

提升職場競爭力的知識夥伴

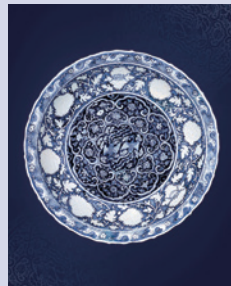
震旦
AURORA

名人講堂

全球領導大師——葛史密斯
活出自我實現的無悔人生

藝文饗宴

館藏精粹賞析
青地白花牡丹雙鳳紋大盤



1971年7月創刊·發行51年4個月

NOVEMBER 2022 十一月號 No.616

贏家心態 × 全局思考

= 職場力UP!



電子版月刊

地球轉動與世界轉變，是永不消停的定律，身處在共贏才是贏的世代裡，想解開人生成功方程式？具備全面思維、贏家心態，是不可或缺的條件。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

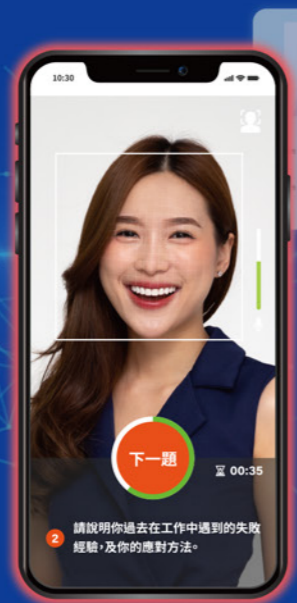
震旦雲

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



下一題 00:35

請說明你過去在工作中遇到的失敗經驗，及你的應對方法。



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

心之所向的職涯發展

在當 前遠距辦公與混合辦公的環境下，「安靜離職」(Quiet quitting)、「安靜解僱」(Quiet firing) 在全球成為風潮，也反映出新世代對於工作態度上的改變！與此同時，來談談當職場生涯中面臨停滯不前時，該如何尋找新的方向與支持？

當世界轉變是不變的定律，具備全面思維、贏家心態，是疫後世代不可或缺的條件。本期封面故事「贏家心態 × 全局思維 = 職場力 UP」，提供一套方程式給大家參考，希望能協助您定義職涯發展，成功迎向新生活。

人資小週末創辦人盧世安認為，「全局觀」是一種在所處環境中建立的獨特視角，並對環境的變動做有效洞見。如果您正面臨職涯僵局，請回到原點，重新用職涯發展的角度來審視您的職場力，也許就能找到卡關的破口。因為未來定義問題的能力，比解決問題能力更為重要！

中華人事主管協會人資專家郭國平指出，「人才」是企業永續發展的致勝關鍵，培植優質的關鍵人才、形塑贏家的心態，並成為綜觀全局思維的「菁英人才」，是「永續職場力」的關鍵要素。尤以現今變動性高的世代裡，更是企業永續經營的目標。

又來到年末之際，可以趁此檢核自己的職涯發展是否符合心之所向，並利用文中建議的方式，運用這個公式的經驗法則，朝向設定的路徑前進；只要有心，未來就能改變！**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 · 2022/11/1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、陳世裕
信箱 maggies@aurora.com.tw
電話 02-2345-8088
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 曲文瑩
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

SOYINK 本刊物使用環保大豆油墨印刷

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，
「震旦第一」為震旦人共同追求的目標。

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.616

NOVEMBER 2022



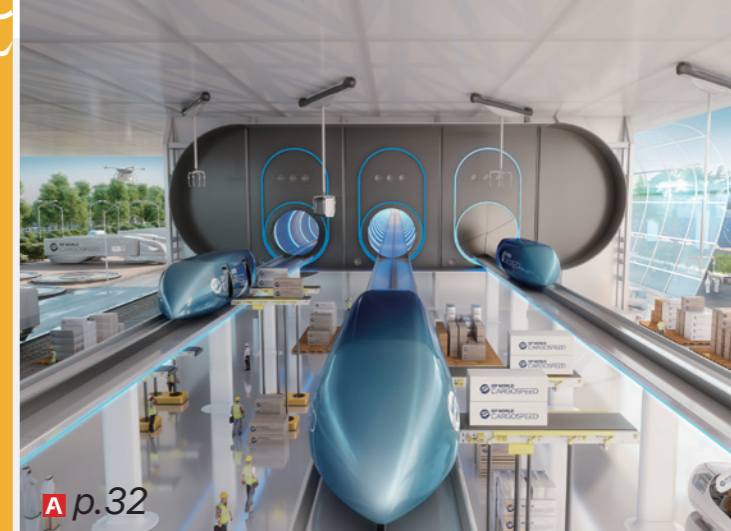
A p.12

未來人才在多變不明的職場中，需以開放心胸、持續學習找到自己的價值與定位。



A p.20

全球領導大師——馬歇·葛史密斯



A p.32

未來運輸將以更效率及節能、減碳為訴求，創造永續未來。
(「維珍超迴路」模擬圖)

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 心之所向的職涯發展
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 當第一、拚成長，
都不該是終極目標
文／天下雜誌出版社

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 五大策略思考
拉長戰線創造留白
編譯／大師輕鬆讀

COVER STORY

輸家與贏家，僅僅一念之差，從思維和行動上開始扭轉人生，朝設定的方向邁進，成為真正的贏家。



C 封面故事 COVER STORY

10 贏家思維 即刻開始

序言／蘇美琪

12 職涯視角全解析

以全局觀面對變動的未來

文／盧世安

16 形塑贏家思維

提升永續職場競爭力

文／郭國平

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 全球領導大師——馬歇·葛史密斯
活出自我實現的無悔人生

文／長河出版社

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 高效CEO每天工作2小時的祕訣
自組織團隊是企業成功關鍵

文／黃至堯

I 創新經營 INNOVATION

28 智慧城市商機
打造智慧與韌性城市

文／詹文男

D 玩味設計 DESIGN

32 邁向未來的永續交通設計（上）
下一波的陸域交通革命
看Loop如何飛馳

文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

36 破解肌少症危機
找回健康人生！

文／林欣怡

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

40 震旦集團屆滿57週年
打造健康、高效辦公場域
實踐ESG永續理念

圖·文／震旦集團

42 金儀發起植樹造林計畫
攜手顧客實踐ESG淨零碳排

圖·文／金儀公司



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 震旦博物館新展開幕
無何有之鄉——鄭在東個展
圖·文／震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

46 古器物學講座——元明清彩繪瓷專題⑩
雍正彩繪瓷器
圖·文／吳棠海

50 震旦博物館出版叢書介紹
戰國玉器

圖·文／震旦博物館

51 館藏精粹賞析
元代青地白花牡丹雙鳳紋大盤

圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

52 第八屆「傳善獎」
得獎機構系列報導（二）
值得您認識的社福機構

圖·文／陳永泰公益信託

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
用愛編織防護網
接住每顆無助的心

圖·文／震旦集團



S I M O N

賽門·西奈克

文/天下雜誌出版社

當第一、拚成長，都不該是終極目標

領導力演說家

「我們要成為全球市場的領導者，我們的產品要以吸睛的設計、卓越的品質、最好的價格而廣受客戶喜愛。」這是很典型的企業願景。這句話來自Garmin，這家製作全球定位系統設備的公司，服務的客戶從跑者到機師都有。企業願景有很多版本，但基本公式相同，像「我們是最好的」、「大家都想要我們的產品，因為我們的產品是最好的」和「物超所值」。

有限 思維領導者經常把擁有成功的產品，與擁有強大的公司混為一談。這有點像洛杉磯湖人隊的老闆認為只要隊上有詹姆斯（LeBron James）這個重量級球員，整個球隊就會很強。擁有出色的球員、受歡迎的產品，或殺手級應用程式，並不代表我們有能力在無限賽局中活下去。

以產品為主軸的願景，只有在沒有更好的產品、市場沒有變化，以及沒有新技術出現的情況下才會有用。但如果上述任何一個情況真的發生，這樣的空殼願景往往會讓公司固守舊有的商業模式，看不見原本可以把握的機會，這似乎就是Garmin面臨的情況。

2007年，Garmin是全球汽

車GPS裝置的龍頭。但隨著智慧手機功能愈來愈強大，我們對GPS裝置需求愈來愈小，Garmin現在的市值只剩不到2007年的三分之一。Garmin把問題歸咎於智慧手機的興起和普及，但他們沒有意識到，公司的願景聲明顯示了他們只專注於產品，因此錯過了智慧手機提供的機會。如果他們把重點放在如何為客

S I N E K

「無限思維領導者明白，「第一」不是永久的狀態，他們努力做到「更好」。「更好」是一個不斷進步的過程，「更好」使我們感到自己在為一個共同的目標貢獻力量。」

戶提供價值，也許能抓住機會，為智慧手機開發出首選的導航應用程式，以Garmin的品牌肯定做得到。相反地，他們繼續專注於銷售車用硬體配件，現在我們手機上預設的導航應用程式是Google地圖、位智（Waze）或Apple地圖，但是原本可以有其他可能。信念應該指引商業模式，而不是由商業模式反過來壓過信念。

在產品至上的公司，特別是在科技業，工程師或產品設計師以外的員工很常感覺像（甚至實際上就是）次等公民。如果會計、支援或客服等所有員工都能覺得自己的存在不僅是為了服務工程師或產品開發團隊，組織才會運作得更好。員工都希望感覺自己是團隊寶貴的成員，共同在為更重大的願景而努力。

「成為第一」不應該是我



們的信念，因為即使真的做到某種第一，排名也只是暫時的。賽局不會在我們達成某個目標後結束，它會一直進行下去。而且因為賽局持續進行，我們會為了保持這個得來不易的第一而採取守勢。雖然「第一」可能可以凝聚團隊，但這對公司整體來說是一個薄弱的基礎。無限思維領導者明白，「第一」不是永久的狀態，他

們努力做到「更好」。「更好」是一個不斷進步的過程，「更好」使我們感到自己在為一個共同的目標貢獻力量。在無限賽局，「更好」勝於「當第一」。

為成長而成長，就像買車只是為了加油

有一天早上你走出家門，看到鄰居正在把行李裝到車上。你問：「你要去哪

裡？」鄰居回答：「去度假。」你好奇追問：「真好，你要去哪裡？」鄰居再次回答：「我說過了，去度假。」你說：「我知道，但是你要去哪裡？」鄰居火大了：「我告訴過你了，度——假——！」你換個方式問：「好吧，你打算怎麼到度假目的地？」鄰居馬上提供了旅行計畫。「我要沿I-90公路開，目標是每天開四百八十公里。」

如果我們問：「你公司的信念是什麼？你的公司為什麼存在？」然後得到的答案是「成長」，這就很像你問鄰居「你要去哪裡」時，他回答「度假」一樣。以成長為目標的領導者可以不停談論他們的成長策略，就像在解釋去度假時，打算走哪條公路和時速多少公里，這無法說明當初為什麼出發、希望到達哪裡，這種成長的背後沒有目的。

錢是推動信念的燃料，但錢本身不是信念。成長是為了有更多的燃料來推動信

念。就像我們買車的目的不是為了能買更多的汽油，公司也必須擁有賺錢以外的價值。公司就像汽車，如果可以帶我們到我們原本去不了的地方，對所有人才更有價值。我們想要去的地方，才是崇高的信念。

值得注意的是，多數公司提出的各種目標往往過於武斷或野心過大。尤其是在新創的世界，追求數十億美元估值，並不代表這家公司體質健康、能長久發展。估值發展成一種標準，要多虧靠估值來賺錢的創業者。強韌的文化和獲利能力才是公司能在賽局中生存的關鍵。

此外，不斷追求超速成長，在成熟市場也會產生問題。西爾斯百貨或奇異公司這些身在成熟市場的企業如果繼續不惜成本追求成長，只會把公司逼到絕境。許多公司會漸趨保守，把錢分給股東以求得青睞，或過度使用股票回購，以人為的方式抬高股價。透過併購來達到成長目標，成為成熟市場、

有限思維公司繼續成長的唯一途徑。這麼做可能會在短期內提振股價，但正如《哈佛商業評論》和許多報導所說的，「70%到90%的併購都是慘烈的失敗。」

把成長當作目標，為成長而成長，就像吃東西只是為了變胖。這會讓高階主管只考慮能促進成長的策略，很少或根本不考慮成長的目的。就跟人一樣，組織如果只為了變胖而吃，最後健康也會出現問題。把成長當成企業的信念，通常會導致不健康的文化，這樣的文會鼓勵短視和自私，損害信任和合作。

成長是結果，不是信念；是產出，而不是存在的理由。當我們有崇高的信念時，我們願意犧牲自己的利益來推動它；當我們認為錢或成長就是我們的信念，我們更有可能為了保護自己的利益而犧牲他人或信念本身。沒有東西可以永遠成長，所有的泡泡終究會破掉。A
出自：《無限賽局》/天下雜誌出版社

// 成長是為了有更多的燃料來推動信念。就像買車的目的不是為了能買更多的汽油，公司也必須擁有賺錢以外的價值。 //

你問
我答

No.
616

《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

未來的管理趨勢是「_____」，可以讓團隊更加靈活，減少對CEO的依賴，是企業邁向成功的關鍵趨勢。

A 自媒體

B 自組織

C 自制力

掃描看解答



五大策略思考 拉長戰線創造留白

編譯／大師輕鬆讀

如果你過於忙碌和狂熱，以至於沒有時間思考和計畫，就不可能成為深謀遠慮的人。要開始更擅長拉長戰線，你必須先把桌子清理乾淨，創造一些留白空間，定期打破短視近利的心態。了解你目前為何如此忙碌的真正原因，做到這點，並且更懂得如何拒絕，才能在行事曆上騰出空間。



看更多精彩內容



當你 馬不停蹄，沒有一分鐘清閒，你就不可能進行長期的策略思考。

麥肯錫最近研究顯示96%的高效領導者都說，他們根本無法完成關鍵任務，因為他們實在太忙了！

要脫離周而復始的忙碌生活，必須改變你的觀點，而不是看著常年忙碌的人，然後想著：「哇，他們一定舉足輕重，你看他們多忙碌，大家都找他們。」相反的，你要看著那些

人說：「天啊！他們根本無法控制自己的時程表，他們真的是我想要仿效的榜樣嗎？」

棘手的是，大家多半可以辨識明顯偉大或可怕的機會，但是那些不上不下的事情就很難看得分明。你會很想說「好」，因為你不想讓對方失望，或者你喜歡被重視的感覺，或可能有「害怕錯過」(FOMO, fear of missing out) 的困擾。那麼你要如何處理呢？建議如下：

1 逼自己只對你真正感到興奮的事情說「好」或「不行，但感謝」

如果這個機會不足以令你感到9成以上的興奮，便說「不行，謝謝。我只有這麼多時間可用，沒辦法加進這件事，抱歉！」

2 釐清你個人的北極星，並與你關鍵價值觀不符的事情說「不」

例如，如果你高度重視獨立自主，那麼對於強迫你隨時隨地一定要遵循別人指示的工作邀約，就能輕鬆且快速地拒絕。

3 決定你要做不來哪些事情

不可否認的是，我們都希望無所不能，但所有高度成功的公司都不畏懼選擇專注的事物。他們將所有力氣都放在成為世界一流的核心競爭力，然後把其他事情外包出去。決定你擅長什麼，因此你願意不擅長什麼，而不是最後什麼都表現平平。

4 要求更多資訊

這將消除大約25%的聯繫請求，因為很多人毫無頭緒，他們根本不會再次聯繫。詢問更多細節的其他好處是，你可以做出更好的決定，看看是否要跟對方聯繫。做這件事的好方法是如此回應：

「感謝與我聯繫。我很樂意了解我是否能對此貢獻價值。請告訴我更多關於你想討論的內容，特別是我可以對你有何幫助？」

5 問自己4大問題

Q1. 總體承諾為何？——具體來說，做這件事需要多少時間？即使只是一個很粗略的估算，可能足以阻止你參與。例如，做一場免費的網路研討會可能聽起來很容易，看起來像1小時的工作，但如果你把所有講電話、發訊息、排練和準備的時間加總起來，你可能會發現實際至少需要4或5小時。

Q2. 機會成本為何？——接著看看你可以用同樣時間做什麼。仍舊以免費網路研討會為例，你可以使用這4或5小時進行一些行銷來吸引新顧客、完成專案，或與親朋好友共度美好時光。你必須弄清楚你的時間如何使用最好。

Q3. 生理和心理上的成本為何？——你會有時差嗎？是否包含離家的時間？是否只要帶一只行李箱停留很短時間？這會減少你和家人相處的時間嗎？這些因素都必須考慮在內，互相取得平衡。

Q4. 如果我不做這件事，1年後我會懊惱嗎？——這是更加主觀的問題，只有你可以回答。你必須看1年之後，想想你是否真的認為這會是錯過的機會。看見大局對於深謀遠慮至關重要。A

贏家思維 即刻開始

序言／蘇美琪；文／盧世安、郭國平

輸家與贏家，僅僅一念之差，
從思維和行動上開始扭轉人生，
朝設定的方向邁進，成為真正的贏家。



CHAPTER 1

職涯視角全解析

以全局觀面對變動的未來



CHAPTER 2

形塑贏家思維

提升永續職場競爭力





CHAPTER 1

職涯視角全解析

以全局觀面對變動的未來

文 / 盧世安 · 人資小週末創辦人

面對職業市場如此快速變化，您準備了什麼樣的職涯策略來設定方向，擁抱未知呢？未來人才必須要能夠在多變、不確定、複雜與混沌不明的職場世界中，以開放的心胸、重新定義、持續學習找到自己的價值與定位。

職涯發展邏輯的歷程

我們過往所認知的「職涯發展邏輯」有下列二個特點，包含「外在環境的直線延展」，也就是假設一個人所處的外部環境變化不大，並

且在發展的脈絡上始終以直線的方式擴展與延伸。另外就是「追求適配的終極工作」，這點指的是我們常聽說一個人應該努力尋找一個最適合自己的發展方向，然後窮極一生將自己奉獻在這個終極任務或工作上。



看更多精彩內容

// 敏捷式職涯輔導不是求快，而是追求有效的反饋，追求在預期短時間內可發生的改變。//

然而隨著環境的快速變化轉型，科技的急速迭代升級，一個人的職涯發展應有的認知也產生了相當大的變化，有了二個迥然不同的假設。首先外部環境之斷代式異變，相對於外部環境直線發展的看法，大家已經更能認同科學哲學家湯瑪士·孔恩（Thomas Samuel Kuhn）所揭櫫的「典範移轉」的概念，也就是說，環境的變遷不再是循序漸進的，而更像是一種斷崖式的快速全面轉移，往往讓身在其中的人措手不及。

另外，從職涯路徑到職涯地圖上，源於上述的典範移轉，一個人對職涯成功的追求不再侷限在單一路徑的確認，而應該擴展為多元多路徑的發展地圖。也因為需要面對變化多端的環境變化，為了探求形塑職涯地圖，產生了敏捷式職涯輔導這種新模式。

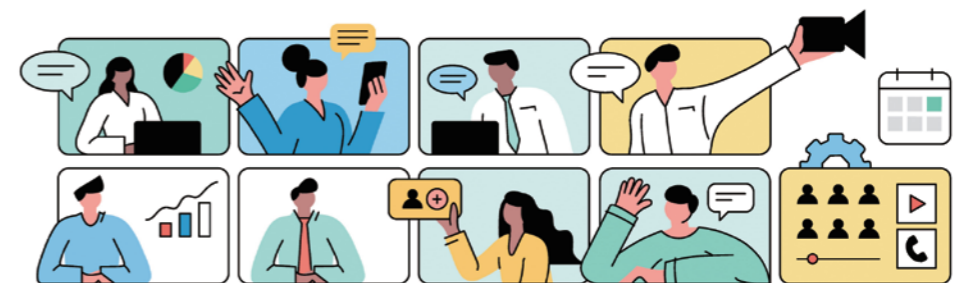
敏捷式職涯輔導不是求快，而是追求有效的反饋，追求在預期短時間內可發生的改變。相

較於傳統職涯輔導模式，應視不同個案有不同的輔導時間表。也就是敏捷式職涯輔導其實是一種職涯策略持續往復引導的產出與實踐。

之所以在本文前，為大家簡要說明職涯輔導發展的歷史脈絡，是因為作為一位職涯輔導顧問，在十多年的輔導經歷後，我認為上面的這個公式——「贏家心態×全局思考=職場力UP」非常重要，而且對於這個公式的深度了解，需要奠基在對於一個人的職涯發展的理解上，以下分述說明。

什麼是「職場力」？

何謂「職場力」一直是個模糊的概念，也許問十位專家對於它的看法，會有十種以上的不同定義；而我對於「職場力」有一個簡明的定義即是——「有助於知識工作者其職涯發展的『能力組合』就是職場力」。



根據這個定義，我個人認為這個職場力的『能力組合』還分為基礎能力與進階能力。基礎的職場力包含了學習力（快速學習）、創新力（突破限制）、協同力（合作增值）、表達力（有效傳播）、數位力（邏輯決策）這五種能力構面。一個人如果擁有這五種基礎能力，在職涯發展上將立於不敗之地。我將上面的五種基礎能力稱為「現代知識工作者的共通能力」，這也是許多企業在遴選優質潛力人才的職能組合。

但時至今日，除了上述的基礎能力外，為了卓然出眾、突破困境，我們還需要能夠讓職場力UP提升的進階綜合能力，而在許多進階綜合能力裡面，我認為其中兩個非常重要的能力就是「贏家心態」與「全局觀」。

什麼是「贏家心態」？

也許您會說「贏家心態」不是一種態度

嗎？怎麼會是一種能力！關於這點，在21世紀的我們已經開始傾向將持續擁有正確的「態度」，不再只是侷限在一種個人特質。而是升級為一種有效維繫自我心智的「能力」。

所以「贏家心態」不是對自我成功機率之盲目樂觀，也不是一種企圖壟斷一切的妄念。贏家心態應該是一種：以對自我成長不滿足為基底，所調製出來的一種對外部挑戰具有韌性的回應能量。亦即贏家心態的另一個重要面向，就是近幾年大家常在談「成長心態（Growth Mindset）」，一個具有贏家心態的人，必定不會是具有「定型心態」的人。

現處於VUCA的時代（Volatile多變／Uncertain不確定／Complex複雜／Ambiguous混沌不明），對未來的迷惘與茫然，常常讓我們不知所措，缺乏行動力。因此現階段我們除了需要對大環境「持續變動」的項目盡力去理解外，其實更重要的是對大環境中「不變結構」的掌握。這個不變結構即可理



將職涯發展的新方向，斷代的、多元的、敏捷的與贏家心態、全局觀結合起來，就會發現讓職場力UP的關鍵。//

解為這個公式中「全局觀」的一部分。

另一方面，全局觀也是在所處環境中建立一種獨特的視角，以這個視角有效連結關鍵資源與利害關係人的能力，並持續敏捷調整應對環境的變動。簡單的說，全局觀的核心其實就是一種對VUCA情境的有效洞見（INSIGHT），以及以獨特視角來應對環境的變動。

職場力UP的關鍵

將職涯發展的新方向，斷代的、多元的、敏捷的與贏家心態、全局觀結合起來，就會發現讓職場力UP的關鍵；為此我們可以重新描述如下：

1 以贏家心態為標竿

對於職涯進行開放性的嘗試，以累積職涯的各種可能性。敏捷的形塑執行方案，快速試錯立即調整。不滿足於職涯發展的現況，也不自我侷限，而是以一種動態均衡的成長心態，不斷督促自己。

2 以全局觀為指南

對斷代多變的環境，可以透過有邏輯的推論，以及直觀的洞見，形成有效的職涯策略。並在策略指導下，規劃階段性的執行方案。

3 構築螺旋形向上推進的職涯發展

一方面透過對多元工作樣態的分析了解，來累積職涯發展所需能量與能力。另一方



面不斷強化與提升職場力的模式，增添職涯發展的選項與能見度。

訂立職涯發展 提升職場力

最後我想補充一件事，如何正確理解當前許多工作者所面臨的「職涯僵局」。如果您覺得工作中諸事不順，覺得工作不快樂，但又不確定是什麼原因，而且在所處的工作環境中沒有機會呈現出來，如果符合上述的描述，您目前應該就是處在「職涯僵局」的情境中。

如果您覺得職涯發展受限或不順，請回到原點，找尋您的「職場力」出了什麼問題？當面臨「職涯僵局」我會建議您重新用職涯發展的角度來審視您的職場力，尤其是進階職場力，也許就可以找到職涯突破的出口。因為，在未來，一個人定義問題的能力，將比一個人解決問題能力，更重要！**A**



CHAPTER 2

形塑贏家思維

提升永續職場競爭力

文／郭國平·中華人事主管協會人資專家

「人才」是企業永續發展的致勝關鍵，如何培植優質的關鍵人才、形塑贏家的心態，並有綜觀全局思維的「菁英人才」，是「永續職場力」的關鍵要素。尤其在現今變動性高的世代裡，更是企業永續經營的目標。古云「百年樹人」，人才的培養更需長期持續，絕對不可能短期立即有成效。

近年來企業競爭愈趨激烈，「菁英人才」需具贏家的心態，以及綜觀全局思維的能力，才能提升永續競爭力。因此關鍵性人才需具備下列三大要素：

關鍵性人才三力要件

Knowledge (知識力)：

時值知識進步飛速的時代，「知識」扮演著

// 關鍵性人才成功的方程式=(知識力+工作力)X態度力，沒有良好的態度力，將使知識力與工作力的成效大打折扣，顯見「態度」重要性不言而喻。//

企業競爭的關鍵——建構人力資本



致勝的關鍵所在，絕不能「用過去所學知識，坐在現在的位子上，決策未來的事」那是非常危險的事，因此「學習新知的力度與強度」是成就關鍵性人才的要件。

在學習新知構面上，要能展現知識的力量，需學習如何將「資料」變成「資訊」，進而成為有用的「知識」，經內化學習後變成「智慧」，全公司人員的智慧，建構起強而有力的「人力資本」，進而為職涯永續發展而加值。

Hard work (工作力)：

「學歷」絕對不等於「學力」，知識要能轉化成有效的「工作力」，需比他人更加倍的努力與付出，才能在競爭激烈的職場中，站穩腳步、脫穎而出，進而獲致成功職涯的目標。

Attitude (態度力)：

在人才冰山模型中，知識、技能在冰山上是顯而易見，容易改變與學習；但態度卻潛沉於冰山下面，很難撼動人的想法與思維，然而卻是成就職涯關鍵所在。

以上三大要素，若以英文26個字母作為譬喻，假設A是1分，B是2分，C是3分，那麼Z就是26分，我們來核算以上三大要素字母的分數，專業知識 (Knowledge) 為96分、努力工作 (Hard work) 為98分、良好工作態度 (Attitude) 則為100分。

因此關鍵性人才成功的方程式=(知識力+工作力)×態度力，沒有良好的態度力，將使知識力與工作力的成效大打折扣，顯見「態度」重要性不言而喻。

贏家心態人才的五大新思維

1 全局思維

全局思維是從全面性的角度了解事情，摒除各自為政的偏狹觀，所有同仁都須審視周遭的狀況，關注部門整體狀況，乃至整個產品線或事業部的狀態，甚至全公司、整體產業的變動趨勢，才能據此擬定出全方位的營運策略。

2 團隊協作

團隊協作是與人合作，藉由團隊成員不同性格、不同專業和不同創意之間的交互作用，以促進問題有效解決，實現共同目標。

3 溝通協調

職場工作者最需要具備的能力，首屬溝通能力；藉由溝通協調，了解掌握溝通對象的行為風格、學習傾聽技巧；在溝通表達方面，加強口語及文字表達能力；在思考邏輯方面，提升資訊蒐集、分析素養，以提升洞察力，在在都是贏家心態人才需注重的課題。

4 領導變革

領導變革是企業永續經營的關鍵，要能獲致成功的變革，有賴堅實領導力的展現，才足以達成。因此「不改變，就會被淘汰；不用心，就會被取代」，領導者推動組織變革，絕對是企業成功轉型的關鍵所在。

5 創新實踐

企業面對全球化的挑戰，鼓勵創新思維，改善工作流程，積極鼓勵同仁以創新為使命，藉由創新、轉型與升級，提升企業競爭力。

綜觀全局思維，縝密策略佈局

面對國際化的競爭，企業需要的不僅是「全方位」的人才，更重要的是要具「全局思維」的人才，才能從宏觀的角度，有效發展企業經營策略的佈局，因此，「著手微觀，著眼宏觀」，從個人到部門、產品、公司、產業、國家，再到全世界的路徑，即具全局思維的人才。

要能成為永續菁英人才，更需具備「Think Globalize；Act Localize」思維國際化，行動在地化的處事態度，才能因應永續職場力。想達到全局思維、策略佈局，還需建構以下優勢能力：

• 有效提升組織的溝通能力

有效的組織溝通首先強化「團隊的對話」機制，將團隊意見轉化動態知識庫；其次透過「直接的對話」增進理解、化解歧見；接續經由「教練的對話」深入探討議題，給予忠告並自我實現；「授權的對話」提供成長機會，同時能加強當責管理。

• 即時反應環境的變化

面臨國際經濟環境的變遷脈動與發展趨勢，牽動產業未來發展的方向，在全球產業環境日益變遷下，面對全球化的競爭浪潮、需即時反應環境變化的思維，適時調整企業經營策略，整合科技與研發國際化等供給面

II 要能成為永續菁英人才，更需具備「Think Globalize；Act Localize」思維國際化，行動在地化的處事態度，才能因應永續職場力。II

的趨勢變化，未來需更重視跨領域產業的發展需求與軟實力條件的建構。

人才永續職場力的關鍵要素是什麼？根據筆者過往從事人力資源管理實務的經驗，就永續職場力人才所需具備專業層面及特質面向，分析如下：

首先就永續職場力之人才所需具備「專業層面」，提出「K.A.S.H.的概念」，菁英人才若擁有KASH的核心職能，對企業來說就如同坐擁CASH（現金資產），K.A.S.H.中英文意義分別為：

K.A.S.H.概念含義

K (Knowledge) 指專業知識：

專業知識猶如車之輪子，屬必備要件，如果缺乏專業的基本素養，那其他的條件再好也作用不大。

A (Ability & Attitude) 指能力與態度：

具備職位所需之工作能力，以及肯學與願意做事的態度。有好能力及好態度，就是企業願意全力培植的人才對象。

S (Skill) 技能：

指的是任事的操作技能和純熟度。

H (Habit) 習慣：

為行動的習慣，並落實終生學習，才能開創出獨特的職場價值。

針對人格特質構面上，提出「5力」概念，逐一析述如下：

1 溝通力

在任何企業或組織中，只要是涉及人的問

題，即需要溝通，具備良好溝通能力的人，往往能化解爭議於無形。

2 合作力

獨木難撐大樑，企業戰力尤賴團隊的協作，菁英人才需嫻熟合作的模式，讓企業成員發揮1+1大於2的工作效能。

3 協調力

企業組織既分工且合作，合作指的是部門內成員的協作，但企業成敗有時更需跨部門間的整合與協調，一家企業如果各部門都築起高牆，各自為政，即無法發揮部門間整體戰力，自無法產生整體營運效能。

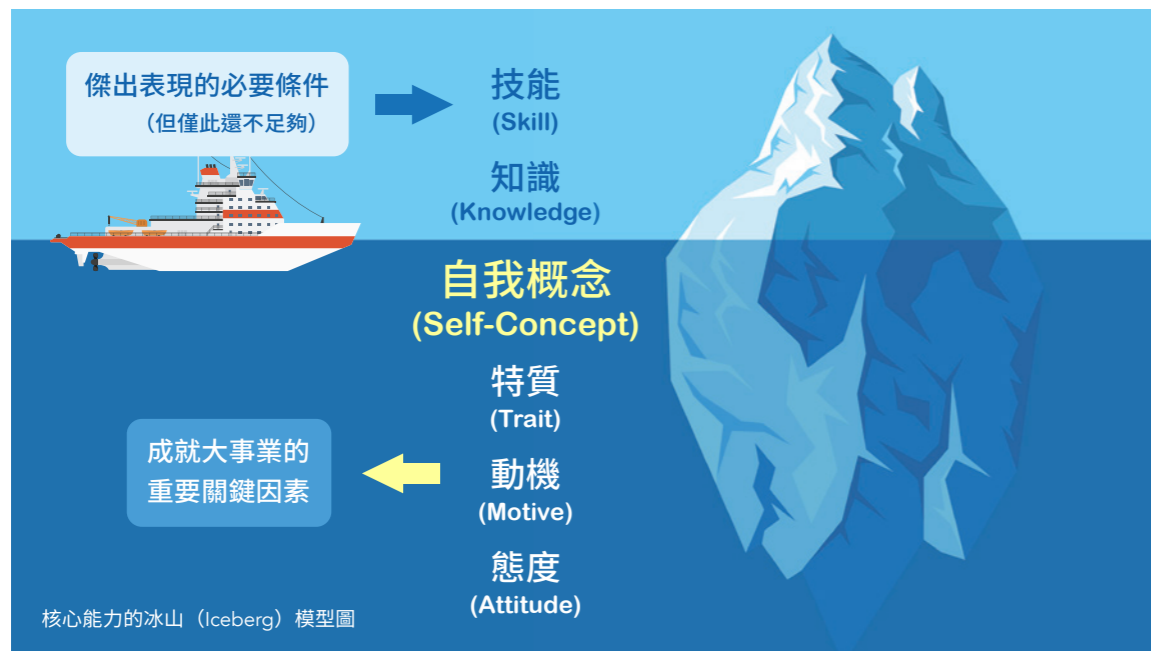
4 創造力

企業競爭需能出奇致勝，人才永續需具備創新的思惟，菁英人才尤需獨具慧眼，看到一般人所無法看到的地方，才能產生《人財》的價值。

5 變革力

企業經營環境瞬息萬變，現今企業唯一「不變」的原則就是「變」，不改變就會被淘汰；不用心就會被取代，是人才在永續職場力過程中，生存致勝的法則。

值此國際化的浪潮席捲全球，人才輩出，就業市場競爭激烈之際，要能永續職場力，惟有展現卓越的工作績效，薪資才能扶搖直上、職位才能平步青雲，藉此共勉，努力充實自我，創造無可取代的價值。A





馬歇·葛史密斯

全球領導大師

圖片提供／長河出版社



活出自我實現的無悔人生

文／長河出版社

財星五百大企業CEO教練、全球第一領導大師馬歇·葛史密斯（Marshall Goldsmith），被美國管理協會推崇為過去八十年來，影響管理領域最深的五十位思想家之一。他淬鍊一生的人生智慧，教育大家如何減少懊悔，活出一個自我實現、豐富滿足的人生。



看更多名人講堂

每一次呼吸典範

當釋迦牟尼說：「每一次的呼吸，都是新的我。」他並不是在使用比喻，他指的真的是

字面上的意思。佛陀想教我們的是，人生的進程就是，時時刻刻不斷地由過去的你，變成現在的你。在某一刻，你可能透過你的選擇和行動，經歷到喜樂、幸福、悲傷或是恐懼，但那

|| 反覆回想過去是沒有營養的事，同時開始擁抱一個撫慰心靈的念頭：做錯事的是別人——過去的自己。他們可以原諒那個過去的自己，並向前邁進。||

個情緒不會存在太久。隨著你每一次呼吸，這個感覺會起一些變化，最後完全消失。它是過去的你的感受。你希望在下一次呼吸、明天，或是明年發生的事，將由另一個你、未來的你來經歷。在過去的你和未來的你之間唯一重要的，是此刻做了一次呼吸的你。

我先假設，佛陀所說的是對的。那並不代表，你必須放下你的精神信念，或是該改信佛教。我只是希望你能把佛陀的洞察，視為一個新的典範，用它來思考你和流逝的時間，與活出無悔人生的關係。

佛教的一個核心概念是「無常」——我們此刻擁有的感覺、想法和物質財產，不會一直存在，這些東西有可能在一瞬間消失，就在我們一呼一吸之間。我們根據經驗知道，這的確是事實。不論是我們的自我約束力、動機，還是好脾氣，都無法維持很久。它們說來就來、說走就走。

儘管如此，我們還是很難把無常視為理解人生的合理方式，我們很難接受，我們的身分和人格的統一性與獨一性，全是虛幻的。西方典範一直在否定無常，而我們在孩子還小的時候，就把西方典範灌輸給孩子，成為孩子根深蒂固的想法。事實上，西方典範是個童話故事，結局永遠相同：「他們從此以後過著幸福快樂的日子。」

西方典範的重點永遠是為了創造更好的未來而努力，並相信會得到兩個結果：一、不論我們做了多少改進，我們基本上仍是同一個人（只是變得更好而已）；二、這次會和過去不同，這次的改進可以維持很久，它會永久解決那個讓我們傷腦筋的問題。這樣的邏輯就像

是，用功讀書在數學這個科目拿了A的成績之後，就認為自己一輩子所有的學科都會拿A；或是認為你的性格是固定的，所以你永遠無法改變；或是不斷上漲的房價永遠不會跌下來。

「當……的時候，我就會得到幸福。」是一種嚴重的西方病。我們普遍用這個思維說服自己，當我們升上那個職位、開一輛特斯拉（Tesla）、吃完一片披薩，或是實現了某個最近或很久以來的願望，我們就會得到幸福。可以想見，當那些勝利徽章好不容易拿到手之後，新的目標就會冒出來，迫使我們貶低那些徽章的價值，同時燃起鬥志，開始追逐下一個徽章，然後是再下一個徽章。

我們想要在組織裡爬上更高的位階；我們想要續航力更強的特斯拉；我們點了另一片



外帶披薩。我們墮入了佛陀所說的「餓鬼」道，一直吃東西，卻永遠吃不飽。這樣的日子活得很累，因此，我極力想提出另一種觀點——尊崇現在，而非過去或未來。

當我向顧客說明「每一次呼吸典範」時，他們因為已經習慣設定目標，並達成傑出成就，所以需要花一點時間，才能接受新觀念，把現在看得比過去和未來更重要，不再從懷念過去的成功來肯定自己，或是急忙追趕下一個充滿雄心壯志的目標。向前看是他們的第二天性，他們也很習慣向後看，並為過去的成就感到自豪。令人驚訝的是，對他們來說，此時此刻似乎不是那麼重要。

我一點一點地調整他們的心態。當他們為了最近或很久以前搞砸的事情責備自己，我會說「停下來」，然後請他們不斷重述：「那是過去的我，現在的我沒有搞砸那件事，所以我為什麼要拿過去的錯誤，來折磨現在的我？現在這個我並沒有犯錯。」接下來，我

要他們用手做出把東西趕走的動作，然後跟著我說：「把它放下。」

這個例行動作似乎很蠢，但效果很好。他們不僅開始認為，反覆回想過去是沒有營養的事，同時開始擁抱一個撫慰心靈的念頭：做錯事的是別人——過去的自己。他們可以原諒那個過去的自己，並向前邁進。

當你能夠接受，世上一切都像花朵，有盛開的一日，也有凋謝的時候，你就同時接受了一個觀點，這個觀點不僅適用於世俗的成就和地位，也適用於你的個人發展：你知道你不需要把過去的你，和現在的你或是未來的你綁在一起。你可以放下過去犯的錯，繼續向前行。

一再贏得珍視的事物

或許你會說，馬歇·葛史密斯，虛無縹緲的靈修課可以下課了，你所說的每一次呼吸典範，和活出無悔人生有什麼關聯？



|| 我們必須接受這些我們擁有且珍視的事物，需要一再地重新贏回來，可能每天或每小時就要做一次，或許每呼吸一次就要做一次。||

這個關聯非常直接，就像打開電燈開關，就會讓黑暗的房间充滿光亮一樣。假如我們認為，我們贏得的有價值的所有事物（小至老師的稱讚，大至個人聲譽和人與人之間的愛），無法永久存在，隨時可能發生變化或消逝，我們就必須接受，這些我們擁有且珍視的事物，需要一再地重新贏回來，可能每天或每小時就要做一次，或許每呼吸一次就要做一次。

提醒顧客不要再用過去的失敗折磨自己（「那是過去的你所做的是時候把這件事放下了。」）或許是我能實質幫助他們的一部分。但我想，同樣重要的是相反的情況：當顧客覺得，他需要把過去的輝煌成就說一遍給我聽時，我同樣需要給他這個提醒。這種情況在退休運動員和卸任執行長身上，最為明顯，因為他們離開了鎂光燈，卻暫時還找不到下一個人生舞台。當他們細數往日的榮耀，不論是十五年前贏得的金牌，或是六個月之前離開轄下有兩萬名員工的大公司，我的職責是把他們拉回現在，提醒他們，他們已經不再是那個令人崇拜的運動員，或是呼風喚雨的執行長了。他們所講的是另一個人。

我們無法靠著沉溺在自己過去的豐功偉業，重新找到那種自我實現感，只能靠著此刻的自己、每一刻的自己，一再地贏回那種自我實現感。籃球教練「禪師」菲爾·傑克森（Phil Jackson）在一九九〇年代中期，曾經帶領芝加哥公牛隊（Chicago Bulls）連續兩年贏得NBA總冠軍，後來又在一九九八年拿到第三個冠軍戒指。他曾說：「你的成功

只存在於獲得成功的那一瞬間，如果你還想要成功，就要再努力一次。」

實情是，我們的人生永遠在努力中。我們無法訂出一個時刻，告訴自己「夠了，可以停了。」因為你必須更加努力，才能繼續向成功邁進。A

名人檔案 |



馬歇·葛史密斯
Marshall Goldsmith
全球領導大師

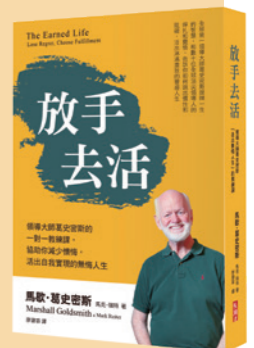
全球頂尖領導人教練，UCLA博士，Thinkers50推崇他為全球最有影響力的領導力思想家，公司雜誌（Inc.）推舉他為全美第一的高階主管教練，華爾街日報（Wall Street Journal）推舉他為十大企管教育家之一。他所教練的對象包括世界銀行總裁、福特汽車、輝瑞大藥廠等財星五百大企業CEO，以及各領域重量級領導人。

好書推薦

《放手去活》領導大師 葛史密斯的一對一教練課

出版社：長河出版社
作者：馬歇·葛史密斯

葛史密斯大師淬鍊他一生的人生智慧，以及數十位全球領導人的掙扎、覺悟和反思，提供一條路徑，告訴你如何放手去活，減少遺憾，活出一個自我實現的無悔人生。



自組織團隊是企業成功關鍵

高效CEO每天工作2小時的祕訣

文 / 黃至堯 · 知名兩岸人力資源專家博士



看更多人資觀點

專欄作者 |



黃至堯

兩岸人力資源專家博士

未來的管理趨勢是「自組織」（在敏捷式管理中意指為達到群體目標，由內部主動發動，所產生的協調和行動），讓團隊更加靈活，減少對CEO的依賴，是企業邁向成功的關鍵趨勢。



最近 受邀至深圳大鵬灣，面對200多位來自各行業的CEO與高管進行演講，主辦方將演講的主題訂為「團隊創新領導力！」高管們不缺專業度，但談及管理技巧，



|| 找到自己的優勢，把優勢發揮到淋漓盡致，持續強化自身的核心競爭力。並時時刻刻都要提醒自己—「做好自己該做的事。」這句看似簡單的一句話，其實一點也不簡單。||

總讓人傷透腦筋；從組織設計、組織行為、組織發展、團隊賦能、企業文化等，對多數CEO來說也是摸著石頭過河，憑個人感覺往前衝沒有章法可言。

Q1 如果只能告訴主管們一句話，你會說甚麼？

A 做好自己該做的事
我的貴人也是我的老闆104人力銀行的創辦人楊基寬先生，在15年前送給我的一句話就是一「做好自己該做的事」。當年的我

負責中國區的獵頭業務，因為仗著自己業績好，業務能力強，總覺得別人都只有自己最行，其實說良心話作為獵頭顧問中心的事業負責人，自己該做的事有很多都沒有做好，卻一心老想要管別人，造成老闆很多不必要的困擾，如今回想起來真的很慚愧，也覺得自己不但很傻而且太天真。

如果時間可以重來，我想我對於「做好自己該做的事」這句話的理解一定跟15年前不一樣。希望透過分享當年的錯誤，可以讓讀者們少走些彎路。一個人的能力、精力跟時間都有限；專注都不一定成功了，如果不專注更難成功。建議大家要盡可能找到自己的優勢，把優勢發揮到淋漓盡致，持續強化自身的核心競爭力。並時時刻刻都要提醒自己—「做好自己該做的事」，這句看似簡單的一句話，其實一點也不簡單。

Q2 獨角獸企業的核心競爭力是什麼？

A 人才密度的提升
「找對人」比什麼都重要，劉備三顧茅廬的故事大家都不陌生，如果你知道誰是你的諸葛亮千萬不要放過。我強烈建議CEO多花些時間找人，初創公司或新創事業一般要經歷3次的團隊重組才會趨於穩定，以我個人的經驗來說找對人比什麼都重要，而且絕對是CEO最重要的工作。

成功企業主一致認為「找對人」非常重要，至於如何找對人呢？這些年在全球各地陪老闆們獵才的經驗告訴我，找人才的第一件事是「找對的人找人！」

除了找人，還有另一個重點是「接班梯隊」人才培養要趁早，我常聽老闆們抱怨人才難找、團隊青黃不接、斷層嚴重。有趣的是明明知道問題，卻不投入資源系統性地進行人才培養。再者培訓主要目的，從來不是針對所有人，而是找出有潛力的人才加速成長。根據2020年人才評鑑Assessment Center（評鑑中心）統計，一般企業高潛力人才平均僅有15%把這些人培養起來，就有機會成為領頭羊、獨角獸。當然我也見過整個組織中只有老闆自己是高潛人才。

Q3 CEO做什麼最容易讓人討厭？

A 說得越多讓人越討厭

這十多年的研究發現，每天花2小時工作的CEO可能比從早忙到晚效率更好。團隊的產出跟CEO投入時間不一定成正比。管理書籍總要你多溝通，很多CEO以為說話就是



溝通，其實只是把自己想說的說完，我稱之為「無效溝通」（說自己想說的話並非是領導力）。

CEO總以為只要多說、用心說、用力說、一直說，團隊就會改變，並進一步達成績效。我經常告訴我的學生，說得越多其實只會讓人越討厭你，如果說得多就有用，那你的企業早該超越「華為」或是「蘋果」。

很多CEO很愛念，在我看來唯一的價值就是「自我感覺良好」罷了。高效的作法是透過外部專家老師把CEO想說的話跟團隊說清楚講明白，因為「懂」與「會教」是兩件事，保證比CEO自己說效果好上100倍。人不是不改變，是不想也不願「被」改變；定期舉辦培訓課程，透過外部的專家顧問來跟高管們進行觀念的引導與轉化很重要。

Q4 VUCA時代特別關注的領導力為何？

A 勇氣領導力

帶領夢幻團隊取得勝利一點也不難，但若是一群蝦兵蟹將，在一連串失敗中需要重整旗鼓取得勝利並不容易。很多CEO在創業

「過去的高鐵票沒法讓你搭上未來的飛船。」無論是心態，思維與行為都要與時俱進，才有機會在賽道中持續領先。

前待在大公司，同仁素質整齊，創業後發現蝦兵蟹將，牛鬼蛇神才是正常。我在世界頂級諮詢公司Deloitte教了20年書，我常跟學生說，要珍惜你現有的工作環境，離開大公司你就會知道人跟人的差異有多大，請記住失敗才是常態。

「勇氣」的英文首碼源於拉丁文的心，指的是承認不完美的勇氣。成功者勇於追求不確定冒險與夢想，內心承受不安與脆弱，往往是掙扎才有希望；讓我們脆弱的，也讓我們偉大；根據我這些年的教練經驗，只想談論成功，卻不願意討論失敗案例的企業，很少能夠有真正意義的創新。

CEO經常需要下決策，策略面的錯誤不太可能在執行面解決。透過CEO教練的引導較容易打破個人的思維，重新設定未來成功模式；過去的你造就了現在的你，但現在的你不一定能成就未來的你。我演講中常提到「過去的高鐵票沒法讓你搭上未來的飛船。」無論是心態、思維與行為都要與時俱進，才有機會在賽道中持續領先。

Q5 CEO如何提升人力資源管理專業？

A 好好找個HR顧問／教練跟你配合

疫情間數不清的公司倒閉，在這個混亂的時代，CEO能搞定融資，穩住現金流，讓公

司活下來已經很不容易，看過幾本領導力的書，聽聽抖音上碎片化的管理知識，就指望自己成為傑克·韋爾奇（Jack Welch），只能說不現實。人不是萬能，CEO也不是，具備跟客戶或投資人拿錢的能力，跟管理團隊沒太大關係。

用錯人不僅浪費時間，事倍功半人累心更累，無論二代接班或白手起家的CEO都不容易，我認識很多CEO就像馬拉松比賽的領先集團，跟後面的跑者保持著很大一段距離，CEO孤零零的一個人最前面，跟團隊的距離不只是幾百米而已。無論怎麼喊，團隊真的很難聽見，更不要奢望團隊跟你有同樣的感受了。

CEO在公司永遠聽不到實話（即便CEO自認很信任的人）無論職位多高，最後只想著領薪水，多領一天是一天，反正公司也不是他的。因此務必找到一位得力的HR顧問/教練從旁協助，透過提出戰略性的人力資源計畫，來支援商業目標的達成，人搞定了自然會事半功倍。

傳統管理模式跟領導方式將遇到前所未有的挑戰，以往傳統瀑布式管理（Waterfall）自上而下決策傳遞及執行，固定的工作內容，並透過勞動分工（Division of Labor）提高生產效率。企業更關注規章、辦法、程式，對管理層要求則更多是計畫、組織和控制（很多CEO都是這樣訓練出來的。）

然而在充滿不確定的現在，CEO請思考，如何每天工作2小時，專注地把時間花在最有價值的地方，而不是給團隊添亂，「自組織」（減少團隊對CEO的依賴）一定是企業成功的趨勢。A





智慧城市商機

打造智慧與韌性城市

文／詹文男，現任數位轉型學院共同創辦人暨院長，台灣大學商學研究所兼任教授

由於資通科技的迅猛發展，以及人口大量朝向都市化移動的傾向，這幾年各地紛紛投入智慧城市的建設，希望透過有系統的規劃與設計，來打造一個獨特且基礎建設完善的空間，讓民眾能享有安適、便利、安全及健康的都市生活。



看更多創新經營

專欄作者 |



詹文男

數位轉型學院共同
創辦人暨院長

到底 什麼是智慧城市？有什麼樣的功能這個城市才算是有智慧？民眾需要什麼樣的智慧城市？言人人殊，導致許多資源及資訊系統的投資都無法符合民眾的需要與期待，或許我們應該回到城市的本質去思索智慧的意義，才有機會完善智慧城市的建設。

|| 以市民、企業與政府三方的角度，從城市存在的價值出發，規劃智慧化建設的方向，才有機會讓城市居民提升與擁有真正的智慧。||

依據說文解字，所謂『城』，以盛民也，亦含防禦之意義；而『市』，買賣之所也。城與市合起來的意義，可以解釋為應提供在地居民一個安全有保障，經濟繁榮，可以安心打拼生計的處所。

培養永續的城市核心競爭力

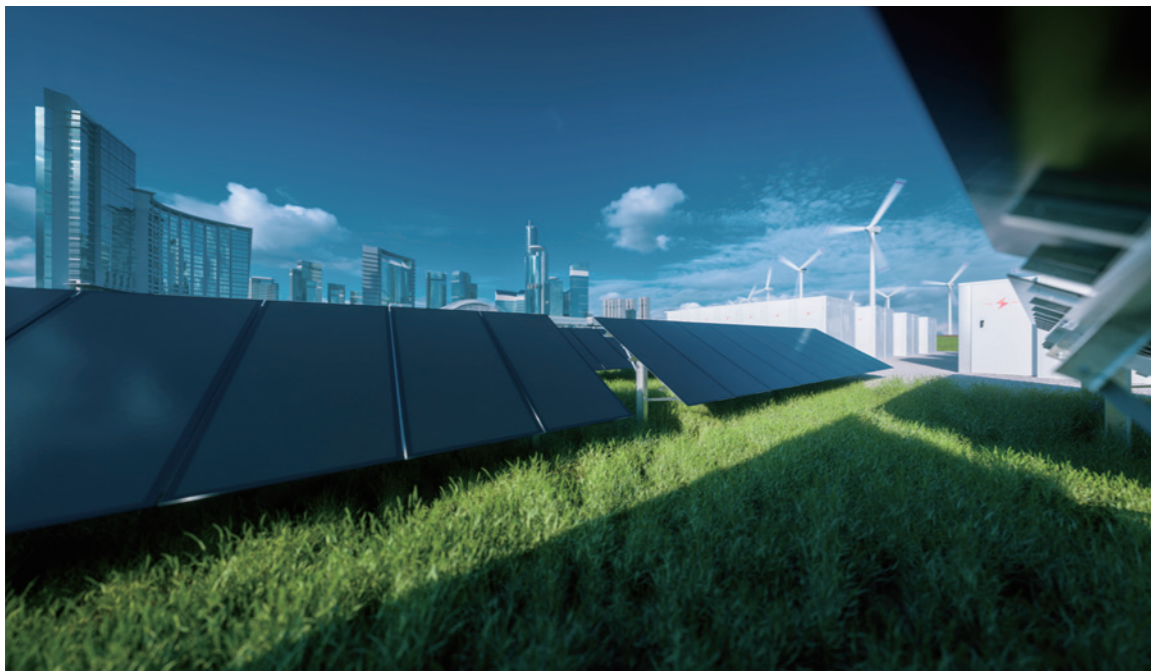
而以目前城市已成為各國行政、金融、交易、藝術、教育及文化的薈萃之地的角度來看，可以進一步衍生城市廣義的概念：從社會面來說，城市提供民眾追尋夢想的生活方式與空間；就經濟面而言，城市匯集人才、技術與資金、帶動周邊區域與產業創新成長；而從文教面的角度，城市扮演及承擔著文化保存、文化傳播與交流、文化創造與發

展的任務。因此如何運用資通訊科技來達成城市在社會、經濟及文化上的需求而設計相應的功能應是最基本的考量。

而若更深層的探討「智慧」的意義，『智』乃『知』+『日』，意指每天都能一語中的，衍生為每日都能具聰明與識略，明萬物陰陽之本，知萬物陰陽之變化；『慧』其中的『彗』，是指用一種細枝茂盛的乾草紮成的掃帚。加上『心』，衍生為用掃帚拂去慾念俗塵，清心淨慮。亦即，更高層次的智慧城市，除了可以讓所在的居民安居樂業之外，更可以讓居民提升心靈的層次，這才是城市智慧化應有的願景與理想。

觀察目前全球大部分國家的智慧城市規劃，不僅在資源配置多著重在硬體的建設，在服務與應用上較沒有系統性的思考，尤其





是社會及市民的基本需求了解與回應更是薄弱，更遑論讓居民更有見識及提升心靈層次。

基本上，智慧城市的規劃設計，若要達成理想的目標，不僅需要有由上而下的頂層設計，也需要由下而上的創意與共識凝聚，尤其如何建構出共同的願景，找出或培養永續的城市核心競爭力，更需要領導者與市民共同的熱情與努力。同時也應該回歸到城市使用者的需求，也就是市民、企業與政府三方的角度，從城市存在的價值出發，去規劃智慧化建設的方向，才有機會讓城市居民提升與擁有真正的智慧。

因應變化提升城市韌性

此外，更應注意的是，近年來極端氣候頻繁、每每造成嚴重的乾旱、風災、淹水等災害，因此除了智慧的元素外，如何防、抗災，也是關鍵要務。亦即為因應未來極端氣候或地震的挑戰，實有必要深入掌握城市居民對災防的準

備情況與需求，而且更重要的是，如何在災害發生時，能讓災害的衝擊降至最低，並且可以在最短的時間內讓城市復原，這有賴於事先的規劃與部署，簡言之，即提升城市的韌性！

國際顧問公司Arup曾在洛克菲勒基金會的支持下發展出一個城市韌性框架（CRF, The City Resilience Framework），提供全球城市在韌性規劃上參考。其一是「領導力與戰略」。在管理上，政府和民間應合作以有效領導並進行城市管理，特別是在緊急情況下，除了需要強有力的領導、政府及跨部門與中央及地方也需要有很好的溝通，並能依照事實證據來做決策。在規劃上，各部門的計劃應與城市的願景保持一致，以協調並滿足城市的需求。也要確保每位民眾都能獲取相關必要的資訊。

其二是「健康與福祉」。應確保在城市生活和工作的每個人都可以獲得生存和發展所需的一切，包括技能和培訓、公平的勞工政策以及發展和創新。尤其在危機時期，每一位民眾都

// 智慧城市建構與韌性城市打造，需要依賴資通訊科技的應用，因此城市的建設被視為資通訊硬體產業往軟體與服務產業轉型發展的重要策略及手段。//

能夠獲取生存所需的基本資源，如食物、水和衛生設施、能源和住所。

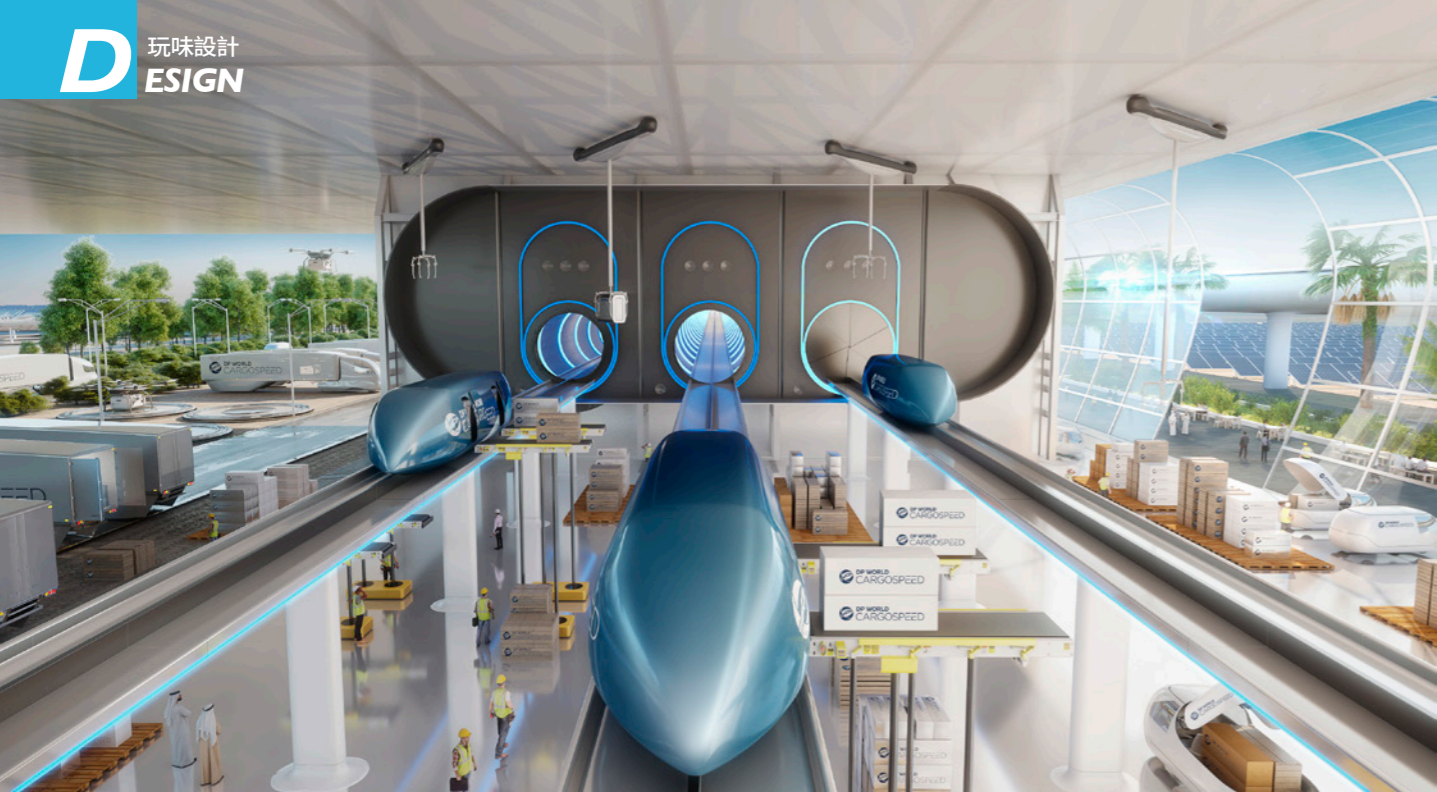
其三是「經濟與社會」。應打造一個民眾可以安居樂業的社會和金融體系，並促進凝聚力和參與度。亦即透過良好的治理、與區域和全球經濟的融合，以及吸引投資的措施，以創造活力的經濟；同時也應建立本土的認同及相互支持、社交網絡和安全空間；推廣具有包容性的地方文化傳承；鼓勵文化多樣性，促進寬容和接受其他文化的意願。在安全方面，應透過司法與執法促進穩定和公正的社會。這包括公平和透明的警政和對犯罪的威懾，特別是在危機時期。

最後是「基礎設施與環境」。應強化維護生態環境及相關資產，以降低城市系統的脆弱性並確保關鍵服務的連續性。也應積極管理和提

升相關基礎設施，例如透過道路和橋樑的良好設計以抵禦相關災害，並考量人們撤離的需要。也需要有完善的應急應變措施，可以協調機場及相關設施的運作，以便在危機期間可以進出救援，人員、資訊及貨物可以自由流動。

綜合以上分析，不論是智慧城市建構或者是韌性城市打造，都需要大幅度依賴資通訊科技的應用，因此城市的建設通常也被視為資通訊硬體產業往軟體與服務產業轉型發展的重要策略及手段。因而不論是先進歐美國家，或者是新興發展地區，在政府以及許多資訊科技廠商的積極推動下，已投入相當的資源進行規劃與建置，此將促使各項數位與實體基礎設施的改造，未來商機不容小覷，值得相關企業提前關注與部署。▲





「維珍超迴路」貨運戰場的設計模擬

邁向未來的永續交通設計 (上)

下一波的陸域交通革命 看Loop如何飛馳



看更多經典設計

文／李俊明 · 圖／Virgin Hyperloop、The Boring Company

科技的日新月異，不斷反映在交通方式的變革上。最新的陸域運輸革命，將目光放向「Loop」封閉式交通系統，以更高效率及節能、減碳為訴求，創造更為永續的未來。

人類 在陸域交通的創新，正在不斷寫下新頁，飛馳在「真空管道」的新型高速鐵路，近期已成功載人試車，逐步朝商業化邁進；最高上看時速一千公里以上的目標，將讓原本一小時才能完成的旅程，轉眼在十分鐘就能飛速達標！

回顧歷史，蒸汽火車問世已超過兩百年，汽車上路也已一百多年，不僅推進了人類工作的生產力，更增進彼此往來的便利性。但如今在



「維珍超迴路」成功完成載人實測

追求永續、速度、效率等目標驅動下，新一代的陸域交通工具正蓄勢待發。

在真空管中運行高速鐵路，其實早在1960及1970年代就已出現呼聲，後來因缺乏資金而作罷。直到特斯拉創辦人馬斯克（Elon Musk）在2013年重提「超迴路」（Hyperloop）概念，此時高效電池、電力技術、感測器等發展已漸成熟，於是又引起全球關注，像是沙烏地阿拉伯、印度等國都表達興建這種新型鐵道的興趣。

不同的研發團隊，開始積極投入研發，計畫在幾近真空的管道利用電力推動電磁懸浮讓列車高速飛馳，強調比現有交通工具更快、更安全、更經濟，而且更環保永續。



「維珍超迴路」測試場實景

真空管高鐵 兼顧速度與環保

像是2014年成立於洛杉磯的「超迴路一號」（Hyperloop One），在2017年英國大亨理查·布蘭森注資後改名「維珍超迴路」（Virgin Hyperloop），成為全球唯一成功進行載客實驗的開發商，寫下紀錄。

不過由於疫情與大環境的影響，原本預計2025年取得多國安全認證、並在2030年展開商業載客的計畫，目前修正為先朝貨運發展，暫緩載客列車推進。

儘管如此，這種飛馳於密閉管道的磁浮列車，還是為未來陸域交通帶來了更多的發展可能性。它的優點在於建造與運營成本更低，而且管道直徑能做得較小，升降或彎曲也容許更陡峭或更劇烈的角度，讓路線規劃較有彈性。

此外，由於列車在管道中奔馳，不會受到外在天候影響而延誤，或增加維修風險，因此能大幅降低運營成本。而且由於管道幾近真空，也無著地車輪或鐵軌，不僅速度飛快，也不會產生鐵軌或車輪摩擦耗損的問題。





「維珍超迴路」實驗列車設計



它能創造飛行般的極致高速，但又不像航班容易受到天候影響而停飛，或遭遇亂流等變數；而且所需動力只要飛機十分之一，全由電力驅動，毫無碳排隱憂，讓人們對速度與環保的追求，得到更完美的平衡。

在工程團隊規劃中，時速上看每小時1200公里的真空管高鐵，可望大幅縮短城市之間的通勤時間，比方從紐約到華盛頓特區只要30分鐘，而原本由美國中部堪薩斯市到聖路易市，開車距離大約3個半小時，也同樣可縮短至半小時。在超音速快車的助力下，過往遙遠的城鎮拉近了距離，一日生活圈不再遙不可及，因此受到國土廣袤國家的高度矚目。

地下「迴路」開啟城市交通新模式

相較於因疫情而耽擱的真空管高鐵，還有另外一種Loop，也被視為未來改變城市交通運輸的創新模式。今年6月，馬來西亞雲頂集團投資的「拉斯維加斯名勝世界」(Resorts World Las Vegas) 宣布，與馬斯克旗下The Boring Company合作的「拉斯維加斯迴路」(Vegas Loop) 站點正式啟用，讓駕駛人可從「拉斯維加斯會展中心」(Las

Vegas Convention Center) 藉由地下隧道快速直通市區。

這個Loop計劃指的是什麼？簡單而言，就是將特斯拉 (Tesla) 電動車當作載具，行駛於專屬的封閉式地下隧道，如地下鐵具有快速直達的優點，但造價、營運成本更低，也更具彈性，讓大眾以舒適、高效，而且環保的方式移動。

這樣的地底疏運系統，無須建造軌道與列車，以特斯拉Models X與Models Y作為載具後，特點在於全電、零碳排，在地底往來也不易受天候影響而受到干擾，乘客可直接前往目的地無須中停站點，形成省時優勢。而目前的營運時間則隨著會展中心的活動檔期靈活調整，讓經營更有彈性、更符合實際需求。

為了加快工程速度，The Boring Company 客製專屬隧道鑽掘機，每週可推進挖掘達一英里以上。而地底隧道為了安全，也配置即時的瓦斯與煙霧偵測系統，以及符合美國消防協會標準的通風系統，並建置WiFi環境，保持通訊暢通。

回溯起來，該計畫最早啟動於2019年，經過18個月施工後，於2021年4月完成「拉斯維加斯會展中心」的3個站點。由於該會展園區

廣達200英畝，而且還在擴建之中，因此當時8英哩的雙隧道設計，便有效幫助參展者與工作人員快速在展館之間移動，原先步行要45分鐘的路程，全程平均乘坐時間不到2分鐘。

解決都市擁塞 「迴路」被寄予厚望

該站點的啟用具有重大意義，因為這是The Boring Company提出「迴路」概念以來首度成功商業運營的案例，光是會展園區內，每小時就能疏運4,400人，未來目標是以特斯拉自駕車進行「無人駕駛」模式營運，進一步降低經營成本。

隨著賭城市議會的批准，這項計畫已由紙上談兵，正式邁向全面實現的可能，在2023年即將展開更大規模的施工，而且路線還在不斷擴大延伸之中。

50年的非專屬營運合約，將由The Boring Company負責建造地底隧道，至於沿線的飯店及景點、設施，則負責為設計與建造站點買單。根據推估，整體造價上看7,500到1億5千

萬之間，不過由於全由民間自籌資金，因此不會佔用公帑。

賭城市府的盤算是，所有的開發，包括前期準備、評估與執照申請，到施工與營運，都由民間公司負責，因此可節省可觀公共支出，更具彈性。更重要的是，由於拉斯維加斯路面交通已面臨擁塞問題，因此只要多一輛車轉入地下，路面就會釋出更多空間，無論解決塞車問題或未來市中心進行再開發，都會更為容易。

隨著隧道開通至「拉斯維加斯名勝世界」，這套「迴路」正式進入了賭城市區，未來每小時可望疏運上萬名旅客。光是拉斯維加斯地區，就規劃了55個「迴路」站點，長達34英哩的路線正分階段施工當中，範圍除了拉斯維加斯市中心、最繁華的賭城大道 (Las Vegas Strip)，未來也包括賭城的麥卡倫國際機場 (Harry Reid International Airport) 以及舉辦不少賽事的巨蛋體育場 (Allegiant Stadium)，形成綿密路網後，進一步引領交通運輸朝向「永續發展」的理想邁進。A



藉由行駛於專屬隧道，「迴路」企圖達到「不塞車」的城市交通理想。



「拉斯維加斯迴路」路網規劃。



破解肌少症危機

找回健康人生！

文／林欣怡·資深醫療記者
諮詢／台北振興醫院復健部運動復健科主任陳建成醫師、台北中山醫院營養組長吳芷柔營養師



看更多健康常識

隨著高齡化社會來臨，肌少症被視為老化社會中潛藏的高風險病症，近幾年「養肌」成了新興的健康促進議題，由於肌少症是50歲以上常見的病症，肌肉質量與肌肉力量隨著時間的增長而流逝，不論是身體的平衡、步態的穩健、手部的握力等均會逐漸變差，影響日常正常生活，嚴重者易因跌倒而導致骨折等併發症。

根據 國際骨質疏鬆症基金會

(International Osteoporosis Foundation, IOF) 研究資料顯示，人在步入40歲之後，肌肉質量每10年平均以3%-8%的速率在損耗，到了60-70歲時，肌肉組織損耗的程度更為嚴重，70歲後，平均以每10年下降15%的比例快速下滑，而且一旦流失就難恢復。

何謂肌少症？

台北振興醫院復健部運動復健科主任陳建成醫師表示，依照2019年亞洲肌少症工作組(AWGS)對於肌少症給予最新診斷標準，診斷時以「中軸肌肉量」視為必要條件，而「肌肉力量」與「肌肉功能」若有其中一項

肌少症是不易被察覺的老年性綜合病症，難以透過常見的血液或尿液檢查發現，最重要的警訊是骨骼肌肉質量與力量流失且身體機能下降等特徵。

有下降，便可診斷是否罹患肌少症；一般民眾較易觀察的小腿圍，則是導入社區篩檢概念，透過簡單易觀察的方式，希望早期篩選鑑別是否有高風險個案。

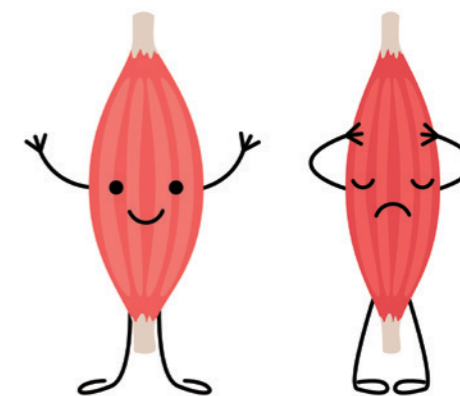
陳建成醫師表示，肌少症的本質乃因「肌肉萎縮」削弱人體的力量，最常見的例子就是虛弱長者因步態不穩或無力，即使在熟悉的家中，仍常因為視線不佳或步態蹣跚而被家具絆倒，而這一跤通常都摔得不輕，被發現時常見臀部或腿骨已出現骨折現象，探究最終的原因可能是來自於肌少症作祟。

然而肌少症是不易被察覺的老年性綜合病症，難以透過常見的血液或尿液檢查發現，最重要的警訊是骨骼肌肉質量與力量流失且身體機能下降的特徵，其中虛弱、殘疾與死亡是三項關鍵觀察指標。若合併骨質疏鬆更易引發高風險骨折發生率，一旦造成髖關節骨折，死亡率將高達20%，儼然成為新一波致死危機。

以往許多病人認為男性的肌肉組織可以夠一輩子使用與消耗，因此男性較女性不易

有肌少症困擾，但研究發現，隨著年齡的增長，男性睪固酮分泌減少，肌少症的盛行率不見得比女性低，甚至年齡愈大的男性罹患率幾乎達三分之一，千萬不可以輕忽。

肌少症的臨床表徵會出現平衡與站立障礙、體重或體脂肪降低、握力或爆發力不足、下肢無力造成跌倒等情形。除了影響身體基礎功能如膽固醇、三酸甘油酯堆積，進而引發心血管疾病、糖尿病及代謝症候群等併發症外，也會讓人的認知及情緒等社會功能產生障礙，降低生活品質，最終甚至減少預期壽命。



資料來源：陳建成醫師整理

造成肌少症的5個主要因素

| | |
|--------|--|
| 久不運動 | 久坐、臥床等活動量減少甚至不活動，會成肌肉流失萎縮。 |
| 營養失衡 | 老年人由於牙口及嗅、味覺不良，且對於食物選擇有所偏差，易導致營養攝取不良。 |
| 炎症 | 身體發炎時，往往會活化人體分解蛋白質，導致肌肉流失增加。 |
| 賀爾蒙失衡 | 如生長激素、雄性激素、雌性激素、胰島素減少，會影響蛋白質的同化與分解異化作用。 |
| 其他病理因素 | 身體在承受嚴重壓力時，如癌症、糖尿病、慢性心臟衰竭、慢性肝病、慢性腎病等疾病，會增加肌少症的發生率。 |

養肌蓄銳的四大飲食對策

面對肌少症的來勢洶洶，唯有靠飲食與運動才能提早「養肌蓄銳」。台北中山醫院營養組長吳芷柔營養師提供幾項飲食對策，包括：

1 以均衡飲食為基礎

長者常因牙口不佳、吞嚥困難、食物吸收或飲食偏差等問題而引起營養不良，進而導致肌肉流失。建議長者利用少量多餐的方式，吃到足量的六大類食物（水果、蔬菜、全穀雜糧、豆魚蛋肉、乳品及油脂堅果）達到均衡飲食的目標。

2 首選優質蛋白

肌肉合成的來源是蛋白質，因此要慎選如豆、魚、蛋、肉類等優質蛋白質，可有效被人體消化吸收。建議食用量為每餐攝取30克蛋白質（約150克雞腿肉／鮭魚），並且長時間且規律的攝取，一餐份量太多或不足都無法讓肌肉合成達到平衡。

3 富含白胺酸食物

豆、魚、蛋、肉類食物中除了富含優質蛋白質外，其中所含的胺基酸又以白胺酸最為重



要，可幫助長者生長肌肉並減緩流失，建議多攝取牛奶、牛肉、豆類等達到增強蛋白質的合成效率。

4 重視維生素D攝取

維生素D可防止肌肉分解並有助蛋白質合成，體內維生素D濃度過低時，會造成肌力及骨骼強度降低。建議利用早晨至少曬太陽10-15分鐘，幫助活化維生素D，也可以在飲食中多補充鮭魚、鯖魚、鯖魚、起司、蛋黃與乾香菇等食物。

養成規律運動習慣 逆轉肌少症的危害

陳建成醫師也提醒養成規律運動習慣的重要性。他表示，有氧運動、阻力訓練和平衡訓練，可以達「肌力、肌耐力、平衡、柔軟」等四種肌肉需求，增加肌肉的活躍度也逆轉肌少症的危害。

不妨以自我訓練的方式，每週進行2-4次，透過有氧運動如慢跑、健走、游泳促進心肺功能；藉阻力運動如啞鈴舉重、仰臥起坐、伏地挺身等，促使肌肉生長訊號刺激蛋白質合成並訓練肌力；利用平衡訓練如踮腳站立、單腳站立、直線行走等，訓練動靜平衡感與下肢肌耐力。

藉由各種運動可讓人體關節達最大活動範圍，較佳的身體柔軟度可使肌肉與韌帶受到較好的保護且避免受傷。受到COVID-19疫情影響，以往如期正常保持活動的長者可能活動量與空間受到限制，近年肌少症的發生人數增加且年齡有下滑趨勢，陳建成醫師建議，隨著疫情逐漸解封，可以慢慢開始找回運動的感覺，從少量、輕度逐步增加，將肌力訓練融入日常生活，遠離肌少症帶來的危機。A



躍昇震旦

震旦57週年

10月20日震旦集團成立滿57週年邁向第58年，
在上海震旦國際大樓的金蛋牆上懸掛上第58顆金蛋，
象徵震旦生生不息的精神，追求永續經營。

未來，震旦將秉持經營理念的信念，不斷擴展服務領域、創新服務模式。
協助企業打造健康、高效、環保的辦公場域，共同實踐永續發展。



震旦集團屆滿57週年

打造健康、高效辦公場域 實踐ESG永續理念

圖·文 / 震旦集團

震旦集團10月20日適逢屆滿57週年，因應疫情與ESG永續浪潮，推動企業加速低碳轉型。震旦集團旗下震旦OA、震旦家具、震旦雲、互盛、金儀、康鈦、通業、長陽生醫等事業部不斷創新商業模式，提供整合性的「軟+硬解決方案」，從智能辦公、綠色辦公、雲端應用、3D列印及醫療應用，協助企業打造健康、高效、環保的辦公場域，實踐ESG目標。

誠信經營、減塑環保 實踐ESG理念

震旦的經營理念為「顧客滿意、同仁樂意、回饋社會、追求永續經營」，與聯合國「永續發展」目標（SDGs）觀點一致，近來除結合本業提供綠色辦公商品與智能服務外，更全力推廣電子發票，持續改善作業品質與流程，一同帶動企業全面電子化，不但節省許



2022年「震旦Green for Earth」環島淨灘行動，於全台舉辦共五場的淨灘活動，攜手社會團體共同善盡企業責任。



了解更多震旦

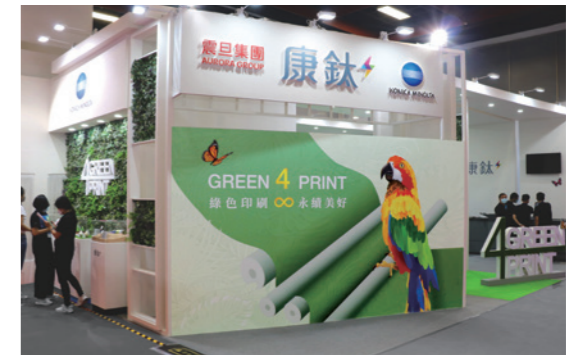
多人力作業時間，也達到開源、節流、避險及節能減碳的目的，共同實踐永續發展承諾。除此之外，震旦為響應SDGs14永續海洋與保育，攜手同仁、社福機構、企業組織一起投入淨灘減塑行動，今年7月發起「震旦Green for Earth」環島淨灘行動，於全台舉辦共五場的淨灘活動總計動員260名同仁、號召1,483名熱血民眾，共清理出4,262公斤垃圾，希望透過跨界的影響力，攜手社會團體善盡企業責任，藉由永續轉型提升企業價值。

協助企業永續轉型 開創美好辦公生活

隨著後疫情時代來臨，企業為實踐ESG目標及永續經營，打造「綠色辦公室」、落實節能減碳，改善辦公環境提升工作效率，已成為未來辦公風潮。為此，震旦集團持續深化「智能辦公」、「樂活辦公」、「健康/綠色辦公」，提供高效、智能的辦公解決方案，全方位滿足企業所需。

「OA事業」以列印設備結合軟體與服務為主，提供「綠色採購與低碳轉型」解決方案，除提供具備環保省電節能標章的設備外，更以AI人工智慧、IoT物聯網以及遠端雲列印服務平台等服務，協助企業提升文件資安、推動綠色低碳數位轉型。

「家具事業」多年來推動綠色辦公，提供靈



震旦集團旗下康鈦科技參加 TIGAX 22印刷展，提供多元綠色解決方案，實踐與環境永續共好之目標。

動、智能、可持續辦公解決方案，為企業打造友善地球的工作環境及舒適的辦公場景，其所提供之產品與服務皆符合顧客於ESG中對於合格供應商的要求。震旦家具今年8月甫獲顧客一新光銀行評選為合格優異的ESG供應商夥伴，可有效協助顧客實踐ESG目標及永續轉型。

「雲端事業」以雲端人資、測溫人臉辨識、AI面試為核心的零接觸智能管理平台，除可簡化面試流程、減少交通往返之碳排放外，更可協助企業進一步預測及發展人才管理策略，讓人才甄選變得精準快速。

展望2023年，震旦集團秉持經營理念的信念，持續精進「顧客滿意、同仁樂意、回饋社會、追求永續經營」，同時強化公司治理，落實環境保護，踐行震旦經營理念。以「讓辦公生活更美好」的信念，為顧客創造價值與美好體驗。 **A**



因應企業組織多變，震旦以靈動解決方案協助顧客彈性規畫辦公空間。





金儀總經理林敬實（中）攜手企業夥伴及同仁於林口嘉寶海岸，一起種下200株樹苗，守護台灣美麗海岸線，共同實踐ESG淨零碳排目標。

金儀發起植樹造林計畫

攜手顧客實踐ESG淨零碳排

圖·文／金儀公司



了解環保再生機

近年來永續議題備受關注，企業紛紛從自身做起，結合顧客夥伴的力量，發起愛護家園、守護地球行動。為響應植樹造林，復育台灣原生植物，震旦集團旗下金儀公司於今年7月起舉辦「您來減碳，我來加植」活動，顧客凡採購「環保再生機」，金儀即為顧客植樹一棵，共同種下永續發展希望。

金儀攜手同仁及企業夥伴鍋寶公司、歐姆龍、台灣兄弟(Brother)10/6於林口嘉寶海岸，一起種下200株樹苗，以樹養林保護，一同守護台灣美麗海岸線，共同實踐ESG淨零碳排目標。金儀公司總經理林敬實表示，金儀致力於提供智慧辦公解決方案，為顧客打造ESG綠色辦公場域。在實踐ESG的過程中，攜手志同道合的企業夥伴，共同為保護環境而努力；這次的「您來減碳、我來加植」植樹活動，目的為鼓勵顧客採用「環保再生機」，與顧客一起努力實現環境永續。



金儀公司實踐ESG，與志同道合的企業攜手一同加入植樹活動，為環保共同努力。



攜手顧客與同仁 種下希望樹苗

依統計數據顯示1棵樹每日可吸收約0.03公斤二氧化碳量，金儀推動種樹造林，期望攜手顧客與同仁加入種樹行列，將樹木還給土地，以行動落實減碳愛地球。參與此次植樹活動的企業夥伴之一鍋寶公司協理許家龍表示，很開心參與金儀植樹活動，種樹不僅能減碳，還能營造生物棲地，為永續環境盡一分心力。另外，日商歐姆龍公司總經理中野內大祐也表示，日本OMRON集團創立至今已89年，多年來透過全球據點力量，積極參與社會公益，實踐回饋社會的理念。希望藉由此次植樹活動，呼籲社會大眾一同參與植樹造林，加入愛護台灣、愛護地球的行列，為未來美好的家園奉獻力量。

金儀公司近年帶領同仁從日常辦公生活開始

推進ESG，並提倡多項減碳行動。如：每月20日為「蔬食辦公日」、「桃園虎頭山淨山」、「Earth Hour 關燈一小時」、「新北金山淨灘」以及參與各式公益活動。未來將持續結合企業顧客與同仁的力量，落實各項ESG作為回應氣候變遷議題，積極達到減碳目標。

Konica Minolta環保再生機 循環再利用

金儀鼓勵顧客採用「環保再生機」，其運送過程採一站式回收，降低運輸排放量，並使用100%原廠零件與耗材，讓各項資源都能循環再利用，而為確保每台環保再生機的品質，工程師皆通過日本原廠專業認證。除此之外，設備亦享有金儀團隊優質的售後服務，透過數位工具與線上維修服務，協助顧客提升營運效能。

金儀公司提供多元「綠色辦公解決方案」，引進符合環保規範之KONICA MINOLTA影印機（低污染、省能源、可回收），及使用Simitri環保型碳粉，並建置AIoT體驗中心，透過「IoT-CSRC」遠端蒐集資料，提前支援設備維修服務，協助企業數位轉型；另外，金儀連續六年榮獲「綠色採購績優企業獎」殊榮，持續協助企業邁向淨零碳排，一同為美好環境而努力。 **A**





无何有之鄉

鄭在東個展
ZHENG ZAIDONG
SOLO EXHIBITION

策展人：梁勤
Curator: Liang Qin

主辦單位 Host 震旦博物館 AURORA MUSEUM
協辦單位 Co-Host LIANG PROJECT

圖一：「無何有之鄉—鄭在東個展」於10/1~10/30在震旦博物館展出

震旦博物館新展開幕報導

無何有之鄉——鄭在東個展



看更多精彩活動

圖·文／震旦博物館

震旦博物館於10月初在A2空間迎來最新特展「無何有之鄉—鄭在東個展」（圖一）。此次展覽由震旦博物館主辦，LIANG PROJECT協辦，展出藝術家鄭在東近20年間創作的作品。共分為四個系列：山水油畫、黑色水墨、早期肖像、近期文人靜物系列。

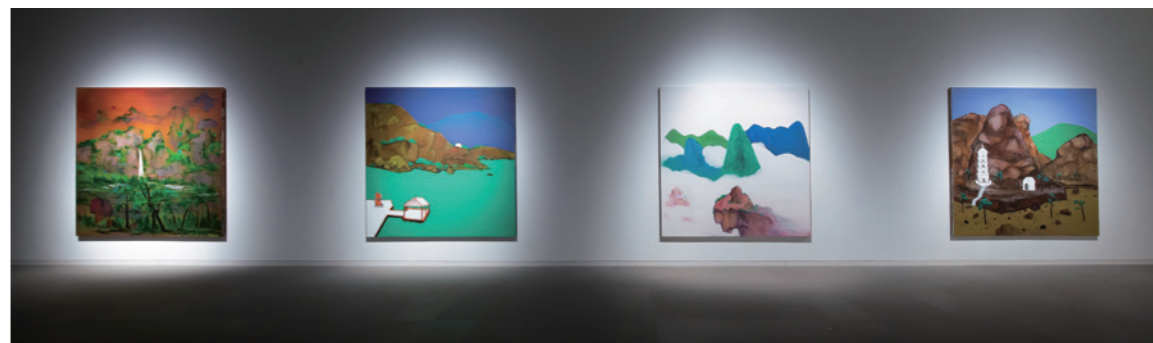
無何有之鄉—鄭在東個展」於9月30日在震旦博物館A2館開幕，並於10月1日正式對公眾開放。本次展覽展出了藝術家鄭在東（圖二）將近20年的創作，他的畫風簡潔生動，構圖多取半邊一角，富有宋朝馬遠、夏圭之功。他摒棄西洋的空氣透視法，輪廓清晰、色彩明快，給人一種裝飾之感；而蓬鬆的筆觸，又透露出幾分生機。他的獨造之處在於將景物的明暗深淺重新佈置，讓人恍然隔世。於是，平常世界有了「淒清之感」，都市景色也顯得「雅近天然」。（圖三）

鄭在東的畫風描述，也許沒有比用俞平伯先

生對沈復《浮生六記》文風的詮釋更貼切了：「即如這畫，說它是信筆寫出的固然不像；說它是精心結撰的又何以得見。這總是一半兒



圖二：藝術家鄭在東



圖三：鄭在東「山水」系列作品

做著，一半兒寫著的；雖有雕琢一樣的完美，卻不見得一點斧鑿痕。猶之佳山佳水，明明是天開的圖畫，然彷彿處處吻合人工的意匠。當此種境界，我們分析推尋的技巧，原不免有窮時。此記所錄所載，妙肖不足奇，奇在全不著力而得妙肖；韶秀不足異，異在韶秀以外竟似無物。儼如一塊純美的水晶，只見明瑩，不見襯露明瑩的顏色；只見精微，不見製作精微的痕跡。」

鄭在東在近年創作過一批水墨作品，在形式和審美上與倪瓚最為親近：簡靜、空靈、遼遠，畫上的題詩也從稚拙中透出元人特有的雅致。他筆下的米家雲山，如江南的湖山，煙靄迷離。即便描繪出可以觸摸的古代器物，裝飾色彩甚重，也令人想起明代吳門文人的雅集。如果說十多年前鄭在東的作品曾富有冷峻的哲思，他的近作則更多了一種溫馨的感悟，精

緻、細膩、感性，在閒適乃至慵懶日常生活中，體悟著生存的方式和意義。（圖四）

10月2日，在展覽對公眾開放的第二天，震旦博物館特別邀請藝術家鄭在東、本次展覽策展人梁勤及震旦博物館執行長黃聖智開展了一場對談活動。（圖五）三位老師圍繞藝術家鄭在東創作生涯的三個階段，共同探討和詮釋了本次展覽的由來和作品內容。

鄭在東老師的藝術創作生涯大致可以分為三個階段：第一階段學習和感受西方前衛藝術以及在台灣與文人學者的交流交融影響；90年代來到中國大陸遊歷大山大水，尋古跡，訪石窟，開始藝術生涯的第二階段，產出中國當代文人畫；第三階段時回歸繪畫本質，追求意境和氣息，拋開材質、時代等束縛、融會貫通，以及如何在當代和傳統中相互學習，走出一條自己的路、自己的面貌。▲



圖四：鄭在東作品一鳥、石膏板上礦物顏料，2022。



圖五：展覽對談活動現場，震旦博物館執行長黃聖智介紹本次展覽。



清雍正·鬥彩雙耳如意蒜頭瓶

雍正鬥彩的紋飾融入了粉彩的彩料，紅色、黃色及綠色等顏色質感與傳統鬥彩不同。(圖一)
圖片來源：《五彩·鬥彩38故宮博物院文物珍品全集》，頁244，圖224。

古器物學講座——元明清彩繪瓷專題 ⑩

雍正彩繪瓷器

文／吳棠海·圖／震旦博物館

雍正皇帝是一位頗負盛名的君主，為人處事嚴謹苛刻，在歷史上的評價褒貶不一。但是他個人學養豐富，雅好文玩器物，且熱衷瓷藝，於皇子時期即在雍王府內設置作坊燒製瓷器。



清雍正·琺瑯彩歲寒三友圖盤

此器以琺瑯料繪畫歲寒三友圖，空白處題寫詩句並加上三印，具有文人詩書畫之韻致。(圖二)

圖片來源：台北故宮博物院藏。
圖片來源：《故宮清室圖錄—康熙雍正正統》，圖116。

雍正 即位之後，承襲康熙時期的基礎繼續發展陶瓷，以其獨特的審美眼光要求御窯產品的品質，彩繪瓷即在皇帝的重視之下蓬勃發展，開創新的風格。本文選取鬥彩、琺瑯彩、五彩及粉彩等五件作品，介紹雍正彩繪瓷的概況。

一、清雍正鬥彩

鬥彩興起於明代時，顏色種類較少，到了康熙時期開始增添藍色和黑色等低溫釉上彩料，雍正之後隨著粉彩盛行，引入粉彩色料，使呈色更加多元。

圖一為清雍正時期的鬥彩花卉紋如意耳蒜頭口瓶，瓶口小而圓，其下外擴為圓鼓形的瓶頭，頸部收束並有凸稜，肩部圓緩向下傾斜，腹部圓闊如鼓，底部收窄並有圈足，肩上附加如意形雙耳，圈足內部書寫「大清雍正年製」六字二行雙圈青花楷書款。

瓶身表面布滿回紋、折枝花卉、捲草、朵

花、蕉葉、如意雲頭、勾蓮紋、蓮瓣框及瓔珞等紋樣。所有紋飾先用鈔料在胎體上勾勒輪廓，施透明釉高溫燒成青花線，再於線內填入紅、紫、黃、藍、綠等色料，低溫燒製成紋。

由於釉上彩部分加入了粉彩彩料，與早期的五彩顏色相較之下，顯得粉嫩柔和、清淡雅致，是雍正鬥彩的特色。

二、清雍正琺瑯彩

琺瑯彩創燒於康熙晚期，當時所用的琺瑯料由國外進口，紋飾題材以色地花卉為主，風格近似金屬琺瑯器。到了雍正時期，本土彩料煉製成功，紋飾題材與布局也大幅改變，呈現嶄新的風格。

圖二為清雍正時期的琺瑯彩歲寒三友圖盤，盤口外敞，器壁以圓緩的弧度向下收窄，盤腹略淺，底下具有圈足，圈足內部用鈔料書寫「大清雍正年製」六字二行青花雙圈楷書款。



清雍正·五彩人物紋碗

此器以褐、綠、藍、黑等低溫彩料繪畫釉上紋飾，筆觸精細，配色清雅，風格頗為俊秀。(圖三)

圖片來源：《五彩·門彩 38故宮博物院文物珍品全集》，頁170，圖156。

瓷盤內部繪畫一株松樹，枝幹曲折遒勁，松針簇生成團，一株梅樹斜倚而上，枝頭綻放朵朵梅花，其下繪畫青竹，茂密的竹葉鬱鬱蒼蒼，三者合成一幅「歲寒三友」圖。紋飾以褐、黑、綠、紅、黃等色調為主，做深淺濃淡之變化，筆觸生動自然。

紋飾之外有大面積的留白，留白處用墨彩題寫詩句，詩句上下共有胭脂彩三印章，深具傳統中國文人詩書畫三絕的雅致，是雍正時期的典型風格。

三、清雍正五彩

五彩在康熙時期發展到高峰，繪畫精細，色彩眾多，產量十分豐富。到了雍正時期雖然不以五彩為主流，生產較少，但是品質極佳，而且具有當代特徵。

例如圖三為清雍正時期的五彩人物紋碗，

此器的碗口略直，器壁以斜緩的弧度向下收窄，碗腹略深，器底具有圈足，圈足內部用鈷料書寫「大清雍正年製」六字三行青花雙圈楷書款。

碗的外壁繪畫一位老者，身著右衽長衫，曲肘斜靠在松樹上，老者身旁錯落幾個洞石，整體顏色由褐、綠、藍、黑所組成，配色頗為清雅，在大範圍的留白襯托下，呈現俊秀的風格。

四、清雍正粉彩

粉彩是受到琺瑯彩影響所產生的新彩瓷，清代康熙晚期開始燒造，到了雍正時期蓬勃發展，成為此時的主流品類。

清雍正·粉彩折枝花卉紋碗

此器以粉彩料繪畫四種折枝花卉，彩料之中含有玻璃白粉，因此呈現粉嫩柔和的質感。(圖四)

圖片來源：《琺瑯彩·粉彩39故宮博物院文物珍品全集》，頁84，圖73。



清雍正·粉彩九桃過牆盤

桃子部分用玻璃白粉作底，再加紅彩逐漸洗出而成，顏色柔和，深淺層次清晰為其特徵。(圖五)

圖片來源：《琺瑯彩·粉彩39故宮博物院文物珍品全集》，頁66，圖56。

五、清雍正粉彩

玻璃白粉是粉彩料裡的靈魂，除了可以和彩料一起調出或濃或淡的顏色之外，也可以做為打底之用，使後來加上的彩料慢慢刷洗出深淺推移的色階變化。

例如圖五為清雍正時期的粉彩九桃過牆盤，此器呈敞口、淺腹、弧壁、圈足之狀，圈足內部亦有「大清雍正年製」青花楷書款。盤面繪畫一株桃樹，枝葉由盤內延伸到盤外，俗稱「過牆花」或「過枝花」，是雍正時期興起的紋樣。

此器紋飾以粉彩料繪畫而成，桃葉部分用綠彩和玻璃白粉調成的顏料繪製，果實部分則先用玻璃白粉作底，再加紅彩逐漸洗出而成，顏色柔和，深淺層次清晰，成為雍正粉彩的典型特徵。A

例如圖四為清雍正時期的粉彩折枝花卉紋碗，此器的碗口略敞，器壁以圓緩的弧度向下收窄，碗腹略深，底下具有圈足，圈足內部用鈷料書寫「大清雍正年製」六字二行青花雙圈楷書款。

碗的外壁分布牡丹、罌粟、荷花及海棠等四種折枝花卉，花朵由胭脂紅、粉紅、黃色及紫色顏料繪畫，莖部以紫色、淺綠及黃綠等色料勾繪，局部加上黑褐色點畫出細枝的立體感，葉片為青綠或黃綠色，並用黑褐色線紋表示葉脈。

由於粉彩料裡加了玻璃白粉，可以調出色彩的濃與淡，還具有粉嫩柔和的效果，隨著精細的筆觸勾、畫、點、染，鋪陳出清雅柔麗、鮮妍脫俗的美感。

雍正彩繪瓷的發展既有傳承也有創新，彩料種類隨著窯工程的進步日漸增多，器形與紋飾則因雍正皇帝的審美品味呈現清新俊雅的風格。下期將以乾隆時期為題，介紹乾隆彩繪瓷的特色。



BOOK
震旦博物館
出版叢書介紹
戰國玉器

戰國時期是一個變革極大的時代，而戰國玉器在造形、紋飾及形制功能的演變上，正可反映出這個時代的特點。本書由北京大學考古文博學院孫慶偉副教授所執筆，書中收錄震旦博物館與其他公私收藏的戰國玉器三百組件，內容分為禮瑞用玉、喪葬用玉、佩飾用玉、人物造形、飲食用器、嵌飾用玉、兵器用玉、似玉材質及改形玉器等類，數量豐富，形紋精美，並且包含許多罕見的精品，值得愛玉者細心閱覽與購藏。A

【內容精選】

- 1、本書按照形制功能分門別類，各項品類再依早、中、晚期的時序編排，使讀者輕鬆掌握戰國玉器形紋演變的發展過程。
- 2、作者以大量的出土資料為依據，深入淺出的分析戰國時期在禮瑞用玉、服飾用玉及喪葬用玉的變化，引導讀者了解戰國玉器的歷史意義。
- 3、運用多重角度的拍攝、成套分拍的方式，以及拓片的輔助，來展現戰國玉器的精工之美。

戰國晚期
龍形玉佩



戰國早中期 玉瓚



戰國中期 鏤空龍鳳紋玉佩



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 ● 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：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）

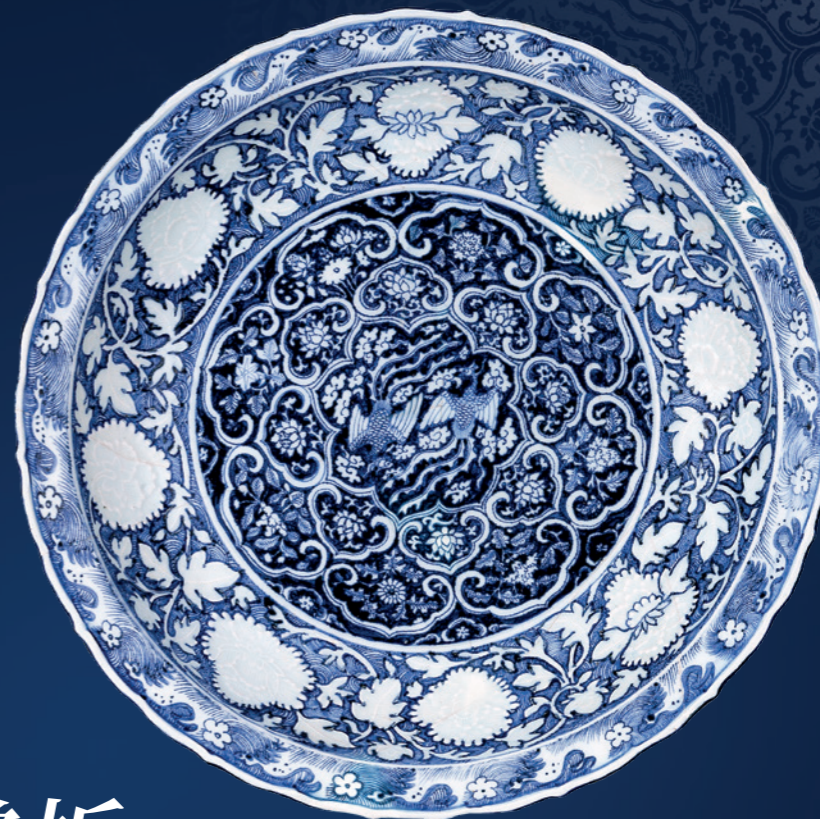
大陸地區 | 北京：罐子書屋、韞玉齋、中國文物書店、錦祥堂
上海：震旦博物館、罐子書屋

- 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



十一月

元 青地白花牡丹雙鳳紋大盤
口徑45.5公分 / 震旦博物館提供



館藏
精粹賞析

文 / 吳榮海 · 圖 / 震旦博物館

大盤是元代青花的典型器之一，形制配合中東地區的飲食習慣而設計，盤面寬廣，口沿有圓形或菱花形之變化，如本期所要賞析者即是花形口之款式。

此器的盤口外折，側壁圓弧收窄，盤腹略淺，盤底平闊，底下具有圈足。器緣部分呈凹凸相間之狀，以和緩而規律的起伏構成菱花形的盤口，口沿勾勒青花邊線，邊線內側留白，突顯花口的形狀。

盤面布滿紋飾，折沿處用細青花線勾畫海水波濤紋，起伏的波濤之間插飾朵花紋，營造花朵隨波起伏的意象。盤體側壁採模印法製作纏枝牡丹，牡丹、枝梗及葉片留白，周圍勾畫細密的青花線，形成青地白花之紋樣。

盤心勾勒八瓣式的花形圖框，框內繪畫成對鳳鳥和雲朵，俯仰相接、互相追逐。花框外側勾畫二圈雲頭形邊框，框內填飾蓮荷、牡丹、菊花等折枝花卉。這些紋飾內部留白，外側塗敷鈷料，罩上透明釉後送燒，亦屬青地白花之紋樣。

此器紋飾繁複，成紋方式融合青花、印花及二種青地白花等多重技法，畫面飽滿富有變化，是同期器物中的精品之作。A



5_聽力師為聽損兒檢測聽力狀況及輔具驗證，讓聽損兒透過穩定的聽力學習說話。

第八屆「傳善獎」得獎機構系列報導 (二) 值得您認識的社福機構

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」。2022年邁入第八屆的「傳善獎」經過5個多月嚴謹審查，最終由「張秀菊基金會」、「夢想之家教育基金會」、「永信松柏園老人養護中心」、「脊髓損傷基金會」、「雅文基金會」、「台灣肯納自閉症基金會」、「利伯他茲教育基金會」、「One-Forty」等8家機構獲獎，服務內容涵蓋兒少、教育、老人、身心障礙、藥毒癮及移工等不同面向，8家機構將獲得陳永泰公益信託連續3年共9,600萬的支持，這些優秀機構值得您認識：

5 雅文基金會 協助聽損兒童進行早期療育

雅文基金會成立25年來，幫助超過5,000個聽損兒學會傾聽和說話。由聽語教師、聽力師、社工，結合愛心與專業，合力耕耘聽損兒的「聲」動人生。為將聽語復健輸送至偏鄉地區，更開創了「遠距教學」、「到宅教學輔導」及「偏鄉工作站」服務，致力聽損早期療育專業紮根、培育專業師資，讓服務不間斷。

得獎簡介：學前聽力篩檢把關

台灣目前各縣市學篩流程執行不一、一線早療相關專業人員及大眾對聽損接觸較少，導致許多學齡前聽損孩童未被發現。故，本會欲透過此計畫，提升專業人員聽損發掘敏感度及聽語復健知能，促使公部門重視學篩並納為政策，及早發現與介入。

6 台灣肯納自閉症基金會 陪伴肯納孩子樂活共生

台灣肯納自閉症基金會以服務泛自閉症障礙症候群多重障礙之個案及其家屬，讓肯納症患者得以適應社區生活為宗旨。並以社會宣導、支持服務、肯納青年多元服務為三大服務內容。基金會以專業的服務陪伴成年肯納者及其家庭，致力於成年肯納的生活照顧及職能訓練與潛能開發，累積專業的實務，建立肯納專業品牌。

得獎簡介：肯納雙老支持體系

父母陪你健康老去，創建肯納照顧特色，如肯納青年自立生活培力、肯納家庭共生支持、發展社區安全網絡為計畫之目的。以服務對象的行為及生活能力為推動主軸，在桃園龍潭地區創建安心的共生園區、發展永續的照顧服務。



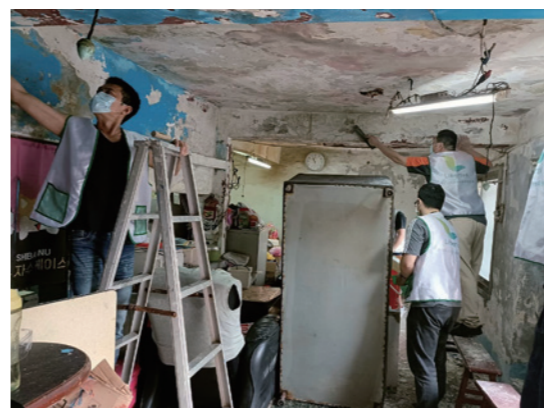
6_肯納成立小作所，培訓成年肯納青年技能與協助情緒穩定，讓他們實踐自立生活學習。

7 利伯他茲教育基金會 協助戒斷毒癮者就業

利伯他茲教育基金會，自民國90年起即開始穿梭在各大監所及校園，目前整個團隊除擁有上百位專業輔導人力外，也培養出許多優秀的過來人。近六年來，除了將重心放在家庭支持與就業媒合上，也陸續成立了六家社會企業，期以復能→賦能→富能→付能的方式，協助藥癮者找回生命的意義，復歸家庭與社會。

得獎簡介：多元處遇人才培育計畫

本計畫期藉由企業、學校、非營利組織三方共好的創新服務，共育高風險社專才和技職人員之培力。並逐年推動北中南各區分會，建置一條龍服務，讓藥癮者友善據點能與當地的社政、醫療等資源串聯，以減少再犯所帶來的龐大社會成本支出。



7_利伯他茲成立專業物業管理中心，培育藥癮者成為技職人員，以弱勢幫助弱勢理念走入社區，協助獨居老人修繕房屋。



8_移工人生學校是一個專為東南亞移工量身設計的學習社群，希望透過教育培力來改變移工自身的命運，重新開創人生的另一種可能。

8 One-Forty 專注於東南亞移工教育培力

One-Forty 專注於東南亞移工教育培力，至今成為全台灣最大的東南亞移工學習社群，持續移工在台灣的學習與適應異鄉生活，回國後有能力經濟獨立打破貧窮的惡性循環。One-Forty 也持續創造台灣人與東南亞移工的互動、交流與同理，透過定期的文化交流活動與策展，開啟台灣民眾認識此議題與行動的第一步。A

得獎簡介：友善雇主家庭與移工教育培力計畫

每年都有移工來到台灣進入家庭擔任看護，面臨著語言障礙、與雇主和被照護者的衝突與摩擦，對於長者的照護會產生負面循環。此計畫將開啟為期一年的學習包含：雇主同理心教育、移工雇主文化交流、針對雇主的相關多元文化適應教材等。

2022 傳善獎 8家得獎機構

- 張秀菊基金會
- 夢想之家教育基金會
- 永信松柏園老人養護中心
- 脊髓損傷基金會
- 雅文基金會
- 台灣肯納自閉症基金會
- 利伯他茲教育基金會
- One-Forty



傳善官網

歡迎報名11/17
傳善獎頒獎典禮

詳細資訊請掃QR code



傳善FB



勵馨基金會深耕社會改造，致力創造性別平權的友善環境

震旦人公益行動「溫暖隨行」

用愛編織防護網 接住每顆無助的心

圖·文／震旦集團

震旦集團成立至今已邁入58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、志工服務，讓社福團體能得到更實質的幫助。並期望呼籲更多人，攜手回饋社會，溫暖隨行。

互盛台南×勵馨社會福利事業基金會（臺南分事務所）

時光。拾路 幸福中繼站

勵馨長期關心弱勢婦女及致力預防與終止性別暴力，這次走入社區舉辦公益義賣市集，期望向大眾呼籲杜絕關係暴力，互盛志工關懷陪伴弱勢婦女、協助義賣銷售，關注反暴力議題，讓社會更加和諧圓融。



互盛志工協助打掃氣球城堡



震旦志工協助學員勇敢與民眾互動銷售



震旦志工與星兒交流、交心，給予支持力量

震旦OA中港×社團法人台灣福氣社區關懷協會 慢慢陪你 一路漫步

身障者雖然生活有諸多不便，但他們沒有被困難打敗，福氣協會學員們自製奶茶、紅茶、手工餅乾、清潔液等，震旦志工協助銷售，讓更多人認識了解身障者的努力成果。

震旦OA竹科×社團法人新竹市自閉症協進會 從小事進步 收穫滿滿成就

自閉症的孩子較難融入群體生活，透過烹飪活動震旦志工與星兒慢慢交流、逐步交心，降低他們接觸人群的緊張感，小小的進步成長，獲得滿滿充實與成就感。

震旦OAn台南×社團法人臺南市容愛關懷服務協會 陪伴，是長照的精神糧食

台灣邁入高齡化、少子化社會，未來每個人都將面對年老生病，容愛秉持「今日我為他人，他日人人為我」理念，照護身障、獨老、矜寡者；震旦志工陪伴長者學習長照知識，共度充實假日。

震旦OAn高雄×社團法人高雄市小草關懷協會 有能力為自己賺一口飯吃

心智障礙者的就業問題，一直是難解的課題，小草協會透過培力訓練、模擬類職場的體驗，協助身障朋友自產自銷自己做的產品。震旦志工利用假日幫助身障者製作秋節禮品，把美好傳遞給每個人。A



震旦志工陪伴年長者一起學習充實



透過職場培力訓練，協助身障者有能力為自己賺一口飯吃

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
AURORA

Up!



台灣精品2020
TAIWAN EXCELLENCE

健康辦公

人才，是企業成長與發展的關鍵。震旦家具提倡健康辦公，以Up!升降桌系統及解決方案，符合國際IWBI WELL健康建築標準規範，賦予企業員工更健康、高效的工作環境，營造辦公空間的幸福感。



UP商品連結



健康辦公資訊



GREEN 4 PRINT

綠色印刷 ∞ 永續美好



康鈦科技提供綠色印刷解決方案，生產型數位印刷機C7100具高效率、高產能優勢，適用多種紙材，可處理單面1,300mm、雙面900mm長紙張，優化印刷流程，帶領印刷業遇見永續美好！

AccurioPress C7100

