

名人讲堂

微软大中华区副总裁—蔡恩全
成为高效经理人的五大方法

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
元代青花鱼藻纹梅瓶



1971年7月创刊·发行50年10个月

MAY 2022 五月号 No.610

TIME FOR
CHANGE

应变力

打造 敏捷团队

危机过后，如何短时间快速迭代，
加速解决需求与难题？
用速度抢商机，找到竞争新态势！



扫码关注
更多精彩等着您

精致色彩 持续高效

APC 8075

生产型数字印刷系统



黑白输出75页/分钟

彩色输出70页/分钟



查看详情

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

与时俱变 敏捷敢变

对企业来说，疫后及不确定的年代里，如何短时间快速迭代，加速解决需求与难题实属重要；未来组织如果不想被淘汰，就需具备“与时俱变”的应变能力，而管理也必须改变，用速度找出关键优势，打造具竞争力的团队。

“敏捷、灵活、创新”是面对未来多变环境能做的事，企业可借此打造与巩固组织的敏捷性和弹性。智纬管理顾问总经理张敏敏表示，对于疫后的管理，“OGSM管理”是一个可以调整企业体质，创造企业高敏捷竞争力的工具。借由一个简单的表格不仅能完成企业愿景，还能展现企业价值，有兴趣的企业团队不妨一起来试试。

跨越式发展理论创始人东方赢认为，最好的管理就是少说大道理、多带领团队打胜仗。并提供七项管理法带领团队赢得胜利，让员工快速成长，在“打胜仗”的体验中，产生对工作与学习的兴趣与热爱，最终让员工发挥自动、自律与自我管理。

近日疫情再起，为适应疫情时代的多变节奏，团队中应随时保持应变力，因为一成不变，只会让人越来越焦虑。磨刀不误砍柴工，时时保有敏捷敢变的心态与策略，相信能带给团队不一样的感受。 **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 · 2022/5/1出版

创刊人 陈永泰

发行 震旦(中国)投资有限公司

发行人 孙大成

地址 上海市浦东新区富城路99号

震旦国际大楼36楼

网址 www.aurora.com.cn

主编 苏美琪

企划 黄玲琳、于蒂、宣传、袁媛

信箱 marketing@aurora.com.cn

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 曲文莹

监制 震旦云(上海)科技有限公司

本刊物使用环保C Ecopure油墨印刷

本月刊为公益发行，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。本月刊所使用之商标或著作皆属权利人所有。



四川峨嵋山有“震旦第一”石碑，古印度以“震旦”来称呼中国

震旦 旭日东升

“震旦”是东方日出之意，象征着光明与希望，震旦集团承袭源远流长的历史命脉，有如旭日东升，散发着蓬勃的朝气与跃升的动力，为追求现代文明而努力。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.610

MAY 2022



A p.18

少讲道理，带领员工多打胜仗

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

- 01 与时俱进 敏捷敢变
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

- 04 企业迈向成功的先决关键
是：“找对人”
文/天下杂志出版社

T 科技速报 TECHNOLOGY

- 08 速度与激情
文/张志康

COVER STORY

疫情加速剧变的时代，如何培养团队沟通协作的弹性敏捷与应变能力？成为企业保有竞争力的关键。



M 大师轻松读 MASTER 60'

- 10 培养团队韧性 应变未来
编译/大师轻松读

C 封面故事 COVER STORY

- 12 保持弹性敏捷 以善变应万变
序言/苏美琪
- 14 疫情后企业该如何应变？
OGSM打造高敏捷团队
文/张敏敏
- 18 少讲道理 带领员工打胜仗
七个管理方式
让员工快速成长
文/东方赢

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

- 22 微软大中华区副总裁——蔡恩全
成为高效经理人的五大方法
文/天下杂志出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

- 26 敏捷管理
提升员工自我驱动力
文/黄至尧



A p.22

微软大中华区副总裁——蔡恩全



A p.30

追求卓越的动力，来自改变环境的渴望

D 玩味设计 DESIGN

30 全“心”而发的向善力
启动更美好的建筑设计
文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

35 掌握运动五诀窍
运动治疗 减缓疼痛
文/戴念国

A 跃升震旦 AURORA NEWS

40 兼具沉稳与时尚的办公空间
震旦家具Kristal主管系列：
彰显精英锋芒
图·文/震旦家具

42 震旦抓住市场机遇
拓展印后装订领域获得显著成效
图·文/震旦智能装备



44 案例赏析
意大利国民劳动银行罗马总部
图·文/AURORA ESTEL

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 白领之夜系列讲座回顾
艺术的迁徙与融合——
晋唐时期外来艺术的汉化（下）
图·文/震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

48 古器物学讲座
——元明清彩绘瓷专题④
釉上、釉下彩绘瓷
图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
认识古玉新方法
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
元代 青花鱼藻纹梅瓶
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 青春耀申城 公益我先行②
走近集团公益事业背后的温暖身影
图·文/震旦集团



JIM COLLINS

詹姆·柯林斯

文/天下杂志出版社

Collins - business casual - credit George Lange

企业迈向成功的先决关键是： “找对人”

管理大师

被誉为全世界最有影响力的管理思想家之一，深受全球企业CEO与领导者推崇。2017年，柯林斯获选为《福布斯》全球百位最伟大商管思想家。

市场 变化愈快、外在环境愈不稳定时，企业挺过风险、迈向成功的先决关键是：“找对人”。

你必须先找对人，找对人的重要性胜过找到对的商业构想，因为任何点子都可能失败。如果问21世纪的最初二十年教了我们什么，我学到的教训是，不确定是长期状态，不稳定会永久存在，

破坏乃司空见惯。没有“新常态”，只有一连串持续的“非正常”事件。换句话说，我们更需实践“先找对人”的原则。要攀登无人攀登过的可怕高山，面对难以预料的险阻，最佳避险之道是确定绑在绳子另一端的伙伴是对的人，无论你在山上碰到什么状况，他都有办法应付。

有一个必须密切追踪的重要指标，是企业能否卓越的关键：巴士上的关键位子，有多大比例坐的是对的人？只要符合以下任一条件，都是关键职位：

- ① 坐在位子上的人有权做重要的用人决策。
- ② 万一他失败了，会让企业暴露在高风险中，甚至酿成

I N S

每个组织在关键职位上都面临育才或换人的紧张拉锯，没有领导人可以每次都做对。最好的方法是问几个经过深思熟虑的问题，让这些问题引导你找到答案。

灾难。

③ 如果他成功了，会对公司的成功带来巨大影响。

当你无法轻易叫人下车时（可能因为家族关系、准终身制的员工、内部政治因素，或纯粹为了保全曾在公司初创时期立下汗马功劳的人），把谁放在关键位子上，变成非常重要的问题。

何时该育才，何时该换人

想象一下：你把某个人放在关键位子，他的表现虽不错，但称不上卓越。你花很多时间和心力来培养他，然而他始终没有交出在这职位上所需的A级成绩单。你会怎么处理——投注更多心力培植他，还是断然换人？

正确答案不只一个。我们研究过的一流领导人，倾向育才和倾向换人的主管各占一半。我问过许多主管：“以下两种错误，你最常犯哪一种？太晚换人；还是



太快行动，应该再多点耐心？”多数人都举手投给第一种错误，没有果断行动。

每个组织在关键职位上都面临育才或换人的紧张拉锯，没有领导人可以每次都做对。面临育才或换人的决策时，没有演算法、流程图或方程式，能帮助我们达到完美打击率。

所以，怎么知道何时已跨越分界线，应该从“育才”转为“换人”？我认为最好的方法是问几个经过深思熟

虑的问题，让这些问题引导你找到答案。

1 如果你让这个人继续待在原本的位子上，会不会流失其他员工？

顶尖人才自然希望和顶尖人才共事，如果得忍受占据重要位子的同事长期表现平庸，人才可能就会开始用脚投票。要摧毁卓越的企业文化，最好的办法莫过于让绩效不佳或恣意践踏公司价值的人继续留在关键位子上。

2 你面对的是价值、意志力，还是能力的问题？

假如有人居重要职位，却总是违背公司核心价值，一流领导人会把他换掉。卓越领导人从来不会低估员工成长的潜能，但他们也明白，员工能否成长，要看他们是否有谦虚的个性，加上不断求进步的坚强意志。

3 这个人与窗子和镜子的关系如何？

一切顺利时，对的人会把手指向窗外，归功于他人。他们会把光芒让给其他贡献者。事情不顺时，他们不会怪罪环境或指责别人，而是指着镜子说：“我该负责。”他们总是自问：“我有哪些地方还可以更好？哪些地方疏忽了？”如果每次都把手指向窗外，设法为自己脱罪或归咎他人，成长自然受阻。

4 这个人视工作为职务，还是责任？

适合放在关键位子的人明

白自己不只拥有一份“职业”，而是承担了一份“责任”。杰出的医生不仅履行份内职务，也会善尽照顾病人健康的责任。关键位子上的每个人都有超越工作清单的广泛责任，对的人从来不会把“我把工作做完了”当作没有尽责的借口。

5 过去一年，你对这个人的信心是上升，还是下降？

投资人对公司成长幅度与绩效高低信心升降，会影响股价起落，同样的，部属的成长幅度或绩效表现也会影响你对他的信心。你对他的长期信心趋势是升，还是降？当某人说“我懂了”，你是愈来愈不担心，还是益发觉得需要后续追踪？

6 是车子的问题，还是位子的问题？

有时候，你可能找对人上车，却让他坐在错误的位子上。他的位子可能不符合他的能力或脾气，或是性情，或这个职位的要求可能渐渐

超出他的能力，以至于无法胜任，高速成长的公司常常出现这种情况。

7 假如他辞职的话，你有什么感觉？

如果你暗自松了一口气，那么可能你早有定论：他不是对的人。

当你来到分界点，决定换掉坐在关键位子的人，切记要严格，而非无情。严格是坦然面对必须换人的现实，但不代表着要无情地执行。这必须融合果敢和同情心。直截了当，不要躲在一堆捏造的理由后面，也不要把苦差事交给别人去做。

不敢承担做决定和发布消息的责任，就无权担任领导人。同情心则是你说话的语气和尊重的态度。处理人事变动后，你觉得自己明年，甚至未来数年，还能不能自在地打电话祝贺对方生日快乐？对方会不会温暖地回应你？**A**

出自：《恒久卓越的修炼》/天下杂志出版社

|| 卓越领导人从来不会低估员工成长的潜能，但他们也明白，员工能否成长，要看他们是否有谦虚的个性，加上不断求进步的坚强意志。||

你问
我答

No.
610

《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

_____管理更为个性化，
它并非适用所有企业的公式。企
业要想真正将此运用到实际情境
中，仍需要不断地尝试，调整为
适合自己的管理方式。

A 目标

B 敏捷

C 自我

扫描看解答



8 : 卷景

数字解码



看更多科技趋势

速度与激情

文/张志康·资深媒体记者

科技和体育很类似，往往追求的是更快、更高、更远，但不同的是，科技的发展往往颠覆传统，将原有的体制全盘打翻，再创新局。与此同时，人们面对的究竟是转机或是危机，就在一念之间了。



2.2 亿台

智能家居
挑战中高阶市场

IDC日前发表《中国智能家居设备市场季度跟踪报告》，报告中指出，2021年度中国智能家居设备总出货量达2.2亿台，较去年同期成长9.2%。其中，受益于相关设备多元化发展，成长最快的是智能照明设备及家庭安全监控等相关设备。

另外，智能电视及电视盒等智能影音设备的出货量呈现负成长态势，但业者积极布局中高阶市场。就以具备互动语音功能的智能电视来说，出货量占智能电视总量的72.1%，市占比较去年同期成长9%左右。IDC高级分析师刘云表示：“2022年智能家居厂商更需加强对中高价位段产品的营销，以刺激消费需求升级。”

数据来源/新浪网、IDC

40 kW

电动车
也能无线充电

今年3月瑞典车厂Volvo宣布在瑞典哥德堡展开无线充电测试，目标是在3年内将此一技术商业化。简单来说，车主可以利用埋在停车格下方的充电板，以超过40kW的功率，为爱车充电；充电速度仅较现行的有线直流慢充稍慢。

另外，对这项技术有兴趣的车厂还包括了由法国PSA集团及菲亚特克莱斯勒合并的Stellantis也进行类似的技术测试。而福斯集团也在进行研究，希望将无线充电的功率提升到300kW，以确保车辆可以快速充电，以Porsche Taycan电动车为例，将可使车辆在10分钟内充至80%，解决消费者对电动车的里程疑虑。

数据来源/Volvo、数字时代



176 亿美元

NFT正夯 危机如影随形

据《财富》杂志报道，去年全球NFT（非同质化代币）的市场规模达到176亿美元，较2020年成长210倍；这主要是受益于NFT迄今仍是相当新颖的科技与概念。即使NFT如日中天，但NonFungible.com 首席执行官兼联合创始人Dan Kelly却认为，随着市场逐渐成熟，2022年成长幅度将可能趋缓。

Bonhams数字资产拍卖行高阶主管Nima Sagharchi也认为，与传统艺术品市场相较，NFT的市场价格在最初的飙升后，后续可能呈现激烈振荡，甚至急剧下跌。

数据来源 / Fortune、路透

890 万

OLED笔记本电脑 年增近八成

据市场研究机构Omdia预估，今年度搭载OLED荧幕的笔记本电脑，出货量将达890万台，相较2021年出货500万台，年增率达78%，占笔记本电脑总出货量也上升至3.4%。目前采用OLED荧幕的笔记本电脑，由于面板重量较轻、荧幕的对比度及反应时间都较传统的LCD面板更佳，因此大多为高阶机型，尤其是游戏专用笔记本电脑。不过Omdia也坦承，OLED荧幕仍有价格昂贵、耗电量较高、容易老化等缺陷，短期内仍难取代目前主流的LCD荧幕。除去年市场新增的10款OLED笔记本电脑外，苹果也正在开发采用LTPO（低温多晶氧化物）TFT（薄膜电晶体）技术的OLED笔记本电脑，预期可减少OLED面板5%至10%的耗电量。

数据来源 / TheElec、Omdia

3,000 颗

低轨卫星宽频 Amazon急起直追

科技龙头Amazon宣布，已与亚马逊创办人贝佐斯（Jeff Bezos）旗下的蓝色起源（Blue Origin）、波音与洛克希德马丁（Lockheed Martin）及欧洲阿利安公司签署协议，将在未来5年内，发射83次火箭，部署该公司旗下“古柏计划”（Project Kuiper）所需要的低轨卫星，并建设卫星宽频网络。预计将在2026年前，完成近3,000颗卫星的部署，启动商转。

低轨卫星宽频网络这个产业的领先者是SpaceX旗下的Starlink，目前Starlink已部署2,000多颗卫星，并在全球拥有超过145,000名客户。A

数据来源 / 华尔街日报

培养团队韧性 应变未来

面对混沌不明的未来，不要再自夸拥有多么完备的组织图，而是要建立1支实际运作的队伍。分享所有信息、分散决策权，成为应变自如的有机体。

编译/大师轻松读



更多精彩内容



今日 的市场毫无疑问是高度复杂。在一个复杂的系统中，我们会尝试把所有东西尽可能优化，这种自然的倾向对我们是不利的，因为系统随时都在演变。你才刚刚把商业模式的一部分优化，市场就改变了，而你那项能力也不再受到重视。

1962年9月，肯尼迪指派太空总署NASA负责送宇航员到月球并安全返回地面，就是这样的一个事例。原本成立时是研究单位，一

开始是一批各自进行研究项目的团队。

当NASA在1960年11月发射第一艘无人驾驶的实验飞行器，火箭飞离地面4英寸就爆炸了。后来确认是火箭各节之间的“接口问题”，而各节由不同团队建造的。为了解决这个问题，NASA找来乔治·缪勒（George Mueller，一位电机工程师）来打造NASA的管理结构。

缪勒立即把组织图丢掉，并且建立一间中

控室，展示NASA所委托的各个项目的每一笔数据，让所有人都可以即时看见。缪勒也设置了电传会议设备，让工程师可以沟通无碍。

缪勒制定了后来被称为“系统管理”的东

西，基本上是声明没有人可以不先了解整个系统就能了解部分系统。通过强迫NASA所有团队及承包商分享信息及协力解决问题，NASA才得以达成肯尼迪的登月挑战。

现代环境造就了复杂性，你不能单纯追求效率，而是必须混合加入应变能力。有一些教训也值得参考：

1 维系网络的凝聚力是信任和共同目标

这是打造团队的起点。建立信任和沟通共同目标需要时间，但是你必定得从这里开始。

2 人们如果要具有应变能力，他们就必须掌握来龙去脉

每支团队都能拥有牢靠的信息基础，这是建立共同感所需要做的事。

3 现代的商业环境很复杂

未来需要更强大和极度复杂的解决方案，而唯一产出那些解决方案的可行方法是预先备妥网络。

4 管理是人类追求进步的限制因素之一

要在未来解决更大的问题，能够即时适应及调整的管理系统是必要的。我们需要信息时代的管理系统。

5 你唯一可以打败网络的方法是变成网络

这不是指变得高效，而是变得更加透明及纯粹。网络是一团混乱而且没有结构的，但没有中央指挥也是让他们更具韧性的原因。

6 要建立网络，你要从建立团队开始

团队是真正完成工作的地方，而建立卓越网络的关键始终是拥有运作有力的团队。

7 让数据在网络中毫无范围限制地自由流通


你分享的数据愈多，你授予人们的新权限也愈多。

8 长时间维持网络的成长和发展

你需要的是一位园丁而非机动领导，塑造生态系统以便鼓励成长，然后放手让员工自己做决策。 **A**

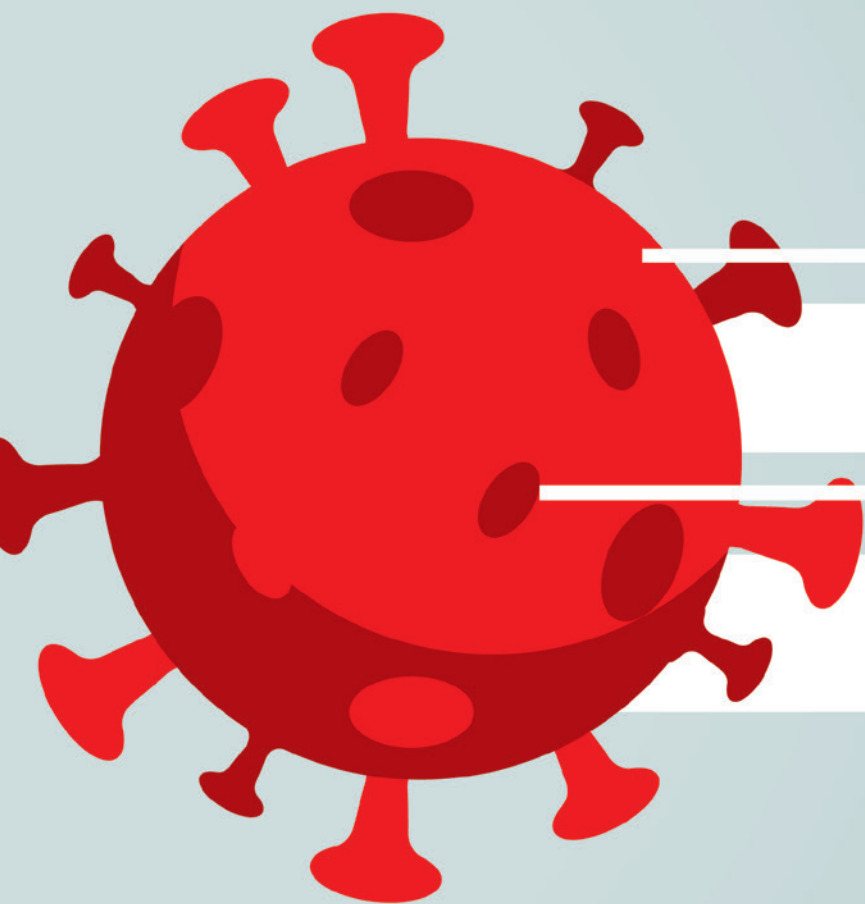
保持弹性敏捷

序言/苏美琪; 文/张敏敏、东方赢



疫情加速剧变的时代，
如何培养团队沟通协作的弹性敏捷与应变能力？
成为企业保有竞争力的关键。

以善变应万变



CHAPTER 1

疫情后企业该如何应变？

OGSM打造高敏捷团队



CHAPTER 2

少讲道理 带领员工打胜仗

七个管理方式 让员工快速成长



CHAPTER 1

疫情后企业该如何应变？

OGSM打造高敏捷团队

文 / 张敏敏 · JW智纬管理顾问总经理



看更多精彩内容

企业如何在疫情冲击中，通过管理保持韧性与良好的应变能力，时时考验企业；大规模传染病是人类无法控制的，但“应变力”却是企业可把控的。

对于疫后的管理，简单来说就是“应变力”，而“OGSM管理”是一个可以调整企业体质，创造企业高敏捷竞争力的工具。

OGSM简便好用

我在外企工作超过15年。不论是2019年全球市

值排行53名的欧莱雅集团 (L'Oreal)，还是雅诗兰黛集团 (Estee Lauder)，每次周会、月会时只要通过一张计划表，就可在内部、外部快速沟通，并进行修改。

OGSM 系统是行之有效的工具，它协助我们度过许多市场难关，帮助快速进行沟通，让公司员工觉得把事情做完最重要，且少了

// 企业每日的执行工作中，只有25%的经理人在愿景指导之下，选择正确而且有效的策略，并以执行力确实运用策略。 //

相互指责。通过OGSM 这个简单的“工具”，不论在科技、生技、金融、化工、服饰、餐饮等产业，都可以协助企业产出愿景描述，讨论企业定位和策略目标。

什么是OGSM?

OGSM (Objective目的、Goal目标、Strategy策略、Measure测量) 根基于管理学大师彼得·德鲁克的“目标管理 (Management by Objectives, MBO)”概念，在企业愿景之下，通过“目标”、“指标”将理想转化为可以被执行的具体行为。NASA在1969年以“目标管理”方法，进行专业分工，完成人类首度登陆月球的伟大计划，算是“目标管理”首桩被完美执行的大型项目。

OGSM对准领导者思维，彻底执行企业愿景

根据统计，高达85%的企业经理人，每个月以不到1小时的时间和员工沟通策略和愿景。公司的愿景往往是裱框在墙壁上的标语，员工每天从愿景海报或文字面前经过，但是很少有人抬头细读。很少有人愿意为员工真切地解释这些完美文字，也很少有主管告诉员工，公司真的在乎他们。愿景就像是一块“大饼”，员工感觉不到，但管理者却是如此急迫地想要。

企业每日的执行工作中，只有25%的经理人

在愿景指导之下，选择正确而且有效的策略，并以执行力确实运用策略。意即有高达75%的经理人，在面对立即拿出绩效、产生利润、赢得市场排名，给予股东最大利润的压力下，往往没有为策略保留发酵的时间。

只要操作3个月内没有见效，经理人就换下一个策略。或者，被市场的流行所迷惑，一窝蜂追逐“网络化”、“数字平台”、“大数据”、“创新变革”、“转型”、“多元化经营”，过度追逐的结果，少了反思，不知为何而用，不确定是否对准愿景，不确定是否能实践目标。下场就是消耗成本、坐失竞争良机、失去员工信任、丢掉客户忠诚。

结果就是，在变革的这条道路上，只有5%的企业品尝到成功的滋味。变革不成功的企业在市场下了架，但是员工何以为继？经理人何其无辜？

实践愿景可以为企业提供更清晰、更确定的成功道路。而要实践愿景，则需要主事者集中资源、排定优先顺序，让它慢慢发酵，进而成为一个具有价值，而且有存在意义的公司。

OGSM一页计划表可以为以上提供令人兴奋的成功要件，一张简单表格，一张就好，就可以让所有人都快速了解到：公司现在的发展如何？我们可以如何一起努力？

OGSM的8大功能

一个简单的表格不仅能完成企业愿景，还能展现企业价值，因为OGSM展现了以下8大功能：

1 方向感：通过“最终目的”提供全员共识的清晰方向感

表格中，第一个主题就是“Objective 最终目的”。因为挂在表格最上方，因此让每个参与者每看一次OGSM表格，等于就被迫必须从头再看“最终目的”。“最终目的”包含了企业愿景，因此不断地重复沟通，让公司上下每位员工都能对愿景文字朗朗上口，可确定每位经理人在进行后续的规划时，都能朝着“最终目的”不断进行自我检视，进而展现方向感。

2 具体化：以SMART原则落地执行

填写表格时，会要求撰写者为了承接“最终目的”，必须在SMART原则下，提供具体衡量的数字。在“最终目的”所描述的文字里头，找出关键字，然后为每个关键字设定“具体目标”。

“具体目标”之所以为“具体”，意即必须被拆解成可以“数字化”或“时间化”的陈述。因为“数字化”，所以可以被比较；因为“时间化”，所以能达成。“具体目标”支撑团队要前往的“最终目的”，得以实践只有文

字叙述、画面感的愿景描述。

3 控制力：不断确认现状和理想的差距

因为出现了“具体目标”，主管与部属必须定期开会检验是否符合目标进度。因为有数字，所以能够清晰地知道目前的进度。一旦双方出现落差，就应该积极了解问题之所在，并在有限资源中，通过运用资源，将落差“控制”回到原来设定的进度。

4 专注力：仅选择最有效的“策略”当做执行资源

表格中，“策略”摆在“具体目标”之后，意味着，经理人必须“选择”一条或几条最能符合“最终目的”的路径，通过运用这个资源，让自己走在正确的达标道路上。

5 思考策略：资源的取舍

“选择”的最大意义就是，当你今天选了某一条达标的路，例如：全力攻占年轻族群，那么等于你已“放弃”成熟族群市场的



II “策略”摆在“具体目标”之后，意味着经理人必须“选择”一条或几条最能符合“最终目的”的路径，通过运用这个资源，让自己走在正确的达标道路上。II

投入，“专注力”由此而来。这意味着，选择就是在决定“哪些不要”。因为确定不做哪些事，才可以让公司上下更齐心齐力，确定达标。这就是“极小极大原理”（Minimax Principle）：通过选择最少，因此产生最多结果。

6 执行力：“测量”可确认策略资源被善用

在表格中，一旦确定资源，接下来就是要善用资源，并确保使用方法正确，可以发挥当初设定策略的功能。因此，我在使用OGSM经验中，“测量”是最难、也最具关键效果的项目。

“测量”就是在执行策略的过程中，将过程切割成小的指标，通过设定小指标，让执行者确定自己没有走偏或走错路径。因此，要如何“测量”？首先，你会需要拥有一个明确的“衡量指标”和“行动计划”。

以个人减肥为例，如果你计划一年要减重12公斤，这个“具体目标”丢出来之后，你接下来会怎么做？也许你会想到去健身房，那你怎么知道去健身房对减肥有效呢？自然地，你会给自己再设定更小的“衡量指标”。

例如，要求自己“一个月去健身房15天，每次运动2小时，每次消耗卡路里数必须不低于500大卡”。后面这段描述就是“衡量指标”，而真的每个月去健身房15天，每次持续2小时的运动，就是执行“行动计划”。

7 要事管理：协助每个人找到优先顺序

在表格中，因为单位内知道具体目标，了解策略所提供的资源，团队就可朝着规划的方向，自行排定工作内容的优先顺序，确定出“最重要的事”。“要事管理”的更大意义是，因为重要的事都是同一件事，员工会以此成为共同的沟通语言，并且在相互一致同意下集气、集力，让执行OGSM时更能展现正向循环效果。

8 沟通力：启动对话，注入企业创新及活力

OGSM有个非常重要的精神：员工必须主动提出目标及方法。

这是因为OGSM和市场绑在一起，当市场变动越大，主管就会发现，找出问题的往往都是最了解第一线或是现场执行的人。主管在寻找及解决问题上，越来越难以施力，因此，主管绝对需要启动与员工的对话，找到解决问题的方法。

对话中还包括员工要愿意自行承诺修正后的新目标，或提出具有挑战性的目标。让企业开始产生创新能力，有效提高员工“内在自我激励（Intrinsic Motivation）”绝对是高效能管理者非常需要的能力。

最终，通过对话，OGSM在一张表格里把“最终目的”、“具体目标”、“策略”、“测量”全部罗列出来，并确保彼此环环相扣。A

本文出自：《OGSM打造高敏捷团队》／商业周刊出版社



CHAPTER 2

少讲道理 带领员工打胜仗

七个管理方式 让员工快速成长

文 / 东方赢 · 跨越式发展理论创始人

东方赢，真业心学创始人，企业跨越式发展理论之父，曾担任大型实业公司总裁，出版著作《企业超速成长》《跨越式战略》，第四届中国经济十大新闻人物。

我们 人生中的主要角色，都涉及到管理和育人。但是，怎么做好管理和育人？以前我经常思考与读书，寻找有什么有效办法，也吃过一些亏，交过一些学费。我

最终体会到的最好办法，就是：“少讲道理，多打胜仗”。具体展开讲，有以下一些心得与策略。

多年前，我的公司需要成立一家销售分公

“那些只会讲道理的管理，只会讲道理的育人，其弊端就是：“不解决问题，带不来实效。”这与一个人是不是擅长讲道理没有关系，你讲道理讲得再好，也没有什么用。”

司。招聘分公司经理时，在几位候选人中，有一位给我留下了较深的印象，他做过其它行业的销售业务，也有当过人力资源部经理的管理经验，能说会道，文笔不错，性格沉稳，为人成熟。经过一番综合比较衡量，觉得他的条件超过了其他几位候选人，便作出决定，分公司经理就他了。

但是，三个月过去了，这个分公司的销售业绩却一直起不来，与既定的目标差距很大；并且队伍很不稳定，员工留不住。我过去考察过，也听过这个分公司其他员工的反映，了解到一些情况。新上任的经理他该做的那些管理招法也都用上了，如：制定营销策略与方法流程、抓考核与奖罚，早晚例

会，宣誓喊口号等。他也善于培训与开会演讲，动员和鼓舞士气，这些讲道理的事都做得漂亮。

但他存在一个致命问题，就是对我们这一行没有经验与深刻体悟，抓不到要害。他也没有深入钻研业务模式，只是浮在表面，做的事情都是隔靴搔痒，带不来实效。我便只好请他走人。

后来，我从同行竞争对手那里挖到一位实战经验比较丰富的资深经理人，请他做分公司经理。他采取的销售对策与管理方法都比较务实，针对性强，很有效果，很快业务就有了起色，队伍也稳定了，员工士气得到提升。



育人不靠讲道理 用心管理才是重点

那些只会讲道理的管理，只会讲道理的育人，其弊端就是：“不解决问题，带不来实效。”这与一个人是不是擅长讲道理没有关系，你讲道理讲得再好，也没有什么用。

但是，我看到不少管理者把管理建立在讲道理上，不论是靠讲道理、口号、文案、团建等来建设企业文化，或在会议中不断洗脑来树立威信，推行考核与奖罚激励来提高绩效，始终难以提升员工能力。

只会讲道理的管理者，往往自身的责任心、作风、学习能力、专业能力、专业经验等诸方面，都存在着某种程度上的缺陷。他们不会刺刀见血运用真功夫做经营与管理，又不愿用心费力地学习与认真负责，只做些隔靴搔痒的形式主义的东西。而最好的管理，就是带领员工多打胜仗。

带领员工打胜仗的七招

① 让能打胜仗的人指挥战斗

提拔或招聘那些懂专业与有专业经验及实战优秀的人、敢扛责敢扛事的人，担任各级与各部门的负责人。他们懂得打胜仗并具备打胜仗主要素质与能力、经验。

② 对标管理

作为管理者，如果你不具备业务经验也没关系，但你必须好学习，有雄心壮志，善于“对标管理”。所谓对标管理，就是寻找与学习所在行业中的成功与最好的标杆榜样及其模式、方法，找出自身的差距，从而解决自己部门或自己企业的问题，提升绩效与发展水准。

③ 一对一情境领导

讲道理式的管理与讲道理式的育人，之所



管理与人需要把工作与学习当成修行，带领他们在一次又一次“打胜仗”的体验中，对工作与学习产生兴趣与热爱，并悟出道理。最好的管理，是实现自动、自律与自我管理。



以没有实效，就在于忽略了员工与学生的差异性。应该采取因人而异、因阶段而异的一对一领导与教育。

4 现场管理

我的一个学生是一家公司的销售部经理，他喜欢陪着新手去推销，现场督战、现场发现问题、现场纠正、现场辅导、现场拿订单的方式来培训与管理新员工。这样一来，新员工的技能与自信、斗志在实战与胜利中得到迅速提升，成长期大大缩短。这样的现场管理，既是一种管理方式；又是一种管理态度，怠政懒政不行。

5 抓反复，反复抓

不要妄图一次培训或一次辅导就解决问题。改变一个人靠的不是讲道理，而是培养习惯。教育孩子、管理部属，靠吼骂、批评、考核惩罚都不是最好的办法，只有抓反复、反复抓，培养出良好习惯才能使人进步与成长。

根据著名的“21天效应”，同一个动作，重复21天就会变成习惯性的动作；同一个想法，重复21天，就会变成习惯性想法。习惯一旦产生，就会影响人的潜意识，进而在不知不觉中改变人的行为。

6 把工作当成修行

管理与育人，还需要启迪员工或学生把工作与学习当成修行，带领他们在一次又一次“打胜仗”的体验中，使他们产生对工作与学习产生兴趣与热爱，并悟出道理。最好的管理，是最终实现员工、学生的自动、自律与自我管理。

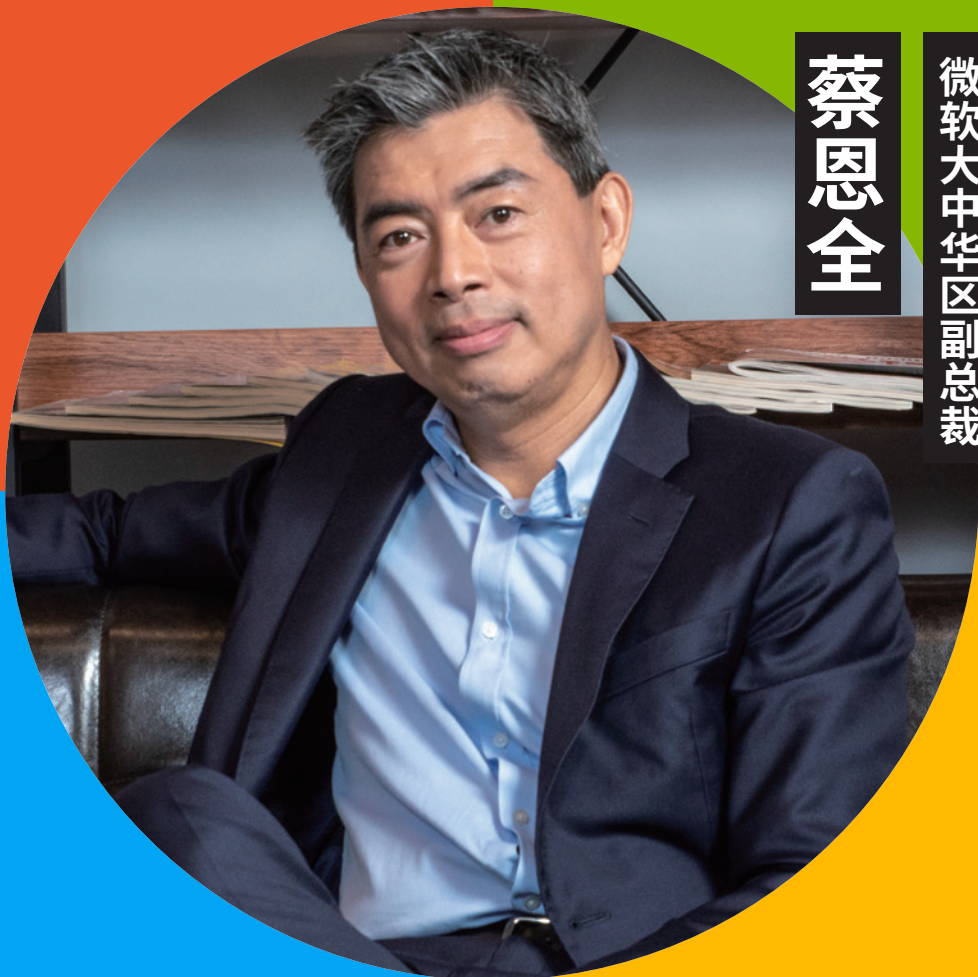
7 关键时刻，身先士卒

在最困难的时候，在别人都顶不住的时候，作为部门领导也好，作为公司领导也好，在你负责的范围，你不能退缩、回避，要亲自带头，冲在前面，去解决问题，去争取胜利。

具有以上7个特点的领导者，他们善打胜仗又善于管理，在带领团队取得一次又一次的胜利中，个人威信树立起来了，企业文化被团队认同，员工得到锻炼与快速成长，具忠诚并斗志旺盛，让组织绩效持续增长。 **A**



本文来源：跨越式企业
(ID: dfy82853236)



蔡恩全

微软大中华区副总裁

图片/天下杂志出版提供

成为高效经理人的五大方法

图·文/天下杂志出版社

蔡恩全是微软大中华区副总裁，在他任内，多次带领业绩成长3倍。30年的管理精华，让他体会到好主管绝不是天生，唯有通过找对典范、持续练习，才能建立起自己独有的管理本事。



看更多名人讲堂

在微软的12年间，我连换10种职务，每个领域都不同。我喜欢用“君子不器”来形容这段旅程，每一次的转换，我

都“大胆”尝试。但别人为什么要给我机会？很简单，这是因为我准备好了。怎么准备？我归纳出5个冲刺的方法。

II 以“信任存折”累积个人信用资产。凡事选择延迟满足、双倍努力，表现给领导看，在主管心中建立起“你办事，我放心”的信任基础。II

方法①：以信任存折累积个人信用资产

“信任存折”是我要提出的第一个观念。凡事我都选择延迟满足、双倍努力，表现给领导看。让我在主管心中建立起“你办事，我放心”的信任基础。

1999年1月，当时我连跳两级，升上顾问暨技术服务处副总经理，管理顾问服务和技术服务的团队。这是微软人数最多的部门，不仅负责技术支援服务，还有顾客的顾问服务。那一年，我才40岁出头。

追溯起因，是顾问部门出了大问题。带领的主管因为业绩达不到，做了许多不适当的事，包括账面出问题。当时的总经理黄存义直接找到我，问我：“要不要接？”，我心一狠，决定扛下这个烫手山芋，跳下火坑。

接下来就是面对现实，耐心听每个员工的需求。除了倾听，还要非常“authentic”（真诚地）回应。我用“authentic”这个字，因为它的意思与常说的“sincere”（真挚的）不一样，更强调“一致”，把别人的事情看得比自己更重要。当上下都信赖你，管理才能发挥效果。

对外，我则壮士断腕，上任第一个月，我就一一和顾客沟通，该赔钱的就赔钱，重新赢取顾客对我的信任。整整花了一年时间，我终于彻底改变部门文化，业绩也回到正常轨道，团队稳定运作，并有新鲜血液加入。

时隔多年，我问已经升任大中华区总裁的黄存义：“当时你为什么找我？”他回答：“Davis（我的英文名），你就像耕田的牛一样，很扎

实，又够聪明好学，我放心。”他的意思是，我都是想清楚了才做事，而且不会耍滑头。我不是绝顶聪明的人，但总是能搭上机会列车，靠的是在信任存折里不断存下的“信任”。

方法②：用整合联想力触类旁通

除了性格上的特质，当然，能力也很重要。为什么我说“君子不器”？因为真正的人才，会放开心胸，具备将专业的“点”连成“线”与“面”的本领。

一路上，我几乎什么都做过。研发、技术服务、业务、渠道、产品营销经理、支援、顾问，到最后，我当上总经理，做到大中华区副总裁。面对全新的考验，我几乎是来者不拒，而且都努力用正面的态度看待。

想挑战不同职务，前期时人脉及经验积累少，要靠自己争取。像我进入惠普、IBM都是自己求职，到微软后的转调，多是由别人推荐和主管指派。为什么大家会想到我？我认为有3个原因：好用、个性耐操又能忍，以及我在对的时间点加入。最后一点尤其重要，找到成长中的组织，就不怕没有机会。

在不同部门间历练，并能触类旁通，会使你成为更成熟、有整合能力的经理人。当主管需要找人出来扛大任，想到你的机率，也会比其他只有单一路径的经理人更高。

方法③：用同理心化阻力为助力

分别在各个单位轮调过，让我很理解每个部

门的目标和痛点，这也使得我有更强的同理心来看待问题。所谓同理心，能够站在其他人的角度思考，会更有效地化阻力为助力。

比如，我注意到业务与营销部门经常互相轻视，既然分别知道这两个部门的心态，我在带业务的时候，就会提早把营销在意的点想好，事先沟通让他们知道；反之亦然。又好比为什么我能在总经理的职务上在任那么久？因为我非常在意与我打拚的员工。我当了一年半的营运总监和7年的总经理，在外企是比较罕见的。从正面角度说，我做得很好，但从负面角度看，就是我不大“长进”，不愿按照外企界的“潜规则”，当3年总经理，就升任大中华区副总裁。

为什么我不积极想升？一方面，考量我的特质及个人价值观，我决定与其快速升大官，宁愿把心力用在对500~600个员工负责。我想让他们稳定、长久地经营业务。这既是我的工作，也是生活。主管重视的目标如果只是发大财、升官，那压力层层传下

去，只会压垮员工，早晚要出事。

但另一方面，在全球分公司评比中，我年年不是拿下第一、就是第二，这难道不是另外一种成就？说穿了，同理心就是我在乎我的员工、同事，不是只在乎我自己而已。

方法④：蓄积你的情绪能量

经理人一定要做好情绪管理。尤其是面临风暴时，要能快速恢复平静。对这一点，我的体会是“找到适合自己的情绪回复方法、然后专注于行动”。

我记忆中，最深刻的一场情绪风暴，发生在2011年。那年我担任总经理，获得全球Top Sup和Worldwide Best Scorecard两项大奖，等于拿到全球分公司最高的两个荣耀。然而直属上司对我的考绩却打出二等，这对过去几年从来都是拿一等的我来说，完全无法接受。

这辈子，我第一次发email询问我的上司，说我不同意对我的考绩判定：“This is not



acceptable。”（这结果无法接受）。我的上司只回复了我一句话：“Look at your succession plan.”意思是，我没有培养好接班梯队。

那一瞬间，我明白，一切都是因为我已经“功高震主”。长期的工作压力，加上担心未来难比往年做得更好，我心情低落到极点。于是，我竟然罕见地生了场大病。连续9天，我发烧到40度，体重更是从68公斤直降到61公斤，短短十几天掉了7公斤。

后来我接触到了“能量管理”的概念，于是从总经理这个职务出发，建立了一套管理、调节情绪、自我恢复的办法。它有3个步骤，分别是：澄清问题找出原因、面对与接受事实、写下解决方法。

好比考绩被打二等这件事，我从数据中找出问题来源，发现我在总经理一职已经太久，过往没有如我的先例，事实当前，与其抱怨恐惧，不如化为行动。所以我找了一天，交代秘书不接受任何打扰，专心思考问题原因，最后逐条写下7、8项行动及解决方案。经过这个过程，我发现内心积累的压力平复了一半，不再那么忧虑。

既然我的上司说我没有接班梯队，我就决定做给他看。所以，我把营运暨营销主管、人资主管都换了，通过改变人员组成来突显我解决问题的行动力。只要最差的情境都想过、接受它，就能应对。我就能专注在行动上，不让自己被情绪困住、影响表现。

方法⑤：掌握成长思维

最后，我想告诉经理人：“永远都要学。”在我那个年代，成长思维的词还没出现，但道理是一致的。前3份工作，我从工作上学习，到了第4~6份工作，我开始接触渠道、产品，

并担任第一线管理职。因为我学习心强，所以不会把同一套方法带到新的部门。新官上任，最忌三把火，那等于是把旧方法带到新组织，而且一旦抱有这种心态，就不会愿意学习。

所谓成长思维，就是不断在工作上打破自己的惯性。我当总经理的后几年，微软开始转型经营云端事业。过去我们卖的是软件，做生意一次卖断即可；但对云端事业，必须采用订阅制，强调后续服务，了解顾客应用需求。这种事业流程完全颠覆本来的模式。如果不能自我更新、调整观念，势必会追不上变化，遭到淘汰。

这很残酷，但也是现实，只有能“自我迭代”的人，才能在成长型的企业存活下去。A

名人档案 |



蔡恩全

微软大中华区副总裁

毕业于清华大学电机工程学系。2019年卸下微软大中华区副总裁一职，30年的外企完整历练，让他在带领微软期间，创下业绩持续成长3倍的亮眼纪录。退休后的蔡恩全，至今在企业担任顾问、演讲，并持续关心未来人才发展。

好书推荐

《高效经理人的管理备忘录》

作者：蔡恩全

出版社：天下杂志出版社

作者集结30年的管理精华，毫不藏私大方公开他的生涯表、行事历与管理工具，并分享给读者如何能在绩效导向、竞争激烈的外企丛林中脱颖而出。



敏捷管理

提升员工自我驱动力

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

人力资源专家博士

2020年新冠疫情席卷全球、2021年塔利班重掌阿富汗、2022年俄乌战争冲击世界经济，这些无法预期的事件一个比一个劲爆，天天都有大新闻，在这样一个变动的时代，同时也是充满机遇与挑战的时代，动荡的市场环境下，每天都有公司受冲击而倒下，但同样的每天也有公司乘势崛起。

QA

快速 反复运算，加速解决业务需求与管理难题，用速度抢占商机，找到竞争新态势，是每一个管理者时时刻刻都在面临的难题。当今社会瞬息万变，在计划赶不上变化的时代，以往按表操课、一切都等领导说了算的模式，早已不足以应对快速变革的商业市场。



II 敏捷式管理借由快速试错收集第一手情报，回馈后修正方向，重新开发更贴近顾客需求的商品或营销策略，核心理念是“快速试错、即时回馈、顾客导向、排定优先顺序分配资源”，注重项目的精准性和即时性。II

管理者需要思考如何建立一个相容、易用且高效的领导框架，使之适用于不同规模和性质的团队。而这样的时代背景下，更快速、更聚焦、更有弹性的高效管理法，我们称之为——“敏捷式管理”。

Q1 什么是敏捷式管理？

敏捷管理源自于软件行业，是一种更为灵活、结果导向和追求速度的开发方式。微软早在2008年就将该方式局部应用到Windows系统反复运算上，尽快发布产品，搜集使用者回馈，再根据回馈改进产品。随着越来越多的企

业应用，一步步进入到大众视野，成为一种组织管理方式。它将工作区分为一个个“项目”，将计划与执行相结合，帮助团队有效地回应不断变化的需求。

敏捷式管理适用于处于竞争激烈环境的组织，比较著名的例子有AES电力公司、Meta、Google。从定义上讲，敏捷式管理又称“Agile”，是借由快速试错收集第一手情报，回馈后凝聚团队、修正方向，重新开发更贴近顾客需求的商品或营销策略，核心理念是“快速试错、即时回馈、顾客导向、排定优先顺序分配资源”，与传统的“长时间规划、事前不试错、上市后才寻求市场反应、销售导向”截然不同。敏捷除了重视项目执行的速度外，同样注重项目的精准性和即时性。

Q2 为什么要关注敏捷管理？

举例来说：我的一个顾客是软件行业，他的顾客超过90%来自餐饮和零售行业，项目按计划推动过程中，受到疫情影响门店几乎都停业了，而“无接触配送”的需求激增，这时候是选择将计划暂停，等事态平稳后再执行，还是集思广益度过难关？

以计划为主导的管理方式下，团队会选择按部就班，依照上年度预定的计划运行。而在敏捷管理下，团队成员从计划驱动转为价

值驱动，他们将会主动思考：顾客需求的变化是短期还是长期的？如何集中现有资源帮到顾客？以顾客的视角为出发点，调整原方案，使其符合市场需求。

此外，受到疫情和自然灾害等影响，企业进入“远程工作”时代。管理者无法就近密切关注团队。与此同时，管理者和团队依旧要平衡和处理一系列复杂工作，传统的流程型管理反而会使管理者陷入困境。

Q3 敏捷管理的好处？

近十年来，从移动互联到智能物联（AIoT）再到元宇宙兴起，互联网的快速发展将商业社会推入到VUCA（易变性 Volatility，不确定性 Uncertainty，复杂性 Complexity，模糊性 Ambiguity）时代，项目的管理的难度和挑战也上升了一个台阶。如何在短时间内更快速、高品质地反复运算产品，解决顾客需求及难题，更快速地获得市场验证抢占商机，同时将试错的风险与成本最小化，是每个管理者都正面临的挑战。

明略科技集团副总裁及生态公司（明胜品智人工智能）联合创始人兼首席财务官（CFO）文鲜明（Kenneth Man）表示，在VUCA时代，传统的管理方法——瀑布式管理（Waterfall），在应对快速变化的市场环境及不断变更的顾客需求上便显得力不从心，在管理技术不确定的项目上尤为困难。按照古代中国的哲学观来类比，瀑布式管理法如同法家，以法为主，以人为辅，更注重“规章、流程，制度”。而敏捷式管理法更像是道家，以人为主，以法为辅，更注

重“人”，讲求的是道法自然，道没有固定的模式，而是依据周围的情境变化，因地制宜，因时制宜，因势制宜。总结来说，敏捷式管理更注重人的层面，从经验中快速学习反应和自我管理。

文鲜明指出敏捷式管理的好处有：

1 敏捷管理可以让管理者快速地掌握产品实际的发展状况，团队是更透明化的，团队成员清楚对方的工作内容和进度，管理者也知道产品真实的发展状况。

2 敏捷管理可以让管理者专注于更高级别的任务，以抵御更多风险。敏捷管理实际上赋予了员工权力，也激发了他们的自主性和责任感，这让管理者能够有时间思考更深层次的事项，比如改进战略和开发新的商业模式。

3 敏捷管理可以让团队专注于在最短的时间内实现最有价值的需求。由于充分授权前线员工在安全范围内有足够自主权，在前线面对顾客突如其来的需求时能更精准、更迅速的解决问题及为顾客创造价值。



基于这些因素，在当今瞬息万变的市场环境下，敏捷式管理便显得尤为重要，事实上已经有不少公司采用敏捷式管理来管理团队，并且取得了良好的效果。

Q4 敏捷式管理要怎么做？

AES的创始人邓尼斯·贝克（Dennis Bakke）在《微笑工作论》中提出他在管理上采用的架构——“蜂巢架构”。蜂巢架构的精髓是：以蜂巢生态中互信、自由，以及为团体谋福利的原则，来打造工作环境。蜂巢由无数个相同大小的蜂房组成，每两个蜂房之间只隔着一堵蜡质的墙。为节省建造材料，蜂房为六边形结构，以最小量的材料来获得最大的面积。不同工种的蜜蜂各司其职，且互相传递信息，彼此协作，共同为建设蜂巢社会而辛勤劳作。

明略科技集团副总裁及生态公司（明胜品智人工智能）联合创始人兼首席财务官（CFO）文鲜明（Kenneth Man）表示，企业便如同蜂巢，一个个同层级的项目组就如同小而美的蜂房，通过业务流程或信息链彼此连结，是扁平化的组织结构。在组织内部各项目组间可以通过办公软件进行跨层级、跨部门、一对一或对多的信息沟通或自主组织协作；在组织外部则可以获取市场资源，并共用给内部成员。扁平化的蜂巢结构去掉了中间层，使基层员工到首席管理者（CEO/CFO等）之

间的层级不超过四层，同时，决策的权力及资源下移，由各项目组依据市场情况或顾客需求的变化来自主决策，以应对瞬息万变的商业社会，大大提升决策及执行的效率。与此同时，决策权的下放给予基层员工更多的进步空间，在员工培养及员工满意度上都能取得更好的效果。

Q5 敏捷式管理会遇到哪些挑战？

总结来说，敏捷管理的核心在于“回应变化”胜过“遵循计划”，强调顾客为导向、高效沟通、自组织及持续学习，更注重人的主观能动性，而非既定的模式和规定。但敏捷式管理的理念从开发转而应用到企业管理的时间并不长久，当前仍处于一个摸索、试错和验证的阶段。

敏捷是一个抽象的概念，相对于传统的管理模式，敏捷式管理更为个性化，它并非是一个适用所有企业的公式。企业要想真正将敏捷式管理融会贯通地运用到实际情境中，仍需要在实践中依据自身情况不断地尝试，获取更多的经验来调整为适合自己的管理方式。

总体来说，敏捷管理的本质是赋予员工权力，提升他们自我驱动力的一种方式。管理者可以参考这个模式，结合组织的实际场景，去发挥其最大的价值。过于强调模式并没有意义，重要的是要能快速适应市场变化、达成目标、在问题发生之后用最小的成本解决。 **A**

// 敏捷式管理更为个性化，它并非适用所有企业的公式。企业要想真正将敏捷式管理运用到实际情境中，仍需要依据自身情况不断地尝试，调整为适合自己的管理方式。//



布基纳法索的甘多小学，是凯雷首件作品，集结全村力量共同建造而成。

从“心”而发的向善力 启动更美好的建筑设计

文/李俊明·图/Pritzker Architecture Prize



看更多经典设计

象征建筑界最高荣耀的普立兹克建筑奖，自1979年成立43年以来，今年首度将奖项颁给来自布基纳法索的非裔建筑家，不仅体现在地风土与现代设计的最佳融合，也为全球关注的“永续”议题，做出耐人寻味的示范。

对于 人们总把“永续”挂在嘴边谈论不休，今年获奖的建筑师迪埃贝多·弗朗西斯·凯雷（Diébédo Francis Kéré）反倒决定不以“永续”来形容作品，以亲身实践的在地耕耘，证明建筑设计如何长久与环境共存。

“我试着找出手边最容易获得的资源，看看如何用最简单的技巧，在未对环境造成影响的情况下做出某种品质，”对这位出身西非的建筑师来说，“永续”就是在我们创造的事物、所节省的资源、以及对环境的关注之间，找到最佳平衡点。



建筑师Diébédo Francis Kéré



2019年为科切拉音乐节创作了一系列色彩缤纷的塔楼。



布基纳法索的健康与社会促进中心，同样是强调在地元素的设计。

对他而言，建筑包含了三要素，分别是：制作（Making）、文化（Culture）、在地社群（Community），这三者缺一不可，形成了他的建筑特色。

“一幢永续的建筑是耐用的，能拥抱使用者，并带来喜乐与舒适。”凯雷认为“永续”绝非口号，而是能找出创新的材质运用。他的多数作品都采用当地可取得的材质，再借由具创意的应用方式回应酷热、降雨，以及其他气候条件的考验。

追求卓越的动力 来自改变环境的渴望

今年56岁的凯雷，早在赢得普立兹克建筑奖之前，就已闯出一番成绩，他把事务所设在德国与故乡布基纳法索，不仅有作品出现在欧洲，以及非洲的贝宁共和国、布基纳法索、马利、多哥、肯亚、莫三比克和苏丹等

地，也在哈佛、耶鲁、慕尼黑科技大学等地任教。但回顾他一路的发展，其实很不容易，凭着一股想要“改变”的赤诚，支持他不断向梦想前进。

半个世纪前，他还是布基纳法索的甘多村（Gando）村长之子，那里没有幼儿园，物资匮乏，村里的社群就是家族网络。

“我记得祖母会坐在光线幽暗的房里说故事，我们会围成一圈，让她的声音环抱着我们，召唤我们更靠近，并形成一个小天地。”凯雷如此描绘人生最初对空间产生的感受。

真正让他产生想要改变环境的动力，则是上学的痛苦经验。七岁那一年，他成为村里第一个去上学的孩子，不过学校破旧又不通风，他必须跟百来位学童挤在极度闷热的教室，成为苦不堪言的差事。不过正是在那样艰困的环境中，激发他想改善家乡教育环境的动力，借由建筑让人们的生活更美好。



赴德学习建筑 以校园建筑扬名全球

在这个追梦的过程中，他先拿到奖学金到德国求学，一边做着木工，一边上夜校念书，就这样过了五年拿到高中文凭。后来他进入柏林科技大学，一步步朝向建筑专业迈进。

特别难能可贵的是，早在大学还没毕业时，他就努力四处筹款，终于在2001年募集到5万元美金，为家乡甘多村兴建小学，成为他的第一件作品，也让他赢得2004年的阿卡汗建筑奖（Aga Khan Award），让他在建筑圈崭露头角。

他认为甘多小学应被视为现代建筑，因为它既不西化，也不算传统非洲建筑，而是在两者之间找到一个平衡点。

值得注意的是，与普立兹克建筑奖之前的得主作品相比，凯雷的建筑很不“科技”，材料更是毫不起眼，往往是最原始的人工方式兴建，却能为当地带来深远的影响。

比方当他提出要用黏土红砖来盖甘多小学，村民一开始认为他很蠢，因为在当地人的认知里，只有混凝土与玻璃才是现代化的象征，黏土砖没办法撑过雨季的冲蚀。他不

断耐心向村民解释，激发村民也想参与其中的动力，了解为什么要这样做的道理，而村民被打动后，也都自动自发参与了小学的兴建，烧砖、敲打、研磨……各司其职，成为了在地参与度最高的建筑。

建筑因人而生 也为人道而活

他告诉BBC，建筑是能用来创造更佳城市的工具，可以创造激励人心的空间。他也曾经表示，“建筑是为人道而生，创造人们能自我发展的环境，让人们感到快乐，并享受福祉。”因此凯雷的每件作品，都怀抱这样的理想，针对使用者进行设计。

在与设计媒体designboom的访谈中他曾提到，自己从小就与在地工艺一起长大，因此凭借双手制作的工艺，也是他人生的一部分，在他学会了现代建筑的技巧之后，就将之当作有利的工具，追求在地材质的多重运用，让村民能在保存传统造屋技巧的同时，也得到空间品质的提升。

在地参与不只是节省开支，更是为下一个世代培力，在同心协力兴建的过程中，将知识传承下去，也会居民更深刻感受到设计带来的改变与不同。



布基纳法索理工学院，也是凯雷著名的校园建筑之一。



布基纳法索Léo外科诊所医师住宅。



左图：呈C字形格局的布基纳法索Lycée Schorge中学，设置有教室、行政设施与齿科诊所，采当地红土石等材料建成。右图：肯尼亚“狮子新创园区”的塔楼由白蚁丘得到设计灵感，专供非营利组织Learning Lions使用，为年轻世代提供信息和通讯技术培训。

除了在地材质的巧妙运用，凯雷在设计上的另一出色之处，也在于如何在空间中处理阳光与空气的议题。

凯雷告诉设计媒体Dezeen，他的目标就是使用最容易获得的材料，创造最能呼应气候与人们需求的建筑，因此他做出了很多讲究通风与采光的建筑，无须任何人为或机械空调装置，就能保持环境舒适。

善用地材质 真正呼应环境永续

以甘多小学为例，他便采用具有良好绝缘隔热效果的黏土砖，能吸收热能，延缓热气传导至室内，并在夜间释放热气。而借由热空气上升、冷空气下降的原理，他在天花板开出许多通气孔，让空气自由流通，降低室内闷热，让孩子们能享受到更舒适的学习环境。

除了注重实用，在光影中创造出诗意的表现，也不断贯穿在他的系列创作中，让原本炙热的太阳光穿透建筑与庭院，创造人人可以享受的宁静与遮蔽。

他的校园设计便大量使用当地常见的尤加利树枝条，在立面排列成遮帘，既能抵挡强烈的阳光直射，也让户外与室内之间产生缓冲区域，创造更舒适的环境。另外，他也利

用金属板与金属支架组成双层屋顶结构，成为他作品一大特点，除了抵挡强烈日照，也让空气更容易对流循环。

利用在地建材的优点，就是能降低成本、容易取得，而且符合生态永续原则，这也会刺激当地经济、强化在地认同，并把建筑的技巧传承下去。因此在凯雷的努力下，即使是缺电缺水的落后区域，也同样可享受现代建筑带来的好处。



蒙大拿州Tippet Rise艺术中心的Xylem展亭，以截切原木构成，设计灵感来自非洲多贡族文化中的庇护所。



贝宁共和国议会大厦采用头重脚轻结构，向非洲“会面树”传统致敬，西非常在这类树下举行公共集会、会议和社区活动。

从心而发 启动更美好的未来

对凯雷来说，建筑是一种实现乌托邦的工具，“我希望改变典范模式，让人们愿意去梦想并承担风险。”凯雷认为，并非有钱人就能任意挥霍地球资源，而穷人也不该因贫困就放弃追求生活品质，每个人都值得奢华、舒适、品质等各种美好，“我们希望将这些连结在一起，关心气候与资源稀少等与所有人息息相关的问题。”

此刻，正有许多设计案展开的他，总说友人担心他工作太多，负担过重，但他并不想听到这些，因为对他来说，为着更美好的未来而忙碌，是一件再幸福不过的事。

当别人问到，看过他的作品后如何能从中得到启发，他会回答：你可以从“心”开始，先从与自己有关的方面着手，想想对你来说最富感情的事，就能产生共鸣。而他就是如此默默做来，从一座家乡小学建筑的向善力起始，一步步走向如今的卓然有成，让全世界看见不一样的非洲创造力。A



隐藏于地下的展馆，结合了各种声光互动装置，引领观众进入童话的奇想世界。



兴建中的布基纳法索议会大厦采用金字塔造型，将成为崭新地标。



掌握运动五诀窍

运动治疗 减缓疼痛

文 / 戴念国 · 骨科主治医师



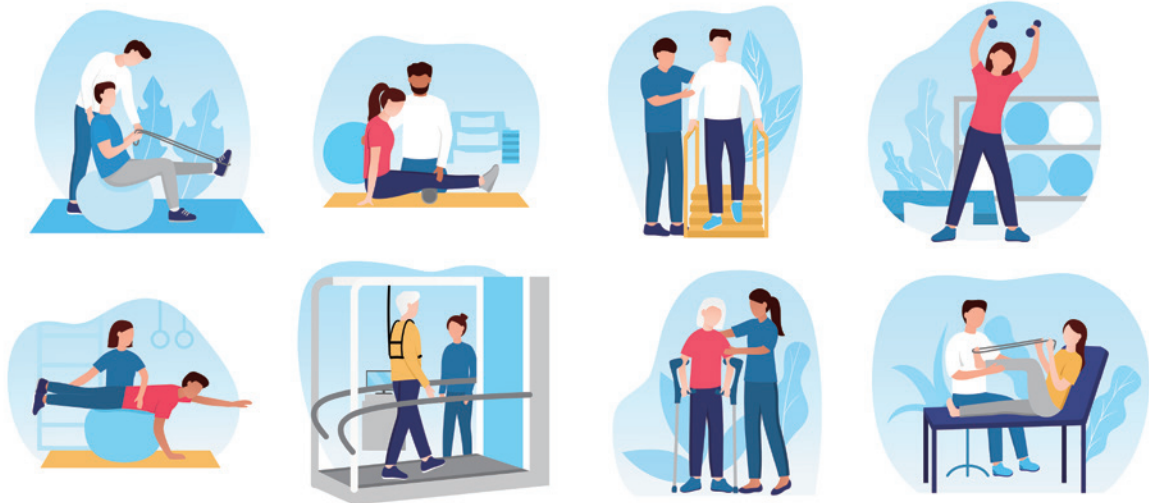
看更多健康常识

传统的治疗方式，面对高龄化慢性疾病与退化等无法解决的问题，因随着年龄增长，膝关节也在持续磨损与退化，只要有好的骨关节，就拥有继续健康长寿的本钱。“运动治疗”在各种疾病上，可以减轻关节疼痛，有助于预防和减少关节疾病，获得生理、心理和功能上的益处。

“运动处方”的核心目的是提升体能，增进骨关节肌肉神经系统健康，进而确保运动安全减少运动伤害。并依据个人兴趣、健康需求及临床问题，而有不同的设计与强度，所以每个人都要给予特定的运动评量方法与建议，这就是运动处方的精神。

“运动治疗”可减轻20%以上的疼痛感！

所有运动都一样，过度或不当的训练是会造成运动伤害，但适度的运动可以有效减缓疼痛感；如：股四头肌强度的提高，可以同时减轻膝关节疼痛，有助于预防和减少关节疾病。周



边动脉阻塞疾病常发生在下肢动脉的阻塞进而减少腿部的血液循环，导致下肢功能显著下降与疼痛，甚至最终造成截肢。运动处方则在考虑疾病的风险因子下，建议进行有氧运动。

全球糖尿病患者的人数不断增加，跟饮食与生活方式有关联，运动可以减轻压力，降低心脏病风险，降低血压，帮助控制体重，也有助胰岛素改善糖尿病的管理。这类患者建议不要采取太劳累的运动，可以是散步或体操等轻松自在的活动，避免久坐或老是开车、不爱动。

詹姆斯·库克大学慢性病预防中心的杰贝尔（Gebel）博士研究报告指出，通过进行稍剧烈的锻炼，可以增加健康益处。而澳洲对糖尿病患者的建议则是每天进行30分钟，或者一天分三次各10分钟来锻炼是合适的方法。

运动处方在骨科，应由具有适当资格的人来提供咨询。运动处方从几项要素来设定执行：运动种类（形态）、运动强度、每次运动时间长短、运动频率、运动进程计划等等，分述如下：

1 运动的种类与形态

依运动肌肉的主要摄氧代谢方式来分，如“有氧运动”，需要足够氧气让身体提供能量的运动，通常心跳控制在最大心率的50~70%之间，常见的有氧运动例如走路、慢跑、游泳、韵律舞等等。运动时，肌肉有韵律性的活动，运动时可不断将氧气、养分带来，并将代谢物带走，所以乳酸堆积较少。“无氧运动”以肌肉持续性收缩的运动，如短跑、举重、竞赛等，此时肌肉细胞的能量来自无氧性代谢，易有乳酸堆积。

2 运动能量来源

一般运动时能量通常的来源为糖及脂肪，其次是蛋白质与酮体。至于能量来源的选择则是由运动强度来决定，因为运动强度会影响各种荷尔蒙，进而决定身体能量供应。运动强度低时，身体能量供应足够会减少使用糖，而以脂肪来当主要能量来源。而运动强度高时，就必须以糖当能量，因为如此能源转化较快。依运动训练的原则，在开始运动训练体能时，最好从运动强度较低、易控制的运动开

|| 在训练体能时，最好从运动强度较低、易控制的运动开始，等到体能全身状况提升后，再慢慢加入高强度的活动。假如一开始直接采取无氧运动，容易造成骨骼肌肉的运动伤害或心血管疾病并发副作用。||

始，等到体能全身状况提升后，再慢慢加入较具变化并提高强度的活动。假如一开始直接采取无氧运动，容易造成骨骼肌肉的运动伤害或心血管疾病并发的副作用，所以锻炼心肺耐力项目，都属于全身性大肌肉的有氧活动，具有节奏性又可持久进行，运动时以容易控制的自我锻炼方式较为理想。

3 运动强度

强度判断可以用心跳率、耗氧量、能量消耗、自觉费力状态方式评估。一般健康成人建议的运动强度，目标是希望心跳率达到介于每分钟最大心跳率的60~80%之间，而一般最

大心跳率则是以“220减年龄”来评估。中强度的运动对心脏与心血管功能的训练发挥较适合，低强度的有氧运动则有益于末梢氧化功能的发挥。若想去掉身上过多的脂肪，靠运动来将脂肪氧化掉是最好且有效的方法。之前没有良好运动习惯、体能较差或有心脏血管疾病者，可以选择较低强度的活动，较不会发生运动的副作用，并可达成促进健康的目的。

4 运动持续时间与频率

依运动医学会建议，一般建议每次运动持续时间至少要20~30分钟，对心脏血管功能才有促进效果。每个运动时段，应该包括



|| 建议每次运动持续时间至少要20~30分钟，对心血管功能才有促进效果。每个运动时段，应包括运动前5~10分钟的热身运动，使体温会上升，心肺循环稍微加速，可提升主要运动的效果，避免运动伤害。||

在主要运动前5~10分钟的热身运动，使体温会上升，心肺循环稍微加速，增加肌肉韧带胶原蛋白的长度与弹性，可提升主要运动的效果，避免运动伤害。在主要运动之后5~10分钟的需进行缓和运动，可以加速体内堆积的代谢废物清除，并减少急性运动后的低血压不适与风险副作用。至于理想的运动次数，依据运动医学会的建议，每周至少要运动3~5次，可以达到较好的运动效果。

5 运动进程计划

根据个人健康状况与目的，不论是慢性病或骨关节病的情形，按不同阶段循序渐进来执行计划。计划中增进骨关节肌肉神经系统健康与强度，是需要因人而异的专业设计，根据不同部位与身体骨关节、韧带、肌肉不同损伤修复时期来规划。骨关节肌肉韧带损伤之运动治疗进程计划重要原则是，关节肌肉韧带损伤“急性期”采用开放式关节活动训练（open chain exercise），损伤“中

期”采用功能性关节活动训练（functional chain exercise），损伤完全复原“后期”采用封闭式关节活动训练（close chain exercise），是比较正确的运动处方。

对患者的运动治疗教育已被证明有助于关节炎的自我控制，它可以减轻疼痛、改善功能、减少僵硬和疲劳。与单独使用消炎药（NSAID）相比，患者运动治疗教育可以平均减轻20%以上的疼痛。专业运动治疗技术，包含早期的重量训练、肌肉神经发炎萎缩受损后的再教育、本体感觉神经肌肉促进技巧、动作控制训练、早期介入功能训练、心肺功能训练、体能训练、目标导向训练等运动治疗。

积极训练时的辅助工具有等速肌力训练仪、跑步机、脚踏车等运动仪器。对于超重的人来说，减肥也是一个改善关节炎的重要因素，有氧运动和步行等治疗性运动计划，可以在膝关节炎患者运动治疗6个月内减轻疼痛并改善其身体机能。能。A

出自：《骨科延寿密码》/时报出版社



震旦 御之





兼具沉稳与时尚的办公空间

震旦家具Kristal主管系列： 彰显精英锋芒



一对一咨询详情

图·文 / 震旦家具

你想象中的主管桌是什么样的？是年轻时尚，还是稳重大方？震旦家具为您带来兼具沉稳与时尚的办公空间！

震旦 家具创新中心调研发现：25-35岁实干型青年主管们具有更为先锋的思维，对新鲜事物有着更高的接纳度，同时也有更为强烈的个人风格，希望能展示自己的喜好与个性。

震旦推出Kristal当代风主管系列，是为朝气蓬勃的新生企业及数字化转型中的企业打造的主管系列产品，包括主管桌、会议桌、茶几、衣柜、矮柜和后柜。



震旦Kristal当代风主管系列外观理性直观却不失精致，追求使用体验带来的情感触动。



Kristal从“Crystal”水晶的英文单词衍变而来，期望带来如水晶切面一般犀利、晶莹剔透的产品特征，展现职场精英的独特眼光和简约品味。

光影变换，呈现设计美学

震旦汲取建筑与艺术空间魅力，融合了玻璃材料和线条的独特质感，Kristal呈现出变幻莫测又简洁的建筑风美感。

流畅线条，诠释当代办公风尚

Kristal系列如水晶般简约、线条流畅，勾勒出干净利落的姿态，给人一种“锋芒”的印象，其优美的几何外立面，呈现轻盈之姿，轻与重，光与影，既有内敛的积淀，又有海纳的包容，诠释了更为特别的当代办公风尚。



实现四大空间自由搭配

Kristal满足当代年轻化主管空间配套的需求，为现代办公空间提供更为高效的工作和创意支持，触控式后柜让个性化展示空间更随性，是实用与颜值的融合。

Kristal会议桌，彰显锋芒又不失圆润，令会议空间更加聚焦的同时，也带来现代美感；圆角矮柜和茶几，保证洽谈空间的安心边界感，让交流过程变得舒适放松；通透烟灰色桌面，让接待空间视野简洁有序，提升效率。

实干精英们需要兼具沉稳与时尚的办公空间，震旦Kristal当代风主管系列外观理性直观却不失精致，追求使用体验带来的情感触动，传达了当代青年主管坚韧不拔的意志以及对创新和生活更为极致的追求。A



震旦抓住市场机遇

拓展印后装订领域获得显著成效

图·文 / 震旦智能装备

信息安全涉及国防、政治、经济、科技和民生等众多领域，关系到国家安全与企业利益，其重要性自不必多言。因此，为防止重要信息外泄，必须从各个环节着手。



一对一咨询详情

比如 制作红头文件、标书等涉及商业机密的成本时，经常需要外发胶装、裁切，这样就会造成重要信息外泄。所以越来越多的企事业单位会选择购买中小型胶装机、切纸机等相关印后设备自行加工。它们一可以防止重要信息外泄；二可以避免供应商无法按时交货；三是中小型胶装机、切纸机体积小不占空间，操作简便；四是从长远看，相比长期外发加工要经济划算！



工厂照片

震旦胶装机系列



随着客户保密意识的增强，中小型胶装机、切纸机的市场需求不断扩大。

在这样的趋势下，震旦抓住市场机遇，大力拓展印后装订领域，获得显著成效。其中胶装机分为：50系列（胶装厚度5CM）、60系列（胶装厚度6CM）、G系列（智能控制系列）；显示屏采用LCD液晶显示；太阳刀+小铣刀铣背设计；智能调节书背方圆度、夹钳压力、夹紧时间等；直线双导轨设计保证小车运行稳定；大容量铝合金胶池，可长时间保温，防止胶水老化，确保胶装牢固；机身加厚钢板，结构牢固耐用。震旦面对市场变化不断钻研进取，最新产品AMG270-A4，具有自动进封面、自动收集成本等功能，真正做到了智能化，以人为本。

胶装成品配合震旦切纸机使用，可确保成

品精准裁切后美观整洁。震旦切纸机主要分为电动系列与速度更快、动力更强劲的双液压系列；其采用液晶显示屏，操作简便；操作平台采用红外光电保护，灵敏度高，时刻保护工作人员安全；切纸厚度50~100mm，可满足不同客户需求；裁切精度可达0.3mm；斜刀采用优质合金打造，结合切纸专利技术，确保纸张一切到底。

震旦胶装机、切纸机种类齐全，操作简便，体积小，性价比高，客户可根据需求自由搭配使用，成品精美牢固，经久耐用。

震旦胶装机、切纸机，凭借优良的品质，以及完善的服务体系获得了用户一致好评。震旦将继续以敏锐的洞察力关注市场需求，为消费者提供各种可靠、优质的办公产品与办公设备。 **A**

震旦切纸机系列





案例赏析

意大利国民劳动银行罗马总部

图·文/AURORA ESTEL

BNL—意大利国民劳动银行（Banca Nazionale del Lavoro）是一家成立于1913年，拥有百年历史的银行。BNL罗马总部又被称为欧洲地平线（Orizzonte Europa），占地 75,000 平方米，重新整合了之前部署在不同地点的3,500 名员工。该建筑获得LEED绿色建筑金级认证。



一对一咨询详情

从项目伊始（2017）ESTEL就为BNL提供了定制储柜、工作站。2021年ESTEL又结合新的产品系列为BNL带来了专属的办公空间解决方案，包括主管、会议、共享、协作、接待与工作六大空间。

1 主管空间 ——Grand More主管桌

主管空间使用【Grand More主管桌】，粉喷釉面黑漆框架，内嵌式陶瓷桌板，沉稳内敛的金属材质衬托出光滑的大理石纹陶瓷桌板，侧柜配合使用白色烤漆板。



Grand More主管桌



Divina休闲椅



Collaborative Room 协作间



P016工作站

2 会议空间 ——Divina休闲椅

【Divina休闲椅】是具品味的会议椅选择，椅背、扶手与坐垫一体式设计，椅身整体些微倾仰，坐垫及扶手的边缘处做削薄造型，使坐感更舒适。

3 共享空间 ——Baobab岛形共享桌

岛形共享桌取名Aricipelago，意为岛屿的Baobab系列，桌面形状就像一座海岛，伫立在办公空间中。

BNL创新性的同时使用两个【Baobab岛型共享桌】，将这一空间转变为可供12人使用的头脑风暴区，促进公司内部的交流共享。

空间中还使用【Landscape休闲椅】与【Locker储物柜】满足该空间的办公座椅与收纳需要。色彩与材质精心搭配，嫩绿、鹅



Baobab岛形共享桌

黄、粉色、浅蓝、原木色营造清新自然的共享办公氛围。

4 协作空间 ——Collaborative Room 协作间

两座圆角协作间根据地坪分别搭配了蓝色与橘粉色布艺墙板，内置【Pola休闲椅】与【P45共享桌】。在开放的办公空间内预留出了通透、不受打扰的协作空间。

5 接待空间 ——Dolly Chat沙发

【Dolly Chat沙发】作为模块化的沙发系列，可提供单元式的半开放洽谈空间。洽谈桌模块电源隐藏于桌面下，可展开的桌面含USB与HDMI接口，不占用桌面使用面积。

6 工作空间 ——P016工作站

BNL的工作空间采用固定工位与快速会议桌结合的模式：走道一侧放置【P45高桌】，用纯正的原木色为办公场景带来原生态的体验；里侧放置【P016工作站】，120°弧形斜切边桌板加三色混搭布面桌屏，底座为具意式线条感的铸铝桌脚。ESTEL的产品营造了富有生机的空间感受，将意式智慧办公带进了BNL这个拥有百年历史的金融业总部。A

文化星期五

白領之夜

FRIDAY NIGHT OUT
MEET AURORA MUSEUM

白領之夜系列講座回顧

藝術的遷徙與融合

——晉唐時期外來藝術的漢化（下）

主講人——胡煒（同濟大學 建築與城市規劃學院）

圖·文／震旦博物館

晉唐時期，外來的繪畫技法對中國繪畫產生重要的影響。同時，中國也對外來藝術進行着符合民族審美的選擇和融合。在上一期了解了中亞地區的艺术遺產及外來文化影響中國繪畫的兩個特點之後，這一期我們繼續學習西域文化對中國繪畫的影響，外來藝術在中國又是如何被漢化的。



看更多精彩活動

古畫皆略，至協始精

公元前四世纪，战国时期的一件漆器“彩绘车马出行图圆奩”，其中的人物衣服是寥寥几笔，面部刻画也十分简略（图一）。西汉时期墓室壁画《两文臣》（波士顿美术馆藏）、东汉时期墓室画像砖《四骑吏》（四川省博物馆藏）中均是如此。



图一：彩绘车马出行图圆奩（局部），战国，高10厘米，直径27.9厘米，湖南省博物馆藏。



图二：《竹林七贤与荣启期》画像砖（局部），南京西善桥出土，5-6世纪，南京博物院藏。图三：（左）《商旅图》画像石，北齐；（右）杨子华《校书图》（局部），北齐。图四：麦积山石窟，第44窟，西魏，6世纪中期。

可见三世纪之前，中国绘画传统就是简略。南朝齐梁时期画家谢赫写道：“古画皆略，至协始精。”意即在六世纪之前，中国早期绘画都很简单，到了卫协（西晋人）这个人，中国绘画开始变得精致了。唐代重要的美术史家张彦远在《历代名画记》中写“卫协师于曹不兴”，曹不兴是三国时期的重要画家，卫协是他的学生。但是为什么曹不兴可以让卫协的画变得十分精致呢？在此就要提到当时的一位西域僧人：康僧会。他大致在公元247年到达东吴并带来西域佛像的画样。曹不兴对这个佛像画样进行了学习和观看，所以他的人物画中很多技法融合了西域的一些范式。

南京博物院藏的画像砖拓本《竹林七贤与荣启期》（图二），其中人物线条和树的画法，与顾恺之《洛神赋图》中的画法一样。有人认为《竹林七贤与荣启期》和顾恺之有关，但胡炜老师认为这是当时流行的一个样式，并不完全是个人风格，高古游丝描其实是在南北朝都很流行的正规画法。再看北齐的《商旅图》画像石和杨子华《校书图》局部（图三），其刻画都用的是细线。可以得出从西域而来的绘画所用的这种造型线条，在当时已经

成为主流，大家追求这种精致和精细。

外来艺术的中国化

佛像传入中国之后，对比2-3世纪犍陀罗佛像和北魏晚期云冈石窟的佛像有很大区别。经过北魏孝文帝的汉化政策，这个时期云冈石窟的佛像出现了汉服，薄衣宽袖。就悬裳来说，此前的犍陀罗佛像悬裳简单，而云冈石窟中悬裳所起的作用是遮蔽身体，身体不再那么明显袒露出来。在中国的理念下，衣物反映社会地位。那么作为佛陀这样的圣人，就得具有一定的视觉上的等级符号。到了西魏时期，麦积山石窟的佛像悬裳变得更加宏大，佛像上的汉化已经非常明显（图四）。

历史上外来艺术汉化的例子有很多，包括色彩和书法。纵观西方文化进入中国的历程，我们也会思考，古希腊的影响力如此强大，为什么来到中国之后会被本土化呢？其实中国本身的文化、审美及信仰决定了我们不追求对于外在的逼真刻画，如果我们十分自信自身的文化特点，就会很巧妙地去转化外来的影响，而不会直接被替代。 **A**



明宣德·五彩鸳鸯莲池纹盘

蓝色藏文、水波及边框是釉下青花，其他的红、绿、褐等纹饰则为釉上彩绘。(图一)

图片来源：《景德镇珠山出土永乐宣德官窑瓷器展览》，页261，图89。

古器物学讲座——元明清彩绘瓷专题④

釉上、釉下彩绘瓷

文/吴棠海·图/震旦博物馆

釉上彩以低温焙烧法定色，釉下彩则需高温还原气氛才能显现最佳色泽，二者本来分属不同的品类，但是明代窑工将它们搭配使用，烧造出兼具釉上彩和釉下彩的青花五彩与斗彩。

青花 五彩和斗彩仿佛师出同门的兄弟，二者皆以青花作为蓝彩，与其他低温彩料一起装饰器面，釉彩种类及绘画

技法随着时代而演变，本文选取宣德、成化、嘉靖、万历及康熙五个时期，介绍明清时期釉上、釉下彩绘并用的概况。

一、明宣德五彩

宣德时期青花纹饰的烧制技法已经十分纯熟，釉上彩料的色泽稳定漂亮，因此结合二者，创烧出青花五彩瓷。

图一为明代宣德时期的五彩盘，此器出土于江西省景德镇珠山官窑遗址，盘口外敞，器壁圆弧收窄，底下具有圈足，口沿环绕一圈吉祥藏文，盘心与外壁皆用鸳鸯莲池纹为饰，足内书写“大明宣德年制”六字二行双圈楷书款。

此器的纹饰制作经过二个步骤，首先用钴料勾勒边框，书写藏文和年款，绘画水波、鸟首及翅羽局部，罩上透明釉，高温烧成青花，再用红色、绿色及褐色之彩料，绘画莲荷、水草及禽鸟，低温烧制成纹。

此类器物历来少见传世，目前仅见于景德镇之御窑厂遗址，是非常珍贵的研究资料。

二、明成化斗彩

“斗彩”与青花五彩类似，因为釉彩呈色和成纹工序雷同而容易混淆，其实二者运用青花的范围是不一样的。

图二为明代成化时期的斗彩鸡缸杯，此器是北京故宫博物院藏品，口沿微敞，器壁往下倾斜收窄，杯腹略深，器底有浅圈足，外壁以山石花卉构成庭园场景，公鸡和母鸡带着小鸡在园内觅食，圈足内底书写“大明成化年制”六字二行方框楷书款。

细看纹饰的色彩分布，可知此器先用钴料勾勒器缘框线，绘画纹饰轮廓，并书写年款，罩上透明釉烧成蓝色青花，再于青花线内填入红黄绿紫褐等彩料，绘出图案，低温烧制，成为高温青花轮廓和低温釉彩填色的组合。



明成化·斗彩鸡缸杯

此器以钴料勾勒纹饰轮廓，施透明釉，高温烧成青花，再于轮廓线内填入低温釉彩。（图二）

图片来源：《五彩·斗彩》，页195，图177。



明嘉靖·五彩鱼藻纹盖罐

此器以蓝色青花搭配红、黄、绿等低温釉彩，组成缤纷的釉上、釉下彩绘纹饰。（图三）

图片来源：《五彩·斗彩》，页15，图14。

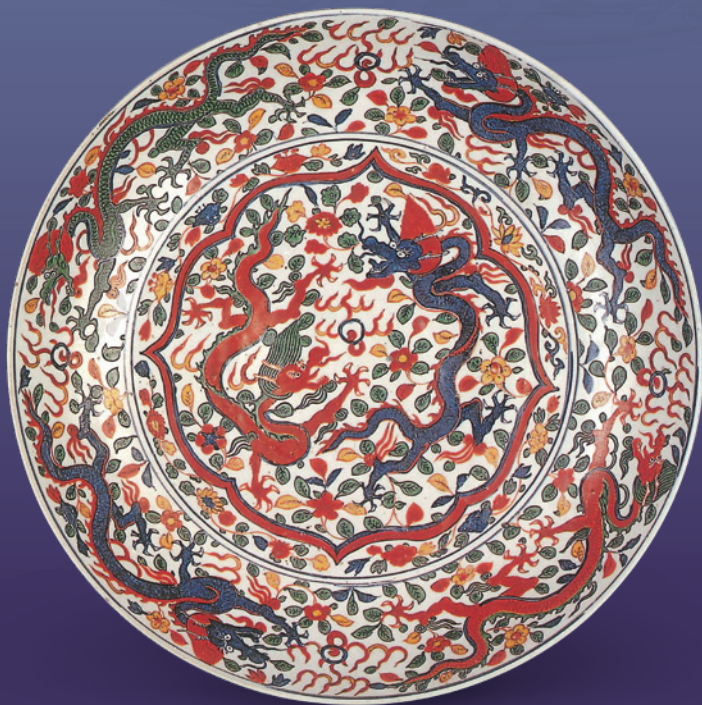
蓝色纹饰为钴料绘制的釉下彩，红、黄、绿、褐等颜色则是成瓷之后画于釉面上的低温彩绘。除了颜色种类比早期增加之外，所有纹饰采平涂法填色，色彩丰富，红彩明艳，画面缤纷热闹。

此一彩类成熟于成化年间，并且持续烧至清末，风格几经转变，各有时代特色，其中精巧雅致的成化作品广受藏家珍爱。

三、明嘉靖五彩

明代嘉靖时期，崇尚奢华的社会风气反映在五彩器的制作上，既有低温彩料绘画的釉上彩，也有使用钴蓝的青花五彩。

例如图三为北京故宫博物院收藏的明嘉靖五彩盖罐，此器的盖子呈天盖地式，顶部竖立宝珠形钮，罐身为唇口、短颈、丰肩、圆腹之状，圈足内部书写“大明嘉靖年制”六字二行楷书款，表面以鱼藻纹为主题，搭配璎珞、莲瓣框及蕉叶等纹样。



明万历·五彩龙穿花纹盘

蓝色框线和纹饰为釉下青花，红、黄、绿等纹饰则为釉上彩绘，布局细密繁缛。（图四）

图片来源：《五彩·斗彩》，页53，图49。



清康熙·五彩花鸟纹盖碗

蓝色青花具有层次，低温红彩呈色鲜明，绿彩深浅有致，笔触劲挺有力，色调清晰明亮。（图五）

图片来源：《五彩·斗彩》，页151，图139。

四、明万历五彩

明代万历时期延续前朝的基础，盛行五彩瓷器的制作，造型丰富，品类众多，纹饰构图愈趋繁缛。

图四为明代万历时期的五彩龙穿花纹盘，此器为北京故宫博物院藏品，盘口微敞，器壁圆弧向下收窄，盘腹略浅，底下具有圈足，足内书写“大明万历年制”六字二行青花双圈楷书款，器表以五彩为饰。

盘面划分内外二区，盘心勾勒菱花形开光，开光内部以双龙为主纹，一升一降，上下交错，侧壁排列四龙，首尾相接，逆时针环绕，龙纹追逐前方火珠，周边布满花卉，是寓意吉祥的穿花龙题材。

蓝色纹饰以钴料绘画，红、绿、黄、紫等颜色则是釉上彩绘，单色平涂的绘画技法和细密繁复的构图，以及红彩为主的配色，皆是万历五彩的特征。

五、清康熙五彩

清代康熙时期在釉彩的配制上有所突破，增加低温蓝彩和黑彩，另一方面运用传统水墨画的技法绘画瓷器纹饰，使青花五彩展现新的风格。

图五为北京故宫博物院收藏的清康熙五彩花鸟纹盖碗，碗体呈敞口、弧壁、深腹、圈足之状，盖子状如小碗，倒扣其上，表面绘画山石与花鸟，圈足内部用楷体书写“大明成化年制”六字仿款。

山石部分是釉下青花，侧笔涂抹的方式仿自国画皴法，营造明暗向背的立体感，红、绿、褐等低温釉彩改变了明代单色平涂的模式，以或深或浅的色阶变化增加花叶和禽鸟表面的层次感，画工精致细腻，色彩清晰明亮。 **A**

|| 青花五彩以钴料作为蓝彩，斗彩则用钴料勾勒纹饰轮廓，二者同中有异之处值得仔细比较与鉴赏。下期将以低温釉料彩绘瓷为主题，介绍金三彩、明代黄釉绿彩和法花、清代素三彩及黄底绿釉彩的特色。 ||



BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍



春秋晚期 虎形佩

认识古玉新方法

本书 是震旦集团配合2010年上海世界博览会—震旦馆开展所编撰的专册，内容由资深文物工作者吴棠海先生执笔，分为“看玉、读玉、解玉”三大单元，依序介绍古代玉器的基本特征、历代玉器的发展概况，以及古代玉器的创意美学。文字浅显，内容精彩丰富，引领读者轻松体会古代玉器的精髓，是参访上海世博震旦馆之前，不能不读的好书，值得爱玉者珍藏。 **A**



西周 鸟形佩

【内容精选】

- 1、由“料、工、形、纹”的分项角度，解析古代玉器在质料、工法、造形及纹饰等各方面的特色。
- 2、在“料、工、形、纹”的基础上，整合各代玉器的特征，确实掌握各代玉器的整体风貌及发展脉络。
- 3、从玉料、造形、纹饰的相互关系中，探索古代玉器的设计方法，深入体会各个时代的创意美学。
- 4、全书以“图随文走”的方式编排，照片、拓片及绘图皆大而清晰，方便读者阅读与对照，迅速汲取书中的内容。



商代 夔龙玉饰

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：三民书局、汗牛文化艺术书店、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



高41公分 / 震旦博物馆提供

元 青花鱼藻纹梅瓶

五月



馆藏 精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

元代青花瓷依市场导向而制作，造型品类既有国外人士所需要的器物，也有源自本地的传统形制，如本期所要赏析的青花梅瓶即是具有文化渊源的品类。

此器 的瓶口小而圆，口沿往外突出如折沿，颈部短，肩部丰圆饱满，腹部深长且上宽下窄，器底有浅凹足。胎体颜色灰白，带有一些褐色的杂质，釉色白中带青，肥厚润泽，都是元代的典型特征。

梅瓶表面绘画青花纹饰。肩部披覆莲瓣纹边框，框内填入云头杂宝纹，杂宝包含法轮、珊瑚枝、犀角、双钱、拍板及法螺等物，是寓意吉祥的纹样。边框之下环绕一圈串枝莲花，花朵配合弯曲的枝条朝上或朝

下，产生起伏如波的动感。

瓶身腹部以鱼藻纹为主，四丛水草分成四区，水草之间各绘一条鱼儿。鱼儿或上或下、或左或右，以不同的形态表现优游自在的样子。鱼纹周边布满各式水草和藻类，弯曲的线条仿佛在水中摆荡一般，画面生机蓬勃。

瓶身下方装饰卷草纹和莲瓣纹边框内填灵芝卷云纹，由上而下的多层次布局是元代梅瓶的常见设计。 **A**



青春耀申城 公益我先行②

走近集团公益事业背后的温暖身影

图·文/震旦集团

震旦集团自一九六五年创立以来，始终秉承“追求永续经营”的经营理念，这与ESG倡议长期可持续发展能力的理念不谋而合。

震旦是坚持“回馈社会”的企业，我们在诚信经营之外，还建立了长期投入公益的机制，并鼓励同仁身体力行参与公益活动，体会助人为快乐之本的意义，用行善将正向力量传递出去。在这样的企业文化价值观影响下，同仁们也逐渐培养起了社会使命感，纷纷主动参与进公益事业。上期介绍了曾参加常规月度捐赠的3位直线同仁，这次继续来看看其他小伙伴的故事吧！



徐汇区责任中心同仁×叶志鹏

➔只要每个人都积极行动，就可以创造一个“爱满人间”的美好社会！

“雷锋同志曾说：人的生命是有限的，为人民服务是无限的，我要把有限的生命投入到无限的为人民服务的工作中去。这是多么伟大的话，多么无私且充满爱意的想法。在捐赠期间我才深刻地体会到了这句话的涵义。

我参加过几次集团公益捐赠活动，每当物资从车上卸下来摆在一起的

时候，我都觉得特别自豪，因为我知道它们又要给老人们带去方便和关怀。在捐赠过程中，我会主动热心地为敬老院中的老人们讲解每一个家具的功能和使用方法，切实地解决他们在居养生活中遇到的不便之处，当看到他们笑颜开时，我也感受到内心有一股暖流涌过。

赠人玫瑰，手有余香。在公益活动中，我真切地感受到了集团在回馈社会上的坚定信念和默默奉献的精神。身处这么一个有爱心和奉献的大家庭，我也会努力地履行好自己的职责，做好自己的工作。”



长宁区责任中心同仁×王富豪

➡ 以己之力，汇聚力，予人欢乐。

“在这个纷繁又忙碌的时代里，拥有一件能够不求回报、静下心来去做的事情，是很有意义的。公益活动是一份有爱的工作，值得我们所有人的付出。它离我们也并不遥远，就在我们的一念之间。

我在读书时就参加过学校组织的爱心助学活动，用我自己有限的的能力真切地帮助到了山区里的小朋友们，那次活动让我对公益活动有了一个新的认识，所以很高兴在出社会工作后依然有担当志愿者，为他人做奉献的机会。

犹记得那天现场，同去的志愿者们戴好口罩，分工合作，手脚利落地把物资安排码放整齐，看着忙碌的我们，老人们走上前来与我们聊天，他们慈祥的笑容让人倍感温暖，真挚的话语也令我们动容。当天同仁们回去的路上，都纷纷表示这个活动不只是在给老人送爱心，

更让自己收获了满满的感动。

这种助人为乐的感受，会支持我一直在公益这条路上走下去。此外，我心里也打定主意，以后逢年过节都要多陪伴自己的爷爷奶奶，努力不让他们感觉孤独。”



徐汇区责任中心同仁×李义超

➡ 人与人之间，贵在真诚，美在奉献。

“今年1月，接到集团组织公益捐赠的通知，我感到非常兴奋，对我来说，这与其说是一个任务，不如说是一个机会。

那天天气很好，我一到敬老院，映入眼帘的是错落有致、简朴整洁的庭院，院里种植着高矮不同的树木，木质长椅有序摆放，在庭院一角，还设有扭腰器、转轮盘等室外健身器材。老人们安逸地坐在院中晒着午后的太阳，神情十分平静喜悦，眼前的景象，足以让人感觉到院方工作人员的用心，他们除了尽心尽力照顾老人们身体之外，还努力为老人们创造良好的居养环境，他们多年如一日地坚守在养老助老的路上，我不由得对他们升起了敬佩之心。

我穿上大红色的无袖马甲，热情似火的颜色耀眼夺目，我一边看着眼前温馨祥和的景象，一边搬运和摆放物资，相信有了我们带来的这批家具物资，老人们的生活设备可以更加充实丰富了。我自己也油然而生一种自豪感，并且暗下决心，以后只要有机会，就会主动多参加这样的公益活动。” A

// 震旦始终以社会责任感为己任，未来，我们将继续坚持公益事业，努力做到需求在哪里，我们就在哪里！也愿携手更多志同道合的公益力量，共创温暖有爱的社会大环境！ //

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



震旦智能会议系统设备

全新登场

提高会议效能

摄像设备



显示设备



拾(扩)音设备



震旦京东自营旗舰店

震旦智能装备

上海市嘉定区嘉新公路388号

服务热线 800-820-0168

www.aurora.com.cn/AIE

震旦
AURORA

AURORA ESTEL

MADE IN ITALY



AURORA ESTEL
微信公众号

AURORA ESTEL旗舰展厅
上海市闵行区虹许路538号
展厅预约 021-64885137

震旦
AURORA