

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦  
AURORA

名人讲堂

前GE执行长—杰克·韦尔奇  
给经理人的致胜建言

艺文飨宴

馆藏精粹赏析  
青花红彩波涛云龙纹大盘



1971年7月创刊 · 发行48年9个月

APRIL 2020 四月号 No.585

# 宅经济 是商机还是考验？

新冠病毒爆发后，宅在家的时间比以前多，  
食衣住行外加娱乐，宅经济起飞的机会来了吗？



扫码关注  
更多精彩等着您

震旦月刊 欢迎订阅  
AURORA MONTHLY



文物的守护者  
Guarding Relics of the Past

## 进军宅经济 你准备好了吗?

**世界** 卫生组织WHO已将COVID19（新冠肺炎）疫情定调为全球大流行！随着各国确诊人数愈来愈多，牛津经济研究院预估，今年全球GDP将因此蒸发1.1兆美元；而在这样的局势下，宅经济与防疫相关经济，将有机会成为红利产业。

本期因应时事以“宅经济，是商机还是危机？”一题，带领读者一同探究疫情下的商机在哪里？人资专家黄至尧老师从人力资源的角度观察，在疫情冲击下，出门时间越来越少，当隔离变成常态，宅经济的机会在哪里？市场又会发生哪些变化？如：学校学习采用线上教学、工作安排以远程办公为主、日常饮食靠生鲜配送、游戏产业百家齐放，短视频更出现火爆增长……等。疫情已对各行各业带来不同程度的影响，我们要坚信每一次的危机迎来的都将是另一波转机。

辅仁大学萧富峰教授则提出，为确保宅经济策略发挥效益，企业必须做好相关的配套措施与调整。首先必须铺设好必要的基础工程，并做好跨部门的整合，凝聚内外部的共识都是重要的关键成功因素，皆必须一并考量，并采取必要调整，以确保顾客满意、同仁乐意。

疫情肆虐下，消费者宅在家，顺势掀起一波“逆势宅商机”。既然疫情影响是无法避免的，想要从中开创一片蓝海，您需要的是准备好转型策略与开源节流的应变措施，以因应下一个危机的发生。A



《震旦月刊》主编  
苏美琪 Maggie Su

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

1971/7/1号创刊，2020/4/1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 于蒂、岳成凤、季甜甜  
信箱 marketing@aurora.com.cn  
电话 021-58408888  
传真 021-58798889

设计 治羽文创设计有限公司  
监制 震旦云(上海)科技有限公司

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，不代表本社之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本社书面同意，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，古印度以“震旦”来称呼中国

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命脉，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。



A p.08

“宅家抗疫”让相关供应链厂商业绩屡创新高。



A p.12

宅经济方兴未艾，也并非免费的午餐，企业事前得仔细评估考量。

编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 进军宅经济 你准备好了吗?  
文/苏美琪

大师轻松读 Master 60'

04 是商机还是危机?  
不断转型才是关键!  
编译/大师轻松读

封面故事 COVER STORY

06 宅经济发威!

疫情带动之下，另类商机开始逆势成长；正逐日颠覆传统产业链，您看见此波商机了吗?

文/苏美琪

08 未来已来 宅经济大爆发  
解读疫情下的市场变化  
与机会

文/黄至尧

12 宅在家里 经济如何好  
疫情让宅经济趁势兴起

文/萧富峰

名人讲堂 Celebrity Talk

16 前GE执行长——杰克·韦尔奇  
给经理人的致胜建言

文/天下文化出版社

经营广场 Business

22 最坏的时机，也是最好的时机

文/赫曼·西蒙

26 企业如何抓住机遇

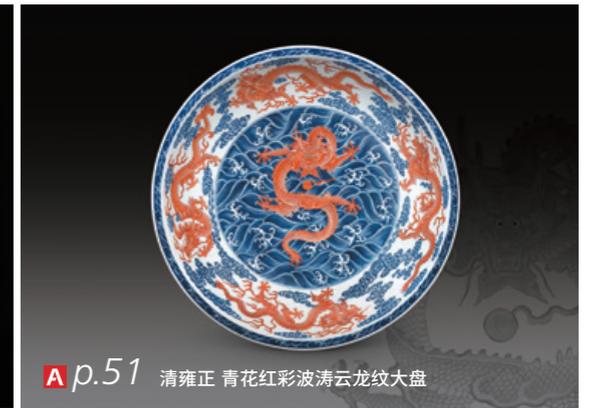
文/崔洪波



A p.16 前GE执行长——杰克·韦尔奇



A p.30 迪奥的创业作，以“新风貌”系列一炮而红的束腰礼服



A p.51 清雍正 青花红彩波涛云龙纹大盘

玩味设计 DESIGN

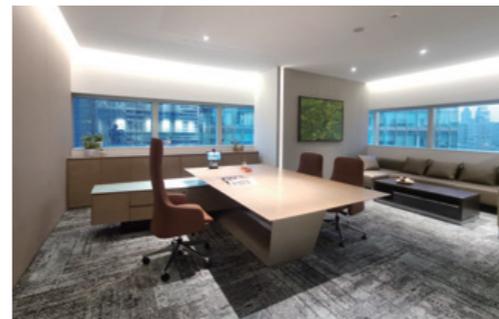
30 改变世界的法国时尚  
迪奥的创意与革命

文/李俊明

乐活人生 LOHAS LIFE

35 中医教您防疫大作战  
借用老祖宗的智慧  
找出方便有效的方法

文/陈盈光



A p.40 Prisma主管桌

跃升震旦 AURORA NEWS

40 震旦家具新品上市  
ACTIVA 灵动上“新”

图·文/震旦家具

42 高效指南  
居家必备打印机，搞定作业办公难题

图·文/震旦OA

震旦博物馆 AURORA MUSEUM

44 活动回顾  
震旦博物馆与高校教学系列活动  
图·文/震旦博物馆

艺文飨宴 ARTS PLAZA

46 古器物学讲座——中国古代陶瓷专题③  
秦汉陶俑风格  
文/吴棠海

50 震旦博物馆出版丛书介绍——战国玉器  
文/吴棠海

51 馆藏精粹赏析  
——清雍正 青花红彩波涛云龙纹大盘  
文/吴棠海

爱心公益 LOVE ACTION

52 爱心捐赠 回馈社会  
震旦捐赠办公物资，支援疫情防控工作  
图·文/震旦集团



# 是商机还是危机？ 不断转型才是关键！



看更多精彩内容

要在数字时代蓬勃发展，你必须不断调整自己的价值主张。随着科技日新月异，你要一次又一次重新以最好的方式提供顾客价值。你必须了解如何分析当前的价值主张，找出新的威胁和机会，然后汇整出接下来有效的革新步骤。

编译 / 大师轻松读



要思考如何改变定位，并随时间推移调整价值主张，你必须了解如何考量你的产品，以及你为市场提供的真正价值。你可以通过以下5种不同的方式，来分析你的市场价值：

## 1 你的产品：

这一点你可能已经考虑了很多。管理阶层如果单以公司产品为考量，往往会使其见解受限，可能因而无法发现产品的其他用途。公司可能把自己当作制造某产品的公司，而不是满足顾客需求的公司。

## 2 你的顾客

考量顾客显然有其优点。以顾客为中心是好事，但单靠数据而不与有血有肉的顾客交谈，是无济于事的。你需要先了解顾客为何使用你的产品，然后才能了解他们尚未满足的需求。

## 3 你的使用者案例

也就是顾客使用公司产品的背景脉络。使用者案例很有用，因为它可以帮助你思考，你提供的价值是什么？不过如果顾客对同一个产品有多个不同的使用者案例，可能会出问题。例如多功能休旅车的顾客可能是为了接送小孩，但同时也想开同一辆车在晚上与朋友外出聚会。

## 4 有待完成的工作

在此，你需要考虑背景脉络及顾客使用产品的真正目的。如果你能专注于顾客试图解决的问题，那么你就能以顾客为中心、以价值为中心，并且看到其他可行的解决方案。有待完成的工作可以集中你的想法，但可能不够具体明确。

## 5 价值主张

其中包括顾客将获得的所有好处。这种评量标准以价值为中心、以顾客为中心，而且具体明确，因为你已将一切分解为具体的要素。

当你清楚了解你的价值主张后，你便可以修改及改进你的价值主张，借此建立在未来如何提高及创造更多价值的路线图。接着，你就可以制定：

### 1 核心要素

也就是你希望通过创新，在未来构建及扩展的要素。

### 2 已削弱的要素

即正失去对顾客影响力的要素，也是你要加强及改进的要素。

### 3 已瓦解的要素

也就是你已移除或是无法再提供给顾客的旧价值来源。你通常不会再将这些要素视为优先项目。

### 4 新的价值要素

你已找出这些要素，并且认定是为顾客增加价值的机会。你想要加以投资，以便在你的价值主张中创造成长。

整体而言，大部分数字转型的重点，其实就是要更了解你的顾客、了解你提供的价值、找出不断变化的顾客需求，然后发现新出现的机会。如果你在科技变革的同时持续这么做，并找到有效的方法为你的顾客提供更多价值，那么你将保持领先地位。A

# 宅经济发威! Otaku Economy Is On a Roll!

序言 / 苏美琪; 文 / 黄至尧、萧富峰

疫情带动之下, 另类商机开始逆势成长;  
正逐日颠覆传统产业链, 您看见此波商机了吗?

Driven by the epidemic, unconventional business opportunity starts to grow against the tide; it's overturning the traditional industry chain day by day. Have you noticed this business opportunity?



## CHAPTER 1

未来已来 宅经济大爆发  
解读疫情下的市场变化与机会



## CHAPTER 2

宅在家里 经济如何好  
疫情让宅经济趁势兴起



Chapter 1 未来已来 宅经济大爆发

# 解读疫情下的市场变化与机会

文/黄至尧·人力资源专家

这次的新冠病毒，让多数人感受到隔离的威力，学生的开学时间更是一延再延，或是选择在家线上学习，人是群居的动物，离群索居本来就不符合人性。比如在美国小朋友犯错会用Time-out（淘汰出局）来惩罚，老师会让犯错的同学坐在教室的角落思过反省，剥夺学习或游戏的权利。

**在疫**情冲击下，出门时间越来越少，当隔离变成常态，“宅经济”在此刻成为热点，学校学习多采取线上教学、工作安排则普遍以远程办公为主、日常饮食则是靠生鲜配送、游戏产业百家齐放，短视频

更出现火爆增长。手机使用率据统计日均使用时间破纪录为8小时。当宅在家的时间越来越多，我们需要知道，从人力资源的角度观察，宅经济的机会在哪里？市场又会发生哪些变化？



看更多精彩内容

“宅家抗疫”使得游戏赛道人气爆棚，游戏能满足消费者足不出户的娱乐消费需求，因此近来表现异常活跃，手游消费更是创下历史的新高。



## 从明星梦到网红梦

疫情导致滑手机时间暴增，在抖音、快手、b站等出现越来越多数百万甚至千万的粉丝大号，这在以往是很少见的，目前上述平台除了娱乐同时兼具学习及新闻功能。

“千人千面”根据每个人不同的习惯与喜好提供你喜欢观看的视频内容，因此按照逻辑来说，只要使用手机时间变得越长，在平台留的时间肯定会越长。

“快手和抖音”的用户，日均使用增长近1亿小时！人人都有可能成为大V、网红、大咖，拥有数十万、百万粉丝的素人在各行各业都不少。眼球决定订单，不单直接影响广告顾客的投放渠道，同时也吸引了无数的人才、企业与投资者疯狂地进入这个新兴产业链，在网红当道、明星低调的时代，更多年轻人不再怀有不切实际的“明星梦”，反而有越来越多的年轻族群，将接地气的“网红梦”视为自己的生涯新目标！

## 游戏赛道百花齐放

疫情带来的宅经济给游戏行业带来了很不错的效益。“王者荣耀”近期的每日活跃用户均超过一亿人，大幅超越了平时的6,000-

7,000万人，除夕当天王者荣耀单日流水超过二十亿，相较去年增加了50%。多数学校开学时间延后，预料王者荣耀仍将持续活一阵子。另一款也是腾讯旗下的知名游戏“绝地求生”则是因为近期的用户量暴增，曾一度导致其服务器瘫痪。

“宅家抗疫”使得整个游戏赛道不光是人气爆棚，游戏能满足消费者足不出户的娱乐消费需求，因此近来表现异常活跃，手游消费更是创下历史的新高，产品数据包括新增、线上和收入方面均有成长。根据相关机构发布的榜单来看，春节期间休闲娱乐、策略经营、竞技、动作等游戏下载量、线上人数屡创新高，促使游戏排行榜反复运算加剧，手游部分无论是腾讯、网易等一线游戏大厂或是整体供应链相关厂商，现在看来可以说是百花齐放。

## 电商订单暴增股价大涨

受疫情影响，许多家庭从除夕到今天，基本没出过门，吃的用的全部在平台下单。这个假期是真正地宅生活，日常消费习惯的改变下，电商业者也因此表现热络，淘宝每天有近3万商家入驻，直播间开播数量，单场均观看也都倍数增长。京东、苏宁等电商平台同样也是暴增许多新注册商家，抖音、百度等视频带货模式热火朝天，快节奏的直播

带货深受年轻人们的喜爱，直播主需求业在一夕间爆量，人才的供需极度不平衡。

苏宁易购、步步高、永辉超市等新零售相关的上市公司，都希望借由这个时机加大力度抢夺市场的份额。京东到家全平台销售额比去年增长近5倍，盒马鲜生电商订单暴增300%；直播电商、直播带货更成为目前的主流。多家电商通过了直播启动“助农计划”。淘宝直播平台，让来自丹东的草莓一下子从滞销变成了脱销；在拼多多的平台上，直播两小时就卖出了一万斤洋葱。快手电商也邀请了众多“头部主播”，免费为需要帮助的农业类电商协助卖货。

### 线下餐饮零售压力巨大

2020年第一季度实体商业营业额将呈现断崖式下降。实体零售面临了前所未有的考验，海底捞估计减少营收50亿；西贝餐饮集团全国400家门店停业，2万多名员工一个月

支出1.5亿人民币，若疫情无法有效控制，现金流撑不过3个月。32年历史、年营业额近60亿元的西贝都面临这么严峻的挑战，不难想象中小餐饮从业者眼下的生存困境。

盒马鲜生发出招工令向餐饮企业外借员工，缓解人员成本压力。沃尔玛、京东、苏宁、联想等企业也跟进，推出“共享员工”模式。这些新兴的用工模式都是人力资源的创举！商业银行针对餐饮业信用贷款，提供“非常时期、非常速度”（一天完成，过往一个月审批）。万达集团、华润置业等针对商户提出减免租金；美团等电商平台亦推出包括减免外卖佣金、延长年费缴纳时间，并启动3.5亿元人民币的专案扶持资金。

### 观光旅游相关产业最辛苦

随着航空公司亦大幅地取消航班，观光服务业无疑是在疫情下最惨的受灾户。“雄狮旅行社”原订赏樱游轮“星梦游轮世界梦号

六日航程”，及“歌诗达游轮威尼斯号八日航程”4,000多名旅客全部取消，营收减少0.37亿人民币；另一方面4月29日前多个旅游团也是全部取消，损失达5.7亿，月营收瞬间蒸发。

近期读到雄狮旅行社董事长王文杰的采访内容，我个人认为非常值得大家学习。他审慎乐观地表示：“面对疫情担忧是必然的，但是这段时间更要专注深耕，毕竟整个市场是不会消失的，但是肯定是会重新再分配，因此我们需要思考“后疫情时代”市场将需要什么样的产品，旅游一直都是必需品，不会消失只是延后发生，疫情过后旅游将爆大量，做好准备很关键。每一次的危机迎来的都将是另一波转机，如何在每一次的危机中累积经验并建立SOP，才能强化企业本身风险应变的能力！”

### WFH (work from home) 在家办公

为了确保企业的运作，同时又要减少移动外出，两全其美的方式其实就是WFH（在家办公）。过往在家办公仅仅只属于少数人，一直以来都不曾是主流选择。然而随着疫情的一再延长，在家办公瞬间成为多数企业的必要选项。相关的软硬件供应商也在瞬间成为抢手货，以往顾客甚少重视线上办公，论谁也没想到有朝一日居然成为企业运作主流。

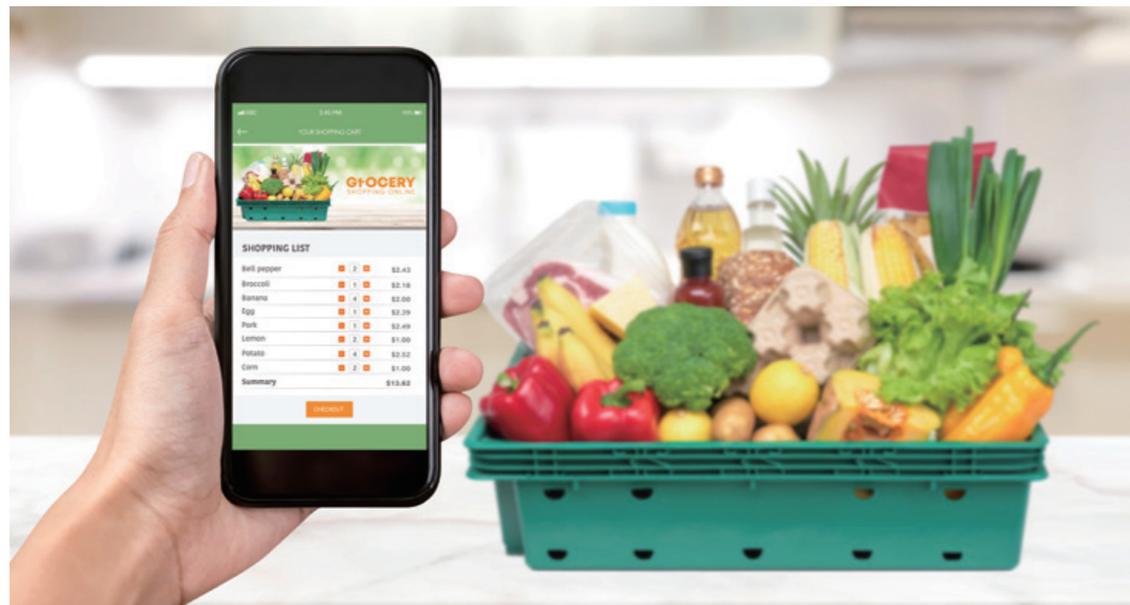
“线上办公”经过这一波疫情的推波助澜，



业务成长速度超乎想象。即便在疫情过去之后，我相信远程办公亦将成为许多人的习惯，远程办公、协同办公将不会因疫情的结束而结束，未来更多的工作将被拆解，有能力的人更容易通过在线提供多家企业服务，对企业而言象征成本更低，对人才而言时间更有效率、收入更高，线上服务将打破时间与地域的限制，成为一种崭新的工作模式。

疫情对各行各业带来了不同程度的影响，我们共同的敌人只有一个就是病毒！在这个非常时期，大家一定要配合公共政策，尽量不要到处走动，重点就是要照顾好自己不要给社会添乱。A

最后我们最要感谢的还是在战疫第一线，为大家付出的伟大医护人员，大家一定要记住，把资源留给最需要的人，照顾好医疗人员才是照顾好我们自己，期待疫情赶快过去，祝福大家平安！





Chapter 2 宅在家里 经济如何好

## 疫情让宅经济趁势兴起

文/萧富峰·辅仁大学广告系教授

新冠病毒爆发后，不仅造成人心惶惶不安，连带也对人们的日常生活与消费行为造成非常重大的影响，除了抢口罩与消毒相关用品，除非必要，人们选择尽量减少外出，宁愿宅在家里，以降低感染风险，结果使得整个经济活动大受影响。

**在这**只黑天鹅横空出世之后，许多人都都在问，“宅经济”起飞的机会真的来了吗？其实，宅经济并不是一个新议题，早在前几年，麦当劳所推出的“欢乐送”外卖服务，就是为了因应宅经济的兴起所采取的主动出击营销策略；百货业者也主

动上线抢客，纷纷推出APP与会员制，连原本严禁外卖业者进门的政策，如今也转为开放。不过，受到疫情及去年外卖平台大力营销推广的影响，不仅使得宅经济日益受到关注，也让越来越多坐困愁城的厂商，开始认真思考宅经济这个课题。

### 宅经济究竟是商机，抑或是考验？

面对这样的问题，我们至少应该思考下列课题：

- Q1)** 宅经济究竟可以带来多少商机，其中的利弊要如何权衡，成本效益要如何评估？
- Q2)** 对厂商而言，这究竟只是短期的应急措施，抑或是长期的策略调整？
- Q3)** 要采取什么方式切入宅经济（如电商、自营外卖、O2O或通过外卖平台等）？其中又会伴随着哪些考验与改变？
- Q4)** 为了进入宅经济市场，企业应该做好哪些准备工作，并在营销策略与组织运作上做哪些相对应的调整与改变呢？

虽然宅经济方兴未艾，但它并不是免费的午餐，也不是只会带来好处而已，所以事前得仔细评估，并做好相关的调整与改变，确保自己“准备好了”，以免届时手忙脚乱、顾此失彼，甚至引来员工与顾客的抱怨和负评；或者虽然营业额出现成长，但获利却不见成长，甚至反而出现衰退的现象。

以早餐店为例，原本就因为手工制作而必须等待一段时间，加入外卖平台后，在人手

虽然宅经济方兴未艾，但它并不是免费的午餐，事前应仔细评估，做好相关的调整与改变，确保自己“准备好了”。

与产能不见同步扩充的情况下，使得顾客的等待时间更加恶化，眼看着外卖人员因为网络预订而不断地“插队”取货，让在一旁等待的消费者越来越不耐烦，最后终于决定不再光顾。

对于业者来说，眼看生意因为加入外卖平台而更加兴隆，自然不会察觉到单一顾客的黯然离去，问题是，如果情况持续恶化，可能就会出现顾客逐渐流失的“温水煮青蛙”效应，等到业者察觉不对劲时，恐怕事态已经相当严重了。此外，外卖平台通常要抽三成以上，如果通过外卖平台的营业比重逐渐拉高，来店消费的营业比重逐渐降低，对业者的获利状况而言，显然不是什么好事，如何巧妙地维持两者的营业占比，也是业者必须面对的课题与挑战。

### 害怕疫情？纷纷推出外卖服务

业者也应该从策略面对宅经济加以检视，以确定究竟这只是短期的应急措施，抑或是长期的策略调整，因为其中涉及的是否需要对资源、制度、作业流程及人力配置等面向进行何种程度的调整。例如，许多星级饭店眼看顾客因为害怕疫情而不敢上门，乃纷纷推出外卖服务，希望借由





“你不来，我去”的主动出击方式，弥补因为疫情所造成的顾客流失与业绩损失，只不过，这些业者大多只是以“度小月”的心态短期为之，等到疫情一过，就会停止外卖服务，以维持星级饭店的品牌形象。

不过，有些业者则认为有长期经营的价值，所以会采取全方位的长期配套措施。以鼎泰丰为例，杨纪华董事长原先基于外卖抽成费用很高，以及外卖品质等顾虑而迟迟不肯加入外卖平台，但后来眼看消费者对外卖的需求越来越强，再经过审慎评估之后，决定将外卖服务纳入长期策略，并与Uber Eats签下独家合作协议。光是为了这份合作协议，鼎泰丰就与Uber Eats磨了整整一年，并对外卖流程样样精算，以确保品质与顾客满意。

例如，将柜台连接厨房，以加速外卖速度与效率；针对外卖餐点品质运用最拿手的

流程管理，并花了三个月的时间进行内部测试，从餐点制作、打包完成、送到顾客手上等过程，逐一测试餐点的温度和生菌数等项目，同时检视餐点的外观、口味、口感是否会被影响，并据此改善餐点制作与打包流程，例如，小笼包得少蒸三十秒，以避免外皮因为外卖过程而烂掉，夹进盒子里时先排中间四颗，然后再逐一轻放其他颗，以尽量降低外卖过程的晃动所产生的冲击，并希望让顾客在打开餐盒时，外皮依然完整；鼎泰丰也尝试组合各种打包和排列餐点的方式，例如，小笼包和排骨饭的重量不同，放的方法就不同，以免倾斜或挤压。

此外，杨董事长最担心的还是外卖人员的服务品质，除了要求Uber Eats要对外卖员加强宣导，鼎泰丰对前来取餐的外卖员更是热情款待，包括请喝茶、给小点心、凤梨

对于宅经济策略的顺利推动，铺设好必要的基础工程，做好跨部门的整合，凝聚内外部的共识，都是很重要的关键成功因素。

酥、小礼物等，想尽办法让“外卖伙伴”开心，希望“外卖伙伴”也能热情地将鼎泰丰的服务温度传递给顾客。

关于究竟要不要与外卖平台合作，抑或究竟要采取什么方式切入宅经济，不同的业者基于不同的策略考量，会采取不同的选择，例如，星巴克选择与外卖服务厂商签下合作协议，但后起之秀的路易·莎咖啡（Louisa Coffee）则考虑自行开发外卖系统，Louisa董事长认为，该品牌系以“平价精品咖啡”为定位，实在无力另行负担高额的外卖平台抽成，为了保障加盟主的获利，所以并不考虑与外卖平台合作。此外，Louisa也着手强化本身的会员系统，预计短期内就会推出线上点餐功能，届时，消费者就不用再临柜点餐或等候，而可以直接在平台上下单（选择门市、餐点、内用或外带），并可累积消费点数。

### 宅经济策略 必须做好配套措施

最后，为了确保能够顺利进入宅经济市场，企业必须做好相关的配套措施与内外部调整，并凝聚内部共识。例如：全家便利商店当初要抢先推出APP与咖啡线上预购时，

花了许多时间凝聚共识，最后由董事长亲自拍板，让各个部门进行相关的跨部门合作与整合，并改变原先的制度与作业流程，以配合新的策略。也因咖啡是便利商店的重要营收来源之一，许多加盟店主对于“明明顾客是在我的店里付费买咖啡，跑到别家店兑换之后，帐却要入别的店”一事无法接受，因而纷纷表达反对，最后也是通过管理团队耐心地安抚与沟通，并拿出“八成左右的消费者都会在原消费店取货”的具体数据，才总算慢慢说服加盟主，让咖啡预购得以顺利推动，并成功地为全家带来庞大的商机与正面评价。

另外，在服饰连锁店方面，通过自家的电商平台进行O2O，但光是商品上架、库存管理、跨平台整合等等，需要花费大量人力、物力；同时也因担心电商会抢走客人与业绩，影响自己的薪资与奖金，甚至会因而被裁员，所以采取消极的态度，导致推动成效不彰；但最后通过双向沟通、进行跨部门整合，并改变考核与奖励/奖金制度、KPI等措施，才慢慢步上正轨。

对于宅经济策略的顺利推动而言，铺设好必要的基础工程（如软硬件整合、内外部整合、会计系统整合等），做好跨部门的整合，凝聚内外部的共识，以及全体出动，都是很重要的关键成功因素。此外，在员工面（包括心态、工作流程、操作习惯、KPI等）、组织面（如企业文化、组织结构、人力配置等）、制度面（如考核与奖励制度等）以及顾客面（如UX、顾客满意等）等诸多面向，也都必须一并纳入考量，并采取必要的调整，以确保顾客满意、同仁乐意、企业获利。A



## 前GE执行官——杰克·韦尔奇

# 给经理人的致胜建言

文/天下文化出版社

被誉为“世纪经理人”、“全球第一CEO”、“美国当代最成功、最伟大的企业家”，1981年开始执掌GE的20年间，成为全球市值最高的公司之一的前GE执行官杰克·韦尔奇，于今年3/1去世，享寿84岁。



看更多名人讲堂

### 名人档案

前GE执行官 **杰克·韦尔奇**

韦尔奇出生于麻州的爱尔兰裔天主教家庭。大学期间是个曲棍球队员。取得化学学士后，又到伊利诺大学攻读硕士及博士。1960年进入GE公司，1981年成为GE第八任执行官。韦尔奇带领GE公司的二十年间，让GE的市值暴涨四千亿美元，跻身全球最有价值的企业之列，成为全球企业追求卓越的楷模。

**杰克**·韦尔奇在GE四十年的职业生涯中，他带过三人团队，也管过三万人的事业部门；曾处理萎靡不振的生意，也经手过急速成长的业务。历经裁员、收购、裁撤、组织危机，还有经济起飞及衰退，他如何在卸任前，使GE市值暴涨4千亿美元，获利由16亿美元跃升至272亿美元，成为全球成长最快、获利能力最高的公司之一？

### 招募要看赢家特质

当我对企业界发表演说，有时会碰到令我张口结舌的问题，我只能回答：我完全给不出正确答案。比方说，在圣地亚哥的一场保险业高阶主管会议上，有位女士站起来说：“征才面谈的时候，哪一个问题能帮你决定该录用谁？”

我摇摇头，说道：“哪一个问题？我想不出来是哪一个。你觉得呢？”她答道：“所以才问你啊！”听众哄堂大笑，当然是因为我被考倒了，但也可能是因为他们深有同感。招募人才不容易。请到优秀的人才更是难上加难。

况且，谈到赢，没有什么事情比找到合适的人来做事更重要。世界上任何高明的策略

世界上任何高明的策略和先进的科技，少了优秀人才去运用执行，都不能见到成效。

和先进的科技，少了优秀人才去运用执行，都不能见到成效。

### 严选人才的三块试金石

你在考虑将某人安插到某个职位前，他必须先通过三块试金石的检验。请记住：这个筛选工作应该在招募程序展开时进行，绝非等到要签署聘用合约时才考虑。

#### 第一块试金石：人品正直 (integrity)

人品正直的意思有点含糊笼统，所以，请容我说明我自己的定义。人品正直的人会实话实说，信守承诺。他们对做过的事勇于负责、承认错误、处理善后。他们了解法令、行规和公司成文与不成文的内规，并且守法。正直的人会遵守规则，并以正当的方式一决胜负。

要怎么看出一个人的品行是否正直？如果应征者是公司内部员工，这就很简单；你也许看过他的处世态度，或是认识那些了解他的人。至于来自公司外部的应征者，你便得凭借名声和照会。不过，这些方法未必万无一失。你同时得靠自己的直觉。这个人看起来是否真诚？他对错误能坦然面对吗？他能否以同样坦率审慎的态度来谈论自己的生活？随着年岁增长，

许多人会对一个人的品格操守培养出直觉。请大胆运用自己的直觉判断。

### 第二块试金石：聪明才智 (intelligence)

这倒不是说应征者必须读过莎士比亚，或者有能力解开复杂的物理习题，这里指的是应征者应该拥有强烈的求知欲，知识广度高，能在当前复杂的世界中，和其他聪明人共事，或者领导其他聪明人。

人们有时候会把学历和聪明才智混为一谈。我初进职场时，自然也犯了这种毛病。然而，随着经验累积，我了解到聪明人来自各式各样的学校。我认识许多绝顶聪明的人物，他们是哈佛或耶鲁的毕业生。但是，与我共事过的几位优秀高阶主管，则是毕业于罗德岛普洛维登斯 (Providence) 的布莱恩特

大学 (Bryant University) 和爱荷华州的杜拉克大学 (University of Dubuque) 等学校。

GE有幸能够网罗这些人才齐聚一堂。我的论点在于，讲到一个人的聪明才智，应征者的教育背景只占一小部分。

### 第三块试金石：人格成熟 (maturity)

成为赢家的第三个基本特质是人格成熟 (maturity)。顺带一提，这和实际年龄无关。不论你的年纪大小，你都可能拥有成熟的人格，也有可能不够成熟。无论如何，某些特质似乎能代表一个人已经长大：这个人能够忍人所不能忍，也能应付压力和挫折；相对的，处于顺境时，他享受成功的欢愉，却也不忘保持谦虚，成熟的人会尊重别人的情绪。他们充满自信，而非傲慢自大。

正能量能激励他人振作。懂得激励别人的人，能够鼓舞团队去做不可能做的事，并在进行的过程，乐在其中。

说真的，成熟的人常带有幽默感，特别是开得起自己的玩笑！成熟和正直一样，缺乏衡量的准则。你同样必须依赖照会、名声，最重要的是——自己的直觉。

### 4-E与1-P架构

4-E架构花了我好几年的时间才摸索成形。当然，别人也有足以打造致胜团队的架构。然而我发现，年复一年，这个4-E架构不论在哪个行业或哪个国家，都能创造成效。

#### 第一个E：正面能量 (positive energy)

前面谈领导的章节已经论及这个特质。正面能量意指往前冲的能力，也就是从实际行动中获得成长，享受变化。拥有正面能量的人，通常外向乐观。他们很容易和别人交谈、做朋友。他们从早到晚都保持神采奕奕，极少露出疲态。他们乐在工作，从不抱怨工作辛苦。他们也喜欢玩乐。拥有正面能量的人，热爱人生。

#### 第二个E：鼓舞他人 (energize others) 的能力

正能量能激励他人振作。懂得激励别人的人，能够鼓舞团队去做不可能做的事，并



在进行的过程，乐在其中。事实上，这种人能吸引别人抢破头，找机会和他们共事。

鼓舞他人不只是做“巴顿将军式”的演说。你必须深入了解你的业务，也要具备强大的说服力，能讲得头头是道，以激起他人的斗志。

夏琳·贝格利 (Charlene Begley) 正是鼓舞士气的绝佳例子。她于1988年加入GE，任职财务管理储备干部。后来几年，经过多种职位的历练，获选执行GE交通运输业务的“六西格玛”计划。此时，她的领导能力开始大放异彩。她带领的团队受到她尽心竭力投入工作的鼓舞，六西格玛计划因此推行得有声有色，得到全公司的瞩目。

贝格利鼓舞士气的的能力，很难细说分明，那是各种技巧融会贯通的结果。她擅长沟通，能把目标定义得十分清楚。她工作非常认真，为人却不至过于严肃。其实，她相当风趣，乐于把功劳归给别人。她总是那么愉快乐观，不管工作有多困难，一定能够完成。





贝格利激励六西格玛团队的能力，是她在GE公司出类拔萃、平步青云的关键特质之一。在推行六西格玛并担任另外两项领导工作后，她先获擢升为GE企业稽核单位的主管，再晋升为GE自动化事业部（GE Fanuc Automation）的执行官。如今，三十八岁的贝格利已是GE年营业额高达三十亿美元的铁路事业部的执行官兼总裁。

### 第三个E：当机立断（edge），也就是勇于做出“是或非”的困难决定

这个世界充满灰色地带。任何人都可以从各种不同的角度看某个问题。有些聪明人有能力从不同的角度切入，他们也真的会去追根究柢分析。但是，有效率的人，知道什么时候该停止评估，就算手边信息不够完整，也能当机立断。无论层级高低，经理人如果踌躇不决，是再糟糕不过的事。这种人老是说：“一个月后再回来讨论，到时我们再仔

细地重新检讨。”或者，更可怕的是，当面赞同你，可是，后来有其他人在场时，他又改变心意。我们把这种优柔寡断的人叫做拖泥带水型主管。

多年来，我任用过的一些聪明人，有不少来自顾问业。他们就是很难当机立断，特别在负责实务运作的时候。每次一碰到状况，他们总想出太多方案，这反而阻碍他们采取行动。这种犹疑不决的个性，造成他们所属的组织欠缺作为。结果，这也成了他们个人的致命缺陷。

### 第四个E：执行力（execute），完成任务的能力

第四个E似乎毋庸置疑，但是GE多年来一直只强调前三个E。我们以为这些特质已经够了，并据此评量数百名员工，评量结果可归类于“高潜力”的人不少，其中也有许多获得晋升至管理职。

**执行力是种不凡、独到的能力，代表一个人懂得如何将决策化为行动，往前推进，直到完成。**

那段期间，我和GE的人资主管比尔·柯纳提（Bill Conaty）前往各单位参加人事考评会议。会议中，我们拿着一张文件，上面贴有每位经理人的照片，附上所属主管给他的绩效评语，并画出三个圆圈，代表我们那时使用的三个E。每个E会涂上颜色，表示这位经理人的表现优劣。例如，正面能量涂满半个圆圈，鼓舞他人涂满一整个圆圈，当机立断则只涂了四分之一圆圈。

某个星期五晚上，访视中西部业务单位一整个星期之后，柯纳提和我飞回总公司，一页页翻阅三个圆圈都涂满的高潜力员工的数据。柯纳提转头对我说：“杰克，我们好像漏了些什么。我们网罗了这些优秀人才，可是有些人的绩效却奇差无比。”我们漏掉的，就是执行力。

结果显示，你或许具备正面能量、善于鼓舞士气、并能当机立断；然而，你还是无法抵达终点线。执行力是种不凡、独到的能力，代表一个人懂得如何将决策化为行动，克服阻力、混乱或者始料未及的障碍，往前推

进，直到完成。具备执行力的人很清楚，做出成果才能致胜。

如果候选人具备四个E，接着得看最后一个P，那就是热情（passion）。我所谓的热情，是指发自内心深处对工作产生真正热忱的人。有热情的人打从心底希望同事、下属和朋友能够胜出。他们热爱学习与成长；若是身边志同道合的人，更大感振奋。

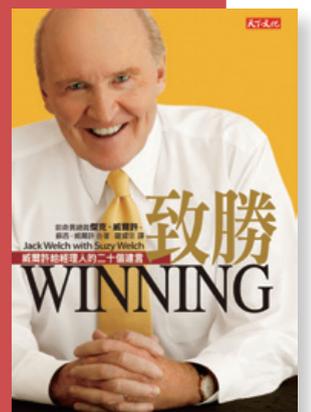
不过有趣的是，热情洋溢的人不只乐在工作，他们往往对每件事都是兴味盎然。他们可能是运动迷，或者积极拥护母校，不论在哪方面，他们总是充满生命力。A

#### 好书推荐

### 《致胜》韦尔奇给经理人的二十个建言

出版社：天下文化出版社  
作者：杰克·韦尔奇

作者通过亲身经验分享他不断尝试、持续检讨、从每天面对的挑战中发展出来的实战工具。用最浅白的话，解释最艰涩的专有名词。经过他一番解说，读者很轻易就能理解其精神与价值。其写作风格直率而坦白，就像面对面听他分享一辈子的绝学。



既然致胜要靠人来完成，“以人为本”成为致胜的基本准则是非常自然的。在韦尔奇先生看来“以人为本”不是用来装饰公司门面的漂亮口号，更不是每天充当好好先生；人尽其才，赏罚分明，人人有尊严才是“以人为本”的核心。



## 危机时代的隐形冠军

# 最坏的时机，也是最好的时机

文/赫曼·西蒙 (Hermann Simon) · 德国营销顾问公司创办人，同时为全球多间知名学府的客座教授

面对来势汹汹的疫情，对许多企业管理人士而言，有个比较有趣的问题是，“隐形冠军”是如何应对萧条、度过经济危机的呢？在这个微利时代，值得令人称羡的是，即使在经济危机中，大多数的隐形冠军似乎仍能维持获利。

“隐形冠军”是赫曼·西蒙教授致力十多年的研究和调查，并于1986年首先提出的。他指出，除了众所周知的世界500强企业，全球最优秀的企业更多是一些行事低调的行业冠军企业。

在我们发出的问卷调查中，有一半的受访者认为，他们比整个产业应对危机的能力要

强，大多数受访者表示这点在过去几次经济危机中已经得到验证，相信现在也没有改变。

### 隐形冠军的跳跃式发展过程

经验告诉我们，市占中较弱的竞争者往往



看更多精彩内容

会先扛不住，但对实力较强者来说，反而是巩固市场地位、拉高市占率的大好机会。这种情况与演化生物学家史蒂芬·杰伊·古尔德 (Stephen Jay Gould) 提出的假说“间断平衡论” (Punctuated Equilibrium) 相似，他认为物种的进化并非缓慢的渐变过程，而是长期稳定与短暂剧变交错的跳跃式发展过程。也就是说，在大多数时间内变化是非常小的，但在某个较短的时间内会发生异变。

这个假说基本上能解释一些市场现象，尤其适用在隐形冠军身上，大多数的受访者承认，他们的发展轨迹确实呈现明显的跳跃式。若以2008年至2009年全球严重的经济危机经验来看，德国隐形冠军企业的快速复元，显然更支持这项假说。在此我想大胆地预言，目前如火如荼的全球化进程，对于21世纪的隐形冠军来说又是一次跳跃性发展的契机，可以有效掌握机会迅速成长、巩固自己的市场地位——事实上，已经有企业这么做了。

我受邀到全球各地举办有关隐形冠军的演讲时，经常被问到有多少隐形冠军在中途陨落。关于这个问题，我无法给出确切数据，



长期的成功，来自于持续专注在正确的事物上，每天在一些不起眼的小地方做出改进。

因为我的研究重点始终放在现存的隐形冠军，也就是在危机和竞争中存活下来的企业。

十年前，我的隐形冠军名单上有547家德国隐形冠军，我推测大约有10%的企业在过去十年中退场——这个比率算是非常低，再次说明了隐形冠军的企业韧性。在这些殒落的明星企业中，有个经典案例是幻灯片投影机的前世界级领导品牌Reflecta，这个例子说明了科技变迁对企业的危害，进入数字摄影年代之后，数字光学投影机取代传统的幻灯片投影机。

尽管隐形冠军的永续经营能力很强，但我想强调一点，我们不能将隐形冠军神化，它们并非全然免疫于经济危机与激烈的企业竞争。跟所有企业一样，隐形冠军也需要在竞争中证明自己，而绝大多数的受访者都表示，他们的竞争对手非常强大，成功绝非偶然，而是他们在许多小地方做得更足、更好、更持续一点。

希奥多·李维特 (Theodore Levitt) 教授就曾说过：“长期的成功，来自于持续专注在正确的事物上，每天在一些不起眼的小地方做出改进。”我相信，很多隐形冠军的老板对这番话会深感认同。

因此，各位千万别以为仿效上述所提出的成功模式，照表操课练一练就能有良好表

现。相反地，您应该带着批评的眼光，好好审视这些企业所取得的经验结论，是否适用在各位的企业经营与商业环境中。

### 隐形冠军的宝贵经验

每家企业都应努力向其他成功企业学习，但到目前为止，这种学习似乎是单向的，大企业似乎才是中小企业应当学习的对象。90%的案例分析介绍的都是大企业；换言之，好像他们才有宝贵经验值得众人学习。

现在，该是扭转乾坤的时候了！大企业其实也能从小公司身上学到很多有益的东西。在我们这几年与大企业合作的过程中，我发现隐形冠军的创新策略和经验，往往能引起热烈的讨论，最终能引领形成具体的优化建议。

在过去十年间，我们注意到很多大企业将

焦点重新放到核心业务与顾客关系上，因此造成一些大企业进行内部改组，而新成立的事业单位与隐形冠军非常相像，但我始终觉得它们还有很多改进的空间。

我相信，表现较不卓越的企业，都能从隐形冠军身上学到一些宝贵的经验。值得好好比较一下目前现行的策略与经营模式，与已经取得优秀成绩的隐形冠军有何不同，然后采取具体措施进行改善。

创新与隐形冠军的起源，基本上非常多元，无法具体分类。当然，运气和偶然也是其中因素，这点我们不能忽略。有时，是因为在一开始就发现到未被满足的客户需要，也有可能是在问题浮现之前，就发展出解决问题的技术与专业能力。无论如何，企业必须同时考虑市场与科技，而这两项的结合，正是产生企业创新能力的原因。



表现较不卓越的企业，能从隐形冠军身上学到宝贵经验。并好好比较一下现行的策略与经营模式，然后采取具体措施进行改善。

### 为了解决生活中的问题

许多隐形冠军的创新技术，起源于创办人在生活中碰到了当时没有妥善解决方法的难题。举例来说，目前由克劳斯·希普（Claus Hipp）负责经营的喜宝公司（HiPP），是全球最大的有机婴儿副食品生产商，他描述喜宝出于一场“紧急事件”：“我祖母无法同时用母乳满足她的双胞胎，于是她的糕饼师傅丈夫乔瑟夫·希普（Josef Hipp），便将牛奶、面包粉和水混在一起给他们吃。结果，双胞胎不但不用饿肚子，这项产品在顾客之间也获得喜爱。我的祖父母没有一个人提前看见这项商机，但这个偶然发明的产品，日后还成为婴儿食品的第一品牌。”

德彩（Tetra）的创办历史与喜宝的有点相似，它的创办人（Ulrich Baensch）写了一篇有关热带鱼的博士论文，他分析要饲养这类鱼十分困难，因为在市场上并没有合适的鱼饲料。因此，他自己研发了鱼饲料，并在一九五五年成立德彩公司。今天，德彩在

水族及池塘养殖领域，处于全球市场领先地位，市占率超过50%。对喜宝和德彩来说，它们的创办人在一开始都遇到了某个问题，但他们凭借自己的能力找到创新的解决方法，将需求与技术融合成绝佳创新。

### 突如其来的商机

有时，创新的诞生是完全偶然的。兄弟工业株式会社（Brother Industries）的社长平田诚一，这样描述他们生产打字机的故事：

“我们一开始是做缝纫机的，那怎么会想到要做打字机呢？某天有个美国客户来问我们是否可以提供打字机，因为他有一个很大的客户，如果我们能做的话，他就可以卖给这个客户。从那时开始，我们就开始生产打字机。”兄弟工业又如何在这块难做的市场中战胜强敌脱颖而出，成为全球市场领导者呢？关键技术是什么？平田社长对这些问题是这样回答的：“我们拥有能满足客户需求的自有技术，全部都是我们自己开发的。秘密就是我们的机械制造能力，我们自己制造产品的款式与机器。”在这个案例，我们看到的是一个不经意的市场机会，与专业技术能力的完美结合。

前述这些案例，告诉我们两个定理：

- ① 创新只有部分是可控制的。
- ② 创新要能成功（为市场广泛接受），必须完美结合内部能力与外部商机。A

本文出自：天下杂志出版社《隐形冠军》

各位看完这些例子，千万别以为隐形冠军的创新之所以成功，纯粹是靠新商机、运气或创业家的直觉使然，绝大多数隐形冠军成功创新，是通过有系统的研发而产生的。



## 疫情之下的宅经济时代 企业如何抓住机遇

文/崔洪波·正见品牌顾问创办人

面对突如其来的疫情，如何制定自救策略？古语云：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全域者，不足谋一域。”如果只聚焦于如何度过眼前的危机，那下次危机来临时，企业很可能还会无所适从。正见品牌顾问创办人崔洪波认为，疫情只是长期变化下的一场突袭，它终究会结束，企业需要做的，是培养在充满变化的环境中保持平稳发展的能力。

### 疫情当前，态度决定成败

此次新冠肺炎疫情，对企业和个人都是一次严峻的考验。大家之前也许都听说过现在是VUCA时代，充满了易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity），黑天鹅事件时有发生，但大家并没有很深切的体会。直到疫情忽然来袭，才发现自己面对风险时还是很脆弱的。

以前，很多企业舍命狂奔，对潜在风险置若罔闻。疫情的发生，让其不得不紧急刹车，重新思考出路何在。前段时间我与一家行业龙头企业的管理者交流，了解到他们在疫情爆发之后，决定给全体员工发了一封公开信，号召大家一起努力推动数字化转型。通过动员转型，营业销售额甚至比转型之前更高。于是大家惊奇地发现，其实做这些并没有想象中那么困难。很多悬而未决的问题也得以快速推动。疫情可以视为长期变化下



的一次突袭，它终究会结束，但长期趋势却会对企业产生深远影响。

### 宅经济将迎来新机遇

疫情将给市场带来何种变化？我认为，最大的变化是宅经济将迎来爆发。

以前，很多人都会调侃说自己是宅男或宅女，但那并不是真正的宅，还是有生活状态和场景的切换。现在是禁闭状态下的宅，从宅生活到宅办公，形成了一个完整的生态圈。

疫情期间大部分人都宅在家里，在途经济（酒店、旅行社等）和在店经济（餐饮、零售店等）都遭受了不同程度的挫伤。不过，宅经济将迎来全新的发展机遇，主要变化体现在几个方面：

- 1 大家开始重新审视家庭关系与生活方式，追求更紧密的家庭关系以及更健康的体魄。
- 2 网上课程成为了必需品。近期很多平台推出了大量的免费直播，某种程度上潜移默化地改变了大家的学习方式。
- 3 大家开始重视健康投资。疫情让大家看到了提高免疫力的必要性，重新认识了健康的重要价值，对健康的投资意愿得到加强。

在宅经济下，电商、上门服务、信息、社交、外卖、网游、线上教育等行业都将迎来跨越式的增长。

- 4 上门服务更加普及。疫情提供了一场前所未有的实验和用户教育，逼着消费者培养使用上门服务的习惯，降低了相关企业的获客成本。
- 5 家居用品行业将迎来春天。原来大家朝九晚五上班，对家居环境并不太关注。而现在整天都在家工作和生活，就会思考如何将家里重新装饰一番，使其变得更舒适。

可以预见，在宅经济下，电商、上门服务、信息、社交、外卖、网游、线上教育、线上金融、线上视频、线上直播等行业都将迎来跨越式的增长。

### 宅经济时代的品牌与营销之道

在疫情催生的种种变化下，在宅经济时代快速发展的背景下，企业需进行哪些调整？如何做好品牌与营销？

#### 短期：融入和布局宅经济生态

我相信，改变才刚刚开始，未来还会有更多的变化。例如大家到商场和超市的频率会降低，上门服务行业会持续发展。人们会选择在家做更多的事情，从而把时间节省下来——“企业的当务之急是快速融入和布局宅经济

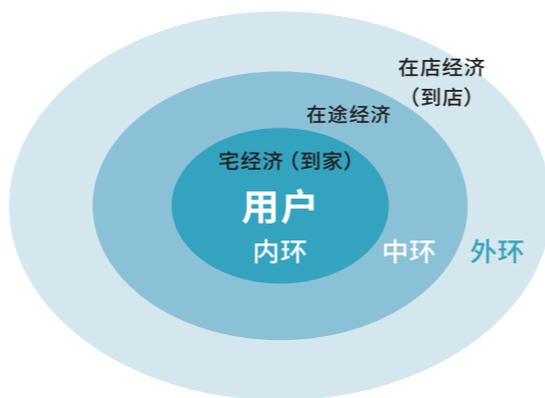
生态，重新思考线上经济与战略布局。”

营销是提高企业短期收益的有效手段。但是，做好宅营销并非易事。是否有渠道并不重要，重要的是能不能把用户沉淀到自己的“私域流量”池里。根据企业和使用者关系的远近，我将其划分为三层（见右图）。

在店经济位于最外环，用户只有到店才会和企业发生关系。疫情期间，很多企业将门店关闭后，和用户之间唯一的连接器也失去了，企业要不断审视，看自己到底位于用户生活圈的哪一环。

针对用户的宅营销有四个圈层。第一圈是全顾客，把所有人都视为顾客；第二圈是全战场，尽可能地触达顾客；第三圈是全员营销，企业所有人都行动起来；第四圈是全天候，并不是特定的时间段才做营销。进行宅营销时需要合理利用新工具，图片、15秒短

### 你活在用户的哪一环里？



数据来源：中欧国际工商学院微信公众号

视频、抖音小视频、长直播、内容库等多种手段并用，为营销赋能。

当前很多企业都采用长直播的形式，这是非常好的尝试。直播不仅能说明C端企业提高产品销售，也可以说明B端企业提升协作



### 企业的当务之急是快速融入和布局宅经济生态，重新思考线上经济与战略布局。

能力。比如可让业务员对有潜力的客户进行产品营销；可通过直播的方式培训渠道伙伴和导购，教他们如何更好地销售；甚至经销商大会和招商会也可以通过直播来完成。

### 中期：做正确和重要的事情

所谓危机就是危中有机，危机时期往往也是很多企业快速成长的时期，例如2003年SARS之后，淘宝快速发展起来；在美国市场遭遇危机后，华为在国内市场的占有率快速攀升。

在中期，我认为企业的核心是做正确和重要的事情，主要包括三点：

- 第一) 审视自己所处行业，把握行业的重构机会。
- 第二) 坚定不移地打造品牌。宅经济时代，顾客购物的逻辑发生了非常大的变化，没有尝试性消费，都是必需性消费和储备性消费。所以，企业必须在用户心智中建立起品牌认知。

第三) 布局未来，开发新产品。经过此次疫情，消费者会重新调整自己的消费结构和对某些事情的认知，所以企业要布局未来，在将来3-5个月内开发出新的产品。

### 长期：构建有免疫力的企业系统

过去三四年，我多次带领团队到日本的企业去游学，发现很多日本企业是我们学习的榜样。为什么日本虽然遭遇泡沫经济失去了20年，但优衣库、无印良品等这些企业并没有倒下？归结起来八个字：“放弃投机，长期投资。”

具体而言需做到两点：第一，打造新的顾客数字生态体验体系；第二，建立品牌相关性，找到品牌与消费者生活的黄金连接点。

过去认为品牌有两个重要的能力：建立相关性和实现差异化。实际上就现阶段来说，建立相关性的重要性已经远远大于实现差异化，因为有时候企业所锁定的竞争对手是错的——你认为自己在和A竞争，实际上可能是在和B竞争，且两者很可能完全不在一个维度上。所以，企业要重新思考自己的哪些能力对顾客而言是最重要的，而不是自己和其他企业相比有何不同。A



文章转载自微信公众号  
中欧国际工商学院 (ID:CEIBS6688)  
禁止二次转载

对众多企业而言，疫情是一次严峻考验，但也是一个提升自身风险抵御能力、推动数字化转型的契机。只要坚持做好营销，增强品牌和顾客的相关性，并在企业内部积极进行调整，企业便能穿越短期的起伏和危机，迎来长久的平稳发展。

# Christian Dior

改变世界的法国时尚

## 迪奥的创意与革命

文 / 李俊明 · 图 / ©Musée Christian Dior ·  
©Victoria and Albert Museum · ©Philadelphia  
Museum of Art · ©Denver Art Museum

经过半世纪，全世界目光再度聚焦法国的迪奥（Christian Dior），探讨这位设计师如何改变了时尚的游戏规则，为法国奠定至高无上的“订制服”地位，并为巴黎女性创造了迷人新风貌，影响了后世一代又一代的时尚设计。

**若说** 克利斯汀·迪奥（Christian Dior, 1905~1957）是近年最热门的设计展题材，应该一点也不为过。像是伦敦最具代表性的维多利亚与亚伯特博物馆，去年就为迪奥举办特展，不但成为开馆以来最受欢迎，甚至还因观众欲罢不能，加演七周，吸引近六十万观众朝圣，创下空前纪录。另外，巴黎的装饰艺术博物馆、澳洲的国立维多利亚美术馆、美国的费城、丹佛、达拉斯等地美术馆，也都举办了迪奥主题展，可见普罗大众对于高端品牌，有着不小的好奇与向往。



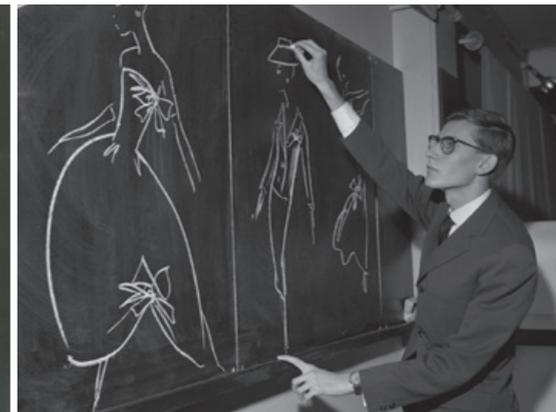
01\_1947年创业作，便以“新风貌”系列一炮而红。



看更多经典设计



02\_1912年迪奥家族在“格兰维尔”故居的留影。



03\_年轻的圣罗兰，早在19岁就成为迪奥的设计助理，随后并接下创意总监一职。

想要探究故事的源头，通常不免回溯迪奥诞生的法国诺曼底滨海小城“格兰维尔”（Granville）。由于迪奥的父亲经营肥料制造业，因此幼时生活优渥，观览保存至今的珍贵黑白照片，就可看出一家人悠闲的生活情调。

他的美感养成，总是得溯及这段童年经验，迪奥就曾在回忆录中描述：“童年大宅为我留下最温柔、最美妙的回忆，我的生活与设计风格，几乎都由它的环境与建筑形塑而来。”而他在成功之后，每每推出新系列服装，必定会有一件外套依照这出生地“格兰维尔”命名，可窥出他对此地的深厚情感。

### 悠游艺术之间 创造独一无二“新风貌”

虽然迪奥的家人冀望他成为外交官，但他抵挡不了骨子里艺术细胞呼唤，很早就开始卖起自己的设计速写赚取零用钱，可见其早慧的天分。他虽然未曾正式学过裁剪与缝纫，但却能凭着敏锐触觉，摸索出浪漫优雅的风格。后来在学业告一段落后，父亲为他买下一家小画廊，其间就曾经手过毕加索的作品。

不过这段时期没有维持很久，全球经济大萧条突然的重击，导致家道中落，因此迪奥

被迫卖掉才经营不久的画廊。他很快投入时装设计师罗伯特·皮凯（Robert Piguet）旗下，直到1940年被征召入伍。两年后从军中退伍，又开始替订制服设计师路西安·朗（Lucien Long）效力，与另一位后来也成名的设计师皮尔·帕门（Pierre Balmain）共同成为这家工作坊的设计主力。

随着二次大战爆发，德军占领巴黎期间，过往独领风骚的法国时装工作坊都经历了一段惨淡岁月，诸如浪凡（Jeanne Lanvin）、莲娜·丽姿（Nina Ricci）等等，都被迫为德国军官的女眷效力，才能苟存残喘。



04\_伊莉莎白泰勒在1961年身穿迪奥晚宴服。

在这段时间，迪奥的妹妹凯瑟琳加入了反抗军，不幸被逮捕，送进集中营囚禁。幸好，她在大战结束后获得释放，因此当迪奥决定自创品牌，便决定将1947年推出的香水命名为Miss Dior，向勇敢的妹妹致敬。

也是在同一年，他展示了九十多件作品，大受欢迎，美国版《哈泼时尚》杂志还把当时迪奥塑造的风格，誉之为“新风貌”（New Look），一炮而红。

这所谓的“新风貌”，指的是以合身的外套、伞状的长裙营造出丰胸、细腰的身体轮廓，与战时服装勉强屈就的宽松、毫无生气形成对比。他放胆使用大量布料营造垂坠感，堆砌出视觉的丰富层次，一扫战争物资缺乏的阴霾，不但让人们在心理摆脱拮据的阴影，也重新为女性带来自信与光采，因此很快抓住媒体目光，快速让巴黎回归时尚焦点。

当然，迪奥并没有只停留在这种强调女性魅力的“新风貌”，这个品牌最大特点，就是即使迪奥早在1957年便过世，但其后接手的六位设计总监，包括圣罗兰（Yves Saint Laurent）、马克·波翰（Marc Bohan）、吉安

法蓝科费雷·费雷（Gianfranco Ferré）、约翰·加利亚诺（John Galliano）、比尔·盖登（Bill Gaytten）、瑞夫·席蒙斯（Raf Simons），以及现任创意总监玛莉亚·嘉西亚·基乌里（Maria Grazia Chiuri），多能在辉煌的品牌遗产之外，还有延续将近半世纪的精彩表现，屡屡在兼顾创意与传统中创新，发挥对全球时尚持续不坠的影响力。

### 将法国时尚 重新带回聚光灯焦点

回顾起来，法国几个响亮的时尚名号，都有各自的时代意义。比方说，香奈儿代表将女性由繁复的服装桎梏中解放出来，在日常穿着加入现代元素，更为重视机能、简约；圣罗兰则进一步将男装符码与女装结合，带来另一种革命。而传奇的迪奥，则引领法国由二战奋起，再创华丽优雅，并将巴黎高级订制服推向全球领先地位。

迪奥能在二战的萧条中迅速崛起，一度占去法国高级成衣出口份额一半以上，其中至为关键处，是对美国市场的重视与营销，不

仅影响了日后数十年的晚礼服、晚宴服、新娘礼服设计，也对美国上流社会与好莱坞影剧圈，拥有绝对的号召力，借此将品牌魅力发散到全世界。

早在1948年底，迪奥便在繁华的纽约第五大道开出专卖店。除了著名的女演员如伊莉莎白·泰勒皆是忠实拥护者，最出名的客户，当属1956年成为摩纳哥王后的葛丽丝·凯莉，俨然就是最具说服力的代言人。

虽然葛丽丝·凯莉早在1982年便已过世，但她多年来对迪奥的热爱，依然为人津津乐道。妮可·基德曼主演的传记电影《摩纳哥王妃》，便体现了当时的时代背景。当年她在纽约出席订婚舞会，就是穿着迪奥订制礼服，随后各种皇室正式场合，也不时选穿迪奥作品，就连1957年迪奥本人过世，她依然还是非常支持继任的创意总监马克·波翰。

### 不只创造流行 也改写产业模式

仔细探讨起来，迪奥品牌的崛起，不只是创造流行与美学，也在商业层面写下崭新的经营模式。

首先，他在1949年就已率先投入授权商品



09



10



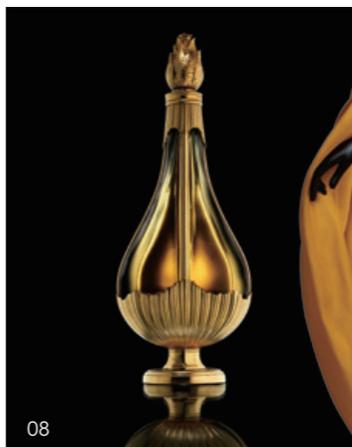
05



06



07



08



11

05\_迪奥先生与模特儿合影。06\_迪奥在单飞后一手打造了自己的同名品牌。07\_现任的玛莉亚·嘉西亚·基乌里，是迪奥创立七十多年来首位女性创意总监。08\_1963年以品牌之名推出的香水。

09\_现任创意总监玛莉亚·嘉西亚·基乌里在接任后推出的晚礼服作品。

10\_想象力狂放不羁的约翰·加利亚诺，在担任创意总监时期为迪奥注入了独特的生命力。

11\_马克·波翰担任迪奥创意总监时期的作品。

开发。虽然这作法曾被当时的高级订制服同业批评为自贬身价，但他深知整体造型对穿搭风格影响极大，因此很早就将产品延伸至鞋、帽、手套，甚至香水，授权高档配件制造商使用其商标，让皮草、领带、丝巾、香氛、彩妆等更多商品营销全球，迅速打开知名度。而这套成功的商业模式，也成为如今奢侈品模式的开始。

再来，以“时尚总监”一职延续品牌生命，亦在迪奥被发挥得淋漓尽致，也让不少人才有了发挥舞台，因此尽管迪奥在52岁便因心脏病发英年早逝，但品牌对于后世的影响从来没有停过。

像是后来也自立门户的圣罗兰，早在19岁时就投入迪奥门下担任设计助理，2年后迪奥更独具慧眼，在过世前钦点21岁的圣罗兰接棒品牌。继任的创作总监马克·波翰也随后创造了“修身风格”（Slim Look），延续了迪奥的成功。

而尽管七十多年发展历程当中，迪奥也曾在1978年一度面临经营不善的破产窘境，但如今已成全球首富之一的贝尔纳·阿尔诺（Bernard Arnault），后来就是看准了迪奥的长期发展潜力，因此陆续买下大量股份，将之与LVMH集团结合，开创了酩悦·轩尼诗一路易·威登奢侈品集团的辉煌年代。

在这段期间，除了1989至1997年执掌创意总监的费雷为品牌注入典雅与严谨，其后接手的时尚奇才约翰·加利亚诺，也以天马行空的狂野创意屡创话题，将品牌人气推至高

点，直到他在2011年爆出歧视犹太民族的言论才被免职。

而在继任的瑞夫·席蒙斯带来三年的极简风后，迪奥在2016年迎来首位女性创意总监玛莉亚·嘉西亚·基乌里，重新梳理品牌DNA，以充满女性自觉观点的设计掳获时尚圈好评，再度成功与新时代消费市场接轨。

回顾这七十多年的转变，就像一趟惊奇不断的旅程，充满了前仆后继。不论迪奥创业当时的浪漫情怀还存在多少，守住品牌，在诡谲多变的消费时代，已经变得越来越不容易。A



12\_1948年迪奥为模特儿试装。

充满更迭的迪奥故事似乎告诉人们，与时俱进，才能激发源源不绝的活力，毕竟，迪奥崛起之初，也是凭着大破大立、颠覆现状，才为自己赢得头角峥嵘，立于时尚史不败之地。



## 中医教您防疫大作战

# 借用老祖宗的智慧 找出方便有效的方法

文 / 陈盈光 · 雅丰唯心中医诊所副院长



看更多健康常识

新冠肺炎来势汹汹，国际期刊Science及Nature提出警告，新冠肺炎在全球各地区数量会激增，全球大爆发已经不可避免，新冠肺炎预防重于治疗，除了戴口罩、勤洗手、环境定期消毒外，还有什么其他方法可以预防呢？

**新冠**肺炎的发病特征与古时描述的“瘟疫”相近，具有发病急骤、病情险恶、病况相似、传染性强容易流行等特点。瘟疫的产生原因是“厉气”，它是不同

于风、寒、暑、湿、燥、火六邪的外邪，也就是跟季节没有关系，当人体的免疫功能降低，“腠理开而邪气入”，抵御外邪的功能减弱，外邪因而得以趁机侵入人体而致病。

## 对抗新冠肺炎最重要的就是提升免疫力，所谓“正气存内，邪不可干”。

为什么一样得病，有些人病势缓慢而轻微，有些人疾病来得快并且严重呢？《黄帝内经》中的《灵枢·岁露论》提到，当气血充实，人的肌肉充盛、肤质细致、毛发旺盛，就算得病也不严重；反之，气血虚弱邪气入深，疾病就会突发并且严重。如果大流行是无法避免的，那对抗新冠肺炎最重要的就是提升免疫力，所谓“正气存内，邪不可干”，以下是提升正气的方法：

### 六大提升正气的保健方法

#### 1 饮食有常，起居有节

饮食起居有规律；饮食新鲜均衡且吃熟食，吃熟食能保养胃气，维持良好的消化功能，古人碰到瘟疫有少食斋戒的习惯，以中医的理论来说，太多的食物及肉类，会让体质化热，疾病进入体内的病程会加速。另外，睡眠满八小时，不要熬夜，熬夜会消耗免疫力。平时多做运动，增强体质；另外还要注意保暖，要适当加衣被，避免淋雨，防止外邪侵袭人体。

#### 2 精神内守

新冠肺炎期间，许多人看到疫情焦虑紧张，担心自己及家人得病，晚上睡不好，其实心慌也容易使气机逆乱而生病，因此平

时要保持精神安定，与其惶惶终日，不如想想自己能做些什么运动维持健康，保持情绪稳定。



#### 3 按摩头面

受外邪初期通常会先有头面的症状，如打喷嚏，鼻子痒，眼睛痒，头昏或脖子紧等。可以用手来回用力摩擦后头枕后粗隆处，直到皮肤发热，接下来按揉左右两风池穴，直到产生酸、胀、重、麻感觉，可以来回多作几次，做完可喝杯热粥，使身上微微出汗，让表邪经表而出。

#### 4 药浴

药浴是在水中加入中草药或煎液，可以用来洗浴全身或局部，不仅可以促进血液循环，中药的效力还会随水蒸气由鼻粘膜直接吸收，可以镇定安神、避邪防病。

##### 材料

苍术15克、白芷10克、细辛5克、川芎5克

##### 做法

- 将上述药材用1000 c.c.的水煎15分钟。
- 将过滤后的药汁倒入38度的水中，浸泡身体或足部10分钟。
- 洗浴后用干毛巾擦干，穿上衣物鞋袜保暖。

#### 5 配带香囊

用布包裹药物，悬挂于门户或带于手臂、头顶，可以用来预防疾病，现代研究也认为中药气味芳香，其成分通过呼吸道进入人体，能够兴奋神经，刺激免疫反应，提高身体的抗病能力，以下为预防流感的中药香囊制作方式：

##### 材料

艾叶2.5克、肉桂2.5克、藿香2.5克、丁香2.5克、苍术2.5克、白芷2.5克、川芎2.5克、香囊1个

##### 做法

- 将上述材料磨成粉。药粉均匀混合后，放入香囊即成。
- 香囊可用卤包棉袋代替，但需要装两个，否则药粉会漏出来。
- 以上的药材多半是芳香化湿药，气味芳香，小朋友也能接受。



#### 6 中药茶饮

中医古籍《医宗金鉴》提到可用“玉屏保元汤”固护正气，可预防瘟疫流行：

##### 材料

防风、黄耆、白术各10克，红枣、生姜各5克

##### 做法

- 将上述药材放入锅中，加入500ml水。
- 煮沸后再小火煮30分钟。



### 防疫期间适合的保健运动“八段锦”

不同于密集式的锻炼及竞技运动，中国传统健身方法强调意、气、形三位一体，不是只单练形体的部分，在运动的时候强调身心自然、放松与心神集中的情况下，以简单易学的招式与动作，进而达到锻炼身体防止疾病的目的。

### 办公室八段锦

八段锦就是八段动作，可以依据自己的体力条件选择站式或坐式，请注意配合呼吸。



#### 一 双手托天理上焦

预备式：自然站立，两脚平行分开，两臂自然下垂，眼看前方。

动作：两臂慢慢向上高举过头，指尖相对，而后翻掌掌心向上，尽力上托，头后仰仰看手臂，继而足跟尽量上提，吸气维持这个姿势片刻；呼气，手慢慢放下，足跟轻轻落地。

#### 二 左右开弓似射雕

预备式：双腿分开成马步，两手半握拳，平放胸前。



动作：挺直上身，向左侧转身，伸直左臂，拇指向上翘起，头转向眼睛看食指，呼气；右手半握在胸部如拉弓，吸气，如此左右轮替。



### 三 调理脾胃单举手

**预备式：**自然站立两臂平放胸前，两掌心向上，指尖相对。

**动作：**翻掌，左手上举成单臂托天状（指尖向右）右手下按于胯下（掌心向上指尖向前）左右姿势互换反复进行，上托下按时吸气，左右换式时呼吸。



### 六 两手攀足固肾腰

**预备式：**直立，双臂平屈于上腹部，掌心向上。

**动作：**向前弯腰，翻掌下按足背，双手攀握足尖，臂膝伸直，头略昂起；然后恢复直立；两手握拳，并抵及腰椎两侧。前俯后仰时呼气，还原吸气。

### 四 五劳七伤往后瞧

**预备式：**自然站立，双手叉腰。



**动作：**头慢慢向右转，眼看后方，吸气；还原成预备式，同时呼气。左右轮替。

### 七 攢拳怒目增马力

**预备式：**马步，两手握拳在腰旁，拳心向上。



**动作：**右拳用力击出，臂随伸直，同时左拳用力紧握，左手肘向后弯曲，出拳时吐气，收拳时吸气，如此左右轮替。



### 五 摇头摆尾去心火

**预备式：**马步，挺直上身，双手自然放在大腿上面。

**动作：**上升前俯深屈，头部在左前方做转动，同时臀部相应右摆，左腿及右臂适当展屈，以辅助摆动，呼气。转动数圈之后，还原姿势，吸气，向右方进行。



### 八 抱项七颠百病消

**预备式：**自然站立，两手交叉抱颈项，颈向后抵，手向前抚。

**动作：**两腿足跟并拢，提起，以前脚掌支撑身体，保持直立姿势，头用力上顶，之后足跟着地，还原为立正姿势，提跟时吸气，顿地时呼气。A

\*dov多福熊插图版权归属腾讯QQfamily（经授权转载）

现在因为新冠肺炎的影响，大部分的人不敢外出运动，建议在家里可以做简单上手的八段锦，可舒缓筋骨，并提升自身的免疫力。

# 曜昇震旦

AURORA ESTEL  
MADE IN ITALY



Prisma主管桌实景

## 震旦家具新品上市

# ACTIVA 灵动上“新”

图·文/震旦家具



更多精彩内容

震旦家具谱写新概念——Activa Office，意为“灵动办公室”，是基于人们的工作行为（Activity Based Working），通过创造多样化办公环境来支持不同的办公活动。

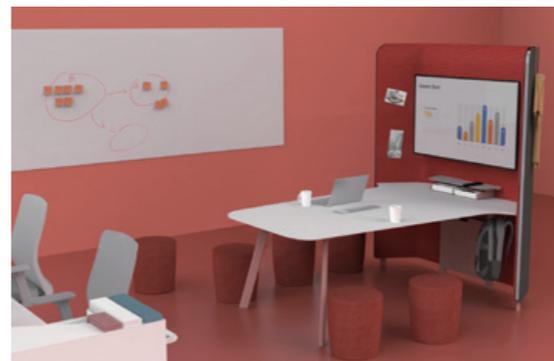
## Prisma系列

造型灵感源自当代建筑与雕塑艺术品，Prisma主管桌的视觉效果极具特点，兼顾力学与美学，锋利而不失优雅。悬臂结构为主管桌、会议桌端边提供了更舒适的腿部空间，更营造出平稳延展的悬浮视觉效果。

Prisma会议桌植入感应式氛围灯，可结合震旦MRS智能会议室系统情景设置。运用无线充电，轨道电源等科技元素，营造优雅的办公氛围。



Prisma会议桌实景



职员协作空间



会议协作空间

## CoLink系列

“CoLink”意为“协作链接”。灵动多样的协作场景打破传统办公模式的禁锢，构成人与人、产品、数据互联的全新工作模式。CoLink系列呈现出简约、优雅的设计风格，组合的多样性也带来更多的搭配选择。

- 协作桌——满足多人会议沟通的需求，提供端坐/站立办公两种高度配置，多种长度配置；可作为移动办公临时工作站进行日常事务的快速处理。
- 协作多媒体桌——支持团队快速讨论、视讯会议等办公活动需求，可搭配视讯无线传屏等设备，方便即兴共创。屏风可减少外界干扰，打造协作办公氛围美妙体验。
- 协作吧桌——满足2-6人进行即时协作讨论需求，紧密连接工位及会议空间等过渡地带。搭配沙发、屏风等配置成为工位附近开放型栖息地。
- 协作圆桌——满足3-6人以上小组作业，设计融入极简美学，桌面配置嵌入式升降电源可支持长时间的协作办公。

## Inline系列

“Inline”意为“内部链接”，寓意当代企业的中层主管所承担的中流砥柱的重要作

用。全新上市Inline系列造型动感，拓展更多空间可能性，体现了简约中的灵动。

## Inbox Family

支持各种个性装饰物的放置，表现属于你的温馨整洁的办公桌面。 **A**



Inline 主管桌



Inbox Family周边

因每一家企业个性不同，营造“灵活办公室”需要因地制宜布局空间，包括私密办公区、开放协作区域等等，甚至兼顾两者之间的平衡。震旦家具根据企业的情况和需求，定制办公空间解决方案，促进企业文化和员工效能的绽放。



## 高效指南

# 居家必备打印机，搞定作业办公难题



看更多精彩内容

图·文/震旦OA

受疫情特殊情况的影响，很多小伙伴纷纷开启在家办公、学习模式。本以为居家办公、学习很轻松，没想到猜中了开头没猜中难题。好处是节省了通勤时间，降低了与他人接触机会，却一度陷入棘手难题……

“各位”家长，今天的作业已经发到群里，大家打印出来，并监督孩子完成作业……”、“各位同事，如果准备盖章、报销，请打印附上发票合同等纸质资料……”没想到在疫情期间，继口罩、酒精

之后，打印机是非常时期居家必备良品，面对打印作业、打印办公资料的难题，相信几乎人人都有一肚子话要倾诉，于是本期向大家推荐打印机“好助手”——AD200PS。

## 家用神器，快捷打印

AD200PS是震旦推出的一款单功能黑白激光打印机，可以满足居家办公、学生作业的日常打印需求。虽然定位入门，但是性能配置一点也不差，黑白打印速度达到20页/分钟，且打印分辨率高达1200\*600dpi，有了它，在家学习、复习整理，打印文件都不再头痛。

## 节约成本好帮手

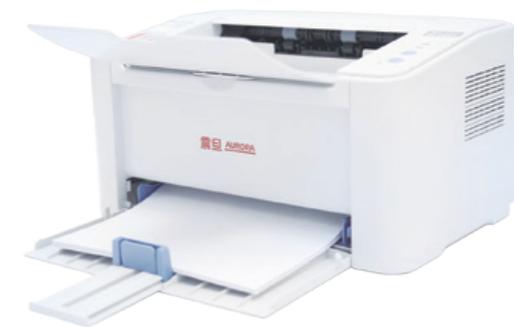
为了帮助家庭节省打印成本，该机标配耗材可以打印1600页，特别是当娃到了小学高年级和初中，作业课件的打印量会大大增加，一款千元以下的高效能打印机，可作为家庭常备的学习利器。

## 小巧美观，自由摆放

无论是颜值还是质感，AD200PS紧凑简洁的造型设计适合桌面办公，四周采用了



无棱角设计，放在家里更加放心。体积是337×220×178mm，小小身形，提升科技感哦。A



## AD200PS小档案

面向中小企业、SOHO、个人

- 打印速度20页 / 分钟
- 标配128M内存
- 打印分辨率1200\*600dpi
- 首页输出7.8秒
- CPU 600MHz
- 进纸容量150页
- 随机耗材寿命1600页
- 月负荷打印8,000页
- 短纸路设计、金属框架机身

AD200PS高品质打印搭配简约小巧设计，是居家学习办公必备的打印好助手！快联络震旦客服400-920-6568 / 800-820-0168即刻选购吧！

# 北京大学考古文博学院



01\_北京大学考古文博学院师生合影

## 活动回顾

# 震旦博物馆与高校教学系列活动

图·文 / 震旦博物馆

震旦博物馆致力于古器物学的研究和推广，运用玉器、陶瓷器、佛教造像等收藏，发展出一套以“料、工、形、纹”为核心的古器物学方法及理论，多年来通过博物馆的营运平台，以多元化的模式和社会大众接轨，尤其重视与高等学校之间的馆校合作，陆续与北京大学考古文博学院、复旦大学文物与博物馆学系及广州美术学院等单位，建立深度的合作关系。



看更多精彩活动



02\_复旦大学文物、博物馆学系教学实践基地成立



03\_广州美术学院师生合影

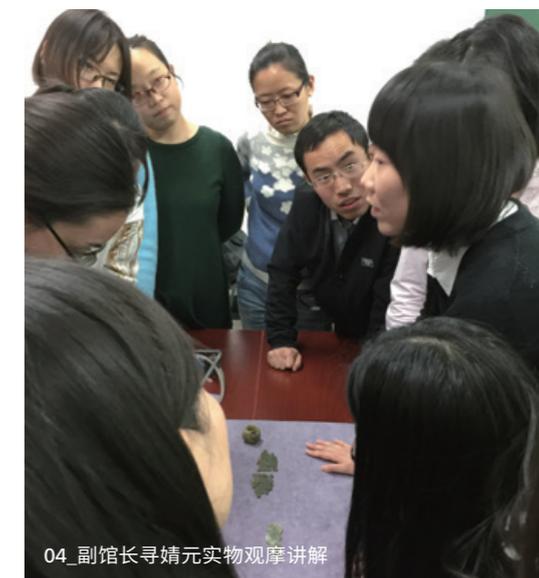
**北京** 大学考古文博学院与震旦博物馆的合作渊源，可以溯及2003年台北震旦博物馆与其所成立的“北京大学震旦古代文明研究中心”。2013年上海新馆开幕以后，双方交流更加密切。2017年开启“古器物学研究工作坊”专案，由博物馆研究人员为北京大学文博专业研究生讲授中国古代玉器与陶瓷课程。2018年，“北京大学考古实验实践教学基地”于震旦博物馆成立，将古器物学课程纳入北大的学分课程，供研究生选修。

复旦大学文物与博物馆学系是目前创办时间最长的文博专业科系之一，在博物馆业界享有良好的声誉和影响力，其办学理念与时俱进，适应社会需求，除了注重学科体系的全面建设之外，也很重视教学方法的创新，多次邀请震旦博物馆研究人员为同学们讲授古器物学研究、中国古代玉器专题等课程，结合实物观摩、拓片制作及实地参观等形式，强化教学的效果。2018年，“复旦大学文物与博物馆学系教学基地”于震旦博物馆成立，双方合作关系正式确立。

广州美术学院是大陆地区八大美院之一，美术与设计系科设置齐全，校园风气自由活泼，富有时尚气息，课程内容兼具理论和实践，尤其重视设计教育与经济、社会的发展密切结合。学院师生多次参访震旦博物馆，

对馆内的展览陈列及教育研究十分肯定，2019年起，邀请馆内研究人员开设古器物学研究与中国古代玉器专题课程，通过多学科的交叉融合，与产学研联动之方式，开拓同学们的视野。

震旦博物馆的高校教育以具体的实物为中心，基础课程从分项叙述开始，介绍古代器物的材质、工法、造型及纹饰，进阶课程从整合性的角度解释古代器物的设计理念，课堂上配合实物观摩之讲解，逐步掌握古代器物的特征与风格，课后到博物馆参观，实际印证课堂所学，对于学习和研究都能有所启发与帮助，期许未来有更多的学校加入，让博物馆成为大家共学、共享的教室。A



04\_副馆长寻婧元实物观摩讲解

# 秦汉陶俑风格



## 秦代·武士俑

秦代武士俑体型高大，脸部表情和衣着装束皆如真人，具有肖像的特征。（图一）  
图片来源：《中国文物精华大辞典·陶瓷卷》，页771/图277

## 一、秦代武士俑

秦代武士俑的体型高大，尺寸大多在1.75米以上，面部五官和衣着装束清晰写实，彼此互不重复且独具个性，长期以来都被认为是按照真人形象制作的俑类。

例如图一为秦代的武士俑，此俑由陕西省临潼秦始皇陵兵马俑坑出土，头部采模印法制作，身体和四肢以泥条盘筑法捏塑成形，其后再刻划脸部表情与衣着服饰，形成头戴长冠、颈部系巾、身穿战袍铠甲的造形，脚底附加一块方形底板，稳定陶俑的重心。

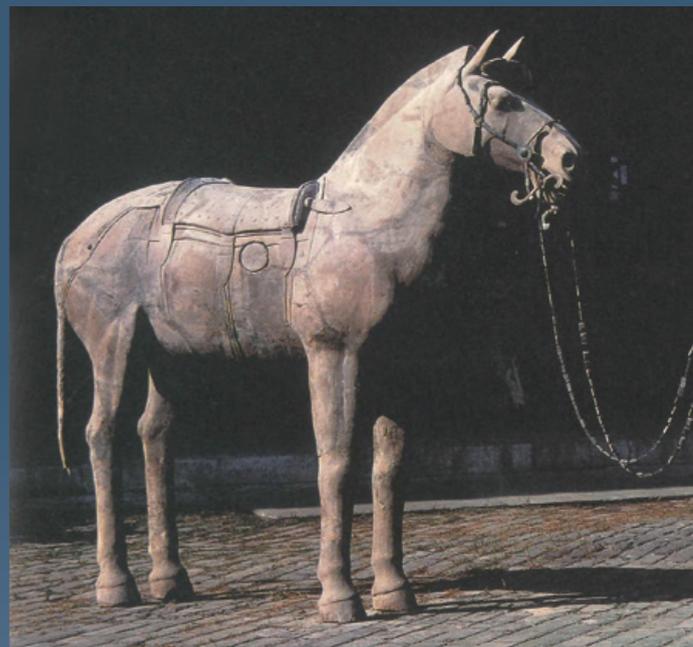
武士额头宽平，双眉微蹙，眼睛炯炯有神，鼻梁挺直，嘴上蓄须，神情威武严肃，头顶上的高冠向后弯卷，身上的铠甲以浅浮雕技法表现，甲片大小与编缀方式都交代得十分清楚，显然是以模拟实物的态度制作而成的。

由于秦俑如肖像一般如实呈现秦代将士的形象，通过数千名的规模阵仗铺陈出恢弘的气势，充分展现秦代军人威猛刚毅的气质。

## 二、秦代陶马

秦代陶马的尺寸也与真实的马匹大小相当，高度大约1.6米左右，从功能上可以区分为车马和骑马二类，前者拖曳战车，后者供人骑乘，二者的体态风格颇为一致。

例如图二为秦代的陶马，此俑亦由陕西省临潼秦始皇陵兵马俑坑出土，全器分为马首、身躯、四肢及尾巴等部位，采塑贴和模印等多重技法分段制作，再逐一黏接而成。马首双耳竖立，注视前方，身躯膘肥体壮，背部仿制皮革鞍垫，四肢笔直站立，肌肉结



## 秦代·陶马

秦代陶马与真实马匹的大小相当，肌肉结实，筋骨矫健，神情机警，气势刚强。（图二）  
图片来源：《中国陶瓷全集3—秦汉》，页44/图15

实，筋骨矫健，神情机警，气势刚强。

此一昂首挺立、四肢竖直的姿态是秦代陶马的特征，虽然缺乏活泼的动感，但是以群体的组合和数千件骑兵、战车排列成庞大的军阵，布局整齐严密，规模雄伟磅礴，正是“秦王扫六合，虎视何雄哉！”的具体写照。

## 三、西汉骑马俑

汉代盛行厚葬，希望逝者在另外的世界里继续享受生前的尊荣，使随葬陶俑的题材变得十分丰富，除了延续秦代的兵马俑之外，还有官吏俑、仕女俑、乐舞俑、仪仗俑及动物俑等等，尺寸大约40-60公分左右，规格比秦俑小很多。

除了大家熟知的秦始皇陵之外，汉文帝窦太后墓、汉景帝阳陵、汉武帝茂陵、汉宣帝杜陵等皇家陵园，以及江苏、四川、甘肃、河南、河北等地也有汉代陶俑出土，数量与造形十分丰富。本文即分秦代武士俑、秦代陶马、西汉骑马俑、东汉说唱俑及东汉马拉车俑五类，介绍它们的特色。

文/吴棠海·图/震旦博物馆

陶俑泛指用陶土制作的人像、动物、马车及建筑等物件，是古代的陪葬明器，此一葬俗大约滥觞于殷商时期，到了春秋战国逐渐取代人殉而流行起来，秦汉之际达到高峰。



### 西汉·骑马俑

西汉骑马俑的体型小，表情温和，衣着装束比较简约，缺乏临阵前的紧张之气。（图三）

例如图三为西汉的骑马俑，此器采分段模印法制作局部零件，再逐一黏接为完整的造形。马首略微瘦削，颈部竖直，昂首注视前方，身躯壮硕，四肢笔直站立，背上驮负一位骑士。

骑士头戴冠帽，帽缨系于颌下，身穿翻领阔袖的右衽上衣与铠甲，跨坐于马背上，头部微微侧转，朝上仰望，双手上举作拉弓射箭之状，神情专注，精神抖擞。然而此器的尺寸较小，骑士表情温和，与秦代陶俑犹如临战前的肃穆庄严截然不同。

### 四、东汉说唱俑

西汉中晚期以后，墓室结构模仿逝者生前的住宅设计，随葬陶俑的题材也更加生活化，出现许多家内奴仆的俑类。到了东汉时期，除了侍仆之外，杂技乐舞百戏俑成为主流，陶俑风格焕然一新。

例如图四为东汉时期的击鼓说唱俑，人俑头上包着布巾，双肩耸起，头部向前下压，袒胸露腹，下着长裤，左手环抱一鼓，右手握着鼓棒，左腿屈膝踏地，右脚前踢，露出跣足，抬眉眯眼，露齿微笑，神情诙谐滑稽，动作夸张有趣。



### 东汉·击鼓说唱俑

东汉时期的击鼓说唱俑，神情诙谐滑稽，动作夸张有趣，富有民间生活气息。（图四）



### 东汉·坐骑车马俑

东汉坐骑车马俑采分段法制作而成，车体结构清晰，如实呈现当时的马车形态。（图五）

此类陶俑主要见于四川地区，脸部表情刻画细腻，肢体动作活泼逗趣，充分表现说唱艺人的神韵，是东汉时期最富有民间生活气息的作品。

### 五、东汉马拉车俑

东汉时期的陶俑呈现日常生活百态，题材包罗万象，除了侍仆、乐舞、杂耍、庖厨、劳役、家禽、家畜之外，还有车马、楼房等等，可谓食衣住行育乐无所不包。

例如图五为东汉时期的坐骑车马俑，此器采分段法制作，辕马、车舆及御仆按照形状所需模印或捏塑，再组合而成。陶马体型高大，双耳竖立，张口嘶鸣，右蹄举起，向前迈步。车舆主体呈方形，两轮高大，车座周边竖立围板，上面跪坐一个御仆，头戴高帽，双臂前弯，作手执缰绳的驾驭之状。

车舆前端具有横轭，置于陶马颈背之处，轭下连接双辕，与车座下方的轮轴连接，车体结构十分清楚，如实呈现当时的马车形态。A

秦汉陶俑从严肃整齐的军队状态发展为形形色色的生活百态，题材和造形都有大幅度的变化，值得仔细观察与品味。下期将以原始瓷器为题，介绍商代——汉代之际瓷器初创时的风貌。



BOOK  
震旦博物馆出版  
丛书介绍  
战国玉器

**战国**时期是一个变革极大的时代，而战国玉器在造形、纹饰及形制功能的演变上，正可反映出这个时代的特点。本书由北京大学考古文博学院孙庆伟副教授所执笔，书中收录震旦博物馆与其他公私收藏的战国玉器三百组件，内容分为礼瑞用玉、丧葬用玉、佩饰用玉、人物造形、饮食用器、嵌饰用玉、兵器用玉、似玉材质及改形玉器等类，数量丰富，形纹精美，并且包含许多罕见的精品，值得爱玉者细心阅览与购藏。A

【内容精选】

- 1、本书按照形制功能分门别类，各项品类再依早、中、晚期的时序编排，使读者轻松掌握战国玉器形纹演变的发展过程。
- 2、作者以大量的出土资料为依据，深入浅出地分析战国时期在礼瑞用玉、服饰用玉及丧葬用玉的变化，引导读者了解战国玉器的历史意义。
- 3、运用多重角度的拍摄、成套分拍的方式，以及拓片的辅助，来展现战国玉器的精工之美。

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

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（国家和地区）

大陆地区 | 北京：罐子书屋、辑玉斋、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：“历史博物馆”、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：库存书社（高雄）

日本地区 | 艺友斋

- 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



战国晚期  
龙形玉佩



战国早中期 玉瓿



战国中期 镂空龙凤纹玉佩



馆藏精粹赏析

文 / 吴荣海 · 图 / 震旦博物馆



清雍正青花红彩波涛云龙纹大盘  
直径47公分 / 震旦博物馆提供

雍正时期景德镇御窑厂由年希尧、唐英二位优秀的督陶官监督制作，召集全国优秀工匠烧造官府用瓷，在传统窑业的基础上推陈出新，各种釉彩百花齐放，如本期所要赏析者即是雍正时期的青花红彩作品。

**此器**的盘口往外翻折，器壁以圆缓的弧度向下收窄，底下具有圈足，足内用青花书写“大清雍正年制”二行双圈楷书款，胎体匀称，细腻洁白，釉色白中微泛淡青，呈现雍正时期的胎釉特征。

瓷盘折沿处环绕一圈海水波涛纹，侧壁装饰云龙纹，盘心则以波涛龙纹作为全器的主纹。海水和祥云都是用钴料在坯胎上绘画而成的，龙纹部分事先预留位置，以钴料点画双睛后，罩上透明釉，高温烧成蓝色的青花。

龙纹部分以矾红料在釉面上绘制。盘心处的龙纹正面朝向前方，四肢向外伸展，以“弓”字形的姿态腾跃于巨浪之上，周边四个龙纹在云间游走，彼此首尾相接，环绕器壁一周。龙纹画成后二次送烧，低温烧成釉上红彩。

此类青花红彩装饰始于明宣德年间，以后各朝皆有制作，雍正时期工艺精湛，青花颜色沉稳清新，矾红釉彩明净美丽，在历代作品中呈现独特的风格。A



震旦同仁准备出发

## 爱心捐赠 回馈社会

# 震旦捐赠办公物资， 支援疫情防控工作

图·文 / 震旦集团



看更多爱心公益

抗击新冠肺炎疫情进入关键时刻，在这一场没有硝烟的战争中，无数同胞正在争分夺秒抗“疫”。震旦集团先后两次捐赠办公物资，为抗击疫情，积极奉献爱心和力量。

## 捐赠物资，共同抗疫

在抗疫前线，除了急需口罩等医疗卫生用品，很多办公物资也较为紧缺。2月下旬，震旦集团快速了解上海疫情抗击前线的物资需求，及时响应，通过上海市慈善基金会向上海市多家医院、公安和学校捐赠办公物资。同时，紧急召集震旦同仁，随时待命以保证物资及时送达与安装，满



援助物资装车

足一线使用需求。各受赠单位均表示感谢，定不负众望，打赢这场战“疫”，保护大家生命安全！

3月上旬震旦集团再次通过上海市慈善基金会，向上海医疗机构捐助办公物资，旨在为肩负抗击新冠肺炎的医务工作者和一线工作者，创造更高效、美好的办公环境。

## 向前线工作者致敬

每个时代都有不同的“英雄”。此时此刻，各地迎难而上的医务工作者和一线工作者，都是我们的“英雄”。我们致敬“英

雄”，希望他们早日平安归来。无论是物资上还是精神上的支援，在这样一个关键时刻，我们坚定支持为抗击疫情所做的所有努力。震旦将持续密切关注疫情进展，践行企业社会责任，决胜战“疫”。

## 震旦，与您在一起

在这场高强度、满负荷的战斗中，无数英雄用责任、专业守护着大家的生命安全。他们义无反顾冲锋在前，震旦尽己所能供其所需，与白衣天使和抗“疫”工作者，共克时艰，共同战“疫”！



医院代表对援助物资进行签收，并表示感谢



# 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 获得讲堂、研讨会、展示会等活动优惠讯息
- 3 不定期优先获得震旦相关产业会员优惠
- 4 增订/取消电子报、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PC桌机、平板、手机皆可阅读



立即扫描加入

加入网络会员

- 请上震旦集团网站: [www.aurora.com.cn](http://www.aurora.com.cn)
- 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



震旦  
AURORA

## 初露锋芒 悦享会议



Prisma 会议桌系列

Prisma | Cast wisdom on work

震旦(中国)有限公司办公家具事业部 上海市嘉定区申霖路369号 201818 | 电话: 021-5916-1010 | 全国服务热线: 800-820-0168 / 400-920-6568  
Aurora (China) Co., Ltd. Office Furniture Business Division No.369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai 201818 | Tel: +86-21-59161010  
Service Hotline: +86-800-820-0168 / +86-400-920-6568



[www.aurora.com.cn](http://www.aurora.com.cn)



wechat

# 震旦云商 您的办公服务管家



震旦办公生活 auroramall.com.cn

更多精彩请关注  
震旦办公生活公众号



## 办公场景式采购

提供办公室、茶水间、会议室、文印空间等各类场景，替您省去烦心的选购。

### 一站式办公采购

提供办公文具及复印纸等，节省时间，提高工作效率。

### 企业采购管理系统

提供企业专属下单平台，信息化管理提高采购效率。



震旦品牌  
顾客放心



专人服务  
顾客贴心



正品保证  
顾客安心



订制采购  
顾客省心



售后保障  
顾客无忧

震旦云商

上海市浦东新区富成路99号震旦国际大楼4楼

服务热线 400-920-6568转1 | 800-820-0168转1

www.auroramall.com.cn

震旦  
AURORA