

提升職場競爭力的知識夥伴

震旦
AURORA

名人講堂

京都陶瓷創辦人——稻盛和夫
愈挫愈勇的經營哲學

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明宣德 青花松竹梅紋大碗



1971年7月創刊・發行48年4個月

NOVEMBER 2019 十一月號 No.580

跨界的力量



電子版月刊

單打獨鬥的時代已過去，現在起發揮聯手合作的力量，
打造1+1>2的影響力，讓跨界發揮最大效應！

震旦月刊
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

Up!

Investing in Health & Creating a Win-win Future



人才是企業成長和發展的關鍵。企業注重人才的培養，提供舒適、健康的辦公環境，來吸引和留住人才。Up!升降桌為職員及會議空間提供了多樣化的解決方案，倡導通過健康的工作方式來營造員工的幸福感，更好的激發員工的潛能。



震旦辦公家具

跨界讓生活更精彩

面對 現今多變的商業環境，管理學大師彼得·杜拉克名言指出「沒有人能左右變化，唯有走在變化之前。」單打獨鬥的時代已過去，要實現創新與發掘機會，企業與個人都必須突破舊習，領先潮流以開放心態跨界合作，採納跨界觀點。

本期封面故事「跨界的力量」以人才與行銷觀點來談跨界；南開大學人力資源黃至堯博士以「賽車手」來舉例說明，跨界團隊如同F1賽道上的競爭，表面看到的只是賽車手，但背後真正的競爭是一個擁有技術、心理、軟實力、科技、品牌、贊助商等「跨界」團隊的綜合能力。而在現今新知識層出不窮，跨界型新職業人才不斷湧現，我們應當時常保持好奇心，透過不同領域和文化構想的交流，才能激盪出創新火花。

Seesaw創宇數位執行長溫慕堃表示，跨界是行銷創新的手法之一，在商品同質性愈來愈高，且話題延燒時間愈來愈短暫的數位時代，找出能延續既有形象又有話題的跨界做法與創意，不啻是一個行銷新選擇。

此次名人講堂單元介紹經營之聖「稻盛和夫」的親筆自傳中提到，他歷經多次挫折永不放棄、具有強大的信念和跨界思維，使稻盛和夫成為世界級企業領導人，帶領京瓷企業跨越國際。成功者的經驗值得學習，保持夢想與信念，堅持到底，才能擁有豐富而精彩的人生。 **A**



《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2019/11/1出版

創刊人 陳永泰

發行 震旦股份有限公司
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 劉芮彤、蔡君婷、劉子靖
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。



A p.08

跨界團隊如同F1賽道上的競爭，除賽車手之外，需要一個團隊的高速整合力。



A p.12

跨界是行銷創新的手法，必需從目標消費者和品牌定位來思考。

編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 跨界讓生活更精彩
文/蘇美琪

大師輕鬆讀 Master 60'

04 跨界引爆創新5大能量
編譯/大師輕鬆讀

封面故事 COVER STORY

06 你準備好跨界了嗎？

世界在變，你準備好了嗎？要實現創新與機會，必須打破壁壘，讓人們跨界合作；讓我們用開放、沒有預設的心態，去開闊未來視野！

文/蘇美琪

08 用賽車的速度學會跨界
跨界人才養成需要團隊的力量

文/黃至堯

12 跨界是行銷創新的手法
發揮1+1>2的力量 創造話題

文/溫慕堯

名人講堂 Celebrity Talk

16 京都陶瓷創辦人——稻盛和夫
愈挫愈勇的經營哲學

圖·文/天下雜誌出版社

經營廣場 Business

20 打電競的小孩不會變壞

文/顏長川

24 企業如何跨界合作？

文/陳春華



A p.16 京都陶瓷創辦人——稻盛和夫



A p.28 德國包浩斯校舍



A p.49 明宣德 青花松竹梅紋大碗

玩味設計 DESIGN

28 包浩斯百年系列②
百年「包浩斯」設計遺產一次看透
文/李俊明

樂活人生 LOHAS LIFE

34 你健身過度了嗎？
運動過度 反而健康亮紅燈
文/邱玉珍



躍昇震旦 AURORA NEWS

38 通業技研Artec手持式3D掃描器
透過數位典藏技術 傳承歷史紀錄
文/通業技研

40 廣色域色彩精準呈現相片書專業品質
康鈦科技數位印刷
協助世發科技成功數位轉型
文/康鈦科技

震旦博物館 AURORA MUSEUM

42 一件玉帶鉤的前世今生
淺談震旦博物館藏
——戰國獸首玉帶鉤（四）
圖·文/震旦博物館

藝文饗宴 ARTS PLAZA

44 古器物學講座
——明宣德青花瓷研究專題⑩
一元多式蟋蟀罐形紋設計
文/吳棠海

48 震旦博物館出版叢書介紹
——紅山玉器
文/吳棠海

49 館藏精粹賞析
——明宣德 青花松竹梅紋大碗
文/吳棠海

愛心公益 LOVE ACTION

50 第五屆「傳善獎」得獎機構系列報導（二）
值得您認識的好社福機構
圖·文/陳永泰公益信託

52 震旦人公益行動「溫暖隨行」
溫暖接力·愛永不斷電
圖·文/震旦集團

跨界引爆創新5大能量

大多數關於創新的文章通常都是根據一項迷思，就是孤僻天才獨自奮鬥得出驚人成果。有鑒於此，讓組織更具創新能力的真正關鍵就在於，要讓組織上下更容易進行有效的團隊協同合作。



看更多精彩內容

編譯／大師輕鬆讀



對組 織而言，想創造出更多重大的創新，就應該讓成員能更方便地共同構思新的構想。為組織帶進協同合作的觀念，使其成為創新專案的核心架構，同

時別忘了請顧客和同事共同參與整個構思過程。找出更有效的新方法，讓成員能夠運用新興的通訊科技協同合作，這樣組織就很有機會構思出極具創意的構想。

協同合作網絡能夠為創新帶來極強的能量，是因為具備了下列5大特點：

特點 1 能夠在過去創新累積的成果上建立新的創新

使許多創意火花可以帶來前進動能。沒有任何真正具創意的產品是完全成熟才推出的，幾乎都是用過去的成果加以改善或加強。協同合作網絡特別能夠促進這項特點。

特點 2 成功的創新一定結合了許多好構想

其中各面向產生於不同的時間，並由不同的人提出。當許多構想匯集在一起，通常就能產生綜效。

特點 3 在協同合作網絡中，各方會頻繁互動

因為這樣可以讓網絡拓展得更寬廣。有些企業會運用跟這項特點相近的作法，每隔幾年讓同仁輪替負責不同的專案，促進彼此相互孕育構想。建立協同合作網絡，就能讓組織自動具備多元意見與專業背景。

特點 4 協同合作網絡能夠讓各方都發掘新構想

事實上，如果不同團隊可以運用各種不同方法，那是相當理想的。這樣一來，最終產生的構想既扎實又實際，不會流於理論或過分依賴特定的變數。麻省理工學院媒體實驗室共同創辦人尼古拉斯·尼葛洛龐帝有句名言：「創新是沒有效率的。」協同合作網絡容許多方的努力與經常的失敗，這對產生突破性構想來說，是相當有益的。

特點 5 沒有一家企業可以獨占協同合作網絡

因此網絡產生的構想，能夠為各方都帶來價值。各方都能擁有這些構想並參與發展，這對網絡非常有益，因為這樣可以鼓勵更多人參與。最強有力的網絡，必須由重視獨立與自主的企業共同組成。

大多數創新無法靠一己之力生存，通常只有靠供應商、事業夥伴與行銷人員組成協同合作網絡，才能讓創新受到市場的肯定。因此企業如果能夠盡早建立協同合作網絡，並且多方連結，會是最明智的作法。

在協同合作網絡當中最重要的一方應該是顧客。許多成功產品的構想都來自於顧客的意見，或是從顧客使用產品的方式獲得啟發，這些使用方式是原來的產品研發團隊完全料想不到的。

重點在於，顧客一向能夠帶動協同合作，而許多企業也善用顧客的意見來加強自己的產品。許多知名的企業像是維基百科或YouTube，事業的基礎完全就建立在顧客貢獻的內容之上。促成這種協同合作最有效的辦法，就是去培養組織與協同合作網絡之間的連結。如果顧客能夠自在地與任何一位組織人員對話，不只是與業務人員或客服人員互動，或設立專門蒐集顧客意見的電子郵件信箱與網站，就能產生極佳的效果。A

Are You Ready to Cross the Border?

你準備好跨界了嗎？

序言 / 蘇美琪；文 / 黃至堯、溫慕堯

世界在變，你準備好了嗎？

要實現創新與機會，必須打破壁壘，讓人們跨界合作；
讓我們用開放、沒有預設的心態，去開闊未來視野！

Are you ready to confront the changing world?

To realize innovations and opportunities, we have to break the
barriers and inspire people to cross over for cooperation; let's
broaden the future vision with open and non-presupposing mind!

CHAPTER 1



用賽車的速度學會跨界
跨界人才養成需要團隊的力量

CHAPTER 2



跨界是行銷创新的手法
發揮1+1>2的力量 創造話題



Chapter
1

用賽車的速度學會跨界

跨界人才養成需要團隊的力量

文／黃至堯·南開大學人力資源博士

知識帶來的累積總量不斷增加，嶄新的知識更是層出不窮，其速度遠超於過去；讓自己時時保持一顆好奇的心，避免待在舒適區只會讓自己被淘汰，善用合作的力量，打造1+1>2的影響力，讓跨界發揮最大效應吧！



看更多精彩內容

現代競爭講究「相對速度」

猜猜看，平均時速250公里的賽車手，在F1賽事當中會是第幾名？

答案是最後一名。平均時速250公里這個

「絕對速度」對一般人來說，一輩子也沒開這麼快過，但同樣的速度放在F1賽道上，就會是最後一名。有別於「絕對速度」，這就是所謂的「相對速度」。

現在的競爭強調的是「團隊」的競爭、「人

才」的競爭、「跨界」的競爭，不再像過去單純的只是在「絕對速度」下競爭，現代的競爭更多指的是「相對速度」。想要在「相對速度」上勝出，單靠一己之力很難成功。

賽車手個人的技術再好，速度再快，想要在「相對速度」之中占有一席之地，必須靠專業團隊合作並給予全力的支持。F1賽事中，當賽車手返回維修區前，20多位穿著F1賽車服的專業技師，早已在維修區待命。換輪胎是由3位技師同時進行作業，1位裝卸螺絲，1位卸下輪胎，1位則是裝輪胎。技師們頭戴著對講機，全神貫注各司其職，零點幾秒的差異都將對最後的結果產生巨大的影響，團隊精神蘊藏無遺！

F1賽道上的競爭你看到的只是賽車手，真

現代的競爭更多指的是「相對速度」。想要在「相對速度」上勝出，單靠一己之力很難成功。

正的競爭是一個擁有技術、工程、心理、軟實力、科技、品牌、贊助商等「跨界」團隊的綜合能力。

巨無霸集團 v.s. 小微企業

未來世界是一個二元的世界，企業最終也只會有兩種樣態存在，不是「巨無霸集團」就是「小微企業」（或稱為團隊或工作室），不大不小的企業，都將因成本上升與效率低落等因素，導致競爭力下降，陸續在賽道上消失，這只是時間問題。

● 巨無霸集團

阿里巴巴、谷歌、騰訊、臉書、百度、華為、亞馬遜等，由於高知名度持續吸引常春藤等世界名校畢業一流人才的加入，加上因為大量投入研發經費增加競爭力，都將使得巨無霸集團，始終在賽道上保有領先優勢。

● 小微企業（團隊 / 工作室）

有些人從來不想成為巨無霸企業中一顆小螺絲釘，更不願意過著朝九晚五或365天每天加班的無趣生活，如果你剛好就是這樣的人請千萬記住以下三點：

1) 局部優勢

單打獨鬥的時代早已成為過去，新創小微企業要有競爭力，須善於整合資源，通過強強聯手合作創新，《美第奇效應》一書中，創新專家弗朗斯·約翰松，探討如何發現、探索和運用我們現有的關係。更重要的是，對於能讓背景截然不同的人士建立關係。他提出把思維分為單向思維和交叉思維，當不同領域發生交叉時，優勢和觀念之間彼此將產生相互碰撞、融會，能獲得1+1>2效果，善用這些局部優勢與創新，必將發揮最大效益！

2) 速度

顧客不能也不會等，中大型企業之所以消失，很大原因就是因應外部變化的反應速度太慢了。索尼帝國衰落、柯達破產、諾基亞手機消失等，在在都提醒我們，如果不能在第一時間對外在的變化作出反應，時時關注創新並與他人進行跨界合作，為未來做好準備，羅馬帝國也有衰亡的一天。

3) 團隊執行力

擁有Great Idea（好的想法或商業模式）當然重要，但是能夠組建一個團隊將想法落地執行更重要，現在絕對是一個強調個體能力同時也不忘抱團的時代，只要你有人才有想法並能夠創造價值，請放心投資方自然會有本事找到你！

創新時代的賽道 改變工作的模式

智能手機使人與人的交流產生了莫大改變，最近上課，同學們才提到，很難想像以前沒有微信，還記得我讀書的時候，連手機都不是很普遍。但科技不但改變了人與人的溝通模式，也改變了工作的模式！很難想像AI、5G通過摩爾定律的更新反覆運算後，下一步會帶我們到什麼地方？

以前研究所老師教「木桶理論」，其中探討的是木桶由多塊木板構成，但決定盛水量多少其實是最短的板塊來決定。任何一個組織，劣勢部分往往就限制了組織未來的發展。決定

未來除了本業要精彩外，還要開始學習以資訊運算的邏輯來進行思考，以便在未來跨業合作時順暢的溝通。

一個團隊戰鬥力強弱往往不是那個能力最強的人，反而可能是那個能力最差的。短板對長板起著限制和制約作用，影響團隊的綜合實力。只有將團隊維持足夠高的相等高度，才能最大發揮團隊作用，體現團隊精神。

這些年更多被大家所關注的是「優勢理論」，簡單說就是把自己的優勢發揮到淋漓盡致，缺點不重要，也沒時間管他了！優勢理論的風行讓越來越多企業開始思考，如何把跨界長板團隊聚集在一起，拉開競爭對手的距離。很多人以為不停換工作就是跨界，其實我一直相信本業不精彩的人，跨界也不會有什麼精彩的產出，更不要說「跨界思考」了！

科技在未來將影響各行各業，因此不論是學醫學、學藝術或是學管理，除了本業要精彩外，同時還要開始學習以資訊運算的邏輯來進行思考，以便於未來在跨業合作時能順暢的溝通。舉例來說，未來透過大數據的分析統計，很多的決策判斷交由機器人將更加精準，因此人要學習如何與機器人合作；同

樣在IT資訊領域，心理學、組織行為學都將成為必修課；因為有高超的技術卻沒有同理心，很難設計出受歡迎的產品！

練習跨界思維

1) 跨部門溝通協調

各大企業經常舉辦活力營、共識營，就是透過團隊建設達到跨部門共識。舉例你是生產單位，在活動過程中，善用同理心理解研發、銷售遇到的問題、挑戰及解決顧客的痛點與期待，因為溝通過程中的衝撞，最終才有機會產生創新的解決方案，達成共識。

2) 跨領域的朋友

我特別喜歡認識不同領域各行各業的朋友，也經常參觀不同的公司與工廠，透過交流與對話理解各行業、工作的差異性，很多的時候，寫作的靈感往往來自於這些對話，進而創造許多商機。

3) 刻意去跨界

發展一個截然不同的愛好或興趣，強迫自己接觸一些完全不同於過往領域的人事物。比方說，過去20年我都在人力資源圈子，前幾年開始接觸公益，在擔任江華教育基金會董事以後，才發現非營利組織帶給自己的收穫遠比想像的要更多！**A**

知識的總量不斷增加，新的知識層出不窮，其速度遠超過去。職場亦是如此。隨著人才市場的日益細分，跨界型新職業人才將不斷湧現。在問題與答案都不斷更新的時代，我們需要思考如何在不同的場域遇見不同的人，透過不同領域和文化構想的交流與激盪，不斷湧現新的想法。





Chapter 2 跨界是行銷創新的手法

發揮1+1>2的力量 創造話題

文 / 溫慕堯 · seesaw創字數位執行長

跨界 (Crossover) 指的是兩個以上不同產業的合作或是在行銷上的結合，目的是藉由不同領域的合作，來產生出新的創意，甚至創造出新的市場需求。

Crossover一詞，早期常出現在一些市場區隔明確的產業，例如在汽車業界的市場區隔可大致分為轎車、休旅車、跑車、商用車等，在各區隔市場飽和時，為了開拓新的市場機會，開始出現了轎旅車、跑旅車、商旅車等，稱之為跨界車款，又如台灣華碩電腦ASUS的Padfone結合了手機和平板，也被稱做是跨界的產品。而現在跨界一詞，則被更擴大利用在不同產業的結合。

跨界vs.行銷 提高效率 增加競爭力

近年來，跨界 (Crossover) 一詞在已被炒的沸沸揚揚，變成好像只要是兩個本不相干的事物結合，就是跨界的作法。其實跨界並不是新的觀念，只是在過去被稱之為「異業合作」，起源於兩個不同產業的行銷結合，隨著異業合作的觀念開展，不同產業在商品上的結合也屢見不鮮；例如藝術品與家

跨界在過去被稱之為「異業合作」，起源於兩個不同產業的行銷結合。互相降低成本、提高效率，增加彼此的市場競爭力。

電的結合，或是跑車與筆電商品的結合等。異業合作是指兩個或兩個以上不同產業的企業或品牌，透過分享市場、顧客、技術、品牌等資源，互相降低成本、提高效率，增加彼此的市場競爭力。

最初的異業合作比較偏重在行銷面的結合，像是家樂福近年來與一些鍋具品牌合作，藉由鍋具的知名度和質感，提升消費者到店購買的意願；又如日本最大的電子商品連鎖通路BIC CAMERA與服飾品牌UNIQLO合作，在通路上做聯合展示，互相分享客源。近年來的異業合作則往前延伸到產品面的結合，例如台北故宮博物院的紀念品由以往的「仿古物」變成近年來的文創商品，也就形成了跨界的開端。

除了我們熟知的台北故宮博物院的文創商品外，大陸的北京故宮也吹起跨界的文創風。北京故宮文創商品的開發，從膠帶一



圖片來源：台北故宮提供

直到彩妝系列，讓遊客在購買紀念品之餘，還能因為紀念品的實用性和趣味性而增加購買意願，甚至以限量或限時的方式來刺激消費。北京故宮還將宮殿整理成咖啡館，名為角樓咖啡店，讓消費者藉由中西文化的交錯，在古色古香的氛圍中，靜靜享受著咖啡的香醇。

除了商品和餐飲外，數百年歷史的北京故宮，也舉辦當下熱門的歌唱大賽，在2018年7月，與NEXT IDEA騰訊創新大賽和QQ音樂聯合主辦「古畫會唱歌」，強調古畫的文化意蘊與年輕人的創作力結合，精選《千里江山圖》、《清明上河圖》、《韓熙載夜宴圖》、《洛神賦圖》等十幅珍藏名畫，為參賽選手提供「唱作」的素材。

日本百年品牌牛乳石鹼於2018年與叫車平台TaxiGo合作，推出全台百輛乳牛造型的夢幻專車，2019年再次與TaxiGo合作推出升級



圖片來源：台北故宮提供

版「牛牛專車2.0」，不僅保有之前乳牛造型的特殊內裝及紅盒皂的香氛氣味外，車內還增加牛牛頸枕以及超萌的手持板，讓消費者在車內跟品牌互動，使牛牛專車成為網紅們的打卡拍照熱點。

同樣是跟計程車合作，2015年10月29日，大陸麥當勞與Uber在上海跨界合作。消費者在10月30日三家上海麥當勞的「我創我味來」概念店，用熱烤墨魚麵包拼出自己專屬的Uber Burger，同時還能獲得Uber漢堡小熊。而Uber用戶在這一過程中也能享受到免單或價格減免優惠等。

當品牌行銷要透過跨界突破時，首先要從自己的目標消費者出發，站在目標消費者的角度去思考跟本業有關聯性的產業，從中尋找「出乎意料但卻合理」的合作對象，雙方才能藉由同一個「跨界」的話題而互蒙其利。

當品牌行銷要透過跨界突破時，首先要從自己的目標消費者出發，站在目標消費者的角度去思考跟本業有關聯性的產業。

美泰兒出品的Hot Wheels，就是俗稱的火柴盒小汽車，在面對電玩侵蝕市場的狀況下，希望透過行銷的創新來突破困境，重新引起小朋友的注意。Hot Wheels想到的作法是，只要讓小朋友有機會玩到火柴盒小汽車，感受到玩「實體車」跟打電動有不同的樂趣時，就有機會創造銷售。

因此，他們找了同樣是以家庭客層為主的

法國Europcar租車公司合作，推出史上第一家兒童專屬的租車公司，在「租車」的過程中，包括合約、櫃檯、升等、會員計劃，租車業該有的規格，小朋友租車也一應俱全，小朋友租車所累積的「里程」還有獎勵，整個過程就跟「真的」租車一樣，只是小朋友租的是「只有實車1：64大小」的Hot Wheels玩具。根據國外報導，活動期間有45%的火柴盒小汽車是直接被買走，而Europcar則多了一個吸引家庭客層的競爭話題。

發揮1+1>2的力量 創造話題 引發討論與傳播

當品牌已有一個被定型的特色，想要突破但又擔心累積的形象被破壞，可以在既有的品牌特色上尋求更多的延伸機會，不但不會破壞已被建立的形象，更能讓原本廣為人知的形象有更多的變化和意涵。

Android的作業系統早期都以「甜點」為命名，2013年9月，Google推出的Android 4.4，叫做Android 4.4 KitKat！這是Android版本名稱第一次的異業合作，KitKat（奇巧）是Nestle（雀巢）旗下的巧克力棒，這次的異業合作，雀巢在19個國家同步推出小綠人包裝的KitKat抽獎活動，只要在活動期間購買KitKat巧克力棒，消費者就有機會獲得Google Nexus 7手機或Google Play的點數作為獎品。

據Google Android全球合作主管約翰·

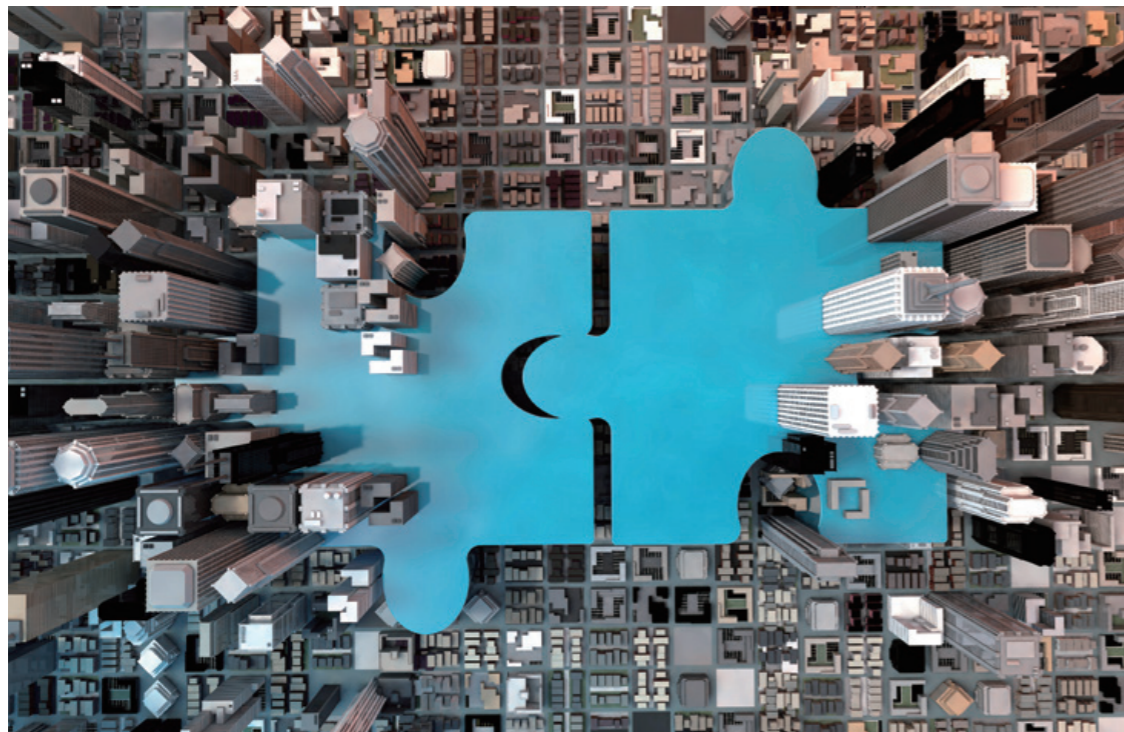


拉格靈（John Lagerling）表示：Google的初衷只是為了製造「一種充滿樂趣和出人意料」的效果，以真實反映Google的品牌個性；而對Nestle來說，KitKat從此就化身成為巧克力棒的代號，並藉由此次行銷活動與智慧型手機用戶有更深的互動，對跨界的雙方來說，創造出這樣的話題，更會引起消費者討論並產生自發性的傳播。

跨界是行銷策略的選擇，但不要為了跨界而跨界。不論是行銷面的跨界還是商品面的跨界，都需要有目的和條件再來思考是否有其必要和可能。跨界的目的是創造新的市場需求，或是提升行銷的效果，所以要從目標消費者和品牌定位來思考，其實，也就是異業合作的思考原則。

跨界合作的對象要與自己有著相同的目標消費族群，而且跨界雙方提供的需求滿足點中，要有其相關性，才能在跨界結合時，讓消費者覺得新奇但又不會突兀。跨界是品牌行銷的延伸，而不是做出一個不一樣的品牌定位，因此，要從已建立的品牌定位中，找出能延續既有形象但又有話題的跨界做法。A

跨界是行銷創新的手法，在商品同質性愈來愈高，且話題延燒時間愈來愈短暫的數位時代，尋求跨界的創意，不啻是一個可以思考行銷選擇。



愈挫愈勇的經營哲學

京都陶瓷創辦人——稻盛和夫

圖·文／天下雜誌出版社



歷經多次挫折也不放棄、比任何人都更為強大的信念和熱情，使稻盛和夫成為世界級企業領導人，帶領京瓷跨越國際。無止境的夢想與利他的理念，讓他創造出躋身世界前500大企業的京瓷和KDDI；是什麼樣的生活環境、成長背景與人生際遇，成就了這樣的企業領導者？



看更多名人講堂

提倡全員參與 以對待家人的心經營事業

一九六四年（昭和三十九年）四月，京都陶瓷創業五周年，從二十八名同仁起步的公司如今增至一百五十餘名。全體同仁到和歌山的白濱溫泉，盛大慶祝五周年紀念。藉此機會，青山政次先生就任第二任總經理，我就任副總經理。

由小城鎮出發的小工廠，發展成百人以上

規模的公司，有喜也有憂。一路上我們憑著一股熱情衝刺而急速成長，但我擔心遲早有一天會失去墾荒者的鬥志，變成世間一般普通的公司。

平常，我偏好用「同志」或「夥伴」等用詞。因為與一般企業的創業過程不同，我們是以我為中心所結合成的八個同志，加上多人出錢以股東的身分支持才得以起步，彼此同心協力成為最重要的基礎。公司內的

名人檔案

京都陶瓷創辦人 **稻盛和夫**

現任京瓷和KDDI創辦人；一九三二年出生於鹿兒島市。一九五五年就職於京都的絕緣礙子製造商松風工業。一九五九年四月，獲得友人資助而成立京都陶瓷股份有限公司（現稱京瓷），目前擔任名譽會長。此外還參與第二電電企劃（現稱KDDI）的設立以及日本航空（JAL）的重建。主要著作有《生存之道：對人而言最重要的事》、《稻盛和夫工作法：平凡變非凡》、《稻盛和夫的實踐阿米巴經營：全員獨立核算收支損益》、《稻盛和夫的實學：經營與會計》、《活下去的力量》等。

人際關係不是雇主與員工的上下關係，而是朝著同一個目標共同行動，實現夢想的「同志」關係，換句話說就是「共同經營」的橫向對等關係。自創業以來，我們心連心，發誓將互相為對方盡心，不遺餘力，一個小小的公司，大家不團結的話將一無所成。

公司成員在十名或二十名左右的時候，容易產生強烈的一體感。例如，當業務行銷員衝回公司說：「達成交易了！」在場聽到的人都會一同歡欣鼓舞。或者一起工作到深夜，一聽到：「宵夜的烏龍麵來了，大家暫時停下工作一起吃吧！」又是一陣歡呼，這就是小城鎮的工廠。我一直認為，像這樣以對待家人的心來經營，必能給員工和公司帶來幸福。

因此我思考著，該怎麼做才能將每個人的能力發揮到最大，為自己的生活目標而工作。再三思考的結果，我得到了回到創業起點的結論，讓全體員工參與經營。把全體依照工程與製品群分為數個小團體，每一個小團體都像一個獨立的中小企業，自行計劃管理，自行收支盈虧。

京瓷的經營理念是，公司並非屬一部分人所有，而是夥伴全體所有。因此，員工能積極參與經營，為提升業績而盡力。

阿米巴經營模式 互相關心與競爭

但各個小團體並非固定不變，而是像變形蟲一樣，為了適應環境而衍生增加，因此取名為「阿米巴經營」（變形蟲經營）。即使公司規模變大，仍依照公司事業的目的，分為數個會計獨立的小團體，如此一來，必然會使具經營者意識的人才輩出。而且阿米巴的全體成員，必定會掌握各小團體的目標，在各自的崗位上努力，因而提升個人的能力，為個人的生活目標而工作。

但有一個前提，公司必須擁有公認的經營哲學。京瓷的經營理念是，公司並非屬一部分人所有，而是夥伴全體所有。因此，員工能積極參與經營，為提升業績而盡力。

不僅如此，我又向員工強調「關懷之心」與「利他之心」的重要。因為徹底執行獨立



核算收支盈虧，各團體容易為了爭取到更多預算而拼命努力，但做得過火就會萌生「只看得到自己」的利己意識，進而演變為各小團體互相攻擊，造成公司內部崩解。因此，各團體之間互相關心，堂堂正正的競爭，阿米巴變形蟲經營才能獲得真正的成功。

在以利他哲學為根基的阿米巴變形蟲經營制度之下，業績提升並不會立刻反映到薪資上。因為優秀的業績是貢獻給大家的，對業績好的阿米巴小團體，公司贈與名譽和榮耀。為大家做出貢獻所得到的充實感，獲得彼此信任之夥伴的感謝和讚賞，那才是身為一個人所能得到的最高報酬。

京瓷之所以有今日的發展，完全歸功於經營哲學與阿米巴經營融合成一體所致。現在，日本國內的員工總數超過一萬三千名，共有三千多個阿米巴小團體，而且還繼續不斷地在擴大。

實踐阿米巴經營的同時，我為了與同仁達到同心一致而經常舉行聯歡會，有佳餚也有美酒，但是和一般的宴會不同，我們不胡亂喧鬧，互相圍坐著一邊喝酒、一邊談論工作上的煩惱及理想的職場樣貌，甚至連人生觀都無所不談。我非常喜歡與人討論，即使快到天明也捨不得放下酒杯散會。我也非常鼓勵員工們開聯歡會，總公司和各個工廠必定有聯歡會專用的和室。

也許有人會說那是道地的日本式，但我認為再也沒有比促膝討論更好的溝通方式了。只有在這個時候完全沒有上司和部屬之分，所有的人都敞開心坦率提出意見。也許看在別人眼裡，我們好似在吵架，但正因為激烈的辯論，京瓷哲學的精髓才得以傳達給所有員工。聯歡會是心與心相連結的最佳場所，同時也是教育的場所。



在以利他哲學為根基的阿米巴變形蟲經營制度之下，業績提升並不會立刻反映到薪資上，因為優秀的業績是貢獻給大家的。

為社會、為人類奉獻的精神意志

一九八一年（昭和五十六年），我接到「伴紀念賞」主辦單位的聯絡，表示希望可以頒獎給我。「伴紀念賞」是東京理科學院五紀教授創辦，主旨在於彰顯在技術開發方面有貢獻的人。然而受獎當日，我卻不禁對滿心歡喜接受表彰的自己感到可恥。

隨著京瓷的股票上市，我也獲得了遠超過自己所預期的龐大資產。之後，我開始認為所謂財產，並不是自己的所有物，而是社會託付給我的。伴教授利用自己專利權所獲得的版稅，來進行這樣的表彰事業。資產家的我，不應該是處於接受表彰的立場，而應該轉變為提供表彰的立場才是。從我的人生觀「為社會、為人類奉獻」來看，也到了我該回饋社會的時候了。

一九八四年，財團法人稻盛財團成立，並創設了「京都賞」。對於創設京都賞的理由，我舉出了兩點。第一點是，如我先前

所述，「為人類、為社會奉獻是身為人最高尚的行為」，這是我的人生觀。遵循這個觀念，我希望能向培育我至今的人們以及世界來報恩回饋。

第二點是，能夠讓一些不為人知努力不懈的研究者們，從心底感到歡欣鼓舞的獎項實在太少了。那些進行了了不起的研究的人，往往都不為世間所知，一生致力於不顯眼的研究。我希望藉由彰顯這樣的人，能給予今後的研究者一些鼓勵。

京都賞的得獎人資格，是謙虛卻比別人努力一倍，對於自己的專攻極盡努力，了解自己且對於偉大的事物，抱持著虔誠之心。並且，其功績對於深化世界文明、科學、精神，都有卓越貢獻。A

好書推薦

《愈挫愈勇》 稻盛和夫親筆自傳

作者：稻盛和夫
出版社：天下雜誌出版社

作者期待自己的生命故事能提供給正在探尋自我或有心鑽研工作經營的人作參考，讓讀者從中取得不斷向前邁進的力量，從自己的專長著手全力以赴。



我認為，科學技術與精神層面必須兩者平衡發展，才能為人類帶來未來，比起科學的急速發達，精神層面的研究顯示出大大的落後。萬物皆有陰陽、明暗、與正負兩面。對於這兩面的理解以及發展必須平衡進行，才能帶來整體的安定。



假如工作像打電競

打電競的小孩不會變壞

文／顏長川·資深企管顧問



看更多精彩內容

遊戲是指人的一種娛樂活動過程，它是一種有組織的玩耍，除娛樂外，有時也有教育目的；遊戲不同於工作或藝術，彼此的分界不一定很明確，像職業運動員的遊戲和工作可能是一體，而拼圖遊戲則兼具遊戲和藝術。

遊戲 的主要成份有目的、規則、挑戰及互動，主要特性是有趣、獨立、不確定、無生產性、受規則的約束、虛構等；原來遊戲還是一門大學問，實體的遊戲，其來有自虛擬的遊戲，正方興未艾。一名10歲的男孩「吳比」(Pi Wu) 獲得2019年寶可夢國際錦標賽 (Pokemon World Championships) 電玩部門兒童組的冠軍，光宗耀祖。

玩遊戲的原罪

早期的人設計簡單的遊戲在電腦上玩，主要是供長期盯著螢幕工作的人，能稍作休息、調劑一下身心；後來有任天堂發展「掌上型遊戲機」，SONY發展「Play Station」，配合精采的遊戲，一時蔚為風潮；同時「網咖店」在大街小巷竄出，大家都沉浸在「打電動」中，並衍生出很多社會問題，造成惡

劣的負面形象。相信喜歡打電動的人，大部分都會遇到父母親的反對，除了近視、荒廢學業、社交能力變差、事業無成、資金短缺之外，有時甚至會威脅到生命。因此在大人的眼中似乎打電動是個奢侈又傷身的活動，打電動的小孩會變壞，成了一般人的刻板印象！直到「老師採用遊戲化學習 (Learning through play)，把學習變成打電動」才改觀。

桌遊是桌上遊戲的簡稱，也就是指「桌上玩的不插電遊戲」；起源於歐美國家，因冬天又冷又漫長，大多時間全家人都聚在火爐邊，除了聊天之外，還可以一起玩遊戲，同時家中長輩也可藉此傳承一些人生的大道理。近幾年，台灣有些學校把桌遊用在課後輔導上，因此，學校附近的店家除了網咖店外，還可見到桌遊店，也多了點健康、動腦、互動的歡樂。桌遊種類可分陣營、反應、策略計算、牌組建構、競標等類別；其中以策略、合作和操作類最受歡迎。

手遊是在手機上可以玩的遊戲，不管在通勤中、上班中或在家中，隨時隨地只要有空就可玩；自智慧型手機普及以來，iPhone / iPad 取代了掌上型遊戲機或電視主機遊戲機；因為簡易入手、操作方便且行動普及、不但擴大玩家年齡 (20~49歲)，遊戲量也大增 (平均每人每日約玩1~3小時，一半以上是中度玩家)，大家相信：「打電動的老人不會失智」！造成行動遊戲市場是線上遊戲的五倍。

手遊業者的毛利率有30%，成功率更僅有5%；除了提升連線及系統服務品質外，還必須設法了解消費者行為並讓操作及安裝更親民、故事有特色和畫面唯美、才能把市場做大；目前的遊戲市場，還是手機當道，手遊為王。

打電競的萌芽

「電競」就是電子競技，早期叫作「打電動」，即在線上遊戲打實實、買賣帳號、代

附表：電競的發展史

項目	內容	演變及特色
遊戲 (打電動)	<ul style="list-style-type: none"> 奢侈又傷身的活動 打電動的小孩會變壞，刻板印象 靠遊戲化學習 (Learning through play) 扭正形象 	任天堂：「掌上型遊戲機」 SONY：「Play Station」
網咖 (網吧)	<ul style="list-style-type: none"> 提供網際網路連接服務的公共場所 組隊打怪、搶票搶課、沒事殺時間的好去處 衍生很多社會問題，造成惡劣的負面形象 	「好睡網咖」睡一晚只要台幣350元 (含洗澡、打電動、看漫畫，飲料喝到飽等)
桌遊	<ul style="list-style-type: none"> 桌上可玩，不插電的Board Game需要透過實體的聚會與道具 多了點健康，動腦，互動的歡樂 	圍棋、麻將、撲克牌、大富翁道具 (紙板、標示物、棋子、骰子等)
手遊	<ul style="list-style-type: none"> 手機上可以玩的遊戲，隨時隨地都可玩 擴大玩家年齡，遊戲量也大增 遊戲市場，還是手機當道，手遊為王 	iPhone / iPad 取代掌上型遊戲機或電視主機遊戲機 (PS)
電競	<ul style="list-style-type: none"> 打電競人才→測試員→職業電競選手→國手 電競產業對經濟和社會的影響力不斷壯大 2022年杭州亞運會將成為正式比賽項目 	韓國目前被認為是電子競技最強的國家

資料整理：顏長川

打等，僅有少數幾個人可以賴此維生；接著是遊戲商為了開發遊戲，招募遊戲測試員，每天打遊戲找BUG，也就是以「測試員」的身分出現；近幾年，遊戲商為了宣傳旗下遊戲，組成職業聯盟並培養自有的職業遊戲團隊，固定時間打聯賽獲得知名度，再用知名度宣傳自家商品、各種站台演說獲得利益；這些職業團隊裡的隊員，每個月打遊戲比賽和代言、站台、領固定薪資，這就是「職業電競選手」。每個人從小都有這樣的夢想：「希望學習和工作都能像打電競那麼好玩！」。

打電競與打電動是不同的，希望能夠破除傳統刻板印象，進而促進產官學合作，創造電競產業奇蹟；目前電競概念正夯，除了有電競電腦、電競筆電、電競鍵盤滑鼠，甚至還有電競平板、電競手機，似乎只要沾上電競話題，就能夠獲取世界的目光。

而瀏覽器廠商Opera顯然也是這麼認為，推出世界第一款「遊戲瀏覽器」Opera GX。世界各國無不熱衷發展「職業電競比賽」。

而電競產業舉辦賽事，除了門票收入外，還可坐收賽事版權費和分拆廣告贊助費，衍生商品更是會賺得荷包滿滿，不失為一項充滿遠景的產業；國際市調組織「Newzoo」指出2019年國際電競市場將突破10億美元，較去年成長約25%；專家估計：在VR、AR的推波助瀾下，2020年的國際電競市場將颯破1,200億美元。

世界各國政府積極從修法、租稅減免、政策補助、績效獎金、電競替代役等獎勵政策著手，為選手發展打下基礎。未來也樂見各地方政府與企業扶持電競產業鏈與培育人才；也可以結合流行音樂、動漫等文化產業吸引電競人口並活化地方觀光。

打電競的極致

電子競技（eSports）是指使用電子遊戲來比賽的體育項目。隨著遊戲對經濟和社會的影響力不斷壯大，電子競技正式成為運動競

「愛玩」是人類的天性；因此，遊戲化後的工作和生活，愈好玩就愈有吸引力，所有的上班族都妄想：「假如工作像打電競」。

技的一種，但是操作上強調人與人之間的智力與反應對抗運動。1972年《太空大戰》系列創下了最早電競比賽項目紀錄，號稱電競元年。2018年亞洲運動會添加了電子競技示範項目，當中分為團體項目及個人項目各二項。亞洲奧林匹克理事會（OCA）於2017年4月17日宣布，電子競技將在2022年杭州亞運會成為正式比賽項目。

韓國於1997年亞洲金融危機後，開始扶植電競項目，因為有著政府的支援，所以電子競技行業早已取得與其它傳統行業同樣的社會認可，同時有著最完善及龐大的職業電競體系，韓國目前被認為是電子競技最強的國家。而大陸的電子競技運動在2003年被中國國家體育總局列為第99個正式體育運動項目。「中國電子競技運動會」（CEG）在2004年第一季揭幕。台灣地區則於2018年的大專校院運動會將英雄聯盟、爐石戰記列為比賽項目；原來打電競的極致可當選手，爭取榮耀。

未來的新視界

查爾斯·昆拉特（Charles Coonradt）在1984年出版《享受工作》（The Game of

work），探討在工作中加入遊戲元素的價值，試圖讓手上的任務變得更引人入勝，更具激勵性、甚至更好玩。作者受此啟發，熱情地追求「讓遊戲更有意義」及「讓人生更有樂趣」，因而造就出當今最火紅的「遊戲化」產業。「愛玩」是人類的天性；因此，遊戲化後的工作和生活，愈好玩就愈有吸引力，所有的上班族都妄想：「假如工作像打電競」，這就是為什麼職場會樂趣滿滿、動力全開，甚至上癮沉迷的秘密。

老師透過利用編訂教學遊戲軟體或電子課本，將教學的內容串聯遊戲或網上競技的方法引導學生進入「遊戲式學習」，帶出孩子主動學習、探索知識的樂趣與渴望；也就是採用遊戲化的方式進行學習，是目前比較流行的教學理論；學生會說出這樣的心聲：「玩中學，讓我更想學！」所有的學生都希望：「假如學習像打電競」！這就是為什麼教室會動感十足、笑聲全開，師生笑翻天。

行動學習（Mobile learning）整合虛擬實境（VR）或擴增實境（AR）技術和遊戲式學習，教師可在Google地圖上設置行動學習教材並設定觸發距離，讓學生透過行動裝置GPS定位搭配Google Map指引，到特定地點進行探索和遊戲化學習，如同玩寶可夢（Pokemon GO）遊戲。

學生到達老師指定的地方半徑範圍內，即可觸發讀取教材內容，也可以反向在Google地圖上標註給予回饋。若想進行更深入多元的遊戲化教學與行動學習整合，可開發APP遊戲，搭配地圖系統及資料庫，甚至結VR或AR，讓教學走出教室為教育增添更多樂趣。 **A**





行業邊界越來越模糊

企業如何跨界合作？

文／陳春華，北京大學王寬誠講席教授、北京大學國家發展研究院BIMBA商學院院長

科技的快速發展、環境的複雜多變消滅了傳統的競爭壁壘，行業邊界和競爭壁壘的消失也成為了這個時代中最大的機會。不同的組合與合作，可以給消費者帶來極致的體驗，這也是今天越來越多企業採取跨界合作的原因。

無印良品的跨界

無印良品，是一家被人關注的企業，隨著它的產品範圍的擴展，人們已經無法簡單地界定這家企業的行業屬性。很多人把無印良品定位為服裝公司，這無可厚非，因為服裝在它的商品結構中占比是最大的，2016年服

裝的銷售份額接近全部銷售額的50%。但事實是，「無印良品是一家服裝公司」，這句話已經被它自身的實踐所推翻。

2018年1月，全球首家無印良品酒店「MUJI HOTEL」在深圳正式開幕，實現了「店鋪+酒店+餐飲」的完美結合。

我們很難預測無印良品下一步將進入哪個

不同的組合與合作，可以給消費者帶來極致的體驗，這也是今天越來越多企業採取跨界合作的方式的原因。

領域。但是不變的是它與不同合作者組合，提供高品質的、滿足消費者一站式服務的生活需求。

今天，行業滲透使得行業邊界越來越模糊，組織失去了資訊不對稱時代的地位優勢，具有靈活性和彈性的組織將更好地與環境互動。

靈活開放的組織是為組織未來的成長佈局，開放的組織充滿激情和活力，將擁有更好的顧客群和更好的合作夥伴，獲得跨領域價值下的利益最大化。

而不同的組合與合作，可以給消費者帶來極致的體驗，這也是今天越來越多企業採取跨界合作方式的原因。在這個組合中，需要特別注意組織邊界的管理，我們認為尤為需要解決兩個邊界：員工邊界與顧客邊界。

員工邊界

互聯網技術的發展，市場變化的加速，以及環境不確定性的增加，這一切都導致人們開始關注，企業如何調整自己，改變這一切從而獲得適應外部變化的靈活性？為了更好地適應環境，企業必須要具有彈性。

最近幾年，在企業管理實踐中，已經有越來越多的企業開始關注員工幸福感並著手打造幸福企業。自2009年開始，「中國最佳雇主」調查結果顯示，與幸福相關的話題已經成為企業管理的熱點，員工的滿意度、幸福度、敬業度被認為是評判最佳雇主的標準。

如何吸引人才，如何保留人才，如何打造良好的雇主品牌，成為企業需要持續思考的問題。

研究表明，當員工在一個固定的模組裡工作的時候，滿意度是比較低的，真正吸引人才的企業會打破企業組織部門邊界，讓員工在不同模組的工作中得到自我成就的實現。

在研究美國企業組織結構和經營戰略的演變過程時，美國著名企業史學家錢德勒認為：企業組織結構是隨著經營戰略的變化而



變化的，企業的經營戰略決定著企業組織結構模式的設計與選擇，反過來，企業經營戰略的實施過程及效果，又受到所採取的組織結構模式的制約。

海爾經歷了不斷地調整，有媒體評價，海爾一直再「折騰」。建立內部創新，整個企業從管控型組織變成投資平台，員工從被管理的執行者變成企業的創業者，企業從傳統企業轉型到了互聯網企業。

海爾選擇打開企業平台，由原來封閉的企業變成開放的創業生態圈，無論是企業內部還是企業外部，都可以為企業提供能力，幫助企業獲得新的發展機會。與此同時，管理模式也在進行相應調整。海爾將原來的職能部門變為兩大平台——「共用平台和驅動平台」，從人力、法務和創業路徑等方面為小微企業提供服務支援和環境保障。

海爾創立30多年來，從一個資不抵債瀕臨倒閉的集體小廠，發展成為全球白電（替

代人們家務勞動的電器產品）第一企業，從一個產品和企業品牌轉型為一個社群品牌，並且在現在，已經具有開放的屬性和平台的屬性，不斷變革和轉型，不斷打破內外部邊界，持續注入了全新的能力。

在這個時代裡，唯有打破邊界，不斷顛覆自我，才能不斷創新，也才能夠有走向未來的持續發展力。

顧客邊界

十年前，諾基亞是霸佔手機市場的「大佬」。諾基亞的思維模式是，不同手機滿足不同消費需求，這導致了諾基亞產品的多樣性，催化了諸多經典款式的誕生，不斷刷新銷量紀錄，狂攬王者風範的氣勢。但諾基亞不會料到，2007年的一款新手機——iPhone 衝擊了它的輝煌。

蘋果手機的出現打破手機行業的傳統格

在這個時代裡，唯有打破邊界，不斷顛覆自我，才能不斷創新，也才能夠有走向未來的持續發展力。

局，它的創新不是來自模仿競爭對手，而是打破行業邊界，重新定義手機的未來。

打破邊界在眾多的行業中上演著改變。數位化經濟的發展，帶動人工智慧的關注。隨著移動設備在家庭中的地位不斷上升，智慧家居的概念變得炙手可熱，成為被市場寄予厚望的一個模組，尤其是其終端顧客的資料帶來的價值。

從國外巨頭來看，蘋果、亞馬遜、谷歌以及三星，都希望能利用智慧家居將自己的核心業務和顧客基礎延伸到家庭中。市場競爭也十分激烈，海爾著力打造「U+智慧平台」的一套完整的智慧家居體系，「美的集團」推出了「智慧家居」和「智慧製造」的「雙智」戰略，華為基於連接技術的強項試圖打造智慧生態，小米、京東、阿里等也都加入到這場智能家居的戰爭中。

在這場戰爭中出現了一些「不速之客」，雀巢就是其中之一。

2017年9月，世界食品飲料巨頭雀巢宣佈與大陸零售商京東進行合作，打造一款基於語音辨識的家庭營養健康助手——「雀巢小

AI」。第一代雀巢小AI以科大訊飛聯手京東推出的叮咚音箱為藍本，除了具備一般智慧音箱可以看到的天氣預報、購物等功能，雀巢小AI還新增雀巢定制營養食譜、營養健康知識、專屬歌單、育兒知識等特色內容。

雀巢小AI開創出將智慧語音技術與營養健康領域的知識和資訊相結合，更加貼近了顧客現代生活的健康需求。而從京東與雀巢的合作來看，二者的結合，既踐行了雀巢150多年來致力於「提升生活品質，貢獻於更健康的未來」的目標，也豐富了京東的「智慧零售」模式，是京東在第四次零售革命來臨之際，科技賦能的另一重要舉動。

智慧家居作為一個綜合性的服務系統，行業產業鏈長、產品種類多、技術要求高、銷售管道多樣化，單靠一兩家傳統企業難以獨占市場，需要的正是行業間打破邊界進行合作，共同打造服務體系。

智慧化和資訊化的需求正在打破行業的界限，促進更多的行業和企業進行深層次的互動和合作。這不僅對傳統的商業模式帶來極高的挑戰，而且也預示著每個行業都處在融合的發展模式中。行業間的界限愈發模糊，行業的認知無法再以傳統的經驗為依據。A



本文經微信公眾號「春暖花開」授權轉載，略有刪減。

科技的快速發展、環境的複雜多變，消滅了傳統的競爭壁壘，行業邊界和競爭壁壘的消失也成為這個時代中最大的機會。具有彈性的企業將會在新時代的競爭中勝出。





Bauhaus Museum Weimar 威瑪包浩斯博物館

包浩斯百年系列 ②

百年「包浩斯」設計遺產一次看透

文／李俊明 · 圖／©Bauhaus-Archiv Berlin · ©Bauhaus Dessau Foundation · ©Bauhaus Museum Dessau · ©Bauhaus Museum Weimar · ©Joe Lee

雖然存在德國只有短短14年，但包浩斯學校對後世的改變卻是難以想像的，在工業設計、建築、應用藝術等領域都產生深遠影響。今年適逢包浩斯創立一百週年，德國的威瑪、德紹、柏林等城市，甚至遠在亞洲的台灣，陸續祭出嶄新的包浩斯博物館或特別規劃的展覽，有些還延續到2020年，為人們回溯這段延續一世紀的設計傳奇。



看更多經典設計

創建 於1919年的「威瑪共和」，是德國歷史上首次走向共和體制的嘗試，當年由德國建築師沃爾特·格羅佩斯（Walter Gropius）創立的包浩斯學校，也在同時興起，可以說是與「威瑪共和」幾乎同進退。

從歷史軌跡可以看出，包浩斯經歷了三個主要時期，包括1919至1925年草創的「威瑪時期」、1925至1932年邁向完備的「德紹時期」，以及1932至1933年倉皇結束的「柏林時期」，最後終於不敵納粹政權壓迫宣布解散後，「威瑪共和」也在當年劃下句點。



威瑪包浩斯博物館展出的搖籃《The Cradle》

前進德國東部 包浩斯設計大本營

循著這個軌跡，設計迷主要可在德國東部的威瑪、德紹、柏林這三座城市找到包浩斯遺痕，尤其前兩者在1996年被指定為世界遺產點之後，貝爾瑙（Bernau）的德國貿易聯盟聯合學校遺址也在2017年被加進來，合稱為「威瑪、德紹和貝爾瑙的包浩斯建築及其遺址」。而為了百年紀念活動，今年也分別在威瑪與德紹這兩座城市，建成了兩座嶄新的包浩斯博物館。

威瑪的包浩斯博物館（Bauhaus Museum Weimar）搶先在4月起跑，為觀眾回顧1919年至1926年在當地留下的包浩斯遺跡。這座由德國建築師Heike Hanada和Benedict Tonon設計的新建築十分極簡，方方正正，毫無綴飾，遙遙呼應包浩斯的主張。



造船積木遊戲，曾在包浩斯設計改造下展現簡約風格



Haus Am Horn 威瑪號角屋

除此之外，威瑪還有一幢獨特的「號角屋」也在今年五月對外開放，與德國大文豪歌德的花園洋房互相比鄰。這棟建於1923年的立方體小屋，是包浩斯教師格奧爾格·穆赫（Georg Muche）為首次包浩斯展覽而設計，當時才二十多歲的他，將包浩斯的主張融入所有設計細節中，室內細部與家具則全出自包浩斯工坊，完整傳達了對於所謂「現代設計」的理想，成為少數完全落成於包浩斯立校時期的代表性建築。

德紹最受矚目 完整呈現包浩斯理想

不過，對於最忠實的設計迷來說，位於威瑪與柏林之間的城市德紹（Dessau），才絕



威瑪「號角屋」餐廳一角

對是朝聖重頭戲。除了今年九月才剛剛開幕的嶄新「德紹包浩斯博物館」之外，格羅佩斯當初在首次遷校後，於德紹親自設計的校園經典建築群，依然吸引全世界的目光；雖然有些在二次世界大戰中曾嚴重損毀，但已在幾年前進行重建，同樣被列入世界遺產。

在全體師生都投入新校舍籌建的背景下，可看到室內與家具都融入了包浩斯的理想。像是如今已成經典的鋼管家具一由馬歇爾·布魯耶、馬特·史坦（Mart Stam）以及第三任校長密斯·凡德羅等人設計的「懸臂椅」等，便是在此誕生。

走在重現當年的場景，可以遙想1926年包浩斯師生一起學習、工作、生活的樣貌，從內部陳設當中，也能體會包浩斯並不如表面上看到那樣冷冽、只講效率，其實在色彩美學的搭配、家具材質的運用上，也有領先時代的可觀之處。



《Wassily Chair》瓦西里經典鋼管椅

是人文薈萃的首都柏林。包浩斯學校歷時14年的歷程，亦在這裡劃下句點。雖然包浩斯在柏林只存於1932到1933年，委身一處廢棄的電話工廠勉強延續教學，還來不及留下任何重要建築，便在納粹壓力下關校。

不過，包浩斯創始者格羅佩斯在1964年設計的「柏林包浩斯檔案館」，則在他去世十年後，於1979年落成，負責收集、展示各種富有歷史價值的包浩斯遺產與文物。為了

柏林最後一戰 檔案館精華薈萃

到了包浩斯德國溯源現場的最後一站，則



Bauhaus Dessau Foundation 德紹包浩斯基金會



迎接這難得的百年紀念，這座檔案館也經歷大規模的翻修與擴建，很值得設計迷前往觀覽。

綜觀起來，德國的包浩斯遺址雖然只大致集中在三座主要城市，但在全世界的影響力卻是無遠弗屆。如今最能體現包浩斯精神的另一場景，很多人都想不到，竟然會是在中東，而且是在1948年建國以來便紛爭不斷的猶太國度—以色列。

最想不到的包浩斯 竟然在中東

話說，納粹的興起，雖然斬斷了包浩斯在德國的延續，但除了一大批師生陸續前往美國發展，主掌各大設計學院教職，讓包浩斯的理論與理想，以另一種方式發揚光大；另

外還有一批猶太裔建築師生，則決定落腳巴勒斯坦，參與了以色列建國的風風火火。

最顯著的例證，就是以以色列門戶城市特拉維夫（Tel Aviv），在朝向現代都會的方向規劃出發展藍圖後，為逃離迫害而離鄉背井的猶太裔建築師，開始在此設計出一棟又一棟傳承包浩斯理想的建築，形成至今全球最大的包浩斯建築聚落。

特拉維夫市中心所謂的「白城」（White City），就是由這些懷抱夢想的建築人設計實踐的住宅、商店、劇院等建物組成，2003年也被列入世界遺產保護。

整體看來，雖然有些遺跡逐漸落入傾頹，但四千多棟包浩斯建築，已有一千多幢受到修復保存，而且很多都還在繼續使用當中，成為獨特無比的文化遺產。



Bauhaus-Archiv Berlin 柏林包浩斯檔案館

特拉維夫「白城」為包浩斯留下時代見證

包浩斯的原則之一，就是強調使用機能與價格合宜的建材，恰好十分符合特拉維夫建城初期的需求，於是成為新時代建築的實驗場。

「白城」的很多地標，像是前身為1930年代戲院的Cinema Hotel都是屬於這種風格。為了融入當地的風土環境，建築師先選擇了最適合當地沙漠與地中海氣候交織的白色，適切反射酷熱陽光，形成「白城」的獨特景觀。

再來，包浩斯建築在歐洲常見的大片窗戶，在此被較小而向內退縮的窗戶取代。突出的狹長型陽台，則提供良好的遮陽功能，好讓居民享受由海邊吹來的微風。平敞的屋頂取代了傳統房屋的斜頂，讓居民在露台可擁有更多社交空間，享受涼爽的夜晚。而高腳屋的概念，則讓住宅底層以柱子架高，除可停駐車輛，也讓孩子享有遊戲空間，更重要的是能讓通風更好，幫助建築降溫。

而在珍視文化遺產的風潮下，特拉維夫市府也於2009年通過立法，致力維修、保護這些經歷時間汰選而存活下來的一千多幢包浩

斯建築。德國政府甚至在2015年與特拉維夫市府達成協議，由德方挹注280萬歐元，以十年為期協助修復這些體現現代建築發展的生活遺產，讓世人得以見證現代文明發展的軌跡。 **A**



Tel Aviv-White City 以色列—特拉維夫—白城

ABOUT 亞洲也瘋包浩斯

不只德國熱烈慶祝包浩斯，台灣也有相關紀念活動熱烈展開。除了暑期開始在松菸台灣設計館推出「包浩斯 然後呢」主題展至11月，規劃4大展區、3大互動裝置，完整回顧這項設計運動。另外在「關渡藝術節」系列活動，也由「關渡美術館」與台北歌德學院合作推出「虛擬包浩斯」互動展，展期直至2020年1月，展現台灣藝文圈對包浩斯紀念熱潮的高度關注。



Bauhaus Museum Dessau 德紹包浩斯博物館



你健身過度了嗎？

運動過度 反而健康亮紅燈

文／邱玉珍·資深醫藥記者
諮詢／許宏志·台灣綠色養生學會理事長、嘉義長庚醫院復健科主治醫師



看更多健康常識

運動一定會讓人更健康？這個論點最近引起爭論。研究發現，運動確實有益健康、且可延長壽命，但如果運動過度反而會讓健康亮紅燈。

在上 市公司擔任CEO的蔡先生，每天清晨到河堤跑步，堅持一定要完成10公里，才開始一天的工作行程。他連開會也帶著球鞋，一天沒有跑步，就覺得渾身不對勁，朋友笑他是名符其實的「運動控」。

有次他覺得身體有點疲累，到醫院做高階健康檢查，檢查報告數值都不錯，但心臟有

輕微鈣化。聽到「心臟鈣化」四個字，蔡先生簡直難以置信，運動不是可以預防心血管疾病，為何心臟還會鈣化？

運動必須適時、適量 過度反而免疫力下降

醫師表示，運動確實可以預防心血管疾

不用一天一萬步，每天完成3個10分鐘快走，平均約3,000-4,000步，就可以達到運動效能。

病，但是以蔡先生的年紀來說，把自己當成20歲的小夥子「操」，反而會影響健康。嘉義長庚醫院復健科主治醫師許宏志表示，所有運動過猶不及，最好的運動是規律、適量。

許宏志進一步分析指出，這幾年，很多人瘋馬拉松、鐵人三項，挑戰自己的極限，這類高強度的運動，並不適合每一個人，尤其年過50歲的人，運動強度不宜太強，容易誘發心血管方面的問題。

每隔一段時間，在馬拉松賽程中，就會發生跑者跑到一半或終點前，突然猝死的憾事。本身也是美國運動醫學會會員與隊醫認證醫師的許宏志說，這幾年，有愈來愈多研究發現，運動過度會造成免疫力下降，反而讓健康亮紅燈。

尤其對於已經動脈硬化的人適度運動有益健康，但過度運動則讓血管提前老化。

最近有研究發現，一天一萬步，不見得對身體有好處。去年美國BBC新聞分兩組進行實測，研究人員把志願者分成兩個小組，每個人都佩戴上運動監視器，記錄佩戴者的活動量以及劇烈程度。

兩組志願者，一組目標是每天要走完一萬步，另外一組每天完成3個10分鐘的快步行，加在一起的步數大約為3,000~4,000步。研究人員從完成任務的情況來看，每天走一萬步的那組，雖然多數人能夠完成目標，但他們都覺得比較吃力。

而另一組每天需完成3個10分鐘快步行的人，則覺得比較輕鬆。研究人員進一步分析，那一組的運動效能對健康有利，結果發現，快步走的志願者，由於速度快，達到中等強度以上的運動，有助預防心血管疾病的發生。

一天一萬步，由於速度慢，對某些人如老年人，在生理上做不到，從而造成傷害。也就是說，不用一天一萬步，每天完成3個10分鐘快走，平均約3,000~4,000步，就可以達到運動效能。



每天花3個10分鐘快走 擁有長壽健康生活

日本研究也發現，年輕人一天一萬步不難，但一過四十歲，肌力與體力都降低，若平常一天走不到2,000步，突然要達成一萬步，隔天就會覺得疲累不堪。慘得是，因為大腿股四頭肌衰弱，有些人會因為走太多導致膝關節疼痛。

許宏志在臨床上發現：不少中年人為了健康開始運動，結果因為運動過度，還沒找回健康，先到復健科報到。運動要如何達到效能而不傷身？許宏志認為，運動要兼顧量與質，才能降低心血管疾病與延長壽命。

隨著時代的進步，現在運動強調的是「治療性」運動，許宏志解釋，運動有兩種，一種是體力活動，另一種是有質量的規律運動，可達到治療效果。成立於1975年的美國運動醫學會（ACSM），去年公佈第10版運動建議，體能活動與健康的關係，與運動劑量有關。

許宏志分析指出，做任何事都有一定的量，運動也一樣，做愈多不代表愈健康，適當的「劑量」才能讓運動達到治療效果。強度也有單位，他表示，時間有分、秒，運動強度也要精準計算單位，簡單分法是低強度、中高強度、高強度；低強度無法達到運動效果，以一天一萬步為例，如果只看步行器上的記錄達萬步，不具任何意義。

運動要有益健康，必須達到中高強度。依據ACSM的建議，每人每公斤體重每小時需消耗一大卡熱量。以60公斤為例，每小時運動要消耗60大卡的熱量。計算熱量外，也要計算每分鐘的氧氣量與身體代謝率。至於高強度間歇運動有好處，但伴隨可能帶來更多身體的傷害。

許宏志表示，以前ACSM建議民眾，中強度運動每周150分鐘，高強度運動每周75分鐘；去年發佈第10版建議則是，中強度運動每周仍維持150分鐘，高強度運動修訂為每周60分鐘。因為有愈來愈多研究證實，持續高強度運動不但會易誘發心血管疾病，也容易造成運動傷害。

動太多與動太少都不利於健康，許宏志認為，運動如水一樣能載舟也能覆舟，適量的運動才能幫你找回健康。美國癌症學會一項最近研究顯示，比起完全不運動，每周走6小時可降低心血管疾病、呼吸道疾病與癌症死亡風險，但研究也證實，每週只走2小時也能降低罹病機率、幫你延長壽命。A



最後也建議民眾，要達到運動有益健康的效能，不一定要去健身房做重訓、猛做高強度間歇訓練，採取少量多餐的方式，每天1次10分鐘，累積3個10分鐘快走，也能擁有長壽健康的生活。有糖尿病、高血壓、心血管等疾病的人，最好找醫師開立運動處方，以免「動」出問題。

躍昇震旦

震旦55 生日快樂！

10月20日震旦集團邁向第55年，在上海震旦國際大樓的金蛋牆上，由創辦人陳永泰先生親自懸掛上第55顆金蛋，象徵震旦生生不息的精神，追求永續經營。在走過漫長的歷程，震旦始終穩健進步、不斷創新，致力於為顧客打造高效、人性、智慧、環保的辦公生活解決方案。





通業技研Artec手持式3D掃描器

透過數位典藏技術 傳承歷史紀錄

文／通業技研 · 圖／Artec

隨著3D科技蓬勃發展，數位技術不斷進步及創新；其中，3D掃描及列印技術受到許多關注，不僅在機械領域、藝術、考古應用等興起一股潮流，甚至在文物數位典藏中，也扮演相當重要的角色。震旦集團旗下通業技研主要代理全球知名3D產品，旗下代理的Artec品牌，是手持式3D掃描的始祖，未來將持續協助教育產業、文物保存，傳承珍貴的歷史紀錄。



更多Artec3D掃描器

手持3D掃描器攻佔市場

Artec手持3D掃描器在2014年曾創下台灣3D掃描器市場熱銷榜，原因在於攜帶方便、容易使用、價格合理以及快速擷取彩色紋理數據，成功應用到消費性產品、動畫特效製作、教育領域及美容醫療產業，近年手持3D掃描在市場上更是如雨後春筍般興起多種品牌，陸續廣泛應用至汽車改裝、受限環境的工廠端以及因其體積小便於攜帶至國外進行考古藝術應用。



2011年專家使用Artec手持式3D掃描器，為蘇格蘭安東尼牆以及歐洲和世界多處遺址地完成歷史性修復。



2017年歐洲規模最大的俄羅斯莫斯科達爾文博物館自然科學藏品，使用Artec Eva 3D掃描器，展示互動型教育。

數位典藏興起

3D掃描器開始邁向美學生活化，透過數位保存讓人們更容易透過網路平台觀賞藝術品。數位典藏意指將有保存價值的實體或非實體資料，透過攝影、掃描或影音拍攝等數位化方式，並加上「資料的詮釋」為儲存的檔案增添更多背景資訊，達到典藏的目的。

除了提供學術研究外，亦可作為教育推廣及產業應用等用途。早期擷取古文物資料多半以傳統照片紀錄且繁瑣耗時，近期則使用3D掃描器進行數位建模，減少人工量測與繪圖的時間，透過數位化將資料以3D的方式保存起來。

的誤差值；而在「建築古蹟」講求修繕及數位保存。3D掃描在科學與教育領域的普及下，3D技術透過製作精準的數位化複製品，使得人與物間的互動得以實現，促成了前所未有的多樣化應用與合作。如：線上博物館使用3D掃描技術，為子孫後代保護珍貴的歷史遺跡等。

通業技研深耕3D領域近30年，累積出豐富的掃描製程經驗，以最佳、速度最快的3D掃描設備，縮短產品開發及品質監控的製程；期盼為市場引進最先進3D掃描結合教育推廣、藝術文物，透過數位典藏技術，讓世人見證歷史，留存美好回憶。A



2016年中國西安西北大學研究人員使用Artec Spider掃描器3D解析度及精度分別高達0.1mm至0.05mm。

3D掃描與人文科技的融合與應用

「數位典藏」講求細緻、彩色或者透過3D列印等技術，製作出復刻品或者紀念品；而「考古研究」則講求比例精準度並研究風化後



Artec手持式掃描器簡介

Artec 3D是全球領先的專業3D手持式掃描設備製造商，其總部坐落於盧森堡，基於速度與精度、手持方便攜帶以及易使用且無須標靶廣受認可，Artec手持式掃描器已經被廣泛應用於不同行業領域，包括：逆向工程、工業設計與製造、醫療保健、科學與教育、藝術與設計等。旗下共有三大系列，分別為Artec EVA、Artec Space Spider以及Artec Leo。



廣色域色彩精準呈現相片書專業品質

康鈦科技數位印刷 協助世發科技成功數位轉型



更多精彩案例

圖·文 / 康鈦科技

世發數位科技創立逾24年，位於台中著名的印刷街，印刷輸出服務項目廣泛，包含各式相片書、個性化文創商品、數位印刷、海報大圖輸出等服務。其負責人何國源總經理，為亞洲大學、建國科大視覺傳達設計兼任講師，致力於培育本土學子及設計師開發文創商品，期許台灣文創商品在國際舞台上能有更高的能見度。

全民 出版的時代來臨，人人都能為自己或家人做出一本值得回味的紀念冊；其重點在於紙張適性與精準色彩的呈現，想創造出專屬特殊風格的相片書，這也是印刷業者最頭痛的問題，由於世發數位科技的專長主業即是相片印刷，因此對印刷色彩的顏色要求更是近乎完美的高標準。

世發數位科技總經理何國源說表示：「印刷不只是印刷，堅持品質、講信用是讓顧客



世發數位相片書示意圖



世發C83hc專業數位廣色域印刷效果，在網點細緻度上表現超越傳統印刷。

安心的關鍵，也是世發創業以來堅守的精神理念」。所以，在不斷尋求適合數位印刷機時，在2018年，特地走訪TIGAX 18國際機材展，看到康鈦科技展區主打的Konica Minolta AccurioPress C83hc，對其列印效果感到驚艷不已。並在康鈦展示中心多次試印後，決定採用數位相印取代傳統相印，成為台中印刷街第一家使用專業數位廣色域印刷系統的廠商。

世發數位科技早在十年前即投入數位印刷設備；何總經理說，此次使用C83hc後，在Pantone特別色的表現上能精準發揮；在網點細膩度上，已遠遠超越傳統印刷。現在整體品質變好，色彩精準，交期準時，滿足顧客多樣需求，同時也提升市場競爭力！

擅長高階數位印刷的康鈦科技所引進的Konica Minolta AccurioPress C83hc專業數位彩色印刷機，具備業界唯一最接近sRGB色域成像的印刷系統，可以精準表現廣色域色彩，讓世發勇於嘗試印刷的多元性，成功滿

足市場各式需求，同時也將傳統相印模式成功轉型，朝向高階數位印刷之路邁進。 A

Konica Minolta AccurioPress C83hc

市場應用

- 打樣：傳統印刷打樣精準度低；數位印刷廣色域表現佳，創造接單量一倍以上商機。
- 小批量生產：可少量印刷即時生產，品質穩定已成功取代傳統印刷。
- 文創商品：適合文創客製化設計、開發生產
- 個性化產品：如相片書，可搭配相片軟體解決方案，發揮更大功效。

特色說明

- Konica Minolta獨家的High Chroma 碳粉技術輸出品質有如電腦螢幕顯示的sRGB色域的印刷質感
- 具靈活性紙張處理能力
- 彩色/黑白輸出，81張/分鐘
- 預熱時間少於390秒
- 豐富的選購配件，可提高工作效率和縮短作業時間

震旦集團旗下康鈦科技於2016年與日本柯尼卡美能達共同成立，以發展高階數位印刷領域為目標，主要代理Konica Minolta品牌之高階數位生產型印刷系統。未來將持續提供顧客更多元的數位印刷解決方案，協助企業數位轉型，邁向智能印刷之路。



震旦博物館藏 戰國獸首玉帶鉤

一件玉帶鉤的前世今生

淺談震旦博物館藏 戰國獸首玉帶鉤（四）



看更多精彩活動

圖·文／震旦博物館

根據前幾期的分析，我們得知同震旦博物館藏獸首玉帶鉤相近或相同造型及工藝的帶鉤相對集中於楚地及周都中原一帶。如果再對獸首帶鉤的紋飾及裝飾母題進行討論，並比照相似紋樣帶鉤出土的地點，就又能為判定其地域屬性提供新的線索。

一、震旦博物館藏獸首玉帶鉤紋飾分析

目前並沒有已知出土帶鉤同獸首帶鉤擁有完全一致的紋樣，但是如果將獸首帶鉤的紋飾進行拆解則可同出土帶鉤進行關聯性對比。震旦博物館收藏獸首玉帶鉤其裝飾要素

主要包含以下幾個方面：1. 勾首及勾尾的獸首；2. 活環連接的獸面；3. 勾身上側的圓雕螭虎；4. 勾身上滿布的「階梯式連線乳釘紋」。

筆者搜集了戰國至西漢出土帶鉤之圖像資訊，通過比對後發現震旦博物館藏獸首玉



圖1



圖2



圖3

帶鉤同安徽巢湖北頭山一號西漢墓出土的帶鉤有著諸多共同點。北頭山一號墓為西漢初年（文景時期）居巢縣最高地方長官之墓，出土了大量精美玉器，其中包含玉帶鉤兩件（圖1、2）。如果將這兩件玉帶鉤的裝飾紋樣進行拆解，會發現其同震旦博物館藏玉帶鉤的裝飾要素高度一致。

二、紋飾與地域資訊

首先來看勾首及勾尾部分，這兩件玉帶鉤勾首和勾尾部分雕刻著同震旦博物館藏玉帶鉤一致的獸面。具體來看勾首獸面耳呈闊耳狀，雙目較圓並略微突出；勾尾的獸面頭部無耳，取而代之的則是兩根較長的角，眼角上揚呈杏核狀。再來看勾身的部分，震旦博物館收藏玉帶鉤的勾身遍佈階梯式連線乳釘紋，最為特色的是在勾身上方圓雕兩隻螭虎，這種裝飾形式在同時期帶鉤中十分罕

見，巢湖北頭山出土的兩件帶鉤中，較大的一件長牌形帶鉤其勾身上就出現了圓雕螭虎一隻，而較小的一件帶鉤其勾身則滿布階梯式連線乳釘紋。再加之在北頭山漢墓中亦發現了活環裝飾的玉卮（圖3），這也間接說明了活環工藝對於此地玉工而言是已經掌握的裝飾技法。因此通過多方面對比我們可以認為震旦博物館藏玉帶鉤同巢湖北頭山漢墓出土的玉器其在地域屬性上具有一定的共通性。

北頭山一號漢墓所處巢湖市內，此地戰國時期隸屬楚國領地。雖然該墓時代為西漢早期，但是總體來看深受戰國楚文化影響。北頭山一號墓的墓葬形制較為特殊，其墓口為臺階式，這種樣式在戰國晚期楚墓中較為普遍，此外該墓的槨周填塞白青膏泥，是典型楚人埋葬習俗。同時北頭山一號墓出土玉器的紋飾風格、雕刻技法均同安徽長豐楊公地區戰國晚期楚墓發現玉器極為相似。▲

透過以上造型、工藝及紋飾的分析我們認為震旦博物館藏獸首玉帶鉤其為楚地所產器物。



明宣德·蘆葦鷺鷥紋蟋蟀罐

此器以蘆葦鷺鷥紋為主題，隨風搖曳的蘆葦搭配形態各異的鷺鷥，呈現自然生態景觀。（圖一）

面凹陷於罐壁內，屬於「坐蓋式」之類型。

圓罐外壁繪畫蘆葦鷺鷥紋，一隻鷺鷥立於草叢間，昂首豎頸，注視前方，牠的二個同伴已經悄然踏入水裡，其中一隻鷺鷥凝望水面，另外一隻鷺鷥俯身向下，轉頭搜尋獵物，修長的蘆葦隨風搖曳，營造出悠閒自然的場景與氛圍。

蓋面亦以鷺鷥和蘆葦為題，花草由蓋緣向上延展，形成右高左低之勢，白鷺立於左邊，與高長的花草互相呼應，畫面簡單協調。

繪於筆盒及蟋蟀罐上。

例如圖二為宣德時期的青花蟋蟀罐，罐體微微外鼓，頂部有下凹式器蓋，蓋面周邊環繞一圈朵花紋，下凹的蓋面繪畫松竹梅紋。松樹和梅樹二者並蒂連枝，一起從草叢中生長，枝幹順著圓形的器面往上延伸，合攏成圓形的輪廓，矮小的嫩竹穿插其間，構成生機盎然的景象。

罐體外壁也以松竹梅紋為飾。一株松樹由腹底往上生長，曲折勁瘦的松枝猶如遒勁的蛟龍，環繞於罐體外壁，茂密的松針團簇成圓球狀，修長的梅枝往左邊橫斜，枝上蓓蕾點點，數朵梅花展瓣開放。

松樹與梅樹的枝幹合繞罐體一周，二者交會處繪畫竹子，竹幹纖細挺直，葉片秀麗分明，展現歲寒三友的精神意義。

二、松竹梅紋蟋蟀罐形紋設計

松竹梅紋是經久不衰的文人畫題材，既可出現在形制端莊典雅的梅瓶和瓷碗上，也可

古器物學講座——明宣德青花瓷研究專題 ⑩

一元多式蟋蟀罐形紋設計

文／吳棠海·圖／震旦博物館

明清時期的筆記小說盛傳宣德皇帝酷愛鬥蟋蟀的故事，但是正史未見記載，故宮博物院裡的清宮舊藏也沒有相關器物，直到考古人員從景德鎮珠山官窯遺址的宣德瓷片堆積裡，復原出許多青花蟋蟀罐，才印證了宣德皇帝的促織之好，也讓我們見識到這一品類的廬山真面目。以下從紋飾分類的角度敘述宣德青花蟋蟀罐的形紋設計。

一、鷺鷥紋蟋蟀罐形紋設計

鷺鷥是宣德官窯青花瓷中比較少見的紋飾題材，尤其在瓶、罐、壺、盤等主要品類上

幾乎看不到，卻頗適合繪於蟋蟀罐上。

例如圖一為宣德時期的青花蟋蟀罐，此器呈低矮的圓柱體，罐口和底部略為收窄，上方有一圓蓋，與圓罐作子母口相接，由於蓋



明宣德·松竹梅紋蟋蟀罐

此器以松為主，梅竹為次，運用遒勁的枝幹、蒼翠的樹葉及點點花朵，傳達堅毅的精神。（圖二）



明宣德 · 龍紋蟋蟀罐

蟋蟀罐的體型雖小，但是龍紋繪畫精細，修長的龍身與飄揚的鬃鬣展現御風而行的神威。（圖三）

三、龍紋蟋蟀罐形紋設計

龍紋是古代帝王的象徵，也是宣德青花瓷上的常見題材，除了瓶、罐、壺、鉢、碗、盤等器物之外，亦可繪於蟋蟀罐上。

例如圖三為宣德時期的青花蟋蟀罐，此器為坐蓋式的矮圓罐，蓋面周邊繪畫十二朵祥雲，採逆時針方向平均排列，下凹的蓋面繪畫一龍，龍首轉向一側，頸部扭轉成圈，龍身順著蓋面蜿蜒而下，尾端上翹，與龍首相對，形成環狀龍紋。

罐體外壁繪畫二個龍紋，其中一龍曲頸回首、向後張望，另外一龍俯首向下、目視前方，二個龍紋的身軀朝後延展，趾爪張開如風車，頭頂鬃鬣和肢肘處的關節毛皆做飄揚狀，以首尾相接的形式各居罐體一半。

雙龍周邊點綴若干祥雲，彷彿繞著圓罐前後追逐，與蓋面上的龍紋相較之下，環狀罐身的龍紋更具有立體感。

四、鳳紋蟋蟀罐形紋設計

鳳鳥也是宣德官窯青花瓷上的題材，常見於罐、碗、洗、盤、爐等器物上，當鳳鳥繪於蟋蟀罐時，布局與龍紋相近。

例如圖四為宣德時期的青花蟋蟀罐，此器亦屬坐蓋式的圓罐造形，蓋面周邊環繞十二枚朵花紋，下凹的蓋面繪畫一隻鳳鳥，鳥首面向右邊，展翅飛翔，尾羽分成兩束，各以一條細線為中軸，左右兩側歧出細密的毛羽，猶如長條狀的水草，順著蓋面邊緣彎轉，從首至尾以S形的曲線表示冉冉飛升的樣子。



明宣德 · 鳳紋蟋蟀罐

蓋面與罐身皆以鳳鳥為紋飾，配合器面形狀做不同的布局，產生相異的裝飾效果。（圖四）



明宣德 · 波濤海獸紋蟋蟀罐

此器繪畫波濤海獸紋為主題，以細膩的筆觸在環狀構圖上鋪陳出波濤洶湧的氣勢。（圖五）

罐體外壁繪畫雙鳳紋，一隻鳳鳥尾若旌旗，回首向後張望，另外一隻鳳鳥尾若卷草，面向前方，二者開展雙翅，各自居於罐體一邊，身旁散布飄浮的雲朵，表現雙鳳在空中飛翔時，前後依隨、彼此顧望的情態。

五、波濤海獸紋蟋蟀罐形紋設計

在宣德官窯的青花瓷中，波濤海獸紋是比較罕見的紋飾，只繪於少量的大盤、高足杯及蟋蟀罐上。

例如圖五為宣德時期的青花蟋蟀罐，此器造形與前述四者雷同，蓋面周邊依相等的距離排列八個雜寶紋，內側下凹處繪畫奇獸和波濤，此獸居於中間，周邊繪滿波濤洶湧的海水，組成波濤海獸紋之圖樣。

罐體外壁亦以海獸波濤紋為飾。海獸成雙出現，其中一隻海獸大眼長鼻，貌如象首，肩肘處的雙翼高舉向上，四肢開展，往前直撲，另外一隻海獸形貌與其相當，二者無懼於驚滔駭浪的勇猛精神，頗能與宣德時期派遣船隊下西洋的雄心壯志相互輝映。 A

綜上所述，宣德官窯蟋蟀罐以鸞鷲、松竹梅、龍紋、鳳鳥、波濤海獸等紋樣為主題，在蓋面與罐身上做不同的布局，器形雖小，紋樣卻十分精美，不難想像宣德皇帝對此一玩物的重視與珍愛。下期將以外來造形為題，介紹此類器物的形紋設計概況。



BOOK
震旦博物館出版
叢書介紹
紅山玉器

紅山文化是距今五、六千年以前，位於東北地區的史前文化，以規模宏大、布局嚴謹的祭壇、女神廟、積石塚著稱於世。此地的玉器數量豐富，造形紋飾獨具一格，為新石器時代晚期東北玉器的代表。本書由資深研究者吳棠海先生執筆，書中收錄紅山玉器310組件，分為龍獸造形、神人獸像、象生動物、勾雲形佩、蹄形玉器、裝飾用玉、玉石工具、似玉材質及改形玉器九個單元，並撰寫導論一篇，詳細闡述紅山文化玉器的特色，為紅山玉器的研究開闢新的方向，是學習鑑定、品味欣賞及深入研究的參考書籍，值得仔細研讀與收藏。 **A**



紅山文化 鳥首玉簪



紅山文化
勾雲形佩



紅山文化
鳥魚佩

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
- 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



明宣德 青花松竹梅紋大碗

口徑 28 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

宣德時期的青花碗以圓體造形居多，碗口有豎直向上或朝外敞開之分，如本期所要賞析者即為宣德時期的敞口大碗。

此器的口沿往外敞開，內部略深，器壁以圓緩的弧度向下收窄，底部具有圈足。它的胎體為淺淺的灰白色，質感比較細緻，釉層明淨帶點灰青，是宣德時期的胎釉特徵。

碗口內側繪畫靈芝和竹葉，以規律的形態串聯一圈作為邊飾。內壁留白，碗心勾勒雙圈紋作為圖框，框內繪畫小型的松枝、梅樹、嫩竹及小草，松針密聚成團，竹葉片片相接，顯得枝繁葉茂，欣欣向榮。

碗的外壁以兩塊磬石作為根基，分別繪畫一組歲寒三友圖。松樹的形體最大，枝幹瘦勁曲折，在環形器面上伸展出道勁的姿態，枝幹表面布滿松鱗，放射狀的松針朝外展開為圓形，猶如輻條聚集在車軸周邊一樣。

竹子和梅樹的枝條纖細矮小，以近似補白的方式穿插在松樹周邊，主次互倚的構圖產生立體化的空間深度，在前後高低的層次裡，蘊含著耐人尋味的意境。 **A**



第五屆「傳善獎」得獎機構系列報導 (二)

值得您認識的好社福機構

圖·文／陳永泰公益信託

為了支持社福機構創新、成長、茁壯，陳永泰公益信託設立「傳善獎」。2019年「傳善獎」邁入第五屆，經過5個多月嚴謹審查，最終選出「更生少年關懷協會」、「善慧恩基金會」、「白永恩基金會」、「自閉症基金會」、「真善美基金會」、「瑞復益智中心」、「博正兒童發展中心」、「沐恩之家」等8家機構，將獲得3年共9,600萬的支持，這些優秀機構值得您認識，陸續介紹如下：

5 真善美基金會 社區耆老關懷到府

心智障礙者只要提供足夠的教育知識，能力其實是可被啟發。創辦初期秉持「給魚吃不如教釣魚」的理念，讓服務對象習得技能，進而進入職場並回歸社區，同時對社區耆老家庭的協助與支持，以「耆兒自立」、「耆老扶助」及「培力育才」三大方向為主軸，為障礙者及其家庭努力，有效幫助桃園地區的障礙者家庭。

得獎簡介：每3里1志工 障礙者家庭支持服務計畫

在桃園社區鎖定生活、心靈及休閒三大支持心智障礙者，建置志工媒合平台，透過高齡志工的經驗及彈性時間，以「志工到你家」來達到防患未然之目的，與友伴單位資源共享、互助合作，在桃園504個里中擁有168位長期志工，服務超過300個耆老家庭，幫助更多障礙者家庭。

05_真善美基金會透過簡單的活動形式，進入案家並取得家庭的信任，長期關照、關懷陪伴耆老，有效支持幫助障礙者家庭。

6 瑞復益智中心 家庭共好礙不停歇

照顧心智障礙者，就是支持所屬家庭。從事心智障礙服務45年以來，協助發展遲緩的特殊幼兒早期療育訓練及心智障礙或多重障礙者，提供個別化的教育、訓練與復健等，多元支持生活技能的培育，期許心智障礙者能夠自立於社區，協助其與家庭扶持，讓愛的生命力持續永不間斷。

得獎簡介：慢慢學苑 社區耆老新選擇

偏鄉在地資源匱乏、長期缺乏自立支持，計畫成立「慢慢學苑」，提供身障者社區日托服務，藉由參與社區、烘焙、動物與園藝輔助課程，延緩老化並建立良好的習慣與情緒管理，得以減輕家庭照顧壓力，倡導在地老化模式，補足長照服務缺口的問題，讓耆老、家庭與社會三方共好。



06_瑞復益智中心設計多元支持課程，透過園藝輔助身心障礙者，從中找尋自我價值，同時幫助耆老者延緩老化現象。

7 博正兒童發展中心 用愛堆砌 讓愛延續

深入耕耘在地高雄市至今22年，積極推廣早療的觀念建立與落實，把握身障兒的黃金期「6歲前效果加倍，3歲前效果十倍」，透過專業多元的早療服務與課程規劃，撰寫符合每位孩子的個別化教學方案，陪伴0到6歲的身障兒逐步踏實成長，並協助慢飛兒家庭照顧上給予滿滿的能量支持與服務。

得獎簡介：早療有陪伴，提升家庭功能

「家庭是早療服務的基礎，孩子是家庭一輩子的責任。長期服務身障兒童醫療復健，早療服務不只是針對兒童，透過以家庭為中心提供服務、開辦家庭親職課程，陪伴並支持家長，提升家庭功能以及累積更多0-6歲應具備的關鍵能力。計畫提供偏鄉早療資源，觸及台灣各角落，讓社會大眾了解正確觀念，擴散「即早發現、即早介入」的核心價值。



07_博正兒童發展中心針對身心障礙兒童的生長發展需求，設計規劃有趣又豐富的體適能課程，落實在日常課堂中，以遊戲的方式進行學習。



08_沐恩之家位於屏東協助戒斷毒癮者就業輔導，提供社區老人送餐服務，讓受助者訓練成為助人者，從助人過程中肯定自我。

8 沐恩之家 培育過來人 伸手成為助人者

二十七年來沐恩之家協助藥毒癮者脫離毒酒海，由戒癮成功的過來人共創建置「福音戒治家園」的社區治療模式，位於高雄屏東共有四個成人男、女家園，幫助對象已超過一千個藥酒癮家庭，以基督信仰為基礎工作治療、生命教育及諮商輔導，發展全人康健四階段服務。

得獎簡介：用愛改變 戒治服務全人康健計畫

為了避免藥毒癮者反覆復發的情況，徹底落實三年的戒治服務，第一階段為期一年半的時間，幫助戒治者身心、靈重建，使成癮者邁向全人康健；接著進入培訓中心進行一年半期程，目的是為了建立助人者核心價值，經過專業輔導的技能培育，也能從受助者轉變為助人者，伸手陪伴更多需要幫助的人。A

2019年第五屆傳善獎頒獎典禮，將於11月27日(三)下午兩點在君悅酒店舉辦，歡迎至傳善獎官網共襄盛舉。

2019 傳善獎 8家得獎機構

- 更生少年關懷協會
- 善慧恩基金會
- 白永恩基金會
- 自閉症基金會
- 真善美基金會
- 瑞復益智中心
- 博正兒童發展中心
- 沐恩之家



詳細機構介紹
請搜尋傳善獎





01_參訪《齊柏林空間》讓小朋友知道台灣環境需要你我守護。

震旦人公益行動「溫暖隨行」 溫暖接力·愛永不斷電

圖·文 / 震旦集團

震旦OA大同×台北市失親兒福利基金會（宜蘭） 美好台灣 因為有你有我

震旦志工陪伴失親兒少參訪《齊柏林空間》，透過影像認識美麗台灣，並將愛護環境的理念傳承給小朋友。

震旦OA南高雄×社團法人高雄市調色板協會

100%的努力 離幸福更近

投籃這個簡單的動作，對調色盤協會的天使們而言卻是相當困難，天使們用100%的努力過每一天，勇敢積極的態度值得我們學習。



02_震旦志工協助協會天使進行投籃比賽。

震旦OA楊梅×財團法人桃園市私立聖愛教養院 真心陪伴讓相聚更圓滿

中秋前夕楊梅志工到教養院陪伴院生，烤肉、歡唱卡拉OK，透過簡單的活動和院生們聚一聚，看著他們臉上開心的笑容，志工們的心也暖暖的。



03_震旦志工用真心陪伴與院生歡度中秋節。



一起加入溫暖隨行



04_震旦志工協助會員分餐點，讓會員們享受歡樂佳節。05_震旦志工協助院生彩繪袖子。06_脊髓損傷生命鬥士的分享令大家感動佩服。07_幸福就是用一己之力幫助他人

震旦OA永康×台南市南瀛脊髓損傷關懷協會 成為自己的生命鬥士

協會社工說有些會員在受傷後便封閉自己，不願和人群接觸互動，也因此志工們的陪伴對會員而言是很棒的關懷，讓會員們重拾快樂的心情，再次感受溫暖！

震旦OA永康×台南市私立長泰教養院 喜相聚 笑開懷

適度的活動可以讓院生們更加開朗及健康，震旦志工定期到教養院陪伴關懷院生，一點點的付出就能讓他們快樂、健康，把愛傳遞到每個人心中。

震旦OA嘉義×嘉義縣脊髓損傷者協會 帶給別人歡笑 加倍溫暖

脊髓損傷會員雖然行動不便，仍不放棄對生命的希望，在震旦志工的陪同下造訪安仁家園，和小朋友們一起同樂，把歡笑帶給別人，心裡加倍溫暖。



08_大家秀出自己做的鳳梨酥，享受溫馨、開心的中秋節。



09_孩子們的的笑容對志工來說是最棒的回饋。



10_友善失智症者，社會更美好。

震旦OA忠孝×財團法人育成社會福利基金會 幫助他人共享「幸福時光」

雖然小朋友有先天智能缺陷，但他們的作品多使用溫暖色系，樂觀正向的精神值得我們學習。

互盛桃園×桃園市私立祥育啟智教養院 人生，盼的就是一份圓滿

互盛志工與院生們一起體驗手作鳳梨酥，團隊分工合作，和院生們一起快樂團圓過中秋。

金儀中港×台北市失親兒福利基金會（台中） 用愛關懷 溫暖相伴

失親孩子們雖然遇到許多困難，但他們如同翱翔天際的老鷹般堅強，用勇敢開創生命舞台！

金儀松信和×天主教失智老人社會福利基金會 陪伴是無可取代的愛

「我先道歉，下一秒我可能忘記你是誰」道出失智症者的無奈心聲，陪伴對他們是最好的照護，多一點點關心讓愛同行。 A

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
- 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 4128-258

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

震旦集團 行動客服

數位 x 雲端 x 行動, 震旦集團致力打造「智能辦公室」
為提供顧客更貼心的服務, 全新推出「行動客服APP」



一鍵報修

APP直接派工
進度即時追蹤



耗材採購

線上訂購即時
追蹤訂購進度



聯絡客服

快速聯繫
省下打電話時間

立即下載體驗

若您是震旦集團的顧客
(震旦、互盛、金儀), 歡迎
立即下載體驗

即時 | 方便 | 省成本



客服專線 0809-068-588

www.aurora.com.tw

震旦集團
AURORA GROUP



辦公樂活趣

陪伴您辦公生活每一天



門禁監控



雲端人資考勤



語音節費



視訊會議系統



網通資安



辦公輸出設備



3D列印機



輕鬆租賃方案

互盛

互盛股份有限公司
110台北市信義路五段2號12樓
客服專線 / 4128 399
eosasc.com.tw



互盛服務 專業快速



辦公樂活趣

