



中国工商银行私人银行部出品

2018年第二期 总第二十七期



您身边的银行 可信赖的银行

君子伙伴 契之信物

工银私人银行黑金卡



工银私人银行客户专属服务卡，财富管理银行办证

主要功能：

- 全球旅行：全球机场贵宾厅、酒店贵宾礼遇、机场接送服务等
- 尊享服务：24小时专属客户经理、全球紧急救援、医疗救援等
- 专属权益：全球高尔夫球场、游艇、私人飞机等

主要权益：

- 全球旅行：全球机场贵宾厅、酒店贵宾礼遇、机场接送服务等
- 尊享服务：24小时专属客户经理、全球紧急救援、医疗救援等
- 专属权益：全球高尔夫球场、游艇、私人飞机等

网址: www.icbc.com.cn 服务热线: 4000095588

ICBC  中国工商银行



董事长寄语

不忘初心，偕时代同行

时代的大潮中，总有先行者扬帆起航的身影。

四十年前改革开放的号角，拉开了中国经济腾飞的时代大幕，中国家庭、企业、社会创造和积累了前所未有的大量财富。如何管理这些财富，让它们成为家庭幸福美满、企业永续经营、社会和谐发展的助力？中国私人银行业由此应运而生。2008年3月27日，中国工商银行引领时代之新，成立了国内首家持牌经营的私人银行业务专营机构。

十年求索，历经中国经济格局和财富市场的巨大变化，工银私人银行始终不忘初心，根植客户需求，以伙伴之姿偕同君子前行，以诚信之姿弘扬企业家精神，以稳健之姿守护社会财富。十年耕耘，工银私人银行拥有了7.55万名客户，管理着1.33万亿元资产，年均复合增长率高达133%。客户沉甸甸的托付，是工银私人银行十年来始终破浪前行的不竭动力。

立行三十余载，中国工商银行已经迈入世界领先大银行之列，拥有优质的客户基础、多元的业务结构、强劲的创新能力和市场竞争力。私人银行被誉为银行业皇冠上的明珠，雄厚的工行集团实力赋

予她更加璀璨的光华。工银私人银行依托工行综合化经营战略，不断创新突破，深化服务内涵，成为工行大零售、大资管和大投行转型实践的重要着力点。在工行全球布局的蓝图中，工银私人银行更借势出海，将服务覆盖至境外21个国家和地区，全球化服务能力已成为中资银行的翘楚，成为中国财富分享全球机遇的重要桥梁。

站在新时代的起点，工行人肩上的使命更加庄严。当今世界经济格局存在诸多不确定因素，全球金融市场变幻莫测，中国银行业从未像当下一般面临如此深刻的机遇与挑战。中国工商银行作为全球系统性重要银行，将始终站在时代潮头，积极拥抱变化，在传承中创新，在实践中探索，努力在全球金融业格局中点亮中国色彩，与客户一同创造更为光明的未来。

感谢这个时代赋予我们的机遇和责任，感谢始终与我们同行的每一个您！

中国工商银行董事长
易会满



主办单位

中国工商银行私人银行部

协办单位

第一财经周刊

采编中心

出版人／张小东

主编／徐卫东 邹慧丽

编审／马根妹

统筹／张越 陈如一 张羽

执行主编／朱宝

编辑总监／徐英霞

资深主笔／肖文杰

记者／吴洋洋 姜楠

视觉总监／戴喆骏

首席美术编辑／景毅 蒋亦哲

平面设计／项凯

图片编辑／马赛 殷莺

流程主管／徐如

校对／俞培娟

广告中心

活动总监／田佳祿

策划经理／车跃

广告热线／13671522507

版权所有 侵权必究

每两月出版

《私人银行》隶属《第一财经周刊》增刊随报及中国工商银行私人银行高端数据库赠阅

主编寄语
时间的旅行

不经意间，新的时间年轮又转过一圈，世界发生了许多变化。

在这一年，工银私人银行迎来了它的十周年。在这期的杂志里，我们将看到中国工商银行董事长易会满的署名文章，寄语十年来中国金融业的变化与工银私人银行十年来的发展与积淀。

十年来，工银私人银行的财富顾问，落实发展策略，并在实践中探索客户的个性化服务，在一线“开疆拓土”的他们，都有些什么样的感悟与体会，这期特别报道的“众说十年”里，你将看到他们鲜活而跳跃的生命力，亦感受到工银私人银行的发展活力。

在这期的杂志里，我们还将看到“亚布力时间”——工银私人银行解读《中国家族财富管理与传承报告》，国浩律师事务所上海办公室合伙人王小成现场解题“家族财富的法律风险与防范”，探寻企业家精神。

从境外中心的布局，可以一览工银私人银行的境内外竞争实力，依托中国工商银行这一艘巨舰，工银私人银行正在展现它卓越的商业价值。

工银私人银行在北京、上海、广州、杭州、南京、济南、太原、武汉、沈阳、重庆十个城市举办了金融文化联展，本期艺术板块将引领大家回顾属于这十个城市的金融往事。

这期的图片美仑美奂，水彩画从封面开始，贯穿整本杂志，充满色彩的气息。那些矗立在街头的历史建筑，在画中熠熠生辉，就像时间只是出门旅行，穿越了一个又一个年华。

祝工银私人银行十周年快乐，在时间的旅程中，继往开来，演绎精彩。

执行主编

朱

ICBC 工银私人银行



全权委托资产管理
亲历，不亲为

网站 www.icbc.com.cn 服务热线 95588

ICBC 中国工商银行

CONTENTS

目 录

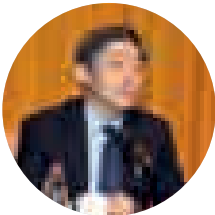
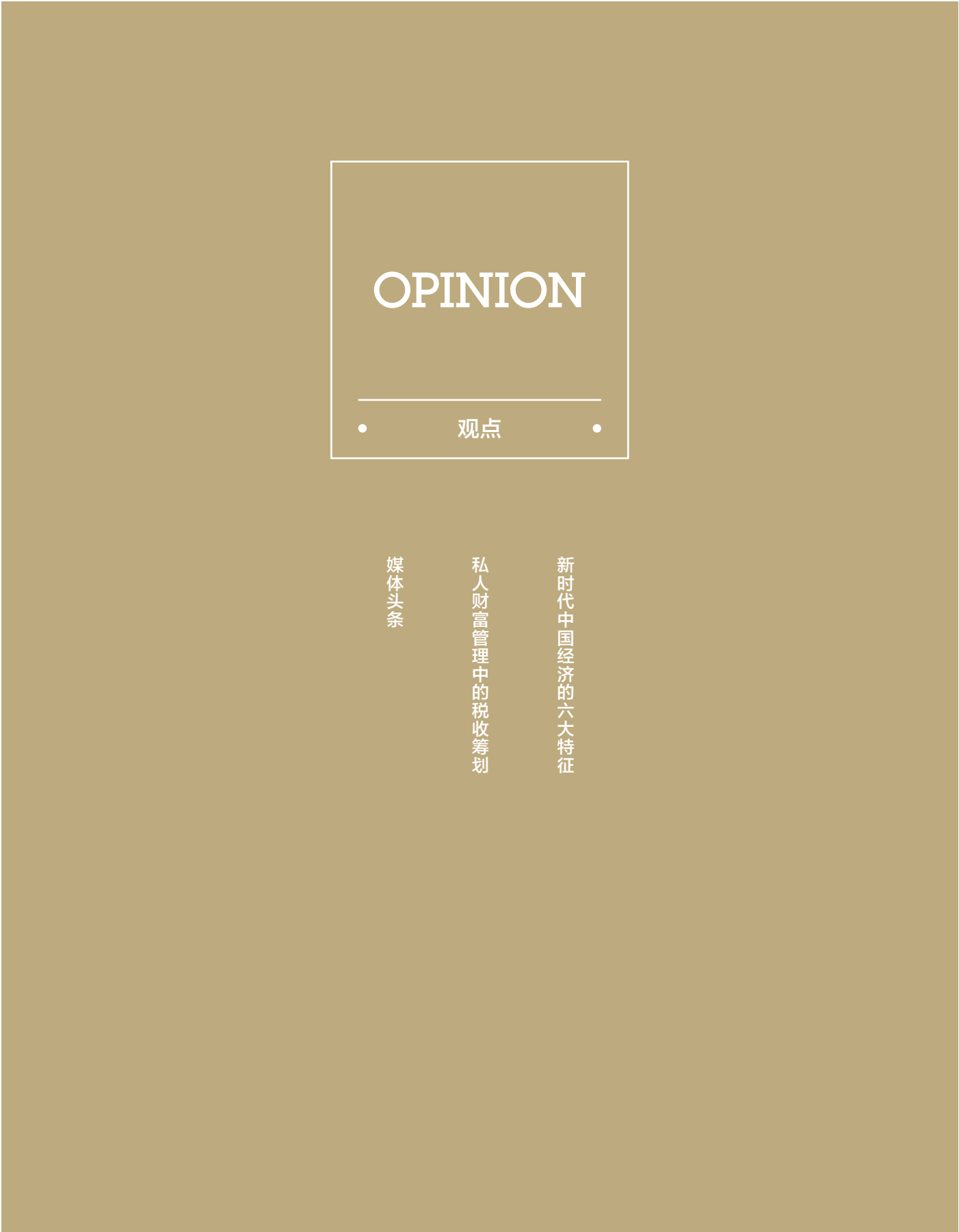
16 | SPECIAL REPORT
特别报道

十载同行 万象更新

十年，是一个相对特殊的数字，它有时意味着化整为零，有时意味着继往开来。对于工银私人银行来说，十年，意味着同行、承担，万象更新。



OPINION	FOCUS	ICBC	ART	LIFESTYLE	NEWS
• 观点 •	• 焦点 •	• 商学院 •	• 文艺 •	• 生活家 •	• 资讯 •
9 / 新时代中国经济的六大特征 12 / 私人财富管理中的税收筹划 14 / 媒体头条	16 / 十载同行 万象更新 18 / 十载同行 万象更新 工银私人银行迈向3.0时代 24 / 众说十年 30 / 历述十年，继往开来 32 / 私行十周年动画广告创作手记	36 / 工银私人银行亚布力专题论坛：企业家的家族管理 40 / 从中国走向全球 ——工银私人银行境外业务发展之路	44 / 从钱庄到私人银行，君子偕伙伴同行 ——工银私人银行 金融文化十城联展 60 / 月亮下，没有新鲜事	64 / 不到远方，怎知春色几许 68 / 不可辜负的巧克力 72 / 一条回收太空垃圾的“飞毯”	76 / 工行快讯 78 / 城市活动



新时代中国经济的六大特征

如何看待新时代的中国经济是一个重要的问题，这关乎决策层面怎样做才能跟得上经济发展的形势。

文 | 李稻葵

如何看待新时代的中国经济是一个重要的问题，这关乎决策层面怎样做才能跟得上经济发展的形势。对新时代中国经济形势的分析主要集中在宏观经济、整体经济走势以及国际方面的新变化这三个方面。在决策层面应该聚焦两个问题：一个是能力建设问题，能力建设不仅仅指的是政府决策时的领导能力建设，也包括企业家和各行各业的从业人员的能力建设问题；另一个是如何主动求变的问题，很多变化要自己主动去创造，不能被动地等待，被动等待会让决策者措手不及，主动求变带来的变化才是好的变化。根据调研，我认为新时代中国经济主要呈现出六大主要特征。

有支撑的增速放缓

新时代中国经济的第一个特点就是增长速度会有一定的放缓。必须强调的是经济的增速不是一个简单的放缓问题，更不等于说中国经济的增速会一路下滑。相反我认为，未来3到5年中国经济

7%左右的增速是可以达到的。提增速放缓是为了仔细分析经济现象背后的原因。新时代中国经济增速放缓主要有两大原因，一个是中国经济面临的全球需求增长潜力受到了约束。国内需求没有过去那么旺盛了，国际需求也在放缓；另一个原因就是中央屡次提及的增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期三期叠加造成的增速放缓。

但增速放缓绝不意味着中国经济会下滑，经过多次测算，我认为在目前的发展阶段，不出现重大波动的话，未来3到5年中国经济可以保持7%左右的增速。因为中国经济还有大量的没有完全释放的需求，这部分需求主要集中在中低收入地区，这些地区很多百姓的需求还没有得到满足，是中国经济发展的潜力所在。

经济增长质量上升

根据观察，新时代中国经济的第二代特征是

李稻葵

现任十三届全国政协委员，“达沃斯”世界经济论坛议程委员会委员，中国世界经济学会副会长。清华大学经济管理学院弗里曼讲席教授，教育部长江学者奖励计划特聘教授，清华大学苏世民书院创办院长，清华大学中国与世界经济研究中心（CCWE）主任。

经济增长的质量在上升。经济增长质量上升主要表现在两个方面。第一条就是“实惠”，在经济增长中老百姓真正得到了看得见、摸得着的实惠，就是让老百姓有了真正的获得感。经济增长质量提升再就是表现在中央的一个重大决策上，那就是扶贫。过去几年，中低收入人群的受惠程度是大大超过以往的。

增长动力转换

光有质量上升是不够的，新时代中国经济的第三个特点是动力转换，这是我想重点强调的。动力转换毫无疑问会成为新时代中国经济发展的一大特征。而且，实现经济增长的动力转换是中国转型必须打赢的一场仗。动力转换的内涵是什么？就是要从过去大规模投资、大规模扩大生产的方式转变到产业升级、竞争力升级、产品升级、服务升级的道路上来。

动力转换有两个关键词，第一个关键词是“升级”，即便是传统行业也有巨大的升级空间。第二个关键词是“创新”，升级离不开创新，创新是一切升级之本。这里的创新是指全方位的创新，包括自然科学的创新、商业模式的创新、专利技术的创新，要紧跟市场需求，甚至要引导市场的需求，有的时候就是一个点子，一个简单的灵感，就抓住了市场的需求，抓住了用户的痛点。

还有一点是“人”的问题。我们一直在呼吁创新，但无论是动能转换还是创新升级，本质上还是“人”的问题。资金、技术固然重要，但实现经济发展的动力转换最终还是要靠人去实现。经济发展根本之根本还是人的教育，人的素质需要不断

的提高。这个世界是一个竞争的世界，经济的竞争本质上是人与人的智力竞争。人会越来越聪明，越来越会学习，如果我们的人才国际视野与创新能力都在不断前进的话，那经济发展就没有什么可担心的了。经济发展短期可以靠钱，长期靠的还是人的智力。所以动力转型根本之根本还是要调动企业家、技术工人、工程师们的学习能力与创新精神以及国际视野。

经济结构持续调整

新时代中国经济的第四大特征是结构调整。在经济结构的调整中，第一个非常明显的调整是生产要素成本的变化。20年前，工资比较便宜，资金比较贵，技术比较贵。而今天，生产要素成本几乎逆转了，劳动力越来越贵，土地越来越贵，空气质量越来越贵。中国经济进入了新时代，技术已经不是一个最致命的瓶颈了，只要足够下功夫，只要足够的钻研，一定能攻克技术的问题。买不了技术就买技术人员，总能够把问题解决了。所以要素成本变化了，这是结构调整第一个方面。

对于结构调整的第二个方面，我认为此时此刻中国经济正在发生一场静悄悄的人口自由迁徙的革命。尽管迁徙还不是完全自由的，还有剩下两步的限制，但人口迁徙的速度在加快，经济布局的改变在加快。因此从这个角度来讲，未来区域经济发展会有一个重要的表象，或者说重要的测度或指标，那就是“人口”。一个地方能不能留下人口？能不能吸引人口？如果能，那么地方经济发展就有希望。如果人口流失了，那么经济发展就有问题了。因此未来中国各个地区之间的竞争是人口

的竞争，从前是资金的竞争，项目的竞争，以后是人口的竞争。如果一个地方有工作机会，如果一个地方让人能够神清气爽，那这个地方的经济就能搞上去。

改革进入攻坚阶段

第五个特征是改革攻坚，现在的改革比以前难了。现在的改革确实有难度，因为我们那些大刀阔斧的格局性的改革已经做完了。现在的改革比以前的改革多了典范、案例与样板，过去三四年我们更多强调的是顶层设计。目前的改革有两个重点，一个是国有企业的改革比较难，一个是监管体制的改革比较复杂，尤其是金融监管体制的改革。

愈加复杂的风险

最后，风险变得复杂是新时代中国经济的第六个特征。社会变得越来越复杂。更为重要的是，国际因素对当前中国经济的影响比以前大了。中央的一些好的精神与政策鼓舞了中国人的斗志，而国际上对我们的误解和提防之心却上升了。

关于今年国际上有可能对中国经济产生影响的因素我想讲得更具体一点。首先是金融方面，美股的价格还是太高了，资产价格太高一定会有调整的，只不过没有找到调整的借口。去年我与华尔街的很多人做了交流，他们都认为股票会跌，但因为找不到借口，谁也不敢卖，担心卖了之后资金空置。除此之外，今年秋天美联储加息是大概率事件。如果下半年美国资本市场、金融市场发生波动的话，全球恐惧心理会上升，这是我的一个判断。

动力转换的问题需要摸索，不一定很快就有结论，但是摸索的进程很重要。所以我还要呼吁大家认真研讨，面向实际调研。

特朗普减税对中国经济的影响是大家比较关心的问题。我认为特朗普减税对美国企业所得税减得非常有限，所以这次减税对美国企业不会有多大的直接影响。因此，美国的企业不会从中国撤出。美国企业来中国主要看重的是中国的市场和发展前景，而不是仅仅在乎所得税。我的判断是，特朗普减税不会让美国经济或者中国经济变天。

调研学习 主动求变

前面讲了新时代中国经济的六大特征，解决的是一个“怎么看”的问题。最后我想谈一下“怎么办”的问题。我想特别强调的是要加强学习、加强调研。尤其是中国的企业家们，要全国各地、全世界各地多跑一跑、多听一听，决策之前一定要反复的推敲，一定要多学习对标企业。如果已经是一个好的企业那就要对标下一个奋斗的对象，对标国内的一流企业与国际上的一流企业。动力转换的问题需要摸索，不一定很快就有结论，但是摸索的进程很重要。所以我还要呼吁大家认真研讨，面向实际调研。最后除了认真学习、认真调研之外，看准了方向之后一定要主动求变，不要等变化找你，首先要适应新时代，要在变化来临之前，先走一步，这样才能掌握主动权。[②5](#)

本文来自2018工银私人银行财经论坛潍坊站。



私人财富管理中的税收筹划

税收筹划或者税收风险在财富管理和资产保护中其实是非常重要的一个环节。

文 | 魏斌

一直以来，在人们的观念中都不认为财富管理与税务有多么紧密的联系。但在理论上，我们对“税”的定义是——公法之债。也就是说，从你的经营活动当中或者从你取得的各项收入当中，按照国家的法律规定，你会对国家形成税收形式的债务。这个债务是由国家的公法所决定的，因此我们把它叫做“公法之债”。所以，税收筹划或者税收风险在财富管理和资产保护中其实是非常重要的一个环节。

纳税人面对的税制环境

在财富管理中开始进行税务筹划的时候，首先要清楚目前中国的纳税人面对的是一个什么样的税收制度。有一种观点认为，目前中国的税收制度依然是最利于激发企业家精神的一种税负。我个人认为这种观点有它的合理之处，中国的税制对

于企业的影响是一个二元化的现象。

中国目前正在有效执行的税收规则基本上分成六大类。一类是与交易、生产经营、提供劳务、销售商品有关的货物劳务税；一类是所得类的税，包括企业所得税、个人所得税；一类是行为类税，比如印花税和契税；一类是财产税，例如房产税、车船税、船舶吨税等；一类是与资源类有关的税，土地使用税、资源税、土地增值税；最后一类叫特定目的税，有环保税、车辆购置税、烟业税。这些税种构成了我们面临的税制环境。

这样的税制环境下，一方面国家税收主要的来源是企业部门，个人部门或者家庭部门在整体的财政收入贡献当中是非常小的，现行税法对企业造成了很大的税收压力，去年的“两会”就有企业家在反映企业税负过重的问题。而另一方面，企业家个人在当前的税制环境下是相对获利的，

比如对个人资本性收入这种消极性所得的课税程度低于对工资薪金劳务报酬等积极性所得的课税，另外由于税收征管能力等限制条件，企业家的消费支出其实并不是个人的税后收入，企业家个人支出一般来说都进入了公司的账目，因此也可以说相对工薪阶层，企业家还是获得了很大的优惠。

另外一个需要注意的是技术上的税法立法在现实的实施过程中所造成的困扰。以个人所得税为例，目前采用列举式的分类征收办法，个人所得税一共列举了11个税目：工资薪金所得、个体工商户经营所得、承包承租经营所得、劳务所得、股息所得、特许权使用费所得、稿酬所得、财产租赁所得、财产转让所得、偶然所得、国务院财政部门所固定的其他所得项目。在这样一个征税的条目底下，随着经济现象或者交易内容的逐渐复杂，有很多问题在实务当中充满了争议。比如说企业家投资部分中的非现金资产、房产土地、或者其他企业的股权，出资过程当中产生的溢价到底算不算所得？征不征税？这个在实务当中充满了争议。从法律的合理性或者从公平的角度来说，不征税有它的不当之处，但要进行征税法律依据又存在一些模糊之处，这是我们面临的比较困扰的问题。

正确地进行纳税筹划

在对中国税制的基本框架有了常识性的了解之后，我们需要知道的是如何正确地进行纳税筹划。

纳税筹划是大家非常关心的问题。纳税筹划用简短的一句话来讲就是在合法的前提下，对个人或企业涉及纳税的交易及业务进行提前恰当的安

排。纳税筹划首先要合法。其次是对“交易”而不是对“结果”进行安排。并且要求提前，因为事后叫补救不叫筹划。最后还要恰当有度，有时候一个案例失败的原因就是做过度了，适得其反。

纳税能够筹划是因为有大量的可以用来筹划的空间。比如说如何充分地利用税收优惠就是我们进行税收筹划的优先考量。中国有大量的税收优惠，特别是针对中小企业，只是我们不知道而已。纳税筹划首先要把现有的税收优惠研究透，把优惠用足用活。

总体来说，除了用好税收优惠外，具体的可产生节税效应的纳税筹划方式还有组织架构的调整、交易方式规划、现金流的规划、货物流的规划、投资方式的选择等。比如说房地产的并购当中，是买股权还是直接买土地，这个是有非常大的差别的。经济合同的内容及措施的推敲也非常重要的。

最后需要重点强调的是税务筹划中的风险与受益问题，因为没有任何筹划是没有风险的。我想强调的是在中国税务筹划一定要提前做，并且要由专门人员用科学的方法做。如果只是从别人的文章里学到了一招，然后就照着去做，那是有非常大的风险的。税收筹划风险是需要量化评估的，纸面上推导出来的规划，在实施过程当中有可能一步都走不通，这是中国税务征管的一个现状。我们在做筹划的时候，任何的筹划方案都要形成实施方案。并且在实施之前，我们要用适当的方式去跟主管的政府部门进行实操口径求证，逐一对照筹划的实施性进行确认，这样才能达到避免风险与受益的冲突。^④

魏斌

中瑞税务师事务所集团董事长，资深注册税务师，中国注册税务师协会资本市场专业委员会委员，中国注册税务师协会《税收征收管理法》修订立法小组成员。



《连线》2018.03
Facebook经历阵痛后走向转型

2018年1月4日，扎克伯格像往年一样宣布了他的个人挑战。他以异于往年的严肃口吻宣布，“整个世界惶惶不安，正在走向分化，Facebook需要保护人类远离仇恨，保护美国免遭其他国家的干扰，确保人们在Facebook上的时光不被荒废。”

接着Facebook宣布，将对新闻推送的算法作出调整，确保“有意义的互动”，不再聚焦那些专为吸睛、迎合偏好的推送和视频。

此举对于Facebook而言是个重大转弯，好比Facebook在过去14年一直全速狂奔的路上突然调头。扎克伯格的初衷是让人们尽可能多地使用Facebook，公司的运营模式也是基于广告，然而今年他对新闻推送采取的举动，将会让人们减少对Facebook的使用。

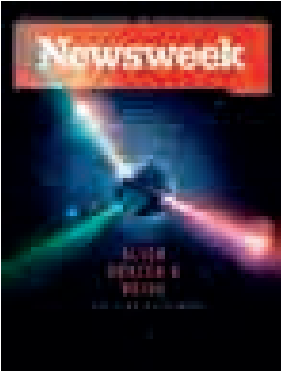
扎克伯格在发表声明后不久，便个人主页上宣布将鼓励那些提供“真实可靠、信息充实、原汁原味”内容的用户，话音未落，《纽约时报》的股价马上就攀升了。

这表明，扎克伯格经过了认真的思考，他非常希望公司能解决目前面临的虚假信息问题。公司管理层有人说：过去的一年大大改变了扎克伯格的个人技术乐观主义。



《时代》2018.03.12
葛韦格引领电影节女性革命浪潮

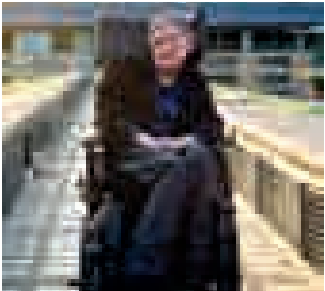
格雷塔·葛韦格执导的《伯德小姐》一片，好评如潮。好莱坞建立后的20年里，电影领域的每个环节都有很多女性的身影，但葛韦格打算执导影片时，女性在顶级导演行列中只占到3%。现在女性导演崛起将不会是昙花一现。2015年的一项报告发现，女性导演和制作人更愿意让女演员担任重要角色。女性在电影界打开局面，能够惠及更多这一领域的女性。



《新闻周刊》2018.03.09
人类技术可能阻挠外星文明探索

科学家越来越相信人类并非唯一的智能文明，但人类活动对相关探索产生了前所未有的“噪音”干扰，影响了人类识别外星文明的能力。人类活动让外星文明探索难上加难。手机、Wi-Fi、GPS都离不开无线电信号，占用的无线电波段与外星文明探索所使用的差不多，有科学家说，如果外星文明使用手机无线电波段广播，人类根本不会发现它们。

带领人类思考宇宙的霍金离开了我们



英国当地时间3月14日凌晨3时46分，英国物理学家史蒂芬·霍金去世，享年76岁。霍金的家人确认他在剑桥的家中去世。霍金生于英国牛津，生前担任剑桥大学理论宇宙学中心研究主任。他在21岁时被诊断患上肌肉萎缩性侧索硬化症（“渐冻症”），并被预言只有几年可活。虽然之后全身瘫痪，不能言

语，只有手部三根手指可以活动，但在55年内他顽强地抗击疾病。霍金在1979年至2009年任卢卡斯数学教授，这个职位常被认为由当世最伟大的物理学家担任。他的主要研究领域是宇宙论和黑洞，最主要的贡献是与罗杰·彭罗斯合作在广义相对论框架内提出的彭罗斯-霍金奇性定理，以及关于黑洞会发射辐射的理论性预测（霍金辐射）。在研究之外，霍金还做科学普及，1988年出版的《时间简史》让他成为全球畅销书作家，并在之后陆续出版了《果壳中的宇宙》《大设计》等科普作品。霍金还参演了《辛普森一家》《生活大爆炸》等热门影视作品，他将物理的乐趣带给了大众。☞



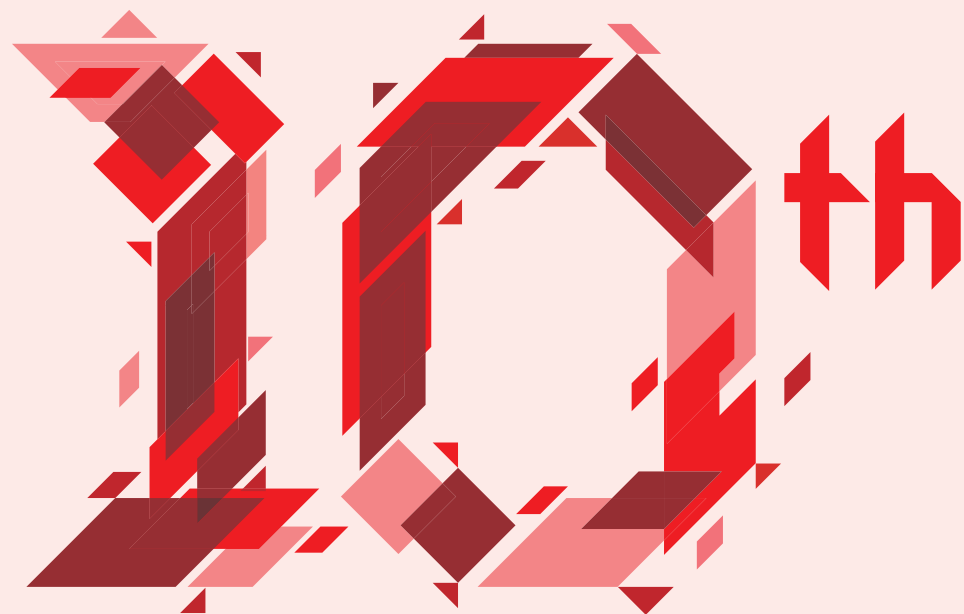
私行十周年动画广告创作手记

历述十年，继往开来

众说十年

十载同行 万象更新 工银私人银行迈向3.0时代

十载同行 万象更新



Anniversary

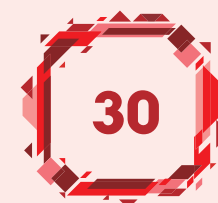
十载同行 万象更新



十载同行 万象更新
工银私人银行迈向3.0时代



众说十年



历述十年，继往开来



与君子同行之脚步，永不停歇
——工银私人银行十周年广告创作手记

十年，是一个相对特殊的数字，它有时意味着化整为零，有时意味着继往开来。对于工银私人银行来说，十年，意味着同行、承担，万象更新。

回首十年前，对于中国市场来说，私人银行还是一个新鲜的概念，它将以什么样的面貌呈现，还比较模糊。随着全球金融业的变化，十年来，私人银行通过实践已让市场看到，它是一种全新的、综合化的，以客户为中心的，定制化的银行业务，从私人银行身上，可以见到银行业务的样子，可以见到大金融的样子，还能看到境内外业

务的样子。更重要的是，它们都是从客户需求出发，为客户量身定制服务的样子。

中国工商银行对私人银行业的发展与探索，不仅对于中国工商银行的发展与未来至关重要，它在机制上的创新以及随着市场变化而及时调整的发展模式，对于中国私人银行业来说，都意义重大。

这是一个通过鲜花来识别季节的春天，从这个季节开始，工银私人银行将携手一路相伴的客户，迈入第十年，在这万物复苏的季节，万象更新。



十载同行 万象更新 工银私人银行迈向3.0时代

2008年3月27日，对中国的私人银行业来说，具有特殊的意义。

这一天，中国银监会授予工商银行中国内地首张私人银行业务牌照。

这一年，是工银私人银行的发展元年，也是中国私人银行业的发展元年。

从“私人也能办银行？”的市场空白期起步，10个春秋已过，工银私人银行拥有了7.55万客户，管理客户资产1.33万亿元，客户数和管理资产的年均复合增长率达133%。

10年间，中国跃进移动互联网时代。用户，成为这个商业时代最重要的群体，也是商业银行未来最大的突破口。用中国工商银行李云泽副行长的话来说：“零售业务是工商银行的生命线，是经营的压舱石，是增长的发动机，是创新的试金石，是口碑的传播器。以客户为中心的‘大零售战略’势在必行。”

私人银行在这场大零售转型的持久战里，被李行长誉为“排头兵和突击队”“为推进全行转型

01 2008年3月，中国工商银行推出私人银行业务。时任上海市副市长屠光绍、工行董事长姜建清、行长杨凯生及人民银行、上海银监局领导出席仪式。

02 2011年12月，中国工商银行私人银行中心（香港）成立，工行张红力副行长出席仪式。

进程贡献了力量”。工商银行私人银行业务的禀赋和实力，不过是客户至上、诚信稳健、锐意创新的另一种表达。

发展模式构筑创新突破

回望起步的第一年，工银私人银行如今的高净值客户数、管理资产规模，双双增长了17倍。这个数字背后，正是从0到1的质变突破。

硅谷创投教父彼得·蒂尔在《从0到1：开启商业与未来的秘密》里提到，在科技剧烈改变世界的今天，想要成功，你必须找到创新的独特方式，为自己创造一个市场。从0到1，意味着从无到有，意味着企业要善于创造和创新，实现质的垂直性层级跨越，为自己开辟一个蓝海市场。

从这个意义上说，2008年并不是工银私人银行发生质变的关键。尽管这一年，在业务发展、产

品服务和人才培养上，它在初创阶段做出了可贵的探索，在借鉴国外先进经验的同时，寻找向“1”进发的关隘。

2013年以来，国内、国际市场环境变化较快，中国经济发展进入新常态等一系列深刻变化，工商银行的“大零售”战略应运而生，在体制机制、营销模式、产品创新等核心领域，同时发力，零售业务的长效发展机制，得以全方位、立体化构建。工银私人银行借“大零售”之势，率先启动2.0转型：“全行办”将服务迅速覆盖了除西藏外的国内所有分行；“专家办”将总行私人银行部转型为私人银行产品中心，以产品创新带业务发展；“全球办”战略引领私人银行出海，服务覆盖境外15家一级机构、21个国家和地区，遍及亚洲、欧洲、南北美洲及澳新地区。

也是从这一年开始，工银私人银行MOM大类



资产管理模式及自主产品管理体系逐渐清晰，工银私人银行抵达“1”的征途。

“‘全行办、全球办、专家办’，不是一句简单的上传下令，”李行长感慨，“这是涉及整个工商银行的一次系统重构”。围绕着这9个字，工银私人银行从自主管理产品体系入手，创新发展专户服务、家族财富管理服务、全球资产管理服务等创新业务，和工行集团内外专业机构深度协作，全行推动发展。

至此，从0到1的突破，客户、资产规模迅速扩张，业务规模与价值贡献同步提升。

产品服务引领卓越发展

若细细探究，就会发现，在数字背后，其实是一个个回归本心，精耕细作的产品。“因为产品服务都是响应客户的需要，”李行长多次强调，“‘大零售战略’的应有之义，是把客户、产品、机构三者牢牢联结在一起，共同呼吸、共同生长的纽带。”

工银私人银行自始至终在积极发掘和回应高净值人群的各种需要。而“君子偕伙伴同行”最能印证成功的产品服务背后隐藏最深的智慧。

通过大零售，开启了1.0向2.0的迭代转型，工银私人银行从产品销售得以全面转向产品服务，以客户需求为导向，专注服务的个性化；持续壮大投资管理能力，构建MOM（Manager of Managers）投资管理模式，开启了私人银行自主投资管理的新篇章。目前，工银私人银行自主管理的理财资产，已突破8000亿元，满足了客户全市场、全标的、全期限的资产配置需求。

与此同时，2013年，创新推出专户服务模式，

包括：专户理财、投资账户、全球投资账户、金融资产质押、薪酬收益权等综合金融服务，目前累计服务了1400余位专户客户。2014年，在卢森堡成立“中国工商银行私人银行全球理财基金-SIF”，中资银行业首次在境外建立私募基金平台；2015年正式启动家族财富管理业务，为客户及其家族提供财富传承、投资顾问、限额融资、跨境咨询、金融咨询、事务管理等全方位服务。在2017年推出的《家族财富管理报告》，更标志着工商银行在服

03 2012年11月，中国工商银行私人银行中心（欧洲）成立，时任工行副行长王希全出席仪式
04 2016年12月，工行董事长易会满、党委委员谭炯视察私人银行部。



03



04

务家族客户上，走在了行业前沿。

风控、系统支撑保驾护航

从经济新常态的确认，到供给侧改革拉开大幕，中国的各项改革已经进入了深水区。整个中国的银行业，都感受到了一个前所未有的新金融形势。工银私人银行在防风险、控风险方面，也格外重视。

工银私人银行已经初步完成了“三道防线”的风险体系建设，与总行主要职能部门建立了常态化的工作对接机制。李行长总结：“可以说在风险管控上，已经全面融入了全行的风险管理体系。”工银私人银行已经建立起了独立的风险管理团队，

将风险管理前置。在风险管控上形成了具有私人银行特色的风险防控架构：组织保障、业务自控、内控合规、风险监测、系统平台“五位一体”。

与此同时，金融科技在这个新经济时代也占据了重要地位。工银私人银行分秒必争，在科技金融、大数据和智能投顾领域提前布局。正如李行长提到的，“工银私人银行在科技金融的发展策略，不光是一个技术问题，更是一个发展理念的问题。工银私人银行的金融科技方案不仅仅是一种技术手段，而是要真正做到以客户为中心，站在客户角度去想问题，更加精专地去研究客户的痛点。”

目前，工银私人银行在金融科技、大数据、AI



05

05 2017年，工银私人银行正式发布《中国家族财富管理与传承报告》，工行副行长李云泽出席发布会。

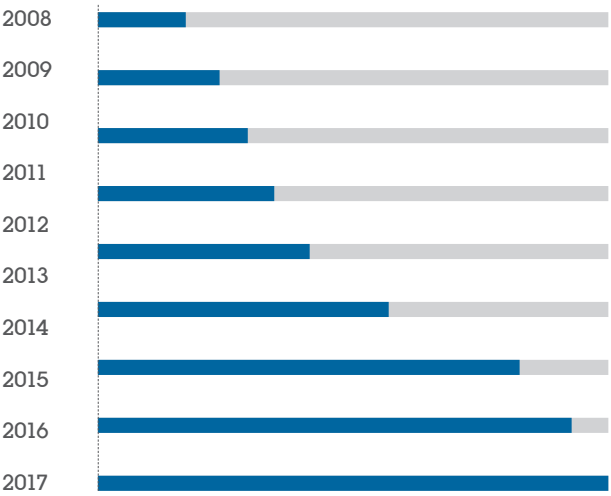


06

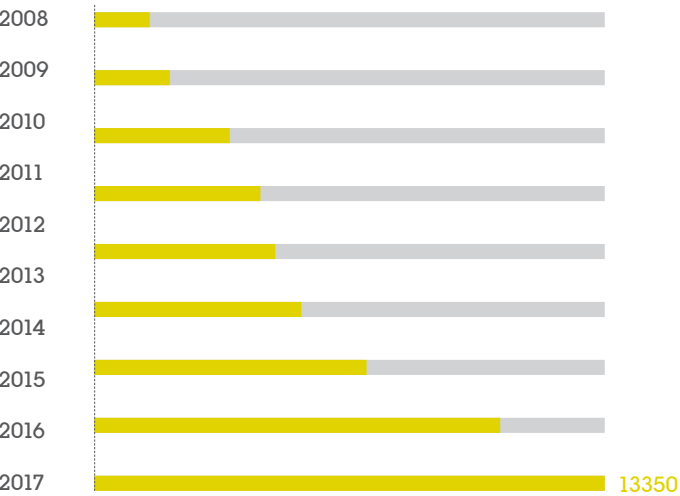
06 2018年3月，工行行长谷澍赴上海调研。

年度客户资产数据

— 私人银行客户 (单位: 人)



— 管理资产 (单位: 亿元)



工银私人银行建立了阶梯式人才培养体系, 分层分类、突出应用、满足员工不间断递进式学习需求, 打造了一支知行合一的专业人才梯队。



等新技术领域积极探索, 建立大数据研究和客户服务之间的深度对接、上线君子投顾……使得高效、便捷、低成本服务更多客户成为可能。

知行合一培育精英人才

工银私人银行迭代升级的快速突破, 具体落脚需要全行人才通力发挥作用, 内生动力的作用不可小觑——专业人才结构的持续优化, 让私人银行业务的快速发展有了强劲的引擎。

“专业人才培养的基本要求, 是让专业人才的成长速度跟上客户增长速度和管理资产的增长速度; 中档要求, 是要专业人才素质过硬, 在行业内树立起财富顾问服务的金字招牌; 更高的要求, 是希望跨机构、跨专业的人才队伍成为私人银行业务的突破点, 发挥优秀组织自身的激励效用, 推动业务乃至组织层面的创新。”李行长对人才队伍, 显然是寄予了厚望。

工银私人银行建立了阶梯式人才培养体系, 分层分类、突出应用、满足员工不间断递进式学习需求, 打造了一支知行合一的专业人才梯队: 2.9万员工具有私人银行从业资格, 专职财富顾问与精英财

富顾问彰显私人银行最具有行业竞争力的专业能力。绝大多数员工拥有CFP、CFA、ACCA、FRM、注册会计师、律师等资质, 并逐渐成长为一支专于服务高端客户市场的生力军。

万象更新迎接3.0新时代

进入2018年, 在这十年之槛上, 工银私人银行向3.0版本的升级也已经启动。

李行长对工银私人银行的未来寄予希望: “预计到2020年年底, 中国个人财富将保持12%的年均复合增长率, 达到200万亿元人民币。而工银私人银行也将进入综合化服务的3.0时代。”

在3.0时代, 我们会看到一个客户经营和产品管理并重、自主产品与遴选产品并重、资产负债并重、境内外并重、金融与非金融服务并重的工银私人银行, 持续为客户提供财富综合需求服务。在十周年的新起点上, 私人银行业务的经营活力、竞争发展能力、价值创造能力、风险控制能力, 也将下一次的大幅提升蓄势待发。

期待着, 在那不远的前方, 还有万象更新的新时代! 

众说十年

文 | 姜楠

十年来，他们恪尽职守，驱动着工银私人银行的运转；他们秉持初心，伴随着工银私人银行从稚嫩到成熟；他们砥砺前行，见证了工银私人银行改革创新，迈入新时代。

工银私人银行是中国第一个持牌私人银行，他们将之视为一种荣誉，更勇于承担荣誉背后的责任：他们做的每一件事都有可能成为行业的标杆，进而影响中国整个私人银行业的发展，因此他们比以往任何时候都更加严格地要求自己。

在为客户守护财富、管理财富时，“诚信相守、稳健相传”是他们秉持的核心精神，面对市场他们如履薄冰，兢兢业业为客户排除潜在的风险。但同时他们也深知，创造财富对客户来说也同样重要，因此他们倾注全力不断改革与创新。

十年前，他们与工银私人银行一同开启一段激动人心的旅程，回首十年，挑战与突破、困难与成长、耕耘与收获一路相生相伴，让我们一起倾听他们的十年，倾听他们的成长与收获、感动与愿景。



A. 使命与责任



王嘉锡

工行总行私人银行部 市场发展部 团队主管

毕业七年来，王嘉锡从事过总行私人银行部多个岗位，并在2012-2013年私人银行“全行办”转型之际，用了半年时间跑遍全国26家分行。他深知，私人银行业务高度综合化，需要面对众多的金融机构，整合资源搭建多元化平台，如此才能跟好的客户服务。而工银私人银行70%以上的客户都是企业主，面临的不仅仅是个人投资需求，还有投融资一体化的企业融资需求。

王蔚咏

工行江苏分行私人银行中心 高级经理

随着产品的不断增加，王蔚咏负责的风险管控工作内容也愈加复杂。在工行工作16年后她转入私人银行条线，从事风险管理至今又过了9年。她说，私人银行与客户的利益是一致的，是相辅相成的，因此在她的工作中，从内部管理到业务流程的方方面面，都非常强调客户权益的保护。



徐翔

工行广东分行私人银行中心

财富顾问主管、高级经理

在来到工银私人银行广东中心之前，徐翔曾在亚运会组委会工作。从事私人银行业务十年来，她认为金融行业与以往工作的不同在于，金融做的是价值的跨时空交换，这当中最难的事情是与客户建立长期信任的关系。

理解客户的真实需求对服务好客户是至关重要的。工商银行集团品牌的“诚信、稳健”给客户以信赖感，不仅如此，工银私人银行还具备三大优势：卓越的资产管理能力；优秀的财富顾问队伍；以及综合化的需求解决方案：关注客户在投资和融资、企业和家业、境内和境外以及财富管理和传承等多方面的需求。这些都成为客户建立对工银私人银行信任的强大基础，徐翔表示，她倍加珍视这份信任，更感恩如此得天独厚的平台。



B. 挑战与突破



张宇 工行总行私人银行部 运行管理部 团队主管

IT精英张宇是私人银行系统建设、运行管理的一位老兵。他通过深刻理解客户服务端及银行业务端的需求，提出系统建设的方案，再交由软件开发中心做后续的系统研发，为业务和分行提供技术支撑与服务。

为了适应移动互联网时代发展的趋势，张宇与他的团队打造了业内首创的私人银行移动服务平台，对财富顾问上门服务、移动服务和在线服务提供系统的支撑。互联网时代对银行业的影响很大，未来的银行服务将会是移动化、在线化，张宇与他的团队在此背景之下将继续以强大的系统建设及大数据处理能力，为客户提供高效、私密、尊享的服务。





梁烁

工行北京分行私人银行中心 渠道服务科 科长、高级经理

作为私人银行成立以来的第一批财富顾问，梁烁见证了北京分行私人银行财富顾问团队从十几人到200多人，客户从400人到如今8000多人。

在服务客户的过程中，经常出现客户提出的问题十分紧迫，需要立即找到解决方案的情况。面对这一挑战，梁烁除了不断地学习提升，还主动运用1加N的模式：财富顾问是1，代表了直面客户的工商银行这个平台，N是工商银行背后的资源，围绕着客户需求整合全行的资源跨部门之间联动，提供客户综合化、一揽子的服务解决方案。

罗义奇 工行江西分行私人银行中心 投资顾问

十年前，刚毕业的罗义奇加入了工商银行江西分行。2012年，江西分行开始创办私人银行业务，他与团队从最初建立机制起，一路摸索着艰辛走来。这个过程如同一条盘山公路，登顶的过程并非坦途。访谈中，罗义奇拿出了平日为客户做资产配置报告展示时用的平板电脑。他说：这台平板电脑陪伴了他六年，见证了他与客户成为朋友的过程。每当讲完资产配置报告时，电脑屏幕上映衬着他与客户的笑脸，这是他工作中最幸福的时刻。今后，他不仅是牵起客户的手，还要牵起他的家族，牵起他背后的企业，甚至牵起他的下一代、下两代，正如君子偕伙伴同行。



成长与收获



林斐 工行上海分行私人银行中心 财富顾问

还未成为一名财富顾问时，这个行业对林斐来说充满神秘感：可以接触到财富金字塔最顶尖的群体，社会的名流人士、成功的企业家、甚至是财富榜上赫赫有名的人物。

进入上海分行私人银行中心8年来，林斐在服务客户的过程中感触颇多，很多的成功人士并不是生来就带著这些成功元素，大部分的客户都是白手起家，在创业过程中会碰到各种各样的困难，而他们会创造不同的方式和模式来以解决。受益匪浅的她愈发敬佩，将客户带给她的启发运用到服务客户当中去，坚信办法总比问题多，遇到困难不气馁，积极寻找不同的解决方案。



郑扬景

工行福建分行私人银行中心 财富顾问

2015年，中国经济持续调整中，市场上时有不乐观的情绪。回想当时，郑扬景称自己背负着巨大的压力。然而第二年开年，工银私人银行邀请郑扬景的客户，参加亚布力企业家论坛，郑扬景也陪同参加。在论坛上，他遇见了中国最优秀的企业家们，感受到他们对于未来的乐观精神，论坛无处不在的正能量触动着郑扬景，他开始渴望成长，激发自己在工银私人银行的动力，追求为客户创造更多的价值，至今他收藏着当时参加论坛的证件。



奚安臻

工行总行私人银行部

境外业务部 高级主管

作为总行私人银行部两个部室初创期的员工，奚安臻积极参与了工银私人银行境内外多项业务制度建设、业务机制规划。

目前，工银私人银行全球服务网络已覆盖境外21个国家和地区，境内外联动服务专业人员达200人，为客户提供联动开户、资产配置、专户理财、专属融资、专属客户活动等个性化服务。

回想私行的初创期，她难以忘怀那段与伙伴们不问昼夜奋斗、激情燃烧的岁月；展望私行的未来，她为自己能成为工行国际化大道上的一颗石子而感到骄傲和荣幸。

D. 《众说十年》微电影背后的故事

要追寻工银私人银行十年的成长足迹，不妨让我们走进上海外滩的工银私人银行总部，《众说十年》的拍摄现场，看一看背后的故事，有关荣誉、有关眼泪。

最敬业：半夜3点结束，前去赶早上8点的飞机

王刚 工行山西分行私人银行中心

财富顾问主管、高级经理

山西是煤炭资源大省，煤炭分布非常广泛。对于山西中心的王刚而言，不少的客户都在当地经营煤炭生意，他们或是居于偏远的县城，或是身处煤矿区。工银私人银行向来以“行商”作为服务特色：上门服务、定期拜访客户进行交流。因此，王刚每年出差在外的时间很长。一次，客户所在的县城比较偏远，他坐车前去拜访，路上遇到堵车，一整晚他都在车上度过，直到第二天早上才见到客户。

几年来，王刚见证了客户的财富由小变大、所取得的成功。最珍贵的是，他与客户所结下的友谊，以及唯有时间可见证的信任。

王刚似乎与“夜行”有不解之缘，这次在《十年人物特别报道》视频拍摄过程中，他是最后的拍摄对象，到了凌晨3点才结束，他立即匆忙从上海外滩赶到虹桥机场，等候早上8点回山西的飞机。“上午还约了客户，再累也不能爽约！”王刚憨厚地笑道。

最妙趣横生：

此身已许工银私人银行

马宽 工行总行私人银行部 投资管理部 团队主管

毕业后进入工银私人银行的马宽，目前管理着战略配置、核心理财、基础理财与产品支持四个团队。保持工银私人银行研究与投资领域领先地位的同时，他不断地研究市场与宏观经济的变化，调整投资策略，四年来他在工作岗位上诠释了个人价值。每当被亲朋好友问起婚姻大事，全部时间都献给工作的马宽笑称：已经结婚了，对象是工银私人银行。



最大荣誉：全国五一金融劳动奖章

韩筱箐 工行浙江分行私人银行中心

财富顾问、高级副经理

十年前，怀着“透过私人银行这个创新业务的发展过程，每天迎接新的挑战，为客户的企业或者家业实现稳健的传承”的愿景，进入浙江分行私人银行的韩筱箐，始终初心未变。现在，她所管理的客户资产超过100亿元，作为优秀的财富顾问，韩筱箐获得了多项全国性、省级及行内荣誉。

在本次《众说十年》的录制现场，韩筱箐带来了金融行业的至高荣誉——全国五一劳动金融奖章。她说，这枚奖章鞭策着她不断向前走，它凝结了工银私人银行整个团队不惧怕困难，勇于担当的责任心和以客户为中心的行动力，它也印证了全国金融行业对工银私人银行业务线的认可。



微电影《众说十年》将于近期正式发布，敬请关注工银私人银行微信公众号。



最催人泪下：错过孩子成长瞬间

高昀 工行山东分行私人银行中心 财富顾问

2015年圣诞节那天，作为主办财富顾问高昀成功签约了工商银行全国首单的家族财富业务，开启了工银家族财富的新篇章。在《众说十年》的录制现场，高昀还分享了当时客户签约所用的那支笔。

十年来，一直处于“行商”状态的高昀，左手是客户的需求，右手是工行的资源，她在两者之间搭建平台，来满足客户潜在，或者是直接的需求。对工作的全情投入让她很难再抽出太多时间陪伴家人。不知不觉儿子即将小学毕业，她一方面遗憾自己错过了很多儿子成长的瞬间，一方面感激丈夫对家庭无私的奉献、对自己无条件支持。正因为如此，高昀要求自己不但要优质的完成工作，还有给予儿子高质量的陪伴，不辜负家人对自己的理解与支持。⑤

历述十年，继往开来

2008 奠定基石

3月27日，工银私人银行部成立，成为国内首家经中国银监会批准持牌经营的私人银行业务专营机构
上海、北京、广州、深圳等地成立私人银行分部
私人银行客户首次突破1万户

2010 稳中有进

推出首笔信托代收付业务
代理第一单股权投资基金主理银行业务
协同投行部成功发行巴西石油定向增发、友邦保险IPO
国际配售理财产品



2011 海外布局

获《欧洲货币》中国最佳私人银行
在京沪粤三地邀千位客户参加德累斯顿交响乐团中国巡演及财经论坛活动
私人银行中心（香港）开业，开启国际化道路
工银私人银行客户专属杂志《私人银行》创刊号发行



2014 同业论道

荣膺为中国银行业协会私人银行业务专业委员会第一届主任单位
工银私人银行微信公众号诞生，为高净值客户第一时间提供最新最全的产品服务资讯
工银私人银行全球理财基金在卢森堡完成注册



2017 历久弥新

工银私人银行黑金卡首发，私行客户专属的至高级信用卡
深度调研全国1200位超高净值客户，《中国家族财富管理与传承报告》创业界标杆
获《亚洲银行家》杂志评选“中国最佳大型私人银行”



2015 突破发展

私人银行中心（中东）在迪拜开业，成为第一家在中东区域开办私人银行业务的中资银行
在新加坡地区首次发行私人银行全球理财基金
私人银行管理资产首破1万亿元
成立工银家族财富（上海）投资管理有限公司，启动工银家族财富管理首单业务
获《银行家》《环球金融》等杂志评选“中国最佳私人银行”



2013 铸就专业

全面启动私人银行业务转型转制改革，私行2.0版本起航
推出MOM投资管理模式，并发行首款自主管理全权委托理财产品
推出私人银行全权委托专户业务
全面完成服务中心延伸，400余家私人银行服务中心遍地开花
私人银行中心（新加坡）开业
2013-2017，五度荣获《财资》杂志评选“中国最佳私人银行大奖”



2009 锋芒初现
南京、杭州、济南、郑州、成都、太原等地成立私人银行分部
首款委托资产管理产品——增强型债券理财计划发行
开发投产私人银行客户关系管理系统（CRM）



与君子同行之脚步， 永不停歇 ——工银私人银行 十周年广告创作手记

文 | 电通日海广告创意团队

2018年，工银私人银行创业整十年。作为国内领先的财富管理机构，她陪伴着中国私人银行业，走过起步与快速发展的十年。这十年，见证了中国高净值客户的快速崛起，也见证了中国迎来了代际传承的时代。因此，电通广告接手本次十周年品牌TVC任务以后，便以“传承”为话题开始创意与讨论。

在品牌沟通方式上，我们希望用动画电影的手法将十年来与客户同行的经历与感悟展现出来，《父辈篇》总结过去，《子辈篇》站位明天，画师笔下的每一个线条都在镌刻时光背后的用心成长。虚实之间，更多的是对未来十年的坚定向往，传承与创新之间，与君子同行之脚步，永不停歇。

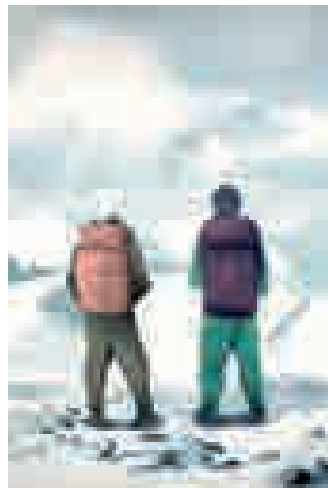


鲁迅说：
什么是路？

就是从没有路的地方践踏出来，
从只有荆棘的地方开辟出来。

他说的另外一句：
走的人多了就成了路，
大概是创业后面的事了。

真正的创业，
值得赞颂。



创一代有很多故事，
每一个故事都富含哲理，
浓缩了变革、冒险、创造与勤勉。

创一代有很多风采，
每一个瞬间都展示着君子魅力，
影响着家人、圈层、大众与未来。



我们亲身服务创一代的个人，
并荣幸地与他们一起共怀家国。

若问君何忧，
当知君何求。

私行创业这十年，
以伙伴的角色，
陪着他们一路踏破荆棘，

登阶而上。
十年再回首，
万千气象，
早已向荣更新。



然而但凡过去，
皆为序章。
那人多的路，
该怎么继续走。

一代说：

传承要培养接班人的心，

心对了，
后面错不了。

作为伙伴，
亦要以心对心。

留给接班人的压力，
绝非一人开路那么简单，

路上那么多人，
不能走错。

与他们一起炼就坚韧的心，
即使面对比过去更险峻的山峰，
也要继续攀登。

与他们一起开放分享的心，
让财富帮助其他人成功，
回报远大于可计算的数字。

只有更多个梦想实现，
才是家国复兴于世界，
中华繁荣于新时代的绝对航向。

心对了，
看得才更远，
走得才更稳。



文有起承转合，
君子与伙伴的壮丽诗篇，

才刚刚开始。

莫听穿林打叶声，
何妨吟啸且徐行。

私行创业十年，
事业是坚实的，

我们，
是幸福的。⑤

ICBC 工银家族财富管理



中国工商银行现已推出家族财富管理业务，通过集团内设立家族财富管理基金的形式，致力于为资产在亿元以上的超高净值客户，定制切实、全面的财富管理解决方案，覆盖财富传承、投资顾问、跨境融资、跨境咨询、金融遗嘱、事务管理等六大服务内容。

工银家族财富管理，与您诚信相守，助力家族财富稳健相传！

ICBC

商学院

从中国走向全球——工银私人银行境外业务发展之路

工银私人银行亚布力专题论坛：企业家的家族管理



工银私人银行亚布力专题论坛： 企业家的家族管理

文 | 徐英霞

2018年亚布力中国企业家论坛第十八届年会于2018年2月27日至3月1日在黑龙江亚布力举办。本届年会以“新时代的企业家精神——改革开放40年”为主题，中国优秀的企业家们汇聚一堂，回顾改革开放40年的伟大历程，并对中国企业发展中遇到的重大问题和挑战以及企业未来发展进行了预见性的研究和判断。

2月28日上午，在亚布力论坛举办期间，工银私人银行主办了以“企业家的家族管理”为主题的分论坛。分论坛主题紧紧地契合了本届论坛主题：回眸过去40年，中国企业家群体与企业家精神伴

随伟大的改革开放进程生发成长，展望未来，中国企业家群体与企业家精神必将继续在这一伟大进程中继续发扬壮大，而在过去与未来的交汇处：企业家的家族管理已经成为一个必须面对的问题摆在了中国企业家面前。

经过改革开放40年来的高速发展，中国企业家家族积累了大量的财富，同时也迎来了代际传承的阶段。但国内家族财富管理刚刚起步，中外机构对中国高净值人士的研究不足。在此背景之下，工商银行私人银行部将满足中国企业家家族财富管理需求视为自己的责任与义务。为了更深入的了解中国高净值人士的真实需求，更精准的设计家族传承的服务方案，工商银行率先面向国内家族型企业，开展家族传承系统调研，期间对国内近1200名人士进行了访谈，对家族财富管理市场进行了梳理和展望，并推出《中国家族财富管理与传承报告》。

解读《中国家族财富管理与传承报告》

在“企业家的家族管理”分论坛的首个环节中，工银私人银行专家杨诚信向参会嘉宾解读了工商银行《中国家族财富管理与传承报告》。报告首先勾勒出了中国家族的一些典型特征：超过85%的受访者表示家庭成员间的沟通良好，互动非常和谐；在财富的来源方面，74%的家族依靠实业经营来积累财富；由于中国独生子女政策的影响，45%的受访超高净值家族仅有一名子女；75%的受访家族仍未进入家族企业的交班阶段，有31%的家族理应处于交班阶段，但目前还没有进入交班的阶段；总体来说，国内超高净值家族，对于家族未来的发展规划缺乏远大、宏观的目标，传承的焦点仍然停留在规划金融财富的层面，仅有33%的家族将提升家族的社会地位和声望视为重要的目的。

鉴于国内超高净值家族在财富积累与营造和谐家族方面所具备的良好基础，报告总结了中国家族传承的六大课题：传承家族理念；优化代际沟通；确保财富永续；达成家族永续；再创家族的兴盛。报告希望这六大课题能够对传承者或服务者有所裨益。在此基础上，报告进一步指出，中国家族需要达成传承的五大使命：第一，文化凝聚，以家族文化统一价值观；第二，家族成员能够紧密团结，将家族财富有序的管理与分配，让财富持续的增长；第三，基业常青，家族企业可以持续的发展，让企业持续为家族创造财富；第四，良缘广结，持续的拓展与传承家族的人脉资源，第五，人才辈出，家族成员增长的同时，家族人才竞争力要扎实与多元化。

报告最后强调，家族财富传承要衡量家族财

富各方面组合的成长性与风险性，更要确保家族财富在传承中和家族目标的契合，这意味着家族要站在比公司更高的层面去制定家族财富传承的战略。因此，家族财富管理与传承不再是简单的金融需求，它需要一个系统性的机制去保障。

家族财富传承中的法律风险与防范

在论坛的第二个环节中，国浩律师事务所上海办公室合伙人王小成律师做了题为“家族财富的法律风险与防范”的主题演讲。作为一位专门处理家族财富风险防范以及家族内部纠纷的专业律师，王小成将研究与亲身处理的家族财富管理案例相结合，向与会嘉宾介绍了家族财富管理过程中所涉及的一些法律问题，以及怎么样运用一系列的法律工具把家族财富传承的风险降到最低。

王小成指出，企业经营和家族财富之间分离不够明晰，既能够导致类似于婚姻风险和继承风险这样小概率事件的发生，也可能导致一些无法提前感知或者不能提前防范的巨大危机。因此为了降低家族财富传承的风险，王小成建议通过法律工具将家族企业和家族财富的界限划分清楚，常用的法律工具包括婚姻协议、遗嘱、设立家族信托等方式。

除了建议在法律上降低家族财富传承的风险，王小成律师还在家族财富传承的理念上提出了自己的见解。现在大多数一代企业家希望他们所有的子女的继承是平均分配模式，但王小成认为“和而不同”应该成为企业家们进行家族财富传承时秉持的理念，因为家族成员内心的和谐比表面上完全的统一和平均更加的重要。



企业家嘉宾观点分享

论坛第三个环节是嘉宾讨论,作为压轴环节,工银私人银行邀请到了亚布力中国企业家论坛的创始人兼主席、元明资本创始合伙人田源,广东长青集团股份有限公司董事长何启强,天明集团董事长姜明,地中海度假村大中国区的首席执行官Gino Andreetta,深圳达仁投资管理股份有限公司董事长王伟东,作为国内杰出的企业家与行业领军人物,受邀嘉宾对家族企业治理、家族财富管理、家族传承、家族精神文化培养等方面都有非常有价值的经验和观点值得借鉴。

问: 田源主席,您对财富传承中一代和二代之间的角色转换以及时间的安排有没有什么好的建议?

田源: 华人家族传承应该学习的案例是李嘉诚家族。李嘉诚有两个儿子,一个单飞,一个留在身边。李嘉诚家族可能是香港所有家族里面做的比较好的。李嘉诚传承的过程特别长,他带李泽楷已经几十年了,总而言之,一二代之间的交接班过程大约是30年。所以从这个意义上讲,华人的二代都比较“惨”,华人的第一代都不愿意放权,这可能是因为人性,也可能是东亚一带的人穷的时间太长了,有不安全感,造成了交接班的周期特别长。我观察欧美很长时间,欧美国家的一代到了60多岁就退了,很愿意交班。欧美国家经过了很多年传承的实践,他们比我们走的靠前一些。

问: Gino Andreetta 先生结合境外的经验与中国目前的发展态势,您有没有比较好的案例或者经验可以分享给我们?

Gino Andreetta : 我想和大家分享的第一个观点是: 何时交接班并不是一个时间问题,更多的是一个知识问题。很多时候家族传承出现了问题,是因为人们不知道用什么样的工具。所以家族传承不是什么时候去进行交接班的问题,最关键的是要做好足够的准备。一旦家族做好了足够的准备,有了好的传承工具,就能够有很好的预期,而且可以对整个体系进行教育。第二个观点是关于“变化”。今天的世界与10年前或15年前已经不一样了。千禧一代与以往的人相比在不断的变化。但中国非常幸运,中国的千禧年一代非常积极向上,要比其他国家好很多,而且他们更多的是以家庭为导向。有人可能会说有一些孩子做得不好,但是很多时候他们做得已经很不错了,他们关心家族和父母创立的企业,也在思考怎样利用对企业有用的工具。第三个观点是,中国经济的引擎会随着“一带一路”计划推进快速地发展起来,因此,家族企业的第二代管理的业务可能会发生变化。我认为金融机构,比如说像工商银行这样的金融机构,可以给出非常好的建议来帮助家族企业更好的管理家族财富。

问: 请问何启强董事长和王伟东董事长,目前您对第二代接班人的计划安排有什么不同的想法? 您有没有已经设想好应对风险的策略、计划或者方法?

何启强: 有人认为中国第一代企业家不肯放权,这让第二代接班人很难受。但我认为让第二代难受的不光是第一代传不传承的问题,还有第二代愿不愿意接班的问题。第二代已经没有解决温饱问题和改



要把企业传给最喜欢、最有能力、能为企业增值保值、能为员工创造价值、能为股东创造财富的人,就是最有本事的人才能够接班。



善生活的压力了,他们有自己的兴趣和追求,强迫他们接手家族企业,可能有点勉强。而且企业家精神是一种与生俱来的特质,不一定能通过培养得来。第一代能当企业家,第二代未必。

第一代把产业做起来,第二代接班以后,关键不在于能否维持,而是能否发展。发展的话就必须具备超越第一代的能力,这种情况下我觉得首先需要考虑的问题是第二代是否适合接班。如果没有兴趣接班,不但第二代自己做的非常累,还会把企业搞砸。我对我儿子说: 你没有义务非要接我的班,最终你能否接班,第一是你的兴趣,第二是我的认同。

王伟东: 今天我们讨论的题目是“企业家的家族管理”,它应该分为两个层面,一个是家族企业如何管理,一个是家族财富如何管理。我自己的家庭还没有进行这方面的规划,看到这个题目之后感觉需要规划了。我的下一代在接受了教育之后,我希望他们能够有一些自己个性化的发展。下一步如何规划家族企业和家族财富确实是一个问题,或者是信托或者是其他模式。风险隔离、税务规划方面需要和律师或私行的专家一起来规划。

问: 姜明董事长您觉得在传承方面,能传承给子女的精神财富有哪些? 您是怎么去传承的?

姜明: 在家族传承方面,我认为第一个关键词,是“企业家”。企业家与商人是有区别的,企业家不仅仅是拥有财富,更要拥有责任情怀和文化底蕴。第二个关键词是“家族”,企业家在精神方面要注重家风、家规、家法、家训,一定要团结,不团结是从繁荣走向衰弱的开始。第三个关键词是“管理”,首先是子女的管理,要让子女有善良的心态、健康的身体、自信的性格、认真的精神、坚持的毅力; 其次是风险的管理,财富管理与家族企业的管理都是风险管理中很重要的一部分,子女的婚姻协议、家族的信托基金、家族的慈善、家族办公室等都是管理风险的一种形式。第四个关键词是“创贵”,我率先提出不仅要创业、创富,还要“创贵”。企业家要有一种社会担当,由关注自己到关注更多的人。而对于企业的传承,我一直认为,要把企业传给最喜欢、最有能力、能为企业增值保值、能为员工创造价值、能为股东创造财富的人,就是最有本事的人才能够接班。 ②5

从中国走向全球——工银私人银行境外业务发展之路

金融全球化随着经济全球化的推进不断加深，银行的国际化在金融全球化的浪潮中成为一个不可逆转的趋势，工商银行一直将“构建国际一流金融现代企业”作为自己的发展目标。依托总行“国际化”发展战略的实施，工银私人银行一直在努力开拓境外金融市场。2011年成立首家境外私人银行机构——私人银行中心（香港），工银私人银行的国际化道路正式开启。

在开展境外业务之初，工银私人银行就力求做有深度的国际化，不满足于机构辐射范围的全覆盖，更努力在产品创新和服务创新上实现突破，真正融入本土市场。因此，工银私人银行境外中心在机构网络快速扩张的同时，业务规模不断增加，海外业务实力稳步提升，助力总行的“国际化”发展战略。

脚踏实地 难忘的成长时刻

从成立至今，工银私人银行的境外业务经历了诸多难忘的历史时刻：2011年，工银私人银行成立首家境外私人银行机构——私人银行中心（香港），私人银行国际化布局正式拉开帷幕；2012年，举办了90场次的“走进来”和“走出去”客户服

务专场活动，服务客户2400余人次，成为了私行客户与世界联通的桥梁；2014年，发行首个境外专属RQFII基金，为全球理财基金的顺利投产积累了实践经验；2015年，发行了首个境外中资银行私募基金——工银私人银行全球理财基金，成为私人银行境外标准资产配置的高效工具；2016年，启动首批财富顾问短期外派交流计划，为私人银行国际化人才储备建立了长效机制；2017年，启动了私人银行全球投资账户服务，标志着与客户分层相匹配的境外私人银行产品服务体系建设更进一步。这些成长刻度，不但记录了私人银行境外中心国际化道路的广度，也见证了境外中心国际化道路的深度。

一马当先 领先的全球化服务网络

如今，工银私人银行全球服务已跻身同业前列，目前共有15家一级境外机构开办私人银行业务或财富管理业务，覆盖境外21个国家和地区，基本形成了覆盖亚洲、欧洲、南北美洲及澳新地区的全球服务网络。

深耕本土 丰富的境外产品与服务

真正的国际化不是“蜻蜓点水”式的申设机构，只有深入当地社区，与本土企业深入沟通，才能够真正的融入当地金融市场，实现可持续的国际化发展模式。工银私人银行境外中心一直坚持做有质量、有深度的国际化，不断开拓创新，现在已经能够为客户提供丰富的境外产品与服务。

便捷的联动开户服务

工银私人银行可提供境外多个国家和地区“免出境”见证开户服务，这些国家和地区包括

覆盖境外21个国家和地区



香港、新加坡、澳门、美国、加拿大、澳大利亚、新西兰、英国、阿联酋、马来西亚等。

多样的金融资产服务

工银私人银行全球金融资产服务包括：覆盖股票、基金、债券、保险等多种资产类型在内的基本配置服务；按照客户投资期限、风险偏好、投资策略等定制化的专户投资服务；以及满足财富家族资产传承需求的离岸家族信托服务。

灵活的全球融资服务

工银私人银行为客户个人及其关联公司提供透支账户、保证金交易以及抵质押贷款等多种融资服务，主要包括股票、债券、基金、保险等金融

产品首次交易时的配资服务、全额交易后的质押融资服务以及房产抵押贷款。私人银行境外专属融资服务可为客户提供灵活的流动性解决方案，提高资金的使用效率，满足消费需要和捕捉市场投资机遇。

丰富的全球增值服务

工银私人银行依托良好的商政关系，每年为客户定制海外投资考察活动，为客户铺平通往海外的发展道路；邀请境外机构回境举办客户活动，将全球服务送到客户身边；组织客户子女跨境夏令营或社会实践，开拓财富接班人的国际化视野。☞