

名人講堂

趨勢大師 大前研一
提前規劃退休後的第二人生

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明洪武 釉裏紅折枝菊花紋大盤



1971年7月創刊・發行46年4個月

NOVEMBER 2017 十一月號 No.556



突破傳統思維與框架
跨界學習 引爆創新能量



玩出創新執行力

企業是否也能從**STEAM**的過程中，讓想法「動起來」！
玩出「解決問題」+「動手解決」的執行力呢？

躍昇震旦

雙強再聯手！帶來創新購物體驗
震旦通訊、台灣夏普 打造O2O複合式通路

[我的第一台] SHARP

40吋 JAPAN TECHNOLOGY 日本堺十代面板

鄉親回饋價

NT\$ 9,999



年度代言人 盧廣仲

盧廣仲

LC-40SF466T

震旦電信股份有限公司
11049台北市信義區信義路五段2號B1
www.auroracomm.com.tw

震旦通訊

E 編輯台上
DITOR'S WORDS

21世紀的創新競爭

「STEAM」教育觀風靡世界，S意指科學 (Science)，T是技術 (Technology)，E是工程 (Engineering)，A是藝術 (Art)，M是數學 (Mathematics)，它不同於單科知識教育模式，是一種跨學科且重視實踐過程的教育概念。強調運用多種管道學習，培養孩子創新發想，並達到發現問題並動手解決問題的目的。

本期封面故事以STEAM教育觀點，談職場未來人才該如何玩出創新執行力！《親子天下》教育書主編李佩芬引用台灣翻轉教育推手葉丙成的話，他認為「未來要搶的人才得具備三要件：一有眼界，可以判斷什麼是重要教授的東西；二有能力，可以靠自己把這東西學起來；第三則是有玩心，能將自己志業玩得精采萬分！」唯有能投入生命與熱情，玩得精采有樂趣，才有可能成為世界第一流的人才。

中華人事主管協會執行長林由敏表示，在快速變動的時代裡，對於特定單一領域的專才已不符時代需求，「今日賴以維生的工具，可能就是明日成長的障礙。」企業未來競爭優勢來自跨界的知識整合與學習，未來能夠快速因應變動的跨界整合型人才將會更加炙手可熱。

21世紀所追求的是具有「創造力」的人才，是容許錯誤、不畏懼挫折、激發創新思維的教育模式；除此之外，還必須具備團隊合作的整合能力，以創造出源源不絕的創新競爭力。A



《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2017/11/1出版

發行 震旦行股份有限公司
發行人 王玉治
地址 台北市信義路五段2號16樓
網址 www.aurora.com.tw

主編 蘇美琪
企劃 郭翠萍、劉芮彤
信箱 maggies@aurora.com.tw
電話 02-2345-8088
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 治羽文創設計有限公司
印刷 湯承科技印刷有限公司

局版台誌字第1556號
中華郵政北台字第1425號
ISSN 2305-7734

執照登記為雜誌交寄
本月刊內之文章均為作者之意見，不代表本社之立場，文責亦由作者負責。版權所有，非經本社書面同意，不得轉載本刊任何圖文。本月刊所使用之商標或著作皆屬權利人所有。



古印度以「震旦」尊稱中國，「震旦第一」即象徵「中國第一」之意。

震旦
如旭日東昇

「震旦」是東方日出之意，象徵著光明與希望，震旦集團承襲源遠流長的歷史命脈，有如旭日東昇，散發著蓬勃的朝氣與躍昇的動力，為追求現代文明而努力。



A p.08

在瞬息萬變的全球化時代，如何培養並挖掘創新人才？



A p.12

創新無法教，但卻能透過玩而創造新生態

編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 21世紀的創新競爭
文／蘇美琪

大師輕鬆讀 Master 60'

04 史丹佛設計學院
破解問題的23個妙招
編譯／《管理與創新》

No.556

NOVEMBER 2017

封面故事 COVER STORY

06 跨界×創新×人才

全球翻轉教育的關鍵目標——「STEAM」教育，意味著整合型的人才培養；未來我們社會需要的是跨界、創新，且同時擁有不同思維的人才！

文／蘇美琪

08 動手做開啟真學習 玩出創新DNA

文／李佩芬

12 突破傳統思維與框架 跨界學習 引爆創新能量

文／林由敏

名人講堂 Celebrity Talk

16 趨勢大師 大前研一 提前規劃退休後的第二人生

文／商周出版社

經營廣場 Business

20 老闆，不要再跟我說教了！
文／顏長川

24 「急性子」的CEO帶來創新行為嗎？
文／張若勇



A p.16 趨勢大師——大前研一



A p.28 典型義大利Alessi 9090摩卡壺與Sapper Kettle笛音壺

玩味設計 DESIGN

28 那些年的凍齡設計（五）
關於笛音壺、賞鳥靴與酒標
文／李居翰

樂活人生 LOHAS LIFE

32 呼吸養生慢活運動
學習呼吸、減壓、排毒
文／邱玉珍



A p.32 「淨化呼吸法」在全球引起風潮

躍昇震旦 AURORA NEWS

38 震旦集團受邀《親子天下》
「2017國際教育年會」
提供3D自造教育解決方案 培育自造人才
圖·文／震旦集團

40 雙強再聯手！帶來創新購物體驗
震旦通訊、台灣夏普
打造O2O複合式通路
圖·文／震旦通訊



A p.40 震旦通訊與台灣夏普二大品牌，聯手打造O2O複合式通路

震旦博物館 AURORA MUSEUM

42 穿越古玉設計的奧秘，讓文物活起來
震旦博物館「玉見設計」特展開幕
圖·文／震旦博物館

藝文饗宴 ARTS PLAZA

44 古器物學講座——漢代玉器設計專題（10）
玉劍璫的形紋設計
文／吳棠海

48 震旦博物館叢書介紹——青花瓷鑑賞
文／吳棠海

49 館藏精粹賞析
——明洪武 釉裏紅折枝菊花紋大盤
文／吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

50 震旦集團第三屆「傳善獎」得獎機構
系列報導（二）
支持社福機構 建立善性循環
圖·文／震旦集團

52 震旦人公益行動「溫暖隨行」
感受世界溫度 關懷身邊每個人
圖·文／震旦集團



史丹佛設計學院 破解問題的23個妙招

編譯／管理與創新



創新可能不必如你以為的要多高科技和複雜；許多非常優秀的商業點子被開發及執行，實際上純粹只是換個角度思考。

解決問題時如果卡住了，可以試試以下辦法：

- 妙招 1 想像你正要對著一大群同事發表演說，演講的題目是「為什麼這麼做不能解決問題」。有時如果你向想像中的聽眾說明為何問題無法解決，你一邊講一邊反而會想出解決方案。
- 妙招 2 不要接受想當然耳的「暴力」解決方案，而要尋找更優雅、更聰明的點子。想出數個選項然後從中選擇。
- 妙招 3 不要去想你缺什麼，而要列出你有什麼，然後用更好的方式組合現有的資源。
- 妙招 4 在紙上仔細寫下問題究竟是什麼。有時你在書寫的過程之中，就會想出一些可能的解決方案。
- 妙招 5 做好想出解決方案得要有非常努力的心理準備，投入所有關注和強烈意願。
- 妙招 6 清理工作區域，打造能讓人全力以赴的工作空間。

- 妙招 7 放輕鬆。把問題擺在旁邊一陣子，做些完全不一樣的事。讓潛意識想出解決方案，用新的角度看問題。
- 妙招 8 腦力激盪——提出點子，想出嘗試性的解決方案，測試你的點子，接著重複這個過程，直到得出滿意的答案。
- 妙招 9 把所有可能的解決方案列出來，就連那些看起來不可能成真或不實際的點子也一樣。
- 妙招 10 把其他產品的功能拿來整合一下，看看是否能得出某種有趣的組合。
- 妙招 11 把點子記錄在一起——在筆記本裡長期記下你想到的點子。
- 妙招 12 跟朋友聚會，聊你替解決方案想到的好笑點子。你開玩笑時講的話，說不定其實是很棒的方案。
- 妙招 13 和其他人聊一聊，尤其是在其他領域有專長的人。飲水機旁的閒聊，一向能帶來有創意的點子。
- 妙招 14 刻意讓自己的點子從傳統變成反傳統。看看如果不按牌理出牌，是否會冒出有創意的解決方案。
- 妙招 15 畫出整個流程的圖表或流程圖，或是標出什麼時候要完成哪些事。找出你可以改變哪個環節。
- 妙招 16 想一想別的領域有哪些類似的事。試著用相反的方式思考問題。
- 妙招 17 請大家集思廣益「如果……的話？」提出各種假設。
- 妙招 18 用矩陣圖列出可能的方案以及它們的特點，看看是否有其他尚未嘗試的組合。
- 妙招 19 倒過來想——想像問題已經解決，找出那個解決方案的里程碑。
- 妙招 20 製作故事板——用圖像說明解決方案的先後順序。
- 妙招 21 準備一個「方法—原因」表，列出你得做的事（方法），以及要做的原因。看看你的思考是否過於狹隘。
- 妙招 22 畫一張心智圖，把你手上的資訊全部連在一起，看看能否透過視覺思想想出新鮮的解決方案。
- 妙招 23 想像你是在用鼻子思考，而不是大腦。看看是否能讓你用不同的方式「看」自己的問題並想出解決方案？ **A**

Cross-domain × Innovation × Talent



跨界 × 創新 × 人才

全球翻轉教育的關鍵目標——「STEAM」教育，意味著整合型的人才培養；
未來我們社會需要的是跨界、創新，且同時擁有不同思維的人才！

序言 / 蘇美琪；文 / 李佩芬、林由敏



CHAPTER 1
動手做開啟真學習
玩出創新DNA



CHAPTER 2
新創盛世到來
跨界學習 引爆創新能量

"STEAM" education, which means the cultivation of integrated talents, is the key objective of flip education around the world. In the future, what our society requires are cross-domain and innovative talents who think out of the box.



Chapter
2

動手做開啟真學習

玩出創新DNA

文／李佩芬·《親子天下》叢書編輯部副總監

在瞬息萬變的全球化時代，培養並挖掘創新人才，是所有企業的渴求。從MIT媒體實驗室，到拿下全球教學創新首獎的台大電機系教授，他們怎麼看？他們眼中的創新人才，具備哪些特質？

鏡頭 先拉到匯聚全世界最多聰明大腦的麻省理工學院。在這裡，有間很特別的研究室，多年來持續進行一個有著可愛名字的計畫：終身幼兒園（Lifelong Kindergarten）。

這個計畫的主持人，留著一頭捲髮與花白大鬍子，是被大家暱稱「Scratch之父」的密

契爾·瑞斯尼克（Mitchel Resnick）。《親子天下》海外特派記者造訪這天，他穿著一襲深藍的針織polo衫與西裝褲，書生般的溫暖微笑，對應實驗室裡隨處可見、色彩繽紛的樂高積木，很容易便能感受到這位內斂的工程師，腦袋充滿了源源不絕的創造力。這個「終身幼兒園」計畫，就是希望人人都能

從樂趣啟動、任務導向、樂於與夥伴一起解決問題的精神，正是未來企業找尋與培養新世代人才時，無法忽視的創新DNA。

兒園，中譯本將由親子天下出版）中，提出了如何讓創意落實的「4P方法論」，包含了Project（專案）、Passion（熱情）、Peer（同儕）與Play（玩樂），也是讓人能進入創意思維的四大要素。

他指出，當我們提供了一個讓人有興趣（Passion）的專案（Project），讓他跟同儕（Peer）用像在玩（Play）一樣的方式合作完成時，雖然在某些情境下，照指導步驟走是有意義的，但若想要養成「創意思考者」，就不能給指導步驟，要讓他們去試驗、自己去探究與測試極限。

尤其當情境從學校邁入現實生活、甚至職場，瑞斯尼克也特別強調，做「專案」不是做「題目」。學校老師「給的問題」，通常有標準答案，但現實生活裡，我們「遇到的問題」不是一個題目，而是沒有標準答案的「專案」。

例如，遇到「如何幫朋友辦生日派對」這個情境，你會規劃一個方案去做，做了發現不可行，我們得改變方法，反覆調整，找出個能執行又滿意的做法。做專案的過程，總會遇到跟預期不同的挑戰，所以能不斷練習「問題解決能力」（Problem-solving）。

保有幼兒般邊玩邊創作的樂趣，願意不斷嘗試、打破框架，透過電腦程式，讓創意得以實現。

這個從樂趣啟動、任務導向、樂於與夥伴一起解決問題的精神，正是未來企業找尋與培養新世代人才時，無法忽視的創新DNA。

掌握4P，培養創新基因

瑞斯尼克在美國剛出版不久的新書《Lifelong Kindergarten》（暫譯：終身幼

我們現今所處的時代，從氣候變遷、全球政經變化到人才跨國流動等議題，都是有史以來變化最快，難以汲取過去經驗並全然複製。因此從人才培育的角度來看，無論是學校或企業，都不能忽略「思考並迅速行動」的能力，打造一處像幼兒園般，能勇於創造、試錯、探索的環境，才能面對沒有標準答案的未知世界。

深玩快學，面對沒有標準答案的未來

台灣的翻轉教室推手，曾在2014年帶領學生團隊打敗哈佛、北大等名校，拿下「全球教學創新」首獎的台大電機系教授葉丙成，對於未來人才的議題十分關注，也有著類似觀察。

「未來要搶的人才得具備三要件：一有

眼界，可以判斷什麼是重要的東西；二有能力，可以靠自己把這東西學起來；第三則是有玩心，能將自己志業玩得精采萬分！」他在一次科技論壇中指出，唯有夠高的眼界跟夠強的自學能力，才有辦法面對充滿變局、變化迅速的世界；但更重要的是，對於自己正在做的事情，能投入生命與熱情，把它玩得精采有樂趣，這樣才有可能在某個領域發光發熱，成為世界第一流的人才！

他分享並分析一個台大同學組成的Flux團隊，在美國著名的群眾募資網站Kickstarter上籌到167萬美金，破了當時台灣募款紀錄的例子。

一開始有3D 印表機之初，這個Flux團隊就開始在宿舍試著自己兜，他們組裝得很起勁，玩得很樂，很快就玩上手，也發現很多問題。於是他們就自己改良，設計出新機型，甚至還有全球首見的多功能變換

噴頭設計；接著，他們很快就把產品推到Kickstarter 上賣，引起搶購風潮——這讓他有感而發：「玩得深、學得快、賣得早的人，才有辦法在世界引領風騷。」

4大特質，勾勒未來人才樣貌

那麼，台灣的企業與學校，是否能勾勒出「世界級人才」的樣貌呢？

總是大聲疾呼，殷切期待更多年輕人能成為「玩在世界浪頭上人才」的葉丙成，認為在未來二十年，真正能生存下來的年輕人，除了必須具備「會思考、會表達、會自主學習、會面對未知變局」四大能力外，更重要的是，在葉丙成心中，新世代人才的樣貌應同時具備「Learner（學習者）」、「Doer（行動者）」、「Communicator（溝通者）」與「Connoisseur（鑑定者）」四大特質。

他心目中理想的人才培育過程，是透過以學習者為中心的翻轉教學，培養成自學力很強的「Learner」（學習者）；但只這樣還不夠，若能透過寫程式、做專案、孕育Maker（創客、自造者）精神的過程中，慢慢練就解決問題、設計實作的能力，都是有助於培養成為「Doer」（行動者）的基底。

除此之外，溝通與鑑賞力也同樣重要。因為沒有論述能力的人，無法把東西推展出去，因此得培養出論述、行銷、溝通、

表達能力，成為成功的「Communicator」（溝通者）；甚至還要有美學素養，才能做出讓全球顧客覺得有品味的設計，因此成為具美學設計素養的「Connoisseur」（鑑定者），也是不可或缺的重要一環。A

孕育創新人才，就從培養6項軟實力開始

- 1 How to find resources? (如何找資源)**
今天想要推動一件事情，能不能在這個社會上找到資源、找到願意幫忙推展的人？
- 2 How to make friends? (如何交朋友)**
進了一家新公司，當同事都不認識你時，能不能在很快的時間內，讓很多人認識你、喜歡你、願意幫你？
- 3 How to play politics? (如何盱衡情勢，合縱聯盟)**
只要有人、有組織，就有是非、就有小團體。能不能看得清楚這些人事背後的派系脈絡，保護自己？甚至運用情勢，幫助推動你想做的事情？
- 4 How to identify key problem? (如何發現關鍵問題)**
成功的創新創業，往往是因為解決了很多人都受苦的問題。可是讓這麼多人受苦的問題，怎麼會一直沒有人設法解決呢？原因是很多人為此受苦卻不自覺。若有很敏銳的觀察力、洞察力，就能比別人早發現這個問題，從而搶得先機解決。
- 5 How to impress people? (如何讓人印象深刻)**
同一梯次有十幾個新進同仁，能不能很快就讓主管對你印象深刻，而且是正面的好印象？
- 6 How to sell ideas? (如何行銷創意)**
當有很好的想法時，有沒有辦法把這個想法推銷出去，讓別人願意接受並支持？

在能力比知識、學歷都重要的時代，人才養成，得在一次次的專案執行中打磨；創新思考，也在一次次未知任務的練就中，躍然成形。（本文摘錄、整理自《親子天下91期》封面專題、《為未來而教》一書）



Chapter
2

突破傳統思維與框架

跨界學習 引爆創新能量

文／林由敏·中華人事主管協會執行長

數位革命浪潮來襲，全球企業已面臨科技進化的重大衝擊與諸多挑戰，AI人工智慧、大數據、物聯網、虛擬實境等新興領域如火如荼進入人們的生活，產業轉型競爭必須即刻佈局加速研發、提高技術層次，朝向跨領域發展。

科技時代 人才競爭力在哪裡？

產業轉型升級不可或缺的動能包含創意思考、創新能力的人才及高階研發人才，但根

據科技部「全國科技動態調查」結果中，僅有18.1%的博士進入產業界，顯示產業創新研發能力與產業連結仍有待強化。

牛津經濟研究院（Oxford Economics）

的2021年國際人才報告指出，當產業及就業人口紛紛外移，不但留不住創新創意的技術及想法，也加速人才棄低薪出走的惡性循環！

教育體系與企業人才政策接軌

美國提倡STEAM教育（Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics），培養下一代隨著外在環境變化而全能學習與探索，不僅具備動手做、創新發明的能力，亦兼具人文藝術的涵養。

反觀台灣的教育與產業脫節的問題相當嚴重，在學校所學的內容出社會時早已跟不上時代的變化與趨勢，因而不學以致用。台灣人才教育普及，擁有絕佳的人力素質、創新與終身學習能力，但是卻時常面臨難以發揮的窘境。

政府應正視人才外流的警訊，積極改造教育制度，多方培育國際人才及深化產學合作機制，像是鼓勵大學結盟國內外一流廠商，組成具前瞻發展性的「國際產學聯盟」，結合技術、科技、人才、跨業，創造產業價值與活絡創新資源。



阿里巴巴集團創辦人馬雲：「創新無法教，但是卻能透過玩而創造新生態。」

企業用創新改變僵局 領導者的心態至關重要

當學校不再是知識的唯一來源，跨領域、動手做、解決問題等自主學習及探索的能力已成為不被淘汰的競爭優勢。企業也不能光是依賴學校培育創新人才，而是要打造能夠促進人才學習發展、成長的環境及文化。

阿里巴巴集團創辦人馬雲曾提：「創新無法教，但是卻能透過玩而創造新生態。」

許多企業數十年來始終如一，守著本分與早期訂立的規矩，卻忽略了外在環境的變動，企業營運猶如死水，產品及服務無法推陳出新，更難以在競爭激烈的市場上生存。

身為領導者應該怎麼做？

未來的變化充滿未知，昨日的競爭優勢擋不住明日的變化趨勢，創新是唯一的出路！踏出舒適圈不是一件容易的事，但是領導者必須開始了解自己不熟悉的領域，並且思考如何引領團隊成員適應、融入環境及展開革新。

型塑創新文化 人人有責

以往的管理模式是同仁遵從指令完成工作，一談到「創新」可能會覺得是少數幾個同仁或部門的責任，在許多家族企業的經營中亦經常面臨這一代與下一代的認知落差，根據知名會計師事務所的「全球家族企業接班人調查報告」顯示，大多數下一代認為創新是企業發展的核心元素，82%的受訪者認為創新對企業成功至關重要。然而，只有15%的受訪者認可企業目前的創新做得不錯。

在現今求新求變的時代，數位原生者的接班人迫不及待擁抱創新，勇於嘗試的Y世代及Z世代同仁也紛紛進入職場，同仁已然成為創新的來源！然而創新並非一蹴可幾；因此，建立讓團隊成員共同參與的創新文化迫在眉睫，不論是基層同仁或是高

階主管，均賦予創新的責任與使命感，引爆源源不絕的創新能量，而每一個人都是舉足輕重的創新推手。

創新不只是口號，容錯機制亦是相對重要！

創新必須要有明確的方向與執行力，同時，在人才培育方面亦須轉換思維，除了提升與工作相關的專業職能，強化同仁的軟實力也是許多企業育才的重點項目，期望同仁能夠洞察需求與發掘潛在問題，並且擁有獨立思考與問題解決的能力。

最著名的例子之一莫過於趨勢科技的「594事件」，當時菲籍工程師為了改善顧客的問題，而嘗試與以往不同的程序進行處理，卻釀致多國顧客系統大停擺的企業危機，後來考量同仁的創新本意及鼓勵創

領導者更要給予同仁試誤與挑戰的機會，如何清楚拿捏創新與容錯之間的界線，也是影響同仁創新意願的關鍵要素。

新的企業文化，決定不懲處該名犯錯的工程師，以表示言行一致的企業文化。

領導者不只是一要帶頭改變與引領創新創意的發展，更要給予同仁試誤與挑戰的機會，如何清楚拿捏創新與容錯之間的界線，而非貼上「失敗者」的標籤，也是影響同仁創新意願的關鍵要素。

以遊戲思維正向競爭 跳出更多新想法

雲朗觀光集團的人資總監朱建平表示，雲朗十分強調「創新」，因為市場競爭引發的價格戰不僅難以生存，若只是複製取巧於他人，更容易因外在環境影響而讓企業發展陷入困境。

因此，雲朗集團不但跨館舉辦「創新圈」實務競賽，同時公開獎勵創新，激發集團各飯店的團隊菁英，以正面激盪思考進行常態性創新的討論，亦建立創新人才資料庫，協助管理者將經營理念化成具體政策，並在企業內部進行推動，以「訓練委員會」的非正

式組織，由各館的負責人把集團年度推動重點佈達至各館。藉由遊戲化管理不但玩出獨一無二的創新力，提升同仁的能力與素質，讓服務品質更臻至出色，更讓營收同步成長、強化了品牌形象。

與時俱進的跨界學習與整合力

在快速變動的時代裡，對於特定單一領域的專才已不符時代需求，「今日賴以維生的工具，可能就是明日成長的障礙。」企業未來競爭優勢來自跨界的知識整合與學習，未來能夠快速因應變動的跨界整合型人才將會更加炙手可熱！不但使企業能夠進行產品及服務的創新，建立核心能力與專屬資源，大幅提升組織的創新績效，另一方面，透過學習夥伴進行知識應用、分享，協助組織成員創新，並以系統性的方式解決問題，同時鼓勵同仁不斷從經驗中汲取養分，擴大知識整合能力與創新績效呈現正向成長。 **A**



人資部門掌握企業文化革新的關鍵樞紐，亦是企業人才創新轉型與發展的重要引擎，引領企業綜觀國際全局與產業動態接軌，創造企業立於不敗的競爭優勢！





趨勢大師

大前研一 ——提前規劃退休後的第二人生

文／商周出版社

面對詭譎多變的國際政經局勢，當代最重要的趨勢大師大前研一，針對當前的世界發展提出尖銳的剖析及預測，為你我帶來盱衡時局所需的知識、理性及判斷力！其中，大前研一也建議，職場工作者應提前規劃退休後的第二人生，從二十歲、三十歲左右開始思考這個問題，並正視其重要性，以迎戰人生下半場。

退休後擁有八萬小時的第二人生

「回歸便利的市中心也好，開始田園生活也無妨，我推薦在嶄新的地方展開退休後的第二人生。然而，假使只將快樂寄託在孩

子、孫子或友人們的來訪，這樣的老年生活也未免太過寂寞了些。」

二〇一五年日本人的平均壽命，女性為八七・〇五歲，男性為八〇・七九歲，兩者皆刷新過往最高紀錄，平均壽命達八十

名人檔案

趨勢大師 大前研一

早稻田大學理工學部學士，東京工業大學原子核工學碩士，麻省理工學院（MIT）原子力工學博士。曾任職於麥肯錫顧問公司，現為商業突破股份有限公司代表董事、商業突破研究所大學校長、澳洲邦德大學商學院教授。著有《新領導力：克服危機時代的領導者條件》、《思考的技術》、《思考的原點：大前研一的麥肯錫思考術》、《低IQ時代》、《旅行與人生的奧義》等書。英國《經濟學人》指出，大前研一與美國彼得·杜拉克（Peter Drucker）與湯姆·彼得斯（Tom Peters），並列為現代世界思想領袖之一。

歲以上，意味著退休後擁有十五到二十年的第二人生。如果一天能自由使用的時間為十二小時，計算下來二十年約是八萬小時。「從工作中解脫！你有八萬小時的第二人生可以自由使用。那麼，你想做些什麼呢？」

「寫下二十項老後想從事的活動」這是我每年在經營塾授課時都會問的問題。有許多人認為，不去考慮退休後的生活是一種美德，這的確很像日本人的作風。當然，「想做一直忍著不做的事情」的人也不在少數。無論是高爾夫或釣魚，對於雖然很喜歡卻無法自由去做的事，想要盡體驗個夠。然而，退休後從事過往打算在閒暇時投入的活動，因而心滿意足的人，我卻從來沒見過半個。

雖然我說「試著寫下老了以後想從事的活動」，但大部分的人只能寫出七、八項，這樣是不夠的。最起碼也要寫下二十項想從事的活動，不這麼做的話，第二人生的八萬小時就太浪費了，這是我基於經驗法則提出的主張。必須要考量到在春夏

秋冬、早中晚、晴天雨天，分別要做些什麼讓自己快樂的事。

在這世上，有許多事情五十歲的時候能辦得到，但六十五歲的時候就無法達成。覺得「退休後能輕鬆做到想做的事情」，這樣的想法可說是大錯特錯，如果不做任何準備，屆時無論是精神或體力都無法配合，也沒辦法馬上找到一起同樂的夥伴。所以，如果退休後有想做的事，從現在立刻開始安排才是正確的想法。

抓住重點，充實你的第二人生

我在《後五十歲的選擇》一書中，提及上班族要如何準備自己的人生下半場。

身為上班族，到了五十歲時，已經能夠明確預見自己的未來，是否能成為公司中了不起的人物，甚至成為社長等等。待在所處的公司是否有光明的前途，或者在其他公司更能實踐自己想做的事，只要環顧周遭環境，答案便能了然於心。

如果步入四十歲後半，仍然無法在組織當中嶄露頭角，之後無論怎樣等待，都不會等到崛起的機會。無法出人頭地的事實已經昭然若揭，只有當事人（或其配偶）仍然期待有朝一日能重返榮耀，沒有比這更可悲的事了。

大前研一基於經驗法則提出退休後如有想做的事，得從現在開始安排，並寫下二十項想從事的活動，才不會浪費第二人生的八萬小時。

五十歲左右的上班族，如果不正視直逼眼前的現實，就無法選擇如何迎戰人生下半場。既然在五十歲時不得不做出選擇，從二十歲、三十歲左右便應該要思考這個問題，這是我於《後五十歲的選擇》一書中的論點。

以日本企業來說，至少有件值得慶幸的事，那就是對於未能在公司取得亮眼成就的同仁，仍然會讓其待到退休，並給予兼職同仁所望塵莫及的穩定收入。雖然現在公司重組的風險比以前高出許多，但只要能夠抓緊公司這條繩索，即便是「職場窗邊族」，也能得到相當程度的薪水。

然而，如果能聚焦在重點上，更能充實第二人生。將自己的人生藍圖納入規劃範圍，而在公司度過的時間便盡力做個幕後英雄。要說這樣做會帶來什麼改變，在屆齡退休那天，從聚集自身周圍的同仁數量便可窺知一二。

我們必須從三十歲左右便開始計畫，四十歲左右則同時進行人生與財務規劃，找到老後想做的二十項事情。

美國的人生規劃和財務規劃一致

美國人大約從四十歲左右，便開始計畫老年生活；三十幾歲時也會不時在休假期間從事家族旅行，如果遇到打從心底覺得中意的地方，便會在當地購屋。比方說，位於南卡羅來納州（State of South Carolina）的基窪島（Kiawah Island），是全美頗負盛名的渡假勝地。沿著風光明媚的海岸，林克斯高爾夫球場座落此地，鵜鶘成群翱翔於天空，可說是最棒的景點。崖上別墅林立，如果對此

地滿意，可以買下此處的房屋物件。在一般的情況下，當然會需要貸款，但是將買來的別墅交給管理公司出租，經過二十年，也就是差不多在六十歲的時候便能將貸款還清。

此時，將長年居住的芝加哥近郊房屋售出，遷居到別墅，售出芝加哥房屋所得的價金便可以作為存款。對於美國人而言，他們將不動產視為存款，只要仔細維護，即便屋齡達一百年左右，價值仍會持續上漲。所以許多人與其存款，更傾向持有眾多不動產，並配合自身的老年規劃。即便是貸款購買，但如果交給管理公司管理，幾乎不用再負擔現金的支付。

當然，對於別墅的主人而言，出租期間無法自由地使用別墅，但各州皆有制度規定，若每年居住約兩周，便不會喪失租稅優惠。如果每年住在別墅裡一到兩個禮拜，即便在退休後才移居過去，也像是回到已經住慣的社區。

這不是只有財力過人的大老闆才能做的規劃，而是公司部長、課長等級的同仁為自己所做的安排。從三、四十年前開始這麼做的人逐漸增多，退休後賣掉北部的家，移居到南部已經成為固定的模式。人生規劃和財務規劃一致，在美國可說是一種常識。

沒有準備到這樣程度的人，退休後可以進入退休人士社區。退休人士社區讓已退休的健康高齡者能夠在其中活動與生活，當中備有各式

各樣的設施。此類設施在全美十分普及，有退休天堂之稱的加州「拉古納伍茲」（Laguna Woods）便是其中有名的例子。一萬八千名高齡者在二千一百英畝（約二百五十萬坪）的廣大區域生活，入口設有管制閘門，只有會員才能進入，治安也十分良好。

像這樣進入退休人士社區生活，即便沒有特別準備就進入人生下一階段，也能遇到許多境遇相似的同伴。售出自己原先居住的房屋，再將所獲得的款項貸予他人，如此一來便能付得起入住的費用。

為此，我們必須從三十歲左右便開始計畫，四十歲左右則同時進行人生與財務規劃，找到老後想做的二十項事情。如此一來，在過了五十歲後，便能著手進行最後的準備。 **A**



好書/推/薦

《全球趨勢洞察》

作者：大前研一 出版社：商周出版

本書集結大前研一重要趨勢論點，隨時對趨勢保持關注，對未來保持警醒，才能不隨時代動盪而搖擺，在下一波風暴來襲前站穩腳步！



長久以來，我持續思考如何讓日本人過著快樂的退休生活，終於想到了一個例子。那便是於千葉縣稻毛區設立的退休人士社區「稻毛Smart Community」，在這裡生活的退休人士已經達到五百五十人。現在有很多人來此見習，也表示「好想來這裡生活」，決定住下來的比例也很高。回歸便利的市中心也好，開始田園生活也無妨，我推薦在嶄新的地方展開退休後的第二人生。



企管寓言故事書

老闆，不要再跟我說教了！

文／顏長川·中華電信資深顧問

不分男女老幼，凡是人都喜歡聽故事；寓言是大家公認有趣、有效、有用的故事，通常會將動物擬人化，或將大家熟悉的人體器官派上用場，有時也會用大自然的景象做比喻。好的企管寓言故事難尋，好的企管寓言故事作者更難得；史賓賽·強森是其中佼佼者，號稱「寓言之王」。

天地一沙鷗，逍遙遊

哲人莊子在〈逍遙遊〉一文中就說了一個寓言故事：「北海有條名叫鯤的魚，比目前所

知世上最大的鯨魚還要大很多；它會變化成為名叫鵬的鳥，背脊有好幾千里，振翅飛翔起來，像遮住半邊天的雲彩；這隻鳥會順著海流而飛往南海…」；蟬和鳩在一旁取

《The Present》一書運用一語雙關，意旨當我們遇到問題時，要把握現在（Present），專心做好份內的事，去創造未來。

笑：「我們想飛就飛，碰上樹木就停，有時候會落在地上就是了，哪用得著飛上九萬里的高空再向南飛那麼遠呢？」兩者的境界，相差真不可以道里計。

美國作家李查·巴哈於1970年寫了一本寓言小說—《天地一沙鷗》（Jonathan Livingston Seagull），描寫一隻不甘心終身只是在沙灘上搶食小魚和麵包屑的沙鷗，決定去完成所立下的飛行目標；一開始先遭到其他沙鷗的嘲諷，又得忍受高空飛行帶來的巨大痛苦，但牠仍然不願放棄，終得名師指點，在不斷失敗與嘗試之下練就一身絕技，遨遊在最高最遠的海闊天空中。牠秉承師訓，不藏私地回到原來的世界去引導和牠一樣的其他沙鷗，幫助他們發現自己天生的卓越；幫助他們超越後天、加諸自身的限制；一隻有理想、有抱負、能堅持、能傳承的特殊沙鷗終將給牠的族群帶來鋪天蓋地的變化，而這一切的變化僅繫於一念之間：「這只是一個開頭！」

詩人杜甫在他的〈旅夜書懷〉的詩中，是這樣寫的：「細草微風岸，危檣獨夜舟。星垂平野闊，月湧大江流。名豈文章著？官應老病休。飄飄何所似？天地一沙

鷗。」；杜甫自比為沙鷗，感慨鬱鬱不得志的飄泊人生，不解天地之大，何以無一安身之處？景色如此遼闊，反襯出心中更深刻的孤寂。巧的是杜甫和巴哈都自比為沙鷗，但杜甫自怨自艾、顧影自憐，而巴哈則自立立人、引領變革，兩人的格局，高下立判，東西文化還是有相當的落差。

奶酪、禮物

史賓賽·強森（Spencer Johnson）是全球最知名的企業管理和心靈勵志的暢銷作家，擅長用簡單的寓言故事闡述生命的哲理，從而帶給讀者工作和生活上的啟發，備受歡迎和好評。《誰動了我的奶酪？》是一本有關變化的書，描述兩隻小老鼠和兩個小矮人在迷宮找奶酪的故事。小老鼠靠直覺行事，會及早地嗅出變化的氣息，迅速開始行動，把事情簡單化；小矮人靠腦袋行事，常因害怕變化而拒絕變化或想太多，使事情更糟，把事情複雜化。史賓賽·強森認為變化總是在發生，我們必須能做好迅速應變的準備如：預見它、追蹤它、適應它、享受它。

《禮物》（The Present）是一個追尋禮物的故事，智慧老人對年輕人說：「有一種特別的禮物，讓人生更快樂、更成功，但要自己找…」；年輕人尋尋覓覓，遍尋不著；最後發現原來禮物一直就在身邊。整本書就在告訴我們如何向過去學習，把握現在，創造未來。其實The Present是一語雙關，有禮物或現在的意思；當我們遇到問題時，要把握現在（Present），專心做好份內事，不要分心。

大象與跳蚤、魚市場

查爾斯·韓第（Charles Handy），英國當代最知名的管理大師；2001年，《金融時報》票選十大管理名師，韓第獲選為第二名，第一名則是彼得·杜拉克；以「組織與個人的關係」與「未來工作形態」的新觀念聞名於世。49歲時，韓第戒慎恐懼地離開企業組織，靠寫作、演講、主持節目賺取生活所需，開始小跳蚤般的獨立工作者生涯；韓第說：「我用工作保障來交換精神自由」；曾幾何時，工作保障與精神自由成了必然的衝突？我們需要薪資支持來過理想的生活，卻又抱怨工作讓我們失去自主，「工作的兩難」難道注定無解嗎？韓第提出了「工作組合」（portfolio life）的概念，這個組合由有薪工作、學習工作（150天）、家庭工作、休閒工作（90天）、義工工作（25天）等5種工作組合而成；「凡是出於自己選擇，而非迫於某種需要所從事的工作，就是好工作」這是韓第的新工作觀。在《大象與跳蚤》（The Elephant and The Flea）一書中，大象就是企業組織，而跳蚤就是獨立工作者。

《Fish！派克魚鋪奇蹟》是史蒂芬·藍丁（Stephen Lundin）、哈利·保羅（Harry Paul）和約翰·克里斯丁生（John Christensen）三個人合寫的一本企管寓言書，全書濃縮成一套簡單的「魚」（FISH）的哲學，可以讓原本是充滿怨氣、相互刁難、績效不彰的蹩腳團隊，變成充滿活力、與客同樂、績效卓越的玩耍團隊。FISH就是F（Fun樂趣）、I（Involve讓顧客參與）、S（Serve服務顧客）、H（Happiness幸福



感）；派克魚鋪的職員每天上工前就已決定「要快樂」（be happy!），把每個路過的人和圍觀者都當作顧客一樣全心伺候並一起玩，把賣魚變得別有一番滋味，算是把對的事情做得好!快!樂!

桶子與杓子、棉花糖

《你的桶子有多滿？》是唐諾·克里夫頓（Donald O.Clifton）和湯姆·雷斯（Tom Rath）兩個祖孫合寫的一本重量級心理學好書，運用到職場上，可以發揮樂觀思想的神奇力量，甚至引起「生命加水」活動並發展出「創造正向情緒」的5種策略。每個人心中都有一對隱形水桶和杓子；桶子是空？是滿？全靠人與人之間的一言一行；桶子滿的時候，感覺很好，反之，則糟透了。以積極態度對待他人時，這個杓子便會在他人與自己的隱形桶子注入一滴水，反之，則是舀出；請常常捫心自問：「我今天幫人加水了嗎？」

美國史丹佛大學有個代表性的實驗：將小孩子單獨留在房間裡，給他們一人一塊棉花糖，讓他們選擇是要馬上吃掉或是等15分

「故事」具有無限的吸引力和無形的說服力，是搶佔人心最有效、最持久的工具；「說故事」已成為現代主管新五項修練之一。

鐘；若是願意等的話，可以再多拿一塊當作獎賞。研究人員發現，能夠等待的小孩，長大以後，不論在功課表現、壓力處理或人際關係上，全都比那些馬上吃掉的小孩優秀。喬辛·迪·波沙達（Joachim de Posada）和愛倫·辛格（Ellen Singer）於2006年共同創作一部勵志小說《先別急著吃棉花糖》（Don't Eat the Marshmallow... Yet!），成為博客來2006年度百大暢銷書之一。全書以老闆沛辛與司機阿瑟之間的對

話，帶出成功與失敗並非取決於一個人的才智，而在是否有延遲享樂的能耐。

「故事」具有無限的吸引力和無形的說服力，是搶佔人心最有效、最持久的工具；「說故事」已成為現代主管新五項修練之一，要會說故事，請先學會怎麼看電影？發號施令的主管，大家用腦來回應；說故事的主管，大家用心來回應。大陸作家莫言說：「我小時候喜聽說書，自己也能說上一段，母親擔心我耍嘴皮吃飯，提醒少說話，所以筆名就取莫言。」；台灣漫畫家蔡志忠童年時，曾經是個愛說故事的孩子，常跟媽媽嚷嚷：「阿母！聽我給你講一個故事…」；台灣導演吳念真很會說故事：他父親是一個礦工，常常感慨：「永遠不知道今天進去，明天會不會出來？」或「人還沒死就已經埋一半了…」；所有上班族的共同心聲：「老闆，跟我說故事，不要再跟我說教了！」。A

附表：企管寓言故事書

企管寓言故事書	主角	企管意義	應用時機	備註
《天地一沙鷗》	沙鷗	自我實現	不願平凡過一生時	這只是一個開始
《誰搬走了我的乳酪？》	老鼠	危機意識	工作條件變化時	另謀出路
《冰山正在融化》	企鵝	敏感度	職場或商場有些微變動時	及早因應
《派克魚鋪奇蹟》	人與魚	快樂哲學	每天起床時 每天出門時	要過快樂的一天 對鏡微笑
《你的桶子有多滿？》	桶子與杓子	正負能量的灌輸	每天與人碰面時	用杓子加減水
《峰與谷》	峰與谷	順境與逆境	當工作處於順境時 當工作處於逆境時	享受順境 超越逆境
《禮物》	禮物	把握現在（PRESENT）	當工作碰到問題的時候	專心做好份內事
《大象與跳蚤》	大象、跳蚤	企業組織 獨立工作者	要讓工作配合生活時 不讓生活配合工作時	工作的兩難 工作組合
《先別急著吃棉花糖》	5歲小孩	延遲享樂 短視	選擇第一項工作時 薪水vs.技術之兩難	從小看大 因小失大



CEO的時間都去哪兒了？

「急性子」的CEO帶來創新行為嗎？

原作者／陳建宏·新罕布夏大學助理教授、Sucheta Nadkarni·劍橋大學教授
改寫／張若勇·蘭州大學副教授

在人們的印象中，那些知名的CEO們精力充沛，馬不停蹄地從一個會議室趕到下一個會議室，從一個城市奔赴下一個城市，恨不得一天有48小時。在看似不知疲倦的背後，有可能是工作忙得顧不上休息，也可能是性子急得根本停不下來。

想想 我們身邊的急性子朋友特質就是語速快、走路快、做事雷厲風行，對許多事情的進度感到不耐煩，和慢性子形成了鮮明對比。如果一家公司的CEO是位急性子，他總有一種時間上的緊迫感，這對於整個公司的戰略行動將產生怎樣的影響？這家公司會不會有更多的創新和變革？

上述問題的答案，在本質上取決於我們怎麼理解CEO的時間取向，他如何看待和管理時間。時間取向究竟是穩定的還是不穩定的？關於這一問題尚存爭議。一派觀點認為，個人的時間取向並不穩定，它依賴於環境，比如工作壓力或社會關係不同時，時間取向也會不同。「CEO的時間都去哪兒

時間緊迫感強的人將時間視為敵人，在組織活動中扮演著「鬧鐘」的角色。習慣於检查工作進程，提醒並激勵他人在時間期限內完成工作任務。

了？」更多地取決於環境特徵，而不是其性格特徵。因此，CEO是急性子還是慢性子，對公司戰略決策的影響甚微。

而另一派觀點則認為，時間取向就像個人指紋一樣，它是一種固有的並且穩定的特徵，可以跨越不同環境產生影響。即使環境不同，「CEO的時間都去哪兒了」和「怎麼去的」，與CEO本人的時間取向有很大關係。照此觀點，CEO的時間取向會顯著影響公司的戰略決策和行為。在最近發表的一項研究中，來自新罕布夏大學的陳建宏博士和劍橋大學的Nadkarni博士為後一種觀點提供了證據支援。他們發現，CEO的時間特質：

時間緊迫感和步調風格，能夠影響CEO對高管團隊的時間領導，進而影響公司創業行為。

時間緊迫感的影響

時間緊迫感強的人將時間視為敵人，在組織活動中扮演著「鬧鐘」的角色。他們按照自己的時間標準去衡量所剩時間多少，習慣於检查工作進程，提醒並激勵他人在時間期限內完成工作任務。相反，時間緊迫感弱的人會低估時間的流逝，行為總是拖拖拉拉，很少督促他人按期完成工作。

公司CEO肩負著協調高管團隊成員工作節奏的責任。急性子的CEO往往表現出更多的時間領導行為，包括：（1）為工作任務設定明確的期限，並採用類似於時間里程碑的跟蹤任務的進程工具；（2）為各項子任務編排合適的次序，協調不同成員的任務節奏，減少時間衝突；（3）為不可預測的意外事件預留時間，合理配置時間資源。考慮到公司創業行為的複雜性和不確定性，並且通常伴有時間壓力，如果CEO採取有效的時間領



導，則能增加諸如風險投資或實施戰略變革的勝算。

步調風格的影響

除了上面提到的時間緊迫感，步調風格也是一種穩定的時間特質，不同人在時間步調風格上存在差別。假如現在有一項為期三個月的任務需要完成，甲可能是位急性子，他會立即開始行動，早早完成任務才安心，剩下的時間裡比較放鬆，可以稱之為「前鬆後緊型」風格；乙的風格可能恰好相反，「前鬆後緊型」，他似乎更信奉事緩則圓的原則，行動非常晚，在臨近截止日期時才感到緊張，開始努力衝刺；丙的風格可能是「均衡型」，居於甲乙之間，他會將精力平均分配，行動非常有序，不斷地設置小目標，逐

步逼近總目標。

同樣，CEO們的時間步調風格也不盡相同，並且往往按照自己的風格行事。在公司創業這件事上，哪一種步調風格更適宜呢？首先可以排除前鬆後緊風格。原因在於，前鬆後緊型的CEO在接近截止日期時才會督促自己和團隊成員捲起袖子努力做，往往低估了必要的資訊處理和制定備選戰略的時間。匆忙之下，CEO對時間的規劃、編排與分配很難保證十分合理，即使發現問題，所剩無幾的時間也限制了改進的空間，且不合理的時間資源配置，導致CEO沒有為高管團隊的決策預留足夠的時間，這不利於公司應對模糊的戰略環境和難以預料的突發事件。可見，前鬆後緊型風格的CEO在時間領導方面不夠有效，會阻礙公司創新和變革。

而前鬆後緊並不意味著惜時如金，他們快

均衡型的步調風格有助於應對市場、技術以及消費者的動態變化，所謂「張弛有道」，應作為領導者最好的選擇。

馬加鞭地完成任務只是為了心安，隨後在心態上變得鬆懈。這種風格的CEO，為了過早地結束任務，在計畫排班和時間分配方面偏於草率，影響了部屬們之間的時間同步性，可能出現時間衝突。糟糕的是，後期的鬆懈心態會致使這些問題得不到應有的重視。相比之下，均衡型風格的CEO能夠克服鬆緊不一的缺點，在確定了任務時間和次序後，他們會持續跟蹤任務進程和更新時間里程碑，在整個任務期限內都努力保持時間次序上的清晰度，協調所有成員的工作節奏，並且還會為緊急情況設置安全合理的緩衝時間。因此，均衡型風格的CEO在時間領導方面更加有效，也更能促進公司創業行為。

研究者們採用來自高科技行業中小企業問卷調查資料，並核對了上述觀點。問卷調查研究選擇高科技行業中小企業的原因在於：一方面，在高科技行業，激烈的市場競爭、快速的技術變革以及易變的消費者偏好都迫使企業必須不斷地創新與變革，公司創業行為是眾多高科技企業尤為重視的戰略舉措；另一方面，中小企業的內部管理等級較少，受到的外部干預（比如董事會、資本市場）也較小，CEO通常在戰略形成和實施過程中具有關鍵作用。

調研資料分析結果表明，時間緊迫感強的CEO在時間領導方面更加有效，他們所在的企業也表現出更多的創業行為；前鬆後緊型步調風格的CEO在時間領導方面不如另外兩種風格有效，其公司創業行為的表現不佳；和預期觀點不一致的是，均衡型並沒有明顯優於前鬆後緊型風格，這一意外發現可以歸於高科技行業中小企業的特點，或許對於大型企業而言，CEO的均衡型步調風格的優勢才會凸顯出來。

「張弛有道」是領導者最好的選擇

在人治色彩較為濃重的文化環境下，領導之餘一家企業的重要性不言而喻。但是我們知道，領導者並不是神。他們在領導一家企業之前早已形成了自己鮮明的性格特質。

領導者的時間特質和他們表現出的時間領導行為，為我們理解組織如何運作提供一個新視角。無論在組織層面還是團隊層面，領導者的時間觀和時間特質都值得關注。首先，時間緊迫感強的領導者更能意識到時間資源的稀缺性，合理的規劃和分配時間，這對於公司的戰略創新和變革非常重要；其次，領導者前鬆後緊型的步調風格，導致時間資源的不合理配置，損害組織的靈活性，應借助於組織制度和程式加以約束；再者，均衡型的步調風格有助於應對市場、技術以及消費者的動態變化，所謂「張弛有道」，應作為領導者最好的選擇。 **A**





Alessi 9090摩卡壺



Sapper Kettle笛音壺

那些年的凍齡設計 ⑤

關於笛音壺、賞鳥靴與酒標

文／李居翰，圖片提供／Alessi、WBSJ、Japan Institute of Design Promotion

經典，某種程度是個萬年不變的貌美老妖。擁有逆天經典基因，力抗時間更迭所留下的老態龍鍾。這些經典它很老，但它絕對比你想得要青春許多。流行從來不只屬於年輕世代，畢竟很多流行，早就已經有了過去式發生。

典型義大利工藝浪漫

Alessi推出的產品堪稱必屬佳作，除了常有話題設計師拉抬聯名設計，在家居器物上的靈巧繆思，常會讓人會心一笑，旗下打著擁有不少童趣風格、大膽的產品，結合細膩工藝與美感線條是Alessi一貫的產品語彙。

1921年由Giovanni Alessi所創辦的Alessi是典型家族企業，從義大利瓦爾斯特羅納

(Valle Strona) 起家，那個市鎮的就是以金屬與木製家用器物為名，Alessi在當時就是以銅與銀打造金屬加工的餐桌用品開始事業。在Alessi品牌發展的前20年當中，產生關鍵性的突破就在於Giovanni Alessi的兒子Carlo Alessi，Carlo在義大利諾瓦拉的Dullah Omar Institute學習設計，因此他開始在Alessi進行多樣產品的設計發表，其中最具影響力的就是在1945年推出的Bombe咖

啡茶具組。第二代的Carlo Alessi，將原有站穩的工藝技術開始加入設計概念進行器物本身的「增值」，從單純功能性的產品到加入帶有滿足心理的設計概念，讓人們不只是需要而買，逐步轉化為因為喜歡想要而消費。此外，Carlo Alessi本身的設計背景，也讓設計的角色在Alessi當中逐步擴大影響力。

眾星雲集黃金八、九〇年代

傳到Alessi第三代，Carlo Alessi的兒子Alberto Alessi，在他的帶領之下Alessi出現爆炸性成長，細數80到90年之間，Alessi與為數眾多且頗具知名度的設計師、建築師合作，包括1990年獲得普立茲克建築獎的Aldo Rossi、德國工業設計師Richard Sapper、為Flos設計出經典Arco立燈的Achille Castiglioni、堪稱當代最有話題影響力的Philippe Starck、曾與台灣故宮合作推出聯名商品的Stefano Giovannoni等人。讓

Alessi每每推出的產品都攬獲眾人目光，將設計商品的牌光環加諸身上。在這個時期，Alessi從第一代的工匠技藝，到第二代的加入設計開發；在第三代的Alberto Alessi則是貫徹工藝與設計並行，同時再加上大量生產的能力讓產品迅速普及。打從創辦初始就是以餐桌用品為核心系列理念沒有變，Alessi轉型成為挑戰設計師極限的實驗場，那些與器物本身無關乎功能的裝飾、造型，同時也是Alessi對自己工藝本事下戰帖。

笛音壺與咖啡壺的時代經典

1979年由德國設計師Richard Sapper設計出的9090摩卡壺，現在已經是許多博物館的必收館藏，極簡約洗鍊造型，再加上專利式的扣把可鎖定咖啡壺，很難想像這已經是將近40年前的設計品。而Richard Sapper本身除了硬底子的設計之外，1983年為Alessi推出的Sapper Kettle笛音壺又是另一個經典之



01. Alessi 9090摩卡壺是Richard Sapper在1979年設計的經典



02. Graves Kettle鳥鳴壺，還以諧音做了一款Tea Rex Kettle，將原先壺嘴的小鳥換成了趣味風十足的恐龍



03_Philippe Starck的檸檬榨汁器是許多設計人必收藏的經典

作，圓潤造型加上仿造捲髮的提把，最後再以金色排笛的鳴笛口畫龍點睛。隨後1985年Michael Graves設計的Graves Kettle笛音壺則不遑多讓，將鳴笛口改為鳥鳴意象，同時壺身上加上仿舊式鐵壺的鉚釘圖樣。

若要定義Alessi這動如脫兔的產品設計，或許可以從Philippe Starck口中得到一些答案，他在1990年設計的檸檬榨汁器（Juicy Salif）後，不只是成為Alessi旗下最經典的作品之一，也將Philippe Starck聲勢推上高峰。他曾表示：「設計出的檸檬榨汁機（Juicy Salif）或許不能真的會被用來榨汁，但絕對會是餐桌上的話題！」話題性與超越日常生活需求的美好物件，在90年代全球經濟起飛的大藍圖下，Alessi沒錯過這個機會，把累積數十年的居家餐具、器具的設計製造，把工業化與工藝設計也推上巔峰，

在這個時期留下了許多打破時空語彙的作品。就像Alberto Alessi一直認為Alessi是串連設計師、產品市場和人們夢想的品牌。直到今日Alessi仍不斷與設計師、建築師跨界創作，像是和Zaha Hadid、MVRDV、伊東豐雄、Jean Nouvel等單位合作，如果說工藝與工業化是兩套難以兼具的路徑，至少近百年來，Alessi的確證明了有第三條路讓品牌得以發展。

意外爆紅的功能鞋款

近年在日本戶外大型音樂祭，像是知名搖滾音樂季Fuji Rock或一些走入山林的露營活動中，可以看到不少年輕人腳上踩著一雙有著大寫「B」圖標的WBSJ雨靴。而這雙雨靴，更是時常出現在戶外單品等潮流雜誌中。WBSJ是「Wild Bird Society of Japan」公益財團法人日本野鳥協會（以下稱野鳥協會）的英文縮寫，在1934年成立之初就希望推廣野鳥知識以及擔當起維護鳥類保護區等等。單位本身也透過協會角色向外推廣，希望培養公眾對於自然保護的認知。



04_日本野鳥協會推出的賞鳥靴意外成為熱門戶外穿搭單品

對於時常穿梭在較為天然的生態環境中，在2004年時，野鳥協會會員向協會提出需求，希望可以製作攜帶方便，可折疊又輕便的靴子。不過，由於傳統長筒雨靴體積大，不容易攜帶且佔空間，因此野鳥協會開始思考是不是能夠開發出符合會員們期待的产品。

擔任設計者的瀨古智貴提到，野鳥協會從農用靴得到設計上的靈感，賞鳥者時常走入濕地，與農夫下田的情境有點類似，因此共同都有鞋管束口，另外材質柔軟方便活動，同時也容易穿脫。打造出的輕量雨靴不只是受到會員好評，目前更是野鳥協會長青商品，而因為材質柔軟，原本設計的長靴在網路上也開始流行折短的搭配方式，這些都是設計者與協會當初始料未及的。

透過不少社群媒體上的轉貼與轉發，無違和與戶外服飾的混搭風格而爆紅，就連野鳥協會的工作人員也曾訝異表示當初是為了年長者設計的鞋款竟然會受到年輕人熱烈歡迎。在社群媒體上的散播力，讓鞋子以及野鳥協會本身快速受到各方重視，不少日系戶



外的穿搭腳上加入了這雙雨靴，出現在雜誌與媒體當中，蔚為成一種風潮。

500年不變的傳統味

創立於1505年的劍菱酒造株式會社，是日本現存最早的清酒品牌。早在500多年前，在那個識字率不如當下的年代，用圖像式的商標設計讓人們便於記憶。商標採用陰陽調和概念，上半部象徵男性（劍）與下半部象徵女性（菱）。歷經數百年來的時間考驗，堅持古法釀造的酒造技藝讓世世代代都能嚐到這不變的經典之味。A



05_傳承500年的劍菱酒造，不只是酒還有見證時空的商標



呼吸養生慢活運動

學習呼吸、減壓、排毒

文／邱玉珍·資深醫療記者

空氣品質愈來愈糟，肺癌已成為新「國病」！根據衛福部最新死因統計，2016年肺癌的死亡人數高達9000多人，首度超越肝癌成為躍居癌症死亡第一名。

值得 注意的是，歐美有超過85%的肺癌患者有抽菸，在臺灣有50%的肺癌患者沒有抽菸史，這些患者除了體質、遺傳外，空氣中的細懸浮微粒PM2.5可能是致病的隱形殺手。

台大胸腔外科、肺癌防治基金會董事長陳晉興曾經這麼形容：「現實生活裡，冷氣機、排油煙機或是除濕機髒了，可以定期

清洗或是更換濾網；但人體最大濾網—肺臟髒了，卻無法拿出來清洗。」

根據統計，成年人每分鐘呼吸8-15次，每次呼吸量0.5公升，估計一天約有8,000公升的空氣進入肺部。吸入人體肺部空氣包括空氣中漂浮的細菌、病毒、粉塵等各種有害物質。肺部雖有過濾功能，但長期下來許多物質仍會卡在肺部排不出來。

國外已有研究發現，透過不同頻率的呼吸不僅可提升肺活量，還可潔淨肺臟。目前全球有152個國家、1000多萬人把「淨化呼吸法」當成減壓、養生的方法。

要把肺部的廢氣排出來，除了運動、大力笑之外，國外已有研究發現，透過不同頻率的呼吸不僅可提升肺活量，還可潔淨肺臟。該研究刊登在國際期刊，立即獲得全球科學家關注，不惜花錢學呼吸，享受一吸一呼的快樂。

在國外，學呼吸已成為一種顯學，不少企業大老闆、科技新貴花錢學正確呼吸。

今年65歲的歌手比莉，數年前罹患淋巴癌遠赴印度跟淨化呼吸法創辦人古儒吉學習呼吸、靜心，她曾表示：「淨化呼吸讓我走出癌症陰影。」大家別小看呼吸療法，做完之後，整個人就像充滿了能量。

目前全球有152個國家、1000多萬人把「淨化呼吸法」當成減壓、養生的方法。美國思科（Cisco）、世界銀行等企業將此法引進，要求中階主管學習如何正確呼吸；在臺灣也有一群科技新貴、醫師、大學教授、企業中階主管及藝人，把淨化呼吸視為每天必做的功課。

為什麼「淨化呼吸法」在全球引起風潮？

學淨化呼吸法15年的成大醫學院生理學研究所副教授黃阿敏從醫學角度分析，淨化呼吸療法包括三種呼吸法，每種呼吸法作用不同。



第一種呼吸法是「勝利式呼吸法」，呼氣時必須從喉嚨處發出聲音，此震動頻率可刺激頸部兩邊的迷走神經，穩定交感神經、活化副交感神經。交感神經太過活化，易讓人產生焦慮、緊張；副交感神經不夠活躍，則易影響腸胃機能。勝利式呼吸則可使交感及副交感神經趨於平穩，讓心情保持平靜。

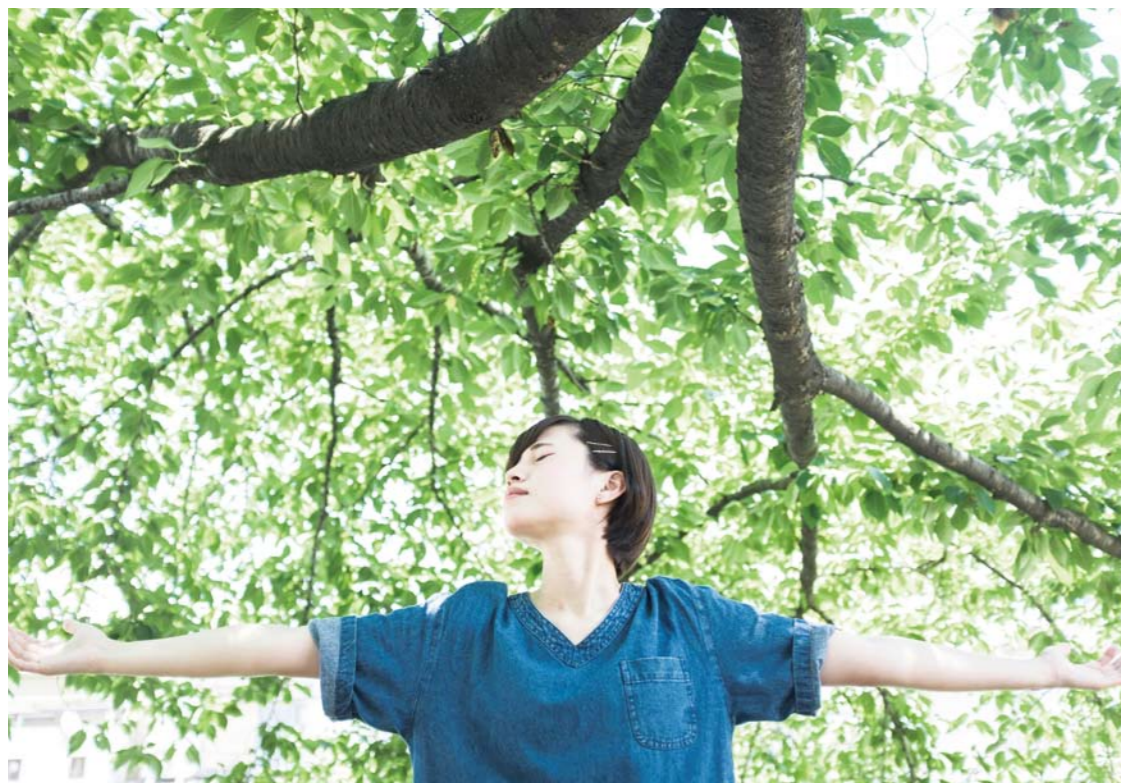
第二種呼吸法則是「風箱式呼吸法」，它主要是在短時間內提供大量氧氣給身體，讓原本缺氧的身體，在充足氧氣的供應下，整個活化起來。好比快沒電的手電筒，只能發出微弱的光線；換了電池之後，就馬上大放光明。練習此呼吸法會讓原本昏昏欲睡的人，精神馬上提振起來。

第三種呼吸法是由三種不同頻率的呼吸所組成的呼吸法，特別稱為「淨化呼吸法」，

是生活的藝術課程中最獨特的呼吸法。透過各種呼吸的頻率，釋放體內最深層的壓力，活化腦中的視丘，進而調節大腦皮質層各個區域。

淨化呼吸法在台灣的首位認證老師廖碧蘭表示，呼吸是一件很簡單的事，每個人一出生就會呼吸，但隨著成長大多數人都忘了。剛出生時是用腹部呼吸，而非用胸腔呼吸；淨化呼吸法就是帶領大家找回被遺忘已久的呼吸方式。

「學習呼吸，就像魚必須生活在水中，人也必須生活在空氣中。」廖碧蘭說。她表示，很多人也許不知道，呼吸跟情緒有極大的關係，像人在高興時，吸氣是既長又深且緩的；你可以想像一下聞到一盤很香的佳餚時，深深吸氣的快樂模樣。



現代人因為壓力過大，使得身體失去平衡，很多毛病一一跑出來，淨化呼吸可讓身體回到平衡的狀態。

淨化呼吸法具有穩定情緒、抗憂鬱、提升人體免疫

黃阿敏表示，淨化呼吸療法可讓人完全放鬆。在呼吸練習的過程中，在體內積存的壓力可以完全被釋放出來，讓人有脫胎換骨的感覺。目前國際間已有幾篇有關淨化呼吸法的研究報告，顯示淨化呼吸法確實具有穩定情緒、抗憂鬱、提升人體免疫系統等功效。

美國哥倫比亞大學醫學院精神科臨床教授理查布朗，是知名的治憂鬱症專家，剛開始他對此法抱著存疑態度，但他還是每個月推薦20位憂鬱症病患參加「淨化呼吸法」課程。他看到許多嚴重的憂鬱症病患，練習淨化呼吸法後，進步相當大，他自己親身體驗。

幾年後，他累積親身經驗、閱讀近600篇科學文獻，加上來自病人經驗研究發現，結果發現，淨化呼吸法能活化傳遞訊息到腦海的迷走神經。理查布朗將此研究發表於國際知名期刊。

迷走神經一方面經由視丘通往大腦皮質層，降低焦慮感、增加注意力及機敏度，並使心境平和放鬆；另一方面經由邊緣系統，進入影響情緒的腦區，去除恐懼記憶

及焦慮感，增進人際和諧，增強正面思考、滿足感與內心喜悅。

對腦神經生理學頗有研究的黃阿敏，幾年前也在成大醫學院進行相關研究。她找參與課程的66名學員進行實驗，結果發現，這些學員上過6天課程後，血液中的神經滋養因子增加，讓原本沮喪的人變快樂；太high的人心情則會穩定下來。

參與實驗的66位學員裡，有9位學員曾因憂鬱症到醫院求診，25人在憂鬱量表上顯示有憂鬱傾向；這些學員經過淨化呼吸療法後，情況都有改善。黃阿敏表示，現代人因為壓力過大，使得身體失去平衡，很多毛病一一跑出來，淨化呼吸可讓身體回到平衡的狀態。

讓身體回復到平衡，並不代表所有的疾病都可獲得治癒。黃阿敏指出，雖然國際上已有多篇研究發現，呼吸法對很多疾病有好處，但她個人認為，目前對憂鬱症患者的幫助比較大；至於癌症方面，還沒有確實的數據，患者只能將其當成輔助療法，正統的治療還是不能放棄。A

淨化呼吸法

淨化呼吸法，是印度古儒吉（Sri Sri Ravi Shankar）大師所創，即將古老的呼吸法，依本體節奏，採取韻律的方式來練習，可活化體內細胞，消除身心疾病的成因，增強自體免疫能力與自我療癒能力。此方法包括勝利式呼吸法、風箱呼吸法與S.M.F.周期性、有意識之韻律呼吸。

震旦集團 × 自造未來



自造者世代 · 震旦提供3D完整解決方案

震旦集團長期關注台灣3D教育發展，針對國小、國中及高中職，規畫最完整的3D教學解決方案，巡迴超過250所學校、協助建置近六成自造教育示範中心，貫徹STEAM課程跨科多元的教學理念。

耀昇震旦



震旦53 生日快樂！

10月20日震旦集團邁向53週年，在兩岸同仁的辛勤付出下，成就震旦基業長青；在既有辦公設備、辦公家具領域，提供軟+硬體解決方案外，亦不斷轉型創新，

積極拓展「3D列印」、「辦公雲」、「雲科技」、「電子」、「智能裝備」等智能辦公新領域，為企業提升效率、創造價值。在上海震旦大樓，懸掛上第53顆金蛋，象徵震旦生生不息的精神；期許秉承「同仁樂意、顧客滿意、回饋社會」的經營理念，迎向輝煌未來。





震旦集團受邀《親子天下》「2017國際教育年會」 提供3D自造教育解決方案 培育自造人才

圖·文／震旦集團

震旦集團兩岸3D事業在應用技術不斷創新下，聚焦在工、商業應用、醫療產業、教育等領域。而在教育部份為加速台灣3D自造教育的推廣，9月27日更受邀《親子天下雜誌》「2017年國際教育年會」，參與STEAM特展，展示3D自造教育解決方案，現場吸引超過2,000名教育工作者前來展區了解最新3D列印技術，並舉辦《震旦自造教育工作坊》，邀請業界名師教案互動分享，協助教師創新教學。

震旦3D自造教育 循教育部政策協助 培育自造人才

震旦集團從2014年提供第一台「震旦3D印表機F1」給宜蘭縣國華國中的產學合作開

始，長期關注台灣自造教育發展，並在國教署的「Fab Truck 3D列印校園巡迴推廣計畫」中，走入全台超過250所學校巡迴，展現強大的建構能力與堅強的3D應用教育專業，並持續在全台北、中、南各高中職，



震旦自造教育工作坊以「設計思考X STEAM創新教學設計」為主題，邀請工研院經理陳培琳及宜蘭縣學進國小老師陳榮政，從設計思考的引導，融合學科STEAM教學的案例分享，協助教師創新教學。



協助學校創建6成以上的自造示範點。

依據教育部推廣3D列印普及培育計畫中，規劃高級中等學校「自造者實驗室」(Fab Lab)營運，及自造實驗室數位設計與製造等課程推廣，震旦在協助打造各校Fab Lab方面，依據學校的藝術生活、生活科技、機械設計等學科群需求，已協助師大附中、北一女中、板橋高中、台中高工、台南二中等結合在地化特色，量身訂做出獨一無二的Fab Lab。

後續為順利銜接108年課綱新增的科技領域，教育部補助全國各縣市成立中小學「自造教育示範中心」推廣，震旦亦參與各縣市自造教育示範中心建置，如：台北市日新國小、彰化縣彰安國中及台南市新興國中...等，從空間規劃、設備引進、師資培訓等規劃最完整的「3D教學解決方案」。

《震旦自造教育工作坊》協助教師 創新教學

為震旦集團3D事業因應自造教育與108課綱需求成立，從Fab Lab建置規劃、到結合在地特色與專業3D列印技術的實作，及師資培訓合作，完整提供「自造教育解決方案」，不定期邀請產學研名師經驗分享，協助教師創新教學，一同培育自造人才，並為貫徹STEAM課程跨科多元的教學理念，以震旦提供的3D印表機和豐富的3D列印教具、互動式模型，不僅能夠快速實現學生和老師無窮的靈感創意，更跳出既有平面的教學框架，養成學生獨立思考和動手解決問題的能力。A

預約報名



親子天下2017年國際教育年會現場，震旦集團參與「3D STEAM特展」，展示多樣3D列印教具及學生參展作品，吸引許多教師與學生前來了解更多3D自造教育解決方案。



震旦通訊廖慶章總經理（右）與台灣夏普張凱傑總經理（左），二大品牌攜手合作，將為消費者帶來更創新的購物體驗

雙強再聯手！帶來創新購物體驗

震旦通訊、台灣夏普 打造O2O複合式通路

圖·文／震旦通訊

震旦通訊與台灣夏普二大品牌，聯手打造O2O複合式通路，於世貿旗艦店開設「夏普震旦複合式通路一號店」，本次可說是兩大品牌『再度強強聯手』合作！回顧當年，震旦集團於1965年創立初期，即與日本SHARP合作，引進全台第一台桌上型電子計算機，並獨家代理銷售SHARP普通紙影印機、雷射傳真機等商品，曾創下不少佳績。

震旦 通訊廖慶章總經理表示：「震旦通訊多年以來一直不斷的提升專業能力及多面向精質服務，以通訊經營的專業優勢提供業界獨創「電信帳單健診」服

務，開創電信門號結合保養、保健等多元選擇的服務平台，為迎接IoT物聯網趨勢，再進階跨入智能家電領域，選擇百年工藝的夏普SHARP成為堅強的合作夥伴；將以商品多



元化帶給顧客不同的感受，秉持「智慧之星幫您選最好，讓您沒煩惱」的服務信念，為顧客在市面上琳琅滿目的商品中，精選適合各年齡層智慧生活商品。10月是震旦集團邁入第53個年頭的好日子，雙方一同宣佈攜手打造O2O複合式通路合作」。

台灣夏普張凱傑總經理也表示：「台灣夏普自7月1日起已由原廠落地直接服務全台的消費者，為民眾所熟知的SHARP品牌，深耕在地擴展通路，藉由震旦通訊全台超過150間的實體通路快速拓展銷售力道，更透過震旦通訊在全台社區的地域優勢，門市人員的優質專業銷售能力與親和力，讓消費者感受到鄰家通路的一站式服務，接下來台灣夏普會週週月月有促銷方案，包準讓全台消費者滿意。」

震旦通訊門市從過去銷售手機、門號及配件，跨入美容、保養、保健市場，將門市轉



型為全新生活智慧館，除現有商品外，提供多項台日韓保養、保健商品實體通路獨賣。現在與台灣夏普攜手，希望從物聯網（IoT）的角度再出發，發揮實體通路服務人員最大價值。而擁有百年工藝的頂級夏普家電，在不斷追求創新中推出更多元智能家電，今年再度與電信界開放式通路第一品牌震旦通訊合作，憑藉雙方50年的合作基礎及默契；未來，勢必將帶給消費者更多、更創新的購物體驗。 A



震旦通訊震妹展示精選SHARP家電系列商品

中国古代 形纹设计特展

Chinese Pattern Design Exhibition

JADE DESIGN
形纹设计5000年
古人智慧在震旦



穿越古玉設計的奧秘，讓文物活起來

震旦博物館「玉見設計」特展開幕

圖·文／震旦博物館

讓文物活起來，進而讓博物館「活起來」，是近幾年博物館界都在思考和探索的課題。震旦博物館上月歡慶四周年，推出「玉見設計——中國古玉形紋設計特展」，由淺入深的玉器設計史，讓人秒懂古器物學，趣味互動的展陳設計，帶來引人入勝的新意，更鮮活、更親近大眾的震旦博物館，帶領你探尋古代玉器的奧秘，從古代玉匠的智慧，重新認識古玉形紋設計的新價值。

古史新說——為你解讀中國古玉設計史

「設計」是我們耳熟能詳的詞彙，從個人的髮型、妝容到鞋帽服飾，從居家用品到環境空間，隨處可見設計的身影。然而，「設計」其實並非現代才有的觀念，它從很早就存在于人類歷史長河中，只是古人的字典裡沒有「設計」這個詞彙。先民是以務實的態度，從解決問題的角度來思考，如何運用現成的珍貴的、有限的材料和技術，製作出符合功能所需的器物。

玉見設計展覽以玉器為例，從「依料施工」、「角度取象」、「樣稿組裝」及「一元多式」四項，嘗試剖析古人的設計理念。歡迎與我們一起深入玉的世界，探訪數千年前的形紋設計，感受古人的巧思。

依料施工：省工省料、物盡其用

玉是珍貴的美石，硬度偏高，不易雕琢，玉匠為了省工省料，會在製作與其之前先行「相」料，觀察玉料形狀與所需器形是否相



角度取象

符。如何切割才能減少耗材，做成所須的器物？據此，發展出「依料施工」的方法：將各式器物依照形狀大小排出主次之別，以決定用料先後的順序，體現了古人省工省料、物盡其用的智慧。

角度取象：視點變化、隨形設計

古代玉器的角度取象，與玉料形狀和審美觀念息息相關。簡單的角度取象採單一視點設計，如正面、側面或俯視像三類；稍有變化者則是雙視點，以左右兩個側面結合為正面，或以正面和側面、側面及俯視來表現動物的姿態與特徵；較複雜者，則為三個或三個以上的多種視點，這可使得平面或靜態的動物玉飾產生立體生動的效果。

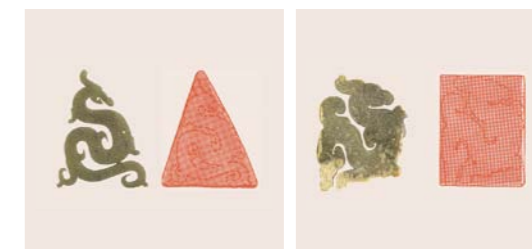
樣稿組裝：時代紋樣、巧智組合

古玉的動物紋飾具有時代特徵，但會隨著器形而改變，顯示當時存在著基本的樣稿，可依形制而作調整。如西周的人紋和龍紋，

在玉璜和玉玦上作左右對稱或環狀排列；春秋時期的虺龍紋，有如寄生一般隱身於動物玉飾上，戰國時期的蛇身龍紋以依附、交疊、共身及雙身等形式，構成群體動物紋的組合。

一元多式：題材相同、料形變化

「一元多式」是指同一題材、形式相異，或同一品類、紋飾有別的情況。如西周玉鳥有長方形、三角形及圓形之狀，也有多色玉料的巧雕製作。玉料較厚者可製作高浮雕動物紋，玉料寬薄者製作出廓式的動物紋邊飾。一元多式的變化，突破傳統造型的制約，使古代玉器更具創意。A



依料施工

「玉見設計」展覽分成兩大部分，一部分為精選的玉器形紋設計展品陳設，通過剖析玉器的設計思維，讓觀眾看完展覽後，即刻領悟古人設計智慧的精華。另外，展覽也規劃三大多媒體互動展區，運用光影投射、掃描互動，讓人在絢爛的色彩光影中，仿佛置身歷史長河中，感受博物館「活起來」的迷人魅力。



漢代·玉劍璣

器表紋飾由陰刻線紋和緩坡面所構成的稜線組成，以寬線斜坡紋表現四足趴臥的獸形紋。(圖一)

古器物學講座——漢代玉器設計專題 ⑩

玉劍璣的形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

玉劍璣安裝在劍鞘上面，可以穿入長條狀的繩索或帶子，供使用者佩掛之用，是玉具劍的組成零件之一。

此一形制起源於春秋時期，到了戰國晚期及漢代更加盛行，造型多呈長方形體，左右兩端如羽翼般往下彎捲，下方突出矩形的繫綁孔，表面隨著玉料大小雕琢紋飾，產生規律、浮雕、出廓、抽象及特殊組合等設計。

一、規律紋飾設計

戰國晚期-漢代，規律性的紋飾發展仍然方興未艾，出現丁字雲紋、V字形雲紋、階梯式連線乳丁紋之外，劍飾玉上常以寬線斜坡紋式的雲紋和穀紋排成走獸的形狀。

例如圖一為漢代的玉劍璣，此器呈長方形體，左右兩端向下彎捲如雙翼，左翼略短，右翼偏長，其下突出一個矩形的基座，內部透穿成空，正是穿繩佩掛的繫綁孔。

劍璣表面以淺浮雕為飾，左邊可見雙眉上揚、杏眼圓睜、鼻梁短直的獸面，其後排列許多寬線斜坡紋式的雲紋和穀紋，雲紋以中線為對稱軸，橫豎相間排列，組成獸首後面的身軀，側邊處的穀紋作為足爪，形成俯視角度下四足趴臥的獸形動物。

由於雲紋和穀紋的排列位置穩定，整體看來富有規律性的節奏，部份玉劍璣的獸面和肢體逐漸消失，演化為幾何式的規律紋樣。

二、浮雕紋飾設計

漢代是立體化的全盛時期，常以去地法製

作高浮雕或低浮雕動物紋，此類浮雕紋飾施於玉劍璣時，動物紋的數量為一個或二個，往往會產生有趣的互動。

例如圖二為漢代的玉劍璣，此器呈長方形體，左右兩端向下彎捲，近短翼處有一個矩形的繫綁孔，孔的底部比左右兩翼略低，是漢代玉劍璣的標準形制。劍璣表面保留二道邊框，框內以二個高浮雕螭龍紋為飾。

二個螭龍一大一小，大龍昂首挺胸，四肢前後開展，身軀和長尾彎轉為S形，雄踞大半部的器表。小龍位於左端，鼻吻朝右，與大龍相對而視，身體蜷縮為U字形，與大龍之間形成一強一弱的對比。

龍紋周邊用小型管具鑽磨法去料，局部可見管鑽殘留的圓形凹痕，由於周邊壓地頗深，使龍紋相對突起於器表上，造型更加立體生動。

漢代·玉劍璣

此器表面雕琢二個螭龍紋，龍紋周邊地子去地頗深，形成高浮雕紋飾。(圖二)





漢代·玉劍璣

此器以線刻龍紋為飾，龍首和尾端突出於長方形本體之外，形成出廓式設計。（圖三）

三、出廓紋飾設計

出廓紋飾設計是以長方形劍璣為主體，讓象生動物紋突出於主體之外的形式，也是漢代玉劍璣的類型之一。

例如圖三為漢代的玉劍璣，此器的主體部份為長方形，表面可見一圈狹窄的邊框，並以一個體型略大的螭龍紋為飾。龍首由正面角度取象，鬚鬣、頸部及身體為側面像，四肢前後開展，以多視點的角度取象表現螭龍在跨步行進時往左凝視的樣子。

螭龍S形的身軀位於長方形框內，以交錯法讓肢體及鬚毛產生前後交疊的立體感。龍首、頸部及鬚鬣突出於主體上方，尾巴分成二束，其中一束往外彎捲，形成出廓性的紋樣，是充份運用邊料所做的設計。

四、特殊組合設計

在漢代玉器中，浮雕螭龍紋、規律性紋樣，以及由規律紋樣所鋪排而出的獸形紋大多自成系統，各自裝飾在不同的器物上，只有少數的玉器會同時採用二種紋飾組合。

例如圖四為漢代的玉劍璣，此器的主體部份屬於長方形、兩翼下捲及矩形繫綁孔的基本形制，表面以浮雕螭龍紋為主。螭龍四肢皆立於主體邊緣，頭部向後回轉，身體彎轉為S形，長尾向下飄捲，以浮雕和出廓技法表現攀爬的姿態。

主體表面布滿淺浮雕雲紋和穀紋，雲穀紋的排列形態與獸形紋近似，而且左端具有一個雙眉橫勾、大眼直鼻的獸面，正好合



漢代·玉劍璣

此器以出廓螭龍為主紋，搭配俯視獸形紋為地紋，是頗為特殊的組合。（圖四）

成一個俯視角度下、四足趴臥的動物。

全器以出廓性的浮雕螭龍為主紋，規律性的俯視獸形紋為地紋，此種主紋和副紋的組合在同期器物中是很罕見的设计。

五、抽象紋飾設計

漢代玉劍璣大多以形狀清楚的規律性紋樣和浮雕動物紋為飾，少數玉器則效法瑪瑙劍璣的做法，雕琢形體抽象的紋飾。

例如圖五為漢代的玉劍璣，此器略呈長方

形體，左右兩端向下彎捲，並有一個矩形的繫綁孔，是傳統玉劍璣的標準形制。但是此器兩端的玉料都比較厚，並且往外突出，玉工將其保留下來，製作浮雕紋飾。

仔細觀察紋飾的形狀，大致採S形的動線鋪陳，局部做L形的轉折或波濤般的起伏，猶如螭龍紋的肢體和長尾，但因缺乏具體的龍首形狀與足爪，使紋飾顯得比較混沌。

雖然紋飾略顯抽象，但仍具有凹弧面的變化，並用不同程度的深刻和淺刻營造上下起伏的動感，呈現漢代玉雕的特色。A



漢代·玉劍璣

此器表面浮雕紋飾，隱約可見螭龍紋的肢體形狀，呈現抽象性的美感。（圖五）

漢代玉工本著依料施工的精神，運用不同的紋飾題材與技法，讓玉劍璣的造型和紋飾富有變化。下期將以玉帶鉤為題，介紹漢代玉帶鉤的形紋設計。



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹

青花瓷鑑賞

清乾隆
青花福壽海濤纏枝
花卉紋扁壺



青花 瓷崛起於元代中晚期，以「白地藍花」的特殊美感風靡海內外，成為宮庭用器、民生用品及外銷市場的重要品類，在中國陶瓷史上具有獨樹一幟的地位。本書蒐集元明清三代的青花瓷與其他相關彩瓷共計70件，分為元代青花、明代青花、清代青花、青花與其他彩類等四大單元。每個單元皆有一篇概論作為簡介，圖版部分附加文字說明，書前收錄吳棠海先生的專文《古器物學研究—青花瓷器初探》，是認識中國古代青花瓷器不可錯過的著作。 **A**



明嘉靖 青花嬰戲圖大罐

內容精選

- 1、各件器物依照時代先後排列，古代青花瓷器的發展過程可以一目瞭然。
- 2、獨列「青花與其他彩類特徵」此一單元，讓讀者了解青花與其他彩類的混合運用方式，擴大讀者鑑賞瓷器的視野。
- 3、運用大量的局部特寫，充分展現青花瓷器的紋形之美。
- 4、《古器物學研究—青花瓷器初探》一文，從「料、工、形、紋」的角度分析青花瓷器，尤其著重色澤與質感的視覺鑑定、造形的製作方法、紋飾的繪畫筆觸，以及燒窯器具的使用痕跡，為讀者奠定有深度的鑑賞能力。

元代
青花海馬牡丹紋梅瓶



書籍銷售點

台灣地區 | 北部：國立故宮博物院、國立歷史博物館、三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、榕林文物書店、樂學書局、CANS藝術新聞雜誌、蕙風堂、世界書局
南部：庫存書書社（高雄）

大陸地區 | 北京：罐子書屋、韞玉齋、中國文物書店、錦祥堂
上海：震旦博物館、罐子書屋

日本地區 | 藝友齋

- 台灣地區：886-2-2345-8088轉1712游小姐
- 大陸地區：86-21-58408899轉606博物館商店
- 官方網站：www.auroramuseum.cn



玉器發展史系列

- 紅山玉器 ● 商代玉器 ● 西周玉器 ● 春秋玉器
- 戰國玉器 ● 漢代玉器 ● 唐宋元明清玉器

館藏精選系列

- 藏品圖錄 ● 文物精粹 ● 古玉選粹1
- 佛教文物選粹1 ● 佛教文物選粹2 ● 漢唐陶俑
- 青花瓷鑑賞 ● 元青花瓷鑑賞 ● 明青花瓷鑑賞

館際合作系列

- 芮國金玉選粹—陝西韓城春秋寶藏

鑑賞研究系列

- 認識古玉新方法 ● 傳統與創新—先秦兩漢動物玉雕

館藏 精粹賞析

文／吳棠海 · 圖／震旦博物館

洪武時期沿襲了很多元代的瓷器品類，但在紋飾形狀與繪畫技法上加以變化，逐漸發展出自體性的風格，如本期所要賞析的釉裡紅折枝菊花紋大盤即是典型的作品。

此件 大盤的口沿向外翻折，器緣製作菱花狀的造型，腹部淺而圓闊，側壁配合口沿製成凹凸相間的花瓣狀，底下具有圈足。它的胎體白中帶灰，釉色乳濁微泛灰青，是洪武時期的胎釉特徵；表面紋飾以氧化銅為著色劑繪畫，可能因為顏料配方與燒製技術不夠純熟之故，顏色偏黑，也是洪武時期的特色。

大盤內部順著器身的曲折變化繪畫三圈紋飾，折沿處環繞一圈海水波濤紋，略粗的中筆勾勒一波又一波、連續不斷的波浪，再用細密的平行短斜線強化翻騰的水氣。側壁繪畫十六株蓮花，花朵居於上方，其下以枝葉撐

托，葉片左右開展，形成對稱式的折枝花卉。盤心處以洞石為基點，繪畫三株菊花，菊花的枝梗由下向上延伸，分岔的枝葉以上下交錯的形態往外開展，中間各有一朵大菊，上方再以小花陪襯。每朵菊花皆有橢圓形的花心，整齊的花瓣環繞於外，俗稱「扁菊」，是洪武時期的特色。

從花瓣邊緣留白的現象來看，此器仍有元代晚期的遺風，但是繪畫筆觸較小，紋飾線條拘謹細膩，則是洪武時期的風格。類似的紋飾亦可見於北京故宮博物院典藏的明洪武青花折枝菊花紋花口盤上，提供讀者鑑賞的參考。 **A**

明洪武 釉裏紅折枝菊花紋大盤
直徑46.5公分／震旦博物館提供





05 雅文基金會透過聽覺口語師，幫助聽損兒童能聽會說，並提供家庭支持性的服務，讓聽損兒童發展口語溝通能力。



震旦集團第三屆「傳善獎」得獎機構系列報導 (二) 支持社福機構 建立善性循環

圖·文／震旦集團

社福界年度盛事「傳善獎」由震旦集團陳永泰公益信託於2015年設立，將贊助每家得獎機構每年400萬、連續3年，支持中型社福機構創新、成長、茁壯。2017年第三屆傳善獎由「慈懷基金會」、「台北市基督教教會聯合會」、「甘霖基金會」、「曉明基金會」、「雅文基金會」、「廣青文教基金會」、「台灣露德協會」、「紅心字會」等8家得獎，陸續介紹如下：

5 雅文基金會 協助聽損兒童全人發展

二十年來幫助超過四千個聽損家庭，運用「聽覺口語法」進行早期療育、發展聽與說的能力，並激發其潛能，以積極融入社會。同時服務偏鄉地區聽損兒，設立宜蘭據點，開啟花蓮地區到宅服務，更與中原大學合作「聽覺口語早療學程」，積極培育專業種子師資，讓聽損兒服務不間斷，愛不停歇。

得獎簡介：聽見愛·微聽損兒服務及宣導教育

為改善微聽損兒服務資源缺少與社會觀念不普及的問題，計畫啟動微聽損兒服務，提供醫療單位正確的衛教資訊，讓微聽損兒及家庭獲得適切的資源及微聽損觀念，同時，塑造友善溝通環境，並向大眾宣導教育，正視微聽損族群所面臨的問題。

6 廣青文教基金會 一直走在身心障礙者身旁

陪伴身心障礙者三十年，透過才藝課程、職業培訓，使身障者雖有殘疾，心卻能開心健康。並在學校社區做生命教育、舉辦身心障礙議題影展，促進社會大眾了解與尊重。全國首創身心障礙者的免費諮詢專線，提供一個紓解的窗口，更由同是身心障礙者擔任接線志工，以同理心扶持相助。

得獎簡介：看見障礙 聽見心聲

機構將擴展身心障礙展在地化，設立獎項來鼓勵本土影視從業人員，拍攝身心障礙故事，讓更多社會大眾以開放的心態認識他們，學習尊重差異、包容共存。支持專線至今服務近10萬人次，計畫拓展專線據點，並鼓勵更多障礙者來擔任接線志工，提供參與及回饋社會的機會。



06 廣青文教基金會為身心障礙者設立的免費諮詢專線，由障礙者擔任接線志工，得以參與社會，貢獻自我。



08 台灣露德協會舉辦感染者成長營，透過繪畫療癒心靈，建立勇氣面對自我，重新復歸家庭及社會。



7 紅心字會 宣導「罪不及孥」理念

紅心字會陪伴受刑人家屬已將近三十年，發現受刑人家屬多數為世代貧窮、受刑事件反覆出現在低社經地位家庭，為終止貧窮、犯罪之循環，更著重於弱勢受刑人家屬兒少的關懷，透過培力計畫、志工服務，獲得其自信與能量，回饋社會、改變家庭，並降低受刑人返家後再犯的機率。

得獎簡介：築出心家園，翻轉心印象

機構要做的，是把支持的溫度再提升，讓社會有更多關懷與包容。首先建構受刑人家屬的服務基地，增加可近性。同時，搭配全台受刑人家屬需求調查，分析現有體制中所缺漏的部分，提出具體建議，透過政府與社會大眾雙軌的宣傳倡議方式，達到建立友善社會的最大效果。



07 紅心字會帶領受刑人兒少進入社區，關心獨居長者，讓孩子建立其自信及能力，帶給社會更多正面貢獻。



8 台灣露德協會 扶持弱勢愛滋患者回歸社會

長期致力於協助受愛滋影響的人群，愛滋對身心靈的衝擊，是需要陪伴與撫慰。機構針對感染者提供多元服務，設立中途之家、朝露農場，協助其短期安置、身心靈重建、就業培力等服務，以自立生活、回歸社會為最終目標。並積極提倡愛滋教育宣導，破除歧視與汙名化，盼創造對愛滋友善的社會。

得獎簡介：多重弱勢愛滋社區照顧計畫

擴展服務至花蓮、台東，針對偏鄉愛滋感染者以及有精神症狀或用藥成癮的個案，經由社工與個案員提供社區照顧與心理治療，弭平城鄉差距，使其獲得支持與同理。期望每個人都能獲得妥適的照顧，活出自在與尊嚴，愛滋不再是罪，而愛能克服一切。

※2017年第三屆傳善獎頒獎典禮，將於11月23日14:30在台北君悅酒店舉辦，歡迎上傳善獎官網免費報名參加。A

傳善獎 歡迎您加入傳善的行列



想了解更多資訊：
請上網搜尋「傳善獎」
或加入臉書「傳善獎」
粉絲團



充實的志工活動令音樂會圓滿成功

震旦人公益行動「溫暖隨行」

感受世界溫度 關懷身邊每個人

圖·文／震旦集團

震旦通訊新北×社團法人新北市國際生命線協會 珍愛生命 你我一起

鏗鏘有力的打擊樂彷彿是團員們心底的吶喊，縱使他們在身體或心理有障礙，但他們用毅力與耐力克服自身障礙，發揮團隊合作精神，演奏出撼動人心的音樂。現代人面臨各種生活壓力與社會適應、失業等問題，許多人缺乏正向有效的紓壓方式，而選擇自殺結束生命，生命線提供各種求助資源管道，透過情緒釋放與轉介等實質幫助，避免此類事件發生，多點關懷讓我們一起創造溫暖友善的社會。

震旦OA竹北×社團法人新竹縣聾啞福利協進會 無聲的幸福

「我愛你」「謝謝」「對不起」這些對我

們來說輕而易舉的詞語，我們甚至吝於開口訴說，如果只能用手語來表示，是否才能體會說話的魅力？雖然聾啞協會的會員聽不見、無法說話，但他們所傳遞的愛比起我們更是濃烈千百倍！當聽和說變成一種奢侈、你會怎麼承受？感到知足後的下一步，應該立刻起身給予、付出，不論是多默默的善，



用手語傳達對世界的愛



每顆胖嘟嘟的水餃都包著滿滿的愛與陪伴



不當低頭族，找回人與人相處的真心

只要持續的給，累積的幸福將化作蝴蝶，讓生命翩翩起舞。

震旦家具東台南×社團法人高雄市生命源全人關懷協會

把「愛」包進來

白嫩嫩的外皮、圓滾滾的形體，由大家同心協力製作的百顆水餃，每一顆都包覆著滿滿的關愛！匠愛的家人心懷感恩、知足，物質的多寡從來都不重要，人生追求的是心靈上的滿足。能夠相聚一起包水餃、一起用餐、一同享受歡樂，這才是最美好的富裕；睜開眼睛、睜開心，感受身邊一草一木，用溫暖照亮每一個瞬間。

震旦OA永康×社團法人台南市南瀛脊髓損傷關懷協會

我想我的快樂是因為你

脊髓損傷者由於身體不適導致生活上有許多不方便，也會擔心別人對他們有歧視，甚至排斥外出、對人群產生恐懼，我們能提供的最小也最大的力量是關懷。太陽溫暖覺得快樂、輕鬆放假覺得快樂、美味餐點覺得快樂，生活中很容易找到「樂事」，而有沒有哪個人讓你覺得快樂？這次，不當低頭族、抬起眼感受世界的溫度，持續關懷身邊每個人讓溫暖傳遍世界。A

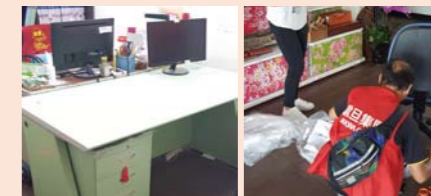
震旦物資捐贈



震旦集團×財團法人苗栗縣私立華嚴啟能中心 堅持的勇氣 震旦始終陪伴

財團法人苗栗縣私立華嚴啟能中心一在苗栗已設立27年，專為18歲以上中重度智能障礙者服務，目前服務對象達59位，平均年齡為33歲，即將面臨雙老化的問題，也是中心最擔憂的狀況，即使如此創辦人邱榮忻先生從事特殊教育30餘年來，依然堅持著為這群大孩子服務。

中心內行政辦公室及教保辦公室文具櫃、電腦椅、檔案資料皆已年代久遠，儘管中心地理位置較遠，震旦集團仍以行動支持弱勢團體，捐贈一批全新辦公家具，看著同仁們細心、快速的將所有家具定位，確實的組裝、反覆確認椅子的安全穩定性，並依據中心空間提出規劃建議，令中心工作人員在整理、歸納上的工作能夠更快速便利，震旦集團為服務大孩子盡一分心力！



震旦OA苗栗同仁一同參與協助，讓中心更加安全舒適

震旦月刊

AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

立即加入《震旦月刊》網路會員



A. 登錄會員 享有四大優惠

- 1 免費訂閱電子版《震旦月刊》
- 2 獲得講堂、研討會、展示會等活動優惠訊息
- 3 不定期優先獲得震旦相關產業會員優惠
- 4 增訂/取消電子報、修改個人資料

B. 給您四大平台



電子報

每月可收到二次電子報



下載閱讀

登入會員下載電子版月刊



多屏閱讀

不論是PC桌機、平板、
手機皆可閱讀



加入粉絲團

定期分享月刊文章

立即掃描加入



加入網路會員

- 請上震旦集團網站：
www.aurora.com.tw
- 客服專線：
0809-068-588

震旦集團
AURORA GROUP

震旦辦公設備 4128-695
金儀公司 4128-566
互盛公司 4128-399
康鈦科技 (02) 2995-0066

震旦辦公家具 0809-068-588
震旦通訊 0800-050-222
長陽生醫 (04) 2316-3863
通業技研 (02) 8751-0080
震旦雲端 (02) 2725-1723
宜陸開發 (02) 6600-2168

創·思·維

通業技研協助企業打造全方位3D汽車+鞋業解決方案，整合前端逆向設計到後端列印輸出，一條龍打造專屬您的數位生產製程，速度更快，成本更低，品質翻倍！



通業技研
General Integration Technology

3D · 創新 · 整合 領航家
3D · Innovation · Integration Trendsetter

通業技研股份有限公司 | www.git.com.tw | marketing@git.com.tw
台中總公司：04-2311-9800，台中市西屯區重慶路343號
台北辦事處：02-8751-0080，台北市內湖區堤頂大道二段205號4樓
高雄辦事處：07-5666-133，高雄市苓雅區自強三路3號12樓之40

Printing your future

您想像中的未來，康鈦都印得出來！

除了數位多功能複合機，更提供商業列印解決方案、

專業數位輸出設備、工業數位印刷系統，一次解決您所有印刷的問題！



康鈦科技 未來,好近

康鈦

康鈦科技股份有限公司

24158新北市三重區光復路二段69號14樓
kmds.com.tw

電話：(02)2995-0066

傳真：(02)2278-9308

