

## 名人讲堂

世纪奥美公关创办人—丁菱娟  
变动年代的职场新能力

## 艺文飨宴

馆藏精粹赏析  
青花云龙纹双耳葫芦扁壶



1971年7月创刊·发行51年7个月

FEBRUARY 2023 二月号 No.619

# 逆风前行 成就新未来

## 培养破局思维迎变出击

GO AGAINST  
THE WIND



扫码关注  
更多精彩等着您

在疫情、通胀局势变动下，该如何应对风险、克服挑战，转换为滋养成长的养分？现在起，用健全心理素质武装自我，才能逆风前行，开创属于自己的天空。

# “印”实力 | 行动派

震旦 AD 408MWA 多功能黑白A4激光打印机

40张/分钟输出



\*数据来源于震旦OA实际测试

震旦  
AURORA

上海震旦办公自动化销售有限公司 上海市浦东新区富城路99号震旦国际大楼36楼 全国服务专线:400-920-5168  
Aurora Office Automation Sales Co.,Ltd.Shanghai | 36F,Aurora Plaza,No.99,Fucheng Rd.,Pudong new district,Shanghai | Service Hotline:+86-400-920-5168



震旦OA官网



震旦家族微信

# 逆风中站稳脚跟

**这个** 世界变化太快，人们受到多方环境因素冲击，长期处于集体焦虑的时代里，开始害怕自己跟不上时代、渐渐被淘汰。要如何在模糊不确定的情况下，仍保有积极前进的能力？

通过本期封面故事“逆风前行，成就心未来”主题，引领读者培养破局思维，学习如何勇于改变、乘胜追击？北京未来博雅文化产业有限公司执行董事张永军提出职场人必备的5种生存能力，并引述管理学大师彼得·德鲁克所说：“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然沿用过去的思维逻辑做事。”因为没有工作能够一劳永逸，职场就是逆水行舟，不进则退。

企业趋势顾问黄祖强表示，大环境的不景气已成共识，未来面临的生存与竞争挑战，考验企业与个人的应变力。趁此时打破旧框架、做好创新的准备，聚焦新蓝海，才能触底反弹并有所发挥。

最后，分享杰森·费弗（Jason Feifer）在《Build for Tomorrow》的话：“人生是美丽与混乱的平衡，没有任何东西能长期保持不变。一个什么都知道的世界是一个无聊的世界。”人们面对改变的可怕之处，在于感到无能为力；所以我们必须提前采取行动做好准备，才能在逆风之下站稳脚跟！ **A**



编辑聊天室

《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1创刊 · 2023/2/1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](http://www.aurora.com.cn)

主编 苏美琪

企划 黄玲琳、谢放、于蒂

信箱 [marketing@aurora.com.cn](mailto:marketing@aurora.com.cn)

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 曲文莹

监制 震旦云（上海）科技有限公司

本刊物使用环保C Ecopure油墨印刷

本月刊为公益发行，分享经营管理及艺文欣赏知识，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。

# 震旦月刊

## AURORA MONTHLY

No.619

FEBRUARY 2023



A p.20

企业面临生存与竞争挑战，也考验着职场生存力与应变力。

### E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 逆风中站稳脚跟  
文/苏美琪

### M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 有限人生，无限赛局  
文/天下文化出版社

### T 科技速报 TECHNOLOGY

10 经济趋缓  
挡不住科技进步  
文/张志康

### COVER STORY

在全球变动环境中，时时考验着领航人心性与才智，“智慧”与“决断”是逆风前行的关键，培养韧性思维、适时敢变应变，才能航向新未来！



### M 大师轻松读 MASTER 60'

12 自己创造新常态  
编译/大师轻松读

### C 封面故事 COVER STORY

14 逆风转舵 领航新未来  
序言/苏美琪

16 疫情之下，职场人靠什么生存？  
5种生存能力  
以变应变  
文/张永军

20 2023职场生存战  
打破旧框架 聚焦新蓝海  
文/黄祖强

### C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

24 世纪奥美公关创办人——丁菱娟  
变动年代的职场新能力  
文/时报文化出版

### M 职场观点 MANAGEMENT

28 2023年企业战略规划怎么做？  
七步骤完成战略规划  
文/黄至尧



A p.24

世纪奥美公关创办人——丁菱娟



A p.32

“童趣设计”证明了“可爱商机”同样很有市场。

**D 玩味设计** DESIGN

32 童趣设计（下）  
为设计来点童心 可爱力量大  
文/李俊明

**L 乐活人生** LOHAS LIFE

37 别轻忽带状疱疹  
可能是身体拉警报？  
文/林欣怡

**A 跃升震旦** AURORA NEWS

42 “学生专享” 打印机，轻松应对寒假作业  
「震旦91租」上线A4机  
\*0元租学生活动  
图·文/震旦办公自动化

44 国家级荣誉  
震旦家具荣获“中国工业设计  
协会创新设计研究院”  
图·文/震旦家具



**A 震旦博物馆** AURORA MUSEUM

46 震旦博物馆新展开幕  
浮生巴黎——  
亨利·德·图卢兹-  
罗特列克全球巡回艺术大展  
图·文/震旦博物馆

**A 艺文飨宴** ARTS PLAZA

48 古器物学讲座  
——明清单色釉瓷器专题①  
明清单色釉瓷器概述  
图·文/吴棠海

48 震旦博物馆出版丛书介绍  
藏品图录  
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析  
明永乐 青花云龙纹双耳葫芦扁壶  
图·文/吴棠海

**L 爱心公益** LOVE ACTION

54 青春耀申城 公益我先行⑤  
走近集团公益事业背后的  
温暖身影  
图·文/震旦集团



# JON LEVY

## 琼·李维

文/天下文化出版社

## 有限人生, 无限赛局

### 人类行为科学家

研究人类行为、影响力和决策等领域的行为科学家

1986年, 詹姆斯·卡斯 (James P. Carse) 出版一本深具影响力的畅销书《有限与无限赛局》(Finite and Infinite Games)。卡斯认为在生活的每一方面, 我们都参与过其中一种赛局。

**有限** 赛局有开始跟结束, 你参加是为了赢, 而且有大家一致同意的规则 (例如: 要玩多久、获胜的定义是什么)。篮球就是一种“有限赛局”, 大家在规定的时间内竞赛, 时间内得分最多的球队获胜。如果你还想要玩, 可以再打一场, 但

是第一场已经结束了。这就是有限赛局。

另一种是无限赛局, 指的是比赛不会结束, 也没有一致同意的规则, 所以没有赢家或输家。大家投入这种赛局纯粹是为了享受, 目标是尽量让赛局一直持续下去。举例来说, 婚姻是一种无限赛局, 你走入婚姻不是为了跟

邻居或朋友比高下, 或是比比看谁的婚姻维持得更久。

你选择走入婚姻, 是因为它带给你的价值。而且请注意, 婚姻没有一体适用的规则, 每对夫妻经营婚姻的方式都不一样。这是一种需要努力维系, 希望能尽量持久的无限赛局。当我们持续下去, 其他人会跟着参与。

// 人跟人之间的交流、社群、信任和亲密安全的关系，全都是无限赛局。我们参与其中，是因为我们从中获得喜悦，亲密安全的关系本身就是一种奖励。//

## 人与人之间的交流、亲密安全关系都是“无限赛局”

和婚姻很像，人跟人之间的交流、社群、信任和亲密安全的关系，全都是无限赛局。我们参与其中，是因为我们从中获得喜悦。亲密安全的关系本身就是一种奖励。努力争输赢是荒谬的，因为你没有办法获胜。值得思考的是，社群变大并不代表获胜；你可以开开心心的生活在一个小而关系深厚、符合你价值观的社群。能参与其中、一同游戏本身就足以奖赏。虽然你玩得愈久，影响力会跟着变大，但这是副产物，不是目标本身。

就像作家西蒙·斯涅克〈Simon Sinek〉指出的，当人或组织投入错误的赛局，结果可能会是毁灭性的。当大众汽车〈Volkswagen〉为了让产品观感更好而伪造汽车废气排放数据，或是富国银行〈Wells Fargo〉为顾客违法开设银行账户，这些做



法短期或许有赚头，但是骗局一露馅，两家企业的声誉都遭受惊人的损害。这些企业从事无限赛局的生意，行径却有如在玩有限赛局。他们的目标应该是尽其所能，让赛局能够打得愈久愈好，但企业高层变得贪婪，只想拿到红利奖金，漠视自身行

为的后果。

## 投入“无限赛局”之前，必读5招

同样的道理，如果我们把社群视为有限赛局，就会把亲密安全关系的体验，变成像是在下一盘棋，错把每个人独有的价值，当做被我们

用来达到目的的兵卒。这么一来，我们培养的信任与亲密安全关系会破灭，瞬间瓦解我们花时间努力营造的重要事物。

这是艾森伯格、尼德奇、马堤和本书所描绘的其他组织所坚持的事情：他们投入的是一场无限赛局。他们已经了解，通过投入一个社群赛局，可以帮助人们改善生活，也能实现我们自己在意的事物，无论是变得健康、事业成功、宣扬理念，或甚至是找到最好的朋友。

这或许表示某些日子，你

将跟很棒的新客户、捐赠者或朋友见面并建立关系，而这感觉就像你是获胜的。而其他日子，人们将不会是比赛对手，或是你的成员因为搬到其他城市，无法再参与社群，这个感觉就像你是失败的。恰是此时，记住你在参加什么样的赛局很重要。这跟数字无关；重点在参与、建立关系，以及尽量拉长参与赛局的时间。

赛局本身就是赠礼，参与其中，就会带来生命的魔法。以下是我投入无限赛局多年获得的发现，它们曾经帮助

了我，希望也能帮助到你。

## 1 一切皆始于善意

如果我们不是立意良善，几乎不可能与他人培养深远的关系与一体感。或许短期能跟人建立起联系，但时间一久，自私的意图就会露馅，导致自己身败名裂，那么我们从中所获得的社会、职业生涯与健康益处，最终都将烟消云散。我不是说我们得纯然的利他。有人要卖我产品没问题，但我希望销售人员把我的最大利益放在心上。举例来说，如果





有一个非营利组织希望我支持他们的理念，我总会希望那个组织尊重我的想法。

## 2 亲密安全的关系、自在的感觉

你一定能想象要去见老友的那种期待之情。那种你能天南地北什么都说，不必担心被批评的对象。可惜，这种心理上的安全感太罕见了。当Google想了解让团队有效率的因素为何，他们进行一个研究，称为“亚里士多德计划”〈Project Aristotle〉。

我们通常会想象一个最高效率的团队〈尤其是在Google这样的企业里〉应该是由5到10位来自各专业领域的超级巨星组成。这些超级巨星加起来的智商有十亿，他们三周大就会说话，所以赢得了所有奖项。但研究的发现出乎意料：想要预测一个团队是否为高效团队，排名第一的要素，是所谓的“心理安全感”〈psychological safety〉。

有安全感的团队愿意冒险，成员之间不会刻意设下心防。就像我们学过



的，脆弱回路能够建立起人与人之间的信任，让我们感觉彼此的关系更紧密。当团队成员具有足够的安全感而愿意说实话，即使成员说错或是犯错，这种团队的整体表现也会胜过那些看起来很强大、内部却缺乏安全感的团队。我的意思并不是指你的社群要开放给每个人参与。谁是你的社群成员取决于你，但重要的是，社群必须让每个成员感到安全、拥有归属感。

## 3 建立一个平台，并看见社群成长

一个人的社群意识是来自社群整体；这不是靠哪一个人所能给予的东西。相反

的，我们可以提供一个平台，让人们聚在一起，通过一个体验凝聚他们的关系。记住，你的社群已经在那里；他们只是需要方法联系与聚集。你设计一条路径，让大家发现那个方法，到达路径的终点时，他们体验到一种归属感，一种回到家的自在感，以及跟价值观相同的人同在的感觉。这是人人变得更好的来源，也是你培育影响力的来源。

## 4 提供一场入会体验

入会仪式具有一种意义，能让人感到自己克服某个关卡，因此成为社群的新成员。就像我们在大学学生会看见的，入会仪式的过程

愈严肃紧张，这个团体就愈有凝聚力。

然而，仪式中完全没必要做任何令人痛苦的事（无论是社交上还是身体上）。在“创意早晨讲座”，在演讲或表演开始前，你会受邀站起身来，让大家跟你打招呼。这是欢迎所有参与者的常见体验。对影响力人士社群来说，单纯来参加晚宴、一起下厨，这就是入会仪式了。只要完成，他们就属于“圈内人”，可以参加我们的任何沙龙。只要他们进入我们的固定邀请名单，这里永远都欢迎他们。

## 5 运用ABCD：根据资产的社群发展模式

当一家大型企业缺乏一项技能，他们可以雇人，但在社群里，找到特定专才并请他们配合，这个选项就复杂得多。反之，强大的社群倾向会遵循“根据资产的社群发展模式”（Asset-Based Community Development，

简称ABCD），ABCD模式认为，比起聚焦于成员缺乏的事物，更该从他们当中已经具备的技能和资源中壮大。这个方法让成员能够贡献己力，为自己的成果感到骄傲。

最后，我想要指出的是，与他人建立良好关系或许是一场无限赛局，但这不是说，你需要永远把人们聚在一起。你可能只想尝试办一、两场活动，看你是否觉得享受。你也有别的选项，加入其他社群，一起办活动。无论你的选择为何，要确保这个方式适合你的个性，符合你的目标。

我个人更偏好至交好友的

聚会；艾森伯格广受大型集会的启迪；你可能会想跟二到三人聚会，或甚至跟某位朋友去健身。为了厘清适合你的社群类型是什么，书中也会介绍每一种社群要做什么事，从社交团体与商业开发，到以理念为基础的社群和公司文化。

此外，我们也会探索实体社群与线上社群的差异，毕竟线上社群已经越来越普遍。虽然所有课题对你来说未必能直接套用，但通过实际案例，还是能为我们激发灵感、带来洞见。A

出自：《影响力法则》／天下文化出版社



**// 与他人建立良好关系或许是一场无限赛局，但这不是说，你需要永远把人们聚在一起。无论你的选择为何，要确保这个方式适合你的个性，符合你的目标。//**

你问  
我答

No.  
619

《震旦月刊》

与您一起提升职场竞争力！

翻开月刊，从中找到管理与知识的力量，  
让能力再升级。



Q

真正的人脉不是你认识谁而已，而是你对别人帮助了什么？如果你的行为是\_\_\_\_\_，并在关键时刻产生作用，才是真正的人脉！

扫描看解答



A 利他

B 利己

C 利益

V : 卷景

数字解码



看更多科技趋势

# 经济趋缓 挡不住科技进步

文 / 张志康 · 资深媒体记者

疫情后，全球通胀依然持续中，各国央行的货币宽松政策也可能导致今年全球的经济增长趋缓甚至停滞。但科技仍不断前进，不管是电商还是能源，又或是近年来常被提及的ESG，都持续大步迈进。



## 2.85 亿吨

零碳排能源  
全球聚焦绿氢

虽然日前通过核聚变产生清洁能源的实验证明成功，但距离正式商业落地还有很长的距离。但除此之外，氢能似乎是比较有效的一种石化替代能源。目前除欧洲积极推动外，许多亚洲国家也导入了绿氢的推动。简单来说，所谓的绿氢就是通过风力或地热等零碳排发电，电解海水制造氢气，因为这个过程不会排放二氧化碳，成为目前许多国家正在推动的再生能源。

目前引进绿氢的国家包括韩国、印尼、泰国及澳大利亚，根据国际氢能委员会和麦肯锡发布的报告显示，到2050年，氢能需求仅中国、印度等4个国家就将达到2.85亿吨，占世界的43%。未来除用来石油精炼及发电外，氢气炼铁和氢能汽车相关需求也将激增。

数据来源 / 彭博社

## 2.02 亿台

电视出货量创10年新低  
今年预计继续下降

据TrendForce 统计，2022年下半年整体电视出货量仅 1.09 亿台，年减 2.7%，最终全年出货量为 2.02 亿台，年减 3.9%，创近十年电视出货量新低。虽然出货量表现节节败退，所幸今年大尺寸面板价格以及航运费用降幅超过五成，有效提高品牌对大尺寸产品促销力道，推升电视平均尺寸增长1.4寸，达56寸。

在层级市场部分，8K电视由于迄今没有内容，加上售价昂贵，2022年首次出现7.4%减幅。三星计划今年推出新机种，加上面板厂陆续推出优惠8K产品吸引更多品牌采用，TrendForce预估，2023年8K电视出货量可望年增20%，突破50万台。同时因为LCD面板大幅跳水，也使得采用UHD LCD和白光OLED O/C面板的电视价格显得高昂，更不利2023年的销售。

数据来源 / TrendForce



# 34.62 万亿元

## 货物进出口 总值增长

作为发展速度最快、潜力最大、带动作用最强的外贸新业态，跨境电商不仅是数字贸易的重要组成部分，也是推动建设贸易强国的新动能。今年以来，面对复杂严峻的国内外形势和多重超预期因素冲击，我国外贸展现出较强的韧性与活力，前10月，我国货物进出口总值34.62万亿元，同比增长9.5%。其中，作为新兴贸易业态，跨境电商凭借线上交易、非接触式交货、交易链条短等优势成为稳外贸、促消费的重要抓手。

数据来源/人民日报

# 50 亿人

## 移动数据增长快速 未来6年暴增5倍

全球电信设备供应商爱立信日前发布《爱立信移动趋势报告》，报告中指出，全球移动网络的5G的用户数将在2022年底达到10亿人，预计到2028年时将达到50亿人。届时，这50亿人所产生的移动数据流量，预计将占总移动数据流量7成。据爱立信观察，过往电信服务商几乎都会提供的“吃到饱”服务也许不再是最佳方案，未来电信服务商将可能采取分级收费制度。2022年中，影片约占全球移动网络流量的70%，针对抽样网络流量的测量显示，来自串流社群媒体平台的影音串流构成了绝大部分的影片流量。另外，过去10年间，移动数据量增长287倍，也构成庞大的耗能，在全球节能减碳的趋势下，爱立信将通过永续网络演进、扩展与现代化及智能化营运等方式，降低总耗能。

数据来源/数字时代

# 164 万辆

## 比亚迪超车特斯拉 成电动车王者

本土的新能源车占新车比例越来越高，比亚迪在本土的新能源车市场遥遥领先，截至去年11月底，比亚迪新能源车交出164.65万辆，不仅提前完成年销150万辆目标，更早在2022年6月全球交车数便超越特斯拉，成为全球最畅销的电动车品牌。比亚迪前三季获利达13亿美元，市值近1,000亿美元。不过比亚迪也面临一些亟待改善的问题，其中最大的问题就是新能源车的销售比例过度集中在本土，营收占比超过70%，且海外交车数量截至9月止，仅有总销量的4%，近来积极开拓海外市场，2022年7月宣布将推出三款电动车，同时还计划在泰国、印度设立生产基地扩张产能。若比亚迪能够进一步提升海外销量，将成为后续进一步增长的关键。A

数据来源/人民网

# 自己创造新常态

编译 / 大师轻松读



看更多精彩内容



每当发生改变时，你必须创造你的“新常态”。不要急着下结论，也不要试图过度简化。带头走向新常态，不管那是什么。而且也不要把它看作是你的目的地，它将仅仅只是你再次飞跃之前，一个站稳脚跟的地方。

**改变** 的可怕之处在于你感到无能为力，也许还被剥夺了权利。你希望它停止，因此采取防卫措施，或是做出本能反应的决定，希望一切迎刃而解。但这是不可能的。相反

的，你要把恐慌看成可以利用，而不是要躲避的东西，通过强迫自己思考已经获得的东西尽快进入新常态。

要如何做到这一点呢？一些建议包括：

## 1 始终将失败视为数据——作为向前迈进所需的回馈

查姆·皮耶卡斯基（Chaim Piekarski）在2000年创办了C&A营销公司销售底片，但数字相机出现了。他们随后与一个竞争对手合作销售数字相机，但智能手机的出现再次扰乱市场。因此，C&A又进入消费性电子产品，在亚马逊销售。

查姆很快意识到，亚马逊实际上是针对大部分未开发的消费者，一个巨大、免费的研究实验室。他开始阅读产品评论，了解消费者对现有消费性电子产品的喜恶。然后，C&A找制造商小批量产品的升级版，并以一个新的品牌名称销售。

如果产品卖得好，C&A会请制造商生产更多产品。如果不好，他们就停产。截至2013年，C&A营销公司现已更名为C+A全球集团，发展成为一个拥有150名员工，年增长率超过30%，资产上亿美元的跨国公司。

## 2 建立一座熟悉的桥梁——在现状和新常态之间

强调你是如何以新的方式提供旧的东西，让人们接受它。在亨利·福特出现之前，早期的汽车制造商总是告诉人们，他们可以买一辆汽车，然后抛弃他们的马，结果并不顺利。相较之下，从1910年开始，亨利·福特的讯息就形容汽车其实是“一匹更好的马”。这个说法引起消费者的共鸣，业界也开始刻意使用马力等术语。一旦人们开始认为汽车是马的新版本，他们就会购买亨利·福特制造的东西，而且蜂拥而至。

## 3 提出好的问题，并开发出一套理论——然后取得实际经验，弄清楚你的理论是否正确

例如，《企业家》杂志的编辑一直负责撰写杂志封面上的封面文案。有一天，杂志主编杰森·费弗（Jason Feifer）想出一套理论，他说：“如果杂志封面主要是公司的广告，为什么我们不找营销人员而是让编辑撰写封面文案呢？”为了验证这套理论，他聘请一家营销和设计代理商，代理商建议他们的任务应该是重新设计整个封面，而不仅仅是产生更好的封面文案。他们带来16款版型，展示《企业家》杂志如何使自己与众不同，以便吸引其核心读者。其中一款版型甚至包含一份列表，因为研究发现企业家喜欢列表。2018年4月推出了新的封面设计，事实证明，自那时起封面成为销售持续增长的动力。提出问题，开发理论，然后在测试这些理论是否正确时投入学习。

## 4 始终以新的角度询问“它有什么用？”——促使你挑战你的假设，并赋予事物适当的脉络

例如在1930年代，许多人住在用燃煤炉取暖的家里，墙壁清洗剂有一个巨大的市场。Kutol产品公司是一家肥皂公司，它将面粉、水、硼砂和矿物油混合成一种黏土状物质，可以沿着墙壁滚动收集烟尘。然后在1950年代，随着越来越多人使用石油、天然气和电力取暖，需求下降。Kutol的总裁没有退出市场，而是问道：“它有什么用？”并想出一个相应的答案。他的嫂子是一名学校教师，她把这种清洁产品带到她的教室，发现孩子们很喜欢玩这种东西。这项产品很好，因为它是无毒的，因此Kutol重新配制该产品，并为它取了一个新名字：培乐多。

“人生是美丽与混乱的平衡，没有任何东西能长期保持不变。一个什么都明了的世界是一个无聊的世界。在那样的世界里，我们没有理由努力或探索，冒险也得不到回报。当我们觉得自己懂得一些东西，我们就不会再思考我们不知道的东西。然而，真正的机会存在于未知的领域。因此，我们必须重新思考不可能的事物。A

# 逆风转舵

序言 / 苏美琪; 文 / 张永军、黄祖强





# 领航新未来

在全球变动环境中，时时考验着领航人心性与才智，“智慧”与“决断”是逆风前行的关键，培养韧性思维、适时敢变应变，才能航向新未来！



## CHAPTER 1

疫情之下，职场人靠什么生存？  
5种生存能力 以变应变



## CHAPTER 2

2023职场生存战  
打破旧框架 聚焦新蓝海





## CHAPTER 1

## 疫情之下，职场人靠什么生存？

## 5种生存能力 以变应变

文 / 张永军 · 北京未来博雅文化产业有限公司执行董事

经济衰退的压力，加上疫情的反复，让不确定的未来蒙上了一层阴影。每个职场人，或多或少都经受着不安全感的困扰。这注定会是一场艰难的硬仗，但也是一次自我检视的机会，让我们深度思考如何战胜意外和不幸，让自己更好地活下去。



看更多精彩内容

**著名** 投资大师查理·蒙格说：“坏事总会发生，我们只是不知道什么时候而已。”变化和不确定性就像空气一样，会伴随我们职业生涯的全程。大多数人厌恶

不确定性，是因为它们有巨大的风险，所以总是想方设法去消除它。但是不确定性的背后，除了巨大的风险，也可能蕴含着巨大的收益。

|| 每个人的职业生涯基本上遵循一个规律，即每隔6到7年的周期，就会经历一个“坎”。这个坎，如果用学术语言表达，可以称之为“个人成长的战略转折点”。||

## 1 在不确定性环境中保持饥渴，构筑强大的反脆弱能力

“反脆弱”就是要求我们在可承受范围内主动拥抱不确定性和变化，从中获取有效信息，并根据信息不断摸索和修正，持续自我进化，提高自己抵御风险的能力。

“打疫苗”其实就是这个道理。疫苗本身就是一种灭活病毒，打疫苗就是在我们身体可承受的范围内，把一定剂量的病毒注入我们的体内，接受一些不确定性的斗争，身体反而会发挥冗余机制，最终增强了抵抗力，变得更强壮。疫苗让我们从不确定性中获益，这就是身体的反脆弱能力。

因此，越是在不确定的环境下，我们越要构筑反脆弱能力，对危机始终充满敬畏，也要始终保持着饥渴和敏锐。

## 2 动荡时代最大的危险，是仍然沿用过去的思维逻辑做事

这次疫情带给我最深的一点感受：“没有什么工作能够一劳永逸，职场就是逆水行舟，不进则退。”

正如管理学大师彼得·德鲁克所说：“动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然沿用过去的思维逻辑做事。”这就好比有人说他有10年工作经验，怎么还找不到合适的工作呢？实际上深究起来，他只是把1年的工作经验，重复使用了10年而已。

职场中，有些人看到自己的工作眼下进展很顺利，并认为将一直这样顺风顺水下去，于是变得懈怠自满，没有求知欲，不再积极进取。职场人要切记，一定不要将一时的运气当本事。



每个人的职业生涯基本上遵循一个规律，即每隔6到7年的周期，就会经历一个“坎”。这个坎，如果用学术语言表达，可以称之为“个人成长的战略转折点”。

我们一定要学会在每个成长周期的初期，就要开始沉淀技能，积蓄成长的力量；在每个周期的中期，要形成全新的技能更新；这样才可能在周期末期困境到来时，用创新的视角从漫天而至的困难中找到解决方法，并用积累的技能优势，开创一个新局面。越是在不确定的时代，我们越要保持敏锐的终身学习意识，不断进行知识反复运算和技能升级，通过持续学习不断为自己赋能，这样才能适应环境的变化。

### 3 发挥团队向心力，提高你可能被淘汰的系统成本

作为一名管理者，最重要的拿手绝活之一就是拥有团队向心力，成为一个有人格魅力



的领袖。管理者能够建立一支稳固的团队，把员工发展成心甘情愿的追随者，一起创造出意想不到的效果和倍数增长的业绩。

就像汉高祖刘邦，说自己谋策不如张良，治国不如萧何，打仗不如韩信，可做老大的偏偏就是这个“文不能安邦，武不能服众”的人，借助众人之优势，发挥出巨大的能量而一统天下。



**|| 在当今社会，掌握知识和技术就是你的核心竞争力。但这还不够，打造个人影响力是应对不确定性的利器，要知道拥有“个性”比拥有“共性”更能让你出众。||**

专业技能的影响力虽然重要，但在某些环境下是有限的。而你在团队扮演的角色，你能产生的影响力，你在核心关系人心中的形象，都会构成你不可取代的价值要素。当你在团队中所牵连的事情越多，所牵连的人越多时，你的“被淘汰”的系统成本就越高，可能产生的负面效应就越大，你在职位上就越安全。

## 4 先专注后跨界，是打造稀缺性价值的常见路径

一个人在职场的价值从来不是由勤奋决定的，而是由稀缺性决定的。当具备稀缺价值时，我们就变得不可替代。

有的人聚焦于某一擅长且热爱的专业领域，长期在某种业务或技术上深耕细作，死磕到极致，成为某一细分领域的专家，然后用这个点，撑起自己整个职业生涯。

有的人是培养跨界能力，将自己的核心技能和其它相关领域的知识进行结合，创造新的技能体系，在A领域最懂得B，在B领域最懂得C，在C领域最懂得A，也能创造了不起的价值。

不过一般来讲，先专注、后融合，是常人创造自我价值稀缺性的常见路径。比如漫画作者史考特·亚当斯，他的画画技能、写作技能虽然都并非一流，但经过长期训练后已经小有成就。

在此基础上，他把画画技能和写作技能结合起来，创作了“呆伯特漫画”，这个系列



漫画一经问世，就同时在65个国家，使用25种语言，超过2,000家报纸转载，一炮而红。

## 5 当今社会是专家时代，个人品牌影响力至关重要

在数字化时代大趋势下，自媒体的盛行让我们的职场能见度越来越高，因此我们更要把自己像“产品”一样推销出去。在当今社会，掌握知识和技术就是你的核心竞争力。但这还不够，打造个人影响力是应对不确定性的利器，要知道拥有个性比拥有共性更能让你出众。

个人品牌的影响力，让自己或因为一些标签被别人记住，或因为突出的能力被领导赏识，或因为擅长某一领域得到更多机会。所以，将自己的能力转换成一种可见的、持续的价值输出，并且花精力经营好它，就能为自己创造更多的机会。 **A**

本文出自：张永军说管理 (ID:ZYJCOLLEGE)



## CHAPTER 2

## 2023职场生存战

# 打破旧框架 聚焦新蓝海

文/黄祖强·企业趋势顾问

2023年初春，根据彭博社（Bloomberg）经济学家预测，今年全球经济增长从前一年的3.2%降为2.4%，是除2009年金融海啸、以及2020年新冠疫情爆发这两个危机年之外，1993年以来的最低增长率。这一年大环境的不景气，已成共同认知。

**国际** 货币基金(IMF)总裁乔治艾娃(Kristalina Georgieva)示警，2023年全球1/3的经济将陷入衰退。其他经济机构也大多有类似低谷的预测。今年是比2022年“更艰困”的一年。企业面临生存与

竞争挑战，也考验着职场生存力与应变力。然而在这样时刻反而提供打破旧框架的机会，与谋划求变的可能，因此，更需要做好创新的准备和资源的盘点，重新定义顾客，聚焦新蓝海，以便在低谷时期有所发挥。

## // 企业需要创新人才做突破，找出新商业模式，问题本身就是商机的来源；并专注内外部顾客，利他思维成为关键。//

诚如哈佛商学院肯特（Rosebeth MossKanter）教授在《推倒高墙》（Think outside thebulding）一书提出：“创新者有远见，目光放得更远，质疑现状，他们走出城堡的隐形高墙（象征各种制度与防御心态），寻找新的视角和观点；他们开创可以成为未来典范的新事物；他们打造具备社会使命与社会价值的新创公司……突破心态限制·放胆作梦，想象可能。”

### 利他思维、跨界合作 见商机

钢铁大王安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）说：“拿走我的工厂、我的机器设备，拿走我的钱，但请将我的人才留下，不用两、三年，我将再度拥有一切。”



的确，企业需要创新人才做突破，找出新商业模式，问题本身就是商机的来源，专注内外部顾客，利他思维成了关键。

又如连锁餐饮业Legal Sea Foods为了解决高品质草虾的供应问题，与供应商建立新的合作关系，并参与劳工与海平面上升环保等计划。P&G婴儿用品部门为协助非洲婴儿出生照顾，派遣移动诊所到偏远地区，让婴儿能接受检查与轻症治疗，教育家长，也分享经过设计可减少污染的免费帮宝适尿布。知名百货公司面临疫情挑战，打破以往的窠臼，除与电商配合，还选择与同业合作，由11家地方百货公司结盟，每两个月定期线上会议，交换信息活动等。

另外，运用新科技顺势转型，跨界提升利润，也成了未来的主要方向。互联网巨头公司包括腾讯、百度、阿里、京东、华为等，转投入能源领域（如油田、煤矿），运用AI、大数据、云计算、物联网、区块链、无人机与5G等技术赋能煤矿、油田、矿山。将传统能源产业转化为数字经济产业，逆势获利。

### 职场生存力：工作心态决定你是谁

以敬天爱人为信念的“经营之圣”稻盛和夫于去年（2022）逝世，享寿90岁，他在1959年4月，成立京都陶瓷株式会社（现名京瓷Kyocera），而后又在52岁创办第二电信。这两家公司都进入世界500强，2010年2月1日出任破产重建的航空公司董事长，到2011年3月底共424天。仅仅1年多时间就创造了该航

航空公司历史最高记录，是第二航空公司利润的三倍，并创造利润、准点率、服务水准三项世界第一。他一生的工作态度与哲学非常值得参考。

他强调努力是生存的基本，举自然界为例，不管是动物或植物，没有不卯足全力活着的。唯独人类将此视为不可思议，只求活得轻松。换言之，我们不是为了追求成功才拼命工作，而是顺应自然，本就该努力、全力以赴地面对自己的工作，这就是生存的基本。

如委派一件额外的工作，会问这对有什么好处，或是思考怎么做比较好？我们在工作上的每一个反应和选择，都在塑造我们成为什么样的组织成员。稻盛和夫认为处于顺境很好，处于逆境更好，不管任何时刻，不断努力、拼命工作就能打破停滞，预见新契

机。为了满足客户的需求，我们不断努力并且用心累积创意。认为每天的创意用心，才能孕育真正的创造和成功。即使每一天只有微乎其微的努力和创意用心，只要累积，其进步是无可限量的。

如何能让自己职场的能力提升？他的建议是应朝美丽清纯明亮的方向来自我提升，为了要拥有坚强美丽清朗的心，必须每天不断地琢磨你自己的心、必须努力将自己污秽的心压抑住，不断的反省自己，多多磨练自己的心。因为人生与工作方程式是“想法×热情×能力=创利成长”。

### 职场应变力：学习增加影响力

当球场赛事中的关键时刻，教练选择上场的不一定是最强的选手，而是最能扭转局势





## // 影响力贡献者都有一套强大的工作原则，但非工作狂，主要的差异在于比其他人更有干劲和专注，并非只是努力工作，而是致力于更有价值的工作。//

的球员。同理，在职场的应变力中，让自己派得上用场，成为富有影响力的一员至为重要。

为了研究找出影响力成员究竟需具备哪些特质，《影响力习惯》(Impact Players) 作者莉兹 (Liz Wiseman)，针对来自十个国家的九家公司的一百七十位经理人以及二十五位高影响力贡献者深度访谈发现：影响力贡献者都有一套强大的工作原则，但非工作狂，喜欢工作与生活的平衡；主要的差异在于比其他人更有干劲和专注，并非只是努力工作，而是致力于更有价值的工作。同时学习的习惯包含好奇心和问问题、寻求回馈意见、承认错误，并愿意承担风险和改变，保持谦虚的学习态度，增加领导者的信赖。

### 五项工作习惯，成为有影响力的人

#### ① 做需要的事

其他人只做自己的事，影响力成员则做组织需要处理的事。他们大胆超越指派工作职责，以服务的心态处理好真正要做的事情，因为依赖组织调整结构，经常缓不济急，影响力成员平日的随机应变才是决胜的关键。

#### ② 可以站出来领导，也可以跟随

当已经知道必须解决某些事，而无人负责之际，会跳出来做出贡献，号召其他人参与，即使并非正式的领导人。但一旦完成阶段性任务就会退出当追随者。

#### ③ 坚持到底

把事情做完，勇于担责的习惯，即使遭遇意料之外的障碍，也坚持做好，交出成果。

#### ④ 寻求回馈，并快速调整

养成顺应变化的能力，把新目标和新规则当作学习和成长的机会，并主动寻求意见回馈作为重新调整和努力方向的参考。

#### ⑤ 让工作变简单

让困难的工作，通过助力而变得更容易，减少办公室压力，为所有人创造一个积极有建设性的环境。

最后分享的是“GROW模型”，鼓励大家在面对2023年工作转换跑道的课题上，借由这关键提问，协助厘清职场真正想要的是什么，并能在逆境中通过上述创新、生存力与应变力的案例思维转化为具体竞争力！**A**

GROW模型	
Goal 确认目标	想要达成的目标是什么？
Reality 检核现况	现在的状况为何？与目标的差距为何？
Options 选择方案	有哪些方案可移除障碍，达成目标？
Will 意愿行动	可以采取什么行动？



丁菱娟

世纪奥美公关创办人

## 变动年代的职场新能力

文/时报文化出版

世界变化太快，要如何在模糊不确定的情况下，仍保有积极前进的能力？世纪奥美公关创办人丁菱娟表示，“我很肯定地说，就算疫情过去了，这世界变动的速度绝不会放缓，绝不等待我们。”丁菱娟运用过去的公关、品牌操作经验，并结合多位创业家创业实例，告诉大家如何在变动的年代，用一颗安定的心持续面对未知的挑战。



看更多名人讲堂

**这世**界变化太快，快得令我们措手不及，所以有时我们难免会怀疑自己；这是一个集体焦虑的时代，不只年轻人焦虑，职场的中、高阶层更焦虑。年轻人忧虑

是怕找不到好工作，竞争力低，中层主管焦虑是工作压力大，生活失调，高层主管更忧虑跟不上时代，渐渐被淘汰。将困境视为是一种挑战，我们就会有新的能量，勇于面对与挑战。

**// 你必须要先启动自己内心的渴望，才会有热情地承接这样的挑战；意愿很重要，意愿就是一种进取心，一种你想要为这件事情负责的决心。//**

## 勇于说出自己的进取心，才有机会被看见

不要认为你默默地努力，老板就一定会知道，其实老板都很忙，不见得会注意到个人。所以练习自己能够正确地说出感想或是提出建设性意见，在职场上非常重要。

含蓄一直被视为美德，但是放在工作上就不见得。若是在工作上太含蓄的话，不直接表达自己的意见，会被主管认为被动或是不积极的。很多人觉得自己的努力主管应该看得到，不需要喧嚷，小心含蓄地隐藏自己的进取心，尤其有些人就怕被别人说自己是野心的人。但在现在的职场，这样的心态是注定要吃亏的。

有一次公司总监职位有空缺，我属意两位同样优秀的候选人，找了他们问同样的问题：如果有机会接任这个位置会如何做？A同事非常积极地表示他愿意担任，并马上分享他的计划，将如何带领团队和争取哪些客户。不辜负我的期望，充满了进取心，让我印象非常深刻。

而另外一位B同事表示能够受到我这样的青睐有点受宠若惊，表示很怕自己能力不够，不知道能不能胜任。其实我看他眼睛里充满了兴奋，但是言语上又表现得很谦卑和礼让，一副要我再加把劲鼓励他，肯定他来承担这个责任的样子。如果你是老板的话，你会选择哪一位同事呢？

我相信大部分的领导人都愿意把机会给有信心，相对意愿比较高的人，因为我们心里想的是，你必须要先启动自己内心的渴望，才会



有热情地承接这样的挑战，如果是因为我的勉强或是鼓励，你会不会动力不足呢？所以意愿很重要，意愿就是一种进取心，一种你想要为这件事情负责的决心。

职场上时间很宝贵，职场不是谈恋爱，没有人有空去猜你心里在想什么，你不说别人也懒得猜。同样表现优秀，主管喜欢把机会给那些有进取心的人，因为有进取心能够激发工作的动力，具有达成目标的极大潜力。进取心不见得就是野心，野心是不属于自己，自己做不到却千方百计想要的目标；而进取心是可期待，可达成的目标。

所以新世代的工作者，应该要勇于说出自己的进取心，甚至可以邀请你的主管一起坐下来共同规划你的未来。双方共同列出目标，一方面可以让公司了解你的意愿和专业，另一方面让你的计划符合组织和企业的需求，以及了解企业的培训计划。

这样双赢的策略才是现代企业、主管和员工所应该要建立的关系。当主管的也必须要有胸襟雅量去栽培具有进取心的下属，毕竟他们的成功将是你领导力的最佳证明。

## 联系人脉需求，创造利他机会

真正的人脉不是你认识谁而已，而是在这些认识的人当中，你对他们做了什么，帮助了什么。

我有一位朋友非常的特别，他是天生的业务高手，擅长经营人脉关系，他有一条特别的天线，总是可以把他认识的人、事、物串连起来，有时不同的族群、不同的行业，经常在他的引荐之下联系在一起，然后有更多的合作关系。

譬如他会将他学生的生意关联到另外一位学生的生意，看会产生什么样的火花。有时候也将周遭有需求的朋友介绍给他认识的厂商，或将厂商介绍给业界朋友，看他们有没有合作的机会。说也奇怪，有时候双方就这么合作了起来，所以他也促成了很多合作项目，帮助了許多人。

其实他也不是胡乱介绍，而是先了解双方

的核心价值，然后将双方的价值相互对接起来，让事情发生。譬如我有一位学生开发产品的模型一直有问题，他知道之后马上介绍他认识的另外一位做模具的学生认识，结果一拍即合，进而投资变成伙伴。

譬如有一家传统企业想要做品牌营销，他就马上介绍认识的广告公司老板去接洽，并且还会盯紧进度，将计划如期推进。譬如他知道我会画画，就马上问我要不要介绍艺廊的老板跟我认识，代理我的画。

或许有的人会认为这种人很“多管闲事”，但是这个社会现在越来越缺乏多管闲事的人。这种多管闲事的人反而具有行动力，让很多美好的事物发生。其实在这个社会有很多事情之所以能够完成，都需要靠中间人的力量和牵线；这种人必须要清楚双方的价值和核心专业，才能有机会将需要的双方串连起来，创造合作的机会。



## 真正的人脉不是你认识谁而已，还有你对别人帮助了什么。如果你的行为都是利他，真的对别人有贡献，你的人脉才是真正的人脉，关键的时刻这些人脉才能产生作用。

这样的人真的是要有天生的敏锐度，加上热情和积极度，然后在他脑子里面自然有一个丰富的数据库，周围所认识的人都会被分门别类地归位，一旦需要的时候他就很自然地启动这些资源。

我从他身上看到了我的缺点，就是很多事情怕麻烦别人，也怕打扰别人，有时也怕别人想我是不是有目的所以不敢介绍。因此曾经有朋友埋怨我以前在企业任职的时候，反而都没有机会做我公司的生意，因为我怕人说闲话，所以选择利益回避。

因为这样的观点，我一些联系人脉的天线就会自动关闭，久了之后就缺乏联想与联系的能力，人际关系也就会有极限。明明身边资源人脉很多，但是要用的时候常常想不起来。

如今的我不再这么想，回避利益与给人机会并不冲突，如果我认识的人能力真的强，我至少应该让他们有机会参与比稿或竞标，只要我个人回避，让组织用制度公平地执行和审核就好。

像我这位朋友帮助了很多他周边的朋友联系在一起，大家相互认识，这样的联系越做越多，人脉也越来越广，然后以他为核心发射出一个卫星式人脉。大家有什么问题都会先咨询他，然后他又有机会去联系他认识的资源做利他。所以他现在也成了很多企业热门的首席顾问，证明“利他”真的是一门好生意。

其实真正的人脉不是你认识谁而已，而是在这些认识的人当中，你对他们有多了解，还有你对别人做了什么，帮助了什么。如果你的行为都是利他，真的对别人有贡献，你的人脉

才是真正的人脉，关键的时刻这些人脉才能产生作用。

如果人们可以以“利他”为出发点，联系人脉，处处思考有什么地方可以帮人，相信世界将会更美好。 **A**

名人档案 |



丁菱娟

世纪奥美公关创办人

影响力品牌学院创办人、世纪奥美公关创办人，具有多重身份，是创业家，是作家，是创业导师，也是生活实验者。她于54岁辞去董事长职位，勇于开创斜杠人生。目前创立了影响力品牌学院，帮助中小企业品牌被看见。2013年获选亚太区CMO创业类的女性领袖奖。

好书推荐

### 《逆风前行——变动年代的职场新能力》

作者：丁菱娟

出版社：时报文化出版

作者提供读者在变动的年代，在面对未知的环境和风险中，如何拥有一颗安定的心，面对挑战，持续前进。这是一本沟通思维，调整心理素质的书，献给在变动时代还选择相信自己，相信美好的人。





# 七步骤完成战略规划

## 2023年企业战略规划怎么做？

文 / 黄至尧 · 知名人力资源专家



看更多人资观点

“策略规划”对各企业越来越重要，制定战略上要比别人看得更远。以腾讯为例，过去一年，腾讯的核心是降本增效、聚焦主业，把不适当当下和未来发展的周边业务缩减。未来继续加强和坚持降本增效，腾讯创始人马化腾表示“这是要形成一个习惯”。

专栏作者 |



黄至尧

人力资源专家博士

受疫情影响各地处于半停摆状态，为市场带来不小的变数。依据高盛发布的全球经济展望报告，预计2023年全球经济将以1.8%的速度增长，并指出欧洲许多国家或将陷入温和衰退，通胀压力持续。



## // 通过PESTEL模型（政治、经济、社会和技术、环境和法律）分析外部环境变化，再搭配上SWOT及波特五力模型进行分析，找到企业的增长机会点。//

而华为创始人任正非则表示，未来“活下来”是最主要的纲领，活下来就有未来。未来几年不能产生价值和利润的业务将缩减或关闭。连“长期战略机会点”的智能汽车零件业务，也要减少科研预算，加强商业闭环，提供“一站式”服务。

### Q 新年度的来临，该如何做好2023年的战略规划？

战略规划要根据自己设定的长期目标，分解成中、短期及当年度的工作重点。确保人人能把自己的事情做好。战略规划需考虑外在环境，同时也要衡量企业内部资源与能力，通过统筹资源，落实到日常运作。把对的人放在对的位置，朝既定目标前进。

南开大学商学院黄柏喻博士，擅长战略管理领域，具有20年半导体经验。多年来专注战略制定与分析、营运管理与优化、人才培养与发展。黄博士强调，好的战略规划能为企业运作及发展提供指引，为战略评估提供依据，为方案提供决策方法。

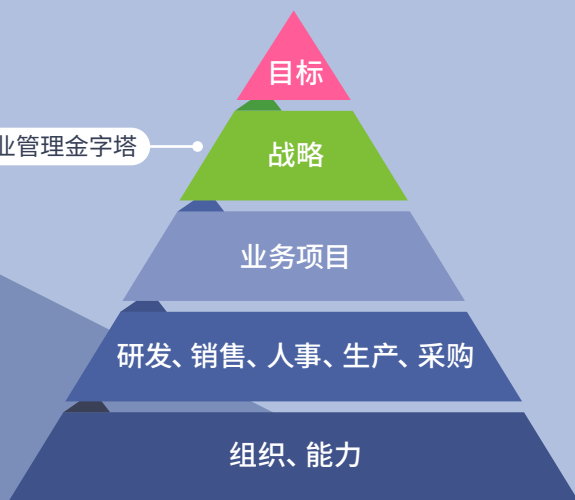
战略规划具体怎么做呢？以下七步骤，帮助读者们做出自己的战略规划。

#### STEP

### 1 首先是确定战略目标

企业的长期战略目标是遵循企业愿景而制定的，如：上市计划、提高市场占有率、整合产业链等，通常规划未来5~10年的发展方向。在这个方向的指引下，再细分成每3~5年的中期经营目标，通常会营收、利润等财务指标的逐步增长。新的年度的战略目标则是回顾过去一年表现，考虑市场变化，制定出更细化，可执行的计划，并根据计划检视资源、能力与组织配置。凝聚团队共识是这个阶段的核心工作。

企业管理金字塔



STEP

## 2 回顾去年成果

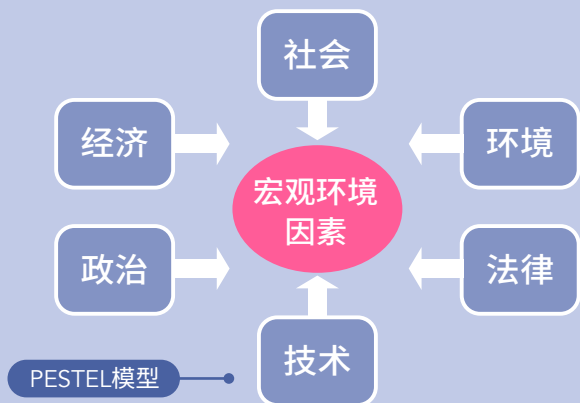
朝长期目标的道路上，我们将战略目标细化，形成中期及短期目标，去年的成果在我们划定的路径上，有多少已经实现，有多少是遇到问题与目标有一定程度的距离，这将是外在及内在环境变化，自身资源与能力的建立与使用的结果。回顾过去的一年，可以帮助我们了解这些变化与差距，基于分析的结果，可以进一步协助我们修正或是形成下一年度的计划。

STEP

## 3 识别外在及环境变化

市场环境随着整体经济及国家政策快速变化，企业不单单受外在环境影响，同时也与内部战略及自身资源与能力的匹配相关。如何识别外在环境与企业战略的匹配，企业战略与资源与能力配置，是建立下一年度战略计划的关键步骤。

黄柏喻博士建议大家使用PESTEL模型（政治Political、经济Economic、社会Social和技术Technological，环境Environmental和法律Legal）分析外在宏观环境变化，再搭配上SWOT及波特五力模型对竞争环境进行分析，找到自身企业的增长机会点。



STEP

## 4 回顾与设定营销策略

衡量企业增长与否，其营收及利润的增长不可不看。想要增加营收，需要探讨营销如何做？利润增长则需考虑成本如何控制？因此，战略规划需要论述产品怎么销，也就是探讨营销策略的制定。营销策略包含三个方面——“品牌、产品、渠道”。

- ① 首先需要确认品牌定位，回顾品牌定位的成效，是否对产品的设计及销售起到引导作用？是否需要进行加强，或是调整？
- ② 产品定位及优先顺序需要再一次审慎评估与确认，市场需求是什么？什么是“明星产品”、“未来之星”，什么已逐渐淡出市场？
- ③ 渠道选择是否和品牌定位，产品定位匹配？过去成效如何？是否需要进行加码或更换？

波士顿矩阵（BCG Matrix）通过“市场增长率”及“相对市占率”两大因素的相互作用，将产品区分为“金牛、明星、问题和瘦狗”。并以波士顿矩阵的分析，将产品做分类并区分下一年的资源及策略配置。

STEP

## 5 组织及人力资源支援

战略决定组织，组织支援战略。再好的战略没有组织的支援是不可能达成。想为达成2023年度战略目标，组织设计与人员配置尤为重要。需思考现阶段人员的配置是否合理？如何配置对应的培训与激励，经常是企业忽略的重点。



// 理查德·鲁梅尔特在《好战略，坏战略》书中提到：“好战略不仅督促我们实现目标或愿景，还能清楚认识到当前的挑战，并提供对应挑战的途径”。//

很多人以为目标设定好就会达成了，经验告诉我们，适当的培训非常重要。培训就好比提供员工作战的武器，团队的能力如无法与时俱进，再好的战略也是枉然。另外，激励机制的设定，让员工得到适时的奖励，给予正向支援与肯定都将有助于目标的达成。

## STEP

### 6 财务预算设定

利润的增长是不可或缺的，考虑利润就需要从财务预算及成本控制着手。一般而言，公司总部制定了业绩的总目标，包括毛/净利润、投资回报、营运效率。各业务部门再将总部目标细化，制定各部门的目标与预算。

其中销售预算是所有的起点，而基于标准成本法的是计算利润率的基本工具。合理适当的预算，不但是战略计划成功的基础，更是细化追踪执行结果的重要指标。

## STEP

### 7 战略执行与评价

战略制定指出方向，而目标达成，战略实施与评价才是成功关键。战略实施是将战略转化为组织行动的具体安排，确保实现战略计划的预定目标。KPI（关键绩效指标）让目标变得可观测与评价，还可作为战略实施过程中，对外在环境与内在资源匹配的调整依据。

PDCA（Plan-Do-Check-Action）帮助我们周期性进行战略评价与修正，确保目标的达成。有些企业认为OKR更具有意义，我个人觉得OKR很好，但前提是企业的人才密度足够。如果组织不够成熟，离目标还有段距离，

建议还是先专注KPI跟团队胜任能力的提升比较实际。

战略规划一般需要花费2-3天时间，在有经验的顾问带领下，以工作坊的形式进行。一个好的战略计划能落地需要凝聚团队为目标达成而努力。必须将组织凝聚，人才培养与激励列入考虑。在围绕公司战略目标的同时不要忘记企业核心价值观。切记没有共识、没有核心价值观的团队就好比多头马车，难以驾驭。团队不稳定、不成长、目标无法达成，只会让老板更加头痛。

《经济学人》评为“当今25位对管理理念和公司行为最具世界影响力的思想家之一”的加州大学洛杉矶分校管理学院理查德·鲁梅尔特教授，麦肯锡称他为“战略中的战略家”。他在《好战略，坏战略》书中提到，“好战略不仅督促我们实现目标或愿景，还能清楚认识到当前的挑战，并提供对应挑战的途径”。战略规划制定过程，不只是关注战略本身，还需要成本预算、人员发展与激励等方面的配合，你是否准备好为自己的企业进行战略规划了呢？**A**



## 童趣设计（下）

# 为设计来点童心 可爱力量大

文/李俊明·图/Alessi, Magis, Droog Design,  
Normann Copenhagen

“童趣设计”进入大量生产的全球化商业体系，一路走来至少也有三十年时间，尤其在知名家居与家具品牌推动下，证明了“可爱商机”，同样很有市场。

**说起** “童趣设计”，就必须先进行一场“设计考古”；让“可爱商机”成真的起点，也许可从意大利两大设计品牌开始溯源。

首先，是创立于1921年的家居品牌Alessi，在一系列造型与功能兼具的咖啡壶、摩卡壶以及餐厨用品后，在90年代前后推出更多充满童心的生活小道具，创造出一波“可爱经济”。

### 设计嬉游 激发更多趣味

像是1985年推出建筑师迈克尔·葛瑞夫（Michael Graves）设计的鸟鸣笛音壶，1994年也请意大利建筑师亚历山德罗·门迪尼（Alessandro Mendini）设计了辨识度超高的人偶造型开瓶器，都是经典例证。精细的金属工艺，加上卡通化的造型点缀，使家居用品在实用之余，更增添了使用上的趣味，因此大受欢迎。



看更多经典设计

外星人榨汁机外型奇特，可爱度更远胜于实用性，却无损设计经典地位。





↑“哞哞先生”乳酪刨丝器，试图以乳牛造型及细节设计，兼顾可爱度与实用性。

而在这股热潮中，曾打造S Hotel内装的法国设计鬼才菲力普·史塔克（Philippe Starck）亦是关键人物，在他天马行空的创意下，更理所当然将“嬉游”带进设计，让消费者体验到设计不只是为人们解决生活问题，同时也能带来更多欢乐与惊喜。

- ← “多多鸟”改变“摇摇马”的传统造型，变身为抢眼的儿童家具。
- “天堂树”以鲜艳色彩及活泼造型，为孩子创造更多欢乐时光。



比如他在1991年为Alessi推出外型宛如外星人的造型榨汁机（Juicy Salif Citrus-Squeezer），与其用它榨取柠檬或柳橙汁，倒更适合当作餐桌上的风景。尽管这款产品实用性备受争议，也很少人在日常生活真正使用它，但充满想象力与童心的魅力，创造了社会大众“收藏设计”的风潮，使美感与造型也可独立于功能取向之外，成为品鉴设计的重要关键。

在这股追求童心的潮流中，菲力普·史塔克也在1992年为Alessi设计了“哞哞先生”（Mr. Meumeu），其实就是把乳酪刨丝器做成乳牛造型，让刨好的帕马森奶酪，能通过刨刀缝隙直接落入盒中方便收纳。平常不用时，刨刀也可藏于盒盖背面，以磁铁牢牢吸附；至于抢眼的牛角，其中一只也是汤匙，方便舀取乳酪刨丝，可爱中又增添了使用便利性。

## 塑料崛起 带来更多可爱设计

另一波可爱设计浪潮，同样由意大利品牌首创，特点就是大量使用聚乙烯等塑料，制作各种“偶形”家具，像是Magis在2009年，便与芬兰设计师奥伊瓦·托伊卡（Oiva Toikka）接连推出“多多鸟”（Dodo）以及“天堂树”等作品。



↑“小狗狗”造型椅大受欢迎，至今热度不减。



↑“朱利安”造型儿童椅



↑“摇摆企鹅不倒翁” (Pingy)

奥伊瓦·托伊卡本来就已爱鸟成痴，历年为芬兰品牌iittala设计过无数鸟形玻璃器，这回它以“多多鸟”这种过往生活在印度洋的已灭绝生物作为主题，将“摇摇马”重新转化，变成更抢眼的儿童家具，就算放在户外使用也没问题。而他还巧妙让衣架变成缤纷的“天堂树”，除了色彩鲜艳活泼，衣架的顶端与挂钩还有鸟儿、树叶、小猫，以奇想带出使用趣味，为孩子创造更多欢乐时光。

除此之外，芬兰另一知名设计师埃罗·阿尼奥 (Eero Aarnio) 也为Magis创造出至今热度不褪的经典，他在2005年创作的“小狗狗”

(Puppy) 造型椅大受欢迎，不只受到孩子们热烈拥护，也出现在不少新创公司办公室、

酒吧、贵宾室、休息室等处。由于这款产品太受欢迎，大人小孩都想要，

Magis还在2019年推

出“迷你犬” (Puppy XS)，直接将产品缩小，化身家中超萌摆设。

不只如此，Magis也推出不少“偶形家具”，例如2005年由西班牙设计师哈维尔·马瑞斯卡 (Javier Mariscal) 操刀的另一款形似小狗的“朱利安”造型儿童椅、埃罗·阿尼奥在2011年创作的“摇摆企鹅不倒翁” (Pingy)，以及设计师马克·纽森推出的“摇摇马”，都是引人入胜的童趣家具。

## 设计异想 攫取眼球创造风潮

童趣风潮不再局限于“可爱”，另一值得关注的趋势，在欧洲北部开始兴起。像是荷兰，便在建筑、室内设计、家具、产品设计上都出现一些异想天开的作品，吸引全球目光。

以楚格设计 (Droog Design) 为例，就将产品主题放在“颠覆日常”，几乎是以一种近乎儿童般的任性，创造出独一无二的商品。而求新求变的大众，也开始认真看待这些古怪的创作，欣赏它蕴含其中的幽默以及颠覆常规的意图。



← 设计师马克·纽森设计的“摇摇马”也是童趣家具



← 随兴柜组隐含对消费主义的批判，呈现了设计者的反思与主张。 → “酒杯门铃” 同样也蕴含对时代与环境的反思。

比如设计师特欧·雷米（Tejo Remy）在1991年推出的随兴柜组（Chest of drawers），就是将收集而来的抽屉，经过改造后，再以绳索加以固定，成为收纳柜组。这种看似随意堆砌的呈现，其实是对消费主义的浪费进行批判，通过再制的过程，不仅为物件创造第二生命，也呈现了设计者的反思与主张。

另一件颇具幽默感的作品，也呈现了这种设计者对大环境的批判。1994年由荷兰设计师Peter van der Jagt创作的“酒杯门铃”（Bottoms Up Doorbell），同样刻意让所有设计元素大胆显露，却巧妙利用两支水晶高脚酒杯连续敲击所产生的声音，形成令人意想不到的门铃，还能产生“叮咚”的不同音阶，因此获得红点设计奖“最佳设计”肯定。

设计师表示，当时设想时也许有些天真，但正呼应了整个时代氛围，因为很多设计者开始对“过度设计”及“为设计而设计”感到厌倦，因此想以最纯粹、最单纯的元素，创造出不一样的作品，进而催生出这件奇特创作。

## 纷扰世界 童趣设计为生活加温

而最贴近当下的童趣设计，则是希望能在纷扰的世界中，为家居赋予童心，引出生活更多的“温度”。

以丹麦家居品牌Normann Copenhagen来说，过往商品偏向极简、几何抽象，但近年也



↑ “小不点矮凳” 采用百分百回收塑料制成。

有越来越多童趣表现。比如这款“小不点矮凳”（Bit Stool），是从古希腊建筑列柱得到灵感，除有三种尺寸、十种色彩，也采用百分百回收塑料制成，不仅可当作矮凳，也可充作茶几，放在方格地砖上，远远看去就像棋盘一样。

不仅小型家具更轻巧、可爱，餐厨与家居用品也采用“鸟形”等更流线的外观，创造使用上的趣味性。比如这组“一二三”摆饰（Ichinisan）就采用数字来命名，代表高度各差3公分的企鹅、鸚鵡、知更鸟等“三口组”。而由Jan Christian Delfs设计的“鸟儿啾啾”（Tweet Tweet Little Bird），以及Sigurjón Pálsson设计的“海岸飞鸟”（Shorebird），则完整表现出北欧人对鸟类与大自然的珍爱。

前者使用原木制成，设计师从自身家居生活撷取灵感，创造出一组六只的摆饰，不同尺寸大小代表了家庭中不同成员的个性与组成。后者也由木料制成，相对较为具象，可爱的体态，加上鸟足、鸟喙的增色，为作品



↑“鸟儿啾啾”以一组六只的摆饰，代表了家庭中不同成员的个性与组成。

营造了更生动的表情，也为家居带来更活跃的童趣气息。A



↑“海岸飞鸟”营造了更生动的姿态，为家居带来更活跃的童趣气息。



## 别轻忽带状疱疹

# 可能是身体拉警报？

文 / 林欣怡 · 资深健康医疗记者



看更多健康常识

只要得过一次“带状疱疹”（俗称皮蛇）就会让人永生难忘，那种锥心刺骨之痛，只能用“可怕”两字来形容。知名皮肤科专家胡倩婷表示，天气冷飕飕，除了要加强保暖，免疫力较差的民众，更要提防带状疱疹找上门！

**在出** 版社工作的韩先生，几年前因为工作量暴增，每天晚上忙到凌晨一、两点才回家，累到不想说话；有一天胸口出现莫名疼痛，他不以为意，两天后，疼痛感越来越强烈，以为是心脏疾病到医院检查。

到医院做完各种检查，确定心脏没问题，让他松了一口气。但晚上阵阵袭来的刺痛感，让他无法入睡。几天后，胸口出现一颗颗米粒

般大小皮疹，奇痒无比、疼痛难耐，皮肤科医师诊断为“带状疱疹”。

## 压力大、熬夜、免疫力低弱是诱发带状疱疹的关键

时隔多年，韩先生至今仍印象深刻，“那种痛，只能用可怕两字来形容。”很多人以为带

带状疱疹是老年人的专利，胡倩婷门诊发现，现代人压力大、经常熬夜，年轻人因为带状疱疹求诊的人有增加趋势，尤其考试期间，很多学生因压力过大引起带状疱疹到医院求诊。

胡倩婷指出，带状疱疹刚发病时，通常在单侧身体某部位皮肤会出现烧灼感、刺痛。刚开始很多人会以为被跳蚤、蚊虫叮咬，大约三天后，皮肤开始出现一群米粒般大小的红疹且奇痒无比。

根据统计，每个人终其一生罹患带状疱疹的机率为32%，免疫机能差的人发生机率愈高。研究发现，65岁以上老人、糖尿病人、恶性肿瘤病人、艾滋病人，精神压力过大及身体过度疲劳等族群，发病率比一般人高出5~10倍。

除了年纪、生病、受伤或是情绪上的压力也都会引发带状疱疹，气候变化也会造成疱疹病毒活化。特别是冬天是带状疱疹的好发期，皮肤科门诊因带状疱疹求诊的人数增加2~3成左右。



胡倩婷表示，带状疱疹是水痘病毒再度活化引起，由于它难以捉摸，会以各种形态出现，误以为是其他疾病。临床上看到，胸闷、腰痛或是偏头痛找不同医师看诊，最后皮肤出现皮疹时，才会被确诊。

她解释，每个人在年幼时打过水痘疫苗或得过水痘，痊愈之后痘病毒躲进身体的神经，成年后若免疫力下降，就会再次诱发病毒出来作怪，成为“带状疱疹”。根据临床经验，最





**根据统计，每人一生罹患带状疱疹的机率为32%，尤以免疫力差者发生率愈高。研究发现，65岁以上老人、糖尿病患者、精神压力大及疲劳等族群，发病率比一般人高出5~10倍。**

常发作部位为胸部、脸部（三叉神经）及腰间椎神经。

其中又以三叉神经最为严重，有40%的病人会引起疱疹性结膜炎，可能会导致溃疡失明。几年前，艺人蔡依林在过年期间，脸部三叉神经感染疱疹毒，到医院住院接受治疗。

### 神经疼痛感好发于年长者

一般而言，带状疱疹大多发生在身体单侧，约2%~10%的人会两侧一起长，代表病患免疫状况非常差。带状疱疹会沿着神经生长，常以电、烧、刺三大疼痛症状表现，疼痛指数达八分以上。

罹患带状疱疹最令人难以承受的是神经痛。有病患形容：“急性期就如电击般疼痛，慢性期则如针刺一般。”临床研究发现，年纪愈大痛得愈久，痊愈之后，仍有50%的长者病灶处在一年后，仍有抽痛感。

胡倩婷门诊观察发现，愈年轻罹患带状疱疹神经疼痛愈轻，年纪愈大神经痛机率愈大。据统计，60-80岁族群发生神经痛的机率为15%，80岁以上的长者则高达30%以上。

俗话说：“凡走过必留下痕迹”，只要曾罹患带状疱疹，神经抽痛有可能一直伴随着你。研究发现，96%的患者曾发生急性疼痛，有极少数的人会发生慢性疼痛，有些人甚至痛到受不了需找神经科做神经截断术。

罹患一次带状疱疹有可能终生免疫？胡倩婷说：“绝对不可能”。带状疱疹与免疫力有

关，免疫力下降时就有可能复发。根据医学院十二年追踪研究显示，得过带状疱疹的人再度罹患的机率为5-7%、女性的机率是7.2%，男性则为5%。

值得注意的是，带状疱疹也可能是身体有其他病灶，门诊一位长者，因为带状疱疹到医院做全身健康检查，结果意外发现肝肿瘤。她解释，病人的肝肿瘤并不是带状疱疹引起，而是因为罹患癌症，加上年纪大免疫力下降，而出现带状疱疹。

胡倩婷强调，带状疱疹虽然很难缠，但患者如果可以在第一时间（一至三天内）服用抗病毒药，可避免病情加重。目前使用的药物还可以治疗带状疱疹后神经痛。



“凡走过必留下痕迹”，只要曾罹患带状疱疹，神经抽痛有可能一直伴随着你。研究发现96%的患者曾发生急性疼痛，有极少数的人会发生慢性疼痛。

除正确就医、接受治疗外，她说最好的预防方法就是拥有正常的健康生活习惯，少熬夜、多休息、均衡饮食等，如果是身体抵抗力弱的老年人或是有免疫疾病的人等感染高

风险族群，则建议可到医院施打带状疱疹疫苗，降低感染的风险，避免罹患带状疱疹后所带来的身体疼痛，以及可能的严重副作用和后遗症。

## 一分钟了解带状疱疹？

### 发生率

调查发现，95%成年人有发生带状疱疹的风险。根据医学资料研究评估，每个人罹患的风险为32.2%，也就是每3人中有1人会发生带状疱疹。

### 症状

如火烧、触痛、灼热感、抽痛、刺痛、剧痛

### 后遗症

有研究发现，罹患皮蛇的患者有20%的人3个月后仍会出现神经疼痛，有人甚至持续好几年，年龄愈大神经疼痛的时间愈久。

### 如何预防？

预防带状疱疹最有效的方式是多休息，维持正常作息、不要熬夜，保持充足的睡眠，适当运动放松心情、减压，提高身体免疫系统。平常也可以多吃富含B群的食物，如牛奶、红肉、深绿色蔬菜、乳酪、豆类等，可增加抵抗力。

### 谁最容易得？

免疫机能差的人，如六十五岁以上老人、糖尿病人、恶性肿瘤病人、艾滋病人，精神压力过大及身体过度疲劳的人。然而随着生活形态的改变，临床发现越来越多年轻人也被带状疱疹缠身，尤其考期前后，不少莘莘学子因为带状疱疹求诊。A



躍昇震旦





“学生专享”打印机，轻松应对寒假作业

# 「震旦91租」上线A4机 \*0元租学生活动



一对一咨询详情

图·文/震旦办公自动化

目前，不少中小学已经陆续进入寒假模式。暂时告别校园，学子们也逐渐将学习与生活的地点搬回到了家庭当中。在此期间，学生寒假学习资料、课外阅读、海报文印的相关需求也正逐渐增多。比如学校里的资料、网上的文章都需要打印下来使用，为了避免文印店打印高峰，更为了方便省事，在家里短期备有一台小型打印机就能轻松顺利解决各种麻烦。

## 学生专享款打印机，轻松应对寒假学业

近日，线上办公用品租赁平台——“震旦91租”全新推出了面向学生的A4机0元租赁

活动，精选“学生专享”款AD336MWA打印机，旨在为学生家庭提供优惠、便利的A4打印机租赁服务，让孩子在家就能打印各种文件与图文资料。

## \*每月包印150张，享0押金、0租金

在收费模式上，\*通过信用资质认证，每月包印150张，即可享受0押金、0租金，每月只需支付相应计张费用。每月只需支付计张服务费用即可。与此同时，使用期间的耗材、维修等问题皆可通过联系售后服务免费上门解决。

## 轻量便携，功能多元

在产品属性上，415\*365\*350mm的尺寸使得这款A4打印机放在家里也不会占用太大空间，打印时52dB（A）的低噪音也不会打扰到家中其他成员的休息；多元打印功能更可充分满足家庭的各类使用场景：自动双面打印、身份证复印、票据复印、多页合一复印、海报复印、克隆复印等。

## 租期灵活，量大优惠

在租赁模式上，客户可以根据实际租期需求，自行选择6月、12月与24月的租期，租期

越长，计张服务下的单张价格也越优惠：分别对应为0.8元/张、0.7元/张和0.6元/张。每月的包印张数为150张，最低每月计张费用仅需90元/150张。倘若当月打印量超出150张，超出部分则对应以0.75元/张、0.65元/张和0.55元/张计算。A



### AD336MWA

- 尺寸：415\*365\*350mm
- 低噪音：52dB（A）
- 多元使用场景：自动双面打印、身份证复印、票据复印...





## 国家级荣誉

# 震旦家具荣获“中国工业设计协会创新设计研究院”

图·文 / 震旦家具

2022年11月，“中国工业设计协会创新设计研究院”授予盛典在山东烟台举办的第六届世界工业设计大会（WIDC）上隆重揭晓，对首批获得认定的单位进行了授牌。震旦家具创新中心荣获首批“中国工业设计协会创新设计研究院”称号。



一对一咨询详情

**中国** 工业设计协会创新设计研究院分行业、分领域进行认定，首批共有81家单位获得认定，涵盖航天装备、汽车、交通运输、军工保障装备、人工智能、电子信息、家电家居、物联网、医疗健康、设计服务等众多领域，将充分发挥各行业设计创新的示范引领作用，进一步加强我国设计创新体系建设。

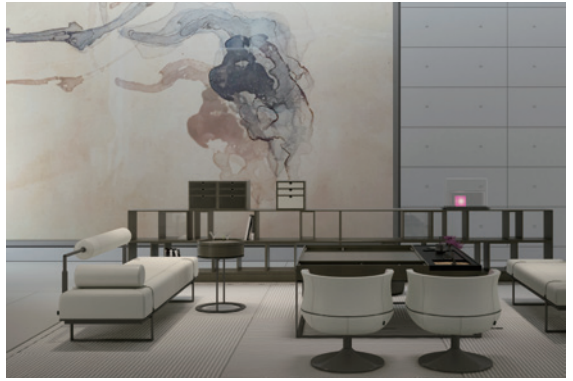
震旦家具以文化为根，传递民族品牌的价值观，肩负起保护与传承中华文化的使命。震旦博物馆被誉为黄浦江畔的文化宝盒，震旦家

具从震旦博物馆里汲取古老的智慧，博览玉文化、青花瓷、中国古器物，以料、工、形、纹为要素，融合地域特色，将中华文化蕴涵的造





“御之和”量身打造具有宋代意境的主管空间



“悦作”系列以匠人之心打造中国原创作品

型元素，应用并开发出符合中国市场特色的匠心家具产品。

“御之和”融合宋式美学，探究宋代建筑之韵、官服之礼、营造之法，量身打造具有宋代意境的主管空间，倾力诠释领导者海纳百川的胸怀、宁静致远的心境。

“悦作”系列是震旦携手国际建筑大师卢志荣（ChiWing Lo）设计的办公家具，以匠人之心打造中国原创作品，希望汇聚华夏文化底蕴与美学深度，为决策者营造一处令人宁静致远，可以静思、培养耐心和情感的工作环境。

伴随Z世代更替以及人工智能、5G等新兴技

术在企业日常运营中的整合，工作环境正变得更加以人为本。震旦家具提出Activa灵动办公解决方案，归纳为五种场景，包括专注、协作、学习、社交、放松。依据不同场景检视客户的需求，提供如魔方一样，可以将不同家具模块做弹性组合。也就是依据人们不同的办公活动与目的，对办公环境进行空间分区，并通过家具的多样化组合配置，实现空间所需的功能，从而营造出多元现代化办公场景。

数字化技术升级不断打破时空界限，衍生出多种办公型态，新消费形势下，震旦家具始终以用户为中心，顺应办公趋势改变，提供专业完整的办公空间解决方案。A



Activa灵动办公解决方案，依据不同场景检视客户的需求，营造出激发灵感的办公场景。



图一：《浮生巴黎——亨利·德·图卢兹·罗特列克全球巡回艺术大展》于2022年12月24日-2023年4月7日在震旦博物馆展出

## 震旦博物馆新展开幕

# 浮生巴黎——亨利·德·图卢兹-罗特列克全球巡回艺术大展



看更多精彩活动

图·文 / 震旦博物馆

震旦博物馆于12月底在A2空间迎来最新特展《浮生巴黎——亨利·德·图卢兹-罗特列克全球巡回艺术大展》(图一)。本次展览由北京文泽时代文化艺术有限公司、上海震旦博物馆、北京圣轩文化集团有限公司主办，展出了罗特列克作品系统性的收藏，呈现了近120套230多件与艺术家有关的珍贵藏品，其中包括《简·艾薇儿在巴黎花园》、《日本沙发咖啡馆》等代表性作品，完整地呈现了罗特列克作为“蒙马特之魂”，用画笔记录下的繁华巴黎。

**法国** 画家、近代海报设计与石版画艺术先驱——亨利·德·图卢兹-罗特列克 (Henri de Toulouse-Lautrec 1864~1901) 的全球巡回艺术大展于2022年12月24日在上海震旦博物馆盛大亮相，正式对公众开放。展览将持续至2023年4月7日，期间将为观众带来一场摩登的艺术感官之旅。(图六)

《浮生巴黎——亨利·德·图卢兹-罗特列克全球巡回艺术大展》(上海站) 由北京文泽时代文化艺术有限公司、上海震旦博物馆、



图二：日本沙发咖啡馆，彩色石版画，1893，1153x953mm



北京圣轩文化集团有限公司主办，展览得到法国驻上海总领事馆，上海市对外文化交流协会的友情支持，并由深圳金证文体科技有限公司，Pan Art联合主办，国文圣轩（北京）文化交流有限公司协办，以及来自The Museum Box和中国室内装饰协会文化与科技委员会的支持。

本次展览展出了罗特列克作品系统性的收藏，呈现了近120套230多件与艺术家有关的珍贵藏品，其中包括《简·艾薇儿在巴黎花园》、《日本沙发咖啡馆》和《埃尔多拉多：阿里斯蒂德·布鲁恩特》等在内的艺术家代表性海报作品（图二）、书籍、杂志和乐谱封面及插图、艺术家创作思路的珍贵手稿、亲笔信和旧照片，以及两位罗特列克最喜欢的艺术家阿里斯蒂德·布鲁恩特（Aristide Bruant）和伊薇特·吉伯特（Yvette Guilbert）的个人物品和信件。完整地呈现了罗特列克作为“蒙马特之魂”，用画笔记录下的繁华巴黎。摩登上海与摩登巴黎穿越时空，在这里相遇。（图三）

展览主题分为四个单元：摩登巴黎、蒙马特的黄昏、罗特列克的世界与浮生如梦。

（图四）为了让观众更好地融入、体验艺术家的时代、背景和作品，也特别推出了特色游戏体验，游戏通过沉浸式解谜互动的方式



图五：展览沉浸式解密互动游戏的现场演员



图六：展览现场呈现的作品、书籍等。

（图五），带领观众重回19世界末巴黎的夜晚，寻找当年的蒙马特与红磨坊，亲身感受艺术家如同苦艾酒的一生。

至今已过百年，红磨坊依然是巴黎最著名的景点之一，同时也是影视剧和绘画等艺术创作的取景地，这也应归功于罗特列克传神的艺术作品。A



图三：展览现场模拟的巴黎街头，蒙马特之魂



图四：展览现场第四部分“浮生如梦”的布景区



### 清康熙·宝石红观音尊

釉色红艳如牛血，口沿因釉薄而出现胎白，底足处积釉厚，属于郎窑红的特色。（图一）

图片来源：《故宫清瓷图录康熙窑 雍正窑》，图51。

## 古器物学讲座——明清单色釉瓷器专题 ①

# 明清单色釉瓷器概说

文/吴棠海·图/震旦博物馆

“釉”是覆盖在陶瓷器表面的玻璃薄层，如果在釉料里加入不同的金属氧化物，经过不同的温度与焰性烧造之后，能够产生相异的色泽，自古以来就是保护胎体、美化陶瓷的方式。

## 明宣德·霁青暗花双龙碗

霁蓝釉色深亮，口沿露出白边为其特征，  
由于此类器物为祭祀用品，亦称“祭蓝”。（图1）

图片来源：《明代宣德官窑精华特展图录》，P303。



**明清**时期在前人的基础上面发展窑业，对单色釉的掌握与开发都有显著的进步，色釉的品种增多，呈色精纯，颜色变化十分丰富，本文选取红釉、蓝釉、青釉、黄釉及白釉等五种主要的色系，介绍明清时期单色釉瓷的发展概况。

### 一、红釉系瓷器

红釉是以铜或铁为着色剂所烧制的釉色，最早溯源至唐代长沙窑的釉内红彩，经过宋代钧窑之紫红斑，到元末—明洪武年间发展出全器红釉瓷。

明清二代，红釉瓷表现十分突出，可以依据烧窑温度的高低分为高温红釉和低温红釉两大类，其中又可细分为郎窑红、豇豆红、火焰红、霁红、珊瑚红及胭脂红等等。

图一为清康熙宝石红观音尊，此器的口沿微敞，颈部略呈束腰状，肩部窄而向下倾斜，腹部高长且上宽下窄，足底微撇，并有圈足，因为瓶身修长，线条简洁优美，犹如亭亭玉立的观音而得名。

瓶体外壁施红釉，釉色红艳如牛血，晶莹透亮如宝石，口沿处因釉薄而出现胎白，底足处积釉较厚，呈现一圈黑褐色，正是郎窑红的特色。

### 二、蓝釉系瓷器

蓝釉是以钴为着色剂所烧制的釉色，最初始于唐代，有唐三彩蓝釉和唐青花等物，元代盛行以蓝釉烧成蓝地白花之纹样，到了明代洪武年间则发展为全器蓝釉。

明清时期的蓝釉瓷器可以依据烧造温度分为高温蓝釉和低温蓝釉两大类，随着钴含量的比例多寡及施釉方法之变化，衍生出洒蓝、霁蓝、天蓝等相异的品类，特色各不相同。

例如图二为明代宣德时期的霁青暗花双龙碗，此器碗口外敞，器壁圆弧向下收窄，底下具有圈足，表面施霁蓝釉，釉色深蓝沉稳而均匀，口沿部分露出白边，是霁蓝的典型特征。

此类器物为祭祀用品之一，亦称“祭蓝”，与白釉、红釉并列为宣德官窑的上品瓷器，备受世人所推崇。



### 明宣德·仿龙泉窑莲瓣形碟

高温烧成的青釉，颜色青中带黄，质感润泽匀亮，是明清早期盛行的仿龙泉青釉。（图三）

图片来源：《明代宣德官窑精华特展图录》，页193。

#### 三、青釉系瓷器

青釉是以铁为着色剂，经过高温还原焰烧造而成的，在中国古代陶瓷史里起源最早，历时悠久，而且分布广泛，知名产品多不胜数。

明清时期盛行制作青釉瓷器，早期多仿龙泉窑之青色釉，颜色深浅不一，若与龙泉窑接近者称为“仿龙泉”，其他则依视觉质感命名，有翠青、豆青、粉青及东青等种类。

例如图三为明代宣德时期的青釉莲瓣形碟，此器口沿做成莲花瓣的形状，器壁向内收窄，底下具有圈足，胎体表面刻画缠枝花卉，碗心处用钴料书写“大明宣德年制”六字二行楷书款，器表罩上青釉，高温烧成青中带黄、润泽匀亮的色泽，即是仿龙泉之青釉。

#### 四、黄釉系瓷器

黄釉原本是以铁为着色剂，低温烧造而成的，最早可以溯源到汉代的褐釉陶，经过唐代与辽金时期的发展，单色黄釉器都是低温烧制的陶胎器物，直到明清时期景德镇官窑才改用瓷胎制作。

图四为清代康熙时期的黄釉暗花提梁壶，此器是北京故宫博物院藏品，壶口附加镂空圆钮盖，壶腹圆润略微低扁，流口做成凤首状，肩部附加龙形提梁为壶柄，造型颇为精致。

此器的坯体用瓷土制作，经高温烧成白胎，再施以铁为着色剂之铅釉，采低温氧化焰烧成黄色。其釉色清澈均匀而娇艳，俗称“娇黄”，是明代以后所盛行的铁黄釉。



## 清康熙·黄釉暗花提梁壶

此器施以低温铁黄釉，釉面光亮，色感清澈娇艳，习称“娇黄”，为宫廷御用之物。（图四）

图片来源：《颜色釉37故宫博物院藏文物珍品全集》，页52，图47。

此外，从康熙晚期开始也用国外进口的低温黄釉制作器物，此种釉料以锑为着色剂，色泽淡雅，习称“柠檬黄”，与娇黄一样都是皇家宫廷专用的釉色。

## 五、白釉系瓷器

白釉其实是施于白瓷胎上的透明釉，从北齐出现最早的白瓷开始，经过长期的发展，工艺技法越来越成熟。

明清时期的胎釉品质有长足的进步，白釉瓷器质感细致、温润明净，其中以明初甜白釉瓷和福建德化白瓷最著名。例如如图五为北京故宫博物院收藏的明永乐白釉僧帽壶，壶口如阶梯般逐级增高，颈部粗长，左右两侧各有壶流和曲柄，腹部微阔，底下具有圈足。

壶体的胎土淘洗精细，表面釉料不含金属氧化物，经高温烧成胎薄釉润、洁白致密的白瓷，犹如白糖一般给人“甜”的感受，故以“甜白”称之。A



## 明永乐·白釉僧帽壶

永乐白瓷胎薄釉润、致密洁白，如糖一般给人“甜”的感受，故以“甜白”称之。（图五）

图片来源：《颜色釉37故宫博物院藏文物珍品全集》，页109，图100。

// 明清单色釉瓷是古代釉色发展史上的高峰，既有匀净纯正的颜色，也有深浅浓淡及窑变等变化，色泽丰富，美不胜收。下期将以红釉为题，介绍各种高低温红釉瓷的特色。//



北齐 飞天像

BOOK  
震旦博物馆出版  
丛书介绍

藏品图录

上海 震旦博物馆坐落于黄浦江畔，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，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箱，文物精粹尽收眼底，值得收藏与阅览。A



战国晚期  
玉兽首大带钩



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

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

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

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



二月

明 永乐

青花云龙纹双耳葫芦扁壶

高30.7公分 / 震旦博物馆提供



## 馆藏 精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

永乐时期的窑业发展比早期进步，尤其官窑产品更是精益求精，对于制作器身宽窄变化较多的品类而言，并不困难，而且常有佳作出现，如本期所要赏析的青花葫芦扁壶即是此类作品。

**壶口** 小而圆，其下外扩为圆鼓状的瓶头，颈部收窄，腹部呈扁圆形，肩部附加绶带形双耳，器底有橢方形的圈足。根据壶身表面的接合痕迹判断，此器是采分段模印法制作局部零件，再逐一黏接而成的。

壶身表面以青花为饰。口沿勾勒一圈回纹，瓶头最宽处环绕半钱纹，颈部下方为卷草纹，器耳勾画边线，末端填饰折枝花卉。扁圆形的壶腹以卷草纹为图框，框内绘画海

水波涛云龙纹，龙纹昂首张口，注视前方的圆珠，组成“祥龙戏珠”的吉祥意义。

所有纹饰采用苏麻离青料绘画，呈色深浓，并有自然凝聚的黑疵斑点。纹饰绘画笔触轻巧，龙纹和云纹的勾转波折十分灵活，是永乐时期盛行的小笔勾画法，风格活泼生动。

此类器型深受阿拉伯铜器的影响，江西省景德镇珠山官窑遗址永乐层也有类似的器物出土，可以做为鉴赏的参考。 **A**



## 青春耀申城 公益我先行⑤

# 走近集团公益事业背后的温暖身影

图·文/震旦集团

震旦集团自一九六五年创立以来，始终秉承“追求永续经营”的经营理念，这与倡议可持续发展能力的理念不谋而合。

**震旦**是坚持“回馈社会”的企业，我们在诚信经营之外，还建立了长期投入公益的机制，并鼓励同仁身体力行参与公益活动，体会助人为快乐之本的意义，用行善将正向力量传递出去。在这样的企业文化价值观影响下，同仁们也逐渐培养起了社会使命感，纷纷主动参与进公益事业。本期让我们继续来看看踊跃参加公益志愿活动的同仁们的故事吧！



松江责任中心同仁 吕其逊

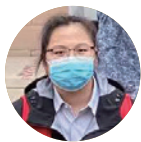
➡ 被需要是一种幸福

“再次走进校园、感觉一切都是那么美好，和伙伴们一同



参加集团对上海外国语大学捐赠家具的公益活动，老师和同学们很早就路口迎接我们了，令我感觉非常温馨和感动。小伙伴们制定好分工计划后，有序地开始进行搬运、组装、清洁等各项任务，在欢声笑语中，不知不觉此次捐赠的家具已经一一摆放到位，同学们已经迫不及待地纷纷体验起来，通过我们对家具功能的讲解，老师和同学们也充分了解了人体工学椅的功能设计和便捷性。欢乐的时间总是很短暂，同学们的纯真笑容和老师们的感谢的眼神，给我留下了深刻的印象，帮忙他人，奉献爱心，为更多的人送去温暖，也是充分实现自我的举动。

未来在生活和工作中，我将尽己所能，更多地去帮忙他人，参与更多的公益服务，让生活更有意义，更有价值，也让自己的精神世界更加丰富多彩。”



### 松江责任中心同仁 崔可欣

#### 公益路上，让爱接力永相传

“11月18日下午，雨后初晴，我和小伙伴们下午2点半准时来到了敬老院门口，大家一齐穿上红马甲，穿上红马甲的那一刻，我的内心感到无比自豪。

在这次公益活动中，我主要负责搬运拆卸物资并向陈院长和工作人员讲解家具物资的功能，虽然有些疲惫，但是一想到能让更多老人用上全新的家具，为便利化老人们的生活贡献一份爱心和力量，我就觉得一点都不累了。

在参加这次公益活动过程中，我和院方工作人员热情交谈，也了解到他们平时的工作有多么繁杂，需要非常细致和耐心，但是他们几十年如一日地坚持着这份事业，这令我非常感动，他们的这份纯粹和坚定深深打动了我，坚守养老事业的那份初心也令我肃然起敬。我暗暗决定，以后一定要尽己所能多做志愿活动，为社会弱势群体贡献心力。”



### 南桥责任中心同仁 颜小军

#### 予人温暖，心自满之

“寒暑交迭，11月下旬进入深秋时节，空气中也夹杂着一丝寒意。我和其他参与公益志愿活动的同仁们一起前往位于崇明的一家敬老院，为敬老院的老人们送上实用家具物资。老人们眼里流露出热切的期盼感和满足感，这样单纯的幸福和快乐，也让我既欣慰又温暖。

忙忙碌碌一下午，小伙伴们虽然累，但却很快乐，因为大家贡献了爱心，这爱心也变成了正能量，照亮了自己。

突然想起莎士比亚那句名言，“公益慈善不是出于勉强，它如同甘露般从天降下尘世；它不但给予幸福于受施之人，也同样给予幸福于施之者。”

在我看来，公益，其实就是一种生活方式，积极、健康而又富有魅力，能给我们带来很多发自内心的快乐和难忘的回忆。”

**震旦始终以社会责任感为己任，2023年，我们将继续坚持公益事业，努力做到需求在哪里，我们就在哪里！也愿携手更多志同道合的公益力量，共创温暖有爱的社会大环境！**

# 震旦月刊

AURORA MONTHLY

## 欢迎订阅

### 立即加入震旦集团网络会员



## A. 登录会员 享有四大优惠

- 1 免费订阅电子版《震旦月刊》
- 2 不定期优先获得震旦相关产业活动优惠讯息
- 3 获得震旦相关产业最新新闻资讯
- 4 增订/取消电子报、修改个人资料

## B. 给您两大平台



下载阅读

登入会员下载电子版月刊



多屏阅读

不论是PC桌机、平板、手机皆可阅读



立即扫描

加入网络会员

• 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



震旦空气消毒机 AA-835

# 全新升级, 除病毒率高达99.99%

抗菌抗病毒复合过滤网+UV紫外灯+负离子功能, 三步消杀病毒细菌

冠状病毒去除率 $\geq 99.99\%$ , 甲型流感病毒去除率 $\geq 99.99\%$

颗粒物洁净空气量(CADR颗粒物) **835m<sup>3</sup>/h**

颗粒物累积净化量(CCM颗粒物) **最高P4级**, 甲醛累积净化量(CCM甲醛) **最高F4级**



\*数据来源于广州市微生物研究所有限公司检测



震旦(上海)智能装备有限公司 上海市嘉定区嘉新公路388号 全国服务专线:800-820-0168

Aurora Intelligent Equipment Co., Ltd. Shanghai | No. 388, Jiixin Rd., Jiading District, Shanghai | Service Hotline:+86-400-920-5168



震旦智能装备微信

ETHEREAL LIFE IN PARIS:  
A WORLD TOUR EXHIBITION

WISDOM  
ART & CULTURE  
文 博 时 代

震旦博物馆  
AURORA MUSEUM

Eric Art Services  
翌軒藝術服務

2022.12.24

2023.04.07

# Henri de TOULOUSE- LAUTREC

亨利·德·图卢兹·罗特列克

— 浮生巴黎 —

全球巡回艺术大展



震旦博物馆  
AURORA MUSEUM

2

开馆时间 10:00-17:00 / 周五延长至 21:00 / 周一休馆

地址 上海市浦东新区陆家嘴富城路99号

Opening Hours 10:00-17:00 / Friday Open Until 21:00 / Closed on Monday

Address 99 Fucheng Rd., Lujiazui, Pudong New Dist., Shanghai, China

扫码关注微信公众号

Follow us on WeChat

www.auroramuseum.cn

