

名人讲堂

创新工场董事长——李开复
给执行长装一套“老板AI”

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
明永乐 青花花鸟纹执壶



1971年7月创刊·发行55年3个月

OCTOBER 2026 十月号 No.663

全龄经济

跨代共融·永续商机



添加震旦小助手
享专属福利活动

人口结构正重塑全球产业动能；科技赋能融合人文关怀，
企业携手跨代协同，以创新智慧开启全龄共融的永续未来。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅

A10

All Day Ease



编辑台上

DITOR'S WORDS

当AI遇上全龄的未来

高龄 化、少子化与AI浪潮同步改变我们熟悉的社会样貌，也让“年龄”不再只是人口统计上的数字，而成为重新思考生活、工作与产业的起点。

本期封面故事以“全龄经济：跨代共融·永续商机”为题，从AI带动的职场变革，到城市与制度的重新设计，探索不同世代如何彼此赋能，将人口结构的挑战转化为新的发展机会。

知名电信企业总经理林之晨与资讯长蔡祈岩指出，生成式AI正降低跨领域的专业门槛，带来“逆分工”的新工作模式，让不同世代的经验与思维得以互补，打破过去愈分愈细的职能界线。资深创投黄柏翰认为全龄经济不只是因应高龄化，而是从全生命周期重新设计城市空间、公共治理与职场制度。通过跨世代合作便能创造更多可能，也为永续发展注入新的动能。

名人讲堂单元则分享创新工场董事长李开复新观点——为执行长装上一套“老板AI”。通过生成式AI建立更客观的人才量度，有助决策者看见组织中真正关键的人才，进一步做到辨识、激励与留才，让AI成为领导者洞察组织的重要工具。

全龄经济的核心，是让每一个年龄阶段都能被看见、被需要，也能持续创造价值。当AI重新定义工作方式，城市与企业也需要同步改变思维，从年龄分流走向跨代共融，让不同世代彼此成就，共同创造更具韧性与永续的未来。 **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·2026/10/1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、吴敏

信箱 marketing@aurora.com.cn

电话 021-58408888

传真 021-58798889

设计 曲文莹

监制 震旦云(上海)科技有限公司

本刊物使用环保C Ecopure油墨印刷，使用环保纸袋包装寄送。

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



四川峨眉山有“震旦第一”石碑，“震旦第一”为震旦人共同追求的目标。

震旦 旭日东升

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



震旦(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



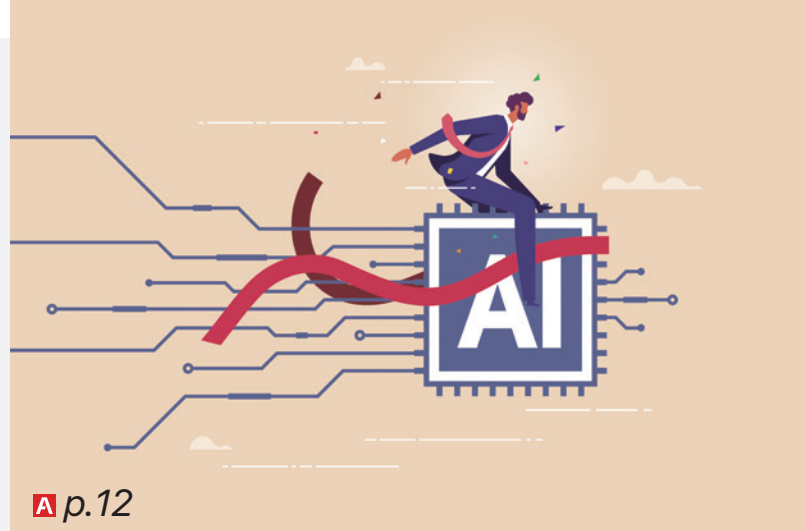
扫码关注公众号

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.663

OCTOBER 2026



A p.12

AI的崛起不仅是技术革新，更是重塑组织效能的底层引擎。



A p.20

创新工场董事长——李开复



A p.28

“安特卫普时尚六君子”为比利时设计奠下极佳基础，吸引更多新秀投入时尚领域。

E 编辑台上

01 当AI遇上全龄的未来
文／苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 善用大脑与身体讯号
文／塔拉·史瓦特

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 跨代协作：
搭建世代桥梁与优势互补
编译／大师轻松读

COVER STORY

人口结构的演进，驱动商业思维全面升级。面对全龄化浪潮，企业突破既有世代划分，以包容视角串联跨代价值，打造共好共荣的永续新局。



C 封面故事 COVER STORY

10 无龄，见未来
序言／苏美琪

12 全龄新赛道
AI逆分工 打破专业壁垒？
文／林之晨、蔡祈岩

16 迈向全龄经济
重构城市生活与职场新秩序
文／黄柏翰

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 创新工场董事长——李开复
给执行长装一套“老板AI”
文／天下文化出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

24 接轨全龄职场
开创人口新红利
文／晋丽明

D 玩味设计 DESIGN

28 时尚设计——比利时篇
小众破格引领产业的创新力量
文／李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

32 卸下AI焦虑
划出数字界线 找回生活节奏
文／林欣怡

A 跃升震旦 AURORA NEWS

36 震旦家具携手长城汽车
用造车精神打造办公环境
图·文／震旦家具

38 震旦家具SPACE XYZ解决方案
办公空间是一套持续变化的系统
图·文／震旦家具

40 震旦“安心印”赋能律所办公场景
文印管理可以这样做
图·文／震旦办公自动化

A 震旦美术馆 AURORA ART MUSEUM

42 震旦美术馆夏季展览纪实
融汇东西方当代艺术风貌
图·文／震旦美术馆



A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

44 永乐青花瓷专题⑨
永乐青花龙纹的样稿组装
图·文／吴棠海

48 震旦博物馆出版丛书介绍
元末明初青花瓷鉴赏
图·文／震旦博物馆

49 馆藏精粹赏析
明永乐 青花花鸟纹执壶
图·文／震旦博物馆

50 钴蓝犹珍
震旦典藏元青花特展
专题导读（三）
图·文／震旦博物馆

L 爱心公益 LOVE ACTION

52 震旦集团获杉树公益基金会
十周年“点亮之光”荣誉
生生不息·益路拾光
图·文／震旦集团

54 情系夕阳红，温暖送泰山
震旦集团向上海泰山敬老院
捐赠爱心家具
图·文／震旦集团



DR. TARA SWART

塔拉·史瓦特

文/塔拉·史瓦特 (天下杂志)

善用大脑与身体讯号

神经科学家



添加1对1服务

身处高压、信息超载的时代，许多人常陷入焦虑与精神内耗，惯性压抑无法被逻辑量化的内在感知。知名神经科学家塔拉·史瓦特通过脑科学实证指出，过度倚赖单一线性分析，容易窄化宏观视野。本文深入解析如何重启身体智慧与直觉讯号，开展全脑协作的决策高度。

现代人的生活充满压力，很大的程度上是科技进展造成的，科技催促着我们要把生活步调整得越来越快、要更努力一点、整天盯着荧幕。结果，许多人比以往更容易感到迷惘与疏离，导致我们普遍缺乏方向，丧失自信，人生的目的感也越来越淡薄。

这是我担任精神科医师、神经科学家与企业顾问时看到的现象，我仍在临床执业

的医界朋友也表示，他们在患者身上看到焦虑、攻击性行为、不耐烦，以及难以妥善调节情绪的情况，正在大量增加。

数字过载下的心智限缩

根据英国心理健康慈善机构“心灵”（Mind）发表的报告，英国有四分之一的人每年会出现一次心理健康状况，值得注意的是，年轻人面临心理健康问题的比例

大幅上升。社会心理学家强纳森·海德特在《失控的焦虑世代》详述年轻人的这种情况，但有越来越多证据显示，社交媒体也对成年人造成不利的影响。现在，手机无所不在，当我们花愈多时间盯着荧幕看，而不是抬起头并留心和参与这个世界上的事，就会更加迷惘。

我们有时可能会觉得，人生危机好像一波未平，一波又起，或是觉得自己没有善

用世上仅有的宝贵时间。这种感觉来自几个原因：我们活在有史以来最重视物质的年代，消费主义定义了我们的人生，以及社交媒体把“完美”的人生强加在我们身上。与此同时，在这个日益都市化、科技化的世界，许多人失去了与自然界的连结。此外，拜个人主义所赐，我们已经不再相信这世上有“比自己更宏大的存在”。世俗主义日益普遍，加上科学看轻灵性，也使我们不再拥有那个数千年来曾经支撑我们的意义与指引源头。

这些因素可能会让我们感觉到，视野不断受到限制，对世界的感知力持续限缩，就像戴着眼罩过日子一样。于是，我们觉得难以掌握自我感知、难以信任自己的能力，也难以维系社群和人际关系，难怪压力、焦虑和其他身心疾病变得越来越普遍。当现代生活带来的试炼和苦难，迫使你拿掉限制视野的眼罩，你将能看见各种讯号，它们能引导你跟自己

和人生产生更深的连结。

唤醒全脑的直觉决策

我们面对这一切的反应，通常是靠自己想办法解决问题，而且过度强调和看重理性。然而，倚靠理性不一定是最好的方法，我们其实还有其他制定决策的方法，特别是我们的“直觉”。直觉让我们得以接触到蕴藏于身体之中、超越理性思维的知识与智慧，而且我们能够运用它们，找到具有创造性的方法来解决难以克服的问题，例如：谁值得我们委以

终身，以及我们要如何过这一生。遗憾的是，许多人过于快速摒弃了这个无价资源的重要性。

近年来，由于大脑扫描技术的进展，我们得到大量且突飞猛进的神经科学证据，可以支持直觉的有效性。我们可以从直觉学到很多东西。假如你愿意倾听，直觉能帮助你了解蕴藏于身体和潜意识的重要知识，解读你从其他渠道得到的讯息，帮助你看见克服挑战的方法，以明澈的眼光展望未来，同时给予你达成目标所需要的



领悟与力量。更重要的是，当你开始聆听你的直觉，并相信它告诉你的事，你将更容易注意到周遭出现的征兆，并让它为你所用。

我更喜欢把征兆视为深奥或神秘的事物，只是它超出我们既有的理解范围而已。它们或许来自良善的源头，你可以称之为上帝、天使或宇宙（取决于你个人的思维框架），又或者它们是来自逝去的亲友，想通过讯号来引导与安慰我们。

提升接收讯号的能力

无论讯号来自何方，当我们留意这些征兆，就能找到正在寻求的解答。当我们更

了解身体和环境想告诉我们的事，并且愿意相信，有些讯息有可能来自超出我们现有理解范畴的力量。

不管是巧合，或是拥有深层的源头和意义的共时性，真正重要的是，你如何解读讯号对你的意义，以及它所能带来的喜悦。我在先生过世后看到的征兆带来了安慰，并帮助我往前走。虽然我最初是用征兆来帮助自己走出悲伤，但现在征兆已经成为一种生活方式，让我觉得自己得到宇宙的指引，使我对自己的直觉更有信心，也让我觉得自己与大自然和其他人有更深的连结。对你来说，征兆可能有不同的意

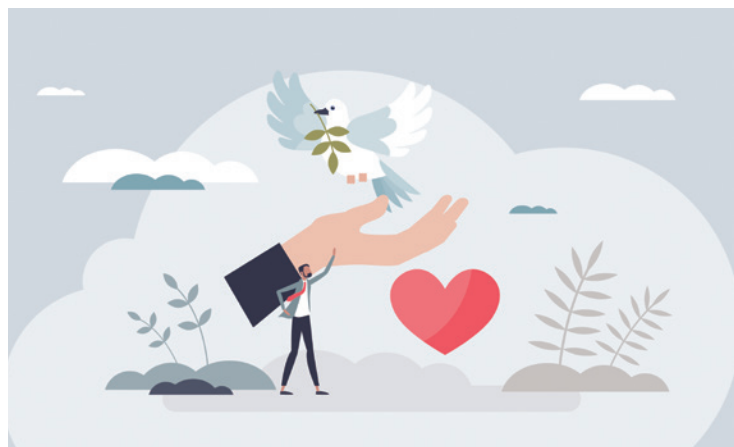
义，因为每个人对征兆的解读是独一无二的。

你是否已经遇到你认为是讯号的事情？当我开始跟其他人分享我的经历，几乎听我谈论征兆的每个人都有这样的经验：当他们想到某个人时，会突然收到那个人传来的讯息，或是会突然遇到那个人。此外，有许多人曾感觉到已逝亲友就在自己身旁，而这样的人比我预期的还要多，这些故事开启人们通常避而不谈的话题，因为他们担心其他人会认为他们疯了。这使我下定决心要探索这个主题，一方面为了我自己，另一方面也想用一种可信且对人有助益的方式，赋予这种对话正当性。A

本文出自：《讯号》／天下杂志出版社

ABOUT 塔拉·史瓦特 神经科学家

世界知名神经科学家，曾担任精神科医师，现为麻省理工学院史隆管理学院“神经科学与领导力”（Neuroscience and Leadership）的资深顾问。英国《每日电讯报》称其为“神经科学领域最具代表性的声音之一”



// 直觉让我们得以接触到蕴藏于身体之中、超越理性思维的知识与智慧，而且我们能够运用它们，找到具有创造性的方法来解决难以克服的问题。//

你问我答

No.
663

《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

根据李开复的观点，“老板AI”衡量顶尖人才的核心是什么？

添加1对1服务



A 工作时间与加班时数

B 真实贡献与影响团队的能力

C 部门主管的推荐与评价

跨代协作： 搭建世代桥梁与优势互补

编译／大师轻松读

随着时代变迁，多个世代在职场与社会中并肩共事已是必然的趋势。社会常将老化视为衰退的阶段，但这其实是最危险的迷思之一。年轻带来活力与野心，但阅历带来的是更深远的视角。



添加1对1服务



年轻 一代或许拥有令人印象深刻的学历或新技术能力，却往往缺乏应对突发危机、紧缩预算与人际波折所累积的韧性与实战智能。年龄从不是隔阂的借口，而是随时间不断增值的强大资本；唯有正视彼此特质，主动搭建世代桥梁，才能真正促成优势互补。

资深工作者4大优势： 从策略的角度来看，资深工作者经历岁月淘洗所积累的优势，是年轻人学不来、也偷不走的宝贵资产：

① 阅历 (Experience)：

阅历不只是知识的累积，反复试错中磨练出来的精准判断力。人到中年之后，历经挫折、解决过大大小小的问题，也深刻体会过失败。如此一来，失败自然不是审判，而是磨练。

② 人脉 (Networks)：

年轻人多半得从零开始，年长者几十年建立起来的人际关系，则形成强大的社会资本。多年来认识并信任的人，会让人脉价值呈指数级增长，环环相扣的人脉网络能将人际关系转化为推动事务的强大动能。

③ 财务稳定 (Stability)：

相较于生涯初期为了支付账单与建立生活的急躁，成熟阶段拥有更多从容与自由，能够承担经过审慎评估的风险，将工作与核心价值观紧密结合。

④ 自信 (Self-Confidence)：

随着年龄增长，决策往往更加果断。不再盲目追逐每个短暂机会，也不再汲汲寻求他人认可，而是清楚自己的优势、价值观，以及什么才是真正重要的事。

科技是放大器：AI赋能经验，而非取代经验

面对日新月异的科技与人工智能，有人担心新技术会拉大世代鸿沟。事实恰恰相反，科技通常是放大经验，而不是取代经验。新一代AI技术就像一支随时待命的顶尖助理团队，大幅降低了创新、营销与生产力的门槛，帮助人们更快速地工作、更迅速地学习。然而，光有科技是不够的；AI可以帮助加快脚步，但唯有经验与使命才能指引前进的方向。年轻世代擅长运用工具追求速度与规模，资深伙伴则能提供背景脉络、全局判断与价值引导。“科技工具加上人生智能”，才能创造真正持久的竞争优势。

修炼4C能力，搭建世代桥梁

要消弭世代隔阂，靠的不是单向说教，而是修炼转型再造的“4C能力”：批判性思考、创意思考、沟通以及协作。在现今世界，背诵随手可得的信息毫无意义，重点是在陌生情境中培养灵活应变与自信应对的能力。这就需要主动“搭建桥梁”——搭桥是指主动接触立场与背景不同的人，在深度对话中消弭彼此的隔阂，找到共同点并激发变革。打破“学习是年轻人专利”的迷思，保持好奇心与终身学习，团队的心智才能像肌肉一样愈锻炼愈强韧。

优势互补，让冲劲与阅历紧密咬合

世代协作的价值，在于将个人历练沉淀为组织智能。资深者以远见引领方向，年轻世代以敏捷激荡创新。当经验与冲劲主动搭桥、优势互补，所构筑的互信共赢，正是驱动企业基业长青、迈向非凡的永续动能。 **A**

无龄， 见未来

序言 / 苏美琪；文 / 林之晨 & 蔡祈岩、黄柏翰



CHAPTER 1

全龄新赛道

AI逆分工 打破专业壁垒？

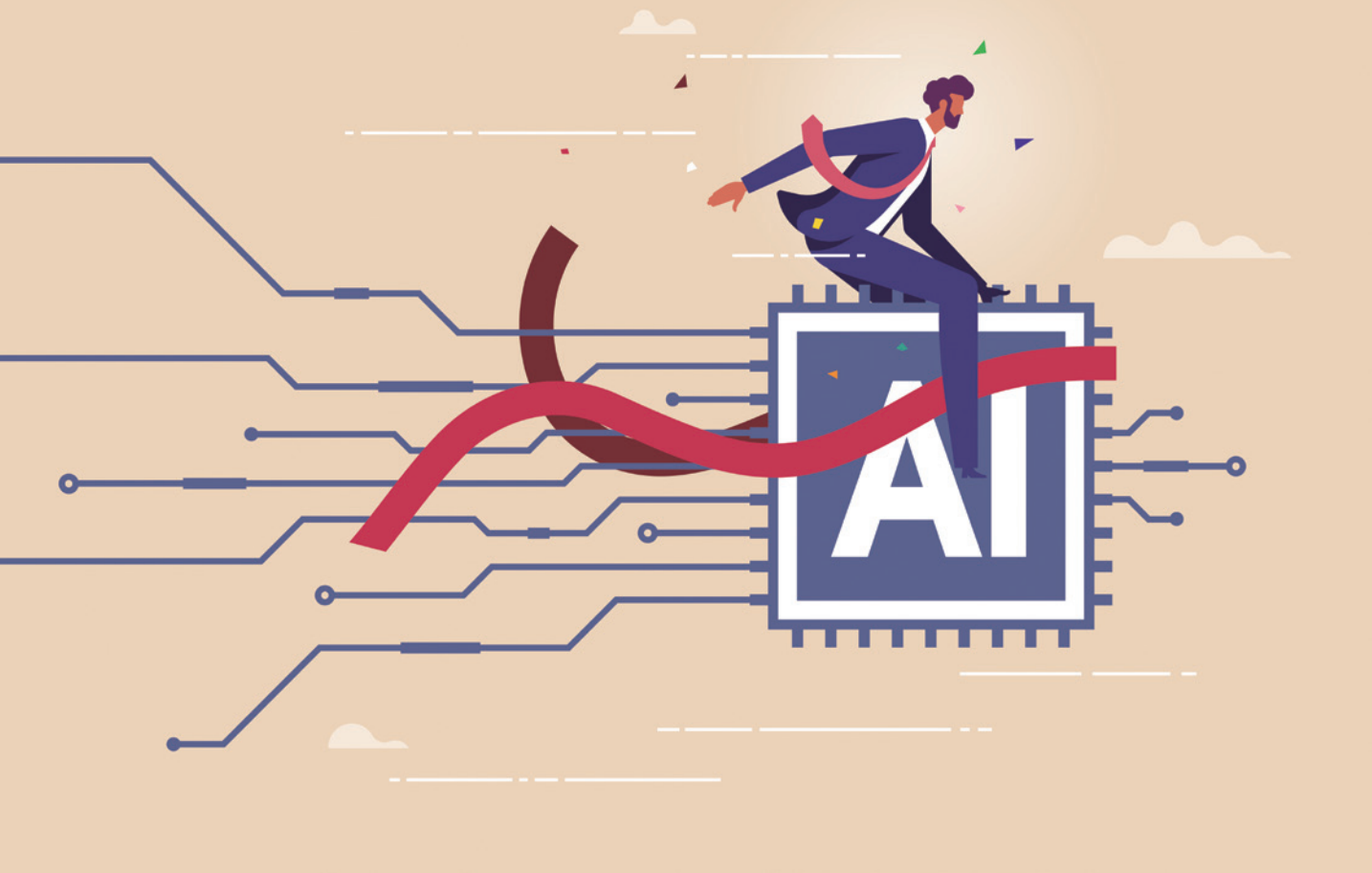


CHAPTER 2

迈向全龄经济

重构城市生活与职场新秩序

人口结构的演进，驱动商业思维全面升级。面对全龄化浪潮，企业突破既有世代划分，以包容视角串联跨代价值，打造共好共荣的永续新局。



CHAPTER I

全龄新赛道

AI逆分工 打破专业壁垒？

文／林之晨（知名电信企业总经理）、蔡祈岩（知名电信企业信息长）



添加1对1服务

面对超高龄化与劳动力结构重组，全龄经济的实践关键在于打破世代与专业壁垒。生成式AI的崛起，不仅是技术革新，更是重塑组织效能的底层引擎。当科技大幅降低跨领域门槛，不同世代的经验直觉与敏捷思维得以深层互补，推动职场迈向跨代共融、全面释放永续新动能。

“逆分工”是指借助AI打破专业壁垒与细部职能切割，赋予个人跨界整合力，重塑敏捷协作的新型工作模式。既然分工早就开始出问题了，为

什么我们以前不谈逆分工？为什么个人电脑和网络都发明了，人类也登上月球了，公司里的分工却还是愈切愈细？因为过往工具受限，如今AI打破技能边界。

要理解逆分工为何在此刻爆发，我们得先面对一个现实：人的大脑容量是有限的。根据常被引用的一万小时定律，你要花大量时间，才能成为某个领域的专家。



根据常被引用的一万小时定律，你要花大量时间，才能成为某个领域的专家。你花10年学写程式，就很难再精通商业法律；你把青春奉献给视觉设计，可能就对财务会计一窍不通；你长期做业务，就很难同时成为数据科学家。

我们需要部门和专才，说到底，就是因为一个人的大脑装不下所有知识，但大型语言模型改变了这个游戏规则。

AI不是一个简单的数据库，它更像是一位真正读完了全人类各行各业深度知识的“超级博士”——它读过大量书籍、论文、文件、开源程式码与各种人类知识材料，能把不同领域的语言翻译成彼此看得懂的形式。

它不会让非专家一夜之间变成真正专家，但它能让非专家第一次跨过专业领域的第一道门槛，取得初步理解、草稿、选项、框架与可讨论的成果。

这件事之所以重要，是因为大部分组织内部的卡点，不是每件事都需要世界级专家，而是大量任务连第一版草稿、第一轮分析、第一个可讨论版本都生不出来。AI让这件事变了。

原因很简单：过去做不到

过去所有科技发明，像是电脑、网络、云端、协作软体，其实大多只是延伸了我们的手脚、记忆或通讯能力。它们帮我们算得更快、存得更多、传得更远，但它们没有真正扩展我们的大脑容量。

你的大脑装不下所有知识，一个人不可能精通所有专业。所以，随着人类知识体系越来越大、每个学科越来越深，每个人从求学到职场，只能越来越专；公司的部门也只能越来越多，职能体系越来越膨胀。

直到生成式AI出现，情况才彻底改变。它像是一个能够扩展我们大脑容量的底层引擎，让我们第一次有力量打破不同专业之间的壁垒。

AI为什么是那个“破墙者”？

要理解逆分工为何在此刻爆发，我们得先面对一个现实：人的大脑容量是有限的。



AI带来的改变：专业能力边界消失

当AI成为每个人都能使用的通用外挂，获取专业能力的成本就发生了断崖式下跌。这不是说专业不重要，真正重要的专业，仍然需要人类专家把关。合约最后要法务审，程式最后要工程师看，设计最后要品牌与市场判断。

但在AI之前，大量工作卡在“我根本不知道怎么开始”或“进入新的领域时要先花费巨大的学习成本”。在AI之后，更多人可以先做出第一版，让事情进入讨论与迭代，而且这个第一版是有模有样、有所依据的。

这就是为什么有指标性电信业者，会将全员导入AI提升生产力的计划命名为“超人计划”。“超人”不是说每个人都突然变成天才，而是说每个人都应该有机会，把自己原本的能力放大。



硬知识贬值了，活脑袋才是王道

我们接着谈智力。这里可以挪用心理学家雷蒙德·卡特尔（Raymond Cattell）的概念：晶体智力与流体智力。我们并不是完全套用原本的心理学理论，只是借这个理论的名词，而且略微改变其定义，把人的智力粗略分成两种。

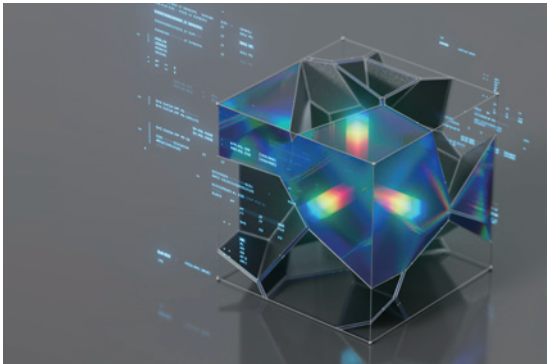
1 晶体智力：

你可以把它想象成你脑中的硬盘数据库和肌肉记忆，它指的是运用过去累积的知识、经验和标准化技能来解决问题的能力。

例如：律师背诵法条、医师根据症状诊断常见疾病、会计师熟练查账、资深员工熟悉公司SOP。

这是传统职场常说“愈老愈吃香”的原

II 未来的竞争，不再是比谁的脑袋里装的知识多，而是比谁能更快厘清混乱局势；不再是比谁能给出标准答案，而是比谁能向AI提出最一针见血的好问题。II



因，因为这些知识会随着年龄与经验累积。

2 流体智力：

它更像是你大脑的中央处理器，负责运算速度和灵活性。

它处理的是全新、陌生、混乱，甚至从未见过的情境。它考验的是逻辑推理、模式识别、问题拆解与适应能力，跟你背了多少书没有直接关系。

例如：创业家在混沌市场中寻找新的商业模式，或是工程师面对一个从未见过的系统故障时，快速找出可能原因。

残酷的事实是：AI已经是这个星球上最强大的晶体智力载体之一，它读过大量法典、医学期刊、财报标准、程式码范例与商业文件，它不会忘记，也不会疲倦。

如果人类还想在职场上跟AI比记忆力、比谁的知识更广、比谁操作标准流程更快，那我们完全没有胜算，而且差距只会越来越大。在晶体智力的赛道上，人类已经被超越。所以，人类的战场必须全面转向流体智力。

未来的竞争，不再是比谁的脑袋里装的知

识多，而是比谁能更快厘清混乱局势；不再是比谁能给出标准答案，而是比谁能向AI提出最一针见血的好问题。

当每个普通员工都能通过AI这个强大引擎，瞬间具备跨越研发、营销、法务、设计与数据分析的能力，那些原本为了协调他们而存在的经理、总监与各种跨部门会议，也必然会被重新检视。

➡ 管理者现在该问的事

- 你导入AI、是只让员工写得更快、整理得更快，还是他们真的跨过了原本跨不过的专业边界？
- 自己以及团队伙伴的技能中，哪些是晶体智力、哪些是流体智力？

➡ 工作者下一步

- 你现在最值得练的，不是多背一点知识，而是把模糊问题拆成AI能执行的清楚任务。
- 未来真正稀缺的，不是会不会某种工具，而是能不能借助AI，快速补上原本不属于自己专长的能力缺口。

“逆分工”的本质，不是取代专业，而是解放被组织架构禁锢的人性格局，当AI承担了繁重的规格化运作，领导者与全体同仁终能回归同理、洞察与跨界整合的本质；重塑人机协作新秩序，才能在瞬息万变的永续浪潮中，引领企业走出组织内耗，共创无界竞争力。A

出自：《逆分工》／天下杂志出版社



CHAPTER 2

迈向全龄经济

重构城市生活与职场新秩序

文／黄柏翰·资深创投业者、新创导师

当前的高龄化已演化为多元共融的“全龄经济”。本文探讨从生活情境与全生命周期出发，重新设计城市空间、公共治理与组织制度，转化人口结构转型的挑战，开拓兼顾世代价值与永续动能的崭新格局。

如果眼前是一位65岁的人，你会如何想象他的生活？他可能已经退休，在家照顾孙子并定期回诊；也可能每天到健身房运动，白天主持会议，晚上用手机安排下一次海外旅行；甚至一面照顾90岁的父母，一面规划自己的退休生活。

年龄标签退场 全生命周期需求崛起

年龄相同，生活状态与需求却可能完全不

同。单凭身份证上的出生年份，已经越来越难描绘一个人的生活样貌。长久以来，我们习惯按照年龄划分市场。年轻人追求流行，中年人承担家庭责任，高龄者则被归入退休、照护与养生的范畴。企业依照这些分类设计产品、服务及组织制度，政府也据此配置社会资源。

然而，高龄化带来的改变，不只是社会多了一群老年人，而是每个人的人生都变长了。学习、工作与退休不再是界线分明的三个阶段。人们可能在不同年龄重新学习、转换工作、

// 高龄化带来的改变，让学习、工作与退休不再是界线分明的三个阶段。企业面对的也不只是一个持续扩大的银发市场，而是一套必须重新设计的消费、工作与生活体系。//

照顾家人，甚至再次创业。企业面对的也不只是一个持续扩大的银发市场，而是一套必须重新设计的消费、工作与生活体系。

从专属照护走向共融的全龄设计

高龄友善与全龄友善并非两个互不相干的概念。许多因应高龄者需求而产生的设计，最后往往改善了所有人的生活。

电梯与无障碍坡道方便行动不便的长者，也让推婴儿车的父母、携带行李的旅客及暂时受伤者更容易通行；字体清楚、操作简单的数字介面降低高龄者的使用门槛，也减少其他使用者的学习成本；弹性工时与部分工时制度能协助中高龄者延续职涯，同样有利于育儿者及家庭照顾者兼顾工作与生活。

这正是全龄经济与传统银发经济的主要差异。银发经济通常从“高龄者需要哪些产品”出发，全龄经济则从生活情境思考，如何设计一套能适应不同年龄、身体状况与人生阶段的产品和制度。

全龄经济不是把所有人的需求视为相同，而是不再单凭年龄预设一个人的能力与需要。老化也不再只是特定族群的问题，而是每个人都会经历的生命历程。

新加坡海军部村落：空间融合与机能聚合

新加坡的海军部村落是全龄设计落实于生



活空间的代表性案例。这座社区将高龄住宅、医疗、幼儿照顾、商业设施及公共空间整合在同一栋建筑中。长者可以在熟悉的社区里生活、就医及参与活动，儿童、家长与一般居民也能使用相同的商业及公共设施。

幼儿照顾中心与乐龄活动中心设置在相近空间，附近还有公园、游乐场及社区广场，增加不同世代自然互动的机会。它所创造的不是一处只供长者居住的高龄住宅，而是一个让不同年龄居民共享服务与生活空间的社区。在这里，全龄经济不再只是商品或市场概念，而是城市生活的一部分。

日本富山市：以公共交通重塑城市生活

日本富山市的城市转型，则呈现全龄经济如何落实于公共建设。面对人口减少、高龄化与市区不断向外扩张，富山市以轻轨及公共交通为骨干，将住宅、医疗、商业与公共服务逐步集中在交通沿线，发展可以步行并方便搭乘公共运输的紧凑城市。

为了鼓励高龄者外出，富山市推出高龄者优惠交通方案。根据经济合作暨发展组织的数据，优惠方案推出后，高龄者平日搭乘量增加一倍，周末更增至原来的3.5倍。公共交通的改善提高了高龄者外出及步行的机会，也带动市中心的人流与经济活动。

完整的公共交通及生活机能同样惠及学生、上班族、家庭，以及其他不方便开车的居民。富山市的经验说明，改善高龄者的移动能力，可以同时促进健康、消费与城市活化，将高龄化需求转化为不同世代共享的城市价值。

BMW汽车：为所有年龄重新设计工作

企业内部同样可以实践全龄设计。德国汽车制造商BMW面对生产线员工平均年龄提高，通过“Today for Tomorrow”计划，从人体工学、工作环境、健康管理、终身学习及退休制度等面向调整职场。



BMW改善工作站与工具设计，降低员工在搬运、弯腰及重复性动作上的身体负担，并搭配健康管理与工作流程调整。这些措施不仅协助资深员工维持工作能力，也能降低年轻员工长期工作的职业伤害风险。

这套制度的重点，不是等员工年长后才提供特殊安排，而是提前打造一个能够因员工体力与能力逐渐改变的工作环境。今天为资深员工进行的改善，同时也让年轻员工未来能够更健康地延续生涯。

打造跨世代共荣的现代化组织

面对高龄化与缺工，企业最直观的做法通常是延后退休，或重新聘用已退休的员工。然而，如果工作内容、管理制度与职场环境没有同步调整，单纯延长工作年限，只是将原有制度继续向后推移。

全龄职场的核心，是让不同世代都能

// 全龄职场的核心，是让不同世代都能在适合的位置持续创造价值。年轻员工较熟悉新科技及新的工作方法，资深员工累积产业经验、顾客关系与情境判断。 //



适合的位置持续创造价值。年轻员工可能较熟悉新科技及新的工作方法，资深员工则累积了产业经验、顾客关系与情境判断。企业应根据能力、经验、体力及人生阶段安排角色，而非只以年龄决定员工的发展方向。

✅ **推展弹性聘雇机制：**工作不必只有全职与退休两种选择。企业可以提供弹性工时、部分工时、远距工作、专案聘用及阶段性退休，并运用人体工学设备、自动化工具与流程改善降低工作负担。这些措施有利于资深员工，也能协助育儿者、家庭照顾者及其他年龄层延续生涯。

✅ **重塑持续学习环境：**学习不应只发生在职涯前期。在科技快速变化的时代，技能过时并非单纯的年龄问题，更取决于企业是否持续投资人才。年轻员工需要累积产业知识与商业判断，资深员工也需要学习数字工具、人工智慧及新的工作方法。企业可以通过分阶段培训、职务轮调及反向导

师制度，促进不同世代相互学习。

✅ **制度化经验资产转移：**企业还必须将个人经验转化为组织资产。许多企业面对的高龄化风险，不只是员工退休，而是关键知识、顾客关系与判断经验随之流失。知识传承不应等到员工退休前才开始，而应通过混龄团队、案例整理、共同执行专案，以及安排资深员工担任导师或顾问，逐步建立日常化的传承制度。

✅ **以专业职能取代年龄管理：**人才制度也应从年龄管理转向能力管理。企业可以提供管理职、专业职、专案职及顾问职等不同发展路径，让员工随着能力与人生阶段调整角色。不是所有年轻人都追求快速升迁，也不是所有资深员工都准备退出职场。

具体的经验传承机制，在标杆企业内部已有成熟实践。例如：企业推行资深中高阶主管退休转任专业培训顾问机制，于交接期内主责规划系统性核心课程并亲自授课。此举不仅完整留存关键商业实战精髓，更能协助资深管理者完成有尊严的生涯角色转换，将退休从一次性的离开，升华为组织智库的延伸。

全龄经济超越了传统福利与成本的零和思维，以多维度的生命历程与能力模型取代年龄刻板印象。当产品设计、城市建设与组织管理皆能融入全龄视角，高龄化将不再是社会与企业的包袱，而是驱动管理创新、激发跨世代潜能的新动能。 **A**

李开复

创新工场董事长

给执行长装一套“老板AI”

图·文/李开复（天下文化出版社）

企业的核心竞争力在于顶尖人才，然而传统组织管理常受限于层级汇报与人为主观偏误。创新工场董事长李开复以自身实务经验提出由生成式AI驱动的“客观人才量度”。当最高决策者具备数字透视力，才能穿透组织迷雾，真正辨识、激励并留住驱动未来的关键人才。



添加1对1服务

2000年，我升任微软全球副总裁。后来我才知道，在我毫不知情的时候，总部一年一度的人才盘点已经把我的名字摆上了桌面——比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默（Steven Ballmer）在人才盘点

中，认为我是最适合出任一个新事业部副总裁的人选。那是我第一次真切地意识到在这家公司，顶尖人才的去向不是哪个部门领导人的“家务事”，而是最高层会亲自过问的大事。就任之后，我才看清微软人才任用制度的

微软每年把员工中最顶尖的1%挑出来——不论资历，只看潜力：这个人有没有可能成长为管理线上的副总裁，或者工程线上的杰出工程师。

全貌。公司每年把员工中最顶尖的1%挑出来——不论资历，只看潜力：这个人有没有可能成长为管理线上的副总裁，或者工程线上的杰出工程师。微软的人资长（CHO）告诉我：史蒂夫·鲍尔默晚上睡前的功课之一，就是翻看这些人的数据，确保他们的奖励到位，确保他们能感受到公司最高层的关注。有一次我去见史蒂夫·鲍尔默，他居然还记得我们上次会议中的细节。

后来我才明白，是每年的人才盘点让我的数据被一遍遍放到他面前，而他知道当天要见我，就特别做了准备。这并非个案，对于每年的全员意见调查，比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默都会和人事部门逐组逐人地研究。在微软，关于人的数据，是最高决策者需要亲自了解的东西。史蒂夫·鲍尔默对副总裁们说过一句让我至今记得的话，大意是：排在前1%的人，不属于你们，属于我；我要知道他们都是谁——公司有需求时，我有权随时调动他们。

微软在三十年前就懂这个道理：顶尖的人

才，必须由最高决策者亲自盯。可它靠的是史蒂夫·鲍尔默的意志力，靠的是人资一年一度提供的名单。一年一次，几十个人，这已经是人力能做到的极限。而一家几千人的公司里，真正的顶尖人才，远不只名单上那几十个人。

老板AI的五把尺 透视真功夫

2025年在AI新创公司“零一万物”，我把这件事重新做了一遍——用的是“老板AI”。我没有翻履历，没有看KPI，也没有听各位部门负责人轮流举荐自己部门的人。

我和三名部属与工程师团队的副总裁坐下来，先讨论了一个问题：在AI程序设计的时代，“厉害”到底该怎么衡量？讨论完，我们定下了五把尺，然后让“老板AI”拿着这五把尺，到公司的程序码库里把每位工程师过去一年的工作重新量了一遍。这五把尺，量的不是谁写的程序码多、谁加班多，而是更能反映工程师真功夫的东西。这里着重讲其中两把尺。

第一把：修复一个bug（程序缺陷），会不会顺手带来更多新bug

程序码库里有两个人的季度报表上都写着“修复了约50个bug”，他们看上去一样能干。可更详细的数据是，一个人修复了50个bug，只带来五个新bug；另一个人修复了50个bug，却带来60个新bug。前者愈修复bug愈少，后者愈修复bug愈多。在旧仪表盘上，他们的工作能力都体现为同一行漂亮的数字；但在这把尺下，一个是高手，另一个是隐患。



☑ 第二把：动手之前，肯不肯把事情想清楚

AI时代，敲键盘越来越没有价值，具有价值的是定目标、划边界、验成果。这些就是DRI（直接负责人）每天要做的事。你是先把架构和边界想清楚的建筑师，还是一头栽进去就开始敲键盘的打字人员？最优秀的人，无一例外，都是想得更多、敲得少的。

☑ 第三到五把：谁的判断被采纳、谁带得动别人、谁在啃最硬的骨头

用这五把尺量过之后，我问“老板AI”：“公司现在最有价值的20名技术员工是哪些？”名单出来，20个人中有几个我天天开会都会见到，这在意料之中；也有好几个上榜的人，我几乎没什么印象。他们不汇报、不抢镜头，却在程序码库这个最不会撒谎的帐本里，常年排在前面。晋升和奖励，从这天起对齐的是真实的贡献，不再是漂亮的PPT简报。

我接着问了“老板AI”第二个问题：“这20个人里，谁不只是自己厉害，还把整个公司

的AI程序设计能力都拉高了？”这时，“老板AI”看的是另一组讯号：谁在群组里、在工单里一次次耐心回答同事的问题，并一次次收到真诚的感谢；谁把自己摸索出来的提示词和方法，大方地写成文件分享给所有人。最终，20个人里筛出了十个人。

被筛掉的那些人不是不厉害，而是把本事当成独门兵器，深藏不露，好在内部竞争里占上风。他们确实厉害，但只让自己厉害。而留下的这十个人，能让自己的智商与别人的相加。

穿透管理盲区 留住关键人才

一个本来就处于顶尖的人，借助AI把自己的价值进一步放大了三、四倍；而公司里的大多数人，可能还没有把自己的价值放大到两倍。两者的差距，不是工具的差距，而是人的差距。如果一个赛门能顶40个人，那么十个既像赛门一样，又肯把方法教给别人的人，放大的就是整家公司的价值。



// 顶尖的人借助AI 把自己的价值进一步放大了三、四倍；而公司里的大多数人，可能还没有把自己的价值放大到两倍。两者的差距，不是工具的差距，而是人的差距。 //

我立刻明白这十个人该怎么用：第一，确保他们一个都不能走；第二，请他们多分享；第三，让他们去带那些有潜力但经验尚不足的年轻人。后来我真的这么做了，让榜上的一位年轻同事，去指点另一位工作遇到困难的年轻工程师，几个月后，后者肉眼可见地进步了。

然后，我问了“老板AI”第三个问题，问出口的时候，我心里有点紧张：“这十个人对公司太重要了，他们当中有谁已经有了要走的迹象？”

“老板AI”给了我一个名字，一个我本以为不会想走的人。他已经想走的讯号其实一直都有，只是没人注意。他在会议中不再提供实质性的技术建议，任务分工时不再挑最硬的骨头，带新人的劲头也弱了。

再往下找原因，我愣住了。不是赚得少，也不是工作累，甚至不是他对公司灰心，而是他的直属主管把他“藏”起来了。他的直属主管清楚这个人有多厉害，又怕公司哪个更要紧的专案缺人时，我会把他调走，于是好机会轮不到他，需要露脸的场合见不到他。我找他谈了一次，把一个更需要他的专案直接交给他负责。他留了下来，而且没过多久，就攻克了一个卡了很久的关键技术难题。

后来，我常想到这个筛选过程：从20个人到10个人，再到一个人。史蒂夫·鲍尔默当年靠每晚睡前读数据，把人才盘点名单上的几十个名字记住；可对于这样一个被自己直属主管悄悄“藏”起来的人，再勤奋的执行长靠肉眼也永远无法发现。

如果没有这套系统，可能会收到一封措辞客气的辞职信，心里还嘀咕：这么个不声不响的人，走就走了吧。直到很久以后才隐约听说，我失去的是全公司最好、也最肯带人的工程师之一。留下这位工程师，我只解决了一半的问题，解决另一半问题同样重要：处理那位把人才“藏”起来的团队领导人，后来他离开了公司。 **A**

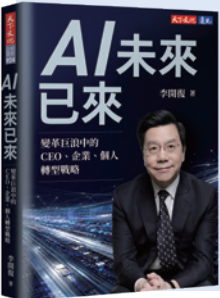


名人档案 |
创新工场董事长
李开复

现任零一万物CEO、创新工场董事长。卡内基梅隆大学电脑科学博士，曾任Google全球副总裁、微软与苹果高管。入选《时代》杂志全球百大AI影响力人物，兼具顶尖科技视野与企业领导实践，著有《AI 2041》等多部畅销作。

好书推荐

《AI未来已来》



作者：李开复
出版社：天下文化出版社

当AI趋于普及，唯有独家数据与工作流难以复制。本书指引领导者以身作则重构人机协作，将散落资产化为决策大脑，使智能投资切实转化为企业营收与长期价值。

接轨全龄职场 开创人口新红利

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

人口高龄化与数字科技交会，正重构全球劳动生态。当寿命延长打破传统生涯界限，企业面临缺工与转型双重考验。唯有跳脱“年龄管理”框架，转向“能力管理”，通过工作再设计、跨世代协同与科技赋能，将人口结构转变转化为永续成长的新红利。

科幻

电影《钢铁人》中强化体能的动力战甲，在AI与机器人成熟的今日已逐步成真。科技跨越了年龄与生理限制，彻底翻转劳动形态。面对超高龄社会，前瞻企业须及早重塑人才战略，以智能融合建构全龄职场，开拓人力资本新蓝海。



要实践“全龄共融”的政策，企业必须重新审视工作、人才与生产力的内涵，善用工作分析与重组，融合不同世代，同时善用AI科技与工具，达到弹性生涯与跨代传承的综效。

顺应全龄浪潮，革新用人思维

世界卫生组织（WHO）对年龄阶段重新定义，加上健康管理进步，打破了“届龄即退”的传统认知。中高龄专业人才积极开拓“第二生涯”，寻求持续贡献与成就感。

企业策略不应将资深人才视为“待退人力”，亦不可将青年世代当作“廉价替补”。在数字化、AI与自动化重构工作形态的当下，人力资源的本质在于知识与价值的创造，应以“经验、科技、活力”重新定义：年龄不是职场天花板，而是积累智慧的年轮。

Q1

企业如何跟上时代趋势，获取“全龄人才”红利？

1 破除年龄偏见，从工作本质出发，选用合适人才

年龄偏见与歧视是职场普遍存在的现象，许多企业把“年轻”与“可塑性”、“发展潜力”划上等号，却把50岁以上资深人员及求职者归类为“成本高”、“学习慢”、“转型难”的族群；2025年经济合作暨发展组织（OECD）即指出，年龄歧视、训练机会不足、工作条件不友善，是中高龄者持续就业的重要障碍。

企业的用人逻辑须从“年龄管理”改成“能力管理”，建立“全龄共融”的工作制度与文化。日本面对劳动力短缺，已将高龄工作者纳入人力政策与企业经营的范畴，日本厚生劳动省制订70岁前就业保障的推动方案；汽车大厂丰田（TOYOTA）也通过“再雇用”制度与“技能传承”规划，让退休后人才以不同角色继续贡献。

运用高龄人力的关键价值，不是“将退休年龄往后延”，而是让员工的生涯周期与企业的经营需求衔接起来。

英国Imperial London Hotels希望增加年长员工，一开始招聘效果并不好，后来企业重新检视招募广告的用词与内容，并持续打造多世代团队，企业发现，以全龄员工组织来服务多世代顾客，能与不同年龄的顾客产生更好的情感连结。



2 运用工作设计与多元模式，打造工作新样貌

要实践“全龄共融”的政策，企业必须重新审视工作、人才与生产力的内涵，善用工作分析与重组，规划融合不同世代共同完成任务的作业流程，同时善用AI科技与工具，达到弹性生涯与跨代传承的综效，让全龄员工都能在合适的位置上，持续创造价值。

IKEA（宜家家居）针对50岁以上员工进行职务拆解（Job Carving），依照个人的能力、经验与身体条件重新设计工作，同时，IKEA也调整工作动线、标示、照明，并拉长培训时间、模组化训练与缩短工时，降低工作的体力与学习负荷。

台北香格里拉饭店在工程部导入“青银能力互补搭档制”，采取一名资深员工搭配一名年轻员工的方式，让年长者提供维修经验，年轻员工则提供科技应用能力；房务部也推动跨世代分工；有效提升人力互补与维修效率。

3 建立“跨代双向导师制度”

大家都有类似的经验，3C产品的说明书在职场老鸟的眼中就像无字天书，怎么看也难理解，但是，在网络环境中成长的年轻人，身

上仿佛植入了科技的DNA，不用说明书也能快速上手3C商品。

企业在Mentor制度（导师制）中犯下的错误是，认为只有资深员工可以教导年轻人，在世代融合的时代里，资深人员可以传授产业经验、专业Know-how、顾客关系、问题判断、危机处理，但是不要忽略了年轻人的强项，例如：AI工具、数字营销、社群经营、数据应用、消费新思维，这些因应网络兴起的新技能，绝对是新世代员工的拿手绝活。

已有许多企业采用反向导师制度（Reverse Mentoring）；BMW就是采取“Senior Expert + Reverse Mentoring”的双向交流机制，让经验与新知在不同世代之间流动。

全龄职场会改变组织工作文化：资深员工不用担心“被淘汰与被取代”，年轻员工也不会被贴上“什么都不懂”的标签。

4 企业人资与招募团队转型为Age-Inclusive HR

在人才稀缺、培训成本高涨的时代，企业人资单位必须率先进行转型，针对招募工作的十个面向，翻转传统做法，将“年龄包容”置入人资的工作策略与作业流程中，进而改变组织的人力结构与团队文化。

在人才稀缺、培训成本高涨的时代，企业人资单位必须率先进行转型，将“年龄包容”置入人资的工作策略与作业流程中，改变组织的人力结构与团队文化。

落实Age-Inclusive HR的理念与原则

工作项目	HR理念与原则	工作内容
1 招募	不以年龄筛选	以职能、经验与工作成果设定条件；取消非必要的“年龄限制”，建立多世代人才招聘渠道。
2 面试	用能力评分	采用结构化面谈法及客观的评分表，评估专业能力、问题解决、沟通协作及学习能力，不以年龄、年资作为录取依据。
3 培训	年龄不设限	所有员工享有平等学习机会；依个人能力缺口，安排AI、数字、专业技能及管理训练，建立跨世代共学机制。
4 工作设计	适性化原则	依不同年龄、健康、能力与家庭状况调整工作内容、工时与工作环境，秉持“工作适性”的原则。
5 工具运用	善用辅助设备与工具	运用AI、自动化、数字工具及人体工学设备，减少重复性、劳力性工作，让不同年龄员工都能提升工作效率。
6 绩效与考核	看成果，不看年龄	以目标达成、工作品质、价值贡献及行为表现评核；避免因年龄产生“潜力较低”或“届退”等偏见。
7 升迁	检视能力与贡献	升迁以绩效、能力、领导力及职位胜任程度为依据，不以年龄为决定晋升的标准。
8 团队运作	跨世代配置	融合不同年龄层团队，结合年轻人的数字力、资深员工的经验力，通过专案合作创造互补效应。
9 退休制度	灵活弹性处理	建立“全职→弹性工时→部分工时→专案顾问→退休”等多阶段生涯路径，避免因退休让生涯划上休止符。
10 知识传承	全龄共学的系统与机制	建立Mentor、Reverse Mentoring、专家制度及知识库，让资深员工传承经验，也让年轻员工反向传递科技与新知。

Q2 如何借鉴国际经验，打造全龄职场？

放眼全球主要经济体，人口结构的演变正全面改写劳动力板块。在日韩等亚洲先进市场，中高龄劳动参与率已达显著水准，许多国际标杆企业纷纷推动渐进式退休与弹性工时，

因应长寿社会带来的变局；反观过早离开职场的人力断层，多源于制度僵化、环境不友善及缺乏再培训诱因。

迎战全球性人才短缺挑战，企业必须以更开阔的策略视野拥抱“全龄职场”。通过“职务拆解、世代协同、互为导师、科技赋能、弹性工作、渐进退休”六大维度进行工作再设计，全面启动全龄人才的沉睡红利，为企业永续营运开创人力资本的新蓝海。



约莫于1958、1959年出生的这六位比利时设计师，通过突破传统的剪裁与设计意念，为时尚注入全新的力量。

时尚设计——比利时篇

小众破格引领产业的创新力量

文/李俊明·图/ModeMuseum Antwerpen

说起比利时设计，始终是个有点独特、甚至带点神秘的存在。但是比利时设计人才的能见度大增，不仅代表一种从“另类”成为“主流”的历程，更代表全球审美观点的改变与转向。



添加1对1服务

当代 最早出名的一批比利时设计奇才当中，马丁·马吉拉（Martin Margiela, 1957~）往往是最容易被提起的一

位。过往，他曾是法国时尚顽童一尚·保罗·高缇耶（Jean-Paul Gaultier, 1952）的得力助手，曾接掌爱马仕设计总监一职，为这家以



左：“安特卫普时尚六君子”为比利时设计奠定极佳基础，吸引更多新秀投入时尚领域。右：“安特卫普时尚六君子”并非形成一种同质的风格，六人走向完全不同，特色反倒在于形成一种追求独立思考与视角的品味及风气。

“静奢”出名的品牌注入截然不同的动力。

瑞夫·席蒙斯（Raf Simons, 1968~），同样是目前台面上当红的比利时设计师，他曾为吉尔·桑达（Jil Sander）、卡文·克莱（Calvin Klein）、迪奥（Christian Dior）等高端品牌掌舵，目前则与缪恰·普拉达（Miuccia Prada）共同执掌意大利精品普拉达（Prada）。

而近年因入主香奈儿而声望如日中天的马修·布拉齐（Matthieu Blazy, 1984~）毕业于比利时布鲁塞尔的时尚学院，他最早曾在瑞夫·席蒙斯的工作室任职，后来接掌马吉拉品牌高级成衣设计，2024年成为香奈儿创意总监前，于2021至2024年担任意大利精品—宝缇嘉（Bottega Veneta）创意总监，并以精湛创意带动品牌业绩翻涨。

另一位近期大受瞩目的彼得·穆利尔（Pieter Mulier, 1978~）同为比利时人，除亦曾于瑞夫·席蒙斯旗下工作室任职，后来也执掌卡文·克莱、阿莱亚（Alaïa）等品牌，更在今年接下意大利传奇品牌范思哲（Versace）设计总监。

另一位比利时后起之秀——格伦·马滕斯（Glenn Martens, 1983~）表现也不遑多

让，他曾同时身兼Diesel和Y/Project创意总监，通过前卫的解构美学及独树一帜的大胆创意，于2025年接下马吉拉的品牌设计总监一职。

不只爱马仕、香奈儿、范思哲、Diesel重用这些人才，古驰、圣罗兰、Tom Ford、Marni、Balmain、Rabanne等品牌也陆续延揽比利时出身设计师，由此可见1950、60、70、80等不同年代出生的比利时设计者，在各时期人才辈出，于精品版图各据一方，有着出色表现。





左：迪尔克·比肯贝赫斯的设计，将足球等运动风融入时尚。中：安·迪穆拉米斯特的设计，在神秘的暗黑感当中又内蕴诗意。右：沃尔特·范贝伦东克擅长以鲜艳色彩进行组合，借由布料与图纹营造前卫感。

安特卫普设计新秀 颠覆时尚风潮

不过，回溯这股比利时风潮的兴起，最早还是得回到名噪一时的“安特卫普六君子”（Antwerp Six）。近期比利时安特卫普时尚博物馆为纪念成立四十周年，便推出了一档特别企划大展，回顾这段独特的历史。

这档首度聚焦这六位设计师的企划大展，搜集八十多件设计素描、录像、服装等展品，除还原重现设计师的工作室场景，并回溯六人在安特卫普皇家艺术学院求学及各自创业的历程，为观众解析这股吹向全球的比利时风潮。

耐人寻味的是，所谓“安特卫普六君子”，指的并非特意组成的团体，而是在同一时期兴起的比利时新秀。这批约在1958、1959年出生的设计师，通过剪裁与设计意念的反传统，形成大胆而破格的创意，在长期由法国与意大利主导的欧美时尚圈，注入令人耳目一新的力量。

故事得从1986年说起，以迪尔克·比肯贝赫斯（Dirk Bikkembergs）、安·迪穆拉米斯特（Ann Demeulemeester）、沃尔特·范

贝伦东克（Walter Van Beirendonck）、德赖斯·范诺滕（Dries Van Noten）、迪尔克·范萨纳（Dirk Van Saene）以及玛丽娜·伊（Marina Yee）为首的六位设计师，在当年伦敦时尚周一亮相，就取得极大瞩目。

这些同届毕业的时尚新鲜人，带着颠覆传统的创造力，挤上一辆租来的货车开向伦敦；他们带来的激进作品将之推上风口浪尖，也为他们迅速赢得全球瞩目。

他们并非为了叛逆而叛逆，而是想提出另一种时尚观点与美学。他们也从未形成一种同质的风格，因为六人走向完全不同。这六人之所以被视为一股浪潮，是因为他们的表现，更像是同世代创意人的互相唱和与创作态度契合，唤起了人们注意这股强调D.I.Y.手工、反豪奢、追求独立思考视角的小众品味。

不愿流俗的设计 追求独特小众品味

回顾当时比利时的艺术学院，仍有着较为僵化的教育体制与框架，因此真正激起这些年轻新秀想像力的，是1970年代末期与1980年

代初期无所不在的观念艺术与新浪潮电子乐、庞克文化、夜店文化，加上山本耀司、川久保玲等新加入巴黎时尚舞台的解构新势力。

比方安·迪穆拉米斯特的设计便内蕴充满流动感的不对称设计，带有庞克的黑色叛逆姿态。迪尔克·比肯贝赫斯也同样热爱暗黑色系，并将科技布料融入一系列的时尚运动风实验。

但也并非所有叛逆都要坚持暗黑意念，德赖斯·范诺滕便在简约线条中带有一丝浪漫，而玛丽娜·伊则热爱利用回收材质进行设计，创造出弥漫波希米亚风格的解构剪裁。沃尔特·范贝伦东克擅长以鲜艳色彩进行组合，借由令人惊喜的布料图纹营造时装前卫感。迪尔克·范萨纳则对具有颠覆传统特色的剪裁实验格外拿手。

他们以各自关注的焦点，为时尚带来了革命性的主张，别具实验创新与突破精神，拓展了人们的美学视野。

你可以从他们的作品中看到，他们对既有的美学观点提出质疑与挑战，破坏并颠覆传统的剪裁规则，也打破性别的二元框架，主张性别认同的流动与暧昧。而且他们不只是激进前卫，也提出清晰的主张，让这种突破传统的颠覆更具影响力与说服力。

他们所带来的，并不是一种强烈的时尚风格，而是思考本质上的根本改变。这些设计师



迪尔克·范萨纳对颠覆传统的剪裁实验格外拿手。

借由强调创意的独立自主，以及坚持不流于俗的原创，为自身作品注入强烈的个人语汇。

也就是这种强烈的冲击，让比利时设计首度受到全球瞩目，因此即使安特卫普当时从未举办过任何一场时尚周活动，却得到了高度的关注，不仅让比利时成为未来世代设计师的摇篮，也为比利时创意打开更高的能见度，为随后数十年的设计新秀铺下坦途。A



左：德赖斯·范诺滕的设计，在简约线条中又融入些许浪漫，为他取得了商业上的成功。右：去年底甫辞世的玛丽娜·伊，擅长带有波希米亚风格的解构剪裁。





卸下AI焦虑

划出数字界线 找回生活节奏

文／林欣怡，资深医疗记者
咨询专家／黄茂轩，振兴医院精神医学部主治医师



添加1对1服务

“我的工作会不会被AI取代？”随着AI加速进入职场，有人担心失业，有人害怕技能跟不上，也有人提升工作效率后，反而被交付更多任务。面对AI带来的职场焦虑，你可以怎么做？

面对 这场技术浪潮引发的心理震荡，现代职场人该如何安顿身心、重构内在秩序？

“是不是我已经没有用了？”40多岁的程先生（化名）走进诊间时，神情疲惫、说话有些迟疑。他在科技业工作多年，熟悉公司运作，工作表现也一直很稳定。

但近两年公司大量导入AI工具，几个月前又以“组织调整”为由裁减人力，他也在名单之中。失业后，程先生开始睡不着。晚上躺在床上，脑中反复想着：“我的工作是不是被AI取代了？”“过去累积的经验是不是都没有价值了？”

振兴医院精神医学部主治医师黄茂轩表

“过去谈到职场焦虑，多半离不开工时过长、绩效压力、主管管理、人际冲突或升迁不顺。如今，许多人又多了一层担心：工作会不会被AI取代？”



示，近年越来越多人像程先生一样，因AI带来的职场不安与科技焦虑而求助精神科，已成为常见的就诊原因。黄茂轩指出，过去谈到职场焦虑，多半离不开工时过长、绩效压力、主管管理、人际冲突或升迁不顺。如今，许多人又多了一层担心：工作会不会被AI取代？累积多年的专业还有没有价值？是不是必须永远追随着新工具跑，才不会淘汰？

AI时代的三大职场心理焦虑

1 焦虑一：怕被取代，担心多年经验一夕失去价值

当AI可以协助写文案、整理数据、制作简报、撰写程序及分析数据，许多过去需要长时间累积经验的工作，似乎突然变得可以压缩、加速，甚至自动完成。

这种冲击对中生代员工尤其明显。黄茂轩分析，这类族群背负房贷、子女教育及父母照护等经济责任，且已在同一领域投入多年。一旦职务被重新定义，担心的便不只是收入中断，更包括原有的专业身分被动摇。

因此，有些人会不断搜寻AI裁员的新闻，愈看愈焦虑；有些人则干脆逃避，不愿碰触新工具。表面看起来是不想学，背后其实可能是害怕证明“自己真的跟不上”。

事实上，经验不会因AI出现就完全失效。AI可以很快产出答案，却不一定知道答案是否适合现场，也无法独自承担判断的后果。如何界定问题、辨识错误、整合信息、理解人际脉络及做出最终决定，仍需要人的经验。

2 焦虑二：工具不停更新，永远觉得自己学不完

第二种焦虑来自技能落差。许多员工并不是抗拒学习，而是不知道从哪里开始。AI工具更新非常快，今天才学会一项功能，隔几天又出现新的模型和应用。社群媒体上到处有人分享“不用AI就会被淘汰”，更容易让人产生落后感。有些人下班后仍不停看教学、上课及测试工具，深怕一停下来，就会被同事超越。

如果企业只要求员工“跟上AI”，却没有提供足够训练、实际案例与明确的转型路径，学习便很容易从成就感变成压力。员工甚至会因为不敢承认自己不会，选择独自摸索，进一步加重羞愧与无力感。

黄茂轩认为，面对这类焦虑，不需要要求自己一次掌握所有工具，可以先挑出一项最常见、最耗时的工作，例如：整理会议纪录、摘要数据或产生企划初稿，再练习用AI协助。

学习的重点不是“我会多少种AI”，而是“它能否帮我处理工作中的一个问题”。目标愈小、愈具体，愈容易累积掌控感。

3 焦虑三：AI提高效率，工作量反而不减反增

第三种压力，是AI原本应该节省时间，却让工作节奏变得更快。以前一份报告需要三天，使用AI后可能一天就能完成；但省下来的两天，不一定能让员工休息或专心处理更重要的工作，反而可能被塞进更多任务。主管期待更快回覆、产出更多版本，员工也觉得自己应该随时在线。“工具让你做得更快”，最后变成“所以你应该做得更多”。

拆解内在恐惧 划出“数字界线”

面对AI焦虑，第一步不是立刻报名更多课程，而是把焦虑拆开来看。“怕的是失业，还是害怕学不会？还是过去的能力不再被看见？”黄茂轩表示，当焦虑只是一团模糊的感受，人会觉得什么都无法控制；但把问题说清楚后，才比较容易找到能处理的部分。

例如：担心技能不足，可以设定每周固定的学习时间；担心职务转变，可以主动询问主管未来的工作方向；若担心失业，也能先整理

履历、盘点人脉与可以转移的能力。

另一个容易被忽略的方法，是建立数字界线。他临床观察发现，有些人白天使用AI工作，下班后又持续追踪科技新闻、观看教学，手机通知一响，便觉得应该立刻回覆。大脑始终处在警戒与接收信息的状态，自然更难休息。

建议每个人都需要建立“数字界线”（Digital Boundaries）。避免让网络及AI的使用占据所有私人时间，设定明确的使用时间、关闭非必要的通知，借此维护生活品质。例如：每周安排两次、每次30分钟；下班后关闭非必要通知，不在睡前阅读裁员或AI取代工作的消息，替自己保留运动、睡眠、家人相处的时间。

数字界线不是拒绝进步，而是避免工作与科技占据全部生活。若焦虑已造成失眠、情绪低落，甚至影响工作与人际关系，不应该只用“想太多”来带过，应该考虑寻求精神科协助。AI会持续进步，但人不必把自己变成一台永远在线的机器。真正需要守住的，不只是竞争力，更是选择如何生活的能力。A



震旦家具A50人体工学椅



温馨舒适的图书阅览空间

震旦家具携手长城汽车 用造车精神打造办公环境

图·文 / 震旦家具

长城汽车全球总部以全新面貌亮相，项目坐落于河北省保定市朝阳南大街，是集办公与综合配套于一体的大型综合体，它不仅为同仁提供高效便捷的设施，更代表着办公环境的升级，承载着长城汽车的战略使命与未来愿景。

如何 让企业文化更有温度？长城汽车设立共享服务中心，以高效的空間承接同仁日常行政事务办理。清晰动线、温馨氛围，让流程效率与关怀并存，这里既是解决事务的窗口，也是组织温度的落脚点。

共享办公区：多元规划，凝聚全球协作

全球总部将精英们汇集在一起，发挥着自



添加1对1服务



共享服务中心，以设计促进高效响应



职员空间选用震旦Airsys人体工学椅



Kristal主管桌勾勒出干净利落的姿态

己的才能，于是共享办公空间规划交流讨论区、卡座区与共享工位区，提供大量可选的空间，有利于促进各部门之间的相互交流与互动。

Airsys为舒适而设计：让工作更舒适，生活更健康

选择人体工学椅的过程，亦见造车严谨。历经30余款测试、多轮评审，震旦Airsys人体工学椅以透气网面与科学腰托获得认可。

Airsys，Air与System的融合，既以网面结构实现清爽透气，更以科学腰部支撑缓解久坐疲劳，人性化后仰弹力调节，无论是挺直脊背工作或是放松身体休息，Airsys都能够轻松满足需求，让每一刻专注都从容自在。

主管空间：快速协作，高效工作

主管空间简练务实，兼顾办公和会客休闲。Kristal主管桌勾勒出干净利落的姿态，以独特造型的桌脚为特征，传递“锋芒”印象；Arcus主管桌刚柔并济，契合当下建筑与空间设计潮流，深得新一代管理者的审美青睐。

生活聚场：享受办公生活

工作不止发生在工位，也延伸至学习、阅读、用餐与休憩的每一刻。多元的培训空间、安静舒适的阅览区域，以及明亮自然的餐饮场景，共同构成丰富而有温度的生活聚场。人在不同场景间自在切换，让交流自然发生，让短暂休息成为能量补给，也让一顿饭、一场分享、一次偶遇，为忙碌的工作日增添更多连接与松弛，在办公与生活之间，找到更从容、更愉悦的节奏。

从高效办公到协作学习，从片刻休憩到自在交流，震旦家具以多元场景回应长城汽车不断进化的工作方式，让空间承载效率，也连接人与组织的活力，共同驶向更美好的办公未来。A



明亮自然的餐饮空间



灵动的家具布局支持多样化办公活动

震旦家具SPACE XYZ解决方案

办公空间是一套持续变化的系统

图·文／震旦家具

企业组织与工作模式一直在变，但办公空间却是最慢跟上的那一环。当组织持续变化，一个无法随之调整的空间，最终会成为效率的限制。



添加1对1服务

震旦家具提出SPACE XYZ解决方案：让办公空间随着人数、组织、工作方式与协作需求持续调整。

当企业组织改变，办公空间如何跟上？

一间办公室可以使用五年、十年，但随着业务的变化，企业会面临扩编、缩编、搬迁、成立新部门；工作模式从固定座位逐渐走向共享、协作、混合办公；而原本六人的团队可能



Bocco模块化沙发作为社交中心激发互动灵感



工位搭配洽谈吧台，积极应对团队的变化需求



鼓励团队随手记下灵感的非正式协作空间

变成十人，会议室也因为工作方式改变，被赋予新的功能。

真正需要调整的，不只是办公桌、办公椅数量，而是空间如何重新分配人与人之间的距离、与协作的关系。

震旦家具SPACE XYZ：把“变化”纳入办公空间规划

如果企业始终在变化，办公空间的规划就不该只回答“现在需要多少工位”，还要考虑团队如何工作，以及未来可能出现的协作与使用需求。

震旦家具SPACE XYZ解决方案，从人的使用行为出发，将办公需求延伸至专注、协作、学习、社交与放松等不同状态。不是为每一种行为划出一个固定区域，而是让空间保有转换的可能。当需求改变，不必重新定义一间办公室，而是让原有空间继续生长出新的使用方式。

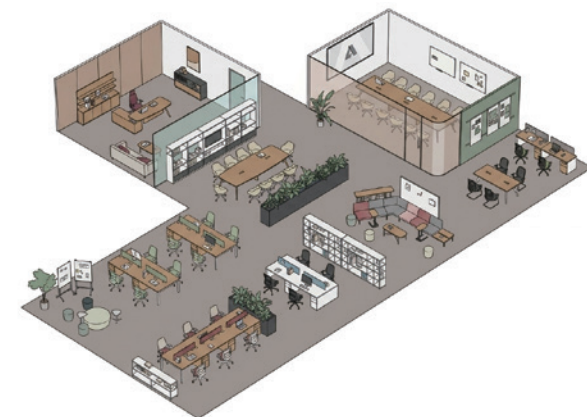
从布局到家具，让空间拥有持续调整的能力

空间的弹性，不只来自“可移动”，更在于同一个场景能否承接不同的工作方式。

震旦家具嘉定展厅呈现N种办公方式，Bocco 模块沙发结合投影设备，打开投影时可以作为沙龙与分享空间，关闭后又回到轻松的社交场景；Swift Hub 工位则将个人办公与小型洽谈结合，平衡专注与协作；Coasta沙发搭配高吧桌、结合移动白板，让日常交流随时转为团队讨论。

震旦家具提供activa灵动办公解决方案，让家具可以随场景灵活组合，满足办公空间不同的使用需求。好的办公空间规划，不是多年以后依然维持原样，而是当人和工作的方式改变，它依然能找到新的用法。

震旦家具SPACE XYZ解决方案，探索未来办公的N种可能。A



模块化与弹性的办公家具组合，响应不同团队规模与工作节奏



震旦「安心印」赋能律所办公场景 文印管理可以这样做

图·文／震旦办公自动化

律所的每一份法律文书、合同草案与诉讼卷宗，不仅是案件推进与团队协作的核心载体，更是律所专业形象与客户信任的基石。从文件在终端提交打印，到输出、签署、扫描与归档，文印流程的严密性、即时性与安全性，直接关系到律所日常业务的顺畅运转与风险防控。

上海 领衡律师事务所是一家专注于商事争议解决、企业合规、公司法、家事与财富传承及刑民交叉等业务的专业律所，致力于为企业及高净值客户提供一体化法律服务。此前，律所采用传统文印模式，面对日益增长的业务量，渐显功能单一、出纸与扫描效率瓶颈等挑战；同时，由于缺乏统一的软件管控平台，文印费用长期依赖人工分摊与汇总，行政人员作业费时费力。

这类办公难题，实质折射出律所在“文档全生命周期管理”与“内部精细化运营”上的升级诉求。

从“发送即打印”到“确认后取件”

基于律所的严谨办公场景，震旦安装了多台彩色多功能数码复合机，并部署了震旦“安心印”文印管理软件。



添加1对1服务



升级后，员工在电脑端提交打印任务后，文件并不会立即打出，而是进入系统加密序列。使用者可前往任意一台设备，通过个人工作卡完成身份授权，即时开启打印任务。

合同、法律文书、客户资料等文件通常具有一定的敏感性。通过刷卡取件，能够减少文件错拿的情况，也降低了打印文件因无人及时领取而暴露在公共区域的可能性。多人共用设备时，文件输出过程更加清晰，员工也可以根据自身工作安排选择设备完成取件。

数据支撑让文印管理更清晰

震旦“安心印”不仅关注文件取件，也为打印任务管理和成本统计提供了支持。过去，打印成本需要依靠人工汇总核算，耗时较多。通过软件管控，客户可以根据实际管理需求，对打印使用情况进行记录和统计，为后续开展费用分摊和用量分析提供基础。

这对于律所具有一定的应用价值，律所日常文件类型多、使用人员多，打印、复印和扫描往往由不同岗位共同完成。将设备使用

与软件管理结合起来，有助于减少人工统计环节，也便于管理人员进一步了解文印使用情况。

高速文印赋能专业服务

在硬件表现层面，新引入的震旦彩色数码复合机在打印清晰度、色彩还原度以及双面扫描速度上，均获得了律所团队的正面反馈。

面对动辄数百页的案件卷宗与文件，复合机的高速扫描与多渠道电子化推送功能，帮助律所快速完成纸质文档的电子归档，提升了团队跨部门协作与远程办案的连贯性。

对于律所而言，专业服务建立在严谨、细致的工作流程之上。文件处理虽是日常办公中的一个基础环节，却紧密连接着卷宗准备、团队协作、客户信任与内部运营。震旦通过“硬件设备+安心印软件”的协同模式，帮助上海领衡律师事务所完成了从“传统文印”向“安全、高效、可控的全流程文印管理”升级，为律所行业的数字化转型提供了坚实的保障。**A**





机衡

Phecda & Alioth
Wang Jingqiao Solo Exhibition
王靖乔个展
2026.7.18 - 9.13

艺术家王靖乔个展《机衡》海报

震旦美术馆夏季展览纪实

融汇东西方当代艺术风貌

图·文／震旦美术馆



添加1对1服务

2026年盛夏，震旦美术馆接续推出两档当代艺术个展——《机衡——王靖乔个展》与《须弥——汪玉涵个展》。两场展览立足东方哲学底蕴，以多元当代绘画语汇，完成对传统文脉、宇宙哲思与生命精神的转译重塑，为公众展现兼具思想深度与视觉张力的当代艺术景观。

2026年7月18日，《机衡——王靖乔个展》于震旦美术馆隆重开幕。本次展览由震旦美术馆主办，以中国传统哲思“机衡”为题，完整梳理艺术家王靖乔十二年来创作轨迹。现场精选四大代表系列，脉络分明地铺陈其思维演进，涵盖经典之作《空行》、《机衡》，以及最新创作《时轮》与《瑶草》系列。

机衡交织的法度与自由

王靖乔毕业于清华大学美术学院艺术史专业，现创作并定居于上海。



开幕现场，左起为震旦美术馆馆长黄圣智、艺术家王靖乔、艺术家黄渊青。

《机衡》系列为王靖乔深耕中式哲思艺术的集大成之作。作品汲取围棋天象、天道制衡的东方智慧，秉持天地方圆、进退有度的处世美学，以规整圆形符号搭建画面秩序骨架，再以随性写意的泼洒笔触，打破制式框架的束缚制



图左：王靖乔作品《SL-1》，280×210 cm，油彩画布，2023。图中：《机衡》展览现场。图右：坦培拉夏令营作品。

衡。秩序为“衡”，自由为“机”，二者对冲共生、相融相成，将儒家中庸之道、天地阴阳平衡的古老哲思，凝练于方寸画布之间，让画面既有法度规制，亦饱含原生生命张力。

须弥宇宙的当代转译

汪玉涵1986年生于重庆，为当代青年艺术家。其创作善于运用饱满纯粹的色彩张力与厚重笔触，传达直面生命与现实的坚定意志。

2026年7月17日，《须弥——汪玉涵个展》在震旦美术馆正式揭幕。本次展览由震旦美术馆主办，公恒地产支持。艺术家汪玉涵携以须弥山为精神内核，融合佛教意象、上古神话、传统美学与当代抽象表达，将宇宙哲思、人文感悟凝于尺幅之间，打造出一场兼具神秘气韵与生命力量的艺术盛宴。

本次展览梳理出清晰的叙事轴线，划分为“灵珠”、“凝”、“神话之归墟”、“太阳女神羲和”

与“须弥神山”等系列。各篇章立意鲜明且语汇呼应，合力架构出汪玉涵笔下浩瀚的精神宇宙。

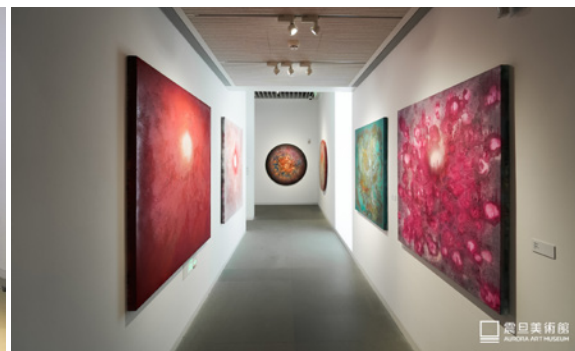
跨界美育启迪感知力

秉持深耕美育之初心，震旦美术馆于暑期同步规划“坦培拉绘画技法”与“听见房子的声音——小建筑音乐家”两档主题夏令营，为学员开启多元的审美视角。

“坦培拉绘画”引领学员以蛋黄调和天然矿物颜料，结合金箔工艺，重现欧洲中世纪至文艺复兴时期的典雅光彩与恒久质感，体悟古典技法的严谨匠心；“建筑音乐家”夏令营则透过三日沉浸式引导，带领学童以积木搭建节奏律动、以旋律描绘城市天际线，并借由几何结构解构经典名作。课程融合实作构筑、声音实验与立体造型，实践“看见音乐、听见建筑”的跨学科美育概念，在动手实作中启蒙未来的创意思维。A



艺术家汪玉涵个展开幕艺术座谈。



《须弥》展览现场空间



明永乐·青花云龙纹双耳葫芦扁壶
壶腹正背两面各绘一组云龙纹，彼此独立不连接，是配合造型的设计。（图一）

永乐青花瓷专题⑨

永乐青花龙纹的样稿组装

文／吴棠海·图／震旦博物馆

龙是中国文化的重要图腾与精神象征，普遍出现在各种工艺美术里，也是青花瓷器的常见纹饰，它的绘画笔触、形象特征及布局方式会随着时代与器型而改变，成为鉴赏青花的焦点之一。

永乐

时期的青花龙纹可见于双耳葫芦扁壶、敞口圆腹扁壶、天球瓶、

梅瓶、圆罐、玉壶春瓶及碗等各种器皿上，表现形式有青花及青地白花二类，本文选取下列

五件器物，介绍永乐青花龙纹的形象特征与随形而异的组装方法。

一、云龙纹双耳葫芦扁壶

永乐青花云龙纹双耳葫芦扁壶参见图一之例，此器为震旦博物馆藏品。

壶口小而圆，其下外扩为酒杯状的瓶头，颈部收窄，肩部圆缓向下倾斜，腹部呈扁圆形，颈部和肩部之间连接绶带形的双耳，器底有椭圆形的圈足，因为整体造型上小下大近似葫芦而得名。

壶的表面以青花为饰，瓶头处勾勒回纹和半钱纹，颈部下方环绕一圈卷草纹，腹部正面以卷草纹为图框，框内绘划一龙为主纹，龙首张口咆哮，身躯弯转如S形，四肢朝外开展，具有腾跃披靡的动感，龙身下方波涛汹涌，周边散布祥云，前方有一颗宝珠，描绘祥龙戏珠的画面。

壶腹背面与正面纹饰相同，因为腹壁转折的棱线极为分明，所以两面纹饰各自独立而不相连接，是配合形制特征所做的安排。

二、穿莲龙纹扁壶

永乐青花穿莲龙纹扁壶参见图二之例，此器为震旦博物馆藏品。

圆形壶口，口沿外敞，颈部略长，中间微微收窄，肩部圆缓向下倾斜，腹部圆阔，器底有椭圆形的圈足。由于壶腹的横径较长，厚度较短，横断面呈椭圆形，故有扁壶之称，是受伊斯兰金属器影响所产生的式样。

壶的表面以青花为饰，口沿勾勒方转的回

纹，颈部环绕缠枝花卉，腹部正背两面各绘一条矫龙，昂首张口向后回视，龙身蜿蜒如蛇，四肢前后伸展，趾爪尖锐有力，龙纹周边布满缠枝莲花，构成“穿莲龙纹”的样式。

由于腹壁的转折处圆缓而无折棱，透过缠枝莲纹的自然延伸，使正背两面的纹饰连接起来，而前后对称的双龙纹题材既有各自独立的空间，又能随着花卉的延展形成连续性的画面，产生具有互动效果的装饰。



明永乐·青花穿莲龙纹扁壶

腹壁圆弧弯转，花卉纹自然延伸没有分界，使正背面的纹饰相连为一体。（图二）



明永乐·青花波涛云龙纹梅瓶

单一龙纹盘绕器壁一周，成为360°的环状布局，是根据器形所做的设计。（图三）

三、波涛云龙纹梅瓶

永乐青花波涛云龙纹梅瓶参见图三之例，此器为震旦博物馆藏品。

瓶口小而圆，口沿突出厚唇，颈部短窄，肩部丰圆，腹部深长，腰部以下逐渐收窄，器底内凹为浅圈足，表面以青花波涛云龙纹为主纹。

龙纹昂首翘鼻，注视前方，龙身上下起伏，环绕腹壁一周，四肢前后开展，足爪尖利如钩，体表上的鳞片层层堆叠、片片分

明，体态雄健有力，龙首鬃鬣和肢肘处的肘毫如篦纹一般整齐飘扬，在汹涌的波浪与朵朵祥云之间展现凌空腾跃的动感。

此器以单一龙纹盘绕器壁一周，属于360°的环状布局，其他藏品里还有青地白花的波涛龙纹也有相同的构图，是圆体梅瓶常见的形纹设计。

四、云龙纹玉壶春瓶

永乐青花云龙纹玉壶春瓶参见图四之例，此器为震旦博物馆藏品。



明永乐·青花云龙纹玉壶春瓶

五个龙纹上下分布、左右并列，祥云散布其间，成为上下贯通、环状相连的通体式设计。（图四）



明永乐·青花云龙纹大碗

二个龙纹对称分立，散布的云纹将碗的外壁串联成一个空间，形成360°的环状设计。（图五）

瓶口外敞如喇叭状，颈部长而收窄，肩部斜溜，腹部朝下外扩，器底具有圈足，足底微撇，瓶身采用通体式的画法绘画海水波涛云龙为主纹，足墙排列一圈朵云纹，曲折的云脚象征飘移之状，与瓶身主纹彼此呼应。

龙纹共计五条，其中一条龙纹位于瓶颈处，体型较大，昂首曲颈，双眼炯炯有神，修长的身躯蜿蜒起伏盘绕一周，另外四条小龙平均分布于腹部，两两相背或相对，以首上尾下的立姿形态做升腾状，汹涌的波涛缩窄于瓶腹底下，凸显天空的高远和辽阔。

此器属于多龙纹的题材，龙纹有大有小，还有行龙和升龙的体态差异，但是画面上下贯通、左右连结为一个整体，形成360°的环状布局。

五、云龙纹大碗

永乐青花云龙纹大碗参见图五之例，此器

为震旦博物馆藏品。

口沿朝上，属于直口式的碗型，器壁圆弧向下收窄，碗腹略深，器底具有圈足，碗体内外皆有青花纹饰。碗心绘画折枝果纹，内壁环绕缠枝花卉，口沿内侧排列折枝花朵，外侧勾画细密的海水波涛，波涛之下以云中行龙为主纹。

龙纹共计二条，昂首翘鼻，张口吐舌，修长的身躯横向蜿蜒，四肢开展做跨步状，龙首鬃鬣和肢肘处的肘毫如篦纹一般成束飘扬，身上披覆的长条火焰也随风摆动，呈现御风而行的动感。

二个龙纹形体相当、对称分布，云朵散布其间，将两者串连成环状绕行、前后追逐的相互关系，是以双龙纹为题材所做的360°环绕设计。A

【更正启事】9月号第46页标题“永乐青花梅瓶的特色”误植，正确应为“永乐青花执壶的特色”，特此更正。

II 永乐青花龙纹的状态与造型息息相关，既有一龙环绕的单体装饰，也有前后分开的双平面布局，或是前后相接与上下连通的整体性规划，展现多元变化的创造力。下期将以鸟纹为题，介绍此一题材的形纹设计。II



BOOK 震旦博物馆藏 丛书介绍

元末明初 青花瓷鉴赏

成熟的青花瓷生产于元代中晚期的景德镇，此后成为明清两代的主流品类，但是相较于永乐、宣德与其后的青花瓷器而言，明初的洪武青花因为数量少而较不为人所熟知，其在陶瓷史上的关键地位也常被忽略，因此本书收录元末明初青花瓷与其相关器物137件，图文并陈的呈现此段时期的青花特色。书前导论由资深研究者吴棠海先生执笔，从文化背景和形纹比较的角度分析元末明初青花瓷的时代特征与承先启后的关系，值得文物爱好者品读及收藏。 **A**



元代 青花孔雀牡丹纹四系扁壶

【内容精选】

- 1、图版部分品类丰富，内容包含鱼耳大罐、狮耳大罐、直口大罐、圆身梅瓶、八角梅瓶、宽口梅瓶、玉壶春瓶、八角玉壶春瓶、四系扁壶、各式执壶、至正型象耳大瓶，以及大碗、大盘、高足杯、爵杯、军持、盖盒及匣等珍贵文物。
- 2、器表装饰包含青花、青地白花、蓝地白花及釉里红等彩类，除了呈现钴料与其他技法的搭配运用之外，也要说明这段时期釉里红与青花的相互关系。
- 3、“废品”单元收录烧窑过程中因为破损、开裂、歪斜及坍塌而汰除的器物，使读者了解古代窑工程的相关情况。
- 4、导论一文分析元代青花的多元文化风格、洪武青花的形纹特征、洪武青花和釉里红关系，以及元末明初青花瓷的形纹比较，带领读者深入了解青花瓷器的发展。

元代 青花菱形开光
莲塘水禽纹执壶



明洪武 釉里红蕉石
三友纹梅瓶

• 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》
《元末明初青花瓷鉴赏》

• 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1702陈小姐
- 官网：www.auroramuseum.cn



10

OCT

馆藏精粹赏析

文／吴棠海·图／震旦博物馆



高32.1公分／震旦博物馆提供

明
永乐

青花花鸟纹执壶

永乐青花执壶既有受伊斯兰金属器影响的外来造型，也有延续中国本地的传统样式，如本期所要欣赏的青花执壶即是传承前朝的品类。

此器

的壶口外敞，颈部长而收窄，肩部斜溜，腹部上窄下宽状如梨形，底下具有圈足，左右两侧附加长流和曲柄，流管与颈部之间用云形板相连，可以在窑火里发挥加固的作用，避免细长的流管因瓷化过程而坍塌

执壶表面布满青花纹饰，壶身由上至下为蕉叶纹、半钱纹、缠枝莲、花鸟纹、壶门纹边框内填圆珠纹及串枝灵芝纹等等，曲柄上面是串枝灵芝纹，流管表面则是卷草、回

纹及串枝花卉，云形板上勾画卷云纹。

花鸟纹以曲柄和流管为分界，前后两面各有一组，两组纹样雷同，花木由下而上生长，主枝横向延伸，枝干两端歧出细枝与叶片，美丽的花朵绽放枝头，中间停伫一对鸟儿，有的挺身直立、转头偏向一侧，有的俯身向下、延颈探首，姿态写实而生动。

类似的造型与纹饰亦可见于日本大阪市立东洋陶瓷美术馆之藏品，清新的画面与活泼自然的情境呈现永乐青花的典型风格。 **A**



葫芦瓶分段模印方式

钴蓝犹珍

震旦典藏元青花特展 专题导读（三）

图·文／震旦博物馆

古代文物流散千里，聚合十分不易。适逢佛光山开山60周年暨星云大师百岁诞辰纪念，震旦博物馆特挑选部分藏品委请专家修复，于2026年7月18日至11月22日在佛光山佛陀纪念馆呈现“钴蓝犹珍：震旦典藏元青花特展”，带领大家欣赏十四世纪元代青花的灼灼风采。

元代 青花最主要的成型工艺采取分段模印的方式。首先用粗泥制作一个实心的器型作为母模，将母模分切数段，烧成母模零件，其次用粗泥压印在母模零件上，脱模之后烧成外模零件；接着再用细瓷泥压印在外模零件的内壁上，稍微阴干之后取出，成为坯体零件，最后用泥浆把坯体零件黏接起

来，完成造型制作。

六法并济：釉下钴蓝的装饰工艺

元代青花最基本的配色是蓝和白，最常见的样式是白地青花。但在此基础上，元代工匠也通过装饰技法的变化，不仅将钴蓝直接描绘

纹饰本身，也用来勾勒轮廓、填涂地子，甚至是与氧化铜合并使用，烧造出了特殊的品类。元代青花的装饰技法有笔绘法、线刻笔绘法、浅浮雕法、模印法、塑贴法及钴铜并用法等六项工艺。

笔绘法最为常见，即用笔蘸钴料直接在胎体上绘画；线刻笔绘法则是先阴刻出图案轮廓，再往上填钴料，画出的线条微微凹下。浅浮雕法主要用于龙纹与缠枝花卉纹：工匠用刀在龙身上深挑出细密的鳞片，烧造之后鳞甲呈现浅浅的立体感。模印法则是在成型模具上提前雕好图案，在压印坯体时一次完成造型和纹饰。元代青花器物表面凸起的花叶则基本由塑贴法完成，工匠将泥片和泥珠做出花叶、洞石或连珠纹等小构件后贴到胎体上。

元代青花的装饰技法以笔绘为主，同时搭配线刻、模印、塑贴和浅浮雕，多种技法根据需要灵活组合。此外，钴蓝作为颜料在元代工匠手中也有应用变化：他们在成型的瓷胎上用钴料勾出纹饰的轮廓和内部细节之后，不是往纹饰中填色，反而将纹饰以外的背景区域用钴料大面积涂满，形成蓝色的地子。最后罩上透明釉，进窑高温烧造出青地白花这一品类。



梅瓶龙纹浅浮雕法



大盘模印法

窑火淬炼：蓝红交辉的经典之作

元代青花装饰技法中还有一类最为特别的是钴铜并用法，即在一件器物上既有用钴料画的蓝彩，又有用铜料画的红彩，蓝红两色并存，这也是元代青花

中一个专门的品类——青花釉里红。一件青花器物上同时出现蓝和红，听上去只是多添了一种颜色，实际操作难度极高。钴蓝和铜红虽然都是高温显色的矿物颜料，但各自显色所需要的温度和气氛不太相同，故而要在同一窑火中同时达到理想状态，在元代的技术条件下极其不易。

青花釉里红烧成的数量极少，每一件都非常珍贵。另外在欣赏元代青花釉里红时可观察到，元代工匠在使用铜红颜料时多拿它来做大块面的填涂，不画精细的线条和细节。这和蓝彩中又勾线又渲染的做法不同，表明当时铜红的应用还比较受限，技术并未完全成熟。



大罐钴蓝铜红并用装饰



“钴蓝犹珍”展览配套同名图录《钴蓝犹珍：震旦典藏元青花特展》由财团法人陈永泰文教基金会出版，现已上架佛光山佛陀纪念馆商店。

如需购买可联系佛陀纪念馆徐小姐
07-6563033#4246



震旦集团获杉树公益基金会十周年“点亮之光”荣誉 生生不息·益路拾光

图·文 / 震旦集团

在震旦集团创办人陈永泰、董事长袁蕙华长期支持教育公益、持续践行“回馈社会，追求永续经营”理念的引领下，震旦集团始终关注青年教育与成长发展，并以长期行动陪伴学子求学、成长与回馈社会。近日，上海杉树公益基金会十周年主题活动“生生不息·益路拾光”在苏州圆满举办。凭借多年在教育帮扶与青年成长领域的持续投入，震旦集团荣获杉树公益基金会十周年“点亮之光”企业荣誉。

这份荣誉，不仅是对震旦集团长期支持教育公益的肯定，也见证了企业以长久陪伴助力青年成长、以实际行动践行社会责任与永续经营理念的初心与坚持。

长期陪伴，点亮青年求学与成长之路

震旦集团始终践行“回馈社会，追求永续

经营”的企业理念，持续为家庭困难、品学兼优的学子提供支持。

自2016年起，震旦集团与杉树公益基金会携手，在多地高中设立杉树班，持续为家庭困难的优秀高中生提供生活资助，陪伴他们完成高中阶段求学之路。

2023年起，震旦集团进一步支持震旦&杉树全国领导力成长营项目，将公益实践从“助



添加1对1服务



领奖现场--图中左一震旦集团行销室资深总监孙大成代表震旦领取“点亮之光”奖项

学”延伸至“育人”，帮助更多青年提升综合能力、拓展成长视野，并引导他们思考个人发展与社会 responsibility 之间的关系。

在杉树十周年年会暨颁奖典礼现场，震旦集团行销室资深总监孙大成上台接受“点亮之光”荣誉表彰。活动期间，震旦集团代表也与公益伙伴深入交流，分享震旦集团多年深耕教育公益、陪伴青年成长的实践与体会。

现场还迎来一场温暖重逢。震旦集团代表见到了曾受助于震旦公益项目的两位校友。昔日受助学子如今已步入职场，并以志愿者身份继续参与公益，将曾经获得的支持转化为回馈社会的力量。从受助求学，到走入社会，再到反哺公益，一代代青年的成长与接力，正是震旦集团长期公益投入最生动的成果。

走进营队，以企业视角赋能青年未来

当日晚间，震旦集团行销室资深总监孙大成前往2026震旦&杉树全国领导力成长营开展探营活动，与参与营队学习的青年大学生近距离交流。交流中，他向营队学子分享了震旦集团的发展历程、企业文化内核与人才理念，并围绕青年择业、职场成长、责任意识等话题，

与在场大学生展开互动。结合震旦集团多年经营实践，他从企业视角为青年学子提供经验参考，鼓励同学们在未来成长道路上持续学习、勇于承担责任，并将个人发展融入更广阔的社会价值之中。

震旦集团的公益不止于物质资助，更关注青年能力塑造与精神传递。从杉树班到领导力成长营，震旦集团始终相信，公益的价值不仅在于一时帮助，更在于以长久陪伴支持青年持续成长，让每一份善意在时间中不断传递。

“点亮之光”是一份荣誉，也是一份责任。未来，震旦集团将继续坚守公益初心，持续推进助学与青年成长等公益项目，以长期行动支持更多青年追光前行，持续践行企业社会责任与永续经营理念，让善意薪火相传，生生不息。A





情系夕阳红，温暖送泰山

震旦集团向上海泰山敬老院捐赠爱心家具

图·文/震旦集团

震旦集团始终坚守“回馈社会”的经营理念，持续敬老公益，用心守护长者舒适晚年。得知上海泰山敬老院物资需求，集团快速统筹调配物资。近日，震旦OA产业直销事业群张建军、李飞鸿，震旦家具产业上海一事业部纪焱同仁一行走进普陀区上海泰山敬老院，捐赠一批家具物资，以暖心物资优化院内休憩与服务空间，用企业温度传递敬老善意。

走进上海泰山敬老院

上海泰山敬老院坐落于上海市普陀区泰山三村52号，毗邻中山北路沪太路长途客运站，单独院落，闹中取静。敬老院共设置床位98张，分单人间、双人间、三人间、四人

间、五人间等多种房型，房间内设空调、彩电、橱柜、卫生淋浴房，监控系统、消防系统、呼叫系统等现代化设施为老人提供安全保障。主楼三层、配有自动客梯，为老人上下楼、家属探视、急救服务等提供极大方便。

该院秉持“让所有的老年人，老有所养，老



有所乐”的服务理念，院内文化娱乐休闲场所齐全，广场花园高树亭台，建筑风格古色古香，既能丰富老人精神文化生活，又能颐养天年，解除老人家属的后顾之忧。作为社会福利机构，敬老院原有家具难以满足日常办公、会客及物资收纳需求，亟需补充家具完善服务环境。

精准递暖，共筑舒心养老服务空间

震旦集团及时响应敬老院需求，结合院内会

客、办公、储物场景，提供适配家具，兼顾长者休憩舒适度与护理人员办公实用性。

捐赠当日，震旦同仁分工协作，高效完成家具卸货、组装、摆放，全程兼顾长者使用安全与空间整洁。工作间隙，团队与敬老院对接人及院内护理工作人员深入交流，详细了解日常照护流程、长者文娱活动开展情况，倾听养老服务一线的真实需求。敬老院工作人员对震旦集团精准及时的帮扶表达由衷感谢。

温情永续，共绘敬老公益新篇

震旦期盼这批舒适家具能够为敬老院打造舒适、高效便捷的护理办公与会客空间，提升院内养老服务体验。未来，震旦集团将持续坚守公益初心，常态化联动各类养老福利机构、校园公益阵地，以精准物资捐赠、实地志愿帮扶传递企业善意，用持续不断的爱心力量，为城市民生公益事业添砖加瓦。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

震旦集團
AURORA GROUP

震旦办公自动化 | 震旦家具 | 震旦智能装备 | 震旦电子 | 震旦家居

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

震旦AD408MWA

黑白激光多功能一体机

彩色扫描

黑白打印

黑白复印

自动双面

无线打印



扫码了解更多详情
*产品以实物为准

震旦
AURORA

上海震旦办公自动化销售有限公司 上海市浦东新区富城路99号震旦国际大楼36楼 全国服务专线:400-920-6568
Aurora Office Automation Sales Co.,Ltd.Shanghai | 36F,Aurora Plaza,No.99,Fucheng Rd.,Pudong new district,Shanghai | Service Hotline:+86-400-920-6568



震旦美術館
AURORA ART MUSEUM