

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦
AURORA

名人讲堂

EMBA名师之一——卢希鹏
随经济时代下的创业家精神

艺文绘宴

馆藏精粹赏析
青花竹石芭蕉纹玉壶春瓶



1971年7月创刊 · 发行49年4个月

NOVEMBER 2020 十一月号 No.592

新世代崛起 打造跨界领导力

常觉得团队不给力吗？
将新世代的数位思维特点变决胜点，让团队跟你一同起飞！



扫码关注
更多精彩等着您



大师专栏 >> 日本企业经营之圣、京瓷和KDDI创办人
稻盛和夫——提升并维持人格

震旦月刊 欢迎订阅
AURORA MONTHLY

悦作

震旦
AURORA

编辑台上
DITOR'S WORDS

转换思维 突破重围

在新 冠肺炎全球流行之际，市场上存在的不确定性影响着企业发展；领导者如何在非常时期，做出清晰明确的决策，带领团队走向正确的方向，更显重要！

而随着新世代的来临，企业领导者的思维也必须与时俱进，养成跨界、跨境、跨世代的能力，才能与数位时代快速接轨。本期【封面故事】“新世代崛起，打造跨界领导力”，探讨跨世代的领导、沟通模式与以往有何不同？如何运用新世代的特点，成功塑造独有的职场竞争力？

人资专家黄至尧认为，随着疫情延续，外部环境持续恶化，员工不安全感也随之提高；所有领导者都需要思考如何营造并强化团队同仁的“归属感”，让同仁发挥个人价值，同时产生使命感和成就感。因为归属感与组织绩效息息相关！

人资专家兰培生则以OKR（绩效管理）来谈新世代领导，他认为要能带领新世代成功实施OKR，必须改变过去的KPI管理观念；打破传统的静态管理观念与作为，以新的领导思维与行为模式迎接新的OKR领导管理模式，并适时做好及时的动态调整，以万变应万变，才是生存的真理。

今年刚踏入职场的新世代，虽然直接面临“如何在疫情之下，突破大环境逆势”。但是其实不论是新人或是职场老手，甚至是企业都必须转换思维，跳出框架、成功跨界，将危机化为转机。A



《震旦月刊》主编
苏美琪 Maggie Su

震旦月刊
AURORA MONTHLY

1971/7/1号创刊 · 2020/11/1出版

创刊人 陈永泰

发行 震旦(中国)投资有限公司
发行人 孙大成
地址 上海市浦东新区富城路99号
震旦国际大楼36楼
网址 www.aurora.com.cn

主编 苏美琪
企划 于蒂、徐千惠
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，分享经营管理及人文欣赏知识，其文章均为作者之意见，不代表本社之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本社书面同意，不得转载本刊任何图文。本月刊所使用之商标或著作皆属权利人所有。



四川峨眉山有“震旦第一”石碑，古印度以“震旦”来称呼中国

震旦 旭日东升

“震旦”是东方日出之意，象征着光明与希望，震旦集团承袭源远流长的历史脉脉，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。

PleasureWork AN AURORA COLLECTION by Chi Wing Lo

震旦(中国)有限公司办公家具事业 上海市嘉定区申耀路369号 201818 | 电话: 021-5916-1010 | 全国服务热线: 800-820-0168 / 400-920-6568
Aurora (China) Co., Ltd. Office Furniture Business Division No. 369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai 201818 | Tel: +86-21-59161010
Service Hotline: +86-800-820-0168 / +86-400-920-6568



www.aurora.com.cn

wechat



封面故事 COVER STORY

08 领导也需要超前部署

一场疫情带给全球巨大考验；更促使企业面临新世代崛起与数位转型思维的双重冲击，如何超前部署带领团队对抗疫情所造成的影响，将是未来领导人最大的课题。

文/苏美琪

10 如何带领团队起飞 让新世代拥有归属感与幸福感！

文/黄至尧

14 从OKR的管理谈新世代领导 打破旧思维 挑战自我管理

文/兰培生

名人讲堂 Celebrity Talk

18 EMBA最受欢迎名师之一——卢希鹏 随经济时代下的创业家精神

文/天下杂志出版社

经营广场 Business

22 从CEO到自媒体，不可不懂的公关技巧

文/丁菱娟

26 卓越领导力，从自我觉察开始

文/薛冬霞



编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 转换思维 突破重围

文/苏美琪

大师专栏 Master Column

04 提升并维持人格

编译/稻盛和夫专栏

大师轻松读 Master 60'

06 硅谷传奇教练

比尔·坎贝尔的带人心法

编译/大师轻松读



玩味设计 DESIGN

30 令人赞叹的光影极致——城市篇 黑夜亮起来！一起嬉游城市光影

文/李俊明

乐活人生 LOHAS LIFE

35 癌症有办法预防吗？ 3步骤，积极防癌扭转致癌基因

文/江坤俊



跃升震旦 AURORA NEWS

39 震旦集团成立55周年 推动数位转型 以顾客需求为核心 提供企业防疫解决方案

图·文/震旦集团

42 感受空间凝练之美 震旦家具携知名华人设计师 卢志荣发布新品“悦作”

图·文/震旦家具

44 再获行业认可 震旦家具荣获“第八届中国医院建设 十佳医院家具供应商”称号

图·文/震旦家具

震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 民·潮——月份牌珍稀画稿与 二十世纪时尚潮流展 暨震旦博物馆A2试运营

图·文/震旦博物馆

艺文飨宴 ARTS PLAZA

48 古器物学讲座——中国古代陶瓷专题⑩ 唐代长沙窑

文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍 ——认识古玉新方法

文/吴棠海

53 馆藏精粹赏析 ——清乾隆 青花竹石芭蕉纹玉壶春瓶

文/吴棠海

爱心公益 LOVE ACTION

54 重阳敬老 情暖夕阳 震旦集团物资捐赠 上海康逸敬老院

图·文/震旦集团





INAMORI 稻盛和夫

文/天下杂志出版社

Photo@ (CC-BY-SA-3.0)

日本企业经营之圣、京瓷和KDDI创办人

提升并维持人格

直升机不转动桨叶，就无法对抗重力。同样地，要维持住心性的水准，就必须经常学习，经常反省才有可能。更何况要提高人格和心性时，就必须更努力学习了。

不管多么卓越的人，只要没有反复地自省，他的卓越就无法持续。例如，从事了某样学习、参加了这种会议，或是看了书而得到了启发，觉得哇~实在太美妙了。但是，心灵的水准却不会因为感动就一直维持在高档，因为只在发生的瞬间上升了。心灵的水准是在不断反复行动之下才得以持续的。

这正好和飘浮在空中一事相同。心灵水准的提升，就

像由趴在地上爬行的状态向上升到飘浮在空中的状态一般。飘浮的状态，就是持续有能量供给的状态。以直升机为例，不转动螺旋桨就不行；火箭则是没有喷射发出能量，就不可能克服地心引力升空。同样地，要维持住心灵的水准，就必须经常学习，和经常自省。更何况要提升人格提高人性时，就必须学习更多才有可能。

当觉得哪位经营者很卓越很伟大，但是年龄增长之后

就成了普通的人，或是再也不卓越的道理，我也是好不容易才懂的。事实上那个人或许有过伟大的时期，但随着他的想法不再卓越，他的公司也随之衰退的例子比比皆是。

换句话说，四十几岁、五十几岁的全盛期时拥有卓越的想法，也有强烈的企图心，公司也极为繁盛。但是，随着年龄的增长想法逐渐改变。这是因为没有经常地补充营养，也就是没有摄取自省的养料才会愈来愈差的。

KAZUO

即使在宗教界里，这类的例子也并不少见。人称高僧的人里，年轻时做过极为严苛的修行而拥有了不起见识的人，一旦上了年纪，有些人就会不再有见识。确实，这个人真的有过极为严苛的修行，到达了顿悟的境界，心灵的水准和人格都达到了某种程度。但是，要持续下去就要持续有同等的修行才有可能。没做到就会立刻恢复到原来的样子，这是人的本性。因此，某人伟大或不伟大，是取决于那个人现在的生活方式的。

例如，就算像我一样的人，就算没有痴呆也可能会怠惰下去，一旦怠惰就失去了价值。是否经常反省，是不是拥有反省的人生，就成为了人们是否向上的关键。

因此，盛和塾里讨论这些是非常好的事，而且不要听过一次就算了，还要再听一次才对的。再听一次就会有新的发现；上一次听了非常感动，觉得的确如此，自己也想要付诸实行，但是每天做的都是相反的事。或是有



了强烈的感受，自己认为不能这样下去，必须要改变的想法是好事。

心灵的问题，我认为就是必须不断反复地聆听同样的东西，听过之后再改变自己下去。我希望各位能了解，来到盛和塾，对于现在来说是有意义的。也就是来到了

盛和塾，要以经营者身分生活时，或是要度过这只有一次的人生下去时，就要提高人性成为杰出的经营者。这件事对你自己，或是对你周围的员工和其他人，都是件非常好的事。而且，这事还比不够高明的钓鱼或高尔夫球要有趣得多了。A

要维持住心灵的水准，就必须经常学习和经常自省。要提升人格提高人性时，就必须学习更多才有可能。



硅谷传奇教练 比尔·坎贝尔的带人心法

编译 / 大师轻松读



看更多精彩内容

今日的公司要成功，就需要有像社群一样合作的团队，一心一意做对公司有益和正确的事。但这种事不会自然发生在一群人身上，尤其是野心勃勃的优秀人士；因此你需要有人担任团队的教练。

比尔·坎贝尔 (Bill Campbell) 确实是一名教练，他曾在1974年至1979年间担任哥伦比亚大学美式足球队总教练。直到39岁离开球队后，进入智威汤逊做广告业务，在此之前根本没有去过硅谷，也没有创业经验。

但他指导过的人包括Apple创办人贾伯斯及Google创办人赖利·佩吉等，以及Alphabet现任董事长艾力克·施密特、eBay前执行长约翰·杜纳霍 (John

Donahoe)、Twitter前执行长迪克·科斯托洛 (Dick Costolo)、现任Facebook营运长雪柔·桑德伯格 (Sheryl Sandberg)。光是前述两家公司相加，还没计算其他公司，市值就已经超过1兆美元。

当大部分的人发现，表现杰出的人士往往最需要教练辅导都会大感惊讶。因为杰出人士表现出色，大家都以为他们没什么问题，然而强大的自尊与自信，通常也伴随着不安与个人的不确定感。高效人士很

难交到朋友，因为每个接近他们的人似乎都别有所图。事实上，他们依旧需要有人肯定，需要知道有人觉得他们做得很好——或是换句话说，他们仍旧需要教练。

理想上，最适合当教练的人选是团队的领导者。在今日的世界，要当优秀的管理者，你得知道如何当教练。那是所有快步前进、高度竞争的团队的成功之道。

究竟怎样才能成为卓越教练？你得花很多心力打造与达成以下条件：

条件 ① 你得让人们安心尝试新事物

今日的企业需要聪明的创意工作者——他们同时握有深厚的技术、聪明的商业头脑与创意才华。公司要成功，就得让这些聪明的创意工作者持续研发出卓越的产品，而前提是你要让聪明的创意工作者能安心替你做事。你需要打造出员工可以大展身手的环境。

条件 ② 你需要清楚让人知道需要达成哪些事

胜出的先决条件是你需要由聪明人组成像社群一样的团队。你需要每个人整合自身利益，放下歧见，一心一意从事对公司有益的事。当人们觉得自己是社群的一分子、有人支持自己时，他们会更投入、做出更好的成绩，你要打造出一股信任感。

条件 ③ 先让正确的团队就定位，解决方案就会自然浮现

做任何大事的第一步，永远是先搞定团队，再搞定问题。一定要有正确的团队，其他的每一件事自然会水到渠成。一群卓越员工想出的聪明点子，一定胜过任何一个人的苦思，也因此你要精选卓越团队，协助他们好好合作，他们就会做出惊人的成果。

条件 ④ 你得热爱一起工作的人，并且想要协助每个人变得更优秀

你不能期待人们在家里是温暖的人，但工作时又能屏弃所有的人类情感。没有这种事。你可以爱你的团队成员，如果你能卸除他们工作与个人角色之间的屏障，他们就能完成更多事。

条件 ⑤ 任何卓越团队的黏着剂，永远是身兼经理人与教练的领导者

简单的做法加在一起会成为强大的运作。在生意场上胜出的方法，永远是把你的员工摆在第一。领导者的位子不是用承接的，而是用赢来的。指导你的员工拿出最好的表现，相信他们，问题自然就会解决。正面的人类价值永远会带来正面的商业结果，所以你要爱你的员工，肯定他们的杰出表现，他们肯定也不会让你失望。 **A**

领导也需要 超前部署

序言 / 苏美琪；文 / 黄至尧、兰培生

一场疫情带给全球巨大考验；
更促使企业面临新世代崛起与数字转型思维的双重冲击，如何超前部署带领团队对抗疫情所造成的影响，将是未来领导人最大的课题。



CHAPTER 1

如何带领团队起飞
让新世代拥有归属感与幸福感!



CHAPTER 2

从OKR的管理谈新世代领导
打破旧思维 挑战自我管理



Chapter 1 如何带领团队起飞

让新世代拥有归属感与幸福感!

文/黄至尧·知名人资专家

为在疫情之后，能让公司士气依然高昂，如何领导新世代团队以积极、正面的态度，并做出正确的决策，带领企业在复苏中走向繁荣？人力资源专家告诉你如何用对方法，掌握新世代的特点，跟团队建立信任，让团队一起飞!



看更多精彩内容

我的 学生服务于世界500强，年纪轻轻已是主管，在目前公司任职六年，前两天告诉我准备离职了。半年前我们有过一次有关生涯咨询的深度对话，

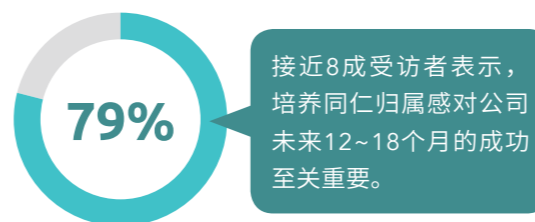
也因此他多待了6个月。对于新世代优秀人才，委曲求全从来不是他们的选项，除非家里情况特别差，多半也不会为五斗米折腰。职场中90%离职都免不了与人有关，无

2020德勤全球人力资本趋势报告显示，在世局动荡不安的当下，“归属感”和“幸福感”是最重要的议题之一。超过9成受访者深信，同仁对组织的归属感会进一步影响组织绩效。

论你在是什么位子，尽量不要成为别人离职的原因。团队离职率过高，对谁来说都不是好事。

重要议题——归属感及幸福感

2020德勤全球人力资本趋势报告 [2020 Global Human Capital Trends Report] 调查结果显示，在世局动荡不安的当下，归属感和幸福感是全球人力资本趋势调研中最重要的议题之一。在该报告中受访者普遍认同，归属感非常重要。以下几个数字值得大家深思：



归属感指的是员工在思想、心理及感情上对企业产生认同、包含但不限于尊重、公平、安全感、价值感，归属感的形成是一个复杂的过程，会使员工产生约束力和责任感，进一步达到自我激励。随着疫情延续、国际局势扑朔迷离、外部环境持续恶化，员工不安全感也随之提高；无论你是小主管或大领导都需要思考如何营造并强化团队同仁的“归属感”，让同仁在达成组织目标过程中发挥个人价值，同时产生使命感和成就感。一定要记住，归属感与组织绩效息息相关。

信任建立三要素：真诚、逻辑、同理心

优秀领导跟一般领导很大差异在于团队“挺不挺”你！面对新世代员工，建立信任是一切的基础。以下三个小技巧多多练习，无论你现在是什么职位，对你后续晋升肯定有帮助：

1 真诚

让新世代同仁感受到你的真诚很重要，他们更直接，不喜欢绕圈子，更不喜欢领导带面具。拿着智能型手机长大，不像当年信息封闭、绝对权威的年代那么好操控。老一套上对下（君臣、父子）权威管理模式完全不适用，把部属当笨蛋的领导很快就会阵亡了，不真诚的领导绝对无法与部属建立信任！

2 逻辑思维

“逻辑思维”能力将有助于主管能够进行正确的判断与决策，更好地学习知识，准确地表达思想。我见过很多业务能力很强

的高管，自我感觉良好，说话总是跳来跳去、颠三倒四，最后部属无所适从一一离去，到头来还是自己干。

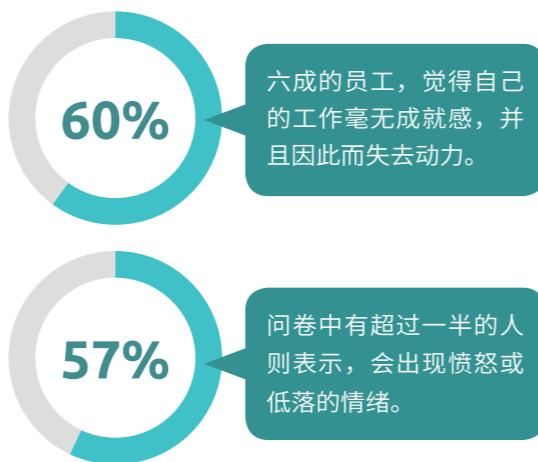
没有逻辑的沟通只会浪费时间，对建立信任有很大的伤害。平时可通过：**①观察**→**②假设**→**③检视假设的合理性**！进行自我训练，作为领导要能清楚传递合理的期待和需求，年轻一代远比你想象的聪明，只是欠缺机会积累经验。

3 同理心

让新生代员工觉得你理解他们、关心他们，给予必要的引导、协助而不是过度干预。庄子和惠子“知鱼之乐”的论辩告诉我们：人和人不同，我知鱼之乐，你不一定知道。你不知鱼之乐，但我不一定不知鱼之乐，不可同理而语。每个人都有主观意识，若不能以新生代同仁的心态去看他们、看世界，信任将很难建立。

避免成为这6种主管类型

《经理人月刊》做过一个有趣的网络问卷调查，在2,299份有效问卷中，统计结果显示，12%幸运的员工表示在职场没有遇过坏主管，也就是说有9成员工遇过不好的领导。以下6种类型涵盖了9成以上劣质主管的举止，该调查发现，当员工遇到劣质主管时对工作品质影响巨大！其中：



好的领导者凡事要求自己做到完美，符合善良德行。反求诸己才有机会成为一个带人带心的好主管，值得每个人深思。

“君子求诸己，小人求诸人。”出自《论语·卫灵公》意思是君子为人处事，要求自己做到完美，符合善良德行，而没有修养的人，却总是要求别人。反求诸己才有机会成为一个带人带心的好主管，值得每个人深思。

带领团队一起飞的正确方法

除了建立信任三要素要勤练习外，千万不要碎碎念！如果老板一直念就有用，那估计每间公司都飞黄腾达了，最后我将领导究竟如何能带领团队一起腾飞？归纳为以下4个重点，作为领导的参考方向：

Point ① 引进人才

辨识（运用测评工具）并不断引进优秀人才，同时确保现有团队不断提升！

Point ② 指导支持

对于工作中发生的问题，可以给予部属明确的支持与指导。

Point ③ 激励团队

在面对危机的时候，能够掌控全域并激励团结凝聚团队向心力。

Point ④ 高瞻远瞩

对未来方向与趋势有一定的预测与判断能力，我称之为远见与策略。

没有好主管自然留不住好团队

我在德勤学院任教16年，深知人才培养的重要性，极少数人天生就是领导。一流企业会对有潜力的员工投入培训资源，特别在软实力部分。针对高潜力人才发展采取的三步骤分别是：

1. 订标准

完成工作任务需要具备的胜任力为何？

2. 做测评

线下Assessment Center（评量中心）或线上职场16胜任力等测评工具。

3. 再发展

通过体验式学习，针对性的发展Softskills（胜任力）。在模拟环境中体验并获得知识、技能和态度，将理论在课程活动中进行实践与产出。 **A**

发展自己不只是企业的责任同时也是自己的责任，多花时间投资自己并尽可能的用心与团队建立信任。相信我，你的团队有多强也就代表了你有多值钱！



Chapter
2

从OKR的管理谈新世代领导

打破旧思维 挑战自我管理

文/兰培生·人资专家

企业导入KPI管理已近20年的历史，但就多数企业在实施KPI的成效来看，只是在表面上似乎有订出一些KPI、产出许多KPI的报表；每年每季也做了一些检讨，但是，KPI真能带动落实企业经营管理，强化企业竞争力、并带动企业稳定向上发展吗？

许多 企业主或在企业内负责推动KPI管理的相关主管与人员，对KPI的工具多所埋怨，认为KPI不是一项好的、有效的管理工具！而推动KPI的企业主事者该注意以下：

一) 我们是否天真地认为每个员工不用训练就会订定KPI目标？每个主管都知道如何审核KPI吗？

二) 对主管与员工是否进行过有系统的KPI订定与KPI审核训练？

三) KPI训练课程的讲师有足够的正确的KPI导入实务经验吗？讲师自己又曾经订定过几个正确的KPI？

四) 除了强调几个表面上KPI的数字与格式外，我们曾经真正落实、执行能带动企业向上提升、翻转向上的KPI吗？

OKR强调务实与落实的执行力，不重繁文缛节，OKR实践的关键其实在管理者。因此必须所有管理者在观念与作为，产生根本性的改变。

KPI问题的关键瓶颈到底在哪里？

KPI三大目标为：①能够促成企业脚踏实地变革、②营造企业脱胎换骨的经营绩效表现、③开创高峰的新经营格局，对现今来说或许太过沉重，但退而求其次，推动KPI至少要能带动企业经营绩效的持续进步；不幸的是，传统的KPI对企业经营绩效的提升、产出的效果或许有限；若是如此，我们可能就需要深刻检讨：KPI的推动方式是否正确？

多数人将KPI推动未见成效的罪过归咎于工具。然而，工具本身是中性的；问题出在实务应用的组织与个人，本身对KPI观念的错误理解，把工具看得太简单肤浅，轻忽实务应用技巧，就客观工具本身、何其无辜？

OKR不重形式 强调落实的执行力

当许多人抱怨KPI的推动看不到成效，而在最近两年将关注重点聚焦在另一项新兴的绩效/目标管理工具——“OKR”。企业一旦选择OKR作为取代KPI的经营绩效管理工具，并且期待OKR能带出一番新气象，走出过去KPI推动失败窠臼老路，就必须痛定

思痛、深刻检讨过去KPI实施未见成效的主因究竟何在？

因为若是未经深刻检讨，找出导致KPI失败的真正关键原因，只是盲目跟风、采用OKR，实务上却依然遵循过去在企业中导入KPI的旧思维模式，企业实施OKR必然会步上KPI实施失败的后尘；因此，企业主或企业中负责OKR导入推动的主事者，必须改变过去、错误的KPI导入观念与手法。其中的关键是：相对于过去应用KPI，在采用OKR的同时，企业内的主管必须在领导与管理思维模式上，有大幅度地调整与改变。

OKR强调务实与落实的执行力，不重繁文缛节，OKR实践的关键其实在管理者。因此必须所有管理者在观念与作为，产生根本性的改变。OKR不重形式与表格，所有订出的O (Objectives, 目标) 必须符合最重要的事；所订出的KR (Key Results, 关键成果) 必须符合我们所期待的量化“关键成果”。这些O与KR必须经过主管与员工的再三沟通与检验；否则，只是订出一些旁枝末节、琐碎的行政事项OKR，就算达成率100%，又能如何？



其次，OKR的订定过程强调公开透明，是经过主管与部属间的双向反复、理性沟通与检讨，绝对不是单向的坚持与固执己见、缺乏弹性。最后，双方讨论、形成共识后，确实定案。

OKR的创始人安迪葛洛夫自认OKR源自彼得杜拉克的目标管理（MBO-Management By Objective）的启发；而OKR也非常强调设定时，由下而上的沟通过程。所以，主管本身的民主化管理，摆脱“朕即天下，皇上英明”的威权思想，接纳与包容不同观点的民主素养就显得尤其重要。

新世代该如何运用OKR

1 重视公开透明

OKR强调公开透明，所有订定好的OKR对其他设定了不同OKR的同仁是公开透明，最主要原因是方便沟通协调，并促进OKR间之横向连结与支援。

2 重视参与、民主沟通

摆脱威权，主管领导部属，并不是单纯的上级指挥下级的观念。主管与部属在平等的基础上，沟通彼此对设定OKR的观点，过程应该是Top-Down、Bottom-Up双向并行。每个人都必须就自己的观点，通过逻辑思维辩证、解释，说明自己观点的正确性与必要性，理性沟通、表达、企图说服对方，最后达成主管与部属间有共识、且部属能充分认同的OKR。

3 强调部属自主管理

Top-Down、Bottom-Up，各自充分说明并解释自己观点与理由的双向沟通，最重要的目的在激发部属对所订OKR的认同，并借此产生对达成所订OKR的使命感、责任感，主管对部属的监督、查核即可降至最低；因为部属会自动自发地做好自我管理。部属若有问题，会随时主动地回馈主管，主管得以大幅降低管理监督的时间成本，去执行更重要的组织决策。



OKR不强调复杂的表格与报表，而是强调执行力重于一切，并随时做好及时的动态调整，以万变应万变，脚踏实地的落实执行才是OKR的核心。



4 重视挑战自我

传统的KPI是以X理论为基础的领导，在OKR是以Y理论出发，激发部属发自内心对追求自我实现、挑战个人极限的强烈动机；OKR的箴言应该是：“雄心壮志、挑战极限、激发潜能”，并能结合前述的自主管理，绝非局限在传统、偏狭隘的“奖惩观念”所能全部涵盖。

5 强调团队、协作

传统的管理聚焦在个人，虽然表面上个人目标勉强达成；但在勉强达成的过程中，彼此拖累、延误了团队目标的准时达成。因此，管理者在团队中最重要的角色不是去浪费时间追踪个别员工的OKR进度，重点应该是随时掌握团队成员间的协作与配合，让团队成员间彼此的OKR能环环相扣、避免彼此拖累，确认所有团队成员能否通力合作、相互协助，在做好各自的工作且能彼此互相支援下，进而达成最终关键：落实团队目标。团队OKR的达成，远比个人OKR的达成与否

更为重要，最重要的是，团队的OKR若能达成，个人OKR“虽不中、亦不远矣”。

再好的目标、如果无法有效达成，也不过是天边彩霞般的亮丽口号，空中楼阁般的激励标语而已。OKR不强调复杂的表格与报表；若是能有效落实执行，再来想如何借由漂亮的表格、报表加以包装；若无法有效执行，美观、精致表格、报表漂亮又能如何？因此，OKR特别强调执行力重于一切。按部就班、脚踏实地的落实执行才是OKR的核心。

强调动态、敏捷领导与常态化管理的OKR

这是一个多变的世界，目前的市场又是一个动态竞争的市场，竞争者不会傻傻地坐在那里等着被我们打败。更重要的是，只要是有机会、有利润的市场，在我们的注意之外，永远不时会跳出我们意料之外的全新竞争者。

在这样一个环境不时变化、竞争者不时转换、顾客随时调整需求的状况下，面对不断改变的外部世界，我们必须随时评估、考量自己的现有资源，即时做出最恰当的动态调整。这是一个“学如逆水行舟，不进则退”的世界，抱残守缺、故步自封，以不变应万变的心态，绝对不足以因应今日的变局。

OKR不是订好后就照着执行的目标，当外在环境变动、顾客需求变更时，必须在有效满足前述状况下，随时做好及时的动态调整，以万变应万变，才是生存的真理。A



要能成功实施OKR，必须改变过去的KPI管理观念；打破传统的静态管理观念与作为，以新的领导思维与行为模式迎接新的OKR领导管理模式。





EMBA最受欢迎名师之一
——卢希鹏

随经济时代下的创业家精神

文 / 天下杂志出版社

工作上，你具备的是“视线”还是“视野”？通过台科大教授卢希鹏的巧妙比喻——员工和专业经理人大多是“哈士奇”，创业家都是愿意出走的“狼”，哈士奇靠主人豢养，但狼会主动追捕猎物，就算失败也要尝试，不达目的绝不终止。带领读者解析创业家精神，培养视野，成为为未来而存在的创业家！



看更多名人讲堂

名人档案

EMBA最受欢迎名师之一 **卢希鹏**

美国威斯康辛大学麦迪逊分校工业工程博士，电子商务专家、互联网经济学者、专栏作家。连续多年被票选为EMBA最受欢迎名师，并受邀出席阿里巴巴网商大会，与马云同台主题演讲。

我常 跟朋友说，如果你没有与时俱进，千万不要给孩子建议，因为你的建议会把你的孩子困在永恒过去。小时候有长辈跟我说，应该去考高速公路的收费员，因为这个工作很稳定。还好没有听长辈的话，不然不晓得我现在会在哪里？

关键在于，你有的是“视线”，还是“视野”？

“视线”指的是眼睛看得到的地方，讲求眼见为凭（Seeing is believing）。长辈们看见收费员的工作很稳定，因为高速公路会永远存在。“视野”指的是未见之事的的确据，即使在困苦的当下，仍保持着对未来的相信（Believing is seeing）。我不喜欢收费员的工作，我喜欢接触宽广的世界，而且相信，有草原的地方，就会有羊。

但是，你的相信，必须基于你的基本信念之上，这个信念，叫做第一性原理。所有的第二曲线，都起因于你第一性原理的改变，这个原理不需要证明，你就是相信，当你的相信到达“笃信不疑”的程度、到盲目、到谁都无法动摇、到除了你自己，谁都无法相信的程度，你就可以出来做“创业家”。因为在许多创业家的故事中可以看到，失败的

第二曲线的执行力，是狼的精神。在于你一次失败之后，还会继续调整，持续想办法增强猎捕的能力。

概率比成功的概率高，如果你不坚持与相信自己所相信的，到达偏执狂的程度，那你还是做一只哈士奇比较好。

创业家要有第二曲线的执行力

为什么要达到“笃信不疑”的程度？因为第二曲线的成功，很难一步到位。在第一曲线上的执行力，是哈士奇精神，一次就要达到老板规划的目标，如果没有达到，就是失败。

但第二曲线的执行力，是狼的精神。在于你一次失败之后，还会继续调整，持续想办法增强猎捕的能力。如果没有到笃信不疑的程度，人们很容易在一次失败之后，放弃第二曲线的尝试。

为什么要到“除了你自己，谁都无法动摇”的程度？因为做大家都知道的事，是1到N的推广；0到1的创新，则在于你看到别人看不见的秘密。所以媒体上报道的科技，最好不要做，如果是知名媒体报道的趋势，就万万不能做了。

譬如，当大家都认为投资比特币是错的时候，如果逻辑站得住脚，投资比特币就有很高的获利机会。但当大家都发现投资比特币是对的时候，媒体开始大幅报道，投资比特

币就不会赚钱了。当媒体上说纳米科技、太阳能、半导体、金融科技（FinTech）、甚至是大数据、人工智能有多好的时候，只要媒体上报道的愈多，赞成的专家愈多，代表这些科技都是对的。

但对于一个创业家而言，知道的人太多，这将没有经济价值、没有商机。因为这一定会带来更竞争的明天，当你没有资源，你的肌肉怎么会比别人强？可是，你怎么知道你所相信的未来，是正确的？

哈士奇等指令，狼主动找目标

简单说，哈士奇是倚靠视线的动物，需要看见成功案例。他们看到饲料就很开心，看不到饲料就会难过。在企业组织中有很多只哈士奇，当老板讲述公司愿景的时候，这群

哈士奇想的只是今天可不可以准时下班，下班之后要吃什么、玩什么？

狼可不一样。狼如果没有办法捕猎到食物，他们就会饿死。哈士奇如果没有捕猎到食物，主人还会按时给他们饲料吃。所以在狩猎的移动中，狼会闻到血的味道，不达目的绝不终止，为的是活下去。而哈士奇只是玩一场游戏，为的只是取悦主人。

狼要生存，必须依靠视野，看到草原，就相信一定会有羊出现。有视野的狼，必须等待，等待猎物出现。

哈士奇要生存，必须依靠视线，看见主人，就知道一定会有饲料吃，有视线的哈士奇，也在等待，等待主人发号施令。

狼与哈士奇的等待，有着不同的“第一性原理”，背后都有一个信仰。哈士奇相信主人会在碗里放饲料。狼则相信，在未来，草

原上会有羊。你的员工是一群狼，还是一群哈士奇？

创新与创业家精神：“购买别人时间”比“使用自己时间”重要

哈士奇的时间是主人的，没有了主人，他的时间就没有价值。狼的时间则是属于自己，当你开始建立狼群一起去打猎的时候，你就懂得购买别人的时间，这时，你就成为一个创业家了。

第一性原理思维：随经济主张时间是新经济有限的资源，如果你的人生职涯从零开始，会有两种基石假设：你会决定把自己的时间花在为别人打工，还是为自己打工？

随经济强调，人生最宝贵的就是时间，时间花完了，人生也就结束了。所谓的财务自由，就是时间属于自己的，不需要再利用出售时间来赚取生活费用。哈士奇的时间是主人的，狼的时间是自己的。当时间的束缚变少，能做的事情就变多了。

如果时间是有限资源，你有想过你的时间只出售一次吗？这是上班的哈士奇获利模式；如果你同一份时间能出售很多次，那就是知识工作者。要是你开始购买他人的时间帮你做事，那你就是个创业家。

重点是，你购买的是“时间”还是“完成的工作”？在新冠肺炎之前，人们都要到公司去上班，把一天8小时卖给公司。所以老板要求员工打卡，准时上下班。但是疫情之

后，如果在家上班成为许多公司的新常态，公司要求的就不再是你的时间，而是你可以完成的工作。如此一来，几乎每个在家上班的人都是一个小型创业家，因为他可以很弹性的做许多工作，让一个人服务多家公司的“零工经济”模式成为可能。

渐渐的，企业内专职员工只剩下核心业务所需，其他的常态任务，都会是随着需求雇佣的零工（Staff on Demand）所完成。未来雇佣全职员工的风险越来越高，如果员工没有与时俱进，就会成为企业的负担。

哈士奇贩售的是自己的时间，狼的视野就不一样了，他们不会单独移动，因为狩猎依靠的是狼群。也就是说，狼（创业家）懂得购买别人的时间来做事。那么哈士奇的时间如何计价？你的一小时值多少钱？价格通常由你的价值决定。如果你一年不能帮主人赚100万，又怎么好意思要求百万年薪呢？**A**



好书推荐

《为什么员工都是哈士奇，狼呢？》

作者：卢希鹏
出版社：天下杂志出版社

通过作者解析12个创新与创业家精神，培养视野，成为为未来而存在的创业家！

过去，能创造经验；但创新，能创造未来，在随经济时代，建立你的创业家精神，思考企业的第一性原理；而且对于未来，深信不疑。



全员公关的年代

从CEO到自媒体， 不可不懂的公关技巧



更多精彩内容

文/丁菱娟·世纪奥美公关创办人

公关，是一门沟通的艺术！花言巧语不是公关的入场券，以“诚信”为根本，以“沟通”为主轴。挖掘品牌的优势，经营好关系，就能得到好关系。从沟通表达、关系经营、危机处理，每个发光品牌的背后，都有一种公关力，在争夺眼球的时代，公关是你一定要会的本领。让公关专家教你从小编到CEO都要学的公关课。

进入 品牌、营销当道的时代，大家开始认识到每个产品都必须有销售和营销的趋势，才能让人知晓。这是一个全员公关的年代，不只CEO该懂公关，在企业工作的个人也必须懂公关。

台积电创办人张忠谋在以“总经理的学习”为题，于清华大学的演讲中提到：“一位领导者如果不懂销售和营销（Sales & Marketing），这家公司就难以存活下去。”我心有戚戚焉。

这是一个全员公关的年代，不只CEO该懂公关，在企业工作的个人也必须懂公关，连自己出来创业的网红和博客们，都要懂公关。

对长期服务科技业顾客的我而言，过去科技起飞的年代，研发能力和产品开发是王道，产品做好了，自然会有人买，品牌、营销公关做什么，都不重要。演变到今天，终于进入品牌、营销当道的时代，大家开始认识到每个产品都必须有销售和营销的驱动，才能让人知晓。

现代CEO必须拥有全方位思维，不能只懂产品开发，或只具备财务、经营管理能力，CEO必须在“产销人发财”（生产与作业管理、营销管理、人力资源管理、研究发展管理、财务管理）五大领域都具备一定的知识。自己不会没关系，但至少要学会运用身边有专业能力的人，不要因为不懂，而错失让企业成功的机会。

因此我想扩充张忠谋的这句话：“虽然销售和营销可以帮一家公司赚钱，但公关可以让一家好公司声名远播。一位领导者如果不懂公关，那么这家公司无法成为伟大的公司。”

这是一个全员公关的年代，不只CEO该懂公关，在企业工作的个人也必须懂公关，连自己出来创业的网红和博客们，都要懂公关。先说说CEO为什么需要懂公关，公关可以帮CEO处理什么事？

企业家和生意人，差别在懂不懂公关

举凡企业的各个利益关系人，如顾客关系、投资人关系、政府关系、产业关系、媒体关系、社区关系以及员工关系，都是CEO应该关注的重点。处理好关系，维持一种友善的平衡，都是公关可以帮上忙的。除此之外，还有勾勒公司愿景、建立企业文化、传递价值观以吸引优秀人才、提升企业的知名度与好感度等，皆属于公关的范畴。

很多领导者致力于产品的开发和扩大市场，但让他们百思不解的是：为什么公司无法打开知名度？为什么消费者不买单？为什么招募不到优秀的人才？有很大部分的原因是，这些CEO不懂得运用公关。如果你想成为一位企业家，而不是生意人，那你应该学公关；如果你希望企业不只是会赚钱，而是有机会成为大众心目中伟大的公司，你更应该学公关。

对个人而言也是如此。如果你想要创建个人品牌，希望被看见，你应该学公关；如果你想从事营销类的工作，更要学公关为品牌加分；如果你想往领导者的位置前进，而不只做一位职员或中高阶主管，尤其不能不懂公关。



这是网络的时代，一切信息走向透明化，每个员工都代表着企业的形象，一言一行也都在传递企业文化和理念。当每个职务都是公司和顾客互动的重要桥梁时，具备公关概念并能够应用，在组织中当然会更具竞争力。

而现在流行的个人创业，如网红、博客、自媒体经营者，也必须懂得运用公关，塑造个人品牌，才能在市场上受到注目。公关可说是深深牵动着品牌、形象、企业文化、危机管理等关键因子的本领。

扩大声量是公关的超能力

广告和公关最大的不同，在于广告是自己说自己的好，公关是让别人来说你的好；广告是广大扩散、公关是深度探讨；广告是偏视觉的传播、公关是偏文字内容的沟通。公关的公信力较强，如果报道的议题是大家感兴趣的，那影响力会更扩散。这两者没有优劣之分，能一起运用，才是现在营销的利器。

正如Gogolook所开发的应用程序

“Whoscall”，被Google前董事长史密特（Eric Emerson Schmidt）在公开场合大力赞赏，随着媒体大幅曝光后一夕成名，不久后便被韩国集团Naver收购。这种让科技业有影响力的人点名、赞赏的难得机会，虽是可遇不可求，但一旦发生，它的效益与产生的知名度，绝对是指日可待。

当然，我不知道史密特有没受到公关人的游说或影响，才因而分享。不过，Gogolook的产品具有独特性，本身就是事实，只是通过名人的嘴巴，让它更发扬光大。

如何去影响有影响力的人，让他们愿意点头开金口，为原本就很棒的产品背书，正是公关的挑战。所以，“影响有影响力的人”，大概是公关的最高境界吧！和有影响力之人，保持鱼与水的关系。

说到这里，大家就不难理解，公关人员经常和有影响力的人在一起，大多是为了顾客需求。特别是在品牌发生危机时，如果能有媒体的支持，和有力人士的背书，那么比自己大声喊冤，力量一定要大得多。



如何去影响有影响力的人，让他们愿意点头开金口，为原本就很棒的产品背书，正是公关的挑战。所以“影响有影响力的人”，是公关的最高境界！



公关是一门艺术。虽然希望有影响力的人为自己说话，但真正有影响力的人，哪会轻易被影响，如果纯粹只仰赖公关的算计或利益结合，来建立关系，到最后也会被看破。唯有真诚沟通、长期经营关系、有逻辑地说服，加上切入公众利益，引发大众共鸣，才可能说服这些真正有影响力的人一起合作。

就像前几年社群网络上发起为渐冻人症（ALS）募款的知名“冰桶挑战”活动，就是结合上述因素，让全球众多著名明星自愿参与、推广。影响有影响力的人，这是个极其成功的案例。

如何打造个人品牌？凡走过必留下五颗星好评

要建立个人品牌，其实原理和建立企业品牌没什么差别，只是产品换成你自己而已。所有品牌应该具备的要素，一样都不能少，包括定位、愿景、使命、特色、风格、理念、价值观和主张。

在呈现“产品”之初，就要思考清楚、找出个人定位，最好从自己最擅长的本事开始，才有机会脱颖而出。

个人品牌形象，其实就是他人眼中的你。你的外表、行为举止、身体语言、声音、观点、理念，这些加总起来，就形成别人对你的观感和认知。这个观感一旦构成，会深植到人们心中，变成既定印象，往往很难改变。这也说明为什么“形象”如此重要。

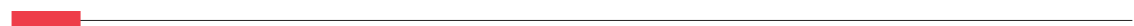
别让苦心经营的形象，毁于一刻

塑造品牌形象不容易，维护更要小心。品牌形象有正面也有负面，而且往往不是你说了算，而是来自别人对你的评价。

我们常看到有些艺人苦心经营自己，好不容易建立良好形象，却因为酒驾、吸毒或私生活不检点等不良示范，立刻在粉丝心中由白转黑。负面观感会注入众人脑袋，形成既定印象，更麻烦的是，人们一旦有了成见，花十倍力气都很难扭转回来。

其实，个人和品牌形象说穿了，不过是做人处事的道理，该如何待人接物？怎么表达自己又让人舒服？分寸都在个人。

不过，有一点要提醒大家，每个人都有自己的风格，在不妨碍他人的情况下，不用为了迎合受众而委屈自己。塑造品牌形象还是得先认识自身，懂得运用优势，加以强化，而不是跟随流行、人云亦云地去塑造一个和自己性格、特征不符合的表面形象。唯有真实展现自我，才会自己舒服，别人也自在。A



品牌形象和个人公关的真谛，都是要里外合一、忠实呈现，才是最省力的经营个人形象，乃至个人品牌的方式。





管理自己，影响别人

卓越领导力，从自我觉察开始

文 / 薛冬霞 · 华夏基石管理咨询集团高级合伙人、鲁东大学教科院讲师

后疫情时代，如何培养领导是很多人关注的话题。素有“将军的摇篮”之称的西点军校，也培养了多如繁星的商界领袖，其前校长拉里·杜尼高说：“许多人认为，领导力就是领导用来施之于他人身上的一套技巧：怎样影响别人。但以经验来说，领导力并非始于以他人为中心，而是以“自己”为出发点。领导艺术就是关于怎样才能成为领导的问题，而不是怎样去做领导。”

西点 军校前校长的这段话的关键是“以自己为出发点”。其中意涵是什么呢？其实就是以——『自我觉察为基础的不断完善与超越。』

领导者需要自我觉察

1 越来越动态复杂的环境对领导者提出更高的挑战。

我们处于VUCA时代，所谓VUCA是Volatility

(易变性)、Uncertainty (不确定性)、Complexity (复杂性)、Ambiguity (模糊性) 的四个单词首字母的缩写。这次疫情也许就是VUCA时代的典型性事件。企业领导者需要对环境保持敏感，以适应时代的要求，改变思路，全面更新。

2 领导者的蝴蝶效应。

“蝴蝶效应”是指在一个动力系统，微小事件可能带动整个系统的巨大后

觉察信念系统是让领导者审视自己持有的信念和价值观是不是合理的，是推动还是阻碍事情的进展，从而实现改造升级。

果。每个人的人生都有盲点，因为任何人都不可可能穷尽所有认知。但盲点对组织带来的影响有着天壤之别。

一个基层员工和中层管理者有盲点不要紧，因为他们对组织的影响程度相对有限。但领导者作为组织的头脑，盲点可能通过系统的层层传递被放大，正所谓“差之毫厘，谬以千里”。

《海底捞你学不会》的作者黄铁鹰总结企业家的问题时说：“私董会上，很多场讨论最后都指向一个问题『当面临企业进步的瓶颈时，身为曾经所向披靡的常胜将军，你只有突破自我的骄傲，才可能率众突围于当下，策马逐鹿于未来。』”

领导者觉察什么？

1 情绪。

情绪虽然有正向、负向之分，但情绪并无好坏。那些让人们体验不好的情绪，就像痛苦的感觉，其实可以在一定程度上保护我们。就像人有权利在40度时，说自己冷一样。而不是“你不应该愤怒，你不应该难过”。

但是，如果对情绪没有觉察，任由其发展，就可能会对自身或者其他人带来不利影

响。这就像只有先意识到有火苗正在窜起，才能及时恰当处理，不致于酿成灾难性后果。所以对情绪进行调适，促进情境与情绪之间的匹配，对组织会更具有建设性。

2 信念系统。

一个人的信念系统是一个人的思想基础，操纵着人们的一生，它就像指纹，虽然不留意，却处处留下痕迹。信念系统的外壳是态度，信念系统的内核是价值观。信念系统没有绝对的对和错，但是信念系统对某一件事情而言，有着云泥之别。

觉察信念系统是让领导者审视自己持有的信念和价值观是不是合理的，是推动还是阻碍事情的进展，从而实现改造升级。比如一个领导者认为员工就应该感恩公司，因为公司给员工提供工作机会，发放薪水。当员工没有对老板感恩，提出离职时，老板便会失落、生气，显然信念系统不利于构建与离职员工的理想关系。

3 心智模式。

心智模式就是对待事情态度的惯性模式，包括经验、规范、思维惯式等。人和人的差距更多的在于心智模式的差距。积



极的、建设性的心智模式会驱动人们不断突破原有的局限，迈向更广阔的天地。而消极的、破坏性的心智模式，就像思维里的一道高墙，牢牢地限制住了我们的思维和行动。

如马斯克的SpaceX龙飞船发射成功，乘“猎鹰9号”火箭飞往国际空间站。这是自2011年以来美国首次使用国产火箭从本土将宇航员送往国际空间站。也是人类航太史上第一个具备独立载人航太能力的私营航太企业，开启全球商业载人航太的全新时代。刚开始，很多火箭专家都认为马斯克是外行，这件事是不可能的。其实马斯克和专家们就呈现的是两种心智模式。

4 行为模式。

行为模式是日常活动结构、内容以及有规律的行为表现。准时是一种行为模式，拖延也是一种行为模式；遇到问题彻底解决是一种行为模式，回避矛盾也是一种行为模式。从领导力的角度，行为模式可以分为命令型、支援型、指导型，授权型，每种行为

模式没有绝对好坏，但有其更适合的运用场景。对有能力有意愿的员工运用命令型的行为模式可能就会影响事情的效果。

如何觉察？

1 觉察日记。

孔子说：吾日三省吾身，这个反省本身是个自我觉察的过程。很多人回馈说不知道自己的反省是不是深入，觉察日记可以很好地帮助大家。具体的写法包括以下几步：

- 步骤①> 记录冲突性事件。这个冲突性的事件可大可小，只要引起你有任何不舒服感觉的事件都可以。
- 步骤②> 不舒服的感觉是什么？
- 步骤③> 为什么会产生这种不舒服的感觉？
- 步骤④> 你自己希望的是什么？（你的意图和期望是什么？）
- 步骤⑤> 希望背后的价值观、行为模式和认知模式都是什么？



对于领导者来讲，正念冥想可以让领导者得到放松、缓解压力，最重要的是保持机警与敏锐，也是一种心理上的滋养，可以让人保持持续的战斗力的。



- 步骤⑥> 客观情况是什么？（中立地去观察，站在对方的角度去看）
- 步骤⑦> 在这个事件中，我觉察到自己是一个怎样的人？
- 步骤⑧> 我可以提升的方向是什么？（理想中的我是怎样的？）

很多人的实践证明：克服这些繁琐，只要认真坚持一个月，一个人在事件、情绪上的敏锐度就会有很大提升，花些时间是值得的，因为通过自我觉察带来的提升，会避免同样的问题反复出现，最终提高效率。

2 正念冥想。

这里的正念冥想与宗教无关，而更多的是一种自我连接的方式。据哈佛商业评论《为何Google等大公司都开始要求员工正念冥想？》文章显示Google为员工提供高额的福利与补贴，包括超过12项正念课程。Google最有名的正念课程“探索内在自我”开始于2007年，已有数千人毕业。有其他的大量研究表明：正念冥想可以使人完全专注于当下，促使头脑清晰、提升整体幸福感。

对于领导者来讲，每天面临大量的事务，承受巨大的压力，对身体和心理都是巨大的挑战，而正念冥想可以让领导者得到放松，缓解压力，最重要的是保持机警与敏锐。正念冥想也是一种心理上的滋养，保持持续的战斗力的。

3 聘请专业教练。

聘请专业教练在国外世界500强企业中给高管请教练已是屡见不鲜。比尔·盖茨曾在一次TED演讲中说：“Everyone need a coach!（每个人都需要一位教练！）”。古人云：“以人为镜，正衣冠；以史为镜，见兴替；以人为镜，明得失。”其中镜子的角色就是帮助领导者进行有效的自我觉察。通过严格的专业训练，为领导者提供一面干净整洁的镜子，以中立、持平的身份运用教练的技巧来反映真相，协助领导者洞悉自己，了解自己的心智模式和行为模式，从而有效地去改善，并以最佳状态去实现目标。

觉察后的行动

自我觉察是提升领导力的第一步，正所谓“知人者智，自知之明”。但是只有觉察是不够的，还需要通过学习，用新模式代替旧模式，才能实现领导力的升级与突破。卡尔·荣格说“向外看的人，是做梦；向内看的人，是清醒。”诠释了成长的根源在于更多的自我觉察与自我审视，领导者只有实现自我成长，才能引领他人不断成长并释放潜能，而这才是领导力的真谛所在。A

文章来源：华夏基石e洞察（ID：chnstonewx）



令人赞叹的光影极致——城市篇

黑夜亮起来！ 一起嬉游城市光影

文/李俊明·图/© Vivid Sydney · © SIGNAL Festival

LED发光二极管，不仅带来灯泡发明以来最大的照明变革，投影技术的飞速升级，也让创作者将光影化身艺术作品，甚至跃身城市节庆要角，举凡澳洲、捷克、法国、英国都有独特创举，让人们沉醉于令人赞叹的极致光影。



看更多经典设计

时序 进入秋冬，各地又进入灯光艺术节举办高峰！这几年，设计与创意产业愈来愈爱用3D光雕投影或LED照明等技术，为城市创造独一无二的光影魅力。

每逢国庆，上海浦江两岸都会开启“国庆灯光秀”。光影瑰丽，夜色迷人，这是一场以城市为舞台的表演。只见标志性建筑上的数字倒计时一结束，建筑群瞬间披上一层光影华服，闪耀着五颜六色的灯光，不时还有激光灯、光束灯的光线，随着节奏划破天际。

“缤纷悉尼”也将经典的城市地标——悉尼歌剧院，化为展出的场景之一。



“缤纷悉尼”除了注重观众的参与与互动，也把活动场景拉大到整座城市的水岸港湾沿线。

今年特别流行光影艺术，在欧洲与澳洲也有光影艺术节，不仅带来迷人气氛，也成为首屈一指的城市艺术盛事。

Vivid Sydney 悉尼光影艺术 擅长创造欢乐气氛

澳洲每年盛大举行的“缤纷悉尼”（Vivid Sydney），已成为全球最受瞩目的盛事之一，各种投影、灯光装置，加上多媒体互动，将整座城市的休憩水岸、中心商业区，以及重要地标，全都变身为炫目的光影游戏场。

这项活动的“吸睛”与“吸金”效益都相当惊人，从2012年开始，观众人数一路从50万、80万、170万逐年攀升，到了2017年，已经吸引超过233万人参与，激发出1亿4千3百万澳元的观光、商业等收益，相比2012年时带进的一千万元周边效益，不到五年就翻出十倍以上可观成长幅度。

也因此，悉尼市区景点无不全力参与这项活动，像是著名的悉尼歌剧院、悉尼港大桥、海关大楼、当代美





↑ 设置于悉尼塔隆加动物园内的灯光装置。

术馆、悉尼大学，甚至是皇家植物园、塔隆加动物园（Taronga Zoo），以及萨里丘（Surry Hill）等街区全都曾热烈加入，让整座城市因耀眼的照明设计而活泼起来。

今年，由于整个澳洲仍笼罩在疫情之下，因此“缤纷悉尼”活动停摆，少了一点热闹的节庆气氛。所幸主办单位在八月发布令人振奋的好消息，2021年的“缤纷悉尼”将卷土重来，且由原本五、六月的其中三周，移到八月盛大举办，为南半球冬日，再度创造温暖欢乐气息。

说到已是全球瞩目的“缤纷悉尼”，源起最早可追溯至2009年，由灯光设计师玛莉安·奇里亚寇（Mary-Anne Kyriakou）等人发起，目的是呼吁大众关注温室效应以及全球暖化的严重性。

当时邀请了Roxy Music的前键盘手，也是曾为U2、酷玩等知名乐团制作专辑的英国音乐人布莱恩·伊诺（Brian Eno），前来与灯光设计师布鲁斯·拉慕斯（Bruce Ramus）搭档，以特殊投影点亮了悉尼歌剧院，不仅让地标产生奇幻视觉效果，活动也随之一炮而红。

在趁胜追击下，“缤纷悉尼”不仅成为全

球规模最大的城市光影主题节庆，也坐享惊人的媒体曝光与旅游商机。它其中一个特点，就是愈办愈大，而且每年都有新花样，比方说不只为建筑物穿上灯光外衣，也曾把照明焦点移至悉尼港区穿梭的船只，将之称为“港口之光”（Harbour Lights）；而在拓展活动范围的过程中，也渐次把“音乐”等元素与光影结合，甚至增加培育文创人才的教育活动，让节庆面向更为多元。

因此我们可以看到，除了主要的灯光照明活动Vivid Light，也衍生出一系列的相关活



↑ 港边水岸历史建筑——海关大楼也成为“缤纷悉尼”展出背景之一。

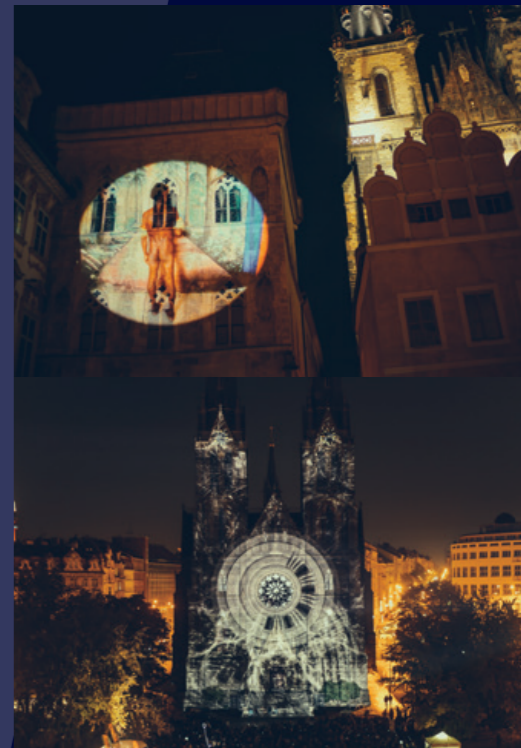
动，积极推动音乐、电子艺术、互动设计等创意领域；像是聚焦音乐表演的Vivid Music之外，还有锁定以工作坊及论坛激发灵感的Vivid Ideas；2019年甚至还加入了为年轻族群而设的Vivid School，以各种讲座与分享活动，为下一代指引踏入创意产业的路径。

Signal Festival

布拉格光影艺术 巧妙融合历史与城市纹理

相对于南半球的悉尼，中欧布拉格的“信号艺术节”（SIGNAL Festival），也早以3D立体投影闯出一番名号，今年在迈向第八届之际，仍然不畏疫情威胁，宣布于10月15到18日如期登场。

在布拉格市区的重要历史建物，像是著名的查理士桥、圣卢德米拉教堂（Church of St. Ludmila）等地，都披上光影绚丽外衣，展现传统与摩登的对比。



↑ 布拉格历年的“信号艺术节”巧妙利用投影，为建筑物穿上魔幻外衣，呈现虚实交错的趣味。
↓ 2020的“信号艺术节”依然无畏疫情，在秋末的布拉格市区盛大登场。



这项盛事最早是由艺术家团体The Macula发起，当时是在2010年因应布拉格老城广场的市政厅天文钟六百周年纪念活动，因而创作了相关的3D光雕表演，没想到2013年首演后大受好评，就此催生了每年举办的传统。

这项活动特别强调“信号”，主因是应用了大量的数位科技、人工智慧以及立体光雕投影（3D Video-Mapping）等技术，因此举办七年以来，已吸引超过三百万参观人潮，成为捷克最富人气的大众艺术盛事。

在创造独特的新旧对比氛围中，历届展出的内容也相当独特，例如艺术家就曾把捷克“天鹅绒革命”（Velvet Revolution）三十周年纪念等题材融入投影作品，回顾追求民主的决心；另外也有创作者由冷战时期的东西柏林对峙取材，以影音装置为观众重现东德人民逃离铁幕的历程，以丰富的历史意涵，更深化声光投影装置撼动人心的可能性。A

About 源远流长的城市灯节

位在法国中部的里昂，拥有历史相当悠久的灯节传统，称为Fête des Lumières，2020年在12月5日左右举办，同样为期四天。

这项活动最早起源于1643年，当时城内居民相信圣母玛利亚保佑里昂躲过瘟疫袭击，此后便在12月8日的圣母无染原罪日（Immaculate Conception）举办游行及点灯仪式，以感谢圣母庇佑。

它最大的特色，就是很多人家会在窗台点上蜡烛，让街道闪烁烛光灿烂。发展成艺术节之后则锁定城市地标，像是富维耶圣母院（Basilica of Fourvière）以及沃土广场（Place des Terreaux）等地进行光雕投射。

后来英国最大的灯光艺术节Lumiere，在创办时亦由里昂的灯光艺术节得到灵感，于2009年在杜伦（Durham）首度登场后，也曾移师北爱尔兰的德里（Derry）、英格兰的伦敦等城市举办。

癌症有办法预防吗？

3步骤，积极防癌扭转致癌基因

文 / 江坤俊 · 桃园敏盛医院研究副院长

门诊一位28岁就得到乳癌的年轻妈妈，当她被确诊为乳癌患者时无法理解自己生了三个孩子、每个都喂母乳、也努力维持体重不发胖，但还是得癌症了？由于基因加上环境是造成癌症的主因，很多人以为基因无法改变，其实致癌基因可以改变的。



看更多健康常识

防癌症的关键3要素：

1 扭转致癌基因

江医师的“20分理论”即是“假设今天一个人只要累积了20分的癌症因子就很可能罹癌，这些因子分别来自天生基因和后天的环境。”

如果你父亲天生的癌症基因遗传给你8分，你母亲天生的癌症基因遗传给你8分，所以你天生的癌症基因就有16分，而你姊姊的癌症基因可能从父亲那遗传了5分，从母亲那也遗传了5分，所以你姐姐天生下来的癌症基因就是10分，虽然你们是姐妹，但你天生的癌症基因就是比她多，但你姊姊又抽烟又喝酒，

所以环境给她的致癌因子是8分，她现在30岁，累积下来的积分是18分，而你生活非常自律，所以环境给你的致癌因子只有4分，28岁累积下来的积分就是20分已达罹癌标准，于是你罹患癌症了，但这并不表示你姊妹不会得癌症，她罹癌的机会还是很高。

即便如此，只要你好好控制后天的环境因子，就能将罹癌的积分降低，固然天生癌症基因无法控制，但是后天的致癌环境因子却可以经由人为来控制，因此，还是可以降低自己的罹癌机率，让积分低于20分，就不会轻易罹癌，所以癌症是可以预防的。

2 远离致癌因子

这就是指环境因子，举例来说，想要预防大肠癌，就上网查一下，大肠癌的危险因子是什么？只要避免这些大肠癌的危险因子，就能达到预防效果了。又比如，如果你天生有乳癌基因，就去查一下乳癌的危险因子是什么？不要去想那些就好了，自我远离那些危险因子就是预防方法了。

江医师小教室

维生素D, 被低估的营养素

人体全身都有维生素D接受体，所以维生素D几乎可作用在身上所有的器官上。尤其是癌症病人，他们体内维生素D的浓度常被测到比一般正常人低，有研究指出，维生素D较低的病人的确也和有些癌症罹癌率相关，但是目前比较无法确定维生素D浓度的高低多少，对人体才具有保护作用，因为对每个癌症的浓度的需求不大一样。总之，大约有11种癌症都是和维生素D浓度多寡有关系的。

3 强化身体免疫力

这里要强调一件事，即便最后不幸产生癌细胞了，也不一定会得癌症，关键在于身体的免疫细胞。只要你的免疫细胞够强，还是可以把癌细胞杀掉。所以，一个人即便天生带有极高的罹癌因子，只要好好的控制，远离后天的致癌环境，再加上良好的免疫力，就不易得癌症。

3步骤，积极防癌扭转致癌基因

Step1 防止癌症找上门，少糖就对了

大家知道癌细胞喜欢吃糖，因为癌细胞长得比正常细胞还快，所以需要很多的能量，便会需要很多糖分，这也是为什么在做正子摄影时要打糖水入身体，因为可以观察身体哪个部位吸收糖水最快，就可以合理怀疑那个部位可能存在癌细胞。

以前认为糖尿病患者因为免疫力低，可能是癌症的高危险群，但最近研究发现，身体的血糖过高，就会造成正常细胞基因突变，因而罹癌。

另外，加拿大也有研究发现，女性每周喝三杯355c.c.的含糖饮料，就会提高乳癌病变的风险。美国的一项长达十年的研究证实，空腹血糖偏高的人，容易得各种癌症，女性以肝癌和子宫颈癌居多，男性则是胰脏癌、食道癌、肝癌和大肠癌。

高血糖会促进乳癌细胞转移，而真正的死因就是癌细胞转移到身体里的重要器官，例如若乳癌转移到肺脏，那死亡机率就非常高了，而高血糖的人，癌细胞转移的机率非常高，特别是对乳癌患者而言。所以如果你

已是乳癌患者，一定要少糖或戒糖，如果你是一般的健康人，也一样不要摄取过多的糖分，因为高血糖容易导致基因突变。

Step2 远离致癌因子

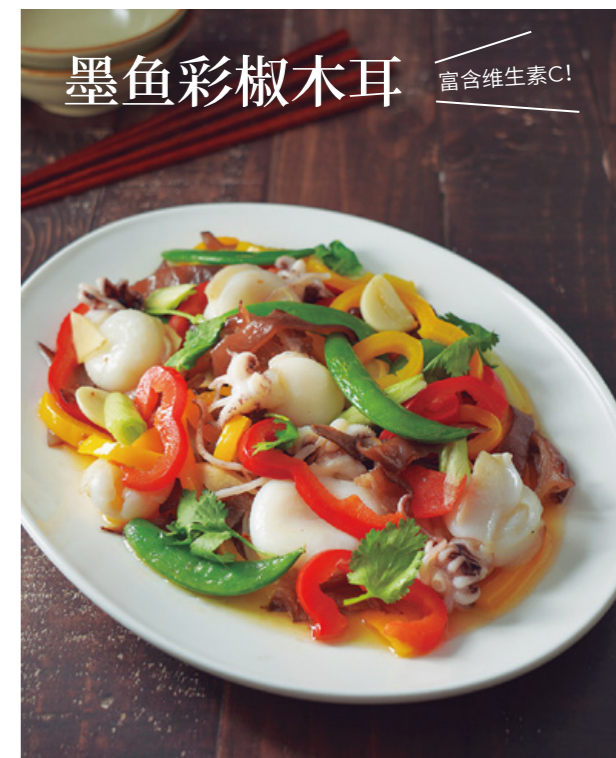
因为癌细胞喜欢吃糖，所以当癌症患者开始吃生酮饮食时，发现可以有效控制癌细胞，因为不供给它糖分，而证实生酮饮食是有用的，但是现在的研究只有证实对脑癌患者可能有效，至于其他癌症则仍有待证实，所以，目前医界仍不鼓励生酮饮食，因为各项证据仍旧太薄弱。那究竟要怎么吃最健康，不管你是癌症患者或是正常健康人，最佳饮食建议：蛋白质15%+脂肪35%+淀粉50%，根据统计数字，照这样吃的人活最久。

淀粉不等于糖，所谓的糖，吃下去会让你的血糖迅速升高，例如，吃太多精致淀粉很可能让血糖飙高，什么是精致淀粉，就是三白：白饭、白面、白面包，这三白会让血糖迅速飙高，一定要少吃，而像是燕麦、五谷杂粮、糙米饭等好的淀粉类则可以吃。

Step3 强化身体免疫力

预防感冒的疫苗一打下去，就可以产生抗体，增强身体免疫力。那么癌症疫苗也是同样道理，希望打了这个疫苗后，就可以产生对抗癌症的抗体，然而很可惜的是，目前还没有这样的疫苗问世。但是有所谓的替代疫苗，例如B型肝炎疫苗，如果你打过这个疫苗，就能有效降低得到肝癌的机率，为什么呢？因为大部分的肝癌是B型肝炎造成的，所以预防B型肝炎就可以预防部分的肝癌。A

出自：采实文化出版社 / 《每日好D【实践版】》



墨鱼彩椒木耳 富含维生素C!

- 材料**
- | | |
|-------------|-----------|
| 小墨鱼 …… 100g | 葱段 …… 1支 |
| 红椒丝 …… 50g | 姜丝 …… 10g |
| 黄椒丝 …… 50g | 香菜 …… 3根 |
| 黑木耳丝 …… 50g | 香菜 …… 适量 |
| 甜豆 …… 50g | 橄榄油 …… 适量 |

作法

- 起油锅，放入葱段、姜丝以中小火炒一下，再加入红椒丝、黄椒丝、黑木耳丝、甜豆、墨鱼拌炒至熟。
- 加入盐巴调味，最后加入香菜即可盛盘。

营养师小叮咛

- 各式彩椒都是含有丰富维生素C的蔬菜，可以不用炒太久，大概半生熟的状态即可食用，避免炒太久维生素C流失。
- 木耳含有丰富的水溶性膳食纤维，有益于肠道蠕动。
- 墨鱼含有矿物质锌，搭配彩椒的维生素C更能增强身体免疫功能，是流感、感冒季节非常应景的菜色。

耀升震旦 震旦55周年

10月20日震旦集团成立满55周年迈向第56年，在上海震旦国际大楼的金蛋墙上，由创办人陈永泰先生亲自悬挂上第56颗金蛋，象征震旦生生不息的精神，追求永续经营。在走过漫长的历程，震旦始终稳健进步、不断创新，致力于为为顾客打造高效、人性、智慧、环保的办公生活解决方案。



震旦集团成立满55周年，由创办人陈永泰先生与董事长袁蕙华女士率领经营团队举行庆生仪式。



▲震旦集团创立于1965年，致力于「让办公生活更美好」，为顾客提供智能办公解决方案。（图右为位于上海黄浦江的震旦国际大楼）

震旦集团成立55周年 推动数位转型

以顾客需求为核心 提供企业防疫解决方案



更多精彩内容

图·文 / 震旦集团

震旦集团10月20日成立55周年，并发行第十三版“震旦经营理念”，将“顾客满意”放在第一位，秉持“顾客至上”的服务信念，做好顾客满意。今年新冠疫情给人们的生活带来重大改变，因应工作模式的转变，更以“顾客需求”为核心，快速发展出未来企业办公零接触解决方案及商业模式，稳健迎接后疫情时代商机。

科技防疫 启动智能办公新未来

震旦集团随科技与应用工具进步，为提供顾客更贴心服务，继2016年成立震旦智能客服中心，以短时间于在线协助顾客问题排除，为加速服务时效，缩短与顾客之间讯息沟通，

震旦集团于今年9月1日在上海率先实行全新服务系统，11月将会逐步扩大至全国服务区域。随着全新上线的服务系统，顾客可以通过在手机微信公众号一键扫码报修，节省致电客服时间，也可以实时掌握服务到达时间，达到实时、方便的效益。



▲震旦全新报修服务上线，只需扫一扫，“码”上报修



▲震旦扫码报修服务流程一览

今年因应后疫时代，为满足顾客零接触需求，震旦建置IoT服务机制，将复合机设备结合IoT功能，运用AI智能，未来将在耗材与纸张用尽之前，提供自动派工服务，并利用IoT数据结合故障排除方式，提前掌握顾客潜在需求，提供主动式服务，完善售后服务。

另外，因应远程办公需求，震旦提供安全、智能、高效的视讯会议设备取代传统开会，

降低群聚风险，搭配智能交互会议大屏和视讯软件，支持各种会议场景，让远程办公及会议更轻松，并能于云端共享资料。

突如其来的疫情扰乱了我们的计划，令我们的工作生活变得紧张，压力也随之增大。震旦携手知名华人设计师卢志荣推出「悦作」办公家具系列，营造一处令人静思、培养耐心和情感的工作乐园。或许在这里，我们可



▲悦作



▲医院代表对震旦援助物资进行签收，并表示感谢。



▲2020年元宵夜，震旦大屏传递祝福。(图片来源：文汇报/摄影：张伊辰、周俊超)

以找到消除当前工作压力的良方，带来少有的宁静，令工作和休憩、拘束和随意的界限消融。

转型智能制造 迈向发展新高度

面对处于成长的市场，在震旦集团届满55周年之际，随着市场规模进一步扩大，现有生产基地已无法满足产量需求。日前已展开第二生产基地江苏园区的兴建工程，震旦江苏园区生产基地是震旦集团向智慧制造转型升级的重要一步。计划将生产基地朝向自动化、数字化、智慧化、绿色化于一身的智慧工厂，包括自动化生产设备、智慧化生产模式及环保的厂区设计，震旦江苏园区已于9月26日正式动工，园区包括木器厂、钢制厂和椅子厂以及物流中心，为顾客提供全方位智慧办公空间解决方案；同时也是震旦集团迈向智慧制造转型升级的新里程碑，整体开发预计2022年完工投产，以满足更多的市场需求。

抗击疫情 爱心捐赠送祝福

震旦集团经营超过50年，在提升企业竞争力、追求经营绩效的同时，更注重回馈社会，承担企业社会责任。

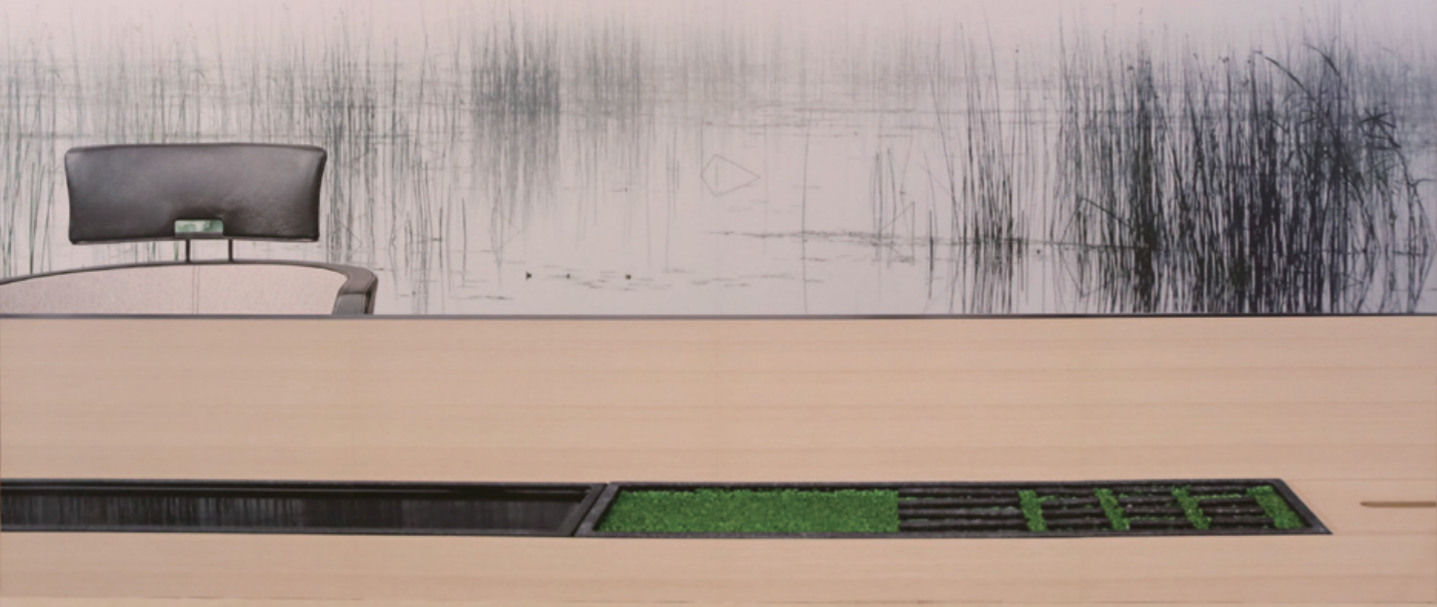
在疫情初期，震旦集团快速反应，汇聚资源与力量，通过上海慈善基金会，向一线战“疫”医院、公安派出所及学校陆续捐赠多批办公物资，同时还配备服务工程师现场提供安装和调试服务，彰显危难时刻震旦集团的责任担当。

作为上海的地标性建筑，震旦国际大楼与上海东方明珠塔、上海中心大厦等周边林立的高楼共同在城市上空传递：“武汉加油”、“中国加油”的醒目标语，向全国人民传递祝福，祈愿国泰民安。

震旦建立长期公益机制，鼓励同仁参与公益活动。每月由震旦集团组织同仁参与养老院爱心公益捐赠，改善养老院公共环境及办公环境，鼓励同仁身体力行，用行善将正向力量传递出去。 **A**

震旦集团相信，社会的进步是企业发展的基石，震旦集团以具体行动回馈社会，也让震旦在更好的大环境下，追求永续经营。

悦作 | 邀您一起下午茶
PleasureWork | 2020年新品发布会



感受空间凝练之美

震旦家具携知名华人设计师 卢志荣发布新品“悦作”



看更多精彩内容

图·文 / 震旦家具

9月22日，震旦携手知名华人设计师卢志荣（Chi Wing Lo）设计的「悦作」系列发布会在震旦办公生活旗舰展厅圆满落幕。

来自 全国各地的营业主管及同仁齐聚上海发布会现场，同时与远在雅典的卢志荣老师，台北的袁蕙华董事长、周启正常董一起在线见证“悦作”之美。

震旦创新中心总经理高日晷先生为我们讲述了卢志荣老师与震旦的缘起，在如今的商业化生产模式下，震旦选择与卢志荣老师携

手，用工匠精神去打磨作品，带给客户不一样的体验。

“悦作”是卢老师在意大利之外生产的第一件作品，这样的合作，对老师和震旦来说，都是一个全新的挑战。

如果在意大利生产，会是一个更为轻松的选择，但老师相信，要做成一件作品，只要



卢志荣

Chi Wing Lo

2015《世界杰出华人设计师》获奖人，卢志荣老师丰富的创作涵盖了建筑、雕塑、室内与家具设计等领域，他一直以对理念的净化、诗意的诠释、细节的关注，而备受国际设计界推崇。

愿意花费时间精力，在世界各地都能实现。比如五金件，卢志荣老师习惯根据作品的设计理念去定制。这在中国市场，是比较少见的。在“悦作”中，你会看到很多有别于市场公模的五金件，都是由震旦团队以卢老师的设计理念为要求，自主研发设计的。

在快速发展的中国，三年，足以建成一座城市，卢志荣老师则选择与震旦一起，用三年的时间，从设计、选材、打样、审核，用匠人之心，呈现“悦作”。

对于中国的办公家具产业，卢志荣老师也表达了自己的看法，中国拥有着全球最好的设备，最先进的技术，并不是只有西方国家才能够生产最精致的作品，只要愿意用心制作，中国同样可以做到。借着“悦作”，卢

老师将曾经在意大利得到的经验搬到中国这块土地上，让中国的消费者也能享受到高品质的体验。A



「悦作」办公家具系列
现已上市，欢迎您预约莅临体验。

电话预约：800-820-0168 / 400-920-6568
(周一~周五09:00-17:00)





再获行业认可

震旦家具荣获“第八届中国医院建设十佳医院家具供应商”称号

图·文/震旦家具

由第二十一届全国医院建设大会组委会、筑医台、《医养环境设计》杂志、《建筑技艺》杂志联合组织开展的中国医院建设奖颁奖典礼上，震旦家具凭借坚持“以医患为中心”的Health Care系列产品以及医疗空间解决方案荣获“第八届中国医院建设十佳医院家具供应商”称号。



看更多精彩内容

为适 应快速变化的医疗模式，震旦凭借多年积累的家具行业专业技能与经验知识，提出了“以医患为中心”的价值主张，旨在为每个医疗客户营造一个先进的、以人为本的诊疗空间。目前已为石药集团、厦门大学附属心血管医院、上海市第一

人民医院等医药行业龙头企业和众多三甲医院、养老等机构提供全方位多样化空间家具解决方案。

在9月第五届家具标准化国际论坛上，震旦家具创新中心总经理高日菡先生以厦门大学附属心血管病医院（以下简称“厦心”）的



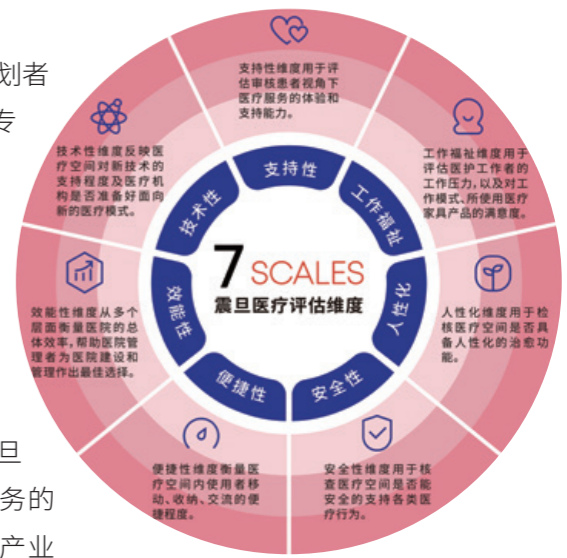
▲诊室空间

案例，说明震旦医疗评估的七个维度，并重点介绍了厦心医院的导管室。

医疗维度可以帮助行业理解医疗工作者和医疗规划者的需求，确保医疗产品和空间解决方案能够营造出专业高效，治愈身心，充满人性关怀的疗愈空间。

例如厦心医院导管室左右两边共配有8个手术室，中间区域配备了UP!升降桌，能够满足医生们的讨论或是会议需求。蓝白桌椅响应天花板蓝天白云的灯光设计，进行手术的时候，医生们可以在手术室前的座椅或沙发区观察手术室的情况。

为应对医患关系和医疗模式的转型和挑战，震旦将坚持“以医患为中心”的设计思维，以医疗服务的供需双方作为设计的核心，在未来，为中国健康产业持续提供优质的空间解决方案。



▲震旦医疗评估七维度



▲厦心医院导管室



▲体检等候空间



▲新闻发布会合影（右起）——震旦博物馆执行长黄圣智先生、川力企划集团创始人朱国良先生、知名主持人曹景行先生、展览发起人张信哲先生、震旦集团董事长袁蕙华女士、上海浦东香格里拉大酒店总经理吴俊杰先生、上海市对外文化交流协会杨炎女士

民·潮——月份牌珍稀画稿与二十世纪时尚潮流展 暨震旦博物馆A2试运营



更多精彩活动

图·文 / 震旦博物馆

位于陆家嘴滨江的震旦博物馆一直以古器物的藏品而闻名，自2013年10月开馆以来便受到各方瞩目。在迎来7周年之际，震旦博物馆A2空间将正式对外开放，首展“民·潮——月份牌珍稀画稿与二十世纪时尚潮流展”，携手知名歌手张信哲共同呈现1910~1950年代的时尚风潮，展品内容包括60余件“月份牌画”及40余件/套旗袍服饰，现代化的展示方式及当代艺术家和设计师共同致敬经典，重温老上海的时代记忆。

自1843年开埠，有着“东方巴黎”之称的上海一直是以时尚之都而著称，无论在任何时段，外滩的风貌都与时尚风潮紧密联系在一起。上世纪10~50年代，大量舶来品通过上海港进入，而商品也逐渐远销海外，上海的商业广告业也随之蓬勃发展起来。“月份牌画”为商业广告的最直观表达，作为不同时间段的直接见证者，忠实记录了不同年代的时代背景与流行趋势。



▲美之溯源



▲新闻发布会现场吸引逾百位贵宾与媒体共襄盛举。



▲震旦集团董事长袁蕙华女士（左）及展览发起人张信哲先生（右）



▲时尚风月

本次展览通过6个展区的5部分内容，向观众逐一展示不同时段美的历程：进入展厅首先穿过一条老弄堂，两边的影像使人瞬间穿越到了旧时的街景中，讲述着这个时代人们的精神样貌及历史背景。第一部分“美之溯源”展厅，除了以展品阐述月份牌画技法的演变，并用幻灯片层层解析“擦笔水彩画法”的创作方法，以及月份牌画从广告部接单到最后定制完成的全过程。

展厅的第二部分“流芳之珍”，三个阶段月份牌画的代表人物故事以及他们的作品在“花园”中一一陈列，逐步解析月份牌画从一开始的单一绘画技法，到后期中西合璧，发扬光大的过程。步入楼下“时尚风月”展厅，这里展出的是由收藏家张信哲从他收藏的上千件服饰中挑选出的最具代表性的展

品，自1910年至1940年，每10年一个划分，并与月份牌画中的摩登女郎的衣着互为佐证，让观众更直观了解到当时的潮流变迁。接下去的展厅承接1950年的时代场景，在社会主义新思潮的影响下，月份牌画更多的承担起了美术教育的角色，歌颂社会新风尚，弘扬传统美德成为这个展厅的主题，也是让不同年龄段的观众最有“回忆杀”的场景。最后一个展厅是当代艺术家薛松及设计师高田唯等使用他们特有的艺术语言，重新围绕月份牌画进行二次创作，向经典致敬。

展览的新闻发布会上，震旦博物馆执行长黄圣智先生，展览发起人张信哲先生分别致词，并与艺文界的贵宾们共襄盛举。展期中张信哲还将出席展览相关的系列讲座及展览书籍签售会，文创商店配有展览相关的文创商品，展览即日起至2021年4月4日，欢迎您的到来。A



▲展览发起人张信哲先生（照片提供：潮水音乐）

古器物学讲座——中国古代陶瓷专题
⑩
唐代长沙窑



唐代·长沙窑青釉贴花水注
圆口、短颈、深腹、平底，肩部附加短流、曲柄及系耳，表面以青釉、贴花、褐彩装饰。（图一）

文/吴棠海·图/震旦博物馆

唐代知名窑场，除了邢窑、越窑、巩县窑及黄堡窑之外，长沙窑也十分重要。此窑创烧于唐代，五代以后衰落，窑址位于湖南省长沙市望城区铜官镇至石渚湖一带，亦称“铜官窑”。

长沙窑的产品有壶、罐、碗、盘、盆、枕、烛台及象生动物等等，大多属于日常生活用品，产品销售国内与国外，以独特的造型及装饰技法著称于世，本文选取贴花水注、诗文水注、动物、碗及枕等器类，说明长沙窑的特色。

一、长沙窑贴花水注

贴花水注是长沙窑的代表性品类，造型如图一所示，圆形壶口，口沿微向外敞，腹部状如圆桶，器底平，肩上附加方形壶流、双系耳及曲柄。



唐代·长沙窑青釉狮
青釉狮子四肢站立，昂首挺胸，睁大圆眼注视前方，背上驮负一人，模样天真可爱。（图二）

此器采粗土细作法制胎，表面施白色化妆土，用模印法压印椰枣形的泥片，贴在壶腹上，先施青釉，再于浮雕般的椰枣纹样上面加饰褐彩，烧成青釉褐彩贴花装饰。

此种贴花加彩的装饰技法在长沙窑瓷器上颇为盛行，纹饰题材包含椰枣、棕榈叶、双鱼、狮子、武士挥剑、胡人乐舞及宝塔建筑等等，黏贴位置大多处于壶流和系耳下方，额外施加的褐色釉彩可以使贴花纹样更加立体鲜明。

根据相关的考古报告显示，此类器物主要外销东亚和南洋各地，日本曾有类似的器物出土，是唐代的贸易瓷之一。

二、长沙窑动物

象生动物是长沙窑的常见品类，题材包含狮子、青蛙、乌龟、兔子、羊、狗、象、鸟及人物等等，可以用于吹奏、镇纸、把玩或观赏之用。

例如图二为唐代的长沙窑青釉狮子，狮子眼睛浑圆如珠，嘴角微咧，面带微笑，四肢笔直站立，显得精神奕奕，背上驮负一人，手执鬃鬣，跨坐于狮背上，脸部五官与狮子颇为神似。

狮子是佛教信仰里守护庄严道场的神兽，一般而言都以威猛严肃的形象出现。长沙窑器物以狮子作为表面纹饰，或是瓷枕、镇纸、烛台、赏玩之器的题材，既有直立的姿势，也有伏卧在地的形象，虽然身体魁梧健壮，但是表情大多憨厚可爱。

此件狮子以手工捏制而成，局部阴刻或塑贴五官与鬃毛，在青釉与褐彩的衬托下，形象生动有趣。

三、长沙窑碗

长沙窑碗的造型如图三所示，口沿微敞，器壁圆弧向下收窄，底下具有圈足，表面多施青釉，釉层下面有彩绘装饰。



唐代·长沙窑飞鸟纹碗

此器表面施青釉，釉层下方用褐绿二色彩绘飞鸟纹样，构图简单却颇为传神。(图三)

图片来源：《长沙窑—作品卷一贰》，页283，图525。



唐代·长沙窑诗文水注

此件水注表面罩以青釉，釉层下方用褐彩书写诗文，是长沙窑的特色产品。(图四)

图片来源：《长沙窑—作品卷一贰》，页1，图1。



唐代·长沙窑枕

枕面呈椭圆形，下方有一狮子伏卧在方形板上，表面施青釉与褐彩为饰。(图五)

此类长沙窑碗是唐代对外贸易的主要商品之一，廿世纪末从印尼海域沉船“黑石号”打捞出水的唐代文物共计七万件左右，其中绝大多数都是唐代陶瓷，而长沙窑产品占了八成以上，瓷碗即有五万五千多件，数量十分庞大。

黑石号出水的长沙窑碗里，极少数呈花口造型，其余都与此碗的形制类似，釉层下面也有褐绿相间的彩绘飞鸟与花卉，或用褐色颜料书写的诗文题记，口沿有四处褐色斑块。

这种以书画技法呈现的釉下彩绘图案，是前所未见的装饰技法，在中国古代陶瓷发展史上具有划时代的意义，为唐代长沙窑的重要成就。

四、长沙窑诗文水注

长沙窑的釉下装饰除了贴花和笔绘图案之外，还有用褐色彩料在胎体上书写文字，罩上青釉高温烧成的文字装饰。

例如图四为湖南省长沙窑遗址出土的唐代水注，此器呈敞口、短颈、瓜棱腹之状，底部平，肩部附加短流和曲柄，壶流下方书写诗句如下：

春水春池满，春时春草生，
春人饮春酒，春鸟弄春声。

短短一首五言诗，就能咏赞春天，传递春天的讯息，让使用者在提取水注时，也能兴

起美好的感受。其他还有书写离别或思念的诗文，也有一些格言和谚语，文字简明扼要，让人能够朗朗上口，是长沙窑的特色。

五、长沙窑枕

陶瓷枕始见于隋代，唐朝开始盛行，各大窑场都有制作，长沙窑也不例外，有长方形和兽座形等不同的样式。

例如图五为唐代的长沙窑枕，枕面呈椭圆

形，中间微微下凹，下方有一狮子，双眼圆睁，鼻吻微翘，四肢弯曲收于身体两侧，伏卧在长方形的底板上，枕面用褐色彩料绘画纹饰，狮子表面也用褐色彩料涂撒在头部、身体及尾巴等处，罩上青釉，高温烧成青釉褐彩装饰。

长沙窑枕的尺寸不大，可能作为脉枕使用，枕面常用釉下彩绘鸟纹或诗文装饰，彩料颜色有褐绿双色或单一褐色，兽形座题材则有狮、虎、犀牛等动物，具有辟邪的意义。A

长沙窑运用多种釉彩，配合模印贴花和书法绘画等技术，烧造出实用与艺术兼具的产品，其所反映的时代意义值得加以研究。下期将以外来文化为题，介绍唐代陶瓷受异邦文化影响所呈现出来的特色。



BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍

认识古玉新方法

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

【内容精选】

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

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



春秋晚期 虎形佩



西周 鸟形佩



商代 夔龙玉饰

书籍销售点

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）

- 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



清乾隆 青花竹石芭蕉纹玉壶春瓶

高29公分 / 震旦博物馆提供

乾隆时期处于陶瓷发展史的巅峰，在彩瓷与工艺技法上精益求精之外，也模仿早期的知名陶瓷，烧造许多仿古器物，如本期所要欣赏的玉壶春瓶即是此一风潮下的产物。

此器的口沿外敞如喇叭状，颈部长而收窄，肩部斜溜，腹部朝下扩出为坠腹状，器底具有圈足，胎体洁白，质感细致，釉面薄而温润，微泛淡青，足内用钴料书写“大清乾隆年制”六字三排篆书款，是乾隆官窑的典型款识。

瓶腹绘画竹石芭蕉作为全器的主纹，腹下部绘画土地，几条宽线逐渐交叠出层层起伏、往后延伸的地形，中间矗立芭蕉树与巨石，二株芭蕉左右并立，宽长的叶片

脉纹清晰，以左右对称的形式开展。

几棵竹子分散左右，姿态挺拔，清秀俊逸，周边陪衬一些低矮的花草树木，后方围以横长的栏杆，在器表上界定出庭园的空间感。瓶腹底部排列壶门纹边框内填圆珠纹，圈足以花叶纹为饰。

此器的造型纹饰皆模仿明永乐时期的玉壶春瓶，但因钴料成分和绘画笔触皆与永乐时期不同，呈现清代仿古器的特色。A



重阳敬老 情暖夕阳

震旦集团物资捐赠 上海康逸敬老院

图·文/震旦集团

又是一年重阳到。为了大力弘扬中华民族尊老爱老的传统美德，10月21日下午，铭记“回馈社会”的震旦同仁们走进康逸敬老院，举行重阳节敬老捐赠活动，提前为老人们送去节日的问候。

开在社区里的“迷你”敬老院

上海长宁区康逸敬老院是按照上海市民政局的标准、要求设立的养老机构。康逸敬老院地处长宁区江苏路街道，交通便利，由原先小区活动楼宇改建而成。康逸敬老院场地有限，空间狭小，通过工作人员一番精心改

造后，营造出一种浓厚的居家氛围，让人感到亲切。院内环境优雅、设施齐全，有着热心、真心、贴心、耐心、细心的服务。

家具捐赠送温暖

目前敬老院正在进行环境更新装修，因资



看更多爱心公益



▲康逸敬老院



▲奶奶们体验新沙发

金有限，在配备家具的数量上有一定缺口，所以希望得到社会各界的支持。震旦集团通过上海慈善基金会了解到敬老院的难处后，积极组织同仁参与家具物资捐赠。本次捐赠的物资有办公椅、沙发和钢柜，解决了他们家具缺口问题。

10月的上海开始降温，秋冬的征兆已经在阵阵的冷风中初露苗头。21日下午，震旦家具长宁责任中心同仁为敬老院送去了重阳敬老爱心物资。此次为康逸敬老院捐助的8件爱心家具，包括适用于敬老院活动室的沙发，工作人员办公可用的桌下理想柜以及舒适的人体工学椅等。敬老院院长唐中贵表示，震旦此次的捐助解决了敬老院的燃眉之急，创造了更适宜老人居住和员工办公的舒适环境。

专业服务暖人心

现场震旦的同仁们对捐赠家具进行了搬卸与组装。由长宁责任中心同仁孙勇检核配件

齐全完整，随后将捐助物资一一妥善搬运、组装，并安放在指定的区域内。

现场邀请了3位精神矍铄的奶奶共同体验了敬老院的新家具，这几位“老姐妹”们坐在震旦的“爱心沙发”上，并与震旦志愿者们亲切地交谈，称赞着震旦家具美观又舒适。A



▲摆放在公共区的震旦家具

物资捐赠可以给老人的晚年生活带来舒适与温暖，震旦的同仁们都更加深刻地领悟到了公益的深意。公益是一种参与，是共同努力让我们生存的这个世界变得更加美好和宜居。回馈社会是震旦集团多年来热心公益的初心所在，与公益同行，震旦永远在路上。

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



打印彩色未来

全彩多材料3D打印解决方案



彩色数据采集



彩色数据处理



彩色数据输出



震旦3D

上海市浦东新区富成路99号震旦国际大楼36楼
服务热线 800-820-0168 | 400-920-6568
www.aurora.com.cn/3d

震旦

AURORA

民

张信哲

Jeff Chang

潮

展



月份牌珍稀画稿与二十世纪时尚潮流

Precious Original Drawings of Calendar Poster & Fashion Trend of 20th Century

MINCHAO

2010/16
2021 4/04

震旦博物馆

地址 Address

震旦博物馆, 上海市浦东新区陆家嘴富城路99号
Aurora Museum, No.99 Fu Cheng Rd., Lujiazui, Pudong New District, Shanghai

开馆时间 Opening Hours

周二至周日 10:00-17:00, 周五延长至 21:00, (周一休馆)
Tues to Sun, 10:00-17:00, Fridays extended to 21:00, (Close on Mondays)



震旦博物馆官方微博



大麦网购票链接

震旦博物馆
AURORA MUSEUM

北京三才元通文化发展有限公司
Beijing Sancyuanyong Culture Development CO., Ltd