

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦  
AURORA

名人讲堂

阿德勒心理学专家——岸见一郎  
别让“想被看见”  
绑架你的工作



艺文飨宴

青花缠枝花卉纹天球瓶

1971年7月创刊·发行54年8个月

MARCH 2026 三月号 No. 656

# 温度的力量 柔性领导



添加震旦小助手  
享专属福利活动

当权威不再是唯一答案，柔性领导成为新世代显学。通过同理与对话，领导者不只推动绩效，更能在变局中稳定人心，激发团队长期投入与共创动能。

震旦月刊 欢迎订阅  
AURORA MONTHLY

# 智印炫彩

## 彩色激光多功能一体机



扫码了解更多详情

New  
新品上市



打印

复印

扫描



\*图片仅供参考,产品以实物为准。

## 以同理心,重建工作的连结

**在快**速变动与高度不确定的工作环境中,“怎么带人”成为越来越多管理者的共同课题。本期以“温度的力量:柔性领导”为题,从职场现场出发,探讨当传统权威逐渐失效,领导者如何通过同理、对话与引导,建立更有连结感的合作关系,回应新世代与AI时代下的管理面向。

从Z世代职场观察切入,新世代员工重视的不只是制度与绩效,更在意被理解的感受与情绪价值。人事主管协会执行长林由敏分享,柔性领导的关键,在于营造心理安全感,让团队从被动执行,转为主动参与,塑造有共识的组织文化。

另外,管理顾问公司总经理吴育宏指出,AI时代下,主管更需要回到“陪伴思考”的角色,以温柔而清晰的引导,协助团队在转型过程中稳定心态,找到人机协作的最佳平衡。

名人讲堂单元摘录阿德勒心理学专家岸见一郎的书,提醒我们职场中常被忽略的心理盲点——“过度渴望被看见”,反而让人陷入焦虑与比较。他以平实而深刻的观点,引导读者重新理解工作的意义,学会在不受评价绑架的状态下,建立更稳定的内在动力。

柔性领导并非放低标准,而是换一种更能走得长远的方式。本期内容从管理实务、科技转型到心理层面,打造更贴近当代职场的领导样貌。期盼这些观点,能为读者带来一些思考与共鸣,在忙碌的工作日常中,找到属于自己的节奏与温度。 **A**



添加1对1服务

《震旦月刊》主编

苏美琪 Maggie Su

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

1971/7/1创刊·2026/3/1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。



四川峨嵋山有“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。



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:400-920-5168

Aurora Office Automation Sales Co.,Ltd.Shanghai | 36F,Aurora Plaza,No.99,Fucheng Rd.,Pudong new district,Shanghai | Service Hotline:+86-400-920-5168

# 震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.656  
MARCH 2026



A p.12

通过同理心与同频沟通，建立深层的心理安全感，打造高度共识的高绩效团队。



A p.20

阿德勒心理学专家——岸见一郎



A p.32

迪拜新地标巧妙结合美学与水元素，开启奢华旅居新视野。

## E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 以同理心，重建工作的连结  
文/苏美琪

## M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 写下感激，  
重构压力的心智解方  
文/苏·瓦尔玛

## M 大师轻松读 MASTER 60'

08 打造刚柔并济的超级团队  
编译/大师轻松读

### COVER STORY

管理不应止于冰冷的数据。通过倾听与同理，在变局中建立信任，让温度的力量成为组织最强劲的竞争力。



## C 封面故事 COVER STORY

10 以温度的力量，重塑人心连结  
序言/苏美琪

12 以柔克刚的管理智慧  
解码情绪价值，启动团队连结  
文/林由敏

16 AI时代的思考教练  
温柔引导转型，重塑人机协作  
文/吴育宏

## C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 阿德勒心理学专家——岸见一郎  
别让“想被看见”绑架你的工作  
文/天下文化出版社

## M 职场观点 MANAGEMENT

24 告别威权 柔性领航  
驱动组织人效的新动能  
文/黄至尧

## E 永续未来 ESG

28 让座的五个真相  
从爱心座演进，看见城市的共融心  
文/林秋雯

## D 玩味设计 DESIGN

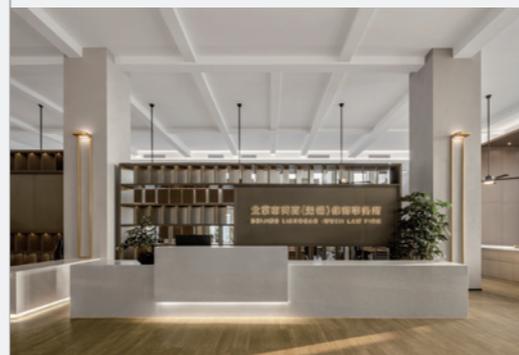
32 奢华设计旅店——迪拜新地标篇  
以“水”创造360度惊艳  
文/李俊明

## L 乐活人生 LOHAS LIFE

37 眼睛健康的真相  
面对“光”害，  
该如何应对？  
文/周卓焯

## A 跃升震旦 AURORA NEWS

42 效率即竞争力  
震旦统一文印方案，  
护航圆通航空地面效能  
图·文/震旦办公自动化



44 震旦家具×两高律师事务所  
打造稳健与克制的空间美学  
图·文/震旦家具

## A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 震旦博物馆演绎文明新美学  
元青花瓷展厅璀璨焕新  
图·文/震旦博物馆

## A 艺文饗宴 ARTS PLAZA

48 永乐青花瓷专题②  
永乐青花之外来造型与纹饰  
图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍  
明青花瓷鉴赏  
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析  
明永乐 青花缠枝花卉纹天球瓶  
图·文/震旦博物馆

## L 爱心公益 LOVE ACTION

54 以爱为炬，点亮青春征程  
震旦集团助力华东理工大学  
爱心屋建设  
图·文/震旦集团



# SUE VARMA, M.D.

## 苏·瓦尔玛

文 / 苏·瓦尔玛 (天下文化出版社)

## 写下感激，重构压力的心智解方

精神医学博士

感激，这不只是正能量口号，而是一套有实证支持的心理训练方式。精神医学博士苏·瓦尔玛建议大家通过每日练习写下值得感激的事情，无论大小，都能帮助我们转换焦点，提升心情、改善压力，甚至让身体变得更健康。



添加1对1服务

### 感激美好的事物——包括自己与人生

感激 (gratitude) 源自拉丁字根gratia，意思是恩典、优雅或感恩之心，是认知或觉察到某人或某事为你带来美好的事物，进而引发感恩情绪的正向状态。这种心态选择以正向的方式来看待世界的美好。研究把感激视为心理工具、因应技巧，以及可再生的心理能量来

源。感激能促进灵活而有创意的思维、正向情绪，以及利他行为。

心怀感激，我们就能清楚看见缺陷和挑战，但同时也能看见其中的潜力。感激也帮助我们发现并珍惜日常生活中美好、平静、启发人心、幽默和善意的时刻。感激之所以能有这些效果，并非借由否认负面，而是通过将注意力转向美好的事

物，例如：他人的善行、世界的巧妙发展。如此一来，便能提升我们的心智。你可以把这想成是看见世界中的正面抚慰。

感激可以提振心情并纾缓压力。在一项研究中，参与者被随机分配到三组，各组被指派完成以下任务之一：写下本周让他们觉得感激的事；写下本周遇到的麻烦事；或写下本周发生的事

(不限定要写正面、中性或负面事件)。

十周过后，相较于专注写下烦恼或负担的人，写下感激的人对人生有更乐观积极的态度，睡眠时间更长、睡眠质量更好、更常运动，身体不适（如：疼痛酸痛）的症状也比较少。他们觉得自己与他人的连结更紧密，也更愿意提供帮助和情感支持。另一项以退伍军人为对

象的研究显示，心怀感激甚至能在创伤发生后减轻心理健康症状。

感激能运用重构的技巧，辨识出即使在复杂情境中也存在的祝福。感激可以把我们的焦点从“我哪里有问题？为什么这种事会发生在我身上？”变成“这个情况能教我什么？我能从中更认识自己的哪些面向？”

当年我是个工作压力大到喘不过气的住院医师，为母亲的处境心痛不已，我当时的感激宣言应该是：“我压力很大，但感谢神，让我有深爱我的家人，还拥有有意义的工作，而且我终于愿意也有能力寻求帮助。或许这些症状是必要的，促使我去面对迟早会让我崩溃的问题，或许通过为自己寻求帮助，我更能帮助他人，甚至

“感激”是通过将注意力转向美好的事物，如他人的善行、世界的巧妙发展。如此一来，便能提升我们的心智。你可以把这想成是看见世界中的正面抚慰。



II 你不妨尝试这样做：“在我们的生活中，无论大事或小事，都有许多值得感激的事物。回想过去一天，写下生活中五件让你感激的事物。” II



可以分享我从挣扎中学到的东西。”

感激需要用心，也可能需要刻意培养特定的心态。首先，你不妨尝试这样做：

“在我们的生活中，无论大事或小事，都有许多值得感激的事物。回想过去一天，写下生活中五件让你感激的事物。”

### 心理练习：每日感激清单

回想过去的一天，不论大小，请试着写下5件让你感激的事物：

- ① \_\_\_\_\_
- ② \_\_\_\_\_
- ③ \_\_\_\_\_
- ④ \_\_\_\_\_
- ⑤ \_\_\_\_\_

小提醒：给予最宽容的诠释，你会发现大脑正主动寻找正向线索。

### 给他人恩典，给予宽容的诠释

在转变和困境中给予自己恩典，可能是关键。我有个朋友最近搬到纽约，她说自己得知房产中介费有多高时十分震惊，搬进新公寓后已经经济拮据，手机又遭窃。她不想让这些事件破坏期待已久、努力争取来的新生活，于是决定刻意在日常的都市生活中寻找正面的事物。

早上搭公车通勤时，她会留意正面的事：“那位家长真贴心，让孩子坐到自己腿上，让长者有位子坐。”“每天早上我们都能应付尖峰时段，真是不可思议。纽约人好神奇。”“哇，看看中央公园的树木，已经染上秋天的颜色！”

我们可以给予自己和他人恩典与接纳，不仅在困境时

（当不好的事发生，或你觉得被某人辜负时，仍愿意往好处想），在中性或模棱两可的情况下也该如此。

所以，如果同事帮你买了你最爱的饮料，可别想着“喔，他们只是想用掉买一送一的优惠券”，而要去想“他们特地为我着想”。

如此一来，我们就能训练大脑主动寻找正向的线索和弦外之音。（感激和实用乐观主义一样，未必那么容易实践，尤其是正在经历艰难的时期。这样也没关系。） A

本文出自：《高能量习惯》/天下文化出版社

### ABOUT 苏·瓦尔玛

精神科医师、美国精神医学协会会员。从医超过20年，是备受敬重的精神科医师，除了于曼哈顿的私人诊所执业，也在连续多年夺下全美最佳医院殊荣的纽约大学朗格尼医学中心担任临床助理教授，指导医学生及住院医师。

你问我答

No. 656

《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。



从阿德勒心理学观点来看，组织要持续成长，最重要的条件是什么？

A 所有人遵循同一套标准与想法

B 上司的意见永远被优先采纳

C 鼓励成员独立思考并表达不同观点

添加1对1服务



# 打造刚柔并济的超级团队

编译/大师轻松读



添加1对1服务



多数企业要不偏刚性（有严格规章），要不就偏柔性（强调自由），超级团队则两者兼备，或许听起来很矛盾，不过达成的方法是创造出适合你的团队的正确文化，然后加以维持。

**全天**下的企业都认同团队合作与群策群力是好事，然而打造优秀团队是一件相当复杂的事，必须以正确方式支持与呵护团队，团队才可能茁壮，持续拿出令人惊艳的表现。

一般来讲，多数企业要不偏刚性，要不就偏柔性。刚性的公司设定绩效目标，每件事都有规定的做法，每个人都要为结果负责，表现不佳的人会被开除（通用公司是刚性公

司的典范）。柔性公司则较为随性，以人为本，大家在自由的环境下工作，强调创意人才之间的高度互动（Google是完美范例）。

超级团队会同时刚柔并济，他们对明显可见的目标，会强硬要求可量化的成果，但在其他领域则支持合作与忠诚。这种微妙的平衡，源自于对“文化”的深刻理解。

文化可以简单定义为“我们这里做事的方式”。它涉及核心理念与人们心中的假设。

## 文化会在两种不同层面影响团队：

- 1 认知层面：**文化会影响人们的思考与行为，例如：皮克斯的员工相信，动人的故事比什么都重要。想出好故事，创造出令人难忘的角色，是制作出大众会喜爱的电影的关键。皮克斯的员工因此使尽全力想出精采故事。
- 2 情感层面：**文化会决定“我们这里的气氛”。星巴克很著名的一点是希望为顾客营造出“第三个空间”，让顾客在住家及工作地点之外，有一个舒适的去处。创办人霍华·舒兹因此执着于顾客体验，座右铭是“星巴克不是服务顾客的咖啡公司，而是用咖啡服务人的公司。”

把文化视为认知假设与情感体验的混合体，就能开始看出为什么文化难以复制。超级团队同时留意这两个元素，但强调等式中情感的那一端，例如：Airbnb的员工每年有2,000美元的额度，可以到全球任何的Airbnb出租地享受假期。这么做除了能让员工持续接触到Airbnb核心顾客的现况，也能创造各式各样的美好连结。

超级团队的文化通常很独特，适合A团队的事，不一定适合B团队。不过，超级团队的文化的确有几个经常出现的共通特征：

- **全力一搏**——超级团队的成员一般深深投入公司的目标、价值观与成就。他们的内心有一股动力，不同于对工作不抱热情、得过且过的员工。
- **自动自发**——超级团队和别人不一样，而是充满干劲十足、自动自发、不会推诿塞责、不需要高层监督的人。
- **透明**——超级团队共享一切资讯，且有计分板。缺乏效率的团队则神秘兮兮，只让某些人知道某些事。
- **当责**——超级团队想替自己做的事负起全责，有功得赏，无功则承担后果。许多工作环境则不然，绩效目标模糊，没人替功过负责，缺乏奖惩制度。
- **玩心**——超级团队通常能在工作中找到乐趣，享受与其他优秀人才共事的机会，再次与士气低落、愤世嫉俗的一般工作环境形成对比。
- **社群精神**——超级团队感到大家是一个大家庭，员工彼此信任，彼此协助，相当不同于冷酷、官僚、大家彼此互不信任的工作环境。A

# 以温度的力量 重塑人心连结

序言 / 苏美琪；文 / 林由敏、吴育宏



管理不应止于冰冷的数据。通过倾听与同理，  
在变局中建立信任，让温度的力量成为组织最强韧的竞争力。



**CHAPTER 1**  
以柔克刚的管理智慧  
解码情绪价值，启动团队连结



**CHAPTER 2**  
AI时代的思考教练  
温柔引导转型，重塑人机协作



CHAPTER 1

以柔克刚的管理智慧

# 解码情绪价值，启动团队连结

文 / 林由敏 · 人事主管协会执行官

在Z世代主导的职场，传统权威式领导正逐渐失效，取而代之的是讲究情感连结的“柔性领导”。新生代员工追求的不仅是薪资，更是工作中的“情绪价值”。通过同理心与同频沟通，管理者能建立深层的心理安全感，将组织从刚性的指令链，转化为主动积极、具备高度共识的高绩效团队。



添加1对1服务

**近年**常收到企业主管询问：“为什么现在的员工这么难管？”、“明明薪资福利都不错，为什么留不住人？”

这背后反映着，正是管理方式颠覆性的改变。在这个由Z世代与千禧世代主导的职场中，传统权威式领导已经失效，取而代之的是讲究

温度、重视情感连结的柔性领导。

通过同理与对话，领导者不只推动绩效，更能在变局中稳定人心，激发团队高强度连结力并产生高度共识，进而创造出主动积极的优势团队，一起朝共同目标努力与长期投入，成为高竞争力的高绩效团队。

根据研究显示，“主管是否重视我的感受”、“工作环境是否让我感到被尊重”、“团队氛围是否正向支持”，这三项因素对员工留任意愿的影响力，甚至超过薪资调幅。

## 新世代需要的不只是薪水，更是情绪价值

过去，我们用马斯洛需求层次理论理解员工动机：先满足生理需求、安全需求，再谈归属感和自我实现。但在物质相对丰裕的今天，新世代员工的需求层次已大幅提升，他们追求工作中的“情绪价值”。

情绪价值指的是工作过程中获得的心理满足感、成就感和归属感。当主管在员工加班时真心关心“还可以吗？需要什么支援？”当专案失败时，和团队一起检讨学习而非责备；当员工有好表现时，不吝于公开肯定，这些都在创造情绪价值。

根据多项研究显示，“主管是否重视我的感受”、“工作环境是否让我感到被尊重”、“团队氛围是否正向支持”，这三项因素对员工留任意愿的影响力，甚至超过了薪资调幅。在本协会辅导企业的实务经验中，我们也不断印证这个趋势。



Z世代和千禧世代成长在信息爆炸、选择多元的时代中，对他们来说，工作不只是谋生工具，更是自我实现的途径。如果一份工作让他们感到被压榨、不被尊重、缺乏意义感，他们会毫不犹豫地离开。这不是“玻璃心”，而是对工作品质及生活品质有更高的要求，他们看待人生价值是更为重视。

## 同理心：领导力的新核心能力

柔性领导的第一个关键要素是同理心。同理心是站在对方角度理解其感受和需求的的能力。在变动快速、压力巨大的现代职场，同理心已从“软实力”升级为“核心领导力”。

真正的同理心体现在细节中。当员工犯错时，先理解背后原因而非急着责备；当团队士气低落时，主动倾听他们的困难；当下属提出不同意见时，认真思考其观点而非直接否定。

同理心不是天生特质，而是可以培养的能力。从简单练习开始：在会议中多问“我想听



听你的看法？”；在指派任务前先了解“你目前的工作量可以应付吗？”；在员工表达困难时，先说“我能理解。”再提解决方案。

### 同温层：打造心理安全的团队文化

“同温层”常带有负面意涵，但在团队管理中，适度的同温层其实是必要的，它代表团队成员之间有共同价值观、相互理解，以及心理上的安全感。

哈佛商学院教授Amy Edmondson提出的“心理安全感”，指的是团队成员相信自己可以自由地表达想法、承认错误、提出问题，而不会遭到羞辱或惩罚。Google团队的研究证实，心理安全感是高效能团队最重要的特征。

在具有心理安全感的团队中，成员敢于创新、勇于尝试，因为即使失败也不会被责难；他们愿意分享真实想法，因为不同意见会被尊

重；他们能坦承不足，因为团队会提供支持而非批评。

如何打造正向同温层？首先，领导者要建立清晰的团队价值观并以身作则。其次，创造非正式的互动机会，定期的团队聚餐、休闲活动，都能增进彼此了解。第三，领导者要展现脆弱，适时承认自己的不足，让团队看到你也是“人”，也不是完美毫无缺点的主管。

### 同频沟通：建立真正的连结

沟通是领导的核心，但真正有效的不是“说”，而是“同频”。同频沟通指的是领导者能调整沟通方式，与不同世代、不同性格的团队成员建立有效连结。

与Z世代沟通，要简洁、直接、视觉化，他们重视即时回馈。与千禧世代沟通，要强调意义和影响，他们想知道“为什么”。与X世代



## 柔性领导也能激发团队的长期投入与共创动能。当员工感受到被尊重、被理解、被支持，他们不再只是执行者，而会成为主动的参与者和创新者。

沟通，要尊重经验和专业，给予自主空间。优秀的领导者像变频器，能根据对象调整频率。

同频沟通的关键不是“说得好”，而是“听得懂”。深度倾听包括三个层次：听内容、听情绪、听需求。当员工说“这个专案时程太赶”，表面是反应时程问题，情绪上可能是焦虑和压力，深层需求可能是希望获得更多资源或支持。

回馈是领导者最重要的沟通工具。我建议使用“肯定-建议-支持”的架构：先肯定对方的努力和优点，再提出具体改进建议，最后表达愿意提供的支持。例如：与其说“你这份报告做得不好”，不如说“我看到你很努力收集数据，数据部分很扎实。如果能在结论部分加强逻辑性，整体会更完整。需要我提供一些范例参考吗？”

### 变局中的稳定力量

在这个VUCA（易变、不确定、复杂、模糊）的时代，组织面临越来越多挑战。而在这些变局中，柔性领导展现出了传统权威领导无法比拟的优势。

当环境充满不确定性，员工需要的不是强硬的命令，而是稳定的支持。一位有温度的领导者，能在变局中成为团队的定心锚。因为团队相信，无论外在如何变化，领导者会与他们站在一起，同心一起面对解决问题。

柔性领导也能激发团队的长期投入与共创动能。当员工感受到被尊重、被理解、被支持，他们不再只是执行者，而会成为主动的参



与者和创新者。这种内在驱动力，是任何外在奖励都无法取代的。

### 成为有温度的领导者

柔性领导不是软弱，而是更高阶的领导智慧。它需要领导者有足够的自信，放下权威姿态；有足够的勇气，展现真实自我；有足够的智慧，理解人性需求。

在新的一年里开始，邀请每位领导者反思：你的领导风格，有温度吗？从今天开始，试着多一点同理心、多一点真诚对话、多一点人性关怀。这些小小的改变，将为你的团队带来巨大的影响。让我们一起，“用温度的力量”创造更美好的职场未来！

柔性领导并非软弱，而是深刻洞察人性后的高阶领导智慧。当领导者愿意放下姿态，从单向指令转为双向支持，员工将从执行者蜕变为共创者。在这个不确定的时代，温度的力量能成为团队的定心锚，激发出外在奖励无法取代的内在动能，带领企业在变局中优雅前行，创造永续的职场未来。 **A**



## CHAPTER 2

## AI时代的思考教练

# 温柔引导转型，重塑人机协作

文 / 吴育宏 · 威煦软件开发公司总经理

当AI渗透工作日常，员工的角色正从执行者转向决策者。科技虽提升了速度，却也放大了内心的焦虑。主管必须从“给答案”转向“陪思考”，以温柔的引导取代强硬指令，在人机协作的新秩序中，通过同理与对话建立信任，发挥AI永远无法取代的人性价值。

**AI** 进入职场的方式，并不是一夕之间颠覆所有工作，而是像空气一样，慢慢渗透到每个角落。起初，大家只是拿它来查数据、写初稿、整理重点；久而久之，却发现自己的工作节奏、思考方式，甚至对“工作本身”的看法，都开始产生转变。现在的职场工

作者，越来越习惯先与AI对话，厘清问题、整理思路，再进一步做出判断。

这样的转变，让员工不再只是执行指令的人，而是更早进入思考与决策的角色。许多人发现，AI可以帮忙完成大量重复性、机械性的工作，但“该问什么问题”、“该选哪个

**|| 当Z世代员工占比达到总员工人数的三分之一时，管理者必须从“了解、谅解”进阶到“拆解”沟通隔阂，以确保经营绩效不受冲击。||**

方向”，依然需要人来判断。因此，员工对自己的期待，也从“把事情做完”，逐渐转向“把事情想清楚”。

另一方面，AI也让工作速度大幅提升，却同时放大工作的心理感受。当产出变快，压力有时反而更集中，因为界线变得模糊了。员工开始更在意是否能掌控节奏、是否有被信任的空间、是否能在工作中看见自己的成长。这一代的工作者，并非不愿意努力，而是不再愿意用长时间的消耗，来交换短暂的成绩。

这些细微却深刻的改变，对主管而言是一个重要的提醒：员工正在改变，而管理方式如果停留在过去，彼此之间的落差，只会越来越大。

## 从“给答案的人”到“陪思考的人”： 主管角色的转向

在传统管理模式中，主管往往被期待是经验最多、判断最快的人，负责告诉团队“怎么做才是对的”。但在AI时代，信息与建议不再稀缺，甚至随手就能取得多种版本的答案。这时候，主管若仍执着于“我来告诉你答案”，反而容易限制团队的思考空间。

温柔领导力所代表的转变，是从控制走向引导，从指令走向对话。主管不再只是下达任务，而是协助团队厘清目标、拆解问题、确认优先顺序。当员工已经能借助AI完成大量准备工作，主管真正该做的，是帮助他们把分散的信息，整合成有意义的方向。



这样的角色转换，需要主管刻意放慢脚步，学会问问题，而不是急着给结论。例如：

“你是怎么想的？”、“你觉得哪个风险最需要注意？”这些看似简单的提问，其实是在传递一个重要讯息：你的思考是被重视的。当员工感受到这样的尊重，自然更愿意投入心力，也更愿意承担责任。

温柔的管理方式，并不是降低要求，而是把要求放在对的地方。主管清楚方向、设定界线，同时也愿意陪着团队一起思考，这样的领导，反而更能在不确定的环境中，建立稳定感。

### 温柔不是心软，而是对人性更深的理解

谈到温柔领导力，常见的误解是：会不会因此变得不够果断？会不会让团队松散？但真正的温柔，并不是逃避冲突或不做决定，

而是理解人在压力、变动与学习中的状态，并据此做出更成熟的选择。

在AI高度参与工作的环境中，员工很容易陷入一种矛盾：一方面觉得自己被工具放大了能力，另一方面又担心被工具取代。这种心理张力，往往不会直接说出口，却会反映在工作态度与情绪上。温柔的领导者，能察觉这些变化，并在适当的时候给予回应。

例如：当专案出现问题时，与其第一时间追究责任，不如先讨论“我们学到了什么”、“下次可以怎么调整”。这样的对话，不是纵容错误，而是把错误转化为集体学习的机会。长期下来，团队会更敢尝试新方法，也更愿意分享真实状况。

温柔领导力的核心，是让员工感受到安全感与被尊重。当人不必花力气防卫，就能把能量用在创造与改善上。而这种氛围，正是AI再怎么进步，都无法自行建立的。



## II Z世代并非管理的“负面冲击”，而是企业翻转体质、接轨AI时代的创新契机。唯有勇于推动管理制度的深度变革，才能赢得新世代的共鸣与信任。II

### 善用AI辅助管理：让主管把时间花在“人”身上

AI并不是温柔领导力的对立面，反而是很好的辅助工具。对主管而言，最大的价值之一，是能减少琐碎、重复的管理负担，让时间重新回到“与人互动”这件事上。

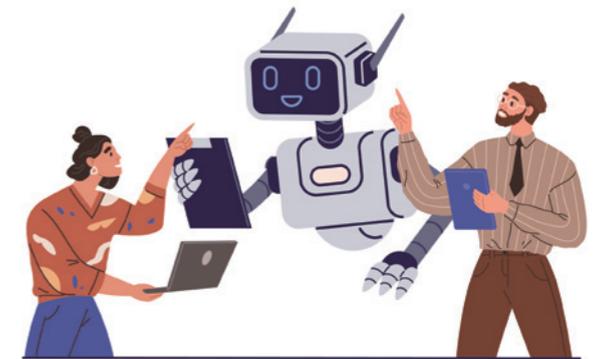
例如：通过AI协助整理会议纪要、追踪专案进度、汇整关键数据，主管不必再花大量时间做信息整理，而能更专注在理解状况与做出判断。在绩效管理上，AI也能帮助分析工作负荷、回馈趋势，让主管更早察觉团队是否过劳，或某些成员是否需要更多支持。

此外，生成式AI也能成为主管的“思考伙伴”。在准备重要沟通前，先用AI模拟不同说法，检视语气是否清楚、是否容易被误解；或是在面对棘手的人际状况时，先整理自己的想法，让谈话更有方向。这些看似小的辅助，其实都能让管理行为更温和、也更有效。

关键在于用不用AI，而在于怎么用。当AI被用来放大理解与沟通，而不是监控与施压，它就能成为温柔领导力的重要后盾。

### 科技越快，人心越重要：温柔领导力的长期价值

回顾AI对职场带来的改变，我们会发现，真正拉开差距的，从来不是谁的工具用得比较多，而是谁更懂得如何与人共事。当流程可以自动化、分析可以即时完成，影响团队



稳定度与创造力的，往往是信任感、归属感与成长感。

温柔领导力，正是在这样的背景下，展现出它的长期价值。它不追求短期的压榨式成果，而是通过理解与引导，累积团队的内在动能。这样的团队，也许不会永远最快，但往往能走得最久。

在AI时代，好的领导者，不是站在最前面替大家做完所有决定，而是站在团队之中，让每个人都知道自己的位置与价值。当主管愿意保持学习、愿意倾听、愿意相信人，AI就不再是威胁，而是一起前进的工具。

未来的职场，终究是“人与AI协作”的世界。而在这样的世界里，真正不可取代的，正是那份带着理解、尊重与温度的温柔领导力。

科技越快，领导者的温度越显珍贵。当AI承担了理性运算，主管的价值便体现在感性的理解与支持。柔性领导并非软弱，而是深刻洞察人与科技共处时的张力。唯有回归以人为本的引导，才能在不确定的巨浪中，带领团队稳定前行，创造出更具韧性的共融职场。A



## 别让“想被看见”绑架你的工作

图·文 / 岸见一郎 (天下文化出版社)

在追求卓越的职场中，我们常因渴望肯定而陷入竞争焦虑。阿德勒心理学专家岸见一郎提醒：真正的自由，源于接纳平凡的勇气。本文带领我们卸下“与众不同”的沉重武装，重拾独立思考的胆识，在“不被评价左右”的平衡中，重塑工作的内在动力。



添加1对1服务

**以组** 织整体来看，如果所有人都只做同样的事、抱持同样的想法，甚至不被允许思考与其他人不同的事，这样的组织无法成长。因为无法发展出具有独创性的工作。

虽然上司有指导后进的责任，但后进不能只是把上司说的话照单全收。即使上司非常优秀，也不代表他说的话永远正确。正因如此，部属必须具备独立思考的能力，有必要的話也必须提问并表达意见。即使是长久以来的惯

|| 如果是发言会受到批评的职场，久而久之就没有人敢发言。相反地，如果大家能够针对发言内容一起讨论，而不是随意做出批评，那么才会有更多的意见交流。||

例，有时也必须因应时代和社会的变化做出调整。虽然提案不一定会被采纳，但如果没有人表达自己的意见，那么组织就不会改变。

### 摆脱竞争思维，找回工作的勇气

如果有人认为职场氛围让人无法表达意见，那不过是将自己不表达意见的理由归咎于职场氛围罢了。首先，重点不在于这是“谁”说的话，而是说了“什么”，必须专注于内容本身，学习判断内容是否合理。

只要有一个人开始做不一样的事，职场的氛围就会改变。因此，只需专注于正确表达自己的意见，不需要担心别人的看法。不要在意别人怎么看待“自己”这个人，只要想着大家针对的是发言内容，那么就没有必要害怕。

如果是发言会受到批评的职场，久而久之就没有人敢发言。相反地，如果大家能够针对发言内容一起讨论，而不是随意做出批评，那么才会有更多的意见交流。

在聆听他人发言的时候也仅需专注于“发言内容”，如果不同意，只需要表达自己的意见即可。若专注于“发言的人”，反而不容易表达反对意见。

具体而言，当你想要反驳上司的观点时，为了确保让对方明白你不是在反驳上司这个人，而是反驳上司的“言论”，你可以这么做——

首先清楚表明你赞成或是反对上司的发言，并且仔细说明理由。如果想要鼓励其他人



发言，你可以表示：“我基于以上的理由反对（或赞成），不知道大家的想法如何？”重点在于不要直接针对一开始发言的人，而是把问题抛给大家，询问所有人的意见。

接下来要注意，发言的时候不要抱持“自己很优秀”、“希望大家认可自己很特别”的心态。这会让焦点变成发言的人、而非内容。思考的重点不是别人怎么看待自己，而是比自己所属组织更大的共同体。即使自己所属的组织获利，但如果因此导致地区、社会、国家甚至全世界受害，那么无论别人怎么看待自己，都应该要勇于提出质疑。

即使有异议也保持沉默，有话该说却不说，那么组织将会成为封闭的共同体。要做到“不和大家一样”，并不需要刻意让自己变得特别，真正重要的是，能够勇于表达自己的想法。

无论是想和别人一样的人，还是想变得特别的人，归根究底，关心的都只是“自己”。他们在意的，始终是“别人会怎么看我”。但如果一个人不再被他人的评价所左右，敢于说出

该说的话，那么他关注的就不再是评价本身，而是“他人”这个对象本身。

开口说出该说的话，也许不会让人留下好印象。然而，即使如此，勇于表达自己的想法、纠正错误，本身就可能对他人产生正面的帮助。

那些总是想让自己“变得特别”的人，往往会认为必须被他人认可才行；但事实上，即便不去刻意追求特别，只要做出优秀的工作，也自然会被看见与肯定。当然，有时候也可能因为想法过于超前而一时得不到理解与认同，不过若是以“想变得特别”或“想获得别人认可”为目标而完成的工作，往往都不会成为真正出色的成果。

### 不需要为了跟他人不一样而追求特别

“不想跟其他人一样”、“想要比别人优秀”，有这种想法的人自幼就一直在与他人竞

争，对他们而言，竞争是再自然不过的事，甚至可能无法想像不竞争的生活。他们认为既然竞争就要赢，因此总是处于紧绷的状态。

可以理解不想跟大家一样的心情，如前所述，有时也确实不能和所有人都一模一样。然而，与众不同不等于就是特别。

不需要为了与众不同而刻意强调与他人的不同之处或特别之处。当然，工作上必须具备能力，公司也会录用有能力的人，但显眼的人不一定就是有能力的人。

阿德勒曾说：“人唯有在相信自己有价值时，才会产生勇气。”工作也是如此，只要相信自己有能力，就能鼓起勇气投入工作。

为了增进自己的能力，必须学习与工作相关的知识和技能。真正具备能力才是最重要的事，而不是通过强调与他人不同之处或特别之处，希望让别人认为自己是个人有能力的人，这么做毫无意义。



## 阿德勒曾说：“人唯有在相信自己有价值时，才会产生勇气。”工作也是如此，只要相信自己有能力，就能鼓起勇气投入工作。

我过去曾经在旅行社演讲。当天刚好是该公司举办面试的日子。许多年轻人会议室门口等待面试。其中有一个人穿着亚洲民族服装，其他人都穿着正式套装，因此这个人的打扮特别显眼。

我至今仍记得，当时公司里有人看到那个人后说：“像那样的人绝对不可能被录用。”那时的我以为，公司需要的不是那些总想着展现自己与众不同的人，而是那些能毫不质疑就把交办的事完成的人。可后来我才明白，那句话的真正含义并非如此，而是看穿了那些刻意强调“自己与众不同”之人的脆弱，以及这种炫耀其实毫无意义。

面试的时候，想必很少有人会刻意做出奇特的举动。但即使这么做了，也无助于面试官判断这个人是否具备工作能力。尽管不是在面试的场合，但如果有人认为在工作上必须刻意突显自己很特别，这样的心态其实与那个穿着特殊服装参加面试的人没有不同。工作确实必须要有好的表现，但只要努力做出成果即可，不需要为了获得别人的认可而努力。

这里所说的“成果”，并不仅仅是那些能以数字明确呈现的成果。如果一家公司只重视数字化的成果，而对那些无法用数字衡量的价值不屑一顾，那么即便你无法满足它对“可量化绩效”的要求，也不代表你就没有能力。事实上，你或许早已创造了那些无法用数字表现的成果，只是它们尚未被正确评价而已。

出色的成就并非源于对掌声的渴求，而是

对专业价值的纯粹实践。当我们能区分“观点”与“个人”，不再受困于他人眼光，才能在职场中传递真实的贡献。不刻意追求特别，反而能让才华自然绽放，在多元思辨中推动组织进化，成就更开阔的格局。

名人档案 |



阿德勒心理学专家  
岸见一郎

1956年生于日本。哲学家。京都大学研究所文学研究科博士课程结业（专攻西洋哲学史）。曾任奈良女子大学文学部兼任讲师等职。专研希腊哲学的同时，也投入阿德勒心理学的研究。

### 好书推荐

## 《自在感的练习》

作者：岸见一郎  
出版社：天下文化出版社

作者带通过阿德勒心理学，带领读者理解自卑与优越感的双面性，不必刻意追求“与众不同”，也不必迎合大众的标准；接纳自己的平凡，反而能让人活得更真实、更自由，也能在工作、人际与人生的各种关系里，找回稳定与力量。



# 告别权威 柔性领航 驱动组织人效的新动能

文 / 黄至尧 · 影响力教育基金会执行官、知名人资专家



添加1对1服务

专栏作者 |



黄至尧

知名人力资源专家

在AI与多世代共构的职场新常态下，传统“上对下”的指令式领导已显疲态。两岸企业正面临招募难、留才更难的结构挑战，员工追求的不再只是薪酬，更是工作意义与被尊重的空间。



**回想** 自己刚毕业的那几年，我的直属主管是一位表情严肃的人。每次想请假总会在他的办公室门口徘徊许久，鼓足勇气才敢敲门，好几次想想还是算了。曾几何时现在的请假是告知，不需要被允许。



|| 传统的权威式领导早已消失，取而代之的将是柔性领导力。柔性领导，并非降低标准、好说话。应该是一种更高阶的领导能力。 ||

少子化加上老龄化，不只招募难，留才更难！我有很多学生都是高阶主管，经常听他们说，不只业务开发难，人也越来越难带。员工根本不想听你说，你说得再多员工也不一定会做；专案一堆，很难推动，疲劳感越来越重。

AI时代越努力越可能被淘汰。工作内容需要重新设计，判断、协作与创造能力变得越来越重要。单向指令只能换来最低限度的配合，在这样的背景下，越来越多组织开始重

新思考：除了权威，领导者还能靠什么带人？

传统的权威式领导早已消失，取而代之的将是柔性领导力。柔性领导，只是变得比较“软”吗？很多人误解“柔性领导”就是降低标准、好说话。但在根据我的在一线担任顾问，实地观察柔性领导，其实是一种更高阶的领导能力。

## Q1 专案执行过程中，最大的挑战为何？

我的一个客户是一家集团公司，近年组织扩张，在东南亚设立了工厂跟团队，随着创办人年岁增长，一直以来一人决策及权威管理的模式慢慢不再适用，虽然好处是决策快，但其实落地执行效果却不彰，错误成本越来越高，高管多在公司任职超过20年，但多年来习惯听命行事，多年经验无法萃取，反观00后离职率却非常高，导致接班梯队出现严重断层。

后来经过多次的讨论，客户调整的不是制度，而是通过进6个月的CORE专案（管理行为转型计划）管理项目，改变高管们的“领导方式”，确保人人都能够当责。高阶主管除了要能够清楚地说明决策背后的判断逻辑、风险假设与取舍依据，并且尝试给年轻员工更多空间，并在可控的前提下，让年轻人在工作中有机会表达自我，并且达到团队协做的进步。

## Q2 真正成熟的领导者，该不该给答案？

在华人企业文化里，主管总习惯在第一时间给答案，提供部属答案往往被视为主管负责的象征。但在高度不确定的情境中，过早给出答案，导致部属长期听命行事，没有思考的能力，其实也是一种风险。

我曾辅导一家连锁服务业，在疫情期间面临营运模式是否转型的关键抉择。原本高层准备要直接宣布新策略，但经过访谈后却发现公司内部出现大量表面服从、私下质疑的声音。最终跟管理层沟通后决定：先不要给出结论，而是举办多场工作坊跟各阶层进行对话，询问大家：

“如果公司不转型，将会面临最坏的结果会是什么？”

“如果公司转型，可能失去的又会是什么？”

这场对话花了不少时间，却让真正的问题浮现，更重要的是让原本的执行者，转身变成了共同决策者。柔性领导善于通过提问，降低决策盲点。



## Q3 同理心只是情绪安抚，还是组织稳定？

很多主管误以为同理心就只是情绪管理，但在组织层次，它其实是一种“风险控管”。这些年研究华人家族企业传承，我发现二代接班时，真正的冲突往往不在策略，而是在“老臣”与“二代”之间的心理落差。

我们的传承教练辅导一位二代经营者，在其推动数字转型前，先花时间与集团资深主管逐一对谈，才发现他们真正的担忧，并不是反对改变，而是害怕被淘汰、被否定过去的价值。

当理解老臣的担忧，并深度沟通这些情绪背后的问题之后，转型反而推动得更顺、更快。这次的经验告诉我，沟通真的很重要，不能或不愿意说出口的情绪，才是组织转型最大的阻力。

二代接班一定要有传承教练，通过足够的时间跟核心团队及老臣做沟通，如果只是单方面的发号转型命令，大概将会是事倍功半！

柔性领导指的是采取非强制命令的方式，在人们心中产生一种潜在的说服力，使其自觉服从和认同，进一步把组织意志变为人们自觉的行动的领导行为。

## Q4 如何才能留住关键人才？

在华人家族企业，难留下来的从来不是基层，而是“有能力、但却还在观望的关键中层”。因为对他们来说最在意的，往往不是制度，而是以下三件事：

### 中阶人员的内心三部曲

- 1 能不能让我说真话？
- 2 我的判断跟建议有没有被尊重？
- 3 这个组织跟老板，值不值得我长期投入？

我接触过一家新创科技公司，因为创办人技术能力好，前期融资很顺利，妥妥的独角兽，但因创办人凡事亲力亲为，短期内看似效率很高，却忘记没有人是什么都能的超人。核心主管们因为了解老板于是全都退到“等指示”的角色，明显对组织没有了向心力。

经过多次跟创办人一对一的沟通辅导后，他终于明白要放慢速度，留出空间用对话取代直接下指令、让核心主管们拥有自主决策空间，甚至要容许有限的错误。改变管理风格一段时间后，不但凝聚了核心团队向心力，也让组织开始具备接班与扩张的可能

性。培养接班梯队的同时也造就了组织的长期竞争力。

## Q5 变局中，什么才是真正的勇气？

“权威”能让人达成短期的目标及任务；但温度，才能让团队愿意跟你一起走得更远。在变局之中，专案管理与柔性领导并不是要取代权威，而是让权威不要过于频繁使用。当领导者能善用同理与对话承接复杂人心，组织自然会回到理性、稳定与共创的状态。

柔性领导指的是在研究人们心理和行为的基础上，依靠领导者非权力的影响力，采取非强制命令的方式，在人们心中产生一种潜在的说服力，使其自觉服从和认同，进一步把组织意志变为人们自觉的行动的领导行为，柔性领导，实际上是在投资人才密度，这才是温度的力量。

### 用同理心对话，打造柔性管理

柔性领导并非降低标准或妥协，而是一种更高阶的非权力影响力。它植根于心理行为的洞察，依靠同理心、透明度与持续的对话，激发员工的内在动能。在追求“人效”提升的今日，智能的管理者应将权威视为稀缺资源，转而投资于组织的“温度”，让每一位成员在认同中展现最大的共创效益。A



## 让座的五个真相

# 从爱心座演进，看见城市的共融心

文/林秋雯·ESGTimes专栏作家

爱心座的初衷是文明的展现，却在现代社会中陷入“隐性需求”与“道德审判”的角力。当原本应有的美德被异化为公审的工具，我们迫切需要重新审视：善意的传递是否只能依赖标签？



添加1对1服务

**尖峰** 时刻的车厢里，空气逐渐稀薄，人与人的距离被压缩到极限。然而，总有那么几个颜色不同的座位，周围仿佛有一道无形的力场。人们或低头滑手机，或眼神飘向窗外，刻意避开与那几个“优先席”或“爱心座”的任何接触。

一个源于善意的设计，为何在现实中演变成压力、冲突甚至恐惧的来源？一个旨在关怀的空间，为何常以令人窒息的沉默，或是一触即发的紧张氛围存在？

本文将从全球的案例与个人故事中，揭示五个关于“让座文化”最令人意外的真相。

**|| 当一个帮助弱勢的标记，变成引来攻击的靶子时，它不仅违背了初衷，更将需求者置于需要反复辩护、面临敌意的危险境地。||**

## 1 善意的标签，有时也是一种“求助者的诅咒”

我们常有一种天真的误解，以为只要把需求“显性化”，问题就能迎刃而解。伦敦交通局（TfL）推行了一项“请让座给我”（Please Offer Me A Seat）徽章计划，初衷非常温柔：让患有慢性病或隐性障碍的人士，不必在大庭广众下狼狈地开口解释，就能优雅地得到帮助。

但在现实的丛林里，这枚徽章却成了另一种标签的诅咒。

28岁的伦敦内容创作者Eliza Rain患有慢性疼痛。这是一种外表看不出来、却时时刻刻折磨着神经的痛苦。在戴着徽章通勤的四年里，她得到的不是体谅，而是尖锐的质疑。她曾被人当众大声拒绝，被人盘问：“妳看起来好好的，到底有什么毛病？”

最令人不寒而栗的一次，当她请求一位坐在优先席的乘客让座时，对方竟威胁要将她推下火车。对方理直气壮的理由是：他看不出Eliza有需求。

Eliza的遭遇并非孤例。TfL的调查数据显示，在26%的情况下，即便被有需要的人请求，坐在优先席的乘客依然拒绝让座。更荒谬的是，许多人被指责时会声称自己“不知道”正坐在优先席上。这揭示了善意设计的第一个困境：当一个帮助弱勢的标记，变成引来攻击的靶子时，它不仅违背了初衷，更将需求者置于需要反复辩护、面临敌意的危险境地。

## 2 空椅子的悖论：谁在定义“谁有资格坐下”？

视线转回亚洲。我们常看到另一种极端：即使车厢挤满了站立的乘客，那几个颜色鲜



明的爱心座却常常是空着的。这不是因为大家特别有礼貌，而是因为“恐惧”。

在我们这个网络公审盛行的社会，有一群自诩为正义化身的“正义魔人”。他们仅凭外表判断他人是否有资格坐下，一旦发现“看起来健康”的年轻人坐在那里，便会拿着手机进行道德批判、拍照上传。这种无形的社会压力，让爱心座变成了一张令人坐立难安的“审判椅”。

数据显示，近半数（46%）的民众因使用爱心座而感到巨大的心理压力。这种压力导致许多真正有需要的人——可能是刚动完手术、正值经痛、或是隐性身心障碍的年轻人——宁愿忍受身体剧痛站着，也不愿承担被公审的风险。那张空椅子，成了社会焦虑与同理心失能的无声符号。

### 3 “开口请求”并不是一个简单的动作

面对争议，最常听到的观点是：“如果你需要座位，直接开口请求就好了。”

这句话听起来合情合理，实际上却忽略了“开口”背后的巨大成本。对于一个身体正处于极度不适、甚至患有社交焦虑的人来说，要在大庭广众之下发起互动、克服被拒绝的焦虑，这是一份沉重的情绪劳动。

正如许多身障人士在论坛上的分享：即便他们使用了明显的行动辅具，往往还是需要开口问，而且常常要问好几次。为什么？因为多数乘客会进入一种“通勤模式”

(Commuter Mode)，低头滑手机或看向窗外，刻意屏蔽周遭环境。

当我们要求需求者“主动开口”时，其实是把“打破沉默、承担风险”的责任，完全转嫁给了那个最虚弱、最需要帮助的人。这种逻辑



辑，本质上是一种缺乏同理心的社会惰性。

### 4 名字改了，但对立的根源消失了吗？

“爱心座”的争议早已演变成一场激烈的世代战争。年长者认为那是权利，年轻人认为那是情勒（情绪勒索）。

为了化解矛盾，目前部分地区已将“爱心座”更名为“优先席”，并将对象扩大为“其他有实际需要者”。这项政策调整意在强调“需求”而非“身份”。然而，这真的能解决问题吗？

从DEI（多元、平等、共融）的角度看，如果社会共识没有建立，单纯更改名称只是“换汤不换药”。一张座椅，反映的是更深层的社会裂痕：年轻一代对资源分配的不满，以及世代间缺乏沟通的抽象焦虑。如果我们内心依然存在着“谁比较有资格”的判断机制，那么换个名字，对立依然会在那里每日上演。

### 5 让“好的设计”取代“坏的道德绑架”

与其依赖不稳定的“道德感”或容易引发冲突的“罪恶感”，或许我们可以学学一些设计哲学。

## II “行为设计”的力量：通过温和的引导，让正确的选择变得自然而然，而不是通过压力来强迫。II

某家铁路公司的优先席，不只是改颜色，而是从“功能”上进行区隔。这些座椅可能略微倾斜、坐垫更有弹性，设计目标是“降低起坐时的身体负担”。当一个座位本身就对行动不便者更友善时，它自然就成为有需要者的首选。

更有巧思的设计是，他们在椅背上绘制心形图案，当两人并坐时会形成一个微笑。这种温馨的视觉语言，取代了冰冷的规则。这就是“行为设计”的力量：通过温和的引导，让正确的选择变得自然而然，而不是通过压力来强迫。

### 我们真正需要的，不只是一个座位

从伦敦的求助徽章，到空椅子悖论；从“开口问”的沉重，到世代间的战争，再到设计巧思，我们看到“让座”议题的复杂性

远远超过单纯的礼貌问题。它触及了公共政策的盲点、社会心理的压力、世代间的隔阂，以及设计思维的匮乏。

在我们努力打造一个更有同理心的社会时，该如何避免善意变成新的枷锁？在拥挤的车厢中，真正的“关怀”应该是什么模样？或许，它不该是被强迫的义务，也不该是被审判的恐惧，而是一种基于理解与尊重的、自然而然的温柔。

解决让座争议的终点，或许不在于更换座椅的名称，而在于重塑社会的同理维度。当我们将能从冰冷的规则约束，转向更具温度的行为设计，让“主动开口”的责任不再只由虚弱者承担，共融的精神才真正落地。

让座，不该是一场基于罪恶感的道德绑架，而是一份基于彼此理解、自然而然流动的温柔；这份温柔，才是城市中最无价的软实力。A





## 奢华设计旅店——迪拜新地标篇

# 以“水”创造360度惊艳

文/李俊明·图/Atlantis The Royal



添加1对1服务

拥有超过七百间奢华客房的迪拜皇家亚特兰蒂斯，开幕第一年就赢得《富比世》旅游指南颁发的五星评选，也在50 Best Hotels Academy举办的“全球50最佳酒店”（The World's 50 Best Hotels 2024）打败曼谷文华东方、曼谷四季酒店等常胜军，夺下评选第九名佳绩。究竟这家旅店的设计有何过人之处？

“亚特兰蒂斯”不只是神话中的海洋王国，也是知名旅店品牌；该系列崛起于加勒比海最富裕的国家巴哈马，在奠定发展基础后，亦在中国海南岛的三亚等地开出大型度假村；而奢华旅店重镇迪拜，同样是它重兵布局的地点，除了早前落成的亚特兰蒂斯棕榈岛酒店，近期又开出话题不断的皇家亚特兰蒂斯酒店（Atlantis The Royal），立刻吸引全球目光。



如同积木堆积的酒店建筑，设计灵感取自罗马时代著名的高架引水桥。



从不同角度，可看到酒店配置大量水池与泳池造景，营造绿洲意象。

规模宏伟的酒店由六幢主楼组成，网罗全球顶尖设计团队打造。比方建筑延揽了纽约的Kohn Pedersen Fox Associates（简称KPF）建筑事务所；商业空间的室内设计交给伦敦的G.A Group，私人住宅的室内设计委由来自巴黎的Sybille de Margerie设计团队；至于水景则由美国加州WET Design公司操刀，整体组合全为一时之选。

相较于过往该系列酒店深具标志性的宫殿风格，近期落成的皇家亚特兰蒂斯则有截然不同的进化，更能反映当代简练美学的造型，设计灵感汲自古罗马时代著名的高架引水桥道。建筑单元乍看就像积木组合，以高低穿插的错落堆叠手法营造强烈现代感，形成层次与秩序。这种既彼此独立又相互连结的特色，让大楼之间留下可以呼吸的空隙，感觉更为轻盈，也让阳光与微风更容易穿越。

KPF过去的著名作品包括美国有史以来最大的私人开发案—纽约的Hudson Yards复合建案。另外，全球最顶尖的12座超高大楼当中，像是浦东的上海环球金融中心、深圳的平安国际金融中心、首尔的世界塔等，就有

六幢是由KPF操刀。而这家公司同样也是奢华酒店常见的合作伙伴，比方香港的文华东方酒店、香港与曼谷的瑰丽酒店，都是该公司的代表作。

### 水之意象无所不在 创造空间灵动

至于室内设计公司G.A Group，重要作品包括上海的W酒店以及东京皇宫酒店（Palace Hotel Tokyo）、伦敦的1Hotel Mayfair酒店等。此次设计团队由沙漠游牧民族汲取灵感，让“水”的意象无所不在，创造独特氛围。

你可以看到大厅抢眼的水滴（DROPLETS）主题雕塑，以及上百组由空中垂悬而下的水滴形玻璃灯饰，便是将贝都因人的好客特质，以及游牧民族对绿洲水井等珍贵水资源的应用，经过转化后融入设计意象。

这座高逾11公尺的大型艺术装置，由高达五吨的不锈钢熔铸而成，费时一年才完成，象征沙漠中落下的第一滴雨水，也如同源源不绝的活泉，为整座度假村注入强烈的生命力，与大厅中各种流水飞瀑带来的悦耳声响，共同以视觉、听觉创造迎接住客的活跃意象。

艺术家先以3D列印技术打造高一公尺的小水滴模型，接着在中国以手工制作所有大型部件，将2D的不锈钢板材敲制出立体的圆弧造型，继而在大厅中组装这些“水滴”以及四溅的“水花”，串联起整组作品。

另外，设计团队也在零售区域设置了以不锈钢球体为主题的喷泉装置，闪亮的金属球之间会有水柱不时迸出，像是捉迷藏游戏一般彼此追逐跳跃，为空间创造更多趣味。

### 光影激荡视觉惊叹 延伸璀璨奢华

除此之外，设计团队也借由“水”之主题，打造规模傲视全球的水母鱼缸，以及中东地区唯一的水火喷泉秀。

为了呼应“亚特兰蒂斯”的神秘海洋王国主题，大厅总共配置三座大型水族缸，蓄养七千多只来自32种品种的鱼群。设计团队也在名厨赫斯顿·布鲁门索（Heston Blumenthal）的地平线鸡尾酒吧（Horizon Bar），规划出傲视全球的圆弧形水母缸。

高达七米深的缸体除可承载63,000公升水量，还能容纳四千多只海月水母（Moon jelly）浮游其中，借由水母漫舞创造的光影剧



将传统阿拉伯与摩登现代冶为一炉的大厅设计。

场，营造独特无比的奇幻。酒店还组成高达百人的专业团队，专门照顾迪拜两家亚特兰蒂斯酒店的水族生物。

而专攻水景设计的WET Design，过往名作包括拉斯维加斯豪华赌场百乐宫（Bellagio）的豪华喷泉，以及新加坡樟宜机场令人目眩神迷的人工瀑布一星耀樟宜雨漩涡。这次他们也为皇家亚特兰蒂斯操刀壮观的天空火焰（Skyblaze）



水滴大型雕塑，象征沙漠中落下的第一滴雨水，为整座度假村注入强烈的生命力。不锈钢球体喷泉，以跳跃、追逐的水柱为空间创造更多趣味。



喷泉，除有建筑中央倾泻而下的雨幕，还有由地面冉冉上升的水柱，让中东地区唯一的水火同源喷泉装置，成功创造视觉亮点。

一般喷泉造景多以固定式的环圈与拱弧喷射线条创造变化，但喷泉与流水多半只会在固定地点出现。Skyblaze则打破这种模式，以创造整体的大型地景表演为设计概念，让整座池面的不同角落都能随时冒出火舞或水舞，就像舞者流转于舞台各个角落翩翩起舞一样，创造更行云流水的视觉惊叹。

每半小时上演一次的水舞秀，配备了一千四百多组能随时变换颜色的灯光。最高可达28公尺的水柱，能随音乐与水雾迸射而出，如同流泉组成的水上烟火，创造一千零一夜的奢华。

### 软硬件巧妙搭配 创造极致体验

除此之外，这家酒店还有一大设计特点，雄踞22楼的空桥步道与90米长的空中泳池，巧妙将六栋大楼串连起来，成为“云端22”



天空火焰喷泉，是中东地区唯一的水火同源喷泉装置。

（Cloud 22）复合休闲娱乐区，集泳池、酒吧、餐饮等多重功能于一身，除设置可包场享受的私密泳池，也举办DJ打碟的池畔舞会，让来客一边享受高空美景，一边享受鸡尾酒与美食等娱乐餐饮服务。

在餐饮与客房部分，整座度假村不仅网罗Gaston Acurio、Ariana Bundy、Costas Spiliadis、Jose Andres等米其林星级名厨，也设置了17间餐厅与酒吧，包括知名的高端品牌Nobu等。

43个楼层则总共配置795间客房，全采高端路线规划，比方采用Hermès、Frette、Graff



位于22楼的“云端22”，集泳池、酒吧、餐饮等多重功能于一身，可俯瞰迪拜的天际线景致。“云端22”也采用融合水之意象的图样设计。



丽思卡尔顿酒店也进驻“阿玛拉”提供奢华度假村，足球金童C罗（Cristiano Ronaldo）便成为首批私人住宅主人。

等品牌备品，并大量运用物联网与智能科技，让房内所有设施整合在同一平台，通过手机就可调节客房的温度、照明，也能随选自己最喜欢的串流媒体，通过房内荧幕拨放。

44间顶级客房与经典阁楼房尤其奢华，每房都附设了独享的无边际泳池，拥有不受打扰的私密。其他住客则能享受设置于22层的无边际泳池，俯瞰整座棕榈岛与阿拉伯海，享受漂浮于高空的惬意。

软件服务也不马虎，最顶级的客房都配备有专属管家，为住客提供量身订制服务，举凡协助行李打包、衣物洗熨、枕头选择，甚至代为安排游程，都可以轻松搞定。

以寝具这个小细节来说，管家会贴心为住客展示特别设计的迷你枕头，七种样品各有不同特色，像是专攻情绪舒缓、妊娠孕期、身体抱枕等不同机能，或是头颈、足部专用记忆泡棉、荞麦谷粒等材质都各擅胜场。住客可亲自体验蓬松度、支撑度与触感后，选择最适合自

己的枕具，打造最舒眠的情境，在细微中感受最令人难忘的入住体验。A



入夜之后的“云端22”设施，更添浪漫氛围。坐拥高楼层私密空间的天空泳池Villa。



## 眼睛健康的真相

# 面对“光”害，该如何应对？

文/周卓辉·清华大学材料科学工程系教授

在追求明亮的LED时代，我们是否正处于“蓝光危害”的风险中？清华大学周教授指出，视网膜受损并非一瞬之间，而是来自亮光与色彩长期累积的曝照剂量。当标榜抗蓝光的产品充斥市场，学习辨识光学风险、掌握“防蓝自救”的科学判断，已成为数位生活者维护眼球健康的必修课。



添加1对1服务

**根据** 国际能源署固态照明附随小组（IEA SSL Annex）的关键报告指出，这蓝光危害，跟蓝光和紫光有关，它们会造成视网膜的伤害；蓝光，也被怀疑是黄斑部病变的危险因素。这份报告又指出，视网膜的损伤，跟累积的曝照剂量

有关；也就是说，灯光越亮，伤害就越快到临界点。

固态照明附随小组毫不讳言地说，LED元件在近距离的潜在毒性，不容忽视；所有LED的产品，必须进行“蓝光危害风险评估”。

## 不可忽视的四大光学疑云

**质疑 1** 为何避谈紫光？紫光危害不亚于蓝光，防护标准却厚此薄彼

**质疑 2** 谁在声称防蓝？许多产品过滤不全，却仍挂上“防蓝光”标签

**质疑 3** 病变为何提前？黄斑部问题逐渐低龄化，蓝光潜在威胁不容小觑

**质疑 4** 评估是否落实？照亮生活的LED元件，风险评估是否真正过关

时至今日，无效的防蓝光眼镜，到处可见，横行无阻；这些无良、黑心商品，有很多还是出自品牌大厂。很难想象，一旦消费者申诉，他们将如何招架？市面上，有蓝害的台灯，一样声称无蓝害；明明有蓝光的台灯，竟

然还白纸黑字的强调无蓝光？以上这些，到底是无知引起的？还是黑心？

花钱买到黑心商品，固然很生气，若继续错失护眼、舒眠、保护健康的黄金时机，将更懊悔。当务之急，自救为先。吸收科学新知，做出正确判断，才是健康的王道。“病患有义务，接受医学教育！”这就是为什么美国医学学会，在它的医学伦理中要述明这一点。

### 没有意识到，不代表就没有风险

“公众并没有意识到眼睛的潜在风险。”国际能源署固态照明附随小组也发现，一般民众并没有意识到，LED照明灯具对眼睛所带来的风险。

“没有意识到，不代表没有风险。”譬如瓦斯，它的危险就来自于它的无色、无味，让人无法察觉；为了避免危险、遗憾的发生，而有人工臭味的添加。

**附随小组报告中提到，视网膜的损伤，跟累积的曝照剂量有关；更明确的说，若是曝照的光线太亮、太蓝，则无须多久，就可以造成伤害。**

譬如一氧化碳，它的危险也是它的无色、无味；在密闭或通风不良的地方，因吸入过多而失去意识，甚至中毒致死的意外，层出不穷，尤其在寒冬使用瓦斯热水器的时候。因此之故，瓦斯热水器，必须安装在户外、通风的地方。

再说，若不是依靠不断的宣传，甚至历经一两次的伤害，谁会意识到？阳光，除了给热给暖，有时也很毒辣。

当年我在美国求学的时候，密西根州安娜堡休隆河上那似彩蝶的风浪板，深深吸引了我。在河上自学了一整天，却晒脱我背上一层的皮。谁会意识到？在沁凉河水上，乘着清风，也会遭到那看似和煦的阳光摧残。

附随小组报告中提到，视网膜的损伤，跟累积的曝照剂量有关；更明确的说，若是曝照的光线太亮、太蓝，则无须多久，就可以造成伤害。这就像我玩风浪板的惨痛经验一样，曝照阳光一天，又没有做防晒保护，而那阳光除了直晒过来的，还有从水面上反射而来的。确实应该找一天去湖边、海边，甚至水泥地上测量一下，反射的光线有多强？有了这次的教训，我变得会小心烈日，但是我还是没有意识到，那间接阳光的威力，直到在户外投了三年的篮球。

虽然，我尽量选择有遮阳的地方，尽量避免直晒太久，但我的手跟脚，只要没有防晒的地方，也都晒成了灰炭而不是古铜色。附随小组也表示，视网膜的损伤，也会因为长期的曝照而形成，尽管曝照的蓝光、紫光，并没有太亮。

“没有意识到，不代表没有风险。”蓝害，真的不易察觉；可是，等到发现，就已经有点迟了，如果还不是太迟的话。

我的牙医师，为了更清楚看见口腔，被推销了一款很白、很亮的头戴灯。一年之后，他的眼睛，出现了异常。虽然之前花了一大笔钱，他还是决定将那个灯送给我，让我研究看看，到底是怎么一回事？有没有办法改进？

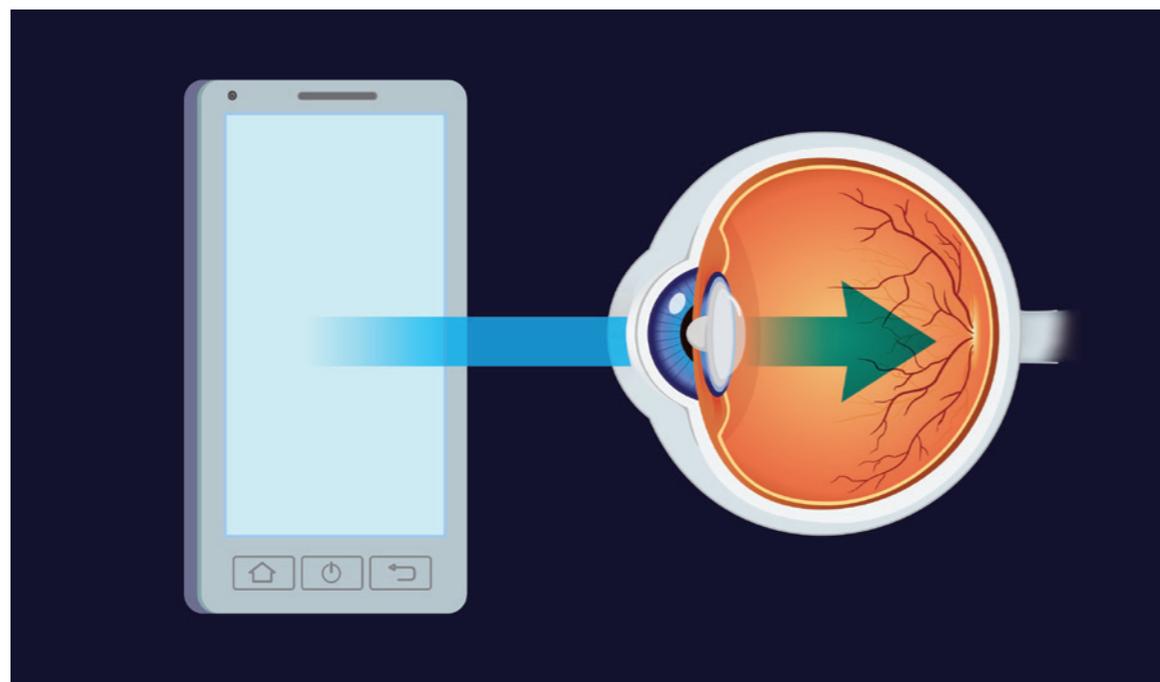
“千金难买早知道。”因此我建议通过书籍，吸收关键健康新知，早一点意识到蓝光危害，做好防蓝害措施，这就等同接受医学教育，体现“早知道胜千金”。

### 是不必，还是不敢标示风险群组？

照明业界，为什么不敢标识“风险群组”？照明产品，为什么没有标识“风险群组”？首先，让我们了解一下，什么叫做风险群组0、1、2、3？

#### 一般将蓝光伤害的危险群组分为4组：

- ✓ **RG0 (安全)**：可观看3小时以上。
- ✓ **RG1 (低风)**：观看时间100秒至3小时（警告：多数教室照明落在这区，安全时间不到1小时）。
- ✓ **RG2 (中风)**：观看100秒内即有风险，须标示警语。
- ✓ **RG3 (高危)**：观看0.25秒内即造成伤害，严禁直视。



// 人工水晶体，不只是不太能过滤蓝光，那伤害效度更严峻的紫光，也是过滤不足；令人惊讶的是，就算是号称有抗蓝光的人工水晶体，也不是百分百有效。//

那么，请问你们的办公室照明，是属于哪一个风险群组？可以让你办公多久？再请问，你孩子的教室照明，是属于哪一个风险群组？可以上课多久？

还有，托儿所的照明，又是属于哪一个风险群组？可以让幼儿在房间待多久？在地上爬多久？在家里或宿舍，学生书桌上的台灯呢？同样是光线，你的电脑荧幕，又可以让你看多久呢？

你会不会好奇，电脑荧幕的光线，再加上头顶上的灯，一起进入眼睛之后，你的视网膜，又可以承受多久？

举一个例子，教育部建议：教室的照度要在300到500个勒克斯（Lux）之间；那么，请问，这是哪一个等级的风险群组呢？在这样的照明环境下，孩子们可以观看多久？他们的视网膜，可以曝照多久？是一天？一个上午？还是一个小时？

根据我们的实地量测之后发现，那是“风险群组1”的照明环境；而且，还是末段班的，可观看时间，远远小于一个小时。无怪乎，学生们的视力，是越来越恶化。在此之前，大家请先及时学一些有效的对策。

### 不用太悲观，但也不能太乐观！

固态照明附随小组的报告中，连人工水晶体问题都提了出来。在白内障的手术时，白化掉的天然水晶体，需要移除，换上人工水晶体。现在，问题来了！附随小组指出：“人工



水晶体，不能过滤或只能勉强过滤，那短波长，尤其是蓝光。”

我们最近的研究发现，那是真的。比起我们原有的天然水晶体，那山寨版的，真的让更多的光线进到黄斑部、视网膜，会造成超乎正常的氧化性压力、氧化性废弃物，加速黄斑部、视网膜的伤害。

人工水晶体，不只是不太能过滤蓝光，那伤害效度更严峻的紫光，也是过滤不足；令人惊讶的是，就算是号称有抗蓝光的人工水晶体，也不是百分百有效。因此，勿太过依赖白内障手术，或太过依赖人工水晶体，术前术后，都要做好防蓝光的工作。

“没有意识到，不代表没有风险。”从教室照明到人工水晶体，光害的影响无孔不入。健康的关键不在于杜绝所有光源，而是在于建立“医学教育”的自觉。唯有通过科学新知识识别风险等级，及时采取防护措施，我们才能在享受科技便利的同时，为自己与下一代守住那份千金难买的视力健康。A

本文出自：《光、白内障与眼睛健康的真相》/商周出版社



震旦家具 Mira 休闲椅

## 成功案例 交通运输物流行业

世界因我们触手可得



### 效率即竞争力

# 震旦统一文印方案， 护航圆通航空地面效能



添加1对1服务

图·文 / 震旦办公自动化

在航空货运的世界里，分秒之差可能意味着竞争优势的得失。当机队争分夺秒翱翔于天际时，地面办公的效能，尤其是文档处理的流畅度，已成为支撑前端业务高效运转的隐形基石。

## 1 瓶颈诊断：分散的文印环境拖慢“空中速度”

作为我国航空货运领域的关键力量、国内三家快递航空公司之一，圆通货运航空正持续加码航空货运这一核心业务，以期在激烈的市场竞争中巩固优势。然而，“办公文印”这一看似后端的环节，却悄然成为制约整体效率与可靠性的隐性“堵点”：

- **设备混杂，管理失焦：**不同部门根据历史采购或即时需求，引入了多个品牌的设备，设备间接口不一、驱动各异，缺乏集中管理的

技术标准与管理界面，日常使用与维护复杂。

- **耗材繁杂，成本隐性：**专用耗材品类繁多，推高采购与管理成本。而非原装耗材在物理



和化学特性上可能与打印机不完全匹配，易导致打印质量不佳，造成纸张浪费，甚至影响打印机内部组件的正常运行，增加维护负担。

- **服务分散，响应滞后：**一旦出现设备故障，IT部门需协调多家服务商，响应周期与维修质量难以保证，影响关键文件流转，间接为业务运行带来不确定性。

## 2 震旦破局之道：以“统一化”构建高效、可靠的文印基础设施

解决这一痛点，关键在于将文印从分散的“设备资产”升级为统一的“办公服务”。为此，我们为圆通航空量身定制了系统性解决方案：

- **设备统一化：**依据各部门文印量、输出类型及工作流程，震旦推荐并部署了性能匹配、运行稳定的十余台核心机型组合，从源头上保障了输出品质的一致性与设备长期运行的可靠性。
- **耗材标准化：**使用震旦原装耗材，不仅确保了色彩还原准确、文字清晰，使商务文件与运营单据呈现专业面貌，提升了企业专业形象。且原装耗材在材料与工艺上遵循严格的环保标准，为员工营造更为健康安心的办公环境。
- **服务一站式：**由震旦提供覆盖所有设备的“248”统一维保服务，为其建立单一、可靠的服务接口，确保快速响应，设备故障不再是“未知周期的等待”。

## 3 成效显现：效率、成本与管理效能的协同改善

### 运营效率显著提升

- **日常输出高效：**新设备的高速输出与高负荷能力，确保了即使在业务高峰时段，文印任务也能高效、稳定完成，直接支持了地面业务流程的顺畅。



- **服务响应提速：**震旦提供的“248”统一服务通道，使设备报修后的响应与解决时间大为缩短，保障了关键设备的高可用性。

### 综合成本有效优化

- **显性成本下降：**凭借机器较高的输出效率与较低的故障率，以及原装耗材减少因故障或输出不佳导致的纸张与时间浪费，有效实现运营成本管控。
- **隐性成本释放：**设备的日常监控、故障排查、耗材补给、预防性维护均由震旦专业团队负责，有效降低了以往分散模式下的隐性运维成本，使文印支出变得更为清晰和可控。
- **管理效能提升：**将IT人员从日常繁琐的设备维护中解放出来，投向货运管理等更具战略意义的数字化项目中。

## 4 总结：超越设备交付，赋能持续运营

震旦为圆通航空提供的，远不止一批打印设备，而是一套“标准化硬件、专业化服务与持续优化能力”的完整文印管理生态。在操作层，实现效率提升与成本节约；在管理层，实现流程标准化与风险可控；在战略层，则通过释放核心IT资源，有力地支持了企业数字化转型与核心竞争力加固。A



## 震旦家具×两高律师事务所

# 打造稳健与克制的空间美学

图·文 / 震旦家具



添加1对1服务

专业之道，如何化为可感知的空间美学？这不仅是设计命题，更是一种全新的品牌形象表达。震旦家具携手北京市两高（无锡）律师事务所，共同探索如何以克制、稳健的空间解决方案，让每一位到访者，在踏入的瞬间，便感知到其专业底蕴与从容自信。

**亲和** 的接待区沿窗布局，落地窗将自然光与户外景观引入室内，让空间明亮而通透。经典简约的单人、三人沙发组合呈现围合式摆放，搭配高低错落的茶几，为访客营造出舒适的等候与洽谈氛围。

### 极简的职员空间

开放式布局赋予空间连贯通透的韵律。



接待空间传递简约内敛的形象。



职员区域运用开放式办公室布局，兼顾开放与秩序。



培训空间可灵活组合移动，应变而变。

Base 2开放式工作站以其双重寓意成为构建高效、现代律所环境的“基础”要塞，同时鼓励团队间即时交流与知识分享，营造出理性而充满活力的办公氛围。搭配Airsys人体工学椅，不仅提供清爽舒适的坐感，更能有效缓解久坐疲劳，帮助律师更快进入深度专注的工作状态。吊扇点缀其间，适配通风需求并增添视觉轻盈感，整体融合复古美学与现代办公体验。

### 沉稳的主管空间

在主管办公区内，设计师以简洁的木饰面构筑沉稳而复古的商务场景，满足日常接待与合作洽谈的需求。Joy沙发运用大弧度曲面造型，贴合人体曲线；观自若长茶几以烟灰色玻

璃增加通透感，巧妙地融入收纳功能，于低调中兼顾实用与美学。Prismier主管桌满足当代管理者对审美追求，从建筑美学中汲取灵感，以极具力量感的腰线与流线型锥体作为标志元素，宛如团队中那座稳固而令人心安的桥梁。

### 灵动的培训空间

培训课程与受训人员的不固定性，需要培训空间随时变换调整。Handy培训系列可灵活变换各种组合形态，减少培训空间重置成本，提升空间使用效能，适配头脑风暴、分组讨论、研讨会等多种场景需求。A



更多空间解决方案咨询，欢迎联系全国服务热线：  
400-920-6568 / 800-820-0168，期待与您沟通！



Prismier升降主管桌风格独具，诠释极简健康办公生活。



Joy沙发搭配观自若茶几通透的设计，增添空间优雅格调。



## 震旦博物馆演绎文明新美学

# 元青花瓷展厅璀璨换新

图·文 / 震旦博物馆



添加1对1服务

上海震旦博物馆四楼青花瓷器展厅已完成展陈升级，并于2025年12月16日起重新对公众开放。此次换新对“中国历代青花”主题中元、明、清三代青花瓷器的展示比例进行调整，重点展出馆藏元青花共40件，通过专题策划、分类比看、细致剖析，为广大观众呈现元代青花瓷器的非凡魅力。

**元青**花的产地以景德镇为核心，是当之无愧中国本土的艺术瑰宝，但从其造型、纹饰、消费地的多元性来看，元青花不仅是中国的，也是世界的。它在吸取草原文化、伊斯兰文化、藏传佛教等外来文化的同时还传承了本土的传统文化、市井文化、信仰文化等多种元素。它们融于一体，和谐共生，也正是这样的开放与包容赋予了元代青花瓷器无限生机。

### 从器型演绎到样稿组装

此次震旦博物馆四楼青花瓷器展厅换新即为重点展现元代青花瓷器作为古代中外文化交流产物的精巧鲜丽：从展厅左侧开始，16件大小不一的元青花一字排开，通过直接的多种器型并置，外来文化所反映的特有器型及传统文化继承发扬的经典器型一目了然。展厅中央的12个独立柜则依然保留原有设计，纵向用



独立柜



元青花的修复与还原 展柜

器型相同而纹饰各异的大罐、梅瓶演绎“一元多饰”的概念，横向则是相同纹饰主题而器型不同的“样稿组装”，也自然引向展厅右侧对“青地白花”、“印花工艺”以及兽类、鸟类与信仰类纹样的“工”“纹”的主题展示。

### 科技赋能古陶瓷修复与还原

在本次升级中，上海震旦博物馆还特别策划“元青花的修复与还原”单元，以馆藏“元代青花萧何月下追韩信人物故事图梅瓶”及“元代青花缠枝牡丹麒麟凤纹双鳜鱼耳大罐”为例，通过视频、旋转展台等多样的展陈方式展现元青花的修复过程。

陶瓷质地脆硬易损，历经岁月往往难以完整存留。因此，陶瓷修复不仅是技术性的复

原，更是对文明印记的接续与传承。我国早在古代就已发展出粘接、补配等修复技艺，而随着现代科技与文物保护理念的演进，古陶瓷修复已从传统手艺逐步发展为融合材料学、化学与艺术史的综合学科，在保存民族文化遗产方面发挥着日益重要的作用。震旦博物馆始终秉持稳定性、兼容性、可逆性、可辨识及最小干预等核心原则，针对每一件器物的胎釉特性、损伤类型与程度，制定个性化保护方案，并为后续技术发展留下空间。

### 风格脉络与当代生活美学

除了元青花，“中国历代青花”主题展区的第二部分以时间为序，从明洪武至清乾隆，逐一展示明、清两代青花瓷器的不断发展与演进方向。此外，震旦博物馆全新青花瓷器系列文创（透光书签、水洗纸花瓶、修复冰箱贴、零钱包等）也正在震旦博物馆文创商店好评热卖中。震旦博物馆希望通过“中国历代青花”与“青花瓷的外销”、“青花瓷古器物学研究”三个展陈主题的讲述，为广大观众清晰勾勒青花瓷器绵亘六百年的风格特色和发展脉络，共同感受古代匠人在融合历史传统与时代审美方面的卓越成就。A



清代青花瓷展柜



明永乐·青花缠枝花卉纹大扁壶

卧壶造型与十三世纪中叶叙利亚铜壶近似，八角星格和麦穗状纹饰也有伊斯兰地区的特色。(图一)

## 永乐青花瓷专题 ②

# 永乐青花之外来造型与纹饰

文/吴棠海·图/震旦博物馆

永乐时期是明朝的盛世，对外关系十分积极而热络，除了给予外商奖励和优惠之外，明成祖多次派遣陈诚出使西域，命郑和率领船队远赴西洋，宣扬国威，促成中外文化与经济的交流。

随着经贸人员的往来，众多外国文物输入中国，成为青花瓷器所模仿的对象，如折沿圆洗、八角烛台、单把壶和椭

长方形笔盒，以及直立或平卧的扁壶，都是前所未见的器物。以下选取五件代表性的品类，介绍它们的形纹特征。

## 一、平卧式双系耳扁壶

平卧式双系耳扁壶简称“卧壶”，造型参见图一之例。

此器为震旦博物馆藏品，圆形小口，颈部短直，中间一圈凸棱，凸棱右侧有一圆系，用来穿线系绑壶盖。壶腹呈扁圆形，正面隆起如龟背，居中处突起半球形的圆脐，背面扁平，露胎无釉，中间内凹处与正面圆脐对应，肩上附加系孔和活环。

此类器物是模仿西亚金属器的产物，美国华盛顿弗利尔博物馆收藏的十三世纪中叶叙利亚黄铜嵌银双耳扁壶可以作为对照的参考。但是永乐青花卧壶的系孔和活环设计与该件铜壶不同，可能是针对瓷器质地所做的改变。

壶体表面布满青花纹饰，圆脐上的八角星纹和旁边的麦穗状缠枝花卉并不属于中国本地的装饰题材，也是受伊斯兰文物影响所产生的纹样。

## 二、蒜头式双耳扁壶

蒜头式双耳扁壶的器身较为复杂，造型参见图二之例。

此器为震旦博物馆藏品，圆形小口，下方外扩为蒜头状的瓶头，颈部短窄，其中亦有一圈凸棱，腹部呈扁圆形，正背两面微微隆起，腰际两侧有浮雕状的花形凸脐，底下圈足外撇，瓶头和肩部连接如意形的双耳，与阿拉伯铜器风格相似，但是蒜头状的瓶头和如意形双耳也能在中国传统工艺里找到一些源头。

扁壶表面以云头纹边框、花卉纹、卷莲



明永乐·青花锦地花卉纹双耳扁壶

整体造型近似阿拉伯铜器，表面的锦地格纹布局规律、繁中有序，充满伊斯兰装饰图案的风格。(图二)

纹、海水波涛及串枝花卉等青花纹样为饰。腹部勾勒同心圆般的锦地格纹，中间是六角形的图框，框内绘划一朵卷枝莲纹，框外再延伸八边形与六边形的框格，框格内部填入各种图案，构图繁密而有序。

类似的纹饰布局不见于传统的中国文物里，却与伊斯兰装饰图案风格相近，展现异国文物所影响的特色。

### 三、单耳壶

单耳壶又称“单把壶”或“花浇”，造型参见图三之例。此器为震旦博物馆藏品，壶口大而圆，颈部粗短，其下一周凸棱，腹部圆鼓，器底内凹为足，器身一侧附加龙形把手，龙首翘鼻张口、衔咬壶口，龙身拱起为曲柄，尾巴与壶腹相连。

壶体表面以青花为饰，颈部排列一圈弧顶长方形边框，框内填入卷叶和花瓣纹，肩部勾勒连续不断的回纹，腹部绘画由七瓣花组成的缠枝纹样，近底部为卷草纹，部分纹饰具有伊斯兰装饰图案的特色。



#### 明永乐·青花缠枝花卉纹单耳壶

壶体形状简洁，表面具有特殊的弧顶长方形边框与缠枝花卉纹样，是模仿伊斯兰器物的产品。（图三）



#### 明永乐·青花缠枝莲纹烛台

造型近似伊斯兰银镶嵌黄铜烛台，但是器身转折较为柔和，呈现温婉儒雅的中式风格。（图四）

再从壶体形状来看，中国历史上虽然有很多执壶，但是从未见过如此的款式，将此器与英国伦敦维多利亚与亚伯特博物馆收藏的西亚金银镶水差对照之后，即可知道它的造型来源，是对伊斯兰铜壶的仿制。

### 四、八角烛台

八角烛台是永乐时期富有特色的品类，造型参见图四之例。

此器为震旦博物馆藏品，器身分为上中下三部分，上方为八棱形的烛插，中间束腰，内部有孔可供插烛；中段为圆柱形的支柱，



器形模仿伊斯兰铜洗，内部的几何式圆形图案花也属于伊斯兰地区的装饰纹样。（图五）

#### 明永乐·青花缠枝莲纹折沿洗

上窄下宽，是支撑烛插的主干；下方为八边形台座，座身收窄为束腰状，底部有八边形圈足。

烛台表面以串枝花卉、缠枝花卉、如意云头、海水波涛、莲瓣纹及三角纹等青花为饰，奇特的造型源自于伊斯兰地区的金属器，如伊朗巴斯国家博物馆收藏的银镶嵌黄铜烛台即可作为对照的参考。

但是伊斯兰铜质烛台的棱角突出，器壁转折为多面体，表现刚硬的金属质感，永乐青花烛台与其相较之下，器身线条比较柔和，呈现温婉儒雅的中式风格。

### 五、折沿圆洗

折沿圆洗是永乐时期创烧的新品类，造型

参见图五之例。

此器为震旦博物馆藏品，口沿朝外翻折，腹壁垂直往下延伸，构成深腹状的盆体，器底平整内凹，形成底部的浅圈足，表面用钴料绘画缠枝花卉、串枝花卉、朵花纹及几何式的套叠花朵等青花图案。

圆洗造型与中国本地的钵、盆、碗不同，是模仿伊斯兰器具的产品，如法国巴黎罗浮宫博物馆收藏的十三世纪末埃及黄铜嵌金银人物洗即可互相参照。但是该件铜洗呈现金属器物的方硬质感，与永乐青花圆洗柔和的器身线条不同。

除此之外，青花圆洗内部的主纹是一枚大型花朵，花瓣由双线纹勾勒而成，左右相叠、彼此套连为几何性的图案，也属于伊斯兰艺术的特点。A

在永乐青花的外来造型里，大致上模仿伊斯兰金属器的形状，细节部分则因应瓷器质地而有所改变，表面纹样也是中西合璧，呈现出崭新的面貌。下期将由传承的角度，介绍永乐青花的传统造型与纹饰。



BOOK  
震旦博物馆出版  
丛书介绍

## 明青花瓷鉴赏

明永乐  
青花缠枝花卉纹大扁壶



**明代** 于景德镇设立御器厂，专门烧造宫廷用瓷，青花瓷器在朝廷的支持下发展，胎体和釉料都有长足的进步，除了产量庞大之外，造型、纹饰及钴蓝颜色也会随着内外环境的更迭而改变，展现丰富多元的面貌。本书收录明青花瓷器94件，以图文并茂的方式细加说明各器的特色。

书前导论由古器物学专家吴棠海先生执笔，提纲挈领的叙述明代青花瓷的演变过程，与钴料、笔触、纹饰、年款等各项特色，带领读者进入明代青花瓷的殿堂。A



明隆庆  
青花云鹤缠枝莲纹大罐



明宣德  
青花鱼藻纹梅瓶

### 【内容精选】

- 1、图版按照洪武、永乐、宣德、正统、成化……等年号次序排列，轻松掌握明代各朝的主要品类。
- 2、另立“年款”、“外销瓷”和“青花与其他彩类”等单元，方便读者聚焦于专题上，进行深入的比较与鉴赏。
- 3、利用多角度的照片和局部特写，提供各件器物的全貌与细部特征。部分器物采环物摄影法拍摄后，以平展图的形式呈现环体纹饰的全貌。
- 4、“明青花瓷概论”一文分为上下二部分，上半部从发展史的角度介绍明官窑青花瓷的概况；下半部依主题分类法，阐述明青花之钴料、笔触、纹饰及年款，青花与其他技法之运用，以及明末漳州窑外销瓷的特色，为读者奠定鉴赏的基础。

#### • 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》

#### • 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](http://www.auroramuseum.cn)



3  
MAR

## 馆藏精粹赏析

文 / 吴棠海、图 / 震旦博物馆



明  
永乐

青花缠枝花卉纹天球瓶

高43公分 / 震旦博物馆提供

天球瓶首见于明代永乐官窑，表面以象征皇权的龙纹装饰之外，也有缠枝花卉的图样，如本期所要赏析的藏品即是此类作品。

**圆形** 瓶口，口沿微敞，颈部略长，肩部宽阔饱满，腹部圆鼓如球，器底内凹为浅圈足，底部露胎无釉。它的胎体为浅灰白色，釉面白中带青，质感莹润，青花色泽浓郁如蓝宝石，并有自然凝聚的黑疵斑点，都是永乐时期的典型特征。

瓶口下方以卷草纹为饰，颈部绘画缠枝花朵，肩部披覆如意云头纹，腹部以缠枝花为主纹，花朵由侧视角度取象，花瓣左右开

展为绽放状，以上下交错的形态相间排列，纤长的枝条彼此相接为连续不断的图样。

此器的纹饰题材早见于元代青花瓷上，表现形态则是延续洪武时期的变化发展，如意云头纹和缠枝花卉的形体缩小，花朵的取象角度一致，枝条纤细，叶片与花瓣末端的勾转轻巧而灵活，画面清新生动，别具一格。类似的器物亦是永乐青花瓷里的名作，提供读者鉴赏之参考。A



以爱为炬，点亮青春征程

## 震旦集团助力 华东理工大学爱心屋建设

图·文 / 震旦集团

震旦集团始终坚守“回馈社会”的核心经营理念，尤其关注青年学子的成长成才。当得知华东理工大学爱心屋急需家具物资时，集团迅速响应，近日，组织震旦办公自动化上海陈星、史顺方；震旦家具上海高世民等同仁一行走进华东理工大学奉贤校区，向爱心屋捐赠一批优质物资，以实际行动筑牢成长后盾，让公益温暖浸润校园。

### 走进华东理工大学爱心屋

华东理工大学作为新中国第一所以化工特色闻名的高等学府，办学底蕴深厚。2008年10月，华东理工大学爱心屋在上海市慈善基金会指导与学校各级领导支持下正式启用，隶属于勤工助学指导中心公益部，坐落于奉

贤校区大学生活动中心107室。

爱心屋秉持“依靠社会办慈善，办好慈善为社会”的宗旨，通过“爱心币”机制搭建起互助桥梁——每年为家庭经济困难学生发放爱心币，学子可凭币兑换衣物、生活用品、学习用品，或租借正装礼服；同时，同学们也能通过参与公益义工活动赚取爱心币，在助人自助



中践行“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神。多年来，爱心屋不断拓展“资助+”融合路径，实现了从物质帮扶到道德浸润、价值引领的跨越，成为校园中兼具温度与教育意义的人文风景。爱心屋当前家具配置已难以满足日益增长的物资管理与学生服务需求，急需补充适配的家具物资。

### 精准捐赠，共筑校园公益阵地

震旦集团在获悉需求后，迅速对接沟通，结合爱心屋的服务场景与实际用途，精准筹备了一批实用家具，涵盖办公桌椅、沙发等核心物资，全方位适配物资收纳、学生接待、志愿值班等多重需求。捐赠当天，震旦同仁们高效

完成卸货、组装与摆放工作，以专业细致的态度确保每一件家具都能即时投入使用。

间隙中，震旦同仁与爱心屋的老师、学生志愿者亲切交流，倾听他们践行公益的故事，了解学子们的学习生活与实际需求。学校老师对震旦的精准帮扶与快速响应表示由衷感谢，而震旦同仁也深感荣幸能以实际行动助力校园公益，延续与华东理工大学的历史渊源。现场暖意融融，每一份互动都彰显着“校企同心，共助成长”的公益情怀。

### 薪火不熄，共绘助学新蓝图

此次捐赠既是震旦集团践行社会责任的生动实践，更是爱心与责任的温暖接力。作为始终心系教育公益的企业，震旦衷心期盼这批饱含诚意的家具，能为爱心屋构筑更高效舒心的服务空间，让学生真切感受到社会的温情与校园的关怀，让他们在逐梦路上少一份牵绊、多一份笃定。

未来，震旦集团将继续坚守公益初心，与更多高校公益平台携手同行，以精准捐赠、深度合作等方式，为青年学子的成长保驾护航，持续为教育公益事业添砖加瓦，让善意与责任成为照亮青春征程的温暖光芒。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

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

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

# Roma

Built on Balance



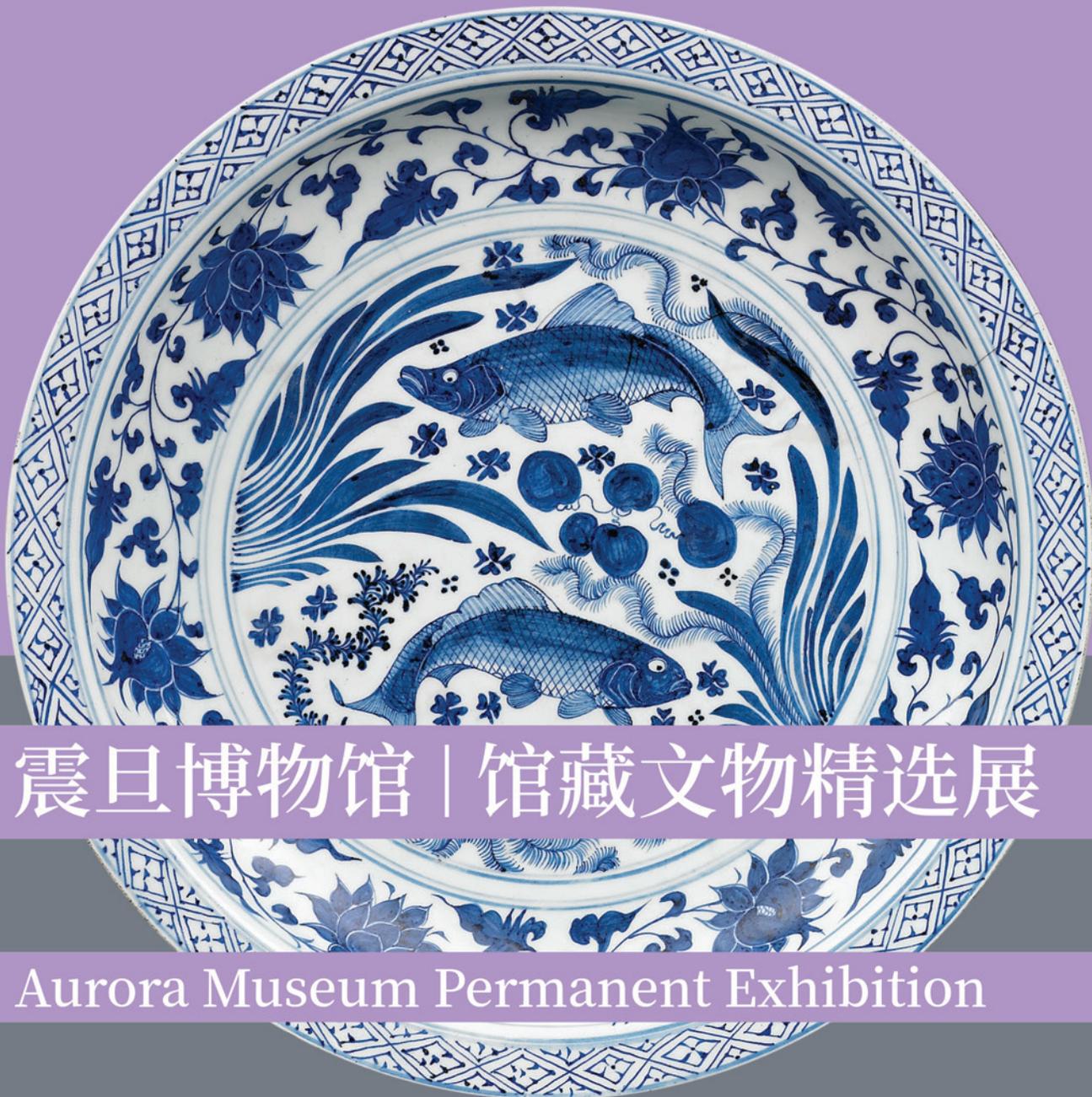
震旦(中国)有限公司 上海市嘉定区申霞路369号 | 全国服务专线: 400-920-6568 / 800-820-0168  
Aurora (China) Co., Ltd. No.369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai | Service Hotline: +86-400-920-6568 / +86-800-820-0168



扫码关注公众号

青花鱼藻纹大盘  
Blue-and-white large dish  
with décor of two fish and aquatic plants

元代 Yuan dynasty  
1271-1368



# 震旦博物馆 | 馆藏文物精选展

## Aurora Museum Permanent Exhibition

 震旦博物馆  
AURORA MUSEUM

开放时间 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](http://www.auroramuseum.cn)

