

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦
AURORA

名人讲堂

心理学家——王凯琳
转化人生下半场的心理内耗

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
青地白花穿花凤纹花口大盘



1971年7月创刊·发行54年5个月

DECEMBER 2025 十二月号 No. 653

2026 趋势解码



添加震旦小助手
享专属福利活动

从年度回顾到未来展望，解析行销与产经趋势，通过策略洞察，
一起掌握市场脉动与成长契机。

震旦月刊 欢迎订阅
AURORA MONTHLY

AP 8109 黑白数字印刷系统



扫码了解更多详情

印实力 诠释生产力

Production Printing



*图示产品包含选购件

编辑台上
DITOR'S WORDS

在变动的世界向前行

即将 走入2026年，全球正面临政经波动与AI技术加速等多重挑战。本期封面故事以“2026趋势解码”为主题，从宏观经济、产业转型与企业竞争力面向切入，邀请专家解析新格局下的企业策略。无论您身处管理、永续、科技或品牌领域，期望能在本期看见未来的行动策略与方向。

勤业众信资深执行副总温绍群指出，2025年以来的风险新常态，如地缘政治、供应链韧性以及AI技术快速蔓延，使企业唯有同时强化组织韧性与科技驱动，才能在全球变局中稳健前行。

企业趋势顾问黄祖强也强调，面对2026年全球成长放缓，企业不再能只追求效率，而需以智能化、数据化与以人为本的策略全面升级，才能在大环境疲弱下找到成长突破口。

心理学家王凯琳博士在本期“名人讲堂”中，带你走进人生中场的心理风景。她以MBTI与荣格人格理论解析中年常见的焦虑与内耗，并指出人生中场不是停滞，而是重新整合自我以及面对未来的关键转折，更要找到往下个高峰前行的力量。

2026年将是重新调整步伐的一年，这期以产业洞察、管理趋势与心理观点，陪伴您在变动与挑战中找到方向。愿每位读者在新的一年里，都能掌握属于自己的节奏，以敏捷的策略与平衡的身心灵，持续前行，迎向更多可能。 **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 · 2025/12/1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，分享经营管理及人文欣赏知识，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。

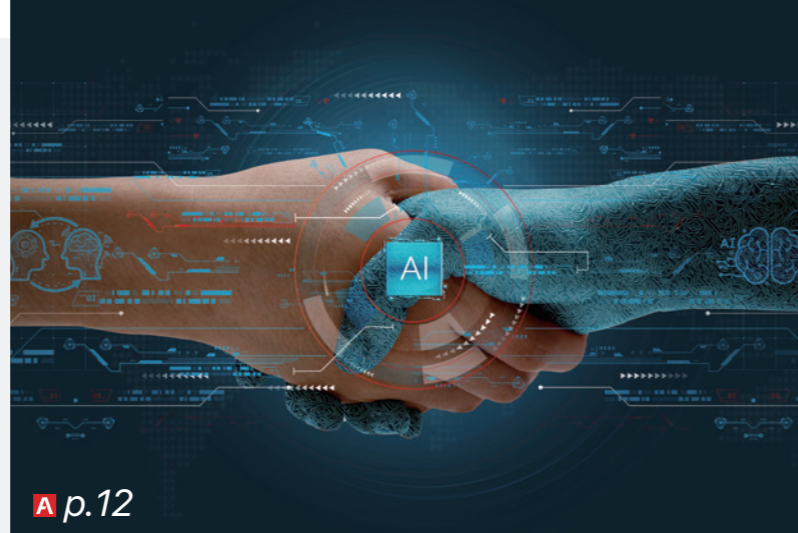


上海震旦办公自动化销售有限公司 上海市浦东新区富城路99号震旦国际大楼36楼 全国服务专线:400-920-6568

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.653
DECEMBER 2025



A p.12

2026年企业唯有强化组织韧性，才能在挑战中重塑优势，迈向永续成长。



A p.20

心理学家——王凯琳



A p.32

澳洲设计师马丁·葛兰特作品，以低调风格，建立自己的时尚地位。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 在变动的世界向前行
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 关键时刻如何零失误，快速做出好决策？
文/张敏敏

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 当AI重塑知识经济，谁将成为赢家？
编译/大师轻松读

COVER STORY

通过年度回顾与趋势洞察，解析营销与产业脉动。一起看见未来走向，协助企业迎向挑战、开创新机。



C 封面故事 COVER STORY

10 洞察2026先机
序言/苏美琪

12 重塑韧性竞争力
从AI赋能到人才驱动
文/温绍群

16 2026变局下的竞争力
掌握关键趋势 引领企业突围
文/黄祖强

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 心理学家——王凯琳
转化人生下半场的心理内耗
文/天下杂志出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

24 2026破框管理新时代
以速度、智能与温度迎向新变局
文/晋丽明

E 永续未来 ESG

28 从口号到行动 打造共融职场
落实DEI三步骤：听见、看见、改变
文/林秋雯

D 玩味设计 DESIGN

32 来自澳洲的精品时尚
马丁·葛兰特走出自己的路
文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

36 看手机越来越吃力？
小心，眼睛老得比你快
文/林欣怡

A 跃升震旦 AURORA NEWS

40 震旦携手三棵树涂料共建智能化文印体系，赋能全国高效办公
一体化管理网络成型，助推企业数字化升级
图·文/震旦办公自动化

42 从文学殿堂到精神灯塔
震旦家具携手人民文学出版社
打造书香流动的办公空间
图·文/震旦家具



A 震旦美术馆 AURORA ART MUSEUM

44 震旦美术馆金秋展览回顾
当代与传统的相遇
图·文/震旦美术馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

46 认识元青花瓷专题——形纹设计①
元代青花人物纹设计
图·文/吴棠海

50 震旦博物馆出版丛书介绍
元青花瓷鉴赏
图·文/震旦博物馆

51 馆藏精粹赏析
元青地白花穿花凤纹花口大盘
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

52 九九重阳暖桑榆 震旦同心敬耆年
助力台协嘉工委重阳敬老行动
图·文/震旦集团

54 震旦情暖，助学筑梦
震旦集团向上海对外经贸大学爱心屋捐赠办公家具
图·文/震旦集团



MINGMING

张敏敏

文 / 张敏敏 (天下杂志出版社)

关键时刻如何零失误，快速做出好决策？

管理顾问讲师



更多精彩内容

对经理人而言，“决策”，是最有价值的工作。这个价值在于，当做了某种决定，可能扭转整个事件的走向，创造公司营收，甚至决定企业成败与否。

在逆境中，作决策要“快”！

但在逆境中作决策的困难，更在于不但时间极度稀缺，还得在众多问题如排山倒海而来时，去思考究竟哪些是最关键、最重要、最有策略价值的决策点 (strategic decisionmaking point)。因此在逆境中，作决策更要“有力”！

“有力”，代表领导者表

现出坚定意志，也以此减少团队成员的焦虑。领导者有力的展现，更可介入团队生活，有效规范团队行为，要求纪律，使得逆境中的丑陋人性，例如：抢夺、猜疑、害怕等，被有效规范，才能避免。

但并非每位逆境领导者的心理够坚强，经验够丰富，能在瞬间当机立断，作出攸关生死的决定。无奈的是，

逆境领导者无法逃避做“困难决定”，这件事无法委托给他人，也难以采取民主多数决。

由于逆境领导者得独自承受决策压力，又得面对决策要快且有力的需求，纵使面对模糊、不确定，也只得进行决策，我们就称为“困难决定”。

逆境领导者许多的“困难决定”，常常是为了突破重

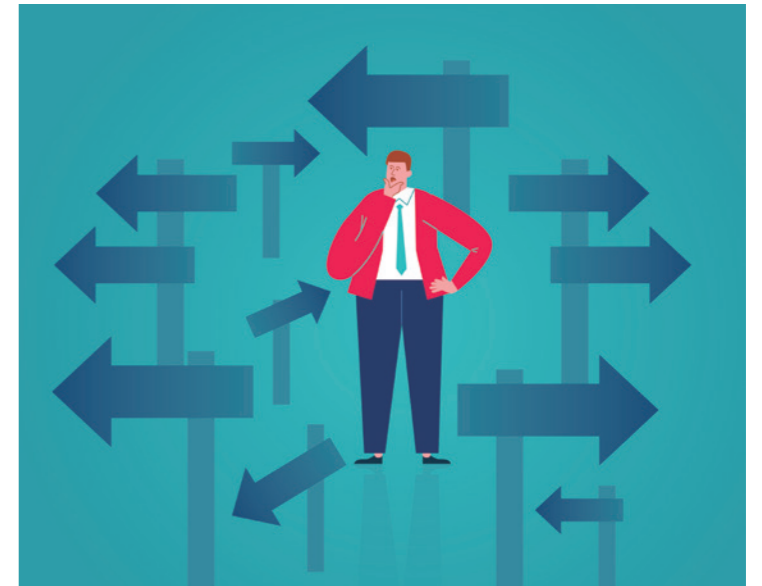
围，为了活下去，不得不的决定。

// 由于逆境领导者得独自承受决策压力，又得面对决策要快且有力的需求，纵使面对模糊、不确定，也只得进行决策，称为“困难决定”。 //

案例 | Netflix 不得不的转型

早在1997年，Netflix 的商业模式是采线上下订的方式，会通过邮寄把DVD送到会员的手上。当时的市场巨擘“百视达” (Blockbuster) 在全美有超过4千个据点，他们号称用户开车只要10分钟，就可找到一家“百视达”租片子，享受新片，并在周末和朋友相聚。这对早已习惯开车的美国家庭而言，哪还需要等Netflix把片子寄到家里？

当时还在从事实体业务的Netflix，为了活下去，不得不迎战市场巨擘。但如何迎战？如果你是Netflix的执行长，接下来你要怎么办？退出市场，把部分资金勉强拿回来？还是换个做法，讨个活下去的机会？不论哪种决定，都是个赌注，赌赢就过关，赌输就退出市场。Netflix决定打破市场规则，既然是关键一战，就赌大一点！百视达在租借DVD的



业务上，可是吃遍全美70%以上市场呀！但Netflix打破“以片计价”的百视达模式，祭出“订阅制吃到饱”方案，以每月不到20元美金，让消费者不必争相租借新片，打破游戏的规则。后续并以“影片自制”、“线上串流”等策略，使得百视达在这场激烈战中终告失败，而在2010年9月23日申请破产保护。这个如同大卫打败巨人歌利亚的故事，在每个转折的背后，都是面对逆境而展现不得不的勇气，作出关键决策。

决策困难时，先看清处境

根据康奈尔大学在2022年发表的研究指出，每个人一天至少要做3万5千个决定，其中光是想“要吃什么”，就得做出200个选择。

但在逆境中，“做决定”这件事，可不是像“奶茶甜度微糖，冰块正常”这种简单决策。如我们之前所提，逆境之所以称为逆境，就是和过去经验脱钩，且关键决策几乎会决定生死、去留，压力大，复杂度高。在决策的范畴中，已逝的英国赫

特福德 (Hertfordshire) 大学商学院教授雷夫·史达西 (Ralph D. Stacey)，特别针对科技发展所带来的变动，把企业内的各种决策类型，依照“不确定性” (uncertainty) 和“公众同意” (agreement)，提出“史达西矩阵”，将决策予以分类，提供后人在讨论应对VUCA世界(易变性 (V)、不确定性 (U)、复杂性 (C)、模糊性 (A)) 的缩写)该有的决策时，有个重要的依据。

简单来讲，就是当你觉得做决定有困难时，你可以问自己以下两个问题，让自己知道处于哪个状况，而更有能力去找答案：

- 你对这个决定的把握程度。
- 你设想你的团队对这个决定，会有多抗拒。

以此，我们借用史达西教授的概念，但把“决策”简单地分为“简单决策” (simple decision-making) 和“复杂决策” (complex decision-making) 两大类：

1 简单决策

要描述“简单决策”的最简单方式就是，你会对某些事“不假思索”，立即反应！决定之后你不会对自己的判断迟疑，且很快采取行动。此种速度感来自以往的习惯或经验，让你有充分的底气，确认自己正在做对的事。

随着年纪愈大、年资愈长，“简单决策”的反应速度会更快，应用的范围会变广。意思是，你做决定时更果断，更依赖经验所产生的直觉及判断。此种直觉烙印

在你脑海，不需要白纸黑字写出来，或依说明书照本宣科一步一步走。事情只要一发生，很自然地，你会知道怎么做。

2 复杂决策

要描述“复杂决策”，最好的用辞就是“反覆斟酌”。你会想刻意遵循某些步骤，以确定自己没有漏掉重要的地方，而做出不好的决定。你的刻意和小心，是因为知道做了这个决定之后，会影响大局，或影响评价。或是这个决定是在你的经验值之外，你以前没有碰过，你也不确定这样做到对不对，为了减少失败的风险，你能做的就是亦步亦趋地前进。 **A**

本文出自：《逆境领导》/天下杂志出版社

表：简单决策 vs. 复杂决策

| 简单决策 | 复杂决策 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 属于直觉反应，快，而立刻有行动 • 不需明确步骤 • 投入与产出成正比 • 过程中可做监控，而有机会进行调整 • 可成为例行工作 • 可直接要求他人帮忙 | <ul style="list-style-type: none"> • 需要反覆思考，花时间 • 需要刻意遵循步骤，力求最佳产出 • 无法确认投入是否有同样产出 • 难有调整或反应的时间 • 超出经验值，超出设想 • 需要寻求他人意见的加入 |

你问我答

No. 653

《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

心理学家王凯琳博士认为，面对中年心理内耗时最重要的第一步是_____？

扫描查看更多



- A** 立即寻求他人给予肯定
- B** 用新成就掩盖内在空洞
- C** 倾听内在的多重声音

当AI重塑知识经济，谁将成为赢家？

编译 / 大师轻松读



更多精彩内容

也许我们一直问错了问题。
AI的重点不在“这个工具有多聪明”，而是“它如何重组整个系统”。

1960年代的新加坡曾是个挣扎求存的港口城市，自然资源匮乏，未来前景黯淡。如今，这个弹丸岛国跻身全球富裕地区之一。关键转折是什么？

新加坡的崛起并非始于银行，它是从一个铁箱子起步。通过及早押注“货柜化”——

兴建深水码头、建立统一的海关通关流程、推动标准化货柜尺寸，并提供单一提货单——新加坡卖的不仅仅是运输速度，更是航运的可靠性，最终成为全球枢纽。这个故事的启示是：真正的突破来自协调效率的提升，不仅仅是单一环节的加速。

我们过度关注自动化（更快的起重机、更聪明的模型），却忽略了真正关键的转变：让分散的环节协同运作。货柜化不仅实现港口自动化，还同步了卡车、船舶、铁路、合约和数据。这种通过共享架构建立的系统逻辑与可靠性，最终催生了全新的产业。

AI的主流思维也有类似盲点，无论是自动化与增强能力的争论，还是那句“抢走你工作的不是AI，而是会用AI的人”，都是将AI视为加速任务的工具。但工作只是工作系统中的任务组合：包括分工方式、决策模式与职务协调。当协作逻辑改变时，即使任务不变，职务也会拆解与重新组合。

以任务为中心的公司，往往只是把AI零散

应用于各自独立的环节（缺陷检测、扫描合约），虽然提高了局部的效率，但整体瓶颈依然存在。以系统为中心的公司，则重新设计整体架构，充分发挥AI的潜能。

就像音乐从专辑转向播放清单一样，AI打破了限制（成本、延迟、搜寻），再依新的逻辑重新组合。货柜对贸易的影响也是如此：赢家不是拥有最快起重机的港口，而是能让航运、铁路、卡车与报关流程协调一致的枢纽。

如果你只在孤立的职能中零星导入AI（例如预测可以，库存管理不行），只会加剧部门间的不协调。将AI视为协调基础设施，而非单点自动化工具。有鉴于此，你应该思考：

将AI视为协调基础设施，而非单点自动化工具

- 1 绘制协调税分布图：** 哪些地方经常需要重新建立情境？（协调税是指组织知识隐藏在文件、收件匣、通话和个人脑袋里，因此你必须付出开会、进度汇报和重复工作的代价。）
- 2 集中组织知识：** 从文件、通话、工单中提取信息，建立可供查询的知识库。
- 3 部署代理工作流程：** 专注于端到端的目标，而非单一任务。
- 4 让决策可被量化与追踪：** 将AI放在决策与交易发生的核心位置。

AI不是你的下一个员工，而是你的下一次组织重组，这场系统升级能让你的团队更快速、决策更精准、协调成本更低廉。AI将专业知识

转化为可重复利用的模组。优势不再来自拥有资产或人力，你得懂得重新组合能力与设计限制，来让整个系统发挥最佳效能。A

洞察2026先机

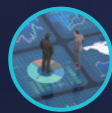
序言 / 苏美琪；文 / 温绍群、黄祖强

通过年度回顾与趋势洞察，解析营销与产业脉动。
一起看见未来走向，协助企业迎向挑战、开创新机。



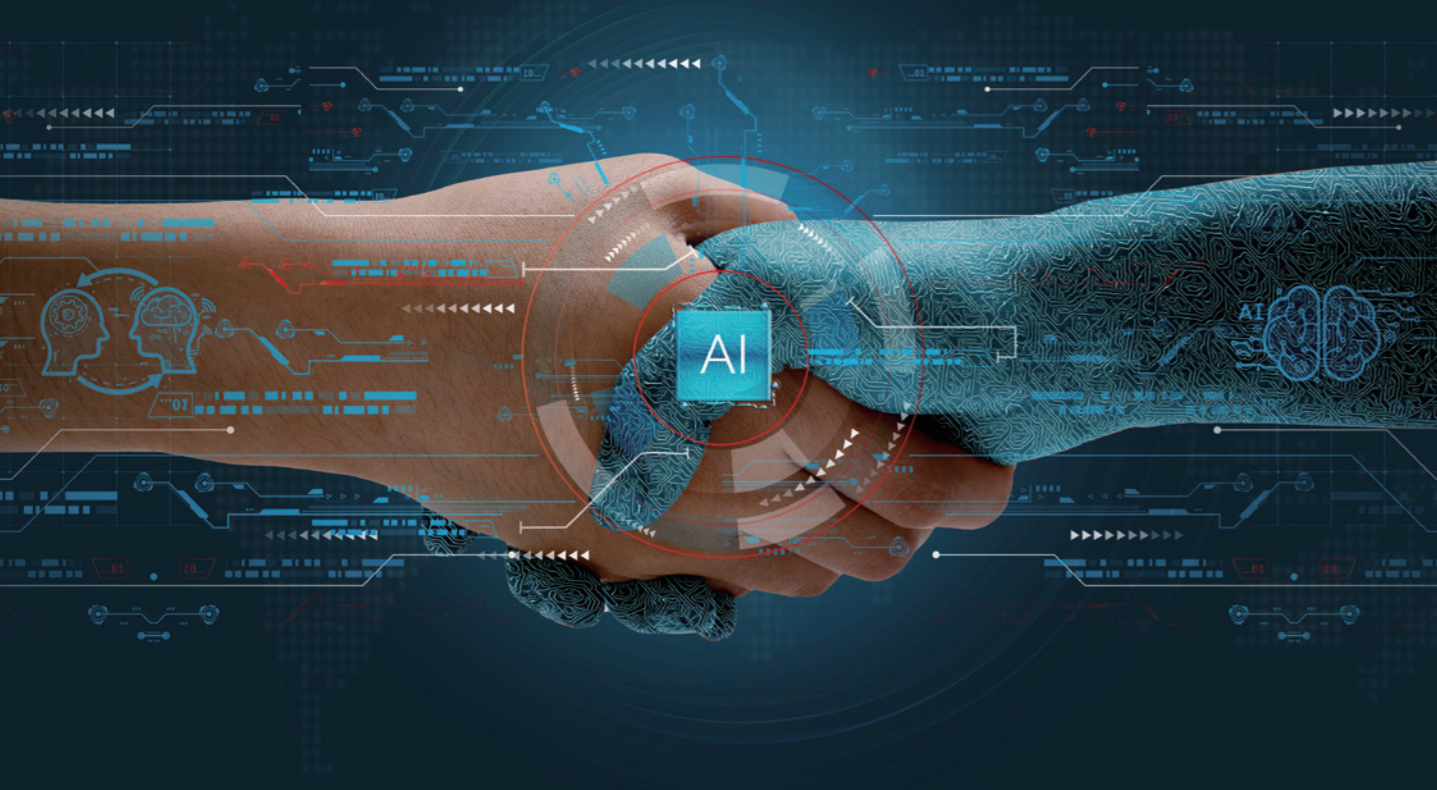
CHAPTER 1

重塑韧性竞争力
从AI赋能到人才驱动



CHAPTER 2

2026变局下的竞争力
掌握关键趋势 引领企业突围



CHAPTER I

重塑韧性竞争力

从AI赋能到人才驱动

文 / 温绍群 · 勤业众信联合会计师事务所 能源、资源与工业产业负责人



更多精彩内容

2025年，全球政经变动任频，地缘政治与AI科技成为重塑供应链与产业竞争力的双主轴。面对“风险新常态”，企业唯有强化组织韧性、灵活布局海外市场，并以人才与科技双驱动，才能在供应链挑战与AI浪潮中重塑优势，迈向永续成长。

地缘新局：供应链重组下的企业再定位

回顾2025年，全球政经版图多次出现变动，主要经贸政策调整不仅成为谈判的策略工具，也揭示地缘政治竞逐已是影响产业发展的核心要素。世界经济论坛（The World Economic Forum）《2025年全球风险报告》

指出，地缘经济角力已成全球关键风险之一。从政策宣告到正式实施，全球掀起多波供应链重组浪潮。历经新冠疫情供应链中断后，企业建立韧性回归“新常态”，但2025年的供应链再度面临结构性与高度不确定挑战，形成“风险新常态”。

地缘政治角力持续牵动半导体与关键材料

AI的潜力应用已超越产业层面，成为各国发展战略的核心，并积极推动主权AI以强化国家安全与竞争力，也让全球半导体与AI产业链的格局正重新被定义。

供应，背后竞争焦点聚焦于AI主导权。AI的潜力应用已超越产业层面，成为各国发展战略的核心，各国积极推动主权AI以强化国家安全与竞争力，也让全球半导体与AI产业链的格局正重新被定义。

拥有多元产业生态，从传统制造到高科技业皆为推动经济成长的重要引擎。面对全球经贸变局与AI驱动的产业价值重塑，企业已进入全新竞争框架。如何以“人才与组织”为核心，灵活调整营运模式与投资策略，将成为打造成长型韧性与价值再定位的关键，以在持续变动的环境中迎接下一波挑战。

组织韧性：面对供应链挑战，人才是关键解方

全球贸易格局的重组，让企业面临更严峻的供应链挑战，也成为检验组织敏捷度的重

要时刻。成本上升与市场需求波动，使订单不确定性加剧；同时，供应商的选择条件已不仅限于价格与交期，能灵活布局、快速调整供应链策略的企业更具优势。地缘政治发展使原产地与合规议题直接影响企业接单，企业面对营运成本攀升、议价能力受限、顾客关系再定义等挑战，通过海外投资与采购布局调整，寻求风险分散与新市场机会。

这些策略的落实，关键在于“人才与组织”：跨国人才配置、跨文化团队管理与即时协作能力，都是组织韧性的核心。企业可通过内部人才培育，或借助外部专业团队协助，在地化深耕并快速回应市场。根据勤业众信《Deloitte 2025年亚太区执行长调查》报告，企业领袖普遍认为，唯有兼具抗风险与创造成长能力的供应链，才能在动荡环境中保持竞争力，而“人才培训”正是营运韧性的基石。尽管强化韧性势必伴随成本与挑



战，但若被动承受风险，反而可能付出更高代价。如今的“韧性”，不仅是防御风险，更是主动创造成长的新动能。

AI赋能：组织进化与人才价值再造

AI已从划时代的创新技术逐渐走入产业场景中，更是企业敏捷应对政经与供应链波动的核心能力，从大型语言模型（LLM）、Agentic AI、数字孪生到实体AI机器人，这些智能化成果持续扩大组织的可能性，使企业创新设计“能做什么”与“如何做”，突显AI不只是工具，更拓展组织的生产力边界，企业通过重新思量人才与人机协作的规划架构，让AI从问答型应用演进至代理决策与执行，驱动企业人才优化需求预测、资源配置与提升营运效率，甚至创造新商业模式改变产业竞争结构，使企业

在产业中先驰得点。

未来的企业竞争力取决于能否清楚盘点企业痛点，并将AI实际嵌入在制造、采购与产销等营运业务中，以全面释放数据价值、解决实务问题与支持营运决策，当人才由AI赋能，将推动组织提升组织效率，与强化决策品质，促进企业在高度变动环境中实现韧性与持续竞争力。产业应用AI的进程与深度逐渐成为国家与产业竞争力的关键分水岭，具备完整高科技产业链以及产业聚落，同时蕴含具转型潜力与需求的多元产业，通过深化政府资源与企业间的合作，将加速产业从AI试点计划扩展至企业价值链应用，形成更完整的生态系以进阶释放价值。

能源战略：科技成长的关键驱动力

随着半导体与AI产业链持续成长、百工百业



// 随着全球政经情势持续变化，市场不确定性升高，企业唯有强化组织韧性，才能在动荡环境中保持敏捷应对，并在竞争中抢得先机。//

通过AI赋能营运，更多数字基础设施将新增布建在商业与城市场域中，电力与能源议题正在重新框定科技发展的速度。

根据国际能源总署（The International Energy Agency）发布《能源与AI报告》指出，数据中心用电需求预计在2030年前成长翻倍，用电量略高于日本目前的全国总电力消耗，庞大的用电需求高度倚赖多元的能源来支持。AI产业不只须符合供应链合规要求与净零承诺，能源供应已成为AI产业链成长的前提条件与关键投资考量，电力与能源新需求方的加入重新定义能源布局与成本结构，同时须评估基础设施负载能力，有待政府与产业持续关注。

另一方面，AI在能源与电力产业的应用有助于优化调度分析，具潜力形成新商业模式，因应海外扩大建设数据中心与吸引AI产业链群聚，带动当地电力成长与投资需求，引领新一波的海外投资动能，具关键新兴能源技术解决方案，将是一个值得市场关注的经济机会。

变局再造：投资驱动产业新格局

2025年是地缘政治、供应链与AI发展高度交织的一年，企业面临的挑战不再单一，而是多重议题交错下的复杂变局。随着全球政经情势持续变化，市场不确定性升高，企业唯有强化组织韧性，才能在动荡环境中保持敏捷应对，并在竞争中抢得先机。

地缘政治的发展深刻影响企业的全球布局方向，“海外布局”与“AI科技”正成为企业



面对复杂挑战时的关键投资重点。AI技术不仅能优化营运流程、提升决策效率，更能赋能组织强化人才升级，支持跨区管理与即时分析。在海外布局与数字化转型并行的趋势下，企业在AI应用规模与深度上的差异，将进一步扩大竞争优势。

拥有完整且多元的产业生态链，加上灵活的组织文化与人才适应力，将成为企业快速成长的核心动能。未来的关键竞争力在于企业如何“以人才为投资主轴”，持续创造组织价值，并与政策制定者及产业伙伴协作，共同推动AI、绿色能源等战略领域的发展，助力各行各业在国际市场中发挥影响力，抢占新兴优势。

在地缘竞逐与科技加速交织的时代，企业不仅需应对变化，更要主动创造机会。唯有将“AI与人才”纳入核心投资策略，结合组织韧性与绿色转型思维，才能在动荡环境中建立长期竞争力，开启产业新格局，成为引领未来的关键力量。A



CHAPTER I

2026变局下的竞争力

掌握关键趋势 引领企业突围

文/黄祖强·企业经营趋势顾问

根据世界银行集团的报告显示，随着贸易壁垒大幅上升和政策不确定性增加，全球增长正在放慢速度。预计2025年增速将降至 2.3%，较之前的预测大幅下调，企业不再只是追求效率，更需以智能化、数据驱动与以人为本的方法重塑策略，打造持续竞争力与组织韧性，迎向2026年的新商业格局。

回顾2025年经营挑战

1 面临人力资源的不足

二次大战后出生婴儿潮的退休潮加剧，全球主要经济体中，2025年达退休年龄的比例创新高，导致经验人才大量流失。缺才与缺

工并存，如少子化现象浮现，年轻世代工作观念改变，劳动力、技术人才招工问题越来越严重，专业的高端人才变得更抢手，经营的现实、急变的压力，能否从从容容的投入培育具备未来竞争力的人才，考验企业的经营底气与领导者的决心意志。也因此，企业需思索调整

|| 企业需思索调整重新定义经理人职责，从纯然监督者转型为教练与协作者，与同仁一起合作迎向改变，以因应变局。 ||

重新定义经理人职责，从纯然监督者转型为教练与协作者，与同仁一起合作迎向改变，以因应变局。

2 AI与数字技术冲击

人工智能不再是一个流行词，而是一种日常商业工具。AI颠覆专业知识结构，如生成式AI与自动化工具可以快速取代部分知识型工作，企业需重新设计职能与培训模式，才能加速适应新商业形态，但能否落实考验企业组织变革的程度。主要原因是数字协作疲乏，员工对持续变革可能感到倦怠，尤其是对迅速变化产生抗拒的心态，导致数字转型成效不如预期，需要经营高层好好思索如何建立配套方案，以落实有效改革。

3 ESG（环境、社会、治理）与绿色通胀压力

欧盟率先制定了企业永续发展报告指令（CSRD），要求标准化且对外部有保证的永续性揭露。CSRD下的第一份报告于2025年发布，揭示组织如何适应这些严格的标准。根据CSRD，欧盟大型公司现在必须披露其与生态系统、生物多样性和自然风险相关的影响、依赖性和战略。

更具体地说，引入了详细的报告要求，涵盖陆地和水生生态系统、物种多样性以及与生物多样性相关的财务影响。碳税与碳费上路，将进一步影响企业的产品与服务实务改变，最明显的是成本增加的课题，如2025年起征碳费，欧盟CBAM（碳边境调整机制）是ESG政策中



的一个重要环节，旨在对进口到欧盟的高碳排放产品征收碳税，以确保欧盟企业与外国企业在碳定价上能公平竞争，并防止“碳泄漏”，这促使企业必须重视并管理其环境面向的ESG表现，特别是碳排放，最快将于2026或2027年实施，企业面临减碳成本压力。

而绿色通胀效应，如碳盘查、碳权交易等衍生成本推高售价，将影响竞争力与消费者接受度。2025年ESG的趋势既带来挑战，也带来机遇。公司必须适应不断变化的法规，优先考虑透明度，并拥抱创新以保持竞争力。

4 全球政经双重变局影响现金流量 (Cash Flow)

关税与汇率波动直接连动企业生存与汰除，地缘政治与贸易政策变化快速，企业经营带来不确定的风险，难以预测订单与成本，考验企业的命脉。拥有半年以上的现金流量，对企业来说较具应变能力，也是检视与衡量企业的经营实力的指标，特别是对于组织规模缺乏资源的企业体，价值创造困难，在短时间内为产品加值变得更具挑战，需重新思考策略与组织成长模式。

从下列面向来观察，供经营者与团队参考，调整因应行动策略，强化企业的韧性：

解析2026年商业趋势

Trend ①：主要科技趋势面

无所不在的AI (AI Everywhere)：从个人助理到自主系统，AI将更深度地整合进各种商业流程。超个人化营销：利用数据洞察来提供个人化客户体验，以达到更精准的营销效果。永续技术 (Sustainable Tech)：将永续性视为核心业务需求，而非单纯的附加项目，纳入技术和业务决策的考量中。设计中的网络安全 (Cybersecurity by Design)：从一开始就将网络安全考量进产品和服务的设计中，以应对日益增加的威胁。产业专用云 (Industry-Specific Clouds)：针对特定产业需求打造的云端解决方案将会增加。下一代连线技术 (Next-Level Connectivity)：5G的普及和6G的潜在发展将为企业带来新的机遇。

Trend ②：营运与创新工作趋势面

人机协作的自动化 (Automation+Human Collaboration)：自动化与人类员工将以更紧密的方式协作，共同提升效率。扩增实境

(Extended Reality, XR)：XR技术将被更多地应用于商业领域。弹性与适应性：企业必须具备高度的弹性，并建立技术、人员和目标之间的良好反馈回路，才能适应快速变化的市场。新创企业的搜寻与合作：企业将更积极地寻找新创公司，并进行公开创新 (Open Innovation) 来获取新技术和商业模式。垂直领域的创新：例如在建筑、能源、医疗、汽车、制造和物流等特定产业领域，创新将是企业成功的关键。

Trend ③ 消费趋势面

在经济不确定性和压力中应对，同时寻求真实性和目的。主要趋势包括对人工智能驱动的个人化的需求不断增加，以及对真实体验的渴望、对健康和保健的日益关注以及消费者对永续发展和道德实践的期望不断提高。人们也开始拥抱自我表达，并寻求摆脱信息过载，有时是通过回归更简单的技术。

●需关注顾客的经济和生活方式：许多消费者尤其是婴儿潮世代和Z世代表示，因个人

II 随着2026年的到来，企业面临比以往更需智能化、数据驱动及以人为本的挑战，并构建组织敏捷性，打造在动荡全球格局中稳健的韧性。II

财务、地缘政治紧张局势和经济不确定性而高度焦虑。

- 价值驱动购买：消费者对价格很敏感，但愿意为认为有价值的体验和产品花费更多。
- 真实性和个性化：消费者越来越多地寻求能够反映其独特身份并允许大胆自我表达的产品和服务。
- 提高气候意识：环境问题是消费者决策的重要因素。
- 不断演变的体验：使用人工智能等技术来创造更具吸引力和互动性的体验，无论是通过包装还是顾客服务。
- 以感官为中心的创新：产品的设计旨在提供舒适性和新颖性的平衡。

Trend ④ 品牌信任成为成长乘数

过度承诺的营销，促使消费者更加渴望诚实。品牌信任已成为企业最大的差异化因素之一。到2026年，透明度和一致性将超过华而不实的广告。您的声誉（线上和线下）就是您的货币 (Cash)。品牌故事化是不可忽略的要素，顾客或许想知道谁是品牌的幕后推手。他们重视个性、流程和证据。通过讲故事、评论或幕后内容，展示其营运中人性化一面越来越重要，而非只是技术。

展示您的价值观、传达您的目的、您的故事以及为什么您的工作很重要。顾客与故事联系在一起，把握与他们每次的沟通机会，即使是抱怨，顾客的真实感受就是商机的潜在来源，而不是表象的统计数据。

随着2026年的到来，企业面临比以往更需

智能化、数据驱动并以人为本的挑战。再加上，技术日新月异，顾客期望亦不断提升，企业主必须将策略、真实品牌与高效系统紧密结合，以整合人工智能与自动化为核心，坚持永续发展目标，将“以顾客为中心”的体验置于核心，同时构建组织敏捷性，打造在动荡全球格局中稳健的韧性。企业在撰写2025年经营回顾时，除了量化的营收、获利、市占率等财务数据外，建议纳入以下质化分析。

检视2025年的经营指标

- ✓ 检视年度目标达成率：明确指出哪些目标已达成，哪些需要改进，并分析原因。
- ✓ 关键策略执行成效：评估在AI导入、人才培育、市场拓展等方面的策略执行成果。
- ✓ 风险应对与挑战克服：说明面对供应链挑战、经济不确定性或法规变化时，企业采取的应对措施及其成效。
- ✓ 未来展望与机会点：根据2025年的经验，提出2026年的主要营运重点与成长机会。

进入2026年，企业需将策略、品牌、技术与组织敏捷性紧密结合，让AI与数字化成为赋能核心，并以人才与顾客体验为中心，才能在变局中掌握先机，持续开创成长与竞争优势。A





王凯琳

心理学家

转化人生中场心理内耗

图·文 / 王凯琳 (天下杂志出版社)

当人生进入中场，你努力维持一切安好，却在深夜里怀疑：我还是原来的我吗？心理学人格特质分析专家王凯琳博士，结合荣格心理学MBTI (Myers-Briggs Type Indicator; 性格评量)，揭开焦虑与内耗的真相。



看更多名人讲堂

心理 学家荣格曾经与佛洛伊德并肩探索人类心灵的迷宫，然而在理解人格成形的路上，两人终究走向了不同的方向。佛洛伊德将一切心理问题，归因于童年的创伤与压抑，而荣格则看见更远的地平线，他相信我

们不仅被过去塑造，也被未来牵引。童年的经验确实为我们塑造了面向外界的人格，但那股深藏在灵魂深处，渴望完整自我的呼唤，才是推动我们人生的真正力量。这两股力量交错成织，在人格地图上，画出一道关键的分水岭——中年。

// 潜意识的结构，就像一座漂浮的冰山。我们自以为了解自己，其实，只看见了冰山上那一小块闪光的尖端。//

中年，探询内在自我的关键

很有可能，在35岁至50岁的某一天，你突然发现自己站在一条谁也未曾告诉过你的岔路口。过去所追求的一切，不再那么理所当然；过去所压抑的一切，开始无声地敲打心灵的门扉。

荣格早就洞察到，中年，是人格剧变不可避免的门槛。因为这时潜意识不再隐忍。那些被遗忘、被压抑、被否认的自己，开始一一现身。提醒你，曾经为了生存与适应，所牺牲掉的那些真实，仍然活着。中年危机，从荣格心理学的角度来看，不但是人格发展的自然现象，而且正是这条英雄之旅的成败关键。

潜意识的结构，就像一座漂浮的冰山。我们自以为了解自己，其实，只看见了冰山上那一小块闪光的尖端。而在那之下，有着更深的、庞大的、原始的自己，静静潜伏。那些曾被我们否认的悲伤、羞辱、愤怒、渴望、恐惧，从未消失，它们只是在等待，等待着人生行至中途，当意识的城堡出现裂缝时，再次浮上水面。

中年，是冰山下方第一次大规模浮现的时刻。你会惊慌，会迷惘，会抗拒。你可能试图用更多的外在成就来遮掩内在的空洞，也可能跌入情绪的泥沼，不知所措。然而，这些困境并不是失败的证明，而是你内在尚未被驯服的力量在呼唤你。

这时候，真正的危机，并不是那些你遇到的困难，不是那些你无法掌控的崩解，而是当你看到自己的阴影时，选择转身逃走。真正的危机，是你放弃了与自己搏斗的权利。



内在转化任务：倾听内在的多重声音

你是否曾经同时听见几个彼此矛盾的声音在脑中吵闹？一个说：“你应该勇敢点”，另一个却说：“别太冲动，小心搞砸”，还有一个冷冷地嘲笑：“你这样根本没人会在乎吧！”

这些声音在你的脑海里此起彼落。你不确定该相信哪一个，或者哪一个才是真正的自己。这些声音，是你的潜意识里，一个个早就住下来的角色原型。在荣格心理学中，潜意识不只是模糊的情绪与冲动，更包含许多人格原型——他们像是潜藏在你内心的角色，构成你在不同情境下的心理反应。他们各有目的、风格与语气，有的保护你，有的贬低你，有的只是想让你不要再受伤。

1 **任务目标：**辨识潜意识中主要角色的语气、功能与背后动机。

2 **操作方式：**请找一个不被打扰的时段，安静下来，回顾最近让你感到纠结、焦虑或有明显情绪起伏的一个情境。

第①步：写下当时你脑中浮现的各种声音与对话

请自由书写，不要急着解释，只要如实记录出现过的语句。像是：“这样太丢脸了，还是别做了。”、“再不冲就没机会了啊！”、“不可以再让他失望了。”、“这根本不是你真正想要的吧？”

第②步：为每个声音取一个角色名字与简介

你可以给他们具象的名字或标签，简单描述一下他们的风格、语气、想要得到什么，或保护你什么。例如：

小心者 → 怕丢脸、怕失败，总是要你多想一步

讨好者 → 很怕冲突，希望每个人都满意

批评者 → 用严厉的语气鞭策你，从不称赞

理想家 → 渴望突破、创新，却容易冲太快

第③步：主持一场你的内在圆桌会议

让这些角色轮流发言，表达立场。你可以写成对话形式。然后，让“现在的你”出场。但，不是要你否定他们，而是你站在中心说话，用理解、稳定、带有选择权的语气说：“我听见你们的声音了，但这一次，我决定……。”这不只是对话，而是一次自我整合的开始。

这些角色不是你的敌人。当你能说：“我知道是谁在说话，也知道为什么他会这么说”，你就已经不再被潜意识推着走，而是开始让意识回到主场。

Ⓐ：“我曾以为自己是个合群又乐于助人的人，却在最近的人际相处中，忍不住感到厌烦，愈来愈渴望孤独。”

Ⓑ：“我以前在工作上充满干劲，无往不利。如今却容易焦虑、消极，经常感到犹疑不决。”

Ⓒ：“我一直自认温和，不与人争。但近来脾气暴躁，敏感易怒，仿佛身边的一切都成了引爆的导火线。”

你也曾有这样的感觉吗？也许只是一闪即逝的想法，也许是逐日压倒性的渗透。这些变化，如同悄悄松动的地基，让我们在不知不觉间，发现自己已不再是从前那个被熟悉的形象所定义的人。

过去，这些反转的故事被归纳为“中年危机”，人们总以为它会在40岁之后降临。但如今，这股动荡的浪潮来得更早，30出头，便已有人在焦虑与困惑之海中载浮载沉。原本应该是“三十而立”的年纪，却反而成为了“三十而惑”，成为了第一次对自己真正发问的关口。

我之所以关心这个主题，并非出于学术的冷眼旁观，而是因为我也曾亲历那段自我撕裂与寻索的幽暗时光。后来，在陪伴许多介于35到55岁之间的谘询者时，我发现：这种看似个别、孤独的挣扎，其实是普遍且深刻的人生节奏。



忙碌且紧张的生活型态，让我们和古时候的人比起来，更加缺少习惯性的自我内观，以及更难获得来自与大自然和谐连结的修复力量。

内心深处传来无法照旧的倦感

中年转化往往是从一种“模糊的不适感”开始的。不是明确的挫折或失败，而是内心深处传来的一种松动，一种无法再照旧的倦感。有时剧烈，有时隐微，但无论强弱，每个对自己认真的灵魂，几乎都会在这段时间里，被迫重新面对自己，重新定义自己。

那么，为什么孔子会说：“三十而立，四十而不惑”呢？为何在今日，我们反而在30岁开始困惑，到了40、50岁，依然迷惘，甚至是更大的困惑？也许，因为时代变了。古人生活在缓慢而恒定的世界里，一辈子可能只需要扮演好几个清楚明确的角色，目标单纯，环境稳定，智慧可以在时间的长河中自然沉淀。

而我们，生活在一个加速、甚至失速的时代。资讯的取得与交换既容易又即时，一切讲究效率。人们的生活、社交、工作方式不停地变化，而且速度愈来愈快。要处理的讯息及议题太多，压力的来源千奇百怪。世界瞬息万变，新知如洪水，市场不间断地轰炸，科技拉近了距离，却也稀释了归属感。以上这种种，都压缩了我们生活的空间与时间，以及心灵的呼吸。

忙碌且紧张的生活型态，让我们和古时候的人比起来，更加缺少习惯性的自我内观，以及更难获得来自与大自然和谐连结的修复力量。没有了古人那种拥有精神与灵性作为重要支撑的生活方式，使得我们更加地单薄与孤立，失去心灵与物质之间的平衡。我们

习惯在忙碌中迷失，在效率中耗尽，在永无止境的更新中失去方向。

曾经，那些简单的答案，如今支离破碎；那些自以为是的自我认同，在中年的风吹雨打中，开始裂开缝隙。不只是这样，大部分人在压力与失落之中，也第一次意识到自己的身体正在老去。

如果说人生是一场攀登，那么中年，就是站在半山腰的时刻。身后，是曾经咬牙前行的辛苦与成就；眼前，是一片未竟的高地，和未曾预料的下坡。A



心理学家
王凯琳

心理学人格特质分析专家，生涯发展谘询师，企业组织与领导力的发展顾问。具有电机工程硕士及心理学博士学位，并具有美国MBTI®心理学人格类型分析谘询大师级认证。

好书推荐

《半熟人格》



作者：王凯琳
出版社：天下杂志出版社
本书结合荣格与MBTI的人生中场转化专书，像一本“自我”的深度使用说明书，解答读者面对中年的困惑，并提供一套完整的内在救援系统。

以速度、智能与温度迎向新变局

文 / 晋丽明 · 人力资源本公司执行官



看更多人资观点



晋丽明
人力资源专家

2025年全球政经局势与AI浪潮交错翻涌，企业营运环境瞬息万变。“不确定”成为时代的共同语汇，从经营决策到日常管理，都面临前所未有的挑战。面对通胀压力、原物料与人力成本上升，企业唯有不断调整策略、强化韧性，方能稳健前行。



日益 成熟的AI科技快速渗透到人类的经济活动中，生成式AI已成为企业提升生产力的重要工具；不论科技如何进步，“人”仍扮演主导角色，在这个“数据”与“变数”交织汇流的时代，企业必须建立全新的管理逻辑与思维。

|| 生成式AI已成为企业提升生产力的重要工具；不论科技如何进步，“人”仍扮演主导角色，企业必须建立全新的管理逻辑与思维。 ||

本文针对AI趋势、混合工作、世代融合、全员学习及多元工作价值观等面向，探讨2026年的组织趋势与因应对策，供企业管理者参考。

如何有效运用AI为营销、管理、研发、生产挹注智能的新动能，是2026年管理者最重要的使命。Google执行官桑达·皮查伊(Sundar Pichai)说：“未来的竞争，不在资源多寡，而在能否快速把人工智能融入决策与创造价值。”

Q1 企业导入AI科技，对营运有何影响？

1 “AI科技”成为管理的核心
“数据”与“算力”是21世纪最重要的资源，全球科技巨头耗费巨资扩建AI基础设施及数据中心，大数据、机器学习、云端运算及AI主动决策能力，加速组织流程自动化与智能化的发展。

2 从“控制”到“共创”的管理模式
主管凭藉专业与经验指导部属的时代，已被强大的生成式AI终结，员工只要不厌其烦的将问题输入ChatGpt对话框，就可以得到任何想要的答案，同时借由大数据的引导，获取从订定“计划”到“执行”的详细指引，这比主管片断式的教导有用的多。

主管功能已被重新定义，与部属站在数据导向的基础上，定义问题、理性判断、正确决策，成为新的定位与价值。AI普及的时代，所有上班族都会善用系统咨询的功能，人人手上都有完善的剧本，威权管理的戏码再也演不下去，主管必须扮演教练的角色，沟通协调、凝聚共识，体认“管理思维转变”的趋势，由“权力导向”转为“共创导向”。

2026年企业管理特别强调“即时反应与转向能力”及“韧性组织设计”(Resilient Organization Design)，目标与策略着重持续演化的过程；组织也由传统刚性架构转化为具备应变调整的特性。

3 “改善痛点”比创新商模重要
资诚联合会计师事务所(PwC)2025年发布的“企业转型现状及需求调查”发现，



企业目前进行数字转型的主要目的为“提升工作效率”（65.6%），其次为有效管理库存（40.9%）。生产品质与创新商业模式，则是企业未来关注的方向。

由此调查分析可以看出，以生产为导向的企业在2026接轨AI科技的首要任务，是运用AI技术改善日常工作的痛点。

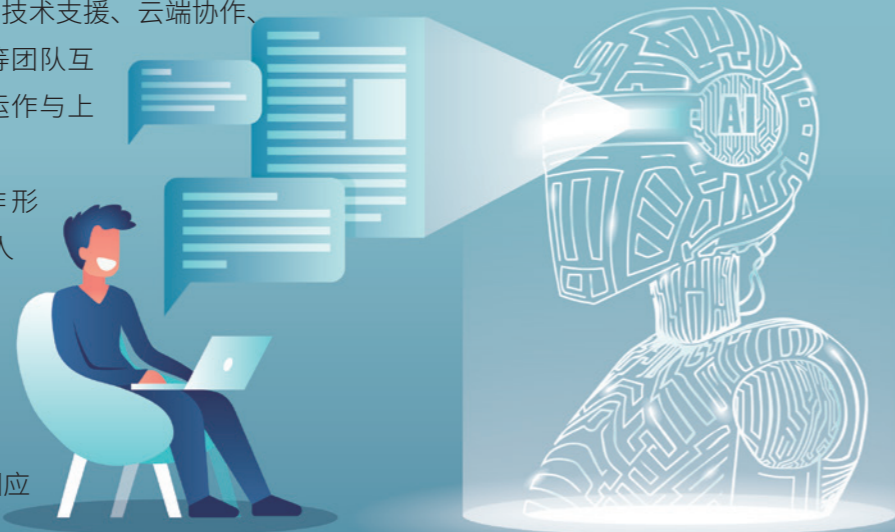
企业对于新兴科技的发展，仍处于探索与观望阶段，“创新商模”对绝大多数经营者而言，仍然遥不可及。

全球领导力大师马歇尔(Marshall Goldmith)提醒管理者：“应先清楚掌握事件的优先顺序，因为变化永远存在，唯有先确定当下，再随时势调整，才能在不确定中前进。”组织面对AI狂潮，必须审慎评估，考量资源与需求，走出属于自己的AI之路。

Q2 未来的工作模式会如何改变？

混合工作 (Hrbrid Work) 形态，2026年将演化为更多元的“工作生态圈”，除了工作地点与场域的转变，借由技术支援、云端协作、虚拟空间、时区跨域等团队互动，将大幅改变组织运作与上班族的工作模式。

传统的“固定工作形态”，已被“流动式人才生态” (Workforce Fluidity) 取代，企业组织设计、人员配置、工作模式、雇用契约将更有弹性，以因应



“混合式”成员的特性，让全职员工、自由工作者、兼任人才与外部人力高效合作，提升工作速度与品质。

推动以技能为中心 (skills-based) 的专案组织是因应市场变化、展现绩效的新趋势。人才稀缺的时代，企业越来越重视员工体验 (Employee Experience) 及“以员工为中心”的价值理念，重新设计“员工工作旅程” (Employee Journey)，结合混合场域、虚实协作、社群连结等多元模式，将为企业管理开启崭新的风貌。

Q3 新世代融合该如何协作？

世代融合成为不可忽视的挑战，不同世代对工作模式、工作意义与生活方式的期待大相迳庭，在新技术带来的新工作形态与传统习惯间，存在认同差异与摩擦；年轻人重视工作弹性、自我实现、价值认同；而资深老鸟则更在意稳定、制度、年资与升迁。

面对2026年跨世代协作的挑战，企业须在“世代共学”、“反向导师制度”与“世代共创”三个面向提出具体行动方案，超前部署才能稳健因应。

常规性工作被取代，工作流程与AI结合，企业必须重新思考“人、工作、组织”的关系，同时重塑管理模式。组织与员工共同扮演“工作生态设计师”的角色，规划整体工作旅程，不仅是办公地点，而是从到职→协作→发展→离职的全面体验与重构，年轻世代面对职涯发展，更有意愿成为游牧或远程型工作者。

面对2026年跨世代协作的挑战，企业须在“世代共学”、“反向导师制度” (Reverse Mentoring) 与“世代共创”三个面向提出具体行动方案。并随着时代推进与员工意识的提升，弹性福利、心理健康与个人生涯选择已成为留任关键，管理者唯有洞察趋势、超前部署，才能稳健因应。

Q4 “人机共存”下，人类是否会被AI取代？

根据路透社报导，电商与云端巨头亚马逊 (Amazon) 将展开公司历史上最大规模的裁员行动，计划裁减多达30,000名员工，规模震惊科技产业。

亚马逊致力将75%的营运导入自动化，以精简组织架构及节约成本；人工智能全面取代常规性工作的趋势，已在就业市场掀起滔天巨浪。苹果执行官提姆·库克 (Tim Cook) 说：“在AI与全球化的浪潮下，企业最大的资产仍是人，科技应该放大人的潜能，而不是取代它。”

数字科技取代工作机会与上班族多元价值观的碰撞，究竟擦出什么火花，为企业与个人带来何种启示，下列五项潜藏在冰山下的员工心理与需求，企业在新年度需投入关注与心力，才能在“人机共存”的时代，成功打造“人才密度”。

1 员工担心被AI取代，工作安全感下降，企业须建立“AI共生”文化 (AI Symbiotic Culture)，协助员工转型、学习新技能。

2 企业在重塑职务，导入AI协作流程、重新定义员工角色、提升生产力的过程中，须展现高度的同理心与沟通辅导内涵。

3 在科技化中保留人文温度，融合效率导向与人本关怀，兼顾“绩效与人性”。

4 组织扁平化，主管角色弱化，企业需强化中阶主管的“AI领导力”与教练职能。

5 AI创造弹性工作模式与个人化学习环境，上班族借由AI释放时间，发展个人品牌与多职身分 (Multi-career)，多元职涯发展将是时势所趋。

企业管理正迈入更复杂却充满机会的新阶段，唯有重新定义使命与人才承诺，打造安全、健康、具包容力的职场文化，让员工在追求薪酬之余，也能找到工作的意义与价值。正如微软执行长萨蒂亚·纳德拉所言，唯有融合敏捷思维、数据决策与以人为本的文化，企业才能在变局中以“速度、智能与温度”持续成长。 A



从口号到行动 打造共融职场

落实DEI三步骤：听见、看见、改变

文 / 林秋雯 · ESGTimes专栏作家

当多元、公平、共融（DEI）成为企业ESG报告中的热门关键字，许多公司仍停留在“说得漂亮、做得表面”。唯有具备诚实面对数据，并以具体行动修正方向，企业才能从形式走向文化，从外在报告进化为内在信任。

真正的DEI，从来不是挂在墙上的标语，也不是几场热闹的节庆活动。它是一项深刻的自我觉察与组织改造工程。而这一切的起点，并非来自冰冷的数据报表，而是回归一件最基本，却也最考验管理层的事——企业是否具备“听实话的勇

气”。让我们先从这最关键的一点谈起。

DEI 第一步：鼓起勇气，听见员工的真心话

启动DEI，更像一场深度的组织“健康咨



看更多ESG趋势

|| 真正的DEI，从来不是挂在墙上的标语，也不是几场热闹的节庆活动。它是一项深刻的自我觉察与组织改造工程。||

询”。管理者必须放下身段，真诚地探问那些你平时可能刻意回避的“真心话”。你敢不敢问这些真正直指核心的问题？

1 员工真心话 关于安全感

“在这里，你敢说出真实的想法吗？你能在会议上提反对意见，而不用担心被贴上『难搞』的标签吗？还是你早已学会，在老板面前，点头才是最安全的选择？”

⇒情境：在一场产品开发会议上，老板宣告一个“三个月内必须上线”的宏大蓝图。台下资深工程师深知这在技术上不切实际，但没人敢开口，因为上次提出意见的同事，已被贴上“态度消极”的标签。因此最终，会议室里仍是一片祥和，专案却走向注定的灾难。



2 员工真心话 关于氛围

“在公司里，你真的觉得被尊重吗？你感觉自己真心被这个团队所接纳的吗？”

⇒情境：你的职场氛围是否“高压”？只要犯了错，就会招致主管高分贝的斥责、摔文件，甚至是人身攻击？上班时，大家沟通都在对骂互推责任，同事及跨部门都是敌对关系，彼此难以合作。在这种环境下，员工只求自保，遑论共融。

3 员工真心话 关于现实（薪酬）

“你觉得你的付出与所得，平衡吗？我们都为了一份合理的报酬而工作。你认为自己的薪水，公平地反映了你的贡献吗？当你看到别人的待遇时，内心是否平衡？”

⇒情境：公司是否落实了性别薪资公平，还是存在“同工不同酬”的潜规则？已婚的同仁，无论男女，是否在升迁上受到了婚育歧视的隐形阻碍？这种不平衡感，往往是浇熄工作热情最快的一盆冷水。

4 员工真心话 关于归属感

“你是否曾因为自己的『不一样』，而感

觉像个局外人？会不会因为你的性别、年龄、背景或任何与主流不同的特质，就让你感觉格格不入？”

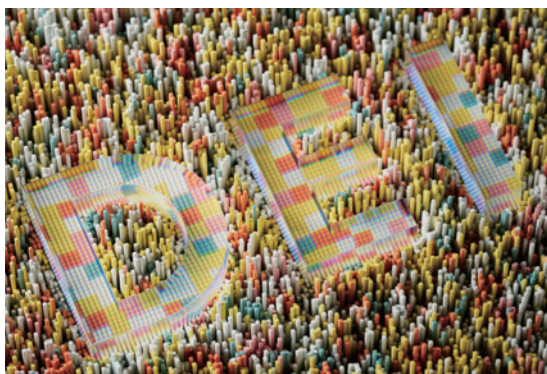
⇒情境：在办公室里，或许只是因为穿着打扮（例如：女性风格中性，或男性气质较为阴柔），就必须承受异样的眼光？这种被排挤的疏离感，有时比直接的冲突更令人难受。

5 员工真心话 关于承诺

“每天早上，你是为了什么而来？你是带着期待打拼，还是只是在倒数下班时间？”

⇒情境：许多员工，特别是在大型组织里，早已陷入“职业倦怠”或“安静离职”的状态。他们准时打卡，工作照做，但心已不在。他们不惹麻烦，但也绝不创新。这对企业而言，是比高离职率更可怕的人才空洞化。

以上这些问题虽然尖锐，却是企业搜集“第一手情报”的唯一途径。



DEI 第二步：诚实面对数据，看见残酷的真相

只有员工的声音还不够，企业更需要检视冰冷的数字。“DEI数据追踪”的价值，就是把“感受”转化为可衡量的指标，让我们诚实地面对真相：

诚实面对“DEI数据追踪”真相指标

- ✓ 升迁的“隐形天花板”：摊开组织图，高阶主管的位置，是否长期被特定群体占据？近几年，女性或不同背景的员工，晋升到管理层的比例，是真实成长，还是在原地踏步？
- ✓ 薪酬的“幽微差距”：在工作表现和资历相近的前提下，不同背景的员工，薪资是否存在我们不愿承认的落差？绩效评估中，是否藏着不易察觉的偏见？
- ✓ 人才的“流失警讯”：我们很高兴招募了多元人才，但为什么某些特定群体的离职率总是特别高？这不是运气不好，而是组织文化发出的警讯。

这些数字，就是你公司的“健康检查报告”。它可能很残酷，但唯有诚实阅读，才能找出潜藏的“病灶”。

DEI 第三步：对焦GPS，用行动与修正取代空谈

搜集了情报、分析了数据，接着就必须设定清晰的DEI目标。请别再使用“我们要成为

DEI不是刻在石板上的教条，它更像我们开车时用的“GPS导航”。当你从数据和员工的持续回馈中发现路线走偏了，你必须有足够的智慧和弹性，立刻“修正路线”。



更包容的企业”这类模糊的口号。一个聪明的目标，必须是具体且可衡量的：

目标

未来三年，女性高阶主管的占比，要从10%提高到15%。

行动

所有新进员工，不论职级，都必须在到职一个月内，完成DEI的实战工作坊。

最重要的是，DEI不是刻在石板上的教条，它更像我们开车时用的“GPS导航”。当你从数据和员工的持续回馈中发现路线走偏了，你必须有足够的智慧和弹性，立刻“修正路线”。

DEI是一场永不停歇的修炼

总结来说，DEI的真正目的，不是让ESG报告“看起来很漂亮”，而是一个需要持续投入

的修炼过程。真正能落实DEI的企业，是将这三件事内化为组织的日常循环：

- 1 诚实地听(Listening)：你必须真的在乎员工的感受，将一年一次的调查，变为持续性的对话。
- 2 诚实地看 (Analyzing)：你必须用数据检视成果，勇敢地挖掘那些“会痛”的数字，如升迁率、薪酬公平性，而不只是看些自我安慰的指标。
- 3 聪明地改 (Acting)：你必须设定“可被衡量”的目标，并且像紧盯GPS一样，随时根据数据与回馈，灵活修正路线。

落实DEI，不是企业形象工程，而是一场长期修炼。诚实倾听员工、透明检视数据、持续优化制度，是让多元文化深植组织的三步关键。当每个人都能在职场中被看见、被尊重，企业的创新力与凝聚力才会真正绽放。DEI不该是口号，而是每天都在发生的文化。A



马丁·葛兰特是澳洲最出名的设计师之一，但在四十年设计生涯当中，选择以低调风格，建立自己的时尚地位。

来自澳洲的精品时尚

马丁·葛兰特走出自己的路

文/李俊明·图/The National Gallery of Victoria·QANTAS



看更多经典设计

说起澳洲时尚，马丁·葛兰特（Martin Grant）可说是当前最具代表性的人物，这位驰名全球的设计师，以精湛的剪裁、深具垂坠感的优雅晚装，不仅获得卡达及约旦皇室青睐，也深受女神卡卡、凯特·布兰琪、娜欧蜜·坎贝尔、艾玛·斯通、茱丽叶·毕诺许等影视明星喜爱，为他大大开拓了全球知名度。

在移 居法国多年后，出身澳洲的马丁·葛兰特这次重回故乡墨尔本，举办大型个人回顾展。筹办的维多利亚国家美术馆近年以时尚特展大出风头，继亚历山大·麦坤、克里斯汀·迪奥、香奈儿等策展大获成功后，近期也将目光投向出身澳洲的创意人，第一个目标就锁定了进军国际最成功的马

丁·葛兰特。除了百件精彩的服装收藏，另外也结合了摄影、报导、伸展台影像、设计手稿等历史资料，从1980年代中期开始叙起，完整追溯设计师四十余年的创作生涯，呈现他对服装结构、量体、垂坠效果的精准掌握，以及对于塔夫塔丝绸、羊毛、金属亮泽等各种面料的创意运用。

极简鲜明 格外讲究细节剪裁

他的特色之一，用现代语言来说，就是极为讲究3D质感。马丁·葛兰特的设计手法很少从平面设计图开始发想，通常有了灵感后，他会先选择适当面料，再直接将之套合在人形模特儿身上，进行各种翻折、塑形，随着身体曲线进行剪裁，因此不只贴合身形，同时也能让服装形成雕塑般的立体效果。

热爱剪裁也很专注细节的他，特别喜爱迪奥与巴黎世家（Balenciaga）的经典设计，虽然也会在作品中运用鲜艳的色彩、强烈的条纹，以及金属感的亮泽等吸睛元素，但繁复与花俏，基本上并非他追求的风格，严谨的结构与剪裁，才使他的设计经得起时间的考验。

他的另一特色，也在于擅长将传统历史重新翻转，加上现代语汇，变出让人眼睛一亮的全新组合，像是他曾将拿破仑时期盛行的外套改以皮衣表现，或以圣女贞德为灵感设计出红色羊毛时装，分别穿在娜欧蜜·坎贝尔与凯特·布兰琪身上，成为脍炙人口的经典之作。

另外，马丁·葛兰特也是很有纪律、讲求原则的设计师，他并不追求布料与色彩的天马行空或流行性，反而偏好从特定色系，采用羊毛与丝质等特定面料进行创作，因此作品年代虽然不同，但仍然可看出特有的创作连贯性。

早慧设计天才 到作品名满全球

回顾长达四十年的创作历程，马丁·葛兰特从令人惊叹的天才少年，转变为进退有据的小众设计师，以精湛作品赢得无数掌声，形成与众不同风格。

早在1980年代中期，仅仅十六岁就已投身设计，他从墨尔本郊区搬至市区，除在时尚设计协会（Fashion Design Council）学习，也积极参与这个奖掖时尚新秀的推广平台活动，在伸展台上推出早期创作。

于澳洲崭露头角后，他也转向接受雕塑训练，一度想要成为艺术家。不过他并未完成学业，就在1990年代离开澳洲闯荡天下，先在23岁前往英国伦敦，随后移居法国，在那里他发现原来时尚其实还有着无限可能。



在极简主张与精细剪裁当中，也可看出马丁·葛兰特在拿捏线条比例上的独特之处。



马丁·葛兰特在2024年捐赠澳洲国立维多利亚美术馆两百多件服装作品，也促成了他职业生涯当中的首度大型回顾展。

当时不少独力兴起的设计师，像是高提耶（Jean Paul Gaultier）、慕格勒（Thierry Mugler）等人都在当时冒出头，而且发展得有声有色，因此1992年他决定在巴黎再度创立自己的品牌，并在四年后于巴黎玛黑区开出品牌专卖店，随著作品渐受瞩目，开拓更高能见度。

进入千禧年，他决定开拓事业另一领域，先是受邀加入纽约巴尼斯百货担任自有品牌 Private Label 艺术总监，一做就是十年。后来也在2013年接下为澳洲航空设计新一代制服的重任，并为头等舱用品，操刀盥洗包及睡衣设计。

他在谈及加入纽约巴尼斯百货这段独特经历时表示，“这是一份完美的工作，它教会我



零售业运作，并非只是创造一系列时尚商品，然后试着销售出去那么简单。”马丁·葛兰特回顾，当时必须与采购人员密切合作，这些专业高手早已看遍全世界各地最棒的设计，想让自己的创意雀屏中选，就要有其他品牌缺乏的特色，甚至要能创造脱颖而出的亮点。

商业市场的磨练，也让他有机会与全世界的服装工厂与工坊合作，更能掌握自家品牌的商业模式。他在巴黎的团队不大，但拥有一群忠实的菁英顾客，提供客制化服务，这些顾客会在细腻服务下一再回流，形成一股稳定的力量。他在开拓品牌客群上也显得更锁定小众，订单不只来自于每年两次的伸展台发表，也通过邀请制的小型巡回展，为超级VIP举办更贴近他们的展示。

勇敢拒绝财团 独力理想回应初心

这位低调的设计师并不热衷于追随潮流、创造潮流，反而在讲求精致当中暗藏许多创意细节，这也成为他成功的真正主因。

回首马丁·葛兰特崛起的历程，不能不由他的童年说起。由于外婆是位出色裁缝师，因

此他从小就在外婆教导下学会缝纫技巧，并常为家中姐妹裁制新衣，很早就展现对于服装的天分。

他的外婆还不时带着孩子们到市区闹街走逛，在那里他看到衣冠楚楚的意大利与希腊移民，也见识到他们如何从欧洲将精细裁缝手艺与咖啡馆文化引入澳洲，这些经验让他留下深刻印象，也激发他想投入服装设计的动力。

因此早在16岁他就开始崭露头角，而且仅18岁就获得《Vogue》、《Harper's Bazaar》等杂志青睐，邀请他的作品登上时尚特辑，并在1988年被选入君度年度新生代设计师（Cointreau Young Designer of the Year）之列，对他的早慧予以肯定。

而四十年的创作历程当中，他始终坚持走自己的路，尤其屡次拒绝精品集团召唤，更使他格外独树一帜。像路易威登集团便曾两度出马，邀请他执掌Celine与Givenchy的创意总监，但最后却都被他打了回票。

他在采访当中回顾，Celine是最早接触他的品牌。一方面出于好奇，一方面也感到受宠若惊，他的确经历了与品牌的谈判与评估过程，承认这些邀约很有意思，但最后他还是没有接下邀请。



一系列晚宴服，以订制的透明模特儿人偶展示，创造出服装宛如在展场中漂浮的视觉趣味。

“要拒绝LVMH并不容易，当他们做出决定，就往往势在必得。”但马丁·葛兰特深知，大集团带来的名利，并非自己真正想走的路，进入集团商业体系后，肯定有得也有失。

“我并不是很能在媒体上哗众取宠的人，因此并不想被迫表演。”马丁·葛兰特回顾，“我不认为我会享受这些邀约，看着现今时尚产业的发展，我并不想玩这样的游戏。”

因此，选择当一位真正能发挥创意的“设计师”，而非致力创造话题与声量的“明星设计师”，对他来说比什么都更重要。“我对自家品牌及一路以来的发展方向都很满意。”因此他决定守住初心，在独力设计的路上继续耕耘，也为时尚圈后进，展现了不走既定路线的另类典范。A



马丁·葛兰特也与澳洲航空合作，操刀制服及头等舱盥洗包、睡衣设计。





看手机越来越吃力？

小心，眼睛老得比你快

文/林欣怡·资深医疗记者
谘询/眼科科主任吕大文、长庚医院眼科主治医师孙启钦



看更多健康常识

如果你年过40，开始觉得看手机文字越来越吃力、远方的招牌像蒙了一层雾，甚至出现漂浮的黑点或线条扭曲。眼科医师表示，多数人以为这只是“老花”，其实这些视觉变化，可能是眼睛开始老化的警讯。

根据统计，有近80%的熟龄族深受视力退化困扰，但多数人只把它当成“年纪大了”的正常现象。长庚医院眼科主治医师孙启钦表示，眼睛就像身体其他器官一样，会随着年龄增加逐渐退化。过了40岁之后，眼球内的结构与功能也会出现变化，导致视力明显下降。

最常见的例子是水晶体调节焦距的能力逐渐

丧失，进而形成“老花眼”，让人阅读时容易失焦、疲劳。根据调查，将近八成熟龄族都有老花问题，其中约七成民众认为“视力退化”是最困扰的身体老化征兆之一。

除了年龄带来的变化，现代人的生活习惯也让眼睛老化提早报到。约有五成熟龄族每天使用3C产品超过五小时，长时间盯荧幕、再加上用眼过度，不少人甚至在40岁前就出现

|| 约有五成熟龄族每天使用3C产品超过五小时，长时间盯荧幕、再加上用眼过度，不少人甚至在40岁前就出现老花现象。 ||

老花现象。孙启钦指出，视力模糊不一定只是老花那么单纯。随着年龄增长，水晶体、玻璃体、黄斑部与视神经等结构都会逐渐变得脆弱；再加上长时间盯荧幕、饮食不均与慢性病问题，眼睛的老化速度比以往更快。

老化型眼疾：白内障、黄斑部病变、青光眼

除了老花会造成视力模糊外，其他常见眼疾也可能出现类似症状。例如：白内障是因水晶体逐渐混浊所致；黄斑部病变多与强烈紫外线曝晒或老化有关；青光眼则因眼压上升、压迫视神经而发生。眼科科主任吕大文提醒，这些都是熟龄族群常见的眼部疾病。

最可怕的视力杀手：黄斑部病变

黄斑部是我们眼睛的“高画质中央镜头”，负责阅读、辨识人脸等所有精细作业。一旦它出问题，后果不堪设想。想像一下，你在看报纸，但正中央那块文字却像被橡皮擦擦掉；抬头看门框，直直的线条却突然扭曲变弯。这是黄斑部受损的典型警讯！

眼科主任吕大文主任解释，这种“老年性黄斑部病变”是因黄斑下方长出不正常的“吸血鬼”血管，不断渗出液体与血液，导致视网膜积水与出血，进而永久破坏感光细胞。这种病程往往是不可逆的中心视力丧失。因此，只要出现直线变形或视野中央有阴影，务必紧急就医。



飞蚊症：眼前飘黑影可能是玻璃体老化

许多人形容眼前有像小虫、黑点、蜘蛛网般的影子漂浮，特别在看白墙或蓝天时更明显。这就是“飞蚊症”。

玻璃体是填满眼球的透明胶状物，负责维持眼球形状并让光线顺利到达视网膜。孙启钦解释，40岁以后，玻璃体逐渐退化、液化，出现细微凝结物，就会在视野中形成飘动的阴影，属于自然的生理性退化。

但若突然出现大量飞蚊、闪光，或视线被黑影遮住，则可能是“玻璃体剥离”或“视网膜裂孔”的警讯，必须立刻就医，以免演变成视网膜剥离。

电脑族注意：荧幕不会害眼，“不眨眼”才会

许多人以为长时间看电脑或手机会“用坏眼睛”。事实上，荧幕本身不会伤害眼球，但长时间注视荧幕时，人平均每分钟的眨眼次数会从12次降到5次。当泪液蒸发太快、眼表水分

II 眼科医师建议，长时间紧盯电脑或手机时，可采“20-20-20”原则：每20分钟远眺20英尺（约6公尺）外20秒；保持荧幕亮度适中、光线柔和。II




不足，就容易出现干涩、灼热、异物感等“干眼症”症状。

研究指出，在荧幕前工作2至4小时，可能引起暂时性视力模糊与疲劳。特别是40岁以上族群，水晶体调节能力变差，看近久了再抬头看远会觉得雾雾一片，开车或走路都可能受到影响。

眼科医师建议，长时间紧盯电脑或手机时，可采“20-20-20”原则：每20分钟远眺20英尺（约6公尺）外20秒；保持荧幕亮度适中、光线柔和；使用人工泪液润眼，但避免含防腐剂产品；并确保每天有足够睡眠与水分摄取。“眼睛和身体一样需要休息，养成良好用眼习惯，才能让视力不被时光偷走。”吕大文提醒。

护眼关键：定期检查、控制慢性病

眼睛的变化往往悄无声息，当出现症状时常已为时过晚。美国梅约医学中心建议：

-  **40岁之前** 每3~5年检查一次
-  **40~65岁** 每2~4年检查一次
-  **65岁以上** 每1~2年检查一次

若家族有糖尿病、高血压或青光眼病史，应更频繁追踪。许多眼疾，如青光眼、糖尿病视网膜病变、黄斑部退化等，早期治疗可避免失明。

此外，控制慢性病也是保护眼睛的根本。糖尿病与高血压会损伤微血管，导致视网膜出血或

水肿。稳定血糖与血压，对视力保健极为关键。

日常保养：饮食、光线与防晒都要顾

- ☑ **外出戴太阳眼镜**：可隔绝95~99%紫外线，减少紫外线对水晶体与黄斑部的伤害。若曾做过白内障手术，应依医师指示使用特殊镜片。
- ☑ **光线充足**：阅读时保持均匀照明，避免太暗或背光。
- ☑ **营养均衡**：多吃富含维生素A、β-胡萝卜素、叶黄素与花青素的食物，如红萝卜、番薯、菠菜、蓝莓与深绿蔬菜，有助抗氧化、延缓老化。
- ☑ **配戴合适眼镜**：避免视力过度负担。若已有视力缺损，可利用放大镜或大字书协助阅读。

眼睛老化，不只是年龄问题

现代人眼睛使用超时，白天盯荧幕、晚上滑手机，再加上空调、睡眠不足与紫外线曝晒，眼睛几乎没有喘息时间。吕大文提醒，老化虽无法避免，但可以延缓。

每天留意小小的不适，如干涩、闪光、视线扭曲或突然模糊，都是身体发出的警讯。别等到模糊变成黑暗，才想起保养的重要。

照顾眼睛，就像照顾心脏与大脑一样，是一辈子的功课。从现在起，给眼睛多一点关注，少一点蓝光、多一点绿意，让你的视界能明亮到老。 **A**

躍昇震旦



震旦家具Como沙发



震旦携手三棵树涂料共建智能化文印体系，赋能全国高效办公

一体化管理网络成型， 助推企业数字化升级



一对一咨询详情

图·文 / 震旦办公自动化

近日，震旦与三棵树涂料股份有限公司达成深度合作，共同推进全国办公文印系统的智能化建设。基于双方在“绿色、健康、高效”理念上的高度契合，震旦以软硬件一体化文印解决方案，助力三棵树构建覆盖其全国主要生产基地与核心城市的标准化、集约化文印管理网络，标志着震旦在支持大型集团企业实现办公数字化转型方面取得新的进展。

全国布局催生管理升级，文印系统面临三大挑战

随着三棵树业务版图的快速扩张，从福建逐渐走向全国，布局北上广，坐拥十四大生产基地，快速发展的背后，原有分散式、多来源的文印管理模式难以适应高效协同与精细化管理的需求，具体表现为：



- **管理之困：**全国各基地设备来源不一、供应商众多，服务品质与耗材真伪难以统一监管。
- **效率之难：**缺乏统一管理软件，文件流转过程不透明，影响跨区域协作效率。
- **成本之惑：**文印费用分散不透明，总部难以实现有效管控与科学分摊。

- ② **成本明晰化：**文印费用精准分摊，数据可溯，整体支出有效优化。
- ③ **流程安全化：**文件输出全程可追溯，身份认证取件，杜绝信息泄露与误拿。

理念共鸣，携手共绘绿色高效办公新图景

三棵树“健康、自然、美好”的品牌理念，与震旦所倡导的绿色、高效、人性化办公理念高度一致。2018年，三棵树品牌形象亮相上海震旦国际大楼户外大屏，成为双方品牌联动的重要见证。

未来，震旦将持续深化与三棵树等优秀企业的合作，以智能化、平台化的办公解决方案，助力客户在高质量发展道路上稳步前行，共同塑造智慧办公新生态。A

软硬一体构建全国文印管理网络，实现三大核心提升

震旦自2016年起为三棵树提供文印服务，并于2019年实现全国覆盖。针对其痛点，震旦量身打造“硬件统一+软件赋能”的一体化解决方案：

- **标准化部署：**在福建、上海、北京、四川等全国基地与分公司，部署A3、A4等多型号复合机上百台，构建统一设备矩阵；
- **平台化管控：**配套文印管理软件及高节点服务器，搭建集监控、认证、报表于一体的智能管理平台。

该方案助力三棵树实现三大核心提升：

- ① **管理可视化：**实时监控全国设备状态、印量数据与耗材情况，实现集中管控。





震旦提供活动储柜，为图书档案室打造有序的收纳空间

从文学殿堂到精神灯塔

震旦家具携手人民文学出版社 打造书香流动的办公空间



一对一咨询详情

图·文 / 震旦家具

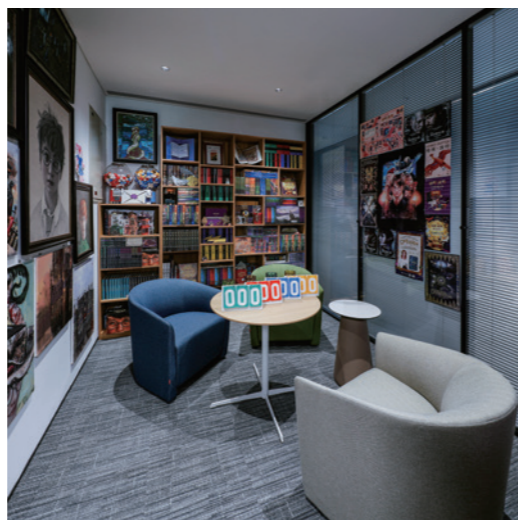
这是一次空间的转移，更是一次面向未来的跨越。震旦家具携手人民文学出版社，重塑高效和人性化的新办公室，打造文学爱好者的精神栖息地。

洽谈室遇见 Cosmo

告别厚重与正式，Cosmo沙发为洽谈室注入活泼与舒适。这款沙发的灵感来源于宇宙“Cosmos”，拼写近似时尚杂志《Cosmo》，具有时尚的含义，以圆弧形靠背为基础特征，为前台接待区、公共接待区打造舒适的休憩环境。

读书角化身直播间

项目的一大亮点是将灵活可变的读书角落打造为“直播间”。随着网络直播日益普及，出版



Cosmo沙发的“C”型靠背带来优雅和时尚



Code桌灵活轻便，可自由适应各种活动场景



Halo 2静音舱能创造一个安静独立的工作空间

社也开始积极转型，利用展示空间进行直播活动。震旦推荐Code桌轻便灵活，可以组合成不同形状，适应不同场景需求，既可用于举办新书发布会，也可用于各类接待活动。

开放式场景的协作秘诀

在开放式空间中，Halo 2静音舱创造出一片独立的空间。其隔音设计具有双重优势：舱内使用者隔绝外部噪音，可以心无旁骛地进行线上会议或者电话；在舱外开放式空间的同事也能畅所欲言，彼此互不干扰，提升空间的协作效率。Halo 2既有私密的单人静音舱，也有适合团队协作使用的2~6人静音舱，内部提供宽敞且稳固的桌板，支持摆放屏幕和笔记本电脑，适合团队快速讨论，不受拘束。

打造专业图书收纳系统

震旦家具以优质环保的制造工艺为基础，承袭经典的效率收纳与抗震设计，致力于提供专业钢柜的解决方案。

凭借服务过上海图书馆东馆的经验，震旦家具以专业的密集柜方案，提供大容量、方便存取的收纳系统。

重新定义空间的界限

Swift Frame架系统以通透的隔断巧妙区隔空间，书架上有琳琅满目的书籍，仿佛构成了一片无声的“知识海洋”，引人沉浸。这里既可作为灵感碰撞的会议室，也是一处供人静思的阅读角，功能随需而变，满足从团队协作到个人专注的不同需求。A



可移动的Handy培训桌和Tandy培训椅营造会议空间



Swift Frame 既可收纳，也可以作为隔断区隔空间

震旦美术馆金秋展览回顾

当代与传统的相遇

图·文 / 震旦美术馆



看更多精彩活动

金秋时节，震旦美术馆举办了两个展览：“翁纪军：物·迹·维”和“合荷：金金个展”。两个展览展示了新老两代中国艺术家从不同角度解读中国传统技艺，并与当代艺术的结合。



翁纪军“物·迹·维”展览

本次展览是翁纪军漆艺实践的首次大型机构回顾展，由翁笑雨担任策展人。展览汇集了艺术家过去十年的重要作品与大量全新创作，全面呈现翁纪军以“漆”为核心的艺术世界，包括其抽象表达的演变轨迹以及对材料与形式的深刻探索。

翁纪军将漆视为有“性情”的合作者，在极度耗时耗力的极限劳作中，将其转化为对生命起源的探寻和宇宙形态的描绘，让物质、时间、空间成为可感可触的宇宙体验。

此次展览不仅梳理了翁纪军的创作思路与哲学理念，还探讨了传统如何为创新提供线索，将漆艺承载的哲学与美学内涵融入现代抽象表达。在急速数码化的当代社会，翁纪军通

过回归创作与身体的互动，重新唤起对物质、物体和材料的关注，强调体力、触摸和感知所形成的审美与认知，引发对艺术当下意义的深刻思考。艺术家翁纪军表示：“近年来，我尝试用作品体现时间的线性关联，即用作品的图案、肌理、质感等视觉语言体系时间累积的印



《集聚之太阳行星系列》2025-2 / 2022-2025 / 大漆 / 250x132x10cm



翁纪军“物·迹·维”展览现场



记；同时我想呈现漆最原始的生命力：从乳白、红棕到漆黑的万千变化，以及材料自身的视觉张力——苎麻的肌理、瓦灰的颗粒——这些在传统中被埋藏、被忽视的部分。回归漆的本质，在物质与时间的维度中，探寻人类与宇宙的隐秘联结。”

此次展览既是其四十余年漆艺实践的系统梳理，更是传统漆艺与现代抽象表达、宇宙哲思的深度对话。展览以漆为媒串联物质本真、时间印记与空间维度，既唤醒对材料物性的尊重，也为当代艺术传承传统、探索精神内核提供鲜活样本。它丰富漆艺当代表达的同时，更让观众在感知漆的生命力中体悟人类与宇宙的联结，为艺术当下意义留下深刻注解。



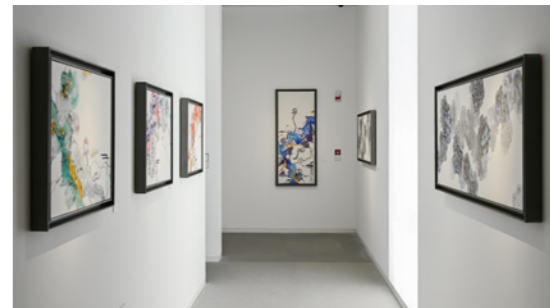
金金个展“合荷”

本次展览是金金艺术实践在国内的首次亮相，由震旦美术馆馆长黄圣智担任策展人，丽安美术馆（筹）馆长谢定伟担任学术顾问。合作单位丽安文化与震旦美术馆自2015年首度合作至今，作为当代文化的推手，丽安一直以推广当代艺术为己任，为当代艺术圈输送中外优秀资源及后备力量。

展览汇集了艺术家过去数年的重要作品与全新创作，全面呈现金金以“中国传统”为核

心的艺术感悟，包括其艺术创作的演变轨迹以及对非遗的传承探索与创新。在当代艺术多元且复杂的版图中，艺术家金金以其独特的创作视角与探索精神，在水墨与抽象艺术、观念艺术、装置艺术相互交织的模糊边界上，开拓出一片属于自己的艺术天地。

此次展览串联起新老两代艺术家的创作实践。艺术家翁纪军以四十余年漆艺积淀，将传统漆性与当代宇宙哲思结合；艺术家金金则在多元当代艺术语境中探索传统的创新表达。二者对话间，当代与传统碰撞出鲜活火花，既为传统技艺当代表达提供样本，也深化了对艺术传承与创新内核的思考。A



金金个展“合荷”展览现场



震旦美术馆艺术商店

地址：上海震旦国际大楼2F（震旦美术馆出入口处）
营业时间：周二至周日10:00-17:00（周五延长营业至21:00，周一闭馆）

认识元青花瓷专题——形纹设计⑪
元代青花人物纹设计

文 / 吴荣海 · 图 / 震旦博物馆



元代·青花萧何追韩信故事图梅瓶

此器图绘萧何、韩信及船夫三人，描述楚汉相争时萧何为刘邦挽留人才的故事。（图一）

人物纹是元代青花瓷上颇受瞩目的纹样，内容来自于元代平话或元代杂剧，以化繁为简的方式，将长篇故事里的精彩片段表现在瓷器上，反映当时民间文学和戏曲艺术蓬勃发展的盛况。

元代 青花人物纹里的角色大部分都是汉人，他们的衣着冠帽常常采用宋代的款式，旁边搭配马匹、山石、花草树木、亭台楼阁及烟霭云雾等图案，区隔情节变化的场景，本文选取五件具有代表性的器物，介绍此类纹饰的设计。

一、萧何追韩信故事图梅瓶

萧何追韩信故事图梅瓶参见图一之例，此器为震旦博物馆藏品，造型呈圆口、凸唇、短颈、丰肩、长腹上宽下窄之状，表面以人物为主纹。

故事图的主角是萧何与韩信，萧何头戴官帽，满脸焦急的策马狂奔，韩信牵着马匹，神情落寞的走到渡口，一名艄公拄着长桨，立在小船上，三人周边绘画花草、树木、山石及水波，铺展开来如同一幅画卷。

从纹饰分布的比例来看，三名人物与韩信的马匹各占四分之一，属于90°的分景设计，但是韩信牵的缰绳和马匹身体连成一直线，两者横跨了二个空间，使其不受重用的失望情绪得以蔓延开来。

而萧何和艄工相对处于较窄的空间里，前者昂首挺胸、骑马奔驰的姿态与狭隘的空间产生对比，凸显出积极寻人的行动力，后者则以前倾的身躯表现小人物的配角地位，形象生动而传神。

二、百花亭故事图梅瓶

百花亭故事图梅瓶参见图二之例，此器为震旦博物馆藏品，造型呈小口、凸唇、短颈、丰肩、长腹下收之状，表面以人物为主纹。

人物故事图分为三个场景，第一个场景是挂着匾额的“百花亭”，标明故事发生的地点；第二个场景为女主角贺怜怜，身穿华服，双手置于胸前，一脸揪心的在仕女的陪伴下等待情郎；第三个场景则是男主角王焕乔装为卖梨郎，踏着大步前来赴约。

此器的题材来自于元代杂剧《逞风流王焕百花亭》之内容，陶工运用120°的分景设计，将环状腹壁平分为三个场景，表现杂剧里的重点情节，观者环视一周，即可领会传统戏台上所演绎的儿女情长。



元代·青花百花亭故事图梅瓶

此器采用“120°分景设计”，还原才子佳人历经波折、终成眷属的故事。（图二）

三、锦香亭故事图大罐

锦香亭故事图大罐参见图三之例，此器为震旦博物馆的藏品，造型呈圆口、凸唇、短颈、丰肩、鼓腹下收之状，表面以人物为主纹。



元代·青花锦香亭故事图罐

此器分成三个场景，描绘《孟月梅写恨锦香亭》里的情节，亦属“120°分景设计”。(图三)

人物故事图分为三个场景，第一个场景为挂着“锦香亭”匾额的亭子，标明故事发生的地点；第二个场景是女主角孟月梅与侍女在园中交谈；第三个场景则是男主角陈圭在他人陪伴下凝视远方，画面弥漫着彼此思念的愁绪。

此器的图样出自于元代杂剧《孟月梅写恨锦香亭》里的内容，三个场景代表杂剧里的部分情节，同样使用“120°分景设计”的方法述说一段才子佳人经过几番波折之后的团圆故事。

四、明妃出塞故事图大罐

明妃出塞故事图大罐参见图四之例，此器为震旦博物馆的藏品，造型呈圆口、凸唇、

短颈、丰肩、鼓腹下收之状，表面以人物为主纹。

圆阔的罐腹分为四组画面，第一组画面是女主角王昭君，骑着白马，双手抱着近似琵琶的乐器，二名女官骑马随侍在侧；第二组画面位于王昭君的前方，包含一匹驮载着行囊的马，与挥鞭驱策的马伕；第三组画面是走在马伕前面的两位勇士，两人各骑一匹马，其中一人手架猎鹰，是全列队伍中的前导者；第四组画面则是男主角匈奴单于，骑着白马，带着两名随扈，由相反方向前来迎亲。



元代·青花明妃出塞图罐

此器以山石和树丛在罐腹上区隔四个场景，呈现“昭君出塞和亲”里的重要情节。(图四)



元代·青花尉迟恭救主图罐

此器用山石和云气区隔五个场景，描绘隋唐时期李世民的尉迟恭经历的一段轶事。(图五)

这四组画面属于90°的分景设计，彼此之间利用山石和树丛区隔出不同的场景，通过人物和马匹的姿态标示队伍行进的方向，以及彼此之间的关系，呈现“昭君出塞和亲”的重要情节。

五、尉迟恭救主故事图大罐

尉迟恭救主故事图大罐参见图五之例，此器为震旦博物馆的藏品，造型呈圆口、凸唇、短颈、丰肩、鼓腹下收之状，表面以人物为主纹。

主纹部分用山石和云气区隔成五个场景，其中一个大场景描绘李世民和尉迟恭，前

者骑着骏马，侧身回首，神态安然，后者体态雄健，气宇轩昂，左手揽辔，右手持鞭，策马疾驰。另外一个大场景描绘单雄信和段志贤，二人各骑着一匹战马，前者拿着枣木槊，后者拿着三叉戟，彼此对战。

其他还有三个小场景，分别是一对凤凰与二个士兵，凤凰展翅齐飞，寓意吉祥，士兵则骑马观战或快步疾走，石头上方旌旗飘扬，旗上书写“唐”字。

全器采用360°的多景设计方法，将圆形的腹壁划分为五个主副分明的片段，六个人物形象鲜明，性格突出，十分生动地描绘出隋唐轶事的精采情节。A

|| 元代青花人物纹取材自元代平话和元代杂剧，运用传统的绘画方式画在瓷器的胎体上。由于笔触精巧细腻，钴蓝发色浓淡得宜，使这些脍炙人口的历史故事重新跃然瓷上，丰富了元代青花艺术美感，值得深入欣赏，再三品味。||



BOOK
震旦博物馆出版
丛书介绍

元青花瓷鉴赏

元代是青花瓷器兴起的年代，虽然生产时间不长，成品却广销中国及海外各地，深受国内外人士的喜爱。但因当时外销数量较多，导致国内藏品的数量不及国外丰富，所以国人对于元代青花瓷器并不熟悉。然而，元代青花瓷器的风格与明清时期截然不同，独特的艺术美感在中国瓷业史上别具一格，因此本书收录元代青花瓷器55件，以图文并陈的方式细加说明。书前收录古物专家吴棠海先生的专文“古器物学研究—元代青花瓷概论”一篇，以轻松读、容易懂的方式带领读者进入元代青花的殿堂。 **A**



青花孔雀牡丹纹大罐

【内容精选】

- 1、图版按照“梅瓶”、“罐”、“扁壶”、“葫芦瓶”、“玉壶春瓶”、“盘”、“执壶”之顺序分门别类，轻松掌握元代青花瓷器的主要品类。
- 2、独列“蓝地白花”此一单元，可与“白地青花”作一对比，了解二者在工艺技法与美感效果上的差异。
- 3、每件器物皆有多重角度的照片或特写，充分展现元代青花瓷的形纹之美。部分器物采用环物摄影法拍摄后，将其展开为平面状，以平展图的形式呈现环体纹饰的全貌。
- 4、“古器物学研究—元代青花瓷概论”一文，从“料、工、形、纹”的角度进行分析与研究，文中收录多张分解图与组合图，通过以图辅文的方式解析青花瓷器的制作方法，为读者奠定深入鉴赏的基础。

青花鱼藻纹大盘



青花双龙戏珠纹
四系螭耳扁壶

• 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



12
DEC



直径45公分 / 震旦博物馆提供
元 青地白花穿花凤纹花口大盘

馆藏 精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

元代青花瓷的装饰技法有白地青花和青地白花二类，后者常见于外销伊斯兰地区的贸易瓷中，是精品青花瓷的典型作法，如本期所要欣赏的青花大盘即是代表性的器物。

此器的盘口往外翻折，口沿做成菱花形，器壁圆弧收窄，底下具有圈足，足底和足内露胎无釉，胎体颜色灰白，内含褐色杂质，釉面白中带青，肥厚莹润，呈现元代的胎釉特征。

大盘折沿处为海水波涛纹，内壁为串枝牡丹，七枚牡丹采俯视、仰视或斜角俯视角度的取象，斜转的枝条将其连接为串枝纹样。

大盘内底处排列一圈盘门纹边框，框内填饰双钱、银锭、法轮、法螺、珊瑚、灵芝、双角及火珠等杂宝图案。盘心处用四个如意云

头纹组成一个菱花形开光，开光内部是凤鸟穿花纹，外侧以朵花纹补白。

除了折沿处的海水波涛是直接由钴料绘的青花纹样之外，其他纹饰都是先用钴料勾画轮廓和细节，纹饰外侧填涂钴料，内侧留白的青地白花纹样，精细的笔触使白色纹饰在蓝色地子的衬托下显得更加清晰而明朗。

类似的器型和纹饰亦可见于伊朗国家博物馆收藏的元代青花杂宝双凤纹大盘上，提供读者鉴赏之参考。 **A**



右起第一排第一位为震旦集团代表廖登熙总经理

九九重阳暖桑榆 震旦同心敬耆年

助力台协嘉工委重阳敬老行动

图·文 / 震旦集团

金秋送爽，丹桂飘香，2025年10月26日，震旦集团受邀参与上海市台协嘉定工委（以下简称“台协嘉工委”）以“两岸共度重阳 花香情暖馨城”为主题的重阳节送花敬老活动，集团代表廖登熙总经理亲赴上海嘉定区马陆镇福利院，代表震旦践行公益承诺，以慰问金捐赠与鲜花致意的双重行动，传递对长者的尊崇与关怀。

作为 台协嘉工委的重要成员，震旦集团始终将“回馈社会”的理念深植企业发展，从母亲节捐赠福利院办公物资到这次重阳节敬老，爱心步履从未停歇。

此次活动是集团年度公益计划的重要一环，得知活动将为福利院老人送去温暖，震旦第一时间确认参与，由廖登熙总经理带队，带着对长者的敬意奔赴现场。



|| 敬老爱老是中华民族的传统美德，也是震旦持续践行的责任。让爱心持续传递，为构建温暖和谐的社会贡献力量。||



导、嘉宾代表分为两批，手持精心准备的鲜花，逐一走到老人身边。他弯腰将鲜花递到老人手中，轻声道一句“重阳节快乐”，并细心询问老人的身体状况与生活近况。当看到老人们接过鲜花时脸上绽放的笑容，廖总表示：“每一位长者都值得被温柔对待，震旦愿意以这样的行动，为老人们的晚年生活增添一份色彩，也希望能带动更多人关注养老事业。”

共筑爱老社会

活动现场暖意融融，在简短的领导致辞环节后，核心捐赠环节正式开启。廖登熙总经理作为企业代表之一，走上台前参与“市台协嘉工委致赠慰问金”仪式，将震旦的心意郑重交予马陆镇福利院陈烨院长。这份慰问金承载着震旦对高龄、困难老人的关切，希望能切实缓解老人们的生活需求，让他们在重阳佳节感受到切实的温暖。

随后的献花环节，廖登熙总经理与其他领

此次活动中，震旦不仅以实际行动践行社会责任，更通过与台协嘉工委及各界代表的协作，深化了两岸同胞的情感联结。廖登熙总经理在活动后强调：“敬老爱老是中华民族的传统美德，也是震旦持续践行的责任。未来，集团将继续与台协嘉工委携手，在养老关怀领域探索更多可能，让爱心持续传递，为构建温暖和谐的社会贡献力量。” A





震旦情暖，助学筑梦

震旦集团向上海对外经贸大学爱心屋捐赠办公家具

图·文 / 震旦集团

震旦集团始终秉持“回馈社会”的经营理念，积极投身公益事业，尤其关注青年学子的成长与福祉。近日，震旦办公自动化赵嘉一行同仁走进上海对外经贸大学，向校慈善爱心屋捐赠一批办公家具，用实实在在的行动为学生营造更便利、更舒适的学习与工作环境。

走进上海对外经贸大学爱心屋

上海对外经贸大学慈善爱心屋位于学生社区83号楼，是学校“物质帮扶+精神育人”的重要平台。爱心屋依托校团委和学生资助管

理中心指导，实行“物资捐赠—爱心积分—志愿服务”三位一体运作模式，下设主席团、物资部、宣传部等六个职能部门，现有衣物、文具、洗护用品等三十余类生活必需品，全部面向家庭经济困难学生开放。



为拓展数字化服务，爱心屋正计划上线线上物资预约系统与志愿服务积分互通平台，进一步打通公益资源流通渠道，持续深化“受助—自助—助人”的育人链条。目前，爱心屋办公与值班区域仍使用十余年前的旧桌椅，收纳空间不足、功能单一，已难以满足日益增长的师生志愿服务与物资管理需求。

捐赠互动，携手共筑公益空间

震旦集团按照学校 and 同学的需求筹备相应捐赠物资。捐赠当天，正值上海降温潮，震旦集团物流及产业同仁早早抵达爱心屋，不惧寒风，卸货、组装一丝不苟。空余间隙，与值班的老师及学生志愿者攀谈交流，了解他们的学

习、生活。接待老师现场感谢震旦的支持，震旦也希望借此机会让同仁参与公益实践，现场其乐融融，公益的温暖荡漾在每个在场的参与者心中。

携手学校，共筑助学公益未来

此次捐赠是企业与高校慈善平台协同共治的又一实践。震旦集团希望通过精准捐赠与面对面交流，为上海对外经贸大学爱心屋打造更加温馨、高效、有尊严的公益空间，也让困难学子真切感受到社会的暖意。

未来，震旦将继续与更多高校爱心平台携手合作，让每一份善意都成为照亮青春征程的一束光，为教育公益事业添砖加瓦。 **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

震旦集团
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

Wave

Move Like A Wave



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

