

提 升 職 場 競 爭 力 的 知 識 夥 伴

震旦
AURORA

1971年7月創刊・發行51年11個月

名人講堂

潤米諮詢創始人—劉潤
全連接型商業
商業世界的烏托邦

藝文饗宴

館藏精粹賞析
明永樂 青花人物紋雙耳扁壺



JUNE 2023 六月號 No. 623

多元 × 平等 × 共融

成就友善職場

Together



電子版月刊

未來新職場文化，應具備多元包容的價值觀，
透過DEI（多元、公平、共融）的永續人才管理，
樹立品牌形象，創造更友善的職場環境。

震旦月刊
AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

Para

Take Easy Take Freely

不容忽視的職場新趨勢

最近 「DEI文化」(多元化、平等和包容) 議題, 已從歐美轉向亞洲成為熱門的話題。加上隨著Z世代逐漸進入職場, 現今的求職者除了薪資與福利外, 年輕世代更重視的是「多元文化」以及更人性、更彈性的工作環境。

在後疫情時代與跨世代影響下, 企業如何在世代差異與文化差異的組成中達成共融, 讓不同世代、背景的人高效協作, 發揮最大效益, 也是企業正面臨的挑戰。本期封面故事「多元×平等×共融·成就友善職場」主題邀請兩位人資專家為您解析。

中華人事主管協會執行長林由敏認為透過實踐DEI, 企業更能了解和滿足員工與顧客的需求, 並創造開放且包容的工作環境, 增強競爭優勢和創新力。但要實現DEI並非一蹴可幾, 需要企業投入長期的承諾和努力才能完成。104人力銀行資深副總經理晉麗明提到, 公司想要留住員工、讓人才加入團隊, DEI扮演關鍵角色。企業如果有心落實DEI的理念與政策, 一定要由上而下, 展現新的企業風貌及競爭力。

在追求友善職場、性別平等的同時, 也應重視對身體的保養, 雖然我們無法避免老化問題, 但是可以積極延緩衰老。本期以中醫觀點提供十種延緩衰老的調理方式, 提醒您透過調養提早養生。祝福各位讀者健康、平安。A



編輯聊天室

《震旦月刊》主編

蘇美琪 Maggie Su

震旦月刊
AURORA MONTHLY

1971/7/1創刊 · 2023/6/1出版

創刊人 陳永泰

發行 震旦行股份有限公司
發行人 王玉治
地址 台北市信義路五段2號16樓
網址 www.aurora.com.tw

主編 蘇美琪
企劃 劉芮彤、嵇德駿、張哲維
信箱 maggies@aurora.com.tw
電話 02-2345-8088
傳真 02-2345-8733轉1619

設計 曲文瑩
印刷 湯承科技印刷有限公司

局版台誌字第1556號
中華郵政北台字第1425號
ISSN 2305-7734

本刊物使用環保大豆油墨印刷

執照登記為雜誌文寄

本刊物為公益發行, 分享經營管理及藝文欣賞知識, 其文章均為作者之意見, 不代表本社之立場, 文責亦由作者負責。版權所有, 非經本社書面同意, 不得轉載本刊任何圖文。本月刊所使用之商標或著作皆屬權利人所有。



四川峨嵋山有「震旦第一」石碑, 「震旦第一」為震旦人共同追求的目標。

震旦
如旭日東昇

「震旦」是東方日出之意, 象徵著光明與希望, 震旦集團承襲源遠流長的歷史命脈, 有如旭日東昇, 散發著蓬勃的朝氣與躍昇的動力, 為追求現代文明而努力。



震旦月刊

AURORA MONTHLY

No.623
JUNE 2023



如何實現多元、平等與共融，是企業永續營運的必考題。



潤米諮詢創始人——劉潤



荷蘭鹿特丹的藝術品倉庫，成為可共享的公共建築。

E 編輯台上 EDITOR'S WORDS

01 不容忽視的職場新趨勢
文／蘇美琪

M 大師專欄 MASTER COLUMN

04 設定目標 給予明確任務
文／稻盛和夫

M 大師輕鬆讀 MASTER 60'

08 和諧共鳴來自多元聲音
編譯／大師輕鬆讀

COVER STORY

一個具有平等、多元、包容價值觀的企業，讓每個人都能獲得尊重、公平和機會，有助吸引優秀人才，創造成長動能。



C 封面故事 COVER STORY

10 未來新職場風向
序言／蘇美琪

12 形塑企業DEI基因
讓友善職場成競爭優勢
文／林由敏

16 世代大融合時代
尊重個別差異 建構DEI永續精神
文／晉麗明

C 名人講堂 CELEBRITY TALK

20 潤米諮詢創始人——劉潤
全連接型商業 商業世界的烏托邦
文／劉潤

M 職場觀點 MANAGEMENT

24 多元共融 (DEI)
助企業打贏人才戰爭
文／黃至堯

E 永續未來 ESG

28 ESG讓好公司變成偉大的公司
企業實踐目的與獲利之路
文／喬治·塞拉分

D 玩味設計 DESIGN

32 永續建築系列④
為美好的工作而生
——共享的公共建築
文／李俊明

L 樂活人生 LOHAS LIFE

36 中醫延緩衰老調理
讓你由內到外都凍齡
文／陳盈光

A 躍昇震旦 AURORA NEWS

40 震旦OA「ESG新商模」
無紙化趨勢下
再創事務機新價值
圖·文／震旦OA

42 金儀推出7×24「MDR資安專家服務」
全天偵測+真人專家
協助顧客防駭攻擊
圖·文／金儀公司



A 震旦博物館 AURORA MUSEUM

44 震旦博物館A2館特展
ELLE 35周年《柔者成承》藝術展
圖·文／震旦博物館

A 藝文饗宴 ARTS PLAZA

46 古器物學講座——明清單色釉瓷器專題⑤
明清特殊釉瓷器
圖·文／吳棠海

50 震旦博物館藏新書介紹
明宣德青花瓷鑑賞
圖·文／震旦博物館

51 館藏精粹賞析
明永樂 青花人物紋雙耳扁壺
圖·文／吳棠海

L 愛心公益 LOVE ACTION

52 第五屆傳善獎經驗分享會
社福數位化勢在必行
借力使力提升公益服務質量
圖·文／陳永泰公益信託

54 震旦人公益行動「溫暖隨行」
社區互助 打造共好社會
圖·文／震旦集團



INAMORI 稻盛和夫

文／稻盛和夫（天下雜誌出版社提供）

設定目標 給予明確任務

日本「經營之聖」

如何將經營目標轉換成全體員工的經營意志？稻盛和夫：「設定明確的數字目標，轉換成員工也聽得懂的任務」

設定 能激勵人心的目標，是經營者需要持續克服的難題。擬定目標後，如何讓員工擁有和經營者同樣的想法和感受，進而激發全體員工的鬥志？

我認為目標的確立，是經營管理最重要的一環，也是經營管理的精髓所在。

企業是由「人」組成的集團，而經營莫過於如何帶領一群人的原理原則。不論

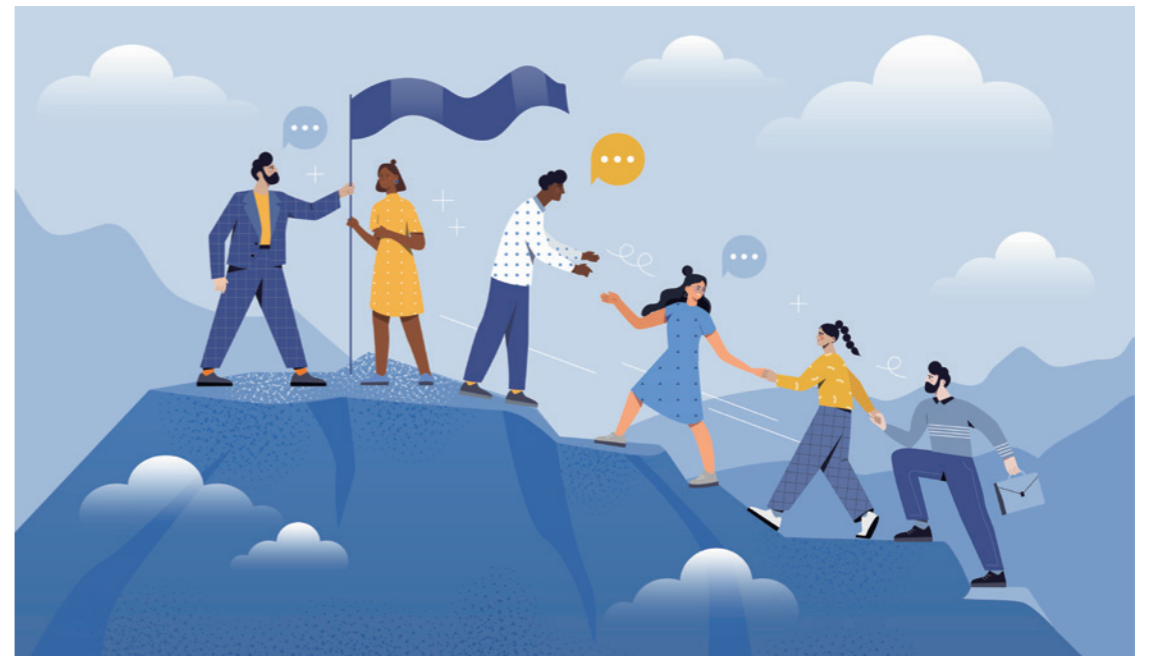
是談論經營時或是實際經營時，都一定會討論到「領導」的技巧。「領導」的確是一門艱深的學問，但究其精髓，我認為只有一個簡單的重點——如何打動人心？亦即能掌握人心的動向，才是經營中最重要要素。而且人心不只是企業經營的根本，不論是在學校或是其他任何地方，在團體中如何引領人心，都是組織發展的重要關鍵。

領導者最重要的價值，就在於展現堅定意志

我曾耳聞現在的京瓷自社長以下的管理幹部，對於京瓷未來五年的發展計畫都感到迷惘。據說大部分的主管都在掙扎：「五年計畫的目標怎麼想都不可能達成，是不是應該調低目標？提出更符合現實，全員也能更踏實地努力。」會出現這樣的聲音，是因為五年計畫已經推行了兩年半，結果並不

KAZUO

// 企業是由「人」組成的集團，而經營莫過於就是如何帶領一群人的原理原則。不論是談論經營時或是實際經營時，都一定會討論到「領導」的技巧。//



順利。所以他們打算修正目標，提出新的經營計畫。

但這件事被我阻止了，我告訴他們：「所謂經營，就是經營者展現我想這麼做的堅定意志，若因為最初提出的計畫目標太高就調降目標，那下次如果又發現可能會達不到，就又要調降目標。這種達不到目標就調

降目標的作法，和我所強調的『經營，就是經營者展現我想這麼做的堅定意志』是完全兩回事了。」

當然，我也理解管理階層的難處，目標設定的太高，大家會因為龐大的壓力而喪失幹勁；但目標訂的太低，又會因為太簡單而怠惰鬆懈。難道沒有那種加把勁應

該就可以達成、恰到好處的目標嗎？

老實說，還真的沒有。所以，經營者最重要的價值，就在於展現「我要這麼做」的堅定意志，帶領組織前進。話雖如此，端出一個超高的數字，然後說「要堅定意志，靠意志執行」，這也毫無意義。去年明明虧損，

今年突然說「要衝出兩倍以上的淨利率」，大家只會把這個目標當成「社長的白日夢」。就算意志很堅定，但做不出任何成果。

所以，問題不在於設定目標，而是你是否有全盤的計畫，讓所有員工相信「我們一起做到，就能達成目標」。因此必須將經營目標，也就是經營者的意志，轉變成所有員工的意志。經營者「我想這麼做，不，必須這麼做」的意志，必須轉譯成員工也聽得懂的任務目標，才能轉變成全體員工的「經營意志」。

我也經常遭到自己的員工質疑，所以我深刻體悟，經營者光是喊出漂亮的數字還不夠，必須讓員工理解，那些數字從何而來。如果在工作的場合講起來太有壓力，也可以用比較輕鬆的場合慢慢溝通，一步步將公司的目標灌輸給員工。舉例來說，可以利用聚餐時，當大家微醺之際，誠心地吐露自己的想望：「雖然公司規模不



大，也成立沒多久，最近的表現也不盡理想，但今年我想帶領公司翻倍成長」。

利用各種場合機會，在大家心中埋下這種想法的種子。然後當你說「今年要翻倍成長」時，也要安排一些有影響力的員工在身旁呼應你的訴求，「社長，說得好！」讓他們為你助陣。這麼一來，原本總是喜歡澆冷水的人，也會無法說出反對意見。結果就在沒發生任何事的狀況下，定下今年營收要翻倍的目標，這就是抓住人心發揮影響力的領導技巧。

我也曾遇過定出目標後，

怎麼樣都很難達成的狀況。我知道全員都已經全力衝刺了，但離目標還有一小段差距，因此我想破頭，決定拿出我很少使用的方法，我告訴大家「只要達成月營收九億日圓，我就帶所有員工去香港旅行」。結果大家都嚇到了，「咦？社長真的會帶我們去嗎？」大家聽到這句話組織的氣氛突然變得更有活力。我當時也是希望能鼓舞大家低迷的士氣，才會下這帖猛藥，最後也真的達到了這個目標。A

出自：《經營之心》／天下雜誌出版社

|| 讓所有員工相信「我們一起做到，就能達成目標」。因此必須將經營目標，也就是經營者的意志，轉變成所有員工的意志。||

你問
我答

No.
623

《震旦月刊》
與您一起提升職場競爭力！
翻開月刊，從中找到管理與知識的力量，
讓能力再升級。



Q

一個公司技術支援團隊最終的狀態，就是不需要技術支援團隊。商業文明最終的狀態，也許就是因為「網路密度=100%，交易成本=_____」，而不再需要商人。

A 0

B 50

C 20

D 100

掃描看解答



V: 卷景

和諧共鳴來自多元聲音

編譯／大師輕鬆讀



看更多精彩內容



夢幻團隊其實不是由想法完全相同，以及擁有相同價值觀與技能的成員組成。在面對挑戰時，你需要多元化的方法，同時也需要彼此相互尊重。讓團隊成員重視其他人對整個團隊成果做出的貢獻，率領團隊走向正確的方向。

許多 學者認為人比較喜歡與同類型的人互動，因此組織成員背景多元化，有可能引發人際衝突，對團隊的績效或創新成果造成負面影響。也有部分學者認為，多元化帶來的多種觀點，會在團隊中相互激盪，促進創新。

檢視過去的研究發現，成員異質性高的

團隊，在執行任務過程中會產生任務衝突，在相互折衝之下最終反而能夠發展最適的決策，成果更勝於同質性高的團隊。

但是研究結果同時發現，成員組成多元化的團隊，大多不懂得善用團隊的多元化，經理人也常常因為無法有效整合團隊成員對時間與資源的需求，產生挫折感。

要找到可以增強團隊多樣性的人才，可以分為下列4個面向：

面向 1 資訊多元化

包括年資、職級、功能以及教育背景等特性，代表經驗、觀點、技能與知識的多元化。

面向 2 價值觀多元化

是指團隊成員對於團隊目標、任務與使命存在差異，如果能夠讓成員培養出較為一致的價值觀，不同意見就可以對團隊成果產生建設性作用。

面向 3 認知風格多元化

認知風格是指成員處理資訊方式的偏好，成員如果具備不同的知識轉換能力，對於團隊學習、知識分享、知識創造都會有正面影響。

面向 4 人格多元化

依現代心理學歸納出的5大性格特質，分別包括：情緒穩定性、外向程度、經驗開放性、合群程度以及責任感。團隊成員的人格特質最好具備適當的差異和互補性，讓多元化帶來的多種觀點，在團隊中相互激盪，促進創新。

若要讓多元化的夢幻團隊持續運轉，團隊成員必須對不一樣的做事方法抱持開放態度，樂意考慮和適應彼此多樣化的觀點和探索方法。這也意味著即使你已經對某件事有自己的定見，但你還是願意堅持以下原則，幫助團隊發現他們的集體聲音：

- 1 當雷射不當燈塔**——換句話說，要給予確切的方向，不要只是下一般指引說哪個方向不該去。不要掉入浪費時間談論不該做什麼事的這種陷阱，而是要多談一些必須發生什麼事。
- 2 鼓勵異議和辯論**——這通常是充滿活力的團隊正邁向成功的跡象。如果沒人想發表意見或挑戰現狀，就代表大家的責任感太薄弱，沒有人願意站出來為願景負責。公開嘉獎那些提出強而有力、有焦點的意見人物。鼓勵大家對眼前的工作水準心生不滿，刺激大家未來力求表現。
- 3 捍衛你的團隊，阻擋任何外來攻擊**——拒絕出賣隊友。你身為領導者的職責就是要為隊友擋箭，讓他們可以專心在工作上有所最佳表現。必要之時要掩護隊友，防衛他們。讓他們知道你每天都冒著策略風險在保護他們。
- 4 思考過去與未來**——認可你的團隊是在掏心掏肺全力追求傑出表現，要時時感激他們過去的豐功偉業。同時期許你的團隊未來一片光明。這種思維和另一種領導者的思考模式完全相悖，他會問說：「你們最近替我做了些什麼？」
- 5 就算很不確定也要表達清楚**——承認自己其實不是萬事通。通盤了解自己的期許，坦承你需要團隊的協助，幫你搞清楚成功的方法。你的隊友會欣賞你對任務的釐清以及你的直率。 **A**

未來新職場風向

一個具有平等、多元、包容價值觀的企業，讓每個人都能獲得尊重、公平和機會，有助吸引優秀人才，創造成長動能。

序言／蘇美琪；文／林由敏、晉麗明



CHAPTER 1
形塑企業DEI基因
讓友善職場成競爭優勢



CHAPTER 2
世代大融合時代
尊重個別差異 建構DEI永續精神





CHAPTER 1

形塑企業DEI基因

讓友善職場成競爭優勢

文／林由敏·中華人事主管協會執行長

近幾年國外企業積極倡導Diversity, Equity & Inclusion (簡稱DEI) 新職場文化，這種多元性不僅體現在文化、語言、宗教等方面，也包括了性別、性向、種族、年齡等多個方面。在這樣的多元背景下，職場上的人才也越來越多元化，這不僅是社會發展的趨勢，也是企業發展的必然。對於企業而言，如何實現多元、平等與共融，成了企業永續營運的必考題。

根據 麥肯錫在疫情期間的調查顯示，團隊組成多元的企業，盈利能力相較未推動多元的企業，高出了近4成；另一方面，研究機構Gartner的分析結果也證明，多元共融的團隊也比組成單一、包容度低的團

隊表現和效率提高了5成；由此可見，DEI不僅能為公司帶來良好形象，更能提高企業獲利表現。

知名媒體所發布的調查結果也表示，近8成工作者會將DEI視為求職留任的重要評估因



看更多精彩內容

研究機構Gartner提出，多元共融的團隊比組成單一、包容度低的團隊表現和效率提高5成；DEI不僅能為公司帶來良好形象，更能提高企業獲利表現。

素；然而台灣企業在DEI的表現上，卻只獲得了及格邊緣的61.5分，也代表著企業還需要花費更多心力投入與規劃DEI策略。

實踐DEI提升企業文化軟實力

要達到這個目的，就必須致力於形塑友善職場的企業文化軟實力上。藉由實踐DEI來打造友善職場，能夠為企業帶來：

1 吸引留任優秀人才

當企業充分展現出對DEI的支持和重視，更多的人才便會傾向加入這樣的企業，連帶也能提高員工的滿意度、忠誠度，進而減少人員流動率、降低營運成本。

特別是在現今競爭激烈的市場環境中，企業如果能夠吸引、留住多元背景的人才，更

有利於把握市場機會，取得更好的發展。

2 提高創新與凝聚力

形塑DEI的企業文化，能夠創造公平、友善的工作環境與氛圍，讓員工有更多發揮潛力的機會。不僅增強員工對企業的歸屬感，從而提高企業的凝聚力和團隊精神；也能增進員工間的互動溝通，讓更多想法和意見可以被共同探討與實現，培養出更好的解決問題與開發創新的能力，讓企業更容易適應瞬息萬變的市場環境，更好地應對未來的挑戰與機會。

3 服務更多元的客群

當內部擁有越多不同背景的員工，便會帶來更多不同的想法、觀點和文化背景，彼此之間也能進行跨文化的交流與認知理解，這些交流不僅有助於擴大企業的市場與文化視野，



也幫助企業能以更完善的服務來面對多元化的顧客群體，進一步提高企業的市場競爭力。

4 提升企業品牌形象

當企業積極推動多元、平等、共融，顯示出其重視社會責任、優先考慮員工權益、提供優質的工作環境等良好形象，這些都會使得消費者更願意支持企業，達成提升品牌形象與增加市場競爭力的雙贏成效。

5 滿足法規道德標準

DEI的實踐不只是企業社會責任的體現，也是符合法律與道德標準的必要條件。像是《性別工作平等法》、《勞工基準法》等，都要求企業在招募、訓練、升遷、薪資等方面不得歧視，並應該建立性別平等的工作環境；道德層面上，DEI的實踐也能提升員工的工作滿意度、幸福感及生產力，讓企業能夠更好地維持其競爭優勢。

DEI職場文化的挑戰

儘管多元、平等、共融的理念立意很好，但是實際執行卻存在著許多的困難與挑戰。由於企業內部有著許多不同族群和文化背景的人才，因此在推動DEI時，可能會面臨到文化上的差異。不同的族群和文化背景可能有不同的價值觀和思維方式，容易導致溝通上的困難，甚至是衝突，文化背景與價值觀的落差如何弭平便是一項挑戰。

再者，許多企業想要推動、實踐DEI，往往容易面臨資源限制的問題。要建立一個能夠支援DEI的職場文化，需要進行長期的投資和執行，例如：培訓、招募和維持一個多元化的團隊。對於部分中小企業而言，就是一大難題；而要讓企業內的所有人都能夠理解並接受多元化價值觀的重要性，意味著需要進行不同層面的文化轉型，可能需要改變一些長期存在的文化習慣和價值觀，在在都顯示企業必須花費大



// 不同的族群和文化背景，可能有不同的價值觀和思維方式，容易導致溝通困難甚至造成衝突，如何弭平文化背景與價值觀的落差，是推動DEI時的挑戰。//

量的時間來做溝通與思維轉型。

近年全球已有不少企業都正在積極倡導、實踐DEI，像是Google從提供優於法規政策的福利開始，像是無論男女員工都享有18週的帶薪產假、提供遠距混合辦公的工作方式，也讓身心障礙的同仁能選擇最舒適的工作模式；在人才晉用上，不僅保障了女性人才的機會，更積極籌組女性自主團體，鼓勵女性自我察覺與積極參與內部活動與要職。而Disney, Netflix, Amazon等等龍頭企業，更是紛紛設立「多元長 (CDO)」，為企業設計、規劃導入DEI，重視程度可見一斑。

而在台灣，曾連續獲頒多年「台灣企業永續獎」的渣打銀行，則是透過有系統地將DEI以因地制宜形式導入，創造員工的認同感與影響力，像是為員工開創「全球轉職計畫」、「員工訓練發展」等專案，積極推動員工拓展其職涯規劃並培養不同職務技能和視野；更是持續藉由舉辦交流論壇、課程，以及參與外部遊行活動等，不斷以多元形式傳達和形塑DEI的企業文化。無獨有偶，連續獲得亞洲最佳企業雇主、各項幸福企業、CSR企業公民獎的台灣太古可口可樂，也透過設置員工福利措施、定期進行人員培訓、舉辦交流論壇講座，逐步形塑出專屬企業的DEI文化。

實踐友善職場的三步驟

彙整剛剛提到的企業實務案例，想以DEI角度來思考與實踐友善職場的建立，企業不妨可從下面幾個方向著手：

步驟一) 招募和晉升的標準設立

以能力而非種族、性別或其他個人特徵作為招聘和晉升的標準，並且確保其公正性和透明度；同時採取主動措施，積極招募多元背景的人才，例如：在大學校園或地方社區發布求才廣告，或參與多元招募的活動。

步驟二) 建立多元友善的職場文化

可透過定期舉辦文化交流活動、促進員工間的交流、鼓勵員工分享自己的文化背景和經驗，並且提供相應的培訓和支持，提高員工對多元文化的認識和理解、幫助員工學習如何與不同文化背景的同事合作，例如：跨文化溝通技巧、文化敏感度等，更容易理解彼此和尊重不同文化。

步驟三) 提供多元化的福利和工作環境

透過制度的調整，像是彈性工時、遠端混合辦公模式等，來滿足不同員工的需求；也可在工作場所中，提供相應的語言翻譯服務、身心障礙者的輔助工具等，幫助員工更能適應工作。

隨著科技與全球發展趨勢，多元、平等、共融將成為企業永續發展的重要基石。然而，在快速變化的現在，實現DEI並非一蹴可幾，而是需要企業投入長期的承諾和努力，並且不斷地調整和改進DEI策略。透過實踐DEI，企業能更了解和滿足員工與顧客的需求，創造出更加開放和包容的工作環境，並建立更強大的企業文化和品牌形象，增強企業的競爭優勢和創新力。A



CHAPTER 2

世代大融合時代

尊重個別差異 建構DEI永續精神

文／晉麗明·104人力銀行 獵才招聘事業資深副總經理

多元、公平、包容 (Diversity, Equity and Inclusion) 的普世價值正襲捲全世界，不論是國家或是企業，都將DEI的內涵納入社會進步與公司發展的計畫中。2021年美國標普500指數的企業，有402家提交給美國證券交易所委員會的報告中，提及對DEI的努力；顯見這是全球的主流趨勢，也是經營雇主品牌的必要作為。

自由、平等、博愛的理念，早就深植人心，只是商業社會偏頗的價值觀扭曲了行為的本質！每家公司都標榜「人力資源是企業最重要的資產」，但是年齡歧視、重男輕女、工作超時、無預警裁員、薪資負成

長等亂象，持續在我們的社會中出現。

因此，企業如果有心落實DEI的理念與政策，一定要由上而下，宣示劍及履及的企圖心，才能讓經營體質與組織文化蛻變重生，展現新的企業風貌及競爭力，本文謹從多元招募及世代

// 企業落實DEI的理念與政策，一定要由上而下，宣示劍及履及的企圖心，才能讓經營體質與組織文化蛻變重生，展現新的企業風貌及競爭力。//

溝通，探討如何建構DEI的精神與行動力。

幫助年輕世代，企業責無旁貸

許多年輕人謀職遇到了不公平的對待；曾有應屆畢業生表示：「面談時，主管不僅批評、刁難；同時，企業給出的薪水，連吃飯錢都不夠」；也有敷衍求職者，甚至面試A職缺，卻安排B職缺的主管出席面談。

這些現象，充斥在網路的面試負評中；企業要展現DEI的精神，須由小處著手，並做好「尊重求職者」的基本工作。農曆年前，一家科技業的年輕上班族集體離職，原來公司承諾的新人教育訓練沒有兌現；資深前輩非但沒有「手把手」指導新人，反而滿口三字經、威嚇新鮮人，讓老闆「組織年輕化」的政策功敗垂成。



美國媒體CNBC與SurveyMonkey的合作調查，有78%的工作者，認為DEI對於企業而言是重要的。公司要留住員工、讓人才加入團隊，DEI扮演關鍵的角色。

建構友善職場，運用高齡人力

便利超商、量販店及速食餐廳已可見白髮蒼蒼的大叔、大嬸們笑容可掬的辛勤工作。



我曾與友人到飯店用餐，點餐時遇見了年逾六旬的服務人員，她很親切的提醒我們不要點太多菜，以免吃不完；就像家人般的關懷體貼，讓我們感受到溫馨的服務品質。

根據研究指出，中高齡人士除了在體力勞動上有所限制，學習理解力與工作效率不輸年輕人；尤其成熟的個性與心智，讓中高齡族群更能尊重主管的領導與謹守制度規範。

台灣主計總處的調查分析；55-64歲的勞動參與率是49%，相較於日本的79%、韓國的68%，還有很大的成長空間。高齡少子化的趨勢下，企業如能規劃友善中高齡的職場環境，多元運用銀髮人力，不用向政府爭取開放外勞，就能有效解決人力不足的窘境。

世代融合，主管做的要比新人多

一家成立20年的公司，組織內部可能有六個世代（50後到00後），大家可以想見，世代的觀念落差與溝通協調會出現多少問題。

一位60後的主管說：「年輕時遇到任務，需要加班時，總是義無反顧，覺得為公司付出，很有成就感」。但是，現在的新世代，對於加



班「避之惟恐不及」，因此不敢輕易要求員工加班，以免招致反彈。

世代成長的背景不同，做事方法也有很大的差異，工作價值觀更是天差地別，60-70後因為身處「上有高堂、下有子女」的三明治階段，希望能多掙錢養家；然而，不結婚、不買房的新世代，寧可少領錢，假期卻不能少，「工作與生活平衡」最重要。年輕人對於主管的威權領導並不埋單；如果凡事嘮嘮叨叨，新人就會離你而去。

世代融合是一個嚴峻的議題，價值觀的落差，必須以尊重、同理及溝通來化解歧見；因此，在組織設計、領導統御、制度規範、教育訓練、薪資福利、出勤休假都要跟上時代的腳步與趨勢。

「天下學習」2023年發表的《2023台灣企業員工福祉大健診》、《2023台灣五大產業TOP50企業DEI現況分析》，其中發現79%的上班族將DEI視為求職與留任的重要因素；然而每3人就有1人對企業DEI的表現不滿意，平均員工只給企業61.5分的勉強及格分數。經營者、主管及上班族，面對外部環境的快速變化，我們不能固步自封、裹足不前。

突破盲點，尊重個別差異

世界進入百花齊放的時代；多元價值、多

// 世代融合與價值觀的落差，必須以尊重、同理及溝通來化解；因此，在組織設計、領導統御、制度規範、教育訓練等，都要跟上時代的腳步與趨勢。//

元差異，成就多元成就；電動車正在取代傳統燃油車；ChatGPT開啟人工智慧的新紀元，也撼動Google大神搜尋霸主的寶座；馬斯特主導的SpaceX星艦計畫，開啟了人類移民太空的新紀元；AI人工智慧及大數據，加上強大的演算法及機器效能，「人機互動」將人類歷史推進新的里程碑。這些新的進步與發展，都是世代更迭的具體成果，我們不能漠視這些族群融合與智慧交織，所激盪出的璀璨光芒。

「天下學習」針對推動發展DEI的五個結論與建議；包括彈性（混合工作、自主管理）、世代（關注年輕人、消弭年齡歧視）、女性（提升女性薪酬及工作成就感）、學習（投資員工、降低數位衝擊）、身心（發展全人關懷、

遠離身心風暴），完整的提出企業努力的方向；而這些倡議的內容，要靠建立共職、下定決心及展現執行力，才能一步步落實到位。

心理學大師維琴尼亞·薩提爾女士提到，人生就像一個舞台，這個舞台是由「自己、他人、情境」三個構面所組成，維持三者的一致性，才能達到幸福的境界；而排除想法與行為模式的「盲點」，是達到一致性的重要前提。

面對變局，企業經營者與主管仍被許多舊的思維與盲點所捆綁；扮演組織發展領頭羊的領導者，惟有謙虛的放下身段、重新學習與成長，將DEI的永續精神植入組織的流程與運行中，企業才能形塑新文化，實現新的願景與契機！**A**





劉潤

潤米諮詢創始人

全連接型商業 商業世界的烏托邦

文 / 劉潤 (時報出版社)

商業到底是什麼？這個問題，是一切商業問題的根基，是判定創業者是否在正確賽道上的問題。潤米諮詢創始人劉潤認為，商業的進化，離不開「連接」。連接的過程，就是交易成本愈來愈低、網路密度愈來愈大、交易效率愈來愈高的過程。只有在商業之海中，看清「連接」前進的方向，才能順勢而為，譜寫屬於自己的商業未來史。



看更多名人講堂

今天，商業世界已經進化到古人難以想像的場景。古人筆路藍縷，穿越茫茫大漠，開闢絲綢之路。但是，他們全年

產生的交易量，還比不上網紅薇婭坐在直播間裡，說一句「五四三二一，開拍」瞬間產生的交易量。

// 什麼叫「全連接型商業」？就是「連接一切網路節點，消滅一切交易成本」的商業文明。//

這要歸功於網路密度的提升和交易成本的下降。現在有些年輕人愛玩「漢服秀」，其實他們的生活品質比任何一位漢朝的皇帝都要高。儘管皇帝擁有天下的財富，卻無法像現代人那樣能夠如此便捷地滿足自己的多樣化需求。這也要歸功於網路密度的提升和交易成本的下降。

那麼，再往後呢？如果最後所有交易節點都兩兩相連，網路密度升到100%，並且資訊完全對稱、信用完全傳遞，交易成本降為0呢？

這個理論上存在的未來，我們稱之為「全連接型商業」。(見下圖)

什麼叫「全連接型商業」？

就是「連接一切網路節點，消滅一切交易成本」的商業文明。這句話用公式表示，就是：

網路密度 = 100%

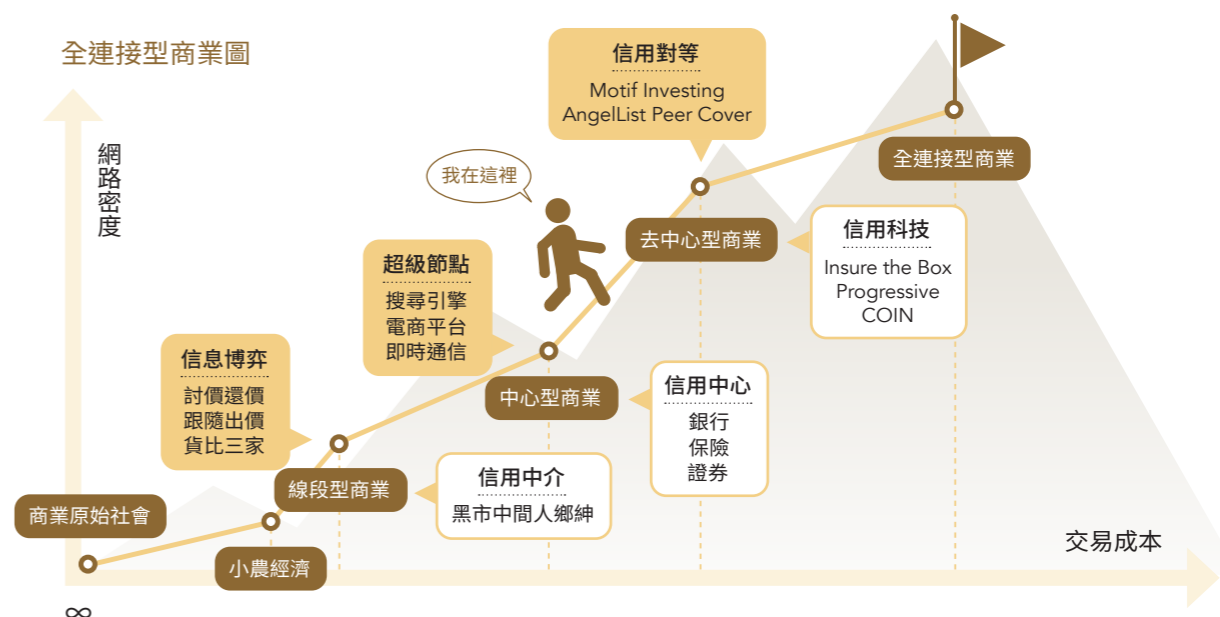
交易成本 = 0

當然，就像我們理論上可以不斷逼近光速，但實際上永遠到達不了一樣，全連接型商業可能最終也只是商業世界的烏托邦，我們想像中的存在。對於全連接型商業，我們不敢說「推測、分析、預測」，只敢說「想像」。在那個世界裡，商業是如何運轉的呢？我與你分享三個「想像」。

1 商人的最終歸宿，是不再需要商人

商人之所以存在，就是因為兩個使命：
(1) 四處奔波，連接所有網路節點 (2) 殫精竭慮，降低一切交易成本。

最終的最終，當網路密度達到100%，交易成本降為0時，這個想像中的商業世界，將是一個沒有「摩擦力」的烏托邦，商人的價值被



自己消滅。「網路密度=100%」，意味著這顆星球上所有的交易節點（人、物、公司，甚至國家），都被兩兩相連。因此，想要找到任何有價值的交易節點，不需要透過首尾相連的線段，也不需要透過更高級的超級節點。

考古學家在遺址裡發現一幅罕見古文字的壁畫，瞬間，全球僅存的懂得這種古文字的3個人，在各自的國家被連接在一起。醫生搶救一個擁有罕見血型的病人，瞬間，這個城市裡擁有這種血型的5位市民，收到提供幫助的請求。

很多國家聯合研究人類如何在火星上生存，瞬間，地球上400多個學科，25萬名最頂尖的專家，被召集在一起。在「網路密度=100%」的世界，一切皆可直連。而「交易成本=0」，意味著任何兩個節點之間，資訊完全對稱，彼此完全信任，摩擦力為零。因此，你們之間誰也不會占誰便宜，最終「談判」這個商業行為，「撒謊」這個道德缺陷，將成為歷史。

我的這批優酪乳，用了哪裡的乳牛，餵了什麼飼料，有沒有加激素，加了多少糖，工人的成本是多少，採購優酪乳的超市完全知道。我無法「撒謊」說我的牛奶是從澳洲進口的，超市也無法「撒謊」說還有另一家報價比我低很多。

兩家公司簽署合約，你想要什麼，他想要什麼，彼此非常清楚。攤在桌上算一算，怎麼合作，創造的總價值是最大的，然後一起分掉這個價值。「欲擒故縱」、「隱藏的決策者」、「紅臉黑臉」這些談判技巧完全不再需要。這就是全連接型商業社會。

2 商品的定倍率，無限接近於1

我在得到App的課程《劉潤·5分鐘商學院》裡，介紹過一個概念，叫「定倍率」。

$$\text{定倍率} = (\text{生產成本} + \text{交易成本}) / \text{生產成本}$$

比如，你在市場上買到一支300元的口紅。它的生產成本有很大機率不超過30元。那剩下的270元是什麼？交易成本。

這支口紅要透過線段型商業，從總代理到省代理，到市級經銷商，層層傳遞。這中間的摩擦力，必然產生高昂的「交易成本」。然後，這個市級經銷商要透過中心型商業，在一家大型購物中心銷售。這中間的摩擦力，也是不得不存在的「交易成本」。

這些交易成本，包括搜尋成本、比較成本、測試成本、協商成本、付款成本、運輸成本、售後成本，加在一起270元。所以用戶最後花了300元（30元+270元）。

這個口紅的定倍率是10倍：

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

那麼，如果在「交易成本=0」的全連接型商業文明時代呢？因為生產者可以直接把東西賣給消費者，並且沒有資訊不對稱和信用不傳遞，所以交易成本從270元降為0。

這時候，這支口紅的定倍率是1倍：

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

你可能會說，這不可能吧！總要運輸吧！總要庫存吧！是的。運輸成本、庫存成本，依然是物理世界無法消滅的成本。但是，愈來愈多的科技，正在想辦法將其降低，比如3D列印。

在全連接型商業時代，作為消費者，你從生產者那裡直接下單買一支口紅。這時，這

一個公司技術支援團隊最終的狀態，就是不需要技術支援團隊。商業文明最終的狀態，也許就是因為「網路密度=100%，交易成本=0」，而不再需要商人。

支口紅並不是從廠家快遞，透過1家快遞公司、2個中轉倉庫、3個工作人員送到你家的。這支口紅是在你們社區樓下的「萬能3D列印櫃」即時列印出來的。下單買口紅，在下樓散步的時候，順便取走口紅。

3 可以不斷接近，永遠無法達到

當然，在口紅的案例中，還是有交易成本，比如3D列印櫃的運營成本。這就是為什麼說全連接型商業可以被不斷接近，但也許永遠無法達到。只是這個接近的程度，在不需要物流、倉儲的虛擬產品世界，比如電子書、遠端教育、影音娛樂，可能會更快地接近而已。

很久以前，我在微軟美國參加了一次全球技術支援團隊的管理層會議。當時，微軟全球有7,000多名技術支援工程師。這是一個兩天的會議，其中一場請了當時微軟全球副總裁李開復來做分享。

李開復當時在幫助微軟的技術支援團隊做基於人工智慧的技術支援軟體，他在會上分享了這個項目的進展。李開復說了一句話，把現場的管理團隊鎮住了。他說：「我在幫技術支援團隊做的事情，就是讓微軟不再需要技術支援團隊」。

我可以感覺到坐在同一桌的幾位其他國家的高管很不滿的神態。這句話給我留下了很深的印象。也許他說得對，一個公司技術支援團隊最終的狀態，就是不需要技術支援團隊。商業文明最終的狀態，也許就是因為「網路密度=100%，交易成本=0」，而不再需要商人。

但有趣的是，不斷推動商業文明走向這一天的，又恰恰是富有遠見、不斷進取的商人群體。他們也因為這樣奮不顧身地推動，獲得了巨大的回報。我們將會如何一天一天地逼近這個理想中的，但可能永遠達不到的「全連接型商業文明」呢？

名人檔案 |



劉潤
潤米諮詢創始人

中國知名商業顧問，潤米諮詢創始人，50萬學員《劉潤5分鐘商學院》主理人。前微軟（中國）有限公司戰略合作總監。現任恒基地產、尚景等企業戰略顧問，曾任海爾、百度、中遠國際、晨興資本、康寶萊等多家企業戰略顧問。著有暢銷書《新零售》、《每個人的商學院》系列、《5分鐘商學院》系列、《底層邏輯》等。

好書推薦

《商業簡史》
看透商業進化，比別人先看到未來



出版社：時報出版社
作者：劉潤

作者徹底剖析商業進化的歷程，讓每一個在交易世界裡辛苦掙扎的人，從一個打工者越過「中獎者」、「套利者」，成為「取勢者」，收穫時代紅利！

助企業打贏人才戰爭 (DEI)

文 / 黃至堯 · 知名人力資源專家博士



看更多人觀點

專欄作者 |



黃至堯

知名人力資源專家博士

據調查顯示有高達96%認為高薪福利不再是吸引人才的唯一指標，企業、組織是否具備多元、平等、包容 (DEI) 的職場文化，亦是人才考慮是否加入的重要因素。



隨著 時代的演進，現代職場中，多元性意味著尊重每個人的獨特性、背景、文化和觀點，有助於建立更開放、包容的職場環境，協助企業吸引優秀人才！



上個月受邀出席四場演講，主辦方不約而同提出希望能將「多元與包容」兩大主題融入我的演講當中。多數企業員工組成的同質性很高，最終反而被跨界的對手輕鬆完勝。在未來「生態型組織」中，多元人才對企業「持續高增長」至關重要；而建立多元包容的職場環境，不僅提高工作效率，也創造企業形象。國外許多一流企業已將DEI列入自家企業ESG報告書，像是Deloitte、Apple、Google、Unilever等，讓DEI不再只是口號。

Q1 全球都在提倡的新職場文化「DEI」是什麼？

DEI全稱為「Diversity多元、Equity公平、Inclusion包容」是指在職場或社會中，促進不同背景、文化、種族、性別、年齡、身份、信仰等差異性的認知、尊重、包容，並確保每個人都有平等的機會和權益參與、發展、貢獻。

Q2 推動「DEI」對企業帶來什麼好處？

1 招聘勝出關鍵

高薪與福利不再是人才選擇企業的唯一標準，CNBC和SurveyMonkey (2021年) 聯合調查中，在美國78%的求職者認為「DEI」是決定加入企業的重要因素。要創造一個多元包容的職場環境，首先，企業要確保其招聘和晉升程式是公正、透明和平等。包括設立公平的職位要求和工作描述，將所有申請人都評估為相同的標準。此外，企業還可以採用無歧視的面試問題，確保不會因為性別、種族、文化背景等因素而影響招聘結果。

2 提高工作效能表現

企業應該積極推動多元包容文化，建立開放、尊重和平等的職場氛圍。這需要企業領導人積極支援並以身作則擔任榜樣，我身邊有許多企業已經將多元與包容明確的放入「企業文化」中，並且請我們安排多元包容相關的培訓課程，甚至有部分企業明確要求我們將「多元包容文化」融入定制化的團建活動，幫助員工瞭解和尊重不同的文化背景和價值觀。創建一個人人可以發言的職場文化，是維持創新的關鍵。

3 歸屬感留才

在工作場所提供適當的支援，確保員工在工作場所中發揮最大能力。例如：為身體殘疾員工提供輪椅、語音轉文字輔助等工具，並為員工提供靈活的工作時間和地點，以幫助他們更好地適應工作場所。有越來越多的員工在乎工作環境，大家都清楚良好的工作環境將激發員工的歸屬感與創造力。我們獵頭顧問在協助企業招聘的過程中明顯的感受，重視DEI的企業對人才有更大的吸引力。

最後，企業應建立「反歧視政策」，對所有歧視行為採取嚴厲態度，確保員工能夠在沒有歧視的職場環境中工作。企業除了可以設立投訴機制，讓員工可以匿名投訴任何不當行為。也可以通過專業的顧問訪談將過往在DEI的成功案例跟心得記錄下來，以文章或短視頻的方式分享給每一個員工。

總結來說，創造一個多元包容的職場環境，需要企業領導人及核心團隊的積極支持和投入。企業應該設立公正的招聘和晉升程式，積極推動多元包容的文化，並通過培訓課程持續推廣，為員工提供適當的支持和資源，並建立反歧視政策。透過DEI（多元、公平、共融）的永續人才管理，企業可以營造出更友善、更包容和更開放的職場環境，吸引更多優秀的人才，企業自然就會有更高的競爭力和品牌形象。



Q3 「DEI」既然已是全球趨勢，能否舉些案例說明？

「DEI」已成為現代企業發展的重要趨勢，因為它能夠幫助企業吸引、留住、激勵優秀人才，提升創新能力和競爭力，同時也鼓勵企業履行社會責任，推動社會進步和經濟發展。以下是一些國際大企業的DEI戰略案例：

CASE 1 蘋果公司 (Apple)

蘋果公司推行了一系列DEI措施，包括雇用和培訓更多的女性和少數族裔，設立DEI領導團隊和全球多元性與包容性行動委員會，推廣多元性和包容性的理念和實踐，並公開透明地報告其DEI相關資料和成果。

CASE 2 谷歌 (Google)

谷歌致力於建立一個多元、包容、公平的工作環境，通過培養更多的女性、少數族裔和LGBTQ+員工（LGBTQ+意指「女同性戀者Lesbian、男同性戀者Gay、雙性戀者Bisexual、跨性別者Transgender、對其性別認同感到疑惑的人Questioning、+表示其他），實施包容性的招聘、晉升和培訓政策，創建了一個互相尊重、鼓勵創新的文化，同時也積極參與社區和慈善事業。

CASE 3 聯合利華 (Unilever)

聯合利華將DEI視為核心價值之一，通過建立DEI委員會、制定多元性和包容性的指南和標準、開展員工培訓和意識提升活動、實施包容性招聘和評估政策等措施，不斷提高員工對DEI的認識和實踐水準。

|| 創造一個多元包容的職場環境，需要企業領導人及核心團隊的積極支持和投入。企業應該設立公正的招聘和晉升程式，積極推動多元包容的文化。||

Q4 企業該如何落實「DEI」政策？

A 制定明確的DEI目標和指標
企業需要明確DEI目標和指標，例如：提高多元性和包容性的比例、降低歧視和不平等現象的發生率、增強員工對DEI的認知和能力等，並設定相應的衡量和評估標準。

B 培養領導層的DEI意識和能力
企業領導層需扮演重要的角色，主動站出來推動DEI的實施和執行，例如：通過制定政策和指南、提供培訓和資源、建立激勵機制和文化等方式，使DEI成為企業文化的一部分。

C 實施多元性和包容性的招聘和晉升政策
企業需要制定公平、開放、透明的招聘和晉升標準，通過各種方式吸引、發掘和挖掘多樣化的人才，確保不同群體都能夠有更加平等的機會和權益參與。

D 建立包容性的工作環境和文化
企業需要創建一個充滿包容性和尊重的工作環境和文化，例如：開展員工培訓和意識提升活動、建立反歧視和反騷擾機制、提供靈活和多樣化的工作方式和福利、鼓勵多元化的交流和合作等。

Q5 「DEI」未來的發展趨勢為何？

標準普爾500指數中有402家企業在2021年提交給美國證券交易委員會年度報告中，提到企業內部對於DEI的努力，顯示導入DEI已成為主流趨勢。2023年台灣首份職場DEI報告書，從《企業員工福祉大健診》、《五大產業TOP50企業DEI現況分析》梳理出台灣企業在多元（Diversity）、平等（Equity）、共融（Inclusion）的管理成績。

上述調查結果發現，79%職場人將DEI視為求職或留任的重要因素，但同時，有1/3的受訪者對企業DEI表現不滿意，員工只給企業平均61.5分的及格成績。越來越多的企業開始重視DEI，通過採取各種措施和政策，促進多元化和包容性的實現，創建友善職場和社會環境。比如，TSMC台積電就設下了2030年新進女性人員30%，女性主管20%的目標，並宣示「營造多元共融的環境，激發熱情，成就最棒的自己」，是台積電最新的人才願景。

總結而言，DEI不僅僅是企業道德和社會責任，更不是口號，DEI將成為未來企業人才戰爭中的必要武器。只有落實DEI政策，將多元、公平、共融的理念貫徹到企業文化和實踐當中，才能夠吸引和挖掘多樣化人才，提高企業的競爭力和創新能力，實現可持續的發展目標，並建立一個友善、尊重和包容的職場和社會環境。 **A**



ESG讓好公司變成偉大的公司

企業實踐目的與獲利之路

文 / 喬治·塞拉分 (哈佛商學院講座教授)



看更多ESG趨勢

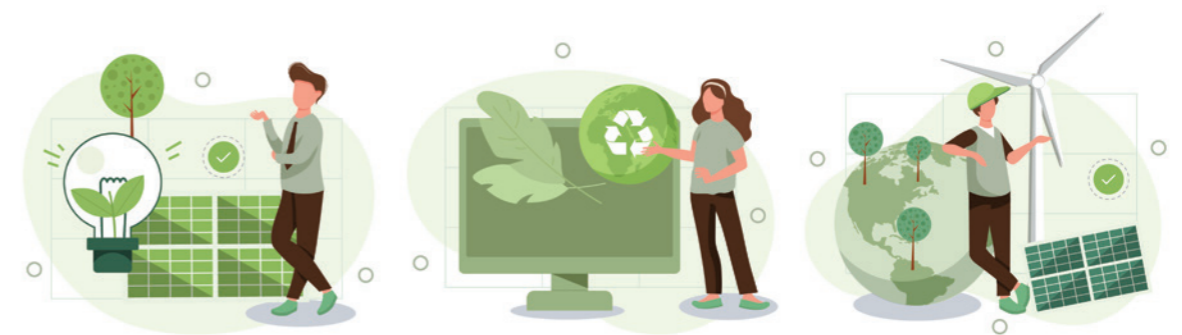
在過去，投資界認為如果一家公司想要對社會有正面影響力，那就代表這家公司在未來的績效會比同業差。但如今世界已經改變，在ESG議題有所改善，以目的為導向的組織和企業，競爭力會提高，績效表現也會超越競爭對手。目的與獲利並不衝突，反而能幫助企業發展茁壯，增加影響力。



喬治·塞拉分
George Serafeim

現今，我們的社會已經有長足的進步。過去公司在ESG方面幾乎毫無作為，但現在已發展得更成熟。然而，實現目標的過程非常緩慢。ESG數據最初進入主流市場時，大抵只是用來判斷一家公司避免受傷的能力，以及行善的意願。這只是向市場發出訊號，表明領導人想要為社會和環境出力，帶來正面的結果，但是沒有具體的做法，也沒有說明企業如何打造策略願景。ESG方面的表現只是展現良好的意圖，沒有著墨在真正的成果。至於一家公

|| 現在ESG的意涵可以衡量的東西愈來愈多，保持優勢和贏過對手的不二法門就是取得真正的結果，讓ESG議題成為企業的核心。||



司如何在永續發展方面發揮最大的影響力，或許仍然集中在官網的文字，以及精心雕琢的新聞稿。

是什麼力量正在重塑目的與獲利之間的關係？

現在，ESG的意涵已經遠遠超過這些。可以衡量的東西愈來愈多，保持優勢和贏過對手的不二法門就是取得真正的結果，讓ESG議題成為企業的核心，遠遠超越競爭的考量，衡量成果，並且把驚人的結果傳播出去。對任何一家公司而言，要做很好都不是容易的事。

儘管如此，我及同事的研究發現，在目前的环境下，現今的企業確實能從永續發展獲得回報，也就是說，做好事的同时，也可以在財務績效方面拿出好成績。這已經成為事實，不是猜測。公司可以利用明確的路徑和框架來引導決策。

企業永續創新的三個階段

從某種程度來看，這條路徑很直覺。在你學會跑步之前，必須先學會爬行。公司在達到永

續創新的境界之前，必須經歷三個階段。

1 第一個階段是「依從」

也就是把ESG視為檢查表，在一連串的检查方框打勾，做到了就能趨吉避凶。這些检查項目包括簡單的行動、簡單的資訊揭露、事件，以及近乎洗白式的行銷和宣傳，以營造良好形象。過去，做這些就夠了；但今天，這些只是基本的籌碼。沒有這些籌碼，連上場的機會都沒有。

舉例來說，麥當勞不久前宣布，為了回應公眾對塑膠吸管氾濫的憂心，決定英國和愛爾蘭的門市將不再提供塑膠吸管；根據估計，光是在美國，每天使用的吸管就超過五億根，而在世界各地的沙灘，被海浪沖上岸的吸管甚至



可能多達八十三億根。差不多同個時間，星巴克也宣布全球分店將逐漸淘汰塑膠吸管。這些行動都很好，然而還是屬於被動的做法，而且可能因為對這些公司來說，這麼做的成本相當低，他們才會採取行動。這不是廣泛策略的一部分，主要還是為了躍上頭條新聞。這就是永續行為發展早期典型的企業活動。這些行動相對零散，很少是由整體戰略的計畫驅動，往往只是員工發起、自願的行為，而且是為了因應來自外部的壓力。

2 第二個階段公司追求「效率」

這時，他們可以發現容易實現的目標，例如：減少碳排放或是強化社區關係。他們投入金錢和時間，但這只是重新分配既有資源，挑選有利又想要追求的事，因此取得的競爭優勢都是短暫有效。在這個階段，追求效率變成普遍的做法，因為這對生存來說是必要的，然而光是這麼做並無法出類拔萃。

在二十年前，宣布要達成碳中和目標會被視為是革命性的做法；但是如今這只是標準做法。這個階段的行動仍處於核心業務的邊緣，也許公司會針對企業安全或供應鏈建立單獨的部門，或是按地區打造獨立運作的計畫。公司願意這麼做絕對是好消息，但是目前尚未獲得長久的優勢，依然可能不敵競爭。

3 第三個階段則是要「創新」

公司才能變得偉大。在這個階段，公司不只是一要改變一些行為，例如：生產燃油車這類對環境不利的產品時設法提高能源效率；反之，這個階段涉及整個公司的轉型，在這種情況下，也許公司要開發新的核心能力，以生產價格合理、在技術上具有吸引力的電動車。

差異的關鍵：如何實現有意義的創新

如何才能達到這個階段？如何才能找到值



// 如果你能比競爭者早一步找出可以採用的ESG做法，在遭遇外來壓力之前讓它成為業務的核心，就能在ESG方面獲得突破性的成功。//

得努力和投資的永續創新之道？為了找出答案，我從研究得出一個五項行動框架，可供管理階層參考：

- 找到並採用最具策略性的ESG做法
- 打造明智的ESG目標和責任結構
- 圍繞企業目的建立文化
- 為了ESG的成功推動正確的營運變革
- 與投資人和世界進行有效溝通

培養策略眼光：凡士林的驚人力量

如果你的產品是一罐歷史將近一百五十年的石油凝膠，也許會以為根本沒有創新的可能性。然而，在不久之前，凡士林（Vaseline）的領導階層努力尋求方法，要突顯自家的產品和品牌。他們與醫療專家討論之後，發現這個產品是全世界急救箱的必備物品，尤其是在開發中國家。因為開火煮飯、使用煤油燈等不慎燒燙傷或手部龜裂的人，可以用凡士林急救，緩解疼痛，依舊出門上班上學，不必被困在家裡。這間公司開發出一個分銷策略，幫助數百萬生活在危機或衝突中的人護理皮膚。這就是品牌差異，也是一個明智、能帶來社會影響力的策略。

對不同產業來說，衡量策略的標準不盡相同。策略思維就是要預測接下來會發生什麼事；也就是說，要預測什麼東西儘管現在還無人聞問，但可能很快會在世界上受到注目，而且比競爭者（或是永續會計準則委員會）早一步找出重要的產業驅動因子。如果你能找出可



以採用的ESG做法，在遭遇外來壓力之前讓它成為業務的核心，就能在ESG方面獲得突破性的成功。

例如：宜家家居（IKEA）已經擺脫廉價家具製造商的傳統定位，產品設計也從消費者用完就丟的消耗品，轉變為製造可重複使用、再生和翻新的家用品。在世界迫使這家公司思考自己產生多少廢棄物之前，宜家家居已經領先潮流，製造可拆卸、容易回歸成原料的模組化商品。此外，宜家家居也開始切入太陽能等新業務。

耐吉為了減少廢棄物，利用再生材料創造出Flyknit鞋款。這款鞋子是用一根紗線製成一體成型的鞋面，不但不會產生廢棄物，製造成本也比傳統鞋款更低，而且品質更好。耐吉在廣告中強調他們利用高強度纖維，創造出更輕、更透氣，而且更有支撐力的鞋子。Flyknit鞋款就是永續理念驅動的創新產品，到目前為止，銷售額已經超過十億美元。

找到運用策略的機會實現創新，並且從永續發展指標看到改善，就是成功的關鍵，但這只是第一塊拼圖。 **A**

出自：《目的與獲利》ESG大師塞拉分的企業永續發展策略 / 天下文化出版社



01_高達39.5公尺高的建築體，由鏡面玻璃帷幕，反映出周圍的地景地貌。

永續建築系列④

為美好的工作而生 ——共享的公共建築

文／李俊明·圖／MVRDV

為果菜批發市場造山、讓藝術品倉庫變身遊戲場，這不是天方夜譚！荷蘭知名建築事務所MVRDV以驚人創意與開放思維，讓原本隱身幕後的工作場景走至幕前，成為人人都可共享的公共建築。

倉庫或批發市場，過往並非熱切向大眾開放的場域，但在新時代的思維下，建築設計者也對這兩種特定工作場域進行了改造，不僅從過往的「封閉」變為「開放」，也讓原本不為人知的幕後場景現身大眾眼前，並為城市增添更多休憩、見學空間。

來到荷蘭港市鹿特丹，你會發現市中心聳立了一座流線無比的鉢型建築，在陽光照耀下閃閃發亮。仔細探究，這裡竟然是博伊曼斯·



看更多經典設計



02_天井之中也設置了13面垂懸的玻璃櫥窗，以不同主題展示收藏內容，形成了視覺的焦點（圖左）。03_天井之中也設置了13面垂懸的玻璃櫥窗，以不同主題展示收藏內容，形成了視覺的焦點（圖右）。



范伯寧恩美術館（Museum Boijmans Van Beuningen）所屬的藝術品倉庫。

會把藝術品倉庫蓋在市中心，這顯然與過往思維大為不同，這座企圖成為全球首座全覽式藝術品倉庫的建築，透過巧妙設計，讓大眾能親眼目睹原本隱身幕後的美術館運作。

提升附加價值 讓倉庫明亮有型

根據統計，許多國際級博物館與美術館，在空間侷限下往往只能展出6%到7%的館藏，剩下高達94%的典藏往往只能束之高閣，外人難以一窺堂奧。博伊曼斯·范伯寧恩美術館新建倉庫希望能打破這個現象，以創新設計讓過去難見天日的藝術品倉庫，也能在通透明亮的空間中被「看見」，不僅改善博物館的工作環境，也創造出另一種另類藝術景點。

負責設計的知名荷蘭建築團隊MVRDV，將過往外人止步的藝術品倉庫打開，館內有多達99%的空間都可對外開放，也讓高達151,000件以上的館藏有更多機會能被欣賞。在細膩的規劃下，博物館管理團隊能在不受打擾的環境下工作，但又能讓一般大眾在特別設計的空間中見識到無價珍寶藝術品如何

被修護、保養、歸檔，而包裝、運輸一件藝術作品，又是如何在幕後進行。

從入口大廳到頂樓露台餐廳，大眾都能自由走動、參觀，不僅成為全世界首座以「開放」為設計基點的藝術品倉庫，每年也吸引了數十萬人次的參觀人潮，躍身為鹿特丹另類的藝術吸鐵。



04_天井之間以Z字形交錯的梯道，構成了參觀與館內移動的動線，讓訪客能感受被藝術品包圍的氛圍。

這幢高達39.5公尺高的建築，如同一皿銀鉢，由1,664塊鏡面構成的玻璃帷幕，目的就是希望能反映出周圍地景地貌。建築物內部除了大量藝術品收藏空間，也涵括典藏展覽廳，以及屋頂花園與附設餐廳。

從外觀就可看出，建築在底部向內退縮收攏，儘量讓出地面層使用空間，位在第六層的頂樓花園則向空中展開，盡可能增加使用面積，不僅種植有75棵樺木、杉木等樹種以及大片草坪，也能讓遊客與工作人員享受開闊視野，將鹿特丹的城市景致盡收眼底。

融入環保 室內外進行最有效利用

重新走入館內，穿梭在天井之間，你能看到五條以Z字形交錯的梯道，構成了參觀與館內移動的動線，讓訪客能感受被藝術品全面包圍的獨特氛圍。而天井之中也設置了13面垂懸的玻璃櫥窗，以不同主題展示收藏內容，形成了視覺的焦點。

為了以最具效率的方式來收藏、展示藝術作品，印刷品、手繪作品與攝影作品被保存在封



05 鮮花與草坪等植栽披覆的屋頂，形成高低起伏的波浪，也像層層疊疊的梯田。

閉空間，但訪客可申請觀覽這些作品；至於影片與錄像類收藏，則在恆溫恆濕的環境中，於特別設置的放映室提供觀覽。

在藝術品倉庫中，所有作品皆依照所需的保存氣候條件進行分門別類，而非以年代或流派來歸檔。整幢建築裡共有五個不同的氣候區，每一區皆有精密控制的特定溫、溼度，讓採用金屬、塑料、有機易腐自然材質等媒介創作的藝術作品，加上對溫溼度特別敏感的攝影作品，都能有相互對應的儲藏區域。

在設計發想時，規劃團隊亦不忘將「永續性」涵括在規劃當中，包括融入有效節能、省

水設計，比方地熱交換裝置、太陽能光電板、LED照明等，並以高效能絕緣材料，維持室內溫度的恆定，以有效降低使用冷暖氣調節室內溫度的耗能。

另外，在面對水資源缺乏的議題上，建築物也將雨水導入地下室儲存，將之用作植栽澆灌以及沖洗馬桶用水。另一方面，這處地下水池也能與空中花園一起涵養水源，減少水分逸失，多餘的雨水不會被沖進下水道而浪費，反而被導向周邊的池塘，成為附近鄰里的水源之一。

果菜市場也很「潮」 美好環境更引人入勝

除了荷蘭鹿特丹的藝術品倉儲，2022年時MVRDV也在台灣的台南新化推出一座新穎獨特的果菜市場，同樣亦打破成規，創造出全新的工作場域設計典範。

一般說來，果菜批發市場通常並不會將太多經費投資在硬體建設上，因此往往以最便宜的材質、最低廉的造價因陋就簡。但這座批發市場試圖在預算與功能性上做出平衡，不僅能供蔬果交易之用，更兼具社交、休閒、觀光等附加價值。

這幢建築的特色，焦點就在「屋頂」，鎖定以「山巒」、「飛躍」為發想概念，設計團隊

將之打造成一座丘陵，讓人為建築也能自然而然融入周圍環境。

走進新近落成開放的新化果菜市場，開放式的大跨距挑高設計，讓作業區能擁有明亮且良好的通風，而加大後的通道，則讓進卸貨動線順暢，顛覆以往傳統果菜市場擁擠昏暗的窠臼。

放眼看去，鮮花與草坪等植栽披覆的屋頂，則形成高低起伏的波浪，也像層層疊疊的梯田，從地面層就可直接走上，讓建築使用者與參觀者同樣都能輕鬆接近綠地，欣賞周圍群山圍繞的美景。建築物中央的四層樓「斜頂小屋」結構，則成為果菜市場主要的辦公空間，不僅與主建築的屋頂互相呼應，也成為進入屋頂綠地的另一個入口。

原本的設計，是提議在屋頂綠地種植蔬菜水果，成為教育型農園，讓參訪學童可學習農事知識，作物收成時也能就近於樓下的果菜市場販售，讓「食物里程」縮到最短，「食農教育」的效益放到最大。經過修正後的版本，則改為由大片的草坪與花園組成公園，不僅增加市場的綠地空間，且藉由植栽還能協助調節氣溫，因此在經常艷陽高照的台南，就算陽光直射也不至於讓室內過於悶熱，讓「綠建築」在機能與造型之間，找到了最佳的平衡。A



06 開放式的大跨距挑高設計，讓作業區擁有良好通風，顛覆以往傳統果菜市場窠臼。



07 建築焦點在「屋頂」，以「山巒」、「飛躍」為發想概念（圖左）。08 天從地面層就可直接走上屋頂，讓建築使用者與參觀者同樣都能輕鬆接近綠地（圖右）。



中醫延緩衰老調理

讓你由內到外都凍齡

文 / 陳盈光 · 雅丰唯心中醫診所副院長



看更多健康常識

是否透過鏡中照見自己，發現臉上多了皺紋、黑斑、臉頰又鬆垮不少？隨著年華逝去，歲月無聲無息地在臉龐留下痕跡。根據中醫觀點，人的老化和五臟六腑密不可分，透過內外調理，「凍齡」、甚至「逆齡回春」並非不可能的事！

平常 我們大多關注外表老化，卻經常疏忽身體也正在變老。現在醫美技術可以將外貌達到凍齡的程度，但是身體的老化是騙不了人的，我們都想要有青春不老的身體，但事實就是不可能，我們能做的就是避免提早衰老，更積極一點就是延緩衰老。

中醫如何看待老化呢？

內經記載女生的巔峰期在28-42歲，男生巔峰期在32-48歲，過這個年紀，身體就開始走下坡了；尤其現在環境污染、精神壓力、飲食不規律等很容易造成早衰，所以最遲女生35歲、男生40歲就要開始提高警覺，不要等到老了才想

女性生理是以7為倍數，每過7年就進入另一個生理階段，到49歲生育能力衰退，進入更年期；男性的生理週期則是以8為倍數，到56歲步入更年期。

要抗衰老，已經生病了才要想要養生，趕快看看自己是否開始衰老，然後早點補救。

Check! 五臟是否衰老，可從以下觀察

肝木衰老	指甲乾枯，眼目花亂，視物不明，性急易怒或遇事缺乏決斷能力等。
心火衰老	健忘，晚上睡不好，血循不好，四肢冰冷，身體靜脈明顯，失眠，語言表達能力下降，經常出現口誤、心煩急躁等。
脾土衰老	臉色憔悴，膚色發黃，吃不多，容易餓也容易飽，容易胃脹氣，肌肉沒有彈性，倦怠無力，腹部怕冷等。
肺金衰老	呼吸表淺，皮膚變得粗糙、出現皺紋、老年斑，嗅覺功能減退，容易悲傷等。
腎水衰老	頭髮脫落，頭髮變白，牙齒鬆動，腰酸無力，聽覺減退，記憶力減退，夜尿多，生殖功能減退，容易恐慌等。

當然還有其他很難被歸類的老化症狀，例如：容易疲勞，身體容易變胖，沒有以前那麼容易瘦下來，對環境的適應力減退等。

中醫有哪些調理方法可以減緩老化？

女性生理是以7為倍數，每過7年就進入另一個生理階段，到了49歲生育能力衰退，正式進入更年期；男性的生理週期則是以8為倍數，他們56歲才步入更年期，所以年齡相近的夫妻，太太外貌常比先生老了一些，女人更加要早點做身體保養。

可以避免衰老的中藥

如：方劑還少丹，故名思義人從老變少，常用於神經衰弱、未老先衰、性機能減退，在老鼠實驗裡的確有抗衰老的作用。以及淫羊藿、補骨脂、紅景天、薑黃、當歸、黃耆、肉蓯蓉、益智仁、鎖陽、靈芝、六味地黃丸、當歸芍藥散、左歸飲也都有抗衰老的實證證據報導，部分中藥的偏性明顯，需要中醫師判斷才能開立。

TIPS! 十招數防老化

1 順應自然——當你真正成為自然的一部分的時候，自然的力量才會屬於你。跟著太陽走，該起床就起床，想睡就睡，十一點以前一定要睡；該吃就吃，不要肚子餓又不吃飯，也不要吃太飽。

2 養心——我們除了要注意外在的風、寒、暑、溼、燥、火等六邪；內在的喜、怒、憂、思、悲、恐、驚等七情，也就是心理狀態，也是會影響我們的健康，內心充滿愛、感恩與祝福，讓心柔軟，就是抗衰老良藥。

3 休息——現在的人都得了一種不敢休息的病，覺得休息有罪惡感，事情這麼多無法休息。我們無法事事都專注，要聰明的節省能量，挑真正重要的事做。如果事情真的好多，盡量減少多工處理，不要同時間做很多事，一件事做好再做下一件。

4 傾聽身體的聲音——固定時間觀照自己的身體，才能早期發現、早期介入。

5 曬太陽——很多人因為體內陽氣不足，所以疲倦也睡不好，選一個太陽柔和的時候去公園曬太陽，將雙手舉起讓掌心對著日光，讓陽氣可以進入體內。

6 溫和灸關元穴——關元穴也就是丹田，肚臍下三寸，沒有艾條也吹風機吹或是用按壓的，關元穴底下就是腸道，常按摩可以提升免疫力。

7 慢跟鬆——慢慢的呼吸、吃、喝、走，像龜一樣的呼吸「調息綿綿、深入丹田」，調息的同時將意念減到最低。鬆就是坐、臥、站、做事都提醒自己放鬆，無時無刻練習。

8 珍惜牙齒：常刷牙、多咀嚼——牙病與全身疾病有密切關係。牙周病若不妥善治療，細菌將會隨著血液循環蔓延全身，可能會讓你的心血管疾病惡化、影響糖尿病血糖控制、導致孕婦早產或出現胎兒體重偏輕等狀況；蛀牙也

會影響消化功能多；多咀嚼可以預防失智症。

9 孫思邈養生法漱玉津——活了140歲的唐代藥王孫思邈，提倡的養生法漱玉津（口水），不但能促進唾液分泌，防止蛀牙，還能強健腸胃。口微合，將舌頭伸出牙齒外，由右方上牙面開始，逆時針向左慢慢轉動，再轉至下牙面最右方，一共轉12圈，最後將口水緩緩吞下去；之後再用同樣方法反方向轉12圈。

10 少生氣——人總會碰到不如意的時候，把氣發出來怕影響關係，但生悶氣傷心又傷肝，容易頭痛及反覆發作的胃脹、胃痛、消化不良；常生悶氣的女生就容易乳腺增生、月經不調、便秘等狀況出現，這些都在提醒你該減壓了。

要怎麼把氣發出來不內傷？首先我們自然放鬆身心，安心靜坐，想像從五臟緩緩的吐出穢氣，請發出聲音才知道你吐了多少，在吐氣的同時，想像讓五臟變成寶石般光明的顏色。A



震旦家具Swift系列



震旦OA「ESG新商模」

無紙化趨勢下 開創事務機新價值

圖·文／震旦OA

震旦集團旗下震旦辦公設備（OA）深耕辦公設備市場逾50年，以銷售辦公設備起家，除銷售設備與軟體服務外，也推動循環經濟「以租代買」商業模式超過20年，目前有90%以上的MFP產品銷售都是採用循環租賃模式，以「使用」權取代「擁有」權，降低能源耗用更帶動產業創新。



更多低碳辦公
解決方案

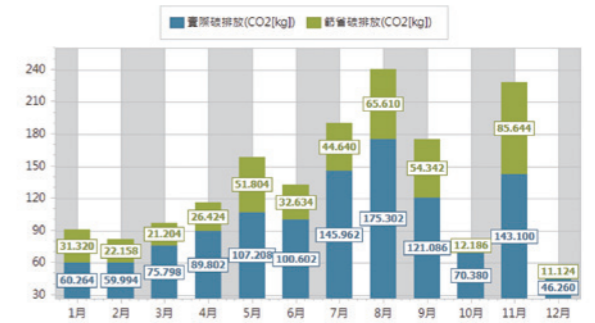
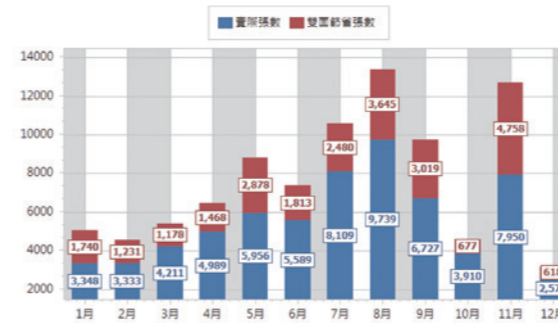
震旦 OA推動的「齊心機」（環保整新機）再運用，將事務機可循環再利用的部分，不斷在製造中循環使用，將資源有效利用。未來更將攜手企業顧客重視環保，鼓勵顧客建立綠色消費習慣，並響應SDGs12負責任的消費和生產，將減碳節能服務導入辦公生活。

完善的回收機制 讓機器發揮最大價值

震旦OA建立一套完善的回收機制，減少廢棄物造成的資源浪費與汙染。如：將報廢的事務機進行環保回收，或將設備進行



透過環保整新機創新商業模式，
震旦攜手顧客善盡企業社會責任。



震旦OA獨家研發軟體導入事務機所產生的ESG綠色能源報表（示意圖）

專業拆解，並委託合格回收廠商處理，其過程中皆符合節能環保的相關規範；從環保回收、拆卸整新到最後組裝調校，層層把關讓機器發揮最大價值。藉由回收機制、環保整新機的過程中，建立一套創新的商業模式，讓資源循環生生不息，攜手顧客善盡企業社會責任。

協助企業布局低碳辦公 推動ESG永續環境

除了提供具備環保及省電節能標章認證的SHARP多功能事務機，震旦更提供 ERIC (Email Resources Information Center) AloT 服務；導入後設備可自動偵測與監控設備，並透過IoT物聯網及AI技術，自動回傳事務機印量計數，利用回傳的印量計數，可換算企業使用的碳排放量，更以此數據資料進一步協助顧客布局低碳辦公並推動ESG永續環境。

另外，透過獨家研發軟體導入事務機，提供ESG綠色能源報表，例如：雙面使用報表定期彙整「碳排放分析」，讓企業能夠確實掌握事務機使用量及設備碳排係數，也透過「ESG綠色能源報表」針對紙張用量、雙面列印的使用率等進行優化改善，降低整體印量與能耗；藉由數位管理流程，協助企業更精確的掌握文件使用狀況，達到節能減碳目的。

「回饋社會」為震旦經營理念之一，多年來以具體行動回饋社會，善盡企業社會責任。在2022年邀請「看見·齊柏林基金會」公益合作，以《看見台灣》花蓮玉里稻田的綠色腳印空拍攝影畫面作為包膜設計，推出環保「齊心機」，寓意攜手顧客「齊心」環保做公益，未來將持續做好齊心機租賃服務，為環保永續盡分心力，共創綠色家園，落實響應ESG。A



震旦OA與「看見·齊柏林基金會」合作推出環保再生「齊心機」。



金儀推出7×24「MDR資安專家服務」 全天偵測+真人專家 協助顧客防駭攻擊

圖·文/金儀公司

近年來公私部門等組織遭受到駭客攻擊的事件頻傳，許多單位因駭客攻擊，導致機密資料外洩影響營運。因此，加速資安設備與防護應變機制的投資，成為企業首要的課題。金儀公司作為ESG轉型的最佳夥伴，推出7x24「MDR資安專家服務」，透過各項新興科技的運用，以真人專家鑑識實踐資安管理，達成永續經營。

駭客 攻擊手法日新月異，能夠突破一般防毒軟體、防火牆等設備，進一步藏匿於企業中，等待時機發動攻擊。未來安裝於企業的桌上型電腦（PC）和伺服器（Server）等各種端點設備中，佈滿了偵測器（Sensor），能有效協助企業提前預防，分析

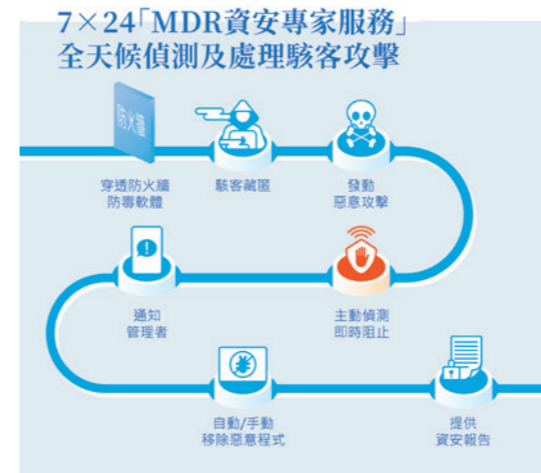
駭客的蛛絲馬跡，建立完整的資安防護網。

24小時資安專家服務 建立自動防護機制

金儀公司推出7×24「MDR資安專家服務」（MDR意指威脅偵測應變服務Managed



更多資安防護



圖左：「MDR資安專家服務」24小時從駭客入侵偵測、分析、警報到後續處理策略與改善諮詢，提供一條龍整合服務。
圖右：金儀林敬實總經理展示「MDR資安專家服務」功能，可協助企業提升資安防護。



Detection and Response)，能24小時全天候從駭客入侵偵測、分析、警報到後續處理策略與改善諮詢，提供一條龍整合服務。其團隊中具有經驗豐富的資安鑑識能力、駭客攻防策略的專家，以真人協助資安事件的鑑識判斷，有效協助企業處理資安攻擊事件。

除此之外，當駭客穿透傳統的資訊安全設備後，開始有異常行為，如：竊取重要帳密或資料，透過「MDR資安專家服務」系統可立即發現，並透過資安專家協助鑑識調查，判斷惡意程式類型及來源，即時回報給企業管理者處理，同時能自動化即時阻斷駭客的行為和路徑，移除惡意程式攻擊，為企業提供

自動防護機制，有效提升資訊安全和保障。

不限次數提供完整的資安事件處理報告

另外，當企業在每次遭受攻擊的事件發生後，金儀「MDR資安專家服務」，提供完整的資安事件處理報告，針對資安缺口進行各項策略的討論強化，並配合各項資安通報的需求進行運用。

此服務只要在合約期間內，有任何資安事件，金儀皆可以不限次數配合提供資安事件處理報告，不用因為單次資安事件，委託外部IT公司進行資安鑑識，產生一筆額外費用。協助顧客掌握IT環境，落實資安防護。A

功能	一般防毒軟體 (Anti-Virus)	EDR端點偵測與回應 (Endpoint Detection & Response)	金儀MDR服務 (Managed Detection and Response)
偵測惡意程式	○	○	○
端點資料蒐集	X	○	○
資安事件處理	X	○	○
7×24事件處理	X	X	○

金儀7×24「MDR資安專家服務」與其他各資安設備系統比較表。

Flexibility Carries

柔者成承

ELLE 35 周年特展
2023.4.22-5.23

上海震旦博物館
上海市浦东新区陆家嘴富城路99號

震旦博物館A2館特展

ELLE 35周年《柔者成承》藝術展

圖·文 / 震旦博物館

震旦博物館於4月底在A2館舉辦「ELLE 35周年《柔者成承》藝術展」特展，此次展覽由世界時裝之苑ELLE與震旦博物館聯合主辦。正值ELLE中國35周年，ELLE邀請策展人祝羽捷聯合15位當代藝術家進行作品展出。

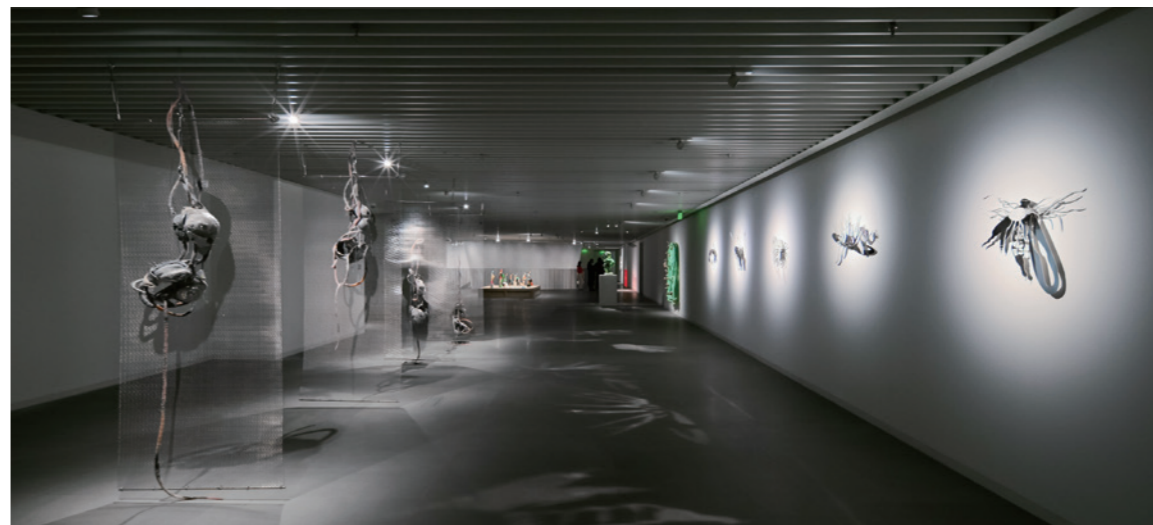


看更多精彩活動

震旦博物館A2館特展「ELLE 35周年《柔者成承》藝術展」於4月21日開幕（圖一），並在4月22日至5月23日期間對公眾展出。本次展覽邀請策展人祝羽捷聯合15位優秀的當代藝術家艾敬、蔡雅玲、程然、胡尹萍、靳山、李維伊、林芳璐、孫一鈿、童文敏、汪天鑫、王玉鈺、尹秀珍、楊熹、張鼎、張移北，一同在震旦博物館A2館呈現一個「柔軟」的藝術展——《柔者成承》（圖二）。



圖一：策展人祝羽捷在開幕當日進行作品導覽



圖二：《柔者成承》展覽現場

本次展覽旨在呈現當代藝術的風格，聚集雕塑、繪畫、裝置等多種形態的藝術形式，呈現多面且融合的女性表達。用多重視角觀察不同材質、結構的獨特之美，用以柔承剛的媒介形式回應新女性的個性表達。（圖三）

柔可謂自身無既有定形——作品之柔，不僅在於形態無定形，更在於意義的無規定，讓藝術進入時間和物理形態的流轉，滲透、閃耀、流動、飛濺、彎曲、塌陷、堅韌，皆可成。柔還意味著作品的意義並不完全自為，其沉默的言語接納著觀者，讓觀者真正在場，融於構造意義的場域中，即柔承觀者。（圖四）

《世界時裝之苑ELLE》雜誌借創刊35周年之際，以柔者之態拓展藝術疆域，以藝術展

的全新形式呈現品牌姿態。面對混沌和快速的演變，討論柔意義非凡，也是ELLE對當下的回應。柔者是塵世和精神世界之間的調解員，是「真理的藝術發生方式」的追問者。從物性到悟性，無定形，方能承。

而震旦博物館A2館也同樣秉承著展現當代藝術力量的辦展宗旨，體現博物館在傳統藝術與當代藝術之間的内容包容性，相信前來博物館觀展的每一位觀眾都能透過我們所策劃的展覽及展出的作品，感受震撼、觸動，從而產生鼓舞內心的勇氣，燃起對世界的美好期待和溫柔的、堅定的、向善的生活力量。本次特展雖已結束，但震旦博物館A2館將持續為公眾呈現不同的、精彩的當代藝術展。A



圖三：尹秀珍，《禮器》，2015-2016



圖四：觀眾參觀展覽展出的藝術家胡尹萍作品《喬小幻倉庫》



瓶身施以鐵、鈷為著色劑之釉料，低溫燒製，釉面呈多色混合之乳濁狀，是爐鈞釉的特色。(圖一)
圖片來源：《故宮清瓷圖錄康熙窯雍正窯》，頁146。

清雍正·爐鈞釉蒜頭瓶

古器物學講座——明清單色釉瓷器專題 ⑤

明清特殊釉瓷器

文／吳棠海·圖／震旦博物館

中國古代陶瓷從原始瓷器出現以來，釉彩經過一千多年的發展，銅、鐵、鈷、錳等金屬氧化物先後被調入釉中作為著色劑，再經高溫、低溫、氧化焰或還原焰的燒造，產生不同的色澤。

明清 二代傳承早期的基礎，在窯工程上不斷改良與創新，除了傳統釉色精益求精之外，還研發新的釉料，將釉彩

發展推上歷史高峰。本文選取爐鈞釉、紫金釉、白釉、烏金釉及茶葉末釉等品類，介紹明清時期特殊釉瓷器的概況。



明宣德·紫金釉水仙盆

此器表面施紫金釉，釉色均勻穩定，口沿沒有露白，呈色略暗，亦稱「醬釉」。(圖二)

圖片來源：《景德鎮出土元明官窯瓷器》，頁246，圖241。

一、爐鈞釉

爐鈞釉是仿鈞窯之窯變釉而產生的新品類，屬於二次燒產品，胎體先高溫素燒後，再施以鐵、鈷為著色劑的釉料，經低溫爐燒製而得名。

爐鈞釉主要盛行於清代雍正、乾隆年間，釉色參見圖一之例。此器為台北故宮博物院收藏的雍正時期蒜頭瓶，瓶口狀如蒜頭，頸部窄長，肩部斜溜，腹部呈垂墜狀，器底圈足外撇，足內刻「雍正年製」四字二行篆書款。

瓶身表面施爐鈞釉，釉層帶有乳濁之感，釉面以藍色為基調，其間摻雜紅色和青色等斑點。這是因為釉中含有鐵元素與鈷元素，隨著熔融的釉料彼此相雜、自然流淌，產生大小不一的斑點及隨意曲折的不規則線紋。

類似的器物亦可見於北京故宮博物院藏品中，其多色混和的乳濁狀釉，正是爐鈞釉的特色。

二、紫金釉

紫金釉是以鐵為著色劑，經高溫還原焰燒製而成的品類，呈色棕紅、橙黃或褐黃，因為釉色濃重如芝麻醬色，亦稱「醬釉」或「柿色釉」。

此一釉色最早創燒於北宋，定窯和耀州窯等北方窯口都有燒製，當時稱為「紫定」，明代初期偶見生產，到了宣德時期數量漸多，常見碗、盤、執壺及水仙盆等器類，釉色質感與早期不同。

例如圖二為明代宣德時期的紫金釉水仙盆，此器由景德鎮珠山官窯遺址出土，器身呈橢圓形，口沿微撇，器壁略直，底部平整，其下具有四足，表面施紫金釉，釉色均勻穩定，口沿沒有露白，呈色略暗。

明清時期的紫金釉呈色較淡，光澤感較強，既有單一釉彩的純色裝飾，也有附加白花及青花紅彩等紋樣，裝飾趨向多元。



明末 德化窯 · 白瓷觀音半跏坐像

此尊造像面容慈悲，法相莊嚴，表面施白釉，釉色潤澤如玉，是德化窯的代表作品。(圖三)

圖片來源：《世界陶磁全集15清》，頁120，圖129。

瓷、白瓷、青花及彩繪瓷等等，其中以明末清初的白瓷最負盛名，尤其擅長製作觀音、達摩等佛教人物塑像。

圖三為英國維多利亞與阿爾伯特博物館收藏的明末德化窯白瓷觀音半跏坐像，觀音頭梳高髻，身披天衣，採半跏姿勢坐於高台上，雙手抱膝，眼神垂視，法相慈悲莊嚴，衣褶紋理自然流暢，形象栩栩如生。

菩薩表面施白釉，釉面瑩潤，散發玻璃般的光澤，有化土為玉之感，是德化白瓷的特殊之處。

四、烏金釉

烏金釉屬於高溫黑釉，在釉料中配入三氧化二鐵與少量的錳和鈷等成分，經高溫還原焰燒製而成的，為清代康熙時期景德鎮的創新品類。

例如圖四為康熙時期的烏金釉瓶，圓形瓶口，口沿微敞，頸部短而收窄，肩部圓緩向下傾斜，腹部深長且上寬下窄，瓶內施白釉，外表施烏金釉，釉色純黑，質感光潤細膩，胎釉結合頗為緊密。

烏金釉的釉色黑金，光亮如漆，除了單彩裝飾外，也常見描金紋飾或錦地開光彩繪，如北京故宮博物院收藏的清康熙黑釉盤口瓶、茶壺、筆筒及高足杯等黑釉器物，皆以金彩描繪紋飾，呈現富麗堂皇之美。



清康熙 · 烏金釉瓶

此器的釉色黑金，光亮如漆，質感光潤細膩，胎釉之間結合緊密，為烏金釉特色。(圖四)

圖片來源：《世界陶磁全集15清》，頁41，圖33。



清雍正 · 茶葉末釉執壺

造形模仿明永宣時期的青花單把壺，表面施茶葉末釉，釉色黃綠相雜，釉面勻淨光潤。(圖五)

圖片來源：《故宮清瓷圖錄 康熙窯 雍正窯》，圖151。

五、茶葉末釉

茶葉末釉屬於高溫結晶釉，釉中含有鐵和錳之氧化物，經高溫還原焰燒製後會析出晶體，在深暗的綠黑色或棕黑色釉層中閃現黃色斑點，黃綠相雜如茶葉末而得名。

茶葉末釉起源於唐代，主要盛行於北方地區，屬於民窯製品。到了清代，景德鎮窯廠

以優質的原料和進步的工法製作，遂成古瓷名品，尤其盛行於清代雍正、乾隆年間，品類有瓶、尊及執壺等，大多刻有年款。

例如圖五為雍正時期的茶葉末釉執壺，此器為台北故宮博物院藏品，造形模仿永宣時期的青花單把壺，表面施茶葉末釉，在棕黑色的釉層中閃現黃綠色的斑點，釉面勻淨光潤，色調沉穩，風格清雅古樸。A

除了上述五種釉色之外，清代還有仿古玉釉、蟹甲青釉、鐵鏽花釉，以及未有定論的廠官釉等特殊釉色，變化豐富，令人嘆賞。下期開始，本專欄將以外銷瓷為題，介紹古代陶瓷對外輸出的概況。

三、白釉

明清瓷器的胎體白而細緻，罩上透明釉後，即可燒出溫潤明淨的全白瓷器，俗稱「白釉」，其中以明初甜白釉瓷和福建德化白瓷最著名。

德化窯創燒於宋代，是以外銷為主的民間窯場，產品歷經幾個朝代的發展，有青白



BOOK
震旦博物館藏
新書介紹

明宣德 青花瓷鑑賞

宣德 青花瓷是古代陶瓷史上的名品，大器雄偉渾厚，小器精巧玲瓏，既有與永樂時期相仿的扁瓶、執壺、燭臺等作品，也有反映明宣宗個人生活情趣的用具，釉彩運用多元，官窯製器皆書寫帝王年號款識，短短十年，成就十分輝煌。本書收錄宣德青花瓷器與其相關器物82件，以圖文並陳的方式說明各器的特色。書前導論由資深研究者吳棠海先生執筆，從古器物學的角度介紹宣德青花瓷的特色，是文物愛好者不可錯過的專業參考書。A



明宣德 青花雲龍紋天球瓶

明宣德
青花螭龍紋梅瓶



明宣德
青花鏤空花卉紋香薰



【內容精選】

- 1、圖版部分品類豐富，內容包含梅瓶、天球瓶、大罐、執壺、僧帽壺、長方爐、扁瓶、尊式瓶、軍持、渣斗、筆盒、香爐、滷壺、蟋蟀罐、出戟蓋罐，以及鉢、碗、盤、盆、洗、豆、缸等珍貴文物。
- 2、書中收錄少量青地白花、藍地白花、黃地青花、青地填紅、青花描紅、青花五彩、藍地線刻及灑藍等器物，呈現宣德時期運用鈎料與其他釉彩或工藝技法進行裝飾的現象。
- 3、「燒窯落選品」單元，收錄燒窯過程中因故破損、開裂、歪斜及坍塌的汰除品，使讀者了解窯工程的相關情況。
- 4、導論一文分析宣德青花瓷於「料、工、形、紋、款」的基本特徵，再進階說明宣德青花瓷的一元多式設計、多彩運用及永宣二朝同類器之比較。

玉器發展史系列

- 紅山玉器 ● 商代玉器 ● 西周玉器 ● 春秋玉器 ● 戰國玉器
- 漢代玉器 ● 唐宋元明清玉器

館藏精選系列

- 藏品圖錄 ● 文物精粹 ● 古玉選粹1 ● 佛教文物選粹1
- 佛教文物選粹2 ● 漢唐陶俑 ● 青花瓷鑑賞 ● 元青花瓷鑑賞
- 明青花瓷鑑賞 ● 明永樂青花瓷鑑賞 ● 明宣德青花瓷鑑賞

館際合作系列

- 芮國金玉選粹—陝西韓城春秋寶藏

鑑賞研究系列

- 認識古玉新方法 ● 傳統與創新—先秦兩漢動物玉雕
- 玉見設計—中國古玉形紋設計特展

書籍銷售點

台灣地區 | 北部：三民書局、汗牛文物藝術書店、華典文物書店、樂學書局、榜林文物書店、CANS藝術新聞雜誌、蕙風堂、世界書局。南部：庫存書書社（高雄）

大陸地區 | 北京：罐子書屋、韞玉齋、中國文物書店、錦祥堂
上海：震旦博物館、罐子書屋

- 台灣地區
886-2-2345-8088轉1712游小姐
- 大陸地區
86-21-58408899轉606博物館商店
- 官方網站
www.auroramuseum.cn



館藏 精粹賞析

文／吳棠海 · 圖／震旦博物館

永樂青花瓷器上的紋飾，除了纏枝花卉、折枝花果等圖案化的紋樣之外，還有寫生性的題材，如本期所要賞析的人物紋雙耳扁壺即是富有盛名的紋樣。

此器 呈小圓口、短直頸、扁圓腹之狀，肩上附加一對如意形的雙耳，壺底有橢圓形的淺凹足，胎體顏色為略帶淺灰的白色，質地堅硬緻密，釉層瑩潤透明，微泛淡青，表面以蘇麻離青料繪畫紋飾。

壺的頸部環列一圈窄長的雙層蕉葉紋，雙耳勾勒如意紋，肩部披覆青地白花的蓮瓣紋邊框內填圓珠紋，由上向下俯視時，猶如一朵展瓣盛開的蓮花，壺腹繪畫風景人物為主紋，下方襯以青地白花之蓮瓣紋邊框內填圓珠紋。

主紋部分採遠、中、近的三層式構圖。前景有高低起伏的土坡、岩石及樹叢，幾筆波狀線紋勾畫出水岸景致，中景繪畫五個深目高鼻、穿著胡服的胡人，分列正背兩面，其中一人張開雙臂跳舞，另外四人手持樂器伴奏，人物後面是層巒疊翠的山脈，層次井然有序。

此器的紋飾之間大量留白，可以領略中國傳統水墨畫的韻味，類似的器物亦可見於台北故宮博物院的收藏中，為永樂時期名品。A

六月

明永樂
青花人物紋雙耳扁壺
高30公分／震旦博物館提供



第五屆 傳善獎 經 | 驗 | 分 | 享 | 會



01_第五屆經驗分享會8家得獎機構與專題演講分享者合影，從左至右依序為真善美基金會陳文卿副執行長、自閉症基金會劉增榮執行長、白永恩基金會薛建志處長、博正兒童發展中心陳曉媿主任、甘霖基金會陳麗娜副執行長、台灣數位文化協會陳文良數位轉型長、揚生慈善基金會許華倚執行長、更生少年關懷協會江元凱秘書長、善慧恩基金會呂淑琪處長、沐恩之家李國揚執行長、瑞復益智中心余德玲組長、瑞復益智中心鄒輝堂教保顧問。

第五屆傳善獎經驗分享會

社福數位化勢在必行 借力使力提升公益服務質量

圖·文 / 陳永泰公益信託

2019第五屆傳善獎得獎機構獲得3年（2020~2022）穩定支持，這3年透過專家學者陪伴和協助，引導機構創新改變。藉由本次經驗分享會將這3年來的成功與失敗經驗與各界分享。會中同時聚焦數位轉型議題，引領社福機構善用數位工具提升團隊協力力，不僅更貼近服務對象需求，機構又得以走向可持續性發展，成為社會不可或缺的關鍵力量。

為了 持續鼓勵社福機構善用資源追求創新，傳善獎於4/26在台大醫院國際會議中心舉行第五屆經驗分享會，與各界分享，期望創新的成功經驗能供其他機構學習、精進；而分享失敗經驗，更能讓其他機構

未來少走冤枉路，替機構自身以及弱勢族群，提供更多、更好的服務。

第五屆傳善獎得獎社福機構為「更生少年關懷協會」、「善慧恩基金會」、「沐恩之家」、「白永恩基金會」、「自閉症基金會」、「博正



02_台灣數位文化協會陳文良數位轉型長專題演講，指出非營利組織對數位轉型的迷思，並與揚生慈善基金會許華倚執行長、甘霖基金會陳麗娜副執行長進行理論與實際案例對談（圖左）。03_第五屆經驗分享會於2023年4月26日舉辦，現場超過200多位的社福夥伴參與，聆聽得獎機構3年內的創新成長（圖右）。

兒童發展中心」、「瑞復益智中心」、「真善美基金會」，服務族群涵蓋兒少、老人、身心障礙、早療及藥毒癮等多重面向，分享會特地分成四個組別，以機構分享與老師回饋的方式近距離與從事社福工作的好朋友們探究箇中甘苦，傳承經驗予更多社福機構。

包括更生少年關懷協會分享藉由發展「未來咖啡」、「幸福廚房」及「胖卡餐車」等培力賦能服務，引導更生少年學習一技之長，在復歸社會的路上能夠走得穩健；善慧恩基金會分享因為辦理「烘焙課程」、「中式點心」與「咖啡茶飲」等訓練服務，幫助南台灣在地弱勢兒少考取專業證照或提早步入職場，找到人生價值與方向。

還有其他機構分享如何重建藥毒癮戒治者的身心靈健康、使數百位弱勢長者得以在家鄉安養終老、推廣發展遲緩兒親職技巧訓練和以家庭為中心，開辦家長親職技巧提升課程，照顧身心障礙兒童、在台南提供身障者日托服務，補足長照服務缺口、共享資源攜手建構桃園志工媒合平台，讓關懷服務更深入社區及家庭等。

第五屆傳善獎經驗分享會中邀請台灣數位文化協會陳文良數位轉型長，以「非營利組織對數位轉型的迷思」為主題解析非營利組織在進



行數位轉型會碰到的問題，也透過現場線上問卷調查，了解台灣社福機構現階段數位資源投入的程度，鼓勵持續善用數位工具提升數位領導力、使用者體驗與協力夥伴關係，形成回歸服務本質、彰顯服務價值的可持續發展策略。

接著，揚生基金會許華倚執行長分享因傳善獎而開啟的數位轉型歷程，開發專供長者使用的線上學習陪伴平台時，如何與線下實體課程整合的抉擇取捨，以及甘霖基金會陳麗娜副執行長分享，將老人送餐服務數位化之際，如何降低第一線人員抗拒力度的管理難題，希望讓社福機構了解數位轉型可能面臨的實務挑戰與需要的因應策略。

傳善獎期許透過分享會幫助更多社福機構了解數位化帶來的機會與挑戰，並透過失敗與成功案例分享，鼓勵社福機構勇於踏出舒適圈探索不同可能性，藉由持續優化組織效能與服務品質，一起壯大社福生態系。A





震旦人公益行動「溫暖隨行」 社區互助 打造共好社會

圖·文／震旦集團

震旦集團成立至今已邁入58年，一路以來與社會一起成長，始終懷著感恩的心，善用集團資源，持續進行辦公物資捐贈、志工服務，讓社福團體能得到更實質的幫助。並期望呼籲更多人，攜手回饋社會，溫暖隨行。

物資捐贈①

震旦集團×社團法人中華民國失智者照顧協會
震旦助彩憶學堂打造舒適空間

協會設立社區關懷據點並透過各種活動聯誼，期能使失智患者及家屬獲得較佳的照顧知識及技能，相互支援關懷以達身心調適及提升生活品質。據點內老舊不堪使用的家具，感謝震旦集團即時援助捐贈。

震旦集團捐贈全新培訓、辦公椅等設備，



全新家具幫助社區關懷據點提升工作服務的動力

協助協會汰換老舊不堪使用的家具，打造舒適辦公空間，幫助社區關懷據點提升工作服務的動力。據點提供65歲以上健康、亞健康長輩參加健康促進活動、電話問安、中午共餐及預防延緩，讓長輩們能在熟悉的社區中生活，並透過課程來預防落入失智、失能的狀況，達到在地健康老化的願景。

物資捐贈②

震旦集團×社團法人台灣基督教好牧人全人關懷協會

共生共好，打造溫暖社會

社團法人台灣基督教好牧人全人關懷協會的使命為：「以基督教信仰為根本，從事兒少、婦女、老人、身心障礙者及其他弱勢族群之全人關顧，致力整合政府及社會各界資源，助人活出新生命，落實在地服務為宗旨。」協會提供老人日托、獨老送餐、新住民服務據點、友善青少年據點、婦女培力，透過各項活動與課程，達到共生社區。

協會原辦公室都是使用數年前愛心人士捐贈的二手辦公設備跟櫃子，已年久不敷使用；而在2023年規劃辦公室搬遷，震旦集團暖心捐贈辦公工作站、辦公椅、三層櫃等家具，協助打造舒適辦公環境，提升社工人員服務能量。



震旦溫暖捐贈協助協會打造舒適辦公空間



一起加入 溫暖隨行！



社團法人台灣福氣社區關懷協會舉辦高齡長者親子踏青計畫，期待社會更包容友愛弱勢族群。



震旦志工陪伴長者出遊踏青體驗大自然風光

震旦OA清水×社團法人台灣福氣社區關懷協會

有愛就無礙 陪長者向前行

有鑑於失智失能長者持續增加，失智失能長者在照顧上困難度較高，往往令照顧者不知所措，也承載諸多照顧壓力，進而導致親子關係衝突，協會舉辦高齡長者親子踏青計畫，期待社會更包容友愛弱勢族群。

震旦志工陪伴失智失能長者家庭走出戶外，增加大眾與失智失能長者接觸機會，期待營造社區民眾與失智失能長者共同生活的社會環境，促進社區融合。A

震旦月刊

AURORA MONTHLY

歡迎訂閱

立即成為《震旦月刊》網路會員



電子版月刊



A. 加入會員 享有四大優惠

- 1 免費訂閱電子版《震旦月刊》
- 2 獲得講堂、研討會、展示會等活動優惠訊息
- 3 不定期優先獲得震旦相關產業會員優惠
- 4 增訂/取消電子報、修改個人資料

B. 給您四大平台



電子報

每月可收到二次電子報



下載閱讀

登入會員
下載電子版月刊



多屏閱讀

不論是PC桌機、平板、
手機皆可閱讀



加入粉絲團

定期分享
月刊文章



立即掃描加入



加入網路會員

- 請上震旦集團網站：
www.aurora.com.tw
- 客服專線：
0809-068-588

震旦集團
AURORA GROUP

震旦辦公設備 4128-695
金儀公司 4128-566
互盛公司 4128-399
康鈦科技 4128-258

震旦家具 0809-068-588
震旦雲 (02) 8729-7066
長陽生醫 (04) 2296-2688
通業技研 (02) 8751-0080
宜陸開發 (02) 6600-2168
夏普震旦 0800-050-222

360°

辦公樂活趣

陪伴您辦公生活每一天



辦公綠能



雲端人資考動



語音節費



視訊會議系統



網通資安



辦公輸出設備



門禁監控



輕鬆租賃方案

互盛

互盛股份有限公司
110台北市信義路五段2號12樓
客服專線 / 4128 399 eosasc.com.tw



互盛服務 專業快速
辦公樂活趣

3D列印客製新時尚

J850™ TechStyle™ 業界首款可直接列印在織物上的全彩3D列印機，
為服裝訂製設計注入新時尚魅力。

