傅本君

從雲門行政、跨國公關到企業公共事務與藝術記憶的保存

傅本君，英文名 Ruby Fu，是在台灣、香港與中國大陸工作過的公關及企業公共事務主管，也曾任雲門行政經理。[1, 2]

2001 年，她回到雲門。她已在台灣、香港與上海管理過國際公關業務，這次是林懷民邀她返回早年工作過的舞團，接任行政總監。她接手的工作包括開發網路觀眾與建立藝術資料庫：演出要有人來看，舞團累積的材料也要能留下來。[3, 4]

離開雲門後，她先後進入菸草企業與銀行，又回到公關公司；在跨國主管的工作之外，2006 年與藝術家陳順築結婚，2014 年失去伴侶，後來以家屬身分參與他的作品出版。[5, 6, 7] 職業位置一再改變，藝術世界則以工作、婚姻和後來的保存責任，持續存在於她的生活裡。

[External image / 外部圖片] 傅本君（Ruby Fu），2018 年 Zeno 中國區總裁任命報導所刊肖像。原始公開圖片為小尺寸。
傅本君（Ruby Fu），2018 年 Zeno 中國區總裁任命報導所刊肖像。 圖片：O’Dwyer’s 任命報導；原頁未列攝影者 · 著作權由原來源及權利人保留；未標示開放授權。 · 圖片來源

一、早年的雲門行政與奧美訓練

傅本君早年曾任雲門行政經理。1995 年林懷民接受《PAR 表演藝術》訪問時，把她和謝屏翰列為舞團的前兩任行政經理；他談起雲門，也談經費、演出檔期、舞者和票房，因為這些都會限制一齣舞作能如何完成。[8]

她先接觸的，是這樣的工作環境：藝術家可以提出作品，卻還需要有人把人事、財務、時間和對外聯繫接起來。行政在這裡並非演出結束後的附屬雜務，而是持續演出的條件。

她有室內設計學士學位，後來也參加過 Kellogg 的高階主管課程。[9] 比起這份簡短的教育紀錄，她自己留下的工作回憶，更能說明專業如何形成。

在《動腦》的署名經驗談裡，她以 1985 年加入奧美公關為起點。她說，最重要的學習，是把原本分散的執行細節，組成一套做得下去的策略；董事長宋秩銘願意授權，讓她有空間在錯誤中學習。約八年的奧美經驗之後，她轉進博雅，想接觸不同層次的工作。[10]

在她的理解裡，公關需要分析問題，逐步改變人們的理解。閱讀與寫作是基本功，好主管、同儕和公司的工作文化也都參與了她的養成。她提到朋友林穎德每天多投入半小時的例子，重點是長年累積，而非突然得到一個好點子。[11]

奧美也讓她進入正在變動的台灣消費世界。1991 年，《遠見》以公關總監身分訪問她；她拿屈臣氏的「個人商店」定位，說明商品開始訴求個人的生活方式。當時的報導把分眾消費與解嚴後各種新聲音放在一起。她在其中做的，是從企業如何說話，辨認消費者的期待正在怎麼變。[12]

在商業傳播裡，工作的對象與舞團行政不同。舞團必須找到支持演出的公眾；品牌則試圖讓特定的人認出商品與自己的關係。兩者都需要理解受眾，但企業願意支付的服務、想達成的結果，開始決定她日常工作的內容。

二、九〇年代 走出台灣的代理商主管

她的下一段職涯，把工作地理拉開。九〇年代曾任博雅台灣主管，後來又在奧美負責香港與中國業務，並到上海管理中國市場。2016 年的職涯訪談所附年表，把香港職務列在 1996 至 1998 年，上海職務列在 1998 至 2000 年。[13]

這時的傅本君已不只是替單一活動做傳播。她必須帶團隊，也要協助國際企業進入不同市場。她後來的公開履歷提到消費行銷、醫療健康與科技客戶，並將跨境議題、業務發展，以及全球策略如何在地方執行，列為主要工作。[14]

到了區域管理位置，台灣、香港和上海並不是三個可以直接複製提案的辦公室：客戶的總部、在地團隊與媒體，各自需要能理解的說法。主管得決定哪些工作交給當地人，哪些訊息需要跨市場協調，哪些承諾根本不能原樣搬過去。

她從台灣辦公室走到多地業務的領導位置。到了二十一世紀初，她卻沒有繼續留在代理商。

三、2001 至 2003 年 林懷民把她請回雲門

雲門行政總監溫慧玟轉向舞蹈教室的發展時，林懷民邀傅本君回來接任。她回到的，是一個熟悉的團體；她帶回的，則已有十多年商業公關與跨市場管理經驗。《雲門通訊》第十八期刊出接任消息，時間在 2001 年。[15, 16]

這一任的具體工作，後來的雲門組織研究記了兩項：開發網路觀眾，以及成立藝術資料庫。[17] 同年《竹夢》首演前，她也以行政總監身分接受《Taiwan News》記者訪問，向英文媒體介紹舞作。[18]

回團後，她需要同時處理新作介紹、觀眾接觸與資料保存。面向媒體，是讓一齣新作得到可理解的介紹；網路觀眾開發，是增加觀眾接觸舞團的途徑；資料庫則把注意力放到作品之後，讓日後的查詢與研究有材料可用。它們都發生在藝術製作周圍，卻有不同的時間尺度。

舞團也有不同於跨國代理商的限制。演出受到檔期、製作與經費約束，行政不能只追求聲量；有了資訊和觀眾，作品仍得真的排練、演出。傅本君在這裡做的，是把新的接觸方式納入原有的運作，而不是用行銷取代舞蹈。

這次任職並不長。組織研究記她於 2003 年離開，後由原任舞團執行總監的葉艾艾接手。[19] 她的下一份工作在 Philip Morris International，職業重心轉向企業內部的公共事務。[20]

四、2003 至 2008 年 企業公共事務與一個新家

在 Philip Morris International，傅本君任企業公共事務主管。[21] 這份工作的對象包括監管者與其他利害關係人，職責涉及企業倡議及對外聯繫。[22] 與代理商為不同客戶提供服務相比，她現在長期代表同一家企業，必須處理它與外界的關係。

菸草公司的公共事務牽涉產品的公共健康後果，也牽涉企業在監管爭議中希望維護的利益。替舞團爭取觀眾，與代表菸草企業倡議，是不同的責任。至於她實際參與哪些政策案、採取何種主張，目前沒有足夠案件資料可以裁定。

也是在這段企業任職期間，2006 年，她與陳順築結婚。陳順築以攝影與複合媒材處理家族記憶，長期反覆拍攝、整理澎湖的家與親人。兩人相遇時都已過四十歲，各自有自己的工作。林奇伯後來訪問陳順築時，記下他們一起買房子、安排能共同生活的空間；她常出差，兩人的生活沒有因此要求其中一方放棄原本的專業。[23]

這個新家真的進入了創作。2006 年夏天，陳順築監工拆除舊裝潢，把清運廢棄物的手推車與過程拍成攝影、錄像，發展出《家宅・四乘五立方》系列。[24] 北美館後來也記述，他把傅本君的髮絲納入《殘念的風景》。[25]

傅本君的出差，與陳順築在家工作，是兩人共同生活的一部分。新家的整修留下影像，她的髮絲進入作品：婚姻有日常的安排，也在他的創作中成為新的材料。

五、2008 年底至 2014 年 銀行主管的區域責任與生活變故

2008 年 12 月 22 日，傅本君加入渣打國際商業銀行，擔任公共事務部門主管。[26] 她先在台灣工作，後來赴香港；到 2014 年，銀行發布大中華區執行長任命消息時，已把她列為香港公共事務處主管及傳媒聯絡窗口，與企業及業務傳訊主管關懿婷並列。[27]

在這份新聞稿裡，她是可以被追問的窗口：當組織發布重要人事消息，外界有問題時，有一個可以追問的部門和人。她在渣打的職責還包括溝通策略、危機及聲譽管理，以及企業社會責任計畫。[28]

銀行業務受監管，跨國集團又有多個市場。公共事務主管站在業務、管理層與外部問題之間，既要知道組織能說什麼，也要把外界的疑問帶回內部。這不表示她可以單獨決定企業行為，而是她的工作更靠近長期的組織責任，不再以一場活動結束為終點。

藝術行政並未隨著企業任職完全消失。她出現在國藝會 2009 年表演藝術行銷平台專案的評審名單中；該計畫把地方團體、通路與演出宣傳接起來，每個平台要服務十五檔國內售票演出。[29] 企業工作之外，她仍以評審身分參與台灣表演藝術的行銷安排。

2014 年，陳順築去世。北美館隔年舉辦他首度大型回顧展《硓𥑮山》，由方美晶策展，展出近兩百組件作品。[30] 李維菁的〈再見順築〉記傅本君一面工作，一面在醫院與住家之間照顧丈夫。[31] 工作與照顧，在他生命的最後一段時間裡同時進行。

陳順築的作品此後進入回顧、研究與紀念，傅本君也有了以家屬身分參與的責任。她後來重回代理商，並未公開把這個選擇歸因於喪偶。

六、2016 年前後 再回博雅 把服務做成客戶能買的工作

到了 2016 年初，傅本君已回到博雅，擔任中國執行長。[32] 她接受職涯訪談時，特別談到這個選擇：在企業內部工作十三年後回代理商，的確有風險，但即使不合適，她仍有回到企業公共事務的可能。[33]

對她而言，長年的企業經驗提供了轉職的餘地：代理商的新工作值得嘗試，即使不合適，也還有另一

條可走的路。這次回來，她要重新面對多個客戶、取得委託，並建立能交付服務的團隊。

2016 年 2 月，博雅中國與指尖靈動推出 StepUp「足智」，服務已具初步市場及資本認可的創新型企業。方案分成兩類：一類針對產品上市、早期用戶等特定問題，讓客戶能辨識服務範圍；另一類提供較長期的品牌、媒體、公共事務與危機服務。[34]

她以中國執行長身分說明這項新業務的定位；彭禎藝負責 StepUp 中國業務，胡永剛代表指尖靈動，後者帶入新媒體、製作及技術人才。[35] 兩個團隊透過合作，補足新業務需要的能力。

一次產品上市，與長期陪伴一家公司，是不同的委託：前者需要把問題、交付物與範圍界定好；後者需要持續配置人力，理解客戶的變化。買方支付的是一組能被分工與執行的工作，並非抽象購買主管的名望。方案沒有公布價格，但已能看出代理商如何把專業拆成可購買的服務。

2017 年，曲宏回到博雅，主管北京業務，向傅本君報告。他原有政府關係與公共政策經驗，也曾在愛德曼、萬博宣偉工作。她在任命消息中，重視的正是他對政策、危機與品牌聲譽的理解。[36] 招募這樣的主管，是她管理工作的一部分：中國業務需要的，不只是一般媒體操作，也需要能處理特定制度環境的人。

這段任職的下一個轉折，卻並非由她個人的轉職意願就能解釋。

七、2018 年 合併讓職位消失 Zeno 給了另一個位置

2018 年，博雅與 Cohn & Wolfe 合併為 BCW。4 月的業界報導指出，傅本君的中國執行長職位被取消，她將離開公司；合併後改由北京、上海與廣州的市場主管，直接向亞太區總裁報告。曲宏接掌北京。[37]

她曾負責的中國整體領導位置，因集團重新安排管理層級而不再存在。即使已累積多年經驗，職位仍取決於公司如何組織市場。

同年 12 月，Zeno 任命她為新設的中國區總裁，以北京為基地，向亞太執行長 Margaret Key 報告。任務是擴大中國業務，包括自行發展及併購。她當時說，吸引自己的是中型代理商的速度與彈性，以及能為高階客戶提供全球策略的做法。[38]

於是，這一年有兩個不同方向的組織動作：一家合併中的集團取消國家層級職位，另一家公司則新設同類領導位置，期待藉她拓展市場。傅本君從前者離開，再進入後者。

八、2020 至 2021 年 客戶工作 疫情判斷與帶人的態度

Zeno 的中國工作，後來有一個具體委託可看。2020 年，Greystar 選擇團隊負責上海高階租賃住宅 LIV’N 833 的行銷、公關與社群，支援市場及銷售。客戶中國主管 Charles Ma 希望傳播能連起居民、物業與城市；傅本君則以公司總裁身分回應這項委託。[39]

這裡的公關已和數位、社群及銷售支援相鄰。對團隊而言，工作要讓特定住宅項目被可能入住的人理解，還要把企業所說的社區經驗轉成傳播內容。它和早年的消費品牌工作有相通之處，媒介和服務組合卻已改變。

同年的疫情，使溝通工作遇到另一種壓力。傅本君與 Paul Mottram、Lenovo 全球企業傳訊主管

Charlotte West 共同主持線上研討會，之後署名整理中國市場的應對經驗。她把員工安全與營運衝擊放在一起，要求企業持續聽取員工和顧客的問題，維持資訊一致，再思考恢復營運需要哪些改變。[40]

文中很具體的安排包括：設內部工作小組回答員工需求、準備不只一位發言人、提供媒體訓練，以及利用數位渠道接近顧客。[41] 有人必須分配回答問題的責任，也得讓對外說法跟實際營運接得上。

2021 年婦女節，她談到業界與團隊中女性的重要性，表示願意傾聽受疫情影響的朋友，也想向 Z 世代同事學習，尊重差異，同時提供支持。[42] 她早年談尋找好主管，到了領導年輕團隊時，則表示自己也需要向同事學習。

[External image / 外部圖片] 《臺灣攝影家》第七輯新書發表的共同揭幕現場，傅本君在最右側。
傅本君（右一）以陳順築家屬身分出席 2023 年 12 月 7 日《臺灣攝影家》第七輯新書發表，與其他家屬及文化機構代表共同揭幕。 照片：文化部／國立臺灣美術館新聞稿；刊於中央社訊息平台 · 著作權由原來源及權利人保留；未標示開放授權。 · 圖片來源

九、2023 年 兩條生活線仍然並行

2023 年 10 月，Zeno 與曲宏共同成立 Zeno China Consulting。曲宏任創辦人及執行長；傅本君繼續領導既有 Zeno 中國業務，同時擔任新公司的資深顧問。[43]

當時採訪記錄，原有中國團隊約十五人，新合資公司獨立營運，股權比例未公布。新公司較著重高階決策者的策略、行銷與商業顧問需求，原有團隊則可協作社群、公關、數位、廣告與公共事務活動。[44]

曲宏曾在 2017 年向她報告，到了這個階段，兩人是在不同組織位置上重新合作。先是她領導的中國業務需要他的政策能力，後來是全球網絡與在地顧問事業，重新安排彼此的合作方式。

[External image / 外部圖片] 《臺灣攝影家》第七輯專書與展開的內頁，右側直立的一冊為《陳順築》。
《臺灣攝影家》第七輯的實體專書與內頁，右側直立的一冊為《陳順築》。圖為 2023 年出版紀錄。書籍與照片：文化部／國立臺灣美術館、國家攝影文化中心；刊於中央社訊息平台 · 著作權由原來源及權利人保留；未標示開放授權。 · 圖片來源
同年 12 月，傅本君又出現在另一個公共場合。國立臺灣美術館與國家攝影文化中心推出《臺灣攝影家》第七輯，其中一冊以陳順築為主題。她以家屬身分出席發表，感謝參與專書的團隊，說藝術家希望人們透過作品看見他。[45]

從 2006 年共同成家的作品，到 2015 年回顧展，再到這本專書，陳順築留下的材料逐漸進入藝術史研究與公共閱讀。傅本君是這個過程中的家屬參與者，研究、編輯及策展另有各自的作者。

她與早年雲門圈的聯繫，也留下具體痕跡：2018 年官方捐款芳名錄把她列在羅曼菲舞蹈獎助金的捐款者之中。[46] 舞團的獎助金、藝術家的出版，是她在企業職務之外，仍參與和支持的事情。

十、不同位置上的責任

到了 2023 年，傅本君仍在 Zeno 帶領中國團隊，另以資深顧問身分參與新成立的事業；同年，她也在陳順築專書發表時，以家屬身分向研究出版團隊致謝。這兩種工作沒有合併成一個職稱。

Page 協會的中國企業責任活動公告，也曾安排她與 Mottram 介紹研究，由 Scott Kronick 主持討論，面向企業主管及傳播同行。[47] 這類專業交流提供了客戶委託以外的位置：代理商可以透過研究，向同行與企業主管說明自己的問題判斷。

她大部分可見的專業工作，在機構裡完成。代理商需要取得委託，把服務範圍定清楚，組織合作者；企業公共事務則要求長期代表一家組織，面對它與外界的關係。主管的判斷透過同事與合作團隊落實，公司的管理安排也會決定她能處於什麼位置。薪酬、持股、合約成本與每天的工作節奏，公開材料仍不足以重建。

藝術團體需要觀眾與資源，菸草企業要維護自己的利益，銀行要處理組織與公眾的關係，代理商必須讓服務有人購買。陳順築留下的作品，還有共同生活的私人重量。傅本君曾在這些位置上工作，也在轉職、企業合併與伴侶離世時重新安排生活；不同位置要求她承擔的責任，並不完全相同。

注釋與資料

資料核對至 2026 年 10 月 5 日；職務、團隊規模與服務內容依各來源當時記錄描述。本文不由 2023 年公告推定目前所有職務仍未改變。

---

1. Katrina Andrews，〈Knowledgeable Sherpas〉，《Communication Director》2016 年第 4 期，頁 2–3，傅本君訪談及年表。同一來源合併使用；早期博雅年月與她的自述不一致，故正文只定於九〇年代。↩
2. 林亞婷，〈台灣第一個職業舞團掌「門」人：棄文從舞的林懷民〉，《PAR 表演藝術》第 35 期，1995 年 9 月。舞團條件為林懷民受訪所述。最早這段行政任職的起訖年未取得，正文不補定為某年入團或離團。↩
3. 《雲門通訊》第十八期，2001 年，楊孟瑜主編；數位典藏目錄收有接任消息。目錄的 2007 年為典藏資料欄，原刊內頁未取得。↩
4. 政大典藏雲門組織研究，頁 58 註 23，記邀請、任內工作與 2003 年離任；本次取得指定頁完整搜尋索引段落，PDF 直讀失敗。2016 年履歷另列 2001–02，本文採具體接任記錄與組織研究，保留差異。↩
5. Katrina Andrews，〈Knowledgeable Sherpas〉，《Communication Director》2016 年第 4 期，頁 2–3，傅本君訪談及年表。同一來源合併使用；早期博雅年月與她的自述不一致，故正文只定於九〇年代。↩
6. 臺北市立美術館，《硓𥑮山—陳順築個展》新聞稿，2015-01-23，頁 1–2，婚姻、作品與策展記錄。↩
7. 凌美雪，〈台灣攝影家系列叢書第 7 輯：黃則修、潘小俠、陳順築專書出版〉，《自由時報》，2023-12-08；國美館同日活動新聞稿作機構核對，同一事件不重複擴寫。↩
8. 林亞婷，〈台灣第一個職業舞團掌「門」人：棄文從舞的林懷民〉，《PAR 表演藝術》第 35 期，1995 年 9 月。舞團條件為林懷民受訪所述。最早這段行政任職的起訖年未取得，正文不補定為某年入團或離團。↩
9. AmCham China，2016 APCAC Business Conference 講者簡介，Ruby Fu 條目。學位學校及修業年月未列；履歷的 1986 年奧美起點與注 8 的本人回憶相差一年。↩

10. 傅本君，〈廣泛涉獵、追尋好主管〉，收於〈過來人的話〉，《動腦》。網頁更新 2009-06-29；她回憶 1985 年起任、在奧美約八年，再於「今年三月」加入博雅。相對日期不可當成 2009 年任職。↩

11. 傅本君，〈廣泛涉獵、追尋好主管〉，收於〈過來人的話〉，《動腦》。網頁更新 2009-06-29；她回憶 1985 年起任、在奧美約八年，再於「今年三月」加入博雅。相對日期不可當成 2009 年任職。↩

12. 蕭富元，〈我的社會〉，《遠見》1991 年 7 月號；網頁日期 1991-06-15。↩

13. Katrina Andrews，〈Knowledgeable Sherpas〉，《Communication Director》2016 年第 4 期，頁 2–3，傅本君訪談及年表。同一來源合併使用；早期博雅年月與她的自述不一致，故正文只定於九〇年代。↩

14. AmCham China，2016 APCAC Business Conference 講者簡介，Ruby Fu 條目。學位學校及修業年月未列；履歷的 1986 年奧美起點與注 8 的本人回憶相差一年。↩

15. 《雲門通訊》第十八期，2001 年，楊孟瑜主編；數位典藏目錄收有接任消息。目錄的 2007 年為典藏資料欄，原刊內頁未取得。↩

16. 政大典藏雲門組織研究，頁 58 註 23，記邀請、任內工作與 2003 年離任；本次取得指定頁完整搜尋索引段落，PDF 直讀失敗。2016 年履歷另列 2001–02，本文採具體接任記錄與組織研究，保留差異。↩

17. 政大典藏雲門組織研究，頁 58 註 23，記邀請、任內工作與 2003 年離任；本次取得指定頁完整搜尋索引段落，PDF 直讀失敗。2016 年履歷另列 2001–02，本文採具體接任記錄與組織研究，保留差異。↩

18. Andrew Huang，〈Modern midsummer night reverie〉，《Taiwan News》，2001 年；雲門數位典藏目錄記其首演前採訪，原報影像未取得，故不引用訪談原話。↩

19. 政大典藏雲門組織研究，頁 58 註 23，記邀請、任內工作與 2003 年離任；本次取得指定頁完整搜尋索引段落，PDF 直讀失敗。2016 年履歷另列 2001–02，本文採具體接任記錄與組織研究，保留差異。↩

20. Katrina Andrews，〈Knowledgeable Sherpas〉，《Communication Director》2016 年第 4 期，頁 2–3，傅本君訪談及年表。同一來源合併使用；早期博雅年月與她的自述不一致，故正文只定於九〇年代。↩

21. Katrina Andrews，〈Knowledgeable Sherpas〉，《Communication Director》2016 年第 4 期，頁 2–3，傅本君訪談及年表。同一來源合併使用；早期博雅年月與她的自述不一致，故正文只定於九〇年代。↩

22. AmCham China，2016 APCAC Business Conference 講者簡介，Ruby Fu 條目。學位學校及修業年月未列；履歷的 1986 年奧美起點與注 8 的本人回憶相差一年。↩

23. 林奇伯，〈人子走不完的歸鄉路—當代藝術家陳順築〉，2011 年訪談，伊通公園保存；光華電子報 2011-10-05 重刊核對年份，同篇合併使用。家居與出差描述主要來自陳順築的受訪視角；正文統一作品名為《家宅・四乘五立方》。↩

24. 林奇伯，〈人子走不完的歸鄉路—當代藝術家陳順築〉，2011 年訪談，伊通公園保存；光華電子報 2011-10-05 重刊核對年份，同篇合併使用。家居與出差描述主要來自陳順築的受訪視角；正文統一作品名為《家宅・四乘五立方》。↩

25. 臺北市立美術館，《硓𥑮山—陳順築個展》新聞稿，2015-01-23，頁 1–2，婚姻、作品與策展記錄。↩

26. 《動腦》，〈2009 年 3 月 395 期動腦雜誌 人事動態〉，記前一年 12 月 22 日加入渣打。↩

27. 渣打銀行，大中華區執行長任命新聞稿，2014-04-01，頁 2 聯絡署名；僅據此確認香港職位與對外窗口。↩

28. AmCham China，2016 APCAC Business Conference 講者簡介，Ruby Fu 條目。學位學校及修業年月未列；履歷的 1986 年奧美起點與注 8 的本人回憶相差一年。↩

29. 國藝會，2009 年表演藝術行銷平台專案補助結果，PDF 第 39 頁，刊物頁 36，評審及服務要求。↩

30. 臺北市立美術館，《硓𥑮山—陳順築個展》新聞稿，2015-01-23，頁 1–2，婚姻、作品與策展記錄。↩

31. 李維菁，〈再見順築〉，《今藝術》第 267 期，2014 年 12 月，頁 138–141，伊通公園保存，末節記照顧情節；不據作者的情緒描寫推定當事人的心理。↩

32. 《PRWeek》，2016 年 5 月 Global Agency Business Report，頁 13，記當年 1 月起任；注 3 同年訪談相符，注 7 則列 2015 年。正文使用可確定的「2016 年初已任職」。↩

33. Katrina Andrews，〈Knowledgeable Sherpas〉，《Communication Director》2016 年第 4 期，頁 2–3，傅本君訪談及年表。同一來源合併使用；早期博雅年月與她的自述不一致，故正文只定於九〇年代。↩

34. InAgency，〈博雅中國攜手指尖靈動成立「StepUp 足智」〉，SocialBeta，2016-02-02。服務及分工屬業務公告，未公開合約價格與績效。正文的委託經濟分析，依其兩種服務範圍推論。↩

35. InAgency，〈博雅中國攜手指尖靈動成立「StepUp 足智」〉，SocialBeta，2016-02-02。服務及分工屬業務公告，未公開合約價格與績效。正文的委託經濟分析，依其兩種服務範圍推論。↩

36. Marketing-Interactive，〈Burson-Marsteller appoints new Beijing market leader〉，2017-04-13。↩

37. Arun Sudhaman，〈Burson Cohn & Wolfe Names A-P Leadership Team, Removing China CEO Role〉，PRovoke／當時的 The Holmes Report，2018-04-03。↩

38. Marketing-Interactive，〈Zeno Group appoints Ruby Fu as president, Zeno China〉，2018-12-03。與 The Drum 次日任命消息合併為一事件，僅採較完整的職責與本人說法。↩

39. Marketing-Interactive，〈Zeno Group China Wins Greystar’s LIV’N 833 Business in Shanghai〉，2020-09-11；委託公告未提供入住率或銷售成果。↩

40. Ruby Fu，〈Recovery Communications Lessons from China〉，Zeno，2020-06-25。研討會與署名整理合併使用；分期為當時提出的建議框架。↩

41. Ruby Fu，〈Recovery Communications Lessons from China〉，Zeno，2020-06-25。研討會與署名整理合併使用；分期為當時提出的建議框架。↩

42. Zeno，〈International Women’s Day: A Time to ChooseToChallenge〉，2021-03-08，Ruby Fu 發言；屬公開承諾，非內部制度成效紀錄。↩

43. Paul Mottram，〈A New Agency for an Evolving and Dynamic China〉，Zeno，2023-10-25，機構與職務分工。↩

44. Arun Sudhaman，〈Zeno Forms China Joint Venture With Ex-BCW CEO Qu Hong〉，PRovoke，2023-10-25，採訪新增的團隊規模、股比未披露與服務分工；與注 25 重複的公告內容合併計量。↩

45. 凌美雪，〈台灣攝影家系列叢書第 7 輯：黃則修、潘小俠、陳順築專書出版〉，《自由時報》，2023-12-08；國美館同日活動新聞稿作機構核對，同一事件不重複擴寫。↩

46. 雲門，2018 年捐款芳名錄，「羅曼菲舞蹈獎助金捐款」欄；未據名單推估金額。↩

47. Arthur W. Page Society，〈Corporate Responsibility Reset in China〉，活動公告；頁面列 4 月 25 日，未列可確認年份，本文不把它編入單一年份。↩