

名人讲堂

Salesforce创办人
——马克·贝尼奥夫

企业的力量
是改变世界最好的平台

艺文飨宴

馆藏精粹赏析 五彩龙凤纹花瓶



1971年7月创刊 · 发行49年10个月

MAY 2021 五月号 No.598

远程管理 改变职场新样貌

随着疫情延烧，远程工作已成为全球的新趋势；
真正进入远程的工作型态之后，又会面临怎样的挑战呢？



扫码关注
更多精彩等着您

CoLink

New series for better collaboration

迭变启航

“CoLink”意为“协作连接”，以专注、协作、学习、社交、放松5种办公模式，融入智能会议系统，实现多样高效的办公环境。互联网时代灵活多变的办公模式，取势“CoLink”迭变启航！

震旦
AURORA

编辑台上
DITOR'S WORDS

疫情催生远程 回不去的办公室

过去 在公司“朝九晚五”上班，居家办公（WFH）的情况相当少见，但随着新冠疫情后出现，企业被迫接受工作形态转变！

据调查公司数据显示，企业在经过WFH试行后，约有4成员工仍希望维持居家远程工作模式。微软创办人比尔·盖茨也表示，疫情已改变人们对旅游及商业模式的看法，未来超过5成的商务出差及3成的办公室时间将会消失，“居家办公”俨然已逐渐成为趋势。

本期以“远程管理，改变职场新样貌”谈企业该如何远程管理。多年推行远程上班经验的软件公司37signals提出“远程工作八大重点特色”，他们认为在职场生活中，“开会”与“管理者”是工作成效不彰主因。事实上远离开会与管理者，才能完成愈多任务，这正是这家公司热情拥抱远程工作的关键之一。

seesaw温慕垚执行官则表示，远程管理对企业来说，一来可以节省办公空间成本，二来将给予员工更大的空间。并可借此检视公司体质、员工效率和向心力，以更客观的角度来观察员工的工作品质。由此可见大多企业即使疫情消退后，仍有许多员工会继续在家工作，居家远程办公将成为“新常态”！

《震旦月刊》感谢读者一路伴随至今，7月即将迈入50年，今年我们希望能聆听您的心声；于5月开始在网站新设立“编辑聊天室”单元，欢迎投稿分享您与月刊的大小事，让我们一起聊天谈心、共同成长！**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号创刊 · 2021/5/1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、徐千惠、袁媛
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

本刊为公益发行，分享经营管理及
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。本刊刊所使用之
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。



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



震旦家具官网



震旦家具微信

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.598

MAY 2021



A p.12

疫后随着虚拟工作的相关技术愈来愈成熟，远程办公已成为趋势。



A p.20

Salesforce创办人——马克·贝尼奥夫



A p.31

Production Club公司研发的Micrashell防护服，只要穿上它参加人多的群聚活动，也不怕群聚感染。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

- 01 疫情催生远程
回不去的办公室
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

- 04 别忘了怎么思考
文/林斯壮专栏

M 大师轻松读 MASTER 60'

- 08 远程工作运作原则
编译/大师轻松读

COVER STORY

2020年COVID-19疫情，让远程办公趋势加速进行，更成为上班族生活新常态！调研freelance平台预估，2028年将有成七以上的人采用远程工作模式。未来，远程办公已从趋势变成“进行式”，你、我生活模式将有何改变？



C 封面故事 COVER STORY

- 10 当远程办公成为日常进行式
文/苏美琪
- 12 当Work from Home成为趋势
不可不知的远程工作优势
文/福莱德·汉森
- 16 创造远程职场新样貌
从主管信任和员工自律开始
文/温慕垚

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

- 20 Salesforce创办人——马克·贝尼奥夫
企业的力量 是改变世界最好的平台
文/天下文化出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

- 24 人才与创新 为企业注入新动力
『独角兽』企业的优势竞争力
文/黄至尧

I 创新经营 INNOVATION

- 28 高效远程工作经验分享
事半功倍的关键习惯养成术
文/刘润

D 玩味设计 DESIGN

- 31 当代艺术 设计与思考
医疗与防护设计 (II)
文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

- 36 想法一改变，压力就不见
测验你的幸福指数是多少？
文/吴娟瑜

A 跃升震旦 AURORA NEWS

- 40 震旦家具×上海时装周
CoLink打造高效灵动办公，
携手顾客迭变启航
图·文/震旦家具
- 42 案例分享：天津城市规划院
好家具重塑办公空间盎然生机
图·文/震旦家具



- 44 践行环保，打造绿色办公空间
ESTEL拥有欧美多国权威环保认证
图·文/AURORA ESTEL

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

- 46 白领之夜讲座回顾
图说《点石斋》——百年之前的新媒体
图·文/震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

- 48 古器物学讲座——中国古代陶瓷专题⑮
耀州窑系青瓷
图·文/吴棠海
- 52 震旦博物馆出版新书介绍
明永乐青花瓷鉴赏
图·文/震旦博物馆
- 53 馆藏精粹赏析
明万历 五彩龙凤纹花觚
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

- 54 传递爱心 助力敬老院更新设施
震旦集团物资捐赠
长桥街道敬老院
图·文/震旦集团



MARTIN LIN 林斯壮

编译 / 《EMBA杂志》

别忘了怎么思考

国际品牌大师、2009年《时代》杂志百大影响力人物

科技的便利，让我们像在转轮里的仓鼠，不断向前跑，但却离颠覆性与创造性的思考，越来越遥远。

不久前，一位作家和我在伦敦街头漫步，他告诉我一个他从来不曾向任何人透露的秘密。过去几年来，他觉得自己的创意正不断流失。他必须费尽心思，才能勉强挤出一、两段文字。

这位作家不是唯一的例子。几天前，另一个朋友也对我说了同样的话，他是某个全球知名创新实验室的领导人。

这两位朋友所经历的“创作瓶颈”，使我想起了我在三年前进行的一个实验，实验结果使我决定再也不用智能型手机。这些朋友所描述的创意枯竭，使我想起我当时戒手机的“戒断症状”。那个时候我正在适应口袋里没有手机的阶段，我的感觉就和那两位朋友的情况一模一样。

在过去几个月，我们的生活由一个接着一个的远程会

议、完美无瑕的试算表，以及令人眼花缭乱的PPT建构而成。在这个过程中，我们的大脑成了认知装配线的一个工作站。“线性思考”主宰了我们的思考流程。

多年前，我在为乐高公司（Lego）探索崭新的创新概念时，曾经研究过创造力这个议题。从前，大人会把一大盒乐高积木丢给孩子，让他们自由发挥，盒子里没有附任何说明书，但孩子们总

你上一次把手机和电脑摆在“安全距离”之外，单纯地想事情，是什么时候的事？我敢说，你应该已经很久没有花时间“重组”（defragment）大脑了。

能幻想出最奇妙的城堡。

到了一九九〇年代中期，情况开始出现变化。孩子们的脑子仿佛破了一个洞，想象力流失殆尽，失去了靠自己想出点子的能力。电玩游戏、上网、追剧与社交媒体，夺走了孩子的注意力，把他们的颠覆思考力都变成了线性思维。乐高对这个现象的反应是，推出“预制幻想素材”，并开始提供说明书。

很久没有重组大脑了

现在想想，这和大人遭遇的情况没有两样。试想一下：你上一次把手机和电脑摆在“安全距离”之外，花一个小时（或甚至只是几分钟）单纯地想事情，是什么时候的事？你最近一次从事静态的认知性活动，而不是用线性思考开视频会议，



是什么时候的事？我敢说，你应该已经很久没有花时间“重组”（defragment）大脑、反省深思，以及想出一些有创意的新点子了。

马不停蹄的远程会议，使我们就像在转轮里无止境奔跑的仓鼠，以致于我们离原有的颠覆性与创造性思考越来越远。我们不再锻炼曾经为我们发想出绝妙点子的创造力。

我问顶尖领导人教练汤普森（Mark Thompson），执

行官怎么应对这个情况？汤普森最近在二〇二〇年史隆管理学院（MIT Sloan）校友线上高峰会担任主讲者，和几位全球知名领导人有了一番对话。他归纳了结论：

结论1：增加接触点

所有的全球性企业都有跨越国界的团队，过去十年来，数字会议已然成为企业的例行性活动。不过亚马逊（Amazon）执行官贝佐斯（Jeff Bezos）告诉汤普

森，现在和过去有个差别，那就是现今所有的员工都处于隔离状态，因此主管必须大量增加接触点。所有的执行官与团队的联络频率，都翻了三到四倍。

结论2：创造社会脉络

若不能和同事面对面联络感情，何不改成在线上进行？惠普（Hewlett Packard）执行官洛尔斯（Enrique Lores）向汤普森表示，“身为执行官，我一直觉得维持个人社会脉络是一件充满挑战的事。我最近经常通过视频会议，进入别人的厨房、地下室和车库，在那样的情境下，我可以顺带了解对方的家人和嗜好。”

结论3：注入前瞻性的氛围

以员工投入为主题的研究指出，心理安全感是释放员工创造力，以及创新能力的最大关键。因此，企业的人资长每周会为领导团

队提供，员工与顾客投入（engagement）的分数，作为提醒。

百思买（Best Buy）执行官乔利（Hubert Joly）表示，“在疫情期间，我们已经从『在家工作』演变成『全天候工作』”。这会导致我们养成惯性思考，而不是创造性思考模式。“你必须以同理心领导，让人们愿意跳脱既有框架思考。千万不要无止境地数算过去的错误。”

结论4：多元观点

汤普森在撰写纽约时报畅销书“备受推崇”（Admired）时，曾经研究盖洛普（Gallup）“最受推崇人物”，以及财星杂志（Fortune）“最受推崇企业”之间的关联。他发现，最有工作热忱的员工（占所有员工的三分之一至四分之一），会欣赏领导人的不同特质。

汤普森的研究聚焦于，那

些员工对主管的著眼之处。最有工作热忱的员工最欣赏的是，愿意授予他们更多创意空间与职权，对顾客发挥影响力的领导人，以及有幽默感，或是在遇到困难时大力支持部属的领导人。比较受到推崇的领导人，往往带有自嘲的傻气与非常谦卑的态度，同时鼓励有包容性、创造性与多元的观点。

我的看法是，人们可能不太敢彻底扬弃远程会议，而选择继续维持赶场开会的习惯。但这意味着我们正被科技牵着走，而不是掌握科技的主导权。贾伯斯在职业生涯的早期，曾希望苹果公司被视为“人类心智的催化剂”。有很长一段时间，不仅是苹果公司做到了这点，整个科技业都扮演了这样的角色。

但时代正在改变，我们最好努力保有自己原有的创造性与策略性思维，以免为时已晚。让我们一起努力，不要成为“科技的催化剂”。**A**

// 比较受到推崇的领导人，往往带有自嘲的傻气与非常谦卑的态度，同时鼓励有包容性、创造性与多元的观点。 //

你问我答

No. 598

《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

在快速变动的复杂新世界，企业如何持续追求成长与创新？全球最创新企业Salesforce创办人马克·贝尼奥夫认为，答案是招募『开拓者』，打造一个怀抱使命感的_____。

扫描看解答



A “经营理念”

B “精神领袖”

C “企业文化”

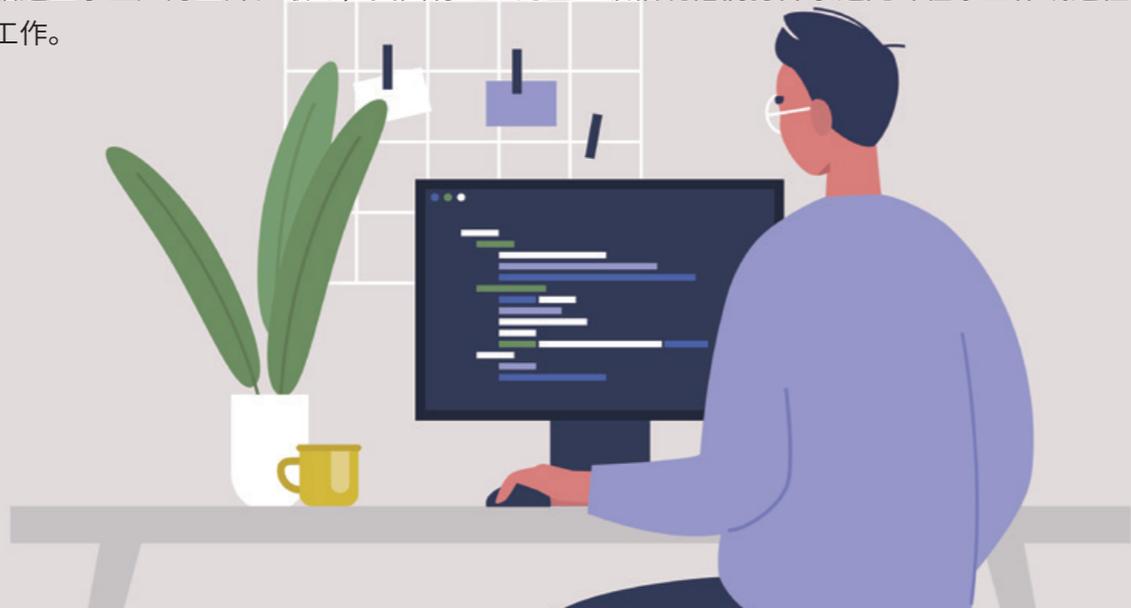
远程工作运作原则

编译 / 大师轻松读



更多精彩内容

新冠疫情促成一个根本性的改变是让员工在家工作。远程工作目前进行得很顺利，早期数据还显示生产力上升。最近，美国有82%的企业领袖说他们打算永远允许在家工作或远程工作。



要让远程工作发挥生产力，有一些工具和技巧可以助你一臂之力。让它们成为你的运作原则，依据需求采纳和调适。

原则 1 随时方便取得必要信息

让组织里的每个人 1 天 24 小时、1 个礼拜 7 天都能取得所有他们需要的档案与信息。

原则 2 每周确认进度

每周利用视频会议让大家聚在一起。这是每个人报告他们在做什么的机会，让团队能拥有更多凝聚力。

原则 3 把结果当作评量标准

评判一个人工作表现的标准，不是他们几点到达和几点离开办公室，唯一可以评量的是他们产出工作的份量和品质。

原则 4 消除幽闭恐惧

你可以鼓励远程工作者定期安排人际互动——偶尔在当地一个共同地点工作、一起分享一张办公桌，甚至定期去公园、咖啡厅或是其他任何地方。

原则 5 雇用聪明人士

你可以从世界各地聘请优秀员工，不受限于只能聘请住在附近的人。到头来这点可能成为你的强大竞争优势。

原则 6 吸引最佳人才

你可以留住优秀人才，不论他们选择住在哪里。如果有其他状况迫使他们必须搬到另一个城市、甚至另一个国家，他们可以把工作带着走。

原则 7 定期聚会与冲刺

有时找时间碰面，或是在最后关键期限一起冲刺也是不错的点子。也许可以产生不可思议的团结精神。

原则 8 建立公平的竞赛场

不要对待远程工作者如二等公民。你必须建立与维持用人唯才制度，让优秀的工作成果受到认可，不论是在办公室或远程完成都一样。

原则 9 经常进行一对一谈话

每2个月和远程工作者一对一聊个20或30分钟。让沟通渠道保持畅通。此外，它们也是提示与解决小问题的机会，以免小事变大事。

原则 10 避免过度工作

远程工作环境真正的敌人是过度工作，而不是怠忽职守。你需要确保人们有合理的工作时间，并且表明这是对所有人的期待。

原则 11 建立规律

部分远程工作者发现，如果他们大部分时间都能遵守他们自定的规律，他们会最有效率。

原则 12 维持高昂士气

胡萝卜与棍子无法让你的远程工作者长期维持动力。唯有让他们做喜欢和在意的的工作，并且和他们喜欢共事的人一起工作，才能让他们维持动力。A

当远程办公 成为日常进行式

序言 / 苏美琪; 文 / 福莱德、汉森、温慕垚

2020年COVID-19疫情，让远程办公趋势加速进行，更成为上班生活新常态！调研平台预估，2028年将有七成以上的人采用远程工作模式。未来，远程办公已从趋势变成“进行式”，你、我生活模式将有何改变？



CHAPTER 1
当Work from Home成为趋势
不可不知的远程工作优势



CHAPTER 2
创造远程职场新样貌
从主管信任和员工自律开始



CHAPTER 1

当Work from Home成为趋势

不可不知的远程工作优势

文 / 福莱德 (Jason Fried)、汉森 (David Heinemeier Hansson) 同为软件公司37signals创办人

疫情后，外加随着虚拟工作的相关技术越来越成熟，同在屋檐下办公的工作形态已日渐崩解。IBM自1995年开始实施远程工作，目前在全球有四成员员工采远程工作，出售多余办公室空间后，获利19亿美元，转租收入超过10亿美元。eBay、麦肯锡、强生等大企业，全球五分之一的员工早已采远程办公模式。



更多精彩内容

|| 雇用远程工作者所带来意想不到的好处之一，是工作成果变成评断绩效的唯一标准。身为管理者，你得以直接评估工作的成效，不需操心那些无关紧要的琐事。||

面对 疫后远程办公趋势，多年推行远程上班经验的软件公司37signals提出八大重点特色，分述如：

远程工作八大重点特色

1 重叠的工作时间
远程工作要成功，通常需要跟同事有重叠工作的时间。当工作时段只有一半与团队成员重叠时，你的工作效率或许反而会增加。你不会成天处理标示“急件”的电子邮件，或是一直被电话打扰，工作开始或结束的时段反而全都属于你自己。

假如你实在没办法克服时差问题，你就得想办法在无即时协同合作的情况下工作。事实上这样做的挑战性很高。虽然不甚理想，如果这样运作获得的效益够吸引人，还是有公司愿意如此运作。

2 眼见为凭
许多人对远程工作嗤之以鼻，主要是误以为远程合作会蒙蔽一些事物。我们大家都有过这种经验，在电话会议中得花上好几分钟解说的事，只要亲眼看到一两秒就懂了。

幸好要解决这个问题极其简单。现在有WebEx、GoToMeeting、Join.me等工具，轻轻松松便能分享画面，进行各种合作。不论是进行PPT、检视网站的最新变更、一起用Photoshop画图，甚至是一起编辑简单的文件都行。

就算非同步，也能达到协同合作的效果。在

37signals，假如有同事想展示手边新产品的特点，最简单的方法就是利用荧幕录影，然后配上自己的解说。这可以应用在许多场合，呈现最新的销售数据，或是解释新的营销策略时都很好用。

3 一切都公开
一旦你开始远程工作，如果没好好建立起工作流程与架构的话，保证有你好受的。关键在于，你必须让所有人随时能存取所有档案。假如伦敦的派崔克得耗上五小时，等芝加哥的同事上线，才能知道自己接下来要做什么，这样就浪费掉半天的工时了。一家公司要是这样浪费时间，不用多久便会宣告“远程工作根本行不通”。我们之前便讨论过，数据与指令无法取得的问题，通过科技几乎都能解决（其余就得靠良好的沟通文化了）。

事实上，这个问题就是我们当初打造37signals旗下第一个产品Basecamp的原因。Basecamp在云端建立了一个单一的集中空间，让我们可以将所有相关档案、讨论、待办事项和计划表都放在上头，确保工作流程畅行无误。

我们将Basecamp与程序码库GitHub整合，这样一来，所有人随时都能读取所有的程序码，包括程序设计师在讨论串中提出的更动建议。

共享行事历让我们可以知道安德莉雅何时结束产假、杰夫什么时候要去度假。假如贵公司规模大到没办法让所有人共享同一个行事历，那就分团队共享行事历吧。

如今有无数的工具可确保团队一切信息公开共享。重点在于，避免把重要档案锁在某一个人的电脑或收件箱中。公开共享重要的东西，就不会落得有人必须上穷碧落下黄泉，才能完成工作。

4 虚拟茶水间

远程工作能让生产力大幅提升。干扰减少了，完成的工作量自然就会变多！不过，一直工作不休闲教人疲惫，我们都需要让头脑有休息时间，此时，我们就需要虚拟茶水间。

37signals 采用的聊天程序是公司自己设计的软件，叫Campfire。目的在建立单一固定的聊天室，让大家整天都有地方可以哈哈、张贴有趣的照片、偷个小懒。你也可以用聊天室来回答工作上的问题，不过主要功能还是提供凝聚感情的社交空间。

虚拟茶水间对远程工作者的意义是，可以掌控自己与他人的社交互动—时间和频率任你

决定。一开始，你或许会觉得这有点浪费时间，不过，能和同事一起消磨时间也不赖。每个人都需要偶尔放松一下。

5 前进的动力

当你和同事同处一室工作时，很容易觉得自己对公司里发生的大小事了若指掌，这种稳定的感觉令人安心。远程工作自然不会产生这种信息的流通。或许会有专案经理通过电子邮件或聊天室查看大家的进度，但那只能让管理者了解目前工作的状况。

在37signals，我们通过每周更新的“你最近在忙什么”讨论串，把凝聚团队的方式制度化。大家都讲讲自己过去这个礼拜做了什么事，接下来这周有什么目标。这不是一个准确而严格的评估流程，用意只是让大家觉得我们都在同一条船上，并不是孤单地划着自己的小船。简单来说，工作进展若能跟同事分享，是最快乐的。

|| 在职场生活中，“开会”与“管理者”正是工作成效不彰的最主要原因。事实上远离开会与管理者，才能完成愈多任务，这正是拥抱远程工作的关键之一。||

6 成果决定一切

雇用远程工作者所带来意想不到的好处之一，是工作成果变成评断绩效的唯一标准。要是你整天都看不到某个员工在你眼前出现，唯一需要评估的就是他的工作表现。身为管理者，你得以直接评估工作的成效，不需操心那些无关紧要的琐事。最棒的是，事情会变得清楚明了。把重点放在工作成果上，你就能清楚看出，公司里谁真的有出力，谁没有。

7 不一定要跑到外地才算远程

远程工作不是只有人在外地才算，你也可以在一条街外的地方远程工作。远程指的是，你并不是成天待在办公室里。37signals 有十三个人在芝加哥办公室工作。大家同时进办公室的情况倒很少见，大多数时候只有五、六个人在。其他同事都忙着工作—只不过不在现场。

倘若你是老板或管理者，允许本地员工实施远程工作，是评估自己是否适合远程工作模式的好起点。这样做的风险很小，就算成效不彰，大家还是可以回办公室来工作。

你得注意：假如你想实验远程工作，就得做得彻底，至少试上三个月。一开始一定会需要适应，要给大家一些时间上轨道。假如一切顺利，就换成两天进办公室三天远程，慢慢调整到可以整个礼拜离开办公室远程工作为止。这种做法可以让你在雇用远程（意思是在别处）员工之前，有调适的机会，并累积成功的经验。

8 少吃M&Ms

当你听到别人臆断远程工作为何行不通时，都会点明两件事：其一，你没办法和不在办公室里的人当面开会。其二，管理者没亲眼看见员工工作，就无法确定他们是否真的在工作。

我们认为在职场生活中，“开会”与“管理者”正是工作成效不彰的最主要原因。事实上远离开会与管理者，才能完成愈多任务，这正是我们热情拥抱远程工作的关键之一。

开会跟管理者（meetings 与managers，我们简称为M&Ms）到底哪里错了？当开会变成一种常态，成为讨论、辩论及解决所有问题的首选途径时，会议就变得泛滥。会议应该像撒盐一样，酌量使用便能提味。放太多盐会坏了一道菜，开太多会则有损工作士气与动力。

还有，会议对工作的进行是一种打扰。召开会议前最好确定，把七个人从工作抽离所得到的结果，真的值得浪费整整七个小时的生产力。

远程工作模式让管理者轻易看出，忙东忙西不仅是为了别人，也为了自己。当管理阶层被迫以电子邮件、Basecamp、即时通讯及聊天室进行远程管理，其效力却具目的性、更简化，大家可以把力气放在真正的工作上。

M&Ms 在远程工作的世界依然占有一席之地，不过，当所有事情在网络上都留有记录，你会更清楚察觉自己到底消耗了多少M&Ms。开会和管理虽是好事，但M&Ms还是少吃为妙。A

本文出自：《远程工作模式》/天下文化出版社





CHAPTER 2

创造远程职场新样貌

从主管信任和员工自律开始

文/温慕珏·seesaw创宇数字执行官

COVID-19新冠疫情发生迄今已近一年半的时间，疫情持续至今虽已逐渐趋缓，但回想疫情之初，许多企业为了防疫，开始实施在家上班或是轮班的远程工作方式，改变了过往在公司上下班的工作形态，主管们该如何有效掌控远程管理，达到有效办公呢？

2020年之初开启了许多“远程”办公趋势，其中伴随来的商机，像是笔电、视频会议设备、投影机等，都出现供不应求的状况。除此之外，在职场中，也因应远程

办公的需求，产生了不同的管理方式和工作模式。

“远程”的意思是指不在同一个空间工作，但仍需要同步处理一些共同的事务，如果

// 远程工作可以检视公司整体体质、员工工作效率和向心力。并以更客观的角度来观察员工的工作态度和效率。 //

工作性质本身就可以独立作业，其实疫情所造成的远程工作形态就不会造成太大的问题，只是办公空间从公司换到个人选择的场域；但若是平时常需要沟通或是协力完成的工作，远程的工作模式就形成了一项挑战，与过往转头就可以讨论，或是时不时召集到会议室开会的工作模式，有了很大的不同。对于管理者而言，过去在同一个办公室的管理方式，在面对远程工作的形态下，也需要在心态和行为上做出调整。

远程工作产生的职场改变，可以分成管理者和员工两方面来看：

管理者的管理模式改变： 采取信任、定期回报

管理者在面对远程工作的形态，在管理的方式和心态上都需要调整。首先是管理的方式，过往习惯的“人盯人”和“召开会议”的管理习惯，在有了空间的距离后，就被迫要改变。

主管要习惯在“看不到人”的情况下，还



能做好工作交办和督导的责任。为了贯彻管理的职责，建议在远程工作时，先制定一个每日工作表格，让每位员工自己填写每天的工作内容和进度，并放在一个公共的云端空间，一来让主管可以了解员工每天的工作进度，并适时给予回馈，二来让员工自己清楚整理出一天的工作内容，以避免在个人空间中过度放松而产生工作上的疏忽，第三则提供给相关的合作同仁，了解哪些工作是需要互相配合，并在必要的时候可以通过电话或视频讨论。

在管理的心态上，主管在远程工作的情况下，更要对员工展现出“信任”的态度，千万不要因为员工不在眼前，而心存疑虑，担心员

表一、每日工作表单

日期		员工姓名		
项次	工作项目	工作内容	工作进度	相关同仁
1				
2				
3				

工是否偷懒，甚至时时查勤。其实远程工作反而让公司的管理制度更清楚，员工不管在公司或是家中，其责任都是要完成公司和主管交付的工作目标，因此，只要做好工作进度和成效的管理，其实也不需要太在意员工如何安排自己一天的工作时间，只要每日的工作进度清楚，按时回报，完成进度，就达到管理的目的。

员工的工作模式改变： 自律主动、正常作息

员工在对应远程工作的形态时，由于工作环境的改变，让过去“正常”的作息时，因为没有了交通时间和固定工作空间而改变，所以也需要调整自己的工作习惯和心态。

在工作习惯上，过往每天要赶上班，花费通勤时间，在上班开始时整理自己的工作心态，再慢慢进入工作状况，中午准时午休，

晚上看着下班时间安排自己的工作进度，这些“常态”，在远程工作时，都要靠“自律”来督促自己。不可讳言的，人都有惰性，当没有人监督，又在自己的空间时，难免会有放松的心情，但虽然工作的空间改变，员工不应忘记自己是领公司薪水而需要付出工作的时间，更需要时时提醒自己，在“上班时间”要以公事为先，因此，每日工作表的填写，有助于员工盘点自己的工作项目和内容，同时，该有的工作进度，也不能因空间的距离而有所延误，反而应该更积极的运用自己的工作时间。

在工作时间的安排上，建议员工的“作息时”要比照原本在公司工作的时间，在上班时开始时，主动向主管回报自己已进入工作状态，并主动提供当日的工作进度供主管检视，若有需要跟其他同仁讨论的事项，则要主动联络相关同仁，以电话或视频的方式进行讨论，一切以不影响工作进度为最高原则。

远程工作也是一个检视公司整体体质、员工



公司可以考量远程管理是否可以成为公司运作的常态，一来可以节省办公空间的成本，二来可以借由远程工作的工具，给予员工更大的工作空间。



工作效率和向心力的时机。公司在执行远程工作时，可以有更客观的角度来观察员工的工作态度和效率，以及员工对工作和公司的态度，甚而从作为评估员工的观察，借以更了解员工的工作方式，作为未来管理的依据。

员工自主工作管理下的三大类型：

1) 主动积极型

若员工在远程工作时，反而对自我有更严格的管理，积极主动回报工作进度，甚至因为有了更多自己的时间，可以好好思考工作的安排，找出更有效率的工作方式，借由远程工作的机会，增加自我负责的能力，这类的员工，是公司应该鼓励而且培养潜力员工。

2) 按部就班型

若员工远程工作的表现跟在公司一样，每天按照工作时间完成主管交办的工作，表现与在公司工作的时候无异，此类员工就属于中规中矩的员工，不会因为远程工作而有了工作表

现上的改变，但也没有因此而有不同的表现，此类员工就适合执行类的工作，而不适合开创性的工作。

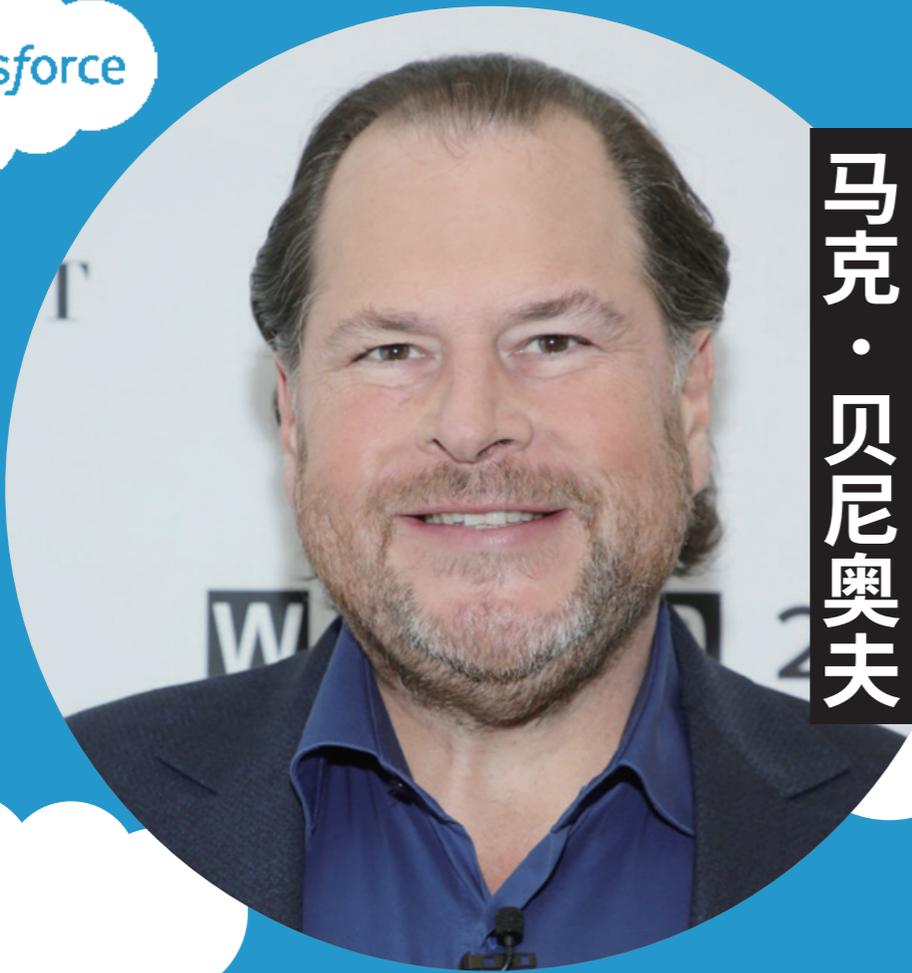
3) 被动催促型

若有员工因为远程工作而产生怠惰的心，在上班时间不一定找的到人，甚至没有主动和准时的回报工作进度，表示不在主管的直接督导下，产生了工作心态上的放松，甚至影响了工作的效率，对于此类员工，就需要列入观察，即使他日回到公司工作，也得要注意其工作时间的安排和成效的展现。

远程工作是疫情下的工作形态改变，也是一个考验人性的时机，不管是主管或是员工，都会因为远程工作而必须要做出行为和心态上的调整。由于远程工作本身就是一个挑战工作常规的形态改变，若顺应这个改变同时正向看待，对于公司和员工都不止为一个自我检视的机会，公司可以借此机会判断出员工的本质和潜力，主管也可以趁此机会调整自己的管理心态，试着给予员工更多的信任和空间，甚至公司可以考量远程管理是否可以成为公司运作的常态，一来可以节省办公空间的成本，二来可以借由远程工作的工具，给予员工更大的工作空间。

对于公司、主管和员工而言，都应该正面对远程工作的形态改变，并以更积极的态度，做好自我的调整，顺应时势，展现出管理和工作的新气象。主管的“信任”和员工的“自律”，会是远程工作下，职场调整的重点。A

salesforce



马克·贝尼奥夫

Salesforce 创办人

企业的力量 是改变世界最好的平台

图·文 / 天下文化出版社

在快速变动的复杂新世界，企业如何持续追求成长与创新？全球最创新企业 Salesforce 创办人马克·贝尼奥夫认为，答案是招募『开拓者』，打造一个人人怀抱使命感的企业文化。



看更多名人讲堂

|| Salesforce 创立之初的文化图腾就是致力于参与企业围墙之外的世界。Salesforce 的员工想要帮助社区，想要平衡的生活、帮助他人成长以及让顾客和公司成功。||

全球 客户关系管理软件领导品牌 Salesforce（赛富时），连续多年荣登《福布斯》杂志票选“最具创新力企业”，并入选《财富》500大企业、“最佳工作地点”及“全球最受尊崇企业”。而贝尼奥夫以实际移动与成果，证明市场会奖励“做好事”的企业，而怀抱社会使命的公司往往会更成功，以下是他对于公司治理的心得。

每当我公开露面（常有的事），我很少认为自己是 Salesforce 的执行官（CEO）。说真的，我觉得自己更像“答问长”（Chief Answerer of Questions, CAQ）。当你公开宣布想要创立一种不同的企业（以我们的例子来说，是一家追求行善与绩效并重的企业），大家一定会很好奇。他们想知道你要怎么营运、什么让你夜里辗转难眠，还有各方面的进展如何。

Salesforce 的文化图腾： 致力于参与企业围墙之外的世界

将近20年下来，这些问题的本质也有剧烈的转变。推崇我们商业模式的人，提问是因为想要仿效我们。随着 Salesforce 在市场上站稳，得到越来越多的公众关注，大家问我们的问题也变得和实务有关，像是我们如何创新、招募人才，或是决定要支持哪一家慈善机构等。不过，最近有一个问题开始被突显出来：“请谈谈你们的文化。”

“文化”已经变成企业辞海里最热门的词

条，不只在美国，在全世界各地都是如此。然而，在我看来，这个词经常的用法，一直都大有问题。有些企业领导者把文化寄托于一本光鲜亮丽的小册子，封面照片里是一群经过精挑细选的人，面带微笑，聚集在一间设备齐全的办公室里。还有些企业领导者似乎认为他们已经靠着供应美食、设置乒乓球桌培养出一种文化。

真相是，文化这件事远远超越福利和免费赠品。文化的核心关乎你如何定义和表达你的价值观。

大家越来越想要在与自己有共同价值观的企业工作。我们现在的工作人力有超过一半是千禧世代员工，而他们会教导我们，他们对于工作的未来所抱持的信念是什么。年轻世代的员工希望工作有更崇高的目标。他们想要确定自己的公司为改善世界贡献心力。如果企业领导者认为这股潮流现在还难以确定方向，那就等着下一波世代进入职场。我相信他们的使命导向程度会增强两、三倍。

达成员工这项要求的企业会体认到，这种文化必须真诚无伪。一套可供任何人用以奠定文化的现成通则，已经不复存在。文化必须像指纹一样独特、具有辨识度。

Salesforce 自创立之初就形成我们的文化图腾，这个文化图腾相当基本，主要就是致力于参与企业围墙之外的世界。Salesforce 的员工想要帮助社区，他们想要平衡的生活、他们想要帮助他人成长、他们想要让顾客和公司成功。

然而，从决心建立在云端营运的软件事业，到2018年决定全力支持解决旧金山街友这项迫切议题的公投案，我们经常发现自己身在一座孤岛。

要扩张规模并长时间持盈保泰，你不需要各种奇特的价值，你只需要优质的价值。这是假装不来的。虚假、模仿、冷淡或偏颇的文化，终究会让你沉没。以信任之类的根本原则为基础、以行善企业为目标的真诚文化，就已经非常足够，但前提是它能真正优先于增进营收、成长和获利等传统的企业动机。

回想我们成立Salesforce之初，当时还很少企业以文化为念。我们不只是比别人早起步，我们还提早20年展开一个尝试的过程。

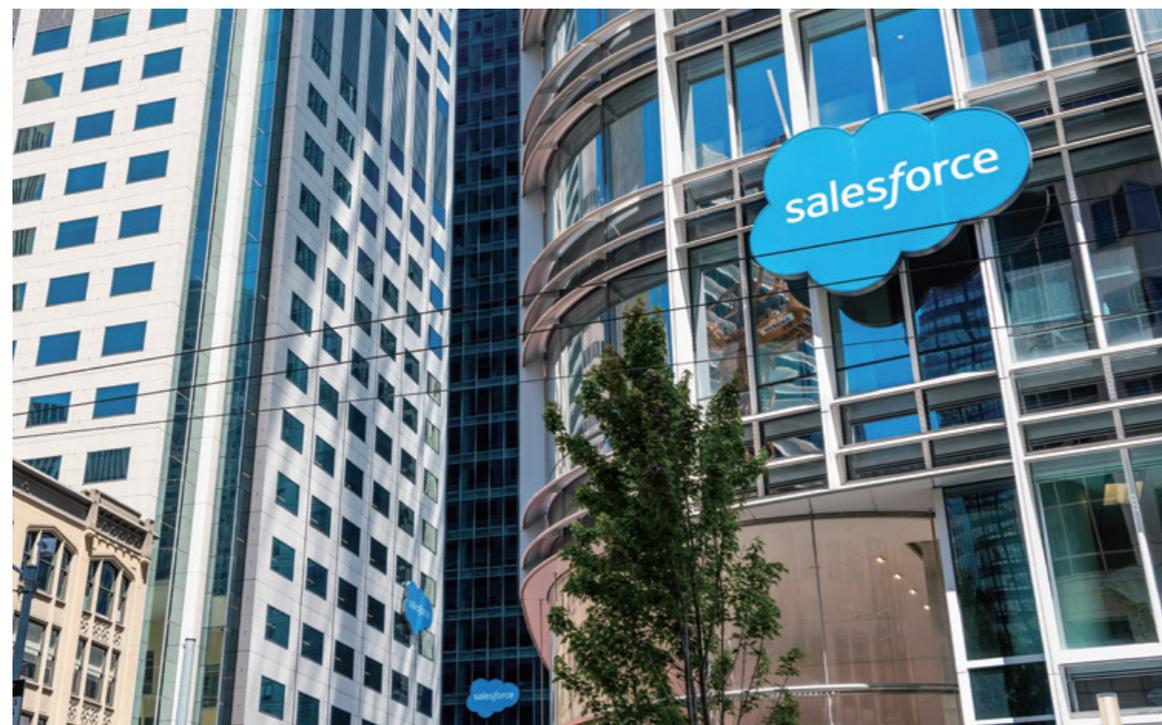
在第一部，我已经告诉你那段旅程有多么艰辛和混乱，但是也有充实的满足感；我也尝试让你窥见，你一开始对文化有自己的想象，而那个文化又是如何变成一个活生生、会呼

吸、不断演变的有机体。还有，身为领导者的你，是否要随着文化而演变，这点操之在你。选择要实践哪些价值还算容易解决，要在实务里落实价值，则需要特别付出关注和毅力。

知识唯有分享 才有力量

管理大师彼得·杜拉克（Peter Drucker）曾经提出一条简单原则，我一直铭记在心：“文化把策略当早餐吃掉了。”根据我在Salesforce的经验，文化会吃掉所有的东西。

我们多年来所部署的每一道商业战术、所编写的每一行程序码、所构思的每一项营销活动，到最后都会在转瞬间消逝，无法长存。当我们周遭的世界改变，所有事物随时都可能会被摒弃或取代。真正能让我们前进的动力，是我们的文化有能力随着变迁步调而演变，能够自己存活和呼吸，在熟悉的环境中不失去动



|| 我们公司的每个人都相信自己肩负着更大的责任，而且也握有发言权，拥有可用的工具可以扮演一名开拓者。换句话说，知识唯有经过分享，才会真正有力量。||

力。企业若想在未来繁荣茁壮，文化（以及定义文化的价值）将是财务成功的驱动力。

今日的世界充斥着严峻的经济、社会和政治议题，企业不再能置身事外，继续照常做生意。当你变得愈大，影响的人愈多，你就愈难只用产品来定义自己。随着时间过去，你的员工和顾客，更不用说投资人、合作伙伴、本土社区和其他利害关系人，都会想知道你经营事业的理念。他们更想要知道，你有没有灵魂？

我们也曾历经两项或更多项价值公然严重冲突的时候，但是我们已经习惯了。无可避免的，这些难受的时刻一定会到来。如果你有强韧的文化就能安然度过。事实上，这些冲突时刻甚至可能让你更强韧。以我们来说，事后证明这些情况总是会出人意料的化为一种抚慰。它们会提醒我们，我们真正的身份是什么。

在旧商业世界，专属知识是武器。对外分享你最深入的见解，等于是拿枪口对着自己，因为分享知识只会让你的敌人更强大。面对刺探性的问题，执行官都是实问虚答的高手。我想我大可以藏私，但是我从来没有那样想过。当你身在一个发挥信任和透明度功能的环境，要如何打造一堵隔音墙，把世界关在外面？这是我无法想象的事。

如果说Salesforce教会我什么，那就是建立一个社群，对所有人张开双臂，与所有人分享我们的价值，并借此自我成长，其中蕴藏着何等的力量。我们公司的每个人都相信自己肩负着更大的责任，而且也握有发言权，

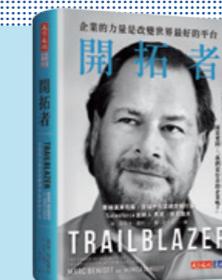
拥有可用的工具可以扮演一名开拓者。换句话说，知识唯有经过分享，才会真正有力量。

因此，身为Salesforce的问答长，我一定会回答你们的问题。我会告诉你，我认为未来的企业会是什么样貌；我会给你指引式的建议，让你打造自己的未来企业。那就是第二部的目的：“我想要带你展开一趟旅程，看看我们开拓者精神的文化如何由内而外发挥功能。”^A



名人档案 |
马克·贝尼奥夫
Marc Benioff
Salesforce创办人

Salesforce董事长、共同执行官与创办人，也是云端运算的先驱者。曾经入选《福布斯》十年创新名人榜、《财富》全球杰出领袖排行榜，以及《哈佛商业评论》十大高绩效执行官。马克·贝尼奥夫多次挺身而出，为推动平等议题担任领袖角色，并因此赢得无数奖项。



好书推荐

开拓者

作者：马克·贝尼奥夫、
莫妮卡·兰利
出版社：天下文化出版社

作者带领读者深入了解未来典范的新世代企业，说明Salesforce的核心价值（信任、顾客成功、创新与平等）与回馈社会的承诺如何成为企业最大的竞争优势，以及最强而有力的成功引擎。

「独角兽」企业的优势竞争力 人才与创新为企业注入新动力

文 / 黄至尧 · 人力资源专家博士



看更多人资观点

专栏作者 |



黄至尧
人力资源专家

罗马不是一天造成，人才培养同样需要时间，没有人才的痛，老板们最清楚。世界不只气候在变，从市场环境、顾客需求、员工思维一直到商业模式都在变。

A



脑机 接口公司Neuralink近期发布一则猴子通过芯片读取意识控制电玩游戏的影片，创办人伊隆·马斯克表示第一代产品将让瘫痪者用意识操作手机比一般

人还快。根据我这些年在前线的观察，企业未来的竞争一定是“人才密度”与“创新思维”的竞争，也是我看到多数“独角兽”企业的优势竞争力。

Q1 老板一天到晚要我们创新、创新、创新！前两天又要我安排些课程提升高管mindset。老板常说培训很贵、不培训更贵！之前我们上过的都是很零星的课程，想请教黄老师，需求调查用访谈好吗？依您的经验500强企业都给高管安排些什么课程？

一般企业多用问卷调查，老实说我过往填问卷一般只答前几题，后面就让秘书填了。前些年跟我的启蒙老师新加坡Chris教授及英国领导力专家在澳门共同主持为期五天的高管发展工作坊，以下是当时设计的核心发展重点，很有参考价值。

1 创新思维

不懂创新何来变革？是来自斯坦福大学D. school Design Thinking（设计思维），是500强企业高管们的必修课。我的好友知名创新大师余佩珊博士说：“企业高管可以通过设计思维激发创新战略思维。产品要想卖得好，同样也需要设计思维、通过创新来打动消费者。”像设计师一样地做战略，像战略家一样地做设计。

2 与年轻人互动

你认为的理所当然，对年轻人来说可能是莫名其妙。工作的定义每个世代都不同，过去的管理模式没法领导未来的团队，用你老板对你的那一套来对部属估计很快就没有部属了，知名创投合伙人Chris告诉我，持续与年轻人对话非常重要，我非常认同。

3 决策能力

市场变化快到无法想象，错误的决策将使企业付出惨痛代价。高管面临更加多元的挑战，需要培养果断的应变及决策能力，通过“模拟的模拟企业经营”进行培训，是最好的学习模式，以分组竞赛的方式让学员在竞争环境下做中学，是我个人最喜欢的一堂课。

4 同理心

执行力的基础就是对他人高度同理。同理心又叫“换位思考”，站在对方立场设身处地思考，能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受，能站在他人角度思考和处理问题进而才能创造双赢。

5 正能量

热情洋溢的老师上课特别开心，拥有正能量的高管才能凝聚更多志同道合的伙伴，正能量带给自己与他人积极向上的心态与行为，能够帮助自己在犹豫不决或艰困环境中持续坚持冲破困境的力量！

6 EQ情商

知名心理学家，丹尼尔·高尔曼（Daniel Goleman）他是情商一词的创始人，在其知名作品《情商》一书中指出，世界500强高管的IQ跟一般人其实没有太大差别，但CEO们的EQ分数相比一般人要高出数倍，不懂EQ很难得人心！

Q2 黄老师好，我老板上周跟一位成功企业家聚会，该董事长分享他们这几年除了业绩以倍数增长，最自豪的是建立“系统性人才发展”，接班梯队一个比一个强！老板回来谈疫情之下高阶主管们无法出差，赶快联系顾问，我们需要培养“接班梯队”。

这是发生在上个月真实案例，该专案总顾问是Johnny周永昌，曾任上市集团公司高管也曾自行创业，拥有丰富的一对一高管教练经验，总结20年来高阶主管发展的成功经验提出十分接地气的“一点、二线、三面的系统性人才发展方法”对每个企业都很受用！

1 点

在这里指的是Assessment Center（评量中心）、一对一高管教练、Teambuilding（团建课程）、人才管理会议、人才测评、领导力培训、共识营、策略工作坊等。以上的每一个项目，都是人才发展计划中非常重要的“点”。

2 线

将个别独立的点有计划、有组织、按先后顺序排在一条时间线上，以年为周期，点与点间有着承上启下，起承转合的关联，比如在客制化评量中心个人报告产出，紧接着进行“一对一高管教练”，通过内外部观察回馈，协助人才将知识转化为行为，再转化为习惯，才能促成接班梯队人才稳固化。

3 面

最后Johnny特别强调，多数企业人才发展计划之所以失败，主要是一开始就没有结合企业战略目标，各家企业现况、目标与核心竞争力都不同，人才发展绝不是一厢情愿，需就达成目标所需各项能力进行客制化针对性的发展，才能构成一个完整的“面”，最终也能具备自我造血的功能。

Q3 我们公司从没做过人才发展方案，总经理最近要我提出“核心人才”发展计划，根据过往经验提案也不一定执行，预算也不清楚，请黄老师帮帮忙，我该如何提案呢？

1 首先，有两件事必须明确

一是对高层能力要求要明确，通过访谈聚焦高管能力模型。没有能力模型等于人才没有标准，大伙肯定无所适从。二是企业战略目标要清楚，目标不清晰很难想象目标要如何达成！

2 其次，把人才发展看做目标达成的必要条件之一

我建议把资源放在中阶主管，通过专业客观的评鉴方法，依据Assessment Center评鉴结果订制专属发展计划。Johnny特别强调，头痛医头、脚痛医脚的方式终将流于形式，没有意义。

3 最后，老板与高管宣誓不可少

没有高层支持很难成功。举凡老板参与的人才发展专案都会成功。当同仁发现老板玩真的，大家自然就会当真。培训很贵不培训更贵，珍惜每一次学习，不要让能力限制未来！

Q4 有些主管晋升很慢，也有些主管开始升的很快至某一层级后便不动了，似乎遇到瓶颈。老板要我分析原因对症下药，请教黄老师我该怎么做才好呢？

国外专业期刊上有许多专门研究职涯瓶颈的报告，研究物件多针对职场无法持续晋升的主管，经众多专家的分析加上我个人观点，现汇总整理出以下“职涯发展瓶颈七大原因”，值得你仔细品味：

- 一、爱唠叨管得又多又细
- 二、骄傲自大却从不指导部属
- 三、专业能力有限却不持续学习新事物
- 四、自私冷漠无法激励他人
- 五、无法成功组建团队
- 六、过分依赖单一技能
- 七、无法适应变化

建议你将上述问题，跟贵司主管进行比对，就不难回答老板的问题了，再针对问题对症下药。另外，如果你们要发展的高管人数不多，我还是会建议通过客制化Assessment center（评量中心）搭配一对一高管教练，整体效果最为显著。

“人才与创新”是所有独角兽企业的优势竞争力，同时也值得每一家企业深思，企业未来的竞争一定是“人才密度”与“创新思维”的竞争。随着外部变化越来越快，内部变革过程中如不能加快脚步提升团队与创新能力，一旦你的企业赶不上外部的变化，企业被淘汰也就是早晚的事了。A



高效远程工作经验分享

事半功倍的关键习惯养成术

文 / 刘润 · 润米咨询董事长

如何与同事高效地远程协作？这是一个困扰公司和员工的问题。当远程办公成为潮流趋势，办公逐渐脱离时空的桎梏。从某种程度上更加灵活，但同时由于缺乏即时沟通，效率得不到保证。

远程办公是一个成熟的政策，比如跨国公司的办公室之间本来就分布得比较远，所以团队之间、员工之间的跨地域远程协作是非常重要的基本技能。远程办公最大的挑战是管理和沟通效率下降。

远程办公面临两大问题

1) 管理效率下降

管理效率下降原因在于管理者见不到员工，没办法非常快速地安排工作、调整节奏，员工



查看更多创新经营

|| 当大家都在同一个时间段上班，才有彼此协同的基础。远程工作是工作地点换了，工作时间段没有换，因为大家需要协同并互相提醒：“开始一天的工作了。” ||

在做什么，遇到什么问题，也没办法即时请示或得到指导，沟通合作方面会遭遇挑战。

2) 沟通上不佳

大家在一起遇到问题时，一抬头就能跟旁观同事讨论，需要协助就喊一声，大家可以快速地召集开会等等，这些事情在远程办公里做不到。尤其是每个人都在家里或者异地办公室，如果有员工不在工作，管理者其实也不知道；是不是因为心情焦虑，刷着手机无心工作，管理者也无法知道。

3个诀窍让你更高效

>> 第一个诀窍：
加强定期沟通

建议大家要开始实行两个制度：

- ① 早会制度
- ② 晚报告制度

这两个制度是远程工作有效率地基本保障。在公司上班的时候，大家的出勤状态一目了然。可是远程办公又暴露另一个盲区—管理者很难知道员工是否准时出勤。

其实，准时上班这件事非常重要。当大家都在同一个时间段上班，才有彼此协同的基础。远程工作是工作地点换了，工作时间段没有换，因为大家需要协同，所以需要建立早会制度。早上9点，每个部门都在微信群里开个



语音会议，沟通今天我们要做的事情是什么，每个人分别要做什么。每个人都在会议中简单地讲一分钟，分享今天大概要做的事情，这个早会的目的是大家互相提醒：“我们需要开始一天的工作了。”

晚报告则是总结一天成果。晚报告时，每个人需要通过钉钉（DingTalk）或者企业微信，盘点今天做的事，每件事做到什么程度，今天的工作，有一个怎样的结果交付给大家。所以早会晚报告，这两个制度是远程办公时很重要的基本管理方式。

>> 第二个诀窍：
把目标拆解为任务

为了避免在远程办公时失去目标，我们需要把目标拆解到一个个任务上，把objective拆解为task。目标要达成，每天的task也就是任务先要执行到位。

举个例子，公司向顾客交付一套非常大的软件程序，中间可能涉及到300多个功能。

作为专案管理者，就要把目标聚焦到这周的待办事项与今天要做的工作。把目标拆解为以天为单位的任务，同时也是训练一个人的管理能力。

>> 第三个诀窍： 公司准备好线上协作工具

现今的沟通工具已经设计得非常完善，比如微信、企业微信和钉钉系列即时沟通工具。但是大家办公的时候，往往要基于同一个档案、共享协作档案，而即时沟通工具并不能传输档案过大的内容。

担心效率低？试试这4类远程办公工具

1 文档类 ——石墨文档、Office365

支援多人在同一篇文档上同时做修改。参与一个项目计划或者一篇报告时，老板、助理、专案经理、策划员工，通过石墨或者Office365，大家可以线上共同修改同一篇文章，达到协同目的。

2 传输类 ——云端空间

把每一天工作的成果都上传到云端空间，每天结束的时候，每个人都可以看到彼此交付的成果，第二天再基于这个成果来做第二天的工作。钉钉和企业微信里面都有类似的功能。

|| 作为专案管理者，就要把目标聚焦到这周的待办事项与今天要做的工作。把目标拆解为以天为单位的任务，同时也是训练一个人的管理能力。||



3 管理类 ——Teambition

就是大家完成一个项目管理任务的工具，比较典型的就像Teambition这样的工具，比如前文第二个建议中把目标拆解成任务。如果借助Teambition这样的工具，就可以在软件上创建一个任务，设好3W（who do what by when），也就是任务内容、执行者和截止时间，即可大幅提高团队协作效率。

4 会议类 ——腾讯会议、钉钉会议、小鱼办公等

很多公司提供基于互联网视频的一些网络工具，让企业会议高效率交流、分享画面，高清品质如同面对面沟通。

以上，是我分别站在企业和员工角度给大家的几个建议。希望能帮助选择远程办公的你。A



文章经授权转载自
“刘润”微信公众号
扫码阅读全文



当代艺术 设计与思考

Design for Change

医疗与防护设计（II）

文/李俊明·图/©Production Club. ©AirPop. ©LG. ©Sensory Cloud. ©Delta Air Lines. ©Qatar Airways

一场突如其来的疫情，打乱了世界原有的秩序，却也催生出各种独特的创意，以设计之力，面对未知的挑战。

设计趋势#1 全身防护好 社交不用距离

如果“常态防疫”成为“日常”，设计师究竟会为人们带来什么样的创意？未来，倘若病

毒与细菌侵袭依然层出不穷，那么在无须改变生活常轨的前提下，我们依然可以“群聚”，四处旅行，或到万人演唱会跨年，只不过，我们需要又酷又有效的自我防护，来帮助我们保持SAFE!



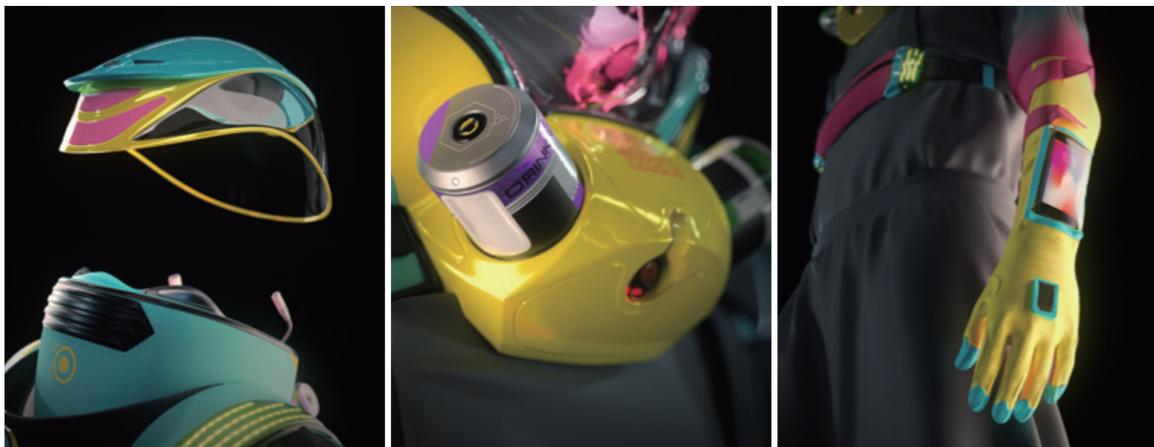
看更多经典设计

人类毕竟是群聚的动物，无法长期活在虚拟或远程交流的状态，因此横跨洛杉矶与西班牙两地的Production Club公司决定反其道而行，开发不必担心人与人接触的防疫产品。

这家公司横跨多领域，原本格外擅长为流行音乐、科技界、电玩游戏产业营造沉浸式体验，近来鉴于疫情对Live表演、娱乐休闲、消费产业打击甚深，因此决定延续过往在这些领域累积的经验，推出名为Micrashell的奇特防护衣，特别锁定在人多的群聚情境使用，就算参加大型演唱会或夜生活跑趴，也不怕群聚感染。

这家公司的团队成员背景多元，分别来自时尚设计、机器人开发、电影特效等领域，为了快速反应需求，他们每人轮班12小时，迅速合作，催生出这件独特的防护衣。“因为我们相信参加活动是人生重要的经验，那些美好回忆会对我们的生活烙下很大影响，”专案负责人Corey Johnson谈起开发这款产品的初衷。

这件看似包得密不透风的防护衣，其实从多面向考量了实用需求。在隔绝外界环境的状态下，也可让使用者享受喝饮料、抽电子烟的悠闲，甚至还有方便交谈的扩音器，以及人身安全监视镜头，并融入智能型手机的整合系统。



Production Club公司推出的奇特防护衣，特别锁定在人多的群聚情境使用，就算参加大型演唱会或夜生活跑趴，也不怕群聚感染

它特别强调坚韧耐用，除了材质不易撕裂，而且容易消毒，就算上厕所也不难穿脱。头盔部分不仅拥有透明防护壳，视角宽广，还可以过滤空气，具有跟N95口罩同级的防护效果。

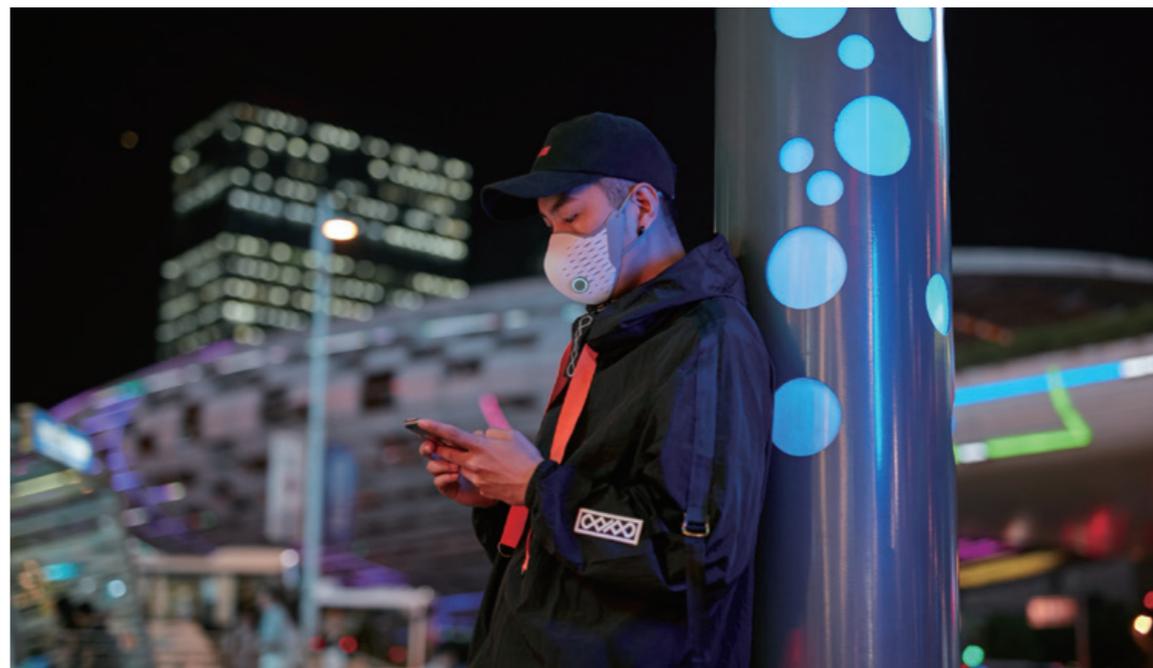
内建的音响系统则让使用者调整三种现场音乐聆听模式，此外防护衣的镜头可与手机连线，拍摄或录下演场会实景；而通过人工智能分析外部状况，还可随时录下人身活动纪录，保持安全。

最有趣的是，这款防护衣没忘记加入幽默与娱乐效果，头盔下方设有渠道，可让你躲在密闭防护衣里畅享饮料或抽几口电子烟；它甚至还会发光，为使用者表情达意，像是彩虹跑马灯代表内心“欢快”，静止的红灯代表“忙碌”，缓慢闪烁的绿灯则显示使用者处于“休息”或“闲散”状态！

设计趋势#2

随时保持空气洁净 装备愈趋智能

无论应对病毒或雾霾，专为大都市密集环境设计的智能面罩，越来越有卖点，以特殊滤净



AirPop推出了号称全球首创的智能口罩，内建感测器追踪空气品质数据，并记录使用者呼吸频率

功能，成为抛弃式医用口罩外的另类选项。

AirPop推出了号称全球首创的智能口罩，以内建微型感测器追踪空气品质数据，并随时记录你的呼吸频率，帮助使用者掌握呼吸道健康。

戴上这款口罩，感测器会告知使用者更换滤网的时间，并纪录每天日常与运动时的身体信息，通过手机APP就可即时掌握，一眼即可看出呼吸模式、呼吸周期、甚至也能知道口罩阻挡了那些污染物。

高达四层的滤网结构，经实验室证明可阻绝99%以上的PM0.3（直径小于等于0.3μm的固体颗粒）污染源，像是灰尘、过敏原、悬浮颗粒与微生物等等。该公司创办人Chris Hosmer早在2015年就着手研发这项产品，因为他的女儿只要吸入有害空气身体就会产生剧烈反应，因此兴起研发这款口罩的想法，并在2021年正式推出。





LG推出PuriCare系列，造型像口罩的穿戴式空气清净器

为了让这款口罩更耐用，它采用可水洗材质，且由可与面部密合的医疗级软膜制成，借由3D立体气室结构，让滤网不会直接整个贴住脸部，因此配戴更舒适，呼吸更顺畅。

无独有偶，韩国电子大厂乐金（LG）也锁定“呼吸”，推出PuriCare系列两款产品，首先是造型像口罩的穿戴式空气清净器，它除了采用两组H13 HEPA滤网，还内建迷你双风扇



号称全球首款具滤网的便携式迷你空气清净机，大小跟500ml饮料罐差不多

与呼吸感测器，能一边确保使用者呼吸到新鲜空气，同时监测呼吸频率与呼吸量，并依此自动调整三段式风扇转速；当它调高转速时，可以增加氧气吸进量，调低转速时，则可减少排出呼吸空气阻力，因此一连戴上几小时也不觉呼吸费力。

它内建创新感测器，能侦测PM1.0的微细粒子；四重滤净系统则可侦测并移除99%小至0.3 μm的悬浮颗粒。820mAh的轻量电池，可在低度运转模式下连续使用8小时，还设计了专属收纳盒，盒内LED紫外线灯会自动进行灭菌，并为面罩充电。

另一样LG产品，则是号称全球首款具滤网的便携式迷你空气清净机，大小跟500ml饮料罐差不多，适合用于车内、婴儿房、婴儿车，以及办公室等空间，以车内使用来说，大概10分钟就能滤净5成以上的车内空气。

设计趋势 #3

利用喷雾 也能降低感染机率

如果不想戴口罩，另一可能的解方，就是使用鼻腔清洁喷雾器，减少生物气溶胶等有害空浮粒子的散播。这款哈佛教授David Edwards研发的产品称为FEND，交由新创公



哈佛教授研发名为FEND的鼻腔清洁喷雾器



美国达美航空采用一款手持式静电喷雾消毒器

司Sensory Cloud开发上市。它能喷出薄雾状的生理食盐水，借由吸进喷雾，达到洁净呼吸道的效果，减少病毒进入肺部的可能性。

“戴口罩、洗手、保持社交距离，仍是抵挡新冠病毒的重要卫生措施，但是它们无法清洁人们吐气时所排出的具感染性微粒子。”David Edwards表示，这些微粒子是一般普通口罩所无法过滤的，因此他发明这款定价50美元的产品，每天使用一到三次，能让生理食盐水喷雾的小分子停留于鼻腔与呼

吸道，增强黏膜抵抗力，减低气溶胶进出呼吸道产生扩大感染的可能。

设计趋势 #4

冲上云霄前 清洁同样备受瞩目

在所有的密闭空间中，飞机机舱恐怕是最令人坐立难安的，那么航空公司做了哪些努力，来增强防疫效果呢？

美国达美航空采用一款手持式静电喷雾消毒器，并推展至所有航班的清洁作业。它能自动喷出薄雾状消毒液，不仅将天花板到地板彻底清洁，也让消毒液附着在座椅、荧幕、扶手、桌板、厕所与厨房等处，快速杀死病毒，但又对人体无害。

卡达航空则更进一步，与Honeywell公司的航太部门合作，引进特别设计的专用紫外线杀菌机器人，在机舱执行消毒勤务。它被设计得跟机上“餐车”尺寸相仿，因此方便在走道来回移动，不过它会伸出两只长长的翅膀，一路进行“扫毒”，而且无需使用任何化学消毒剂。A



卡达航空与Honeywell公司的航太部门合作，设计的专用紫外线杀菌机器人，在机舱执行消毒勤务



想法一改变，压力就不见

测验你的幸福指数是多少？

文/吴娟瑜·知名专栏作家



看更多健康常识

你常听到周边有人嚷着：“压力好大啊！”你也觉得自己一样是压力好大啊！没错，明明可以把日子过得更好，明明可以工作得更棒，可是因为弄不懂自己的压力源，以至像走在迷宫里的白老鼠，被设下迷迷糊糊的生命圈套，绕来绕去就是走不出那种失落的感觉，跳不出那种令人窒息的情境。

压力有多大，幸福就有多遥远

其实，你曾经是充满新鲜感进到企业组织的新人，看到主管赏识的眼神，看到同事激昂

的斗志，也看到自己美好的前程远景。然而曾几何时，在加班的轮替中，在制度的变革中，在国际经济的潮流中，那种开心的感觉、冲刺的感觉、幸福的感觉竟一点一滴在消逝中。科

|| 当“理想我”和“现实我”在心中摆荡时，我学习静观自己的感受，并且练习尽量不去自我批判。因为生活上的压力已经够多了，人生的挑战也日日进逼，我们都已经够努力，不必太为难自己。||

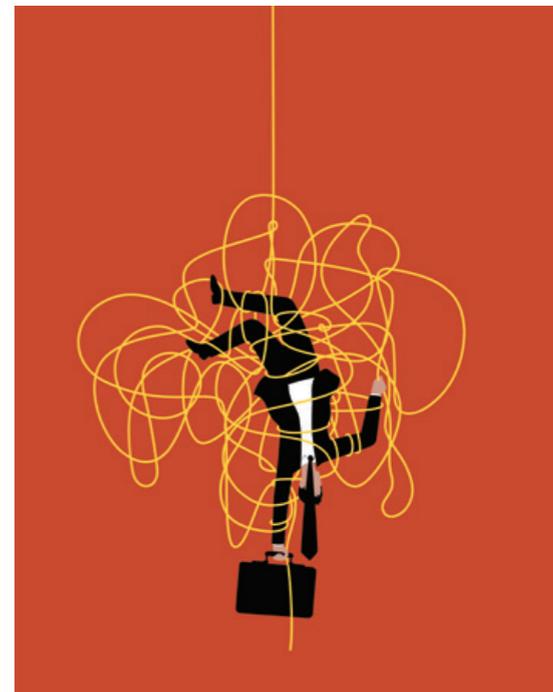
学家牛顿说：“先有幸福的想法，才会有幸福的生活。”原来幸福并非天上掉下来，幸福是来自心中有憧憬、有蓝图，知道往哪个方向去的目标，接着在——实现的过程中，就能享有心想事成、美梦成真的幸福感。

作家山缪尔·强森则说到更接近上班族的心坎里，他说：“生命最幸福的时刻是克服棘手的困难，一步一步而成功的完成新目标，一个奋力上进的人会感到疲惫，初期会受到希望的支持，最后会得到幸福的报偿。”身陷职场各项挑战的上班族只要有达成任务的成就感，又得到苦尽甘来的感觉，那么，幸福感必然如同探囊取物，轻而易举了。

重新把自己找回来

我很喜欢一种感觉，就是把自己区隔在“理想我”和“现实我”的探索里。“理想我”多了那么一点点浪漫和向往；“现实我”多了那么一点点实际和勇气。当“理想我”和“现实我”在心中摆荡时，我学习静观自己的感受，并且练习尽量不去自我批判。因为生活上的压力已经够多了，人生的挑战也日日进逼，我们都已经够努力，何必太为难自己，又何必把自己逼到牛角尖里呢？

只要我们每天多敞开心胸一点，多学习成长一点，其实，幸福感就会迎面而来。试着练习“像顽童般地嬉戏”尝试和家人在森林公园追逐嬉闹，拿起枕头和友伴打枕头战，学着放开身段与人在游泳池畔深度谈心。慢慢找回自



己的幸福感——不要再把自己“框”太紧了。需要放旁人自由，也放自己自由！也需要回归身心的自然自在，“放过”自己了！

“你清楚自己的压力源吗？”

以下测验让你找出正确压力源，通过压力自我考核，测试最近的压力指数跟压力源。压力源找对了，然后针对该项目去调整，你就会快速找回精力，重享工作的乐趣。别怕，就是朝向它、探究它、调整它、感谢它、珍惜它，所有的压力源都将会是我们生命中的宝物。找出正确压力源，方向对了，方法正确了，压力才能轻松破解。

你的幸福指数是多少？

直觉选择以下10道题目、并累计积分，一起分析看看吧！（○代表“完全就是”，X代表“完全不是”，△代表“介在中间点”。）

- 1 你常觉得自己做起事来得心应手。
- 2 当碰到难题时，你的好友会自动来关心。
- 3 如果发生误会，只要你现身说明，通常能得到对方的谅解。
- 4 去向主管建言时，主管通常心存感激。万一没有反应，你也能自我调适。
- 5 你对成功自有看法，不会给自己太大的压力。
- 6 看到周边亲友突然日进斗金或职位高升，你会默默祝福，而不是心生羡慕，懊恼自己。
- 7 你平日乐于和旁人分享幸福的经验或心得。
- 8 你一直相信下了工夫的人生才是值得的。
- 9 你除了关心自身和家人，也乐于参与社区服务。
- 10 你一向把自己的身心健康维持在满意的阶段。

若“○”达到八个以上

已属幸福达人，你常有放松自在的感觉，你通常也像那一瓶向外泼洒的香水，让旁人芬芳四溢，也让自己开心喜乐。

若“○”达五至七个

代表虽有不够满意之处，但一切尚可掌握，你正在努力朝向幸福的灯塔泅泳。

若“X”和“△”超过六个以上

基本上，你就是我最要关心的人，幸福的感觉让你很迷惑，幸福的生活离你很遥远，这也是为什么你在人成长中，在职场生涯中一直有着一份不确定感。



出自：示《想法一改变，压力就不见：化解九大压力源，重获幸福情绪》/时报出版



震旦家具「悦作」系列



震旦家具 × 上海时装周

CoLink打造高效灵动办公，携手顾客迭变启航



更多精彩内容

图·文 / 震旦家具

2020 是极其不平凡的一年，为保持社交距离，人们无法面对面交流，但利用“云”，比如“云”看诊，“云”看秀，“云”办公等方式打破了人们彼此之间的界限。

智能 渗透了我们的生活，办公场景中也是如此，远程办公、视频会议频频出现在热搜榜单中。

震旦家具因应趋势，提出Activa灵动办公空间解决方案，根据人们的五种办公行为——专注、协作、学习、社交、放松，推出“CoLink”新型协作系列，打造互联网时代下灵活多变的办公场景。

CoLink协作时尚，新办公美学

CoLink拥有模块化设计，支持团队快速投入讨论、会议等办公活动需求，搭配视讯同传等设备，提升工作效率。屏风减少外界干扰，打造协作办公氛围新体验。桌脚、屏风有多种色彩搭配可供选择，打造明亮且充满活力的办公空间。



2021上海秋冬时装周



震旦家具CoLink亮相时装周现场

搭配会议空间解决方案MRS (Meeting Room Solution)，融入智能交互屏，高清摄像头让人们清晰地看到对方的肢体语言和面部表情，以了解他人意图，增进彼此理解并引发共鸣。多屏让团队成员同时观看到工作内容和彼此人像，与远程团队成员实时共享信息。

“CoLink”协作系列由震旦自主研发，先后荣获2020中国设计智造大奖 (DIA) 佳作奖，白玉兰杯最佳创意创新优秀奖及红星奖等设计类奖项。

震旦让办公生活更美好

当人工智能、5G等新兴技术逐渐开始覆盖全社会，我们的办公模式正在向智能办公转

型；Z世代进入职场，他们更注重社交以及良好的工作环境；当下，创新力成为企业发展和价值提升的核心驱动因素，工作中的合作交流变得更加频繁。

智能化让我们在虚拟与现实中来回交替，震旦有了更多探索的可能，我们打破传统的禁锢，提出专注、协作、学习、社交、放松5种工作模式，构成人与人、产品、数据互联的全新办公形态。

震旦家具，从办公形态研究出发，以人为中心，从设计策略规划到创意执行产出，置入中国文化元素与震旦设计语言，通过设计美学的应用，为顾客创造更高效的办公生活，助力企业成功。

风正好扬帆，CoLink，迭变启航！**A**





案例分享：天津城市规划院

好家具重塑办公空间盎然生机

图·文 / 震旦家具

天津市城市规划设计研究院成立于1989年。得益于改革开放的时代和全院员工的不懈追求，一体化发展和研究作支撑的理念，研究所的事业在十几年中得以蓬勃发展。一个具有规划设计、建筑设计、工程咨询甲级资质的综合性研究院已初具规模。近日，震旦家具携手天津城市规划院，完成后者新办公空间装修，提供办公桌椅、沙发、茶几、会议室等家具服务。

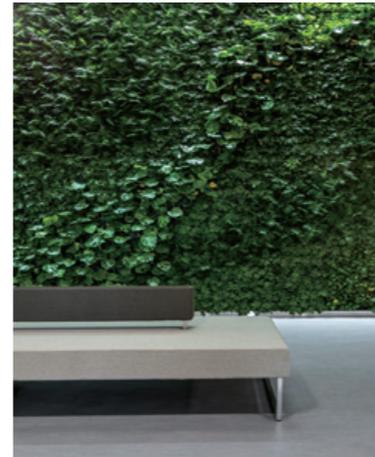


更多精彩内容

充满生机 Liferful

对于每日穿梭于璀璨霓虹写字楼中的人来说，绿色带来舒适与和平。将生机盎然的青青绿植装点于公共空间的墙面，用自然化解建筑的硬度，呈现出活力与创意。低饱和度的灰色公共沙发，凸显了绿色的清新与自然。

增添了点点绿植的主管空间，将自然融合进整体环境，令原本沉稳大气的空间，生机盎然。舒



绿植与灰色沙发结合的公共空间



增添绿植的主管空间

适的放松空间，让大家可以自由交流想法，激发无限创意。

丰富想象力 Imaginative

社交空间搭配经典的红黑配色墙面，黑色神秘，红色热情，两色相互中和融为一体，抓人眼球。红色以及黑色的Happy沙发点缀其间，强烈的色彩，丰富了想象力，让所有故事都有成真的可能。

如城市中充满着丰富的色彩，当我们将色彩带入职员空间，不同的色彩给我们不同的感受，激发我们的灵感，已成为办公生活不可缺少的一部分。

持续发展

Sustainable Development

城市日新月异，发展，更新永无完结，员工发展也是如此。企业越来越注重对员工的培训，培训空间帮助员工提升自我，不断发展。会议空间，满足不同人数的会议需求，帮助协同合作，获取更多灵感，完成更多项目。 **A**

震旦家具，以顾客需求为导向，提供优质的办公空间解决方案，欢迎您莅临展厅了解更多详情！

展厅预约：800-820-0168 / 400-920-6568
周一~周五 09:00-17:00



红黑沙发点缀的社交空间



色彩丰富的职员空间



注重员工发展的培训空间



践行环保，打造绿色办公空间

ESTEL拥有欧美多国权威环保认证

图·文/AURORA ESTEL

ESTEL一直致力于生产有利于生态可持续的家具。从工厂环境、原材料、废弃物管理到挥发性气体控制都有规范的标准，并通过了如LEED（加分认证）、FSC、ISO14001等国际环保绿色认证。震旦集团于2018年成为ESTEL在中国唯一合作伙伴，共同打造 AURORA ESTEL 双品牌，面向中国高端办公家具市场，引领市场潮流，为顾客服务。



更多精彩内容

ESTEL绿色低碳工厂

ESTEL工厂位于意大利东北部Veneto大区的Thiene。从2010年起，ESTEL使用可再生能源：已安装3个光伏系统，总功率为2.6兆瓦，每年生产约280万千瓦时，从而节约近345吨标准煤，避免向大气排放约1100吨二氧化碳。从2016年起，ESTEL工厂使用LED光源、变频电机与节能空调，每年减少电能消耗约10%。

ESTEL安心“源”材料

ESTEL使用漆面均为水性漆，以减少挥发性物质向环境中的释放。所用木材是经过森林管理委员会（FSC）认证的树木。（证书编号ICILA-COC-000264）。FSC森林认证有着严格的标准，认证过程将对采购、仓储、生产到销售等环节进行链状监管与确认，以确保木材来自于一个优质管理及可持续开发的森林。



ESTEL环境管理体系

ESTEL集团通过ISO14001环境管理体系认证，在原材料、生产过程、加工方法以及设备的使用和用后处置符合环境保护标准和法规的要求。

LEED绿色建筑评价体系

全球三大绿建标准之一的LEED 认证体系，由美国绿色建筑委员会（USGBC）制定，在

全球各类建筑环保评估、绿色建筑评估以及建筑可持续性评估标准中，被认为是被业内广泛认可的、完善且极具影响力的权威评估标准。

ESTEL的ASTERISCO、MORE、P016工作站以及369高隔断可LEED评价体系内的加分，分别可在材料及资源、内部环境质量两个科目中总共获得8-14分的加分项。A



扫码了解
加分项和产品





白领之夜讲座回顾

图说《点石斋》一百年之前的新媒体

主讲人——邵文菁（上海市历史博物馆）

图·文 / 震旦博物馆

《点石斋画报》是由申报馆发行的一份旬刊，每月三期，发行自1884至1898年，共528期，约4665幅画作。它并非是中国第一份画报，但在中国石印画报史上有着重要地位。正如现代文学家阿英在其《中国画报发展之经过》中所写：因《点石斋画报》之起，上海画报日趋繁多，然清末数十年，绝无能与之抗衡的。



看更多精彩活动

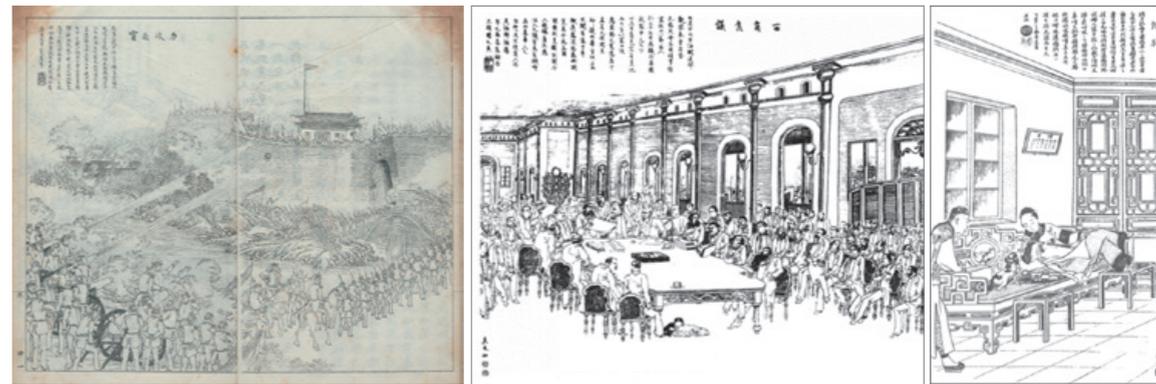
《点石斋画报》最早的旬刊存世已不多，现存多为后来的合订本。

图一为一期旬刊的残本。图中可以看出，画报为线装本，算上散佚作，原应共有八幅画作。每一期画报的制式也并非完全相同，部分会以连载的形式刊登《淞隐漫录》等附录，个别还有附赠画像立轴，如逢年过节的吉祥画等。

《点石斋画报》是以新闻为主题的画报，



图一：《点石斋画报》



图左至右：图二：《力攻北宁》。图三：《西商集议》：与关闭吴淞口事件有关。图五：《烟狗》：一只学人抽烟的小狗。

如图二为画报第一期第一幅画：《力攻北宁》，画面内容是中法战争中的北宁战役。当时中法战争引起了民众的普遍关心，民间画坊产出的一些相关画作也颇受欢迎。申报馆敏锐地发现了这一动向，顺势推出了《点石斋画报》，并将北宁战役作为第一幅画的内容。跟民间画坊相比，申报馆在新闻资源和印刷技术上拥有巨大的优势，所以《点石斋画报》的成刊和风靡也就水到渠成。

从现代研究的角度来看，画报的内容大致可分为六个主要话题：时事纪要、海外奇闻、洋场新貌、社会新闻、民风世相及乡闻轶事。

「时事纪要」这一主题反映的是国内外发生的重大新闻，尤其聚焦外交新闻与战争。这些报导往往不追求完整性，从中可以发现许多中法战争、甲午海战等战役的事件片段。而部

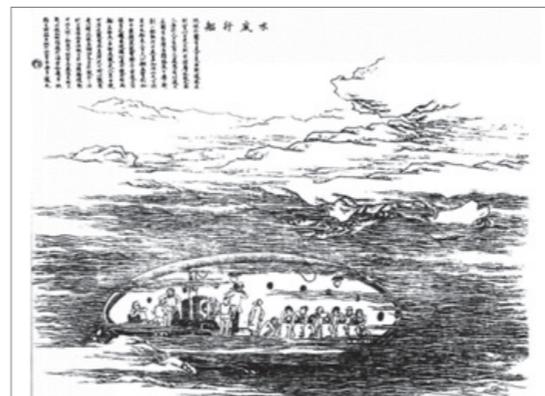
分画中还附有一些立场性的评论，富有爱国情怀（图三）。

「海外奇闻」这部分的内容聚焦于国外发生的新鲜事，关注时新科学发明，但画面多根据传说听闻，再加上想像猜测来进行重构，所以往往失真（图四）。在这些画中，潜水艇被描绘成了一个单纯的带电器设施且能下水的卵形容器，而布鲁克林大桥的画面中被加上了中式的水山，爱迪生发明的闹钟则带有一个大叫的头颅，以示自动发声的功能。

「洋场新貌」反映上海租界的发展和重大事件，多为租界里西方人的事务和活动，如赛马、消防队等，异于传统的中国城镇景观。

「社会新闻」包括本埠与外埠的新闻，多关注交通事故、安全事故、警民矛盾、也有不少关于流氓、狎妓的事件。「民风世相」和「乡闻轶事」则多发生在市民之间，有风俗习惯、八卦异闻等内容（图五）。

如果让现代人阅读《点石斋画报》，多少会觉得有些不适应，甚至过时。然而仔细想想，这种以图叙事的形式从晚清到现在，其实从未消失。从前的石印画报，现在的图解推文，尽管阅读习惯、阅读载体发生了变化，但当你滑动手机荧幕，阅读图文资讯时，或许也和20世纪的人们购买和翻阅画报时的心情并无不同。A



图四：《水底行船》：时人想像中的潜水艇



五代—北宋·耀州窑剔划花凤首执壶

釉色青绿泛蓝，腹壁深刻浅浮雕花卉的轮廓，内部浅刻叶脉纹理，立体感颇为突出。（图一）

图片来源：《中国出土瓷器全集15陕西》，页114，图114。



北宋·耀州窑刻花瓶

此器表面以斜刀雕刻纹饰轮廓，利用积釉多寡的对比，产生浅浮雕般的效果。（图二）

图片来源：《中国出土瓷器全集15陕西》，页167。

古器物学讲座——中国古代陶瓷专题 ⑮

耀州窑系青瓷

文/吴棠海·图/震旦博物馆

耀州窑位于陕西省铜川市黄堡镇，因为宋代划归耀州而得名。此窑创烧于唐代的时候，以生产三彩器为主，兼烧黑釉、白釉、青釉、茶叶末釉及素胎黑花瓷，后来受到越窑青瓷流行的影响，到了五代转而以烧造青瓷为主，产品享誉各地，不仅成为中国古代北方青瓷的代表，也影响其他地区的瓷业发展，构成一个分布广泛的耀州窑系。本文择取各阶段的代表作品，介绍此一窑系的特色。

一、五代—北宋耀州窑刻花执壶

耀州窑位于北方，当地的土质含铁量较高，五代时期掌握了还原焰的烧造技术后，可以烧出青碧如湖水的釉色，结合剔刻、捏塑及贴花等装饰技法，制作出风格独特的碗、盘、碟、盂、壶、盒等器物。

例如图一为五代—北宋时期的耀州窑执壶，此器由陕西省铜川市黄堡镇耀州窑址出土，壶口微敞，颈部略长，腹部呈圆球状，圈足外撇，肩部一侧安装凤首状的壶流，另外一侧附加双泥条结带式曲柄，表面釉色青绿泛蓝，是此一时期的典型呈色。

壶流和曲柄采模印或捏塑法制作，颈部阴刻二组平行弦纹为饰，肩部和腹部用锐利的刀具雕刻花卉，轮廓部分刻痕较深，周边剔地成突起的浮雕，内部线刻叶脉和花瓣纹理。刻痕深处积釉厚，浅刻处积釉薄，锐利的刀锋与釉色的深浅变化产生高低层次的立体感。

此类圆腹形执壶是五代—北宋耀州窑的代表性器物，壶腹浮雕花卉或禽鸟，壶流可有凤首和瑞兽之变化，部分执壶底部竖置通心管，由壶底注水，设计十分巧妙。

二、北宋耀州窑刻花瓶

北宋是耀州窑的巅峰时期，在窑工程方面改善了制作瓷器的设备和工具，以进步的技术粉碎瓷土矿，淘洗胎泥，调整釉料配方，改变窑炉结构，用煤炭取代木柴烧窑，使青瓷呈色从偏蓝的色调转为橄榄似的青绿色。

例如图二为北宋时期的耀州窑刻花瓶，此器由陕西省铜川市黄堡镇耀州窑址出土，瓶口小而圆，口沿往外延伸，颈部短，肩部向下倾

斜，腹部深长，底下具有圈足，表面釉色青中泛绿，并且带着橄榄似的黄褐色调，正是此一时期耀州窑青瓷的常见色泽。

在北宋耀州窑青绿色的釉面下常以刻花装饰，此时的刻花纹样如图所示，改用斜刀雕刻轮廓，轮廓内部时常浅琢篔纹，虽然周边不再剔地，但是斜刀刻痕属于内深外浅的坡面式宽线纹，在积釉多寡的对比下，仍能产生浅浮雕的效果。



北宋—金代·耀州窑印花碗

采模印法制作的印花纹饰没有刀具雕刻的锐利痕迹，却有泥土受到挤压时的鼓凸现象。（图三）

图片来源：《中国出土瓷器全集15陕西》，页158。

三、北宋—金代耀州窑印花碗

除了刻花和篦纹划花之外，北宋中期开始出现用模印法制作的印花纹样，并且一直延续到金代，成为此时所流行的装饰技法。

例如图三为北宋—金代的耀州窑碗，此器由陕西省铜川市黄堡镇耀州窑址出土，造型呈敞口、弧壁、圈足之状，碗内布满压印的缠枝花卉。此种纹样必须事先刻在内模上，当瓷土按压在模子上塑造器形时，即可同时压印出内壁的纹饰。

采模印法制作的印花纹饰边缘没有刀具雕刻的锐利痕迹，却有泥土受到挤压时的鼓凸现象，而且模子可以重复使用，造型纹饰一体成形，省时省力又省工，方便大量制作，提高产量。

四、金代耀州窑鼎式炉

金代耀州窑有碗、盘、炉、罐、瓶、壶、杯等器形，釉色青绿偏黄，或是近似乳白、质感如冰似玉的月白色釉，表面除了刻花和印花之外，也有一些贴花装饰。

例如图四为金代耀州窑鼎式炉，此器由陕西省蓝田县窖藏出土，炉口大而圆，左右两侧竖立双耳，颈部朝内收窄，腹部圆阔如鼓，底下具有三个兽形足，表面釉色接近乳白，白中微泛淡青，质感如冰似玉而有“月白釉”之名，是金代耀州窑独创的釉色。



金代·耀州窑鼎式炉

炉体以刻花和贴花装饰，釉色乳白微泛淡青，质感如冰似玉，是金代耀州窑著名的月白釉。（图四）

图片来源：《中国出土瓷器全集15陕西》，页183。



宋代·临汝窑青瓷印花碗

此件青瓷碗的造型纹饰采内模压印法一体成形，制作方式和装饰风格都与耀州窑雷同。（图五）

图片来源：《中国古代窑址标本卷一 河南卷下》，页535。

瓷炉的颈部和肩部雕刻草叶纹与回纹，腹部用贴花技法黏贴变形夔龙及竹节式扉棱，装饰技法颇为多元。

五、耀州窑系—临汝窑青瓷印花碗

元代以后，位于黄堡镇的耀州窑核心窑场逐渐衰微，但因极盛时期产品销往各地，在其他窑场掀起仿制的风潮，逐渐形成一个范围广大的耀州窑系。

例如图五之宋代临汝窑的青瓷印花碗即属耀州窑系之类。临汝窑位于河南省临汝县，是宋元时期北方烧造青瓷的重要窑场，此窑

所生产的青釉印花和刻花器皿与耀州窑相似，但是烧造时间比耀州窑晚，所以被归类为受耀州窑影响的青瓷系之一。

临汝窑生产的耀州窑系青瓷以碗盘为主，特征如图所示，胎体较厚，胎质略粗，表面釉色青中闪绿，并有印花或刻花为饰。印花部分与碗体一起模印而成，制作方法、釉面色调及装饰风格都可看出与耀州窑之间的渊源关系。

除此之外，陕西其他窑场与河南、广东、福建等地也有类似的青瓷产品，可见耀州窑对当时的瓷业发展影响深远。A

耀州窑青瓷以美丽的釉色和精美的刻花、印花闻名，昔有“巧如范金，精比琢玉”之美誉，时至今日来看，犀利流畅的纹饰线条与繁复规整的布局仍是独步瓷坛的经典之作。下期将以龙泉青瓷为题，介绍此一窑系的概况。



BOOK
震旦博物馆出版
新书介绍

明永乐 青花瓷鉴赏



明永乐 青花三友纹盘



明永乐 青花人物纹双耳扁壶

永乐和宣德时期的青花产品风格极为相近，世人普遍存在着“永宣不分”的看法。近年得力于考古工作的推展，发掘出永乐官窑遗址，除了让我们可以重新认识永乐瓷器之外，也为此一时期的青花瓷器提供鉴定的依据。本书收录永乐青花瓷器87件，以图文并茂的方式细加说明各器的特色。书前导论由古器物学专家吴棠海先生执笔，提纲挈领地叙述永乐青花瓷器的胎釉质地、制作工艺及造型纹饰等各项特色，带领读者进入永乐青花瓷器的世界。A



明永乐
青花花鸟纹执壶

【内容精选】

- 1、图版按照扁壶、天球瓶、梅瓶、盖罐、玉壶春瓶、执壶、盘、碗、盆……，等器型排列，轻松掌握永乐青花的主要品类。
- 2、各式品类之后，特别另立“烧窑落选品”单元，收录烧窑过程中因故破损、开裂、歪斜及坍塌的淘汰品，使读者可以更进一步了解窑工程的相关情况。
- 3、利用多角度的照片和局部特写，提供各件器物的全貌与细部特征，方便读者进行深入的比较及鉴赏。
- 4、导论一文由古器物学角度进行基础和进阶的研究。基础部分阐述永乐青花于材质、工法、造型及纹饰等方面的特征，进阶部分做形纹整合的一元多式研究，依据考古资料所建立的各项特征，为传世品和后期仿品进行鉴别认定，使其回归正确的时代。

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

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：“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）

- 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



05
May

高67.5公分 / 震旦博物馆提供
明万历
五彩龙凤纹花觚



馆藏 精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

明代彩瓷的发展，到了嘉靖、万历时期达到高峰，色彩缤纷的五彩器成为万历时期最显著的品类，如本期所要欣赏的五彩龙凤纹花觚即是此一时期的作品。

花觚的口沿外敞，颈部略长，左右两侧附加对称的兽形耳，腹部外扩成八角形的扁鼓状，圈足高长，足底外撇，与上方器形呼应。胎体呈浅灰白色，釉面温润、浅淡灰青，是万历时期的胎釉特征。

全器布满纹饰。口沿内侧绘画三角折线纹与扇形纹，外侧环绕如意云头纹与莲花纹，颈部、腹部及高圈足都以龙凤纹为主题，周边环绕折枝花卉，其余器表穿插灵芝、杂宝、花果等连续性的图案，足底以海水姜牙

纹为饰。

蓝色纹饰为釉下青花，红色、黄色、绿色及橙色等纹样为釉上彩绘，高低温并用的五彩工艺传承自宣德以来的技法，但是青花部分蓝中带灰，各色颜料平涂绘画，色调单一浓重且缺乏层次，则是此时的特色。

花觚颈部勾勒匾额型的青花框，框中楷书“大明万历年制”六字款。类似的器物亦可见于北京故宫博物院的典藏中，同样体现布局繁缛、色彩明艳的万历风格。A



传递爱心 助力敬老院更新设施

震旦集团物资捐赠 长桥街道敬老院

图·文 / 震旦集团

4月13日，震旦家具同仁们来到上海市长桥街道敬老院，进行爱心捐赠。在这春暖花开的季节，为正在改造施工的敬老院送来办公家具。

长桥街道敬老院

上海徐汇区长桥街道敬老院成立于2003年，属于公建民营敬老院，为提高住养老人的居住条件，每年敬老院对护理区域都要进行维修保养，在老人公共活动区域和老人住养房间需要更新部分家具，因资金有限在



震旦志愿者和工作人员一起搬运钢柜



震旦同仁介绍安装服务

配备家具的数量上就有一定的缺口，希望得到社会各界的支持。

本次捐赠物资有人体工学椅、培训椅、钢柜，为装修升级的敬老院增添了新的家具。

邀请体验人体工学椅

应受赠方要求，养老院近期正在改造升级，震旦家具提前组装好人体工学椅，并将钢柜和培训椅放置在敬老院空地上，在核对捐赠明细时，家具同仁贴心地请工作人员试坐人体工学椅，舒适的坐感得到大家一致好评。

爱心助力，院长感激

此次，震旦以捐赠办公椅为主，改善工作人员办公环境。大家齐心协力、井然有序地卸货，将2件钢柜、2把人体工学椅、6把培训椅。志愿者同心协力从车上搬运家具。来自家具徐汇责任中心李义超递交名片介绍震旦安装服务，随后边演示边引导工作人员体验人体工学椅，让大家爱不释手。捐赠快结束了，院长办事回来，赶紧递给我们每人1瓶矿泉水，在仔细核对捐赠家具明细后，双手合十以表感激

之情，最后还依依不舍地送我们到敬老院门外，热情地告知我们回程的车站路线。

赠人玫瑰，手有余香

“回馈社会”是震旦的经营理念。震旦集团爱心捐赠不仅仅是助力敬老院的办公设施升级，更是一种社会责任。我们鼓励同仁在地参与公益活动，并通过身体力行，体会助人为快乐之本的意义，用行善将正向力量传递出去，用无私奉献的精神去影响更多的人，号召更多企业加入公益事业，为社会奉献一片真情。A



长桥街道敬老院



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
- 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



耐打精悍 智印精彩

ADC330MNA A4彩色激光多功能一体机

黑彩同速 33页/分钟A4输出



震旦办公系统

*数据为上海震旦办公自动化销售有限公司实际测试

震旦办公自动化

上海市浦东新区陆家嘴富城路99号 震旦国际大楼36楼

服务专线 800-820-0168 | 400-920-6568

www.aurora.com.cn/oa

震旦

AURORA

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