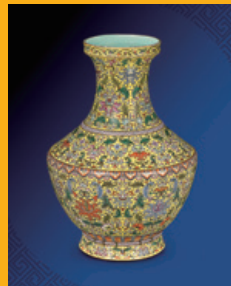


名人講堂

亞馬遜創辦人——貝佐斯
創造與漫想

藝文饗宴

館藏精粹賞析
清乾隆 黃地洋彩番蓮紋尊



風暴領導力 拉近心距離

如何透過疫情風暴下的領導力，帶出團隊的靈魂，
用心拉近距離，引導部屬積極向上，突破疫情困局！



電子版月刊

印付自如

康鈦科技提供數位印刷解決方案，商務輕量型數位印刷機 C4080 / C4070 每分鐘80張，高效印刷速度、即時檢測印刷品質，適用多種紙材、各式印刷品輸出皆「印付自如」！



AccurioPress C4080/C4070



逆勢成長 迎風而上

「與疫」情共處」已成為未來新常態，企業如何將危機化為轉機，透過此風暴下的領導，帶出團隊的靈魂，一同學習創新的韌性精神，並在疫情拉開彼此距離的同時，也能拉近心靈引導部屬積極向上，突破疫情困局，讓公司持續成長？

哈佛大學高級領導力計劃主席肯特（Rosabeth Moss Kanter）說，「面對風險意外時，重點不是學習失敗，而是學恢復」。本期封面故事主題探討，「風暴領導力，拉近心距離」，當我們無法改變疫情時，唯一能改變的是培養「修復」能力。

首先，勤業眾信副總經理溫紹群認為，企業應變疫情的工作型態改變，也將於解封後視為常態；提醒企業領導者應重視同仁「幸福感」，並將同仁健康視為首要任務，帶領企業與同仁渡過危機、逆勢成長！

B2B業務專家吳育宏則提出，「如果疫情可以拉近『舒適圈上班族』與『企業經營者』之間的距離，那是一種難得的收穫。」因為能讓上班族從中體會到企業經營事業的不易；當你看到多少工作因此停擺，那些以往對工作的抱怨，突然變得微不足道，甚至更加珍惜工作了。

變動的年代，企業更應建立起因應逆境的領導力，並對部屬表達同理心和關懷，進一步激勵團隊，這是面對危機時，不可或缺的領導力。唯有如此，才能逆勢成長，將危機化為下一次成長的動力。A



編輯聊天室

《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊
AURORA MONTHLY

1971/7/1號創刊 · 2021/8/1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 劉芮彤、蔡君婷、陳世裕
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。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.601

AUGUST 2021



A p.14

企業領導者應透過疫情的歷練，建構韌性組織的管理文化，帶領企業與同仁逆勢成長！



JEFF BEZOS

A p.22

亞馬遜公司創始人——傑夫·貝佐斯



A p.30

位於直島海邊的黃色大南瓜雕塑，是草間彌生最著名的作品之一。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 逆勢成長 迎風而上
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 你的公司有多少
「相關規定」？
文／林斯壯專欄

T 科技速報 TECHNOLOGY

08 科技的改變，
就在你我身邊
文／張志康

COVER STORY

根據麥肯錫調查指出，「商業模式創新」是應對危機最重要的策略。此波疫情風暴下的創新領導，也拉開企業間的競爭力，未來應加速行動，做好萬全準備，培養企業韌性，將危機化為轉機！



M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

10 領導變革，從溝通開始
編譯／大師輕鬆讀

C 封面故事 COVER STORY

12 風暴下的創新
文／蘇美琪

14 提升企業韌性
帶領逆勢成長 穿越危機風暴
文／溫紹群

18 企業危機管理
突破舒適圈 迎接新挑戰
文／吳育宏

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

22 亞馬遜公司創始人——傑夫·貝佐斯
創造與漫想
文／天下雜誌出版社

M 職場觀點 MANAGEMENT

26 動盪的時代
人人都要具備「創業家精神」
文／黃至堯

D 玩味設計 DESIGN

30 「點點女王」的異想世界（下）
繽紛絢爛下 奮力向前的藝術人生
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

36 讓身心靈提升免疫力
養生不養病，預防醫學超前部署
文／洛桑加參

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

42 通業技研×Stratasys製造級3D列印機新上市
積層製造2.0 設計、生產一次到位！
圖·文／通業技研

44 金儀提供「AIoT空間防疫」解決方案
協助企業用數據提升效率
圖·文／金儀公司



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

46 知行合一，共建聚合
震旦博物館捐贈北京大學
考古文博學院「元代青花瓷器」
圖·文／震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

48 古器物學講座
——中國古代陶瓷專題⑱
白釉瓷系的發展
圖·文／吳棠海

52 震旦博物館出版叢書介紹
漢代玉器
圖·文／震旦博物館

53 館藏精粹賞析
清乾隆
黃地洋彩番蓮紋尊
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
疫起關懷，愛不間斷
圖·文／震旦集團



MARTIN LIN 林斯壯

編譯／《EMBA雜誌》

你的公司有多少「相關規定」？

國際品牌大師、2009年《時代》雜誌百大影響力人物

為了簡化專案，公司制定數千個縮寫字，還印製一本縮寫字典？
為了防疫，航空公司請乘客分批下機，卻讓大家擠在接駁車裡？
「相關規定」究竟是讓一切更順利，還是更混亂？

世界 上有百分之五十的人為某種組織工作，企業、政府機關、學校、醫院、銀行、保險公司、研究機構，或是媒體。當我問這些組織的負責人，在他們的組織裡，與常理（Common-sense）有關的問題多不多，他們大多會想一下，然後丟出

一個他們猜測的答案：或許有一些，但不多。

事實上，大多數人會告訴你，他們的組織是按照常理來運作。你看，我們的辦公室運作得多麼順暢，新的資訊系統比舊的系統好多了。我們不斷成長，我們爆炸性的成長。如果你還有懷疑，

可以去看我們的季報，你會知道華爾街對我們的成長有多麼滿意。

不過根據我的經驗，我發現，在大型組織裡，與常理有關的議題其實並不少，在許多組織裡甚至非常多。規模越大的組織，與常理有關的問題就越多。

看看這些「相關規定」

以下我舉出一些類似的例子，你甚至會覺得有些例子很扯。雖然我用化名來指稱這些個人與公司，但我向你保證，這些例子確實存在，絕非捏造出來的。

規定① 在新冠肺炎疫情最嚴峻的時候，為了降低傳染風險，有一國家通過一條法律，要求餐廳限制開放的洗手間數量。所有的餐廳從善如流，把所有的隔間鎖起來，只開放一間讓顧客使用。那麼，到餐廳用餐的客人怎麼上廁所？他們全都站在狹窄的走廊裡，排隊等著上那唯一一間廁所。

這使我想起同一個時期的另一個例子。有一次我搭飛機到法蘭克福，基於防疫考量，要求所有一百八十位乘客填寫一份表格，詳列你的出生地、目的地，甚至是坐在旁邊的人的姓名，以防他們或是我們，後來出現



咳嗽、肢體疼痛與發燒的症狀。所有的乘客都遵守這項規定。

不過，航空公司只提供兩隻筆讓乘客使用。因此在接下來的二十分鐘，這兩隻筆就在乘客之間傳來傳去，從一隻滿是細菌的手，傳到另一隻滿是細菌的手上。此外，這家航空公司對於乘客的下機程序一絲不苟。乘客要按照座位號碼（1C、2C、

3C），一個一個站起來，將口罩扣緊口鼻，拿起隨身物品，然後依序下飛機。

飛機有提供乾洗手讓乘客使用，每個人相距六英尺。但之後我們像牛群一樣被趕上接駁車。不用說，巴士裡是人擠人，所有的人都擠在一起。

規定② 有一家公司推動一個新做法，目的是要「簡化」

公司裡的各項專案。問題在於，這家公司使用了數千個縮寫字：GLC送來了嗎？是否符合RDF？他們不斷創造新的縮寫字，員工也無法全部跟上。

為了解決這個問題，公司還印製了一本內部縮寫字典（IAD）。這本字典除了無趣之外，當員工使用「消費者包裝產品」（consumer packaged goods）這樣的說法，而不是CPG，就會被斥責，並被要求去查字典。查縮寫很快就成為公司的新規定（CL）了。

規定 3 在會議中，一家供應設備與零件給家得寶（Home Depot）的廠商被告知，他們在賣場使用太多不雅詞彙。有一位員工指出，說髒話是業界的常態，很多顧客也會說髒話。於是人力資源部向全公司發出一份備忘錄：「不雅詞彙僅限

使用在員工與顧客之間的對話。」

規定 4 衛生紙都到哪裡去了？在新冠肺炎疫情導致封城的頭幾週，衛生紙就像曼哈頓的停車位一樣難找。當全世界的人為了無限期封鎖做準備時，我們幾乎每天都可以在社交媒體上，看到大賣場的衛生紙貨架空無一物的照片與影片，結果導致更強烈的囤積與恐慌性購買行為。

就連亞馬遜的訂單交貨日期也排到了幾個月之後。賣場與供應鏈難道不會向其他防疫相關物資（酒精、性玩具、問候卡、武器、著色本、拼圖、網飛〔Netflix〕會員資格）的廠商學習，考慮到這種極端狀況，並預先準備足夠的衛生紙庫存嗎？

那些搶到衛生紙，卻因為疫情失業的人可能會發現，領取失業補助金可能甚至比

找到工作更難。而當時在全美國，支票的寄達時間都被延誤，有些根本從人間蒸發。當你打電話想追問你的支票流落何方，希望有人能向你解釋，你的申請為何被耽誤，或是你的帳戶為何被鎖，你通常要在電話上等很久，然後突然被系統掛斷。

常理就是，任何事都會發生

不論我們有沒有戴口罩、參加的是實體或網路會議，也不論疫情是否結束，當人們聚在一起的時候，往往會做出違反常理的事。

你每天面對的挫折、約束、頭痛的事、亂七八糟的事，以及你受到的限制，不只發生在你的職場裡。相信我，這些鳥事在世界各地都會發生。

對我來說，這是很合理的事。事實上，在這個世界上它就是常理。 **A**

// 在大型組織裡，與常理有關的議題其實並不少，在許多組織裡甚至非常多。規模越大的組織，與常理有關的問題就越多。//

你問
我答

No.
601

《震旦月刊》 與您一起提升職場競爭力！

翻開月刊，從中找到管理與知識的力量，
讓能力再升級。



Q

聰明的人到處都有，但真正的關鍵在於，他們是否具有創意和想像力。唯有如此，才能成為真正的創新者。而創意與想像力是指什麼？

A 好奇心

B 熱愛藝術與科學

C 保有孩子般的驚奇感

D 以上皆是

掃描看解答



C: 卷尾

數字解碼



看更多科技趨勢

科技的改變，就在你我身邊

文／張志康·資深媒體記者

在21世紀的今天，科技早就已經不再是那種可望不可及的東西，科技的發展，在每一天裡，都影響著你我的日常生活。不管你看到或是看不到，改變，其實就在你我的身邊，日積月累地發生。



50萬用戶

馬斯克星鏈計畫 顛覆寬頻網路

SpaceX執行長馬斯克在世界行動通訊大會（MWC）上宣布，8月前將對極區外的全球各地開通寬頻連線，且力拚一年內用戶數衝上50萬戶。星鏈的衛星網路目前每秒可以傳輸約30TB數據，系統的延遲度跟地面上的光纖網路、5G行動通訊類似，預測可將延遲縮減至不到20毫秒。用戶只要繳交100美元的月費，下載頻寬將在100Mbps以上，上傳頻寬約在20Mbps左右。若SpaceX能夠克服後續300億美元的建構成本，並調降相關終端設備價格，包括航海、登山、跨州卡車貨運等，都將成為星鏈的潛在客戶。

資料來源／遠見、工商時報

6,500公里

一汽指定的 重卡自駕系統

自動駕駛（Self-driving）系統已經成為全球許多新創公司及傳統汽車大廠致力發展的項目；位於美國智加科技（Plus），最近獲得網路購物平台亞馬遜（Amazon）下單採購1,000套自動駕駛系統，建構自家的物流網路。

無獨有偶，5月27日智加科技也宣布，該公司與中國大陸一汽解放合作打造的J7 L3自動駕駛重卡，完成了蘇州到敦煌來回近6,500公里的長途測試。另外，智加科技也與中國大陸的順豐速運合作，打造自駕物流車隊。

資料來源／億歐

500億日圓

用AI治療 糖尿病不是夢

目前糖尿病的治療方法，大多是由患者在醫師的指導下，自行注射胰島素。日本醫療器材大廠TERUMO目前正研發一款全新系統，可透過定期檢測血糖，再透過AI人工智慧分析相關訊息，決定為病患注射胰島素的時間與份量。

TERUMO表示，未來若能透過AI的採用及雲科技的運用，這套系統將可通過網路與醫生共享數據，還可能有利於提高醫療效率及降低醫療費。若順利開發，該公司認為2030年與糖尿病相關的營業額將可擴大至500億日圓（約台幣130億元）。

資料來源／日本經濟新聞

2030年

瑞典Volvo轉型 全電汽車品牌

瑞典汽車公司Volvo於2021年3月宣布，將自2030年開始，淘汰所有的內燃機動力，全面採用電動馬達。為此，Volvo與瑞典電池企業Northvolt合資成立新公司，將在歐洲成立全新的電池工廠，專責供應電動車電池。這個新工廠的年產能將達50GWh，預計2026年投產。Volvo宣稱到了2025年，該公司旗下銷售的車輛將有一半是電動車。換句話說，2025年以後，Volvo的電動車將逐漸以新公司為核心。其全球銷售的汽車中，將有50%是純電動車，而另一半則是油電混合汽車，並且這些電動車只能在網路上進行購買。

資料來源／自由時報

29.577億美元

OTT成為 各國政府新肥羊

6月下旬，串流影音平台（OTT）Netflix在韓國的一場官司中敗訴，將向寬頻供應商繳交頻寬使用費。事實上，依全球市場調查機構Statista提供的數據，線上串流影音平台2020年的總市場規模達29.577億美元，對平台經營者以外的國家而言，平台占用了大量頻寬，卻無需繳交費用，顯然不公平。其實，2019年韓國就打算向平台業者課徵頻寬使用稅，目前則是寬頻供應商向平台徵收頻寬使用費。後續包括Netflix、YouTube都可能必須支付。此例一開，串流影音平台將成為世界各國最新的課稅對象。A

資料來源／中央社、韓國亞洲日報

領導變革，從溝通開始

編譯／大師輕鬆讀

從指示變成連結，是你身為領導者所做的轉變中最有價值的一項。當你下指令時，就像建立一座通往他人的橋梁，但卻只能單向通行。然而當你連結時，就成了雙向道。



看更多精彩內容

毫無疑問，現今的商業環境不斷在動盪變化。為了維持影響力，每位領導者都需要持續進行「領導力變革」。如果你的行動能激勵人們更勇於做夢、學習，做得更多也就更多，那麼你就是轉型領導者。



「訓練有素的領導者」與「轉型領導者」之間，存在巨大的差異：

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 訓練有素的領導者了解如何領導。• 訓練有素的領導者很受歡迎。• 訓練有素的領導者往往喜愛領導。• 訓練有素的領導者幫助人們。• 訓練有素的領導者是值得追隨的人。• 訓練有素的領導者擁有事業。• 訓練有素的領導者試著影響今日的人們。• 訓練有素的領導者致力影響一些人。 | <ul style="list-style-type: none">• 轉型領導者了解他們為何領導。• 轉型領導者深具感染力。• 轉型領導者關愛他們領導的人。• 轉型領導者幫助人們改變。• 轉型領導者要求人們有所作為。• 轉型領導者擁有天命。• 轉型領導者的影響力是永久的。• 轉型領導者致力影響許多人。 |
|--|---|

如果你想要促成改變，就不要滿足於成為訓練有素的領導者，而是要成為激發改變的轉型領導者。從指示變成連結，是你身為領導者所做的轉變中最有價值的一項。與你的員工連結，並且幫助他們制定並執行良好的決策。這才是可長可久又有效的領導風格。

以下5點可幫助你與人們連結，並找到共通點：

溝通 1 謙卑

你必須讓人們知道你重視他們且需要他們。謙卑意味著你抱持正直、尊重及和善的態度與人交往。有趣的是，你愈了解自己有多需要他人，你的領導力就會愈好。

溝通 2 好奇

卓越的領導者會想知道人們行為的動機，他們對每個人都感興趣。

溝通 3 努力

你必須不遺餘力地讓人們知道你對他們感興趣，想與他們產生個人連結。這是要下工夫的。美國脫口秀天后歐普拉·溫芙蕾曾指出：「人生最大的祕訣，就是根本沒有任何祕訣。無論你的目標為何，只要你願意努力，就能達到目標。」

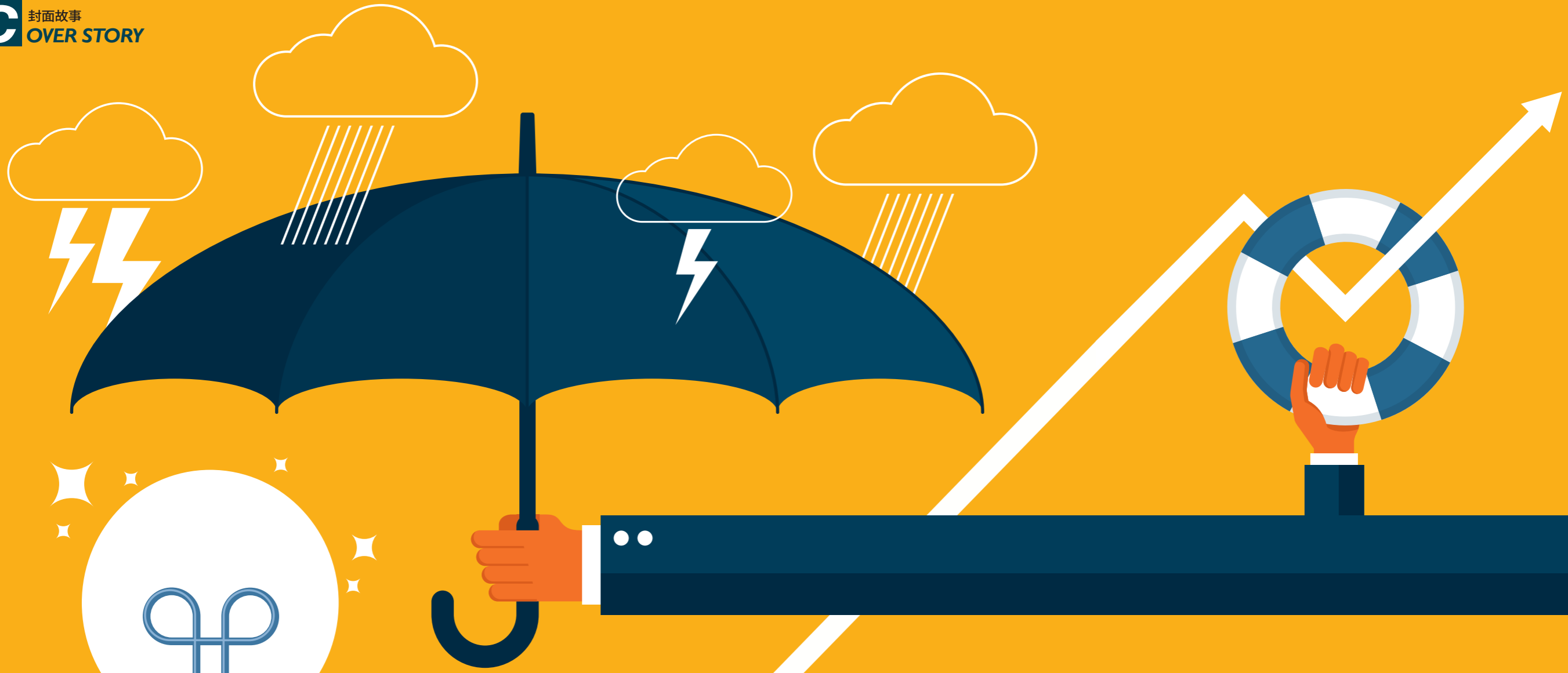
溝通 4 信賴

你需要成為令人信賴的人。人們不會與他們不信任的人建立連結，所以你必須向他們證明，你會與他們協力合作，而不是剝削利用。

溝通 5 慷慨

你必須先付出，才能領導眾人。如果你有富足的心態，並在毫無交換條件的情況下提供你擁有的一切，你必然會成為更有影響力的領導者。不斷給予、奉獻，人們就會喜歡與你連結。

因為是雙向的流通，一切都將有所改善。不僅人際關係變得更好，創意構想也更多。人們的合作情況更好，團隊也變得更強大。因為溝通變得更好，問題能更快解決，人們更了解彼此，自然也能齊心協力。 **A**



風暴下的創新

序言 / 蘇美琪；文 / 溫紹群、吳育宏



CHAPTER 1
提升企業韌性
帶領逆勢成長 穿越危機風暴



CHAPTER 2
企業危機管理
突破舒適圈 迎接新挑戰

根據麥肯錫調查指出，「商業模式創新」是應對危機最重要的策略。

此波疫情風暴下的創新領導，也拉開企業間的競爭力，未來應加速行動，做好萬全準備，培養企業韌性，將危機化為轉機！



CHAPTER I

提升企業韌性

帶領逆勢成長 穿越危機風暴

文 / 溫紹群 · 勤業眾信聯合會計師事務所執行副總經理

疫後離職潮近期在歐美持續發酵，2021年4月美國的總離職人口達四百萬，為二十年以來最高峰，在當地疫苗接種趨近普及且趨近全面解封的積極復甦態勢，卻反倒形成勞動力的反撲，造成百萬人失業，但企業卻人力不足，招募面臨嚴峻的考驗，媒體甚至稱之為「大離職潮（Great Resignation）」。

COVID-19延燒至今，使得企業員工的健康與福祉正遭受史無前例的衝擊，不論是在家還是到公司上班，面對可能

染疫的風險，以及停課與停托隨之而來的家庭照顧、缺乏溝通的人際隔閡及無法分割的生活與工作場域等，來自多方的衝擊，不僅使得人



看更多精彩內容

// 遠距管理下應賦予同仁更彈性的安排工作時程、更多的工作自主權、更多來自主管和同事的信任，將有助於在遠距辦公模式下促進工作效率。//

們疲於應付，更迫使自身進行破壞性思考，進一步歸零思考對自己與家庭而言真正重要的事。企業又應該如何減緩疫後人員異動所造成的影響呢？

「信任」為工作與人際之基石

疫情催生新常態，施行分流或遠距上班的企業越來越普遍，在遠距的模式之下，生活與工作在一起，需要兼顧小孩教育、與家人共用空間互相干擾等事件，使同仁難以隨時保持在「上班」狀態；而在工作中，則是需要花更多的時間與他人進行溝通和合作。

企業在疫情期間對同仁所採取的措施，對於同仁體驗的影響程度有放大的效果，勤業眾信於2020年的問卷調查結果顯示，「信任」是眾人票選出對於人際關係和工作運作的首要之重，在疫情加劇的這段期間內，也不時聽見各種因應多元辦公的特殊管理模式，有些主管要求居家辦公時間需要完整開啟視訊以確保同仁隨時維持工作狀態，或者勒令工作期間需同時照管小孩的同仁必須休假，此類對於工作與家

庭的低包容度、與需過度嚴格監管才能維持督導能力的領導模式。在此非常時期，領導者應更加致力於使同仁感到幸福的作為，使同仁在疫情中仍願意與企業同在，增加參與感、持續發揮最佳表現。

危機之下的韌性領導

過去一年各行各業遭受疫情影響，但有的企業影響較小，關鍵就是長期建立的「企業韌性」。該怎麼培養這個能力？

1 建立提升同仁適應性的基礎

賦予同仁更彈性的安排工作時程、更多的工作自主權、更多來自主管和同事的信任，將有助於在遠距辦公模式下促進工作效率。領導者應避免複製過去「走動式管理」的習慣，可轉化為「目標式管理」，透過與團隊建立共同目標、使資訊更加透明化、建立雙向溝通，以及要求同仁為成果負責，授權並更有效地信任和領導同仁，使同仁能更快的適應並建立工作運作的基礎。



2 將同仁身心健康視為首要任務

勤業眾信在2021年全球健康照護調查報告中指出，後疫情時代除了染疫風險外，心臟病、癌症和糖尿病等非傳染性疾病亦逐漸增加。許多企業已推動各式各樣醫療保健課程及服務，如有氧、瑜珈等運動課程，聘請專業教練在線上與同仁進行視訊教學及互動，增進體適能；聘請醫療專業人士教導同仁如何避免工作危害身體健康，如調整不良姿勢造成肌肉骨骼傷病、攝取足夠身體所需的營養素、提供COVID-19相關衛教資訊等。

領導者應將同仁健康視為企業持續營運的首要任務，給予同仁彈性的工作時間，並公開鼓勵同仁參與此類增進健康的活動，甚至以身作則參與活動，以行動支持同仁追求健康以保持良好的工作狀態。除了身體層面的

健康外，企業也應照顧到同仁心理層面的健康需求，疫情中面對可能染疫的風險、政府防疫規範造成的疏離感、適應遠距上班工作壓力，甚或個人財務與家庭面的危機，企業應較以往更重視同仁心理的調適與生活協助。

3 企業落實同仁身心健康的具體作為

台灣勤業眾信於疫情達三級警戒至今，舉辦過線上的端午節創意分享活動、防疫賓果遊戲、跨團隊工作交流會議，以及跨團隊創新提案競賽等，結合防疫與創意，增進人際間的互動交流、團隊間的創新創意能力，減少防疫帶來的疏離感。相關方案在推動與執行上，領導者是否賦予主管必要的權責與任務至關重要，尤其基層主管才是實際與同仁溝通及了解同仁難題的關鍵角色，應定期與同仁



II 疫情不僅提醒企業領導者同仁福祉與工作轉型的重要性，更重要的是將幸福感融入同仁個人、團隊中，並建構出企業韌性、可適應及持續性的未來。II

進行對話，關心其工作狀況與生活中遭遇的難題，鼓勵同仁重視生活品質並提出所需協助，給予適當的資源幫助。亦可透過適當的方式營造團隊人際互動，如透過線上方式與團隊成員聚餐、舉辦新人介紹會等凝聚團隊向心力，亦有助於留任優秀人才。

疫後重塑工作幸福感

疫情不僅提醒企業領導者同仁福祉與工作轉型的重要性，更重要的是如何將兩者相結合，將幸福感融入同仁個人、團隊和整個組織之中，透過工作設計提高同仁工作品質、持續具備工作所需能力，建構企業具有韌性、可適應及持續性的未來，領導者應思考以下五個面向：

1 企業文化：

將幸福融入行為和規範中，例如建立工作中休息的規範、開放性接受同仁主動表達幸福需求；創造鼓勵和工作分享機會，增加知識及經驗的傳播，特別是對於新進和資淺同仁。

2 同仁關係：

培養工作中人際關係的幸福感，例如主管經常性的確認同同仁健康需求、依據同仁工作偏好和風格組建團隊。

3 組織營運：

包含管理政策、流程和福利，例如在工作安排、績效管理、領導力評估和激勵計畫中加入與幸福感相關的指標；允許團隊採用最

適合他們的方式進行決策。

4 工作場域：

重新思考工作場所的價值，設計促進幸福的實體工作空間，例如可促進團隊合作和績效的辦公室配置、支援同仁身心健康的工作環境。

5 科技應用：

以同仁幸福導向提供新技術和虛擬工作空間，並將其視為常態，未來對於未曾經歷過COVID-19的新同仁而言，也必須提供同等的訓練，使不同成員的工作經驗與習慣能夠彼此承接。

透過重新設計工作、虛擬工作與工作場域等方式，使同仁更加幸福，讓同仁在各個情境下皆能維持正常運作。應變疫情而產生的工作型態變化，也將於陸續解封之後恢復常態，然而此舉並非一般的復原，而必須以另一個重大轉變視之，國外有不少企業採取緩衝的工作恢復方式，尊重同仁對於工作型態的選擇並提供彈性的適應時間。為同仁關係保留「復健期」，再次起飛的績效將會更為卓越。

所有危機與重大事件必然經歷應變（Responds）、恢復（Recover）、與繁盛（Thrive）的演變週期，「韌性領導力」是後疫情時代企業領導者必備的管理思維，透過疫情的歷練，借力使力，建構韌性組織的管理結構與文化，並將同仁健康視為首要任務，將幸福感融入個人、團隊以及組織中，帶領企業與同仁渡過危機、進而逆勢成長！**A**



CHAPTER 2

企業危機管理

突破舒適圈 迎接新挑戰

文 / 吳育宏 · 台灣B2B業務專家、BDO副總經理

對全世界多數產業來說，新冠肺炎疫情造成的衝擊和損失是無庸置疑的。短期內直接受損的是餐飲、旅遊、服務等B2C市場（消費市場），店家無法開門營業導致虧損、裁員甚至是歇業；中長期來說，這樣結構性的經濟損失也會逐漸影響到上游的B2B市場（工業市場），像是機器設備、零組件、原物料的需求減少。

當我們從諸多烏煙瘴氣的負面消息中，試著找出一點正面意涵是什麼，我會說：「如果疫情可以拉近『舒適圈上班族』與『企業經營者』之間的距離，那是一種難得的收穫。」

為什麼是一種收穫呢？可以從以下面向來探討。

如果疫情可以拉近『舒適圈上班族』與『企業經營者』之間的距離，那是一種難得的收穫。

脫離舒適圈 疫情下的收穫

在風平浪靜的時期，企業營運沒有遭遇太大的困難，在公司保護傘下的員工都有安穩的舒適圈。工作有保障當然很好，但也容易讓自律性較低的員工，不知不覺的鬆懈。一旦缺乏危機意識，認為企業運作的一切都是理所當然，自滿、自負的心態開始蔓延，組織就喪失競爭力。

相較之下，當企業面對赤裸裸的經營壓力，員工反而比較能體會到市場的現實，所以古人才說：「生於憂患，死於安樂。」西方人常提到的「鯰魚效應」，也是這樣的道理。

以前我認識一位朋友在餐廳工作，經常可以聽見他抱怨顧客、抱怨老闆，每次下班後都要聽他大吐苦水。例如：顧客在點菜時多

問了食材（蔬菜）相關的細節，他會私底下挖苦顧客：「他們把我當植物學家嗎？」嫌餐廳給的薪水不夠，他總是告訴我們：「我每天服務顧客享用這些高級料理，自己卻領這麼微薄的薪水？」

這些負能量充斥之下，老闆的每一項缺點都被他無限上綱、不理性的放大，久了之後被他貼上「慣老闆」標籤。雖然作為旁觀者的我們，都知道他的老闆沒有這麼糟糕，但是朋友之中沒有人好意思說破，只能帶著安慰他的心情附和。這一切和他剛踏入餐飲行業時候的熱情相比，簡直有天壤之別。

經常把「不幹了」掛在嘴邊的他，抱怨了好幾年、存了一些創業基金，總算自己出來圓夢當老闆。結果當他發現一家餐廳除了發給員工的薪資之外，裝潢、器具、食材、水費、電費、房租全部都要錢，他才體會到經營者的風險有多大。一個月獲利的金額有機會達到死薪水的好幾倍，不過虧損也是。原





來，當老闆像坐雲霄飛車一樣，要承受各種有無、無形的壓力。

至於常被嫌「龜毛」的顧客呢？在顧客不多、要達到損益兩平都很吃力的生意淡季，他才體會到為何俗話把顧客比喻為「衣食父母」。原來，還有顧客可以「嫌」我們，是多麼幸福的事情，這是他以往從員工的心態中，從來沒有體會過的。畢竟，員工太安穩、太安全了，顧客的滿意與否跟他的薪資單從來無關，他也沒有太多感覺。

幾年之後餐廳不堪長期虧損，他不得不忍痛結束，選擇回到領薪水、當員工的日子。意外的是，獨自創業的這一遭雖然讓他把積蓄花光，卻讓他重回職場時帶著比以往更成熟的心態。體會過老闆的難處、思考過顧客的意義，他變得更珍惜員工這個角色。如果不是走過創業的「危機」，又如何能迎來這樣的「轉機」呢？

企業面臨「危機」是上班族的「轉機」？

所以我才說，如果疫情讓許多企業面臨「危機」，是不是也能成為上班族的「轉機」？當許多人直接、間接體會到事業經營的不易，當你看到多少工作因此停擺，那些對老闆、對顧客、對工作的抱怨，突然變得微不足道。

另一方面，身為企業經營者或主管，要如何將之轉化為領導力呢？我認為就是藉此機會讓員工更了解企業運作的現實面，縮短「上班族」與「經營者」在心態上的差距。

舉例來說，那些習慣抱怨工作、偶爾吵著離職的人，只要親身經歷體驗過經營與創業，便可以設身處地的為公司著想，更具有同理心。

依我過去的經驗，為何這樣的方式很有幫助呢？因為大多數慣性抱怨的員工，真的沒有

|| 身為企業經營者或主管，藉此機會讓員工更了解企業運作的現實面，有助縮短「上班族」與「經營者」在心態上的差距，將之轉化為領導力。||

認真去了解過企業經營的難處。把工作上的問題指向老闆，是最快速、最廉價的發洩方式，他們當然也不會認真去理解、去揣摩老闆的想法。趁著疫情到外面走一遭，不就一解過去的疑惑了嗎？

網路上有一種說法是：「老闆隨時會找『更新鮮的肝』來取代你。」只要有人開啟這個話題，下面總是一堆共鳴。事實上，這句話聽起來冷冰冰、不盡人情，我卻認為有它客觀、合理的一面。正因為隨時有「更新鮮的肝」能取代你，資深的人才要拿出該有的價值，證明自己對得起資深的薪資和職稱。

過去我曾拿這句話，直接和團隊的業務同仁溝通：「職場、商場上隨時有人會取代我們，這是天經地義的事。」不必等人提醒，主動把它放在心中，戰戰兢兢去扮演自己的角色、發揮應有的價值，我們就永遠不會被取

代。相反的，你越是用「上班族」、「勞方」的有色眼鏡去看這句話，就讓自己變得越沒有競爭力、越容易被取代。

我也喜歡和朋友開玩笑說，我從大學畢業第一天上班開始，就有創業的想法了。只是礙於自己保守的個性，職業生涯的上半場十多年時間，都是上班族的身分。不過同時因為我不斷去思考、研究創業會發生的風險是什麼，所以每當了解的越深入，我就越珍惜上班族的身分。

可能的話，我真心希望那些對工作有所抱怨的上班族，勇敢跳脫舒適圈去看看不同的世界。相信我，多數人在體會到創業不易、轉職不易後，就會乖乖回到原本熟悉的領域，但是他們會變得更成熟。

如果你想在疫情的暴風雨中強化領導力，不妨開誠布公的跟你的團隊分享上述觀念。A





傑夫·貝佐斯

亞馬遜公司創始人

JEFF BEZOS

創造與漫想 Invent & Wander

圖·文 / 天下雜誌出版社

從創業開始，短短二十多年，亞馬遜創辦人貝佐斯帶領亞馬遜，連續破壞、顛覆多個產業。上市23年股價漲超2,300倍，創造破兆元的市值，啟動零售、資訊服務革命，讓人們生活中離不開亞馬遜！後貝佐斯時代來臨前，一同洞悉他27年來的長期思維與商戰歷程。



看更多名人講堂

|| 聰明的人到處都有，很多都沒有什麼成就，真正的關鍵在於，他們是否具有創意和想像力。唯有如此，一個人才能成為真正的創新者。||

一位真正的創新者

美國知名作者華特·艾薩克森曾說過：「當今世上有哪一個人能與我寫過傳記的對象齊名。我的作傳對象有：達文西、富蘭克林、艾達·洛夫萊斯（Ada Lovelace）、賈伯斯、愛因斯坦。他們都是聰明絕頂的人，但這不是他們顯得特別的原因。」

聰明的人到處都有，很多都沒有什麼成就，真正的關鍵在於，他們是否具有創意和想像力。唯有如此，一個人才能成為真正的創新者。所以，我的回答是「傑夫·貝佐斯。」既然如此，創意與想像力包括哪些元素？又是什麼使我認為，貝佐斯足以媲美我的其他作傳對象？

第一點是好奇心，強烈的好奇心。第二項關鍵特質是熱愛藝術與科學，並將兩者結合，對各種學科求知若渴，其實是一股助力。第三項是他們都保有孩子般純真的驚奇感。大部分人會在人生中某個時間點，不再思索日常生活現象。我們可能細細品味藍天的美，卻不再傷腦筋去想天空為何是藍的——這個問題達文西想過，愛因斯坦也想過，我們必須小心，不要因為長大而失去好奇心，也不要讓我們的孩子變成那樣。

這些特質在貝佐斯身上體現。他從來沒有因為長大而失去好奇心。幾乎每一件事情，他都抱持孩童般無窮且愉快的好奇心。講述事情和說故事是他的興趣，這不光來自亞馬遜的書商本業，也是他的個人嗜好。

小時候，每年夏天貝佐斯都在當地圖書館

大量閱讀科幻小說，現在他每一年都會為作家和電影製作人辦靜修營。另外，亞馬遜讓他對機器人和人工智慧產生興趣，他也在這兩個領域，發展出一股對追求知識的熱情。現在，每年還會舉辦另外一場聚會，號召對機器學習、自動化、機器人和外太空感興趣的專家齊聚一堂。他蒐集了一些有關重大科學、探索和發現的歷史文物，並將對於人文的愛好、對科技的熱情，融入商業直覺。

人文、科技、商業三要素，驅使成為最成功、最具影響力的創新者

貝佐斯和賈伯斯一樣，驅動許多產業轉型。全世界最大的網路零售商亞馬遜，改變了我們的購物方式和我們對運輸配送的期待。美國有一半的家庭加入亞馬遜尊榮會員制，亞馬遜在二〇一八年配送一百億件商品，這個數字比地球總人口多二十億。亞馬遜網路服務（Amazon Web Services，簡稱AWS）提供的雲端運算服務及應用程式，幫助新創公司和老字號企業輕鬆開發新的產品與服務——就像iPhone應用程式商店（App Store），為業者開拓一條全新的路。

亞馬遜的Echo音箱為智慧型居家音響打造新的市場，亞馬遜影業（Amazon Studios）正在製作熱門的電視節目與電影。亞馬遜也準備進軍醫藥保健業。起初，亞馬遜收購連鎖店全食超市（Whole Foods），令眾人大惑不解，直到事情明朗大家才知道，這麼做能將貝佐斯新商業模式裡的元素串聯起來，實

在高招。新的模式包含了零售、網路訂購和迅速出貨，並與實體基地結合在一塊。貝佐斯也在打造一間私人太空公司，長期目標是將重工業轉移至外太空，而他還當上《華盛頓郵報》的老闆。

經營者是房東不是短期的房客，長期思維是真正負責經營的成果

貝佐斯於二〇〇三年致股東信：

長期思維，是真正負責經營的真實成果，也是負責經營的必要條件。屋主與房客不一樣。我認識一對夫妻，他們將房子租給一家人，那家人貪圖一時方便沒有使用放聖誕樹的底座，而是直接將聖誕樹釘在硬木地板上，真是糟糕的租客。沒有任何一個房東會採取如此短視近利的做法，許多投資人也像短視近利的租客，一下子就改變自己的投資組合，這短暫「擁有」股票的做法，只不過是租下這些股票而已。



亞馬遜在一九九七年公開上市，在第一封股東信裡，我向股東強調亞馬遜抱持長期思維，因為長期思維著實引導出許多具體的決策，而不是抽象的概念。接下來我想在顧客體驗的範疇，討論幾項具體決策。

在亞馬遜，我們廣泛運用顧客體驗這個說法，它包含與顧客直接接觸的每一個經營面向——從商品價格到豐富選項，從網站的使用者介面到包裝和出貨方式，無不涉及顧客體驗。目前為止，我們創造出來的顧客體驗，是推動業務最重要的一項因素。

我們設計顧客體驗時，抱持著業主的長期思維。不論決策規模大小，我們都努力以此思維框架，做每一個與顧客體驗相關的決策。

完善顧客體驗，回饋股東讓經營更穩固

例如，一九九五年亞馬遜上線沒多久，我們就給顧客評價產品的權力，雖然現在這是亞馬遜的一貫做法，但當時有幾間商家向我們抱

怨，質疑我們究竟懂不懂得做生意：「你們要賣東西才能賺錢，怎麼會讓負評出現在你們網站上呢？」從我自己的使用經驗出發，我會說，有時候我的確會因為在亞馬遜網站上看到負評、或不夠好的顧客評價，而在購物前改變心意。但即使負面評論會導致短期業績下滑，長期來看，幫助顧客做出更好的購物決定，最終能使我們獲益。

另外一個例子是我們的即時訂單更新功能，它提醒顧客已經買過一模一樣的商品。顧客的生活很忙碌，不會每次記得自己是否買過某樣東西，例如已經在一年前買過某片DVD或CD。推出即時訂單更新功能時，我們已經能從統計數據上看出即時訂單更新功能使得銷售些微下滑。這對顧客有好處嗎？絕對有。對股東有好處嗎？長期而言，也有好處。

在顧客體驗改善方面，我們最花錢的一項做法是專注於在平日推出免運費服務，並且持續降低商品的價格。消除缺點、提高生產力、將降低成本的好處以調降價格的方式回饋給顧客，就是抱持長期思維的決策。提升銷售量需要時間，降低價格免不了會犧牲眼前的成效。然而就長期而言，努力不懈地推動「價格成本結構閉環」(price-cost structure loop) 能讓我們經營得更穩固、更有價值。

有鑑於我們的成本大多集中在固定成本，例如軟體工程開銷，而且隨著規模擴大變動成本也大都能獲得更好的控制，所以透過成本結構來提升銷售量，能使成本占營業額比例下降。舉個小例子，設計像即時訂單更新這樣的功能，給四千萬名顧客使用的成本，絕對不可能是讓一百萬名顧客使用時的四十倍。

我們的訂價策略不是想盡辦法提高利潤率，而是盡可能為顧客提高價值，長期來看，這就創造出可觀的財務價值。例如，我

們將珠寶銷售的毛利率鎖在比一般市價低很多的價位，理由是我們相信長期而言，顧客會理解我們的做法，而且這麼做能為股東創造更高的價值。

我們擁有實力堅強的團隊，他們為打造亞馬遜努力、創新，致力於服務顧客，並著眼於長期。從長遠來看，股東與顧客的利益是一致的。A

附註：今年公信力極高的美國顧客滿意度指數同樣給亞馬遜八十八分，不論網路與實體商店，這都是有史以來最高的顧客滿意度分數。有一位美國顧客滿意度指數代表在調查報告中表示：「再創高分，他們都要興奮得流鼻血了。」我們正在朝此方向努力。

名人檔案 |



傑夫·貝佐斯

JEFF BEZOS

亞馬遜公司創始人

1965年出生於美國新墨西哥州中部，全球最大的互聯網書店——亞馬遜網路購物中心締造者，《時代》周刊1999年風雲人物，第一位成功的網上零售業者。榮登福布斯2018首登首富之位，獲《時代周刊》2018年全球最具影響力人物榮譽。

好書推薦

創造與漫想

作者：傑夫·貝佐斯
出版社：天下雜誌出版社



內容包含貝佐斯撰寫的的股東信，以及許多演講和訪談文稿，從中能認識到他的成長背景和工作生活，以及他的想法如何一路演變，從局內人的觀點，了解貝佐斯的成功原因和祕訣。



看更多人資觀點

專欄作者 |



黃至堯
兩岸人力資源專家

疫情帶來的市場變化快到無法想像，當企業變革的速度跟不上外部變化，被淘汰是早晚的事。人跟企業的關係也從早期的終身聘用制，到現在的自由人模式，過往的思維將隨著時代的演變一次次不停地被打破。



美國 創業家Taylor Pearson在其撰寫的《就業的終結》一書中完整的描述人類經濟轉型的歷史，從農業時代、工業時代、知識經濟時代，一直到數位時代。隨著科技發展一日千里，時代轉換的間隔時間也隨之越來越短，其轉變過程是以迭代與加速的方式進行。

Q1 人類經濟發展的每個時代中，其主要關鍵因素與教育發展是什麼？

制約性資源決定了人類經濟上追求的目標以及主流的教育方式，舉例來說：

1 農業時代

關鍵資源是土地，誰的土地多誰就能在這個時代稱霸，所以大家自然會想盡辦法去爭取、搶奪土地資源，並在整個教育體系中特別著重於學習如何將土地生產力極大化。

2 工業時代

關鍵資源則是資本（規模經濟），效率與規模決定了一切，也因此出現了許多的大工廠、大型企業，泰勒的科學管理模式（追求最高勞動生產率）成為學校主流的教學內容。

3 知識經濟時代

強調知識性勞工價值，奉行的是文憑主義，透過正規教育體制下學習而掌握了知識，進而進入世界500強等大企業服務為目標，獲得相對應的報酬。

Q2 數位時代 vs. 知識經濟時代兩者間的差異為何？對個人或企業造成什麼影響？

處在知識經濟時代vs.數位時代間的轉型期，經濟渾沌是必然狀態，許多人對工作感到害怕與憂心，除了擔心工作被低度開發國家的人口紅利或AI機器人取代，也焦慮自身技能過時，過去在文憑主義基礎下產生的勝利方程式已不再適用。



「數位時代」大幅縮短「知識經濟時代」資訊不對稱的問題，加上生產工具多元化且價格親民，通路也從過去傳統稀缺的線下，拓展到互聯網世界，商業模式巨變讓越來越多的職場人都有機會成為獨立工作者或創業家。對個人或企業將造成以下影響：

- 1 科技發展與全球化導致工作機會跨國轉移，工作隨時會被外包取代。
- 2 科技取代藍領工作的概念已成事實，也將一步步取代部分白領的工作。
- 3 企業與員工的從屬關係逐漸被合夥關係 (partnership) 取代，獨立工作者持續上升。
- 4 學士學位人數越來越多，文憑非稀缺資源，知識經濟時代學歷溢價大不如前。
- 5 轉型需要破壞式創新，未來的主導者由大型企業執行長逐漸轉到個體創業家。



Q3 在數位時代想要成為「創業家」，該具備哪些關鍵技能？

最近有機會跟知名「創業導師」黃柏翰 (Michael) 交流，他畢業於知名商學院，擁有豐富股權投資與併購經驗，曾服務於兩岸知名集團，負責新創公司的投資，目前運營個人品牌IP新創事業。黃柏翰老師強調數位時代打破了知識經濟時代知識擁有者的優勢，因此創業家精神必不可少，創業導師 Michael 黃柏翰表示，創業家精神應具備以下五種能力：

A 整合力 快速從混亂中理出頭緒，解決過去未曾遇到的問題。

科技與商業模式快速迭代，訊息量從複雜變成混亂。企業及個人面對的問題沒有案例可參考，必須要快速消化內容、整合資訊、

理出頭緒、定義問題；並整合資源、解決問題。

B 創造力 從0到1，打造從未見過的产品/服務/解決方案的能力。

想像力是人類重要資產，而創造力則是讓想像力落地。定義問題、整合資源後就是找出解決方案。科技賦能讓我們有更多創造空間，提出不同過去更新穎的解決方案。

C 自學力 不依靠正規教育體制但又能取得這個時代所需的技能。

文憑已非稀缺資源，自媒體出現，知識取得更為容易。煩惱的不是哪裡找知識，而是如何自我學習，內化這些知識。過往由老師負責知識傳遞，現在則靠自己快速學習並應用。

D 作戰力 獨立工作能力，既可以指揮作戰也能落地執行。

過去講求分工，專案需多方合作，每個人經手的都是流程中的一小部分，無法對運行的大方向給出正確的指導。創業家需要獨立完成多項事務的作戰能力與掌控全局的能力。

E 科技力 不倚靠大型組織資源，運用科技與敏捷方式突圍。

科技賦能讓輕資本取代重資本，且更加有效率。過往龐大金額的數據儲存中心，現在買個儲存空間就解決了。SaaS產品成本不高，熟練產品的特性與應用，就能彎道超車突圍。

Q4 現代人追求高學歷，就能在數位時代下勝出嗎？

創業家精神的本質不是培育公司的螺絲釘，而是擁有全方位能力，傳統文憑教育下很難培育出來。所以只要有專精技能，對某項事情全力投入，就有機會發光發熱。矽谷許多大型公司也不再以學歷作為單一評估標準，取而代之的是實操技能與經驗。

世界麵包冠軍吳寶春，初中畢業就去麵包店當學徒，雖沒有顯赫學歷，但在麵包製作領域中發光發熱。越來越多職場達人冒出頭受到重視，只要能把自己的優勢發揮到淋漓盡致，學歷並非關鍵要素；我們從吳寶春的故事中，可以清楚看到創業家的精神與技能。A

|| 我們正從知識工作走向創業的時代，企業跟員工的關係不斷的發生變化，就算置身企業也可以透過提出新行動方案，在公司內部提出創新，甚至是內部創業。我自己就是這樣走過來的。我非常認同創業導師黃柏翰老師所說的觀念——「無論創業與否，這個時代人人都要具備創業家精神」學習創業精神才是未來職場勝出的關鍵，創業家精神將成為這個世代的重要技能。||



位於直島海邊的黃色大南瓜雕塑，是草間彌生最著名的作品之一。

「點點女王」的異想世界 (下) 繽紛絢爛下 奮力向前的藝術人生

文／李俊明 · 圖／© The New York Botanical Garden · © Gropius Bau Berlin · © Tate Modern

以「南瓜雕塑」、「鏡屋」、「波卡圓點」聞名全球的日本藝術家草間彌生，在全球疫情仍嚴峻的情況下，成為今年最受矚目的藝術焦點之一，儘管已高齡92歲，最近仍接連在倫敦、紐約、柏林推出大型展出，為人們展現她橫跨藝術與設計的迷人魅力。



看更多經典設計



已經92歲的草間彌生，出身於日本的長野縣松本市。

最近 幾個月來，恢復綠意盎然的紐約市立植物園，突然變身為令藝術愛好者趨之若鶩的「新景點」，風靡全球的草間彌生，這回走出美術館圍牆，讓作品與大自然互相唱和。

將藝術與大自然融合，以草間彌生的背景而言，再合適不過。原來，她出身日本長野縣松本市，祖父母經營一家育苗場，因此從小便經常出入溫室與田野，讓她終身對自然懷有獨特的情感與著迷。

融合自然與藝術 引人入勝的奇幻繽紛

策展人表示，「大自然」不只是草間彌生靈感的泉源，也是各種創作中的藝術語彙關鍵。由於植物早在童年時期便與她的生活緊密集合，因此也深刻影響她的創作。在不停出現的幻覺之中，會飛舞的花朵與不斷蔓延的南瓜，其實並不奇怪，這種一再加強的情境，形成她創作中無比瑰麗的世界。

而另一方面，草間彌生又與紐約淵源很深，1957年，她為了追尋創作夢想，移居人文薈萃的紐約，系列作品中幾個重要語彙，像是「鏡屋」、「無限的網」、「波卡圓點」…都在此時期開始出現，因此高齡92歲的她，本次以「自然的宇宙」(KUSAMA—Cosmic Nature) 特展重返紐約，格外具有意義。



作品《我的靈魂永恆綻放》(My Soul Blooms Forever)，同樣穿上最為人熟知的波卡圓點，在綠意盎然的植物園溫室中展出。



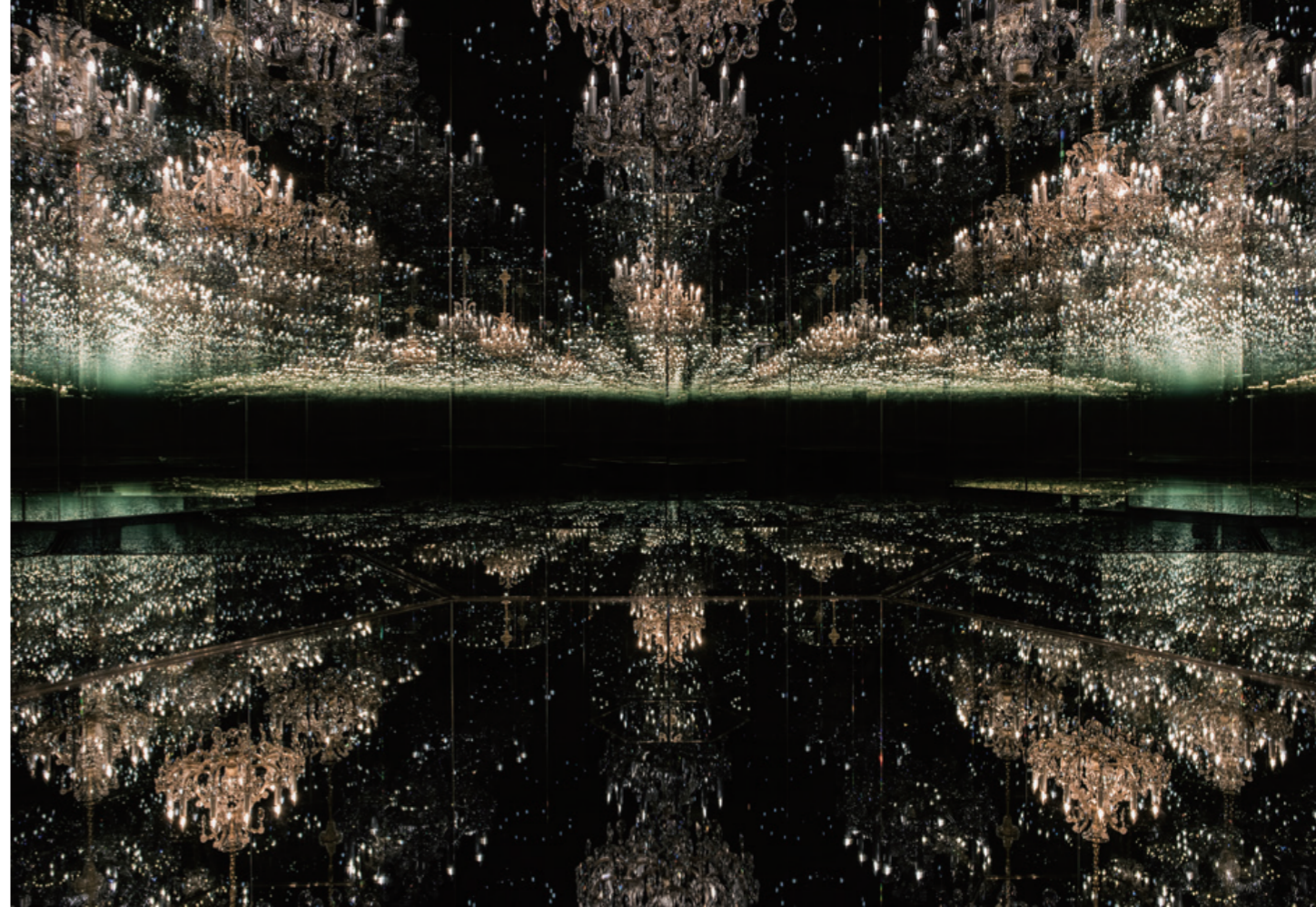
植物園亦展出草間彌生另一新作《我想飛向宇宙》(I Want to Fly to the Universe)。

漫步在布朗克斯區廣達250公頃的園林綠地，你會看到她的最新創作《舞動大南瓜》(Dancing Pumpkin) 彷彿手舞足蹈，翩然起舞，為溫室廣場增添不少活潑氣息。再定睛一瞧，向天空延伸的巨大花朵，則是她另一近作《我的靈魂永恆綻放》(My Soul Blooms Forever)，同樣穿上她最為人所熟知的波卡圓點，從盎然綠意中冒出頭來，繽紛的模樣就像正開懷笑著，引人童心大發。

這次橫跨室內外的展出貫穿她早年至近期的諸多創作，觀眾除可觀賞到她特別為本展創作的大型戶外雕塑，像是宛如卡通造型的巨大花草、經典波卡圓點點綴的南瓜、大樹，出現在花海綠意間，也能看到很少公開、或首度在美國展出的早期作品，完整呈現這位藝術家與大自然之間的關聯。



草間彌生最新力作《舞動大南瓜》(Dancing Pumpkin)，彷彿在植物園溫室前翩然起舞。



在倫敦展出的《悲傷水晶燈》，以旋轉的水晶映像，在光影交錯中形成華麗的魔幻世界。

高齡92 創作能量仍豐沛不歇

無獨有偶，遠在世界另一頭，也有兩座歐洲美術館，正如火如荼展出草間彌生經典之作。

走進德國柏林的馬丁葛羅彼斯展館，你會對眼前巨大的觸手大吃一驚。除了展出她八十多年來創作的三百餘件作品，重頭戲還有與展題同名的《我在宇宙看到一束愛》(A Bouquet of Love I Saw in the Universe)，這是在2021年特別為本展推出的新作，讓歷史建物改建的展館中庭，佈滿充氣觸手，形成奇幻景象。

而所到之處無不風靡的《無盡鏡像展廳》(Infinity Mirror Room) 這次除了新版本，還

復刻了1965年於紐約首度推出的始創版，共同為觀眾營造獨特的沉浸式觀賞體驗。除此之外，本展還挖出她20多歲的早期創作，溯及她於長野縣松本市家鄉推出的首展，以及紐約時期以「鏡像」、「波卡圓點」等獨特語彙進行創作的來龍去脈。

當然，展中除側重她60年代後期較少被人著墨的歐洲足跡，也將範圍拉得更廣，探討了她如何重新定義女性創作者在藝術圈的地位。

再來，歐洲另一端，倫敦的泰德當代美術館，也在延宕一年後，推出了粉絲期盼已久的草間彌生特展。目光焦點所及的兩件「鏡屋」作品，讓觀眾於重重倒影與反射中，窺見不一樣的奇幻世界，探討著「無限」的抽象主題。

其中一件是草間彌生截至目前為止最大型的作品之一，另一件《悲傷水晶燈》則以旋轉的水晶映像，在光影交錯中形成華麗的魔幻世界。

不只圖像吸睛 背後故事更動人

草間彌生的作品，除了視覺十足吸睛，為何能如此風靡全球？答案是，她的人生，跟她的創作一樣精采。

「如今我的人生進入晚年，今後我還要更拼命投入創作！」回顧她歷來創作生涯，早年在紐約起頭時並不得志，在性別與種族的雙重歧視下，不僅打不進主流藝術圈，而且儘管擁有原創的精彩點子，卻又被其他男性藝術家抄襲，沒有得到應有的認可，讓她非

常挫折。

加上由於反戰，她以裸體作為藝術抗議的手段，鬧出軒然大波，不但一度被祖國日本視為「醜聞女王」，更無法得到藝術圈的重視。

在低潮之中，她的精神狀態再度出現問題。「我和我的四周，就像被看不見的簾幕隔離，作畫的時候，畫會扭曲蜿蜒到地面，看出去全是幻覺，一大堆幻覺聚集起來將我圍繞。」

「我對網很著迷，它們覆蓋我、勒住我，令我著迷，揮之不去。」罹患強迫性精神官能症的她，一旦有什麼事物進到心裡，就甩脫不掉。這也是當年她遠渡重洋搭飛機至美國時，看到海面波紋形成網紋無限擴張，因此便把眼前所見意象捕捉下來，成為後來《無限的網》等系列畫作源頭。



在柏林展出的《我在宇宙看到一束愛》（A Bouquet of Love I Saw in the Universe）占據了整個展館中庭，形成奇幻景象。

// 憑著堅毅無比的信念，草間彌生奮力與自己的疾病共處，也贏得了全世界的掌聲，在疫情尚未平歇之際，以藝術的奇幻魔力，為人們帶來希望。//

永不停止奮戰的力量 可以感動人心

而從70到80年代，有將近20年時間，對她來說特別難熬。「在魚貫來去的人潮中，我奮力打拼，不知有多少次都想拿刀自刎尋死，然後我重整思緒，重新站起，渴望生命燦爛的陽光，無限地活到人生盡頭。」

為了與童年創傷、焦慮症、憂鬱症、強迫症搏鬥，她自願住進精神療養院，直到今日依然如此。令人佩服的是，她將人生的逆境，轉化為創作動力，日復一日，不停創作。

「到頭來我的作品，就是將我的心理問題轉化為藝術。」對她而言，身患強迫症的結果，就是忍不住想聚積；而聚積與堆疊，繼而延伸出「無限」，成為她作品中最重要的主題。

「聚積代表著，宇宙中的星星並非單獨存在，地球也不是單獨存在，整個宇宙就是星球的聚積。」這樣的詩意，成為璀璨無比的「鏡屋」底蘊。

你可能不免好奇，何以這麼多年了，儘管年事已高，她還是孜孜不倦創作著？「我希望能以藝術的力量，讓世界更和平。」親身體驗過戰爭殘酷的她回顧，「那樣可怕的事不該再有，我想以作畫，改變人們的心，相信世上的愛與和平能持續到永久，並把作品散佈到全世界。」

憑著這股堅毅無比的信念，她奮力與自己的疾病共處，也贏得了全世界的掌聲，在疫情尚未平歇之際，以藝術的奇幻魔力，為人們帶來希望，讓作品中一以貫之的「愛與和平」，成為超越國界的動人力量。A



KUSAMA YAYOI

草間彌生 重要紀事

- 1929 3月22日生於日本長野縣松本市
- 1958 移居美國，創作畫作《太平洋》成為《無限的網》系列起源
- 1973 因病重返日本
- 1977 自願住進精神療養院
- 1989 重回紐約舉辦回顧展，重新受到矚目
- 1993 代表日本參加第45屆「威尼斯雙年展」
- 2006 為瀨戶內海「直島」推出著名「南瓜」雕塑
- 2011 與蘭蔻（Lancôme）及路易威登（Louis Vuitton）推出藝術聯名產品
- 2017 草間彌生博物館在東京都新宿區開幕



讓身心靈提升免疫力

養生不養病，預防醫學超前部署

文／洛桑加參·Dr. Lobsang 洛桑預防醫學集團創辦人

你知道人類「正常」體溫應該是幾度嗎？「37度！」小時候有認真讀自然科學的人能馬上回答出來。不過，英美科學家做了新的調查，證實人類體溫有日漸下降的趨勢，目前平均落在36.1~ 36.6度之間。

身心 靈預防醫學就免疫而言，體溫差1度就差很多。洛桑醫師解釋，大家不要以為37度、36度其實也差不多嘛，何必這樣『斤斤計較』？當然要計較，體溫越高，人體對付癌細胞、傷口與感染等防禦工作的效率也越高。也因此才有「體溫上升1度，免疫力提升五倍。」、「癌細胞喜歡35度不喜

歡39度。」這樣的說法。

在預防醫學的領域，有三件事很重要，那就是「免疫」、「再生」與「自癒」。而這些，都與體溫直接或間接相關，不論是要從疾病中痊癒還是預防疾病，身體的寒，都容易讓人落入較為不利的處境。冬天，一看氣溫低，自然衣服穿好好、熱飲喝好喝滿。夏天，反而



看更多健康常識

// 人的血管跟水管一樣，有任何堵塞淤積都不好，若能定期淨化清潔，血液循環顧好，改善人體低溫的狀態，很多疾病都不會發生。//

大家容易鬆懈，冰涼可樂無限暢飲、冷氣吹整天、衣服輕薄還露肚臍、汗濕了懶得擦乾、激烈運動後盡情洗冷水澡，種種NG行為種下病根。之後再來說關節痛、過敏濕疹、浮腫肥胖，都得花一段時間才能處理。

五招幫身心靈保溫

以下是洛桑醫師分享五招提升免疫力的方法，雖不能說提高體溫，就保證百病不生，但懂得溫養善待自己的人，絕對比任何人都更有本錢成為不生病好命人：

+ 第一招〉 謹慎使用藥物

若真的需要吃消炎藥、退燒藥、止痛藥，請在醫師診斷後服用。不要自己隨便買來吃或買來擦。合理範圍的發炎、發燒反應是人體自癒力的展現，傷口有病原微生物跑進來，或者是身體受到感冒病毒影響，體溫升高表示進入



作戰狀態。這時候亂吃藥，等於在扯自己免疫部隊的後腿。經常剝奪免疫軍團表現的機會，久而久之他們的能力也會變差。

+ 第二招〉 珍惜排汗能力

很多女孩子怕流汗，夏天喜歡躲在冷氣房裡，一吹就是一整天。汗能幫助毒素代謝，也有健全免疫的功勞。無冷氣不歡，長期不流汗，就怕身體的自控溫功能喪失。運動流汗、天氣變熱流汗，都是很自然的事。違反自然，身體也會變得彘扭。使用空調，適可而止，別讓自己吹成不會流汗的冰棒人。

+ 第三招〉 適時適量運動

從事各種你喜歡的運動，藉此來鍛鍊身體各部位的肌肉，對於提高體溫特別有幫助。因為肌肉產熱的效能非常好，換句話說你肌肉量越多就越不怕冷，隨便活動一下，就能把溫度拉上來。我們常常看到那種練得很精實的硬漢，在大家羽絨衣、發熱衣穿好穿滿的時候，他還是只穿一件薄長袖就在外頭叭叭走。有肌肉你就可以任性，沒肌肉你就只能認命！

+ 第四招〉 多溫少冰去淤

人的血管跟水管一樣，有任何堵塞淤積都令人困擾，若能定期淨化清潔，血液循環顧好，改善人體低溫的狀態，很多疾病都不會發生。溫養化瘀在療程上，「靜脈雷射+血液淨化」的組合是我認為效果最好的。生活上，每天喝足夠的溫熱開水、稍微控制一下冰涼食物的攝取量，是值得好好來培養的習慣。

第五招 存善念去利他

緊張時手腳冰冷、打了一個寒顫、嚇出一身冷汗、心涼了一截，這些或多或少都有經驗。但這冰冷寒涼不光只是形容詞而已，實際去測量緊張焦慮人的體溫，也確實偏低。心理因素造成的低體溫，當然你去泡溫泉、做足浴、手捧一杯熱咖啡或是吃一些辛香溫熱的美食，都能改善。但我更推薦的做法是，透過善念、善意、善行，讓心再度溫暖起來。

「冰涼、冷漠、負面、自私、壓力、淤積、滯礙難行」這幾個概念屬於同一類型的，而另一個光明聯盟則是「溫暖、開放、正向、利他、放鬆、流通、循環順暢」。慈悲無敵，不僅是因為不樹立敵人所以沒有敵人，從健康層面來看，更具有從心拔出病根的積極意義。熱心利他當個暖男暖女，寒邪自然與你格格不入。心中有事卡卡、不能放下，跟血管裡有太多壞膽固醇一樣，都會致病。早期發現、早期

面對、早期治療，溫熱養生原則，於身、於心都適用。

心靈文明病 腦疲勞、腦過勞

人類社會正式進入到資訊時代，也不過才六十年，卻已經衍生出一堆「網路文明病」。網路方便、什麼都查得到、人人都能發表意見，但資訊品質不一，若照單全收，資訊爆炸，頭腦也會累到爆炸，醫學上稱為「腦疲勞、腦過勞」。

腦疲勞的人，經常不自覺出現一些低自制力行為，其中就包含大吃大喝大醉一場。平常興趣在哪、特別喜歡做什麼，就容易往那方向失控。衝動購物、衝動飆車都很危險，不是荷包危險，就是生命危險。

筋骨有筋骨的勞損，太疲勞不休息，就是酸痛腫脹、發炎、關節退化。腦也有腦的勞

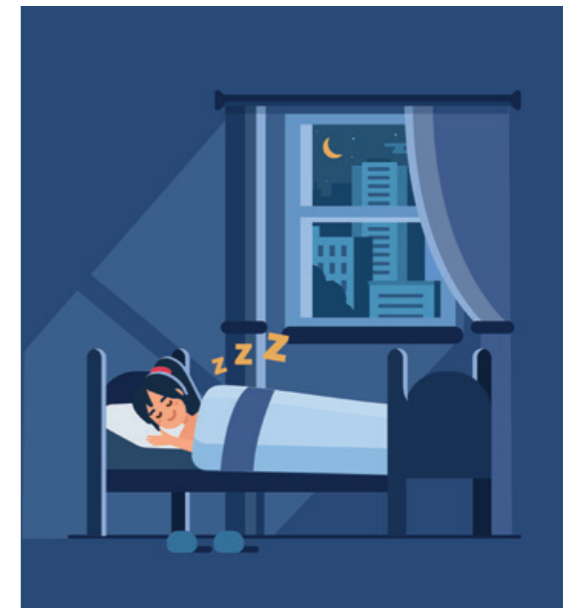
損。大量刺激資訊無法排空，也會出現病變，比方說蛋白質斑塊堆積，擾亂神經元傳遞，造成記憶、感知、一系列心智功能受損。腦疲勞的人，身心都會出現一些變化。察覺徵兆，即早喊卡，疲勞是可以逆轉的若等到勞損階段，就已經出現一些「損」，這時身體還要花特別多力氣才能修復，會比較累。

當機了嗎？燒腦過頭，您可以……

遇到麻煩事都想冷處理或不處理。記憶力不好使，丟三落四，閱讀紙本能力下滑，讀錯讀漏或根本讀不了兩頁。在策畫一個計畫時，感覺比以前吃力。對本來感興趣的事，提不起勁。心情容易低落、憤世厭世、覺得自己有點悲慘，空虛寂寞冷，洛桑醫師教你12招，這時候你可以：

讓身心靈提升免疫力12招

- 1 好好睡覺，好好做夢
- 2 珍惜無聊時刻，勇於放空
- 3 避免再去使用機能性提神飲料
- 4 簡單過生活，慢活樂活
- 5 簡化行程，排鬆一些
- 6 封鎖垃圾訊息與廣告
- 7 攝取有益於大腦的好油
- 8 收起手機，到戶外走走
- 9 避免在惡劣心情下做討厭的工作
- 10 吃各種顏色的新鮮蔬菜幫助大腦抗氧化
- 11 從本書挑一個你喜歡的方法，徹底放鬆
- 12 自覺心智功能嚴重受損時，尋求專業醫師協助



「做夢，是為了遺忘」我一直很喜歡這個說法。擁有足夠的睡眠時間很重要，因為大腦在人睡覺的時候，會進行斷捨離的工作，篩選、刪除、建檔、精煉白天所獲得的一切資訊。熬夜或太早起，垃圾來不及清完，越堆越多，當然思路就很容易卡卡不順暢。不要覺得睡覺啥事都沒幹，是在浪費時間，不只大腦代謝廢物，身體很多修復、再生工作都是趁人睡著的時候進行。想要有更好的工作成就、優異的學習成績，有足夠的深層睡眠，是一定要的。

我很欣賞能完全放空的人。這樣的人，比別人更有機會活到九十、一百歲以上。資訊時代人手一機，許多人怕無聊，怕空白，一有空檔，不關心一下手機就好像哪裡怪怪的。跟睡覺一樣，放空，也有它的功用。你的意識看起來像是停擺了，事實上是換成潛意識在處理資訊。一流的創意工作者都很懂得如何放空，旁人看上去以為他在偷懶，事實上他是在讓好點子生成。





做你不喜歡的事，帶著厭惡的心情去做，特別容易腦過勞。那該怎麼辦？不喜歡做的事，通通不要做？是的，沒辦法激起你熱情的人事物，能放棄就放棄吧！如果不能，那就要為你討厭的事，找出積極、正面的意義，做起來開心，比較不會過勞。那要是找不出正面意義？人生就這麼短短一瞬，要是現在做的任何一件事，不能讓自己更好、不能讓世界更好，那其實也沒有做的必要。不如把時間跟笑臉，留給對的事和對的人。

回歸平衡，結出長壽健康之果

交感神經太過活躍、運作過度的人，基本

上就是將自己暴露於腦過勞與腦早衰的風險中。過度的使用、耗氧量大增、氧化壓力升高、微血管受損，這就是生病的因跟果。

交感跟副交感，一快、一慢。學會慢、學會平衡，生命之樹就會結出長壽之果。慢……慢……慢……，舒緩腦疲勞，慢慢深呼吸、漫步在河邊、細讀一本好書、靜坐靜心，也可以放慢步調享受空氣、享受陽光。如果你常常迅速開好幾個視窗、同時處理多個訊息、猛按螢幕打怪玩手機遊戲、瘋狂傳訊息聊天，上網飆速之餘，別忘了切換「慢時間」，均衡一下。A

本文出自：《簡單豐足：減法養生的52個關鍵字》/時報出版社

|| 心好累的時候，別忘了你永遠都可以這樣說：「謝謝大家的厚愛，但我現在想要休息一下。」簡化、精煉後的人生，優雅告別腦疲勞。||



圖片來源：震旦家具



通業技研 × Stratasys 製造級 3D 列印機新上市

積層製造 2.0 設計、生產一次到位！



工業級 3D 列印

圖·文 / 通業技研

震旦集團旗下通業技研多年來深耕 3D 列印領域，其代理的美國 3D 設備大廠 Stratasys，為提供消費者更優質的產品，推出三款終端零件增材製造的新型 3D 列印機，取代傳統製造方式轉向積層製造，滿足中小量生產，加快實現增材製造，共同宣告「積層製造 2.0 時代」來臨！

在傳 統製造程序中，零件設計、製造與組裝分開，但透過 3D 列印可讓有效簡化生產流程；與傳統製造相比，最終用途零件的 3D 列印在速度、功能性和成本效益方面皆取得新的成就，簡化步驟令設計、生產一次到位。

積層製造 2.0 包含 FDM、P3 和 SAF 技術的 3D

列印機，各具特色以因應不同製造場景。

工業規模：F770 FDM 3D 列印機

F770 3D 列印機具有市面上最長的全加熱成型空間，可以實現超過 368 升的列印體積，列印長度達 116 釐米的零件。不僅是尺寸的改



01_使用 Origin One 能快速且大量列印快篩試劑棒，加快生產流程。02+03_採用 SAF 技術，無論列印 5 個或 100 個零件，所有零件品質都如出一轍。

變，還可以實現大規模列印，省去專用大型列印機的高資本投入。應用情境：汽車、航空航太、重工業和農業等，適用任何需要大型工具和零件的製造商。

按需生產：Origin One 3D 列印機

專為精細繁雜的零件而生，因應終端製造而設計的設備。Origin One 使用專有的 P3™ 技術和軟體優先的體系結構，以多種經過認證的第三方材料批量生產零件，高準確性、縮短零件製造時間，提升產品品質與產量。應用情境：汽車、消費品、醫療、牙科和工具等。

規模生產：H350™ 3D 列印機

為 Stratasys 新型 H Series™ 生產平台中的第一台 3D 印表機。借助 SAF™ 技術，新型 H350 列印機可為最終用途的零件提供工業級的生產量。旨在為製造商提供生產一致性、具有競爭力的可預測零件成本以及對數千個零件生產的完善管理。

H350 印表機甚至可使用 SAF 技術同時列印約十二個不同的零件。

隨著新設備的推出，以及豐富多樣的材料性能和智能 3D 列印技術應用，Stratasys 3D 列

印垂直應用產品能夠滿足各大產業批量生產的需求，為顧客創造更多價值。

通業躍昇 Stratasys 台灣唯一白金代理商

通業技研除銷售 3D 設備外，亦提供技術銷售模式：3D 列印代印及 3D 掃描建模等服務，搭配 Stratasys 2021 年第二季推出的三款製造級 3D 列印機，全力支持原型邁向終端零件用途趨勢。

未來，通業將秉持著專業精神，推動更完整的 3D 智能整合解決方案，協助企業解決傳統生產的瓶頸，讓整個製程達到智能化生產的目標，產生更大更快的獲利空間。2021 年 7 月 1 日起，通業成為 Stratasys 品牌台灣唯一白金代理商，更多客製化 3D 列印或批量生產，請洽官網 www.git.com.tw。A



04_F770 3D 列印機具有市面上最長的全加熱成型空間，適合列印大型零件。



▲金儀推出結合出勤的『人臉辨識系統』，可提升門禁管理的效率，更能降低非必要的接觸！

金儀提供「AIoT空間防疫」解決方案

協助企業用數據提升效率



企業防疫商品

圖·文／金儀公司

全球疫情持續延燒，企業在此關鍵時刻，除了超前部署更要主動防疫，面對防疫新常態，企業該如何建立防疫機制？震旦集團旗下金儀公司推出「AIoT空間防疫」解決方案，協助企業善用數據提升效率安全抗疫。

首先，進入辦公室之前，使用零接觸解決方案「自動測溫消毒機、紅外線SNT熱像儀、AI人臉辨識系統」過濾病毒加強防疫；進入辦公空間後，採用最新「Germdie可見光光觸媒」裝置於中央

▲「測溫人臉辨識機」兼顧量測溫度和偵測是否戴口罩的功能，未戴口罩語音警示，整合門禁及出勤管理，落實防疫新生活。



▲左圖：全自動感應測溫消毒機，具備消毒與測溫功能，守護員工健康。右圖：SNT紅外線熱顯像儀，可多人同時體溫量測，即使戴口罩也能精準測量。

空調系統，強化室內空間的防護；從空氣品質的智慧控制到各項數據檢測、設備自動化節電等，提供多元AIoT科技辦公解決方案服務，協助企業用數據創造價值、提升效率。

AI智能系統，數據分析提升效能

金儀透過IoT「智慧物聯網」提供線上遠端支援的零接觸維修服務，如需現場到府服務，金儀服務同仁均配置防疫防護面罩及隨身酒精瓶消毒殺菌，每日2次測量體溫，進行分流辦公，打造辦公新AIoT物聯網，讓防疫更安全！

金儀總公司同步使用AIoT科技系統，進入公司首先是人臉辨識門禁結合考勤系統，增加資安保障；全紅外線SNT熱像儀，守護同仁健康及防護安全；遠距視訊零接觸會議解

決方案，降低辦公會議群聚機會；震旦雲AI面試系統，採零接觸招募方式，可簡化流程，減少面試冗長的時間成本，並運用AI智能系統，以數據做分析，降低人為主觀影響，提升企業效能。

安裝可見光光觸媒，提供清新好空氣

Germdie可見光光觸媒中央空調過濾裝置，最佳抑菌99.9%滅絕率病毒不活化，在新北市新店地政事務所安裝使用，深獲公務機關及櫃檯洽公民眾肯定，安裝後明顯感受到空氣乾淨清新及抑菌防護，智慧型空氣品質偵測儀，通過MAS資安認證，提供室內空氣品質健診報告，可整合其他家電商品，啟動智能連動功能。金儀公司整合以上智能解決方案，成為企業AIoT的最佳夥伴。

金儀公司秉持環保、科技理念打造辦公新森活模式，『為顧客創造價值，持續擴大服務規模』，創新轉型以AIoT「人工智慧物聯網」的科技智能新平台及新商業模式，讓數據發揮價值，滿足企業的需求，協助企業成功轉型。A



▲「可見光光觸媒過濾器」加裝在中央空調出風口，達到抑菌、除臭、自潔等效果，降低辦公空間傳染機會。



知行合一，共建聚合

震旦博物館捐贈北京大學 考古文博學院「元代青花瓷器」

圖·文／震旦博物館

2021年5月，著名陶瓷研究專家——北京大學考古文博學院教授秦大樹一行蒞臨震旦博物館，接收由震旦博物館捐贈的元代青花瓷器。據悉，本次震旦博物館共計捐贈元代青花瓷器兩件，它們將永久入藏「北京大學賽克勒」考古與藝術博物館，並於明年舉辦的外銷瓷主題特展中展示，首次與北京的廣大觀眾見面。

北京 大學賽克勒考古與藝術博物館是全國高校中第一座現代化博物館。它坐落於風景秀麗的北京大學西校區內，由北京大學和美國友人亞瑟·姆·賽克勒博士和吉莉安·賽克勒女爵士合作建成，1993年

正式對外開放。博物館現有藏品萬餘件，其中多為中國考古學各時期的典型標本，如周口店北京猿人石器，新石器時代不同考古學文化的代表性器物，商代甲骨文、山西曲村西周古墓葬出土的銅器、玉器等，還有陶器、錢幣、封



看更多精彩活動



01_捐贈至北大的元代青花龍紋執壺。02_捐贈至北大的元代青花花卉紋八角玉壺春瓶。03_秦大樹老師簽收捐贈文物。

泥和民俗文物等。

這些藏品始於上世紀20年代北京大學國學門考古學研究室，之後陸續彙集北京大學博物館和燕京大學史前博物館的收藏，以及北京大學從田野考古工作地點獲得的教學標本、國內文物、考古機構和博物館調撥、贈送的標本，還有海內外文物收藏家的捐贈。博物館中的基本陳列包括「中國考古學教學標本陳列展」分為舊石器時代、新石器時代、夏商周時期、戰國時期、秦漢時期、三國兩晉、南北朝、隋唐時期、宋遼金元明時期七個部分。

以古器物學研究為核心，共同開展學術活動

震旦博物館自2003年起即與北京大學建立不解之緣，至今已經走過了十八個年頭，這十八年中，雙方始終貫徹以古器物學研究為核心的宗旨，共同開展學術研究、專業教學活動，在共同的努力之下，取得了卓越的成就：「出版叢書、編輯通訊、召開研討會、研究生教學」等。在收穫學術成果的同時也培養出了許多優秀的專業人才，為文博事業發展做出了

貢獻。不僅在北大學生心中建立了良好的口碑，而且在學術界也享有一定的知名度。

2019年北京大學著名陶瓷研究專家秦大樹教授來震旦博物館講授「定窯瓷器」專題講座。秦老師是國內外知名陶瓷研究學者，且親自發掘宋元時期多個著名窯址，在講座之餘秦老師參觀了震旦博物館陶瓷標本室，並在實物觀摩期間對本館收藏給予了高度肯定，特別是對本館元代青花讚歎不已。觀摩期間秦老師介紹了北京大學「賽克勒」博物館正在籌備「北大藏外銷瓷」特展計劃，也表達了此次展覽缺少元代青花藏品的遺憾。

鑒於震旦博物館同北京大學多年的館校共建關係，同時為了讓文物資源最大化的得以利用、展示。震旦博物館決定無償捐贈元代青花瓷器兩件，用於北京大學賽克勒考古與藝術博物館的展覽展示及教學所用。

贈人玫瑰手留餘香，文物捐贈需要有回饋社會的堅持和胸懷，相信此次文物捐贈定能開啟震旦博物館同北京大學館校合作的新篇章，更符合博物館之教育公眾的精神。在此也預祝北京大學「賽克勒」博物館「北大藏外銷瓷」特展圓滿成功。A



北宋·定窯孩童枕

孩童衣著與墊子皆用刻花裝飾，表面施釉，釉色牙白，是北宋定窯的代表性器物之一。（圖一）

圖片來源：《定州花瓷院藏定窯系白瓷特展》，頁144，圖90。

古器物學講座——中國古代陶瓷專題 ⑱

白釉瓷系的發展

文／吳棠海·圖／震旦博物館

白瓷是在青瓷的基礎上面發展而來的，當陶工逐漸掌握土質成分與瓷器顏色的關係後，改良窯工程技術，降低胎土的鐵質含量，表面釉層幾乎沒有什麼呈色劑，即能燒出白淨的顏色。

最早 成功燒出白瓷者，是北齊～隋代的北方窯場，到了唐代發展成熟，以邢窯產品最著名。宋代白瓷走向精緻化和多元化，定窯白瓷、遼代白瓷、磁州窯系白

瓷及景德鎮窯青白瓷相繼興起，帶動南方外銷窯場的白瓷製作，形成範圍廣大的白瓷系統。以下選取五件宋遼時期的白釉瓷器，說明它們的特色。

一、定窯白瓷枕

定窯位於河北省曲陽縣，創燒於唐代，經過五代的發展，到了北宋時期達到鼎盛，窯內燒造白釉、黑釉、醬釉及綠釉等器物，以白瓷著稱於世。

定窯生產的白瓷有碗、盤、瓶、枕等品類，胎土質地細緻緊密，顏色近似牙白，表面使用刻花、劃花、印花及彩繪等技法裝飾，部分碗盤採覆燒法裝燒，口沿露胎為「芒口」，或用金屬包鑲邊緣，做工頗為精緻。

例如圖一為北宋定窯孩童枕，此器為台北故宮博物院藏品，主體部分為一名幼童，雙臂交叉趴臥在橢圓形的墊子上，雙腳交疊翹起，表情安詳可愛。衣著與墊子皆用刻花裝飾，表面施釉，釉色牙白，是北宋定窯的代表性器物。

定窯本是民間瓷窯，北宋時期品質優良的白瓷曾被宮廷選作貢瓷，這些上品白瓷形制優雅，紋飾素雅流暢，呈色牙白瑩潤，故為宋代五大名窯之一。

二、遼白瓷提梁皮囊壺

五代～北宋時期，契丹族在中國北方建立大遼王國，透過征戰的手段，收受北宋上繳的物資和歲幣，擄走北宋的手工匠人，才開始設窯燒造陶瓷。

遼代白瓷大約分為二類，其一是中原類型，如梅瓶、碗盤、注壺、溫碗、蓋罐及葫



遼代·白瓷提梁皮囊壺

此器的胎質較粗，表面先上一層化妝土，再施透明釉燒成米白色，屬於粗土細作之工法。（圖二）

圖片來源：《中國出土瓷器全集4內蒙古》，頁18，圖18。

蘆瓶等等，可能由中原傳入或在當地仿製；其二是契丹類型，如雞冠壺、鳳首瓶、長頸瓶、穿帶壺、雞腿瓶及海棠花式盤等，造型來自契丹傳統的器物。

例如圖二為遼代白瓷提梁皮囊壺，此器由內蒙古自治區赤峰市阿魯科爾沁旗遼會同四年耶律羽之墓出土，造型模仿契丹傳統的皮囊壺，表面突起一道隨形彎轉的凸稜，也是模仿皮革拼接縫製的狀態，富有游牧民族之色彩。

此器的胎質較粗，表面先上一層化妝土，再施透明釉燒成米白色，屬於粗土細作的工法。



北宋·磁州窯白瓷瓜稜荷口瓶

此器的釉面米白，圈足露胎，露出未上化妝土的灰白色胎體，呈現磁州窯粗土細作之特徵。(圖三)

圖片來源：《中國磁州窯 下卷》，頁331。

三、磁州窯白瓷荷口瓶

磁州窯位於河北省磁縣觀台鎮，創燒於北宋，延續至元明，窯系範圍廣大，歷時悠久，產品種類繁多，既有純粹的白釉瓷，也有在白瓷基礎上加以變化的品類，是當時北方最大的民窯體系。

磁州窯白瓷產品的胎料加工不精細，胎土白度不高，坯體表面先塗一層化妝土，再施透明釉燒製，顏色米白。例如圖三為北宋磁州窯白瓷瓜稜荷口瓶，此器為日本東京松岡美術館藏品，瓶口往外翻折，口沿做成花形，頸部粗長，腹部外擴為瓜稜狀，腰部以下收窄，底下具有圈足，足底外撇，器表遍施透明釉。



宋代·青白瓷瓜稜水注

此器胎體細白堅硬，釉層透明度高，深刻處因積釉而為淡青色，使瓜稜造型更有立體感。(圖四)

圖片來源：《宋磁展 朝日新聞1999》，頁80，圖43。

仔細觀察它的釉色米白，圈足露胎處可以看到未上化妝土的胎體，其胎體顏色灰白，胎質略粗，與定窯白瓷細緻白淨的胎質不同，所以要用粗土細作的技法才能燒成白色，是磁州窯的特徵。

四、景德鎮窯白瓷瓜稜水注

景德鎮是中國南方著名的瓷都，燒造歷史源遠流長，但是早期的情況大多見於文獻記載，直到宋代才真正繁榮起來，成為中國陶瓷的重要產區。

宋代景德鎮以燒製青白瓷為主，此類產品用當地的高嶺土為原料，胎質細白，表面釉色並非純粹的白色，而是介於青白二色之

此器兼具中國瓷藝與波斯文化藝術的風格，主要外銷東南亞，菲律賓和印尼可見類似器物出土。(圖五)
圖片來源：《故宮陶瓷館上編》，頁226，圖100。

宋代·西村窯刻花鳳首壺



間，在視覺上呈現青中有白、白中閃青之狀，故名「青白瓷」，又稱「影青」。

例如圖四為宋代青白瓷瓜稜水注，此器為日本大阪市立東洋陶瓷美術館藏品，壺口微敞，上方加蓋，頸部粗長，腹部做成瓜稜形，肩部兩側附加長流和曲柄，胎體細白堅硬，釉面晶瑩，透明度高，器面多呈白色，深刻處因積釉而為淡青色，使瓜稜造型更有立體感。

五、西村窯白瓷鳳首瓶

宋代生產白瓷的南方窯場除了景德鎮之外，還有福建地區的同安窯和泉州窯，以及

廣東地區的潮州窯與西村窯。

例如圖五為北京故宮博物院收藏的宋代西村窯青白瓷刻花鳳首壺。西村窯是北宋年間以外銷為主的民間窯場，生產青瓷、黑瓷及白瓷，青瓷產品類似耀州窯系的風格，白瓷產品則模仿定窯或是配合海外需求製作的外銷器物，以鳳首壺和刻花盤最著名。

鳳首壺的造型如圖所示，頂端為大眼勾喙的鳳首，頭上豎立花冠形瓶口，頸部收窄，表面以凸稜為飾，腹部圓鼓，具有圈足，肩部兩側安裝壺流和曲柄，壺身雕刻纏枝花卉和蕉葉紋，通體施釉，釉色白中泛青，此類器物大量出土於東南亞一帶，是西村窯的產品。A

// 白釉瓷由青瓷發展而來，在全國各地開枝散葉，產品類型與色澤質感各不相同，精者瑩潤優雅，粗者質樸淳厚，彼此之間的淵源和演變值得深入探究。下期將以磁州窯系為題，介紹此一重要民窯的產品特徵。//



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹

漢代玉器



東漢「延年」珩



西漢 羽觴杯

漢代 玉器是在戰國晚期的基礎上發展起來的，形制功能集早期玉雕之大成，除了劍飾玉、組佩飾及喪葬玉臻至成熟之外，玉帶鉤、動物玉雕、玉質器皿及大型玉璧也呈現出多采多姿的風貌。本書收錄漢代玉器224組件，內容分為禮瑞用玉、喪葬用玉、佩飾用玉、人物造形、動物造形、飲食用器、嵌飾用玉、璽印、劍飾用玉、似玉材質及改形玉器等類，導論和分說明皆由北京大學考古學博士蔡慶良先生所執筆，深入淺出的分析漢代玉器獨樹一格的美感。A

【內容精選】

- 1、作者以考古學為根基，結合古器物學、美術史及藝術心理學等方法，探討漢代玉器的特色。
- 2、作者由整體特徵、構圖、母題、母題零件及手法等項目，分析漢代玉器的風格，引導讀者深入體會漢代玉器的美感。
- 3、運用多角度的拍攝及拓片的輔助，來展現漢代玉器的形紋之美，並針對部分母題和零件給予重點性的提示，方便讀者的鑑賞。



漢代 金縷玉匣

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 ● 明永樂青花瓷鑑賞

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、韜玉齋、中國文物書店、錦祥堂
上海：震旦博物館、罐子書屋

● 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



August

高53公分／震旦博物館提供
清乾隆
黃地洋彩番蓮紋尊



館藏精粹賞析

文／吳棠海 · 圖／震旦博物館

洋彩是清代著名督陶官唐英所創燒的彩瓷，此一品類由琺瑯彩發展而來，泛指使用琺瑯色料、模仿西洋畫法和紋飾的瓷器。

根據 相關史料記載，雍正時期開始出現「洋彩」之名，但是存世器物寥寥無幾，目前所見的傳世品大多為乾隆時期的製器，如本期所要賞析的黃地洋彩番蓮紋尊即是乾隆朝的作品。

尊的頂端為盤形口，頸部收窄，肩部斜敞，腹部外擴並朝下收窄，器底具有圈足，足內書寫「大清乾隆年製」六字篆書紅款。尊的內部施以松石綠釉，外表以黃釉為地，按照器身的弧度變化，分為頸部、肩部及腹部三個主紋區塊。

主紋題材為番蓮花，花朵或大或小，形狀或繁或簡，以上下穿插、左右並陳的方式排列，對稱的枝葉勾轉交纏，鋪排成連續性的圖案，主紋之間用卷草紋、如意雲頭紋、壺門紋邊框及帶狀番蓮紋為飾。

由於琺瑯彩料加入白粉塗繪出由淺至深的漸層感，賦予花卉紋飾明暗的光影效果，而番蓮紋所組成的滿地繁花圖樣，則是乾隆六年以後唐英監造洋彩的特徵，呈現乾隆瓷器華美富麗的風采。A



震旦人公益行動「溫暖隨行」

疫起關懷，愛不間斷

圖·文／震旦集團

震旦集團成立至今已56年，一路以來與社會一起成長，始終懷著感恩的心，善用集團資源，持續進行辦公物資捐贈，讓需要幫助的社福團體能得到更實質的需求。並期望呼籲更多人，攜手回饋社會，溫暖隨行。

震旦集團×台北市失親兒福利基金會（恆春服務站）

鼓勵失親兒勇敢面對人生困境

失親兒福利基金會自成立以來，服務海內外無數的失親兒少家庭，除全台14個服務處外。2021年5月在屏東服務處最南端的恆春鎮設立分站辦公室，同時進駐社工員服務。屏南區域：包含枋寮鄉、春日鄉、獅子鄉、枋山鄉、牡丹鄉、車城鄉、滿州鄉、恆春鎮，持續照顧失親孩童及家庭。

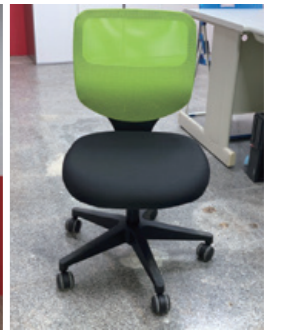
在疫情衝擊之下，恆春服務站募集辦公家具更為困難，震旦集團在艱困中持續送暖與愛，捐贈辦公桌、辦公椅、文件櫃、會議桌等硬體設備，一同協助恆春服務站成為就近關懷失親兒的重要據點。



震旦家具涂經理代表集團捐贈辦公家具



震旦集團捐贈文件櫃協助基金會收納機密文件



黃寶慧董事長帶領基金會團隊，長期盡心盡力做在失親家庭的需要上。用更多的陪伴與支持，幫助失親兒重建家庭，用愛澆灌養分及全人關懷照顧，讓每一位孩子都能有勇氣與夢想，打造屬於自己的方舟，航向璀璨的未來。

震旦集團×財團法人中華民國唐氏症基金會（天生我才明倫工坊）

疫情展溫情，溫暖送愛

唐氏症基金會以結合唐氏症者家庭、學者、專家及關心唐氏症者之人士與團體，共同促進醫療、護理、保健、早期療育及職能訓練等專業研究執行與諮詢，進而爭取唐氏症者全生涯照顧的各種權益與福利，並加強預防宣傳，以期協助減輕國家負擔，服務社會。

5月下旬因疫情的關係，明倫工坊改為居家停課不停學，與此同時小作所也重新檢視機構

的需求，因有大量文件需歸檔，需要文件櫃、活動櫃等辦公家具。

震旦集團作為唐寶實堅強的後盾，盡力媒合到愛心物資品項，捐贈三抽、二抽活動櫃、活動邊桌等，以利工具物品的收納及課程的推動。A

傳善待用餐

疫情限定·疫起伸出援手

掃描瞭解更多



震旦OA江經理代表集團捐贈辦公家具



震旦志工協助組裝辦公家具並定位



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

震旦家具 0809-068-588
震旦雲 (02) 8729-7066
長陽生醫 (04) 2296-2688
通業技研 (02) 8751-0080
宜陸開發 (02) 6600-2168
夏普震旦 0800-050-222

震旦雲

用 AI 找到你的 A 級王牌

震旦雲 AI 面試系統，協助企業節省 **80%** 招募時間

超前預測人才特質和職場表現，輕鬆找到對的人

榮獲國際期刊發表，知名科技電子、金控、遊戲開發等大型集團採用



遠距錄影面試 × AI 特質分析報告 × 人才預測常模 × 強化雇主品牌

震旦家具 · 您的空間規劃顧問

