

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦
AURORA

1971年7月创刊·发行46年10个月

名人讲堂

美国杜克大学蓝魔队教练
麦克·薛塞斯基
领导，带人更要带心



艺文飨宴

馆藏精粹赏析
青花四季花卉纹双耳扁壶

MAY 2018 五月号 No.562

cover
story

新加坡商钛坦科技总经理——林裕丞
敏捷路上以失败为师 探索成功

CEO 工作心法



扫码关注
更多精彩等着您

在职场上向CEO看齐，找到职场教练，快速掌握工作精要，
学会“实战”经验，让你更“聪明”工作！

震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅



震旦 AURORA 进军互联网



震旦云商
AURORA MALL

中大企业印刷管理系统 印刷解决方案 办公文创商品 智能办公设备 商业视觉创意设计 健康办公商品

6 六大服务保障 SERVICE GUARANTEE



专属的企业顾问
2千家分公司
保姆式服务



严谨的产品管控
SOP管理
品质保障



专业的设计团队
一流水准
精湛设计



无忧的云端管理
一键上传
安全储存



智能的费用管理
轻松核算
精准分析



多元的战略伙伴
53年经验
信用保障



客服电话：800-820-0168

震旦云商

上海市浦东新区张杨路560号 中融恒瑞1106号
服务热线 800 820 0168 | (021)31576069
www.auroramall.com.cn

震旦
AURORA



编辑台上
EDITOR'S WORDS

掌舵手之CEO

如同 大船航程的方向操控在掌舵手，企业组织运作依赖的是“CEO执行官”，因为他们将会是组织各部门运作的原点，执行官显然主导企业的下一步动向，扮演重要角色。

本期月刊主题“CEO工作心法”，借由全球顶尖CEO的成功实例作学习，让大家快速掌握工作精要，少踩几个地雷，聪明办公！

封面故事之一“向CEO学聪明工作法”，转述彭博财经报导的精华，挖掘CEO成功背后的有趣故事及职场生存启示，从精彩的引导及深刻访谈，掌握各大业界菁英的工作智能法则，从分享遭遇挫折与克服难关的过程，给予上班族职场“实战”建议与经验！

之二，我们的特派记者专访了新加坡商钛坦科技总经理林裕丞，谈年轻CEO的创业历程，如何以失败为师，探索成功的秘诀；钛坦科技以“敏捷式开发”作创业基础，也运用其理论领导团队。林裕丞说作为企业的领导者，让公司活下来，赚钱是必然的使命，其中找到对的人、建立起对的团队很重要，而“敏捷”

是他接触到最适合知识与创意产业的模式。

人的一生能找到自己的职场教练，实属不易！向CEO学习职场及人生态度，势必能引发您的工作潜力，开创出节节攀高的工作新局。A

《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su



震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1号创刊 · 2018/5/1出版

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 吴洁、李卡杰
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

执照登记为杂志交寄

本月刊内之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。



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

CONTENTS



A p.08

向CEO看齐，让你在职场上成功致胜！



A p.12

运用敏捷之路 带领公司成长

编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 掌舵手之CEO

文/苏美琪

大师轻松读 Master 60'

04 向谦卑野心家看齐

编译/《管理与创新》

No.562

May 2018

封面故事 COVER STORY

06 职场教练心法

升职加薪是人人工作的目标之一，除了提升专业能力，找到自己的职场教练请益，更是踏上成功捷径之路。

文/苏美琪

08 向CEO学聪明工作法 学习实战经验 踏上职场成功捷径

文/贝蒂·刘 (Betty Liu)

12 新加坡商钛坦科技总经理——林裕丞 敏捷路上以失败为师 探索成功

文/许慈倩

名人讲堂 Celebrity Talk

16 美国杜克大学 蓝魔队教练 麦克·薛塞斯基 K教练领导学：带人更要带心

文/久石文化出版社

经营广场 Business

22 CEO也该要有SOP

文/颜长川

26 最具影响力的企业家故事

文/陈昭全



A p.16 美国杜克大学 蓝魔队教练——麦克·薛塞斯基



A p.30 智能装置节能的创意，改写人类生活经验

玩味设计 DESIGN

30 设计与能源的拉锯（下） 风风火火的未来

文/李俊明

乐活人生 LOHAS LIFE

34 药师解析“药的真相” 你吃的药为何没效？

文/蔡怡真



跃升震旦 AURORA NEWS

38 震旦家具新品发布 Work^x 办公新体验

图·文/震旦家具

41 震旦办公环境解决方案 5P新理念

图·文/震旦家具



A p.51 明永乐 青花四季花卉纹双耳扁壶

震旦博物馆 AURORA MUSEUM

44 去时花开，来时结果 复旦大学震旦博物馆 教学实践基地正式成立

图·文/震旦博物馆

艺文飨宴 ARTS PLAZA

46 古器物学讲座 ——明永乐青花瓷研究专题（4） 折枝花果纹形纹设计

文/吴棠海

50 震旦博物馆丛书介绍 传统与创新——先秦两汉动物玉雕

文/吴棠海

51 馆藏精粹赏析 ——明永乐 青花四季花卉纹双耳扁壶

文/吴棠海

爱心公益 LOVE ACTION

52 关爱天使之家 共筑温馨乐园 震旦集团物资捐赠 上海悦苗残疾人寄养园

文/震旦集团

向谦卑野心家看齐

编译 / 管理与创新

大多数改变世界的杰出人物都是谦卑为怀的人士。他们专注于工作而非自我。他们追求成功——满怀野心——但成功后却虚怀若谷。要像他们看齐，你必须热爱你的工作，必须愿意听取别人的意见，然后根据最好的点子采取行动。



结合谦卑与野心的新一代领导人运用5种习惯：

商业 世界只追捧魅力挂帅的超级执行官，并把他们做成《商业周刊》或《财富》杂志的封面人物。这一切都很好也没什么问题，但现实却是只要执行官被高高捧着，他们就与市场实

际发生的状况脱节，那就不太好了。

今天想要成功，就要改变执行官的领导风格。不能再自以为无所不知，而是让好点子在公司任何角落都能被看见。简单来说，今日最好的领导风格是结合谦卑与野心。

习惯 1 真正的企业巨子不会假装无所不知——反而会让好点子百花齐放。

Netflix提供100万美元的奖金，给任何能改善性能，帮助顾客挑选所爱电影的人。今天最精明的领导人都很会察纳雅言。他们找出各种方式利用顾客、同仁、供应商和其他人的集体智慧。

习惯 2 创意十足的领导人不仅开发潜力——他们也善用集体的天分，发挥很大影响。

鼓励人们说出最好的点子当然很好，但除非你有切实可行的办法让这些创新点子变得有意义并决定采用它们，要不然这些点子毫无意义。这就是为什么成效卓越的领导人——谦卑野心家——鼓励同仁贡献自己的想法，也让每个人在决策上有发言权。

习惯 3 卓越的领导人知道新点子不会凭空变成好主意——他们善于拒绝不好的点子而不去贬抑。

当你公开征求点子，不用说，你会收到很多不成熟的建议，真的照着去做很危险。成效卓越的领导人善于婉拒不够好的点子。想要避免冒犯，请确认每个点子都根据优劣加以考虑并给予公平待遇。你也可以公布领先名单，说明最好的想法在实际作业中是如何出线的，让每个人可以看到自己的处境，要做些什么才能打入前10名的行列。

习惯 4 热衷听取外人想法的领导人，必然同样渴望分享他的想法给外人。

谦卑野心家热爱学习。他们不断寻找新技能和新兴科技，以加强协力合作，并以新方法做旧东西。他们还了解强化所学的最佳之道就是现学现卖。因此，如果你想扩大领导能力，就去协助其他公司了解你的公司内部发生的状况。

习惯 5 谦卑又有野心应该不仅仅是领导人的个人风格，而是组织的生存方式。

谦卑野心之所以可行，是因为它尽可能让许多人在组织内担任领导。当你把它融入企业文化，你会发现它对领导发生交互的影响——员工会更勇于站出来领导他们有热情的专案。道理上它也说得通，让各级员工有机会站出来，会是好事一桩，因为它会源源不绝带进新思维。一些公司甚至设法让顾客主导，做决定，这才是实践谦卑野心的终极形式。A

Know-how: Workplace Coach

职场教练心法

序言 / 苏美琪；文 / 贝蒂·刘 (Betty Liu)、许慈倩

升职加薪是人人工作的目标之一，除了提升专业能力，找到自己的职场教练请益，更是踏上成功捷径之路。

Promotion with salary increase is one of the goals of all people in career. In addition to improving professional abilities, another shortcut to success is to find and learn from one's own workplace coach.

CHAPTER 1



向CEO学聪明工作法
学习实战经验 踏上职场成功捷径

CHAPTER 2



新加坡商钦坦科技总经理——林裕丞
敏捷路上 以失败为师 探索成功

Chapter
I

向CEO学聪明工作法

学习实战经验 踏上职场成功捷径

文/贝蒂·刘 (Betty Liu) · 美国彭博财经记者/主播

看着高阶领导人在企业中呼风唤雨，你是否好奇他们是如何到达今天这个地位？这些CEO如何思考？他们曾遭逢挫折难题吗？如何超越自我，一路向上提升？要在职场上成功致胜，通过贝蒂·刘 (Betty Liu) 的采访，你可以向CEO看齐！他们的思考、智能、处事态度及开阔视野，值得你在职场上紧紧跟随。

职场 上要无往不利，快速掌握工作精要，少踩几个地雷，多学到“实战”经验，肯定可以更“聪明”工作，在专业领域抢得一席之地！

成功是赚更多的钱，还是经营事业？

赚钱不是坏事，但不应该是唯一的事。我

访问许多执行官时，一直听到类似的话。虽然有点陈腔滥调，但在所有陈腔滥调中，这正好是真实无虚的。

摩根大通集团执行官杰米·戴蒙曾说：“不能做什么都是为了钱。我看过太多这样的人，如果下一份工作不能让他们赚更多钱，或得到更好的头衔，他们就不想做。但是事业不是这样经营的。如果你想要拓展自

己的事业，学习成长，有时候，你就必须往旁边的岔路走。”

股神巴菲特常说，他总是跳着舞去上班：“我的意思是，如果你活到我这把年纪，或甚至六十岁、七十岁，有一定数量的人爱你，而你也爱他们，你就会是幸福的人。然后最大的幸福是，如果你从事的是自己热爱的工作，我真的非常幸运。大多数人六十五岁左右就得退休，而我还可以继续做我最爱做的事。”

就连反体制的传奇歌手巴布·狄伦都了解成功的定义：“如果一个人从早上起床到晚上睡觉的这段时间里，都能做自己喜欢做的事，那他就是成功的人。”

柯达公司前行销长，杰夫·海兹勒说：“永远都要思考：你如何让自己的事业动起来，日新又新，充满可能性？”

为自己的品牌创造新话题

身为柯达公司前行销长，杰夫·海兹勒 (Jeff Hayzlett，现为彭博电视的分析师) 对于创造品牌价值略知一二，他说他将自己视为一间公司。他告诉我，每十八个月他都必须参与一项新的“促发行动” (activation) —可能是一本新书、一场新秀或新的企划，借此显示他增加市场价值。

“永远都要思考：你如何让自己的事业动起来，日新又新，充满可能性？”杰夫·海兹勒说。当你如此思考，公司也必须以相同的方式成长。每一年，消费者都期待苹果推出新款的iPhone 或iPad，而这正是杰夫口中的“促动行销”。倘若苹果没有这么做，大家就会认为这间公司失去了优势，其他竞争者如Google或三星就会轻易地追上来。

时尚设计师每一季都推出全新风貌的作品，期望为自己的品牌创造流行话题。如果你没有定期做些事，为自己的事业增加价值，你将会感到倦怠，事业渐渐萎缩。你也许是护士、老师、销售员或修理工，不论你是谁都一样。这些事可以很简单，比方说去上课，增加知识；或加入一个与你专业领域相关的社交团体，自愿成为干部。任何事都可以，只要能帮助你增加价值。

我从孩子身上学到的事

曾担任AOL（美国线上）品牌集团执行官苏珊·琳恩曾对我说，她从妈妈这个角色学到许多。“事实上，我认为身为妈妈必须思考的事，能让你成为更优秀的主管。”她说，“毫无疑问地，你成为母亲之后，才懂得敏锐察觉如何跟一个人互动，一起进行一件事。”

我从我的孩子身上学到三件事：

1) 最简单的解释才是最好的解释。大部分时候，我要求他们解释某件事（没错，通常是出状况的时候），他们的解释如此简单，每每让我大吃一惊。“我没有吃掉你帮我装的起士，因为每次午餐时间都会变热。”他们的话不经修饰，也没有伟大的结语。他们只是解释，然后往前迈进。我发现我没有太多选择，只能接受，然后也跟着往前迈进。

2) 专注。当我的孩子四或五岁的时候，他们总是拉着我陪他们玩。如果我一直推辞，情况反而会更糟。一直到我终于说，好吧，我会试着每一天周间晚上抽出一小时，专心陪他们玩，这件事才平息下来。我们会黏在一起，光顾着玩。一个小时过后，他们就会心满意足，觉得我给了他们所需的关注。我领悟到，有时候，只需要一个小时的专注，就能达到你想要的目标。而我们这么多人却总是因为日常琐事而分心。但偶尔当我想起来必须专注，而我真的做到时，假设是花一小时专心阅读明天节目的研究资料，我总是能事半功倍，完成原本需要耗费五个小时的工作量。把自己隔离起来，然后好好专注，是强而有力的生产工具。

3) 乐观。孩子们总是带给我们惊喜。我认为自己是相当乐观的人，但有时候我的孩子甚至青出于蓝，更胜于蓝。当我担心时，他

们通常会说出令人振奋的话。飓风桑迪害我们停电，这下我们得在黑暗里待上四小时，没水也没电？嗯，至少我们可以说鬼故事呀！飞机延误两小时？嗯，现在我们可以去吃披萨了。有时候我试着回忆，每当我发现自己在做身为父母会做的事时，我往往都是一心设想最坏的情况。此时，通常需要一个孩子带来愉快的气氛。

开创属于你的个人事业

全球知名的私募巨头格伦·哈钦斯（Glenn Hutchins）不仅说话快，反应好，人又长得高。这两者结合起来，意味着他擅长交易，而且以前原本大可以打篮球。

因此，当格伦从私募基金中大赚一笔，他就买下了波士顿塞尔提克队（Boston Celtics）的股份。格伦毕业于哈佛，自华尔街起家。一开始他在化学银行担任初级分析师，他的办公室位于地下室，名副其实是从基层做起。没多久，他就跃升食物链的最高层，开创市值一千三百万美元的私募基金管理公司。

提到格伦这种人，很多人会说他是“华尔街的家伙”，但我从他身上看到不同的特质——我看到一位创业家。确实，他最终开创了自己的事业。但早在他成立自己的银湖合伙公司（Silver Lake Partners）之前，他已经把自己视为独立的存在。他，就是属于他自己

独一无二的个人事业。即使别人不看好他，但他还是投入其中，成功发展事业。

我发现，在领导者与追随者、执行官与我们一般人之间，最大的区别在于，绝大多数事业成功的人，要不是本身即是创业家，就是具备创业精神，即使他们为同一间公司效命数十年。偶尔也有例外，但不常见。成就个人的事业并不是为了追求私人利益，而是出于一种健全的心态。拥有这种心态的人是乐观主义者，更有生产力，也更有自信，因为他们很清楚自己的价值，而那是谁也无法夺走的。

精确地说，这种心态究竟是什么呢？基本上，按照字面上的意思，成就个人的事业，亦即你单打独斗。举例来说，X公司看不出你真正的价值，而你身边的每个人也都没有识人之明，那么，你若想做好自己的工作，唯有开创自己的事业，而非在X公司再待上五年、十年或十五年。换句话说，你就像格伦。或者，换个例子，你厌烦了公司律师的工作，然后中年危机来袭，六个月后，你在自己的店里烘焙杯子蛋糕，比起以前领时薪五百美金，每天催促文书作业，现在的你快乐十倍。那么，你就很容易成就个人事业。

不过，通常成就个人事业的心态，重点在于跳脱制式观念，不再认定你的工作就等于终生事业。只要你的工作切合你的终生事业，那么，工作就是通往终生事业的途径。A

※本文内容资料来源：
宝鼎出版社《向20位CEO学聪明工作法》

成功者，必有不凡的经历及人生智能值得学习！唯有掌握成功关键，才能蜕变为聪明工作者，跃升为职场常胜军！向CEO学习可以让您在职场生存学习成功，开展节节攀高的工作新局。





Chapter
2

新加坡商钛坦科技总经理——林裕丞

敏捷路上 以失败为师 探索成功

文／许慈倩·资深媒体人

新加坡商钛坦科技总经理林裕丞初中毕业之后，便出国念高中及大学。2005年到新加坡展开职业生涯，第一份工作是家只有三名员工的新公司……。高阶经理人如何成功致胜，一起来听听他的故事。

钛坦科技在软件与游戏开发领域赫赫有名，荣膺2017年新加坡电脑协会“最值得效力科技公司”（Best Tech Company to work for）。而他也随着公司业务日益壮大，钛坦于2012年在台湾地区设立分公司，终于有机会在隔年回到台湾地区。

自称宅男工程师，视野却不宅，在带领公司成长过程中，除了精进专业与管理知识，也喜欢地理、历史、心理学，近期更关注组织行为与团体动力，希望打造以效率突破爆肝宿命的团队。钛坦科技自2014年导入敏捷式开发（Agile Development），在提供产



CEO PROFILE

YVES LIN

林裕丞（1981年生）

学历：加拿大McMaster University主修电机系，辅系商学，第二学位经济学
经历：钛坦科技新加坡总公司与台湾地区分公司总经理，2018年起担任台湾地区敏捷协会理事长

品与服务、实现对顾客承诺、给同仁成长机会上，都有不凡的表现。至于敏捷式开发如何帮助组织与个人成长，以下是他的分享。

Q 不论是职场中的工作者或创业者，越是充满企图心，对“失败”越是不陌生。首先想请教的是：失败这件事情，对于个人或组织的意义是什么？

A 虽说“失败为成功之母”是老生常谈，却也是颠扑不破之理。但我必须强调，重点不在失败，而在如何从失败中快速的学习和验证我们的想法或假设，那才是价值所在。如同敏捷开发强调的“尽快失败，尽早失败”（Fail fast, fail early）。其次，是在可控的范围内失败。例如软件开发的主流做法是：厘清需求、设计、Coding、测试各花三个月，然后才上线。但现在是快速变动的时代，旷日废时开发出一个软件后，猛然发现市场、环境、使用者需求都变了，等于花了一年时间才知道做出不符需求的产品。当越来越多人意识到如此困境，敏捷模式便风行起来。

敏捷开发法之一“Scrum”思考的是：利用短周期验证，如能否在两个礼拜内既做需求访谈、又设计、又做coding，然后还把产品推到市场上去做验证。如果验证结果是失败，我们就是损失两个礼拜时间、而不是一年。这次失败后，再换另一个新模式去验证，也是花两个礼拜时间。所以“迭代”（重复反馈过程的活动）是敏捷的要素，而且要快速迭代。在我的认知，如果超过两个礼拜，就不是真的做敏捷。

很多人会质疑：从发想到上市，怎么可能在两个礼拜内完成？其实，敏捷并不是在两个礼拜内把所有事情完成，而是验证一种想法。所有产品或服务都有其核心思维，两个礼拜的重点是要对所假设的最大价值作验证。

例如维京航空座舱内的机上娱乐系统，乘客点选时会发现有些项目显示：功能尚未完成。不是完全做好才上线，而是通过这种方式取得使用者反馈，得知哪些功能最多人选，再来开发这些功能。两个礼拜内把基础做出来，更深入的功能则由市场反馈来决定优先顺序，这就是在安全范围内的失败。敏捷就是在讲如何更快地失败、更快地找到成功方法。

Q 失败的确有其正面意义，但不论如何，当失败如影随形，难免影响士气。处于逆境时如何为自己打气，走过低谷？

A 快速变动的时代，任何事物都在面对不确定性。这就表示没有人能保证成功，甚至有99%的失败可能。现实如此，

不妨学着去接受，也就是说，对不确定性的容忍度要高。毕竟不断尝试错误也不能保证成功，却还是要不断地尝试，因为只有撑下去，当资金还没烧完就还有机会。

当然，在困境中会特别渴望外在资源、资金的挹注，所以平日广结善缘是对的，特别是如我一般出身平凡的人。不过，最终能够让事业成功的，还是会回归到产品本身。资金与人脉是加分，有好背景或庞大财力可以烧钱烧更久，但最根本的还是产品和服务，把最核心、最增值的部分找出来才是重点。

另外，还要了解自己。例如钛坦科技的主要市场是东南亚而非大陆，是经过评估目前要去那边竞争太辛苦，但在东南亚是有实力的。一般人总认为在最大的市场竞争较容易成功、也只有顶尖人才得以胜出。其实不然，了解自己、知道自己站在什么位置最能发光发热更形重要，这便是“中驷对下驷”

的策略。选择对的战场，除了更符合经济利益外，不断练兵，提升功力与自信，假以时日，在最华丽的舞台上高唱凯歌也不无可能。

Q 这是一个鼓励创业的时代，许多企业也提供内部创业机制鼓励人才做更大的发挥。您认为该如何用才、留才？

A 创业需要背水一战的勇气和决心，不适合，必须先评估自己的性格是否真如此能冲敢拼。令人担心的是，有些上班族觉得待在公司太累，时间都被绑住了，因而出来创业。殊不知，创业者的时间百分之百都在自己的事业上，根本没有上下班、也没有周末，自由度势必再往下降，所以为了自由而创业只是迷思。



敏捷式开发中的“公车指数（Bus Factor）”，意味当团队中有人被公车撞到不能工作，假设一人被撞了住院，公车指数是1、两人就是2，指数越高代表组织越健康，能走的更长远。

而钛坦和以内部创业为手段的企业有不同的留才做法，因为我认为组织就是会人来人往，假设若因有人离开就运作不下去，便是有问题。

钛坦直到三、四年前，流动率仍高达30%，而新加坡科技业的流动率也大约有25%，虽然行业普遍如此，但我认为这总归不是好现象。因为软件都是知识，每个人离开都会把所学到的商业知识和经验带走，这是不论写多少文件都无法留下来的，所以我才会思考敏捷能否解决这样的问题。

作法是：开发团队不再有小组长，因为在承上启下、有问题便“唯他是问”的压力下，该三明治夹心层角色通常最快被消耗掉。所有事物由小组成员自行运作协调，工作压力由所有人承担，而非集中于特定人身上，并有类似教练的角色（Scrum Master）去协助小组，但他不能对小组发号施令，只能给建议。施行一、两年后，流动率降到10%，成果非常显著。而且知识是在这个团队中、而非一人身上，所以当个别人员离开，对公司的影响就不像之前那么大。当然，团队有聚就有散，但我们确实把

人才留住的时间拉长、也把个别人员离开的冲击降低了。

Q 在带领公司成长过程中，您的使命是什么？为达此目标，有哪些管理上的秘诀？

A 抓大放小！事情是永远做不完的，所以要挑价值高的先做；其次是授权。当有团队来分担工作时，个人的时间压迫感也会相对降低。敏捷式开发有个重要的指标公车指数（Bus Factor），意味当团队中有人被公车撞到不能工作，假设一人被撞了住院，团队就崩解，公车指数是1、两人就是2，指数越高代表组织越健康，组织健康才能走的长远。

我最低标组织目标：公司赚钱、照顾同仁、对得起股东—这是基本盘。再往上，便是希望同仁在这里待过后都可以找到更好的工作。毕竟每个人都有自己要走的路，我期许在钛坦的这段时间对他他是加值的，我乐见离开后过得更好的伙伴。

作为企业的领导者，我认为让公司活下来，然后让公司赚钱、赚很多钱，这是必然的使命。所以找到对的人、建立起对的团队很重要。而敏捷是我目前接触到最适合知识与创意产业的模式。可能一开始因为团队要自己做决定，不会有人告诉他们该做什么以及该怎么做，抗拒在所难免，但是愿意坚持下去就会看见改变。我可以很自豪地说，从钛坦出去的同仁都蛮厉害而且有想法的。当同仁开始改变，老企业也能新生、大象也会跳舞—对于敏捷，请不要只是向往或担心，你也可以运用它让组织变得更有活力。 **A**

美国杜克大学 蓝魔队教练

麦克·薛塞斯基 K教练领导学：带人更要带心

文/久石文化出版社（感谢杜克大学免费授权赞助照片）

在篮坛上取得崇高地位，K教练靠的不是精湛的篮球技术，而是懂得如何领导和管理团队。犹如一家企业的经理人，作为“蓝魔队”的总教练，他的工作是带领和引导团队持续成长，缔造一次又一次的佳绩。



名人档案

美国杜克大学 蓝魔队教练

麦克·薛塞斯基（K教练）

麦克·薛塞斯基（Mike Krzyzewski）出生于一九四七年，由于很多人不太知道“Krzyzewski”如何发音，所以直接称他为“K教练”（Coach K）。芝加哥土生土长的他，毕业于西点军校陆军军官学校。一九七五至七六年，在军中开始他的教练生涯，并带领军校学生在全国邀请锦标赛（NIT）亮相。一九八〇至八一的球季，他接掌杜克男子篮球队。是大学篮球一个重要的代表人物，亦是为杜克赢得绝大部分比赛的教练，曾多次被高薪邀约加入NBA当教练，但都被婉拒而选择留在杜克。是天生的领导者，善于组织团队和激励人心。除了担任杜克大学篮球队“蓝魔队”总教练，也身兼美国男篮国家队总教练。

K教练领导 #1

——拳头理论

我把球队的成员看成是手掌的五根手指。有些人的手比较小，很容易就能握成拳头；有些人的手比较大，但如果他们不握成拳头，永远不会像握成拳头的小手般有力量。换句话说，如果五个天才型的球员没有团队合作，他们绝不会比五个有团队合作的普通球员强。

任何一个拳头都可以打败一根手指。所以身为领导者，我的目标是打造一支强劲的球队，把五根手指合撮成一个拳头。一般来说，我希望能不断改善，能在例行赛的最后阶段保持最佳状态。为了实现这个想法，我试着创造团队合作的认同。一旦能达到团队精神，自然就会产生团队认同；那么，任何五个球员都可以合而为一。

有五个基本特质会让每个团队变得优秀：积极沟通、建立信任、共同责任、互相关心

团队必须学会如何一体思考。体力上，我们未必常常打败其他球队；但我们可以以智取胜，要能思考是杜克篮球队致胜的关键。

和引以为傲。我认为每一种特质犹如每一根手指；分开时，任一个特质都很重要，但结合时，就所向无敌。

“你要打造一支球队去达成个人无法单独完成的事情。”我常常告诉球员：“单一的力量显然比团结薄弱。”明白世界上的事很容易，要做到却是难事。为了实现这一切，团队必须学会如何一体思考。体力上，我们未必常常打败其他球队；但我们可以以智取胜。要教导如何思考是领导者最困难的事。在比赛时，能思考是杜克篮球队致胜的关键。

K教练领导 #2

——积极沟通

人们通过沟通学会如何思考。所以在我们的计划中，除了学习进攻和防守，也要学习沟通。

有效沟通——拳头中的首要特质——可以在交谈中展现。但人们往往把讲话当成理所当然。在咖啡厅、餐桌上或更衣室，大家都会交谈；但在执行职务时，领导者不应假设大家会交谈。事实，在职场上，比起休假，同仁很少在工作时跟团队的人交谈。

领导者要提醒人们相互沟通。他们必须教导大家相互沟通。不管你相信与否，在杜克，我们重复教导球员沟通——犹如是在练习一些基本动作。以下是一些例子。

例如，在个人动作方面，当教练教导防守步法时，我们会想象一些情境。我们会告诉球员，球在教练手上，他的一个队友正在防守教练。那个球员会跟想象的队友讲话：“你没问题，没问题的；有人帮我，小心挡人。不用进来，我已经在里面了。”在练习投球时，我们会鼓励球员主动要球。如果习惯主动要球，他的反射动作就会马上高举双手。那么，当他拿到球时，如果自己还没意识过来，他的队友会发现他没有人防守，然后大叫：“投球！赶快投！”

我们反复练习这些技巧，让球员习惯讲话。当他们踏进球场，有两种自然反应是他

们需要克服的。首先，像进入教室一样，球员要习惯安静；第二，当人们在压力之下，会习惯安静思考和自我对话。我不要他们安静或自我对话，而是要他们说话并让大家知道他们的想法，目的是要他们在比赛时有良好沟通。因为在比赛时，球员必须立即反应。我们不能喊停，然后开会决定下一步要怎么做。每分每秒我们都靠自己，就像一些热门公司，领导者根本没有时间停下来仔细思考，他们需要随时调整，以免错过任何得分机会。

很多商业上的领导者，聘请员工只为了他的专长。“最好有一个人懂销售”、“最好有一个人懂会计”。但有时候为了做好他们的工作，一个以自我为中心的人可能会变成一座孤岛——他们不会在乎团队中的其他成员。在杜克，我宁愿要一个罚球命中率只有百分之八十、但会跟队友沟通的球员，也不

领导者要提醒人们相互沟通。在杜克，我们重复教导球员“沟通”——犹如是在练习一些基本动作。

要一个罚球命中率百分之九十、但在队中是一座孤岛的球员。

K教练领导 #3 ——建立信任

在领导中，没有什么比信任更重要。任何组织如果想要成功，团队成员必须建立信任。我很清楚地让球员知道，我对待他们都很直接。

“伙伴们，我就是真理。”我告诉每个球队：“我随时都会告诉你，你的状态和表现。我会告诉你，什么时候做对，什么时候做错。”另外，每个成员都知道，我除了告诉他们事实外，亦会马上行动。

我是个不写备忘录的人，喜欢面对面说话。大多数组织都鼓励面对面沟通，但事实上，大家都避免面对面沟通——尤其企业组织。许多管理者都不喜欢处理对抗，很不幸，这跟“纪律”或“工作”有着同样的负面意义。人们往往不真诚以对，主要原因是，对于接收者来说，真相是难以接受的；对于传递者来说，真相是难以启齿的。

面对面沟通，往往是克服某些障碍的利器，如恐惧或没信心。领导者无法只靠拥抱或放任就能战胜这些障碍。

在高节奏环境下工作的领导者，用迅速的态度处理任何事情，绝对会有所争议——尤其如果这个问题有降低团队表现的可能。如果领导者不面对低落的士气，或其他未解决的问题，组织将无法达成目标。如果是这样，是公司本身打倒公司，而非竞争者打倒公司。

话说回来，我不希望处在一个杜克打倒杜克的状态，这就是为什么我要球队勇于面对面沟通。我们可以成功，全因为彼此信任。我们努力专注于说真话、直视对方、做对球队有益的事。一旦对抗结束，也不会产生怨怼。我们的联结更不会被危及，因为我们的关系是建立在信任的基础上。

K教练领导 #4 ——共同责任

我永远无法忘记一九八九年，丹尼·费瑞（Danny Ferry）大四那年的一场比赛。对手是亚利桑那（Arizona）大学，地点在纽泽西梅多兰兹（Meadowlands）体育馆——一个我教练生涯中很特别的地方。那是一场激战，战况紧张，所有球员竭尽全力，比赛直到最后一分钟才分胜负。

比赛剩下一秒，对方犯规，把大一新生克里斯汀·雷特纳送上罚球线，那是一加一的罚球。当时比数为七十七比七十五，我们落后两分。如果他第一罚进球，我们还有第二罚追平的机会；但如果第一罚不进，就没有第二罚，我们也会输球全场的目光都聚焦在克里斯汀身上，他站在罚球线，准备第一罚。球打到篮框后方弹出，对方抢到篮板，我们输了这场比赛。

哨声响起，我们大四的队长——丹尼·费



瑞和奎恩·斯奈德（Quin Snyder）——冲进场拍拍沮丧的雷特纳，队上所有人亦上前安慰他。对于丹尼，我感到特别骄傲，因为他是年度最佳球员的候选人之一，虽然最后由亚利桑那的尚恩·艾略特（Sean Elliott）夺得。如果我们获胜，丹尼就会获此项殊荣。但在那一刹那，我们队上没有人是自私的。事实上，对于奎恩的一番说辞，我记忆犹新：“雷特纳，不用担心。我们输赢都在一起。”

会踏到污泥，也会犯错。如果你有一个优秀的团队，当有人不是很完美时，大家都不会有借口，也不会指指点点。因为当你指责别人时，会伸出其中一根手指头——这样你不再是一只拳头。除此之外，伸出的手指，很容易被折断。

有些人喜欢个别的胜利，有些人喜欢选

择性的失败。他们会认为“这是别人的责任。”或“这不是我的错。”其中一个让拳头握紧的关键是，共同为团队行动负责。每个成员都要知道，不管发生什么事，这是我们的工作。

我们输赢都在一起，这是底线。优秀的球队会拥抱责任。就这么简单。

K教练领导 #5
——互相关心

一九八九年对亚利桑那那场比赛的结论，是拳头里的第四个特质——互相关心的最佳例子。当哨声响起，板凳上的球员都冲向雷特纳，这表示大家都非常关心他。他是作为个人、朋友、球员和队友而被关心。这种鼓励影响了雷特纳日后生涯的表现。光是



一九八九年剩下的日子里，他的罚球命中率就高达百分之九十。

他能把较早的失败抛诸脑后，除了是因为大家给他拥抱外，更因为他看到队友的眼神。如果失败之后，大家能向大家看齐，在彼此的眼神中找到同理心，那么他们也正跟一支胜利的队伍看齐。

我太太常常提醒我，每周要找不同的球员到家里，给予个别指导或纯粹聊聊天。不管有多忙碌，或知道将会很忙碌，也要抽出一些时间做这种亲自会面。这种做法加强了

Tips：K教练的致胜语录

- ① 一个拳头可以轻易打败一根手指。身为教练的目标，就是组一支占优势的球队，让五根手指紧靠在一起，变成一个有力量的拳头。
- ② 在比赛时要随时调整，这样才不会错过任何得分机会。
- ③ 共同的自信优于单独的自信。
- ④ 招聘人才不要只看专长，适应团队合作与否也很重要。
- ⑤ 沟通能力跟专长同样重要。
- ⑥ 在领导里面，没有任何言语比信任重要。
- ⑦ 对抗是好的，这只是面对现实而已。
- ⑧ 教导大家：“第五次投篮才是真正的开始。”
- ⑨ 输赢都在一起。
- ⑩ 互相关心是任何团队力量的来源。
- ⑪ 要相信，当你在追逐没有持球权的球时，上面印有你的名字。

我们都是一家人的感受。除了花时间跟大家相处，没有什么事情更能展现你是关心大家的，尤其愈多的个别会面愈好。

但关心的观念并非单一的。这比“我关心你。”包含更多涵义，这亦包含：“我关心我球场上的工作。”这代表我关心个别球员、关心整个球队、关心球队的表现、关心高水准、杰出的表现，还有关心胜利，关心你是否能做到最好。

这亦是关心的一种。这种关心会刺激别人行动，会让人们更努力，让他们动起来。“我会这样做是因为我关心我的工作，我关心跟我一起工作的人。”在任何团队，不要小看关心，关心是有力的激励利器。A

好书推荐

《领导，带人更要带心》
——人人喊服，赢球不靠运气的千胜教头，K教练教你打造一支超级战队

出版社：久石文化出版社
作者：麦克·薛塞斯基(K教练) (Mike Krzyzewski)
唐纳·菲利普 (Donald T. Phillips)

一窥世界级金牌教练如何展现征服人心的魅力，让K教练引领你打造一支超级阵容的团队。比赛不一定要赢，但必须打出一场精彩的赛事；向K教练学领导，你也可以成为领导新典范。

一个人成功一次可能是运气好，但如果每年都要面对不一样的成员，却还可以不断复制和累积成功的经验，那他（K教练）身上一定有值得我们效法和学习的地方。



管好你的CEO

CEO也该要有SOP

文/颜长川·台湾地区中华电信资深顾问

亚历山大·汉密尔顿（美国宪法起草人之一）于美国独立后，在纽约成立一家银行（即纽约银行），找了专业经理人来管理，称那人为Chief Executive Officer（执行官）；CEO是一家企业的最高行政首长，必须直接向公司的董事会（股东代表）负责，而且往往可能就是董事会的成员之一。

各式各样的CEO

CEO主持公司的日常业务包括财务、经营方向、业务范围的增减……等；参与董事会的决策，执行董事会的决议；定期向董事会报告业务，提交年度报告。对外签订合同或处理业务、任免公司的高层管理人员、树

立公司品牌；其他职责还包括树立、巩固或变更企业文化、团队建设、组织结构调整、订定制度和流程……等；可说是“位高权重，日理万机”；简单地说就是连结现实和理想，掌握大方向，从失败中学习，不断提问题做决定，承担最后责任的人。

有研究发现，董事会早就可锁定几个35

岁的“准CEO”人选加以10年的魔鬼训练（如333制：3个国家、3个功能、3个事业群），45~55岁是CEO接班的黄金时期，而CEO表现最好的年龄是56岁，因为经验使他们不易犯错！如此一来，永续经营的企业可期。未来的CEO可能朝着下列三个趋势发展：

1) **老当益壮**——台湾地区当前很多的CEO大都已是第二代，如富邦集团CEO蔡明忠、威盛集团CEO王雪红、裕隆集团CEO严凯泰……等，他们正处于表现的巅峰时期，但对接班的人选宜及早规划，以免重蹈前人的覆辙。

2) **女力抬头**——海外企业女董事仅占15%，Fortune 500仅有32位女执行官，女主管薪酬较男性少14%；中国80后美女CEO宋



CEO就是连结现实和理想，掌握大方向，从失败中学习，不断提问题做决定，承担最后责任的人。

美遐花3天就适应一个环境、12天就在这个公司中找到最合适的位置、然后花8年时间从艺人的宣传助理爬到中盟世纪传媒公司的CEO，可见女力抬高了。

3) **英雄出少年**——台湾地区某网拍公司CEO小苏才16岁，就靠卖蓝芽麦克风和粉刺机，年营收竟可破亿元；中国某App公司CEO李昕泽才17岁，就已成网红，虽然他的野心和梦想仍有争议，但还是有人看好他！往后，还会有无数的少年CEO冒出头来！

CEO的SOP

职务说明书（Job Description，简称JD）也称岗位或工作说明书，根据某项职务的工作性质和环境特点必须具备的生理和心理需求，进行详细的说明所形成的书面文件，有助于了解职位的名称、内容、价值、工作关系、学历需求、权责范围、职涯路径……等；有些企业还有红绿灯的设置作为轮调的信号，可发挥“人尽其才，适才适所”的功能；标准作业程序（Standard Operation Procedure，简称SOP）就是将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来，用来指导和规范日常的工

作；它的精髓就是将细节进行量化，用更通俗的话来说，SOP就是对某一程序中的关键控制点进行细化和量化。企业老板和各级主管必须以身作则将这一整套贯彻到底，以“白纸黑字”代替“说了算”，如此一来，才能以“法治”代替“人治”；如果连CEO都有JD和SOP的话，那就万无一失了。

各企业的董事会于任免CEO之前，应要求其提出一套深思熟虑后的最新职务说明书和标准作业程序，经过几任CEO的更迭，自然累积成一份“葵花宝典”，可让企业永续经营下去；其要项包括以下三点：

1) 企业文化——用故事叙说工作意义的一套说法如：令人憧憬的愿景、使命感、坚若磐石的价值观、永不动摇的经营理念、一肩双挑的企业社会责任、奉公守法的公司治理、滴水不漏的信息安全……等，这些不仅仅是标语、口号，而是致命的吸引力。

2) 商业模式——把使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优质形式满足顾客需求，实现顾客价值最大化，同时使系统达成持续赢利目标的整体解决方案；简单地说：商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱？而CEO要决定做什么业务？或什么业务不做？几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，企业就已成功一半。

3) 菁英团队——CEO的主要任务之一是任免公司的高层管理人员，并责成其做对六件事即：复制对的主管、建构对的平台、甄选

高阶主管将“想的、说的、做的、写的”做成同一套且年年更新，长久下来成为“CEO的SOP”。

对的部属、轮调对的位置、教练对的方法、聚焦对的事情并且做得好快乐！各级主管若能如法炮制，环环相扣，就可打造出一只高绩效的菁英团队，为未来的接班人准备好一个坚强的班底。

CEO是公司与公司外围的沟通桥梁，要在短期绩效和长远目标之间保持平衡，必须能看到公司内部未来发展的变化（高度）、对公司业务细节了解的程度（深度）、对广泛业务的熟悉度（广度）、对外在环境变化及同业或非同业竞争够敏感（速度）；如此才能做到探索（为公司最赚钱的部门探索其他可能营运模式）、开启（创造新事业，并从竞争对手身上找寻灵感）、获得（确保企业的重要投资能获得最大回报）、分析（这5项重要任务）与加速（努力让行政管理成本能够尽可能降低）。



CEO的交班问题

正在进行典范转移的产业应该选任什么样的CEO：懂企业文化的内升者或者大破大立的空降者？有冲劲的年轻者或者资深的年长者？找内行者还是外行者？这些都是企业能否永续经营的关键问题，也就是“培养企业接班人”；至今企业做得不多，主要认为CEO是天生的，至少是嫡传的，绝不是制度培养出来的，自然不觉得有此必要。

一任CEO起码十年的时间才看得出绩效来，“培养企业接班人”是必须及早面对的课题。美国GE的威尔许（20世纪美国最杰出CEO）于2000年交班给Immelt，17年后，Immelt因表现一蹋糊涂（过去10年S&P指数上涨59%，GE股价下跌10%）而黯然下台，传奇的CEO是很难复制的？

台湾地区台积电CEO张忠谋56岁时创业，

用一个创新商业模式，颠覆半导体产业，用30年打造出一家市值2,000亿美元的世界级企业；直到86岁交班。张忠谋将杰克．威尔许、王永庆、张荣发……等人的交班经验视为前车之鉴，准备要潇洒地“裸退”了。

管好你的CEO

高阶主管将“想的、说的、做的、写的”做成同一套且年年更新，如此一来，才有机会谈CEO的SOP。Google于Steve生前曾想请他当CEO，而Steve也看好Google的发展潜力，但仅同意担任Google的职场导师（Mentor），甚至大方介绍自己的私人教练（Coach）提供协助；双方关系原本良好，直到Google跨足手机平台业务变成直接竞争对手后才开始交恶；令人不得不怀疑：“CEO可以教得来吗？”。

附表：CEO的类别代表性

项 目		代表性人物	要点说明	备 注
類別	老当益壮	台塑集团 王永庆	生前仍勤奋工作	有接班遗产问题
		长荣集团 张荣发	生前仍勤奋工作	有接班遗产问题
		台积电 张忠谋	56岁创tsmc, 86岁裸退, 以威尔许为诚	留下2,000亿美元的世界级企业
	女力抬头	通用汽车 巴拉	2014年任CEO, 51岁, 服务33年	从基层做起, 带人带心的领导者
		格力电器 董明珠	铁娘子, R&D不封顶, 58岁任集团CEO, 服务28年	基层业务员做起 (36岁)
	英雄出少年	学生代表 Emma Gonzalez	"March for Our Lives"反枪枝暴力大游行 (80万人)	17岁, 学生代表 (美国); 演讲开场白动人
来源	内升	XX公司 小苏	卖蓝牙耳机和粉刺机, 年营收破亿元	16岁, 网拍公司CEO (台湾地区)
		崇才科技 李昕泽	一个"00"后的野心、争议和梦想？	17岁, App公司 CEO (中国)
		Microsoft 纳德拉	1992年加入微软, 2014年从巴尔默手中接班	纳德拉主张"行动优先, 云端优先"
	内升	Apple 库克	视贾伯斯为Mentor, 于2011年接班	库克原负责Apple的制造和行销
	外聘	穆拉利 救 FORD	2006年, 从波音到FORD; 强调One Ford	跨领域经营
	外聘	葛斯纳 救 IBM	1993年, 从纳贝斯克到IBM, 倾听顾客, 同仁的心声	把官僚文化变成纪律的文化 (大象会跳舞)
	年长	福特公司 马克·菲尔兹	53岁, 已在 Ford 服务25年, 敢说真话!	年长: >50岁, 服务满20年
	年轻	Burger King 史沃兹	28岁, 担任财务长, 32岁当CEO, 谦逊+沟通	转型公司选年轻, 有冲劲的人
	年轻	Branchr Advertising 欧文斯	20岁, 自学网页设计创业, 称霸互联网和手机广告	高中毕业前就赚几百万美元

整理：颜长川



“我与我们”的领导模式

最具影响力的企业家故事

文／陈昭全·南京大学商学院（国际）院长

在《中国民营企业的领导力：洞察与访谈》这本书中，作者采访一批杰出的商业领袖。这些企业家在全世界都享有盛誉，甚至是世界舞台内的偶像和传奇。读者能从中了解企业家的思想力量，以及时常显现的情感力量。这些力量也将继续塑造着商业实践与管理行为，在全球范围内具有不可忽视的潜在影响。

文化混合与塑造者

从文化角度来看，我认为这批企业家的最大贡献，是他们以开放式的领导精神，撼动了中国集体主义文化的主导地位，并且塑造出一个更具“我与我们”（I & We）特色的公有制文化（埃齐奥尼，1996）。书中受访

的几位企业家都呼吁个人基本权益的合法化和服务保障，从而使之成为商业契机与创业动力的持久源泉。

有些企业家采用间接或含蓄的方式，来认同并提倡那些偏向于个体主义的价值观。但真正让我深有感触的，却是那些有意而明确地捍卫宣告个体利益与价值的做法。例如，

个体主义与集体主义的截然对立，这种观点在理论上已经过时，个体与社会必须进行理性选择，以便在“我”和“我们”、在个体主义与集体主义之间实现平衡。

联想的柳传志就将公司的成就首先归功于经理人，认为他们是“真正的主人”。具体来说，就是“财富与资产的主人”。同样，东软公司也为同仁提供公司股份，并鼓励同仁“通过展现个人价值与成就来实现竞争”。

复星集团的梁信军谈的是团队合作，但强调要认同、维护和尊重个体需求与个人利益。他认为这是企业的根基，并且鼓励经理层说：“让你个人的远期需求与部属需求相一致”。万科公司的王石，当他声称自己是“个体主义者”，并宣告“万科绝不会让同仁牺牲他们的自身利益来换取公司利益”时，他的个体主义倾向可谓臻至顶峰。从这些强调个体的说法和做法里，各位企业家在引领一场自下而上的文化变革（如果它还算不上是革命的话）。在这场变革里，个体自我的尊严、个人幸福的合理性，以及个人利益的道德本质，开始成为中国管理与领导哲学的一部分，并且正在融入中国的主流商业文化。

除此之外，还有一个重要问题值得注意：中国的这些企业家虽然肯定个体是人类的基础单位，但绝不是要在自家公司或中国社会里普遍宣告或实践那种纯粹而不受约束的个体主义。换言之，他们无一例外地超越了个

体和小家庭的层面，并向大家庭、社群和更大的社会迈进。这在万通地产的冯仑和东软公司刘积仁的身上体现得尤为明显。他俩始终强调的经营哲学理念，是要协调整合个人与集体利益，并坚持依照道德准则来指导商业和管理事宜。与此相似，阿里巴巴的马云呼吁人文关怀。同样，慧聪网的郭凡生虽然相信人性是自私的，但仍然尝试“汇集每位同仁的小自私，从而给每个人创建一个无私的大企业”。

我在阅读这些访谈时愈发坚信：所谓个体主义与集体主义的截然对立，这种观点在理论上已经过时，在实践中也有危害。个体与社会必须进行理性选择，以便在“我”和“我们”、在个体主义与集体主义之间实现平衡。

文化反思与灵活性

这些企业家的另一文化相关属性，是他们愿意反思中国文化的弊端，并决心采取行动予以纠正。没有哪种文化最终能达到理想与希望的状态。只是对于顽固刻板的文化规范来说，它们还存在着消极的一面：当各种规范已经过时，或者跟已变化的环境难以协调一致时，其文化成员将无法进行自我修正。中国的这些企业家都极其务实，他们的改



革倾向非常明显，因此不会允许类似情形发生。这本书中还有很多事例，介绍了他们如何率先应对中国人的旧文化习惯，比如缺乏法律约束等问题。德胜公司的聂圣哲在反思中国文化时说：“中国传统文化的精华和糟粕全都混合在一起。两者很难区分开来。”

众所周知，私人关系的存在带来利益冲突和组织公正性等各种挑战。柳传志坚持要让联想“办成没有家族的家族企业”，即无需利用家族或血缘纽带，而是“依靠产权机制和组织文化”。王石奉行“杜绝裙带关系”的政策。根据这项政策，他不允许雇用任何以前跟他有过直接或间接私人关系的人员，包括他的家人、同学、朋友和部队战友。王先生认为有必要给企业同仁树立一个公平诚信的良好榜样，并使之成为公司伦理文化不可或缺的一部分。李宁公司曾经采取过类似的政策。当时公司正在不断扩大，作为公司专业化进程当中的一项举措，李宁不顾总经理的意愿，让他所有的亲戚、老乡和前队友（包括那些拥有管理职位的人）离开公司。

对于建立一个拥有新型文化、体现公平、值得信赖的公司来说，这很有必要。最后，还有一则有趣的事例，那就是万通地产的“生人文化原则”。这家公司提倡“对所有顾客都要像对待重要的陌生人士那样恪守规则”。在有悖于房地产业通行规范的情况下，万通宁可冒着失去顾客的风险，也不愿给熟人顾客提供特殊待遇。冯仑在接受采访时替这项政策辩护的理由是“熟人文化会削弱公平体制的实施”。他指出，中国文化传统里的私人关系、人情和面子，是熟人文化的根源所在。这些企业家似乎还在有意识地抵制另一种文化习惯：迂回沟通的作风。

面向全球的学习

这些企业家在寻求如何打造一个经久不衰、影响深远的企业时，却向行业领先者表现出非同寻常的恭敬和谦逊，尽管他们在经济和管理方面接受过更高、更先进的教育。他们指出，中国现代化组织和管理的历史还很短，所以需要成为好学生，要学习仿效所有最杰出的典范。阿里巴巴的马云表示，由于中国经济的迅速发展，“我们只能东学一点，西学一点，没有哪样东西是我们自己的”。其他人的说法则更加直接。泰康人寿的陈东升有相似说法：“我的座右铭包括『创新就是率先模仿』，还有『向西方学习』”。东软的刘积仁通过“与大师合作”的方式进行学习，并称赞日本企业、美国企业和外国咨询公司如何帮助他研发类似于ISO9000和360度回馈这样的管理体系。

孩子王集团的汪建国为了研究与儿童消费相关的业务，曾经在美国、英国和韩国展开国际游学之旅。该公司对美国、英国和日本商业模式进行充分研究，其间还聘请了港、台的专家。

无论如何，以积极态度来面对先进的现代管理理论，这不仅验证了管理理论的切实意义，还表明中国企业家的理论倾向。更重要的是，它足以证明这些企业家所具备的全球思维模式。这或许是一家公司在全球赢得一席之地的先决条件。A



文章转自：
复旦商业知识
bk.fudan.edu.cn

完美升级 全炫彩 新体验 探索色彩之谜

ADC555/ADC455彩色多功能复合机



互动好礼等你来！



了解更多品牌信息

ADC555

55页/分钟

ADC455

45页/分钟

震旦办公自动化

上海市浦东新区富城路99号36楼

服务热线 800 820 0168 | 400 920 6568

www.aurora.com.cn/oa

震旦
AURORA



外型如同大树的“都会天空农场”（Urban Skyfarm）



设计师Ville Kokkonen与Exel公司合作推出的“太阳能伞”

设计与能源的拉锯（下）

风风火火的未来

文/李俊明·图片提供/Aprilli Design Studio. Ville Kokkonen. RISE Interactive. SmartDuvet Breeze. Potential Labs. Keen Home

酷热夏季即将到来，能源问题又成关注焦点，除了越来越多设计走向拥抱“清洁能源”，改以电力驱动或以智能装置节能的创意，更在“建筑”、“家居”等面向不断改写人类生活经验。

除了“交通”等大众运输，“建筑”、“家居”亦是未来能源运用一大变革重点。来自美国的Aprilli Design Studio建筑事务所，便曾提出在首尔清溪川旁建立“都会天空农场”（Urban Skyfarm），概念即是把农业重新引入都市，在清洁能源驱

动下，满足都市中的饮食生产需求，并达到缩短食物里程的理想。

外型如同大树的“都会天空农场”，其实是名符其实的“植物住宅”，构造分成“树叶”、“树枝”、“树干”和“树根”四大部分，建筑师主张使用太阳能与风电来进行植

物种植，并借由蔬果作物将人类与车辆排放的二氧化碳转化为氧气，达到净化环境效果。

为达此目的，上层“叶面”除广布太阳能板，也设计出空中农园，借抬升地面以取得最大日照。下层则设有室内植物区，以太阳能发电的LED灯培育白菜、芝麻叶、罗勒等香草与青蔬，全年皆可进行生产。而收集雨水后进行滤净，则可供水耕蔬果植物灌溉用，锁定自给自足的目标。

而“树枝”、“树干”除负有结构支撑之责，也设有观景台。“树根”则提供大片开阔绿地，成为市集等公共用地，搭配紧邻的清溪川，成为重新分配阳光、空气、水的垂直都市绿地与农场。

太阳能家居品 类型渐丰

不只建筑讲求能源的创新运用，家居用品也针对能源的永续，提出更具突破性的创见。近期芬兰设计师、同时也是知名品牌Artek前创意总监Ville Kokkonen便与Exel公司合作，推出一款“走到哪，用到哪”的“太阳能伞”。它看起来似乎理所当然，但制作起来却困难重重，关键在于如何把笨重的太阳能发电板整合得又轻又薄，才能像雨伞一样方便开合，达到易于收纳、移动的终极目标。在不断实验尝试之下，设计师借由48件单晶光伏板模组，加上高强度的碳纤维材质与支架，达到既轻薄又足以承重的理想，让人晴天撑伞，随时都可变身发电站！



STATIC!遮帘



Power Aware Cord

除了太阳能伞，瑞典公司RISE Interactive也推出一款STATIC!遮帘，借由特殊纺织技巧，将发光材质与织品融为一体。平常在白天，使用者可将之摊开遮阳，并进行光电储能；到了夜幕低垂时分，窗帘内侧便会借由收集的电能隐隐发光，带来情境照明。

智能显示 节电新趋势

除了积极发电“开源”，对于能源掌控“节流”，亦是新一代设计重点。日常不可或缺的电线，通常都被设计师想方设法隐藏起来，以减少妨碍美观。但是RISE Interactive推出的一款智能电源线，却被特别突显，以“视觉化”手法提醒使用者在电流传输过程中，究竟消耗了多少能源。

使用者耗用电量，会通过这款电源线的发亮节奏、强度显现出来，比如吹风机的用电量高，发光的节奏便密集；而替手机充电的耗能少，闪光频率相对就较疏落。同系列的耗能感应钟，亦是应用相似原理设计，钟面虽然乍看像时钟，但其实图面显示每日家居

电器耗电状况，随时提醒人们：电力消耗无时无刻存在！

种种迹象都显示，这类家用耗能控制器，可望很快成为家居生活新宠。新创公司Potential Labs计划于2018上半年推出的智能用电追踪器Glow，不但能即时显示家中能源耗用状况，还能与手机app连线，借由分析搜集使用电源的习惯模式与时段，为使用者提出最佳节能建议。若是家中用电处于节能状态，机体上方会呈现“绿色”灯号；反之，若用电超出平常状态，机体便会转为黄、红警讯状态，断绝所有浪费能源的可能。



Power Aware Clock



智能用电追踪器Glow

创新温控 改变生活样态

另外，节能的设计商品，还以更“个性化”的方式现身市场。以寝具产品来说吧！想要舒服入眠，每个人喜欢的温度都不一样。有人喜欢暖暖包覆，有人喜欢透气通风。

有没有一种智能被，能自动调节温度高低，减少空调、暖气的使用，还可以自动铺床，让人起床完全没烦恼？神奇的Smartduvet Breeze做到了！自动铺床的秘密，藏在无缝的超轻充气床罩内，每当铺床功能启动，床下气室便会徐徐打入空气，直到将羽绒被抬升至铺好床面的位置。

这款革命性双人被设有两个不同的温度控制区，能让使用者维持两边各自喜欢的温度。羽绒被内有微小孔道流过调节后的清凉空气，降低夏日冷气耗电量。相反地，羽绒被内的孔道，也能送进干燥温暖空气，让使用者在冬日享受舒适被窝，减少暖气需求。

这样的设计思维是：与其要求整个室内降温，使用者可直接选择调低体感温度即可。尤其贴心的是，通过app设定，双人被还可



智能调温器Smart Vent

借由不同孔道，调节两边不同温度，就算睡眠习惯天差地远，还是能够同享一席智能羽绒被带来的温暖与舒适。

不只羽绒被具有分区调温的贴心功能，家户用电量最可观的冷暖空调，现在也有智能功能以减少耗能。新创企业Keen Home推出的智能调温器Smart Vent，诉求满足“个性化”温度需求，它虽不是空调机，不过安装在空调出风口，便可通过感应器自动调节或以app手动遥控操作，让房间达到最佳温控效果。

假设某个房间冬季较寒凉，Smart Vent会自动将较多暖气导向该房间，反之，如果想让某个房间清凉一些，也能将较多冷风导向该处，在智能调节之间，大幅减少高达15%家户用电量。 **A**



能自动调节温度高低的Smartduvet Breeze智能被





药师解析“药的真相”

你吃的药为何没效？

文／蔡怡真·资深医药记者

“药到病除”是一般人对于正确用药的期待，但实际上，你有按照处方吃药吗？你有吃对吗？是不是偶尔也会发现，咦？这次药物怎么没那么有效？当你发现药物不似以往时，就需回头检视一下，到底是哪个环节出错，是不是吃错药了，还是吃的时间不对，找出原因才能“对症下药”。

最近 有一本日本翻译书——“你吃的药为何没效？”里头分析民众吃药没效的可能方式，包括民众必需自己自觉部分，也包括民众难懂的药理部分，而记者请教了专业药师，告诉你药物为何没效。

有没有“对症下药”？

首先吃药没效，最可能的原因就是吃错药，没有“对症下药”，台湾地区药师公会全联会发言人沈采颖说，像是感冒8成为非细菌性感染，有流鼻水、咳嗽、鼻塞当然可以选

综合感冒药，但若只是喉咙痛是需要杀菌型的喉片，吃综合感冒药是没效的，另外，咳嗽到底是感冒引起或是过敏、胃食道逆流，开的药都不同，若全都认为是感冒引起吃感冒药，当然一点效果也没有。

很多民众认为“药到病除”是应该的，但沈采颖提醒，药物只是缓解症状，很多时候需要靠自身免疫力来恢复，像是感冒是需要适度休息及饮食控制，才能让感冒快速痊愈。

没有对症下药还有个问题可能来自于民众跟医师“说”不清楚，天成医疗社团法人天晟医院顾问、前台北市联医药剂科主任杨瑛碧说，医师需要精确的诊断才有办法开立处方，因此民众必需说得愈清楚愈好，包括症状何时开始？多久了？现在正在吃什么药、保健食品或中药，有无过敏史，这样才有办法让医师得到正确诊断。

会这么说是因为像是红麴与降血脂药有协同作用，让药效加乘；纳豆及鱼油都有抗凝血作用，若心血管患者正在吃抗凝血药，就必需停止服用，不然会增加出血机会，千万不要偷偷摸摸不告知医护人员。

而药物没那么有效，也有一种可能是换药了，由于医院采购的问题，有时你正在服用的药物被“换”了，从较昂贵的药改成便宜



吃药没效最可能的原因就是吃错药，没有“对症下药”，药物只是缓解症状，很多时候需要靠自身免疫力来恢复。

药，或A家药厂换成B家药厂，都可能让你觉得药没那么有效，此时，就得回头去问医师或药师，才能保障自己的用药权益。

正确的吃药方式 也影响药效

另外，民众拿到药也要仔细对药，杨瑛碧说，民众对于食安很重视，现在都会细读营养标示，但奇怪的是，民众拿到药后通常都不太看，怎么吃、一天吃几颗、有什么药都不清楚，尤其一些慢性病患者一拿好几十颗都需要算清楚，尤其在愈大的医院领药愈需要详细看，因为病人太多了，药师太忙了，出错的机会当然有，像某颗糖尿病药物与感冒药的前几个英文字都相同，拿错药吃下肚可是会有低血糖的风险。

仔细的对药袋是自己能掌控的事，回到家怎么吃药也很重要，而温开水是药物最好的伙伴，其他饮料一概不行。

沈采颖说，像抗生素就不能跟牛奶一起吃，磺胺类也不能搭碳酸饮料都会影响吸收，必需与药物隔一到两个小时食用；而50%含CYP3A4酵素的药物与葡萄柚食用，会影响药效，而这类药物以高血压及降血脂药最常见，严重者会造成横纹肌溶解症，甚至影响到肾功能。



原因在于一杯240cc的葡萄柚汁要完全代谢得花一周的时间，葡萄柚对药物的影响，即使停吃两周才会改善一些，因此，只要吃药期间都禁止吃葡萄柚；至于其他柑橘类则尽量少吃，至少隔两小时再吃，沈采颖就遇到有降血脂患者在中秋节期间，天天吃柚子吃了一周后出现问题，一问之下就是柚子惹得祸，停掉后才恢复正常。

再来让你吃药没效的原因，还有吃错时间了，该饭前半小时吃的，有时是因为空腹好吸收，结果误吃成饭后食用，当然效果有差，沈采颖解释，像抗生素有的规定12小时或每6小时吃一次，就必需在时间内吃完，才能维持药效浓度，杀菌效果才能好，这种状况若忘记吃，在两次中间的一半想起来就赶快补吃，例如12小时吃一次，在6小时内想起来，就赶快补上即可。

另外，若像一些慢性病的药物一天吃一颗，例如每天固定早上8点吃，但想到时已是晚上8点了，沈采颖建议就不要吃了，因为有些药物短时间内服用两次会影响药效，

像高血压或糖尿病患者，容易发生低血压或低血糖的危险。

最后，民众需要与附近的社区药局变成好朋友，这种好处是你对药物有任何疑问，都可以询问药师，沈采颖提醒，尤其民众很喜欢到日本买药，但写满日文又看不懂，放久了也忘了是什么作用，此时就可以拿给药师看一下，才能确认是否可以服用。A

药物有无效果5大核心

- ① **看病**：告知医师病情愈详细愈好，才有利医师判断。
- ② **拿药**：拿到药后仔细对药，包括姓名、颗数。
- ③ **多问**：要了解正确用法及服用时间。
- ④ **五不**：用药五不，就是不听信夸大广告、不信神奇疗效、不买来路不明药物、不吃赠送药物、不推荐别人吃药。
- ⑥ **好友**：要建立身边好朋友，无论是社区的家庭医师或社区药师，都能帮你解答关于药物上的疑惑。

(咨询：前台北市联医药剂科主任杨瑛碧)

躍昇震旦





Social plaza

震旦家具新品发布

WORK^x 办公新体验

图·文 / 震旦家具

在这莺飞草长，生意盎然的季节，震旦家具举行“Work^x办公新体验”新品发布，正式推出12项新品，提供优质的空间场景解决方案。

“用户”为中心的解决方案时代已来临！“X”代表的是目标、希望、无限可能和完美的体验……我们主张更好的办公体验是注重“员工效率”，更注重员工的“身心健康”；重视“空间坪效”，更注意环境的“舒适氛围”；关注“团队产值”，更关注企业的“创造力与幸福感”。

2018，我们提供优质的3大空间场景解决



Private office

方案，包含12项商品系列，为顾客提供办公新体验。

Social plaza

——公共 / 共享 / 协作

Social plaza（社交广场）更像是一个小型社区，是办公环境中的活力中心，提供了一个建立人与人连接的社交空间。这里提供多人、单人的场景组合，以及温暖舒适的空间氛围，支持人们在轻松的环境中展开办公活动。推出4个系列产品，协助营造公共空间场景。

Parri Mini特色的透空椅背设计洽谈椅，可堆叠收纳，轻薄舒适。特殊的抗UV塑料配方，经久耐晒不褪色。

Fungus借鉴沙漏的造型特征，巧妙的运用三角型结构美学，圆弧形底座实现可摇摆的乘坐体验。犹如智慧的棋子，亮丽灵动，点缀空间。

Barstool秉持简约轻薄的设计理念，运用

比例均衡的视觉元素，椰壳造型的椅座搭配金属立体椅架，营造轻松愉悦的沟通氛围。

Happy & Flower饱满、隽永、亲和的造型语言，巧妙的人体工学设计，创新的软包工艺，让体验变得珍贵。系列完善，提供多元化解决方案。

Private office

——禅风美学 / 风华再现

Private office 以“万物静观皆自得，人生宁静方致远”的禅风意境，营造“空”与“静”的空间特征，重新演绎主管空间内敛大气，精致简约的禅风美学。完整的系列组合满足了现代多样的主管办公需求。

观自得传承禅风系列设计风格。收纳性能提升的同时，细节处理更加精致，蕴藏于产品内在的附加价值让人格外惊喜，对于客户而言是一种“得”。

Cozy造型简洁大方，格调温暖亲和。可自由组合，灵活搭配，适用于多种场景，兼



备出色质感，在任何区域都能提供舒适惬意的坐感体验。

Vesto精湛的皮革车缝工艺，完美融合金属椅架与木纹饰面，造就优雅流畅的线条。简约之美，彰显现代主管时尚品味。

Gently风格端庄大气，线条干脆利落，座面平整干净。收边设计巧妙，细节处理精致，庄重而不失亲切。

Creativity Center ——健康 / 智能 / 高效

Creativity Center 是办公环境中，日常工作与生活的主要核心，体现了我们以用户为中心，运用有限空间及智能设备，促进高效办公，关注工作健康，营造幸福感的“智能化办公”解决方案。

Inpower造型独特的支架，架起小巧灵动的插座，可移动调整，实现了桌面式电源灵活共享的设计初衷，成为新兴的桌面电源解决方案。

UP! 升降桌把人们从久坐的束缚中解脱出来，使用者依据个人需求，调节桌板高度，以适应不同的办公方式。站或坐，由你自由，为健康多一种选择！

I Store明星款钢柜升级，被赋予全新的生命力。造型依旧简洁、细节更具别致美感。可多方向连接，灵活组合。强大的收纳空间，解决日常收纳难题，使办公更高效。

Flight灵巧的简约机能设计，或坐或立，恰如其分的支持智能高效的升降办公，自在健康。A



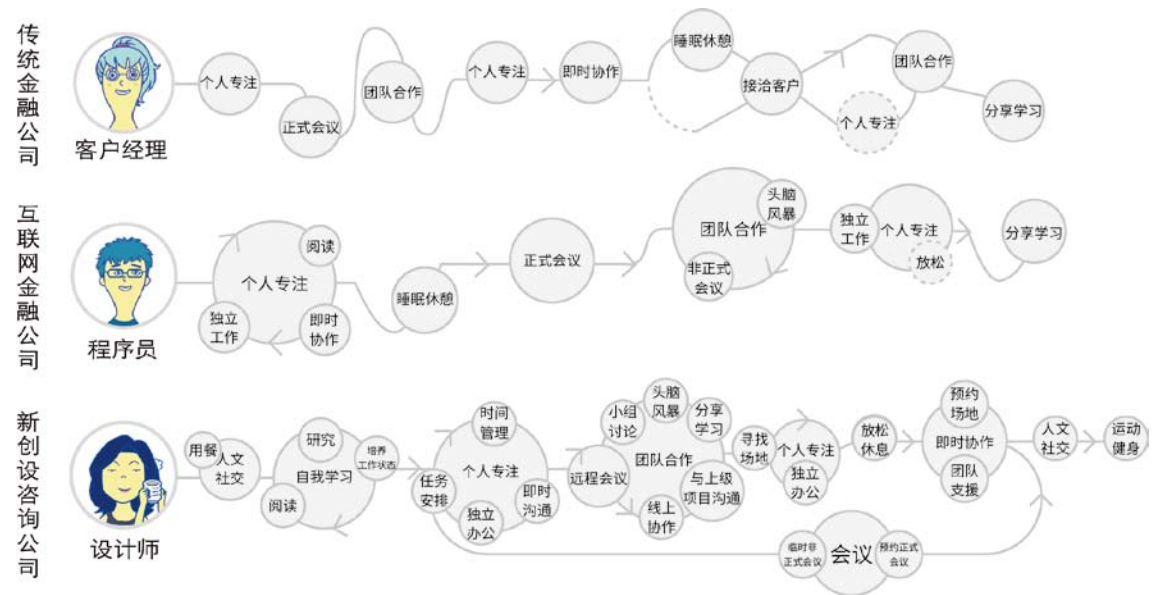
活动现场，嘉宾们对新品进行现场体验，场面热烈。

震旦办公环境解决方案

5P新理念

图·文 / 震旦家具创新中心

“办公环境解决方案的目的：根据企业发展需求，通过办公环境，展现企业文化，提升物业资产效益；通过办公环境支持员工的各种办公行为，进而提升员工办公体验；满足员工灵活工作需求，吸引并留住员工，最终提升生产力，驱动创新。”



办公环境是企业的肢体语言

办公环境如何更好地满足组织发展需求，提升企业绩效？如何利用办公环境支持组织灵活性与创造性？

震旦创新研究团队用一年时间，实地观察中国二十多家企业。从小微新创到科技巨头，从传统企业到互联网大鳄。并对一线员工以及管理人员进行访谈，在调研中发现，在企业快速成长过程中，组织的调整与变化往往比预想的更快；越来越多企业选择开放的办公空间来体现企业创新、透明、灵活的文化氛围。鼓励团队协作与创新。同时，快速的发展，也让更多问题凸显出来；例如：

对于互联网公司来说，快速的业务扩张与人力增长，使得办公环境变得嘈杂且局促。走进任何一家公司，你所看的景象不再是大家埋头于自己的工位，而是随处可见三三两两的讨论小组。

无论是哪一类型的公司，随着工作流程、方法、任务的灵活与多样，员工在一天的工作中都保持多样性的工作活动。面对这种变化，更多情况是，物理的办公环境并没有做好准备，或者整体空间并没有得到有效的规划。碍于现有的办公场所配置，人们只好迁就环境的不足。办公环境不仅没有做到有效的支持员工办公活动与办公行为，反而因为办公环境的限制，影响了整体的办公效率。



基于工作活动的5大办公模式

不同的工作类型，需要不同的办公环境。研究团队在调研中发现，几乎所有企业的日常工作活动类型，都围绕在专注、协作、社交、学习、放松这五大类工作类型开展。在这样的分类基础上，研究团队对于不同的模式进行了深入的理解与探讨。

- 1) 专注：**通常是指用户在具备一定隐私的遮蔽空间，不受打扰地独立完成需要专注的工作。每一个都需要沉静下来进行独立的思考与执行手头的工作。往往在一些有前瞻思考的企业，会设计独立的工作舱，供员工专注办公。
- 2) 协作：**通常是指2人或者多人为了共同的目标在一起工作，协作的目的并非是简单的互动。而是通过协作的手段实现共识、共创的目的，这也是开放式办公空间的初衷之一。
- 3) 社交：**通常是指供身心恢复、社交、非正式协作的舒适空间，鼓励人与人之间交流互动，无论是内向还是外向型工作者，都有社交的需求，社交需求的背后则是希望与组织、团队建立有归属感的连接。
- 4) 学习：**通常是指通过分享、培训、阅读等途径获取新知识或者新技能，支持员工追

求成长、发展或者提升组织竞争力。任何空间都可以成为学习空间，而员工的成长最终都会链接到企业的成长。

5) 放松：通常是指从工作中短暂逃离出来，通过放松身心，恢复精神力，以更好的状态投入到下一阶段任务当中。优秀的公司往往会更关注员工的身心健康需求。通过增设一些放松设备与空间，让员工真实感受到企业对员工的关怀与用心。

以人为中心的5P办公空间理念

对工作模式的理解并不是最终目的，真正的目的是借助对工作模式的分析与深刻理解，提出以人为中心的办公场景解决方案，以满足企业对于效能、灵活性、创造力的需求。研究团队认为，随着技术、时代人群、组织管理模式的变化，企业对办公环境的需求也发生本质变化。从过往的基于物理空间定义工作场所，演变为以人为中心，企业基于空间功能、办公模式以及使用行为来定义工作场所，即我们所认为的场景营造。

新的办公场景定义将会围绕：

- 以人为中心（People-centered）
- 目的性（Purposeful）
- 效能（performance）
- 愉悦（Pleasure）
- 场景营造（Placemaking）

5大理念进行办公空间规划的思考与实践。

以人为中心是办公空间规划思考的核心，人才是企业的重要资产，创新策略实则是人才与制度策略。基于工作的目的与任务，办公环境规划需要更好满足员工多样化的办公行为与活动，提升办公体验。



不同的工作模式需要不同的空间类型支持，同一工作模式下，又会因为不同的动机与行为，产生不同功能空间的需求。以协作为例，研究团队将现有的协作空间进行不同分类，其中包含：即兴交流空间、头脑风暴空间、项目空间、半开放会议空间、正式会议空间。合理的空间配置，在于是否理解企业自身使用的目的性。借助空间属性矩阵工具，我们可以依据自身情况进行判断，空间是要支持团队还是个人，是满足私密性还是开放性，是需要更灵活还是固定。这样的做法让空间解决方案更有实质价值，以不同类型的功能空间去达成员工的不同工作模式。

从用户需求到解决方案

办公空间解决方案的目的，是根据企业发展需求，通过办公环境展现企业文化，提升物业资产效益；通过办公环境支持员工的各种办公行为，进而提升员工办公体验；满足员工灵活工作需求，吸引并留住员工，最终提升生产力，驱动创新。

如何确保规划完成的办公室，能收获真正的空间效能，除了设计概念，还要明确的定义以下的问题，来把握真正的用户需求。人们有哪些工作行为？他们都会在哪里工作？他们是如何独自或者一起完成工作的？现行

的办公环境存在哪些问题？以及在目前的企业战略与组织文化下员工对办公环境到底有怎样的期待与偏好。

举例来说，随着企业对于敏捷管理的需求，即兴沟通变得越来越频繁；在我们的研究中发现，越来越多的员工选择在座位上与其他项目成员三三两两地进行协作互动。而大多数的办公配置，都没有很好满足这一办公需求。因此，在进行空间规划时，需要思考如何支持员工在工位周边实现快速即时的沟通需求，从而提升员工的沟通效率。

当然，这样的规划也会带来一些负面问题，如沟通产生的噪音，或许会影响到其他正在专注工作的人。面对这样的问题，同样要给出对策，比如为员工提供前文所提到的可选择专注区域。总而言之，对于整体空间的规划与布局需要系统的思考，从而让空间的整体效能有显著的提升。

5P办公理念的目的旨在为顾客提供一个简单、清晰、有效、快速的办公环境解决方案，同时也颠覆过往我们对一些办公规划中对公共空间的狭隘理解。结合对员工、空间需求的评估，分析综合不同场景下的办公活动模式，最终将需求切实可行的转换成为解决方案。

企业的每一寸办公环境，都可以发挥其效能与价值。但是，同时我们也要记住，办公环境的规划是一个持续的过程，他并非设计完整就结束的，而是要借助使用反馈，不断调整最适合企业与员工需求的合适状态，这也是场景营造的重要原则之一。当我们用一种新的视角来看待办公环境规划，突破原有的认知，结合可持续的办公空间服务配套，办公环境在支持企业战略、组织灵活性、创新力方面将发挥不容小觑的力量。▲



复旦大学震旦博物馆实践基地授牌

去时花开，来时结果

复旦大学震旦博物馆 教学实践基地正式成立

图·文／震旦博物馆

博物馆与学校是传递知识与文明的重要使者，其天然就有着多种的联系。博物馆作为文化遗产的收藏、保护、整理、研究部门，需要将研究成果向大众推广，以发挥其社会教育的基本功能。因此，馆校合作是现代博物馆不能忽视的重要工作内容，其体现了现代博物馆的公共属性和教育转型，同时也体现了国际教育改革的潮流以及学校职能边界的调整。

震旦 博物馆作为一家非国有博物馆，很早就涉足馆校合作领域，2003年与北京大学考古文博学院成立“北京大学震旦古代文明研究中心”，主要从事古代文明起源、结构、模式与发展的研究工作，在

发挥北京大学自身学科优势的基础上，联合海内外相关学术力量，运用最新研究方法，不断提升科研能力及深化研究成果，以推动学科建设与发展。

2013年，随着震旦博物馆上海新馆的开



讲解玉器拓片制作



实物观摩上课现场

幕，馆校合作一直是博物馆对外公共教育的重点内容，从之前面向专业研究人员的单一模式，逐渐转变为“基础教育”与“深入研究”并重的二元模式。2018年4月震旦博物馆同复旦大学文物与博物馆学系确立正式合作关系，并建立教学实践基地，震旦博物馆也希望借此合作机会将博物馆教育同高校基础教育相结合，把博物馆打造成一所“终身教育”的知识殿堂。

1965年法国著名现代教育理论家保罗·朗格朗在联合国教科文组织召开的第三届促进成人教育国际大会上提出“终身教育”的理论。所谓终身教育是指贯穿人一生的全面、持续不断的教育过程，是一个人从摇篮到坟墓所受到的各种教养、教育和训练的综合。终身教育是一个连续过程，包含了学校基础教育，同时也包括实践等综合训练。馆校合作即是履行终身教育的有效方式之一：一方面博物馆自身的研究成果可作为基础教育的重要内容和补充；另一方面博物馆自身运营平台亦能为博物馆学专业学生提供实践操作机会，从而实现从校园到工作岗位的顺

利衔接。在知识传播过程中，学理与实践必须建立紧密的联系，互相支持，才能相得益彰，两全其美。

复旦大学文物与博物馆学系是大陆地区文博专业排名首位的科系，在博物馆业界具有较高的声誉和知名度，近年来注重学科体系的全面建设，同时不断尝试教学方法的创新。其相关院系领导多次参访震旦博物馆，对博物馆的展览陈列、教育研究等工作给予了充分的肯定，故特别邀请博物馆相关研究专家为其研究所学生系统教授玉器、陶瓷、古器物学研究方法等课程，并结合实物观摩、拓片制作、实地参观等形式，强化教学成果。

博物馆是重要的教育资源，与学校的合作更能体现其社会价值。馆校合作，可以使博物馆知识传播活动不再是一种泛泛的“普及”工作，而是成为一种体现“基础性”的教育活动。同时学校教育活动也由于社会力量的参与，更体现出面向未来、面向社会的“终身性”。期待在不久的将来，能有更多的文博学子，利用震旦博物馆的教学实践平台，精进专业，为文博事业贡献力量。A



明永乐·青花双耳扁壶

此器因腹部宽阔，可以拉长折枝花果纹的枝条，画上宽长的叶片，产生枝繁叶茂的感觉。（图一）

古器物学讲座——明永乐青花瓷研究专题 ④

折枝花果纹形纹设计

文／吴棠海·图／震旦博物馆

“折枝花果纹”是将果实融入青花瓷器的纹饰中，不画花果全株，只画折取下来的部分花果，此一题材亦从元代即已开始，但是果实种类偏少，而且仅作为附属性的纹样，到了永乐时期，折枝花果纹已经是主纹和副纹皆可担当的常见纹饰。本文选取扁壶、梅瓶、大罐、执壶及圆盘五种品类，说明此一时期折枝花果纹的设计。

一、扁壶折枝花果纹设计

永乐扁壶呈小圆口、短直颈及扁圆腹的形状，颈部二侧附加如意形双耳，折枝花果纹位于扁圆形的腹部，作为全器的主纹。

例如图一为明代永乐时期的青花扁壶，此器以青花为饰，口沿下方环绕圈纹，颈部一半留白、一半绘画蕉叶纹，肩部披覆变形的壶门纹边框，双耳勾勒如意云纹，腹部绘画折枝荔枝纹，其下衬以海水波涛纹。

荔枝纹的主枝由右至左倾斜，五个荔枝分成二束垂悬于画面中下方，荔枝表面施加较浅的钴蓝，以深浓的斑点表现果实成熟的状态，细长的分枝往右上方延伸，宽长的叶片朝外舒展，其间点缀若干花朵和较小的果实，呈现枝繁叶茂、果实众多的景象。

由于扁壶的腹部横阔，折枝荔枝纹采左右横斜的方式布局，利用宽长的叶片、深浓的钴蓝及众多的分枝衬托下方的果实，是配合扁壶造型所做的设计。

二、梅瓶折枝花果纹设计

永乐梅瓶亦呈小圆口、短颈、耸肩、腹部深长之状，折枝花果纹常以群体的形态出现，作为肩部副纹或腹部的主纹。

例如图二为明代永乐时期的梅瓶，表面布满青花纹饰。肩部勾勒如意云头纹边框，框内框外皆以折枝花卉为饰。腹部绘画多束折枝花果纹，近底部环绕壶门纹边框内填折枝花卉及卷草纹样。



明永乐·青花梅瓶

由于梅瓶的腹部深长，且上宽下窄，所以折枝花果纹以上下交错的形态排成二圈纹样。（图二）

由于梅瓶的腹部深长，且腹径上宽下窄，折枝花果纹分为上下二排，以上下交错的形态排列。花果纹的主枝从右下方或左下方往上延伸，左右分枝为“V”字形的结构，叶片往上伸展，衬托枇杷、葡萄、荔枝、樱桃、石榴及桃子等果实。

类似的器物亦可见于北京故宫博物院的典藏中，二者的纹饰题材与布局十分近似，是永乐时期的典型作品。



明永乐·青花罐

青花罐的腹部宽阔，折枝花果纹在果实与基本枝叶外，添加一些花朵，增加纹饰的丰富性。（图三）

三、大罐折枝花果纹设计

永乐大罐的造型为大圆口、短颈、腹部圆阔、腰部以下渐收之状，折枝花果纹大多位于腹部，作为全器的主要纹饰。

例如图三为明代永乐时期的青花罐，凸唇下方勾勒一圈细弦纹，肩部披覆壶门纹边框内填花卉纹，腹部平均排列四束折枝花果纹，近底部绘画二层云纹，以上下交错的形式构成双层纹样。

由于大罐的腹部宽阔，折枝花果纹的枝条以“V”字形为基调往二侧开展，熟成的果实居于中间，周边点缀细小的分枝与花叶，运用枝繁叶茂、结实累累的景象呼应形状饱满的罐体。而其枝条纤细，叶片翻转灵活，好像受到微风吹拂一般，为硕大的罐体增加一些活泼轻盈的美感。

四、执壶折枝花果纹设计

永乐执壶的壶身近似玉壶春瓶，敞口、束颈、坠腹、圈足，器身两侧各有长流和曲柄，长流与颈部之间连接云形板，折枝花果纹即绘于腹部，作为全器的主纹。

例如图四为明代永乐时期的执壶，口沿留白，颈部绘画蕉叶纹和串枝莲花，长流和曲柄分别以卷草纹及串枝灵芝纹为饰，云形板上满绘钴蓝，腹部二面各有一个菱花形边框，框内绘画折枝寿桃，框外绘画带状花卉，近底部为壶门纹边框，足墙环绕一圈卷草纹。



明永乐·青花执壶

执壶器形零件多，表面纹饰丰富，折枝寿桃纹以大比例的果实凸显主纹的地位。（图四）



明永乐·青花盘

折枝花果纹环绕盘壁一周，枝叶往两侧伸展，是配合窄长的器面所作的设计。（图五）

折枝寿桃的主枝由下向上曲绕，二个桃实以纤细的枝桠为界，分别朝上仰望或向下垂放，桃实的形状硕大，表面用轻敷重染的方法让钴蓝产生轻浅与浓重的变化，勾勒出桃实表面的纹理。

桃实周边布满分岔的枝叶和花朵，与框外的花卉彼此呼应。但因桃实位于壶腹最宽处，器壁外扩的弧度使桃实显得更加立体，在繁密的布局中凸显出主纹的地位。

五、圆盘折枝花果纹设计

永乐圆盘的口沿往外翻折，器壁以圆缓

的弧度向下斜收，折枝花果纹可以单株形式绘于盘心，也可以群体的形式环绕在盘壁上。

例如图五为明代永乐时期的青花盘，盘体外壁如图所示，绘画折枝白果、折枝樱桃、折枝桃实、折枝荔枝、折枝葡萄及折枝石榴等六束折枝花果纹，每束花果纹以相等的距离环列一圈。

由于圆盘外壁的器面较窄，折枝花果纹的果实大多位于中间，枝叶往左右两侧伸展，运用勾转灵巧的笔触画出倾斜侧转的枝叶，产生灵活生动的风格。 A

折枝花果纹与折枝花卉的主角虽然不同，但是表现手法却颇为相近，将二者合并观看时，更能感受永乐青花瓷的清新典雅。下期将以龙纹样稿为题，介绍同一题材在各种造型上的变化。



BOOK

震旦博物馆出版
丛书介绍

传统与创新 ——先秦两汉动物玉雕



汉代 玉神兽



汉代 玉人像

象生

动物是古代玉器的主要品类之一，题材广泛，造型随着时代的递嬗而转变，其中战国——汉代的玉器发展具有传承与创新的特色，尤其是S龙和动物玉雕的数量丰富，造型变化多端，极富立体动感，深受世人所喜爱。因此本书精选东周至汉代的动物玉雕89组件，以图文并陈的方式说明各件玉器的形纹特征。书前收录古物专家吴棠海先生的导论，带领读者从古器物学的角度，欣赏古代动物玉雕之美，值得爱玉者阅览收藏。A

【本书特色】

- 1、本书内容按照玉龙、玉神兽、玉猪、玉鸟、玉人、坐骑动物等项目编列，分类清楚，易于检索。
- 2、导论部分以时代先后为主轴，从料工形纹等角度分析战国S龙与汉代圆雕动物的特征，掌握时代风格的成因。
- 3、书中收录许多特写照片，方便读者从不同的角度观赏玉器，细心品味古代工匠的巧思与创意。



战国 龙形佩

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

书籍销售点

台湾地区 | 北部：“历史博物馆”、三民书局、汗牛文物艺术书店、华典文书店、乐学书局、榜林文书店、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 | 北京：罐子书屋、辑玉斋、中国文物书店、锦祥堂
上海：震旦博物馆、罐子书屋

日本地区 | 艺友斋

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



馆藏 精粹赏析

文／吴棠海 · 图／震旦博物馆

永乐时期，经由陆路或海陆与中亚、西亚各国往来贸易，吸收许多外来器物的造型和纹饰，在瓷器方面也出现模仿伊斯兰金属器的作品，如本期所要赏析的双耳扁壶即是此一潮流的产物。

此器

的壶口圆而小，颈部略长，呈圆管状，肩部斜溜，腹部呈扁圆形，颈部和肩部附加如意形的双耳，器底有椭圆形的凹足，足内露胎无釉。此类器物俗称“抱月瓶”，是永乐时期模仿伊斯兰器物所烧烧的新品类。

壶口勾勒弦纹为边线，颈部绘画卷草纹，二段卷草依管状器面的特性上下连接为S形，双耳用线描法勾画如意纹的形状，朝外拱出的器面加饰花卉，使双耳处的纹样不至于太单调。

壶体肩部垂覆壶门纹边框，框内填饰花朵，腹部绘画四季花卉。硕大的花朵位于腹部中央，花瓣之间以笔触未到的方式产生自然留白，来区隔层层叠叠的花瓣，呈现出展瓣盛开的状貌。花朵之间用斜曲的枝叶连接为缠枝般的纹样。近底部衬托双层莲瓣纹。

类似的器物可见于台北故宫博物院、北京故宫及上海博物馆的典藏中，海外如日本、英国及法国等地也有收藏。这些扁壶的造型相同，纹饰互异，各有不同的美感，提供读者鉴赏的参考。A



明永乐 青花四季花卉纹双耳扁壶
高24公分／震旦博物馆提供



关爱天使之家 共筑温馨乐园

震旦集团物资捐赠 上海悦苗残疾人寄养园

图·文／震旦集团

3月的上海春光和煦，暖阳洒满了悦苗园的庭院。上海悦苗残疾人寄养园是一所为心智障碍者提供生活养护和心智疗育的民办非营利性社会福利服务机构，现有寄宿制残障人士130名，教职员工46名。为了帮助这些特殊的天使们和辛勤的守护者共筑更舒适的办公生活环境，震旦集团为悦苗园备齐了一批爱心家具。

3月 26日下午，由震旦集团资讯室杨健、法制室郑琴、行销室和物流组的同仁们组成的公益志愿团队一行赴上

海悦苗残疾人寄养园，开展爱心物资捐赠活动。此次捐赠的13件家具包括：椅子，钢柜，沙发，圆几等。满载物资的货车一抵达



公益捐赠当天，志愿者们来到了悦苗园



为喜欢歌舞的孩子们表演

悦苗园的大门，志愿者们便井然有序地将家具从车上卸下，充满干劲地搬运至室内，在悦苗园工作人员的引导下将爱心物资搬运到了需要它们的地方，并在现场组装好了所有家具。

工作人员带着志愿者们参观了9间护理区，为大家一一介绍了悦苗园每位成员的性格特征，个人禁忌和喜好，与陌生人接触的方式……每一个心智障碍者在这里接受到家庭般的照顾。

园中年纪最小的学生——七岁的小嘟嘟，是一位脑瘫患者，在3年前来到了悦苗园。嘟嘟爱笑，天真可爱，坐在轮椅上的她热情地将自己的手伸出来，向集团的同仁们露出灿烂的笑容，小嘟嘟的笑脸感染了现场的每一位志愿者，集团的同仁们还拍手为小嘟嘟唱起了儿歌，欢声笑语洒满了整间护理室。

每一位为悦苗园的成员都身体力行地为我们展示了什么是善，她们用自己的奉献让那些没有被上帝眷顾到的孩子们，在先天

条件有限的情况下延伸自己生命的可能，体验到“正常人”可能习以为常的所有正面和负面情感，在人生的上限被无端预判的前提下尽可能舒适而安然地生活。震旦志愿者与悦苗园的天使们聊天、唱歌、做运动，希望为他们带来温暖与快乐，而志愿者也从这些天使的身上感受到了纯真和乐观。正如王石所言，所谓做慈善、做公益，不仅仅是施与受的关系，不仅仅是给钱给物，更是平等的关注和互相的给予。**A**



同悦苗园的成员们开心地聊天

回馈社会是震旦集团的经营理念之一，慈善公益则是回馈社会重要的一环，希望通过震旦的努力，能够让更多得人得到帮助。未来，志愿者们还将持续关注弱势群体，参与更多的志愿服务活动，震旦也愿意与更多的慈善机构和爱心企业联手，为公益事业尽一份力。

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

加入网络会员

- 请上震旦集团网站: www.aurora.com.cn
- 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168

I Store

Efficient · Economic · Environmental

承袭经典的效率收纳与抗震设计，打造“3E”概念，简而不凡。



I Store

明星款钢柜升级，被赋予全新的生命力。造型依旧简洁、细节别致美感，高品质重型滑轨，提供顺畅安全的操作体验。可多方向连接，灵活组合。强大的收纳空间，解决日常收纳难题，使办公更高效。

Better Work,
Better Life.



震旦办公家具

上海市嘉定区申霞路369号

服务热线 800 820 0168 | 400 920 6568

www.aurora.com.cn/of

震旦
AURORA



医学3D打印应用解决方案

Medical 3D printing solution

精准医疗



医学3D手术规划软件系统
Arigin 3D STS
Arigin3D STS Education

定制健康

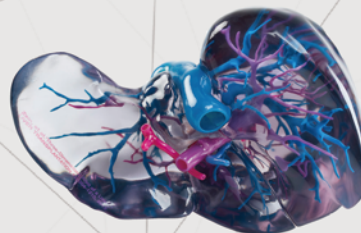
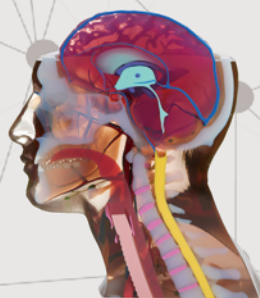


手持式3D扫描设备
Go!SCAN扫描仪

个性化



医学3D打印设备
Arigin 3D Printing System
熔融沉积式成型技术, FDM



震旦3D

上海市浦东新区富城路99号36楼

服务热线 800 820 0168 | 400 920 6568

www.aurora.com.cn/3d

震旦
AURORA