

提升职场竞争力的知识伙伴

震旦
AURORA

名人讲堂

润米咨询创始人—刘润
全连接型商业
商业世界的乌托邦



艺文飨宴

馆藏精粹赏析

明永乐 青花人物纹双耳扁壶

1971年7月创刊·发行51年11个月

JUNE 2023 六月号 No. 623

多元 × 平等 × 共融

成就友善职场

Together



扫码关注
更多精彩等着您

未来新职场文化，应具备多元包容的价值观，
通过DEI（多元、平等、共融）的永续人才管理，
树立品牌形象，创造更友善的职场环境。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

欢迎订阅

御之和

君子和而不同



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: 800-820-0168 / 400-920-6568
Aurora (China) Co., Ltd. No.369, Shexia Rd., Jiading Dist., Shanghai | Service Hotline: +86-800-820-0168 / +86-400-920-6568



震旦家具官网



震旦家具微信

不容忽视的职场新趋势

最近 “DEI文化”（多元、平等和共融）议题，已逐渐成为热门的话题。加上Z世代逐渐成为职场主力军，现今的求职者除了薪资与福利外，年轻世代更重视的是“多元文化”以及更人性、更弹性的工作环境。

在后疫情时代与跨世代影响下，企业如何在世代差异与文化差异的组成中达成共融，让不同世代、背景的人高效协作，发挥最大效益，也是企业正面临的挑战。本期封面故事“多元×平等×共融·成就友善职场”主题邀请两位人资专家为您解析。

知名人事主管协会执行长林有敏认为通过实践DEI，企业更能了解和满足员工与顾客的需求，并创造开放且包容的工作环境，增强竞争优势和创新力。但要实现DEI并非一蹴而就，需要企业投入长期的承诺和努力才能完成。另一位知名人资专家晋丽明提到，公司想要留住员工、让人才加入团队，DEI扮演关键角色。企业如果有心落实DEI的理念与政策，一定要由上而下，展现新的企业风貌及竞争力。

在追求友善职场、性别平等的同时，也应重视对身体的保养，虽然我们无法避免老化问题，但是可以积极延缓衰老。本期以中医观点提供十种延缓衰老的调理方式，提醒您通过调养提早养生。祝愿各位读者健康、平安。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·2023/6/1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 黄玲琳、谢放、于蒂、袁媛

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

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，不代表本社之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本社书面同意，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，古印度以“震旦”来称呼中国

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。

震旦月刊 AURORA MONTHLY

No.623

JUNE 2023



如何实现多元、平等与共融，是企业永续经营的必考题。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 不容忽视的职场新趋势

文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 设定目标 给予明确任务

文/稻盛和夫

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 和谐共鸣来自多元声音

编译/大师轻松读

COVER STORY

一个具有平等、多元、包容价值观的企业，让每个人都能获得尊重、公平和机会，有助吸引优秀人才，创造成长动能。



C 封面故事 COVER STORY

10 未来新职场风向

序言/苏美琪

12 塑造企业DEI基因

让友善职场成竞争优势

文/林有敏

16 世代大融合时代

尊重个别差异 建构DEI永续精神

文/晋丽明

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 润米咨询创始人——刘润

全连接型商业 商业世界的乌托邦

文/刘润

M 职场观点 MANAGEMENT

24 多元共融 (DEI)

助企业打赢人才战争


文/黄至尧

E 永续未来 ESG

28 向可持续目标迈进

5大建议 攻克ESG实践难关

文/王丽丽



A p.20

润米咨询创始人——刘润



A p.32

荷兰鹿特丹的艺术品仓库，成为可共享的公共建筑。

D 玩味设计 DESIGN

- 32 永续建筑系列④
为美好的工作而生
——共享的公共建筑
文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

- 36 中医延缓衰老调理
让你由内到外都冻龄
文/陈盈光

A 跃升震旦 AURORA NEWS

- 40 震旦91租毕业季特惠
租打印机即送耗材，随心印
图·文/震旦办公自动化
- 42 纷繁世事 宁静致远
震旦家具观自颐系列新品上市
图·文/震旦家具



- 44 意式传承 尊享意式办公
Niemeyer主管空间系列
图·文/AURORA ESTEL

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

- 46 震旦博物馆A2馆特展
ELLE 35周年《柔者成承》艺术展
图·文/震旦博物馆

A 艺文饕宴 ARTS PLAZA

- 48 古器物学讲座——明清单色釉瓷器专题⑤
明清特殊釉瓷器
图·文/吴棠海
- 52 震旦博物馆藏新书介绍
明宣德青花瓷鉴赏
图·文/震旦博物馆
- 53 馆藏精粹赏析
明永乐 青花人物纹双耳扁壶
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

- 54 春风送温暖 爱心进校园
震旦集团向上海对外经贸大学
慈善爱心屋捐赠家具物资
图·文/震旦集团



INAMORI

稻盛和夫

文/稻盛和夫(天下杂志出版社提供)

设定目标 给予明确任务

经营之圣

如何将经营目标转换成全体员工的经营意志？稻盛和夫：“设定明确的数字目标，转换成员工也听得懂的任务”

设定 能激励人心的目标，是经营者需要持续克服的难题。拟定目标后，如何让员工拥有和经营者同样的想法和感受，进而激发全体员工的斗志？

我认为目标的确立，是经营管理最重要的一环，也是经营管理的精髓所在。

企业是由“人”组成的集团，而经营莫过于就是如何带领一群人的原理原则。不

论是谈论经营时或是实际经营时，都一定会讨论到“领导”的技巧。“领导”的确是一门艰深的学问，但究其精髓，我认为只有一个简单的重点——如何打动人心？亦即能掌握人心的动向，才是经营中最重要要素。而且人心不只是企业经营的根本，不论是在学校或是其他任何地方，在团体中如何引领人心，都是组织发展的重要关键。

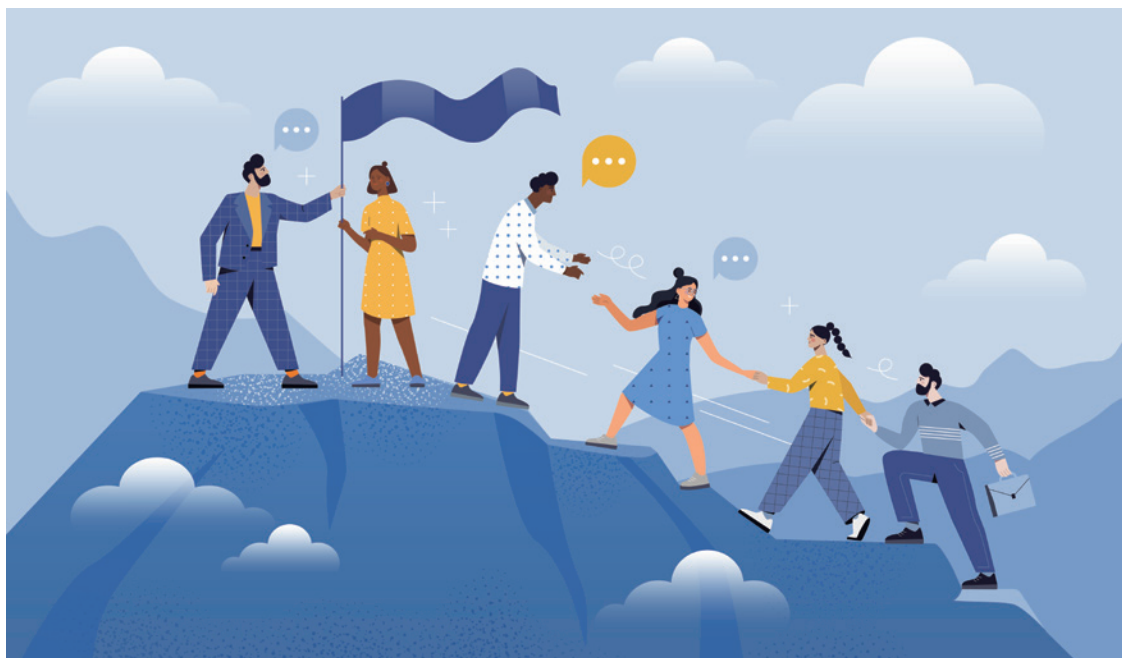
领导者最重要的价值，就在于展现坚定意志

我曾耳闻现在的京瓷管理干部，对于京瓷未来五年的发展计划都感到迷惘。据说大部分的主管都在挣扎：

“五年计划的目标怎么想都不可能达成，是不是应该调低目标？提出更符合现实，全员也能更踏实地努力。”会出现这样的声音，是因为五年计划已经推行了两年半，结果并不顺利。所以他

KAZUO

// 企业是由“人”组成的集团，而经营莫过于就是如何带领一群人的原理原则。不论是谈论经营时或是实际经营时，都一定会讨论到“领导”的技巧。//



们打算修正目标，提出新的经营计划。

但这件事被我阻止了，我告诉他们：“所谓经营，就是经营者展现我想这么做的坚定意志，若因为最初提出的计划目标太高就调降目标，那下次如果又发现可能会达不到，就又会想要调降目标。这种达不到目标就调

降目标的作法，和我所强调的『经营，就是经营者展现我想这么做的坚定意志』是完全两回事了。”

当然，我也理解管理阶层的难处，目标设定的太高，大家会因为庞大的压力而丧失干劲；但目标定的太低，又会因为太简单而怠惰松懈。难道没有那种加把劲应

该就可以达成、恰到好处的目标吗？

老实说，还真的没有。所以，经营者最重要的价值，就在于展现“我要这么做”的坚定意志，带领组织前进。话虽如此，提出一个超高的数字，然后说“要坚定意志，靠意志执行”，这也毫无意义。去年明明亏损，

今年突然说“要冲出两倍以上”的净利率”，大家只会把这个目标当成“白日梦”。就算意志很坚定，但做不出任何成果。

所以，问题不在于设定目标，而是你是否有全盘的计划，让所有员工相信“我们一起做到，就能达成目标”。因此必须将经营目标，也就是经营者的意志，转变成所有员工的意志。经营者“我想这么做，不，必须这么做”的意志，必须转译成员工也听得懂的任务目标，才能转变成全体员工的“经营意志”。

我也经常遭到自己的员工质疑，所以我深刻体悟，经营者光是喊出漂亮的数字还不够，必须让员工理解，那些数字从何而来。如果在工作的场合讲起来太有压力，也可以用比较轻松的场合慢慢沟通，一步步将公司的目标灌输给员工。举例来说，可以利用聚餐时，当大家微醺之际，诚心地吐露自己的期望：“虽然公司规模不



大，也成立没多久，最近的表现也不尽理想，但今年我想带领公司翻倍成长”。

利用各种场合机会，在大家心中埋下这种想法的种子。然后当你说“今年要翻倍成长”时，也要安排一些有影响力的员工在身旁呼应你的诉求，“说得好！”让他们为你助阵。这么一来，原本总是喜欢浇冷水的人，也会无法说出反对意见。结果就在没发生任何事的状况下，定下今年营收要翻倍的目标，这就是抓住人心发挥影响力的领导技巧。

我也曾遇过定出目标后，

怎么样都很难达成的状况。我知道全员都已经全力冲刺了，但离目标还有一小段差距，因此我想破头，决定拿出我很少使用的方法，我告诉大家“只要达成月营收目标，我就带所有员工去香港旅行”。结果大家都吓到了，“咦？真的会带我们去吗？”大家听到这句话组织的气氛突然变得更有活力。我当时也是希望能鼓舞大家低迷的士气，才会下这帖猛药，最后也真的达到了这个目标。A

出自：《经营之心》/天下杂志出版社

// 让所有员工相信“我们一起做到，就能达成目标”。因此必须将经营目标，也就是经营者的意志，转变成所有员工的意志。 //

你问
我答

No.
623

《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

一个公司技术支援团队最终的状态，就是不需要技术支援团队。商业文明最终的状态，也许就是因为“网络密度=100%，交易成本=_____”，而不再需要商人。

A 0

B 50

C 20

D 100

扫描看解答



∨ : 卷后

和谐共鸣来自多元声音

编译 / 大师轻松读



看更多精彩内容



理想团队其实不是由想法完全相同，以及拥有相同价值观与技能的成员组成。在面对挑战时，你需要多元化的方法，同时也需要彼此相互尊重。让团队成员重视其他人对整个团队成果做出的贡献，率领团队走向正确的方向。

许多 学者认为人比较喜欢与同类型的人互动，因此组织成员背景多元化，有可能引发人际冲突，对团队的绩效或创新成果造成负面影响。也有部分学者认为，多元化带来的多种观点，会在团队中相互激荡，促进创新。

检视过去的研究发现，成员多样性高的

团队，在执行任务过程中会产生任务冲突，在相互激荡之下最终反而能够发展最佳的决策，成果更胜于同质性高的团队。

但是研究结果同时发现，成员组成多元化的团队，大多不懂得善用团队的多元化，经理人也常常因为无法有效整合团队成员对时间与资源的需求，产生挫折感。

要找到可以增强团队多样性的人才，可以分为下列4个维度：

维度 1 信息多元化

包括年资、职级、功能以及教育背景等特性，代表经验、观点、技能与知识的多元化。

维度 2 价值观多元化

是指团队成员对于团队目标、任务与使命存在差异，如果能够让成员培养出较为一致的价值观，不同意见就可以对团队成果产生建设性作用。

维度 3 认知风格多元化

认知风格是指成员处理信息方式的偏好，成员如果具备不同的知识转换能力，对于团队学习、知识分享、知识创造都会有正面影响。

维度 4 人格多元化

依现代心理学归纳出的5大性格特质，分别包括：情绪稳定性、外向程度、经验开放性、合群程度以及责任感。团队成员的人格特质最好具备适当的差异和互补性，让多元化带来的多种观点，在团队中相互激荡，促进创新。

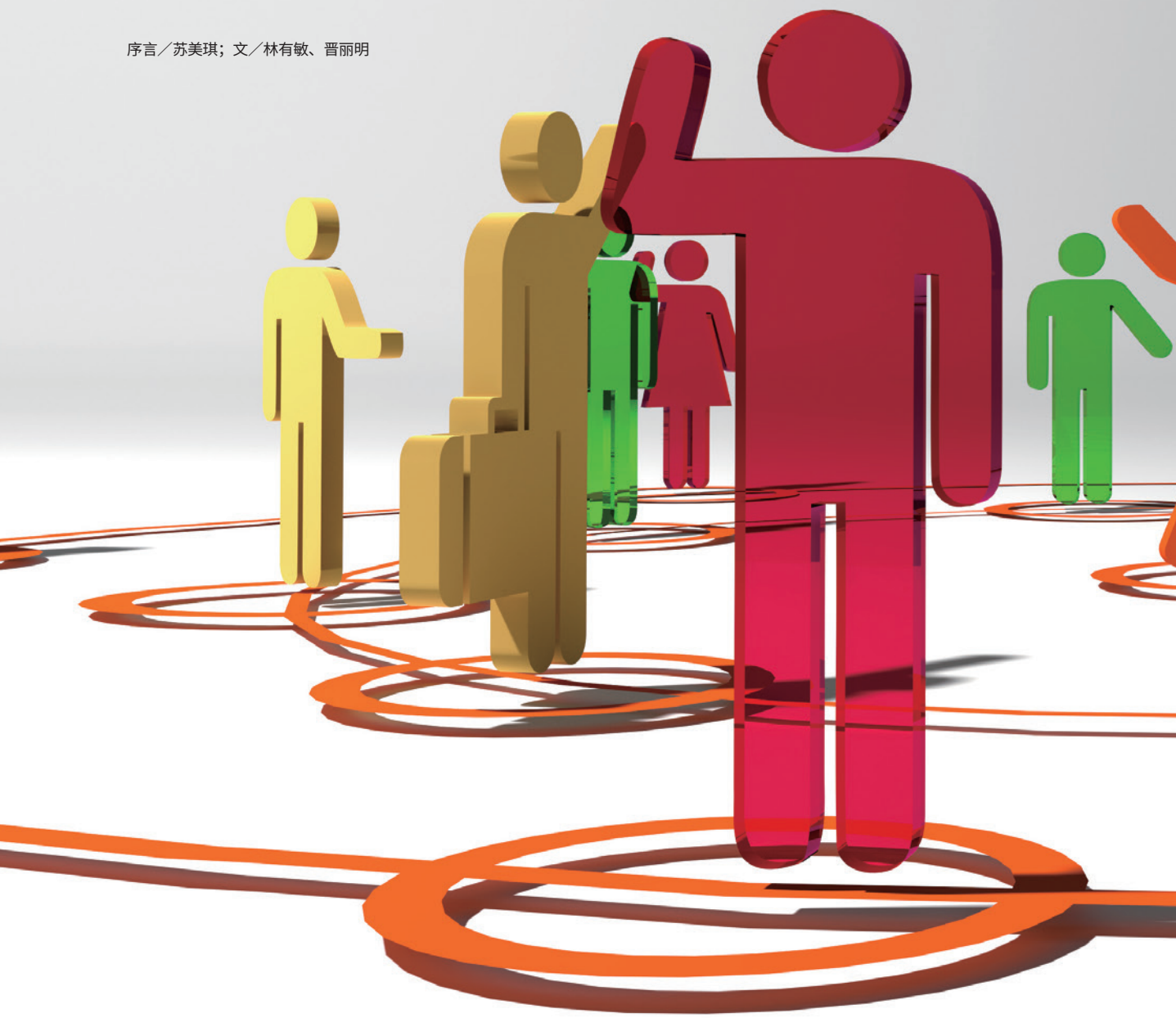
若要让多元化的理想团队持续运转，团队成员必须对不一样的做事方法抱持开放态度，乐意考虑和适应彼此多样化的观点和探索方法。这也意味着即使你已经对某件事有自己的定见，但你还是愿意坚持以下原则，帮助团队发现他们的集体声音：

- ❶ **不当灯塔**——换句话说，要给予确切的方向，不要只是下一般指引说哪个方向不该去。不要掉入浪费时间谈论不该做什么事的这种陷阱，而是要多谈一些必须发生什么事。
- ❷ **鼓励异议和辩论**——这通常是充满活力的团队正迈向成功的迹象。如果没人想发表意见或挑战现状，就代表大家的责任感太薄弱，没有人愿意站出来为愿景负责。公开嘉奖那些提出强而有力、有焦点的意见人物。鼓励大家对眼前的工作水准心生不满，刺激大家未来力求表现。
- ❸ **捍卫你的团队，阻挡任何外来攻击**——拒绝出卖队友。你身为领导者的职责就是要为队友挡箭，让他们可以专心在工作上有最佳表现。必要之时要掩护队友，保护他们。让他们知道你每天都冒着策略风险在保护他们。
- ❹ **思考过去与未来**——认可你的团队是在掏心掏肺全力追求杰出表现，要时时感激他们过去的丰功伟业。同时期许你的团队未来一片光明。这种思维和另一种领导者的思考模式完全相悖，他会问说：“你们最近替我做了些什么？”
- ❺ **就算很不确定也要表达清楚**——承认自己其实不是万事通。通盘了解自己的期许，坦承你需要团队的协助，帮你搞清楚成功的方法。你的队友会欣赏你对任务的厘清以及你的直率。 **A**

未来新职场风

一个具有平等、多元、包容价值观的企业，让每个人都能获得尊重、公平和机会，有助吸引优秀人才，创造成长动能。

序言 / 苏美琪；文 / 林有敏、晋丽明



向



CHAPTER 1

塑造企业DEI基因
让友善职场成竞争优势



CHAPTER 2

世代大融合时代
尊重个别差异 建构DEI永续精神





CHAPTER 1

塑造企业DEI基因

让友善职场成竞争优势

文 / 林有敏 · 知名人事主管协会执行官



看更多精彩内容

全球不少知名企业积极倡导Diversity, Equity & Inclusion（简称DEI）新职场文化，这种多元性不仅体现在文化、语言、宗教等方面，也包括了性别、性向、种族、年龄等多个方面。在这样的多元背景下，职场上的人才也越来越多元化，这不仅是社会发展的趋势，也是企业发展的必然。对于企业而言，如何实现多元、平等与共融，成了企业永续经营的必考题。

根据 麦肯锡在疫情期间的调查显示，团队组成多元的企业，盈利能力相较未推动多元的企业，高出了近4成；另一方面，研究机构Gartner的分析结果也证明，多元共融的团队也比组成单一、包容度低的团

队表现和效率提高了5成；由此可见，DEI不仅能为公司带来良好形象，更能提高企业获利表现。

知名媒体所发布的调查结果也表示，近8成工作者会将DEI视为求职留任的重要评估因

II 研究机构Gartner提出，多元共融的团队比组成单一、包容度低的团队表现和效率提高5成；DEI不仅能为公司带来良好形象，更能提高企业获利表现。II

素；然而仍有许多企业在DEI的表现上，乏善可陈，也代表着企业还需要花费更多心力投入与规划DEI策略。

实践DEI提升企业文化软实力

要达到这个目的，就必须致力于塑造友善职场的企业文化软实力上。借由实践DEI来打造友善职场，能够为企业带来：

1 吸引留任优秀人才

当企业充分展现出对DEI的支持和重视，更多的人才便会倾向加入这样的企业，连带也能提高员工的满意度、忠诚度，进而减少人员流动率、降低营运成本。

特别是在现今竞争激烈的市场环境中，企业如果能够吸引、留住多元背景的人才，更

有利于把握市场机会，取得更好的发展。

2 提高创新与凝聚力

塑造DEI的企业文化，能够创造公平、友善的工作环境氛围，让员工有更多发挥潜力的机会。不仅增强员工对企业的归属感，从而提高企业的凝聚力和团队精神；也能增进员工间的互动沟通，让更多想法和意见可以被共同探讨与实现，培养出更好的解决问题与开发创新的能力，让企业更容易适应瞬息万变的市场环境，更好地应对未来的挑战与机会。

3 服务更多元的客群

当内部拥有越多不同背景的员工，便会带来更多不同的想法、观点和文化背景，彼此之间也能进行跨文化的交流与认知理解，这些交流不仅有助于扩大企业的市场与文化视野，



也帮助企业能以更完善的服务来面对多元化的顾客群体，进一步提高企业的市场竞争力。

4 提升企业品牌形象

当企业积极推动多元、平等、共融，显示出其重视社会责任、优先考虑员工权益、提供优质的工作环境等良好形象，这些都会使得消费者更愿意支持企业，达成提升品牌形象与增加市场竞争力的双赢成效。

5 满足法规道德标准

DEI的实践不只是企业社会责任的体现，也是符合法律与道德标准的必要条件。像是《妇女权益保障法》等，都要求企业在招募、训练、升迁、薪资等方面不得歧视，并应该建立性别平等的工作环境；道德层面上，DEI的实践也能提升员工的工作满意度、幸福感及生产力，让企业能够更好地维持其竞争优势。

DEI职场文化的挑战

尽管多元、平等、共融的理念立意很好，但是实际执行却存在着许多的困难与挑战。由于企业内部有着许多不同族群和文化背景的人才，因此在推动DEI时，可能会面临到文化上的差异。不同的族群和文化背景可能有不同的价值观和思维方式，容易导致沟通上的困难，甚至是冲突，文化背景与价值观的落差如何弥合便是一项挑战。

再者，许多企业想要推动、实践DEI，往往容易面临资源限制的问题。要建立一个能够支援DEI的职场文化，需要进行长期的投资和执行，例如：培训、招募和维持一个多元化的团队。对于部分中小企业而言，就是一大难题；而要让企业内的所有人都能够理解并接受多元化价值观的重要性，意味着需要进行不同层面的文化转型，可能需要改变一些长期存在的文化习惯和价值观，由此可以看出企业



// 不同的族群和文化背景，可能有不同的价值观和思维方式，容易导致沟通困难甚至造成冲突，如何弥合文化背景与价值观的落差，是推动DEI时的挑战。 //

必须花费大量的时间来做沟通与思维转型。

近年全球已有不少企业都正在积极倡导、实践DEI，像是Google从提供优于法规政策的福利开始，像是无论男女员工都享有18周的带薪产假、提供远程混合办公的工作方式，也让身心障碍的员工能选择最舒适的工作模式；在人才选任上，不仅保障了女性人才的机会，更积极筹组女性自主团体，鼓励女性自我察觉与积极参与内部活动与要职。而Disney, Netflix, Amazon等等龙头企业，更是纷纷设立“首席多元官（CDO）”，为企业设计、规划导入DEI，重视程度可见一斑。

连续多年获颁“企业永续奖”的渣打银行，则是通过有系统地将DEI以因地制宜形式导入，创造员工的认同感与影响力，像是为员工开创“全球转职计划”、“员工训练发展”等项目，积极推动员工拓展其生涯规划并培养不同职务技能和视野；更是持续借由举办交流论坛、课程，以及参与外部参访游学活动等，不断以多元形式传达和塑造DEI的企业文化。无独有偶，多次获得亚洲最佳企业雇主、各项幸福企业、CSR企业公民奖的太古可口可乐，也通过设置员工福利措施、定期进行人员培训、举办交流论坛讲座，逐步塑造出专属企业的DEI文化。

实践友善职场的三步骤

汇整刚刚提到的企业案例，想以DEI角度来思考与实践友善职场的建立，企业不妨可从下面几个方向着手：

步骤一）招募和晋升的标准设立

以能力而非种族、性别或其他个人特征作为招聘和晋升的标准，并且确保其公正性和透明度；同时采取主动措施，积极招募多元背景的人才，例如：在大学校园或地方社区发布求才广告，或参与多元招募的活动。

步骤二）建立多元友善的职场文化

可通过定期举办文化交流活动、促进员工间的交流、鼓励员工分享自己的文化背景和经验，并且提供相应的培训和支持，提高员工对多元文化的认识和理解、帮助员工学习如何与不同文化背景的同事合作，例如：跨文化沟通技巧、文化敏感度等，更容易理解彼此和尊重不同文化。

步骤三）提供多元化的福利和工作环境

通过制度的调整，像是弹性工时、远程混合办公模式等，来满足不同员工的需求；也可在工作场所中，提供相应的语言翻译服务、身心障碍者的辅助工具等，帮助员工更能适应工作。

随着科技与全球发展趋势，多元、平等、共融将成为企业永续发展的重要基石。然而，在快速变化的现在，实现DEI并非一蹴而就，而是需要企业投入长期的承诺和努力，并且不断地调整和改进DEI策略。通过实践DEI，企业能更了解和满足员工与顾客的需求，创造出更加开放和包容的工作环境，并建立更强大的企业文化和品牌形象，增强企业的竞争优势和创新力。 **A**



CHAPTER 2

世代大融合时代

尊重个别差异 建构DEI永续精神

文/晋丽明·知名人力银行资深经理

多元、平等、共融（Diversity, Equity and Inclusion）的价值观正席卷全世界，不论是国家或是企业，都将DEI的内涵纳入社会进步与公司发展的计划中。2021年标普500指数的企业，有402家提交的报告中，提及对DEI的努力；可以看出这是全球的主流趋势，也是经营雇主品牌的必要作为。

自由、平等、博爱的理念，早就深植人心，只是商业社会偏颇的价值观念扭曲了行为的本质！每家公司都标榜“人力资源是企业最重要的资产”，但是年龄歧视、

重男轻女、工作超时、无预警裁员、薪资负成长等乱象，持续在我们的社会中出现。

因此，企业如果有心落实DEI的理念与政策，一定要由上而下，展示势在必行的决

// 企业落实DEI的理念与政策，一定要由上而下，展示势在必行的决心，才能让经营体质与组织文化蜕变重生，展现新的企业风貌及竞争力。//

心，才能让经营体质与组织文化蜕变重生，展现新的企业风貌及竞争力，本文谨从多元招募及世代沟通，探讨如何建构DEI的精神与行动力。

帮助年轻世代，企业责无旁贷

许多年轻人谋职遇到了不公平的对待；曾有应届毕业生表示：“面谈时，主管不仅批评、刁难；同时，企业给出的薪水，连吃饭钱都不够”；也有敷衍求职者，甚至面试A岗位，却安排B岗位的主管出席面谈。

这些现象，充斥在网络的面试负评中；企业要展现DEI的精神，须由小处着手，并做好“尊重求职者”的基本工作。去年，一家科技业的年轻上班族集体离职，原来公司承诺的新人教育训练没有兑现；资深前辈非但没有“手



把手”指导新人，反而满口三字经、威吓新人，让老板“组织年轻化”的努力付诸东流。

知名媒体CNBC与SurveyMonkey的合作调查，有78%的工作者，认为DEI对于企业而言是重要的。公司要留住员工、让人才加入团队，DEI扮演关键的角色。

建构友善职场，运用高龄人力

便利超商、量贩店及速食餐厅已可见白发



苍苍的大叔、大婶们笑容可掬的辛勤工作。我曾与友人到饭店用餐，点餐时遇见了年逾六旬的服务人员，她很亲切的提醒我们不要点太多菜，以免吃不完；就像家人般的关怀体贴，让我们感受到温馨的服务品质。

根据研究指出，中高龄人士除了在体力劳动上有所限制，学习理解力与工作效率不输年轻人；尤其成熟的个性与心智，让中高龄族群更能尊重主管的领导与谨守制度规范。

据统计，中国的中高龄群体劳动参与率低于其他主要经济体，还有很大的成长空间。高龄少子化的趋势下，企业如能规划友好的中高龄职场环境，多元运用银发人力，就能有效解决人力不足的窘境。

世代融合，主管做的要比新人多

一家成立20年的公司，组织内部可能有六个世代（50后到00后），大家可以想见，世代的观念落差与沟通协调会出现多少问题。

一位60后的主管说：“年轻时遇到任务，需要加班时，总是义无反顾，觉得为公司付



出，很有成就感”。但是，现在的新世代，对于加班“避之唯恐不及”，因此不敢轻易要求员工加班，以免招致反弹。

世代成长的背景不同，做事方法也有很大的差异，工作价值观更是天差地别，60-70后因为身处“上有老下有小”的阶段，希望能多挣钱养家；然而，不结婚、不买房的新世代，宁可少领钱，假期也不能少，“工作与生活平衡”最重要。年轻人对于主管的威权领导并不买单；如果凡事唠唠叨叨，新人就会离你而去。

世代融合是一个严峻的议题，价值观的落差，必须以尊重、同理及沟通来化解歧见；因此，在组织设计、领导管理、制度规范、教育训练、薪资福利、出勤休假都要跟上时代的脚步与趋势。

据调查，越来越多上班族将DEI视为求职与留任的重要因素，然而他们多对企业的实际DEI表现不满意，只能给出勉强及格的评价分数。因此，经营者及主管们，面对外部环境的快速变化，不能固步自封、裹足不前。而应积极应对，获得当今人才的满意度。

突破盲点，尊重个别差异

世界进入百花齐放的时代；多元价值、多元差异，成就多元成就；电动车正在取代传



// 世代融合与价值观的落差，必须以尊重、同理及沟通来化解；因此，在组织设计、领导管理、制度规范、教育训练等，都要跟上时代的脚步与趋势。//

统燃油车；ChatGPT开启人工智能的新纪元，也撼动各大搜索引擎的宝座；马斯克主导的SpaceX星舰计划，开启了人类移民太空的新纪元；AI人工智能及大数据，加上强大的演算法及机器效能，“人机互动”将人类历史推进新的里程碑。这些新的进步与发展，都是世代更迭的具体成果，我们不能漠视这些族群融合与智慧交织，所激荡出的璀璨光芒。

针对推动发展DEI的五个结论与建议，包括弹性（混合工作、自主管理）、世代（关注年轻人、消弭年龄歧视）、女性（提升女性薪酬及工作成就感）、学习（投资员工、降低数字冲击）、身心（发展人文关怀、远离身心内

耗），完整的提出企业努力的方向；而这些倡议的内容，要靠建立共识、下定决心及展现执行力，才能一步步落实到位。

心理学大师维琴尼亚·萨提尔女士提到，人生就像一个舞台，这个舞台是由“自己、他人、情境”三个方面所组成，维持三者的一致性，才能达到幸福的境界；而排除想法与行为模式的“盲点”，是达到一致性的重要前提。

面对变局，企业经营者与主管仍被许多旧的思维与盲点所捆绑；扮演组织发展领头羊的领导者，惟有谦虚的放下身段、重新学习与成长，将DEI的永续精神植入组织的流程与运行中，企业才能塑造新文化，实现新的愿景与契机！**A**





润米咨询创始人

刘润

全连接型商业 商业世界的乌托邦

文 / 刘润（时报出版社）

商业到底是什么？这个问题，是一切商业问题的根基，是判定创业者是否在正确赛道上的问题。润米咨询创始人刘润认为，商业的进化，离不开“连接”。连接的过程，就是交易成本越来越低、网络密度越来越大、交易效率越来越高的过程。只有在商业之海中，看清“连接”前进的方向，才能顺势而为，谱写属于自己的商业未来史。



看更多名人讲堂

今天，商业世界已经进化到古人难以想象的场景。古人筚路蓝缕，穿越茫茫大漠，开辟丝绸之路。但是，他们全年

产生的交易量，还比不上网红薇娅坐在直播间里，说一句“五四三二一，开拍”瞬间产生的交易量。

II 什么叫“全连接型商业”？就是“连接一切网络节点，消灭一切交易成本”的商业文明。II

这要归功于网络密度的提升和交易成本的下降。现在有些年轻人爱玩“汉服秀”，其实他们的生活品质比任何一位汉朝的皇帝都要高。尽管皇帝拥有天下的财富，却无法像现代人那样能够如此便捷地满足自己的多样化需求。这也要归功于网络密度的提升和交易成本的下降。

那么，再往后呢？如果最后所有交易节点都两两相连，网络密度升到100%，并且信息完全对称、信用完全传递，交易成本降为0呢？

这个理论上存在的未来，我们称之为“全连接型商业”。（见下图）

什么叫“全连接型商业”？

就是“连接一切网络节点，消灭一切交易成本”的商业文明。这句话用公式表示，就是：

网络密度 = 100%

交易成本 = 0

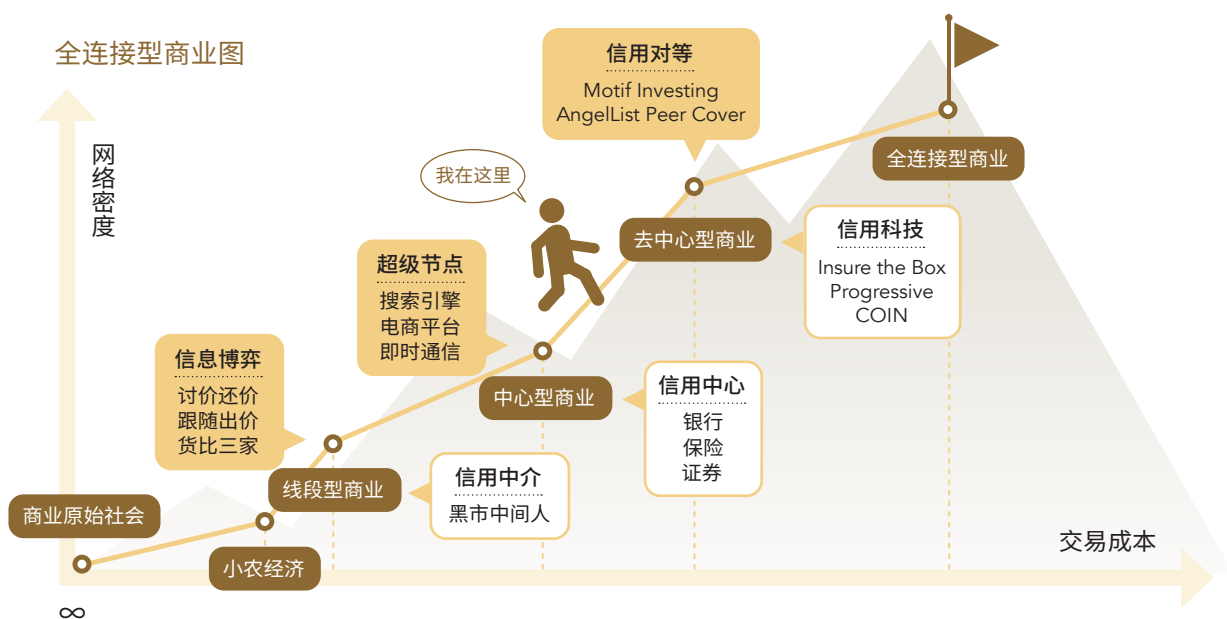
当然，就像我们理论上可以不断逼近光速，但实际上永远到达不了一样，全连接型商业可能最终也只是商业世界的乌托邦，我们想象中的存在。对于全连接型商业，我们不敢说“推测、分析、预测”，只敢说“想象”。在那个世界里，商业是如何运转的呢？我与你分享三个“想象”。

1 商人的最终归宿，是不再需要商人

商人之所以存在，就是因为两个使命：

(1) 四处奔波，连接所有网络节点 (2) 殚精竭虑，降低一切交易成本。

最终的最最终，当网络密度达到100%，交易成本降为0时，这个想象中的商业世界，将是一个没有“摩擦力”的乌托邦，商人的价值被



自己消灭。“网络密度=100%”，意味着这颗星球上所有的交易节点（人、物、公司，甚至国家），都被两两相连。因此，想要找到任何有价值的交易节点，不需要通过首尾相连的线段，也不需要通过更高级的超级节点。

考古学家在遗址里发现一幅罕见古文字的壁画，瞬间，全球仅存的懂得这种古文字的3个人，在各自的国家被连接在一起。医生抢救一个拥有罕见血型的病人，瞬间，这个城市里拥有这种血型的5位市民，收到提供帮助的请求。

很多国家联合研究人类如何在火星上生存，瞬间，地球上400多个学科，25万名最顶尖的专家，被召集在一起。在“网络密度=100%”的世界，一切皆可直连。而“交易成本=0”，意味着任何两个节点之间，信息完全对称，彼此完全信任，摩擦力为零。因此，你们之间谁也不会占谁便宜，最终“谈判”这个商业行为，“撒谎”这个道德缺陷，将成为历史。

我的这批优酪乳，用了哪里的乳牛，喂了什么饲料，有没有加激素，加了多少糖，工人的成本是多少，采购优酪乳的超市完全知道。我无法“撒谎”说我的牛奶是从澳洲进口的，超市也无法“撒谎”说还有另一家报价比我低很多。

两家公司签署合约，你想要什么，他想要什么，彼此非常清楚。摊在桌上算一算，怎么合作，创造的总价值是最大的，然后一起分掉这个价值。“欲擒故纵”、“隐藏的决策者”、“红脸黑脸”这些谈判技巧完全不再需要。这就是全连接型商业社会。

2 商品的定倍率，无限接近于1

我在得到App的课程《刘润·5分钟商学院》里，介绍过一个概念，叫“定倍率”。

定倍率=

$(\text{生产成本} + \text{交易成本}) / \text{生产成本}$

比如，你在市场上买到一支300元的口红。它的生产成本有很大机率不超过30元。那剩下的270元是什么？交易成本。

这支口红要通过线段型商业，从总代理到省代理，到市级经销商，层层传递。这中间的摩擦力，必然产生高昂的“交易成本”。然后，这个市级经销商要通过中心型商业，在一家大型购物中心销售。这中间的摩擦力，也是不得不存在的“交易成本”。

这些交易成本，包括搜索成本、比较成本、测试成本、协商成本、付款成本、运输成本、售后成本，加在一起270元。所以用户最后花了300元（30元+270元）。

这个口红的定倍率是10倍：

$\text{定倍率} = (30\text{元} + 270\text{元}) / 30\text{元} = 10$ （倍）

那么，如果在“交易成本=0”的全连接型商业文明时代呢？因为生产者可以直接把东西卖给消费者，并且没有资讯不对称和信用不传递，所以交易成本从270元降为0。

这时候，这支口红的定倍率是1倍：

$\text{定倍率} = (30\text{元} + 0\text{元}) / 30\text{元} = 1$ （倍）

你可能会说，这不可能吧！总要运输吧！总要库存吧！是的。运输成本、库存成本，依然是物理世界无法消灭的成本。但是，越来越多的科技，正在想办法将其降低，比如3D打印。

在全连接型商业时代，作为消费者，你从生产者那里直接下单买一支口红。这时，这

// 一个公司技术支援团队最终的状态，就是不需要技术支援团队。商业文明最终的状态，也许就是因为“网络密度=100%，交易成本=0”，而不再需要商人。//

支口红并不是从厂家快递，通过1家快递公司、2个中转仓库、3个工作人员送到你家的。这支口红是在你们社区楼下的“万能3D打印柜”即时打印出来的。下单买口红，在下楼散步的时候，顺便取走口红。

3 可以不断接近，永远无法达到

当然，在口红的案例中，还是有交易成本，比如3D打印柜的运营成本。这就是为什么说全连接型商业可以被不断接近，但也许永远无法达到。只是这个接近的程度，在不需要物流、仓储的虚拟产品世界，比如电子书、远程教育、影音娱乐，可能会更快地接近而已。

很久以前，我在微软参加了一次全球技术支持团队的管理层会议。当时，微软全球有7,000多名技术支持工程师。这是一个两天的会议，其中一场请了当时微软全球副总裁李开复来做分享。

李开复当时在帮助微软的技术支援团队做基于人工智能的技术支援软件，他在会上分享了这个项目的进展。李开复说了一句话，把现场的管理团队镇住了。他说：“我在帮技术支援团队做的事情，就是让微软不再需要技术支援团队”。

我可以感觉到坐在同一桌的几位其他国家的高管很不满的神态。这句话给我留下了很深的印象。也许他说得对，一个公司技术支援团队最终的状态，就是不需要技术支援团队。商业文明最终的状态，也许就是因为“网络密度=100%，交易成本=0”，而不再需要商人。

但有趣的是，不断推动商业文明走向这一天的，又恰恰是富有远见、不断进取的商人群体。他们也因为这样奋不顾身地推动，获得了巨大的回报。我们将会如何一天一天地逼近这个理想中的，但可能永远达不到的“全连接型商业文明”呢？**A**

— 名人档案 |

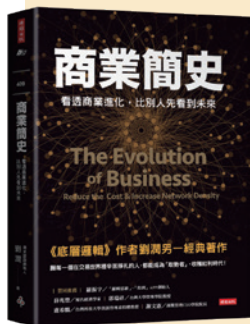


刘润
润米咨询创始人

中国知名商业顾问，润米咨询创始人，50万学员《刘润5分钟商学院》主持人。前微软（中国）有限公司战略合作总监。现任恒基地产、尚景等企业战略顾问，曾任海尔、百度、中远国际、晨兴资本、康宝莱等多家企业战略顾问。著有畅销书《新零售》、《每个人的商学院》系列、《5分钟商学院》系列、《底层逻辑》等。

好书推荐

《商业简史》
看透商业进化，比别人先看到未来



出版社：时报出版社
作者：刘润

作者彻底剖析商业进化的历程，让每一个在交易世界里辛苦挣扎的人，从一个打工者越过“中奖者”、“套利者”，成为“取势者”，收获时代红利！

多元共融 (DEI) 助企业打赢人才战争

文 / 黄至尧 · 知名人力资源专家



看更多人资观点

专栏作者 |



黄至尧

知名人力资源专家博士

据调查显示有高达96%认为高薪福利不再是吸引人才的唯一指标，企业、组织是否具备多元、平等、包容 (DEI) 的职场文化，亦是人才考虑是否加入的重要因素。



随着 时代的演进，现代职场中，多元性意味着尊重每个人的独特性、背景、文化和观点，有助于建立更开放、包容的职场环境，协助企业吸引优秀人才！



// 多元性是一个广泛的概念，不仅涉及种族和文化背景的多样性，还包括性别、年龄、性取向、身体残疾和宗教信仰等方面。//

上个月受邀出席四场演讲，主办方不约而同提出希望能将“多元与包容”两大主题融入我的演讲当中。多数企业员工组成的同质性很高，最终反而被跨界的对手轻松完胜。在未来“生态型组织”中，多元人才对企业“持续高增长”至关重要；而建立多元包容的职场环境，不仅提高工作效率，也创造企业形象。许多知名企业已将DEI列入自家企业ESG报告书，让DEI不再只是口号。

的认知、尊重、包容，并确保每个人都有平等的机会和权益参与、发展、贡献。

多元性是一个广泛的概念，不仅涉及种族和文化背景的多样性，还包括性别、年龄、性取向、身体残疾和宗教信仰等方面。在这样的背景下，企业应该意识到多样性是一个非常宝贵的资源，可以带来更广泛的观点、创意和解决方案，这也符合企业发展的需要。

Q1 全球都在提倡的新职场文化“DEI”是什么？

DEI全称为“Diversity多元、Equity平等、Inclusion共融”是指在职场或社会中，促进不同背景、文化、种族、性别、年龄、身份、信仰等差异性



Q2 推动“DEI”对企业带来什么好处？

1 招聘胜出关键

高薪与福利不再是人才选择企业的唯一标准，CNBC和SurveyMonkey（2021年）联合调查中，约有78%的求职者认为“DEI”是决定加入企业的重要因素。要创建一个多元包容的职场环境，首先，企业要确保其招聘和晋升程序是公正、透明和平等。包括设立公平的职位要求和职位描述，将所有申请人都评估为相同的标准。此外，企业还可以采用无歧视的面试问题，确保不会因为性别、种族、文化背景等因素而影响招聘结果。

2 提高工作效能表现

企业应该积极推动多元包容文化，建立开放、尊重和平等的职场氛围。这需要企业领导人积极支援并以身作则担任榜样，我身边有许多企业已经将多元与包容明确的放入“企业文化”中，并且请我们安排多元包容相关的培训课程，

甚至有部分企业明确要求我们将“多元包容文化”融入定制化的团建活动，帮助员工了解和尊重不同的文化背景和价值观。创建一个人人可以发言的职场文化，是维持创新的关键。

3 归属感留才

在工作场所提供适当的支援，确保员工在工作场所中发挥最大能力。例如：为身体残疾员工提供轮椅、语音转文字辅助等工具，并为员工提供灵活的工作时间和地点，以帮助他们更好地适应工作场所。有越来越多的员工在乎工作环境，大家都清楚良好的工作环境将激发员工的归属感与创造力。我们猎头顾问在协助企业招聘的过程中明显的感受，重视DEI的企业对人才有更大的吸引力。

最后，企业应建立“反歧视政策”，对所有歧视行为采取严厉态度，确保员工能够在没有歧视的职场环境中工作。企业除了可以设立投诉机制，让员工可以匿名投诉任何不当行为。也可以通过专业的顾问访谈将过往在DEI的成功案例跟心得记录下来，以文章或短视频的方式分享给每一个员工。

总结来说，创造一个多元包容的职场环境，需要企业领导人及核心团队的积极支持和投入。企业应该设立公正的招聘和晋升程序，积极推动多元包容的文化，并通过培训课程持续推广，为员工提供适当的支持和资源，并建立反歧视政策。通过DEI（多元、平等、共融）的永续人才管理，企业可以营造出更友善、更包容和更开放的职场环境，吸引更多优秀的人才，企业自然就会有更高的竞争力和品牌形象。

Q3 “DEI” 既然已是全球趋势，能否举些案例说明？

“DEI”已成为现代企业发展的重要趋势，因为它能够帮助企业吸引、留住、激励优秀人才，提升创新能力和竞争力，同时也鼓励企业履行社会责任，推动社会进步和经济发展。以下是一些国际大企业的DEI战略案例：

CASE ① 苹果公司 (Apple)

苹果公司推行了一系列DEI措施，包括雇用和培训更多的女性和少数族裔，设立DEI领导团队和全球多元性与包容性行动委员会，推广多元性和包容性的理念和实践，并公开透明地报告其DEI相关数据和成果。

CASE ② 联合利华 (Unilever)

联合利华将DEI视为核心价值之一，



|| 创造一个多元包容的职场环境，需要企业领导人及核心团队的积极支持和投入。企业应该设立公正的招聘和晋升程序，积极推动多元包容的文化。||

通过建立DEI委员会、制定多元性和包容性的指南和标准、开展员工培训和意识提升活动、实施包容性招聘和评估政策等措施，不断提高员工对DEI的认识和实践水准。

识提升活动、建立反歧视和反骚扰机制、提供灵活和多样化的工作方式和福利、鼓励多元化的交流和合作等。

Q4 企业该如何落实“DEI”政策？

A 制定明确的DEI目标和指标

企业需要明确DEI目标和指标，例如：提高多元性和包容性的比例、降低歧视和不平等现象的发生率、增强员工对DEI的认知和能力等，并设定相应的衡量和评估标准。

B 培养领导层的DEI意识和能力

企业领导层需扮演重要的角色，主动站出来推动DEI的实施和执行，例如：通过制定政策和指南、提供培训和资源、建立激励机制和文化等方式，使DEI成为企业文化的一部分。

C 实施多元性和包容性的招聘和晋升政策

企业需要制定公平、开放、透明的招聘和晋升标准和程序，通过各种方式吸引、发掘和挖掘多样化的人才，确保不同群体都能够有更加平等的机会和权益参与。

D 建立包容性的工作环境和文化

企业需要创建一个充满包容性和尊重的工作环境和文化，例如：开展员工培训和意

Q5 “DEI”未来的发展趋势为何？

标准普尔500指数中有402家企业在2021年提交的年度报告中，提到企业内部对于DEI的努力，显示导入DEI已成为主流趋势。据调查，越来越多上班族将DEI视为求职与留任的重要因素，然而他们多对企业的实际DEI表现不满意，只能给出勉强及格的评价分数。因此，越来越多的企业开始重视DEI，通过采取各种措施和政策，促进多元化和包容性的实现，创建友善职场和社会环境。比如，MSCI ESG研究部发布的《女性董事比例进度报告》显示，2022年，女性担任董事席位占比继续增加，在MSCI全球指数成分股中达到24.5%，较2021年的22.6%有所上升。2022年，女性董事比例高于30%的成分股公司从2021年的33%上升至38%。

总结而言，DEI不仅仅是企业道德和社会责任，更不是口号，DEI将成为未来企业人才战争中的必要武器。只有落实DEI政策，将多元、平等、共融的理念贯彻到企业文化和实践当中，才能够吸引和挖掘多样化人才，提高企业的竞争力和创新能力，实现可持续发展目标，并建立一个友善、尊重和包容的职场和社会环境。 **A**



向可持续目标迈进

5大建议 攻克ESG实践难关



看更多ESG趋势

文/王丽丽·阿尔法工场ESG (ID:ESG_ASIA) 资深记者

ESG在中国的发展时间较短，大多数中国企业在ESG的实践是摸着石头过河。我们总结出中国企业在ESG报告披露和管理实践中磨人的五大问题，并在ESG实操层面提供实用的五大建议，助力企业攻克ESG实践中的难关。

ESG 报告被称为企业的“第二份财报”，以回应各方对非财务信息披露的需求。ESG对企业的经营和资本市场的投资具有正向的影响。

ESG可以提升企业竞争力，同时提高企业抗击系统性风险能力，增强企业经营风险管控能力。投资机构不断把ESG因素融入到分析、投资框架中，逐渐成为资本市场评估企业投资价值的重要标准。

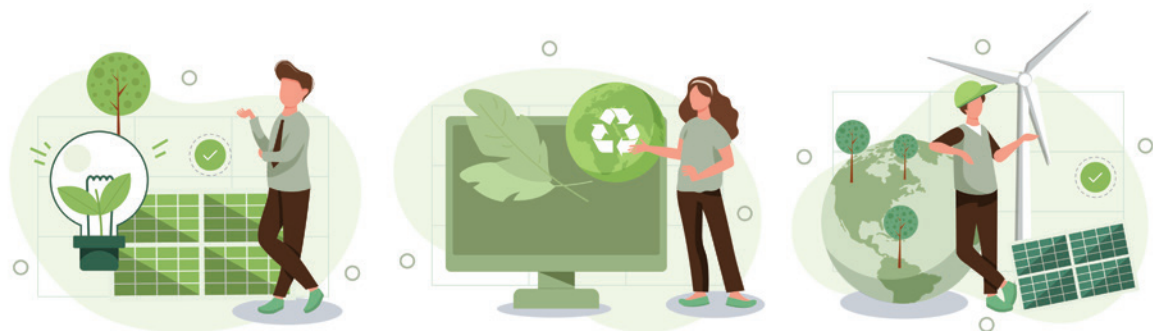
随着国际ESG评级机构，例如MSCI和富时罗素相继将A股优秀的上市公司纳入自己的评

级体系，以及中国企业向海外市场的拓展，中国企业ESG信息披露已成为其必选动作，然而在ESG信披和实践中也遇到诸多问题。

问题① ESG信披监管待强化，企业披露ESG报告数量有待提升

据Wind数据统计，在A股市场上，2021年，A股上市公司共披露1091份ESG年度报告，仅占沪深两地上市公司总数的24.05%。

目前沪深两地上市公司仍是自愿发布ESG报告，存在着整体不平衡的情况。从市值看，大



中市值上市公司领跑ESG信披改善，部分中小市值上市公司仍处于观望中。

从板块看，投资者关注度较高的主板上市公司ESG类报告披露率最高，以及科创板公司ESG信息披露率提升较快。

企业未披露ESG信息，一方面出于企业的成本因素考虑，另一方面也出于对政策的观望态度。中国证监会出台了一系列关于ESG管理和信息披露的政策，但整体强制性不足，在操作层面还有待完善。与内地相比，香港联交所自2013年发布《ESG指引》，渐进式加强上市公司ESG管理及披露政策。

2016年将《ESG指引》中主要范畴“环境”关键绩效指标的披露要求提升至“不遵守就解释”，此举确定了港交所ESG信息披露指引正式步入强制化轨道。

随着市场因素驱动，以及上市公司监管层在ESG信息披露的要求和力度加强，处于观望中的上市公司也在思考如何进行ESG实践，将ESG与业务进一步整合，以回应投资者和监管层对企业ESG表现的关切问题。

问题② 披露的ESG报告质量参差不齐，缺乏量化的指标体系

以阿里巴巴（BABA.US）集团于2022年发布的ESG报告为例，此份报告从版式设计到内容，按照自己的方式进行叙述，展现出了公司的品牌形象和企业文化，并且有量化的指

标体系。

特别值得一提的是，在报告附录中，我们看到此份报告采用了5大ESG标准，包括港交所ESG的指引、GRI、SASB、TCFD、SDGs5。

一般来说，每个ESG标准对企业的ESG报告编制、实践和考核都会带来挑战，参考的标准越多，难度逐级上升。

为了应对这一挑战，企业需要提供明确和量化的指标，并且关键指标需达到同行业领先的水准。我们也可以从披露的报告中看到所展现的公司实力。

相较于阿里巴巴，A股多数上市公司仍然延续此前的社会责任报告，而这类型的社会责任报告多是企业用文字讲述自己的故事，缺少数据化的定量分析，缺乏权威和完整的ESG信息披露体系和健全的信息披露机制。

各上市公司的披露层次不清、详略不一，无法支持投资者做出投资的决定。



问题③ 国内外评级机构评价体系不同，缺乏一致性

据德勤中国数据显示，截至2018年，全球已有超过600项ESG评级及排名体系，这些评级标准的对象、体系、方式、用途等各不相同，缺乏一致性。

对于同一家企业来说，收到来自不同评级机构差异较大的评分，难免令人无所适从。

目前，西方国家把控着国际ESG评级的体系，国际评级机构往往忽视中国企业创造的本土价值。国际评级机构的关注点多在ESG治理、风险议题及绩效评价体系。

因国情和文化的差异，这些机构很难理解中国企业的社会价值。

而在当下，有一批有担当的中国企业响应中国政府的号召，在兼顾自身发展的同时，开展“乡村振兴”、“扶贫”、“共同富裕”企业活动，为社会创造了巨大的本土价值。因此，建立一套接轨国际同时符合中国实际的ESG评价体系迫在眉睫。

问题④ ESG有效信息缺失或披露程度有限，披露渠道问题，导致评级不高

此问题常见于实操阶段，企业在ESG信息披露和评级中，此问题又会衍生出三种情况：一、无管理或无披露；二、有管理无披露；三、有管理有披露，渠道出问题。

“无管理无披露”指企业对ESG评级内容无管理或管理不足导致无内容可披露。从而评级机构无法获得相关信息，结果打了低分。

“有管理无披露”指企业已对评级机构相关议题进行了管理，但未对外披露，结果评级机构无法获得相关信息，结果打了低分。

“有管理有披露，渠道出问题”指企业对评级机构的某个议题进行了管理，并对外披露，但因披露内容和渠道未触达评级机构，导致信息不对称，结果被打了低分。

问题⑤ 企业不知从哪方面入手提升ESG的管理水平

企业已认识到ESG不是企业成本项目，从



政府和行业的宣传，以及行业标杆企业的示范中，看到了ESG可以为企业创造价值。但企业不知从何处入手，进行ESG的实践，或者对现有的ESG项目进行实质化改善。

在实操阶段，我们建议企业从ESG信息披露和提升ESG管理水平两方面入手，制定ESG评级提升策略。具体有以下5点建议：

1 开展企业诊断摸底工作，对标优秀企业找差距

首先，企业需系统梳理ESG重要议题和指标，进行充分内部尽调，评估现有ESG体系，包括企业内部控制、治理、政策和程序等。企业与行业内整体评级优秀和单项评级优秀的企业进行对标，以发现企业与相关标准的差距，以及与对标的企业ESG相关事项之间的差距。

2 制定和执行ESG实施路线

完善企业ESG管治架构与制度体系，与企业内部关键利益相关方共同创建可操作的ESG行动路线。加强董事会和管理层对ESG事宜的监管，并调配相应资源以确保公司ESG行动路线的顺利实施。对公司整体进行ESG风险和机遇识别，搭建非财务信息的内部控制框架。针对企业关键员工制定ESG标准培训计划，加强专项人才培养。

3 应披尽披—在信息披露层面解决问题

结合公司具体实践及ESG评级指标，企业梳理未披露、无行动等披露缺失项。企业与评级机构主动沟通，提升回应及时性，解决披露了、但不到位的问题。

企业可参照同行的最佳实践，进一步加强信息披露与沟通。针对ESG评级扣分较多的争议事件，企业从解决问题的角度正面主动回应。

有效利用媒体传播工具。企业通过ESG报告、官网、官微等自媒体矩阵或路演渠道，发布ESG报告，从而提高信息的可获得性和全面性。

4 加强ESG数据管理

企业需完善ESG数据管理，推进ESG信息管理数字化，确保数据收集与核算的规范化和标准化，保障ESG数据信息的覆盖范围和披露质量，为提供鉴证和审验数据等要求做好准备。

另外，企业需注意信息披露的频率，通过日常、月度、季度、年度等信息披露管理，减少评级机构与企业的信息不对称性的情况。

5 ESG管理专项改进

企业需选择整体评级优秀和单项评级优秀的标杆企业，通过PDCA管理模型，以突出解决问题和薄弱环节为重点。在企业自身发展的战略内，设定合理目标和实施路径逐步解决和持续提升。

Plan / 计划	确定ESG评级需要改进的项目和目标。
Do / 执行	实施ESG改进的策略。
Check / 检查	对ESG实践进行效果评估。
Action / 改进	对薄弱不足之处，提出新的改进计划。

总之，企业在实践中，需不断审视和完善ESG治理和信息披露状况，对于企业的薄弱环节和不足之处进行反思和采取必要的行动，从而向更高的目标迈进。 **A**



01_高达39.5公尺高的建筑体，由镜面玻璃帷幕，反映出周围的地景地貌。

永续建筑系列④

为美好的工作而生 ——共享的公共建筑



看更多经典设计

文/李俊明·图/MVRDV

为蔬果批发市场造山、让艺术品仓库变身游戏场，这不是天方夜谭！荷兰知名建筑事务所MVRDV以惊人创意与开放思维，让原本隐身幕后的工作场景走至幕前，成为人人都可共享的公共建筑。

仓库 或批发市场，过往并不是能够向大众开放的场域，但在新时代的思维下，建筑设计者也对这两种特定工作场域进行了改造，不仅从过往的“封闭”变为“开放”，也让原本不为人知的幕后场景现身大众眼前，并为城市增添更多休憩空间。

来到荷兰鹿特丹，你会发现市中心耸立了一座流线型的钵型建筑，在阳光照耀下闪闪发亮。仔细探究，这里竟然是博伊曼斯·





02. 天井之中也设置了13面垂悬的玻璃橱窗，以不同主题展示收藏内容，形成了视觉的焦点。

范伯宁恩美术馆（Museum Boijmans Van Beuningen）所属的艺术品仓库。

把艺术品仓库盖在市中心，这显然与过往思维大为不同，这座计划成为全球首座全览式艺术品仓库的建筑，通过巧妙设计，让大众能亲眼目睹原本隐身幕后的美术馆运作。

提升附加价值 让仓库也明亮有型

根据统计，许多国际级博物馆与美术馆，在空间局限下往往只能展出6%到7%的馆藏，剩下高达94%的典藏往往只能束之高阁，外人难以一窥奇貌。博伊曼斯·范伯宁恩美术馆新建仓库希望能打破这个现象，以创新设计让过去难见天日的艺术品仓库，也能在通透明亮的空间中被“看见”，不仅改善博物馆的工作环境，也创造出另一种艺术景点。

负责设计的知名荷兰建筑团队MVRDV，将过往外人止步的艺术品仓库打开，馆内有多达99%的空间都可对外开放，也让高达151,000件以上的馆藏有更多机会能被欣赏。在细致的规划下，博物馆管理团队能在不受打扰的环境下工作，但又能让一般大众在特别设计的空间中见识到无价珍宝艺术品如何

被修护、保养、归档，而包装、运输一件艺术作品，又是如何在幕后进行。

从入口大厅到顶楼露台餐厅，大众都能自由走动、参观，不仅成为全世界首座以“开放”为设计基点的艺术品仓库，每年也吸引了数十万人次的参观人潮，跃身为鹿特丹另类的艺术集聚地。



03. 天井之间以Z字形交错的梯道，构成了参观与馆内移动的动线，让访客能感受被艺术品包围的氛围。

这幢高达39.5公尺高的建筑，如同一个银钵，由1,664块镜面构成的玻璃帷幕，目的就是希望能反映出周围地景地貌。建筑物内部除了大量艺术品收藏空间，也包含典藏展览厅，以及屋顶花园与附设餐厅。

从外观就可看出，建筑在底部向内退缩收拢，尽量让出地面层使用空间，位于第六层的顶楼花园则向空中展开，尽可能增加使用面积，不仅种植有75棵桦木、杉木等树种以及大片草坪，也能让游客与工作人员享受开阔视野，将鹿特丹的城市景致尽收眼底。

融入环保 室内外进行最有效利用

重新走入馆内，穿梭在天井之间，你能看到五条以Z字形交错的梯道，构成了参观与馆内移动的动线，让访客能感受被艺术品全面包围的独特氛围。而天井之中也设置了13面垂悬的玻璃橱窗，以不同主题展示收藏内容，形成了视觉的焦点。

为了以最具效率的方式来收藏、展示艺术作品，印刷品、手绘作品与摄影作品被保存在封



04 鲜花与草坪等植被被覆的屋顶，形成高低起伏的波浪，也像层层叠叠的梯田。

闭空间，但访客可申请观览这些作品；至于影片与录像类收藏，则在恒温恒湿的环境中，于特别设置的放映室提供观赏。

在艺术品仓库中，所有作品皆依照所需的保存气候条件进行分门别类，而非以年代或流派来归档。整幢建筑里共有五个不同的气候区，每一区皆有精密控制的特定温、湿度，让采用金属、塑料、有机易腐自然材质等媒介创作的艺术作品，加上对温湿度特别敏感的摄影作品，都能有最适合的储藏区域。

在设计构思时，规划团队亦不忘将“永续性”考虑在规划当中，包括融入有效节能、省



05 开放式的大跨距挑高设计，让作业区拥有良好通风，颠覆以往传统蔬果市场窠臼。

水设计，比如地热交换装置、太阳能光电板、LED照明等，并以高效能绝缘材料，维持室内温度的恒定，以有效降低使用冷暖气调节室内温度的耗能。

另外，在面对水资源缺乏的议题上，建筑物也将雨水导入地下室储存，将之用作植被浇灌以及冲洗马桶用水。另一方面，此处地下水池也能与空中花园一起涵养水源，减少水分流失，多余的雨水不会被冲进下水道而浪费，反而被导向周边的池塘，成为附近邻里的水源之一。

蔬果市场也很“潮” 美好环境更引人入胜

除了荷兰鹿特丹的艺术品仓储，2022年时MVRDV也创新性地推出一座新颖独特的蔬果市场，同样独具巧思，创造出全新的工作场域设计典范。

一般说来，蔬果批发市场通常并不会将太多经费投资在硬件建设上，因此往往以最便宜的材质、最低廉的造价将就建成。但这座批发市场试图在预算与功能性上做出平衡，不仅能供蔬果交易之用，更兼具社交、休闲、观光等附加价值。

这幢建筑的特色，焦点就在“屋顶”，以“山峦”、“飞跃”为设计概念，设计团队将

之打造成一座丘陵，让人为建筑也能自然而然融入周围环境。

走进这个兼具实用与美观功能的蔬果市场，开放式的大跨距挑高设计，让作业区能拥有明亮且良好的通风，而加大后的通道，则让进卸货动线顺畅，颠覆以往传统蔬果市场拥挤昏暗的窠臼。

放眼看去，鲜花与草坪等植被披覆的屋顶，则形成高低起伏的波浪，也像层层叠叠的梯田，从地面层就可直接走上，让建筑使用者与参观者同样都能轻松接近绿地，欣赏周围群山围绕的美景。建筑物中央的四层楼“斜顶小屋”结构，则成为蔬果市场主要的办公空间，不仅与主建筑的屋顶互相呼应，也成为进入屋顶绿地的另一个入口。

原本的设计，是提议在屋顶绿地种植蔬菜水果，成为教育型农园，让参访学童可学习农事知识，作物收成时也能就近于楼下的蔬果市场贩售，让“食物里程”缩到最短，“农业教育”的效益放到最大。经过修正后的版本，则改为由大片的草坪与花圃组成公园，不仅增加市场的绿地空间，且借由植被还能协助调节气温，因此就算在常年艳阳高照、阳光直射的地方，也不至于让室内过于闷热，让“绿建筑”在功能与造型之间，找到了最佳的平衡。 **A**



06 建筑焦点在“屋顶”，以“山峦”、“飞跃”为设计概念（图左）。07 从地面层就可直接走上屋顶，让建筑使用者与参观者同样都能轻松接近绿地（图右）。



中医延缓衰老调理

让你由内到外都冻龄

文 / 陈盈光 · 知名中医诊所副院长



看更多健康常识

是否在照镜子时，发现脸上多了皱纹、黑斑、脸颊又松垮不少？随着年华逝去，岁月无声无息地在脸庞留下痕迹。根据中医观点，人的老化和五脏六腑密不可分，通过内外调理，“冻龄”、甚至“逆龄回春”并非不可能的事！

平常 我们大多关注外表老化，却经常疏忽身体也正在变老。现在医美技术可以将外貌达到冻龄的程度，但是身体的老化是骗不了人的，我们都想要有青春不老的身体，但事实就是不可能，我们能做的就是避免提早衰老，更积极一点就是延缓衰老。

中医如何看待老化呢？

黄帝内经记载女生的巅峰期在28-42岁，男生巅峰期在32-48岁，过这个年纪，身体就开始走下坡了；尤其现在环境污染、精神压力、饮食不规律等很容易造成早衰，所以最迟女生35岁、男生40岁就要开始提高警觉，不要等到老

女性生理是以7为倍数，每过7年就进入另一个生理阶段，到49岁生育能力衰退，进入更年期；男性的生理周期则是以8为倍数，到56岁步入更年期。

了才想要抗衰老，已经生病了才想要养生，赶快看看自己是否开始衰老，然后早点补救。

Check! 五脏是否衰老，可从以下观察

肝木衰老	指甲干枯，眼目花乱，视物不明，性急易怒或遇事缺乏决断能力等。
心火衰老	健忘，晚上睡不好，血循不好，四肢冰冷，身体静脉明显，失眠，语言表达能力下降，经常出现口误、心烦急躁等。
脾土衰老	脸色憔悴，肤色发黄，吃不多，容易饿也容易饱，容易胃胀气，肌肉没有弹性，倦怠无力，腹部怕冷等。
肺金衰老	呼吸表浅，皮肤变得粗糙、出现皱纹、老年斑，嗅觉功能减退，容易悲伤等。
肾水衰老	头发脱落，头发变白，牙齿松动，腰酸无力，听觉减退，记忆力减退，夜尿多，生殖功能减退，容易恐慌等。

当然还有其他很难被归类老化症状，例如：容易疲劳，身体容易变胖，没有以前那么容易瘦下来，对环境的适应力减退等。

中医有哪些调理方法可以减缓老化？

女性生理是以7为倍数，每过7年就进入另一个生理阶段，到了49岁生育能力衰退，正式进入更年期；男性的生理周期则是以8为倍数，他们56岁才步入更年期，所以年龄相近的夫妻，太太外貌常比先生老了一些，女人更加要早点做身体保养。

可以避免衰老的中药

有些中药具有一定返老还童的功效，常用于神经衰弱、未老先衰、性机能减退，在老鼠实验里的确有抗衰老的作用。以及淫羊藿、补骨脂、红景天、姜黄、当归、黄芪、肉苁蓉、益智仁、锁阳、灵芝、六味地黄丸、当归芍药散、左归饮也都有抗衰老的实验证据，部分中药的偏性明显，需要中医师判断才能开立。

TIPS! 十招防老化

1 顺应自然——当你真正成为自然的一部分的时候，自然的力量才会属于你。跟着太阳走，该起床就起床，想睡就睡，十一点以前一定要睡；该吃就吃，不要肚子饿又不吃饭，也不要吃太饱。

2 养心——我们除了要注意外在的风、寒、暑、湿、燥、火等六邪；内在的喜、怒、忧、思、悲、恐、惊等七情，也就是心理状态，也会影响我们的健康，内心充满爱、感恩与祝福，让心柔软，就是抗衰老良药。

3 休息——现在的人都得了一种不敢休息的病，觉得休息有罪恶感，事情这么多无法休息。我们无法事事都专注，要聪明的节省能量，挑真正重要的事做。如果事情真的好多，尽量减少多任务处理，不要同时做很多事，一件事做好再做下一件。

4 倾听身体的声音——定期观照自己的身体，才能早期发现、早期介入。

5 晒太阳——很多人因为体内阳气不足，所以疲倦也睡不好，选一个太阳柔和的时候去公园晒太阳，将双手举起让掌心对着日光，让阳气可以进入体内。

6 呵护关元穴——关元穴也就是丹田，肚脐下三寸，用吹风机吹或者是指腹轻柔按压即可，关元穴底下就是肠道，常按摩可以提升免疫力。

7 慢与松——慢慢的呼吸、吃、喝、走，像龟一样的呼吸“调息绵绵、深入丹田”，调息的同时将意念减到最低。松就是坐、卧、站、做事都提醒自己放松，无时无刻练习。

8 爱惜牙齿：常刷牙、多咀嚼——牙病与全身疾病有密切关系。牙周病若不妥善治疗，细菌将会随着血液循环蔓延全身，可能会让你的心血管疾病恶化、影响糖尿病血糖控制、导致孕妇早产或出现胎儿体重偏轻等状况；蛀牙也会

影响消化功能；多咀嚼可以预防失智症。

9 孙思邈养生法漱玉津——活了140岁的唐代药王孙思邈，提倡的养生法漱玉津（口水），不但能促进唾液分泌，防止蛀牙，还能强健肠胃。口微合，将舌头伸出牙齿外，由右方上牙面开始，逆时针向左慢慢转动，再转至下牙面最右方，一共转12圈，最后将口水缓缓吞下去；之后再用同样方法反方向转12圈。

10 少生气——人总会碰到不如意的时候，把气发出来怕影响关系，但生闷气伤心又伤肝，容易头痛及反复发作的胃胀、胃痛、消化不良；常生闷气的女生就容易乳腺增生、月经不调、便秘等状况出现，这些都在提醒你该减压了。

要怎么把气发出来不内伤？首先我们自然放松身心，安心静坐，想象从五脏缓缓的吐出秽气，请发出声音才知道你吐了多少，在吐气的同时，想象让五脏变成宝石般光明的颜色。A



躍昇震旦





震旦91租毕业季特惠

租打印机即送耗材，随心印



一对一咨询详情

图·文 / 震旦办公自动化

为满 足顾客需求，震旦91租在毕业季来临之际推出超值A4打印机租赁活动。包含多款A4打印机租赁优惠价（均为6期租赁价，单台到期买断仅需10元），并可免费获得数量不等的耗材。您可以随心所欲地打印所需要的文件，不需要担心耗材的问题。

7款A4打印机自由选 免费耗材随心印

91租本次推出7款型号的A4打印机供用户自由选择，覆盖彩色/黑白打印、单面/双面、高速/低速打印等多种需求场景。与此同时，在租用任意1款A4打印机的同时，即赠送相应的打印耗材，进一步帮助您节省开支。



AD229 PS

NO.1 震旦AD229 PS

震旦AD229 PS A4黑白打印机多功能复印机
22页/分钟，低至270元/月，并赠送原装耗材6支



AD220 MNW

NO.2 震旦AD220 MNW

震旦AD220 MNW A4黑白打印机多功能复印机
22页/分钟，低至340元/月，并送原装耗材6支



NO.3 震旦AD316MWA

震旦AD316MWA A4黑白打印机多功能复印机
31页/分钟，低至490元/月，并送原装耗材4支



NO.4 震旦AD400 MNF

震旦AD400 MNF A4黑白打印机多功能复印机
40页/分钟，低至940元/月，并送原装耗材6支



NO.5 震旦AD500 PN

震旦AD500 PN A4黑白打印机多功能复印机
50页/分钟，低至940元/月，并送原装耗材6支



NO.6 震旦ADC240 MNA

震旦ADC240MNA A4彩色打印机多功能复印机
24页/分钟，低至1350元/月，并送原装耗材16支




NO.7 震旦ADC330 MNA

震旦ADC330 MNA A4彩色打印机多功能复印机
33页/分钟，低至3890元/月，送原装耗材12支

租复合机就到91租

作为专业的设备租赁平台，震旦91租非常注重设备的售后服务。无论是在安装、检测、调试还是日常使用过程中，我们都将派遣专业的技术人员负责提供支持和解决方案，以确保顾客的设备稳定、高效运行。A

另有1款空气消毒机也参与租赁送耗材活动，马上扫描二维码进入91租小程序查看产品配置并进行选购吧！





纷繁世事 宁静致远

震旦家具观自颐系列新品上市

图·文/震旦家具

面对纷繁复杂的市场环境，如何能够真正做到处之泰然，淡泊明志？震旦家具延续“禅风”，为领导者量身打造「观自颐」主管系列，包含主管桌、会议桌、展示柜、沙发和茶几，共同营造东方美学办公场景，寓意在禅意中栖息，收获平静和平衡。



一对一咨询详情

观自 颐从禅意中汲取“平衡”智慧，
营造沉稳简约的主管空间场景。

唐初学士孔颖达写道：“观颐者，颐，养也，观此圣人所养物也。”所谓观颐，是面对纷繁世事时，能宁静致远。观自颐系列是震旦家具和著名设计师关修二（Shuji Seki）再度合作推出的办公系列，其设计灵感取自震旦家具禅风系列，同时关修二师承著名设计大师柳宗理Sori Yanagi“用即是美”的理念，其设计的禅风系列作品历久弥新，让人感受到宁静和设计师精心营造出的美感。

等分与平衡的设计手法 营造宁静致远

以场景为载体，设计师将点线面以垂直、水平、漂浮概念，把禅风的平衡悟性融入办公空间，传递平衡更平等的美感，传神地表现出禅意的待客之礼。

维度与光影交融的细节 传递平稳坚毅

震旦创新中心运用了多元的材质，如超薄石材板，与木质和皮革营造禅风美学的视觉



调和，提炼出宁静的感受；后柜采用柔色灯光，搭配烟灰色玻璃，虚实间交相呼应，以一种内敛、含蓄的方式使其融入席间，让空间大放异彩。

禅意与心境的契合 追寻内心平静

平衡，是禅风独有的设计哲学，也是禅意的处世之道。东方人追求修身养性，办公场域与前者有异曲同工之妙。观自颐主管系列传递“平衡”禅意：材质与肌理的平衡，线条与比例的平衡，纵横与交错的平衡，更是在生活中寻找内心的平衡。

融合经典与时尚 展现与时俱进的智慧

创新性地选用超薄天然石材材质，板岩的天然纹理与质地，如坚毅不屈的品格，如饱经岁月的积淀，厚积而薄发；隐藏式电源和手势感应灯，提供智能化体验；主桌设置电子指纹锁，满足私密要求，精致的收纳分隔细节，让领导者静思惟，决策于气定神闲之间。

经典的设计美学，经得起时光的推敲；办公场景的发展，也始终紧跟时代的脚步，一如东方人追求修身养性，办公场域与前者相生相依。观自颐系列传承东方禅悟的智慧，让人沉浸在雅趣禅意之中，寓意追寻平静，超尘出俗。A





意式传承 尊享意式办公

Niemeyer主管空间系列



一对一咨询详情

图·文/AURORA ESTEL

传承1985年经典设计，一个以设计师的姓氏命名的主管系列——Niemeyer 系列。ESTEL以80余年匠心经验优化工艺细节，只为呈现这款凝练简洁的主管桌。

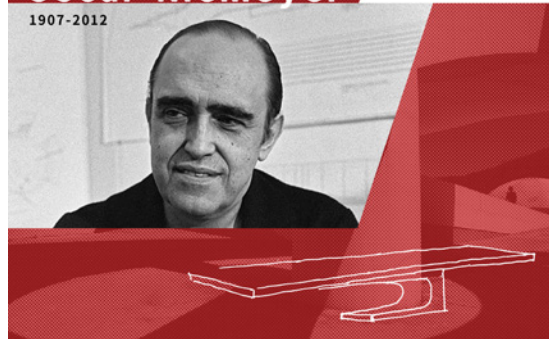
巴西 建筑师奥斯卡·尼迈耶（葡萄牙语：Oscar Ribeiro de Almeida Niemeyer Soares Filho，1907年-2012年），专长于国际性的现代主义建筑，在家具设计上也深有造诣。

重要建筑作品包括：联合国总部大楼，以及为巴西首都巴西利亚设计的公共建筑。凭借其一生的成就，获颁1988年度普利兹克建筑奖。

Oscar Niemeyer的设计观：“尽量减小承重结构，承重结构越小，建筑就越大胆而张

扬。”这张桌子即沿袭了这样的建筑理念，仅用一个C型脚就支撑整个凝练简洁的桌面，独

Oscar Niemeyer
1907-2012





主管桌选配侧柜 > 可选配旋转抽屉与独立桌下侧柜，带来更多收纳、走线与展示空间。



主管桌选配旋转抽屉

特的线条感仿佛另一个Niemeyer先生的建筑作品，充满了雕塑感。

Niemeyer系列主管空间

精致加工的280cm长的桌面，缎面拉丝不锈钢饰面C形脚，直线与曲线的交锋是巴西建筑设计师Oscar Niemeyer 1985年设计理念的直接表达。

Niemeyer系列桌板为胡桃木实木贴面/15mm厚透明玻璃，旋转抽屉为胡桃木实木，桌脚为缎面不锈钢饰面，侧柜为实木贴面。

另一规格桌面材质为15mm厚透明玻璃，遵



循大师原版设计，雕塑感C型桌脚清晰可见，透出强烈的现代设计感。

会议桌延续Niemeyer系列经典基因，以同样的C型脚元素设计贯穿始终。玻璃或木制桌板安置在双C型脚之上，稳重大气而不囿于传统会议桌设计规制之中。A



Niemeyer会议桌



Flexibility Carries

柔者成承

ELLE 35 周年特展
2023.4.22-5.23

上海震旦博物馆
上海市浦东新区陆家嘴富城路99号

震旦博物馆A2馆特展

ELLE 35周年《柔者成承》艺术展

图·文 / 震旦博物馆

震旦博物馆于4月底在A2馆举办“ELLE 35周年《柔者成承》艺术展”特展，此次展览由世界时装之苑ELLE与震旦博物馆联合主办。正值ELLE中国35周年，ELLE邀请策展人祝羽捷联合15位当代艺术家进行作品展出。

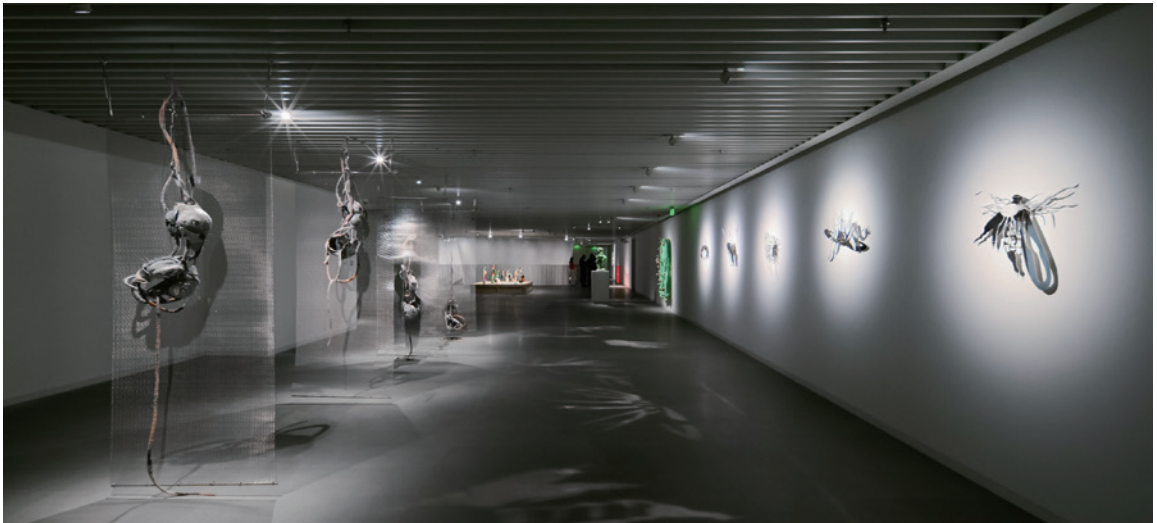


看更多精彩活动

震旦 博物馆A2馆特展“ELLE 35周年《柔者成承》艺术展”于4月21日开幕（图一），并在4月22日至5月23日期间对公众展出。本次展览邀请策展人祝羽捷联合15位优秀的当代艺术家艾敬、蔡雅玲、程然、胡尹萍、靳山、李维伊、林芳璐、孙一钿、童文敏、汪天鑫、王玉钰、尹秀珍、杨熹、张鼎、张移北，一同在震旦博物馆A2馆呈现一个“柔软”的艺术展——《柔者成承》（图二）。



图一：策展人祝羽捷在开幕当日进行作品导览



图二：《柔者成承》展览现场

本次展览旨在呈现当代艺术的风格，聚集雕塑、绘画、装置等多种形态的艺术形式，呈现多面且融合的女性表达。用多重视角观察不同材质、结构的独特之美，用以柔承刚的媒介形式回应新女性的个性表达。（图三）

柔可谓自身无既有定形——作品之柔，不仅在于形态无定形，更在于意义的无规定，让艺术进入时间和物理形态的流转，渗透、闪耀、流动、飞溅、弯曲、塌陷、坚韧，皆可成。柔还意味着作品的意义并不完全自为，其沉默的言语接纳着观者，让观者真正在场，融于构造意义的场域中，即柔承观者。（图四）

《世界时装之苑ELLE》杂志创刊35周年之际，以柔者之态拓展艺术疆域，以艺术展

的全新形式呈现品牌姿态。面对混沌和快速的演变，讨论柔意义非凡，也是ELLE对当下的回应。柔者是尘世和精神世界之间的调解员，是“真理的艺术发生方式”的追问者。从物性到悟性，无定形，方能承。

而震旦博物馆A2馆也同样秉承着展现当代艺术力量的办展宗旨，体现博物馆在传统艺术与当代艺术之间的内容包容性，相信前来博物馆观展的每一位观众都能通过我们所策划的展览及展出的作品，感受震撼、触动，从而产生鼓舞内心的勇气，燃起对世界的美好期待和温柔的、坚定的、向善的生活力量。本次特展虽已结束，但震旦博物馆A2馆将持续为公众呈现不同的、精彩的当代艺术展。A



图三：尹秀珍，《礼器》，2015-2016



图四：观众参观展览展出的艺术家胡尹萍作品《乔小幻仓库》



清雍正·炉钧釉蒜头瓶

瓶身施以铁、钴为着色剂之釉料，低温烧制，釉面呈多色混合之乳浊状，是炉钧釉的特色。(图一)

图片来源：《故宫清瓷图录 康熙窑 雍正窑》，页146。

古器物学讲座——明清单色釉瓷器专题 ⑤

明清特殊釉瓷器

文/吴棠海·图/震旦博物馆

中国古代陶瓷从原始瓷器出现以来，釉彩经过一千多年的发展，铜、铁、钴、锰等金属氧化物先后被调入釉中作为着色剂，再经高温、低温、氧化焰或还原焰的烧造，产生不同的色泽。

明清 二代传承早期的基础，在窑工程上不断改良与创新，除了传统釉色精益求精之外，还研发新的釉料，将釉彩

发展推上历史高峰。本文选取炉钧釉、紫金釉、白釉、乌金釉及茶叶末釉等品类，介绍明清时期特殊釉瓷器的概况。



明宣德·紫金釉水仙盆

此器表面施紫金釉，釉色均匀稳定，口沿没有露白，呈色略暗，亦称“酱釉”。(图二)

图片来源：《景德镇出土元明官窑瓷器》，页246，图241。

一、炉钧釉

炉钧釉是仿钧窑之窑变釉而产生的新品类，属于二次烧产品，胎体先高温素烧后，再施以铁、钴为着色剂的釉料，经低温炉烧制而得名。

炉钧釉主要盛行于清代雍正、乾隆年间，釉色参见图一之例。此器为雍正时期蒜头瓶，瓶口状如蒜头，颈部窄长，肩部斜溜，腹部呈垂坠状，器底圈足外撇，足内刻“雍正年制”四字二行篆书款。

瓶身表面施炉钧釉，釉层带有乳浊之感，釉面以蓝色为基调，其间掺杂红色和青色等斑点。这是因为釉中含有铁元素与钴元素，随着熔融的釉料彼此相杂、自然流淌，产生大小不一的斑点及随意曲折的不规则线纹。

类似的器物亦可见于北京故宫博物院藏品中，其多色混和的乳浊状釉，正是炉钧釉的特色。

二、紫金釉

紫金釉是以铁为着色剂，经高温还原焰烧制而成的品类，呈色棕红、橙黄或褐黄，因为釉色浓重如芝麻酱色，亦称“酱釉”或“柿色釉”。

此一釉色最早创烧于北宋，定窑和耀州窑等北方窑口都有烧制，当时称为“紫定”，明代初期偶见生产，到了宣德时期数量渐多，常见碗、盘、执壶及水仙盆等器类，釉质感与早期不同。

例如图二为明代宣德时期的紫金釉水仙盆，此器由景德镇珠山官窑遗址出土，器身呈椭圆形，口沿微撇，器壁略直，底部平整，其下具有四足，表面施紫金釉，釉色均匀稳定，口沿没有露白，呈色略暗。

明清时期的紫金釉呈色较淡，光泽感较强，既有单一釉彩的纯色装饰，也有附加白花及青花红彩等纹样，装饰趋向多元。



明末 德化窑·白瓷观音半跏坐像

此尊造像面容慈悲，法相庄严，表面施白釉，釉色润泽如玉，是德化窑的代表作品。（图三）

图片来源：《世界陶磁全集15清》，页120，图129。

瓷、白瓷、青花及彩绘瓷等等，其中以明末清初的白瓷最负盛名，尤其擅长制作观音、达摩等佛教人物塑像。

图三为英国维多利亚与阿尔伯特博物馆收藏的明末德化窑白瓷观音半跏坐像，观音头梳高髻，身披天衣，采半跏姿势坐于高台上，双手抱膝，眼神垂视，法相慈悲庄严，衣褶纹理自然流畅，形象栩栩如生。

菩萨表面施白釉，釉面莹润，散发玻璃般的光泽，有化土为玉之感，是德化白瓷的特殊之处。

四、乌金釉

乌金釉属于高温黑釉，在釉料中配入三氧化二铁与少量的锰和钴等成分，经高温还原焰烧制而成的，为清代康熙时期景德镇的创新品类。

例如图四为康熙时期的乌金釉瓶，圆形瓶口，口沿微敞，颈部短而收窄，肩部圆缓向下倾斜，腹部深长且上宽下窄，瓶内施白釉，外表施乌金釉，釉色纯黑，质感光润细腻，胎釉结合颇为紧密。

乌金釉的釉色黑金，光亮如漆，除了单彩装饰外，也常见描金纹饰或锦地开光彩绘，如北京故宫博物院收藏的清康熙黑釉盘口瓶、茶壶、笔筒及高足杯等黑釉器物，皆以金彩描绘纹饰，呈现富丽堂皇之美。

三、白釉

明清瓷器的胎体白而细致，罩上透明釉后，即可烧出温润明净的全白瓷器，俗称“白釉”，其中以明初甜白釉瓷和福建德化白瓷最著名。

德化窑创烧于宋代，是以外销为主的民间窑场，产品历经几个朝代的发展，有青白



清康熙·乌金釉瓶

此器的釉色黑金，光亮如漆，质感光滑细腻，胎釉之间结合紧密，为乌金釉特色。（图四）

图片来源：《世界陶磁全集15清》，页41，图33。



清雍正·茶叶末釉执壶

造形模仿明永宣时期的青花单把壶，表面施茶叶末釉，釉色黄绿相杂，釉面匀净光滑。（图五）

图片来源：《故宫清瓷图录 康熙窑 雍正窑》，图151。

五、茶叶末釉

茶叶末釉属于高温结晶釉，釉中含有铁和锰之氧化物，经高温还原焰烧制后会析出晶体，在深暗的绿黑色或棕黑色釉层中闪现黄色斑点，黄绿相杂如茶叶末而得名。

茶叶末釉起源于唐代，主要盛行于北方地区，属于民窑制品。到了清代，景德镇窑厂

以优质的原料和进步的工法制作，遂成古瓷名品，尤其盛行于清代雍正、乾隆年间，品类有瓶、尊及执壶等，大多刻有年款。

例如图五为雍正时期的茶叶末釉执壶，此器造形模仿永宣时期的青花单把壶，表面施茶叶末釉，在棕黑色的釉层中闪现黄绿色的斑点，釉面匀净光滑，色调沉稳，风格清雅古朴。A

除了上述五种釉色之外，清代还有仿古玉釉、蟹甲青釉、铁锈花釉，以及未有定论的厂官釉等特殊釉色，变化丰富，令人叹赏。下期开始，本专栏将以外销瓷为题，介绍古代陶瓷对外输出的概况。



明宣德
青花螭龙纹梅瓶



BOOK

震旦博物馆藏
新书介绍

明宣德 青花瓷鉴赏

宣德

花瓷是古代陶瓷史上的名品，大器雄伟浑厚，小器精巧

玲珑，既有与永乐时期相仿的扁瓶、执壶、烛台等作品，也有反映明宣宗个人生活情趣的用具，釉彩运用多元，官窑制器皆书写帝王年号款识，短短十年，成就十分辉煌。本书收录宣德青花瓷器与其相关器物82

件，以图文并陈的方式说明各器的特色。书前导论由资深研究者吴棠海先生执笔，从古器物学的角度介绍宣德青花瓷的特色，是文物爱好者不可错过的专业参考书。 **A**



明宣德 青花云龙纹天球瓶



明宣德
青花镂空花卉纹香薰

【内容精选】

- 1、图版部分品类丰富，内容包含梅瓶、天球瓶、大罐、执壶、僧帽壶、长方炉、扁瓶、尊式瓶、军持、渣斗、笔盒、香熏、卤壶、蟋蟀罐、出戟盖罐，以及钵、碗、盘、盆、洗、豆、缸等珍贵文物。
- 2、书中收录少量青地白花、蓝地白花、黄地青花、青地填红、青花描红、青花五彩、蓝地线刻及洒蓝等器物，呈现宣德时期运用钴料与其他釉彩或工艺技法进行装饰的现象。
- 3、“烧窑落选品”单元，收录烧窑过程中因故破损、开裂、歪斜及坍塌的汰除品，使读者了解窑工程的相关情况。
- 4、导论一文分析宣德青花瓷于“料、工、形、纹、款”的基本特征，再进阶说明宣德青花瓷的一元多式设计、多彩运用及永宣二朝同类器之比较。

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

书籍销售点

大陆地区 | 北京：罐子书屋、韬斋、中国文物书店、锦祥堂
上海：震旦博物馆、罐子书屋

台湾地区 | 北部：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。南部：库存书社（高雄）

- 大陆地区
86-21-58408899转606博物馆商店
- 台湾地区
886-2-2345-8088转 1721 游小姐
- 官方网站
www.auroramuseum.cn



六月

明 永乐

青花人物纹双耳扁壶

高30公分 / 震旦博物馆提供



馆藏 精粹赏析

文 / 吴棠海 · 图 / 震旦博物馆

永乐青花瓷器上的纹饰，除了缠枝花卉、折枝花果等图案化的纹样之外，还有写生性的题材，如本期所要赏析的人物纹双耳扁壶即是富有盛名的纹样。

此器 呈小圆口、短直颈、扁圆腹之状，肩上附加一对如意形的双耳，壶底有椭圆形的浅凹足，胎体颜色为略带浅灰的白色，质地坚硬致密，釉层莹润透明，微泛淡青，表面以苏麻离青料绘画纹饰。

壶的颈部环列一圈窄长的双层蕉叶纹，双耳勾勒如意纹，肩部披覆青地白花的莲瓣纹边框内填圆珠纹，由上向下俯视时，犹如一朵展瓣盛开的莲花，壶腹绘画风景人物为主

纹，下方衬以青地白花之莲瓣纹边框内填圆珠纹。

主纹部分采远、中、近的三层式构图。前景有高低起伏的土坡、岩石及树丛，几笔波状线纹勾画出水岸景致，中景绘画五个深目高鼻、穿着胡服的胡人，分列正背两面，其中一人张开双臂跳舞，另外四人手持乐器伴奏，人物后面是层峦叠翠的山脉，层次井然有序。此器的纹饰之间大量留白，可以领略中国传统水墨画的韵味。 **A**



春风送温暖 爱心进校园

震旦集团向上海对外经贸大学 慈善爱心屋捐赠家具物资

图·文/震旦集团

5月，春天的气息正浓，四处春意盎然。大学校园里更是绿树新枝，蓊郁葱茏，一片生机勃勃的景象。19日下午，震旦OA新桥责任中心同仁胡逵和震旦家具服管部同仁程义等一起走进上海对外经贸大学，向该校慈善爱心屋捐赠了一批教学用家具物资。



走进上海对外经贸大学

上海对外经贸大学（前身上海对外贸易学院）创建于1960年，是原国家对外贸易部最早设置的两所本科高校之一，被誉为“中国对外经贸人才的摇篮”。1994

年，学校划归上海市人民政府管理；2013年，更名为上海对外经贸大学；2021年，经国务院学位委员会批准，成为博士学位授予单位。经过60余年的发展，已构建起特色鲜明、优势突出的本硕博一体化人才培养体系，在高层



次、应用型、国际化经贸人才培养和国际经贸领域决策咨询研究方面取得丰硕成果。

学校始终秉持“以学生为本、以学术为魂”的办学理念，恪守“诚信、宽容、博学、务实”校训，一贯坚持依法办学和公益性、非营利性办学原则。

2013年，该校成立慈善爱心屋，开展学生资助帮困工作。慈善爱心屋围绕物资帮困、奉献爱心和服务社会等方面开展工作。本次震旦集团即捐赠一批实用办公家具设备，为该校慈善爱心屋工作带来便利与支持。

五月芳菲盛 爱心更暖人

震旦集团同仁们热情充沛，在慈善爱心屋门口积极搬运和摆放物资，他们分工明确，

有的负责搬运，有的负责摆放，有的负责清点，大家一边工作一边相互配合，默契十足，让整个捐赠过程变得十分顺畅，充分展现了团队协作精神和高效工作能力。

上海对外经贸大学李老师也主动搭手帮忙，一边搬一边感慨震旦集团的家具桌椅结实坚固，而且非常美观。大家在一顿紧锣密鼓的搬运后，都出了一身汗，李老师亲切地给每位同仁递上矿泉水，一解渴乏。

通过这次物资捐赠活动，不仅为上海对外经贸大学的师生们提供了更好的教学办公环境，也让更多人亲身了解到了公益献爱心的重要性。

时值春夏之交，天朗气清，百花争奇斗艳，大地的温暖和生命的脉动都清晰可感。但公益善行的美好，让美丽的季节更暖人心！ **A**



家具同仁程义向李老师演示钢柜功能。



震旦月刊

AURORA MONTHLY

欢迎订阅

立即加入震旦集团网络会员



A. 登录会员 享有四大优惠

- 1 免费订阅电子版《震旦月刊》
- 2 不定期优先获得震旦相关产业活动优惠讯息
- 3 获得震旦相关产业最新新闻资讯
- 4 增订/取消电子订阅、修改个人资料

B. 给您两大平台



下载阅读

登入会员下载电子版月刊



多屏阅读

不论是电脑、平板、手机皆可阅读



立即扫描

加入网络会员

• 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



震旦空气消毒净化机 AA-835

全新升级, 除病毒率高达99.99%

UV紫外灯+抗菌抗病毒复合过滤网+负离子功能, 三步消杀病毒细菌

人冠状病毒去除率 $\geq 99.99\%$, 甲型流感病毒去除率 $\geq 99.99\%$

颗粒物洁净空气量(CADR颗粒物) $835\text{m}^3/\text{h}$

颗粒物累积净化量(CCM颗粒物) **最高P4级**, 甲醛累积净化量(CCM甲醛) **最高F4级**



*数据来源于广州市微生物研究所有限公司检测

震旦
AURORA

震旦(上海)智能装备有限公司 上海市嘉定区嘉新公路388号 震旦集团客服热线: 400-920-6568/800-820-0168

Aurora Intelligent Equipment Co., Ltd. Shanghai | No. 388, Jiaxin Rd., Jiading District, Shanghai | Service Hotline: +86-400-920-6568/+86-800-820-0168



震旦智能装备官网



震旦智能装备维保

辟邪神兽 南朝 (420-589)



文物的守护者

Guarding Relics of the Past



震旦博物館
AURORA MUSEUM

开馆时间：周二至周日（周一休馆）10:00 - 17:00，周五延长至 21:00
Opening Hours: 10:00-17:00, Fridays extended to 21:00, Closed on Mondays
Website: www.auroramuseum.cn Tel: +(8621) 5840 8899