



中国工商银行私人银行部出品

2018年第四期 总第二十九期



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信用卡，财富顾问邀约办理。

/ 契之内涵 /

- 钛金材质，自选卡号，个性专属
- 家族共享，主卡、成员卡各有天地
- 2.5倍积分，超高消费回报
- 百万额度，财富自由支配
- 独立账户，私密对账
- 尊享专属银行贵宾服务

/ 信之权益 /

- 全球至尊礼遇 — 免费不限次全球机场贵宾厅，免费全球随身Wifi，免费签证协助安排服务
- 全球至悦畅行 — 免费无限次全天候道路救援、最高百万美元全球医疗救援、全国主要城市免费接送机专车服务
- 全球至享健康 — 全国主要三甲医院挂号及就医陪同、免费高端洁牙服务
- 全球至极安全 — 账户安全险为您的用卡安全保驾护航

网站 www.icbc.com.cn 服务热线 4000095588

ICBC  中国工商银行



主办单位		采编中心	
中国工商银行私人银行部		出版人 / 张小东	执行主编 / 林洁琛
		主编 / 邹慧丽 陈坚	编辑总监 / 于舰
协办单位		副主编 / 张越	记者 / 吴茜 后歆桐
第一财经日报		编审 / 毕培艺	视觉总监 / 钱钱
		统筹 / 陈如一 廖文亮	首席美术编辑 / 郑勤韬
		张羽 陈申宇	制图 / 蒋皓明
			图片编辑 / 吕亮
			摄影记者 / 任玉明
			校对 / 申江波

版权所有 侵权必究

每两月出版

《私人银行》隶属《第一财经日报》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

时间的拐点

11月悄然而至，忽然之间已是晚秋。押风险、国资纾困民营企业、减税减负、疏通货
币传导，各项政策极速落地。

首届进博会在全球翘首中开幕，中国正在成为“世界市场”，中国也给世界吃下“定心丸”。

当经济走入拐点，当产业与投资热点退潮，当个人或家族可能突发意外，又或者财产分配生出纠纷，高净值人士担心，半生的财富积累可能瞬间归零，心愿的财富传承可能无以为继。

当前，世界经济正处深刻调整期。外部，强美元、高油价持续演绎，美联储加快了加息进程，新兴市场不免冲击；持续的贸易摩擦为全球贸易与多边主义蒙上阴影，参与各方，不会有赢家。

此时此刻，保单，承载了高净值人士的安全感。这也是富过三代的财富实现精准传承的最好安排。

内部，去杠杆已经见到成效，稳杠杆成为首要，资本市场的非理性下行给那些之前激进融资和高质押率的上市公司敲响警钟。

走进《中国经营者》，两家旅行类的公司来分享自己的成长故事：长子接任的春秋如何打造精锐之师，女掌门带领下的携程经历了怎样的起伏。

今年，注定是不平凡的年份。资本市场的投资环境复杂和艰辛，投资难度更大，考验着市场自身的风险承受能力，更拷打着投资人的信心和耐力。

世界不安定，想看看历史的样子，听听历史印记的声音，走进博物馆，观览人类文明，了解人类的过去，更好的领悟当下。

但随着资本市场风险的加速释放，春天应该已经不远了。而此刻的资本市场，更像是黎明前的黑暗，迎接春天的到来，还要做足准备。

在古巴哈瓦那，一座没有时间约束的城市，走走停停，自由穿梭在老城的街道，随时在露天酒吧坐下来小酌一杯。

内外不确定性增强的时候，我们更需要修炼内功。

Shall we dance?
不如跳舞。

升级减持新规、鼓励险资参与化解股权质

执行主编

林洁琛

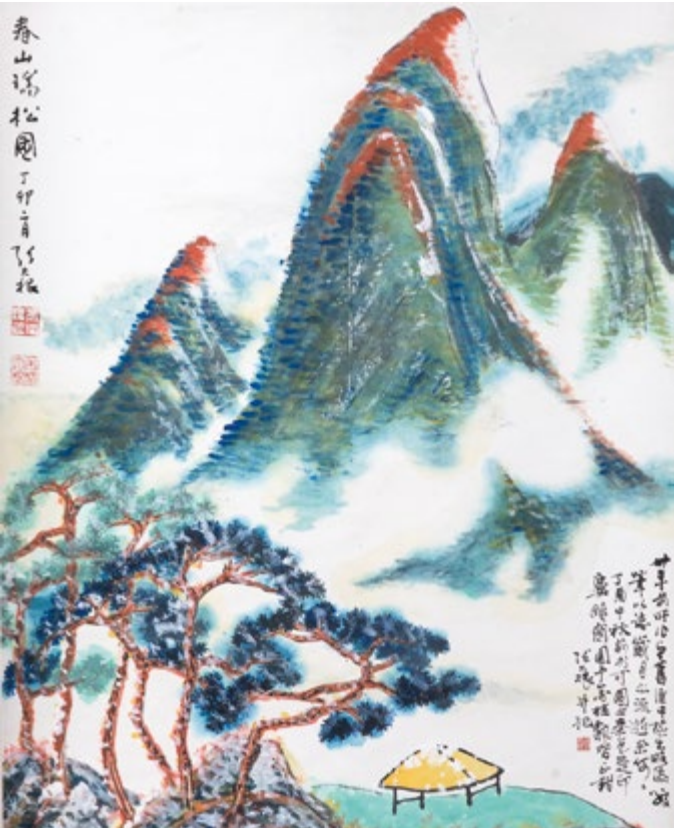
CONTENTS

目 录

20 | SPECIAL REPORT
特别报道

全球资产配置进行时， 高净值人群为何偏爱保险？

面对辛苦打拼来的财富，高净值人士对“失去”更为敏感。此时，保险的防守属性得到高度认同：规避风险、稳定收益和无争议传承，这是他们最看重的特点。保单，承载了高净值人士的安全感。这也是富过三代的财富实现精准传承的最好安排。



- OPINION

• 观点 •
- FOCUS

• 焦点 •
- ICBC

• 商学院 •
- ART

• 文艺 •
- LIFESTYLE

• 生活家 •
- NEWS

• 资讯 •

8 / 富过三代： 关注你看不见的未来	20 / 全球资产配置进行时， 高净值人群为何偏爱保险？	36 / 革故鼎新 携手共进	64 / 燕南寄庐传承人张大根	78 / 关于留学，你需要知道的9件事	98 / 爱，是一种巨大的能量
11 / 中国呼唤创新型企业家	26 / 八大财富传承优势，	40 / 不想当私人银行家的财富顾问	66 / 彩笔凌烟画满楼	84 / 不如跳舞	100 / 城市活动
14 / 五问巴曙松：后资管新规 时代，行业如何变局？	大额保单如何保全家？	不是好规划师	70 / 走进博物馆，倾听历史印迹的声音	90 / 这个秋天，一起看展	102 / 工行快讯
	30 / 高端保障，成就品质生活	42 / 马云筹谋十年“周一见” 对家族企业有何启示？	74 / “君子伙伴·拾光万象”摄影大赛 作品精萃	92 / 茗茶品书	
		46 / 贵金属：财富传承中不可或缺的资产		94 / 趣玩好物	
		48 / 工银私人银行： 尽显粤港澳地区联动的服务优势			
		54 / 王煜：接棒父亲驾驭春秋新航程			
		58 / 孙洁：女掌门带领下的携程旅行			



秋日的私语

文/于舰

摄影/工行宁波分行

私人银行客户 袁波

一声梧叶一声秋，一点芭蕉一点愁。自古悲秋者多，然而，遇见这幅明亮、壮阔、宁静的秋色，心不禁为之一震。

秋天，大风大雨经过，的确不用再喧嚣些什么。这一刻，天地被大美不言的气息包裹。

经历多少路途，为你而来，终于遇见，遇见你的辽阔。

经历多少拼搏，为你坚持，终于遇见，遇见你的丰盈。

经历多少风雨，为你抵挡，终于遇见，遇见你的收获。

时光轴上的这抹秋天，来得恰恰好。

从春到夏；从花开到花落；从路途的

开始，到中间的跋涉——那条来路，深深地记录下追光者都经历过什么。尽力而行的身影是孤独的，也是最生动的。感激那些筚路蓝缕、马不停蹄的日子吧。为曾经一路的行走而庆幸，没有放弃的执着，才让我最终遇见你。

自然四季，生命亦然。春夏秋冬循环往复，只不过人生四季如水流东，更当珍惜。

如果把辛勤的汗水播散在了春夏，执杖前行，不畏不惧，那路上，一定会有秋天的明媚景色等候。

那秋色，不仅美如画。

秋色里，没有寂寥，果实累累。

OPINION

• 观点 •

五问巴曙松：后资管新规时代，行业如何变局？

中国呼唤创新型企业家

富过三代：关注你看不见的未来



富过三代：关注你看不见的未来

追求一时之大但未来缩水60%，这是浪费社会的资源，倒不如长长久久地分享资源。基业长青的家族很重视内心的力量，因为无形财富越分越多，而有形财富越分越少，如果只关注有形财富，那很有可能富不过三代。

文 | 范博宏

20年后，你家庭和事业的目标是什么？

中国富裕家庭的迷思，就是以未来不确定性为理由，放弃家业长青的理想。很多企业家认为，未来经济、政策、行业、科技的发展都高度不确定，在如此不确定的世界里，规划20年后的事情还有什么意义呢？那就意味着随波逐流，而根据我们对华人商业家族的研究，在完全没有风险管理的情况下，未来发生凶险的可能性很大。

我常常提醒企业家关注“20”这个数字，平时大家都专注眼前的事、眼前的人，很少关注未来，可是我们的确要关心未来，因为真正让人快乐的事情往往当下看不到。如果你能看到20年后的目标，可能就会发现，应该抽出更多时间来做别的事情。我希望大家在一个四维空间的视野去看待未来，追求目标的过程是幸福的，一旦达成这个目标，过去的辛苦、挫折都会化为享受。

跨代传承，价值滑坡60%

以220个在中国台湾、中国香港、新加坡的商

业家族为样本，经我们研究发现，从一代到二代的传承过程大概要经历9年，在此过程中其家族控制的上市企业价值平均损失60%。大部分创一代所累积的财富是以公司运营资产或者股权为形式，也就是说，这些商业家族或者其投资人在前董事长完全退休前拥有100元价值的股票，传承完成后就剩下40元了。不少企业家看到这份研究报告后感慨：早知如此，宁可多抽些时间来运动、享受生活，也不要那么辛苦工作了。

是什么造成了这样的价值滑坡？其一是路障，即无法适应未来的环境；其二是特殊资产难以传承。路障来自方方面面，可能是宏观政策，可能是行业市场，也可能是资金与成长，但是人最大的敌人是谁？是自己。自己会不会成为自己的路障？很多前车之鉴都说明，财富未必会为家庭带来幸福，没有价值观的凝聚，物质反而可能摧毁一个家庭的短暂联盟。民营企业的特别之处在于其与家人紧密结合，关系的变化往往是商业家族重大的忧患。

基业长青的第二类挑战，就是关键资产无法

范博宏

香港中文大学金融学系会计学院教授，主要研究公司治理、家族企业治理，公司财务与组织经济学，擅长以经济学方法分析企业问题，对东亚的民营与家族企业有前沿的见解，特别是企业传承方面。15年间，范教授及其团队辅导了来自东南亚、东亚各国的近30个华人商业家族，积累了丰富经验。其研究成果在多种学术期刊和媒体上发表，并被多种商业报纸杂志报道，包括《经济学人》《金融时报》《华尔街日报》《南华早报》《新财富》等。



中华文化早就告诉我们什么是特殊资产，就是那些很难学习的

但却非常有价值的资产，

可能是智慧、记忆，这些资产看不见摸不着，却真真正正是创造价值的来源

持续到下一代。这些特殊关键资产通常依附在创始人或那一代家人身上。中华文化早就告诉我们什么是特殊资产，就是那些很难学习的但却非常有价值的资产，可能是智慧、记忆，这些资产看不见摸不着，却真真正正是创造价值的来源。如果你是一代企业家，你知道艰苦奋斗的精神很重要，但你的儿女未必能像你一样能吃苦；也有企业家说，我今天的成功是因为和当地政府关系好，但又抱怨自己的子女不喜欢搞关系。上一代成功的关键因素如果不能顺利转移，事业价值就会随着世代交替而严重损失。所以，很有必要像盘点会计报表那样，时常盘点一下你的家庭和事业的特殊资产，如果特殊资产能够延续下去，基业长青成功率就更大了。

一时之大还是基业长青？

在日本北陆石川县栗津温泉区，有一个始建于公元718年，即中国中唐时期的小旅馆，名为法师旅馆，“法师”也是这家旅馆老板的姓。我在2004

年、2005年、2017年三次造访那家旅馆，感触很深，我甚至认为，这是保存家族资产最惊人的案例。

我第一次访问第46代法师时，他已经76岁了。老法师告诉我，唐代中国佛教传入日本，当地一位住持交代这位法师的祖先，要照顾好一个温泉，于是法师家族1300年来世代代守护在此。

我问法师先生，你们的家训是什么？为什么你的家庭和事业延续这么久没有断过？他让我和我太太往前看，我们看到水流到温泉池里。再走近看，水经过的地方已经把石头凿出了小洞。老法师说，这块石头到今天已经700年了，我们家族的格言就是“学习水”。事业不求做强做大，而是每天追求微小的进步，滴水穿石。并且，水是要分享的，所以我们的温泉只有一口井，每500年这口井干掉了，才会打下一口井。我们从来不会为了让生意做得更大而一次打很多井，耗竭资源，甚至对面的温泉旅馆缺水时，我们都会与他们分享。

这令我非常惊讶。因为法师旅馆在世界上没有敌人，连所谓的竞争者都是朋友。老法师说，上善若水，他们就是靠着学习水培养子女，他们不告诉子女要做什么、不要做什么，而是培养子女愿意做。就像小鸡一定要自己愿意啄，再加上母亲的帮忙，才可以破壳而出。他们就是培养子女破壳而出的意愿。

2017年我第三次访问法师旅馆，不久之前第47代法师，也是老法师唯一的儿子心脏病突发去世，老法师的小女儿在打理旅馆。她告诉我们，她本来在京都都有自己的生活，没有管理旅馆的经验，也从未想过回家乡生活。但她还是毅然辞职回来，因为她认为这是无比的荣耀。意思是，个人小小

60%

以220个在中国台湾、中国香港、新加坡的商业家族为样本，经我们研究发现，从一代到二代的传承过程大概要经历9年，在此过程中其家族控制的上市企业价值平均损失60%。

的、短暂的一生的牺牲，换来1300年事业的传承，这么做是非常有意义、有价值的。

这个女儿让我看到了她承接家族无形财富的意愿，她的境界比我们更高，而我们很多人早已忘了这些。企业家应该追求四度空间的大，而不是三五年的大。追求一时之大但未来缩水60%，这是浪费社会的资源，倒不如做一个小小的法师旅馆，长长久久地分享资源。如果我们中国家庭和中国公司想要实现20年以后健康、幸福、美满的图景，就应该找到自己家族的使命，少一点光鲜、多一点简朴，少一点放任、多一点纪律。基业长青的家族很重视内心的力量，因为无形财富越分越多，而有形财富越分越少，如果只关注有形财富，那很有可能富不过三代。

今天的选择，决定未来的结果

以20年来看，大体而言事业传承有几个不同的选项。其一是子承父业，下一代承接父辈的所有权和经营管理责任，成为封闭型家族企业。其二是下一代承接所有权，但是企业由职业经理人管理，即分权型家族企业。其三是家族不再控股原有的事业，股份虽然分散，但家族对事业的经营仍然非常重要。比如东亚银行传承100年至今，李氏家族第三、第四代只有8%的股权。其四就是逐步把股权稀释，套取现金做财富管理或其他事业。

我们应该如何选择？这个目标决定了我们今天要怎么培养子女、该做什么事情。而这个目标不应该是创始人一个主观随机的决定，而必须要有跨代家人的共同参与，客观规划、量身定制，并辅

以亚洲首富李嘉诚为例，他的成功有几个关键决定，其一就是择偶。李嘉诚夫人庄月明用家族资源协助李嘉诚创业，包括让李嘉诚认识当时的汇丰银行董事长沈弼。这些资源很大程度上造就了他的成功，但任何一个人，包括接班人李泽钜也没有办法完全承接这些特殊资源。接班就像下围棋，李嘉诚早在退休前30多年就已经看到这个局。他把两个读高中的孩子送到美国留学，那是事业传承的第二个关键棋子——让孩子早点学习独立、学习知识。

我研究李泽钜在长江基建15年的100个兼并收购案例发现，他在英国、中国香港的项目都会为母公司带来正面的价值提升，而在中国内地和其他新兴市场国家做的项目表现都不好。过去10年，李嘉诚逐渐地把家族资产从新兴市场地区转移到欧洲等发达地区，其实这只是李嘉诚下了30年接班围棋的最后一步而已。他知道李泽钜擅长的是那些不需要靠关系、产权受法律保护较好、容易组建职业管理团队的欧美市场，所以他不是硬让儿子接中国香港、内地的班，而是把资产搬到适合他儿子的地方。当他把两个儿子送到美国求学的第一天，基本上已经可以决定结果。最高段的围棋手可以看到几步之后，而旁观者可能根本不知道自己的败局早已注定。

每个事业都有自己选择的路径，关键是知道我们要怎么选，希望企业家能从现在开始，选择家族财富的保存和子女的幸福才是最好的路径，细心规划，知行合一。

（本文根据2018年范博宏在工银私人银行第五届财能实践营结业典礼的演讲整理成文）



中国呼唤创新型企业家

在产业的创造过程中，没有一个要素是给定不变的，如果没有企业家，技术的创造只是少数聪明人灵感的偶然迸发，不能投入市场，更不能依靠商业化而变成大众消费品。

文 | 张维迎

主流经济学理论假定市场是均衡的，资源、偏好、技术都是给定的，因此社会面临的只是寻找最优解来配置资源。事实上，在经济学领域，“谈论企业家”是一个边缘问题，真正理解企业家的含义、理解企业家在市场中的重要性的并不多。然而，不理解企业家就无法真正理解市场。纵观200余年来全球经济史，包括中国改革开放40年创造的增长，就是一部企业家创业和创新的

历史。企业家是什么？经济学假定每个人都是理性人，即追求利益最大化，在决策时有决策条件、目标函数，但企业家决策并非如此。企业家首先要做的就是改变约束条件，而不是在给定约束条件下达到各项目标。通俗而言，一般人认为“巧妇难为无米之炊”，但企业家则认为，既然有人需要吃饭，卖米饭能赚钱，没有米不要紧，总可以找到种稻子的人，或者说说服人们种稻子。在大数据时代，数据可以辅助甚至取代很多管理决策，但最伟大的决策往往不是基于数据，因此，企业家永远不会被大数据所取代。

市场有效运行离不开企业家精神

按照亚当·斯密的理论，国民财富的增长主要来自劳动生产率的提高，劳动生产率的提高靠技术进步和创新，技术进步和创新依赖于社会分工和专业化，而分工的范围和深度依赖于市场。市场越发达、市场规模越大，分工就越细，专业化程度就越高，带来技术进步和生产率的提高，从而导致财富的增加；财富增加带来市场规模的进一步扩大，形成良性循环。这是经济增长的基本逻辑。

但这个良性循环能够转动起来，最核心的驱动力是什么呢？是企业家。根据经济学家熊彼特的增长理论，如果没有企业家精神，经济生活不过是一个静态的循环流转；正是企业家精神打破了这个循环流转，使得经济增长成为可能。把亚当·斯密的增长理论和熊彼特的增长理论结合起来，就得到“斯密-熊彼特增长模型”。

经济增长最主要的表现，就是新产品、新技术、新产业、新市场的不断出现，分工链条的不断拉长和专业化加深，消费结构和产业结构不断升级。传统的社会只有农业、冶金、陶瓷、手工艺等几个

张维迎

北京大学国家发展研究院联合创始人、教授，中国企业家论坛首席经济学家，曾任北京大学光华管理学院院长、经济学教授。张维迎于1994年获得牛津大学经济学博士学位，师从诺贝尔经济学奖得主James Mirrlees和产业经济学家Donald Hay，主攻产业经济、企业理论、博弈论和信息经济学。著有《价格、市场与企业家》《市场的逻辑》《博弈与社会》《什么改变中国：中国改革的全景和路径》等著作。

行业,按照超市零售存货单位(SKUs)衡量,200年前人类使用的所有产品加起来不过10的2~3次方。而在现代社会,行业数量巨大,产品种类达到10的8~10次方,并还在不断增加。

自18世纪以来,世界经历了三次工业革命:第一次工业革命主要是改造传统产业,第二次和第三次工业革命则主要创造新产业。新产业和工业革命是企业家创新的结果。以第一次工业革命为例,英国炼铁技术的发展和 innovation 使得生产廉价铁成为可能,采矿业又进一步导致动力革命。从以往依赖人和动物肩扛背驮的自然力到发现蒸汽动力,实现了人类历史上重要的动力革命。蒸汽机最初用于矿井排水,瓦特的改进使其具备了普遍性动力,由此,蒸汽机不仅用于煤矿,还扩展到面粉加工、纺织业、交通业等等。工业革命使得英国逐渐超越当时的中国,成为世界制造业的领军者。

从上述历史来看,资源不是外生的而是内生的,是依靠人的创新和技术进步。以石油为例,石油最初被人们视为一种污染物,当从石油中提炼煤油的技术出现后,石油变得有用了,但最初汽油作为煤油提炼的副产品,地位仍然尴尬。而内燃机的出现,使汽油成为了可以燃烧的动力资源。在产业的创造过程中,没有一个要素是给定不变的,如果没有企业家,技术的创造只是少数聪明人灵感的偶然迸发,不能投入市场,更不能依靠商业化而变成大众消费品。

套利与创新

均衡市场无法带来超额利润,只有不均衡才有利润。2001年左右,全球计算机市场都处于均衡



状态,相关产业都不赚钱。甚至有终端的卖家夸张说“卖一台电脑赚的钱,还不如街上卖煎饼果子的赚的多”。但苹果横空出世,生产出平板电脑,打破了计算机市场的均衡局面。而现在平板电脑越来越多,模仿的暴利让平板电脑市场又趋于均衡,继而

被智能手机的创新打破,又出现不均衡。而企业家就是那些能够发现市场不均衡的人。企业具有两个基本职能——套利与创新,而这两个功能又是经常混合在一起的。市场的不均衡意味着存在着盈利的机会,发现不均衡就是发现盈利的机会。企业家让追逐利润的竞争起到纠正市场的效果,使得资源得到更有效的配置。随着利润和机会逐渐减少,市场趋向均衡,而创新则打破这种均衡,

并创造新的潜在的均衡点。传统经济是一种均衡经济和循环经济,而通过创新生产,发现新材料、开发新产品、引入新的生产方式、形成新的组织形式,从而带动新的市场。

20世纪20年代,“红色资本家”阿曼达·哈默访问苏联之后,发现了美国浪费的粮食资源与苏联饥荒之间的不均衡,进而发现了新的盈利机会;哈默又从德国引进先进机器生产铅笔,取代苏联本土的劣质铅笔,哈默从一个套利者走上企业家之路。1800年,弗雷德里克·图德游历加勒比海之后,由于哥哥因热带酷暑而死亡的灾难性经历,让他产生了从北部运送冰块到西印度群岛的念头,尽管这桩生意最初带来了严重亏损,甚至让他因负债而入狱,但他不断改进运输和储存冰块的保存方式,终于在第15年成功地将冰块运送到印度、巴西、西班牙等地,使冰块贸易成了一个颇具规模的新产业。

由此可见,正是套利和创新推动着社会的资源配置。过去,中国的企业家主要是靠套利来赚钱。司马迁在《货殖列传》中举了很多例子。比如跨市场套利,四川的橘子很便宜,北京很贵,把橘子从四川运到北京就赚钱。再如跨时套利,预计明年某种产品会变贵,那么现在开始储存或生产,到明年赚钱。还有要素市场和产品市场之间套利,即让合适的人做合适的工作。过去40年大多是这样,但随着传统产品市场趋于饱和,套利空间也越来越小。

所以,中国下一步发展的关键是企业家能不能从套利行为转向真正的创新。创新就是一个与众不同的想法,这个想法一般人没有,甚至提出来以后

大部分人都不会认同。企业家通过创新打破旧的均衡,建立新的均衡。

营造创新的制度环境

从企业家的角度来看,创新者往往具有以下素质,首先是对盈利机会的警觉,其次是不循规蹈矩,此外还有将事物简单化的能力,拥有不同于常人的毅力和耐心。

创业者的想象力是决定创业者创新能力的重要因素,创新就是创造新的组合。除了创新者自身的特质,创新的成功也需要制度因素的保障。由于创新不仅投资巨大,而且回报周期很长,是一项高度冒险的事业;只有当企业家和投资者具有长远考虑和相对稳定的预期时,才有积极性从事创新投资。创新对自由、产权、法制、完善金融体制的敏感度远大于套利对此的敏感度。要想营造出创新氛围,出现颠覆性的创新型企业家,政府不仅仅要制定相应政策,更要注重提供有效的产权保护体系,提供一个法治环境,让每个人都有自由思考的空间。

过去40年,中国一代人的发展已经赶上了西方近十代人的发展成果,这是我们的后发优势。但同时也应该警惕后发优势变成后发劣势,一个习惯于套利、赚快钱的社会很难转型为创新驱动。中国的发展速度惊人,但仍然需要正视与发达国家的差距,以真正的创新精神,为社会进步做出更多贡献。

(本文根据2018年张维迎教授在“十载同行 万象更新”工银私人银行财经巡回论坛北京站的演讲整理成文)

创新

随着利润和机会逐渐减少,市场趋向均衡,而创新则打破这种均衡

五问巴曙松： 后资管新规时代，行业如何变局？

文 | 宋易康

编者按

随着一系列资管新规的配套文件靴子落地，资管行业将迎来新的变化。北京大学汇丰金融研究院执行院长、中国银行业协会首席经济学家、香港交易所首席中国经济学家巴曙松指出，在资产新规的推动下，刚性兑付逐步被打破之后，资产管理行业在整条产业链上预计逐步会出现持续性的变革，从上游的基础资产融资方，到作为金融中介的各类资产管理机构，到下游的普通投资者，均需要对资产新规做出相应的调整 and 变化。针对资管新规系列配套文件的落地，巴曙松对近期市场最关心的五大问题——详细解读。

一问：银行理财“量价齐跌”将扭转？

巴曙松：银行理财的转型，可以说是此次监管层推行资管新规及其配套文件过程中，所面临的最为重要，也是难度最高的领域之一：一方面，30 万亿左右规模的银行理财是其他各类资产管理机构最为重要的委托人，其运行模式的变动具有最为广泛的市场影响；另一方面，其庞大的规模和原有的运转模式使得其转型难度不小，如果处理不慎，或带来局部金融风险的积累。

因此，在推动银行理财业务转型的过程中，需要十分慎重。过缓则转型进展遥遥无期，过严则或可能人为触发金融风险。资管新规系列配套文件，对于过渡期做了更为有弹性的安排，一方面银行理财发行量会根据各家银行的自身需要适度放量，以满足过渡期平稳过渡的基本需求；另一方面，金融监管部门也会随时保持密切关注，预计也不会放任银行理财在此期间无序扩张。

从目前的情况看，银行理财预期收益型产品的收益率主要还是与银行间市场短端利率水平直接相关，与资管新规推行的节奏和进度还没有构成十分直接的关系。

二问：哪类产品将率先打破刚兑？

巴曙松：研究表明，银行发行的非保本理财产品，

以预期收益形式发售的集合信托产品，基金子公司以预期收益形式发售的一对多专项计划都属于“强刚性兑付意愿”的资产管理产品。此类资产管理产品在法律上虽不具备刚性兑付的义务，但是基于各种原因，资产管理机构往往对此类产品具有较强的刚性兑付意愿。

以上几种类型的产品，并非全部都是资金池模式，也并非必然要以“打破刚性兑付”收场。其一，此类型中有大量的产品，底层资产是非标准化债券资产，其有到期结束的概念，资管新规的过渡期设置也充分考虑到了这类产品的到期结束时间。因此，以非标为投资标的的、“一对多”类型的资产管理产品，只要未发生信用风险，基本均会在2020年底之前到期，实现平稳过渡。当然如出现了信用风险，依据资管新规要求，还是必须“打破刚兑”，不得以任何形式对投资者进行补偿。

其二，部分集合类型的、以资金池模式运作的资产管理产品，如券商预期收益型大集合等，监管机构在与市场的沟通互动中基本形成了规模逐渐递减、到期并表结束的过渡安排。即在过渡期末，资产管理机构一次性吸收此前预期收益型产品形成的损失，此类产品今后不再允许存在。

其三，部分资金池模式运作的资产管理产品，如银行非保本理财等，总体来讲还是在监管的要求下，根据资管新规及其配套措施逐步、有序地减少规模，同时发行新产品承接客户需求和符合新产品要求的资产；部分非标类、股权类等资产在过渡期结束之后采取回表或与监管部门协商等方式妥善处理。

总体来说，监管框架在基本原则和实施进展

中，还是体现了“新老划断”的原则，“刚性兑付”并不需要被强行人打破，通过旧的产品逐步减少，发行新产品逐步替代的方式，实现资产管理行业不同业务模式之间的平稳切换，应当是主流的方式。

三问：各家资产管理机构比拼什么？

巴曙松：资管新规的基本原则之一，即是同一类型的资产管理产品，不论其发行的金融机构是哪一种类型，都不应当存在着显著的差异，这样就避免了监管套利。因此，在资管新规落地之后，只要底层资产、投资策略和产品设计相同或相近，同一类型的资产管理产品均会体现出相同或相近的“风险-收益”特征，其基本的风险收益机理是一致的，监管要求也应当是一致的，因而也就相应地会受到某一种“风险-收益”偏好类型的投资者的欢迎。

未来，随着资管新规逐步实施，资产管理机构的机构类型也将被逐步淡化，资产管理能力、产品设计能力、风险管理能力、品牌、金融科技引用等因素将会成为各家资产管理机构比拼的核心内容。一家资产管理机构如具备更为优异的资产管理能力、更为敏锐的产品设计能力、更为严谨的风险管理能力、更为响亮的资产管理品牌、更为高效的金融科技手段等，则其自然会获得较大的成功和较为广阔的发展机遇。

四问：后资管新规时代，如何提高投研能力？

巴曙松：随着资管新规的逐步落地实施，资产管理能力和风险管理能力将会是各家资管机构比拼的核心内容。当前，公募基金和部分券商资



巴曙松

北京大学汇丰金融研究院
执行院长、中国银行业协
会首席经济学家、香港交
易所首席中国经济学家

管、保险资管在投研能力建设方面具有较长时间的积累，在投研能力竞争方面具备一定的优势，而其他资产管理机构则面临尽快从原有的相对较为粗放的资产管理业务模式中转型、构建并提升投研能力。

投研能力的建设更类似于是一个体系或者是生态的建设。例如，需要具备优秀的投研人员，同时需要与之相适应的体制机制以及文化的配套；优秀的投研人员，在完善的管理机制下，以正确的投研方法工作，才有可能较为持续地产出优秀的投研成果。

五问：如何加强投资者教育？

巴曙松：从当前的市场实践来看，资管新规执行过程中，各类资产管理机构的转型速度要高于投资者“风险-收益”偏好转变的程度；从短期内的实践来看，打破刚性兑付不仅没有削弱现有的预期收益型产品的吸引力，反而使得还在续发的预期收益型产品变得更为稀缺和受欢迎。

从产品设计的角度来看，不少净值型产品在一定的产品设计和投资策略下，也基本可以实现较为稳定的投资收益的效果。因此短期内，随着预期收益型产品的逐步退出，部分低“风险-收益”特征的产品会较为迅速地承接低风险偏好的投资者的投资需求，得到一定的发展。

但是，随着刚性兑付逐步被打破，投资者也有一个自我“风险-收益”偏好逐步发现和重新定位的过程，在此过程中，部分投资者的“风险-收益”偏好将会变得更为健康和理性，多样化的资产管理产品均逐渐会找到适合自身的客户群体。



随着刚性兑付逐步被打破，
投资者也有一个自我“风险-收益”偏好
逐步发现和重新定位的过程。

调查数据表明，当前中国家庭金融资产配置风险分布呈现的是一个“U”形分布，极低的风险偏好和极高的风险偏好呈现两极分布，中间部分占比较低。理论上讲，这个风险分布形式是有待改进的，这既是刚性兑付产生的原因，又是居民与具有刚性兑付特征的资产管理体系长期互动而被扭曲所形成的结果。这种不正常的分布，需要在资管新规逐步推行的过程中，投资者、市场、金融机构、监管层长期互动的过程中逐步扭转过来，投资者也需要更多的金融常识去增强自身的专业能力。

FOCUS

• 焦点 •

高端保障，成就品质生活

八大财富传承优势，大额保单如何保全家？

全球资产配置进行时，高净值人群为何偏爱保险？

保险“傍身”，财富不会“失去”

文 | 林洁琛

富兰克林说过，人生有两件事无法避免，一个是死亡，一个是税收，而这两件事，又不可避免的，都和保险有关系。

生老病死、代际传承、商海沉浮、税务规划，无不用到保险。

调研显示，近几年，中国高净值人士在保险配置上个人年交保费的增长率达到100%，在2017年，人均商业险保费达到7万元。

面对辛苦打拼来的财富，高净值人士对“失去”更为敏感。此时，保险的防守属性得到高度认同：规避风险、稳定收益和无争议传承，这是他们最看重的特点。

当经济进入拐点，当产业与投资热点退潮，个人或家族可能发生意外，又或者财产分配生出纠纷，半生的财富积累可能瞬间归零，心愿的财富传承可能无以为继。

中国的高净值人群已经提前领悟到，为了避免法定财产分配的法律风险，需要透过人寿保险把财产变成身故指定受益保险金；为了能够使家族基业长青，需要透过人寿保险使财富代代相传；为了医疗、父母养老、子女教育，需要通过各类保险安排从长计议。

保单，承载了高净值人士的安全感。

这也是富过三代的财富实现精准传承的最好安排。



全球资产配置进行时， 高净值人群为何偏爱保险？

文|杜川

近年来，随着高净值人士初步完成辛苦打拼事业的奋斗期，他们越发看重如何更好保障自己和家人今后的生活，“保证财富安全”成为首要诉求。

从资产配置的类别来看，《2017中国高净值人群财富管理需求白皮书》调研数据显示，“外汇存款”、“股票”、“债券”、“基金”和“保险”是高净值人群跨境金融投资配置中最普遍的五种产品。

《2017中国私人财富报告》同样指出，高净值

人士的境外资产配置仍然集中在储蓄和现金、股票和债券类产品等主流投资类别，资产规模越大的高净值人士境外资产配置越为分散。未来1~2年，受访的高净值人士对境外资产的诉求以分散风险、保值为主，对保险及投资性房地产等相对保值品种表现出更为强烈的偏好。

与储蓄、股票、债券、基金等主流投资相比，保险在资产配置中的作用是“盾”，主要用于管理



保险在资产配置中的作用是“盾”，
主要用于管理风险，
与证券基金等谋求收益的“矛”的功能
有显著区别。

风险，与证券基金等谋求收益的“矛”的功能有显著区别。同时，保险还兼具财富传承、税务规划、财富保全等作用。

随着居民可支配收入快速增长，高端富裕阶层迅速崛起，家庭资产配置日益多元化，保险正成为家庭资产配置的重要角色，他们的目光，已经开始由简单的财富的保值增值，转向资产的传承、婚姻资产的有效隔离，以及高端养老、医疗资源等高层次需求。

从“短期投机”到“长期投资”

“我国人身保险业自改革开放以来取得了令人瞩目的成就，成为了世界第二大寿险市场，占全球市场份额12%。”银保监会副主席黄洪近日表示，“预计未来20年，人身保险行业还能平均保持两位数的增长速度。”

保险行业自身正在发生积极变化。例如，“偿二代”的出台加强了对保险机构的监管力度。行业偿付能力充足率保持在合理区间较高位运行，战略风险和声誉风险均呈现向好趋势。

特别是近年来，保险科技作为基础设施的硬

件部分持续赋能，促进市场更加稳定和安全的运行。毕马威中国保险业主管合伙人李乐文表示，大数据等新科技的不断涌现，带来了保险行业在运营生态、高质量等方面的全面变革，推动整个行业基础设施的建设和共享，助力保险实现普惠。

与此同时，资管新规的出台，也被视为保险业迎来的一个重大利好。“在行业规范和监管统一的趋势下，资管新规出台可视为对保险、证券等行业的重大利好，新规中统一资管标准、打破刚性兑付、禁止资金池、定期公布净值、规范期限错配五大要点均能够对保险行业产生积极而深远的影响。”上海市人民政府参事、中国人民银行调查统计司原司长盛松成此前表示。

盛松成认为，资管新规第一次把保险资管列入资管行业，使得保险资管机构在资管产品发行和销售上与其他金融机构获得了同等待遇，在面向社会机构和个人投资者开展资管业务时遵循相同的操作标准。

资管新规为保险业参与资产管理创造了良好的外部条件。从美国保险行业的发展实践来看，强化长期资金吸纳者和长期投资者角色，用“长借长贷”的资金运作形成保险的核心特征，符合成熟金融市场的演进方向。

从资产端来看，保险资金为资本市场注入了长期资金。与快进快出的投机资金有所不同，保险资金更注重收益安全和风险防范，通过配置高稳健性的资产和更长的持有期限，来降低资产组合的短期波动风险和非系统性风险。

据了解，美国的寿险资金主要投向政府、企业债券、股票、抵押贷款、房地产和保单贷款以及其

他资产。百年的资产配置历程中，债券一直是其最大的投向，其中，1917~2016年的均值达51.51%。维持较长久期是美国寿险业债券资产配置的持久性策略，在凸显保险行业特色的同时也为资本市场的稳定性做出了重要贡献。

在中国，以资管新规为代表的监管理念渐次落地，也在引导资金逐渐远离短期炒作、从“短期投机”到“长期投资”的趋势改变。近期，在2018中国银行保险业国际高峰论坛上，中国保险学会姚庆海会长表示，“资管新规是金融业转向高质量发展的一个转折点。”

他表示，中国金融资本市场缺乏长期资本来源，导致中国资本市场缺乏机构投资者，需要通过保险机构的长期负债，形成长期资金。资管新规的出台恰逢其时，特别是管住了乱象，规范了服务，在统一的监管条件下，保险业应该研究高质量发展的路径、方式、创新产品和服务。

例如，几家上市险企交出的年中“成绩单”显示，2018年上半年的投资，各家险企都纷纷加配固收，增配了国债、利率债等资产，拉长资产久期、奠定长期收益基础。

“政策利好能否转化成保险行业的切实机遇，根本上仍取决于行业和企业能否充分做好承接准备。”盛松成认为，保险业要围绕进一步强化长期资金运用特征做好工作。从理念上要克服“短平快”冲动，形成长期运营思维；在产品上平滑生命周期波动，推动长期保障业务发展；在投资上，加强基础能力建设，注重补齐投研短板；同时，实现资产负债联动，提升风险动态管理水平。

高净值人群偏爱保险

随着中国越来越多的“创一代”步入“交班”年龄，家族企业和财富传承问题正在受到越来越多的关注。数据显示，截至2016年10月21日，已有10家上市公司董事长职位，传给了“80后”的“企二代”们。

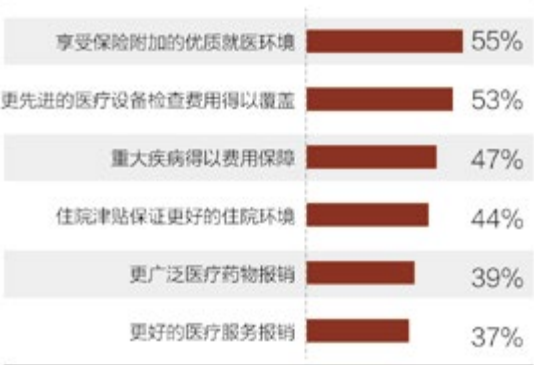
在低息时代，经济增速趋缓、资产荒的环境下，如何规避风险、确保财富安全稳健、为养老做长远规划已成为高净值人群的当务之急。

而作为保障型投资，保险兼具安全与稳步增长的特性，在避险、稳定和传承三大功能的吸引下，在我国高净值人群理财规划中备受偏爱。

2017年，泰康保险与胡润研究院发布的《中国高净值人群医养白皮书》（下称《白皮书》）显示，主力高净值人群在理财态度上越发偏向“稳健型”，风险控制成为他们首要关注的因素。主力高净值人群对“不动产投资”的青睐度连年下降，形成鲜明对比的是，在未来计划增加配比的投资种类上，“保险”以82%的比例排在第一位。

《白皮书》同时显示，健康险、养老险是处于40至49岁主力高净值人群目前最主要购买的保险类型，购买率均超过九成。取得更优质的养老资源已成为高净值人群购买商业养老保险的最主要动机之一。“这里的生活安逸舒适，高端的定位，方方面面都能得到很好的照料，使我们感到轻松安心。社区提供很好的娱乐活动，比如我们参加了国画课、古典音乐、冥想瑜伽、偶尔还会做做运动……”一位85岁的退休人员在入住某高端养老社区后，这样描述他在养老社区的生活。

已购买养老保险年限



数据来源：《2016泰康高净值人群医养白皮书》

而根据《2015年中国高净值人群市场寿险白皮书》（下称《寿险白皮书》），在目前整体经济发展趋缓的背景下，高净值人群正在寻求如何规避其现有财富可能会遭遇的风险。从调查结果来看，寿险是他们最信赖的财富保障方式。接近八成的高净值人群认为，选择购买寿险会帮助他们转移或者降低风险。

寿险可以兼具保障、储蓄、投资等多重功能。为体现高净值客户的差异化和尊享化诉求，中国工商银行旗下子公司工银安盛人寿近期推出了高净值人士专属保险产品品牌“传”。该专属保险产品品牌涵盖资产传承、财富管理、养老规划及健康保障系列产品，首批面向资产传承及养老规划的私银高净值客户专属产品，“传家福”终身寿险及“传鑫意”养老年金已于今年8月3日隆重上市。其中“传家福”终身寿险定位高净值客户资产传承需求，在提供保额年复利递增及增额分红功能大幅提升资产传承效率的同时，可通过收益人指定等方式按照高净值客户意志专属配置传承计

划，简化手续，实现安全有序传承及财产控制权的平稳过渡。对于多子女家庭来说，可以公平地进行利益权衡、隔代传承。

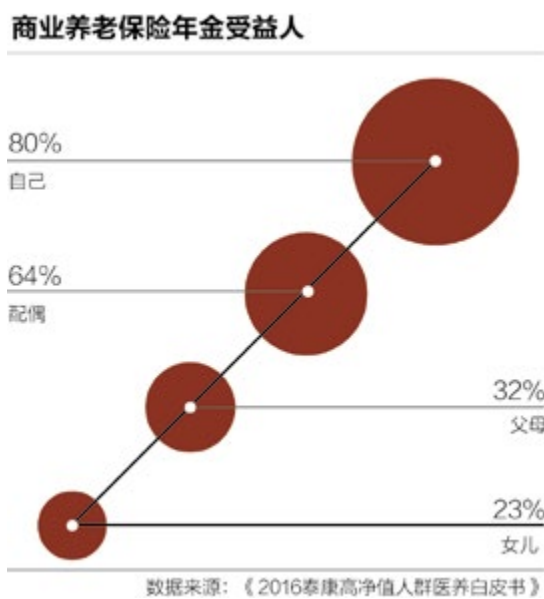
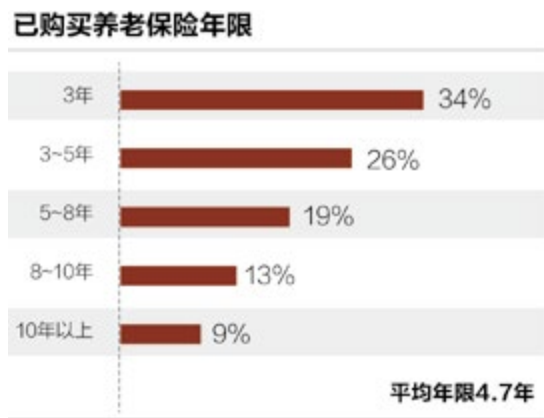
工银安盛的投保人庄先生，今年58岁，育有两子，其中大儿子已成家，育有3岁的儿子，庄先生的大孙子从小聪慧过人，深得庄先生喜爱。庄先生考虑将一部分资产在两个儿子之间分配，而将另外一大笔资金隔代传承给大孙子。

工银安盛人士表示，通过传家福的身故金传承安排，其一，受益明确，传家福可以按照客户意志打造传承计划，可指定受益人及受益顺序、份额，避免繁冗的手续，其他人无法分享身故保险金，使财富维持家族内部传承；其二，高度保护客户隐私，保险合同只需要投保人和被保险人确认即可生效，理赔由身故受益人申请，在一定程度上规避不必要的纷争。

工银安盛方面表示，传家福具有身故保障利益终身持续增长的特点，中长期来看保障倍数相当可观。一方面，其年度保险金额每年按基本保险金额的3.2%年复利递增；另一方面，产品每年的周年红利则以增加保险金额的方式进行分配，进一步提升传承额度及效率。

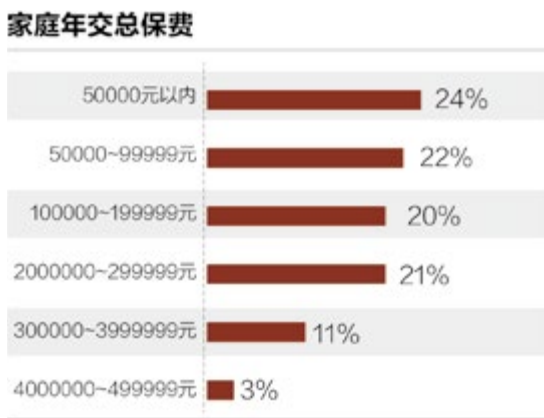
《寿险白皮书》显示，整体来看，高净值人群购买寿险的目的呈现出以个人人身保障为主、投资手段并重的特点。身价保障、尊贵医疗与品质养老是高净值人群购买寿险的前三大目的，其次是提前规划“未来可能开征的遗产税”、“资产传承”与“资债隔离”。

此前，刚性兑付一直是理财产品吸引资金的重要手段，但随着刚性兑付的逐渐破除，银行理财

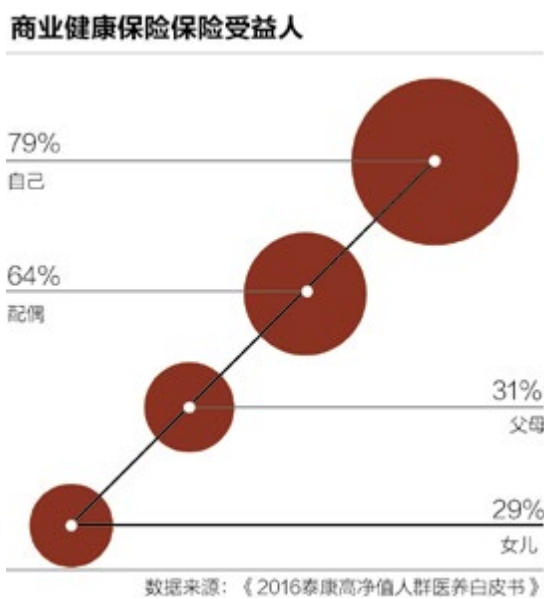


产品的不确定性增大,吸引力相对减弱。而与此同时,保险产品基于长期投资所获得的稳定回报将更加凸显其优势。既能提供保障,又有契约保证收益的保险产品更受稳健投资者青睐,在居民低风险资产配置中的竞争力逐步提升。

业内人士表示,从基本功能看,保险可分摊风险、补偿损失;从产品特性看,保险产品契合财富管理目标;此外,保险监管部门陆续推出的一



数据来源:《2016泰康高净值人群医养白皮书》



系列保险投资新政,扩大了保险资金的投资范围和比例,保险投资领域日益广泛,有效提高了保险投资收益率。另外,保险也具有良好的税务规划功能。

有哪些配置误区

由于早期国内保险销售市场的野蛮式发展以及产品本身的缺陷和劣势,导致很多投资者对保

险产品带有较多误解和抵触情绪,或把保险营销视为恶意营销,或将其与常规金融投资产品相混淆。近年来,高净值人群的保险意识不断提高,但在配置过程中,仍存在不少配置误区,很多人对保险还存在着各种误解。

根据《白皮书》调查发现,约一成高净值人群有过退保经历。退保原因主要为两大类:一是销售过程中销售服务的专业程度影响高净值人群对产品的足够了解及判断,结果购买了不适合自己的产品;二是随着主客观环境的变化,产品的收益或最初的保险目的已不适合高净值人群目前的状况。而在尚未配置寿险的人群中,大多对目前生活较有安全感,认为“我身体健康,不会生大病”,同时对寿险缺乏关注或了解。

此外,“投入产出比越高越好”、“重疾险覆盖疾病种类越多越好”等投保误区也普遍存在,以重大疾病保险涵盖重疾种类数量为例,不同保险公司的产品涵盖种类有所不同。业内人士认为,如果为了增加一些发病率低的重疾保障种类而支付更多保费的话,恰恰会降低投保的性价比。

《白皮书》还显示,虽然主力高净值人群对商业健康险热情较高,但满意度却并不高,平均仅为7.11分。消费者的热情与保险机构的服务仍旧不成正比。受访者对“服务质量”和“保险公司口碑”相对较为满意,但也提出,“产品设计”和“费率、价格”需进一步改进。超七成的受访者认为,目前的商业养老险“保障年龄过低、老人不能购买”、“保险待遇不好,回报收益低”。

值得注意的是,随着中国与多个CRS(共同申报准则)参与国进行第一次信息交换,全球税务信

息透明时代正式拉开帷幕。一些此前持有境外保单的高净值人群开始担心是否需要退保或将保单变更到亲属名下,这成为持有境外保单的高净值人群新的投保误区。

以中国香港为例,由于地理位置优势,中国香港和新加坡成为中国内地高净值人群首选的离岸金融中心。今年9月开始,中国香港、中国澳门、新加坡已陆续同中国内地进行了第一次信息交换。

业内律师认为,CRS是各国金融账户涉税信息的交换机制,依法诚信申报税的纳税人无需担心因此而增加税收负担。“不建议盲目退保,或变更保单持有人。”

律师表示,退保有损失,“退保等于把保单已经交的保险费全部或部分白白损失”;其次,CRS针对非居民,而一些中国高净值人士此前是用中国香港居民身份购买保险,因此保单信息并不会因CRS的实施而被提交税务主管部门;第三,保单变更为亲戚朋友意味着投保人丧失了保单资产的控制权,具有一定的风险。此外,CRS对保险产品认定以现金价值为标准而非保费。

清和学院研究中心认为,适当的境外资产配置是投资者尤其是高净值投资者不可避免的话题。保险作为风险管理工具的重要作用是无法被否认的,保险可以对冲健康问题导致的金融风险,对资产流动性进行补充,作为相对实用的财富传承工具和常见的境外资产配置载体,这些功能点对应了很多不同类型的保险产品,投资者应该根据自身的具体情况和需求,理性地分析相关产品的属性与特点,确定自身保险配置的必要性和恰当的配置额度。

八大财富传承优势， 大额保单如何保全家？

文|杜川

八大财富传承优势，大额保单如何保全家？中国私人财富市场经历了深刻的演变，随着家族企业和家族财富的快速增长，造就了现代意义的财富管理与传承。经过市场的历练，高净值人群的投资理财知识更丰富、思考更深入、心态也更为成熟。

伴随股票、楼市的大幅波动，大部分高净值人群不希望通过提高整体投资风险维护以往的高收益，稳健已成为高频关键词。兴业银行、波士顿咨询公司发布的《2017年中国私人银行报告》显示，45%的受访高净值人群已经或者3年内会积极考虑财富传承，其中，超高净值和退休人士对财富传承的需求高于其他客群。

一张保单如何保障三代，成为高净值人群关注的焦点问题。

风险孕育保险

近代保险源自海上保险，共同海损的分摊原则成为了海上保险的萌芽。据悉，公元前2000年，地中海一带就有了广泛的海上贸易活动。为使航海船舶免遭倾覆，为了全体利益，减轻船只载重而抛弃船上货物，其损失由全体受益方来分摊。

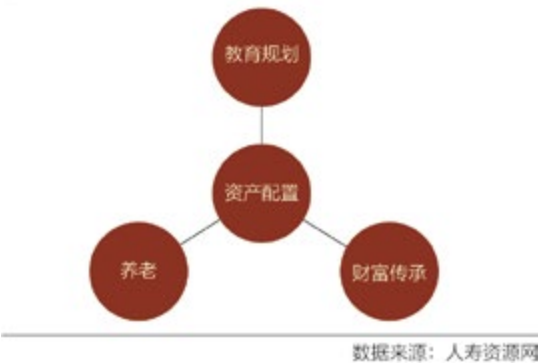
中国保险业虽然起步较晚，但厚积薄发，实现了跨越式发展，截至2017年底，全国原保险保费收入达3.7万亿元人民币，同比增长18.16%，保费规模

已居世界第二，对全球保费收入贡献接近一半。随着人口结构变迁，中国民众保险需求持续高涨。老龄化趋势的延续、中产阶层的崛起、二胎的放开以及后续的鼓励二胎政策等都将持续推动保险行业快速发展。

2018年一季度末，清华大学发布了《2018中国高净值人群财富白皮书》，中国的中产阶层人数全球第一，达到3.85亿人。随着居民财富增长，与之直接相关的人身及财产保障需求也同步提升，高净值客户的消费能力和保险意识崛起将为保险行业发展带来广阔空间。

虽然我国保险需求整体呈上升趋势，但与发达国家相比，保险需求仍未得到彻底、有效的释放。在过去的10年中，中国的保费密度持续增长，2017年约为407美元，但仍远低于发达国家。与此同时，由于保险市场环境的不同，国外保险业

投资保险配置好未来



的发展阶段、市场环境相对而言更为成熟。例如，健康保险在一些国家是全民性项目，我国对于居民没有强制性的医疗保险，但以瑞士为例，个人健康保险则是强制性的。

随着我国保险市场的进一步加快对外开放的进程，我国保险业的对外开放又进入一个新阶段。专家认为，外资保险公司在我国保险市场上的地位的逐渐加重将促进保险业转变经营理念，推动保险市场深化改革，回归保障本源。

与此同时，人民生活水平已从温饱状态进入到追求投资以获得更多利润的时期，保险成为可选择的投资方法之一。随着保险知识的增长，以及

对自身需求越发清晰的理解，保险消费者已经逐渐摆脱了以往被动接受产品推销的模式，开始自主学习保险知识进而自主购买保险产品，追求较高的性价比。而部分中端及高端客户，开始寻求一揽子的保险服务方案，包括资产配置（甚至海外资产配置）、税务规划、遗产规划、健康管理等。以往保险公司整齐划一的产品、销售人员的知识水平和服务能力都很难给客户提供满足需求的产品和服务。保险公司如何及时分析、把握、应对客户需求，并有针对性地提供差异化的产品和服务将是未来几年发展的主旋律。

根据《人身保险公司保险条款和保险费率管

理办法（2015年修订）》的产品分类，人身险产品可以分为人寿保险（以人的寿命为保险标的的人身保险）、年金保险（以被保险人生存为给付保险金条件，并按约定的时间间隔分期给付生存保险金的人身保险）、健康保险（以因健康原因导致损失为给付保险金条件的人身保险）、意外伤害保险（以意外伤害而致被保险人身故或残疾为给付条件的人身保险）。

从资金管理角度来看，保险的功能体现再储蓄投资功能、现金流管理功能、风险对冲功能、资金保全功能。工银安盛认为，保险的本质是一种现金流管理工具，是有保障的金融跨期交易。例如，年金保险可以把不确定的问题转变为确定的解决方案。把年轻时富余的钱存起来，防止冲动消费掉和盲目投资，确保在年老需要时能够源源不断地流回口袋。

从创富到财富保障，在实体经济和金融市场双引擎驱动下，高净值人群的资产配置理念、保证财富安全意愿、财富传承重要性日益增强。

大额保单如何保全家？

保险对高净值客户而言，具有投资管理、财富传承、健康风险管理、债务隔离、税务规划等几大功能。

人身险产品分类

人寿保险	以人的寿命为保险标的的人身保险
年金保险	以被保险人生存为给付保险金条件，并按约定的时间间隔分期给付生存保险金的人身保险
健康保险	以因健康原因导致损失为给付保险金条件的人身保险
意外伤害保险	以意外伤害而致被保险人身故或残疾为给付条件的人身保险

数据来源：根据《人身保险公司保险条款和保险费率管理办法（2015年修订）》整理



工银安盛表示，保险服务高净值客户可以定位于个人风险管理的财富保全方案。在个人风险方面，可以利用保险产品的特点管理个人风险；在投资风险方面，通过资产配置进行风险平衡，减少单一产品投资风险；在产品风险方面，通过专家团队进行产品筛选，规避产品本身风险，并管理好第

31%

2017年
工银安盛银保渠道
大单保费为
19.5亿元，
较2016年增长
4.6亿元，
增幅达
31.53%

●

三方风险。

如何隔离企业债务风险，预防家庭资产因企业债务被追偿？实际上，可以通过合理的保单结构设计进行风险隔离。业内人士认为保险规划应在债务发生之前提前进行，未雨绸缪。

与其他财富传承方式相比，法定继承、遗嘱继承、遗赠或者生前赠与，有时候难以完全实现被继承人的愿望，可能因为各种变化导致难以做到真正意义上的有效控制和财富转移。而通过保险传承财富，则可以很好地保证父辈对财富的控制力，并有效规避一些风险。

例如，父母为子女购买的大额保险，或者以子女为受益人的大额保险，可以有效对抗子女可能面临的债务。如果子女欠债，因为合同不属于孩子的财产，而不会被债权人追偿。父母依然对资产享有掌控权。

以工银安盛传家福终身寿险为例，该产品是一款专为私行高净值客户设计，用于抵御人生风险、进行财富安全传承的专属终身寿险。除了有保额复利递增、交费选择广泛、灵活减额交清、简单责任免除等基本特点外，其最大的优势体现在传承、红利增额、保单借款、免检额度、保单服务方面的专属设计。

在专属的传承设计中，可以指定受益人、指定受益顺序以及分配额度，在确保传承安全方面，合同生效只需投保人及被保险人确认，理赔金只需受益人申请，除了受益人其他人不得享受理赔金等。

“出于资产安全考虑，投保人的选择；为了保障高品质生活，被保险人的选择；出于对家庭保障



保险的本质是一种现金流管理工具，是有保障的金融跨期交易。

例如，年金保险可以把

不确定的问题转变为确定的解决方案。

考虑，身故受益人的选择等。这些都可以通过合理设计大额保单结构，防止投保人父母因企业债务被追偿，企业破产了，家庭生活不受影响。”工银安盛人事表示。

在市场无风险利率持续下行，部分国家出现负利率的市场环境下，保险产品具有保证公司安全、资金安全、长期固定收益、资产权利拥有主动权等优势。

从客户来看，高净值客户保险需求的大门已经打开。数据显示，2017年工银安盛银保渠道大额人寿保单销售激增，达2718件，较2016年增长459件，增幅达20.32%。2017年大单保费为19.5亿元，较2016年增长4.6亿元，增幅达31.53%。

业内人士认为，从家族财富传承可选工具来看，大额保单在财富传承中具有八大财富传承优势，分别为：风险管理工具、杠杆作用、债务相对隔离功能、通过设计实现财富传承的专属性、税收优惠、保险公司运营稳健、监管严格、秘密传承。当然，大额保单存在一些不足之处。例如，保险公司对被投保人年龄的限制、相对对抗债务、保险架构不稳定、投保效力需过“父母关”等。

高端保障，成就品质生活

文 | 工银安盛人寿保险

近年来，高净值人士财富不断增长，其对财富管理心态愈发成熟。随着全球政治、经济环境的不确定性日渐上升，他们逐步意识到财富管理的根本目的，是能够抵御经济下行和市场周期所带来的各种不可控的风险，实现长久、稳定的家业繁荣。

2017年调查显示，高净值人群最关注的财富目标为“保证财富安全”、“财富传承”和“子女教育”，提及比例分别达到26%、18%和17%。成功人士的目光，已开始由简单的财富的保值增值，转向资产的传承、婚姻资产的有效隔离，以及高端养老、医疗资源等高层次需求。

成大业者必以家齐，而所谓齐家，无外乎妻贤子孝、望子成龙、老有所倚、家人和睦，而这些并不仅仅

依靠财富的积累，还要依托悉心的经营和长远的规划。

保险，对高净值人士的意义，已经不仅仅局限于解决生存上的保障，更重要的还在于，通过对家族财富的合理规划，帮助每位家族成员在人生的关键时刻获得财富支持，将爱的期许变为长期的责任，将积累的财富化为幸福的保障。

为体现高净值客户的差异化和尊享化诉求，中国工商银行旗下子公司工银安盛人寿近期推出了高净值人士专属保险品牌“传”，首批推出的两款产品是作为财富规划两大支柱的“工银安盛人寿传家福终身寿险（分红型）”和“工银安盛人寿传鑫意养老年金保险（分红型）”。

• 传家福如何帮助高净值客户进行传承规划？

传家福为高净值人士提供高倍身价保障、通过明确受益人实现财富安全定向传承，福泽后世。传家福专注传承本谋，关注正在主导社会商业及价值观的精英人群，满足高净值人士对保障提升及资产有序传承的渴望，在身处事业巅峰时，给家人提供专属资金储备。

抵御风险 保障倍增

传家福具有身故保障利益终身持续增长的特点，中长期来看保障倍数相当可观。一方面，其年度保险金额每年按基本保险金额的3.2%年复利递增，确保您的生命资产价值不断延伸；另一方面产品每

年的周年红利则以增加累积红利保险金额的方式进行分配，进一步为保障加码；终了红利于合同终止时以现金方式给付，彰显对家人的关怀。

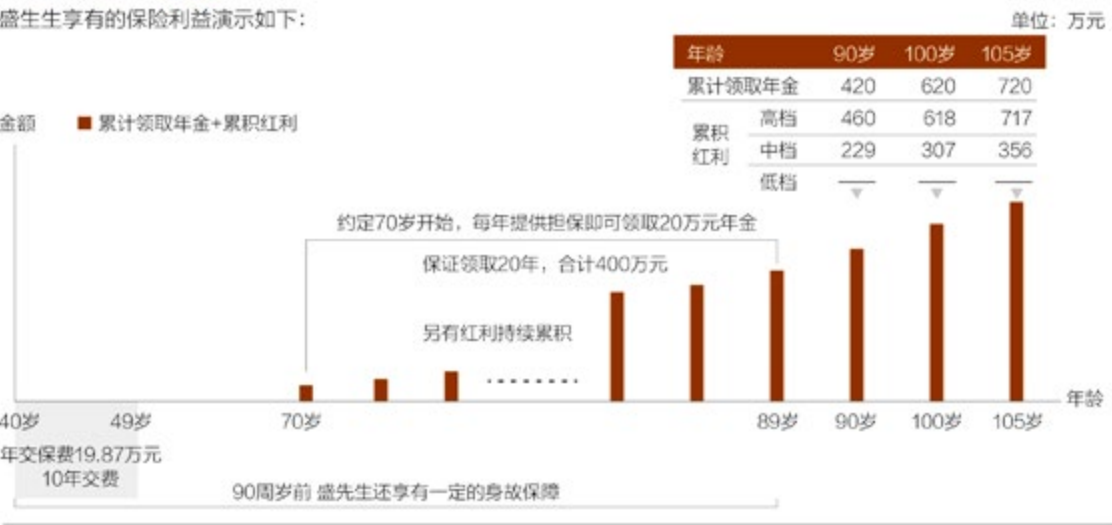
多子女家庭，利益权衡？隔代传承？

事业成功的庄先生今年58岁，育有两子，现均已成人，但事业平平。其中大儿子已成家，育有3岁的儿子，庄先生的大孙子从小聪慧过人，深得庄先生喜爱。庄先生考虑将一部分资产在两个儿子之间分配，而将另外一大笔资金隔代传承给大孙子。如何确保子女日后生活富足？如何权衡子女间的利益？如何降低隔代传承的风险？此时，通过传家福的身故金传承



盛生生，40岁，企业主，家庭和睦，儿子小宝10岁。盛生生深知企业经营和市场投资有风险，他希望将苦心经营创造的财富为家庭打造一个避风港，免受不确定的风险影响。盛生生几经了解，为自己投保了“工银安盛人寿传鑫意养老年金保险（分红型）”，基本保险金额200万元，10年交费，年交保费198740元，约定70岁开始领取年金。身故保险金受益人指定为小宝。

盛生生享有的保险利益演示如下：



数据来源：《2017年中国私人财富报告》

安排，可以帮助庄先生做好合理的规划：

其一，受益明确，传家福可以按照客户意志打造传承计划，可指定受益人及受益顺序、份额，避免繁冗的手续，其他人不得分享身故保险金，使财富维持家族内部传承。

其二，高度保护客户隐私，保险合同只需要投保人和被保险人确认即可生效，理赔由身故受益人申请，从一定程度上规避不必要的纷争。

资金掌控 收放自如

传家福使高净值人士始终保有资金掌控权，即使传承计划有所改变，投保人仍然具有受益人变更的权利（需被保险人同意）。此外，投保人凭借保单可申请借款，最高可借保单现金价值的80%，且不需要提供其他的资产证明或抵押。



传家福具有
身故保障利益
终身持续增长的特点，
中长期来看
保障倍数相当可观

• 传鑫意如何帮助高净值客户进行养老规划？

功成名就，颐养天年，含饴弄孙，是众人向往的养老生活。而企业经营、投资需要长期经受市场的考验。身处事业巅峰，如何避免不确定因素影响家人的生活品质？

现金为王 安全配置

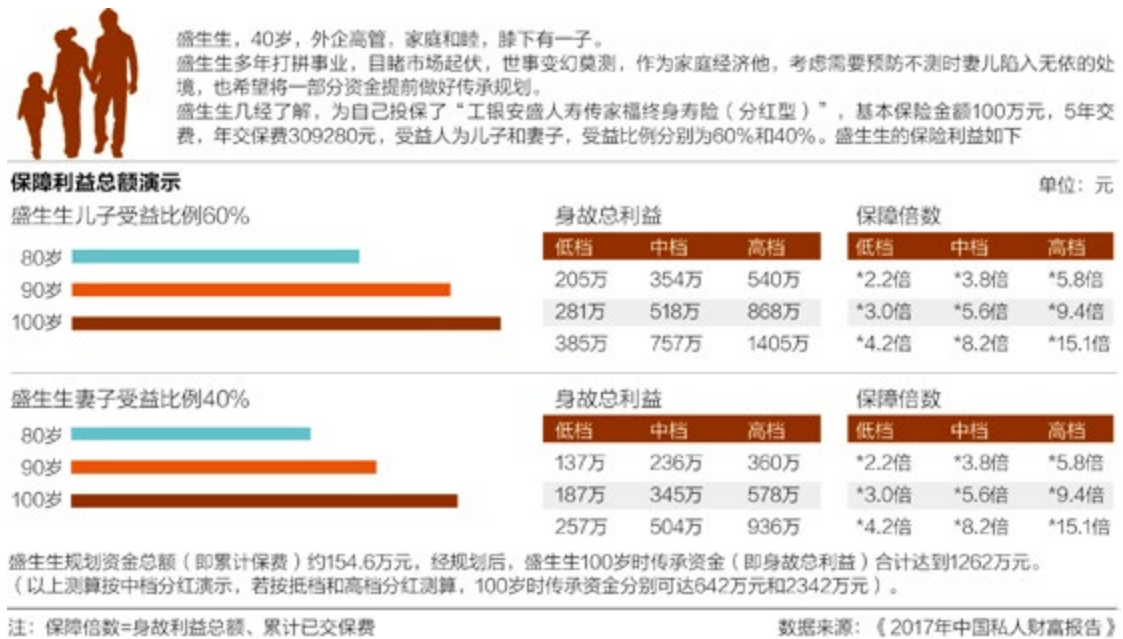
传鑫意主要帮助高净值人士实现资产安全配置，灵活规划家族终身现金流，体现其当下意志。传鑫意专注资产安全初心，关注正在寻求品质养老的精英人群，满足资产安全配置及保证现金流的需求。

其一，传鑫意作为稳健的工具，可区别于其他形式资产，通过约定给付，平抑风险。其二，传鑫意可以灵活规划现金流。所谓现金为王，传鑫意可以帮助您在高收入高净值的时期对养老进行长期规划，终身无忧。

灵活安排 品质至上

传鑫意提供直至终身的养老年金，并提供55、60、65、70周岁四种可供选择的首次年金领取起始年龄，便于按需投保。自约定年龄起，被保险人每年生存可领取基本保险金额的10%直至终身，抵御长寿风险，安享福寿双全。值得关注的是，为了进一步保障客户利益，该产品还与客户约定了自约定领取年龄起20年的保证年金给付，无论生存与否，该笔资金抑或用于年金发放安享晚年，抑或作为身故金，可谓贴心之选。另外，客户还享有红利分配的权益，可通过现金领取、抵交保费或累积生息领取，让财富尽享增值空间。

创富、守富、传富、享富——源于您的超凡成就，更源于您的远见卓识。工银安盛人寿，您身边的风险管理专家。



注：1. 本产品由工银安盛人寿（合作机构）发行与管理，代销机构不承担产品的投资、兑付和风险管理责任；2. 本产品为分红保险，保单的红利水平是不保证的，在某些年度红利可能为零。

因为有您 感恩有您



工商银行荣获英国《金融时报》旗下 《银行家》及PWM杂志 “中国最佳私人银行大奖”

ICBC Won the Award for 'Best Private Bank in China' in PWM/The Banker Global Private Banking Awards 2018.



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极高净值客户，定制详实、全面的财富管理解决方案，覆盖财富传承、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

革故鼎新携手共进

不想当私人银行家的财富顾问不是好规划师

马云筹谋十年「周一见」对家族企业有何启示？

贵金属：财富传承中不可或缺资产

工银私人银行：尽显粤港澳地区联动的服务优势

王煜：接棒父亲驾驭春秋新航程

孙洁：女掌门带领下的携程旅行



革故鼎新 携手共进

——守得云开见月明

文 | 中国工商银行私人银行部投资研究中心

编者按

白驹过隙，转眼2018年已迎来深秋时节。

回溯刚刚过去的一轮春夏，

我们曾聆听过各样的观点声音，

曾见证过激荡的市场变幻。

深秋已至，

更当登高长眺，俯仰畅然。

愿在此与您共同展望

未来中国宏观经济与大类资产变化的主线。

一、全球大类资产表现回顾

2018年以来，全球经济形势波澜起伏，美、欧、日、中等主要经济体延续弱复苏态势，但增长势头出现一定程度的分化。受此影响，各经济体的大类资产表现各异：截至10月底，美国股市总体呈现向好的态势，标普500指数上行1.43%，为各主要经济体股市最大涨幅；欧洲、日本股市相对波动平稳，日经225指数回落3.71%，STOXX欧洲50指数回落7.24%；香港与国内股市则大幅下跌，恒生指数下跌16.51%，上证综指下跌21.30%。债市方面，10年期美债收益率上行75bps，欧洲与日本债市波动较为平稳，10年期日本国债收益率上行8bps，10年期德国国债收益率下行8bps，而中国10年期国债收益率则下行37bps，为全球表现最好的债券资产之一。

图1：今年以来全球大类资产表现



图2：发达国家的经济转型经验



二、经济转型的历史视角

总体而言，中国股市和债市表现与其他主要经济体呈现一定程度的背离，股市偏弱，而债市偏强。究其原因，这一格局一定程度反映了国内部分投资者对于中国宏观经济基本面相对悲观的预期。时至今日，市场对于中国经济的走势预判仍有诸多分歧，但我们认为，应透过数据的表象，从历史行进的视角，正确地理解对待这一过程。参考发达国家经验，当一国经济发展到从“

中等收入”迈向到“高等收入”的阶段，必然会经历核心驱动结构的转变，即第二产业占比下降而第三产业占比上升，同时经济增速下降至新的平台。以德日韩三国为例，在转型时期三国经济增速均出现不同程度的下行，平均从8.3%降到4.5%。我国经济在经过过去几十年的高速发展之后，人均GDP已逼近1万美元大关，于2012年前后正式迈入这一特殊时期。借鉴发达国家经验，这一转型期普遍持续7-10年。因而，目前我国正处于转型

9%

消费增速
稳定在9%附近,
并逐渐成为
GDP分项的
主要
贡献力量

图3：战略性新兴产业占GDP比重持续提升



图4：外资持续流入境内股市、债市



期攻坚战中，经济数据出现短期扰动实属正常现象。更重要的是，在我国转型的道路上，结构层面的积极因素正在不断涌现。

三、寻找“乌云边的黄金线”

经济转型必然伴随阵痛，我们要做的不应是随大流的恐慌和猜忌，而应坚信改革转型的正确方向，抓住经济发展主线，厘清政策主要脉络，把

握转型期内投资机会和发展红利。

（一）我国经济韧性仍存，稳定性逐步增强

面对改革转型的浪潮和外部环境的冲击，中国经济仍然表现出了较强的韧性：一是消费增速稳定在9%附近，并逐渐成为GDP分项的主要贡献力量；二是投资增速虽有回落，但幅度可控，制造业投资持续加速，逐步成为宏观经济的重要支撑；三是外贸表现好于预期，即使在贸易摩擦的影响



积极政策密集出台，

彰显政府促进经济转型，

同时维持转型期内

相对稳定经济环境的信心与决心，

从各个方面

为中国经济持续注入新的活力

下，经常账户贸易顺差仍然保持良好的发展态势；四是战略性新兴产业对GDP的贡献度逐年攀升，以新经济为驱动力的结构性转型初见成效。

（二）政策组合为转型保驾护航

积极政策密集出台，彰显政府促进经济转型，同时维持转型期内相对稳定经济环境的信心与决心：一是中央政治局会议强调做好“稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期工作”，有效应对外部经济环境变化，确保经济平稳运行；二是“减负”与“增收”两手抓，通过提高个税免征额、允许个税递延抵扣等多种手段，力促居民部门消费增长升级，提升消费对宏观经济拉动力；三是改革财政体系，推动国税地税合并，理顺财权事权分配关系；四是通过金融去杠杆手段，化解商业银行体系风险；五是改革国企所有权与经营权体制，

推动市场化债转股，着力化解国企软预算、高杠杆、低效率问题；六是发展普惠金融与国家担保机制，通过产业政策和进口战略引入创新技术，激发民营企业活力，推动全社会全要素生产率的提升。以上政策不一而足，将从各个方面为中国经济持续注入新的活力。

（三）中国市场吸引力提升，外资持续流入

作为世界第二大经济体，中国经济增长和改革开放的前景始终吸引全球资本的关注。尽管今年三季度，人民币汇率面临一定贬值压力，但在逆周期因子重启、资本流动态势平稳、国内经济韧性仍强等积极因素的支撑下，人民币汇率整体仍维持相对稳定，长期升值动能仍存。在汇率整体稳定的背景下，我国资本市场开放程度不断提升：先有股票市场的沪港通、深港通、加入MSCI以及债券市场的债券通，后有未来沪伦通、纳入富时罗素指数以及纳入比例的扩容。资本流动数据显示，自去年下半年以来，国外资金开始加速流入境内资本市场，截至2018年9月，境外机构和个人持有境内人民币股权资产已达12784.87亿元，较去年同期增长25.22%，持有的债权资产达17450.35亿元，较去年同期增长58.04%。这一趋势代表了国际主流社会和主流投资者对我国经济长期增长、资本市场逐步完善的信心。

莫听穿林打叶声，何妨吟啸且徐行。工行私人银行始终秉承以最专业的能力和最热忱的态度服务于每一位客户，帮助客户抓住宏观经济长期发展的主要矛盾，拥抱稳健收益。君子偕伙伴同行，让我们携手共期中国经济长期稳健发展的美好未来，共享资本市场红利！

编者按

私人银行，可能10年前在国内还是个陌生的词汇，但如今，国内的私人银行业务已经走向了快速发展的成长阶段。如此高速的发展，离不开私人银行的财富顾问贴心和专业的服务。于工银私人银行而言，在“君子偕伙伴同行”这一理念指引下的财富顾问团队，是我们居于行业领先地位的核心竞争力。本期杂志，我们邀请了上两届私人银行专业服务技能大赛的获奖财富顾问，聆听为客户管理财富的故事。

不想当私人银行家的财富顾问不是好规划师

文 | 中国工商银行私人银行部

罗义奇身形微胖，他经常一边调侃自己的体重，一边自我安慰“人胖才有分量，客户信得过”。他的分量，来源于厚重的专业成就——继去年首次获得第二届工银私人银行专业服务技能比赛一等奖后，今年他再度蝉联第三届比赛的一等奖。在高手如云的工行，实属不易。

2013年加入私人银行队伍的罗义奇，是工行江西分行私人银行中心的第一批员工，见证和亲历了私人银行业务在江西的落地生根。回忆起私人银行从无到

有的创业之路，罗义奇感慨就像一条盘山公路，登顶的过程没有坦途，充满了崎岖坎坷，总行、分行、市场、客户都在不断摸索前行。

五年来，他的岗位由中台的投资顾问转变成了前台的财富顾问。身份的转换，让他有机会从更多角度、更深层次理解客户的对公对私、企业家业、投资融资、境内境外各种需求，对私人银行有了更深入

的理解。他始终相信，私人银行只有真正定位于客户，长期紧密关注客户的需求，才能提供有价值的服务。

客户对他的信赖，正来源于他一以贯之的专业坚持。在日常工作中，他一直坚持对客户的工行资产、家庭财务、资产全视图等信息进行走访收集，大到客户的企业运行状况，小到客户的每笔资金属性，他都熟稔于心。

通过对多层次信息的反复对比研究，他总能找出客户的真实需求和服务缺口，甚至找到客户自己都忽略的问题，他形容自己和客户的关系就像是两个人手拉手向前走，不仅要携起客户的手，未来还要携起客户的家族、企业，以及下一代和下两代。

罗义奇经常谈起一个案例。客户从未表示要配置保险，但是从专业角度判断，保险会对客户发挥非常重要的保障作用。为了让客户能够接受这一观点，他甚至从网络上最简单的保险产品入手，向客户进行介绍普及，最终获得了客户的认可。他表示，唯有如此细致，方能打磨出真正让客户满意的服务方案。

对于成功，他习惯用抛硬币来解释：抛10次硬币，10次正面向上的成功率只有1/1024；但如果连续坚持抛5000次，成功率就会大于99.3%。成功没有巧合，只是因为日复一日的不懈坚持。

郑扬景

让服务有制度、有深度、有温度



郑扬景
工商银行福建分行私人银行中心
财富顾问

2013年作为首批员工加入工行福建分行私人银行队伍以来，郑扬景一直身披诸多荣誉：首批私人银行高级精英财富顾问，首批私人银行高峰论坛常务理事，首批选派至新加坡进行海外培训，第三届私人银行专业服务技能比赛二等奖……

在熟悉郑扬景的人看来，他是一个非常“正”

的财富顾问。无论是为客户制定服务方案，还是给同事培训授课，他总是一丝不苟井井有条。在他看来，工行拥有一支非常优秀的财富顾问队伍，每个人都有自己与众不同的闪光点，自己只是这支队伍中涌现出的普通一员。如果说有什么不同，大概是因为自己努力赋予服务更多的内涵，给客户更加细致专业的体验。

郑扬景将自己的服务心得总结为三有：有制度、有深度、有温度。有制度是提供标准化、流程化的服务，每月与客户问候交流，每季与客户进行产品对账和投资回顾，每年为客户编制和调整资产配置建议书，全方位满足客户的基础投资理财需求；有深度是提供专业化、纵深式的服务，定期与客户进行政策、行业、产品和理念交互，为客户提供政策评论、行业报告、竞争分析等专业意见，帮助客户拨开金融市场的层层迷雾，直击财富管理的本质；有温度是提供人性化、定制化的服务，通过整合工行集团资源，为客户提供健康养生、商旅出行、子女教育、慈善公益等多元化服务，满足客户日常各类综合需求。

除了服务以外，郑扬景对客户更多是抱着一种感恩的心态。在他看来，客户真的就是自己的老师，是取之不竭的思想宝库，蕴含着宝贵的人生经验。财富顾问既帮助客户，也在客户的帮助下迅速成长，这就是私人银行业务的魅力所在。对于帮助过自己的客户，他始终铭记于心。

对于自己和未来，郑扬景有更高的期待。他希望能永守初心，在市场的历练中，最终成为既有主见也善于聆听、能坚持观点而不固步自封、追求专业更加与时俱进的私人银行家。

罗义奇
工商银行江西分行私人银行中心
财富顾问

马云筹谋十年“周一见” 对家族企业有何启示？

文 | 黄嫖滢

马云说，他永远都无法像比尔·盖茨一样富有，但能比他更早退休。如果不出意外，他的愿景很快便能实现——就在9月10日教师节，马云宣布将在明年9月10日（即55岁生日），辞任阿里巴巴董事长职务，比盖茨提早了3年。

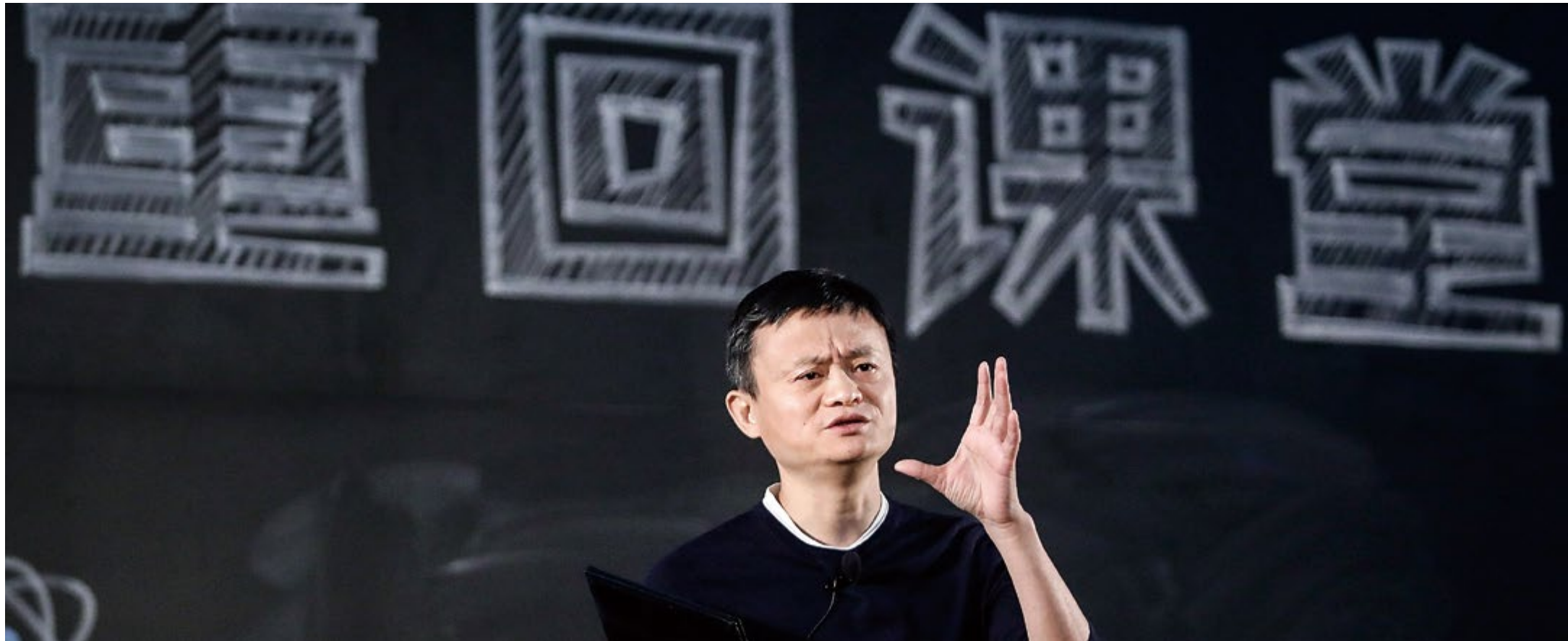
对于马云“周一见”，市场普遍认为这是阿里规避关键人风险的手段。即便马云辞去阿里巴巴董事长职务，他仍然是阿里仅有的两个永久合伙人之一，对这个4000亿美元市场的商业帝国，仍然有着不可小觑的影响力。但无论如何，马云在退休的路上，的的确确又前进了一步。

企业家都怕的“关键人风险”

最近财经圈好不热闹。继刘强东“性侵门”之后，马爸爸又炮制了“周一见”，令“关键人风险”这个陌生的词汇，一下子走红了。

什么是“关键人风险”？它大意指企业创始人、董事长、CEO等对企业具有重大影响力的决策者，一旦其个人标签被强化到完全等同于企业本身，就会对企业产生极大的潜在危险。

阿里巴巴马云、京东刘强东、百度李彦宏、腾讯马化腾，无一不是个人标签贴到了企业身上的“关键人”。对于商界以及投资者来说，最关心的是，万一离开了他们，阿里、京东、百度、腾讯何



去何从？

以京东为例，京东和刘强东是秤不离砣。且不说刘强东及其全资公司掌握着京东32.3%的股权，根据AB股划分，刘强东还拥有京东80%的投票权。据媒体报道，京东内部有一条独特的公司条款，规定了董事会不得在刘强东未出席的情况下，召开正式会议。以上两点足见刘强东对京东的绝对话语权。

米兰贝拉家族办公室联合创始人兼总顾问李魏指出，将家族企业形象与个人形象完全绑定，有利也有弊。利主要体现在企业形象好识别，可通过个人的影响力，快速扩大企业的影响力。弊主要体现在个人形象的稳定性差，因为疾病意外或不当行为，个人形象容易坍塌。不少“丑

闻”事件对很多仍然将个人形象及企业形象融为一体的企业来说，应该有所警示，尽量淡化个人，强化集体，家族企业才能实现健康发展，做到基业长青。

实际上，就连阿里的最大股东软银(SoftBank)的灵魂人物孙正义最近也受“关键人风险”的困扰。软银公司股价近年来一直被受质疑，尽管该公司屡屡有大手笔但股价却始终波澜不惊，其估值一年半以来丝毫未动。来自投资者的其中一个主要担忧，是围绕孙正义形成的“关键人风险”。“软银的治理原则就是不挡孙正义的道”仅此一句足见孙正义于软银的分量。然而，孙正义最近的一些做法引发了市场的疑虑。软银也意识到此风险，并开始寻找孙正义合适的继

任者。

马云眼看大BOSS孙正义亦处于尴尬境地，又怎么可能不提高警觉呢？在今年7月27日发布的2018财年年报中，阿里开宗明义，提到了完善VIE架构调整，规避“关键人风险”。

传承，马云凭什么自信？

曾有人这样评价BAT阵营：如果李彦宏离开百度，公司所受的影响是70%；如果马化腾离开了腾讯，公司所受的影响是50%~60%；如果马云离开了阿里巴巴，公司所受的影响只有30%。据说，马云听说之后，觉得这个比例“还应该再低些”。

纵观BATJ，不得不说，马云在传承这一块，最为深谋远虑。这不仅因为马云在四巨头中最为

6.4%

马云仅持有公司6.4%的股权，是BAJT中核心创始人持股比例最低的。

仅从这一点看，“关键人风险”对这四家公司的影响便有所不同



年长，要知道马云开始谋划是10年前的事，当时他才44岁。

且看BATJ的持股结构，刘强东及其全资公司控制了京东超32.3%的股权，居BATJ之首。李彦宏及其全资公司控制了百度31.9%的股权紧跟其后，马化腾及其全资公司控制腾讯17.26%。相比之下，马云仅持有公司6.4%的股权，是BAJT中核心创始人持股比例最低的。仅从这一点看，“关键人风险”对这四家公司的影响便有所不同。

从人事上看，长期以来，刘强东对京东全面掌控全面掌控，造成京东至今“没有二把手”。百度则近年高管严重流失，铁打的营盘流水的兵，那些曾经被称为百度“二把手”的人一个接一个转身离去。可见，上述评论说“如果李彦宏离开百度，公司所受的影响是70%”，所言非虚。相对而言，腾讯要幸运得多，至少，在马化腾的背后，人们还能看到刘炽平。刘炽平虽然低调并非媒体常客，但在国际上颇具口碑：在《彭博商业周刊》评选的2017年度全球50大最具影响力人物榜单中，这位企鹅帝国二把手成为中国企业界唯一入选者，与孙正义、贝佐斯、马斯克等声名显赫的国际大腕齐名。

马云对于接班人的培养更显得稳步有序。马云在公开信中说，今天宣布一年后卸任阿里董事长，是他“深思熟虑、认真准备了10年的计划”。

最广为人知的是阿里的合伙人体制。阿里巴巴在2010年7月确定了这一体制，明确每年合伙人可以提名选举新合伙人候选人，以确保不断有新鲜血液注入阿里管理层。当然，新合伙人需要满足严格的条件，如：在阿里或关联公司工作五年

以上、对公司发展有积极的贡献、高度认同公司文化等。马云在今天发布的公开信中表示：“合伙人机制，创造性地解决了规模公司的创新力问题、领导人传承问题、未来担当力问题和文化传承问题。”

此外，阿里内部希望通过调整和完善VIE结构，以减少个人对阿里的控制力，改由阿里巴巴合伙人和高管们集体控制。根据阿里今年7月底发布的2018财年年报，阿里最核心业务的5家公司——淘宝、天猫、阿里云、阿里巴巴（中国）技术、菜鸟、优酷，通过VIE架构被注册在开曼和英属维尔京群岛的5个VIE公司控制，马云和谢世煌控制了5个公司中的4个。完成调整后，每个VIE实体的股权将被一家中国有限责任公司控制，而非由少数个人持有。显然，此举目的是进一步降低马云在阿里的影响力，为其顺利“退休”再作一层铺垫。

对家族企业有何启发？

明年今日，接替马云上任阿里巴巴董事长职务的是张勇。这个在阿里浸淫十一年、带领阿里连续13个季度实现业绩增长的70后，将替马云掌管4000亿美元的商业帝国。“马爸爸”确非浪得虚名，就看他在传承这件事上的老练，既交了班，又通过永久合伙人的身份，巧妙地保留了一定的控制权，便可见其功力之深。

那么，家族企业从马云的传承中得到哪些启发呢？

阿里建立之初，马云与众多创始人便矢志建立一家让中国和世界骄傲的公司，期望公司能够持久发展102年，这一初衷与家族企业力图基业百年长青如出一辙。马云的聪明之处是他早早就意识到“谁都不可能陪伴公司102年，公司持久发展靠的是治理制度，文化体系和源源不断的人才梯队”。

马云表示，从10年前就问自己这个问题：如何保证马云离开公司以后，阿里巴巴依然健康发展？他相信“只有建立一套制度，开成一套独特的文化，培养和锻炼出一大批人才的接班人体系，

才能解开企业传承发展的难题。”明眼人不难找到三个关键字，即机制、文化和人才。马云还表示：“只有制度和人、文化完美结合在一起，才能让公司健康持久发展。”

在这里不得不提的是阿里对于接班人的精心挑选和培养。1964年出生的马云，一直觉得互联网这个行业需要更多年轻人，阿里集团一直有意识地培养年轻骨干，并且一步一步将他们推上重要岗位。目前阿里高管中仅剩马云、蔡崇信和戴珊三位创业元老，很多很重要职位都已经安排70后甚至80后接任，如现任阿里巴巴CEO张勇、阿里云总裁胡晓明、阿里巴巴文化娱乐集团副总裁杨伟东和天猫总裁靖捷均为70后，淘宝总裁蒋凡更是1985年出生的85后。一组被广为援用的数据是：阿里巴巴管理层中70后占45%，80后的管理人员占52%，而60后只占3%。

长江后浪推前浪，对有些人来说是灾难，对马云而言，这是一个长达10年的精心策划。

在米兰贝拉家族办公室家族企业治理板块专家王翔宇看来，创业企业需要个人英雄主义，需要创业激情和偏执才能提高创业成功的概率。但当企业逐渐发展起来了，就需要规范的管理和团队的力量。如果还是创始人的绝对控制和影响力，就可能因为个人喜好和判断，对企业经营产生极大的风险。马云在企业发展过程中不断弱化自己的影响，不但降低了企业经营的风险，而且逐步培养出一支优秀的团队，对阿里巴巴未来的发展奠定了坚实的基础。这种发展模式，对中国的家族企业有着非常好的借鉴意义。

（本文经惠裕全球家族智库授权发表）



“合伙人机制，创造性地解决了规模公司的创新力问题、领导人传承问题、未来担当力问题和文化传承问题。”

贵金属： 财富传承中不可或缺的资产

文|石一杉 工行贵金属业务部

 编者按

作为人类文明中

拥有最广泛财富共识的黄金、银等贵金属，已经成为财富传承中不可或缺的重要组成部分。

其卓越的避险功能、透明的市场价格、容易保存和切割、全世界流通和容易变现等优点，使其成为家族财富管理中国倍受青睐的资产种类。



贵金属是最广泛的财富共识

贵金属包括金、银、铂、钌、铑、钯、铱、铕8种金属元素，其中最具代表性、最为人熟知的首推黄金和白银。在中国汉语中“金”字出现得很早，至少在商周时期的金文（即钟鼎文）中已经有“金”。黄金的化学符号Au，源于拉丁文Aurora，其意是“光彩夺目的黎明”。银的化学符号是Ag，来自拉丁文Argentum，是“浅色、明亮”的意思。

自古以来黄金和银就是财富的象征,在现代意义的货币出现之前,在很长一段时间内都是“钱”的代名词。随着人类社会活动的不断发展,由于交易的需要而出现了货币。以黄金为代表的贵金

属由于其总量有限价值高,性质稳定易于保存,在普通商品属性的基础上附加了价值交换属性,成为了人类最早的货币,并在此基础上形成了统一的价格体系。“二战”之后的美元在没有取得广泛共识之前就以黄金为背书,逐步成为了世界货币的中心。但不管经济地位和应用方式发生何种变化,黄金始终在各国的国际储备中占有一席之地,是一种同时具有货币属性、商品属性和金融属性的特殊商品。

工行贵金属专业实力

中国工商银行于2009年9月9日在上海成立了国内首家银行贵金属业务专营机构——贵金属



业务部。通过整合贵金属业务销售渠道、交易平台、管理职能以及专家团队，积极探索以价值创造为核心、以产品创新为导向的利润中心发展模式，竭诚为市场和客户提供丰富的产品和专业化的贵金属投资、理财和融资服务。成立9年多来，经营业务已包括实物、交易、融货、资管四大类共500多款产品，在商业银行中业务功能最齐全、产品最丰富。

其中实物类产品以金、银为主要材质,运用压制、熔铸、浇铸等多种工艺,涵盖投资、收藏和馈赠等不同主题,兼具实用价值和投资收藏功能。如意金条是工行自主设计、发行的明星款黄金投资产品,成色为Au999.9,规格从5克到12.5公斤,挂钩国际金价,支持回购。

工行贵金属定制特色服务

在不断开发引入各种贵金属实物产品的同时,为满足客户的个性化需求,工行新推出了定制服务,完全根据客户需求设计、加工以黄金、白银



黄金是一种同时具有
货币属性、商品属性和
金融属性的特殊商品

为主的实物产品。

工商银行实物贵金属定制服务的特色优势有：1.质量保证，价值明确：工行进行质量监督，且每件产品均附有第三方质检证书；定制服务的合作贵金属设计加工企业均为专业深耕的大型企业，设计加工经验丰富；产品质量有保证，易于变现；2.量身定制，贴合需求：工行根据客户需求优选设计加工企业制作，可定制各种样式、大小规格的产品，并在产品上通过文字、图案等方式传递信息、表达心意；3.上门服务，省心省力：工行提供设计、制作和配送一站式服务，竭诚提供优质客户体验。

自服务推出以来，近半年时间已先后为个人客户、上市公司、大型企业、政府机关等累计近百名客户定制了各类产品，既有个人客户庆祝孩子出生定制生肖纪念金条，也有为老人贺寿定制贺礼，表达一片祝福心意；也有企业客户成立周年大庆、上市、乔迁定制各种金银纪念品，弘扬企业文化，宣传品牌价值；还有为表彰优秀员工、感谢退休员工定制奖牌、奖章，体现温情的人文关怀。定制贵金属产品，承载了专属于客户的心意，祝福和情怀，是贺礼、纪念品、个人收藏等需求的优质选择。

我们随时准备为您提供专属的个性化定制服务,当您需要的时候,我们就在身边。

工银私人银行： 尽显粤港澳地区联动的服务优势

文 | 中国工商银行私人银行部境外业务部

大湾区背景及概述

一桥飞架南北，港珠澳大桥于10月24日正式通车。此前，酝酿已久的粤港澳大湾区建设领导小组正式揭开面纱，由中央政治局常委、国务院副总理韩正任组长，香港特别行政区行政长官林郑月娥和澳门特别行政区行政长官崔世安担任小组成员。粤港澳大湾区包括“二区九市”即香港、

澳门特别行政区，广州、深圳、珠海、佛山、中山、东莞、惠州、江门、肇庆。截至2017年，大湾区经济总量已超10万亿，有望建成继东京、纽约、旧金山湾区之后的全球第四大湾区。此外，粤港澳大湾区先后被写进十九大报告和2018年政府工作报告，已成为国家发展层面的重要战略。

工银私人银行大湾区特色服务

作为世界领先的金融集团，工行在大湾区提供多项特色服务，集团内的工银亚洲、工银澳门、工银国际可为客户提供包括债券、股票、基金、保险等多样化资产配置服务以及配套融资服务。其中大湾区特色金融产品服务包括：

(一)大湾区特色金融产品服务

(1) 港股打新主题方案

从去年的众安在线、阅文集团、甘肃银行、中原银行到今年的小米科技和美团，港股打新均受到市场的高度关注。随着同股不同权企业在香港

上市的进一步开放，香港的经纪业务迎来史上最好时刻。未来对于即将在香港上市的企业也受到市场较高的预期和期待，包括即将在港上市的蚂蚁金服及滴滴出行等。

国际配售服务

工银国际可为有意向成为基石投资人的私人银行客户提供上市公司引荐，公司管理层专属会谈，投资企业实地考察调研等投行服务；并可为客户提供多种参与港股国际配售的方式，包括集合以私人银行名义下单、集合以发行专项基金方式下单，增加订单分配比例。



公开配售服务

工银亚洲可为私银客户提供充足的融资额度，并在融资利率方面给予客户较同业更为优惠的政策及交易佣金优惠，并提供包括股票质押融资服务、股票挂钩结构性产品及短期过渡资金的现金管理服务及配套服务。

(2) 稳健型金融资产配置

美元港币期权策略产品

结合当前国际大环境，美元已进入加息周期。围绕在港币与美元的联系汇率制度，利用期权特性，挑选合适的期权进行组合，客户可获得预期固定收益。这款产品的特点在于既是市场化又是政策性的产品，只要联系汇率制度不脱钩或者脱钩美元看涨，那客户都可获得稳健的收益回报。

自主管理理财产品

工银澳门自主研发管理的固定收益类理财产品涵盖美元、港币、人民币、澳门币四个币种，分

为固定期限（1个月至1年期多个期限，或按需定制期限）和无固定期限（按日计息，7×24小时赎回，实时到账）。

人民币挂钩结构性产品涵盖美元、港币和人民币，分为看涨和看跌两个方向，期限包含3个月、6个月和1年。根据人民币汇率变动的情况，投资者在保证最低收益的同时有可能获取更高收益。

(二)工银粤港澳大湾区信用卡

2018年3月，工行在香港、澳门、广州和深圳四地同步首发工银粤港澳大湾区信用卡。该产品紧密联动工银亚洲、工银澳门、广东分行和深圳分行四家机构精心打造，以“连通、合作、互利、共赢”为主题，主要面向粤港澳大湾区及泛珠三角区域内具有跨境商务、投资理财、旅游观光、购物消费等需求的客户群体发行。

该产品具有以下特点：一是支持人民币、港币、澳门币、美元等多币种结算；二是卡面设计上采用烫金新工艺，图案采用大湾区地标建筑及地

标工程为主体；三是配备了诸多创新增值服务，并共享境内“爱购周末”促销优惠和“爱享权益”机场贵宾厅权益。

私银客户大湾区专属优惠

基金优惠

工银亚洲银行柜台指定基金产品可享受专属认购/申购费率优惠低至0.8%；针对全球理财基金，可进一步对认购费进行减免；工银澳门基金认购手续费及佣金可以享受6~8折优惠；工银国际发行的指定基金产品可享受0认购/申购手续费，上架的私募基金产品可享受专属认购/申购费率优惠低至0.8%。

股票优惠

工银亚洲新开私人银行证券账户的首三个月网上银行或手机银行买卖可享受最高3000港元的佣金回赠优惠；工银澳门股票认购手续费及佣金可以享受6~8折优惠；工银国际新开全球投资账户可获得5折且无收最低收费的佣金优惠，从工行集团以外的机构转仓至工银国际账户，如股票市值超过100万美元，可按照市值0.025%获得最多2000元的转仓手续费回赠。

保险优惠

工银亚洲为客户配备专属保险代理人，提供定制化保险服务方案，并为私人银行客户在保险产品额度不足时提供专属额度；工银澳门提供财产综合保险、旅游保险保费75折，意外保险保费

8折优惠。

存款优惠

工银亚洲提供精选保本型结构性存款，与外汇挂钩，最高年化收益率3%~10%不等；工银澳门提供存款上浮30~80个基点的优惠。

融资优惠

工银国际可为私银客户提供专享融资方案服务，包括但不限于上市公司大股东、高管层以及员工持股计划的保证金融资个性化设计，专享股票质押融资比例及利率优惠。另外，工银国际在海外有着领先的债券承销能力，可为私银客户旗下企业的海外融资需求提供强有力的支持。

其他优惠

工银澳门提供汇款手续费享受4折优惠，同时电子银行电子密码器（或U盾）的发放及补发费用及本票的发出、取消费用均可豁免。

下一步，工银私人银行将牢牢把握粤港澳大湾区建设的机遇，加强内外联动与总分联动，纵深推进境内外私人银行业务的联动发展，做好具有大湾区特色的私人银行专属产品与服务，更好地满足私银客户国际化需求。

50万

私人银行客户
可申请
ICBC粤港澳大湾区
银联双币钻石卡
50万港元（起）
的授信额度



ICBC粤港澳大湾区银联双币信用卡Q&A

私人银行专属信用卡系列之ICBC粤港澳大湾区银联双币钻石卡由工银亚洲在香港发行。

Q:该卡额度有多少？

A:信用卡授信可申请50万港元（起），对存量私银达标客户可申请100万港元（起）。

Q:该卡境外使用是否方便？

A:设有人民币及港币账户，便于在中国内地和香港签账消费在香港及境外签账消费，以港币结账，豁免境外签账手续费及免去因外币兑换、汇率波动所产生的差额支出。同时，即日至2018年12月31日在境外签账，可赚取3倍签账奖赏。

Q:该卡有哪些专享权益？

A:免费享用港澳环亚机场贵宾室：即日至2018年12月31日，持卡人无论乘搭任何航班，均可免费享用香港及澳门环亚机场贵宾室。

私人礼宾服务：即日至2018年12月31日，尊享

顶级礼宾服务，包括旅游援助、娱乐及餐厅订座等服务。

中国移动香港“飞常大湾区”服务计划送增值服务：即日至2018年12月31日，选用中国移动香港“飞常大湾区”服务计划并签订12或24个月服务计划，送首6个月增值服务(价值HK\$396)包括:1)大湾区100分钟通话组合；2)中国内地号码。

香港主题乐园门票高达8.5折：2018年6月1日至12月31日，在香港中国旅行社门市分店购买香港海洋公园正价门票，可获8.5折优惠，购买香港迪斯尼乐园正价门票，可获9折优惠，详情可查询香港中国旅行社。

迎新优惠：对于发卡后2个月内每张卡签账或现金透支满1500港币/人民币的客户可赠送24英寸时尚行李箱或300港元信用卡免找数签账额。

哪些人可以申办卡？

1. 工银亚洲私人银行签约客户
2. 客户在工银亚洲的金融资产余额达到800万及以上

申办卡的方法是？

私人银行专属客户经理直接邀请；或 客户直接联系专属客户经理协助办理

申办卡需要哪些资料？

- 1.有效身份证明文件
居民身份证、有效签注且有效期在3个月以上的港澳通行证或护照
 - 2.居住地址证明，即列明开户人姓名的最近3个月的水、电、煤或银行对账单等文件任意一种
 - 3.授信审批要求候补的其他文件
 - 4.3个月内新签约的达标客户，则无需提供
- 1.和2.项



2018年5月起, 工银私人银行再次独家冠名《中国经营者》节目。

《中国经营者》于2004年开播, 是第一财经王牌人物访谈栏目, 节目聚焦企业家、产品家、社会精英, 展现商业运营背后的故事、传递商业价值与人生思考。

工银私人银行自2016年以来, 连续三年与《中国经营者》节目深度合作, 推出一系列主题策划, 展现当前最新锐企业家的精神面貌, 弘扬优秀的企业家精神。

节目通过第一财经、东方财经、香港NOWTV338频道和新加坡星和有线809频道等平台播出; 以及通过优酷、腾讯、爱奇艺等网络平台二次推广。

第一财经频道节目播出时间:

首播 每周五21: 40;
重播 次周五17: 30 敬请关注。

王煜： 接棒父亲驾驭春秋新航程

文 | 于舰

春秋航空，在中国人的心目中，是第一个廉价航空概念的航空公司。春秋的出现，让人们有一天突然觉得：坐飞机竟然可以那么便宜了。

1981年，王煜的父亲王正华在上海创建春秋国旅，从一个两平方米的铁皮亭子起家，发展成为国内最大的民营旅行社之一。2004年，心怀航空梦的王正华，又创办中国第一家廉价航空公司——春秋航空。2012年，春秋航空在A股上市，成为国内第一家上市的廉价航空公司，2017年3月，王正华正式退休，身为长子的王煜接任董事长。

此后的春秋航空，将是子承父业的时代。春秋的新航程，将是怎样的天地？

长子接任的春秋

王煜的父亲王正华2004年创立了春秋航空，经过十几年的发展，春秋航空已经发展成为拥有86架飞机、市值300亿元的国内最大民营航空公司。2017年3月31日，王正华退休，王煜正式接班担任董事长。

王煜是春秋航空创始人王正华的长子，他还有一个弟弟叫王炜。目前兄弟两人都服务于春秋航空。王煜在2008年加入春秋航空工作，当时春秋航空创立仅三四年的时间。此前，王煜求学于美国，毕业后供职于罗兰贝格等跨国咨询公司。

2017年，王正华将董事长的位子交给王煜的时候，对他讲得最多的便是责任。父亲对儿子嘱托，其实在当年王煜最初踏进春秋大门工作时，就曾讲过。

在父亲创办的企业里工作，并不是享福，而是要吃苦的。事实上，王煜虽身居创二代、富二代，但在他和弟弟王炜的身上几乎没有那些“富二代们”负面的影子。王煜为人低调，做事谦恭得体。在他接手父亲董事长职位时，母亲也曾对他说，父亲年事已高，不能总在一线奔波，要帮助他负担一些。这些话语，像极了一位普通母亲对儿子、对家庭的态度。王煜接手父亲肩上担子，是工作的需要，也是一份家庭的重托。

从2016年做总裁到2017年做董事长，其实这本身也是一个在逐渐交接班的过程了，但是2017年从父亲王正华彻底退出董事长位子以后，王煜的心理还是有一些微妙的变化。他说，以前觉得前面还有父亲，而他被推到前台后，很多事情，就一定要做最后的决定。

王煜接棒父亲的董事长职位后，王正华先生已经完全退出公司的经营。在实际操作中，公司很多非常重要的决策，都要广泛听取意见，包括像父亲的意见也会听取。同时，春秋航空里也有一大批从毕业后就加入的“老人”，他们是中国民航发展最快



的这十多年的见证者和亲历者，他们会提供很多的专业意见。这一切都成为王煜的“智囊团”。

王煜还是感觉到了自己这代人与父亲那一代人的不同。

他说，父亲行事方式比较坚决，而自己相对来讲可能会考虑不同的角度，会比较温和一些。另外，父亲对市场的敏锐程度很多来自于个人的判断，而他则更相信数据。

未来的春秋是什么样子？

父亲王正华将自己一手创办的企业交给王煜的时候，对于未来企业怎么继续走的问题，曾告诉过王煜：不要急于创新，不要急于发展。

这样的表达在惯常的语境里，好像并不多见。创新、做大，这不正是一些企业每天都在追求的目标吗？但不同寻常的叮嘱，也可能正是作为创始人的王正华一路经营企业走过多年后的心得与智慧沉淀。

打造春秋“精锐之师”

王煜在接手父亲的接力棒时，春秋已经发展

得很成熟了。时下，最新的新闻莫过于王煜之后的春秋航空以8.46亿元入股南航。低成本航空的动作竟然也大到惊人。未来，如果环境发生变化，春秋有何打算？王煜将如何在传承与创新中去拿捏此中的分寸？

王煜说，首先，春秋的团队非常年轻和优秀。对于未来迎面而来的各种新事物，到今天才只有13岁的春秋航空，是可以接受挑战的，也应该是改变的行动者。

同时，在王煜看来，春秋航空小而精的团队，以多年来运行的品质实现了准点率排第一名的好成绩；即便有如此高的准点率，成本又几乎是全行业最低的。这无疑是春秋航空的运营优势和竞争力所在。

事实上，安全且准点，这是对航空公司来说一个最基本的要求。所以精细化管理，一定是支撑这个行业高速发展的最核心元素。王煜透露，为了达到安全而准时，春秋航空在信息化方面投入有自己的一套打法。具体实施中，包括不惜成本地招揽IT人才。在春秋航空，总的员工人数差不多有6000多



人,但IT人员已将近600名。这个占比即便在很多互联网企业中,也是非常高的。

“春秋航空目前拥有自主知识产权的IT系统,像销售系统、离港系统等等,都是中国航空公司里面唯一拥有这方面知识产权的系统,这些技术在一定程度上保障春秋航空在运营上处于领先地位。”王煜说。

春秋航空是目前国内最大的民营航空公司,2017年3月,王煜在上市公司首次利润下滑的时刻接任董事长一职,整个廉价航空彼时也面临着高铁崛起、亚航等境外廉价航空企业进入中国市场等挑战。王煜通过增加航线和运力、改变公司组织架构等一系列措施,一年多的时间,实现了净利润33%的增长。

王煜说,春秋未来几年的规划基本没有发生改变,国内和国际的航线都有布局。在中国,二三线城市坐飞机的需求也在增大,这为廉价航空带来了更加有利的发展机遇。在国际航线的布局方面,王煜说,会受到很多外部因素的影响以及很多不可控因素的影响,比如地缘政治等等。“航空公司本身有一部分要考虑‘靠天吃饭’的问题,有时会碰到一些不可控的情况,比如天气、自然灾害等等。”王煜说,这些因素是航空公司运营中必须考虑的不可控因素。

春秋航空航线运力扩大的同时,也在尝试一些跨境电商的业务。之所以有这种产品的出现,其实就是在运行中发现,很多年轻乘客,到日本、韩国等周边国家的时候,买的东西特别多,所以春秋航空也适时推出跨境电商的服务,以满足市场的需求。春秋因此在日本、韩国等都设立了公司与合作

伙伴。王煜的弟弟王炜目前就服务于春秋航空在日本的公司。

王煜称,航空目前依然是春秋航空的主业。航空市场潜力依然很大,航空产业的增长状态应该还会有一个黄金十年,之后可能还会有一个白银十年。春秋十多年躬耕于此,对于这个行业还是相对比较了解的。如果业务未来有更多扩展,要做可能也是会做与此相关的东西,暂时不会做不熟悉的风险更低,也更容易一点。”王煜说。

在业内人士看来,春秋航空在精细化管理上,在节约成本方面做得特别好。但是,如果说一个企业定位是提供性价比高的服务,那利润空间一定是有限的。接下来春秋航空的利润增长来自于哪里?对此,王煜认为,效率的提升还有很大余地。

首先是通过技术应用提高效率使成本降低的空间很大;同时,中国市场也还非常大,中国人的人均出行选择坐飞机的频次还远低于欧美发达国家,随着社会的发展,中国的航线网络应该还可以更广阔。

对于中国发达的高铁出现对于航空业的影响,在王煜看来,高铁影响的是一线城市之间的交通,即枢纽城市到枢纽城市,航空业的时间成本和

时间优势还是在的,高铁在一定程度上可以形成互补,但负面影响并不那么大。

“我们对中国消费者的需求更加了解。我们有责任,也有能力来应对业外以及行业内的这些挑战。作为一家脱胎于旅行的民营航空企业,虽然成长过程中,在某种程度上资源不占优势,但这也成为企业倔强生长的动力。”王煜认为打造自身优势,可以“防风防雨”。有一些投资人会开玩笑地说,有些公司是吃着海参鲍鱼长大的,但这些民企公司是吃糠咽菜长大的。尽管如此,长得也非常强壮。“如果非要说优势,那就是行业的口碑,行业的认可,这应该还是公司引以为发展的动力与根基。”王煜说。

低成本是一种文化

曾经在父亲主掌春秋航空的时候,王正华为了控制成本,有很多方法进行细节上的尝试:比如说所有采购的机型都用同一机型,那么在后期的运维成本上,就可以做很好的控制;还比如,经常说的“两单”,一个是单一机型,一个是单一舱位;“两低”就是低销售的费用和低管理的费用;“两高”就是高客座率和飞机的高利用率。对于这些控制成本的优势,能不能被其他航空公司学习到,进而让春秋失去了这些让利旅客的优势呢?

在王煜看来,单一的机型、单一舱位等这些表面上的内容,对于春秋航空公司来说是一个标配。但他直言,廉价航空的精髓应该是——低成本是一种文化。

王煜透露,春秋航空的这个模式来源于美国西南航空,它是春秋航空产品模式的“老师”。但这种从刚刚开始“拿来主义”的模仿到真正做了

以后在中国的落地,还是要探索很多自己的东西和中国国情结合起来。比如美国西南航空有一个脱口秀的内容,非常有名,这是美国人本身那种幽默感带来的,让乘客也会很轻松。但将这一元素拿到中国后,就会变得有些尴尬。

现在来看,低成本运营这一精髓,春秋航空还是从里到外学习并吸纳了。这也是保障春秋航空这么多年来一直蓬勃发展的力量。

王煜谈到一个案例,他说,曾经英航看到瑞安的低成本航空公司成功后,自己也办了一个。但是人们在看到首航仪式后,就评价说他们不一定会成功。为什么?原因是他们居然用香槟来庆贺首航,其实,如果低成本的理念贯通的话,拿个一次性杯子,灌点矿泉水就可以了。

为外界所周知的是,春秋航空创始人王正华的办公室十多年来非常简单,面积不足十平方米,那只会客的沙发才不过百十元钱,用了很久很久,最终也并不打算换掉。这些也可以算是低成本运营文化渗透的点滴表现了。

王煜说,按照全服务体系的航空公司一种运营习惯来做廉价航空,可能是非常吃力的。因为这里的机理和成本控制的理念都不一样,成功就很难。

因为父亲王正华被很多人称为中国廉价航空第一人,在王煜看来,对于自己的工作来说,只是希望不辜负于这个时代。他说,目前航空市场存在机会,所做的一切应该更好地满足旅客的需求。航空从一个小众市场正在变成大众市场,这是一个千载难逢的机会。这一代民航人应该不懈地努力,发展自己,给中国市场的消费者提供品质更高、更安全的产品方,如此方不负时代。

廉价文化

低成本运营这一精髓,春秋航空还是从里到外学习并吸纳了。这也是保障春秋航空这么多年来一直蓬勃发展的力量





孙洁： 女掌门带领下的携程旅行

文|于舰

创立于1999年的携程，如今已过“成人之龄”，四位创始人梁建章、沈南鹏、季琦、范敏也被人们称为“携程四君子”。早在2003年12月，携程就在美国纳斯达克成功上市，梁建章时任董事长兼首席执行官。如今的携程，当初的四君子已各有各的天地，正在带领它一路前行的人却是2016年接任首席执行官一职的孙洁

孙洁，这位一路疯疯火火成长起来的上海女子，也因携程成为中国超百亿美元市值互联网企业的首位女性CEO，同时她也是携程创立19年来

第一位非创始人CEO。

她到底有何过人之处？她对于携程目前所面临的挑战有着怎样的思考，她又如何来看待携程接下来的国际化布局和未来的发展？

孙洁任下的净利润快速增长

事实上，在孙洁上任两年来，携程在舆论中并不太平，屡陷漩涡，外部环境也挑战重重。

从自身来讲，有曾经闹得沸沸扬扬的大数据杀熟问题，还有退改签费用高昂的问题。对于这

些，身为其中主角的孙洁是如何看待的？

从外部来看，挑战者前仆后继，市场竞争日益激烈。在携程一手是酒店，一手是机票这种并不新鲜的经营战略下，迎接挑战自是不言而喻。作为一个女性CEO，孙洁如何交出了一张亮眼的成绩单？

对于携程的首位女性CEO，人们不禁好奇：作为互联网公司，尤其是像携程这样充满着扩张野心的企业，因为女性CEO的介入，对它来说意味着什么？或者说在中国所有的互联网公司当中，女性CEO很稀缺的情况下，孙洁究竟拥有怎样的契合气场，使她成为这个公司的掌门人？

孙洁谈起自己在携程的经历来显得很谦虚。她说，携程的四个创始人都是我很好的榜样，我刚刚从美国回来，接的是沈南鹏的班。大家都知道，沈南鹏是携程和如家的创始人，红杉资本全球执行合伙人，曾任携程首席财务官（CFO）。当孙洁初入携程时，接任沈南鹏CFO一职，压力非常大，因为沈南鹏已经把这个职位做得那么好，后来者必须追赶和超越。由此激励，孙洁不断给自己加油打气，按照榜样的样子去工作。

“我自己非常努力，当然我也是很认真并且闲不住的人。我看到公司里反正没有人做的事情，都会去尽己所能把它们处理掉。后来，我们董事会就说，那你应该承担起COO（首席运营官）的这个职责。”孙洁谈起自己最初进入携程时的状态，竟也像一个初入世事的毕业生般青涩和充满热情与好奇。

全天候工作的人

随着携程的发展，全球性的事务也逐渐多了起来。曾有过海外学习与工作背景的孙洁正好把自

己的所长派上了用场。“像有一些海外业务的合作谈判，那时我刚好从海外回来，对一些环境与规则应该相对而言比较熟悉，那我就带领团队，全球地飞，很多时间是在飞机上睡觉，然后下了飞机就开始工作。”孙洁说。

孙洁这样一种拼命工作的状态，后来的董事会就表达了“那你应该成为一个（corepresident）”的角色。当然，孙洁成为CEO之路是一个慢慢成长的过程，也是一个顺理成章的过程。

人们常戏说，比你有才华和美貌的人，还比你更努力。孙洁可能就是这样的一个人。孙洁几乎每一天的日程都是满满当当。她总是数一数二到公司上班的人。很早要到，是要就关键的项目要和主要人员商议，然后八点多可以吃早餐，谈工作，到九点开始，有很多外面的客户、合作伙伴要进行交流等等。

“每一天都非常忙。几乎半小时一个会，到晚上六七点钟，会把晚上要看的文件都带回家。如果不出差的时候，我会争取跟家人一起吃晚饭，跟孩子们读一会儿书。小孩子九点睡觉以后，美国刚好开市，欧洲也差不多，所以我海外的会议，都基本上安排在晚上。”孙洁点数着自己几乎全天候的工作时间安排。

在工作中拼搏的状态，其实在孙洁的人生中，学生时代便是如此。孙洁还在上北京大学读到大二时选择了出国留学。那时，中国刚刚改革开放不久，她出国留学时，父母每个月仅赚100块钱，换成美元也不过是十几元钱。所以，在没有办法依靠家里支持的时候，她就自己想办法养活自己。像当年很多留学生都有去餐馆打工的经历一样，孙洁也曾经跑



孙洁
携程首席执行官，毕业于北京大学法律系，获得美国佛罗里达大学商学院学士学位，后进入北京大学法学院获得了法学硕士学位。毕业后在美国硅谷工作定居多年，2005年回国，担任携程首席财务官，2012年5月出任携程首席运营官，2016年11月升任携程首席执行官，同时加入公司的董事会。

去餐馆打工。她每个星期打工要打到40个小时，同时还要保证学习成绩一定要很好，争取拿奖学金。

“我住在老师家里，早晨六点就骑车去学校，上午把学校课都要上完，下午就去图书馆打工。然后星期五到星期六，都是中午十二点，打到晚上十二点。这样能够把一个学期的学费赚出来。我们那个时候爸爸妈妈没办法把学费全给你，还好，那个时候年轻，吃点苦，我觉得也是财富。”孙洁说，这些经历，当时看好像是一种不足，但回顾起来，也是成为磨砺她意志和提高效率的锻炼机会，使她从小就养成了要效率很高、勤奋学习的习惯。

携程的起伏

携程今年发布的2018年第一季度财报显示，一季度携程的净收入是67亿元，同比增长11%；净利润是11亿元，同比增长了19倍。携程的快速增长，来自于哪里？孙洁说，从大的方面来看，机票、酒店、旅游等几大板块都是突飞猛进。同时我们也有一个叫小老虎的计划，就是有很多创新性的领域。比如说我们的汽车票、度假、邮轮等领域，都是我们很年轻的员工，领兵、带兵闯出来的路，正是这种精神，能够让携程在过去19年保持快速增长。

尽管携程第一季度成绩非常亮眼，但同时也面临激烈的竞争。2015年7月，超级独角兽新美大集团成立酒店旅游事业群，宣布进军酒店行业；2018年5月，飞猪推出在线旅行生态模式（OTM），对携程传统的在线旅行社模式（OTA）带来了挑战。面对市场的竞争，携程将如何应对？

孙洁说，携程在整个OTA行业里面，是唯一一家能够过去十多年里独树一帜的企业，然后也是

规模效应越做越大、高科技投入非常大、效率很高的企业。“强大的平台整合能力是携程的重要优势”。孙洁说，我们的产品是一站式的服务。比如说一个人从上海飞到巴黎，坐的是商务舱，我们会接下来推荐与之相匹配的酒店，同时，附近有哪些与之相配套的旅游、购物等项目，都会提供出来作为参考。

在2018年初，一条指责携程大数据杀熟的文章刷爆朋友圈，同时一则携程6000元旅程机票收取9000元退改签费用的新闻被曝出，一时间这两个问题被媒体热议，孙洁经历了上任以来最严峻的风波考验。孙洁对此回应称，我们不允许在系统里区别定价。查出来后是各种各样的原因，在展示上就是不一样的。比如，客人获得的机票加酒店的价格，如果有一个搭售，那他享受的单独的一个产品的价格就是不一样的，这是由于不同的消费场景造成的。对于此前舆论反映的携程退改签费用高的问题，孙洁也直面回应。她说，机票退改签的过程中，携程不收任何额外费用。退改签非常纷繁复杂，但携程在退改签是一分钱都不赚的。比如航空公司说退改签费收100元，那我们会把收到的100元钱一分不差交给航空公司。因为携程只是一个中间商，航空公司什么政策，携程就遵循。携程能保证的就是，虽然退改签是很费人工的，但是我们不收任何额外的费用。

迈出国门和下沉三四线城市

2016年到2017年，携程陆续收购了全球最大的国际机票搜索引擎天巡和美国的社交旅游网站Trip.com，在外界看来，携程业务的拓展上，一脚

幸福工作

在这样的一个时代，每一个女性都有机会去胸怀大志成就你想要做的事，但前提一定是全力以赴



下沉三四线中小城市，一脚迈出国门开拓国际化业务。在携程的一季度的成绩单中，携程的国际酒店夜间增速是行业的三倍。

孙洁说，携程的国际化分为三大块来发展，第一块就是中国的海外游。中国的人均GDP不断增长，除了买房、买车，还有海外的旅游。携程作为中国旅游界的领军者，必然要服务好这些客人。第二块就是欧美市场。在美国投资的天巡搜索，它原来是做机票比价平台，携程可以直接提供预订的服务。第三块是trip.com。携程在日本、韩国、澳大利亚、俄罗斯等地已经使用这个平台。对于亚太地区的游客而言，就可以使用它来进行预订。

收购与投资境外的旅游机构，使携程能够进入并打造这些市场。孙洁并不自吹自擂，她说，事实上，只是依靠中国已经组成的团队，去打开一个

新西兰的市场，几乎是很艰难的，因为我们毕竟不知道那边的人是怎么样的一个想法。同时，服务模式也是不同的。所以，携程在这方面，是一定要由境外的市场专家来做，才能做好。

另一方面，有意思的是，一手抓境外市场的携程，并没有放弃中国自己的三四线城市这一块。虽然目前携程的业务量百分之五六十还是一线城市贡献的，但三四线城市也在慢慢扩展，随着品牌的加强，还有产品丰富度的加强，原来可能在三四线城市，用机票的时候才想到携程，那现在订酒店也想到携程，未来度假，到上海、北京去玩一玩，也会想到携程。三四线城市，人均的GDP上升很快，我们看到越来越多的人会朝海外走。那要用到海外的话，携程是他们必然的一个选择，所以这两块在融会贯通，慢慢会起来的。

孙洁说，我们要做的事就是，不仅仅让北上广深的人知道携程这个品牌，不仅仅让省会城市、沿海城市的人知道携程这个品牌，也要让比如沧州、信阳这样的一些城市的人都知道携程，使用携程。这些地方，是我们需要耕耘、扶植、加大力度的地方。

工作之余，孙洁在携程还开设了一个幸福学院。孙洁说，我在想，人工作生活的目标到底是什么？事业要成功，家庭要幸福，人生要幸福。那幸福的定义是什么？每个人也是不一样的理解。如果我们有一个学院，能够在你还没有达到那个阶段，就帮这些女孩子，帮这些男孩子做好一些准备，我相信他们的人生会更加幸福。

分享工作、拼搏与幸福的孙洁说，其实在这样的一个时代，每一个女性都有机会去胸怀大志成就你想要做的事，但前提一定是全力以赴。



ART

• 文艺 •

燕南寄庐传承人张大根

彩笔凌烟画满楼

走进博物馆，倾听历史印迹的声音

「君子伙伴·拾光万象」摄影大赛作品精萃

地址：上海市复兴中路301号 电话：63129005
开放时间：每周二、四、六 9:30 — 16:00



博物馆公众号



燕南寄庐传承人张大根

文 | 姜楠

六十多年前的某个傍晚，杭州西湖旁，当时已名动天下的京剧艺术家盖叫天的燕南寄庐就建在这儿。窗外下着雨，摆满古玩的客厅里，盖叫天正与客人们聊着天，几个人谈到“林冲夜奔”时，恰好雨停。

傍晚的天色渐暗，庭院里打开了电灯，盖叫天让养在膝下的几个孙子演练一场《一箭仇》。在这出戏里，盖叫天塑造的是史文恭，一身傲骨，被业界公认为是其代表作。

而院中灯下的几个少年，其中饰演史文恭的少年未及弱冠，是盖叫天的长孙、张翼鹏的长子，张善椿。

一出武戏罢，身兼祖父及师父的盖叫天夸他比前几天进步了许多，再练上七八年就可以登台了。

那个时候，坐在石凳上喘气的少年，可能万万想不到大势所趋与时过境迁后，他走下了从祖父辈传承过来的戏台。他曾走上讲台传道授业解惑，

也拜师学绘国画，其师张大壮为他起了一个艺名：大根。后来，张大根亦成了一代国画家。

一

一九五五年，扮演猴王而红遍全上海的张翼鹏，身为盖叫天的长子，黄梅未落青梅落。此后，张大根与弟弟们来到了燕南寄庐，这座在西湖的金沙港建造的宅子，名字源自盖叫天老家在河北，号燕南，今寄居杭州为燕南寄庐，门楼上这四个字，是由大儒马一浮所写。

随后，年轻的张大根与弟弟们，白天跟着祖父练功学戏、为人处世，晚上五个人一同睡在百忍堂西首堂楼上的一张大木床上。

盖叫天用“行动坐卧别离这个”来教育孩子们，练功不单是模仿动作，还要思考创作动机、不离戏中人的情绪。讲究坐有坐相、立有立相、一扭一转、一看一闪等都要按一楷一站来，并且日复一日、年复一年地不断打磨，将之融入灵魂。

在祖父的亲授下，张大根本可以一生与京剧相伴，然后将盖派戏剧传承子孙后代。而谁又能预测人生的起伏？在上世纪六十年代，张大根被赶下了戏台。

据张大根说，离开戏台以后不知该做什么，这时，一位欲从学校离职的朋友，将教师的工作交付给了他。

二

拜访张大根的那天，繁华喧嚣的上海被雨雾笼罩，穿过闹市到他的家中。一进门，满屋皆是其几十年来的收藏品——这个爱好随了他的祖父。



室内布置得极为雅致，摆放着扑扑满、种类繁多的古玩杂器，墙上还挂满了书画。据了解，这只是张大根的收藏中很少的一部分，他会根据四时季节心情等不同因素，在燕南寄庐斋摆放应景的藏品。

不同于很多的收藏家将收藏品小心翼翼地束之高阁，生怕惊动珍品的冷冽惹上烟火气息，在张大根的眼里，这些珍品其本身最原始的作用：被人所使用，为人而服务。



在张大根的家里，还有一个小花园，由于其小巧可爱，而取名为“可园”。屋内对着可园的墙上，挂着一幅写着“燕南寄庐”的字，据张大根介绍，这是唐云为其题写的斋名。

早年间，他曾造访唐云的大石斋帮忙磨砚时，砚上磨出了两行字，唐云极为高兴要奖赏他。张大根便向其讨要题字，并问，可否用祖父的燕南寄庐为斋名？唐云回答，当然可以。

在张大根的燕南寄庐斋里，最显眼的一幅是出自于张大壮之手的山水画。提起张大壮与张大根



二人的师徒缘分，则又是一段佳话。

四十多年前，张大根想要跟张大壮学习绘画，却不敢开口求教。张大壮夫妇没有子女，他便经常买一些张大壮爱吃的食物带去其家中，然后默不作声地做一些杂事。

终于一次，学画之事有了契机，张大壮问人借来了一本《恽南田年谱》，规定了三天后得还，便嘱咐张大根将书手抄。张大根如期将书抄好，张大壮看了后夸奖其字写得不错，颇有王原祁的风格。

至此，开始教导张大根学习绘画，并让张大根

不断地临摹黄山谷的帖。张大壮本人虽以花鸟画闻名，不为世人知的是张大壮山水画的精湛。张大壮教导张大根不断地练习山水画，因为山水画中蕴含了国画全部技艺与通悟，只要画好了山水画，其他画都不在话下。

因此，在张大根的燕南寄庐斋里，最为令人炫目的便是他去年夏天绘制的《凤翔八极》图。在凤的翅膀与尾翼的色彩处理手法上，运用了红、黄、蓝、绿，利用了颜色的互补，将色彩之间分裂而使得各色形成对比，画面传神栩栩如生。

三

如今已八十多岁的张大根，看起来身体健朗、精神抖擞，他经常周末一个人骑着自行车，几公里的路程到城隍庙去寻朋会友，再挑一挑有没有合乎眼缘的藏品。

在目前的收藏市场，人往往被贪婪所驱动着，而忘记收藏的最终目的，是为了给精神以精神。

在谈及一件拍价两亿的藏品时，张大根认为，对于这么美的一件艺术品，它的价值显然不是钱所能衡量的，但是对于一个那么大的国家，有着那么丰富的珍品，说其为传世孤品却是值得商酌的。

人往往容易被市场所愚弄，易动摇不定而疲惫，是因为缺乏对传统艺术的信心，应该客观地去认识东西方艺术的不同。透过纸与墨的相遇，感受前人艺术家们不同的心境，从而无论是收藏，还是创作上，都可以对传统的文化多一些认同与信心。

对年轻一代的艺术家在创作的过程中时常遇到，因未来的不可预见性而产生的困惑来说，张大



前段时间，张大根与家人协商后，将祖父盖叫天在杭州的燕南寄庐无偿捐赠，唯一条件是免费向公众开放

根认为，任何艺术家都是具有时代性，且不可复制的，艺术需要的是时时刻刻创造，而非墨守成规。

据悉，前段时间，燕南寄庐后人张大根与家人协商后，将祖父盖叫天在杭州的燕南寄庐无偿捐赠，唯一条件是免费向公众开放。现在盖氏子孙都走向了不同的领域，把自己职责内的事情做到极致，就是盖派精神的所在。

而世人皆在追逐的名利，于一位世家的长子嫡孙，八十多载的岁月里，见过繁华和残垣，也经历过战争与和平，曾熬三春五夏练戏，亦伏案前一笔一笔习字绘画样样都做到了极致来看，似乎不那么重要。

对他来说弥足珍贵的是，国家的强大、社会的平稳、家人的和睦，时常约几位好友，身居闹市一隅，坚守一颗安静的心。

彩笔凌烟画满楼

记一代宗师郑午昌

文 | 上海敬华艺术空间

海上画派近百年来对于整个中国画坛的巨大影响力毋庸置疑，其中尤以民国时期的张大千、吴湖帆、黄宾虹等人的画作为收藏家与爱好者们竞相追逐，不断在艺术品市场创下价格新高。而有一位巨擘级的“大咖”似乎尚未进入人们的视觉中心，他就是郑午昌。

郑午昌自幼喜爱绘画，天赋极高，7岁即能写《“布帆无恙挂秋风”诗意成剡溪秋泛图》，一时惊为神笔。1910年(宣统二年)入杭州府中学求学，与徐志摩、郁达夫为同学。郑午昌既没有拜过名师学画，也没有经过专业美术学校的学习，他完全是凭着兴趣爱好、自身悟性，无师自通、自学成才。四十年代，郑的山水画已达巅峰，那时郑午昌的山水与张大千、吴湖帆、贺天健形成四足鼎立之态势。郑午昌历来反对用西画来改造中国画，他是中国传统绘画的捍卫者，同时也是借古开新创新者，绘画主张“师古法而立我法，才不为古人所囿”，常谓并自制印章：“画不让人应有我”。

郑午昌是才气横溢、叱咤风云的书画艺术家、美术教育家、美术史论家、书画鉴藏家、诗人、社团活动家。大师辈出的清末和整个民国的海上画坛郑午昌与艺术界重量级人物吴湖帆、张大千、张善孖、黄宾虹、梅兰芳、周信芳、贺天健、何香凝等来往甚密，因此在“寒之友社”、“蜜蜂画社”、“中



国画会”、“九社”、“甲午同庚千龄会”等许多最知名社团中，郑扮演的角色多是发起者、领导者。他首创整套汉文正楷字模，行销国内外，文坛泰斗蔡元培称之为“中国文化事业之大贡献”。1929年郑午昌编著的三十五万言的《中国画学全史》由中华书局出版，这是中国人自行编写的第一部美术全史。1947年郑午昌为《中国美术年鉴》作序，为“国画”章节题了字，他涉足领域之多、艺坛人脉之广、

成就影响之大在近现代文化艺术史上是极为罕见的。难怪陈佩秋说：“郑午昌先生是继任伯年、吴昌硕之后的海派书画领军人物。”

擅长山水、花卉、人物、书法、诗词、鉴赏的郑午昌，绘画有“郑杨柳”之誉。此幅《柳堤春晓》现藏于敬华艺术空间，堪为郑午昌的代表作。他用线条表现的方法，结合自己的观察体会，杨柳先行干，后出枝，柳丝由最上头画起，由上而下，密密层层，前后左右，各尽其态，春夏秋冬，风雨晴雪，各具面目，柳丝除用墨线以外，再用青花色加补，增加了柳丝的质感和层次，然后再用花青色烘染，无不传神。当春时节，和风轻抚，杨柳千条万缕，浅绿轻黄，极见袅娜。遒劲的树干、柔美的枝叶、独坐的书生以及柴扉之外的来客，构成了一幅充满宁静与安逸的生活图卷。

《重云奔流》亦是郑午昌山水作品的一件代表作。此幅山水创作走的是宋元一路，受黄公望、王蒙、石涛、石溪影响，不泥绳法，自辟蹊径。设色以浅绛为主，创作无论是构图还是笔墨，甚至用色都有独到和过人之处，归纳起来有三大特色：一是构图造境，层层叠进，山峦重重，奇崛险峻，千变万化，特别是选择场景十分别致，画中景物安排别具匠心，让观者赏心悦目，美不胜收，构图造境极为出彩；二是笔墨皴法老辣浑厚，山石肌理往往以淡墨皴出，其间又施赭色，色墨交融，层次丰富；三是用色大胆，用青绿墨赭等表现浑厚苍茫的景色，墨色杂以漫点渲染山林树石，使整幅画面明朗滋润。如果真的要用来一句话来概括，那么明丽软美(张大千语)、工而不板、别开生面、雅俗共赏恐怕是作品最大的特色。

四足鼎立

四十年代，郑的山水画已达巅峰，与张大千、吴湖帆、贺天健形成四足鼎立之态势。郑午昌是中国传统绘画的捍卫者，也是借古开新创新者

走进博物馆， 倾听历史印迹的声音

文 | 于舰

2018年9月巴西博物馆被一场大火无情吞噬，不得不说，人类文明史的一部分由此残缺凋零。面对巴西博物馆的大火，人们痛心不已。其实，博物馆被烧不只巴西一家，此前，美国的一家博物馆也曾遭此灾难。

人们对于博物馆的关注，又多了起来。当然，它警醒人们，首先是更加科学有效地保护这些人类历史活动留下的精华，尔后，是让我们知道欣赏它。人类的过去，也便是生活在今天的我们的过去，是不可遗忘的历史，它让我们知道曾经走过的路，进而探知未来的路。

世界上的博物馆，包括中国的在内，其实观赏价值大的很多很多，人类的文明，也难厚此薄彼。在此，我们只撷取三两个介绍给大家。也许，走进了一家，便会勾起你对博物馆的兴趣，从而走进更多的场馆，去了解人类的过往。

美国纽约/大都会艺术博物馆

如果要看世界各地浩如烟海的艺术作品，位于美国纽约的大都会艺术博物馆无疑是首选。

从2018年开始，这家博物馆取消了任意付费的模式，有了标准的价格，不过，用25美元（在购票之日起三天内进出博物馆）来观赏一场灿烂的人类文化盛宴，还是非常值得的。大都会艺术博物



馆是美国最大的艺术博物馆，也是世界最为著名的博物馆之一。大都会展出面积总共差不多20公顷，相当于北京的鸟巢那么大，其中8公顷是主体建筑。馆藏艺术品超过330万件，涵盖绘画、雕塑、建筑、彩绘、书法、摄影等领域，共设19个不同的馆部。

大都会艺术博物馆是与英国伦敦的大英博物馆、法国巴黎的卢浮宫、俄罗斯圣彼得堡的艾尔米塔什博物馆齐名的世界四大博物馆之一，并与同在纽约的联合国总部一起，构成了人类过去跟未来的两大交会点，大都会博物馆记录着人类的过去，



而联合国总部则在描绘着或者说在规划和展望着人类的未来。

以场馆面积之大、展品数目之多著称的大都会艺术博物馆，没有一两天的时间细细品味每一幅你喜欢的作品的话，也只能算走马观花。如果有时间，还是在这里沉下来一两天，可能才更为过瘾。

大都会博物馆可以说珍品如林，它们均来自世界各地，凝结了过往的时光，静静地展现着每一时每一地人类文明的光辉。

如果非要点数一下的话，被称为镇馆之宝的画

作分别是：法国画家的《舞蹈教室》、日本画家的《神奈川冲浪里》、德国画家的《华盛顿横渡特拉华河》。其实，对于那些耳熟能详的艺术家作品，这里也几乎全都囊括了，比如凡·高，比如莫奈。凡·高那个有名的自画像在这里就可以看到。当然，还有很多很多。

在大都会艺术博物馆里，亚洲馆有很大的一部分是中国艺术馆，这里陈列着大量的中国作品：青铜器、石雕、佛像、胡笳十八拍、长卷轴、各种玉器玛瑙，还有巨幅来自中国的《药师经变》壁画更是令人惊叹。去过这里的中国人，当看到那些精美的中国作品时，内心的感受可以说是五味杂陈。

日本/东京国立博物馆

在日本东京著名的上野公园北端，便能看到东京国立博物馆。在这里，你可以在现实的绿树、

道路、楼台与一把日式折伞里感受日本的文化习俗，同时，穿行馆内，也可以领略与追寻包括日本在内的亚洲文化之根。

东京国立博物馆是日本最大的博物馆，创建于明治四年(公元1871年)，现在的建筑完工于1938年。它由一幢日本民族式双层楼房和左侧的东洋馆、右侧的表庆馆以及大门旁的法隆寺宝物馆构成，共有43个展厅。博物馆里的展品主要分为雕刻、染织、金工、武具、刀剑、陶瓷、建筑、绘画、漆工、书道等类别，主要反映了日本社会各个时期的文化艺术和人民生活概貌。

馆内收藏了包括日本在内及整个东亚地区十几万件文物和美术珍品，其中有87件定为国宝，610件被国家指定为重要文物。在顶级重要文物中，还有一些来自中国，主要包括宋元时代的绘画书法作品。

在中国绘画书法陈列室中，南宋李生的《潇湘卧游图卷》、南宋李迪的《红白芙蓉图》、南宋梁楷的《雪景山水图》和元代因陀罗的《禅机图断简寒山拾得图》四幅作品获得国宝级文物的桂冠。其余珍贵绘画还包括南宋马远的《洞山渡水图》、明代朱端的《寒江独钓图》、清代赵之谦的《花卉图》等。来自中国的书法作品则囊括了黄庭坚、朱熹、赵孟頫、八大山人、郑燮等名家。

从整个博物馆的展品来讲，可称为镇馆之宝的知名作品《见返美人图》是属于江户时代(17世纪)的浮世绘，主要描绘回眸美人。在日本这样的浮世绘比较受欢迎，但实际上很多日本人最喜欢的还是《松林图屏风》，这是安土桃山时代(16世纪)一位叫长谷川等伯的画家在公元1600年左右画的，



倾听历史

世界上的博物馆，包括中国的在内，其实观赏价值大的很多很多。人类的文明，也难厚此薄彼。也许，走进了一家，便会勾起你对博物馆的兴趣，从而走进更多的场馆，去了解人类的过往



它看起来有一种远近的透视感，算是人生有远有近、有起有落的寓意。不过，这幅展品由于其实是在珍贵而且保存上非常讲究，所以目前只在春节期间对游客开放，有很多人就在这个时候选择来日本旅游，也为亲眼一睹松林图隐约含蓄的风彩。

中国/苏州博物馆

苏州博物馆里里外外浑然如一件珍品，吸引着海内外的游人。

这座位于人间天堂的博物馆以其独具中国特色的江南园林建筑和里面透着江南文化展品向世界述说着中国文化。如果说在美国大都会艺术博物馆里中国展览部分的苏式建筑只是让人们看到了中国元素，那么，苏州博物馆从建筑到艺术，便是中国元素淋漓尽致地展现了。

与世界上那些看起来气势磅礴、博大精深的博物馆不同，这家坐落于江南之城的博物馆以唯美的建筑风格吸引了众多喜欢建筑的人士前来瞻仰。众所周知，苏博出自建筑大师贝聿铭之手。贝聿铭先生以擅长设计博物馆而享誉全世界，他曾应肯尼迪总统遗孀杰奎琳的邀请设计过肯尼迪博物馆，曾应密特朗总统之邀设计过卢浮宫博物馆，都获得了成功，成为不朽的经典之作。苏州是贝聿铭的故乡，他于85岁时一手领衔设计的苏州博物馆也在创造着传奇。

苏州博物馆馆藏文物18234件/套，其中一级品222件/套，以历年考古出土文物、明清书画、工艺品见长。此外，苏州博物馆还收藏有古籍善本725种3128册，普本28501种91754册，为全国古籍重点保护单位。在2006年，新馆建成开放，加上修葺一



新的苏博旧馆原太平天国忠王府，使得苏博总建筑面积达26500平方米，与毗邻的拙政园、狮子林等园林名胜构成了一道浑然天成的文化长廊。

博物馆新馆的设计结合了传统的苏州建筑风格，把博物馆置于院落之间，使建筑物与其周围环境相协调。博物馆的主庭院等于是北面拙政园建筑风格的延伸和园林建筑现代版的诠释。新博物馆的庭院设计，为每个花园寻求新的导向和主题，把传统园林风景设计的精髓挖掘提炼并形成中国现代园林建筑风貌加以呈现。如今去苏博，一半看展品一半看建筑设计的说法并不为过。

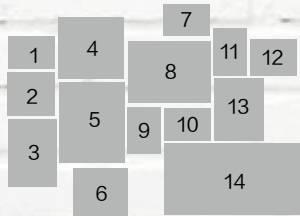
苏博的展物也更多地体现了中国江南文化的隽永。馆内文物，以两塔瑰宝、书画、陶瓷、工艺品、铜器、忠王府彩画为主要类别。印象深刻的是明四家的作品，明四家分别是沈周、文征明、唐寅和仇英，他们也是苏州历史文化的名片，这四人的画作对后世的影响很大。

游苏博的时候，还有众多精美的馆内文化名人、历史典故等衍生文创作品可以选购，似乎在看了历史、看了文化、看了珍宝后，又把多多少少沾了它们神韵的东西买回家。

“君子伙伴· 拾光万象” 摄影大赛 作品精萃

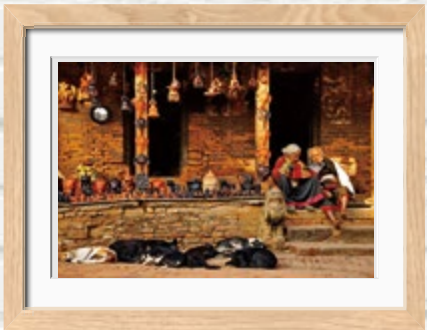
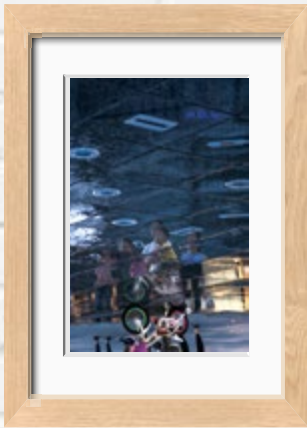
工银私人银行摄影大赛已开启近半年，今年的大赛主题是“君子伙伴·拾光万象”，“君子伙伴”源于工银私人银行品牌主张“君子偕伙伴同行”，“拾光”是摄影瞬间捕捉光影的表达，“万象”则指镜头洞见的世间万物。工银私人银行签约客户可下载“工银融e联”，关注“工银私人银行”订阅号，进入摄影大赛专区，即可上传作品参加此次比赛。

本文现选取部分优秀参赛摄影作品供大家品味欣赏。



- 1、9 浙江分行 吴烈虎 花蝴蝶
- 2 江苏分行 戴丹 《快乐时光》
- 3 浙江分行 李小青 巴基斯坦之行
- 4、14 河北秦皇岛 段庆利 《南极印象》
- 5、6、11 黑龙江分行 徐旻 《阴阳》

- 7 大连分行 丁宁 《荷·静》
- 8 福建分行 林贞韞 《江南如画》
- 10 宁波分行 袁波 《秋日的私语》
- 12 天津地区 李庆博 《老妇的商铺》
- 13 黑龙江分行 赵延成 《冰凌花》





工银积存金

黄金价格波动，
买工银**积存金**

人生财富规划，
买工银**积存金**

家庭资产配置，
买工银**积存金**



微信扫描二维码
购买积存金

LIFESTYLE

生活家

- 趣玩好物
- 茗茶品书
- 这个秋天，一起看展
- 不如跳舞
- 关于留学，你需要知道的6件事

工银积存金

- 稳步增金 工商银行每日为您购入黄金，帮您平摊成本，分散风险
- 积小成金 每月最低只需200元，即可以小资金，参与黄金大投资
- 便捷存金 网点柜面、网上银行、手机银行等多种渠道均可办理业务
- 轻松换金 积存金可在工行银行全国各实物贵金属销售网点轻松兑换
- 多样选金 可兑换工商银行丰富的贵金属实物品种，也可兑换现金
- 赚取真金 点滴积累，持续参与黄金投资，时间为您创造更多财富

关于留学， 你需要知道的9件事

文 | 吴茜

留学几乎是每个中国高净值家庭都绕不开的话题。国外教育对孩子国际视野、独立思考能力、创造力和领导力的培养，得到了家长的普遍认可，很多家长自然把留学作为孩子教育道路上的标配。

但留学热“高烧不退”之下，海归就业竞争日益激烈、孩子与父母文化分歧加大等问题又使不少学生和家長陷入迷茫，甚至对留学的价值产生怀疑。

因此，新东方前途出国联合新东方集团旗下多个品牌、全球领先的支付公司Visa、调研公司Kantar Millward Brown（开度华通明略）共同发布《2018中国留学白皮书》。这是新东方前途出国连续第四年发布《中国留学白皮书》。本文选取调研的部分内容，对有意向留学的家庭理解中国留学群体、重新认识留学价值具有参考意义。

去哪儿留学？美国最热门，欧亚地区比例提升

美国连续四年成为最主要留学目的国，近半数的学生倾向选择美国，但占比呈逐年下降趋势。英、澳、加紧随其后，整体国家分布格局稳定。

但通过4年的数据对比发现，倾向选择德国、法国、中国香港、日本、新加坡等欧洲亚洲国家及地区的比例有所提升。欧亚很多国家拥有高质量的教学水平及较为低廉的留学成本，吸引了很多普通家庭或喜欢该国文化的学生。

2017年，留美国际学生人数再次突破百万，创下历史新高。中国连续第八年成为美国最大的留学生生源地。

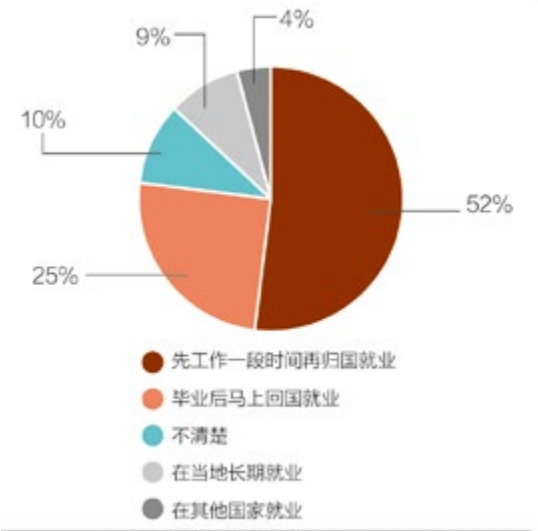
逐年激增的学生申请基数迫使美国名校录取竞争压力持续增大，学生托福考试的成绩也是水涨船高。申请竞争已从单一的语言成绩比拼转移到个人综合实力较量，包括学术能力、活动背景、专业特长等。

选什么专业？商科最流行，选文科“实属无奈”

调查显示，专业选择是留学生在择校时最重要的考虑因素，超过了学校排名。此外，安全问题、师资力量、升学就业是本次调查相较过去上升而言幅度较大的因素。

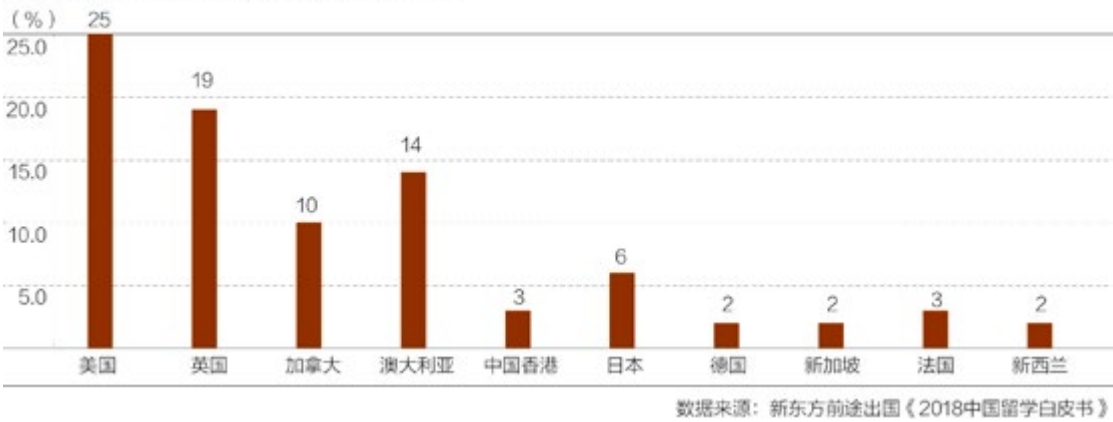
在选择专业时，留学生最考虑的是个人兴趣，但关注程度已经有所下降，与此同时对就业前景、匹配度的关注度则在上升，留学更趋理性。

被调查学生留学后的就业意向



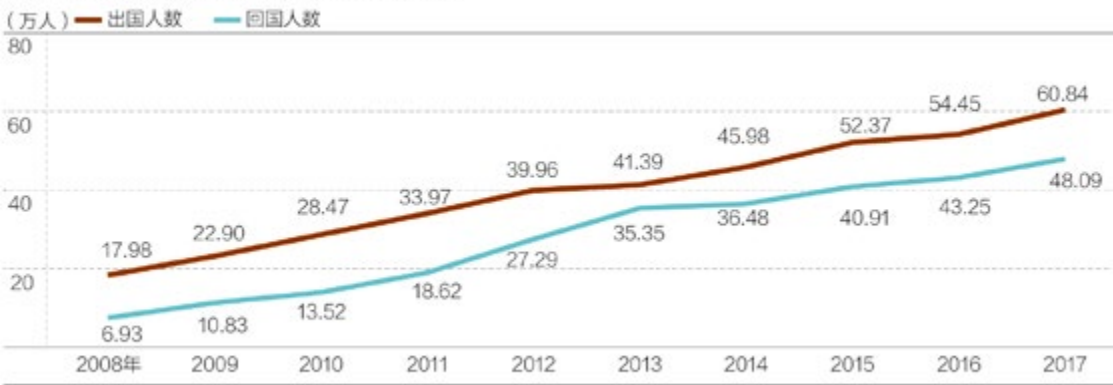
数据来源：新东方前途出国《2018中国留学白皮书》

被调查学生实际留学国家/地区TOP 10



数据来源：新东方前途出国《2018中国留学白皮书》

2008~2017年出国留学以及归国人数



数据来源：新东方前途出国《2018中国留学白皮书》

具体专业类型方面，商科连续三年成为中国学生的首选，热度不减。排在第二位的是工科。然而对比实际留学人群的就读专业，文科专业的比例更高，可能是由于工科受课程和录取难度所限。

考虑留学成本，且相对理想化地认为工作3~5年的时间便可回收，可见留学意向人群对毕业后的发展抱有良好的预期。

留学申请最关注什么？面试指导需求最大

在繁复的申请环节中，面试指导今年成为留学人群最需要帮助的申请环节，相比之下，去年调研中最需要帮助的环节——文书指导的需求度下降至第四位，而留学规划与院校、专业的选择成为相对更加困扰多半留学意向人群的重要问题。

留学要花多少钱？工作多久能回本？

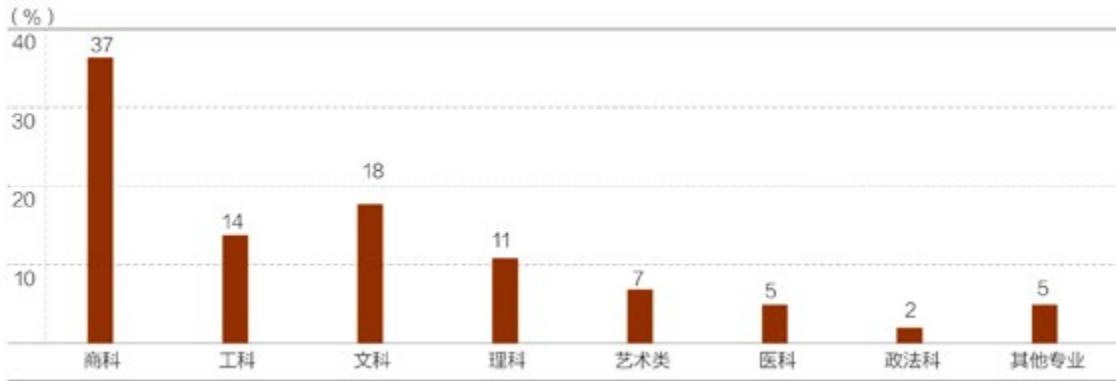
在留学过程中，学费和基本生活费是开销最大的部分，留学意向人群的平均预算接近50万元。留学咨询服务的平均预算为2.04万元。

绝大多数留学意向人群在做出出国决定时会

232%

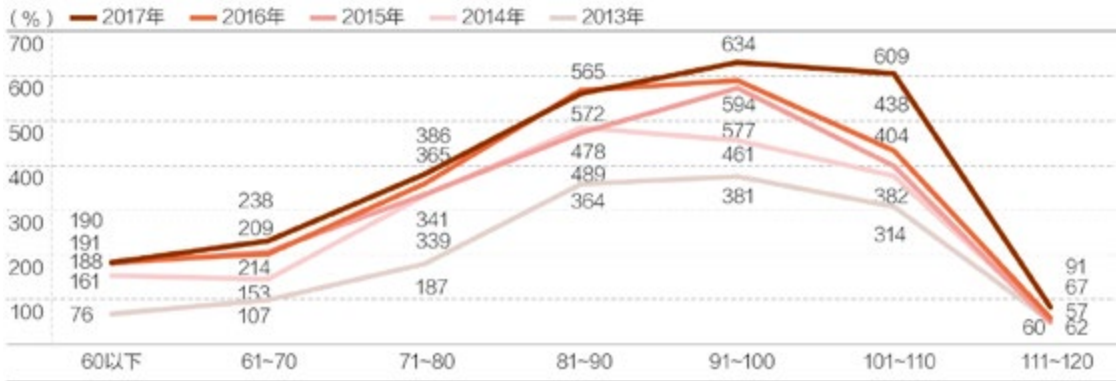
2017年我国出国留学人数达到60.84万人，留学回国人员为48.09万人。从2011年至2016年间，海归求职人数增长232%

被调查学生实际就读的专业类型



数据来源：新东方前途出国《2018中国留学白皮书》

2013~2017年赴美留学本科生在托福不同分数段的人数



数据来源：新东方前途出国《2018中国留学白皮书》

此外，低龄留学人群相对更关注留学规划，尤其是高中以及本科学历人群更关注文书指导、背景提升等实战环节。

在留学准备过程中，如何申请到心仪的学校，如何选择适合自己的学校和专业，以及就业问题仍然是半数留学意向人群最为关注的话题。而与去年相比，留学意向人群对留学开销情况，留学期间的经验分享，不同国家的留学政策及留学信息获取渠道的关注度增高。

留学期间遇到问题怎么办？大使馆比警察局靠谱

在针对已留学人群的调研中发现，留学生在留学期间遇到问题的主要解决途径仍多来自熟人帮助。遇到困难，留学生更愿意向身边的同学朋友求助，而其他一些如官方机构、团体组织等同样有效的解决途径尚未被认识。

毕业后如何规划？不打算移民，但想在国外工作一阵

长远来看，个人能力提升是留学价值最重要的体现，被调查的留学生们认为，经过留学，自己的



总的来说，缺少相关实习、工作经验

是留学生找工作过程中面临的首要问题。

此外，还有对自己定位过高、

信息获取渠道有限、对国内环境不熟悉等问题

语言能力、独立自主能力、环境适应能力以及承受孤独的能力得到了最大提升。此外，厨艺在留学期间也可能大有长进。

2017年我国出国留学人数达到60.84万人，留学回国人员总数为48.09万人。从2011年至2016年间，海归求职人数增长232%。

46%的留学人群表示未来并没有移民计划，较去年大幅提升，不确定是否移民的人数占比下降。产生这种现象是一些国家对留学生就业移民政策逐步收紧，以及国内经济环境向好、国家发展实力雄厚的双重因素影响。

52%的留学人群打算毕业后先在国外工作一段时间后再回国，以丰富国外就业经历，开阔眼界。25%的留学意向人群则打算毕业就回国发展。

留学生就业的最大阻碍是什么？经验差了点儿

尽管是眼界开阔的留学生，归国就业也难免遇到许多阻碍因素。总的来说，缺少相关实习、工作经验是留学生找工作过程中面临的首要问题。对自己定位过高、信息获取渠道有限、对国内环境不熟悉等问题也是多数留学生对就业问题的解读。

对比而言，男生偏向将就业难问题归因于对

国内环境不熟悉、面试技巧不足等原因，女生则偏向于归因为对自己的定位过高、职业方向和目标不清晰等因素。

留学生眼中的自己vs 用人单位眼中的你

在优势方面，学习、独立自主和语言能力是留学生及用人单位共同认可有口皆碑的能力，此外，用人单位普遍认为留学生具有较强的创新能力、专业技能和逻辑思维能力。

在劣势方面，留学生的自我感知与用人单位的评价有较大差异。留学生认为社交能力、表现力和创新能力是自身劣势，而用人单位却普遍认为留学生的务实性、稳定性、包容能力和自制力不足。

“海归”对就业满意吗？“学非所用”现象加重

大部分留学生对目前所在的行业满意度较高，但普遍认为薪酬没有达到预期。对岗位、职位和发展空间的满意度则各占一半。

14%的留学生认为工作内容与所学专业“非常匹配”，四成留学生认为匹配度一般。但也有两成留学生认为完全不匹配，比例较去年明显增加。这也说明“海归”在自我定位、职业规划、求职方向等问题在加深。

值得一提的是，在针对具有招聘权力的社会人士调研中，45%的用人单位给留学生提供了福利政策，说明留学生在就业后所得的收益或变相收益比国内普通毕业生要多。但留学生因认识不足，并未充分利用。

本文根据新东方前途出国《中国留学白皮书》整理

Q&A



俞敏洪 新东方教育科技集团董事长

Q: 涉足教育二十多年之久, 您如何看待中西方教育差别和出国留学热潮?

A: 中西方教育差异一直是社会的热点话题。当前中国教育, 基础教育扎实、深入、严谨, 强调知识的学习和掌握。西方教育强调学习能力和创造力, 强调个体发展, 鼓励学生突破思维桎梏, 在质疑中寻求答案。这正好与中国的教育形成完美的契合, 弥补了当前中国教育的短板。而留学正是这块短板的黏合剂。

Q: 很多家长觉得越早把孩子送出国学习越好, 您认为孩子何时出国最好呢?

A: 从我的角度来说, 在孩子对中国已经比较了解的前提下, 还是鼓励有经济能力的家庭把孩子送到国外去读大学。未来将是中国和西方齐头并进, 带动整个世界发展, 如果中国文化语言或西方文化语言任何一方面缺失, 都将是一个弊端。因此, 当孩子们对中国文化已经掌握得差不多以后, 根据经济状况在高中、大学或研究生阶段把孩子们送到国外去, 或者我们自己选择到国外去留学, 都会是一个好的选择。

Q: 很多人说, 与国内毕业生相比较, 海归似乎并没有太多的竞争优势, 对于留学的价值您如何看待呢?

A: 很多人觉得出国留学读书就是为了拿一份高工资, 我觉得这个想法是错的。上大学和出国留学去读书, 都是为了让人的素质和基本学识得到提升, 这个提升也许一时看不出来, 但竞争差距随着岁月推迟而显现的。如果从长远眼光来说, 孩子有机会或经济条件许可的时候, 到国外走一趟, 尤其到国外去认真地学习2~4年, 一定是人生最合算的投资。



周成刚
新东方教育科技集团首席执行官

Q: 您对中西方教育差异有哪些理解?

A: 通过在国外实地走访和这些年工作观察, 我认为可以从以下几个方面理解这种差异。首先体现在教育对孩子兴趣的激发和保护。比如孩子非常喜欢数学, 但中学老师已不能提供指导, 那他可以直接去大学免费旁听相关课程; 如果爱好音乐, 学校有专业实验室可供学生练习作曲。在中小学阶段, 孩子就已经在探索自己的兴趣所在, 并逐渐明晰未来的职业发展定位。到了大学, 学生的兴趣爱好也能得到持续发展, 高校为学生提供了各领域大量选修课, 之后才是专业细分。反观

国内, 特长培养常常被狭隘化, 只关注结果, 沦为加分的工具。

其次, 教育资源分配的合理性与共享性。一方面, 高校定位非常明晰, 比如加拿大的高校分为医博类、综合类、社区类等, 从高精尖到动手实践各有侧重。中国的大学还在追求大而全。另一方面, 在国外, 学校的资源通常都向周围社区居民开放, 资源利用最大化的同时, 也拉近了校园和社区之间的距离。



孙涛
新东方教育科技集团助理副总裁
新东方前途出国总裁

Q: 学生们应该如何有效地规划留学?

A: 现在国内家长群体对学生的期望值普遍偏高, 在服务的过程中, 不少家长在不考虑孩子硬件、过往案例的情况下, 带着对名校的憧憬, 希望孩子去一个更好的学校, 这是可以理解的。但家长特别是学生对于自身应该有合理的预期, 结合自身的判断, 做出理性分析。

我们一直认为学生自身的成就感、匹配度和幸福感更重要, 过高的期望值和过于强烈的名校情结带来的可能是艰难的学习, 倒不如让学生身处于一个更放松的环境, 保持舒适的心情, 这样潜力的发挥也会更好。



郝斌 新东方前途出国副总裁

Q: 您对有计划出国留学的学生有什么建议?

A: 从我自己的经历出发, 留学主要可以锻炼三种核心能力:

首先是独立思考、分析问题的能力。西方教育非常重视批判性思维的培养, 通过梳理问题的本质, 形成属于自己的观点和见解, 而非人云亦云, 随波逐流。

第二点是运用知识解决问题的能力。相较国内教育, 国外的教育其实并不非常在乎你是否记住了知识点, 而更看重你是否会运用知识去解决实际问题。我在国内和国外都读的法律专业, 在国内老师总是让你背各种法条, 但在国外却不是这样, 甚至每次考试都是开卷的。这就是在考察你运用知识和好的思维框架去解决问题。这一能力对未来职业发展非常重要。

第三点是职业素养基础能力的提升。这也是我自己求学就业经历的感受, 我在澳大利亚完成博士学位后从事律师的工作, 这和我现在从事的国际教育咨询工作同属专业服务的领域, 这段经历也对我在国内的工作有着很大帮助。因此我也鼓励大家, 如果有条件, 留学之后尽量在当地工作1~2年, 西方的商业发展早于中国, 国外的职场环境更利于塑造职业素养, 而回国之后这就成了你的一大优势。

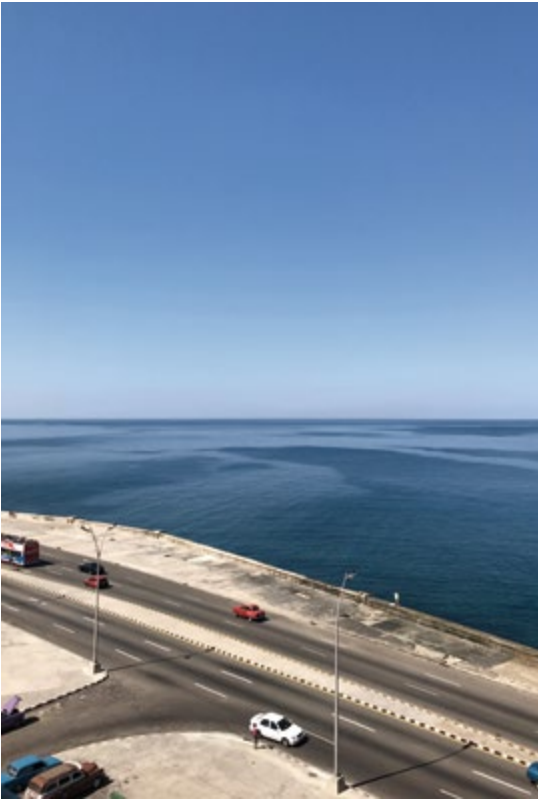


不如跳舞

文 | Dida

20天的行程,我只订了四晚住宿,没有做任何攻略就来了。嗯,是的,我习惯随性的出行。所有行程的安排等我抵达之后和房东慢慢规划。当我在哈瓦那机场绝望地等待行李的时候,每隔15分钟短信我的房东,说抱歉,让他安心等。没想到其实他一条短信都没有收到!谢谢他坚持等了我这么久,还手写了牌子接机,很暖心!

来接机的是一辆墨绿色的出租车。很有年头,



后排车门需要钥匙才能打开。Javier大大的个子坐在小小的前排座位,突兀又和谐。

天气舒服极了,开着车窗吹风,看着外面黑漆漆的路,觉得好自在。闻得到海的味道,也感受得到美好的太阳曾吻过路面,星光闪烁中散出淡淡的热情。因为心安了,所以这一切都让我觉得幸福。夜色深深,我和哈瓦那在朦胧之中打量对方。

Hello Malecon

来到我住的地方,是第三街。哈瓦那的地图十分规整。蓝色房子的七楼。小而舒适。楼道是温柔的橙色。Javier教了我如何使用房间里的设备之

后,就带我出门换钱了。

现在才明白地址的含义,3rd & Paseo的路口。3rd是一条街,Paseo是另外一条街。Melia Cohiba是路口的一个大酒店,大的酒店都有换汇的地方,对于游客来说,在古巴还是比较方便的。我先换了500欧(欧元和CUC的汇率几乎是1:1,很容易换算)。然后我要吃东西!!!

餐厅就在我的住所旁边。独立的建筑,第二层。有着好看的阳台,挂着亮晶晶的小灯,吃的是当地的食物:米饭黑豆子加猪肉以及炸香蕉(这个香蕉一点也不甜,炸完的口感像薯片)。还有当地啤酒。一个人这么吃一顿大概是6CUC。不算便宜的。(从这刻开始,我在古巴的每一天都有在喝酒!)晚饭之后,小惊喜是:餐厅服务员会送给每一个女生一朵花,一下子就让人温柔了。

三大块猪肉,我只能吃两块,剩下的只能让Javier打包。猪肉的口感像是盐浸泡过,风干入味,很有嚼劲,吃起来不油腻,我还蛮喜欢的。长途旅行后的空腹会让人失控地吃得太过,加着啤酒所以胀胀的不舒服。Javier带我去Malecon散步,来回走了15分钟。海风习习的滨海大道,真心美呆了。

中途经过Javier的家,在1st和Paseo的路口的公寓里。Javier本打算教我怎么用上网卡上网。不过我实在是累坏了,和他说第二天再学。认识了他的妈妈,一个非常有气质的、迷恋亚洲和中国的女人。70多岁,但是完全看不出来!平日里会开着小车子到处跑,之前是在巴西领馆工作。在巴黎转机的时候买了一个星巴克的小杯子赠他,隔天清晨Javier的妈妈就用这个杯子煮咖啡给我喝了。我们收礼物都当做trophy或者摆设,他们则会还原这个

物件的用途。我觉得心情抑郁的顽疾估计可以在哈瓦那找到一些解药。

散步之后，我回到了我的房间。24小时的飞行，是真的累。一沾到床我就昏睡过去了，窗帘来不及放下，灯也没有关。隐约听到远处的海浪声，一夜无梦。

Shall we dance?

因为语言的关系，我对提到的信息都慢半拍，比如整齐街道在哪边是用数字表达，在另外一边是用字母表达，头天晚上说到的，第二天才反应过来。不同的语言体系代表不同的思维模式，真的很有道理。Javier的行程下午很满，所以改到早晨九点出发。

可是我在洗澡的时候摔了一跤，真的很痛。不过那个时候第一反应就是还好骨头没断，手能动；框架眼镜也没散架，还可以架在我没有鼻梁的鼻子上；然后就坚强地站起来了，准时出发，一点也没有考虑可能会有什么后遗症。过了几天我的手掌开始蔓延淤青，青色一直覆盖到手腕，略有些疼人。我只能再一次感谢我妈妈给我的这身躯体，真的是太旺盛的生命力了，过了半个月，手就自己慢慢好了。

我们出发。在楼下看到了Javier帮我挑选的舞蹈老师丹尼尔，我们立刻约了第二天十点开始上课，每次两小时，30CUC。

和Daniel告别，Javier先带我去换了10CUC，换成了当地币（1CUC=10peso）。在哈瓦那，打车和杭州一样，是可以拼车的。不过，你需要每次询问司机，看他们是否有兴趣去你的目的地。那些好看



游者们挤在上面，喜气洋洋。

去哈瓦那旧城的时候，只要10peso一个人，不过等我下午一个人回来的时候，就是20peso+1CUC了。看见了正在修整的国会大厦，好看的国家大剧院。在古老美丽的建筑里走街串巷，阳光充沛，大面积地的照耀在哈瓦那老城上。天空蔚蓝，云朵飞扬，大家都很闲适自在。那些好看的古巴照片确实



在哈瓦那，打车和杭州一样，是可以拼车的。

不过，你需要每次询问司机，看他们是否有兴趣去你的目的地。

十分写实。大色块，不拘束。新的旧的意外和谐，我还没有见过任何一处有这样没有雕琢的混搭美感。

去市场的路上，我们看到了很多美丽的建筑：风格特别的药店，有着惊艳玻璃屋顶的大饭店，古巴当地的设计师店铺，街角代售的旧房子棱角飞扬细节华丽，以及任何一栋因为鲜艳色彩而惊人出挑的民宅。

这一天的行程十分丰富，暴走两万步。我回到房间，早早睡下，期待第二天的Salsa课。照样6点多醒来，听着音乐去Malecon快走1个小时。九点半，丹尼尔在楼下等我。我们一起步行了25分钟来到上舞蹈课的地方。好几天都没有看到有卖早点的地方，就和丹尼尔抱怨了。他的英语没有那么好，就在沿路帮我留意面包房，我买了一个很甜的蛋糕，吃了一路，确保等会儿有体力跳舞。

Salsa没有学过，但年轻时候在酒吧里乱蹦哒



的时候，舞步类似，我十分喜欢。丹尼尔倒是好耐心，从基础舞步开始教，一点一点。这是个性感的舞蹈，和男伴跳舞的时候更加如是，情意绵绵才会跳得好看。他的身体灵活，跳舞的时候如果你踩在节拍，或者有一个move十分到位，他会给你一个很赞的表情，用一组花哨的动作表达欣赏。乐不可支。两小时的辰光很快过去，是一个古老房子里的舞蹈室，地板美丽，四面窗户，当你起舞的时候，热热的天气总会有一缕风随着。最快乐的时光

不外乎如此，你随着舞伴翩然，古巴的音乐节奏感强烈，丹尼尔开心的时候就会唱起歌来，very Lala Land。

Yes，在哈瓦那的时候，舞蹈课是我每日很重要的一个日程。它串起了我每一日的琐碎点滴。

如果是上午的课，我就会早起、洗漱、自己做早餐，简单地打扮，出门。中午回来路过市场，偶尔买一点水果、蔬菜，放在冰箱里，需要补充维生素的时候生吃一下（是的，外国人们都不喜欢吃热的东

西，囧）。下午呢，午睡、超市、沿着Malecon来回散步，很多的时候是很规律的睡眠，以及和Javier出门逛。

如果是下午的课，我就会睡到自然醒。睡到整个人都慵懒起来，被梦溺毙，然后起身。感觉这一日是从我起床那一刻才算开始，洗澡、洗衣服、出门找午饭吃，偶尔去广场上上网，吹着海风，听着吟游的乐手对着Malecon的爱人们歌唱，迎着夕阳下课，走到家的时候，喝啤酒、发呆、看书、吃零食。我是2月3日开始第一堂课，2月19日上午是最后一节。除去去其他城市玩耍的时候，每天都坚持去跳舞。

丹尼尔估计见多了来来去去，很淡淡地让我enjoy最后一支舞。我以为我会很伤感，结果却是

欣然。其实人生就是这样，我们都知道会分别，会再见。仪式感之类的，当你走得远了，见得多了，也就是一种习惯，一种礼仪而已，不见得会有多么伤心。但是，我觉得Salsa Class是我最正确的决定。我在跳舞的时候，真的十分开心，感觉整个世界都在旋转。仔细想想，之前我所谓的开心，无非是又解决了一个麻烦的难题，又沟通完一个应该得到理解的事情，或者安慰完一个努力但觉得委屈的伙伴，在一个大活动之后可以放松的那几日时光而已。

我很久没有这么纯粹地开心了。丹尼尔是一个很好的老师。每次跳舞前，都会很严肃地和我说：“Dida, look at me and follow the man. Try not to think about the steps, but feel the man’s move.” 他讲解Salsa的时候，我感觉是在讲述亲密关系的真谛：女人要放松，男人主控舞步，你不可能知道所有的动作，但你要学会接受男人的信号，并随之做出改变。当男人甩手的时候，也有女子独自的舞步，几轮旋转，又会回到男子的手中。这是关于默契和信任的事情，一旦舞蹈其中，就是十分快乐。不要思索，没有公式可以追寻，follow him，直视他的眼睛，享受就好。当然，之前你要follow your heart，因为找一个可靠的舞伴，是多么的重要。

虽然下载了很多海明威的书，但我还是把很多爱情故事重看了一遍。我为他们的故事开心或者悲伤，会喜欢那些甜蜜的小细节，人与人之间亲密友好以及爱情可以战胜一切。在哈瓦那的每一天，偶尔恍惚，不知身在何处之外，跳舞，就是跳舞，让空气充满了加勒比海罗曼蒂克的味道。

Shall we dance?

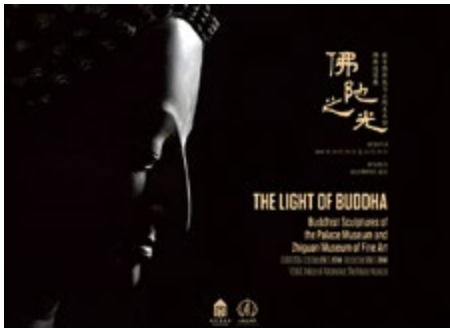


Salsa Class

Salsa Class
是我
最正确的决定。
我在跳舞的时候，
真的十分开心，
感觉整个世界
都在旋转



这个秋天，一起看展



佛陀之光——
故宫博物院与止观美术馆
佛教造像展

展览精选了故宫博物馆、止观美术馆以及一些藏品共112件，以铜合金造像为主。展览根据西藏艺术风格的两个主要区块，即藏西艺术与藏中艺术，分为两个单元：第一单元是从西北印度到西藏西部。这一地区的佛教艺术融合了来自古希腊、西亚、中亚及印度的元素，影响直达中国西藏西部地区，形成了藏西的艺术风格；第二单元是从印度、尼泊尔到西藏中部。西藏中部艺术风格在形成过程中先后受到来自于东北印度、尼泊尔艺术的强烈影响。

此次展览展示的诸多藏品在品质和艺术水平方面均属上乘之作，其中一部分堪称是喜马拉雅造像的重器，历史价值和艺术审美价值都相当之高。

展览时间: 2018/10/23 – 2018/12/23

地址: 故宫博物院 斋宫

辽宁省博物馆常设展:
中国古代绘画展、中国古代书法展

8月17日, 辽宁省博物馆“中国古代书法展”“中国古代绘画展”“中国古代缂丝刺绣展”3个展厅正式对外试运行, 至此, 博物馆22个展厅全部对外开放。

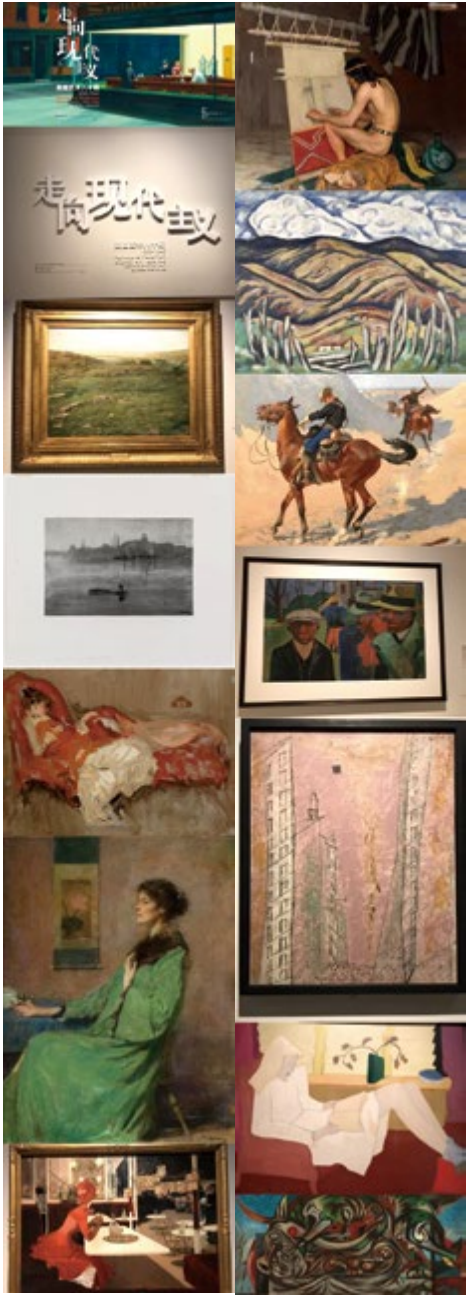
全新开幕的两个常设展览, 在业内引起强烈关注, 被誉为“今年最受期待的展览”。这两个展览, 几乎浓缩了半部中国古代书画史, 展出馆藏古代书法46件、古代绘画39件, 其中包括许多鼎鼎有名的国宝级画作, 如东晋顾恺之《洛神赋图》、唐周昉《簪花仕女图》、唐《万岁通天帖》、五代董源《夏景山口待渡图》、宋赵佶《瑞鹤图》、明仇英《清明上河图》等。

展期: 部分重要展品展出至11月 地点: 辽宁省博物馆



声·动
——荷兰黑点艺术团体作品展

近几年在西北地区当代艺术领域异常活跃的银川当代美术馆, 在其主办的第二届银川双年展“从沙漠出发——边界上的生态学”结束后, 又在国庆假期前推出了三个展览。其中, 荷兰黑点艺术团体在中国第一次完整展示“声·动——荷兰黑点艺术团体作品展”, 同时开展的还有艺术家尹秀珍带来的中国制造系列展览“行思”, 以及回顾宁夏上世纪50年代的老照片展览“饮水思源——忆50年代的宁



走向现代主义: 美国艺术八十载
1865–1945

中国的观众可能已经对以波普艺术为代表的, 夸张、大胆的美国艺术颇为熟悉。然而任何文化现象都非无本之木, 美国艺术的发展也并非一蹴而就。“走向现代主义: 美国艺术八十载 (1865–1945)” 囊括了创作于1865年到1945年间的80件绘画、版画, 代表了美国在这段

关键时期的艺术发展, 旨在为观众介绍二战结束前美国艺术的来龙去脉。80年间, 美国完成了从农业社会向工业化国家的转变, 为国土扩张、科技创新、艺术蓬勃发展创造了机遇。南北战争改变了美国的社会结构, 也刺激了新技术和工业的迅速发展。工业生产的增长带来了财富积累, 为艺术的发展提供了土壤。许多美国艺术家前往伦敦、巴黎等欧洲艺术之都学习, 在多种文化潮流的影响下开创出全新的风格。同时, 现代化都市中新的交通、交流和娱乐方式又为他们提供了前所未有的体验与绘画主题。美国艺术在20世纪前半叶已经呈现出多元化的面貌, 到二战结束时, 它已经准备好站在艺术世界的中心。

展期: 持续到2019年1月6日

地点: 上海博物馆第二展厅



夏”。“声·动——荷兰黑点艺术团体作品展”展出了颇为活跃的5位艺术家组合——黑点艺术团体近年来的10件重要大型装置艺术作品。这些作品探讨声音、物理运动、光的认知领域三者之间的相互作用, 刺激观者不同的感官体验。

时间: 持续至12月30日

地点: 银川当代美术馆



茗茶品书



《富豪的心理》

[德]雷纳·齐特尔曼 著

社会科学文献出版社·2018年5月版

超级富豪为什么不是成绩最好的学生？为何他们都一致强调自己的特立独行？读了这本对德国45位超级富豪的深入访谈，或许会满足读者对这一群体的好奇。

本书的最大亮点在于，富豪们愿意在研究者面前敞开心扉，谈论自己发财致富的过程。可以说，没有作者本人的独特经历，《富豪的心理》就无法写成。雷纳·齐特尔曼是历史学和社会学双博士，德国《世界报》高级主编。同时，他本人也是一位商业上的成功者，既是德国一家著名地产行业传播顾问公司的所有者，也是地产市场投资人，正是由于“朋友圈”的强大资源，才让他可以说服45位超级富豪接受深度访谈。



《清算——华尔街的日常生活》

[美]何柔宛 著

华东师范大学出版社·2018年3月版

何柔宛 (Karen Ho) 是一位人类学教授，但因为身处常春藤名校普林斯顿，她得以通过人际网络进入华尔街投行工作，从而用人类学家的眼光观察金融行业。在一年半的田野调查期间，她亲身参与了招聘、培训、工作、裁员等各个环节。在书里，她提出了一个核心概念“聪明文化”，也剖析了华尔街塑造这种“聪明文化”的过程。正是通过与名校联姻、塑造员工的自信心、将员工分等级、将裁员合理化以及对股东价值的极端强调，华尔街为自己的霸权地位提供了合法性。

在这位人类学家眼中，这种“聪明文化”其实一点也不聪明，或者说，它至少是缺乏美德和可持续性的毫无远见的文



《简单统计学：如何轻松识破一本正经的胡说八道》

[美]加里·史密斯 著

江西人民出版社·后浪·2018年1月版

本书收集了很多生活中人们被欺骗的例子，比如，有一本超级畅销书《从优秀到卓越》，从1435家公司中找出股价优于平均水平的11家公司，发现了它们的一些共同特点，接着就声称：“只要认真使用我们发现的思想框架，几乎任何组织都可以极大提高自身的境界和表现，甚至成为一家卓越的组织。”而本书毫不留情地指出，这是一个典型的“幸存者偏差”。

本书作者加里·史密斯在耶鲁大学任教7年，他的统计学课程是耶鲁最受欢迎的课程之一。他不仅提供了很多统计解读谬误的实例，剖析了人们容易受欺骗的心理因素，还给出了具体的“防骗指南”。



《百岁人生：长寿时代的工作和生活》

[英]琳达·格拉顿、安德鲁·斯科特 著

中信出版集团·2018年7月版

说起年老，经常会让人联想到老龄化、延迟退休、养老金缺口和劳动力短缺。实际上，长寿时代带来的系列深层次变革远超出我们的想象之外：传统的受教育-工作-退休的“三段式”人生不再适用；劳动力市场中空化，进一步加大贫富差距；出现更复杂的家庭结构，代际关系也会不一样；新一轮产业变革再次发生……

作者认为，既然寿命增长，人生被分成了更多的阶段，那就要提早做好应对。他们从生活、财务、工作、资产等十个方面对此做了系统考察，以帮助读者尽早摆脱“三段式”人生的传统规划，在长寿时代重构人生。



《时间的玫瑰》

但斌 著

中信出版社·2018年6月版

这是一部专业投资人的投资心得。

但斌自1992年开始从事证券期货研究与投资，曾任证券资产管理公司首席投资经理，后创立自己的投资管理公司，管理资金达20亿。去年，因一直坚持价值投资并重仓的茅台股价飙升，他再次成为关注焦点。

这本文集汇集了但斌的演讲、投资札记和专文，通过大量的事例，阐释了股市投资的本质和原则，提供了价值投资的具体方法以及作者对股市投资的详细、实用的案例分析。



《未来工作：智能时代的竞争力法则》

[美]泰勒·皮尔逊著

中信出版社·2018年7月版

人工智能时代来临的消息一再被宣告，很多人开始担心未来的工作岗位会不会被机器人取代，而人却沦为落魄无用的配角。

通过对过去700年经济和职业发展的研究以及对全球数百位企业家的访问，作者发现，缺乏变化的工作环境存在很大的风险，找一份安身立命的工作并不容易，仅仅靠工作时间的投入去换取生活来源，变得十分低效。

所以，他提出了“90天规划模板”和“未来工作体系”帮助人们客观评估个人习惯和行为，改变思维模式，找到持续增长资产的方式，实现财务自由。

趣玩好物



小型天文望远镜Hiuni： “小白”也能看到星辰大海

售价：398美元

Hiuni是一部主打易用性和智能性的“小白”天文望远镜，特别适合新手使用。它将智能功能和教育内容融合到了传统天文望远镜当中，机身设计紧凑但又没有牺牲焦距，内部的光学元件也具备相当高的品质。

这台天文望远镜的使用非常简单，每次开机之后，都会通过内置的传感器阵列——GPS、加速计、磁力计和陀螺仪快速识别自身位置和朝向，并对视角进行校准。

随后，用户在平板电脑上打开配套的应用程序，并选择想要观察的天体。在选定对象之后，Hiuni会自动对准。在观测的同时，Hiuni还能对自身进行相应的调整来补偿地球的旋转，从而在夜空当中持续追踪观测对象的轨迹。



再也不怕堵车了： 全球第一台飞天摩托即将上市

售价：5万~8万美元

俄罗斯无人机公司HOVERSURF推出全球第一台飞天摩托，预计最快明年就能上市。

这款摩托依靠4组电动螺旋桨，最高能飞5~6米，约两层楼高，可以完美避开车流人流。时速最高可达70km/h，是市区畅道路段车速的1倍，是拥堵路段车速的无限多倍。唯一的缺点就是容易超速。电力续航下，满电最多能飞行25分钟，注入燃油驱动后能飞1小时，也就是说，按时速60km/h算，能飞25公里。最大承重为300公斤。

HOVERSURF的创始人表示，现在这台飞天摩托车已经通过了很多安全测试，可以用来比赛，未来甚至还能远距离运货。迪拜已经将它购入，用作未来的警队设备。



日本萌妹机器人SEER： 我的绝活是“眉目传情”

温哥华SIGGRAPH 2018科技节上，一款日本机器人SEER吸引了众多人的眼球，因为SEER拥有一项较为先进的AI科技：情绪表达。

在市面上繁杂的机器人中，拟人化一直是各家科技公司研究的课题，哪怕是历史上首个获得公民身份的“网红”机器人索菲亚，也无法逃避脸部僵硬的诟病。

不过，SEER在这方面做得非常出色。SEER正面配备了一个人脸识别摄像头，位于其额头上，可以跟踪人面部的眼睛、眉毛、鼻子和嘴，甚至准确识别眼睑的眨动。在识别到人脸之后，便能够和距离它最近的人进行互动了。SEER将收集到的信息反馈出来，呈现在脸上，比如眼球灵活的转动、表情丰富的点头摇头等。

SEER的绝技是其专属的眉目传情功能，平静、思考、迷茫、惊讶、伤心……不同的情绪，都能通过眉毛的位置和形状表现出来。



puppy cube触控投影仪： 世界万物秒变触摸屏

售价：7999元

集工作和娱乐于一身的触控投影仪puppy cube，机身重约1.6kg，规格132mm×86mm×213mm，不管是放到背包里还是拿在手上，都不会感觉到沉重。外出旅行时也可随身携带。

puppy cube的正面是一块透光附膜玻璃，让整个机身看上去更加通透。玻璃板上方就是投影所使用的镜头了。puppy cube拥有3个镜头，分别位于左右两侧，左侧的负责触控定位，而右侧的负责自动对焦。中间的是支持DLP技术的镜头，投射出的画面分辨率为1280×720高清，同时兼容2k/4k分辨率。puppy cube使用了独特的“Anytouch”空间触控技术，立投状态下可显示23英寸面积。

在机身外侧上，除了上方的电源键以及音量键，看不到任何的物理接线口，这样设计加强了puppy cube的整体性，同时也让外观看起来更像一个智能音箱。

除了办公、观影、听音乐等常规操作之外，puppy cube的游戏操作体验整体较好，但对桌面材质有一定要求，如果桌面过于粗糙，有时候不能很好地响应触控。

ICBC 工银私人银行



中国工商银行于 2008 年 3 月 27 日启动境内私人银行业务，成立了中国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，致力于为客户提供金融资产在 800 万元以上的高净值客户提供公私一体、投融资一体、境内外一体的整合性、专业性和创新性的金融服务。如今，我们在境内设立了 400 余家私人银行服务机构，并将服务延伸至香港、新加坡、法国、美国等 21 个国家和地区。

通过优化整合工行集团境内外资源，搭建开放式的产品遴选平台等多种方式，我们形成了具有国际竞争力的私人银行产品服务体系，向私人银行客户提供资产管理、另类投资、全权委托、顾问咨询、财务管理、国际金融、财富传承和私人增值服务等多领域的服务。

NEWS

• 资讯 •

爱，是一种巨大的能量

城市活动

工行快讯



爱， 是一种巨大的能量

编者按 我们在前行，在爱的路上。
因为爱，是一种巨大的能量，
洒下温暖，汇聚成冬日的暖阳。

2018年8月20日至8月22日，工银私人银行在四川省通江县开展了“君子伙伴·与爱同行”公益之旅活动。

来自北京、四川两家分行前期参与公益捐赠的客户及爱心人士受邀参加了本次活动。

“君子伙伴·与爱同行”公益项目是工银私人银行在其成立十周年之际推出的品牌活动，旨在通

过邀请私人银行客户及行内员工广泛参与，致力于为四川贫困地区的学生解决学习、生活难题，在这个过程中贡献自身的一份力量。

首笔捐款30万元，是由工行江苏、浙江、辽宁、云南、北京等分行私人银行客户及总行私人银行部的领导、员工捐助的。所有善款将以“温暖行动”的名义，全部用于购置空气能热水器，来解决通江县当地学生洗澡难的问题。

本次通江行是“君子伙伴·与爱同行”系列公益活动的组成部分，邀请客户实地调研考察公益项目落实情况。

在通江县实验小学举办的捐赠仪式上，工银



捐赠仪式

当地学生的家



空气能热水器装置

1939
万元

中国工商银行
自1995年定点帮扶
通江县以来，
已累计捐资
1939.72万元

私人银行负责人表示，将持续通过定点、定向的扶贫公益项目，关注贫困地区未成年人的成长，通过凝聚私人银行客户及社会公众的力量，为提高贫困地区儿童的学习、生活水平贡献自身力量，真正履行工银私人银行应尽的大行担当社会责任。

参加捐赠仪式的通江县领导表示，此次公益项目捐赠活动对改变这里的中小学生学习生活意义重大，所捐赠的热水设备将有效解决孩子们的洗澡及生活问题。

仪式结束后，全体人员赶往通江县陈河乡陈河小学，查看了那里的校舍及热水器安装情况，并与在校师生亲切交流，畅谈理想。

前往参加爱心行动的全体人员分为六个小组，还与贫困学生结了对子，到学生家中拜访，并送去慰问品。

参加活动的客户中，有很多人携带子女一同前往，他们以及他们的孩子，深刻体会到当地学生生活的艰辛与不易，也感叹工行在践行社会责任过程中所做的努力。

中国工商银行自1995年定点帮扶通江县以来，已累计捐资1939.72万元。并在通江县实施“启航工程”项目，资助贫困大学生1677人；实施“烛光计划”项目，表彰乡村优秀教师763人，培训校长（教师）340人；实施“阳光校园”项目，改善168所学校办学条件，为通江县经济建设和社会发展做出了巨大贡献。

在工行人的心中，所谓公益，一个朴素的目标，就是为了让人们生活得更美好。这也是工行人在这条公益道路上前行的原生力量。

同行世界，不说再见！ 工银私人银行总分营财能实践营圆满收官

总营

主办方：工商银行总行私人银行部、工银亚洲

互通沪港谁能问鼎

来自五湖四海的24位莘莘学子经过层层选拔，开始了为期两周由工总行私人银行部和工银亚洲共同举办的第五届财能实践营活动。活动以“同行·世界”为主题，依托工行平台，通过在香港和上海两地的培训课程、专业带教、投资实践等环节，帮助学员全面掌握投融资知识与实务。酷热炎炎下，香港的港交所、彭博，上海的银行博物馆、上交所……都留下了学员挥洒汗水的足迹。

投资组合管理&创业模拟实践汇报

结业典礼上，学员们围绕投资组合和创业模拟等环节进行了精彩汇报，充分检验了半个月来的学习成果，更展示了智慧的火花和成长的力量。

比模拟投资收益更重要的是，学员们学到了投资的思想——投资是一场马拉松，要从专业角度理解投资的理念、逻辑、方法，而不以一时胜败论英雄。

四组学员的创业项目涵盖了跨境出游、教育、求职招聘、在线购物等热门领域。专家点评道，创业最重要的是有自己的核心竞争力，学员应意识到自身民营企业的基因，投入到中国民营企业的发展和民营经济的建设当中。



专家讲座：富过三代，家族传承与治理

香港中文大学范博宏教授从家族传承的基础、目标、理念、工具等各个层面，旁征博引了诸多国内外的家族财富传承案例，让在场的学员和家長深刻理解家族财富传承的重要性与实现方式。

“君子伙伴·与爱同行”慈善晚宴

今年财能实践营的结业仪式比以往几届更多了些温情和暖意，现场举行了“君子伙伴·与爱同行”慈善晚宴，展现了莘莘学子对公益、对慈善的拳拳爱心。本次慈善晚宴以爱心竞买的形式，由各组学员及爱心人士捐赠了各种拍品，由学员担当拍卖师的角色，开展了一次次激烈的举牌竞买，最终12件拍品拍得善款57200元，将全部用于四川南江县的贫困小学的生活设施建设。

分营

广东：同学少年 携手同行

在以往面向大学在读学员的实践营基础上，工行广东分行今年举办首届“高中段”实践营，内容涵盖金融财商课程、模拟银行、企业参访、财富游戏、户外拓展等多层面。广东分营首次举办财能实践营五周年纪念活动，邀请历届实践

营学员重聚广州；也首次面向客户子女初中及以下家庭，开展私享家·亲子系列活动。

有三名往届学员毕业后加入了工行工作，也辉映了广东分营的活动主题“伙伴·同行”——既是伙伴，更超越伙伴；既是同行，更不只同行。

厦门：走进加国 北美你好

为期一周的第五届厦门分营主题为“中加交流”，与位于加拿大安大略省金斯顿的公立教育局合作，并遴选四位平均教龄20年的在职教师专程

赴厦授课。课程涵括自然科学、文化艺术、语言表达和户外体育等，不仅让学员深刻了解了加拿大科学文化，更体验了北美原汁原味的全英文教学。

浙江：风华正茂，别开生面

浙江分营围绕家族传承与子女教育核心目标，明确金融认知与综合素养提升一大主线，结合模拟投资与创业投资两项任务，选派精英财富顾问全程跟班，创新加入了拓展训练、艺术体验、创业孵化、职业规划等诸多新课程、新元素，真正带着学员们深入资本市场、试水投资管理、初识家族

传承、品鉴艺术文化，感受企业魅力。

在最后一天的结业仪式上，近十位学员家长受邀作为评委参加子女结业汇报，从一个未曾体会过的视角，通过子女们在创业投资与模拟投资结业汇报上大方沉稳、自信专业的展示，真正感受到了他们12天历练后的蜕变与成长。

北京：财智同行，受益匪浅

今年暑假，“财智同行”北京分营在北京、香港两地联合举办，华北区27名学员参加了此次活动。在香港工银亚洲学员们可以学习全球市场研究分析的精要、了解资产配置的方法和工具。学员们还获得了与投行专家、专业投资人、工行集团内各领域专家面对面交流的机会。更有创业成功的青年企业家与同学们分享自己的职业经验与人生

体会，为大家照亮未来前行的方向。

走出课堂，学员们参观了香港证券交易所、金融博物馆、香港金管局、北京工行西单智能网点、工行北京分行展示中心等。学员们还跟着专家初试艺术鉴赏及拍卖实践活动、商务礼仪及服饰搭配，在欢乐中提升了生活品味。为期三周的夏令营时间虽短，但所有的学员都收获满满。

工银私人银行荣膺 “金臻奖 | 最佳中国私人银行奖”

近日,“亚太财富论坛暨2018年度金臻奖及薪火奖颁奖典礼”在上海圆满举行。中国工商银行第三次荣膺“金臻奖 | 最佳中国私人银行奖”。

自2016年以来,亚太财富论坛组委会每年均会举行“金臻奖”评选活动。本届金臻奖由波士顿咨询、贝恩公司和上海交通大学上海高级金融研究院等权威专家共同组成评审委员会,旨在通过评选,树立亚太财富管理行业的标杆型机构与个人。



工行全面升级普惠金融服务

9月26日,中国工商银行在北京举办“工银普惠行”主题活动启动会,宣布全面升级普惠金融服务,进一步打造“广覆盖、多层次、高效率、可持续”的普惠金融体系,推动小微金融增量、扩面、平价,力争未来三年公司贷款增量的三分之一以上投向普惠金融领域,普惠贷款年增幅30%以上,普惠贷款三年翻一番,让金融服务的雨露甘霖更多普助小微、惠及民生,展现大行情怀与担当。

工行此次启动会通过视频形式同步开至全国各地市分行,动员全行分支机构广泛开展小微金融“三联动”(联动政府部门、联动行业协会商

会、联动融资性担保机构)、“三走进”(进园区、进专业市场、进核心企业)活动,进一步聚合更多力量共建普惠金融生态圈。

工商银行董事长易会满在致辞中表示,发展普惠金融既是商业银行的大局和责任,也是市场和机遇;既是服务本源的体现,也是战略转型的方向。普惠金融不可不为,更大有可为;不是要不要做的问题,而是如何做实做深做细的问题。工商银行名字中就带着“工”和“商”,是依靠工商信贷起家的,始终与小微企业风雨同舟、携手共进。

工行账户智能防护服务惠及千万用户

自去年11月,中国工商银行推出账户智能防护服务“工银智能卫士”以来,已为超过1000万工行客户的账户交易和资金安全提供智能化的安全防护。统计显示,今年以来,工行仅通过账户智能防护服务已帮助个人客户防控电信诈骗近1亿元。

“工银智能卫士”集成了账户安全检测、账户安全锁、交易限额定制、快捷支付安全管理、纯磁条卡消费交易核实、大额交易核实、短信止付、自助渠道余额查询提醒等八项客户端产品,客户可以自助使用,个性化定制各种安全服务功能。例如,客户

可根据自身使用需要,为名下的银行卡设置账户安全锁,通过灵活设置“境外锁”、“地区锁”、“夜间锁”等功能,有效防范伪卡异地盗刷等风险,维护客户账户交易和资金安全。

目前,工行已建成以融安e信、个人账户欺诈风险监控、信用卡欺诈风险监控、线上交易风险监控、电信诈骗账户识别预警等系统为核心,覆盖线上线下一贯业务全程、兼具外防内控的“监控云”平台,实现了对风险交易的事前预警和事中熔断,让“智能风控”惠及到千家万户。

工商银行获批在奥地利设立子行

中国工商银行在奥地利设立中国工商银行奥地利有限公司(下称“工银奥地利”)的申请获得欧洲中央银行批准。此前,该行相关申请已获原中国银行业监督管理委员会批准。工银奥地利的设立将进一步完善工商银行在欧洲市场及中东欧区域的网络布局,提升跨境金融服务能力。

中奥两国在经贸、投资、环保、清洁能源、先进制造业等领域都存在广泛的合作潜力。工银奥地利的成功设立是中奥两国友好战略伙伴关系不断深入发展的成果。未来,工商银行将与奥地利政府进

一步加强基础设施领域的合作,同时依托中东欧基金和“一带一路”银行业常态化合作机制,努力发挥好中奥经贸合作的桥梁纽带作用,推动两国经贸往来及企业间的务实合作。

截至目前,工行已在46个国家和地区建立421家境外机构,通过参股标准银行集团间接覆盖非洲20个国家,并与145个国家和地区的1530个境外银行建立了代理行关系,服务网络覆盖六大洲和全球重要国际金融中心。其中,在“一带一路”沿线20个国家和地区拥有129家分支机构。

遇鉴·上下五千年

——工银私人银行文化品鉴活动于国家图书馆成功举办

10月20日，工银私人银行与工银信用卡、中国银联合作在承载中国传统文化及历史记忆之地的国家图书馆举办了“遇鉴·上下五千年——工银私人银行黑金信用卡银联钻石专场活动”。深秋的北京，数十位工行黑金卡持卡人与国家图书馆一道，走近传统中国，走进一场文化承载的非物质文化交流的文化之旅，体验深秋的历史厚重之味，触摸历史面纱，感受文化温度。



本次活动是工银私人银行在国家图书馆社会教育部的大力支持下以优秀传统文化为主基调，为工银私人银行高端客户量身定制了精彩的传统文化品鉴活动。在为来宾带来文化交流及传统文化乐趣体验的同时，提升高端持卡人与非遗匠人之间的交流，提升来宾对非物质文化遗产的认知与保护意识、以及对传统文化传播的重视。

现场除了邀请到国家非物质文化遗产专家及传承人与来宾近距离深入交流，更有丰富的传统文化互动体验，如传拓、雕版印刷、风筝彩绘及药香制作，让来宾不仅能从视觉上欣赏到中国传统文化的精巧，亲身感受非物质文化遗产之美，也能激起到场嘉宾的情感共鸣，成为传承中国传统文化的一份子。



一刷一拓，皆是文化传承之感。传拓、雕版印刷，已有千年历史，如今我们纸张上的文字，都与之息息相关。



竹木彩绘，巧手造出纸鸢之声。竹木编制，加之彩绘，最终制成风筝。

悦心药香，芳香避秽之功。工艺繁复，士人贵胜，皆是所要。来宾纷纷点赞之余，更是赞叹中国传统文化的技艺与精巧之美。

华夏上下五千年，霸占“复印界”千年鳌头的雕版印刷，横行古代“美容业”的药香，已存在两千多年的“飞机模型”风筝，或一笔一绘，或精雕模

勒，亦或沁人心脾，都是跨越千年时空的文化的传承，何其有幸，我们可以穿越千年，在帝都繁华之上，体验一把现代版“谦谦君子”。

未来，工银私人银行将联合工银信用卡、中国银联开展更加丰富多样，贴合高端客户品质追求的系列品鉴活动。



Your Global Partner.
Your Reliable Bank.
您的环球金融伙伴



ICBC

中国工商银行

您身边的银行 可信赖的银行

www.icbc-ltd.com