

封面故事

# 大棋局，大视野， ——工银私人银行投资策略峰会 重塑资产配置底层逻辑

# 私人 银行

智观世界

地方化债明晰新思路

家企欣荣

《三生万物》：宁高宁管理智慧的另一面

川联万象

瑞蛇迎吉祥，传世启新篇

传承之道

「君子伙伴慈善信托」，赋能向善力量

私银社群

2024年百强财富顾问风采

文以行远

「华脉」与「收藏」，实力文化传承

见筑生活

天地山水间的人文感悟

财经  
CAIJING

私人  
银行

二〇二四年十二月

# 伙伴同行 家企欣荣

## 工银私人银行2024年主要获奖情况一览



中国最佳私人银行

Best Private Bank - China

《财资》

The Asset

中国最佳数字私人银行

Digital Private Bank Of The Year - China

中国最佳私人银行

Best Private Bank in China

《专业财富管理》

Financial Times & PWM

亚洲最佳数字私人银行

Best Digital Private Bank in Asia

中国最佳大型私人银行

Best Private Bank in China (Mega)

《亚洲银行家》

The Asian Banker

中国最佳企业家服务私人银行

Best Private Banking Entrepreneurial Service in China

最佳私人银行——国有银行组 金奖

Best Private Bank - National

《亚洲私人银行家》

ASIAN PRIVATE BANKER

最佳私人银行——企业家客户 金奖

Best Private Bank - Entrepreneurs

年度私人银行

《经济观察报》

最受欢迎私人银行金榛子奖

《财联社》

年度社会责任贡献企业

《中国经营报》

卓越私人银行

普益标准

中国善家传承服务创新案例

中华慈善总会家风传承  
与慈善信托委员会

# 目录 CONTENTS

2024年第4期 / 总第四十八期



P8

封面故事

## 前言

人勤春来早 奋进正当时 / 5

## 封面故事

大棋局，大视野，重塑资产配置底层逻辑 / 8

——工银私人银行投资策略峰会

2025年中国股市能否迎来逆转时刻? / 16



P29

智观世界

## 智观世界

### 宏观洞察

地方化债明晰新思路 / 20

### 产业趋势

转型中的全球价值创造网络中的标杆企业 / 24

### 智迎未来

科技金融支持新质生产力发展 / 27



P40

家企欣荣

## 家企欣荣

### 管理商学院

《三生万物》：宁高宁管理智慧的另一面 / 32

### 银企相对论

深耕银企交互新模式，携手企业伙伴续写新篇 / 35

——“企业伙伴银行”服务体系发布一周年回顾

### 偕行以致远

银企党建共建，

探索金融服务与实体经济深度融合新路径 / 39



P42

川联万象

## 川联万象

### 投资韬略

瑞蛇迎吉祥，传世启新篇 / 42



P46

传承之道

## 传承之道

### 传承与发展

“君子伙伴慈善信托”，赋能向善力量 / 46

### 共富未来

家族慈善信托将成

家族财富管理主流模式 / 50

### 百家训格

不畏浮云遮望眼 / 53

——改革家王安石家风故事



P58

私银社群

## 私银社群

### 君子伙伴

2024年百强财富顾问风采（第二辑）/ 58



P75

文以行远

## 文以行远

### 藏家故事

“华脉”与“收藏”，实为文化传承 / 62

### 文化

海纳百川、与时俱进的新时代上海文化 / 74

### 记忆

非遗中的冬日之乐 / 78

——祭冬、捕鱼、迎年



P82

见筑生活

## 见筑生活

### 旅行

天地山水间的人文感悟 / 82

# 私人 银行

## 主办单位

中国工商银行私人银行部

## 协办单位

《财经》杂志

## 采编中心

出版人 / 李宝权

主编 / 高东 郑琇煦 辛峰 赵洋 赖志骏

编审 / 毕培艺

副主编 / 陈如一 郭子枫

统筹 / 方璐 许卓俊

联合出版人 / 刘霄 何刚

主编 / 康娟

主笔 / 周建一

编辑 / 路平 林一丹 吴海珊

策划编辑 / 富饶

## 视觉中心

视觉总监 / 黎立

美术编辑 / 颜斌 于宗文 张玲

## 运营统筹

崔毅

\*版权所有 侵权必究

免责声明:

本刊文中观点和建议仅供参考,在任何情况下,我行及作者均不对由于依赖文章中的任何意见或观点而导致的损失承担任何责任;文中观点受制于市场及其他条件的变化,不应作为对未来事件发展的预测或对未来投资的保证。

## 人勤春来早 奋进正当时

当前,世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开,准确识变、科学应变、主动求变成为当下亟须破解的时代课题。

关键时期,党的二十届三中全会举旗定向,指引了进一步全面深化改革的方向。把路线图变成施工图,既需要行稳致远的定力,也要有劈波斩浪的魄力,唯有守正创新,方能与时偕行。

守正以待。过去的一年,面对复杂严峻的经济形势带给财富市场的新变化,工银私人银行立足“两个大局”,心怀“国之大者”,坚持以客户为中心,聚焦做好金融“五篇大文章”,深耕大财富管理市场,搭建“场景+智联”的企业家服务生态和集团一体响应的企业家服务体系,以资源共享为核心为企业家综合赋能,推动“家业、企业、产业”一体化发展,为客户提供全方位、全视图、全流程的综合化私人银行专业服务。

创新为先。放眼当下,经济的震荡、地缘政治的变幻以及供应链的重构凸显宏观环境的多变与不确定性。创新精神是中华民族鲜明禀赋,是实现民族自强复兴的动力支撑。国内的企业和企业家们日日自新,笃行不怠,在数字化加持下对标新质生产力,紧跟需求变化进行产业的系统性重构,也不断从重构产生的变化中汲取动能,寻求传承与变革、本土化与全球化的最佳平衡。汇聚微芒,造炬成阳,中国经济因此彰显出无惧风雨的强大韧性。

力专则强。疾风中,唯创新者进、唯创新者胜。新的一年,工银私人银行以服务实体经济、服务新质生产力为发展根基,紧紧围绕民营企业这一核心主体,以创新破局,推动自身业务布局、发展模式同企业家需求相适配、与中国式现代化要求相契合,着力构建中国特色的私人银行发展之路。财富赛道,以“板块融合、公私联动、集团协同”为三大杠杆,打造具有“专业、递进、一体化”特征的大财富生态圈;家企赛道,在打造公私一体平台、完善全方位多层次金融服务体系的同时,为工行集团夯实金融基础设施,加快将资源配置到国家关注的重点领域和薄弱环节,以金融力量助力传统产业升级、新兴产业培育、未来产业布局;家业赛道,形成集合家族信托、保险金信托、家庭信托、股权信托、养老及特殊需要信托、慈善信托、家族办公室等综合顾问服务在内的家业服务体系新范式。知之愈明,行之愈笃,工银私人银行在不断的专业创新中实现“君子偕伙伴同行”的双向奔赴。

新春将至,万象更新。工银私人银行将循大道,至万里,与万千企业家携手,年“富”一年,生生不息,共赴财富市场的下一场山海!

李尔权

中国工商银行私人银行部总经理

# 伙伴同行 家企欣荣



封面  
故事



工银私人银行相伴中国企业家，聚焦企业家“人、家、企、社”四大维度需求，构建境内外一体、投融资一体、公私一体的综合服务生态，赋能企业长远发展，助力财富管理、家族传承和社会责任担当，以伙伴银行姿态，共擘家企欣荣未来蓝图。君子偕伙伴同行！



扫描二维码  
了解家企综合服务

网站: [www.icbc.com.cn](http://www.icbc.com.cn) | 服务热线: 95588

# 大棋局，大视野， 重塑资产配置底层逻辑

——工银私人银行投资策略峰会

文/刘煜辉

从中短期来看，交易红利非常明显。  
从长期来看，牛市不会是一片坦途，我们要迅速摆脱通缩螺旋，  
重视金融战，并通过供应链升级、贸易结构升级应对贸易战

## 编者按：

2024年这一年，全球资本市场经历了诸多挑战与变革，从地缘政治的紧张加剧到全球经济的增速放缓，从美国大选的尘埃落定到国内一揽子政策的火力全开，每个因素都在拨动着市场的脉搏。特别是11月的“超级窗口时刻”，三个重大事件密集发生，并对今后数年的趋势走向产生深刻影响：11月6日，特朗普再次当选美国总统，开启新的政治周期，地缘格局和贸易格局面临深度调整；11月7日，美联储议息会议，决定全球向降息周期切换的节奏；11月8日落幕的十四届全国人大常委会第12次会议，“6+4+2”三箭齐发的一揽子化债方案落地，显示出中国经济政策调整的深度。

对企业家和投资者而言，要在如此复杂多变的政治经济环境中抓住机会、规避风险，必须要穿透迷雾，抓住主要矛盾，把握底层逻辑。2024年11月8日，工银私人银行在四川成都举办了“向稳驭舟，奋立潮头”投资策略峰会。年度投资策略峰会是工银私人银行非常重要的客户服务活动，帮助

客户从宏观的视角洞察经济，做好资产配置和财富管理。

中国工商银行私人银行部相关负责人在致辞中表示，世界的复杂性和不确定性在增加，而财富管理和资产配置的工作方向就是于不确定当中寻找确定性。对工银私人银行来说，在产品管理上坚持“四项原则”：首先，把握不确定性；其次，寻找明确的确定性；再次，在不确定性当中寻找确定性；最后，在确定性当中管理不确定性，也就是风险管理，实现风险收益和平衡。

中国首席经济学家论坛理事、上海证券交易所专家指导委员会委员刘煜辉受邀在本次活动中发表了题为“宏观经济及市场前景——中短期红利和长期可能性”的主旨演讲。他认为，从中短期来看，交易红利非常明显。从长期来看，牛市不会是一片坦途，我们要迅速摆脱通缩螺旋，重视金融战，并通过供应链升级、贸易结构升级应对贸易战。此外，他还谈到本轮牛市的特殊“使命”。

空间和时间都很长。中国文化往往喜欢用“六条龙”来描绘事物的变化规律：潜龙、见龙、惕龙、跃龙、飞龙、亢龙。现在刚处在中间的位置，叫“或跃在渊”，离“飞龙在天”的阶段还有一段距离。整个资本市场风险偏好大体上符合这个设定。

## 特朗普当选，美股面临高波动风险

近期最受关注的一件国际大事，无疑是特朗普再次当选美国总统。虽然过程跌宕起伏，但最终结果完全符合我个人的判断。作为第47任美国总统，特朗普没有连任压力，这次他会是美国历史上权力最大的总统，特别是在前两年任期会有超强执行力。马斯克是他当选的第一大功臣，已经被任命为首席效率官，这是美国传统意义上内阁没有的职位。简单来讲，特朗普把马斯克当成“大刀片”，挥向美国建制派，所以马斯克上任后一定会裁员。他俩合在一起成为可能颠覆性地改革美国既得利益机构的必然历史选择，彻底改变美国的基本格局。

特朗普要干的事概括起来是“三支箭”。

第一，放松管制，降低医疗成本、社保成本、政府运行成本。

第二，全面减税。特朗普上台以后有很多人利益要考虑。他要把企业税率从21%降至15%，力度非常大。

第三，保护主义。特朗普选票中有很多来自美国在过去30年全球中“失去的人群”，“红脖子”（蓝领工人）只是其中一部分。特朗普的办法就是，提高关税壁垒，目的是通过高关税壁垒让生产重新回到美国。

资本对特朗普的宏大目标倾注了极大偏好。美股尽管已经很贵，但预计还是会涨一波。然而，在实践过程中，特朗普的MAGA（“让美国再次伟大”）政策存在很多的“不可能三角”的矛盾。比如，他要全面减税，推动降息，但同时又威胁中国要进一步

加关税。这就是“不可能三角”。加关税的成本、G2（中美）“脱钩”的巨大政治成本最终都会转化为美国的通胀。所以特朗普上台后，美国的通胀会变得非常焦灼，很有可能出现显著反弹。

尽管特朗普提出的宏大目标目前让资本充满预期，美股还在涨，但从中长期判断，AI所带来的巨大的利益面临重新的规制和分配，美国经济动能已经明显放缓，长期面临“类滞胀”的风险。

美国经济“类滞胀”，黄金是最受益的资产，而美元资产有可能进入高波动的场景。通过高频率地释放波动率，不断去清洗坚硬拥挤的交易结构，才能为未来的降息周期、释放美元的流动性腾出空间。如果把A股和美股放在一起比较，哪个资产价格更贵，未来波动率更高，“聪明钱”是有判断的。

2024年第三季度，巴菲特一方面继续大幅减持苹果公司等科技股，一方面大幅降低投资的仓位，继续回收现金，现金储备达到创纪录的3252亿美元。他储备这么大量的现金，肯定是预感到美元资产背后潜在的高波动率风险。

## 应对康波周期，释放“三支箭”

我们处在一个G2的时代，一方面看美国的变化，另一方面还要看中国的选择。

今天中国经济的问题，从微观上讲，面临的是经济循环中断。经济循环就是一个部门的支出，形成另一个部门的收入，然后环环相扣，变成国民经济的运行图。比如说老百姓的消费支出，对应的就是厂商的销售收入；而厂商的资本开支，又转化为老百姓的劳动报酬，以及各级政府的税收收入。如果一个部门不支出了，与之对接的下一个部门就没办法形成收入，整个经济循环就会戛然而止。

## 政策不断加码，打响通缩反击战

从9月24日国务院新闻办公室举行新闻发布会，到9月26日中央政治局会议，宏观政策启动了对通货紧缩的全面反击，这也是当前中国经济面临的巨大挑战。A股上证指数在一个多月的时间内从2700点涨到3500点，从风险偏好角度看，股市最近表现出非常强的牛市动能，系统性风险偏好急剧上升。

这一反应模式显示，背后有强大的政治意志推动。概括起来就是“三个一定”。第一，房地产一定要止跌回稳。第二，股市一定要振兴。第三，政策一定要“快准狠”。

要准确预判政策，需要对中国特有的反

应模式有清晰的了解——政策转向往往深远，拐点通常急剧，实施方式势大力沉，推进过程逐级加码。换言之，适度地使用超常规政策，才能从根本上扭转预期方向。

针对中国面临的资产价格挑战，未来的应对方向只有一个：不断贯彻中央指示，持续推出一系列增量政策，直到有效驱散中国经济系统中的通缩阴霾。毕竟，从经济通货紧缩的压力开始释放到今年已经接近第四个年头，许多方向的预期已经严重固化。因此，必须采取彻底的措施，通过强力干预，从根本上驱散这个顽固的通货紧缩阴霾。

我认为这轮反弹还远远没有结束，而且



刘煜辉，中国首席经济学家论坛理事，上海证券交易所专家指导委员会委员，中国财富管理50人论坛(CWM50)成员，中国保险资管业协会行业发展研究专委会顾问，人民币交易与研究论坛学术委员会主任，中国石油年金理事会理事。  
研究方向：宏观经济、国际经济学、金融市场和商业银行。

经济循环中断的最终体现就是乘数崩塌。

国民收入=投资×乘数。中国过去40年，工业化城镇化过程中间也经历过若干次的经济下滑，每一次都是通过强有力的启动投资、信用的扩张，迅速把经济从谷底拉起。但潜在的前提，就是乘数要相对稳定。

乘数是由边际消费倾向决定的。我们看到的乘数坍塌，恰恰是因为中国老百姓的家庭资产负债表出现了明显的破损，特别是房地产价格的下行，家庭财富的净资产变动非常明显，直接影响到每个家庭的开支，以及对未来收入的预期。这就变成一个自我强化的螺旋式收缩的经济过程。

从中观层面看，M1和M2中间出现了一个裂口，而且这个裂口长期发散而不收敛。M1就是投资和消费，这个裂口对应着凯恩斯所说的“流动性陷阱”，意味着我们释放了大量货币，但没有真实地流入到投资和消费环节，没有形成GDP增量，都淤塞在央行和商业银行的系统中间，也就是常说的“金融空转”，整个的金融系统陷入极端的资产荒。

从宏观层面讲，我们面对的实际是一个资产负债表的超级周期，就是一个康波周期的下半程，狭义的理解就是房地产周期。康波周期是60年一甲子。日本实际上经历了一个标准的康波周期，上升的左侧走了30年，下降的右侧通货紧缩也走了30年。中国房地产见顶是在2021年，之后越过山丘，从左侧到右侧，到今天已经是第4个年头。之后要走多长时间，取决于我们的共同努力，事在人为。

今天无论宏观经济学理论界还是政策界，在反击康波右侧过程中已经积累了丰富智慧，其核心就是“货币、财政、结构三支箭”。无论是30年前的日本，还是15年前

的美国，我们都能看到这套政策方式的应用。日本能够从长达30年的通缩中恢复，经济学家普遍认为这源于2012年日本首相安倍推出的“三支箭”新政策框架。

货币政策的核心在于央行的资产负债表扩张。在资产负债表衰退周期中，央行要打破只和商业银行合作的传统方式，直接从财政部和资本市场投资者手中购买资产，进行直接的资产负债表扩张。将基础货币直接提供给财政部门，用于全社会货币信用的有效分配，或直接提供给资产负债表受损的经济主体。即央行的货币政策和财政政策要进入一个高度协同的新方式，可称之为央行的“财政化”。

财政政策的核心，就是“开着直升机撒钱”。财政政策逐渐站在经济的最前沿，承担全社会货币信用的直接分配。美国人在理论上称之为MMT（现代货币理论），实质上是财政部门直接向企业账户或家庭个人账户注入现金。

但中国这样做的概率很小。我们必须尊重中国这个拥有2000多年历史的国家模型及其内在运行基因。对于中国经济运行的内在逻辑，我经常将其比喻为人体的血管系统：有心脏、主动脉、支动脉，然后到毛细血管，形成一个网状结构。在这个结构中，心脏无疑就是中央，主动脉和支动脉相当于地方政府各级官僚体系，毛细血管则对应经济中运行的微观单元——企业和家庭。这个结构中最重要的是中央和地方之间的利益关系，即所谓的“央地关系”，这是中国经济整个大系统中最核心的关系。解开中国经济的枷锁，关键在于地方财政，必须疏通“心脏”（中央）和“动脉”（地方）之间的淤塞。只有打通这个环节，中国经济系统的“毛细血管”才能重新获得养分和血液，走向复苏。这就像解决手脚发凉发麻的问题一样。



第三支箭，也是最重要的一支箭，就是结构。结构这支箭来自利益的改革，全社会配置方向要发生重大的调整。从某种意义上说，资产负债表陷入困境，是诸多结构性矛盾长期累积的结果。要真正开启一个新周期，必须对原有的利益结构进行改革。

安倍的“三支箭”中最重要的一步来自结构性改革，这是经济学家们的共识。安倍在结构性改革中推出了对日本财阀经济的强力约束措施，极大地支持了日本私人部门和中小企业的全面成长。特别是最近15年，日本经济之所以能走出困境，主要归功于私人部门、中小企业的快速成长，以及日本家庭民生部门的有效修复。现在日本的就业状况良好，各方面都有所改善。

这些结构性措施直接反映在资本市场上，体现为市场价格和风险偏好的提升。日本股市的表现非常明显：从2013年开始逐渐打底，缓慢进入上升趋势，到今年已经创下历史新高，相当于从2013年开始走出了长达10年的牛市。

所谓的结构性改革就是调整配合关系，比如国计和民生、政府和市场、国企和民企利益怎么摆。日本、韩国，包括中国在内，都叫东亚经济模式，尽管政治制度、社会制度不一样，但是经济模式内在的基因实际上是一样的。从目前观察到迹象来看，利益关系确实在慢慢调整，比如给民营企业减负、降低居民存量房贷等。

所以不要只看数字、用西方的方式评

要真正开启一个新周期，必须对原有的利益结构进行改革。图/视觉中国





一旦中国迅速摆脱债务通缩的螺旋，对全球流动性和信用结构的边际冲击将会非常大。图/视觉中国

价中国的政策力度，而要看透数字背后的底层逻辑。政策已经托底，风险偏好已经见底，剩下的就是反弹多少的问题。

### 争夺全球流动性制高点，重视金融战

我们当前面临的挑战不仅是中国单方面地反击通货紧缩，背后还有中美两国对全球流动性高点的激烈争夺。G2之间正在进行激烈的历史性战略竞争。未来市场的演变，必须在这个百年变局的大背景下进行考量。

从投资角度看，过去三年形成了一个稳固的全球资产配置策略：“做多通胀资产，做空通缩资产”。这种组合建立了坚实的收益结构。通胀资产主要对应以美国为代表的美元风险资产，如美股、美元计价的虚拟货币、大宗商品和贵金属等。这些资产进入了一个长达三年、高度一致且交易拥挤的牛市状态。与之对应的是人民币资产，人民币汇率持续承压，构成了所谓的通缩资产。这种结构非常顽固，也是“百年变局”中美方的核心利益所在，美国必定会极力维护这种压倒性优势。

一旦中国迅速摆脱债务通缩的螺旋，对全球流动性和信用结构的边际冲击将会非常大。即使仅有5%的边际变动，对人民币资产和美元资产的冲击都将是巨大的。在G2的金融战格局中，这与美国的核心利益是相抵触的。

值得注意的是，通胀资产不仅包括美元计价的各类风险资产，还包括在中美战略对决中受益的地缘政治红利资产，如日元、印度卢比、东南亚货币、韩元和新台币等。这些资产都在分享中美激烈对决带来的地缘政治红利。特别是日元的carry trade(套息交易)成为美元风险资产背后最坚实的资本和信用支持。

当中国在9月24日推出一系列全面政策后，我们的对手反应迅速而专业。日本暂停的carry trade迅速反弹，日本也不再考虑加息。这个决定背后的影响因素一定是美国。因为carry trade一直是美元资产、美元风险资产最有力的负债结构支撑。

美国的数据也变得非常“魔幻”。中国9月24日一系列政策变化之后，无论是ADP就业数据、非农就业还是通胀数据，都让我们研究人员感到困惑。这些数据背后透露出一个信息：美国刚刚开启的降息时间窗口可能很快就要关闭。这一预期直接反映在全

球美元的信用流动上，全球流动性立即对新预期做出反应，直接导致美元升值，日元贬值。

除此之外，还有信息战。金融战背后实际上是信息战，金融市场预期的统治权非常重要。似乎所有信息，特别是我们国内的信息，第一时间的发布者都是“无所不知”的彭博社。要知道，彭博社本质上是个金融公司，不是简单的资讯媒体，它背后是金融资本。

同时，作为世界秩序的霸主，美国还有一个别人没有的武器——强大的地缘政治能力。为了配合这个金融大局，我们看到无论是在中东还是在东亚，极端事件层出不穷。这些反应都显示了对方维护既有利益格局的决心。

所以我们看到，这场金融战是一场立体的战争。我们迫切需要的是专业迅速的应急响应机制。中国的宏观经济管理团队经过这些年应对惊涛骇浪和各种冲击的锻炼，预期管理的能力进步非常快。9月24日以来各部委的一致协调行动，其中很多方面的专业水平都很高，特别是金融口、财政口，应对预期管理的水平相当高。

### 无惧贸易战，聚焦三大主题

大家都希望中国股市出现牛市，从中短期来看，交易红利非常明显。但从长期来看，未来趋势可能不是一片坦途。

从外部条件看，特朗普上台后，新政府的第一对手不是中国，而是美国的建制派。

从我们自身看，中国的产业结构、出口结构已经发生了天翻地覆的变化，与2018年特朗普发动贸易战时比，已经不可同日而语。中国芯片全年出口有望达到1万亿元人民币，还有电动车、新能源、传统优势的产业、消费电子等，民生用品已经份额很小。事实上，这个结构不太怕加关税，这个


变化应该得到承认。

贸易结构升级的背后是供应链日益展现出来的全球统治力。第一，中国有最稳定、最便宜的工业基础能源。第二，中国有强大的供应链战略。第三，中国有非常成熟、特殊的产业政策。

回到资本市场，每一轮牛市有不同的使命，这轮牛市的使命从本质上讲不是经济复苏，因为经济复苏的反射弧会很长。如果用经济复苏的策略进行投资，效率会很差。

今天市场的使命是什么？第一，科技的自强自立。这高度契合当前中美全面战略竞争的时代背景。战略竞争最激烈的前沿必然是“卡脖子”技术，这直接威胁到中国的系统性国家安全，其中科技领域首当其冲。因此，中国的资本市场实际上肩负着特殊使命，就是为自强自立的方向提供充分的溢价。近期，代表中国自强自立方向的大科技股表现强劲，动力十足，正是源于这一因素。

第二，代表强烈政治意志的战略指向。例如西部大开发、拓展中国战略纵深的腹地战略、国家重大战略实施和重点领域安全能力建设(简称“两重”)等。

第三，并购重组。由于前几年粗放式扩容，特别是注册制实施后，积累了大量问题。同时，完备的、有强大法律基础支撑的退市制度尚未建立起来，短期内也难以建立。因此，大量代表未来经济转型、新生产力的资产滞留在一级市场，亟待解决。从中国资本市场决策层的角度看，并购重组显然是重中之重的工作重点，并为此开放了诸多政策绿灯。结合国家战略特别是科技自强自立，旨在将一级市场中大量新质生产力、代表中国经济转型使命的资产，尽快纳入中国资本市场。因此，并购重组很可能成为长期主线，蕴含巨大机遇。

(本文仅代表其个人观点；编辑：李奥)

# 2025年中国股市能否迎来逆转时刻？

文/夏春

随着中国经济“五支箭”成型和布局，美国总统换届，中美两国的经济政策都已经迎来了逆转时刻。我们相信，两国股票市场的逆转时刻也即将来临



夏春，上善资本集团首席经济学家及研究院院长，香港中国金融协会理事，中国首席经济学家论坛理事，香港城市大学商学院客座教授

2024年9月24日，中国央行与金融监管部门联合宣布了几项远超市场预期的政策，9月26日，中央政治局清晰释放出逆转经济下行的五大经济工作方向，媒体将其归纳为“五支箭”。此后，中国股票（包括A股、港股与中概股）市场迎来一波迅猛的反弹，在国庆长假结束时达到高峰，随后进入徘徊与分化阶段，A股在回落后仍然保持了向上的趋势，但港股与中概股则趋于下行。

更具体来看，在特朗普与共和党逆转民调赢得大选胜利后，尽管中国经济数据出现向好趋势，但在全国人大常委会会议公布的地方隐性债务置换规模低于市场预期的背景下，A股、港股与中概股均呈现一致走弱的趋势。

展望2025年，市场最大的悬念就是全球宏观局势将如何演化，特别是中国股票能否迎来逆转时刻，真正实现平稳增长的行情？

## 全球宏观环境

随着通胀的回落，全球多数国家已经进入入降息周期，美国也已经降息两次，累计降息75个基点，软着陆成为基准场景。然而特朗普与共和党的压倒性胜利，却为全球宏观经济带来了新的变数。市场期待特朗普顺利推进降低企业所得税，放松中小企业监管，削减政府开支，支持人工智能投资等利好政策，但他针对所有贸易伙伴征收10%的关税，可能对中国征收60%的高关税；驱赶非法移民，以及干预美联储独立运作的竞选纲领，都会给市场带来极大的政策不确定性影响。

三位经济学家Warwick McKibbin、Megan Hogan和Marcus Noland构造了一个覆盖20个国家、4个地区、6个行业，包含家庭、企业和政府最优化行为的一般均衡模型，他们假设2017年在川普第一任期颁布的减税利好政策得以延长，然后分别研究了特朗普增加关税、驱赶移民等政策

单独或者合并实施之后，各国GDP、就业和通货膨胀偏离基准预测的程度。

结果发现，这些不利政策都将拉低美国、中国和墨西哥的GDP，但多种场景下，中国经济偏离基准的幅度小于美国。而其他21个国家和地区的GDP都将高于基准预测。因为与美国贸易较少的国家和地区受到关税的影响较小。这些其他国家和地区将吸引更多的资金流入，从而推动GDP增长。模型还发现，无论哪种场景，美国的通胀都会抬升，而美国的贸易逆差通常都会继续扩大。原因很简单，美国征收关税会使得进口减少，但美元升值也会减少出口。历史经验是出口的减少大于进口的减少，因此贸易逆差会继续扩大。不仅如此，一旦贸易伙伴进行报复，美国受到的负面冲击都会变得更严重。

尽管经济学家普遍不太看好特朗普的经济政策，但投资者的态度更为乐观。回顾特朗普第一任任期会发现他大部分的经济政策是市场欢迎的。

我们认为，特朗普不太可能一上任就实施会显著扰乱市场和经济增长的政策，管控通胀回升将是特朗普2025年施政的重中之重。

2025年，中国有很大可能面临特朗普政府的关税压力，我们认为这一次中国不太可能采取针锋相对的应对，相反，更可能采取务实接触的做法。中国增加对美国商品的购买，将中国制造业转移到美国生产，都有助于减少美国贸易逆差。特朗普反对中国绕开关税到第三国生产，但可能允许中国具有领先优势的企业在美国投资，雇佣美国工人，实现其重振制造业的目标。

而解决中美贸易摩擦更好的结果是中国采取积极措施进一步推进改革。我们认为，特朗普开放中国市场的一些施压策略与中国自己的改革议程相一致，旨在为国

内外私营企业创造一个更加透明和公平的商业环境。中国在推进化解地方隐性债务计划的基础上，仍然可以充分利用家庭积累的财富来优化刺激性货币与财政政策空间，毕竟，2023年至今的货币与财政政策均表现出明显的紧缩特征。在实现中国经济的逆转上，比“五支箭”更能够起到事半功倍效果的是采取必要的改革，真正树立企业家人身安全与财产安全的信心。

尽管应对美国贸易大棒被视为2025年中国面临的巨大挑战，但近期一项研究发现2016年到2023年，中国、美国和欧盟各自的贸易总额，以及贸易占GDP的比重都没有出现明显的下降。换言之，即使处于贸易冲突中的国家有“脱钩”表现，他们也都增加了与其他国家的贸易。在全球187个有双边贸易的国家中，有46个国家与中国的相对贸易成本减少，与美国的相对贸易成本增加，构成中国贸易集团。类似的，美国贸易集团有43个国家，剩下的98个国家属于不结盟集团。研究有最重要的两个发现：第一，三大集团里面中位数国家的实际收入都是提高的，说明脱钩并不意味着实际收入下降；第二，美国集团内的中位数国家加入中国集团，实际收入反而会上升。中国集团内的中位数国家加入美国集团，也同样如此。因此，当特朗普挥动贸易大棒，会有更多的国家成为中国的贸易伙伴，这会明显缓冲中国面对的负面冲击。

## 中国股票的投资机会

2017年特朗普入住白宫之前，发布的施政纲领与这一次高度相似，当时中国股票投资者也担心受到不利影响。但事实上，特朗普选择了减税和减少监管，并未发起贸易战。结果是2017年全球资本市场迎来了有统计数据以来表现最好的一年，97%可交易的资产都取得了正回报。更特别的

是，在我们密切跟踪的24种主要资产中，恒生科技、中概股、恒生指数涨幅分别是51.3%，47.4%，36%，高于纳斯达克的28.2%和标普的19.4%，但落后于加密货币的807.2%，不过，2017年上证指数仅上涨了6.7%。

而到了2018年，中美贸易战、美联储四次加息、中国推动供给侧改革的去杠杆，给资本市场带来显著的压力。2018年全球资本市场迎来了有统计数据以来表现最差的一年，仅7%的可交易的资产取得了正回报。加密货币以-79.4%的跌幅位居末位，紧接着就是恒生科技、上证指数和中概股分别下跌-37.6%，-24.6%和-22.7%。恒生指数也下跌了-13.6%，堪称2017年的完美反转。

历史当然不会简单地重复，但又非常可能高度相似。华尔街普遍预测美股在未来的走势会呈现倒V型，我们则预测中国股票有很大可能走出V型，即先抑后扬。我们的判断基于以下一些观察。

首先，美国大选结束后，美联储降息25个基点，美股中小盘领涨大盘，国债价格下跌，美元升值，黄金下跌而比特币大涨，都反映出投资者既期待特朗普的政策推动企业盈利增加，又担心政府赤字与债务水平继续增加，原本处于下行通道的通胀重新升温。在美联储降息背景下，债券收益率走高是非常罕见的。一些测算显示，十年期美债收益率的自然水平在4.5%左右，与当前水平持平，可见债券市场的投资者认为未来美联储的降息次数将明显减少，这对目前已经处在估值高位的美股来说也不是好消息。以远期市盈率来衡量估值，中国股票现在只有美股的40%。因此，对于美股，我们建议投资者逢高减持，对于中国优质股票（例如行业龙头，高分红，高成长的，低估值的企业），我们建议增持。

其次，我们认为中国的“五支箭”在2025年将进一步加码，政策将从过去的重生产转向重消费，改变此前“节衣缩食”的观念，借鉴日本“失去三十年”的教训，凝聚“以经济建设为中心”的共识，针对居民消费和房地产的支持力度将陆续出台。即使特朗普没有赢得美国大选，这些也是中国逆转经济势头的必然选择。企业在地方政府积压的债务获得部分返还，叠加消费端的刺激政策，将逐步产生乘数效应，带动经济走出低谷，告别通缩螺旋。前文已经阐述，应对特朗普贸易大棒最佳的选择就是务实接触，倒逼改革，扩大贸易伙伴。我们相信2025年中国的宏观环境出现逆转和改善的可能性明显高于过去几年。对于中国股票来说，只要实际经济数据好于市场的一致预期，就可以迎来稳健的增长。

最后，我们观察到全球股票市场一个有趣的事实，2016年-2022年，美国，发达国家除美国，新兴市场除中国，以及中国股票指数的走势高度一致，但在2023年-2024年，美股向上一枝独秀，中国股票向下，出现了明显的分化。而在这段时间，发达国家除美国，和新市场除中国的股票走势仍然保持高度一致，表现介于中美之间。抛开宏观基本面比较，中美股票市场最大的差别在于科技板块的表现。

我们认为，未来中美股市的分化继续扩大的可能性要小于分化缩小的可能性。特朗普主张科技大企业承担高于制造业的所得税，以及科技企业的盈利增速放缓，中美股票估值差距缩小，将推动中美股市出现“K型反转”。

随着中国经济“五支箭”成型和布局，美国总统换届，中美两国的经济政策都已经迎来了逆转时刻。我们相信，两国股票市场的逆转时刻也即将来临。

（本文仅代表其个人观点；编辑：李奥）



# 世界智观

# 地方化债明晰新思路

文/易程

中国化债正经历一系列根本性调整，包括转向主动、整体除险、规范透明管理，以及防风险、促发展并重。“在发展中化债”意味着保持债务可持续滚动，阶段性缓释部分区域流动性风险，提振市场信心

市场各方期待已久的“十万亿”增量政策终于落地。

11月8日下午，十四届全国人大常委会第十二次会议在京举行闭幕会。随着此次会议批准通过《国务院关于提请审议增加地方政府债务限额置换存量隐性债务的议案》(下称《议案》)，近年来力度最大的一次化债路径已然清晰。

今年以来，受外部环境变化和内需不足等因素影响，经济运行出现一些新情况，税收收入不及预期，土地出让收入大幅下降，各地隐性债务化解的难度加大。作为一系列增量政策的“重头戏”，置换地方政府存量隐性债务，是统筹考虑国际国内发展环境、确保经济财政平稳运行，以及地方政府化债实际等多种因素的重大决策部署。

所谓重头，与其规模有关。例如《议案》提出了增加6万亿元地方政府债务限额。2024年至2026年每年2万亿元，支持地方用于置换各类隐性债务。

“我们推出的是一揽子、综合性、靶向准的化债组合拳，作用直接、力度大。”财政部部长蓝佛安在全国人大常委会办公厅新闻发布会上如此表示，大规模置换措施能够发挥“一石二鸟”作用，大幅节约地方利

息支出，帮助地方增强发展动能。

一系列政策应将起到协同发力作用：2028年之前，地方需消化的隐性债务总额从14.3万亿元降至2.3万亿元，平均每年消化额从2.86万亿元减为4600亿元，不及原先六分之一。因此有专家指出，“本次化债综合力度空前，基本解决了5年内地方政府隐性债务化解问题，也影响着宏观经济。”

这一判断的根源，是此次债务置换政策可优化期限结构、节约利息支出，降低债务成本，减轻地方当期化债压力，化解存量政府债务风险，促进债务规范透明管理。同时，地方通过有效化债，实现轻装上阵，腾出更多资金资源用于促发展，特别是支持扩内需、科技创新、民生保障。此外还有利于推动解决地方各类“三角债”问题，提振各类经营主体信心，起到“满盘皆活”之效，助力经济运行回升向好。

## 转向“发展中化债”

债务问题是各国发展中普遍面临的重要问题。

2023年末，经过逐个项目甄别、逐级审核上报，全国隐性债务余额为14.3万亿元。结合10月12日财政部发布会披露的数

据：截至2023年末，全国纳入政府债务信息平台的隐性债务余额比2018年摸底数减少了50%，债务风险可控。

从国际比较看，将全部隐性债务纳入统计，中国政府负债率仍然低于主要经济体，也因此被普遍认为还有较大举债空间。

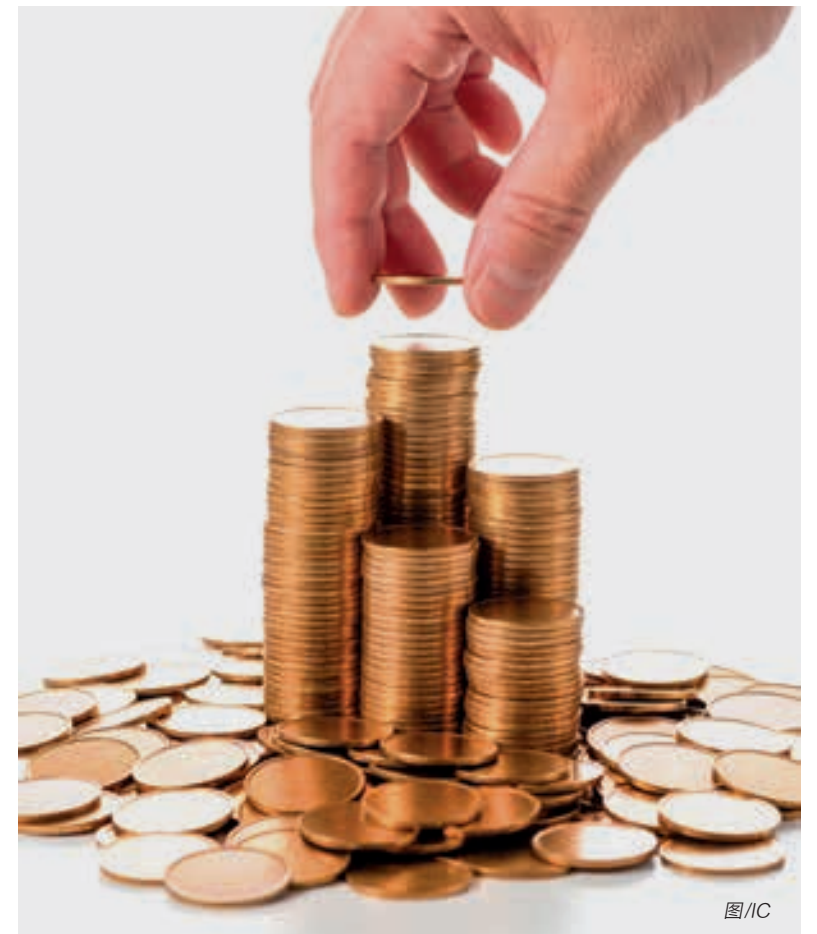
根据国际货币基金组织统计数据：2023年末二十国集团(G20)国家平均政府负债率118.2%，七国集团(G7)国家平均政府负债率123.4%。同期中国政府全口径债务总额为85万亿元，其中，国债30万亿元，地方政府法定债务40.7万亿元，隐性债务14.3万亿元，政府负债率为67.5%。

中国社科院金融研究所副所长张明认为，虽然中国政府债务占GDP比例并不算太高，债务结构明显不合理，高成本、短期限的地方债务占比太高，且地方政府债务分布具有鲜明的异质性，中西部地区与东北地区的债务压力相对更高。

此次化债政策推出前，一些地方政府的隐性债务规模大、利息负担重，不仅存在“爆雷”风险，也消耗了地方可用财力。

针对这些情况，此次《议案》公布前，一系列的疏解政策已在陆续出台。例如从2024年开始，财政部连续5年每年从新增地方政府专项债券中安排8000亿元，补充政府性基金财力，专门用于化债，累计可置换隐性债务4万亿元。再加上这次全国人大常委会批准的6万亿元债务限额，直接增加地方化债资源10万亿元。按照全国人大财政经济委员会副主任委员、全国人大常委会预算工作委员会主任许宏才的介绍，为便于操作、尽早发挥政策效用，新增债务限额全部安排为专项债务限额，一次报批，分三年实施。

2024年至2026年，每年地方政府可“腾出”约2.8万亿元的化债资金，用于稳增长和巩固“三保”，大约相当于2023年



GDP总量的2.2%。分年度进行化债，一方面将有助于减轻一次性集中大规模置换对金融市场的冲击、维护金融市场稳定；另一方面也给地方资金安排使用留下一定冗余度，有助于地方根据未来几年的实际需求合理安排置换资金使用节奏，提高资金使用的灵活性和实际效益。

整体而言，本次债务置换方案基本与市场预期一致。但在此基础上，2029年及以后年度到期的棚户区改造隐性债务2万亿元，仍按原合同偿还。

按照蓝佛安的解析，实施这样一次大规模置换措施，意味着化债工作思路作了根本转变：一是从过去的应急处置向现在的主动化解转变；二是从点状式排雷向整体性除险转变；三是从隐性债、法定债“双轨”

管理向全部债务规范透明管理转变；四是侧重于防风险向防风险、促发展并重转变。

此次化债相关政策明晰后，学界观点普遍认为，此次政策将在一定程度上起到“一石二鸟”作用：

首先，为地方政府化解“燃眉之急”，缓释其当期化债压力、减少利息支出。地方政府投融资平台债务是地方政府隐性债务的重要来源。根据张明的研究，城投债票面利率的中位数在4%-6%，而中小平台城投债发行成本在6%-8%。更重要的是，城市投融资平台通过其他渠道融资（例如银行贷款、信托融资与租赁融资）的成本还要显著高于发行城投债的成本。按照财政部的估算，债务置换后，五年累计可节约6000亿元左右。

其次，帮助地方畅通资金链条，增强发展动能。按照蓝佛安的解析，通过实施置换政策：一是将原本用来化债的资源腾出来，用于促进发展、改善民生；二是将原本受制于化债压力的政策空间腾出来，可以更大力度支持投资和消费、科技创新等，促进经济平稳增长和结构调整；三是将原本用于化债化险的时间精力腾出来，更多投入到谋划和推动高质量发展中去。同时，还可以改善金融资产质量，增强信贷投放能力，利好实体经济。

清华大学中国经济思想与实践研究院院长、前央行顾问李稻葵指出，包括常规支出和基础设施投资地方政府支出通常占GDP的41%，而现在降到了36%，并且地方政府已经推迟延期了大量支付，这对宏观经济产生了很大的影响。

上海财经大学校长刘元春说，这次的化债方案与我们老百姓息息相关。只有地方政府的资金到位后，才能进行一些民生工程的建设，才能够对9月26日部署的一系列增

量政策，提供积极的财政支持。原来直接承担隐性债务的一些企业和个体，也能够快速获得资金，恢复企业正常经营，这当然也会利于就业和老百姓收入的恢复。

整体来看，目前的一系列政策也在一定程度上被认为是中国化债思路的变化，即由以往的“在化债中发展”转向“在发展中化债”，这意味着保持债务的可持续滚动，阶段性缓释部分区域的流动性风险，提振市场信心。

### 坚持“谁家孩子谁抱走”

《议案》公布前，市场已有预期，中央将出力帮助地方化债。2023年来，随着部分地方政府的债务承压，市场上关于“扩大中央本级债务、减轻地方政府压力”的呼声变大——支持中央财政更多地承担财政赤字，并发行国债增加转移支付给地方政府。

相关政策公布后，按《议案》安排，2024年末地方政府专项债务限额将由29.52万亿元增加到35.52万亿元。这意味着此次化债主力仍是地方，即依然遵循中央不对地方债务兜底，坚持“谁家孩子谁抱走”原则。

根据《预算法》，地方债务余额不能超过限额。无论特殊再融资债券，还是特殊新增专项债券，其本质均是以标准的地方政府债券置换银行贷款等隐性债务，其发行规模受限于地方债务限额。新增6万亿元，其实是打开了地方政府继续借钱偿债的空间。

“地方债还是地方债，中央不会对地方债进行兜底，否则道德风险的问题会更加突出。”中国财政科学研究院院长、研究员杨志勇近日公开撰文指出，“这次新增6万亿元地方政府债务限额，是在压实地方主体责任的基础上进行的。化解不是通过发行国债替地方偿还债务的方式进行，充分表明债务的主体责任在地方，也隐含着地方

通过经济高质量发展，是能够从根本上解决地方债问题的。”

债务置换，即“借新还旧”“左手倒右手”，发行新的债券筹资，偿还到期债券的本息。按照学界的一般观点，正常情况下的地方债应该是显性债，可得到充分监督约束的债务。正因如此，本轮隐性债的置换要巩固成果，需要与政府债务管理进行结合。即进一步提高政府债务管理水平，遏制新增隐性债。

事实上，前述新闻发布会上已提出了债务监测口径、预算约束、监管问责机制等，这被认为是政府债务管理的机制正在得到全面完善，通过统筹考虑将短期与中长期问题进行系统统筹解决。

蓝佛安也已明确表示：防范化解地方政府债务风险，在解决存量债务风险的同时，必须坚决遏制新增隐性债务。财政部将会同相关部门，持续保持“零容忍”的高压监管态势，对新增隐性债务发现一起、查处一起、问责一起。主要从三个方面发力：

一是监测口径更全。财政部正会同有关部门健全信息共享和监管协同机制，全口径监测地方政府承担偿还责任的债务情况，动态分析、及时预警、防范风险。关于融资平台经营性债务，按照有关要求，金融管理部门已经研究制定了金融支持地方债务化解的政策举措，财政部将积极配合抓好现有金融支持政策落实。

二是预算约束更强。将不新增隐性债务作为“铁的纪律”，持续加强预算管理，督促地方依法合规建设政府投资项目；对未纳入预算安排的政府支出事项和投资项目，一律不得实施，坚决堵住地方违法违规举债的途径。

三是监管问责更严。强化收集新增隐性债务线索，及时掌握违规举债新手段、新变种，推动监管从事后“救火补漏”向事前“防

患于未然”延伸。严格落实地方政府违规举债问责制。

此外，在中央财政还有较大举债空间和赤字提升空间基础上，财政部也正在积极谋划下一步的财政政策，加大逆周期调节力度。持续抓好增量政策落地见效，积极利用可提升的赤字空间，扩大专项债券发行规模，继续发行超长期特别国债，加大力度支持大规模设备更新，加大中央对地方转移支付规模，加强对科技创新、民生等重点领域投入保障力度。

除马上启动的隐性债务置换工作，按照蓝佛安透露，一系列相关工作的重点将体现在以下多个方面：发行特别国债补充国有大型商业银行核心一级资本等工作正在加快推进中；专项债券支持回收闲置存量土地、新增土地储备；收购存量商品房用作保障性住房方面，财政部正在配合相关部门研究制定政策细则，推动加快落地。

在此基础上，结合2025年经济社会发展目标，中国也将进一步实施更加给力的财政政策：一是积极利用可提升的赤字空间；二是扩大专项债券发行规模，拓宽投向领域，提高用作资本金的比例；三是继续发行超长期特别国债，支持国家重大战略和重点领域安全能力建设；四是加大力度支持大规模设备更新，扩大消费品以旧换新的品种和规模；五是加大中央对地方转移支付规模，加强对科技创新、民生等重点领域投入保障力度。

中诚信国际研究院一位学者的观点则指出：本轮财政刺激不是一次简单的逆周期调控，也会涉及长期改革、产业政策、结构调整相关事宜，是兼顾短期问题和中长期发展的一次协同。不仅需要看到短期刺激规模有多大，还需要看到当前宏观政策调整的的决心和背后意图。

（编辑：李奥）

# 转型中的全球价值创造网络中的标杆企业

文 / 陈琛 黄伟东

中国制造业的系统性重构并非市场单方面的变化，而是技术原理、制造方式、产业组织伴随着需求的同步革新甚至变革

2008年金融危机引发了全球经济格局的深刻调整，也促使了中国企业加速走向国际舞台。根据世界贸易组织发布的《全球价值链报告》，自2017年开始，中国已经取代日本成为亚洲价值链中心节点，与德国、美国共同成为全球价值链的三大枢纽。在此期间，中国涌现了一批的标杆企业，成为全球产业链整合者和价值链贡献者。从企业层面来看，这是企业战略和经营成功的结果。从产业层面来看，这是中国制造业在危机之中开展系统性重构的一种重要表现。

在新一轮科技革命和大国博弈等趋势性力量的驱动下，中国制造业走向了深层次的结构调整，产业链发展的动能在变，供应链布局的方向在变，价值链增值的方式也在变。研究中国制造，对全球价值链有关键贡献的标杆企业是重要切入点，而研究中国标杆企业，更需要理解制造业在国家战略之下的变革趋势。

## 产业视角：系统性重构是中国标杆企业成长的外生驱动力

中国是推动全球价值链发展的关键力

量。从生产端来看，2010年，中国制造业增加值规模超越美国成为世界第一，此后中国制造业持续扩张，到2023年，中国制造业增加值高达33万亿元，约占全球的30%，已连续14年稳居全球首位。除了产能规模以外，中国制造业的丰富性和多样性也同样位居全球首位。我国拥有41个工业大类、207个中类、666个小类，是全球唯一拥有联合国产业分类中全部工业门类的国家，在500种主要工业产品中，中国有四成以上产品产量位居全球第一。从贸易端来看，2023年我国高技术产品出口额超过6000亿美元，占有所有出口货物比重提升至18.7%，规模位居全球第一，供应链韧性全球第二、价值增值度全球第四。从投资端来看，截至2023年底，中国对外直接投资存量2.96万亿美元，连续七年排名全球前三，中国设立的境外企业覆盖全球超80%的国家和地区，已经成为对外投资大国。

中国制造业系统性重构加速标杆型企业的成长。从2010年开始，中国制造业在规模优势的基础上叠加体系优势，出现了明显的系统性重构特征。中国制造业的系统性重构并非市场单方面的变化，而是技术

原理、制造方式、产业组织伴随着需求的同步革新甚至变革。大量创新型企业推动制造业不断专业化分工，从而带来规模、效率、质量的大幅跃升。这些企业既是重构力量的重要贡献者，也不断从重构产生的变化中汲取动能。中国政府适时的政策支持，也加速了不同层次标杆型企业的涌现。在国家评估体系下，截至2024年10月，全国已有30个“数字领航”企业；1574家国家级制造业单项冠军企业；1.46万家国家专精特新“小巨人”企业；超14万家专精特新中小企业；20多万家创新型中小企业。他们中既有占据价值链核心地位的领先企业，也有在基础材料、核心零部件和先进装备等各环节中“锻长补短”的中小型企业，他们既是复杂产品的制造者，也是全球价值链的贡献者。在国际评估体系下，2024年，世界500强企业，中国（含港澳台）共有133家企业上榜，占全球26.6%，位居全球第二；全球172家“灯塔工厂”中，中国（含中国台湾）占78家，占全球45.3%，位居第一。

## 企业视角：新价值创造网络是中国标杆企业形成的内生竞争力

我们在调研了200多家企业后发现，标杆型企业具有宽广的视野和敏锐的洞察力，对市场和客户的理解度更高，更善于感知产业重构的力量和趋势。其中，又以领先型标杆企业最能整合全球产业链资源和进行全球价值链构建。这些企业围绕全球市场和发展战略，大胆开展制造方式变革、商业模式变革甚至是组织变革，从而提供更好的产品和服务。其成功的关键在于它们构建了一个更加高效的新型价值创造网络，在这个新网络中，价值创造效率大幅提高，综合成本明显下降，供给柔性和质量大幅提升，全球资源的整合也更加充分。总体来看，新价值创造网络的构建模式主要有以下三种：

第一种是基于企业自身的价值创造网络构建。这种模式主要是基于目标市场，打造高效的全球价值创造协同网络。例如，联想公司通过“智能母工厂”与供应链智能控制塔（SCI）的创新，构建了支撑联想全球化的生产协作和价值创造体系。联想在深圳建设了“智能母工厂”，作为先进制造技术的孵化器，持续为亚洲、欧洲、北美、南美洲等地30多个生产基地提供互联互通、柔性制造、虚实结合、闭环质量、智能决策五大关键技术支持，实现了“全球资源，本地交付”的生产协作，有效平衡了成本、质量与效率。此外，联想自主建设了供应链智能控制塔（SCI）作为全球供应链的“指挥中心”。智能控制塔对供应链进行端到端的实时监控与分析，帮助联想将供应链的决策时间缩短了50%-60%，运营效率提升10%-20%，使得联想能够与5000多家供应商保持稳定合作，持续为全球180个国家和地区的用户提供优质产品与服务。在这一价值创造体系支撑下，联想登上了Gartner 2024年全球供应链Top25榜单的第10位，这是亚洲制造业取得的最好成绩。再如，美的集团通过“软硬兼施”，完善了自身的价值创造体系。一方面，美的集团收购工业机器人“四大家族”之一的德国库卡机器人，完成了在先进装备的前瞻性布局。另一方面，美的集团以“美云智数”为底座，奋力发展数字化业务，已经成为美的增长的主引擎之一。美的集团新价值创造网络的建设，实现了两大收益。一是在自身生产运营领域，美的集团通过集成供应链平台支撑全球订单与计划一体化运营，全价值链提效节约10万工时，收益贡献超1.5亿元；二是美的顺德灯塔工厂通过数字化能力赋能厨电产业集群，为不同规模、不同发展阶段的中小企业提供“研一产一供一销”全价值链端到端的个性化数字化转型方案，实现了上下游

协同制造，减少了68%的供应链浪费，探索出了产业集群数字化转型模式。

第二种是基于产业集群的价值创造网络构建。这种模式的典型案例是希音，希音通过数字化工具一端连接海外市场，一端连接广东番禺等纺织服装产业集群，形成庞大而高效的供应链体系，创造了“小单快反”的运营新模式，在全球市场所向披靡。具体来看，希音一是以100-200件小批量市场销售试探，通过市场反馈快速对畅销产品进行补单，订单通过企业能力标签直接在数千家集群企业中自动生成，形成了极致的速度、能力和性价比。2023年，希音整体的库存周转天数仅30天左右，分别比ZARA、优衣库、H&M快2.7倍、3.2倍、3.8倍。二是主动服务集群中小企业的数字化改造。在进入希音供应链后，希音通过自身的工具系统对中小企业在设计打板、生产排产、跨境物流等环节进行改造赋能，促成中小企业的柔性快反能力。三是承担链主企业责任，根据服装生产企业的问题反馈，在材料端、设备端与供应链深度协同，啃掉一个个迟滞服装企业快速交付的硬骨头。例如，与供应商杰克智能、舒普等开发新一代高速缝纫机、智能比色线柜，以及开发百褶裙、袖口等具有较大节时空间和质量一致性的缝制方案，并在自动下单系统中以可选模块提供给集群企业按需采用。

第三种是基于服务平台的价值创造网络构建。海智在线建立了以海外订单为主的非标零部件供应链服务平台，其愿景是用中国产能服务全球制造。其能真正运转的关键在于解决了3个问题。一是订单匹配慢。海智在线通过企业的设备类型、数量、型号来对企业的工艺、产能进行拆解和标记，同时上线包含百万张图纸的以图搜图工具，让买家上传图纸进行相似性分析，实现采供双方秒级精准匹配，快速做过类似

产品订单的工厂可实时报价。二是供应链协同差。一个订单常常需要多个工厂多种工艺协同完成。过去，买家需要建立庞大的采购团队分工寻找不同的工厂，现在买家通过海智在线采集的70万工厂的设备清单，可以快速构建不同的供应链协同路线，以找到性价比最高的供应链路，大幅降低采购成本。三是创新落地难。企业新产品的初期样品采购量小、金额低，但加工精度要求却不低，代工厂对这类小批量订单往往会抬高报价。同时，创新产品的企业更专注于产品定义与开发，可能对生产制造及工艺、成本不熟悉，从而导致创新产品落地难、时间长、成本高。海智在线通过解析图纸，将一些相同类型订单智能地集中匹配到同一个工厂或相近几个工厂，以提高采购量来促成交易。截至2023年底，已经累计有105个国家的28万买家和70万中国工厂注册使用海智在线平台，其中世界500强中的买家超过300家，平台成交金额超200亿元。更重要的是，海智在线已经成为感受全球市场冷暖和工艺、技术变化趋势的实时窗口。

中国制造业的系统化重构为标杆企业的出现提供了试验场和势能，而中国领先型标杆企业的涌现则代表了一种更具系统性、更注重协同的价值创造新模式。这不仅仅是技术或产品的单点突破，更是通过产业链、供应链和价值链的全面整合，从而推动全球资源的全面连接、高效配置和广泛应用。当前，类似联想、美的、希音、海智在线这样的中国制造业领先型标杆企业已经成为塑造全球价值链的重要推动力量，也推动中国进入第四次科技革命和技术扩散的中心位置。作为全球价值链的关键贡献者，这些企业除了贡献优质产能，也正通过输出能力和商业模式，为全球制造业的变革注入新动能、提供新样本和发展方向。

（作者为机械工业信息研究院研究员）

## 科技金融支持新质生产力发展

文/黄卓

专业化、多层次的科技金融体系应涵盖三个重点领域：以商业银行为核心的间接融资体系，以风险投资和私募股权投资为主体的直接融资市场，以及包括二级市场股票与基金的资本市场

发展新质生产力是当前经济发展的重要任务，而科技创新是推动新质生产力发展的核心动力。新质生产力以高科技、高效能、高质量为特征，旨在突破传统增长模式，催生新产业、新模式和新动能。党的二十届三中全会《决定》明确指出，要加快形成与新质生产力相适应的生产关系，促进先进要素向新质生产力集聚。其中，金融支持科技创新是构建新质生产力的重要环节。

科技金融，简而言之就是以“科技创新”为主要服务对象，通过金融与科技的深度融合，面向不同发展阶段的科技企业，提供精准、多层次、全覆盖的金融服务。这一模式不仅优化了信贷资源的配置，还能推动科技—产业—金融的良性循环，为新质生产力发展注入持续动力。2023年底的中央金融工作会议提出做好金融“五篇大文章”，其中“科技金融”是首要内容，进一步凸显了其在现代产业体系中的战略意义。

### 当前金融体系在支持科技创新上的挑战

尽管我国已经形成多层次的金融市场结构，包括一级、二级股票市场，以及保险、

券商、基金等多种金融机构，但商业银行仍在金融资源分配中占据主导地位。现有体系在支持科技型企业特别是初创科创企业的融资需求方面存在诸多挑战。

首先，科技型初创企业的特点决定了其融资需求难以通过传统模式得到满足。这些企业往往具有“三高一长”的特征：高风险、高投入、高回报和长周期。高风险意味着企业在创业初期面临不确定性；高投入反映了其在研发阶段需要大量资金支持；高回报则说明其一旦成功，潜力巨大；长周期则要求更长时间的耐心资本支持。然而，商业银行的业务模式主要以信贷为主，倾向于优先追求资金的安全性和收益的确定性。这种风险规避的金融文化与科创企业高风险、高不确定性的特性之间存在本质矛盾。

其次，中国资本市场的投资者对短期稳定回报的偏好进一步加剧了这一矛盾。这种偏好是我国银行理财市场规模快速增长的重要原因。然而，科技创新需要长期投入，其回报具有不确定性，无法满足投资者对短期收益的期望。即便是股市中的投资者，也多关注短期收益，难以为科技创新提供所需的长期耐心资本。因此，资本市场和科

创企业需求之间的错配问题依然突出。

最后，商业银行的风控模式与科创企业的资产结构之间存在显著不匹配。传统银行风控体系主要依赖于固定资产的抵押，如厂房、土地或房产。然而，科创企业通常是轻资产模式，核心资产是人、技术和专利，这使得传统的信贷评估方法难以有效应用。此外，金融机构在长期服务过程中对大企业形成的偏好，也导致许多中小型、初创期以及“专精特新”企业的融资需求无法被充分满足。

要破解上述难题，需要从多个维度发力。首先，应建立适合不同发展阶段、不同类型科创企业的融资体系。这样的体系需要一套能够有效识别科创企业风险的评估机制，而非仅依赖传统的财务报表或抵押物。与此同时，还需通过创新机制实现风险在不同主体间的合理分担。近年来，中国在数字金融和商业银行数字化转型方面取得了显著进展，这为构建新型融资体系奠定了基础。

其次，应借鉴国际经验，发展专业化、多层次的科技金融体系。结合我国国情，这种体系应涵盖三个重点领域：以商业银行为核心的间接融资体系，以风险投资和私募股权投资为主体的直接融资市场，以及包括二级市场股票与基金的资本市场。这种多层次的结构将有助于科技企业在不同发展阶段获得所需资金支持，同时增强金融资源配置的精准性和效率。

### 商业银行如何支持科技创新

从国际经验来看，美国硅谷银行和德国全能银行模式提供了重要参考。硅谷银行作为科技信贷模式的典范，其核心是“投贷联动”机制，即向初创企业提供信贷的同时，获取认股权证，通过股权升值的潜在收益来弥补信贷风险。这种模式特别适合高风

险、高回报的科创企业。尽管硅谷银行因资产端与负债端的错配和流动性冲击问题破产，但其模式的创新性依然具有借鉴意义。同时，德国采用的全能银行模式则进一步扩展了商业银行的功能，比如拥有全牌照的德意志银行。这种模式下，银行不仅提供传统贷款，还涉足投资银行、保险和资产管理等业务，为中小企业提供全方位的金融支持。这一综合服务能力，有效弥补了传统商业银行在支持科创企业方面的短板。

在国内，商业银行的科技金融探索也呈现出丰富的实践经验。浦发硅谷银行和中关村银行是典型代表。浦发硅谷银行自2012年成立以来，服务了3000多家企业，其中45家已成功上市；而中关村银行则通过快速发展，资产规模已超过700亿元。两者在支持科创企业过程中探索出了一些独特的模式，例如“贷款+股权”结合，以分散信贷风险。然而，其规模和影响力仍有限，未来仍需加快创新和推广。

此外，传统商业银行也在积极向科技金融领域发力。比如，北京银行提出打造“专精特新第一行”，累计为4.2万家科技型中小微企业提供了超过万亿元的信贷支持，服务覆盖了北京市绝大多数科创板和创业板上市企业。与此同时，国有大行如工商银行和建设银行，正在探索以数字化手段识别科创企业风险，推出基于大数据和人工智能的科企融资链产品体系。这些措施进一步降低了对传统抵押品的依赖，为轻资产科创企业提供了更多机会。

政策方面的支持也在不断加强和创新。今年年初，国家金融监管总局发布《关于加强科技型企业全生命周期金融服务的通知》，鼓励金融机构加大对初创期企业的信贷投入，并创新“贷款+外部直投”的模式，通过风险分担机制更好地支持科创企业。这一政策为商业银行在科技金融领域的进一

步创新提供了制度保障。

此外，金融科技也成为商业银行的有力助推者。例如，微众信科推出的“研发贷”等产品，专门针对科创企业的融资需求，结合主体信用评价和专利资产抵押，设计出高适配性的金融服务。这表明金融科技在优化传统商业银行服务模式、提高支持科创企业的能力方面，正发挥越来越重要的作用。

### 风险投资(VC)/私募股权投资(PE)如何支持科技创新

一级市场在支持科技创新方面具有重要作用，而风险投资(VC)和私募股权投资(PE)则是其中的核心力量。通过为高风险、高潜力的科技型企业提供资金支持，VC/PE能够帮助企业跨越初创期的资金缺口，推动科技创新向产业化转化。美国的VC/PE市场长期以来以其成熟性和规模成为全球标杆。在这一体系下，完善的监管机制、高效的市场化运行模式，以及大量具有冒险精神的投资者，共同促成了OpenAI、谷歌、特斯拉等世界级科创企业的成功孵化。

相比之下，中国的VC/PE市场经历了快速增长到稳定增长的阶段，但近年来增速有所放缓。2023年，我国VC/PE市场募集的基金数量虽仅下降1.1%，但募集规模却减少了15.5%。这一现象并非中国独有，美国市场也面临类似挑战，表明全球VC/PE市场正在经历调整期。然而，中国市场近年来出现了一些具有地方特色的创新模式，尤以“合肥模式”和“深圳模式”为代表。

“合肥模式”由地方政府主导，通过国有资本作为出资主体，结合风险投资和产业投资，将重点放在产业链的引入和培育上。这种模式以风投思维为核心，辅以政府资源，形成投资与产业协同发展的格局。例如，合肥在国有资本推动下累计向战略性



图/IC

新兴产业投资超过1600亿元，带动项目总投资额超过5300亿元，不仅孵化了多家行业龙头企业，还显著推动了当地经济增长。

“深圳模式”则更多依赖市场化力量推动科技创新。深圳的创投环境以民营资本为主，注重市场化运作，形成了以市场驱动为核心的创新生态。这种模式强调通过提供高效的资本配置、透明的政策支持以及开放的营商环境，吸引国内外资本和人才。与合肥模式中政府主导、全产业链布局的特点不同，深圳模式更强调点状突破和市场主导，对于中小型的科技企业支持更有效，同时在硬科技、高端制造等领域形成了一批具有国际竞争力的企业。



在合肥和深圳模式中，地方政府引导基金作为支持科技创新的重要工具，均发挥了重要的作用。这类基金以母基金形式存在，与市场化私募股权基金合作，将资金投向战略性新兴产业和地方重点产业。近年来，这一模式规模快速增长，从2017年的9.5万亿元增至2023年的13万亿元，显示出其强劲的发展势头。然而，这一模式也伴随挑战。

国资背景的创投模式虽然在壮大耐心资本、支持科创企业方面具有显著优势，但其运行过程中也面临一些重要挑战。首先，当金融资源集中流向某些热门行业时，可能导致行业过热的现象。部分地方政府规划的新兴产业项目雷同，未能因地制宜，可能引发资源浪费和低效竞争。

其次，壮大耐心资本是支持科创企业长周期发展的关键，但谁来承担“耐心资本”的角色依然是个难题。耐心资本的投资周期长，过程中需忍受亏损，但现有考核机制往往聚焦于短期回报。如何制定合理的激励与考核标准，支持长线投资的同时保持资金运行的稳定性，是目前亟待解决的问题。

最后，在政府主导的引导基金模式下，政府与市场职能的边界不够清晰。政府往往赋予引导基金资本增值之外的附加目标，如地方产业发展、促进就业等，这些目标可能与市场化投资的效率要求存在冲突。同时，关于投资失败的容忍度和退出机制的设计，也与国际流行的市场化基金运行机制存在较大差异，亟需理论和实践上的探索。

### 股票和公募基金市场如何支持科技创新

一级创投市场的健康发展需要有效的二级资本市场作为支撑，二者的联动能够为资本提供顺畅的退出渠道，形成“募—投—管—退”的良性循环。近年来，我国在支持科技创新的二级市场建设方面取得了

重要进展，包括科创板、创业板和北交所的设立，以及2023年全面实行的注册制，这些措施为科技企业提供了多样化的融资和退出路径。

当前，针对科创企业的股票市场的表现并不尽如人意。例如，2024年前九个月市场整体低迷，IPO节奏明显放缓，导致一级市场面临较大的退出压力。一些初创企业由于对赌协议的限制，企业家不得以个人无限责任的方式签约，一旦失败，可能难以东山再起。这种制度安排增加了创业者的压力，可能削弱科技创新的活力。同时，普通投资者直接参与科技二级市场的门槛仍然较高。以科创板、创业板和北交所为例，其对投资者的资产规模和投资经验都有较高要求，这在一定程度上限制了资本流入科技创新领域的广度和深度。

为此，公募基金作为专业投资机构，能在降低参与门槛和丰富投资产品方面发挥重要作用。公募基金应进一步创新，与科创企业相关的标准化投资产品如指数基金、ETF和主题基金，可以为散户、机构和养老投资者等不同类型的资本入场提供更多便利。这些产品不仅能够吸引更多资本流入科技创新领域，还能为科技企业的成长提供长期、稳定的资金支持。

此外，公募基金和券商作为专业投资者，应强化研究能力，为科技企业提供更加科学的估值和定价参考。这种专业化服务能够减少市场价格与企业真实价值之间的偏离，帮助资本更精准地流向具有成长潜力的科技企业。在这一过程中，公募基金还需倡导长期投资和价值投资的理念，通过淡化短期业绩的追求，引导市场资金更关注科技企业的长期发展。

(作者为北京大学国家发展研究院副院长，BiMBA商学院院长，北京大学长沙计算与数字经济研究院副院长；编辑：何方)



# 《三生万物》： 宁高宁管理智慧的另一面

文 / 钮键军

中国石化原董事长宁高宁是一个“务虚”高手，他巧妙地运用一些软措施，将其管理理念在组织内部内贯彻执行。这也是他与其他中国的企业家最大的不同



**大** 为工作原因以及个人爱好，笔者的书桌上并不乏名人传记或是回忆录，但或许是审美疲劳，近些年来，鲜有能让我真正走心看下去的回忆录。因此，当我发现越来越多的朋友以及公众号都在推荐宁高宁撰写的《三生万物》后，不免略感诧异和好奇。带着“真有这么好，不会又是营销攻势”的心情，我打开了这本书。

不承想，一打开就手不释卷了，文笔之流畅让人惊艳。作为一位央企的掌门人，其回忆录既没有刻板印象中的官话、套话，也没有那些自诩为儒商的管理者那种故作高深的术语，完全就是一位刚刚退休的长者用非常接地气的方式在讲述他的人生“上半场”。与此同时，他对人生的感悟，对商业与管理的洞见，又极具穿透力，可谓目光如炬。

宁高宁这个名字，对于这一代外贸人，是自带光环的。在专业外贸公司转型的过程

中，宁高宁分别在两家大型公司完成了由虚向实的转型。直到看完这本回忆录，我才真正明了，宁高宁的成功绝非偶然——作为一个务虚高手，他非常善于通过软性措施，将其对管理的理解，对未来经营战略规划在组织内部散播开来，从而形成合力。

具体来说，主要表现在三个层面：善于开会、巧用内刊以及规划愿景。

## 善于开会

对于职场人士来说，部分会议耗时而没有营养，需揣摩上意，适时鼓掌，还要时刻警惕同僚们的夹枪带棒。中央也三令五申，要杜绝“文山会海”。但其实从管理学出发，会议是发现并解决管理中的问题，以及凝聚团队共识的重要手段之一。关键是开好哪些会？并且怎么开好这些会？

宁高宁十分看重的有三个“会”：预算会、战略研讨会以及公司年会。因为这些会

“在推动公司战略目标的实施过程中，把业务发展和组织发展联系起来，用人、用组织的进步和醒悟来推动业务成长”。在他看来，会议虽然是个形式，但如果运用得当，有时形式会决定内容，形式会催生内容，形式还会激发团队。

宁高宁曾对会议提了10项要求：开会提前布置、议题必须清楚、人员必须恰当、议题必有讨论、讨论必有决策、决策必有执行、执行必有结果、结果必有评价、评价必有奖惩、奖惩必须公开。

宁高宁同时明白，开好会并不是目的，开会的大原则是调动大家的积极性，找到问题并提出更好的解决方案。同时因为开会时是大家聚在一起讨论问题的，因此，会议就自然成为一个团队学习、组织发展、不断深化企业文化的过程。所以，他认为任何会议都是一种学习培训，是团队共同学习和提高的过程，同时所有的培训也都可以变成工作甚至决策的过程。在华润、中粮和中化都出现过团队学习过程中转为决策会的例子。

让我们来看看，宁高宁是如何开预算会的。预算离不开数字。宁高宁认为，预算会必须是一个反思会，必须从数字预算转向思维预算。预算不是不要数字，而是要关注这个数字产生的过程，或者说，数字不是财务部算出来的，或者是财务部门和业务部门搏斗的结果；而应该是整体团队思维提升以及战略提升的结果。

宁高宁的预算会最有意思的环节是开始的假设。因为宏观外部环境的假设是预算的基础。宁高宁曾让中粮战略部每年编写一本《中粮预算书》，把第二年宏观环境的判断先写出框架。这些假设就是对外部经济大环境的分析。这就迫使经理人们要每年当一次经济学家，经理人们要知道国际国内宏观的经济政策，还要知道利率、汇

率、税率的变动，还要知道行业趋势等等一系列问题，同时还要有研发、技术、品牌等核心竞争力指标。因此，预算就是个探讨企业发展路径与潜力的过程。而最终的预算数字也就成为公司上下的共识。

同时，宁高宁还引入了对标这个概念，即在指定预算时，把竞争对手当作标杆对比，无标杆不预算，不标杆不评价。可以说预算和标杆这两项管理工具让宁高宁所在的公司真正身处在动态竞争的市场中。

由于篇幅所限，在这里无法对战略研讨会和公司年会的具体操作进行详细介绍。概括地说，战略研讨会就是关乎未来的会议，是找错的会议；而公司年会则是鼓励的会议。因为宁高宁坚信，用滚滚洪流般的成功去纠正错误是最有效的办法。

## 巧用内刊

在20年前，中国的大型企业，无论所有制形式，都大张旗鼓地办起了内刊，笔者刚入行时的很多同事都由此进入了企业，而这股浪潮的始作俑者就是宁高宁。

宁高宁分别创建了三本内刊——《华润》（原名《创业论语》）、《企业中粮》以及《新中化》。这三本内刊都对宁高宁的管理工作提供了很大的助力，甚至有了“用内刊做管理（Management by Magazine）”这句话。

一个组织特别是大型企业的认识论规律是个值得研究的话题。公司一把手的大报告、大文件、大规划有多少被有效沟通传递了，被认同了，被执行落实了？中间有多少被误解、抱怨甚至反对？而企业内刊最大的好处就是其半官方、半正式的定位，这样就开辟了另一个空间，把企业内部的沟通空白点填补上。因此，宁高宁的“办刊理念”是不能由领导审稿，编辑部要是个“民间机构”。这样的内刊，才有人愿意供稿，

才有人愿意读。因此也自我驱动能量大，并且都是正能量。

宁高宁另外一个办刊心得是，领导者要自己亲自撰写稿件。这样做有两方面的好处，一是可以把领导者真正的意图毫无阻碍地转递下去，二是领导者可以在酝酿稿件的过程中，对自己的观点进行再梳理，再论证。

宁高宁亲自撰写的文章体量并不大，一般为千字文，但作为文字工作者的笔者却深知，这样的稿件才是最考验写作者功力的形式，既要有真知灼见，又要短小精悍，更要言辞达意，并且这些稿件，也成为宁高宁自己梳理管理理念最好的原始资料。比如关于预算的规范，就是宁高宁在病中写的一篇小文中阐述的。而这篇小文也成为华润、中粮以及中化对于预算管理的原则。

在宁高宁看来，企业内刊的水平很多时候反映了企业的水平，他甚至感慨：“想搞什么样的公司，就要有什么样的企业内刊。”客观地说，上述三本企业内刊都分别帮助宁高宁完成了所在公司的重要战略任务。

### 规划愿景

在中国企业内部，如果说有比战略这个词更虚的词汇，那就应该是企业的愿景。但宁高宁这位务虚高手却巧妙地将愿景这个虚词，用到了实处。

在《三生万物》一书中，令人印象深刻的是宁高宁在2017年提出的“科技至上”这一愿景，彼时他刚担任中化董事长一年多。现在看来，可能平淡无奇，但如果考虑到当时的大环境，就能看出其卓越的洞见。在2017年，多数中国企业还在沉湎于加杠杆，进行商业模式创新，满心想的都是挣快钱，挣容易钱。而在当时提出科技重要的只有两位企业家，一位是现在大名鼎鼎的任正非，另一位就是宁高宁。

而提出“科技至上”这一愿景，也不是宁高宁一拍脑袋，凭空想出来的。而是他实地调研的成果。宁高宁两眼一抹黑地来到了中化，进入这个完全陌生的行业。他通过自己扎实的调研，发现中化当时还具有竞争优势的产品或者说品类，基本都是以前靠自主研发，有自主知识产权的产品。由此，宁高宁结合宏观经济形式，提出了“科技至上”这一理念。

这与《哈佛商业评论》多年前的一篇文章不谋而合，那篇文章的核心思想是在企业遇到困难时，一个有效的办法是，求助于己，学习企业发展历史，找到企业发展的DNA。迪士尼公司就是这样摆脱了经营困境，重回发展轨道。

而“科技至上”也给中化以及后来的新中化，提供了这样的发展动力。宁高宁在书中感慨，如果在华润和中粮能提出“科技至上”的理念，不知道现在这两家公司会怎样？不过正如宁高宁所说，企业也是一个生命体，都有着自己的发展轨迹。

### 结语

宁高宁的成功绝不仅仅是上文写到的这一点，他善于思考，有着自己独有的逻辑框架。但我相信本文提炼出的三点，是读者不常关注到的宁氏特质。同时，《三生万物》中，宁高宁对于人生的感悟也颇为精彩，非常建议读者都拿来一读。最后我用《三生万物》中最后的文字作为结尾，愿大家都有一个值得回味的人生：

“人的心境有时要大，大可以去尝试从未有过的视野；但有时要小，把自己看得小，可以脚踏实地，不好高骛远。这两个应该是同时存在的……往前跑，身后将会是繁花似锦！”

（作者为资深媒体人，原《哈佛商业评论》中文版副主编；编辑：李奥）

## 深耕银企交互新模式，携手企业伙伴续写新篇

### ——“企业伙伴银行”服务体系发布一周年回顾

文 / 中国工商银行私人银行部

工银私人银行将以更完善的企业家客群服务生态体系，赋能企业长远发展，助力企业家实现财富管理、家族传承和社会责任担当，努力将企业家朋友的“需求列表”变为“满意清单”

中国工商银行以服务工商企业立行，始终坚持服务实体，与民营经济相生相伴。工银私人银行作为工商银行服务高净值客户的专业部门、国内首家持牌的私人银行业务专营机构，身处零售、对公、投行业务“交叉点”，发挥整个零售金融生态优质的资源禀赋，自成立以来，秉承“诚信相守，稳健相传”的价值观，倡导“家企欣荣，财富向善”发展理念，致力于服务人民美好生活、促进共同富裕。

近年来，工银私人银行围绕客户“人、企、家、社”四重需求，整合生态、精准发力，以打造“企业伙伴银行”为目标，通过持续优化金融服务，赋能产业链、供应链再造和创新链、价值链提升，相伴企业家勇毅前行，助力经济社会高质量发展。2023年12月，工银私人银行以“伙伴同行，家企欣荣”为核心主旨，正式发布“企业家



伙伴银行服务体系”，标志着工银私人银行带着坚定的决心，积极落实国家助力实体经济发展系列政策的要求，充分发挥国有大行在促进企业投融资、创新驱动新质生产力、优化营商环境的驱动作用，以实际

行动为经济社会高质量发展提供更多的金融支持。

### 以优质特色服务为内容，构建集成化、全覆盖服务体系

“企业家伙伴银行”服务体系是工银私人银行聚焦企业家在个人、企业、家庭和践行社会责任方面的多重需求，集合工银全集团和子公司的优质资源，包含对公账户结算、企业投融资、个人资产配置、特色非金融权益、家庭财富传承、公益慈善捐赠、银企交互生态场景搭建等方面的综合服务内容，诚意打造的综合金融服务体系。

围绕“一心为您、两席顾问、三维保障、四重赋能、五大加油”五方面，形成“12345”架构：以“一心为您”为服务宗旨，随时响应企业家的多重需求；以“首席特别顾问+专属财富顾问”组建双顾问服务团队，实现基础日常业务和复杂特定需求的“快速响应、分流受理”，从“需求评

估”到“精准施策”，一点接入全集团各类业务团队，以专业致胜为企业家打造极致服务体验；以“三维保障”为多层次的服务支持——16年私银业务耕耘和财富管理经验提供专业化保障、“工银e企+”智慧运营平台为代表体现数字化保障、私银“山川林”品牌生态共建引领品牌化保障，为企业家长远发展愿景保驾护航；以“四重赋能”为动力源泉，围绕“公私互促、家企共欣、家业常青、家国昌盛”的目标打造综合服务内容，实现企业家创富、守富、传富、共富四重愿景；以“五大加油”为服务场景，通过各类精彩活动邀请企业家走进私银中心，打造银企交流圈层新生态。

### 以长远发展理念为构想，推陈出新打造业务新亮点

一年以来，工银私人银行在已有服务体系框架下，充分发挥专业优势，脚步笃定前行，以实际行动实现长远发展，打造了多

个业务新亮点：

以金融力量切实推动新质生产力发展，实现建设成为“科创企业家首选伙伴银行”的远大目标，正式推出“伙伴科创，家企欣荣”科创企业家综合金融服务方案，集中提供面向重点科技企业、科技创新重大项目的全生命周期金融服务内容，充分助力科技强国建设。

围绕企业家财富管理需求，重磅推出“企创”系列企业家优享产品及服务，合作资管机构数量超60家，内容覆盖标准化产品货架、个性化产品定制服务和财智赋能陪伴服务等方面，“三位一体”满足企业家活钱管理、定期投资、外币投资、商品投资等不同需求。围绕客户家庭生命周期，提供智能化、方案化服务，陪伴客户穿越市场周期。深耕产业动向研究，推出科创、绿色、慈善、数字、养老等不同主题，坚定支持先进制造业、清洁能源、生态环保、专精特新、数字经济等经济实体。

成为企业家奋进之路上的“全能伙伴”，推出“工银星礼遇”私享权益，涵盖“安享健康、私享财智、智享传承、畅旅程、臻享生活、艺享大乘”六大板块，为企业家客户提供线上化、特色化、全面化的非金融服务场景，上新包括专车、就医预约、私人银行杂志、礼宾服务和医疗体检等涵盖“衣食住行”的权益内容，至臻呈现，温暖无限。

### 以家业长青为导向，实现“家企欣荣、家国昌盛”

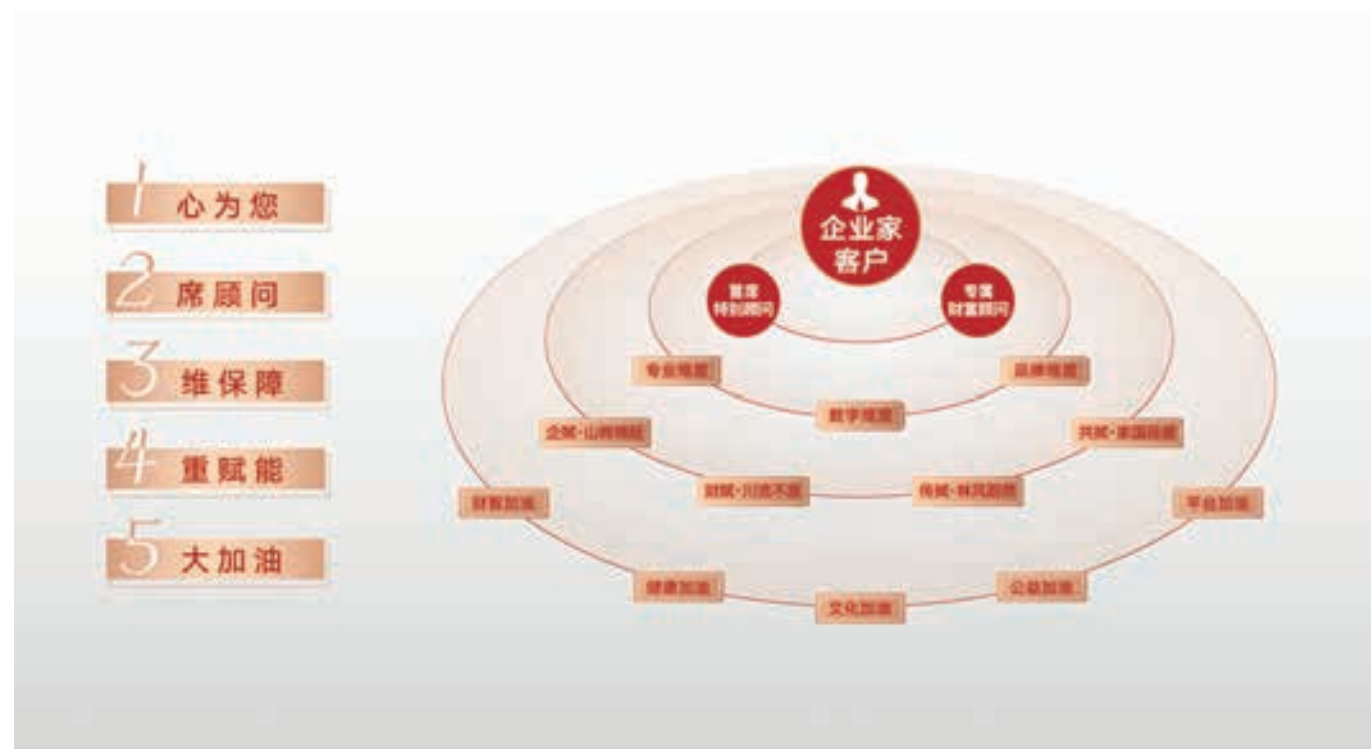
工银私人银行于2020年4月正式推出家族信托综合顾问服务，构建银行业内首创的“综合顾问+事务管理”服务模式。四年以来，工银私人银行以“家庭”为中心，不断丰富家业服务生态内涵，发展为“保险金信托+家族信托+家族办公室”多维

服务体系，整合集团内外资源，联合税务顾问、法律顾问、子女教育、健康医疗等优质三方机构，全面满足企业家客户不同生命阶段中养老规划、公益慈善、家企股权治理等需求，助力企业家客户从“有形”的物质财富到“无形”的精神传富。2024年5月，工银私人银行在业内首推家族信托基金投顾方案，为私人银行家业服务的特色化、创新性率先垂范。

### 以共同富裕为追求，传递温暖引导“财富向善”

积极响应党中央提出“坚持以人民为中心的发展思想，在高质量发展中促进共同富裕”的要求，同时满足国内高净值人群日益增长的公益慈善需求，在工商银行集团“工银光明行”公益品牌统领下，工银私人银行于2018年推出“君子伙伴 与爱同行”公益项目，致力于关爱学生成长成才主题，广邀私银客户、行内员工及社会公众积极参与，先后为四川省南江县、通江县、万源市和金阳县等定点帮扶学校安装热水器、为学生捐赠暖心被、卫生物资、体育器材、提供健康服务等，惠及当地近五万名学生，改善学生的生活及成长条件，助力健康成长。

2021年9月，工银私人银行联手合作机构推出银行业内首个永续集合型“君子伙伴慈善信托”平台，并于2023年3月从原有单一慈善工具和项目，升级建立“君子伙伴慈善信托2.0”生态圈体系。该体系汇聚政府主管部门、银行、信托、慈善组织、资管机构、私银客户等主体，基于各方优势构建“以慈善信托为载体、以财富向善为目标、以资源互补为基础、以合规透明为保障”的慈善服务生态圈，在私人银行客户公益情怀和国家重大战略之间搭建互信共赢的桥梁。



### 以银企生态圈层为枢纽，助力金融资源与民营经济良性互动

自2021年9月起，工银私人银行以“企业家加油站”为枢纽，搭建企业家的资源共享平台，构建“财智加油、健康加油、文化加油、公益加油、平台加油”的五大加油场景，为银企交互生态注入新的活力。历经3年多发展，已建设近2000家“企业家加油站”，覆盖国内外超1000个城市和地区，科技创新、绿色生态、数字生态等主题“加油站”相继落地。2024年以来，已有近22万企业家走进私银中心体验各类加油活动超6300场，实现以特色服务场景为企业家搭建生机盎然的交流圈层。

2024年，工银私人银行正式推出“兴企万里行”专项行动，全面开展管理层级“亲上阵”，带队“走出去”服务各行业企业家。各层级管理人员带领服务团队，登门拜访各家企业，亲临现场了解企业经营现状和未来发展需求，面对面与企业经营管理者深入交谈，以诚意展现工行的服务内容和团队的专业水平，全面提供公私一体化服务方案，实现“走万企，促欣荣”。2024年以来，全行已累计走访了近30万家企业、面对面拜访了近40万企业高管。

为汇集各地区优势产业资源、打通资源跨区域流动链路，工银私人银行带领企业家走进各行各业龙头优质企业，深入学习产业先进管理经验，与知名企业家当面畅谈企业治理之道。2024年以来，累计举办近2000场“兴企万里行”跨区域企业参访活动，覆盖芯片研发、新能源汽车、生物医药、船舶制造等当下热门重点行业，为超4万名企业家搭建交流、共享、开放、互通的交互平台。

工银私人银行与国内各大知名高校合作，邀请优秀企业家与知名学者面对面交流，助力企业提升现代化治理能力，以“学

无止境”达“行以致远”。2024年以来，已在清华、复旦、上海交大、浙大、武大、厦大等知名学府举办超50场“家企欣荣，财富向善”企业家研修班，陪同近2000名企业家尽情畅游国内顶尖学府的知识殿堂。

### 以数字力量为驱动力，共创科技赋能金融服务智慧未来

工银私人银行坚持以数智驱动业务发展，创新打造“工银e企+”企业家智慧服务平台，实现“一对一”专属平台服务专一客群，上线企业家身份认证、特征分析、需求识别、专属权益部署、综合服务方案定制等特色服务功能。2024年以来，正式在手机银行私银版推出“工银e企+”企业家服务专区，包含“个人服务、企业服务、精彩活动、企业家加油站”四大板块，集中展现各类优质服务和活动内容，持之以恒地推进数字化极致体验工程，优化企业家客户服务感受。

### 以发展共绘蓝图，与企业伙伴携手续新篇章

新旧年份交替之际，回首过去，展望未来。工银私人银行将继续以客户需求为中心，发挥私银所能，以更完善的企业家客群服务生态体系，赋能企业长远发展，助力企业家实现财富管理、家族传承和社会责任担当，积极营造全社会关心支持民营经济发展的氛围，传递企业家爱国敬业、引领创新、勇于担当的时代精神，努力将企业家朋友的“需求列表”变为“满意清单”，全力支持企业家聚精会神办企业、全心全力拼市场，推动银企共同服务好新发展格局，以金融力量服务中国式现代化，始终“伙伴同行”，共促“家企欣荣”！

(编辑：李奥)

## 银企党建共建，探索金融服务与实体经济深度融合新路径

文 / 中国工商银行江西新余分行

新余高新支行与高新区企业以“百年征程，红心向党”为主题，定期开展座谈交流、志愿服务、红色教育基地参观等多种形式的党建联建活动，为高新支行与周边企业的合作共赢铺设了坚实的基石

江西省新余市是一座拥有雄厚基础的传统工业城市，工业总产值占据着全市总体经济的半壁江山，工业对经济增长的贡献率超过55%。

从1983年因钢铁复市以来，新余产业发展经历了“一钢独大”到新能源与钢铁产业“两足鼎立”，再到钢铁、新能源、光电信息、装备制造“4+X”多元支撑的三个阶段，实现了从昔日传统钢铁城市到新能源之都，再到今日新兴产业城的三次飞跃。

自新余复市以来，中国工商银行江西新余分行始终坚持以人民为中心的价值取向和服务实体经济的使命本源，围绕省、市制造业重点产业链现代化建设行动计划，积极落实《江西分行做好五篇大文章行动方案》，主动融入当地经济发展大局，为推动新余市“新型工业强市”建设贡献工行力量。

### 党建引领，谋新篇

在“党建+”模式的不断创新发展的背景下，新余分行深刻认识到金融服务与实体经济的深度融合将成为推动经济高质量发展的关键所在，该行创造性地开展与当地民营企业党建联建，高度重视基层党支部与民营企业的党建联建工作推动，探索出了一条深化银企合作、促进实体经济发展的新路径。

新余高新支行与H公司从党建共建到全面合作就是一个鲜活的案例。

新余高新支行与高新区企业以“百年征程，红心向党”为主题，定期开展座谈交流、志愿服务、红色教育基地参观等多种形式的党建联建活动，为高新支行与周边企业的合作共赢铺设了坚实的基石。

### 公私联动，助发展

H公司是新余市高新区一家化工企业，



属于迅速崛起的新材料科创企业，科研技术过硬，发展潜力巨大。高新支行在与H公司的一次党建座谈会上了解到，该公司计划进行新一轮的融资与战略规划，党建座谈会结束后，高新支行当即表态要积极支持H企业，并第一时间向省、市行汇报寻求业务支持。省、市行公私专业部门积极沟通、密切协同，联合高新支行对H公司的业务模式、财务状况、发展规划、资金用途及还款来源等进行了详尽的调查了解，为企业制定了有针对性的、个性化的专属金融服务方案。该方案不仅就企业的融资品种选择、利率、流动性管理及市场风险等方面提供了专业的建议，同时就企业主要股东个人及家庭的资产配置、税务规划、海外投资等方面也提出了中肯的意见。H公司大股东S总及公司其他核心股东对高新支行服务方案的专业性高度认可，被高新支行严谨、认真、诚恳的工作态度深深感动，当即表示选择与工行合作，并就服务方案进行了反复的沟通。前后两周不到的时间，工行上亿元授信到位。S总把这

笔授信喻为“强劲的东风”，助力H企业破浪前行，驶向高质量发展的快车道。

后来，在高新支行的大力支持下，H公司的两家子公司成功落户高新区，两家公司拥有集团最核心的技术，为区域经济的蓬勃发展注入了强劲动力，一定程度上推动了高新区新能源产业升级。两家企业同时选择高新支行作为主理银行，不仅与工行建立了信贷关系，同时把员工工资委托工行代发，用行动证明对工行高新支行的信任和认可。

此外，S总及公司其他主要股东集体选择签约成为工银私人银行客户，体验综合、高端、优质、个性的私人银行金融及非金融服务。

作为服务区域经济发展的金融主力军，工行新余分行将深入学习宣传贯彻中央金融工作会议精神，坚守金融初心，扛起大行担当，以做精做深“五篇大文章”为抓手，持续提升金融服务实体经济质效，为谱写中国式现代化新余篇章贡献更大力量。

(编辑：李奥)



## 瑞蛇迎吉祥，传世启新篇

文 / 中国工商银行贵金属业务部

“祥瑞蛇”通过千年古法的演绎，完美呈现了大师作品。造型立体生动，如灵蛇盘结于悬崖绝壁之上，拔金而起



在中国文化中，生肖蛇以其智慧与灵动著称，位列十二生肖之中的第六位，象征着岁月的流转与生命的活力。随着2025乙巳蛇年的临近，继生肖鼠、牛、虎、兔、龙之后，工商银行贵金属业务部荣耀推出“大师十二生肖传世金”系列的第六部作品——《祥瑞蛇》。

### 源·大师艺术

《大师十二生肖传世金·祥瑞蛇》设计稿由我国著名雕塑艺术家陈淑光创作。

陈淑光大师，1929年生于北京，是新中国培养的第一批女雕塑家。她的作品饱含家国情怀，同时又独具女艺术家的细腻柔美，代表作品有《抗日游击战》人民英雄纪念碑浮雕、《毛泽东号》《小胖》《鸡毛信》等。其作品主要围绕着妇女儿童题材、革命历史题材、历史名人等进行创作，多次荣获重要奖项，被各大博物馆和艺术院收藏。作为新中国现代雕塑艺术的女性先锋，陈淑光大师积极投身于艺术文化建设中，开辟了一条特有的艺术之路，塑造了中国雕塑发展史上不可或缺的重要篇章。

在陈淑光大师的匠心独运下，“祥瑞蛇”的蛇身覆盖着菱形纹路，这些纹路随

左图：“大师十二生肖传世金”系列的第六部作品——《祥瑞蛇》。  
下图：中国著名雕塑艺术家陈淑光大师。



着蛇身肌肉的流动而变化，每一片菱形都经过精细雕刻，既统一又各具特色，展现了几何与自然美学的和谐融合。在中国传统民俗文化当中，蛇具有招财守财的寓意，蛇的艺术呈现形式上也多以灵蛇盘结在铜钱或是宝物之上居多。陈淑光大师正是借鉴了此展现形式，并进一步进行了艺术创作。“祥瑞蛇”造型采用了盘结的形态，如同一个古老的中国结，象征着人民团结、万事吉祥。同时，环环相扣的形态，巧妙融入了几何无穷符号，又多了一层纳福聚财，财富无穷的美好寓意。

### 沿·千年工艺

《祥瑞蛇》采用失蜡古法与现代创新工艺精心铸造。失蜡法，又称熔模法，为青铜等金属器物精密铸造的方法。在中国的历史最早要追溯到春秋战国时期，经汉唐至明清，失蜡法被一代代匠人传承和发扬。在我国众多的国宝文物铸造方法中，失蜡法就是其中一个重要的代表性工艺。目前所知最早使用失蜡法的青铜器是1985年5月在河南浙川出土的一件礼器，成器约在春秋中期至晚期之间。此外，战国时期的青铜盘尊也是失蜡法制作的典型器物。这些国宝重器，代表着我国的巅峰铸造技艺，历经数千年洗礼依旧向世人展现着泱泱华夏的大国风范。

“祥瑞蛇”通过千年古法的演绎，完美呈现了大师作品。造型立体生动，如灵蛇盘结于悬崖绝壁之上，拔金而起。蛇身纹理清晰可见，每一个细节都是匠心造物的体现。产品正面的底纹延续了剪纸艺术风格，巧妙地将“祥”“瑞”二字融入如意形态的灵蛇纹理之中。背面则特别采用了“四维潜影”防伪工艺，将祥瑞祝福与工行标识镌刻于方寸之间，转换角度祥瑞立现。产品还配赠有大师生肖纪念大铜章，层次

分明、疏密有度、艺术感极强，精细还原了大师惟妙惟肖的设计。

### 塑·传世经典

工商银行汇聚12位雕塑艺术大师，历经八年精心打造“大师十二生肖传世金”项目，将雕塑艺术与生肖文化结合，以贵金属为载体，一年一大师，一年一生肖，连续发行十二年，共谱盛世华章。参与项目创作的12位大师分别是潘鹤、刘政德、叶毓山、钱绍武、田金铎、司徒兆光、陈德弘、陈淑光、孔繁伟、曹春生、陈云岗、梁明诚。他们的作品家喻户晓，代表着我国现代雕塑艺术巅峰，影响着我们一代又一代的人。他们曾为毛泽东、周恩来、朱德、李大钊等新中国无产阶级革命家塑像；曾为人民英雄纪念碑浮雕、广州五羊雕像、深圳拓荒牛等城市地标塑像；他们的作品获奖无数，被国家博物馆、中国美术馆、联合国等国内外知名博物馆收藏。

“大师十二生肖传世金”项目以2020庚子鼠年为始，逐年限量发行，采用Au99.9材质打造，共有50g、100g、500g、1000g四个规格。每年新作发行之际，即封存前一年作品的模具，确保每件作品的独特性和收藏价值。作为大师传世之作，“大师十二生肖传世金”不仅承载着物质财富和精神财富，更是实现了金品传天下，文化传万家。

(编辑：李奥)



扫描二维码 即刻珍藏

传  
道  
承  
之



# “君子伙伴慈善信托”，赋能向善力量

文 / 中国工商银行私人银行部

这样的创新方案不仅提升了家族信托的功能性，同时也为家族的慈善活动提供了一个长期稳定的平台

达 则兼济天下，越来越多企业家与高净值人群，怀揣“共同富裕”家国情怀，积极助力我国的公益慈善。在我国的公益慈善领域中，慈善信托作为助力共同富裕的重要工具，可以为客户量身定制服务方案，从而满足客户在财富管理、家庭传承及社会公益活动方面的多样化需求。

近年来，慈善信托市场处于蓬勃发展期。根据民政部数据统计，截至2024年8月末，我国备案慈善信托1940单，信托财产规模逾76.5亿元，今年新增超11.3亿元。慈善信托在扶贫济困、促进教育科学文化和人才发展等领域都发挥了重要作用。

在深入践行金融工作的政治性、人民性的新征程中，工银私人银行联手合作机构推出“君子伙伴慈善信托”，不仅能解决创富后传富守富的管理和分配问题，还能在整个过程中凝聚家族价值观，助力客户实现物质和精神“双传承”。

这种模式特别适用于希望通过慈善途径来传承家族精神的客户群体。客户有权选择家族信托的部分收入作为慈善信托的捐款来源，以确保家族的精神文化在未来几代人中得到延续。这样的创新方案不仅提升了家族信托的功能性，同时也为家族的慈善活动提供了一个长期稳定的平台。

## 孜孜不倦，探索慈善传承新解

2021年9月，工银私人银行联手合作机构推出银行业内首个永续集合型慈善信托服务平台“君子伙伴慈善信托”。这种模

式为客户提供了建立长期或永久的慈善捐赠机制，确保慈善资金可以持续有效地运作。这一模式的独到之处在于，通过制定长期的资金分配规则，确保慈善资金的长久传承。

2023年3月再次联手合作机构，从原有单一慈善工具和项目，升级建立“君子伙伴慈善信托”2.0(DAF)生态圈。该模式为国内行业首创，汇聚政府主管部门、银行、信托、慈善组织、资管机构、私银客户等主体，基于各方优势构建以慈善信托为载体、以财富向善目标、以资源互补为基础、以合规透明为保障的慈善服务生态圈。

### (1) 集合型“君子伙伴慈善信托”1.0

由私人银行客户个人、企业、家族信托作为集合型“君子伙伴慈善信托”的共同委托人，每次交付金额一万元起。为解决私银客户在参与慈善事业中面临的慈善项目筛选难、捐赠不放心等问题，该模式成立了由专家组成的管理委员会，对慈善项目进行严格筛选，让私银客户更放心省心做慈善（见图1）。

模式优点：统筹使用慈善资金，降低单一委托人捐赠门槛，提升资金使用效率。

### (2) 集合型“君子伙伴慈善信托”2.0 (DAF模式)

这是一种适合更大范围客户群体的慈善信托方式。由客户个人或关联企业，将善款捐赠至中华慈善总会并指定捐赠项目，每次交付一万元起。中华慈善总会作为君子伙伴慈善信托2.0的委托人，交付捐赠资金，用于指定慈善项目捐赠。集合型慈善信托对于有意愿参与慈善活动但又无暇管理的客户来说是非常合适的，客户可以相对较低的门槛参与慈善，与传统公益慈善模式相比，DAF最大限度地尊重捐赠人对捐赠资产投资和慈善支出的建议权，有效提升捐赠人的参与度和积极性（见图2）。

模式优点：流程简化、捐赠门槛较低，委托人可直接在手机银行端进行线上捐赠操作并指定慈善捐赠资金用途。

### (3) 定制型“君子伙伴慈善信托”

定制型慈善信托是专为有明确慈善目标或需要的高净值客户提供更高个性化服务而设计的。由客户个人发起成立专属定制化慈善信托，或将慈善资金捐赠给中华慈善总会，由中华慈善总会作为委托人成立专属定制化慈善信托。首期信托规模不低于100万元，信托期间可追加。由委托人自行决定决策机制（有权人/管理委员会），受托人根据委托人指令及慈善信托合

图1：集合型“君子伙伴慈善信托”1.0

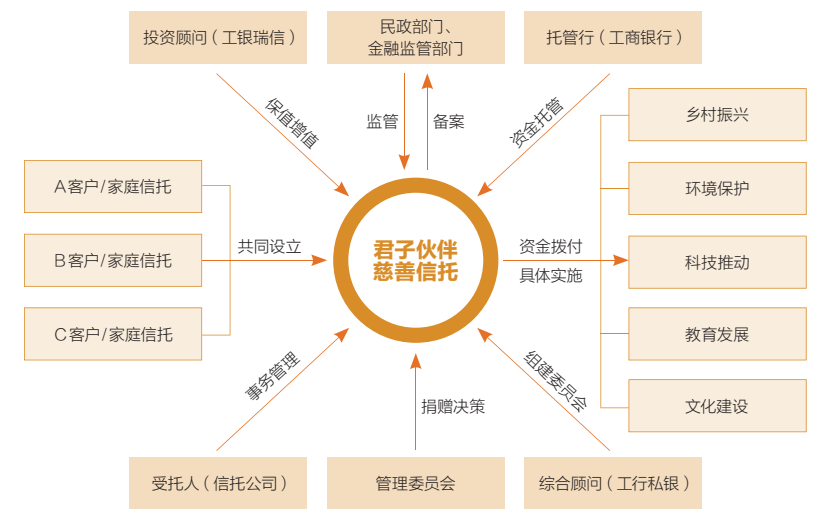


图2：集合型“君子伙伴慈善信托”2.0

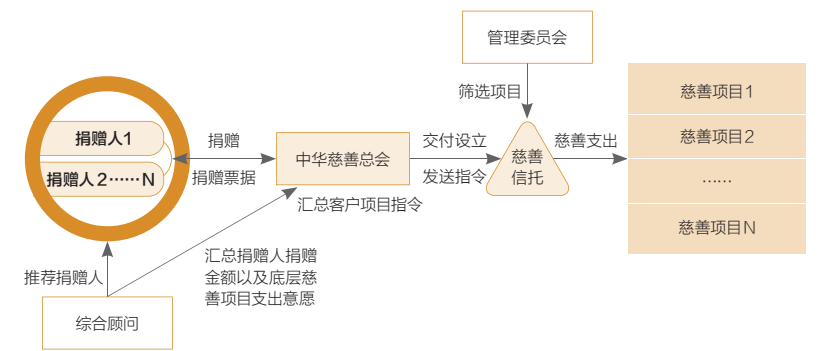
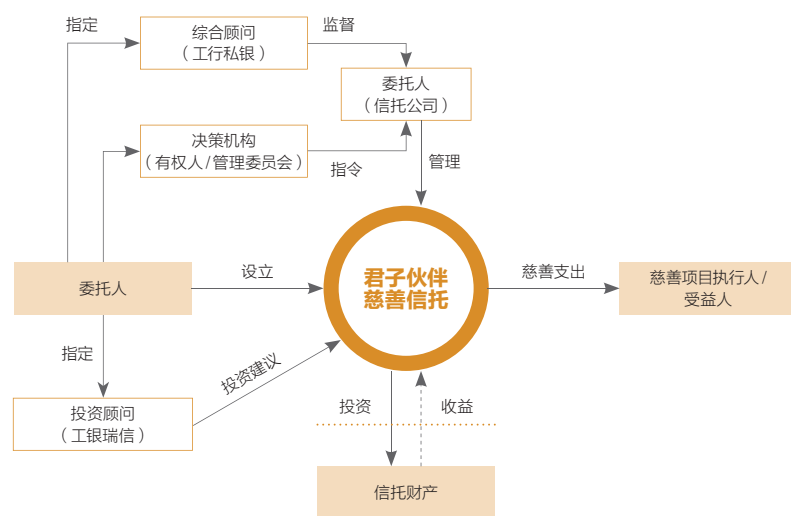


图3：定制型“君子伙伴慈善信托”



同条款约定，开展相关公益慈善活动。这一模式还能与客户的家族信托进行无缝对接，从而构建一个更加复杂和灵活的财富传承与公益慈善机制（见图3）。

模式优点：慈善捐赠用途可定制、客户可控性强、设立规范便捷、定制化税收优惠。

### 汇滴成河，赋予财富向善更多可能

自“君子伙伴慈善信托”推出以来，这一平台已经历了多轮的升级改造，并在多个专业领域实现了突出的成就。截至2024年8月末，来自北京、广东等28家分行的300余个客户积极捐献善款。“君子伙伴慈善信托服务生态圈”获评2021-2022年度上海金融创新提名奖，入选“中国捐赠人服务创新案例（2023）”“中国善家传承服务创新案例（2023）”。

除此之外，“君子伙伴慈善信托”还成功地打造了行业内首个慈善服务生态圈，汇集了来自政府管理部门、银行、信托公司、慈善组织、资产管理机构及私人银行客户等多方面力量，为慈善资金的有效管理和公益项目的成功落地提供了全面的支持。

### ● 案例一：“君子伙伴·瑞泉”

“君子伙伴·瑞泉”组建了以家族成员为主的管理委员会进行慈善活动决策，通过家族慈善管理委员会共同商议如何开展慈善活动，得以进一步凝聚家族精神，并将家族慈善文化传承到下一代。慈善目的涵盖了与“文化非遗传承”主题相关的各类公益慈善活动。

#### （1）客户需求

创立中国十大名茶武夷岩茶知名品牌“瑞泉”的家族，传至如今的瑞泉掌门人，已经是十二代。客户一直有捐赠习惯，希望凝聚家庭成员力量持续地开展慈善。同时，有助于企业“商誉经营”，向社会展现家族良好家风及企业社会责任，以此扩大品牌影响力。

#### （2）方案设计

管理委员会由客户三兄弟及家族后代成员共同组成，共商慈善善举，有助于进一步传播并激励后代，可以为家族成员的不同慈善诉求提供平台。

#### （3）服务成效

工商银行牵头各级机构共同打造以慈善信托为平台支持各项慈善事业的“君子伙伴·瑞泉”，设立及管理便捷，可根据意愿进行逐步捐赠，支持全领域的慈善活动，筛选及监督慈善项目，慈善支出灵活。

2023年甘肃地震，客户通过该笔君子伙伴定制型信托第一时间打通绿色捐赠途径，专项用于赈灾救助，支持灾后重建美好家园。

#### （4）方案优势

该方案适用于具有长期捐赠习惯、热心支持慈善事业的客户或企业，有组织化、体系化、可持续地开展慈善。通过设置多位家族成员作为管理委员会成员，可更好地提升家族凝聚力，传承家族精神，展现企业社会责任。

### ● 案例二：古籍复制

文脉传承慈善信托用于促进文化事业传承发展，开展对重要文化典籍的保护、修复和传播等，助力中华文化生生不息。

#### （1）客户需求

据国家古籍保护中心统计，我国现存古籍数量有3000多万册，但破损比例高达三分之一，修复古籍的工作面临多重难题。客户希望通过设立慈善信托，助力重要典籍的修复、刻录、传播等，进行文脉寻根、文脉传承，让中华文明之光在数字化新时代焕发新的生命力。

#### （2）方案设计

由信托公司担任受托人，采取创始捐赠人和中华慈善总会共同担任委托人的双委托人模式。在信托层面设有管理委员会，委托人代表及重要捐赠人亦可加入管理委员会进行集体决策。工商银行担任综合顾问并担任保管人，对资金实施保管，保障专款专用，对整个信托运作专业性和特定目的性进行监督。

#### （3）服务成效

采用“君子伙伴慈善信托”捐赠人建议基金模式（DAF），该模式使创始捐赠人在享受税收优惠的同时也能享受到慈善信托委托人的权利，后续其他捐赠人亦可以通过捐赠给中华慈善总会进而追加到信托的方式加入，使更多志同道合者能参与文脉传承工作。

#### （4）方案优势

该方案适用于对特定人群、特定事业有情怀的客户，希望借助慈善信托架构吸引更多捐赠方加入，形成慈善平台效应。

### 以爱之名，解锁财富传承的高阶密码

客户有多种途径可以参与“君子伙伴慈善信托”所提供的公益慈善服务，在满足慈善需求的同时，还能获得丰富的慈善

参与体验。

#### （1）成立一个慈善信托

客户有权选择集合型或是定制型的慈善信托，并根据自己或家族的具体需求，创建专门的慈善信托账户。在保证慈善资金的专项使用的基础上，通过专业的管理手段确保资金的保值和增值，从而保障慈善活动的长期效果。

#### （2）实地考察慈善项目

工商银行会定期安排慈善项目的考察活动。客户可以直接参与这些项目，了解项目的实施情况，甚至可以直接与受捐者进行面对面的交流。这种模式不仅提升了客户的公益体验，同时也能让客户直接感受到自己的慈善捐赠所产生的社会效应。

#### （3）参与慈善论坛活动

工银私人银行为客户策划了多个以家风传承和慈善为主题的沙龙活动，包括企业家研修班、君子伙伴行天下、企业家加油站、行业权威机构主办活动等。通过参与这类慈善活动，客户不仅有机会与有共同理念的慈善家进行互动，还能引导家族成员加入，从而更好地传承家族的慈善理念。

随着新修订的《慈善法》2024年9月正式施行，我国慈善金融规制体系已基本建立，慈善法治建设日益健全，慈善治理水平稳步提升，慈善金融发展呈现良好态势。慈善信托作为创新型金融工具，在推动“金融+慈善”融合的过程中，展现出强劲的活力和潜力。

工银私人银行将始终秉持“君子伙伴善行致远”的情怀，联合合作机构持续丰富“君子伙伴慈善信托”生态圈内涵，不断提升市场影响力与社会形象，吸引更多客户主动参与公益慈善事业，助力客户实现“达则兼济天下”的美好愿景，推动慈善事业在共同富裕中发挥更大作用。

（编辑：李奥）

# 家族慈善信托将成 家族财富管理主流模式

文 / 蔡概还

家族慈善信托是家族信托和慈善信托的结合体，从受益人的角度看，家族慈善信托兼顾私人利益和公众利益



中国慈善联合会慈善信托委员会主任蔡概还。  
图 / 受访者供图

随着我国经济实力迈上新台阶和社会财富的进一步积累，家族信托将步入蓬勃发展期，嵌入慈善意愿，与慈善紧密结合的家族慈善信托，将成为我国家族财富管理的主流模式。

家族慈善信托并没有法律上的统一定义。实务中，大家对家族慈善信托有不同的理解或解释。有人认为，家族慈善信托是家族设立的慈善信托，即家族慈善信托属于慈善信托的一种类型。这样定义意味着，家族慈善信托的信托目的中不包含私益因素，必须全部以慈善为目的。也有人认为，家族慈善信托是家族信托中包含慈善元素，既考虑私人利益，又兼顾公众利益。其实，家族慈善信托是家族信托和慈善信托的结合体，从受益人的角度看，家族慈善信托兼顾私人利益和公众利益。通常，家族慈善信托具有以下几个特点：

家族性。家族慈善信托的委托人通常是家族成员，信托财产来源于家族财富，其受益人也包含家族成员。通常情形下，

家族企业或者家族成员还是慈善项目的执行人，让家族成员直接参与家族慈善，能够激发家族后代的正能量，更有利于体现家族的世界观和价值观。

他益性。即家族慈善信托属于他益信托，虽然其受益人可以包括委托人，但委托人不得为唯一受益人，其受益人更多的是委托人以外的其他家族成员和不特定的社会公众。

公益性。即家族慈善信托目的中应当包含慈善目的，实现家族的公益愿景。其中，慈善精神传承是家族财富传承的最高境界，它是一种创业精神的传承，是一种人生观、价值观的延续，对于家族事业的开展和传承具有重要意义。

长期性。即家族慈善信托的期限一般较长，甚至永续运营，希望将慈善精神代代传承。正因为永续运转是家族对慈善信托的愿景，家族慈善信托往往要匹配短一中一长期慈善支出规划，进行有效的投资运作及流动性安排。

投资性。为了实现家族慈善信托的长久存续，需要根据家族的风险偏好、私人目的和慈善目的等，对家族慈善信托财产作出有效的资产配置安排，尽量实现家族慈善信托财产保值增值与合理支出之间的均衡。

境外，家族信托和慈善信托朝着融合的方向发展。境外很多家族都设立了家族慈善信托。境外家族慈善信托将家族信托与慈善信托的功能合二为一，既完成了家族财富的传承，保障家族后代的生活，同时，将部分信托财产及收益用于慈善目的。其主要表现形式为利益分割信托，也有人译为分割利益信托。根据家族慈善信托实现私益目的和慈善目的的先后顺序，进一步将家族慈善信托分为以下三类：

一是私益目的与慈善目的不分先后，同

时进行。其特点是，家族慈善信托存续期间，同时，向家族受益人、慈善受益人支付信托利益，将其称为公私并行信托。具体来看，公私并行信托是由委托人设定特定的私益目的和慈善目的，然后在信托存续期间将信托本金及产生的投资收益，按照信托文件约定的时间、比例和数额，向私益与慈善受益人进行分配。从境外现有实践来看，当前这种类型的家族慈善信托居多。

二是私益目的先行，慈善目的置后。其特点是，家族慈善信托存续期间，信托利益先由家族受益人享有，有剩余时才向慈善受益人分配。境外称之为公益余额信托，也称剩余公益信托、公益残余权信托、慈善剩余信托、慈善性余产信托等。具体来说，公益余额信托由委托人生前通过设立



图 / 视觉中国



将慈善信托与家族信托相结合，即设立家族慈善信托，是优秀家风传承的重要载体，是家族的一座纪念丰碑，记载着家族对家族精神、集体荣誉和社会公共利益所作出的贡献。  
图/IC

一个不可撤销信托，在其有生之年每年获得较为固定的收益，然后在其去世之时，信托所剩余的财产用于委托人生前事先指定的慈善目的。按照向私人支付利益是按比例给付还是按金额给付，公益余额信托可进一步分为慈善剩余固定比例信托、慈善剩余固定金额信托等。

三是慈善目的先行，再考虑私益目的。该类型家族慈善信托的特点，正好与公益余额信托相反，在信托存续期间，信托利益先由慈善受益人享有，有剩余时才向家族受益人分配。境外称之为慈善先行信托，也称公益先行信托。具体来说，慈善先行信托由委托人设定特定的慈善目的，然后在信托存续期间将信托本金及产生的投资收益陆续向不特定的受益人进行分配，到期之后若有剩余，剩余的部分再支付给委托人指定的受益人。

目前，我国的家族慈善信托还处于起步阶段，实践模式还有待进一步的探索。根据当前信托法和慈善法的规定，我国无法在同一信托中兼顾私益目的和慈善目的。我国发展家族慈善信托需要模式创新，即

通过设立两个关联信托来实现。

家族信托与慈善信托并联模式。该模式下，在家族慈善信托项下设立一个家族信托、一个慈善信托，两个信托并联排列，从而实现既满足家族在财富传承端的需求，又满足家族在慈善精神传承方面的需求。需要注意的是，其中的慈善信托，仍需作为一个独立的信托向相关民政部门进行备案。

家族信托残值成立慈善信托模式。该模式下，先要设立一个家族信托，在家族信托终止并完成家族财富传承意愿后，再用家族信托的剩余财产成立慈善信托，从而实现既顺利完成家族财富的传承，又延续家族的慈善精神，提升家族企业的社会公信力与美誉度。

家族信托部分本金或者收益成立慈善信托模式。该模式下，先设立一个家族信托，同时，以家族成员和慈善信托作为受益人。然后，以家族信托作为委托人，以家族信托的部分本金或者部分收益用于成立一个慈善信托。对此，《关于规范信托公司信托业务分类的通知》中明确规定，家族信托涉及公益慈善安排的，受益人可以包括公益慈善信托或者慈善组织。

将慈善信托与家族信托相结合，即设立家族慈善信托，是优秀家风传承的重要载体，是家族的一座纪念丰碑，记载着家族对家族精神、集体荣誉和社会公共利益所作出的贡献。更有意义的是，家族慈善信托让小部分信托利益用于私益目的由家族成员享有，而大部分信托利益用于慈善目的由全社会共享，既可以满足家族成员的生活需要，同时还可以满足更多的人对美好生活的向往，将成为未来我国家族财富管理 and 传承的主要模式。

（作者为中国慈善联合会慈善信托委员会主任；编辑：李奥）

## 不畏浮云遮望眼

### ——改革家王安石家风故事

文/朱晔

公生明，廉生威。王安石人品刚直，官品清正，皆为世人所赞赏，甚至连政敌都不得不承认他“素有德行，平生行止无污点”

“墙角数枝梅，凌寒独自开，遥知不是雪，为有暗香来。”

一首《梅花》诗，让人很容易联想起小学和中学课本里的《伤仲永》《游褒禅山记》《答司马谏议书》《明妃曲二首》《元日》等诗文，这些文字都具有简练明晰、内涵丰富的特点，千年来不断被后人传诵。诗文的作者叫王安石，他不仅是著名的改革家、政治家，而且是一名思想家和文学家，位列“唐宋八大家”之一。

北宋真宗天禧五年（1021年）12月18日，王安石出生在抚州临川（今江西省东乡区上池村）一个官宦人家。王安石的父亲王益是祥符八年（1015年）进士，先后出任建安县主簿等地方职位，尽管官职卑微，但其德行却奠定了王安石廉政家风的基础。王安石的童年是伴随着父亲四处为官的职业生涯度过的，这是他道德品质形成的关键期，父亲的一言一行，自然对他产生了极为重要的影响。

#### 家风醇厚，惠泽后人

王安石所在的王氏家族是个大家族，据王氏考证，他们祖上为山西太原人氏，受“安史之乱”的影响，王氏族人大约于中晚唐之际南迁到江西临川。江西临川是一个山清水秀、民风淳朴的地方，独特的地理与人文环境为王安石家族提供了生存、壮大的土壤以及文化基因。作为“移民”，起步大多是务农，一个家族要从普通的农家演变为卓然独立、繁荣昌盛、子孙繁茂的名门望族，在农耕文化为主导的封建社会，农家子弟大多是通过耕读、中举的途径，得以步入仕途，进而带动家族家风的改变。

经过上百年时间的沉淀，王氏家族逐渐在临川兴旺起来。第一个代表人物是王贯之，他是王安石的叔祖父，宋真宗咸平三年（1000年），王贯之进士及第，历任汉州军事推官、大理寺丞等职。王贯之的主要表现在“孝悌”方面，他待人宽厚，以德报怨，当时的人称呼他为“长者”，为此受到皇家的奖逾。这是家族里竖起来的第



朱晔，安徽望江人，中国作家协会会员，中国金融作家协会常务副主席兼秘书长，就职于中国工商银行业务研发中心，出版文学类著作《理说宋朝》《银圈子》《一乡一世界》等七部，作品散见于《文艺报》《金融时报》等报刊杂志，字数超300万字。



安徽含山县褒禅山下的王安石雕像。图/IC

一个伟岸形象。

影响王安石最大的还是他的父亲和母亲。父亲善于利用吃饭、出游等闲暇时光对子女开展家庭教育，其教育的方式方法颇有民主之风，教育的效果是子女人人内心感觉“甚适”。同为“唐宋八大家”的曾巩也曾这样发表了评论，王益的为人颇为潇洒自若，胸怀大志。在外为官能够做到刚正不阿，百折不挠；退归家庭，能够收敛威严之色，孝敬父母，友善对待族人，和顺教育子女。这两个“贤人”自然成为王安石道德修身的标杆，直接影响到他对子女的家庭教育。

王安石的母亲和妻子都来源于江西乌石岗吴氏家族，该家族特别重视女子的教

育，文化水平均很高，自然道德品质水平也就高于常人。据资料记载，王安石母亲特别乐善好施、与人为善，从不跟人结仇生怨，且有很好的文化素养。王安石的妻子也是吴氏家族人，不仅继承了吴氏的优良家风，而且继承了家族的文化素养，她写的词句“待到明年重把酒，携手，那知无雨又无风”，词风洒脱，受到时人的称赞。受这样的家风熏陶，王安石幼年时就养成了很多好的品质，比如善于学习，喜欢体察民间的疾苦等，这为他将来的职业成长都打下了坚实的基础。

#### 清廉朴实，生活简约

王安石的简约和清廉是他最鲜明的品

格特征。

史载王安石整天手不释卷，无论吃饭或者睡觉的时候，都会拿本书在看，经常通宵达旦。有一次，他看了一个通宵的书，早晨突然发现点卯的时间已到，连忙衣冠不整地来到公衙，正好被他的顶头上司韩琦看到。作为一个正统的知识分子，韩琦对王安石的打扮实在是很生气，于是含蓄地提醒了一下王安石，年轻人要洁身自好，将来才能更好地报效国家。王安石知道韩琦的意思，但他并没有辩解。

还有一个著名的故事是，有人向王安石夫人报告，王安石爱吃鹿肉。夫人觉得奇怪，便问来人，饭桌上鹿肉摆在哪个位置？来说，鹿肉就放在王安石的面前。夫人提示，明天你将鹿肉换个位子，看他如何反应。第二天，来人报告，王安石只吃了面前碗里的咸菜，其他都没有碰，原来是因为他吃饭时读书太专注了，根本就无心顾及吃了什么。

王安石官居宰相高位后，依然过着“不溺于财利酒色，视富贵如浮云”的生活。有人巴结他，送他一枚古镜和一方砚台，这都是宋代文人的心头之物。可王安石说，这两个东西对他没用。他笑着回复说，我的脸没有碟子大，这面能照两百里的古镜对于我有什么用处呢？那方哈气就出墨的砚台，他就更用不着了，因为他每次写字必取水磨墨，这方砚台即便能哈出一担水，那又有什么用处呢。来人只好识趣地收起了两件宝贝。

公生明，廉生威。王安石人品刚直，官品清正，皆为世人所赞赏，甚至连政敌都不得不承认他“素有德行，平生行止无污点”。


#### 公而忘私，高风亮节

王安石是改革家，在那个“冗官、冗兵、

冗费”的年代，改革最先触动的就是那些官员的利益，为此，朝廷里的旧党与王安石代表的新党形成了不可调和的党争。比如苏老洵带头反对王安石，苏轼的弟弟苏辙也给王安石的改革拆台，王安石与苏轼之间的矛盾也没少发生。

宋神宗元丰二年（1079年），苏轼由徐州调任太湖之滨的湖州，他作《湖州谢上表》，由于其中有几句牢骚话，被监察御史里行何大正扣上“愚弄朝廷，妄自尊大”的帽子，于是苏轼被问罪下狱，差点被杀头，这就是历史上有名的“乌台诗案”。得知苏轼蒙冤，已经辞官的王安石还挺身而出上书皇帝，营救朋友兼政敌苏东坡，直言“岂有圣世而杀才士乎”。王安石与苏东坡长期政见不和，而苏东坡一直攻击新政，王安石却能摒弃私见主持公道。当时的形势十分严峻，因为苏轼本人已经被屈打成招，他的亲朋好友们无人敢为苏东坡说一句话，而王安石这时却是一个被皇帝和百官厌弃的人，他还能冒险上书皇帝为苏轼伸冤，这样的人品真的配得上高风亮节。

在王安石看来，“能尽仁之道，则圣人矣”。也就是只有具备高尚的品德，以“仁义礼信”修身立基本，才可以将这个美德迁移到治国理政，“齐家、治国、平天下”，成为“君子”或“圣人”，达到“天下莫不化之也”的效果。王安石的平天下宏愿集中体现在历史上轰轰烈烈的“熙宁变法”上。熙宁二年（1069年），宋神宗任命王安石为参知政事，跻身执政之列。从熙宁二年到熙宁六年（1073年），王安石先后颁行了一系列法令，每一项法令出台都隐含着“平天下”的理想与抱负。

王安石为官做到刚正不阿，为人做到清廉而不拘小节，因此梁启超赞颂他为“三代以下唯一完人”。

（编辑：李奥）



## 君子伙伴 善行致远

工银私人银行“君子伙伴慈善信托服务生态圈” 

工银私人银行“君子伙伴慈善信托服务生态圈”，充分发挥平台的聚焦和共享效应，集合集团内外资源，建立慈善项目库，开创性地打造基于银行端、客户端、信托端、项目端的慈善信托服务新生态。围绕私行客户需求，提供永续集合型、定制型、基于捐赠人建议基金模式等慈善信托服务方案，让客户更放心、更省心做慈善，与客户共同推动社会财富向善。

私  
社  
群  
銀



# 2024年百强财富顾问风采

(第二辑)

文 / 中国工商银行私人银行部

在过去一年里，工银私人银行不断优化管理机制、强化培训体系建设，成功打造了一支精通业务、服务至上的财富顾问团队。2024年百强财富顾问通过不断提升自身专业能力，以人民金融为初心，以服务实体经济为己任，为全体财富顾问树立了标杆和榜样。

图/C



广东分行 龚露

作为私人银行财富顾问，面对复杂多变的市场环境，我始终坚持：客户至上，服务为先。客户的需求是我们工作的出发点和落脚点。只有真正关心客户的利益，才能赢得客户的信任和忠诚。持续学习，提升自我。财富管理行业日新月异，我们必须保持学习的热情，紧跟时代的步伐，不断提升自己的专业能力和服务水平。团队协作，合作共赢。一个人的力量是有限的，但团队的力量是无穷的。只有大家齐心协力，才能克服一切困难，实现共同的目标。荣誉是对过去的肯定和鼓励，也是对未来的期许和责任。“初心如磐，笃行致远”，我将秉承以客户为先的初心，不断提升自我，与客户在财富之路上携手同行，不辜负每一份信任与托付。



四川分行 陈晓红

岁月如梭，转眼间在私人银行财富顾问岗位已耕耘了九个春秋。这九年，见证了我的成长与蜕变，也让我对财富管理有了更深更宽的理解。在这九年里，我始终将“以客户为中心”作为服务的出发点和落脚点。我深知，真正的财富顾问，不仅是金融的规划师，更是客户人生旅途中的同行者，用专业与温情，编织出一幅幅关于信任、成长与传承的动人画卷。在这九年里，我从未停止过对新知识、新技能的学习与探索。我关注市场、研究产品，掌握投资策略。并积极参加各类培训与竞赛活动。我怀着一颗敬畏之心，在市场环境的变化中，和客户并肩同行，共同守护那份来之不易的安宁与自由。



北京分行 郑佳

客户的嘱托就是我们的使命，面对复杂多变的金融市场，我与团队共进，为客户的财富增值保驾护航。秉承客户至上的原则，我会深入洞察每一位客户的需求和目标，为其量身定制个性化的财富规划方案。当笑容洋溢在客户脸上，满足与成就感也润进我的心间，并激励我永续前行。此次获奖是我过往工作的里程碑，更是我未来奋进的新起点。我会将此殊荣铭记于心，并以持续进步为准绳，进一步强化自身专业能力及服务水平，以更饱满的热情，更敬业的态度，更创新的思维，为更多的客户实现财富梦想。



山西分行 武爱玲

在过去的一年里，我们与时俱进，开拓创新，取得了可喜的成绩。这些成绩的取得，离不开客户的信赖和支持。我们深知，客户的满意是我们最大的动力，客户的成功是我们最大的荣誉。“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。”在今后的工作中，我将更加努力，加强学习，提高自身素质，以更好地服务于客户。同时，我也将与团队成员一起，再接再厉，共攀新峰。让我们携手共进，坚守“人民金融”底色，秉承“诚信相守，稳健相传”的核心价值，创造更加辉煌的未来，为中国经济高质量发展贡献“金融力量”。



山东分行 张前

获得“全国百强财富顾问”的荣誉我倍感荣幸，这不仅是客户对我的认可，更是对我在财富管理领域努力探索所取得之成绩的肯定。自任职以来，通过在财富顾问岗位上的学习与实践，我不仅体会到了财富管理的复杂性和重要性，也感受到了作为一名财富顾问应具备的职业素养和责任感。用心至诚，让服务更有温度。在日常的工作中，我努力学习资产配置策略、市场研判等多种财富管理的方法和工具。这些技能的掌握让我意识到，财富管理不仅仅是对资金的简单运用，更需要综合考虑客户的个人情况、市场环境以及未来的趋势，让方案更加完善，服务更为专业。未来，我将以更加谦逊和自信的态度，继续学习、努力成长，为各位客户提供优质的财富管理服务。



湖南分行 林湘榕

作为一名从事三十年银行工作的财富顾问，我一直把客户为中心当作服务客户的宗旨，在服务的过程中，努力为客户提供综合化、个性化的服务，日常工作中，我一直不断提升自身素质、专业知识技能，以团队的力量为客户提供一站式的服务，并经常陪同支行的理财经理、网点行长走访全市私行客户，走遍了株洲地区的四个县域，在了解客户的金融需求后，通过产品组合配置方案满足客户多元化需求，让客户感受到工行的专业服务，近两年时间完成株洲分行首单资金型信托及五单保险金信托入托。未来，我将依托“企业家加油站”为企业家客户提供更多的综合服务，实现客户的财富长青，基业传承。



辽宁分行 谭雪

非常荣幸能够获得“百强财富顾问”荣誉称号，我深知这份荣誉的获得离不开大家的帮助与支持。感谢一直以来支持我工作的客户伙伴，感谢大家给予我的信任，让我不断向前，实现自我价值；感谢身边同事给予我工作上的帮助与鼓励，能够与优秀的大家一起同行是我莫大的荣幸；感谢总省市行对我工作上的指引和指导，让我能够不断突破自我、挑战自我。未来我会将这份荣誉化为不断进步的动力，努力提高自身专业素养与工作技能，和伙伴们携手并肩，一起成长，为私银业务高质量发展添砖加瓦，贡献力量。



云南分行 陈梅

回首刚入行时，我常常困惑，我的工作本质是什么？我想要达到的目标是什么？我如何能够更好地做好客户服务？每天脑海里都会冒出很多念头，那些不灭的才叫做热爱。因选择而热爱，因责任而坚守。与客户相处中，我不仅深入学习了专业知识，更是亲身体会到与客户一起成长，被客户认可的喜悦。我深知，每一位客户把他们辛苦积累的财富托付给我们，背后都寄托着对工行的信任和期望，而我的梦想是成为客户在银行的“家人”，力求做到客户面对任何银行的疑问或困惑，第一时间想到的是我。客户每一次的褒奖都成为我前进的动力，让我更努力地提升自己，以自身能力之所及，履行为客户服务之信条。



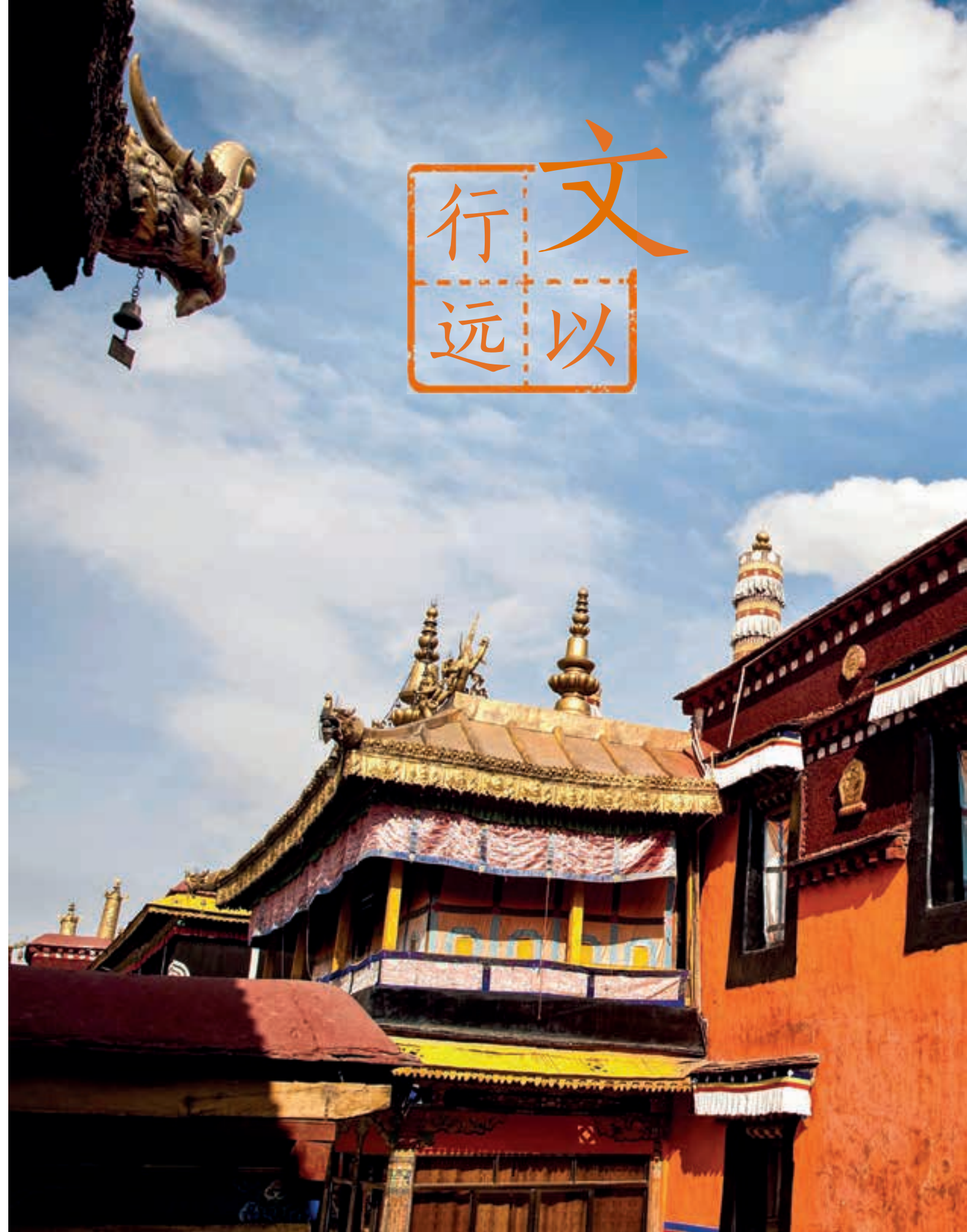
新疆分行 张莉

银行财富顾问的职责和使命，不仅仅是为客户提供理财服务，更是要帮助客户实现财富增值和人生价值的提升。在这个过程中，我始终坚持“以客户为中心”的服务理念，努力提升自己的专业素养和服务水平，不断学习新知识、新技能，以便更好地满足客户的需求。在工作中，我始终保持积极向上的心态，面对挑战和困难时从不退缩。同时，我也注重团队合作，与同事们相互协作、相互支持、共同成长。此外，我也非常感谢客户们的信任和支持，给了不断前进的动力和勇气。在未来的工作中，我将继续保持谦虚、勤奋、敬业的工作态度，不断提升自己的专业素养和服务水平，为客户提供更加优质、高效的服务。



宁夏分行 杜莉娜

从事私银板块工作十一年，我历经了市场的起伏和业务的转型，面对过各种困难和挑战，不断更迭自我认知，打磨专业能力，提升职业素养，赢得客户的信赖。我的初心始终是为每一位客户提供有温度的陪伴式服务，与客户建立深厚的信任关系，陪伴他们在财富管理的旅途中做出明智的决策。财富顾问既是客户财富增长和传承的守护者，也是他们在复杂金融环境中的导航者，因此为客户的个人、家业、企业提供专业、定制化的综合服务方案始终是我们的追求和责任。未来，我将继续秉承“君子偕伙伴同行”的理念，不断提升专业能力和服务质量，为私银业务高质量发展贡献一份力量。





# “华脉”与“收藏”， 实为文化传承

文 / 王潏娇



华脉书画博物馆正门。



项志峰先生  
著名古代书画收藏家  
华脉书画博物馆创办人

予之烟云过眼，所获已多。  
故予所收蓄，不必终予身为予有，  
但使永存吾土，世传有绪。

这是好好先生张伯驹在其《丛碧书画录·序》中吐露的收藏初心，更为多数中国收藏家奉为箴言。而今，得益于艺术之自由交易市场，愈来愈多的中国艺术珍品回归热土，架起和故乡今日之情缘。

绍兴著名收藏家项志峰和他所创办的华脉书画博物馆正是其中之佼佼者。

“所谓华，就是中华；所谓脉，就是脉络，旨在于我所热爱的古代书画收藏与中华文化一脉相承，这也是我创办华脉书画博物馆的本心。”开馆六年以来，项志峰对这座根植于故乡绍兴的顶级私藏非国有博物馆颇为骄傲。

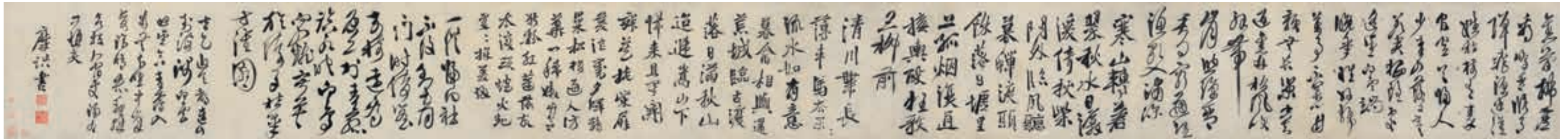
1992年，中国首场文物艺术品拍卖会在北京举槌，这也标志着中国艺术品交易市场的开端。中国艺术拍卖市场跌宕起伏的30余年，项志峰无疑是深度亲历者和参与者，同时也是有拍卖市场以来的资深收藏家的代表。在长达23年的收藏生涯中，他值得这份荣耀。

如今，在年轻一代踊跃进入收藏市场的当下，我们愈发感知到伴随艺术市场成长的藏家们的经验宝贵之处。今天的对谈是在艺术品市场经历了长达10余年调整期的背景下，从项志峰20多年的收藏经历谈起，涉及他的购藏经验、藏品梳理、收藏态度、博物馆建设、文化传承等多方面话题，其中更为重要的是思考是，“现在当我们谈收藏，是在谈什么”。

## 【所谓“古代艺术” 一段越陷越深的缘分】

**问：**很多人知道您是企业家，但鲜为人知的是您对于古代艺术品的热爱早已深埋心中，直到华脉书画博物馆建成开馆后的展览。那您大概是从什么时候开始接触到艺术收藏？浩如星辰的艺术门类中，为何对传统书画情有独钟呢？

**项志峰：**我最初关注艺术品收藏的时候，选择的门类是瓷器，只是持续时间很短且数量不多。当时，由于机缘巧合，我去拜访收藏大家王永良先生，在他那里看到很多的（古董）古瓷器。他非常热心，拿出收藏多年的重量级藏品，如数家珍，从收藏价值



徐渭《草书诗》  
30cm×340cm  
水墨纸本 手卷  
华脉书画博物馆藏

到投资价值等，一一给我讲解。从那时起我就萌生了投资古董的念头，可这行业水很深，难度大，我当时想得也太简单了。由于对古董的认识不足，了解不够，也交了点学费。最终放弃了古瓷器的投资，重新定位在古代书画收藏（投资）这个门类上。

吃一堑长一智，从书画收藏之初，我就相对比较理性了，必须买真迹且买价格低一点的书画，循序渐进。特别是在买之前一定会先请教行家、专家，征求他们的意见。如果大家意见比较一致，那我就去参与竞拍。通过参加几场拍卖会下来，我对古代书画有了一些认识，也产生了兴趣。

为了更好地了解古代书画，我花一定的时间去学习专业知识，特别是对古书画的真伪甄别，从而提高自己的鉴别能力，逐渐琢磨出一条属于自己的收藏之路。

**问：**从瓷器到古画的门类调整，除了您刚才谈到的购藏原则和节奏，您古代书画的收藏脉络是什么？如何建立起来的？比如朝代？艺术家名单？等等。

**项志峰：**可以从书画发展史和个人收藏喜好两个维度去看。第一阶段是我进入收藏的前10年，对照绘画史和书法史两条线索去购藏。如从清代艺术名家为开端，收藏首选的就是“清六家”（王时敏、王鉴、

王翬、王原祁、吴历、恽寿平），他们是清代“正统”画坛的领衔派；当然也有极具民族意识的“清初四僧”（石涛、八大山人、髡残、渐江），他们在艺术上主张借古开今，有“笔墨当随时代”的觉醒；以及清代扬州八怪、金陵八家、新安画派等等作品。当这些艺术大类分别划分出来之后，我就会进入到更细致的梳理中，就会有针对性地去收藏。

之后随着经验和知识的不断积累，就进入了明代名家名人书画作品收藏，年代由近往远深入。明代绘画，画风迭变，画派繁兴，我十分钟爱。从明代早期的浙派开始，到吴门四家（沈周、文徵明、唐寅、仇英）及追随的吴门名家，明末画坛领袖董其昌所开创的松江画派，还有明早、中、晚期的书法名家等等。可以说明代绘画、书法群星浩瀚，是宋元两大高峰之后承上启下的重要节点。

当时选择从明清书画切入古代书画收藏，一是因为存世量相对较多一些，挑选的余地大。二是价格相对低一些。所以，经过这些年来的不断购藏，明清两代书画名家的作品，我收藏得较多，且有一定的体量了。往上追溯的话，宋元书画是无可争议的艺术高峰，但真正“到代”的宋元书画如凤毛麟角，且市场上偶有出现，就是天价！当然，我会选择性价比较合适的藏品入手。

到了收藏的第二阶段，线索就愈发清晰，那就是我要创办博物馆。此时起，就

把针对博物馆功能所需的藏品作为重点方向去收藏。因为博物馆面对的是大众，对系统性、专题性的要求较高，对中国绘画史和书法史发展的每一阶段的完整链接更重要。所以，补充和丰富各阶段藏品就作为了这一收藏阶段的重点。

但始终贯穿我收藏生涯的是家乡绍兴情节，华脉书画博物馆植根于绍兴。这座有着2500多年历史的古城，人杰地灵，被誉为中国文化精神的坐标，历史上文化名人、画家、书家辈出。我就把绍兴籍的名人名家，尤其是书画名家的作品作为收藏的重要目标，买进来，回归故里。

**问：**我其实很早就在北京的拍卖场上见到过您，大多时候是一身标志性西装站在拍场最后面竞拍。尤其是10年前您在拍卖现场举下明代重要作品之后，更是声名鹊起。对照您的收藏阶段，当时您应该对古画鉴定几乎没有什么问题并独立购藏了吧？您是怎么解决大家普遍认为的古画鉴定难的问题呢？

**项志峰：**与一个人的知识面毕竟是有限的，有侧重点，不可能面面俱到，请教是十分重要的。买藏品与搞企业也有相同之处，就是听多数人意见，与少数人商量，然后自己做决定，但最关键的一点是自己必须要具有判别真伪的能力。古代书画鉴定确实有难度，毕竟年代久远，情况复杂，且临摹、仿造、制假者自古有之，很难做到大家认知完全一致，所以但凡出现有质疑的声音，也是正常现象。

华脉书画博物馆一号厅  
“源远流长”宋元明清名家  
展现场。



书画鉴定有时候就是不断推翻认知再重建的过程。比如材料鉴定，虽然可用科学手段去分析，但也有弊端。所谓材料就是笔墨纸砚印，市场上包括拍场上，有专门售卖清代的老宣纸，甚至更早，包括老墨就更多了。那么，假如用这些老材料作伪，用现代的材料检测手段就很难鉴别出来。另外还有更复杂的情况，一些清代书画大家，包括现代的一些书画高手，他们喜欢用旧藏的老纸老墨对照原本临摹，那怎么鉴定？所以，对古代书画鉴定，首先是要回归艺术本体上去研究，从艺术家特征、作品的风格、面貌、时代背景，再有材料印证、著录出版的佐证等等。否则，就是仁者见仁智者见智了。

### 所谓“艺术市场” 万枝争繁荣，底蕴亦是文化

**问：**古代书画收藏另外一个问题在于存量市场，并且好作品不断地沉淀在藏家手中，比如华脉书画博物馆，我相信顶级古画您很难

再释出，加上现在市场中存在的问题等。您前面也谈到您入场时的好时机，那对于今天新入场的藏家来说，当下会是一个介入收藏的好时机吗？

**项志峰：**与20多年前相比，肯定不一样了。你说得对，存量市场，因为古字画的资源有限，通过30多年来的不间断的拍卖交易，能够在市场上流通的顶级古字画越来越少，逐渐地被收藏家沉淀下来了，“生货”更少了（指第一次在公开市场上亮相流通的作品）。

相较于我初入拍场的时候，机会太多了，尤其是2010年前，从海外苏富比、佳士得拍卖公司，国内翰海、嘉德、保利、中贸圣佳等，每一季拍卖中能找到好多书画精品。古代艺术品的市场的价格经过2003年“非典”之后出现了井喷式高涨，最近这三年的疫情下来，顶级书画艺术品的价格没有影响，还是在上涨。但一般品的价格下跌是很多的。所以，买古代书画一定要买真、精、新、稀、特作品。只有这些作品的市价格才为水涨船高。



杨维祜《壶月轩记》  
33cm×25.5cm×10册页  
成交价：RMB 90,275,000  
北京保利2021年春拍



北京保利拍卖2023古代书画夜场拍卖现场。资料图

如2001年我刚进拍场的时候，碰到一件《中国古代书画图目》出版的郑板桥《墨竹图》，差不多30万起拍，现场竞争激烈，很快就超过百万，最终190万元成交，我当时觉得不可思议，一幅旧纸画这么贵！后来这幅画第二次出现在拍卖市场上，拍出了1400万元的高价。第三次出现时竟拍出了3400万元的天价。所以，20多年前我入场的时候确实时机很好。但现在入场也不迟，这个行业始终存在着机会的。

**问：**您提到的“生货”和“生面孔”，确实是，尤其是顶级“生货”几乎很少见了。正如您所说，您和现在新入场的藏家其实是面临一样的问题，价格飞涨，那您的心态是什么样

的？

**项志峰：**举例来说，北京保利2021年拍卖的一件元代绍兴籍名家杨维祜的《壶月轩记》作品，是最近几年遇到的顶级的生货。杨维祜不仅是绍兴籍名家，更是当时的文坛盟主，如能入藏华脉书画博物馆是一桩多好的事啊。但9027.5万元的价格只能望而兴叹。其实，以前也遇到过价格远超预算的情况，我会先等一等，还有机会碰到好作品。但象杨维祜这种作品是可遇不可求的，一是其本身传世作品就很少，二是鉴定无疑的作品更是少之又少，可以说，错过了机会很难再有碰到的了。

我们经常开玩笑说，藏家越老越难拍

到好作品，对作品的价格预算会比较理性，也会有一种潜在的对比，20多年前象这样一件作品可能几百万就能拿下，但现在动辄数千万、过亿，真是难以出手了。

**问：**艺术投资配比？刚才谈到的这个概念，您认为可控合理的区间范围是？

**项志峰：**艺术品投资占比家庭收入30%左右是比较合理的范围，但随着收藏以及对艺术品认知的加深，根据个人喜好等，调整比例都很正常的。

现在的新藏家出手很果断，他们的知识面比我们更广、信息量比我们更大、文化修养比我们更高，对艺术品的认知也更深，他们是收藏与传承文明的中坚力量！

**问：**对于您来说，20多年收藏过程中，有没有特别偏爱的画家或是作品？

**项志峰：**在20多年的收藏过程中，或者说各个阶段的名家作品，我都喜欢的，都是我一件一件心心念念竞拍过来的，因为只有真心喜欢才会想要拥有。如果说真特别偏爱的话，我比较喜欢吴门派书画，为此也收藏了不少作品。如果市场有好作品出来，价格合理我也一定会去竞买。尽管

这几年拍卖市场起起落落，但吴门派名家的书画精品价格还是一路高涨。

### 所谓“收藏家” 更是文化遗产的当代保护者

**问：**之前知道您的收藏态度是“只进不出”，现在还有“买了再说”，是什么触及了您呢？或者说在浩瀚的艺术拍卖市场中，您曾经有过错失的得意之作吗？

**项志峰：**因为搞收藏不是做贸易，不需要高频次的进进出出，我买进来的书画哪怕是10年、20年都藏着，也没关系，只要藏品好，要想出手随时都可以。

在我初入拍场的时候，北京翰海拍卖有一件绍兴籍名人沈炼的行书手札上拍，沈炼是明代嘉靖朝的名臣，是弹劾严嵩的正直官员。但这件沈炼手札品相不太好，拍卖的时候我就放弃了，后来想想也很遗憾，应该先买了再说。其一，沈炼被害之时只有54岁，存世作品很少。其二，沈炼是绍兴籍明朝的重要历史人物。直到2015年，好不容易在香港的拍场上碰到了一件沈炼

作品，我志在必得，顺利入藏华脉书画博物馆。所以，后面出现类似情况，不管品相如何，我会先买下来再说，后面遇到更好的，可以再置换。

**问：**收藏就是一个慢慢淘换的过程，过程可能也会有遗憾的地方。但坦率地说，您的鉴定能力、调整和学习能力很强，既有企业家的果断，也有打破砂锅问到底的精神。

**项志峰：**说到遗憾，只要是收藏家，我想肯定都有。但收藏必须要有良好的心态，任何藏品都是过眼云烟，我们无非是这个时段的保管员、守护者而已！但古代书画艺术品的魅力太大了，收藏会越陷越深，越研究越有意思，藏品背后的内涵太丰富了。这次我在香港苏富比拍得一件陈鹤《草书诗》手卷，从看到这件作品的信息到决定参拍，再到以超出十几倍的价格拿下，这个过程，太有意思了。

该《草书诗卷》所书内容，是陈鹤、钱元抑等绍兴乡友中秋赏月时有感而作的诗文，一起唱和，所录其卷，是一次文人朋友的雅聚。卷中开头写到“中秋夜同乡友钱元抑诸君小楼看月”，那我首先要考查钱元抑为何人？共同赏月的还有谁等。随着资料查阅的深入，钱元抑是吴越王钱鏐的后裔，与陈鹤为同乡，移居金陵，在朝当官。陈鹤对古诗文、戏曲、骚赋、书画等样样精通，在当时的绍兴文坛影响很大。更为重要的是，陈鹤可谓是徐渭书画的启蒙老师。又查到徐渭自述的相关资料中记载，当时陈鹤在徐渭家里作画写诗，留有数十件之多的作品。徐渭的书画风格受陈鹤的影响很深，奠定了徐渭成为大写意水墨画开宗立派的基础。

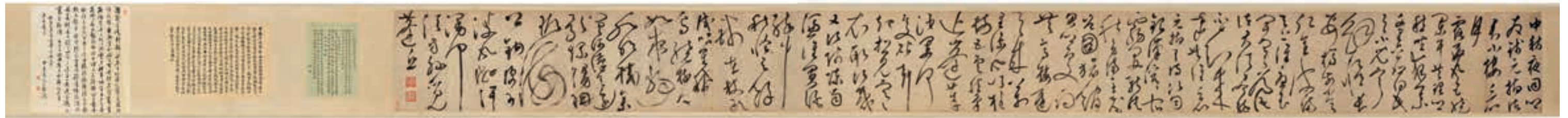
其实，徐渭之所以成为徐渭，除了陈鹤对其在书画上的影响外，徐渭的思想还受到老师季本和王畿的影响。季本是王阳明的嫡传弟子，徐渭说自己“廿七八岁，始师



沈炼《山水图》  
201cm×38.5cm  
水墨绫本 立轴  
华脉书画博物馆藏

文徵明《行书扇面》  
26.8cm×57.5cm  
水墨纸本 扇面  
华脉书画博物馆藏





陈鹤《草书诗卷》  
30.7cm×353.7cm  
水墨洒金笺手卷  
华脉书画博物馆藏

事季先生，稍觉有进。前此过空二十年，悔无及矣”；王畿曾直接师事王阳明，是王门中成就最突出的弟子之一。王畿是徐渭的远房表兄，他们之间的交流交往是非常密切的，所以“王学”对徐渭的艺术思想、创作实践及人格特质所产生的深刻影响，是显而易见的，这条脉络也直接促就了徐渭后面的个性。我们对徐渭思想、书画艺术两个层面的初浅研究就有方向了，这也是陈鹤《草书诗卷》带给我的启发。

**问：**是啊，您对绍兴籍名人名作的收藏首屈一指，不过有的时候就是念念不忘终有回响，比如绍兴鲁迅先生的作品，几乎都在国有大博物馆，听说在开馆之前您也有幸收藏到了一件，能否分享下这件东西的购藏由来呢？

**项志峰：**对于绍兴的博物馆来说，鲁迅先生的作品肯定是不可或缺的。我博物馆开馆前，上海朵云轩拍卖公司上拍了一封鲁迅先生的信件。

这封特殊的信件是鲁迅先生写给他表弟，绍兴著名花鸟画家酈荔丞的。我看到拍卖消息之后，首先要辨别信札真伪。从朵云轩拿来高清图片之后，我发给了原绍兴鲁迅纪念馆的馆长、鲁迅研究专家钱小良先生，经他仔细考证、甄别，确认真迹无疑。但为了慎重起见，他又将其转发给了在北京鲁迅博物馆的专家们，一致确认是鲁迅先生的亲笔信无疑。

接着，我又通过各种途径找到了这封信札的出处，原来就是出自我们绍兴。林林总

总，从专家研判，到来源出处，我把所有的关系都弄透了，所有的证据链到位之后，那就是不惜高价去竞拍，最终入藏我馆。

对于鲁迅先生本人来说，这可能只是一封对自己亲戚所聊的家常信札，但对于后世的研究者们来说，这无疑填补了鲁迅先生美术思想的一个空白。信中，鲁迅先生并非反对传统绘画，而且对赵之谦、吴昌硕、任伯年等人的绘画都是认同的，他反对那些“海派”末流画家肆意妄为、矫揉造作的作风，对当时沪上的浅薄浮躁的风气深感无奈，并对海派末流画家的不良风气作出如此尖锐的批评。

### 所谓“华脉” 根基绍兴的顶级私藏博物馆

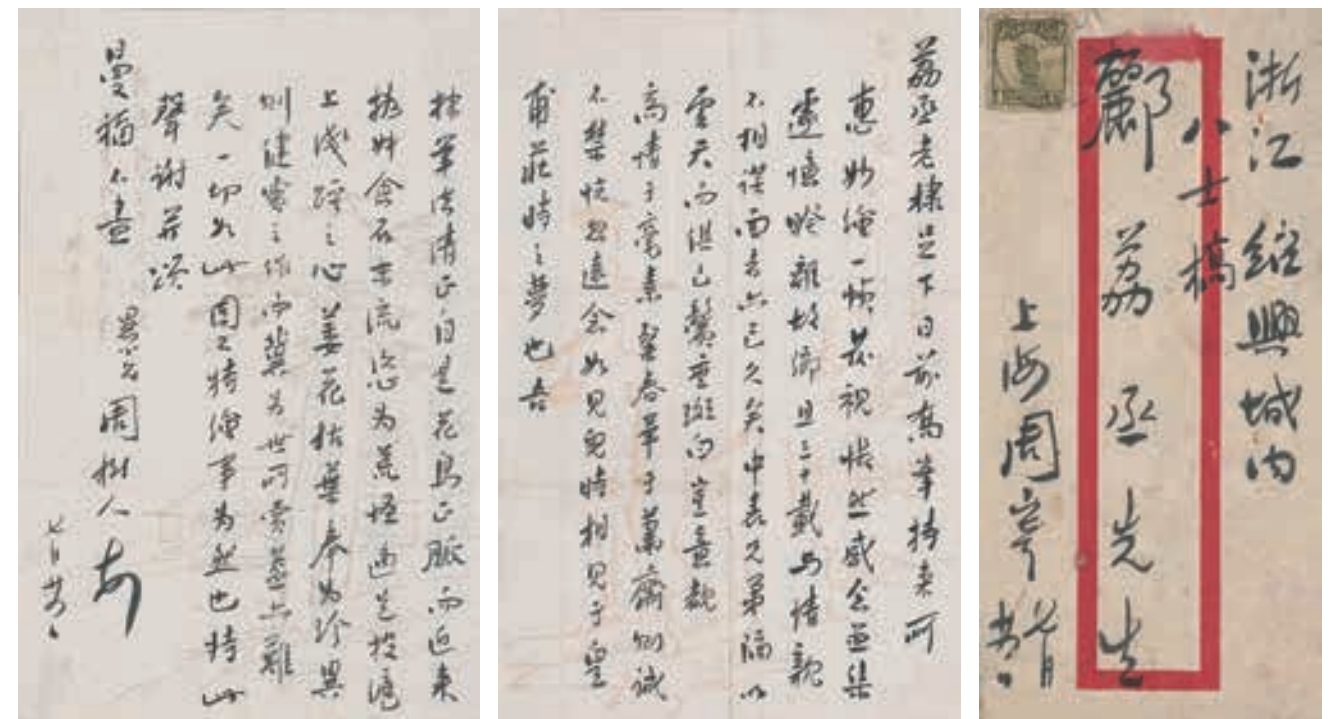
**问：**您不止一次地提到为创建华脉书画博物馆而寻觅好作品，具体是从什么时候动了想要创办一间私人博物馆的念头？

**项志峰：**其实内心一直有这样的想法，但真正开始规划是从2010年开始。当时手上藏品越来越多，尤其是古代书画需要恒温恒湿等专业存放条件，锁在保险柜中总归不是个办法。且每一件作品背后都有时代的烙印和动人的故事，只有通过展览让藏品“活”起来，才能发挥收藏传承最大

鲁迅致酈荔丞信札  
26cm×17cm×2  
9.6cm×19.1cm  
水墨纸本 信札一通二页  
华脉书画博物馆藏



陈鹤《牡丹图》  
144cm×53.7cm  
水墨纸本 立轴  
上海博物馆藏



华脉书画博物馆徐渭诞辰500周年特展现场。



的意义。

当时，绍兴市政府为鼓励民间资本创办非国有博物馆，出台了相关政策。于是，我就向市文物局提交了申请，不久，文物局从省博物馆、文管所、中国美院等请来了6位书画专家对我收藏的书画进行代表性的真伪鉴定，我准备了34件明清书画精品，得到了高度评价，件件为真品，并出具了书面意见。随后，我又拿出来20件重量级的古画藏品，又做了一场小型展览，邀请市里相关领导到现场来看，我一一做了讲解。这次展览之后，我申请创办私人博物馆的报告获得批复。后面就是选址、建筑设计、藏品整理，最重要的是植根于绍兴的博物馆如何与城市文化融合等等，前前后后五年时间才建成开馆。

**问：**华脉书画博物馆，今天来看，是一座地域性博物馆，从建筑风格到藏品都极具绍兴特色，但也是一座根于绍兴面向全国的顶级古代书画博物馆。

**项志峰：**我正是根据藏品特色去选取的馆名。华脉书画博物馆，所谓“华”，就是中华，“脉”就是脉络，旨在说明我的书画

收藏与中华文化一脉相承。该馆是一座集收藏、艺术展览、学术研究、互动交流等为一体的专题性书画博物馆。

2016年5月21日华脉书画博物馆正式开馆，博物馆划分四个展厅，一号厅“源远流长”，展出宋元明清的名家作品；二号厅“居高声远”，展示的是清朝历代皇帝的书画作品；三号厅“钟灵越秀”，展出的是绍兴籍名家、名人的书画作品。这三个厅的展品是定期更换。而四号厅“观古揽今”，则是一个临时展厅，举办过“张怀江、张远帆父子版画展”“回到精神的故乡”研讨会、“明代宫廷院体与浙派绘画”展及研讨会，以及多家知名拍卖公司拍卖精品巡展等活动。

**问：**这在地方是太难得的资源了！绍兴不同于北京、上海等大城市，拥有故宫、上海博物馆等大型文博机构。但江浙地区自古是私人收藏重镇，也正是在以您和华脉书画博物馆为代表的私人藏家力量支持下，把这些珍贵作品带到了绍兴，所以拥有某种程度上是可以媲美文博机构的重磅展览。

**项志峰：**是的，也正是有了华脉书画博



项志峰在华脉书画博物馆为美院学生介绍馆藏精品。

物馆，很多原本只有在北京故宫、上海博物馆等大型国有文博机构展览上才能看到的古代书画，在绍兴也能看到。如北京保利拍卖的明代吴彬《十面灵璧山居图卷》就曾到华脉馆展览。还有徐渭诞辰500周年纪念展，与绍兴徐渭艺术馆联动，华脉馆集中展示以国内外私家收藏的以徐渭为主包括其师友、追随者等近50件书画精品。

华脉书画博物馆为绍兴书画爱好者提供了平台，我们也在公众美育上投入了精力，尤其是和在校师生之间的互动，包括中国美术学院、绍兴文理学院等，对他们的系统性学习也有很大的帮助。又如我们今年3月份的新展“翰墨醉心——明清名家名人墨迹展”，40多件作品，有信札、册页、卷轴等，分为书史遗珍、文人心迹、殿堂气象等板块。绍兴作为书法之乡，这个展览对于学生、书法爱好者来说，也是一场不可错过观看的展览。

**问：**我在不少的自媒体平台上看到过华脉书画博物馆的打卡攻略，也是真正意义上的出圈，从博物馆建筑到展陈、展览策划等等，

都提供了一份很好的私人博物馆范本，包括“一藏品一故事”等栏目。从2016年成立到2023年，7年的运营之后，您感触如何？

**项志峰：**博物馆本身是非营利性的，免费向公众开放参观。我们在针对性地做资料梳理和展览，实实在在地把博物馆办好，也没有什么特别的想法。我也离不开博物馆，每次布展我都会到现场，每个岗位上也都有专业的人才负责，目前华脉书画博物馆系列展览、专题研讨会、书籍出版等都在规范运行中。

华脉书画博物馆内的陈列设施、光控、湿控、温控、安控等也都有严格的要求，一方面对于珍贵文物的保护，我们作为文化遗产的保管者，这是一种责任。另外一方面是通过创办博物馆以展览的形式把私人所收藏的文化遗产供大家所共享。

**问：**收藏是过眼云烟，文化传承之脉不断更为重要，您正是一位虔诚而执着的文化守护人。很开心能够在华脉书画博物馆和您有一次这样的对话，感谢项总，也希望未来能在华脉书画博物馆看到更多好展览。

**项志峰：**谢谢！

# 海纳百川、与时俱进的新时代上海文化

文 / 中国工商银行上海市黄浦支行

上海文化是中国传统文化的重要组成部分，正确地发展上海海派文化，离不开坚持文化自信的方向指引



中国工商银行上海市黄浦支行本部大楼。

“世界变了，繁花依旧！”  
一如王家卫导演所言，上海是中华大地上的一颗璀璨明珠，任世界纷繁变化，申城一直享受着来自世界各方的美誉。近代以来，上海“十里洋场”的浪奔浪涌逐渐褪去，迎来的是“繁花盛放”的经济、文化、人文加速发展的新时代。

## 历史底蕴——上海文化根植发源

上海自春秋时期先后属吴国、越国之地，后期为楚国所统治。上海别称“申”，相传源于楚国春申君黄歇封邑所在；其简称“沪”，据称来源于魏晋时期当地居民发明的一种名为“扈”的捕鱼工具，后写为“滬（沪）”。南宋时期，因航海贸易发展，朝廷设立上海镇，上海这一地区名称始见于文献。由此可见，上海地区具有悠久的历史沿革，为中华传统文化发源传承的重要一环。

明清时期，上海地区手工棉纺织、沙船

行业蓬勃发展，社会阶级分化，加之上海建府管理，形成了独特的城市文化。上海文化脱胎于江南传统文化，具有灵活温润、崇文尚贤、务实自由等地域特点。这一时期，江南地区涌现出大量小说、杂剧、戏曲等通俗文艺作品，为近代海派文化的包容性、世俗性和开放性奠定了发展基础。

清末民国时代，上海作为通商口岸开埠经营，凭借深水港优势迅速扩大贸易量，成为远东地区第一大城市。1935年，上海人口规模超过300万，华界、租界、政府、教会、帮派等社会各界齐聚，组成了玉树琳琅的“大上海”。人员的复杂多样、社会的华洋并存以及时代的新旧迭代，赋予了这座城市极强的包容性，西学东用、中体西用的多元文化融合，成为近代海派文化底蕴。旗袍与留声机、黄酒与咖啡、戏曲与电影、张爱玲与邬达克，海派文化贯穿文学、饮食、艺术、建筑等多种载体，成为不夜城最为鲜明的注脚。然而，离开了纸醉金迷的上海滩，城市中平民百姓更多扮演

的角色是作家笔下的底层“蓝布衫”，此时的海派文化之于大众，更像是上层人士的特权。

## 文化强国——新时代背景下的繁荣发展

上海文化是中国传统文化的重要组成部分，正确地发展上海海派文化，离不开坚持文化自信的方向指引。当代上海以进一步推进国际文化大都市建设为主旨，多措并举不断提升城市文化软实力。

文化作品成果斐然。海派皮影戏《九色鹿》首次登台邯郸大剧院即收获满堂喝彩，上海木偶剧团丰富原故事内涵，将荧光皮影与多媒体画面巧妙融合，实现了传统艺术的层次革新。《永不消逝的电波》以舞蹈形式讲述红色谍战故事，观众们如身临其境般感受到李侠兰芬的潜伏生活和上世纪40年代老上海的动荡波澜，这一刻艺术表达与革命精神实现了完美交融。陈丹青在《上海赋》艺术特展中荟聚摄影、摄像、绘画等大家作品，熟悉的经典作品迅速将观

众带回那个富有人间烟火的上海时空，感受跨时代的人生百态。

文化土壤厚植深耕。上海是中国共产党的诞生地，中共一大会址纪念馆、四行仓库抗战纪念馆以及孙中山故居等革命地标点缀城市，彰显红色文化底色，引领文化事业有序发展。在文化基础设施建设方面，加速推进市博物馆东馆等一批重大功能性设施建设，启用徐家汇书院、嘉源海美术馆等区级文化场馆，鼓励社区文化活动中心、图书馆等基层文化场所与专业博物馆、高等院校以及研究所等开展跨界联动，营造社会各界感受文化、学习文化、参与文化的热烈气氛。

文化产业蓬勃发展。影视方面，作为中国影视发源地之一，上海影视业为观众们奉献了《万里归途》《长空之王》《隐秘而伟大》《人世间》等大量脍炙人口的优秀影视剧作品，上海国际电影节更是位列世界九大国际电影节之一，每届评选“金爵奖”吸引着世界各地众多影片报名参赛。饮食方

中国工商银行上海市黄浦支行私人银行中心客户洽谈室。



## 家企并肩同行 黄浦携手共进

文 / 中国工商银行上海市黄浦支行

中国工商银行上海市黄浦支行地处“中国共产党的诞生地、初心始发地、伟大建党精神孕育地”的上海市黄浦区。习近平总书记曾将黄浦区定位为上海的“心脏、窗口、名片”，是上海国际金融中心、国际贸易中心和国际消费中心城市建设的核心承载区。站在这样的城市高度上，立足区域资源禀赋，黄浦支行始终秉持着“黄浦出品，必属精品”企业精神，不断提升金融服务竞争力，畅通金融血脉，强健经济肌体，在传承和创新中体现大行担当。荣膺全国优秀城区支行，并先后获得全国金融系统五一劳动奖状、全国企业文化建设先进单位奖、上海市文明单位等光荣称号。

黄浦支行致力于提供优质、全面的一站式综合化金融服务，依托“企业家加油站”平台，立足家业企业，融入法税专题讲解、私银专属优享贷业务等，更好地为企业家客户搭建思想交流、银企互联的综合化主题场景，最大程度为企业发展赋能，深度融入支持上海国际金融中心建设的浪潮之中。充分运用“魔都私享”服务平台，扩大权益使用覆盖面，搭建个性化的服务赋能场景，带来候鸟式旅居参观新模式，走进新势力国民品牌体验穿搭、文化殿堂感受艺术魅力，用贴心服务获得每一位客户认可。创新打造多顾问服务模式，提供全市场产品遴选，畅通存贷业务、财富管理、资产管理业务的价值链闭环，细分客群，按群施策，整合工行资源形成特色服务方案，将服务从产品化、事件化向平台化、品牌化、生态化转型。

未来，黄浦支行将继续以热忱的服务，坚守“诚信相守，稳健相传”的精神，以肩负服务实体经济和普惠民生为己任，与每一位客户携手相伴，精诚合作，共创美好未来。

面，自19世纪中叶咖啡引入中国以来，上海的咖啡文化不断演变丰富。通过举办世界咖啡文化节、咖啡品鉴嘉年华等活动，咖啡逐渐成为上海独特的城市名片，为文化产业发展注入活水。新业态方面，米哈游、哔哩哔哩、阅文集团等数字文化产业机构蓬勃发展，贡献出《原神》《中国奇谭》《斗破苍穹》等知名作品，一时成为社会热议话题。

文化消费场景拓展。特色文创产品是上海文化消费一大亮点，以独特魅力吸引着众多消费者。一大纪念馆与大白兔奶糖联名共创，令人在甜蜜中追忆百年峥嵘岁月；久事集团以万国建筑群为设计灵感，推出“外滩风华”香水，巧妙地体现了上海的城市魅力与文化底蕴。创意文化园区则

呈现另一片广阔天地。田子坊的传统石库门建筑和特色工艺品吸引着中外游客前往打卡游览；由老厂房改建而来的M50创意园是上海文化创意中心之一，则兼具艺术创作和交流观光功能。此外，ChinaJoy活动作为全球数字娱乐领域最具有知名度和影响力的盛会之一，也已成为上海文化消费场景的靓丽名片。每年夏天，ChinaJoy开幕式吸引着全国各地的科技游戏厂商和爱好者，这里不仅能让人们体验前沿科技成果和数字娱乐内容，更为游戏周边产品、动漫手办等新兴文化消费商品提供了交流购买平台。

文化品牌深入人心。豫园灯会是上海传统民俗活动，也是国家级非物质文化遗产之一。元宵灯组不仅囊括中国传统神话

故事、历史典故等传统内容，还推陈出新地纳入了东方明珠、秦淮河、昆曲等人文景观，吸引大量游客观赏。豫园灯会还作为中法文化旅游年交流项目于巴黎出海巡游，为海外观众提供了欣赏东方艺术的机会。除了传统民俗，由国家文物局和上海市委宣传部共同指导出品的《何以中国》纪录片，成为上海文化品牌“实力出圈”又一例证。该纪录片溯源中华大地先民社会历史，直至秦汉建立统一多民族国家的伟大历程，考证严谨制作精良，全网播放超过60亿次，并启动国际版制作，以多语言向全球讲好中国故事。

文化交流融会贯通。院团文化交流活动是带动多方的重头戏。上海文化周活动中，海派文化走进新疆喀什，为观众们带

来经典民歌、木偶表演、杂技魔术等特色演出；上海大剧院推陈出新，聚焦中华民族传统文化精粹，融汇国际知名院团、艺术家演出经典，一展中外文化魅力；中美“青春同行”文化交流活动中，上海杂技团为远道而来的客人们呈献艺术历史、现场表演等精彩内容；在“两岸一家人”沪台文化演出里，江南传统舞蹈与中国台湾少数民族表演同台献艺，成为两岸同胞情感相依的缩影。

黄浦江畔千帆竞，明珠塔前万里清。

作为中华文明的璀璨明珠，新时代的上海正以昂扬挺进的态势不断前进，源远流长的华夏历史菁华与饱满充盈的世界文化瑰宝于此处迸发交融，必将在世界文明史上书写下新的篇章！



# 非遗中的 冬日之乐

——祭冬、捕鱼、迎年 文/辛酉生

当海滨的三门人忙着筹备祭冬大典时，2300多公里外的北方内陆地区也在酝酿着一场盛大的渔业活动



查干湖冬捕节。图/IC

2003年，联合国教科文组织第32届大会通过《保护非物质文化遗产公约》，随后设立《人类非物质文化遗产代表作名录》，收录世界各国代表性非物质文化遗产项目。《公约》的通过和《目录》的设立，推动各国在对有形文化和自然遗产保护之外，进一步关注非物质文化遗产。我国特别重视非物质文化遗产保护，目前已有43个项目列入《名

录》和附属的《急需保护的非物质文化遗产名录》《优秀实践名册》，数量居世界首位。

《保护非物质文化遗产公约》所指的人类非物质文化遗产包括五个方面：口头传统和表现形式，包括作为非物质文化遗产媒介的语言；表演艺术；社会实践、仪式、节庆活动；有关自然界和宇宙的知识 and 实践；传统手工艺。这其中不少非遗项目兼具几方面元素，有基于节庆的表演，也有基

于对自然和宇宙探索的节庆。如我国申报、2009年进入名录的端午节，即是重要的节庆活动，也是对自然时序变化的敏锐把握。此后，二十四节气在2016年进入名录，更是我国古人对自然和宇宙探索的重要实践成果，这种认识在形式上又常常外化为节庆活动。

二十四节气并非同步出现，直至秦汉间才最终确定，在汉武帝时第一次被纳入国家历法。二十四节气中最重要的四个是“二分二至”，即春分、秋分、冬至、夏至，为每个季节6个节气中的第4个。在这4个最重要节气中，更加重要、居于首位的是冬至。我国用十二天干（子丑寅卯……）代表农历十二个月，居于首的“子”并不在一月，而在农历十一月，这个月称为“建子”，随后“建丑”、“建寅（农历一月）”。春秋战国时代有所谓夏历、殷历和周历。周历以通常冬至所在的建子之月为岁首，殷历以建丑之月，夏历以建寅之月。

我们现在的农历一月是夏朝的岁首。故此农历还有一个别称为夏历。

每年冬至这天，皇家都要举行一年中最重要的祭祀典礼——祭天大典。如果一年中对日月、土地的祭祀皇帝都可以委托他人代行，祭天必须亲自主持。明清时代，皇帝提前3日到北京天坛，在斋宫中茹素静息，冬至当日沐浴更衣，进入外墙为方、内墙为圆，象征天圆地方的圜丘坛，向上天汇报工作。现在每年冬至，北京天坛仍有祭天表演。

在民间，冬至开始数九，“一九二九不出手……”预示着寒冷真正到来。除却数九外，冬至民间也有祭祀活动。翻看宋代《东京梦华录》《武林旧事》或是晚近的《燕京岁时记》等民俗，多有冬至民间祭祀活动记载。流传至今、尚成体系，还能够进入国家级非遗名录的，目前只有浙江三门县的“三

门祭冬”。

三门县位于台州东北，毗邻东海。三门祭冬主要集中在三门县亭旁镇、海游镇部分村落。祭祀活动中能看到先秦礼制的一脉传承，又能看到道教因素的影响。

祭冬活动场所在各家宗祠。宗祠是中国传统宗族文化的重要载体，三门县就保有大量宗祠。祭冬活动首先甄选主祭。主祭从本姓执年房中选出，主祭之外还要确定赞礼（负责宣读祭文）、陪祭、执事等人员。人员明确后，冬至前一日辰时（7:00-9:00）到大龙岭龙潭取长流水。冬至当日祭祀人员沐浴更衣，寅时初（3点），来到祠堂。这时祠堂内已悬挂祖先画像，陈列祭品，点燃明烛。祭品有全猪、全羊、糕饼、果品、清茶，等等。以全猪、全羊为祭品，称为“少牢”，与用全牛、全猪、全羊用于国家大型祭祀活动“太牢”相区别，用于家祭。主祭、陪祭等首先朝东、南、西、北对天叩拜，行问天请天之礼，随后主祭、陪祭等虔诚上香、敬酒，对天行三叩九拜，再向上天祈祷，祈求风调雨顺。这是祭冬第一部分祭天。

古人说“敬天法祖”，祖先在中国传统观念中有着次于天的地位。祭冬仪式祭天之后就是祭祖。向祖宗灵位行礼，献上祭品，焚烧纸帛。最后聚餐、分配祭品，这也是在春秋时代祭祀便有的祭祀环节享胙、颁胙。享胙、颁胙也体现了国人崇老重孝的传统。宴会和祭品的分发，以老人为先。在祭祀活动中当然也少不了唱戏，戏班是早请好的，连续6天的大戏，必须要用吉祥喜庆的剧目开场。近年来，三门祭冬成为特色旅游项目，各地游客纷至沓来。日渐兴盛的直播，还为不能来到三门的人们创造云参与的机会。

当海滨的三门人忙着筹备祭冬大典时，2300多公里外的北方内陆地区也在酝酿着

一场盛大的渔业活动。相比三门祭冬，这个活动更广为人知，也总在一年中的几天占据各网站和众多自媒体的重要位置。

吉林省松原市是重要的油田城市，也是冰雪旅游名城。松原的前郭尔罗斯蒙古族自治县，有着我国七大淡水湖之一，也是吉林最大的内陆湖泊，以盛产鱼类著称的查干湖。在蒙语中查干湖叫做查干淖尔，淖尔是蒙语的湖，查干则是白色的意思。这里还是国家级非物质文化遗产项目“查干淖尔冬捕习俗”所在地。

查干湖冬捕活动在辽金时代便已出现。史载，自辽圣宗起，每年辽代皇帝都携群臣嫔妃来查干湖狩猎、凿冰捕鱼。辽代有四时捺钵制度，即皇帝不居于一城，四季在各地行在间迁移。其中春捺钵多捕猎大雁和凿冰捕鱼。辽代皇帝在查干湖的活动属于春捺钵的一部分。成吉思汗攻占金国塔虎城（在今前郭尔罗斯蒙古族自治县）后，将查干湖看作上天对蒙古族的恩赐，曾亲自在查干湖举行大型祭祀活动，自此祭湖大典便代代相传。

现在查干湖祭湖大典与冬捕活动相连，在每年的12月末举行。被称为“鱼把头”者是冬捕活动负责人。鱼把头都有着多年冬捕经验，能够掌控全局，更重要是有一手识冰的绝活。鱼把头隔着厚厚冰层就能判断鱼群动向，哪有鱼、哪没鱼了然于胸。至于如何判断，就是告诉你也不能轻易掌握。配合鱼把头的还有各种下手，有的负责在冰上打洞，有的负责用勾杆在水下把渔网从一个洞口送到下一个洞口。几百个洞眼每个都插上一面旗。水下的渔网更能绵延两千多米。这个下网的过程就要八九个小时。

除冬捕准备活动，还要祭湖、醒网。备好白酒、牛奶、炒米，蒙古族姑娘们手托哈达，主祭人念诵起“啊，长生天，先祖之灵，

庇护众生，求昌盛，求繁荣”的祝词，跳起有着丰富内容的查玛舞。通过仪式，捕鱼的网苏醒了，天神将鱼赐给人类。渔民们饱餐炒米，喝下白酒，奔向湖面开始作业。

收网了，马匹喷着白气，拉动绞盘，数不清的鱼被拉出水面。“三花五罗十八子”到底都有什么，不重要，可口就行。出水的鱼儿，没扑腾多久，在零下二三十度天气里冻成冰棍。第一网鱼中最大的一条，将被作为鱼王拍卖，近年来屡屡创出天价。其他鱼冰棍被穿成串、堆成垛，等待走上餐桌。游客们蜂拥而至，体验开渔盛典，同时品尝美味。当查干湖一年中最热闹的季节过去，冰消雪化又迎来宁静的日子，蒲草摇曳、禽鸟倦飞，直到下一个冬捕季到来。

冬天的尾声是迎接新年，等春来到。在中国人的观念里，迎年从每年腊月节开始，从制作一碗腊八粥开始，之后的近一个月时间都是春节的序章。在非遗保护项目中，自然也少不了为春节打头阵的腊八节。2021年第五批国家级非遗中就有“腊八节习俗”，保护单位是杭州灵隐寺。

关于腊八节来历，通说为释迦牟尼在菩提树下苦修，得到牧羊女奉献的乳糜，在十二月初八日悟道，这天称为成道日。后来寺院在每年腊月初八用各种米和果料熬粥供佛，逐渐形成腊八节，从宗教活动步入民间成为普遍的民俗节日。

许多历史悠久的寺庙都少不了一口能盛放数百斤粥料的大锅，现在到了腊八节还会准备腊八粥。不少人腊八当天早早去寺庙游览、祈福，也为喝一碗庙里热热的腊八粥。作为腊八民俗文化的保护单位，灵隐寺在腊八有祈福等丰富的活动。在杭州的朋友如有空，可以去灵隐寺参观。不在杭州，也可以去本地寺庙，或者在家为自己和家人精心准备一锅腊八粥，谋划一下春节怎么度过、去哪旅游，也是极好的。❧





旅行有三重境界：游山玩水；增长见识；获得人生与文化感悟。天地间就有一本摊开的教科书，具有感悟力的旅行者，会从大自然中获取生存智慧，让自己的学习、工作、生活和身心因此而受益

# 天地山水间的人文感悟

唐启智



①

**孔**子云：仁者乐山，智者乐水。庄子也好，陶渊明也好，他们远避尘嚣，亲山水而逍遥，近自然而感悟，或借草木抒情，或托风云言志，在文化层面上具有特殊意义。有了文化的加持，绿水青山就变成了仁山智水。在我国的诸多自然保护区，生物多样性与文化多样性相互作用，好山好水间的人文胜景更具魅力。

当年徐霞客慨叹：“五岳归来不看山，黄山归来不看岳。”号称“天下第一奇山”的

黄山，不仅自然风光冠绝华夏，还深蕴着厚重的文化积淀，紧连着中华民族的根脉。为什么叫“黄山”？传说中华民族的始祖轩辕黄帝，曾在此修道成仙，公元747年，唐玄宗钦定了“黄山”之名。眺望黄山的轩辕峰、浮丘峰等，云雾缭绕间似有仙气升腾。若论承载人文内涵之深厚，当属“五岳之首”的泰山，“泰山安，四海皆安”，可见其地位无比尊崇。岱岳主峰玉皇顶海拔1532.7米，直插云霄，其上就是古人认为

“直通帝座”的天堂，不仅受到老百姓崇拜，自秦及清，许多帝王都会于此封禅或祭祀。今人至此旅游，发思古之幽情之际，多少也会有些朝圣的感觉。

先秦诸子的先后兴起导致巫的社会地位变低，但巫风在民间的影响至今犹在，遗存的祭祀都信仰“万物有灵”，属于自然崇拜、祖先崇拜。依秦望楚的阴条岭海拔2796.8米，为“重庆第一峰”。其所在地巫溪，是巫文化的主要发祥地，在偏僻的山



村，依然可以看到避邪驱鬼、咒语、招魂祈雨、看风水的巫文化活动，在不少地方的龙舞、狮舞、蚌壳舞等民间艺术中也包含着巫文化的遗存。

“华中屋脊”神农架不仅是诸多河流的源头，更是中华文明的源头之一。神农架拥有北半球中纬度内陆地区唯一保存完好的亚热带森林生态系统，同时留下了许多神农氏的传说，如搭架采药、疗民疾病等。我站在神农祭坛前，注视着牛首人身的神

农氏雕像，联想起了这位老祖宗开创华夏文明的赫赫功绩：驯牛以耕、焦尾五弦、积麻衣革、陶石木具、首创农耕、搭架采药、日中为市、穿井灌溉。

拥有世界文化和自然“双遗产”的武夷山国家公园，更是文化和自然交相辉映，在悬崖绝壁上保留有距今4000多年历史的“架壑船棺”和“虹桥板”，山间的历代摩崖石刻有450多方。这里道释儒文化各具特色，和谐共存。“问渠那得清如许，为有源头

活水来。”置身福建武夷山九曲溪畔的朱熹园，朱子之言余音不绝。去年中秋节，追寻着古贤的足迹，我来到南平五夫镇朱熹定居过的地方，在兴贤古街上观赏朱子学校的孩子们表演了已传承了数百年的“龙鱼戏”，感受到了中华文化源源不绝的生命力！

在人类居住的地球上，北纬30°附近是孕育古老文明的神奇地带，天目山脉就位于北纬30°中亚热带北缘。它西接怀玉山脉，东达杭嘉湖平原，绵延200余千米，是

钱塘江、太湖等河流湖泊的重要水源涵养区，也是浙江西北部天造地设的生态屏障。从人文视角考察，天目山还是一座儒、道、佛等文化融于一体的名山。南朝梁昭明太子萧统曾在这里分经编《文选》，西汉道教大宗张道陵出生修道于此，东汉《洞渊集》称天目山为“三十四洞天”。晋代佛教入山，曾有寺院庵堂50余座，最盛时僧侣多达千余人。由唐及宋，天目山与印度及东南亚各国佛事往来频繁，为日本临济宗永源寺中



兴的发祥地。诗人王心鉴在诗中这样写到，“万山皆静寂，露重未觉寒。竹径链碧岫，清风铺翠峦。鹤唳惊宿鸟，明月照流泉。谁倚梅花下，飘渺共入禅。”

今年去内蒙古大青山游学时，我站在蜈蚣坝北魏皇家祭天遗址上，望一行塞雁飞鸣而过，思今昔之变令人慨叹！历史上，匈奴、鲜卑等北方游牧民族都在大青山一带生存过、活动过，此处北魏皇家祭天遗址，就是鲜卑人留下的。大青山是历代中原王

朝的御边要地，古来无数战将因北疆战事而传名青史。当我来到赵长城遗址，自然会联想到赵武灵王效仿游牧民族实行“胡服骑射”的历史，也可以说那是古代的一次革故鼎新。大青山的麻池古城曾是沟通南北的交通要道，古城出土的两种“单于”文字瓦当证实，昭君出塞和呼韩邪单于南下都曾经过此地。是的，这里曾有过“黑云压城城欲摧，甲光向日金鳞开”的征战场面，但抹去鞍马风尘，便是“金鞭骄踏桃花马，

共逐单于入市场”的祥和景象。长城虽为防御工事，但其并未阻止农耕民族与游牧民族之间的往来。看风景，长见识，这样的旅行才是充实和有价值的。

我生活在北京，对永定河充满感情。从地理上看，永定河源于山西，其上游流经黄土高原时携带了大量泥沙，在下游沉积后形成了北京小平原；从文化上看，永定河流域是人类文明的发祥地之一，孕育了周口店北京猿人。在北京三大文化带中，“西

山永定河文化带”文化形态多样，有清代“三山五园”等皇家文化，大觉寺等宗教文化，香山双清别墅等红色文化，以永定河为代表的山水生态文化……永定河见证了北京的城市发展史，予人无尽的人文感悟，无愧是北京的母亲河。

睿智的古人也能认识到好山好水的多重价值，苏东坡对西湖就有着清醒的认识：“西湖之利，上自运河，下及民田，亿万生聚，饮食所资，非只为游观之美。”说得



① 安徽·黄山  
HuangShan

号称“天下第一奇山”的黄山，不仅自然风光冠绝华夏，还深蕴着厚重的文化积淀，紧连着中华民族的根脉。图/视觉中国

② 神农架  
ShenNongJia

“华中屋脊”神农架不仅是诸多河流的源头，更是中华文明的源头之一。图/视觉中国

③ 浙江·天目山  
TianMuShan

天目山是一座儒、道、佛等文化融于一体的名山。图/IC

④ 大兴安岭  
DaXingAnLing

旅游列车穿梭在大兴安岭林海。图/视觉中国

⑤ 永定河  
YongDingHe

永定河流域是人类文明的发祥地之一，孕育了周口店北京猿人。图/视觉中国

⑥ 杭州·西湖  
XiHu

苏东坡对西湖有着清醒的认识：“西湖之利，上自运河，下及民田，亿万生聚，饮食所资，非只为游观之美。”图/视觉中国

⑦ 福建·武夷山  
WuYiShan

武夷山玉女峰。图/视觉中国

⑧ 山东·泰山  
TaiShan

泰山主峰玉皇顶海拔1532.7米，自秦及清，许多帝王都会于此封禅或祭祀。图/IC

⑨ 贵州·梵净山  
FanJingShan

贵州梵净山巍然矗立在“梵天净土”上，是我国知名的佛教道场。图/视觉中国

山智水”；我们必须跨越文化传承的断裂带，在保护生态多样性的同时也要保护文化的多样性。从生态文明建设的角度讲，我们期待的是第三重境界——“模山范水”，也就是“天人合一”的至高境界。

我国儒道释三家论道，均致力于弘扬“天人合一”的理念。孟子认识自然规律的途径是“尽心”“知性”和“知天”，故庄子直说，“独与天地精神往来”。也可以这样说，旅行也有三重境界：游山玩水；增长见识；获得人生与文化感悟。天地间就有一本摊开的教科书，大自然的规律便是恰如其分，贵在平衡。失衡将会导致危机，生态系统如此，社会、经济、人的身体也如此。当代旅行者，倘若能从大自然中获取生存智慧，收获人生启迪，感悟文化之美，就能超越游山玩水，获得“天人合一”的超凡体验。

好呀！走进大自然，不止是为了领略“游观之美”，更高的境界是接受文化洗礼。

贵州梵净山巍然矗立在“梵天净土”上，是我国知名的佛教道场。梵净山系武陵山脉主峰，悬崖飞瀑，溪流蜿蜒，动植物种类甚多。这种生物多样性完好的生态系统，便是天造地设的第一重境界——“青山绿水”；早在明代，梵净山就受封为“天下名岳之宗”。山清水秀，加之人文荟萃，使得此山臻于两相辉映的第二重境界——“仁

# 君子伙伴 寰球同行



依托工银集团的全球布局，我行为您提供全方位、一站式服务，响应您在企业经营、子女留学、全球财富管理领域的专业服务需求。作为私人银行客户综合服务的重要组成部分，境内分行可依据您的需求联动我行境外机构，由其为您提供专业服务。

服务以“君子伙伴，寰球同行”为基本理念，寓意我们将与私人银行客户构建平等、信赖、共赢的伙伴同行关系，竭诚为客户迈向国际舞台助力，为客户的家企欣荣护航。



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

[www.icbc.com.cn](http://www.icbc.com.cn)



**ICBC**

**中国工商银行**

您身边的银行 可信赖的银行