

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦
AURORA

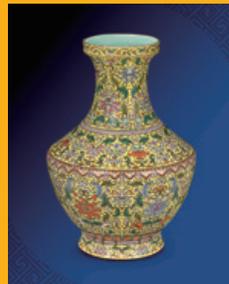
1971年7月创刊 · 发行50年1个月

名人讲堂

亚马逊创办人——贝佐斯
创造与漫想

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
清乾隆 黄地洋彩番莲纹尊



AUGUST 2021 八月号 No.601

风暴领导力 拉近心距离

如何通过疫情风暴下的领导力，带出团队的灵魂，
用心拉近距离，引导部属积极向上，突破疫情困局！



扫码关注
更多精彩等着您

震旦月刊 欢迎订阅
AURORA MONTHLY

逆势成长 迎风而上

“与疫情共处”已成为未来新常态，企业如何将危机化为转机，通过此风暴下的领导，带出团队灵魂，一同学习创新的韧性精神，并在疫情拉开彼此距离的同时，也能拉近心灵引导部属积极向上，突破疫情困局，让公司持续成长？

哈佛大学高级领导力计划主席肯特（Rosabeth Moss Kanter）说，“面对风险意外时，重点不是学习失败，而是学恢复”。本期封面故事主题探讨，“风暴领导力，拉近心距离”，当我们无法改变疫情时，唯一能改变的是培养“修复”能力。

首先，勤业众信副总经理温绍群认为，企业应变疫情的工作型态改变，也将于解封后视为常态；提醒企业领导者应重视同仁“幸福感”，并将同仁健康视为首要任务，带领企业与同仁渡过危机、逆势成长！

B2B业务专家吴育宏则提出，“如果疫情可以拉近『舒适圈上班族』与『企业经营者』之间的距离，那是一种难得的收获。”因为能让上班族从中体会到企业经营事业的不易；当你看到多少工作因此停摆，那些以往对工作的抱怨，突然变得微不足道，甚至更加珍惜工作了。

变动的年代，企业更应建立起因应逆境的领导力，并对部属表达同理心和关怀，进一步激励团队，这是面对危机时，不可或缺的领导力。唯有如此，才能逆势成长，将危机化为下一次成长的动力。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 · 2021/8/1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、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。

打印彩色未来

全彩多材料3D打印解决方案



彩色数据采集



彩色数据处理



彩色数据输出



震旦3D

上海市浦东新区富城路99号震旦国际大楼36楼

服务热线 800-820-0168 | 400-920-6568

www.aurora.com.cn/3d

震旦
AURORA



A p.14

企业领导者应通过疫情的历练，建构韧性组织的管理文化，带领企业与同仁逆势成长！



A p.22

亚马逊公司创始人——杰夫·贝佐斯



A p.30

位于青岛海边的黄色大南瓜雕塑，是草间弥生最著名的作品之一。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 逆势成长 迎风而上
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 你的公司有多少
“相关规定”？
文/林斯壮专栏

T 科技速报 TECHNOLOGY

08 科技的改变，
就在你我身边
文/张志康

COVER STORY

根据麦肯锡调查指出，“商业模式创新”是应对危机最重要的策略。此波疫情风暴下的创新领导，也拉开企业间的竞争力，未来应加速行动，做好万全准备，培养企业韧性，将危机化为转机！



M 大师轻松读 MASTER 60'

10 领导变革，从沟通开始
编译/大师轻松读

C 封面故事 COVER STORY

12 风暴下的创新
文/苏美琪

14 提升企业韧性
带领逆势成长 穿越危机风暴
文/温绍群

18 企业危机管理
突破舒适圈 迎接新挑战
文/吴育宏

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

22 亚马逊公司创始人——杰夫·贝佐斯
创造与漫想
文/天下杂志出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

26 动荡的时代
人人都要具备“创业家精神”
文/黄至尧

D 玩味设计 DESIGN

30 “点点女王”的异想世界（下）
缤纷绚烂下 奋力向前的艺术人生
文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

36 让身心灵提升免疫力
养生不养病，预防医学超前部署
文/洛桑加参

A 跃升震旦 AURORA NEWS

42 以设计驱动美好办公生活
震旦被认定为中国轻工业
工业设计中心
图·文/震旦家具

44 震旦家具Activa Lab创新实验室开幕！
灵动办公解决方案让工作更得心应手
图·文/震旦家具



A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 知行合一，共建聚合
震旦博物馆捐赠北京大学
考古文博学院“元代青花瓷器”
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⑱
白釉瓷系的发展
图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
汉代玉器
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
清乾隆 黄地洋彩番莲纹尊
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 温情洋溢养护院 爱心捐赠暖人心
震旦集团向徐汇区龙华街道
怡乐家园养护院捐赠家具物资
图·文/震旦集团



MARTIN LINDSTROM

林斯壮

编译 / 《EMBA杂志》

你的公司有多少“相关规定”？

国际品牌大师、2009年《时代》杂志百大影响力人物

为了简化专案，公司制定数千个缩写字，还印制一本缩写字典？
为了防疫，航空公司请乘客分批下机，却让大家挤在接驳车里？
“相关规定”究竟是让一切更顺利，还是更混乱？

世界 上有百分之五十的人为某种组织工作，企业、政府机关、学校、医院、银行、保险公司、研究机构，或是媒体。当我问这些组织的负责人，在他们的组织里，与常识（Commonsense）有关的问题多不多，他们大多会想一下，然后丢出

一个他们猜测的答案：或许有一些，但不多。

事实上，大多数人会告诉你，他们的组织是按照常识来运作。你看，我们的办公室运作得多么顺畅，新的信息系统比旧的系统好多了。我们不断成长，我们爆炸性的成长。如果你还有怀疑，

可以去看我们的季报，你会知道华尔街对我们的成长有多么满意。

不过根据我的经验，我发现，在大型组织里，与常识有关的议题其实并不少，在许多组织里甚至非常多。规模越大的组织，与常识有关的问题就越多。

看看这些“相关规定”

以下我举出一些类似的例子，你甚至会觉得有些例子很扯。虽然我用化名来指称这些个人与公司，但我向你保证，这些例子确实存在，绝非捏造出来的。

规定① 在新冠肺炎疫情最严峻的时候，为了降低传染风险，有一国家通过一条法律，要求餐厅限制开放的洗手间数量。所有的餐厅逐一效仿，把所有的隔间锁起来，只开放一间让顾客使用。那么，到餐厅用餐的客人怎么上厕所？他们全都站在狭窄的走廊里，排队等着上那唯一一间厕所。

这使我想起同一个时期的另一个例子。有一次我搭飞机到法兰克福，基于防疫考量，要求所有一百八十位乘客填写一份表格，详列你的出生地、目的地，甚至是坐在旁边的人的姓名，以防他们或是我们，后来出现



咳嗽、肢体疼痛与发烧的症状。所有的乘客都遵守这项规定。

不过，航空公司只提供两支笔让乘客使用。因此在接下来的二十分钟，这两支笔就在乘客之间传来传去，从一支满是细菌的手，传到另一支满是细菌的手上。此外，这家航空公司对于乘客的下机程序也设障颇多。乘客要按照座位号码（1C、2C、

3C），一个一个站起来，将口罩扣紧口鼻，拿起随身物品，然后依序下飞机。

飞机有提供干洗手让乘客使用，每个人相距六英尺。但之后我们像牛群一样被赶上接驳车。不用说，巴士里是人挤人，所有的人都挤在一起。

规定② 有一家公司推动一个新做法，目的是要“简化”

公司里的各项专案。问题在于，这家公司使用了数千个缩写字：GLC送来了吗？是否符合RDF？他们不断创造新的缩写字，员工也无法全部跟上。

为了解决这个问题，公司还印制了一本内部缩写字典（IAD）。这本字典除了无趣之外，当员工使用“消费者包装产品”（consumer packaged goods）这样的说法，而不是CPG，就会被斥责，并被要求去查字典。查缩写很快就成为公司的新规定（CL）了。

规定 3 在会议中，一家供应设备与零件给家得宝（Home Depot）的厂商被告知，他们在卖场使用太多不雅词汇。有一位员工指出，说脏话是业界的常态，很多顾客也会说脏话。于是人力资源部向全公司发出一份备忘录：“不雅词汇仅限

使用在员工与顾客之间的对话。”

规定 4 卫生纸都到哪里去了？在新冠肺炎疫情导致封城的头几周，卫生纸就像曼哈顿的停车位一样难找。当全世界的人为了无限期封锁做准备时，我们几乎每天都可以在社交媒体上，看到大卖场的卫生纸货架空无一物的照片与影片，结果导致更强烈的囤积与恐慌性购买行为。

就连亚马逊的订单交货日期也排到了几个月之后。卖场与供应链难道不会向其他防疫相关物资（酒精、性玩具、问候卡、武器、着色本、拼图、网飞〔Netflix〕会员资格）的厂商学习，考虑到这种极端状况，并预先准备足够的卫生纸库存吗？

那些抢到卫生纸，却因为疫情失业的人可能会发现，领取失业补助金可能甚至比

找到工作更难。而当时在全美国，支票的寄达时间都被延误，有些根本从人间蒸发。当你打电话想追问你的支票流落何方，希望有人能向你解释，你的申请为何被耽误，或是你的帐户为何被锁，你通常要在电话上等很久，然后突然被系统挂断。

常识就是，任何事都会发生

不论我们有没有戴口罩、参加的是实体或网络会议，也不论疫情是否结束，当人们聚在一起的时候，往往会做出违反常识的事。

你每天面对的挫折、约束、头痛的事、乱七八糟的事，以及你受到的限制，不只发生在你的职场里。相信我，这些鸟事在世界各地都会发生。

对我来说，这是很合理的事。事实上，在这个世界上它就是常识。 **A**

// 在大型组织里，与常识有关的议题其实并不少，在许多组织里甚至非常多。规模越大的组织，与常识有关的问题就越多。 //

你问我答

No. 601

《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

聪明的人到处都有，但真正关键在于，他们是否具有创意和想象力。唯有如此，才能成为真正的创新者。而创意与想象力是指什么？

A 好奇心

B 热爱艺术与科学

C 保有孩子般的惊奇感

D 以上皆是

扫描看解答



数字解码



看更多科技趋势

科技的改变，就在你我身边

文/张志康·资深媒体记者

在21世纪的今天，科技早就已经不再是那种可望不可及的东西，科技的发展，在每一天里，都影响着你的日常生活。不管你看得见或是看不到，改变，其实就在你我的身边，日积月累地发生。



50万用户

马斯克星链计划 颠覆宽频网络

SpaceX执行长马斯克在世界移动通讯大会（MWC）上宣布，8月前将对极区外的全球各地开通宽频连线，且力拼一年内用户数冲上50万户。星链的卫星网络目前每秒可以传输约30TB数据，系统的延迟度跟地面上的光纤网络、5G移动通讯类似，预测可将延迟缩减至不到20毫秒。用户只要缴交100美元的月费，下载频宽将在100Mbps以上，上传频宽约在20Mbps左右。若SpaceX能够克服后续300亿美元的建构成本，并调降相关终端设备价格，包括航海、登山、跨州卡车货运等，都将成为星链的潜在客户。

数据来源/远见、工商时报

6,500公里

一汽指定的重卡自驾系统

自动驾驶（Self-driving）系统已经成为全球许多新创公司及传统汽车大厂致力发展的项目；位于美国智加科技（Plus），最近获得网络购物平台亚马逊（Amazon）下单采购1,000套自动驾驶系统，建构自家的物流网络。无独有偶，5月27日智加科技也宣布，该公司与中国一汽解放合作打造的J7 L3自动驾驶重卡，完成了苏州到敦煌来回近6,500公里的长途测试。另外，智加科技也与中国的顺丰速运合作，打造自驾物流车队。

数据来源/亿欧

500亿日元

用AI治疗糖尿病不是梦

目前糖尿病的治疗方法，大多是由患者在医师的指导下，自行注射胰岛素。日本医疗器材大厂TERUMO目前正研发一款全新系统，可通过定期检测血糖，再通过AI人工智能分析相关资讯，决定为病患注射胰岛素的时间与份量。TERUMO表示，未来若能通过AI的采用及云科技的运用，这套系统将可通过网络与医生共享数据，还可能有利于提高医疗效率及降低医疗费。若顺利开发，该公司认为2030年与糖尿病相关的营业额将可扩大至500亿日元（约人民币29.6亿元）。

数据来源/日本经济新闻

2030年

瑞典Volvo转型全电汽车品牌

瑞典汽车公司Volvo于2021年3月宣布，将自2030年开始，淘汰所有的内燃机动力，全面采用电动马达。为此，Volvo与瑞典电池企业Northvolt合资成立新公司，将在欧洲成立全新的电池工厂，专责供应电动车电池。这个新工厂的年产能将达50GWh，预计2026年投产。Volvo宣称到了2025年，该公司旗下销售的车辆将有一半是电动车。换句话说，2025年以后，Volvo的电动车将逐渐以新公司为核心。其全球销售的汽车中，将有50%是纯电动车，而另一半则是油电混合汽车，并且这些电动车只能在网络上进行购买。

数据来源/自由时报

29.577亿美元

OTT成为各国政府新肥羊

6月下旬，串流影音平台（OTT）Netflix在韩国的一场官司中败诉，将向宽频供应商缴交频宽使用费。事实上，依全球市场调查机构Statista提供的数据，线上串流影音平台2020年的总市场规模达29.577亿美元，对平台经营者以外的国家而言，平台占用了大量频宽，却无需缴交费用，显然不公平。其实，2019年韩国就打算向平台业者课征频宽使用税，目前则是宽频供应商向平台征收频宽使用费。后续包括Netflix、YouTube都可能必须支付。此例一开，串流影音平台将成为世界各国最新的课税对象。A

数据来源/韩国亚洲日报

领导变革，从沟通开始

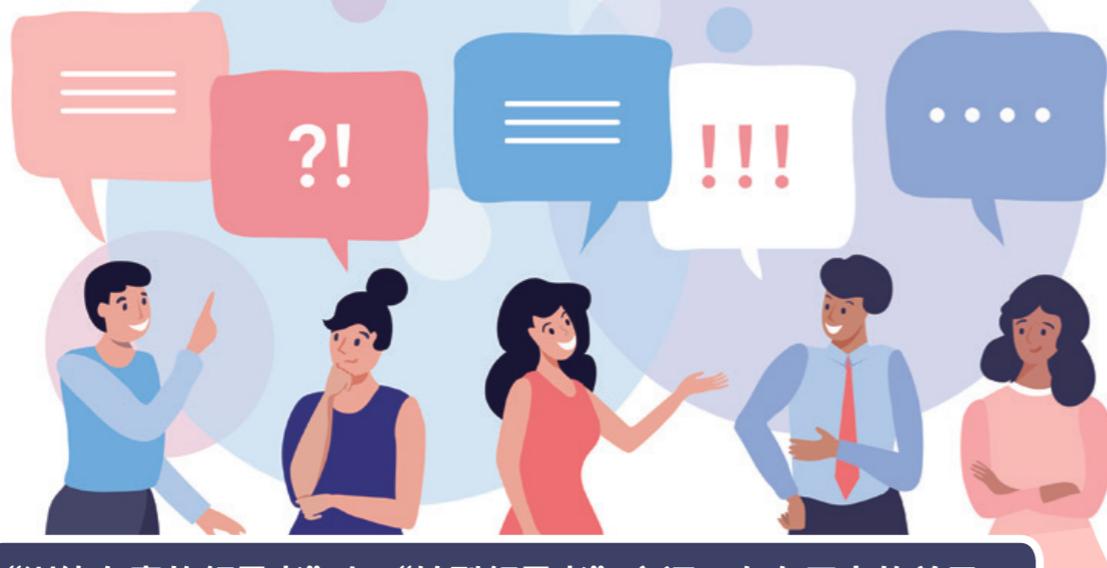
编译 / 大师轻松读

从指示变成连结，是你身为领导者所做的转变中最有价值的一项。当你下指令时，就像建立一座通往他人的桥梁，但却只能单向通行。然而当你连结时，就成了双向道。



更多精彩内容

毫无 疑问，现今的商业环境不断在动荡变化。为了维持影响力，每位领导者都需要持续进行“领导力变革”。如果你的行动能激励人们更勇于做梦、学习，做得更多也成就更多，那么你就是转型领导者。



“训练有素的领导者”与“转型领导者”之间，存在巨大的差异：

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 训练有素的领导者了解如何领导。• 训练有素的领导者很受欢迎。• 训练有素的领导者往往喜爱领导。• 训练有素的领导者帮助人们。• 训练有素的领导者是值得追随的人。• 训练有素的领导者拥有事业。• 训练有素的领导者试着影响今日的人们。• 训练有素的领导者致力影响一些人。 | <ul style="list-style-type: none">• 转型领导者了解他们为何领导。• 转型领导者深具感染力。• 转型领导者关爱他们领导的人。• 转型领导者帮助人们改变。• 转型领导者要求人们有所作为。• 转型领导者拥有天命。• 转型领导者的影响力是永久的。• 转型领导者致力影响许多人。 |
|--|---|

如果你想要促成改变，就不要满足于成为训练有素的领导者，而是要成为激发改变的转型领导者。从指示变成连结，是你身为领导者所做的转变中最有价值的一项。与你的员工连结，并且帮助他们制定并执行良好的决策。这才是可长可久又有效的领导风格。

以下5点可帮助你与人们连结，并找到共通点：

沟通 1 谦卑

你必须让人们知道你重视他们且需要他们。谦卑意味着你抱持正直、尊重及和善的态度与人交往。有趣的是，你愈了解自己有多需要他人，你的领导力就会愈好。

沟通 2 好奇

卓越的领导者会想知道人们行为的动机，他们对每个人都感兴趣。

沟通 3 努力

你必须不遗余力地让人们知道你对他们感兴趣，想与他们产生个人连结。这是要下工夫的。美国脱口秀天后欧普拉·温芙蕾曾指出：“人生最大的秘诀，就是根本没有任何秘诀。无论你的目标为何，只要你愿意努力，就能达到目标。”

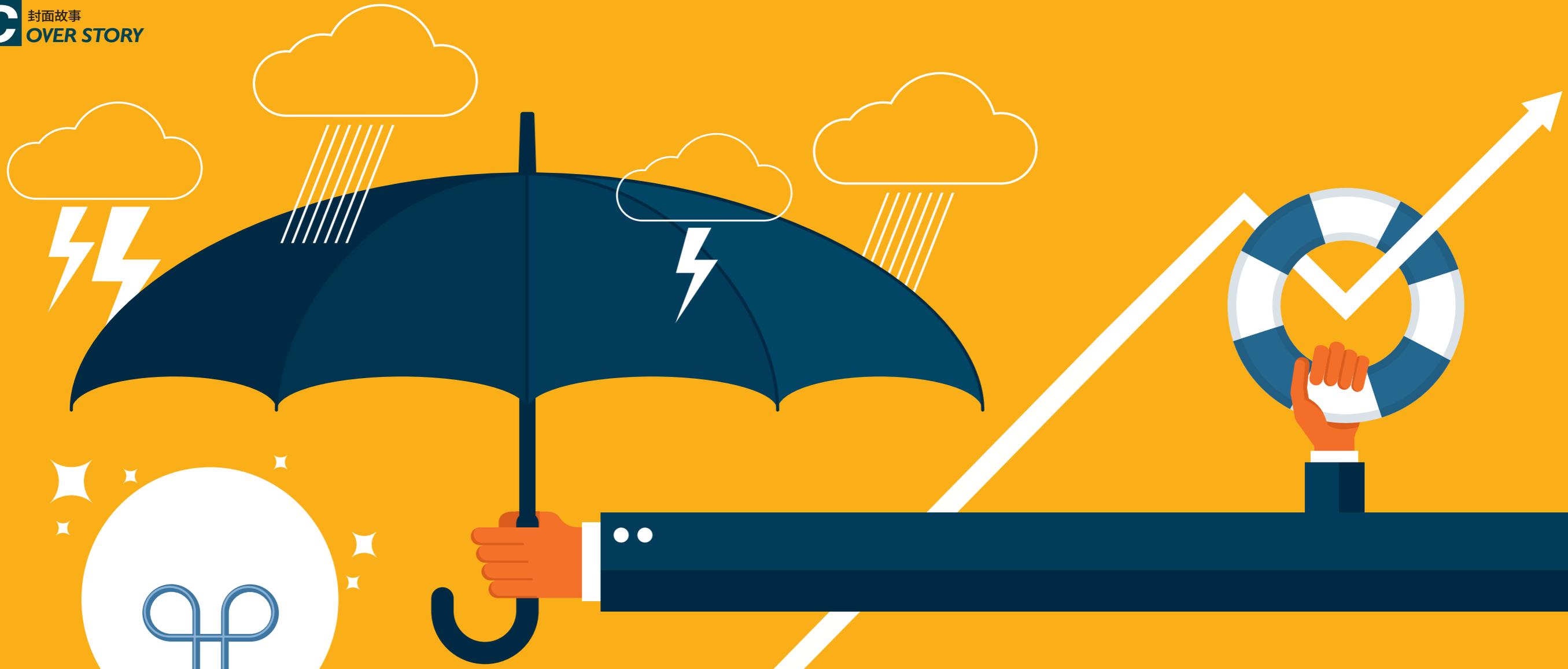
沟通 4 信赖

你需要成为令人信赖的人。人们不会与他们不信任的人建立连结，所以你必须向他们证明，你会与他们协力合作，而不是剥削利用。

沟通 5 慷慨

你必须先付出，才能领导众人。如果你有富足的心态，并在毫无交换条件的情况下提供你拥有的一切，你必然会成为更有影响力的领导者。不断给予、奉献，人们就会喜欢你连结。

因为是双向的流通，一切都将有所改善。不仅人际关系变得更好，创意构想也更多。人们的合作情况更好，团队也变得更强大。因为沟通变得更好，问题能更快解决，人们更了解彼此，自然也能齐心协力。 **A**



风暴下的创新

序言 / 苏美琪; 文 / 温绍群、吴育宏



CHAPTER 1

提升企业韧性

带领逆势成长 穿越危机风暴



CHAPTER 2

企业危机管理

突破舒适圈 迎接新挑战

根据麦肯锡调查指出，“商业模式创新”是应对危机最重要的策略。

此波疫情风暴下的创新领导，也拉开企业间的竞争力，未来应加速行动，做好万全准备，培养企业韧性，将危机化为转机！



CHAPTER I

提升企业韧性

带领逆势成长 穿越危机风暴

文 / 温绍群 · 勤业众信联合会计师事务所执行副总经理

疫后离职潮近期在欧美持续发酵，2021年4月美国的总离职人口达四百万，为二十年以来最高峰，在当地疫苗接种趋近普及且趋近全面解封的积极复苏态势，却反倒形成劳动力的反扑，造成百万人失业，但企业却人力不足，招募面临严峻的考验，媒体甚至称之为“大离职潮（Great Resignation）”。

COVID-19延烧至今，使得企业员工的健康与福祉正遭受史无前例的冲击，不论是在家还是到公司上班，面对可能

染疫的风险，以及停课与停托随之而来的家庭照顾、缺乏沟通的人际隔阂及无法分割的生活与工作场域等，来自多方的冲击，不仅使得人



更多精彩内容

远程管理下应赋予同仁更弹性的安排工作日程、更多的工作自主权、更多来自主管和同事的信任，将有助于在远程办公模式下促进工作效率。

们疲于应付，更迫使自身进行突破性思考，进一步归零思考对自己与家庭而言是真正重要的事。企业又应该如何减缓疫后人员异动所造成的影响呢？

“信任”为工作与人际之基石

疫情催生新常态，施行分流或远程上班的企业越来越普遍，在远程的模式之下，生活与工作在一起，需要兼顾小孩教育、与家人共用空间互相干扰等事件，使同仁难以随时保持在“上班”状态；而在工作中，则需要花更多的时间与他人进行沟通和合作。

企业在疫情期间对同仁所采取的措施，对于同仁体验的影响程度有放大的效果，勤业众信于2020年的问卷调查显示，“信任”是众人票选出对于人际关系和工作运作的首要之重，在疫情加剧的这段期间内，也不时听见各种因应多元办公的特殊管理模式，有些主管要求居家办公时间需要完整开启视频以确保同仁随时维持工作状态，或者勒令工作期间需同时照管小孩的同仁必须休假，此类对于工作与家

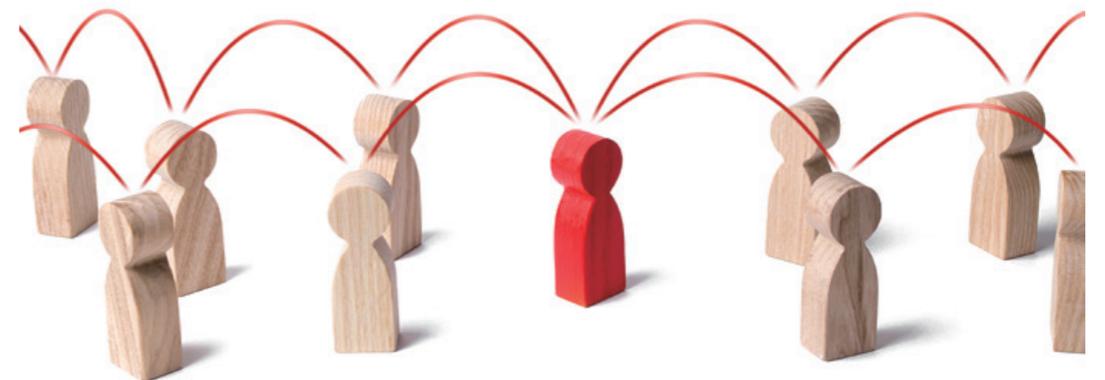
庭的低包容度、与需过度严格监管才能维持督导能力的领导模式。在此非常时期，领导者应更加致力于使同仁感到幸福的作为，使同仁在疫情中仍愿意与企业同在，增加参与感、持续发挥最佳表现。

危机之下的韧性领导

过去一年各行各业遭受疫情影响，但有的企业影响较小，关键就是长期建立的“企业韧性”。该怎么培养这个能力？

1 建立提升同仁适应性的基础

赋予同仁更弹性地安排工作日程、更多的工作自主权、更多来自主管和同事的信任，将有助于在远程办公模式下促进工作效率。领导者应避免复制过去“走动式管理”的习惯，可转化为“目标式管理”，通过与团队建立共同目标、使信息更加透明化、建立双向沟通，以及要求同仁为成果负责，授权并更有效地信任和领导同仁，使同仁能更快地适应并建立工作运作的基础。



2 将同仁身心健康视为首要任务

勤业众信在2021年全球健康照护调查报告中指出，后疫情时代除了染疫风险外，心脏病、癌症和糖尿病等非传染性疾病亦逐渐增加。许多企业已推动各式各样医疗保健课程及服务，如有氧、瑜伽等运动课程，聘请专业教练在线上与同仁进行视频教学及互动，增进体能；聘请医疗专业人士教导同仁如何避免工作危害身体健康，如调整不良姿势造成肌肉骨骼伤病、摄取足够身体所需的营养素、提供COVID-19相关卫教信息等。

领导者应将同仁健康视作企业持续营运的首要任务，给予同仁弹性的工作时间，并公开鼓励同仁参与此类增进健康的活动，甚至以身作则参与活动，以行动支持同仁追求健康以保持良好的工作状态。除了身体层面的

健康外，企业也应照顾到同仁心理层面的健康需求，疫情中面对可能染疫的风险、政府防疫规范造成的疏离感、适应远程上班工作压力，甚或个人财务与家庭面的危机，企业应较以往更重视同仁心理的调适与生活协助。

3 企业落实同仁身心健康的具体作为

勤业众信于疫情达三级警戒至今，举办过线上的端午节创意分享活动、防疫游戏、跨团队工作交流会议，以及跨团队创新提案竞赛等，结合防疫与创意，增进人际间的互动交流、团队间的创新能力，减少防疫带来的疏离感。相关方案在推动与执行上，领导者是否赋予主管必要的权责与任务至关重要，尤其基层主管才是实际与同仁沟通及了解同仁难题的关键角色，应定期与同仁进行对话，关心



II 疫情不仅提醒企业领导者同仁福祉与工作转型的重要性，更重要的是将幸福感融入同仁个人、团队中，并建构出企业韧性、可适应及持续性的未来。II

其工作状况与生活中遭遇的难题，鼓励同仁重视生活品质并提出所需协助，给予适当的资源帮助。亦可通过适当的方式营造团队人际互动，如通过线上方式与团队成员餐聚、举办新人介绍会等凝聚团队向心力，亦有助于留任优秀人才。

疫后重塑工作幸福感

疫情不仅提醒企业领导者同仁福祉与工作转型的重要性，更重要的是如何将两者相结合，将幸福感融入同仁个人、团队和整个组织之中，通过工作设计提高同仁工作品质、持续具备工作所需能力，建构企业具有韧性、可适应及持续性的未来，领导者应思考以下五个面向：

1 企业文化：

将幸福融入行为和规范中，例如建立工作中休息的规范、开放性接受同仁主动表达幸福需求；创造鼓励和工作分享机会，增加知识及经验的传播，特别是对于新进和资浅同仁。

2 同仁关系：

培养工作中人际关系的幸福感，例如主管经常性的确认同同仁健康需求、依据同仁工作偏好和风格组建团队。

3 组织营运：

包含管理政策、流程和福利，例如在工作安排、绩效管理、领导力评估和激励计划中加入与幸福感相关的指标；允许团队采用最

适合他们的方式进行决策。

4 工作场域：

重新思考工作场所的价值，设计促进幸福的实体工作空间，例如可促进团队合作和绩效的办公室配置、支援同仁身心健康的工作环境。

5 科技应用：

以同仁幸福导向提供新技术和虚拟工作空间，并将其视为常态，未来对于未曾经历过COVID-19的新同仁而言，也必须提供同等的训练，使不同成员的工作经验与习惯能够彼此承接。

通过重新设计工作、虚拟工作与工作场域等方式，使同仁更加幸福，让同仁在各个情境下皆能维持正常运作。应变疫情而产生的工作形态变化，也将于陆续解封之后恢复常态，然而此举并非一般的复原，而必须以另一个重大转变视之，现在已经有不少企业采取缓冲的工作恢复方式，尊重同仁对于工作形态的选择并提供弹性的适应时间。为同仁关系保留“复健期”，再次起飞的绩效将会更为卓越。

所有危机与重大事件必然经历应变（Responds）、恢复（Recover）、与繁盛（Thrive）的演变周期，“韧性领导力”是后疫情时代企业领导者必备的管理思维，通过疫情的磨练，借力使力，建构韧性组织的管理结构与文化，并将同仁健康视为首要任务，将幸福感融入个人、团队以及组织中，带领企业与同仁渡过危机、进而逆势成长！**A**



CHAPTER 2

企业危机管理

突破舒适圈 迎接新挑战

文 / 吴育宏 · B2B业务专家、BDO副总经理

对全世界多数产业来说，新冠疫情造成的冲击和损失是毋庸置疑的。短期内直接受损的是餐饮、旅游、服务等B2C市场（消费市场），店家无法开门营业导致亏损、裁员甚至是歇业；中长期来说，这样结构性的经济损失也会逐渐影响到上游的B2B市场（工业市场），像是机器设备、零组件、原物料的需求减少。

当我们从诸多乌烟瘴气的负面消息中，试着找出一点正面意涵是什

么，我会说：“如果疫情可以拉近『舒适圈上班族』与『企业经营者』之间的距离，那是一

|| 如果疫情可以拉近『舒适圈上班族』与『企业经营者』之间的距离，那是一种难得的收获。||

种难得的收获。”为什么是一种收获呢？可以从以下面向来探讨。

脱离舒适圈 疫情下的收获

在风平浪静的时期，企业营运没有遭遇太大的困难，在公司保护伞下的员工都有安稳的舒适圈。工作有保障当然很好，但是也易让自律性较低的员工，不知不觉的松懈。一旦缺乏危机意识，认为企业运作的一切都是理所当然，自满、自负的心态开始蔓延，组织就丧失竞争力。

相较之下，当企业面对赤裸裸的经营压力，员工反而比较能体会到市场的现实，所以古人才说：“生于忧患，死于安乐。”西方人常提到的“鲶鱼效应”，也是这样的道理。

以前我认识一位朋友在餐厅工作，经常可以听见他抱怨顾客、抱怨老板，每次下班后都要听他大吐苦水。例如：顾客在点菜时多

问了食材（蔬菜）相关的细节，他会私底下挖苦顾客：“他们把我当植物学家吗？”嫌餐厅给的薪水不够，他总是告诉我们：“我每天服务顾客享用这些高级料理，自己却领这么微薄的薪水？”

这些负能量充斥之下，老板的每一项缺点都被他无限上纲、不理性的放大，久了之后被他贴上“惯老板”标签。虽然作为旁观者的我们，都知道他的老板没有这么糟糕，但是朋友之中没有人好意思说破，只能带着安慰他的心情附和。这一切和他刚踏入餐饮行业时候的热情相比，简直有天壤之别。

经常把“不干了”挂在嘴边的他，抱怨了好几年、存了一些创业基金，总算自己出来圆梦当老板。结果当他发现一家餐厅除了发给员工的薪资之外，装潢、器具、食材、水费、电费、房租全部都要钱，他才体会到经营者的风险有多大。一个月获利的金额有机会达到死薪水的好几倍，不过亏损也是。原





来，当老板像坐云霄飞车一样，要承受各种有形、无形的压力。

至于常被他嫌“龟毛”的顾客呢？在顾客不多、要达到损益两平都很吃力的生意淡季，他才体会到为何俗语把顾客比喻为“衣食父母”。原来，还有顾客可以“嫌”我们，是多么幸福的事情，这是他以往当员工时，从来没有体会过的。毕竟，员工太安稳、太安全了，顾客的满意与否跟他的薪资单从来无关，他也没有太多感觉。

几年之后餐厅不堪长期亏损，他不得不忍痛结束，选择回到领薪水、当员工的日子。意外的是，独自创业的这一遭虽然让他把积蓄花光，却让他重回职场时带着比以往更成熟的心态。体会过老板的难处、思考过顾客的意义，他变得更珍惜员工这个角色。如果不是走过创业的“危机”，又如何能迎来这样的“转机”呢？

企业面临“危机”是上班族的“转机”？

所以我说，如果疫情让许多企业面临“危机”，是不是也能成为上班族的“转机”？当许多人直接、间接体会到事业经营的不易，当你看到多少工作因此停摆，那些对老板、对顾客、对工作的抱怨，突然变得微不足道。

另一方面，身为企业经营者或主管，要如何将之转化为领导力呢？我认为就是借此机会让员工更了解企业运作的现实面，缩短“上班族”与“经营者”在心态上的差距。

举例来说，那些习惯抱怨工作、偶尔吵着离职的人，只要亲身经历体验过经营与创业，便可以设身处地的为公司着想，更具有同理心。

依我过去的经验，为何这样的方式很有帮助呢？因为大多数惯性抱怨的员工，真的没有

|| 身为企业经营者或主管，借此机会让员工更了解企业运作的现实面，有助缩短“上班族”与“经营者”在心态上的差距，将之转化为领导力。||

认真去了解过企业经营的难处。把工作上的问题指向老板，是最快速、最廉价的发泄方式，他们当然也不会认真去理解、去揣摩老板的想法。趁着疫情到外面走一遭，不就一解过去的疑惑了吗？

网络上有一种说法是：“老板随时会找『更新鲜的肝』来取代你。”只要有人开启这个话题，下面总是一堆共鸣。事实上，这句话听起来冷冰冰、不近人情，我却认为有它客观、合理的一面。正因为随时有“更新鲜的肝”能取代你，资深的人才要拿出该有的价值，证明自己配得起资深的薪资和职称。

过去我曾拿这句话，直接和团队的业务同仁沟通：“职场、商场上随时有人会取代我们，这是天经地义的事。”不要等人提醒，主动把它放在心中，兢兢业业去扮演自己的角色、发挥应有的价值，我们就永远不会被取

代。相反的，你越是用“上班族”、“劳方”的有色眼镜去看这句话，就让自己变得越没有竞争力、越容易被取代。

我也喜欢和朋友开玩笑说，我从大学毕业第一天上班开始，就有创业的想法了。只是碍于自己保守的个性，职业生涯的上半场十多年时间，都是上班族的身份。不过同时因为我不断去思考、研究创业会发生的风险是什么，所以每当了解的越深入，我就越珍惜上班族的身份。

可能的话，我真心希望那些对工作有所抱怨的上班族，勇敢跳脱舒适圈去看看不同的世界。相信我，多数人在体会到创业不易、转职不易后，就会乖乖回到原本熟悉的领域，但是他们会变得更成熟。

如果你想在疫情的暴风雨中强化领导力，不妨开诚布公地跟你的团队分享上述观念。A





亚马逊公司创始人

杰夫·贝佐斯

JEFF BEZOS

创造与漫想 Invent & Wander

图·文 / 天下杂志出版社

从创业开始，短短二十多年，亚马逊创办人贝佐斯带领亚马逊，连续突破、颠覆多个产业。上市23年股价涨超2,300倍，创造破万亿的市值，启动零售、信息服务革命，让人们生活中离不开亚马逊！后贝佐斯时代来临前，一同洞悉他27年来的长期思维与商战历程。



看更多名人讲堂

|| 聪明的人到处都有，很多都没有什么成就，真正的关键在于，他们是否具有创意和想象力。唯有如此，一个人才能成为真正的创新者。||

一位真正的创新者

美国知名作者沃尔特·艾萨克森曾说过：“当今世上有哪一个人能与我写过传记的对象齐名。我的作传对象有：达芬奇、富兰克林、艾达·洛夫莱斯 (Ada Lovelace)、乔布斯、爱因斯坦。他们都是聪明绝顶的人，但这不是他们显得特别的原因。”

聪明的人到处都有，很多都没有什么成就，真正的关键在于，他们是否具有创意和想象力。唯有如此，一个人才能成为真正的创新者。所以，我的回答是“杰夫·贝佐斯。”既然如此，创意与想象力包括哪些元素？又是什么使我认为，贝佐斯足以媲美我的其他作传对象？

第一点是好奇心，强烈的好奇心。第二项关键特质是热爱艺术与科学，并将两者结合，对各种学科求知若渴，其实是一股助力。第三项是他们都保有孩子般纯真的惊奇感。大部分人会在人生中某个时间点，不再思索日常生活现象。我们可能细细品味蓝天的美，却不再伤脑筋去想天空为何是蓝的——这个问题达芬奇想过，爱因斯坦也想过，我们必须小心，不要因为长大而失去好奇心，也不要让我们的孩子变成那样。

这些特质在贝佐斯身上体现。他从来没有因为长大而失去好奇心。几乎每一件事情，他都抱持孩童般无穷且愉快的好奇心。讲述事情和说故事是他的兴趣，这不光来自亚马逊的书商本业，也是他的个人嗜好。

小时候，每年夏天贝佐斯都在当地图书馆

大量阅读科幻小说，现在他每一年都会为作家和电影制作人办静修营。另外，亚马逊让他对机器人和人工智能产生兴趣，他也在这两个领域，发展出一股对追求知识的热情。现在，每年还会举办另外一场聚会，号召对机器学习、自动化、机器人和外太空感兴趣的专家齐聚一堂。他搜集了一些有关重大科学、探索和发现的历史文物，并将对于人文的爱好、对科技的热情，融入商业直觉。

人文、科技、商业三要素，驱使他成为最成功、最具影响力的创新者

贝佐斯和乔布斯一样，驱动许多产业转型。全世界最大的网络零售商亚马逊，改变了我们的购物方式和我们对运输配送的期待。美国有一半的家庭加入亚马逊尊荣会员制，亚马逊在二〇一八年配送一百亿件商品，这个数字比地球总人口多二十亿。亚马逊网络服务 (Amazon Web Services, 简称AWS) 提供的云端运算服务及应用程序，帮助新创公司和老字号企业轻松开发新的产品与服务——就像iPhone应用程序商店 (App Store)，为业者开拓一条全新的路。

亚马逊的Echo音箱为智能型居家音响打造新的市场，亚马逊影业 (Amazon Studios) 正在制作热门的电视节目与电影。亚马逊也准备进军医药保健业。起初，亚马逊收购连锁店全食超市 (Whole Foods)，令众人大惑不解，直到事情明朗大家才知道，这么做能将贝佐斯新商业模式里的元素串联起来，实

在高招。新的模式包含了零售、网络订购和迅速出货，并与实体基地结合在一块。贝佐斯也在打造一间私人太空公司，长期目标是将重工业转移至外太空，而他还当上《华盛顿邮报》的老板。

经营者是房东不是短期的房客，长期思维是真正负责经营的成果

贝佐斯于二〇〇三年致股东信：

长期思维，是真正负责经营的真实成果，也是负责经营的必要条件。屋主与房客不一样。我认识一对夫妻，他们将房子租给一家人，那家人贪图一时方便没有使用放圣诞树的底座，而是直接将圣诞树钉在硬木地板上，真是糟糕的租客。没有任何一个房东会采取如此短视近利的做法，许多投资人也像短视近利的租客，一下子就改变自己的投资组合，这短暂“拥有”股票的做法，只不过

是租下这些股票而已。

亚马逊在一九九七年公开上市，在第一封股东信里，我向股东强调亚马逊抱持长期思维，因为长期思维着实引导出许多具体的决策，而不是抽象的概念。接下来我想在顾客体验的范畴，讨论几项具体决策。

在亚马逊，我们广泛运用顾客体验这个说法，它包含与顾客直接接触的每一个经营面向——从商品价格到丰富选项，从网站的使用者界面到包装和出货方式，无不涉及顾客体验。目前为止，我们创造出来的顾客体验，是推动业务最重要的一项因素。

我们设计顾客体验时，抱持着业主的长期思维。不论决策规模大小，我们都努力以此思维框架，做每一个与顾客体验相关的决策。

完善顾客体验，回馈股东让经营更稳固

例如，一九九五年亚马逊上线没多久，我们

就给顾客评价产品的权利，虽然现在这是亚马逊的一贯做法，但当时有几间商家向我们抱怨，质疑我们究竟懂不懂得做生意：“你们要卖东西才能赚钱，怎么会让负评出现在你们网站上呢？”从我自己的使用经验出发，我会说，有时候我的确会因为是在亚马逊网站上看到负评、或不够好的顾客评价，而在购物前改变心意。但即使负面评论会导致短期业绩下滑，长期来看，帮助顾客做出更好的购物决定，最终能使我们获益。

另外一个例子是我们的即时订单更新功能，它提醒顾客已经买过一模一样的商品。顾客的生活很忙碌，不会每次记得自己是否买过某样东西，例如已经在一年前买过某片DVD或CD。推出即时订单更新功能时，我们已经能从统计数据上看出即时订单更新功能使得销售些微下滑。这对顾客有好处吗？绝对有。对股东有好处吗？长期而言，也有好处。

在顾客体验改善方面，我们最花钱的一项做法是专注于在平日推出免运费服务，并且持续降低商品的价格。消除缺点、提高生产力、将降低成本的好处以调降价格的方式回馈给顾客，就是抱持长期思维的决策。提升销售量需要时间，降低价格免不了会牺牲眼前的成效。然而就长期而言，努力不懈地推动“价格成本结构闭环”（price-cost structure loop）能让我们经营得更稳固、更有价值。

有鉴于我们的成本大多集中在固定成本，例如软件工程开销，而且随着规模扩大变动成本也大都获得更好的控制，所以通过成本结构来提升销售量，能使成本占营业额比例下降。举个小例子，设计像即时订单更新这样的功能，给四千万名顾客使用的成本，绝对不可能是让一百万名顾客使用时的四十倍。

我们的定价策略不是想尽办法提高利润率，而是尽可能为顾客提高价值，长期来看，这就创造出可观的财务价值。例如，我们将珠宝销售的毛利率锁在比一般市价低很多的价位，理由是我们相信长期而言，顾客会理解我们的做法，而且这么做能为股东创造更高的价值。

我们拥有实力坚强的团队，他们为打造亚马逊努力、创新，致力于服务顾客，并着眼于长期。从长远来看，股东与顾客的利益是一致的。A

名人档案 |



杰夫·贝佐斯
JEFF BEZOS
亚马逊公司创始人

1965年出生于美国新墨西哥州中部，全球最大的互联网书店——亚马逊网络购物中心缔造者，《时代》周刊1999年风云人物，第一位成功的网上零售业者。荣登福布斯2018首富之位，获《时代周刊》2018年全球最具影响力人物荣誉。

好书推荐

创造与漫想

作者：杰夫·贝佐斯
出版社：天下杂志出版社



内容包含贝佐斯撰写的的股东信，以及许多演讲和访谈文稿，从中能认识到他的成长背景和工作生活，以及他的想法如何一路演变，从局内人的观点，了解贝佐斯的成功原因和秘诀。



人人都要具备“创业家精神”

文/黄至尧·知名人力资源专家博士



看更多人观点

专栏作者 |



黄至尧
人力资源专家

疫情带来的市场变化快到无法想象，当企业变革的速度跟不上外部变化，被淘汰是早晚的事。人跟企业的关系也从早期的终身聘用制，到现在的自由人模式，过往的思维将随着时代的演变一次次不停地被打破。



创业 家Taylor Pearson在其撰写的《就业的终结》一书中完整的描述人类经济转型的历史，从农业时代、工业时代、知识经济时代，一直到数字时代。随着科技发展一日千里，时代转换的间隔时间也随之越来越短，其转变过程是以迭代与加速的方式进行。

Q1 人类经济发展的每个时代中，其主要关键因素与教育发展是什么？

制约性资源决定了人类经济上追求的目标以及主流的教育方式，举例来说：

1 农业时代

关键资源是土地，谁的土地多谁就能在这个时代称霸，所以大家自然会想尽办法去争取、抢夺土地资源，并在整个教育体系中特别着重于学习如何将土地生产力极大化。

2 工业时代

关键资源则是资本（规模经济），效率与规模决定了一切，也因此出现了许多的大工厂、大型企业，泰勒的科学管理模式（追求最高劳动生产率）成为学校主流的教学内容。

3 知识经济时代

强调知识性劳工价值，奉行的是文凭主义，通过正规教育体制下学习而掌握了知识，进而进入世界500强等大企业服务为目标，获得相对应的报酬。

Q2 数字时代 vs. 知识经济时代两者间的差异为何？对个人或企业造成什么影响？

处在知识经济时代vs.数字时代间的转型期，经济混沌是必然状态，许多人对工作感到害怕与忧心，除了担心工作被发展中国家的人口红利或AI机器人取代，也焦虑自身技能过时，过去在文凭主义基础下产生的胜利方程式已不再适用。



“数字时代”大幅缩短“知识经济时代”信息不对称的问题，加上生产工具多元化且价格亲民，通路也从过去传统稀缺的线下，拓展到互联网世界，商业模式巨变让越来越多的职场人都有机会成为独立工作者或创业家。对个人或企业将造成以下影响：

- 1 科技发展与全球化导致工作机会跨国转移，工作随时会被外包取代。
- 2 科技取代蓝领工作的概念已成事实，也将一步步取代部分白领的工作。
- 3 企业与员工的从属关系逐渐被合伙关系 (partnership) 取代，独立工作者持续上升。
- 4 学士学位人数越来越多，文凭非稀缺资源，知识经济时代学历溢价大不如前。
- 5 转型需要破坏式创新，未来的主导者由大型企业执行官逐渐转到个体创业家。



Q3 在数字时代想要成为“创业家”，该具备哪些关键技能？

最近有机会跟知名“创业导师”黄柏翰 (Michael) 交流，他毕业于知名商学院，拥有丰富股权投资与并购经验，曾服务于两岸知名集团，负责新创公司的投资，目前运营个人品牌IP新创事业。黄柏翰老师强调数字时代打破了知识经济时代知识拥有者的优势，因此创业家精神必不可少，创业导师 Michael 黄柏翰表示，创业家精神应具备以下五种能力：

A 整合力 快速从混乱中理出头绪，解决过去未曾遇到的问题。

科技与商业模式快速迭代，讯息量从复杂变成混乱。企业及个人面对的问题没有案例可参考，必须要快速消化内容、整合信息、

理出头绪、定义问题；并整合资源、解决问题。

B 创造力 从0到1，打造从未见过的产品/服务/解决方案的能力。

想象力是人类重要资产，而创造力则是让想象力落地。定义问题、整合资源后就是找出解决方案。科技赋能让我们有更多创造空间，提出不同过去更新颖的解决方案。

C 自学力 不依靠正规教育体制但又能取得这个时代所需的技能。

文凭已非稀缺资源，自媒体出现，知识取得更为容易。烦恼的不是哪里找知识，而是如何自我学习，内化这些知识。过往由老师负责知识传递，现在则靠自己快速学习并应用。

D 作战力 独立工作能力，既可以指挥作战也能落地执行。

过去讲求分工，专案需多方合作，每个人经手的都是流程中的一小部分，无法对运行的大方向给出正确的指导。创业家需要独立完成多项事务的作战能力与掌控全局的能力。

E 科技力 不倚靠大型组织资源，运用科技与敏捷方式突围。

科技赋能让轻资本取代重资本，且更加有效率。过往庞大金额的数据储存中心，现在买个储存空间就解决了。SaaS产品成本不高，能够实现弯道超车的突围。

Q4 现代人追求高学历，就能在数字时代下胜出吗？

创业家精神的本质不是培育公司的螺丝钉，而是拥有全方位能力，传统文凭教育下很难培育出来。所以只要有专精技能，对某项事情全力投入，就有机会发光发热。硅谷许多大型公司也不再以学历作为单一评估标准，取而代之的是实操技能与经验。

世界面包冠军吴宝春，初中毕业就去面包店当学徒，虽没有显赫学历，但在面包制作领域中发光发热。越来越多职场达人冒出头受到重视，只要能把自己的优势发挥到淋漓尽致，学历并非关键要素；我们从吴宝春的故事中，可以清楚看到创业家的精神与技能。A

|| 我们正从知识工作走向创业的时代，企业跟员工的关系不断的发生变化，就算置身企业也可以通过提出新颖的方案，在公司内部提出创新，甚至是内部创业。我自己就是这样走过来的。我非常认同创业导师黄柏翰老师所说的观念——“无论创业与否，这个时代人人都要具备创业家精神”，学习创业精神才是未来职场胜出的关键，创业家精神将成为这个时代的重要技能。||



位于直岛海边的黄色大南瓜雕塑，是草间弥生最著名的作品之一。

“点点女王”的异想世界(下)

缤纷绚烂下 奋力向前的艺术人生

文/李俊明·图/© The New York Botanical Garden. © Gropius Bau Berlin. © Tate Modern

以“南瓜雕塑”、“镜屋”、“波卡圆点”闻名全球的日本艺术家草间弥生，在全球疫情仍严峻的情况下，成为今年最受瞩目的艺术焦点之一，尽管已高龄92岁，最近仍接连在伦敦、纽约、柏林推出大型展出，为人们展现她横跨艺术与设计的迷人魅力。



看更多经典设计



已经92岁的草间弥生，出身于日本的长野县松本市。

最近 几个月来，恢复绿意盎然的纽约市立植物园，突然变身为令艺术爱好者趋之若鹜的“新景点”，风靡全球的草间弥生，这回走出美术馆围墙，让作品与大自然互相唱和。

将艺术与大自然融合，以草间弥生的背景而言，再合适不过。原来，她出身日本长野县松本市，祖父母经营一家育苗场，因此从小便经常出入温室与田野，让她终身对自然怀有独特的情感与眷恋。

融合自然与艺术 引人入胜的奇幻缤纷

策展人表示，“大自然”不只是草间弥生灵感的泉源，也是各种创作中的艺术语汇关键。由于植物早在童年时期便与她的生活紧密结合，因此也深刻影响她的创作。在不停出现的幻觉之中，会飞舞的花朵与不断蔓延的南瓜，其实并不奇怪，这种一再加强的情境，形成她创作中无比瑰丽的世界。

而另一方面，草间弥生又与纽约渊源很深，1957年，她为了追寻创作梦想，移居人文荟萃的纽约，系列作品中几个重要语汇，像是“镜屋”、“无限的网”、“波卡圆点”...都在此时期开始出现，因此高龄92岁的她，本次以“自然的宇宙”(KUSAMA—Cosmic Nature)特展重返纽约，格外具有意义。



作品《我的灵魂永恒绽放》(My Soul Blooms Forever)，同样穿上最为人熟知的波卡圆点，在绿意盎然的植物园温室中展出。



植物园亦展出草间弥生另一新作《我想飞向宇宙》(I Want to Fly to the Universe)。

漫步在布朗克斯区广达250公顷的园林绿地，你会看到她的最新创作《舞动大南瓜》(Dancing Pumpkin) 仿佛手舞足蹈，翩然起舞，为温室广场增添不少活泼气息。再定睛一瞧，向天空延伸的巨大花朵，则是她另一近作《我的灵魂永恒绽放》(My Soul Blooms Forever)，同样穿上她最为人熟知的波卡圆点，从盎然绿意中冒出头来，缤纷的模样就像正开怀笑着，引人童心大发。

这次横跨室内外的展出贯穿她早年至近期的诸多创作，观众除可观赏到她特别为本展创作的大型户外雕塑，像是宛如卡通造型的巨大花草、经典波卡圆点点缀的南瓜、大树，出现在花海绿意间，也能看到很少公开、或首度在美国展出的早期作品，完整呈现这位艺术家与大自然之间的关联。



草间弥生最新力作《舞动大南瓜》(Dancing Pumpkin)，仿佛在植物园温室前翩然起舞。



在伦敦展出的《悲伤水晶灯》，以旋转的水晶映像，在光影交错中形成华丽的魔幻世界。

高龄92 创作能量仍丰沛不歇

无独有偶，远在世界另一头，也有两座欧洲美术馆，正如火如荼展出草间弥生经典之作。

走进德国柏林的马丁葛罗彼斯展馆，你会对眼前巨大的触手大吃一惊。除了展出她八十多年来创作的三百余件作品，重头戏还有与展题同名的《我在宇宙看到一束爱》(A Bouquet of Love I Saw in the Universe)，这是她在2021年特别为本展推出的新作，让历史建筑改建的展馆中庭，布满充气触手，形成奇幻景象。

而所到之处无不风靡的《无尽镜像展厅》(Infinity Mirror Room) 这次除了新版本，还

复刻了1965年于纽约首度推出的始创版，共同为观众营造独特的沉浸式观赏体验。除此之外，本展还挖出她20多岁的早期创作，溯及她于长野县松本市家乡推出的首展，以及纽约时期以“镜像”、“波卡圆点”等独特语汇进行创作的来龙去脉。

当然，展中除侧重她60年代后期较少被人着墨的欧洲足迹，也将范围拉得更广，探讨了如何重新定义女性创作者在艺术圈的地位。

再来，欧洲另一端，伦敦的泰德当代美术馆，也在延宕一年后，推出了粉丝期盼已久的草间弥生特展。目光焦点所及的两件“镜屋”作品，让观众于重重倒影与反射中，窥见不一样的奇幻世界，探讨着“无限”的抽象主题。

其中一件是草间弥生截至目前为止最大型的作品之一，另一件《悲伤水晶灯》则以旋转的水晶映像，在光影交错中形成华丽的魔幻世界。

不只图像吸睛 背后故事更动人

草间弥生的作品，除了视觉十足吸睛，为何能如此风靡全球？答案是，她的人生，跟她的创作一样精彩。

“如今我的人生进入晚年，今后我还要更拼命投入创作！”回顾她历来创作生涯，早年在纽约起头时并不得志，在性别与种族的双重歧视下，不仅打不进主流艺术圈，而且尽管拥有原创的精彩点子，却又被其他男性艺术家抄袭，没有得到应有的认可，让她非

常受挫。

加上由于反战，她以裸体作为艺术抗议的手段，闹出轩然大波，不但一度被祖国日本视为“丑闻女王”，更无法得到艺术圈的重视。

在低潮之中，她的精神状态再度出现问题。“我和我的四周，就像被看不见的帘幕隔离，作画的时候，画会扭曲蜿蜒到地面，看出去全是幻觉，一大堆幻觉聚集起来将我围绕。”

“我对网很着迷，它们覆盖我、勒住我，令我着迷，挥之不去。”罹患强迫性精神官能症的她，一旦有什么事物进到心里，就甩脱不掉。这也是当年她远渡重洋搭飞机至美国时，看到海面波纹形成网纹无限扩张，因此便把眼前所见意象捕捉下来，成为后来《无限的网》等系列画作源头。



在柏林展出的《我在宇宙看到一束爱》(A Bouquet of Love I Saw in the Universe) 占据了整个展馆中庭，形成奇幻景象。

|| 凭着坚毅无比的信念，草间弥生奋力与自己的疾病共处，也赢得了全世界的掌声，在疫情尚未平歇之际，以艺术的奇幻魔力，为人们带来希望。||

永不停止奋战的力量 可以感动人心

而从70到80年代，有将近20年时间，对她来说特别难熬。“在鱼贯来去的人潮中，我奋力打拼，不知有多少次都想拿刀自刎寻死，然后我重整思绪，重新站起，渴望生命灿烂的阳光，无限地活到人生尽头。”

为了与童年创伤、焦虑症、忧郁症、强迫症搏斗，她自愿住进精神疗养院，直到今日依然如此。令人佩服的是，她将人生的逆境，转化为创作动力，日复一日，不停创作。

“到头来我的作品，就是将我的心理问题转化为艺术。”对她而言，身患强迫症的结果，就是忍不住想聚积；而聚积与堆叠，继而延伸出“无限”，成为她作品中最重要的主题。

“聚积代表着，宇宙中的星星并非单独存在，地球也不是单独存在，整个宇宙就是星球的聚积。”这样的诗意，成为璀璨无比的“镜屋”底蕴。

你可能不免好奇，何以这么多年了，尽管年事已高，她还是孜孜不倦创作着？“我希望能以艺术的力量，让世界更和平。”亲身体验过战争残酷的她回顾，“那样可怕的事不该再有，我想以作画，改变人们的心，相信世上的爱与和平能持续到永久，并把作品散布到全世界。”

凭着这股坚毅无比的信念，她奋力与自己的疾病共处，也赢得了全世界的掌声，在疫情尚未平歇之际，以艺术的奇幻魔力，为人们带来希望，让作品中一以贯之的“爱与和平”，成为超越国界的动人力量。A



KUSAMA YAYOI

草间弥生 重要纪事

- 1929 3月22日生于日本长野县松本市
- 1958 移居美国，创作画作《太平洋》成为《无限的网》系列起源
- 1973 因病重返日本
- 1977 自愿住进精神疗养院
- 1989 重回纽约举办回顾展，重新受到瞩目
- 1993 代表日本参加第45届“威尼斯双年展”
- 2006 为濑户内海“直岛”推出著名“南瓜”雕塑
- 2011 与兰蔻 (Lancôme) 及路易威登 (Louis Vuitton) 推出艺术联名产品
- 2017 草间弥生博物馆在东京都新宿区开幕



让身心灵提升免疫力

养生不养病，预防医学超前部署

文 / 洛桑加参 · Dr. Lobsang 洛桑预防医学集团创办人

你知道人类“正常”体温应该是几度吗？“37度！”小时候有认真读自然科学的人能马上回答出来。不过，科学家做了新的调查，证实人类体温有日渐下降的趋势，目前平均落在36.1~36.6度之间。

身心 灵预防医学就免疫而言，体温差1度就差很多。洛桑医师解释，大家不要以为37度、36度其实也差不多嘛，何必这样『斤斤计较』？当然要计较，体温越高，人体对付癌细胞、伤口与感染等防御工作的效率也越高。也因此才有“体温上升1度，免疫力提升五倍。”、“癌细胞喜欢35度不喜

欢39度。”这样的说法。

在预防医学的领域，有三件事很重要，那就是“免疫”、“再生”与“自愈”。而这些，都与体温直接或间接相关，不论是要从疾病中痊愈还是预防疾病，身体的寒，都容易让人落入较为不利的处境。冬天，一看气温低，自然衣服穿好好、热饮喝好喝满。夏天，反而



看更多健康常識

|| 人的血管跟水管一样，有任何堵塞淤积都不好，若能定期净化清洁，血液循环顾好，改善人体低温的状态，很多疾病都不会发生。 ||

大家容易松懈，冰凉可乐无限畅饮、冷气吹整天、衣服轻薄还露肚脐、汗湿了懒得擦干、激烈运动后尽情洗冷水澡，种种NG行为种下病根。之后再来说关节痛、过敏湿疹、浮肿肥胖，都得花一段时间才能处理。

五招帮身心灵保温

以下是洛桑医师分享五招提升免疫力的方法，虽不能说提高体温，就保证百病不生，但懂得温养善待自己的人，绝对比任何人都更有本钱成为不生病好命人：

+ 第一招〉谨慎使用药物

若真的需要吃消炎药、退烧药、止痛药，请在医师诊断后服用。不要自己随便买来吃或买来擦。合理范围的发炎、发烧反应是人体自愈力的展现，伤口有病原微生物跑进来，或者是身体受到感冒病毒影响，体温升高表示进入



作战状态。这时候乱吃药，等于在扯自己免疫部队的后腿。经常剥夺免疫军团表现的机会，久而久之他们的能力也会变差。

+ 第二招〉珍惜排汗能力

很多女孩子怕流汗，夏天喜欢躲在冷气房里，一吹就是一整天。汗能帮助毒素代谢，也有健全免疫的功劳。无冷气不欢，长期不流汗，就怕身体的自控温功能丧失。运动流汗、天气变热流汗，都是很自然的事。违反自然，身体也会变得别扭。使用空调，适可而止，别让自己吹成不会流汗的冰棒人。

+ 第三招〉适时适量运动

从事各种你喜欢的运动，借此来锻炼身体各部位的肌肉，对于提高体温特别有帮助。因为肌肉产热的效能非常好，换句话说你肌肉量越多就越不怕冷，随便活动一下，就能把温度拉上来。我们常常看到那种练得很精实的硬汉，在大家羽绒衣、发热衣穿好穿满的时候，他还是只穿一件薄长袖就在外头到处跑。有肌肉你就可以任性，没肌肉你就只能认命！

+ 第四招〉多温少冰去淤

人的血管跟水管一样，有任何堵塞淤积都令人困扰，若能定期净化清洁，血液循环良好，改善人体低温的状态，很多疾病都不会发生。温养化瘀在疗程上，“静脉镭射+血液净化”的组合是我认为效果最好的。生活上，每天喝足够的温热开水、稍微控制一下冰凉食物的摄取量，是值得好好来培养的习惯。

第五招 存善念去利他

紧张时手脚冰冷、打了一个寒颤、吓出一身冷汗、心凉了一截，这些或多或少都有经验。但这冰冷寒凉不光只是形容词而已，实际去测量紧张焦虑人的体温，也确实偏低。心理因素造成的低体温，当然你去泡温泉、做足浴、手捧一杯热咖啡或是吃一些辛香温热的美食，都能改善。但我更推荐的做法是，通过善念、善意、善行，让心再度温暖起来。

“冰凉、冷漠、负面、自私、压力、淤积、滞碍难行”这几个概念属于同一类型的，而另一个光明联盟则是“温暖、开放、正向、利他、放松、流通、循环顺畅”。慈悲无敌，不仅是因为不树立敌人所以没有敌人，从健康层面来看，更具有从心拔出病根的积极意义。热心利他当个暖男暖女，寒邪自然与你格格不入。心中有事、不能放下，跟血管里有太多坏胆固醇一样，都会致病。早期发现、早期面

对、早期治疗，温热养生原则，于身、于心都适用。

心灵文明病 脑疲劳、脑过劳

人类社会正式进入到信息时代，也不过才六十年，却已经衍生出一堆“网络文明病”。网络方便、什么都查得到、人人都能发表意见，但信息品质不一，若照单全收，信息爆炸，头脑也会累到爆炸，医学上称为“脑疲劳、脑过劳”。

脑疲劳的人，经常不自觉出现一些低自制力行为，其中就包含大吃大喝大醉一场。平常兴趣在哪、特别喜欢做什么，就容易往那方向失控。冲动购物、冲动飙车都很危险，不是荷包危险，就是生命危险。

筋骨有筋骨的劳损，太疲劳不休息，就是酸痛肿胀、发炎、关节退化。脑也有脑的劳

损。大量刺激信息无法排空，也会出现病变，比方说蛋白质斑块堆积，扰乱神经元传递，造成记忆、感知、一系列心智功能受损。脑疲劳的人，身心都会出现一些变化。察觉征兆，及早喊停，疲劳是可以逆转的，若等到劳损阶段，就已经出现一些“损”，这时身体还要花特别多力气才能修复，会比较累。

死机了吗？烧脑过头，您可以……

遇到麻烦事都想冷处理或不处理。记忆力不好使，丢三落四，阅读纸本能力下滑，读错读漏或根本读不了两页。在策划一个计划时，感觉比以前吃力。对本来感兴趣的事，提不起劲。心情容易低落、愤世厌世、觉得自己有点悲惨，空虚寂寞冷，洛桑医师教你12招，这时候你可以：

让心灵提升免疫力12招

- 1 好好睡觉，好好做梦
- 2 珍惜无聊时刻，勇于放空
- 3 避免再去使用机能性提神饮料
- 4 简单过生活，慢活乐活
- 5 简化行程，排松一些
- 6 封锁垃圾讯息与广告
- 7 摄取有益于大脑的好油
- 8 收起手机，到户外走走
- 9 避免在恶劣心情下做讨厌的工作
- 10 吃各种颜色的新鲜蔬菜帮助大脑抗氧化
- 11 从本书挑一个你喜欢的方法，彻底放松
- 12 自觉心智功能严重受损时，寻求专业医师协助



“做梦，是为了遗忘”我一直很喜欢这个说法。拥有足够的睡眠时间很重要，因为大脑在人睡觉的时候，会进行断舍离的工作，筛选、删除、建档、精炼白天所获得的一切信息。熬夜或太早起，垃圾来不及清完，越堆越多，当然思路就很容易卡壳不顺畅。不要觉得睡觉啥事都没干，是在浪费时间，不只大脑代谢废物，身体很多修复、再生工作都是趁人睡着的时候进行。想要有更好的工作成就、优异的学习成绩，有足够的深层睡眠，是一定要的。

我很欣赏能完全放空的人。这样的人，比别人更有机会活到九十、一百岁以上。信息时代人手一机，许多人怕无聊，怕空白，一有空档，不关心一下手机就好像哪里怪怪的。跟睡觉一样，放空，也有它的功用。你的意识看起来像是停摆了，事实上是换成潜意识在处理信息。一流的创意工作者都很懂得如何放空，旁人看上去以为他在偷懒，事实上他是在让好点子生成。





做你不喜欢的事，带着厌恶的心情去做，特别容易脑过劳。那该怎么办？不喜欢做的事，通通不要做？是的，没办法激起你热情的人事物，能放弃就放弃吧！如果不能，那就要为你讨厌的事，找出积极、正面的意义，做起来开心，比较不会过劳。那要是找不出正面意义？人生就这么短短一瞬，要是现在做的任何一件事，不能让自己更好、不能让世界更好，那其实也没有做的必要。不如把时间跟笑脸，留给对的事和对的人。

回归平衡，结出长寿健康之果

交感神经太过活跃、运作过度的人，基本

上就是将自己暴露于脑过劳与脑早衰的风险中。过度的使用、耗氧量大增、氧化压力升高、微血管受损，这就是生病的因跟果。

交感跟副交感，一快、一慢。学会慢、学会平衡，生命之树就会结出长寿之果。慢……慢……慢……，舒缓脑疲劳，慢慢深呼吸、漫步在河边、细读一本好书、静坐静心，也可以放慢步调享受空气、享受阳光。如果你常常同时开好几个视窗、同时间处理多个讯息、猛按荧幕打怪玩手机游戏、疯狂传讯息聊天，上网飙速之余，别忘了切换“慢时间”，均衡一下。 **A**

本文出自：《简单丰足：减法养生的52个关键字》/时报出版社

|| 心好累的时候，别忘了你永远都可以这样说：“谢谢大家的厚爱，但我现在想要休息一下。”简化、精炼后的人生，优雅告别脑疲劳。||



图片来源：震旦家具



SOM荣获2019红星奖

以设计驱动美好办公生活

震旦被认定为中国轻工业 工业设计中心

图·文/震旦家具

2021年6月，在中国轻工业联合会发布的《关于公布2021年中国轻工业工业设计中心认定及复核结果的通知》中提到，震旦凭借卓越的设计能力，被认定为中国轻工业工业设计中心。这也是对震旦多年来坚持原创设计肯定和褒奖，未来震旦将持续以设计驱动实现美好办公生活，为顾客创造更多价值。

中国轻工业联合会根据《中国轻工业工业设计中心认定管理办法（试行）》等文件要求，经相关行业协会推荐、专家评审及中国轻工联官网公示等工作程序，认定震旦等19个单位为2021年中国轻工业工业设计中心。



更多精彩内容



创新设计 孕育灵动办公

震旦家具创新中心负责研发和设计，设计作品荣获红点奖、IF奖，IDEA、成功设计奖、红星奖、中国设计制造大奖、红棉奖、金点奖等百余项国内外设计大奖及200多个发明、实用新型和外观专利。

应对互联网时代下的新办公人群、新办公模式、新办公生态的需求，已成为办公产业重要命题。震旦家具以“有温度、高效、注重平衡”的设计原则，于2021年6月18日成立 Activa Lab 灵动办公实验室，围绕五大工作模式：专注、协作、学习、社交和放松，提供一个沉浸式 Activa 灵动办公解决方案。助力企业数字转型与创新赋能，迈向智能、高效的办公场景，提升生产力、沟通力和人性化。



CoLink荣获2020年红星奖和2020年中国设计智造大奖佳作奖

未来，震旦将坚持创新设计，持续迭代更新，设计优秀产品，赋能员工价值实现，协助企业找到适合自己的办公场景组合，让工作更得心应手。A



Up!升降桌荣获2018年工业设计展览会优秀作品奖



震旦家具Activa Lab创新实验室开幕!

灵动办公解决方案 让工作更得心应手

图·文 / 震旦家具

随着新生代更替以及人工智能、5G等新兴技术融入工作日常运营，开始影响着企业的方方面面：企业追求创新驱动发展、践行ABW办公模式、分布式办公兴起，而员工更追求个人价值，寻求办公和生活之间的平衡。因此，震旦家具开始对办公场景进行更深入的创新和思考。

Let Work Flow 让工作更得心应手

6月18日，震旦家具Activa Lab创新实验室正式揭幕，探索未来办公场景，践行Activa灵动办公理念。



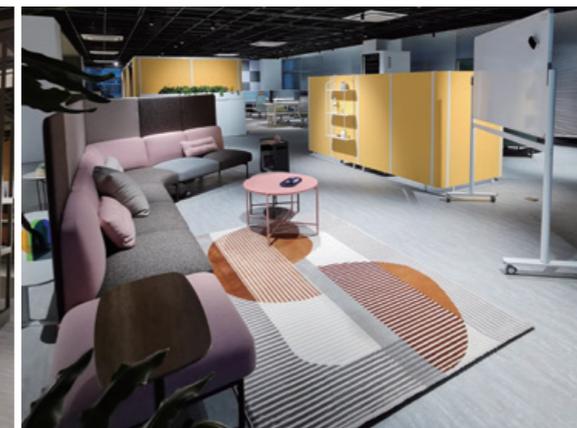
看更多精彩内容



专注 Focus / Efficiency is Inspiration.



协作 Collaborate / One Goal, One Passion.



学习 Learn / Power Up!

Active激活员工，点燃工作激情

为了更好地探索未来办公场景，震旦家具打造Activa Lab创新实验室。应对新人群、新模式、新生态，围绕五大工作模式：专注、协作、学习、社交和放松，打造一个沉浸式办公场景，以实景和互动的方式呈现Activa办公解决方案，让震旦同仁和参观者共同体验到灵动办公的奥秘：一个充满温度、高效、注重平衡的多样化办公场景可以激发员工创意和企业高效发展。

Activa Lab创新实验室既是办公场景，亦是智能化办公场景实验平台。未来，创新实验室将持续迭代、更新场景，赋能员工的价值实现，为数字转型下的创新企业提供更好的办公体验，协助企业在Activa Lab找到适合自己的场景组合，让工作更得心应手，进一步提升企业的生产力、沟通力和人性化。A

Activa Lab创新实验室

于6月18日在上海正式开幕

诚邀您一起发现灵动办公新惊喜

参观预约：400-920-6568 800-820-0168



放松 Relax / Be Fresh, Be Smart.



社交 Socialize / We Make, Work Fun.



知行合一，共建聚合

震旦博物馆捐赠北京大学考古文博学院“元代青花瓷器”

图·文 / 震旦博物馆

2021年5月，著名陶瓷研究专家——北京大学考古文博学院教授秦大树一行莅临震旦博物馆，接收由震旦博物馆捐赠的元代青花瓷器。据悉，本次震旦博物馆共计捐赠元代青花瓷器两件，它们将永久入藏“北京大学赛克勒”考古与艺术博物馆，并于明年举办的外销瓷主题特展中展示，首次与北京的广大观众见面。



看更多精彩活动

北京 大学赛克勒考古与艺术博物馆是全国高校中第一座现代化博物馆。它坐落于风景秀丽的北京大学西校区内，由北京大学和美国友人亚瑟·姆·赛克勒博士和吉莉安·赛克勒女爵士合作建成，1993年

正式对外开放。博物馆现有藏品万余件，其中多为中国考古学各时期的典型标本，如周口店北京猿人石器，新石器时代不同考古学文化的代表性器物，商代甲骨文、山西曲村西周古墓葬出土的铜器、玉器等，还有陶器、钱币、封



01_捐赠至北大的元代青花龙纹执壶。02_捐赠至北大的元代青花花卉纹八角玉壶春瓶。03_秦大树老师签收捐赠文物。

泥和民俗文物等。

这些藏品始于上世纪20年代北京大学国学院考古学研究室，之后陆续汇集北京大学博物馆和燕京大学史前博物馆的收藏，以及北京大学从田野考古工作地点获得的教学标本、国内文物、考古机构和博物馆调拨、赠送的标本，还有海内外文物收藏家的捐赠。博物馆中的基本陈列包括“中国考古学教学标本陈列展”，分为旧石器时代、新石器时代、夏商周时期、战国时期、秦汉时期、三国两晋、南北朝、隋唐时期、宋辽金元明时期七个部分。

以古器物学研究为核心，共同开展学术活动

震旦博物馆自2003年起即与北京大学建立合作关系，至今已经走过了十八个年头，这十八年中，双方始终贯彻以古器物学研究为核心的宗旨，共同开展学术研究、专业教学活动，在共同的努力之下，取得了卓越的成就：“出版丛书、编辑通讯、召开研讨会、研究生教学”等。在收获学术成果的同时也培养出了许多优秀的专业人才，为文博事业发展做出了

贡献。不仅在北大学生心中建立了良好的口碑，而且在学术界也享有一定的知名度。

2019年北京大学著名陶瓷研究专家秦大树教授来震旦博物馆讲授“定窑瓷器”专题讲座。秦老师是国内外知名陶瓷研究学者，且发掘了宋元时期多个著名窑址，在讲座之余秦老师参观了震旦博物馆陶瓷标本室，并在实物观摩期间对本馆收藏给予了高度肯定，特别是对本馆元代青花赞叹不已。观摩期间秦老师介绍了北京大学“赛克勒”博物馆正在筹备“北大藏外销瓷”特展计划，也表达了此次展览缺少元代青花藏品的遗憾。

鉴于震旦博物馆同北京大学多年的馆校共建关系，同时为了让文物资源最大化的得以利用、展示。震旦博物馆决定无偿捐赠元代青花瓷器两件，用于北京大学赛克勒考古与艺术博物馆的展览展示及教学所用。

赠人玫瑰手留余香，文物捐赠需要有回馈社会的坚持和胸怀，相信此次文物捐赠定能开启震旦博物馆同北京大学馆校合作的新篇章，更符合博物馆之教育公众的精神。在此也预祝北京大学“赛克勒”博物馆“北大藏外销瓷”特展圆满成功。A



北宋·定窑孩童枕

孩童衣着与垫子皆用刻花装饰，表面施釉，釉色牙白，是北宋定窑的代表性器物之一。（图一）

图片来源：《定州花瓷 院藏定窑系白瓷特展》，页144，图90。

古器物学讲座——中国古代陶瓷专题 ⑱

白釉瓷系的发展

文/吴棠海·图/震旦博物馆

白瓷是在青瓷的基础上发展而来的，当陶工逐渐掌握土质成分与瓷器颜色的关系后，改良窑工程技术，降低胎土的铁质含量，表面釉层几乎没有什么呈色剂，即能烧出白净的颜色。

最早 成功烧出白瓷者，是北齐~隋代的北方窑场，到了唐代发展成熟，以邢窑产品最著名。宋代白瓷走向精致化和多元化，定窑白瓷、辽代白瓷、磁州窑系白

瓷及景德镇窑青白瓷相继兴起，带动南方外销窑场的白瓷制作，形成范围广大的白瓷系统。以下选取五件宋辽时期的白釉瓷器，说明它们的特色。

一、定窑白瓷枕

定窑位于河北省曲阳县，创烧于唐代，经过五代的发展，到了北宋时期达到鼎盛，窑内烧造白釉、黑釉、酱釉及绿釉等器物，以白瓷著称于世。

定窑生产的白瓷有碗、盘、瓶、枕等品类，胎土质地细致紧密，颜色近似牙白，表面使用刻花、划花、印花及彩绘等技法装饰，部分碗盘采覆烧法装烧，口沿露胎为“芒口”，或用金属包镶边缘，做工颇为精致。

例如图一为北宋定窑孩童枕，此器为台北故宫博物院藏品，主体部分为一名幼童，双臂交叉趴在椭圆形的垫子上，双脚交叠翘起，表情安详可爱。衣着与垫子皆用刻花装饰，表面施釉，釉色牙白，是北宋定窑的代表性器物。

定窑本是民间瓷窑，北宋时期品质优良的白瓷曾被宫廷选作贡瓷，这些上品白瓷形制优雅，纹饰素雅流畅，呈色牙白莹润，故为宋代五大名窑之一。

二、辽白瓷提梁皮囊壶

五代~北宋时期，契丹族在中国北方建立大辽王国，透过征战的手段，收受北宋上缴的物资和岁币，掳走北宋的手工匠人，才开始设窑烧造陶瓷。

辽代白瓷大约分为二类，其一是中原类型，如梅瓶、碗盘、注壶、温碗、盖罐及葫



辽代·白瓷提梁皮囊壶

此器的胎质较粗，表面先上一层化妆土，再施透明釉烧成米白色，属于粗土细作之工法。（图二）

图片来源：《中国出土瓷器全集4内蒙古》，页18，图18。

芦瓶等等，可能由中原传入或在当地仿制；其二是契丹类型，如鸡冠壶、凤首瓶、长颈瓶、穿带壶、鸡腿瓶及海棠花式盘等，造型来自契丹传统的器物。

例如图二为辽代白瓷提梁皮囊壶，此器由内蒙古自治区赤峰市阿鲁科尔沁旗辽会同四年耶律羽之墓出土，造型模仿契丹传统的皮囊壶，表面突起一道随形弯转的凸棱，也是模仿皮革拼接缝制的状态，富有游牧民族之色彩。

此器的胎质较粗，表面先上一层化妆土，再施透明釉烧成米白色，属于粗土细作的工法。



北宋·磁州窑白瓷瓜棱荷口瓶

此器的釉面米白，圈足露胎，露出未上化妆土的灰白色胎体，呈现磁州窑粗土细作之特征。（图三）

图片来源：《中国磁州窑 下卷》，页331。



宋代·青白瓷瓜棱水注

此器胎体细白坚硬，釉层透明度高，深刻处因积釉而为淡青色，使瓜棱造型更有立体感。（图四）

图片来源：《宋磁展 朝日新闻1999》，页80，图43。

三、磁州窑白瓷荷口瓶

磁州窑位于河北省磁县观台镇，创烧于北宋，延续至元明，窑系范围广大，历时悠久，产品种类繁多，既有纯粹的白釉瓷，也有在白瓷基础上加以变化的品类，是当时北方最大的民窑体系。

磁州窑白瓷产品的胎料加工不精细，胎土白度不高，坯体表面先涂一层化妆土，再施透明釉烧制，颜色米白。例如图三为北宋磁州窑白瓷瓜棱荷口瓶，此器为日本东京松冈美术馆藏品，瓶口往外翻折，口沿做成花形，颈部粗长，腹部外扩为瓜棱状，腰部以下收窄，底下具有圈足，足底外撇，器表遍施透明釉。

仔细观察它的釉色米白，圈足露胎处可以看到未上化妆土的胎体，其胎体颜色灰白，胎质略粗，与定窑白瓷细致白净的胎质不同，所以要用粗土细作的技法才能烧成白色，是磁州窑的特征。

四、景德镇窑白瓷瓜棱水注

景德镇是中国南方著名的瓷都，烧造历史源远流长，但是早期的情况大多见于文献记载，直到宋代才真正繁荣起来，成为中国陶瓷的重要产区。

宋代景德镇以烧制青白瓷为主，此类产品用当地的高岭土为原料，胎质细白，表面釉色并非纯粹的白色，而是介于青白二色之

此器兼具中国瓷艺与波斯文化艺术的风格，主要外销东南亚，菲律宾和印尼可见类似器物出土。（图五）
图片来源：《故宫陶瓷馆上编》，页226，图180。

宋代·西村窑刻花凤首壶



间，在视觉上呈现青中有白、白中闪青之状，故名“青白瓷”，又称“影青”。

例如图四为宋代青白瓷瓜棱水注，此器为日本大阪市立东洋陶瓷美术馆藏品，壶口微敞，上方加盖，颈部粗长，腹部做成瓜棱形，肩部两侧附加长流和曲柄，胎体细白坚硬，釉面晶莹，透明度高，器面多呈白色，深刻处因积釉而为淡青色，使瓜棱造型更有立体感。

五、西村窑白瓷凤首瓶

宋代生产白瓷的南方窑场除了景德镇之外，还有福建地区的同安窑和泉州窑，以及

广东地区的潮州窑与西村窑。

例如图五为北京故宫博物院收藏的宋代西村窑青白瓷刻花凤首壶。西村窑是北宋年间以外销为主的民间窑场，生产青瓷、黑瓷及白瓷，青瓷产品类似耀州窑系的风格，白瓷产品则模仿定窑或是配合海外需求制作的外销器物，以凤首壶和刻花盆最著名。

凤首壶的造型如图所示，顶端为大眼勾喙的凤首，头上竖立花冠形瓶口，颈部收窄，表面以凸棱为饰，腹部圆鼓，具有圈足，肩部两侧安装壶流和曲柄，壶身雕刻缠枝花卉和蕉叶纹，通体施釉，釉色白中泛青，此类器物大量出土于东南亚一带，是西村窑的产品。A

白釉瓷由青瓷发展而来，在全国各地开枝散叶，产品类型与色泽质感各不相同，精者莹润优雅，粗者质朴淳厚，彼此之间的渊源和演变值得深入探究。下期将以磁州窑系为题，介绍此一重要民窑的产品特征。



BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍

汉代玉器

汉代 玉器是在战国晚期的基础上发展起来的，形制功能集早期玉雕之大成，除了剑饰玉、组佩饰及丧葬玉臻至成熟之外，玉带钩、动物玉雕、玉质器皿及大型玉璧也呈现出多采多姿的风貌。本书收录汉代玉器224组件，内容分为礼瑞用玉、丧葬用玉、佩饰用玉、人物造形、动物造形、饮食用器、嵌饰用玉、玺印、剑饰用玉、似玉材质及改形玉器等类，导论和分说明皆由北京大学考古学博士蔡庆良先生所执笔，深入浅出地分析汉代玉器独树一帜的美感。A

【内容精选】

- 1、作者以考古学为根基，结合古器物学、美术史及艺术心理学等方法，探讨汉代玉器的特色。
- 2、作者由整体特征、构图、母题、母题零件及手法等项目，分析汉代玉器的风格，引导读者深入体会汉代玉器的质感。
- 3、运用多角度的拍摄及拓片的辅助，来展现汉代玉器的形纹之美，并针对部分母题和零件给予重点性的提示，方便读者的鉴赏。



东汉“延年”珩



西汉羽觞杯



汉代金缕玉匣

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



August

高53公分 / 震旦博物馆提供
清乾隆
黄地洋彩番莲纹尊



馆藏精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

洋彩是清代著名督陶官唐英所创烧的彩瓷，此一品类由珐琅彩发展而来，泛指使用珐琅色料、模仿西洋画法和纹饰的瓷器。

根据 相关史料记载，雍正时期开始出现“洋彩”之名，但是存世器物寥寥无几，目前所见的传世品大多为乾隆时期的制器，如本期所要赏析的黄地洋彩番莲纹尊即是乾隆朝的作品。

尊的顶端为盘形口，颈部收窄，肩部斜敞，腹部外扩并朝下收窄，器底具有圈足，足内书写“大清乾隆年制”六字篆书红款。尊的内部施以松石绿釉，外表以黄釉为地，按照器身的弧度变化，分为颈部、肩部及腹部三个主纹区块。

主纹题材为番莲花，花朵或大或小，形状或繁或简，以上下穿插、左右并陈的方式排列，对称的枝叶勾转交缠，铺排成连续性的图案，主纹之间用卷草纹、如意云头纹、壶门纹边框及带状番莲纹为饰。

由于珐琅彩料加入白粉涂绘出由浅至深的渐层感，赋予花卉纹饰明暗的光影效果，而番莲纹所组成的满地繁花图样，则是乾隆六年以后唐英监造洋彩的特征，呈现乾隆瓷器华美富丽的风采。A



物资送达院方



家具同仁叶志鹏亲身示范使用方法

温情洋溢养护院 爱心捐赠暖人心

震旦集团向徐汇区龙华街道怡乐家园养护院捐赠家具物资

图·文/震旦集团

7月19日下午，震旦家具徐汇责任中心同仁们怀着诚挚之心来到了上海市徐汇区龙华街道怡乐家园养护院，向养护院进行了爱心捐赠。

走进龙华街道怡乐家园养护院

上海市徐汇区龙华街道怡乐家园养护院成立于2018年4月，属于公建民营、保基本养老机构，位于丰谷路180弄101号，建筑面积10995m²。养护院内设237张床位及20席日托，

能够满足长者长期照护、短期照护、日间照护、居家照护的不同需求，提供食、住、娱、医、养、护的一站式综合性全龄段照护服务。

为提高住养老人的居住生活环境，根据养老最新标准服务要求，养护院每年对全院设施设备进行维

修保养，因使用频率较高，且为保证老人的安全，需要定期对各区域损坏严重的家具和设施设备进行更换，但是机构属于民办非营利机构，资金有限，在配备家具的数量上就有一定的缺口，所以希望得到社会各界的支持。震旦集团得知养护院的迫切需求后，主动向上海市慈善基金会表明捐赠意愿，并第一时间组织内部同仁完成捐赠事宜。

所依、老有所养。”

震旦集团成立以来，始终以“回馈社会”为经营理念之一，多年来，致力于参与社会公益活动，积极投身公益事业，这是震旦集团履行社会责任的切实行动，也是社会担当的情怀彰显。在这样的企业文化下，震旦同仁们也用自己的实际行动，筑起了一条爱心路，彰显了新时代青年的蓬勃朝气和积极正能量。A

炎炎夏日 丝丝关爱

七月骄阳似火、炎热扰人，但在善意和爱心的点缀中，平添了几分柔和与温情。

此次捐赠活动中，震旦同仁们热情洋溢、各司其职，将捐赠的2把人体工学椅、8把低背弯管椅和2个单门衣柜搬运至养护院。现场，震旦家具徐汇责任中心同仁叶志鹏还为院方人员说明了人体工学椅的调整方式，并亲身示范。震旦同仁们的友善热心和细致入微给院方留下了深刻的印象，院助王燕表示：“尊老爱幼不仅是一种传统美德，也是社会公德，是能够促进社会的和谐发展的，此次震旦集团来院送温暖活动，用自己的实际行动诠释和描绘了一道幸福和谐的风景区，感谢震旦集团对我们的关爱，我们将一如既往，帮助老年人老有



同仁和院方人员协力搬运单门衣柜



院方人员试坐



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