

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦
AURORA

1971年7月创刊·发行54年2个月

名人讲堂

管理大师—查尔斯·韩第
活出长寿与知足的生命感悟

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
元 青花波涛白龙纹梅瓶



SEPTEMBER 2025 九月号 No.650

45+ 熟龄力崛起



SENIOR POWER



启动职场新动能



添加震旦小助手
享专属福利活动

当AI浪潮与缺工并行，熟龄力成为关键解方。凭藉累积的智慧与经验，为企业创造新价值，重启职涯荣景。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅



编辑台上
DITOR'S WORDS

ADC240MNA

小而精 简而优



扫码了解更多详情

活出精彩 开启美好未来

随着 人口结构改变与企业人才需求升高，熟龄力已不再只是备用资源，通过专家分享与建议，邀请您一同认识熟龄世代的智慧与魅力。本期封面故事以“熟龄力崛起，启动职场新动能”为题，带领读者探索资深世代在生涯转型与退休规划中的全新可能。

人资专家周昌湘老师指出，退休并非生涯句点，而是另一段精彩旅程的起点。资深经理人通过渐进式规划、盘点专业亮点，并探索顾问或董事会等新舞台，仍可以宝藏高手之姿，延续影响力与价值。退休后的每一步，都可能是人生第二春的序曲。

另一方面，人力资源专家林由敏提醒大家，AI重塑工作型态、少子化与高龄化并行，缺工危机迫使企业重新思考人才策略。45+黄金世代以经验、稳定与高度责任感，成为组织不可或缺的战略资源。

你知道日常饮食中的火腿、薯条、泡面，看似便利却暗藏健康危机吗？本期通过医疗记者访谈，了解长期摄取超加工食品可能伤害肠道与大脑，增加肥胖、认知退化与慢性疾病风险。

人生每个阶段都充满可能性，熟龄力与健康管理提醒我们，智慧与热情是延续价值的关键。希望本期规划的精彩专题，能激发读者拥抱人生新挑战，活出精彩、健康与自信，开启属于自己的第二春与美好未来。 **A**



编辑聊天室

《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊

AURORA MONTHLY

1971/7/1创刊 • 2025/9/1出版

创刊人 陈永泰

发行 震旦(中国)投资有限公司

发行人 孙大成

地址 上海市浦东新区富城路99号

震旦国际大楼36楼

网址 www.aurora.com.cn

主编 苏美琪

企划 吴晓玲、于蒂

信箱 marketing@aurora.com.cn

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 曲文莹

监制 震旦云(上海)科技有限公司

本刊物使用环保C Ecopure油墨印刷，使用环保纸袋包装寄送。

本月刊为公益发行，分享经营管理及艺文欣赏知识，其文章均为作者之意见，不代表本公司之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本公司书面同意，不得转载本刊任何图文。本月刊所使用之商标或著作皆属权利人所有。



四川峨眉山有“震旦第一”石碑，“震旦第一”为震旦人共同追求的目标。

震旦 旭日东升

“震旦”是东方日出之意，象征着光明与希望，震旦集团承袭源远流长的历史命脉，有如旭日东升，散发着蓬勃的朝气与跃升的动力，为追求现代文明而努力。

震旦
AURORA

上海震旦办公自动化销售有限公司 上海市浦东新区富城路99号震旦国际大楼36楼 全国服务专线:400-920-6568

Aurora Office Automation Sales Co.,Ltd.Shanghai | 36F,Aurora Plaza,No.99,Fucheng Rd.,Pudong new district,Shanghai | Service Hotline:+86-400-920-6568

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.650

SEPTEMBER 2025



A p.12

每位“届龄”经理人，应以平常心面对，采用“渐进式退休”方法，规划过渡期。



A p.20

管理大师——查尔斯·韩第



A p.32

日本建筑师隈研吾连结传统与现代，以卡达帆船及航海为灵感，打造令人惊艳的卡达国家馆。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 活出精彩
开启美好未来
文／苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 拿回灵魂的掌控权，
远离成瘾的焦虑循环
文／詹姆斯·霍利斯

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 跨世代协作正夯
编译／大师轻松读

COVER STORY

熟龄世代凭藉丰富经验与稳定力，为企业注入新动能，点亮未来职场的多元价值与无限可能。



C 封面故事 COVER STORY

10 熟龄智慧 点亮新职场
序言／苏美琪

12 别埋没一身武功
经理人如何经营职涯第二春
文／周昌湘

16 熟龄力当道 破解缺工新解方
45+黄金世代 成为关键力量
文／林由敏

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 管理大师——查尔斯·韩第
活出长寿与知足的生命感悟
文／天下文化出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

24 熟龄力崛起你准备好了吗？
“企业智库”为企业建立核心竞争力
文／黄至尧

E 永续未来 ESG

28 气候治理打造企业韧性
野火洪水下的新挑战
文／白佩华

D 玩味设计 DESIGN

32 日本大阪国际博览会②
融合传统、自然与永续的建筑飨宴
文／李俊明

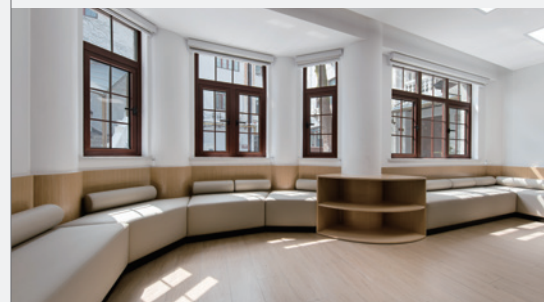
L 乐活人生 LOHAS LIFE

37 日常饮食的隐形炸弹
加工食品陷阱 小心伤害健康危机
文／林欣怡

A 跃升震旦 AURORA NEWS

42 震旦“降本增效·解决方案”楼宇展会
破解成本难题，助力提质增效
图·文／震旦办公自动化

44 震旦家具×香山医院
打造以人为本的医疗空间
图·文／震旦家具



A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 专题导读（一）
——红山文化
灵光：新石器时代玉器
特展
图·文／震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

48 认识元青花瓷专题
——形纹设计⑧
元代青花执壶的设计
图·文／吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
唐宋元明清玉器
图·文／震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
元 青花波涛白龙纹梅瓶
图·文／吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 一场点亮未来的双向奔赴
2025震旦&杉树
全国领导力成长营
图·文／震旦集团



JAMES HOLLIS, PHD

詹姆斯·霍利斯

文/詹姆斯·霍利斯（天下杂志出版社）

拿回灵魂的掌控权， 远离成瘾的焦虑循环

荣格心理学家



看更多精彩内容

如何获得财务保障？好消息是，这个问题有答案。那坏消息是？这个过程需要花很长的时间。行销学专家史考特·盖洛威认为关于市场与创造财富的各种资讯，可以参考以下原则。

当代最具影响力的荣格心理分析师詹姆斯·霍利斯，将本书献给正处在人生转折点的你：你并不孤独，只是该先停下来，重新聆听内心，人生的答案就会浮现。当我们与内在指引的源头失联时，成为无法前进的障碍，并以各种症状和梦境的形式出现。唯有展开与自己的深层

对话，才能修复创伤。

我们都看过一群猪围着喂食槽抢食的画面。同样的，一大群灵魂在黑色星期五互相推挤争抢一台平面电视的画面，无疑就是这种想要与某个东西深层连结的渴望，即使连结的对象只是某种金属和玻璃组成的物品，它暗示能实现人们的欲望。当青少年的网路使用量受到限

制，会经历各种成瘾戒断的症状。的确，我们的文化确实是一种成瘾文化。成瘾是一种重复性反射行为，目的是为了降低当下的压力。

我们很快就会发现，我们渴求之物只不过是一件物品，而物品无法带给我们持久的满足。需求终于获得满足时，满足感更短暂易逝。如果明白成瘾只是一种

PHD

“当青少年的网路使用量受到限制，会经历各种成瘾戒断的症状。我们的文化确实是一种成瘾文化。成瘾是一种重复性反射行为，目的是为了降低当下的压力。”



反射性的焦虑管理技巧，那么我们每个人其实都有成瘾行为。我们甚至不需要意识到自己正在焦虑，但我们的的心灵知道，于是启动并强化反射性的应对机制。讽刺的是，需求获得满足是极为恐怖的事，因为接下来我们依然需要面对自己赤裸裸、尚未被满足的欲望，以及它无穷尽的需索。

察觉自己对焦虑的反应

每个人都会焦虑，我们都会自己惯用的处理方式，无

论我们是否意识到这个令人心烦的影响。换句话说，他们对自己的反射性焦虑管理系统已经习以为常，不假思索，从未察觉这个机制如何系统化的成为生活的一部分。

现在请你静下心来，想想你如何反射性的“管理”焦虑，或是更精确的形容，你如何一再受到焦虑所掌控。成瘾模式的内在逻辑是，当情绪困扰超出我们能够承受的范围，于是我们透过与某个“他者”连结，可以暂时缓解不安的感觉。举例来

说，当你在阅读一本书时，你的房间开始慢慢进水，你完全沉浸在书的内容，所以没有注意到这件事。然而，你的心灵注意到了，并设法缓解这个干扰情况。透过尝试与探索，我们每个人都会寻找一种能让水位（焦虑）暂时下降的行为。若下次再发生同样的情况，我们可能会再次重复先前的行为，无论我们是否察觉到。因此，导致成瘾的“钩子”是：透过反射性管理系统，体验到不安的感觉暂时中止。

真正的自由，来自掌握灵魂而非依附他者

与“他者”连结有助于降低由存在（existential）的孤立、脆弱与依赖引发的不安感觉。对许多人来说，“他者”像是一种物质：食物、酒精、买得到的物品、温暖的身躯。对另一些人来说，他们透过与电视、网路、意识形态、强迫性祷告或念经等令人分心的“连结”，来减少不安的感觉。对大多数人来说，一个常见的成瘾模式就深植在日常生活中，以致很少注意到它在心理资源应用中所扮演的角

色，那个模式就是我们的习惯性行为。习惯化是我们使用的一种工具，以熟悉的事物对抗不确定的事情。

请回想一下，当我们在交通尖锋时间遇到塞车、规划好的时间表被打乱，我们会有多么生气。这些实际事件所造成的影响其实很小，但我们对这些小事可能会有过度的情绪反应，这透露我们的焦虑遭到引发的征兆。

成瘾的第二个要素是，我们每天的意识生活一再的被不请自来的念头入侵。这些“念头”多数是无意识的，却能激起我们内在的焦虑。

举例来说，当某人对食物有某种依恋，他就受到一种强烈且具有存在威胁性的念头支配，也就是“假如我得不到这个东西、这个慰藉，在这段黑暗旅程之中，还有什么可以陪伴我？”当我们有意识的思考这个念头，它会显得很奇怪，甚至很可笑，因为这个念头是用物品取代了情绪，但在无意识的象征性世界中，这个人的心灵将他与某个物品（也就是食物）绑在一起，因为那个物品象征了一个有滋养意涵的希望，用来对抗我们每日所处的焦虑之海。

在成瘾文化渗透生活的时代，焦虑往往成为我们反射性行为的驱动力。唯有意识到这些惯性模式，并主动与内心对话，才能挣脱“他者”的依附，回到与自己深层连结的状态。真正的自由，不是拥有更多慰藉，而是能在孤独与不安中依然稳住自己。A

出自：《穿越中年迷雾》／天下杂志出版社



// 每个人都会焦虑，我们都有自己惯用的处理方式，无论我们是否意识到这个令人心烦的影响。他们对自己的反射性焦虑管理系统已经习以为常，不假思索，从未察觉这个机制如何系统化的成为生活的一部分。//

你问我答

No. 650

《震旦月刊》 与您一起提升职场竞争力！

翻开月刊，从中找到管理与知识的力量，
让能力再升级。



Q

荣格心理学家霍利斯指出，成瘾是一种_____，
它让我们暂时降低当下的压力，即使我们没有意识到自己正被焦虑掌控。

扫描看更多



- A 反射性的焦虑管理技巧
- B 精神依附模式
- C 强迫行为

∨ 卷尾

跨世代协作正夯

编译/大师轻松读



更多精彩内容

时至今日，60岁已是新的30岁。2020年美国有四分之一劳动力年龄在55岁以上，所以我们要好好利用这股人力，充分利用内部的各种人才。

过去雇主比较不愿意雇用资深员工，未来趋势却正好相反。原因在于：

- ① **经验值**：年纪较长的员工需要的培训时间较少，却能创造更高的生产力。
- ② **洞察力**：他们在面对顾客时，具备更成熟的判断力与应对经验。

要让年轻员工与资深员工真正通力合作，公司不能只依靠口号，而要有制度设计，才能发挥“跨世代协作”的最大效益。可以从以下几个方向着手：

建议 1 建立导师制度

实际上，若要拥有卓越团队，每个人必须随时教学相长。为员工指派导师，不仅能协助新进员工熟悉组织运作与文化，也能在日常工作中提供方向与支持。新进员工也可以反过来帮助资深员工了解社群媒体、品牌甚至是千禧世代的购物习惯。

职业美式足球联盟常见的做法是，除了招募前途似锦的年轻四分卫，也会把资深四分卫保留在球员名册。虽然在高度竞争的运动世界，计划赶不上变化，但这种做法让知识传承发生。

建议 2 建立伙伴机制

让老经验的同仁带新伙伴上路。好的工作伙伴一定不会藏私专业知识，并会提供新伙伴所需的在职训练。这其实是一种双赢机制：负责教练的老手知道，新进人员完成训练，可以接手自己的工作，自己便有机会晋升到更高阶的职位。

海军海豹部队把资深军官和菜鸟新兵凑成一对，让新兵有机会学会窍门。通用公司的“资深商业领导计划”也是采取相同做法。让前途似锦的经理人与公司老将密切合作，执行三项各不相同的二年期任务。不妨用以下几种方式安排搭档：

- **老成与活力**——能够清楚分析问题的老鸟，搭配带来活力与决心的菜鸟。
- **星探与新秀**——利用这样的组合，找出具有潜力的人才，好好指导他们。
- **顾问与创业者**——知道这世界如何运作的老鸟，加上活力十足、想改变世界的创业新兵。
- **跳出框架**——把经验老道和天真的人放在一起，也有可能激荡出好点子。

建议 3 建立激励机制

没有任何一件事可以让所有人都受到激励，当你面对一个团队的时候，每一位团队成员对各种激励方式其实都会有各自不同的反应。

大多数公司对顾客资料收集得无微不至，却忽略最珍贵的资产——员工。如果你想打造一个永续且高效的组织，就必须像看待财务数据一样，重视并严谨管理人力资源数据。如果做得好，不仅能帮助你了解员工，更能预测绩效、发现盲点，并建立更有效的激励机制。

企业传统做法只把薪酬当做唯一的激励因素——也就是给更多的钱。想要找到更多动机，想想你的工作对社会、对顾客、对团队或公司、或是对你自己的影响。一旦连结到这类意义的源头，往往就能激发动机。这对年龄与历练渐长的资深员工而言，这种意义感尤其重要。A

熟龄智慧

熟龄世代凭藉丰富经验与稳定力，为企业注入新动能，
点亮未来职场的多元价值与无限可能。

序言／苏美琪；文／周昌湘、林由敏

点亮新职场



CHAPTER 1

别埋没一身武功
经理人如何经营职涯第二春



CHAPTER 2

熟龄力当道 破解缺工新解方
45+黄金世代 成为关键力量





CHAPTER I

别埋没一身武功

经理人如何经营生涯第二春

文/周昌湘·睿哲管理顾问有限公司总经理

面对退休大限，资深经理人不必急于挂剑封刀。退休不是职场句点，而是另一段精彩旅程的起点。只要有热情与智慧，熟龄经理人依然能以“宝藏高手”之姿，为企业、社会创造高价值，传承不灭的武功与精神。



看更多精彩内容

当退休年龄成为职场门槛，许多资深经理人选择功成身退，但其实这段时间正是凭藉经验与智慧再创高峰的最佳契机。通过渐进式退休规划，调整工作节奏，同

时盘点生涯亮点与专业优势，不仅能顺利转换身分，还能开启顾问、董事会或创业等全新舞台，让生涯延续、价值不减，迎来属于自己的第二春。

II 医疗科学进步，人类寿命延长，过去法定的退休年龄已不合时宜。建议在启动“第二春”计划前，应进行一次完整的身心健康检查，客观判断自己是否具备执行下一步的条件。II

渐进式退休规划

无论个人经历多少企业职场变动，最终都会面临“年龄大限”的一关。建议每位“届龄”经理人，以平常心坦然面对，采用“渐进式退休”方法，规划过渡期。现在说明如下：

→→→ 预定退休时间

首先，先自己预定退休时间。通常可以参考法定的60或65岁门槛。

→→→ 情境模拟规划

以年度或季度为单位，进行情境模拟。由于退休后将不再有职场事务，应将思维转变为如何善用“空白日子”。例如：企业经营者可从61岁起，每年减少一个工作日，为65岁交棒给接班人做准备。专业经理人则可与公司协商，在最后一年的以每季为单位，逐步减少工作日。

→→→ 双赢策略

情境模拟对经理人与企业而言是双赢的。企业能借此了解经理人不在时，接班人是否能胜任工作。经理人也能模拟如何运用不受公司束缚的日子，尝试新生活体验，例如：学习唱歌跳舞。建议从“每周五”开始，等于提早实施“周休三至五日”。但不建议采用上半天班的方式，以免影响情境模拟的完整性。

→→→ 心态转换

经理人应将这些日子视为“新生活日”，



而非“自由休假日”。这段期间是为未来可能的生涯工作提早做准备，例如：担任兼职课程讲师、顾问，或考取专业证照。

自我评估，寻找第二春

由于医疗科学进步，人类寿命延长，过去法定的退休年龄已不合时宜。建议在启动“第二春”计划前，应进行一次完整的身心健康检查。这有助于客观判断自己是否具备执行下一步的条件，例如：身体状况不适合高劳动强度，便应避免需熬夜或搬重物的工作。

接着，检视过往生涯中的亮点（卖点）。可以从工作领域（如：人力资源、财务、生产制造等）着手，自我分析或请教专家前辈，找出最强专业知识力、突出的案例、专业奖项等优势。这些资历有助于寻找再就业或创业的坚强基础。例如：一位拥有五年以上大型集团经

验，专精于薪酬绩效制度设计的人资长，可朝上市公司“薪酬委员会委员”或“独立董事”等高阶职位发展。

传承“一身武功”

许多资深专业经理人退休后，虽然生活无虞，但经过约一年的蜜月期后，常会感到生活单调乏味，如同鸡肋般的无趣。建议经理人可在前述过渡期间，开始编写“武林秘笈”。将自身的专业知识与宝贵经验转化为智慧故事，这不仅能成为公司内部的传承教材，也能成为自己开启新职涯的敲门砖。若能在这段期间担任公司内部的传承者，如专业课程讲师或储备干部辅导员，将能为企业及个人创造双赢。

开辟新职涯道路

若已决定开展高价值、高影响力的工作，

接下来应关注市场上的新机会。

1 担任中小企业外部专家

中小企业其业务、生产能力虽强，但在日常管理与风险应变上较为薄弱。这些企业因为经济实力、知名度不足，缺乏合适优秀人才，面临变革转型或风险危机时压力巨大。

就算要通过接班机制交给下一代继承人，因为没有像诸葛亮的军师辅佐，也算不小隐忧！此时如果有来自大型企业经验丰富的经理人可提供协助，这些问题迎刃而解。建议可尝试接触公民营的企业辅导单位，建立人脉，为未来合作做准备。

2 进入上市公司董事会

1,800家上市公司在监管要求下，公司治理与永续发展等议题日益重要。目前许多董事会多由男性主导，在2025年起要求三分之一

每个人终将离开职场，但退休不代表只能回归家庭，过着休闲模式。若经理人仍有工作热情与丰富经验，却因退休而功夫失传，将是企业、社会的一大损失。

成员性别多元化后，估计将缺少超过400位女性董事。此外，薪资报酬委员会、提名委员会、永续发展委员会等功能性委员会（协助董事会提升专业审查规划）也需要大量专业人才。建议可以运用下列方式进行规划：

建议①厘清自身优势

分析自身的亮点，了解何种职位最适合自己的。例如：具备上市公司人资长资历者，适合进入薪资报酬或提名委员会。曾经担任过永续长的，可以加入永续发展委员会。

建议②取得专业证照与训练证明

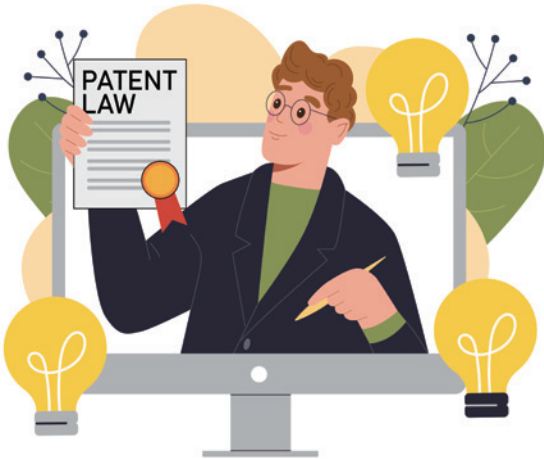
为取得董事会的信任支持，最好能有第三方权威机构的训练证明或资格证照。例如：参加公司治理协会的永续发展课程、董事会管理课程，或拥有会计师、律师等专业资格。

建议③经营专业自媒体或出版

通过经营微信、小红书等自媒体，突显自身的专业能力，获得企业认可。例如：我在脸书有“睿哲ESG永续学堂”粉丝专页，并在会计实务月刊发表ESG永续方面文章。

建议④拓展高层人脉

拓展行业别、专业别经营高层（董事会成员）的人脉。例如：参加专业协会、同业公会，争取担任干部，或在专业研讨会中担任发言人。例如：担任采购协会理事，可以认识企业老板与资深专家。



“天下无不散的筵席”，每个人终将离开职场。但退休不代表只能回归家庭，过着休闲模式。若经理人仍有工作热情与丰富经验，却因退休而使“盖世武功”失传，将是企业、社会的一大损失。

期望相关机构能设立相关媒合机制或机构，并让中小企业主认知到，若能善用这些经验丰富“宝藏高手”，通过传承经验给公司的B级人才，并产生A级绩效，将有助于公司，成功转型、克服危机并创造高价值。

本文是为久经沙场的老将，高阶经理人写的，自己在60岁之前，也曾经对于退出职场后的未来，感到彷徨茫然。不过很幸运在2013年起担任上市公司董事会成员迄今，并四年前开始对外以公司治理、ESG永续等议题为课程题目，在董事进修课程平台。同时因为顾问职业的关系，在积极学习研究，跟前辈们讨教后，现将小小心得分享，敬请指教！**A**





CHAPTER 2

熟龄力当道 破解缺工新解方

45+黄金世代 成为关键力量

文／林由敏·人事主管协会执行官

在AI快速重塑工作形态、少子化与高龄化同步加剧的当下，正面临前所未有的人才挑战。缺工危机席卷各行各业，企业急需翻转用人思维。过去被忽视的“熟龄力”，正因经验、稳定与高责任感，在新时代展现不可取代的价值。

根据 数据显示，65岁以上人口将于2025年突破20%，正式迈入超高龄社会。同时，劳动部统计显示，缺工人数已突破百万大关，涵盖制造业、服务业、照护业等各个领域。这两大趋势的交会点，正催生着一个全新的人力资源思维：如何让“银发世代”

成为解决“缺工危机”的关键力量。

重新定义熟龄工作者的价值

过去，企业对于45岁以上的工作者往往存在刻板印象：学习能力较弱、适应性不足、成

熟龄工作者拥有丰富的产业知识与人脉网络，他们经历过多次景气循环，面对市场变动时往往能保持冷静，提供更稳健的判断。在AI时代，这种基于经验的洞察力更显珍贵，人类的经验智慧仍是不可替代的。

本较高。但这些偏见正逐渐被现实打破。根据《中高龄就业趋势报告》指出，熟龄工作者在职场稳定度、专业经验累积、以及危机处理能力方面，都展现出显著优势。

熟龄工作者拥有丰富的产业知识与人脉网络，这些无形资产是年轻员工短时间内难以取得的。他们经历过多次景气循环，面对市场变动时往往能保持冷静，提供更稳健的判断。在AI时代，这种基于经验的洞察力更显珍贵，因为AI虽能处理大量数据，但人类的经验智慧仍是不可替代的。

AI时代下熟龄力的独特优势

AI技术的普及确实改变了工作模式，但并非所有工作都会被AI取代。反而，某些领域更需要人类的判断力、创造力和情感智慧，而这正是熟龄工作者的强项。

首先，在顾客关系管理方面，熟龄工作者通常具备更成熟的沟通技巧和人际处理能力。他们能够建立更深层的顾客信任关系，



这是AI无法完全复制的。其次，在专案管理和团队协作上，熟龄主管的领导经验能有效整合跨世代团队，发挥不同世代员工的优势。

更重要的是，熟龄工作者对于品质的要求往往更高，他们追求的是“把事情做对”而非“快速完成”。在AI协助提高效率的同时，熟龄员工的品质控管能力正好弥补了速度与准确性之间的平衡。

企业如何善用熟龄人才

要充分发挥熟龄力的潜能，企业需要调整既有的人力资源策略。首先，在招募政策上，应移除年龄限制，建立多元共融的招募标准。许多企业已开始实施“技能导向”的招募方式，重视能力胜过年龄。

在工作安排上，可考虑弹性工时、远距工作等选项，让熟龄员工在兼顾家庭责任的同时，持续贡献专业能力。同时，建立世代融





合的工作团队，让熟龄员工的经验与年轻员工的创新思维相互激荡，创造更大的效益。

培训发展方面，企业应提供适合熟龄员工的学习方案。与其强迫他们学习全新技能，不如让他们在既有专业基础上，学习如何运用新工具提升工作效率。例如：让资深业务员学习使用CRM系统优化顾客管理，或协助资深工程师运用AI工具加速设计流程。

政策支持与社会观念转变

政府层面的支持也至关重要，严禁年龄歧视并提供企业雇用诱因。但我们仍需要更积极的政策工具，包括技能再培训补助、弹性退休制度、以及跨世代职场文化的推广。

完善的法令保障体系方面，除了既有的就业促进法外，政府应进一步完善相关配套措施。例如，提供企业雇用中高龄员工的税务优惠、建立专业的生涯转换辅导机制，以及设置

熟龄就业专责机构等。这些政策工具不仅能鼓励企业积极运用熟龄人力，也能为熟龄工作者提供更完善的就业保障。

社会价值观的重塑方面，社会观念的转变同样重要。我们需要重新定义“退休”的概念，从强制性的年龄界限转向基于个人意愿和能力的弹性安排。许多熟龄工作者仍有强烈的工作意愿和贡献能力，社会应该提供更多机会让他们发挥所长。

媒体和教育机构在这个过程中扮演关键角色。通过正面的报导和宣导，让社会大众了解熟龄工作者的价值和贡献，消除年龄歧视的偏见。同时，在企业管理课程中加入世代管理的内容，培养未来的管理者具备跨世代领导的能力。

展望未来：熟龄力的无限可能

面对人口结构的不可逆转变，善用熟龄人

社会观念的转变同样重要，我们需要重新定义“退休”的概念，从强制性的年龄界限转向基于个人意愿和能力的弹性安排。许多熟龄工作者仍有强烈的工作意愿和贡献能力，社会应该提供更多机会让他们发挥所长。

才已不是选项，而是必须。企业若能早期布局，建立友善熟龄的职场环境，不仅能解决当前的缺工问题，更能在AI时代中建立差异化的竞争优势。

1 数字转型中的熟龄角色

在数字转型浪潮中，熟龄工作者并非只能被动适应，而是可以主动参与并贡献价值。他们对于使用者需求的深度理解、对于产品品质的坚持，以及对于市场变化的敏锐观察，都是数字转型成功的关键因素。当AI提供技术支援时，熟龄工作者的人文素养和判断能力就成为企业的差异化优势。

2 全球化竞争中的在地智慧

在全球化竞争中，熟龄工作者所拥有的在地文化理解和人脉网络，往往是年轻员工短时间内无法建立的。他们对于本土市场的深度认知，结合年轻世代的国际视野，能为企业创造出独特的竞争优势。



3 可持续发展的人才策略

从可持续发展的角度来看，善用熟龄人力不仅是社会责任，更是企业长期发展的必要策略。随着平均寿命延长，未来的生涯规划将从“教育→工作→退休”的三段式模式，转向“终身学习→多元生涯→弹性退休”的循环模式。企业需要提前准备，建立适应这种新模式的人力资源制度。

熟龄工作者的丰富经验、稳定特质和成熟判断力，正是AI无法取代的人性价值。当我们学会珍视这些特质，并为他们创造合适的发挥舞台时，熟龄力将不再是职场的边缘力量，而是推动企业成长的核心动能。

人口结构的转变已不可逆，熟龄力不再是备用选项，而是企业必须正视的战略资源。当组织愿意移除年龄藩篱，打造跨世代合作的友善环境，不仅能化解缺工困境，更能在AI时代中建立差异化优势。熟龄世代的智慧与经验，将成为推动永续成长的重要引擎。 **A**

管理大师

查尔斯·韩第

©Elizabeth Handy

活出长寿与知足的生命感悟

文／查尔斯·韩第（天下文化出版社）

管理大师韩第最后遗作《九十自述》，在这本书中，他集结个人的生命经验、对世事的独到观察，以及从他人身上学来的智慧，阐述如何过上充实与满足人生的原则，并指出实践这些原则的具体方法。他用这本书回望人生，沉静、坦然，却依然睿智如初。这是韩第给我们的最后礼物，也是值得细读再读的生命之书。

一早 醒来，时雨时晴。你也许会说，这是一切如常的一天。但对我来说的确不寻常，因为照理说我已经不在人世。

几年前我中风，虽然捡回一条命，但医生说，在接下来的两年内要是再度中风，可能就沒命了。因此，早晨醒来，睁开眼睛，发现自己还



看更多精彩内容

“无论如何，这就是我们的快乐人生，在某些方面也许过于欢快。此时，我何其有幸，得以在人生的尽头多徘徊几个月，在山谷寻幽，在世间稍作停留，让回忆带领我回到曾经拥有、但却已然消逝的时光。”

活着，实是惊喜。我如释重负，心想：“还没轮到我吧。”

但从统计数字来看，我应该已经死了。也许很多人也跟我一样行将就木。不管如何，有些人就像我，已来到迟暮之年。我已经九十多岁了，虽然因为中风行动不便，但还是热情拥抱人生，迫不及待的享受生活，也许还有点太过头了。

虽然我如圣经所说，行过死荫的幽谷，但我仍然有很多时间沉思并回顾我这一生。总的来说，我已经心满意足。有些事情我本来该做但没做，只有少数几件事我不该做，我却做了。为此，我向相关的人道歉，也原谅自己犯下的错。

虽然我在写作方面算是小有成就，最让我引以为傲的还是我的家人，我儿子和我女儿。

虽然我在孩子教养方面投注的心力少得可怜，不知怎的，他们还是成为优秀、正直的人：善良、风趣、好相处、工作出色，更令人惊叹的是，把我这个老爸当成小孩，照顾得无微不至。他们让我骄傲，我也感激万分，我认为这就是我这一生最大的成就，即使我的贡献不多。我已故的妻子才是一家之主。我们有四个温馨舒适的家，都是她一手布置的，我的生活起居也是她安排的，要是孩子不反对，她也乐意帮忙打理他们的生活。

活在当下，享受人生

无论如何，这就是我们的快乐人生，在某些方面也许过于欢快。此时，我何其有幸，得以在人生的尽头多徘徊几个月，在山谷寻幽，在



世间稍作停留，让回忆带领我回到曾经拥有、但却已然消逝的时光。

从统计数字来看，时光荏苒，老人将愈来愈多。我在想这是好是坏？我希望这是件好事，但看看自己，我就不那么有把握了。我仍是个脾气不好的老人，而且倚老卖老，无视与我相左的观点。下个世纪会是什么样子？都是像我这样急躁易怒的老人，还是沉静温和的长者？会有更多读书俱乐部，还是狂欢派对？会有更多老太太像荷兰人那样挺直腰杆悠闲的骑着脚踏车，还是俯身冲刺？

近日，我文思泉涌，但心有余而力不足，因此只能让思绪在我脑海里徘徊，未能实现。我们需要年轻人带来改变，老年人必须放手，让他们有所作为。我希望自己能变得更宽容。

回顾自己的人生带来的新价值

我曾经参加一场新书签名会。作者是位知

名记者，但是我跟他不熟。他看我走近，随即把笔放下，对我（及周遭的人）说：“啊，查尔斯，我见过最聪明的人。”

“谢谢，”我说。“你可以把这句话写在书上吗？”

“当然可以，”他答道。
“嗯，”我想，“这真是很棒的赞美。”
但是我们走到隔壁的房间享用茶点和饼干时，一位女士对我的老婆丽兹说：“丽兹，你是我见过最好的人了。你怎么能这么好？”

我突然忍不住有点嫉妒。
后来，我们上车之后，我说：“我想跟你交换，聪明给你，让我当最好的人吧。”
“嗯，”她答道，“你最好从现在开始好好努力，因为你还差得远呢。”我想这就是婚姻的砥砺。

但我后来想到：“我希望别人怎么形容我在人生各方面的表现呢？”

例如：身为祖父，我知道我的孙子女会希

从统计数字来看，时光荏苒，老人将愈来愈多。我们需要年轻人带来改变，老年人必须放手，让他们有所作为，我希望自己能变得更宽容。

望我是个亲切又有趣的人。但“亲切、有趣”在我经营的组织里可行不通。作为管理者和领导人，我希望别人眼中的我诚实、公平、可靠……是的，当然，还有聪明。

但为人丈夫，嗯，我承认我的外表不吸引人，所以我会努力弥补，希望自己是个人，而且我要再次强调，我希望自己是个可靠又值得信赖的人。

我的朋友多半也认为我是这样的人：有趣、可靠、值得信赖。而对陌生人来说，我则是个友好、热情的人。

我回顾自己一生所有的角色，发现有两点特别突出：第一，我需要努力变得更和善或友好；第二，别人希望我可靠、值得信赖。我有多聪明并不重要。如果他们不能依靠我、信任我，对他们而言，我的聪明才智根本毫无价值。

因此，这个自我学习的练习很有用。大多数人都应该试试看。你希望人们用什么形容词来形容你？你的墓碑会刻上什么字？聪明、诚实、可靠、善良？

随着我逐渐走向人生尽头，我常沉溺于分析自己，发现自己在很多方面都有不足。问题是：我该怎么补救？好吧，有一、两个方面也许还能“急救”一下，但其他方面恐怕为时已晚。回想起来，我觉得我在某些方面蹉跎了一些岁月。

然而，我希望我的孩子和孙子女能从我身上学到一些东西。善良、可靠、诚实和公平，这些经常被忽略的美德才是人们最终会记住你的原因，而不是你赢得哪些奖项、赚

到多少钱，或是得过什么荣誉。
何不试试看这个练习？趁你还活着，还有时间弥补你那些小小的缺点。

名人档案 |



查尔斯·韩第

Charles Handy

管理大师

韩第于2024年12月13日辞世，享年92岁。《九十自述》(The View from Ninety) 这本文集是他最后一本著作，取材自最初发表于《闲人杂志》(The Idler) 的文章。是一位作家、广播节目主持人和老师，也曾是石油公司高阶主管、经济学家、伦敦商学院教授、温莎城堡圣乔治堂 (St. George's House) 学监，担任过英国皇家艺术学会 (RSA) 主席。

好书推荐

《九十自述》

出版社：天下文化出版社
作者：查尔斯·韩第 (Charles Handy)

作者细数自身经历，娓娓道来他如何过上充实的一生，并温和的指引我们走向通往幸福的人生道路。直到最后一刻，韩第仍思绪敏捷，求知若渴，本书正是他那颗丰富心灵的智慧结晶，也是韩第留给世界的深深祝福。



熟龄力崛起你准备好了吗？

『企业智库』为企业建立核心竞争力

文/黄至尧·影响力教育基金会执行长、知名人资专家



看更多精彩内容

专栏作者 |



黄至尧

知名人资专家

近几年，全球职场变革节奏持续加快。在少子化与老龄化的大趋势下，越来越多企业意识到：智囊团已成为企业不可或缺的战略资产。

在AI快速替代大量重复性劳动的当下，经验沉淀、决策判断力与人性智慧反而愈显稀缺，这也让“熟龄力”成为近期业界热议的焦点。我身边不少资深专家，凭藉深耕领域的丰富经验与行业洞察，



企业智库是汇聚专业与垂直领域实践经验的智囊团，既能以独立视角研判风险、推演路径，也能辅助日常运营、推动方案落地。

早已在“企业智囊团”中担任关键角色。不同于传统回任、兼职等形式，这些专家以顾问身份为企业提供服务，正视问题并给出具体解决方案。不少资深专家曾和我分享，这类工作模式让他们的人生下半场，开启了比职业上半场更具活力的“第二曲线”。

Q1 为什么“熟龄力”是企业的核心战力？

过去，年龄曾是职场里难以明说的“隐形天花板”。但在经济不景气、企业面临生存挑战的现在，企业主普遍碰到缺人才、缺业绩、

缺管理的三大难题。这时候，善用“熟龄力”来打造企业专家智囊团，反倒成了解决企业困境的有效办法。

随着科技与医疗技术快速进步，人均寿命大幅延长，银发族不再是等着退休的“预备役”，而是有扎实的专业素养、还能上阵的“超级战力”。更重要的是，他们具备年轻人暂时欠缺的三项能力：

1 经验累积与判断力：

面对不确定性高的环境，长期累积的经验往往能帮企业做出更稳妥的判断，降低尝试风险。

2 责任感与稳定性：

熟龄从业者已经走过职场历程，在情绪控制与责任感上，能给利害关系人（stakeholder）带来更强的稳定感。

3 跨世代桥梁角色：

以更客观的角度担任新进员工导师，推动组织内的知识传承与企业文化的深度累积。

Q2 什么是“企业智库”？

我的合伙人Sarah，曾在国外旅居工作生活十几年，累积了丰富的人生阅历。她提到：“他山之石可以攻错”，企业其实应该积极规划属于自己的“专家智囊团”。

在经济上行期，很多企业只要把执行力做好，就能赚到钱。但到了存量市场阶段，比起不断盲目拓展市场，企业反而更该聚焦在如何控管风险、降低尝试成本。

企业智库是汇聚专业与垂直领域实践经验的智囊团，本质是企业延伸认知边界、降低试错成本的“外部手足大脑”与“战略参谋部”。它既能以独立视角研判风险、推演路径，为存量市场中的决策提供前瞻方案，也能辅助日常运营、推动方案落地。

Q3 AI当道的时代，为何专家的“经验与人味”反而更重要？

当生成式AI加速渗透职场，许多人开始担心饭碗会被取代。但我始终认为：真正打败你的，从来不是AI本身，而是比你更懂得驾驭AI的人。未来，AI固然不可或缺，但一味追捧绝非上策。真正的关键，在于如何将专家智慧与AI能力深度结合，打造出难以取代的竞争力。

从智慧层面来看，AI的价值在于提供方案选项，但唯有经验老道的专家，才能精准判断这些方案的可行性与可信度；从执行层面来看，就算手握“天才等级”的方案，能否在对的时机、集结关键资源并有效落实执行，才是企业真正的“护城河”。AI带来的，其实是人力价值的重新洗牌。它把人从繁琐重复的工作中解放出来，用绝对的效率优势，让人类的智慧与精力，能更聚焦在真正具有战略价值的核心领域。在新一波的人才争夺战中，企业若能有效发挥专家智库的“经验价值”，就能快速筑起竞争门槛，为企业创造关键的领先优势。



Q4 中年后如何再启动生涯、重塑职场价值？

传统的线性生涯模式，早已在这个时代被颠覆。从一份工作做到退休，不再是主流，如今，从18岁到81岁，都可能面临转型、创业、甚至回到学习的状态。对熟龄工作者来说，“再启动”生涯不只是选项，而是必要策略。人生70才开始在这个时代不再只是口号，而是真实的现况。我最近接触的几个顾客都是70岁才创业，他们在职场都积累了非常充足的经验，在这个年纪再出发完全是想要追求人生的梦想做自己觉得应该且喜欢做的事！

根据多家媒体的统计也指出，熟龄族群对工作的需求不再只是经济因素，更是来自社会参与与心理价值的实现。有45%的熟龄者将再就业视为“维持价值感与人际互动”的重要选择。而企业若能提供有意义的职位与学习资源，熟龄员工的工作满意度将达65%以上。

很多人问我，人生下半场该如何重新出发？我的建议是：

- **重新定义自己**：不是“过去做过什么”，而是“现在我想做什么，为谁创造价值”。
- **学习新工具**：尤其是数字工具、AI应用，让自己成为年轻团队的合作者。
- **建立新角色**：可以是讲师、顾问、教练，只要能发挥影响力，就都是新生涯的开始。
- **打造个人IP**：酒香不怕巷子深的时代已经

职场从来不会淘汰你，只有自己淘汰自己，因此别把自己当成“快退场的人”，请相信只要你愿意，你仍是职场上不可或缺的关键角色。

过去，酒要香巷子也不能深。要让更多人认识你，我最近用“AI数字人”每月有上万的浏览量，就是最好的例子。

Q5 企业该善用“熟龄力”，打造多元共荣的职场？

企业若要真正释放“熟龄力”的潜能，我会建议老板们要认真关注以下议题：

- 1 **规划企业智库**：重视知识资产，为企业建构“预见力、决策力、执行力和影响力”的核心引擎。
- 2 **熟龄友善职位**：安排符合身心特质的工作，如顾问、培训、品质监控、知识管理等。
- 3 **交棒与共创机制**：促进跨代共学，及早培养接班梯队，解决企业人才断层问题。
- 4 **再学习资源**：提供在职训练、数字转型课程，降低学习门槛，让熟龄员工跟上变化。
- 5 **重新打造企业文化**：大声地告诉员工企业的目标与价值观，让更多志同道合的人在一起成长。

不少企业已开始将熟龄人才纳入“策略资产管理”，邀请我们协助系统搭建智囊团队与机制，甚至有顾客直接将“企业智库”称之为“银发族顾问团”，专门协助新事业部门评估市场与风险。不得不说这些企业的做法，真的非常聪明，不只是人力补位，而是竞争力加乘。

Q6 未来的职场生态？

在全球缺工的时代，少子化将成为常态，面对这个不能避免的趋势。在我眼中未来的职场将会“全龄共融”的职场生态，也可以称之为“全龄职场”的新模式。社会的每个世代，都有其独特价值。“熟龄力”的崛起，不是谁取代谁，而是新旧世代共创一个更有温度、更稳健的职场生态。在人才战争中打造一个更有竞争力的企业。

从18岁到81岁，每个年龄段都有自身独特的优势，建议大家一定要保持多元学习的心态，就算企业不提供培训也要自己找地方学习。根据这20多年的猎才经验，年薪百万的职场成功人士，无一不是热爱学习与与时俱进，疯狂地投资自己创造被利用的价值。投资很重要，而投资自己，一定是投资报酬率最划算的一笔投资。

我服务的顾客中，就有不少董事长，邀请来自跨行业、跨年龄的专家担任高管一对一教练跟顾问，通过这样的机制，企业可以高效的方式了解行业动态和高效的解决方案，为企业决策提供产生重要的依据。

最后，我想对所有“熟世代”的朋友说：职场从来不会淘汰你，只有自己淘汰自己，因此别把自己当成“快退场的人”，请相信只要你愿意，你仍是职场上不可或缺的关键角色。让我们一起善用熟龄的智慧，为你的企业打造专属的“专家智囊团”，善用专家经验，为企业创造核心竞争力。A



气候治理打造企业韧性

野火洪水下的新挑战

文／白佩华 · ESGTimes专栏作家

近年来，极端气候灾害不再是遥远的威胁，而是环环相扣、彼此加剧的现实挑战。洪水虽造成更广泛的冲击，但野火的单次经济损失更高，且与高温、干旱等气候变化密切相关。

洪水与野火：不同灾害的冲击与忽视风险

2025年全球各地陆续爆发大规模野火，从美国加州到韩国，显示企业面对的风险类型与频率正在急遽变化。在这个背景下，气候治理不仅是永续发展的议题，更是关乎生存的韧性工程。

极端气候造成的灾害，最常见的就是洪水与野火，若以发生频率、地区和包括死亡人数、受影响人数、经济损失以及其他间接影响来看，依现有数据和报告，洪水通常造成更广泛和更严重的总体冲击。然而，野火的平均单次事件成本（约64亿美元）却远高于洪水（约45亿美元）。极端高温会在短期内引发野火，进而导致长期干旱。



看更多精彩内容

企业面对不同灾害种类、严重程度以及灾害多元化或复合式冲击下，将气候治理纳入公司治理中的重要一环，才能使企业面对挑战时发挥韧性。

事实上，野火是一个非常典型的气候治理议题，我们认为不容易发生的灾害，往往忽略发生的可能性，以及对企业和人身安全的冲击。举例来说，今天发生地震，大家容易知道在组织、学校、家中该如何应变，但如果发生了野火，则因为地点不在人口密集的地点，不会立即直接冲击日常生活，而忽略了其严重性。

长期高温、延长干旱期和创造更极端的天气事件，增加了野火的频率、强度和不可预测性。以此为例，企业面对不同灾害种类、严重程度以及灾害多元化或复合式冲击下，将气候治理纳入公司治理中的重要一环，才

能使企业面对挑战时发挥韧性。

自2025年初至五月中旬，全球各大洲相继发生大型野火灾害，其中韩国是最严重的灾区。（请见表一）

企业如何应对气候风险

根据联合国的定义，气候治理包括减缓（mitigation，减少碳排）和调适（adaptation，应对影响），以增强企业韧性。企业主动强化风险管理、适应和韧性建设，对于保护资产、运作和员工至关重要。一般企业的灾害应变和持续营运计划如下：（请见P.30表二）

表一：全球各大洲大型野火灾害事件

地区	日期	灾害范围（英亩）	死亡人数	疏散人数	主要灾害
以色列	Apr 30–May 2	6,170+	0	10,000+	100+ 以上火场，疏散
美国加州	Jan–May 2025	61,205	30	200,000+	Palisades, Eaton, 大规模火场
韩国	Mar 21–present	253,350	31	37,829+	创该国史上灾害纪录
俄罗斯	Apr 2025	3,400+ ha (Buryatia)	无相关信息	无相关信息	国家宣布紧急状态
巴西	2025 Outlook	无相关信息	无相关信息	无相关信息	Amazon, Pantanal, Cerrado
美国佛州	Mar 2025	27,000	无相关信息	无相关信息	344 場火，主要道路封锁

表二：关键企业灾害行动

项目	行动
风险评估	使用建模工具，定期更新评估
应急规划	制定、演练和更新灾害行动／疏散计划
实体韧性	防火空间、耐火耐震材料、基础设施升级
技术整合	早期检测（传感器）、数据驱动建模
保险与财务	审查覆盖范围，倡导创新产品，投资减灾
员工培训	定期准备培训，业务连续性计划
合作	与地方当局、行业同仁和社区合作
战略整合	将气候与ESG和业务连续性战略整合

通过这些措施，企业可以显著降低自然风险，保护员工和资产，并为更广泛的气候适应和韧性努力作出贡献。

更进一步，气候治理的基础是企业风险管理，气候治理则可创造企业韧性，构成应对气候变迁的综合防护网。以下是它们的互动关系和实务重点：

1

防护重点

风险管理是气候治理的基础

- 系统化风险识别：**通过整合风险管理流程的「风险辨识→分析→评量→回应→监督」五步骤，为气候风险与机会建立矩阵图，区分主要和次要风险并制定相应措施。
- 财务连结分析：**将气候风险转化为营运冲



击，改善保险和财务规划。与保险公司合作了解灾害保险范围，并推动创新保险产品以反映当前和未来的风险。投资减灾措施和韧性建筑，有助于提高保险的可负担性和优化财报。

- 跨部门协作机制：**整合永续发展部门与风险管理单位，并运用企业风险管理（ERM）工具来评估永续议题的优先顺序，此过程涵盖了部门间垂直及水平的整合。

2

防护重点

气候治理强化企业韧性

- 治理架构升级：**董事会应直接参与气候决策。以台积电为例，将气候风险管理纳入公司治理架构，由董事会与高层直接监督，并设立跨部门专责小组，持续鉴别气候相关风险（如野火、洪水、干旱）及机会，制定应对方案。Patagonia则将防灾与永续发展纳入企业文化，从产品设计、供应链管理到社区参与，全面强化企业与社会的气候韧性。
- 供应链韧性策略：**降低极端气候导致的断链风险，能够持续营运并具快速恢复的能力。这种韧性不仅关乎效率和成本，还涉及整体

降低极端气候导致的断链风险，能够持续营运并具快速恢复的能力。这种韧性不仅关乎效率和成本，还涉及整体供应链的承受能力和应变能力。

供应链的承受能力和应变能力。因此，制定相应的应对策略必须包含：多元、数字和绿色的元素。

案例分享①：英业达（Inventec）

- ※**情境演练全面：**英业达针对水灾、高温、火灾、地震、防毒、资安、疫情等多元情境，皆制定并定期演练营运持续计划。
- ※**风险评估与应变：**涵盖总部、主要生产基地及子公司，针对信息机房火灾、厂房消防疏散、电力影响、异地生产、原物料供应短缺、数字威胁等，设有具体应变措施。
- ※**供应链管理：**通过原物料库存监控、异地生产、数字韧性（如AR技术）等方式，确保供应链在突发事件下仍能运作，减少生产中断风险

3

防护重点

企业韧性体现治理成效

- 营运持续计划：**建立全面性的风险管理和应急机制，以确保企业在面临各种挑战时能够持续营运，必须包含基础设施强化以及人员应变的演练，例如：制造业建立灾害备援产能，金融业发展气候压力测试模型。

案例分享②：UPS（联合包裹服务公司）

- ※**多元化策略：**UPS协助中小企业通过供应商、顾客及产品线多样化，提升供应链韧性，降低中断冲击。

- ※**工具与资源：**提供《供应链韧性工具包》，协助企业诊断供应链缺口并提出修正建议。
- ※**数据与科技应用：**鼓励企业运用数据分析和数字工具提升供应链透明度与可视性，并保持多元运输选项以应对突发事件。

创新转型动能：将气候风险转化为商机

☒ **低碳技术开发：**企业开发和应用低碳技术，如电动汽车、碳捕捉与封存技术（CCS）和氢能技术等，推动企业转型。

☒ **商业模式创新：**企业通过创新转型，开发新的商业模式和产品，满足市场对绿色和可持续性产品的需求。

☒ **AI应用：**人工智能（AI）在气候韧性创新中扮演重要角色，例如:使用AI优化能源效率、减少碳排放，并通过数据分析预测气候风险。

☒ **再生能源：**企业投资于风能、太阳能等可再生能源项目，减少对化石燃料的依赖，提升能源自给自足能力。

极端气候时代已经到来，企业不再有「观望」的余地。从风险辨识、治理架构到供应链策略，每一个环节都必须将气候风险纳入核心决策，并以数字化、低碳化和多元化为韧性基石。积极的气候治理不仅能降低灾害冲击，更能在全球绿色经济浪潮中站稳脚步，将危机转化为永续成长的新契机。**A**



日本大阪国际博览会②

融合传统、自然与永续的建筑飨宴

文／李俊明 · 图／AICEP-Portuguese Trade & Investment Agency（葡萄牙国家馆）· Joe Lee

坐拥举办盛会的地主国优势，来自日本的名家建筑师在本届大阪世博会着实抢尽锋头，不仅负责操刀规划主办国的各项重要场馆与设施，就连财力雄厚的其他各国展馆，也争相邀请这些明星建筑师来为自己的国家展出加持，其中不乏伊东丰雄、坂茂、妹岛和世、西泽立卫等曾获普立兹克建筑奖肯定的大师，为本届世博再添看点。

除了负责规划兼具多重功能的巨大环形木构“大屋檐”，让青壮辈建筑师藤本壮介在本次世博发表后声势更为看涨，其他几位原本就备受瞩目的国际级日本建筑师，也有很出色的抢眼表现。

首先，在亚洲具有高知名度的隈研吾，一向擅长融汇传统与现代，并曾设计过东京奥运

的新国立竞技场、东京三得利美术馆、浅草文化观光中心、北京长城脚下的公社——竹屋、中国美术学院民俗艺术博物馆、虹口SOHO等作品，并创作了正兴建中的台中巨蛋体育场等建筑。这次他一口气分别为卡达、葡萄牙、马来西亚三个国家，创作出风格截然不同的展馆。



看更多精彩内容



隈研吾连结传统与现代，以卡达传统帆船及历史悠久的航海传统为灵感，融入木构榫接的日本传统工艺，打造出令人惊艳的卡达国家馆。

他的设计团队与卡达博物馆合作，着眼于连结传统与现代、中东与亚洲等不同文明，因此锁定卡达过去常见的单桅三角帆船Dhow及历史悠久的航海传统为灵感，再融入精准榫接的日本传统木构工艺，打造出1,200平方米的卡达国家馆。

Dhow这种卡达传统的帆船过往常常穿梭行驶于阿拉伯、东非、南亚等海域，也一度曾是印度洋贸易的主要媒介，隈研吾团队汲取

其白色风帆的意象，搭配日本擅长的轻盈木构设计，创造出充满张力的结构，无论白天或黑夜，在日光与灯光的烘托下，均呈现刚柔并济的简约造型之美，也成为卡达提出实现“2030国家愿景”下，提升全球能见度与创新竞争力的重要宣示。

操刀三座国家展馆 展现截然不同风情

另一边邀请隈研吾设计的还有葡萄牙，展现出迥然不同的风格，设计团队同样锁定了葡萄牙长远的海洋冒险与贸易历史，以“海洋：蓝色对话”主题作为创意发想开端，并借由“绳索”的创新运用，打造出具有独特光影交织魅力的国家展馆。

只要一走近葡萄牙国家馆，观众就会发现许多绳索覆盖住建筑物外墙，风一吹来就会随之微微摇动，就连室内也可见绳索垂悬而下，借由若隐若现的光影，创造出“波浪”流动摇



由隈研吾设计的展馆让绳索覆盖建筑外墙，创造出“波浪”的海洋意象。



室内及半户外空间可见绳索垂悬而下，借着若隐若现的光影，创造出流动摇曳的意象。

曳的意象，呼应海洋文化的命题，也巧妙借由绳索既柔软又坚韧的特质，表现葡萄牙人民的性格与文化特质。

有意思的是，位于东南亚的马来西亚，这次也请来隈研吾助阵，设计团队以马来西亚的传统织物“宋吉”（Songket）为灵感缪思进行发想，这种饶富地域特色的布料采用金线或银线编织而成，因此在如此的意象之下，建筑外观使用了5,000根来自日本的竹材，构筑出令人惊艳的量体，内部则使用500根来自马来西亚的竹材，营造出宛如热带竹林的景观。

相较于卡达及葡萄牙两座国家馆的摩登简约，马来西亚国家馆的建筑本体虽是以三个楼层的钢骨构成结构，但外观呈现出更贴近有机生长的自然流线延伸，借由日本与马来西亚两地竹材的灵活运用，达到视觉上的通透与自然，也创造出空间的和谐与多元。

闪耀之帽 致敬两届大阪世博会

另一位同样拥有高知名度的建筑师伊东丰雄，率领团队为大阪世博推出十分抢眼的展演



葡萄牙国家馆的展场设计。



马来西亚国家馆的展示，为观众介绍当地的风土与人文特色。

厅“EXPO Hall”，以巨大无比的白金双色环形建筑，成为场内最令人过目难忘的存在。

这幢场馆的别名“闪耀之帽”（Shining Hat），无比传神地表达了它在造型上的特点，简约无比的圆锥体，犹如一顶镶上金边的礼帽，无论晴日阴雨都散发出耀眼光芒。

这幢建筑的内部也是通体透白，只有天花板蕴染了闪耀金色，它的挑高达到15公尺，并设有将近1,900个观众座席及直径18公尺的圆形主舞台，能在此上演各种不同形式的表演。

伊东丰雄在访谈中解释，他采用了粗糙颗粒涂料来覆盖建筑立面，以与屋顶的金色光润形成强烈对比；这整体的设计概念，是受到1970年大阪首次举办世博会时的精神象征“太阳之塔”启发，两者同样都是上金下白，同样都在视觉上具有强大的震撼力，随着半世纪的时代演变，化约为更简练的造型。

特殊材质圆顶 探索建筑永续

坂茂与原研哉这两位知名设计师，这回在大阪世博也有新作，尤其还特别合作了“蓝色海洋圆顶”（Blue Ocean Dome）展馆，以竹材、回收纸管、强化碳纤维等材料呼应永续的

命题，打造出三座巨大的拱顶建筑。尤其特别值得注意的是，分为A、B、C的三座圆顶当中，B圆顶更成为全球首座完全使用昂贵碳纤维材质撑起结构的建筑，无需再以梁柱支撑的空间，创造出更为开阔的展厅。

这系列展馆是由非营利组织ZERI Japan负责设立，该组织从2001年成立以来便致力于推动零废弃、零排放等议题的研究与倡议，因此这座展馆的内容也环绕着海洋资源的永续利用与海洋生态系统的保护而展开。

除了由坂茂负责建筑体结构设计，展馆的室内设计和A、B两座圆顶的展览则由原研哉负责，分别探讨“水的循环”、“重生海洋”、“人类智慧”等议题，并极力唤起人们对海洋保育、永续再生等议题的重视。



伊东丰雄操刀的展演厅“EXPO Hall”被称为“闪耀之帽”，以巨大无比的白金双色圆锥建筑，成为令人过目难忘的存在。



坂茂与原研哉合作的“蓝色海洋圆顶”展馆，以竹材、回收纸管、强化碳纤维打造出三座巨大的拱顶建筑。

看不见的展馆 想像更美好的共生

今年即将有新作——“台中绿美图”（台中市立美术馆与台中市立图书馆新总馆）落成的“SANAA建筑师事务所”，在本届世博同样推出作品。由建筑师西泽立卫与妹岛和世所组成的“SANAA”，过去就以“金泽21世纪美术馆”、“纽约新当代艺术博物馆”、“罗浮宫朗斯分馆”等杰作闻名全球，这回他们负责设计会展中心区域“宁静之森”（Forest of

Tranquility）的“更美好的共生”（Better Co-being）展馆。乍看之下，你几乎感觉不到展馆的存在，但打造出一座看不见屋顶和墙壁的展馆，正是设计者与策展人想要达到的目标。

“SANAA”以其一贯的通透与流线，构筑了以纤细金属棚架所组成的结构，搭配塩田千春、宫岛达男等知名艺术家的作品展出，与树林及绿意完美交融，让观者置身其中，感受到自然与人文的和谐共鸣，也与“更美好的共生”命题遥遥呼应。A



“SANAA”以其一贯的通透与流线，创造出几乎隐身在绿意之间的“更美好的共生”展馆。



日常饮食的隐形炸弹

加工食品陷阱 小心伤害健康危机

文／林欣怡·资深医疗记者
咨询／联安预防医学机构总院长 郑乃源、荣总遗传优生学科主治医师 张家铭

你今天吃了什么？看似平凡的火腿、薯条、泡面、汽水等超加工食品，可能正在悄悄伤害你的肠道与大脑，导致记忆力下滑、专注力减弱，甚至增加焦虑风险。国际研究指出，长期摄取这类食品，与肥胖、癌症、认知退化等多种慢性疾病高度相关，而你每天的“方便选择”，可能正为未来的健康埋下隐形炸弹。



看更多精彩内容

根据 国外研究，美国人平均有近60%的热量来自超级加工，这些食品不但容易让人上瘾，还会刺激大脑的奖赏系统，促使人一口接一口，增加过量摄取的风险。

联安预防医学机构总院长郑乃源表示，2025年最新发表于《Neurology》的研究更发现，长期摄取此类食品的人，出现巴金森氏症前兆的风险大幅上升。



什么是超加工食品？营养少、添加物多

郑乃源强调，“超加工食品”（Ultra-processed Foods, UPFs）是指经过多重工序制成、家庭厨房无法轻易复制的食品，通常加入大量人工香料、色素、乳化剂、防腐剂等添加物。虽然外观诱人、保存方便，但它们已不再保有原型食物的完整营养，反而成为促发慢性病、代谢异常与神经退化的推手。

根据巴西圣保罗大学推广NOVA食品分类系统（Nova food classification），食品依加工程度分为四级：

➡ 第1级：未加工或最少加工食物

食物未经加工或只做简单处理，如干燥、研磨、蒸煮、烘烤、杀菌、冷藏、冷冻等，即可供食用，主要目的为延长食品的保存期限，如糙米、白米、燕麦、面粉、肉类、鸡蛋、鲜奶、奶粉、茶、咖啡、饮用水等。

➡ 第2级：经过加工烹饪的原料

通过萃取、精炼等方式从第一级食物或天然食物中所获得的物质，如从植物中提取出的橄榄油、牛奶提炼出的奶油、从甘蔗提取

出的糖或糖浆、玉米或其他植物中提取出的淀粉等。

➡ 第3级：加工食品

第一级和第二级食品的组合，主要目的是为了要提高食物的保存度及提升风味，如各式罐头食物、现做面包、起司等。

➡ 第4级：超加工食品

除了糖、盐、油之外，还会添加多种化学成分（防腐剂、甜味剂、色素等食品添加物），试图让食物外表变得更吸引人、把味道变得更浓郁等，如含糖饮料、玉米脆片、饼干、蛋糕、超商販售的包装面包、香肠、薯条、微波即时食品等。

郑乃源提醒，虽然适度加工能延长保存期限并方便运输，但“超加工”的过程往往让营养价值大幅流失，甚至成为健康风险的来源。

不只会胖，还可能伤脑

哈佛公共卫生学院追踪超过四万名健康医护人员长达20年，结果发现，摄取超级加工食品最多的族群，其出现巴金森氏症“非运动

性前驱症状”的风险，是摄取最少族群的2.5倍。这些早期症状包括：

慢性便秘

白天过度嗜睡

情绪低落、忧郁

睡梦中说话或剧烈动作（REM行为障碍）

嗅觉减退

身体不明疼痛

看色彩困难

“这些看似日常的小毛病，可能是大脑神经退化的警讯。”郑乃源提醒，这类症状的出现，意味着肠道与大脑的连结（肠—脑轴，也叫肠脑轴，是大脑和肠消化道两个器官间的沟通桥梁）可能已受到长期饮食影响而受损。

超加工食品的四大健康危害

国际多项研究显示，超级加工食品可能带来以下健康威胁：

1 肥胖、糖尿病与高血压等代谢疾病

超级加工食品热量密度高、富含淀粉、糖与饱和脂肪，虽然重量占比小，但却可能提

供超过三成热量，导致过量摄取、肥胖、胰岛素阻抗与高血压。

2 肠道菌相失衡与肠漏症

这类食品缺乏膳食纤维，却含有化学添加物，会改变肠道菌相、破坏肠道屏障，使毒素与发炎物质进入血液循环，诱发慢性发炎，连带影响大脑健康与免疫功能。

3 认知退化与情绪障碍

研究发现，60岁以下若有近二成饮食来自UPF（超加工食品），整体认知退化速度加快28%，执行功能下降加快25%。儿童摄取过多甜食与精制烘焙品，会妨碍语言理解与认知发展，影响学习力与情绪稳定性。

4 癌症风险升高

超级加工食品属于“空热量”食物，缺乏维生素与蛋白质，且包装材料中可能含有双酚A、邻苯二甲酸酯、PFAS等化学物质，这些物质会干扰荷尔蒙、免疫与代谢功能，增加癌症风险。

高果糖玉米糖浆：三高与发炎的隐形推手

荣总张家铭医师特别提醒，高果糖玉米糖浆（HFCS）是现代饮食中最需要警惕的甜味剂之一。它广泛存在于可乐、手摇饮、便利商店饮料、沙拉酱、果酱、早餐谷片、燕麦棒、能量棒、低脂甜点等。



// 超级加工食品不仅会让肠道发炎、产生氧化压力，还会损害大脑神经元，甚至让错误蛋白 α -突触核蛋白从肠道堆积到大脑，引发神经退化。//



高果糖玉米糖浆会让血糖快速飙升又急速下降，造成“血糖云霄飞车”效应，让身体长期处于慢性发炎与代谢混乱状态。2022年《Frontiers in Nutrition》研究显示，长期摄取HFCS会升高发炎指标C反应蛋白（CRP），而这正是高血压、脂肪肝、糖尿病、心血管疾病的重要前兆。

从今天开始，少吃一点就有效

面对随手可得的超级加工食品，许多人抱着“偶尔吃没关系”的心态，但研究显示，这些日常选择其实正在为未来的疾病默默铺路。超级加工食品不仅会让肠道发炎、产生氧化压力，还会损害大脑神经元。高糖高脂饮食会产生大量自由基，攻击与巴金森氏症密切相关的多巴胺神经元，甚至让错误蛋白 α -突触核蛋白从肠道堆积到大脑，引发神经退化。

日常饮食微调，守住肠道与大脑健康

在打开饮料或零食包装前，先问自己：

“我真的需要这杯饮料、这包零食吗？我的肠道受得了吗？”不是每个人都能每天下厨，也不是要戒掉所有方便美味的食物，但正如研究提醒，不是每一口都必须完美，但每一口都会累积影响。

饮食替代建议

早餐 麦片+牛奶 → 改一颗蛋+地瓜

午餐 少吃香肠火腿 → 改烫青菜+原型肉

点心 零食饼干 → 改吃坚果

晚餐 偶尔动手做，一锅汤或炖菜也很好

四原则远离超加工食品

- ✓ **选择原型或低度加工食物**：如鲜鱼、蔬果、豆类、全谷物。
- ✓ **避免即食食品与鲜艳加工品**：如冷冻便当、香肠、色彩鲜艳零食。
- ✓ **阅读食品标示与成分表**：选择添加物少、成分单纯的产品。
- ✓ **养成良好饮食与烹调习惯**：减少外食，自己煮更能掌握食材成分。

超加工食品的便利与美味，背后藏着肠道失衡、神经退化与慢性病的危机。少吃一点、换成原型食物，不必一步到位戒除，但每一次的选择都能让健康的天平往好的方向倾斜。今天的你，能决定未来的自己走得更远、更健康。 **A**

醒
昇
震
旦



震旦家具Verge主管椅

震旦OA全国楼宇巡展

降本增效 绿色办公

e时代智能文印解决方案供应商



震旦“降本增效·解决方案”楼宇展会

破解成本难题，助力提质增效

图·文 / 震旦办公自动化

在当前充满挑战的商业环境中，企业如何有效控制运营成本、提升效率，从而实现业务提质增效？震旦办公自动化深刻理解这一核心诉求，隆重推出震旦“降本增效·解决方案”楼宇展会全国巡展活动。带着前沿的办公设备优化理念与切实可行的解决方案，深入各地核心楼宇，旨在为各行业企业破解成本难题，助力企业提质增效！



一对一咨询详情

聚焦核心痛点，提供破局之道

基于60年服务超10万家企业的经验，展会的核心主题直击企业运营要害——“破解成本难题，助力提质增效”。震旦认为，成本控制并非简单的削减开支，而是通过智能化、高效化的办公设备与流程升级优化，释

放企业潜能，实现提质增效。

亲临展会，探索降本增效的解决方案

巡展现场，震旦办公自动化专业团队将为您深度解析并展示一系列“降本增效”解决方案，可零距离感受：



- **智能办公升级：**高效能打印、复印机及P5级高保密碎纸机，提升文印效率，筑牢企业信息安全的防火墙。
- **绿色节能实践：**引入节能环保的办公设备与方案，降低能源消耗，践行社会责任。
- **流程精益管理：**通过“震旦安心印”文印管理方案简化操作，减少人力与时间成本。

全国联动，专属权益诚意加码

震旦“降本增效·解决方案”楼宇展会全国巡展覆盖长三角、大湾区、京津冀等20余座核心城市，深入各大城市的核心商务楼宇，与企业管理者及决策者面对面交流，提供定制化的成本优化与效率提升建议，真正

助力企业夯实办公效率基石。您将获得：

1

直面专业服务团队，获取量身定制的降本增效策略。

2

零距离接触前沿的办公打印设备与解决方案。

3

把握限时专属权益，享受真金白银的优惠。

震旦始终恪守“顾客满意、同仁乐意、回馈社会、追求永续经营”的经营理念。面对数字化转型浪潮，震旦以60年文印领域积淀为基石，持续迭代优化智能办公解决方案。

震旦“降本增效·解决方案”楼宇展会全国巡展不仅是产品与技术的展示平台，更是震旦深入客户场景、破解办公痛点、赋能企业高效发展的关键行动——助力千行百业在智能时代重塑办公价值，实现可持续增长。**A**

了解 / 参与楼宇展会

拨打客服热线400-920-6568，获取巡展最新日程与报名通道。





震旦家具×香山医院

打造以人为本的医疗空间

图·文／震旦家具

香山中医医院坚持以传承发扬中医特色为宗旨，以“岐黄传香”文化基地为核心，巧妙融合历史建筑、中医药文化展示、疗愈体验与数字化服务，形成多个特色场景。震旦家具深度解读院方需求，以「Activa 灵动办公解决方案」为核心，为“人文关怀、高效服务”的空间升级目标，提供从规划到落地的一站式医疗空间解决方案。

公共空间：沐浴在阳光下等候

梧桐掩映的典雅老洋楼中，暖白色皮质沙发与温润木色调空间相融，巧妙营造出稳重安宁的舒适候诊氛围。震旦提供定制化大体积沙发组合，凭借简约稳重造型与舒适坐感，搭配煦煦阳光，缓解患者候诊时的焦虑情绪，带来更加放松与疗愈的体验。



充足的阳光和舒适的沙发，给人一种宁静的感觉



一对一咨询详情



优化诊室布局，让医护与病人及其家属默契沟通，震旦协力打造安静、宽敞的咨询型诊室空间

多元诊室：让医患沟通更加高效

Cater诊桌形状规则，简单通用，便于医生与患者面对面交流。

面对不同诊室接待患者的个性化服务需求，震旦致力于完善家具结构功能设计，科学

规划诊断室空间布局，让医护人员与患者沟通更加顺畅。

等候空间：共情患者，贴心关怀

Rely诊椅以时尚简洁的线条演绎新美学，其无锐角设计保障安全，适用于机场、车站、医院等公共空间，在提升空间现代感的同时，为每一位使用者提供可靠、安心的休憩保障。

特色空间：古韵今风，跨时代的对话

中医诊室巧妙融合古典韵味与现代医道。精致中式诊桌散发古雅气韵，搭配线条流畅、科学支撑的 Lift 人体工学椅，在传统风雅中融入人体工学关怀，共同打造兼具专业与舒适的特色诊疗空间。

震旦凭借多年积累的家具行业专业技能与经验知识，建立专业的医养家具品牌——Aurora Health Care，致力于努力营造一个先进的、以人为本的愈疗环境，为医师和患者提供幸福感的诊疗体验。A



整洁Rely排椅提供舒适的等候空间



中式家具巧妙地展现中医院气质

灵光

新石器时代玉器特展
专题导读(一)红山文化
Jades from the Hongshan culture



专题导读(一)——红山文化

灵光：新石器时代玉器特展

图·文／震旦博物馆



看更多精彩内容

上海震旦博物馆于2025年5月16日起在五楼古器物学研究中心展厅开展“灵光：新石器时代玉器特展”，共计展出两百余件玉器精品，覆盖红山文化、良渚文化、龙山时期及齐家文化，呈现新石器时代“四大文化谱系”的玉器之美。

新石器时代玉器文化区系除了根据地域进行划分外，综合玉器在考古学文化中的重要程度，考虑其在社会中扮演的角色等要素，可再分为“原生型”和“次生型”两类。

红山文化为重要里程碑

学界一般认为，拥有兼具时间深度与空间广度的“玉器工业”的玉文化，为“原生型”；而“次生型”则是受到“原生型”直接或间接的影响所致。新石器时代最为核心的“原生型”玉文化区主要有四个，分别为以红



红山文化兽面纹“角度取像”设计



红山文化 玦形玉龙

红山文化 兽形饰



红山文化 兽面纹玉佩

山文化为代表的东北系统、以良渚文化为代表的东南系统、以龙山时期玉器为代表的北方系统和以齐家文化为代表的西北系统。

红山文化距今大约五、六千年之久，是新石器时代玉器发展的重要里程碑。红山文化影响范围广泛，以牛河梁遗址为中心，其北界越过西拉木伦河向内蒙古地区深入；东界越过医巫闾山进入辽河西岸；南界延伸至燕山以南张家口地区。遗址遍布内蒙古自治区东部、辽宁省西部及河北省北部等地。



红山文化（距今6500~5300）重要玉器出土遗址分布图

以动物形玉雕为代表

红山文化出土器物主要有生产工具、礼器和装饰品三大类，其中玉器以充满想像力的造型而独具特色。“灵光”特展对红山文化丰富的玉器进行了分批展示，在展览的第一部分主要展出了红山文化重要的动物形玉雕的代表—玉龙，包括玦形玉龙、C型玉龙及兽面纹玉环。

〈玦形玉龙〉俗称为“玉猪龙”，是红山文化时期带有标志性意义的一类玉器，很多晚期考古遗址中亦有发现。玦形龙常见于各类公私收藏，很多都为采集、征集，通过科学考古发现的此类器物数量不足10件。它们随时代推演出现了造型上的变化：兽首占身体的比例逐渐缩小，头部纹饰技法从简单走向复杂，形态从首尾连接逐渐转变为首尾分离。

〈C型玉龙〉目前所见的此类红山玉龙均没有经过科学考古发掘。具有“中华第一龙”美誉的“碧玉C形龙”是二十世纪七十年代在内蒙古翁牛特旗三星塔拉地区采集到的，现收藏于中国国家博物馆。学界大多认为这种“C”型玉龙是玦形玉龙发展到晚期的一种变体。

〈兽面纹玉环〉兽面纹玉环也是“玉龙”的一种变体，玉环上大眼、立耳、横阔嘴的兽面和玦形玉龙的头部特征一致，是玉工将带有信仰意义的“图腾”应用在不同造型上的产物。此外还有一类“丫”形兽面玉饰，它也是“玉龙”变换角度后，采用正面取象方式的结果。

除了多样的红山“玉龙”之外，在“灵光”展览的第二部分，还重点展出红山文化玉器中的典型器物，包括玉鸟、玉蝉、玉龟、玉神人等其他动物形玉雕及斜口筒形器、勾云形佩、勾形玉饰、联璧、箍形器、环形器等玉器。这批灵光闪烁的玉器不仅展现了红山先民们卓越的造型与设计能力、精湛的工艺，也为我们徐徐呈现他们独特而丰富的信仰世界。A



元代·青花凤首莲纹执壶

凤首为壶流，凤身绘于壶腹正背面，从壶口往下俯视，呈现展翅飞翔之状。（图一）

认识元青花瓷专题——形纹设计 ⑧

元代青花执壶的设计

文／吴棠海·图／震旦博物馆

在众多的元代青花瓷里，“执壶”虽然不像青花大盘、大罐那么突出而显眼，却也是这个时代颇富特色的品类之一。使用者以手握持壶柄或壶体，将壶内的液体倒出来，体型不至于太大。

从现

有的资料来看，元代青花执壶的高度介于10~40公分之间，尺寸大小不一、宽窄互异，壶体或扁或圆，或呈八

角之状，由于器身具有壶流和执柄，表面纹饰也会依此形制布局，本文选取五件常见的款式，说明它们的特色。

一、扁圆执壶设计

元代青花里的扁圆形执壶，以凤首流执壶为代表，此类器物蕴含着草原文化的元素，造型参见图一之例。

图中所示为震旦博物馆收藏的元代青花凤首流莲纹执壶，壶口小而圆，颈部短窄，肩部圆缓向下倾斜，腹部呈扁圆形，腹底有椭圆形圈足，壶身两侧附加壶流和执柄，表面布满青花纹饰。

壶的颈部环绕一圈回纹，壶流做成凤首状，壶柄勾画卷云般的线条，壶身以壶流和执柄为分界，前后两面皆绘凤鸟及花卉，鸟身落在壶肩上，翅膀披覆在壶腹中央，带状长尾自然飘垂，下方是枝繁叶茂的莲花纹。

若从壶口往下俯视，鸟首形的壶流和壶身上半部的纹饰正好组成一个昂首展翅的凤鸟，这种形纹合一的设计是元代扁圆形执壶的特色。

二、扁平执壶设计

器身扁平的执壶也是元代青花执壶的类型之一，壶身呈90°转折的四面体，造型参见图二之例。

此器为震旦博物馆收藏的元代青花莲塘水禽纹执壶，壶口呈长方形，口沿凸唇，颈部长而收窄，肩部斜溜，腹部为垂坠状，腹底有长方形圈足，壶身两侧安装长流和曲柄，柄上凸起一个小圆系。

壶身正背两面的纹饰题材相同，由上至下依序为双层蕉叶纹、钱纹、壶门纹边框内填

如意云头圆珠纹、莲塘禽鸟纹及双层莲瓣纹等等，左右两侧随着流和柄的形状勾勒卷草及火焰纹。

由于扁平执壶的器壁转折方硬，左右两侧的器面狭窄，又有长流和曲柄，因此形成前后为主、左右为辅、四面纹饰各自独立的现象。



元代·青花莲塘水禽纹执壶

壶身扁平，纹饰以长流和曲柄为分界，绘于正背两面，形成各自独立的双面设计。（图二）



元代·青花穿莲凤纹执壶

梨形壶身，因为长流和曲柄而分为前后两部分，各自绘画凤鸟穿莲纹。（图三）

三、梨形执壶设计

梨形执壶是指壶身上窄下宽、形似梨子的式样，造型参见图三之例。

此器为震旦博物馆收藏的元代青花穿莲凤纹执壶，壶盖已经散失，壶口内敛为台阶状，壶身上窄下宽为梨形，左右两侧安装长流和曲柄，柄上凸起一个圆形的小系孔，器底具有圈足，足底外撇。

壶身以长流和曲柄为分界，前后两面各绘一只凤鸟，展翅舒尾，冉冉飞升，或往下滑翔，周边加饰莲花、翠竹及山石，组成前

后对称的双面纹饰，长流和曲柄描绘杂宝图案，足墙以卷草纹为饰。

有些小型的梨形执壶以单龙为主纹，龙首居于正面，修长的身躯上下起伏，穿过曲柄延伸到壶体背面，形成单一纹样、360°环绕一圈的布局，是配合低矮器身所做的设计。

四、圆腹执壶设计

圆腹执壶以军持为代表，是佛教徒和穆斯林蓄水净手的用具，造型参见图四之例。

此器为震旦博物馆收藏的元代青花花卉纹军持，圆形小口，周边外展如圆盖，颈部短直，



元代·青花花卉纹军持

壶身圆鼓，肩上安装短流和虾形系孔，纹饰顺着器形作环绕式的设计。（图四）



元代·青花狮钮盖八棱执壶

八棱形的壶身，以壶流和曲柄为界，分为前后两部分，依照棱面绘画纹饰。（图五）

腹部圆鼓，一侧安装壶流，流管内侧有一圆系，另外一侧塑贴拱身状的虾形系孔，腹下具有圈足，足底外撇。

军持表面绘画卷草、回纹、蕉叶、串枝菊、串枝花、莲瓣内填卷云纹及火焰纹等等，由于器身没有曲柄，所以纹饰采取360°围绕的环状布局，使纹饰呈现出连续周转、循环不断的效果。

类似的器物亦可见于菲律宾出土的元代青花瓷中，是景德镇窑厂配合东南亚市场所作的外销商品。

五、多棱执壶设计

多棱执壶是景德镇窑厂吸收了伊斯兰文化因素而烧制出来的品类，造型参见图五之例。

此器为震旦博物馆收藏的元代青花狮钮盖八棱执壶，壶盖呈覆盆状，顶部立一狮形钮，壶口外敞，状似喇叭，颈部长而收束，肩部斜溜，腹部上窄下宽，底下圈足外撇，左右两侧附加长流和曲柄，流管和壶颈之间用云形板相连。

壶的表面绘画多层纹样，其中几层主要的纹饰都依照八棱形的器壁布局，腹部共有六种折枝花卉纹，以壶流和曲柄为界，分为前后二区，每枝花卉都用专属的图框区隔，形成前后对称、各棱独立并列的组合。A

元代青花执壶的造型多元，纹饰布局配合器形安排，二者之间呈现出和谐的美感。下期开始以纹饰为主题，介绍龙纹、鱼藻及人物等常见题材的设计。



BOOK

震旦博物馆出版丛书介绍

唐宋元明清玉器

中国 玉器发展到了魏晋南北朝，数量大幅减少，直到隋唐以后才重新蓬勃起来。此时的玉器受到外来文化、文人品味及庶民文化的影响，以服饰玉、陈设器、仿古玉、吉祥玉、把玩器及嵌饰器等品类为主体，呈现实用性与生活化的新风格。本书选录南北朝至清代的玉器237组件，分为“北周～唐”、“辽金宋元”、“明代”、“清代”及“似玉材质”五大单元，分段呈现各个时期的玉器品类，书中收录古玉专家吴棠海先生的专文，从古器物学的角度分析唐代～清代的玉器特征，对于唐宋元明清玉器的鉴赏极有帮助，是学习鉴定、品味欣赏及深入研究者不可或缺的工具书。 **A**

【内容精选】

- 1、本书从古器物学的角度分析唐宋元明清玉器在材质、工艺、造型及纹饰的基本特征，方便读者掌握此一时期的玉器概况。
- 2、专文收录清代李澄渊《玉作图》十二幅，将其与民初老照片及玉器实品相互对照，介绍唐代至清代的琢玉工艺。
- 3、利用多角度的拍摄方法和拓片的辅助，呈现各件玉器的造型与纹饰，让读者更容易欣赏到唐宋元明清玉器的形纹之美。

• 玉器发展史系列

《红山玉器》《商代玉器》《西周玉器》《春秋玉器》
《战国玉器》《汉代玉器》《唐宋元明清玉器》

• 馆藏精选系列

《藏品图录》《文物精粹》《古玉选粹1》《佛教文物选粹1》
《佛教文物选粹2》《汉唐陶俑》《青花瓷鉴赏》《元青花瓷鉴赏》
《明青花瓷鉴赏》《明永乐青花瓷鉴赏》《明宣德青花瓷鉴赏》

• 馆际合作系列

《芮国金玉选粹—陕西韩城春秋宝藏》

• 鉴赏研究系列

《认识古玉新方法》《传统与创新—先秦两汉动物玉雕》
《玉见设计—中国古玉形纹设计特展》《钴蓝至宝：认识青花瓷》

辽金
秋山图玉饰



唐代 玉舞者



清代 玉鹿

• 书籍销售点

大陆地区

北京 | 罐子书屋、辑玉斋、中国文物书店、锦祥堂
上海 | 震旦博物馆、罐子书屋

台湾地区

三民书局、汗牛文物艺术书店、华典文物书店、乐学书局、榜林文物书店、CANS艺术新闻杂志、蕙风堂、世界书局、库存书书社

- 大陆地区（博物馆商店）：
86-21-58408899转606
- 台湾地区：
886-2-2345-8088转1721
- 官网：www.auroramuseum.cn



09
SEP

馆藏 精粹赏析

文／吴棠海 · 图／震旦博物馆

钴料在元代青花瓷里的运用，既可直接描绘为蓝色的纹饰，也可以施于白色图案周边，成为青地白花之类型，如本期所要欣赏的青花梅瓶即属此类作品。

此器 的瓶口小而圆，口沿往外凸唇，颈部短，肩部丰圆，腹部深长，腰部以下略为收窄，器底微向外撇。它的胎体灰白，带有一些褐色杂质，釉色白中带青，肥厚莹润，钴蓝颜色深浓靓丽，都是元代的典型特征。

瓶身表面绘画多层纹饰，肩部环绕卷草纹，腹上部披覆四个如意云头纹边框，框内是波涛白马，框外以折枝灵芝补白，其下一圈纹线，瓶腹中段绘画波涛白龙为主纹，腹下部则是壶门纹边框内填如意云头圆珠纹。

波涛白马的图案是用钴料勾勒出来的，图案内部留白，外侧再用钴料绘画细密的



元 青花波涛白龙纹梅瓶

高43公分／震旦博物馆提供

海水。而波涛龙纹则在勾画轮廓之前，先将龙纹形状阴刻在胎体上，由于阴刻线纹可以蓄积较多的钴料和釉料，使龙纹形象更加深刻而鲜明。

类似的青地白花纹饰亦可见于土耳其托普卡比宫及北京故宫的藏品中，提供读者鉴赏之参考。 **A**



一场点亮未来的双向奔赴

2025震旦&杉树全国领导力成长营

图·文／震旦集团

7月29日，震旦集团再度携手杉树公益，迎来了第3届震旦&杉树全国领导力成长营的青年学子与志愿者。作为本次活动的重要环节，震旦以诚挚热忱与精心安排，接待了来自全国各地的优秀大学生，助力他们开启了一段意义非凡的探索之旅。



看更多精彩内容

多年相伴，公益路上的温暖同行

自2016年起，震旦集团便与上海杉树公益基金会携手，在各地高中开设“杉树班”，助力优秀学子完成学业、成长为社会栋梁。2023年起，怀着进一步拓展公益受益对象的愿望，震旦赞助杉树基金会“全国领导力成长营”项目，为全国优秀大学生搭建自我成长平台，并支持他们返乡后开展公益实践。

全国营队，点亮成长的探索之旅

2024年【震旦&杉树全国领导力成长营】结营后，82位大学生带领团队伙伴，在近一年间

开展249场公益活动，辐射20,328人次，用行动诠释青年担当。

2025年【震旦&杉树全国领导力成长营】全面升级，通过三类课程赋能学子：自我探索类课程借助测评与深度交流，助力学子认清特



2025震旦&杉树全国领导力成长营现场



震旦集团马志贤董事欢迎同学



马志贤董事与同学交流

质、挖掘优势、增强心理韧性；公益实践类课程以项目策划与团队协作活动为载体，提升问题解决与协作能力，深化社会认知；看见未来类课程邀请各界前辈分享经验，拓宽职业视野、明晰生涯方向。

作为营队收官环节，震旦集团为学子精心规划了参访行程。学子们走进上海总部震旦国际大楼，深入了解了企业发展历程与震旦博物馆的珍贵收藏，沉浸式感受了企业经营智慧与

中华文化魅力。

参访伊始，震旦集团马志贤董事致欢迎词，热烈欢迎学子到来，并勉励他们将营队所学付诸实践。

随后，震旦集团行销室孙大成资深总监在象征震旦发展历程的金蛋墙前，为学子介绍了集团品牌历史与企业文化，震旦集团人资室戴巍资深总监共同参与交流。

学子们与震旦主管及同仁在金蛋墙前合影留念后，拾级前往震旦博物馆。震旦博物馆馆长寻婧元向大家介绍了这座由国际建筑大师安藤忠雄设计的“黄浦江畔蓝色文化宝盒”。震旦博物馆是震旦集团创办人陈永泰先生及董事长袁蕙华女士夫妇回馈社会的一项文化志业，致力于保护和传承古代文化艺术，推广古器物学研究方法。主要展出汉唐陶俑、历代玉器、青花瓷器、佛像造像等。学子们在专业导览的带领下领略了中华文化的源远流长。



寻婧元馆长为大家介绍震旦博物馆



同学们专注了解中华文化

60年，坚持“回馈社会”的经营理念

今年，震旦集团迎来60周年，震旦将始终秉持“回馈社会，追求永续经营”的理念，深化与杉树公益等优秀公益组织的合作，以更坚定的姿态持续回馈社会，助力培养兼具能力与爱心的卓越人才，持续为社会输出正向价值。 **A**

震旦月刊

AURORA MONTHLY

欢迎订阅

立即加入
震旦企微好友

- 1 免费订阅电子版《震旦月刊》
- 2 获得论坛、研讨会、展示会等活动讯息
- 3 不定期优先获得震旦相关产业讯息
- 4 增订／取消电子邮件、修改个人资料



多元平台 随时阅读



电子邮件

每月可收到
电子邮件



多屏阅读

电脑、平板、手机
皆可阅读



下载阅读

登入网站
下载电子月刊



加入读者群

定期分享
月刊文章



添加震旦小助手
享专属福利活动

震旦集團
AURORA GROUP

震旦办公自动化 | 震旦家具 | 震旦智能装备 | 震旦电子 | 震旦家居

- 震旦网站: <https://www.aurora.com.cn/>
- 客服热线: 400-920-6568、800-820-0168

Glow

Get Your Shine On



震旦
AURORA

震旦(中国)有限公司 上海市嘉定区申霞路369号 | 全国服务专线: 400-920-6568 / 800-820-0168
Aurora (China) Co., Ltd. No.369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai | Service Hotline: +86-400-920-6568 / +86-800-820-0168



扫码关注公众号

灵 A U R A 光



新石器时代玉器特展 Jade Treasures of Late Neolithic Period



震旦博物館
AURORA MUSEUM

开馆时间 10:00-17:00 / 周五延长至 21:00 / 周一休馆
地址 上海市浦东新区陆家嘴富城路99号
Opening Hours 10:00-17:00 / Friday Open Until 21:00 / Closed on Monday
Address 99 Fucheng Rd., Lujiazui, Pudong New Dist., Shanghai, China

扫码关注微信公众号
Follow us on WeChat
www.auroramuseum.cn

