

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦  
AURORA

名人讲堂

科技大学教授——卢希鹏  
随经济时代，  
企业如何走出新局？



艺文飨宴

青地白花波涛龙纹天球瓶

1971年7月创刊·发行54年7个月

FEBRUARY 2026 二月号 No.655

# 人才共创

## Z世代的职场协作



添加震旦小助手  
享专属福利活动

Z世代成为职场新血，企业如何建立有效沟通，  
促进跨世代共学与协作，在多元共融中共创组织新价值。

震旦月刊  
AURORA MONTHLY

欢迎订阅

# 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。

## 跨世代的进化与共融

**2026** 年职场正式进入多世代共构的新常态。本期《震旦月刊》封面故事以“人才共创：Z世代的职场协作”为主题，聚焦数字原生世代快速成为职场主力后，企业该如何在差异中建立共识，让多元世代真正走向共学、共创与共好，成为本期关键探讨。

管理顾问公司周昌湘指出，Z世代并非管理难题，而是推动企业进化的关键动能。当新世代占据三分之一劳动力时，管理者唯有调整沟通方式、制度设计与信任机制，才能让Z世代成为企业长青的关键要素。

企业顾问郑纬釜进一步从“五代共存”的未来职场出发，描绘跨代协作的新样貌。当Z世代的科技敏感度，遇上资深世代的经验与判断力，组织若能打造包容与共融的协作平台，不仅能提升竞争力，更能回应永续、健康与社会责任等新课题。

名人讲堂摘录科技大学教授卢希鹏的书，分享他提出的“随经济”观点。在AI浪潮再起的时代，真正能穿越变局的不是技术本身，而是可反覆运用的底层思维。他提醒企业，面对不确定的未来，唯有掌握结构清楚的决策逻辑，并在复杂中建立新节奏，才能走出新局。

世代更迭不是对立，而是一场彼此学习的过程。当企业愿意放下既有框架，倾听不同世代的声音，职场便能成为激发创意、连结价值的共创场域。期盼本期内容，能陪伴大家在变动中找到协作方法，在差异中看见机会，共同打造更具韧性 & 温度的未来职场。 **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 · 2026/2/1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](http://www.aurora.com.cn)

主编 苏美琪

企划 吴晓玲、于蒂

信箱 [marketing@aurora.com.cn](mailto: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  
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.655  
FEBRUARY 2026



A p.16

数字原生的Z世代正不只是企业新血，更是推动 AI 转型与绿色职场的关键力量。



A p.24

科技大学教授——卢希鹏



A p.32

阿拉伯的旅店设计巧妙结合设计美学、奢华住宿、生态永续，成为另类商机。

**E 编辑台上** EDITOR'S WORDS

01 跨世代的进化与共融  
文/苏美琪

**M 大师专栏** MASTER COLUMN

04 建立不受影响的内在韧性，专注成为理想中的自己  
文/麦可·杰维斯

**T 科技速报** TECHNOLOGY

10 数字原生世代崛起：Z世代正在改写世界  
文/张志康

**COVER STORY**

当数字原生与职场先行者在2026年交汇，我们通过对话拆解隔阂，将世代差异转化为创新火花，在人才共创中，解锁组织无限可能。



**M 大师轻松读** MASTER 60'

12 人才不能只靠招聘，还要用心培养  
编译/大师轻松读

**C 封面故事** COVER STORY

14 跨代共荣 引领职场共生  
序言/苏美琪

16 跨代协作的职场新样貌 解锁组织无限潜力  
文/郑纬笙

20 当“Z”世代占领办公室 跨世代协作的职场进化论  
文/周昌湘

**C 名人讲堂** CELEBRITY TALK

24 科技大学教授——卢希鹏 随经济时代，企业如何走出新局？  
文/时报出版社

**M 职场观点** MANAGEMENT

28 Z世代管理 从观念碰撞到共融升级  
文/晋丽明

**D 玩味设计** DESIGN

32 奢华设计旅店——阿拉伯海洋篇 以设计回应自然，打造永续度假体验  
文/李俊明

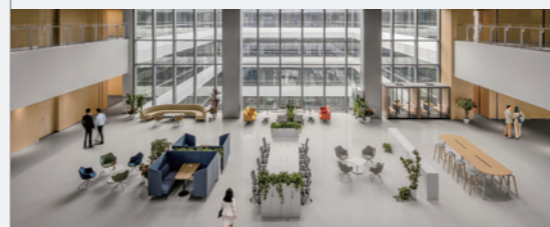
**L 乐活人生** LOHAS LIFE

37 骨刺真的是疼痛元凶吗？ 揭开骨刺治疗的四大迷思  
文/林欣怡

**A 跃升震旦** AURORA NEWS

42 高效与人文关怀的空间演绎 震旦家具携手知名研发公司，把社群协作带进办公室  
图·文/震旦家具

44 客户之声 智能文印解决方案助力益普索中国提升运营管理效能  
图·文/震旦办公自动化



**A 震旦美术馆** AURORA ART MUSEUM

46 震旦美术馆年度回顾 穿越艺术的2025  
图·文/震旦美术馆

**A 艺文飨宴** ARTS PLAZA

48 永乐青花瓷专题① 导读—永乐青花瓷  
图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍 青花瓷鉴赏  
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析 明 永乐 青地白花 波涛龙纹天球瓶  
图·文/震旦博物馆



**L 爱心公益** LOVE ACTION

54 震旦薪火相传，助学润青春 震旦集团向上海师范大学慈善爱心屋捐赠爱心家具  
图·文/震旦集团



# MICHAEL GERVAIS, PHD

## 麦可·杰维斯

文 / 麦可·杰维斯 (天下杂志出版社)

### 建立不受影响的内在韧性， 专注成为理想中的自己



添加1对1服务

#### 高绩效心理学家

心理学家麦可·杰维斯融合他对绩效心理学长期研究，以及与世界顶尖人士的合作经验，提供突破心魔、自我提升的指南，帮助我们认清“他人意见恐惧”（fear of people's opinions, FOPO）的影响，将它视为学习机会，进而运用FOPO释放潜能，并且分享顶尖人士如何在高压又快速变化的环境中，仍维持内在专注、发挥高效表现的第一原理。

**FOPO** “他人意见恐惧”是一种潜藏的心理现象，而且可能是限制人类潜能的最大因素。在现代社会，我们担心别人对我们的看法，已成为一种非理性、无益，而且不健康的执着。它的负面

影响无所不在。当我们受FOPO影响，我们会对自己失去信心，也会使我们的表现随之遭殃，这是人性。

#### 你的人生，为谁而活？

FOPO是人类境况的一部分，因为人类的运作乃是倚靠

远古时代的大脑。对社会认可的渴望，使得数千年前的人类祖先变得谨慎而精明。假如某次打猎失败的责任要归咎于你，那么你在部落的地位可能会因此受到威胁。

但在现今社会，社群媒体的普遍使用、追求成功的



强大压力（而且是愈年轻成功愈好），以及我们对于外在奖励、衡量指标和他人肯定的过度依赖，使得FOPO的影响力越来越猖獗。你愈早从根本上改变你与他人意见的关系，你就愈快得到自由。无论你身在何处，都能感到全然的轻松自在。

我们很可能会把自己在在这个美妙星球上的短暂人生，

用来扮演某个角色、住在某个身分认同里、努力迎合他人的期待。我们很可能永远不会发现，自己能够成为什么样的人。

现在，请想想你在生活中所做的决定。你选择的职业路径是出于你的热情吗？或是你决定投身法律或商业界，是因为别人期望你那么做？不然，让我这么问吧：

你是否曾经有过想要改变生活，或大胆迎接新挑战的冲动，却因为顾虑别人的看法而作罢？

我们都有过这样的经验。重点是：假如你越来越不留意你的构成要素（你的才能、信念与价值观），而开始迎合别人对你的看法，你将大大限制自己的潜能，以及追求卓越的机会。

## 在外在压力中，找回成为自己的勇气

我们每个人都有自己的特质与长处，我们有责任将之发挥到淋漓尽致。我们永远处于成长的状态，而这种努力成为自己想成为的样子的状态很脆弱，在日常生活的内外在压力下很容易失去。我们需要很强的决心和愿景才能成功。

假如你受到外在力量（像是他人的意见或社会压力）的过度影响，那些力量有可能困住你，限制了你的可能性。于是，你告诉自己，“我成功的机率太低了”，或是“我不够聪明”，而不

是采取行动。你可能会说，“我太老了”，而不是着手转换职业跑道。若不加以检视，你可能会觉得这些说法是真的、是对的，而且不容改变。

想要融入群体的渴望以及担心被讨厌的恐惧，会削弱我们追求理想生活的能力。虽然我们远古的大脑使FOPO成为日常生活的现实，但并不代表我们需要为此忧心，以致无法去做我们想做的事。

## 忠于人生目的，打造稳健内在驱动力

我们从小就被制约训练要

寻求认可，这种制约会延续到成年期，于是我们会寻求老板、配偶、朋友和同事的认可。慢慢的，我们形成一种内建机制，要向外界确认一切都很好。然而，我们并不需要把自己限制在那种反射性系统里，我们还有另一种选择：人生目的。

人生目的是一种信念，你相信你活着是为了做某些事。它源自你内心的一般性意图，对你而言具有意义，也会影响你周遭的世界。简言之，你的人生目的对你很重要，而且对你具有内在价值（intrinsic value）。它比你更宏大，并且着眼于未来。

// 假如你越来越不留意你的构成要素（你的才能、信念与价值观），而开始迎合别人对你的看法，你将大大限制自己的潜能，以及追求卓越的机会。//

我们不再向外看，看看他人是否认可我们，而是改写这个习惯，转向内心，与我们的人生目的进行核对。“我忠于我的人生目的吗？”取代“大家喜欢我吗？”，成为新的参考点。

我们以人生目的（而不是他人的认可）为评断标准，据以做出决定、设立优先次序，以及做出选择。我们想确认的是，自己的想法和言语是否与我们的人生目的一致。

表面上，竞争的目的是赢得胜利（无论是运动或做生意）。但是对于那些总是（而且长期）赢得胜利的个人或组织而言，他们的驱动力往往不只是得奖或股价。人生目的并非杰出表现的先决条件，然而，假如我们以人生目的做为人生的锚，当我们面对挑战时，会展现出更强的韧性。

假如某个东西对我们很重要，我们会愿意为它做任何事。对我们挚爱的人是如此；对某个想法是如此；对你想要活出的人生也是如



此。我们不在乎自己看起来如何，或是别人怎么看我们。我们与当下所做的事紧密相连。

按照霍尔伯格的说法，人生目的是个强大的激励因子，它会使我们把我们最看重的事物，放在自我认同的中心位置。雷纳德·汉密尔顿（Leonard Hamilton）是佛罗里达州立大学篮球队教练，他曾写信给传奇体育解说员吉姆·南兹（Jim Nantz）。这封信展现出，当人生目的深植于我们的身分认同时，会是什么样子：

我从来没有不顺利的日

子。身为一名教练，我希望我在别人脑海中的印象不只是赢球或输球。

我希望看到我的球员将来成为好爸爸、好丈夫。将来有一天，当我看到他们成为自己家庭的领导者，我会认为那是我的胜利，我只在乎这样的记录。

当他们打电话告诉我他们要结婚了，当他们邀请我参加他们的婚礼，当他们请我成为他们第一个孩子的教父，这才是我在意的胜利。

当人们以人生目的为身分认同的基础，别人的评价不再是驱动他们前进的动力。



他们所做事情的意义，以及他们能造成的影响，才是驱动他们前进的动力。

这是两种截然不同的动力。一种是可持续的，而另一种则会让你精疲力竭。

### 从想法到行动，用核心价值观，做出有意识的选择

你可以在任何情况下练习将你的身分认同与他人的认可脱钩，做法是将该情况与你的核心价值观进行对照。核心价值观是支配我们行为的基本信念和指导原则。

请随手写下你的五个核心价值观，看看它们在你的身分

认同受到感胁时是否仍屹立不摇。举例来说，假设“创意表达”是你的核心价值。当你的公司即将举办一场需要穿正式服装的活动，而你想穿紫色西装外套出席。你很清楚，其他人一定会对此做出反应。

你开始胡思乱想：“我的同事一定会认为我很不合时宜，或是觉得我想引人注目。”此时，你停下思绪并说：“等等，我的核心价值是创意表达，还是我要默默顺从别人的想法？”利用这种内在的拉扯，将FOPO（别人会怎么看我？）和你的核心价核进行对照，然后

便能做出明智的决定。或许你决定，好吧，我的首要原则是创意表达，但公司的这个活动并非表达自我的好时机。又或许，你决定豁出去，穿上那件紫色西装外套。如果你很清楚自己的核心价值，每当你遇到他人意见的威胁时，你就会有一套现成的机制可供应对。这种方法能让你摆脱反覆思考“别人会怎么想？”的回路，并以一种经过衡量、能清晰呈现你原则的反应取而代之。此举将焦点转移到你当下的体验，而非检讨你的身分认同，进而使你能够做出有意识的决定。 **A**

本文出自：《自我升级第一原理》/天下杂志出版社

#### ABOUT 麦可·杰维斯

世界顶尖的高绩效心理学家。服务的对象包含世界纪录保持人、奥运选手、国际知名的艺术家和音乐家、每个主要运动领域的MVP，以及《财星》百大执行长。创办高绩效心理咨询服务机构“寻找大师”，主持播客节目“寻找大师”，以及在南加州大学共同创办“表现科学中心”。



你可以在任何情况下练习将你的身分认同与他人的认可脱钩，做法是将该情况与你的核心价值观进行对照。核心价值观是支配我们行为的基本信念和指导原则。

你问我答

No. 655

《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。



下列哪一项最符合“随经济”的定义？

- A** 以规模与控制为核心的经济
- B** 价值随人而动、由AI自主演化的经济
- C** 人决策、机器执行的自动化经济

添加1对1服务



数字解码

# 数字原生世代崛起： Z世代正在改写世界

文/张志康·资深媒体记者

出生在社会大量采用数字科技与网际网络环境的Z世代，与较早出生的世代相较，最大的差别就在于更适应快速发展的科技与生活。同时也与先前世代的人生观、思考逻辑都截然不同，随着这群人进入社会与职场，世界也会变得更加有趣。



添加1对1服务



## 1 兆人民币 相较拥有 更倾向体验人生

年轻世代非常在乎人生体验，但有些体验必须有经济基础才能拥有，促使租赁业的盛行。国内超过3万家企业提供租赁服务。2025年全年，国内的租赁市场规模达716亿元人民币，预估2030年将达到近1兆人民币。出租平台包括智能型手机、笔电、相机和无人机租赁，另外也提供户外装备到时尚服饰与奢侈品。业者认为，租赁业的盛行反映了年轻消费者价值观的深刻转变，从所有权导向，转向使用权导向。年轻人更注重丰富体验、灵活的资源配置和流动生活方式。

数据来源：中国日报网

# 68%

### 相较升迁，更重视个人 发展与工作意义

根据2025年求职网站Glassdoor的调查结果显示，有高达68%的Z世代更重视工作中的学习机会与工作意义，若晋升未能带来更多责任与学习机会，则宁可通过称之为“办公室蛙跳”的跳槽方式，追求薪资提升、工作弹性、技能成长和心理健康的平衡。Kickresume共同创办人Peter Duris认为，年轻员工希望借由跳槽，找到能学习新技能、提升能力且心理健康受保障的工作环境。同时也提醒年轻的Z世代，过度频繁的跳槽在职场上容易被视为“不稳定”，应该更在乎每一段职场生涯学习成果，以及对自己的职业生涯附加价值。

数据来源：《New York Post》

# 42

美元

### 日美年轻族群 玩游戏更小气

日本与美国是全球两大游戏的生产国及消费国，依研究公司Circana的数据显示，美国18-24岁族群，2025年游戏支出比2024年下降13%，游戏时间也减少约25%。日本虽不如美国剧烈，但同样呈现下降趋势。15-24岁平均每日游戏时间约100分钟，年均消费约70美元，其中有过半数（55.1%）的“休闲玩家”，年均消费仅约42美元。另外，这类玩家更偏好在智能型手机上游玩，而非游戏公司主要的利润来源主机或PC。这显示玩家更倾向于免费游戏外，也意味着未来所谓3A（AAA意指投入成本高昂）的游戏开发成本持续上升，未来的涨价可能性大增。

数据来源：Automaton

# 50

亿美元

### 零售巨头： 实体购物更有吸引力

随着线上购物愈渐兴盛，年轻消费者却可能更期待实体店购物体验。美国大型零售业者看好实体店面的发展，斥资50亿美元用于门市改造，包括新建、翻新、扩大店面规模和升级技术。该公司认为，年轻消费者将厌倦线上购物，希望能够在实体店，让购物成为一种愉悦的体验。有着同样想法的也包括美妆业者屈臣氏。该公司发现年轻消费者有回流实体店面的趋势，他们认为，年轻顾客更希望能够触摸到商品，提供咨询和与社区互动的体验，高互动性店面和员工的投资，是数字化无法比拟的差异化优势。

数据来源：Fortune

# 3,880

亿美元

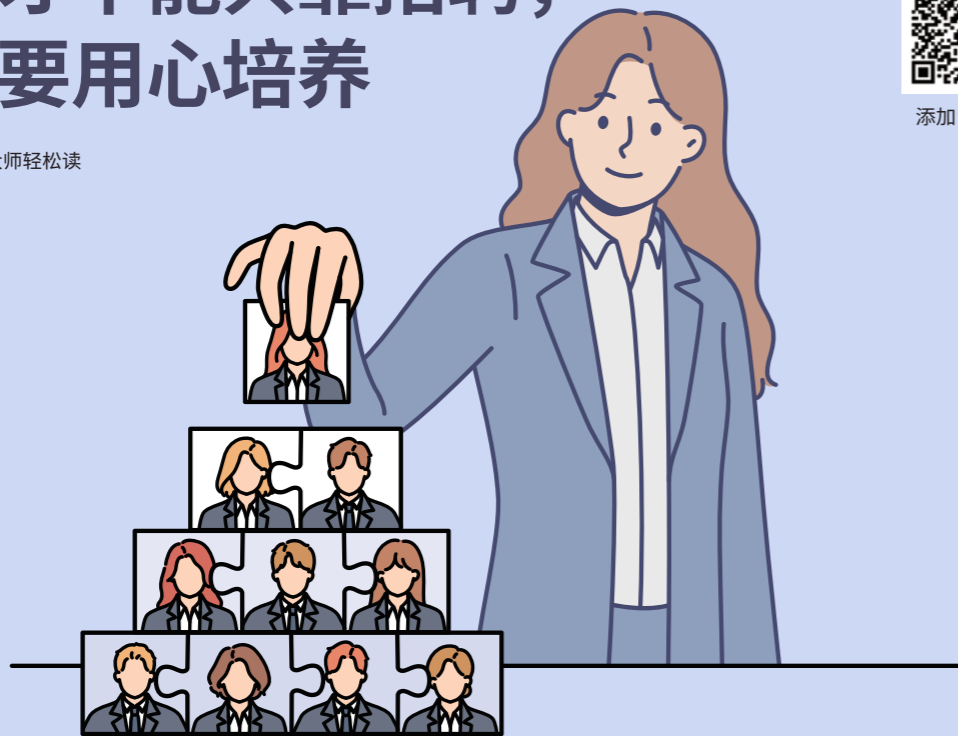
### 半数年轻人 弃电视更爱短影音

据顾问公司Activate Consulting发布的《2026年科技与媒体展望》报告，有43%的Z世代表示，比起电视或付费串流媒体，更喜欢通过TikTok、YT之类的平台获取娱乐与新闻内容，显示影音消费习惯全面转向行动端及短影音。到2029年，全球网络与媒体收入将增加3,880亿美元人们每天观看串流影片的平均时间将升至4小时8分钟，而传统电视观看时间将降到1小时17分钟。串流媒体收入（含订阅与广告）预计每年将成长18%至19%，相对地，传统电视营收将逐年衰退4%至6%。Z世代与年轻族群习惯在Instagram、TikTok等平台之间切换，使娱乐消费模式碎片化且高度互动。A

数据来源：Variety

# 人才不能只靠招聘，还要用心培养

编译 / 大师轻松读



添加1对1服务

人才培养绝非只是人资部门的任务，更是一种竞争策略。这关乎为企业未来做好准备、留住优秀人才，并激发各个层级的创新能量。

**大多**数公司还没有准备好迎接未来的挑战。婴儿潮世代退休，年轻员工要求更快速的职业流动，领导人才缺口持续扩大。当企业忙着挖角外部人才时，内部的明日之星却因缺乏发展机会、职涯路径不明确或陈旧的升迁制度，悄悄地选择离开。

研究显示，拥有完善内部人才培养机制的企业，在营收、生产力与人才留任率上表现

均优于同业。原因何在？因为员工看得到未来，就会选择留下。而当你用心栽培人才，这些人不仅能胜任职位，更会突破期待、创造卓越表现。

光是在员工福利手册里提及“职涯发展”是不够的。你需要一套系统、一项策略，以及一个能在各个阶段识别、培育并加速人才成长的架构。这意味着以下几点：

- 重点 1 及早发掘高潜力员工
- 重点 2 提供清晰可见的晋升途径
- 重点 3 安排具挑战性的任务，并提供导师指导和后续回馈
- 重点 4 将人才培养与企业目标挂钩，而非仅止于员工满意度

要是做得好，人才培养就不只是“福利”，而是驱动绩效的引擎。以同侪学习为例，与其和其他数百名学生坐在讲堂，听教授高谈阔论，对学习团体而言，现在更常见的方式是聚在一起，看几段教学影片，然后再讨论从中学到什么。

## 所以在企业环境下，可以如何运用呢？

- 1 你可以让公司最优秀、绩效最高的销售人员和新人一起座谈，让他们能以有系统的方法快速上线。
- 2 你可以针对挑战或专案计划组成合作团队，利用全公司最优秀的专业人才，不必考量他们身在何处。
- 3 你可以让公司的婴儿潮世代，一路教导X世代、千禧世代和Z世代员工。同侪学习是终结代沟的出色方法。
- 4 你可以制造健康的社群压力，通过同侪之间的沟通，敦促员工做得更好。每个人都能获得鼓舞，让标准提高。
- 5 你可以建立社交学习机会，让每个人都能见到公司的顶尖绩效员工，并且和他们互动。

不要把人才培养只交给人资部门负责，要让每个领导者都对员工的成长负起责任。对于乐于指导、栽培、提携后进的主管，要给予肯定和奖励。晋升标准应该取决于准备程度，而非仅看履历的光鲜程度。

事实是，当你培育人才，也就是在壮大企业。人才并非天生完美，而是通过机会、信任和投资逐步塑造而成。最优秀的组织不会坐等领导出现，而是有意识地、持续且包容地培养领导者。如果你真心追求长远的成功，就该停止追逐明日之星，开始亲自栽培他们。你未来的领导者就在眼前，只等着被发掘和被支持。A

# 跨代共荣 引领职场共生

序言 / 苏美琪；文 / 郑纬笙、周昌湘

当数字原生与职场先行者在2026年交汇，  
通过对话拆解隔阂，将世代差异转化为创新火花，  
在人才共创中，解锁组织无限可能。



CHAPTER 1  
跨代协作的职场新样貌  
解锁组织无限潜力



CHAPTER 2  
当“Z”世代占领办公室  
跨世代协作的职场进化论



CHAPTER I

跨代协作的职场新样貌

# 解锁组织无限潜力

文 / 郑纬笙 · 现任企业顾问、职业讲师与专栏作家



添加1对1服务

随着2030年职场将出现“五代共存”的新常态，数字原生的Z世代正以“目的导向”与“科技天赋”重构企业基因。他们不只是新血，更是推动AI转型与绿色职场的关键力量。

**面对** 远距沟通与价值观的碰撞，企业如何通过“反向指导”与“跨代共学”化解摩擦？本文将借镜微软、汉高及台积电的成功经验，带领管理层解锁多元共融的密码，将世代差异转化为驱动组织创新与盈利的战略优势。

根据美国劳工统计局的预测，四年后Z世代将占据美国劳动力市场的30%，而在全球范围内，此一比例将达到27%。如何让这群重视目的导向、工作生活平衡和科技创新的年轻人，

与千禧世代、X世代和婴儿潮世代等资深世代和谐共处呢？这将是诸多企业正面临前所未有的世代交替挑战。

### 如何跨世代有效协作成为关键

更重要的是，如何通过有效沟通和跨世代协作，在多元共融的氛围中共同创造组织的新价值？这不仅是人力资源管理的议题，更

**共学不仅是知识传递，更是价值共创的过程。当企业提供平台让Z世代与资深世代共学时，不仅能化解冲突，还能激发创意，转化为竞争优势。**

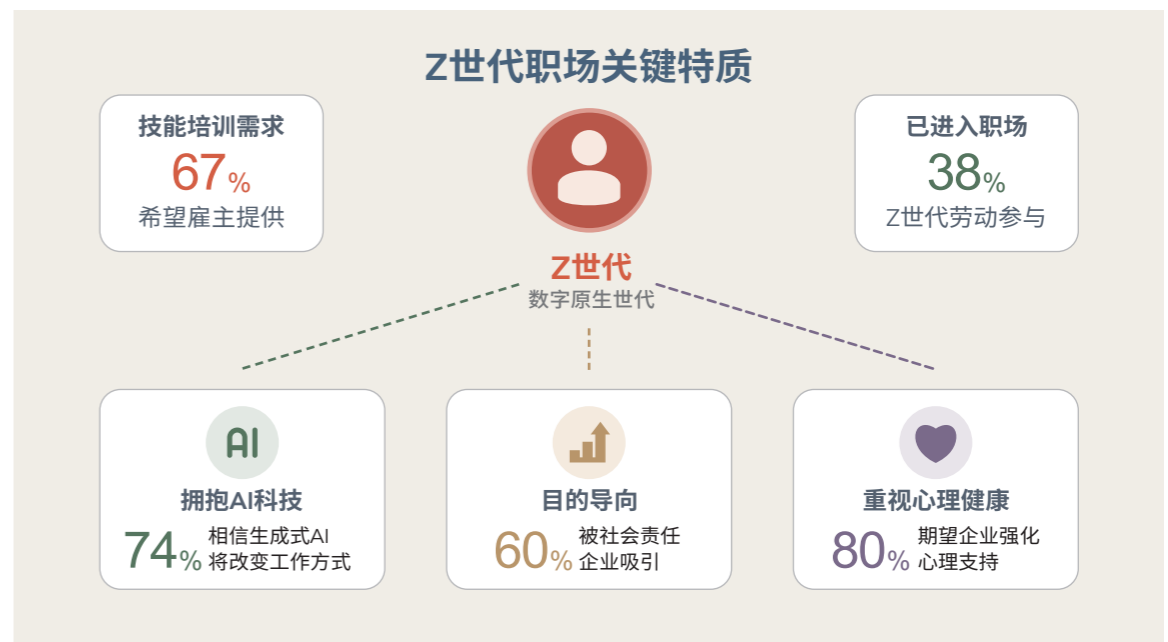
是企业生存与繁荣的策略核心。2034年时欧美等国80%的劳动力将由千禧世代、Z世代和即将成年的Alpha世代组成，这股浪潮正迫使企业重新思考职场文化，转向更具包容性和创新性的模式。

Z世代的职场特质，源自他们成长于数字原生时代的背景。他们是第一个完全在智能型手机和社群媒体环绕下长大的世代，对科技的掌握自然远超前辈。根据德勤全球在去年对Z世代与千禧世代的调查显示，74%的Z世代相信生成式AI将在未来一年内改变工作方式，他们积极拥抱ChatGPT等AI工具，将其视为提升效率的伙伴。同时，Z世代高度重视工作的意义感和社会责任。

根据Workforce Institute的研究，60%的Z世代会被致力于社会责任和伦理实践的雇主吸引，他们不满足于单纯的薪资报酬，更追求能贡献于环境永续或社会公平的事业。这与传统世代的价值观形成鲜明对比：婴儿潮世代往往强调稳定和忠诚，X世代注重独立和成果导向，而Z世代则追求弹性和目的。这股趋势在国际上已然显现，例如：在欧盟国家由Z世代推动的“绿色职场”运动，促使联合利华（Unilever）和巴塔哥尼亚（Patagonia）等企业将永续发展融入核心策略，从而吸引更多年轻人才。

然而，这种世代差异也带来了挑战，职场中的世代冲突正日益频繁。当时序进入2030年，五个世代可能同时在职场共存，这将放大沟通障碍。38%的Z世代已进入职场，但他们中许多人面临心理健康压力，高达67%希望雇主提供技能培训来推进职业发展，80%相信政

引，他们不满足于单纯的薪资报酬，更追求能贡献于环境永续或社会公平的事业。这与传统世代的价值观形成鲜明对比：婴儿潮世代往往强调稳定和忠诚，X世代注重独立和成果导向，而Z世代则追求弹性和目的。这股趋势在国际上已然显现，例如：在欧盟国家由Z世代推动的“绿色职场”运动，促使联合利华（Unilever）和巴塔哥尼亚（Patagonia）等企业将永续发展融入核心策略，从而吸引更多年轻人才。



府和企业应强化心理健康支持。相比之下，资深世代可能视Z世代为娇生惯养或缺乏耐心，导致误解和低效合作。

### 要建立有效沟通，先从理解世代差异入手

这种摩擦在疫情后的远距工作模式中更为明显：Z世代习惯Slack和Zoom等数字沟通工具，但资深世代可能偏好面对面会议，这不仅影响团队凝聚力，还可能导致生产力下降。《哈佛商业评论》指出，在多世代职场中，如果未处理好这些差异，团队表现可能下滑达20%。因此，企业必须主动建立有效沟通机制，从根本上化解这些障碍。

#### 1 Unilever (联合利华)：推动“反向指导”，让年轻人教资深前辈技术与创意

企业可以通过定期的工作坊或对话会，让不同世代分享观点。举例来说，Truist

Leadership Institute的调查显示，Z世代更注重成长心态，他们渴望快速晋升和地位提升，而资深世代则重视稳定和传承。通过结构化的沟通平台，企业能鼓励彼此的互动。好比由Unilever所推动的反向指导计划(reverse mentoring)，让年轻人成为年龄较长者的导师，分享对技术、创意或组织情感维系的看法。

除了沟通，促进跨世代共学是另一关键环节。共学不仅是知识传递，更是价值共创的过程。Z世代的数字技能能帮助资深世代适应快速变化的科技环境，而资深世代的经验则能指导Z世代避开职业陷阱。哈佛商业组织的报告《解锁多世代职场益处》指出，Z世代新员工可能最适合示范如何从社群媒体或协作工具中获取最大商业价值。

#### 2 Henkel (汉高)：高管与Z世代公开对话，打破刻板印象

举例来说，拥有47,000名员工的全球化工巨

### II Z世代带来数字创新，资深世代提供智能指导，共同在多元共融中创造新价值。这不仅提升组织竞争力，还能回应社会需求。II

头汉高(Henkel)，通过人资长Sylvie Nicol与Z世代员工Leonie Hartmann的公开对话，强调真实性、同理心和互学。他们讨论世代期望、冲突和领导风格，Henkel避免世代刻板印象，转而重视个体差异和团队合作。这项举措不仅让Z世代感受到被重视，更让资深世代从年轻人的挑战中学习新思维。结果，Henkel的创新能力提升，也减少员工离职率，证明跨世代共学能带来实际商业价值。

#### 3 Microsoft (微软)：黑客松文化，让年轻人的AI创新能结合资深策略

另一个引人注目的案例，则是微软(Microsoft)。这家软件巨擘鼓励年轻员工创新，其骇客文化体现于其庞大的内部黑客松(Hackathon)活动，激励员工跨部门协作、快速学习、解决问题并创新想法。Microsoft的包容性文化，让Z世代在决策中发声，结合资深员工的策略经验，开发出如Azure AI等产品。根据公司内部数据，这种跨世代协作不仅加速产品迭代，还提高了整体盈利能力。

这些案例显示，当企业提供平台让Z世代与资深世代共学时，不仅能化解冲突，还能激发创意，转化为竞争优势。

在多元共融的框架下，跨世代协作最终能共创组织新价值。所谓的“多元共融”不仅指年龄，还涵盖文化、背景和思维的多样性。企业若能有效整合世代差异，将获得可持续成长。

勤业众信(Deloitte)的研究指出，Z世代

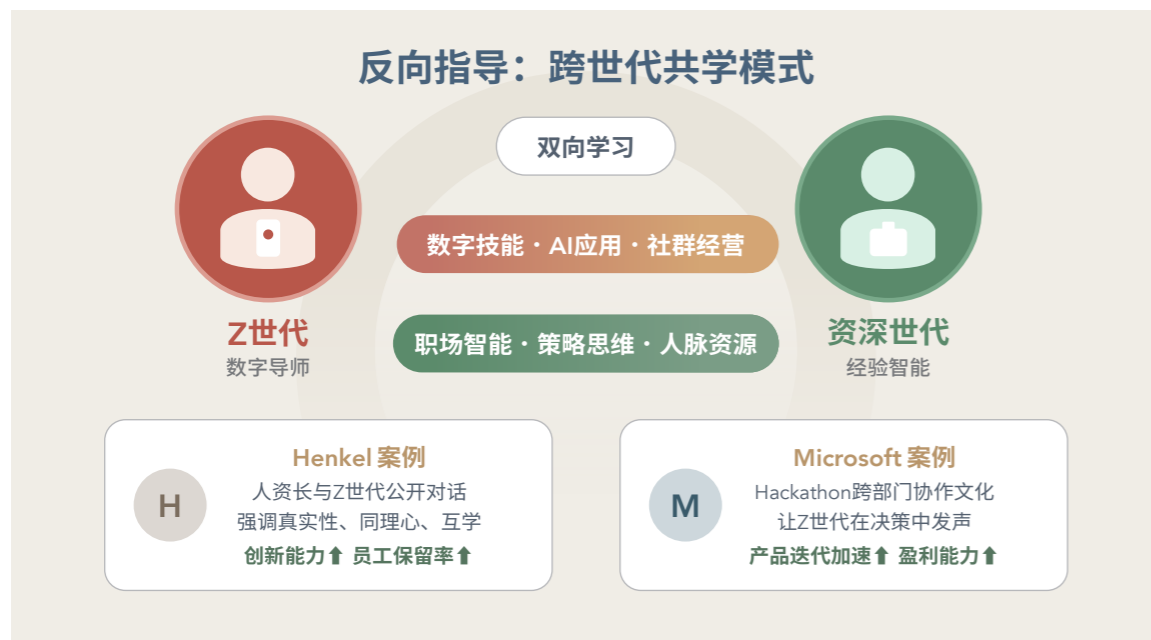
更注重工作与生活的平衡，而非职业晋升——只有6%的人表示其主要职业目标是成为领导者。然而，他们并不缺乏雄心壮志。当被问及选择目前雇主的最主要原因时，学习和发展排名前三。但许多Z世代和千禧世代认为管理者在关键的发展领域未能达到预期。他们希望管理者能够提供指导、激励和辅导，而不仅仅是监督日常工作。

例如：宏基等企业也积极推动跨世代计划。通过内部导师系统，让Z世代工程师与资深专家合作研发晶片技术，这不仅加速技术转移，更能够培养年轻人才的全球视野。

甫瀚咨询(Protiviti) 2030年劳动力报告预测，随着Z世代主导职场，企业若能拥抱多元，将实现更灵活和多元化的运作模式。当然，实施这些策略并非一蹴可几。企业需面对资源分配和文化阻力等挑战。但成功经验显示，从小规模测试开始，如导入逆向导师或跨代工作小组，能逐步扩大影响。

### Z世代的职场协作将成为主流趋势

到2030年，随着他们引领劳动力核心，企业若能及时适应，将解锁无限潜力。想象一下，每个世代都贡献独特价值：Z世代带来数字创新，资深世代提供智能指导，共同在多元共融中创造新价值。这不仅提升组织竞争力，还能回应社会需求，如永续发展和心理健康。最终，这场共创革命，将让职场成为一个真正包容、创新和繁荣的空间，让每位员工都成为价值创造者。A





CHAPTER 2

## 当“Z”世代占领办公室

# 跨世代协作的职场进化论

文 / 周昌湘 · 睿哲管理顾问公司总经理

2026年职场正式迎来世代交替的转折点。随着婴儿潮世代全面谢幕，Z世代已占据企业三分之一的人力板块。这群生于数字时代、追求高度透明与工作意义的新生力军，正深刻考验管理者的“情绪智商”与“变革决心”。

**企业** 组织成员本来就是多元世代的组合，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。

本文从决策管理面探讨如何顺利引导Z世代员工在工作职场发挥优势，在跨世代协作下，成功完成企业计划目标，现将学习研究

心得分享如下：

### 自2026年起，职场正式完成世代交替

- **婴儿潮世代 (1946-1964)**：最后一批成员已依法退休，全面退出职场舞台。
- **X世代 (1965-1980)**：晋升核心，接掌企业决策大权。

**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。**

- **千禧世代 (1981-1996)**：成为中坚干部，负责业务执行与管理。
- **Z世代 (1997-2012)**：职场最具潜力的生力军，惯用小红书与微信等社群工具进行社交与信息交换。

### 情商 (EQ) 是管理者必备要件

善于运用情绪智商的管理者，能够建立信任、责任感和尊重态度，而这正是维持Z世代员工积极性的关键。在日常工作上，可以采取三种方法：

#### ① 展现同理心，开启深层对话

能“换位思考”同理心的管理者，会察觉到团队成员何时感到沮丧、压力过大或缺乏积极性。用“关心倾听”方法，先肯定员工的担忧，再让他们感到被理解，以建立信任，共同面对困难。

#### ② 精准沟通，化解玻璃心危机

高情商的管理者要善用讯息传递方式，会根据团队的需求和情绪调整沟通风格。Z世代对责任承担、负面冲击的应对能力较弱，因此管理工作现场的紧张气氛，要慎重选择措辞，清晰而体贴地表达意见，从而减少误解和冲突。

#### ③ 冷静调解，打破跨代僵局

当企业组织有四、五代员工同时存在时，其认知想法分歧难以避免，挫折打击感也会



不断累积。高情商的管理者会通过倾听与发言并重、冷静调解、引导团队找到解决方案而非陷入僵局对立局势。

### 引导Z世代的策略

提供以下五种方法，可以与情绪智商相结合，让优秀的Z世代员工在职场上，保持积极性和高绩效。

#### 1 沟通目标和透明度

Z世代渴望有意义的工作、清晰的沟通和透明的实践，有以下建议作法：

- 减少单调重复性例行公事，增加创新挑战的专案计划。
- 运用办公软件系统、AI辅助工具，提高工作效率。
- 让员工知道自己在专案的角色及影响力，定期更新专案信息，帮助他们感受到与专案的联系关系，并激发他们的积极性。

## 2 多元现代化学习

身为“数字原住民”的Z世代，偏好互动式、科技驱动的学习方式。建议企业要投资数字化培训模组、导师协助计划及实务经验分享的做法。利用AI应用程序、线上平台创造引人入胜的学习机会，并提供成长发展的回馈机制。

## 3 科技赋能办公环境

如果工作现场，能配备平板电脑、录音笔、转换文字（图像）等应用程序、甚至有无人机等先进新潮工具，强烈展现突破创新能力。不仅能简化作业流程，也能向Z世代展示公司具有前瞻性思维，重视进步与效率。

## 4 拥抱DEI与工作生活平衡

Z世代管理最重视团队合作及多元化的视野。Z世代对“工作与生活平衡”的要求高于其他世代，喜欢尊重其身心健康及私人时间的雇主。企业可以营造多元、公平、包容

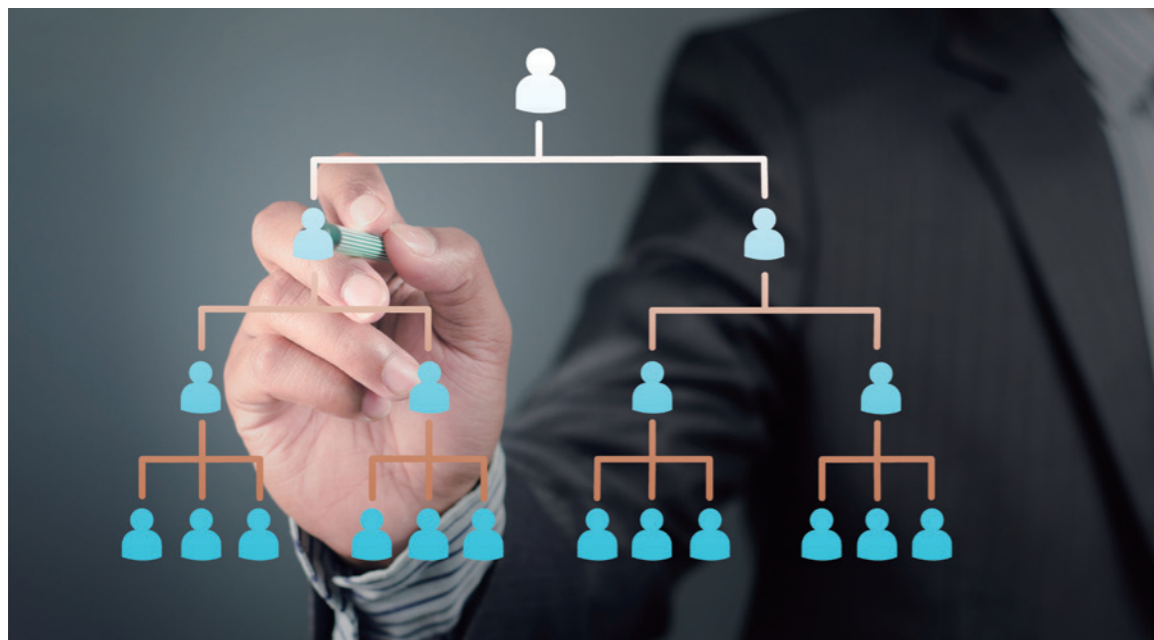
(DEI) 及开放沟通的组织文化，欢迎他们的想法并鼓励协作。例如：引入灵活的工作时间安排、混合形态上班制度、财务健康计划或心理健康资源。

## 5 认可成就与社会参与

Z世代对偶像明星崇拜、公益环保活动参与比其他世代积极。因此，企业可以在内部举办“专业达人”竞赛活动，选拔出优秀人才，成为学习效法对象或让他们站上舞台表现，再通过公开表扬、颁奖或颁发证书来庆祝其努力成果。同时鼓励他们参与志工服务事务、社会公益活动，给予“带薪假”支持，取得工作外的成就感。

## 人资制度的“关键”改革

当管理者情商及企业策略确定后，就必须进行制度配套变革及落实执行。现依据人力资源管理各领域分别说明：



**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**

### • 在招募任用上：

#### ☑ 建立官网招募专区：

常见企业将人员招募委外给人力网站，仅以“超连结”便了事，似乎轻忽草率。毕竟在其制式框架下，无法有创意，很难突显特色优势。建议能配合Z世代对影音、动画等的喜好敏感度，创作出吸引眼球的网页，给他们留下难忘的印象。

#### ☑ 高效率面试流程：

运用视讯影音工具，减少不必要的面试环节，追踪面试时间表的进度情形，尽量缩短决定时间。

#### ☑ 坦诚说明薪酬福利及工作期望：

Z世代十分重视信任、透明度，因此不要绕弯夸大，直接明白告知薪资福利内容，并举出该职务近三年的调整实例，取得信任。同时也提供工作说明书、绩效考核项目指标表单，公平对等互动。

### • 在教育训练上：

#### ☑ 基本知识AI化：

建立各个职务应具备的知识技能的知识宝库，形成企业内部的ChatGPT，是多功能个人助手，可回答各种问题、生成所需要的任何档案、图片、影片等。大幅缩短新人学习时间、行政成本及提高专业成效。

#### ☑ 群组平台回馈机制：

分为部门内部及工作专案两类群组平台，

通过及时通讯沟通交流，没有地域时间限制，以迅速解决问题为主。

### • 在绩效管理上：

#### ☑ 争取表现模式：

废除过去“上对下”监督找错误的考核思维，Z世代并不相信上级可以真正公平客观了解自己的绩效表现，要求公平参与。

➔ **建议：**直接摊开考核项目、标准要求与被考核人员，共同确认达标数目及交付成果、支援协助。双方定期沟通达标改善作法，确认完成进度。

#### ☑ 与薪酬紧密连结：

Z世代重视“共同分享成果”的薪酬政策，认为付出必须要代价回报。

➔ **建议：**职位薪资级距表、起薪表、奖金制度等都要尽量公开透明，不再黑箱作业。绩效奖金可以对标专案成果，做到及时公平激励效果。

## 因势利导，共创永续

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。在二代接班与数字转型的交汇点，唯有勇于推动管理制度的深度变革，将薪酬透明化、沟通数字化，才能赢得新世代的共鸣与信任。

正视世代更迭的必然规律，不再试图用旧思维定义新人类，让Z世代的数字基因成为驱动企业长青的燃料，方能引领组织在跨世代协作的进化浪潮中立于不败之地。A



卢希鹏

科技大学教授

# 随经济时代，企业如何走出新局？

图·文 / 卢希鹏 (时报出版社)

随经济来了，你的思维还停留在数字与网络经济吗？2018年科大教授卢希鹏最早提出的“随经济”，当时多数人仍停留在“数字经济”、“网络经济”的成功公式里；而到了2025年，AI浪潮再起，反而证明了一件事——真正能穿越时间的，是结构清楚、可反覆使用的好思维。



添加1对1服务

## 从破坏到破局

2025年，诺贝尔经济学奖得主Mokyr延伸出一个非常重要的概念，叫做“创造性

破局” (Creative Breakthrough)，这个概念其实是对传统“创造性破坏” (Creative Destruction) 的挑战。这个理论指出，当经济遭遇结构性瓶颈时，破局的关键不是“解决

在随经济中，被称为定速创新，也就是创新不只是为了解决去年的问题，而是定速地定义出明年的新世界，好让企业维持在新创的活力。

问题”，而是“穿越问题”。真正的创新，不是补救被摧毁的旧秩序，而是超越既有框架，打开一个新的维度。而这个概念，在随经济中，被称为定速创新，也就是创新不只是为了解决去年的问题，而是定速地定义出明年的新世界，好让企业维持在新创的活力。

如今，我们又站在另一个转折点上。面对全球供应链重组以及AI带来的结构性失业潮，各产业再度站在十字路口：是纠结于现有问题中寻求“解方”，还是超越问题，勇敢“破局”？我相信，未来属于那些懂得降维打击、升维攻击的人。

## 三体小说中的启发

要理解“破局”，可以借用科幻小说《三体》中的两种维度战术来说明：

### 1 降维打击：

所谓降维打击，就是“降低一个对你至关重要、但对我无关紧要的维度”，从而对旧经济造成致命冲击。小说中的“二向箔”是一种能把三维空间压缩成二维平面的武器，狮子在三维空间中很厉害，但一旦被压扁成平面，它就只剩下一张纸。电子商务的崛起正是一场现实版的“降维打击”。当它出现时，针对的是实体零售与传统金融最依赖的“空间”维度。对传统经济而言，店面与地点是命脉；但对电商而言，那个维度根本不重要。于是旧经济的根基被瓦解，新的经济秩序由此诞生，这就是典型的“破局”。



### 2 升维攻击：

升维攻击则是“创造一个旧经济所没有的新维度”，让对手连被取代的原因都无法理解。这是一种“我毁灭你，与你无关”的残酷。智能手机的诞生正是如此。它不仅摧毁了电子辞典、导航设备，还颠覆了新闻、书籍与媒体的传播方式，又将传统电商提升到OMO(Online-merge-offline)的实体零售业。因为它提升了一个前所未有的新维度：“随”(Ubiquity, 随时随地)。这个维度在PC时代是不存在的。

这也是我提出“随经济”的起点：真正的破局，不只是解决问题，而是穿越问题、重塑维度。

## 什么是随经济？

随经济，是一个价值随人而动的时代，服务不再属于固定地点，而是随时随地跟着人走。在随经济里，成功的关键不再是规模与占有，而是连结与流动，不是控制的经济，而是流动的经济，随着人的需求去感知、适应、演化。“随经济”是一个会跟着你、向你学习、并与

你一同进化的经济 (an economy that follows you, learns from you, and evolves with you.)。

简单的说，随经济是一个比数字经济更“黏”的经济学。在网络经济中，是人找商品；但在随经济中，却是商品找人。其中的关键差异就是，从人做决策、机器执行的“自动化” (Automation)，进化为AI做决策、AI执行的“自主化” (Autonomy)。

随经济的四大原理，就是自主化冲击下的底层逻辑：

**1 时间将解构产业：**传统经济稀缺的是“原子”，随经济最稀缺的是“时间”，每个人就只有24小时。依据Coase (1991年诺贝尔经济学奖得主) 的理论，交易成本 (如时间) 的降低将解构产业，迫使组织缩小规模。AI降低了写程序、购物、理财、制造的时间，将解构现有产业。

**2 弱连结将重组产业：**少子化让未来的产业结构必须是一个人服务多家企业，人工智能将交易成本的降低，让弱连结的管理变得更容易，

网络中的每个节点都成为一个自由连接体，将要重组产业。

**3 数据：**数据服务时间与弱连结的管理，是实现自主化的关键，包含了传统的程序逻辑大数据，以及新世代的辨识、生成、代理、与物理AI的世界模型。

**4 复杂：**人工智能能解决难题，但无法面对环环相扣、机率无法预测的复杂问题。管理复杂系统必须依靠信仰，这个信仰不是迷信，而是你的第一性原理。

我常说，在滚滚江河中前行，千万不能失去节奏。而那个节奏，来自你对信仰的坚持。

### 如何破局：信仰，是人类最后的维度

要谈“如何破局”，必须先问一个更根本的问题：人与AI，最大的不同是什么？

我认为是信仰。人类有Believing is seeing的灵魂，而AI只有Seeing is believing的数据。信仰

## || 人与AI，最大的不同是什么？我认为是信仰。人类有Believing is seeing的灵魂，而AI只有Seeing is believing的数据。||

就是所望之事的实底，是未见之事的的确据 (圣经·希伯来书)，有信仰的人才能领导未来，因为创造性破局，没有成功个案，只有信仰。

那么，在后AI时代，面对未来，我们还有信仰吗？社会需要科学家，因为探索未知是学者的天命。科技日新月异，但是探索未知的那套方法是不变的。每一篇学术论文的诞生，都像在玩一场“思维的创造性破局游戏”：当大家都觉得X (现有文献) 是对的，我偏要问“真的吗？”从中找到研究的断层 (Research Gap)，然后大胆提出Y (我的假设与信仰)，再用严谨的“实验”去验证。

这就像用第一性原理思考：如果今天没有电商 (或汽车、银行)，以现在的科技，从零开始，它会长成什么样？就是“信仰、思维、实验验证”的学术旅程。

当大家都认为某个维度很重要时，我却不那么认为 (降维打击)；我认为有一个新的维度正在浮现 (升维攻击)。为了验证每个思维的可行性，我又为每个模型找了“新零售”、“新金融”、“新制造”三大领域的真实案例，还有两道刺激思考的习题。于是，有了231 (77×3) 个案例、154 (77×2) 道习题。

### 关于《随经济》的诞生

这本书是我对互联网与AI时代的信仰总结。2009年起，我开始受邀在阿里巴巴电商圈演讲，那时电商圈很卷，而我的强项是学术底蕴，于是创造了随经济四大原理，并从2015年起，陆续在A级学术期刊 (CSSCI如

学术前沿、清华管理评论) 陆续发表了五篇《随经济》文章，也在写随经济的专栏，记录我的思想历程。

未来是一个复杂的问题，它不是预测出来的，靠的是信仰，以及智、仁、勇的简单原则。掌握这些维度与底层逻辑，你才能在维度战争中，找到不变的立足点，创造属于自己的未来。我一直相信，未来不属于最会操作技术的人，而是看见新维度、敢于创造新节奏的人。A

名人档案 |



科技大学教授  
卢希鹏

美国威斯康辛大学麦迪逊分校工业工程博士，现任科技大学信息管理系特聘教授、科技大学学务长、管理学院院长、应用科技学院院长、资管系主任，连续在《Cheers》杂志EMBA专刊调查中被校友与学生票选为“最受欢迎名师”。

### 好书推荐

### 《随经济》第二曲线思维模型实践手册



作者：卢希鹏  
出版社：时报出版社

本书有231个案例、154道习题。从第二曲线的基础概念出发，带你走过五大部、十九章的旅程，深入探索77个核心思维模型。



# 从观念碰撞到共融升级

文 / 晋丽明 · 人力资本公司执行官



添加1对1服务

专栏作者 |



晋丽明

人力资源专家

AI不仅刷新了科技认知，更以前所未有的速度重构人才生态，初阶职位首当其冲，企业面临严峻的人才断层危机。在这个科技奇点，如何引导身怀数字基因的Z世代融入组织，并在AI浪潮中精准定位人力发展，已成为企业能否成功转型的关键挑战。



根据 Fortune Business Insights的报告，“生成式AI正逐步渗透到各行各业，成为企业数字转型与创新升级的关键技术；AI商机爆发成长，2032年市场规模将达到9,700亿美元”。

|| Z世代的观念与行为与企业既有生态截然不同，由XY世代构筑的科层式组织与传统管理模式已与时代脱节，如何有效因应与调整，是当务之急。||

此外，特斯拉（Tesla）执行官伊隆·马斯克（Elon Musk）预告：“人类最伟大的产品-灵活度堪比人类的特斯拉人形机器人Optimus V3，将于2026年量产，五年内产能将达百万台”。如何在这个关键时刻，做好培育与发展工作，尤其是Z世代的融会议题，更是企业在新兴科技崛起中，最重要的人力资源挑战。

Z世代是数字原生族群，自幼沉浸在网络与社群的环境中，身上流着数字与AI的血液，是组织转型升级、接轨数字时代的生力军。企业急欲补充新血，却对Z世代感到失望，这种又爱又恨的情结，持续在人才市场发酵，如何在异中求同，创造共融协作的空间，是组织亟待解决的重要议题。

分析相关调查数据，归纳Z世代年轻人三项重要的职场观念：①重视工作意义与价值、②期待弹性与生活平衡、③习惯数字环境、注重及时回馈；而具体展现的行为则是①抗拒权威、②排斥传统、③成功由自己定义。

Z世代的观念与行为与企业既有生态截然不同，由XY世代构筑的科层式组织与传统管理模式已与时代脱节，也无法符合Z世代的特质与意愿，如何有效因应与调整，是当务之急。

世代成长背景不同，影响工作认知与价值观；我在念书的时候，经过战争洗礼的老教授总拿乱世的经验，警醒我们要“自立自强、刻苦读书”，也感叹年轻学子“一代不如一代”，但是，社会在世代传承中屡创新局，显然并未呼应老教授的预言。

## Q1 为什么Z世代让人又爱又恨？



## Q2 如何化解与Z世代间的隔阂？

➔ 建立“安全感”是开展协作的首要课题

根据《Harvard Business Review》报导，

Z世代对“不确定性”的焦虑指数高于其他世代。他们身为数字原生族群，对变化与风险具高度敏感度；年轻人不怕挑战，怕的是例行重复、无法成长的空转人生。

哈佛大学（Harvard University）近期发布一项针对青年的民意调查，揭露了现代年轻人相当矛盾的心理状态：他们一边狂用AI提升效率，一边却深深恐惧被AI取代。数据显示，18至29岁的受访者中，高达59%的人认为AI正在威胁他们的未来。

年轻人担心的不只是“饭碗不保”，更是对“职业价值”的迷惘。有44%的人认为，AI的介入会让未来的工作变得“没意义”；同样有44%的人悲观地认为，AI是来抢机会的，而不是创造新机会。

引导Z世代年轻人接轨职场的首要课题是“建立安全感”，具体执行的方法有下列三项：

### 1 建立身分认同：

学生与上班族身分截然不同，企业必须耐心传授职场生态，引导塑造积极的工作态度与当责观念。建立身分认同，是协助Z世代接轨职场最基础的工作。

### 2 规划完整培训：

年轻世代反映，企业未落实培训作业，训练经常是纸上谈兵，欠缺实务性；此外，攸关稳定任职的mentor辅导员，更是Z世代倚重的灵魂人物。

### 3 详实工作交接：

组织工作交接存有灰色地带，这会让Z世代手忙脚乱、难以适从，从而产生焦虑与挫折感；Z世代欠缺受挫力，企业需付出耐心与关怀，才能让小树长成参天巨木。



## → 沟通与同理心是Z世代期望的主管特质

XY世代在“打骂教育”、“吃苦当吃补”的环境中成长，然而，知识经济时代，“讲道理、重沟通”才是成事的关键，许多主管难以摆脱“威权管理”与“一言堂”的行事风格，他们排斥不同意见，也不擅长与年轻人互动。

“贯彻意志、使命必达”，是XY世代奉行的准则，却难以获得Z世代的认同，在网络与AI崛起的时代，年轻部属的知识与能力不见得比主管差，主管角色已被重新定义，由“管人”转向“资源整合”与“协同合作”。

主管不要用“石器时代”的管理方法，对待AI时代的员工，相较于批判式的鞭策，Z世代更需要双向沟通、平等对话、即时回馈（real-time feedback）与心理支持。主管展现谦虚、同理心与沟通意愿，才能赢得Z世代的尊重与支持。

## → 同理Z世代的价值观

XY世代享受经济起飞的红利，然而面对难以逆转的高房价、高物价、高通膨，Z世代不相信“努力就会成功”的八股教条，多元发展才是成长的王道。

企业应该设身处地站在年轻人的立场思考，提供合理报酬及多元学习与成长的机会，才能激励Z世代投入工作。

|| 组织成员横跨多个世代共处已是常态，因应环境变迁与AI发展，管理者必须改变观念与做法，重视Z世代的特性、心理与情绪，才不会导致内耗与对立。||

政大商学院教授李瑞华说：“Z世代常被投诉任性、不好管理，那是因为他们生长在相对富裕的时代，不那么在乎功利，不愿意把时间只花在工作上，他们致力追求工作与生活的平衡及自我实现！其实，他们更重视时间的价值！”

李瑞华教授提醒大家：“重视工作意义，鼓励、引导年轻人，在相互认同的过程中，才能成就志同道合的伙伴！”

## → 给予合理且足够的时间

根据统计职场年轻人在短期（一年内）阵亡的比例居高不下，这个现象呼应了Z世代的心声：“企业未给予合理的适应与学习时间”；许多企业用人海战术的方法对待年轻人，尤其是第一线的业务与服务人员，这种大量筛选人才的方法，在少子化、人才短缺的趋势中，只会助长年轻世代的挫折与抱怨，也无助企业形象与人才养成。

## → “找对人”是解决世代问题的根本关键

企业是球队不是大家庭，在内部管理与文化上，积极优化世代沟通互动的机制与环境，对外则要做好新人招聘的工作，只有“找对人”才能让世代协作的任务事半功倍。

Google能够形塑高度人才密度、创新企业价值，源于严格把关、采取“头重脚轻”的人才招募策略，将多数时间与金钱投注在新人招募工作上；Google秉持的观念是：“一开始就找对人，表示日后比较不必费心。”

## Q3 AI迅速发展下，是否会造成影响？

AI大量取代劳动力的趋势无法逆转，被誉为AI教父的电脑科学家佛瑞·辛顿（Geoffrey Hinton）指出：“凡是例行、制式化的智力劳动（mundane intellectual labour）都将被AI取代”，他认为AI不只会替代低技能工作，甚至将大规模重构白领上班族的生态。

企业招聘将锁定“优秀”、“有潜力”、“不被AI取代”的员工，做好Z世代的筛选与面谈作业；延揽具备分析判断、创意思维与敏捷性的员工，才能从源头做好人才管理的工作。

组织成员横跨五0后到00后，多个世代共处已是常态，因应环境变迁与AI发展，管理者必须改变观念、态度与做法，重视Z世代的特性、心理健康与情绪界限，才不会导致内耗与对立。

与Z世代共融协作的关键，不在于迎合年轻人，而在于“把工作设计得有意义、以同理心、合作及支援来替代传统管理模式”。年轻世代愿意承担责任，也有能力带动变革，只是需要信任、对话与愿景引导。

“水能载舟，亦能覆舟”，聪明有智慧的企业管理者，要发挥“借力使力”、“疏导引流”、“异中求同”、“发挥综效”的能力，塑造世代合作的最大公约数，在世代融合协力的双赢中，创新企业价值与竞争力。A



## 奢华设计旅店——阿拉伯海洋篇

# 以设计回应自然， 打造永续度假体验

文/李俊明 · 图/Red Sea Global · Marriott International

中东沙漠不只藏着黑金，更有设计亮点！在全力转型之下，沙特阿拉伯积极以文化、创意、旅游、服务产业抢攻国际市场，近期沙国北部的埃尔奥拉，便在一片荒漠之中，变出备受全球瞩目的设计与旅游夯点。

**在沙** 特阿拉伯的国家转型中，由国家与公共投资基金全力支持的红海全球开发集团（Red Sea Global），绝对是不容忽视的要角。通过完善的设计与规划，他们要在红海施展魔法，借由全球投资者的竞逐与进驻，打造最耀眼的度假天堂。

红海全球开发不只积极招商，也亲自投入经营，该集团自营的首座度假村“谢巴拉”

（Shebara）一开幕就艳惊四座，立刻被美国《时代》杂志选入2025“全球最佳景点”（World's Greatest Places）。

73栋漂浮在海中及海岸线上第一排的小屋，孤悬在离岸25公里处的同名岛屿上，一字排开时如同洒落在阿拉伯海的珍珠，在湛蓝海水中熠熠生光，并将设计美学、奢华旅宿、生态永续等主题紧密结合，让住客可在极致奢



添加1对1服务



不锈钢打造的圆弧流线小屋，宛如洒落在海中的珍珠，在湛蓝海水熠熠生光。



华中感受海洋魅力。尤其延揽知名设计公司 Studio Paolo Ferrari 所打造的不锈钢太空感小屋，更是很快就引爆人气，吸引不少人抢先前来体验。

### 看好发展潜力 从“无中生有”创造需求

虽然这里交通较为不便，旅客需要先飞抵沙国的红海国际机场，再搭乘船班或水上飞机至少三十分钟才能抵达，但遗世独立的秘境氛围，正可让住客远离尘嚣，享受不被打扰的宁静与奢华。

为了让旅游配套更臻完善，目前红海国际机场已可衔接杜拜、多哈、吉达、利雅德等中东枢纽，未来也计划开通欧洲航班，大幅缩短交通时间。红海国际开发集团还特别创立了沙国首家水上飞机公司，以串联度假岛与机场之间的交通。不仅如此，该地区另一座沃季赫（Al-Wajh）机场近期也展开大幅整修，将在2026年重新营运，提供更多班机起降，强化对外交通。

值得注意的是，“谢巴拉”度假村其实只是计划的一小部分而已，2030年全面完成时，红海沿岸的22座小岛与6处近岸开发案场，将

推出高达五十座度假村，提供八千多个旅馆客房以及一千组私人住宅，加上高档游艇码头、高尔夫球场，搭配各种餐饮娱乐等设施，创造更多海上奇景。

整个开发案强调心灵舒缓，而且不只单靠各式设施营造这种氛围，更将之化为贯穿在整个开发案的生活提案，让住客的身心灵都回复到青春的状态。

因此开发商不仅请来知名设计公司打造度假硬体，也延揽米其林星级主厨端出顶级美馔，加上养生水疗等设施，让住客可以一边享受身心的弛放，一边享受大自然的美景。

那么你可能会问，沙特阿拉伯为何有此自信，敢于孤注一掷，无论如何也要让海岛荒地变身度假天堂？



“谢巴拉”巧妙结合设计美学、奢华旅宿、生态永续。



“阿玛拉”的游艇俱乐部，是阿拉伯地区最奢华的设施之一。

原来，这一切都与沙特阿拉伯2030愿景计划（Vision 2030）有关，这系列国家发展转型战略，特别将焦点锁定永续发展、环境保护与人才培养等面向，也因此聚焦旅游与服务，借由低污染产业，企图由石油输出大国转变为带来更高附加价值的观光大国。

因此在布局转型时，沙特阿拉伯特意瞄准中东与欧亚非广大市场。鉴于由红海地区飞行时间三小时内所涵盖的半径，就居住有高达两亿五千万人口；而倘若将航程延伸至八小时，甚至更涵盖全球85%人口，成为发展世界级休闲度假中心不可或缺的利基，也成为沙国勇于转型投入永续发展的底气。

### 由“希望”激发乐活 锁定养生回春商机

在如此愿景与雄心下，“阿玛拉”（AMAALA）也一跃成为红海全球开发集团另一旗舰计划，预计创造五万个全新工作机会，完工后每年将为沙国国民生产毛额带来超过30亿美元的贡献。

AMAALA在阿拉伯文的原意是“希望”，借由锁定身心保健、休养生息与奢华享受等机能，在红海沿岸打造游客能享受阳光与大自然的乐活聚落。因此“阿玛拉”旗下崭新的三湾（Triple Bay）生活圈不仅设置顶级住宿与私人住宅，也规划出高档游艇俱乐部、珊瑚海洋



“阿玛拉”的珊瑚海洋展示馆，为游客展示红海丰富的水下生态。



“阿玛拉”的六善度假村。



丽思卡尔顿锁定金字塔顶层高端市场，发展旅馆与私人物业代管。



展示馆（Corallium Marine Life Institute）等设施，将生活风格档次再向上提升。

迅速成形的三湾在第一阶段将有六座度假村开幕，包括四季酒店、瑰丽酒店（Rosewood Resort）、六善酒店（Six Senses）、春分度假村（Equinox Resort and Residences）、纳莫斯度假村（Nammos Resort and Residences）等知名品牌，而红海全球开发集团也会经营自创的阿玛拉酒店（AMAALA Hotel）度假村。

在首波旅馆后，第二波登场的还有结合抗老无龄医学的瑞士普瑞诊所（Clinique La Prairie Health Resort）、以休养生息为诉求的杰亚森（Jayasom Wellness Resort）以及打着奢华号召的丽思卡尔顿（The Ritz-Carlton

Resort）等度假村。整体完成后将包含九座度假设施以及一千六百户私人住宅，发展为规模可观的奢华旅游据点。

值得注意的是，三湾建筑群的首要设计考量就是环境永续，因此在冲刺经济、吸引外资投入、促进产业发展同时，也将创新与永续订为整体规划的设计主轴，不只注重外表炫目，同时做到真正可持续发展。

因此各个度假村除将自然光的采用推放到最大，在建材的选择、可再生能源的使用等面向，都特别细心考量。建物也尽量降低对自然环境的干扰，并致力达到碳中和的理想。从建筑工程到废弃物处理，都以最高环保标准管理。当然，整体规划上也特别注重智能节水、智能用电调度、降低废弃物、维持环境生物多样性





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。

性等细节。度假村在开发与管理时也格外注重海洋生态保育，包括海域珊瑚礁以及濒危物种的养护，以真正做到发展负责任的观光旅游。

### 减低环境冲击 发展永续旅游

为了达到永续发展目标，并在人为开发与环境保护之间达到平衡，这些海滨度假村百分百采用风能与太阳能发电等可再生能源，陆路运输也尽量采用电动车，以达到减碳目标；最难能可贵的是，还将每年引进的游客人数控制在五十万以下，以减少对环境的冲击，防止过度观光。

而这里的养生，也是各种软硬体的完美搭配，比方提供各种诊所、排毒疗程，以及体能锻炼的选择，也安排水疗舒活、饮食咨询、营养规划，并推出结合与海洋资源结合的企划，像是提供高压能量舱、红海天然矿物相关疗程、量身订制的静脉注射疗法、氯化镁矿泉池等设施，让住客一边享受阳光与海洋，一边重拾青春与健康。园区也规划一条长达五公里

的养生之路（Wellness Route），以绵延的绿地将所有度假村串联起来，不仅提供访客与住客亲近大自然的机会，也让所有人可以轻松徜徉在宜居的环境之中。

而这些度假村最终的优势，还是在于利用设计等卖点，加上红海自然美景与生态多样性，营造令人心动的旅游体验。借由海洋与沙漠交会的独特魅力，让访客亲炙纯净的珊瑚礁生态，同时提供骑马、沙漠探险、山区健行、沙漠观星、铁人三项竞赛等选择，让来自全球的旅人享有更多户外活动，创造更多难忘体验。A



## 骨刺真的是疼痛元凶吗？

# 揭开骨刺治疗的四大迷思

文 / 林欣怡 · 资深医疗记者  
咨询 / 振兴医院复健医学部运动复健科主任陈建成

许多人一看到X光片上的骨刺就陷入焦虑，认为它是疼痛元凶。振兴医院陈建成医师指出，骨刺多是退化的“结果”而非“主因”。本文将破解常见的治疗迷思，带您厘清骨刺、椎间盘与关节炎的差异，找回真正对症下药的精准诊断。



添加1对1服务

“医师，我这个骨刺能不能根治？”、“听说有免开刀、免打针、免吃药就能把骨刺消掉的方法，是真的吗？”这类问题，在门诊几乎每天都会被问到。振兴医院复健医学部运动复健科主任陈建成表示，民众有这么多关于骨刺的焦虑与误会，源头都

只有一个，就是一开始就搞错了“骨刺到底是什么”。

所谓的“骨刺”，指的是骨头边缘因为长期磨损、退化而增生的组织，最常见的是退化性关节炎（骨性关节炎）。当骨性关节炎开始发作时，病患就会觉得酸痛不舒服，反覆一段

时间后才会形成骨刺；换言之，骨刺是长期发炎、退化之后留下来的“结果”。

因此，当医师告诉你“有骨刺”时，真正的意思是，你的这个关节已经出现退化性关节炎的变化，而不是说“你现在的酸痛一定是骨刺造成的”。事实上，大部份年纪稍长的人都可能发现身上都有骨刺，但不一定有症状；也有不少腰酸背痛、肩颈痛的病人，在非手术治疗后症状改善了，但影像上仍看得到骨刺。

也就是说，治疗的重点并不在于让骨刺消失。坊间所谓“免开刀治疗骨刺”，其实是在治疗“酸痛”与“关节炎”，而非消除骨刺；同样地，吃药消除骨刺的重点也非去除骨刺，而是缓解发炎带来的疼痛。

### 为什么骨刺常被误认为疼痛的主因

陈建成表示，骨刺之所以常被误认为疼痛的主因，很大一部分原因来自影像检查的直观

效果。X光一照，骨刺清清楚楚地出现在片子上，病人很自然会产生“看到什么，就一定是有什么在痛”的连结。

但在临床上，疼痛的严重程度并不一定和影像变化成正比。有些骨刺明显的人完全不痛，反而是影像变化不大的病人，症状却非常明显。若只根据影像结果下结论，而忽略实际的动作测试与理学检查，很容易把真正的问题方向带偏。

### 名词混乱，是骨刺迷思的另一个来源

他指出，临床上“骨刺”这个词常被用来指不同的状况，包括：

- 1 骨头边缘真正钙化形成的“硬骨刺”
- 2 椎间盘突出（其实是软骨问题）
- 3 软骨退化、关节炎



**所谓“免开刀治疗骨刺”，其实是在治疗“酸痛”与“关节炎”，而非消除骨刺；同样地，吃药消除骨刺的重点也非去除骨刺，而是缓解发炎带来的疼痛。**

曾有病人困惑地问：“为什么这家医院说我是关节炎，另一家说软骨突出，第三家又说我长骨刺？”其实，很多时候这些讲的都是同一个退化过程的不同面向，只是用词不同。

你听到的“软骨”，其实可能是三种完全不同的病。陈建成解释，一般所说的“软骨出问题”，大致可分为三类，但治疗方式完全不一样。

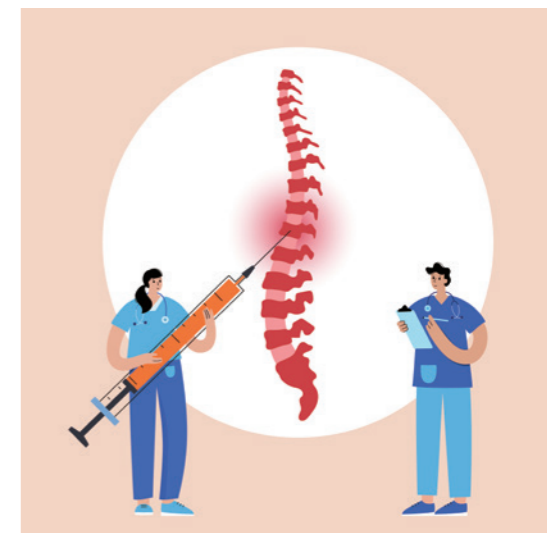
### 1 椎间盘突出（常被说成骨刺压神经）

这是腰痛、颈痛病人最常被怀疑的状况。椎间盘是一种含水量高、像果冻一样的软骨，受伤后可能突出压迫神经，急性期会痛、麻，严重时甚至无力。早期治疗以休息、止痛药、复健与牵引为主，只有在脱出严重、影响生活功能时才会考虑手术。目前并没有药物可以让椎间盘“长回来”。

进一步来看，许多被称为“骨刺压迫神经”的情况，其实是椎间盘退化的不同阶段表现。早期以软骨突出为主，疼痛来得急；随着时间拉长，椎间盘含水量下降，身体为了稳定结构，才逐渐在边缘形成骨刺。换言之，骨刺往往出现在慢性阶段，而不是最初造成疼痛的元凶。

### 2 纤维软骨受伤（以膝盖半月软骨最典型）

这类软骨修复能力差，受伤后容易造成关节卡住、磨损与反覆疼痛。轻度患者可通过休息与复健改善，严重者则需要关节镜或手术处理。



### 3 关节表面软骨退化（最常见）

也就是大家熟悉的退化性关节炎。软骨磨损后，身体反而会“补过头”，形成骨刺，久了可能导致关节变形、活动受限与慢性疼痛。这类病人常听到的“消骨刺药”，多半指的是葡萄糖胺（Glucosamine）类产品，其作用是协助软骨代谢、减缓退化，而非真正消除骨刺，且健保使用也有严格限制。

### 很多人痛的不是骨刺，而是被忽略的其他问题

事实上，许多被说“长骨刺”的病人，真正的问题其实是其他常被忽略的状况，如五十肩、旋转肌腱炎、肌筋膜疼痛症候群、周边神经压迫，甚至是较少被注意到的胸廓出口症候群。

骨刺常常“刚好存在”，却不一定是主谋，却替其他疾病背了黑锅。这也是为什么不少病

**骨刺并非必须去之而后的敌对组织，而是身体为了稳定关节产生的自然补偿。治疗的终点不应是“让骨刺消失”，而是“让疼痛缓解、功能恢复”。**

人吃药、拉脖子、牵引都做了，却一直没好，因为治疗对象一开始就搞错了。

在门诊中，常听到病人无奈地说：“药也吃了、复健也做了，可是就是卡在那里。”问题往往不在病人不配合，而是疼痛来源并非单一原因。若治疗只针对其中一个方向，症状自然只能改善一部分。

### **治疗关键不在消骨刺，而在诊断对不对**

真正重要的不是有没有骨刺，而是疼痛是什么时候开始的、哪些动作会诱发、是关节卡住、肌肉拉扯，还是神经症状。通过完整病史、理学检查，再视需要搭配高解析超音波或

肌电图，才能找出真正的问题，对症处理。

骨刺本身并不是洪水猛兽，也不是一定要“消除”的敌人。真正影响生活品质的，是疼痛背后的原因是否被正确找出。与其一味追求消骨刺，不如回到专业评估，重新厘清是哪一个结构、哪一个环节出了问题，才能避免反覆尝试却始终无效的治疗循环。

骨刺并非必须去之而后的敌对组织，而是身体为了稳定关节产生的自然补偿。治疗的终点不应是“让骨刺消失”，而是“让疼痛缓解、功能恢复”。当您不再纠结于影像上的骨头突起，而是配合医师找出肌肉、韧带或神经的真正病灶，才能摆脱无效复健的循环，与退化的身体和平共处，重拾灵活生活。 **A**



震旦家具Coasta模块沙发



中庭汇集脚步和交流，成为建立沟通和链接的中心

## 高效与人文关怀的空间演绎

# 震旦家具携手知名研发公司，把社群协作带进办公室



添加1对1服务

图·文 / 震旦家具

把工作视为自我实现的途径正逐步成为新一代的共识。震旦家具把办公室看作是一个滋养灵感的创造营、一处促进连接的空间站，期望以更有趣的方式带动工作积极性，进而实现自我价值。本期跟随震旦家具的脚步，一起在咖啡、绿植与社群协作的氛围里，感受工作如何成为一种愉悦的停留。

## 中庭下的协作社群

本案的办公室围绕一个巨大的中庭建造而成，



中庭设计鼓励大家社交与沟通



Coasta沙发让公共空间自然连接



开放式职员空间适合快节奏、强协作型团队

自然光线被引入其中，构建出明亮宽敞的办公空间。人们可以在不同楼层向下俯瞰，而中庭则如同一幅动态的微缩画卷，大家在此沉思畅谈，构成了一个激发灵感、促进协作的社群场域。

## 方案解析

- **支持多元化的工作模式：**中庭涵盖独立专注、二人洽谈到多人协作的配置，旨在支持多样化的办公方式。
- **在办公室创造“第三空间”：**咖啡吧与Moca吧椅的组合超越了简单的咖啡吧功能，成为放松区域和社交枢纽。
- **优化空间动线与功能分区：**动态的协作区与适合放松的Angle K公共沙发合理布局，提升整体空间使用效率。

## 让植物点缀空间

本案的另一处动人亮点，是让多组Coasta模块沙发簇拥着盎然的大型绿植，不仅提升了办公场所的吸引力，也悄然传递出企业对于自然环保的追求。

## 回归专注的状态

面对市场的瞬息万变，企业除了需要团队协作，更需要个人专注以产出工作成果。职员空间选用Base 2职员桌，Base一语双关：既作为设计精良的“基础款”商品配置，又寓意为支持工作的“基地”要塞！

## 重视分享与学习

与时俱进，提升竞争力。本案规划了一个约150人规模的大礼堂，以充分满足讲座与内部培训的需求，礼堂采用层层抬高的视线设计，搭配震旦EAFF条桌和视听椅，确保每位听众都能获得良好的体验。A



大礼堂召开讲座和研讨会，分享前沿趋势



## 客户之声

# 智能文印解决方案助力益普索中国提升运营管理效能

图·文 / 震旦办公自动化

在全球市场洞察与策略研究领域，益普索（Ipsos）以其专业的研究能力和全球化的网络布局享有盛誉。自2000年进入中国市场以来，益普索中国凭借成熟的国际方法论与本土化创新，在全国十个城市设立办公室，为各行业客户提供专业的洞察咨询服务。在企业自身运营管理中，其对办公文印管理的效率与成本控制提出了明确要求。



添加1对1服务

### 聚焦管理需求，应对文印挑战

在部署新的文印解决方案前，益普索中国的办公文印系统存在若干可优化的环节：文件输出后的安全管理有待加强，文印成本需进行更精准的管控与分摊，同时，身份认证方式也计划与公司已有的智能化办公环境进

一步协同。

### 定制化部署，构建智能文印管理体系

基于深入的需求沟通，震旦为益普索中国定制了一套涵盖硬件与软件的智能文印管理方案。



在硬件层面，针对益普索中国在北京、上海、广州等主要办公室的不同印量需求，震旦部署了多款数码复合机，通过均衡的性能配置满足核心与日常办公区域的差异化需求，旨在实现资源的高效利用。

方案核心在于搭载的SafeQ文印管理软件系统。该系统提供了灵活的权限管理功能，支持按部门或个人设置文印规则，并具备实时监控与报表分析能力，旨在帮助管理员清晰掌握文印状况与成本构成。

此外，方案创新地整合了刷脸认证方式，与企业现有门禁系统实现对接，员工可通过刷脸或刷卡完成文印身份验证，在提升便捷性的同时，兼顾了文件输出的安全性。

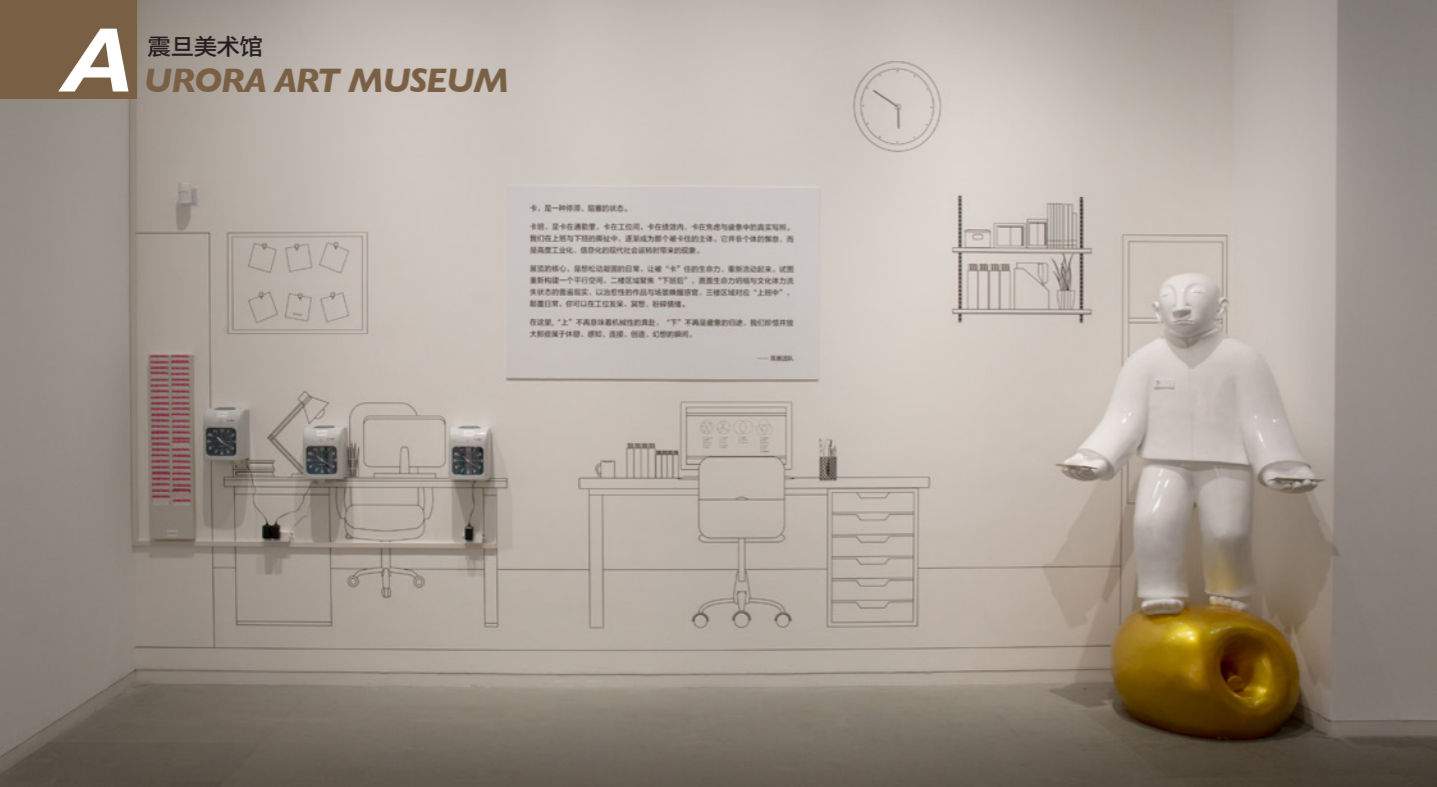
项目实施后，在多个维度助力益普索中国优化了文印管理。通过人证合一的安全输出流程，规避文件错拿的风险；管理软件提供的详实数据报表，为内部成本分摊与分析提供了依据；统一的管理平台也减轻了IT运维的负担。

益普索中国相关负责人对此表示：“震旦的解决方案切合了我们文印管理的需求。费用分摊功能让各部门对文印成本有了更清晰的视角，刷脸打印的体验也很好地融入了我们智能化的办公环境。”

此次合作，体现了震旦通过整合硬件、软件与服务，为企业客户构建高效、可控的智能文印管理体验的综合能力。震旦将持续致力于以务实的技术应用，助力更多企业优化运营流程，实现高质量发展。A



实施效果获得客户认可



震旦美术馆发起的全新疗愈系展览《艺术棚棚1.0：卡班》

## 震旦美术馆年度回顾 穿越艺术的2025

图·文 / 震旦美术馆



添加1对1服务

2025年，震旦美术馆共推出15场展览，包含九场特展与六场 A2M Next 系列，为观众呈现多元文化艺术与创新融合的丰富体验。同时举办多场公共教育活动与线上直播，策划内容涵盖西方艺术史、艺术与文学、博物自然、拾书问字、建筑专题、亲子活动，以及生活美学、茶道与香道等工作坊，持续拓展艺术的深度与广度。

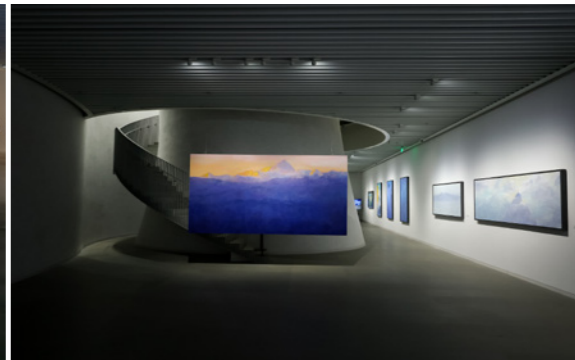
### 学术与创新的艺术对话

美术馆全年推出九场特展与六场 A<sup>2</sup>M Next 系列展览，形塑兼具学术深度与创新活力的展览矩阵。特展以多元视角对话传统与当代、个体与宇宙：金阳平《林深不知》在具象与抽象间探索风景边界；焦小健《无穷》以微观与宏观视角，诠释世界与绘画的无限可能；黄喆《褶曲其中》循考古学思维，通过光感与材料重构历史与宇宙的关联。

震旦美术馆全新疗愈系展览《卡班》以“心理松动”为核心，借由沉浸式空间与行为装置，回应都市生活中的情绪与精神状态。梁纓《踏花行》以当代视角转译传统水墨，展现东方美学韵味；周松《超·自然》在艺术史与未来学交下，探寻人、自然与科技的深层联结；翁纪军《物·迹·维》聚焦漆艺，呈现其十年来对材料与形式的持续探索；钟慰《开源：耦态》作为其上海首次大型机构个展，以耦合绘画结合影像与雕塑，拓展媒介边界；田



《开源耦态：钟慰个展》开幕现场



震旦美术馆年末大展：《元境：田学森艺术巡回展》

学森《元境》艺术巡回展则以华山、昆仑山等名山为题，通过二十余幅油画传递人与自然的情感共鸣。

### 培育新锐，深化艺术日常

A<sup>2</sup>M Next 系列展览为青年艺术家与创新实践提供重要平台。白梦帆《蚀金》以铜器锈蚀痕迹捕捉历史片段；李晓峰《海上繁花》展现其近二十年对瓷片艺术的深耕；孙宇坤《狂热》以碎裂瓷雕隐喻文明的反覆运算；金金《合荷》探索传统非遗的当代转化；张俊民《行栳》以艾灰为媒介诠释东方五行哲思；顾天予《雅典娜》则以金银与镜像构筑精神图景。各展以多元媒材与观点，彰显艺术创新的丰富可能。

公共教育活动以系统化规划，推动艺术走入日常。全年围绕西方艺术史、艺术与文学、博物自然、拾书问字与建筑五大主题，推出兼具知识深度与参与趣味的讲座与体验。内容涵盖从中世纪至浪漫主义的艺术发展、图像与文本的互动关系、自然观察与跨域合作、书写文化的深层解读，以及空间美学的多元实践。

此外，亲子活动、生活美学工作坊与茶道、香道体验，拓展不同年龄与兴趣族群的参与面向。10月17日至19日举办的馆庆系列活

动，通过音乐会与工作坊等沉浸式体验，为年度文化生活留下深刻印记。

2025年震旦美术馆以展览为核心、教育为桥梁，持续连结艺术与公众。通过精心策划的展览与活动，展现对艺术传播与文化遗产的责任与承诺。未来，这座矗立于黄浦江畔的艺术殿堂，将以开放视野与专业精神，持续为城市文化生态注入成长动能。 **A**



A<sup>2</sup>M Next展览：顾天予《雅典娜》



夏至音乐会“玫瑰代表我的心”



明永乐·青花锦地花卉纹双耳扁壶

蒜头口、短颈、扁圆腹、圈足及双带耳，表面以锦地格纹为饰，风格近似伊斯兰金属器。(图一)

## 永乐青花瓷专题①

# 导读—永乐青花瓷

文/吴棠海·图/震旦博物馆

青花瓷在元代兴起时，以商品瓷为大宗，官窑器物很少。明代于景德镇设立御窑厂之后，皇帝的喜好和意见就主导了官窑瓷器的制作，使青花瓷的造型纹饰随着皇位递嬗的节奏而改变。

**明成**祖永乐时期，景德镇的窑工程技术大幅进步，把青花瓷的表现推向卓越的高峰，与红釉、白釉同享盛名，被视

为“永乐三宝”之一。本文由形纹来源、绘画风格、纹饰样稿及形纹设计等角度，介绍永乐青花瓷的整体特征。

## 一、外来造型与纹饰

明成祖基于政治和经济的因素，多次派遣使者出访各国，促成中外文化的交流，许多异地文物随着热络的人员往返输入中国，成为青花瓷器所模仿的对象。

例如图一为永乐时期的青花锦地花卉纹双耳扁壶，此器是震旦博物馆藏品，壶口呈蒜头形，颈部短窄，腹部呈扁圆形，肩上附加一对如意形的器耳，腰际两侧各有一个浮雕状的凸脐，壶腹下方具有圈足，足墙外展如小型的底座。

壶体表面布满青花纹饰，腹部以六角星形的图框为中心，向外延伸出六边形或磬形的框格，格子里面填饰折枝莲、朵花纹、交错格纹、海水波涛等纹样，构成繁复而有规律的锦地装饰。

此器的造型近似伊斯兰地区的金属壶，多角形的锦地纹样也与伊斯兰纹饰风格相仿，是景德镇窑厂模仿外来文物而烧制的产品。

## 二、传统造型与纹饰

中国陶瓷从新石器时代开始制作以来，到了明代累积许多具有传统脉络的品类和纹样，其中一部分器型和纹饰题材也被永乐青花所继承。

例如图二为永乐时期的青花桃竹纹梅瓶，此器是震旦博物馆藏品，圆形小口，口沿凸唇，颈部短窄，肩部丰圆，腹部深长，腰部以下逐渐收窄，器底具有浅圈足，是延续元代晚期的梅瓶形制。

瓶口和颈部留白，瓶身以平行弦纹划分为上中下三区，肩部披覆如意云头纹边框，框



明永乐·青花桃竹纹梅瓶

此器的造型纹饰皆属于中国传统式样，但在器身细节处加以变化，形成永乐时期的风格。(图二)

内填入折枝花卉，框外用卷草纹补白，腹中部绘划一株桃树，枝叶沿着器壁延伸，与青竹交错掩映，如同一幅传统的水墨画作，腹下部则为缠枝灵芝纹。

将此器与元代梅瓶比较，因为器身细节多处不同而呈现出秀丽的风格，显然在传统形制中加以变化，因此能有自己的时代特征。



### 明永乐·青花花鸟纹玉壶春瓶

瓶腹以花鸟为主纹，周边大量留白，在精细写实的画面里营造闲静幽雅的氛围。（图三）

### 三、写实画意纹饰

明成祖重视艺术，征召许多擅长绘画的人才进入宫廷服务，绘画内容包括山水、肖像及花鸟等等，使青花瓷器也产生如写生划一般的图样。

例如如图三为永乐时期的青花花鸟纹玉壶春瓶，此器是震旦博物馆藏品，瓶口外敞如喇叭状，颈部长而收束，肩部斜溜，腹部上窄下宽为垂坠状，器底具有圈足，是从元代沿袭下来的传统形制。

瓶身以如意云头、卷草、串枝花卉、花鸟、树木、蕉叶及回纹等纹样为饰。瓶腹绘划一株梅树，枝干沿着器壁横向延伸，二只鸟儿立于中间，回首相对，鸟的羽毛和姿态绘画精细，周边留白很多，画面写实，营造出闲静幽雅的氛围。

### 四、纹饰样稿

永乐青花常见龙凤纹、花鸟纹、花果纹及各式花卉等纹样，每种题材都有固定的基本特征，可以配合器形做相异的布局。



### 明永乐·青花云龙纹双耳葫芦扁壶

扁圆形的壶腹分为正背两面，绘画头上尾下的升龙，是配合平面器表的设计。（图四）

例如如图四为永乐时期的青花云龙纹双耳葫芦扁壶，此器是震旦博物馆藏品，造型呈圆口、短颈、扁圆腹之状，肩上附加一对绶带形的双耳，器底有椭圆形的圈足，表面以波涛云龙纹、回纹、卷草、折枝花卉等纹样为饰。

龙首张口咆哮，身躯弯转为S形，长长的尾巴朝上卷起，四肢开展于身体两侧，头顶鬃鬣和肘肘处的肘毫迎风飘扬，仿佛由水中腾跃而出，在祥云之间冉冉飞升，正是配合平面式的器表所做的“升龙”设计。

其他器物上的龙纹形貌特征都与此龙类似，但是因为造型不同之故，有单龙、双龙、行龙、多龙等样式，呈现一种样稿的多重变化。

### 五、形纹设计

永乐青花瓷的纹饰题材众多，主纹和副纹的选择具有相当的弹性，使相同的品类产生各种不同的组合变化。

例如如图五为永乐时期的青花牡丹纹执壶，此器是震旦博物馆藏品，壶身近似玉壶春瓶，左右两侧附加长流和曲柄，流管与壶颈之间连接云形板，表面以折枝牡丹为主纹，搭配蕉叶纹、半钱纹、缠枝莲花、莲瓣纹、串枝灵芝、回纹及卷草等附属性的纹样。

其他的永乐青花执壶也有主纹和副纹的组合，腹部主纹可见蜀葵纹、花鸟纹、桃

实纹、枇杷纹及缠枝花卉等题材，颈部、肩部、流管、曲柄及足墙等处的副纹种类和数量各不相同，形成一元多式的设计。A



### 明永乐·青花牡丹纹执壶

此器以牡丹为主纹，搭配蕉叶、半钱纹、缠枝莲、莲瓣纹、灵芝、回纹及卷草等副纹。（图五）

II 永乐青花在元末明初的基础上继续发展，器形纹饰兼具传统和演变的双重风格。下期将以外来文化的影响为题，介绍具有异国风情的永乐青花瓷。II



BOOK  
震旦博物馆出版  
丛书介绍

## 青花瓷鉴赏

**青花** 瓷崛起于元代中晚期，以“白地蓝花”的特殊美感风靡海内外，成为宫廷用器、民生用品及外销市场的重要品类，在中国陶瓷史上具有独树一帜的地位。本书搜集元明清三代的青花瓷与其他相关彩瓷共计70件，分为元代青花、明代青花、清代青花、青花与其他彩类等四大单元。每个单元皆有一篇概论作为简介，图版部分附加文字说明，书前收录吴棠海先生的专文《古器物学研究—青花瓷器初探》，是认识中国古代青花瓷器不可错过的著作。 **A**



明嘉靖 青花婴戏图大罐

### 【内容精选】

- 1、各件器物依照时代先后排列，古代青花瓷器的发展过程可以一目了然。
- 2、独列“青花与其他彩类特征”此一单元，让读者了解青花与其他彩类的混合运用方式，扩大读者鉴赏瓷器的视野。
- 3、运用大量的局部特写，充分展现青花瓷器的纹饰之美。
- 4、《古器物学研究—青花瓷器初探》一文，从“料、工、形、纹”的角度分析青花瓷器，尤其着重色泽与质感的视觉鉴定、造形的制作方法、纹饰的绘画笔触，以及烧窑器具的使用痕迹，为读者奠定有深度的鉴赏能力。

元代  
青花海马牡丹纹梅瓶



清乾隆  
青花福寿海涛缠枝  
花卉纹扁壶



### • 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)



2

FEB

## 馆藏精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆



高15.5公分 / 震旦博物馆提供

明 永乐

青地白花波涛龙纹天球瓶

天球瓶是明代永乐时期创烧的新品类，器面常以龙做为装饰的主题，表现技法有白地青花和青地白花二种形态，如本期所要赏析的藏品即是青地白花之类型。

### 此器

的瓶口微敞，颈部略长，肩部向下倾斜，腹部圆鼓如球，平底内凹为浅圈足，底部露胎无釉。它的胎体呈浅灰白色，釉色白中带青，质感莹润，青花色泽深浓如蓝宝石，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，颈部和腹部通体绘画波涛海水蛟龙纹。龙纹部分先用刀具在素白的胎体上面阴刻形状，再用钴料勾勒轮廓、点画双睛，以及围绕龙纹周边的海浪，表面罩上透明釉后高温烧制，细密的海水犹

如青色的地子，形成青地白花之纹样。

龙纹部分留白，阴刻的鳞片凹痕处积釉较多，如同暗影一般，使鳞片有微微浮凸的感觉，在光线折射下若隐若现，为白色龙纹增添灵动的气息。而观者若要欣赏龙纹全形，必须转动三次瓶身，形成“一转龙首、二转龙身、三转龙尾”的观赏方式，配合天球瓶圆阔的鼓腹形状，更能突显此一品类的大器风格。

类似的造型和纹饰亦可见于北京故宫博物院的藏品中，是永乐时期的代表器物，提供读者鉴赏之参考。 **A**



### 震旦薪火相传，助学润青春

## 震旦集团向上海师范大学慈善爱心屋捐赠爱心家具

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，深耕公益事业，尤其关注青年学子的成长成才。当得知上海师范大学慈善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；震旦家具上海郭建等同仁一行走进上海师范大学，向爱心屋捐赠一批优质办公及储物家具，以实际行动为学子搭建更舒适的公益服务空间，让爱心在校园中传递延续。

### 走进上海师范大学慈善爱心屋

上海师范大学作为上海市重点建设高校，是一所以文科见长、兼具教师教育特色的综合性大学，文、理、工、艺等学科协调发展，底蕴深厚。2010年12月，上海师范大学慈善爱心屋正式设立，隶属于学校学生资助

管理中心勤工助学管理办公室慈善事业部，在奉贤校区与徐汇校区同步开展服务。

爱心屋始终秉持“传递爱心温暖，笃行公益育人”的宗旨，以“扶助弱势学生群体、服务构建和谐社会”为目标，不断加大扶助力度、拓展资助形式。通过推行爱心积分兑换



制度，鼓励学生积极参与助老、助残、扶幼义教等义工服务，既为有需要的学子提供切实帮扶，又在校园中营造了和谐温暖的慈善文化氛围。但是据了解，爱心屋现有家具配置已难以满足物资收纳、日常办公与学生服务的多元需求，急需补充适配家具完善功能。

### 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、储物柜、衣柜等核心物资，全方位覆盖办公、储物、接待等核心需求。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，延续与上海师范大学的历史渊源。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。

### 爱心续航，共绘教育公益新篇

此次捐赠不仅是震旦集团践行社会责任的具体体现，更是对校企历史渊源的珍视与传承。作为始终心系教育公益的企业，震旦希望通过这批家具，为学子打造更高效、舒适的服务空间。我们希望这批家具能切实改善爱心屋的运营条件，让家庭经济困难学生感受到社会关怀与校园温暖，也为公益育人事业提供坚实保障。

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

# Mira

Sofar And Yet So Near



震旦  
AURORA

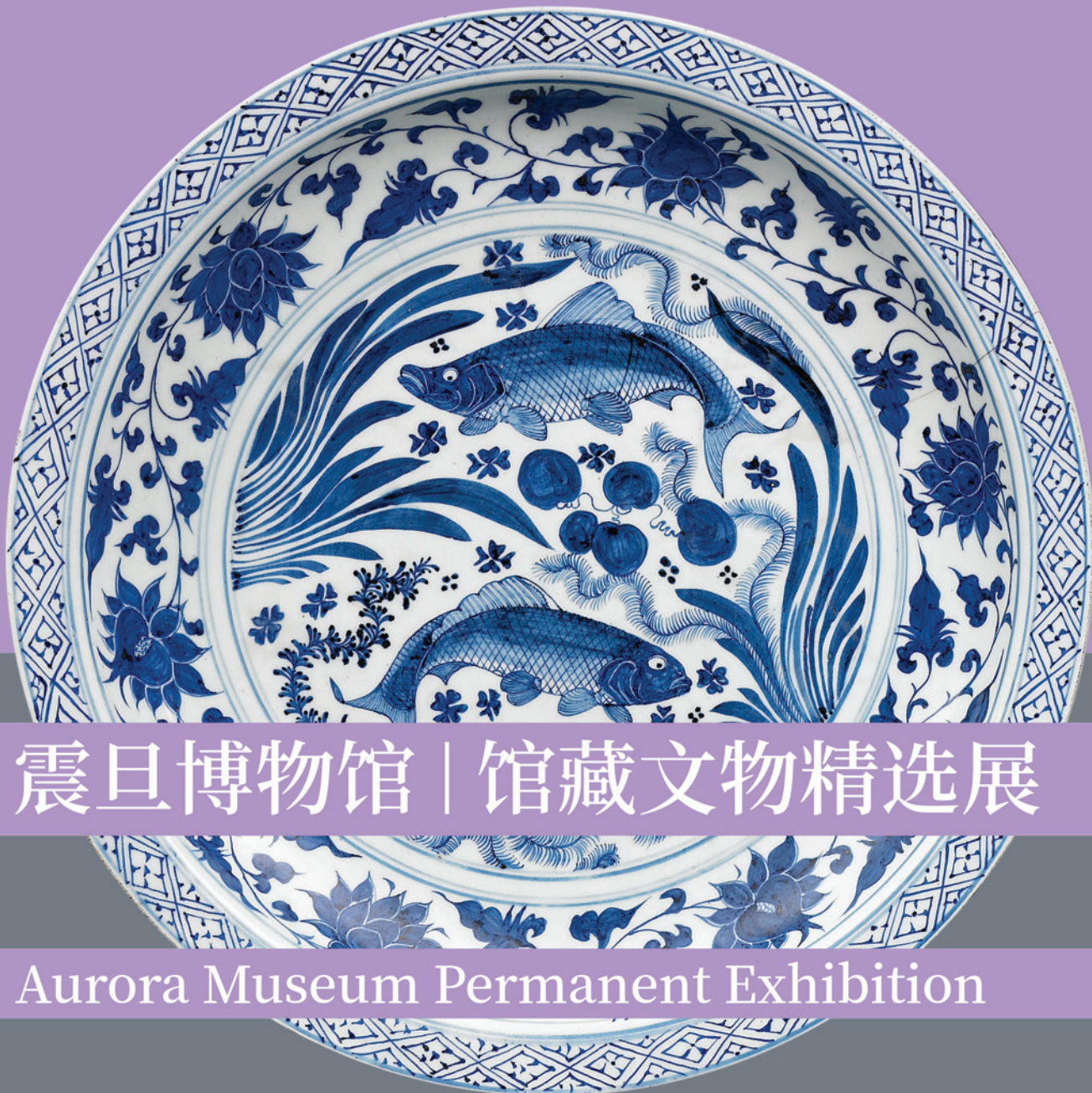
震旦(中国)有限公司 上海市嘉定区申霞路369号 | 全国服务专线: 400-920-6568 / 800-820-0168  
Aurora (China) Co., Ltd. No.369, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai | Service Hotline: +86-400-920-6568 / +86-800-820-0168



扫码关注公众号

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)

