

提升職場競爭力的知識夥伴

# 震旦 AURORA

1971年7月創刊・發行47年8個月

名人講堂

Humility First LLC  
董事總經理——邱璨瓚  
從「楚漢相爭」看領導的藝術

藝文饗宴

館藏精粹賞析  
明宣德 青花雲龍紋天球瓶



MARCH 2019 三月號 No.572

# 晉級A+人才

你是團隊中的A+人才嗎？

從現在起，改變思維擺脫B咖晉升

A級人生！



電子版月刊

玩味設計

歲月淬鍊 煥發新生

家具的經典重生 創造歷久不衰傳奇

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱



# 讓製造越來越簡單

全新桌面金屬3D列印 感受製程變革的脈動



簡化工序跨越傳統金屬製造框架，適合消費電子、汽車和醫療設備產業。



## 你想當什麼咖？

**你是** 團隊中的A+人才嗎？不管對於個人或企業來說，皆需要這樣的人才資源，以因應現今多變的局勢；而如何才能維持並吸引A+人才為企業注入新血，以建立更優秀的A+團隊呢？從現在起，從觀念開始改變思維，擺脫B咖晉升A級人生！

本月主題「晉級A+人才」中，資深媒體人許慈倩以專訪案例做分享提到，很多人想擺脫B咖人生，請先想想你的出發點是什麼？在改變思維之後，贏在態度，因為想要做一個我說了算的人，絕非一朝一夕的功夫，A+人才來自一步一腳印的經營，從沒有捷徑。

不確定的年代，人才競爭成為企業成敗的關鍵，104人力銀行資深副總晉麗明表示，找對人、將人才放對位置，落實培育人才，讓好人才留下來；這是企業永續經營、成長卓壯的最有效保障，也是企業競爭力的來源，在人才的經營與發展上，考驗著企業經營者的胸襟與遠見。

新時代、新趨勢來臨，人才價值已被重新定位，A、B咖

也正被重新洗牌，2019

年，您想當什麼咖？由

你自己決定。 **A**



《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2019/3/1出版

創刊人 陳永泰

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 劉子靖、陳禹元、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

本刊物為公益發行，分享經營管理及藝文欣賞知識，其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。



四川峨嵋山有「震旦第一」石碑，古印度以「震旦」來稱呼中國

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。





### 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 你想當什麼咖？  
文／蘇美琪

### 大師輕鬆讀 Master 60'

04 擺脫職場困境拼A+  
編譯／大師輕鬆讀

### 封面故事 COVER STORY

## 06 從A到A+

企業培育人才，應建立學習型組織模式，持續吸引A+人才為企業注入新血！

文／蘇美琪

## 08 A級人才哪裡找？

### 人才決定企業有沒有明天

文／管麗明

## 12 擺脫B咖思維

### 當個「我說了算」的A+人才

文／許慈倩

### 名人講堂 Celebrity Talk

## 16 Humility First LLC 董事總經理——邱瓌瓊

### 從「楚漢相爭」看領導的藝術 談基業長青的秘方

文／北京大學出版社

### 經營廣場 Business

## 20 晉升A咖工作人

文／顏長川

## 24 如何做出有遠見的決策？

文／李紓



### 玩味設計 DESIGN

## 28 歲月淬鍊 煥發新生

### 家具的經典重生 創造歷久不衰傳奇

文／李俊明

### 樂活人生 LOHAS LIFE

## 34 足踝醫師教你遠離腳痛問題

### 自己的腳痛自己救

文／朱家宏



### 躍昇震旦 AURORA NEWS

## 40 康鈦科技 發表『智能印刷解決方案』

### 首度與日本紙材商攜手合作 搶佔數位印刷市場

圖·文／康鈦科技

## 42 互盛數位印刷解決方案

### 協助傳產轉型升級 為設計注入活力

圖·文／互盛公司



### 震旦博物館 AURORA MUSEUM

## 44 館藏特寫

### 震旦博物館藏南朝神獸（下）

圖·文／震旦博物館

### 藝文饗宴 ARTS PLAZA

## 46 古器物學講座

### ——明宣德青花瓷研究專題②

#### 鳳紋樣稿形紋設計

文／吳棠海

## 50 震旦博物館出版叢書介紹

### 藏品圖錄

文／吳棠海

## 51 館藏精粹賞析

### ——明宣德 青花雲龍紋天球瓶

文／吳棠海

### 愛心公益 LOVE ACTION

## 52 震旦人公益行動「溫暖隨行」

### 用愛守護 幸福永駐

圖·文／震旦集團





# 擺脫職場困境拼A<sup>+</sup>

編譯 / 大師輕鬆讀

在今日這個年代，沒有人會幫你規劃職涯。你得自行掌舵，主動管理自己的職業發展。如果你覺得工作沒有進展，你很沮喪，每次升官的人都不是你，不要只是坐在那抱怨，希望幸運會從天而降。相反的，你要趕緊做以下6件事：



看更多精彩内容



擺脫困境主動管理自己的職業發展，以下整理出6個成功的職涯規劃：

## 規劃 1 不要只做別人吩咐你做的事，而要想辦法超出期待

完全超乎老闆想像。如果你能讓老闆有面子，讓他的工作變輕鬆，老闆會對你另眼相看。下一次有升官機會時，他會第一個想到你。

## 規劃 2 自動請纓，接下難辦的事

每個人都避之唯恐不及的任務。任務的風險、能見度都是愈高愈好。如果你搞定了，眾人將以你馬首是瞻，你成為領導者。萬一失敗了，至少你找下一份工作時，履歷上又多了一項技能，多累積了一些經驗。

## 規劃 3 用紮實的方式得到支持者

首先要做功課，接著要站出來說話。如果你做好萬全準備，能用事實佐證自己的看法，同事和老闆會專心聽你說話。仔細研究資料，得出深刻見解，接著說出自己擲地有聲的意見，讓管理階層注意到你的看法。只要你是為了組織好，而不是為了賣弄，你會被人看到。

## 規劃 4 一定要跟上科技的腳步

徹底弄懂公司使用的每一個系統。唯有這樣，人們在討論重要的策略與營運事宜時，你才有發言的機會。不論你覺得公不公平，現代商場是由科技人士掌控，所以你要跟他們學習，學會使用他們的工具，百分之百熟練你的公司還有你的產業使用的科技。

## 規劃 5 找到好導師

找出公司裡的重要人士，和他們打好關係，請他們給你意見以及保護你。而你也要想辦法在職場上幫他們，做為回報。靠他們的協助，用更聰明的方式工作，每天改善自己做事的方式。

## 規劃 6 愛每一個人

這聽起來很溫情主義，但其實只是要你意識到每個人身上都有值得學習的東西。不要說別人的壞話，不要加入辦公室政治，努力從每個和你有互動的人身上學到東西。這樣的正向思考具有傳染力，人們會覺得你是能團隊合作的人。

擺脫困境其實是一種改造自己的過程，提醒自己為什麼當初要進這一行。你是為了成長，是為了讓事情不同，是為了創造更好的生活，是為了享受樂趣。世界上最糟的事，就是一邊工作，一邊想：「我到底在這裡幹什麼？」相反的，你得為自己的人生負起責任，讓自己能夠說：「我愛死我現在正在做的事。」**A**



# Good to Great

## 從A到A<sup>+</sup>

序言／蘇美琪；文／管麗明、許慈倩

企業培育人才，應建立學習型組織模式，  
持續吸引A<sup>+</sup>人才為企業注入新血！

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



### CHAPTER 1

A級人才哪裡找？  
人才決定企業有沒有明天



### CHAPTER 2

擺脫B咖思維  
當個「我說了算」的A<sup>+</sup>人才





Chapter 1  
A級人才哪裡找？  
人才決定企業有沒有明天

文／晉麗明·104資深副總經理

跨進嶄新的年度，翻轉時代的新科技、新商模正鋪天蓋地的襲捲而來，每位企業經營者共同的困擾是：「有滿腹的構思與想法；但是，缺乏擁有專業知識與技能的人才來落實」！



看更多精彩內容

**找不到人才**，成為企業主管與HR最大的挑戰，尤其是在這個「人才極度稀缺」的時代！為什麼人才會出現供需失衡的缺口？

### 企業面臨無才可用的窘境

世界各地高齡少子化的現象，讓人口紅利

盡失，2018年2月台灣地區社會正式進入高齡社會，65歲以上的老人占人口的14%；同時出生率屢創新低。

人才外流呈現的「高出低進」問題，同樣讓產官學界憂心；依調查資料顯示，有73.6萬人在海外工作；其中多數是白領菁英；而優秀的高中學子也在「18歲開始拼履歷」的危機意識下，前仆後繼在海外念大學！

此外，現今職場的高齡歧視現象，讓資深上班族平均57歲就退出工作舞台！這些持續惡化的人力資源現況，讓企業需才孔急的問題雪上加霜，人才議題將成為企業營運及經濟發展的關鍵危機！

### 新經濟時代，人才是走動的資產

除了人才不足的現象之外，企業還面臨嚴峻的留才挑戰；全球化時代，人才會帶著知識與Knowhow，去找尋最適合的工作舞台。

根據人力市調資料分析，在多元價值觀的社會中，人才對組織的忠誠度愈來愈低，隨

企業要留用人才，必須投注更多有形無形的資源與心力，才能讓穩定的人力資源成為企業運行的基礎！

著資訊的快速流通及職場工作者自我意識的覺醒，也將加速人才流動的趨勢！

企業要能留用人才，將必須投注更多有形無形的資源與心力，才能讓穩定的人力資源成為企業運行的基礎！

### 留才成功，首重經營理念

不容否認，多半的企業，仍然將人力視為成本；真正重視人力資源發展的公司是少數，這也是薪資負成長、上班族低薪的重要原因。

我們探討成功經營者對於人才的重視程度，就能夠檢視企業組織是否真正落實人才照護與經營。

甫於2018年退休的半導體教父台積電張忠謀董事長，對於人才的儲備與培養不遺餘力；2009年全世界都籠罩在金融海嘯的危機中，企業前景撲朔迷離，求才市場更是門可羅雀；但是台積電仍然維持既定的步調，持續招募300位工程師，絲毫未受景氣的影響！

張忠謀認為在「新經濟時代」，人才將隨科技發展，而增加流動性；要避免人才流失，必須做到兩件事：「第一、形塑鼓勵創新的組織氣氛，第二、讓同仁在工作中得到不錯的收益！」



未來可以運用AR、VR的技術及大數據與人臉辨識，來強化學習實境及偵測學習態度與成效，進入另一個新的領域與境界！

香港富豪李嘉誠先生，成功經營長江實業集團，他分享留才的秘訣：「給他好的待遇、給他好的前途」。

享譽各地的中式餐廳鼎泰豐，素以嚴謹精緻的美食與服務精神著稱，創辦人楊紀華透露，讓同仁有成就感，才是成功的關鍵，「公司能提供好的福利，才會激勵同仁提供優秀的服務」！

阿里巴巴的創辦人馬雲先生更直接點出，人才留不住的原因林林種種，但只有兩點最

真實：「錢，沒給到位；心，委曲了」，他提出留才必須給同仁四個機會，分別是：「做事、賺錢、成長與發展」。

留才不能淪為口號，因為同仁的眼睛是雪亮的，經營者是否真心照顧同仁，會具體展現在留才的績效上！

### 招募與培訓雙管齊下

環境變化太快，單靠對外招募人才，已不足以應付組織發展的需求，所以企業必須努力提升內部人才的能力與素質！

104人力銀行創辦人楊基寬先生2018年在企業內部成立了「104企業大學」，以落實人才素質提升的理念；首先將推出行銷企劃與工程專業人才的完整學習課程，以長期養成頂尖優秀的產品規劃及軟體設計人才，協助104新產品的布局與建置作業！

楊董事長認為：「我們有責任提供內部

同仁更專業的學習方案，讓同仁藉由進修成長，創造卓越的工作績效」。

### 企業培訓的方法與管道

未來的企業組織將由能整合資源的主管及關鍵人才組成，因此公司應將有限的訓練經費與資源投入在重要的人才身上，要能有效培育A+人才，有幾點訓練規劃的建議，提供讀者參考。

- 1 訓練資源有限，應設定培訓方向與重點人才。
- 2 努力尋找訓練的資源及助力；網路及相關機構開設的免費課程，都是可以妥善運用的素材。
- 3 顧客與合作廠商也是提供訓練課程及資源的好對象。
- 4 建立內部講師制度，除了知識傳承與分享外，也是建立學習型組織的重要措施。
- 5 規劃及建立量身訂做的訓練體系；專業分工的時代，必須摒棄大鍋飯的心態，有計劃、有目的、量身打造的培訓作業，才能事半功倍。
- 6 訓練的推動與執行，必須結合績效考核及同仁職涯發展，才能落實推展。
- 7 如果未來能夠完成數位化及大數據分析的人力資源管理系統，做到預測分析，將有效驗證訓練成效，也能讓組織更有意願投入訓練經費與資源。

8 經營者與高階主管的全力支持，才是訓練成功最重要的關鍵。

### 鼓勵自主學習，是成功契機

依據調查指出，上班族離開校園後，就欠缺系統性學習的意願與行動力，所以公司總要三催四請、好言相勸，才能讓同仁參與訓練活動，而且，投入的態度與行為並不積極，因此，如何建構一個自主學習的文化與環境，是讓學習生根的長期工作。

許多企業已建立線上學習的培訓系統，除了讓同仁善用零碎時間外，也能藉由測評工具檢驗成果，甚至未來可以運用AR、VR的技術及大數據與人臉辨識，來強化學習實境及偵測學習態度與成效。新科技在教育訓練及人才培育上，將會進入另一個新的領域與境界！

### 不確定的年代，人才競爭成為企業成敗的關鍵

找對人、將人才放對位置，落實培育人才，讓好人才留下來；這是企業永續經營、成長卓壯的最有效保障，也是企業競爭力的來源，在人才的經營與發展上，考驗著企業經營者的胸襟與遠見。

人才流動的成本十分驚人，同仁的無效工時與績效的落差，同樣虛耗組織的資源，在管理與競速的時代，誰能在「有限的時間，做更多的事」就會贏在起跑點。A

人才的延攬、訓練及留用是企業經營者最重要的任務，唯有投入人才經營的企業，才能在變動快速的商戰中取得致勝先機。







Chapter 2 擺脫B咖思維

## 當個「我說了算」的A+人才

文/許慈倩·資深媒體人

喜歡追劇的朋友不難發現，有些演員幾乎每部戲都出現，看著眼熟，但卻總叫不出名字。同樣的，職場中也有類似的人，總是被叫成「那個誰誰誰」或者「戴眼鏡坐靠窗位置那位」。這就是世人眼中的B咖，沒有辨識度、存在感極低、缺乏特殊表現，在團體中甚至是個可有可無的存在。

**可以** 高大上，誰願意當路人！在多數平凡人中，總有不凡者，他並非受到特別的眷顧，而是從起心動念、付出行動並且堅持，這是一條漫長的路，從B咖一路晉級，無他，JUST DO IT！

### 重點是努力 才能為選擇加分

世人喜歡看成功的故事，無非想從中找到可以借鏡依循的發達之路。這自是無可厚非，然而，當你在羨慕別人的成功時也必須

行動，並不是叫我們魯莽或盲目地衝撞，而是改變思維後，還必須「起而行」。

意識到，這是別人的故事，而你的故事必須由你自己來完成。

身處資通訊狂襲的世代，許多規則與方法已經被打破，不論是生產技術、工作方法、商業模式等都起了掀天揭地的變革，因此過去的或別人的成功之道對你不見得管用。來自日本的眼鏡品牌OWNDAYS社長田中修治就告訴筆者，他買下OWNDAYS時，對眼鏡這個行業並不了解，當年的他僅憑著年輕、無知就買下這家瀕臨破產的公司。他說：如果有經驗，可能就不會創新經營，或許做得跟之前的眼鏡公司大同小異。

不論是默默無聞的上班族或一家毫不起眼的公司，其實也是最沒有包袱，而同時也擁有最大的本錢，那就是「行動」。田中修治說成功的人要嘛是天才，要嘛是笨蛋，承認自己是笨蛋不會讓自己損失什麼，因為知道不足才會拼命努力，而行動便是在累積經驗。遺憾的是多數人都介於天才與笨蛋之間，聰明不足、努力更是不夠，所以社會上永遠不缺乏失敗的案例。他也提醒，不可能等到做足萬全準備才投入，邊做邊修正有時更能產生績效，畢竟現代人身邊都有一位無所不知的「谷歌大神」或「百度搜索」，找資料變得很容易，但擁有這些資訊不代表能夠成功，只有付出行動才會有所改變。

### 成功者想的就是：不能放棄

行動，並不是叫我們魯莽或盲目地衝撞，而是改變思維後，還必須「起而行」。所以重點是知道自己要做什麼。

任職於國際觀光飯店的TING大學考得並不理想，但她並沒有懷憂喪志，周遭同學自我放棄的氛圍更激起她的好勝心，她打定主意，四年後要從後段班的大學走到頂尖大學去唸研究所。這個想法敦促她大學四年內都保持在前三名，果不其然，她大學光榮畢業、順利考上一流的大學研究所。當同學抱持「我們就是比人差，努力又有甚麼用」的想法虛度光陰時，她不只努力學習、也熱衷課外活動和社團。她說：不想浪費時間在純粹吃喝玩樂上，希望透過助人的活動去印證所學。「我就是喜歡接觸人，志工型態的社團和課外活動對我來說既好玩、又有意





義。」TING分享時眼中閃著光芒。

她也透露，研究所口試時，發現24個考生中只有她非知名大學畢業，最後卻成為4個錄取生之一。一開始覺得自己程度最差，不敢問老師自己被錄取的原因，相處後才鼓起勇氣問，老師說她大學有很多當志工的經驗加了不少分數。她相信，人生不是只有學測，念後段班學校又如何，每天都努力自我充實、付出青春於助人上，點點滴滴累積成生命的厚度，竟也幫到她考取一流研究所。

而儘管自卑卻仍一秉初衷努力不懈，這又是另一個動人的故事。她發現其他同學可以很輕鬆地閱讀英文資料，但那些東西對她卻像天書一般。她於是告訴自己：沒關係，別人一小時看完，我就看六小時，別人讀一天的書、我就讀六天。就這樣，從一開始要費力查字典、先翻譯成中文、硬著頭皮請教老

師是否有誤譯或誤解，一步一步辛苦地走過來，她終能如期取得碩士學位並且無縫接軌地進入職場！

### 改變思維 贏在態度

擺脫B咖人生，先想想出發點是什麼？想要證明自己的價值、自己的能力；想要過富裕生活或擁有權力？找出力爭上游的動力，才有行動的方向。

小學四年級開始做公益的沈芯菱說，一開始她只是想解決切身的問題，自己的阿公、阿嬤、長輩們辛苦務農，農作卻賣不出去，她才會開始利用科技（網路）幫大家賣產品。接下來一路的公益事蹟，沒有接受過任何的贊助捐款！但是如同大家所熟知的她一出身台灣雲林貧窮人家，從小就跟著父母擺攤維生—她

擺脫B咖人生，先想想出發點是什麼？想要證明自己的價值、自己的能力；想要過富裕生活或擁有權力？才有行動的方向。

並不是個有錢人。顛覆了一般人認為助人必須先有錢的觀念。她在很多場合不斷地強調「不是因為有能力才去幫助別人，而是因為幫助了別人之後才獲得能力。」同樣地，行善不必等到有錢，任何時間、任何地點、任何處境下，只要有心都可以助人。

這種「先一步」的思維，正是所有想要擺脫B咖或渴求成功的人必須具備的。例如，你想成為企業中不可取代的人才、甚至是企業的接班人，你想的就要比同儕多。因為上班族所在意的是能否在職場中生存下來、或者工作會不會被取代等；但是老闆想的是公司的成長和永續。前者是一己競爭力、後者則聚焦於策略思考。或許你也曾不服氣，覺得老闆只不過就是幸運提早卡到好位置而已。但是，與其不服氣，何不檢視自己、反問自己：如果在那個位置真的會做得比較好嗎、我會怎麼做？

但坦白講，上班族也有很多必須頭痛的事，可能沒有情境去設想那些問題，而且主

管恐怕也不太願意教部屬如何高瞻遠矚。所以要為自己創造情境和機會。例如學習，不論是上網學語言或去烹飪教室學做菜，過程中除了達到你的核心目的外，不妨多設想些，包括如果你來營運網站或烹飪教室，會用何種方式優化學員的學習環境；如果你上的是免費課程，想想看如何維持營運等。

當然，參加社團或念EMBA也可以多認識一些亦師亦友的夥伴。又或者投身公益，去體會更多元的人生，透過付出得到滿足。當然也可以運用你的專業去思考如何讓公益目的極大化，或者協助募款、籌措物資或引進各種資源等。當局者迷。跳脫日常，往往更能清楚地思考，讓創意萌發，不斷地透過各種方式蓄積能量，總有一天在關鍵時刻可以有所發揮，從此你就不再只是面目模糊的張三或李四，而是一號「我說了算！」的人物。A



要擁有這樣的話語權，絕非一朝一夕的功夫，平日的學習與付出，待人與接物，一切一切都在型塑你的樣子，並且也看在別人眼裡。多數人都沒有機會贏在起跑點，但絕對有機會贏在轉捩點！A+人才來自一步一腳印的經營，從來沒有捷徑。







Humility First LLC 董事總經理——邱璨璜

## 從「楚漢相爭」看領導的藝術 談基業長青的秘方

圖·文 / 北京大學出版社

前旺旺集團副總裁邱璨璜先生，曾是旺旺進入大陸市場首次對外聘請的集團核心層高管，也曾就職於統一企業核心管理層，見證過多家企業的崛起和跌宕歷程。他將管理實務經驗與《從優秀到卓越》的理解融會貫通，援引中國歷史故事，深入淺出地總結管理哲學，幫助企業家在新經濟風暴中屹立不倒，以下是他針對人才與管理的獨特洞見。



看更多名人講堂

### 名人檔案

Humility First LLC 董事總經理 邱璨璜

政大企管研究所碩士，現任Humility First LLC董事總經理。曾任旺旺食品集團副總裁兼營運長，神腦國際股份有限公司總裁，摩托羅拉台灣分公司手機事業部總經理，美國通用食品有限公司台灣區總經理，統一企業國外部經理等職。

**未來** 成功的大企業必然來自今日的中小企業，而如何才能成為名單上的一員？最有資格回答這個問題的人是世界級管理學大師——詹姆斯·柯林斯（James Collins）。他認為：「帶領一家優秀公司轉變為偉大公司的領導者往往謙遜但有韌性、質樸但是無畏，謙虛+意志=領導力。」

### 項羽四級領導 vs. 劉邦五級領導

我們透過中國廣為流傳的歷史故事加深理解，例如楚漢相爭的核心四年是個絕佳的故事。項羽家世顯赫，是楚國將門世家，長於治兵佈陣，摧鋒挫敵，在古代實屬天才武將。反觀劉邦，出身市井的貧民，但他知人善任，注意納諫，能充分發揮部下的才能，又注意聯合各地反對項羽的力量，終於反敗為勝，成為第一個平民出身的皇帝。

劉邦勝在何處？我嘗試以柯林斯研究成功管理的角度來分析，從而體會中國歷史文化的超時空魅力，以及給與我們的啟發。

柯林斯團隊所作的調研主題之一：「成功管理的黑箱——企業的卓越領導者們都做了些什麼？」

柯林斯首先找到卓越領導者的個人特質：

卓越領導者的個人特質，是謙虛+意志=領導力。並能做出企業轉型成功的決策，不管遇到何種困難，他們都會堅持到底。

謙遜與專業堅持的意志力，卓越領導者並非必然能言善道，他們並不喜歡在媒體前曝光以增加個人知名度與魅力，但是，他們卻全都願意為團體公利而放棄私利。他們擅長作出使企業轉型成功的決策，不管遇到何種困難，他們都會堅持到底。

楚漢相爭是零合遊戲，劉邦的贏即是項羽的敗。因為劉邦能各盡其才善加籌謀，不斷厚植實力，進而突飛猛進。此時，項羽則面臨逆向的厄運回路而束手無策。我們套用柯林斯的研究結論加以演繹時，產生了新的觀點——項羽是一名優秀的四級領導，而劉邦是一位卓越的五級領導。

### 五級領導 vs. 四級領導比較表

類別	五級領導者	四級領導者
特色	五級領導+管理團隊是優秀轉卓越的成功者	一個天才帶領千名助手優秀轉卓越的不成功者
風格	先人：尋找對的人，建立一個優秀的執行團隊	先事：先提出一個目標，再決定方式
	後事：團隊建立完成，決定實現目標的最佳路徑	後人：羅列實現目標的助手，以促使遠景達成



我們說劉邦的領導偏向五級領導。但由於他平民出身，文化水準不高，沒有達到《從優秀到卓越》中一般公司董事長、執行長CEO的文化水準。但在作為決策者的決策性格上，先人後事方面做得非常到位，所以最後他成功了。

如美國沃爾格林藥房的沃科（Cork）、美國紐柯鋼鐵的肯·莫森（Ken Iverson）、美國富國銀行的迪克·科利（Dick Cooley），他們答覆柯林斯的成功因素之問時，一致認為：一切都順其自然地發生了，我們就是這樣做的，有好的且對的人才，所以辦到了。

### 快速看懂美國管理大師詹姆斯·柯林斯《從優秀到卓越》

從管理大師柯林斯的書中，可以抓住八個變革步驟的精要，達到最佳學習效果：



#### 1) 成為五級領導者

柯林斯把五級領導的工作黑箱掀開，首先找到五級領導者的個人特質：「謙遜與專業堅持的意志力」。五級領導並非能言善道，但他們都全心全意為團體利益而奮鬥。

#### 2) 先人後事

其次，發現五級領導者近半的時間都用來找對的人來做事。楚漢相爭中，正因為先人後事的方針，為贏得垓下決戰奠定了穩固的基礎，劉邦擊敗項羽的勝果已如在囊中。

#### 3) 面對殘酷事實，永懷成功的初心

五級領導者意志堅定，在面對殘酷事實時表現更為突出。他重視現實和基層意見，無論碰到何種困難都能沉著應戰，永遠充滿信心，務必完成任務和目標。

#### 4) 刺蝟原則（即宏偉、艱難和大膽的目標）

刺蝟法則的三環理念包括：①你對什麼充滿熱情？②你能在什麼方面成為世界最優秀？③是什麼驅動你的經濟引擎？

#### 5) 強調紀律的文化

有五級領導風格基因的人，自己就是紀律人，紀律人大都知道不可為的責任框架，並且會在框架內盡情發揮所長，由此展現自主性責任與自由，是紀律文化的極致。

#### 6) 以管理科技為加速器

未來新科技如物聯網（IOT）、線上線下整合O2O、移動定位及大資料的管理運用、機器人、高附加層次的人工智慧（AI）等，擁有它們對於卓越公司來說，是如虎添翼，戰力將大幅躍增。

#### 7) 飛輪作用

優秀公司向卓越公司轉變，不是突然降臨的，而是時間持續作用，滾輪不斷轉動的。

#### 8) 由優秀到卓越，再到長青

公司管理在於在動員每個人。華為從領導人到同仁，都能深度認識自己，也認識到他們需要建立嚴格的「有為」制度，然後安心地「無為」，實現長遠的組織意義與價值；尤其最了不起的地方是，領導人在華為的冬天，仍堅持不懈要完成它。

我活用柯林斯這八步，稱它為「轉型成功的物理學」。老子說：「萬變不離其宗。」萬相有萬變，但都離不開某個「宗」。我相信，企業由優秀到卓越的萬相（不同的幾萬種公司）中，離不開所歸納的「宗」，即「詹姆斯八步」。

### 新經濟來臨，如何有效轉型？

製造業4.0與服務產業4.0已來臨，由美國亞馬遜、臉書、谷歌與阿里巴巴、騰訊等大平台公司所帶來的跨傳統產業領域的影響越來越大。

伴隨資訊科技（CT），特別是移動科技（mobile technology 4G-5G/MT）與大資料科技（data technology）帶來的革命，最終會建立互聯網經濟時代新的商業模式，即消費者到企業模式（C2B）。當平台公司可以無所不經營時，新攻入的產業，有如颶風帶豪雨過境。

科技是轉型變革的「加速器」，若當下新科技運用成功，同時做到訓練有素的創新思想與行動，建立標準作業程式（SOP）將會大發光彩。移動化的目的是隨時隨地製作資料，即資訊之存取，這樣，資訊移動化後能增加公司資產負債表上的無形智慧資產價值，從而在新經濟時代下的新零售風暴中保持屹立不倒，從而經營更大的事業，吸引更多優秀的人才，建立長青企業。A

#### 好書推薦

### 《變革管理的大橋：從優越到卓越的管理奧義》

作者：邱瓊瑋  
出版社：北京大學出版社

本書用中國歷史故事闡釋企業從優秀到卓越，應當如何實踐的過程，如何調整思想，轉型求生，向企業管理者傳授基業長青的秘方。







## 翻轉人生的五字訣

# 晉升A咖工作人

文／顏長川·台灣地區中華電信資深顧問



看更多精彩內容

企業的「企」字很有意思，可把它拆成「人」、「止」兩個字，用六書去「會意」的話，就是「企業若沒有人，就停止運作了」，因此可以得出這樣的結論：「企業最寶貴的資產是人」。

一樣 米養百樣人，什麼樣的人才是企業最寶貴的資產？值得仔細推敲；答案從「人」→「人才」→「關鍵人才」→「有效的關鍵人才」……；最後總算逼出雖不滿意但還能接受的答案：「既成功

又有效的關鍵人才」，也就是「既有績效又有滿意度的關鍵人才」。奧美廣告公司創辦人 大衛·奧格威曾這樣告誡主管：「雇用比你更優秀的人，會成為一家偉大公司；雇用比你更弱小的人，會成為一家侏儒公司」。

## 哪根蔥？什麼咖？

人才可依品德優劣和才能高低去做二維分析（如附圖），可得人財、人材、人才、人裁等四類：①人財——才德兼備，生財有道，是大家心目中的金童玉女；②人材——德高於才，可造之材，是企業願意花時間和資源去栽培的對象；③人才——才高於德，恃才傲物，需主管在品德方面嚴加督導，仍是可用之才；④人裁——無才缺德，敗事有餘，勸退首選，裁之而後快。人財或人裁？宜請三思！

附圖：人才之二維分析



人才還可依態度（Attitude）、行為（Behavior）和能力（Competence）等三方面分為A、B、C三咖：①A咖——公而忘私、正向當責、跨業多工；②B咖——公私兩便、主動積極、堅守本位；③C咖——因私害公、被動敷衍、專業不足。A咖的同仁可以為企業的目前和未來做出重大貢獻，潛力高於平均水平；敢承諾挑戰性目標，會交出極大化績效，表現經常超越大家的期望；A咖的同仁會自我要求，能發現問題並解決問

雇用比你更優秀的人，會成為一家偉大公司；雇用比你更弱小的人，會成為一家侏儒公司

題，比負責還負責；還願意多做額外工作、站在主管甚至是老闆的高度看事情，展現出顧全大局的胸襟！

人才庫（Talent Pool）是稍具規模的企業用來儲存老闆的接班人或各級主管的接棒人的工具，以前叫做「老闆口袋裡的名單」；配合個人發展計畫（Individual Development Program，簡稱 IDP）和繼承計劃（Successor Plan），期能無縫交接。被置入人才庫的人需具備兩個HP，即高績效（High Performance）和高潛能（High Potential）；高績效是歷年來的努力所累積的成果，而高潛能必須展現出未來無窮的爆發力，除了已有最起碼的多益850分和PMP專業證照外，還要在面臨千變萬化的5G時代，會把變化帶來的挑戰視同機會，能敢變夠快，會分析大數據去做精準行銷並活用物聯網，甚至會和機器人協作，對企業作出最大的貢獻。

## 人往高處爬

俗話說：「女怕嫁錯郎，男怕入錯行」；就企業而言，更怕選錯人付出慘痛代價！所以每家企業都在想盡各種辦法去尋找人才。企業平均獵一個人頭的成本是30萬元，而科



技業是服務業的1.5倍；替補一個既有同仁的聘僱成本約佔年薪的30%~50%，而替補一個既有主管的代價更高達同仁的2~3倍的成本；有些企業老闆還有自己識人的偏方如：合八字、看星座、觀面相、打GOLF、摸八圈、吃頓飯……等；聽說潤泰集團尹衍樑絕不用帥哥美女（不需要很努力就會受到注意）？賣鞋公司Zappos在新進同仁第一階段培訓完畢時，會給自覺不適合公司文化的同仁4,000美元請他們離開或試用期間發現工作不速配，也可以領取2,000美元的離職費；確保留下的都是投入度極高的「Mr. Right」。

資深的HR人員知道，一個重要的位置，至少要輪過五次或五個人，才能找到它的「Mr. Right」；因此，必須設計一套公平合理、公開透明的「輪調機制」（Rotation），讓組織內的每個人都能照自己的職涯途徑（Career

Path）按部就班，在最短時間學會最多的本領，成為可以隨機應變的多能工，整個組織的人力就像滾滾長江東逝水，充滿動態的浪濤；否則偷懶的同仁，只願躲在家鄉的舒適圈做同一件事，數十年如一日，不動如山；或有私心的主管，硬是把人才據為己用，不給學習新知識及新技巧的機會，留來留去留成仇，整個組織就變成一灘死水，成為不會跳舞的大象。有一家企業將交通號誌紅綠燈的觀念引進輪調中，綠燈一亮就瀟灑走人！

職場新進人員（C咖）都必須儘快學會做事和做人的道理，進行12項自我修練；成為基層主管（B咖）後更要在第一時間練就管理技巧和領導魅力，做對6件事，然後才能打造出一隻既成功又有效的團隊；從此開始活用2把刷子去攀爬職涯天梯，要會溝通也會激勵、要敢授權也肯當責，在同事和部門

一個重要的位置，至少要輪過五次或五個人，才能找到它的「Mr. Right」；因此，必須設計一套公平合理、公開透明的「輪調機制」（Rotation）。

間以彼此信任去建立夥伴關係；循著「職場的融合論、工作的三步驟、經營的五字訣」等三個層次去攀爬「管理自己、管理他人、管理經理人、管理功能部門、管理事業部、管理事業群、管理集團企業」等七個階梯，並在「工作技能、時間管理、工作價值」上作六個轉折；一步一腳印，努力往上爬，總有一天會坐上心目中的理想寶座（A咖）！

碰》的青春喜劇，推介「溫拿五虎」追得瘋狂、趕得緊湊、跑得飛快、跳得山高、碰得最響，全片充滿熱情和活力；當初不了解「溫拿」的意思，以為是廣東話；現在知道Loser叫「魯蛇」，那麼溫拿不就是Winner！職場新鮮人做事要掌握「追趕跑跳碰」的節奏，修練「生熟巧通達」的技巧，抱著「完好快樂活」的態度；誠如歌德所說：「工作是樂趣，人生就是天堂；工作是義務，人生就是地獄」。

《大學》說：「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善……」，接著又說：「知止而后有定，定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得」；職場中做人要有「定靜安慮得」的哲學，謹守「貪嗔癡慢疑」的戒語，練就「道天地將法」的心法；就能像孫子一樣會「帶人帶心」了。

附表：做事與做人的五字訣

做事五字訣	說明	做人五字訣	說明		
節奏	追	追理想、追智慧，就是不追星	哲學	定	達摩一錘定江山
	趕	趕進度、趕排名，就是不趕三點半		靜	靜如處子，動若脫兔；動見觀瞻
	跑	跑業務、跑流程，就是不跑路		安	文王一怒安天下
	跳	跳入藍海、跳出舒適圈，就是不跳河		慮	人無遠慮，必有近憂
	碰	碰創意、碰機會，就是不碰毒與賭		得	有捨才有得，退步原來是向前
技巧	生	一回生	戒語	貪	貪慾；財、色、名、食、睡五欲
	熟	二回熟		嗔	生氣；遇到不快樂的事又丟不了所以嗔！
	巧	熟能生巧		癡	愚癡；自以為是，過於執迷於自我都為癡
	通	打通任督二脈		慢	傲慢；自以為神通，瞧不起別人就是慢
	達	一萬小時後的達人		疑	懷疑；毫無道理和根據就否定一切
態度	完	把事情做完，是基本責任	心法	道	願景，價值觀，生死與共的使命感
	好	把事情做好，須講究品質		天	天道酬勤，順勢而為，隨機應變
	快	把事情做快，追求速度重於完美		地	接地氣，民之所欲，常在我心
	樂	把事情做樂，工作當樂趣，樂在工作		將	養兵千日；將將；調兵遣將
	活	把事情做活，釐清工作意義，活在當下		法	組織（與願景、價值觀、使命感配合）

### 翻轉人生的五字訣

在職場打滾過四十年的智慧老人從做事的「節奏、技巧和態度」和做人的「哲學、戒語和心法」，給初出茅廬的年輕人各三套五字訣的良心建議，絕不倚老賣老，句句都是肺腑之言（如附表），請謹記：「不聽老人言，吃虧在眼前」。

1978年，港台地區上演一部《追趕跑跳

### A咖人才是搶來的！

老闆想要的人才是能「解決問題、創造效益」的A咖，甚至還能把公司的QR Code刺青在身上，以表示對公司的忠誠；某獵人頭公司說：「能出海當大魚的A咖，都被高薪挖角到外商、陸資、港商、新加坡、馬來西亞等地，未來只剩下B咖，C咖了；所以要A咖就必須用「搶」的。 **A**

對人才最挑剔的非Apple的前CEO賈伯斯莫屬，他只要A咖人才，他的慘痛經驗：「一旦雇用了一個B咖，他就會開始把其他B咖和C咖的人給帶進來。」賈伯斯甚至要求各級主管，只能用比自己好的人；他一直深信至死無悔：「新創企業的前10名同仁決定公司的成敗，所以為何不盡全力去找所有的A咖？」希望每個人都能成為賈伯斯心目中的A咖人才去翻轉人生。





## 活在當下的我們

# 如何做出有遠見的決策？

文／李紓·《心理學報》主編、大陸心理學會決策心理學專業委員會創會主任（摘自公眾號／復旦商業知識）

20世紀，大陸最牛的學校是「西南聯大」。19世紀，大陸最牛的學校則是「福州馬尾船政學堂」。「使積貧積弱的大陸變得國富民強」——這是聚集在福州馬尾船政學堂一批有遠見的有識之士的初心。

**福州** 馬尾船政學堂的創辦人是左宗棠，首任校長是沈葆楨，財務總監是胡雪巖。學員代表有嚴復、林振峰、高魯、詹天佑等人，可見其人才陣容。福州馬尾船政學堂不僅培養和造就了一批優秀的工程技術人才和傑出的海軍將士，而且培養了

其他各類社會棟樑之材，翻譯傳播了西方經典文化，推動了以洋務運動為代表的社會深刻變革，深刻影響了大陸近代化進程。

一座學堂，引領一個時代，放眼九州，唯福州馬尾船政學堂擔當得起啟蒙之源，轉型之肇之稱。福州馬尾船政學堂和西南聯大這兩所

學校交替進入與淡出國人的視線均與日本人的侵略、中華民族的生死存亡關聯著。在中日甲午戰爭中，福州馬尾船政學堂肩負一校一屆敵一國的重任，儘管最終壯志未酬。

## 遠見改變人類演化的方向？

自嚴復為世人翻譯介紹「物競天擇，適者生存」的進化法則以來，進化論研究一直沒有停下腳步，先有新達爾文進化論和現代綜合進化論，後又有分子進化的中性學說。那麼，物種在進化過程中能不能主動把握自己的演化方向呢？

遠見是指具備預測未來可能發生事件的能力，並能預先做好準備。有研究表明，遠見為人類種族帶來演化進程的競爭優勢；國民越著眼未來，國家的人均GDP值越高；越持有長期取向的國家，創新經費投入越多，環境保護程度越高，信用評級越高，國民越健康。尤瓦爾·赫拉利（Yuval Noah Harari）在《人類簡史》一書中更是史無前例地提出，虛構故事的能力是讓智人在短時間內躍升到食物鏈頂端，成為萬物之靈的原因。諸如部落的守護神、貨幣、貿易等都屬於人類



「跨期決策」是人類社會從狩獵文明進入農耕文明的過程中，所發展出的一種重要的決策能力。

所虛構出的故事。虛構的故事可以讓成百上千的陌生人共同相信並且合作，從而使想像的秩序成為現實。

人們對想像的、未發生事件的結果進行構想和選擇，可表現在其對「跨期決策」的偏好上。「跨期決策」是讓人們在「小而近」的選項和「大而遠」的選項之間作出選擇。

「跨期決策」是人類社會從狩獵文明進入農耕文明的過程中，所發展出的一種重要的決策能力。只有人類足夠勇敢地作出播種當下即可食用的少量種子，換取季後或許更多的收成，這樣一個「跨期決策」時，才得以告別狩獵文明轉向農耕文明。

歷史上，突厥人曾擁有遼闊的疆域，一度從東方的大陸，延伸到地中海西部的阿爾及利亞。可惜，突厥人迅速丟掉了霸主地位，不但喪失了蒙古草原，甚至被趕出了民族的發源地。究其原因，即是遊牧的突厥人遠見不足，缺少應付季節性饑荒的儲備；而農耕的大唐帝國發展出一套「均田制」的土地管理辦法，建造了大量的官倉、義倉，用以防範災害時期糧食之不足。於是，西元628年，那場摧毀突厥草原的巨大寒流，擊倒了突厥汗國卻撼不動大唐帝國。這便是大唐帝國僅用了三個月時間，就將貌似強大的亞洲霸主徹底擊潰的原因。



在商業王國爭霸戰中，企業領袖越具有預測未來的遠見，企業發展越成功的例子比比皆是。例如，在20世紀初，幾乎所有人都認為汽車只是富人們一時的流行品，福特汽車公司的創始人亨利·福特（Henry Ford）卻認為將來美國每個家庭都會擁有一輛轎車，因而制定了公司發展的戰略，使汽車成為一種大眾產品；蘋果聯合創始人史蒂夫·約伯斯（Steve Jobs）在大眾均認為個人電腦仍是一項新鮮事物時，就篤定認為電腦將走進千家萬戶，從而制定行銷計畫，最終造就了蘋果公司的成功；大疆創始人汪滔在無人機仍被認為是極小眾的愛好時，就預見了未來的產品形態，走向海外市場，並不斷提升產品技術水準，使得大疆成為行業巨頭。

進入互聯網時代，尋找和培養有遠見的領導力亦左右著現代企業發展的方向。馬雲在世界互聯網大會上即提出，眼光的長遠是決

定未來的關鍵。互聯網巨人亞馬遜同時具備了資料、資料獲取與分析的技能和大資料使用的思維，因而能在行業保持領先地位。以其推薦系統為例，亞馬遜早在1997年就富有遠見地描述了「協同過濾」這一想法，早於它具備實施這個想法所需的資料和技能之時。正因為亞馬遜能夠預見大資料的價值，所以能在大資料時代保持企業的綜合競爭力。在國際產業變革的形勢下，《大陸製造2025》力圖將大陸建設為製造強國，這亦是立足當前、著眼長遠的產物。

所以，這種跨時間的決策既涉及人類生存能力的重要特徵，又是關係到國計民生的重大決策。鑒於此，福州馬尾船政學堂的貢獻與意義不限於造船造飛機、建設海軍、創造大陸近代史上的「五十三個第一」，而是對整個國家的政治、經濟、外交、教育、文化等各個方面，甚至對大陸近代化進程產生了

### 進入互聯網時代，尋找和培養有遠見的領導力亦左右著現代企業發展的方向。

決定性的影響。這所有的一切都要歸功於船政學堂敢為人先的遠見與決策。

### 如何作出有遠見的決策？

其實，我們現在所面臨的問題仍是福州馬尾船政學堂先賢們所探索過的問題：走什麼道路、作什麼選擇、樹立什麼遠見、啟蒙什麼思想，方能使我們的人民、我們的國家屹立於世界之林？我們不僅要活在當下，對當下的事件作決策與判斷，而且要有遠見，對未來時間點的結果作決策與判斷。不然，就打不贏個體、企業、民族乃至國家的攻堅戰。

例如，SpaceX、特斯拉汽車及PayPal三家公司的創始人埃隆·馬斯克早在上大學的時候就常常思考最有可能影響人類未來的問題是什麼。互聯網、可持續能源和空間探索最終成了他關注未來的三個著落點。馬斯克認為，地球面臨的最大問題是可持續能源的生產和消費問題，因而他成立了特斯拉（電動汽車）和Solar City（美國最大的屋頂太陽能系統供應商）。在他眼中，另一個可能影響

人類生存的重大問題是人類如何移居到其他星球。為了回應這個問題，他創立了太空科技公司SpaceX，研究如何降低火箭發射成本，且於2018年2月在美國甘迺迪航太中心成功地將SpaceX公司的重型獵鷹運載火箭送入太空。馬斯克卓有遠見的思考 and 行動使得他成為企業家中的傳奇。

再如，我們或將面臨一個嚴峻的生存問題：人工智慧高度發展，演算法開始替人類作出選擇，部分人力的職業崗位已經開始被機器人所取代。為應對這一挑戰，人們需要確認人類成為萬物之靈的獨特能力，並將其發揚光大，毋使人類退化為非人。 **A**



在技能不斷更新換代的科技時代，我們更應教會後代什麼能力和培養什麼技能（科舉正途、西學技藝、托福GRE），方可讓我們的孩子在20年後仍有競爭力，讓下一代能安身立命。



歲月淬鍊 煥發新生

# 家具的經典重生 創造歷久不衰傳奇

文／李俊明·資深媒體人；圖／震旦家具創新中心

放眼全球，許多知名家具品牌都有自己的經典商品，可歷時數十年、甚至半世紀的考驗，仍在市場上屹立不搖，證明超越時間限制的「經典」，可以耐得住歲月的淬鍊，還能隨著時代不斷重生，煥發新生風采。



看更多經典設計



丹麥Arne Jacobsen蛋形椅（Egg Chair，1958年）

**舉個** 例子來說，美國品牌Emeco在1944年推出的「海軍椅」（Navy Chair），算一算竟然已經有74年歷史，卻至今依然生產不輟，而且還衍生不同版本，市場熱度一點不減。

丹麥百年品牌Fritz Hansen分別與設計師Hans J. Wegner及Arne Jacobsen合作推出的明式圈椅China chair（1944年）以及螞蟻椅（Ant Chair，1951年）、蛋形椅（Egg Chair，1958年）、天鵝椅（Swan Chair，1958年），也都有半世紀以上歷史，受到尊重與喜愛的程度卻依然有增無減，除了持續不斷被採用，而且潮味絲毫未減。

當然，美國伊姆斯夫婦（Charles & Ray Eames）的經典躺椅Eames Lounge（1956年）、塑料椅（Eames Plastic Chair，1950）；芬蘭建築師阿爾瓦爾·阿爾托（Alvar Aalto）創立Artek品牌推出的曲木矮



美國111 Navy Chair

凳、單椅、躺椅、燈具，動輒都有七十、八十，甚至九十年的歷史，證明了設計只要完美，時間再久，還是不會被世人冷落遺忘。

不過耐人尋味的是，很多經典重生，或多或少經歷了材質、生產方式、甚至造型、尺寸上的微調，像是前述的「海軍椅」，在原本的鋁材經典款之外，也曾在2010年推出號稱由111個可口可樂寶特瓶回收製作的特殊版本111 Navy Chair；伊姆斯的塑料椅（Eames Plastic Chair）也經歷了由強化聚酯樹脂、玻璃纖維，轉而改採更耐用的聚丙烯之更迭，尺寸上也將高度稍微墊高，以符合現代居家生活需求。

## 經典重生 iStore挑戰時代再出擊

但同樣是「經典重生」，由震旦第一代鋼櫃改款而來的iStore系列，更動幅度卻極小，除了命名加上呼應智能時代的i字，色彩統一換上更為清爽的純白色，猶如「蘋果」（Apple Inc）掀起的洗鍊科技感；鋼材則改採符合友善環保原則的原料，製程



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



同樣隨著時代進步，使用更少的耗能；其他面向則保留幾乎已臻完美的原味，維持經典設計原貌。

「其實，我們從合作的日本大廠身上看到，鋼櫃收納無論在機能或形式上，早在三十年前就已經被發展到極致，」震旦家具創新中心分析，震旦第一代鋼櫃很早就延伸出33種不同品項與機能，除了在製造上講究細膩用心，耐用程度有目共睹，高效率的收納與抗震設計，亦是它多年來屹立不搖的主要原因。

隨著時代的更迭，現代辦公空間的家具配置觀念，隨著工作型態的變化也悄然受到了改變，儘管鋼櫃形式早被發展得十分齊備，進行大幅扭轉改變的空間不多，不過隨著辦公室需求的改變，卻產生「使用方式」的巨大差別，因此震旦透過洞察現代用戶的使用

情境，發覺用戶痛點，重新梳理辦公室用戶對鋼櫃的真正使用需求，讓iStore系列以全新姿態再次讓人驚艷。

從經典到經典重生，震旦鋼櫃在眾多品項的基礎上進行精簡，從最受市場青睞的款式，再細分發展出符合當今各類用戶工作型態的收納家具。除了材質、尺寸大多維持原樣，顏色則從之前的銀灰色，變身為充滿時尚俐落感的純白色。此外，外觀設計上加大了鋼櫃的把手，使用時更為輕鬆順手。

### 觀念逆轉 促成多元空間使用

改變的關鍵，源自辦公室收納的使用觀念大逆轉。

在廣泛深入研究各知名競爭對手，並比較歐洲、美洲、亞洲等各個指標品牌發展後，



iStore系列



iStore時尚俐落純白設計，保留了經典櫃型的功能特色



個人置物櫃滿足移動辦公收納需求

震旦家具創新中心發現，全世界各地的辦公室配置方式，均不約而同朝向愈來愈個性化、多元化發展，並從原來的傳統與制式中解放出來。

舉例來說，過往美國的品牌傾向以隔間或隔板將辦公室的每個位置獨立出來，產生「屏風工作站」概念，因此櫃組很有可能就成為隔間元素，每個上班族的座位週邊，就可以找到相對應的鋼櫃以滿足各種收納需求。

相較之下，地狹人稠的日本都會則完全走出不同流派，由於城區空間比較侷促，因此日本商社辦公室習慣採用共享收納櫃，鋼櫃很少散落在座位區中間，多半習慣將櫃組疊

高為至少兩層，並集中區域讓櫃組靠牆置放。這樣的配置手法，至今仍然可在很多日劇的大商社辦公室場景屢見不鮮，顯示已成根深蒂固職場文化。

不論是美國、歐洲，或是日本，都可以找出不同的辦公室配置偏好，也都代表著不同的文化認同與工作型態。

但新時代的辦公室，早已逐漸打破地緣與文化的界線，而朝向將「為同仁創造幸福感」鎖定為室內配置關鍵準則，也因此iStore在重新定位的過程中，大膽將原本笨重的鋼櫃變得輕巧，並一躍而為辦公室創造休閒感、幸福感的搶眼要角。



兼具收納、滿足移動辦公工作型態的iStore系列櫃型



## 讓高牆落下 創造更多交流

如何讓佔據空間的鋼櫃擔起這個重任，從笨重變得輕盈呢？

答案就是不再讓它「隱形」，打破過往單純將之視為隔間，或讓其「面壁思過」的呆板角色，讓它正大光明進駐工作座位區之間，化身為引人入勝的風景。

儘管電腦、網路興起後，紙本文件愈來愈少，一時之間電子化依然無法完全取代紙張在人們生活習慣上的角色，紙本具有一定的便利性，針對各種文件的收納需求仍然存在。因此在IT設備與網路工具盛行的今天，鋼櫃在辦公空間的配置方式，如今不一樣的「角色」轉換，從以往的「隔間」或是「純粹收納」取向，轉變為「辦公室交流催化劑」。

仔細探討鋼櫃的形式，其實再單純不過，

鋼櫃的使用機能與存在的必要性，在現今這個快速變化的時代，必須以用戶需求為核心才能掌握設計關鍵。

無非隔板的組合搭配應用而已，但是根據不同使用方式，卻能巧妙各有不同。

「辦公空間真的需要那麼多儲物櫃嗎？櫃組的形式跟用途又是什麼？」鋼櫃的外觀與機能，在重新設計的過程中不斷的被思索和定義著。鋼櫃的使用機能與存在的必要性，在現今這個快速變化的時代，必須以用戶需求為核心才能掌握設計關鍵。以暢銷數十年的震旦第一代鋼櫃系列為例，多是因應櫃組靠牆而立的思維而設計，但在辦公型態與使



工作檯設計成為工作交流站

用方式改變下，必須重新檢視產品機能存在的必要性。

要解決辦公室文件物品的收納問題，經久耐用、容易移動組合的特性是鋼櫃產品在市場上廣受歡迎、歷久不衰的主要原因。當企業組織不斷的成長或轉型，鋼櫃能靈活的支持人們工作的需要，巧妙的應用在各類型的辦公環境，不僅為企業節約了再購置收納家具的成本，相較於木製收納家具或室內裝修，鋼櫃的經久耐用更為環保作出了貢獻。

全球逐漸興起的新思維，是將鋼櫃組合佈置於工作區，不再一味認為將儲物櫃疊高就

可以增加收納空間或區隔室內空間，反之，愈來愈多辦公室選擇高度較低的儲物櫃，就近配置在辦公位的周遭，將單層鋼櫃當作「輕隔間」之用，甚至形成類似「工作檯」的共享協作空間。

## 櫃組化身工作檯 集思廣益更有效率

讓方方正正的鋼櫃變身為另一種共享「桌面」，這思維需要一點想像力，但亦絕非天方夜譚，其實早已成為真實發生的趨勢。

我們發現，對於80、90後的新生代工作者來說，交流共享空間特別重要，辦公環境中設置可以讓人輕鬆倚靠的工作檯面，其實手肘撐著，就很容易變成交流談天、討論學習的小空間，就像讓人放鬆的吧檯一樣。

一群人暫離自己的辦公桌，共享一張寬敞的檯面，擺好手機、筆電、平板，就可以很輕鬆地分享信息，甚至進行集思廣益的腦力激盪。而這個「工作檯」無須另外特意購置，由設計完善的鋼櫃組合起來，就可以立即擔當這個重任，也是另類的「一物多用」。

關鍵在於，辦公室不再需要那麼多的儲物空間，改變過往鋼櫃在辦公室的配置習慣，除了讓辦公室整體視覺可以貫穿，創造空間的通透感，減少壓迫；延伸並排的鋼櫃也可創造出長條形檯面，除了可擺置物品，更可「淨空」當作工作或交流的平台。A



文件收納與電源供應貼心設計

今後的辦公空間收納設計，在滿足用戶需求的同時，適度的提升了辦公環境的幸福感。鋼櫃在配置使用形態上的變遷，恰好具體而微體現了全球辦公室空間營造，有了很明顯的典範轉移；而經典重生的iStore系列，正是順應這股舒活風潮，再次一躍而起的耀眼之星。





## 足踝醫師教你遠離腳痛問題

# 自己的腳痛自己救

文／朱家宏·台中行健骨科診所院長、足踝醫學會常務理事



看更多健康常識

「腳是人的第二心臟」，我們的腳包括26塊骨頭、56個關節與118根肌腱，必須承受走路時2倍、跑步時6倍的身體重量。事實上無論是生物力學還是治療技術，腳的治療都跟一般骨科醫學有所不同。

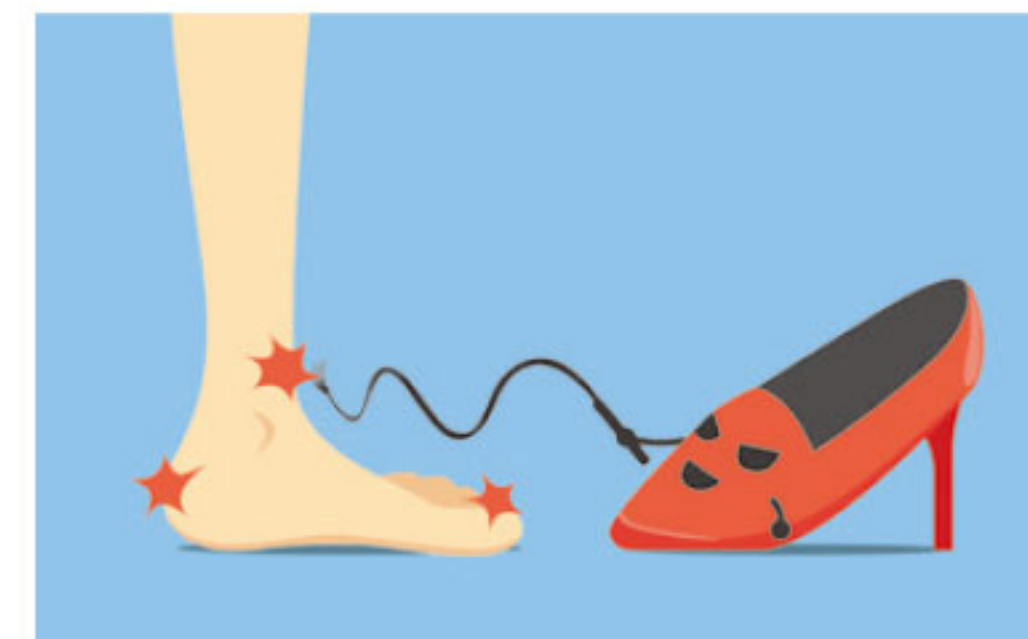
### 穿高跟鞋沒有對或錯，只有合不合適

「穿高跟鞋」對許多女性很重要，但長久下來容易造成疼痛、外形軸向、功能及關節活動角度過於彎曲導致變形等。而高跟鞋除了增高，在視覺上也可讓小腿比例拉

長、腳變小，促進翹臀及挺胸的功能，甚至是許多服務業規定的服裝。說實在的，和古代裹小腳有點像，都可以使女性走起路來搖曳生姿。

骨科教科書中直接寫道：「拇趾外翻治療的第一步：改變穿鞋的形式……」如果患者

「骨骺炎」不只發生在跟骨，只要有生長板的地方，就有可能會因為使用過當引起骨骺炎，



願意這輩子都不穿包鞋、高跟鞋，當然沒問題，但事實上來看診的患者，往往都抱著更多的期待。所以我從來不會直接對患者說：「妳不可以穿高跟鞋，或任何包覆腳趾的狹長鞋子。」這就好像叫患者「不要走路」一樣沒有意義，因為患者做不到。

基本上，我並不是那麼鼓勵大家常穿高跟鞋，但是，我也不願見到把所有足部疾病的原罪都怪到高跟鞋上，因為這觀點也是不正確的。有人說穿高跟鞋會背痛，但有研究顯示穿高跟鞋其實對背痛沒有那麼大的影響。我也曾刻意去查看穿高跟鞋會不會造成膝蓋痛，有研究以肌電圖測量大腿肌肉的電波變化，探究穿高跟鞋的人，坐下後站起來那一瞬間，肌肉用力是否會不平衡而導致膝蓋痛，結果顯示也沒有相關。



雖然穿高跟鞋確實有缺點，因為後跟提高，壓力都集中在趾蹠關節上，對前足的壓力過大，容易造成拇趾外翻、甲溝炎等狀況。但是相對地，它也可以暫時舒緩某些疾病的不適感，比如說足底筋膜炎、跟腱炎，或是某些偏前方的踝關節毛病，穿高跟鞋可能還比較舒服一點。這也就是我常說的：沒有什麼對或錯，重要的是要了解疾病產生的原因，理解可能產生的後果，之後選擇你最適合的方式去做又何妨！

### 孩子腳跟痛是在「轉大人」？

在發育期間，除了要注意小朋友能否長高外，也千萬不要忽略了「莫名其妙腳痛」的現象；如果小朋友老是抱怨腳跟痛，很有可能是「骨骺炎」所致。骨骺炎不只發生在跟骨。基本上，只要有生長板的地方，就有可能會因為使用過當引起骨骺炎，但腳跟因為是運動、活動時應力最大的地方，所以也最容易發生跟骨骨骺炎。

對多數人而言，它是很神秘的病，也常常會被誤診為足底筋膜炎，可是它與足底筋膜炎的症狀卻不盡相同。

骨骺炎到底是怎麼發生的？主要是運動太過劇烈所致。根據研究顯示，骨骺炎的



痛風是體質與生活型態的混合表現，針對慢性痛風性關節炎的治療，一定要從根本的控制尿酸值做起。

好發族群，多是八到十一歲的男生，女生就比較少。因為這階段的男生活潑好動，患骨骺炎的機會較高。除了腳跟外，還有哪些地方容易發生骨骺炎呢？基本上，腳掌前端的蹠骨頭也會產生骨骺炎，有時候甚至會延伸到成人階段，形成慢性問題，最後甚至要進開刀房。反而常見的跟骨骨骺炎，還不至於會因為延遲治療讓病症惡化到這麼嚴重，一般保守治療就可以有不錯的效果。此外，髕骨韌帶與膝蓋連結處也有生長板，發炎後就形成「少年跳躍者膝」或「脛骨結節骨凸炎」（Osgood-Schlatter disease）。另外，像少棒選手因為手肘使用過度頻繁，扭轉過劇，容易患少棒肘，都是類似生長板的疾病。



- 骨骺炎的痛較為分散，不像足底筋膜炎的痛點集中在腳底。
- 若不小心引發了骨骺炎，可能多休息後症狀就會緩解，不像足底筋膜炎，每天一下床就會痛，腳踩踏時也會不舒服。

其實，只要有正確的觀念和因應態度，骨骺炎並不是很嚴重的疾病。首先就是要多休息，復原後，也不要忘記運動一定要適度，不要過頭。其次，選擇一副適當的鞋墊，會對症狀的緩解有很大的幫助。比如說，市面上一些矽膠材質的「足跟鞋墊」（非足弓）就是不錯的工具；它可以幫助小朋友的腳跟提高，力量就會向前分散，足跟的壓力就會減少；此外，矽膠還可以有效分散每一步的力量，運動時會覺得比較舒服，沒這麼痛。

一旦小朋友發生了莫名其妙的腳跟痛，

要了解，它非常有可能是骨骺炎而不是足底筋膜炎，但也有可能是腫瘤，甚至是肌腱斷裂、感染等等，雖然後者情況非常罕見。若要排除這些情形，找出正確原因，就應該要尋求專業醫生協助，照X光來確認。不要再相信一些錯誤的觀念，如「生長痛」、「轉大人」、「轉骨方」等等，或者在情況還不明瞭的時候，就跑去找國術館、民俗療法「喬一喬」。為了降低困擾，應建立正確醫學認知，一旦發生狀況，立即尋求專科醫師的診治才是正道。

### 痛風性關節炎 控制好尿酸值就不用一輩子吃藥

由於痛風性關節炎不痛的時候，幾乎沒有任何其他的症狀，所以有很多患者在疼痛消解後便輕忽大意，然而，痛風性關節炎

後續若沒有妥善處理，引發的後果是很嚴重的。正因為痛風性關節炎對關節的影響，不只是關節外觀凸出一塊而已，它還會侵蝕關節，造成退化性關節炎；嚴重的話，關節甚至很可能會潰爛，整個功能被破壞殆盡，到最後只能進行關節融合術補救，而且從內科的觀點來看，痛風性關節炎甚至有可能造成腎功能衰竭。

所以，針對慢性痛風性關節炎的治療，一定要從根本的控制尿酸值做起。然而，很多人希望能根治，卻又害怕長期服用藥物會傷身體，所以諱疾忌醫或尋求某些民間療法。

痛風是體質與生活型態的混合表現，想要依靠所謂民俗療法改變遺傳基因，或根治容易罹患痛風的體質，實在有點異想天開。相對地，怕降尿酸藥物傷害身體，而不去積極治療自己的慢性痛風也是錯誤觀念，其實並非患者有痛風就必須一輩子吃降尿酸藥，如





果患者改變生活型態，並配合降尿酸的藥物，讓血中尿酸值持續維持良好，之後可能就可以停止服用。

人體是經過數十萬年的演進而成為現在的型態，其設計原本就不是要讓我們承受現代飲食中這麼高的普林量，所以飲食控制對痛風性關節炎的治療，當然是有必要的，但很多人談到痛風，往往只談飲食控制，其他的就不管。其實，飲食控制只是生活型態改變的一個面向而已。因此良好的生活型態，多喝水、不過度疲勞及過度運動或熬夜或突然大吃大喝，才是最關鍵的因應方式。

### Q 氣墊鞋一定有益健康？

**正解：**當腳變形或有不穩定的狀況，比如腳往內傾斜或往外傾斜很嚴重，當你穿更軟的鞋子時，就會內傾或外傾得更嚴重。

### Q 穿寬楦頭的鞋子，腳就比較舒服？

**正解：**未必。楦頭寬，理論上可以讓腳趾頭的活動比較好，可是有些看似很寬，前面腳趾頭下探的空間卻不足，那也沒用。如果楦頭過寬，中足部固定不夠而滑動，反而造成肌腱疲勞及疼痛。

### Q 舊鞋比新鞋好穿？

**正解：**當鞋子磨損到一定程度，應該要換掉。磨損得厲害的鞋，會令腳跟傾斜。而運動鞋穿久變薄，它的吸震功能也會變差。 **A**

本文出自：時報出版社《自己的腳痛自己救》



#### Check list

#### 關於腳痛的十大迷思：

- (×) 氣墊鞋一定有益健康？
- (×) 穿寬楦頭的鞋，腳就會比較舒服？
- (×) 有空多踩健康步道可以養生？
- (×) 舊鞋比新鞋好穿？
- (×) 平日不運動，週末運動就夠了？
- (×) 鞋子會愈穿愈大，所以要買緊一點、小一點？
- (×) 手術後就不能穿高跟鞋？
- (×) 孩子腳跟痛是在「轉大人」？
- (×) 糖尿病足很難照顧？
- (×) 凍甲(甲溝炎)拔掉趾甲就會痊癒了？

以上十大迷思通通都是錯誤的！



圖：震旦家具



# 智能印刷

康鈦科技 未來



從左至右協進國際經理郭源隆、琳得科特殊材料營業部經理藤原一仁、康鈦科技總經理劉建軍(中)、中華印刷科技學會理事長葉振璧、世發數位科技印刷總經理何國源

## 康鈦科技 發表『智能印刷解決方案』

# 首度與日本紙材商攜手合作 搶佔數位印刷市場



看更多精彩活動

圖·文 / 康鈦科技

震旦集團旗下康鈦科技為加速搶進數位化印刷市場，並因應人工智慧（AI）趨勢來臨，2/20以「AI×智能印刷」為題，舉辦2019年新品發表會暨研討會，發表新一代標籤印刷機及智能印刷相關應用解決方案。更首度與日本柯尼卡美能達認證之紙材供應商琳得科合作，提供各式印刷標籤之黏著材料，搶佔標籤、包裝數位印刷新市場，共創商機。

**康鈦** 科技總經理劉建軍指出，此次除發表新改款AccurioLabel 190標籤印刷機外，更引進具AI應用的「智能品質優化器IQ-501」可自動校色、正反對位讓色彩精準呈現、並結合「防偽與變動數據」等新一代軟體解決方案，提供客製化及高效生產的數位印刷應用。會中更安排產品應用與趨勢研討會，邀請業界專家分享數位印刷應用實



新一代AccurioLabel 190工業型數位標籤印刷系統



現場展示後加工設備上膜與燙金效果，吸引顧客目光



琳得科特殊材料於現場展出水貼紙，提供客製化訂製標籤紙，滿足顧客需求

例，一同協助台灣印刷業提高產業競爭力。劉建軍總經理更於會中宣佈，為滿足各產業的應用需求，2019年更計畫引進新一代B2尺寸的UV數位噴墨印刷機（AccurioJet KM-1），期望未來能提供更全方位的軟+硬印刷解決方案，與台灣顧客一同成長創造雙贏。

Konica Minolta原廠認證各式標籤黏著紙材供應琳得科特殊材料有限公司營業部經理藤原一仁蒞臨會場表示，琳得科為日本柯尼卡美能達認證合作之廠商，主要產品應用為油面、對貼黏著、水貼紙、易碎紙、螢光劑防偽標籤等。希望藉此次首度合作的機會，能研發符合台灣印刷市場需求之標籤材料，並滿足更多顧客需求，協助產業技術領先。

新一代防偽解決方案由協進國際郭源隆經理分享，以「防偽+VDP變動數據軟體」結合，透過樣張隨機驗證解決方案，變動浮雕版紋、變動微縮字，變動防複印等運用，使用光柵片運用檢查隱藏其中的變動性資料訊息，用於隱性防偽，具特色個性化變動性資料。另外，還有台中相片書翹楚世發數位科技印刷總經理何國源分享 C83hc高彩度量產型印刷設備之效益。

此次展示重點在硬體上，推出「新一代AccurioLabel 190工業型數位標籤印刷系統」，為Konica Minolta 針對標籤數位化印刷市場的需求所推出的強勢產品，全球已銷售超過300台，應用數位化印刷的強大優勢，能夠導入變動式資料小批量的彈性生產，進而擴大產能與商機，解決傳統標籤印刷所無法解決的問題。

在軟體解決方案上，則推出「智能品質優化器IQ-501自動化色彩管理」，由於一般傳統色彩管理於時間與人力成本至少花費半天，但透過即時監控與調整的自動化智能品質優化器IQ-501，自動執行色彩調整並可自行創建特色文件的輸出預設檔，節省5倍時間，並大幅降低成本。

現場展示部分，則有琳得科特殊材料於現場展出水貼紙，可在有水的物件表面上進行貼合，因特殊的膠材不會因水的特性而失去黏著力，同時可搭配AccurioLabel 190進行捲對捲的數位雷射輸出，展現優質生產能力；此外琳得科亦有多種材質提供客製化訂做防水、透明貼紙等，常用於滿足各式製造業應用所需。 **A**

康鈦近年來深耕於提供解決方案與數位高階設備，並以成為數位印刷專家為目標，此次2019年新產品發表會，不僅展示多項數位印刷硬體設備及相關應用解決方案，協助企業在印前校色管理、快速打樣、縮短交期、降低成本等，引領企業數位化成為印刷主流！





## 互盛數位印刷解決方案

# 協助傳產轉型升級 為設計注入活力



看更多成功案例

圖·文/互盛公司

「互盛數位印刷解決方案」推出新一代數位印刷機RICOH Pro C7200系列，具備自動色彩校正、交流式顯像、紙材自動校準調整功能，成品色彩細緻、機器穩定不挑紙，無疑是文創設計業、廣告業、印刷輸出業的最佳生財設備選擇。

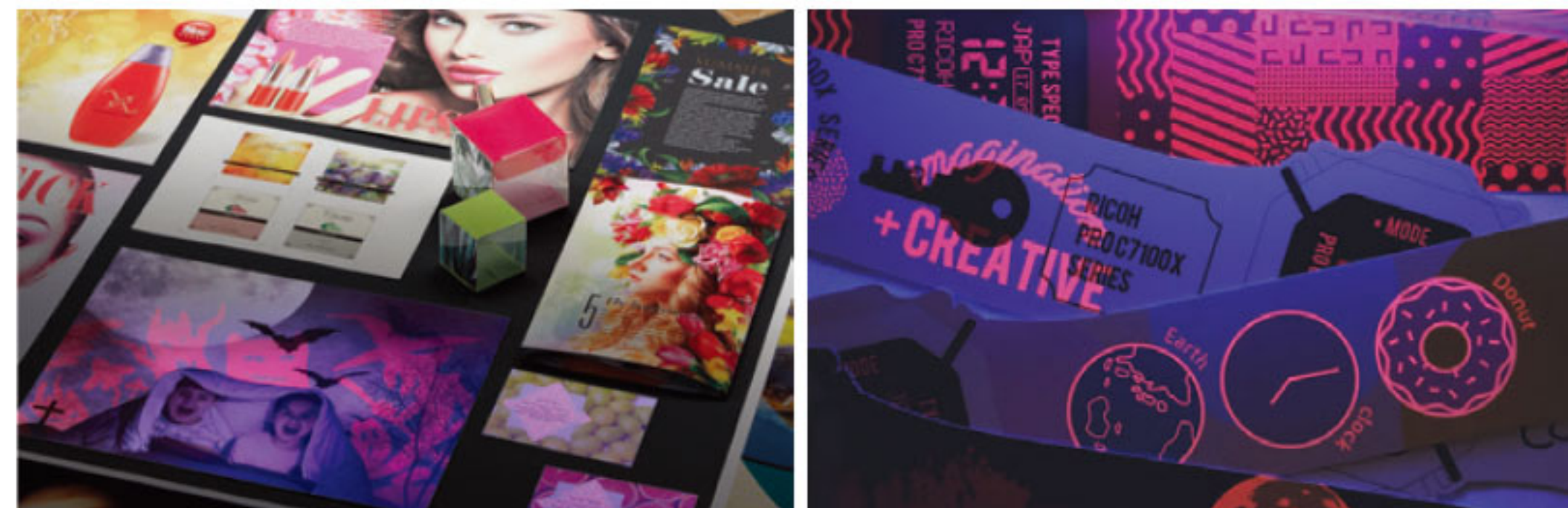
### 能力加值，傳統中有新意

華虹廣告，一間位於南投淳樸小鎮的傳統廣告工程公司，創立至今服務中部地區顧客已29年。新一代負責人從原有的傳統招牌工程產業延伸、融合自身的設計專業，升級與加值了傳統產業的服務項目，提供顧客更多元與完整的廣告呈現可能性。

能力加值後的華虹廣告，隨著市場「少量、多樣化、客製化」的設計需求提升，開始尋找能夠克服傳統印刷廠的最低印量限制，同時具備精緻印刷質感的印刷設備。

在比較其他品牌的數位印刷機後，第二代負責人曾建華聽聞互盛與印刷中心合作，於台北聯名設立了數位印刷機旗艦店。在服務內容相似的情況下，負責人曾建華決定親自前往位於台北的互盛皇嘉數位印刷中心旗艦店，來測試機器、一探究竟。

在透過皇嘉數位印刷中心，實際操作與分享產業應用的實例後，華虹廣告愈趨明白，最能因應目前市場、媲美傳統印刷品質，且大幅縮短印製時程的，正是「互盛數位印刷解決方案」；進而選擇互盛，作為生財利器的合作夥伴。



「互盛數位印刷解決方案」除提供4色數位印刷機外，更提供可印製白墨、透明色、螢光色的5色數位印刷機，為設計增添更多可能。

### 產業轉型延伸，科技當後盾

「互盛數位印刷解決方案」提供的新一代數位印刷機RICOH Pro C7200系列，為因應多變的市場需求而設計，除可印製媲美傳統平版印刷的高精度、高品質色彩外；其中，大大擷獲華虹廣告的3大特點如下：

#### 1) 絕佳的生產力

即使360磅的高磅數厚紙，依舊全速輸出，而新款的機械對位裝置，讓列印前的紙張可以被正確放置，以維持輸出速度與精準度，縱使使用高磅數紙張或高紋理紙材，皆可維持流暢的速度來輸出。

#### 2) 優質的紙材處理能力

不必擔心色彩無法在高磅數、高紋理的紙張上盡情展現，Pro C7200系列數位印刷機可印製360磅的厚卡紙，還可將大於A3尺寸近一倍的70公分長紙張雙面輸出，有效滿足市場快速、少量、多樣化的需求。


#### 3) 卓越的影像品質

新一代採用VCSEL影像技術、結合新型超細PxP碳粉與無油光定著系統，輸出成品忠實呈現色彩，如同傳統印刷品質，更具備動

態濃淡處理的校正功能，以及交流式顯像技術，來確保輸出色彩一致、效果細緻。

### 持續精進，維持優勢

華虹廣告，承續著一顆「不斷精進、提供優質服務」的初心，不論從傳統的廣告工程，到具體化呈現顧客需求的設計服務，不只過程用心，成品也具質感，累積了不少忠實顧客。

隨著時代趨勢與科技的更迭，華虹廣告選用的「互盛數位印刷解決方案」已更能取代傳統印刷，來因應多變的稿件需求；而「隨選即印」的即時產出特點與「穩定、媲美平面印刷效果」的機器能力，早已是「互盛數位印刷解決方案」不變與持續追求卓越的堅持。 



華虹廣告第二代接班人曾建華，對於Pro C7200輸出效果堪比傳統平面印刷的能力，給予高度肯定。



## 館藏特寫

# 震旦博物館藏南朝神獸（下）

圖·文／震旦博物館

上一期我們介紹了館藏神獸的定名，這一期我們將分析這件神獸的歷史年代、原屬位置以及流轉過程。



看更多精彩活動

### 震旦博物館藏神獸的年代

石雕有翼神獸可上溯至東漢。東漢末年及兩晉此類神獸幾乎絕跡，這和魏晉時期反對厚葬政策相關。根據《宋書·禮志》記載：建安十四年，魏武以天下凋敝，下令不得厚葬，又禁立碑。又記咸寧四年晉武帝司馬炎詔令：此石獸碑表，既私褒美，興長虛偽，傷財害人，莫大於此。一禁斷之。直到南朝，此類神獸才再次出現。

南朝歷時169年，神獸幾乎貫穿始終，其藝術風格在不同時期亦有區別。一般看來早期神獸造型有頸短肥，脊平直，雕飾簡樸的特點。而中晚期神獸頸部斜長，脊線曲轉流動，雕飾繁密。所以從風格入手，震旦博物館藏此件神獸應為南朝中晚期作品。

除了風格分析之外，神獸尺寸也是解讀其年代的輔助線索。縱觀南朝神獸，獨立完整的神獸基本在3米左右，少數達到4米。而館藏神獸高度僅120公分，實屬特別。值得注意的是，南朝神獸中有三類小型神獸可供我們進行比較。首先是子獸，這類神獸不單獨出現，多依託於母獸腹部下方，雕琢相對粗糙。由於被母獸身體遮擋，子獸背部刻畫相對簡要。

其次是柱頭獸，這類神獸亦不單獨出現，多站立於石柱上方，刻畫也相對簡略。第三類小型神獸是獨立存在的，目前已知數量不多，均集中於



震旦博物館藏神獸



震旦博物館主入口陳列

丹陽地區，其中爛石弄、巨竹村發現的最具代表性，觀其風格、造型均與館藏神獸頗有相似之處，應是同一時期作品。丹陽是齊、梁兩國帝王的祖籍，皇室去世後陵墓多修建於此。因此館藏神獸年代可進一步定位至南朝齊梁年間。

### 震旦博物館藏神獸的原屬位置

上文中探討了齊梁時期丹陽地區發現的神獸同館藏神獸在風格及尺寸上的相似性。因此我們可以認為震旦博物館藏神獸的原屬位置從宏觀上而言也應屬於丹陽地區。

從微觀上看，此類神獸應置於通往帝后、王侯等高等級墓葬前的神道兩側。後世唐人《封氏見聞錄》中也有相關的記載：秦漢以來，帝王陵前有石麒麟、石辟邪、石象、石馬之屬。一般而言同神獸組合出現的還伴隨有其他石質文物。其中帝王級別以梁文帝之建陵保存最為完整，其中包括：神獸一對、石柱一對、石碑一對、石礎一對；王侯級別則以蕭秀墓為代表，包括神獸一對、石柱一對、石碑兩對。同樣是神獸，帝王同王侯間有著明顯的區別，王侯神道兩側神獸均無角，而帝后級別則有角。震旦博物館藏神獸頭上裝飾兩角。因此可以認為其原出於丹陽地區，位於某齊梁帝（后）陵墓神道的左側。

### 震旦博物館藏神獸的流傳

震旦博物館藏神獸為2007年3月20日紐約蘇富比拍賣所得。原屬於位於水牛城的Albright-Knox Art Gallery，上世紀40年代由當地的著名化學家兼收藏家Arthur Michael捐贈。

Arthur Michael先生喜好收藏，特別是對於亞洲藝術偏愛有加。其收藏涵蓋中國、印度、東南亞的多個地區的青銅、陶瓷、石雕等。Arthur Michael的收藏顧問是其好友，著名的藝術史家Ernest Fenollosa，兩人曾於1880年遊歷亞洲，其間Fenollosa帶領Michael接觸了諸多的亞洲藝術品，震旦博物館藏神獸很有可能是Michael在Fenollosa的建議下購得。

1942年Michael離世，他將其部分收藏捐贈給家鄉水牛城的Albright-Knox Art Gallery，這其中就包含了本件神獸，但是由於這家美術館的展示和研究多以近現代歐美藝術品為核心，因此神獸基本上沒有公開展出的機會。2007年Albright-Knox Art Gallery為了自身的發展籌措資金，決定將Michael先生捐贈的部分藏品委託蘇富比進行公開拍賣。這在當時的美國博物館界也引起了一番爭議，當年的華爾街日報就此刊登了連續的文章進行討論，終究此件神獸還是沒能繼續留守水牛城，而是漂洋過海又回到了它的原生地中國，來到了位於上海的震旦博物館。A





明宣德·青花鳳紋樣稿

宣德青花瓷上的鳳紋，橢圓首、細長頸、鱗片身，尾巴長如飄帶，與古書描繪不遠。（圖一）



明宣德·青花碗

碗的外壁繪畫纏枝花卉雙鳳紋，以首尾相接的形式環繞一圈，營造前後追逐的景象。（圖二）

## 古器物學講座——明宣德青花瓷研究專題 ②

# 鳳紋樣稿形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

鳳鳥是古代傳說的百鳥之王，也是具有吉祥意義的瑞鳥，常見於宣德時期的青花瓷上，作為全器的主紋。由於鳳鳥屬於神話性的動物，與龍紋一樣需要雲氣和花卉的襯托，配合瓷器形制繪於內外器表上，因此本文先介紹宣德青花瓷上鳳鳥紋飾的基本特徵，再選取敞口碗、四方爐、蟋蟀罐及高足碗等品類，說明以鳳鳥為主題的形紋設計。

### 一、鳳紋樣稿

古書記載的鳳凰特徵，是雞首、燕頰、蛇頸、龜背及魚尾，具有五種色彩，高約六尺，可以依據鳴聲來區分雌雄。宣德青花瓷上的鳳紋，雖然沒有完全吻合，但是小頭、細頸、鱗身及長尾的形狀，與古書描繪不遠。

例如圖一之宣德時期鳳鳥，橢圓首，短勾喙，頸部細長如蛇，雙翅開展做飛翔狀，尾巴分成二條飄帶，飄帶二側皆有細密的毛羽，猶如水草一般，頭部和頸部的羽毛亦隨風飄展，緩緩飛升。

此種優雅的姿態亦可見於其他宣德時期的青花鳳鳥上，只是局部畫法略有不同。有的鳳鳥頭部呈現渾圓的橢圓形，鳥喙尖細；有的鳳鳥尾巴為二長一短的飄帶式組合，或在其間加上靈芝紋裝飾；也有的鳳鳥尾羽彎曲如卷草紋，或是分成五束，側邊突出三角形，如旌旗飄揚。

多元化的造形顯示，宣德時期鳳鳥是在神話傳說的基礎上，按照時人的領會而繪畫

的，因此呈現同中有異的形態。

### 二、鳳紋碗形紋設計

宣德青花碗的形式有敞口和直口之分，碗壁或斜或曲，若以鳳紋裝飾時，大多繪於敞口碗上。

圖二為明代宣德時期的青花碗，口沿外敞如喇叭狀，器壁向下傾斜，逐漸往內收窄，底部具有圈足。口沿內側勾勒卷草紋，外表以壺門紋邊框內填圓珠紋托底，碗心及外壁都以成對鳳紋為飾。

碗心處的鳳鳥左右並列，以上下相倒的形態呈一升一降之勢。外壁的鳳紋如圖所示，鳳鳥昂首，雙翼開展向前飛翔，修長的尾羽加飾靈芝，以首尾相接的形態環繞一周。鳳鳥周邊散布纏枝花卉，組成穿花鳳鳥之題材。

相同的紋飾亦可見於景德鎮珠山官窯遺址所出土的明宣德青花鳳穿花紋碗上，是鳳紋在青花碗上的共同布局。





### 明宣德·青花四方爐

爐體外壁勾勒菱形邊框，框內繪畫上下相倒的雙鳳紋，產生一升一降的動感。（圖三）

#### 三、鳳紋四方爐形紋設計

青花四方爐是宣德時期特有的品類，目前所見的存世品數量稀少，表面以穿花鳳鳥為主要紋飾。

圖三為明代宣德時期的青花四方爐，爐口呈方形，口沿向外出唇，頸部短直，腹部外擴為上下皆窄、腰部最寬之狀，底下有四個如意折角足。口沿環繞帶狀靈芝紋，頸部書寫年款，並以朵花紋裝飾，足部勾勒雲紋。

爐身外壁分別繪畫一個菱形開光，開光內部繪畫雙鳳。鳳鳥皆為橢圓首和二長一短之飄帶尾造形，雙翅開展，以首上尾下或尾上首下的姿態並列。二者的喙尖和尾端朝內，身軀傾斜相對，配合菱花形的邊框，營造出上下追逐、環繞花叢間的動態。

爐身四壁有二寬二窄的變化，器面紋飾也在基本構圖上加寬或縮窄，運用菱花形的邊框，突顯鳳鳥穿花紋在器形上的表現。

#### 四、鳳紋蟋蟀罐形紋設計

青花蟋蟀罐也是宣德時期特有的器物，表面除了龍紋、海怪、瑞獸、禽鳥、花卉及瓜果之外，也以鳳鳥為飾。



### 明宣德·青花蟋蟀罐

蓋面繪畫單鳳，罐體繪畫雙鳳和雲氣紋，配合圓柱狀的造形，環繞器身一圈。（圖四）

圖四為明代宣德時期的青花蟋蟀罐，罐體呈圓柱形，上方加蓋，蓋面下凹為「坐蓋式」，中間有孔可加蓋鈕，底下具有窄圈足。蓋面邊緣環繞一圈朵花紋，中間和罐體外壁繪畫鳳紋。

蓋面上的鳳鳥回首，水草般的尾羽順著圓形器面環繞，雙翅展開冉冉飛升。罐體外壁的鳳鳥成對出現，長長的尾羽狀如卷草或旌旗，朝後飄揚，周邊散布雲朵，在環狀器面上產生彼此追逐的效果。

#### 五、鳳紋高足碗形紋設計

宣德時期的青花高足碗有圓形和葵花形二

類，前者以鳳鳥為紋時，大多如敞口碗一般，採用成對雙鳳紋環繞杯體的狀態，後者則會配合器形作開光式的設計。

圖五為明代宣德時期的青花高足碗，碗體呈十稜葵瓣式的造形，內底書寫年款，外壁如圖所示，在每個葵瓣上勾勒菱花形開光，開光內部繪畫雙鳳，以一上一下的姿態營造上下追逐的動感。

類似的紋飾亦可見於北京故宮博物院所收藏的宣德時期青花葵瓣式高足碗上，甚至該館所典藏的宣德時期青花葵瓣式洗也有相同的雙鳳紋，可見此類成對鳳鳥、分組裝飾的形態，特別適合葵花造形的品類。A



### 明宣德·青花高足碗

碗體做成十葵瓣造形，分別繪畫菱花形開光與雙鳳紋，風格精巧雅緻。（圖五）

明代宣德時期的青花鳳紋在神話傳說與時人領會中發展出不同的形態，配合器形做單一式、成對式或群體式的布局，展現同中有異的風格。下期將以松竹梅歲寒三友圖為題，介紹此類紋樣的設計概況。





BOOK  
震旦博物館  
出版叢書介紹  
**藏品圖錄**



北齊 飛天像

**上海** 震旦博物館座落於黃浦江畔，館體建築由安藤忠雄所設計，館內收藏玉器、陶瓷器、佛像及畫像石刻等古代文物，倡導以「料工形紋」為核心的古器物學研究，推廣古代器物的藝術鑑賞，



戰國晚期  
玉獸首大帶鉤

將古物之美融入現代生活中，力行生活美學的實踐。本書是上海震旦博物館的開幕館藏圖錄，書中收錄88組件的館藏珍品，展閱此書猶如打開文化的寶盒，文物精粹盡收眼底，值得收藏與閱覽。 **A**



元代 青花雙魚藻紋大盤

【內容精選】

- 1、本書內容按照歷代玉器、古代陶俑、青花瓷器、佛教造像及畫像石刻等項目編列，方便讀者檢索。
- 2、延請本館專家撰寫導覽專文，說明古器物學研究的新方法與各種品類的發展過程。
- 3、每件器物皆有詳細的中英文介紹，部分藏品增加局部特寫，提供讀者研究與鑑賞。

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
- 玉見設計—中國古玉形紋設計特展

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



館藏  
精粹賞析

文 / 吳棠海 · 圖 / 震旦博物館

青花天球瓶是受西亞文化影響而產生的品類，最初創燒於明代永樂時期景德鎮窯，到了宣德時期繼續燒製，除了造形紋飾與前朝相仿之外，宣德時期的天球瓶具有年款，是鑑別兩朝作品的重要依據。

**例如** 本期所要賞析的天球瓶，瓶口渾圓，頸部垂直向下，略顯粗長，肩部圓緩往下傾斜，腹部朝外擴出如圓鼓狀，器底微向內凹，沒有圈足。由於它的腹部圓闊而碩大，好像從天而降的圓球一般，所以命名為「天球瓶」。

瓶身外表布滿青花紋飾，口沿下方用細筆勾勒卷草紋，卷草紋之下橫向書寫「大明宣德年製」六字楷書款，字體規整清秀，頸部及腹部通體繪畫雲龍紋，作為全器的主紋。

龍紋翹鼻張口做回首狀，修長的身軀以上下起伏的狀態環繞瓶腹一圈，背脊上緣豎立脊板，體表布滿鱗片，四肢朝外開展，趾爪尖利如鉤，頭頂上的鬃鬣和肢肘處的關節毛皆迎風飄揚，姿態頗為雄健。

由於龍紋配合器形環狀迴繞，觀者必須轉動瓶身才能看到完整的龍形，產生「一轉龍首、二轉龍身、三轉龍尾」的布局，呈現宣德皇帝「一統山河」的帝王氣勢。 **A**



高44.5公分 / 震旦博物館提供  
**明宣德 青花雲龍紋天球瓶**





▲聖愛家人們做的感恩小卡，溫暖了志工們的心

## 震旦人公益行動「溫暖隨行」

# 用愛守護 幸福永駐

圖·文／震旦集團



一起加入溫暖隨行

### 震旦OA楊梅×桃園市私立聖愛教養院 用快樂抗寒·笑一個趕走冷空氣

滿堂笑聲，是冬日裡最動聽的聲音～志工、院生們滿面笑容，一起享用湯圓、一起製作感恩小卡，溫馨的氣氛把冬氣都趕跑了！

### 震旦OA永康×台南市私立長泰教養院 體驗教育 好吃又好玩

院生們拿著院內發的代幣，開心的購買自己喜歡的食物吃，即使他們行動不便，但仍

努力地完成關卡挑戰，震旦志工也親身體驗寶貴的生命教育課：施比受更有福。



▲震旦志工陪伴全院共84名院生，體驗買賣交易過程



▲震旦志工利用連假空檔，陪伴兒少進行體驗教育  
◀兒少們親自DIY手做貓咪木盒



▲金儀志工用真誠陪伴、關懷每位長者

震旦OA北台南×台南市教育及兒童青少年發展協會

### 用『愛』喚回迷失的孩子

社會上有許多走偏的青少年，他們心裡柔軟善良的部分，需要你我多一分關懷、多一分體諒喚醒～愛的教育，拉回每個迷失的孩子。

震旦OA雲林×台灣兒童暨家庭扶助基金會雲林分事務所

### 攜家帶【券】暖心頭

生活匆忙，在我們抱怨日子不好過時，想想還有許多弱勢家庭的三餐都沒著落……我們更應感恩知足，並付出一己之力協助他人！

金儀南港×財團法人育成社會福利基金會  
牽起手，陪您一起漫步街頭

金儀志工用愛陪伴關懷心智障礙長者，一點點的付出就能讓長者開心不已，看著長者們燦爛的笑容，金儀志工也體會到只要「知足」幸福生活就在身邊。

互盛北北營業×新北市愛育發展中心  
愛心不分你我他

互盛志工協助中心大掃除，雖然每個人都滿頭大汗，但心靈卻更加富足了！純粹的勞動、純粹的關懷，每個人都是散播愛的種子。看到許多小朋友需要仰賴輪椅行動，我們除了關懷更應有知足惜福的心。 A



▲社會需要更多愛心英雄～你我一點點力量就能助人一臂之力！



▲能夠幫助他人是件幸福的事



震旦月刊  
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

立即成為《震旦月刊》網路會員



電子版月刊



### 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](http://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) 2296-2688  
通業技研 (02) 8751-0080  
震旦雲端 (02) 8729-7066  
宜陸開發 (02) 6600-2168



無毒



環保

# 打造辦公新森活



印量管理



智能



清淨



金儀提供多樣化辦公X環保解決方案

數位彩色 / 黑白影印機、傳真機、數位印刷機、3D 印表機、雷射印表機、碎紙機、投影機、智慧辦公解決方案、空氣清淨機

金儀

金儀股份有限公司

110 台北市信義路五段2號3樓  
客服專線 / 412-8566 [oa-world.com.tw](http://oa-world.com.tw)

| 金儀色彩 無限精彩 |



震旦  
AURORA

# HAPPY & FLOWER

AURORA Collection Designed by Toshiyuki Kita



Happy Lounge Chair 喜多俊之先生的又一傑作。飽滿圓潤的美學風格結合簡潔流暢的設計語言，可應用於多種辦公或家庭空間。專利結構設計，滿足人體工學需求，為乘坐者提供無與倫比的舒適體驗。



震旦辦公家具