

名人讲堂

特斯拉创办人—马斯克
为人类所用的人工智能



艺文飨宴

馆藏精粹赏析
明永乐 青花缠枝花卉纹执壶



1971年7月创刊·发行52年4个月

NOVEMBER 2023 十一月号 No. 628

下一步电商红利 在哪里？

互联网流量红利逐渐殆尽，全球电商的未来在哪里？
掌握营销关键，找出精准目标，让顾客主动找上你。



加入读者群
订阅电子月刊



善办公·爱地球

震旦
AURORA

震旦打印机 Magicshow 文印软件，减碳看得见

B e t t e r W o r k B e t t e r L i f e

挑战与机会

电商 市场这几年经历跨境物流关卡限制，加上疫情趋缓，红利也逐渐退潮。电商经营的下一关将带来许多考验。

全球电商的未来在哪里？本期封面故事我们将探讨电商的下一步发展方向以及关键策略。知名财经平台沥金的分析师认为优质内容正在成为电商增长的新机遇，当品牌们越来越认可内容的价值，开始加大相关投入，这时就会遇到一个普遍的问题：什么样的内容，才是高价值、高转化率的内容？

创宇数字CEO温慕垚认为未来电商市场还是会逐年成长，只是成长的幅度会缩小；在疫后的渠道经营，必须深思电商角色及应用策略之外，销售的商品与客群也是主要关键。有了正确的营销观念，不论是传统渠道还是电商，都能创造出自己的新商机。

玩味设计单元我们介绍今年夏季全球首见的超拟真机器人艺术家“艾达”（Ai-Da），并在2023年伦敦设计双年展首度曝光，掀起一阵轰动。她不仅看起来像真人，能力也直逼真人。科技将大幅改变人们的工作与生活模式，一起来看看机器人的异想世界吧！

未来的电商市场仍然充满机会，但也充满挑战。过程中需要不断的学习和调整，并与市场趋势同步。唯有如此，才能在市场上持续创新成长，以满足不断变化的消费者需求。 **A**



编辑聊天室

《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1创刊 · 2023/11/1出版

创刊人 陈永泰

发行 震旦（中国）投资有限公司

发行人 孙大成

地址 上海市浦东新区富城路99号

震旦国际大楼36楼

网址 www.aurora.com.cn

主编 苏美琪

企划 黄玲琳、于蒂

信箱 marketing@aurora.com.cn

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 曲文莹

监制 震旦云（上海）科技有限公司

本刊物使用环保C Ecopure油墨印刷，使用环保纸袋包装寄送。

本月刊为公益发行，分享经营管理及艺文欣赏知识，其文章均为作者之意见，不代表本公司之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本公司书面同意，不得转载本刊任何图文。本月刊所使用之商标或著作皆属权利人所有。



四川峨嵋山有“震旦第一”石碑，“震旦第一”为震旦人共同追求的目标。

震旦 旭日东升

“震旦”是东方日出之意，象征着光明与希望，震旦集团承袭源远流长的历史脉脉，有如旭日东升，散发着蓬勃的朝气与跃升的动力，为追求现代文明而努力。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.628

NOVEMBER 2023



A p.16

随着疫情趋缓，未来电商市场的经营，成为关注的焦点。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 挑战与机会

文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 规则会降低自由度与责任感

文/菲尔·杰克森

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 打造有力的营销诉求

编译/大师轻松读

COVER STORY

疫情过后，如何寻找新市场与新技术，加速电商转型？成为未来电商成功的关键要素。



C 封面故事 COVER STORY

10 电商将何去何从？

序言/苏美琪

12 以内容为王 铸就新成长

内容电商红利来袭，品牌如何高效入局？

文/沥金

16 红海电商

如何玩出新商机？

文/温慕婵

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 特斯拉创办人——马斯克

为人类所用的人工智能

文/天下杂志出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

24 制造业CEO分享管理心法

隐形曲线决定企业未来的兴衰

文/黄至尧

I 创新经营 INNOVATION

28 善用数字工具

提升自我竞争力

文/詹文男



A p.20

特斯拉创办人——马斯克



A p.32

全球首见的拟真机器人艺术家“艾达”(Ai-Da)，于2023年正式亮相。

D 玩味设计 DESIGN

32 机器人的异想世界 (上)
不只神似
聪明灵巧更直逼真人

文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

36 切脉练习
从脉搏感受自己的心身习惯

文/蔡璧名

A 跃升震旦 AURORA NEWS

40 过往为序章 此刻正昂扬
震旦集团58周年庆圆满举行

图·文/震旦集团

42 炫彩办公
办公多点色彩
灵感跃然纸上

图·文/震旦办公自动化



40 持续提供优质服务

喜讯! 震旦家具成为“纬湃科技”
高分绿色供应商, 实现顾客满意

图·文/震旦家具

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

44 震旦博物馆十周年
推出系列活动与观众同乐

图·文/震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

46 古器物学讲座——中国外销瓷专题⑤
明代外销瓷

图·文/吴棠海

48 震旦博物馆出版丛书介绍
商代玉器

图·文/震旦博物馆

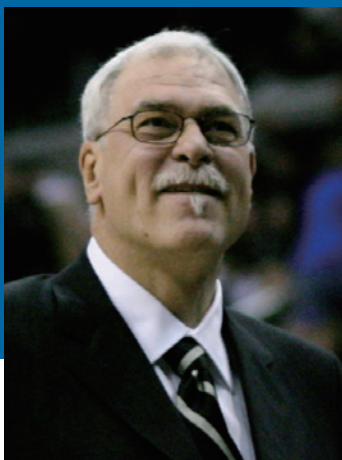
49 馆藏精粹赏析
明永乐 青花缠枝花卉纹执壶

图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 重阳送暖 温情敬老
震旦集团向长宁康逸敬老院
捐赠家具物资

图·文/震旦集团



PHIL JACKS

菲尔·杰克森

文/菲尔·杰克森 (采实文化)

规则会降低自由度与责任感

NBA总教头

绰号“禅师”的菲尔·杰克森，是NBA史上唯一11次带领团队夺冠的总教练，至今无人超越；以下分享他带领明星球员管理心法。

那年 夏天，乔丹和斯科蒂前往巴塞罗那为奥运国家代表队梦幻队（DreamTeam）效力。这让杰里·克劳斯不太高兴，他认为球员不必参与奥运，应该要为下个球季充分休息。但是他们不理睬他的要求，而我也很支持他们这么做。这次奥运比赛意外带来一项重要的改变，这对公牛队的未来产生关键性的影响。

乔丹从比赛回来之后，对于斯科蒂的表现赞不绝口，乔丹认为在所有辅助他的球员名单中，就属他最有天赋。然而当乔丹在巴塞罗那看到斯科蒂在比赛中的表现，已经超越魔术师约翰逊、约翰·斯托克顿（John Stockton）、克莱德·德雷克斯勒以及其他未来入选篮球名人堂的球员之后，乔丹才发现斯科蒂是位

最佳的全能型球员，乔丹不得不承认，斯科蒂在好几场比赛中甚至让他相形见绌。

斯科蒂带着恢复的信心回到队上，并接下公牛队重要的角色。依照NBA规定并没有所谓的第二个副队长（除了原本的乔丹和比尔·卡特莱特），但是我们让斯科蒂担任这个角色，以及阿姆斯特朗担任先发球员，因为约翰·派克森的膝盖手术还没复

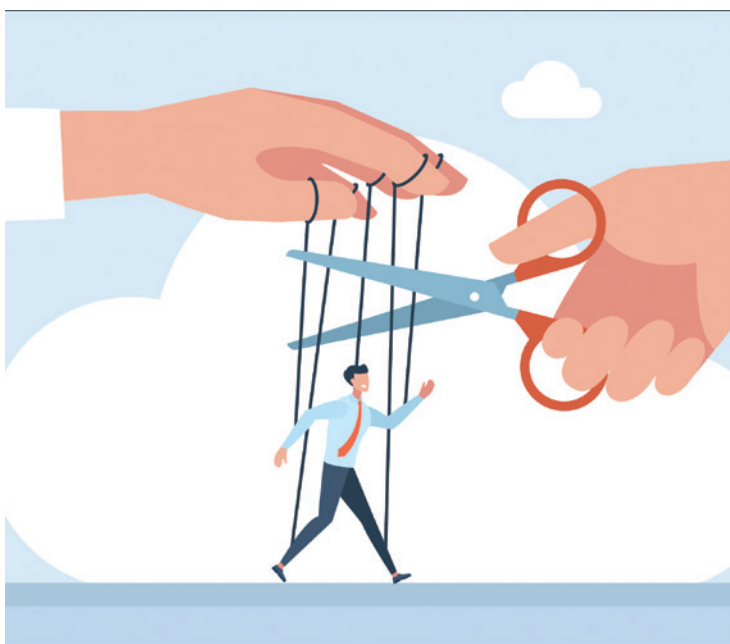
// 强制执行规则是种强迫与操控，这会减少自发性并吸收团体的能量。你越强制，团体就会变得越抵抗。//

原，他上场的时间受到限制。

从老子哲学得到领导的启示

在《老子领导之道》(The Tao of Leadership)一书中，约翰·海德(John Heider)强调尽可能减少干涉的重要性。“规则会降低自由度与责任感”，他写道，“强制执行规则是种强迫与操控，这会减少自发性并吸收团体的能量。你越强制，团体就会变得越抵抗。”

海德的书是以老子的《道德经》为基础，他建议领导者要学习变得更开放：“有智慧的领导者是服务型的：善于接纳、包容、吸引人愿意跟随。团体成员们的心灵共鸣会支配及领导整个团队，同时领导者会跟从。但其实是成员们的意识在改变，他们的共鸣就会更坚决



强烈。”

这就是我想在公牛队上尝试做的事情。我的目标是尽可能让球员凭直觉行动，好让他们发自内心领导球队。我希望他们能够顺着现况流动，正如树随风弯曲一样，这就是为什么我要如此强调结构紧密的练习，在练习时我会灌输给球员们一种强大

的愿景，有力地说明我们要往哪去、我们得怎么做才能到达。而一旦比赛开始后，我就会悄悄退到幕后，让球员们安排自己的进攻。偶尔我会插手做一些守备上的调整，或是如果需要爆发能量时，就会适时更换球员，但大部分情况我还是会让球员们掌握领导权。

|| 就公牛队来说，只要有乔丹在，我们就不用去在乎谁是带头的人，一旦我与乔丹建立了强力的连结，其他的人就会各自到位。||

以同心圆方式做好领导

为了使这个策略奏效，我必须培育出一群强大的球队领导者，才能将愿景转变为真实，而结构就是关键，在我所执教过的成功队伍中，大部分的球员对于自己被期待担任的角色，都会有明确的想法。当权力顺序明确之后，就可以减少球员们的焦虑及压力，但是如果顺序不明确，顶尖的球员们就会不断为了自己的地位彼此竞争，那么不论队上的球员们多么有才能，球队的中心还是不会稳固。

就公牛队来说，只要有乔丹在，我们就不用去在乎谁是带头的人，一旦我与乔丹建立了强力的连结，其他的人就会各自到位。乔丹很喜欢我之前提过的“社交靶心”，因为他把领导结构视为一系列的同心圆。“菲尔是球队的中心，而我就是这中心的延伸。”他说“他信赖我能够结合队上各种不同的个性，使球队能够更团结。我们和他建立了一种很强大的连结，所以我所做的，斯科蒂所做的一切，最后都会落在线上。那会使整体的连结

变得更强烈，没有任何事物可以打破，也没有任何事物可以进到圆圈里面。”

斯科蒂是个不同类型的领导者，他比乔丹随和，会耐心听队友们抒发情绪，接着尝试做些什么来解决让大家困扰的问题。斯蒂夫·科尔说：“我觉得大家会倾向斯科蒂，是因为他跟我们比较像。乔丹太占优势，所以有时候显得不太人性化，没有任何事物可以接近乔丹。斯科蒂就比较人性化，像我们一样比较脆弱”。**A**

出自：《领导禅》/采实文化出版社



你问
我答

No.
628

《震旦月刊》

与您一起提升职场竞争力！

翻开月刊，从中找到管理与知识的力量，
让能力再升级。



Q

_____是企业成长的核心竞争力，包括文化、价值观、知识、关系和创新等不容易被看到的因素。在这些因素的基础上，企业才能建立持久的竞争优势。

扫描看解答



A 隐形曲线 B 微笑曲线 C 成长曲线

√ : 答案

打造有力的营销诉求

编译 / 大师轻松读



更多精彩内容



大多数的营销诉求都是无聊、保守且无效的。为了脱颖而出，你需要打造一个有力的诉求，来吸引目标市场的注意。成功获得市场注意后，营销诉求的目标便促使他们回应。

现在 是摆脱平淡无奇的广告，开始追求脱颖而出，用热情来从事营销的时候了。要做到这一点，首先要找出两个问题的答案：

问题 1 我们的目的是什么？

大多数（甚至是所有）广告的目的，都是先让潜在顾客主动表示他们有兴趣，然后再推动更深入的后续促销活动，以激发他们购买的动力。

问题 2 我们该专注在什么地方？

一般广告通常会强调自身的优点，但如果你专注于潜在顾客的需求并以此为诉求，广告成效会更好。毕竟，这正是顾客最关心的问题。

道理很简单，你的广告必须以你“独特的销售主张”为基础，因为它关系到潜在顾客的需求及渴望。建立独特销售主张的整体目标，就是要回答一个问题：“我为什么要向你购买，而不是其他人？”确定目标市场中潜在顾客究竟有何需求，以及你的独特销售主张为何后，接着就要提出顾客无法抗拒的特惠方案。

特惠方案应具备以下要素：

- 你提供的价值——如果他们决定成为顾客，你将为他们提供哪些产品或服务。
例：限时一周，用去年的价格即可买到今年最新产品。
- 你提出优惠方案的原因——说明你提出特殊优惠的理由。
例：本店即将迁址，需要出清库存。
- 额外赠送的其他好处——这样的优惠方案根本不用花脑袋想。
例：我们还附赠免费5年服务。
- 关于付款方式及追加销售的详细资讯——这可帮助顾客了解如何支付产品费用，追加销售亦可显著提高你的利润。
例：一次付清5,000元，或分12期付款，每期付497元。
- 你提供的满意保证——满意保证必须超乎水准，以降低顾客与你交易的风险。
例：我们会提供你要的成效，否则将退还你付的每一分钱。
- 以稀有性驱动购买——提供人们必须立即回应的充分理由。
例：此项优惠仅适用库存最后5辆车，售完为止。

你必须从潜在顾客的角度了解怎样的优惠方案最有力，并且纳入所有吸引人的元素。要确保你的产品或服务，能解决顾客非常关心的问题。不妨在你提出的优惠方案中，注入一些真实性、个性甚至你的个人意见，使它更具人味。绝对要避免乏味的官方发言。将上述特定元素融入方案中，将使你的优惠方案与众不同，而能真正脱颖而出。 **A**

电商

将何去何从？

序言 / 苏美琪；文 / 沥金、温慕珩

疫情过后，如何寻找新市场与创新技术，
加速电商转型？
成为未来电商成功的关键要素。



CHAPTER 1

以内容为王 铸就新成长
内容电商红利来袭，品牌如何高效入局？



CHAPTER 2

红海电商
如何玩出新商机？





CHAPTER 1

以内容为王 铸就新成长

内容电商红利来袭， 品牌如何高效入局？

文/沥金 (ID: Finding_Gold)

消费是动态发展的，更是不断迭代的。去年开始消费在宏观和微观层面都发生了不小改变。而这其中，最值得关注的就是线上化率的不断提升，以及内容电商的飞速崛起。

以抖音、快手、淘宝直播为主的内容电商，正在以两位数的效率快速攀升，并且凭借不断自新的优质内容，成为超级流量聚合体。

好内容=新机遇

内容=流量、好内容=新机遇的趋势也越来越显著，在内容的势能感召下，源源不断的



更多精彩内容

// 内容=流量、好内容=新机遇的趋势越来越显著，在内容的势能感召下，源源不断的品牌和商家纷纷加磅投入。//

品牌和商家纷纷加磅投入。但由于内容的转化链路较长，且消费者的兴趣又转瞬即逝，多数品牌在内容投放上仍处于摸着石头过河的阶段。

那消费者最喜欢看什么样的内容？什么样的内容更容易成为爆款？哪类内容的转化效率更高？品牌如何提前预测用户兴趣？内容的价值又该怎样衡量？

沥金特邀数字零售大数据分析专家Nint任拓，一同助力品牌在内容上先人一步，韧性成长。

分析消费市场，会发现无论从销售侧还是营销侧，内容都变得无比重要。



从销售侧来看，内容电商正成为整个线上消费的重要增长引擎，以抖音、快手、淘宝直播为代表的 content 电商在2022年的整体增速高达60.8%，市场份额也在迅速提升。

在非大促月，内容电商甚至展现出了超乎寻常的增速，尤其在服饰鞋包、彩妆护肤等外显性类目，不仅内容热度更高，转化效率也喜人。

于是品牌纷纷入局内容电商，甚至连奢侈品牌也开始入局抖音。曾经的抖音或许充斥着白牌货和非标品，但如今却愈发受到品牌们的青睐，俨然成为奢品增长的新阵地。

以美妆品牌为例，包括雅诗兰黛、兰蔻、海蓝之谜、娇兰在内的护肤奢品全线进驻抖音，通过短视频、直播等一系列形式，聚集人气，谋得高效转化。

高价值内容方法论

当品牌们越来越认可内容的价值，开始加大相关投入，这时就会遇到一个普遍的问题：什么样的内容，才是高价值、高转化率的内容？

内容是千人千面的创意，是转瞬即逝的消费者兴趣，更是既能引流又能带来转化的市场策略。但由于内容的叙事个人化、风格独特化、热点时效化，很多品牌至今都没摸索出一套行之有效的内容制作方法。

即便有部分MCN、代运营、广告公司提炼出了爆款内容制作公式，但这依然难以解决品牌在实际执行和考核时的难题，即如何将

内容与销售指标联结在一起？

对于商业化品牌而言，任何最终无法带来销售的广告，都是失败的广告。那品牌在做内容时，又如何将内容效果进行转化归因？如何量化内容营销的实效与产出比？

任拓大数据研究院今年初携手各领域专家，发布了《任拓Nint ContenX 内容实效归因方法论》。这套方法论以任拓胜算为核心算法，包含1个指数、2套标签和4个模块，为品牌内容营销首度打通内容表现与经营增长的关联。

先来说内容力指数。任拓以资产积累、人群渗透、产品转化以及品牌声量四大维度，加权整合成可以直观量化内容增长贡献的指数，方便品牌与目标竞品对标比较。

在对品牌的内容相关痛点进行整合后，会发现主要有两大方面诉求：一是曝光维度的内容风口预测；二是转化维度的量化增长关联。

为此，任拓推出了两大标签，其中“兴趣

归因”标签能帮助品牌洞察内容兴趣的趋势走向，推荐内容营销的标签优化方案，提供短中期的品牌营销投放建议与洞察分析。

而“转化归因”标签则是基于数据库能力，结构化解析内容数据，归因内容表现与GMV增长关联，为品牌内容电商选品和转化策略提供全周期解决方案。

任拓将产品分为内容趋势、产品策略、人群洞察及达人智选四大模块，撑稳内容与人货场架构体系，归因内容表现与经营增长关联。

1 首先看内容趋势模块。

用户最感兴趣什么样的内容？哪类内容能更好在传播端转化？这是每个品牌在制作内容前都需要反复讨论和研磨的关键点。

为助力品牌抓住内容、人群、渠道与场域的风口，任拓制作了一套“FIST”内容兴趣增长加速公式：F（Format内容方向）、I



|| 当好内容=真流量成为确定性，谁掌握了内容方法，谁就能最大程度激发用户兴趣，获得更多的流量，助力销售转化。||

(Ingredients内容创意)、S (Structure内容结构)、T (Trend内容趋势)。

举例来说，在内容创意上，“变脸”的效果往往不如“自然”的效果更好；内容的音乐借势上，尽管“是你（剪辑版）”是相关内容最常使用的音乐，但“Stay with me”在内容互动量上一骑绝尘，可以考虑成为品牌追求视频互动时的音乐选择之一。

2 再来看产品策略模块。

什么样的产品更适合某个特定平台？又以怎样的内容在平台上进行投放？

为使得产品内容投放更具效率，任拓通过“转化归因”标签，发现高成交转化内容，从而帮助品牌清晰看到平台选品的方向与投放内容标签的组合。

简单来说，就是将产品标签与内容标签根据不同的趣味程度，以及用户观看内容后的心理行为进行耦合，提炼出内容实效增长因子，以此来预测新品表现。

而在单个标签分析之余，还可以得到内容标签组合的表现，甚至可以通过模型对没有存在过的内容标签组合表现做出预测。假设市面上尚未出现过【牛黄】+【挤压式】的牙膏产品，可以通过模型标签组合利用算法为它们的组合进行指数化处理，通过得分来预测这支新品牙膏的内容表现。

接下来是人群洞察模块。以性别、年龄、地域等维度形成基础的十二大人群特征库，并挖掘他们偏好的不同内容方向。并可进行人群偏好追踪与NSR情感分析，根据不同的



内容关键词，品牌可以进行更精准的投放规划，更容易触达到目标客群。

3 最后是达人智选模块。

以直播带货KOL榜单为例，数据库需包含直播带货KOL地域信息、粉丝画像、PPI、及标签分类等数据，并至少可以7天增量来滚动计算上述指标，能够助力品牌决策，提高投放效率。

当好内容=真流量成为确定性，谁掌握了内容方法，谁就能最大程度激发用户兴趣，获得更多的流量，助力销售转化。

在这一趋势下，商家们纷纷从不可持续的单纯卖货逐渐转向优质内容生产，用内容的复利不断虹吸流量，创新增长模式。

比如东方甄选通过独特的教书育人模式，用知识赋能产品，收获一众粉丝。重视内容红利，源源不断创造优质内容，品牌产生的消费者价值甚至社会价值将会更多；而科学判断内容价值，将铸就品牌内容壁垒，助力品牌走得更远。 **A**



CHAPTER 2

红海电商

如何玩出新商机？

文 / 温慕焱 · seesaw创宇数字CEO执行长

近年受到疫情影响，大众消费行为转往电商，实体零售渠道从业者也积极转往电商渠道发展，因而前几年电商销售额及占比均有提升。但是未来想在电商领域创造出新的商机，从业者仍需要厘清客群、善用数据，制定因地制宜的电商策略。

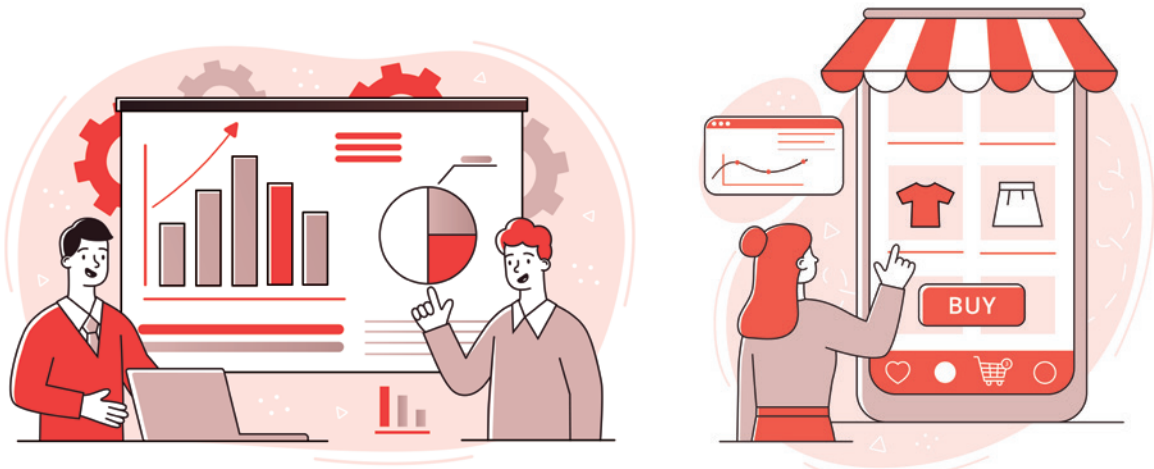
经历 了三年疫情下的“宅经济”，消费者面对面接触的线下生活已恢复正常，电商市场重新进入O2O（线上线下整合营销）的红海市场，尤其是近年疫情迫使实体渠道已多数完成数字转型计划，也开始在线上抢占地盘，竞争态势更加明显。面对竞争激烈

的环境，电商有什么方法让自己突破重围呢？

报复性商机不等于提升销售

在疫情过后，各行各业期待的“报复性商机”并没有出现，疫情结束后的2023年，网络

// 电商市场一定还是会逐年成长，只是在没有特别的市场环境变化或是技术革新下，成长的幅度会缩小；在疫后的渠道经营，应好好思考电商的角色及应用的策略。 //



销售的成长率快速下滑，而且销售金额开始下降，这个现象主要原因在于，疫情结束，民众走出户外，需要实体体验的商品，还是回归实体渠道购买；另外，电商快速发展，造成彼此的价格竞争，整体成交金额下滑，同时产生优胜劣败的红海市场。

也因疫情期间部分商品的“超前购买”，影响了疫后市场的正常需求量。而全球经济并未在疫情后大幅回升，地缘因素也进一步影响了全球经济的发展。

在疫情期间，许多产业受到影响，而将销售寄托在电商市场，但一窝蜂的投资，虽然形成了电商交易量大增，但也因为急于扩张，而导致没有策略支撑就急着投入一个新渠道的情况发生，当疫后电商的需求开始下降时，没准备好的厂商就会尝到苦果。

更重要的是，电商是一个开放竞争的市场，只要网络上搜索得到的商品，全球都是竞争者，也导致电商上的销售，往往形成残酷的价格战，即使是赢了面子，也输了里子。

电商市场一定还是会逐年成长，只是在没有特别的市场环境变化或是技术革新的状况下，成长的幅度会缩小，但被疫情“吓到”的厂商，一旦投入电商就没有回头路，当前，应该好好思考电商的角色及应用的策略。

销售的商品与客群是主要关键

先来看电商的角色。经营电商不能是因为实体渠道受挫，就把希望放在电商，如果不清楚实体渠道受挫的原因，就贸然投入电商，并不会解决销售问题。例如：实体渠道销售不佳的原因，如果来自商品本身的竞争力，在商品竞争力没有改善的情况下，投入电商只是把不适合的商品扩大露出，同时面对更多的竞争者，在网络信息透明的情况下，失败的结果可想而知。

如果实体渠道碰到的原因是来客量下滑，例如：因为疫情影响或是当地市场需求缩小，投入电商，甚至是跨境电商，就有其必要性，

但也不是投入电商就能起死回生，要有以下的经营策略：

1 找出顾客群，创造电商亮点：

商品营销首重目标客群的厘清，经营实体渠道的企业，会选择商圈开店，经营电商也要有商圈的概念，不是把商品放到电商上架就可以卖得出去。

电商或是跨境电商，看似可以接触无限的客群，但以消费者的角度来说，也有无限的电商可以选择，为什么要选择你的电商，就是能否接触到商机的先决条件。经营电商要先思考自己商品合适的客群特性，要自建电商还是在第三方电商上架、电商上架商品的挑选、电商的版面设计和购物流程等，都要针对目标客群来安排，要想象顾客只是从实体店面转到电商消费，创造一个流畅且符合客群需求的购物界面和流程，会是吸引客群

重复进入浏览的关键。

2 解读数据，集中营销资源：

电商与实体渠道最大的差别，是数据取得的方便性，以及购买行为的记录。在实体渠道，即使通过观察，还是很难判读消费者的偏好，但通过电商的网络足迹记录，可以清楚的分析出个别消费者的偏好，这些数据分析都有助于未来的营销资源分配，依据数据反应来调整电商布局，包括商品选择和购买流程调整，同时依据消费者的选择和购买偏好，提供适合需求的商品再次沟通，提高购买率，才是使用电商最大的价值。

3 分配商品布局，制定电商策略：

不是所有商品都适合电商销售，特别是较高价或需要体验的商品，例如：汽车、精品等，就不一定适合放在电商销售，因为这类商



II 要经营跨境电商，同样要有相同的观念：分出目标客群、善用数据以及制定电商策略，特别是跨境电商所要面对的客群更广，竞争者更多。II

品的价值更甚于价格，而且需要有“人”的服务来提升价值感。

若有实体渠道搭配，就要选择上架电商的商品类别，不需要实体与电商的商品完全一致，而是要以互补的概念来创造营销上的规模经济。所谓的互补包括：

A

价格的互补：中低价商品放电商，高价商品放实体渠道

B

信息的互补：复杂信息放电商，亲手服务放实体渠道

C

宣传的互补：通过电商扩大知名度，借由实体渠道创造实际销售

D

商品的互补：库存商品放电商，主推商品放实体

若是纯以电商销售，就要考虑是自建电商还是通过第三方电商销售，自建电商的好处是可以自己配置，但缺点就是流量也得自己创造；第三方电商的好处是流量较大，但缺点是同时面对竞品的竞争。

因为所有电商的内容（特别是价格）是透明的呈现在消费者面前，若采取多电商经营，也要配置商品，如：将需要曝光和大量销售的商品放在第三方电商，而将价值性高且有代表性的商品放在自建电商；当商品库存需要处理时，可以“让利”给流量较大的第三方电商，通过自建电商的价格来“定



锚”，让消费者比较，而调降在第三方电商的库存商品价格，在消费者自主性的“比价”效应下，可以促使第三方电商的销售去库存速度提升。

跨境电商的机会在哪里？

由于当前市场逐渐由增量市场转变为存量市场，许多厂商希望借由跨境电商来提高销量。事实上，跨境电商的经营是本土电商市场的延伸，并不是把在本土市场电商贩售的商品放到跨境电商就可以扩大销量。

要经营跨境电商，同样要有相同的观念：分出目标客群、善用数据以及制定电商策略，特别是跨境电商所要面对的客群更广，竞争者更多，若不能掌握电商上的数据回馈，就会把资源投入茫茫网海，无功而返。

电商是销售渠道“之一”而不是“唯一”，更不是销售不佳的解药保证。有了正确的营销观念，不论是传统渠道还是电商，都能创造出自己的新商机。A



特斯拉创办人

马斯克

为人类所用的人工智能

图·文 / 天下杂志出版社

特斯拉创办人马斯克引领世界进入电动车时代、开发私人太空探险、想象人工智能，他改变了三大关键产业，也改变了我们的未来。他是打破常规的梦想家，没有开不出的路径，没有打不破的框架。当其他企业家在发展世界观时，马斯克已在构建他的宇宙观。未来，他会如何进一步改变科技世界？



看更多名人讲堂

科技 革命一开始多半是静悄悄的。没有人在1760年的某天早上醒来，大叫说：“我的老天，工业革命要开始了！”即使

是数字革命，一开始也只是默默地缓步进行，只有爱好者会自行组装个人电脑，然后拿到科技迷聚集的场合，比如“自制电脑俱乐部”展

// 马斯克担心这些聊天机器人和人工智能系统，有可能被灌输特定的思想，甚至可能感染所谓的“觉醒心智病毒”。 //

示，直到多年后，大众才发现整个世界已经彻底改头换面。

伟大的竞赛——人工智能

然而，人工智能革命却完全不同。在2023年春天，先是关注科技的人士，接着是一般大众，短短几周内，就有数百万人注意到一场重要的转变正在迅速发生，并将改变我们的工作、学习、创意及日常事务的本质。

过去十年来，马斯克一直担心未来有一天人工智能会失控，例如：拥有心智，进而威胁人类的生存。但是谷歌共同创办人佩奇却丝毫不在意他的担忧，反而说他是“物种歧视者”，偏袒人类胜过其他智能形式。两人的友谊也因此破裂。

马斯克一直想阻止佩奇和谷歌收购DeepMind，这是人工智能先驱哈萨比斯所创

办的公司。但终究还是没能阻止。马斯克因而在2015年和霍夫曼共同成立非营利实验室OpenAI。

可是人类比机器更难处理，最后马斯克和霍夫曼分道扬镳，退出OpenAI董事会，并将实验室里知名工程师卡帕斯，挖角到特斯拉，带领自动辅助驾驶团队。霍夫曼后来在OpenAI成立了营利事业单位，并从微软取得130亿美元的资金，还成功说服了卡帕斯回归。

OpenAI开发的其中一项产品，是相当智能的聊天机器人。他们利用大量网络资料，训练机器人程序回答用户提出的问题。2022年6月，霍夫曼和他的团队向盖兹展示这款聊天机器人的初期版本，盖兹当场表示，除非它能够通过大学生物学先修课程考试之类的测试，否则他一概没兴趣。“我心想，他们大概过两、三年后才会再来找我，”盖兹说，没想到三个月后，他们又来了。



霍夫曼、微软执行官纳德拉和其他人一起到盖兹家吃晚饭，向他展示了这款聊天机器人的4.0版本。盖兹不断提出各种生物学问题轰炸它。“这真的太神奇了，”盖兹惊叹道。然后，他问它，如果有个父亲的孩子生病了，它会对他说什么？“它给了我一个体贴的绝佳答案，可能比这房间里任何一个人能给出的答案都更好。”

2023年3月，OpenAI向大众推出4.0版本。接着国内外各大互联网巨头纷纷如雨后春笋般推出各种聊天机器人，比如百度的“文心一言”。它们都是能够与人类自然对话的产品，可一再执行以文字为主的智能任务。

人工智能的担忧——“觉醒心智病毒”

马斯克担心这些聊天机器人和人工智能系统，有可能被灌输特定的思想，甚至可能感染他所谓的“觉醒心智病毒”。他也担忧，可自我学习的人工智能系统有可能对人类产生敌意。更立即的影响是，他担心有人训练聊天机器人篡改网络信息，让网络充满大量不实的信息、偏见的报道及金融诈欺等内容。当然，真

实的人类早已在做这些事。但一旦有人部署数千个机器人程序当作武器发动攻击，所引发的问题可能远比以往严重百倍、千倍。

他心里激起了想要拯救世界的冲动。他认为，各个聊天机器人之间的竞争，应该要有第三方加入。这位战士关注的是人工智能安全、维护人类生存。人工智能风暴正在形成，它将是史上规模最大的风暴。没有任何人比马斯克更受风暴吸引了。

2023年2月，他邀请霍夫曼带着OpenAI的创业相关文件，前去与他见面。马斯克质问他怎么可以将其他人捐款成立的非营利组织，改为带来数百万收入的营利事业，这在法律上站得住脚吗？霍夫曼试图证明这是合法的，并坚称自己不是股东，也没有从中获利。他愿意提供马斯克新公司股份，但马斯克拒绝了。

相反的，马斯克开始针对霍夫曼和OpenAI发动一连串攻击。他说：“OpenAI成立之初，是一家开源的非营利公司。他宣称，“人工智能是人类创造的最强大工具”。霍夫曼觉得很难过。他的个性敏感，不喜欢冲突，和马斯克很不一样。他并没有利用OpenAI赚钱，不过，他的确觉得马斯克的批评是出于真心的担



// 人工智能的终极目标，是打造能像人类一样的机器，在工厂、办公室、火星地表等实体世界运作，而不只是借由不具形体的聊天，赢得人类的惊叹。//

忧。他对记者舒维瑟说：“我不欣赏他的做事风格。但我认为，他是真的在意。对于人类未来的前景，他确实感到非常担忧。”

资料“投喂”有助人工智能的发展

推动人工智能发展的关键要素是资料。新的聊天机器人通过大量资料进行训练，例如：数十亿的网页和文件。谷歌和微软可以利用自家的搜索引擎、云端服务和电子邮件服务，取得庞大资料训练这些系统。

马斯克拥有哪些资产？他主导下的公司，过去多年来，已经积累了上万亿条用户自发推出的内容，每天还可再新增5亿则。这些推文反映了人类的群体思维，是全世界最即时的资料集，内容包括人类对话、新闻、兴趣、趋势、争论、专业术语等信息。

以前社交媒体平台的资料经常可以免费提供给其它公司使用，但2023年1月时，马斯克召开一连串深夜会议，希望找到收费方法。“这是变现的机会，”他对工程师说。另一方面，也可限制其它公司不断通过这些免费的资料，改进他们的人工智能聊天机器人。

马斯克还拥有另一个资料宝库，如：特斯拉每天从电动车记录仪搜集、处理的1,600亿个影片画面。这些资料与训练聊天机器人的文字文件不同，是人类应付真实世界情境的影片资料，不仅能用来训练文字生成的聊天机器人，还有助于打造实体机器人的人工智能。

人工智能的终极目标，是打造能像人类一样的机器，在工厂、办公室、火星地表等实体世

界运作，而不只是借由不具形体的聊天，赢得人类的惊叹。马斯克掌握的数据信息与信息处理能力，将可同时教导机器在实体世界里运作，并运用自然语言回答问题。 **A**

名人档案 |



马斯克
特斯拉创办人

是一名出生于南非的企业家，以SpaceX、特斯拉汽车、PayPal共同创办人而闻名。马斯克担任SpaceX的执行官兼首席设计师、特斯拉汽车执行官兼产品架构师、SolarCity的董事长。也是现代第一辆可行电动车Tesla Roadster的联合设计者之一。在2021年1月7日以排名第一的资产，成为全球首富，同时也是一名科学家。

好书推荐

《马斯克传》



作者：华特·艾萨克森(Walter Isaacson)
出版社：天下杂志出版社

作者跟随马斯克长达两年，跟他一起开会、走访工厂，采访马斯克本人、他的家人、朋友、同事和对手，写出这部考证详实、藏着惊人内幕的人生故事。

隐形曲线决定企业未来的兴衰

制造业CEO分享管理心法

文 / 黄至尧 · 知名人力资源专家



看更多人资观点

专栏作者 |



黄至尧

知名人力资源专家博士

面对市场的变化，专注品牌代工的制造业，在顾客及政策的双重压力下不得不将生产线外移，面对这一波生产外移，对许多企业来说都是一大挑战。制造业执行长 Jackson 总结其近半个世纪的管理经验，提出“隐形曲线”理论。

第一

次跟执行长见面是在顾客的集团共识营，我的顾客是香港上市公司，当时 Jackson 担任执行董事，代表投资方，共同参与的还有 Agnes 项目管理专家，VCP 铁三角模型创立者（V 核心价值、C 胜任力模型、P 项目管理），及集团知名降本增效专家 Richard。

若干年后执行长临危受命，来到另一个集团挽回颓势，团队在他带领下一步一脚印从

// 隐形曲线是企业成长的核心竞争力，包括文化、价值观、知识、关系和创新等不容易被看到的因素。在这些因素的基础上，企业才能建立持久的竞争优势。//

头开始，最终重新取得顾客信任，团队在没有增加人员的情况下营收与获利皆大幅成长。协助员工收入增加的同时，也不忘持续种下善的种子，多年来他在人才发展上投入了大量时间与心力，他的管理心法就是“隐形曲线”。

Q1 “隐形曲线”包括哪些方面？

① 文化与价值观

企业的使命愿景和价值观都是独特的，它们影响着员工的态度、顾客忠诚度以及企业的长期发展。隐形曲线无法立即复制，需要时间来建立和维持巩固。

② 专业坚持和态度

通过一个又一个的项目持续累积团队的经验知识，能够更好地应对挑战。精益求精的态度是宝贵的无形资产，能够支撑企业的长期竞争力。

③ 胜任力 & 团队协作

明确各层级的能力需求，同时不断的通过项目与培训，建立内部团队共识与协作能力。一直延伸到包括供应商、合作伙伴和顾客，长期信任关系不易被取代。

④ 勇气与创新

只讨论成功却从来不愿意面对失败的企业，很难做到真正的创新，勇气与创新决定了企业是否能够在高速变化的市场中持续地保持领先。

⑤ 多元与包容

人才不一定需要企业，企业却不能没有人才。多元与包容决定了企业的人才密度，这将决定企业未来的核心竞争力。

Q2 为什么“隐形曲线”如此重要？

- “隐形曲线”建立企业持久的竞争优势。
当企业依赖于不容易复制的因素时，对手很难模仿或赶上，却能够更好地应对市场变化和

- “隐形曲线”有助于提高顾客忠诚度。

当企业在文化、价值观和服务方面表现出独特性时，顾客更有可能忠于品牌，并长期支持它们。

- “隐形曲线”有助于企业建立可持续的长期增长模式。

它们绝不仅仅是短期的战略目标，而是一个长期性，系统性的全员提升，为企业未来的成功奠定基础。

总结来说，隐形曲线是企业成长的核心竞争力，它们包括文化、价值观、知识、关系和创新等不容易被看到的因素。在这些因素的基础上，企业才能建立持久的竞争优势。

人才培养，及持续精进自身的能力并不断创新。

4 顾客关系管理

聆听顾客的声音与反馈，积极管理和深化顾客关系，让顾客感到满意并保持忠诚。以卓越的团队，高品质的产品与服务，与顾客建立长期伙伴关系。

5 长期视角

强化隐形曲线需要长期的投入。企业领导应该将这些因素纳入长期战略计划中，并为其提供足够的时间和资源来生根发展。

通过上述步骤，将确保“隐形曲线”成为核心竞争力，从而实现持久的成功。通过团队成长和持续的承诺，将为企业带来长期的竞争优势和稳定的成长。

Q3 如何建立并强化企业的“隐形曲线”？

1 检视自身的隐形曲线

首先需要了解自身的文化、价值观、胜任力等因素。通过内外部的访谈，内部评估和问卷调查等，确定该企业隐形曲线的核心元素。

2 资源投入和培训

厘清高、中、基层具备支持和强化这些因素所需的知识技能。包括文化塑造、价值观的企业文化培训、专业知识及各层级所需要的胜任力的持续学习。

3 持续改进和创新

包括持续优化使命愿景和价值观，并运用在企业日常业务活动中，以应对新挑战，长期投资于人才发展与专业创新，通过系统性的人

Q4 执行长的首要任务为何？

企业家跟股东们最关心的不外乎营业额、获利，但这些数字背后的“隐形曲线”才是真正的“领先指标”，它不仅仅支撑股东们关心的数字，更可以提前预测企业接下来的成长与兴衰。

→ 让员工赚到钱是执行长最大责任

执行长认为找到方法，提升品质与效率，让企业赚到更多钱，员工自然收入增加。不懂就问、错了就认、需要帮忙随时讲，有事大家一起分工，没有这是你的事、那是我的事，成功一起庆祝！失败一起承担！这就是文化。持续关注这些细节，文化改变了，每一个员工都把自己的本分做好，效率自然提升。

|| 一切都要从改变心态开始，品质素养终将不仅仅体现在产品本身，而是企业各部门的工作品质，更是企业文化的展现。||

→ 持续种下善的种子，把“利他”放在首位

执行长经常告诉我们，有些种子不一定会发芽，有些则要等到对的时间它才会长大。但唯有持续种下善的种子，未来才有机会在大树下纳凉，不能因为部分种子没发芽，就放弃了。我们不仅仅要自己种，更要影响身边的人一起持续种下善的种子！无私无我的付出，才能换来最终成就。

→ 对于中阶主管的持续培养

每到一个新单位执行长一定亲自带队，跟核心团队高阶主管花上足够的时间一一交流，时间花了，才有可能培养感情，执行长多次表示在整个公司的中阶主管最重要，因为所有的决策都需要通过这群人承上启下。

以系统性的培训，协助中阶主管持续成长，不学习的主管是不可能把高层在会议室的决策彻底落地的。这也是为什么执行长在一开始的2-3年，将所有的心思全都花在中阶主管的养成教育。如今回想起来才懂他的用心。

Q5

品质素养是“隐形曲线”的重要关键，该如何养成呢？

品质的稳定来自于态度，执行长曾在大礼堂集合500多位干部，叫干部把不良品一一剪掉（焚烧会有污染）。品质代表着态度，态度

错误未来将面对更多损失！

品质是一种习惯，按照上面的管理心法，经过2-3年养成，员工的心态自然是完全不想做出次品，影响团队的名声。一个优秀的团队，品质基本上是随时随地监控，不能靠执行长或主管们，需要来自于员工自动自发地对于品质的追求。

基层员工是最单纯的，你教他什么，他就做什么。需要养成的对象应该是中阶主管！他们需要跟员工谈心，要有耐心one by one交流。很多主管不学习不成长，自然无法说服员工。这也是为什么把教育训练重心都放在中阶主管身上。中阶主管起来，团队自然起来。

品质的自我要求是一种素养，不是一朝一夕可以养成，项目管理专家Agnes强调一切都要从改变心态开始，培养品质观念可以借由项目管理流程与PDCA（循环式品质管理），一切透明化使大家更清楚个人责任，让品质素养不仅仅体现在产品本身，而是企业各部门的工作品质，更是企业文化的展现。

团队的态度要看领导者如何带领团队，团队是否愿意为共同的愿景付出。追本溯源就是每个人是否乐意，开心的去做，显而易见这条“隐形曲线”到底有多重要了。

Agnes强调 VCP铁三角模型是以人为本（V核心价值、C胜任力模型、P项目管理）为隐形曲线提供了基本架构，将企业核心价值落实到全员活动，企业依据需求导出胜任力模型进行人才发展，并与组织发展、运营需求对焦，运用项目管理推动企业革新，将人才重新整合串接，将使原有的投入产生加乘的效益。A



善用数字工具 提升自我竞争力

文 / 詹文男 · 现任数字转型学院共同创办人暨院长



看更多创新经营

善用数字工具技能与培养数字素养习惯，在现今社会已成为职场人的基本功。无论是想提高技能、扩展知识，建立专业声誉，还是混合办公、远程工作，这些工具都能协助快速达成目标，提升自我竞争力。

专栏作者 |



詹文男

数字转型学院共同
创办人暨院长

从事

高科技产业顾问以及在大学研究所教学多年，常有机会在企业内及课堂上和许多高阶主管、中基层员工、EMBA及研究所即将毕业的硕士生，就许多实际案例，探讨企业策略规划、产品营销与上班族职业生涯发展的课题。

// 只要能提升信息素养，善用数字工具，就等于有位诸葛亮在旁指导，协助职场上大展宏图。 //

从亲身观察与实际案例探讨的过程中可以发现，无论在组织内位于何种阶层，大部分上班族对于如何思考企业的永续成长，表现出极高的兴趣，也对自己在职场上如何成功充满了期待。

面对未来，让数字工具协助分析

不过，对于职业生涯虽然有想望，但也深怕自己能力不足，无法在关键时点做出正确的决策，尤其是许多非管理背景的专业人士更是彷徨。探究这些彷徨的来源，主要还是来自于对未来不可知的困惑，同时也缺乏有用的实战思考工具来协助其作前程分析。

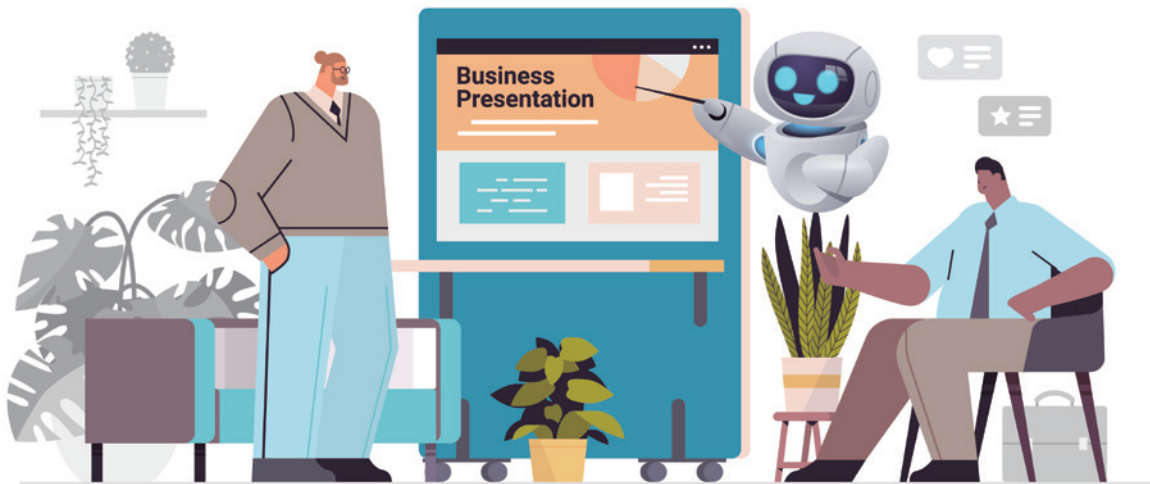
三国时代有个非常著名的故事提到刘备至东吴招亲，大将军赵云被派去保护刘备的安全，为了顺利完成任务，丞相诸葛亮交给赵云三个锦囊妙计，并交代时机到了就拆开

来看，届时只要依计行事即能逢凶化吉。此一故事的结尾当然是大功告成，要不然这个典故怎能流传千古？

相信大家都很羡慕刘备，因其有个神算军师能够随时在旁指点。而我们这些在职场上孤独作战的单兵，遇到问题时就只能自求多福了。不过如何在这么竞争的职场上自救呢？笔者认为，只要能提升信息素养，善用数字工具，就等于有位诸葛亮在旁指导，协助大家在职场上大展宏图！

善用数字工具，让你如虎添翼

以上班族职业生涯发展历程为例，一般而言大致有几个阶段。首先，在求职之前，需要了解现在的总体环境变化、产业前景与市场趋势、所要应征公司的竞争实力，这需要搜集相关的情报，让自己能够掌握客观的外在形势，以做出最好的选择。



接着进入公司成为一位基层的员工，如何扮演好一个专业的基层人员，让主管有“你办事，他放心”的口碑，这需要提升倾听、沟通、表达、搜集市场情报及分析判读，以及敏捷做事的能力；若绩效显著，自然被擢升为基层主管，此时如何作个称职的承上启下主管，是主要的挑战；从实务上来观察，作为一个部属，只要尽情发挥专业能力，热情发扬团队精神，大致上就算善尽了一个员工的本分。但作为一个基层主管，不仅专业领域要持续精进，且需负责带领团队迈向成功。

尤其当部属是来自四面八方的各路英雄好汉时，应该如何领导才能让团队有效运作，是需要一些方法的。这阶段项目管理能力应该是最重要的。包括管人、管事、管资源，以及管时间。

若基层主管这个位置表现优异，机会刚好也来，会被赏识成为部门主管，则业务开拓、新产品发展、营销策略规划，就成为主要任

务。因此如何发觉市场需求及顾客痛点、如何寻找、筛选及评估产品创意、做好产品投资决策，以及研拟市场营销策略成为部门主管必备的本质学能。

而不管是寻找职业生涯的新人、初入公司的员工、基层的主管，或者是负责盈亏的部门经理，除了不断在自己的本职工能专研、提升之外，若能善用工具，将能让你如虎添翼。

举例来说，有位正在找工作的学生就跟我谈，他现在几乎每天都在使用聊天机器人，因为他目前正在学写程序Python，遇到不懂的程序语法就问它，为了帮助学习，它还会提供他一些不错的案例参考；如果要看英文文章，就请它翻译，并且综整重点给他看，大幅降低阅读时间；又如为了谋职要更新履历，以及为了申请学校写推荐信，它都帮了很多忙。因为英文有一些文字与语法，没有用过是写不出来的，这位同学拿自己写的稿子给它改，它改完后他再改，来回几次后就很完美了。



// 若要打造自我品牌，也可建立一个专业的个人网站，让人更容易找到你，并了解你的专业背景和技能。 //



善用数字工具，达成事半功倍

有位在公关营销公司担任总经理的朋友则是跟我分享，过去招募人员时，因为工作需要写营销文案，因此笔试时都会请其写一篇文章评鉴其运用文字的能力，现在他们更注重他是否会使用智能工具来提升工作效率及生产力；有位大学校长甚至跟我说，好好教它，它的确可以取代部分助理的工作，至少校长目前的致辞稿不用助理操心了。

除此之外，在项目管理方面，也有许多具视觉化的数字工具，如：即时通讯软件、视频会议可以协助提高团队的协作效率。而数据分析工具，不仅能让你更有效地处理及分析数据，也可帮助你做出更好的决策。也有许多具有问题追踪，任务分配功能的工具可以运用。

而若你要打造自我品牌，也可善用朋友圈、微博等社交媒体平台展示你的专业形象，但记得要定期发布对你行业有价值的内容，才

能吸引更多粉丝的关注。也可建立一个专业的个人网站，让人更容易找到你，并了解你的专业背景和技能。

注意数字健康与潜在风险

运用数字工具虽然能提升我们的效率和竞争力，但同时也需注意一些重要事项，以确保最大化这些工具的优点，但同时避免潜在的风险。

1 安全性和隐私

使用强密码并定期更换，或者使用密码管理器来提高安全性，甚至可采用高级加密的数字工具。

2 数据保存和备份

定期储存重要文件和数据，并在多个位置进行备份。对于重要文档，使用版本控制工具，以防意外更改或删除。

3 使用许可和合规性

确保你有权使用特定的数字工具，避免盗版；而在使用数据分析或收集数据时，确保遵循相关的法律规范。

4 数字健康的隐忧

避免长时间持续使用数字工具，以减少对眼睛和姿势的影响；也要注意工作与生活平衡，设定工作时间和休息时间，以避免工作耽误了家庭生活。 **A**



“艾达”于英国首相官邸、英国上议院、联合国等地亮相，展现演说以及与真人互动的能力。

机器人的异想世界（上）

不只神似 聪明灵巧更直逼真人

文/李俊明·图/Ai-Da/ Aidan Meller. Tesla

机器人的发展，将越来越成为“创新”的主流竞技，而类型越来越包罗万象的机器人，也不再只是徒具“人形”的自动机械，更将成为人们在生活中、工作、生产制造、交通运输等各种方面的好伙伴。



看更多经典设计

近期 人们对机器人与人工智能的兴趣与关注有增无减，除了2022年底土耳其的伊斯坦布尔开出了全球首见的机器人博物馆，吸引不少目光，韩国也在首尔仓洞区筹设全新的“机器人与人工智能博物馆”（Seoul Robot & AI Museum），令科技迷引颈期盼。

高达四个楼层的展区，意在强化智能科技的

大众教育、展现人工智能于工业4.0所扮演的关键角色，一方面提高一般大众对机器人的兴趣与了解，鼓励下一代成为电脑程序设计师并投入科技产业，另一方面也展现韩国在学术机构的人工智能研究、企业的研发与制造等产学合作环节串连，以增强韩国在人工智能产业的竞争力。

由土耳其Melike Altinisik建筑事务所操刀的这座博物馆流线建筑，不仅在兴建过程中使用机器人设备协助建造，博物馆开幕后也将使用服务型机器人来协助运营，让机器人与人工智能运用，深度与博物馆的兴建与运作结合。

不仅具有人形 还拥有自主创作能力

不仅以机器人与人工智能为主题的公众教育成为一股潮流，更聪明、更独立、更有主见的机器人，也在人工智能技术愈趋成熟后，逐渐成为真实。

今年夏季就出现了全球首见的超拟真机器人艺术家“艾达”（Ai-Da），并在2023年的伦敦设计双年展（London Design Biennale）曝光，掀起一阵轰动。

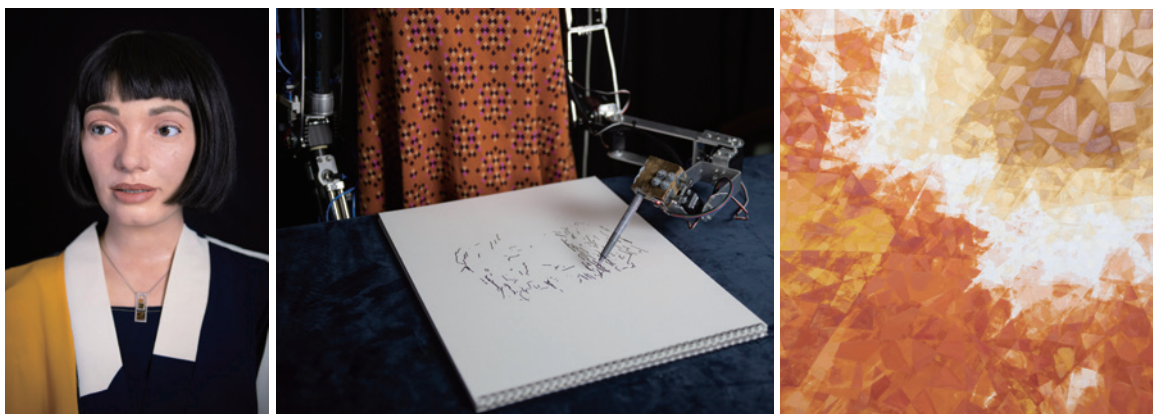
“艾达”不仅看起来像似真人，能力也直逼真人。她不只能言善道，可与人类互动，神情与动作也贴近真实人类，非常自然流畅。她最特别的地方就是擅长艺术创作，能绘出各种图案。她不只写得一手好字，拿起笔来创作也有模有样，比如她不只能画出颇有意境的渐层抽象画，颜色的搭配与画



“艾达”不仅看起来像真人，神情与动作也神似真实人类。

面的布局都具有一定程度的协调性，她还为已故的英国女王绘出一幅《演算法女王 Algorithm Queen》，尽管各界风评有褒有贬，但能运用摄像镜头、机械手臂与人工智能演算法来创作，已经成为人类科技一大跃进。

而当“艾达”不投入绘画创作时，她还能画出杯盘、茶壶、刀叉、花瓶等人们日常使



“艾达”不只能提笔写字，还能创作抽象画。



“艾达”所设计的花瓶、水壶等生活器物作品。

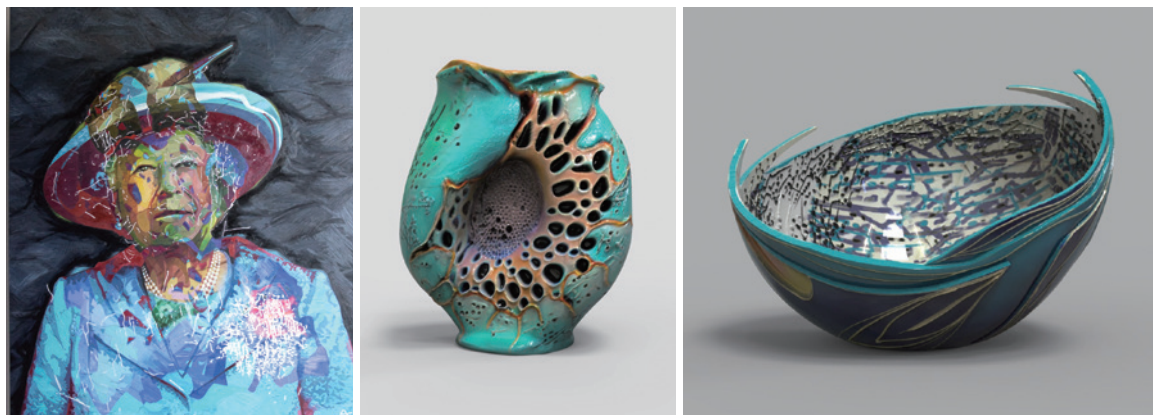
用的家居用品，斜杠“设计师”角色，并利用3D打印技术将设计成果实际打样出来。而且这些生活家居用品还具有手作质感与不规则造型等特色，脱离了一般机器制造所特有的冷硬单调。

这个噱头十足的项目设计是由英国剑桥的当代艺术画廊经理艾登·梅勒（Aidan Meller）发起，并由剑桥大学与伯明罕大学博士班师生共同设计。为了让“艾达”能像人类一样学习，工程团队让“艾达”吸收数个不同艺术流派与艺术运动的风格，像是毕加索的抽象绘画、现代主义的包浩斯运动等，让她能依照不同的情境与条件“创作”出不同的作品。

借由先进的人工智能，“艾达”得以拥有设计与创意能力，机器人不再只是执行人类的命令，更能趋近自主创作，呈现机器人与数字工具在未来无限发展的潜力。

特斯拉也推机器人 以人工智能聪明学习

就连一向走在潮流前端的马斯克（Elon Musk），也在经营电动车特斯拉、发射太空火箭、开拓地下回路隧道、收购巨头社交媒体等惊人之举后再宣布，推出拥有与自驾车人工智能系统相同基础的“类人类”特斯拉机器人 Tesla Bot（亦称为Optimus），可取代人类执



“艾达”为已故英国女王画了一幅《演算法女王Algorithm Queen》。

“艾达”所设计的花瓶、盘皿。

行危险性高、重复性高，或者较为乏味无趣的例行工作，比如能派遣这种机器人去领取购买生活杂货，或在工厂中执行各种组装动作。而更长远的目标，则是让这种拥有趋近真人能力的机器人来取代传统的劳动力。

马斯克在开发自家的机器人时，将重点放在“制造成本”以及“可与真实世界互动的大脑”等两大关键。这种特斯拉机器人预计将有172公分高、56公斤重，可使用人类的工具、具有运送物品的能力，并能在工厂内工作。因此特斯拉未来非常有可能采用这种“类人类”机器人，取代部分电动车的组装人力，以降低生产成本，并提高产能与效率。

根据市场调研机构Market.Us的分析，全球工业用机器人市值在2022年已达到485亿美元左右，到2032年更将冲上1428亿美元，年均复合成长率超过11%，未来发展充满想像空间。

在使用特斯拉的全自动驾驶系统下，这款Tesla Bot机器人预计最高可以每小时5英里的速度移动，它的头部会配备与自驾车相同的高解析镜头、感应器与人工智能演算器，除可自动导航，还能感应周边环境变化，因此能与真实世

界精准互动，不需预设路线，就能自行移动，并即时做出各种反应，防止碰撞。

这也就是说，机器人不只是遵照指令而行动，更具有如同大脑思考般的能力，可以自动判别更多不同的情境并立刻做出应对，越来越聪明灵巧。

而根据特斯拉在今年五月年度股东会发布的影片，这款机器人已能稳步自行走动，并能在无需外力协助的状况下处理更复杂的日常事务，比如弯腰捡起物件、辨别物件，感测环境能力也更敏锐，记忆力同样更为升级。这些功能的进化，都得归功于人工智能训练（AI Training）的提升，借由追踪、学习人类的动作，更强化对物件与环境的判断与掌控。

影片就展现了特斯拉机器人成功从一个容器取出物件，并有条不紊将之置入另一个容器，展现借由模仿人类动作而延伸而来的人工智能训练成果。目前，这款机器人的开发已看得出大幅推进的成果，两年前它还只是“概念”，但近期已制造出“概念机”，现身特斯拉电动车全球各地的部分服务体验中心，展现特斯拉拓展人工智能科技运用的雄心与行动力。A



特斯拉的这款机器人已能稳步走动，在无需外力协助的状况下就能执行更复杂的动作。



切脉练习

从脉搏感受自己的心身习惯

文/蔡璧名·中医典籍研究社指导老师

一个人的生命历程中可能面临有形无形的冲突、孤独、无意义。通过医、道经典能启发我们在出现冲突时看见希望与和谐，在感伤孤单中发现自由与美感，在感知无意义的途中找到或被唤起生命更核心的意义与价值。



看更多健康常识

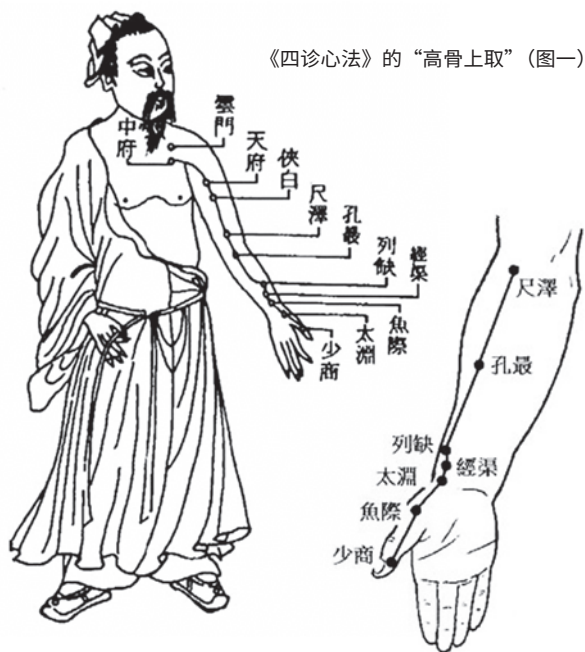
什么叫“切脉”？

通过身体感，来掌握自身的心身习惯。什么叫“切脉”呢？切是一种贴近、一种触按。我们通过脉搏来掌握日常生活习惯对身体所留下、所造成的影响。当学会把脉，会在自己的指腹下触摸到被习惯堆叠的自己。你我现下的疾病，是昨日生活习惯的堆叠，未来的疾病，

是今日生活习惯的累积。这就是我们必须自我负责的生命实况。

先来认识“脉象典范与圣人典范”。医道思想定义下的圣人，通常内心必须是虚静的，空明安定、没有多余念想的。《黄帝内经素问·脉要精微论》说：“持脉有道，虚静为保”，帮人切诊的时候一样要维持虚静的心情；明代李中梓说：“切脉之道，贵于精诚，嫌其扰

// 如果你的性子是急躁的，那正常状况，脉也会是急躁的。如果你的性子是迟缓的，脉就跟着是迟缓的。//



《四诊心法》的“高骨上取”（图一）

乱，故必心虚而无他想，身静而不言动。”必须“身静”，必须保有、不能失去这样静定的心灵。简单地讲，切脉的人必须“无他想”、不能想东想西，不只有负面情绪、心中无丝毫扰乱，而且连念头都没有。所谓的“虚静为保”，必须维持这样理想的状态才合适切脉。

那被切脉者是什么状况呢？如果你的性子是急躁的，那正常状况，脉也会是急躁的。如果你的性子是迟缓的，脉就跟着是迟缓的。

《四诊心法》提到平旦诊脉之意义及医家诊脉应注意事项：“凡诊病脉，平旦为准”，为什么天刚亮就要把脉呢？天刚亮，人还没活动，也还没进食，这时候的脉象是最不被外在环境、被一切活动影响的，所以准确度最高。而帮自己或对方把脉时，要做到“虚静宁神”，心非常地静定、没有多余的念虑。

“调息细审”，心静定了，呼吸就会跟着细、长、慢、匀、深，也就调和了。这样的心、

这样的呼吸，才能觉知到自己或对方身体的一切状况。

记得求学时代有一回到师长家做客。进去之后，他们就要求我：“璧名，切个脉吧。”我看到微笑对我的老师跟师母，可是这脉一切，我就忍不住笑了。我说：“老师，我进来以前，您很生气是吗？”哇，老师跟师母就噗哧一声笑了出来，他们就不用装了。老师说：“什么事都瞒不过这丫头。”老师开始对我叨念：“你进来之前，我正在跟师母起争执呢。我爱吃煎鱼，可是她就嫌恶油烟而不愿意煎。”我学生听到这个故事就怪我了：“老师怎么没有教我们生气的脉象呢？”我告诉她们，这不是从指腹下知觉的，当你“虚静宁神，调息细审”，你的手一搭对方的脉，你的心就会感受到他的心情。因为那个生气的气息还没有完全消散，将手搭在对方寸关尺上的你，就知觉到了。

接着来看《四诊心法》里面提到：“脉为血府，百体贯通，寸口动脉，大会朝宗”，重点就在“寸口动脉”。今天要学习的切脉，就是从每一个人手腕“寸口”部位的寸、关、尺下指的。这里是手太阴肺经循行所在。



II 要是自己把自己的脉，三只手指对齐、平平放下就可以，不用管手指的先后顺序。但如果切他人的脉，就要依照这个人的高矮胖瘦，来调整手指间距。II

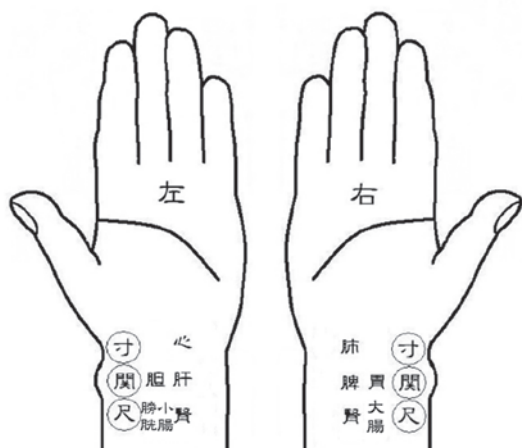
练习“切脉”触摸脉象

“诊人之脉，高骨上取，因何名关，界乎寸尺”。什么叫“高骨上取”？（图一）当你为自己切诊，右手掌心朝上，左手托住右手，此时左手中指可以在右手腕侧边摸到右手拇指下方有个凸出来的骨头，这就是“高骨”，也就是桡骨茎突。然后左手掌不动，仅有中指顺着跟腕横纹平行的方向往右手腕中间滑动，大约停留在像图片上的位置（图二），这个时候左手中指指腹触摸到有脉搏跳动的位置就是“右关”了，而右关的位置刚好在“右寸”与“右尺”之间，“因何名关，界乎寸尺”就是这意思。

在《王叔和脉诀》这本书上提到“诊他脉覆手”，要切的如果不是自己的脉，而是别人的脉，那你操作的那只手是手掌朝下的，这就是“覆手”。“自看时仰手”，如果用自己的左手切右手的脉，右手是掌心朝上的，左手就从下面托住右手。崔嘉彦《崔氏脉诀》提到“初持脉时，令仰其掌”，被切脉、被诊断的手，手掌绝对是朝上的。

元代滑寿的《诊家枢要》说：“先以中指定得关位，却齐下前后二指”，中指定关以后，再同时摆上食指和无名指在寸跟尺上。但这个说法我没有采用，我采用的是明代李中梓的《脉诀汇辨》：“掌后有高骨对平处谓之关上，看定部位，徐以中指先下于关部”，先将中指落指在关上，接着“次以食指下于寸部，次以无名指下于尺部”，然后摆上食指，最后再摆上无名指。

为什么会选择《脉诀汇辨》的方法呢？要是自己把自己的脉，三只手指对齐、平平放下就



手太阴肺经循行图（图二）

左寸	心	心	右寸
左关	肝/胆	肝/胆	右关
左尺	肾/小肠/膀胱	肾/大肠	右尺

可以，不用管手指的先后顺序。但如果切他人的脉，就要依照这个人的高矮胖瘦，来调整手指间距。李中梓提醒：“人长则下指宜疏”，如果这个人比你高、比你胖，就代表他的同身寸长于你，因此你落指的间距就会比较宽阔稀疏。相对地，“人短则下指宜密”，如果对方个儿比你小或很瘦，你落指的间距就要收得特别近，才能相应于对方的同身寸。

另外，就像学习乐器一样，要为人切脉，就不能留指甲。就像李中梓所说：“指爪不可养长，长则指头不能取齐”，如果指甲太长，指头就不能对齐，因为会受到指甲的影响。

“且沉取之时，爪长则按处必有深痕”，而且指甲太长在重按的时候，会把指甲掐进别人的手腕里去。叶霖的《脉说》也说：“食指、中指、无名指指甲不可留。”绝对不能留指甲，大家切记这一点。A

出自：《医道习惯》/时报文化出版



耀昇震旦

震旦58周年

10月20日，震旦集团成立满58周年迈向第59年，
在上海震旦国际大楼的金蛋墙上悬挂上第59颗金蛋，
象征震旦生生不息的精神，追求永续经营。

未来，将持续秉持震旦经营理念，不断扩展服务领域、创新服务模式。
协助企业打造健康、高效、环保的办公场域，共同实践永续发展。



过往为序章 此刻正昂扬

震旦集团58周年庆圆满举行

图·文 / 震旦集团



一对一咨询详情

10月，是感恩收获的季节，10月，也是整装待发的季节，10月金秋季，震旦集团58周年庆盛典在缤纷的秋意中如约举行。

20 23年10月20日，在上海陆家嘴震旦国际大楼，震旦集团隆重举办58周年、迈向第59年庆典仪式。

58年征程如歌，砥砺前行的每一步都凝结着每一位震旦人的努力与支持。庆典现场，人头攒动的大厅里，目之所及处处是震旦同仁们朝气蓬勃、昂扬向上的身影。

震旦集团罗万仁董事带领同仁们，共同见证这聚力新启航的重要时刻。吉时时分，罗万

仁董事在大家的殷切注视下庄重悬挂第59颗金蛋，59颗金蛋，是全体震旦人凝心聚力艰苦奋斗、矢志不移开拓创新的辉煌成果。金蛋悬挂完成，大家依然激动不已，现场气氛十分热烈。

震旦集团成立于1965年，五十八载艰苦奋斗，五十八载芳华荏苒，震旦全体主管同仁，以企业文化为航标，以躬耕不辍出成果，一路高歌，取得了令人骄傲的发展成绩。



震旦上榜「福布斯中国客户服务企业Top100」。

震旦Magicshow文印软件协助企业办公节能减排。



震旦办公生活旗舰展厅获WELL V2铂金级认证。

2023年，震旦集团在全体震旦人同心聚力的奋斗中，累累硕果之上再创新高、再添佳绩：

- 震旦家具亮相深圳时尚家居设计周，受邀参与上海「办公厨房特展」。
 - 震旦家具举行「2023年新商品发布会」，共计发布近20项系列新品。
 - 震旦办公生活旗舰展厅获WELL V2铂金级认证，震旦家具青岛展厅也于9月隆重开幕。
 - 震旦智能装备精益求精，持续为客户提供智能、安全、可靠的产品，让办公生活更高效。
 - 震旦电子再次受邀参展2023年德国法兰克福消费品展览会，是中国碎纸机制造厂出口量第一的展商。
 - 震旦江苏智能园区于今年正式投产，致力绿色生产，追求无醛办公。
 - 震旦博物馆同步迎来十周年馆庆，举办系列馆庆活动，带领观众走进震旦博物馆的过去、现在和未来。
- 震旦集团凭借出色的客户服务，荣誉上榜「福布斯中国客户服务企业Top100」。
- 震旦集团深化与上海杉树公益基金会合作，共同开展「2023年震旦&杉树全国领导力成长营」项目，为有志青年筑梦添翼。
- 震旦集团深化与第一财经合作，传达震旦「善办公 爱地球」主张。
- 震旦办公自动化自主研发Magicshow软件全新升级，ESG报表功能协助办公文印节能减排。
- 震旦办公自动化跨界合作第一财经、上海时装周。
- 震旦家具获「2023绿色办公家具十大领军品牌」「2023家具招标采购优质服务奖」等荣誉。
- 展望2024年，全体震旦人将始终在企业文化与企业精神的滋养下，厚植发展定力，秉承「顾客满意、同仁乐意、回馈社会、追求永续经营」的经营理念，为顾客创造价值，超越顾客的期望。同时，也将矢志变革开创，以新的思维、新的策略，迎接新的时代。持续保持创业精神，全力以赴，积极开创新事业版图。以变革开创的崭新作为，创造愈加灿烂的美好明天！ **A**



震旦江苏智能园区今年正式投产。



炫彩办公

办公多点色彩 灵感跃然纸上

图·文/震旦办公自动化



一对一咨询详情

每天都要处理很多黑白文件，难免令人感到单调乏味。有研究表明，彩色的商务文件可使阅读速度提高78%，使理解力增强73%，有效提升办公效率。

拥有 一款高品质彩色打印机，可以为你的工作场所增添一抹缤纷，让你的工作充满活力。震旦ADC225彩色打印机不仅具备高品质彩色打印性能，还具备多重实用功能，是职场人士的得力助手，帮助高效完成工作任务，让你的工作更“多彩”，更“出色”！

1 内存标配3G

ADC225内存可扩展至3G，且标配137种PS打印字体、80种PCL打印字体，避免输出乱码。





2 高分辨率彩色输出品质

ADC225可实现1800*600dpi高分辨率的彩色输出，同时支持红头文件专色输出，便于政府机关、大型企业的公文印制。

3 高速输出速度

ADC225可实现22页/分钟的文件输出，30页/分钟的扫描作业，并且黑白和彩色同速，满足纸质文档快速电子化的要求。无论是从主电源开启还是从睡眠模式恢复，仅20秒的预热时间就可快速启动机器。

4 支持多样的刷卡管理

可根据用户的不同需求实现刷卡认证，可单机使用，亦可结合震旦DS Store的应用软件，实现文印流程的规范化。

5 一键式卡片复印

主菜单上人性化地添加了“卡片复印”按键，通过一键式的操作，即可将身份证或银行卡等正反两面同时复印到纸张的同一页面上。

6 移动办公

•手机打印/扫描：操作面板上配备了移动触控区，在无线网络环境中，用户可通过NFC技术或PageScope Mobile将移动终端与复印机连接，实现移动打印/扫描。

•U盘打印/扫描：通过连接U盘可实现其存储的文档直接打印输出，也可以将文件快速扫描到U盘做电子保存，无需借助电脑，方便快捷。

7 7英寸触摸屏

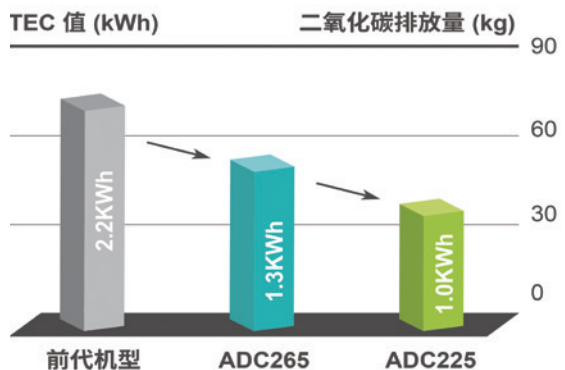
7英寸的大屏设计，运用多点触控技术，帮助直观操作，就像使用智能手机和平板电脑一样简单。

8 睡眠模式功率低

睡眠模式下最低的能耗仅为0.5w，减少机器运作时间，同时与以往同类产品相比，新品的TEC值有所降低，有效减少二氧化碳排放量。

9 可拆卸纸盒

标配纸盒采用全新可拆卸设计，免去以往拆卸纸盒的繁琐步骤。即使当复印机出现卡纸的情况，只要自行拆下纸盒，便可解决卡纸问题，减少停机维护时间，节省时间成本。A





持续提供优质服务

喜讯！震旦家具成为“纬湃科技” 高分绿色供应商，实现顾客满意

图·文/震旦家具

近日，世界500强企业、全球领先的动力总成及电气化解决方案开发商和制造商纬湃科技组织2022年度供应商评估活动，震旦家具凭借产品创新、售后服务及快速适应顾客需求的表现，喜获高分，成为绿色供应商。



一对一咨询详情

拥抱创新多元，加速组织效率

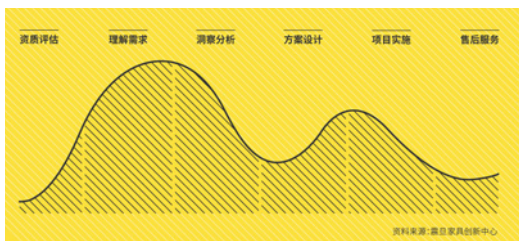
作为世界500强独立上市企业，纬湃科技始终保持积极创新，目标是高于市场的平均增长。为了实现这个目标，纬湃科技在各地布局分部，以满足高质量发展。震旦家具自2021年与纬湃科技合作，在上海、天津、芜

湖、长春等多地，为其提供办公空间解决方案，协助纬湃科技打造高效、环保、人性化的环境，让员工在绿色办公环境中点燃工作热情！

以用户为中心，震旦携手纬湃实践绿色办公

震旦家具坚持“以人为本”，同时实施项目全周期管理，提供绿色创新的办公场景解决方案，包含：

- **健康幸福的办公场景：**震旦activa灵动办公解决方案与纬湃科技CORE Office 2.0改造理念一致；提供Up! 升降桌响应健康办公，坐站交替需求；通过设计团队实地测量和需求调研，规划平面布局、家





纬湃科技配备震旦Up!升降桌鼓励员工改善久坐



工位附近搭配吧台桌，为员工提供开放、灵动协作的氛围

具功能、颜色搭配需求，打造兼具敏捷灵动与绿色环保的办公场域。

- **生产/物流/组装服务：**震旦家具关注产品品质，提供各品类家具生产/物流/组装/验收排期计划，以达到准时交付。
- **全国售后服务：**应对纬湃全国分部，震旦积极处理各地回馈的意见，确保及时响应并解决，为顾客创造价值，实现顾客满意。

纬湃科技—创新办公空间

● 纬湃科技（上海）

运用开放式布局和私密空间结合，以适应专注、协作、放松等不同工作模式。以ABW为核心的办公空间策略，将集中专注力、不受干扰地高效工作作为设计先决条件。震旦家具Halo静音舱，适用开放式空间的专注工作或私密需求，如电话视频会议等高私密度的活动。

● 纬湃科技（天津研发中心）

为了更快满足亚太区的市场增长潜力，纬湃科技建立天津研发中心推动面向电动出行转型。职员区域配备升降桌，同时将企业色彩延伸至空间和家具，创造融洽与和谐的氛围。

震旦家具以用户需求为中心，通过调研诊断、洞察分析提供绿色创新解决方案，获纬湃科技肯定，并荣获2022年度「高分绿色供应商」殊荣，震旦家具秉持顾客满意的经营理念执行项目，希冀协助顾客让办公生活更美好！ **A**

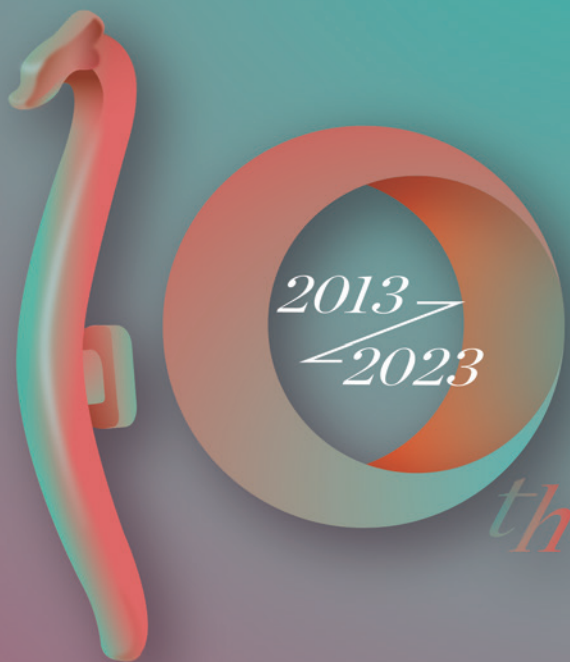


天津研发中心同样配备Up!升降桌，实现工作时调整姿势，促进运动，改善健康状况。



震旦博物馆， 十岁啦！

For the 10th
Anniversary
Celebration



震旦博物馆十周年

推出系列活动与观众同乐



看更多精彩活动

图·文 / 震旦博物馆

震旦博物馆是震旦集团回馈社会的一项文化志业。秉承对中华文化“保护、传承、奉献”的理念，集典藏、研究、展览、营运、传扬为一体，从古器物学的角度对文物进行解析研究，自2013年开馆以来，已迎接无数观众前来参观，多角度、多维度的揭示历史文物的丰富内涵。2023年10月，震旦博物馆迎来十周年，举办一系列馆庆活动，带领观众走进震旦博物馆的过去、现在和未来。

2023年，从年初的“浮生巴黎——亨利·德·图卢兹-罗特列克全球巡回艺术大展”到9月份开展的“大吉中华——宋元时代吉州窑瓷器暨标本展”，震旦博物馆举办了一系列精彩纷呈的展览，带领观众领略文化与艺术的魅力，在此基础上，推出全新“AM NEXT”项目，利用博物馆的艺术厅空间进行系列展览推荐，搭建出年轻艺术家展览交流互动的平台，将青年优秀艺术家的作品，推荐给更多的观众（图一）。



图一：AM NEXT特展——“缀”摄影展开幕，受到观众的欢迎



图三：AM MUSIC | 四感·音愈 体验活动

2023年6月，浦东图书馆特别为震旦博物馆提供“艺术设计、建筑摄影、文学诗歌”等类别的图书，共同推出“浦东艺文主题书房”（图二）。旨在将艺术与文学相结合，打造全新的主题阅读空间，让观众在展览参观和教育活动之外，也可以获得不同的艺文体验，赋予了震旦博物馆更加多元的社会角色。

2023年8月，震旦博物馆举办“『AM MUSIC』四感·音愈 体验活动”（图三），这是首次在A2馆展厅内举办的音乐会。以乐器、投影、香氛等多重媒介调动观众感官，引发观众对音乐的感知，情绪随着钢琴和大提琴家的演奏而起伏，用音乐治愈心灵。

为庆祝震旦博物馆开馆十周年，于2023年10月20日至22日推出馆庆系列活动——“彩绘陶金彩乐俑纪念明信片套章”，观众以此了解套色版画原理（图四）。“丹枫露凉·金桂知秋：民乐四重奏演出”由四位演奏家使用扬琴、琵琶、二胡及笛子进行现场演奏。

“『非遗』花丝工作坊”将传统的花丝工艺与馆藏玉器龙凤纹璧结合，体验非遗工艺。

“『AM KIDS』布堆画工作坊”特邀延安市非遗传承人讲述民间艺术，亲子共创一幅布堆画。在丹桂飘香的金秋十月与观众同乐，共同庆祝十周年。

十年来，震旦博物馆通过多样的展览、工作坊及讲座等一系列活动，将观众的生活和文化艺术串联起来，努力建设一个能给大家带来幸福感的博物馆，与此同时也为“社会大美育课堂”提供一份力量。震旦博物馆将持续推出更多高品质的活动，拓展博物馆的功能，以向观众呈现丰富的艺术世界，并朝向国际级博物馆之路前进。 **A**



图二：浦东艺文主题书房



图四：彩绘陶金彩乐俑纪念明信片套章



明末·青花荷塘芦雁开光大盘

此器由漳州窑窑址出土，形制纹饰与中国本土器物不同，是为了外销而生产的瓷器品类。（图一）

图片来源：《漳州窑》，图版五-1。

古器物学讲座——中国外销瓷专题 ⑤

明代外销瓷

文/吴棠海·图/震旦博物馆

明代早期实施海禁，曾经繁荣的海上贸易受到打压，瓷器主要经由朝贡贸易和走私活动输出国外，品类以景德镇青花瓷和龙泉窑青瓷为主，直到隆庆皇帝解除海禁，外销瓷才又兴盛起来。

明代 外销瓷产地以景德镇及华南沿海窑口为主，产品销售中东及欧洲地区，因为国外人士往往根据产地、港口或

船只名字来指称外销瓷，久而久之，形成一种专业术语，所以本文选择五种器类，介绍明代外销瓷的特色。

一、漳州窑

漳州窑泛指福建省南部漳州地区的窑厂，因为明朝政府解除海禁之后，漳州月港被指定为对外通商的口岸，带动漳州地区窑业的全面发展。

漳州窑的产品以盘类器物最多，造形纹饰于中国本地极为少见。例如图一为明代晚期的青花荷塘芦雁纹开光大盘，此器出土于漳州窑窑址，盘口外敞，器壁平斜往内收窄，底下具有圈足，表面纹饰分为内外两区，外区开光，内区绘画花鸟图案，风格与中国本地流行之物明显不同。

漳州窑的产品以青花瓷为大宗，另外也有白瓷、青瓷、酱釉瓷及五彩器等等，窑址出土物与国外出土或出水的器物颇能互相对应，证明此处是以外销为主的窑口。

二、克拉克瓷

“克拉克”本来是欧洲大型商船的名称，明代晚期荷兰人截获一艘克拉克船，将船上的青花瓷器运至欧洲販售，因为产地不明，所以欧洲人就称那些青花瓷器为“克拉克瓷”。

克拉克瓷的器型以盘类最多，表面常见开光装饰。例如图二为明代晚期的青花开光禽鸟纹盘，此器为上海博物馆藏品，盘口外敞，器壁平斜收窄，底下具有圈足，盘底勾勒八角形开光，内部绘画禽鸟为主纹，周边环列八个扇形开光，内部除了填饰花卉之外，也有一些近似吉祥物的图案。

根据考古资料显示，此类器物由江西省景德镇和福建省漳州窑所生产，明代晚期东印度公司从中国大量进口，销售欧洲，成为当时颇负盛名的外销瓷之一。



明末·青花开光禽鸟纹盘

此类以开光装饰的青花瓷深受欧洲人喜爱，当时即以“克拉克船”命名为“克拉克瓷”。（图二）
图片来源：《海帆留踪·荷兰三倪汉克捐赠明清贸易瓷》，页54，图2。

明末·五彩牡丹凤凰纹盘

此器以低温红绿彩绘做为装饰，称为“吴须赤绘”，是漳州窑所生产的外销器物。（图三）

图片来源：《吴州赤绘名品图录 静嘉堂藏》，页22 图5。



三、吴须赤绘

“吴须”是指中国南方浙江温州至广东汕头地区一带，由于春秋时期为吴王夫差统治之地而得名，“赤绘”则指陶瓷表面上的低温红绿彩。

例如图三为明代晚期的五彩牡丹凤凰纹盘，此器是静嘉堂藏品，圆形盘口，器壁圆弧收窄，底下具有圈足，表面纹饰分为内外二区，盘底以凤鸟为主，周边布满花卉纹样，侧壁绘画四枚巨大的牡丹，牡丹之间各有一只凤鸟穿梭其间。纹饰图案以红色主调，配上蓝、绿、褐等色釉，呈色缤纷明艳。

此类器物在东南亚、非洲及欧洲都有发现，从考古发掘品或出水文物的交叉对比可知，“吴须赤绘”红绿彩的产地在福建

省漳州窑，经由海路运销欧亚非各地。

四、金襴手

“金襴手”是在低温五彩的基础上添加金箔作为装饰的瓷器，此一品类最早创烧于明代嘉靖时期的景德镇地区。

例如图四为明代嘉靖时期的五彩描金执壶，此器的壶体部分呈圆口、长束颈、溜肩、坠腹、圈足之状，口沿加上覆盆式盖，顶部具有盖钮，壶身两侧附加长流和器柄，表面施以红色、绿色及褐色等釉彩绘画的图案，并于红色釉彩上面加绘金彩，成为红袖描金的装饰。

景德镇生产的金襴手瓷器有碗、水注及瓶等器类，因为风格华丽而受喜爱，也是热门的外销瓷器之一。



明嘉靖·五彩描金执壶

此类以红绿彩加上描金装饰的瓷器，称为“金襴手”。(图四)

图片来源：《明清贸易瓷 故宫博物院藏 上海博物馆》，页100，图26。

五、芙蓉手

“芙蓉手”是指运用开光做成多瓣纹装饰的青花瓷器，品项包括盘、瓶及水注等器类。

例如图五为明代晚期的青花军持，此器的壶口小而圆，其下外扩如短檐状的凸棱，颈部略长，肩部倾斜往外伸展，腹部圆鼓如瓮，器

底有浅圈足，肩部突出一个乳状短流，表面布满青花纹饰。

军持颈部的纹饰顺着器面环列一周，肩部、腹部及短流表面分别用曲折的弧形线纹勾勒出大大小小的开光，开光内部填饰花朵、叶片或吉祥物等图案为饰。由于开光处的线条转折优美，形状犹如花瓣一样，整体在俯视之下近似一枚盛开的芙蓉而得名。

此类以开光纹样做为装饰的青花瓷器与克拉克瓷颇为接近，都是景德镇地区为了海外市场所烧制的外销品类。 **A**



明末·青花军持

明末外销瓷中，以钴料勾勒花瓣形开光，内部绘画花卉的青花瓷器，称为“芙蓉手”。(图五)

图片来源：《陶瓷的东西交流》，图33。

|| 明代外销瓷虽受海禁政策影响而一度萎缩，但是窑业实力仍在，故于“隆庆开海”后迅速复苏，大规模涌入海外市场，造形纹饰针对国外人士的品味而设计，颇能掌握消费者的爱好与趋势。下期将以清代为题，介绍清代外销瓷的特色。 ||



商代晚期 玉龙

系带穿孔位于龙颈中段，说明玉龙是以图版所示的形态直立悬挂。将直折向上的龙足顶附在下颌处，以此阻隔停顿向下的动势；同时凭藉直上双角以及上卷龙尾的动态张力，和朝下的运动感取得平衡，从而完成此件兼具动感和稳定性的作品。



BOOK

震旦博物馆出版丛书介绍

商代玉器

震旦 博物馆出版玉器发展史系列丛书——《商代玉器》，图录共收录商代玉器二百余件，以震旦博物馆、故宫博物院、山西博物院、中国社会科学院考古研究所以及其他收藏者的藏品为主。《商代玉器》作者为故宫博物院助理研究员蔡庆良博士，专攻中国上古玉器，曾为本馆丛书《汉代玉器》执笔。以在艺术史与考古学的根基上，探讨商代玉器，专论中特别介绍商代出土玉器的情况，并以古器物学研究方法讨论商代玉器，同时以美术史风格分析的观点分析商代玉器的风格特征，并剖析商代玉器制作者的艺术标的及技巧。 **A**



商代晚期 玉鸟

相似的玉鸟在妇好墓中也曾出现，由足爪下方附有穿孔的插榫可知，玉鸟是榫接在其他器物上，可能是作为具有神权象征意义的礼器组件，或是权杖上端的插件。



商代晚期 鸟首玉戈

玉戈把手设计为鸟头形制，较为少见。眼睛为俗称的巨字眼，其工序是先制作封闭的眼眶，再勾勒眼珠，是典型商代晚期的制作手法。

玉器发展史系列

- 红山玉器 • 商代玉器 • 西周玉器 • 春秋玉器 • 战国玉器
- 汉代玉器 • 唐宋元明清玉器

馆藏精选系列

- 藏品图录 • 文物精粹 • 古玉选粹1 • 佛教文物选粹1
- 佛教文物选粹2 • 汉唐陶俑 • 青花瓷鉴赏
- 元青花瓷鉴赏 • 明青花瓷鉴赏 • 明宣德青花瓷鉴赏

馆际合作系列

- 芮国金玉选粹—陕西韩城春秋宝藏

鉴赏研究系列

- 认识古玉新方法 • 传统与创新—先秦两汉动物玉雕
- 玉见设计—中国古玉形纹设计特展

书籍销售点

大陆地区 | 北京：罐子书屋、韞玉斋、中国文物书店、锦祥堂
上海：震旦博物馆、罐子书屋

台湾地区 | 北部：三民书局、汗牛文物艺术书店、华典文物书店、乐学书局、榜林文物书店、CANS艺术、新闻杂志、蕙风堂、世界书局。南部：库存书报社（高雄）

- 大陆地区
86-21-58408899转606博物馆商店
- 台湾地区
886-2-2345-8088转1721游小姐
- 官方网站
www.auroramuseum.cn



十一月

明 永乐

青花缠枝花卉纹执壶

高32.5公分 / 震旦博物馆提供



馆藏 精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

明代永乐时期，与中亚、西亚地区交流频繁，在外来文化的影响下，部分青花瓷器以伊斯兰地区金属器作为模仿的对象，烧制出前所未有的形制，如本期所要欣赏的青花执壶即是代表性的作品。

此器的壶口圆而凸唇，颈部宽长，肩部平缓，腹部深直，器底具有圈足。颈部前方安装方形壶流，流口透空为葫芦的形状，另外一侧附加如意形曲柄，造型源自于伊斯兰金属器，是用来净手或浇花的器物。

执壶表面布满青花纹饰。颈部为缠枝牡丹，肩上披覆莲瓣纹边框内填如意云头圆珠纹，腹部上缘环绕一圈串枝花卉，腹壁规划八个长方形图框，框内绘画莲花、芍药、芙

蓉、灵芝等折枝花朵，足墙勾勒卷草为饰。

执壶腹部的八个长方形图框，呈现竖向分区、块状相连的构图，使圆桶状的壶腹产生多棱转折的错觉。由于伊斯兰金属壶的腹部有圆形和瓜棱形之变化，所以此种纹样可能是陶工在不改变圆形胎体的前提下，表现多棱壶腹的切割式设计。

类似的器物亦可见于北京故宫博物院所收藏的永乐青花折枝纹水注，提供读者鉴赏的参考。 **A**



重阳送暖 温情敬老

震旦集团向长宁康逸 敬老院捐赠家具物资

图·文 / 震旦集团

10月23日，正值重阳节，震旦OA长宁责任中心经理王伟、震旦家具长宁责任中心经理张书源等同仁们来到康逸敬老院，向老人们送去了一份美好的重阳礼物——一批实用的家具物资。

走近康逸敬老院

上海长宁区康逸敬老院于2014年6月投入运营，是一家民建民营的敬老院，占地面积

1200平方米、共设有45只床位，且周边交通便捷、闹中取静。康逸敬老院多年来真诚用心服务老人，受到了社会各界、家属、老人的诸多好评，院内居家氛围浓厚、给人以亲切感。



图左：震旦OA长宁责任中心王伟经理和院方工作人员合影。图右：沙发、钢柜及人体工学椅。

康逸敬老院设有露台、活动室、阅览室、餐厅、医务室、洗衣房、阳光房等，敬老院伙食搭配合理，口味上乘，深受在院老人的喜爱。敬老院秉持热心、真心、贴心、耐心、细心的服务宗旨，也深受老人们家属的信任。

汇聚向善力量 共谱公益华章

下午2点时分，同仁们抵达敬老院，正好赶上了敬老院正在举行重阳节活动，老人们正开心地开展歌舞活动，虽然行动略有不便，但老人们看起来都神采奕奕，精神矍铄，脸上洋溢着温情和幸福，现场好不热闹。

同仁们看到这一幅温情美好的场景，也不禁为老人们的精神状态所感动，也感受到了来自社会各界对长者们的关爱和呵护。

在家具搬运过程中，同仁们充满爱心和耐心，院方的一众工作人员也都纷纷主动前来搭手帮忙，大家齐心协力，不一会儿就摆放好了物资。工作人员们纷纷表示，有了这批家具物资，老人们的生活环境就能够进一步有所改善，让老人们享受到更加优质的生活品质。

戴琼院长也对震旦集团的公益善行表达了热烈的感激之情，她说：“你们的爱心和关怀让我们感受到了社会的温暖，感激不尽。”

“老有所依，幸福安康”是文明和谐社会的应有之义。作为社会的一份子，我们应该为老人们营造一个更加温馨、和谐的社会环境。震旦集团愿与您一起为实现老有所依、幸福安康的社会目标而努力。 **A**



老人们试坐沙发，开心笑谈。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

欢迎订阅

立即加入震旦集团网络会员



A. 登录会员 享有四大优惠

- 1 免费订阅电子版《震旦月刊》
- 2 不定期优先获得震旦相关产业活动优惠讯息
- 3 获得震旦相关产业最新新闻资讯
- 4 增订/取消电子订阅、修改个人资料

B. 给您两大平台



下载阅读

登入会员下载电子版月刊



多屏阅读

不论是电脑、平板、手机皆可阅读



立即扫描加入

《震旦月刊》读者群

• 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



Standy

Stand Up for Your Health



震旦(中国)有限公司 上海市嘉定区申霞路369号 | 全国服务专线: 800-820-0168 / 400-920-6568
Aurora (China) Co., Ltd. No.369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai | Service Hotline: +86-800-820-0168 / +86-400-920-6568



扫码了解产品详情

辟邪神兽 南朝 (420-589)



文物的守护者

Guarding Relics of the Past



震旦博物館
AURORA MUSEUM

开馆时间：周二至周日（周一休馆）10:00 - 17:00，周五延长至 21:00
Opening Hours: 10:00-17:00, Fridays extended to 21:00, Closed on Mondays
Website: www.auroramuseum.cn Tel: +(8621) 5840 8899