

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6个月

名人讲堂

策略大师——加里·哈默尔
人本体制让组织激发创造力

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
元代青花云龙纹大罐



JANUARY 2022 一月号 No.606



零失误学习法

成功者的关键就在于能从错误中学习，
每个人都可以在瞬息万变的世界中抓住机会，
迈向成功的职涯与人生。

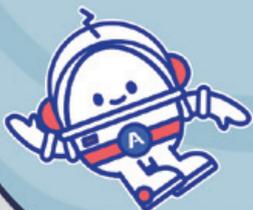


扫码关注
更多精彩等着您

震旦月刊 欢迎订阅
AURORA MONTHLY

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

高度应变 因应改变

关于 “犯错”，一般区分为无心、无知之过；在职场上的无心错误可大可小，但总让人捶胸顿足、懊悔不已！不禁想问零失误的精英们，究竟是做了什么？首先，你必须要了解自己的问题点、尽早养成拟订对策的习惯，才能远离失误。

本期封面故事“零失误学习法”，希望能协助读者们，减少失败迈向成功。国际顶尖危机处理大师邱强提出“反向归纳、正向突破”，并开发出10+1零错误决策法则。他认为在疫情危机下，经营决策更显重要，每个人都需要有零错误决策的本领。

中华人事主管协会执行长林由敏表示，在现今变动世代中，必须保持高度敏锐，通过不断反思、修正学习误区，并正确筛选与分辨知识，时时训练自己零失误的好习惯，才能彻底改变职涯。

大师轻松读单元，告诉我们在“错误中快速成长的九大方法”，其中提到“做你认为有趣的事”，因为做快乐的事情，可以享受过程的乐趣之外，也能让自己置身在大好机会成真的环境。

人们时常在试错（trial and error）的过程中学习成长。失败应对能力能帮助职场工作者打造坚毅的意志；新的一年，不管未来如何改变，应保持高度应变能力，做足准备不害怕犯错，迎接更美好的2022年。A



编辑聊天室

《震旦月刊》主编
苏美琪 Maggie Su



四川峨眉山有“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.606

JANUARY 2022



A p.12

疫情危机让人们比过去更迫切需要零错误决策，是企业和个人都适用的新科技。



A p.20

策略大师——加里·哈默尔



A p.30

装置艺术之美——光临艺术节车站光雕展。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 高度应变 因应改变
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 现在，你有什么打算？
编译/EMBA杂志

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 在错误中快速成长的方法
编译/大师轻松读

C 封面故事 COVER STORY

10 万全准备 远离失误
序言/苏美琪

12 疫情危机下的经营决策
学习“零错误决策”
文/邱强

16 训练零失误的好习惯
开展个人学习成功之路
文/林由敏

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 策略大师——加里·哈默尔
人本体制让组织激发创造力
文/天下文化出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

24 元宇宙时代到来
你准备好了吗？
文/黄至尧

I 创新经营 INNOVATION

28 众所期待的元宇宙
元宇宙将带来何种商机？
文/詹文男

D 玩味设计 DESIGN

30 走出美术馆围墙的艺术
装置艺术如何吸引你的眼球？
图·文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

35 远离失眠养成好的睡前仪式
“2个技巧”让你一夜好眠！
文/吴娟瑜

A 跃升震旦 AURORA NEWS

42 场景赋能医疗·点亮数字健康
震旦家具与微医集团达成战略合作
图·文/震旦家具

44 企业发展与同仁成长相辅相成
震旦集团在VUCA时代下招聘的
创新思考与实践
图·文/震旦集团



A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 白领之夜讲座回顾
审美与生存（下）
——王国维的诗意境界
图·文/震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

48 馆藏精粹
2022桌历赏析
图·文/吴棠海

53 馆藏精粹赏析
元代 青花云龙纹大罐
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 爱在冬日 暖心相伴
震旦集团向大华福利院
捐赠家具物资
图·文/震旦集团



COVER STORY

想打造“零失误、高效率”的职场招牌，应养成对失误拟订对策的习惯，并彻底分析找出原因，提前做好准备，远离失误误区。





MARTIN LIN 林斯壮

编译 / 《EMBA杂志》

现在，你有什么打算？

国际品牌大师、2009年《时代》杂志百大影响力人物

在疫情之后，不要指望你的商业模式可以维持原样，也不要期待世界会恢复“正常”。所以，现在你有什么打算？

在一九九八年的电影“全民公敌”（Enemy of the State）中，金哈克曼（Gene Hackman）对威尔史密斯（Will Smith）说：“打游击战时，你要试着把你的弱点变成优势。假如他们人多势众，而你势单力薄，那代表你有机动性，而他们动作迟缓。你在暗处，而他们在明处。”

我们正在打一场仗。我

们当下的敌人是新冠肺炎病毒，但长远来看，我们要面对的是彻底改变的消费者期待和行为。在顾客仍处于“宅在家中”的状态时，这些变化还看不太出来。但不用怀疑，当人们恢复行动自由时，会发现一切都不同了。或许我们将永远无法用过去的方式出门旅游、吃饭、逛街或运动。

我就直说了，不要期待

世界会恢复“正常”，也不要指望你的商业模式可以保持原封不动。我们的口号应该要改成：“不改变，就灭亡。”这句话从来没有如此真实过。现在，正是质疑所有商业模式的时候。

昨天我经过我最喜欢的一家餐厅。那家店的老板迫于无奈，骤然把这家精致的餐厅改成了美食外卖店。餐桌和椅子被堆在角落，空荡荡

|| 尽管我们现在动弹不得（处于半冬眠、半疯狂的状态），但我们不能不思考未来的走向。||

的餐厅似乎非常渴望为客人提供一顿浪漫的晚餐。然而，现在的特殊气氛显示它正屈服于一个紧迫的需求：求生。

“餐厅可以重新营业的时候，你打算怎么做？”我问老板。他说，他还没有时间去想那个，他现在忙着应付每天必须面对的问题，设法保住员工的工作机会，以及筹钱如期付款给供应商。

然而，尽管我们现在动弹不得（处于半冬眠、半疯狂的状态），但我们不能不思考未来的走向。

我们需要回答一个简短的问题：“你有什么打算？”

六周改变商业模式

罗氏食品超市（Lowe's Foods）总裁罗欧（Tim Lowe）最近告诉我：“那些在新冠肺炎疫情结束后，不打算彻底改变商业模式的



人，根本是搞不清楚状况。我们都必须改变。”

罗欧经历过不少真正的暴风雨，以及电子商务风暴，所以他是以过来人的身份说这句话。面对新冠肺炎危机的挑战，罗氏超市在六周之内就彻底改变了商业模式。讽刺的是，他们过去曾经花了六年的时间，才改变了他们的商业模式。

罗氏不是唯一的例子。天

祥（Intertek）是全球知名的“品质保证公司”，拥有四万五千多名员工。它的主要业务是提供可靠度的测试，从日常使用的行李箱、电源插头和搅拌机，到钻油平台，甚至是空军一号的黑盒子。在新冠疫情的压力之下，天祥做了和罗氏相同的事：在三周之内导入全新的商业模式。

该公司的执行官拉克罗瓦

// 要适应这个新现实，你必须自问：你的商业模式中，有哪些元素需要从根本上改变？ //

(André Lacroix) 问领导团队：“我们的顾客在新冠肺炎疫情过后，会发生哪些变化？我们可以为他们提供哪些协助？”三周之后，他们成立了一家全新的公司普罗太克 (Protek)，它训练员工认识洁净作业流程，为建筑物，以及机舱和饭店客房进行认证，提供能够让房客、旅客与全世界安心的特别封条。

新冠肺炎疫情爆发后六周，普罗太克在全球的业务爆单。在可预见的未来，这很可能会改变天祥的商业模式。

把弱点变成优势

金哈克曼的电影台词“把你的弱点变成优势”，使我开始思考，要如何把新冠肺炎为全世界带来的挑战，转变为机会。

再回到我刚才提到的那家餐厅，当我正在等待我点的意大利面上餐时，我邀老板一起进行简单的头脑风暴。假设政府要求，餐厅里的餐桌之间至少相距1.5公尺，而

且餐厅里同一个时间的客人不能超过二十人。这将会带来非常严峻的结果：顾客人数变少了，收入也减少了。你要如何把这个情况由致命的灾难转变成机会？

很显然，某些基本做法必须改变。但要怎么做呢？提供“表演”，像是桌边上餐秀，在客人面前调制爱尔兰咖啡，令人惊呼连连的现场焗烧料理，推小型餐车在餐桌之间穿梭。这些做法在疫情爆发之前，是不可能执行的。我向老板提议，“现在你的餐厅有足够的空间和人手这么做了。”

老板对我露出微笑。他在隔天指派所有的服务生一个新任务：在餐厅重新开张之前，每个人要想出一套招牌表演，并勤加练习。

随着全世界的管制措施逐步解禁，你的公司即将要面对一个截然不同的新现实。要适应这个新现实，你必须自问：你的商业模式中，有哪些元素需要从根本上改变？假如你的回答是，“一点都不需要改变，一切会恢复原状，我们只要按照老方法做就行了。”那我必须告诉你，你没搞懂这场疫情带给全世界的教训。 **A**



你问我答

No. 606

《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

国际策略大师加里·哈默尔提出企业应实施_____体制模式，可以产生更好的决策，带来更高的动机与更好的决策品质。

A 人本

B 科层

C 民主

D 领导

扫描看解答



▼ 答案

在错误中快速成长的方法

编译/大师轻松读

快乐又成功的人，往往比一般人花较少时间做计划，较多时间去实践。他们经常跨出自己熟悉的世界，主动体验新奇的事物。虽然很少一开始就成功，但从犯错中得来的教训却因此成为最滋养的成长动力。



看更多精彩内容

方法 1 多做一些你认为有趣的事才会快乐

如果你想让生活变得更好，就要采取不同的作为。如果你起身体验你喜欢的事——那些和你的热情相符的行动，就等于让自己置身在大好机会成真的环境。而且，在享受乐趣的过程中，各种向前迈进的意外机缘也会随之出现。

方法 2 用一种快速求败、经常犯错的态度去尝试

尽快采取行动，并且预期自己在学会掌握诀窍时会遭遇挫折。寻找各种可以督促自己的机会，借此了解自己的极限在哪。

方法 3 对一切事物保持好奇

小孩子都喜欢尝试新事物，但随着年龄渐长，我们往往以成本效益的分析角度来评判新的机遇。但小孩可不会这么想，也不会想尝试去做承诺一生的事，甚至不做长远计划。如果你可以重拾一些与生俱来的好奇心，你就会学到更多也体会更多。

方法 4 不要在初次相识前，便选定某项工作或事业

社会多半都会施加压力给年轻人，要他们尽早决定未来的事业，然后全力追求那些事业。那是不对的。与其承诺一条职业道路，你应该在找到让自己开心的工作安定下来之前，允许自己反复尝试一些工作。

方法 5 怀有雄心壮志和梦想，但要设法从小处着手

梦想一定要大，但要让它实现，你得想办法从小处做起。每个人都喜欢谈论扩张目标、改变游戏规则的人，以及实现难以达成的目标。这些伟大目标的确了不起，但真正神奇的时刻，是它们分解成可管理的小区块才发生。

方法 6 用创新为自己的一生和世界创造价值

通过做些不同的事，每天提供机会创造价值。热情地抓住那些机会，寻找新的体验去享受。每个人都希望成为创新者。不仅因为创新可以赚大钱，而且因为它能创造价值，到处受人欢迎。

方法 7 少想多试，克服过度分析

所有事都仔细分析固然有帮助，但只有真正去做才会累积好处。如果你想做个行动家——那种生命中充满有意义的经验、形形色色的机会，以及不断地学习和成长的人——那么，你就绝对不可以因为过度思考你的机会，而耗尽你的信心和能量。

方法 8 停止抗拒并开始去做，你会觉得更好

当你从事令人兴奋的事、学习新事物，并完全沉浸在新的事件中，能量就会泉涌而出。抛开疑虑，放手去做。人类天生抗拒改变，当你觉得最精力充沛和生气勃勃的时刻，正是你在做令人兴奋、深深沉浸其中且极具挑战性的事情的时刻。

方法 9 从朋友、导师和他人身上得到帮助

成功者的一生都不是靠单打独斗。他们有一群人可以寻求帮助，并与许多人建立良好关系。提高个人产能最快的方式之一，就是把帮得上忙的人结合起来。用心建立人脉，并期待看到你成功的人建立有意义的关系。A

万全准备 远离失误

序言 / 苏美琪；文 / 邱强、林由敏

想打造“零失误、高效率”的职场招牌，应养成对失误拟订对策的习惯，并彻底分析找出原因，提前做好准备，远离失误迷区。



CHAPTER 1

疫情危机下的经营决策
每个人需要“零错误决策”



CHAPTER 2

训练零失误的好习惯
开展个人学习成功之路



CHAPTER I

疫情危机下的经营决策

每个人需要“零错误决策”

文/邱强·国际顶尖危机处理大师、“零错误”专家

近一年多来，由于新冠肺炎疫情的影响，造成供应链断链、市场需求改变、企业流程重组等等；在相关因素冲击下，企业犯错的机率更是大幅增加。危机专家告诉我们如何零失误学习，让我们摆脱困境，迈向成功。

什么是零错误决策？

“零错误学”是指以大数据为主，反向归纳、正向突破（backward analytics and forward

breakthrough）的学问，包含做决策、解决问题、制定和遵守规范、零错误操作等。什么是零错误决策？我们认为，零错误决策就是没有错误的决策。从这个定义来看，零错误决策就



|| 只要“避免错误”，就能更容易“复制成功”。零错误决策是个不论时空、背景、文化、大小企业和个人都适用的新科技。||

是好决策，这是大家都需要的一门重要课程。

在新冠肺炎疫情下，有很多企业与个人都碰到问题，我们还发现，疫情危机让人们比过去更迫切需要零错误决策。根据我们的经验，成功很难复制，因为背景不同，做出好决策的方法和风格也不同。不过，做出成功决策的人都有一个共同点，那就是避免决策相关的错误。因为这样的错误只有几种类型，所以只要“避免错误”，就能更容易“复制成功”。零错误决策是个不论时空、背景、文化、大小企业和个人都适用的新科技。

反向归纳、正向突破

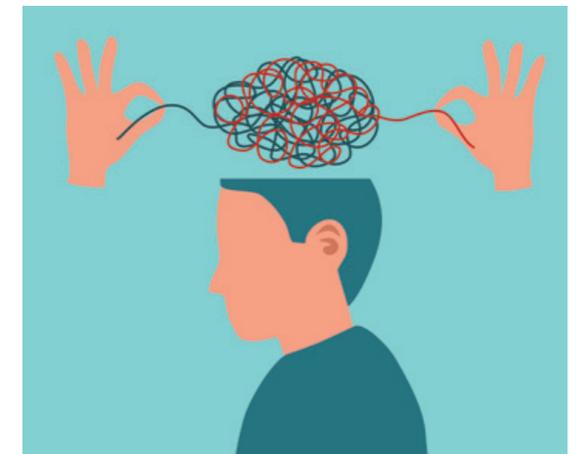
我们的零错误成功学来自八万多个错误数据的反向归纳，这些数据大部分是顾客提供给我们用钱也买不到的真实经验，还有很多是我们公司实际参与的案例。此外，我们还加入一些大众熟悉的历史和现代案例，来强化我们的论述。这些案例很多都少有人知，都是用血汗和失败换来的无价之宝。因为有这么独特的错误数据，让我们可以用大数据分析找到错误的共通性，进而找出避免错误而达到成功的方法。所以零错误是成功学中唯一在不同时空背景都可以沿用的新科技。

一般人并不清楚反向归纳、正向突破的重要性，我也是在懵懵懂懂中才渐渐摸索出来。十七岁面对联考的时候，我第一次误打误撞的使用反向归纳、正向突破方法。在那时，考不上大学感觉就失败了。但是我高中三年就玩了两年半，成绩在班上垫底，书都

不知道丢到哪里去。在即将联考的紧要关头，我发现快速拿到高分的唯一方法就是弄懂大家平常考试都写错的题目，而不是钻研我不懂的题目。像是大家常出现的易错题，我就专门研究它们。就这样，我在考前花了三个月就侥幸考进知名大学。

在大学念书时，我也用同样的方法学习。我会问教授过去学长学姐最常犯错的地方。我经常跟老师讨论这些难题，并试着找出答案。不过，直到我进入麻省理工学院，指导教授告诉我反向归纳、正向突破是麻省理工人常用来突破科技的捷径，我才惊觉这个思维的重要性。所以通过博士资格考后，教授问我要研究什么题目时，我用了反向归纳的方法，找出当时核能电厂最大的问题，那就是安全保护系统。因为这套系统没有电子化，所以速度慢又不精准，不但使核能电厂的发电功率达不到高标准，还造成很多事故。

该如何正面突破呢？我决定快速开发一套模拟热传导和中子分布的电脑软件，安装在电



厂的电脑中，保护电厂的安全和功率，两年后，这套系统就用在当时最新的电厂里。出社会工作时，我与零错误公司的同事们调查事故，处理危机。久而久之发现危机发生的原因可以归纳成容易理解的几个重要方向，从而创建零错误体系。这又是反向归纳、正向突破促成的新科技。

比尔·盖兹（Bill Gates）说过：“所有成功公司的关键就在于能从错误中学习，并不断改良产品。”沃尔特·迪士尼（Walt Disney）则曾因为合约问题，失去第一部成功动画片的版权，但也因此让他走上了另一条路，成功开创风靡全球的米老鼠。从这些企业家的经验都可以发现，只要能从其他人的错误决策学习到预防的方法，就可以避免我们走很多弯路。

我们使用反向归纳、正向突破的方法，了解零错误决策的概念。从反向归纳来看，先

检查所有导致失策错误和无决策错误的失效模式。而从正向突破来看，从这些失效模式中开发出10+1零错误决策法则。如：从情况警觉、决策启动、目标策略一致性、信息取得、预测、选项形成、选项选择、风险管理、品质检查、后续管理等方面找出错误的根源，搭配矫正心态的方法，帮助您按部就班的做出正确的决策。我们发现，公司里的员工只要能遵守10+1法则，就可以避免所有与失策错误和无决策错误有关的失效模式。

企业风险的三个等级

企业风险有三个等级，最低层级是存在每个决策选项中的决策风险，第二个级别是策略风险，也就是商业竞争策略中所含的风险。最高层级的风险是灾难风险，指的是因不定期发生的意外灾难，并且有相当大的负



|| 比尔·盖兹说过：“所有成功公司的关键就在于能从错误中学习，并不断改良产品。”从企业家的经验发现，从错误决策学习到预防的方法，就可以避免走很多弯路。||

面影响，如地震、严重水灾、泥石流、飓风、病毒疫情等。

资深主管或执行官在为整个公司制定商业决策时，若要做出零错误决策，就要意识到三种层级的企业风险。除了决策风险，执行官也要经常在决策时间问自己以下问题：

- Q1 我的决策对策略风险有影响吗？
- Q2 现在我的策略风险是什么？
- Q3 如果策略风险太高，要如何把风险降到最低？
- Q4 我的决策对灾难风险有影响吗？
- Q5 现在，这家公司的灾难风险是什么？
- Q6 如果灾难风险太高，要如何把风险降到最低？

第二个层级的策略风险包含五种因素：失去对供应商的谈判筹码、失去对买家的谈判筹码、失去替代科技的竞争力、失去与低成本对手竞争的能力、失去现有竞争优势。

这些因素都包含在哈佛教授迈克尔·波特的五种竞争力里。而分析第二层风险时需要思考以下问题：

- Q1 竞争者是谁？有多少人？
- Q2 有什么竞争优势吗？
- Q3 这个产业在成长或走下坡？
- Q4 对供应商的谈判筹码？
- Q5 对买家的谈判筹码？
- Q6 有现存或潜在的替代品吗？
- Q7 有现存或潜在的低成本竞争者进入吗？

Q8 法规的变动会带来风险吗？

在策略风险管理上，大型商超沃尔玛（Walmart）是一个经典的例子。沃尔玛通过信息科技打造的供应链追踪系统、CPFR合作规划预测、补给软件有效控管策略风险，逐项追踪销售、研发和补给状态。CPFR合作规划预测和许多竞争者不同的是，系统开放分享给供应商，所以供应商能够借由更好的生产研发控制来降低生产/运送成本。

第三层级的灾难风险包含偶发且有严重后果的事件，如大规模污染、地震、火灾、水灾、风暴、疫情、管理上的种族歧视、示威游行等。每种灾难风险都包含三种考量因素，包括：发生机率、预防措施的效用、应变措施的效用。企业领导人要时时练习，定期提醒自己下列问题：

- Q1 我的公司会遇到的最糟情况是什么？
- Q2 即便是小规模，这些事件之前发生过吗？
- Q3 对于这些最糟的情况，我的预防和应变计划是什么？

做出成功决策的人都有一个共同点，就是避免决策相关的错误，想要成功，“避免错误”比“复制其他人的成功做法”更容易。对此开发出10+1零错误法则，帮助每个人快速提升职场与个人竞争力。危机就是转机，不论企业经营每况愈下，还是人生面临严重挫折，现在都是实行零错误策略的最佳时机。A

本文出自：《零错误决策》/天下文化出版社



CHAPTER 2

训练零失误的好习惯

开展个人学习成功之路

文/林由敏·中华人事主管协会执行官

在现今充满变动的世代中，人人都必须保持对外在环境的敏锐度；但熟悉的日常作业却破绽百出，一旦犯错就手忙脚乱，接二连三失误，该怎么办？个人、团队、制度都忙中有错的时代，现代上班族最需要的“零失误”思考术，训练好习惯，才能彻底改变职涯。

过去 传统的学习方式，多半是被动接受老师或专家所给予的知识，将其奉为圭臬来反复苦读；然而这样死记硬背来掌握学科知识的学习，仅能称为浅层知识的累

积，在现今高速变化的时局下，我们无法只依靠这样的学习方法成为“新时代的知识精英”。因此，我们必须将这些浅层知识，通过深度处理来内化成为自己的智慧或技能，甚至

|| 当学习累积到一定知识程度后，该如何来验证自己“学有所成”？科学家费曼所提出的“以教代学”，将会是最好的验证方法。||

能够举一反三出更创新的想法或作法，才能达成真正的“学以致用”。

先确立自己的学习目标

在现今信息爆炸的时代下，想要对于所有知识都能够进行深度探究与应用是非常困难的事；因此，首先我们必须要先确立自己的学习目标、对象，并构筑与个人内在的联系，找到学习这项事物的必要性与重要意义，唯有赋予学习意义，才能将学习化被动为主动。

进一步再通过聚焦目标，让个人学习思路清晰、移动更具备目的性。然而，究竟要如何聚焦学习的目标呢？不停对自己问问题，会是解决这项任务的第一步，因为所有的答案都是源自于探究问题。通过笛卡儿《方法论》中所提到的“挑战假设”，不断对自己提出疑问：“对我而言，学习这个目标/对象，最重要的事是什么？”“我还有其他更好的方向或目标吗？”等，以批判性思考的方式不

断去挑战所确立的目标假设，确立出真正的学习目标。

同时我们也必须要将学习目标的知识进行内容留存判断，例如：我们学习了管理的课程，这项课程或许包含沟通协调、绩效管理以及问题分析等主题，此时我们就必须去判断对自己最有价值的主题是哪些；如果工作上必须时常和不同部门来往调度，则沟通协调可能会是学习重点；倘若工作多以项目进度控管为主，那么绩效管理或许会是特别需要费心学习的主题。

当确定了目标方向后，需要开始针对目标进行理解与学习前，我们必须先将自己重新塑造成为乐于接纳全新未知领域知识的开放心态，以避免过去所学干扰、阻碍到新知识的学习；并能明白自己的学习目的，建立起最客观的逻辑，利于我们去判断各项知识来源的可信与否，并进一步将其系统化归纳。

筛选、分辨知识 确保学习零错误

然而，随着现在数字科技的蓬勃发展，庞大的信息量使得“知识焦虑”的现象越来越普及于大众之中，如何筛选、留下值得信任且可靠的知识？我们可以借由来源、对比的方式，去辨认分析知识的可信度，这些信息的来源是来自图书？报章杂志？网络论坛或是通讯软件间的传言？

当知识的来源专业度越低，我们越要以怀疑的态度来检视；但对于专业和权威的知识来源，也必须不断运用前面所提到的“挑战





假设”，用“怀疑”作为排除一切错误知识的方法来审慎思考、判断与采纳知识。因为即使是权威，也有传递错误信息的可能性，像是畅销书《酸碱值奇迹》所提到的“酸碱体质理论”，曾经蔚为全球风潮，甚至有不少专家站出来背书，最终仍被证实一切都是错误的。

因此，想要避免这些错误知识、信息，就要充分运用审核、验证、核实概念，借由审查确认知识品质；通过验证确认一致性；再以核实的方式将知识与知识进行交互对比印证，找出其中矛盾、对立或是相同之处，来筛选、分辨知识，才能确保学习方向与内容能达成零错误。

当学习累积到一定知识程度后，该如何来验证自己“学有所成”？科学家费曼所提出的“以教代学”，将会是最好的验证方法。是否能够用简洁易懂的语言，精确地将具有一定深度的知识，解释给完全没有任何基础概

念的外行人了解，同时还能够加入自己的理解观点，在“知识的输出”中，达到强化个人学习的记忆与加深理解；并可借由与听者的互动与回馈，验证自己对于该目标内容的学习理解程度，甚至还可能从中发现到学习盲点或问题，进而再回到前述的学习流程之中，排除掉可能的错误知识、理解。

倘若在与他人说明时遇到了障碍或问题，我们应重新进行数据对比与事实确认，同时也可以再对所学提出“挑战假设”，到底是我们自身知识学习有所偏颇才导致理解偏差？或是最根本的问题来自原始知识的观点与逻辑有误？无时无刻抱持着怀疑的精神与乐于探索的好奇心，将能帮助个人学习更上一层楼。

经过了前面的学习历程，我们已经能够判断知识来源，借由外部获取有效的知识内容，并将其提炼成精华要点，再通过向别人阐述的策略让其真正被我们所吸收转化；最

英国著名哲学家怀特海认为，我们必须时刻让知识保持活力，让学习成为一段不停探究与应用的过程。

终，我们甚至能够在现有的知识基础上创造出新的知识，从知识的被动学习与接收者，转变为主动创造者与提供者。

不断反思、修正学习误区 实现零错误学习

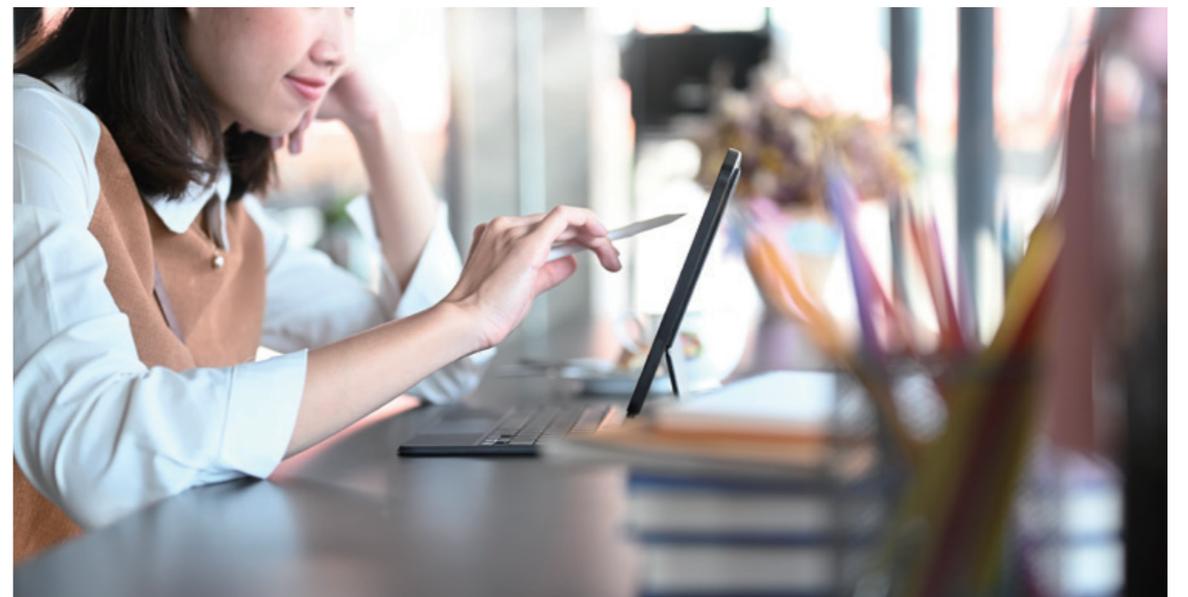
唯有能用自己的“语言”来解释学到的知识，才得以让大脑将其视为“重要信息”，开始将这些内容进行归纳、系统与逻辑化，并将其转换成长期记忆来储存，此时这些所学到的东西，才是真正属于自己的。英国著名哲学家怀特海认为，我们必须时刻让知识保持活力，让学习成为一段不停探究与应用的过程；同时结合科学家费曼的学习方式：“学会以最简单的语言，把所学解释给完全没有基础概念的他人了解，并借由双方的互

动回馈过程中，不断反思、修正自己的学习误区，进而实现零错误学习的境界。”

在现今的VUCA世代（Volatility急速变化，Uncertainty不稳定，Complexity错综复杂，Ambiguity模糊不清）中，人人都必须保持对外在环境的敏锐与乐于广纳新知的心态，愿意不断精进自我的能力以符合时代趋势。

但是随着科技与时代的进步，学习方式因应人与人之间的竞争愈趋激烈而有所变化，除了前述的学习法之外，也能多运用线上课程学习让零碎时间价值最大化；并可借由读书会或是相关交流活动，让他人分享信息精华，帮助自己更加横向跨域了解更多知识。

另外也可利用各种辅助的工具，例如：便利贴法、番茄钟法等，让自己能化繁为简、排除干扰全神贯注进行学习或工作，提升个人高效率的表现！**A**





加里·哈默尔

策略大师

GARY HAMEL

人本体制

让组织激发创造力

图·文 / 天下文化出版社

全球最具影响力的商业思想家加里·哈默尔，以及管理实验室共同创办人米凯尔·萨尼尼在经过十多年来的研究和大量的案例探讨，归纳出一套释放员工潜能、帮助各产业大小组织进化的制度：那就是“人本体制”。



看更多名人讲堂

// 在不断变化和充满前所未见挑战的世界中，我们需要一个只有弹性、创新精神和大胆改变的组织。//

大多数组织会停滞不前，不是因为拥有笨重的营运模式，或是失败的商业组织，而是习于僵化的管理模式。这个模式就是官僚体系，它把人看成可以替换的资源，让组织失去适应力、创意力与活力。

“人本体制”的组织包括几项关键基石

- **动机**：让同事团结起来打破官僚体系。
- **模式**：利用组织的经验挑战官僚体系的现状。
- **心态**：摆脱阻碍进步的工业时代思维。
- **动员**：启动支持变革的联盟，破解过时的管理系统与流程。
- **转移**：将业主精神、市场、任人唯才、共同体、开放、实验与悖论等核心精神嵌入组织的DNA。

未来需要弹性、创新组织 减少官僚体系

在一个不断变化和充满前所未见挑战的世界中，我们需要一个充满弹性、创新精神和大胆改变的组织。要是以上的状况都能在你的职场中实现，会有多美好？遗憾的是，这不是大部分员工面对的实际情形。典型的中型或大型组织还是把员工当成小孩，实施乏味、一体适用的规矩，阻碍创业家精神；它们把人硬塞进狭隘的规则里，妨碍个人成长，认为人不过是一种资源。

结果，组织的适应力、创意与活力，经常比组织成员更少。罪魁祸首就是“官僚体系（bureaucracy）”，以及它固有的独裁主义权力架构、令人窒息的规章条例，以及有害的政治角力。官僚体系一直在发展，并没有萎缩。

我们认为，这样的事实与令人忧心的全球生产力成长速度放缓息息相关，都是不利于生活水平与发展经济机会的现象。

官僚体系的组织沿袭旧例、定期调薪，浇熄热情。在官僚体系下，发动变革的权力掌握在少数高阶领导者手上。当这些位处高层的人落入抗拒、傲慢与留恋的窠臼时（而且他们多半会变成这样），组织就会犹豫畏缩。这就是为什么官僚体系的深切改革往往来得太迟，而且多半很突然。此外，官僚体系也害怕创新，厌恶风险，还吝于对那些意图质疑现状的人提供奖励。一旦员工丧失真实的影响力，就会切断对工作的感情连结，把自动自发、创意与勇于冒险等创意经济成功要素留在家里。

幸好，官僚体系不是大规模组织人类活动的唯一方法。在世界各地，都有一小群正在茁壮成长的“后官僚体系（post-bureaucratic）”开拓者，他们能够证明组织有望获得官僚体系的好处，例如：控管力、顺从与协同合作，同时避开僵化、平庸与冷漠懈怠等不利结果。这些先锋与他们实施传统管理的同业相比，更懂得先发制人、更善于创新，也更能够获利丰厚。

尽管捍卫现状的人会告诉你，官僚体系不



哈默尔（左）于2008年参加管理实验室大会

可避免会与组织的复杂程度相关，但是我们的证据显示并非如此。率先采纳新制度的企业证实了，我们有可能打造规模大又快速、守纪律又有高自主权、有效率又有创业精神、大胆却又谨慎的组织。

领导的八因子模型

懂得重视形象的雇主经常谈到建立“员工品牌”或增强“员工的价值主张”的重要性，但是他们所打造的企业，却很少提供员工最渴望获得的事物：“自治权与前景。”

上百份探讨自治权与分享获利对企业绩效影响的研究发现，两者的影响为正相关。荷兰研究人员德克·冯·迪伦登克（Dirk von Dierendonck）与英格·纳哲（Inge Nuijten）所进行的一项研究特别发人深省。他们建立一个仆从式领导的八因子模型，其中的关键行为包括：

- **授权**：增加部属的决策自主权。
- **担责**：让员工为他们的决策结果负责。
- **无私**：对有需要的人给予优先权。
- **谦卑**：坦承个人的局限与错误。
- **诚实**：与他人坦诚相待。



- **勇气**：为了支持他人而挑战制度上的常规。
- **宽恕**：展现同理心、愿意原谅他人。
- **管理责任**：为机构整体的成功与诚信负责。

拥抱人本体制 发挥业主精神典范

如果各位怀疑创造彻底的“业主精神”文化是否可行，可参考以下案例。

case#1 海尔公司

海尔公司有上千名内部创业者。在4,000个办公室里工作的每一个人，都有很实在的前景。尽管他们底薪不多，还往往只比最低薪资高一点，但是当团队达成领先指标时，收入就能翻五倍、甚至十倍。第一线团队也能用他们认为适合的方式自由经营事业，他们不只获得授权，更能设定目标、开发产品、界定职务、雇佣同事，并且分配奖金。结果打造出一间满是创业活力、并且不断超越国内外竞争对手的企业。

case#2 瑞典商业银行

总部在斯德哥尔摩的瑞典商业银行（Svenska Handelsbanken）有1万2,000名员工，经营超过840个分行，营业据点分布在25

II 实施人文体制模式，可以产生更好的决策，带来更高的动机与更好的决策品质；根据传统的做法，会由远离顾客所在地的总部办公室做决定。II

个国家，并且将瑞典、丹麦、芬兰、挪威、英国与荷兰视为国内市场。如果以股东权益报酬率（ROE）来衡量，瑞典商业银行在过去47年中，有43年表现都优于欧洲同业。

与对手不同的是，瑞典商业银行将每一个分行视为独立经营的事业。每一个分行在营运上都是独立的，并且自负盈亏。尽管必须分摊部分公司的营运成本，但是几乎没有来自上头的命令。安德斯·鲍文（Anders Bouvin）是前任执行官，他解释：“如果你相信顾客满意度是取得更好成果的主因，就得排除任何会迫使员工做出不符合顾客利益的指导机制。”

在鲍文看来，瑞典商业银行实施“彻底的人文体制”模式，因为这样可以产生更好的决策：“对人这么全然信赖，比起传统的指挥与控制模式，可以带来更高的动机与更好的决策品质；根据传统的做法，会由远离顾客所在地的总部办公室做决定。”

他们的一线员工能够分享到成功所带来的报酬。不管在哪一年，只要股东权益报酬率胜过同业平均值，公司就会拨出三分之一的差额，投入一只代表员工投资的基金，基金的主要标的是瑞典商业银行的股票。无论职位高低，基金收益由全体员工均分。在2018年，投资金额达到9,000万美元，相当于每一位员工投资7,500美元，这对第一线员工来说是笔不小的数字。当员工满60岁时可以一次提领，要是待得够久，还可望提领超过百万美元。

这个状况跟其他新创企业一样，自治权与前景的组合可以让员工流动力降得很低，就像业主通常都会在公司里待非常久。纽克钢铁、海尔公司、瑞典商业银行与万喜集团，

这些公司所打造出来的组织是，以业主为核心的联盟。过去十年，每个公司最终都呈现出开枝散叶的业主精神，有很多组织已经因为拥抱人本体制而在市场上维持领先，像是西南航空、桥水基金，甚至非营利组织戒酒无名会。现在，是时候加入人本体制的行列了，每个组织、每位工作者都将因此获得以往没有的机会，再次燃起热情，并且不断蓬勃发展。A

名人档案 |



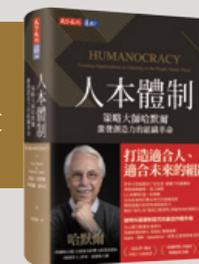
加里·哈默尔
策略大师

伦敦商学院策略暨创业访问教授。《华尔街日报》评为全球最具影响力的商业思想家，以顾问身份辅导数十家全球最受重视的企业，提升他们创新与策略更新的能力。与米凯尔·萨尼尼共同创办管理实验室（Management Lab），通过建立技术与方法，进行突破性管理创新。

好书推荐

《人本体制》 策略大师哈默尔激发 创造力的组织革命

作者：加里·哈默尔、
米凯尔·萨尼尼
出版社：天下文化出版社



指引企业从官僚体制的科层组织跳脱，进而发展具有创新及应变潜力的理性组织，提供企业全新管理思维。

元宇宙时代到来 你准备好了吗？

文 / 黄至尧 · 知名人力资源专家博士



看更多人资观点

专栏作者 |



黄至尧
人力资源专家

有远见的人喜欢思考，充满好奇！看到别人看不到的东西，知道未来长什么样，特斯拉马斯克Elon Musk、苹果乔布斯Steven Jobs、微软比尔·盖茨Bill Gates，还有Meta马克·扎克伯格Mark Zuckerberg，他们都在创造未来，化不可能为可能。四期的《经济学人》都出现了“元宇宙”这个名词。



// 元宇宙 (Metaverse) 是加强版虚拟实境 (VR)，人们可以使用穿戴式装置进入元宇宙，连接着各式各样数字环境打造一个虚拟世界，最终将会是虚实融合！ //

马克 · 扎克伯格宣布将Facebook更名为“Meta”就是由Metaverse而来，全力朝元宇宙方向迈进，将世界最大社群打造成为虚拟沉浸世界。他希望用5年时间将FB打造为一家元宇宙公司，就像当初搭建社交网络一样。

英伟达 (Nvidia) 入驻新园区—旅行者号voyage，很难想象这是一栋先存在虚拟空间，而后才在实体世界“长出”的大楼，是首个“元宇宙”概念应用在建筑领域案例，“元宇宙”无疑是今年最热门的议题之一。

加强版虚拟实境 (VR)，人们可以使用穿戴式装置进入元宇宙，连接着各式各样数字环境打造一个虚拟世界，最终将会是虚实融合！

电玩游戏Roblox (罗布乐思) 是世界最大的多人线上创作游戏，吸引的月活跃玩家超1亿。Roblox提出“元宇宙”的8大要素，即身份、朋友、沉浸感、低延迟、多样性、随地、经济、文明。总结Metaverse在打造第二人生。人们通过虚拟形象在元宇宙生活，并拥有完整的经济和社会系统。

Q1 元宇宙到底是什么？

网络连结实体，元宇宙则更进一步连结实体与虚拟。未来极有可能在元宇宙虚拟世界中赚钱，在真实世界消费。元宇宙 (Metaverse) 这个词是尼尔·史蒂芬森在1992年的科幻小说《雪崩》中创造的，其中人类作为化身，在一个使用现实世界模拟的3D虚拟空间中与彼此进行交互。

通过脑机结合从AR、VR眼镜中我们将看到一个全新的互联网新世界，包含社交、电商、学习、游戏、支付，都将出现在元宇宙虚拟社交生活中，你可以创造虚拟世界中的人设跟IP，你的时间将会由真实生活逐渐转移到虚拟世界或两者融合。

BBC新闻定义元宇宙 (Metaverse) 有点像

Q2 元宇宙世代，有哪些特质？

“元宇宙世代”指的是长期沉浸虚拟世界的人。35岁以下的年轻族群将会是元宇宙最大使用者，相关内容创作，设计与应用将会围绕年轻人。元宇宙另一个说法是“梦境”，现实社会无法改变出身背景，但在虚拟世界，人人都能通过创造第二人生，生活得丰富精彩。他们将更早熟、积极，在虚拟世界中尝试不同定位，元宇宙世代不倾向面对面沟通，习惯以线上进行社交，主要特征有：

- ① 习惯通过虚拟人物来接触、了解世界，跟他人互动
- ② 愿意替线上的虚拟人物，投入更多金钱与时间打造IP
- ③ 在虚拟世界中，将更勇于表达真实的自我

“元宇宙世代”指的是长期沉浸虚拟世界的人。在虚拟世界，通过创造第二人生，生活得丰富精彩，并且不倾向面对面沟通，习惯以线上进行社交。

苹果执行官库克对元宇宙的看法：“我对此非常兴奋，预料这将能为人们省下时间，从事更多有意义的活动”，或许这才是人类追求科技进步最终的目的，我们将从离不开手机进一步生活在元宇宙中！

Q3 元宇宙主要应用场景

Deloitte（德勤）最新发布《全球数字媒体趋势》报告中指出，家庭娱乐、社群媒体、游戏，可能是元宇宙三大应用场景。

1 游戏

元宇宙提供了主要的创造内容。游戏的背景就是构建一个虚拟世界。

2 零售

购物中心，可利用数字分身进行试穿（用），举例当你想买一套滑雪设备，可以在相应的元宇宙环境进行体验与试用。

3 社交

未来各式各样的社交都可以通过线上虚拟人进行交流互动。

4 居家

例如：Ikea让消费者利用App完成自宅的建模，在元宇宙场景里去模拟与体验家居生活与装配。

5 运动

球迷观看NBA或CBA赛事时，只需转动头部，便可实现观赛区、社交互动、球队球员数据、商品展示等不同区域的自由切换。

6 展演

演唱会、展览等商业活动都将在元宇宙举行。

元宇宙改变了说故事的方式，上述场景应用将改变人类生活方式。英伟达（Nvidia）创办人黄仁勋预测两大趋势：（1）未来从事虚拟世界与元宇宙创作的设计师将多过实体世界的设计师；（2）元宇宙经济规模将大过实体世界，数位、加密货币可能会被运用在元宇宙中。

Q4 元宇宙将创造哪些机会？

根据多年经验“钱到哪里，人才就到哪里！”元宇宙发酵后，投资也随之疯狂，据彭博行业研究（Bloomberg Intelligence）2020年元宇宙相关行业产值约5000亿美元，预估到了2030年元宇宙将突破两万五千亿美元，主要与游戏 / 展演 / 社群广告 / VR / AR / AI / 5G / 6G等软硬件的生产制造有强大的关联性，以行业细分，大致可分为以下四种：

- 使用者终端：例如Facebook（Meta） / Sony / Microsoft
- 零元件与组装：Nvidia / Intel / 富士康 / 台积电

- 平台、游戏与应用：Roblox / Microsoft / 腾讯
- AI与底层技术：Nvidia

以下有趣的工作机会值得大家关注：

Work 1 虚拟角色设计师

Work 2 各式各样的设计师

Work 3 投资理财规划师

Work 4 律师

Work 5 信息数字安全保镖

Work 6 导游、教练

Work 7 KOL（元宇宙世界的意见领袖）

Work 8 其他

此外，我的合伙人Michael，目前致力于协助各行各业的职场人个人品牌打造，认为在虚拟人物为发展主轴的元宇宙时代，与实际生活中IP区隔将更显重要，如何打造线上的虚拟标签与品牌，也将会是未来的发展重点之一。

Q5 元宇宙时代职场预见的挑战？

20年前网络泡沫，导致大量网络公司倒闭，但也创造了Amazon、Google、Netflix等巨擘，元宇宙也将酝酿下个爆发的起点，谁能满足人类需求，就是10-20年后的大赢家，未来还没有被定义，让我们积极拥抱吧！

1 如何从虚拟世界回到现实世界

当对于虚拟世界的感官刺激，形成了一定的依赖之后，是否愿意回到现实世界将成为一大问题。游戏都会让人上瘾，元宇宙相比之下要比游戏更有吸引力！

2 如何让工作变得更加有趣

游戏吸引人有一套作用机制：『挑战→努力→奖赏→回馈→挑战→努力』。但真实世界会延迟奖赏，对于习惯快速回馈，若不好好设计工作流程与奖评制度，人才流失将更加频繁。

3 虚拟办公的设计与管理

线上会议形态会转变为虚拟办公室，带着AR/VR眼镜上班，实体虚拟环境交错。不一定需要实体办公场所，需要重新设计元宇宙时代的弹性工作环境以及管理机制。

4 弹性的管理模式

管理者必须转变管理思维，制度多有反效果。老板为人及企业的文化他们更在意。用更加弹性的管理模式使大家感受工作是有趣、有价值、有意义的，且愿意一起打拼。

元宇宙世代的工作者思想更开阔，充满个性且难以掌控，对于他们而言，理想、价值和亲情化管理比高薪更重要。他们有更多的可能性，但也要更多的耐心与完善的工作制度，才能让他们发挥出潜能。



元宇宙可以这样想象：“由虚拟物件、数字居民，与各种衍生出的互动关系所高度合成的环境。并通过学习与社交等累积、创造出共同经验”。

由于这个平台是建构在脸书的社团上，因此当有人问我，请问詹老师您的数字转型学院在何处？我都会回答在“元宇宙”，这时就看到对方一脸茫然，才发现虽然最近元宇宙这么的热，但不知其所以然的人还真不少。

归纳众多元宇宙相关的观点，元宇宙最关键的两个要素：一、在元宇宙中，不同虚拟空间的数据不仅可串连、可交换运用，更可与现实融合，形成逼真、且彼此互通、互补，绝非只是附属于现实世界的感官境界；二、在元宇宙中，使用者又称为“数字居民”，这些数字居民可以创造各种互动经验，在元宇宙内发生的各种体验无法被暂停、重设或结束，互动会持续发生、推进，就如同现实生活一般。

元宇宙的关键要素？

有人说元宇宙是传统民俗观落阴的科技版，也有人说是下一代的国际网络，英伟达（NVIDIA）执行长黄仁勋则认为，元宇宙就是通过物联网、AI、数字分身等工具将虚实世界整合，一旦能实现，当你戴上AR（扩增实境）眼镜、VR头盔或滑手机就可即时操作远方的工具、优化你的真实世界，就跟操作App一样简单。各种说法不一而足。

根据上述两个关键要素，元宇宙可以这样想象：“由虚拟物件、数字居民，与各种衍生出的互动关系所高度合成的环境。在这样的环境中，人们与在现实环境相仿，能够进行学习、工作与各种社交活动。身处环境中的使用者，也将转化成为数字居民、组成虚拟社区，累积、创造出共同经验”。

众所期待的元宇宙

元宇宙将带来何种商机？

文 / 詹文男 · 数字转型学院共同创办人暨院长

面对新冠肺炎的扩大蔓延，以及新兴数字科技带来的典范移转，企业数字转型迫在眉睫，希望借由知识平台，协助产业能够转型顺利，让更多企业正确认知数字转型的本质，掌握数字转型的理论、方法与实务。



看更多创新经营

专栏作者 |



詹文男

数字转型学院共同创办人暨院长

几位 业界前辈找我一起创办了“数字转型学院”，希望通过“数字转型学院”此一知识平台的建构，为对数字转型议题有兴趣的朋友提供一个学习及交流互动的机会。



举例来说，因为疫情，AI学术会议ACAI 2020，改在“动物森友会”的虚拟空间进行；柏克莱大学则把毕业典礼改到游戏平台Minecraft上举办；Gucci也在Roblox游戏平台打造虚拟展示间，让玩家可直接竞标、购买虚拟包包；时尚品牌Balenciaga则是让PC游戏中的“丧尸”穿上其2021年秋装，让全球的观众及玩家可以看到公司Balenciaga的最新服饰。

元宇宙的多元应用 带来新商机

运动用品大厂Nike对于元宇宙的野心更是庞大，除了向专利及商标局申请多项虚拟物品的商标，包括“Nike”、著名口号“Just Do it”、最象征性的打勾符号、“Air Jordan”以及空中飞人符号之外，也

与线上游戏平台 Roblox合作打造虚拟世界“Nikeland”，正式进军元宇宙。

Nikeland中有完全仿照真实Nike公司总部制作的建筑，还有场地与竞技场，让玩家扮演的游戏人物能在其中游玩各种小游戏赛，从童趣的鬼抓人游戏到躲避球，各种体育竞赛应有尽有。Nike计划未来将在Nikeland中仿效全球举办国际赛事，如世足赛或超级杯美式足球赛，并且会继续更新Nikeland内容，包括新增明星运动员人物或自家商品。

而从更广泛的角度来观察，元宇宙的应用与想象真的相当多元，例如：在制造业方面，可以通过虚拟工厂人机协同作业的模拟，预拟人与设备的配置位置、生产作业的平衡、生产操作的动线，以及现场工作人员的姿态等，将机器、现场作业员、作业动线以及作业员的姿势、视野等全部进行模拟呈现，在正式投入生



元宇宙在制造业的应用，在正式投产前先进行工作路线、工作人员配置检测，模拟出最佳作业环境，以虚实融合的方式完成实体工作。



产前先进行移动线、工作人员配置的检测，模拟出最佳的作业环境，达成少量多样、定制化的生产，一条生产线上可以生产不同种类、定制化的产品。我们可以进行虚实融合，通过虚拟来完成实体的工作。

在社群方面，我们可以在元宇宙中体验跟远方的朋友在一起用餐的气氛及感觉，而通过释放事先保存的气味，也可同时感受到用餐中食物的芳香，而更能与朋友一起分享交流，而这也是脸书未来的重点发展方向之一；在医疗应用上，医生可以在开刀前先通过虚拟人体进行相关手术的模拟，以提高手术的成功率。在电子商务上，除了与你一样身材与体型的虚拟数字居民协助你采购之外，在元宇宙中就有大卖场，你可以坐在家中走进虚拟卖场进行采购；在娱乐方面，更是有可以挥洒之处。例如：观光旅游，进入元宇宙随时想到哪个景点，就可以到达哪个景点，欣赏美丽的风景。

又如想要当歌手的新人，可以在元宇宙中

创造十万人的演唱会虚拟场景，体验现场唱歌的实况，借以培养胆识，甚至可以直接站在五月天阿信旁边跟他一起唱。当然梦想当演说家或即将当官员的人，也可借此感受在底下有万人听讲或者民众抗议时的状况，借机模拟演练如何应变，提升危机处理能力。

虚实整合的商业模式该如何解决？

不过，回到现实，要创建大家心目中理想的元宇宙，其所涉及的科技相当复杂，很多部分还处于基本的假设与初期研究的阶段，其中不仅是技术层面的问题，虚拟与实体空间如何互补，商业模式如何磨合，都有待各界进一步的努力。

尤其最值得关注的是，元宇宙的理想情境，是期许虚拟世界的运作模式，可以比照真实世界，因此要有虚拟的经济体、交易机制、规范与准则，而这些新机制、规范与准则，也必须与真实世界的模式进行互通，这也意味着需要更全面的标准、规范；倘若没有一套所有参与者都愿意采纳、遵守的规范，那么元宇宙的情境，不仅无法有效扩散，甚至可能成为犯罪的温床。

不过，换个角度想，大家也不必太悲观。宋代诗人赵恒的《劝学诗》里提到：“富家不用买良田，书中自有千钟粟；安居不必架高堂，书中自有黄金屋；娶妻莫恨无良媒，书中自有颜如玉”。现在看来，未来只要进入元宇宙，你不用再努力读书，就有机会全部拥有了！**A**



2021光临艺术节车站光雕展

走出美术馆围墙的艺术

装置艺术如何吸引你的眼球？

图·文/李俊明·资深媒体人

走出美术馆的艺术季，除了讲究接地气，也强调结合营销活动，并搭着网红打卡热潮而大受欢迎。这现象究竟是好是坏，要看你观察的角度为何。

“艺术”究竟是不是好生意？或是，就当前的热潮改口问：“艺术节”究竟是不是一门好生意？答案可能会出乎你的意料。

艺术节与艺术季，跟过往在美术馆举办的封闭式展出有点不同，因为没有一定的参观路线，也没有入馆或门票限制，因此人来人往，随意来去，要统计所谓的“效益”，要比过往来得困难。



光雕展演—奇幻花园



看更多经典设计



影像博物馆的光影风城

但是最近发布的数据，多少让人一窥艺术节带来的“吸客”效应，究竟强到什么程度。比方说，原定于2021年元宵节盛大举办的灯会活动，随着新冠疫情一波三折，灯会内容也随之调整，不断延后；让人想不到的是，迟到超过大半年的灯会，转型为十月登场的“光临艺术节”，却大受好评，人气爆棚。

这档艺术节主打光雕投影，却在非传统观

光旺季激发出可观爆发力，尽管展期仅仅只有一个月，反响却格外强烈，合计下来超过300万人次参观，盛况惊人。策展团队以城市巡礼的概念，在繁忙火车站、客运商业大楼、城市美术馆，以及户外绿地打造展场，五彩斑斓的游玩路线，营造出不一样的观赏经验，也让历史古迹、城市绿地结合投影艺术，增添了不一样的魅力。

创造观赏亮点 内容与独特性仍是致胜王道

追根究底，这活动获得广大回响的原因有好几个，主因就是与传统灯会相比，内容更富新意，尤其让新颖光雕在旧城区与充满历史的古迹结合，激发出独特的视觉愉悦。再来自于科技技术的进步，因此也融入影像科技动态创作，让展演真正探索光影艺术的前卫性。



Money & Bank



光雕展演—岛屿海洋



唯一室内作品“风起梦境”融合沉浸式投影与仿生技术

主办单位甚至采用当下最受欢迎的大众参与方式，在前导活动便让著名表演艺术团体与光雕投影结合，并搬上线上直播，让更多人接收到艺术节有心以“科技艺术”开拓策展格局的讯息。

接下来“光临艺术节”总共邀请了来自英国、德国、意大利等地共65组艺术家携手打造动态、静态光作品，比方说“静态艺术灯”遍布北大公园、文化公园、护城河、东大飞行公园，由多名艺术家创作出30多件作品。

像是艺术家游文富便以2万根竹签与2万片羽毛，打造令人赞叹的《奇幻花园》。另外建筑师甘铭源也做出了两件与地方结合的创

作，先是在前导活动中将地标广场化身为投影表演的超广角环形剧场，以风城“晾晒米粉”的特色为创意，借由千支桂竹与孟宗竹，搭建出14公尺高、宽130公尺的“米粉架棚”屏幕，呈现180度环绕科技投影的沉浸式氛围。接着也带领市民约400人共同创作北大公园的《善之树》，以1000多支手作竹扇集结而成，营造出如同花朵绽放般的壮观扇面。

秋季还将装置艺术展场从市区延伸到市郊，让“光临艺术节”与同期举办的“香山湿地艺术季”互相搭配。香山湿地以呼应当地的“海有来过”为题，将总长15公里的海岸湿地化为展场，邀请7组艺术家/团队创作7件作品。



光雕展演—岛屿星图

策展团队抓住当地滨海特性，创造罕见的“需要看潮汐表的展览”，像是艺术家王煜松的作品“Tide潮汐的网”，就被观众妙喻为漂浮海中的“贡丸”，依潮汐涨退，形成不同观赏体验；另外艺术家阿部乳坊打造的“旅人计划：风与海”，则由木头、铁件组成巨大人形，由于作品就在赏蟹步道，也需要配合潮汐时间才能观赏，创造出独特游赏之趣。

文史也能超有趣 艺术节为地方重添魅力

装置艺术不仅可以重新连结文化创意与观光旅游，也能创造地方崭新亮点。

由于2020年首度于烈屿举办的“白色秘境海洋艺术季”颇受好评，2021年10月登场的第二届海洋艺术季再以“金色宁境”为题，邀请当地、日本、墨西哥艺术家团队创作10组抢眼作品，围绕“生态的宁静”、“生活的宁静”、“历史的宁静”三个主题，通过木竹构架、纤维创作、数字化艺术、3D打印等不同手法，创作出精彩装置艺术。



作品“Tide 潮汐的网”



阿部乳坊的“旅人计划四：风与海”

“金色宁境”展出特色，就是白天、晚上都好看，白天寂然静立，夜晚光影璀璨，通过将设计元素与当地公共空间的巧妙结合，展开艺术与土地的对话。



《鸟人国度》+《邻居》

比方说独特的“播音墙”，由艺术家胡缙祥、蔡秉桦与黑川互动媒体艺术携手，透过即时演算视觉、互动感测技术，将播音墙改造成作品《风之形》，不断变化的投影会随邓丽君的《甜蜜蜜》等歌曲展现独特的光影舞蹈节奏，非常新鲜有趣。

妙用当地特色 创造WOW的视觉体验

在风光秀丽的南山林道也有两件作品进驻，一是五七艺术工作室、吴骥57创作的《鸟人国度》，观众可走进它，感受当地文化。而另一作品则是潘雅君的《邻居》，这件在灯光映照下展现独特光影魅力的镂空雕塑，与当地特色的花岗岩相结合，打造出“波光粼粼”的生动美感。

此外，禹禹艺术工作室的《流光之径》，在竹片光晕掩映当中，观众可穿过时光通道，感受时间与生命的流动。

而压轴之作由艺术家范承宗与考工记工作室创作的《龙宫：鲎》，在夜色中散发无比魅力。观众可见到以竹、木、绳材、布料搭建的作品，外形呼应当地独特生物—鲎。这种已生



《风之形》

存于地球超过四亿年的活化石生物，有着蓝血、硬甲、剑尾等特征，艺术家取用这些意象，结合当地海陆交织特质，创作出具有仪式感的空间地景，从小山丘往下俯瞰更是壮观无比。

无论强调科技创新，或是当地文化元素，以艺术季重塑地方品牌形象，已成为不可小觑的趋势；也许这些作品没有美术馆的纯艺术来得细腻深刻，但强调雅俗共赏的特质，以及利用“网红”打卡风潮借力使力的营销宣传，已成为地方魅力再造的另一种有力策略，也为人们带来更多观赏乐趣。A



《流光之径》



远离失眠养成好的睡前仪式

“2个技巧”让你一夜好眠!

文/吴娟瑜·知名专栏作家



看更多健康常识

“第一只绵羊跳过去，第二只绵羊跳过去，第三只绵羊跳过去……第二百零一只绵羊跳过去……”，可是睡不着就是睡不着，人也变得越来越烦躁和愤怒。气恼夜深人静了，大家都放松地好好睡觉，怎么只有自己还思绪纷扰、心情受挫。

从病因学上来看，失眠可分为

等也常造成失眠。

一) 次发于精神疾病的失眠:

焦虑、忧郁、适应障碍常是失眠的主因，而内因性的严重精神病，如精神分裂症、躁郁症

二) 次发于身体疾病的失眠:

很多身体疾病会影响睡眠，最常见的是疼痛，如头痛、胃痛、心绞痛、关节痛等，这些

疼痛性的疾病常让病人痛得睡不着，或半夜痛醒。心脏衰竭、呼吸道疾病、肥胖的病人则常因呼吸困难而醒来。甲状腺功能异常、肾功能异常、巴金森氏等疾病也常伴随失眠。另外某些特殊的睡眠疾病，如睡眠呼吸暂停症也是以失眠为主要表现。

三) 药物引起的失眠

药物或食物亦会造成失眠，常见的如酒精、含咖啡因的饮料、呼吸道扩张剂、类固醇、某些降血压药等。

四) 原发性失眠

除了前述诸多因素外，还有些人的失眠是找不出任何原因的，这一类称之为“原发性失眠”。

安枕无忧的睡前check list

失眠已成现代人通病，来自各方面的压力，常常导致大家睡眠情况不佳，你也常有这烦恼吗？不妨试试以下方法，助你一觉好眠到天亮！

目前为了和“失眠”说再见，我已从自身多年经验找到如右图十大步骤并且认真执行，果然逐渐享受一觉到天亮的美好感觉。

神奇的两个技巧，让你一夜好眠

多年和睡眠学打交道的经验，终于让我弄清楚一件事，原来很多睡眠品质不好的人，关键都在于躺在床上时，脑袋的负面思绪就一个个跑出来了，例如，“糟了，今晚我肯定睡不好”、“奇怪，为什么一直没办法睡着”、“都是你们吵得我没办法睡”、“唉！我就是睡不着”，各位除了从以上十大步骤去改善，或寻

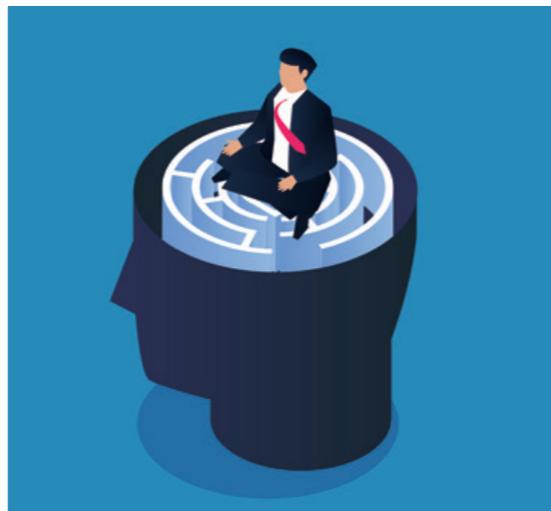
求专业医师的治疗之外，还可以通过如下的两个技巧改善睡眠。

1 自我放松技巧

当我工作到太晚才回家时，常会人躺在床上，但思绪仍纷飞，此时我会通过深呼吸的方法，让自己的身体沉淀下来。同时，心中默默念着：“头顶的部份放轻松了，头颅里面放轻松了，耳朵放轻松了，额头放轻松了，眉毛放轻松了，眼球放轻松了，鼻子放轻松了，脸颊放轻松了，嘴巴放轻松了，牙齿放轻松了，下巴放轻松了，脖子放轻松了，肩膀放轻松了……”就是这样定下心，从头到脚，一个部位一个部位默念下去。

很神奇地，通常我心中默念到颈肩就睡着了，隔天早上醒来问自己：“昨天晚上我念到哪里就睡着了呢？”

回想一下，就想起了是在“颈肩”部位进入了梦乡。当然每个人的感觉和需求是不太一样，但是这样用慢速度，心中默默地往下念，不知不觉也让自己放轻松了，而专注力也从“担心睡不着”转向“我可以让自己更放松”了。



睡前可翻阅内容轻松小品书籍或电子书，切忌阅读容易入迷的小说，或需要严肃思考的大部著作。

是	否	主题	睡前确认
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	人际	①睡前和家人有良好互动、分享和互道晚安。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	饮食	②睡前一小时绝不暴饮暴食，若有饥饿感，不妨喝一杯温牛奶，佐以二至三片苏打饼干。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	衣物	③睡衣是宽松舒适的棉质内衣裤。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	空间	④室内物品归纳整齐，空间舒畅，空气流通。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	运动	⑤睡前两小时内，绝不作剧烈运动，但可以轻松散步、泡澡或双腿泡热水。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	阅读	⑥睡前可翻阅内容轻松小品书籍或电子书，切忌阅读容易入迷的小说，或需要严肃思考的大部著作。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	娱乐	⑦避免到夜店流连，彻夜饮酒作乐，嘻哈到天亮。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	电视	⑧睡前两小时避免看刺激性动作影片，或激烈争论的谈话性节目。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	记录	⑨若有挂在心上的事，不妨在笔记本上列上一、二，并告诉自己“一切明天再说”。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	祝福	⑩睡前对自己说祝福的话，感谢自己享受美好的一天，相信明天也将是丰富有趣的一天。



|| 躺在床上通过深层呼吸法，让自己身体沉淀下来。同时，心中默念着：“头顶放轻松了……”定下心从头到脚，一个部位一个部位默念下去，有助改善睡眠问题。||

2 我喜欢我自己

这真是很神奇的一句话，记得当初我开始学习念这句话时，心里其实一点也不喜欢自己，总觉得自己还有很多不尽如意的地方。所以，往往口中一边念“我喜欢我自己”，心里却止不住地浮现“我根本不喜欢我自己”、“我讨厌我自己”。如今，多年来的成长，从矛盾走向和谐，从厌恶自己走向喜欢自己，念这句话时再也没有心中的抵触和排斥。

各位可以试试看，在躺到床上时，发现自己心神未定，也可以在室内仅留一点灯光的放松惬意中，心中默念：“我喜欢我自己、我喜欢我自己、我喜欢我自己、我喜欢我自己、我喜欢我自己……”能默念多久就默念多久吧！往往在隔天醒来时会发现自己一哇！昨天晚上真的在“我喜欢我自己”的自我暗示、自我祝福中睡着了。

曾经有位多年为失眠所苦的职业妇女，她每天在家庭和工作中打转，早已经忘了什么叫做“一觉到天亮”的感觉。直到进入我的课室，学到这个简单的技巧，她开心地和我以及所有学员分享，她说：“我就专心地、默默地念——我喜欢我自己，真的很放松就睡着了。”

看到她睡眠改善后红润的脸庞，真替她高兴，也很欣喜自己曾经在失眠的经验中，不经意“苦中作乐”找到这句话来自我调适，竟然也可以帮助到学员，这是多么棒的一件事啊！当然，这种话语也有人用其他字句来自我放松，例如：“一、二、三、四、五、六、七、八、九、十”，或“感谢老天爷让我睡饱饱”，或“开心地睡、放松地睡”，任何简单、重复的字句皆可，只要是正面的、平静的，皆可。A

出自：时报出版／《想法一改变，压力就不见》文案略有增修



震旦家具——观自明主管桌系列

微医集团 & 震旦集团 战略合作签约仪式



震旦家具总经理刘建伟（左）与微医集团常务副总裁兼首席运营官井维国（右）签订战略合作协议。

场景赋能医疗 · 点亮数字健康

震旦家具与微医集团 达成战略合作

图·文 / 震旦家具

2021年11月，震旦集团旗下震旦家具与微医集团签订战略合作协议，以其办公家具及医疗空间解决方案的专业，助力微医集团打造一体化的数字医疗空间，为大众提供更优质的健康服务。

微医 作为中国最大的数字医疗服务平台之一，以数字技术推动中国医疗健康产业的发展，为医疗服务价值链上的供给方、支付方、供应链等多方提供全面赋能。通过实现线上线下医疗资源的深度整合，为用户提供覆盖多场景、线上线下一体化的医疗和健康维护服务。



扫码了解更多
医疗案例



玻璃隔断会议室让视野开放，增加协作机会。



微医杭州前厅展现“数字医疗”氛围。

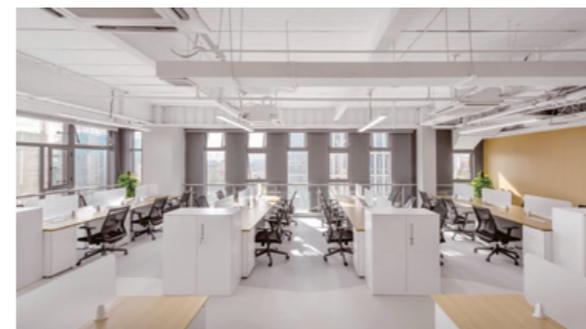
从“互联网医疗”到“线下健康服务” 高效数字医疗背后是场景蜕变

为满足医疗领域服务需求，震旦家具助力微医布局线下团队，打造线下办公和医疗环境，塑造一个数字化、智能化、人性化的品牌形象：

1 打造高效办公场景

应对微医各地服务点的不同定位，震旦运用Activa灵动办公场景规划，以“专注、协作、学习、社交、放松”五大工作模式，为微医提供灵活且以人为本的工作场景，提升团队效率。

开放与合作成了微医办公室设计的关键。玻璃隔墙会议室划分个人专注和团队合作的边界，满足activa灵动工作需求。



以activa灵动办公理念布局开放式办公场景，重塑办公空间。

2 创造人性化的医疗环境

为创造和谐关怀的医疗环境，震旦凭借多年积累的家具行业专业技能与经验知识，提供专业的医养家具空间解决方案——Aurora Health Care，涵盖诊室、治疗室、办公和共享空间，旨在为微医营造一个专业的、温暖的、以人为本的医疗场景。

优质的医疗场景助力医护人员工作的同时，更为患者提供有温度、有人情味的治愈体验。震旦积极赋予空间以人文关怀，承担更多社会责任。

震旦与微医的合作既是强强联手，也是优势互补。未来将会开展全方位、深层次的合作，共同实现微医线下数字化转型，共同推动中国医疗健康服务体系智能化、数字化进程，为亿万用户的健康福祉奋力前行。A



用细致的人性化家具设计，让医患感受安全有尊严的空间。

VUCA时代下招聘的创新思考与实践

戴巍 / 震旦集团



震旦集团人力资源资深总监戴巍发表主题演讲

企业发展与同仁成长相辅相成

震旦集团在VUCA时代下招聘的创新思考与实践

图·文 / 震旦集团

随着“企业数字化”浪潮席卷而来，灵活用工已成为全球人力资源服务行业中体量最大的细分行业。企业基于实时用人需求，以多元化视角创建全新招聘方式，按“时”招聘、按“任务”招聘、按“地点”招聘，提升数字化发展的核心竞争力。

主题演讲阐述市场招聘困境原因及震旦集团特有的应对之道

2021年12月17日，由中国领先的人力资源管理智库HRflag主办的招聘创新与灵活用工峰会，于上海浦东香格里拉大酒店盛大开幕。

震旦集团人力资源资深总监戴巍受邀参加，并向全球及国内领先企业的中高层管理者、人力资源管理者、人力资源学者等近500名与会人士分享了《VUCA时代下招聘的创新思考与实践》主题演讲。

招聘为何越来越难？戴巍提出了至关重要



扫码了解更多精彩案例

“震旦集团始终坚持“同仁乐意”的经营理念，真心关怀同仁，了解同仁的需求，并建立完善的制度，让同仁有实现梦想的舞台，这也是企业持续发展的源泉。”

的两点原因：从外部因素来看，最近的一次人口普查显示，适龄的工作人口已经比十年前少了近7%，而60岁以上的人口增加了5.4%。青壮年在减少，老年人在增加，而且越来越多的年青人也不太愿意在生活成本高、工作压力大的一线城市工作生活。从内部因素来看，企业们快速迭代的需求与现实中人才储备的差距，员工个人发展意愿与企业方向的差距，都让“招工难、用工荒”成为普遍难题。

据统计，2022年，将有1000多万应届生步入职场。但即便如此，就业市场上依然面临着双重困境，一方面是企业为招人而绞尽脑汁，而另一方面应届生也在为寻觅一份心仪的工作四处奔波。

震旦“旭日昇”项目，整合资源应对招聘困境

在这样的背景下，震旦集团构思并设计了一系列活动，整合了企业和学校的资源，希望可以开创企业、学校和学生“三方共赢”的局面。秉承震旦集团对人才持续培养投入的理念下推出了“旭日昇”项目，这个名字的含义，一方面来自震旦的名称，“震”在易经中代表东方，“旦”则是象形文字，代表太阳升起；另一方面是希望这个寓意美好的名字可以让同学们像旭日东升一样，有美好的未来。

“旭日昇”项目包含“企业开放日”和“职业训练营”两大板块内容，在企业开放日中，我们会邀请近20所院校的约40位同学来

企业参访，三天两夜的时程中可以有看有玩有学习。而职业训练营是企业定期走进校园，带领学生们通过沉浸式学习让同学们了解自己、感受职场，帮助应届生掌握一些实操工作方法的同时，也可以提升软性的沟通表达能力等。

在活动中我们还会设计融入一些元素，增强活动的仪式感，让同学们从中真正感受到意义与价值。并且，这些活动都是免费向学子开放的，对优秀个人和小组还会有奖励。震旦集团期望通过这样的活动，让学子们走好“人生的第一步”。

震旦集团始终坚持“同仁乐意”的经营理念，真心关怀同仁，了解同仁的需求，并建立完善的制度，让同仁有实现梦想的舞台，这也是企业持续发展的源泉。目前，震旦集团已经和四所高校建立了“职业训练营”的长期合作关系，“企业开放日”我们也坚持了4年。未来我们希望可以尽己所能覆盖到更多的学校，也希望通过传播和分享这样的理念与实践，让更多的企业一起参与其中，共同为社会打造优秀的青年人才。A





白领之夜讲座回顾

审美与生存（下） ——王国维的诗意境界

图·文 / 震旦博物馆 主讲人 / 余明锋（同济大学哲学系）

王国维（1877年—1927年），是中国近现代著名学者。早年追求新学，接受资产阶级改良主义思想的影响，把西方哲学、美学思想与中国古典哲学、美学相融合，研究哲学与美学，形成独特的美学思想体系，继而攻词曲戏剧，后又治史学、古文字学、考古学。

在上 一篇中，我们了解了叔本华对于审美的态度。在本篇中，我们将分析王国维（图一）的诗意境界，他将叔本华对于审美境界的分析转化，对不同宗教的文化世界进行历史性的分析。

王国维的诗意境界

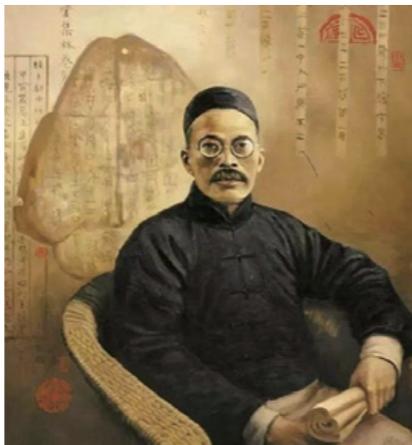
王国维转化西方哲学中的美学思想，来做中国文学评论，开启现代文论的先河和古代中国的审美之路。他最早的文学评论代表性作品是《红楼梦评论》，是现代红学的开山之作，也是第一篇现代意义上的文论而非中国古代的文学点评。



图二：《红楼梦》，中国古典四大名著之一，展现人性美和悲剧美，是一部从各角度展现女性美及中国古代社会世态百相的史诗性著作



看更多精彩活动



图一：王国维是中国近现代学者。长期研究哲学与美学，形成独特的美学思想体系。

而王国维之所以选择《红楼梦》（图二），余老师认为还是与叔本华有关。叔本华推崇悲剧，而王国维也将《红楼梦》解读为悲剧，比如他将“宝玉”的“玉”解读为“欲望”的“欲”，而这一解读就是对于叔本华哲学的套用，其结果就是《红楼梦评论》多处解读显得牵强附会。

而在《人间词话》中，我们发现王国维不再是简单的套用叔本华的思想，而是进行了更多转化。他提出一个重要论断——“有我之境”和“无我之境”，然而争议在于他在这两者之间划分了一个等级，即“无我之境”高于“有我之境”。

所谓“无我”，并不是说没有主体，而是人与物融为一体。“有我之境”也不只是“有我”，而是“物我”之间有一种悲剧性的张力甚至是冲突。在叔本华的审美状态里，谈的正是“我”的志失，是沉浸在直观中乃至一切个体性的遗忘，而这才是审美境界的一个基本要求。

叔本华论诗的主观与客观

叔本华认为“表出人的理念，这是诗人的职责”，“诗”是广义上的一种文学，是更深刻的认识。他将诗分为：抒情诗、戏剧、史诗，其中抒情诗是最低的，有一定的主观性。但是在戏剧里几乎没有主观的痕迹，戏剧是客观的，地位最高，而戏剧中悲剧的地位最高。悲剧以人类的苦难为主题，一方面它暗示宇宙和人生的本来性质，另一方面它还指向世界周围意志及意志的否定。

余老师提出，中国文学的传统自始就是抒情的传统，我们没有西方意义上的史诗，我们有的是《诗经》（图三）。基于对叔本华理论的学习，王国维一直想在中国文化里找悲剧，挖掘西方意义上的戏剧。



图三：《诗经》是中国古代最早的诗歌总集，分为《风》《雅》《颂》三部分，反映出周初至周晚期约五百年间的社会面貌。

美育：打开传统文化的精神钥匙

有关于“美育”的论点方面，王国维在1903年的《论教育之宗旨》中提出，“德育与知育之必要，人人知之。至于美育，有不得不一言者。盖人心之动，无不束缚于一己之利害。独美之为物，使人忘一己之利害而入于高尚纯洁之域，此最纯粹之快乐也。”

对于现代人来说，美育也是一把打开传统文化的精神钥匙。徐复观在《中国艺术精神》谈到，“庄子不是以追求某种美为目的，而是以追求人生的解放为目的。”（图四）中国艺术在根本上追求的是一种朴素寡淡的美。

“逸格或平淡天真之美，始终成为中国绘画中最高尚的向往，其渊源正在于此。”

余老师认为可以结合王国维和徐复观两人的说法，找到美育在当下除了纯粹快乐外的另一种意涵，即中国传统文化真正的精神。A



图四：庄周梦蝶，范曾，1980年之作。出自《庄子·齐物论》。意旨不知是庄周做梦变成了蝴蝶，还是蝴蝶做梦变成了庄周，体现出主客合一。

馆藏 精粹

歲次壬寅

冷賞

2022 Calendar
桌历赏析

文 / 吴荣海 · 图 / 震旦博物馆

龙腾虎啸，腊尽春回，展望新年，大家都有特别的期许和愿望。本专栏延续去年的规划，以元明清彩绘瓷为主题，介绍青花、釉里红、五彩、斗彩、粉彩及珐琅彩等品类的发展概况。首篇依照惯例，为大家介绍年度桌历图版，祝福大家新年快乐。



元代·青花云龙纹大罐

圆形罐口，口沿突唇，颈部短直，肩部圆缓下斜，腹部圆阔，腰部以下收窄。表面用钴料绘画四层纹饰，颈部是海水波涛纹，肩部为串枝牡丹，腹部以云龙为主纹，下方用莲瓣纹边框做衬底。龙纹延颈昂首，张口露牙，粗长的身躯上下起伏，环绕器壁一周，气势威猛雄健。（高26.2公分）



元代·青花孔雀牡丹纹大罐

圆形罐口，口沿突唇，颈部短直，肩腹圆阔，腹腰以下收窄。颈部环绕一圈海水波涛纹，腹部通体描绘孔雀牡丹纹，孔雀雌雄成双，以对称分立的形态布局，周边布满牡丹、花草及树石，花叶形状硕大饱满，以边缘留白法突显层层重叠的花瓣，铺陈出花开富贵的繁荣景象。（高30.5公分）

元代·青花锦香亭人物故事图大罐

圆形罐口，口沿突唇，颈部短直，肩部圆缓向下倾斜，腹部圆阔，腰部以下收窄。大罐颈部勾画海水波涛纹，肩部环绕串枝牡丹，腹部以元代杂剧《孟月梅写恨锦香亭》之故事为题材，描绘唐代才子佳人浪漫曲折的爱情故事。腹底勾勒莲瓣纹边框，框内填饰云头垂珠纹。（高28公分）



元代·青花釉里红菱形开光贴花大罐

圆形罐口，口沿突唇，颈部短直，肩腹圆阔，腹腰以下收窄。表面用钴料绘画串枝菊花、卷草、如意云头纹、折枝花卉及莲瓣纹边框等纹样。腹部用细泥堆贴的连珠纹构成菱形开光，开光内部塑贴花叶山石，并用钴蓝和釉里红上色，是结合绘画与塑贴二种工艺技法之装饰。（高32公分）



元代·青花鱼藻纹梅瓶

圆形小口，口沿往外出檐，短颈斜敞，肩部丰圆，腹部深长且上宽下窄。梅瓶肩部环绕莲瓣框内填云头杂宝纹与串枝莲花纹，腹部绘画鱼藻为主纹，高长的水草和四尾游鱼相间排列，周边散布各式各样的藻类，腹下部以卷草纹和莲瓣框内填灵芝卷云纹为饰，层次井然有序。（高41公分）



元代·青花百花亭人物故事图梅瓶

圆形小口，口沿往外出檐，短颈斜敞，肩部丰圆，腹部深长且上宽下窄。梅瓶表面以人物故事为主纹，搭配串枝莲花、卷草纹及莲瓣框内填杂宝或云头垂珠等纹样。主纹部分取材自元代杂剧《逞风流王焕百花亭》之内容，将风流小生与知名艺伎的爱情故事描绘得栩栩如生。（高43.5公分）

元代·青花开光松竹梅纹八棱梅瓶

圆口，短颈，丰肩，长腹，器壁做成八棱形，肩部和腹下部有上下呼应的如意云头纹边框，框内填饰缠枝花卉纹，瓶腹中段绘画菱形边框，框内填饰苍松、翠竹及梅树，以「岁寒三友图」作为全器的主题纹饰。图框之外用细密的卷草纹补白，呈现繁缛华丽的装饰风格。（高49公分）



元代·青花开光莲池鸳鸯波涛纹玉壶春瓶

喇叭口，长束颈，肩部斜溜，腹腰外扩如垂坠状，器底圈足外撇。瓶口内侧勾勒卷草纹，瓶身外壁绘画蕉叶、回纹、折枝花卉、菱形格纹、莲池鸳鸯、海水波涛、钱纹及莲瓣框内填莲花纹，足墙环绕双层莲瓣纹。各层纹饰配合器型的宽窄变化布局，题材丰富，主次分明。（高47公分）

元代·青花蕉石瓜果麒麟纹大盘

盘口往外翻折，盘壁弧形收窄，底下具有圈足，表面以青花为饰。口沿细绘菱形格纹，侧壁环绕串枝花果纹，盘心以麒麟为主纹，麒麟头顶犄角，向后回望，四蹄撒开，朝前飞奔，蓬松的尾巴往后飘扬，步履矫健，疾速轻盈，周边布满蕉石、瓜果及花卉，铺陈出祥瑞的氛围。（口径46.3公分）



元代·青花蕉石瓜果纹大盘

折沿口，圆弧壁，浅腹，底下具有圈足，表面以青花和模印工艺装饰。折沿处环绕海水波涛纹，侧壁模印串枝牡丹花，牡丹周边勾勒细密的青花弧线为地纹，盘底绘画芭蕉、山石、莲花、牡丹及瓜果等纹样，图案丰富细致，钴蓝深浓靓丽，呈现美好蓬勃、一派繁荣的景象。（口径47公分）



元代·青地白花牡丹双凤纹大盘

折沿口，圆弧壁，浅腹，底下具有圈足，表面以青花和模印工艺装饰。折沿处细绘海水波涛和朵花纹，侧壁以模印牡丹纹和青花地纹为饰，盘底绘画青地白花的凤鸟、祥云、莲花、菊花及牡丹等花卉，以菱花形边框和云头形边框构成同心圆式的多层图案，风格细腻富有层次。（口径45.5公分）

元代·青花狮戏球牡丹纹大盘

折沿口，圆弧壁，浅腹，底下具有圈足，表面以青地白花为饰。折沿处环绕串枝花叶纹，侧壁排列十六个莲瓣框，框内填饰折枝花卉，盘底绘画雄狮戏球纹，雄狮披着螺旋式的卷毛，回首向后张望，口中咬着绣球系带做戏耍状，周边布满牡丹、莲花及杂宝，画面寓意吉祥。（口径45.5公分）



壹月

高26.2公分 / 震旦博物馆提供
元青花云龙纹大罐



馆藏精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

元代陶瓷以宋金二代为基础继续发展，早期著名的陶瓷产地如钧窑、磁州窑及龙泉窑等窑场继续生产传统型的器物，但是整个陶瓷中心已经转到南方景德镇，成功烧造出青花和釉里红等新品类，如本期所要赏析者即是元代的作品。

此件 大罐具有圆形大口，口沿突出圆唇，颈部短直，肩部圆缓向下倾斜，腹部圆阔如鼓，底下有浅圈足。它的胎体灰白，用手扣之声音清亮，釉面白中带青，质感肥厚润泽，是元代瓷器常见的胎釉特征。

大罐表面以青花为饰。颈部勾画海水波涛纹，一丛丛的短弧线与涡纹反向交错、左右相连，表现出滔滔不绝的水势。肩部环绕串枝牡丹，花朵或俯或仰，以斜转如波的枝条联接为连续性的图案。腹部绘画云龙为主

纹，近底部则是莲瓣框内填云头垂珠纹。

龙纹昂首张口，吐露舌头和獠牙，粗长的身躯上下扭转，环绕罐腹一周。龙身背上脊板竖立，体表布满鳞片，四肢前后开展，趾爪尖利如鹰爪，头顶鬃鬣和肘肘处的关节毛都做飘扬状，四周散布祥云，展现御风而行的姿态。

此器纹饰用进口的苏麻离青料绘画，颜色深浓如蓝宝石，并有自然凝聚的黑疵斑点。类似的纹样亦可见于日本东京国立博物馆和出光美术馆的藏品中，提供读者鉴赏之参考。A



爱在冬日 暖心相伴

震旦集团向大华福利院捐赠家具物资

图·文 / 震旦集团

冬季来袭，寒意渐深，在这个处处需要温度的季节里，震旦爱心公益活动如约而至。12月15日下午，震旦集团向大华福利院捐赠了一批家具物资，给院方带去了触手可及的温暖。

走进大华福利院

上海市闵行区大华福利院成立于1999年9月28日，属于民建民营。地处闵行区中春路2626号，占地面积10000㎡，建筑面积7600㎡，拥有绿地面积2500㎡。现有员工人数84人，平均年龄50岁。

大华福利院现有核定床位295张，核定床位主要收住高龄失智失能老人



震旦家具闵行区责任中心同仁李董辉演示钢柜使用方法



福利院老人试坐体验

(现入住老人平均年龄83岁、失智失能老人占70%以上)。全院现有住养老人235人。收住老人覆盖全市，提供从基础照料到特需护理，从内务整理到精神慰藉，从健康保健治疗到临终关怀的全面周到服务，辐射不同状态、不同需求的住养老人。

20年来，大华福利院在硬件和软件上不断提升，为提高住养老人的居住条件，每年福利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。得知该情况后，震旦集团了解大华福利院实际需求，提供了一批人体工学椅和钢柜，希望为院方创造更好的养护条件。

搭把手 暖心头

初冬的天气带着些许寒意，但震旦家具的同仁们浑身干劲，穿梭在家具物资之间，热火朝天地做好清点、卸货、搬运和摆放等工作。在捐赠现场，院方人员纷纷上前搭手帮忙，在大家齐心协力的搬运中，很快一批物资就整整齐齐地摆放在福利院门口了，老人们看到家具

物资后都露出了喜悦的笑容。

捐赠结束，大华福利院杨院长对震旦集团的爱心义举和社会担当表示了诚挚的感谢。她表示，此次捐赠不仅是物质上的帮助，更是精神上的慰藉，让老人们感受到社会的善意和关怀。来自社会各界爱心单位和爱心人士的关注和支持，也让他们坚持养护事业的步伐更坚定。

取之于社会、回馈于社会

每一份善意的关怀都饱含着心意与温暖：一张张人体工学椅，让老人们放松筋骨、缓解劳损；一把把休闲折叠椅，让老人们尽享冬日围坐晒太阳的惬意时光；一个个钢制保管柜，让院方工作人员可以有章有序地保管院内文件资料。

作为一家拥有56年历史的企业，震旦在经营过程中始终没有忘记承担社会责任，坚持“取之于社会、回馈于社会”的信念，积极在力所能及的方面为社会公益事业奉献爱心。A

// 无论寒暑，我们都在。希望这个冬天因我们的存在，多一分温暖！ //



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



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

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