

提升职场竞争力的知识伙伴

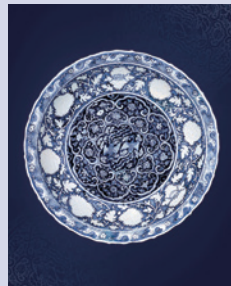
震旦
AURORA

名人讲堂

著名领导大师——戈德史密斯
活出自我实现的无悔人生

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
青地白花牡丹双凤纹大盘



1971年7月创刊·发行51年4个月

NOVEMBER 2022 十一月号 No.616

赢家心态 × 全局思考

= 职场力UP!



扫码关注
更多精彩等着您

地球转动与世界转变，是永不消停的定律，身处在共赢才是赢的世代里，想解开人生成功方程式？具备全面思维、赢家心态，是不可或缺的条件。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅

御之和

君子和而不同



震旦(中国)有限公司 上海市嘉定区申霞路369号 | 全国服务专线: 800-820-0168 / 400-920-6568
Aurora (China) Co., Ltd. No.369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai | Service Hotline: +86-800-820-0168 / +86-400-920-6568



震旦家具官网



震旦家具微信

心之所向的职业生涯发展

在当前远程办公与混合办公的环境下，“安静离职”（Quiet quitting）、“安静解雇”（Quiet firing）在全球成为风潮，也反映出新世代对于工作态度上的改变！与此同时，来谈谈当职场生涯中停滞不前时，该如何寻找新的方向与支持？

当世界转变是不变的定律，具备全面思维、赢家心态，是疫后世代不可或缺的条件。本期封面故事“赢家心态×全局思维=职场力UP”，提供一套方程式给大家参考，希望能协助您定义职业生涯发展，成功迎向新生活。

人资小周末创办人卢世安认为，“全局观”是一种在所处环境中建立的独特视角，并对环境的变动做有效洞见。如果您正面临职业生涯僵局，请回到原点，重新用职业生涯发展的角度来审视您的职场力，也许就能找到关键的破口。因为未来定义问题的能力，比解决问题能力更为重要！

知名人事主管协会人资专家郭国平指出，“人才”是企业永续发展的致胜关键，培植优质的关键人才、塑造赢家的态度，并成为综观全局思维的“精英人才”，是“永续职场力”的关键要素。尤以现今变动性高的世代里，更是企业永续经营的目标。

又来到年末之际，可以趁此检核自己的职业生涯发展是否符合心之所向，并利用文中建议方式，相信这个公式的经验法则，就能更自然地感受到它的力量；因为只要有心，未来就能改变！**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 · 2022/11/1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、袁媛

信箱 marketing@aurora.com.cn

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 治羽文创设计有限公司

监制 震旦云(上海)科技有限公司

本刊物使用环保C Ecopure油墨印刷

本月刊为公益发行，分享经营管理及
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.616

NOVEMBER 2022



A p.12

未来人才在多变不明的职场中，以开放心胸、持续学习找到自己的价值与定位。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 心之所向的职业生涯发展

文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN04 当第一、拼成长，
都不该是终极目标

文/天下杂志出版社

M 大师轻松读 MASTER 60'08 五大策略思考
拉长战线创造留白

编译/大师轻松读

COVER STORY

输家与赢家，仅仅一念之差，从思维和行动上开始扭转人生，朝设定的方向迈进，成为真正的赢家。

**C** 封面故事 COVER STORY

10 赢家思维 即刻开始

序言/苏美琪

12 职业生涯视角全解析
以全局观面对变动的未来

文/卢世安

16 塑造赢家思维
提升永续职场竞争力

文/郭国平

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK20 著名领导大师——马歇尔·戈德史密斯
活出自我实现的无悔人生

文/长河出版社

M 职场观点 MANAGEMENT24 高效CEO每天工作2小时的秘诀
自组织团队是企业成功关键

文/黄至尧

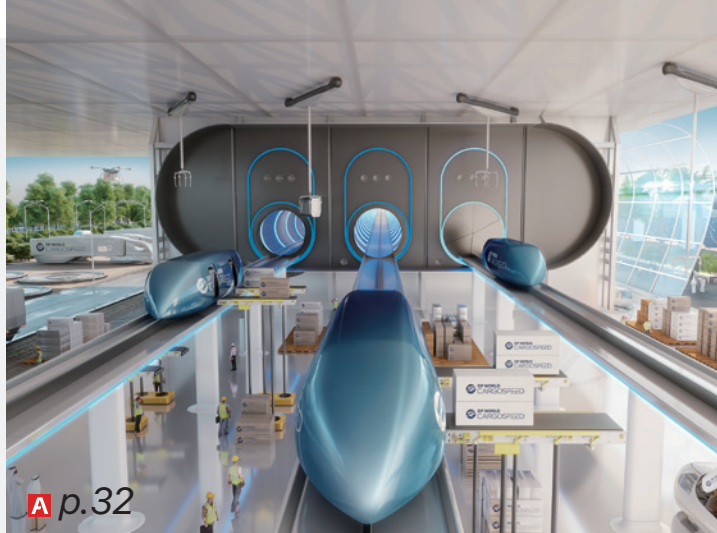
I 创新经营 INNOVATION28 智能城市商机
打造智能与韧性城市

文/詹文男



A p.20

著名领导大师——马歇尔·戈德史密斯



A p.32

未来运输将以更高效率及节能、减碳为诉求，创造永续未来。

D 玩味设计 DESIGN

32 迈向未来的永续交通设计（上）
下一波的陆域交通革命
看Loop如何飞驰

文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

36 破解肌少症危机
找回健康人生！

文/林欣怡

A 跃升震旦 AURORA NEWS

40 震旦集团届满57周年
携手并进 戮力同心
追求永续经营

图·文/震旦集团

42 上海图书馆×震旦家具
打造积极、活跃的阅览空间

图·文/震旦家具



44 案例赏析

国文医疗集团长春院区主管空间

图·文/AURORA ESTEL

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 震旦博物馆新展开幕
无何有之乡——郑在东个展

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⑩
雍正彩绘瓷器

图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
战国玉器

图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
元代 青地白花牡丹双凤纹大盘

图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 敬老从心开始 助老从我做起
震旦集团向虹口区
瑞信养老院捐赠家具物资

图·文/震旦集团



S I M O N

西蒙·斯涅克

文/天下杂志出版社

当第一、拼成长,都不该是终极目标

领导力演说家

“我们要成为全球市场的领导者，我们的产品要以吸睛的设计、卓越的品质、最好的价格而广受客户喜爱。”这是很典型的企业愿景。这句话来自Garmin，这家制作全球定位系统设备的公司，服务的客户多种多样。企业愿景有很多版本，但基本公式相同，像“我们是最好的”、“大家都想要我们的产品，因为我们的产品是最好的”和“物超所值”。

有限 思维领导者经常把拥有成功的产品，与拥有强大的公司混为一谈。这有点像湖人队的负责人认为只要队里有詹姆斯（LeBron James）这个重量级球员，整个球队就会很强。拥有出色的球员、受欢迎的产品，或杀手级应用程序，并不代表我们有能力在无限赛局中活下去。

以产品为主轴的愿景，只有在没有更好的产品、市场没有变化，以及没有新技术出现的情况下才会有用。但如果上述任何一个情况真的发生，这样的空壳愿景往往会让公司固守旧有的商业模式，看不见原本可以把握的机会，这似乎就是Garmin面临的情况。

2007年，Garmin是汽车

GPS装置的龙头。但随着智能手机功能越来越强大，我们对GPS装置需求越来越小，Garmin现在的市值只剩不到2007年的三分之一。Garmin把问题归咎于智能手机的兴起和普及，但他们没有意识到，公司的愿景声明显示了他们只专注于产品，因此错过了智能手机提供的机会。如果他们把重点放在如何为客户提供

S I N E K

|| 无限思维领导者明白，“第一”不是永久的状态，他们努力做到“更好”。“更好”是一个不断进步的过程，“更好”使我们感到自己在为一个共同的目标贡献力量。||

价值，也许能抓住机会，为智能手机开发出首选的导航应用程序，以Garmin的品牌肯定做得到。相反地，他们继续专注于销售车用硬件配件，现在我们手机上预设的导航应用程序都被其他互联网公司占据，但是原本可以有其他可能。信念应该指引商业模式，而不是由商业模式反过来压过信念。

在产品至上的公司，特别是在科技业，工程师或产品设计师以外的员工经常感觉像（甚至实际上就是）次等公民。如果会计、支援或客服等所有员工都能觉得自己的存在不仅是为了服务工程师或产品开发团队，组织才会运作得更好。员工都希望感觉自己团队宝贵的成员，共同在为更重大的愿景而努力。

“成为第一”不应该是我们的信念，因为即使真的做



到某种第一，排名也只是暂时的。赛局不会在我们达成某个目标后结束，它会一直进行下去。而且因为赛局持续进行，我们会为了保持这个得来不易的第一而采取守势。虽然“第一”可能可以凝聚团队，但这对公司整体来说是一个薄弱的基础。无限思维领导者明白，“第一”不是永久的状态，他

们努力做到“更好”。“更好”是一个不断进步的过程，“更好”使我们感到自己在为一个共同的目标贡献力量。在无限赛局，“更好”胜于“当第一”。

为成长而成长，就像买车只是为了加油

有一天早上你走出家门，看到邻居正在把行李装到

车上。你问：“你要去哪里？”邻居回答：“去度假。”你好奇追问：“真好，你要去哪里？”邻居再次回答：“我说过了，去度假。”你说：“我知道，但是你要去哪里？”邻居火大了：“我告诉过你了，度假——度假——！”你换个方式问：“好吧，你打算怎么到度假目的地？”邻居马上提供了旅行计划。“我要沿I-90公路开，目标是每天开四百八十公里。”

如果我们问：“你公司的信念是什么？你的公司为什么存在？”然后得到的答案是“成长”，这就很像你问邻居“你要去哪里”时，他回答“度假”一样。以成长为目的的领导者可以不停谈论他们的成长策略，就像在解释去度假时，打算走哪条公路和时速多少公里，这无法说明当初为什么出发、希望到达哪里，这种成长的背后没有目的。

钱是推动信念的燃料，但钱本身不是信念。成长是

为了有更多的燃料来推动信念。就像我们买车的目的不是为了能买更多的汽油，公司也必须拥有赚钱以外的价值。公司就像汽车，如果可以带我们到我们原本去不了的地方，对所有人才更有价值。我们想要去的地方，才是崇高的信念。

值得注意的是，多数公司提出的各种目标往往过于武断或野心过大。尤其是在新创的世界，追求数十亿美元估值，并不代表这家公司体质健康、能长久发展。估值发展成一种标准，要多亏靠估值来赚钱的创投业者。强韧的文化和获利能力才是公司能在赛局中生存的关键。

此外，不断追求超速成长，在成熟市场也会产生问题。那些身在成熟市场的企业如果继续不惜成本追求成长，只会把公司逼到绝境。许多公司会渐趋保守，把钱分给股东以求得青睐，或过度使用股票回购，以人为的方式抬高股价。通过并购来达到成长目标，成为成熟市

场、有限思维公司继续成长的唯一途径。这么做可能会在短期内提振股价，但正如《哈佛商业评论》和许多报道所说的，“70%到90%的并购都是惨烈的失败。”

把成长当作目标，为成长而成长，就像吃东西只是为了变胖。这会让高阶主管只考虑能促进成长的策略，很少或根本不考虑成长的目的。就跟人一样，组织如果只为了变胖而吃，最后健康也会出现问题。把成长当成企业的信念，通常会导致不健康的文化，这样的文化会鼓励短视和自私，损害信任和合作。

成长是结果，不是信念；是产出，而不是存在的理由。当我们有崇高的信念时，我们愿意牺牲自己的利益来推动它；当我们认为钱或成长就是我们的信念，我们更有可能为了保护自己的利益而牺牲他人或信念本身。没有东西可以永远成长，所有的泡沫终究会破掉。A

出自：《无限赛局》/天下杂志出版社

// 成长是为了有更多的燃料来推动信念。就像买车的目的不是为了能买更多的汽油，公司也必须拥有赚钱以外的价值。 //

你问
我答

No.
616

《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

未来的管理趋势是“_____”，可以让团队更加灵活，减少对CEO的依赖，是企业迈向成功的关键趋势。

A 自媒体

B 自组织

C 自制力

扫描看解答



8 : 卷卷

五大策略思考 拉长战线创造留白

编译 / 大师轻松读

如果你过于忙碌和狂热，以至于没有时间思考和计划，就不可能成为深谋远虑的人。要开始更擅长拉长战线，你必须先把桌子清理干净，创造一些留白空间，定期打破短视近利的心态。了解你目前为何如此忙碌的真正原因你才能做到这点，并且更懂得如何拒绝，才能腾出空间。



更多精彩内容



当你 马不停蹄，没有一分钟清闲，你就不可能进行长期的策略思考。

麦肯锡最近研究显示96%的高效领导者都说，他们根本无法完成关键任务，因为他们实在太忙了！

要脱离周而复始的忙碌生活，必须改变你的观点，而不是看着常年忙碌的人，然后想着：“哇，他们一定举足轻重，你看他们多忙碌，大家都找他们。”相反的，你要看着那些

人说：“天啊！他们根本无法控制自己的时程表，他们真的是我想要仿效的榜样吗？”

棘手的是，大家多半可以辨识明显伟大或可怕的机会，但是那些不上不下的事情就很难看得分明。你会很想说“好”，因为你不想让对方失望，或者你喜欢被重视的感觉，或可能有“害怕错过”（FOMO, fear of missing out）的困扰。那么你要如何处理呢？建议如下：

1 逼自己只对你真正感到兴奋的事情说“好”或“不行，但感谢”

如果这个机会不足以令你感到9成以上的兴奋，便说“不行，谢谢。我只有这么多时间可用，没办法加进这件事，抱歉！”

2 厘清你个人的北极星，并且愿意很快地对明显与你关键价值观不符的事情说“不”

例如，如果你高度重视独立自主，那么对于强迫你随时随地一定要遵循别人指示的工作邀约，就能轻松且快速地拒绝。

3 决定你要做不来哪些事情

不可否认的是，我们都希望无所不能，但所有高度成功的公司都不畏惧选择专注的事物。他们将所有力气都放在成为世界一流的核心竞争力，然后把其他事情外包出去。决定你擅长什么，因此你愿意不擅长什么，而不是最后什么都表现平平。

4 要求更多信息

这将消除大约25%的联系请求，因为很多人毫无头绪，他们根本不会再次联系。询问更多细节的其他好处是，你可以做出更好的决定，看看是否要跟对方联系。做这件事的好方法是如此回应：“感谢与我联系。我很乐意了解我是否能对此贡献价值。请告诉我更多关于你想讨论的内容，特别是我可以对你有何帮助？”

5 问自己4大问题

Q1. 总体承诺为何？——具体来说，做这件事需要多少时间？即使只是一个很粗略的估算，可能足以阻止你参与。例如，做一场免费的网络研讨会可能听起来很容易，看起来像1小时的工作，但如果你把所有讲电话、发讯息、排练和准备的时间加总起来，你可能会发现实际至少需要4或5小时。

Q2. 机会成本为何？——接着你要看看你可以用同样时间做什么。仍旧以免费网络研讨会为例，你可以使用这4或5小时进行一些营销来吸引新顾客、完成项目，或与亲朋好友共度美好时光。你必须弄清楚你的时间如何使用最好。

Q3. 生理和心理上的成本为何？——你会有时差吗？是否包含离家的时间？是否只要带一只行李箱停留很短时间？这会减少你和家人相处的时间吗？这些因素都必须考虑在内，互相取得平衡。

Q4. 如果我不做这件事，1年后我会懊恼吗？——这是更加主观的问题，只有你可以回答。你必须看1年之后，想想你是否真的认为这会是错过的机会。看见大局对于深谋远虑至关重要。 **A**

赢家思维 即刻开始

序言 / 苏美琪；文 / 卢世安、郭国平

输家与赢家，仅仅一念之差，
从思维和行动上开始扭转人生，
朝设定的方向迈进，成为真正的赢家。



CHAPTER 1

职业生涯视角全解析
以全局观面对变动的未来



CHAPTER 2

塑造赢家思维
提升永续职场竞争力





CHAPTER 1

职业生涯视角全解析

以全局观面对变动的未来

文 / 卢世安 · 人资小周末创办人

面对职业市场如此快速变化，您准备了什么样的生涯策略来设定方向，拥抱未知呢？未来人才必须要能够在多变、不确定、复杂与混沌不明的职场世界中，以开放的心胸、重新定义、持续学习找到自己的价值与定位。

职业生涯发展逻辑的历程

我们过往所认知的“职业生涯发展逻辑”有下列二个特点，包含“外在环境的直线延展”，也就是假设一个人所处的外部环境是变

化不大，并且在发展的脉络上始终以直线的方式扩展与延伸。另外就是“追求适配的终极工作”，这点指的是我们常听说一个人应该努力寻找一个最适合自己的发展方向，然后穷极一生将自己奉献在这个终极任务或工作上。



看更多精彩内容

// 敏捷式职业生涯辅导不是求快，而是追求有效的反馈，追求在预期短时间内可发生的改变。 //

然而随着环境的快速变化转型，科技的急速迭代升级，一个人的职业生涯发展应有的认知也产生了相当大的变化，有了二个迥然不同的假设。首先外部环境之断代式异变，相对于外部环境直线发展的看法，大家已经更能认同科学哲学家托马斯·库恩（Thomas Samuel Kuhn）所揭示的“典范移转”的概念，也就是说，环境的变迁不再是循序渐进的，而更像是一种断崖式的快速全面转移，往往让身在其中的人措手不及。

另外，从职业生涯路径到职业生涯地图上，源于上述的典范移转，一个人对职业生涯成功的追求不再应局限在单一路径的确认，而应该扩展为多元多路径的发展地图。也因为需要面对变化多端的环境变化，为了探求职业生涯地图，产生了敏捷式职业生涯辅导这种新模式。

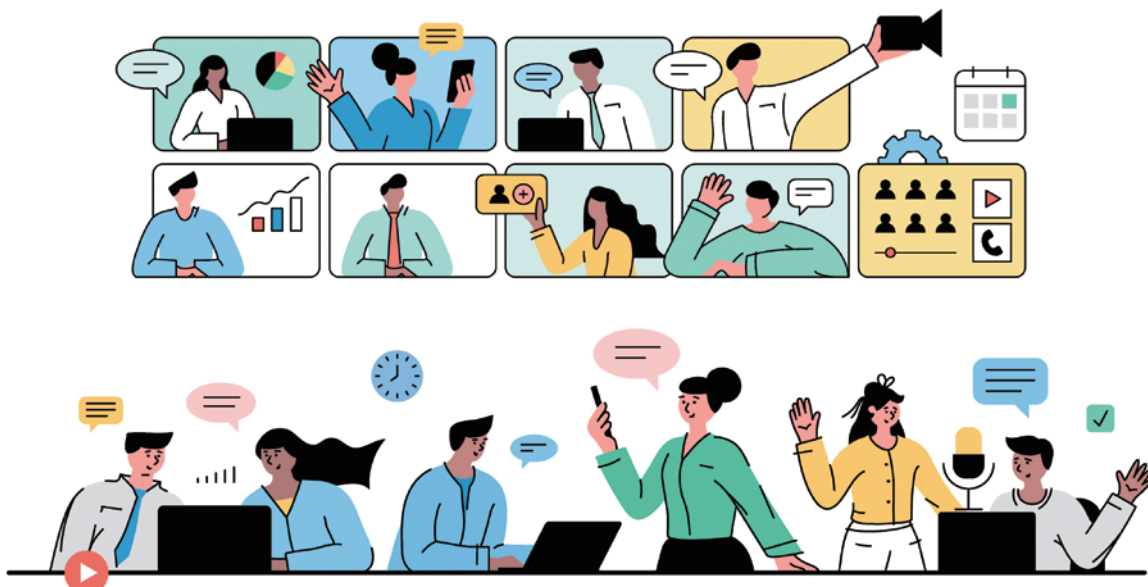
敏捷式职业生涯辅导不是求快，而是追求有效的反馈，追求在预期短时间内可发生的改

变。相较于传统职业生涯辅导模式，应视不同个案有不同的辅导时间表。也就是敏捷式职业生涯辅导其实是一种职业生涯策略持续往复引导的产出与实践。

之所以在本文前，为大家简要说明职业生涯辅导发展的历史脉络，是因为作为一位职业生涯辅导顾问，在十多年的辅导经历后，我认为上面的这个公式——“赢家心态×全局思考=职场力UP”非常重要，而且对于这个公式的深入了解，需要奠基在对于一个人的职业生涯发展的理解上，以下分述说明。

什么是“职场力”？

何谓“职场力”一直是个模糊的概念，也许问十位专家对于它的看法，会有十种以上的不同定义；而我对于“职场力”有一个简明的定义即是——“有助于知识工作者其职业生涯发展的『能力组合』就是职场力”。



根据这个定义，我个人认为这个职场力的『能力组合』还分为基础能力与进阶能力。基础的职场力包含了学习力（快速学习）、创新力（突破限制）、协同力（合作增值）、表达力（有效传播）、数字力（逻辑决策）这五种能力。一个人如果拥有这五种基础能力，在职业生涯发展上将立于不败之地。我将上面的五种基础能力称为“现代知识工作者的共通能力”，这也是许多企业在遴选优质潜力人才的职能组合。

但时至今日，除了上述的基础能力外，为了卓然出众、突破困境，我们还需要能够让职场力UP提升的进阶综合能力，而在许多进阶综合能力里面，我认为其中两个非常重要的能力就是“赢家心态”与“全局观”。

什么是“赢家心态”？

也许您会说“赢家心态”不是一种态度吗？怎么会是一种能力！关于这点，在21世纪的我

们已经开始倾向将持续拥有正确的“态度”，不再只是局限在一种个人特质。而是升级为一种有效维系自我心智的“能力”。

所以“赢家心态”不是对自我成功机率之盲目乐观，也不是一种企图垄断一切的妄念。赢家心态应该是一种：以对自我成长不满足为基底，所调制出来的一种对外部挑战具有韧性的回应能量。亦即赢家心态的另一个重要方面，就是近几年大家常在谈“成长心态（Growth Mindset）”，一个具有赢家心态的人，必定不会是具有“定型心态”的人。

现处于VUCA的时代（Volatile多变／Uncertain不确定／Complex复杂／Ambiguous混沌不明），对未来的迷惘与茫然，常常让我们不知所措，缺乏行动力。因此现阶段我们除了需要对大环境“持续变动”的项目尽力去理解外，其实更重要的是对大环境中“不变结构”的掌握。这个不变结构即可理解为这个公式中“全局观”的一部分。



|| 将职业生涯发展的新方向，断代的、多元的、敏捷的与赢家心态、全局观结合起来，就会发现让职场力UP的关键。||

另一方面，全局观也是在所处环境中建立一种独特的视角，以这个视角有效连结关键资源与利害关系人的能力，并在不断敏捷调整应对环境的变动。简单的说，全局观的核心其实就是一种对VUCA情境的有效洞见（INSIGHT），以及以独特视角来应对环境的变动。

职场力UP的关键

将职业生涯发展的新方向，断代的、多元的、敏捷的与赢家心态、全局观结合起来，就会发现让职场力UP的关键；为此我们可以重新描述如下：

1 以赢家心态为标杆

对于职业生涯进行开放性的尝试，以累积职业生涯的各种可能性。敏捷的制定执行方案，快速试错立即调整。不满足于职业生涯发展的现况，也不自我局限，而是以一种动态均衡的成长心态，不断督促自己。

2 以全局观为指南

对复杂多变的环境，可以通过有逻辑的推论，以及直观的洞见，形成有效的职业生涯策略。并在策略指导下，规划阶段性的执行方案。

3 构筑螺旋形向上推进的职业生涯发展

一方面通过对多元工作样态的分析了解，来



累积职业生涯发展所需能量与能力。另一方面不断强化与提升职场力的模式，增添职业生涯发展的选项与能见度。

订立职业生涯发展 提升职场力

最后我想补充一件事，如何正确理解当前许多工作者所面临的“职业生涯僵局”。如果您觉得工作中诸事不顺，觉得工作不快乐，但又不确定是什么原因，而且在所处的工作环境中没有机会呈现出来，如果符合上述的描述，您目前应该就是处在“职业生涯僵局”的情境中。

如果您觉得职业生涯发展受限或不顺，请回到原点，找寻您的“职场力”出了什么问题？当面临“职业生涯僵局”我会建议您重新用职业生涯发展的角度来审视您的职场力，尤其是进阶职场力，也许就可以找到职业生涯突破的出口。因为，在未来，一个人定义问题的能力，将比一个人解决问题能力，更重要！**A**



CHAPTER 2

塑造赢家思维

提升永续职场竞争力

文 / 郭国平 · 知名人事主管协会人资专家

“人才”是企业永续发展的致胜关键，如何培植优质的关键人才、塑造赢家的心态，并有综观全局思维的“精英人才”，是“永续职场力”的关键要素。尤其在现今变动性高的世代里，更是企业永续经营的目标。古云“百年树人”，人才的培养更需长期持续，绝对不可能短期立即有成效。

近年来企业竞争愈趋激烈，“精英人才”需具赢家的心态，以及综观全局思维的能力，才能提升永续竞争力。因此关键性人才需具备下列三大要素：

关键性人才三力要件

Knowledge (知识力)：

时值知识进步飞速的时代，“知识”扮演着

// 企业可以借由KOL+KOC的混搭策略，在社群营销上达到相辅相成、相得益彰的效果，抢攻Z世代商机。 //

企业竞争的关键——建构人力资本



致胜的关键所在，绝不能“用过去所学知识，坐在现在的位子上，决策未来的事”那是非常危险的事，因此“学习新知的力度与强度”是成就关键性人才的要件。

在学习新知上，要能展现知识的力量，需学习如何将“数据”变成“信息”，进而成为有用的“知识”，经内化学习后变成“智慧”，全公司人员的智慧，建构起强而有力的“人力资本”，进而为职业生涯永续发展而加值。

Hard work（工作力）：

“学历”绝对不等于“学力”，知识要能转化成有效的“工作力”，需比他人更加倍的努力与付出，才能在竞争激烈的职场中，站稳脚步、脱颖而出，进而获致成功职业生涯的目标。

Attitude（态度力）：

在人才冰山模型中，知识、技能在冰山上面是显而易见，容易改变与学习；但态度却潜沉于冰山下面，很难撼动人的想法与思维，然而却是成就职业生涯关键所在。

以上三大要素，若以英文26个字母作为譬喻，假设A是1分，B是2分，C是3分，那么Z就是26分，我们来核算以上三大要素字母的分数，专业知识（Knowledge）为96分、努力工作（Hard work）Attitude为98分、良好工作态度（Attitude）则为100分。

因此关键性人才成功的方程式=（知识力+工作力）×态度力，没有良好的态度力，将使知识力与工作力的成效大打折扣，显见“态度”重要性不言而喻。

赢家心态人才的五大新思维

1 全局思维：

全局思维是从全面性的角度了解事情，摒除各自为政的褊狭观，所有员工都须审视周遭的状况，关注部门整体状况，乃至整个产品线或事业部的状态，甚至全公司、整体产业的变动趋势，才能据此拟定出全方位的营运策略。

2 团队协作：

团队协作是与人合作，借由团队成员不同性格、不同专业和不同创意之间的交互作用，以促进问题有效解决，实现共同目标。

3 沟通协调：

职场工作者最需要具备的能力，首属沟通能力；借由沟通协调，了解掌握沟通对象的行为风格、学习倾听技巧；在沟通表达方面，加强口语及文字表达能力；在思考逻辑方面，提升信息搜集、分析素养，以提升洞察力，都是赢家心态人才需注重的课题。

4 领导变革：

领导变革是企业永续经营的关键，要能获得成功的变革，有赖坚实领导力的展现，才足以达成。因此“不改变，就会被淘汰；不用心，就会被取代”，领导者推动组织变革，绝对是企业成功转型的关键所在。

5 创新实践：

企业面对全球化的挑战，鼓励创新思维，改善工作流程，积极鼓励员工以创新为使命，借由创新、转型与升级，提升企业竞争力。

综观全局思维，缜密策略布局

面对国际化的竞争，企业需要的不仅是“全方位”的人才，更重要的是要具“全局思维”的人才，才能从宏观的角度，有效发展企业经营策略的布局，因此，“着手微观，着眼宏观”，从个人到部门、产品、公司、产业、国家，再到全世界的路径，即具全局思维的人才。

要能成为永续精英人才，更需具备“Think Globalize; Act Localize”思维国际化，富有执行力的处事态度，才能培养永续职场力。想达到全局思维、策略布局，还需建构以下优势能力：

• 有效提升组织的沟通能力

有效的组织沟通首先强化“团队的对话”机制，将团队意见转化动态知识库；其次通过“直接的对话”增进理解、化解歧见；接续经由“教练的对话”深入探讨议题，给予忠告并自我实现；“授权的对话”提供成长机会，同时能加强当责管理。

• 即时反应环境的变化

面临国际经济环境的变迁与发展趋势，牵动产业未来发展的方向，在全球产业环境日新月异下，面对全球化的竞争浪潮、需即时反应环境变化的思维，适时调整企业经营策略，整合科技与研发国际化等供给面的趋势



// 要能成为永续精英人才，更需具备“Think Globalize; Act Localize”思维国际化，富有执行力的处事态度，才能培养永续职场力。//

变化，未来需更重视跨领域产业的发展需求与软实力条件的建构。

人才永续职场力的关键要素是什么？根据笔者过往从事人力资源管理实务的经验，就永续职场力人才所需具备专业（profession）层面及特质（characteristics）方面，分析如下：

首先就永续职场力之人才所需具备“专业层面”（Profession），提出“K.A.S.H.的概念”，精英人才若拥有KASH的核心职能，对企业来说就如同坐拥CASH（现金资产），K.A.S.H.中英文意义分别为：

K.A.S.H.概念含义

K (Knowledge) 指专业知识：

专业知识犹如车之轮子，属必备要件，如果缺乏专业的基本素养，那其他的条件再好也作用不大。

A (Ability & Attitude) 指能力与态度：

具备职位所需之工作能力，以及肯学的态度与愿意做事的态度。有好能力及好态度，就是企业愿意全力培植的人才对象。

S (Skill) 技能：

指的是操作技能和纯熟度。

H (Habit) 习惯：

为行动的习惯，并落实终生学习，才能开创出独特的职场价值。

针对人格特质上，提出“5力”概念，逐一析述如下：

1 沟通力

在任何企业或组织中，只要是涉及人的问

题，即需要沟通，具备良好沟通能力的人，往往能化解争议于无形。。

2 合作力：

独木难撑大梁，企业战力尤赖团队的协作，精英人才需娴熟合作的模式，让企业成员发挥1+1大于2的工作效能。

3 协调力：

企业组织既分工且合作，合作指的是部门内成员的协作，但企业成败有时更需跨部门间的整合与协调，一家企业如果各部门都筑起高墙，各自为政，即无法发挥部门间整体战力，自无法产生整体营运效能。

4 创造力：

企业竞争需能出奇致胜，人才永续需具备创新的思惟，精英人才尤需独具慧眼，看到一般人所无法看到的地方，才能产生《人财》的价值。

5 变革力：

企业经营环境瞬息万变，现今企业唯一“不变”的原则就是“变”，不改变就会被淘汰；不用心就会被取代，是人才在永续职场力过程中，生存致胜的法则。

值此国际化的浪潮席卷全球，人才辈出，就业市场竞争激烈之际，要能永续职场力，惟有展现卓越的工作绩效，薪资才能扶摇直上、职位才能平步青云，借此共勉，努力充实自我，创造无可取代的价值，才是职场致胜秘诀。 **A**



马歇尔·戈德史密斯

著名领导力大师

图片提供 / 长河出版社

活出自我实现的无悔人生

文 / 长河出版社

财富五百大企业CEO教练、著名领导力大师马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)，被公认为过去八十年来，影响管理领域最深的五十位思想家之一。他淬炼一生的人生智慧，教育大家如何减少懊悔，活出一个自我实现、丰富满足的人生。



看更多名人讲堂

每一次呼吸典范

当释迦牟尼说：“每一次的呼吸，都是新的我。”他并不是在使用比喻，他指的真的是字

面上的意思。佛陀想教我们的是，人生的进程就是，时时刻刻不断地由过去的你，变成现在的你。在某一刻，你可能通过你的选择和行动，经历到喜乐、幸福、悲伤或是恐惧，但那

|| 反复回想过去是没有营养的事，同时开始拥抱一个抚慰心灵的念头：做错事的是别人——过去的自己。他们可以原谅那个过去的自己，并向前迈进。||

个情绪不会存在太久。随着你每一次呼吸，这个感觉会起一些变化，最后完全消失。它是过去的你的感受。你希望在下一次呼吸、明天，或是明年发生的事，将由另一个你、未来的你来经历。在过去的你和未来的你之间唯一重要的，是此刻做了一次呼吸的你。

我先假设，佛陀所说的是对的。那并不代表，你必须放下你的精神信念，或是该改信佛教。我只是希望你能把佛陀的洞察，视为一个新的典范，用它来思考你和流逝的时间，与活出无悔人生的关系。

佛教的一个核心概念是“无常”——我们此刻拥有的感觉、想法和物质财产，不会一直存在，这些东西有可能在一瞬间消失，就在我们一呼一吸之间。我们根据经验知道，这的确是事实。不论是我们的自我约束力、动机，还是好脾气，都无法维持很久。它们说来就来、说走就走。

尽管如此，我们还是很难把无常视为理解人生的合理方式，我们很难接受，我们的身份和人格的统一性与独一性，全是虚幻的。西方典范一直在否定无常，而我们在孩子还小的时候，就把西方典范灌输给孩子，成为孩子根深蒂固的想法。事实上，西方典范是个童话故事，结局永远相同：“他们从此以后过着幸福快乐的日子。”

西方典范的重点永远是为了创造更好的未来而努力，并相信会得到两个结果：一、不论我们做了多少改进，我们基本上仍是同一个人（只是变得更好而已）；二、这次会和过去不同，这次的改进可以维持很久，它会永久解决那个让我们伤脑筋的问题。这样的逻辑就像

是，用功读书在数学这个科目拿了A的成绩之后，就认为自己一辈子所有的学科都会拿A；或是认为你的性格是固定的，所以你永远无法改变；或是不断上涨的房价永远不会跌下来。

“当……的时候，我就会得到幸福。”是一种严重的心理谬误。我们普遍用这个思维说服自己，当我们升上那个职位、开一辆特斯拉（Tesla）、吃完一片披萨，或是实现了某个最近或很久以来的愿望，我们就会得到幸福。可以想见，当那些胜利徽章好不容易拿到手之后，新的目标就会冒出来，迫使我们贬低那些徽章的价值，同时燃起斗志，开始追逐下一个徽章，然后是再下一个徽章。

我们想要在组织里爬上更高的位阶；我们想要续航力更强的特斯拉；我们点了另一片外带



披萨。我们堕入了佛陀所说的“饿鬼”道，一直吃东西，却永远吃不饱。这样的日子活得很累，因此，我极力想提出另一种观点——尊崇现在，而非过去或未来。

当我向顾客说明“每一次呼吸典范”时，他们因为已经习惯设定目标，并达成杰出成就，所以需要花一点时间，才能接受新观念，把现在看得比过去和未来更重要，不再从怀念过去的成功来肯定自己，或是急忙追赶下一个充满雄心壮志的目标。向前看是他们的第二天性，他们也很习惯向后看，并为过去的成就感到自豪。令人惊讶的是，对他们来说，此时此刻似乎不是那么重要。

我一点一点地调整他们的心态。当他们为了最近或很久以前搞砸的事情责备自己，我会说“停下来”，然后请他们不断重述：“那是过去的我，现在的我没有搞砸那件事，所以我为什么要拿过去的错误，来折磨现在的我？现在这个我并没有犯错。”接下来，我要他们用手

做出把东西赶走的动作，然后跟着我说：“把它放下。”

这个例行动作似乎很蠢，但效果很好。他们不仅开始认为，反复回想过去是没有营养的事，同时开始拥抱一个抚慰心灵的念头：做错事的是别人——过去的自己。他们可以原谅那个过去的自己，并向前迈进。

当你能够接受，世上一切都像花朵，有盛开的一日，也有凋谢的时候，你就同时接受了一个观点，这个观点不仅适用于世俗的成就和地位，也适用于你的个人发展：你知道你不需要把过去的你，和现在的你或是未来的你绑在一起。你可以放下过去犯的错，继续向前行。

一再赢得珍视的事物

或许你会说，马歇尔，虚无缥缈的灵修课可以下课了，你所说的每一次呼吸典范，和活出无悔人生有什么关联？



// 我们必须接受这些我们拥有且珍视的事物，需要一再地重新赢回来，可能每天或每小时就要做一次，或许每呼吸一次就要做一次。//

这个关联非常直接，就像打开电灯开关，就会让黑暗的房间充满光亮一样。假如我们认为，我们赢得的有价值的所有事物（小至老师的称赞，大至个人声誉和人与人之间的爱），无法永久存在，随时可能发生变化或消逝，我们就必须接受，这些我们拥有且珍视的事物，需要一再地重新赢回来，可能每天或每小时就要做一次，或许每呼吸一次就要做一次。

提醒顾客不要再用过去的失败折磨自己（“那是过去的你所做的事，是时候把这件事放下了。”）或许是我能实质帮助他们的一部分。但我想，同样重要的是相反的情况：当顾客觉得，他需要把过去的辉煌成就说一遍给我听时，我同样需要给他这个提醒。这种情况在退休运动员和卸任执行官身上，最为明显，因为他们离开了镁光灯，却暂时还找不到下一个人生舞台。当他们细数往日的荣耀，不论是十五年前赢得的金牌，或是六个月之前离开辖下有两万名员工的大公司，我的职责是把他们拉回现在，提醒他们，他们已经不再是那个令人崇拜的运动员，或是呼风唤雨的执行官了。他们所讲的是另一个人。

我们无法靠着沉溺在自己过去的丰功伟业，重新找到那种自我实现感，只能靠着此刻的自己、每一刻的自己，一再地赢回那种自我实现感。篮球教练“禅师”菲尔·杰克森（Phil Jackson）在一九九〇年代中期，曾经带领芝加哥公牛队（Chicago Bulls）连续两年赢得NBA总冠军，后来又在一九九八年拿到第三个冠军戒指。他曾说：“你的成功

只存在于获得成功的那一瞬间，如果你还想要成功，就要再努力一次。”

实情是，我们的人生永远在努力中。我们无法定出一个时刻，告诉自己“够了，可以停了。”因为你必须更加努力，才能继续向成功迈进。A

名人档案 |



马歇尔·戈德史密斯
Marshall Goldsmith
著名领导大师

著名领导人教练，UCLA博士，Thinkers50推崇他为全球最有影响力的领导力思想家。他所教练的对象包括世界银行总裁、福特汽车、辉瑞大药厂等财富五百大企业CEO，以及各领域重量级领导人。

好书推荐

《放手去活》领导大师 戈德史密斯的一对一教练课

出版社：长河出版社
作者：马歇尔·戈德史密斯

戈德史密斯大师淬炼他一生的人生智慧，以及数十位全球领导人的挣扎、觉悟和反思，提供一条路径，告诉你如何放手去活，减少遗憾，活出一个自我实现的无悔人生。



QA

自组织团队是企业成功关键 高效CEO每天工作2小时的秘诀

文 / 黄至尧 · 知名人力资源专家博士



看更多人资观点

最近 受邀至深圳大鹏湾，面对200多位来自各行业的CEO与高管进行演讲，主办方将演讲的主题定为“团队创新领导力！”高管们不缺专业度，但谈及管理技巧，



专栏作者 |



黄至尧

人力资源专家博士

未来的管理趋势是“自组织”（在敏捷式管理中意指为达到群体目标，由内部主动发动，所产生的协调和行动），让团队更加灵活，减少对CEO的依赖，是企业迈向成功的关键趋势。

|| 找到自己的优势，把优势发挥到淋漓尽致，持续强化自身的核心竞争力。并时时刻刻都要提醒自己——“做好自己该做的事。”这句看似简单的一句话，其实一点也不简单。||

总让人伤透脑筋；从组织设计、组织行为、组织发展、团队赋能、企业文化等，对多数CEO来说也是摸着石头过河，凭个人感觉往前冲没有章法可言。

Q1 如果只能告诉主管们一句话，你会说什么？

A 做好自己该做的事

知名人力银行的创办人杨基宽先生，在15年前送给我的一句话就是一“做好自己该做

的事”。当年的我负责猎头业务，因为仗着自己业绩好，业务能力强，总觉得别人都不行只有自己最行，其实说良心话作为猎头顾问中心的业务负责人，自己该做的事有很多都没有做好，却一心老想要管别人，造成上司很多不必要的困扰，如今回想起来真的很惭愧，也觉得自己不但很傻而且太天真。

如果时间可以重来，我想我对于“做好自己该做的事”这句话的理解一定跟15年前不一样。希望通过分享当年的错误，可以让读者们少走些弯路。一个人的能力、精力跟时间都有限；专注都不一定成功了，如果不专注更难成功。建议大家要尽可能找到自己的优势，把优势发挥到淋漓尽致，持续强化自身的核心竞争力。并时时刻刻都要提醒自己——“做好自己该做的事”，这句看似简单的一句话，其实一点也不简单。

Q2 独角兽企业的核心竞争力是什么？

A 人才密度的提升

“找对人”比什么都重要，刘备三顾茅庐的故事大家都不陌生，如果你知道谁是你的诸葛亮千万不要放过。我强烈建议CEO多花些时间找人，初创公司或新创事业一般要经历3次的团队重组才会趋于稳定，以我个人的经验来说找对人比什么都重要，而且绝对是CEO最重要的工作。



成功企业家一致认为“找对人”非常重要，至于如何找对人呢？这些年在全球各地陪主管们猎才的经验告诉我，找人才的第一件事是“找对的人找人！”

除了找人，还有另一个重点是“接班梯队”人才培养要趁早，我常听到抱怨人才难找、团队青黄不接、断层严重。有趣的是明明知道问题，却不投入资源系统性地培养。再者培训主要目的，从来不是针对所有人，而是找出有潜力的人才加速成长。根据2020年人才评鉴Assessment Center（评鉴中心）统计，一般企业高潜力人才平均仅有15%把这些人培养起来，就有机会成为领头羊、独角兽。当然我也见过整个组织中只有企业家自己是高潜人才。



沟通，其实只是把自己想说的说完，我称之为“无效沟通”（说自己想说的话并非是领导力）。

CEO总以为只要多说、用心说、用力说、一直说，团队就会改变，并进一步达成绩效。我经常告诉我的学生，说得越多其实只会让人越讨厌你，如果说说就有用，那你的企业早该超越“华为”或是“苹果”。

很多CEO很爱说教，在我看来唯一的价值就是“自我感觉良好”罢了。高效的做法是通过外部专家老师把CEO想说的话跟团队说清楚讲明白，因为“懂”与“会教”是两件事，保证比CEO自己说效果好上100倍。人不是不改变，是不想也不愿“被”改变；定期举办培训课程，通过外部的专家顾问来跟高管们进行观念的引导与转化很重要。

Q3 CEO做什么最容易让人讨厌？

A 说得越多让人越讨厌

这十多年的研究发现，每天花2小时工作的CEO可能比从早忙到晚效率更好。团队的产出跟CEO投入时间不一定成正比。管理书籍总要你多沟通，很多CEO以为说话就是



Q4 VUCA时代特别关注的领导力为何？

A 勇气领导力

带领梦幻团队取得胜利一点也不难，但若是一群虾兵蟹将，在一连串失败中需要重整旗鼓取得胜利并不容易。很多CEO在创业前

“过去的高铁票没法让你搭上未来的飞船。” 无论是心态，思维与行为都要与时俱进，才有机会在赛道中持续领先。

待在大公司，同事素质良好，创业后发现虾兵蟹将，牛鬼蛇神才是正常。我在著名咨询公司Deloitte教了20年书，我常跟学生说，要珍惜你现有的工作环境，离开大公司你就会知道人跟人的差异有多大，请记住失败才是常态。

“勇气”的英文源于拉丁文的心，指的是承认不完美的勇气。成功者勇于追求不确定冒险与梦想，内心承受不安与脆弱，往往是挣扎才有希望；让我们脆弱的，也让我们伟大；根据我这些年的教练经验，只想谈论成功，却不愿意讨论失败案例的企业，很少能够有真正意义的创新。

CEO经常需要下决策，策略面的错误不太可能在执行面解决。通过CEO教练的引导更容易打破个人的思维，重新设定未来成功模式；过去的你造就了现在的你，但现在的你不一定能成就未来的你。我演讲中常提到“过去的高铁票没法让你搭上未来的飞船。” 无论是心态、思维与行为都要与时俱进，才有机会在赛道中持续领先。

司活下来已经很不容易，看过几本领导力的书，听听抖音上碎片化的管理知识，就指望自己成为杰克·韦尔奇（Jack Welch），只能说不现实。人不是万能，CEO也不是，具备跟客户或投资人拿钱的能力，跟管理团队没太大关系。

用错人不仅浪费时间，事倍功半人累心更累，无论二代接班或白手起家的CEO都不容易，我认识很多CEO就像马拉松比赛的领先集团，跟后面的跑者保持着很大一段距离，CEO孤零零的一个人在最前面，跟团队的距离不只是几百米而已。无论怎么喊，团队真的很难听见，更不要奢望团队跟你有同样的感受了。

CEO在公司永远听不到实话（即便CEO自认很信任的人）无论职位多高，最后只想着领薪水，多领一天是一天，反正公司也不是他的。因此务必找到一位得力的HR顾问/教练从旁协助，通过提出战略性的人力资源计划，来支援商业目标的达成，人搞定了自然会事半功倍。

传统管理模式跟领导方式将遇到前所未有的挑战，以往传统瀑布式管理（Waterfall）自上而下决策传递及执行，固定的工作内容，并通过劳动分工（Division of Labor）提高生产效率。企业更关注规章、办法、程序，对管理层要求则更多是计划、组织和控制（很多CEO都是这样训练出来的。）

然而在充满不确定的现在，CEO请思考，如何每天工作2小时，专注地把时间花在最有价值的地方，而不是给团队添乱，“自组织”

（减少团队对CEO的依赖）一定是企业成功的趋势。 **A**

Q5 CEO如何提升人力资源管理专业？

A 好好找个HR顾问/ 教练跟你配合

疫情间数不清的公司倒闭，在这个混乱的时代，CEO能搞定融资，稳住现金流，让公



智能城市商机

打造智能与韧性城市

文 / 詹文男 · 数字转型学院共同创办人暨院长

由于科技的迅猛发展，以及人口大量朝向都市化移动的倾向，这几年各地纷纷投入智能城市的建设，希望通过有系统的规划与设计，来打造一个独特且基础建设完善的空间，让民众能享有安适、便利、安全及健康的都市生活。



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

到底 什么是智能城市？有什么样的功能这个城市才算是有智能？民众需要什么样的智能城市？众口难调，导致许多资源及信息系统的投资都无法符合民众的需要与期待，或许我们应该回到城市的本质去思索智能的意义，才有机会完善智能城市的建设。

// 以市民、企业与政府三方的角度，从城市存在的价值出发，规划智能化建设的方向，才有机会让城市居民提升与拥有真正的智能。 //

依据说文解字，所谓『城』，以盛民也，亦含防御之意义；而『市』，买卖之所也。城与市合起来的意义，可以解释为应提供当地居民一个安全有保障，经济繁荣，可以安心打拼生计的处所。

培养永续的城市核心竞争力

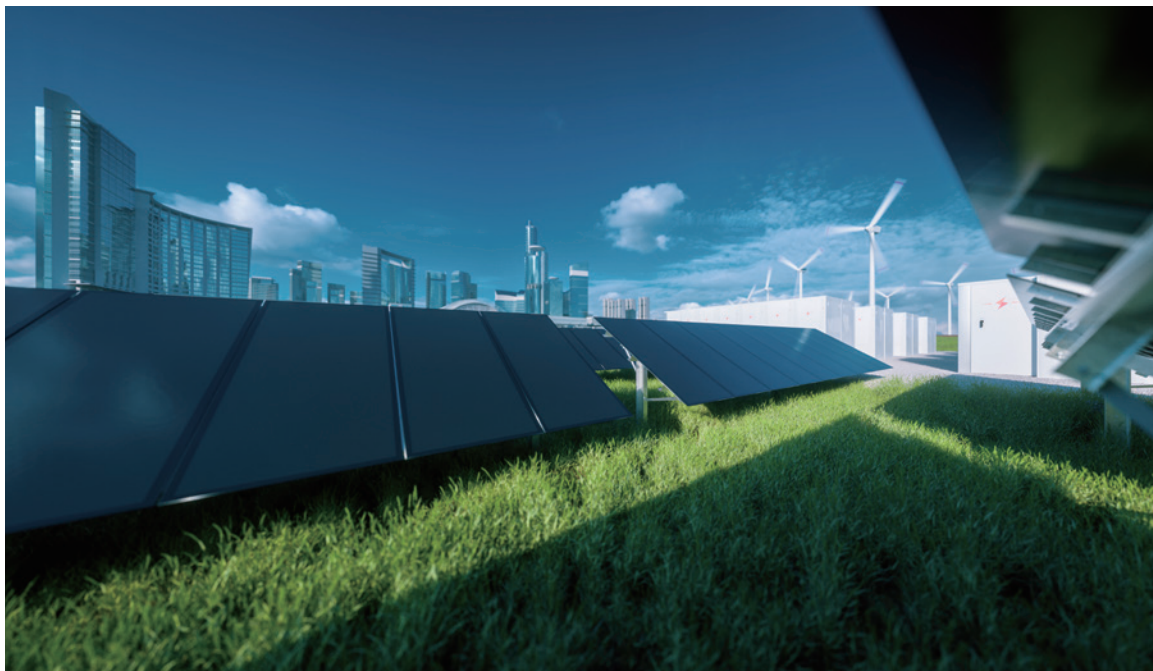
而以目前城市已成为各国行政、金融、交易、艺术、教育及文化的荟萃之地的角度来看，可以进一步衍生城市广义的概念：从社会面来说，城市提供民众追寻梦想的生活方式与空间；就经济面而言，城市汇集人才、技术与资金、带动周边区域与产业创新成长；而从文教面的角度，城市扮演及承担着文化保存、文化传播与交流、文化创造与发

展的任务。因此如何运用通讯科技来达成城市在社会、经济及文化上的需求而设计相应的功能应是最基本的考量。

而若更深层的探讨“智能”的意义，『智』乃『知』+『日』，意指每天都能一语中的，衍生为每日都能具聪明与识略，明万物阴阳之本，知万物阴阳之变化；『慧』其中的『彗』，是指用一种细枝茂盛的干草扎成的扫帚。加上『心』，衍生为用扫帚拂去欲念俗尘，清心净虑。亦即，更高层次的智能城市，除了可以让所在的居民安居乐业之外，更可以让居民提升心灵的层次，这才是城市智能化应有的愿景与理想。

观察目前全球大部分国家的智能城市规划，不仅在资源配置上着重在硬件的建设，在服务与应用上较没有系统性的思考，尤其





是社会及市民的基本需求了解与回应更是薄弱，更遑论让居民更有见识及提升心灵层次。

基本上，智能城市的规划设计，若要达成理想的目标，不仅需要由上而下的顶层设计，也需要由下而上的创意与共识凝聚，尤其如何建构出共同的愿景，找出或培养永续的城市核心竞争力，更需要领导者与市民共同的热情与努力。同时也应该回归到城市使用者的需求，也就是市民、企业与政府三方的角度，从城市存在的价值出发，去规划智能化建设的方向，才有机会让城市居民提升与拥有真正的智能。

针对变化提升城市韧性

此外，更应注意的是，近年来极端气候频频、每每造成严重的干旱、风灾、淹水等灾害，因此除了智能的元素外，如何防、抗灾，也是关键要务。亦即为应对未来极端气候或地震的

挑战，实有必要深入掌握城市居民对灾防的准备情况与需求，而且更重要的是，如何在灾害发生时，能让灾害的冲击降至最低，并且可以在最短的时间内让城市复原，这有赖于事先的规划与部署，简言之，即提升城市的韧性！

顾问公司Arup曾在洛克菲勒基金会的支持下发展出一个城市韧性框架（CRF, The City Resilience Framework），提供全球城市在韧性规划上的参考。其一是“领导力与战略”。在管理上，政府和民间应合作以有效领导并进行城市管理，特别是在紧急情况下，除了需要强有力的领导、政府及跨部门与中央及地方也需要有很好的沟通，并能依照事实证据来做决策。在规划上，各部门的计划应与城市的愿景保持一致，以协调并满足城市的需求。也要确保每位民众都能获取相关必要的信息。

其二是“健康与福祉”。应确保在城市生活和工作的每个人都可以获得生存和发展所需的一切，包括技能和培训、公平的劳工政策以及

// 智能城市建构与韧性城市打造，需要依赖通讯科技的应用，因此城市的建设被视为通讯硬件产业往软件与服务产业转型发展的重要策略及手段。//

发展和创新。尤其在危机时期，每一位民众都能够获取生存所需的基本资源，如食物、水和卫生设施、能源和住所。

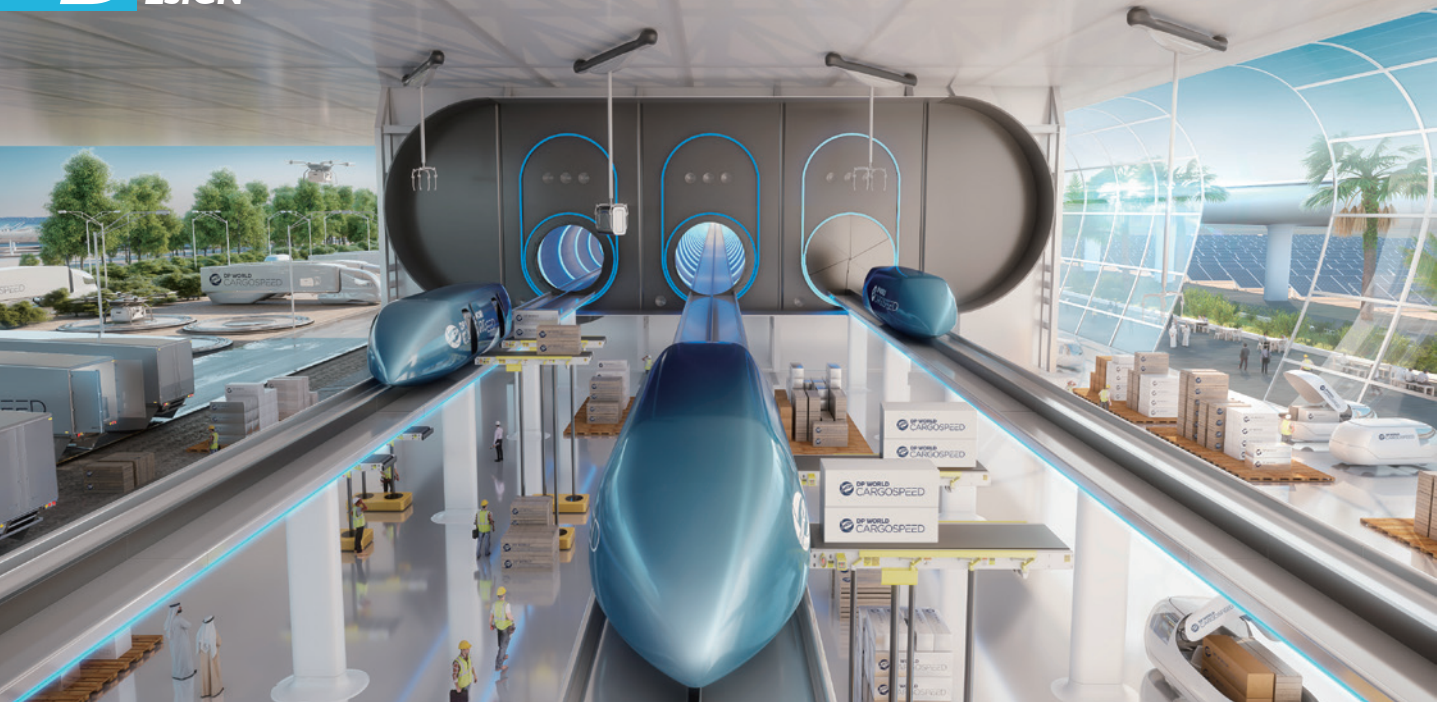
其三是“经济与社会”。应打造一个民众可以安居乐业的社会和金融体系，并促进凝聚力和参与度。亦即通过良好的治理、与区域和全球经济的融合，以及吸引投资的措施，以创造活力的经济；同时也应建立本土的认同及相互支持、社交网络和安全空间；推广具有包容性的地方文化遗产；鼓励文化多样性，促进宽容和接受其他文化的意愿。在安全方面，应通过司法与执法促进稳定和公正的社会。这包括公平和透明的警政和对犯罪的威慑，特别是在危机时期。

最后是“基础设施与环境”。应强化维护生态环境及相关资产，以降低城市系统的脆弱性

并确保关键服务的连续性。也应积极管理和提升相关基础设施，例如通过道路和桥梁的良好设计以抵御相关灾害，并考量人们撤离的需要。也需要有完善的应急应变措施，可以协调机场及相关设施的运作，以便在危机期间可以进出救援，人员、信息及货物可以自由流动。

综合以上分析，不论是智能城市建构或者是韧性城市打造，都需要大幅度依赖通讯科技的应用，因此城市的建设通常也被视为通讯硬件产业往软件与服务产业转型发展的重要策略及手段。目前已有许多国家，在政府以及许多信息科技厂商的积极推动下，已投入相当的资源进行规划与部署，这将促使各项数字与实体基础设施的改造，未来商机不容小觑，值得相关企业提前关注与部署。A





“维珍超回路”货运战场的设计模拟

迈向未来的永续交通设计（上）

下一波的陆域交通革命 看Loop如何飞驰



看更多经典设计

文/李俊明 · 图/Virgin Hyperloop、The Boring Company

科技的日新月异，不断反映在交通方式的变革上。最新的陆域运输革命，将目光放向“Loop”封闭式交通系统，以更高效率及节能、减碳为诉求，创造更为永续的未来。

人类 在陆域交通的创新，正在不断创下新纪录，飞驰在“真空渠道”的新型高速铁路，近期已成功载人试车，逐步朝商业化迈进；最高可达时速一千公里以上的目标，将让原本一小时才能完成的旅程，转眼在十分钟就能飞速达标！

回顾历史，蒸汽火车问世已超过两百年，汽车上路也已一百多年，不仅推进了人类工作的生产力，更增进彼此往来的便利性。但如今在



“维珍超回路”成功完成载人实测

追求永续、速度、效率等目标驱动下，新一代的陆域交通工具正蓄势待发。

在真空管中运行高速铁路，其实早在1960及1970年代就已出现呼声，后来因缺乏资金而作罢。直到特斯拉创办人马斯克（Elon Musk）在2013年重提“超回路”（Hyperloop）概念，此时高效电池、电力技术、感测器等发展已渐成熟，于是又引起全球兴趣，许多国家都表达兴建这种新型铁道的兴趣。

不同的研发团队，开始积极投入研发，计划在几近真空的渠道利用电力推动电磁悬浮让列车高速飞驰，强调比现有交通工具更快、更安全、更经济，而且更环保永续。

真空管高铁 兼顾速度与环保

像是2014年成立的“超回路一号”（Hyperloop One），在2017年英国大亨理查·布兰森注资后改名“维珍超回路”（Virgin Hyperloop），成为全球唯一成功进行载客实验的开发商，写下纪录。

不过由于疫情与大环境的影响，原本预计2025年取得多国安全认证、并在2030年展开商业载客的计划，目前修正为先朝货运发展，暂缓载客列车推进。



“维珍超回路”测试场实景

尽管如此，这种飞驰于密闭渠道的磁浮列车，还是为未来陆域交通带来了更多的发展可能性。它的优点在于建造与运营成本更低，而且渠道直径能做得较小，升降或弯曲也容许更陡峭或更剧烈的角度，让路线规划较有弹性。

此外，由于列车在渠道中奔驰，不会受到外在天气影响而延误，或增加维修风险，因此能大幅降低运营成本。而且由于渠道几近真空，也无着地车轮或铁轨，不仅速度飞快，也不会产生铁轨或车轮摩擦耗损的问题。





“维珍超回路”实验列车设计



它能创造飞行般的极致高速，但又不像航班容易受到天气影响而停飞，或遭遇乱流等变数；而且所需动力只要飞机十分之一，全由电力驱动，毫无碳排隐忧，让人们速度与环保的追求，得到更完美的平衡。

在工程团队规划中，时速高达每小时1200公里的真空管高铁，可望大幅缩短城市之间的通勤时间，原本开车距离大约3个半小时的路程，可缩短至仅仅半小时。在超音速快车的助力下，过往遥远的城镇拉近了距离，一日生活圈不再遥不可及，因此受到国土广袤国家的高度瞩目。

地下“回路”开启城市交通新模式

相较于因疫情而耽搁的真空管高铁，还有另外一种Loop，也被视为未来改变城市交通运输的创新模式。今年6月，马来西亚云顶集团投资的“拉斯维加斯名胜世界”

(Resorts World Las Vegas) 宣布，与马斯克旗下The Boring Company合作的“拉斯维加斯回路”(Vegas Loop) 站点正式启用，让驾驶人可从“拉斯维加斯会展中心”(Las

Vegas Convention Center) 借由地下隧道快速直通市区。

这个Loop计划指的是什么？简单而言，就是将特斯拉(Tesla) 电动车当作载体，行驶于专属的封闭式地下隧道，像地铁一样具有快速直达的优点，但造价、营运成本更低，也更具弹性，让大众以舒适、高效，而且环保的方式移动。

这样的地底疏运系统，无须建造轨道与列车，以特斯拉Models X与Models Y作为载体，特点在于全电、零碳排，在地底往来也不易受气候影响而受到干扰，乘客可直接前往目的地无须中停站点，形成省时优势。而目前的营运时间则随着会展中心的活动档期灵活调整，让经营更有弹性、更符合实际需求。

为了加快工程速度，The Boring Company 定制专属隧道钻机，每周可推进挖掘达一英里以上。而地底隧道为了安全，也配置即时的瓦斯与烟雾侦测系统，以及符合消防协会标准的通风系统，并搭建WiFi环境，保持通讯畅通。

回溯起来，该计划最早启动于2019年，经过18个月施工后，于2021年4月完成“拉斯维

加斯会展中心”的3个站点。由于该会展园区广达200英亩，而且还在扩建之中，因此当时8英里的双隧道设计，便有效帮助参展者与工作人员快速在展馆之间移动，原先步行要45分钟的路程，全程平均乘坐时间不到2分钟。

解决都市拥塞 “回路” 被寄予厚望

该站点的启用具有重大意义，因为这是The Boring Company提出“回路”概念以来首度成功商业运营的案例，光是会展园区内，每小时就能疏运4,400人，未来目标是以特斯拉自驾车进行“无人驾驶”模式营运，进一步降低经营成本。

随着城市议会的批准，这项计划已由纸上谈兵，正式迈向全面实现的可能，在2023年即将展开更大规模的施工，而且路线还在不断扩大延伸之中。

50年的非专属营运合约，将由The Boring Company负责建造地底隧道，至于沿线的饭店及景点、设施，则负责为设计与建造站点

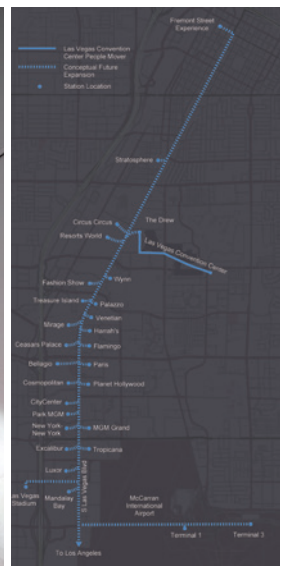
买单。根据估算，整体造价预计7,500到1亿5千万之间，不过由于全由民间自筹资金。

当地政府的计划是，所有的开发，包括前期准备、评估与执照申请，到施工与营运，都由民间公司负责，因此可节省可观公共支出，更具弹性。更重要的是，由于拉斯维加斯路面交通已面临拥塞问题，因此只要多一辆车转入地下，路面就会释出更多空间，无论解决塞车问题或未来市中心进行再开发，都会更为容易。

随着隧道开通至“拉斯维加斯名胜世界”，这套“回路”正式进入了市区，未来每小时可望疏运上万名旅客。光是拉斯维加斯地区，就规划了55个“回路”站点，长达34英里的路线正分阶段施工当中，范围除了拉斯维加斯市中心、最繁华的赌城大道（Las Vegas Strip），未来也包括附近的国际机场（Harry Reid International Airport）以及举办不少赛事的体育场（Allegiant Stadium），形成密集路网后，进一步引领交通运输朝向“永续发展”的理想迈进。 **A**



借由行驶于专属隧道，“回路”企图达到“不塞车”的城市交通理想。



“拉斯维加斯回路”路网规划。



破解肌少症危机

找回健康人生！

文 / 林欣怡 · 资深医疗记者



看更多健康常识

随着高龄化社会来临，肌少症被视为老化社会中潜藏的高风险病症，近几年“养肌”成了新兴的健康促进议题，由于肌少症是50岁以上常见的病症，肌肉质量与肌肉力量随着时间的增长而流逝，不论是身体的平衡、步态的稳健、手部的握力等均会逐渐变差，影响日常正常生活，严重者易因跌倒而导致骨折等并发症。

根据 国际骨质疏松症基金会 (International Osteoporosis Foundation, IOF) 研究数据显示，人在步入40岁之后，肌肉质量每10年平均以3%-8%的速率在损耗，到了60-70岁时，肌肉组织损耗的程度更为严重，70岁后，平均以每10年下降15%的比例快速下滑，而且一旦流失就难恢复。

何谓肌少症？

知名保健科陈建成医师表示，依照2019年亚洲肌少症工作组 (AWGS) 对于肌少症给予最新诊断标准，诊断时以“中轴肌肉量”视为必要条件，而“肌肉力量”与“肌肉功能”若有其中一项有下降，便可诊断是否罹

肌少症是不易被察觉的老年性综合病症，难以通过常见的血液或尿液检查发现，最重要的警讯是骨骼肌肉质量与力量流失且身体机能下降等特征。

患肌少症；一般民众较易观察的小腿围，就是通过简单易观察的方式来鉴别是否有高风险。

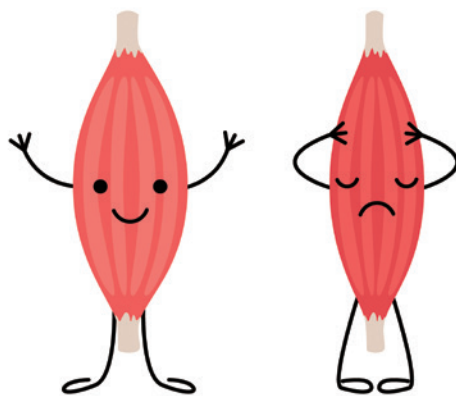
陈建成医师表示，肌少症的本质乃因“肌肉萎缩”削弱人体的力量，最常见的例子就是年长者因步态不稳或无力，即使在熟悉的家中，仍常因为视线不佳或步态蹒跚而被家具绊倒，而这一跤通常都摔得不轻，被发现时常见臀部或腿骨已出现骨折现象，探究最终的原因可能是来自于肌少症作祟。

然而肌少症是不易被察觉的老年性综合病症，难以通过常见的血液或尿液检查发现，最重要的警讯是骨骼肌肉质量与力量流失且身体机能下降的特征，其中虚弱、残疾与死亡是三项关键观察指标。若合并骨质疏松更易引发高风险骨折发生率，一旦造成髌关节骨折，死亡率将高达20%，俨然成为新一波致死危机。

以往许多病人认为男性的肌肉组织可以够一辈子使用与消耗，因此男性较女性不易有肌少症困扰，但研究发现，随着年龄的增

长，男性睾固酮分泌减少，肌少症的盛行率不见得比女性低，甚至年龄愈大的男性罹患率几乎达三分之一，千万不可以轻忽。

肌少症的临床表征会出现平衡与站立障碍、体重或体脂肪降低、握力或爆发力不足、下肢无力造成跌倒等情形。除了影响身体基础功能如胆固醇、三酸甘油酯堆积，进而引发心血管疾病、糖尿病及代谢症候群等并发症外，也会让人的认知及情绪等社会功能产生障碍，降低生活品质，最终甚至减少预期寿命。



造成肌少症的5个主要因素

数据来源：陈建成医师整理

久不运动	久坐、卧床等活动量减少甚至不活动，会成肌肉流失萎缩。
营养失衡	老年人由于牙口及嗅、味觉不良，且对于食物选择有所偏差，易导致营养摄取不良。
炎症	身体发炎时，往往会活化人体分解蛋白质，导致肌肉流失增加。
荷尔蒙失衡	如生长激素、雄性激素、雌性激素、胰岛素减少，会影响蛋白质的同化与分解异化作用。
其他病理因素	身体在承受严重压力时，如癌症、糖尿病、慢性心脏衰竭、慢性肝病、慢性肾病等疾病，会增加肌少症的发生率。

养肌蓄锐的四大饮食对策

面对肌少症的来势汹汹，唯有靠饮食与运动才能提早“养肌蓄锐”。知名营养师吴芷柔提供几项饮食对策，包括：

1 以均衡饮食为基础

长者常因牙口不佳、吞咽困难、食物吸收或饮食偏差等问题而引起营养不良，进而导致肌肉流失。建议长者利用少量多餐的方式，吃到足量的六大类食物（水果、蔬菜、全谷杂粮、豆鱼蛋肉、乳品及油脂坚果）达到均衡饮食的目标。

2 首选优质蛋白

肌肉合成的来源是蛋白质，因此要首选如豆、鱼、蛋、肉类等优质蛋白质，可有效被人体消化吸收。建议食用量为每餐摄取30克蛋白质（约150克鸡腿肉/鲑鱼），并且长时间且规律的摄取，一餐份量太多或不足都无法让肌肉合成达到平衡。

3 富含白胺酸食物

豆、鱼、蛋、肉类食物中除了富含优质蛋白外，其中所含的胺基酸又以白胺酸最为重要，可帮助长者生长肌肉并减缓流失，建议多



摄取牛奶、牛肉、豆类等达到增强蛋白质的合成效率。

4 重视维生素D摄取

维生素D可防止肌肉分解并有助蛋白质合成，体内维生素D浓度过低时，会造成肌力及骨骼强度降低。建议利用早晨至少晒太阳10-15分钟，帮助活化维生素D，也可以在饮食中多补充鲑鱼、鲔鱼、鲭鱼、蛋黄与干香菇等食物。

养成规律运动习惯 逆转肌少症的危害

陈建成医师也提醒养成规律运动习惯的重要性。他表示，有氧运动、阻力训练和平衡训练，可以达“肌力、肌耐力、平衡、柔软”等四种肌肉需求，增加肌肉的活跃度也逆转肌少症的危害。

不妨以自我训练的方式，每周进行2-4次，通过有氧运动如慢跑、健走、游泳促进心肺功能；借阻力运动如哑铃举重、仰卧起坐、伏地挺身等，促使肌肉生长讯号刺激蛋白质合成并训练肌力；利用平衡训练如踮脚站立、单脚站立、直线行走等，训练动静平衡感与下肢肌耐力。

借由各种运动可让人体关节达最大活动范围，较佳的身体柔软度可使肌肉与韧带受到较好的保护且避免受伤。受到COVID-19疫情影响，以往如期正常保持活动的长者可能活动量与空间受到限制，近年肌少症的发生人数增加且年龄有下滑趋势，陈建成医师建议，随着疫情逐渐解封，可以慢慢开始找回运动的感觉，从少量、轻度逐步增加，将肌力训练融入日常生活，远离肌少症带来的危机。 **A**



耀昇震旦

震旦57周年

10月20日震旦集团成立满57周年迈向第58年，
在上海震旦国际大楼的金蛋墙上悬挂上第58颗金蛋，
象征震旦生生不息的精神，追求永续经营。

未来，震旦将秉持经营理念的信念，不断扩展服务领域、创新服务模式。
协助企业打造健康、高效、环保的办公场域，共同实践永续发展。



震旦集团届满57周年

携手并进 勠力同心 追求永续经营

图·文 / 震旦集团

2022年10月20日，震旦集团届满57周年，在震旦国际大楼1楼隆重举办57周年、迈向第58年悬挂金蛋仪式。璀璨夺目的金蛋，放射着耀眼的光芒，既象征着过去57年的精彩历程，也闪耀着更加美好的未来。



一对一咨询详情

震旦 集团创立于1965年，自创立起，深耕办公行业，事业涵盖办公设备、办公家具、电子、智能装备及儿童家居产业，不断以创新的服务方式和服务理念为顾客打造更加美好的办公生活。

诚信经营、创新求变 持续打造美好办公生活

创立57年，震旦集团在全体同仁秉承创业精神的努力之下，建立了良好的企业文化与企



全新生产型彩色数字印刷系统

业精神，并不断地成长茁壮。回首历史，正是这种激荡着创业激情和创新活力的精神不断传承，才能使我们企业一路走来，成绩斐然，硕果累累。

2022年，面对疫情和市场环境的不确定性，震旦依然获得了诸多可喜的成就：

震旦OA上线“91租”——专业办公租赁平台，推出OA服务小Me，营业小Me，Hello Boss等服务工具，精致顾客服务。9月，震旦OA携手2023春夏上海时装周，赋能技术于色彩，反响热烈。

震旦家具用创新设计和历史底蕴拥抱不确定性，发布溯源宋代美学的扛鼎之作“御之和”主管系列；携手AURORA ESTEL亮相深圳展和广州展，为企业展示activa灵动办公解决方案和意式智能办公。

震旦江苏智能园区计划于今年年底基本完成土建竣工及木厂设备搬运，计划于2023年进行设备调试、投入试生产。

震旦智能装备全自动碎纸机重量级新品发布，除湿机、打孔机相继上市。

震旦大楼疫情防控期间协助并落实政府要求：配合组织核酸筛查、快递外卖消杀、物资

发放、进出人员严格管控等，保障震旦集团楼内及嘉定园区同仁工作有序开展。

震旦博物馆10月迎来9周年，与震旦集团携手共进，共同成长。

坚定秉承经营理念 追求永续经营

震旦的经营理念为“顾客满意、同仁乐意、回馈社会、追求永续经营”，与联合国“可持续发展”(SDGs)目标一致，始终结合业务实际为顾客提供绿色办公商品与智能办公服务，打造办公场景整体解决方案。

展望未来，我们将始终如一传承良好的震旦文化和震旦精神，勇敢担当、满怀信心，以诚信热忱实现“顾客满意”的企业责任感，以互助成长诠释“同仁乐意”的深挚归属感，以具体行动传递“回馈社会”的正向价值观，以坚定不移践行“顾客满意”“同仁乐意”“回馈社会”的共同信念，全力以赴，务实创新，在传承中发展，在发展中创新，在创新中超越，积极拓展未来，戮力同心打造好顾客信任的“震旦”品牌，追求永续经营，让办公生活更美好! **A**



御之和探究宋代美学，传递风雅意境。



“智动系列”全自动碎纸机新品



艺术家徐冰的巨型艺术作品《鸟飞了》，让“鸟”飞升而起，邀请读者思考知识与自然和人之间的互动关系。

上海图书馆×震旦家具

打造积极、活跃的阅览空间



一对一咨询详情

图·文/震旦家具

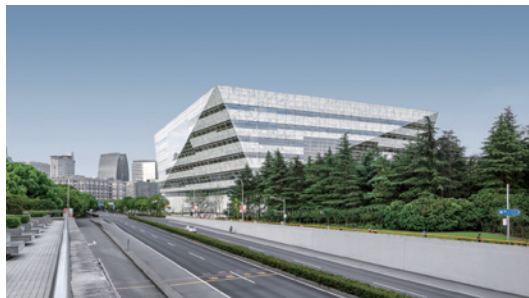
2022年9月28日，上海图书馆东馆正式开馆。上图东馆建筑面积11.5万平方米，是目前国内单体建筑面积最大的图书馆，定位是新一代的智慧复合型图书馆，承载艺术、文化和科技驱动知识分享的使命。

形似 一块正在精心雕琢的璞玉，“漂浮”在城市森林之上，设计灵感取自“玉不琢不成器，人不学不知道”，而图书馆内部空间犹如太湖石般层叠交错、相互连通，也是中华美学的演绎。

原创设计底蕴、完善的环保工艺，提供顾客便于协作、沟通，兼具人性与效率的解决方案。

震旦家具助力打造 智慧复合型图书馆

震旦家具为上海图书馆东馆提供书架服务。震旦作为国内深具影响力的家具品牌，拥有深厚的



上图东馆的建筑主体像一块被雕琢过的玉石。



“现代图书馆不仅是一个贮藏和借阅各种资料的场所，更是一个让人愿意驻足停留、社交互动、充满着灵感和惊喜的空间。”

——SHL建筑事务所·创始合伙人Morten Schmidt先生

阅览书架秉持震旦原创设计DNA，经与SHL建筑设计师、馆方、工程方多方联合打造，融合了“人性化、环保、简约”的设计理念，让人们愉悦地享受阅读时刻。

- **人体工学设计**——延续书架的经典造型更融入人性化设计。震旦家具通过观察不同人群的身高、视线等，设计合理的书架层板角度让取阅角度更自然，让视觉效果更加舒朗。

- **灵活的书籍展示**——书架隔板被设计为翻转式，以适应展示与借阅等不同场景的需求。

- **能“重任”，能“轻巧”**——充分考虑楼板承重、书架自重与稳定性之间的平衡，增加藏书量；同时提供耐久、便捷的维护。

- **营造材质与空间的平衡**——玻璃外的树木、阳光、黑色书架及橡木相结合，迸发出一种温暖、有机的状态。

- **智慧书架，协助智慧管控**——不同于传统书架，这是一片智慧书架。在行业内创新使用电子墨水屏层架标，可以完成远程批量刷新，后台智慧管控，信息宣发，节能省电，节约成本。

案例思考：从建筑尺度到人的尺度

图书馆是阅读的延伸，每一处设计展示着开放、灵活、艺术和互联，让灵感与协作在空间里流淌。震旦家具不仅致力于家具设计，更助力顾客打造人性化的空间，促进高效合作、激发创意，Better work, Better Life! **A**



不同楼层从视觉上连接在一起。



上海图书馆传承着无形的知识，激发着一代代人的灵感。



案例赏析

国文医疗集团长春院区主管空间

图·文/AURORA ESTEL

国文医疗集团深耕医疗领域23年，具有丰富的医院管理经验以及深厚的文化底蕴。长春院区位于长春市南部核心地段，眺望着四季四景的八一湖，完全按照国际JCI认证标准和国内三级甲等综合医院标准建设，总投资33亿元，建筑面积30万平方米。



一对一咨询详情

AURORA ESTEL为长春院区主管空间提供了包括主管桌、会议桌、主管柜在内的Italian Smart Office 解决方案。

① 主管空间

—— Altgamma Life升降主管桌

董事长办公室窗外毗邻风景开阔的八一水库，橡木纹、岩板、灰色系的元素构成了一个纯净灵动的主管空间。主管桌选用了【Altgamma Life升降主管桌】，是专为“Italian Smart Office”设计的产品。主、侧桌均具有升降功能，升降高度范围75cm—125cm。

丹麦Linak升降调节按钮拥有OLED可视化面板：无需低头寻找升降按钮，直觉式操

作；双色久坐提醒；4档记忆位置，到达记忆高度自然停顿；配备蓝牙功能可连接专属APP细化健康办公计划。两侧桌脚由15毫米厚金属框架包覆nuvola色橡木饰面板，赋予外观典雅大气；桌面采用细腻亲肤的优质软皮与实木贴面搭配，兼具舒适优雅，彰显质感与品位。

侧柜抽屉面板采45度斜切实木贴面工艺，





隐藏式的斜切边扶手、抽屉柜底部的皮革垫（人造环保革），让使用体验升级。

—— Embrasse主管椅

匠心独运的线条与折弯工艺，【Embrasse主管椅】，椅背以独到的车缝线呈现出隐形钉扣造型，将古典元素完美融入现代美学中。

—— Aliante主管柜

选用与主管桌相同的材质，风格统一。它兼容了装饰与收纳功能，设计简约现代，玻璃制成的装饰脚与金属框架连接支撑起整个柜体，带来一种特殊的悬浮感。

—— P016会议桌

船型桌板辅以斜切工艺收边，视觉感受轻盈细致。标志性的实心铸铝桌脚是P016系列意式设计的特点。带有自重式地平调整脚，体现精致的工艺与细节。

—— Alumina会议椅

以铝命名的会议椅（中背），整张皮制坐垫，贴合在挤压铝制边框上，边框扶手融为一体，展现流畅洗练的设计感。

②会议空间

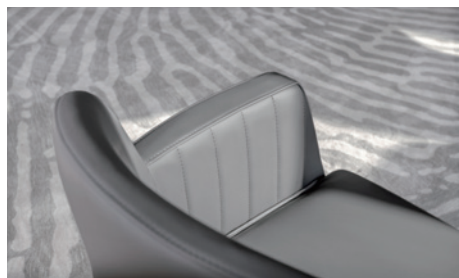
—— Grand More会议桌

会议室正中摆放着定制的4米长【Grand More会议桌】，圆角矩形的桌板为内嵌式，由三块背烤漆玉砂玻璃组成完整桌面。

圆润有型的铝制框架与金属桌脚以青灰色石英喷砂装饰，中央的支撑脚内置走线通道，实现整洁的办公环境。

—— Tulip会议椅

【Tulip低背会议椅】椅如其名，如同郁金香的花瓣，微微向内弯曲的椅背轻盈而饱满。座椅内侧以车缝线装饰，融合了简约设计及细致工艺。A



无何有之乡

郑在东个展

ZHENG ZAIDONG
SOLO EXHIBITION

策展人：梁勤
Curator: Liang Qin

主办单位 Host
震旦博物馆
AURORA MUSEUM

协办单位 Co-Host
LIANG PROJECT

图一：“无何有之乡—郑在东个展”于10/1~10/30在震旦博物馆展出

震旦博物馆新展开幕报道

无何有之乡——郑在东个展



看更多精彩活动

图·文/震旦博物馆

震旦博物馆于10月初在A2空间迎来最新特展“无何有之乡—郑在东个展”（图一）。此次展览由震旦博物馆主办，LIANG PROJECT协办，展出艺术家郑在东近20年间创作的作品。共分为四个系列：山水油画、黑色水墨、早期肖像、近期文人静物系列。

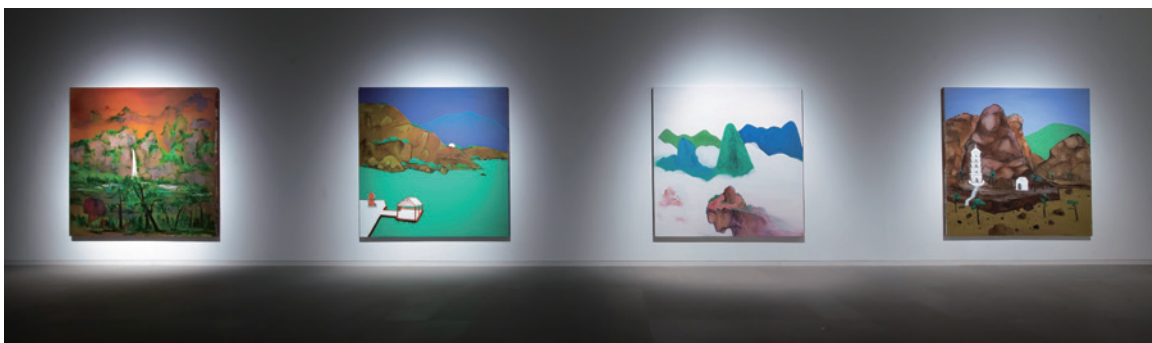
无何有之乡—郑在东个展”于9月30日在震旦博物馆A2馆开幕，并于10月1日正式对公众开放。本次展览展出了艺术家郑在东（图二）将近20年的创作，他的画风简洁生动，构图多取半边一角，富有宋朝马远、夏圭之功。他摒弃西洋的空气透视法，轮廓清晰、色彩明快，给人一种装饰之感；而蓬松的笔触，又透露出几分生机。他的独造之处在于将景物的明暗深浅重新布置，让人恍然隔世。于是，平常世界有了“凄清之感”，都市景色也显得“雅近天然”。（图三）

郑在东的画风描述，也许没有比用俞平伯先

生对沈复《浮生六记》文风的诠释更贴切了：“即如这书，说它是信笔写出的固然不像；说它是精心结撰的又何以得见。这总是一半儿做



图二：艺术家郑在东



图三：郑在东“山水”系列作品

着，一半儿写着的；虽有雕琢一样的完美，却不见得一点斧凿痕迹。犹之佳山佳水，明明是天开的图画，然仿佛处处吻合人工的意匠。当此种境界，我们分析推寻的技巧，原不免有穷时。此记所录所载，妙肖不足奇，奇在全不着力而得妙肖；韶秀不足异，异在韶秀以外竟似无物。俨如一块纯美的水晶，只见明莹，不见衬露明莹的颜色；只见精微，不见制作精微的痕迹。”

郑在东在近年创作过一批水墨作品，在形式和审美上与倪瓒最为亲近：简静、空灵、辽远，画上的题诗也从稚拙中透出元人特有的雅致。他笔下的米家云山，如江南的湖山，烟霭迷离。即便描绘出可以触摸的古代器物，装饰色彩甚重，也令人想起明代吴门文人的雅集。如果说十多年前郑在东的作品曾富有冷峻的哲思，他的近作则更多了一种温馨的感悟，精

致、细腻、感性，在闲适乃至慵懒日常生活中，体悟着生存的方式和意义。（图四）

10月2日，在展览对公众开放的第二天，震旦博物馆特别邀请艺术家郑在东、本次展览策展人梁勤及震旦博物馆执行长黄圣智开展了一场对谈活动。（图五）三位老师围绕艺术家郑在东创作生涯的三个阶段，共同探讨和诠释了本次展览的由来和作品内容。

郑在东老师的艺术创作生涯大致可以分为三个阶段：第一阶段学习和感受西方前卫艺术以及与文人学者的交流交融影响；90年代游历大山大水，寻古迹，访石窟，开始艺术生涯的第二阶段，产出当代文人画；第三阶段时回归绘画本质，追求意境和气息，抛开材质、时代等束缚、融会贯通，以及在当代和传统中相互学习，走出一条自己的路、自己的面貌。A



图四：郑在东作品一鸟、石膏板上矿物颜料，2022。



图五：展览对谈活动现场，震旦博物馆执行长黄圣智介绍本次展览。



清雍正·斗彩双耳如意蒜头瓶

雍正斗彩的纹饰融入了粉彩的彩料，红色、黄色及绿色等颜色质感与传统斗彩不同。（图一）
图片来源：《五彩·斗彩38故宫博物院文物珍品全集》，页244，图224。

古器物学讲座——元明清彩绘瓷专题 ⑩

雍正彩绘瓷器

文/吴棠海·图/震旦博物馆

雍正皇帝是一位颇负盛名的君主，为人处事严谨苛刻，在历史上的评价褒贬不一。但是他个人学养丰富，雅好文玩器物，且热衷瓷艺，于皇子时期即在雍王府内设置作坊烧制瓷器。



清雍正·珐琅彩岁寒三友图盘

此器以珐琅料绘画岁寒三友图，空白处题写诗句并加上三印，具有文人诗书画之韵致。（图二）

图片来源：故宫博物院藏。

图片来源：《故宫清瓷图录——康熙窑雍正窑》，图116。

雍正 即位之后，承袭康熙时期的基础继续发展陶瓷，以其独特的审美眼光要求御窑产品的品质，彩绘瓷即在皇帝的重视之下蓬勃发展，开创新的风格。本文选取斗彩、珐琅彩、五彩及粉彩等五件作品，介绍雍正彩绘瓷的概况。

一、清雍正斗彩

斗彩兴起于明代时，颜色种类较少，到了康熙时期开始增添蓝色和黑色等低温釉上彩料，雍正之后随着粉彩盛行，引入粉彩色料，使呈色更加多元。

图一为清雍正时期的斗彩花卉纹如意耳蒜头口瓶，瓶口小而圆，其下外扩为圆鼓形的瓶头，颈部收束并有凸棱，肩部圆缓向下倾斜，腹部圆阔如鼓，底部收窄并有圈足，肩上附加如意形双耳，圈足内部书写“大清雍正年制”六字二行双圈青花楷书款。

瓶身表面布满回纹、折枝花卉、卷草、朵

花、蕉叶、如意云头、勾莲纹、莲瓣框及璎珞等纹样。所有纹饰先用钴料在胎体上勾勒轮廓，施透明釉高温烧成青花线，再于线内填入红、紫、黄、蓝、绿等色料，低温烧制成纹。

由于釉上彩部分加入了粉彩彩料，与早期的五彩颜色相较之下，显得粉嫩柔和、清淡雅致，是雍正斗彩的特色。

二、清雍正珐琅彩

珐琅彩创烧于康熙晚期，当时所用的珐琅料由国外进口，纹饰题材以色地花卉为主，风格近似金属珐琅器。到了雍正时期，本土彩料炼制成功，纹饰题材与布局也大幅改变，呈现崭新的风格。

图二为清雍正时期的珐琅彩岁寒三友图盘，盘口外敞，器壁以圆缓的弧度向下收窄，盘腹略浅，底下具有圈足，圈足内部用钴料书写“大清雍正年制”六字二行青花双圈楷书款。



清雍正·五彩人物纹碗

此器以褐、绿、蓝、黑等低温彩料绘画釉上纹饰，笔触精细，配色清雅，风格颇为俊秀。（图三）

图片来源：《五彩·斗彩 38故宫博物院文物珍品全集》，页170，图156。

瓷盘内部绘画一株松树，枝干曲折遒劲，松针簇生成团，一株梅树斜倚而上，枝头绽放朵朵梅花，其下绘画青竹，茂密的竹叶郁郁苍苍，三者合成一幅“岁寒三友”图。纹饰以褐、黑、绿、红、黄等色调为主，做深浅浓淡之变化，笔触生动自然。

纹饰之外有大面积的留白，留白处用墨彩题写诗句，诗句上下共有胭脂彩三印章，深具传统中国文人诗书画三绝的雅致，是雍正时期的典型风格。

三、清雍正五彩

五彩在康熙时期发展到高峰，绘画精细，色彩众多，产量十分丰富。到了雍正时期虽然不以五彩为主流，生产较少，但是品质极佳，而且具有当代特征。

例如图三为清雍正时期的五彩人物纹碗，

此器的碗口略直，器壁以斜缓的弧度向下收窄，碗腹略深，器底具有圈足，圈足内部用钴料书写“大清雍正年制”六字三行青花双圈楷书款。

碗的外壁绘画一位老者，身着右衽长衫，曲肘斜靠在松树上，老者身旁错落几个洞石，整体颜色由褐、绿、蓝、黑所组成，配色颇为清雅，在大范围的留白衬托下，呈现俊秀的风格。

四、清雍正粉彩

粉彩是受到珐琅彩影响所产生的新彩瓷，清代康熙晚期开始烧造，到了雍正时期蓬勃发展，成为此时的主流品类。

清雍正·粉彩折枝花卉纹碗

此器以粉彩料绘画四种折枝花卉，彩料之中含有玻璃白粉，因此呈现粉嫩柔和的质感。（图四）

图片来源：《珐琅彩·粉彩39故宫博物院文物珍品全集》，页84，图73。





清雍正· 粉彩九桃过墙盘

桃子部分用玻璃白粉作底，再加红彩逐渐洗出而成，颜色柔和，深浅层次清晰为其特征。（图五）

图片来源：《珐琅彩·粉彩39故宫博物院文物珍品全集》，页66，图56。

例如图四为清雍正时期的粉彩折枝花卉纹碗，此器的碗口略敞，器壁以圆缓的弧度向下收窄，碗腹略深，底下具有圈足，圈足内部用钴料书写“大清雍正年制”六字二行青花双圈楷书款。

碗的外壁分布牡丹、罌粟、荷花及海棠等四种折枝花卉，花朵由胭脂红、粉红、黄色及紫色颜料绘画，茎部以紫色、浅绿及黄绿等色料勾绘，局部加上黑褐色点画出细枝的立体感，叶片为青绿或黄绿色，并用黑褐色线纹表示叶脉。

由于粉彩料里加了玻璃白粉，可以调出色彩的浓与淡，还具有粉嫩柔和的效果，随着精细的笔触勾、画、点、染，铺陈出清雅秀丽、鲜妍脱俗的美感。

五、清雍正粉彩

玻璃白粉是粉彩料里的灵魂，除了可以和彩料一起调出或浓或淡的颜色之外，也可以做为打底之用，使后来加上的彩料慢慢刷洗出深浅推移的色阶变化。

例如图五为清雍正时期的粉彩九桃过墙盘，此器呈敞口、浅腹、弧壁、圈足之状，圈足内部亦有“大清雍正年制”青花楷书款。盘面绘画一株桃树，枝叶由盘内延伸到盘外，俗称“过墙花”或“过枝花”，是雍正时期兴起的纹样。

此器纹饰以粉彩料绘画而成，桃叶部分用绿彩和玻璃白粉调成的颜料绘制，果实部分则先用玻璃白粉作底，再加红彩逐渐洗出而成，颜色柔和，深浅层次清晰，成为雍正粉彩的典型特征。A

II 雍正彩绘瓷的发展既有传承也有创新，彩料种类随着窑工程的进步日渐增多，器形与纹饰则因雍正皇帝的审美品味呈现清新俊雅的风格。下期将以乾隆时期为题，介绍乾隆彩绘瓷的特色。II



BOOK

震旦博物馆 出版丛书介绍

战国玉器

战国晚期
龙形玉佩



战国 时期是一个变革极大的时代，而战国玉器在造形、纹饰及形制功能的演变上，正可反映出这个时代的特点。本书由北京大学考古文博学院孙庆伟副教授所执笔，书中收录震旦博物馆与其他公私收藏的战国玉器三百组件，内容分为礼瑞用玉、丧葬用玉、佩饰用玉、人物造形、饮食用器、嵌饰用玉、兵器用玉、似玉材质及改形玉器等类，数量丰富，形纹精美，并且包含许多罕见的精品，值得爱玉者细心阅览与购藏。 **A**



战国早中期 玉瓿

【内容精选】

- 1、本书按照形制功能分门别类，各项品类再依早、中、晚期的时序编排，使读者轻松掌握战国玉器形纹演变的发展过程。
- 2、作者以大量的出土资料为依据，深入浅出的分析战国时期在礼瑞用玉、服饰用玉及丧葬用玉的变化，引导读者了解战国玉器的历史意义。
- 3、运用多重角度的拍摄、成套分拍的方式，以及拓片的辅助，来展现战国玉器的精工之美。



战国中期 镂空龙凤纹玉佩

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）

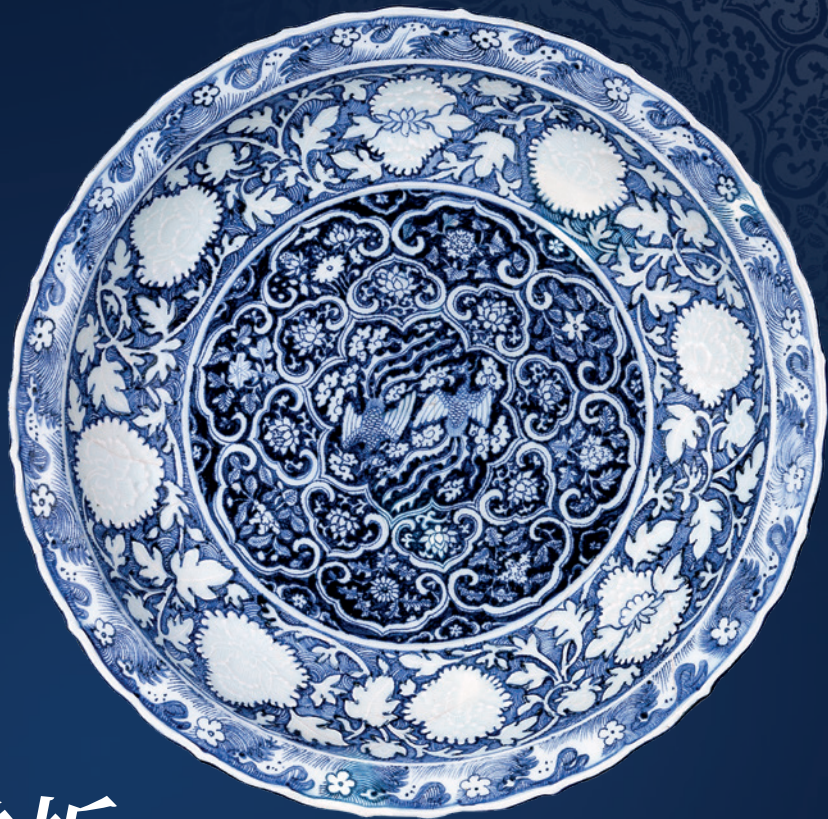
- 大陆地区
86-21-58408899转606博物馆商店
- 台湾地区
886-2-2345-8088转 1721 游小姐
- 官方网站
www.auroramuseum.cn



十一月

元 青地白花牡丹双凤纹大盘

口径45.5公分 / 震旦博物馆提供



馆藏 精粹赏析

文 / 吴荣海 · 图 / 震旦博物馆

大盘是元代青花的典型器之一，形制配合中东地区的饮食习惯而设计，盘面宽广，口沿有圆形或菱形之变化，如本期所要赏析者即是花形口之款式。

此器 的盘口外折，侧壁圆弧收窄，盘腹略浅，盘底平阔，底下具有圈足。器缘部分呈凹凸相间之状，以和缓而规律的起伏构成菱花形的盘口，口沿勾勒青花边线，边线内侧留白，突显花口的形状。

盘面布满纹饰，折沿处用细青花线勾画海水波涛纹，起伏的波涛之间插饰朵花纹，营造花朵随波起伏的意象。盘体侧壁采模印法制作缠枝牡丹，牡丹、枝梗及叶片留白，周围勾画细密的青花线，形成青地白花之纹样。

盘心勾勒八瓣式的花形图框，框内绘画成对凤鸟和云朵，俯仰相接、互相追逐。花框外侧勾画二圈云头形边框，框内填饰莲荷、牡丹、菊花等折枝花卉。这些纹饰内部留白，外侧涂敷钴料，罩上透明釉后送烧，亦属青地白花之纹样。

此器纹饰繁复，成纹方式融合青花、印花及二种青地白花等多重技法，画面饱满富有变化，是同期器物中的精品之作。 **A**



敬老从心开始 助老从我做起

震旦集团向虹口区瑞信养老院 捐赠家具物资

图·文 / 震旦集团

天气逐渐转凉，瑟瑟的秋风吹来冷意。但是一件温暖的事情，可以让寒气渐至的时刻，也回荡着股股暖流。10月14日下午，震旦集团虹口区责任中心同仁们来到了虹口区瑞信敬老院，为正在装修的敬老院送去了急切需要的家具物资，给老人们送去了一波爱心。



上海 虹口区瑞信养老院，由上海电信工会投资创建，位于虹口曲阳地区，养老院建筑面积 3221 平方米，内设双人房、三人房共 134 张床位，能满足不同老人的养老需求。瑞信养老院聘请有丰富养老服务工作经验的护理管理人员，为老人提供专业化、居家式的贴心服务。

瑞信养老院主要服务项目包括日常照护、清洁卫生、预防保健、社交娱乐、





震旦家具虹口责任中心同仁汪欣与院方工作人员共同组装茶几。



人体工学椅、钢柜、茶几。

精神支持等项目。此外，瑞信养老院还开展智慧养老，有防走失、老人生命体征监测等；还有许多共建单位，经常开展活动，共同关爱老人。曾在上海在线和都市生活周刊举办的上海市《模范养老机构》2020百姓放心养老大型网络评选大赛中荣获冠军。

倾注爱老之情、笃行助老之事

当天下午，震旦家具虹口区责任中心的同仁们来到瑞信养老院，陈院长热情地出来迎接我们，并告诉我们，瑞信养老院为了给老人们提供更好的养护环境，近期正在装修和升级设施，而我们送去的实用家具物资，就是“及时雨”，同时也让院里省下了原本用于购买家具的

支出，从而有了更多资金可以投入到医养设备上，这对老人们来说真的是一大福利。听到陈院长这么说，同仁们都感到由衷欣慰，高兴不已。

开始搬运和拆卸物资时，陈院长号召了院里的工作人员一起帮忙，大家搭手传递，很快物资就摆放好了，同仁汪欣还现场向瑞信养老院的周师傅示范如何安装茶几，周师傅一听便知，随即便要求亲自安装，很快三个茶几就组装完成了。

看着美观又结实耐用的家具，院方人员和老人都喜笑颜开，老人们甚至还从屋内走了出来，迫不及待地试坐休闲皮椅，软和的坐垫和靠背，非常适合老人使用，可以很好地保护脊椎，而舒适的坐感体验，则让老人们不约而同竖起大拇指。活动结束后，陈院长亲切相送，对我们连连感谢，并表示有了社会的爱心

支持，今后将带领团队继续以更饱满的工作热情，立足岗位、持续奉献，让每一位老人颐养天年，也为国家的养老事业贡献力量。

尊老爱老作为我们中华民族的传统美德，已经在历史的长河中绵延五千年之久，正是这些温暖的点点滴滴，才让我们的美德得以代代发扬和传承。 **A**



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 不定期优先获得震旦相关产业活动优惠讯息
- 3 获得震旦相关产业最新新闻资讯
- 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



成长伴我行“椅”触即发

双11狂欢 满减优惠 全店8.3折起



震旦
AURORA

震旦家居

上海市嘉定区嘉新公路388号
服务热线: 400-920-0252 021-59164588
www.aurora.com.cn/home



天猫旗舰店



京东自营店

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