

名人讲堂

城邦媒体集团创办人—何飞鹏
信任是最大的力量来源

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
红地洋彩花卉八吉祥纹奔巴瓶



1971年7月创刊·发行50年3个月

OCTOBER 2021 十月号 No.603

与疫共舞新未来

与疫情共处的未来，对传统工作模式带来巨大冲击，全球将进入一个崭新时代，消失的工作不会再回，什么样的人与企业能存活？



扫码关注
更多精彩等着您

这一刻，享受专注

震旦 **activa** 灵动办公解决方案，营造「专注」空间
支持员工在安静独立的环境中集中精力，提升效率！



Colink-Box 专注工位 | Moca 休闲椅



与疫共存 战胜未来

当与 病毒“共存”已成为全球防疫趋势，人们期待回归正常生活的同时，企业与个人该如何因应？未来的工作趋势又如何？根据麦肯锡报告指出，预计到2030年前，全球每16人中将有1人必须转换职业！

因疫情造成的职务消失，人们必须学习新技能并转换职业，才能保住工作机会。在这期封面故事“与疫共舞新未来”中，经营管理专家远藤功提出，未来将迎来的“三无世代”（无移动、无需求、无雇佣），也正是企业重建工作制度的大好时机，谁能掌握疫后时代的趋势，将成为能否在三无世代生存以及进步的关键。如果只是死守过去的工作模式，最终将与时代一起走入历史，失去在新时代存活的能力。

人事主管协会执行长林由敏则认为，全球企业面临的未来将充满变数及挑战，昨日的竞争优势挡不住明日的变化，尤其在数位科技推动产业快速转型下，唯有做好人才布局策略，并培育跨域的数位人才，串连不同专业领域的合作，创造出一加一大于二的效益。

职场观点单元中人力专家黄至尧也表示，未来高学历不再是必需品，学历将成为“附属品”。因在用人唯才时代，人们更关注的是如何成为有能力的人，抱持旺盛的好奇心、持续学习保有竞争力，在高速变迁的社会中，呈现自我价值。

以“习惯变化面对变化”将是面对疫后的态度，因为未来是掌握在自己手中，准备好与新常态生活“共存”了吗？ **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 · 2021/10/1出版

创刊人 陈永泰

发行 震旦(中国)投资有限公司
发行人 孙大成
地址 上海市浦东新区富城路99号
震旦国际大楼36楼
网址 www.aurora.com.cn

主编 苏美琪
企划 黄玲琳、于蒂、詹雨燕
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，分享经营管理及人文欣赏知识，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。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.603

OCTOBER 2021



A p.12

在疫情之后的三无世代，应把握关键策略，挺过冲击，将有机会成为赢家



A p.20

城邦媒体集团创办人——何飞鹏



A p.30

开放式办公空间搭配“静音舱”，满足同仁对安静、私密的需求

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 与疫共存 战胜未来
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 别把你的意见
硬塞进别人耳里
文/天下杂志出版社

T 科技速报 TECHNOLOGY

08 工作，长得不一样了
文/张志康

COVER STORY

面对时势变局，企业必须快速提升应变能力，多元人才与弹性工作模式，正快速激增中；不管未来如何改变，都将成为工作职场的新主流。



M 大师轻松读 MASTER 60'

10 启动职业生涯
“重新规划路线”功能
编译/大师轻松读

C 封面故事 COVER STORY

12 疫后工作未来式
文/苏美琪

14 无移动、无需求、无雇佣
三无世代如何存活？
文/远藤功

18 疫后人才新定义
争夺人才与经营人才并重
文/林由敏

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

22 城邦媒体集团创办人——何飞鹏
信任是最大的力量来源
文/商周出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

26 过去不等于未来
学历不再决定人生
文/黄至尧

D 玩味设计 DESIGN

30 理想办公场景新思考
灵活无比的震旦Activa，
形塑未来办公室样貌
文/李悦华

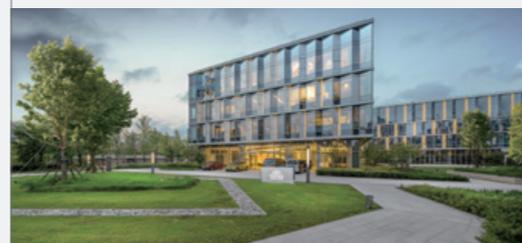
L 乐活人生 LOHAS LIFE

35 秋天品茶好时机
大师教你泡出回甘好茶
文/三木雄贵秀

A 跃升震旦 AURORA NEWS

40 案例分享×英科医疗
以全新的办公空间，推动业务
加速共创进步的工作环境
图·文/震旦家具

43 好好学习，天天向上
“双减”政策落地，如何学足学好？
图·文/震旦家居



A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 博物馆的互联网生存之道
震旦博物馆的数字化转型
图·文/震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

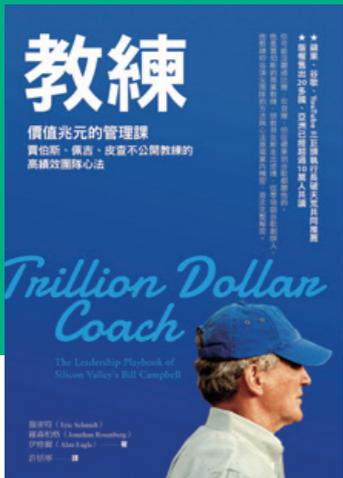
48 古器物学讲座
——中国古代陶瓷专题⑩
辽代陶瓷
图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
藏品图录
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
清乾隆
红地洋彩花卉八吉祥纹奔巴瓶
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 情暖人心 爱在宝山
震旦集团向宝山区益康敬老院
捐赠家具物资
图·文/震旦集团



BILL CAMP BELL

比尔·坎贝尔

文/天下杂志出版社

硅谷传奇教练的高绩效管理心法

别把你的意见硬塞进别人耳里

担任Apple、Google、Amazon等企业顾问，被誉为“万亿教练”、“硅谷总教头”

比尔聆听你的陈述，问完问题之后，通常不会告诉你该做什么。比尔认为，管理者不该带着固有思维走进来，接着把想法“硬塞进别人的耳里”，强行让所有人理解它。他觉得不要告诉别人他们该做什么，应该说个故事，让他们自己理解为什么要这么做。

Chegg 执行长罗森斯威格表示：“我会先跟大家描述成功后的景象，然后才分配工作，而比尔则教我说故事。让人听

个故事、心有同感之后，自己想出该怎么做。就像美式足球的跑卫，你不会告诉跑卫他们该在场上怎么跑，只告诉他们攻防线上的漏洞在

哪里，拦截的计划是什么，接着让跑卫自己决定该如何做。”

比尔对罗森柏格也是这样，他会说一则故事，让罗

// 让人听个故事、心有同感之后，自己想出该怎么做。就像美式足球的跑卫，只告诉他们攻防线上的漏洞在哪里，拦截的计划是什么，接着让跑卫自己决定该如何做。//



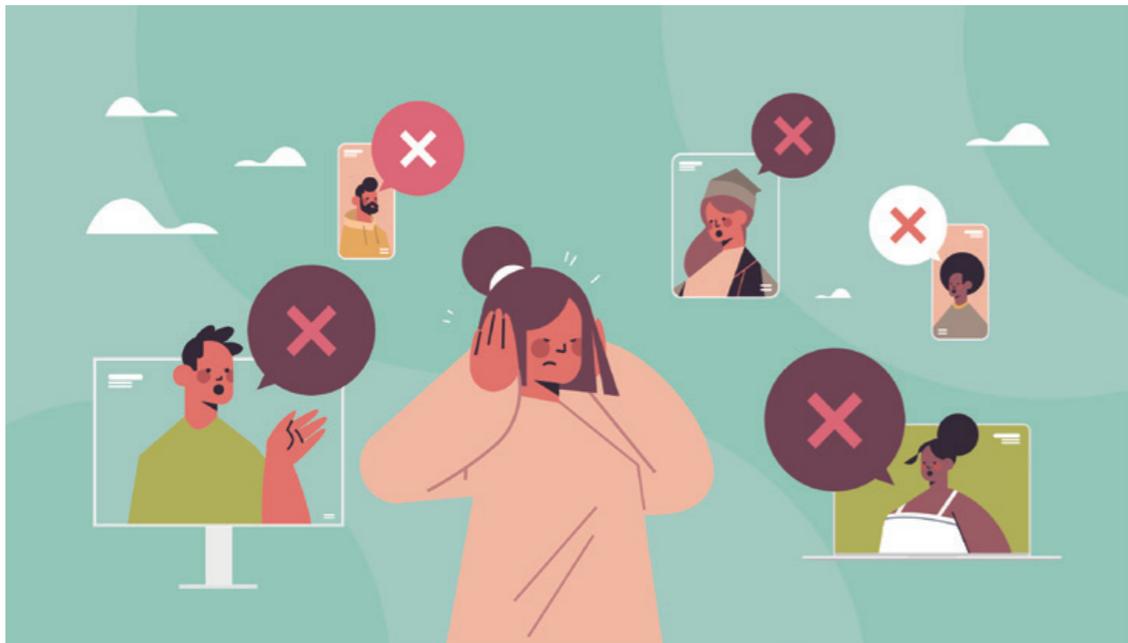
森柏格回去好好想一想。罗森柏格每次都觉得这个过程像在做测验，下回见面时，比尔会检视罗森柏格是否已看懂故事的意涵。YouTube 共同创办人贺利 (Chad Hurley) 也有同样经验：“这就好像和朋友坐在帕罗奥图的运动酒吧老将。比会谈自己发生什么事，不试着说教，只是告诉你一个故

事。”

比尔对人坦率，也期望别人对他坦率。葛蓝切 (Alan Gleicher) 担任财捷销售与营运主管时，曾和比尔共事。葛蓝切点出与比尔的合作方式：“不要闪躲。如果比尔问你问题，你不知道答案，不要东拉西扯，就说你不知道！”在比尔心中，诚实与正直不只是信守诺言、

讲真话，还与坦率有关。坦率是有效指导的关键，好教练不会因为碰上难开口的事就藏在心里，他会一针见血的指出问题所在。

比尔会仔细聆听、提供诚实的意见，并要求人们坦率。他的指导方法非常类似真诚领导的核心特色，也就是关系透明化。沃顿商学院教授格兰特则用另



一个词汇来形容：“不随和的给予者”（disagreeable giver）。

格兰特认为，“我们通常会感到左右为难，究竟要给予支持，还是要挑战他人。社会学家探讨领导力时，得出和教养相同的结论，那其实是错误的二分法。更好的做法是，你既要给予支持，也得要求对方拿出好表现。你必须设下很高的标准与期待，但也要给予必要的鼓

励，让对方有动力采取行动，基本上那是一种严厉的爱。不随和的给予者表面上严格，不近人情，心中却替他人的最佳利益着想。他们给的批评指教没人想要听到，但每个人都需要听。”

组织心理学的研究证实了比尔的实务做法，真诚坦率的领导特质会带来更理想的团队表现。一篇研究零售连锁店的报告发现，员工若是认为管理者为人真诚（例如

言行一致），他们会更信任主管，店内的销售业绩也会更高。

不要强行让别人理解你

不要命令人们该做什么，
说个故事，引导他们自己
做出最佳的决定。



// 诚实与正直不只是信守诺言、讲真话，还与坦率有关。坦率是有效指导的关键，好教练不会因为碰上难开口的事就藏在心里，他会一针见血的指出问题所在。//

你问我答 No. 603

《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

经营企业必须要建立上下之间可信赖的组织文化，管好财务与法务，其余的工作交由直线主管负责，这是组织信任的基本原则。适当的建立核决权限，用_____的大小，来赋予权限。

- A 金额
- B 组织
- C 能力
- D 功能

扫描看解答



数字解码



看更多科技趋势

工作， 长得不一样了

文/张志康·资深媒体记者

从2020年爆发新冠疫情以来，全球都面临了不得不然的变革，就连工作这件始终被视为是天经地义的事情，都呈现了截然不同的面貌。后疫情时代，改变了的职场，还回得去吗？



65%

混合式工作 可能成为未来趋势

以往，在办公室工作与在家工作，是泾渭分明的两种选择。但随着新冠疫情肆虐全球，兼顾两者的“混合式工作 (Hybrid Work)”似乎成为全球各大企业正在尝试的焦点。根据SurveyMonkey与Zoom进行的一项调查显示，去年在家工作的人中，有65%表示混合式工作是他们的理想工作模式。换言之，就是让员工选择决定在办公室或在家办公。也有为数不少的企业高阶主管发现，相较于疫情爆发前，在家工作人员组织的生产力、客户满意度、员工投入度和多元与包容程度都有所提升。

数据来源/Zoom Blog、McKinsey & Company

20%

WFH 让主管工作压力爆表

对很多人来说，在家工作少了染疫风险，也省下了通勤时间及费用，但根据104人力银行的调查，有20%的主管认为，在家工作让工作压力变大。据这项调查显示，压力变大的主因包括公私时间分不清、工时增加、不被信任（早晚报告、会议记录）等。简单来说，就是夹在高阶主管与基层员工之间的中层主管，一方面承受来自高层的不信任感，一方面也得面临无法面对面与部属沟通的双重压力，又难以调整不同于办公室文化的改变，导致压力爆表。

数据来源/104人力银行

22万人

中年失业 比率增加

日本医师会表示，2020年10月失业人口较去年同期增加22万人，除了受到防疫措施影响失业外，也有不少来自于无法适应远程工作的中年人。中高年员工对数字工具，如：视频会议、数据库、大数据等的不适应，也可能突显中高年员工生产力低下的事实，导致中年失业率的情况更加明显。不过也有人认为，正可以利用这次的良机，打破企业以“年资”论资排辈的文化，也让缩短工时，不再仅止于政府的口号。

数据来源/周刊钻石、日本医师会

3.46亿

疫情加速 中国远程办公进程

根据中国互联网络信息中心2021年2月公布的统计数据显示，自2020年新冠疫情爆发以来，截至2020年12月，全中国远程办公的用户规模达3.46亿，较当年6月增加1.47亿人，占全中国总上网人数34.9%。在此同时，官方也开始正视远程工作带来的商机及经济动能。2020年4月，上海市政府就将远程办公列为推广重点，并正式考虑将其纳入中国《劳动法》或《劳动合同法》的范畴。2020年5月，中国政协委员高小玫也在两会期间提出起草《远程工作法》。

数据来源/北京商报、中国法学

800万人

德国提在家工作法 引议论

2020年4月，时任德国劳工部长的Hubertus Heil提出《在家工作法》的提案，鼓励德国企业重视员工选择在家工作的“权利”。他指出，在新冠疫情期间，全德有800万人，相当全国劳动力25%在家工作，这也突显在家工作的可能性。但这个议题也在德国引起广泛的讨论，持赞成意见者认为，在家工作有助于职场平权、环保、节能，但反对者则是认为，若在家工作成为通则，则可能反而使劳工拉长工作时间、违反职安健康法，也导致企业要为员工在家工作付出更多的成本。A

数据来源/德国之声

启动生涯“重新规划路线”功能

编译/大师轻松读

在变动才是常态的世界，你的生涯导航装置会经常需要“重新规划路线”，新冠肺炎只是更加突显了这个情况。这绝对不是你的生涯导航装置出现了缺陷，而是一项随时用得上的强大功能。



更多精彩内容



引用 斯坦福大学数字经济实验室主任艾瑞克·布林优夫森（Erik Brynjolfsson）的话来说：“在过去20个礼拜，我们看到工作方式的变化比过去20年的变化还要大。”部分改变也直接影响人们进入或重新进入职场的方式，并且有些改变不太可能再恢复原貌。

你或许还在庆幸自己受到的影响不大，但是当别人在改变，你仍在原地不动，这绝对不是一件好事。所以，无论你是不是首当其冲，因为这次的疫情受到影响，或是基于居安思危的心态面对这个现象，用GPS卫星导航装置的话来说，当你发现前方路况有变，就该“重新规划路线”了。

重新规划生涯路线的5大道路规则是：

规则 1 拥抱创造力

重新规划时肯定要你尝试新事物，并且打破你的舒适圈。请准备好在一个你从未想过，甚至可能从未听说过的行业工作。寻找新方式来使用你的技能、资历和资格。准备好学习拥抱新技术，并与不同工作方式的人一起工作。这都是重新规划的一部分，所以请放松享受它。激发灵感、保持创意，重新规划就会很有趣。

规则 2 行动至上

因为重新规划不是理论上的练习，你将被要求采取不同的行动。如果有疑问，可以发一封信询问朋友或人脉中的人，征求他们的建议。如果你对某件事情犹豫不决，就去做吧。在重新规划路线时，过度思考会成为一种障碍。正如戴尔·卡内基说的：“无所作为便会滋生怀疑和恐惧，如果你想要克服恐惧，就不要坐在家里空想。走出去、动起来吧。”

规则 3 控制你能控制的事情

你可以控制你花多少时间来微调 and 创造一份优秀的履历。你可以控制你在建立个人品牌和人脉方面投入多少精力。你可以控制申请多少份工作。控制你能控制的东西，其他就不要管了。

规则 4 提前明确了解你个人无法妥协的事

这是基于你个人的价值观、道德感或物质需求。这样一来，你才能在重新规划的过程中厘清你的取舍。调降资历来重新规划是否合理？你会在一个你从未听说过的行业工作吗？你是否愿意为了建立新的生涯，牺牲社交时间或家庭时间？没有“对”或“错”的答案，只有你自己才能决定哪些妥协是可以接受的。请认清你无法妥协的事。

规则 5 寻求帮助

你会发现其实有很多组织、网站、社群媒体团体和愿意帮助你的人。新冠肺炎已经促成了几十本关于重新规划时当务之急的书籍和文章，人们都知道产业已经发生了巨大的变化。在你“重新规划”的时候，请在过程的一开始，以及任何你觉得需要的时候寻求帮助。 **A**

疫后工作 未来式



序言/苏美琪;文/远藤功、林由敏

面对时势变局，企业必须快速提升应变能力，多元人才与弹性工作模式，正快速激增中；不管未来如何改变，都将成为工作职场的新主流。



CHAPTER 1

无移动、无需求、无雇佣
三无世代如何存活？



CHAPTER 2

疫后人才新定义
争夺人才与经营人才并重



CHAPTER I

无移动、无需求、无雇佣

三无世代如何存活？

文 / 远藤功 · 罗兰贝格咨询公司日本CEO

在疫情之后，我们迎来“无移动、无需求、无雇佣”的三无世代，这样的影响造成市场资源越来越倾向赢家全拿的趋势，强化了商场弱肉强食的特质。不过，危机就是转机，若企业与个人能把握关键策略，不只能挺过这波冲击，还能成为独占市场的赢家。

1 无移动 ——线上化、远程工作成为标配

因为新冠疫情，我们被迫在家工作。我们被迫体验远程线上会议、远程线上研习、远程线

上商谈等。喜不喜欢是一回事，但被迫转向线上化和远程工作，对现行企业其实有相当大的助益。

而且，有些人在面对面时，很难大胆说出自



看更多精彩内容

现在正是重新建立工作制度的大好时机，淘汰不符合现状的工作流程和事项，利用数字科技加速流程，让每个人都能从超时的工作状态解放，将专业投入更重要的项目中。

己的观点，到了线上反而可以侃侃而谈，增进组织沟通的深度与流畅性。最重要的是我们有了执行业务时的新选择。

也可以说，虽然我们受限于疫情无法自由移动，但在工作上反而更能突破疆域限制，跨国的合作、跨时区的沟通都更加便利与顺利。可想而知，今后线上化、远程工作的定位将成为常态。

随着线上化和远程工作普及，的确有许多流程可以简化或直接删除，当然也可能产生新的重要流程。无论规模大小，企业应该建立一套能与未来工作模式无缝接轨的业务规则和秩序。换个方向思考，删减30%不必要的流程，工作的时间立刻就能降低至70%。再加上聪明运用线上化和远程工作，优化30%的业务生产力，生产力一定可以一举倍增。

现在正是重新建立工作制度的大好时机，淘汰不符合现状的工作流程和事项，利用数字科技加速流程，让每个人都能从超时的工作状态解放，将专业投入更重要的项目中。



购变得更为普及，甚至渗透到过去不习惯使用的消费圈层，消费者行为出现明显变化。

此外，食品销售也居高不下。例如明治控股公司2020年度合并净利润，比上年度成长3%，近41亿元人民币，创历史新高。其中受到疫情影响，健康意识高涨，机能性优化等商品热销的结果。除了宅居需求和食品以外，新冠疫情也带来了全新商机。治疗药物、检查药剂、疫苗等医药领域外，卫生/居家/远程工作/线上化/非接触/监控数据等关键字，也潜藏着孕育新需求的可能性。

2 无需求 ——宅经济当道

宅经济当道，保健食品成硬需当然也有企业因祸得福。例如减少外出带动的宅经济，让电玩产业的销售成绩大幅成长。

最知名的例子就是任天堂家用游戏机Switch到处缺货。2020年3月20日任天堂推出的游戏软件“集合啦！动物森友会”，才12天就在全球热销1,177万盒。另一方面，宅配需求反而因为移动限制而激增。为了减少外出风险，网

3 无雇佣 ——工作者与企业通过机会合作，而非雇佣关系

在疫情之后许多企业为了让资源更弹性的运用，大幅削减人力，反而催化专业型的知识工作者从过去固定的雇佣关系解放，有更多机会与不同企业合作，接受更多元的工作内容与挑战，这也将成为三无世代的工作趋势。工作者与企业不再通过制式雇佣合约连结，而是因项目、对工作者的特殊专业需求而合作。

另一方面，过去在大企业想要加薪必须通过升迁渠道，未来将渐渐进入职衔无用，专业为王的知识工作形态。因此，专业导向的知识型工作者将成为主导新世界的人才，这些人拥有丰富的现场经验，并能打破行业限制，以专业达成跨界合作的目标，也为企业带来更多机会以及新的商机。

企业留才不看资历，只凭专业

专家化趋势最明显的行业就是科技行业。如果不能确保精通尖端技术的高水准专家，就无法充分活用科技的力量，设计、建构全新的事业模式。举例来说，根据腾讯旗下研究机构汇整的AI人才白皮书，全球企业需要的AI人才超过100万人。而实际活跃中的专家约30万人左右，可见得有70万人左右的人才缺口。

在供需严重失衡的状况下，Google和苹果

等海外科技企业纷纷给出高额报酬，希望确保优秀人才。新冠疫情前硅谷年薪超过100万美元的顶尖技术人员并不少见，新冠疫情后他们的薪酬水准也不会下滑。

连一向不太敢追随硅谷脚步的其他科技企业，到了现在也终于开始动起来了。很多大型企业已经启用新制度，不分年龄，可支付一两百万左右的年薪。其实，不用把专家(Professional) 这个字想得太复杂。在自己擅长的领域、自己感兴趣的领域、自己累积了经验的领域，有优于他人的卓越知识见解、技巧、实绩的人才，就是专家。今后的经营需要各种领域的专家。

实践五原则，从业余变专家，薪资跳五倍

因着大环境改变，想在三无世代的职场上发挥所长，靠自己的能力杀出重围的专家气势、能力和努力，缺一不可。知名足球运动员三浦

因着大环境改变，想在三无世代的职场上发挥所长，靠自己的能力杀出重围的专家气势、能力和努力，缺一不可。

知良如此表示。“常听到二军、三军选手『改善练习环境』的要求。可是如果自己不努力向上爬，环境是不会变好的。与其梦想着有人帮自己改善环境，不如自己想办法到那样的环境里去。如果想要存活下去，就要有决心离开现在的舒适圈，尽可能向上爬才行。”这句话就是专家本质的集大成。而且，同样是职业足球联赛(J League) 所属选手，J1、J2和J3的平均年薪差距可达五倍以上。若想由一般工作者蜕变成专家，必须实践以下五原则。

1 用市场价值而非公司内部价值决一胜负

过去的上班族只要在公司内部获得评价与认可，就可以踏上出人头地的台阶，薪资也会随之上涨。由此可知，人才评价的主轴永远都是公司内部价值。然而专家更重视市场价值，而不是公司内部价值。不依赖只能在公司内部通用的能力，提高更普遍性的能力与经验值，才能走到哪都能发挥专业。

2 要求结果而非程序

专家是做事的人。他们背负实实在在执行使命、任务的期待，然后接受专家级的对待与待遇。所以对专家来说，结果代表一切。每一次工作都是真正的作战，不可能偷懒。就算过程安排的再完美，做不出结果就无法展现专业。

3 以绝对而非相对为目标

最有价值的专家，就是能创造出独一无二的绝对价值的人才。无可取代(irreplaceable)的人才，就是终极的专家。专家不以和其他

人的相对比较来磨练自己，而把目标放在追求只有自己才做得到的事，成为绝对性的存在。因此他们必须冷静地分析自己的强弱优缺点，战略性地找出哪里需要磨练、哪里需要进步，了解自己正是成为专家的第一步。

4 靠自律而非他律移动

专家不需要主管。如果真有主管，那位主管就是自己。真正的专家团队只会有共通目标和大方针、最低限度的原则。因为他们知道过多的原则和束缚会毁损专家的干劲和创意。

5 舍弃不可控专注于可控

专家永远会试图找出自己可以控制的部分，专注集中以找出突破的可能性。真正的专家可以在转瞬之间彻底改变方向。因为他们努力找出什么是可控什么是不可控，并专注在可控的部分上。

不改变，就淘汰

通过新冠疫情的当头棒喝，有越来越多企业家意识到“不彻底改变，就只能等着被消灭”，因此经营者纷纷提出求新求变的策略，以适应后疫情时代的商业环境。那么工作者呢？若还没有发现这波转变，死守着过去的工作模式，最后终将与时代一起走入历史，失去在新时代存活的能力。因此，掌握后疫情时代的经济变迁，就成为工作者能否在三无世代生存，甚至跃进的关键。A

本文出自：《三无世代》/天下杂志出版社





CHAPTER 2

疫后人才新定义

争夺人才与经营人才并重

文 / 林由敏 · 知名人事主管协会执行官

新冠肺炎疫情为全球企业带来翻天覆地变革，让所有人都开始积极面对近几年热议的“数字转型”。世界经济论坛（WEF）近期在一份报告中表示，未来10年的经济发展高达6至7成的核心价值都与数字化有关。

近期 数字转型的浪潮下，数字经济效益却非雨露均沾分布，数字平台、大数据及自动化促使技术领先的企业，其效益及市场占有率将远远超越后进者，数据管理、

科技应用及人才布局成为企业致胜的关键。

而在世界经济论坛（WEF）所发布的《2020未来工作报告》指出，到2025年将超过6成的工作会被AI取代；无独有偶，戴

通过多方探索、跨足其他知识技能，并不断地练习与学习强化该领域深度的人才，才能在未来世代中，串连不同专业领域的合作，创造出一加一大于二的效益。

尔公司的未来研究中心推估，2030年有高达85%的工作是现在根本不存在，换句话说，未来的热门工作根本无法想象。

全球人才必备关键能力

但我们仍能从科技的进步与全球人才需求的趋势中，一窥企业人才的必备关键能力：

① 接轨数字科技的应用力

在现今的职场，熟悉数字工具已非加分条件，而是基本配备。但随着科技推陈出新，借由不断学习，更新数字科技工具的操作熟练度，增强个人数字技能、优化日常工作的行为模式；进而在效率提升后，思考人性结合数字科技还能创造出什么样的创新应用，才是此项能力的关键重点。



② 全面发展的跨域整合力

随着信息的高流动性与透明化，传统的专精单一领域模式，已无法帮助日益复杂的问题找出最佳解决方案，甚至还可能成为解决问题的阻碍。因此，能够在单一核心基础上，通过多方探索、觉察趋势跨足至其他知识技能领域，并借由不断地练习与学习强化该领域深度的人才，才能在未来世代中，串连不同专业领域的合作，创造出一加一大于二的效益。

③ 成长型思维的特质

由斯坦福大学心理学教授Carol Dweck所提出的成长型思维观点，拥有该项特质者，更倾向能通过努力学习来精进自我能力，对于任何知识观点皆抱持开放的接纳态度；也更愿意尝试挑战，将创新想法与现有商业模式结合，开拓企业的无限可能，进而借由从中的成长、成功，为企业的核心经营理念加值。

④ 人际沟通与互动的管理能力

如同在第二项的跨域整合中所提到，面对日趋繁复的复合型问题，代表着未来人与人之间的紧密合作将成为必然的趋势，因此必须具备能够与人有效沟通、互动与合作的能力；而在沟通合作中，还必须通过清晰的逻辑与良好的组织能力，才能顺利推动合作进程、达成目标。

今年面临变种病毒已扩散至多国，各地面临警戒的状态，不少企业应变不及，致



使营运绩效面临严重考验，甚至影响到公司生存；但却也有准备周全的企业，启动各种远程办公的应用程序软件、人员调度策略，加速内部营运流程数字化与效率化，显见企业已无法单纯以现有优势去规划短中长期的营运策略，而是必须在擘划战略的同时，提升组织的敏捷能力，导入新型数字科技适时转变企业组织内部运作模式，并加强优秀与关键人才的招募与培育，以建构“企业应变力”，进而提升“企业竞争力”。

不过据调查显示，全球过半的公司面临着人才短缺的困境，更是有超过7成的雇主反应找不到所需技能的人才。在近年经济全球化及数字科技不断创新的趋势下，企业不只面临难以寻觅优秀人才的窘境，更要面临就业市场热络与竞业挖角的危机。

梦幻企业人才的共同点

如何留住既有的关键人才，同时成为好人才趋之若鹜的梦幻企业，可从目前全球前几大企业的共同点着手。

① 塑造拥抱改变的目标导向文化

在这个世代中，企业已没有绝对且永久的竞争优势，而是必须随着科技变迁速度不停调整与改变，其中最可参考的例子即为亚马逊(Amazon)的“第一天心态”：把企业营运的每一天都当作第一天经营对待，不被工作流程绑架、尽快跟随新趋势，并在提升决策速度同时保有品质。从环境发展趋势来看，越来越多人才更倾向选择具有鲜明使命、文化与优异雇主品牌，同时在制度面上能具有灵活度的企业，让他们能在这样的企业之中追求个人工作的成就与价值感。

② 创造灵活且弹性的办公模式

据研究调查显示，超过5成的工作者认为，混合办公能够维持个人积极性，并提高工作效能，显见企业混合办公更将成为未来职场趋势，也意味着企业内部的数字工具应用思维必须更加普及化，不仅要做好企业内部的资源层级控管，也要重塑管理领导的风格，鼓励团队成员自发性的观察与驱动，主动提出讨论、调整作法，更可以导入高弹性的OKR管理制度协

企业应培育与强化“企业竞争力”的跨域人才，并适度地进行人岗匹配检核与定期职务轮调，增加人才视野与经验的广度。

助企业内部团队运作，建立起团队的共同语言，并能够因应市场变化弹性地去改变执行方式，使同仁能于各地通过数字科技协同工作、提升实力并展现卓越的高绩效水准。

③ 因应趋势适时盘点人才需求

过往都是人才短缺了才开始进行人才候补作业，现在则必须改为平常就因应市场趋势、产业现况来主动优化、储备人才；而内部的传统训练也将从安排一视同仁的一般培训课程，进化为以储备人才库为宗旨，依照员工个人发展规划(IDP)进行培训课程设计，为企业内部人才规划、整理其领域最新的相关信息学习，同时也提供其他领域可供跨域学习，培育能强化“企业竞争力”的跨域人才，并适度地进行人岗匹配检核与定期

职务轮调，增加人才视野与经验的广度。

目前全球企业都面临未来充满变数的挑战，昨日的竞争优势挡不住明日变化的趋势，尤其在数字科技推动产业快速转型的时代下，企业的“人才稳定性”已成组织绩效是否卓越的重要关键，不论是提升产品和服务品质、科技创新、企业全球化趋势、团队塑造、组织文化建立或是数字转型等等，现在都需要优质的人才以因应环境挑战。

人才是企业竞争决胜关键，唯有完善的人才布局策略，才足以因应目前竞争激烈的数字时代，因此无论是企业或职场工作者均须重视“人才发展”，蓄积人力资本，才能创造难以取代的价值，在国际竞争的舞台上，立于不败之地，进而开创新版图，打造双赢的新局面。A





何飞鹏

城邦媒体集团创办人

信任 是最大的力量来源

图·文 / 商周出版社



看更多名人讲堂

城邦媒体集团创办人何飞鹏以其职场40年的丰富经历，分析企业营运的目的，就是要让公司能稳定地获利，领导者就要学会做生意、学会带人用人、学会管理团队。

经营 公司如何找到对的人是最重要的事，但是找到对的人，要如何相处，如何对待，又是另一门学问。而建立百

分之百可信任的关系，又是对待对的人最重要的方法，从批公文的完全信赖，到交付任务的信赖，都是建立信任关系的具体表现。

|| 在交代新任务时，除了说明目标之外，还会交代关键性的细节。唯有当主管通过了这些考验，成为可以信任的人时，才会享受到被充分信任的待遇。||

大老板如何带领可信任的主管

我有一个非常干练的部属，他是我们公司的总经理，帮我打理一切内部运营事务，任何事交到他手上，就可以一切搞定，我对他是完全的信任，几乎可以完全不用管理。

公司所有内部事务，他负责了行政、财会、人事、IT、业务，除了不负责产品的生产，他几乎管了所有事务。我对他的信任可说是百分之百，从以下互动，就可看出我们之间的信赖。

- 一) 所有我该批阅的公文，我只要看到他的签字，几乎就完全不用费心，就是闭着眼睛签字，而且这么多年来，他完全没给我带来任何困扰。
- 二) 他所负责的虽然都是成本中心的单位，但是每年仍然有预算，而预算大都是在管控各种成本，他几乎年年都达成预算，有些年我特别严格要求要降低成本，下了重手要求他们达成目标，他虽然面有难色，但是到年底，他也勉力完成了我的要求，让我刮目相看。
- 三) 在交付任何新任务时，我除了说明目标及大方向之外，完全不用多说，他都能心领神会，掌握工作重点，如期交出我期待的目标，让我领受到说到做到的快感。

有一次我和他单独吃饭，我不禁有感而发。我告诉他：谢谢他这些年来的努力，我非常满意和他一起工作的状况，能和他一起工作，是我一生最大的幸运。

没想到他听了我说这样，回答了令我意外的话，他说：我完全不用感谢，因为他的工作完全是针对我的态度，所做出来的回应。他说：“遇到了一个百分之百信任的老板，我怎能不涌泉以报呢？”

他还告诉我，他之前遇到的老板，要不就是龟毛，要不就是过度小心、注重细节，导致他应付起来十分辛苦，经常要小心谨慎。自从和我一起工作后，他终于感受到随心所欲的乐趣，做起事来格外卖力。

听了他的话，我也说出我心里的话：我的信任是视人而定的，我并不是对每一个主管都是这样信任，我只对成熟干练的主管，才会给予百分之百的信任。

对于新升起来的主管，表面上我虽然是充分信任的态度，可是事实上我预留了许多检核的关卡。以批公文为例，对于非例行性的公文，我都会看得十分仔细。必要的时候，我还会请主管前来询问，一直到真正弄清楚，我才会给在公文上画押。

又如每年检讨预算，我也会仔细分析主管的达成状况，只有在他达成目标预算时，我才会逐步放大我对他的信任。

在交代新任务时，我除了说明目标之外，我还会交代许多关键性的细节，我不能放心让没有完全信赖的主管放手作为。

唯有当主管通过了这些考验，成为让我可以信任的人时，他们才会享受到被充分信任的待遇。

大老板对部属要有不同的信任方式，只有少数人可以完全信任。

① 对完全信赖的人，还是要建立适当的检查站，对规模较复杂的任务仍然要适时介入检查。

② 找到完全信赖的人，必需经过循序渐进的检查，才进一步放宽信赖。

信任是最大的力量来源

经营企业必须要建立上下之间可信赖的组织文化，管好财务与法务，其余的工作都可交由直线主管负责，这是组织信任的基本原则。适当的建立核决权限，用金额的大小，来赋予权限。

二〇〇一年城邦公司把大部分股权卖给了李嘉诚，开启了城邦新的发展之路，这是一个很特别的企业经营经验。

在交易之初，我身为当事人，非常好奇这位被称为李超人的经营之神，将如何管理他完全不了解的媒体产业，而且是远程的监管方式？

我唯一能确认的是在交易之初，李先生的承诺：他为什么要买城邦？是因为他信任我们是最专业的媒体经营团队，而且拥有最诚信正直的人格，所以他会完全放手经营。

果真他派来的监管人员除了一位执行官，只有另两位人员：一位是财务，一位是法务。李先生的说法是：企业经营，只要管住财务与法务就不可能出大错，所有有关媒体运营的实务，他们完全不懂，也不需要懂，只要完全信赖我们就可以了。这样的信赖，令我们感动，当有人推心置腹时，我们怎能不粉身碎骨以报！

接着来的代表只和我们议定了概括的核决权限（Level of Authority, LOA）：单笔支出超过一定限额，才要报告母公司核准。

当时我们就反映，所给额度不够，因为我们每个月都有例行的印刷、纸张费支出，都超越限额，那要逐笔呈报，太过麻烦，也没有必要。

李先生的代表很和善，经协商后，立即同意，原有的限额规定不变，但加一条例外条款：如属经常性的支出不在此限，可放宽到近百万元，才需要呈报母公司核准。

这样就解决了我们授权的困扰，也开启了未来二十年，母公司充分信任授权、我们团队努

// 经营企业必须要建立上下之间可信赖的组织文化，并适当的建立核决权限，用金额的大小，来赋予权限。//

力打拼之路，也创造了城邦二十年来，年年获利赚钱的辉煌成果，也不负李先生对我们的信任，他对我们的投资，也早就回本。

而且我非常尊敬李先生的识人之明，他派来的代表，每一位都英明睿智，也都能秉持李先生信任的态度，留给我们团队最大的运营空间，用最低密度的管理方式，让我们能放手打拼，完全无后顾之忧。

这是李先生经营管理的大原则，但除此之外，也还有一些小事，可显示出李先生经营的一些奥妙。

如“长实和黄”内部有一条潜规则，就是各子公司执行官皆不可买公务车，只能买公务用货车；要买轿车，须呈报董事会核准。

我不知道此规定的原因，但揣摩公司原意，应该是避免子公司主管图利自己，购买豪华轿车，这也可见李先生管理的细微面。

另有一条规定是，子公司如有对外投资，就算只是投资一块钱，也要呈报董事会决定。

这几乎是禁绝了对外投资之路，但又不是禁止，保留了董事会同意核准的弹性。这也确保了李先生的公司能专注本业，不随便扩张的原则。

二十年来城邦能稳健经营、长保获利，我自己确信，这是来自李先生的信任，信任能发挥最大的力量。A

名人档案 |



何飞鹏
城邦媒体集团创办人

城邦媒体集团首席执行官，媒体创办人、编辑人、记者、文字工作者。拥有三十年以上的媒体工作经验，任职于《中国时报》、《工商时报》、《卓越杂志》等媒体，并与资深媒体人共同创办了城邦出版集团、电脑家庭出版集团与《商业周刊》。

好书推荐

《CEO 彻夜未眠真心话》
我如何在困难中摸索、思考、突破的内心告白

作者：何飞鹏
出版社：商周出版社

作者何飞鹏以职场丰富经历，淬炼出59则给CEO的真心话，协助领导者拨云见日。



① 核决权限的议定，也可以经过讨论，来决定金额的大小，以避免干扰直线主管的工作。

② 信任也是领导人必备的特质，不要事事干预，让工作者可以放手做事。

③ 信任之外，组织也可以订定绝不可以做的事，如公司不对外保证等，以杜绝弊端发生。



过去不等于未来

学历不再决定人生

文 / 黄至尧 · 知名人力资源专家博士



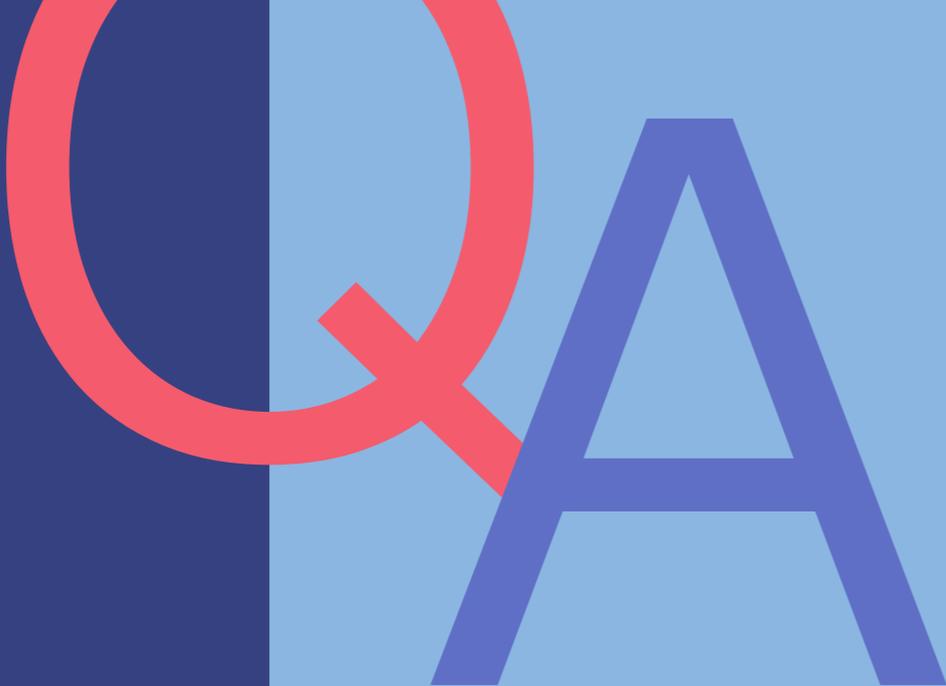
看更多人观点

专栏作者 |



黄至尧
人力资源专家

“万般皆下品，唯有读书高”，想成功就一定要考上好大学找到好工作，人生就是彩色的。相反则人生大概率将是黑白。“学历决定人生成败”这样的信念导致无论是不是读书的料，多数人一面倒选择升学，也抹杀了许多的天赋。



过去 科举制度下读书是最高报酬的投资，所以才有“寒窗苦读无人问，一举成名天下知”，大家争着金榜题名。但随着时代与时俱进，考试将不再是决定人生成败的唯一选择，只要有才，无论任何领域都有机会金榜题名，一鸣惊人。



|| 在用人唯才时代，企业更关注的是如何找到有能力的人，并将人才的优势发挥到淋漓尽致。高学历不再是必需品，学历将成为“附属品”。||

Q1 进入好大学就一定有好工作？

“赢在起跑点”的定义将改变

过往学历代表一切，专注于升学教育，似乎人人都该目标北大、清华成为精英，各式各样的补习班、课后辅导班、家教班，如雨后春笋般出现，家长带着小孩四处奔波，因为一流的

老师多在补习班，恨不得小学没毕业就把高中的书全都读完，为的就只是进一流大学。

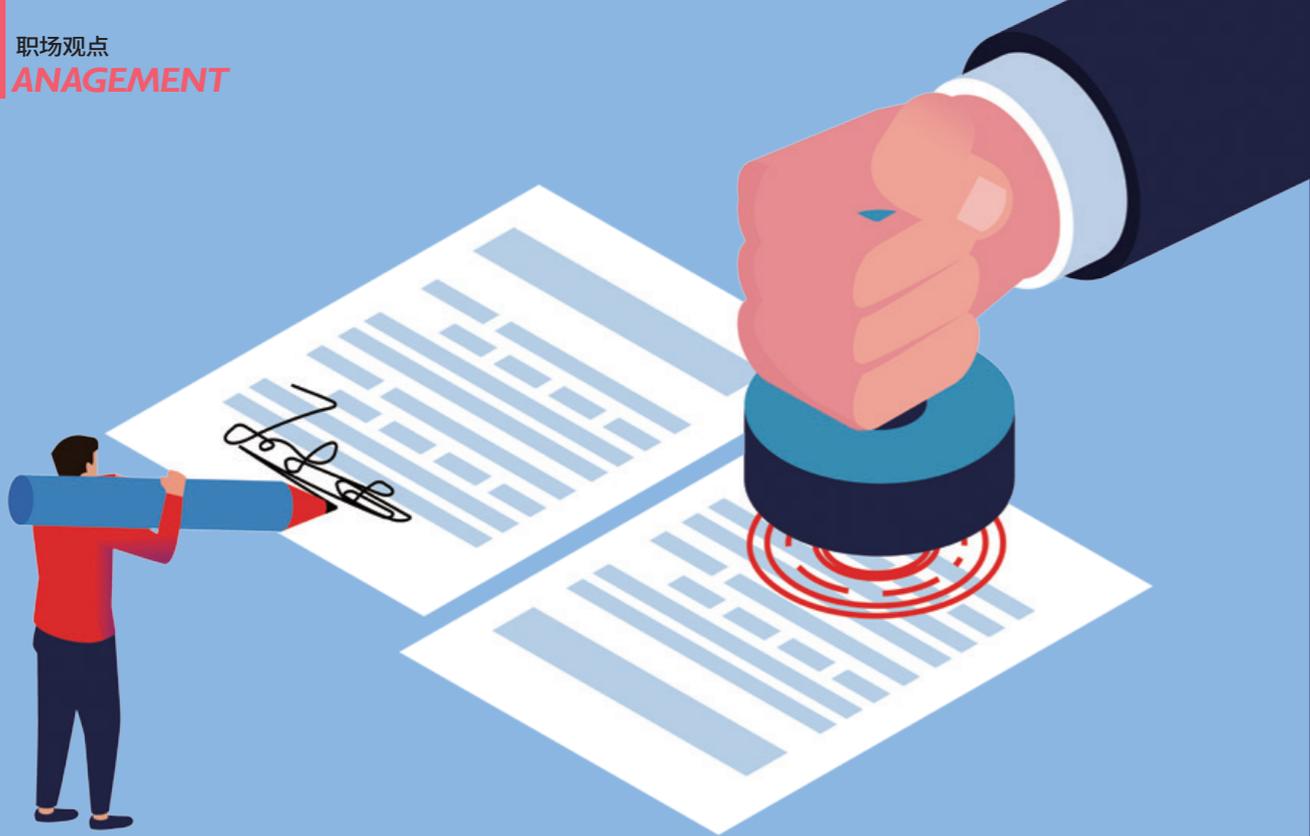
你可能不知道当今职场即便MBA毕业也不一定找的到好工作，从人力资源专家的角度，如果想在职场脱颖而出，关键一定是自身技能要与时俱进。今年暑假我参与了江华教育基金会的“生涯领航员”一系列的公益教育活动，主要就是带领高中生找到自己未来的方向，今天高学历已不是唯一，找到自己的天赋以及热情所在才是真正有意义的“赢在起跑点！”

Q2 个人IP兴起，该如何因应？

个人IP时代，酒香不怕巷子深

个人影响力爆棚时代，拿起手机随时都可以产出自己的创作。现在有些初/高中生无论是沟通与作业，早已习惯通过视频呈现交流，更能激发创意与表达能力。企业招聘人才，除了传统的简历库搜寻之外，有更多的HR开始通过自媒体及社交平台上搜寻，反向借由作品来发掘人才，俗话说的好，酒香不怕巷子深，在个人IP时代特别适用。

北大才女李雪琴通过短视频爆火，之后又借“脱口秀大会”展现其幽默天赋。“宇宙的尽头是铁岭”放在简历上估计没有人会多看一眼！过去李雪琴可能只是在茶水间讲笑话的内勤人员，想上综艺节目大概连门都没



有，要成为家喻户晓的名人，更是痴人说梦。但在这个个人影响力爆棚的时代，只要你有料、有热情没什么不可能。

Q3 学历是否依旧是招聘方关注的重要关键？

学历从唯一变成其一

过往信息封闭，学历就代表能力。今日更多年轻人希望通过不只一种身份来表现自己，不再满足于单一职业生活方式，选择拥有多重职业和身份的多元生活。斜杠青年就是在这样的趋势下发展出来，成为新世代工作的主流模式之一。时代变化让越来越多人有机会展现才能，斜杠技能也更加被大众所接受，各式各样创作、创意，都可通过自媒体或社交平台展现个人天赋。

从今天的职场看来，“学历已从唯一的选

才标准变成其一”。许多的新创公司早已转变选才标准，尝试从不同维度的表现来发掘人才，更加关注人才的天赋优势，在用人唯才时代，企业更关注的是如何找到有能力的人，并将人才的优势发挥到淋漓尽致。高学历不再是必需品，学历将成为“附属品”。

Q4 去中心化是什么？对职场有影响吗？

去中心化与自由工作者时代来临

中心化是指“分配与支配”；去中心化讲求的则是“协同与合作”，没有任何人有绝对的主控权，互相以合作赋能的方式推进发展。在未来企业将会按需求找到不同的独立工作者组成团队，任务完成团队就解散。斜杠及个人IP将成为新世代关注的重要生存技能，是职场未来的趋势！

知名“创业导师”黄柏翰毕业于知名商学院，拥有丰富股权投资与并购经验，曾服务于知名集团及投资银行，目前专注个人品牌IP新创事业。黄柏翰老师强调去中心化逐渐引导着社会的改变，提出以下三大变化。

1 全职员工数量下降，自由工作者/创业者增加

麦肯锡研究报告指出，社会结构改变下自由工作者比率逐年上升。企业跟员工间的关系逐渐由雇佣转为合作，全职员工越来越少，AI及自动化将取代传统人力。有能力的人才不希望只待在一家公司。当企业有需要就从全球人才库中找到独立工作者组成团队。任务完成项目结束后，团队就解散。这就是未来的工作趋势！

2 跨业合作兴起，强强联手作大市场

传统企业习惯将资源集中在最高领导层手中，习惯凡事自己来（内建体系），好处是有利管理，缺点是应变反应慢、难高效，而一家公司不可能事事都出众。去中心化让供应链顶尖公司或个人能够取代公司内部体系，更有效率地完成任务。也让更多有才能的个人可以脱离组织、自创公司，或者以顾问方式跟企业合作。

3 变动多于稳定，能力重于学历

第一次工业革命诞生于1760年；第二

次工业革命则在1870年；接着个人电脑诞生于1960年，之后的互联网、AI人工智能，接连以颠覆式的速度推进，人类文明反复运算越来越快。过往学校学习的知识可以用到退休，然而当下社会进程如此快速，有太多新职业不断出现，学校知识仅能支撑当下。学历作为应聘价值逐步降低，取而代之的是与时俱进跟上商业社会脉动的专业技能，单单高学历将不再吃香！

Q5 学历价值弱化，我们该何去何从？

高铁票保证上不了未来的飞船

学历高低过往或许代表知识差异，然而互联网丰富了人们的知识，消除信息不对称。学历价值削弱的同时取而代之的是自我学习、信息搜集分析与快速理解，并在短时间迅速提出解决问题的能力。上面提到的这些能力在传统教育体制下难以被习得，因此在未来要把学习焦点放在多元发展与持续学习。

切记，即便你手中拿着头等舱的高铁票，我可以保证绝对上不了未来的飞船！因为无论你是什么年龄、什么职位，都必须随着时代变化与时俱进，抱持旺盛的好奇心才是进步的原动力，唯有持续学习，才能让你不被淘汰并持续保有竞争力，也才能在高速变迁的社会中，呈现自我价值。A

未来企业将会按需求找到不同的独立工作者组成团队，任务完成团队就解散。斜杠技能及个人IP将成为新世代关注的重要生存技能，是职场未来的趋势！



开放式办公空间搭配“静音舱”，满足同仁对安静、私密的需求。

理想办公场景新思考

灵活无比的震旦Activa，形塑未来办公室样貌



看更多经典设计

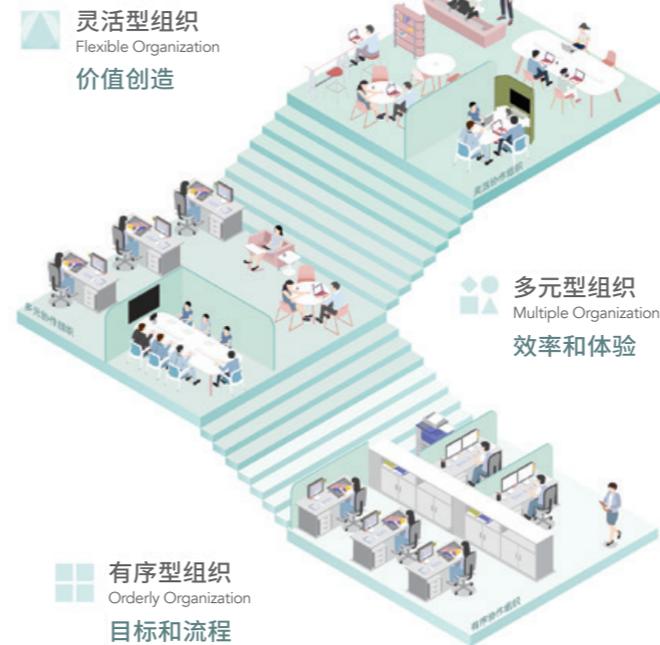
文/李悦华·资深媒体人 图/震旦家具

疫情的发生，无疑加快了全球办公室面貌的转变速度。未来的工作空间，需要更高的使用弹性、兼顾工作的效率与员工的福祉。震旦家具新推出的“Activa灵动办公解决方案”正是着眼当下需求，让办公室布局既开放，又能兼顾私密与学习；而员工在心专注、身放松的状态下，自然达到最佳效率。

“Activa是一种反思与颠覆，不是一种营销诉求！”针对最新推出的旗舰产品，震旦家具创新中心总经理高日菡特别指出，新时代的来临，企业必须重新思考人与空

间的关系，而组织更需有能力为职场做出更具前瞻性的规划，从世代需求去思考Mobility（活动性）、Agile（灵活度）、Efficiency（效率）等议题。

企业组织形态



他由震旦长期与企业密切合作的经验，观察出很多趋势正隐隐成形，最明显的就是办公室的“共享空间”不断扩大，“过往可能是整体的10%，现在有可能变成30%，甚至更多…”这种趋势背后代表什么意义呢？

理想办公的空间需求是什么？

“之前的办公室讲究坪效，因此不重『留白』，要全都填满，布满各种机能，”高日菡分析，新一代办公室则讲求要能“呼吸”，并以使用者需求为重，“企业应该重新思考给予员工力量与支援，而不只是管理，从工作模式再去定义空间需求。”

高日菡也表示，震旦设计团队近年投下可观时间与精力，致力研究80、90后的工作族

群想要什么？“在新创公司与co-work风潮下，未来办公室的样貌如何发展，还有很大探索空间。”他也认为，必须先洞察组织的改变，才能激发出组织的灵活度与创造力。

因此，震旦不断加大力道深入研究不同工作场景的需求，将“办公室”的职场范围拉得更远更广，也将“震旦办公家具”更名为“震旦家具”，寻求更多发挥空间。像是近期便针对医疗、教育等主题进行研究，从病患、医护人员的家具使用时机、安全性、需求等角度切入，探索医院、学校等机构的家具市场潜力。

新时代工作空间 既开放又兼顾私密

在重新定义“工作场景”的自我突破下，震旦今年推出极具象征性的“Activa”系列产品，创造出更具灵活弹性的家具使用模式。



理想的办公空间，可营造出“家”的舒适感。

“企业首先要将人与空间的关系梳理好，并以使用者为中心，再来搭配装修与家具硬件。”高曰菡分析，全球重量级家具品牌都在讨论，产品该如何设计，才能符合人员组织变化后带来的全新需求。

震旦便从心理层面与使用模式，考量如何营造工作场景，并从使用情境思考产品研发缺口，协助顾客进行空间重新评估。早在数年前，震旦团队就积极探索未来办公室对“共享空间”的需求，并提出变换空间使用逻辑的主张，以提升职场工作者的幸福感与敬业度，增加更多交流互动，进而提升工作效率与生产力。

“新世代工作者特别在意自我成长，也要找出工作与生活的平衡。”高曰菡指出，在这种潮流之下，“学习”与“放松”同样重要，企业必须思考如何让员工更能享受办公室氛围。

“好的空间与场景其实可以很疗愈，激发创意与创新！”他笑着反问，“紧绷的状态很

难激发创新吧？”人的一生花在办公室的时间非常长，办公室场景如果能更生活化、更轻松活泼，往往可以带来令人意想不到的效果。

举个例子来说，你会看到一些公司正在改变传统的办公室配置，像是靠窗的最佳位置，已经不再是高层主管专属；另外为了因应频繁举行的视频、小型会谈，称为“静音舱”的新形态家具，逐渐取代了小型隔间与会议室，更能符合当下使用需求。

未来幸福职场 既能“心专注”又能“身放松”

“企业家必须思考，现有竞争力消失，不一定是因为竞争对手之故。”高曰菡建议，不妨省思企业内部可以怎样调整，比方说从改变工作空间着手，思考如何提高效能。

家具抛开外形，还是得回归到实际应用面，因此震旦从过往的硬件生产，进化到提



圆润的Hub开放式会议桌，让同仁协作更加方便、自由。

供生活形态解决方案，也试着让硬件与insight（洞察）互相融合，协助顾客做出更好的办公空间应用。

“Activa是震旦面对新时代的答案，我们希望形成一种主张、一种空间改变的运动，并与客户形成平等伙伴。”高曰菡解释，因此震旦本次主要由：专注、协作、学习、社交、放松等5大方向切入，希望协助企业解决当下使用空间痛点。

震旦设计团队尤其聚焦“专注”与“协作”这2大关键点，在Co-Link系列的“Hub协作桌组”与“Box敏捷工位”等产品线都能看出这样的用心。

Hub意在形成“平台”，在企业内部促进聚合、连结、协作。过去，“距离”往往是组织的关键问题，Activa在重新定义使用模式后，让Hub圆桌、多媒体桌、协作桌等产品设计得很容易彼此混搭、扩充，在更偏向家居的柔软气氛里，无形中产生更强的组织凝聚力。

在整合集团旗下资源后，震旦让Activa更具“组合”的多种可能，就像经济舱、商务舱、头等舱的概念，可依照企业的状况，满足不同层次空间需求。

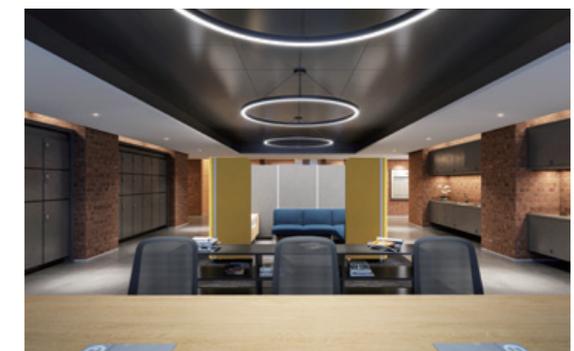
而再以CoLink-Box为例，这系列则专注于单人或多人的协作私密空间，不仅屏风备有多种高度、色彩，更选用PET环保材料与铝料构成，强调吸音、对环境友善，还融入MRS智能会议系统，结合网络连线，以手机就能快速预订会议时段，形成五人会议室，满足中、高度专注需求，更完全符合“可带走的装潢”角色设定。

场景灵活配置 让同仁创意自由绽放

“移动式办公家具，其实可取代过往的轻隔间。”高曰菡指出，未来可能不再有空间规划，而是“场景挂帅”的时代，灵活随人的活



模块化家具可依需求打造成“开放式”、“半开放式”、“封闭式”空间。



Co-Link系列家具可自由创意组合，赋予场景可变换魅力。

动而变化，不一定要进行装修，更符合环保节省资源原则。而未来办公室也一定会朝向“可带着走的装修”概念发展，以模组化的设计方便移动、改变配置，也更容易在轻盈的空间感当中激发创意。

“就算小空间，也可以创造smart（时髦）氛围！”他以上海的Big Mind Innovation为例，这家曾为美的、华为集团等大企业操刀的新锐设计公司，本次便与震旦密切合作，在工作空间融入Activa家具，实际测试使用效果与灵活度。

你可以看到，它的办公室配置非常跳脱传统模式，里头甚至还出现了“太空人”意象，期许想象力可以飞向宇宙，没有局限。而这群年轻工作者在日常工作就常有VR（虚拟实境）、远程视频、Co-work等模式交互运用需求，气氛非常活泼、年轻。

这次Activa新品，在上市前就进驻了这个工

作室，成为新产品的孵化观测站，且经过实际使用，在检验下证明Activa十分适合多重形态、灵活运用办公室需求。

“后疫情时代，我们能在调查中发现，人们反而渴望回归职场与办公室，期待人与人的自由互动。”高曰菡分析，这对新形态办公室的推展相当有利，“我们正在打破秩序，办公家具也颠覆了过往的逻辑与概念，以模组及配件，让使用者自由组合搭配，融合出沉浸式的体验场景。”

我们由此可以看出，企业从关心基业长青，逐步进化到聚焦创意、创新；在这个过程中，创新型组织必须可随时灵活编组，也需要更富弹性的工作场景。

震旦家具“Activa灵动办公解决方案”，不仅是因应需求而生的新形态办公家具，也是震旦自我挑战转型、迈向国际市场的重要基石，未来还有无限发展潜力。A



未来办公场景采用混合办公模式，不设限形式，可激发同仁创意思考。



秋天品茶好时机

大师教你泡出回甘好茶

文 / 三木雄贵秀 · 日本茶文化交流会代表、The Tea Company株式会社顾问

如何判断茶叶的好坏与等级？茶好喝的标准又是什么？一杯好茶，从茶叶的品种、成分，种植时的气候、环境，到冲泡时的水温与茶器，都有很大的关系。



看更多健康常识

绿茶、乌龙茶与红茶是以不同制法，做出不一样的茶。这些茶的原料，也就是“生茶”有何不同呢？每次我提及“大致来说，绿茶与红茶都生长在同一棵茶树上”，大多数人的反应都是“真的吗？”无不瞠目结舌。不仅如此，就连乌龙茶也是用同一

种植物做的，一公开真相，大家都很惊讶。

绿茶、乌龙茶和红茶都来自同一种植物

此植物称为“茶树”，是山茶科山茶属的常绿植物，学名为“Camellia sinensis”。由于



茶树的叶子、花朵与果实都很接近山茶花。

是山茶科植物，只要对照茶叶与山茶花的树叶，就会发现两者长得相当像。

茶树也有很多种，最具代表性的是中国种与阿萨姆种两类。中国种的茶树为低木，叶长3~5cm；阿萨姆种的茶树为高木，叶长10~18cm，这是最大的特征。

此外，在中国与日本种植的中国种茶树较耐寒，含有大量氨基酸，鲜味强烈，苦涩味成分儿茶素的含量较少，通常制成绿茶与乌龙茶。来自印度的阿萨姆种茶树，则是儿茶素含量较高，氨基酸较少，因此大多制成红茶。

顺带一提，乌龙茶是居住在福建省武夷山脉畚族的传统农产品。遗憾的是，由于绿茶

图表：“多”与“少”是两种茶树的相对比较结果

	中国种	阿萨姆种
树木与树叶特征	灌木 叶长3~5cm	乔木 叶长10~18cm
氨基酸含量	多	少
儿茶素含量	少	多
栽种地区	热带、亚热带 (中国、日本等)	温带(印度、斯里兰卡、肯亚、印尼等)
制成的茶品	绿茶、乌龙茶	红茶



种植遍及中国，各地都有人种植制作，因此畚族的茶并不普及。在中国，只有福建省和广东省等部分地区人民经常饮用乌龙茶。

直到今日，中国生产的茶约六成为绿茶。日本人受到一九八〇年代在日本掀起风潮的“三得利乌龙茶”影响，在日本若提到中国茶，大多数人都会联想到乌龙茶。事实上，中国的茶以绿茶为主流。

此外，这个世界上也有许多以“茶”命名的饮品。不过，这些饮品并非全都由同一种植物制成。例如：麦茶是由大麦制成；杜仲茶的原料是中国原产的高木植物杜仲的叶片；鱼腥草茶来自于日本梅雨季开白色花朵的鱼腥草；博士茶是由原生于南非的豆科红灌木植物的叶片制成。“茶”这个字意指所有饮料，因此不少饮料都用茶来取名。

茶叶保存方式，务必密封冷藏保存

无法密封的包装袋会使茶叶氧化，且茶叶的绝佳除臭效果便是建立在容易吸附周遭环境的味道上，因此开封过的茶叶务必确实密封，冷藏保存。

若暂时不开封，想过一段时间再喝，最好

在中国与日本种植的中国种茶树含有大量氨基酸，鲜味强烈具苦涩味、儿茶素少，通常制成绿茶与乌龙茶。来自印度的阿萨姆种茶树，则是儿茶素高、氨基酸较少，大多制成红茶。

放入冷冻库保存。冷冻保存可维持一年的新鲜度。解冻时若放在室温下迅速回温，很容易使茶叶潮湿，此时请放在冷藏室慢慢解冻。

低温50-80°C热水，才是绝佳温度

许多人都会将茶壶放在热水瓶下方，按下出水键，直接将热水注入放了煎茶叶的茶壶里。若茶壶中放的是优质茶叶，这个做法无异是暴殄天物。

泡出好喝煎茶的热水温度是50~80°C。各位可能很讶异，没想到适合的水温这么低。事实上，愈高级的茶用低温热水泡会更好喝，像是比煎茶更高级的玉露茶，最适合的热水温度是40~50°C。

一般来说，将热水倒入茶杯里可降低10°C，再将杯里的热水倒入茶壶，可再降低10°C，总计可降低20°C。冬天降温的幅度更大。若想加快降温速度，不妨先将热水倒在其他容器（马克杯等）里降温。

无论如何，先用茶杯装量热水，不仅可控制热水量，还能温热茶杯，是一石三鸟的好方法。此外，有些煮水壶可以设定温度，将热水控制在60°C或80°C，各位不妨多加利用。

不摇晃茶壶，静待茶味释出，并将茶汤倒完

有些人泡茶时为了泡出美味茶汤，会迅速摇晃茶壶。不过，摇晃茶壶不只会释出鲜味成分，也会溶出更多苦味成分，让茶汤变苦。因



开封过的茶叶请用食物密封夹密闭开口，若使用橡皮筋绑起来，也请放入密封袋保存。



不要将煮沸的热水直接倒入放了茶叶的茶壶。先将热水注入茶杯降温，再倒入茶壶里。

此，泡茶时不要过度摇晃茶壶，静静等待鲜味成分释出，才是泡出美味茶汤的秘诀之一。

将茶汤倒入茶杯时，茶壶里绝对不能残留水分，一定要将最后一滴茶汤倒入茶杯，这是最好的做法。红茶的世界十分重视最后一滴，称为“黄金一滴（Golden Drop）”。煎茶的最后一滴也是最浓、最美味的茶汤。

除了可以品茗最后一滴之外，将茶汤倒完还有另一个原因。第一次泡的茶汤称为“第一泡”，多数煎茶享用的都是第二次加热水泡出的“第二泡”。不过，若第一泡的水分不倒完，留



急速摇晃茶壶反而会使茶汤变苦。



茶壶里残留茶汤的状态。(为了让第一泡与第二泡都好喝，最好每次都将茶汤倒完。)

在茶壶里的水分就会释出茶的苦涩味成分儿茶素，和苦味成分咖啡因，第二泡就不好喝。此外，留在茶壶里的茶汤也会促使茶叶氧化。

有些人喝完第一杯茶后，会再喝残留在茶壶里的茶汤，如果你习惯这么喝，建议减少每次泡茶的水量（如前方所述，以茶杯倒热水泡茶就不会残留茶汤）。

顺带一提，大家都说“别喝隔夜茶”，意思就是泡过的茶叶不可长时间留在茶壶里。事实上，这种做法不只促进茶叶氧化，也会使茶叶里的蛋白质变质，产生卫生问题，因此最好避免。

氧化是茶叶的天敌？

读到这里，各位可能会认为茶叶氧化是不好的事情。的确，在制造煎茶的过程中，制造商会使用各种方式预防茶叶氧化，不过，世界各地也有许多利用氧化做出来的茶叶。最为人所熟知的就是乌龙茶，以及欧洲人自古饮用的红茶。

大致上乌龙茶是将摘下的茶叶（生叶）晒在太阳下，接着收进室内放置，经过摇晃、萎凋与氧化等工序制成；红茶也在室内让生叶萎凋。而煎茶没有这些工序，使茶叶里的成分产

生变化，释放出各种香气。各位之所以能享受乌龙茶与红茶特有的香气，都是这些工序所赐。

这类氧化工序通常称为“发酵”，但和发酵食品不同，不使用微生物熟成。若提到实际发酵的茶叶，以使用麴菌发酵的中国普洱茶（熟茶），和使用植物性乳酸菌的日本德岛阿波晚茶最知名，这些则称为“后发酵茶”。

还有一个现象也很有趣。日本茶农为了在隔年种出美味煎茶，通常会在秋季将茶田生长的茶叶摘下，任其铺满地面。放一段时间后，只要走过茶田就会闻到红茶般的香气。这是因为落叶中的成分受到氧化酵素影响产生变化，才会让它飘散出红茶的味道。A

本文出自：《选茶·泡茶·品茶，好茶的科学》／采实出版社（Copyright © 2019 Yukihide Miki 著作权所有，未经允许不得擅自使用）



各种后发酵茶，左起为阿波晚茶、碁石茶、普洱茶。



震旦家具Activa灵动办公解决方案



案例分享×英科医疗

以全新的办公空间，推动业务加速 共创进步的工作环境

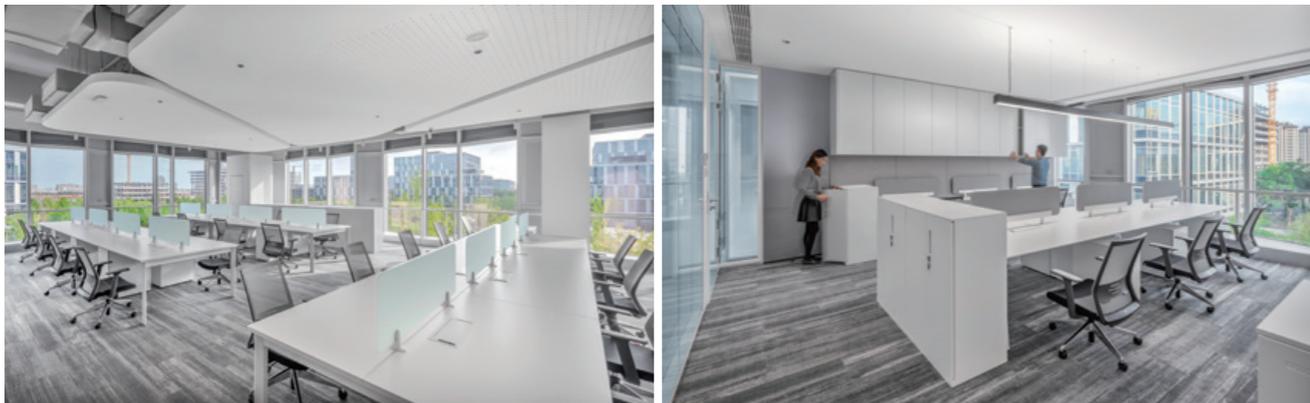
图·文/震旦家具

英科医疗是一家致力于医疗器械耗材研发、生产、营销的高科技制造企业，于2017年7月在深圳证券交易所创业板上市。

近期，英科医疗贸易总部迁址至位于上海的新办公楼。震旦家具联合设计机构为英科医疗提供了空间策略、室内家具服务。办公空间设计



看更多精彩内容



重点为促进员工发挥潜能、团队协作，创造一个同仁专注与团队协作相平衡，共创进步的工作环境。

1 专注与协作 Focus and collaboration

业务扩张期间，团队协作依然是重要的工作方式之一。当企业推进合作共事的过程中，需要考虑空间中个人专注与团队协作之间相对平衡。

以Base系统工位搭配Keey人体工学椅实现员工专注，在工位附近拓展开放式会议桌和小型洽谈区域，将协作、社交的主动权交给职员，鼓励他们自由切换工作模式，促进团队共创合作。

2 柜在收纳 Steel cabinet system

当办公收纳不再局限于文件收纳功能，更充当空间分割、动线引导的角色，i store钢柜成为提升工作效率、营造办公幸福感的灵动办公解决方案的重要部分。

3 团队共创 Collaborate work

面对挑战时，组织小型项目团队会议的情况将会更为普遍，所以大小各异的会议室围绕工位布置，封闭式或开放式，适合头脑风暴、临时讨论、团队共创。

进行经营决策的正式会议空间，选用震旦禅风系列产品，与灰色调组成现代风格办公空间，传递简约大方、从容不迫的内涵；桌面均配备标准电源模块，支持数字办公需求。





4 与时俱进 Keep up with the time

培训形式丰富多样。遵循了“多样与灵活”的设计原则，提供尽可能灵活的空间，并使培训空间具有多种利用的可能性，让培训家具实现“灵动”的理念。

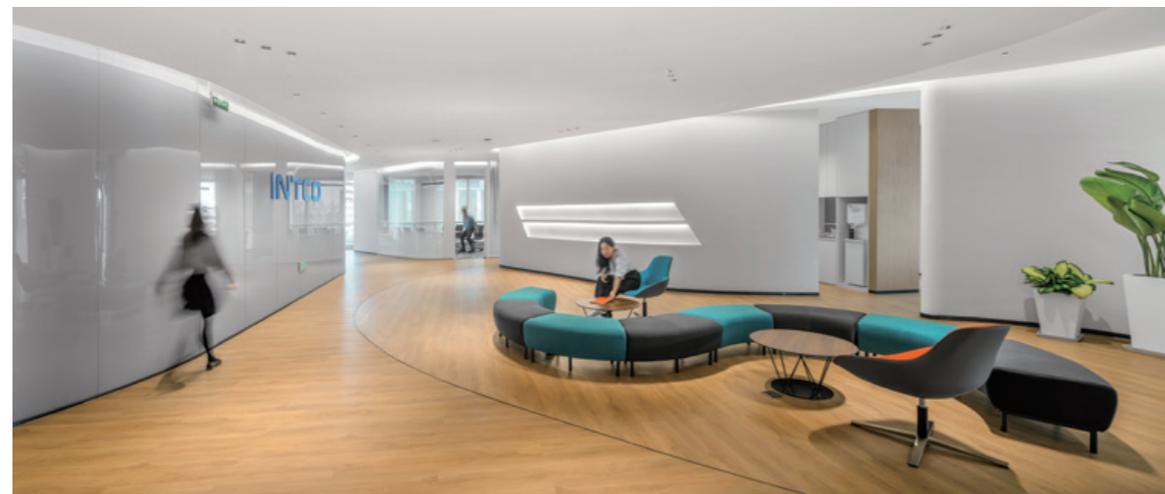
例如，做培训时，需要整齐有序排列成行；像自由头脑风暴会议时，小队移动桌椅自由组合。

5 诠释精英 What is an elite

企业精英的办公空间，运用多种材质融合体现品位创新，搭配洽谈椅或沙发，提供完整的主管空间解决方案，实现“运筹帷幄”、“洽谈讨论”等需求。

由沙发和茶几组成的洽谈家具，同时考虑非正式洽谈、商务拜访的场景，既实现更大程度的放松，又遵守社交礼仪，契合企业文化底色，让整个空间功能丰富得体。

震旦家具希望为英科医疗创造一个积极幸福的工作环境，发挥员工的个人潜能，培育团队持续性的双向沟通，认可企业文化。同时在具有战略发展地位的上海，加速业务创新和吸引优秀人才。A



好好学习, 天天向上

“双减”政策落地, 如何学足学好?

图·文/震旦家居

随着“双减”政策落地，校外学科类培训将大大压减。针对考试的“课外补习”或将成为历史，由此，一些家长担心：不上校外学科培训班，孩子能学足学好吗？在这种情况下，“学习本身如何进步”成了一个需要继续站在平等和普惠原则上，值得进一步去解决的问题。



更多精彩内容

自主学习 保持学业优秀

8月25日，上海市教委基教处处长杨振峰接受采访谈“双减”时说到：“当所有学生都去培训的时候，不会提升分数，只会提升分数线。”

都说教育的最高境界是教会学生自我教育。要想让孩子学业优秀，最重要的是要培养孩子自觉自主学习的习惯与能力，而不是盲目跟风给孩子报班。我们需要重视的是孩子的全面发展。



学习产品 价值回归

让孩子学会制定合理的学习计划，学会记录自身的学习情况，观察自己的学习行为和思维过程。更重要的是学会对自己的学习进行反思，学会分析自己的长处和短板，并能够分析原因，总结经验教训，实现持续改进。校外“补缺补漏”的培训班没有了，意味着学习产品的价值正在回归，回到“帮助学生提升效率”这一核心立足点上来。



肩颈减压 提升效率

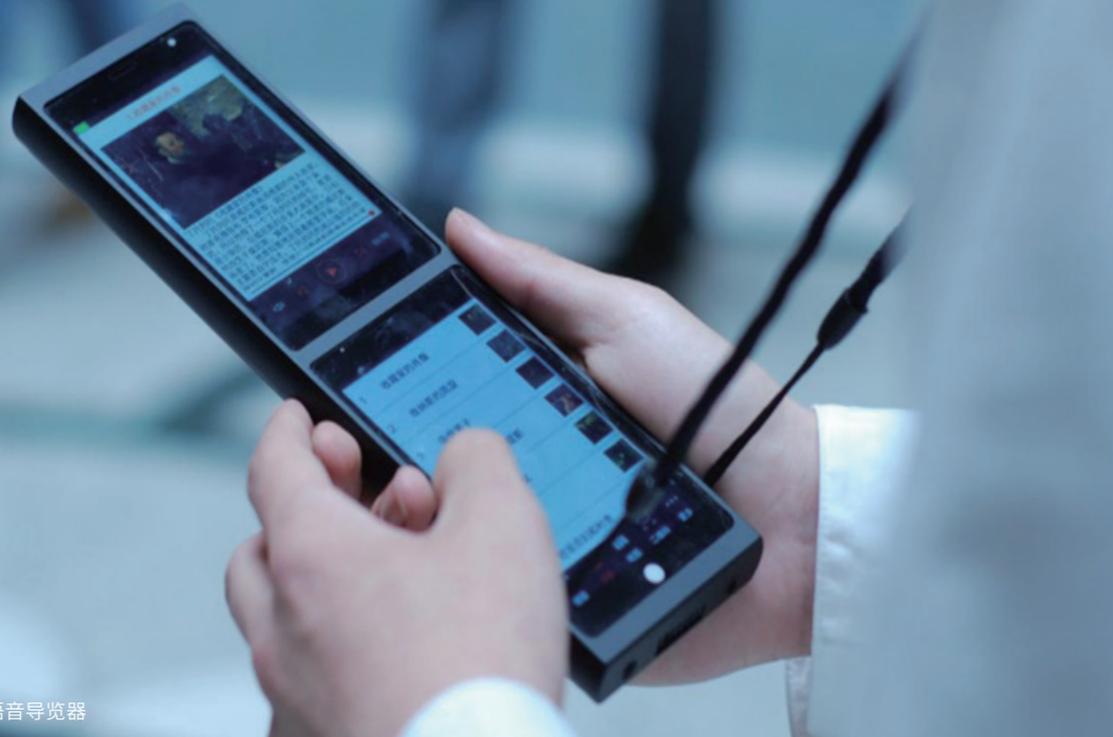
震旦AE pro电动升降学习桌，一款拥有“坐站交替”设计理念的桌系产品，相比传统手摇学习桌，AE pro采用智能芯片控制，可以一键智能电动升降，操作简单，且全程低噪音，保证安全的同时还不会分散孩子的注意力。

此外，AE pro电动升降学习桌的智能数字控制面板，有三档高度记忆设置，可以定制专属于孩子的常用高度，这样在学习过程中，只需轻轻一按，就可以秒速切换坐站交替的模式，既能放松孩子长时间坐着学习的僵硬肩颈，缓解紧张感和疲劳感，呵护孩子成长发育。又能节省每次的调整时间，将学习桌变为健康、高效的工作站。

减负并非“一减了之”，家长观念的转变、家校协同育人机制的完善是解决“双减”问题的重要一环。而学习工具的智能化，是科

技“赋能”教育的重要方向，震旦家居也将继续研发更多帮助孩子们养成良好习惯，提升学习效率的产品，让家长更轻松，让孩子更快乐。A





图一：震旦博物馆语音导览器

博物馆的互联网生存之道

震旦博物馆的数字化转型

图·文 / 震旦博物馆

震旦博物馆自2013年10月对外开放以来，为让观众认识“震旦”，走进“震旦”，除了借助政府及自媒体宣传，本馆也定期开展多项大型特展，以及各类学术讲座，手工体验课程等。7年来，随着社会环境的发展变化，博物馆的社会角色、发展方向也已经悄然转变。



看更多精彩活动

自从 2020年疫情以来，基于响应政府对于疫情防控要求和本馆自身适应疫情新常态需求的考量，震旦博物馆逐步将使用者服务、使用者互动、用户零售与场馆疫情防控等机制由线下转移至线上，以“业绩提升、服务提升、品牌提升”为目标，聚焦博物馆“票务、导览、会员、活动、零售”五大核心服务区块，提出了“博物馆智能营运系统”的升级解决方案。（图一）



图二：讲解员导览



图三：震旦博物馆艺术商店



图五：线上直播讲座

震旦博物馆于2020年开始建置智能票务系统，于2021年初正式启用。智能票务系统克服了人工售票模式固有的速度慢、财务漏洞多、出错率高、劳动强度大等缺点。依托“智能营运系统”整合服务台复杂的票务验证流程，以“网络预购、快速验证”的思路分流现场压力，提高工作效率和观众舒适度，释放服务台人力以转向导览器租赁、导览、特殊人群验证等其他服务事项。（图二）该系统还支持第三方平台分销管理、分时预约，票务资料统计、分析，身份证、二维码识别验证等功能，更进一步地优化了票务管理。

“智能营运系统”的辅助将带来一线服务人员人力的释放，助力博物馆团队解决商品零售的疲软和会员服务的空白。数字化的分析管理方式将在零售和会员领域重新诠释“精致服务”的理念。（图三）

2021年9月，震旦博物馆正式推出了“震旦博物馆”官方微信小程序。自此观众可直接通过小程序实现预约购票、购买语音导览服务、活动报名等功能。以此实现以博物馆官网为资讯中心，小程序为应用中心的双向发展，从

而做到与时俱进的数字化转型建设。（图四）

博物馆在当下被认为最重要的社会功能就是教育功能，如何在疫情防控环境下持续带给观众高质有益的教育活动也是我们急需思考的。疫情后，博物馆始终保持线下活动上座率的限制。为服务更多线上观众，同时也做好震旦博物馆教育内容的大众传播，博物馆初期以手机作为直播设备传输内容，虽可满足基础需求，但画质与音效均不能达到高清水平。为此，博物馆持续精进线上活动的升级发展，更新设备，在专业直播与剪辑设备的帮助下，博物馆已有能力承担较为复杂的直播环境要求，也将继续进行震旦博物馆媒体平台上教育内容的孵化，未来将持续为线上观众带来更良好的参与体验。（图五）

在“票务、导览、会员、活动、零售”五大核心服务区块的持续优化下，震旦博物馆的业态有了进一步升级。“博物馆智能营运系统”的升级解决方案将会为观众带来更便捷的体验与更贴心的关怀，也为博物馆运营带来新的智能化场景。A



图四：震旦博物馆语音导览小程序

古器物学讲座 ——中国古代陶瓷专题 ⑳

辽代陶瓷

文/吴荣海·图/震旦博物馆

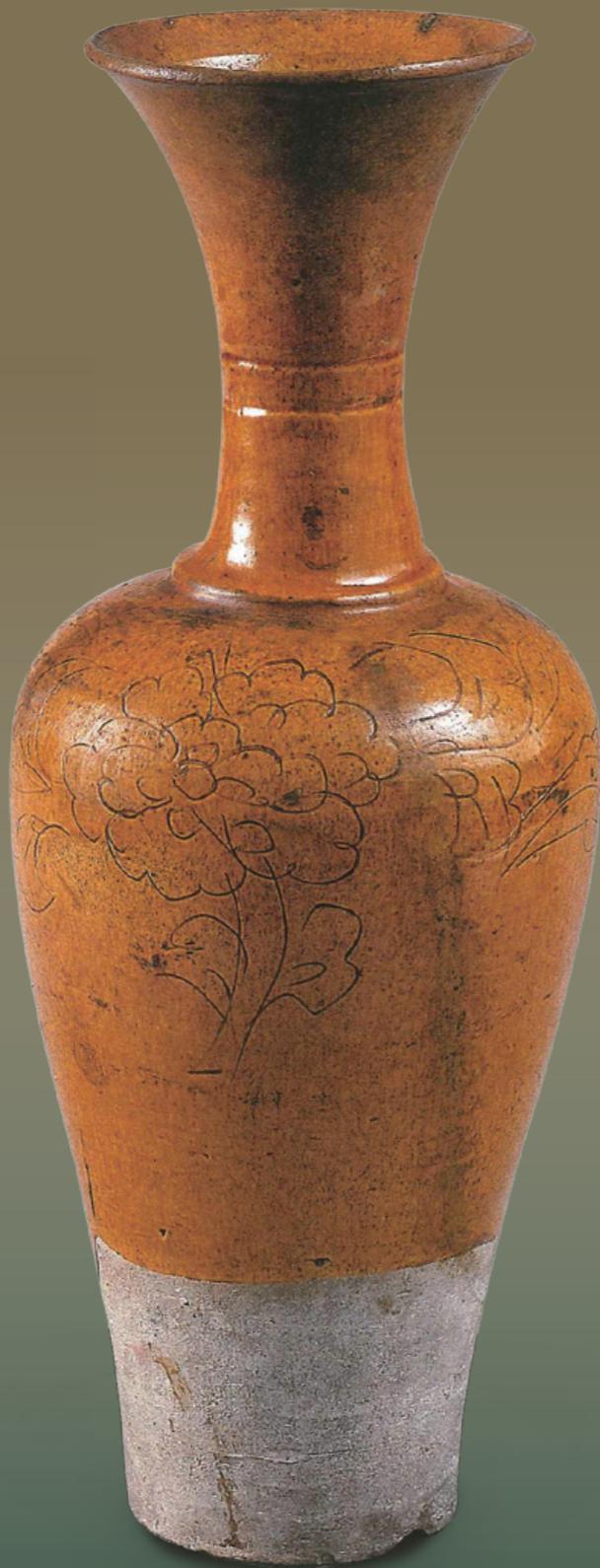
辽代是契丹族在中国北方建立的政权，时间约在五代~北宋时期，与中原汉地及西域各国都有密切的关系。契丹人在文化上兼容并蓄，学习汉人设窑烧造陶瓷，开创出独树一帜的陶瓷艺术。

辽代 陶瓷取材于当地黏土，大部分的器物用陶土制胎，只有少数仿定窑的白瓷用瓷土制作，但是坊间还是统称“辽瓷”。此时的产品既有中原类型，也有游牧风格的形制，本文选取五件典型器物，介绍它们的特色。

辽代·黄釉划花长颈瓶

瓶身高长，表面敷白色化妆土，刻划花纹，高温烧制定型，再施黄釉，低温烧成黄彩。（图一）

图片来源：《中国陶瓷全集9辽西夏金》，页105，图65。



一、黄釉长颈瓶

长颈瓶是辽代的典型器之一，器身高长，瓶口较大，口沿有喇叭形和圆盘形的变化，也可以做成鸟首状，表面以绿釉、黄釉、白釉或剔刻等装饰。

例如图一为辽代的黄釉划花牡丹纹长颈瓶，此器是辽宁省博物馆藏品，瓶口外敞如喇叭状，颈部长而收束，肩部平缓向下倾斜，腹部深长且上宽下窄，表面施以黄釉。

仔细观察瓶体胎色和釉下纹饰，可以还原当初的制作过程。陶工先用质地较粗的黏土制作胎体，敷上白色化妆土，然后在颈部环刻平行弦纹，在肩部和腹部浅刻牡丹花卉，高温烧制定型，再罩上黄釉，低温烧成黄褐色的釉彩。

由于阴刻线纹部分会露出胎体，积聚釉料，因此颜色较深，即使在比较深暗的黄釉或绿釉覆盖下，仍能具有突显纹饰的效果。

二、绿釉皮囊壶

皮囊壶是契丹族的传统水壶，用皮革缝制而成，方便游牧民族随身携带。当他们转为定居生活后，盛行用黏土仿制皮囊容器，产生陶瓷皮囊壶之品类。

例如图二为辽代绿釉单孔鸡冠壶，此器由内蒙古自治区巴林左旗浩尔吐乡桦杆子沟村出土，壶体轮廓近似椭长方形，器身上方较扁，其下逐渐圆阔，顶部竖立圆管状的短壶流与鸡冠形的孔鼻，孔鼻内部透穿一个小孔，提供穿绳挂带，俗称“鸡冠皮囊壶”，是辽代皮囊壶常见的形式之一。



辽代·绿釉单孔皮囊壶

壶身上扁下圆，顶部有管状壶流与鸡冠形孔鼻，孔鼻内部透穿小孔，俗称“鸡冠皮囊壶”。（图二）

图片来源：《中国出土瓷器全集4内蒙古》，页87。

此器的胎土较粗，表面先敷一层白色化妆土，高温烧制定型，再施绿釉，低温送烧。由于化妆土和釉料并未施满全器，腹底可见灰黄的胎质原色、白色化妆土及低温绿釉层层相叠的关系。

辽代皮囊壶的器身长短不一，鸡冠形的孔鼻处亦可做成弧形提梁，或者带有小孔的象生动物，造型富有变化。



辽代·三彩鸳鸯注壶

鸳鸯造型，鸟喙即是壶流，背上突起花形注水口，其后连接弧形把手，表面施加多色铅釉。（图三）

图片来源：《中国陶瓷全集9辽 西夏 金》，页144，图113。

采模印法制作壶体正背两面，再组合成鸳鸯的器形，鸟喙内部透空为壶流，背上突起花形注水口，其后连接弧形把手，方便提取，表面敷有白色化妆土，高温烧后施以低温铅釉，呈色斑斓美丽。

根据现有的资料分析，辽代水注有圆身、扁身或葫芦形之状，也有禽鸟、游鱼、人物等象生类型，表面施单色釉或多色釉，器形变化颇为丰富。

三、三彩鸳鸯形水注

水注是中国陶瓷的传统品类，形状随着时代和窑口而改变。辽代一方面吸收中原汉地的水注造型，另一方面根据自己的传统文化，制作富有特色的形制。

例如图三为辽代的三彩鸳鸯注壶，此器由内蒙古自治区赤峰市松山区辽代墓葬出土，

辽代·三彩印花海棠式长盘

此器的造型与纹饰用模印法一体成形，表面配合器形和纹饰施以褐、绿、白之低温釉彩。（图四）

图片来源：《中国出土瓷器全集2天津 辽宁 吉林 黑龙江》，页134。



四、三彩印花海棠式长盘

盘子也是中国陶瓷的故有品类，形状多呈圆形，运用直口、敞口及花形口做变化。辽代瓷盘既有圆形和花形，还有独特的方形及

海棠花形二类。

例如图四为辽代的三彩印花海棠式长盘，此器由辽宁省新民县巴图营子村辽代墓葬出土，盘口外翻成折沿状，弧形器壁往下收窄，腹部略浅，轮廓近似一枚海棠花朵，口沿环绕一圈卷草纹，底部压印折枝花卉，花卉两旁有蜂蝶飞舞。

盘体和纹饰采模印法一体成形，表面先敷化妆土，高温烧制定型后，配合器身的曲折变化与纹样分布，施加绿釉、褐釉及白釉，低温烧成三彩装饰。

此类海棠形瓷盘的造型源自于唐代金银器，盘内常有支钉痕迹，显示当时采支钉法叠烧的工艺。

五、其他品类

辽代陶瓷的品类众多，除了上述四种器皿之外，还有一些器物尚未见于其他地区，属于本地独有之品类，亦颇受世人瞩目。

例如图五为辽代的三彩印花纹砚，此器由内蒙古自治区赤峰市翁牛特旗解放营子出土，器身呈圆体状，采分段模印法制作，再组合成完整的造型，砚池部分由器缘向内倾



辽代·三彩印花砚

此器的受墨处不施釉，以利研磨发墨，其余器表配合图框与纹饰布局，施加多色彩釉。（图五）

图片来源：《中国出土瓷器全集4内蒙古》，页78。

斜深入，周边保持一圈C形平台作为砚缘。

砚池前段露胎不施釉，以利研磨发墨，其余器表皆模印花卉，敷上白色化妆土，高温烧制定型，再依器形与纹饰需求施加绿釉、褐釉及透明釉，低温烧成多彩装饰。

其他的特殊器物还有套盒、扑满及鳊鱼壶等等，制作精美，釉彩斑斓，反映辽代进步的陶瓷工艺、宗教信仰及文化生活。A

|| 辽代本是游牧民族，与周边国家交流频繁，积极吸收汉族文化，创制出富有草原民族特色的陶瓷产品。下期将以三彩为题，比较唐代、辽代及金代三彩器物的差异。||



BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍
藏品图录



北齐 飞天像



战国晚期
玉兽首大带钩

上海 震旦博物馆座落于黄浦江畔，馆体建筑由安藤忠雄所设计，馆内收藏玉器、陶瓷器、佛像及画像石刻等古代文物，倡导

以“料工形纹”为核心的古器物学研究，推广古代器物的艺术鉴赏，将古物之美融入现代生活中，力行生活美学的实践。本书是上海震旦博物馆的开幕馆藏图录，书中收录88组件的馆藏珍品，展阅此书犹如打开文化的宝箱，文物精粹尽收眼底，值得收藏与阅览。A



元代 青花双鱼藻纹大盘

【内容精选】

- 1、本书内容按照历代玉器、古代陶俑、青花瓷器、佛教造像及画像石刻等项目编列，方便读者检索。
- 2、延请本馆专家撰写导览专文，说明古器物学研究的新方法与各种品类的发展过程。
- 3、每件器物皆有详细的中英文介绍，部分藏品增加局部特写，提供读者研究与鉴赏。

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、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）

- 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



10 October

清乾隆
红地洋彩花卉
八吉祥纹奔巴瓶
高26公分 / 震旦博物馆提供



馆藏
精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

清代皇帝信奉藏传佛教，与西藏地区往来密切，除了接受西藏高僧的进贡之外，朝廷也会下令造办处，制作佛像、法器及供具等物品，如本期所要赏析的红地洋彩花卉八吉祥纹奔巴瓶即是乾隆时期制器。

此器的瓶口小而圆，其下外扩为圆台状，颈部向内收束，如阶梯般由窄渐宽，肩部圆缓向下倾斜，腹部圆阔，圈足略高，足底外撇，通体用胭脂红地和珐琅彩装饰，足内书写“大清乾隆年制”六字篆书红款。

台形口主要以胭脂红为地，用珐琅彩绘画缠枝花纹，颈部以橙、蓝、黄、绿四色莲瓣相间排列，肩部环饰如意云头纹，腹部以胭脂红为地，用珐琅彩绘画番莲纹与八吉祥，

腹底和足墙以简化的壶门纹边框为饰，各部位之间勾勒金边，风格繁缛华丽。

八吉祥是藏传佛教中象征吉祥圆满的宝物，内容包含法螺、盘长、双鱼、莲花、宝瓶、伞盖、法轮及法幢等佛门八宝，八宝之间穿插番莲花，以藤蔓式的枝叶串连在一起。

奔巴瓶内部盛装净水，用于祭祀、礼佛及灌顶，是藏传佛教的重要法器。台北故宫博物院收藏的奔巴瓶为黄地或绿地，纹饰布局与此器雷同，可以作为鉴赏的参考。A



情暖人心 爱在宝山

震旦集团向宝山区益康敬老院 捐赠家具物资

9月18日，秋高气爽，天朗气清。在中秋佳节来临之际，震旦家具宝山区责任中心同仁们来到了上海市宝山区益康敬老院，进行爱心捐赠。

图·文/震旦集团

宝山益康敬老院

上海市宝山区益康敬老院成立于2019年5月，属于民建民营养老机构，位于泰和路1155号，建筑面积7000m²。养护院内设220张床位，能够满足长者长期照护，提

供食、住、娱、医、养、护的一站式综合性全龄段照护服务。院内共有四个楼面，一号楼一楼为接待处、员工食堂、配电房、医务室等功能性用房；一号楼二、



炎炎烈日下搬运物资



三和二号楼一楼为老人生活区域，设有两人房、三人房、五人房、六人房、七人房，配备有老人活动区域。

情地把我们送出了大门，虽然当天天气炎热难耐，大家回去的路上还是不约而同地感慨这是一件很有意义的事情。

爱心助力，创造更好工作生活环境

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。震旦集团捐赠的实用家具物资满足了院方对各区域损坏严重的设施设备进行更换的迫切需求。

本次捐赠物资有2把黑色皮质椅、4把休闲椅和2个钢柜，不仅为院方增添了新的家具，提供了更好的工作环境，也为老人们带来了便利，送去了温暖和爱心。

在现场，震旦集团同仁们合力把家具安装摆放整齐，还与院方人员展开了热情的交谈，宝山区责任中心同仁吴坚军还详细向院方人员介绍了家具的人体工学设计和实用性，院方人员一边听着，一边亲手摆弄起了新家具，大家喜气洋洋，好不热闹。

捐赠结束，院方人员亲切地为我们送上中秋祝福，由于敬老院所在地交通略有不便，院方人员还耐心告知我们最佳的交通路线，并热

公益是为爱而生的事业

公益是一阵清风，它扬起希望的风帆；公益是一座桥梁，它牵引心灵的脉动。震旦集团以“回馈社会”为经营理念，始终努力善尽企业社会责任，以切实行动号召更多人加入公益的队伍，让公益成为一种主流风尚，让爱心传递一种人情温度！**A**



同仁吴坚军向院方人员作演示介绍



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

• 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



震旦家居
AURORA HOME

太空酷桌

AE PRO 电动升降学习桌

高质量的陪伴，让孩子和父母双重减负



一键调节



3档记忆调节



60°无极调节



人体工学设计



天猫旗舰店

震旦家居

上海市嘉定区嘉新公路388号

服务热线 400-920-0252 | 021-69529828

www.aurora.com.cn/home

震旦
AURORA

Between
the Thousand
Years

行

来

齐白石
Qi Baishi

千

徐悲鸿
Xu Beihong

张大千
Zhang Daqian

2021
09/25
-
10/31

策展人:徐 骥
Curator: Xu Ji

载

协办单位
Co-host



徐悲鸿纪念馆
XU BEIHONG ART MUSEUM

指导单位
Guidance



上海市对外文化交流协会
Shanghai International Culture Association

支持单位
Support

重庆市江北区文化和旅游发展委员会



震旦博物馆
AURORA MUSEUM

开馆时间 10:00-17:00 / 周五延长至 21:00 / 周一休馆
地址 上海市浦东新区陆家嘴富城路99号
Opening Hours 10:00-17:00 / Friday Open Until 21:00 / Closed on Monday
Address 99 Fucheng Rd., Lujiazui, Pudong New Dist., Shanghai, China

扫码关注微信公众号
Follow us on WeChat
www.auroramuseum.cn

