

建行 财富

F O R T U N E
China Construction Bank

财富新生代

12 家族财富管理开启“黄金时代”

18 新宏业：站在巨人肩膀再出发

31 格兰仕三代传承：是什么让精神永续

60 海外家族企业基业长青之术

80 人生最好的滤镜，是努力工作、热爱生活的样子

85 古代的青年才俊“卷不卷”？

05月



ISSN 1673-9851



中国建设银行财富管理中心

[2022年财富管理系列专题]

■ 家族信托

■ 法律守富

■ 公益慈善

■ 养老规划

■ 资产配置

■ 保险保障

守富 攻传

2022



扫描二维码
观看“财富·守攻传”
专题完整视频

2022年“财富·守攻传”系建行私人银行打造的财富管理观点分享汇，该分享汇将邀请14位建行私人银行总行级财富顾问，围绕私人客户关心关注的问题，从资产配置、公益慈善、家族信托、保险保障、养老规划和法律守富六大专题，展开系列话题分享。

5月《建行财富》内容围绕“养老规划”展开。建行私行的总行级财富顾问认为，从财富管理的视角看养老规划，主要是要从全生命周期过程的责任和理想出发，重点需要关注三个方面：一是退休的时间安排。二是财富保值增值的管理。三是财富传承的安排。特别是涉及到家业传承的问题，专家建议可以请专业人士私人“定制”一套理想化的养老规划方案。

同时，6月刊将围绕“法律守富”专题展开。创富难，守富更难。特别对于家族企业来说，当面临夫妻债务、婚姻分割、公私不分、股权代持等法律风险的时候，高净值人群应该怎么做，才能规避法律风险并将损失降到最低？

一场财富管理盛宴已经开启，更多精彩敬请关注！

新生代 新财富

春意藏,夏初长。又到了暖风伴着花海摇曳的五月,也迎来了一年一度的“五四青年节”。

103年前,为了祖国的独立和富强,一群意气风发的青年用热血和生命谱写了一曲宏伟壮丽的青春之歌。如今,时代早已不同,但“五四精神”却不会褪色。它是新时代的精神财富,是年轻一代对民族炽热的爱、对国家命运的关切,是时代赋予年轻一代的使命。

经历改革开放 40 余年的发展,中国民营企业活力蓬勃,在社会经济发展中发挥了举足轻重的作用。同时,当前中国家族企业以及财富管理逐渐进入传承阶段,那些接过父辈“权杖”或者选择自己创业的年轻一代企业家,有着不同于“创一代”的经历和价值观体系,新生代财富管理也因此有了新的站位。

这些新生代,大多有着海外留学经历、多元化的思维,专业知识和技能过硬,更加容易接受新理念、新技术、新事物,即便是家族企业的继承者,也更愿意自己创一份事业,与“富二代”相比,他们更愿意称自己是“创二代”。因为他们深刻地知道,家族财富所传承的不仅仅是物质财富,还包括历久弥坚的责任担当、家族精神和家国情怀。

本期封面故事,《建行财富》走访了五家各具特色的家族企业,解读它们传承的故事。这里有创办了两家公司的“创二代”靳宏业的故事;有方太父子关于中国制造梦的对谈;有已经传承到第三代的格兰仕畅谈是什么让精神永续;有“褚橙”的继承者分享“精神留存,方式却在改变”的具体实践;更有他山之石——戴森父子畅谈创新与冒险。詹姆斯·戴森教给孩子们以及所有为他工作的人四个字:“我能做

到”。不管面对何种挑战,他都会迎难而上,坚持下去,这就是在戴森的企业文化中需要坚持的东西:无所畏惧的文化,渴望冒险的精神。

从他们的故事我们不难看出,这些家族企业实现了事业和精神的传承。如今,中国的“创一代”已经到了必须“交棒”的时刻,财富传承、家族传承已经成为企业家们要直面的问题。那么,家族传承这个系

统工程应该如何打造?我们的封面故事也试图给这个问题一些思路,比如接受职业经理人进入家族企业的必然趋势;比如多了解一些关于家族信托这个财富传承工具的价值;再比如通过家族办公室的服务去捍卫家族财富的基业长青……

另外,本期内容我们还聚焦了科技创业话题。还记得年初时浙江省“创业失败政

府代偿 10 万”的刷屏信息吗?当时,浙江开出一揽子优惠条件:来浙江的大学生想创业,可贷款 10 万元到 50 万元。如果创业失败,贷款 10 万元以下的由政府代偿,贷款 10 万元以上的部分,由政府代偿 80%。中国青年创业就业基金会 2021 年年底发布的《中国青年创业发展报告》显示,19 岁至 23 岁大学在校生、应届毕业生等是创业主体。年轻人创业趋势爆发,那么创业者如何成功实现创业?走科创之路有什么实践的样本可以学习?本期《建行财富》,我们从学者和科创实践视角看看创业人群中的那道“年轻风景线”。

无论这些年轻人现在是怎样一种角色,他们都在践行着“全力以赴,不负韶华”的期待和愿望。

我们共勉!

《建行财富》编辑部





大 MEGATRENDS 势

06 2022 年 4 月经济大事件

01 卷首语 新生代 新财富



封面 COVER STORY

开篇

12 家族财富管理开启“黄金时代”

PART1 新生代图鉴

15 新生代财富面面观

18 靳宏业：站在巨人肩膀再出发

24 与时俱进 做企业发展的“同行者”

26 方太父子对话：

两代企业家的中国制造梦

31 格兰仕三代传承：是什么让精神永续

36 戴森父子传承：无所畏惧，渴望冒险

41 褚一斌：从一个人的橙到一群人的橙



53

PART2 财富密码

47 家族传承，系统工程如何打造

50 财富向善，是什么让家企欣欣向荣

53 “四位一体”捍卫家族财富基业长青

——解码建行家族办公室差异化之道

57 家族办公室，如何守正出奇？



PART3 他山之石

60 海外家族企业基业长青之术

PART4 配置

63 “十四五”规划下的财富管理：

资产配置格局生变

66 2022 年一季度国民经济开局平稳

68 养老规划，提前为退休生活做保障



热点 HOT TOPIC

趋势 TREND

73 科创企业如何实现有效治理？

观点 INSIGHT

75 科创，打开未来之门

80 人生最好的滤镜，是努力工作、热爱生活的样子



闲谈 LIFESTYLE

专栏 COLUMN

85 古代的青年才俊“卷不卷”？

私享品 LIFESTYLE

89 触摸“云朵上的花蕾”

悦读 READING

95 财富传承的经验与实践

建行 财富

F O R T U N E
China Construction Bank

2022年第5期 总132期

刊名：建行财富 国内统一连续出版物号：CN31-2052/F 国际标准刊号：ISSN1674-988X

主管单位：中国建设银行股份有限公司

主办单位：中国建设银行股份有限公司

出版单位：《建行财富》编辑部

出版人：刘建忠 副出版人：胡萍 主编：高婷婷 副主编：姜玲

执行主编：汪静

资深编辑：石丹 张荣旺 编辑：吴悦文 朱紫云 朱耘 王柯瑾

艺术总监：尤越

艺术副总监：焦震楠

美术编辑：王哲

地址：北京市海淀区玉泉山路23号北坞创新园北区7号楼（《建行财富》编辑部）

邮政编码：100097

电话：010-88890428

印刷单位：北京盛通印刷股份有限公司

发行单位：《建行财富》编辑部 出版日期：2022年5月10日 发行范围：全国 定价：0（赠阅）

本刊保留一切版权，所有本刊编辑、记者原创作品，本刊享有该职务作品完整的著作权，
未经本刊许可的不得转载或摘录。

风险提示：本刊所涉及的观点仅供参考，不代表任何投资建议和承诺。



更多精彩内容请扫码
关注官方公众号



更多精彩内容请扫码
识别官方小程序



大 势

中共中央政治局常务委员会 5 月 5 日召开会议，分析当前新冠肺炎疫情防控形势，研究部署抓紧抓实疫情防控重点工作。当下，我国开始实施更大力度的宏观政策来对冲新冠肺炎疫情的影响，使 2022 年第二季度的经济增速能够重返 5% 以上，为全年实现 5.5% 的预期目标奠定基础。其中，央行再次降准 0.25 个百分点，释放 5300 亿元扶持小微企业和“三农”发展。此外，教育、住房、城市建设、能源创新、年轻人发展、养老保障等领域也出现新动态。

2022年4月经济大事件

中国首部《新时代的中国青年》白皮书发布

4月21日，国务院新闻办公室（以下简称“国新办”）发表了中国第一部《新时代的中国青年》白皮书。在国新办新闻发布会上，共青团中央书记处第一书记贺军科介绍，“当代青年中，真正‘躺平’的是极少数，不懈奋斗的是大多数。‘躺平’‘佛系’等词更多的是一种缓释压力的调侃和情绪表达。”

01

02

青年发展型城市试点来了

4月2日，共青团中央日前联合中央宣传部、国家发展改革委等17部门印发相关意见，开展青年发展型城市建设试点，促进青年高质量发展，让城市对青年更友好，让青年在城市更有为。意见特别提出，优化公平且有质量的教育环境。加大基础教育投入力度，完善免试就近入学制度，巩固控辍保学成果，逐步实现进城务工青年随迁子女入学待遇同城化，让义务教育阶段青少年获得公平的受教育机会。同时，意见还提出，健全青年就业公共服务体系。

央行下调金融机构外汇存款准备金率1个百分点

4月25日晚间，为提升金融机构外汇资金运用能力，中国人民银行决定，自2022年5月15日起，下调金融机构外汇存款准备金率1个百分点，即外汇存款准备金率由现行的9%下调至8%。国家外汇管理局副局长、新闻发言人王春英表示，“未来人民币汇率还会双向波动，在合理均衡水平上保持基本稳定。”

03

04

降准0.25个百分点，释放5300亿元

4月15日，中国人民银行官网消息，为支持实体经济发展，促进综合融资成本稳中有降，中国人民银行决定于2022年4月25日下调金融机构存款准备金率0.25个百分点（不含已执行5%存款准备金率的金融机构）。为加大对小微企业和“三农”的支持力度，对没有跨省经营的城商行和存款准备金率高于5%的农商行，在下调存款准备金率0.25个百分点的基础上，再额外多降0.25个百分点。本次下调后，金融机构加权平均存款准备金率为8.1%，此次降准共计释放长期资金约5300亿元。

《“十四五”能源领域科技创新规划》发布

4月2日，国家能源局、科学技术部印发了《“十四五”能源领域科技创新规划》（以下简称《规划》）。《规划》提出了“十四五”规划时期能源科技创新的总体目标，按照集中攻关、示范试验和应用推广“三个一批”的路径，确定了相关任务，制定了技术路线图。其中还明确，到2025年，国内能源年综合生产能力达到46亿吨标准煤以上，非化石能源消费比重提高到20%左右。

05

06

个人养老金制度实施，每人每年缴纳上限为12000元

4月21日，中国政府网发布《国务院办公厅关于推动个人养老金发展的意见》，个人养老金实行个人账户制度，缴费完全由参加人个人承担，实行完全积累。参加人通过个人养老金信息管理服务平台，建立个人养老金账户。个人养老金账户是参加个人养老金制度、享受税收优惠政策的基础。个人养老金参加人每年缴纳个人养老金的上限为12000元，国家制定税收优惠政策，鼓励符合条件的人员参加个人养老金制度并依规领取个人养老金。

取消初中毕业后普职分流，更多人可以升入普通高中

《中华人民共和国职业教育法》（以下简称《职业教育法》）4月20日修订通过，将自5月1日起施行。这是该法实施25年来首次“大修”。修订后的新法将让众多今年秋季入学的新生受益，《职业教育法》在招生考试制度、高等教育体制方面实现了重大突破：取消初中毕业后普职分流，这让更多人可以升入普通高中，减轻义务教育“内卷”；明确本科职业教育，高考后填报志愿的选择将更多；写入本科以上层次职业教育，有助于培养更高技能人才。

07

08

父母可提取住房公积金支持子女购房了！

4月11日，天津市住房公积金管理中心发布《关于购买首套住房和保障性住房提取住房公积金有关问题的通知》明确，职工使用商业银行个人住房贷款购房的，借款人中的一人及其配偶、双方父母可以就支付的首付款一次性提取住房公积金。职工使用个人住房公积金（组合）贷款购房的，借款人及配偶双方的父母可以就支付的首付款一次性提取住房公积金。

— COVER STORY —

财富新生代

经历改革开放 40 余年的发展，当前中国家族企业以及财富管理逐渐进入传承阶段，新生代企业家有着不同于“创一代”的经历和价值观体系，新生代财富管理也因此有了新的站位。未来已来，在新生代企业家的带领下，中国家族企业昂首向前。

开篇

- 家族财富管理开启“黄金时代”

新生代图鉴

- 新生代财富面面观
- 靳宏业：站在巨人肩膀再出发
- 与时俱进 做企业发展的“同行者”
- 方太父子对谈：两代企业家的中国制造梦
- 格兰仕三代传承：是什么让精神永续
- 戴森父子传承：无所畏惧，渴望冒险
- 褚一斌：从一个人的橙到一群人的橙

财富密码

- 家族传承，系统工程如何打造
- 财富向善，是什么让家企欣欣向荣
- “四位一体”捍卫家族财富基业长青
——解码建行家族办公室差异化之道
- 家族办公室，如何守正出奇？

他山之石

- 海外家族企业基业长青之术

配置

- “十四五”规划下的财富管理：资产配置格局生变
- 2022年一季度国民经济开局平稳
- 养老规划，提前为退休生活做保障





家族财富管理开启“黄金时代”

2021年中国富裕家庭拥有的总财富达160万亿元，预计有18万亿元财富将在10年内传承给下一代，49万亿元财富将在20年内传承给下一代，92万亿元财富将在30年内传承给下一代。

文 | 王柯瑾

改革开放40余年来，民营企业活力蓬勃，在社会经济发展中发挥了举足轻重的作用。

随着以企业家为主的中国超高净值人群数量的快速增长，家族财富也实现了快速积累。2020年福布斯全球亿万富豪排行榜榜单显示，中国内地有389位富豪上榜，财富总额达1.2万亿美元。从全球范围看，未来中国家族财富管理市场极具发展潜力。

从国内发展来看，“十四五”规划倡导构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排，加大税收、社保、转移支付等调节力度并提高精准性，

在高质量发展中促进共同富裕。随着共同富裕目标的推进，中国家族财富管理也将迈入全新时代。

财富安全与家族传承 开启黄金时代

高净值人群改变了以往的投资习惯，
多样性资产配置逐渐被接受，
资产的稳定性和安全性更受重视。

我们通常将家族财富分成三大类：一是企业资

本，即企业家的财富来源；二是金融资本，指与产业资本进行隔离后，通过金融投资确保家族财富增值的部分；三是家族资本，也就是家族的人力、社会和精神资本，可以理解为家族创造财富的能力。真正的传承，除物质财富外，更重要的是传承创造财富的能力。

过去 15 年，我国高净值人群的家庭财富呈现高速增长态势。《2021 意才·胡润财富报告》显示，2021 年中国富裕家庭拥有的总财富达 160 万亿元，比上年增长 9.6%。这 160 万亿元中，可投资资产达 49 万亿元，占总财富的三成。预计有 18 万亿元财富将在 10 年内传承给下一代，49 万亿元财富将在 20 年内传承给下一代，92 万亿元财富将在 30 年内传承给下一代。

近年来，随着互联网、生物医药等科技创新和新经济类企业纷纷上市，新一代超高净值人群不断涌现。此外，“企二代”甚至是“三代”逐渐接过“创富一代”的权杖成为社会的中坚人群之一。作为财富新贵，他们更年轻、更具国际化背景、思想更活跃、更注重子女高

端教育及健康管理，也更青睐专业机构在高科技领域的直接性投资和具备社会影响力的可持续投资。

随着富裕人群背景和经历的变化，其财富传承意识更加明确和成熟，建信信托公布的《2021 中国家族财富可持续发展报告》（以下简称《报告》）调研结果显示，定制投资服务（选择与自身风险偏好匹配的资管机构，以及风险等级不同的投资方案）成为富裕人群尤其是年收入 100 万元以上人群的主要诉求，超过九成富裕人群表示定制投资非常重要。

国内外环境的发展变化，也对我国家族企业财富管理带来影响。当今全球正面临经济下行、数字经济驱动产业变革等问题，“黑天鹅”事件频发，全球金融市场动荡加剧，外部环境越发错综复杂，这使得国内家族财富管理要求升级，由此，中国家族财富管理也将迈入全新的发展阶段。

兴业银行私人银行部总经理戴叙贤表示，当下国际局势和金融环境的不确定性使部分高净值人群改变了以往的投资习惯，多样性资产配置逐渐被接受，资产的稳定性和安全性更受重视。

家族财富所传承的不应该仅仅是物质财富，还应该包括历久弥坚的责任担当、家族精神和家国情怀。

《报告》显示，关于财富管理目标的调研发现，“资产稳健增长”是富裕人群财富管理的主要目的（67%），其次是“资产保值”（42%），而相对激进的“资产迅速增长”排在第三位（32%）。“隔离企业经营风险”仅位列第四，但并不能说明市场需求低。究其原因，企业主普遍处于年收入较高的群体中，年收入越高，企业主所占比例也越高，因此产生的隔离企业经营风险的需求便越高（36%）。从年龄分布来看，90后最希望隔离企业经营风险（28%），也在一定程度上显示出创业者年轻化的态势。

因此，高净值人群对商业银行私人银行等金融机构的财富管理要求不断提升，戴叙贤认为主要表现为两种趋势：一是对财富的安全保障与传承需求上升到首要位置，而收益性逐渐退居其次，这是现在与前十五年的最大区别；二是对金融机构财富管理的专业能力、综合服务能力要求大大提升。

财富向善向上向美 促进共同富裕

随着共同富裕目标的推进，

我家族财富管理也将迈入全新时代。

财富和慈善是一对“双生子”，香港知名实业家邵逸夫先生曾说过：“一个企业家的最高境界就是慈善家。”

家族财富所传承的不应该仅仅是物质财富，还应该包括历久弥坚的责任担当、家族精神和家国情怀。

《2021年家族财富管理与家族办公室行业洞察白皮书》（以下简称《白皮书》）指出，在可持续投资成为全球共识的背景下，全球家族办公室正在普遍加大对ESG议题和责任投资的关注。《白皮书》提到，随着中国第一批创富者进入守富、传富阶段，加之“共同富裕”的时代背景，更多高净值人群将投身于慈善事业。调研中，多家机构推出了相关的慈善规划服务，并通过慈善信托和家族基金会等方式助力超高净值客户实现“财富向善”。

上海交通大学上海高级金融学院教授吴飞表示，共同富裕政策的总体思想是要在高质量发展中实现共同富裕，最终形成一个“橄榄型”的社会财富分配结构，即穷人很少，富人不多，中产是社会的主导。这也是成熟市场经济国家常见的一种分配模式。

站在家族财富管理的新思维角度，企业家如何助力共同富裕？吴飞认为，可以从以下三个维度寻求突破：第一，企业千万不要“死掉”，只要活着就是创造就业、提供税收、助力共同富裕；第二，绝对保证合规；第三，适当回馈社会。

家族财富管理对于财富管理机构的重要性不言而喻。对客户而言，家族财富管理实现了从满足其单一需求向多元需求的转变，以及从满足个人创富向实现家族财富守富、传富的转变。

对财富管理机构而言，在共同富裕目标下，家族财富管理将面临前所未有的考验。财富管理机构需要多元化业务能力、中台能力、服务能力等多方面能力，这也是财富管理机构从追求财富增长向陪伴客户家族共同成长、助力家族事业长青的“财富管家”转变的必经之路。

吴飞认为，针对上述企业家助力共同富裕的重点，财富管理机构可以一一对应来帮助家族企业进行财富管理，即除了投资理财，未来更重要的是通过风险管理服务帮助企业健康地活下来，间接助力共同富裕；帮助企业税收合规，培养客户的合规意识，提升客户纳税的体验；为企业家制定战略慈善规划，包括规划企业家的慈善目标，用哪些方式实现目标，以及评估慈善的效果。■

封面故事 · PART1 新生代图鉴

海外留学经历、多元化的思维、专业知识和技能过硬，更加容易接受新理念、新技术、新事物……通过新生代企业家画像，洞察家族企业经营及财富管理的新气象。

新生代财富面面观

更年轻、更具国际化视野、思想更活跃……是新生代高净值人群的标签。

文 | 张漫游

当更多 90 后甚至 95 后人群出现在各类富豪榜单上，一场由新生代高净值人群引发的财富观变革已然掀起。

乘着中国经济结构转型及实体经济发展的东风，社会的中坚力量迎来了更多的创富机会，敢闯、敢拼的他们获得了人生的“第一桶金”，成为高净值人群

中的新生力量。更年轻、更具国际化背景、思想更活跃……是新生代高净值人群的标签。

被贴上“财富新贵”标签的群体，他们在进行财富管理时更为理性，全球化财富管理视野更趋完善，倾向于多元配置应对风险轮动；同时，他们更早地注重子女高端教育及健康管理，为后续的财富传承进行提早规划。



新生代为家族企业注入了新的力量

“财富新贵”群体在进行财富管理时更为理性，全球化财富管理视野更趋完善，倾向于多元配置应对风险轮动。

拒绝“躺赢”多元尝试

较传统的“创富一代”，新生代高净值人群对新兴产品和另类投资的需求与接受度更高，有尝试的欲望。

招商银行联合贝恩公司发布的《2021 中国私人财富报告》显示，2021 年新富人群中“创富一代”的整体比例有所下降，相比之下，董监高职业经理人、专业人士、“二代”的比例在上升，说明财富创造来源不一样了。

新生代高净值人群是敢于尝鲜的一代。

1981 年出生的理想汽车创始人、董事长兼 CEO 李想，39 岁的字节跳动创始人张一鸣，泡泡玛特创始人 35 岁的王宁、杨涛夫妇……胡润百富董事长兼首席调研官胡润总结到，超八成 80 后选择新兴行业创业。

在新富阶层看来，只靠“躺”是永远不会赢的。这个道理不仅适用于创业，在财富管理方面，这一群体亦是坚持“先行一步”。

较传统的“创富一代”，新生代高净值人群对新兴产品和另类投资的需求与接受度更高，有尝试的欲望。

胡润百富公布的一组调研数据显示，财富人群在资产配置结构上趋向于多元化配置，平均配置了 4.2 个产品类型。其中，境内股票和固定收益理财产品的配置比例最高，均超过 50%；其次为境内保险、房地产和货币基金；另外，还有海外基金、外汇、奢侈品和艺术。从年龄来看，40 岁以下财富人群配置的产品数量最为多样化，他们在股票（境内外）、保险（境内外）、基金（公募、私募）上的配置比例均高于 40 岁以上人群。

创富手段带来的启发是什么？贝恩公司全球合伙人崔筠认为，新经济人群主要是通过股权来进行财富

的积累，这和过去传统经济中通过经营收入是不太一样的。所以这也造成这些职业经理人、专业人士与资本市场相连。他们的财富管理方式和财富管理要求发生很大的变化，比如，企业股权规划和个人财富规划之间的关系，境外上市与境内安排的影响等等。

积极“整活”放眼全球

海外资产配置标的由过往的单一产品选择转向整合的综合化资产配置方案，显示了财富人群在海外投资上的成长趋势。

新冠肺炎疫情等“黑天鹅”事件，使得部分投资者陷入投资瓶颈。不过，这点困难打不倒新生代高净值人群，他们依然积极“整活”，凭借其国际化的背景和视野，将投资目光投向全球。

制约高净值投资者跨境资产配置的最主要原因是对境外环境和政策等方面不熟悉，在国外有过生活经历的人群对资产跨境配置意愿相对较高。

胡润百富亦在调研中发现，投资者越年轻，资产规模水平且风险偏好程度越高，具备海外投资经验的比例越高。在具有海外投资经验的财富人群中，平均海外投资经验为 4.7 年。

毕马威公布的一组数据显示，不同年龄层的创始人境外投资的品种有明显差异：60 岁以上受访创始人中，境外投资不动产占比高达 80.77%，40 岁以下的受访创始人投资金融产品的占比明显更多，为 60%。年轻一代创始人更加深度融入全球化市场，对国际市场金融产品有更多认知，境外配置理念由单一房产向更加多元的金融产品转换。

具体来看，海外资产配置标的从原先传统的不动产逐步向多元化市场转变，由过往的单一产品选择转向整合的综合化资产配置方案，显示了财富人群在海外投资上的成长趋势。财富人群对于海外基金、股票、股权甚至另类市场等投资需求日益增长，海外视野日趋丰富、宽广。

众多新生代高净值人群以资产配置多样性的目

的，倾向于发掘比国内更多的投资产品和投资方式，以此实现资产的保值增值。从安全性角度看，海外资产起到了分散风险的作用。此外，子女海外教育、海外生活、就业、旅游也是海外投资的重要目的。

《2021 意才·胡润财富报告》中指出，在具有海外投资经验的财富人群中，海外投资金额占据其总投资额的比例平均为 20%，美国和中国香港是最受投资者青睐的投资国家/地区。新冠肺炎疫情对于财富人群投资海外市场的影响主要表现为投资标的转变，近半数人群选择加大对低风险产品的投资，1/3 人群改变投资项目、投资国别。

摒弃“佛系” 提升专业

现在，中国财富及资产管理市场的产品更新换代很快，崛起的新富人群对财富管理市场充满着学习热情。

多元投资不等于盲目广撒网。

建信信托公布的《2021 中国家族财富可持续发展报告》显示，从年龄分布来看，90 后最希望隔离企业经营风险的比例达到 28%，体现出了年轻一代高净

值人群的专业性。

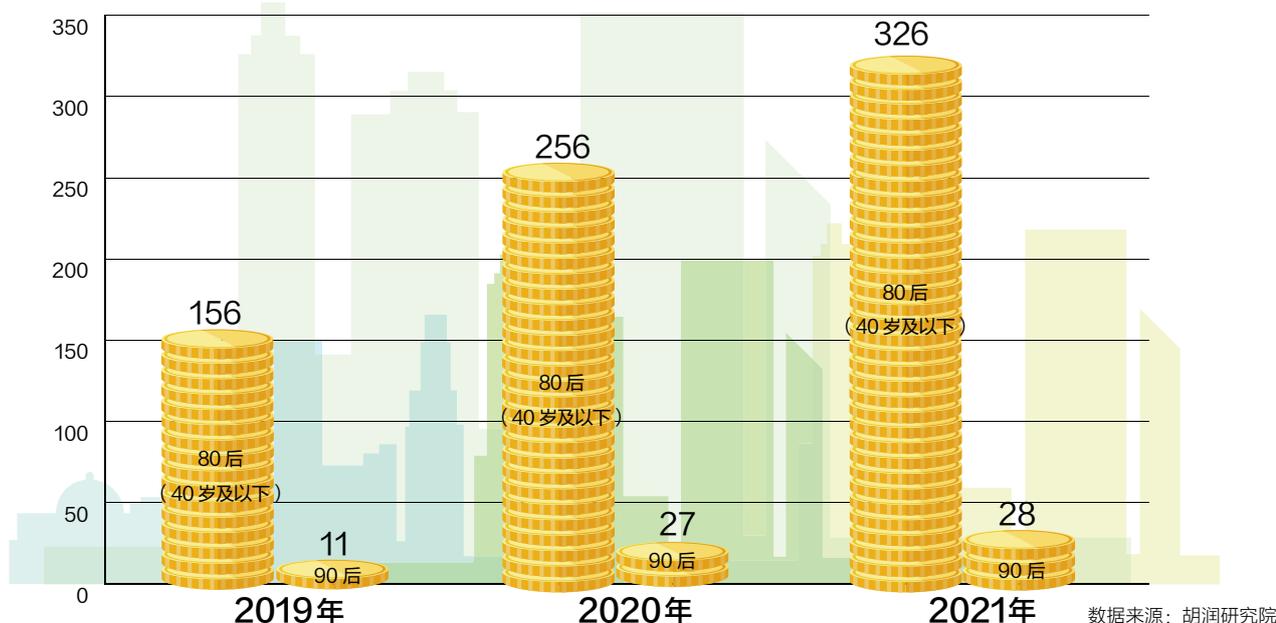
随着资本市场增值和新兴经济涌现，年轻化的财富人群在投资领域表现踊跃。新生代高净值人群在知识架构和人生追求上均不同于上一代，他们的专业化程度更高，往往自身具备某一领域的技术背景或是在过往工作经历中积累了可观的金融知识经验，注重投资策略和方向，在投资风格表现上趋于理性。

崔筠指出，现在中国财富及资产管理市场的产品更新换代很快，崛起的新富人群对财富管理市场充满着学习热情，他们希望在对新兴产品的理解、学习、投资中得到帮助。

上海交通大学上海高级金融学院教授吴飞认为，中国新富人群非常渴望提升个人的金融素养，这表明该群体愿意根据外部环境的压力积极调整自己的投资方式，为实现个人的人生目标做好充足的财务准备。

新生代高净值人群在选择金融机构时，尤其注重投资顾问的专业水平和综合素养。不同于上一代投资者以“信任”为优先，在他们的评判标准中“专业”往往先于“信任”，同时愿意为“专业”付费，在服务过程中反而不需要过多的情感维系，以此促成了新的服务链接机制。■

2019 年~2021 年胡润百富榜 80 后、90 后富豪人数对比（单位：人）





靳宏业：站在巨人肩膀再出发

家族企业这个平台好比一个巨人，我们则有幸站在巨人的肩膀上，可以看到更远的路，从而能够不断调整巨人前进的方向。

文 | 杨井鑫

作为家族第二代创业者，90后的靳宏业在深圳从事私募股权投资工作。从国外求学的学子到归国带团队做项目的负责人，从亲力亲为却吃“闭门羹”到小有所成，六年来靳宏业经历了多次磨练和蜕变。

一边身兼家族企业的工作，一边打理着投资公司的运营，靳宏业始终以“创二代”的定位和目标要求自己。在他看来，企业的发展要与时代结合，而他跟“机智股权”均有幸站在巨人肩膀上去做抉择。

初出茅庐创业“找方向”

靳宏业认为，相较于做一家实体企业，
股权投资的方向和范围更广，
能够了解到更多他感兴趣的行业和领域。

靳宏业来自传统的广东潮汕家庭，父辈在改革开放初期创立了制衣厂，后来通过打拼不断做大做强，并将集团业务扩张至第三产业投资等领域。

2015年，靳宏业在英国拿到金融学硕士学位后回国。由于年轻且刚刚走进社会，父母并未急于让他接班家族企业，而是希望他能够出去闯一闯，开拓视野的同时寻找新的发展方向。于是靳宏业一边兼顾家族企业的部分工作，一边琢磨如何利用自己的金融专业优势去创业。

在靳宏业回国前，其家族企业参与了深圳一个大型商业综合体的建设项目，回国后他接手该项目，参与从前期策划到项目建设的整个过程。

这是靳宏业毕业后的第一份工作，虽然项目持续时间不长，但是这段宝贵的经历在他的心中却留下了深刻的印象。

在这个项目中，靳宏业体会到了管理层面与执行层面存在的巨大差异，管理层面一般是对工作进行安排和分工，而执行层面却往往会发生很多“状况”及不易。他沉下身跟着团队在项目的一线工作，最后能够顺利推进项目，这段经历对他而言是一种磨练，也锻炼了他踏实肯干和不服输的精神。

同时，这些一线工作经验也成为靳宏业的宝贵财

富。时至今日，他更能够理解和把握住管理层在工作安排和制度制定上的缺陷和不足，为他管理投资公司积累了宝贵经验。

以前跟在父母身边，靳宏业自认为如果遇到困难，就开个会布置任务，安排完任务也就解决了问题。但当自己实操项目时才发现有很大不同，尤其是投身到一家企业做执行，解决问题并非三两句话，可能时间会很长，甚至要自己去探索一些解决问题的新方式。

此前亲身执行项目的经历也给予了他事业上的信心和成就感。“如今，每当再次路过已然繁华变化的商业街区时，仍然能够在其背后看到团队曾经一起努力的一点一滴。”

2016年，在家里的支持下，靳宏业管理的投资公司深圳机智股权投资有限公司（以下简称“机智股权”）正式成立。作为不需要白手起家的创业者，靳宏业感觉到自己是幸运的，也希望能够在私募股权投资领域闯出一片新天地。

公开资料显示，机智股权是一家在一级市场的私募股权投资公司，主要寻找准IPO标的做风险投资，专注于学前教育、文化创新和科技创新三大领域。近年来先后与深创投、高瓴、鼎晖等头部机构进行协同合作。

在靳宏业看来，金融与实体是不可分割的，他希望能通过股权投资的方式参与到目标产业发展中去。相较于做一家实体企业，股权投资的方向和范围更广，能够了解到更多他感兴趣的行业和领域。

站在巨人肩膀上“守正创新”

在靳宏业看来，企业的发展要与时代结合，
而他有幸站在巨人肩膀上去做抉择。

中国企业的寿命平均仅4年，家族企业的传承与兴衰往往是“企一代”和“企二代”很难逃避的话题。

2022年1月在亚太财富论坛公布的《中国家族企业传承研究报告》显示，目前国内大约80%的家族企业还没有明确传承继任计划，其中部分“二代”

甚至表示不愿意接班。

对于企业的发展，靳宏业将之看作是时代的产物。父辈凭借吃苦耐劳的精神开创了一家大企业，这得益于中国改革开放几十年的发展，一批企业尤其是广东等沿海城市的企业得到了蓬勃发展的机会。但是，当前环境形势已经出现了巨大变化，这些企业也要根据国家和社会的发展进行一系列的转变。

“结合国际局势变化，跟随国家产业升级步伐，家族企业正在从传统制造向高端制造、人工智能转型，只有这样才能做一家有高价值的企业。”靳宏业表示，国家经济发展和社会需求是一家企业发展的土壤，企业发展与其之间的关系是在不断动态变化的。

对于未来家族企业传承的问题，暂时还没有走到他必须要“接棒”的那一步，眼下靳宏业希望能多做一些感兴趣的事情。从工作的分配上看，他在家族企业方面耗费的精力渐渐减少，相应的重心已经向股权投资公司转移。

由于创业来源于父辈的支持，靳宏业所管理的股权投资公司实际也是家族实业的一部分，并不需要割裂来看待。家族企业是父辈的心血，他的事业也将随着企业的发展走下去。“投资和实业没有分开，也将是家族企业业务的不同板块。”

很幸运，靳宏业的父母并不是荧幕上常见的父母式的“一言堂”，不仅没有逼迫他到家族企业担任高



管做接班实习，也没有在企业的未来发展上与他存在太多分歧，反而对他的见解非常认同。

对于企业的未来发展和自身定位，靳宏业认为，企业的发展往往并不是能按最初设想的一条直线一直走到底。他觉得，之所以“企二代”能够看到企业的优点、缺点，正是因为站在巨人的肩膀上。“家族企业这个平台好比一个巨人，我则有幸站在巨人的肩膀上，让我可以看到更远的路，从而能够不断调整巨人前进的方向。”

靳宏业的家族企业经营业务也经历了多次调整，从起初的制造业到第三产业投资，再到商业管理运营，最后走到高端制造、人工智能，这也说明了企业需要

在靳宏业看来，国家经济发展和社会需求是一家企业发展的土壤，企业发展与其之间的关系是在不断动态变化的。

接受新事物实现创新，尤其是在此前中美贸易摩擦后，这个变化的步伐将更快。

“不是说旧的就不好，一定要有一套新的。准确来讲，应该是不断地去优化改进。”靳宏业表示，“对于一些不合理的东西，能够去掉就去掉；对于没有必要的环节，能够省略就省略；对于一些新的东西，可以把它加进来，为了不断降低内耗，提高效率，实现精英化的管理。”

按照他的说法，父辈的创业是顺应过去的经济发展，而我辈这一代人的努力方向将是守正创新，做事业始终与国家支持的产业发展方向一致，协同推进我国产业转型升级，实现科技自立自强。

“守江山”到底难不难？

沿着老路“守江山”是守不住的，这也是企业需要根据环境变化做出调整和创新的根本原因。

俗话说“打江山容易，守江山难”。在现实生活中，“守江山”的重要性和关注度也远远超出前者。

对于靳宏业来说，“守江山”难在创新突破上。他认为，企业的百年基业也是依靠几代人努力打拼实现的。这并不是说，“企二代”在继承企业后就要固守原本的东西，而是需要通过优化去打破一些东西，让企业通过创新实现突破与发展。

“企业在传承后，不一定需要大刀阔斧地去改革，同样也不是一成不变地维持现状就是好事。企业的发展是动态的，应该在传承企业精神上基于外部环境的最新变化做一些探索。”靳宏业表示，不仅仅是



深圳城市景观

“企二代”，企业的每一代接班人都应将自己看作是一个创业者，才能做到守正创新。这样既能够体现企业接班人的个人价值，也利于企业的长远发展。

在一次去黄山项目考察途中，靳宏业看到一句话至今难忘——创业难，守成难，知难不难。这也就是说，不论是创业“打江山”还是“守江山”都很难，而只有知道“难在哪”，才能更加发奋图强去珍惜维护，从而达到“不难”。

“几十年来，父辈创造财富是依靠辛苦血汗赚

取，再省吃俭用一分一分积攒下来，这是他们获得财富的方式。当今社会变化和发展速度很快，而财富的创造速度更是超出人们的想象，比如互联网等新兴行业造富速度惊人。那么，想单纯靠维持老旧基业保持竞争力的方式在当下也很难实现。”靳宏业认为，“沿着老路‘守江山’是守不住的，这也是企业需要根据环境变化做出调整和创新的根本原因。”

对于企业传承来说，靳宏业更在意企业精神的传承。父辈和企业在中都是坎坎坷坷，一路走来培养了遇到困难也无所畏惧的艰苦奋斗精神，这就如同是企业的基因，不仅是企业发展的基石，也是企业得以延续下去的最宝贵的东西。

父辈打下了企业的基石，这并不意味着“企二代”永久拥有这种优势。社会的发展不断出现新的经济模式，这需要每一代人不松懈地去开拓，才能实现财富传承。靳宏业始终认为，对于财富传承多少并没有那么在意，他更在意的是财富是靠什么精神获得。

布局十年坚持并热爱着

“在确定目标前，我会做详细的调研和权衡。一旦确定了目标，我不是一个会轻易放弃的人。”

作为一名90后的“企二代”，靳宏业在私募股权投资领域已经摸爬滚打了六年。因为是自己有信心的领域，他坚持并热爱着私募股权投资工作。

《胡润财富报告》显示，中国富裕家庭的总财富已经达到了160万亿元，投资类的资产接近三分之一，这个数量很庞大，也就意味着有无限的机遇。

私募股权投资的商业逻辑就是发掘新经济商业模式的价值，而创投企业仅仅是一个又一个资源平台去对接做好孵化工作。

作为一个企业的管理者，靳宏业深刻体会到团队合力的重要性，他思考如何发挥个人主观能动性和团队合力有机结合。比如，公司很多的项目前期就只是一个想法，然后做项目的内部孵化，最终成立专门的事业部孵化项目，提供平台跟资源，给予



2016年，靳宏业管理的投资公司——深圳机智股权投资有限公司正式成立

赋能帮助。倡导个人思辨和团队合作相结合，做企业发展的同行者。

据他介绍，机智股权近两年引入了一批上市公司高管和行业研究人员，着重聚焦现在国家支持的实体经济领域，尤其是新能源、新科技方面。股权投资公司在顶层投资逻辑上会将赛道投资的时间维度拉长到10年到15年来判断考虑，形成高价值长期投资的理念。

“我的经营理念是企业的发展，就像飞机一样，重要的不是能飞多高，而是要能平稳持久。”

在父辈的影响下，靳宏业也是一个心态好且坚持不懈的人。“在确定目标前，我会做详细的调研和权衡。一旦确定了目标，我不是一个会轻易放弃的人。”

在私募股权投资这条创业之路上，靳宏业自知还有很长的路要走。“做自己热爱且有意义的事肯定会有收获！”此时此刻，他坚定且自信。

“危”中有“机” 财富管理需要智谋

当前高净值人群财富管理需要更多、更长远的准备。

“在投资风险与收益的匹配上，
我会更倾向于降低风险。”

在“后疫情时代”，投资的新机会不断涌现。靳宏业认为，如今大家投资心态上都比较积极，知道危中有机。

时至今日，国内投资领域逐渐发展成熟。居民不动产的配置比例在降低，而金融资产在迅速攀升。资金均在积极的寻找新的财富创造模式，并选择赛道做长期经营。

“对于高净值人群而言，资金的安全性始终还是第一位的，这体现在财富管理的各个方面。”靳宏业表示，当前的变化太多了，“黑天鹅”频现，高净值人群财富管理需要更多、更长远的准备。他表示，在投资风险与收益的匹配上，会更倾向于降低风险。

据他介绍，固收类、股权类产品中，不同产品的风险和收益是完全不同的。单纯的短期固收类理财

在私募股权投资这条创业之路上，靳宏业自知还有很长的路要走。“做自己热爱且有意义的事肯定会有收获！”

可能年化收益在4%就不错了，风险投资类产品的收益则可能要高出很多，但是也需要承担相应的风险。

“从个人的角度出发，对于资产的分配还是会选择均匀配置。不管什么时候都需要留一部分。”这也凸显了90后“企二代”稳重有远见的一面。

他特别提到，在财富管理中其较为重视资产的流动性。“建行有一款理财产品是‘T+0’，这个产品能随时提现亦没有限额，兼顾了临时用钱和投资收益两个方面。”相比其他银行有限额的产品，建行此款产品显然读懂了“企二代”的心思。

与建行“相识”，不仅仅是因为靳宏业个人及企业财富管理需求所致。相比个人理财，他管理的股权投资公司与建行的合作更多。由于私募股权投资的涉及面较广，企业投资中对金融的需求更为迫切，尤其是一些项目涉及到的领域需要专业的项目建议。“建行对企业的财务很了解，在投资方面有成功的案例，同时还有研究院的智囊支持，对于股权投资公司筛选项目的帮助很大。”

据了解，建行在深圳大力推进“创业者港湾”项目，大力培育战略性新兴产业、高技术制造业等重点产业领域客户，支持高新技术企业、“专精特新”中小企业、独角兽企业、瞪羚企业、科技型中小企业及符合国家、产业、区域等政策导向的创新创业群体。而与靳宏业经营的企业在方向和实际运作中有多重不谋而合的“默契”，建行支持的这些企业群体同样也是私募股权企业主要的投资标的，两者在业务上实现了投贷结合。

“机智股权与建行已经建立了项目上的长期合作关系，一来二往，双方了解更深，合作也会越来越多。”靳宏业表示。



与时俱进 做企业发展的“同行者”

建行私人银行利用建行集团公司业务优势与强大的资源整合能力，通过子公司联动、外部机构对接，协助客户在企业转型与个人投资领域获得更适配自身（企业）发展的机会。

文 | 王柯瑾

随着民营企业掌舵人年轻化趋势发展，商业银行也在努力为企业和企业家提供高质量金融服务，搭建崭新的服务生态。

作为新生代企业管理者，靳宏业在其财富管理“哲学”中十分看重资产的流动性，同时也有其他多元化的需求。对此建行私人银行财富顾问给出了专业的意见和建议。

重视资产配置

Q: 《建行财富》

新生代企业家，更年轻、更具国际化背景、思想更活跃、更注重健康管理及子女高端教育。请问您有哪些个性化需求？在这些领域，建行有哪些差异化的服务可以满足客户的需求？

A: 靳宏业

近几年的新冠肺炎疫情改变了许多人的健康管理观念，对健康服务的需求越来越高，如何获取便捷、高效的医疗服务需求也成为我们家族十分重要的诉求之一。

A: 建行私人银行财富顾问

建行私人银行努力为私人银行客户打造一站式服务平台，涵盖健康、出行、教育以及生活的方方面面，提供全方位的服务体验。针对客户医疗健康方面的需求，打造建行健康关爱服务品牌，提供包括但不限于贵宾体检服务、家庭医生服务、名医面对面咨询服务等方面内容。针对家办客户，更是围绕家族健康管理这一理念，协助客户对接优质医疗资源，构建家族健康管理体系。建行私人银行服务团队在新冠肺炎疫情期间，通过“送医上门”“送健康到家”等方式为客户提供高效便捷的

健康服务体验，取得了客户的一致高度评价。

Q: 《建行财富》

在当前国际国内环境日趋复杂的情况下，您对资产配置有哪些倾向？您提到喜欢建行一款没有限额的“T+0”产品，资产的流动性较强，请建行介绍一下相关产品和服务，以及如何控制风险？

A: 靳宏业

我在银行资产配置的核心需求是安全性第一，所以会更倾向固收类的产品，并且我会根据对外投资的不定时需求调拨资金，所以资金的流动性也是我比较看重的。我很喜欢建行一个“T+0”的产品，它没有申购赎回的限额且利率上也能让我接受。

A: 建行私人银行财富顾问

建行私人银行始终“以客户为中心”，利用建行集团全金融牌照，母子公司联动，多合作机构合作的优势，为私人银行客户提供专属投资理财产品，包括银行理财产品和代理第三方产品，产品范围覆盖债券、股票、基金、股权等多个投资领域。此外，还根据个性化需求，提供“一对一”的定制化产品服务。针对家办与家族信托客户，还会通过“个性化定制”“全市场配置”等方式进一步提高客户的资产配置体验，努力构建客户的“专属”资产配置模式。

与客户相伴成长

Q: 《建行财富》

家办客户需求多元化，希望财富管理与企业经营有很好的联动。请问，您对此怎么看？建行是怎样针对客户需求整合资源，给客户一站式的服务？

A: 靳宏业

建行跟我们公司比较密切的业务合作，更让我惊喜的是，除了在家族公司业务领域的合作方案，建行还在我偏好的股权投资领域提供资讯和资源，使我

在投行业务和投顾方面获得不错的服务体验，因此在这一方面，我跟建行更类似于合作共赢。

A: 建行私人银行财富顾问

建行私人银行依托家办服务框架，致力于为客户的家族、企业提供全方位的财富管理、企业治理、家族慈善服务内容。协助客户及其企业进行企业治理与转型是建行私人银行近年来着力耕耘的方向，例如，目前建行深圳市分行为客户提供了“星云系列家族基金”“单一股权基金”“投融资沙龙”“善建传家服务”等一系列股权投资与企业交流服务项目，为高净值客户寻找优质的股权投资项目，为家族客户转型提供投资机会，进入壁垒性较高的特殊行业或指定行业，提升家族成员的投资能力。

Q: 《建行财富》

未来，您在财富管理方面还有哪些需求？建行将如何更好地服务客户？

A: 靳宏业

就目前而言，我希望在银行资产配置方面更多地得到金融投资方面的规划和建议；其次就是希望在我们的企业发展以及我个人的投资领域与建行有更深入的合作，做到资源整合。

A: 建行私人银行财富顾问

建行私人银行提供“1+1+1+N”的私行客户服务模式，业务处理高效快捷且专业，拥有深刻全面、客户个性需求响应迅速的专业化服务团队。建行深圳市分行的私人银行服务，依托“私行客户经理+财富顾问+投研中心+外部专家”组成的顾问团队，为客户提供满足客户诉求、客观细致的资产配置与检视规划与方案。利用建行集团公司业务优势与强大的资源整合能力，通过子公司联动（如建信信托、建银国际、建信理财）、外部机构对接（优质私募股权机构），为客户整合提供差异性投资信息与资源，协助客户在企业转型与个人投资领域获得更适配自身（企业）发展的机会。■



方太父子对谈： 两代企业家的中国制造梦

方太集团董事长兼总裁 茅忠群

我国初代创富者到了必须“交棒”的时刻，财富传承、家族传承已经成为企业家们要直面的问题。

文 | 钱丽娜

在中国民营企业群体中，“上阵父子兵”的不在少数。制造业在很多二代看来，不仅辛苦，而且挑战巨大。方太两代创业者在时代的变迁中，观念也发生了不小的变化。

从代工到追求自主知识产权，再到创建一流品牌，方太的发展历程亦是中国制造业发展的一个缩影。做企业和做人是一样的道理，由此方太集团董事长兼总裁茅忠群提出做企业的三个经典问题：一是“为什么”。我为什么要做这家企业？我做这家企业的目的和意义究竟是什么？二是“成什么”。未来十年、二十年、三十年，我要把这家企业做成什么样子？要成为一家什么样的企业？三是“信什么”。在经营管理企业的过程当中，我们相信什么是应该做的、什么是不应该做的；什么钱可以赚，什么钱不可以赚；到底应该有什么样的信条？

对这些问题的解答，让我们通过方太集团董事长兼总裁茅忠群与父亲茅理翔的对话去探寻答案。

创业

与父亲创业时“要争气”的承诺初心不同，

接班只是茅忠群当时众多的选择之一。

《建行财富》：您创办企业怀有一份怎样的初心？

茅理翔：第一次创业的初心，萌发于幼年时对母亲许下的“要争气”的承诺。

那是1948年的一个夏夜，我和小伙伴玩游戏时不小心相撞，对方的头撞破了，缝了12针，提出必须赔偿150斤谷子，这几乎是我父亲一年的收入。

第二天一早母亲去了四户要好的人家才凑到这些谷子。回来后她狠狠地打了我一顿，但之后母子俩抱头痛哭，母亲说：“以后你要好好为茅家争气。”那时我不到7岁，这次经历给我留下了刻骨铭心的印记。

除了这句“为茅家争气”，我还有个心愿，就是为家乡谋求繁荣。1985年，受原长河乡党委安排，我创立了慈溪无线电元件九厂，抱着大干一场的决心

上任。

当我拥有这些信念时，在日后的创业路上，任何挑战都不会让我轻易放弃。

茅忠群：父亲出生在1941年，那是特殊的年代，“苦”是父亲那一代人抹不去的印记。所幸在物资匮乏的年代，父亲没有放弃学业。1961年，父亲毕业于慈溪中学，1965年开始担任会计。那段特殊的时期尽管坎坷，但父亲一步步见证了中国民营经济从萌芽到诞生的每一步。

10年后，父亲又当了10年供销员。由于出众的才能和勇敢的拼搏精神，不到半个月，父亲便在山东潍坊拉到了一票生意，那是一份几万元的合同，也是父亲的第一张合同。在艰难的环境下，作为社队企业的销售人员，他充分发扬了“走遍千山万水、说尽千言万语、想尽千方百计、吃尽千辛万苦”的“四千精神”。

直到1985年，顺应着改革开放的浪潮，父亲在做了10年销售后觉得是时候一展抱负了，于是，慈溪无线电元件九厂成立，这就是“飞翔”的前身。

虽然我看着父辈创业的身影长大，但在选择创业这条路时，并没有父亲当年的孤勇。上海交通大学研究生毕业时我有很多选择，接班只是其中之一。

做市场调研时，我发现整个家电高端市场都是清一色的洋品牌。当时，我就有了一个理想：方太要么不做，要做就做家电行业中国人第一个自己的高端品牌。

得益于改革开放的大势，企业从零开始，持续且相对快速地增长。直到2008年，这个最初的梦想初步实现。

《建行财富》：初次创业遇到最大的挑战是什么？

茅理翔：1986年是我任厂长的第二年，工厂因宏观经济调控而陷入举步维艰的困境，企业生产的黑白电视机配件滞销，我每天都如坐针毡，总感到对不起全厂职工和乡亲父老。

厂长的职责驱使我不能临阵脱逃，我意识到光给别人加工产品摆脱不了依附性，一听到有产品开发的

信息，我就去争取。有一次为了争取河南信阳某仪表厂的项目，我遇到车祸受伤，差点没命，等赶到厂里却又扑了个空。

有时我真想撒手不干了，但想到家乡父老只能在心里憋足了劲，要在夹缝中闯出一片天地来。

后来我从信阳辗转至北京，在北京电子技术研究所的帮助下，带回了电子打火机项目。一个半月后，慈无九厂成功试制了电子打火机。

1992年，我创办了飞翔集团，电子点火枪生意火爆之后，引来几十家私人企业的竞相压价，“价格

战”四起。1994年，电子点火枪价格从1.2美元跌到0.35美元一支，飞翔集团开始亏损，一千多名工人再次面临失业的危机。

茅忠群：方太吸油烟机上市后，我坚持优质优价。但1999年，吸油烟机行业也爆发了价格战，走过三年高速增长期的方太，迎来了销售瓶颈期。销售员们每天给我和父亲打电话，诉说巨大的压力，父亲也希望我能听听销售员们的意见。

那是我创业以来压力最大的日子，但因为有高端品牌梦想的支持，我依然坚持自己的原则：不降价，不打“价格战”。方太的高端战略刚刚打开一条通路，如果再降价跟中低端产品去厮杀，那么之前的工作成果等于零。必须维持产品价格不变，同时狠抓新品研发。

所幸，父亲对“价格战”的危害有着深刻的理解，我们很快达成了共识，用自主创新避开“价格战”。

转型

在选择向何处转型时，儿子的调研报告说服了父亲，父亲毅然投资3000万元，正式进军吸油烟机行业。

《建行财富》：电子点火枪行业没落时，您怎样考虑转型？

茅理翔：创新产品是我们当时唯一的出路。

电子点火枪产品没有自主知识产权，被低价打的没法做了。经过大量市场调研后，我们父子俩把目标聚焦在微波炉和吸油烟机上。我倾向于微波炉，一是当地政府支持；二是微波炉生产对技术的要求更高，当时浙江还没有一家能够生产微波炉的企业。反观吸油烟机，全国有超过250家生产商，这些企业大多集中在长三角和珠三角地区。我认为，相较于介入竞争激烈的吸油烟机行业，选择还处于蓝海市场的微波炉肯定错不了。

茅忠群：我的意见正好和父亲相反，我倾向于选择吸油烟机，尽管国内吸油烟机市场已经不再是蓝海，但是仍存在巨大的市场需求。伴随着中国住房改革热



方太集团名誉董事长茅理翔

潮，吸油烟机开始进入千家万户。

当时，吸油烟机的年总产量仅为 300 万台，但是市场需求量却高达 600 万台。通过进一步的调研，我了解到，吸油烟机行业不仅仅是产能不足，消费者的“痛点”也没有得到解决。

中国的厨房油烟大，欧美的吸油烟机技术不能满足对大吸量的需求。对客户调研的结果也佐证了我的观点，国内吸油烟机普遍有“滴油、漏油、不美观、噪音大、吸力不强、拆洗不便”六大问题，因此，我决心生产一款自主研发的、符合中国人烹饪习惯的高端吸油烟机。

茅理翔：最终我被儿子的调研报告说服了，我感到他是对的，应该放下父亲的架子，毅然投资 3000 万元，正式进军吸油烟机行业。

但是反对之声不绝于耳，连政府都不批准注册。我承诺未来一定会生产微波炉，这才让公司得以顺利注册。

初创方太时，社会上议论纷纷，厂内厂外人心惶惶，一个是 56 岁的半老头子，一个是刚毕业的学生，能成功吗？我带领全体党员干部上四明山共产党打击的地方，在烈士墓前对他们进行教育。我说某某厂不进行二次创业都倒下去了，我们要争取重生。在烈士墓前，我们宣誓一定要创造中国厨房领域的第一品牌。这是我给他们上的第一次党课。

《建行财富》：儿子创业成功，您最大的感悟是什么？

茅理翔：传承不是儿子一个人的事，而是一个团队的事。这个团队里应该有公司的元老，但大多数应该是新引进的、和他一同创业的人。

管理的关键就是得有个中心。方太文化是企业的灵魂，茅氏家族文化是方太文化的灵魂。如果家族文化不能驾驭或是落后于企业文化，这个企业就不会长久。

在家族文化的传承中，家族的创业精神和使命感是核心。如果家族继承人不想创业了，那以此为灵魂的家族企业就完了。所以我现在搞家族委员会、制定

家训都是用来保证家族文化的传承。家族文化传承下去，“百年老店”就没有问题了。

《建行财富》：您创业成功，最大的感悟是什么？

茅忠群：小时候父亲的一句话在我心中播下了种子——“我们以后要办一个很大的企业，叫茅氏集团。”这对于我最终选择回乡创业产生了很大的影响。

方太的创业从起步就已经超越了飞翔集团，这是父亲的第二次创业，也是我与父母共同创业的成果。在这次创业中，我们取得了自主技术、高端品牌和淡化家族制的现代管理等成果。

我从父亲身上学习传承主要有三个方面：一是艰苦创业的“四千精神”；二是重视党建工作；三是文艺大奖赛文化。从我母亲身上也学到了与人为善和严谨仔细的品德。

这些传承在现在的方太文化中仍有体现乃至升华。

创新

父亲的第三次创业是希望以身作则，将这种终身奋斗的精神传递给子孙后代。

《建行财富》：中华优秀传统文化给您自己和家人带来怎样的幸福感？

茅理翔：是传统文化帮助我们全家齐心协力创业，共度难关。如今家庭和睦，儿女事业有成，传家有道。

如今我已经 78 岁，但全身充满干劲儿。2006 年底，我创办了非营利性的家家长青学院，帮助更多家族企业培养接班人。为此，我有一个“双百梦”，第一个“百”是要成为健康的“百岁老人”，为更多的企业家服务；第二个“百”是不仅要把自己的家族企业做成“百年老店”，更要帮助和见证更多家族企业做成“百年老店”。因为祖国真正的强大，需要一大批世界级的“百年老店”支撑起经济脊梁。

而我第三次创业是希望以身作则，将我终身奋斗

我从父亲身上学习传承主要有三个方面：一是艰苦创业的“四千精神”；二是重视党建工作；三是文艺大奖赛文化。从我母亲身上也学到了与人为善和严谨仔细的品德。

的精神传递给我的子孙后代。

老家的中堂里有一副对联：“敬祖宗，立身行道，家业长青；爱子孙，以身作则，精神永续”，这就是我的心声。

茅忠群：我的“三观”是世界观。世界大同，天下一家；人生观。修身、齐家、治企业，利天下；价值观。仁、智、勇。我的“三观”深受中华优秀传统文化的影响。

通过对中华优秀传统文化的学习，首先促使我个人的成长和子女的成长，看着孩子们的成长是父母最感幸福的事情；其次是传统文化带动方向一家伟大的企业前进；最后中华优秀传统文化也促进了父母自身的学习和成长。

《建行财富》：你们如何看待制造业的发展？中国制造业强大的根本是什么？

茅理翔：整个中国的制造业正在经受一场严峻挑战，我认为制造业企业还是大有前景，其关键在于自主品牌创新及自主技术创新。

茅忠群：我和父亲的共识是：制造业始终是一个国家的立国之本，中国的制造业急需提质升级，但浮躁心态却是大敌。

如今方太提出的目标是：用仁爱之心，创美善产品；用仁爱之心，造中国精品；用仁爱之心，铸国家名片。

《建行财富》：如何理解方太以人为本的创新体系？

茅忠群：方太的创新观：创新的源泉是仁爱，创新的原则是有度，创新的目标是幸福。

1. 创新的源泉是仁爱

“产品的创新方面，我们提出用‘仁爱之心，创美善产品’。几年前我曾提出，创新最大的源泉是我们的仁爱之心。”我认为，这种“仁爱之心”就是我们的良知，“良知”和“功利心”推动的创新，对社会的影响与结果是不一样的。源于“良知”的创新，更能对社会发展起到正向、可持续的作用；源于“功利心”的创新，带来的可能是灾难。

2. 创新的原则是有度

脱胎于“中庸之道”的“有度”是方太创新的原则。我认为，“中庸之道”的“中”，既不是几何学上简单的中间点，也不是代数学上的平均值，更不是没有原则的调和、折中，而是“无过无不及”“恰如其分”“恰到好处”，也就是“有度”。要真正为消费者带来幸福，满足消费者对美好生活的向往，这才是企业在产品创新时应该关注的。

以智能厨电为例，方太认为，消费者真正需要的不是“智能化”，而是“更方便”“更愉悦”“更健康”“更安全”等一系列“更好的体验”，智能技术则是实现更好体验的工具和途径。若想满足不同消费者的需求，就需要不同的智能技术，而不能简单以“联网”“遥控”“读取数据”等所谓的“智能化”作为统一的实现手段，这只是为智能而智能，并非真正的智能化。

3. 创新的目标是幸福

创新是企业发展的第一动力。没有创新企业就难以发展甚至难以生存，所以全世界的企业都很重视创新。然而综观创新的现状存在诸多问题，究其根源，就是很多人把“贪欲”作为创新的源泉，把“无度”作为创新的原则，把“市场或流量”作为创新的唯一目标，所以我们提出了“创新的源泉是仁爱”“创新的原则是有度”，同时还进一步提出“创新的目标是幸福”。由此可见，方太创新的目标与使命是完全统一的，都是要去实现“为了亿万家庭的幸福”。



格兰仕三代传承： 是什么让精神永续

格兰仕集团董事长兼总裁 梁昭贤

传承并不是“高大上”的事。一个人时善待自己，两个人时善待对方，团结一切可以团结的力量，才能做一个真正的群众领袖。

文 | 钱丽娜

远赴太空“出差”6个月后，“神舟十三号”载人飞船于4月16日返回地球。在“神舟十三号”发射之前，由格兰仕研制的航天微波炉随“天舟二号”进入中国空间站，相继为“神舟十二号”、“神舟十三号”航天员烹饪美食，助力中国成为让航天员在太空享用健康热食的国家。

格兰仕打造的这个“宇宙厨房”并非一日之功，从一个想法到一飞冲天，格兰仕用了十年。如今，格兰仕在研发大楼专门辟出一间展厅，分门别类地存放着航天微波炉全套的零件和样机模型。如同中国航天“士不可以不弘毅，任重而道远”的精神，格兰仕起步于筚路蓝缕，正通过扎实的研发和科技积累向高端制造迈进。

背影的力量

从计划经济走向市场经济是思想的转变，
今天看来是一种革命性的开拓。

1978年4月20日，中央颁布“工业三十条”，鼓励发展经济，大力发展工业生产。梁庆德带着23

名公社社员开始创业。当时公社的党委只给了梁庆德一枚公章、一包花生。除了这两样东西，他本人还有更重要的东西，就是让社员能够“吃饱饭”的初心。带着这样的初心，梁庆德在顺德的滩头创立了格兰仕。

年幼的梁昭贤记得，当时公社的公招办对于是否办企业产生了很大的争议。那时办企业不像现在去工商局领一个牌照这么简单，梁庆德力排众议，在上级的支持下，创办了格兰仕的前身桂州羽绒厂。

因为缺资金、缺技术、缺人才，梁庆德带领23个人在滩头几天几夜不睡觉的创业是常态。他用最少的投入，在轻纺行业中一步一个脚印地发展，从顺德的乡镇企业做到全国十大乡镇企业。那时格兰仕的目标只有两个：一是持续生产，让大家能够吃饱饭；二是为国家多创外汇。格兰仕从国内的轻纺市场逐步面向全球市场，开始参与全球竞争。

1992年邓小平同志南巡，顺德党委政府要求进一步解放思想，对乡镇企业进行改制，要求所有员工干部掏钱买企业的股份。由于当时大家没有经营者的概念，梁庆德就自己向银行贷款把股份买下来，等企业经营改善了，就把股份分配给骨干干部。通过改制，格兰仕全面走上了市场经济的道路。



格兰仕正在向智能制造转型

从计划经济走向市场经济是思想的转变，今天看来是一种革命性的开拓。因为有了体制的改革，企业的活力被激活，开始跟市场和世界接轨，整个思维方式都发生了根本的变化。当时为了提高附加值，羽绒厂的产品从简单的原材料转向生产成品，后来又成立了华成漂染厂。通过不到两年的努力，华成漂染厂发展成为珠三角乃至亚洲最大的漂染厂。两年奋战的战绩是企业的营业额达到 1.85 亿元，为国家创汇 1.23 亿元。格兰仕当时没有在国内市场销售，而是百分百地出口，为国家创造外汇。

梁昭贤从小学到中学一直看着父亲每日艰辛地工作，这对他产生了巨大的影响。父亲每天五点半下班后还要举行班后会，天天学习。他和创业伙伴们从来不考虑工资和待遇，有工作就感觉很踏实。当年，梁庆德是镇办的干部，镇党委交给他一枚公章、一把花生米，便让他带领一群人创办企业，解决一两百人的就业问题。

梁庆德从带领 23 个人创业开始，一枚公章、一条心，心怀同样的责任感。但现实情况却是，企业没钱没技术没项目，甚至做什么都不知道。梁昭贤记得父亲常常一两个月不回家，吃睡在工地和工厂，条件很是艰苦。

突然有一天父亲被几个人扶回家，那时父亲已经很虚弱了，一个多小时后开始吐血。梁昭贤当时还小，没见过这么可怕的场景。家人手忙脚乱地把梁庆德带到桂洲卫生院进行抢救，检查发现是胃出血，父亲在医院待了三天才缓过来。

经过这次险境，梁昭贤对创业的艰难有了深刻的认知。父亲重病时，他看到创业团队的 23 人都来看望父亲，他们叫着“德叔”，感觉有愧于他，没能照顾好他。刹那间，梁昭贤懂得了什么是身体力行。

父亲的担当让梁昭贤懂得了怎样做一个领导者，一定要干在前，吃苦在先，冲锋在前，尊重大家。格兰仕“以人为本”的理念就是这样形成的。“‘人是格兰仕的第一资本’，可能后来一两代格兰仕人认为是一句口号，其实这是第一代格兰仕人身体力行形成的。”梁昭贤说。

一场病给格兰仕灌输了巨大的力量，这种精神财富远胜其他。每个人身上都可能发生很多事情，创始人那种命都不顾的态度感染了一代代格兰仕人。

做人的道理很简单

把顾客、用户当成家人，
多一点温度，多一点感情，
没有感情再多的利益都没有用。

梁昭贤在公司倡导“以员工为本”，但是在家中，他却发现，平日里对父母和前辈的关心还远远不够。

一次他从美国出差回来，匆匆赶回家与父亲和家人一起吃饭。席间，妹妹提到一个亲戚把 70 多岁的父亲送进当地最好的养老院，每周去看望一次。德叔听了这话很不高兴，说老人不需要最好的养老院、最好的医护，而是需要孩子们的陪伴。这句话又一次警醒梁昭贤怎样去尊老爱幼，孝顺长辈首先应该是顺，发自内心地体贴尊重老人的想法。

梁昭贤谨记在心的是，无论工作怎么忙，都不要忘记给老人关怀。如今德叔已经是八十多岁的老人了，他每次出差回来后，再晚都要去父亲房间问声好，让孩子多陪陪爷爷。父亲的眼神告诉他，老人家需要的就是一句淳朴的问候。

梁昭贤说，做人的道理很简单，把顾客、用户当成家人，多一点温度，多一点感情，没有感情再多的利益都没有用。把父母的需求记在心上，几句贴心的问候也能令父母舒心。家和、人和才是事业顺利的本质。

在灾难中磨练

只要平时真诚做人，当你最困难的时候，
就会有人“雪中送炭”。

1994 年 6 月 18 日，对格兰仕来说是非常难忘的一天。一场百年一遇的特大洪水淹没了格兰仕的厂房。

梁惠强有着自己对未来芯片研发的构想，格兰仕也提供给他实现构想的舞台，这也意味着格兰仕未来将向科技企业转型。

格兰仕创业时没有人才也没有资金，虽然堤围处的土地仅几百元一亩，但当时德叔连几百元钱都掏不出来，只能选择在海滩边办厂。没有堤围的后果是，洪水一来厂区就会被淹。从创业开始，格兰仕就把省下的每一分钱投入到防洪堤筑的建设。

但是在这一天，百年一遇的洪水在十秒内就把堤坝的底部冲开了一个大缺口。德叔带着梁昭贤和员工一路后退，洪水一路追着人走，速度稍慢都会被洪水淹没。

德叔和梁昭贤守护着员工，他们带着一队人冲到接近高处后，又继续返回寻找落在后面的员工，一个个清点员工人数，还差 45 人、还差 32 人、还差 25 人，他们要保证每一个员工确认被找到。这次漫长的自救从傍晚 6 点 20 分持续到凌晨 3 点多，父子俩到最后一分钟都在寻找员工，直至凌晨 5 点 30 分找到最后一个人，他们才放心。但是所有的设备都被洪水淹掉了。

在救灾中，镇党委从供销社找来一些毛毯给几百名员工使用，又找到几间空厂房安置人们。梁昭贤和父亲一分钟都没睡着，他看到父亲站在一辆手扶拖拉机上向员工发表讲话：“现在我们什么东西都没有了，只有大家，我们不幸当中的万幸是没有损失一个人，只要人在，什么就都有了。”德叔希望大家坚持住。此后格兰仕用 60 天的时间恢复了生产，带领大家走出了困境。在如此艰苦，没有钱、没有工资的情况下，员工们咬牙坚持了下来。

此前，梁昭贤在香港做了七八年的外贸业务，多年的合作给客户留下了讲诚信的印象。当得知格兰仕受灾，设备和货物都没了，有个客户表示要预付 30

万元。这笔钱对格兰仕来说是“救命钱”，能让企业生存下来。就是这笔 30 万元的预付款稳定了团队的军心，接着企业又用 1 个月的时间逐步修复了设备。当客户看到企业在这艰难时期居然无人离开，反倒吃睡都在工厂，非常感动，又一次预付了 2000 万港元给格兰仕，帮助企业在短短 60 天内彻底恢复了生产。

这件事再一次深深触动了梁昭贤，“只要平时真诚做人，当你最困难的时候，就会有人‘雪中送炭’。”不仅梁昭贤与这个客户建立了 30 多年的交情，家中的第二代、第三代也成为了好朋友。

这场洪水磨练了格兰仕人，也留下了企业发展的巨大精神财富。

“贤哥”来自人心

格兰仕无论发展到什么阶段，

商业模式和产品在进化，

但是“艰苦奋斗、吃苦在前”的精神

是不会改变的，代代传承。

梁昭贤被人称为“贤哥”。他认为称呼不重要，重要的是发自内心地认同和信任。新一代格兰仕人进入企业，怎么用心对待他们，让他们能够有安稳的工作和生活，受到尊重很重要。

梁昭贤感到，首先要懂得尊重，爱护他们，从内心把他们当成兄弟姐妹，只有这样员工才能发自内心地把你称为“贤哥”，这已经不是员工和干部的关系，而是兄弟姐妹般的“家人”关系，这样的关系能让员工视消费者为家人，用这种心态去做产品，去经营企业，把家电当成“家人”般对待，让每一件产品都有温度，而不是买卖关系，这就是格兰仕朴素的商业逻辑，与员工交心，员工与消费者交心。

作为生活在第一代创业者家庭的创二代，或者说先富起来的家庭，梁昭贤经历过贫困与富足“两重天”。

梁昭贤说：“人的成长有很多经历。”改革开放初期在计划经济时代，商品匮乏，很多人家庭条件都不太好，只能读到中学，这段时期德叔就让儿子利用

寒暑假到企业参加劳动。此后，德叔认为有必要磨练儿子的意志，让儿子到工厂工作，但是没有一分钱的工钱，一连工作一年半。

当时企业还没有做羽绒服，而是在做葵扇。梁昭贤穿着短裤，戴着一顶草帽，顶着三四十度的高温去上班，每天工作十几个小时，只能喝河水和井水，用一毛多钱一条的毛巾来擦汗，当时连打一口井喝水都很艰难。梁昭贤说：“我们都是苦水中长大的，并不是人们眼中的‘富二代’。”

父亲每月的工资是38.61元，每天给三分钱让梁昭贤吃早餐。公社干部实在看不下去了，专门开了一次党委会议，说梁昭贤这个小伙子还是蛮能干的，我们开会定下来，给他一天七毛钱的工钱。收到这笔钱时，梁昭贤是如此自豪，毕竟这是自己劳动创造的价值。梁昭贤说：“父辈对我的影响就是艰苦创业的精神。”

因而，格兰仕无论发展到什么阶段，商业模式和产品在进化，但是“艰苦奋斗、吃苦在前”的精神是不会改变的，代代传承。“这是父亲对我人生影响最大的事情之一，只有永远怀有创业精神，我们才能真正有未来。”梁昭贤说。

1985年，梁昭贤通过成人高考重新上了大学。上学期间，每周五天在校读书，两天回家参与企业的各种经营活动。他就是这么一路走过来，这对于年轻一代来说简直不可思议。梁昭贤说：“我们只能用自己的汗水改变自己。”

当梁昭贤参与经营，参与微波炉生产，第一次做企划时，他思考的一条广告语是“汗水+智慧=实力”。这句广告语是他经历的写照。要付出才会有收获，格兰仕就是这么简单，这么淳朴。那句“汗水+智慧=实力”梁昭贤一辈子都会记住，这就是父与子的传承。

“创三代”

要造福社会，

带领格兰仕成为备受尊重的世界一流企业。

在2020年的格兰仕“3.28大会”上，梁惠强作

为总裁助理登上舞台。他出生于1995年，大学就读于美国普林斯顿大学历史系，2018年本科毕业。父亲梁昭贤正是格兰仕的现任董事长。这个名副其实的“创三代”开始了他在家族企业中的职业发展。

这一年的大会上，梁惠强描绘了他对未来芯片研发的构想，2020年初成立的智能软件服务公司跃昉科技是他的舞台。这也意味着，格兰仕未来将向科技企业转型。梁惠强与他的父亲很像，谦和而低调，逻辑清晰。

2021年5月，格兰仕又给了梁惠强更大的空间，将历时九个月、斥资24亿元收购成功的惠而浦（中国）交由他来管理。经惠而浦（中国）股东大会选举，梁昭贤任董事长，梁惠强任总裁。

梁惠强接手的惠而浦有技术的底子，但是却面临财务业绩不良和市场局面下滑的困境，一接手便是一块“硬骨头”，梁昭贤敢放手，梁惠强也愿意接手。

父母就是孩子的启蒙老师，梁昭贤从父亲身上学习做人做事的道理，他也身体力行地影响自己的孩子。梁惠强五六岁时，就跟在梁昭贤身边，和企业中的干部接触。七八岁时旁听企业经营的会议，八九岁时每年参加董事会，一坐就是半天。从小耳濡目染，在梁惠强的血液和基因种下自强不息、艰苦奋斗的精神。

梁昭贤对梁惠强的基本要求是，“要造福社会，带领格兰仕成为备受尊重的世界一流企业。”像当年他看着父亲的背影长大。

梁昭贤教给了梁惠强三种关系的处理。一是与家中长辈的关系，一定要尊重长辈；二是单位上下级的关系，在企业战略和规章制度面前，必须人人平等；三是交叉的关系，既是父子关系，又是上下级关系。他希望梁惠强在不同场合都能把握好这些关系，自身要有从有我到无我，到忘我的状态，没有这种状态就处理不好这种关系。立品、立德才能立志，才能自强不息，最根本的东西也是最重要的。

传承并不是“高大上”的事。一个人时善待自己，两个人时善待对方，团结一切可以团结的力量，才能做一个真正的群众领袖。权利可以通过上级赋予，权威的树立却要靠自己的人格魅力。■



戴森首席工程师 杰克·戴森 (Jake Dyson)

戴森父子传承： 无所畏惧，渴望冒险

我和父亲的雄心壮志都来自于对传统产品的失望，正是失望给了我们无限灵感。

文 | 钱丽娜

作为黑格尔的诠释者，哲学家亚历山大·科耶夫说，历史已经终结，世界观和方法论已经完成，余下的就是实践。

戴森的发展恰好印证了亚历山大的观点。

六年前，戴森从废纸堆中扒出一个理论，那是1936年由罗马尼亚工程师亨利·康达发现并提出的“康达效应”。在戴森将“康达效应”转化为一个全新的物种——可以自动吸附头发的美发造型器之前，这个词只是空气动力学领域的专属。公司首席工程师杰克·戴森（Jake Dyson）会告诉你，创造新物种的秘诀就是实验。

重新定义

对传统产品的失望给了戴森无限的灵感，
去解决人们还未满足的问题。

杰克·戴森是创始人詹姆斯·戴森（James Dyson）的儿子，作为三个孩子中唯一的一个工程师，他继承了父亲对产品敏锐的嗅觉和不拘一格的创新风格。

詹姆斯对气流格外痴迷，当他看到锯木厂气旋除尘器可以从空气中分离出木屑时，他的第一台吸尘器便有了灵感，基于此发明了用双气旋系统取代传统集尘袋的戴森吸尘器。

此后，戴森的产品从吸尘器到风扇，从吹风机到美发造型器，再到美发直发器，无一不是气流科学的产物。为此，对于空气动力学的化身——飞机，戴森给予了至高的礼遇。停车场里停放着鹞式（Harrier）直升机，在闪电咖啡馆顶上悬挂着闪电喷气战斗机，为了向人们展示仅存的一台惠特喷气式发动机。

杰克从小看父亲做吸尘器的模型，在家中后院的工作室里，父亲在经过了4年的创造和测试，失败了5126次后，终于成功设计出了气旋吸尘器原型机，由此全球首台无尘袋吸尘器面世。耳濡目染之下，杰克也爱上了设计和工程。

这段故事源自上世纪70年代末。詹姆斯去市场买了当时最强大的真空吸尘器胡佛吸尘器（the Hoover

Junior），当胡佛开始失去吸力时，詹姆斯撕开袋子，这一看他就生气了。吸尘的孔被灰尘堵塞，这是一个根本性的缺陷，但这个设计对行业来说却是很有价值，因为这会迫使消费者不断地购买新袋子。当时，消耗品的价值大约是每年5亿英镑。

杰克则是对照明产品失望。从白炽灯到LED灯，照明产品几十年都始终裹足不前，不仅灯泡质量差，频闪也有害视力。“LED灯是可以一辈子用的，但是却没有往这个方向研发，这正是我的动力。”

杰克果然没有辜负家族的基因，从全球顶尖的英国圣马丁艺术学院毕业后，创立了自己的照明公司，他要重新定义照明行业。

在他推出自己的照明产品之前，一个LED灯泡最多是七年的寿命，而他想做的灯可以用“一辈子”！

杰克发现，只要温度低于60度，LED灯的使用寿命就能延长，于是他在LED发光半导体上内置6毫米铜热管用于疏导热量，将LED灯工作温度降低到54.4℃，寿命超过16万小时，而一般的LED灯工作温度约130℃，寿命约5万小时。这一发明还能让色温和亮度持久，降低频闪，实现了他的环保健康理念。

杰克说：“我和父亲的雄心壮志都来自于对传统产品的失望，正是失望给了我们无限的灵感，去解决人们还未满足的问题。”詹姆斯被吸尘器中的集尘袋困扰，他想制造不需要垃圾袋的吸尘器。

几年后，杰克带着成就感把自己的公司卖给了父亲，名至实归地成为戴森的首席工程师。如今戴森父子将D9研发中心作为测试新想法的建筑，把杰克开发的Cu-Beam Duo灯像卫星一样悬挂在天花板上，提供可单独调节的工作光和氛围光。他们的LED灯使用热管技术冷却，寿命长达18万小时。

工程师文化

强调实践精神的戴森会给工程师们大量试错的机会，
因为试错会帮助他们找到更好的研发产品路径。

缔造时尚的戴森是个地道的工程师文化公司。杰

克没有英国传统的做派，更像是一位来自硅谷的创业者。

工程师文化的基础是心怀谦卑，要不断地接受挑战 and 质疑，哪怕是创始人詹姆斯也会被质疑。戴森全球产品研发总监 Tom Crawford 说：“我们有很多年轻的工程师，不要求他们有经验，只要对世界充满好奇，不断地去问，这样才能去质疑一些已经既定的成就。”

在质疑的同时，强调实践精神的戴森会给工程师们大量试错的机会，因为试错会帮助他们找到更好的研发产品路径。

设计工程师 Charlie Tatham 最喜欢的是进行全组讨论。遇到头脑风暴的环节，大家坐在一起在便签纸上写上自己的想法，之后大家把想法列在黑板上或者摆放在桌面上，讨论并吸取每个人观点中的精华。

当然仅有核心知识是不够的，必须把核心知识应用到和当今问题相关的解决方案中，这样知识才会有

相关性，才能做成一个解决方案。

“我们不是‘自扫门前雪’的独立工作，而是协作。” Charlie 说。戴森有一个核心团队，由各个科学领域的专家组成。工程师们会专心听专家介绍各自领域的知识消化吸收。这样做的好处是，一旦开发过程中遇到问题，就知道向哪位专家咨询。

比如遇到加热元件的问题，工程师不仅会咨询电子元器件专家，还要听取产品制造专家的建议，这些知识都是相辅相成的，工程师们需要融合各方的观点，在开发设计中才不会顾此失彼。

榜样的力量

詹姆斯教给孩子们

以及所有为他工作的人四个字：“我能做到”。

杰克从小认为自己的父亲与他人不同：有个性、



逆势而行、出类拔萃，做任何事时都决心十足。他在接放学的孩子时总是穿着不相配的袜子，衣服略显古怪，他为孩子们赢造了一个富有创造力的环境。

詹姆斯早年在家工作时，孩子们总是参与其中。杰克记得他因身体不适而离开学校的日子，家里的空气中弥漫着塑料的味道，他亲眼见证了球轮手推车从生产线上推下来。虽然这只是极小规模的生产，但他为爸爸所做的事情感到自豪和兴奋。对于一个孩子来说，这完全是一次“伟大的”冒险旅程。

詹姆斯做了很多实验，他似乎对其中的危险一无所知。杰克清楚地记得父亲在巴斯福德家中的地窖制作真空成型机。

这款用于塑造塑料的机器所费不赀，售价高达数千英镑。为了省钱，詹姆斯决定自己动手做一个。让高达千瓦功率的电流流过机器上的大线圈，这可不是闹着玩儿的。他在地下室一待就是数周，整个过程充斥着吵闹和咒骂，终于他还是做到了，所幸

没有把屋子毁掉。

詹姆斯又把一个马库改造成了一间作坊。马库之前用来储存木材，杰克和朋友们经常在里面捉迷藏。杰克与模型制造工人一道，花了整整一个暑假的时间制作了10台吸尘器原型机。而詹姆斯则在楼上的绘图板上绘制出精确的图纸，这些图纸可以直接交给工具制造商进行生产。每个人都很辛苦，但气氛很愉快。

詹姆斯无论是居家还是工作，每件事都会亲自动手。杰克过去常在花园里打板球，打碎了许多窗户玻璃。詹姆斯就教儿子自己修窗户和切玻璃。后来，杰克也受够了，用聚碳酸酯（塑料的一种）来代替玻璃。

杰克向父母学习如何自己动手做事。詹姆斯不会过分保护孩子，但他会参与孩子学校的辩论，在辩论中告诉老师他们是多么守旧。尤其是在晚宴上，他会故意挑起话题，提出一些另类的论点，使谈话更有趣。

詹姆斯和美国安利公司签订了许可协议，家人为此开香槟庆祝，但此后与安利公司陷入了漫长的诉讼，詹姆斯的压力和受到的伤害是显而易见的。家里的经济很紧张，母亲通过举办生活课来维持生计。

在与安利公司的诉讼过程中，杰克记得父亲读过每一份法律文件上的每一个字。其他人会把这些事交给律师去做，但詹姆斯想理解其中的每一个字，从而增大胜诉的机会。他对所做的每件事中最微小的细节都保持关注。

对杰克来说，最令人自豪的时刻是看到父亲在产品销售上创造的奇迹，并在杂志上读到相关文章。从那以后，情况发生了翻天覆地的变化。杰克考上了伦敦的中央圣马丁艺术与设计学院，大三课程的PPT上就有了父亲的照片，作为一个将制造业、设计业和商业结合起来的经典案例加以展示。杰克对此非常自豪，因为他知道其中发生的有趣的事情。

詹姆斯显然没有停下来喘息的机会。但看到他如何尝试这一切，包括自己做的广告，都让人觉得太神奇了。他在考文特花园中的一个时尚温泉圣活泉（The



2015年杰克加入戴森时，与父亲在詹姆斯伯里的Mini切割车里见面

詹姆斯教给孩子们以及所有为他工作的人四个字：“我能做到”。不管面对何种挑战，他都会迎难而上，坚持下去。这就是在戴森的企业文化中需要坚持的东西：无所畏惧的文化，渴望冒险的精神。

Sanctuary) 推出了戴森新产品 DC03 吸尘器，它从温泉中浮出水面。这种创意很疯狂，但是成功吸引了人们的注意。戴森产品和詹姆斯一样，总是与众不同。詹姆斯自学如何发明、设计和制造一种激进的产品，同时也学会了成为一名律师、营销员、推销员以及自己产品的广告营销员。他既沉迷于洞悉微观细节，也执着于掌控大局。

詹姆斯教给孩子们以及所有为他工作的人四个字：“我能做到”。不管面对何种挑战，他都会迎难而上，坚持下去。这就是在戴森的企业文化中需要坚持的东西：无所畏惧的文化，渴望冒险的精神。

如今，戴森公司已经达到了一定的规模，将家族企业所获的利润投入企业的发展，为的是持续“冒险”。

在 2015 年杰克加入戴森之前，他也将父亲的信念用于自己的照明公司，即用全新的产品与大型照明制造商进行接洽。

他从父亲身上学到的是鼓励员工改变想法，避免以保守的方式思考。新发明要想获得成功，必须比以前的发明和产品高出一个等级。员工必须敢于冒险，必须以自己的方式大胆前进。

创新让世界变得更美好

詹姆斯始终坚信，
解决问题是年轻人天生所擅长的事。

2021 年，由詹姆斯创办的戴森工程技术学院迎

来了第一批本科毕业生，这让詹姆斯萌发了撰写《发明：詹姆斯·戴森创造之旅》一书的想法，将其 53 年前从英国皇家艺术学院毕业到现在的，关于创造和发明的故事写下来，他希望年轻人在开创美好未来的征程上能从中收获灵感和鼓舞。

这本书无关商业，而是讲述教育、指导和自强不息的重要性，以及工程师和科学家对于社会的重要性，同时讲述了詹姆斯不断学习的欲望、踏入未知领域的无畏心态以及永不停息的创造之旅。

詹姆斯表示：“这本书旨在鼓励年轻人，包括在读大学生和毕业生们成为未来的发明家、工程师和设计师，为当前和未来的问题创造解决方案，让世界变得更美好。”

这本书记录了詹姆斯在失败中寻求突破的创造历程，他希望年轻人可以从他的经历中获得启发，在成功的道路上，经验并不重要，具备不怕失败的冒险精神才至关重要。

詹姆斯始终坚信，解决问题是年轻人天生所擅长的事。

作为一位工程师，詹姆斯认为发明在今天之所以如此重要，是因为年轻人热衷于拯救地球、改善环境，并积极寻找治疗威胁生命的疾病的方法。因此，为了鼓励有望成为未来工程师和发明家的年轻人，通过工程和科学为当前和未来的问题创造解决方案，而不只是空谈美德，詹姆斯从未停止为工程科技教育做出贡献。

到如今，由詹姆斯创办的“戴森设计大奖”至今已走过 18 年，进入中国也迈入第 7 个年头，“戴森设计大奖”为那些极具创新思考的学生提供了展示自我的国际舞台。

迄今为止，詹姆斯已经激励 1 万多名中国大学生用创意来解决生活中的实际问题。2022 年“戴森设计大奖”已于 3 月 16 日正式开启作品征集，詹姆斯表示：“设立‘戴森设计大奖’的目的很简单，我们想向世界展示设计、技术和工程是可以解决实际问题的，但更重要的是，去帮助有想法的年轻一代开启他们的发明创造之旅。”



褚一斌：从一个人的橙到一群人的橙

精神留存方式在改变。褚一斌让一线种植、管理人员成为橙子的“主人”，也坚持用工业数字标准化的理念来做农业。

文 | 慈玉鹏

两次成功创业的人生经历，让褚时健被誉为“中国烟草大王”和“中国橙王”。

如今，担子交到儿子褚一斌的身上，精神在传承，方式在改变。

在褚氏农业总经理褚一斌的心里，褚橙要想走得远，得有一群人一起走，这些人中，有技术从业者、管理人员，也有农民；同时，也要有“数字”，就是标准、流程和制度。

组建选果厂、建立“科技小院”、打造中国冰糖橙种苗基地、推进数字化，褚一斌用工业的理念做农业。在母亲马静芬看来：“果子质量没问题，销售也没问题，传承放心了。”

除了褚橙，褚氏农业近些年布局了“云冠橙”，也陆续试水了多款新产品，比如越南的红心青柚，以及今年推出的“褚橙庄园·沃柑”。

褚橙的包装上，褚时健老爷子历经沧桑的神态做出了改变，取而代之的是较为轻松的笑容，褚一斌想向世人展示父亲的另一面。

这些年，变化的还有褚一斌自己。

“人总会走”，褚一斌希望自己离开的时候，能够拍着自己的胸脯说，这个“农民”做得有谱气、有交代。到那时，如果还有一群人，能够把这份事业用心做下去，“我就满足了”。

带队伍

要想让农民跟着干，

就得带着他们富起来，让他们看到希望。

云南哀牢山，2002年褚时健在此种下树苗，一晃儿20年过去了。

“‘从一个人的橙到一群人的橙’这不是一句口号，而是一个目标。”褚一斌说。

将时针拨回至2014年，51岁的褚一斌放弃国外的工作和生活，回到云南新平彝族傣族自治县，选择与父亲站在一起，成为一个“农民”。在那洛村的第一个晚上，褚一斌不断问自己，能不能行？能不能以一个“农民”的身份再出发？



终究,还是走过来了。而且,队伍的力量愈发显现。

2018年,在褚一斌的努力下,金泰果品和恒冠泰达合并,“褚氏农业”成立。

当时,老基地产品品质面临标准化提升,龙陵基地又刚刚投产,选果厂和销售是临时组成的队伍,新兵打大仗,各种问题接踵而至,就连包装物料都出现了问题。

2019年,褚一斌一咬牙,借钱建办了选果厂。选果厂共包含22条生产线,其中,16条预分选生产线、6条精选生产线,采用先进内部检测机,通过先进成熟的近红外传感器,全透过型检测技术,对果蔬的糖度指标进行无损检测。另外,厂子还具有成品包装贴码、原料和成品库房、成品自动化传送带以及冷库等配套设施和设备。这样较复杂的项目,4月开始找厂房做设计,10月上旬试机,11月便正式投入运营。

老基地的管理人员认为,单日采果量上限是800吨,超过这个数就要出问题。2021年,采果期间连续降雨,为了不让一年的成果打水漂。褚一斌带着员

工,上到选果厂、销售部、财务部,下到农户,一起使劲儿,单日采果量峰值达到1500多吨,而且未出现任何风险。

这深化了褚一斌的想法:要走得远,必须要靠大家伙。“以前为什么叫一个人的褚橙,一个老英雄他有历史沉淀、智慧、能力,我们不用想,跟着他干就行了。今天,我们说大家的褚橙,要共同努力,一起分享,把他留下的事业继续推进。”

带队伍,制度得跟上。

2020年,新冠肺炎疫情袭来,农业以自然气候为主导,无法按下暂停键。员工们集中到褚橙庄园隔离,关起门来管理果树,讨论企业的下一步发展,从此,年会制度形成。员工股份激励亦在规划中,目前股权激励的第一轮方案已经出炉,股权激励方案全部公开讨论,就在褚橙庄园,60多人一起参与。

另一方面,公司里有80%的农民兄弟,20%的研究生、本科、专科人才,其中9个研究生已在公司工作、学习半年以上。公司有不同的研究课题,课题突破后会有项目奖励。



3

1. 整装待发的褚橙产品 2. 采果期,褚一斌(左二)与农户交流果子品质要求 3. 农民兄弟带着孩子摘采劳作

当然，土地的事业，归根到底还是农民。

“很多年前，我开始独立做基地，过程中碰到很多问题，比如农民兄弟不信任你。”褚一斌说，“要想让农民跟着干，就得带着他们富起来，让他们看到希望。”

褚一斌投资 6000 万元打造标准人才培养中心，与农业科学研究院等科研单位合作，向农民兄弟开放，可免费学习种植技术，并且可在学业期间发放生活补贴。

扶志是关键。褚一斌找来退伍军人，带着农民学员每天早晨 6 点跑操，教学军事化管理，从模式上看，褚氏农业用“实践 + 课堂”的模式，让学员在田间地

头发现问题，在课堂上提出问题、解决问题，“学习期是一周 6 天学习 1 天休息，6 天中有 5 天时间下地实践，1 天课堂讲解”，实行淘汰制，竞争中优秀的学员会进入第二阶级。

农民学员毕业后，可以加入褚氏农业的“对外服务长工队伍”解决就业，“一个初级岗位的薪酬可能在每月 4500 元左右，如果 2~3 年实现突破，可以带队，收入将升至每月 7000~8000 元，逐渐转好的生活，会燃起农民兄弟心中的奋斗之火。”

褚氏农业种植基地，涉及的建档立卡户共 361 户 1184 人（戛洒基地涉及的建档立卡户 21 户 71 人，磨皮基地 11 户 22 人，龙陵基地 241 户 915 人，陇川基地 85 户 170 人，镇沅基地 3 户 6 人）。目前，戛洒基地的水塘镇金厂村建档立卡户 19 户 63 人，戛洒镇新寨村 2 户 8 人，已全部脱贫。

2021 年，褚氏农业产品说明会的主题定为“一群人的橙”，新平和保山龙陵基地的一线种植、管理人员纷纷走上台前，成为橙子的“主人”。

标准与数字化

对于种植业来讲，数字化需要长期的沉淀，
需要在经营过程中不断积累、量化，
最终得到精准的数字模型。

褚一斌坚持用工业的理念做农业。

2019 年，褚氏农业全线采用近红外无损分选线，实现了从传统精细化生产管理的“褚橙模式”到精细化分选新模式的传承与发展。引入工业化风险控制标准，使用工业设备对品质进行品控，再补充人力筛选，最终根据果径大小将产品分为 4 个等级投放市场。同时，褚氏农业建立内部溯源体系，将出品率与农户收入挂钩。

农业标准化离不开技术。褚一斌与中国工程院院士张福锁团队等方合作，建立“科技小院”，在褚橙优化种植过程中提供技术支撑，解决问题，总结经验，收集数据，并形成一套可复制、可推广的



褚橙庄园褚橙基地

农业生产模式。

张福锁院士曾对此表示，将充分发挥政、产、学、研、用深度融合的平台作用，解析优质名品产生的关键因素，从土壤到叶片，从产量和品质直至全产业链的每个环节，真正把技术模式、技术规程、技术标准开发出来，力争把以褚橙为代表的云南果业打造成国内最优、世界知名的绿色食品品牌。

在褚一斌的眼里，数字化是帮助标准化实现的重要工具。

另一方面，褚一斌指出：“目前的条件下，生产难度最高的土地条件是坡度达到 36 度的斜坡，人工的操作十分艰苦，而二三十年以后，已经没有劳动力能完成这样的操作，那靠什么维持产业？只能在数字化的基础上，让机器人来干活。”

这是一条必行之路。但是，实现种植业数字化太不容易。

“种植业变量太多、干扰太多，很难套用其他行业的模式快速实现数字化和标准化。我们此前试过建立产品溯源体系，拿到一个橙子可以追溯到源头上是从哪一棵果树生长的。有人来的时候，我拿了旁边的两个橙子给他尝，他吃完以后说味道不一样。我们已经溯源到最小的单元，但是得到了一个对消费者和管理者都认为很麻烦的结果。”褚一斌说。

他认为，“对于种植业来讲，数字化需要长期的沉淀，需要在经营过程中不断积累、量化，最终得到精准的数字模型。当下，中国农业种植业在数字化方面比较落后，我们希望数字化系统能为我们提供精准的决策判断，实现真正的智慧农业。”

要尽量把控可以把控的。

褚氏农业的选择是，把控甜度、果茎大小、外观光滑程度、色泽等产品的标准，提供数字支撑，再向种植端倒推。“感谢部分企业、政府，比如金蝶，自愿出资与我们联手来推进种植业数字化。”褚一斌说。

褚一斌一度把种植业数字化的产业链分为 3 个端口：一是出产品的种植端，二是负责产品标准化的供应链端，三是消费端。对褚氏农业而言，现阶段的

在褚一斌心里：事业要走得远，必须要靠大家伙，“褚橙”是一群人的橙。

数字化系统建设有两个目的，一是对产品提标准，主要是对供应链形成标准；二是当后端的客户对产品提出标准之后，如何根据这个标准去引导前端种植，这是广义的效率提升的问题。

通过数字化，褚氏农业对于果子的控制能力提升。举例来说，通过对气象数据与种植数据进行分析，并根据当地的日照时间、积温与昼夜温差调整果树种植的生长周期，让褚橙的生长过程能最大程度与当地气候匹配，进而稳定果实的品质。褚氏农业通过数字化手段分析果树与果实的相关数据，并根据日照的时长与角度调整果树种植密度与挂果方向，提升果实口感。

褚一斌认为，通过收集与调整果树的叶果比例、受光面积、土壤结构数据，可以将果实酸甜度、果皮厚度、果径的大小控制在合理范围内，然后将这些数据形成标准化数据体系，并进一步与原有的经验进行比对，能够提升把握气候优势的能力。

“过去，我们有一段时间停留在‘感觉式’的松散管理模式下，缺乏数字化、缺乏标准和定量，也缺乏科学的依据。这两年我们在尝试着用数字、一种标准去表达，数字化要小步快跑。”褚一斌说。

在心底，他希望褚氏农业能够引领中国种植业和从业者走向自信。“相对于科技和基建等领域在全世界的地位，我国种植业的发展还比较落后。”

向前走

未来产业要发展，就要转变发展思维，
对外输出管理、输出人才、输出品牌。

2012 年，在新加坡的褚一斌接到父亲电话，“你看着办吧，我跑不动了。”那时，父亲已经快 85 岁，

这促使褚一斌决定“归乡”。

马静芬对儿子褚一斌表示了肯定：“在传承方面，第一年我就觉得不会有问题，种得好、销售得好还有什么问题，有条有理。我管理的基地已经交给他了，果子质量没问题，销售也没问题，传承也放心了。”

褚橙之外，褚氏农业加码了新产品布局。

“哀牢山这一块地 6400 亩，只有这里的橙子能叫褚橙。我们在 2018 年就启动了‘云冠橙’。”褚一斌说。

他观察到，很多生鲜电商特别是做水果的，“烧”了很多钱但很难盈利，在水果产业上真正量化、标准化的产品不多，能够保持持续性、稳定性产量的单品也不多。“我们将在褚橙的基础上，推动云冠橙的质和量上升。”

中国每年的柑橘产量是 3000 多万吨，褚橙和云冠橙的总产量是 3 万吨左右，市场占有率近千分之一。褚一斌要保质量，一部分橙子在外观、品质上出一点问题，比如表皮受了损伤，过不了褚氏农业这一关，会被筛下来。

2020 年褚氏农业接管褚橙庄园，一直致力于打造褚橙庄园品牌，2022 年，推出了试水新产品“褚橙庄园·沃柑”。实际上，这并不是褚氏农业第一次试水的新产品，之前也曾尝试推出来自越南的红心青柚和东南亚其他的热带水果。

目前，褚氏农业品牌效益日趋明显。

公司在柑橘品种选育、种植管理、生产加工等领域一直保持着行业领先地位。经过十几年精细化科学管理，柑橘产品在品质上取得了进展，种植出适合中国人口感、糖酸比达到 24:1 的优质冰糖橙。公司连续三年产品净利润增加 30% 以上。

父子之间，在某些问题是相通的，褚时健是那个年代最强调经济核算的企业家，譬如他在红塔山集团斥巨资引进新设备。著名经济学家周其仁曾评价，这就是追求规律。褚一斌也很重视核算，他曾说：“碰到风口猪会飞，如果风停了，猪的结果是什么？必然被摔死。自己作为企业管理者，要做

好投入产出的核算，就要管理好‘数字’，不要宣传自己是高增长和超高增长的行业——农业，不可能的，要踏实。”

“未来，产业要发展，但是不再走土地流转的粗放式发展模式，转变发展思维，对外输出管理、输出人才、输出品牌，把褚橙 20 年的标准，因地制宜地细化并改进运用到其他水果上面。”褚一斌说。

2019 年，褚一斌接手整个团队，在种植、包装、消费者、渠道上花了大力气，企业在品质和管理流程上也有较大的提升。彼时，父亲给褚一斌打了 80 分，“我那个时候给自己打 65 分。现在，我感觉能勉强打到 75 分。”褚一斌如是评价自己。

在他看来，要让企业长久持续发展，关键还得延伸壮大产业链条，打造世界一流“绿色食品品牌”。按照这一思路，今年褚一斌带领团队围绕产业链上下游推动建立人才培训中心、技术中心、种苗中心和供应链中心，应对消费需求升级和行业竞争，提升企业参与市场竞争的能力水平。

他有一个心愿：建设中国冰糖橙种苗基地。

“我们过去几十年吃了很多亏，特别是农业种植业上来讲，一个最有意思的例子就是我们的猕猴桃，它原生种是产在中国的西南地区，但是新西兰人把这个种引到他们国家去以后经过提升，种植管理加强了以后，返回来把我们的高端市场几乎全部占领。”

褚一斌决定建立种苗中心，投入几百万在新平县一个地方租了接近 200 亩地，专搞种苗培育，并持续性投入。

2019 年 3 月 5 日，91 岁的褚时健故去，那一度是褚一斌最难的时光，他盯着父亲的像一直看，渐渐觉得老爷子的眼神变柔和了。于是，褚一斌更换了褚橙包装上父亲历经沧桑的神态，取而代之的是笑容。他想把父亲的另一面留下来。

褚一斌每年都会上山看看父亲，有时候，是一个人去说说工作上的事。

“想让他放心，为他、为自己、为一群人做好产品。”褚一斌说。

封面故事 · PART2 财富密码

家族企业传承有哪些奥秘？如何正确打开财富管理的密码？需要新富人群掌握财富管理与慈善运用之道，并借助专业机构的能力对未来做出长远合理的规划。

家族传承，系统工程如何打造

我国初代创富者到了必须“交棒”的时刻，财富传承、家族传承已经成为企业家们要直面的问题。

文 | 张漫游

当华为官网的轮值董事长界面上出现了孟晚舟的名字，董明珠“钦点”接班人成为市场谈资，王思聪的消息席卷各大平台热搜……中国民营企业的传承问题再度成为商业热点。

中国超过八成的超高净值家庭为企业家客群，他们凭借改革开放的契机，在20世纪90年代初创立家族企业，积累大量财富，完成资本积累，约80%的家族仍持有家族企业经营权或控制权。

如今，初代创富者到了必须“交棒”的时刻。从具体实践看，怎样进行权杖交接、财富传承、家族传承，已经成为企业家们要直面的问题。

权杖交接：自己人OR职业经理人？

除了“世袭制”，职业经理人
进入家族企业是一个必然的趋势。

受到“子承父业”传统观念的影响，很多创始人往往会将企业交接给自己的下一代。

我国家族企业“世袭制”的继承者不在少数，如“华人首富”李嘉诚的接班人是长子李泽钜，碧桂园创始人杨国强的接班人是长女杨惠妍，娃哈哈创始人宗庆后的接班人是独生女宗馥莉……

然而，麦肯锡调研得出的一组统计数据显示了企业传承之难：全球家族企业的平均寿命只有24年，仅有约30%的家族企业可以传到第二代，能够传到第三代则不足总量的13%，只有5%的家族企业在三代以后还能够继续为股东创造价值。

联想创始人柳传志的女儿柳青并没有进驻联想接班，而是进入高盛（亚洲）有限责任公司，从投行分析师到亚太区董事总经理，后又加盟滴滴出行，成为现任总裁。不走寻常路的柳青认为，在中国的很多行业，早期创业时有利润可图，但这种模式未来不一定能继续传承下去，因此早期的企业文化未必要带到第二代、第三代去，需要管理者谋变。

万达掌舵人王健林在谈及接班人问题时曾坦言：“我跟思聪探讨过几次，他没兴趣接我的班。”

浙江大学家族企业研究所和全国工商联研究室联合课题组的一项研究发现，相对于父辈较高的交班意识，家族企业二代的接班意愿并不高；明确表示愿意接班的二代仅占总样本的40%，有15%的二代明确表示不愿意接班，另有45%的二代对于接班的态度尚不明确。

基于此，浙江大学管理学院企业家学院院长陈凌教授谈到，除了“世袭制”，职业经理人进入家族企业是一个必然趋势。

从商业环境相对成熟的欧美市场看，很多家族企

很多家族企业不可能完全寄希望于后代，而是尝试引进家族外的经理人，甚至从创业开始就要与经理人保持良好的关系，长期合作下去，而不是搞“空降兵”。

业不再强调家族成员在企业中的日常管理，家族企业都是由职业经理人进行管理，甚至一些企业在几代之后，家族继承人已经远离企业管理，成为了纯食利阶层。

陈凌谈到，由于此前中国实行计划生育政策，企业家的子女人数往往比较少，很多家族企业不可能完全寄希望于后代，这种情况下，民营企业势必尝试引进家族外的经理人，甚至从创业开始就要与经理人保持良好的关系，长期合作下去，而不是搞“空降兵”。

财富传承：家族信托成新晋“全能”

相比于保险产品，具有风险隔离特质的家族信托，正成为新的受欢迎的家族财富传承工具。

创富容易，守富难。当前中国家族财富掌门人平均年龄 50~60 岁，家族财富传承问题日益凸显。

随着财富的积累，富裕人群开始有明确的财富传承意识，并且部分投资经验丰富的富裕人群已有较为成熟的工具运用理念。毕马威的一项调研发现，64.95% 的受访创始人在 50 岁之后开始规划家庭财富传承，他们已经使用或可能使用人寿保险产品、家族信托、遗嘱和家族办公室，比例分别为 72.78%、71.52%、68.99% 和 54.43%。

大额保单的确具有风险保障、定向传承、稳健规划、私密性高等优势，不过，在众多企业家看来，保险产品也有一定的局限性，如当受益人心智尚不成熟



时获得赔付，如何对大笔资金进行管理是一个大问题。相比于保险产品，具有风险隔离特质的家族信托，正成为新的家族财富传承工具。

正在研究家族信托的程斌先生（化名）坦言，目前不确定子女是否可以接班，通过信托传承方式，如果日后子女完全不参与企业的管理，亦可以从上市公司的股权分红中获利；家族信托作为统一的持股主体，一方面可以为子女及其未来家人提供长期保障，另一方面可以集中子女的股权，在企业管理中保持一定的控股权。

家族信托可基于家族传承和企业长远发展，通过家庭财富的集中化、个性化管理，实现财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、多代传承等需求。

具体来看，在财产保护方面，家族信托可以避免因家庭成员个人能力、债务、婚姻、突发意外等因素对家庭财富的冲击风险；在股权治理方面，可以避免

因家庭成员分别持有股权后出现控制权争端，导致股权分散，影响企业平稳经营；在企业治理方面，可以建立更适合企业传承的治理模式和传承方式；在家族治理方面，可以为受益人利益分配设置限制性条款或激励性条款，辅助进行家族治理。

家族传承：家族治理需求增加

强化家族治理，

可以更顺利地让家庭财富跨越周期与代际。

家族传承是一个系统工程，不仅涉及财富的传承，也涉及到接班人的培养、价值观和文化遗产。家族企业对子女的培养是立体而长期的，创始人的言传身教并非只是“传”和“教”，双向沟通更重要，陪伴、倾听与沟通能够让孩子理解父母在做什么，理解拼搏奋斗背后的意义。

另外，尽早引入家族办公室、家族宪章，强化家族治理，可以更顺利地让家庭财富跨越周期与代际。

毕马威数据显示，有46.58%的受访创始人认为已经形成了特定的家族文化和价值观，只有21.13%的受访创始人已形成了固定的家族治理机制，且家族治理机制的建立呈现出随年龄增长逐步增加，50岁之后建立家族治理机制的比例已经达到22.78%。

有134年历史、传承到了第四代的家族企业李锦记，在第三代李文达先生掌门之后明确表示：“我希望能够向国外长寿的家族企业学习，不仅要有传承的梦想、家族的事业心、子女的教育，还需要有家族的治理。”

有国外学者进行的实证研究结果表明，家族治理与家族企业的绩效之间有明显的正相关关系。即使一些研究文献没有发现家族治理与企业业绩之间的正相关关系，学者们也发现其与家族企业的寿命有明显的正相关关系。

财富的久远传承离不开家族治理的支撑，因为家族治理更加注重一个家族的文化、价值观、优良品质的传承，这些是在岁月打磨中历久弥新的东西。■



家族传承需打造系统工程



财富向善，是什么让家企欣欣向荣

慈善不只是扶危济贫的正义之举，现如今它逐渐发展成财富管理领域的重要分支。

文 | 易妍君

“慈善已经不仅仅是慈善，也是财富管理的方法。财富管理的方法不仅是方法，也体现对财富的理解和智慧。”“股神”兼慈善家沃伦·巴菲特（Warren Buffett）如是说。

在海外，亿万富豪参与社会慈善早已司空见惯。一些大名鼎鼎的富豪，常常以基金会的形式开展慈善事业，如比尔及梅琳达基金会、罗素家族慈善基金会等，其慈善捐赠遍布全球。

经过上百年的演进，现如今，慈善不只是扶危济贫的正义之举，它逐渐发展成财富管理领域的重要分

支。经济学界的主流观点是，作为财富管理的润滑剂，慈善已成为一种现象级趋势。

企业社会“双赢”之举

越来越多的企业家认为，企业不仅要对盈利负责，而且要对环境负责，并承担相应的社会责任。

当世界顶级富豪们的财富快速增长，他们的捐赠额度也随之“水涨船高”。并且，在多重作用力

下，慈善事业甚至已经成为推进财富管理的重要手段之一。

每年夏季，巴菲特都会向大型慈善基金会捐赠伯克希尔哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）的股票。2021年，他计划向5家基金会捐赠价值41亿美元的股票。这只是其慈善事业版图的一部分，巴菲特于去年6月对外透露，他本人向五个基金会的16次年度捐款总价值达410亿美元。

《福布斯2019中国慈善榜》数据显示，上榜的100位企业家（企业）2018年现金捐赠总额为191.77亿元，与上一年度的173.1亿元相比，上涨10.79%。

随着中国财富迅速累积，近年来企业家对公益慈善事业的参与热情空前高涨。“企业不仅要盈利负责，而且要对环境负责，并承担相应的社会责任”成为越来越多企业家的共识。

《中国超高净值人群社会责任白皮书2021》显示，九成以上受访者愿意在财富管理的过程中考虑社会责任与影响力因素。

从更深层次来看，在西方世界，慈善被视作解决财富创造过程中急剧出现的社会问题的方法。卡内基在1889年发表的《财富的福音》中提出：“我们这个时代的问题是对财富进行合理的管理，富人和穷人之间应该是兄弟般的和谐关系。”在他眼中，财富集中造成贫富差距扩大是文明进步不可避免的代价，富人对社会有着不可推卸的责任，社会稳定了，对自己也有利；聚财和散财一样需要高超的经营能力，他主张富豪应该在生前通过适当的运作将财富用于造福公众的事业。

随着“十四五”规划的深入推进，党中央把逐步实现全体人民共同富裕摆在更加重要的位置上，全力实现人们对美好生活向往的“长远之计”。

党的十九届五中全会明确提出要发挥第三次分配作用，发展慈善事业，改善收入和财富分配格局。较之于第一次分配和第二次分配，第三次分配以慈善事业为核心，由公民自愿组织开展分配，通常被视为是前两次分配的“补充”。然而，慈善事业作为第三次

经过上百年的演进，作为财富管理的润滑剂，慈善已成为一种现象级趋势。

分配的重要运行机制，其在实现共同富裕过程中的价值并非仅仅局限于次要的“补充”，而是能够发挥重要的功能。

因此，金融机构也在引导高净值人群财富向善。兴业银行私人银行部总经理戴叙贤表示，在第三次分配中，金融机构主要是积极引导和鼓励高收入群体、企业家群体通过慈善捐赠等自愿方式调节社会收入分配，积极回报社会，践行社会责任。这给高净值人群的财富管理带来新的方向和机遇。

慈善信托 价值凸显

过去财富赚取、财富管理、

慈善公益之间相互独立，而当下流行的

“影响力投资”将三者有机地结合起来。

目前，我国第一批创富者开始进入“传富、守富”阶段，在第三次分配的时代背景下，财富传承与慈善事业的有机结合势必将成为一种新潮流。

事实上，中国富豪对慈善事业始终抱有一腔热忱。特别从2018年开始，2000亿元级别富豪的诞生令大额捐赠接踵而至。譬如，腾讯公益慈善基金会投入10亿元启动资金设立了“科学探索奖”；万向集团董事长鲁伟鼎成立慈善信托，并将万向三农集团的全部股权置于其中，截至2020年6月末，该信托总资产估值141.79亿元；同年，碧桂园集团董事会主席杨国强通过广东省国强公益基金会向清华大学捐赠22亿元，用于支持前沿科学研究和高端人才培养及引进。

有调查显示，近年来，国内不少高净值家族客户

将家族慈善精神的传承放置到财富保护和传承规划的整体架构中。

慈善信托是其中一种重要的工具。不同于家族信托将家庭主要成员列为受益人，慈善信托是以实现社会慈善事业为目的，并以全社会或部分社会公众为受益人的信托。从专业角度来看，慈善信托具备灵活、运营成本低、资产保值增值等优势，而家族信托与慈善信托相结合，将有利于家族财富与精神永续流传。

慈善信托作为一种法律安排，可以通过分离公益资产的所有权和获益权，让公益资产得到隔离保护，并灵活进行保值增值。同时，充分尊重且落实委托人的各种慈善意愿，实现多样化的慈善资产配置形式。

与直接捐赠相比，设立慈善信托除了可将金融资产完全转化为公益资本，还可助力捐赠者参与慈善资产管理、慈善目标设立和绩效考核等全流程。同时，作为一种法律架构，慈善信托可以代替直接捐赠单独使用，也可以与基金、基金会、社团、民非组织（民办非企业单位/组织）等多种慈善形式叠加使用。

另一维度上，慈善事业本身也面临可持续的问题，而慈善信托中的资产管理行为则能够助力公益资产实现增值保值。

业内分析指出，对于委托人（捐赠者）来说，优秀的资产管理能大大减轻捐资压力。正常情况下，捐

赠额度往往与捐赠者的经济状况有直接关系，比如，如果有一筐鸡蛋，就只能捐出几个；有两筐或许能捐出十几个。但如果在状态好的情况下，捐出一只鸡呢？如果这只鸡养护得很健康，可以持续生蛋呢？那么即便面临经济环境不佳、货币贬值等压力，公益资产也能实现从容应对。

在某财富管理机构人士看来，过去财富赚取、财富管理、慈善公益之间相互独立。而当下流行的“影响力投资”将三者有机地结合起来，目标是公益性的，但却是通过金融、商业的手段来做公益。从这一角度看，解决的社会问题越多，造就的赚钱机会就越多，财富管理的方法从追求个人财富的增长转向追求全社会的财富增长，才能体现出人们对财富的理解和智慧。

近年来，国内慈善信托规模呈现出加速增长的状态。据慈善中国网站统计数据显示，经过多年积累，截至2021年8月31日，全国一共设立了慈善信托633单，规模达到3486亿元。同时，国家层面也鼓励发展慈善信托。2021年5月20日，中共中央、国务院发布的《关于支持浙江高质量发展建设共同富裕示范区的意见》中提到要“探索各类新型捐赠方式，鼓励设立慈善信托”。

未来，慈善与财富管理又将摩擦出怎样的火花，让我们拭目以待。■

高净值人群践行社会责任的三个内涵层次





“四位一体” 捍卫家族财富基业长青 ——解码建行家族办公室差异化之道

建行推出的家族办公室服务涵盖财富管理与传承、家族治理、企业持续经营及公益慈善四大板块，满足客户家族全生命周期的多样化、个性化需求。

文 | 王柯瑾

当前，中国造富巨轮正以前所未有的速度前进。随着中国高净值人群财富管理意识的觉醒，家族办公室也迎来蓬勃发展期。

全球管理咨询公司麦肯锡在2021年11月发布的中国金融系列白皮书《全球领先的家族办公室的成功之道》（以下简称《白皮书》）中指出，中国金融机构需思考如何确立服务导向和长期导向，建立一套长期服务超高净值家族客户的专属独立商业模式，逐步完善自身产品和服务体系，真正实现高质量发展。

然而，这一征程不可能一蹴而就，需要金融机构前瞻性、系统性搭建商业模式及实施路径，树立长期客户经营理念和决心，持续不懈构筑核心竞争力，从而在行业上升过程中展翅腾飞。

基于我国家族财富管理需求的变化，2021年中国建设银行全面升级了面向超高净值客户推出的家族

办公室服务，进一步完善了差异化的服务体系构建，形成涵盖财富管理与传承、家族治理、企业持续经营及公益慈善四大板块的“四位一体”家族办公室服务体系，满足客户家族全生命周期的多样化、个性化需求，助力客户家族财富延续、基业长青、回馈社会。

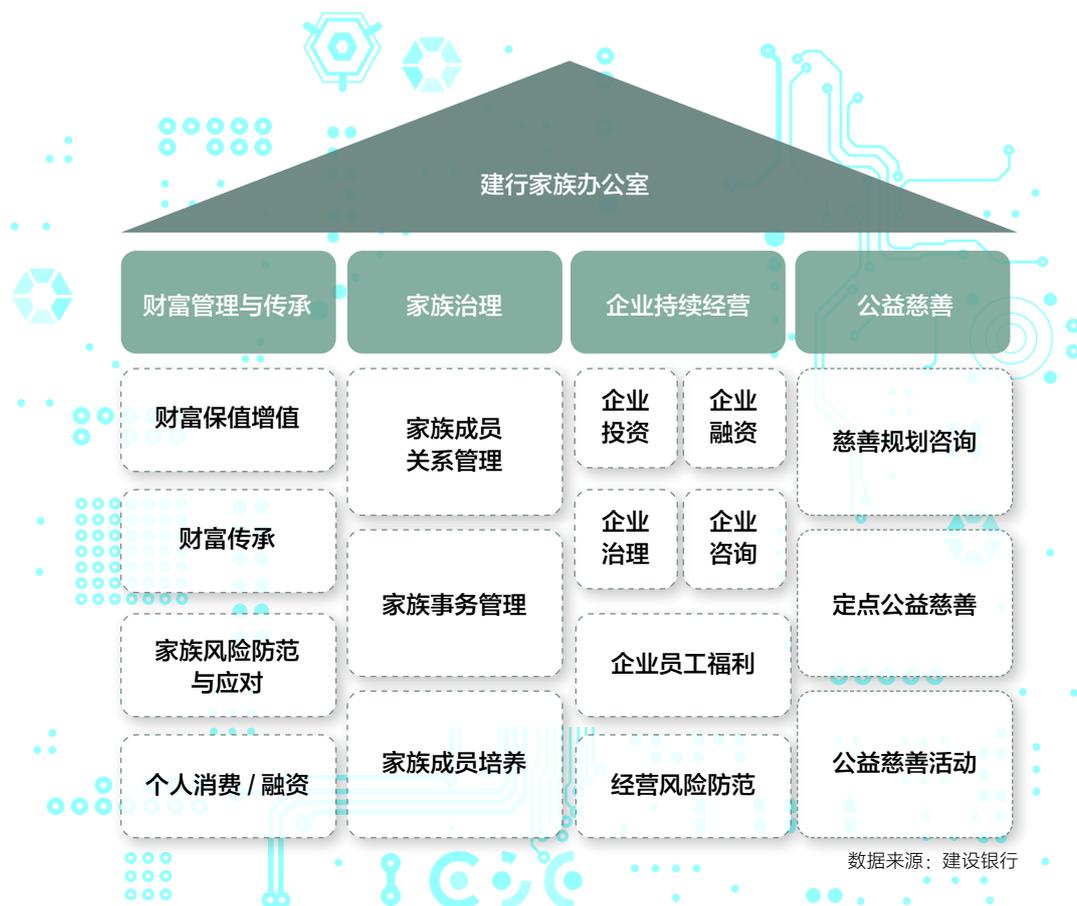
当前，建行家族办公室签约客户涵盖国内行业的龙头企业实控人、福布斯榜单知名人士等，为中国家族办公室加速发展贡献了巨大的力量。

“蓝海”破浪：铸造核心竞争力

建行家族办公室服务汇聚建行集团及社会磅礴力量，努力构建核心竞争力。

作为舶来品，加之其超高的准入门槛，在很多人

建行家族办公室“四位一体”服务体系



眼中，家族办公室服务被遮以神秘面纱。

追根溯源，家族办公室服务最早出现于19世纪的欧洲。一些抓住产业革命机会的大亨将金融、法律和会计专家集合起来，专门研究管理和保护其家族的财富和广泛的商业利益。随着世界各地富豪越来越多，家族资产规模越来越大，家族成员关系越来越复杂，家族办公室服务得以在欧美和澳大利亚等国家逐渐盛行。

现代家族办公室服务被誉为财富管理行业皇冠上的明珠，致力于围绕超高净值人群享受美好生活、保障家族财富、传承世代家业等全面需求，构造金融生态，整合各类金融和非金融资源，提供家族财富管理和传承、家族治理、家族企业持续经营、社会慈善等一整套专业服务，是私人银行业务中的顶级服务。从世界范围来看，洛克菲勒、比尔盖茨等顶级富豪均采用了家族办公室服务的财富管理模式。

《2021 意才·胡润财富报告》显示，我国拥有亿元总财富的“超高净值家庭”数量达到13.3万户，比上年增长3300户，增长率为2.5%，其中拥有亿元可投资资产的“超高净值家庭”数量达到7.9万户。另据《2020 胡润财富报告》显示，亿元资产“超高净值家庭”总财富已达94万亿元。

如此庞大的蓝海市场等待金融机构开疆扩土，以专家顾问团的形式，为中国家族提供更贴心的服务也是银行等金融机构财富管理的必由之路。

值得关注的是，《白皮书》指出，中国本土家族办公室方兴未艾，大小自称能提供家族办公室服务的机构已有近1万家。但整体而言，中国家族办公室行业仍然面对相当大的挑战。例如，中国式家族办公室的行业商业模式有待清晰，超过90%的机构仅是升级版的财富管理机构和中介机构，提供的家族办公室服务内容功能迥异，水平参差不齐。

建行于2018年底正式推出涵盖家族财富管理和传承、家族治理、家族企业持续经营、社会慈善等一整套专业服务的私人银行家族办公室服务。从建行家族办公室服务的实践看，构建核心竞争力是该行差异化打法的重点。针对家族办公室客户的多元需求，建

中国金融机构需思考如何确立服务导向和长期导向，建立一套长期服务超高净值家族客户的专属独立商业模式，逐步完善自身产品和服务体系，真正实现高质量发展。

行整合强大的集团内外全产业链资源构建家族办公室“四位一体”服务体系，形成合力共同为客户提供一站式、全方位的定制化综合服务方案。

经过改革开放40余年的发展，目前中国家族企业普遍面临第一代与第二代“交接棒”的时刻。在财富管理与传承方面，建行家族办公室服务汇聚社会磅礴力量，联合财富架构规划、资产配置、投资研究、家族信托等领域专家共同设计服务方案，满足客户在财富架构优化、财富保值增值、风险防范与应对、财富传承、个人融资与消费等方面的需求。

相比此前“第一代”将更多的精力投入到创业打拼中，未来家族企业的接班人会越来越注重提前规划，以更科学化、体系化的方式做好企业和财富的传承。针对这种需求，在家族治理方面，建行联合家族章程、子女教育、家族基金等领域专家共同设计服务方案，满足客户在家族成员关系管理、家族事务管理、家族成员培养等方面的需求。通过优质合作机构提供家族章程咨询服务协助客户建立家族价值观，形成家族治理方针，规范和调整家族企业及成员行为，实现长期有效的家族治理体系。客户及家族成员亦可参与优质家族基金投资，累积投资实战经验，提升企业治理能力。

此外，围绕客户家族企业持续发展、转型升级、股权架构等需求，建行联合投资银行、员工激励、企业资产管理等领域专家共同设计服务方案，多角度地满足客户在企业全生命周期经营方面的需求，为企业持续经营提供动力。

除物质财富外，精神财富的有效联动逐渐被视为潮流，也是我国迈入高质量发展阶段后助力共同富裕的有效之道。家族慈善是家族精神的集中体现之一，

在培养家族慈善精神，提升家族回馈社会能力、助力可持续发展方面，建行通过家族办公室业务可为客户及其家族、企业搭建一站式公益慈善平台，联合慈善基金会、冠名基金、慈善信托等领域专家共同设计服务方案，携手客户向善，助力社会共同富裕，实现人民美好生活。

优势整合：护航传承生命力

依托集团综合商业银行优势，
建行家族办公室服务积累了协同联动服务家族
及企业多元化需求的丰富经验。

强大的资源整合能力，一站式满足高净值客户的境内外综合化服务需求，确实给家族办公室服务提出了绝高的要求。而目前，市场上真能够提供家族办公

室服务的机构并不多，可以提供对公服务，或者可以整合资源提供公私一体化服务的机构仍非常稀有。

截至 2021 年末，建行集团拥有 37 家境内分行和建信信托、建信基金、建信人寿、建信养老金、建信理财等 14 家境内一级子公司。建行集团旗下子公司在各自领域处于行业领先地位。同时建行已在全球 6 大洲 31 个国家和地区拥有各级境外机构 200 余家，形成全球金融服务网络体系。

凭借集团综合商业银行优势，建行私人银行充分发挥资源整合能力，从内部跨部门协作，到集团子公司和海外机构联动，始终努力打造国内首屈一指的专业财富管理能力。

建行家族办公室服务依托上述优势，持续完善服务体系，积累了协同联动服务家族及企业多元化需求的丰富经验。

众所周知，优秀的家族企业本身就拥有能力超强的工作团队。银行如何构建自己的家族办公室服务团队与其 PK，并能为客户带来切实的价值挑战颇高。对此，建行匠心打造了专注于家族办公室服务的专业队伍，可根据高净值客户多样化的需求整合集团内外优质资源，匹配不同领域业务专家，组成跨领域综合服务团队。

近年来，面对日趋复杂的国内国外环境，如何控制风险、保障家族财富安全和家族企业基业长青，成为越来越多高净值客户的共识。在此方面，建行具有长期的信用优势和稳健企业文化是其他金融机构无法复制的。深谙家族治理对家族财富的重要性，建行目前正在致力于提供多样增值服务帮助家族企业进行风险管理。

建行家族办公室服务的推出，顺应了改革开放 40 多年来中国私人财富积累急剧增长后家族财富传承、企业经营、家族治理、社会慈善等迫切的时代需求。未来，建行私人银行将积极适应应变、不断创新突破，打造更细化的家族办公室客户分层服务体系，完善家族办公室服务内涵，以更优秀的团队和顶尖级专家智库，来为客户提供差异化的特色服务，全心打造新模式、新服务、新能力建设的生动实践样本。■

建行家族办公室优势

资源丰富

集团拥有 37 家境内分行和 14 家境内一级子公司，已在全球 6 大洲 31 个国家和地区拥有各级境外机构 200 余家，形成全球金融服务网络体系。

风控严格

建行品牌卓越，拥有长期的信用优势和稳健文化，严格控制风险，专业高效管理，为客户家族资产管理和基业长青提供有力支持。

团队专业

拥有专注于家族办公室服务的专业队伍，可根据客户的多样化需求整合集团内外优势资源，匹配不同领域业务专家，形成跨领域综合服务团队，提供全方位的一揽子解决方案。

服务定制

坚持“以客户为中心”服务理念和“高效、专注、创新、极致”精细化服务态度，提供可定制的个性化家族办公室综合服务方案，全面满足客户的个性化、多元化需求。

家族办公室，如何守正出奇？

家族办公室要解决的不仅仅是财富传承的需求，而是能够针对高净值人群提供私人化、专业、全面的服务。

文 | 郝亚娟



促进家族财富的保存和转移，加强家族和企业的治理，传递家族价值观，确保未来财富的更大影响和更可持续的部署等均是传承过程中必须完成的任务。

创业、守业、积业。随着我国高净值人群的逐步壮大，财富传承、家族治理等需求愈发迫切，第三方家族办公室应时而生。

相关报告显示，家族办公室正呈现以下趋势：更加结构化、高效和有组织的管理；继承计划对于帮助代际间的财富转移至关重要；越来越多地使用信托来进行更有效的税收规划和资产保护等。

从我国目前家族办公室的运行模式来看，大部分主要聚焦在财富管理，对家族企业传承过程中极为重要的文化传承以及家族治理等方面的需求关注较少。展望未来，这将成为家族办公室在激烈竞争中能否胜出的关键。

全方位服务 吹尽狂沙始到金

虽然国内家族办公室机构众多，
但业务泥沙俱下，需要经历一个
“吹尽狂沙始到金”的市场洗礼周期。

改革开放 40 多年来，我国的民营经济持续发展壮大。家族企业作为民营企业发展中的主要形式，经历了多年的开拓进取已初具规模。在规模和财富扩张的同时，家族企业的传承需求更加多元化，这为家族办公室提供了广阔的沃土。

中航信托联合瑞银发布的《2021 中国家族财富与家族办公室调研报告》显示，75% 的受访者表示他们拥有某种形式的家族办公室，此数据高于 2020 年的 64%。38% 的人使用单一家族办公室，其次是私人联合家族办公室（20%）。在目前没有家族办公室的人中，有 91% 的人计划设立或加入家族办公室，其中

46% 将在 2022 年建立，54% 将在 2023 年或之后建立。

京华世家私募基金管理有限公司董事长兼总经理聂俊峰指出，家族办公室的兴起是私人银行服务的再度细分与升级，也是超高净值人群个性化服务需求的必然结果。基于大型机构的现状，客户需求创造了市场上众多单一家族办公室与联合家族办公室。

谈到家族办公室的角色和意义，瑞承家族办公室总裁尚筱认为，家族办公室要解决的不仅仅是财富传承的需求，而是包括企业、资产、能力、价值观、社会影响力等多方面的传递，并能够针对高净值人群提供私人化、专业、全面的服务。从目前中国家族财富管理市场发展来看，多数机构会更加关注传承中的物质财富传承，能够全方面解决客户的财富、企业、精神文化传承与家族治理等综合需求的机构却很少。

《2021 年家族财富管理与家族办公室行业洞察白皮书》（以下简称《白皮书》）指出，代际传承是每一个家族办公室必须正视的课题：促进家族财富的保存和转移，加强家族和企业的治理，传递家族价值观，确保未来财富的更大影响和更可持续的部署等均是传承过程中必须完成的任务。然而，大多数家族办公室并没有为顺利过渡做好准备或规划，导致部分乃至全部需传承的财富或精神在代际传承中流失。

泓湖百世全球家族办公室董事长康朝锋表示，在家族企业传承的过程中，相比财富传承，股权和精神传承的需求更为迫切，目前整个第三方家族办公室在这方面的服务还不够。

康朝锋建议，第三方家族办公室更多关注家族企业在境内的股权、境外的股权以及慈善影响力等多维度的传承，这样才能把中国传统的家训、家规传承并发扬；同时，在全球化背景下，结合现代的信托制度将中国民族品牌通过更多的世界 500 强和行业龙头企业传承。

除此之外，家族办公室在解决家族企业传承问题上也大有可为。尚筱指出，一直以来，转交“接力棒”是家族企业传承过程中“创一代”企业家们最头疼的问题。那么，针对“二代”不愿接班的企业，家族办公室可帮助该企业搭建董事会管理机制，进行企业所

有权、经营权、管理权的分离，建立一个良好的董事会机制，确保企业可以实现平稳、有序地交接和长足发展。此外，家族办公室应尽早介入企业继承人培养，向还在成长中的“二代”提供教育规划和职业规划，如全球游学、名企实习等项目。

谁能了解市场并顺应市场，谁就能占领下一个高地。聂俊峰认为，虽然国内家族办公室竞争激烈，机构众多，但业务泥沙俱下，需要经历一个“吹尽狂沙始到金”的市场洗礼周期。

做好投资 打赢财富保卫战

围绕资产配置的大类资产配置策略、

家族投资与慈善版图规划、

产品组合实施与动态再平衡是

家族办公室的核心竞争力。

毫无疑问，在家族办公室的各项服务中，资产配置是重要内容，也是竞争的主战场。

聂俊峰谈到，尽管不同类型的家族办公室有其不同的商业模式和定位，大部分家族办公室核心竞争力应该是资产配置。

他认为，纵览欧美百年家族背后的家族办公室，核心角色都是家族的“首席投资官”。围绕资产配置的大类资产配置策略、家族投资与慈善版图规划、产品组合实施与动态再平衡是家族办公室的核心竞争力。财富与商业都有生死兴衰的周期，家族办公室如何帮助客户拥抱确定性趋势，规划家族核心资产，为家庭财富与企业在后疫情“VUCA时代（变幻莫测的时代）”穿越周期是当下中国本土家族办公室应该审慎思考的时代命题。因为时代走到今天，财富的逻辑与周期正在发生深刻改变。

在新冠肺炎疫情反复的不确定性增加，以及全球地缘政治环境的挑战下，家族办公室对未来的投资前景保持谨慎。《白皮书》指出，一些发达市场的利率接近零甚至是负值，收入回报率保持在较低水平，家族办公室面临将资产配置逐步改变的境地。为应对利

率下滑的市场状况，家族办公室正在谨慎地调整投资组合的风险，仍然热衷于投资扩张性和成长性股票，以支持那些颠覆现有公司的创新公司。自全球量化宽松以来，更多的家族办公室也开始加码，如私募股权、风险投资和直接投资等另类资产投资。

瑞银《2021年全球家族办公室报告》指出，平均而言，家族办公室的资产配置是稳定的，32%投资于股票，18%投资于固定收益，18%投资于私募股权，房地产投资为13%，现金为10%，对冲基金为6%。在黄金与贵金属、商品以及艺术品和古董方面的配置则较少。

颇有意思的是，区域的差异在资产配置上亦有明显体现。比如，私募股权和对冲基金对美国家族办公室来说更有吸引力，而亚洲家族办公室倾向于在发展中市场的股票上投入更多资金。

随着我国家族企业的“接力棒”由一代向二代甚至三代过渡，相应的财富管理的风控偏好也有所提高。《白皮书》指出，在未来10~15年内，下一代将成为对财富管理和财富扩张有影响力的部分。总而言之，这一代人有更高的风险偏好，并具有同时创造社会影响与金融回报的愿望。因此，他们将更热衷于寻找高价值的替代投资和交易机会，私募股权投资受到关注。

在康朝锋看来：“全球知名的社保基金，如挪威主权基金、丹麦主权基金、加拿大养老基金采用的是几十年来行之有效的资产配置逻辑。泓湖百世倡导像社保一样做家族资产配置的理念，进行指数化、分散化、全球化的配置，具体投资品种涵盖中国权益、海外权益、商品、中长期国债和现金管理五大类资产，只有分散化的配置才能让家族财富实现百世传承。”

聂俊峰强调，在资产配置中，家族办公室还需注意以下方面：一是辩证看待中国资产的财富红利，财富向善、向公是未来财富拥有者必须直面的问题；二是新冠肺炎疫情与共同富裕的政策导向加速时代与行业的转弯，“居民房地产配置见顶+影子银行非标产品”衰退正在形成“一鲸死，万物生（自然界的‘鲸落’现象）”的资金流向转移；三是区域分化，“投资只到南宋版图”与北京证券交易所的横空出世都需要家族办公室考虑双循环格局下资产配置的进退去留。■

封面故事 · PART3 他山之石

对于中国家族企业创始人而言，传承是一件既重要又紧迫的议题。何谓成功的传承？家族企业又应如何进行传承？一些海外家族企业的成功之道有值得借鉴之处。

海外家族企业基业长青之术

从大量知名海外家族企业的发展案例中可以看到，专业化的家族治理、设立家族办公室、设立家族信托等被普遍采用，不断为家族企业治理与代际传承提供助力、平滑风险。

文 | 罗辑

“万里江山千钧担，守业更比创业难。”这句歌词传唱甚广，正是因为它道出了庞大鼎盛的家族在传承上的挑战和基业长青背后的难度。

在世界范围内，数量最多的企业类型是家族企业。公开数据显示，在美国，家族企业占全部企业数量的90%以上；在中国，家族企业占私营企业的

85%，在上市公司中占35%。这些家族企业中，有些发展成为大型集团，但有些却湮灭在历史长河中。

目前，全球拥有100年以上历史的家族企业有6万余家，但200年以上的却仅8000余家。中国有句老话叫“富不过三代”，100年的时间区间，恰好经过三次以上代际传承，若没有顺利渡过其中的

内外部激变，八成以上的“百年老店”恐将面临淘汰。

如今，在中国市场发展、技术革新背景下崛起的家族企业，在时间维度上尚属于“新富群体”，他们不仅要面对当前外部汹涌的时代之变，更需要为传承换代等“守业”问题早作打算，让企业的发展与家族的常青相互耦合，共同抵御时间轴上的巨大不确定性。

而如何打破“富不过三代”这个“财富魔咒”？他山之石，可以攻玉。从大量知名海外家族企业的发展案例中可以看到，专业化的家族治理、及早进行接班人培养、设立家族办公室、设立家族信托等等方法、具体举措被普遍采用，并不断为家族企业治理与代际传承提供助力、平滑风险。

未雨绸缪 极为看重家族治理顶层设计

许多家族企业开始认识到，应及早进行顶层设计，
创建正式的治理体系，以降低内、
外部风险对家族企业的冲击。

安永美洲区家族企业与家族办公室主任 Robert (Bobby) Stover, Jr. 认为，参与企业业务的家族需要考虑如何将家族治理与现有的公司和财富治理结构结合起来，具有实际操作作用的治理方案才能行之有效。而家族企业想取得成功，所有者需要根据其企业规模和发展阶段确定合适的治理架构，并帮助家族成员了解他们在家族和企业中不同角色，从而助力家族企业基业长青。

相信很多人对罗斯柴尔德家族并不陌生，随着《货币战争》这本书的畅销，罗斯柴尔德家族庞大的财富和悠久的历史曾让不少读者啧啧称奇。而罗斯柴尔德家族为什么能兴盛这么久，财富何以代代传承，更让人好奇。

罗斯柴尔德家族发迹于19世纪初，彼时“创一代”梅耶·罗斯柴尔德进入银行业，开设了一家银行并获得了巨大成功。在将这一事业传承给他五个儿子的同时，梅耶·罗斯柴尔德让他们在伦敦、巴黎、维也纳

**中国的市场发展、技术革新下崛起的家族企业，
不仅要面对当前外部汹涌的时代之变，更需要为
传承换代等“守业”问题早作打算。**

等地先后开设银行、建设信息网络，进行大规模业务扩张。由此罗斯柴尔德家族的家族事业和家族财富也实现了迅速扩张，成为了一个国际性银行业世家。随后，其家族财富不断传承发展，通过众多继承人向金融、地产、能源、矿业等行业渗透，在鼎盛时期，更是实现了对相关行业的垄断。

在后人总结这一传奇家族的成功秘诀时，“创一代”梅耶·罗斯柴尔德在第一次代际传承时亲手创立的家族治理体系被反复提及。这一早期的家族治理体系核心在于确定家族核心成员，由家族核心成员牢牢掌握核心资产控制权，同时通过资产布局上的联动和区隔，使得核心家族成员增加协作、减少内耗，设置家族信息网络，强化家族精神，达成信息共享和巩固家族成员的团结合作。

相比一个世纪前，当今社会家族治理已更加系统化、专业化、精细化。继任计划、公司战略和家族动态任何一方出现问题，都可能引发家族和企业内部冲突。许多家族企业开始认识到，应及早进行顶层设计，创建正式的治理体系，如设立家族委员会、家族理事会、家族“宪章”等，以降低内、外部风险对家族企业的冲击。

专业治理 最大化体现管理工具的价值

海外知名家族企业十分善于运用家族办公室、
家族信托、家族基金等工具进行财富管理。

通过顶层设计构建家族治理体系若被看作是方法论，那么设立家族办公室、家族信托、家族基金等海外家族企业常见操作，则可被看作是具体工具。

自 1868 年梅隆银行背后的梅隆家族创建了世界上第一个家族办公室，为家族企业服务的家族办公室逐渐成为不少欧美家族企业在财富传承方面的重要工具。例如香奈儿背后的真正掌控者韦特海默家族、石油大亨洛克菲勒家族，完成和创始企业 PPG 脱钩的皮特卡恩家族等等都设有家族办公室，其中一些单一家族办公室已转型为联合家族办公室，服务对外开放，为其他富有家族提供财富管理服务。到今天，家族办公室已经形成一个极为成熟的服务业态。

就全球规模最大的单一家族办公室之一、韦特海默家族的家族办公室来看，彼时香奈儿的成功为韦特海默家族带来了巨量财富。为了实现家族财富的保值和增值，韦特海默家族在 1994 年成立了家族办公室 Mousse Partners。其运营模式完全类似于专业的机构投资者，该家族办公室总裁兼董事长查尔斯·海尔布隆（韦特海默家族第四代阿兰和杰拉德的同母异父弟弟），聘请了有国际投行、主权基金岗位履历的人才担任首席投资官。据彭博社报道，目前 Mousse Partners 管理着近 900 亿美元财富，投资的资产类别包括私募基金、风险投资、对冲基金、证券等。产业方面，除了香奈儿的时尚和美容产业外，还涉足地

产、娱乐、餐饮、酒店、服装、家居和制药、美容科技等多个领域。地域上则是全球化布局，例如其北京代表处“沐思中国”就参与大中华地区的直接以及联合投资。

除了家族办公室，在大量海外家族企业的传承发展中，家族信托（亦可看作家族基金）的出镜率也非常高。家族信托是指以个人的名义把财产交由第三方机构管理，并分配给受益人的方式。2011 年美国苹果公司前董事长乔布斯逝世，留下了巨额财富。据国外媒体报道，在其去世前两年就以遗嘱的方式将多处房产及巨额股票交给不同的机构管理，并对其去世后遗产的收益及分配做了妥善安排。

默多克在与第二任妻子离婚时，付出了约 17 亿美元的代价，之后默多克设立了三个家族信托：默多克家族信托、K. Rupert Murdoch 2004 可撤销信托和 GCM 信托，并通过三个家族信托持有 21 世纪福克斯和新闻集团几乎全部股权，以此实现资产隔离，同时默多克作为委托人继续享受对这部分股份的控制权。在此后默多克与第三任妻子邓文迪的离婚案中，其家族信托就起到了明显的婚姻风险隔离作用。■

2021 年全球十大家族企业 (以 2020 年度营业收入为依据)

排行	公司	年收入 (单位: 10 亿美元)	国家 / 地区
1	沃尔玛公司	559.1	美国
2	伯克希尔哈撒韦公司	245.5	美国
3	EXOR SpA	145.3	意大利
4	施瓦茨集团	140	德国
5	福特汽车公司	127.1	美国
6	BMW	122.2	德国
7	科赫工业公司	115	美国
8	嘉吉公司	114.6	美国
9	康卡斯特公司	103.6	美国
10	戴尔技术公司	94.2	美国

数据来源：安永会计师事务所联合瑞士圣加伦大学发布的“2021 全球家族企业指数”



封面故事 · PART4 配置

“十四五”规划全面擘划了我国未来经济和社会发展的蓝图，同时也为我国财富管理行业指明了大的方向，沿着“十四五”规划的指引，从中发掘与时俱进的投资机遇。

“十四五”规划下的财富管理：资产配置格局生变

随着居民财富迅速积累，我国财富管理市场将迎来黄金发展阶段，未来财富管理的内容和方式也将发生深刻变革。

文 | 秦玉芳

随着国民经济的持续发展，我国居民财富快速积累，截至2020年，中国高净值人群规模达262万人。

“十四五”规划的实施，为居民财富的增长开辟了更大的发展空间。根据预测，到2035年高净值人群规模或将是目前的2~3倍。中国财富管理市场将迎来规模空前的黄金发展新阶段。

居民财富的资产配置结构正在经历历史性转变。

在“房住不炒”政策的影响下，以往围绕房产为主的配置策略逐步消解，金融资产配置占比上升的拐点已然呈现。

作为“十四五”规划的推进重点之一，资本市场的扩容完善和权益类产品体系的逐步丰富，正在加速居民资产配置中大类资产配置向权益类资产转移。

“十四五”规划的实施，为居民财富的增长开辟了更大的发展空间，“共同富裕”目标的推进也为我国居民财富管理开启了新的篇章。

金融资产配置迎来拐点

“十四五”规划时期仍要坚持“房住不炒”，中国居民的家庭资产配置将持续从房地产等实物资产向金融资产发生迁徙。

改革开放 40 余年来，我国国民经济实现了持续高速发展。对于民众而言，对 GDP 增长最直观的感受，莫过于日新月异的城市化建设和日渐富足的物质精神生活。

不论从哪个维度的统计数据来看，我国居民财富稳健快速增长都是不争的事实。根据《2021 中国私人财富报告》，截至 2020 年，中国个人持有的可投资资产总体规模达 241 万亿人民币，2018~2020 年年均复合增长率为 13%。高盛报告数据显示，到 2025 年，中国居民的可投资资产总规模将达到 50 万亿美元，2021 年至 2025 年期间继续保持两位数的增长速度。

在过去很长一段时期内，我国居民投资呈现结构性失衡状态。整体来看，储蓄和购房一直是居民财富资产配置需求中的中流砥柱。

对于房地产行业，“十四五”规划时期仍要坚持“房住不炒”，而且稳地价、稳房价和稳预期的“三稳”目标更加明确。

相对应地，房产在家庭财富配置中的需求也在“刹车”。根据西南财经大学家庭金融研究中心《疫情后时代中国家庭的财富变动》数据，今年以来，住房资产对家庭财富增加的贡献率不断下降，与之相对的是，金融投资对家庭财富增加的贡献率不断上升。

据中国社会科学院发布的《国家资产负债表》显示，中国居民非金融资产比重逐年下降，金融净资产占居民

总资产的比重从 2000 年的 43.07% 上升至 2019 年的 56.53%。BCG 数据显示，预计在克服经济周期波动之后，2023 年中国个人可投资金融资产有望达到 243 万亿元人民币，2019~2023 年复合增速约为 11%。

国际知名投资分析机构毕马威在报告中指出，未来，房地产投资高收益、低风险的属性将被逐渐弱化，可以预见，中国居民的家庭资产配置将持续从房地产等实物资产向金融资产发生迁徙。随着居民多元化的金融投资，中国财富管理市场有望承接广阔的增量资金。

作为“十四五”规划最重要的时代命题之一，共同富裕目标的推进也为我国居民财富管理开启了新的篇章。

上海交通大学兼职教授、上海高级金融学院执行理事屠光绍在《财富》世界 500 强峰会上表示，财富管理是实现共同富裕的重要手段。我国财富管理的需求在加速，居民家庭的财富结构也在转型，其出现以下几个特征：一是从储蓄到非储蓄，二是从实物资产到金融资产，三是从单一配置到多元配置，这也意味着中国的财富管理进入了新的阶段。在这个阶段，财富管理机构、资管机构要提高能力，更好地适应财富增加，进一步深化财富管理，推进共同富裕。

此外，养老金融的崛起，也为投资者的财富管理需求开辟了一条新的发展路径。“十四五”规划明确，发展多层次、多支柱养老保险体系，规范发展第三支柱商业养老保险。2022 年 2 月，国务院印发《“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划》，银保监会也扩大了专属商业养老保险试点。业内预计，未来通过养老保险产品和制度创新，将进一步丰富养老保险产品供给，拓展保费规模，引导财富管理机构加大相关资产配置，丰富投资者的选择范围。

配置重心向权益资产转移

叠加资本市场改革深化，大力支持直接融资市场发展，权益类产品迎来空前的发展机遇。

“十四五”规划指出，将深化金融供给侧结构性

改革，健全多层次资本市场体系，并提出“深化境内外资本市场互联互通”等目标。

随着多层次资本市场体系的建设，将有越来越多类型各异的财富管理产品上线，给个人参与财富管理投资提供了前所未有的有利条件。

“十四五”规划的实施，加速了居民财富中金融资产配置占比的提升，从更具体的层面来看，也将进一步推进家庭资产配置中大类资产配置向权益类资产的转移。

泰康资产总经理兼 CEO 段国圣认为，未来将是权益投资的时代，股权投资是更加符合创新活动要求的风险与收益分担机制，我国要成为创新型国家，未来也必然迎来股权融资的时代。

“十四五”规划还强调，健全多层次资本市场体系，大力发展机构投资者，提高直接融资特别是股权融资比重。近期国务院召开金融稳定发展委员会专题会议明确，支持中概股稳定发展，有关部门要积极出台对市场有利的政策。

毕马威分析指出，2018 年资管新规落地打破刚兑，大量高收益保本产品退出市场，悄然重塑居民的财富管理观念，资产配置需求从原本单一的比价模式向多元化配置模式转变。叠加资本市场改革深化，大力支持直接融资市场发展，权益类产品迎来空前的发展机遇，特别是公募基金和私募基金中的权益类产品发展最为迅猛，预计未来权益类产品将成为财富管理行业的新战场。

在此背景下，投资者应敏锐捕捉符合国家发展目标的投资机遇。比如，在我国经济“双碳”目标转型的新时期，以科技制造、消费为驱动的权益类资产更具配置价值。段国圣表示，展望 2022 年，以新能源为代表的成长板块仍将维持较高景气；以大消费和大金融为主的价值板块，也有望受益于稳增长和估值修复。

综合研判，未来机遇与风险并存。近年来国际地缘政治风波不断，叠加新冠肺炎疫情的影响，国际资本市场波动加剧。权益资产配置被看好的同时，居民家庭财富资产配置也面临如何冲抵风险的挑战。

有分析人士认为，在市场波动加剧、风险与收益双重背离的环境下，财富人群首要做的是风险策略的调整，选择专业资产管理机构、优化投资资产配置，以抵御波动风险。

贝恩公司研究分析指出，在“后疫情时代”，中国高净值人群的风险偏好趋于稳健。在目前的市场环境下，单一资产收益率的不确定性较高，未来中国投资者倾向于向更专业的人士咨询财富管理，包括且不限于私募股权投资、艺术品投资、贵金属投资等。

“十四五”规划时期中国财富管理行业发展机遇



来源：公开资源整合

2022年一季度国民经济开局平稳

2022年4月18日，国家统计局新闻发言人付凌晖表示，今年以来，国际形势更趋复杂严峻，国内新冠肺炎疫情也呈现点多、面广、频发的特点，对经济运行造成一定影响。面对复杂局面，各地区各部门深入贯彻落实党中央、国务院决策部署，坚持稳字当头、稳中求进，着力稳定宏观经济大盘，有效应对风险挑战。目前，国民经济继续恢复，开局总体平稳。

看点一：经济运行保持恢复态势

一季度，我国GDP为270178亿元，按不变价格计算，比上年同期增长4.8%，增速较上年四季度加快0.8个百分点，环比增长1.3%。

近3年一
季度GDP
(当季值)
同比情况

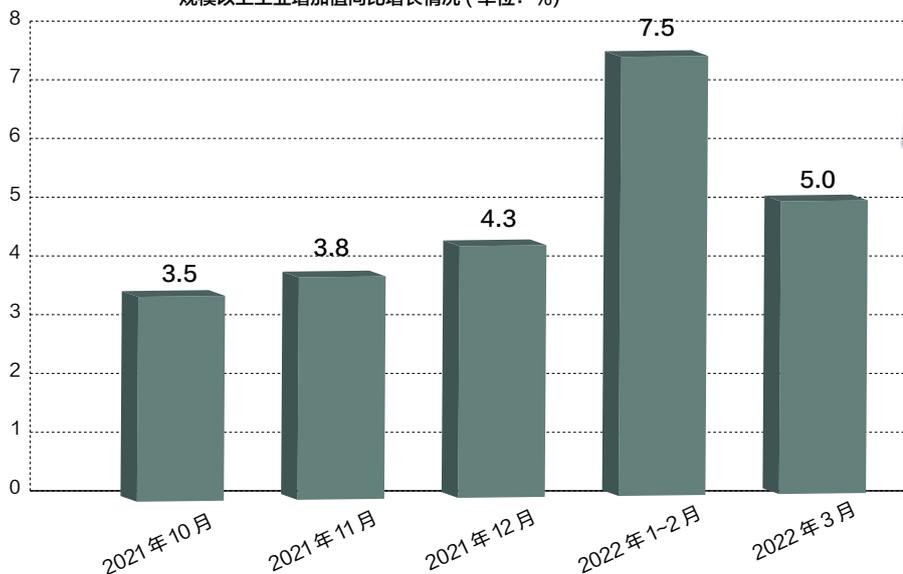
看点二：工业保持较快增长

一季度，规模以上工业增加值同比增长6.5%，比上年四季度有所回升，保持较快增长。

2020年一
季度
205244.8
亿元

247985
亿元
2021年一
季度

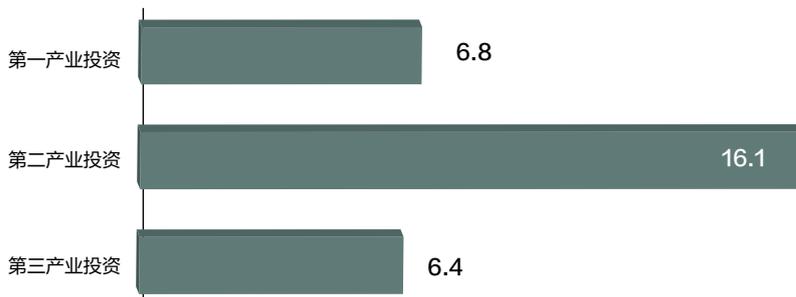
规模以上工业增加值同比增长情况(单位: %)



看点三：产业投资规模扩大

一季度，第一产业投资同比增长6.8%；第二产业投资同比增长16.1%；第三产业投资同比增长6.4%。

一季度产业投资同比增长情况 (单位: %)



2022年一季度

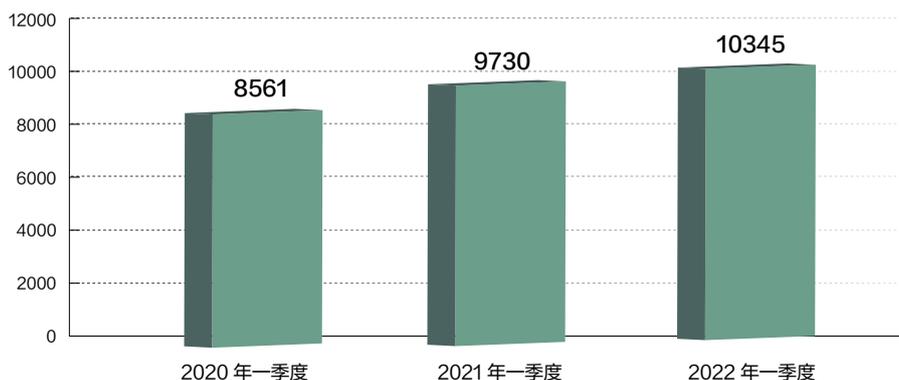
270177.8 亿元



看点四：全国居民收入稳定增长

一季度，全国居民人均可支配收入10345元，比上年同期名义增长6.3%。

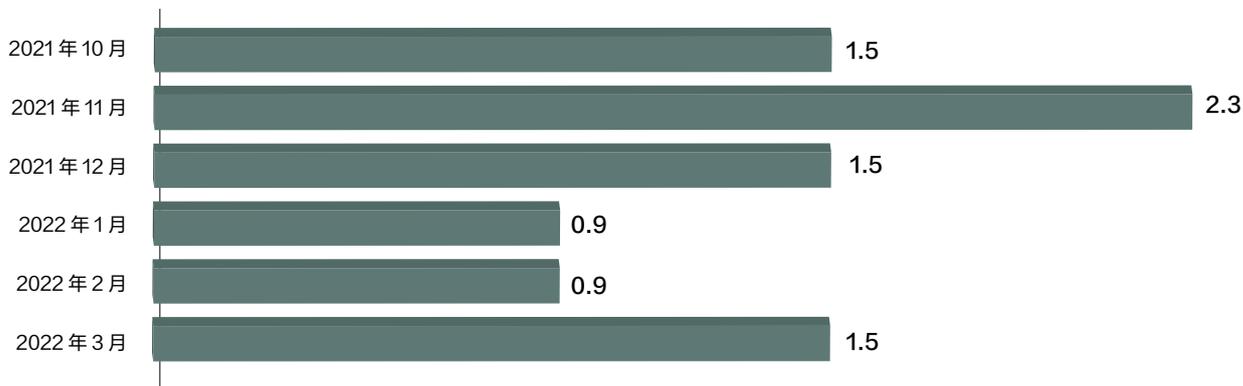
全国居民人均累计可支配收入 (单位: 元)



看点五：CPI 保持温和上涨

一季度，CPI同比上涨1.1%，总体处于温和上涨区间。

近6个月CPI同比上涨情况 (单位: %)



数据来源：国家统计局、Wind 数据



养老规划，提前为退休生活做保障

随着人们生活水平逐渐提高，寿命也越来越长，人生的下半场从退休开始。当您确定了退休后的生活目标，就应该为实现这些目标进行资金储备。

文 | 建行私人银行

很多年轻人认为养老是老了以后的事情，其实不然。随着我国老龄化的深入，养老压力逐渐变大，所以，养老规划不仅是临近退休群体应考虑的问题，年轻人也应重视并提前安排。

相关统计显示，截至 2021 年底，我国人均的预期寿命已经达到了 77.3 岁，城镇居民人均预期寿命超过了 80 岁。退休生活通常占了人们 1/3 的生存时间，由此可见，养老不只是一个规划准备的问题，更是一

个持续管理的过程。

提到养老规划，很多人首先会想到要准备多少养老金，实际上，如何高品质、轻松愉快地享受老年生活是养老的重点，养老除了要进行养老金的准备，还要进行什么规划呢？

“财富·守攻传”建设银行私人银行第四场专题围绕养老规划展开，建行私人银行总行级财富顾问郭娜、黄光涛带领投资者厘清养老规划需要做哪些准备，

通过本专题，投资者能更全面、清晰、专业地考虑养老规划问题，从财富管理视角看养老规划，从而制定出更贴合自身实际的养老规划方案。

生活预期不同，养老规划不同

“俗话说‘钱不是万能的，没有钱却是万万不能的’这句话放在养老准备上同样适用，但养老金储备的数量却是因人而异的，主要是由对养老生活的预期所决定。”建设银行北京市分行私行部财富顾问郭娜表示。

人们首先要考虑退休之后的养老住所，这是退休后的必要支出，也是所有准备的基础。受中国传统文化影响，中国人更愿意在家养老，但随着年龄增长以及疾病的影响，部分老年人可能需要由完全自理的居家养老，过渡到半自理的社区养老，以及全天照料模式的专业养老机构养老。随着我国养老体系的逐步完善，在哪里养老的选择也将更加自由和方便。

郭娜还提到，不同养老住所的选择，花销也不尽相同。比如居家养老，除了日常生活支出之外，还有定期的健康医疗支出以及居家护理支出等；在社区养老，需要缴纳养老费用，还会有日常生活支出和医疗支出；进入专业的养老机构养老，需要支付的专业的养老服务费用，这部分服务费可能要高于前两种养老费用。

随着人们生活水平逐渐提高，寿命也越来越长，人生的下半场从退休开始。那什么是理想的退休生活呢？每个人有不同的答案。有些选择和自己的伴侣、朋友出去看世界，来一段说走就走的旅行；有些选择学习一门手艺、一项才艺，圆一圆自己年轻时的梦想；有些则像候鸟一样，随着四时的变幻去追逐“面朝大海、春暖花开”的闲适生活；有些也会选择陪在子女家人身边继续“发挥余热”。

当确定了退休后的生活目标，再为实现上述目标进行资金储备。对于资金储备，郭娜建议，人们应当增加对金融投资方面的了解，虽然专业的事应该交给专业的人来做，但是对金融市场和金融产品有正确理性的认识，有助于更好地实现自己的养老储蓄目标。

她还建议大家学习了解国家养老金政策法规、养老金融产品、理财规划和金融投资基础知识等方面的知识。一方面能够更好地实现高质量的养老财富储备，另一方面也可以防范各类非法金融活动和金融诈骗对老年人利益的侵害。

值得注意的是，高净值人士的养老规划还会涉及家业传承方面的问题。财富在代际间传承，几乎是所有家族都有的美好愿景，但有时也确实会成为“特殊的烦恼”。关于豪门争产的故事，无论是从影视还是身边真实案例，大家也见怪不怪。一旦子女争产的闹剧发生，无论一生中有多少“高光”时刻，最终落得亲戚朋友的谈资，这也是养老规划没有做好的结果。高净值人士可以请专业人士私人“定制”一套理想化的养老规划方案，帮高净值人士掌握财产分配的主动权，不会变成“老无所依”；又能和子女和睦相处、享天伦之乐。

从财富管理做养老规划

重庆市分行首席私人财富顾问黄光涛认为，单纯的去讨论养老金需要多少钱？如何规划每个人自己的老年生活的具体内容？这是从个人金融理财角度思考的问题，也是每个人需要思考的最基础问题。养老的计划管理包括“养老的准备阶段+养老的生活阶段”两个阶段内容，从财富管理的视角看养老规划，就必须要考虑“享受财富、保护财富、传递财富”等一系列问题。

他还认为，从财富管理的视角看



郭娜
建设银行北京市分行私行部财富顾问

“

大家可以多学习和了解国家养老金政策法规、养老金融产品、理财规划和金融投资基础知识等方面的知识。一方面能够更好地实现高质量的养老财富储备，另一方面也可以防范各类非法金融活动和金融诈骗对老年人利益的侵害。”

”



黄光涛
重庆市分行首席私人财富顾问

“

从财富管理的视角看养老规划，主要是要从全生命周期过程的责任和理想出发，重点需要关注三个方面：一是退休的时间安排。二是财富保值增值的管理。三是财富传承的安排。”

”

养老的计划管理包括“养老的准备阶段 + 养老的生活阶段”两个阶段内容，从财富管理的视角看养老规划，就必须要考虑“享受财富、保护财富、传递财富”等一系列问题。

养老规划，主要是要从全生命周期过程的责任和理想出发，重点需要关注三个方面：

一是退休的时间安排。根据情况来计划自己什么时候退休最合适，比如，如何将企业事业移交给继承人或者接班人持续经营下去，留足时间来帮助接班人能够更好承续企业的发展；也可以通过设立自己的家族股权投资的基金，让二代接班人提前参与投资、慈善项目等，来帮助家族培养子女在金融实践方面和家族事务管理方面的能力，拓宽投资领域和渠道。

二是在保值增值的管理。适当补充一些养老年金保险、重疾险这些工具，在满足未来社区养老和居家抱团养老的一些资金准备的同时，也要结合自身风险承受能力，利用资产配置、分散风险的一些

投资管理方法，通过养老理财产品、养老的目标基金、全委托资产管理、定制化资产的组合化管理的工具，实现财富保值增值，满足自己富足养老的全过程的需求。

三是财富传承的安排。提前通过遗嘱、遗嘱信托、大额保单、保险金信托、家族信托等工具，做好财产的转移和分配预安排，一方面保全自己的财富，另外一方面避免家庭成员在财产的继承过程当中的纠纷和争议，营造平静和谐的晚年生活氛围；还可以通过设立慈善信托、慈善基金等方式发挥参与和支持公益慈善的目的。

在实际工作中，黄光涛的一位近 60 岁独身的女性企业家客户，资产上亿元，父母都已经去世，自己有一个姐姐和一个妹妹，她希望自己的财产能够给到在企业事业发展过程当中帮助过自己人的子女。虽然该客户的问题看起来像是一个财产的传承问题，其实也与其养老管理、养老生活规划有关系，黄光涛提议她把此事项放到养老规划当中一并进行统筹性考虑并给出她三条建议：

第一，企业的传承方面，如果自己创建的企业行业具有传承性，一定要将接班人的培养、公司股权的治理的机制安排做好规划准备。

第二，财产传承和安排方面，她自己没有子女继承，希望将部分的财产能够传承给她朋友和恩人的孩子。所以现金资产是可以通过大额保单的方式来指定受益人，比如将其恩人的孩子作为受益人等，也可以通过家族信托来定向的在家族成员里边进行传承安排；另外股权、不动产这种形态的资产可以通过遗嘱、遗嘱信托等方式传承给指定受益人；她目前也参与了一些零星的慈善捐助活动，未来，可以通过设立自己的慈善基金来参与公益慈善、为社会做长期贡献；

第三，养老生活方面，对一些独居、空巢和无子女的老人，还可以利用《民法典》的意定监护制度，提前指定意定监护人、签署意定监护协议等方式，减少后顾之忧。■

(文字整理：闫佳佳)

从财富管理的视角看养老需要关注三个方面



【五四·青年节】

激 / 情 / 飞 / 扬 放 / 飞 / 梦 / 想

凝
聚
青
春
力
量



向上的力量 五四青年节征稿启事

当清风伴着夏韵吹拂花海，我们迎来了灿烂的五月。而更特别的是，五月的天空还多了一抹青春的色彩。青春是力量、是奋发、是创造、是迈步进取，它充满着力量，充满着期盼。您有着怎样的青春梦想？又在如何为这个目标努力？哪些青年楷模给过您最大的激励？在您奋斗的路上，哪些挫折带给您更多的成长？
哪种青春的力量是您认为最应该传承的……

欢迎投稿，讲述您的那些“向上”的故事与感悟。

投稿邮箱：ccbpb@cbnet.com.cn

共
创
美
好
未
来



热点

奋进创业季，青年正当时。

还记得年初时浙江省“创业失败政府代偿10万”的刷屏信息吗？当时，浙江开出一揽子优惠条件：来浙江的大学生想创业，可贷款10万元到50万元。如果创业失败，贷款10万元以下的由政府代偿，贷款10万元以上的部分，由政府代偿80%。中国青年创业就业基金会2021年年底发布的《中国青年创业发展报告》显示，19岁至23岁大学在校生、应届毕业生等是创业主体。年轻人创业趋势爆发，那么创业者如何成功实现创业？走科创之路有什么实践的样本可以学习？本期《建行财富》，我们就从学者视角、科创实践视角看看创业人群中的那道“年轻风景线”。

趋势

- 科创企业如何实现有效治理？
-

观点

- 科创，打开未来之门
- 人生最好的滤镜，是努力工作、热爱生活的样子

编者按



中国青年创业就业基金会 2021 年年底发布的《中国青年创业发展报告》显示，19 岁至 23 岁大学在校生、应届毕业生、毕业后待业人员是创业主体，学历以本科和大专为主。而《青年创业城市活力报告（2021）》则显示，从青年创业期望的行业来看，人工智能、大数据等科创赛道被广泛选择，排名前两位。本期《建行财富》，我们就从学者视角、科技创业实践看看科创公司治理之道和科创中那道“年轻风景线”。

创业 · 观点

科创企业如何实现有效治理？

无论是职业经理人还是投资人，都要尊重创始人的情怀和使命，整合各方资源，帮助科技创业从一个非常长的时间维度来考虑它的发展。

文 | 陆雄文

中国在本世纪有机会成为世界最大的经济体，但是否能成为世界最强的经济体则要取决于科技创新的能力。中国如果在科创领域无法实现突破，将很难引领未来的科技和产业革命，这使得产业界加倍重视科创企业的治理。

对中国而言，科创已经成为事关国家命运的重大战略。在未来的一二十年，我们要有自觉意识，与科创企业深度融合，一起推动国家科创战略的实践和实现。

科创企业与传统企业治理的差异

科创企业与传统企业有很多的差异。科创企业高度依赖于人力资本而不是货币资本，其科技成果突破与产业化高度不确定，同时，科创企业的经营业绩又呈现非线性、波幅大、难预测的特点。科技背景的创始人及创业团队缺乏管理的专业知识和经验，研发模式与商业模式又需高度协同，这些都使

得其复杂性大幅提升，资本的投机动机与风控要求更强。

公司治理不仅仅是内部的问题，还有各种利益相关者。有的是通过内部的制度条例来规范，有的是通过契约来安排，所以信息的透明、对称以及公平都是公司治理的要求。

科创企业在治理中，究竟是出钱最多的投资机构说了算，还是拥有技术的创始人说了算？科创企业高度依赖人力资本，依赖技术的先进性、原创性和突破性。

从全球视角来看，美国上市公司排名前 10 位的企业绝大多数都是高科技企业，这些公司拥有颠覆性的技术，引领全新的产业发展，被资本市场看好而不断地发展壮大。

这个过程的启示是，科创企业的发展更多地依赖科技自身的演进。谁掌握科技，谁就拥有更高的人力资本。因而，在科创公司的治理中，究竟是听科学家、



陆雄文
复旦大学管理学院院长

绝大多数的科创企业家有着强烈的科技革命导向，渴望科技成果突破的情怀，持有长期的观点，这是一种使命感和责任感。

创业者还是听资本方？显然，谁对公司的命运具有话语权和决定权，就应该听谁的，而不是看谁出钱多，这个逻辑与传统产业有很大的不同。

可以说，管理能够提高研发的效率，提高研发成功的概率，从早期就让企业的命运真正掌握在那些懂得科技发展规律的科学家和科创家的手中。资本的职能是做赋能，做投后管理。当企业发展到一定程度，产品上市后，管理者就要考虑销售能否达成投资人预期的目标。

因而，有效的公司治理对企业的发展具有决定性的意义。需要集思广益，提炼出真正有利于公司发展的治理机制，平衡各方利益，这就是科创企业公司治理的价值所在。

科创企业公司治理

科创企业公司治理的前提是知识产权的价值大于货币资产的价值。货币资产仅仅是助燃剂和催化剂的角色。

科技知识产权与管理知识产权是能够相融、互补与共创的，在科技与管理双引擎的驱动下，能够推进科创企业顺利发展，引发新的科技迭代和新的产业革命的到来。

因此，科创企业有很多问题要考虑，但是基本的一条是在不同的发展阶段，公司治理的结构和原则应该有所不同。早中期应该更多地尊重科学家和创业团队的意见，尊重他们对于科研和技术发展的坚持；中期的重点是让公司管理规范化；上市前乃至上市后，要采用现代公司治理的理念、理论和方法来支持。

在不同的阶段，科技人员、管理

人员、投资人的激励同向相融，才能齐心协力推动公司的发展。

目前，科创企业家中百分之六七十是科技专家，有些还是纯粹的科学家、教授，他们掌握了核心的技术，用知识资本来创业，但是他们对管控企业、产品销售、团队发展确实没有经验。

绝大多数的科创企业家有着强烈的科技革命导向，渴望科技成果突破的情怀，持有长期的观点，这是一种使命感和社会责任感。因此，无论是职业经理人还是投资人，都要尊重创始人的情怀和使命，整合各方资源，帮助科技创业从一个非常长的时间维度来考虑它的发展。

科创领导力

科学家在向科创企业家转化的过程中，需要借助的是领导力。领导力就是影响力，是一个人人们对人们施加影响，使人们追随他，服从他的领导，按照他的设想而行动的能力。领导则是指以前瞻性思维指向愿景，调动各种显性、隐性手段，鼓动与组织人们认同，追求并去付诸实践的过程。

领导者不仅需要专业技术水平高，科学功底深厚，能拓展市场，他还要能够照顾大家的利益，对公司发展战略有清晰的描述，不断地让梦想变成现实。领导者本身也需要有个不断成长的过程，只要有意愿，任何科学家都有可能成为企业家。

要成为一个成功的科创企业领导者，还需要具备以下的特质：首先企业家有对科学技术创新的热忱和深厚的造诣，他们对科技成果转化以及产业趋势有着敏锐的洞察和把握能力；其次，他们有着强烈的自我驱动与表率模范作用；最后，他们资源整合能力强，善于与同行、政府、上下游、资本沟通。

一个优秀的领导者，一定具有很强的人格魅力，能够指出正确的方向，使下属都心甘情愿按照他指引的方向去努力；同时也能够调动每个人的积极性，让大家随着公司的发展不仅能够收获物质回报，还能获得成就感。■

（整理：钱丽娜；本文经《商学院》杂志授权刊登）



创业实战

科创，打开未来之门

“后浪”创业者正以独特的视角和人无我有的独创精神打开未来之门。

文 | 钱丽娜

与前一代从事互联网创业的人不同，85后、90后的创业者开始步入了全新的科技产业。他们正以独特的视角和人无我有的独创精神打开未来之门。

年轻人创业趋势爆发，也被地方政府所看中。今年年初，浙江“创业失败政府代偿10万”的激励政策就曾在网络刷屏。

这一代创业者的多样性极大地填补了中国在不同产业领域的空白，也创造出许多前所未有的应用场景。在“后浪”奔腾之中，中国未来的产业将从中涌现。

「案例1」

物联网+AI，让猪一直飞在风口

拿到南洋理工大学集成电路设计博士学位之际，兰嵩把目光对准了生猪养殖业。风起云涌的物

联网与人工智能技术涌入各种炫目的行业，但人们在关注自动驾驶万亿量级的市场时，却忽视了另一个万亿级别的市场——生猪养殖。

兰嵩出生于四川，家庭曾从事畜牧业、饲料原料等相关工作，但是他并没有学畜牧业，直到博士毕业，考虑将物联网与人工智能技术应用在哪些领域时，他才认真地思考起畜牧这个领域。

中国是全球最大的猪肉生产与消费国，在中国人的肉类消费结构中，猪肉占比65%。从养猪投入品到生猪流通，整个产业链规模每年高达3万亿人民币。而伴随规模化养殖比例的快速提升，生猪养殖业对技术革新有强烈的刚需，但是物联网以及人工智能技术在这一领域的应用几乎是空白。2017年，兰嵩创立了睿畜电子科技有限公司，到2019年时，

睿畜科技被认定为高新技术企业。

如果猪也能数字化

生猪养殖业的数字化究竟该从哪里切入？兰嵩开始做各种调研，从养殖场听到最多的反馈是母猪发情和配种是个大问题。一旦错过时间就会影响PSY(每头母猪每年提供的断奶仔猪数)，直接影响收益。通常鉴定母猪发情要依赖老师傅的经验，普遍采用多次人工查情，增加配种次数，以便尽可能地提高配种成功率，但是这一传统方法耗时耗力。

兰嵩和团队决定从监测母猪发情的产品开始。他们研究母猪的生理状态，了解发情期的特点，在四川农业大学做了大量实验，即跟踪体温、激素水平和运动状态的变化。通过多种方案的比较，最终发现通过体温监测来了解母猪发情是最简便易行的方式。于是，他们在10多万组数据的基础上建立了母猪发情模型，给母猪佩戴测温可穿戴设备，设备实时传回母猪的体温数据。至此，他们才算正式启动了创业项目，成立了睿畜科技。

此后，睿畜科技团队进一步完善技术，将产品应用于多个养殖关键场景，比如肉猪资产管理、畜牧保险风控、养殖全程溯源等。聂志东说：“养猪有四个关键指标：生得多、死得少、长得快、病得少。”



动物的精准饲养是一个系统的工程，基础是持续收集和监控从饲料到动物健康状态的全方位数据

监测母猪发情解决了“生得多”的难题，接下来还要解决“死得少”。一家养殖场有多少头猪，每天生死多少，或者被偷换多少，通常都是一笔糊涂账。一家300万头出栏量的养殖集团，如果每头猪一出生就打耳标，并在各个养殖关键点做好数据采集，确保“进 = 销 + 存”，那么一年下来整个集团的出栏率（防偷换、丢失）可提高约2%。按当前37元/公斤的生猪价格计算，一头猪价值四千多元，这是一笔可观的收益。

数字化重构生态圈

兰嵩说：“规模化养殖是行业的必然趋势，但是却受复杂性的制约。中国养猪往往基于人的经验，而人的经验是非标准、不可复制的，做不到标准化就做不到规模化扩张。”

标准化的基础是数据。养好一头猪需要记录多少次事件信息？一头母猪的数据项中包括建档、诱情、发情、配种等，一生需要采集500次以上的数据，而肉猪一生需要采集40次以上的数据。以年出栏2000万头肉猪的大型养殖集团为例，其所需采集的肉猪数据高达8亿多次，所以想要把猪养好，数字化已经从可选项变为必选项。

面对海量数据，如何从中筛选出有效信息？哪些数据对效率提升是有价值的？毕竟数据只是基础，数据背后的价值才是灵魂。因此，睿畜科技致力于建设畜牧业的数据基础设施，服务产业上下游，重构畜牧生态圈。

这是一个以物联网、人工智能和计算机视觉技术为底层的数据基础设施，上面承载着一个庞大的生态圈，包括供应链金融方案、生猪健康管理方案、生猪生长管理方案、养殖全程溯源方案、母猪生产管理方案、生猪资产管理方案、保险确权管理方案等等。睿畜科技在畜牧业着手推进的“新基建”吸引了众多投资者，这其中包括了两家德国化工巨头巴斯夫和赢创。

数字化除了能够掌握全国当年生猪的出栏量，以免猪贱伤农，同时还能梳理整个价值链。生猪生

产经济效益的好坏有赖于五个要素：猪群的饲养管理（遗传育种）、动物营养、生物健康、生产管理和猪舍建设。

以生长管理为例，肉猪生长速度会受栋舍温度影响。比如某栏位的肉猪在栋舍温度低于 18 度时日增重 0.61KG，18 度 - 29 度时日增重 0.72KG。睿畜科技可以用计算机视觉计算出每头猪每天的体重准确率达到 96%。

睿畜科技产品总监聂志东说，行业当下的数字化还在第一阶段，即提升管理效率。当这个阶段完成了才有第二阶段对生产效率的提升和改进。虽然物联网与人工智能技术在人类领域日渐完善，但是扎进猪圈后，睿畜科技还是踩了很多坑。“就像人脸识别技术，应用于猪脸识别时难度完全不同。因为猪不可能像人一样对着镜头，即使做了，涉及的算力成本太高，不经济。事实上，在这条路上每迈一步都很难，需要大量原创性的技术在养殖场景落地，但好在我们已经把坑都踩了一遍。”

「案例 2」

裸眼全沉浸式体验让我与世界没有距离

2020 年 8 月 8 日，薇姿首次在淘宝直播平台推出以梵高咖啡馆为背景的裸眼全沉浸式体验直播。

主持人与嘉宾一同进入到梵高《露天咖啡馆》这幅名画中，坐在梵高星空下的街道上一同品尝咖啡，在手机界面，用户跟随着嘉宾的身影进入到了画中的世界，又空间瞬移进入了欧莱雅薇姿的美妆研发实验室，当主持人提到皮肤结构时，屏幕上会跳出三维皮肤结构图，手机端的交互性和体验感大大提升。这场直播，薇姿直播间的粉丝量由原先的两三千飙升到九万多。

为了实现这一刻，一隅千象的创始人魏娉婷及团队经过了 8 年的技术沉淀和储备，又经历了 3 年的创业准备。到 2021 年 12 月，一隅千象被认定为商新技术企业。

2020 年时，还没有“元宇宙”的概念，只是更早时候市场上的 VR 热，所有的赛道都在讨论 VR

规模化养殖是行业的必然趋势，但是却受复杂性的制约。中国养猪往往基于人的经验，而人的经验是非标准、不可复制的，做不到标准化就做不到规模化扩张。

眼镜。

魏娉婷始终认为，VR 眼镜不该是虚拟现实的唯一解，因为任何一项技术都不应割裂人与真实的物理世界，而 VR 眼镜目前也同样面临这一困境。“盲人对真实世界的感知，有 70% 来自听觉，因此他不会戴耳机。正常人 70% 的感官来自于视觉，一旦戴上视觉显示设备便是与物理世界的割裂，心理上会产生不适。”

魏娉婷的观点来自于在美国犹他大学攻读硕士学位期间的经历。课题横跨五个专业，涉及心理学、医学、计算机、人类行为学和建筑学，从科技和人文的交叉和综合的视角来讨论未来人类的生活场景，当随着跨学科的课题研究越来越深入，她心中的一团迷雾却越来越重，她开始思考：我们生活的物理空间不应该只有房屋本身，而应该是承载无限数字化世界的新载体。

犹他大学有“计算机图形圣地”的美誉，皮克斯联合创始人、Adobe 公司创始人等都毕业于此。

“计算机图形学之父”和“虚拟现实之父”Ivan Sutherland 教授带来的第一个真正意义上的头戴设备 VR 眼镜也同样来自于此。

当真正进入裸眼 3D 领域时，她这才发现从传统计算机屏幕二维成像到空间载体成像需要动的是计算机最底层的算法。

“物理空间和虚拟空间存在几何冲突，首要解决的就是透视问题，当我们在一个 4 米 × 4 米的盒子中浏览一个 200 平方米的房屋内部时，要处理好几何畸变，让人眼看不见盒子的边角，看到的应该是一个无缝、广阔的世界。如果这个技术处理不了，

其他问题的讨论都没有意义。”魏婷婷说。

为此，2012年~2016年这四年间，她和同伴一直在做理论研究。2016年启动算法，随后启动软硬件研发，但是当时商业环境只知道有VR眼镜，不知道有裸眼3D，加上这一技术在当时还不成熟，魏婷婷一直不被“带着玩”。

解决从二维到三维成像的算法，这只是理论上的一步，真正应用还要搭建硬件系统。2017年，她和团队用了八个月的时间把成像系统、光学成像系统搭建出来。他们要测试在一个有限的空间里能不能真的让人感受到1:1的虚拟世界，“视觉上放大物理空间还不够，只有当感官上可以感受到通过一隅千象的技术，我们把物理空间缩小了，这才能真的算是体验上解决了物理世界和虚拟世界的无缝对接问题。”一隅千象的研发成果直到2019年年末才初见端倪，公司推出全球首个无穿戴设备的全沉浸混合现实产品，可以为各行业定制裸眼360°沉浸式数字化空间。而这个技术一旦成形，就像打开了时空穿梭的闸口，各种合作伙伴纷纷找上门来。地产商的需求用在虚拟看房领域，以此代替样板间的物理搭建，解决了真实样板间不能同时展示更多户型的痛点问题；在娱乐领域，密室逃脱也不用再搭建物理场景，只要在几个4米×4米的盒子里便能再现游戏场景；在直播领域，主持人的屋子可以呈现世界的每个角落；在教育领域，老师讲到亚马逊森林时，教室里便可呈现森林里的场景，学生可以随心放大缩小植物，并且在森林里探寻；甚至在心理治疗领域，裸

脑机接口是交叉学科，涵盖机械工程、神经科学、材料科学以及电子科学等等。脑电极需要使用柔性电极材料，以便更好地采集脑电波信号，这是对材料科学的挑战。

眼全沉浸式体验也能提供治愈的内容。

“我们的愿景是希望这一技术未来能够无处不在地进入任何房间，只要开机，不用穿戴设备就能进入你想去的任何一个虚拟世界，喝咖啡时打个电话，就能和出现在眼前的远方朋友的虚拟形象 Say hi。”魏婷婷说。

「案例3」 用脑机接口打开通向未来医疗的大门

在西安的西京医院康复科，医生们正在与西安交大脑控康复机器人研发团队开展针对脑卒中患者术后康复治疗的临床试验。

以往的康复训练方式是，医师辅助或康复器械被动带动患者运动，通过重复多次的训练来实现对患者运动功能的恢复，这是康复领域普遍采用的传统疗法。而如今，脑机接口技术(Brain Computer Interface, BCI)可以把瘫痪患者的运动意念捕捉出来，将运动意念与康复机器人控制相结合，配合机器人进行主被动协同康复训练，最大程度地刺激神经重塑，促进功能代偿，帮助患者重新站立。

可以说，意念控制已经不再是科幻。

臻泰智能创始人兼CEO王浩冲毕业于西安交通大学机械学院医工交叉研究所，在攻读研究生期间，他和同学们一起在国家863计划项目首席专家徐光华教授的指导下从事医疗康复机器人的研发。起初，研究所尝试将脑机接口技术与临床患者需求结合起来，在与西京医院合作探索的过程中发现脑机接口技术有效提升了脑损伤患者术后的康复效果，在医疗领域有着广阔的应用前景。这也促使这些年轻人迈出了从科学研究到产业应用的关键一步。

臻泰智能2018年8月成立，2019年获得了联想创投天使投资。2020年10月，陕西省教育厅官方微博更是为臻泰智能研发的脑控康复机器人投入到脑损伤康复训练中打“CALL”。

脑机接口是一个全新的领域，但是前景广阔。

2016年，中国制定了一体两翼的“中国脑计划”(2016-2030)，以阐释人类认知的神经基础(认

识脑)为主体和核心(一体),一翼是大力加强预防、诊断和治疗脑重大疾病的研究(保护脑);另一翼是在大数据快速发展的时代背景下,受大脑运作原理及机制的启示,通过计算和系统模拟推进人工智能的研究(模拟脑)。

目前,脑机接口技术在娱乐、睡眠领域都有应用,臻泰智能选取的赛道是脑控医疗康复领域。针对脑损伤患者的术后康复,以脑机接口、虚拟现实、机器人控制三大技术为核心,布局通用医疗BCI技术,推出了“脑机智能康复整体解决方案”,自主研发了国内首款无线便携式全兼容脑电采集分析系统,可全面兼容湿电极、盐水电极和干电极,满足了科研、医疗以及消费电子等不同应用场景需求,加速了脑机接口技术的民用化。

目前,康复医疗行业常用的治疗方式以器械辅助训练为主,这类产品是从肢体末端向神经中枢的刺激,属于单向神经刺激,没有形成“感知-控制”的双向闭环神经反馈。脑卒中等脑损伤疾病是神经中枢受损,更需要对神经中枢进行直接的双向神经刺激反馈。由于脑卒中患者术后1~3个月是黄金康复期,臻泰智能在临床验证研究的过程中发现,引入脑机智能训练后,从患者认知、运动、平衡、肌张力等各个指标对比,康复效果较传统治疗方式有了显著提升。

“我们对公司的定位是脑机接口医疗产业化研发商,通过脑机接口技术赋能智慧医疗行业。”王浩冲说。康复是一个综合性的治疗方式,需要结合电生理监测、情景引导以及辅助器械形成综合的训练系统,以最大化提升患者自身的神经重塑能力。“在传统被动训练的基础上增加机器人的脑机接口主动意念控制系统,可实现双向闭环的神经反馈刺激。这是脑机接口主动康复技术的理念,也是对传统康复机器人的赋能和提升。”

王浩冲说,公司目前的规划是针对脑损伤患者的功能恢复,通过训练使患者自身的脑神经实现重塑和代偿。大多数偏瘫患者通过脑机接口,在一定周期的训练后都可以逐步恢复自理能力。针对完全



“2020中国国际养老、辅具及康复医疗博览会”上,臻泰智能研发的脑机接口康复系统

失能的患者,植入式脑机接口可以辅助这些人群重新站立并与外界沟通等等,如今这些技术也在不断发展成熟。”

目前,脑机接口技术暂时只能实现对粗大动作的识别,解决从无到有的运动意图信号判别问题,比如判断动左手还是右手,下一步康复的技术方向会往精细动作控制逐步发展,“人体精细动作指令有30余种,如抓握、伸张、单指及多指动作等等,都是我们下一步想去解读的。我们会用到人工智能的算法,进一步提升辨识不同指令的准确度。”王浩冲说。

作为一个全新产业,脑机接口技术又将带动哪些基础学科的发展呢?

王浩冲说,脑机接口是交叉学科,涵盖机械工程、神经科学、材料科学以及电子科学等等。脑电电极需要使用柔性电极材料,以便更好地采集脑电波信号,这是对材料科学的挑战。高增益脑电信号放大器需要电子工程领域技术的不断探索,未来也会发展脑机接口专用的微弱信号处理芯片、算法芯片等等,这些都是高精密仪器,属于“卡脖子”的技术,目前通用芯片以进口为主,臻泰智能也在加强与国内高校合作,未来国产替代品也将会有很大的市场机会。■

(本文经《商学院》杂志授权刊登)

人生最好的滤镜，是努力工作、热爱生活的样子

年轻人就需要有热爱，心存热爱的人一定也是对生活有追求、对美好事物有向往的人。

文 | 闫佳佳

今天的年轻一代生活在一个“内卷”“躺平”“摆烂”交织的年代，很多年轻人在“卷不动”“躺不平”的天秤中间，平衡着自己的工作与与生活。

人们对网络热词“内卷”和“躺平”有这样的解释：“内卷”指同行间竞相付出更多努力以争夺有限资源，从而导致个体“收益努力比”下降的现象，可以看作是努力的“通货膨胀”；“躺平”指无论对方做出什么反应，你内心都毫无波澜，对此不会有任何反应或者反抗，表示顺从心理，延伸出来的意思就是不再努力、不再奋斗，以降低“能量消耗”来维持最低、最舒适的生存状态。

2022年4月21日，国务院新闻办公室（以下简称“国新办”）发表了中国第一部《新时代的中国青年》白皮书。在国新办新闻发布会上，共青团中央书

记处第一书记贺军科说：“当代青年中，真正‘躺平’的是极少数，不懈奋斗的是大多数。‘躺平’‘佛系’等词更多的是一种缓释压力的调侃和情绪表达。”

“内卷”不应成为年轻人生活的姿态，“躺平”也不应丧失热爱。那么，年轻一代的工作与生活又是怎样的？他们怎么看待工作生活、梦想与远方？让我们一起听听建行私人银行新一代工作者讲述自己的故事。

“内卷”还是“躺平”？

“随随便便‘躺平’或者过度‘内卷’，对于职场中的年轻人都不是好的选择。”建行辽宁省分行小辽宁私人银行中心客户经理王佳尧表示。

那么在职场上他又是怎么看这样的现象呢？

王佳尧在进入建行工作前有过出国留学的经历，

在国外读书与兼职的经历，提升了他的沟通和处理突发事件的能力。而在最初进入建行工作时，一些基础性的工作也为他带来了两方面的成长：第一是为业务层面打下了良好的基础；第二是团队协作能力。银行业务涉及的知识全面而复杂，仅靠一人之力无法更好地服务客户，所以需要将由具备不同特长的个体组成一个团队，然后共同为客户设立资源配置方案，发挥“一加一大于二”的效果。

在充满竞争与压力的工作中，王佳尧也面临着“躺”和“卷”的抉择。他认为，适度的“内卷”是必然，也是社会不断发展进步的原动力。团队中的年轻人更应该充当集体的先锋队，要勇于试错，敢于牺牲，如果在最好的年华选择“躺平”，便无法做到不负韶华。

王佳尧说：“有人的地方就会有竞争，有竞争才会不断进步，对于‘内卷’的解读很大程度上取决于年轻人的价值观。无论如何青年一代都要敢于担负起历史重任，拒绝当时代的逃兵。”

“‘内卷’是人们在激烈竞争下产生的一种自我消遣的表述。”建行辽宁省分行南私人银行中心主任吴穹提出对“内卷”的看法。在这个飞速发展的时代，年轻人面临的挑战越来越大，肩上的压力也随之增加，“我们也期待自身变得更加强大。”

为更好适应职场，吴穹建议，年轻职场人首先应该心态放轻松，找到自身差异化的竞争优势，即自身的闪光之处，并沿此方向拓展能力从而取得相对优势，发挥更大效能。

“因为个体对事物的认知不同，所以会产出‘内卷’和‘躺平’的不同心态。职场中的‘内卷’取决于人们的视野，应该将竞争转化为合作进而实现共赢，同时‘内卷’也会因此失去意义，所以在团队中做好自己是解决‘内卷’与‘躺平’的最好办法。”建行辽宁省分行中私人银行中心主任李月谈及“内卷”时表示。

压力向下，弹力向上

今年以来，受国际环境更趋复杂严峻和国内新冠肺炎疫情冲击的影响，经济下行压力进一步加大。在此背景，各行各业的发展面临重重挑战，人们的就业

环境也随之改变。

5月16日，国家统计局发布的数据显示，4月份，全国16~24岁人口城镇调查失业率上升到了18.2%，每10个年轻人中就有2个人失业。人们将现代职场比作一个巨大的高压锅，每个身处职场的人都能感受到压力的存在。

我们该如何看待工作压力？是借压力之“力”触底反弹，还是以压力为借口，“躺”在谷底？

“能力与解决现实问题之间的缺口”是吴穹面临的主要工作压力。她通过爱好来调整心态，对压力的根源进行分析，找到能力的欠缺或认知偏差，最后有针对性地解决问题。

李月在刚进入“私人银行”领域工作时面临着巨大的压力。大学时期，数学专业的他算得上“学霸”，接触到的知识也算是“半个财经”专业，但是到了工作中，这些知识则远远不够。李月说仍然需要学习，特别是金融知识，比如资本市场方面关于期货、股票、黄金、外汇等各个板块的学习。

“私人银行”工作对从业者的学习能力提出了更高的要求，李月将其学习经历分为两个阶段：第一个主要是学习模式的连续性。2017年底，他进入建行辽宁省分行中私人银行中心，处于学习的打磨期，一开始是学习业务，其中对资本市场各个板块的学习最痛苦，经常学习到半夜甚至后半夜才能休息。不过，大学学习的专业知识也为他在工作中的学习奠定了一定的基础——对资本市场有一定了解，后续主要学习大宗商品、外汇市场板块。经过半年时间，他的学习进入到第二阶段，主要是回顾知识，每天温故求新，扩展知识面。

直面压力很重要，但能及时排解压力更为关键，李月主要通过运动来调剂。他说，在打乒乓球的过程中会忘记烦恼，心情更加愉悦。此外，回家陪伴孩子也可以忘记压力，参与孩子的成长过程使他更有成就感。

建行辽宁省分行南私人银行中心客户经理刘思伽表示，她在面对工作压力时会选择运动、弹琴与好友逛街等方式来进行排解。但是解铃还须系铃人，更多时候她会通过写日记的方式记录压力，等以后再回看时，她对这些也可以轻描淡写，也会变得更加从容。

如今，受新冠肺炎疫情影响，不少职场人居家办公。在开会、带娃与家务之间劳心忙碌，户外活动和人际交往减少，因此，焦虑在所难免。但如果能在自律与自适其适中找到“慢”节奏的办法，也不失为另一种意义上的收获。李月表示，虽然居家办公，但是每天也有很多事务需要处理，需要合理安排自己的时间，处理工作才能更加有序。吴穹说，居家办公最重要的是自律，要始终保持有规律的学习、运动和作息，以及适当的家务劳动等。有规律的生活节奏非常重要，但也不能与金融市场以及专业知识脱节。此外，社交减少、空暇时间增多，也可以静下来重新思考如何对时间更有效地利用和规划。刘思伽认为，居家办公更需要制定一个时间表，在合理安排居家办公时间的基础上，给自己一个学习做菜和读书的机会，解封之后会发现自己的内心更加富足和快乐。

用爱好为个人充电

谢菲尔德大学有项研究发现，在个人的业余爱好上花费更多的时间，可以让个人工作的信心得到增强，会让个人觉得更有能力把工作做好。

这项研究招募了129名参与者（从业余登山爱好者到即兴喜剧演员）来研究他们在业余爱好上花费的时间是如何影响他们的工作。首先，研究小组测量了每个参与者对兴趣爱好的着迷程度，并评估他们的工作和爱好的相似程度。其次，研究小组在连续7个月中，需要记录下他们在休闲活动投入了多少时间，并完成了一个量表，该量表用于衡量参与者对个人有能力完成工作的信念，即“自我效能感”。研究人员发现，当参与者在休闲活动上花费的时间超过平常放松的时间时，他们的工作能力和信心就会增强。在日常的工

作生活中，也许我们并没有赋予兴趣爱好如此大的意义，但拥有一两项积极健康的爱好，有利于减压和为个人的“幸福感”充电，却是我们每个人都需要的。

弹琴是刘思伽最大的爱好，“弹琴过程中的空拍、休止符等不同节拍锻炼了我对节奏感的把握，遇到事情也会更加从容。”刘思伽说。此外，她还担任了建设银行行史馆的讲解员，在这份工作中，在了解建行的历史、文化、业绩、未来发展的同时也拓宽了她的工作思路，并且更好地将建行的文化和服务传达给客户，维护好与客户的长远关系。

李月最喜欢的业余活动是打乒乓球，当看着4厘米的球在球桌上来回穿梭时，日常的烦恼都会“消失”，愉悦感停驻在心间，留下的只有“进攻与防守”拍打的节奏，“通过它能找到儿时简单的快乐。”李月说。

活泼好动的王佳尧爱好广泛，唱歌、跑步、踢足球、打篮球……都是一把好手。“每个人都有心情不好甚至灰暗的感受，而爱好就像阳光一样帮助我驱走阴霾，照亮心灵。”王佳尧说，在业余时间唱歌和跑步能使他保持良好的精神状态，在遇到困难时促使他保持乐观的心态。踢足球、打篮球等球类运动都是团队协作项目，既可以认识更多朋友，还可以锻炼团队协作能力，更加有利于融入集体的同时培养个人的集体荣誉感。

谈起爱好，吴穹表示：“没想到小时候被父母逼迫学习的画画竟然成了长大后最大的爱好。”她小时候喜欢画画，但是当被父母严格要求学好画画时又会产生负担，长大参加工作后，她再次拿起画笔时与小时候的心境截然不同，画画也变成了她传递感情以及解压的途径。

“人的开心与难过不一定都能用语言表达，但是培养一项爱好，就多了一个与世界交流的方式。”这是吴穹孩子的音乐班老师说过的话，也让吴穹深受启发，让她更加深刻了解了爱好的含义——爱好是感情流露的另外一种方式。

在吴穹看来，爱好更是教会了她生活的道理，比如画画需要有浓有淡，弹琴需要时而舒缓时而急促，这也说明做任何事都需要有节奏。在她看来，年轻人就需要有热爱，心存热爱的人一定也是对生活有追求、对美好事物有向往的人。³



绘图：建行辽宁省分行南私人银行中心主任 吴穹



闲谈

“无奋斗，不青春”。

自古都是如此。中国古代史上的青年才俊如夜空繁星，不胜枚举，但归其大类，可以有这样几种：文采飞扬，少有才名；早赴沙场，战功赫赫；身受祖荫，青年入仕。随着时代的变化，人们对于“青年”的定义也日益变化。总体上说，青年的年龄跨度越来越大，上限也日益增长。《三国演义》中二八（16岁）妙龄的貂蝉是青年女子，今天三十几岁的女性也是青年女子。青年变得没有明确的年龄限制，而成为了一种心理和责任上的认同。让我们带着一颗年轻的心，沿途满载理想，一路前行！

专栏

· 古代的青年才俊“卷不卷”？

私享品

· 触摸“云朵上的花蕾”

悦读

· 财富传承的经验与实践

古代的青年才俊“卷不卷”？

如今，“青年”变得没有明确的年龄限制，而成为了一种心理和责任上的认同。

文 | 王敬雅

随着时代的变化，人们对于“青年”的定义也日益变化。总体上说，青年的年龄跨度越来越大，上限也日益增长。《三国演义》中二八(16岁)妙龄的貂蝉是青年女子，今天我们三十几岁的女性也是青年女子。青年，变得没有明确的年龄限制，而成为了一种心理和责任上的认同。

今天，想要少年成名、青年得志，仿佛变得越来越难，青年竞争的压力也越来越大。我们已经习惯了用“内卷”这个概念形容今天的年轻人，你英语六级600分、我雅思就要4个8分；你会弹琴、跳舞写书法、我会演奏14种乐器；你参加全国奥数竞赛、我已经在国际物理学比赛中拿奖了……在这样此起彼伏的“内卷”中，我们发现“自古英雄出少年”的现象，反而与我们渐行渐远。

青年是一种伦理规范

中国古代没有青年节，也没有明确的青年定义，与青年节可类比的，大概就是古代的成人礼了。成人礼是个人独享的节日，一生只有一次。而古代的“成年”，也就是从少年走向青年，并不是一个时间概念，而是一个伦理概念。

古代男子成年行“冠”礼，《孟子·离娄上》说：“天下之本在国，国之本在家，家之本在身。”冠礼作为一种家族的礼教仪式，蕴含着丰富的道德理念，是未成年人接受家庭伦理教育和知识储备的必经过程。

“冠”古意为首服，现意帽子。《说文解字》解为：“弁冕之总名也。”通过繁琐的仪式为男子戴上冠冕，就象征着他们已经是一个成人，要开始履

行社会责任与义务。古代男子冠礼的年龄，一般说是15岁，但并不确定，亦有15岁前后几年中举行冠礼的。举行冠礼，主在明人伦，明确古代道德体系中，孝、悌的基本道德规范。宗法伦理社会强调的是君君、臣臣，父父，子子，夫夫、妇妇，亲亲、尊尊。在中国古代传统文化中，“明人伦”被视为道德修养的一种特殊形式。《孟子·滕文公上》说：“人之有道也，饱食、暖衣、逸居而无教，则近于禽兽。圣人有忧之，使契为司徒，教以人伦：父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信。”

因此，明于人伦就是让人明白，父子有亲、君臣有义、夫妇有别、长幼有序、朋友有信的“五伦关系”。从基本的人伦之序出发，演变到“内圣外王”，“修其身，齐其家，治其国，而后平天下”。从而达到传统伦理道德“内得于己，外施于人”的精神实质。人伦关系的延伸不仅体现在个体生命的内德修养，进而上升到了家族和社会层面。男子在冠礼仪式上由宾者为其取字，在冠礼后，他用一个新的身份融入到这个秩序社会当中。

古代男子的成人礼叫作“冠礼”，女子的成年

每个时代，都会有属于自己的少年英雄。当我们看到喀喇昆仑山下稚气尚未退去的年轻士兵，寸土不让地守卫着祖国的边境时，深感梁任公曾经对于新时代的预言已经到来——少年雄于地球，则国雄于地球。



礼叫作“笄礼”。《礼记·曲礼》中说“男子二十冠而字，女子许嫁，笄而字。”也就是说，女子的成年礼就只有一个意思：她可以嫁人了。清代学者孙希旦说，女子的笄礼年龄也不很确定，“盖自十五以前，未可许嫁也，至十五始可许嫁，许嫁则笄矣。然许嫁不必皆十五，即笄亦不必皆十五也。故男言二十而冠，而女子之笄不著言其年。”也就是说，女孩子什么时候嫁人，就什么时候成年，也不必卡在十五岁这一关上。

女子及笄，就表示她已经到了婚嫁年龄了。而且从周代开始，女子若是超过15岁，而且已经有许配的人家就要举行笄礼，她们要把辫子盘到头顶上，再用簪子给固定住，这样就表示这个女子已经成年也有归属了。男子成年，表示他要融入礼法社会，

享有权力，履行义务；女子成年，则说明她已经作为家庭的附属品，完全被古代的礼法社会吸纳了。

古代成名更要“趁早”

孔子说“四五十而无闻焉，斯亦不足畏也已。”一个人到了四五十岁还没什么名气，也就那样了吧。当然我们会说，当代人老来闻名的人数不胜数：曹德旺四十多岁才创建福耀玻璃厂，褚时健五十岁才当上玉溪烟厂的厂长，似乎出名不必趁早。但是就古人而言，要等老来成名，就要困难得多。

第一，他们的生活环境不好，所以生命质量也没有现在高。1935年，学者薛仲三利用南京居民的生命统计资料，计算得出南京市的人均寿命，男性为39.80岁，女性为38.22岁。这是一份我们可查



王勃《滕王阁》
诗意图，清王
恒绘

的比较早的人口平均寿命统计，民国时期南京市民的平均寿命都不足 40 岁，所以可以推知，在医疗条件更为恶劣的古代，平均寿命会更低。所以很多人人生有效期就只有 10 岁到 40 岁之间这二十年，没有时间可供蹉跎。

第二，古人的成功机制比较简单，总归不过文武两类。走文官仕途的需要进士及第，之后在官场中历练数年；走武官军功的需要战场杀敌。这两种都属于需要勇气、能力与体力的途径，而经验的积累在当中会弱化一些。至于科举制之前，入仕主要靠门第与察举，这两项与社会经验，便更没有什么关系了。所以在一个经验积累对于成功帮助不大的社会体制当中，年龄只能对成名造成阻碍，导致年龄越大，在仕宦中取得成绩就越难。

历史上的青年才俊

中国古代史上的青年才俊如夜空繁星，不胜枚举，但总其大类，可以有这样几种：

文采飞扬，少有才名。《三字经》里有一段，写的是古代青少年早有才名的例子：莹八岁，能咏诗。泌七岁，能赋棋。北齐有个叫祖莹的人，八岁就能吟诗，后来当了秘书监著作郎。唐朝有个叫李泌的人，七岁时就能以棋为题而作出诗赋，两个人都是当世的小神童。这在今天的我们看来，已经不算是什么特别的事情了。七八岁的孩子能写个好文章，虽然说凤毛麟角，但也不至于举世闻名。

真正的俊秀青年，比如王勃从 6 岁开始就可以写文章，16 岁的时候就已经科考及第。他的才情千古称颂，留下的名句“海内存知己，天涯若比邻”，至今都被人们用于生活之中。而他 26 岁时写作的文章《滕王阁序》更是句句道尽绝色美景，气象磅礴万千。唐朝天才“诗鬼”李贺，年幼就因文采出众而惊动老先生韩愈，二十几岁就吟出了千古名句“天若有情天亦老”。仕途落寞的他骑着驴子，游走在林野田间寻找着诗歌素材，最后离世的时候也只有 27 岁。明代的解缙，虽然出身并不显赫，但是自幼聪颖。他十二岁遍读四书五经，十九岁考中进士，跻身官场，遂成一代名士。

相比起古代，今天的青年文学家，很难再有二十多岁便蜚声海内外的盛况。如果提及当代少年成名而被大家记住的，韩寒应该是其中之一，但他也并没有什么作品称得上是脍炙人口、比肩古人的了。想想原因，大概是因为今天我们对少年全面发展的培养方式，他们需要学习语文、数学、英语、物理、化学、生物……很难集中精神、惟精惟一地去创作文学。

早赴沙场，战功赫赫。古代比较常见的建功立业的方式，除了蜚声文坛，就要数戎马立功了。在战争频仍的年代，沙场驰名的青年才俊如天上繁星。西汉时期的名将霍去病，17 岁时便随军出征，受封为骠姚校尉。随卫青出征匈奴期间，亲率八百骑兵突袭数百里，歼敌两千余，俘虏了众多贵族，一

今天的年轻人想要成功，已经很难再依靠父祖的荫泽和权力的代际传承，当代文明社会常态化后，今天的青年人有了更为平等的竞争环境。

战而天下闻名。因其勇冠三军，被汉武帝封为冠军侯。19岁，霍去病被封为骠骑将军，带领大汉骑兵经过两次河西之战，攻下河西走廊。21岁，与卫青并列为北伐主将，统帅五万骑兵绕道漠北，封狼居胥，大败匈奴左贤王，也正是这一年，霍去病被封为大司马。三国时期，因为国家间屡有征伐，少年将领更是前赴后继：17岁就勇战水寇，以一敌百的吴国开创者孙坚；16岁就战死沙场的小霸王孙策；15岁便管理阳羨县，18岁统领全吴的孙权……都是此中的青年才俊。

只要有战场的地方，就会涌现出很多青年英雄，这一点到近代也是如此。因为在战争这一非常态的社会中，经验和秩序处在一个非常混乱的状态，年轻人的勇敢与冲锋精神，反而容易在这种状态中取得成绩。所以今天我们极少有青年将领，这是和平社会常态化的表现，这倒是一件值得庆幸的事情。

身受祖荫，青年入仕。历史上最著名的“神童”甘罗，12岁代表秦国出使赵国，使赵国割地进献，不费一兵一卒而轻取五座城池。之所以12岁就功名成就，主要是因为甘罗是当时秦国丞相甘茂的孙子，常年游走在吕不韦、张唐这些政客当中，有贵族体系可以送他入仕，有爷爷的官职替他背书。清代才子兼皇帝心腹纳兰性德，少有才名，17岁入国子监，受到国子监一把手昆山三徐之一的徐元文赏识，次年便进士及第。之后编修文书丛书，成为护卫在康熙皇帝身边的一等侍卫。这种火箭提升的速度，虽然与其本人能力密不可分，但若不是他身为当时人人都想阿附的太学生纳兰明珠的儿子，怎可

能二十出头就有此地位。

古代人将受荫入仕当成一种理所当然的传统，在父家长制的政治系统之内，官僚系统代际权力传递是合理合法的，这就造成了很多高门望族的子弟才学能力稍有出众，就非常容易表现出来。

说回到现在，今天的年轻人想要成功，已经很难再依靠父祖的荫泽和权力的代际传承。文明社会常态化后，成名的青年更容易曝光在大众的视野之下。虽然不是全部青年才俊都符合“能力之外资本为零”的条件，但任何形式的代际财富都必须赋予在个人身上，才能经得住社会和大众的考验。因此，比起古代的累世望族，今天的青年人有了更为平等的竞争环境。

在这种公平的基础上，今天的社会也给了青年人更多的可能性。金融投资模式的发展，书写了共享单车、泡泡玛特、喜茶、李子柒等一大批八九零后的创业神话；国家富强、体育赛事的兴盛，让零零后的杨倩、苏翊鸣大放异彩；自媒体的发达，让我们认识了更多青年榜样……

每个时代，都会有属于自己的少年英雄。当我们看到喀喇昆仑山下稚气尚未退去的年轻士兵，寸土不让地守卫着祖国的边境时，深感梁任公曾经对于新时代的预言已经到来——少年雄于地球，则国雄于地球。■



王敬雅
中国政法大学人文学院教师，中国古代史博士



触摸“云朵上的花蕾”

“云朵里的家乡”繁衍出历史悠久的羌族人民，歌声里的家乡则蕴养出羌族人美好宁静的心灵。有羌族文化的地方，就能找到“云朵上的民族”，就能找到回家的歌谣。

文 | 刘青青



一个小小的县城，竟然能拥有 200 多项非物质文化遗产遗产。

这就是四川茂县，全国最大的羌族聚居县，别名“羌城”。氤氲在茂县大山深处里的有云朵悠悠，有炊烟袅袅，还有 100 多个村寨共同承袭和保护古老的羌族文化。

山里有头牛尾寨，像其他村寨一样“藏”着不少国家非物质文化遗产传承人，在默默地传播羌族文化——羌绣、铠甲舞、多声部民歌、羌戈大战、羌族羊皮鼓舞、羌年、转山会、羌族萨朗等，历经千年依然散发着迷人的魅力。

羌族没有自己的文字，是靠歌声记录历史，靠口头相传的方式把文化传承下去。如今，各村寨要发展，

年轻人外出打工，小孩子学习汉语，民族文化的延续更加需要依赖山寨里的每一位绣娘、每一个舞者、每一个唱歌人。

“云朵里的家乡”繁衍出历史悠久的羌族人民，歌声里的家乡则蕴养出羌族人美好宁静的心灵。有羌族文化的地方，就能找到“云朵上的民族”，就能找到回家的歌谣。

云朵上的民族

羌是古族名，早在 3000 多年前的殷商甲骨文中就频繁出现“羌”这个字。羌族民间广为流传的叙事诗《羌戈大战》则记述了羌人从西北大草原向南迁徙的历史。



非物质文化遗产
铠甲舞传承人董云周
(左一)在教年轻人
跳铠甲舞

以牧羊著称于世的古羌人，在商周时大量融入华夏，在秦汉之际活跃于历史舞台，到明末清初时，羌人散居四川、贵州等地，慢慢形成了如今的羌族。从“逐水草而居”，到“依山居之，垒石为室”，羌族完成了从迁徙游牧到农耕生活的转变。

虽然羌族多从事农业，但并不常居于平原。大多数羌族聚居于高山或半山地带，常常与白云相伴，所以也被称为“云朵上的民族”。

“云朵上的民族”浸润着大山的清丽与白云的祥和，因此也格外偏爱一抹洁白的云。

“天上的白云特别的纯洁。”一位羌族绣娘说，她的羌族名就叫“云朵”，和著名女高音歌手云朵同名。而后者曾在2019年发布新羌语版歌曲，名为《云归》，

仿佛曲与词里都有白云悠悠。

绣娘云朵还有一个汉语名字周俞琼。周俞琼生长在傍山而居的村寨里，每日看太阳破云而出、入云下落，指尖能绣出形态各异的云纹。

白云不仅是与羌族人朝夕相伴的风景，是绣娘们手中精美的刺绣，也能与顽强的力量结合在一起。

据史诗《羌戈大战》，早期南迁的一支羌人遇到身强力壮的“戈基人”，双方作战，羌人屡战屡败，正准备弃地远迁，却在梦中得到神的启示，他们在脖子上系羊毛线作为标志，用坚硬的白云石和木棍作武器，打败了“戈基人”，终于得以安居乐业，并分成九支散居各地。

其中，《羌戈大战》提到的白云石与白云没有直接关系，但是这种如同云朵一般洁白的矿石，因为曾被先民们作为武器保护族人们安居乐业，所以白云石也成为羌族最高保护神。

羌语称白云石为“哦许”。在羌族，大年初一拿白云石进屋象征进宝；走亲戚时送一块白云石，并喊“财来了”象征送财宝；给婴儿佩戴白云石，能保佑其健康成长；在门窗、塔上和地里放白云石能辟邪；打猎放羊佩戴白云石，能得到白石神的保佑……总之，白云石被视为天神的象征，也是吉祥的象征。

纯洁美好的白云轻轻拥着羌族山寨，坚硬吉祥的白云石巩固着村落的基石，“云朵上的民族”就这样在巍峨青翠的大山里歌舞翩跹。

云朵上的花蕾

如果说羌族是“云朵上的民族”，那么羌绣就是“云朵上的花蕾”。

羌族刺绣是羌族人民劳动与智慧的结晶，古韵十足又绚丽活泼。羌族姑娘们把鲜花戴在头上，把祥云别在腰间，把绿叶贴于足上。

据了解，羌绣的针法主要有挑花、纳花、链子扣等。其中，挑花的色彩以黑白对比居多，且多用丝锦线，显得朴素大方、清爽明快。纳花针法色彩对比强烈，绚烂夺目，如五彩虹霓；链子扣则是刚健淳朴、粗犷豪放。

“基本上看到什么美好的东西都能把它们绣出

来。”周俞琼表示，从山川草木到花卉瓜果，从日月水火到阡陌田土，从飞禽走兽到古朴纹饰……羌绣无所不包，甚至是人像、场景、抽象图都能成为绣品上的图案。

从前羌绣里只有牡丹芍药、龙鱼牛羊等，现在的郁金香、仙人掌，连牧羊犬、缅甸猫也能进入图案中，甚至是羌族姑娘们想象中的事物也能在羌绣上被活灵活现地表现出来。谈到自己，周俞琼还是绣草木鲜花和抽象纹饰多一些。

周俞琼告诉我们，羌族的姑娘都会羌绣，“而且我们做羌绣是‘一不打样，二不划线’，只凭借自己的记忆力、观察力和想象力，就能把绣品绣出来。”不打样、不划线直接上手绣的难度实在太大，所以会羌绣的姑娘几乎都是绣娘中的高手。

会羌绣，但是很多绣娘却不知如何“说”羌绣。羌绣的传承大多是一辈传一辈，没有系统性地教学，也没有正式的训练，不知如何向外人传授其中的过程。

羌族女子经常绣羌绣，小孩子们处在这个环境里面耳濡目染，很小的时候就已经了解很多羌绣方面的知识。周俞琼也说不清自己是怎么学会、学成羌绣的，只是小时候就一直看上一辈或者奶奶辈在身边绣，慢慢地自己也就会了。

羌族的姑娘们仿佛都是一尾尾灵活的鱼，身在水中就会游泳，说不清是哪一年、哪一天、哪一次就熟练掌握掌握了这门手艺。

绣品中的“明珠”

在外人眼里，羌绣是极具艺术价值的珍宝，但在羌族人眼里，羌绣几乎能和羌族民族服饰画上等号。

羌族刺绣是羌族人民劳动与智慧的结晶，古韵十足又绚丽活泼。羌族姑娘们把鲜花戴在头上，把祥云别在腰间，把绿叶贴于足上。

毕竟，羌绣本身是绣在衣服上的，而且其审美与功能性自然地结合，既增加美观又增加耐磨性，延长衣物的使用寿命，与基本生活密切相关。

衣襟、袖口、领口、坎肩、头帕、手帕、腰封、围裙、袜子、鞋垫、鞋子……羌族服饰里但凡有棉布麻步之处，全部都有秀丽华美的羌绣在上面绽放。此外还有挎包、帽子、毡子、褥子、壁毯等物品，也都展现出羌绣的独特魅力。

寨里有的年轻人只在节日或者其他重要的日子穿上美丽的民族服饰。女性着花边长衫，系绣花围裙和飘带，包绣花头帕，佩银簪、耳环、银牌、手镯等；男性穿蓝布长衫，外套羊皮褂子，包青色头帕，佩火镰和刀；但寨里的老人几乎是一辈子都穿着本民族的服饰。

“羌绣还是穿在身上的比较多，寨子里单独把羌绣做成艺术品展示的很少。”周俞琼表示。羌绣就像是生活里普通又常见的锄头或者筷子，而不是引人入胜的国家非物质文化遗产。

羌绣在当地太常见了，以致于成为了地方绣娘们生活的一部分。无论在休息、劳动、走路、聊天、集会，还是其他时候，只要双手闲着，羌族姑娘们就能够信手在棉麻布上绣成一幅幅精美的图案。

作为一个相对年轻的绣娘，周俞琼制作一件普通的羌绣衣服需要十几天，而如果要制作结婚时穿的一件嫁衣则需要两三个月。这也和绣娘们常在耕种劳作之余和农闲时从事刺绣有关，家务和农活也是不能丢下的活计。

值得一提的是，结婚时需要穿的服饰不止一件，其中需要的羌绣“独技”也有许多，尤其是羌族刺绣中最具代表性的云云鞋，独具艺术特色与民族文化气息。

“云云鞋”鞋尖微翘，鞋底较厚，貌似小船，有“在云端上行走，脚踏云彩”的含义，羌民在喜庆的日子里都喜欢穿它。“云云鞋”鞋面上绣有彩色云纹和杜鹃花纹图案，密密麻麻的针脚将棉线织绣于鞋身易磨损部位，增强了鞋子的耐磨性。

“前几年我和朋友们坐在一起聊天，讨论我们结婚的时候要穿什么衣服什么鞋子，衣服绣什么花纹图案。那时候我们都还年轻，懂得不如寨子里的老人多，

就一起去找老人请教学习。”周俞琼回忆道。

未出嫁的少女提前为自己的嫁衣苦恼并不是令人害羞的事情，寨子的老人认真教这群姑娘们绣嫁衣的一些技艺门道，周俞琼就在这次教学里学会了做“云云鞋”。

周俞琼在结婚当天像无数羌族姑娘一样，穿着自己绣的华美嫁衣，踩着亲手绣的、精致灵巧的“云云鞋”，走向人生的下一个阶段。

散落山间的非遗

羌族不只有羌绣。茂县牛尾寨里的一位国家非物质文化遗产传承人告诉我们，羌族女孩从小学羌绣，男孩从小学铠甲舞。

寨子里每年正月初七这天，全寨的男子会跳铠甲舞，上至八九十岁的老者，下至十二三岁的小孩全部加入其中。这样声势浩大的舞蹈背后，除了节日庆祝等民俗艺术意义，一直以来还担任着极为重要的社会功能，比如早期的军事震慑、村寨联盟、备战操练等。

60多岁的董云周就是国家非物质文化遗产铠甲舞的传承人，羌名读作“泽建”。他表示，正是因为铠甲舞的重要社会功能，所以寨子里的男性是有义务去跳铠甲舞的。现在，铠甲舞甚至有了应急分队建设的作用，可以在危急的时候迅速作出反应。

村寨分为上寨和下寨，相当于村落的村头和村尾。据介绍，上寨和下寨都有铠甲舞特定的起始或回归的地方，“很有忌讳，不能混淆乱来。”董云周指出，“铠甲舞是边唱边跳，要对外展示一种气势和力量，保护村寨，所以铠甲舞场面气势恢宏。”

当铠甲舞仪式开始，女人们唱欢送歌，倒欢送酒，为羌族出征者送行；等到男人们归来时，女人们则会唱起迎接歌，倒上迎接酒，场面既热闹欢腾又神圣庄重。

在羌族聚居的青藏高原东南边缘，也有着其他少数民族。在大山当中的村寨里，也有着类似的铠甲舞。来自不同村寨的铠甲舞，或以狩猎为主，或以征战为主，或以祭祀为主，彼此在具体内容上会出现一定的差异，即便是茂县不同的村寨，歌舞也不完全一致。

因地域原因，南北与东西、高山与河谷、村寨与



穿民族服饰的老人

村寨之间的羌绣图案也会有明显差异，但保持各自独特的古朴之风。例如，茂县三龙羌绣色彩艳丽、针法细腻；茂县叠溪地区的“游绣”线条奔放流畅；茂县太平羌绣图案严谨秩序；汶川绵鹿羌绣则针法精致，构图饱满；理县蒲溪羌绣图案古朴，用色素雅。

连绵群山里，大片大片的村寨拥有相似的文化风俗和技艺，仿佛各种民间文化的明珠散落其间。其中，仅茂县就有多项国家非物质文化遗产，包括羌族多声部民歌、羌戈大战、羌族羊皮鼓舞、羌年等。

他们居住在洁白的云朵间；他们流传着古老的叙事诗；他们把精致鲜艳的花卉草木虫鱼鸟兽绣在身上；他们在不同的生活场景里唱着山歌、劳动歌、酒歌、风俗歌、舞歌；他们围在一起用枝节中空的天然“吸管”喝着青稞酿制的“砸酒”……

拥有悠久历史的羌族孕育出大量的国家非物质文化遗产，散落在一个个村寨里，在一座座大山里闪闪发光。

牛尾寨的老人们自发成立了协会，来组织发展本村本寨或是其他村寨的古老文化，尽可能地帮助寨里年轻人学习民族传统文化。

传承在路上

作为非物质文化遗产传承人，董云周长期进行铠甲舞的对外传播交流活动，比如参加国家非物质文化遗产博览会、进行铠甲舞表演等。

但决定羌族文化传承和发扬程度的不一定是当地对前人手艺的了解、对文化传承的决心，也可能是当地的经济状况。董云周和周俞琼多次提到村寨还是以农耕为主，大山里的村寨经济发展不如城镇，文化传播也因此受到限制。

“在外面，羌绣的商业化已经做得很不錯了，羌绣能成为谋生的手段，但是在寨子里面大家还是自力更生，不必出去买绣品，寨子里羌绣之类的东西也没能顺利地‘走出去’。”周俞琼表示，牛尾寨是附近最淳朴的一个村寨，村寨的整体发展也没有那么快速。

小小的牛尾寨最大限度地力量用在了教育上，并且动用全村寨的力量鼓励羌族小孩们学汉语念书，完成义务教育，奋力让孩子们有能力走出大山，过上更好地生活。

牛尾寨的女孩还是会学羌绣，男孩还是会学铠甲舞，年轻人还是自然而然地承袭古老的民俗文化，但没有以前那么精纯精深。

老人们担心村寨里羌绣、铠甲舞、多声部民歌等文化的传承问题。不一定是担心完全失传，但是会忧愁“我们这些老人走了以后，下一代学得不够不全怎么办？下下辈的小孩子没得机会学怎么办？”

为此，牛尾寨的老人们自发成立了协会，来组织发展本村本寨或是其他村寨的古老文化，尽可能地帮助寨里的年轻人学习民族传统文化。凡是有疑惑的绣

娘都能从中得到指点；凡是爱唱歌的年轻人都能得到对歌的机会；凡是想跳舞的孩子都能观摩古朴大气的舞蹈动作……

近年来，无论是联合国教科文组织层面还是国家层面，在“非物质文化遗产”的挖掘、保护、传承方面做了大量的工作。因为，“非遗”不仅仅是一个国家和民族历史文化成就的重要标志，还是优秀传统文化的重要组成部分，更是全人类的“文化遗产”。因此，有能力的企业和机构也在保护和传承“非遗”方面做着自己的努力。比如建设银行浙江分行推出非遗专项服务品牌，用创新“非遗+金融”模式，以一己之专长助力非遗璀璨文化的“薪火相传”。

早在2007年宝马发起了“BMW中国文化之旅”，这是宝马针对中国传统文化保护与非物质文化遗产传承的社会问题发起的企业社会责任项目。15年间，项目践行“授人以鱼不如授人以渔”理念，嫁接社会资源，搭建“非遗走进现代生活”的社会桥梁，创造共享价值。近年来，在中国国际时装周、上海国际时装周、深圳国际时装周的舞台上，越来越多的设计师展示与非遗相关的作品。比如，时装设计师张肇达与中国妇女发展基金会合作，推出“天才妈妈×东乡绣娘”公益秀，将东乡绣娘平绣、彩绣、剃花等民族工艺制作的绣片与现代设计结合，让更多人了解到“东乡刺绣”。

公开资料显示，目前中国已有42个项目被联合国教科文组织列入非物质文化遗产名录（名册），位居世界第一。

现在，董云周最大的愿望就是寨子里的老人能够多留下一些东西，“能给娃儿们留一点是一点，我们想把这些好的东西继续教下去、传下去。”

让董云周欣慰的是，山寨里走出去的年轻人也惦记着家乡，沿袭千年的歌声和舞蹈年年都能把他们唤回来。“每年正月初七，寨子里跳铠甲舞，他们不管走得多远有多忙，这一天都会回到寨子里跟大家一起载歌载舞。”董云周表示。

从寨子里走出来的年轻人，从云朵上走下来的羌族人，早已被源远流长的民族文化紧紧凝聚在一起，永远能够循着山歌回家。■

财富传承的经验与实践



中国改革开放至今已有 40 余年，在创造了巨额财富的同时，中国第一代创富者大多已步入退休年龄，他们尤为关心如何保全其在过去几十年中创造的财富？如何管理已经创造的财富？如何将财富传承给后代？对于这些问题，可能无法找到标准答案，但我们试图通过本期“悦读”向您推荐的三本书，助您能更接近这些问题的答案：学习一些家族信托的知识，帮助您保全财富和传承财富；通过学习德国企业的治理，去看企业实现基业长青的方法；通过了解戴森的创业故事，看勇敢的创新和突破精神怎么传承给后代……

财富如何有效传承

《百年版图》

当财富进入“新常态”，家族财富传承的工具也有了新的发展。从传统的赠与、继承，进入了借助金融化工具的时代，即人寿保险与家族信托这两个新的传承工具逐渐融入了家庭 / 家族财富传承。相比传统模式，人寿保险与家族信托最大的特点是：需要专业人士与专业金融机构（例如保险公司、信托公司、财务顾问）的介入。

家族信托除了“信托”要素之外，还有“家族”

这个要素，即指此类信托的设立目的主要是为了某一部分家族成员的利益，即家族信托的受益人是家族成员，并且通常是多个甚至多代的家族成员。

在国际上，家族信托是家族办公室管理家族财富的核心工具。例如，比尔·盖茨家族办公室——比尔及梅琳达·盖茨投资使用的主要财富管理工具之一为比尔及梅琳达·盖茨信托基金；邵逸夫家族办公室使用邵逸夫慈善信托基金作为财富管理工具，Shaw Trustee (Private) Limited 作为受托人管理邵逸夫委托的信托财产，持有邵氏家族各实体的全部股权，并将信托财产收益分配给邵氏家族成员。

因此，可以从两个角度来看家族信托：对于超高净值人群来说，家族信托是组成家族办公室功能之一的财富管理工具；而对于暂时无计划设立家族办公室的人士来说，家族信托是更容易实现的财富传承工具，是走向财富传承专业规划的重要一步。

追求可持续性和适应性发展

《长期主义生存法则——企业如何实现可持续发展》

在德国，私营公司的资金来源于股东权益（即留存利润）和银行贷款。与美国或英国相比，在德国，股票市场和债券市场融资的重要性要小得多。

如果我们进一步研究美国经济的发展方式，就会发现它更像是一种彻底变革的模式。在美国，工业公司的所有权主要掌握在股票市场的投资者手中。如果一家企业陷入了战略困境，投资者就会抛售手里的股票。随后公司要么被合并，要么倒闭。

而在德国，这些现象并不存在。德国企业的发展与美国企业完全不同。首先，在德国，被广泛持股的上市公司通常只是少数超大型企业。其次，由于种种原因，家族公司对其原来的行业都有着更高的忠诚度。其原因在于，第一，这样的企业没有足够的资金进行全面收购；第二，家族企业所有者不太可能会将其大部分财富投资于他们不熟悉的领域。

随之形成的模式是，即使是老牌公司，都自始至终拥有深厚的技术基础。但至关重要的一点是，为了实现技术的可持续性，需要应对不断变化的挑战，并把握新机遇。适应性通常建立在新技术推动的内部有机发展基础之上，更多的是一种渐进的演变过程。对于德国企业而言，如果出现这种机会，就会进行必要的投资，而不去计算投资回报率。

同时，德国企业专有技术的不断更新，还得到了关系紧密的大学网络的支持。德国用于军事基础研究的预算可能比美国要少，但在致力于产业研究的研究人员数量和用于产业研究的预算方面，德国肯定超过了大多数国家。



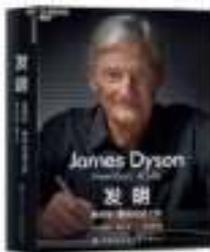
《百年版图》

作者：宜信财富 编著
出版时间：2019年4月
出版社：中信出版集团



《长期主义生存法则——企业如何实现可持续发展》

作者：赫尔穆特·科尔曼（Hemut Komann）
苏明月（Birgit Suberg）
出版时间：2022年5月
出版社：北京大学出版社



《发明：詹姆斯·戴森创造之旅》

作者：詹姆斯·戴森（James Dyson）
译者：毛大庆
出版时间：2022年4月
出版社：湛庐文化/中国纺织出版社出品

勇敢地去创新与开拓

《发明：詹姆斯·戴森创造之旅》

提到戴森，你可能会下意识地想到吸尘器、吹风机、无叶风扇、空气净化风扇……你还会想到其他吗？

如果让戴森的创始人詹姆斯·戴森来说，那一定还有两点：勇敢创新和保持好奇心。詹姆斯对自己的定位始终是发明家、设计师。戴森利润的很大一部分，被持续投入下一阶段新产品的研发之中。

戴森的创业故事告诉我们，无论做企业、发明产品，还是创造一个全新品类，以及打理自己的人生，你总要面对各种未知与对于常规认知的突破，即便这并不能时常如你所愿，但身处这个不确定时代之中的我们，总要不断地学习与思考、创新与突破，充满热情地迎接每天不期而至的各种挑战。

在詹姆斯创业初期，许多聪明的朋友都建议他，当收到一些极具吸引力的报价时就把公司卖掉。在詹姆斯看来，家族企业的大部分财富都与企业有关，继续将其作为家族企业经营，既是一种风险，也是一种责任。但詹姆斯喜欢那种在刀尖上跳舞的生活，不断参与商业竞争，经营生意。詹姆斯热衷于开发新技术，并与身边优秀而富有创造力的团队通力合作。“如果我们失败了，‘被淹死总比做个笨蛋强’。”詹姆斯说，“只要能通过教育鼓励孩子们投身发明、工程和制造行业，后代的孩子们就会对从事相关职业、过上发明创造的生活充满激情。”^[1]

《建行财富》杂志 读者互动问卷

尊敬的读者朋友：

感谢您对《建行财富》杂志的关注、关心与厚爱！为不断提高办刊质量，进一步凸显刊物的特色性、贴近性和悦读性，更好地服务读者，6月刊内容，我们将聚焦中国区域经济发展，解析不同经济区域政策、经济、产业发展现状、未来趋势以及配置机遇。

真诚欢迎您参与问卷调查，并提出宝贵意见或建议。我们坚信，有了您的参与，将是我们办好这本杂志的源泉和动力。让我们一起携起手来，为《建行财富》的“茁壮成长”共同努力！

以下互动问卷，请您将选择的答案编号填入（ ）

1. 您工作或生活在以下哪些经济区域？（多选）（ ）
A. 粤港澳 B. 长三角 C. 京津冀 D. 长江经济带
E. 成渝 F. 以上均不是_____
2. 您对哪些区域的发展感兴趣或有投资意愿？（多选）（ ）
A. 粤港澳 B. 长三角 C. 京津冀
D. 长江经济带 E. 成渝 F. 以上均不是_____
3. 关于区域经济，您最关心的是哪些方面？（多选）（ ）
A. 优惠政策 B. 经济发展 C. 产业集群
D. 优秀人才 E. 地理位置 F. 民俗文化
4. 区域经济高质量发展对您最大的影响有哪些？（多选）（ ）
A. 公司经营 B. 消费升级 C. 财富积累
D. 资源拓展 E. 其他_____
5. 基于国内几个大的区域经济发展亮点，您关心的投资领域有哪些？（多选）（ ）
A. 高科技、智能化 B. 绿色行业 C. 新基建
D. 先进制造业 E. 生物医药



欢迎扫码参与问卷互动

问卷参与方式：

方式一：填写问卷后，拍照发至

《建行财富》编辑部邮箱CCHPB@CBNET.COM.CN;

方式二：填写问卷后，撕下问卷转交给建行私人银行客户经理；

方式三：扫描左图二维码，填写问卷并提交。

陪 / 伴 / 是 / 最 / 长 / 情 / 的 / 告 / 白

感恩 母亲节

「2022年5月8日」

愿 时光慢行 爱 就趁现在

“我的时光，您的白发”。

岁月最是无情，但也教会了我们爱与成长，让我们知道了妈妈是强大的、
温柔的、有趣的、时髦的；妈妈不是超人，却为了我们变成了“万能”；

妈妈让我们知道，人生充满无限可能。

又逢“母亲节”

今天，让我们把赞叹送给妈妈！

向 / 每 / 个 / 妈 / 妈 / 致 / 敬