

名人讲堂

节目主持人—曾宝仪
在沟通中肯定自己、触动他人

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
明永乐 青花缠枝牡丹纹执壶



SEPTEMBER 2023 九月号 No. 626

共感沟通

职场说话美学



加入读者群
订阅电子月刊

沟通是必备的职场技能，通过良好的团队沟通与各部门协商、合作，
让任务顺利完成，才能共创价值、互惠双赢。

Para

Take Work Easy , Take Work Freely



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, Shenxia Rd., Jiading Dist., Shanghai | Service Hotline: +86-800-820-0168 / +86-400-920-6568



震旦家具官网



Para洽谈椅详情

当沟通成为新美学

在职场中，沟通不仅是传达信息的方式，更是建立人际关系、塑造形象的重要途径。在瞬息万变的世界，沟通已成为一项珍贵的美学，可以建立更紧密的连结，还可提升职场说话魅力。

本期封面故事我们谈“共感沟通”，它是一种真诚的倾听和回应，当我们在职场中运用共感沟通时，能让我们的伙伴关系更加亲密，并发挥影响力。萨提尔心理学沟通师李崇义提醒大家应改变沟通惯性，善用“冰山理论”，结合沟通技巧，调整谈话姿态，让对话成为获取和谐关系、达成双赢的有力工具。

组织领导力实战专家欧德张认为，沟通没有对与错，只有有效果与没效果之分。沟通的基础是双方能够互相理解，目的是为了达成共识，所以不要让情绪成为职场沟通的障碍，成年人要懂得控制乃至运用自己的情绪。

名人讲堂介绍主持人曾宝仪的书，分享她从学习正确的表达自己开始，通过自己喜欢的事物来练习。在不会错误解读自己的情况下，自然不会错误解读他人，这跟沟通一样是双向的连结；并从中获得最珍贵的礼物是“疗愈自己，改变人生”。

心理学家萨提尔认为，每个人都是一座冰山，被看见的只是一角，而藏在冰山深层的是人的内在，包括感受、期待、渴望与自我。现在从“接纳自己”开始，越靠近自己，才能从内而外，以善意与人相处。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 · 2023/9/1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，
使用环保纸袋包装寄送。

本刊为公益发行，分享经营管理及
文欣赏知识，其文章均为作者之意见，
不代表本公司之立场，文责亦由作者
负责。版权所有，非经本公司书面同意，
不得转载本刊任何图文。本刊所使用
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

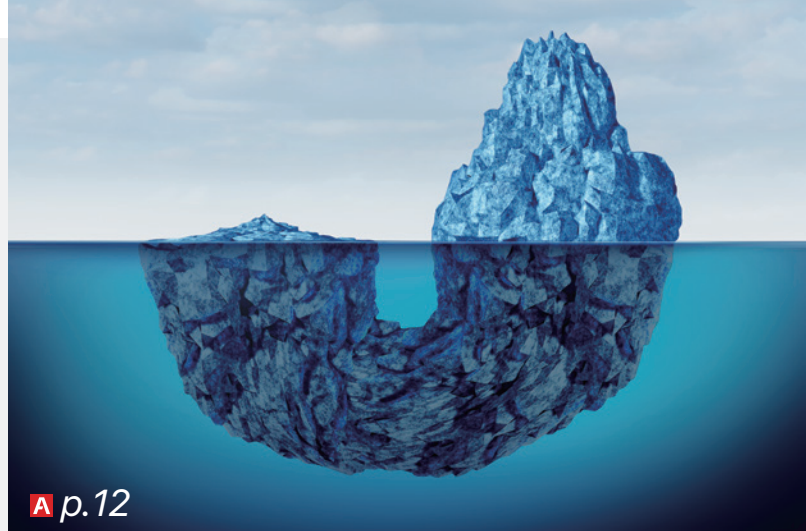
“震旦”是东方日出之意，象征着光明与希望，震旦集团承袭源远流长的历史脉络，有如旭日东升，散发着蓬勃的朝气与跃升的动力，为追求现代文明而努力。

震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.626

SEPTEMBER 2023



A p.12

善用冰山理论，结合沟通技巧，让职场对话成为一堂新美学课

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 当沟通成为新美学
文/苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 领导者受拥护的关键
在于“透明”
文/菲尔·杰克森

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 心存合作之念
编译/大师轻松读

COVER STORY

以“共感”为基础的沟通，让我们学会用心倾听、尊重观点，一起创造温暖而高效的沟通美学。



C 封面故事 COVER STORY

10 暖心共感 创造高效沟通

序言/苏美琪

12 善用冰山理论 结合沟通技巧
创造双赢团队

文/李崇义

16 打造双赢沟通之道
职场沟通，有效果比有道理重要

文/欧德张

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 节目主持人——曾宝仪
在沟通中肯定自己、触动他人

文/曾宝仪

M 职场观点 MANAGEMENT

24 高EQ的领导更出色
从国学智慧谈情绪管理

文/黄至尧

E 永续未来 ESG

28 企业实践ESG带来新价值
让永续不只是口号

文/王圣源



A p.20

节目主持人—曾宝仪



A p.32

狂野时尚美学—亚历山大·麦昆划时代经典之作

D 玩味设计 DESIGN

32 时尚大腕传奇
让时尚不只是求美 亚历山大
麦昆以狂野设计征服全球
文/李俊明

L 乐活人生 LOHAS LIFE

36 顺时调养 避免秋乏
秋季养生关键在“收”，
具体怎么收？
文/吴宏辉

A 跃升震旦 AURORA NEWS

40 成功案例
震旦协助裕同科技
省钱管控一次搞定！
图·文/震旦办公自动化

42 以人为本的健康办公空间
震旦家具荣获WELL铂金级认证
图·文/震旦家具



44 尊享意式办公空间
品鉴尊荣、典雅、健康的办公生活
图·文/AURORA ESTEL

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 震旦博物馆艺文展览
活动齐开放 暑期更精彩
图·文/震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

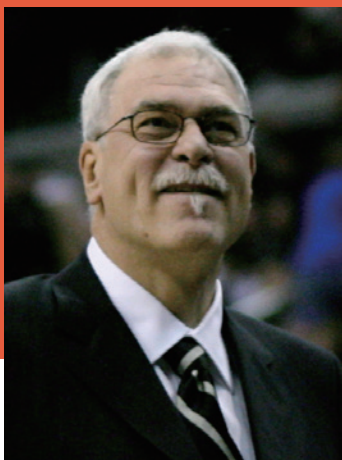
48 古器物学讲座——中国外销瓷专题③
宋代外销瓷
图·文/吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
玉见设计——中国古玉形纹设计特展
图·文/震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
明永乐 青花缠枝牡丹纹执壶
图·文/吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 爱心相伴 携手前行
震旦集团向华东理工大学
慈善爱心屋捐赠家具物资
图·文/震旦集团



PHIL JACKSON

菲尔·杰克森

文/菲尔·杰克森(采实文化)

领导者受拥护的关键在于“透明”

NBA总教头

绰号“禅师”的菲尔·杰克森，是NBA史上唯一11次带领球队夺冠的总教练，至今无人打破；于今年3月坐镇纽约尼克队管理阶层，总裁合约金额也是史上最高。

我刚 开始效力于尼克队的时候，曾经花了几年在北达科他大学念心理学研究所。那段期间，我研读了心理学家卡尔·罗杰斯(Carl Rogers)的著作，他对于赋予个人权力具有开创性的想法，强烈影响了我的领导方法。身为人本主义心理学的创始者之一，罗杰斯是一位创新的临床医生，经过几年的实验之后，他发展出几种有效的技

术，可以用来培养他所谓的“真实自我”，取代我们认为自己应该成为的理想化自我。他认为，关键在于治疗师要创造和问诊人之间的一种关系，这种关系的重点不是放在解决问题上，而是放在培养个人成长上。

彻底接受真实的自己

罗杰斯表示，要做到这一点，治疗师必须尽可能地表现出诚实与真心，并且

把问诊人视为一个无条件具有价值的人，无论问诊人的状况如何。他的著作《成为一个人》(On Becoming a Person)里面写道，奇怪的是：“我越是愿意做我自己，在人生所有的复杂状况中，越是能理解及接受现实，似乎有越多被改变的可能。”

在罗杰斯看来，除非彻底接受真实的自己，否则任何人都不会改变。而除非他可以发现自己所遭遇经验

ON

// 相处的关键就在于透明并和每位球员发展出真心相待、彼此关怀的关系，把互相尊重、同情、信任当做关系的基础。//

的意义，否则他也无法和其他人发展出成功的关系。他是这样解释的：“每个人都是一座向着自己的岛屿，只有当他愿意做自己、且被允许做自己的时候，才有通往其他岛屿的可能。”

我并不想装成治疗师，但是罗杰斯所描述的，有点像我担任教练时试图达到的目标。与其把每个人压榨成既定的角色，不如创造某种环境，让球员可以在其中成长发挥，有创意地展现自己。不过，我对于和球员成为最好的朋友并不感兴趣，事实上，我觉得保持某种程度的距离很重要。

但我会试图和每位球员发展出真心相待、彼此关怀的关系，把互相尊重、同情、信任当做关系的基础。其关键就在于透明。球员绝不会拥护一个对他们不诚实、不坦白的教练。我担任公牛队



教练的第一年期间，阿姆斯特朗（B.J. Armstrong）一直说服我让他取代约翰·派克森担任先发控球后卫。

他认为他比约翰更能主控场面，而且在运球上远远胜过他。但是一直以来他都不愿意配合三角战术，他觉得那样会妨碍能力发挥，无法炫耀他自豪的一对一的过人走位。我告诉他说，很感谢他的热心，但是我希望他和

约翰分配上场的时间，因为约翰和先发球员配合得比较好，而我们需要阿姆斯特朗激励替补阵容。另外，有约翰在的阵容，整个队伍会比较有效地合作。阿姆斯特朗对这个决定并没有表现得很激动，但是他明白我的意思。几年后，他也证明他可以配合三角战术，并且用合作的方式打球之后，我就让他成为先发球员了。

用真挚的心带领团队

教练最难的工作之一就是，避免“配角球员”破坏团队的气氛。纽约洋基队的总教练凯西·史坦格（Casey Stengel）曾经说过，“管理的秘诀就是，让讨厌你的人远离还没选边站的人。”在篮球的圈子里，讨厌你的人通常是那些觉得自己上场时间不如他们所想的那么多人。我自己也当过后备球员，我知道，如果你在一场重要比赛一直坐冷板凳，感觉会有多么让人生气……。

我的策略是，让后备球员在比赛中尽可能地参与投入。泰斯曾经说过，如果三角战术正确发挥作用的话，整个队伍应该会团结一致，就像“手上的五根手指头”一样。一旦等后备球员上场时，他们必须能够无缝地和场上的球员融合在一起。早年的时候，我运用的是十人的轮流阵容（五位先发球员，五位后备球员），为的

是确保候补球员在场上有足够的时间和先发球员同步。

在球季接近尾声时，我会把轮流的人数缩减到七位或八位球员，但是只要可以，我就会试着把其他后备球员拉上场。有时候，配角球员可能会产生惊人的影响。比如克里夫·李温斯顿（Cliff Levingston），这位候补大前锋在一九九〇至一九九一年的球季上场时间有限，却在季后赛大放异彩，因为他和底特律活塞队的前线配合得完美无缺。我并不是一个很爱拥抱或是会轻易说出赞美的人；事实上，有些人觉得我很冷漠又难懂。

我的作风是会用隐晦的姿势表示欣赏，这里认可的点头、那边碰碰手臂。这是我和尼克队的第一位教练迪克·麦奎尔学来的。他曾经在比赛结束后走到我的置物柜旁边，悄悄地跟我说，他一直留意我的表现，而且下一场比赛会试着给我更多上场的时间。身为一个教练，

我试着向每位球员传达这个讯息，我很在乎他们个人，而不是只把他们当作打篮球的苦工。

我父亲送给我最棒的礼物就是，他教会我如何表现真挚的心，同时又能赢得别人的尊重。我爸是个有威严的高个子，他拥有高贵的举止、温暖的笑容还有柔和的眼神，让他看起来值得信任、富有爱心、而且有点神秘。他很像我看过的乔治·华盛顿的肖像，是个说话温和而谦逊的人，但却又完全掌握一切。

小时候，我常会站在父亲身边跟人打招呼或送别，有些人说我高贵的站姿看起来很像他。无疑地，拥有宽阔的骨架和深沉、响亮的声音，对我担任教练的工作非常有利。我跟球员说话的时候不用抬头看着他们，而是可以直视对方的眼神交谈。A

出自：《领导禅》／采实文化出版社

// 身为一个教练，我试着向每位球员用隐晦的姿势表示欣赏，如：认可的点头、碰碰手臂等。代表我很在乎他们个人，而不是只把他们当作打篮球的苦工。//

你问
我答

No.
626

《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

利用_____做好团队管理，整合
出一套可依循的对话路径，帮助
改变沟通惯性，免除沟通时的冲
突与困难，让对话更和谐，成为
双赢的有力工具。

扫描看解答



A 墨菲定律 B 冰山理论 C 木桶理论

8 : 卷景

出自：封面故事“创造双赢团队”

心存合作之念

编译/大师轻松读



更多精彩内容



处在今日高度网络化的世界，能够与别人通力合作共创价值，已成为企业新的课题，不仅只是为了追求和谐的人际关系。对企业而言，“合作资本”的重要性，已不亚于智慧资本或财务资本。

重要

的是，我们无法通过组织高层用命令的方式要求组织成员通力合作，因为合作必须发自每位成员的内心，再

扩及整个组织。合作的前提是，个别成员必须先具备正确的心态，然后影响周遭的人，再逐步扩散至整个团队，乃至整个组织。

为了拥有最良善的初衷，应该做到以下几点：

建议 1 认清自己的态度

大多数人在面对合作关系时，往往会有二种截然不同的心态：

- **红色警戒区**——在这个心态下，你会尽其所能掠夺所有利益、为达目的不择手段，甚至会牺牲其他人的利益，也在所不惜。一旦你采取红色警戒区的思考模式，就会变得处处防卫，遇有问题就归咎他人，结果把心力都用来打败其他人，那么花在寻求适合大家的合理解决方案的时间自然就少得多了。

● **绿色通道区**——在这个心态下，你追求的是全体的成功，即使不符合个人的最佳利益，也不改其志。绿色通道区的思考模式认为，寻求解决之道远比争功诿过来得重要，同时这种思考模式欢迎大家提出任何意见，因为深信一定可以找出满足共同利益的解决之道。

有些企业文化倾向采取绿色通道区的思考模式，但有些企业则比较倾向红色警戒区的思考模式。然而归根究底，只要合作关系是建立在绿色区的思考模式之下，那么合作的关系就可以发挥较大的成效。

建议 2 建立防卫心态的预警系统

一旦萌生防卫心态，就不会把眼光放在追求整体共同利益的目标上，只会不断为过去所作的决策，寻求合理化的解释。如果你能够不生防卫之心，就能提升自己在合作关系里的效率。因此，只要意识到自己有任何防卫心态的征兆，就应该立即采取以下的行动：

- 一肩扛起过去决策的所有责任。
- 稍稍放缓脚步——不妨出去走走，厘清自己的思绪。
- 以正面思考代替负面情绪。
- 确定其他人的意图是否真如自己所揣想的。
- 采取“对事不对人”的态度。
- 重新出发，并且回归到建设性的事务上。

想要建立合作关系，很重要的一点是，各成员之间绝不能相互猜忌防范。因此大家要注意，哪些事情会引发自己的防卫心态，然后要设法消弭这些事情。一旦萌生防卫的心态，就可能让你花更多的心思在如何自保这件事情上，至于如何解决问题，反倒成了其次。如果能够竭尽所能防范自己产生防卫心态，就能为更进一步的合作关系开辟一条康庄大道。

建议 3 做好个人的情绪管理

有时候别人的一句话，可能正好触动你内心深处最敏感的神经，随即引发强烈情绪反应，于是不假思索冲口大吼，过度反应，就像是按下了你自动引爆情绪反应的按钮。很显然的，这种情绪反应对于建立合作关系一点帮助都没有，因此你必须做好个人情绪管理。

做好情绪管理最有效的方法之一就是，检视过去有哪些情况曾经导致你强烈的情绪失控。描述那是什么样的情境会引发这件事，找出真正令你害怕的原因。认清自己情绪深层里“引爆点”存在的原因，就要设法避免再次被人触动。以过去为师，就可望开创更光明的未来。 **A**



暖心共感 创造高效沟通

序言 / 苏美琪；文 / 李崇义、欧德张

以“共感”为基础的沟通，
让我们学会用心倾听、尊重观点，
一起创造温暖而高效的沟通美学。



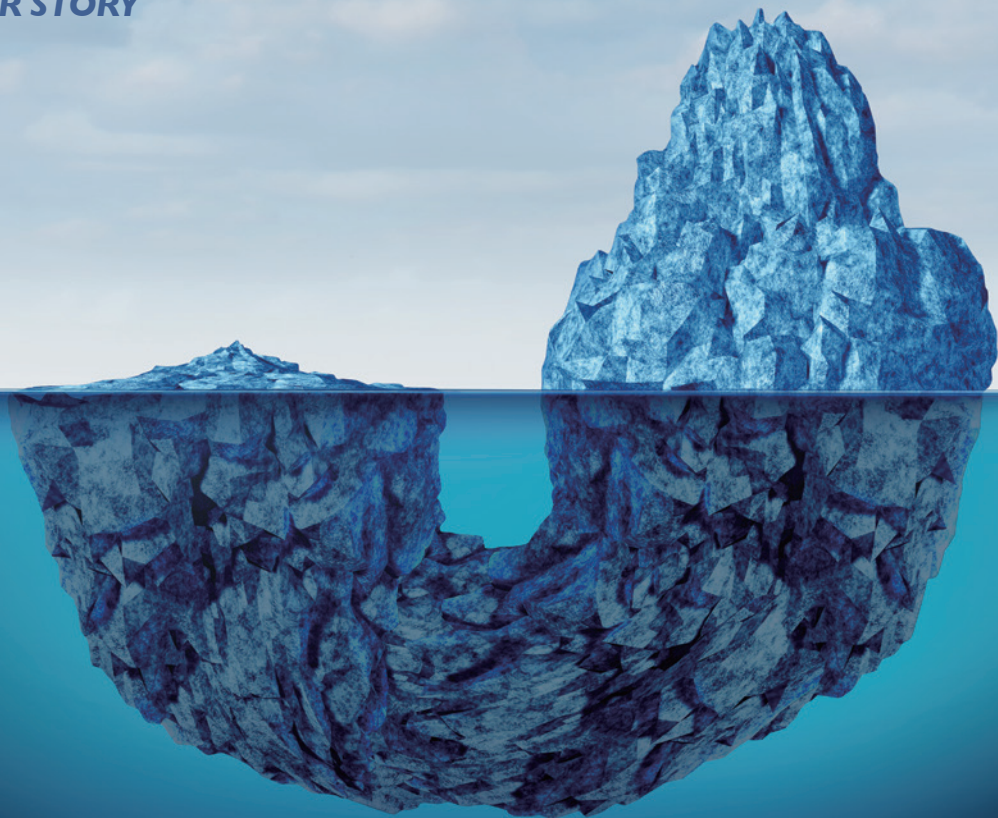
CHAPTER 1

善用冰山理论 结合沟通技巧
创造双赢团队



CHAPTER 2

打造双赢沟通之道
职场沟通，
有效果比有道理重要



CHAPTER 1

善用冰山理论 结合沟通技巧

创造双赢团队

文/李崇义·对话沟通资深讲师



更多精彩内容

“冰山理论”是维琴尼亚·萨提尔女士隐喻一个人的外在历程及内在经验，就像冰山只有一部分浮出海面，大部分都在海面下。根据冰山理论，我们能观察到的只有人的行为反应，观察不到人的感受。善用冰山理论，结合沟通技巧，调整谈话姿态，让职场对话成为一堂新美学课。

很多时候，当我们纠结于沟通问题上，其实是卡在自己的内在状态上，这是一条由内向外的道路，先厘清自己，才能在面对别人时，能贴近他人的内在，给予支持的力量，优化对话的状态。

利用冰山理论做好团队管理，整合出一套可以依循的对话路径，帮助改变自身的沟通惯性，免除与人沟通时不必要的冲突与困难，让对话成为获取和谐关系、达成双赢的有力工具。

|| 即便有时候在沟通上大家的意见会不一致，无法达成共识，但只要善加利用每个人的长处，这个团队还是有可能达成目标。 ||

修正应对姿态，打造无敌“西游记团队”

一个团队里很多时候会存在着擅长各种姿态的成员。我经常拿《西游记》来做举例，强化大家的印象。如果我们把《西游记》唐三藏、孙悟空、猪八戒、沙悟净四人各自归类到一种应对姿态，唐三藏很清楚会是擅长运用“超理智”的人。

他动辄要对这几名弟子晓以大义，告诉他们佛法的道理，更重要的是，经常对孙悟空开示，孙悟空若有不从，更会默念紧箍咒，让孙悟空头上的金箍紧紧卡在头上，痛不欲生。

孙悟空擅长指责，见到不平之事经常抱怨，尤其是数落猪八戒的功夫更是了得，常常追着他痛骂：“整天好吃懒做，连师父都照顾不好。”

猪八戒自然是喜欢打岔的类型，遇到困难总第一个逃避，当孙悟空百般拼命保护师父到西方取经的同时，猪八戒心里总想着美食、美酒和美女。他有时搞笑，却难以跟团队好好专注的沟通。

沙悟净则是讨好的代表，当孙悟空不断指责猪八戒为何不用心保护师父时，他总会出来打圆场，也愿意牺牲自己委屈求全。

你的公司里是不是也有“西游记团队”？虽说这四种应对姿态对沟通不利，但其实这些也是我们过去经验里学来的求生存姿态。讨好的人通常心思细腻，性格倾向优先为他人着想；指责的人善于发号施令，具有领导特质；超理智的人重逻辑思维，凡事讲究理论基础与规则，打理事情时井井有条；打岔的人通常幽默风趣，在团队里能化解僵硬气氛。



即便有时候在沟通上大家的意见会不一致，无法达成共识，但只要善加利用每个人的长处，这个团队还是有可能达成目标。

如果你自己先被情绪主宰了身体，沟通就会窒碍难行。我们可以在每个当下先觉察自己是否因外在刺激而情绪波动，利用SAGE（看见、承认、允许、接纳）的步骤先靠近自己，接着利用对话找到团队成员的优点，比如：孙悟空是能指挥团队的领袖、唐三藏博学多闻且逻辑性强、沙悟净则是细心体贴，而猪八戒总是可以化解紧绷的气氛。这样的团队每个成员各有所长，只要懂得截长补短，就是一个无敌团队。

我们不用要求他人先改变应对姿态，只要自己多点觉察，把自己多拉回当下，你就可能成为驱动齿轮的动力。

以成长型思维取代固定型思维

我在工作坊里带领对话练习，发掘正向资源一直是很重要的区块。如同前面提到，如果我们从以前就训练成“减分”思维，那么我们在观点上就踩在一个“不可能完美”的制高点上，也就不容易看见一个人真正的资源了。

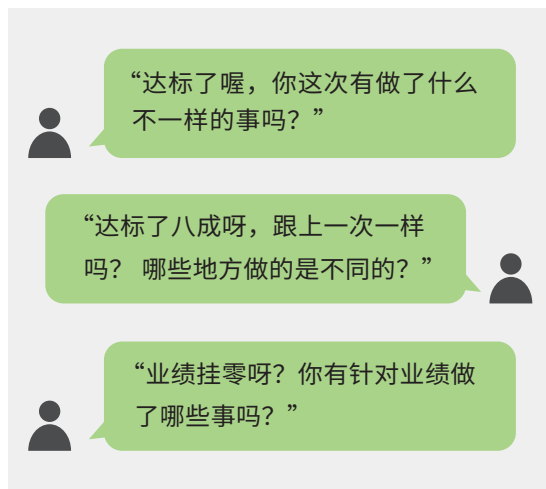
我们可以做一个小小的对话练习，看看平常自己是怎样应对的？假设有个部属来对你说：“经理，我这次的业绩达标了耶！”你会怎么回应？你的回应是不是“达标了唷，你真的很棒”？

如果员工告诉你：“经理，我这次的业绩达标了八成。”你又会怎么回应？你的回应是不是“不错哦，下次达标就好，加油”？

如果员工告诉你：“经理，我这次业绩挂零。”你的回应又是什么？你会告诉他“你怎么跑客户的，怎么会什么业绩都没有，下次多努力吧”吗？

上面这几个回应基本上都是围绕在“结果论”上来工作，如果我们从小到大受到的训练就是“一切看结果”，我们就很难跳脱二元思维，非黑即白的观点就会时不时来影响我们的应对。其实我们受到的教育里，还有一个部分也是告诉我们要看重一个人的努力。在努力的过程里，我们才能真正体验到资源与一个人的价值。

改变既有的用语，你可以这样说：



这些都是侧重在“过程”的提问。在学习对话的过程里，我们可以尝试先用“加分”的思维，先找到一个人的正向，并且不对结果做出评价，才有可能进一步贴近他人。当然，这个习惯若是养成，对自己也会看重正向资源以及努力的过程，不会用自责来评价自己。

斯坦福大学心理学教授卡萝·杜维克



|| 以萨提尔模式来说，冰山的形成是在原生家庭、学校教育中慢慢形塑而成，在水平面下有一个“观点”的层次，时常框架我们的规条，是我们全力以赴的羁绊。||

(Carol Dweck) 针对成功与失败的人做了大量研究，发现成功人士之所以异于失败的人，一个很大因素是内在的心理素质。

她研究发现，有两种可以使孩子创造出不同世界的思维模式—成长型思维模式 (Growth Mindset) 和固定型思维模式 (Fixed Mindset)。这两种思维模式在一个人的童年期和成年期逐步显现出来，并在培养孩子潜能等诸多方面有完全不同的作用。

在语言上做点修正，就能改变思维

拥有固定型思维的人认为，智力和才能是与生俱来的，是固定不变的。他们还认为，如果你聪明又有才干，你可以不用努力就获得成功；如果你失败了，那就说明你并不聪明，努力也无法改变这一现实，所以他们选择不努力，也就离成功越来越远。

拥有成长型思维的人认为，智力是可塑的，可以通过教育和努力提高。他们用乐观积极的态度去面对各种问题、困难和挑战。拥有成长型思维的孩子做事不易放弃，更能从过程中享受到乐趣，更容易寻求帮助，更加坚毅，所以更易获得成功。

成长型思维在对话时尤其重要，然而固定性思维的来由经常是受到我们过去的教育、经验所影响而导致的。以萨提尔模式来说，冰山的形成是我们在原生家庭里、在学校教育里就慢慢形塑而成，在水平面下头有一个“观点”的层次，它时常会是框架我们的规条，也会是限制我们全力以赴的羁绊，但反过来

说，观点也会是让我们大脑快速运行，与社会接轨的惯例与法则。

如果我们的生长环境里，家庭、学校、社会教育经常偏重“结果”，我们的内在就会对“失败”有一个看法，不允许自己犯错，不断的用“自责”干扰自己。卡萝·杜维克认为我们在语言上做一点修正就可以逐渐改变这个思维。例如：

talk 1 “你说的我听不懂啦” 改成 ➔

“我还没理解你的意思，你的意思是？”。

talk 2 “我不想再失败了” 改成 ➔

“我还在尝试，我只是还没成功而已”。

talk 3 “这个太困难了” 改成 ➔

“我需要再多投入一点时间跟努力再尝试”。

talk 4 “这我不会” 改成 ➔

“我会多了解一下”。

纯粹对结果的赞美会导致一个问题，人的内在会认为成功才是唯一价值，因为其他时候做不好也不会得到赞美。这样的内在思维经常会扰动着我们，即便我们付出了很多努力，在遇到挫败的时候还不忘往自己胸口插上一刀告诉自己：“我就是这么的烂。”这实在无助于我们直面困难、克服挑战。渐渐在语言上做一点修正，也有助于强化我们内在的力量，凡事没有失败，只有“我还在路上，只是还没到目标而已”。 **A**

出自：《冰山对话》/天下文化出版



CHAPTER 2

打造双赢沟通之道

职场沟通，有效果比有道理重要

文/欧德张·组织领导力实战专家

职场上，沟通是一个无法避免又非常重要的工作。但是有些人在沟通时，很容易会进入到单边控制模式，也就是，“我是对的你是错的”，凡事都想争个对错，而不是大家努力传递信息，达成共识。如何才能高效沟通呢？站在对方的角度思考，才能真正把沟通做到位。

说对方能听懂的话

我给大家讲个故事：山路上，一汽车渐渐驶近，路边寺庙旁，一小和尚高举一块“回头是岸”的牌子大喊：“施主看这！”

车内一年轻人隔窗笑骂：傻逼！瞬间飞驰而去。几秒钟后，一阵惨叫声、坠落声传来……

当晚，禅房内，小和尚问住持：师父，是不是还是直接写“前方桥梁已断”好一些？

// 越清晰的请求，越能得到有效的执行。与人沟通，70%是情绪，30%是内容，说出请求时，我们还要注意语气，免得被别人误以为是命令。//

→ 沟通是否有效取决于对方的回应。

如果对方没有回应，或者对方没有听懂你的语言，不愿意给你回应，这样的沟通就是无效的，不管你讲的多么有道理。

所以，要站在对方的视角，用对方听得懂的语言来沟通，这是沟通的第一条基本原则。

有效果比有道理重要

NLP课堂上，戴志强老师有一句话我印象非常深刻，叫“有效果比有道理更重要”。这句话放到沟通中也很适用。举个例子，前一天老公让老婆下班的时候买点面包回来，老婆忘记了，于是有了如下对话。

我昨天让你买的面包怎么忘了买？

因为太忙了。

忙不可以成为犯错的理由。

我工作这么辛苦，你不能体谅还说我有错，你这什么态度？！

我不和你讲态度，我在和你讲道理，你忘了就是错。

我嫁给你真是倒了八辈子霉了，不仅没有享福，还老被你指责。

你这么说简直不可理喻，忘了买面包你怎么还有理了？



你看，我们的语言表达都是基于各自的认知理解跟场景，但是在沟通这个场景里，你首先要把自己放到对方的位置上面去，这很重要。

→ 沟通取决于对方的回应，所以你的焦点应该是对方而不是自己。

上面对话中的老公，他其实只是想告诉老婆，你今天没买面包，我有点失望。但如果他能换个表达方式：“老婆，我看到你今天很辛苦也很累，但是你没有面包我还是有点失望，要不我们一起出去买吧？”这样就很容易达成共识。

沟通没有对与错，只有有效果与没效果之分。你自己说的多么正确没有意义，对方收到你想表达的信息才是沟通的意义。所以，有效果比有道理重要，这是沟通的第二条原则。

非暴力沟通四要素

有一本书叫《非暴力沟通》，里面提到非暴力沟通的四个要素。

① 观察：

客观地进行描述，不要加上自己的主观臆



断，不要把观察和评判混为一谈。比如，员工迟到，这是你观察到的一个事实，而“他真是一个懒散的人”就是你的评论。

② 感受：

表达自己的感受而不是想法。什么叫感受？你的行为让我不舒服，这叫感受。你这句话打击了我的积极性，这也是感受。

比如情侣吵架，常会说，我觉得你不爱我了。这其实不是感受，而是想法。表达感受可以这样说：“你的行为，让我很不安。”

③ 需要：

说出自己引发感受的需求。指责、批评、评论往往暗含着期待。对他人的批评，实际上间接表达了我们的需求。直接说出需要而不是指责批评，其他人才有可能做出积极的回应。

④ 请求：

越清晰的请求，越能得到有效的执行。与人沟通，70%是情绪，30%是内容，说出请求时，我们还要注意语气，免得被别人误以为是命令。

根据赫拉别恩交流法则，语言只在交流中占到7%的比例，语调在交流中占到38%，动作却占到55%的比例。

懂得控制乃至运用自己的情绪，掌握非暴力沟通，是沟通的第三条原则。

职场沟通的三个维度

阿里有句土话叫，“向上沟通要有胆量，平行沟通要有肺腑，向下沟通要有心肝。”

1 向上沟通要有胆量

下属向上司提问，更多的是从询问意义、价值和效果的角度出发，所以一定要避免这样的情况：一有问题就马上问，任何细枝末节的问题都问。沟通上，主要是这三个方向：

- **真心不懂，想做征询：**适合采用封闭式提问，清晰明确地描述问题，确保上司和你对问题的理解是一致的。
- **学会使用引导式提问：**要懂得问效果、问意义、问价值。举个例子，有客户来，老板让你安排招待，你不能直接问酒店要定哪里，而是要问这个客户有多重要。
- **用提问带入观点：**比如，你想要上级给你增加一些活动预算，可以这么问：“如果再增加一些预算，这个案子会不会做得更好？”

2 平行沟通要有肺腑

平行关系之间的沟通，要考虑“共情”。

平行同事之间没有权力关系，没有命令关系，更多的是一种共创关系，而这种共创关系的前提是要创造共情、达成共识，目标则是达到共赢的局面，这是平行关系间沟通和提问的关键。

下面这类话是绝对不能说的：“开会的时候

候不是沟通过了吗？”“不是已经宣布过了吗？”“要不这事我们看领导怎么决定吧！”这是吵架，不是沟通。

3 向下沟通要有心肝

向下沟通要有心肝，就是你要带着爱。

华中科技大学前校长根叔有一句名言，是对他的所有学生说的：“你们可以选择爱你们的老师或者不爱你们的老师，但是老师只能选择爱你们或者更爱你们，因为只有这样才能做好教育。”

管理也是一样的，管理者只能选择爱你的下属或者更爱你的下属，这样才能做好管理。

向下沟通，不能只关注到安排任务、下命令，还要讲清楚why，为什么要做这件事情。如果只有what而没有why，员工会质疑工作的合理性，甚至会丢掉工作的主动性；只有what而没有how，员工的效率会降低，影响工作的进度。

同时，上级要懂得向下属提问，从辅导的角度出发，进行教练式问话，做沟通的探寻。教

练式问话三原则：1.避免打击式提问；2.学会使用引导式提问；3.考虑被提问者的性格因素。

向下沟通还要注意一个“不要”：不要成为批评情绪的奴隶。“当遭受批评时，下属往往只记住开头的一些话，其余就不听了，因为他们在忙于思索论据来反驳开头的批评。”这就是英国行为学家波特提出的“波特定律”。

教练式问话，一定要让自己成为一个情绪中正的询问者，你可以反对对方的观点，但不要批评。最后来总结一下：

第一）沟通的基础是双方能够互相理解对方所表达的，所以讲对方能听懂的话是基础。

第二）沟通的目的是为了达成共识，有效果比有道理重要。

第三）不要让情绪成为职场沟通的障碍，成年人要懂得控制乃至运用自己的情绪。A



节目主持人

曾宝仪

在沟通中肯定自己、触动他人

文/曾宝仪 (大田出版社)

主持人曾宝仪将20年来从各种工作经验中，一点一滴努力探索，挖掘与思考什么是“说话沟通”做细腻分享。她认为说话富含热情，才可以让别人产生好奇。并要找到互动中的共鸣点，当不知道说什么就先别说，要等一等，停一停。她常常提醒自己在言语中给予对方鼓励，永远不忘沟通的初衷是爱，是人心。



看更多名人讲堂

20多年前开始演艺工作，我有一段漫长的自我探索过程。很多人从我的外表判断，误以为我很甜美，而那时候我总觉得那就

符合他人期待吧，这样最轻松，但事实上这却令我十分不快乐。直到我懂得辨识自己的情绪与喜好，我开始能够不再错误表达自己。

// 能成功与自己沟通，代表着能够更深入地了解自己，在不会错误解读自己的情况下，自然不会错误解读他人，这跟沟通一样是双向的连结。//

学习正确地表达自己，通过自己喜欢的事物来练习

做真正的我之后，与他人相处反而更自在，不快乐的情绪也随之烟消云散。这便是认识自己所带给我的美妙回馈。

为什么我们会想跟某个人沟通呢？通常是因为我们想和那个人建立关系。但当你没把自己建立起来时，往往也难以与他人建立关系。错误的沟通，就会让他人错误地对待你。

要如何学习正确地表达自己？可以通过自己喜欢的事物来练习。在懂得单向的表达后，我想进一步跟大家谈谈双向的沟通——能够跟自己成功沟通的人，才能跟他人沟通成功。

能成功与自己沟通，代表着能够更深入地了解自己，在不会错误解读自己的情况下，自然不会错误解读他人，这跟沟通一样是双向的连结。

比如说，我热爱美食，我能用说话来表达我有多热爱美食，但是我们可以再进一步触类旁通、抽丝剥茧——深究热爱美食的原因，而不是只会形容有多好吃。当我更深入探索为什么喜欢吃美食后，我发现原因原来是：我喜欢被认真对待的食物，以及认真做食物的人！

在眼前的美食背后，有食材来源地的土壤、阳光与雨水，有种植食材与养育牲畜的农人，有烹调的厨师，他们都将精神与能量注入在食物里，让它们成为一道道佳肴，而我吃下的便是这些人与大自然合作细节的总合。

从前的我不明白这些，只知道我将美食吃下肚之后心情会变好，现在我明白让我吃得

快乐真正的原因了——我真心感谢为美食付出的大自然与人们，这所有的一切，都令我感动莫名。

真的好吃的美食总能让我开展画面。比方说，我最近迷上食材产地直送的餐厅，若餐厅能在介绍或菜单里罗列肉类蔬菜甚至调味料的来源（能附上照片更佳），我总能在一面感谢的时候，一面幻想这些食物到底是从哪片土地逐渐吸收了天地精华，被哪位农夫细心照护收获，然后成为进入我口中的食物，变成让我有活力的能量。这些细节不但让我的感恩更全面，也让进食这件事不只是喂饱肚子这么简单而已。

再用食物举例，我们并非总是吃到美食，有时候会踩雷，那么你曾想过它为什么难吃吗？是食材不好？是厨师烹调手法不好？还是餐厅环境不好，服务生态度不佳影响用餐心情？甚至可能是选错跟自己吃饭的人了？其背后原因就跟人的情绪一样复杂。但向内照见自己，变得更有自觉之后，就能明确地找到真相。



如果有一天，我遇见一位跟我一样对食物十分有热情的人，我一定能马上察觉到并且认同那个人的热情。

跟自己沟通，挖掘心中的无名恐惧

关于向内觉察与自己沟通这个方面，我可以再往下深入来谈。我从小是一个非常没有安全感的人，也许可以归因于我单亲家庭、隔代教养的背景。

20岁那年男友考上研究所，我的第一反应不是为他高兴，而是心想：他就要功成名就，就要把我丢下了。30岁时，我的两个弟弟跟我说：“姐，我们晚上要出去玩。”我说：“我也要去！”他们说：“女生不准跟。”这时我当场掉下眼泪，因为我觉得自己被丢下了。

到了40岁时，我与男友的关系已经非常稳定，但他偶尔出去旅行或去外地开会，一个人在家午夜梦回时，我会想：他会不会回来之

后就说要跟我分手？此时我已经可以觉察到这个念头有点奇怪，它实在来得太莫名其妙了。但我这个时候已经有能力停下来问我自己：等一下，这个想法是从哪里来的？

我是在他身上看到其他女人的头发了吗？还是偷看到他手机里有跟其他女人传的讯息？如果都没有，那么这个心情是从哪里来的？如果没有证据而只是空想，那么我就是被心中盘踞的回忆与情绪制约了。我开始抽丝剥茧往回推，推到30岁、推到20岁……一路往回推到我更小的时候，我意识到，原来在我年纪很小时，奶奶有时候会无心地对我说：“如果你不乖，我就不要你了。”

于是我内心一直存在着被丢下的恐惧。只要有一点点迹象，我就会非常受伤，或是干脆自己先离开，因为我不想要被抛弃。但我现在已经40多岁了，没有人可以抛弃我，我为什么还要被制约呢？因此在这个当下，我开始疗愈我自己，我对自己说：“你已经不是当年那个你



// 你可以用跟自己沟通的方式，把心中的无名恐惧一层层挖掘出来，正视它们后，跟这些无名的恐惧说再见。//



了，这个受伤，你已经可以跟它说再见。”

你可以用跟自己沟通的方式，把心中的无名恐惧一层层挖掘出来，正视它们后，跟这些无名的恐惧说再见。只要不断练习，你自己就能做到这件事。跟自己成功沟通了，便可以放下错误的理解与负面思考，跟他人沟通成功。当你说话富含热情时，别人就会产生好奇：这热情究竟是从哪里来的呢？而愿意专注听你说话。

我能不能也体会到有多好玩？听你说话的人会被你的热情感染，期待着被你的热情满足。

前阵子我看完历史学家哈拉瑞的《人类大命运》《人类大历史》与《21世纪的21堂课》，他说未来的人类会非常欠缺“体验”，“体验”这件事会成为一种重要的学习。为什么未来的人类会欠缺体验呢？主要是人类过度依赖电子产品，我们所有的学习都能用一台电视、一支手机以及一个平板就能解决。

这就是为什么演唱会与舞台剧的票会卖得越来越好，因为人们需要“体验”。而每个人得到的体验都是独一无二，无法被复制的。但是目前人们十分缺乏know-how，就是如何去体

验。“这食物非常好吃！”那么能不能让我体会到有多好吃呢？“这个演唱会很嗨！”那么能不能让我知道是有多嗨呢？感动你的细节是什么？如果你只会说好吃或是很嗨，听者无法感受到有多好吃或多嗨，他们想要“体验”到你的热情。你需要把你的热情描绘得更详尽。A

名人档案 |



曾宝仪
节目主持人

兼具主持、歌手、演员等多重身份的全方位演艺工作者。大学毕业后进入电视幕后工作，从助理主持正式跨到荧幕前，曾荣登畅销女歌手，也参与戏剧演出，主持众多知名综艺节目，海内外各大知名颁奖典礼、晚会，以及韩国艺人见面会等。近期更参与影制作与纪录片拍摄，涉足全球。

好书推荐

《50堂最疗愈人心的说话练习》

作者：曾宝仪
出版社：大田出版社

本书是作者多年来在说话与沟通的课题上，不断求进步与改变的经验实录。她分享自己在各种场合的说话心境，也分享如何练习说话的基本功。关于表达与沟通，她从中获得最珍贵的礼物是“疗愈自己，改变人生”。



从国学智慧谈情绪管理

CEO的领导更出色

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

面对市场的变局与不确定，CEO时常面临众多抉择，每一个抉择都可能引发严重后果。其中“EQ管理”（情绪智商）非常重要，因情绪会影响行为，而行为将决定结果。这也是为什么每次唐太宗在跟魏征对话完之后，都一定要到处走走，不然大概率就不会有享有盛名的贞观之治了！

研究

《九宫学理》深厚学问的王文政老师，带我一探河图洛书中华传统国学智慧中的“情绪管理”。通过中西合璧的学习方法，结合中国传统文化与西方现代知识的学习模式，希望大家的学习更加全面和多元，在吸收现代知识的同时，也能保留和发扬中国传统文化的价值。



// 如果你想改变运势，首先一定要先改变自己的心态和情绪，心念一改，情绪就会改变，行为自然会跟着改变，行为改变了，运气也就开始好转了。//

Q1 情绪到底是什么？

“九宫学理”王文政老师表示，情绪其实是我们内心的一种感受，就像喜、怒、哀、乐等情感。这些情绪常常因为各种原因而产生，比如：工作压力、不满足的欲望、家庭关系、恋爱不确定性、身体健康的烦恼、对人际关系的失落感、财务上的焦虑，甚至天气，这些都会影响我们的情绪，进而影响处事的结果。

王文政老师强调，从国学智慧的角度来看，情绪就像是藏在我们内心的一种能量，就像地心引力一样，它是我们心灵的变化。这些情绪会影响我们的运势，正面情绪会带来好运气，而负面情绪则会让运势走下坡。

因此，如果你想改变运势，首先一定要先改变自己的心态和情绪，心念一改，情绪就会改变，行为自然会跟着改变，行为改变了，运气也就开始好转了。我接触过许多成功的企业家与职业经理人，跟他们打交道的经验中发现，情绪每分每秒都在影响着我们人生的发展，也会影响着各种资源的累积，尤其是人脉。你仔细观察不难发现EQ高的人总是容易遇贵人。

Q2 什么是EQ情商？

情商，也就是情感智慧，EQ全称为情绪智商(emotional intelligence)，是用来衡量个人情绪智商的指标。它是指个人在识别自己和他人的感受、自我激励、以及管理自己在处理人际关系时的情绪表现能力。情商的概念最早由心理学家丹尼尔·高尔曼(Daniel Goleman)提出，他的研究表明，情商比智商更关键，对于个人成功和幸福有着重要的影响。

EQ不仅涵盖了情感的识别和理解，还包括情绪的调节和运用，以及应对压力和挑战的能力。“EQ”在人力资源领域中被广泛地重视，是现代职场领导力和个人成功的关键要素之一。高EQ的人，能够识别自己和他人的情绪，并有效激励自己，调节情绪。他们善于表达同理心，能够理解和关心他人的感受，建立积极的人际关系。EQ不仅关乎个人管理，也

涉及对他人的敏感度，在领导力和团队合作中至关重要。

Q3 关于情绪动能的来源？

王老师强调，情绪动能就好像是“河图洛书”中描述的“天有地，地有天”的自然和谐之道，我们可以通过以下的方式理解：

好运的时期



就好比春季，是生机勃勃的时候，可以寻找机会并付出努力来“吸收”这些正能量。

强运的时期



就好比夏季，是成长茁壮的时候，需要勤耕耐劳，改变自己并展现自己的“实力”。

弱运的时期



就好比秋季，是收成的时候，需要“守成”、入储，并与其他人分享这些收获。

坏运的时期



就好比冬季，是冬藏的时候，需做好结算，检讨自己并修养心灵，做好“避险”的准备。

Q4 高EQ的人通常拥有哪些特点？

- 能够正确识别自己和他人的情绪。
- 懂得自我激励和情绪调节，适时地控制情绪。
- 具有同理心，能够理解和关心他人的感受。
- 善于处理人际关系，有效沟通和解决冲突。
- 能够适应压力和挑战，保持情绪稳定。

EQ无论在个人和职场的发展中都扮演着非常重要的角色。它帮助人们更好地理解自己和他人，改善人际关系，增强领导力和决策能力，提高工作效率，并增加个人幸福和成就感。因此，EQ的发展和培养成为现代社会跟企业中极为重视的课题。

Q5 情绪从何而来？带来的结果是什么？

首先，情绪来自于经验和环境。当我们处于不同情境或遭遇不同经历时，会触发不同情绪反应。例如，当遇到困难和挑战时，会感到忧虑和恐惧；而获得成功和成就时，会感到愉悦和喜悦。

其次，情绪也受个人认知和评价影响。同样情境在不同人看来会引起不同的情绪反应。个人的价值观、信念和过去的经历都会影响对情境的评价，进而影响情绪的产生。情绪管理对人际关系、事业表现、财运状况等都有影响，积极的情绪能拉拢一大票人，而负面情绪则可能让人全都躲得远远的。所以请记住，情绪管理是关乎你人生成就的一门学问！

// 正如太极图的阴阳两象，且阴中有阳、阳中有阴，正负面的事情都存在改变的契机，不在顺遂之时轻心大意失江山，要相信绝处逢生有转机。//

正如太极图的阴阳两象，且阴中有阳、阳中有阴，正负面的事情都存在改变的契机，不在顺遂之时轻心大意失江山，要相信绝处逢生有转机，能控制情绪变化的人发展较顺利，易经所说的变化才是不变的真理。

① 人际关系

稳定的情绪 + 机会眷顾 = 良好的贵人关系。反之则是破坏人际关系、失去机会，人生前程发展停滞受阻。

② 情绪显象不同

和善可亲人人愿意与你为伍；反之就视你为炸药库，避之犹恐不及。圈子的高低与品质自然不同，生活层次也不一样。

③ 互为因果关系

现在的你是过去的累积；现在的努力则将在未来呈现成果。一个人“情绪”掌握在个人手中，“情绪”是可以控制、可以经营的。

④ 吸引财富机运

财神爷及弥勒佛总是笑口常开的示意众生开心一点，财气会随你的状态而来，情绪好财运不会差，生财的道路上运财需要一些时间，请耐心等待。

⑤ 事关健康病痛

中医认为情绪对健康的影响大过药物，有着乐观、良好情绪，搭配医生，病情将很快得到控制；相较于悲观情绪之人，差距可能不止于两倍的修复时间与花费，同时对家人的情绪

也有负面影响。

Q6 情绪管理如何自我练习？

✓ **认识自己：**了解自己的情绪，别让自己成了“情绪大咖”，要时时反思，适时调整情绪状态。

✓ **顾及言行：**人往往是祸从口出，多用“请、谢谢、抱歉、对不起、麻烦您”，心平气和才是王道。

✓ **幸福感：**爱笑的人运气不会差。常给自己小奖励，比如奖励自己一杯咖啡或甜点，让自己的心情得到正向强化。

✓ **觉察：**留意情绪波动，不是让你当心理学家，多注意自己的情绪状态，保持情绪稳定。

✓ **上坡下坡：**人生就像坐云霄飞车，时而上时而下，经常深呼吸，避免“杏仁体劫持（amygdala hijack）”，杏仁核是大脑负责“情绪”的中心，务必保持冷静，才是智慧之道！

我发现爱笑的人，运气一般都不会太差，EQ高的领导者更是容易让人打从心底敬佩与跟随。希望大家都能借助国学智慧，学会管理情绪，人人都能成为更好的自己，在未来进一步成为优秀的领导者，引领企业基业长青。 **A**



企业实践ESG带来新价值 让永续不只是口号

文 / 王圣源 · 领导力企管总经理



看更多ESG趋势

“顾客希望我们能够实践更多的ESG”、“产品成分可不可以提高更多的回收料比例”、“我们公司举办活动可不可以更ESG”、“我们公司产品或服务可以呼应ESG”……，最近ESG或类ESG名词环绕在企业的各项营运活动中，愈来愈多的公司发行ESG报告书、发表对气候变迁议题回应的作为。

对一 些部分公司而言，“ESG”被认知是一个规范，引导企业合规性地遵守各项要求及倡议，而不少研究调查指出，ESG除了是一个规范、驱策企业的行动力，更可视作为一种企业价值——“当组织能把ESG价值内化”，即可体现许多具体贡献。

ESG可以促进组织哪些具体贡献？

当企业将ESG价值内化的过程中，如何评断成效呢？以“风险”、“信息”和“战略”三个论述视角，归纳以下ESG实践为企业创造价值的关键机制：

II 从信息透明的角度来看，企业ESG实践的行为向大众展示了企业内部发展状况的信息，ESG揭露也能降低监管成本，减少管理层投机行为的可能性。II



1 信息透明，降低风险

ESG实践可以降低企业运营和治理的内部风险，例如：上市公司发布ESG评级可降低公司代理人的信息不对称，从而为永续发展奠定基础，而实务上ESG也被投资者视为防范尾部风险（Left-tail Risk）的保障，有效降低股价尾部风险。从信息透明的角度来看，企业ESG实践的行为向大众展示了企业内部发展状况的信息，ESG揭露也能减少投资者之间以及投资者与管理者间的信息不对称，从而降低监管成本，减少管理层投机行为的可能性。



2 提高员工满意度及认同感

企业在内部开展ESG活动并定期公开发布ESG报告书，借此可向内部员工传递良好的信息及永续意识，提高员工满意度及对公司的认同感。对于外部市场而言，企业ESG责任的管理实践塑造了具有良好声誉的企业形象，同时对于人才市场有机会吸引更多员工。企业在宣告符合ESG并发表其内容时，也应诚实报道ESG议题，以免成为“漂绿（Green-washing）”的企业。

3 战略视角，提高公司声誉

对于企业来说，不能仅关注股东和债权人等利害关系人，还需建立和维护与其他利益相关者的关系，其他利益相关者（如：顾客、非营利机构NGO、员工）往往更关心环境影响和社会人权等问题，而不是股东价值最大化。因此借由ESG报告书，可以与既有及潜在的利害关系人建立信任与合作关系。这种积极的关系可以帮助企业获得这些群体的长期支持，也可降低隐性和显性的谈判、签约及交易成本。

当组织成员能充分认同公司执行ESG的各



项价值时，这些外显出来的行为及价值可协助组织创新，员工充分把ESG价值内化后，更能加强企业创新。

企业成功案例分享

case① 环保创新及永续赋能

一家制造公司意识到环保是重要的ESG价值，于是开展了内部环保活动，减少废弃物的产出和能源浪费。在一次内部集会中，一名员工提出创新想法：是否能将生产过程中产生的废弃物回收再利用，用于制造新产品？这个构思获得公司的支持，他们成功地开发出一个全新产品线，使用高比例的回收料，为公司节省成本的同时，更获得顾客对环保产品的高度认可，此项“ESG”创新也创造了公司的新产品。

case② 社会参与

一家房屋中介公司认为ESG价值中的社会参与是必要的，因此决定举办ESG活动，邀请员工参与当地社区相关的慈善事业。活动中，公司员工和当地居民一起清理公园和社区环境，同时与孤寡老人互动，提供实质帮助和陪伴，这场活动也增加员工对公司价值的认同感，同时也让企业在当地社区赢得了更好的声誉，吸引更多人才和顾客，此“ESG”价值奠定企业深耕地方的厚实实力。

case③ 资源节约

一个能源科技公司深知ESG价值中的资源节约的重要性，因此开始在内部进行节能减排的措施。他们有序的通过内部碳定价机制投资新技术和设备，致力降低生产过程中的能源消耗及温室气体排放，公司内部也开始开

// 组织通过内化ESG，不仅能在环境、社会和治理方面取得积极的影响，还能促进创新、增强企业声誉、降低风险，从而实践永续精神。//

发成熟量产的节能商品。这些努力不仅帮助公司符合ESG的要求，使他们在市场上保持竞争优势，并满足及回应日益关注气候变迁和环境议题的消费者需求，成为大众一致称赞的环境优等生。

这些例子显示了ESG实践对于企业创造价值的重要性。组织通过内化ESG，不仅能在环境、社会和治理方面取得积极的影响，还能促进创新、增强企业声誉、降低风险，从而实践永续精神。如果能从这角度认知ESG，则ESG不会是企业的紧箍咒，而是企业成长的助力，我们可以说“企业创新，从ESG开始”。我在实际协助企业推动ESG的辅导经验中，也看到了许多成功的案例。

因此，组织在认识或定义ESG时，不要仅是将ESG作为一项标准或规范，而是开始内化组织的ESG价值。组织可以通过哪些方式内化ESG价值呢？所以通过发表ESG报告书、盘



点公司的ESG作为，并针对相关标准检视现况、厘清公司待强化的项目，并开始定出相关依循规则，通过持续改善之精神，稳健成长为一个具有ESG价值的永续公司。

那么，实践ESG的第一件事是什么？先从认知“ESG”，逐步实践ESG开始吧！**A**



Alexander McQUEEN

Lee Alexander McQueen CBE (17 March 1969 – 11 February 2010) was a British fashion designer and couturier. He founded his own Alexander McQueen label in 1992, and was chief designer at Givenchy from 1996 to 2001. His achievements in fashion earned him four British Designer of the Year awards (1996, 1997, 2001 and 2003), as well as the CFDA's International Designer of the Year award in 2003. McQueen died by suicide in 2010 at the age of 40, at his home in Mayfair, London, shortly after the death of his mother.



时尚大腕传奇

让时尚不只是求美

亚历山大·麦昆以狂野设计征服全球



看更多经典设计

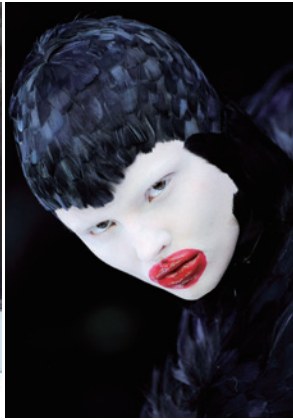
文/李俊明·图/National Gallery of Victoria, Victoria and Albert Museum

时尚不只是一种穿着文化，更是一种独特的设计美学。近期出现的两档重量级特展，为我们回顾了英国的亚历山大·麦昆、法国的香奈儿这两位“时尚大腕”的划时代经典之作！

是哪 个品牌，能让麦当娜、莎拉·洁西卡·派克，到lady gaga、凯特王妃通通圈粉？又是哪一个品牌成立不到20年，就让纽约大都会博物馆、伦敦维多利亚与亚伯特博物馆、澳洲维多利亚国家美术馆都竞相为其举办大展，并获得热烈回响？

答案就是亚历山大·麦昆！永远不乏争议，永远惊世骇俗，也永远充满想象力。





麦昆十分迷恋“鸟”，常以鸟羽或鸟人等意象创作。并喜欢与创作伙伴将蝴蝶、飞蛾、鹿角、犰狳大自然生物等元素化为头饰、鞋品、服装的视觉语汇。

提到这个英国品牌，当然不能略过创始设计师——亚历山大·麦昆（Alexander McQueen, 1969~2010）。他不仅曾被《时代杂志》选入百大时尚经典人物（All-TIME 100 Fashion Icons），且四度在英国时尚奖拿下“年度最佳设计师”头衔，2003年还被时尚设计师协会选为“年度最佳国际设计师”。出身劳工阶级家庭的他，尽管中学就辍学，却成为名满全球的设计师，成为激励人心的故事。

1969年生的麦昆，自幼就对时尚显现出极大天份与热情，从成长过程中为姐姐设计制作服装的事迹，就可看出他的早慧。尽管就学中辍，但他16岁进入伦敦著名的萨维尔巷（Savile Row）从学徒做起，那地方名店罗列，不乏获得皇室特许的大品牌，不仅服务王公贵族，全球名流富豪也都慕名来此订制西服，他也陆续在Anderson & Sheppard等顶级西服品牌学到一身精准剪裁的好功夫。

1992年，他从伦敦中央圣马丁设计学院的硕士毕业作品就让他一炮而红，以“杰克开膛手跟踪他的受害者”（Jack the Ripper Stalks His Victims）为主题的设计，让当时的名流与时尚编辑伊莎贝拉·布罗（Isabella Blow）惊为天人，不仅买下所有的作品，并利用她的影响力让麦昆的名字更广为人知。

回顾麦昆能跃身21世纪最重要的服装设计师之因，有几个特点可看出他的与众不同。

在追求美的极致外更赋予时尚“意义”

他的意念虽然有些暗黑，常探讨人性与社会的不公不义，但他无比丰富的想象力，加上对剪裁的独特观察与扎实养成，让他在众多设计师当中脱颖而出。



麦昆擅长将伸展台变为独特的时尚剧场表演。





不只拥有无与伦比的天份与惊人的创意，他在时尚史上的地位，更是给予时尚更多的“意义”与“内涵”，而非只是追求“美”或商业上的成功而已。

他的创意很独特，举例来说，他可以将对于“鸟类”的迷恋，延伸到作品之中，以羽毛、鸟人等意象，结合恐怖大师一希区柯克经典电影等元素，融汇出让人大吃一惊的创意，反映出他敏锐的心灵，以及对于世界的观察与体会。

对历史见解独到 让创作更见深度

虽然他很早就辍学，但对历史非常着迷，并以自己的理解与体会去诠释，让历史与时尚形成一种奇特连结。

让他一炮而红的硕士毕业制作，重塑了1888年伦敦东区恶名昭彰的谋杀者一开膛手杰克的传说，他将一束束头发缝进服装，呼应维多利亚时代花街女子将头发卖给爱人的习俗，以此隐喻这些无辜女性成为谋杀案受害者的原因。

1995年以苏格兰为主题的创作《高地强暴》(Highland Rape)，则是他真正闯出名气的作品，他无畏挑战历史，运用化妆术与撕裂的红色蕾丝营造溅血效果，让服装不只是视觉的表达，也增加了内涵与深度。

不只是哗众取宠 更吸引忠实粉丝爱戴

他创作中无止境的惊喜与创新，牢牢吸引了忠实粉丝，让他的设计更广为人知。

麦昆并不喜欢讨好媒体，也不爱接受采访，连谢幕也很低调，但他自有忠实支持者一路拥戴，让他的设计享誉全球。除了前述的伯乐一伊莎贝拉·布罗之外，《欲望城市》女主角莎拉·洁西卡·派克，也曾在他过世后发文哀悼表示，世上有许多具有天分的设计师，但麦昆的作品绝妙且令人目不暇接，尤其他对细节的专注令人惊艳。

她盛赞麦昆即使年轻，但创作却有着如同外科手术般的精准，不仅服装结构极为优美，立体剪裁功力更是不可思议，有时充满异想及幽默，有时则无惧颠覆与叛逆。

莎拉·洁西卡·派克也回忆，当年邀请亚历山大·麦昆为《欲望城市》电影版首映设计礼服，他不仅为此好几次飞至纽约为她试装，又在伦敦为她再度定装，充分展现出追求精确完美的决心，也揭示了他能赢得拥护者推崇与肯定的原因。

善于回顾历史 不断在实验中创新求变

麦昆从不停下脚步，不断挑战时尚极限。说他的作品是时尚，其实更像行动艺术，每季推出的走秀，并不只是伸展台上的搔首弄姿，更是最具看头的时尚剧场。

1999年，他请来超模莎洛姆·哈罗(Shalom Harlow) 穿上一件简约的无肩带洋装，走上伸展台上的转盘，然后随着转盘启动，两只来自汽车制造厂的机械手臂开始左右开弓，为洋装喷上黑色与绿色颜料，就像泼墨山水一样，在观众面前实况表演一场创作大秀，展现科技

结合艺术的独一无二。从那一刻起，这件被称为《No.13” in 1999》的作品让他在时尚圈名留青史，永远记上一笔。他甚至还是时尚圈运用数字科技的先驱，早在2010年春夏系列，就已尝试在网络进行即时转播，lady gaga当时便抢在转播前30分钟于推特上发文，瞬间使整个网站陷入瘫痪，那次的创新也被著名时尚评论家苏西·孟肯（Suzy Menkes）称为“21世纪最戏剧性的时尚革命”。

在小众与主流之间 摸索商业与创意平衡

麦昆懂得与大型精品集团结盟，但又保持一定程度的创作自主权，让品牌能在激烈竞争中存活下来，得以长期发展。除了1996年到2001年间接任纪梵希（Givenchy）设计总监一职，让他在组织历练中看到更多精品运作商业模式，他同时也在摸索着发展同名自有品牌。

2000年，他改投古驰集团（现并入开云集团Kering）怀抱，让财团取得51%的品牌股权，在稳定注资下得以开拓更大市场，并进军纽约、伦敦、米兰、洛杉矶、拉斯维加斯等知名都市，也拓展香氛、眼镜、袋包等配件市场，并在2004年、2006年分别推出男装与McQ副牌系列。



但是2007年，一连串打击接踵而来，就在母亲葬礼前一天，才40岁的麦昆被人发现在寓所撒手人寰，结束生命。随着他的辞世，品牌也有全新的篇章，接掌创意总监的莎拉·伯顿（Sarah Burton），前已在麦昆麾下工作超过14年，她上任后最出名的作品，就是2011年凯特王妃与威廉王子大婚时所着的蕾丝婚纱，除了承袭麦昆对剪裁与缝制工艺的讲究，同时也为品牌注入更多实穿元素，预计将带向另一高峰。 **A**



左：让麦昆名留青史的经典创作《No.13” in 1999》，以机器手臂进行现场表演。右：继任创意总监的莎拉·伯顿（左），将品牌带向另一个高峰。



顺时调养 避免秋乏

秋季养生关键在“收”，具体怎么收？

文 / 吴宏辉 · 邵逸夫医院

暑热退场，秋凉来袭之时，我们应该如何顺应时节的变化，保养好身体呢？传统医学认为，自然界和人体都处在阴阳的动态平衡之中，日夜更替、四季轮换，都对应着自然阴阳之气的消长变化规律。秋季是夏季到冬季的过渡季节，此时节的自然界阴气渐盛，阳气渐收，为阴寒冬季的来临做准备。



看更多健康常识

在传 统意象中，秋季是一个“收”的季节。其一是指“丰收”，金秋时节，作物成熟，硕果累累，是收获的时节；其二是指“收敛”，秋风萧瑟肃杀，草木逐渐凋敝，虫兽开始蛰伏，众人避寒添衣，是收敛潜藏的时节，准备度过寒冬，静待来

年春暖大地，万物复苏。

古人认为“天人相应”，自然气候的变化必然会影响人体，因此人的活动要顺应四时阴阳的变化，才能与自然环境保持协调平衡，以达到祛病延年的养生之效。因此，秋季养生，最重要的是顺秋之性而养“收”。

自然气候的变化必然会影响人体，因此人的活动要顺应四时阴阳的变化，才能与自然环境保持协调平衡，以达到祛病延年的养生之效。

秋季养“收”的秘诀

《黄帝内经》说：秋三月，此谓容平。天气以急，地气以明。早卧早起，与鸡俱兴。使志安宁，以缓秋刑，收敛神气，使秋气平，无外其志，使肺气清。此秋气之应，养收之道也。

按节气历法，秋三月是从立秋开始到霜降结束，此时万物成熟，不再茂盛生长，渐趋平静。此时白昼渐短，黑夜日长，人们应该顺应节气阴阳的变动，早睡早起。同时，人们应该保持精神安宁，静心专注，收敛欲望，不过多发泄情绪，令阳气收敛，使秋之肃杀之气得以平和，使肺气清轻明润，这样才能适应秋气，调养好“收”的状态。

秋季养“收”进阶宝典



运动健体，但需适度

几场秋雨过后，天气逐渐凉爽，是一个外出锻炼身体的好时机。民间素有秋季“登高”赏景的习俗，约上三五好友，择一风和日丽的上午，慢步爬山、登高望远、纵情山水，既可以锻炼身体，又可以释放压力。



秋季锻炼适宜以外出有氧运动为主，如慢跑、骑行、游泳等，有助于气血流通，调养心肺功能，提高环境适应能力。

但是，秋季人体的阴精阳气处于收敛内养的阶段，因此运动也要收敛强度，运动量不宜过大，防止出汗过多，损耗阳气。具体而言，适宜的运动量应做到“形劳而不倦”，以锻炼后微微出汗，感觉轻松舒适为宜。老人、小孩和体弱者则可选择健步走、太极拳、八段锦等舒缓的运动。



秋季运动还需注意

秋季温度变化频繁，昼夜温差大，运动尽量避开气温较低的早晨和傍晚，根据气温变化及时增减衣物。天冷时易刺激血管收缩，增加心脏负担，心脑血管疾病患者运动需格外注意避寒，有必要者需在医生的指导下进行个体化锻炼。



调养情志，修心养性

秋意渐浓，秋雨连寒，大自然逐渐呈现出一派肃杀之象，人们容易触景生情，引发悲凉迟暮之感，产生抑郁悲伤的情绪，因此古人才会感叹：“秋之为气，悲也”。

传统医学认为，七情皆可内伤致病，过度悲忧可伤肺气，影响健康状态。因此秋季应注意调养情志，保持心情宁静，“使志安宁”，有利于调和气血，减轻秋季肃杀之气的影。

若每年在固定季节出现悲伤抑郁情绪（秋冬多见），可能为季节性情绪失调症，当抑郁悲伤情绪难以排除，且严重影响生活和工作时，可寻求专业医生的帮助。



早睡早起，秋乏不见

秋季养生起居应“早卧早起，与鸡俱兴”，保证充足的睡眠。早卧有利于养阴，夜半子时（23时至1时）是一天中阴气最盛之时，在子时之前入眠有利于阴精的收敛；早起则有利于舒肺，肺经旺于清晨，晨起呼吸新鲜空气，清气敛藏，精神充沛。

此外，秋季睡眠时间应比夏季平均多1小时。一是为了顺应秋季昼夜节律的变化；二来，由于夏季高温刺激大量出汗，加速新陈代谢，增加能量支出，传统医学认为，经过漫长夏季，人体元气消耗过多而未能及时恢复，因此有“一夏无病三分虚”的说法。进入秋季时，元气开始恢复，常会感觉到疲惫，就是人们常说的“秋乏”。秋季适当延长睡眠时间，有利于远离“秋乏”。适当的午睡也有利于化解秋乏疲困，特别是对于老年人而言，老年人气血亏虚，夜间睡眠时间较少，白天午睡补觉有利于精神状态的恢复。



食饮有节，以润为主

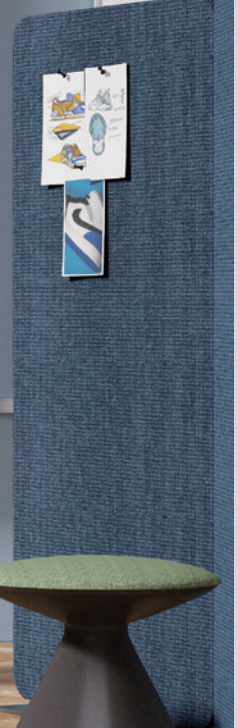
传统医学重视“秋冬养阴”的养生原则，秋冬之时，万物敛藏，养生者应顺应天时，收敛阳气，荣养阴血，以达到防病保健的目的。而入秋之后空气湿度降低，气候偏“燥”，燥易伤阴，消耗人体的津液，导致出现很多与“干”有关的症状，比如皮肤干燥、口鼻咽干、咳嗽咽痛、大便干结等。因此，人们的饮食需要进行适当调整，补充滋阴润燥的食物以达到养阴防病的效果。

秋季应减少辛辣、烧烤、煎炸饮食及烟酒，避免继续耗伤阴液。酸味果蔬可收涩补肺，滋阴润燥，常见食物有乌梅、山楂、秋梨、柚子等。

初秋温燥当令，还可适当补充一些清热润肺生津的饮食，如黄瓜、莲藕、马蹄、银耳、甘蔗、蜂蜜等。同时还需保证每日的足量饮水，1500~2000ml，防止秋燥缺水。 **A**



躍昇震旦





成功案例

震旦协助裕同科技 省钱管控一次搞定！



一对一咨询详情

图·文 / 震旦办公自动化

裕同科技为国内包装整体解决方案提供商，荣获2022中国制造业民营企业品牌包装整体方案500强等殊荣。震旦与裕同科技联手展开办公设备优化项目工作，提升裕同科技整体打印效率及打印安全，有效降低办公费用，提升办公质效。

遇到的难题

在采购震旦打印机及相关服务前，裕同使用多家品牌的机器，设备故障率较高，员工打印作业经常被迫中断，直接影响工作效率；设

备叫修需联系不同设备供应商，不同厂牌机型也需要准备多样耗材库存，后勤维护成本居高不下。

裕同总部园区内万余名员工，后勤办公约2,000余人，用户、部门繁多，打印量大，打

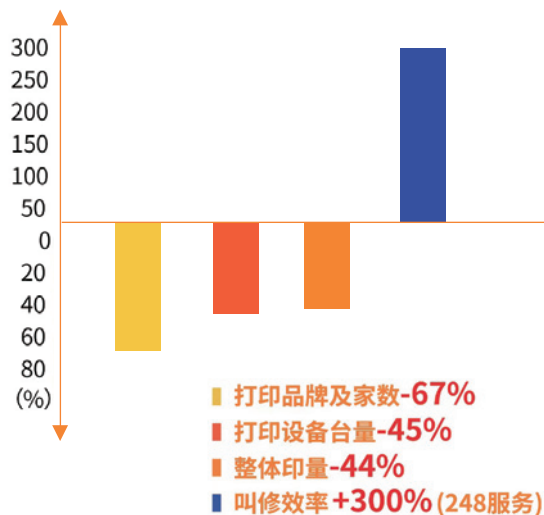
印费用占整体办公费用比例较高。由于未对打印设备进行管控，误印量大，形成打印浪费；再者，打印流程多易造成文件误取，存在打印效率及安全隐忧。

震旦优化方案

震旦与裕同科技联手展开设备优化项目工作：现场调研、提出优化方案、明确优化指标。最后，裕同科技导入震旦打印设备，大幅改善设备稳定度及输出品质；加入软件管控，导入刷卡取件方案（震旦Magicshow打印软件），提升整体打印效率及打印安全，整体方案在导入后，各项指标均得到大幅的优化，成效显著。

1 简易多元的身份认证整合

震旦Magicshow打印软件支持员工卡、手机扫码、人脸辨识、指纹身份认证进行打印机解锁，与企业现有OA系统、人资考勤、门禁监控环境完美结合，一体化管理。



2 打印效率up 员工满意up

漫游打印取件：打印后可至任意一台打印机取件，终结员工排队、打印文件后无人认领造成浪费等乱象。

多打印端口自动分配：印量再大也不塞车，确保工作流程畅行无阻。

3 管控费用 轻松上手无负担

可按个人、部门进行印量配额、功能限制，合理分配、规划打印资源，让每一分钱都花在刀刃上。

自定义报表格式、自动统计、自动发送报表到不同部门管理者；分层负责，明确管理责任。

远程在线管理打印设备，实时监控打印状态、耗材存量、故障代码，释放IT资源，提升现场管理效率。

248服务

震旦秉持248服务，只要是在震旦直销网点覆盖地区，即可2分钟内响应，4小时内到修，8小时内解决问题，帮助您提高办公效率。A



震旦家具强调以人为本的办公场景，运用静音舱可以减少噪音干扰，快速进入专注状态

以人为本的健康办公空间

震旦家具荣获WELL铂金级认证

图·文/震旦家具

WELL认证被誉为健康建筑界的“奥斯卡奖”是一套探索建筑、空间与提高人类健康和福祉的策略工具。WELL认证一共有四个等级：铜级、银级、金级，以及最高级别的铂金，要达到铂金级WELL认证，必须在十项指标上的性能验证取得高分。震旦家具办公生活旗舰展厅于2023年3月荣获WELL铂金级认证。



一对一咨询详情

震旦「善设计」结合WELL十大概念 引领企业让办公生活更美好

WELL从空气、水、营养、光、运动、热舒适、声环境、材料、精神、社区等十个维度出发，强调以人为本，评价环境对人类健康的影响，旨在打造更健康、舒适的空间体验。

震旦家具致力于提供「以人为中心」的办公场景解决方案，满足企业对于效能、灵活性和创造



震旦家具办公生活旗舰展厅荣获铂金级WELL V2认证



Swift系列荣获金汐奖「最佳可持续设计」卓越奖



力的需求。近来，提出「Will Well 善设计」理念，通过Activa灵动办公解决方案，协助人们高效地完成工作，并提升工作中的幸福感（Well-being），打造符合WELL理念、更健康、更美好的空间。

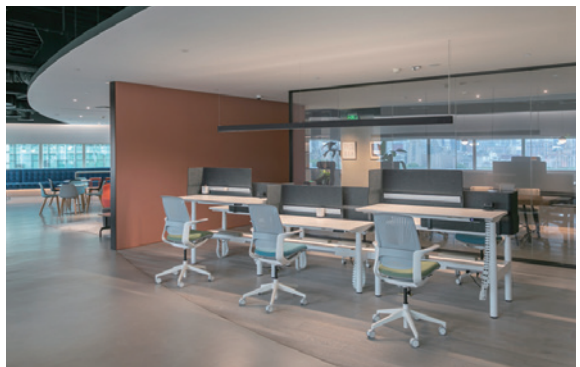
LEED+WELL双认证 迈向可持续办公未来

震旦家具办公生活旗舰展厅，荣获LEED v4金级认证和WELL V2铂金级认证，不仅是对震旦家具多年来追求卓越的肯定和鼓励，也是震

旦对可持续发展和健康环境的实际践行。

震旦家具秉持「向善设计」的理念，推出Swift Collection系列，其涵盖中央走线系统、架系统、白板系统，围绕灵动、人性、模块化的设计概念，重塑办公场景的意义。同时，Swift更荣获金汐奖「最佳可持续设计」卓越奖，是企业迈向灵活型组织，拥抱未来的钥匙。

后疫情时代下“移动未来、绿色浪潮、员工福祉”，驱使更健康的办公设计成为解决方案，震旦家具期望通过“善设计”打造符合WELL理念场域，促进企业共同迈向可持续的未来。A



图左：震旦家具办公生活旗舰展厅，以用户需求为中心打造符合WELL理念的场域。图右：Up!升降桌，协助工作者从久坐的束缚中解脱，让办公更健康。



Altagama Life升降主管桌+Embrasse主管椅

尊享意式办公空间

品鉴尊荣、典雅、健康的办公生活

图·文/AURORA ESTEL

【Altagama】是一个由ESTEL研发团队所设计的主管空间系列，具有建筑感的铝制底座与不同材质组合，意式设计的利落与简约呼之欲出。



一对一咨询详情

1 Altagama Life——升降主管桌

以健康为导向的升降主管桌，意式智慧办公在Sit&Stand中轻松实现。核心设计元素为15毫米厚金属框架，或直接以框架作为底座，展现现代美学；或内嵌木制挡板，稳重大气。桌面采用细腻亲肤的优质皮革与实木贴面搭配，兼具舒适优雅，彰显质感与品位。

主桌具有升降功能，侧桌固定（或均升降）。升降高度范围75cm—125cm。升降传动系统选用丹麦品牌Linak，桌板下方附带升降控制显示屏。

精简版的升降主管桌，采全木皮或全软皮斜切边桌板搭配木饰面侧柜，桌板内嵌升降控制按钮。



Altagama主管桌+Embrasse主管椅+Altagama主管柜

2 Altagama——主管桌

【Altagama】系列中的另一形态是回归本初的固定主管桌，以阳极氧化铝制桌脚搭配不同材质拼接而成的三段式斜切桌板，用简约的材质与精湛的工艺诠释意式品位的办公空间。

两侧桌板可选实木贴面或透明玻璃，中央桌板软皮包覆工艺承载意大利手工匠心，细节之处亦追求纯甄品质。中央软皮桌板配置双向走线翻盖，与下方挡板内的走线通道连通，实现整洁的桌面环境。

3 Altagama——会议桌

ESTEL研发团队改变【Altagama会议桌】铝制桌脚的造型，使其更适合需要两端落座的会议空间。具建筑感的桌脚采用由意大利人于1936年首创的阳极氧化铝表面工艺，桌板统一分为三块，便于大型会议桌的安装运输。走线通道隐藏于挡板内，整洁有序。

除了大型会议桌，【Altagama会议桌】系列同样包含适用于洽谈空间的圆形、方形会议桌，桌面中央圆孔设置走线通道，可选实木贴面或软皮包覆桌板境。 **A**



Altagama矩形会议桌+Embrasse会议椅



Altagama船形会议桌+Tua会议椅



图二：“AM NEXT” 缀——embellish胶片摄影师联展展览现场

震旦博物馆艺文展览

活动齐开放 暑期更精彩



看更多精彩活动

图·文 / 震旦博物馆

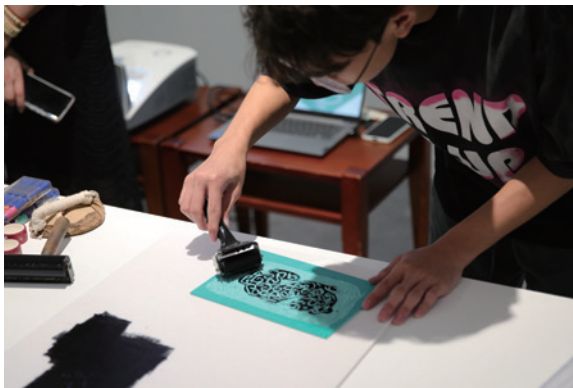
7-8月暑期为客流高峰期，常设展人气只增不减。作为推介年轻艺术家平台的“AM NEXT”项目，推出三名摄影师的胶片摄影联展，也吸引许多年轻人前来参观。教育活动方面，除常规性活动之外，连续推出三期夏令营。同时开放展览与活动，让震旦博物馆迎来今年的客流小高峰。

震旦 博物馆在7-8月暑期迎来新的客流高峰期。常设展作为推广传统古器物文化的展览，人气只增不减。每周末开放的定时导览也吸引较多观众跟随讲解进行参观学习。（图一）

考虑到暑期游客中青年学生的比例，震旦博物馆通过推介年轻艺术家的“AM NEXT”项目，于7月18日至8月18日期间，在博物馆



图一：观众听志愿者讲解六楼佛教造像展厅



图三：参与活动的艺术爱好者正在专注印版活动体验



图四：参与夏令营的小朋友完成的青花瓷纹饰创作

一楼艺文厅空间推出了“缀—embellish”胶片摄影师联展。展览展出了蔡九记、徐八喵、枝优花（Yuka Eda）三位摄影师的六十余幅胶片作品，希冀观众可以看到有着不同背景与经历的年轻人们的故事与思考，感受“青春”的真正意义。（图二）

聚焦于青春、回忆和思考的镜头画面，承载了年代感与复古品味的拍摄载体，展览吸引了很多年轻人前来参观。展厅里设置的观众留言本里，写满了这些年轻人对摄影师的祝愿、对他们自己的祝福，还有无数个青春故事。

在教育活动方面，“博物馆奇妙夜”亲子导览系列活动、“白领之夜”系列讲座、“非遗”系列手工坊、“学术讲座”、“博物自然”系列讲座、“AM KIDS”系列亲子活动等常规性活动依然有着较高人气。震旦博物馆希冀不同主题的系列活动，可以尽可能满足不同年龄群体的受众以及观众们多样的文化偏好。

而常规活动中较好的活动内容，也会吸引政府单位前来举办专场活动。例如：2023年“我和我的家乡”沪台婚姻家庭青年二代夏令营，选择了震旦博物馆作为活动中的一

站。他们参观了常设展，并通过“玉虎生威麻胶版画工作坊”制作出各自的版画作品。（图三）

此外，震旦博物馆还于暑期特别推出“在震旦发现中国”少儿夏令营。夏令营在内容上结合常设展里的四层主题：陶俑、玉器、青花瓷和佛教造像，在四日营期内小朋友们分别学习了古人的“生活、精神、器具和艺术”。在形式上，文化讲解与艺术手作结合。小朋友们在听取老师讲解文化和器物知识之后，通过手作活动进行实践，加深理解。（图四）未来，震旦博物馆仍将继续推出优质的艺术展览与活动内容，寓教于乐，在博物馆获得丰富的艺术文化体验。A



暑期参与“非遗”金箔卯兔工作坊的亲子家庭



北宋·金·白釉黑花牡丹纹瓶

此器为五岛美术馆藏品，造型、纹饰及制作工艺都属于中国磁州窑的典型风格。（图一）
图片来源：《世界陶瓷全集12宋》，页125，图119。

古器物学讲座——中国外销瓷专题 ③

宋代外销瓷

文/吴棠海·图/震旦博物馆

宋代经济繁荣，工商业发达，朝廷明白“市舶之利”最为丰厚，积极扩大对外贸易，由于陆上丝绸之路已被切断，转而全力拓展海上经济贸易，利润超高的陶瓷器即成为主要的外销商品。

考古 资料显示，东洋和南洋是宋代外销瓷的重要市场，产品包含龙泉窑、景德镇窑、耀州窑、吉州窑、建阳窑、

漳州窑、磁州窑，以及南方沿海窑口生产的青瓷、青白瓷及黑釉瓷等等，本文选取五种器类介绍宋代外销瓷的特色。



南宋~元·龙泉窑双鱼纹盘

此器出土风格与浙江龙泉窑产品一致，为宋末元初龙泉窑的外销商品。(图二)

图片来源：《中国陶瓷12》，图53。

一、磁州窑白釉黑花瓷瓶

磁州窑创烧于北宋，窑址位于河北省磁县观台镇，是宋元时期具有代表性的北方民间窑场，产品种类丰富，装饰技法多元，不仅供应内地所需，也循海路销售国外。

例如图一为五岛美术馆收藏的白釉黑花牡丹纹瓶，此器的瓶口外折，颈部短直，肩部向下倾斜，腹部深长且上宽下窄，瓶口和颈部留白，腹壁则以黑色纹样装饰。

从釉色和器面痕迹推断，此器表面先涂化妆土后施黑釉，画上花纹，剔掉花纹以外的黑釉，再于露出的化妆土部分施透明釉，高温烧制，产生白地与黑釉对比的剔花图案，无论造形、纹饰、釉色及制作工法都与磁州窑产品相同。

类似的白地黑花瓷片亦曾出土于宫町鸟羽离宫遗址，是磁州窑产品外销东洋的例证。

二、龙泉窑双鱼纹盘

龙泉窑位于浙江省处州龙泉县，创烧于北宋，盛于南宋至明初，是南方最重要的青瓷生产中心，造形精巧，釉色苍翠如玉，装饰手法活泼，大量产品销售海外，成为当时的外销主力。

例如图二为南宋~元代的龙泉窑双鱼纹盘，此器出土于常叶町，盘口往外翻折，器壁倾斜收窄，盘腹略浅，底下具有圈足，表面施青釉，盘心处有贴花双鱼纹为饰。

从工艺的角度来看，此器用模印法制作双鱼，贴于胎体上面，再施青釉，经高温烧制

而成，釉色粉青，厚而润泽，稳重高雅的风格与浙江龙泉窑产品一致，属于宋末元初龙泉窑的外销瓷之一。

三、建阳窑黑釉碗

建阳窑的窑址位于福建省建阳县，大约创烧于唐代，以青瓷为主，到了宋代开始兴盛，大量生产黑釉瓷器，供应国内与国外的需要。

例如图三为南宋时期的建阳窑黑釉碗，此器为“新安沉船”出水文物，碗口略直，器壁倾斜收窄，碗腹较深，器形内敛，底下具有圈足，表面施黑釉，内部满釉，外壁施釉不及底，流釉顿住处向外突出。



南宋·建阳窑黑釉碗

此件“新安沉船”出水的黑釉碗，与建阳窑产品一致，是宋末元初建阳窑的外销商品。（图三）

图片来源：《新安海底文物》，图225。

碗的胎体颜色暗黑，质感坚硬厚重，表面釉层厚且流动性大，无论胎釉质地或形制特征都属于建阳窑的典型风格，是宋末元初的外销瓷例证。而新安沉船出水黑釉瓷器上千件，除了建阳窑之外，还有江西、河北等窑口的产品，可见当时黑釉瓷器的外销状况。

四、西村窑青白釉刻花凤首壶

随着海上陶瓷之路的兴盛，广州、明州、杭州及泉州等地相继成为对外通商的口岸，为了省却内地产品送到港口所耗费的运输成本，在港口附近设立窑场、烧造陶瓷蔚为一股风气，西村窑即是其中一处窑口。



宋代·西村窑青白釉刻花凤首壶

此器造形特殊，在南洋各地都有类似器物出土，是由西村窑生产、外销南洋的品类。（图四）

图片来源：《故宫陶瓷馆·上编》，页226，图160。



南宋·青瓷碗

此类小型青瓷碗由浙江龙泉窑及中国沿海窑口所生产，是南洋诸国都很喜爱的器物。（图五）

图片来源：《西沙水下考古 1998-1999》页118，图6-74 B型（99XSHGW1:0501）。

西村窑位于广东省广州市西北，大约创烧于唐代，盛于五代和北宋，是北宋年间以生产外销瓷为主的民间窑场，产品包含青白瓷、青瓷及黑釉等器物，尤其以青白瓷最著名。

例如图四为北京故宫博物院收藏的西村窑青白釉刻花凤首壶，此器的顶端做成凤首状，头冠竖立为花形壶口，颈部上窄下宽，以平行棱纹为饰，腹部圆鼓，表面雕刻缠枝花卉与莲瓣纹，底下具有圈足。

此器的胎质坚硬，呈色灰白，釉色白中泛青，特殊的造形并非中国本地所用之物，但是在南洋各地都有类似的器物出土，是专门为东南亚地区所生产的外销品类。

五、龙泉窑系青瓷碗

龙泉窑产品是宋代的出口大宗，南方重要窑口纷纷仿制龙泉窑的青瓷，如广东西村窑、潮州窑、福建同安窑及安溪窑等地，都大量烧制青瓷销售海外。

例如图五为南宋时期的青瓷碗，此器由“华光礁一号”沉船遗址出水，碗口外敞，器壁倾斜收窄，碗腹略深，圈足较小，胎土灰白，表面阴刻花纹，并施青釉，釉层薄而灰青，釉面少流动。

此类小型青瓷器皿由浙江龙泉窑及中国沿海各窑口所生产，在南洋地区发现很多，是南洋诸国都很喜爱的品类。 **A**

|| 宋代陶瓷大量销售海外，除了内地窑场之外，也带动沿港设窑的风气，这些专做外销的窑口产品国内甚为少见，形成以外销为导向的生产模式。下期将以元代为题，介绍元代外销瓷的特色。||



BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍

玉见设计
中国古玉形纹设计特展

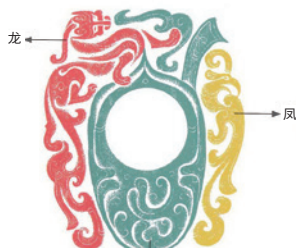


汉代 螭龙纹佩
环外边料 弧形螭龙

对于中国古代器物的学习和认识，离不开对其材料、工艺、造型、纹饰的分析，这是认识和形成概念的基础。在此基础之上，对于古代器物的深层次理解，则是需要透物见人，厘清古代工匠的创作和设计理念，从而达到融会贯通、举一反三的效果。这需要将料、工、形、纹四大要素综合起来，多角度、全方位剖析，方可达到深化学习的目的。本书基于震旦博物馆“玉见设计——中国古玉形纹设计特展”，帮助读者将古人的智慧从玉器中提炼出来，结合从新石器时代至汉代的具体实物，举例分析，总结出依料施工、角度取像、样稿组装、一元多式四大设计理念，详细阐述古人治玉时的逻辑和思维方式，使读者真正读懂古人思维，深入认识器物，同时亦能够激发当今设计人才之创意灵感。 **A**



西周 人龙纹玉佩
四龙一人 人形组装



汉代 龙凤纹鞞形佩
左龙右凤 对称设计

【内容精选】

- 1、本书以全新“设计理念”视角诠释中国古代玉器，在认识器物本身的同时，更能进一步了解古人的设计思维，掌握认识古玉的方法。
- 2、本书总结出依料施工、角度取像、样稿组装、一元多式四大设计理念，将新石器时代至汉代的玉器以此为据分类举例，方便读者对比不同时代设计理念的继承和发展。
- 3、本书图文编辑精美，收录器物均为同时期典型或独具特色之古玉，方便读者对比学习。

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
- 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 | 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



九月

明 永乐

青花缠枝牡丹纹执壶

高28公分 / 震旦博物馆提供



馆藏 精粹赏析

文 / 吴荣海 · 图 / 震旦博物馆

花卉纹是青花瓷的常见题材，形态风格深受笔触技法和钴蓝颜色的影响，因此形成不同的时代特征，如本期所要赏析者即是永乐时期的作品。

此器

执壶的本体近似玉壶春瓶，敞口、束颈、溜肩、坠腹，腹底具有圈足，器身一侧安装弯曲的长流，流管和颈部之间用云形板相连，另外一侧附加绶带形曲柄，柄上突出一个小圆系。

执壶表面布满纹饰，颈部竖立蕉叶纹，窄长的叶片前后错置为双层纹样。肩部绘画串枝牡丹，二枚花朵对称分布，花茎彼此相连。壶腹以缠枝牡丹为主纹，枝叶回旋曲绕，互有交叠。足墙勾勒单线方转的回纹，

两两一组，反向连接。壶流处的串枝花卉，由下往上蔓生，云形板上涂覆钴蓝，壶柄上面排列各种折枝花朵。

所有纹饰以较小的笔触绘画，利用外深内浅、笔触留白的技法，产生或浓或淡的色差，突显花瓣形状与叶脉纹理。细长的花茎圆转柔和，分岔的枝叶勾转灵巧，画面生动活泼、轻快自然。

类似的设计亦可见于大英博物馆收藏的青花执壶上，提供读者鉴赏的参考。A



爱心相伴 携手前行

震旦集团向华东理工大学 慈善爱心屋捐赠家具物资

图·文/震旦集团

8月22日，震旦集团热心公益的同仁们——震旦OA上海南桥责任中心从玉珠、陈星、陈晓雯，震旦家具上海服务部贾兴茂等，在酷暑之下来到华东理工大学，为学校新学期开学提前送上一批实用家具物资。

走近华东理工大学

华东理工大学，原名华东化工学院，是一所学科设置涵盖11个学科门类的全国重点大学。1952年由交通大学、大同大学、东吴大学、江南大学等校化工系组建而成。位列国家“双一流”、

“211工程”、“985工程优势学科创新平台”，为全国16所工科重点大学科技工作研讨会、高水平行业特色大学优质资源共享联盟成员。

学校历来重视用优质教育铸魂育人，着力加强社会主义核心价值观教育，引导学生树立坚定的理想信念。学校领导高度重视学生资助



震旦OA从玉珠主任、陈晓雯共同拆卸物资。



震旦家具贾兴茂经理调试椅子。

帮困工作。学校慈善爱心屋在上海市慈善基金会的指导下，于2008年10月正式建成启用。慈善爱心屋以“依靠社会办慈善，办好慈善为社会”为宗旨，接受社会企事业单位和个人捐助，以及上海慈善物资管理中心调拨物品，用于华东理工大学公益志愿活动的开展。

慈善爱心屋践行“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神，弘扬公益精神，丰富校园文化生活，塑造校园公益形象。每年，学校为家庭经济困难学生发放爱心币，学生可使用爱心币在爱心屋兑换衣物、生活用品、学习用品、租借正装以及礼服等。爱心屋日常管理和运营由学生资助志愿服务队负责，学生通过爱心义卖、旧衣回收等活动，募集资金购买爱心屋生活学习用品。

为校园建设添砖加瓦，共创美好未来

8月暑假期间，大学校园比往常宁静。但是8月22日，一群热心公益志愿者的来访，让这个校园平添了不少热闹。他们就是震旦集团的同仁们，在酷热难耐的艳阳天赶了两三个小时路程抵达学校，为学校新学期开学提前送上一批实用家具物资，为学生创造更好的学习条件。

在捐赠的过程中，每一个人都充分发挥了自

己的作用，有的人负责拆卸，有的人负责搬运，有的人负责检查物品。大家一起协作，让整个捐赠过程更加和谐顺畅。无论是在工作任务中的互相协作，还是志愿活动中的默契配合，他们都亲密无间，为了同一个目标齐心协力。

践行公益，我们不仅仅是在给别人带去帮助和温暖，更是在提升自己的情操和社会责任感。希望更多的人能够加入到公益事业中来，用自己的力量和行动去推动社会进步，让我们的世界变得更加美好！ **A**



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

《震旦月刊》读者群

• 客服专线: 400-920-6568、800-820-0168



震旦 | 碎纸机

高效

安全

耐用

- 震旦专注碎纸机领域**20余年**；
- 为全世界客户提供优质产品与服务广受市场好评；
- 不断突破创新并获得多项专利证书。

①专利号: ZL 2020 2 2349487.8 ②专利号: ZL 2020 2 2349486.3



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



震旦智能装备微信

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