

震旦 AURORA

1971年7月创刊·发行47年8个月

提升职场竞争力的知识伙伴

名人讲堂

Humility First LLC
董事总经理——邱璨琨
从“楚汉相争”看领导的艺术

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
明宣德 青花云龙纹天球瓶



MARCH 2019 三月号 No.572

晋级A+人才

你是团队中的A+人才吗？

从现在起，改变思维摆脱B咖晋升

A级人生！



玩味设计

岁月淬炼 焕发新生
家具的经典重生 创造历久不衰传奇



扫码关注
更多精彩等着您

震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅

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

E

编辑台上

DITOR'S WORDS

你想当什么咖？

你是团队中的A+人才吗？不管对于个人或企业来说，皆需要这样的人才资源，以因应现今多变的局势；而该如何维持并吸引A+人才为企业注入新血，以建立更优秀的A+团队呢？从现在起，改变观念和思维，摆脱B咖晋升A级人生！

本月主题“晋级A+人才”中，资深媒体人许慈倩以专访案例做分享提到，很多人想摆脱B咖人生，请先想想你的出发点是什么？在改变思维之后，赢在态度，因为想要做一个我说了算的人，绝非一朝一夕的功夫，A+人才来自一步一脚印的经营，从没有捷径。

不确定的年代，人才竞争成为企业成败的关键，104人力银行资深副总晋丽明表示，找对人、将人才放对位置，落实培育人才，让好人才留下来；这是企业永续经营、成长卓壮的最有效保障，也是企业竞争力的来源，在人才的经营与发展上，考验着企业经营者的胸襟与远见。

新时代、新趋势来临，人才价值已被重新定位，A、B咖也正被重新洗牌，2019年，您想当什么咖？由你自己决定。A



《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1号创刊 · 2019/3/1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、王凯悦

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

本月刊为公益发行，分享经营管理及艺文欣赏知识，其文章均为作者之意见，不代表本社之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本社书面同意，不得转载本刊任何图文。本月刊所使用之商标或著作皆属权利人所有。



四川峨嵋山有“震旦第一”石碑，古印度以“震旦”来称呼中国

震旦
旭日东升

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



新经济时代，人才是走动的资产



摆脱B咖人生，成为A+人才前，先想想自己要什么？

编辑台上 EDITOR'S WORDS

- 01 你想当什么咖？
文/苏美琪

大师轻松读 Master 60'

- 04 摆脱职场困境拼A+
编译/大师轻松读

No.572

March 2019

封面故事 COVER STORY

06 从A到A+

企业培育人才，应建立学习型组织模式，持续吸引A+人才为企业注入新血！
文/苏美琪

08 A级人才哪里找？

人才决定企业有没有明天
文/晋丽明

12 摆脱B咖思维

当个“我说了算”的A+人才
文/许慈倩

名人讲堂 Celebrity Talk

16 Humility First LLC 董事总经理——邱璨琨
从“楚汉相争”看领导
的艺术 谈基业长青的秘方

文/北京大学出版社

经营广场 Business

- 20 晋升A咖工作人
文/颜长川

- 24 如何做出有远见的决策？
文/李纾



A p.16 Humility First LLC 董事总经理——邱璨琨



A p.28 经典重生i store 挑战时代再出击

玩味设计 DESIGN

- 28 岁月淬炼 焕发新生
家具的经典重生 创造历久不衰传奇
文/李俊明

乐活人生 LOHAS LIFE

- 34 足踝医师教你远离脚痛问题
自己的脚痛自己救
文/朱家宏



跃升震旦 AURORA NEWS

- 40 震旦家具新品上市
开启SPACE+ 空间新体验
图·文/震旦家具
- 42 超越·蝶变·升华
震旦家具2019年
全国经销商年会隆重召开
图·文/震旦家具经销



A p.51 明宣德 青花云龙纹天球瓶

震旦博物馆 AURORA MUSEUM

- 44 馆藏特写
震旦博物馆藏南朝神兽（下）
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 ②
凤纹样稿形纹设计
文/吴棠海
- 50 震旦博物馆出版丛书介绍
藏品图录
文/吴棠海
- 51 馆藏精粹赏析
——明宣德 青花云龙纹天球瓶
文/吴棠海

爱心公益 LOVE ACTION

- 52 震旦集团物资捐赠
新春送温暖，红红中国年
——上海普陀区云集曹杨养老院
图·文/震旦集团



摆脱职场困境拼A⁺

编译 / 大师轻松读

在今日这个年代，没有人会帮你规划生涯。你得自行掌舵，主动管理自己的职业发展。如果你觉得工作没有进展，你很沮丧，每次升官的人都不是你，不要只是坐在那抱怨，希望幸运会从天而降。相反的，你要赶紧做以下6件事：



看更多精彩内容



摆脱困境主动管理自己的职业发展，以下整理出6个成功的生涯规划：

规划 1 不要只做别人吩咐你做的事，而要想办法超出期待

完全超乎老板想像。如果你能让老板有面子，让他的工作变轻松，老板会对你另眼相看。下一次有升官机会时，他会第一个想到你。

规划 2 自动请缨，接下难办的事

每个人都避之唯恐不及的任务。任务的风险、能见度都是愈高愈好。如果你搞定了，众人将以你马首是瞻，你成为领导者。万一失败了，至少你找下一份工作时，履历上又多了一项技能，多累积了一些经验。

规划 3 用扎实的方式得到支持者

首先要做功课，接着要站出来说话。如果你做好万全准备，能用事实佐证自己的看法，同事和老板会专心听你说话。仔细研究资料，得出深刻见解，接着说出自己掷地有声的意见，让管理阶层注意到你的看法。只要你是为了组织好，而不是为了卖弄，你会被人看到。

规划 4 一定要跟上科技的脚步

彻底弄懂公司使用的每一个系统。唯有这样，人们在讨论重要的策略与营运事宜时，你才有发言的机会。不论你觉得公不公平，现代商场是由科技人士掌控，所以你要跟他们学习，学会使用他们的工具，百分之百熟练你的公司还有你的产业使用的科技。

规划 5 找到好导师

找出公司里的重要人士，和他们打好关系，请他们给你意见以及保护你。而你也要想办法在职场上帮他们，做为回报。靠他们的协助，用更聪明的方式工作，每天改善自己做事的方式。

规划 6 爱每一个人

这听起来很温情主义，但其实只是要你意识到每个人身上都有值得学习的东西。不要说别人的坏话，不要加入办公室政治，努力从每个和你有互动的人身上学到东西。那样的正向思考具有感染力，人们会觉得你是能团队合作的人。

摆脱困境其实是一种改造自己的过程，提醒自己为什么当初要进这一行。你是为了成长，是为了让事情不同，是为了创造更好的生活，是为了享受乐趣。世界上最糟的事，就是一边工作，一边想：“我到底在这里干什么？”相反的，你得为自己的人生负起责任，让自己能够说：“我爱死我现在正在做的事。” **A**

Good to Great

从A到A⁺

序言 / 苏美琪；文 / 晋丽明、许慈倩

企业培育人才，应建立学习型组织模式，
持续吸引A⁺人才为企业注入新血！

Enterprise is required to establish a learning
organization pattern to cultivate its talented personnel.
Keeping attracting top talents enables enterprises
invigorate new vitality!



CHAPTER 1

A级人才哪里找？
人才决定企业有没有明天



CHAPTER 2

摆脱B咖思维
当个“我说了算”的A⁺人才

Chapter 1
A级人才哪里找？

人才决定企业有没有明天

文/晋丽明·104人力银行资深副总经理

跨进崭新的年度，翻转时代的新科技、新商模正铺天盖地的袭卷而来，每位企业经营者共同的困扰是：“有满腹的构思与想法，但是，缺乏拥有专业知识与技能的人才来落实”！

找不到人才，成为企业主管与HR最大的挑战，尤其是在这个“人才极度稀缺”的时代！为什么人才会出现供需失衡的缺口？

企业面临无才可用的窘境

各地高龄少子化的现象，让人口红利尽

失，2018年2月台湾地区社会正式进入高龄社会，65岁以上的老人占人口的14%；同时出生率屡创新低。

人才外流呈现的“高出低进”问题，同样让学界忧心；依调查资料显示，多数白领菁英离乡找工作；而优秀的高中学子也在“18岁开始拼履历”的危机意识下，前仆后继离乡念大学！



看更多精彩内容

此外，现今职场的高龄歧视现象，让资深上班族平均57岁就退出工作舞台！这些持续恶化的人力资源现况，让企业需才孔急的问题雪上加霜，人才议题将成为企业营运及经济发展的关键危机！

新经济时代，人才是走动的资产

除了人才不足的现象之外，企业还面临严峻的留才挑战；全球化时代，人才会带着知识与Knowhow，去找寻最适合的工作舞台。

根据人力市调资料分析，在多元价值观的社会中，人才对组织的忠诚度越来越低，随

企业要留用人才，必须投注更多有形无形的资源与心力，才能让稳定的人力资源成为企业运行的基础！

着信息的快速流通及职场工作者自我意识的觉醒，也将加速人才流动的趋势！

企业要能留用人才，将必须投注更多有形无形的资源与心力，才能让稳定的人力资源成为企业运行的基础！

留才成功，首重经营理念

不可否认，多半的企业，仍然将人力视为成本；真正重视人力资源发展的公司是少数，这也是薪资负成长、上班族低薪的重要原因。

我们探讨成功经营者对于人才的重视程度，就能够检视企业组织是否真正落实人才照护与经营。

甫于2018年退休的半导体教父台积电张忠谋董事长，对于人才的储备与培养不遗余力；2009年全世界都笼罩在金融海啸的危机中，企业前景扑朔迷离，求才市场更是门可罗雀；但是台积电仍然维持既定的步调，持续招募300位工程师，丝毫未受景气的影响！

张忠谋认为在“新经济时代”，人才将随科技发展，而增加流动性；要避免人才流失，必须做到两件事：“第一、形塑鼓励创新的组织气氛，第二、让同仁在工作中得到不错的收益！”

未来可以运用AR、VR的技术及大数据与人脸辨识，来强化学习实境及侦测学习态度与成效，进入另一个新的领域与境界！

香港富豪李嘉诚先生，成功经营长江实业集团，他分享留才的秘诀：“给他好的待遇、给他好的前途”。

享誉各地的中式餐厅鼎泰丰，素以严谨精致的美食与服务精神著称，创办人杨纪华透露，让同仁有成就感，才是成功的关键，“公司能提供好的福利，才会激励同仁提供优秀的服务”！

阿里巴巴的创办人马云先生更直接点出，人才留不住的原因林林种种，但只有两点最

真实：“钱，没给到位；心，委屈了”，他提出留才必须给同仁四个机会，分别是：“做事、赚钱、成长与发展”。

留才不能沦为口号，因为同仁的眼睛是雪亮的，经营者是否真心照顾同仁，会具体展现在留才的绩效上！

招募与培训双管齐下

环境变化太快，单靠对外招募人才，已不足以应付组织发展的需求，所以企业必须努力提升内部人才的能力与素质！

104人力银行创办人杨基宽先生2018年企业内部成立了“104企业大学”，以落实人才素质提升的理念；首先将推出营销企划与工程专业人才的完整学习课程，以长期养成顶尖优秀的产品规划及软件设计人才，协助104新产品的布局与建置作业！

杨董事长认为：“我们有责任提供内部同仁

更专业的学习方案，让同仁借由进修成长，创造卓越的工作绩效”。

企业培训的方法与渠道

未来的企业组织将由能整合资源的主管及关键人才组成，因此公司应将有限的培训经费与资源投入在重要的人才身上，要能有效培育A+人才，有几点培训规划的建议，提供读者参考。

- 1 培训资源有限，应设定培训方向与重点人才。
- 2 努力寻找培训的资源及助力；网络及相关机构开设的免费课程，都是可以妥善运用的素材。
- 3 顾客与合作厂商也是提供培训课程及资源的好对象。
- 4 建立内部讲师制度，除了知识传承与分享外，也是建立学习型组织的重要措施。
- 5 规划及建立量身订做的培训体系；专业分工的时代，必须摒弃大锅饭的心态，有计划、有目的、量身打造的培训作业，才能事半功倍。
- 6 培训的推动与执行，必须结合绩效考核及同仁职涯发展，才能落实推展。
- 7 如果未来能够完成数字化及大数据分析的人力资源管理系统，做到预测分析，将有效验证培训成效，也能让组织更愿意投入培训经费与资源。

8 经营者与高阶主管的全力支持，才是培训成功最重要的关键。

鼓励自主学习，是成功契机

依据调查指出，上班族离开校园后，就欠缺系统性学习的意愿与行动力，所以公司总三要三催四请、好言相劝，才能让同仁参与培训活动，而且，投入的态度与行为并不积极，因此，如何建构一个自主学习的环境，是让学习生根的长期工作。

许多企业已建立线上学习的培训系统，除了让同仁善用零碎时间外，也能借由测评工具检验成果，甚至未来可以运用AR、VR的技术及大数据与人脸辨识，来强化学习实境及侦测学习态度与成效。新科技在教育培训及人才培育上，将会进入另一个新的领域与境界！

不确定的年代，人才竞争成为企业成败的关键

找对人、将人才放对位置，落实培育人才，让好人才留下来；这是企业永续经营、成长卓壮的最有效保障，也是企业竞争力的来源，在人才的经营与发展上，考验着企业经营者的胸襟与远见。

人才流动的成本十分惊人，同仁的无效工时与绩效的落差，同样虚耗组织的资源，在管理与竞速的时代，谁能在“有限的时间，做更多的事”就会赢在起跑点。A

人才的延揽、培训及留用是企业经营者最重要的任务，唯有投入人才经营的企业，才能在变动快速的商战中取得致胜先机。





Chapter 2 摆脱B咖思维

当个“我说了算”的A+人才

文/许慈倩·资深媒体人

喜欢追剧的朋友不难发现，有些演员几乎每部戏都出现，看着眼熟，但却总叫不出名字。同样的，职场中也有类似的人，总是被叫成“那个谁谁谁”或者“戴眼镜坐靠窗位置那位”。这就是世人眼中的B咖，没有辨识度、存在感极低、缺乏特殊表现，在团体中甚至是个可有可无的存在。

可以 高大上，谁愿意当路人！在多数平凡人中，总有不凡者，他并非受到特别的眷顾，而是从起心动念、付出行动并且坚持，这是一条漫长的路，从B咖一路晋级，无他，JUST DO IT！

重点是努力 才能为选择加分

世人喜欢看成功的故事，无非想从中找到可以借镜依循的发达之路。这自是无可厚非，然而，当你在羡慕别人的成功时也必须

行动，并不是叫我们鲁莽或盲目地冲撞，而是改变思维后，还必须“起而行”。

意识到，这是别人的故事，而你的故事必须由你自己来完成。

身处信息通讯狂袭的世代，许多规则与方法已经被打破，不论是生产技术、工作方法、商业模式等都起了掀天揭地的变革，因此过去的或别人的成功之道对你不见得管用。来自日本的眼镜品牌OWNDAYS社长田中修治就告诉笔者，他买下OWNDAYS时，对眼镜这个行业并不了解，当年的他仅凭着年轻、无知就买下这家濒临破产的公司。他说：如果有经验，可能就不会创新经营，或许做得跟之前的眼镜公司大同小异。

不论是默默无闻的上班族或一家毫不起眼的公司，其实也是最没有包袱，而同时也拥有最大的本钱，那就是“行动”。田中修治说成功的人要么是天才，要么是笨蛋，承认自己是笨蛋不会让自己损失什么，因为知道不足才会拼命努力，而行动便是在累积经验。遗憾的是多数人都介于天才与笨蛋之间，聪明不足、努力更是不够，所以社会上永远不缺乏失败的案例。他也提醒，不可能等到做足万全准备才投入，边做边修正有时更能产生绩效，毕竟现代人身边都有一位无所不知的“百度搜索”，找资料变得很容易，但拥有这些信息不代表能够成功，只有付出行动才会有所改变。

成功者想的就是：不能放弃

行动，并不是叫我们鲁莽或盲目地冲撞，而是改变思维后，还必须“起而行”。所以重点是知道自己要做什么。

任职于国际观光饭店的TING，大学考得并不理想，但她并没有怀忧丧志，周遭同学自我放弃的氛围更激起她的好胜心，她打定主意，四年后要从非知名大学走到顶尖大学去念研究所。这个想法敦促她大学四年内都保持在前三名，果不其然，她大学光荣毕业、顺利考上一流的大学研究所。当同学抱持“我们就是比人差，努力又有什么用”的想法虚度光阴时，她不止努力学习、也热衷课外活动和社团。她说：“我不想浪费时间在纯粹吃喝玩乐上，希望通过助人的活动去印证所学。我就是喜欢接触人，志愿者形态的社团和课外活动对我来说既好玩、又有意



义。”TING分享时眼中闪着光芒。

她也透露，研究所口试时，发现24个考生中只有她非知名大学毕业，最后却成为4个录取生之一。一开始觉得自己程度最差，不敢问老师自己被录取的原因，相处后才鼓起勇气问，老师说她大学有很多当志愿者的经验加了不少分数。她相信，人生不是只有学测，念非知名大学又如何，每天都努力自我充实、付出青春于助人上，点点滴滴累积成生命的厚度，竟也帮到她考取一流研究所。

而尽管自卑却仍一秉初衷努力不懈，这又是另一个动人的故事。她发现其他同学可以很轻松地阅读英文资料，但那些东西对她却像天书一般。她于是告诉自己：没关系，别人一小时看完，我就看六小时，别人读一天的书、我就读六天。就这样，从一开始要费力查字典、先翻译成中文、硬着头皮请教老

师是否有误译或误解，一步一步辛苦地走过来，她终能如期取得硕士学位并且无缝接轨地进入职场！

改变思维 赢在态度

摆脱B咖人生，先想想出发点是什么？想要证明自己的价值、自己的能力；想要过富裕生活或拥有权力？找出力争上游的动力，才有行动的方向。

小学四年级开始做公益的沉芯菱说，一开始她只是想解决切身的问题，自己的长辈们辛苦务农，农作却卖不出去，她才会开始利用科技（网络）帮大家卖产品。接下来一路的公益事迹，没有接受过任何的赞助捐款！但是如同大家所熟知的她一出身台湾地区云林贫穷人家，从小就跟着父母摆摊维生—她

摆脱B咖人生，先想想出发点是什么？想要证明自己的价值、自己的能力；想要过富裕生活或拥有权力？才有行动的方向。

并不是个有钱人。颠覆了一般人认为助人必须先有钱的观念。她在很多场合不断地强调“不是因为有能力才去帮助别人，而是因为帮助了别人之后才获得能力。”同样地，行善不必等到有钱，任何时间、任何地点、任何处境下，只要有心都可以助人。

这种“先一步”的思维，正是所有想要摆脱B咖或渴求成功的人必须具备的。例如，你想成为企业中不可取代的人才、甚至是企业的接班人，你想的就要比同侪多。因为上班族所在意的是能否在职场中生存下来、或者工作会不会被取代等；但是老板想的是公司的成长和永续。前者是一己竞争力、后者则聚焦于策略思考。或许你也曾不服气，觉得老板只不过就是幸运提早卡到好位置而已。但是，与其不服气，何不检视自己、反问自己：如果在那个位置真的会做得比较好吗、我会怎么做？

但坦白讲，上班族也有很多必须头痛的事，可能没有情境去设想那些问题，而且主

管恐怕也不太愿意教部属如何高瞻远瞩。所以要为自己创造情境和机会。例如学习，不论是上网学语言或去烹饪教室学做菜，过程中除了达到你的核心目的外，不妨多设想些，包括如果你来营运网站或烹饪教室，会用何种方式优化学员的学习环境；如果你上的是免费课程，想想看如何维持营运等。

当然，参加社团或念EMBA也可以多认识一些亦师亦友的伙伴。又或者投身公益，去体会更多元的人生，通过付出得到满足。当然也可以运用你的专业去思考如何让公益目的极大化，或者协助募款、筹措物资或引进各种资源等。当局者迷。跳脱日常，往往更能清楚地思考，让创意萌发，不断地通过各种方式蓄积能量，总有一天在关键时刻可以有所发挥，从此你就不再只是面目模糊的张三或李四，而是一号“我说了算！”的人物。A



要拥有这样的话语权，绝非一朝一夕的功夫，平日的学习与付出，待人与接物，一切一切都在型塑你的样子，并且也看在别人眼里。多数人都没有机会赢在起跑点，但绝对有机会赢在转折点！A+人才来自一步一脚印的经营，从来没有捷径。

Humility First LLC 董事总经理——邱璨琨

从“楚汉相争”看领导的艺术 谈基业长青的秘方

图·文 / 北京大学出版社

前旺旺集团副总裁邱璨琨先生，曾是旺旺进入中国市场首次对外聘请的集团核心层高管，也曾就职于统一企业核心管理层，见证过多家企业的崛起和跌宕历程。他将管理实务经验与《从优秀到卓越》的理解融会贯通，援引中国历史故事，深入浅出地总结管理哲学，帮助企业在新经济风暴中屹立不倒，以下是他针对人才与管理的独特洞见。



看更多名人讲堂

名人档案

Humility First LLC 董事总经理 **邱璨琨**

政大企管研究所硕士，现任Humility First LLC董事总经理。曾任旺旺食品集团副总裁兼营运长，神脑国际股份有限公司总裁，摩托罗拉台湾地区分公司手机事业部总经理，美国通用食品有限公司台湾地区总经理，统一企业国外部经理等职。

未来 成功的大企业必然来自今日的中小企业，而如何才能成为名单上的一员？最有资格回答这个问题的人是世界级管理学大师——詹姆斯·柯林斯（James Collins）。他认为：“带领一家优秀公司转变为伟大公司的领导者往往谦逊但有韧性、质朴但是无畏，所以谦虚+意志=领导力。”

项羽四级领导 vs. 刘邦五级领导

我们通过中国广为流传的历史故事加深理解，例如楚汉相争的核心四年是个绝佳的故事。项羽家世显赫，是楚国将门世家，长于治兵布阵，摧锋挫敌，在古代实属天才武将。反观刘邦，出身市井的贫民，但他知人善任，注意纳谏，能充分发挥部下的才能，又注意联合各地反对项羽的力量，终于反败为胜，成为第一个平民出身的皇帝。

刘邦胜在何处？我尝试以柯林斯研究成功管理的角度，从而体会中国历史文化的超时空魅力，以及给我们的启发。

柯林斯团队所作的调研主题之一：“成功管理的黑箱——企业的卓越领导者们都做了些什么？”

柯林斯首先找到卓越领导者的个人特质：

卓越领导者的个人特质，是谦虚+意志=领导力。并能做出企业转型成功的决策，不管遇到何种困难，他们都会坚持到底。

谦逊与专业坚持的意志力，卓越领导者并非必然能言善道，他们并不喜欢在媒体前曝光以增加个人知名度与魅力，但是，他们却全都愿意为团体公利而放弃私利。他们擅长作出使企业转型成功的决策，不管遇到何种困难，他们都会坚持到底。

楚汉相争是零和游戏，刘邦的赢即是项羽的败。因为刘邦能各尽其才善加筹谋，不断厚植实力，进而突飞猛进。此时，项羽则面临逆向的厄运回路而束手无策。我们套用柯林斯的研究结论加以演绎时，产生了新的观点——项羽是一名优秀的四级领导，而刘邦是一位卓越的五级领导。

五级领导 vs. 四级领导比较表

类别	五级领导者	四级领导者
特色	五级领导+管理团队是优秀转卓越的成功者	一个天才带领千名助手优秀转卓越的不成功
风格	先人：寻找对的人，建立一个优秀的执行团队	先事：先提出一个目标，再决定方式
	后事：团队建立完成，决定实现目标的最佳路径	后人：罗列实现目标的助手，以促使远景达成

我们说刘邦的领导偏向五级领导。但由于他平民出身，文化水准不高，没有达到《从优秀到卓越》中一般公司董事长、执行官CEO的文化水准。但在作为决策者的决策性上，先人后事方面做得非常到位，所以最后他成功了。

如美国沃尔格林药房的沃科（Cork）、美国纽柯钢铁的肯·莫森（Ken Iverson）、美国富国银行的迪克·科利（Dick Cooley），他们答覆柯林斯的成功因素之问时，一致认为：一切都顺其自然地发生了，我们就是这样做的，有好的且对的人才，所以办到了。

快速看懂美国管理大师詹姆斯·柯林斯《从优秀到卓越》

想要快速看懂美国管理大师詹姆斯·柯林斯《从优秀到卓越》，我们可以抓住八个变

革步骤的纲要，达到最佳学习效果：

1) 成为五级领导者

柯林斯把五级领导的工作黑箱掀开，首先找到五级领导者的个人特质：“谦逊与专业坚持的意志力”。五级领导并非能言善道，但他们都全心全意为团体利益而奋斗。

2) 先人后事

其次，发现五级领导者近半的时间都用来找对的人来做事。楚汉相争中，正因为先人后事的方针，为赢得垓下决战奠定了稳固的基础，刘邦击败项羽的胜果已如在囊中。

3) 面对残酷事实，永怀成功的初心

五级领导者意志坚定，在面对残酷事实时表现更为突出。他重视现实和基层意见，无论碰到何种困难都能沉着应战，永远充满信心，务必完成任务和目标。

4) 刺猬原则（即宏伟、艰难和大胆的目标）

刺猬法则的三环理念包括：①你对什么充满热情？②你能在什么方面成为世界最优秀？③是什么驱动你的经济引擎？

5) 强调纪律的文化

有五级领导风格基因的人，自己就是纪律人，纪律人大都知道不可为的责任框架，并且会在框架内尽情发挥所长，由此展现自主性责任与自由，是纪律文化的极致。

6) 以管理科技为加速器

未来新科技如物联网（IoT）、线上线下整合O2O、移动定位及大数据的管理运用、机器人、高附加层次的人工智能（AI）等，拥有它们对于卓越公司来说，是如虎添翼，战力将大幅跃增。

7) 飞轮作用

优秀公司向卓越公司转变，不是突然降临的，而是时间持续作用，滚轮不断转动的。

8) 由优秀到卓越，再到长青

公司管理在于在动员每个人。华为从领导人到同仁，都能深度认识自己，也认识到他们需要建立严格的“有为”制度，然后安心地“无为”，实现长远的组织意义与价值，然尤其最了不起的地方是，领导人在华为的冬天，仍坚持不懈要完成它。

我活用柯林斯这八步，称它为“转型成功的物理学”。老子说：“万变不离其宗。”万相有万变，但都离不开某个“宗”。我相信，企业由优秀到卓越的万相（不同的几万种公司）中，离不开所归纳的“宗”，即“詹姆斯八步”。

新经济来临，如何有效转型？

制造业4.0与服务产业4.0已来临，由美国亚马逊、脸书、谷歌与阿里巴巴、腾讯等大平台公司所带来的跨传统产业领域的影响越来越大。

伴随信息科技（CT），特别是移动科技（mobile technology4G-5G/MT）与大数据科技（data technology）带来的革命，最终会建立互联网经济时代新的商业模式，即消费者到企业模式（C2B）。当平台公司可以无所不经营时，新攻入的产业，有如飓风带暴雨过境。

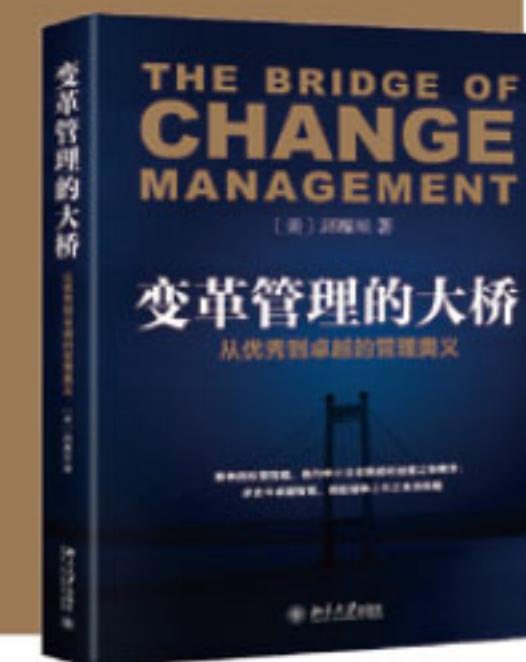
科技是转型变革的“加速器”，若当下新科技运用成功，同时做到训练有素的创新思想与行动，建立标准作业程式（SOP）将会大发光彩。移动化的目的是随时随地获取数据，即信息之存取，这样，信息移动化后能增加公司资产负债表上的无形资产价值，从而在新经济时代下的新零售风暴中保持屹立不倒，从而经营更大的事业，吸引更多优秀的人才，建立长青企业。A

好书推荐

《变革管理的大桥：从优越到卓越的管理奥义》

作者：邱瑾瑜
出版社：北京大学出版社

本书用中国历史故事阐释企业从优秀到卓越，应当如何实践的过程，如何调整思想，转型求生，向企业管理者传授基业长青的秘方。





翻转人生的五字诀

晋升A咖工作人

文/颜长川·台湾地区中华电信资深顾问



看更多精彩内容

企业的“企”字很有意思，可把它拆成“人”、“止”两个字，用六书去“会意”的话，就是“企业若没有人，就停止运作了”，因此可以得出这样的结论：“企业最宝贵的资产是人”。

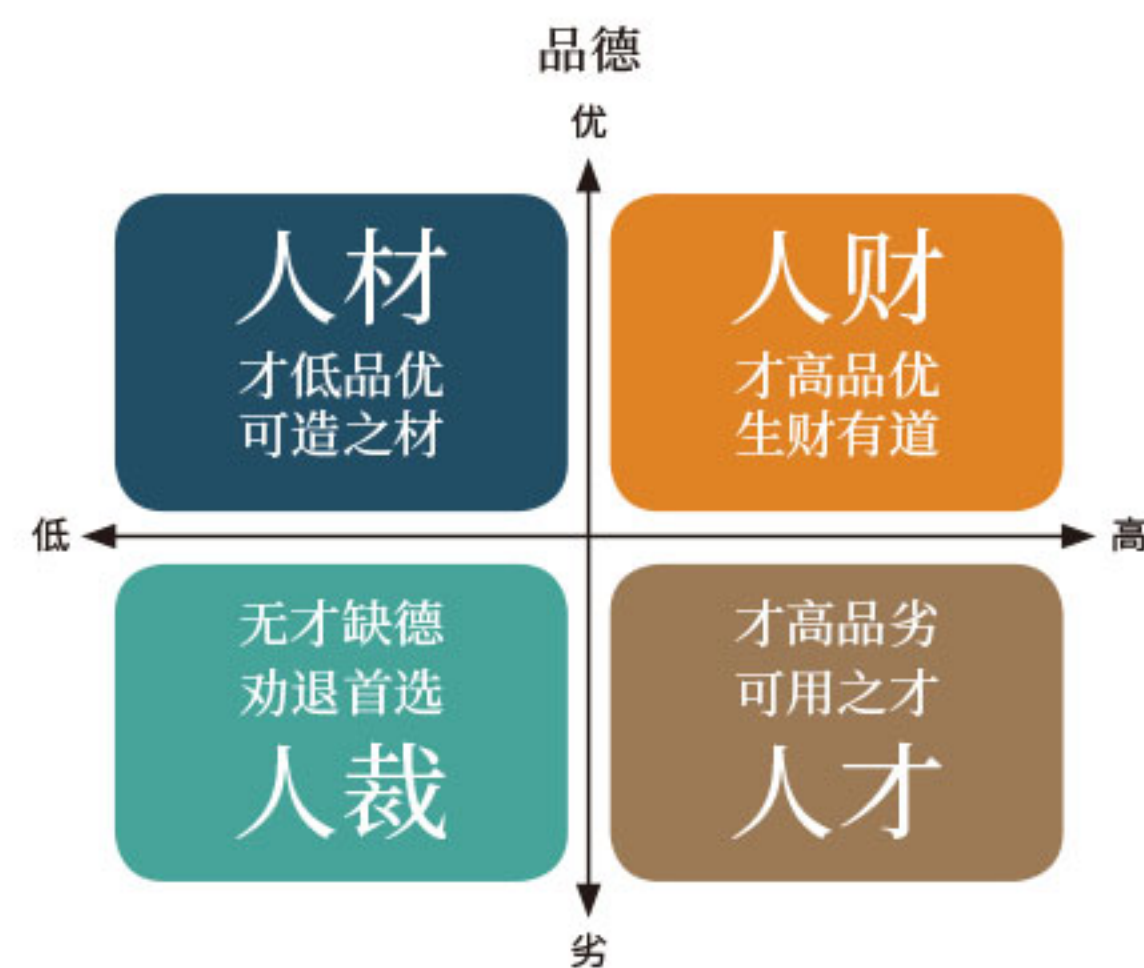
一样 米养百样人，什么样的人才是企业最宝贵的资产？值得仔细推敲；答案从“人”→“人才”→“关键人才”→“有效的关键人才”……；最后总算逼出虽不满意但还能接受的答案：“既成功又

有效的关键人才”，也就是“既有绩效又有满意度的关键人才”。奥美广告公司创办人大卫·奥格威曾这样告诫主管：“雇用比你更优秀的人，会成为一家伟大公司；雇用比你更弱小的人，会成为一家侏儒公司”。

哪根葱？什么咖？

人才可依品德优劣和才能高低去做二维分析（如附图），可得人财、人材、人才、人裁等四类：①**人财**——才德兼备，生财有道，是大家心目中的金童玉女；②**人材**——德高于才，可造之材，是企业愿意花时间和资源去栽培的对象；③**人才**——才高于德，恃才傲物，需主管在品德方面严加督导，仍是可用之才；④**人裁**——无才缺德，败事有余，劝退首选，裁之而后快。人财或人裁？宜请三思！

附图：人才的二维分析



人才还可依态度（Attitude）、行为（Behavior）和能力（Competence）等三方面分为A、B、C三咖：①A咖—公而忘私、正向当责、跨业多工；②B咖—公私两便、主动积极、坚守本位；③C咖—因私害公、被动敷衍、专业不足。A咖的同仁可以为公司的目前和未来做出重大贡献，潜力高于平均水平；敢承诺挑战性目标，会交出最大化绩效，表现经常超越大家的期望；A咖的同仁会自我要求，能发现问题并解决问

雇用比你更优秀的人，会成为一家伟大公司；雇用比你更弱小的人，会成为一家侏儒公司。

题，比负责还负责；还愿意多做额外工作、站在主管甚至是老板的高度看事情，展现出顾全大局的胸襟！

人才库（Talent Pool）是稍具规模的企业用来储存老板的接班人或各级主管的接棒人的工具，以前叫做“老板口袋里的名单”；配合个人发展计划（Individual Development Program，简称IDP）和继承计划（Successor Plan），期能无缝交接。被置入人才库的人需具备两个HP，即高绩效（High Performance）和高潜能（High Potential）；高绩效是历年来的努力所累积的成果，而高潜能必须展现出未来无穷的爆发力，除了已有最起码的TOEIC 850分和PMP专业证照外，还要在面临千变万化的5G时代，会把变化带来的挑战视同机会，能敢变够快，会分析大数据去做精准营销并活用物联网，甚至会和机器人协作，对企业作出最大的贡献。

人往高处爬

俗话说：“女怕嫁错郎，男怕入错行”；就企业而言，更怕选错人付出惨痛代价！所以每家企业都在想尽各种办法去寻找人才。企业平均猎一个人头的成本是30万元，而科技

业是服务业的1.5倍；替补一个既有同仁的雇佣成本约占年薪的30%~50%，而替补一个既有主管的代价更高达同仁的2~3倍的成本；有些企业老板还有自己识人的偏方如：合八字、看星座、观面相、打GOLF、打麻将、吃顿饭……等；听说润泰集团尹衍梁绝不用帅哥美女（不需要很努力就会受到注意）？卖鞋公司Zappos在新进同仁第一阶段培训完毕时，会给自觉不适合公司文化的同仁4,000美元请他们离开或试用期间发现工作不速配，也可以领取2,000美元的离职费；确保留下的都是投入度极高的“Mr. Right”。

资深的HR人员知道，一个重要的位置，至少要轮过五次或五个人，才能找到它的“Mr. Right”；因此，必须设计一套公平合理、公开透明的“轮调机制”（Rotation），让组织内的每个人都能照自己的生涯途径（Career

Path）按部就班，在最短时间学会最多的本领，成为可以随机应变的多能工，整个组织的人力就像滚滚长江东逝水，充满动态的浪涛；否则偷懒的同仁，只愿躲在家乡的舒适圈做同一件事，数十年如一日，不动如山；或有私心的主管，硬是把人才据为己用，不给学习新知识及新技巧的机会，留来留去留成仇，整个组织就变成一滩死水，成为不会跳舞的大象。有一家企业将交通信号红绿灯的观念引进轮调中，绿灯一亮就潇洒走人！

职场新进人员（C咖）都必须尽快学会做事和做人的道理，进行12项自我修炼；成为基层主管（B咖）后更要在第一时间练就管理技巧和领导魅力，做对6件事，然后才能打造出一只既成功又有效的团队；从此开始活用2把刷子去攀爬职涯天梯，要会沟通也会激励、要敢授权也肯当责，在同事和部门



一个重要的位置，至少要轮过五次或五个人，才能找到它的“Mr. Right”；因此，必须设计一套公平合理、公开透明的“轮调机制”（Rotation）。



间以彼此信任去建立伙伴关系；循着“职场的融合论、工作的三步骤、经营的五字诀”等三个层次去攀爬“管理自己、管理他人、管理经理人、管理功能部门、管理事业部、管理事业群、管理集团企业”等七个阶梯，并在“工作技能、时间管理、工作价值”上作六个转折；一步一脚印，努力往上爬，总有一天会坐上心目中的理想宝座（A咖）！

喜剧，推介“温拿五虎”追得疯狂、赶得紧凑、跑得飞快、跳得山高、碰得最响，全片充满热情和活力；当初不了解“温拿”的意思，以为是广东话；现在知道Loser（失败者）叫“鲁蛇”，那么温拿不就是Winner（胜利者）！职场新鲜人做事要掌握“追赶跑跳碰”的节奏，修炼“生熟巧通达”的技巧，抱着“完好快乐活”的态度；诚如歌德所说：“工作是乐趣，人生就是天堂；工作是义务，人生就是地狱”。

《大学》说：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善……”，接着又说：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得”；职场中做人要有“定静安虑得”的哲学，谨守“贪嗔痴慢疑”的戒语，练就“道天地将法”的心法；就能像孙子一样会“带人带心”了。

附表：做事与做人的五字诀

做事五字诀		说明	做人五字诀		说明
节奏	追	追理想、追智慧，就是不追星	哲学	定	达摩一锤定江山
	赶	赶进度、赶排名，就是不赶三点半		静	静如处子，动若脱兔；动见观瞻
	跑	跑业务、跑流程，就是不跑路		安	文王一怒安天下
	跳	跳入蓝海、跳出舒适圈，就是不跳河		虑	人无远虑，必有近忧
	碰	碰创意、碰机会，就是不碰毒与赌		得	有舍才有得，退步原来是向前
技巧	生	一回生	戒语	贪	贪欲；财、色、名、食、睡五欲
	熟	二回熟		嗔	生气；遇到不快乐的事又丢不了所以嗔！
	巧	熟能生巧		痴	愚痴；自以为是，过于执迷于自我都为痴
	通	打通任督二脉		慢	傲慢；自以为神通，瞧不起别人就是慢
	达	一万小时后的达人		疑	怀疑；毫无道理和根据就否定一切
态度	完	把事情做完，是基本责任	心法	道	愿景，价值观，生死与共的使命感
	好	把事情做好，须讲究品质		天	天道酬勤，顺势而为，随机应变
	快	把事情做快，追求速度重于完美		地	接地气，民之所欲，常在我心
	乐	把事情做乐，工作当乐趣，乐在工作		将	养兵千日；将将；调兵遣将
	活	把事情做活，厘清工作意义，活在当下		法	组织（与愿景、价值观、使命感配合）

翻转人生的五字诀

在职场打滚过四十年的智慧老人从做事的“节奏、技巧和态度”和做人的“哲学、戒语和心法”，给初出茅庐的年轻人各三套五字诀的良心建议，绝不倚老卖老，句句都是肺腑之言（如附表），请谨记：“不听老人言，吃亏在眼前”。

1978年，有上一部《追赶跑跳碰》的青春

A咖人才是抢来的！

老板想要的人才是能“解决问题、创造效益”的A咖，甚至还能把公司的二维码刺青在身上，以表示对公司的忠诚；某猎头公司说：“能出海当大鱼的A咖，都被高薪挖角到外企、民营、东南亚等地，未来只剩下B咖，C咖了；所以要A咖就必须用“抢”的。**A**

对人才最挑剔的非Apple的前CEO乔布斯莫属，他只要A咖人才，他的惨痛经验：“一旦雇用了一个B咖，他就会开始把其他B咖和C咖的人给带进来。”贾伯斯甚至要求各级主管，只能用比自己好的人；他一直深信至死无悔：“新创企业的前10名同仁决定公司的成败，所以为何不尽全力去找所有的A咖？”希望每个人都能成为贾伯斯心目中的A咖人才去翻转人生。



活在当下的我们

如何做出有远见的决策？

文/李纾·《心理学报》主编、中国心理学会决策心理学专业委员会创会主任（摘自公众号/复旦商业知识）

20世纪，中国最牛的学校是“西南联大”。19世纪，中国最牛的学校则是“福州马尾船政学堂”。“使积贫积弱的中国变得国富民强”——这是聚集在福州马尾船政学堂一批有远见的有识之士的初心。

福州

马尾船政学堂的创办人是左宗棠，首任校长是沈葆楨，财务总监是胡雪岩。学员代表有严复、林振峰、高鲁、詹天佑等人，可见其人才阵容。福州马尾船政学堂不仅培养和造就了一批优秀的工程技术人员和杰出的海军将士，而且培养了

其他各类社会栋梁之材，翻译传播了西方经典文化，推动了以洋务运动为代表的社会深刻变革，深刻影响了中国近代化进程。

一座学堂，引领一个时代，放眼九州，唯福州马尾船政学堂担当得起启蒙之源，转型之肇之称。福州马尾船政学堂和西南联大这两所

学校交替进入与淡出国人的视线均与日本人的侵略、中华民族的生死存亡关联着。在中日甲午战争中，福州马尾船政学堂肩负一校一届敌一国的重任，尽管最终壮志未酬。

远见改变人类演化的方向？

自严复为世人翻译介绍“物竞天择，适者生存”的进化法则以来，进化论研究一直没有停下脚步，先有新达尔文进化论和现代综合进化论，后又有分子进化的中性学说。那么，物种在进化过程中能不能主动把握自己的演化方向呢？

远见是指具备预测未来可能发生事件的能力，并能预先做好准备。有研究表明，远见为人类种族带来演化进程的竞争优势；国民越着眼未来，国家的人均GDP值越高；越持有长期取向的国家，创新经费投入越多，环境保护程度越高，信用评级越高，国民越健康。尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）在《人类简史》一书中更是史无前例地提出，虚构故事的能力是让智人在短时间内跃升到食物链顶端，成为万物之灵的原因。诸如部落的守护神、货币、贸易等都属于人类

“跨期决策”是人类社会从狩猎文明进入农耕文明的过程中，所发展出的一种重要的决策能力。

所虚构出的故事。虚构的故事可以让成百上千的陌生人共同相信并且合作，从而使想象的秩序成为现实。

人们对想象的、未发生事件的结果进行构想和选择，可表现在其对“跨期决策”的偏好上。“跨期决策”是让人们在“小而近”的选项和“大而远”的选项之间作出选择。

“跨期决策”是人类社会从狩猎文明进入农耕文明的过程中，所发展出的一种重要的决策能力。只有人类足够勇敢地作出播种当下即可食用的少量种子，换取季后或许更多的收成，这样一个“跨期决策”时，才得以告别狩猎文明转向农耕文明。

历史上，突厥人曾拥有辽阔的疆域，一度从东方的大陆，延伸到地中海西部的阿尔及利亚。可惜，突厥人迅速丢掉了霸主地位，不但丧失了蒙古草原，甚至被赶出了民族的发源地。究其原因，即是游牧的突厥人远见不足，缺少应付季节性饥荒的储备；而农耕的大唐帝国发展出一套“均田制”的土地管理办法，建造了大量的官仓、义仓，用以防范灾害时期粮食之不足。于是，公元628年，那场摧毁突厥草原的巨大寒流，击倒了突厥汗国却撼不动大唐帝国。这便是大唐帝国仅用了三个月时间，就将貌似强大的亚洲霸主彻底击溃的原因。



在商业王国争霸战中，企业领袖越具有预测未来的远见，企业发展越成功的例子比比皆是。例如，在20世纪初，几乎所有人都认为汽车只是富人们一时的流行品，福特汽车公司的创始人亨利·福特（Henry Ford）却认为将来美国每个家庭都会拥有一辆轿车，因而制定了公司发展的战略，使汽车成为一种大众产品；苹果联合创始人史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在大众均认为个人电脑仍是一项新鲜事物时，就笃定认为电脑将走进千家万户，从而制定行销计划，最终造就了苹果公司的成功；大疆创始人汪滔在无人机仍被认为是极小众的爱好时，就预见未来的产品形态，走向海外市场，并不断提升产品技术水准，使得大疆成为行业巨头。

进入互联网时代，寻找和培养有远见的领导力亦左右着现代企业发展的方向。马云在世界互联网大会上即提出，眼光的长远是决

定未来的关键。互联网巨人亚马逊同时具备了数据、数据获取与分析的技能和大数据使用的思维，因而能在行业保持领先地位。以其推荐系统为例，亚马逊早在1997年就富有远见地描述了“协同过滤”这一想法，早于它具备实施这个想法所需的数据和技能之时。正因为亚马逊能够预见大数据的价值，所以能在大数据时代保持企业的综合竞争力。在国际产业变革的形势下，《中国制造2025》力图将中国建设为制造强国，这亦是立足当前、着眼长远的产物。

所以，这种跨时间的决策既涉及人类生存能力的重要特征，又是关系到国计民生的重大决策。鉴于此，福州马尾船政学堂的贡献与意义不限于造船造飞机、建设海军、创造中国近代史上的“五十三个第一”，而是对整个国家的政治、经济、外交、教育、文化等各个方面，甚至对中国近代化进程产生了

进入互联网时代，寻找和培养有远见的领导力亦左右着现代企业发展的方向。

决定性的影响。这所有的一切都要归功于船政学堂敢为人先的远见与决策。

如何作出有远见的决策？

其实，我们现在所面临的问题仍是福州马尾船政学堂先贤们所探索过的问题：走什么道路、作什么选择、树立什么远见、启蒙什么思想，方能让我们的人民、我们的国家屹立于世界之林？我们不仅要活在当下，对当下的事件作决策与判断，而且要有远见，对未来时间点的结果作决策与判断。不然，就打不赢个体、企业、民族乃至国家的攻坚战。

例如，SpaceX、特斯拉汽车及PayPal三家公司的创始人埃隆·马斯克早在上大学的时候就常常思考最有可能影响人类未来的问题是什么。互联网、可持续能源和空间探索最终成了他关注未来的三个着落点。马斯克认为，地球面临的最大问题是可持续能源的生产和消费问题，因而他成立了特斯拉（电动汽车）和Solar City（美国最大的屋顶太阳能系统供应商）。在他眼中，另一个可能影响

人类生存的重大问题是人类如何移居到其他星球。为了回应这个问题，他创立了太空科技公司SpaceX，研究如何降低火箭发射成本，且于2018年2月在美国甘迺迪航太中心成功地将SpaceX公司的重型猎鹰运载火箭送入太空。马斯克卓有远见的思考和行动使得他成为企业家中的传奇。

再如，我们或将面临一个严峻的生存问题：人工智能高度发展，演算法开始替代人类作出选择，部分人力的职业岗位已经开始被机器人所取代。为应对这一挑战，人们需要确认人类成为万物之灵的独特能力，并将其发扬光大，毋使人类退化为非人。 **A**



在技能不断更新换代的科技时代，我们更应教会后代什么能力和培养什么技能（科举正途、西学技艺、托福GRE），方可让我们的孩子在20年后仍有竞争力，让下一代能安身立命。

岁月淬炼 焕发新生

家具的经典重生 创造历久不衰传奇

文/李俊明·资深媒体人；图/震旦家具创新中心

放眼全球，许多知名家具品牌都有自己的经典商品，可历时数十年、甚至半世纪的考验，仍在市场上屹立不摇，证明超越时间限制的“经典”，可以耐得住岁月的淬炼，还能随着时代不断重生，焕发新生风采。



看更多经典设计



丹麦Arne Jacobsen蛋形椅 (Egg Chair, 1958年)

举个例子来说，美国品牌Emeco在1944年推出的“海军椅”（Navy Chair），算一算竟然已经有74年历史，却至今依然生产不辍，而且还衍生不同版本，市场热度一点不减。

丹麦百年品牌Fritz Hansen分别与设计师Hans J. Wegner及Arne Jacobsen合作推出的明式圈椅China chair（1944年）以及蚂蚁椅（Ant Chair, 1951年）、蛋形椅（Egg Chair, 1958年）、天鹅椅（Swan Chair, 1958年），也都有半世纪以上历史，受到尊重与喜爱的程度却依然有增无减，除了持续不断被采用，而且潮味丝毫未减。

当然，美国伊姆斯夫妇（Charles & Ray Eames）的经典躺椅Eames Lounge（1956年）、塑料椅（Eames Plastic Chair, 1950）；芬兰建筑师阿尔瓦尔·阿尔托（Alvar Aalto）创立Artek品牌推出的曲木矮凳、单椅、躺



美国111 Navy Chair

椅、灯具，动辄都有七十、八十，甚至九十年的历史，证明了设计只要完美，时间再久，还是不会被世人冷落遗忘。

不过耐人寻味的是，很多经典重生，或多或少经历了材质、生产方式、甚至造型、尺寸上的微调，像是前述的“海军椅”，在原本的铝材经典款之外，也曾在2010年推出号称由111个可口可乐宝特瓶回收制作的特殊版本111 Navy Chair；伊姆斯的塑料椅（Eames Plastic Chair）也经历了由强化聚酯树脂、玻璃纤维，转而改采更耐用的聚丙烯之更迭，尺寸上也将高度稍微垫高，以符合现代居家生活需求。

经典重生 iStore挑战时代再出击

但同样是“经典重生”，由震旦第一代钢柜改款而来的iStore系列，更改幅度却极小，除了命名加上呼应智能时代的i字，色彩统一换上更为清爽的纯白色，犹如“苹果”（Apple）掀起的洗链科技感；钢材则改采符合友善环保原则的原料，制程同样随着时代进步，使用更少的耗能；其他面



丹麦Hans J. Wegner明式圈椅 (China chair, 1944年)

向则保留几乎已臻完美的原味，维持经典设计原貌。

“其实，我们从合作的日本大厂身上看到，钢柜收纳无论在机能或形式上，早在三十年前就已经被发展到极致，”震旦家具创新中心分析，震旦第一代钢柜很早就延伸出33种不同品项与机能，除了在制造上讲究细腻用心，耐用程度有目共睹，高效率的收纳与抗震设计，亦是它多年来屹立不摇的主要原因。

随着时代的更迭，现代办公空间的家具配置观念，随着工作形态的变化也悄然受到了改变，尽管钢柜形式早被发展得十分齐备，进行大幅扭转改变的空间不多，不过随着办公室需求的改变，却产生“使用方式”的巨大差别，因此震旦通过洞察现代用户的使用情境，发觉用户痛点，重新梳理办公室用户

对钢柜的真正使用需求，让iStore系列以全新姿态再次让人惊艳。

从经典到经典重生，震旦钢柜在众多品项的基础上进行精简，从受市场青睐的款式，再细分发展出符合当今各类用户工作形态的收纳家具。除了材质、尺寸大多维持原样，颜色则从之前的银灰色，变身为充满时尚俐落感的纯白色。此外，外观设计上加大了钢柜的把手，使用时更为轻松顺手。

观念逆转 促成多元空间使用

改变的关键，源自办公室收纳的使用观念大逆转。

在广泛深入研究各知名竞争对手，并比较欧洲、美洲、亚洲等各个指标品牌发展后，震旦家具创新中心发现，全世界各地的办公



iStore系列



iStore时尚俐落纯白设计，保留了经典柜型的功能特色



个人置物柜满足移动办公收纳需求

室配置方式，均不约而同朝向越来越个性化、多元化发展，并从原来的传统与制式中解放出来。

举例来说，过往美国的品牌倾向以隔间或隔板将办公室的每个位置独立出来，产生“屏风工作站”概念，因此柜组很有可能就成为隔间元素，每个上班族的座位周边，就可以找到相对应的钢柜以满足各种收纳需求。

相较之下，地狭人稠的日本都会则完全走出不同流派，由于城区空间比较局促，因此日本商社办公室习惯采用共享收纳柜，钢柜很少散落在座位区中间，多半习惯将

柜组叠高为至少两层，并集中区域让柜组靠墙置放。这样的配置手法，至今仍然可在很多日剧的大商社办公室场景屡见不鲜，显示已成根深蒂固职场文化。

不论是美国、欧洲，或是日本，都可以找出不同的办公室配置偏好，也都代表着不同的文化认同与工作形态。

但新时代的办公室，早已逐渐打破地缘与文化的界线，而朝向将“为同仁创造幸福感”锁定为室内配置关键准则，也因此iStore在重新定位的过程中，大胆将原本笨重的钢柜变得轻巧，并一跃而为办公室创造休闲感、幸福感的抢眼要角。



兼具收纳、满足移动办公工作型态的iStore系列柜型

让高墙落下 创造更多交流

如何让占据空间的钢柜担起这个重任，从笨重变得轻盈呢？

答案就是不再让它“隐形”，打破过往单纯将之视为隔间，或让其“面壁思过”的呆板角色，让它正大光明进驻工作座位区之间，化身为引人入胜的风景。

尽管电脑、网络兴起后，纸本文件越来越少，一时之间电子化依然无法完全取代纸张在人们生活习惯上的角色，纸本具有一定的便利性，针对各种文件的收纳需求仍然存在。因此在IT设备与网络工具盛行的今天，钢柜在办公空间的配置方式，如今不一样的“角色”转换，从以往的“隔间”或是“纯粹收纳”取向，转变为“办公室交流催化剂”。

仔细探讨钢柜的形式，其实再单纯不过，

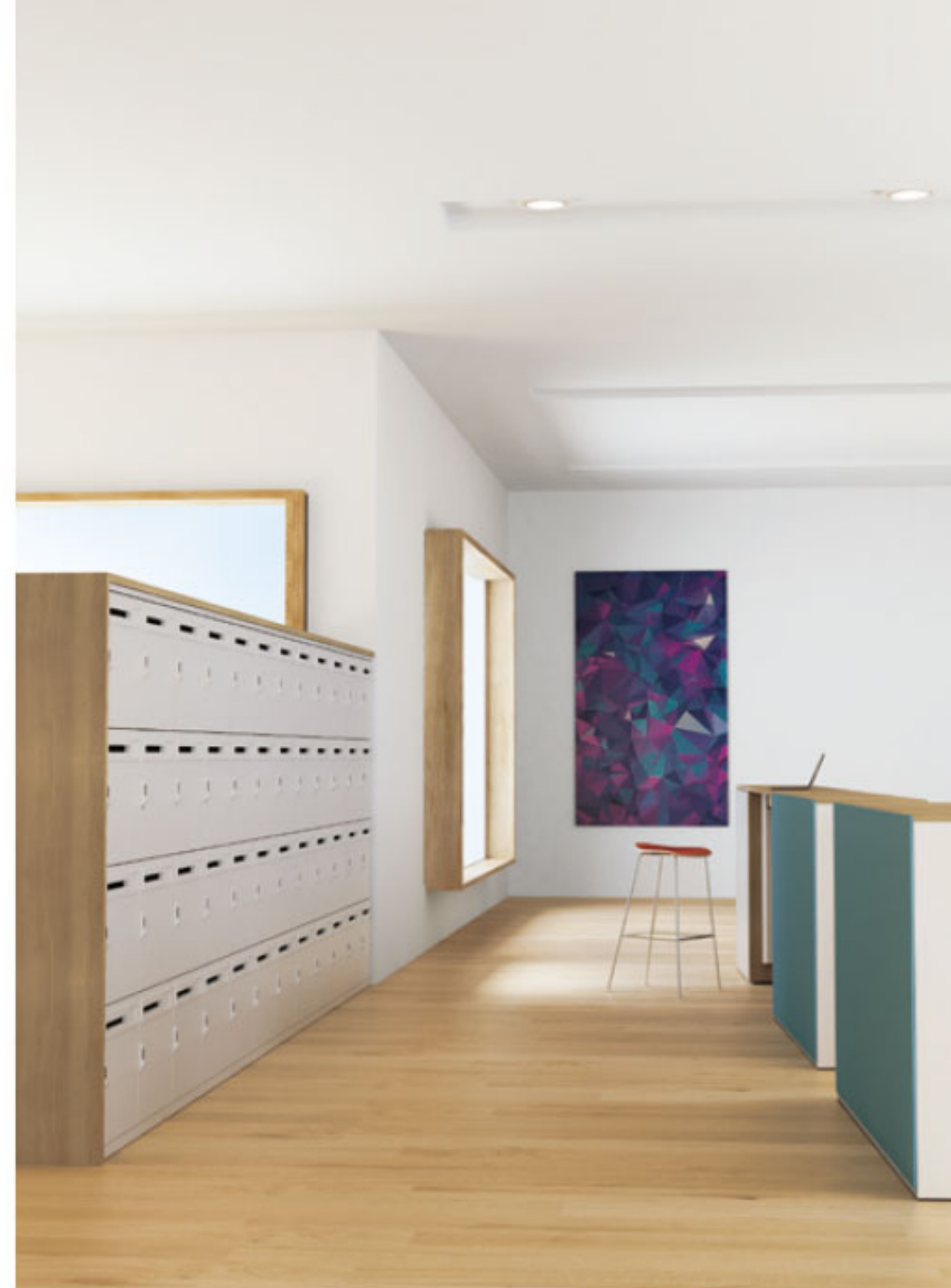
钢柜的使用机能与存在的必要性，在现今这个快速变化的时代，必须以用户需求为核心才能掌握设计关键。

无非隔板的组合搭配应用而已，但是根据不同使用方式，却能巧妙各有不同。

“办公空间真的需要那么多储物柜吗？柜组的形式跟用途又是什么？”钢柜的外观与机能，在重新设计的过程中不断的被思索和定义著。钢柜的使用机能与存在的必要性，在现今这个快速变化的时代，必须以用户需求为核心才能掌握设计关键。以畅销数十年的震旦第一代钢柜系列为例，多是因应柜组靠墙而立的思维而设计，但在办公形态与使



文件收纳与电源供应贴心设计



工作台设计成为工作交流站

用方式改变下，必须重新检视产品机能存在的必要性。

要解决办公室文件物品的收纳问题，经久耐用、容易移动组合的特性是钢柜产品在市场上广受欢迎、历久不衰的主要原因。当企业组织不断的成长或转型，钢柜能灵活的支持人们工作的需要，巧妙的应用在各类型的办公环境，不仅为企业节约了再购置收纳家具的成本，相较于木制收纳家具或室内装修，钢柜的经久耐用更为环保作出了贡献。

全球逐渐兴起的新思维，是将钢柜组合布置于工作区，不再一味认为将储物柜叠高就

可以增加收纳空间或区隔室内空间，反之，越来越多办公室选择高度较低的储物柜，就近配置在办公位的周遭，将单层钢柜当作“轻隔间”之用，甚至形成类似“工作台”的共享协作空间。

柜组化身工作台 集思广益更有效率

让方方正正的钢柜变身为另一种共享“桌面”，这思维需要一点想象力，但亦绝非天方夜谭，其实早已成为真实发生的趋势。

我们发现，对于80、90后的新生代工作者来说，交流共享空间特别重要，办公环境中设置可以让人轻松倚靠的工作台面，其实手肘撑着，就很容易变成交流谈天、讨论学习的小空间，就像让人放松的吧台一样。

一群人暂离自己的办公桌，共享一张宽敞的台面，摆好手机、笔电、平板，就可以很轻松地分享信息，甚至进行集思广益的脑力激荡。而这个“工作台”无须另外特意购置，由设计完善的钢柜组合起来，就可以立即担当这个重任，也是另类的“一物多用”。

关键在于，办公室不再需要那么多的储物空间，改变过往钢柜在办公室的配置习惯，除了让办公室整体视觉可以贯穿，创造空间的通透感，减少压迫；延伸并排的钢柜也可创造出长条形台面，除了可摆置物品，更可“净空”当作工作或交流的平台。A

今后的办公空间收纳设计，在满足用户需求的同时，适度的提升了办公环境的幸福感。钢柜在配置使用形态上的变迁，恰好具体而微体现了全球办公室空间营造，有了很明显的典范转移；而经典重生的iStore系列，正是顺应这股舒活风潮，再次一跃而起的耀眼之星。



足踝医师教你远离脚痛问题

自己的脚痛自己救

文/朱家宏·台中行健骨科诊所院长、足踝医学会常务理事



看更多健康常识

“脚是人的第二心脏”，我们的脚包括26块骨头、56个关节与118根肌腱，必须承受走路时2倍、跑步时6倍的身体重量。事实上无论是生物力学还是治疗技术，脚的治疗都跟一般骨科医学有所不同。

穿高跟鞋没有对或错，只有合不合适

“穿高跟鞋”对许多女性很重要，但长久下来容易造成疼痛、外形轴向、功能及关节活动角度过于弯曲导致变形等。而高跟鞋除了增高，在视觉上也可让小腿比例拉

长、脚变小，促进翘臀及挺胸的功能，甚至是许多服务业规定的服装。说实在的，和古代裹小脚有点像，都可以使女性走起路来摇曳生姿。

骨科教科书中直接写道：“拇趾外翻治疗的第一步：改变穿鞋的形式……”如果患者

“骨骺炎”不只发生在跟骨，只要有生长板的地方，就有可能会因为使用过当引起骨骺炎。

愿意这辈子都不穿包鞋、高跟鞋，当然没问题，但事实上来看诊的患者，往往都抱着更多的期待。所以我从来不会直接对患者说：

“你不可以穿高跟鞋，或任何包覆脚趾的狭长鞋子。”这就好像叫患者“不要走路”一样没有意义，因为患者做不到。

基本上，我并不是那么鼓励大家常穿高跟鞋，但是，我也不愿见到把所有足部疾病的原罪都怪到高跟鞋上，因为这观点也是不正确的。有人说穿高跟鞋会背痛，但有研究显示穿高跟鞋其实对背痛没有那么大的影响。我也曾刻意去查看穿高跟鞋会不会造成膝盖痛，有研究以肌电图测量大腿肌肉的电波变化，探究穿高跟鞋的人，坐下后站起来那一瞬间，肌肉用力是否会不平衡而导致膝盖痛，结果显示也没有相关。



虽然穿高跟鞋确实有缺点，因为后跟提高，压力都集中在跖跗关节上，对前足的压力过大，容易造成拇趾外翻、甲沟炎等状况。但是相对地，它也可以暂时舒缓某些疾病的不适感，比如说足底筋膜炎、跟腱炎，或是某些偏前方的踝关节毛病，穿高跟鞋可能还比较舒服一点。这也就是我常说的：没有什么对或错，重要的是要了解疾病产生的原因，理解可能产生的后果，之后选择你最适合的方式去做又何妨！

孩子脚跟痛是在“转大人”？

在发育期间，除了要注意小朋友能否长高外，也千万不要忽略了“莫名其妙脚痛”的现象；如果小朋友老是抱怨脚跟痛，很有可能是“骨骺炎”所致。骨骺炎不只发生在跟骨。基本上，只要有生长板的地方，就有可能会因为使用过当引起骨骺炎，但脚跟因为是运动、活动时应力最大的地方，所以也最容易发生跟骨骨骺炎。

对多数人而言，它是很神秘的病，也常常会被误诊为足底筋膜炎，可是它与足底筋膜炎的症状却不尽相同。

骨骺炎到底是怎么发生的？主要是运动太过剧烈所致。根据研究显示，骨骺炎的

痛风是体质与生活型态的混合表现，针对慢性痛风性关节炎的治疗，一定要从根本的控制尿酸值做起。

好发族群，多是八到十一岁的男生，女生就比较少。因为这阶段的男生活泼好动，患骨髓炎的机会较高。除了脚跟外，还有哪些地方容易发生骨髓炎呢？基本上，脚掌前端的跖骨头也会产生骨髓炎，有时候甚至会延伸到成人阶段，形成慢性问题，最后甚至要进开刀房。反而常见的跟骨骨髓炎，还不至于会因为延迟治疗让病症恶化到这么严重，一般保守治疗就可以有不错的效果。此外，髌骨韧带与膝盖连结处也有生长板，发炎后就形成“少年跳跃者膝”或“胫骨结节骨凸炎”（Osgood-Schlatter disease）。另外，像少棒选手因为手肘使用过度频繁，扭转过剧，容易患少棒肘，都是类似生长板的疾病。



- 骨髓炎的痛较为分散，不像足底筋膜炎的痛点集中在脚底。
- 若不小心引发了骨髓炎，可能多休息后症状就会缓解，不像足底筋膜炎，每天一下床就会痛，脚踩踏时也会不舒服。

其实，只要有正确的观念和因应态度，骨髓炎并不是很严重的疾病。首先就是要多休息，复原后，也不要忘记运动一定要适度，不要过头。其次，选择一副适当的鞋垫，会对症状的缓解有很大的帮助。比如说，市面上一些矽胶材质的“足跟鞋垫”（非足弓）就是不错的工具；它可以帮助小朋友的脚跟提高，力量就会向前分散，足跟的压力就会减少；此外，矽胶还可以有效分散每一步的力量，运动时会觉得比较舒服，没这么痛。

一旦小朋友发生了莫名其妙的脚跟痛，

要了解，它非常有可能是骨髓炎而不是足底筋膜炎，但也有可能是肿瘤，甚至是肌腱断裂、感染等等，虽然后者情况非常罕见。若要排除这些情形，找出正确原因，就应该要寻求专业医生协助，照X光来确认。不要再相信一些错误的观念，如“生长痛”、“转大人”、“转骨方”等等，或者在情况还不明了的时候，就跑去找国术馆、民俗疗法“乔一乔”。为了降低困扰，应建立正确医学认知，一旦发生状况，立即寻求专科医师的诊治才是正道。

痛风性关节炎 控制好尿酸值就不用一辈子吃药

由于痛风性关节炎不痛的时候，几乎没有任何其他症状，所以有很多患者在疼痛消解后便轻忽大意，然而，痛风性关节炎

后续若没有妥善处理，引发的后果是很严重的。正因为痛风性关节炎对关节的影响，不只是关节外观凸出一块而已，它还会侵蚀关节，造成退化性关节炎；严重的话，关节甚至很可能会溃烂，整个功能被破坏殆尽，到最后只能进行关节融合术补救，而且从内科的观点来看，痛风性关节炎甚至有可能造成肾功能衰竭。

所以，针对慢性痛风性关节炎的治疗，一定要从根本的控制尿酸值做起。然而，很多人希望能根治，却又害怕长期服用药物会伤身体，所以讳疾忌医或寻求某些民间疗法。

痛风是体质与生活形态的混合表现，想要依靠所谓民俗疗法改变遗传基因，或根治容易罹患痛风的体质，实在有点异想天开。相对地，怕降尿酸药物伤害身体，而不去积极治疗自己的慢性痛风也是错误观念，其实并非患者有痛风就必须一辈子吃降尿酸药，如



果患者改变生活形态，并配合降尿酸的药物，让血中尿酸值持续维持良好，之后可能就可以停止服用。

人体是经过数十万年的演进而成为现在的形态，其设计原本就不是要让我们承受现代饮食中这么高的普林量，所以饮食控制对痛风性关节炎的治疗，当然是有必要的，但很多人谈到痛风，往往只谈饮食控制，其他的就不管。其实，饮食控制只是生活形态改变的一个面向而已。因此良好的生活形态，多喝水、不过度疲劳及过度运动或熬夜或突然大吃大喝，才是最关键的因应方式。

Q 气垫鞋一定有益健康？

正解：当脚变形或有不稳定的状况，比如脚往内倾斜或往外倾斜很严重，当你穿更软的鞋子时，就会内倾或外倾得更严重。

Q 穿宽楦头的鞋子，脚就比较舒服？

正解：未必。楦头宽，理论上可以让脚趾头的活动比较好，可是有些看似很宽，前面脚趾头下探的空间却不足，那也没用。如果楦头过宽，中足部固定不够而滑动，反而造成肌腱疲劳及疼痛。

Q 旧鞋比新鞋好穿？

正解：当鞋子磨损到一定程度，应该要换掉。磨损得厉害的鞋，会令脚跟倾斜。而运动鞋穿久变薄，它的吸震功能也会变差。 **A**

本文出自：时报出版社《自己的脚痛自己救》



Check list

关于脚痛的十大误区：

- (×) 气垫鞋一定有益健康？
- (×) 穿宽楦头的鞋，脚就会比较舒服？
- (×) 有空多踩健康步道可以养生？
- (×) 旧鞋比新鞋好穿？
- (×) 平日不运动，周末运动就够了？
- (×) 鞋子会愈穿愈大，所以要买紧一点、小一点？
- (×) 手术后就不能穿高跟鞋？
- (×) 孩子脚跟痛是在“转大人”？
- (×) 糖尿病足很难照顾？
- (×) 冻甲（甲沟炎）拔掉趾甲就会痊愈了？

以上十大误区通通都是错误的！



图：震旦家具



观自得升降主管桌

震旦家具新品上市

开启SPACE + 空间新体验

图·文 / 震旦家具



看更多震旦精彩内容

当技术迅速地改变我们的社会和环境，也推动着办公空间的进一步发展。所以办公空间应该怎样？它是容纳办公人群及其办公所需的场所，满足办公活动需要；它更是通过空间与设施的形式和适度的陈设，为办公人群提供与其工作主题相应的舒适、愉悦的空间。下述即是震旦「用户为中心」的空间解决方案新品。

震旦认为「SPACE+」代表着空间的无限可能。「+」代表的是：开拓、探索完美的空间解决方案，即可实现现代办公空间对于效率、健康、舒适的诉求，以「用户为中心」的空间解决方案时代已来临，下面一起欣赏震旦2019「SPACE+」系列新品。

Private Office

——关键词：内敛精致、现代科技

Inline主管桌运用利落的线条，融入几何形状，呈现简约时尚，且具有质感的视觉效果。满足当代主管个人办公、物品收纳、多

人洽谈等多种办公行为需求。演绎时尚简约、具有科技感的当代主管空间。

另一个值得关注的是，震旦“升降”家族又强势新添一员——观自得升降主管桌！它延续禅风系列的设计风格，传承东方文化与美学，内敛大气，线条简约，营造“空”与“静”的空间特征，禅式风格与现代科技的完美结合，坚持设计理念的同时放大产品附加价值。升级款在收纳性能提升的同时，更加注重细节的精致处理。

观自得升降主管桌配置了72~118cm可自由调节桌高的升降功能，直观的桌高数字显示屏及三档智能记忆设计，轻松切换坐、站姿态，支持健康智能的现代办公生活。



Inline主管桌

Social Plaza

——关键词：公共、共享、协作

北欧设计在全球范围内受到了高度的赞赏和认可，此次震旦携手丹麦著名设计团队雅各布·延森设计（Jacob Jensen Design），倾力打造自然、简约、精致的公共空间系列产品。

“SØM”在丹麦语中意为“车缝线”，设计概念的灵感来源于沙发面料的缝合工艺。设计美学中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。模块化的产品设计能够轻松适用于协作、公共、半私密等空间。

Creativity Center

——关键词：高效、幸福感

作为震旦明星款升级的钢柜系统，i Store以丰富多样的柜型组合，满足个人及团队协



i Store

作等不同工作形态下的收纳需求，适用于主管、职员、培训、公共等多种现代空间。

全新升级的i Store增加钢木结合柜款型。钢制的强大抗震功能与板式的灵活多彩契合，更易于与不同系列进行空间整体的搭配应用。

收纳作为空间方案里不可或缺的一部分，在创造个人、协作等空间隔断和功能界定方面扮演着重要角色。震旦在全新升级的i Store增加丰富的储物细节，深入办公环境的方方面面，多种配件如挂钩、系统化个人收纳柜满足办公人性收纳需求，增添人性关怀。

我们主张更好的空间体验是：注重用户效率，更注重用户的身心健康；重视空间坪效，更重视空间的舒适氛围；关注集体产值，更关注集体的创造力与幸福感；最主要的莫过于优质的多用途空间，并因此提高人们的工作效率。震旦始终坚持给顾客全方位、人性化的办公环境，让办公生活更美好。A



SØM

WE · TOGETHER

超越 · 蝶变 · 升华



超越 · 蝶变 · 升华

震旦家具2019年 全国经销商年会隆重召开

图 · 文 / 震旦家具经销

2019年1月12日，震旦家具一年一度经销商年会在上海顺利召开，来自全国各地共26家经销商伙伴共同见证震旦在2018年的超越，共同聆听我们如何在2019年通过蝶变进而升华！

1月12日上午九时整，会议在热烈地掌声中正式开始！首先迎来周启正常董的开年致辞，致辞表达了对经销市场的期望与希冀，希望一九年经销市场能够充满活力！

接下来会议进入正式议程，上午进行的是本次年会的第一阶段——由震旦家具经销群、商品部、创新中心等部门为大家讲解2019年新政策、新商品以及新空间搭配理论等。



看更多震旦精彩内容



周启正常董致辞



崔少方副总经理对2019年政策进行说明



优秀经销商合影留念



杰出经销商合影留念



卓越经销商合影留念

在经销群的回顾与展望中，以视频的形式带领大家回顾了2018年。2018年我们与经销商伙伴们共同经历过许多：有相互协办的活动，有共同经历的培训，也有震旦为所有经销商提供的行销、资源支持等等，视频虽短，回忆不少！在场的经销商和同仁纷纷看的回忆起过去的2018。

过去终究已逝去，未来才是我们要努力的重点，紧接着，崔少方副总经理讲解了2019年经销群的政策方向，2019年将集中于对经销商的辅导和支持，努力做好教育训练在地化、策略辅导在地化、做好全方位商品支持等，都是2019年的工作重点。

正所谓兵马未动粮草先行，2019年想要有好的业绩必须要先有好的商品做支持，因此，这次经销商年会特邀创新中心高曰菖总经理、商品部Charlie、创新中心Jaxston以及李明，

通过他们的讲解，我们对新商品有全面的了解，从会场的反响来看，经销商对新商品的反应十分热烈，想要赶紧对新商品一睹为快。

下午所有经销商及同仁前往园区一睹新年第一波新品，在新品展示上，大家可谓是看花了眼。通过创新中心高曰菖总经理、Jaxston资监对商品的专业详细解释，大家对新商品有了初步了解，在接下来的商品参观过程中，大家都积极沟通商品细节等等，现场好一番热闹景象！

晚上17:30，行程进入了最令人激动的颁奖环节，大家一整年的努力和成果都将在此刻得到表彰，本次颁奖典礼共有12家经销商荣获2018年度绩优经销商，其中优秀经销商7家，杰出经销商4家，卓越经销商1家。

颁奖结束，所有经销商家人和同仁们共渡一年一度答谢晚宴。在欢声笑语中开启了新一年的征程！**A**



馆藏特写

震旦博物馆藏南朝神兽（下）

图·文 / 震旦博物馆

上一期我们介绍了馆藏神兽的定名，这一期我们将分析这件神兽的历史年代、原属位置以及流转过程。



看更多精彩活动

震旦博物馆藏神兽的年代

石雕有翼神兽可上溯至东汉。东汉末年及两晋此类神兽几乎绝迹，这和魏晋时期反对厚葬政策相关。根据《宋书·礼志》记载：建安十四年，魏武以天下凋敝，下令不得厚葬，又禁立碑。又记咸宁四年晋武帝司马炎诏令：此石兽碑表，既私褒美，兴长虚伪，伤财害人，莫大于此。一禁断之。直到南朝，此类神兽才再次出现。

南朝历时169年，神兽几乎贯穿始终，其艺术风格在不同时期亦有区别。一般看来早期神兽造型有颈短肥，脊平直，雕饰简朴的特点。而中晚期神兽颈部斜长，脊线曲转流动，雕饰繁密。所以从风格入手，震旦博物馆藏此件神兽应为南朝中晚期作品。

除了风格分析之外，神兽尺寸也是解读其年代的辅助线索。纵观南朝神兽，独立完整的神兽基本在3米左右，少数达到4米。而馆藏神兽高度仅120公分，实属特别。值得注意的是，南朝神兽中有三类小型神兽可供我们进行比较。首先是子兽，这类神兽不单独出现，多依托于母兽腹部下方，雕琢相对粗糙。由于被母兽身体遮挡，子兽背部刻画相对简略。

其次是柱头兽，这类神兽亦不单独出现，多站立于石柱上方，刻画也相对简略。第三类小型神兽是独立存在的，目前已知数量不多，均集中于

震旦博物馆藏神兽



震旦博物馆主入口陈列

丹阳地区，其中烂石弄、巨竹村发现的最具代表性，观其风格、造型均与馆藏神兽颇有相似之处，应是同一时期作品。丹阳是齐、梁两国帝王的祖籍，皇室去世后陵墓多修建于此。因此馆藏神兽年代可进一步定位至南朝齐梁年间。

震旦博物馆藏神兽的原属位置

上文中探讨了齐梁时期丹阳地区发现的神兽同馆藏神兽在风格及尺寸上的相似性。因此我们可以认为震旦博物馆藏神兽的原属位置从宏观上而言也应属于丹阳地区。

从微观上来看，此类神兽应置于通往帝后、王侯等高等级墓葬前的神道两侧。后世唐人《封氏见闻录》中也有相关的记载：秦汉以来，帝王陵前有石麒麟、石辟邪、石象、石马之属。一般而言同神兽组合出现的还伴随有其他石质文物。其中帝王级别以梁文帝之建陵保存最为完整，其中包括：神兽一对、石柱一对、石碑一对、石础一对；王侯级别则以萧秀墓为代表，包括神兽一对、石柱一对、石碑两对。同样是神兽，帝王同王侯间有着明显的区别，王侯神道两侧神兽均无角，而帝后级别则有角。震旦博物馆藏神兽头上装饰两角。因此可以认为其原出于丹阳地区，位于某齐梁帝（后）陵墓神道的左侧。

震旦博物馆藏神兽的流传

震旦博物馆藏神兽为2007年3月20日纽约苏富比拍卖所得。原属于位于水牛城的Albright-Knox Art Gallery，上世纪40年代由当地的著名化学家兼收藏家Arthur Michael捐赠。

Arthur Michael先生喜好收藏，特别是对于亚洲艺术偏爱有加。其收藏涵盖中国、印度、东南亚的多个地区的青铜、陶瓷、石雕等。Arthur Michael的收藏顾问是其好友，著名的艺术史家Ernest Fenollosa，两人曾于1880年游历亚洲，其间Fenollosa带领Michael接触了诸多的亚洲艺术品，震旦博物馆藏神兽很有可能是Michael在Fenollosa的建议下购得。

1942年Michael离世，他将其部分收藏捐赠给家乡水牛城的Albright-Knox Art Gallery，这其中就包含了本件神兽，但是由于这家美术馆的展示和研究多以近现代欧美艺术品为核心，因此神兽基本上没有公开展出的机会。2007年Albright-Knox Art Gallery为了自身的发展筹措资金，决定将Michael先生捐赠的部分藏品委托苏富比进行公开拍卖。这在当时的美国博物馆界也引起了一番争议，当年的华尔街日报就此刊登了连续的文章进行讨论，终究此件神兽还是没能继续留守水牛城，而是漂洋过海又回到了它的原生地中国，来到了位于上海的震旦博物馆。A



明宣德·青花凤纹样稿

宣德青花瓷上的凤纹，椭圆首、细长颈、鳞片身，尾巴长如飘带，与古书描绘不远。(图一)

古器物学讲座——明宣德青花瓷研究专题②

凤纹样稿形纹设计

文／吴棠海·图／震旦博物馆

凤鸟是古代传说的百鸟之王，也是具有吉祥意义的瑞鸟，常见于宣德时期的青花瓷上，作为全器的主纹。由于凤鸟属于神话性的动物，与龙纹一样需要云气和花卉的衬托，配合瓷器形制绘于内外器表上，因此本文先介绍宣德青花瓷上凤鸟纹饰的基本特征，再选取敞口碗、四方炉、蟋蟀罐及高足碗等品类，说明以凤鸟为主题的形纹设计。



明宣德·青花碗

碗的外壁绘画缠枝花卉双凤纹，以首尾相接的形式环绕一圈，营造前后追逐的景象。(图二)

一、凤纹样稿

古书记载的凤凰特征，是鸡首、燕颌、蛇颈、龟背及鱼尾，具有五种色彩，高约六尺，可以依据鸣声来区分雌雄。宣德青花瓷上的凤纹，虽然没有完全吻合，但是小头、细颈、鳞身及长尾的形状，与古书描绘不远。

例如图一之宣德时期凤鸟，椭圆首，短勾喙，颈部细长如蛇，双翅开展做飞翔状，尾巴分成二条飘带，飘带二侧皆有细密的羽毛，犹如水草一般，头部和颈部的羽毛亦随风飘展，缓缓飞升。

此种优雅的姿态亦可见于其他宣德时期的青花凤鸟上，只是局部画法略有不同。有的凤鸟头部呈现浑圆的椭圆形，鸟喙尖细；有的凤鸟尾巴为二长一短的飘带式组合，或在其间加上灵芝纹装饰；也有的凤鸟尾羽弯曲如卷草纹，或是分成五束，侧边突出三角形，如旌旗飘扬。

多元化的造形显示，宣德时期凤鸟是在神话传说的基础上，按照时人的领会而绘画

的，因此呈现同中有异的形态。

二、凤纹碗形纹设计

宣德青花碗的形式有敞口和直口之分，碗壁或斜或曲，若以凤纹装饰时，大多绘于敞口碗上。

图二为明代宣德时期的青花碗，口沿外敞如喇叭状，器壁向下倾斜，逐渐往内收窄，底部具有圈足。口沿内侧勾勒卷草纹，外表以壶门纹边框内填圆珠纹托底，碗心及外壁都以成对凤纹为饰。

碗心处的凤鸟左右并列，以上下相倒的形态呈一升一降之势。外壁的凤纹如图所示，凤鸟昂首，双翼开展向前飞翔，修长的尾羽加饰灵芝，以首尾相接的形态环绕一周。凤鸟周边散布缠枝花卉，组成穿花凤鸟之题材。

相同的纹饰亦可见于景德镇珠山官窑遗址所出土的明宣德青花凤穿花纹碗上，是凤纹在青花碗上的共同布局。



明宣德·青花四方炉

炉体外壁勾勒菱花形边框，框内绘画上下相倒的双凤纹，产生一升一降的动感。(图三)

三、凤纹四方炉形纹设计

青花四方炉是宣德时期特有的品类，目前所见的存世品数量稀少，表面以穿花凤鸟为主要纹饰。

图三为明代宣德时期的青花四方炉，炉口呈方形，口沿向外出唇，颈部短直，腹部外扩为上下皆窄、腰部最宽之状，底下有四个如意折角足。口沿环绕带状灵芝纹，颈部书写年款，并以朵花纹装饰，足部勾勒云纹。

炉身外壁分别绘画一个菱花形开光，开光内部绘画双凤。凤鸟皆为椭圆首和二长一短之飘带尾造形，双翅开展，以首上尾下或尾上首下的姿态并列。二者的喙尖和尾端朝内，身躯倾斜相对，配合菱花形的边框，营造出上下追逐、环绕花丛间的动态。

炉身四壁有二宽二窄的变化，器面纹饰也在基本构图上加宽或缩窄，运用菱花形的边框，突显凤鸟穿花纹在器形上的表现。

四、凤纹蟋蟀罐形纹设计

青花蟋蟀罐也是宣德时期特有的器物，表面除了龙纹、海怪、瑞兽、禽鸟、花卉及瓜果之外，也以凤鸟为饰。



明宣德·青花蟋蟀罐

盖面绘画单凤，罐体绘画双凤和云气纹，配合圆柱状的造形，环绕器身一圈。(图四)

图四为明代宣德时期的青花蟋蟀罐，罐体呈圆柱形，上方加盖，盖面下凹为「坐盖式」，中间有孔可加盖钮，底下具有窄圈足。盖面边缘环绕一圈朵花纹，中间和罐体外壁绘画凤纹。

盖面上的凤鸟回首，水草般的尾羽顺着圆形器面环绕，双翅展开冉冉飞升。罐体外壁的凤鸟成对出现，长长的尾羽状如卷草或旌旗，朝后飘扬，周边散布云朵，在环状器面上产生彼此追逐的效果。

五、凤纹高足碗形纹设计

宣德时期的青花高足碗有圆形和葵花形二

类，前者以凤鸟为纹时，大多如敞口碗一般，采用成对双凤纹环绕杯体的状态，后者则会配合器形作开光式的设计。

图五为明代宣德时期的青花高足碗，碗体呈十棱葵瓣式的造形，内底书写年款，外壁如图所示，在每个葵瓣上勾勒菱花形开光，开光内部绘画双凤，以一上一下的姿态营造上下追逐的动感。

类似的纹饰亦可见于北京故宫博物院所收藏的宣德时期青花葵瓣式高足碗上，甚至该馆所典藏的宣德时期青花葵瓣式洗也有相同的双凤纹，可见此类成对凤鸟、分组装饰的形态，特别适合葵花造形的品类。A



明宣德·青花高足碗

碗体做成十葵瓣造形，分别绘画菱花形开光与双凤纹，风格精巧雅致。(图五)

明代宣德时期的青花凤纹在神话传说与时人领会中发展出不同的形态，配合器形做单一式、成对式或群体式的布局，展现同中有异的风格。下期将以松竹梅岁寒三友图纹为题，介绍此类纹样的设计概况。



BOOK 震旦博物馆 出版丛书介绍 藏品图录



北齐 飞天像

上海 震旦博物馆座落于黄浦江畔，馆体建筑由安藤忠雄所设计，馆内收藏玉器、陶瓷器、佛像及画像石刻等古代文物，倡导以「料工形纹」为核心的古器物学研究，推广古代器物的艺术鉴赏，



战国晚期
玉兽首大带钩

将古物之美融入现代生活中，力行生活美学的实践。

本书是上海震旦博物馆的开幕馆藏图录，书中收录88组件的馆藏珍品，展阅此书犹如打开文化的宝盒，文物精粹尽收眼底，值得收藏与阅览。 **A**



元代 青花双鱼藻纹大盘

【内容精选】

- 1、本书内容按照历代玉器、古代陶俑、青花瓷器、佛教造像及画像石刻等项目编列，方便读者检索。
- 2、延请本馆专家撰写导览专文，说明古器物学研究的新方法与各种品类的发展过程。
- 3、每件器物皆有详细的中英文介绍，部分藏品增加局部特写，提供读者研究与鉴赏。

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、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：“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



馆藏 精粹赏析

文／吴棠海 · 图／震旦博物馆

青花天球瓶是受西亚文化影响而产生的品类，最初创烧于明代永乐时期景德镇窑，到了宣德时期继续烧制，除了造形纹饰与前朝相仿之外，宣德时期的天球瓶具有年款，是鉴别两朝作品的重要依据。

例如 本期所要赏析的天球瓶，瓶口浑圆，颈部垂直向下，略显粗长，肩部圆缓往下倾斜，腹部朝外扩出如圆鼓状，器底微向内凹，没有圈足。由于它的腹部圆阔而硕大，好像从天而降的圆球一般，所以命名为“天球瓶”。

瓶身外表布满青花纹饰，口沿下方用细笔勾勒卷草纹，卷草纹之下横向书写「大明宣德年制」六字楷书款，字体规整清秀，颈部及腹部通体绘画云龙纹，作为全器的主纹。

龙纹翘鼻张口做回首状，修长的身躯以起伏的状态环绕瓶腹一圈，背脊上缘竖立脊板，体表布满鳞片，四肢朝外开展，趾爪尖利如钩，头顶上的鬃鬣和肢肘处的关节毛皆迎风飘扬，姿态颇为雄健。

由于龙纹配合器形环状回绕，观者必须转动瓶身才能看到完整的龙形，产生“一转龙首、二转龙身、三转龙尾”的布局，呈现宣德皇帝“一统山河”的帝王气势。 **A**



明宣德 青花云龙纹天球瓶
高44.5公分／震旦博物馆提供



震旦集团物资捐赠

新春送温暖, 红红中国年 ——上海普陀区云集曹杨养老院

图·文/震旦集团

为弘扬尊老、爱老、助老的传统美德，践行回馈社会。1月17日下午，震旦集团行销室、营会部、物流部四名志愿者来到上海普陀区云集曹杨养老院，为养老院捐赠9件家具，改善老人的生活，助力幸福晚年。



看更多爱心公益

1月 17日，上海普陀区云集曹杨养老院热闹非凡，老人们在此翘首以待。他们在等什么呢？

“来了，来了”。震旦集团行销室、营会部、物流部的志愿者们来到养老院，为老人

们带来了9件家具包括：电脑椅、圆凳、更衣柜、沙发、中茶几，改善老人的生活，助力幸福晚年。

震旦集团与上海市慈善基金会长期合作，两周前了解到云集曹杨养老院需要改善环



志愿者搬运家具

境，想为老人做点实事。据悉，上海市普陀区云集曹杨养老院成立于2015年2月，属于民办养老院，现有核定床位96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87岁、失智失能老人占20%以上）。全院现有住养老人96人，属于上海市中心城区的养老机构。养老院收费不高，资金有限，物资匮乏。

养老院拥有欧式复古的建筑风格，仿佛置身于某个艺术殿堂，卸货的师父们打趣地说，“今天不是来捐赠的，而是来送古董家具的。”接着，志愿者们小心翼翼地把沙发、更衣柜等家具搬进了底楼老人们活动的阳光房中。

经过工作人员的组装后，一件件崭新的家具呈现在老人们面前。志愿者们向老人们逐一介绍使用方法，并为老人们送上由衷的祝福。老人们迫不及待地坐舒服的沙发上，忍不住向志愿者们竖起大拇指。一位老大爷握着志愿者们的手说道：“你们真好啊，来看我们，过来方便吗……”

震旦集团公益捐赠让云集曹杨养老院旧貌换新颜，为老人们休闲、看电视、晒太阳提供了更安全、舒适、安全的休憩环境。

安装摆放完毕，志愿者们和老人们在“红红中国年、浓浓敬老情”的海报前合影留念。

社会需要爱的传递者，需要尊老、敬老、爱老的精神，为老人们创造一个更好的生活环境颐养天年，是应尽的社会责任，也是对老一辈浓郁的爱与担当。A



上海云集曹杨养老院正门

即使我们自身力量有限，但社会爱心无限。同时也呼吁更多的人能积极参与震旦公益，饮水思源，回馈社会，让社会更加和谐幸福。

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



AP 8100
生产型 黑白数字印刷系统



了解更多品牌信息

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 400-920-6568 | 800-820-0168

www.aurora.com.cn/oa/

震旦
AURORA

震旦云商 您的办公服务专家



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12楼

服务热线 800 820 0168 | (021) 58794647

www.auroramall.com.cn

震旦
AURORA