震旦
AURORA
提升職場競爭力的知識夥伴
1971年7月創刊・發行46年10個月
MAY 2018 五月號 No.562

名人講堂
美國杜克大學藍魔隊教練
麥克・薛塞斯基
**領導，帶人更要帶心**

藝文饗宴
館藏精粹賞析
**青花四季花卉紋雙耳扁壺**

cover story

# CEO工作心法

新加坡商鈦坦科技總經理——林裕丞
敏捷路上 以失敗為師 探索成功

電子版月刊

在職場上向CEO看齊，找到職場教練，快速掌握工作精要，
學會「實戰」經驗，讓你更「聰明」工作！

震旦月刊 AURORA MONTHLY 歡迎訂閱

# 掌舵手之CEO

如同大船航程的方向操控在掌舵手，企業組織運作依賴的是「CEO執行長」，因為他們將會是組織各部門運作的原點，執行長顯然主導企業的下一步動向，扮演重要角色。

本期月刊主題「CEO工作心法」，藉由全球頂尖CEO的成功實例作學習，讓大家快速掌握工作精要，少踩幾個地雷，聰明辦公！

封面故事之一「向CEO學聰明工作法」，轉述彭博財經報導的精華，挖掘CEO成功背後的有趣故事及職場生存啟示，從精彩的引導及深刻訪談，掌握各大業界菁英的工作智慧法則，從分享遭遇挫折與克服難關的過程，給予上班族職場「實戰」建議與經驗！

之二，我們的特派記者專訪了新加坡商鈦坦科技總經理林裕丞，談年輕CEO的創業歷程，如何以失敗為師，探索成功的秘訣；鈦坦科技以「敏捷式開發」作創業基礎，也運用其理論領導團隊。林裕丞說作為企業的領導者，讓公司活下來，賺錢是必然的使命，其中找到對的人、建立起對的團隊很重要，而「敏捷」是他接觸到最適合知識與創意產業的模式。

人的一生能找到自己的職場教練，實屬不易！向CEO學習職場及人生態度，勢必能引發您的工作潛力，開創出節節攀高的工作新局。A

《震旦月刊》主編
蘇美琪 *Maggie Su*

震旦月刊
AURORA MONTHLY
1971/7/1號創刊．2018/5/1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　曾于靜、張家禎、劉芮彣
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。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

CONTENTS

No.562
May 2018

## 封面故事 COVER STORY

06 職場教練心法
升職加薪是人人工作的目標之一，除了提升專業能力，找到自己的職場教練請益，更是踏上成功捷徑之路。
文／蘇美琪

08 向CEO學聰明工作法
學習實戰經驗 踏上職場成功捷徑
文／貝蒂・劉（Betty Liu）

12 新加坡商鈦坦科技總經理——林裕丞
敏捷路上以失敗為師 探索成功
文／許慈倩

## 名人講堂 Celebrity Talk

16 美國杜克大學 藍魔隊教練
麥克・薛塞斯基 K教練領導學：帶人更要帶心
文／久石文化出版社

## 經營廣場 Business

22 CEO也該要有SOP
文／顏長川

26 最具影響力的企業家故事
文／陳昭全

## 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 掌舵手之CEO
文／蘇美琪

## 大師輕鬆讀 Master 60'

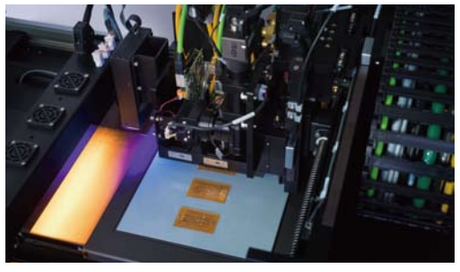
04 向謙卑野心家看齊
編譯／《管理與創新》

## 玩味設計 DESIGN

30 設計與能源的拉鋸（下）
風風火火的未來
文／李俊明

## 樂活人生 LOHAS LIFE

34 藥師解析「藥的真相」
你吃的藥為何沒效？
文／蔡怡真


## 躍昇震旦 AURORA NEWS

38 震旦通業全台首推「3D電路板列印解決方案」
以快速、保密性佳 搶攻汽車、電子產業市場
圖・文／通業技研

40 康鈦科技專業服務 協助山鷹印刷數位轉型
廣色域印刷技術 讓數位印刷更精彩
圖・文／康鈦科技

## 震旦博物館 AURORA MUSEUM

42 去時花開，來時結果
復旦大學震旦博物館 教學實踐基地正式成立
圖・文／震旦博物館

## 藝文饗宴 ARTS PLAZA

44 古器物學講座——明永樂青花瓷研究專題（4）
折枝花果紋形紋設計
文／吳棠海

48 震旦博物館叢書介紹
傳統與創新——先秦兩漢動物玉雕
文／吳棠海

49 館藏精粹賞析
——明永樂 青花四季花卉紋雙耳扁壺
文／吳棠海

## 愛心公益 LOVE ACTION

50 癌症關懷基金會董事長陳月卿——「最有效率的養生法」
排毒魔法飲 做好體內環保
文／震旦集團

52 震旦人公益行動「溫暖隨行」
愛心總動員 幸福一點都不遠
圖・文／震旦集團

# 向謙卑野心家看齊

編譯／管理與創新

**大多數改變世界的傑出人物都是謙卑為懷的人士。他們專注於工作而非自我。他們追求成功——滿懷野心——但成功後卻虛懷若谷。要像他們看齊，你必須熱愛你的工作，必須願意聽取別人的意見，然後根據最好的點子採取行動。**

## 結合謙卑與野心的新一代領導人運用5種習慣：

商業世界只追捧魅力掛帥的超級執行長，並把他們做成《商業周刊》或《財富》雜誌的封面人物。這一切都很好也沒什麼問題，但現實卻是只要執行長被高高捧著，他們就與市場實際發生的狀況脫節，那就不太好了。

今天想要成功，就要改變執行長的領導風格。不能再自以為無所不知，而是讓好點子在公司任何角落都能被看見。簡單來說，今日最好的領導風格是結合謙卑與野心。

### 習慣 1 真正的企業鉅子不會假裝無所不知——反而會讓好點子百花齊放。

Netflix提供100萬美元的獎金，給任何能改善性能，幫助顧客挑選所愛電影的人。今天最精明的領導人都很會察納雅言。他們找出各種方式利用顧客、同仁、供應商和其他人的集體智慧。

### 習慣 2 創意十足的領導人不僅開發潛力——他們也善用集體的天分，發揮很大影響。

鼓勵人們說出最好的點子當然很好，但除非你有切實可行的辦法讓這些創新點子變得有意義並決定採用它們，要不然這些點子毫無意義。這就是為什麼成效卓著的領導人——謙卑野心家——鼓勵同仁貢獻自己的想法，也讓每個人在決策上有發言權。

### 習慣 3 卓越的領導人知道新點子不會憑空變成好主意——他們善於拒絕不好的點子而不去貶抑。

當你公開徵求點子，不用說，你會收到很多不成熟的建議，真的照著去做很危險。成效卓著的領導人善於婉拒不夠好的點子。想要避免冒犯，請確認每個點子都根據優劣加以考慮並給予公平待遇。你也可以公布領先名單，說明最好的想法在實際作業中是如何出線的，讓每個人可以看到自己的處境，要做些什麼才能打入前10名的行列。

### 習慣 4 熱衷聽取外人想法的領導人，必然同樣渴望分享他的想法給外人。

謙卑野心家熱愛學習。他們不斷尋找新技能和新興科技，以加強協力合作，並以新方法做舊東西。他們還了解強化所學的最佳之道就是現學現賣。因此，如果你想擴大領導能力，就去協助其他公司了解你的公司內部發生的狀況。

### 習慣 5 謙卑又有野心應該不僅僅是領導人的個人風格，而是組織的生存方式。

謙卑野心之所以可行，是因為它盡可能讓許多人在組織內擔任領導。當你把它融入企業文化，你會發現它對領導發生交互的影響——員工會更勇於站出來領導他們有熱情的專案。道理上它也說得通，讓各級員工有機會站出來，會是好事一樁，因為它會源源不絕帶進新思惟。一些公司甚至設法讓顧客主導，做決定，這才是實踐謙卑野心的終極形式。A

# Know-how: Workplace Coach
# 職場教練心法

序言／蘇美琪；文／貝蒂・劉（Betty Liu）、許慈倩

**升職加薪是人人工作的目標之一，除了提升專業能力，找到自己的職場教練請益，更是踏上成功捷徑之路。**

Promotion with salary increase is one of the goals of all people in career. In addition to improving professional abilities, another shortcut to success is to find and learn from one's own workplace coach.

CHAPTER 1
向CEO學聰明工作法
學習實戰經驗 踏上職場成功捷徑

CHAPTER 2
新加坡商鈦坦科技總經理——林裕丞
敏捷路上 以失敗為師 探索成功

Chapter 1 向CEO學聰明工作法

# 學習實戰經驗 踏上職場成功捷徑

文／貝蒂・劉（Betty Liu）・美國彭博財經記者／主播

**看著高階領導人在企業中呼風喚雨，你是否好奇他們是如何到達今天這個地位？這些CEO如何思考？他們曾遭逢挫折難題嗎？如何超越自我，一路向上提升？要在職場上成功致勝，透過貝蒂・劉（Betty Liu）的採訪，你可以向CEO看齊！他們的思考、智慧、處事態度及開闊視野，值得你在職場上緊緊跟隨。**

職場上要無往不利，快速掌握工作精要，少踩幾個地雷，多學到「實戰」經驗，肯定可以更「聰明」工作，在專業領域搶得一席之地！

## 成功是賺更多的錢，還是經營事業？

賺錢不是壞事，但不應該是唯一的事。我訪問許多執行長時，一直聽到類似的話。雖然有點陳腔濫調，但在所有陳腔濫調中，這正好是真實無虛的。

摩根大通集團執行長傑米・戴蒙曾說：「不能做什麼都是為了錢。我看過太多這樣的人，如果下一份工作不能讓他們賺更多錢，或得到更好的頭銜，他們就不想做。但是事業不是這樣經營的。如果你想要拓展自己的事業，學習成長，有時候，你就必須往旁邊的岔路走。」

股神巴菲特常說，他總是跳著舞去上班：「我的意思是，如果你活到我這把年紀，或甚至六十歲、七十歲，有一定數量的人愛你，而你也愛他們，你就會是幸福的人。然後最大的幸福是，如果你從事的是自己熱愛的工作，我真的非常幸運。大多數人六十五歲左右就得退休，而我還可以繼續做我最愛做的事。」

就連反體制的傳奇歌手巴布・狄倫都了解成功的定義：「如果一個人從早上起床到晚上睡覺的這段時間裡，都能做自己喜歡做的事，那他就是成功的人。」

**柯達公司前行銷長，傑夫・海茲勒說：「永遠都要思考：你如何讓自己的事業動起來，日新又新，充滿可能性？」**

## 為自己的品牌創造新話題

身為柯達公司前行銷長，傑夫・海茲勒（Jeff Hayzlett，現為彭博電視的分析師）對於創造品牌價值略知一二，他說他將自己視為一間公司。他告訴我，每十八個月他都必須參與一項新的「促發行動」（activation）—可能是一本新書、一場新秀或新的企畫，藉此顯示他增加市場價值。

「永遠都要思考：你如何讓自己的事業動起來，日新又新，充滿可能性？」傑夫・海茲勒說。當你如此思考，公司也必須以相同的方式成長。每一年，消費者都期待蘋果推出新款的iPhone 或iPad，而這正是傑夫口中的「促動行銷」。倘若蘋果沒有這麼做，大家就會認為這間公司失去了優勢，其他競爭者如Google或三星就會輕易地追上來。

時尚設計師每一季都推出全新風貌的作品，期望為自己的品牌創造流行話題。如果你沒有定期做些事，為自己的事業增加價值，你將會感到倦怠，事業漸漸萎縮。你也許是護士、老師、銷售員或修理工，不論你是誰都一樣。這些事可以很簡單，比方說去上課，增加知識；或加入一個與你專業領域相關的社交團體，自願成為幹部。任何事都可以，只要能幫助你增加價值。

## 我從孩子身上學到的事

曾擔任AOL（美國線上）品牌集團執行長蘇珊．琳恩曾對我說，她從媽媽這個角色學到許多。「事實上，我認為身為媽媽必須思考的事，能讓你成為更優秀的主管。」她說，「毫無疑問地，你成為母親之後，才懂得敏銳察覺如何跟一個人互動，一起進行一件事。」

## 我從我的孩子身上學到三件事：

1）**最簡單的解釋才是最好的解釋。**大部分時候，我要求他們解釋某件事（沒錯，通常是出狀況的時候），他們的解釋如此簡單，每每讓我大吃一驚。「我沒有吃掉你幫我裝的起士，因為每次午餐時間都會變熱。」他們的話不經修飾，也沒有偉大的結語。他們只是解釋，然後往前邁進。我發現我沒有太多選擇，只能接受，然後也跟著往前邁進。

2）**專注。**當我的孩子四或五歲的時候，他們總是拉著我陪他們玩。如果我一直推辭，情況反而會更糟。一直到我終於說，好吧，我會試著每一天週間晚上抽出一小時，專心陪他們玩，這件事才平息下來。我們會黏在一起，光顧著玩。一個小時過後，他們就會心滿意足，覺得我給了他們所需的關注。

我領悟到，有時候，只需要一個小時左右的專注，就能達到你想要的目標。而我們這麼多人卻總是因為日常瑣事而分心。但偶爾當我想起來必須專注，而我真的做到時，假設是花一小時專心閱讀明天節目的研究資料，我總是能事半功倍，完成原本需要耗費五個小時的工作量。把自己隔離起來，然後好好專注，是強而有力的生產工具。

3）**樂觀。**孩子們總是帶給我們驚喜。我認為自己是相當樂觀的人，但有時候我的孩子甚至青出於藍，更勝於藍。當我擔心時，他們通常會說出令人振奮的話。颶風桑迪害我們停電，這下我們得在黑暗裡待上四小時，沒水也沒電？嗯，至少我們可以說鬼故事呀！飛機延誤兩小時？嗯，現在我們可以去吃披薩了。有時候我試著回憶，每當我發現自己在做身為父母會做的事時，我往往都是一心設想最壞的情況。此時，通常需要一個孩子帶來愉快的氣氛。

## 開創屬於你的個人事業

全球知名的私募巨頭格倫．哈欽斯（Glenn Hutchins）不僅說話快，反應好，人又長得高。這兩者結合起來，意味著他擅長交易，而且以前原本大可以打籃球。

因此，當格倫從私募基金中大賺一筆，他就買下了波士頓塞爾提克隊（Boston Celtics）的股份。格倫畢業於哈佛，自華爾街起家。一開始他在化學銀行擔任初級分析師，他的辦公室位於地下室，名副其實是從基層做起。沒多久，他就躍升食物鏈的最高層，開創市值一千三百萬美元的私募基金管理公司。

提到格倫這種人，很多人會說他是「華爾街的傢伙」，但我從他身上看到不同的特質—我看到一位創業家。確實，他最終開創了自己的事業。但早在他成立自己的銀湖合夥公司（Silver Lake Partners）之前，他已經把自己視為獨立的存在。他，就是屬於他自己獨一無二的個人事業。即使別人不看好他，但他還是投入其中，成功發展事業。

我發現，在領導者與追隨者、執行長與我們一般人之間，最大的區別在於，絕大多數事業成功的人，要不是本身即是創業家，就是具備創業精神，即使他們為同一間公司效命數十年。偶爾也有例外，但不常見。成就個人的事業並不是為了追求私人利益，而是出於一種健全的心態。擁有這種心態的人是樂觀主義者，更有生產力，也更有自信，因為他們很清楚自己的價值，而那是誰也無法奪走的。

精確地說，這種心態究竟是什麼呢？基本上，按照字面上的意思，成就個人的事業，亦即你單打獨鬥。舉例來說，X公司看不出你真正的價值，而你身邊的每個人也都沒有識人之明，那麼，你若想做好自己的工作，唯有開創自己的事業，而非在X公司再待上個五年、十年或十五年。換句話說，你就像格倫。或者，換個例子，你厭煩了公司律師的工作，然後中年危機來襲，六個月後，你在自己的店裡烘焙杯子蛋糕，比起以前領時薪五百美金，每天催促文書作業，現在的你快樂十倍。那麼，你就很容易成就個人事業。

不過，通常成就個人事業的心態，重點在於跳脫制式觀念，不再認定你的工作就等於終生事業。只要你的工作切合你的終生事業，那麼，工作就是通往終生事業的途徑。A

※本文內容資料來源：
寶鼎出版社《向20位CEO學聰明工作法》

**成功者，必有不凡的經歷及人生智慧值得學習！唯有掌握成功關鍵，才能蛻變為聰明工作者，躍升為職場常勝軍！向CEO學習可以讓您在職場生存學習成功，開展節節攀高的工作新局。**

Chapter 2

## 新加坡商鈦坦科技總經理——林裕丞

# 敏捷路上 以失敗為師 探索成功

文／許慈倩．資深媒體人

**新加坡商鈦坦科技總經理林裕丞國中畢業之後，便出國念高中及大學。2005年到新加坡展開職業生涯，第一份工作是家只有三名員工的新公司……。高階經理人如何成功致勝，一起來聽聽他的故事。**

鈦坦科技在軟體與遊戲開發領域赫赫有名，榮膺2017年新加坡電腦協會「最值得效力科技公司」（Best Tech Company to work for）。而他也隨著公司業務日益壯大，鈦坦於2012年在台灣設立分公司，終於有機會在隔年回到台灣。

自稱宅男工程師，視野卻不宅，在帶領公司成長過程中，除了精進專業與管理知識，也喜歡地理、歷史、心理學，近期更關注組織行為與團體動力，希望打造以效率突破爆肝宿命的團隊。鈦坦科技自2014年導入敏捷式開發（Agile Development），在提供產品與服務、實現對顧客承諾、給同仁成長機會上，都有不凡的表現。 至於敏捷式開發如何幫助組織與個人成長，以下是他的分享。

CEO PROFILE

YVES LIN

**林裕丞**（1981年生）

學歷：加拿大McMaster University主修電機系，輔系商學，第二學位經濟學

經歷：鈦坦科技新加坡總公司與台灣分公司總經理，2018年起擔任台灣敏捷協會理事長

**Q 不論是職場中的工作者或創業者，越是充滿企圖心，對「失敗」越是不陌生。首先想請教的是：失敗這件事情，對於個人或組織的意義是什麼？**

A 雖說「失敗為成功之母」是老生常談，卻也是顛躓不破之理。但我必須強調，重點不在失敗，而在如何從失敗中快速的學習和驗證我們的想法或假設，那才是價值所在。如同敏捷開發強調的「儘快失敗，儘早失敗」（Fail fast, fail early）。其次，是在可控的範圍內失敗。例如軟體開發的主流做法是：釐清需求、設計、Coding、測試各花三個月，然後才上線。但現在是快速變動的時代，曠日廢時開發出一個軟體後，猛然發現市場、環境、使用者需求都變了，等於花了一年時間才知道做出不符需求的產品。當越來越多人意識到如此困境，敏捷模式便風行起來。

敏捷開發法之一「Scrum」思考的是：利用短週期驗證，如能否在兩個禮拜內既做需求訪談、又設計、又做coding，然後還把產品推到市場上去做驗證。如果驗證結果是失敗，我們就是損失兩個禮拜時間、而不是一年。這次失敗後，再換另一個新模式去驗證，也是花兩個禮拜時間。所以「疊代」（重覆反饋過程的活動）是敏捷的要素，而且要快速疊代。在我的認知，如果超過兩個禮拜，就不是真的做敏捷。

很多人會質疑：從發想到上市，怎麼可能在兩個禮拜內完成？其實，敏捷並不是在兩個禮拜內把所有事情完成，而是驗證一種想法。所有產品或服務都有其核心思維，兩個禮拜的重點是要對所假設的最大價值作驗證。

例如維京航空座艙內的機上娛樂系統，乘客點選時會發現有些項目顯示：功能尚未完成。不是完全做好才上線，而是透過這種方式取得使用者反饋，得知哪些功能最多人選，再來開發這些功能。兩個禮拜內把基礎做出來，更深入的功能則由市場反饋來決定優先順序，這就是在安全範圍內的失敗。敏捷就是在講如何更快地失敗、更快地找到成功方法。

**Q 失敗的確有其正面意義，但不論如何，當失敗如影隨形，難免影響士氣。處於逆境時如何為自己打氣，走過低谷？**

A 快速變動的時代，任何事物都在面對不確定性。這就表示沒有人能保證成功，甚至有99%的失敗可能。現實如此，不

妨學著去接受，也就是說，對不確定性的容忍度要高。畢竟不斷嘗試錯誤也不能保證成功，卻還是要不斷地嘗試，因為只有撐下去，當資金還沒燒完就還有機會。

當然，在困境中會特別渴望外在資源、資金的挹注，所以平日廣結善緣是對的，特別是如我一般出身平凡的人。不過，最終能夠讓事業成功的，還是會回歸到產品本身。資金與人脈是加分，有好背景或龐大財力可以燒錢燒更久，但最根本的還是產品和服務，把最核心、最增值的部分找出來才是重點。

另外，還要了解自己。例如鈦坦科技的主要市場是東南亞而非大陸，是經過評估目前要去那邊競爭太辛苦，但在東南亞是有實力的。一般人總認為在最大的市場競爭較容易成功、也只有頂尖人才得以勝出。其實不然，了解自己、知道自己站在什麼位置最能發光發熱更形重要，這便是「中駟對下駟」的策略。選擇對的戰場，除了更符合經濟利益外，不斷練兵，提升功力與自信，假以時日，在最華麗的舞台上高唱凱歌也不無可能。

**Q 這是一個鼓勵創業的時代，許多企業也提供內部創業機制鼓勵人才做更大的發揮。您認為該如何用才、留才？**

A 創業需要背水一戰的勇氣和決心，適不適合，必須先評估自己的性格是否真如此能衝敢拚。令人擔心的是，有些上班族覺得待在公司太累，時間都被綁住了，因而出來創業。殊不知，創業者的時間百分之百都在自己的事業上，根本沒有上下班、也沒有週末，自由度勢必再往下降，所以為了自由而創業只是迷思。

**敏捷式開發中的「公車指數（Bus Factor）」，意味當團隊中有人被公車撞到不能工作，假設一人被撞了住院，公車指數是1、兩人就是2，指數越高代表組織越健康，能走的更長遠。**

而鈦坦和以內部創業為手段的企業有不同的留才做法，因為我認為組織就是會人來人往，假設若因有人離開就運作不下去，便是有問題。

鈦坦直到三、四年前，流動率仍高達30%，而新加坡科技業的流動率也大約有25%，雖然行業普遍如此，但我認為這總歸不是好現象。因為軟體都是知識，每個人離開都會把所學到的商業知識和經驗帶走，這是不論寫多少文件都無法留下來的，所以我才會思考敏捷能否解決這樣的問題。

作法是：開發團隊不再有小組長，因為在承上啟下、有問題便「唯他是問」的壓力下，該三明治夾心層角色通常最快被消耗掉。所有事物由小組成員自行運作協調，工作壓力由所有人承擔，而非集中於特定人身上，並有類似教練的角色（Scrum Master）去協助小組，但他不能對小組發號施令，只能給建議。施行一、兩年後，流動率降到10%，成果非常顯著。而且知識是在這個團隊中、而非一人身上，所以當個別人員離開，對公司的影響就不像之前那麼大。當然，團隊有聚就有散，但我們確實把人才留住的時間拉長、也把個別人員離開的衝擊降低了。

**Q 在帶領公司成長過程中，您的使命是什麼？為達此目標，有哪些管理上的秘訣？**

A 抓大放小！事情是永遠做不完的，所以要挑價值高的先做；其次是授權。當有團隊來分擔工作時，個人的時間壓迫感也會相對降低。敏捷式開發有個重要的指標公車指數（Bus Factor），意味當團隊中有人被公車撞到不能工作，假設一人被撞了住院，團隊就崩解，公車指數是1、兩人就是2，指數越高代表組織越健康，組織健康才能走的長遠。

我最低標組織目標：公司賺錢、照顧同仁、對得起股東—這是基本盤。再往上，便是希望同仁在這裡待過後都可以找到更好的工作。畢竟每個人都有自己要走的路，我期許在鈦坦的這段時間對他是加值的，我樂見離開後過得更好的夥伴。

作為企業的領導者，我認為讓公司活下來，然後讓公司賺錢、賺很多錢，這是必然的使命。所以找到對的人、建立起對的團隊很重要。而敏捷是我目前接觸到最適合知識與創意產業的模式。可能一開始因為團隊要自己做決定，不會有人告訴他們該做什麼以及該怎麼做，抗拒在所難免，但是願意堅持下去就會看見改變。我可以很自豪地說，從鈦坦出去的同仁都蠻厲害而且有想法的。當同仁開始改變，老企業也能新生、大象也會跳舞—對於敏捷，請不要只是嚮往或擔心，你也可以運用它讓組織變得更有活力。A

## 美國杜克大學 藍魔隊教練

# 麥克・薛塞斯基
# K教練領導學：帶人更要帶心

文／久石文化出版社（感謝杜克大學免費授權贊助照片）

在籃壇上取得崇高地位，K教練靠的不是精湛的籃球技術，而是懂得如何領導和管理團隊。猶如一家企業的經理人，作為「藍魔隊」的總教練，他的工作是帶領和引導團隊持續成長，締造一次又一次的佳績。

**名人檔案**

美國杜克大學 藍魔隊教練

**麥克・薛塞斯基（K教練）**

麥克・薛塞斯基（Mike Krzyzewski）出生於一九四七年，由於很多人不太知道「Krzyzewski」如何發音，所以直接稱他為「K教練」（Coach K）。芝加哥土生土長的他，畢業於西點軍校陸軍軍官學校。一九七五至七六年，在軍中開始他的教練生涯，並帶領軍校學生在全國邀請錦標賽（NIT）亮相。一九八〇至八一的球季，他接掌杜克男子籃球隊。是大學籃球一個重要的代表人物，亦是為杜克贏得絕大部份比賽的教練，曾多次被高薪邀約加入NBA當教練，但都被婉拒而選擇留在杜克。是天生的領導者，善於組織團隊和激勵人心。除了擔任杜克大學籃球隊「藍魔隊」總教練，也身兼美國男籃國家隊總教練。

**團隊必須學會如何一體思考。體力上，我們未必常常打敗其他球隊；但我們可以以智取勝，要能思考是杜克籃球隊致勝的關鍵。**

### K教練領導＃1
### ——拳頭理論

我把球隊的成員看成是手掌的五根手指。有些人的手比較小，很容易就能握成拳頭；有些人的手比較大，但如果他們不握成拳頭，永遠不會像握成拳頭的小手般有力量。換句話說，如果五個天才型的球員沒有團隊合作，他們絕不會比五個有團隊合作的普通球員強。

任何一個拳頭都可以打敗一根手指。所以身為領導者，我的目標是打造一支強勁的球隊，把五根手指合攏成一個拳頭。一般來說，我希望能不斷改善，能在例行賽的最後階段保持最佳狀態。為了實現這個想法，我試著創造團隊合作的認同。一旦能達到團隊精神，自然就會產生團隊認同；那麼，任何五個球員都可以合而為一。

有五個基本特質會讓每個團隊變得優秀：積極溝通、建立信任、共同責任、互相關心和引以為傲。我認為每一種特質猶如每一根手指；分開時，任一個特質都很重要，但結合時，就所向無敵。

「你要打造一支球隊去達成個人無法單獨完成的事情。」我常常告訴球員：「單一的力量顯然比團結薄弱。」明白世界上的事很容易，要做到卻是難事。為了實現這一切，團隊必須學會如何一體思考。體力上，我們未必常常打敗其他球隊；但我們可以以智取勝。要教導如何思考是領導者最困難的事。在比賽時，能思考是杜克籃球隊致勝的關鍵。

### K教練領導＃2
### ——積極溝通

人們透過溝通學會如何思考。所以在我們的計畫中，除了學習進攻和防守，也要學習溝通。

有效溝通——拳頭中的首要特質——可以在交談中展現。但人們往往把講話當成理所當然。在咖啡廳、餐桌上或更衣室，大家都會交談；但在執行職務時，領導者不應假設大家會交談。事實，在職場上，比起休假，同仁很少在工作時跟團隊的人交談。

領導者要提醒人們相互溝通。他們必須教導大家相互溝通。不管你相信與否，在杜克，我們重複教導球員溝通——猶如是在練習一些基本動作。以下是一些例子。

例如，在個人動作方面，當教練教導防守步法時，我們會想像一些情境。我們會告訴球員，球在教練手上，他的一個隊友正在防守教練。那個球員會跟想像的隊友講話：「你沒問題，沒問題的；有人幫我，小心擋人。不用進來，我已經在裡面了。」在練習投球時，我們會鼓勵球員主動要球。如果習慣主動要球，他的反射動作就會馬上高舉雙手。那麼，當他拿到球時，如果自己還沒意識過來，他的隊友會發現他沒有人防守，然後大叫：「投球！趕快投！」

我們反覆練習這些技巧，讓球員習慣講話。當他們踏進球場，有兩種自然反應是他們需要克服的。首先，像進入教室一樣，球員要習慣安靜；第二，當人們在壓力之下，會習慣安靜思考和自我對話。我不要他們安靜或自我對話，而是要他們說話並讓大家知道他們的想法，目的是要他們在比賽時有良好溝通。因為在比賽時，球員必須立即反應。我們不能喊停，然後開會決定下一步要怎麼做。每分每秒我們都靠自己，就像一些熱門公司，領導者根本沒有時間停下來仔細思考，他們需要隨時調整，以免錯過任何得分機會。

很多商業上的領導者，聘請員工只為了他的專長。「最好有一個人懂銷售」、「最好有一個人懂會計」。但有時候為了做好他們的工作，一個以自我為中心的人可能會變成一座孤島——他們不會在乎團隊中的其他成員。在杜克，我寧願要一個罰球命中率只有百分之八十、但會跟隊友溝通的球員，也不要一個罰球命中率百分之九十、但在隊中是一座孤島的球員。

**領導者要提醒人們相互溝通。在杜克，我們重複教導球員「溝通」——猶如是在練習一些基本動作。**

### K教練領導#3
## ——建立信任

在領導中，沒有什麼比信任更重要。任何組織如果想要成功，團隊成員必須建立信任。我很清楚地讓球員知道，我對待他們都很直接。

「夥伴們，我就是真理。」我告訴每個球隊：「我隨時都會告訴你，你的狀態和表現。我會告訴你，什麼時候做對，什麼時候做錯。」另外，每個成員都知道，我除了告訴他們事實外，亦會馬上行動。

我是個不寫備忘錄的人，喜歡面對面說話。大多數組織都鼓勵面對面溝通，但事實上，大家都避免面對面溝通——尤其企業組織。許多管理者都不喜歡處理對抗，很不幸，這跟「紀律」或「工作」有著同樣的負面意義。人們往往不真誠以對，主要原因是，對於接收者來說，真相是難以接受的；對於傳遞者來說，真相是難以啟齒的。

面對面溝通，往往是克服某些障礙的利器，如恐懼或沒信心。領導者無法只靠擁抱或放任就能戰勝這些障礙。

在高節奏環境下工作的領導者，用迅速的態度處理任何事情，絕對會有所爭議——尤其如果這個問題有降低團隊表現的可能。如果領導者不面對低落的士氣，或其他未解決的問題，組織將無法達成目標。如果是這樣，是公司本身打倒公司，而非競爭者打倒公司。

話說回來，我不希望處在一個杜克打倒杜克的狀態，這就是為什麼我要球隊勇於面對面溝通。我們可以成功，全因為彼此信任。我們努力專注於說真話、直視對方、做對球隊有益的事。一旦對抗結束，也不會產生怨懟。我們的聯結更不會被危及，因為我們的關係是建立在信任。

### K教練領導#4
## ——共同責任

我永遠無法忘記一九八九年，丹尼・費瑞（Danny Ferry）大四那年的一場比賽。對手是亞利桑那（Arizona）大學，地點在紐澤西梅多蘭茲（Meadowlands）體育館——一個我教練生涯中很特別的地方。那是一場激戰，戰況緊張，所有球員竭盡全力，比賽直到最後一分鐘才分勝負。

比賽剩下一秒，對方犯規，把大一新生克里斯汀・雷特納送上罰球線，那是一加一的罰球。當時比數為七十七比七十五，我們落後兩分。如果他第一罰進球，我們還有第二罰追平的機會；但如果第一罰不進，就沒有第二罰，我們也會輸球。全場的目光都聚焦在克里斯汀身上，他站在罰球線，準備第一罰。球打到籃框後方彈出，對方搶到籃板，我們輸了這場比賽。

哨聲響起，我們大四的隊長——丹尼・費

瑞和奎恩．斯奈德（Quin Snyder）——衝進場拍拍沮喪的雷特納，隊上所有人亦上前安慰他。對於丹尼，我感到特別驕傲，因為他是年度最佳球員的候選人之一，雖然最後由亞利桑那的尚恩・艾略特（Sean Elliott）奪得。如果我們獲勝，丹尼就會獲此項殊榮。但在那一剎那，我們隊上沒有人是自私的。事實上，對於奎恩的一番說辭，我記憶猶新：「雷特納，不用擔心。我們輸贏都在一起。」

會踏到污泥，也會犯錯。如果你有一個優秀的團隊，當有人不是很完美時，大家都不會有藉口，也不會指指點點。因為當你指責別人時，會伸出其中一根手指頭——這樣你不再是一隻拳頭。除此之外，伸出的手指，很容易被折斷。

有些人喜歡個別的勝利，有些人喜歡選擇性的失敗。他們會認為「這是別人的責任。」或「這不是我的錯。」其中一個讓拳頭握緊的關鍵是，共同為團隊行動負責。每個成員都要知道，不管發生什麼事，這是我們的工作。

我們輸贏都在一起，這是底線。優秀的球隊會擁抱責任。就這麼簡單。

### K教練領導#5
## ——互相關心

一九八九年對亞利桑那那場比賽的結論，是拳頭裡的第四個特質——互相關心的最佳例子。當哨聲響起，板凳上的球員都衝向雷特納，這表示大家都非常關心他。他是作為個人、朋友、球員和隊友而被關心。這種鼓勵影響了雷特納日後職涯的表現。光是一九八九年剩下的日子裡，他的罰球命中率就高達百分之九十。

他能把較早的失敗拋諸腦後，除了是因為大家給他擁抱外，更因為他看到隊友的眼神。如果失敗之後，大家能向大家看齊，在彼此的眼神中找到同理心，那麼他們也正跟一支勝利的隊伍看齊。

我太太常常提醒我，每週要找不同的球員到家裡，給予個別指導或純粹聊聊天。不管有多忙碌，或知道將會很忙碌，也要抽出一些時間做這種親自會面。這種做法加強了我們都是一家人的感受。除了花時間跟大家相處，沒有什麼事情更能展現你是關心大家的，尤其愈多的個別會面愈好。

但關心的觀念並非單一的。這比「我關心你。」包含更多涵義，這亦包含：「我關心我球場上的工作。」這代表我關心個別球員、關心整個球隊、關心球隊的表現、關心高水準、傑出的表現，還有關心勝利，關心你是否能做到最好。

這亦是關心的一種。這種關心會刺激別人行動，會讓人們更努力，讓他們動起來。「我會這樣做是因為我關心我的工作，我關心跟我一起工作的人。」在任何團隊，不要小看關心，關心是有力的激勵利器。 A

### Tips：K教練的致勝語錄

① 一個拳頭可以輕易打敗一根手指。身為教練的目標，就是組一支占優勢的球隊，讓五根手指緊靠在一起，變成一個有力量的拳頭。

② 在比賽時要隨時調整，這樣才不會錯過任何得分機會。

③ 共同的自信優於單獨的自信。

④ 招聘人才不要只看專長，適應團隊合作與否也很重要。

⑤ 溝通能力跟專長同樣重要。

⑥ 在領導裡面，沒有任何言語比信任重要。

⑦ 對抗是好的，這只是面對現實而已。

⑧ 教導大家：「第五次投籃才是真正的開始。」

⑨ 輸贏都在一起。

⑩ 互相關心是任何團隊力量的來源。

⑪ 要相信，當你在追逐沒有持球權的球時，上面印有你的名字。

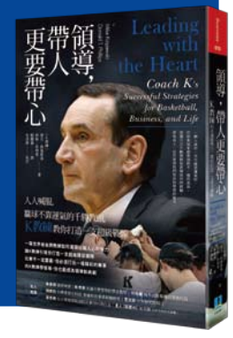
**好書推薦**

**《領導，帶人更要帶心》**

——人人喊服，贏球不靠運氣的千勝教頭，K教練教你打造一支超級戰隊

出版社：久石文化出版社
作者：麥克．薛塞斯基(K教練)（Mike Krzyzewski）
唐納．菲利普（Donald T. Phillips）

一窺世界級金牌教練如何展現征服人心的魅力，讓K教練引領你打造一支超級陣容的團隊。比賽不一定要贏，但必須打出一場精彩的賽事；向K教練學領導，你也能成為領導新典範。




一個人成功一次可能是運氣好，但如果每年都要面對不一樣的成員，卻還可以不斷複製和累積成功的經驗，那他（K教練）身上一定有值得我們效法和學習的地方。

管好你的CEO

# CEO也該要有SOP

文／顏長川．台灣中華電信資深顧問

**亞歷山大．漢密爾頓（美國憲法起草人之一）於美國獨立後，在紐約成立一家銀行（即紐約銀行），找了專業經理人來管理，稱那人為Chief Executive Officer（執行長）；CEO是一家企業的最高行政首長，必須直接向公司的董事會（股東代表）負責，而且往往可能就是董事會的成員之一。**

## 各式各樣的CEO

CEO主持公司的日常業務包括財務、經營方向、業務範圍的增減……等；參與董事會的決策，執行董事會的決議；定期向董事會報告業務，提交年度報告。對外簽訂合約或處理業務、任免公司的高層管理人員、樹立公司品牌；其他職責還包括樹立、鞏固或變更企業文化、團隊建設、組織結構調整、訂定制度和流程……等；可說是「位高權重，日理萬機」；簡單地說就是連結現實和理想，掌握大方向，從失敗中學習，不斷提問題做決定，承擔最後責任的人。

有研究發現，董事會早就可鎖定幾個35歲的「準CEO」人選加以10年的魔鬼訓練（如333制：3個國家、3個功能、3個事業群），45~55歲是CEO接班的黃金時期，而CEO表現最好的年齡是56歲，因為經驗使他們不易犯錯！如此一來，永續經營的企業可期。未來的CEO可能朝著下列三個趨勢發展：

1）**老當益壯**——台灣地區當前很多的CEO大都已是第二代，如富邦集團CEO蔡明忠、威盛集團CEO王雪紅、裕隆集團CEO嚴凱泰……等，他們正處於表現的巔峰時期，但對接班的人選宜及早規畫，以免重蹈前人的覆轍。

2）**女力抬頭**——海外企業女董事僅佔15%，Fortune 500僅有32位女執行長，女主管薪酬較男性少14%；大陸80后美女

**CEO就是連結現實和理想，掌握大方向，從失敗中學習，不斷提問題做決定，承擔最後責任的人。**

CEO宋美遐花3天就適應一個環境、12天就在這個公司中找到最合適的位置、然後花8年時間從藝人的宣傳助理爬到中盟世紀傳媒公司的CEO，可見女力抬頭了。

3）**英雄出少年**——台灣地區某網拍公司CEO小蘇才16歲，就靠賣藍芽麥克風和粉刺機，年營收竟可破億元；大陸某App公司CEO李昕澤才17歲，就已成網紅，雖然他的野心和夢想仍有爭議，但還是有人看好他！往後，還會有無數的少年CEO冒出頭來！

## CEO的SOP

職務說明書（Job Description，簡稱JD）也稱崗位或工作說明書，根據某項職務的工作性質和環境特點必須具備的生理和心理需求，進行詳細的說明所形成的書面文件，有助於了解職位的名稱、內容、價值、工作關係、學經歷需求、權責範圍、職涯路徑……等；有些企業還有紅綠燈的設置作為輪調的信號，可發揮「人盡其才，適才適所」的功能；標準作業程序（Standard Operation Procedure，簡稱SOP）就是將某一事件的標準操作步驟和要求以統一的格式描述出來，用來指導和規範日常的工作；它的精髓

就是將細節進行量化，用更通俗的話來說，SOP就是對某一程序中的關鍵控制點進行細化和量化。企業老闆和各級主管必須以身作則將這一整套貫徹到底，以「白紙黑字」代替「說了算」，如此一來，才能以「法治」代替「人治」；如果連CEO都有JD和SOP的話，那就萬無一失了。

各企業的董事會於任免CEO之前，應要求其提出一套深思熟慮後的最新職務說明書和標準作業程序，經過幾任CEO的更迭，自然累積成一份「葵花寶典」，可讓企業永續經營下去；其要項包括以下三點：

1）**企業文化**——用故事敘說工作意義的一套說法如：令人憧憬的願景、使命感、堅若磐石的價值觀、永不動搖的經營理念、一肩雙挑的企業社會責任、奉公守法的公司治理、滴水不漏的資訊安全……等，這些不僅僅是標語、口號，而是致命的吸引力。

2）**商業模式**——把使企業運行的內外各要素整合起來，形成一個完整的、高效率的、具有獨特核心競爭力的運行系統，並通過最優質形式滿足顧客需求，實現顧客價值最大化，同時使系統達成持續贏利目標的整體解決方案；簡單地說：商業模式就是公司通過什麼途徑或方式來賺錢？而CEO要決定做什麼業務？或什麼業務不做？幾乎每一個人都確信，有了一個好的商業模式，企業就已成功一半。

3）**菁英團隊**——CEO的主要任務之一是任免公司的高層管理人員，並責成其做對六件事即：複製對的主管、建構對的平台、甄選對的部屬、輪調對的位置、教練對的方法、聚焦對的事情並且做得好快樂！各級主管若能如法炮製，環環相扣，就可打造出一隻高績效的菁英團隊，為未來的接班人準備好一個堅強的班底。

**高階主管將「想的、說的、做的、寫的」做成同一套且年年更新，長久下來成為「CEO的SOP」。**

CEO是公司與公司外圍的溝通橋樑，要在短期績效和長遠目標之間保持平衡，必須能看到公司內部未來發展的變化（高度）、對公司業務細節了解的程度（深度）、對廣泛業務的熟悉度（廣度）、對外在環境變化及同業或非同業競爭夠敏感（速度）；如此才能做到探索（為公司最賺錢的部門探索其他可能營運模式）、開啟（創造新事業，並從競爭對手身上找尋靈感）、獲得（確保企業的重要投資能獲得最大回報）、分析（這5項重要任務）與加速（努力讓行政管理成本能夠盡可能降低）。

## CEO的交班問題

正在進行典範轉移的產業應該選任什麼樣的CEO：懂企業文化的內升者或者大破大立的空降者？有衝勁的年輕者或者資深的年長者？找內行者還是外行者？這些都是企業能否永續經營的關鍵問題，也就是「培養企業接班人」；至今企業做得不多，主要認為CEO是天生的，至少是嫡傳的，絕不是制度培養出來的，自然不覺得有此必要。

一任CEO起碼十年的時間才看得出績效來，「培養企業接班人」是必須及早面對的課題。美國GE的威爾許（20世紀美國最傑出CEO）於2000年交班給Immelt，17年後，Immelt因表現一蹋糊塗（過去10年S&P指數上漲59%，GE股價下跌10%）而黯然下台，傳奇的CEO是很難複製的？

台灣台積電CEO張忠謀56歲時創業，用一個創新商業模式，顛覆半導體產業，用30年打造出一家市值2,000億美元的世界級企業；直到86歲交班。張忠謀將傑克．威爾許、王永慶、張榮發……等人的交班經驗視為前車之鑑，準備要瀟灑地「裸退」了。

## 管好你的CEO

高階主管將「想的、說的、做的、寫的」做成同一套且年年更新，如此一來，才有機會談CEO的SOP。Google於Steve生前曾想請他當CEO，而Steve也看好Google的發展潛力，但僅同意擔任Google的職場導師（Mentor），甚至大方介紹自己的私人教練（Coach）提供協助；雙方關係原本良好，直到Google跨足手機平台業務變成直接競爭對手後才開始交惡；令人不得不懷疑：「CEO可以教得來嗎？」。

附表：CEO的類別代表性

| 項 目 | | 代表性人物 | 要點說明 | 備 註 |
|---|---|---|---|---|
| 類別 | 老當益壯 | 台塑集團 王永慶 | 生前仍勤奮工作 | 有接班遺產問題 |
| | | 長榮集團 張榮發 | 生前仍勤奮工作 | 有接班遺產問題 |
| | | 台積電 張忠謀 | 56歲創tsmc，86歲裸退，以威爾許為誡 | 留下2,000億美元的世界級企業 |
| | 女力抬頭 | 通用汽車 巴拉 | 2014年任CEO， 51歲，服務33年 | 從基層做起，帶人帶心的領導者 |
| | | 格力電器 董明珠 | 鐵娘子，R&D不封頂，58歲任集團CEO，服務28年 | 基層業務員做起（36歲） |
| | 英雄出少年 | 學生代表 Emma Gonzalez | "March for Our Lives"反槍枝暴力大遊行（80萬人） | 17歲，學生代表（美國）；演講開場白動人 |
| | | XX公司 小蘇 | 賣藍芽麥克風和粉刺機，年營收破億元 | 16歲，網拍公司CEO（台灣） |
| | | 崇才科技 李昕澤 | 一個"00"後的野心、爭議和夢想？ | 17歲，App公司 CEO（中國） |
| 來源 | 內升 | Microsoft 納德拉 | 1992年加入微軟，2014年從巴爾默手中接班 | 納德拉主張"行動優先，雲端優先" |
| | 內升 | Apple 庫克 | 視賈伯斯為Mentor，於2011年接班 | 庫克原負責Apple的製造和行銷 |
| | 外聘 | 穆拉利 救 FORD | 2006年，從波音到FORD；強調One Ford | 跨領域經營 |
| | 外聘 | 葛斯納 救 IBM | 1993年，從納貝斯克到IBM，傾聽顧客, 同仁的心聲 | 把官僚文化變成紀律的文化（大象會跳舞） |
| | 年長 | 福特公司 馬克·菲爾茲 | 53歲，已在 Ford 服務25年，敢說真話！ | 年長：>50歲，服務滿20年 |
| | 年輕 | Burger King 史沃茲 | 28歲，擔任財務長, 32歲當CEO，謙遜＋溝通 | 轉型公司選年輕，有衝勁的人 |
| | 年輕 | Branchr Advertising 歐文斯 | 20歲，自學網頁設計創業，稱霸互聯網和手機廣告 | 高中畢業前就賺幾百萬美元 |

整理：顏長川

## 「我與我們」的領導模式

# 最具影響力的企業家故事

文／陳昭全．南京大學商學院（國際）院長

**在《中國民營企業的領導力：洞察與訪談》這本書中，作者採訪一批傑出的商業領袖。這些企業家在全世界都享有盛譽，甚至是世界舞台內的偶像和傳奇。讀者能從中了解企業家的思想力量，以及時常顯現的情感力量。這些力量也將繼續塑造著商業實踐與管理行為，在全球範圍內具有不可忽視的潛在影響。**

### 文化混合與塑造者

從文化角度來看，我認為這批企業家的最大貢獻，是他們以開放式的領導精神，撼動了大陸集體主義文化的主導地位，並且塑造出一個更具「我與我們」（I & We）特色的公有制文化（埃齊奧尼，1996）。書中受訪的幾位企業家都呼籲個人基本權益的合法化和服務保障，從而使之成為商業契機與創業動力的持久源泉。

有些企業家採用間接或含蓄的方式，來認同並提倡那些偏向於個體主義的價值觀。但真正讓我深有感觸的，卻是那些有意而明確地捍衛宣導個體利益與價值的做法。例如，聯想的柳傳志就將公司的成就首先歸功於經理人，認為他們是「真正的主人」。具體來說，就是「財富與資產的主人」。同樣，東軟公司也為同仁提供公司股份，並鼓勵同仁「透過展現個人價值與成就來實現競爭」。

**個體主義與集體主義的截然對立，這種觀點在理論上已經過時，個體與社會必須進行理性選擇，以便在「我」和「我們」、在個體主義與集體主義之間實現平衡。**

復星集團的梁信軍談的是團隊合作，但強調要認同、維護和尊重個體需求與個人利益。他認為這是企業的根基，並且鼓勵經理層說：「讓你個人的遠期需求與部屬需求相一致」。萬科公司的王石，當他聲稱自己是「個體主義者」，並宣告「萬科絕不會讓同仁犧牲他們的自身利益來換取公司利益」時，他的個體主義傾向可謂臻至頂峰。從這些強調個體的說法和做法裡，各位企業家在引領一場自下而上的文化變革（如果它還算不上是革命的話）。在這場變革裡，個體自我的尊嚴、個人幸福的合理性，以及個人利益的道德本質，開始成為大陸管理與領導哲學的一部分，並且正在融入大陸的主流商業文化。

除此之外，還有一個重要問題值得注意：大陸的這些企業家雖然肯定個體是人類的基礎單位，但絕不是要在自家公司或大陸社會裡普遍宣導或實踐那種純粹而不受約束的個體主義。換言之，他們無一例外地超越了個體和小家庭的層面，並向大家庭、社群和更大的社會邁進。這在萬通地產的馮侖和東軟公司劉積仁的身上體現得尤為明顯。他倆始終強調的經營哲學理念，是要協調整合個人與集體利益，並堅持依照道德準則來指導商業和管理事宜。與此相似，阿里巴巴的馬雲呼籲人文關懷。同樣，慧聰網的郭凡生雖然相信人性是自私的，但仍然嘗試「彙集每位同仁的小自私，從而給每個人創建一個無私的大企業」。

我在閱讀這些訪談時愈發堅信：所謂個體主義與集體主義的截然對立，這種觀點在理論上已經過時，在實踐中也有危害。個體與社會必須進行理性選擇，以便在「我」和「我們」、在個體主義與集體主義之間實現平衡。

### 文化反思與靈活性

這些企業家的另一文化相關屬性，是他們願意反思大陸文化的弊端，並決心採取行動予以糾正。沒有哪種文化最終能達到理想與希望的狀態。只是對於頑固刻板的文化規範來說，它們還存在著消極的一面：當各種規範已經過時，或者跟已變化的環境難以協調一致時，其文化成員將無法進行自我修正。大陸的這些企業家都極其務實，他們的改

革傾向非常明顯，因此不會允許類似情形發生。這本書中還有很多事例，介紹了他們如何率先應對大陸人的舊文化習慣，比如缺乏法律約束等問題。德勝公司的聶聖哲在反思大陸文化時說：「大陸傳統文化的精華和糟粕全都混合在一起。兩者很難區分開來。」

眾所周知，私人關係的存在帶來利益衝突和組織公正性等各種挑戰。柳傳志堅持要讓聯想「辦成沒有家族的家族企業」，即無需利用家族或血緣紐帶，而是「依靠產權機制和組織文化」。王石奉行「杜絕裙帶關係」的政策。根據這項政策，他不允許雇用任何以前跟他有過直接或間接私人關係的人員，包括他的家人、同學、朋友和部隊戰友。王先生認為有必要給企業同仁樹立一個公平誠信的良好榜樣，並使之成為公司倫理文化不可或缺的一部分。李寧公司曾經採取過類似的政策。當時公司正在不斷擴大，作為公司專業化進程當中的一項舉措，李寧不顧總經理的意願，讓他所有的親戚、老鄉和前隊友（包括那些擁有管理職位的人）離開公司。

對於建立一個擁有新型文化、體現公平、值得信賴的公司來說，這很有必要。最後，還有一則有趣的事例，那就是萬通地產的「生人文化原則」。這家公司提倡「對所有顧客都要像對待重要的陌生人士那樣恪守規則」。在有悖於房地產業通行規範的情況下，萬通寧可冒著失去顧客的風險，也不願給熟人顧客提供特殊待遇。馮侖在接受採訪時替這項政策辯護的理由是「熟人文化會削弱公平體制的實施」。他指出，大陸文化傳統裡的私人關係、人情和面子，是熟人文化的根源所在。這些企業家似乎還在有意識地抵制另一種文化習慣：迂回溝通的作風。

## 面向全球的學習

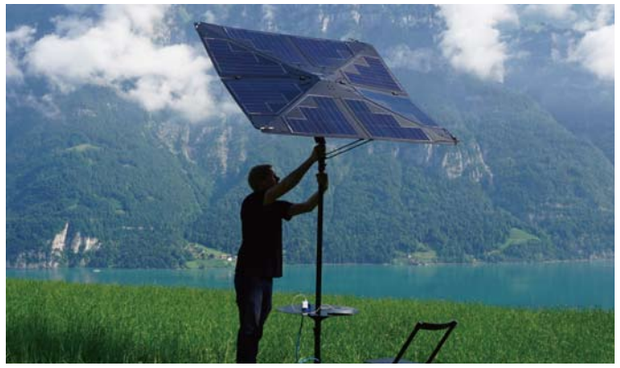
這些企業家在尋求如何打造一個經久不衰、影響深遠的企業時，卻向行業領先者表現出非同尋常的恭敬和謙遜，儘管他們在經濟和管理方面接受過更高、更先進的教育。他們指出，大陸現代化組織和管理的歷史還很短，所以需要成為好學生，要學習仿效所有最傑出的典範。阿里巴巴的馬雲表示，由於大陸經濟的迅速發展，「我們只能東學一點，西學一點，沒有哪樣東西是我們自己的」。其他人的說法則更加直接。泰康人壽的陳東升有相似說法：「我的座右銘包括『創新就是率先模仿』，還有『向西方學習』」。東軟的劉積仁通過「與大師合作」的方式進行學習，並稱讚日本企業、美國企業和外國諮詢公司如何幫助他研發類似於ISO9000 和360 度回饋這樣的管理體系。

孩子王集團的汪建國為了研究與兒童消費相關的業務，曾經在美國、英國和韓國展開國際遊學之旅。該公司對美國、英國和日本的商業模式進行充分研究，其間還聘請了港、台的專家。

無論如何，以積極態度來面對先進的現代管理理論，這不僅驗證了管理理論的切實意義，還表明大陸企業家的理論傾向。更重要的是，它足以證明這些企業家所具備的全球思維模式。這或許是一家公司在全球贏得一席之地的先決條件。 A

FBK 复旦商业知识
文章轉自：
復旦商業知識
bk.fudan.edu.cn

外型如同大樹的「都會天空農場」（Urban Skyfarm）



設計師Ville Kokkonen與Exel公司合作推出的「太陽能傘」

## 設計與能源的拉鋸（下）

# 風風火火的未來

文／李俊明・圖片提供／Aprilli Design Studio・Ville Kokkonen・RISE Interactive・SmartDuvet Breeze・Potential Labs・Keen Home

**酷熱夏季即將到來，能源問題又成關注焦點，除了愈來愈多設計走向擁抱「清潔能源」，改以電力驅動或以智慧裝置節能的創意，更在「建築」、「家居」等面向不斷改寫人類生活經驗。**

除了「交通」等大眾運輸，「建築」、「家居」亦是未來能源運用一大變革重點。來自美國的Aprilli Design Studio建築事務所，便曾提出在首爾清溪川旁建立「都會天空農場」（Urban Skyfarm），概念即是將農業重新引入都市，在清潔能源驅動下，滿足都市中的飲食生產需求，並達到縮短食物里程的理想。

外型如同大樹的「都會天空農場」，其實是名符其實的「植物住宅」，構造分成「樹葉」、「樹枝」、「樹幹」和「樹根」四大部份，建築師主張使用太陽能與風電來進行植物種植，並藉由蔬果作物將人類與車輛排放的二氧化碳轉化為氧氣，達到淨化環境效果。

為達此目的，上層「葉面」除廣佈太陽能板，也設計出空中農園，藉抬升地面以取得最大日照。下層則設有室內植物區，以太陽能發電的LED燈培育白菜、芝麻葉、羅勒等香草與青蔬，全年皆可進行生產。而收集雨水後進行濾淨，則可供水耕蔬果植物灌溉用，鎖定自給自足的目標。

而「樹枝」、「樹幹」除負有結構支撐之責，也設有觀景台。「樹根」則提供大片開闊綠地，成為市集等公共用地，搭配緊鄰的清溪川，成為重新分配陽光、空氣、水的垂直都市綠地與農場。

### 太陽能家居品 類型漸豐

不只建築講求能源的創新運用，家居用品也針對能源的永續，提出更具突破性的創見。近期芬蘭設計師、同時也是知名品牌Artek前創意總監Ville Kokkonen便與Exel公司合作，推出一款「走到哪，用到哪」的「太陽能傘」。它看起來似乎理所當然，但製作起來卻困難重重，關鍵在於如何把笨重的太陽能發電板整合得又輕又薄，才能像雨傘一樣方便開合，達到易於收納、移動的終極目標。在不斷實驗嘗試之下，設計師藉由48件單晶光伏板模組，加上高強度的碳纖材質與支架，達到既輕薄又足以承重的理想，讓人晴天撐傘，隨時都可變身發電站！

STATIC!遮簾

Power Aware Cord

除了太陽能傘，瑞典公司RISE Interactive也推出一款STATIC!遮簾，藉由特殊紡織技巧，將發光材質與織品融為一體。平常在白天，使用者可將之攤開遮陽，並進行光電儲能；到了夜幕低垂時分，窗簾內側便會藉由收集的電能隱隱發光，帶來情境照明。

## 智能顯示 節電新趨勢

除了積極發電「開源」，對於能源掌控「節流」，亦是新一代設計重點。日常不可或缺的電線，通常都被設計師想方設法隱藏起來，以減少妨礙美觀。但是RISE Interactive推出的一款智能電源線，卻被特別突顯，以「視覺化」手法提醒使用者在電流傳輸過程中，究竟消耗了多少能源。

使用者耗用電量，會透過這款電源線的發亮節奏、強度顯現出來，比如吹風機的用電量高，發光的節奏便密集；而替手機充電的耗能少，閃光頻率相對就較疏落。同系列的耗能感應鐘，亦是應用相似原理設計，鐘面雖然乍看像時鐘，但其實圖面顯示每日家居電器耗電狀況，隨時提醒人們：電力消耗無時不刻存在！

種種跡象都顯示，這類家用耗能控制器，可望很快成為家居生活新寵。新創公司Potential Labs計畫於2018上半年推出的智能用電追蹤器Glow，不但能即時顯示家中能源耗用狀況，還能與手機app連線，藉由分析蒐集使用電源的習慣模式與時段，為使用者提出最佳節能建議。若是家中用電處於節能狀態，機體上方會呈現「綠色」燈號；反之，若用電超出平常狀態，機體便會轉為黃、紅警訊狀態，斷絕所有浪費能源的可能。

Power Aware Clock

智能用電追蹤器Glow

## 創新溫控 改變生活樣態

另外，節能的設計商品，還以更「個人化」的方式現身市場。以寢具產品來說吧！想要舒服入眠，每個人喜歡的溫度都不一樣。有人喜歡暖暖包覆，有人喜歡透氣通風。

有沒有一種智能被，能自動調節溫度高低，減少空調、暖氣的使用，還可以自動鋪床，讓人起床完全沒煩惱？神奇的Smartduvet Breeze做到了！自動鋪床的秘密，藏在無接縫的超輕充氣床罩內，每當鋪床功能啟動，床下氣室便會徐徐打入空氣，直到將羽絨被抬升至鋪好床面的位置。

這款革命性雙人被設有兩個不同的溫度控制區，能讓使用者維持兩邊各自喜歡的溫度。羽絨被內有微小孔道流過調節後的清涼空氣，降低夏日冷氣耗電量。相反地，羽絨被內的孔道，也能送進乾燥溫暖空氣，讓使用者在冬日享受舒適被窩，減少暖氣需求。

這樣的設計思維是：與其要求整個室內降溫，使用者可直接選擇調低體感溫度即可。尤其貼心的是，透過app設定，雙人被還可藉由不同孔道，調節兩邊不同溫度，就算睡眠習慣天差地遠，還是能夠同享一席智慧羽絨被帶來的溫暖與舒爽。

智能調溫器Smart Vent

不只羽絨被具有分區調溫的貼心功能，家戶用電量最可觀的冷暖空調，現在也有智慧功能以減少耗能。新創企業Keen Home推出的智能調溫器Smart Vent，訴求滿足「個人化」溫度需求，它雖不是空調機，不過安裝在空調出風口，便可透過感應器自動調節或以app手動遙控操作，讓房間達到最佳溫控效果。

假設某個房間冬季較寒涼，Smart Vent會自動將較多暖氣導向該房間，反之，如果想讓某個房間清涼一些，也能將較多冷風導向該處，在智慧調節之間，大幅減少高達15%家戶用電量。

能自動調節溫度高低的Smartduvet Breeze智能被

## 藥師解析「藥的真相」

# 你吃的藥為何沒效？

文／蔡怡真．資深醫藥記者

**「藥到病除」是一般人對於正確用藥的期待，但實際上，你有按照處方吃藥嗎？你有吃對嗎？是不是偶爾也會發現，咦？這次藥物怎麼沒那麼有效？當你發現藥物不似以往時，就需回頭檢視一下，到底是哪個環節出錯，是不是吃錯藥了，還是吃的時間不對，找出原因才能「對症下藥」。**

最近有一本日本翻譯書——「你吃的藥為何沒效？」裡頭分析民眾吃藥沒效的可能方式，包括民眾必需自己自覺部份，也包括民眾難懂的藥理部份，而記者請教了專業藥師，告訴你藥物為何沒效。

### 有沒有「對症下藥」？

首先吃藥沒效，最可能的原因就是吃錯藥，沒有「對症下藥」，藥師公會全聯會發言人沈采穎說，像是感冒8成為非細菌性感染，有流鼻水、咳漱、鼻塞當然可以選綜合感冒藥，但若只是喉嚨痛是需要殺菌型的喉片，吃綜合感冒藥是沒效的，另外，咳嗽到底是感冒引起或是過敏、胃食道逆流，開的藥都不同，若全都認為是感冒引起吃感冒藥，當然一點效果也沒有。

很多民眾認為「藥到病除」是應該的，但沈采穎提醒，藥物只是緩解症狀，很多時候需要靠自身免疫力來恢復，像是感冒是需要適度休息及飲食控制，才能讓感冒快速痊癒。

沒有對症下藥還有個問題可能來自於民眾跟醫師「說」不清楚，天成醫療社團法人天晟醫院顧問、前北市聯醫藥劑科主任楊瑛碧說，醫師需要精確的診斷才有辦法開立處方，因此民眾必需說得愈清楚愈好，包括症狀何時開始？多久了？現在正在吃什麼藥、保健食品或中藥，有無過敏史，這樣才有辦法讓醫師得到正確診斷。

會這麼說是因為像是紅麴與降血脂藥有協同作用，讓藥效加乘；納豆及魚油都有抗凝血作用，若心血管患者正在吃抗凝血藥，就必需停止服用，不然會增加出血機會，千萬不要偷偷摸摸不告知醫護人員。

而藥物沒那麼有效，也有一種可能是換藥了，由於健保給付或是醫院採購的問題，有時你正在服用的藥物被「換」了，從較昂貴的藥改成便宜藥，或A家藥廠換成B家藥廠，都可能讓你覺得藥沒那麼有效，此時，就得回頭去問醫師或藥師，才能保障自己的用藥權益。

**吃藥沒效最可能的原因就是吃錯藥，沒有「對症下藥」，藥物只是緩解症狀，很多時候需要靠自身免疫力來恢復。**

### 正確的吃藥方式 也影響藥效

另外，民眾拿到藥也要仔細對藥，楊瑛碧說，民眾對於食安很重視，現在都會細讀營養標示，但奇怪的是，民眾拿到藥後通常都不太看，怎麼吃、一天吃幾顆、有什麼藥都不清楚，尤其一些慢性病患者一拿好幾十顆都需要算清楚，尤其在愈大的醫院領藥愈需要詳細看，因為病人太多了，藥師太忙了，出錯的機會當然有，像某顆糖尿病藥物與感冒藥的前幾個英文字都相同，拿錯藥吃下肚可是會有低血糖的風險。

仔細的對藥袋是自己能掌控的事，回到家怎麼吃藥也很重要，而溫開水是藥物最好的夥伴，其他飲料一概不行。

沈采穎說，像抗生素就不能跟牛奶一起吃，磺胺類也不能搭碳酸飲料都會影響吸收，必需與藥物隔一到兩個小時食用；而50%含CYP3A4酵素的藥物與葡萄柚食用，會影響藥效，而這類藥物以高血壓及降血脂藥最常見，嚴重者會造成橫紋肌溶解症，甚至影響到腎功能。

原因在於一杯240cc的葡萄柚汁要完全代謝得花一週的時間，葡萄柚對藥物的影響，即使停吃兩週才會改善一些，因此，只要吃藥期間都禁止吃葡萄柚；至於其他柑橘類則盡量少吃，至少隔兩小時再吃，沈采穎就遇到有降血脂患者在中秋節期間，天天吃柚子吃了一週後出現問題，一問之下就是柚子惹得禍，停掉後才恢復正常。

再來讓你吃藥沒效的原因，還有吃錯時間了，該飯前半小時吃的，有時是因為空腹好吸收，結果誤吃成飯後食用，當然效果有差，沈采穎解釋，像抗生素有的規定12小時或每6小時吃一次，就必需在時間內吃完，才能維持藥效濃度，殺菌效果才能好，這種狀況若忘記吃，在兩次中間的一半想起來就趕快補吃，例如12小時吃一次，在6小時內想起來，就趕快補上即可。

另外，若像一些慢性病的藥物一天吃一顆，例如每天固定早上8點吃，但想到時已是晚上8點了，沈采穎建議就不要吃了，因為有些藥物短時間內服用兩次會影響藥效，像高血壓或糖尿病患者，容易發生低血壓或低血糖的危險。

最後，民眾需要與附近的社區藥局變成好朋友，這種好處是你對藥物有任何疑問，都可以詢問藥師，沈采穎提醒，尤其民眾很喜歡到日本買藥，但寫滿日文又看不懂，放久了也忘了是什麼作用，此時就可以拿給藥師看一下，才能確認是否可以服用。

### 藥物有無效果5大核心

① **看病：**告知醫師病情愈詳細愈好，才有利醫師判斷。

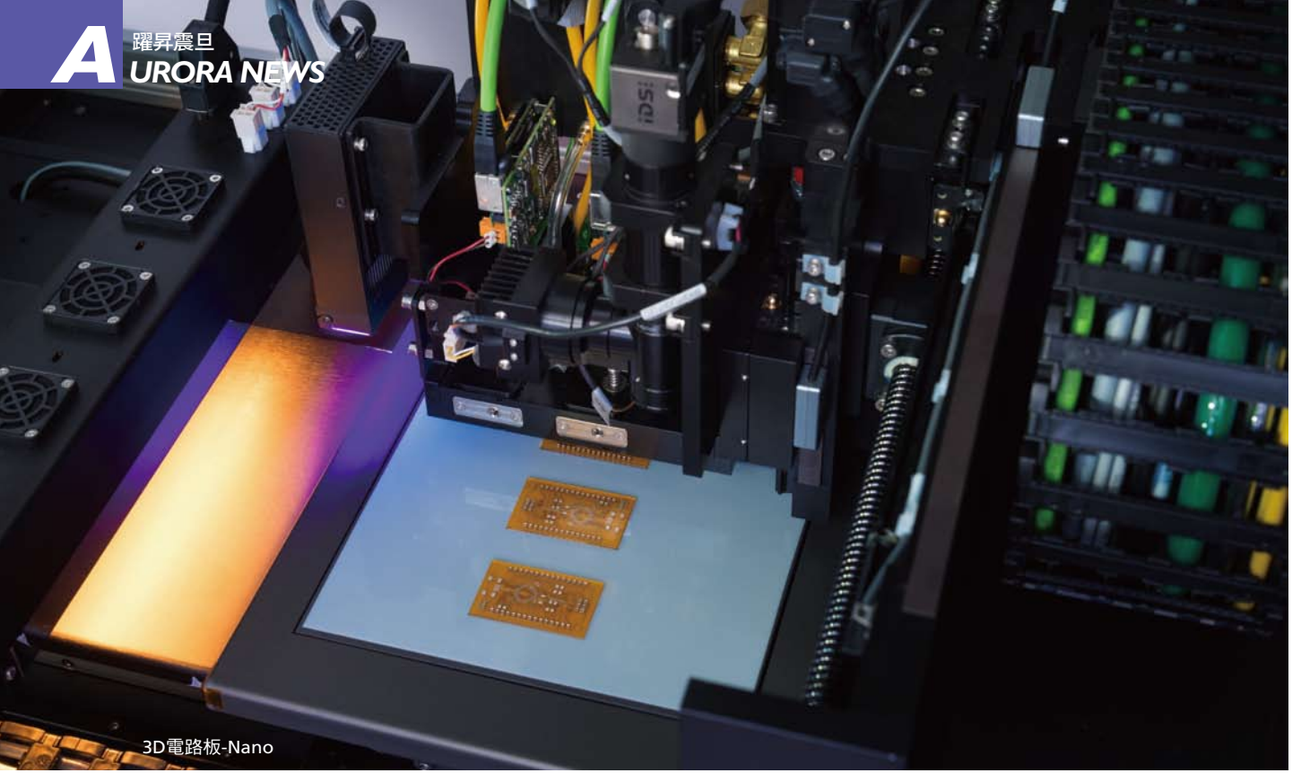
② **拿藥：**拿到藥後仔細對藥，包括姓名、顆數。

③ **多問：**要了解正確用法及服用時間。

④ **五不：**用藥五不，就是不聽信誇大廣告、不信神奇療效、不買來路不明藥物、不吃贈送藥物、不推薦別人吃藥。

⑤ **好友：**要建立身邊好朋友，無論是社區的家庭醫師或社區藥師，都能幫你解答關於藥物上的疑惑。

（諮詢：前北市聯醫藥劑科主任楊瑛碧）



3D電路板-Nano

震旦通業全台首推「3D電路板列印解決方案」

# 以快速、保密性佳 搶攻汽車、電子產業市場

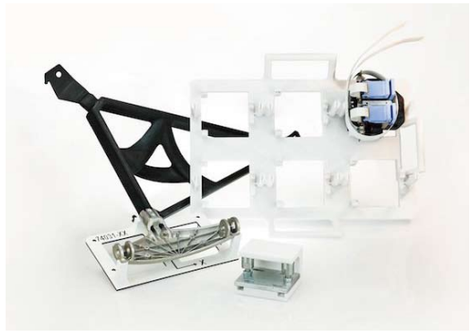
看更多3D電路板列印解決方案

圖．文／通業技研

**震旦集團旗下通業技研於4/11-4/14在南港展覽館參加《2018台北國際汽車零配件博覽會》，現場展示最新3D列印、掃描、量測等設備，提供車業顧客全新的製程方向和技術諮詢。並於4/12舉辦《汽車3D智能生產檢測應用研討會》，首次曝光通業唯一代理的Nano Dimension 3D電路列印技術，以快速、保密性佳的優勢，搶攻台灣汽車、電子產業市場。**

研討會中通業技研集結各大原廠專家和產業專家蒞臨現場，分享為汽機車產業量身打造的3D掃描和製造整合解決方案，包含現場實際操作展示Creaform Handy SCAN 3D手持式掃描檢測系統和最新汽車3D列印製造技術和案例說明。而首次曝光的Nano Dimension 3D電路列印技術，結合ECAD系統的電腦layout自動化設計及CAE的分析滿意成果，快速製作出多層PCB設計電路原型供後續測試驗證，預計帶給車業和電子產業顧客全新的設計思維和技術變革；其中，更整合通業前端設計逆向和後端製造檢測能量，創造高度客製化與垂直化的汽車數位生產製程。

Nano Dimension是位於以色列的3D列印新創公司，多年來專注於3D電路列印技術的開發和應用，去年年底正式發表領先全球的



SSYS3D列印於的汽車夾治具生產應用

互盛代理的HP現場展示3D列印終端產品

「DragonFly 2020 Pro 3D印表機」，專門應用於電路板原型設計和開發用途，獨家的奈米級銀質導電材料AgCite以及PCB電路板3D設計軟體，能夠一次性生產混和導電（金屬）和絕緣（塑膠聚合物）墨水材料的原型，精準列印出完整且多層次的PCB特徵，包含埋孔、鍍通孔的互連細節，且無須蝕刻、鑽孔、電鍍或破壞並在數小時內即可完成。

以往傳統電子廠PCB製程會要做好幾十片的不同電路板原型測試，包含功能測試，阻抗測試，切片測試等，透過第三方位外包製作來回將非常耗時，導入DragonFly 2020 Pro 3D印表機讓廠商可以隨時依照自己的設計需求進行內部客制化生產，徹底取代了傳統耗工又耗時的PCB板廠外包製作模式，交付時間將可由數星期縮短至幾小時，有效確保電路板設計的機密性和安全性。目前DragonFly 2020 Pro 3D印表機已被廣泛應用於車業和電子產品的電路板原型、概念樣品製作、設計驗證和其他夾具測試上，通業預估經過至少半年的市場培養和應用推廣，未來在台灣車業和電子產業的製程應用將有不可限量的發展潛力。

除了DragonFly 2020 Pro 3D印表機技術的首次曝光，現場更展示了專為逆向建模設計的殺手級手持式掃描利器Creaform Handy SCAN無須噴漆等前置作業，直接手持掃描即可產出最終高品質CAD檔案供編輯，創造同級產品最佳掃描速度和精度表現，適合應用於汽車、航太等高階工業領域，透過通業技術人員現場直接掃描汽車油箱蓋的操作示範，不受高亮度、高暗度和高複雜的物件表面影響，不用兩分鐘的時間就可快速逆向建構出精準模型，對於汽車工業在設計和量測應用面來說絕對是一大福音。

研討會中全球兩大3D列印廠商Stratasys和互盛公司代理HP兩大品牌也帶來最新3D解決方案；Stratasys為現場顧客展示專業且最符合經濟效應的汽車夾治具生產應用說明。而HP的射流熔融3D列印技術則顛覆傳統3D列印生產流程，一次性大量生產高精度、高韌度的最終車體零件，以上兩家3D列印大廠皆被業界極度看好，預計將有機會改變既有車業製造流程與生態模式。

研討會現場工程師展示HandyScan 3D掃描

山鷹印刷具有30年印刷專業經驗，從傳統印刷轉型為數位印刷一站式服務。

## 康鈦科技專業服務 協助山鷹印刷數位轉型

# 廣色域印刷技術 讓數位印刷更精彩

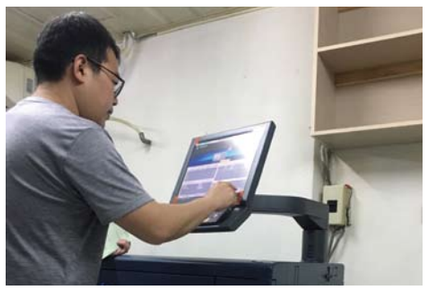
圖．文／康鈦科技

「我們家，三代同堂，印刷就是我們的志業」，「山鷹印刷」負責人林進興意氣風發的說；「山鷹印刷」位於新北市三重區，是一家社區型的傳統印刷公司，至今已有30年以上專業印刷經驗，服務項目以平版印刷、數位印刷、裝訂服務為主。

看更多專業數位印刷

### 三代同堂共拚數位轉型

山鷹印刷由林進興一手創立，在傳統印刷的道路上，林進興感謝印刷廠內的兩位技師，他們三人從年輕時一起打拼至今，培養起如同家人般的深厚情誼，回想起過往有顧客需印製「特殊色」時，以當時的技術與專業，只能倚靠「手動調色」，目前這技術也只有老技師能做得到。



山鷹印刷第二代林青田將傳統印刷製程，轉型數位印刷服務模式；快速精準校色，顧客給予高度肯定。

康鈦科技專業推薦Konica Minolta bizhub PRESS C71hc解決顧客色差問題，精準印刷完美色系。

「時代在變，我們也得跟著變」林進興表示，從2008年起山鷹印刷即開始轉型為「數位印刷」，由大兒子負責數位印刷業務，小兒子負責後加工裝訂作業；在同業印刷廠皆祭出低價格的時空背景下，山鷹印刷始終將印刷品質擺在第一，現在更加入線上估價等服務，並採「一站式」整合服務，印前、印中、印後作業，在山鷹印刷廠可以直接完成，省時、便利的服務更受不少中南部顧客的青睞。

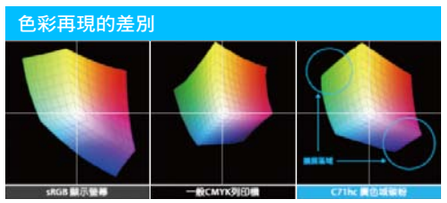
近期，山鷹數位印刷部面臨棘手的「色差問題」，有顧客下了訂單，要在卡通造型磁鐵上做圖案印刷，嘗試了無數次仍然無法解決色差問題；最後，在康鈦科技的建議下，決定採用Konica Minolta bizhub PRESS C71hc，同時僅是試印輸出階段的樣品，即讓顧客滿意表示：「這就是我要的顏色！」

康鈦科技秉持「您想像中的未來，我們都印得出來」，建議山鷹數位印刷部透過擁有「絕對色感」的Konica Minolta bizhub PRESS C71hc，解決了連日的色差難題，顧客對成品的印刷品質給予高度肯定，也期待山鷹印刷透過數位印刷技術，未來能提供更多元的服務。A

### Konica Minolta bizhub PRESS C71hc 專業數位彩色印刷系統

**產品特色**

- 黑白輸出，55張/分鐘
- 預熱時間少於22秒
- 高彩度碳粉技術，精確再現sRGB色域
- 廣色域碳粉能實現更大範圍的色彩表現
- 色彩一致的穩定性，正反面精準對位
- 多種後加工的選擇性，提升效能
- RGB印刷表現，完美呈現鮮豔色彩
- 輸出效果呈現接近實物的色彩
- 可列印長度達1200mm



復旦大學震旦博物館實踐基地授牌

## 去時花開，來時結果

# 復旦大學震旦博物館教學實踐基地正式成立

圖．文／震旦博物館

**博物館與學校是傳遞知識與文明的重要使者，其天然就有著多種的聯繫。博物館作為文化遺產的收藏、保護、整理、研究部門，需要將研究成果向大眾推廣，以發揮其社會教育的基本功能。因此，館校合作是現代博物館不能忽視的重要工作內容，其體現了現代博物館的公共屬性和教育轉型，同時也體現了國際教育改革的潮流以及學校職能邊界的調整。**

震旦博物館作為一家非國有博物館，很早就涉足館校合作領域，2003年與北京大學考古文博學院成立「北京大學震旦古代文明研究中心」，主要從事古代文明起源、結構、模式與發展的研究工作，在發揮北京大學自身學科優勢的基礎上，聯合海內外相關學術力量，運用最新研究方法與成果，不斷提升科研能力及深化研究成果，以推動學科建設與發展。

2013年，隨著震旦博物館上海新館的開幕，館校合作一直是博物館對外公共教育的重點內容，從之前面向專業研究人員的單一模式，逐漸轉變為「基礎教育」與「深入研究」並重的二元模式。2018年4月震旦博物館同復旦大學文物與博物館學系確立正式合作關係，並建立教學實踐基地，震旦博物館也希望借此合作機會將博物館教育同高校基礎教育相結合，把博物館打造成一所「終身教育」的知識殿堂。

講解玉器拓片製作

實物觀摩上課現場

1965年法國著名現代教育理論家保羅・朗格朗在聯合國教科文組織召開的第三屆促進成人教育國際大會上提出「終身教育」的理論。所謂終身教育是指貫穿人一生的全面、持續不斷的教育過程，是一個人從搖籃到墳墓所受到的各種教養、教育和訓練的綜合。終身教育是一個連續過程，包含了學校基礎教育，同時也包括實踐等綜合訓練。館校合作即是履行終身教育的有效方式之一：一方面博物館自身的研究成果可作為基礎教育的重要內容和補充；另一方面博物館自身運營平台亦能為博物館學專業學生提供實踐操作機會，從而實現從校園到工作崗位的順利銜接。在知識傳播過程中，學理與實踐必須建立緊密的聯繫，互相支持，才能相得益彰，兩全其美。

復旦大學文物與博物館學系是大陸地區文博專業排名首位的科系，在博物館業界具有較高的聲譽和知名度，近年來注重學科體系的全面建設，同時不斷嘗試教學方法的創新。其相關院系領導多次參訪震旦博物館，對博物館的展覽陳列、教育研究等工作給予了充分的肯定，故特別邀請博物館相關研究專家為其研究所學生系統教授玉器、陶瓷、古器物學研究方法等課程，並結合實物觀摩、拓片製作、實地參觀等形式，強化教學成果。

博物館是重要的教育資源，與學校的合作更能體現其社會價值。館校合作，可以使博物館知識傳播活動不再是一種泛泛的「普及」工作，而是成為一種體現「基礎性」的教育活動。同時學校教育活動也由於社會力量的參與，更體現出面向未來、面向社會的「終身性」。期待在不久的將來，能有更多的文博學子，利用震旦博物館的教學實踐平台，精進專業，為文博事業貢獻力量。A

明永樂．青花雙耳扁壺

此器因腹部寬闊，可以拉長折枝花果紋的枝條，畫上寬長的葉片，產生枝繁葉茂的感覺。（圖一）

古器物學講座——明永樂青花瓷研究專題 ④

# 折枝花果紋形紋設計

文／吳棠海．圖／震旦博物館

「折枝花果紋」是將果實融入青花瓷器的紋飾中，不畫花果全株，只畫折取下來的部分花果，此一題材亦從元代即已開始，但是果實種類偏少，而且僅作為附屬性的紋樣，到了永樂時期，折枝花果紋已經是主紋和副紋皆可擔當的常見紋飾。本文選取扁壺、梅瓶、大罐、執壺及圓盤五種品類，說明此一時期折枝花果紋的設計。

## 一、扁壺折枝花果紋設計

永樂扁壺呈小圓口、短直頸及扁圓腹的形狀，頸部二側附加如意形雙耳，折枝花果紋位於扁圓形的腹部，作為全器的主紋。

例如圖一為明代永樂時期的青花扁壺，此器以青花為飾，口沿下方環繞圈紋，頸部一半留白、一半繪畫蕉葉紋，肩部披覆變形的壺門紋邊框，雙耳勾勒如意雲紋，腹部繪畫折枝荔枝紋，其下襯以海水波濤紋。

荔枝紋的主枝由右至左傾斜，五個荔枝分成二束垂懸於畫面中下方，荔枝表面施加較淺的鈷藍，以深濃的斑點表現果實成熟的狀態，細長的分枝往右上方延伸，寬長的葉片朝外舒展，其間點綴若干花朵和較小的果實，呈現枝繁葉茂、果實眾多的景象。

由於扁壺的腹部橫闊，折枝荔枝紋採左右橫斜的方式布局，利用寬長的葉片、深濃的鈷藍及眾多的分枝襯托下方的果實，是配合扁壺造型所做的設計。

## 二、梅瓶折枝花果紋設計

永樂梅瓶亦呈小圓口、短頸、聳肩、腹部深長之狀，折枝花果紋常以群體的形態出現，作為肩部副紋或腹部的主紋。

例如圖二為明代永樂時期的梅瓶，表面布滿青花紋飾。肩部勾勒如意雲頭紋邊框，框內框外皆以折枝花卉為飾。腹部繪畫多束折枝花果紋，近底部環繞壺門紋邊框內填折枝花卉及卷草紋樣。

明永樂．青花梅瓶

由於梅瓶的腹部深長，且上寬下窄，所以折枝花果紋以上下交錯的形態排成二圈紋樣。（圖二）

由於梅瓶的腹部深長，且腹徑上寬下窄，折枝花果紋分為上下二排，以上下交錯的形態排列。花果紋的主枝從右下方或左下方往上延伸，左右分枝為「V」字形的結構，葉片往上伸展，襯托枇杷、葡萄、荔枝、櫻桃、石榴及桃子等果實。

類似的器物亦可見於北京故宮博物院的典藏中，二者的紋飾題材與布局十分近似，是永樂時期的典型作品。

明永樂．青花罐

青花罐的腹部寬闊，折枝花果紋在果實與基本枝葉外，添加一些花朵，增加紋飾的豐富性。（圖三）

## 三、大罐折枝花果紋設計

永樂大罐的造型為大圓口、短頸、腹部圓闊、腰部以下漸收之狀，折枝花果紋大多位於腹部，作為全器的主要紋飾。

例如圖三為明代永樂時期的青花罐，凸脣下方勾勒一圈細弦紋，肩部披覆壺門紋邊框內填花卉紋，腹部平均排列四束折枝花果紋，近底部繪畫二層雲紋，以上下交錯的形式構成雙層紋樣。

由於大罐的腹部寬闊，折枝花果紋的枝條以「V」字形為基調往二側開展，熟成的果實居於中間，周邊點綴細小的分枝與花葉，運用枝繁葉茂、結實纍纍的景象呼應形狀飽滿的罐體。而其枝條纖細，葉片翻轉靈活，好像受到微風吹拂一般，為碩大的罐體增加一些活潑輕盈的美感。

## 四、執壺折枝花果紋設計

永樂執壺的壺身近似玉壺春瓶，敞口、束頸、墜腹、圈足，器身兩側各有長流和曲柄，長流與頸部之間連接雲形板，折枝花果紋即繪於腹部，作為全器的主紋。

例如圖四為明代永樂時期的執壺，口沿留白，頸部繪畫蕉葉紋和串枝蓮花，長流和曲柄分別以卷草紋及串枝靈芝紋為飾，雲形板上滿繪鈷藍，腹部二面各有一個菱花形邊框，框內繪畫折枝壽桃，框外繪畫帶狀花卉，近底部為壺門紋邊框，足墻環繞一圈卷草紋。

明永樂．青花執壺

執壺器形零件多，表面紋飾豐富，折枝壽桃紋以大比例的果實凸顯主紋的地位。（圖四）

明永樂．青花盤

折枝花果紋環繞盤壁一周，枝葉往兩側伸展，是配合窄長的器面所作的設計。（圖五）

折枝壽桃的主枝由下向上曲繞，二個桃實以纖細的枝椏為界，分別朝上仰望或向下垂放，桃實的形狀碩大，表面用輕敷重染的方法讓鈷藍產生輕淺與濃重的變化，勾勒出桃實表面的紋理。

桃實周邊布滿分岔的枝葉和花朵，與框外的花卉彼此呼應。但因桃實位於壺腹最寬處，器壁外擴的弧度使桃實顯得更加立體，在繁密的布局中凸顯出主紋的地位。

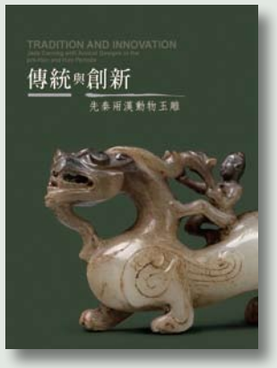
## 五、圓盤折枝花果紋設計

永樂圓盤的口沿往外翻折，器壁以圓緩的弧度向下斜收，折枝花果紋可以單株形式繪於盤心，也可以群體的形式環繞在盤壁上。

例如圖五為明代永樂時期的青花盤，盤體外壁如圖所示，繪畫折枝白果、折枝櫻桃、折枝桃實、折枝荔枝、折枝葡萄及折枝石榴等六束折枝花果紋，每束花果紋以相等的距離環列一圈。

由於圓盤外壁的器面較窄，折枝花果紋的果實大多位於中間，枝葉往左右兩側伸展，運用勾轉靈巧的筆觸畫出傾斜側轉的枝葉，產生靈活生動的風格。 A

**折枝花果紋與折枝花卉的主角雖然不同，但是表現手法卻頗為相近，將二者合併觀看時，更能感受永樂青花瓷的清新典雅。下期將以龍紋樣稿為題，介紹同一題材在各種造型上的變化。**



漢代 玉神獸

BOOK

震旦博物館出版
叢書介紹

# 傳統與創新
## ——先秦兩漢動物玉雕

漢代 玉人像

**象生**動物是古代玉器的主要品類之一，題材廣泛，造型隨著時代的遞嬗而轉變，其中戰國——漢代的玉器發展具有傳承與創新的特色，尤其是S龍和動物玉雕的數量豐富，造型變化多端，極富立體動感，深受世人所喜愛。因此本書精選東周至漢代的動物玉雕89組件，以圖文並陳的方式說明各件玉器的形紋特徵。書前收錄古物專家吳棠海先生的導論，帶領讀者從古器物學的角度，欣賞古代動物玉雕之美，值得愛玉者閱覽收藏。 A

### 【本書特色】

1、本書內容按照玉龍、玉神獸、玉豬、玉鳥、玉人、坐騎動物等項目編列，分類清楚，易於檢索。
2、導論部分以時代先後為主軸，從料工形紋等角度分析戰國S龍與漢代圓雕動物的特徵，掌握時代風格的成因。
3、書中收錄許多特寫照片，方便讀者從不同的角度觀賞玉器，細心品味古代工匠的巧思與創意。

戰國 龍形佩

**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

**書籍銷售點**

**台灣地區**｜北部：歷史博物館、三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、樂學書局、榜林文物書店、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

明永樂 青花四季花卉紋雙耳扁壺
高24公分／震旦博物館提供

# 館藏精粹賞析

文／吳棠海．圖／震旦博物館

**永樂時期，經由陸路或海陸與中亞、西亞各國往來貿易，吸收許多外來器物的造型和紋飾，在瓷器方面也出現模仿伊斯蘭金屬器的作品，如本期所要賞析的雙耳扁壺即是此一潮流的產物。**

**此器**的壺口圓而小，頸部略長，呈圓管狀，肩部斜溜，腹部呈扁圓形，頸部和肩部附加如意形的雙耳，器底有橢圓形的凹足，足內露胎無釉。此類器物俗稱「抱月瓶」，是永樂時期模仿伊斯蘭器物所創燒的新品類。

壺口勾勒弦紋為邊線，頸部繪畫卷草紋，二段卷草依管狀器面的特性上下連接為S形，雙耳用線描法勾畫如意紋的形狀，朝外拱出的器面加飾花卉，使雙耳處的紋樣不至於太單調。

壺體肩部垂覆壺門紋邊框，框內填飾花朵，腹部繪畫四季花卉。碩大的花朵位於腹部中央，花瓣之間以筆觸未到的方式產生自然留白，來區隔層層疊疊的花瓣，呈現出展瓣盛開的狀貌。花朵之間用斜曲的枝葉連接為纏枝般的紋樣。近底部襯托雙層蓮瓣紋。

類似的器物可見於台北故宮博物院、北京故宮及上海博物館的典藏中，海外如日本、英國及法國等地也有收藏。這些扁壺的造型相同，紋飾互異，各有不同的美感，提供讀者鑑賞的參考。 A

### 癌症關懷基金會董事長陳月卿——「最有效率的養生法」

# 排毒魔法飲 做好體內環保

文／震旦集團．圖片來源／天下生活出版《綠拿鐵．排毒魔法飲》

**3/14震旦集團陳永泰公益信託於台北震旦國際大樓舉辦——「最有效率的養生法」公益講座，邀請到癌症關懷基金會董事長陳月卿，分享她從陪伴夫婿對抗癌症這27年來，親身體驗最有效率的養生法；現場也展示最新健康「綠拿鐵」的做法，與大家分享。**

陳月卿董事長以自身故事說起，談到從陪伴夫婿成功對抗癌症，27年來的種種心路歷程，也從飲食不正常的媒體人一路到養生專家，不僅見證夫婿抗癌的奇蹟，自己也從「藥罐子」變成「長效電池」，分享一路走來的心得與經驗，因為她認為「健康是可以管理的，幸福就在一念間」。

她以上班族例子提到，一般人經常感到疲勞、脹氣、偏頭痛，甚至罹患肥胖、脂肪肝、濕疹嗎？原因可能是腸道壞菌太多了。腸道菌群失衡不只容易身體出問題，久而久之，更會引起自體免疫疾病。

「自體免疫疾病」已成現代社會流行病，如焦慮症、憂鬱症、過動症、自閉症、第一型糖尿病、帕金森氏症、阿茲海默症、紅斑性狼瘡、多發性硬化症、類風溼性關節炎等等，台灣至少超過100萬人受自體免疫慢性風暴所苦。

陳董事長表示，要化解自體免疫風暴，一定要了解「腹聯網」——腸道菌群會影響到大腦的神經傳遞訊號、壓力、焦慮、情緒等，進而影響腸道蠕動、消化分泌、營養物質吸收、菌群平衡等。

健康身體原本有制衡機制，可使抗體活動不致於過度，其中腸道維生物扮演重要角色，但一些菌種近代有滅絕的現象，研究人員相信許多消失無蹤的細菌是現代文明病的根源。

當腸道壞菌太多會趕走好菌，使腸道酸鹼值平衡改變，腸道最外層的上皮組織衰弱，包括毒素、微生物、未消化的食物粒子，直接滲入血流造成腸漏症，也是自體免疫疾病急速增加的原因之一。

陳董事長對此深入說明，人體腸道菌，大約可分成3種，包括好菌如益菌、共生菌占10至20%；中性菌如伺機菌、條件致病菌占60至70%；壞菌如害菌、致病菌占20%。腸道菌內好菌與中性菌必須超過85%，才不會發生「腸漏」。

因為急、慢性壓力都會引發腸漏，而腸道菌也會反過來影響情緒，不好的飲食習慣容易造成壓力與發炎的惡性循環。要打破惡性循環，需要從「心」開始、從「腸」計議，腸腦相連。最有效率的養生法，就是細嚼慢嚥加上改變飲食習慣，增加蔬果纖維攝取量，多吃蔬果、堅果等全食物健康飲食，補充益菌、養好菌。

最後附上上班族的最愛——健康綠拿鐵的做法，與大家分享。 A

About

**「癌症關懷基金會」**

董事長陳月卿，全力推動「全食物運動」，設立癌友飲食指導班，協助癌友進行飲食營養改善計劃，深入了解飲食對癌症病人的幫助，作為擴大推動「全食物運動」的基礎。震旦集團陳永泰公益信託與癌症關懷基金會合作，於國小推廣「小樂活健康講座」，並用漫畫模式讓小朋友容易理解並接受健康飲食。

## 上班族最愛
## 健康綠拿鐵

1人份

**材料**

1-2種綠色葉菜（燙熟）100g
香蕉 50g
蘋果 50g
鳳梨 50g
綜合堅果 1大匙
大豆胜肽 2-3大匙（10-15g）
好水 約150-200cc
其他（檸檬、薑黃、黑胡椒）適量

震旦人公益行動「溫暖隨行」

# 愛心總動員 幸福一點都不遠

圖．文／震旦集團

一起加入溫暖隨行

**互盛總部×安得烈慈善協會**

## 送出一份「愛」的禮物

互盛志工齊心合力，在90分鐘內完成400個物資箱的包裝！每份物資箱都是一份禮物，都有著互盛志工滿滿的祝福和愛心，期望收受者都能感受到有大家的陪伴，他們並不孤單！透過此次活動也讓孩子了解，對每分資源都要珍惜並心存感恩！

**震旦OA楊梅×桃園市私立聖愛教養院**

## 單純的美好　最剛好

我們來做個實驗：試著讓一個人笑開懷。你會用什麼方法？講笑話、扮鬼臉，還是直接呵癢？其實，有個萬無一失的方法→自己先展露笑容！是的，因為快樂會傳染，只要笑一個就能讓身旁的人也笑呵呵！震旦志工和院生們玩在一起、煮在一起，很簡單的日常，很幸福的下午。

▲互盛志工同心協力，400份物資箱90分鐘就完成囉！

▲當我們「包」在一起～自己包得餃子最好吃！

▲震旦志工陪伴孩子們發揮無限創意，彩繪出獨一無二的紙傘

▲「愛」讓一切困難迎刃而解

**震旦OA北台南×台南市教育及兒童青少年發展協會**

## 愛，讓世界轉動 讓你我感動

震旦志工這次來到高雄農場陪同青少年們戶外生態觀摩，並體驗彩繪紙傘、馬克杯等活動，同仁們與孩子們熱情得聊天話家常，平凡的日常、不凡的幸福，希望這些孩子能一直保持樂觀的心，面對每一天。

**震旦OA北高雄營業×台北市失親兒福利基金會高雄服務處**

## 傳遞善的理念 讓美好在各地發芽

相聚，是世界上最奇妙的事！可曾想過為什麼能和身邊的人聚在一起？這難能可貴的緣分，是生命中最該珍惜的部分。生活難免有困難、有挫折，每一次的考驗，都將化為成長的養分，祝福失親兒在未來的每一天，都能懷抱善念持續向目標前進。

**震旦OA屏東×台北市失親兒福利基金會屏東服務處**

## 大手牽小手 一起向愛走

人生會遇到無數個路口，當有所困惑的時候，莫忘初衷一向著「愛」走就對了！透過闖關遊戲可以看出親子間彼此扶持的默契，他們勇敢、堅毅、又樂觀，當你看到失親兒的笑容，不需要流下感動的淚水，只要給予熱烈的掌聲並回以燦爛的笑容，就足夠！

**金儀西區×天主教失智老人社會福利基金會**

## 相信我！讓我照顧您

失智症患者初期症狀並不明顯，更需要細心的觀察，才能及早發現，家人的陪伴與關心對他們而言是最重要的力量！失智症患者容易不安，而他們一旦相信你，便是全然的安心，這是一份交心的禮物，金儀同仁用滿滿的愛回饋長者們的信任！A

▲身教重於言教！和孩子們一起關懷行動不便的學員，教導孩子珍惜並感恩生命賦予的一切

▲看著長者們開心的笑容，今天金儀志工交到了一群可愛的忘年之交

# 震旦月刊 AURORA MONTHLY

## 歡迎訂閱

立即成為《震旦月刊》網路會員

### A. 加入會員 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

**SHARP 百年品牌，震旦獨家總代理**

除了各項辦公設備外，提供遠端監控、漫遊列印、文件管理、雲端等解決方案，幫您打造高效的智能辦公室！

**震旦辦公設備**
台北市信義路五段2號15樓
顧客專線 4128-695
www.aurora.com.tw/oa

震旦 AURORA

# 智慧好鄰居

解決家中大小事！ 電信｜家電｜3C配件｜保養保健

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