

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦 AURORA

名人讲堂

全联福利中心董事长—林敏雄
从满意的服务 到感动的服务

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
明宣德 青花云龙纹罐

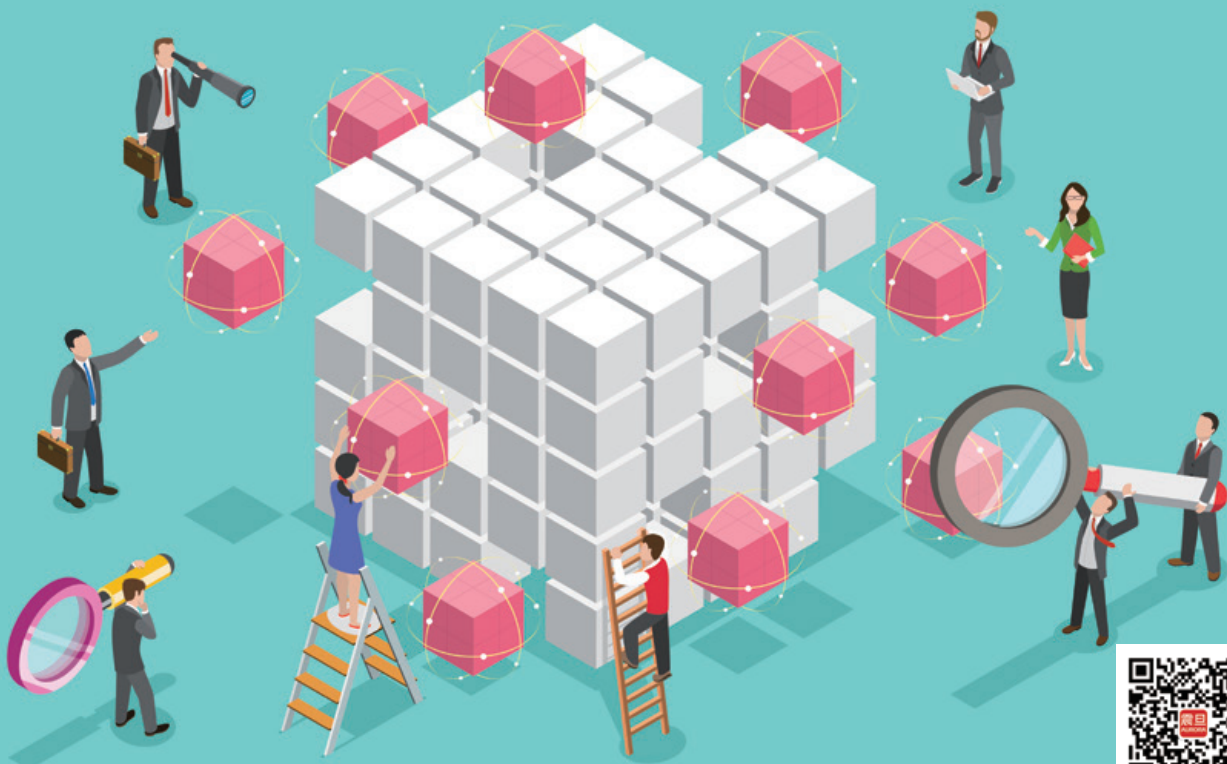


1971年7月创刊 · 发行47年10个月

MAY 2019 五月号 No.574

翻转 SOP

运用创新流程（SOP）指引工作方向，
先做对的事，把事情做对做好，以创造卓越绩效。



跃升震旦

聚焦医疗领域

医养环境家具解决方案亮相，CHCC上见证震旦实力



扫码关注
更多精彩等着您

震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅

震旦云商 您的办公服务管家



震旦云商 auroramall.com.cn

更多精彩请关注
震旦云商微信公众号

4 四大解决方案 OFFICE SOLUTION

商务印刷解决方案

专业的服务团队,满足企业多场景营销宣传的印品需求。

一站式办公采购

提供办公文具及复印纸等,节省时间,提高工作效率。

商业设计解决方案

专业设计顾问,打造统一品牌形象,让您的品牌更出众。

企业采购管理系统

提供企业专属下单平台,信息化管理提高采购效率。



震旦品牌
顾客放心



专人服务
顾客贴心



严选正品
顾客安心



合理价格
顾客省心



每月爆款
顾客开心

震旦云商

上海市浦东新区富城路99号震旦国际大楼1202室

服务热线 800 820 0168 | (021) 58794647

www.auroramall.com.cn

震旦
AURORA

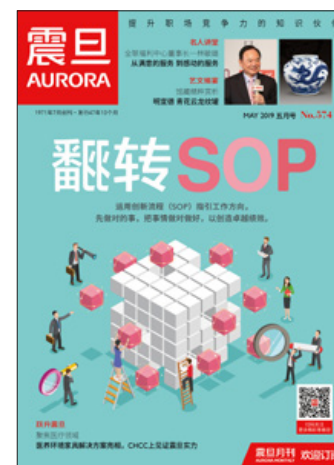
SOP万能吗?

只要问到:“SOP重不重要”?得到的答案一定是肯定的。但只有遵循SOP就足够了吗?我们都知道要用创新翻转SOP,要追求变化思维、跳脱框架,但如何做呢?本期主题“翻转SOP”,用实际案例告诉大家。

BDO副总经理吴育宏表示,以前谈的“创新”是一种策略,如今已成为企业生存的“必修学分”;以小米的成功模式为例,将“创新的能量”建构在周边的生态链,包括庞大粘性高的“米粉”们,并设计一套SOP系统,让这段关系持续升温,同时转换成品牌价值,并在品牌市场开花结果,颠覆一般人对创新的保守定义。

资诚创新整合公司资深副总何曜宏则以数字化来谈SOP,企业想要进入工业4.0,成为智能化企业,最大的投资应该是人,先建立跨部门制度化决策流程管理机制,再整合数字化技术及工具解决关键问题,才能成功进行智能化转型。

SOP并非万能,也不是制定出来后就按表操作即可,任何规范与制度,根本上还是要从人性的角度出发,加上突破框架的创新思维,如此才是成功有效的管理之道。A



《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1号创刊 · 2019/5/1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 于蒂、岳成凤

信箱 marketing@aurora.com.cn

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 治羽文创设计有限公司

监制 震旦云(上海)科技有限公司

本刊为公益发行,分享经营管理及人文欣赏知识,其文章均为作者之意见,不代表本社之立场,文责亦由作者负责。版权所有,非经本社书面同意,不得转载本刊任何图文。本刊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血脉,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。



A p.08

小米的销售模式在质与量之间取得平衡，是值得研究的商业模式



A p.12

以数字技术做好SOP管理，才能成功迈入数字转型

编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 SOP万能吗?
文/苏美琪

大师轻松读 Master 60'

04 SOP对了，还要加上充分授权
编译/大师轻松读

No.574

May 2019

封面故事 COVER STORY

06 让SOP升级创新

您还在依赖SOP做事吗？创新是未来企业唯一的路，让翻转SOP成为致胜武器吧！

文/苏美琪

08 从小米看成功SOP 学习企业的创新

文/吴育宏

12 从数字化看SOP 运用智能技术 做好决策

文/何曜宏

名人讲堂 Celebrity Talk

16 全联福利中心董事长——林敏雄 从满意的服务 到感动的服务

图·文/天下文化出版社

经营广场 Business

20 运用SOP指引工作方向
文/颜长川

24 这家企业凭什么被称为“智能工厂”？
文/宋旸



A p.16 全联福利中心董事长——林敏雄



A p.28 teamLab数字艺术美术馆

玩味设计 DESIGN

28 2019年全球百大趋势
改变未来的四大设计
图·文/智威汤逊

乐活人生 LOHAS LIFE

34 女性疾病知多少？
身体四大警讯要注意
文/林佩辰



跃升震旦 AURORA NEWS

40 聚焦医疗领域
医养环境家具解决方案亮相，
CHCC上见证震旦实力
图·文/震旦家具

42 打造美好办公生活
震旦亮相上海时装周，
以设计展现旺盛创造力
图·文/震旦集团

震旦博物馆 AURORA MUSEUM

44 学习中的演变
《郝量：辟雍》展作品介绍（一）
图·文/震旦博物馆

艺文飨宴 ARTS PLAZA

46 古器物学讲座
——明宣德青花瓷研究专题④
鱼藻纹样稿形纹设计
文/吴棠海

50 震旦博物馆出版丛书介绍——汉唐陶俑
文/吴棠海

51 馆藏精粹赏析
——明宣德 青花云龙纹罐
文/吴棠海

爱心公益 LOVE ACTION

52 震旦集团物资捐赠
阳春三月好时节，爱心公益暖人心
——上海市普陀区曹杨敬老院
图·文/震旦集团



SOP对了， 还要加上充分授权



更多精彩内容

编译 / 大师轻松读

当你把作业标准化的效益结合充分授权，以便达成符合顾客需求或要求的改变，你就会得到一个既高效、适应性又强的商业模式。提供好工作的企业往往设法适度兼顾这两个相互叫劲的理想。



标准化确实有帮助。它可以降低成本并且确保顾客体验的一致性。如果你订定了人人都得做到的标准，你的同仁会致力去做他们知道必须去做的事，而不是像无头苍蝇般空转，试着厘清做什么才好。

当你进行标准化时，你制定同仁遵守的规则，作为标准作业程序的一环。当每个人都知道这些规则，同仁就可以互相帮助，达成预期目标——也就是好好服务顾客。一流企业推行制度化并且设立执行所有日常任务的标准。

但是标准化也有其缺点。当同仁遵行一连串的例行工作，而不注重满足个别顾客，也会带来一些问题。固守一套做法，往往会降低顾客的满意度。这时就是充分授权发挥作用的时候了。

充分授权与作业标准化可说是相当对立的。你告诉获得授权的同仁，以自己的最佳判断讨好顾客。获得授权的同仁可以当场做出决定，无需获得主管的核准。授权

同仁这种做法在服务业很能发挥作用，因为顾客的需求和偏好差异很大。

授权的问题是你必须相信同仁每次都会做出正确的决定。它还要求你支付高薪以吸引高素质的同仁，而且你还要投资培训他们。对有能力的同仁多投资一点，听起来好像很有道理，但是当你在全世界有上千个据点，这么做可能事关重大。

聪明企业同时兼顾标准化与充分授权的做法包括：

做法 1 厘清哪些任务确实该标准化

通常是要持续、高效率、安全地执行的例行作业。

做法 2 决定哪些任务最好授权同仁去做

通常是有别于平常的事务，大多视当地状况或个别顾客和特别需求而定。

「问题不在于是否该标准化，或在特定环境授权同仁，而是在于哪些工作要标准化，哪些工作可以放心授权同仁去做。虽然在讨论工作设计的场合中，大多是在争论同仁应该遵循标准化流程或是获得充分授权，但许多产业的一流公司往往侧重两者的优点。」—— 珊妮普·汤恩

的确，结合标准化与充分授权说起来容易，做起来可不然。要做到这点并且实际发挥它的作用，你必须标准化但不冒犯到同仁的尊严；你还必须授权但不至于失去对结果品质的管控；同时要投资培训同仁，让他们可以达到要求。

在标准化与充分授权之间要做到恰如其分，通常会要求你：

- **一开始就要雇用适当的同仁**——你要有能力强和信心足的同仁。你还必须持续地在同仁培训上进行投资。
- **掌控同仁表现的状况**——使用人人理解的指标，并且一视同仁。
- **提供绩效改进的奖励**——激励他们日复一日做出正确的决定。 **A**

Upgrade and Innovate SOP

让SOP升级创新

序言 / 苏美琪; 文 / 吴育宏、何曜宏

您还在依赖SOP做事吗?

创新是未来企业唯一的路, 让翻转SOP成为致胜武器吧!

Are you still relying on SOP for execution?

Innovation is the only path for future businesses.

Turn over SOP to make it a winning weapon!



CHAPTER 1

从小米看成功SOP
学习企业的创新之道



CHAPTER 2

从数字化看SOP
运用智能技术 做好决策



Chapter 1 从小米看成功SOP

学习企业的创新之道

文/吴育宏·BDO副总经理暨业务行销管理顾问部门负责人

小米在零售产业里，通过经营粉丝群拉近品牌跟消费者的距离，品牌与消费者愈近，销售转化率就会愈高、企业获取利润的成本愈低。以“求量”又“保质”的营运策略，在品牌市场开花结果，颠覆了一般人对创新的保守定义。

颠覆传统的获利模式

2011年8月，当“小米手机”以1,999元人民币的价格出现在中国市场时，很多人以为那只是一个新的山寨手机品牌而已。但是仔细一看规格，它的高通（Qualcomm）双核心处理器和800万画素相机，不免让人怀疑：推出这种产品有没有获利的空间？

的确，小米手机在产品本身几乎没有获利的空间，就像现今的汽车市场一样。卖新车的利润微薄，车厂的主要获利来源是售后服务。不过手机不像汽车一样，需要定期保养维修，厂商当然也没有这么高的售后服务获利空间。到底一支售价1,999元人民币的手机，要靠什么赚钱呢？



看更多精彩内容

“质”与“量”能二选一？

谈到创新，“小米”是亚洲最具代表性的品牌之一。从早期的移动电源、手机，一直到近年来深入消费者生活、无所不在的各种家电产品，小米一方面在主力产品的销售量惊人，另一方面，又不断推出新产品与新服务，可说是以兼具“质”与“量”的方式，持续地开疆辟土。

在这个处处讲求“创新”的年代，小米的成功经验不仅值得电子产品或品牌厂商借镜，力求转型的传统产业，其实都可以从中学习与反思。有些公司太专注“质”，但

小米有大量生产的标准化产品冲刺销售量，也有多元开放的生态系以维持创新品质，试图在“质”与“量”两者之间取得平衡。

是没有足够的“量”（销售量、营业额）来支撑营运；也有些公司靠爆红产品冲出了“量”，却无法维持创新与研发的“质”，最后淹没在红海市场当中。

小米有大量生产的标准化产品冲刺销售量，也有多元开放的生态系以维持创新品质，试图在“质”与“量”两者之间取得平衡，是非常值得研究的商业模式。我想从两个面向来解析小米的成功之道。

策略一）创造经济规模

从2011年进军手机市场开始，“功能强大、价格亲民”是小米深得消费者心中的形象。除了归功于研发设计团队，“不大肆扩充产品线”也是重要关键。因为不走“机海战术”，小米可以把研发的资源与能量，以及采购、生产、品管的经济规模效益，全部集中在主力产品线，再将利润回馈给顾客。简言之就是，专心把少数产品做好，自然成为该领域的专家与赢家。

依循这种模式，小米的移动电源在2015年创下2,000万台全球销售第一的纪录，可谓经典的代表作。

企业在追求创新、变革转型的初期，接纳各种新点子固然重要，但是抢占市场、创造现金流，才是攸关一个品牌能否“气

长”的关键。找出少数的明星商品，挹注全部资源将它做到极致，才能以“经济规模”创造出管理利润。所以千万别误以为“经济规模”只适用于大量生产的制造业，也别认为它与创新搭不上边。

许多新创公司或者大型集团的新创事业，期待推出市场上独一无二的产品，但是忽略了这种性质的产品，难以在初期带来足够的营收。等不到新产品开花结果，就被财务报表给压垮了。小米投入智能手机、移动电源市场时，都已经是产品的成熟期，虽然不容易在功能上有令人惊艳的新发明，但是市场规模已经被先进者（如Samsung、Apple）打开。事实证明，“把成熟产品做到极致”一样有利可图、也是一种创新。

策略二) 扩大生态系统

用智能手机、智能手环两项主力产品，再搭

配“经济规模”的效益打出名号后，小米第二阶段的策略是扩大“生态链”。

把少数几项产品做到极致，创造出品牌能见度后，“创新”终究需要够多、够广的产品线，才能从“测试市场”、“回应趋势”进而“领导潮流”。不过把众多产品线集中在单一企业体，一不小心就会在官僚体制下变成反应缓慢的“大象”，这往往是许多新创公司获得初期成功后，无法更上层楼的原因。

小米将“创新的能量”建构在周边的生态链（ecosystem），投资的公司涵盖生活消费、健康医疗、教育游戏、社交网络、汽车运输、金融服务等，再从中扶持潜力股，与之一同成长。这样做的好处，不但降低自建团队会拉高组织规模与管销费用的风险，让研发与营运策略保持弹性，同时也使“创业家精神”不致于快速流失。

从创造用户体验的角度来说，我认为小米强



和顾客建立的“关系”，是一种可以延伸价值的“有机”资产，它所带来的价值总和，绝对远超过最初建立交易关系的投资。



大的生态链，还包括了数量庞大黏着度高的“米粉”（小米的粉丝）。众所周知，小米品牌从成立的第一天开始，就投注非常多资源在软件、服务、社群活动，紧紧抓住一圈又一圈的忠诚用户。在社群经济时代，这些人不但成了小米最佳的口碑行销利器，也是小米获得用户意见、预测趋势的重要情报来源。

相较于许多硬件厂商，大量出货后和终端用户就“断了线”，小米在生态链最下游、最前线的蚂蚁大军（用户），其实才是它最强大的市调部门。

把销售量转化为“有机”的顾客关系

“低价”绝对是新进厂商吸引目光、冲刺市占率的好方法。但是在和第一批消费者建立关系之后，很多主打低价的厂商，任由顾客关系的淡化、流失。若是只能重复用低价来吸引新的消费者，那么以财务的观点来看，只不过是增加了现金的流动，对于品牌价值的累积、商业模式的“有机化”一点帮助也没有。

因此在一个新创商业模式的思考过程，当我们舍弃了初期的获利，一定要知道“换回什么”。如果只是换回短期的营收，那么实质

的意义不大。因为“资金”是最没有黏稠性的公司资产之一，许多银行和创投公司都有丰沛的资金，它一点也不特别。

特别的是我们和顾客建立的“关系”，它是一种可以延伸价值的“有机”资产。通常这个价值不是在短期内被兑换。但是如果可以长期耕耘，它所带来的价值总和，绝对远超过最初建立交易关系的投资。

从小米手机崛起的例子我们看到，低价策略和大部分的促销活动一样，可以吸引到群众的目光。差别在于，你在百货公司买的那些促销品，大多数在交易结束之后，你和厂商的关系也结束了。但是小米手机设计一套系统（网站、社群app、口碑行销），让这一段关系持续加温，同时也转换成自己的品牌价值。

创新的必修学分

以前“创新”是一种选择、一种策略，如今它已经变成企业生存的“必修学分”，不创新就等着被淘汰。再者，过去总以为创新的产品受限于分众化、定制化的限制，必须放弃经济规模。然而小米以“求量”又“保质”的营运策略，在品牌市场开花结果，颠覆了一般人对创新的保守定义。A





Chapter 2 从数字化看SOP

运用智能技术 做好决策

文/何曜宏·资诚创新整合公司资深副总

科学管理是19世纪末期，由美国人弗里德里克·泰勒提出，主要是把工作简单化、标准化、制定标准时间，并依据此作为生产计划和管理的依据，这就是所谓SOP。

科学化管理诉求的重点就是纪律与控制，主要绩效衡量指标就是生产力，亦即如何以更少的投入，创造更多的产出，就是获利提升的关键。这样的组织文化，不希望同仁动头脑，一切都是依据标准做事。

SOP好与坏？熟练的无能征状

福特汽车的装配线生产，更让SOP与科学化管理迈入革命性竞争世代，1917年至1923年福特只生产一款T型车，不需要做任何广告，全世界市场占有率90%。有这么一段话

很多企业推动精益生产改善，但都只是导入精益工具做现场一些改变，并不会带来企业的长期竞争能力。

形容当时的生产管理：“我只需要一双手，却来了一个人，在SOP制度下，是不许同仁私自判断或做任何改变。”

但需求与供给随着经济，在各个不同产业里，从大量生产、大量定制生产、快速定制生产、个人化生产或大量个人化生产（Mass Personalization）一直在演变，丰田汽车最后TPM的P指的是People，因为今日在市场上要成功，就必须不断推出新产品，这让整个供应链和生产线管理变得越来越复杂，丰田汽车要求第一线同仁必须带着大脑工作，不准许不良品流入自己的手上、不准许制作出不良品、不准许将不良品流出自己手上。

但长久以来在科学化管理模式下，同仁只是根据SOP做事，他们不会去关心SOP以外

的事情，时间一久，很多的工作为什么当初是这样设计和控制，已经不知其所以然，产生了所谓“熟练的无能征状”。日本知名企业稻盛和夫在《日本航空再生》一书提到，日航同仁一切都是依据SOP来决定如何执行业务，但当碰到一些状况是SOP没有提到的，就不知道如何做，或也不敢自己决定，而成为SOP下的傻瓜。

当时日航最严重的几个问题，包括：同仁缺乏整体事业的眼光、经营层与现场有距离的障碍、第一线同仁无法站在顾客的立场思考、横向沟通的障碍、组织缺乏领导力，其实以上问题是科学化管理制度下普遍现象。

很多企业会推动精益生产（Lean Production）改善，但几乎九成以上的精益改善专案，都只是导入精益工具做现场一些改变，当然它会带来立即的一些效益改善，但这只是一次性的表面功夫，它并不会带来企业的长期竞争能力，因为精益（LEAN）管理的关键在于人的改变、组织文化的变革，所谓“Not just do lean, be lean”，最普遍的问题在于推动精益改善后，组织还停留在功能式组织，没有推动跨部门组织文化的变革。



科学化管理制度下，组织架构是按功能或产品、市场事业单位划分，而企业将战略目标，细分拆解为各功能部门、各阶级可操作的工作目标；并以此为基础，建立各级部门人员的业绩衡量指标（KPI）。我们谈责任（Responsibility），但现在问题越来越复杂，我们希望同仁要能负责任到底（Accountability），其实关键不在于知不知道，而在于你的组织环境还是停留在旧有的管控机制，要改变人，首先必须改变环境。

追求创新文化才是翻转SOP

某行业里的顶尖企业，它们的研发团队是公司最重要资产，但这十年来，新进同仁流动率越来越高，但公司对同仁的福利和报酬一直都是领先同业，but why？其实现在人

在数字化环境里，企业必须运用人工智能和数字化决策科技来提升决策品质。

性需求已超越基本物质的满足，他们需要的是一个可以带给他们更高的舞台，而舞台上存在更多的挑战与成就感满足，任何企业想要创造一个创新文化的环境，就必须跳脱过去功能式组织下的KPI绩效管理，根据企业的策略目标，不断推动端到端的平台，让组织的人才从功能框框释放出来、透明化执行过程、适时激励同仁创新突破，这将带给组织的已不是短期获利提升，更是长期核心能



力的优化与竞争优势。

决策是领导的核心，也是企业经营管理最具挑战的工作。但现代决策的复杂度和相对速度的要求，企业已难只仰赖领导者和高阶主管凭借经验和直觉判断，即时做出英明的决策。企业必须运用人工智能和数字化决策科技来提升决策品质，如何让整个组织里人人都能在第一线快速决策，才能够灵敏、快速回应挑战。在数字化环境里，很多人提出资料是资产、是竞争利器，所以大量收集资料，但资料若不能协助管理决策力的提升，资料就只是一些数字而已。

过去代工的环境里，虽然现场建立SOP，但管理决策流程为了保持更多弹性的应变力，反而缺少制度化流程，尤其是跨部门决策流程的管理机制。也因为太过于“人制化”，这也产生企业接班和永续经营的一大

障碍。大多数公司并未善用他们本来就有的信息，他们不知道该如何管理那些信息，分析信息以了解相关情况，然后根据新的见解做出改变。

其实大数据最大的挑战是来自原资料的多样性不足而非大数据的数据数量，因为所有事件都不是单一因子导致的，因此数据的多样性非常重要，也需要具有多样性，大数据才能真实的应用在实际的工作上。

以数字技术做好SOP管理

数字化经济的经营重点在于撷取、分析、运用信息，以服务顾客。1970年代，日本7-Eleven执行官铃木敏文认为便利商店的获利关键，在于迅速的存货周转率，所以他把下订单这个最重要的业务决定，交给便利商店的二十万名店员来负责，为了帮助店员做更好决策，他把每日销售报告和天气预测之类的补充资料，一并传给每家便利商店。报告中详列前一天卖出什么、去年同一天卖出什么、上次天气状况相似时卖出什么、其他分店卖出什么等等信息。结果，三十多年来，7-Eleven一直是日本获利最好的零售商。日本7-Eleven利用的只是日常一般营运资料，但他协助第一线店员如何使用这些资料，进行更有效制度化的决策（Management Decision SOP）。**A**

公司不会因为花大钱投资精密的分析工具或购买自动化设备，就能创造差异化的竞争优势，企业想要进入工业4.0——智能化企业，最大的投资应该是人，先建立跨部门制度化决策流程管理机制，再整合数字化技术及工具解决自己的关键问题，才能成功迈入不断突破的智能化转型。



全联福利中心董事长——林敏雄

从满意的服务 到感动的服务

图·文/天下文化出版社

全联福利中心董事长林敏雄，以二十年时间，让自己与公司定义了成功的价值。但如何做到？从商品、门店、后勤、行销、人才、公益等面向，说明全联蜕变的故事，印证“让利”才能创造互利，以全联的企业故事说明。



看更多名人讲堂

从门店、商品、客服到社区服务，全联从消费者视角，创造深入人心的企业价值。顾客形形色色，难免会遇上不理性的消费者。面对这样的客人，愈需要智慧应变，化解他们心中的不满意。

说起卖场的奇事，门店人员总是又好气又

好笑：有客人进门店不自己挑选商品，坚持指名店经理为他准备齐全，他只管付钱结账；或是没看清楚DM，买错了非特价的商品，事后跑来门店吼骂；还有客人总是在打烊前五分钟才进门，非要让门店人员等着他买完，才能关门。

名人档案

全联福利中心董事长 **林敏雄**

全联福利中心董事长，1950年生，台北商专毕业。建筑包商起家，成立元利建设，后跨足金融业，经营华泰银行。

全联福利中心

成立于1998年，初期供销公教福利品为主，“全联社”民营化后由林敏雄承接，成立全联实业股份有限公司。为台湾地区最大的超市通路，目前有近970家分店。

耐心处理、展现诚意， 是面对“非常”顾客的不二法门

全联管理部训练中心从令仪透露，过去她在门店服务时曾接过一通客诉电话，对方一开口就威胁：“我要开记者会，而且要告你们，全联骗很大！”原来，当时全联有一档周年庆活动，可以用折价券换购商品，由于厂商供货不及，客人拿不到货，非常不谅解。

从令仪委婉地请消费者留下联络电话，但是对方说，已经留过三次电话、仍无人联络，不肯再留。提供地址，货到了直接送过去？客人说，不想暴露居住隐私。双方一再沟通，她不断琢磨解决之道，甚至建议客人留下邻居的地址，她送货过去，再请邻居代转。

最后，对方终于被从令仪的诚意打动，留下电话号码。隔天货到了，她立刻通知客人。客人来取货，再也没有开记者会或诉讼的言词。俗话说：“嫌货人才是买货人。”妥善处理客诉，对方反而会成为忠实顾客。

“一般人认为客诉很棘手，避之唯恐不及，我却很愿意处理客诉。”全联社处长张

只有满意的服务是不够的，还需要感动的服务。让消费者打从心里说出“全联真是个好商店”

丽娜笑道，她面对“非常”顾客的方式，就是当对方的朋友。

张丽娜遇过一位个性比较激烈的客人，不但多次投诉，还扬言要在门店前自焚，让区经理头痛不已。张丽娜接到这个讯息，就找这位客人聊天，得知对方是一位艺术家，她就主动聊起艺术相关的话题，对方话匣子一开，反而忘了要客诉。

双方相谈甚欢，客人送给张丽娜自己的画作，而张丽娜到日本旅行也自掏腰包，买了浮世绘画册回来送给他。以心相待的结果，张丽娜不但化解了客诉，还多了一个朋友。

张丽娜认为，沟通不良是客诉的常见原因。比方说，客人买了生鲜商品之后，以东西坏掉为由要求退货，门店人员处理时多了一句：“这个商品我们卖了很多，别人吃都没问题”顾客听了当然会不高兴，就可能产生冲突。张丽娜提醒，“如果门店人员的言语再委婉、贴心一点，就能减少很多客诉。”

感动服务：真诚关心消费者的需求

“要让消费者打从心里说出『全联真是个好商店，我下次还要再来』，只有满意的服务是不够的，”全联营运长蔡笃昌指出，“还需要感动的服务。”

什么是感动的服务？《彭博商业周刊》曾经整理出会让消费者感动的服务，包括：主动协助提重物、耐心解释商品、双手奉上商品与找零、跨店调货协助、亲切指引卖场动线、贴心装袋服务、贴心水果切块服务、有效率的退换服务、笑容满面有礼貌等。

其实，要做到令人感动的服务并不难，蔡笃昌强调，只要将心比心，站在消费者的角度思考：“如果是我，我想得到什么样的服务？”

他认为，感动的服务，就是发自内心去关心消费者的需求。全联每家门店，各有商圈特色和主力客层，细心观察他们的消费习惯，并主动提供服务，让客人很享受来门店购物，就是全联的感动服务。

全联式的感动服务，可以说五花八门：社区中的消费者如果老人家多，门店就提供外送服务，让他们不必提重物；常有游客上门

门店服务是基本功，只要做好门店服务，成效自然扩及社区，更有机会进而得到大订单。

采购的门店，就会备足游客偏爱的凤梨酥、牛轧糖，再提供箱子和塑胶绳，方便他们打包托运；如果邻近大型寺庙，店里就准备了拜拜陈列用的水果盘，供香客使用。

另外，记住客人的需求，对方会觉得暖心，互动起来更加有感。有位门店人员，遇到一位客人来买烟。这位客人说不出自己要买的品牌，请门店人员将架上的香烟都拿出来，让他一一确认。同仁便机灵地记住这位客人的偏好。

下一次，这位客人又上门买烟。不等客人提出要看烟，同仁就主动问他是否仍然要买××牌香烟？客人非常惊讶，也觉得自己备受重视，从此成为这个门店的常客。

搏感情，永远是经营生意的致胜心法。全联最主要的客人是社区的婆婆妈妈，跟她们打交道，就是得心热嘴甜，主动推荐当天什么水果好吃，或是讨论肉品如何料理，待客如家人，她们就会养成上全联采购的习惯。

门店服务是基本功，只要做好门店服务，成效自然扩及社区，更有机会进而得到大订单。每家全联新门店开幕时，扫街、美化社区环境，都是基本活动；之后，积极参与地方上的公益活动、殷勤和居民招呼问候，很快就获得本土乡亲的欢迎。

这些公益活动的类型很多，除了和基金会合作，帮老人清扫、做饭，丰原区经理林沅融还有一次深刻的体会，有一次办来店拥抱送好礼活动，一位妈妈就感慨地说，如果不是这个活动，她那个二十几岁的儿子大概不会抱她了。

通过这些敦亲睦邻的活动，林沅融认为，“让社区住户了解我们的内涵，颇能拉近彼此的关系。”当关系接近了，机会自然比较多。

拼市占率，更要拼心占率

东势的丰势门店，经常有家保险公司的员

工上门，因为觉得全联的服务好，每次要买东西，就会互相号召，把门店当成团购中心。店经理也会用LINE群组联络，有优惠就主动告知，靠着平日跟消费者互动，从小额消费开始累积大宗订单。

除了融入社区之外，主动为住户提供服务、解决他们的问题，也是全联在社区经营中的一环。中部地区信仰活动多，庙宇就成了社区服务的重点。

通过诚恳的态度、贴心的设想，全联建立起可信度，不论是中元节等大节庆或进香团来朝拜，每当需要大量的祭品、干货、饮料，庙方第一个想到的就是全联；而门店接到了大型订单，服务起来更是谨慎细心，即使需要紧急调货，也会想尽办法满足顾客。A



好书推荐

《全联：不平凡的日常》

作者：谢其凌
出版社：天下文化出版社

通过一个又一个的真实故事，从商品、门店、后勤、行销、人才、公益等面向，说明全联蜕变的故事；企业、厂商、消费者，以及社会、国家之间，零和游戏并非唯一选择。





SOP的反省和思考

运用SOP指引工作方向

文/颜长川·台湾地区中华电信资深顾问



更多精彩内容

标准作业程序 (Standard Operation Procedure, SOP), 是在有限时间与资源内, 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, 并将关键控制点进行细化和量化的一套程序, 用来指导和规范日常的工作。

SOP 能够缩短新进人员面对不熟悉且复杂的学习时间, 只要按照步骤指示就能避免失误与疏忽。波音公司也认为只要机师奉行SOP, 就足以因应紧急状况。航空公司为削减成本买旧机升级版, 让已经熟悉737的机师在iPad学2小时就飞上天, 可省下一大笔培训费; 没想到半年竟连摔两架波音737 Max及300条人命遭停飞3个月, 波音公司损失约50亿美元营收和无

价的消费者信心; 显然, SOP除了职员的照本宣科外, 还需要有诚信正直的热情配合, 才能发挥应有的功能。

“标准化”可一再重复操作

标准是科学、技术和实务经验的成果; 标准化则是在一定的范围内为获得最佳秩序, 对实际的或潜在的问题制定共同的和重复使

如何预防人为错误、消除人为缺失, 并确保工作在首次执行时正确无误的进行, 是推行SOP的首要之务。

用的规则的活动, 也就是制定、发布及实施标准的过程。一个国家通过标准及标准化, 可以整合和引导社会资源, 推动自主与开放创新, 加速技术累积及科技进步、产业升级以及经济、社会、环境的全面、协调、可持续发展。

国际标准化组织 (International Organization for Standardization, ISO) 成立于1947年2月23日, 制定全世界工商业国际标准的国际标准建立机构。如果SOP结合国际标准化组织所制定的与品质管理有关的ISO 9000系列标准的四阶文件, 即第一阶: 品保手册, 第二阶: 程序 (跨部门相关作业权责定义说明), 第三阶: 作业规范 (较为细项之作业说明; ex: 机台操作规范……等), 第四阶: 记录表单。那么SOP是属于第三阶, 即作业性文件, 须具备以下8大项目: 1.目的 2.适用范围 3.职责 4.参考文件 5.定义 6.流程图 7.作业流程说明 8.附件。

合乎ISO的SOP是一套标准化的作业程序, 在正常条件下大家都能理解又不会产生疑义, 能一再重复操作而使工作技巧达于炉火纯青的境界。对麦当劳和统一企业等以服务见长的大企业来说, SOP是重要资产、公司经营的Know-How, 只要SOP完备, 就可以快速展店; 听说瑞幸咖啡在2018年创立后

2年就要展店3600家, 准备弯道超车, 一举超越在中国市场的Starbucks (星巴克), 应该就是拜一套缜密的SOP之赐! 但要谨记一个过来人的感慨: “一个产品只要进入标准化, 就要进入红海了!”

“效率化”可降低成本、提高品质

SOP贯彻ISO的核心精神 (想的, 说的, 做的, 写的都是同一套, 白纸黑字且年年更新), 可实现生产管理规范化、流程标准化, 是企业最基本、最有效的管理工具和技术数据, 可树立良好的生产形象, 取得客户信赖与满意。此外, SOP系将企业积累下来的技术、经验, 记录在标准文件中, 以免因技术人员的流动而使技术流失; 也可使操作人员经过短期培训, 快速掌握较为先进合理的操作技术, 即可提高效率、降低成本; 同时根据作业标准, 易于追查不良品产生之原因加以改善, 提高产品品质。

而且SOP成也在人, 败也在人; 多数问题是由人的专业不足、无心、疏忽、误解、健忘、意外或故意等行为所造成的错误而导致SOP的僵化或不合时宜, 反而阻碍目标的实现; “人”可说是最大单一不可控的因素, 如何预防人为错误、消除人为缺失, 确保工作在首次执行时即可正确无误的进行, 是推



行SOP的首要之务，但要容忍一些挑战SOP的组织分歧者，他们也许是未来的接班人。

日前警方查获的诈骗集团竟也有SOP，该集团将诈骗手法详细记载成为诈骗执行手册。当诈骗集团也懂得蓝海策略（诈骗手法推陈出新）、知道长尾效应（对准特定小众族群进行诈骗也能获利），并充分运用SOP时，原来这个社会早已进入“知识经济”时代。如今的“数字经济”时代，有一种“写SOP其实就是写程序”的说法，诈骗集团的技术已升级到“黑客”的程度，警方也应该跟着有“黑客”的水准，可以“real time on line”地进行“黑白”对抗。

“制度化”可用法治代替人治

SOP是一个体系，也是一个制度；必须有涵盖性、说服力和执行力；工作文件内容要简

明扼要，清楚明白，让新进人员便于进入状况；可说是企业不可或缺的一套典章制度，可以传诸久远，不会人亡政息，也就是能以法治代替人治。企管专家余世维说：「一个公司要有两本书，一本书是红皮书，是公司的策略，即企业文化和经营管理策略；另一本书是蓝皮书，即SOP，标准作业程序。」

在企业内，制度当然可以调整修改，但是需要经过完全的民主程序；所谓的完全，就是充分讨论，多数决定。为了避免因人设事，需要做利益回避；做好程序正义才有实体正义，否则就是破坏制度或根本毫无制度，产生人治重于法治的现象！最担心“萧规曹不随”的企业主管一上台就三令五申：“我说了算！照我的方法去做！”

厂办之父远雄集团创办人赵藤雄是个“狂热工作，极究细节”的人，他最欣赏王永庆，参考台塑管理方式展开远雄事业多角



附表：SOP狂的行事风格

| 五字诀 | 做事态度 | 内涵 | 说明 | 重点 |
|-----|-------|----|---|------|
| 完 | 把事情做完 | 责任 | <ul style="list-style-type: none"> 使尽九牛二虎之力仍未完工 如期完工是基本责任 | 使命必达 |
| 好 | 把事情做好 | 品质 | <ul style="list-style-type: none"> 不仅做完还要做好 品质是第二生命，绝不妥协 | 品质至上 |
| 快 | 把事情做快 | 速度 | <ul style="list-style-type: none"> 短跑决胜在0.01秒之间 5G是百倍速时代 | 速度第一 |
| 乐 | 把事情做乐 | 乐趣 | <ul style="list-style-type: none"> 吃苦当作吃补 把工作当兴趣 | 乐在工作 |
| 活 | 把事情做活 | 意义 | <ul style="list-style-type: none"> 知道为何而战？为谁而战？ 工作的意义何在？ | 活在当下 |

资料整理：颜长川

化；远雄企业的办公室桌面十分整齐，档案归类清楚，计有三十三类制度、无数的施工范本等，随着不同的专案随时更新，然后IT化。专案流程控管可精准到算天数，“新人只要输入公式，盖一栋标准厂房所需时间就出来了。”一通百通，一栋栋厂办、一个个事业就这样复制出来了。很多员工回忆：“在远雄工作期间，几乎天天都在写SOP！”证明赵藤雄是一个SOP狂。

“最佳实务”可创造卓越绩效

一般公司内部的运作，处处仰赖SOP；有的公司虽小，但SOP累积多年之后也是厚厚一大本。一般来说，SOP会告诉人员，要怎么做一件工作、处理一件事情、调用公司的资源等。企业间也会相互比较各自的SOP，并找出最佳实务（best practice），特别是市场领导者的最佳实务，先经过市场的考验，创造出卓越绩效，成为同业的基准（benchmark）；再经过时间的考验，原创

者会被同业共尊为教父或教母（Godfather or Godmother）。SOP狂的行事风格除了会把事情做完以尽基本责任外，还会要求品质把事情做好；同时兼顾速度、乐趣和意义（如上表）。

台北市长柯文哲也是一个SOP偏执狂，具有正直诚信的人格特质，自己的专长从不吝于写成SOP与人分享，过程遇到不顺或挫折，马上修改SOP；这种有错就改、求新求变、清楚明确的SOP，让随时进来的新人都能很快上手，让每个成员都能发挥所长，让每个人都认为自己在这团队中很重要，让大家都有光荣感，每一个人都觉得自己正参与一场改变历史的大事。柯文哲这种不藏私，愿意和人分享的气度，让整个团队的运作顺畅。柯太太陈医师感慨地说：“SOP，人人可复制；但人格特质，却无人能够模仿！”柯文哲前竞选总干事姚立明这样观察：“如果为市政打拼的热情不先被激发出来，或团队荣誉感根本不存在，那柯文哲的SOP狂热，就很可能遭受严厉挑战！”^A



从服装加工厂到模式输出者

这家企业凭什么被称为“智能工厂”？

文/宋旻·《管理视野》编辑

位于山东青岛市的红领集团，是一家生产经营高档服饰的大型企业。它在美国、加拿大、澳大利亚、英国、法国、德国、瑞士、瑞典等国家设有分支机构，主要运营酷特智能C2M（顾客对生产者）系统个性化订制服务顾客。

自 2015年以来，订制业务收入及净利润收入均同比增长连年超过100%，利润率达到25%以上。海尔集团董事局主席张瑞敏曾经率高管7次走进红领集团学习，还特别规定所有集团中高层都必须分批到红领学习。对于红领集团的成功，仁者见仁，智者见智。但是，有一条是普遍认可的，那就是红领集团与时俱进的流程创新。

大数据时代的裁缝

在红领工厂的天花板上，有一张网。这张覆盖整个车间的网络如同大城市的轨道交通线，一个个挂钩是列车，载着它们的乘客，也就是半成品的衣料向各自的目的地有序地缓缓驶去。

这样的吊挂系统是红领有别于其他服装厂

酷特智能同时生产不同的个性化产品，去除中间商、渠道商，直接面向消费者，成为服装行业中第一个将C2M模式的企业。

的景观，而其背后是红领十多年来，为了满足消费者的个性化需求，对智能工厂进行的探索与实践。

坐落于山东即墨的青岛红领集团曾是一家生产西装的传统服装企业，而订制这个与大规模量产背道而驰的概念，却是人们对西装的原生需求。2003年，红领将订制业务注册为青岛酷特智能股份有限公司，正式开始将“互联网+个性化订制”作为西装个性化需求的解决方案。

用工业化效率做订制

在红领，一件独一无二的订制西服是如何诞生的？首先，消费者在酷特智能的“魔幻工厂”APP上对自己的西装进行自主设计，

选择自己喜欢的版型、款式、风格，并一一确定包括颜色、面料、里料、刺绣、纽扣、口袋等各处细节。之后，通过预约量体，采集的顾客身体资料会与酷特智能的资料库进行匹配，自动生成最适合每一位顾客的个性化定制版型。涵盖上百万亿不同版型的大资料库让红领的制版准确率，甚至远高于经验丰富的打版师手工操作。

版型确定后，系统会将西装上的所有订制细节拆分，并自动进行排单。一张电子磁卡会记录所有资料，它会成为这件衣服的电子身份证，带着所需要的面料辅料，利用吊挂系统自动传送到对应的工位上。

因为每一个订单都是不同的，同仁的工作方式也与其他服装厂有很大不同。他们的面前有一块电子萤幕，当挂钩带着磁卡与面料来到工位元前，同仁需要扫描磁卡，获取对应的操作信息。依托这种方式，酷特智能的同一条流水线可以同时生产不同的个性化产品，而其成本只比传统服装厂高出10%。去除一切中间商、渠道商，直接面向消费者，这让红领成为服装行业中第一个将C2M（Consumer to Manufactory，消费者到制造工厂）模式的企业。

传统制造公司的华丽转身

这样的模式所带来的优势在于，第一：完全实现0库存。C2M实现顾客需求驱动生产。一个成衣品牌往往有30%到50%的成本被库存抢占，因此，对于服装产业，0库存所带来的优势显而易见；第二：去经验化，最大程度上摆脱人对生产的影响。制版、量体这些传统西装订制行业需要丰富经验的老



师傅才能做到的事，在红领可以由年轻的同仁，甚至电脑完成，而自动化排单更是让大规模定制变成可能。

2015年，在价值150亿美元的中国西装市场中，定制西装占据了5%的占比，预测显示，之后5年中还会以每年2%的比例增长。于此同时，年轻一代的成长与消费主权时代的来临也似乎预示着个性化定制的时代将要来临了。

尽管如此，红领却依然常常面对这样疑问：顾客真的需要定制吗？消费者有个性化需求，但往往难以实现。这是因为，第一，个性需求在原来的商业环境中往往意味着高价。第二，消费者不知道如何用商业的语言把它表达出来。酷特智能总裁张

蕴蓝回答道。

不论是C2B，或是C2M，这两点都是企业必须解决的痛点。事实上，在服装行业中，不少品牌都提出过“定制”概念，但往往停留在“大部分标准化，小部分有变化”的“伪定制”概念上。这是因为实现各种细节上的定制要求企业将产品模块化，与此同时，生产线实现信息化，对每一个模组能做到智能化柔性生产。而信息化并不仅仅只存在于生产厂商内部，必须涵盖从消费者、生产厂商、物流，更重要的是整个供应链的“生态圈”的信息打通。

在信息打通的过程中，企业需要做好“翻译”的工作——以酷特智能为例，在C端，“魔幻工厂”用模块化设计的方式，将顾



当定制时代来临，消费者与厂商的交互将愈发重要，因此在生产过程中必定离不开顾客的参与。

客对西装的需求翻译成工厂能够处理的资料；而在M端的生产过程中，又将每一个需要加工的个性化部件翻译成工人看得懂的操作指导。用这样的方式，将顾客需求与生产联系在一起。

数字化转型的挑战

对于制造业而言，供应商端的管理与互通也常常影响企业的命脉。在红领，系统能够自动管理生产原料库存，当顾客在魔幻工厂下单，这件西装所需要消耗的各项材料会即时反应在库存中，一旦某种原料的库存低于临界值，系统将自动向供应商订货。而这也意味着管理模式的变化——去领导化、去部门、去科层、去审批，全员对应目标、目标对应全员，高效协同，张蕴蓝如此评价。

当定制时代来临，消费者与厂商的交互将愈发重要。与标准化产品不同，个性化产品是为了满足消费者的需求而存在的，因此在生产过程中必定离不开顾客的参与。对于红领来说，一个能够高效响应顾客需求的M端已经打造完成，下一步要做的，就是通过线上线下相结合的全渠道，更广泛、深入接触C端消费者。张蕴蓝透

露，酷特智能会在全国铺开线下体验服务。这也与阿里巴巴创始人马云提出的，结合线上、线下、物流与供应链的新零售不谋而合。

模式复制，迎接新机遇

对于酷特智能模式是否能够被复制，运用到更广泛的商业情景中的疑问，红领用另一种方式做出了回应。红领已开始对其他工厂进行智能化改造。张蕴蓝透露，目前签约企业已达到60余家，涵盖20多个行业，到目前为止，已经完成一家牛仔裤工厂及一家家庭装修企业的改造。

对于接受改造的工厂而言，最大的难点却并非在技术层面上，而是在于同仁的意识上。对于基层同仁来说，即使是抬头看萤幕这么一个小小的动作，都是对传统生产活动中持续多年的规则与习惯的打破。

这只是红领在历时13年的改造中所经历过的挑战之一。从传统制造业跨越到智能生产，对于所有的制造商来说并无定势，这注定会是摸着石头过河、在创新中求突围的一条道路。红领已经达成的，是以资料化驱动柔性生产，建立C2M生态圈，提升效率、降低成本，推动人机有效交互，从而实现大规模定制。这对整个中国的制造业都有着积极的意义。A



经复旦商业知识授权转载，在原文基础上略有删减，未经许可，请勿转载。



Universe of Water Particles on a Rock where People Gather

2019年全球百大趋势

改变未来的四大设计

图·文/智威汤逊 (J. Walter Thompson) 提供



看更多经典设计

智威汤逊《改变未来的100件事——2019全球百大趋势》中英文双语版问世。这份趋势报告涵盖了“文化”、“科技与创新”、“旅游与观光”、“品牌与行销”、“食品与饮品”、“美容”、“零售”、“精品”、“医疗保健”与“生活风格”10大领域，网罗了世界各地正在发生的事。

或许 你会问，在这信息爆炸的时代，所有信息在网络上都可以被查找，任何想知道的事总在弹指间就会有答

案，那为什么还需要这份趋势报告？答案“是，也不是。”
没错，我们身处的世代，所有信息都弹指

每一个趋势所代表的是一个现象、一个生活方式、一个价值信念，可以带给我们很多启发的idea。

道尽的新鲜与有趣，以及超乎想象的惊奇。整本书中英文对照，非常容易阅读与查阅。

每一个趋势所代表的是一个现象、是一个生活方式、是一个价值信念、是文化、是科技创新，不管它是什么，它绝对都是一个美好的idea、生活的idea、创新的idea、生意上的idea，可以给我们很多启发的idea。借此，我们提供四个趋势供读者参考，也希望对激发新的idea有所助益：

1 未来美术馆

“未来艺术家的挑战是要重新思考观众的角色，让他们也成为一种新的媒介。”

文化保存机构馆长与艺术家正在致力于“创造沉浸与互动式”的美术馆，不只提供有观赏功能的展览，他们也期望带给观赏者更多的参与感。teamLab Planets以及Borderless在东京的展出，要求参观者将自拍棒留在门口，这种做法完全不像近期兴起的美术馆，致力于让熟悉社群媒体的千禧世代惊艳。他们反而别出心裁的将参观者化身为主角，展演空间以自然为主题，是一个充满彩虹的虚拟水池，当有人从中间走过去的时候，会漾起涟漪，墙上经过设计的影像则会回应参观者的动作与触碰。

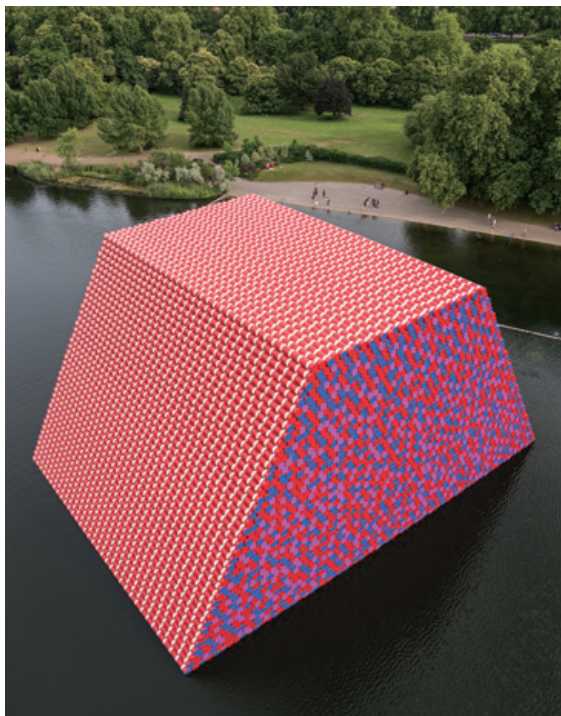
可得，但问题是假信息充斥，加上因为信息太容易取得，导致人们分析归纳的能力正慢慢消失且变得越来越没有耐性。正因如此，这份经过筛选与归纳过的信息更难能可贵。它让读者更容易阅读也更容易消化。

一个设计人，如何在这份报告中协寻灵感？

《改变未来的100件事——2019全球百大趋势》几乎在每一个子章节里都有设计相关的创新趋势，每个趋势附有插图或照片，正因为美感与趋势密不可分，视觉更能传达文字无法



View of the Public Square and Gardens Looking South from 33rd Street.



The London Mastaba, Serpentine Lake

teamLab使用的科技改变了人们对传统美术馆的体验，不再将空间设计成如同Instagram一样极致好看的2D美术馆，而是结合艺术与数字装置，创造新的感官体验，让参观者同时成为艺术品的一部分。500名动画师与软件工程师所组成的坚强团队，也将自己的成品从展间带到具历史与精神意义的名胜，像是日本的高知城，借此让参观者以现代的方式重新与百年名胜连结。

全新的沉浸式美术馆采用了虚拟与扩增实境的先进科技，迎合那些生于极度数字化世界、习惯于虚境模拟的世代。艺术家受到的挑战是要重新思考观众的角色，让他们也成为一种新的媒介。这种实验性艺术目前主要是短期展览，同时也成了示范，未来可以应用于主题公园、购物中心，甚至是餐厅。

2 立体环绕式的公共装置艺术

“即使有时效性，但大型装置艺术还

是有兴致勃勃的野心及玩心，想要与普罗大众同乐和对话。”

硕大的蜂巢状建筑尚未完工，但早已在纽约掀起一片风潮，不只登上热门关注，话题也传得沸沸扬扬。2019年春天，万众期待的哈德逊广场（Hudson Yards）的蜂巢状新地标将盛大亮相。

由英国当代著名设计师汤玛士·海瑟维克（Thomas Heatherwick）及其建筑工程工作室所设计，此建筑被称为“纽约的天梯”，蜂巢式建筑由154段纵横交错的楼梯组成，接近2,500个阶梯，加上80处平台，成为一个开放式，让人攀登、探索、远眺市景的地方，期待给人独树一帜的立体感官体验。这座纽约的天梯，是近期规模较大的公共装置艺术品，具备体验与趣味性，更具备能在社群上疯传的潜力。

在2018年的伦敦设计节，一头威猛慑人的

鲜红狮子现身在特拉法加广场，一般民众可于一侧萤幕输入字元，随即会转换成一首诗篇由狮子的口中放声朗诵，一切魔法皆来自于设计者的演算法。夜幕低垂，魔法延续，诗音汨汨缭绕纳尔逊纪念柱，吟咏如流诗篇，像是在咏怀亡者。幕后的魔法师——埃斯·德夫林（Es Devlin）将此设计作品“请喂狮（诗）”赠给Google的随身艺术文化开发计划（Google Arts & Culture）。

即使有时效性，但大型装置艺术还是有兴致勃勃的野心及玩心，想要与普罗大众同乐对话。如今的公共艺术品都渐趋亲民可爱、逗趣好玩，一改以往冷傲难解的姿态，更通俗、更能使人会心一笑。

3 更有包容性的设计

“我们处于一个非常时期，自动化技术与概念侵入我们使用的装置、居住空间和活动场所。随着人类世界越来越仰赖人工智能机器，我们更需要注意它们在设计上不被潜在的偏见影响。”



Hannah Rozenberg - A space to speak in the digital masterplan

更有包容性的设计已成为流行时尚和家居产品的主流。众多大品牌为了创造一个具有同理心的未来，设计了许多工具，随着人与人的生活越来越紧密相连，科技与设计必须加紧脚步。

2017年12月至2018年9月于纽约库柏休伊特博物馆（Cooper Hewitt museum）举行的无障碍技术设计展（Access & Ability），旨在让大众探讨“为行动不便人士量身设计的重要性”。展览中陈设超过70件作品，都是为了让行动不便者畅游世界，其中有为盲人贴身打造隐身为珠宝的导航设备；还有为失聪之人设计的衬衫，能够将听不见的曼妙音乐，通过感官体验让他们“感同身受”。

家居设计大厂IKEA也想借着更贴心的设计让行动不便者享受更便利的生活。在2018年10月这家家具零售商就在纽约举办了为期3天的活动，为了提高针对行动不便者设计商品的意识。这场活动涵盖座谈及演讲，由行动不便者及人体工学设计专家共襄盛举。

当大众市场意图将商品设计更符合各种族群需求，科技及工业技术也需要亦步亦趋跟上这股潮流。

4 现代文艺复兴装潢

“餐馆的装潢正在从极简美学转向富丽堂皇的怀旧风格，这种风格让人想起充满艺术与宏伟装饰的富裕年代，让顾客的眼睛和胃同时享受盛宴。”

低调奢华的风格兴起，成就咖啡馆与餐厅出现许多大师之作。Felix Roasting Co不像其他的咖啡店。它的石头地板、铜制圆顶及现代文艺复兴的色调，创造了一处结



Felix Roasting Co in Manhattan

合了艺廊、奢华酒吧与魏斯·安德森（Wes Anderson）电影场景的场域。在2018年9月下旬开幕的New York City咖啡店，是由室内设计师肯·福克（Ken Fulk）操刀。“让肯来设计一间咖啡店，就好像让米开朗基罗（Michelangelo）来设计你的浴室。”该店的拥有者马修·莫宁安（Matthew Moinian）向《Vogue》开了个玩笑。Felix Roasting Co的愿景是提供全新的“咖啡概念”，让人拥有尊贵感，甚至饮料的呈现也像艺术品山胡桃烟熏的斯摩尔拿铁（s'mores latte）是先放在一个钟罩内，上桌后再将钟罩移开，释放出烟熏的山胡桃木香气。

餐馆的装潢正在从极简美学转向富丽堂皇的怀旧风格，这种风格让人想起艺术与宏伟装饰的富裕年代，让顾客的眼睛和胃同时享受盛宴。

这些趋势，你跟上了吗？综合以上，我们

精选了四大趋势。若对于另外九十六条趋势有兴趣，不妨自行探索一番。A

《改变未来的100件事——2019年全球百大趋势》

作者：智威汤逊团队

本书见证与预览未来一年的概况，2019年的大趋势不再只是科技领风骚，几乎所有话题都涉及人类对于各种新事物的体验感受和回馈价值：视觉与美感在科技上的运用更人性化；趋势的下一步会怎么发展，你注意到了吗？



震旦
AURORA

SØM

Designed by Jacob Jensen

自然 / 简约 / 精致的办公新体验

AURORA Collection

震旦携手丹麦著名设计团队雅各布·延森设计(Jacob Jensen Design)，倾力打造公共空间系列产品。

追求细致的做工与简洁的形式相结合，在功能主义的基础上又展示出典雅的美感。



更多产品信息



space+空间体验



女性疾病知多少？

身体四大警讯要注意

文 / 林佩辰 · 资深医疗记者



看更多健康常识

五月是母亲节，是否有关心你身旁这位伟大女人的健康呢？不论家庭主妇，或是职业妇女，还是进入退休生活的银发妈妈们，女人们在不同年纪出现的问题，除了大家熟知的更年期症状外，还有四大问题值得关心。

女人 在不阶段所担负的责任不同，身体可能出现的症状却大致雷同，但同样症状出现在不同年纪，却代表不一样的严重程度。双和医院副院长，同时也是妇产科医师赖鸿政指出，阴道异常出血、阴部搔痒、筋骨酸痛都是门诊很常见到的问题，其中妇女癌症是最严重的问题。

问题一——阴部搔痒

女人一生中碰到阴部搔痒的机会不知凡几，“痒”的问题不大，但却大大的影响生活品质，若发生在年轻人常是霉菌感染，最常在夏天出现。赖鸿政说，若是夏天发生的霉菌感染会非常痒，分泌物像白渣物的感觉；若

味道很重但不太痒，分泌物偏黄绿色，这比较像是细菌感染；如果又痒味道又重，分泌物呈现泡泡状，那么就是滴虫感染。

对于搔痒只要对症下药通常都可以解决，不过，赖鸿政提醒，治疗的方式不是把菌杀光光，而是取得细菌与霉菌间的生态平衡，要相信身体自己有复原的能力。

不过，若阴部搔痒出现在更年期的妇女，那么就不是感染，而是皮脂腺萎缩，同时还有皮肤干涩状况，在门诊里会见到有些妇女以为是自己洗不干净，而过度清洁或用热水拼命洗，反而会让皮肤更干更痒，这种情形洗完澡立刻擦乳液、婴儿油或凡士林，下阴部还可局部使用女性荷尔蒙药膏，这类药膏较无全身性副作用，可安心使用。

问题二——阴道出血

在非经期期间出血确实困扰不少妇女，若是年轻人问题还好，可能是经期不顺，但出现在40~50岁停经前的出血状况不一，有可能是子宫肌瘤、子宫内膜病变或荷尔蒙失调都有



女性疾病常出现的问题，包含：阴道出血、阴部搔痒、筋骨酸痛都是门诊很常见到的问题，其中妇女癌症最为严重。

可能，要确立诊断就得先利用超音波检查。

赖鸿政表示，出血若在不应该出现的时间点及不应出现的对象就有点麻烦了，尤其年纪愈大，出血状况愈不规则、量愈大，罹癌的风险就愈高，其中又以子宫内膜癌发现的太晚死亡率逐年增加。

而为了诊断是子宫内膜癌的危险性出血或无罹癌风险的出血，今年9月开始可以利用子宫颈抹片的机会，顺便进行基因检测，就能找出高风险的个案，赖鸿政认为，利用筛检评估，大概可以排除5到8成的个案。

为何需要进行鉴别诊断，原因在出血的个案中，被发现为子宫内膜癌的机会不是那么高，40到50岁出血妇女约两万多件，其中有问题再进行检查，每80人中有1人是子宫内膜癌，更年期妇女每15人中有1人，至于40岁以下者每130人中有1人，因此利用筛检工具找出子宫内膜癌高风险者，确实可以减少不必要恐慌。

问题三——妇女癌症

十大癌症中，除了肺癌因空污日益严重罹患人数不见下降外，因生活习惯吃太好造成的癌症，例如大肠直肠癌及乳癌外，子宫

内膜癌也因肥胖妇女越来越多，罹患人数恐怕年年创新高，还好早期发现治疗效果相当好。

子宫体癌中除了有子宫内膜癌外，恶性子宫肉瘤死亡率相当高，子宫肉瘤多数是良性的肌瘤，只有约1/350~1/1000的机会是恶性的，因此妇女朋友要多留意。

实际上，目前最让妇癌科医师感到困扰的是卵巢癌，赖鸿政说，由于卵巢癌不易发现，罹患原因又不是很明显，目前新的药物是针对一成到一成五的基因突变的患者，其余患者治疗效果仍受局限。

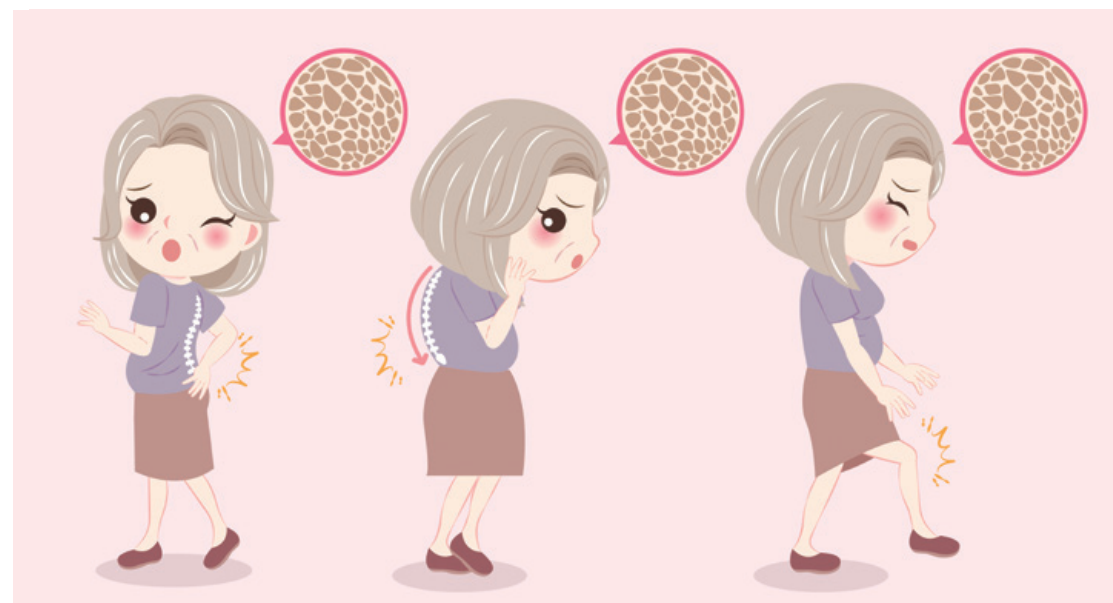
由于卵巢癌有一大部分是从输卵管开始长出癌细胞，因此，医界开始采取预防式手术，只要无生育问题，因病情得切除子宫时，会征得患者同意，顺便把输卵管拿掉，

利用运动来加强膝盖周围的肌肉或腰腹间的核心肌群，因为不运动会更痛，会让肌肉更退化。

几年前，加拿大医界开始进行这项试验，追踪十数年后，就能知道输卵管预防性的切除，是否可以降低卵巢癌的发生。

问题四——筋骨痛

随着老年化社会的到来，门诊中有一大族群的妇女是因酸痛而来，无论是脚无力走不



动或是腰酸背痛，不少人都因酸痛困扰而影响到睡眠问题，进而影响情绪，“很多患者进诊间说，自己一定有骨松所以腰酸背痛，一定膝盖有问题，所以才走不动，实际上，这些问题可能都源自于不敢动而产生的肌少症。”热爱运动的赖鸿政近年对于这类问题非常有感。

他说，怎么吃得健康大家都知道了，一周运动三次也知道了，但太多长辈担心自己骨松膝盖无力，怕跌倒而不运动，但实际上，只需要详细检查一次，排除疾病问题，就能利用运动来加强膝盖周围的肌肉或腰腹间的核心肌群，因为不运动会更痛，就会让肌肉更退化，治疗上几乎没有办法改善。

而运动也非随意动两下或散散步，而是需有强度的日常运动，这样才能刺激肌肉的对抗。赖鸿政建议，可以找运动教练教导几项阻抗性强的运动，这些运动在家利用椅子、墙壁都能完成，难度不用高但每天做，一段时间后，就能看出效果。

女人50后的关卡——更年期

妇女约在45岁到52岁期间，因卵巢逐渐停止制造女性荷尔蒙，会开始产生潮红、盗汗、阴道干涩、骨质疏松及失眠问题，上述这些问题是更年期咨询专线的热门项目，虽说这些症状都是自然过程，但也约有三成的妇女需要介入治疗。

相较于上述的症状，更年期妇女反而要特别在意两大疾病，一个是讨论已久的骨质疏松，另一个为日渐被重视的心血管问题。

人体的骨骼骨质在20到30岁达到高峰，约在35岁左右开始走下坡，依台安医院优生保健部主任周辉政，曾进行的调查发现，停经25年以后的妇女，将近一半有骨质疏松。

而台湾地区卫生福利部国民健康署数据显示，2013到2016年人民营养健康状况变迁调查，有针对50岁以上民众通过双能量x光吸收仪量测骨密度，发现有12%的女性有骨松，65岁以上女性罹患率更是男性的一倍以



骨细胞需要性腺激素的滋养，才能维持正常的骨质流失与建构的平衡，因此，当更年期一到，骨质即会快速流失。

上。而且其统计数据显示，60岁以上的人口中有16%有骨松，其中8成都是女性，可见骨松是50岁后女性最需面对的问题。

对骨头而言，骨细胞需要性腺激素的滋养，才能维持正常的骨质流失与建构的平衡，因此，当更年期一到，骨质快速流失是可以想像，加上东方人不喜喝乳制品补充钙质，骨松的状况较西方更为严重，中国的骨松人口估计在六千万以上，更是严重，若妇女还有洗肾、长期服用制酸剂或类固醇，甚是因病提前切除卵巢，都容易让骨松提早到来。

为何医界会大力疾呼女人们要“保骨”，原因在于它潜藏的健康问题，70岁以上的女性大约有40%会因为大腿骨折导致行动不便需要长期卧床，大约10%~25%会在一年内死亡，另外25%在一年内无法行走，40%以上必需仰赖他人生活，这都强烈影响生活品质，不得不防。

另外，也提醒更年期妇女还得注意心血管问题，因为无论是心脏病死亡率或是三高疾病的死亡率，都在停经后，以每5岁近乎一倍的速度上升，显然，妇女若有三高问题，得在更年期前要控制良好，以免失控。A



面对更年期可以这么做

第1招：避免不良习惯及定期量血压

吸烟及肥胖是慢性病的危险因子，更年期更需要控制这两大因子，且避免过度饮用咖啡及酗酒，更不要熬夜，每天至少量一次血压，若血压异常者每天早晚各量一次。

第2招：规律运动及控制体重

每周150分钟以上中等强度的运动，妇女可选荷重的运动，例如健走、慢走或爬楼梯，采循序渐进方式，若慢性病患者可以先请教专业人士规画适合的运动。

第3招：健康饮食及增钙食补

怎么吃大家都知道，就以三少二多，少调味料、少油脂、少加工；多蔬果、多高纤，尤其要保骨，得多摄取绿色蔬菜、乳制品、豆制品等，最重要还得天天晒太阳补充维生素D，来帮助钙质吸收。

躍昇震旦



图：震旦家具



聚焦医疗领域

医养环境家具解决方案亮相，CHCC上见证震旦实力



看更多精彩内容

图·文/震旦家具

“第二十届全国医院建设大会暨中国国际医院建设、装备及管理展览会”（以下简称：CHCC）于2019年4月13日在四川·成都世纪城新国际会展中心盛大开幕！被誉为“亚洲医建第一会”的CHCC邀请了众多医疗行业内的领军品牌参展。此次，震旦隆重呈现AURORA HEALTH CARE，为您提供全方位的专业医养环境家具解决方案。

三天 的展期，震旦展位吸引了络绎不绝的人流量，其中不乏很多优秀的医养专业人士。在与行业人员和医疗从业伙伴交流中，了解到医疗市场未来的前景，作为医疗家具解决方案的供应商，震旦始终紧贴国内外医院建设市场发展与创



展位现场盛况



门急诊空间

处置空间

公共空间

新应用，吸收新技术、新设备、新方案，致力于为客户提供专业和舒适的医养空间。

新品播报 亮点纷呈

此次展会展出三大空间区域，门急诊空间，治疗、处置空间，公共空间，涵盖诊桌、诊疗柜、诊疗床、沙发茶几等兼具功能与设计的商品。全面展示AURORA HEALTH CARE现代、科技、实用的医疗空间解决方案的内核。

门急诊空间

检查室不再只是进行医疗检测和治疗的地方，也是一个相互咨询和学习的地方。不论在医生办公室、紧急护理中心、手术中心或急诊室，检查室都是一个忙碌、高效的空间，为使用者提供可以创造互联、称心和有效的医疗体验。

治疗、处置空间

治疗、处置空间包含病房、治疗室、护士站，是长时间提供医疗服务的空间。现代的治疗、处置空间侧重结合现代化设备，营造居家般温馨舒适的专业医疗环境。灵活的模

块化组装方式，功能设计紧凑，确保物品和药品被快速制备以为病人治疗，简单的设计为病人营造舒适环境。

公共空间

公共空间包含医疗场所中各种室内外提供人们等候、交流、休憩、阅读、餐饮、咨询等支持现代化多样、便捷高效的服务空间。

在人性化的环境中被治愈

医疗行业正快速、全面地升级中，而这正是我们改变的关键时刻。AURORA HEALTH CARE，一个专业的医养家具品牌，营造一个极具亲和力、先进的、以人为本的疗愈环境。A



参展人员合影



震旦家具：SØM

打造美好办公生活

震旦亮相上海时装周， 以设计展现旺盛创造力



更多精彩内容

图·文 / 震旦集团

震旦在3月28日至4月3日闪耀亮相2019上海秋冬时装周，携手国际知名设计师雅各布·延森带来家具新品SØM，揭开大秀的序曲，一起重现设计本源，以设计展现旺盛创造力！

上海 秋冬时装周上，震旦“重见设计本源”为主题，围绕家具新品SØM，独家探讨与雅各布·延森设计背后的理念，如何将北欧功能与美感并存的设计语言和用户需求融合，向外传递设计中的人性化的考量，从而提供一种有温度、人性化的办公空间。



SØM以视频形式亮相上海时装周秀场

SØM，源自丹麦语“车缝线”，设计概念的灵感来源于沙发面料的缝合工艺，感受北欧的细致和时尚。设计美学包含了现代斯堪的纳维亚建筑的元素，硬朗的线条与周围柔和的自然环境相结合，细节之处可随手触摸匠心和温度。

雅各布·延森设计运用自然的材质肌理，以简练的造型、人性化的考量，设计出众多极简主义风格的作品，用美感表达对于美好办公生活的理解，严格选用环保材料，与精湛的工艺处理相融合，以高端设计展现震旦品质。

在上海时装周上，震旦通过与雅各布·延森设计师的一系列对话，揭开SØM创作灵

感与诞生过程——新一代的中国企业共享一种标识符：现代，开放，灵动，创意和关爱。所以设计产品时，应该赋予其一种功能，即传达企业理念。震旦深入调研后发现，年轻的领导者们更倾向于开放型的布局办公空间和现代办公室，原因是这样的布局可以让员工们更频繁地沟通、交流、协作，促进了企业的效率。所以在设计SØM时，震旦将其设计为，适合在开放式空间的家具，以满足人们社交沟通的需求、鼓励交流。

一直以来，震旦的使命是“提供办公空间和联合办公的整体解决方案”。震旦设计，聚焦于产品使用的人群，探寻使用者内心的需求。

震旦的企业箴言是“BETTER WORK BETTER LIFE”，用好的设计，改善办公环境、改善工作与生活，是震旦一直用心在做的事。A



《VOGUE》(大)、《MODE》(小)刊登震旦SØM

震旦深谙办公行业现状，事业领域涵盖办公设备、办公家具、3D打印、电子、智能装备及云商产业，给多家企业量身定制全方位、人性化的办公环境，提供更加优化的整体方案。



学习中的演变

《郝量：辟雍》展作品介绍（一）



看更多精彩活动

图·文 / 震旦博物馆

《郝量：辟雍》展已于2019年3月在震旦博物馆正式开幕，本次展览是当代青年艺术家郝量基于震旦博物馆玉器藏品的一次学习与再创作。展览共分为两个阶段，其中第一阶段包含四大主题，从本期开始笔者将连续为大家解析此次展览中的作品，探讨现当代艺术与中国古代玉器迸发出的“灵光”。“演变”系列作品为本次展览的开篇之作，其中共包含震旦博物馆藏品两件及古器物学研究中心文献档案等。

演变一：多重变化及复杂关系

这件作品为震旦博物馆收藏的汉代三角形及梯形玉料，此为玉器加工制作中的半成品，古代工匠仅仅制作出了片状玉器的基本形状，尚未对其具体纹饰进行精细处理。这件

作品呈现出玉器生产中的一个阶段。玉的雕琢工作也可看做为一个学习过程，伴随着人工对物质的干预，新的问题总是自然出现，即使是同一物质，在不同的时空条件之下，人们的学习重点亦会发生改变。此件作品暗示了学习中的主体、物件和结果的多重变化及复杂关系。



从左至右：演变一、演变二、演变三

演变二：传统方法和传播方式的潜在意涵

摘录于吴大澂着《古玉图考》，内容是对于尺寸的描述与规定，呼应了时代之需。吴大澂于光绪年间在“考其源流、证以经传”的原则上撰写的《古玉图考》堪称图录典范，全书以描绘客观资讯为主，秉持了自宋代以来的金石学传统，以“考订、文章、艺术”为三大要务。清代学者对于古玉研究和著录的兴趣除了来自金石学之外，还来自个人的鉴藏经验，以鉴赏、辨伪、保养、盘玩为主要内容的玉器专著也开始兴起，并逐渐发展为大宗。《古玉图考》即为晚清时期的集大成者，值得一提的是书中图绘采用了等比缩小的科学作图方法，首开时代先河，对后世的研究有着深远的影响，之后端方的《陶斋古玉图》、黄浚的《古玉图录初集》、《衡斋藏见古玉图》都是对《古玉图考》形式上的继承。此件作品探讨了学习中的传统方法和传播方式的潜在意涵。

演变三：体现新颖的研究方法

摘自于1906年出版的《古玉探考》

（Investigations and Studies in Jade）一书，这件石版画形状饱满、色彩优美，内容是欧洲各地区玉斧的比较，并体现出新颖的研究方法。该书收录了赫柏·R·毕晓普（Heber R. Bishop）的玉器收藏，是外国人研究中国古代玉器的第一本著作。百年以前海外对于中国玉器的研究相对其他文物来说较少，因中国玉器外流的历史发端较晚。海外中国玉器的来源主要有两个：一是民国前后的出土器物；二是著名学者、藏家的藏品。

中国古代玉器起初被西方藏家视为珍贵的矿石标本或民俗制品，这和西方长久以来流行的博物学传统相关，《古玉探考》一书则将中西方的不同研究范式进行了整合，分为上下卷，卷一是研究文章，主要围绕作者的收藏展开：书中介绍中国的玉器，展示当时玉器手工制作的方法，并从矿物学和人类学的角度对玉器进行了成分分析和样式功能比对。卷二是作者收藏玉器的著录，这些藏品现保留于美国大都会博物馆，是该馆玉器常规展览的主要构成。

在“演变”章节中，艺术家聚焦中西方学者对中国古代玉器的不同研究范式，投射出十九世纪末至二十世纪初中国社会的变局。A



明宣德·青花鱼藻纹样稿

宣德青花鱼藻纹，包含鱼儿，莲丛，水草及藻类，以平均，对称，穿插的原则布局。(图一)

腹部略深，底下具有圈足。碗的口沿到足底皆做成凹凸相间的花形，因此有“花口碗”之称，鱼藻纹即绘于碗的外壁上。

陶工将器表分为四等分，各画一条鱼儿。第一只鱼儿如图所示，头上尾下，朝上仰望，第二只鱼儿位置略高于前者，鱼首面向左方，身体持平，尾巴上扬，好像从他处游来，与前者相对。第三只鱼儿头上尾下，身体90°转折，向右回游，第四只鱼儿翘首扬尾，潜于底部与其呼应。

鱼儿之间穿插一丛或二丛莲荷，周边散布许多水草和藻类，展现丰富的水中生态，而平均分配的等分式构图，则有规律稳定的装饰效果。

洁”之意。鱼儿两两相对分成二组，以摆尾上游或倾身潜伏的姿态彼此互动。莲丛与游鱼周边散布许多水藻，运用曲折的线条呈现水波摇动的感觉。

此类包含鱼类，莲花，莲叶，水草及藻类等图案，按照平均，对称，穿插等原则布局的纹样，即是宣德青花鱼藻纹的基本样稿，可以作为其他器物依形变化的基础。

二、鱼藻纹碗形纹设计

宣德时期的青花碗有各种不同的纹饰，以鱼藻纹装饰时，大多绘于碗的外壁，作为全器的主题纹样。

例如图二为宣德时期的青花碗，此器的碗口外敞，器壁以圆缓的弧度向下收窄，



明宣德·青花碗

四丛莲荷和四条鱼儿相互穿插排列，环绕外壁一圈，周边散布各式藻类。(图二)

古器物学讲座——明宣德青花瓷研究专题④

鱼藻纹样稿形纹设计

文/吴棠海·图/震旦博物馆

鱼藻纹与龙凤纹一样，都是青花瓷器的传统纹饰。宣德时期延续此一题材，将它绘于瓶，盘，碗，洗，罐等器物上，有的直接用钴料绘画，罩上白釉或孔雀绿釉，有的将纹饰留白，周边施以蓝釉，并配合器面布局，产生同中有异的风格。以下择取敞口碗，梅瓶，大罐及圆盘等品类，说明鱼藻纹的形纹设计。

一、鱼藻纹样稿

顾名思义，“鱼藻纹”是鱼类和藻类组合的纹样，但是在大部分的宣德青花瓷上，都会加入莲叶，莲花及各式水草，因此亦称“莲塘鱼藻纹”。

图一为宣德青花瓷上的鱼藻纹特写，画面可见数丛莲纹平均分布，每丛莲纹以一片椭圆形的大莲叶为主体，枝杆细长的莲花，莲篷及水草由下而上生长，如扇面一般微微开展。

莲丛之间各绘一条鱼儿，大约是鲢，鮠，鲤，鳊，鳙之类，有人认为具有“清白廉



明宣德·青花梅瓶

梅瓶腹部高长，完整的鱼藻纹位于上面三分之二处，下面则以四丛莲荷补白。(图三)

三、鱼藻纹梅瓶形纹设计

宣德时期的青花梅瓶器身高长，大多采腹部主纹和肩部，底部副纹搭配的形式，若用鱼藻纹装饰时，以通体式的布局为主。

例如图三为宣德时期的青花梅瓶，口沿和颈部留白，肩部和底部勾勒双圈弦纹为图框，框内绘画鱼藻纹。鱼藻纹以四条鱼儿为主体，采四等分的平均构图环列一圈，鱼儿之间穿插莲荷和水草，周边散布各种藻类，符合前面所述的基本样稿。

由于梅瓶的腹部高长，因此将鱼藻纹的基本样稿安排在上面三分之二处，其下近三分之一的器面重复绘画莲荷，水草及藻

类，以丰富的纹饰元素，拉长莲塘内部的空间深度。

四、鱼藻纹罐形纹设计

宣德时期的青花大罐腹部圆阔，鱼藻纹采通体式的画法，因为罐体的颈部略宽，也能画上其他附属性的纹样，与鱼藻纹搭配。

例如图四为宣德时期的青花罐，罐口大而圆，颈部短直，肩部圆缓向下倾斜，腰部以下逐渐收窄，器底有浅凹足。圆阔的腹部通体绘画鱼藻纹，四条鱼纹和四丛莲荷皆采四分法穿插布局，环绕腹部一周。



明宣德·青花罐

青花罐的体型庞大，鱼藻纹样稿安排在腹身宽阔处，方便观者欣赏。(图四)



明宣德·蓝地白花盘

此处以二条鱼儿和三丛莲荷组成鱼藻纹，配合圆形的盘底产生双鱼洄游的感觉。(图五)

由于大罐腹部较深之故，纹饰采用2:1的方式构图，上面三分之二画鱼藻纹，下面三分之一画莲丛补白主纹里的莲丛以多层式的分枝结构拉长高度，配合上宽下窄的器身往外开展，鱼儿安排在罐体中间，使观者取得最佳的欣赏角度。

大罐颈部用细笔勾勒波涛纹，此一纹样常与龙纹搭配，也是宣德青花常见的附属性纹饰，此处以水的概念衬托鱼藻，呈现生机勃勃的水域景观。

五、鱼藻纹盘形纹设计

宣德时期的青花盘呈敞口，浅腹之状，器

底具有圈足，鱼藻纹可以绘于盘心，也能作为盘体外壁的装饰。

例如图五为宣德时期的蓝地白花盘，盘心处白泥堆画莲塘鱼藻纹，纹饰表面施以透明釉，另外在透明釉里加入钴料调成蓝釉，施于纹饰以外的器表，烧成蓝地白花鱼藻纹。

由于盘底面积不大，陶工减少了莲丛和鱼儿的数量。盘心中间横列三丛莲荷，中间的莲荷以花朵为主体，枝杆朝上挺起，叶片垂悬于盘心边缘，左右两丛莲荷以叶片为主体，烘托向上生长的莲花。

莲丛上下各绘一条鱼儿，二者方向相反，在曲折如波的枝叶衬托下，仿佛沿着圆形盘底洄游一般，是顺着器面形状所做的设计。A

明代宣德青花鱼藻纹以平均分配，对称穿插的形式为样稿，配合器面形状与高度增减纹饰的元素，颇富巧思与创意。下期将以缠枝花卉为主题，介绍此类纹样的设计概况。



BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍

汉唐陶俑

东汉说唱俑



唐彩绘陶侍女俑

陶俑

是中国古代丧葬文化中极具代表性的一类器物，它的使用历史十分悠久，是记录当时社会生活及思想史的重要研究物件。纵观中国的陶俑发展史，汉代和唐代是比较突出的两个时代。汉代是陶俑发展历史中十分重要的整合期，它一方面继承了秦朝的制陶经验，同时又根据时代所特有的文化背景创造出了新的类型和品类，且不同地域的陶俑也各具特色。东汉之后，由于战乱及政策的改变，陶俑的发展出现了小幅回落。至唐代又重启了新篇章。唐代陶俑的兴盛同其社会背景有着密切关联，社会环境的统一安定造就了经济的发展。于此同时，厚葬之风又再度兴起，陶俑作为丧葬礼仪中重要的组成部分，得到长足发展。本书收录震旦博物馆收藏的汉唐彩绘陶俑48组件，导论部分由寻婧元博士撰写，简述了汉代及唐代彩绘陶俑的时代风格和地域分布，读者可借由

此书窥视汉唐时期人们的生活面貌和思想信仰。A

【内容精选】

- 1、本书收录题材丰富的汉唐彩绘陶俑，涉及人物，动物，建筑等多个主题。
- 2、利用多角度的照片和局部特写，提供各件器物的全貌与细部特征。
- 3、书中导论以时代为经线，地域为纬线，较为全面的讨论了汉唐彩绘陶俑的特点。

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（国家和地区）

大陆地区 | 北京：罐子书屋、辑玉斋、中国文物书店、锦祥堂
上海：震旦博物馆、罐子书屋

台湾地区 | 北部：“历史博物馆”、三民书局、汗牛文物艺术书店、华典文物书店、乐学书局、榜林文物书店、CANS艺术新闻杂志、蕙风堂、世界书局
南部：库存书社（高雄）

日本地区 | 艺友斋

- 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



唐彩绘陶胡人骑卧驼俑



馆藏精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

宣德时期的青花大罐除了绘画缠枝花卉之外，也常以龙纹为饰，例如本期所要赏析的青花云龙纹罐即是宣德时期的作品。

此器的罐口大而圆整，口沿向外突出圆唇，颈部短直，肩部圆缓向下倾斜，腹部外扩如鼓，腰部以下逐渐收窄，器底具有浅凹足。它的胎体细白，釉色温润微泛淡青，是宣德时期的胎釉特征。

罐体外表布满纹饰。口沿凸唇处勾勒细弦纹，颈部绘画云纹，每个云朵皆以三角形的如意云纹为主体，细长的云脚往两侧伸展，以倾斜的姿态环绕一圈，在狭窄的器

面上营造云朵飘移的感觉。

腹部绘画龙纹，龙首具有眼镜眼，翘鼻，抿嘴，鬃鬣成束往前飘，龙身粗长，以波状曲折的姿态环绕罐体一周，四肢前后开展，趾爪张开如风车，肢肘处的关节毛整齐飘扬，呈现御风而行的畅快。

龙纹周边散布祥云，底下波涛汹涌，组成一幅海水波涛云龙纹。此类纹饰亦可见于宣德时期的葫芦扁瓶上，但以“单龙环体”的大罐最能呈现一统山河的气势。A



高30公分 / 震旦博物馆提供
明宣德 青花云龙纹罐



震旦集团物资捐赠

阳春三月好时节，爱心公益暖人心 ——上海市普陀区曹杨敬老院

图·文/震旦集团

“感谢大家对敬老院的关心，我代表全院老人向你们表达真诚的谢意！”3月26日，上海市普陀区曹杨敬老院联络人谷媛媛看到震旦志愿者们送来的物资时激动地说。



看更多爱心公益

关于曹杨敬老院

上海市普陀区曹杨敬老院成立于1985年1月，属于公办敬老院，地处兰溪路21弄14号，现有员工人数27人，核定床位92张，核定床位主要收住高龄失智失能老人（现入住

老人平均年龄80岁、失智失能老人占90%以上）。全院现有住养老人83人，属于上海市中心城区的养老机构。几年来，敬老院积极探索养老服务新模式，加强专业化、职业化队伍建设，在老年护理、老年康复、老年社工、高龄老年教育、老年膳食和营养等方面



取得了良好的成效。根据区民政局构建养老服务体系的要求，敬老院积极探索努力提高养老服务的质量，机构服务的宗旨：“一切为了老人，为了老人一切。”

震旦爱心支援

物资捐赠当天，震旦集团行销室、物流部的志愿者们来到上海市普陀区曹杨敬老院，为老人们送去九件家具，包括：办公椅、走廊凳、衣柜、单人沙发、茶几。

运输人员从外面将一件件物资搬运上来，一旁的志愿者向敬老院的工作人员介绍捐赠物资：“这是震旦衣柜，上下共六扇门，大约90厘米宽，方便大家存储东西；这是两座单人沙发，这款沙发垫更适合老人坐，两旁的扶手方便支撑老人起身……希望这些家具能给长辈们带来一个舒服、人性化的环境。”谷媛媛老师表示感谢：“震旦的品质早有耳闻。这次物资非常适合我们的长者，谢谢你们！”。公益，并不只是简单的捐赠，

更是互相的付出和相互的理解。

随后，家具物流人员根据敬老院的安排，将沙发和衣柜等物品摆放在临时位置。谷媛媛老师说：“我们会把家具合理安排在合理的位置，让大家都享受到舒服的家具！”走廊上，有几位被热闹吸引的老人们聚在一起，听说有新家具都露出欢喜的笑容，感谢之情溢言于表。活动接近尾声时，震旦志愿者们和老人们合影留念，记录这一美好时刻。

震旦通过略尽微薄之力，不仅让敬老院的大家感受到社会大家庭的关心与温暖，同时也增强了同仁的社会责任感。A



震旦同仁们积极投身公益事业，用身体力行的方式，持续践行震旦经营理念“回馈社会”，传递人间温暖与震旦正能量！

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

胶装书本 再无忧

胶装机 AM60S-A3 AURORA GLUE BINDING MACHINE

双电机夹面台设计

直线双导轨设计

故障自动检测功能

太阳刀+小铣刀胶装更牢固



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

震旦
AURORA

郝量：辟雍

HAO LIANG: CIRCULAR POND



2019.3.26 - 2019.7.21

地点：震旦博物馆 三楼
Venue: 3F, Aurora Museum

地址：上海市浦东新区陆家嘴富城路99号
Address: No.99 Fucheng Road, Pudong New Area, Shanghai



震旦博物館
AURORA MUSEUM