

封面故事

专访工行私人银行部总经理李宝权：

看『领军行』如何构筑 中国式私行新范式

私人 银行

智观世界

DeepSeek加速AI革命

家企欣荣

创新要敏捷，但企业经营要坚持长期主义

川联万象

宏观政策积极有为，股债叙事分化明显

传承之道

工银私人银行助力『养老金融大文章』

私银社群

专业致胜，百强财富顾问风采（第三辑）

文以致远

从小红书到哪吒，文化出海的奇点时刻到来？

见筑生活

刻印在东海之滨非遗中的春日故事

财经
CAIJING

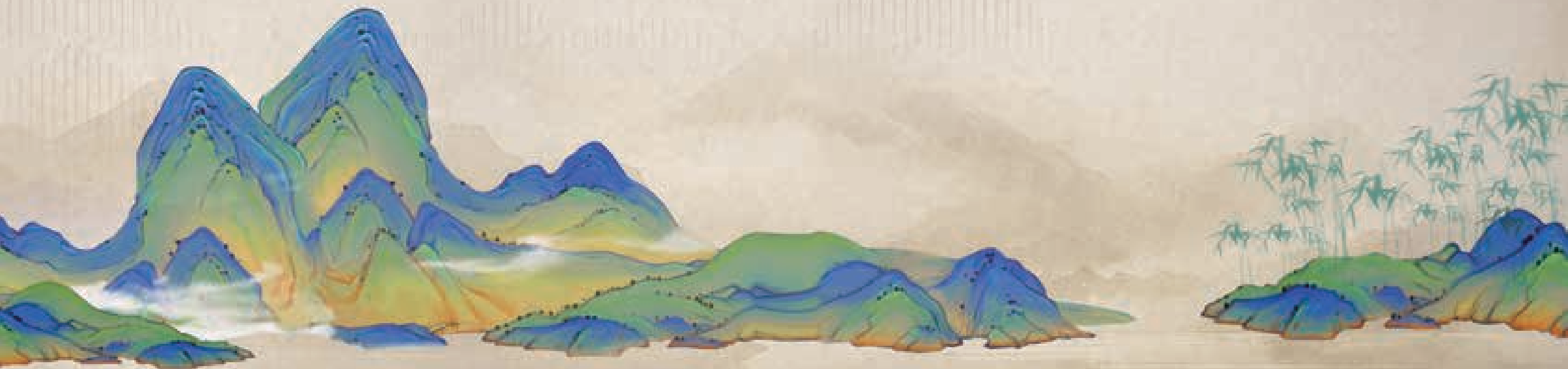
私人
银行

二〇二五年三月



工银传诚家

| 传家之德 承业之道 |





P8



P27



P45



P50

封面故事

智观世界

家企欣荣

川联万象

前言

一起同行 共赴欣程 / 5

封面故事

看“领军行”如何构筑中国式私行新范式 / 8
——专访中国工商银行私人银行部总经理李宝权
民营经济扬帆正当时 / 16

智观世界

宏观洞察
DeepSeek 加速 AI 革命 / 20
产业趋势
谁能领导人形机器人的未来 / 26
智迎未来
用数字化找到被“埋没的能力” / 30

家企欣荣

管理商学院
创新困局与范式重构 / 36
——评《创新的真相》兼论 DeepSeek 成功的启示
银企相对论
创新要敏捷，但企业经营要坚持长期主义 / 40
——专访上海范耐斯创始人李燕
偕行以致远
到深圳，聚链成群焕发产业活力 / 44
走近加油站
深化区域协同，走进产研一线 / 46
——“企业家加油站”赋能新质生产力

川联万象

投资韬略
宏观政策积极有为，股债叙事分化明显 / 50



P58



P64



P76



P84

传承之道

私银社群

文以行远

见筑生活

传承之道

传承与发展
工银私人银行助力“养老金融大文章” / 58
百家训格
吕氏四贤与“中国第一部精神宪法” / 60
——蓝田四吕的家风故事

私银社群

君子伙伴
专业致胜，百强财富顾问风采（第三辑）/ 64
消保同行
金融为民守初心 / 67
——工银私人银行“3·15”权益守护实录

文以行远

文化
从小红书到哪吒，
文化出海的奇点时刻到来？ / 72
收藏
乐起丝路音不绝 / 76
——从哈斯巴更收藏的乐器看丝绸之路上的文化交流

见筑生活

旅行
刻印在东海之滨
非遗中的春日故事 / 84



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 肖沛辰

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

一起同行 共赴欣程

岁序更新，中国经济涌现万千新气象。从 DeepSeek 到宇树科技，中国新一代科创企业正以实干为基础、以创新为动力、以科技为支撑，汇聚起拉动中国经济高质量发展的强大动能。

迈进 2025，工银私人银行与企业家同舟共济亦有十七载。十七年栉风沐雨，工银私人银行在总行“五化”转型指引下，躬身入局、深耕不辍。万千企业家客户的成长轨迹中，都刻有我们“君子偕伙伴同行”的印记。

实干筑基

十七年来，工银私人银行深耕大财富管理市场，推动“家业、企业、产业”一体化发展，“走出去”“引进来”齐头并进，资金链、客户链、服务链、价值链“四链合一”，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。

创新破局

十七年来，工银私人银行深度融入企业家创新生态，推动自身业务布局、发展模式同企业家需求相适配。打造“以客户为中心”的卓越财富管理服务体系，首创“伙伴同行，家企欣荣”企业伙伴银行服务体

系，构建“工银传诚家”家业服务新范式，联手合作机构打造“君子伙伴慈善信托”生态圈，不断完善涵盖“个人、企业、家庭、社会责任”的一体化综合解决方案。在助力企业家“百花齐放春满园”的同时，工银私人银行实现向创新赋能者、生态构建者的蜕变。

科技赋能

十七年来，工银私人银行努力将数字基因注入金融服务的全链条。在工行集团数字化加持下，工银私人银行创新打造“工银e企+”企业家智慧服务平台，以“智慧洞察、智慧服务、智慧运营、智慧管理”四大模块构建“数据驱动+技术穿透”的新型服务范式，实现认知重构、全局智能、价值共创，不断扩展生态赋能服务边界，与企业家一起助力中国经济腾飞。

十七年弹指一瞬，恰又凝结着工银私人银行与企业家破浪而行、共赴山海的坚守。展望前路，工银私人银行践行“诚信相守、稳健相传”的初心，愿与万千企业家共扬开拓创新的拼搏精神，致力于成为广大企业家客户的“伙伴银行”。



中国工商银行私人银行部

*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。

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！

网站: www.icbc.com.cn | 服务热线: 95588



扫描二维码
了解家企综合服务

看“领军行”如何构筑 中国式私行新范式

——专访中国工商银行私人银行部总经理李宝权

文/21世纪经济报道记者 张欣 上海报道

强化“一横一纵一圈”体系化战略打法，
抓住中国私人银行业务三大确定性需求



“私人银行是财富服务皇冠上的明珠，更应成为社会进步的纽带。”早春时节，黄浦江畔的工银大厦44层会客厅内，“诚信相守 稳健相传”的墨迹与满壁奖项交相辉映，工商银行私人银行部总经理李宝权在接受21世纪经济报道记者的专访时如是表示。

在这场近三小时的深度访谈中，李宝权就工商银行私人银行业务的发展历程、发展机遇、模式创新、策略调整以及行业未来发展态势分享了自己的深入思考。

当下，中国经济正处于转型升级的关键节点，财富管理需求如井喷般涌现。私人银行业务作为财富管理业务的塔尖明珠，已成为各大银行的必争之地。当行业陷入同质化竞争的迷局时，这家领军行正寻求破题之路——从代际传承的家业服务到民营企业转型的产融结合，从数字生态构建到社会价值赋能，工银私人银行的每一步战略落子，都在构筑中国式财富管理的新范式。

发展演进： 从1.0到3.0模式迭代

在中国私人银行业务的发展史上，工商银行的三次战略转型折射了时代之变。从最初的产品驱动到如今的深耕细作，每一次模式的更迭都暗合经济发展周期规律。李宝权以亲历者视角，讲述了“领军行”私银业务17年的演进历程，而这也是中国私人银行业务从蹒跚学步到昂首领跑的见证。

《21世纪》：请介绍一下工商银行私人银行业务的发展历程。

李宝权：加入WTO后，我国经济乘势而上，迈入高速发展阶段，也为民营企业提供了广袤空间。广大民营企业家紧抓全球化市场机遇，依托我国劳动力市场优势，以拼搏铸就伟业，以智慧开辟新局，助推国民财富迅猛增长，也使自身实现财富积累。与此

同时，国内商业银行国际化程度不断提升，金融创新如春潮涌动，民营经济的活力迸发为财富管理开辟广阔天地，高净值人群对高端金融服务的需求日益高涨。“得天时，占地利，聚人和”，工商银行顺势而为，于2007年布局私人银行业务，2008年正式启航，以持牌经营的模式，开启财富管理的新篇章。

从2008年到2012年，工银私人银行处于初创阶段，采用“总分部制”架构，总部设立在上海，并在北、上、广、深等地成立十家分部。服务客户的产品以代销为主，并打造起较为先进的非金融服务体系。总分部模式初步形成了工银私人银行覆盖全国的服务网络，为后续全行办私人银行打下良好的基础。

2013年到2018年，工银私人银行进入2.0“全行办”发展阶段。将跨省区的机构还原到各一级直属分行的私人银行中心，自此，基本每个地区都有了相应的私人银行服务机构。私人银行客户数、管理资产数也都实现了快速增长。

“资管新规”后，2019年工银私人银行进入到3.0改革转型阶段，我们以客户为中心，确立了“财富、家企、家业”三大主营赛道，围绕财富服务、企业服务、家业服务、品牌服务、智能服务推进“五大服务升级”，优化高质量金融供给，提升服务实体经济质效，加快打造工行企业家服务体系，推动私人银行业务高质量转型发展。近年来，通过业务范式的转型升级，工银私人银行逐步探索出一条具有中国特色、工行特点的私人银行高质量发展之路，取得初步成效。

《21世纪》：自资管产品全面净值化和理财“破净潮”以来，工银私人银行是否遇到了挑战？如何应对？

李宝权：资管业态开启新篇后，投资者更加重视资产收益与投资风险的共生关系。



在当前低利率、高波动的市场环境下，客户服务面临三大“再平衡”挑战，分别是客户需求端资产保值与市场常态震荡的再平衡，行业发展端差异化需求与同质化供给的再平衡，业务经营端被动投资趋势下降费与营收压力的再平衡。

工银私人银行率先从战略部署上靠前发力，由卖方立场转变为买方视角、由代客理财转变为价值创造、由产品销售转变为服务陪伴，通过配置方法论的再深化、数智系统平台的再强化、人才队伍培育的再优化，打造适应新业态、匹配新需求的买方投顾导向的服务范式。

具体而言，工银私人银行形成了以投研服务、产品生态、数智赋能、专业队伍为核心逻辑链的资产配置服务方法论。一是以市场投研驱动客户配置逻辑，通过“定性五因

子判断+定量高频数据分析”相结合的投研体系，为客户打造个性化的资产配置建议，提供陪伴式资产配置服务。二是以产品生态丰富客户配置体验，形成覆盖“研、选、销、管”的全链路产品管理体系，搭建产品全生命周期管理逻辑。三是以数智工具赋能客户服务场景，打造覆盖全市场、全产品、全策略的“数智平台”，持续迭代“君子智投”资产配置报告终端，累计生成100多万份君子智投资产配置报告，服务已覆盖20万多名私人银行签约客户。四是以专业队伍提升客户服务质效，打造8000余名专兼职财富顾问及300余名投资顾问两支专业队伍，构建“选、育、管、用”专业队伍培育体系，全面聚焦多元客户需求、稳健经营发展目标，提升专业服务质效。此外，工银私人银行坚持风控强基，注重投资者教育和消费者权益

全国首家“人工智能企业家加油站”挂牌成立。

保护，致力于打造稳健的主财富银行。

财富管理逻辑重构： 锚定三大确定性机遇

面对内外部复杂多变的形势，传统财富管理逻辑亟待升级。工银私人银行在时代的不确定性中锚定三大确定性机遇：家庭资产负债表优化需求、代际传承需求、民营企业转型升级需求。这三大需求，将成为中国私人银行业务，以及中国式财富管理高质量发展的重要推力。

《21世纪》：当前私人银行业务面临什么样的形势，又有哪些机遇？

李宝权：当前，私人银行业务的发展正面临着前所未有的复杂形势。从国际视角来看，地缘政治局势错综复杂，自20世纪90年代以来持续推进的全球化进程遭遇逆流，贸易保护主义与地缘冲突给全球经济带来考验；从国内形势来看，我国正处于新发展阶段构建的关键时期，经济结构加速转型，市场环境日趋多元化且充满不确定性。在国际形势风云变幻、国内经济面临转型的双重背景下，工银私人银行凭借敏锐的战略洞察与深厚的专业积淀，在不确定性中捕捉到三大确定的市场机遇与业务突破口。

第一，家庭资产负债表的变化带来财富管理重构机遇。近年来，房产的金融属性逐渐减弱，居民家庭资产负债表中金融资产的比例大幅增加。2024年末数据表明，境内住户存款超150万亿元，居民对家庭的多元化配置需求与日俱增。这一变化揭示了市场潜力，推动财富管理机构不断创新服务模式，通过精准匹配资金属性与资产特质，把握短期理财产品的流动性优势与权益类资产的长期增值空间，更好发挥金融在资金融通中的重要作用，激活存量资金的配置效能，为实体经济发展注入更多长期资本动能。可以预见，未来以买方投顾为导向

的财富管理服务将迎来大发展。

第二，代际传承需求带来的家业服务范式跃迁机遇。随着一代企业家逐渐进入退休状态，一代企业家的养老需求，以及代际传承的专业服务需求可能出现井喷式发展。《2023年信托业专题研究报告》指出，近十年来家族信托受托规模持续增长。《2024胡润财富报告》也指出，预计在未来10年内将有20万亿元财富传给下一代，这是一个空前的市场规模。这一趋势要求机构突破传统服务边界，构建涵盖“家财、家企、家人、家风”传承的立体化服务生态，凸显“家业永续”与“社会价值”的深度耦合。

第三，民营企业转型升级需求带来的产融协同战略机遇。实现经济高质量发展，需要大力发展新质生产力。新质生产力的发展不仅要聚焦科创企业与专精特新技术，还需要使传统行业也借助新技术全面革新。民营企业是推动新质生产力发展的重要市场主体，数据显示，民营企业贡献了全社会70%的技术创新成果，涵盖了80%的国家专精特新“小巨人”和90%的高新技术企业。在民营企业转型升级过程中，对公、对私多元化需求日益凸显。这就需要金融机构主动应对，整合资源加以协助解决。

《21世纪》：面对这三大确定性需求，工银私人银行有怎样的整体规划？

李宝权：在我看来，可总结为“一横一纵一圈”，横向看客户和其家庭资产负债表的未来变化，我们升级财富管理模式，构建资产配置服务方法论，重视风控合规和消保投教，打造稳健合规的主财富银行。纵向看家族代际传承，升级家业服务范式，构建综合顾问服务模式，关注慈善与金融的有机融合，打造主传承银行。从圈层上看，构建“场景+智联”的企业家服务生态圈，升级集团一体响应的综合服务方案，打造企业伙伴银行。“一横一纵一圈”是站在客

户角度，对三大确定性需求的另一种表达方式。通过强化“一横一纵一圈”体系化战略打法，更好发挥私人银行的桥梁纽带作用，通过工银集团“GBC”三端协同联动，共同服务好民营企业这一核心主体。

发挥纽带作用： 将财富管理升维成价值共创平台

工银私人银行选择了一条更具战略意义的实践之路，通过“GBC+”生态整合、分群经营、提升服务供给、场景生态建设等多重战略部署，将传统财富管理升维为价值共创平台。

《21世纪》：2月17日民营企业座谈会强调新时代新征程民营经济发展前景广阔、大有可为，广大民营企业和民营企业家大显身手正当其时。工银私人银行以打造“与企业家同行的伙伴银行”的目标是否与这一要求相呼应？

李宝权：从当前阶段看，工银私人银行应结合自身特点，将使命和任务融入助力工行集团高质量发展、更好服务实体经济、发挥领军银行作用的背景下来考量。

2025年的政府工作报告强调，“扎扎实实落实促进民营经济发展的政策措施”。金融行业必须全面支持民营经济发展，进一步深化金融供给侧结构性改革，持续优化民营企业融资环境，为企业发展提供有力保障，构建“科技—产业—金融”良性循环。民营企业座谈会后，央行也表示，要着力解决民营企业融资难融资贵问题。

工商银行始终坚持“两个毫不动摇”，深入贯彻落实中央精神，聚焦“工”与“商”主责主业，把党中央惠民举措细化为服务民营企业的具体行动。我们服务的公司客户中，98%都是民营企业。

近年来，工商银行认真做好金融“五篇大文章”，积极服务新质生产力、促消费和



江苏昆山一家国家级专精特新“小巨人”企业内，生产人员将晶圆放入贴片机，准备进行玻璃盖板贴合作业。图/新华

“两重”“两新”等重点领域，强化金融资源配套与政策衔接，计划未来三年为民营企业提供投融资不低于6万亿元人民币，支持企业坚守主业、做强实业，助力经济持续回升向好，全面发挥领军银行的引领作用。2025年3月12日，中国工商银行与全国工商联在北京联合发布赋能民营经济高质量发展行动方案。方案聚焦重点领域，推出“十大举措”，涵盖科技、制造、绿色、普惠、民生等方向，支持民营企业通过科技创新发展新质生产力，推动民营经济高质量发展。

工银私人银行是全行服务高净值客户的主力部门。在工行私银客群中，近70%为企业家客户，其中90%以上为民营和小微企业主，正面临转型升级挑战。为企业和企业家提供高质量金融服务，是工银私人银行融入新发展格局的重要路径。近年来，工银私人银行聚焦“国家所需、金融所能、

工银私人银行在北京举办君子伙伴慈善信托捐赠仪式及养老服务合作启动仪式，发布“工银传诚家”品牌，全面开启家业服务新范式。



客户所盼、工行所长”，加快实施金融供给侧结构性改革，以高质量发展为路径，以新质生产力为引擎，充分发挥私人银行的桥梁纽带作用，系统集成优质资源，构建差异化、精细化、场景化的私人银行客户服务生态，发挥财富管理市场头雁和支柱作用，受到客户的肯定。

《21世纪》：工银私人银行在服务企业家客群、支持民营企业发展上，具体有哪些举措？

李宝权：我们深刻认识到，民营企业是中国经济发展的重要微观个体，是经济运行的毛细血管，更是激活市场经济的一池春水。民营企业的转型升级，直接关系到中国实体经济高质量发展的整体大局。

工银私人银行立足助力国家产业结构升级的战略目标，聚焦民营企业中小微企业家这一核心群体，充分发挥自身处于公私一体化、投融资一体化、表内外一体化关键枢纽位置的优势，打破传统私银业务边界，围绕“人家企社”需求升级打造综合服务生态，推动“家业、企业、产业”一体化协同发展，全力提升金融供给能力，推动企业

家需求与专属服务高效精准匹配，支持实体经济高质量发展。

一是服务对象上的升维：为响应国家支持民营企业发展、实现共同富裕的号召，工银私人银行更加注重建立对客端洞察能力和经营端分群机制，细分科创、上市、普惠、乡村振兴、商户企业家等客群，按群施策，形成特色服务方案。同时，我们坚持守正创新，探索将私银体验服务和邀约活动推荐给那些对社会进步作出突出贡献的杰出人士。

二是服务模式上的升维：工商银行强调“GBC+基础性工程”，即服务好政府（G）、企业（B）和个人（C）客户，工银私人银行以内生服务整合打通公私跨界服务，升级“全行办”服务模式，通过集团资源整合，提供广阔的展业生态。2021年，工行首次提出“私银企业家客群”服务理念及“高层营销高端”服务方案，同业首家对外发布“企业家伙伴银行”客户服务体系，通过机制化、品牌化、系统化的公私联动，满足企业家客户一体化的服务需求，全面开启私银业务高质量发展新征程。

三是服务供给上的升维：聚力做好“五

篇大文章”，重点支持科技创新、绿色发展等领域，常态化供给绿债主题资管产品；完善企业家客群普惠融资贷款服务，推进“金融资产支持贷”专属普惠贷款产品创新，加快“伙伴尊享系列贷”等融资服务推广，支持“专精特新小巨人”企业融资需求。

四是服务能力上的升维：工商银行以财富顾问、投资顾问队伍为有力支撑，引入人工智能等技术，实现服务质效和体验双重升级，推出“数字财富顾问”“君子智投3.0”等领先同业的数字化创新服务模式。我们首创“工银e企+”企业家智慧服务平台，一站式集成公私一体化服务。自2024年推出以来，“工银e企+”用户端已累计使用超过100万次。

五是服务场景上的升维：工商银行聚焦首发经济、冰雪经济、银发经济等新产业、新业态，持续开展“兴企万里行”跨区域企业参访“走出去”、企业家加油站“请进来”和企业家研修班“搭平台”三大场景建设，实现企业家客户生态经营和场景金融创新的全面升级。近年来，工银私人银行搭建了2600多家“企业家加油站”，为企业家客户提供财智、健康、文化、公益、平台等多方面赋能场景。在财智方面，举办企业家研修班、法税讲座、产业主题活动等，为企业家提供细分领域的专业知识；在健康方面，开展一对一问诊、专项筛查等，关注企业家的身心健康；在文化方面，举办文化雅集、艺术鉴赏等活动，弘扬优秀传统文化；在公益方面，开展四川定点帮扶地区捐赠及义诊、三江源生态保护等活动；在平台方面，围绕客户行业产业链上下游的关切点，搭建企业家交流平台。

未来图景： 凸显中国式私行的价值

当被问及行业未来时，李宝权表示：“衡

量私行业务质效的关键，在于对客端的洞察能力和整合资源的落地服务能力。”这种对商业逻辑的深入洞悉，正指引着工商银行私人银行的下一个十年。

《21世纪》：各个银行之间私人银行业务竞争制胜的关键是什么？工商银行的优势或特点是什么？

李宝权：近年来，各大私人银行机构已在围绕客户“人家企社”的综合化服务方面形成共识。私银机构需要主动提升对客端的洞察能力和整合资源的落地服务能力，在共性中挖掘个性，围绕更多细分客群，机制化地完善服务架构，打造差异化的服务优势。

工银私人银行依托集团稳健的服务底色与深厚的资源禀赋，始终坚持专业致胜的理念，聚焦客户需求洞察这一核心，主动建设知行合一的服务落地能力，精细化客户经营，提供多元金融服务，由点及面、由面到体，全面构建买方需求导向的专业财富管理服务新范式，致力于引领行业发展迈上新台阶。

《21世纪》：面对新形势，工商银行私人银行在战略、人才和组织架构方面进行了哪些改革？

李宝权：在战略上，落实工行集团四十年再出发高质量发展要求，强化“一横一纵一圈”体系化打法，打造领军私人银行服务范式；在组织架构上，注重中台和后台对前台的适应性，以及市场变化的响应速度，建立跨部门、跨机构快速响应的专班机制，提升项目管理能力和资源调动能力；在人才上，精细化客户分层分群分类经营水平，提升财投顾问队伍专业能力，注重员工能力素质和心理素质的全方位培养。此外，随着数字技术应用，数据中台和风控中台的搭建为服务体系带来了重构和优化的机遇与挑战。在依托人工智能赋能业务场景时，也要统筹好合规与安全的关系。

民营经济扬帆正当时

文/舒齐

2025年全国两会明确释放了坚定支持民营经济高质量发展的强烈信号。未来，民营企业将持续在中国经济结构调整、科技创新、产业升级和就业创造等方面发挥重要作用

2025年全国两会上，民营经济发展成为代表委员们热议的焦点之一。民营经济如何进一步蓬勃发展，民营企业如何为国家和社会作出更大的贡献，相关话题持续引发各界的关注。

中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平5日下午在参加他所在的十四届全国人大三次会议江苏代表团审议时强调，要全面落实民营企业座谈会精神，一视同仁对待各种所有制企业，持续优化营商环境。

党和国家领导人对民营经济的高度重视，源自民营企业在国民经济中的重要地位。数据显示，民营企业贡献了我国50%以上的税收、60%以上的GDP、80%以上的城镇就业岗位。而作为我国科技创新的重要主体，民营企业更是贡献了全社会70%的技术创新成果，涵盖了80%的国家专精特新“小巨人”和90%的高新技术企业。

近年来，中国经济正经历结构调整和高质量发展的关键阶段，民营企业凭借灵活的市场反应、强大的创新能力以及对就业

的巨大贡献，成为实现经济转型升级的关键力量。政府工作报告特别强调，“有效激发各类经营主体活力，扎扎实实落实促进民营经济发展的法律法规和政策措施，切实依法保护民营企业和民营企业合法权益”。比如针对民营企业反映比较突出的拖欠账款问题，政府工作报告要求落实解决拖欠企业账款问题长效机制。针对民营企业

反映的融资难融资贵问题，政府工作报告提出“加大对科技创新、绿色发展、提振消费以及民营、小微企业等的支持”“推动社会综合融资成本下降，提升金融服务可获得性和便利度”。

在两会代表委员们看来，根据两会的相关部署与政策支持，民营经济未来的发展前景广阔。在新一轮科技革命和产业变革的

背景下，民营企业将在科技创新、产业升级以及促进就业方面扮演更为重要的角色。

科技创新将成为未来民营经济发展的核心驱动力。政府工作报告指出，要大力推动人工智能、量子计算、新能源汽车、生物医药等前沿领域的发展，这为民营企业提供了巨大的创新空间。

近年来，民营企业在高新技术领域的



服贸会上的买药无人值守场景机器人演示。图/新华

投入和研发力度不断增强，不仅在国内市场表现突出，更积极走向国际市场。如人工智能技术、芯片制造、清洁能源领域中涌现出一大批技术领先、具有全球竞争力的民营企业。未来随着政策支持的深化，民营企业的科技创新将进一步加速，成为推动国家产业转型升级的重要引擎。两会期间，以DeepSeek为代表的中国新生代大模型崛起引发各方热议。

产业升级也为民营经济带来了巨大发展机遇。当前中国正全面推进制造业的智能化和数字化转型，各种“AI+”方兴未艾。民营企业具备灵活的机制优势，更能快速响应市场需求，率先进入高端制造、绿色产业及服务业领域。尤其是新能源汽车、智能装备制造、工业互联网等战略性新兴产业，民营企业已逐渐占据主导地位。两会代表委员们指出，要加快推动传统制造业向高端化、智能化和绿色化发展，这为民营企业带来了政策红利，也要求民营企业不断提升核心技术和产业竞争力，在全球产业链和价值链中占据更有利位置。

经济的发展归根结底是为了提升人民群众的获得感。在这方面，就业可谓重中之重。两会代表委员们提出，民营经济在创造就业方面将持续发挥重要作用。数据显示，民营企业贡献了中国超过80%的城镇就业岗位，已成为吸纳就业、稳定社会的重要支柱。未来几年，随着产业转型和新兴产业蓬勃发展，民营企业在技术创新、服务经济等领域创造大量新兴就业岗位潜力巨大。同时，随着鼓励创业带动就业相关政策的进一步落地，民营经济将为年轻人提供更加广阔的创业空间，进一步激发社会活力，促进就业结构的优化与就业质量的提升。

两会传出的各种信息都表明，中国民营经济正迎来前所未有的发展机遇期，将在科技创新、产业转型升级和就业促进等方

面持续作出卓越贡献，成为推动中国经济高质量发展的重要引擎之一。

兵马未动，粮草先行。在政策和法律法规层面的利好之外，如何为民营企业打造更好的融资环境，提供更多的金融资源，让金融更好地赋能民营经济的发展，也引发各界热议，来自金融界和企业界的代表委员们纷纷建言献策。

金融行业和金融机构在民营经济发展过程中始终发挥着至关重要的支撑作用。2025年全国两会强调，金融行业必须全面支持民营经济发展，进一步深化金融供给侧结构性改革，持续优化民营企业融资环境，为企业发展提供有力保障。

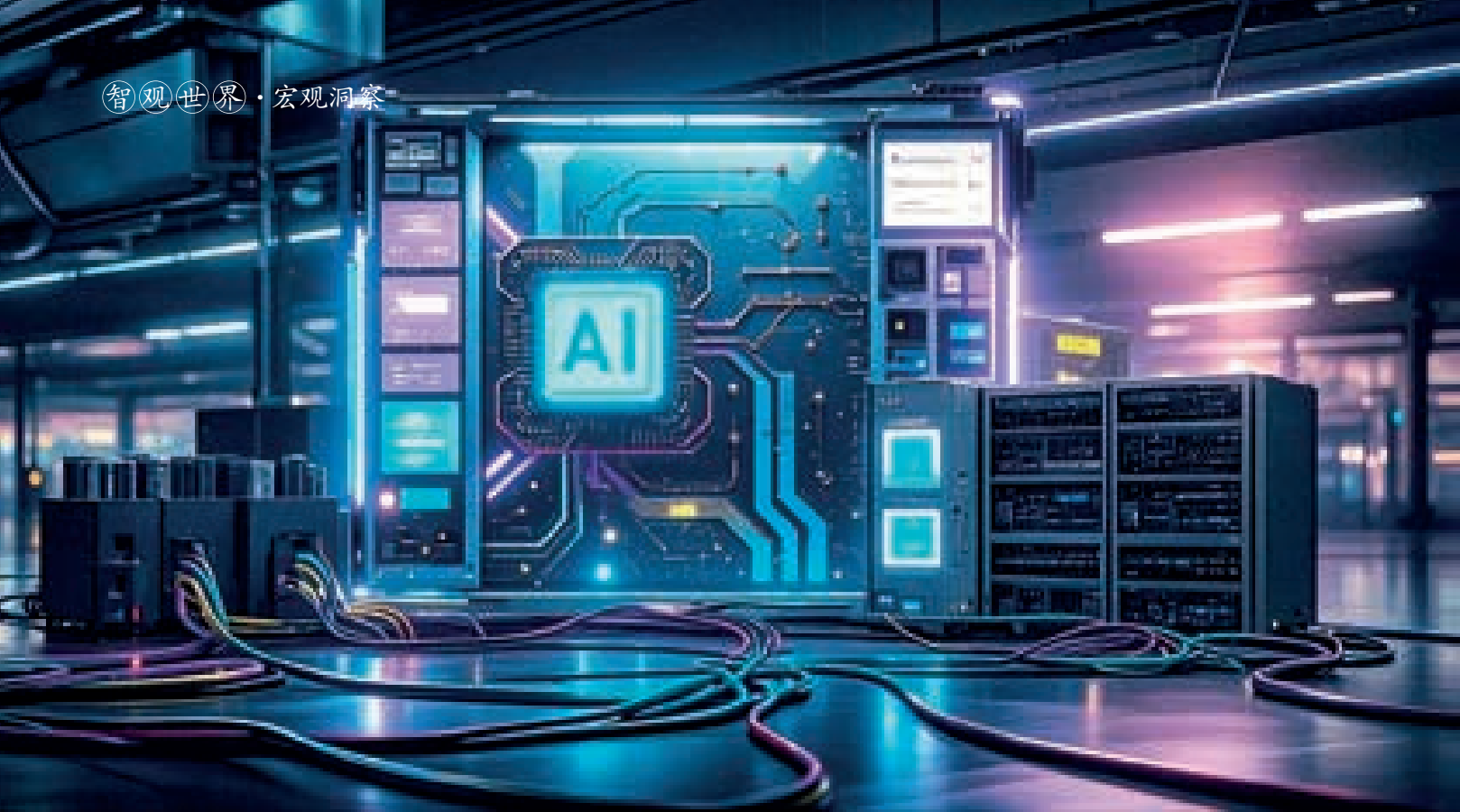
在3月6日举行的十四届全国人大三次会议经济主题记者会上，国家发改委主任郑栅洁、财政部部长蓝佛安、商务部部长王文涛、中国人民银行行长潘功胜以及中国证监会主席吴清等五位中国经济部门“掌门人”，围绕对民营企业的财政金融支持纷纷派送大礼包。

两会期间，中国人民银行、国家金融监督管理总局等金融监管机构也明确表态，将继续完善针对民营企业的金融服务体系，扩大融资渠道，降低融资成本，进一步缓解民营企业发展的资金压力，坚定不移地支持民营经济行稳致远。3月17日，中国银行业协会联合全国工商联在京发布了《银行业金融机构支持民营经济高质量发展倡议书》。

总之，2025年全国两会明确释放了坚定支持民营经济高质量发展的强烈信号。未来，民营企业将持续在中国经济结构调整、科技创新、产业升级和就业创造等方面发挥重要作用。金融行业和金融机构的协同支持，也将为民营企业提供充足的发展动力，共同推动中国经济迈向更高质量、更可持续的发展阶段。

（编辑：李奥）

智 世界 观



DeepSeek 加速 AI 革命

文 / 子不语

DeepSeek、Grok等大模型正在成为一些领域游戏规则的改变者，任何意想不到的连锁反应都有可能发生

“机器能思考吗？”

75年前，被誉为计算机科学与人工智能之父的图灵发问。1997年，IBM公司的深蓝电脑(Deep Blue)击败了国际象棋大师卡斯巴罗夫(Garry Kasparov)，科学家们终于确定，创造出一种能够自我学习、自我进步的“超级大脑”，这事可行。

到2025年，在这必将被记入科技发展史册的一年，地球上最聪明的人工智能

(AI) ——ChatGPT、DeepSeek和Grok相继发布的迭代产品震撼全球，进一步证明AI重塑几乎各个行业的可能性。AI不再仅是科学研究工具的革命，它更是发起一场产业革命的工具。

这波AI冲击波可谓影响巨大，不仅各个国家、企业紧追慢赶地代入AI，就连个人也担心错过这波技术革新，未来会陷入被边缘化的困局。

IBM在2023年的一项调查显示，42%

的企业已经将AI整合到其运营中，40%的企业正在考虑为其组织提供人工智能。此外，38%的组织已经将生成式人工智能实施到其工作流程中，而42%的组织正在考虑这样做。

伴随着如此迅猛的变化，这一波人工智能浪潮对各个行业、甚至整个人类社会意味着什么？

AI大模型的进化历程

1999年，英伟达(Nvidia)为了推广自家的一款芯片GeForce 256，首次用图形处理器(GPU)来定义它，从此世界上第一款GPU产品得以诞生。大约15年前，AI研究者们就已经意识到，GPU芯片可以帮助进行海量数据分析。

彼时，AI的技术潮流正在聚焦到深度学习。深度学习的基础是一种模仿人脑神经元的神经网络结构，可以识别复杂的图片、文本和声音等信息。深度学习需要庞大的运算能力，而这正是GPU擅长的。

2017年初夏，为了解决一个狭隘而具体的问题——机器翻译，八位谷歌研究人员颠覆性地提出了基于自注意力机制的神经网络结构——Transformer架构。简单说，这是一种语言理解的新型神经网络架构，它奠定了大模型的算法架构基础。

在2018年，OpenAI推出GPT(Generative Pre-trained Transformer)系列模型，作为他们使用Transformer架构的语言模型的第一次迭代，它有高达1.17亿个参数。

巨大的算力、海量的资料，以及简单好用的软件，这三个条件得到了满足，大语言模型(LLM)爆发了。

三年前，OpenAI的ChatGPT模型问世，谷歌、Anthropic立即推出Gemini、Claude。“使得计算机对科技创新的革命产生了非常

重要的影响。”阿里云创始人王坚如此评价。

到2023年，全球的研究人员合力推出了基于人类反馈的强化学习(RHLF)、代码预训练、指令微调等技术。这一年，杭州深度求索人工智能基础技术研究有限公司(下称“深度求索公司”)成立，并上线了DeepSeek LLM，其参数规模达到67B，性能接近GPT 4。

深度求索公司真正扔出的一颗炸雷，是在2025年春节前夕推出的DeepSeek V3和R1。“DeepSeek R1是一个令人印象深刻的模型。”OpenAI的CEO萨姆·奥特曼(Sam Altman)立即在社交平台上发帖说，“显然，我们要提供更好的模型，拥有一个新的竞争对手令人振奋！”

DeepSeek R1专注于推理任务，如解决编程和数学问题，它是在DeepSeek V3的基础上进行构建，支持最大128000个标记的上下文长度，能够处理并响应长而复杂的输入；DeepSeek V3，则适用于对话AI和内容生成等通用应用，它使用了一个非常庞大的671B参数模型，在14.8T个高质量的标记上进行了预训练。

但DeepSeek不是凭空而来的，而是受益于其他模型的进化。

在2024年，由于算力和算法的持续突破，AI不再局限于文本对话，而是向处理更复杂的多模态任务伸展，即多模态大模型(MLLM)，可以进行图像、文本联合理解与生成。DeepSeek很好地展现了这一思路，例如根据DeepSeek开发的模型，在处理减肥饮品推荐的任务时，它能够精确地识别图像中的饮品款数和名称，并结合文本信息推荐适合减脂的饮品，如“低糖原味豆奶”和“原味豆奶”。

除了多模态理解能力，一个研究团队基于DeepSeek提出了Align-Anything框架，致力于使全模态大模型与人类意图和价值

观对齐。该框架支持任意模态的输入与输出，具备高度的模块化、扩展性和易用性，进一步提升了多模态任务的处理能力。

多模态模型已成为一个新兴的研究热点。现在它能够同时处理文本、图像、音频、视频和代码等不同类型的数据，也形成了两条代表性路径：多模态理解和多模态生成。

前者以ChatGPT为代表，它与22种不同的视觉基础模型（VFM）相结合，能够进行图像编辑、视觉问答等复杂任务，使得AI能够更精准地理解复杂场景中的语境。

后者的突破是DiT（Diffusion Transformer）架构，其生成的视频质量和一致性大幅提升。如OpenAI的Sora和谷歌的Veo已实现超1分钟的高清视频生成，并且支持1080P高清输出，为高质量的视频生成奠定了基础。

由于研究人员聚焦发力于LLM，这一轮AI在算法和算力上已有突破。数据作为另一块基石，多模态是一个获取方式，但再向深处走，则可能面临颇多争议。

埃隆·马斯克的人工智能公司xAI研发的Grok多模态模型，就一直被数据来源是否涉及隐私这一问题所缠绕。2024年10月，马斯克在他的X社交平台上公开要求Grok的用户上传他们的医疗图像并生成诊断结果。然而通过社交媒体平台上收集医疗数据的这一举动，让Grok招来欧洲隐私监管机构的质疑，称其可能违反欧盟法规《通用数据保护条例》。

基于同样的理由，在1月，意大利成为全球首个禁用DeepSeek的国家。

为什么是DeepSeek？

在许多AI应用中，用户已经不太能分清自己用的是GPT、Claude还是Llama，在个人体验和各类测试基准上，这些模型

的性能越来越接近。

然而，DeepSeek显然产生了更强量级的冲击波，并溢出到资本市场。2月15日，彭博社发布的统计显示，此前一个月，全球对冲基金以数月来最快速度涌入中国股市，推动中国在岸离岸市场总市值增长超1.3万亿美元（约9.43万亿元人民币）。

为何出生较晚的DeepSeek会导致美股AI相关个股出现显著回调，同时激发了中国科技股的上涨动力，甚至令国际投行纷纷重新评估中国资产的价值？

首先，DeepSeek能在众多大模型中脱颖而出，是因为其选择了一条更务实的道路，在模型效率、领域适配与人性化交互之间找到黄金平衡点。DeepSeek R1已能用十分之一的参数量，在金融推理任务中跑赢部分万亿级模型。

工商银行在同业率先完成了DeepSeek最新开源大模型的私有化部署，并将其接入行内“工银智涌”大模型矩阵体系，目前已实现大模型对行内20多个主要业务领域的赋能，落地场景200余个，展现出AI技术对金融行业高质量发展的强劲推动力。比如，ChatDealing数智对话交易产品，重塑了金融市场交易流程，大幅提升交易规模；远程银行坐席助手“工小慧”推动重点场景通话时长压降约10%；授信审批风控助手“工小审”实现对公信贷全场景“智慧审贷”显著提升业务效率和智能化风控水平。

进一步而言，这不独是一场技术竞赛，而是包含了战略、思维、理念的较量。如一位业内人士所言，“DeepSeek的伟大之处在于开源和本地部署。”

这和IBM的人工智能专家马丁·肯（Martin Keen）不谋而合。他认为，人工智能应用的主要趋势，一是本地运行；二是更好的微调功能，以本地化促进定制数据的使用。

开源和闭源，两者的性能竞相追赶，交替上升，这也是技术发展的动力之一。但在当下人工智能火速普及时，众多的企业需要性能更优的大模型，并且在搭建自家的智能系统时，都需要像工商银行这样做大量定制化开发，所以使用开源方案更具优势。

如果市场上有免费的开源替代方案，还有多少企业愿意继续支付高额费用？

OpenAI o1的推理模型API每百万输入标记收费15美元，每百万输出标记（Token）收费60美元，比自家的GPT-4o收费还高三到四倍。相比之下，DeepSeek R1提供的API收费，每百万输入标记收费0.55美元，每百万输出标记收费2.19美元。

这意味着DeepSeek的输入成本比OpenAI便宜96.4%。同样，与Claude 3.5相比，DeepSeek V3的输入标记便宜99.5%，输出标记便宜98.1%。这大大降低了小型企业、初创公司使用高性能的AI技术的门槛。

DeepSeek还启动了一个“开源周”。2月24日，宣布开源代码库Flash MLA和DeepEP通信库。前者优化GPU利用率，后者围绕训练和推理。开源，意味着任何人都可以免费访问其模型，开发者、研究人员和组织可以使用、修改和分享代码及文档。

即便如腾讯、字节跳动、阿里、华为这些国内大企业，甚至科技部发起的国家超算互联网平台都在积极接入DeepSeek。

钱，总是要花的

白宫人工智能顾问大卫·萨克斯（David Sacks）说：DeepSeek R1让美中的差距，从6-12个月缩短到3-6个月。

然而，一个AI产品出现，领跑同类的时长甚至可能得以周来计算。

2025年2月18日，升级版多模态模型Grok3推出，马斯克将其描述为“地球上最

聪明的人工智能”。在数学、科学和编程基准测试上，包括AIME'24（一个高水平的数学竞赛）、GPQA（一个研究生水平的科学知识测试）、LCB Oct-Feb（编程能力测试）等，Grok3都超越了现有的主流模型——DeepSeek V3、GPT-4o、Claude 3.5和Gemini 2 Pro等。

马斯克的老对手萨姆·奥特曼2月27日以“研究预览版”形式发布了GPT-4.5，并将在未来几个月内发布GPT 5，这将是一个包含语义、语音、可视化图像创作、搜索、深度研究等多种功能的多模态系统。如果GPT 5真像奥特曼形容的能实现“魔法般的统一智能”，那可能今后用户就不用再在一大堆模型中做选择了。

不断训练超大模型，也意味着需要投入更多GPU和资源。高盛在一份报告中称，低成本人工智能促进了资料中心等运算基础设施更永续的发展，而不是抑制其增长。

DeepSeek的横空出世，给英伟达、谷歌、微软这些国际巨头带来的最大冲击，是因为它声称，花了两个月时间，更重要的是它使用了极少的芯片资源，却在后期仅花了550多万美元。事实上，DeepSeek的创新很大原因都是因为芯片受限而不得不为，比如英伟达H100的通信带宽是每秒900GB，H800就只有每秒400GB，但DeepSeek只能用H800来训练模型。

DeepSeek的成功，靠的是用算法优势来弥补算力上的劣势。然而，想要快速成长，DeepSeek们同样离不开底层基础设施的搭建。

即便强悍如马斯克，他也认为，xAI若想成功打造出最佳AI，唯一途径是自建数据中心。于是为了xAI尽快推出Grok 3，2024年4月马斯克决定在四个月内建成数据中心。xAI团队耗时122天让第一批10万个GPU启动并运行，不过，要构建理想中

的AI需将集群规模翻倍。

马斯克透露，最终，团队用92天实现了超算集群的算力翻倍，也就是GPU数量已达20万块。

20万块GPU要多少钱？有媒体算了一笔账：以英伟达H100芯片为例，单卡价格约为2.5万-3万美元，20万块的采购成本就是60亿美元。这还只是GPU硬件成本，实际部署成本更高，还需考虑配套服务器、网络设备、电力、冷却设施等，总成本可能达百亿美元量级。

OpenAI也面临着大举投入的需求。据Bernstein Research资深分析师Stacy Rasgon分析，ChatGPT每次查询的成本约为0.04美元，如果ChatGPT查询量成长至谷歌搜索规模的十分之一，最初需要部署价值约481亿美元的AI芯片，每年还需要价值约160亿美元的芯片才能维持运作。

不久前刚迎来第一个孩子的奥特曼，雄心更大。他在社交媒体上发文称：“世界需要比人们目前规划建设更多的人工智能基础设施——晶圆厂产能、能源、数据中心等。要建设大规模人工智能基础设施和有弹性的供应链对于经济竞争力至关重要。”

奥特曼正在牵头一个宏伟的AI基建计划。2025年1月，在美国白宫举行的新闻发布会上，特朗普宣布，OpenAI、甲骨文和软银将成立一家合资企业“星际之门计划”（Stargate Project），计划未来四年投资高达5000亿美元（折合约3.64万亿元人民币）用于建设AI相关基础设施，并创造10万个工作岗位，初始投资预计为1000亿美元。

紧接着，2月，欧盟委员会主席冯德莱恩宣布了一项计划：拟调动2000亿欧元（约合人民币15203亿元）用于AI领域的投资。根据冯德莱恩的说法，这笔投资中的1500亿欧元来自供应商和产业界的私人投资者，在这一基础上，欧盟将追加500亿欧元资

金。

不仅美欧政府和企业界在“大兴土木”，中国众多人工智能公司也火力全开。研究机构Omdia报告显示，2024年字节跳动订购了约23万片英伟达的芯片，成为英伟达采购数排名第二的客户。包括阿里、百度、中国电信等企业，也都在推进十万卡级别的算力集群建设。

就像英伟达为代表的美国半导体公司以及人工智能相关设备在过去两年中表现突出一样，未来几年在中国，算力和基础设施的人工智能生态链也将表现出色。

搭伴干活，还得磨合

一方面大模型自身的发展要“烧钱”，另一方面，企业已经在思考怎么靠以大模型为代表的生成式AI技术来省钱和挣钱。

在中国借力Deepseek的企业，一类是想做行业的先锋，用DeepSeek帮助提升自己的专业大模型，如华为等信息化公司；还有一类企业，是试图使用AI提高效率，节省成本。

A股上市企业恒瑞医药感兴趣的是后者。2025年春节期间，当时Deepseek刚刚走红，恒瑞医药就在内部发文，明确要求各部门必须制定应用场景，不仅限于药物研发，还包括生产、营销、财务、法务、人力资源等环节，并在内部发放问卷，调研常用AI工具、应用场景、需要的培训等信息。

腾讯云、Gartner在2024年中联合发布的《生成式AI产业落地路径研究报告》显示，68%的企业CIO表示已经落地或将在未来24个月内落地生成式AI。这份报告整理出生成式AI在金融、教育、医药等13个行业、超过100个落地应用场景。

然而，对于任何一个总数超过万人的大厂，大规模推广和落地AI技术并非易事，如恒瑞医药迄今还没有公布具体的落地方案。

“对很多企业而言仅是尝鲜阶段，没有商业闭环，毕竟连DeepSeek自己都不赚钱。”一位二级市场分析师分析。

上述报告也指出，要将生成式AI应用于实际业务中，有两个最核心的难题：第一，场景问题，即生成式AI能为企业做些什么，到底能给业务带来什么好处？第二，路径问题，即面对琳琅满目的生成式AI产品，企业应该如何选择，如何落地？

2025年这两个问题还将延续。而为了更进一步扮好工具的角色，众多的人工智能公司正在致力于将单一模型向复合模型拓展，让AI成为智能代理（AI Agent），即一个可以观察周遭环境并作出行动以达致目标的自主实体。

埃隆·马斯克曾说，“我们正处于可以摄取那些公开可用数据来训练模型的极限。”模型受到训练数据的限制，影响了它们对世界的认识，以及可以完成什么样的任务。大模型时代的AI Agent是以LLM为基础模型，叠加“规划能力+记忆+外部工具”，试图以此来突破限制。

IBM研究团队专家玛雅（Maya Murad）阐述AI Agent将能实现什么时，以“去罗马度假带多少防晒霜”为例，这是一个狭窄而明确的问题，需要AI思考、规划，再按规划执行某些操作。其间，涉及当地天气、日照时长、防晒霜重量等，还涉及个人习惯、假期长短、身体等数据。机器要在如山的数据中，计算出最精准的答案，不仅要有推理能力，访问外部程序的能力或者说利用外部工具的能力，还要有记忆，比如问询者之前与AI的互动的历史记忆。

是的，越是精细化的问题，越需要强大的机器学习，而此时人工智能的自主性有一定尺度的可变性，最终的答案很大程度上取决于定义系统的人（或者说提问者）。

马丁·肯在判断2025人工智能趋势时，提

及近乎无限的内存和人机循环增强（Human-in-the-loop Augmentation）这两点。

AI正在接近无限的记忆，这正是机器学习首先超越人类的一项技能。模型始终将它们所知道的关于人类的一切都保留在记忆中。比如客户服务聊天机器人，能够回忆起它们与使用者进行的每一次对话。储存越来越多的记忆，有助于模型解决更复杂的问题，优化整个网络。

人机循环增强，被认为是一个有潜力的解决方案，指人类与人工智能系统之间的协作。一个针对医疗大模型的实验显示，在临床推理方面，AI已经完胜医生，50名医生通过检查病例报告来诊断病情，面对同样的检查报告，AI的得分高于医生。但当AI辅助医生诊断时，得分却低于AI单独作战。鉴于AI不能独立提供诊疗服务，这意味着AI辅助医疗要实现1+1>2效果还有很大的发展潜力。

简而言之，人类与机器各有所长。一旦遇到复杂的哲学、情感、伦理道德等议题，机器就无法胜任，人类擅长思考和创新，然而体力有限，也偶尔会犯一些错误，机器则擅长给予与运算，能针对特定问题给出稳定和高品质的答案，且24小时全年无休，因此在这波人工智能浪潮中，理想策略应该是人与机器充分合作，各取所长。

人们可以把一些较低阶、重复性强、琐碎的工作逐步外包给机器，DeepSeek、Grok等大模型正在成为一些领域游戏规则的改变者。同时，释出的人力可以从事更多的探索、研究、富有创造性的工作，进而提升整体人类的福祉。

然而，在步入这个满屏都是讨论AI的时代，任何意想不到的连锁反应都有可能发生。再回头看1950年图灵的问题“机器能思考吗？”我们可能还是无法给出明确的答案。

（编辑：李奥）

谁能领导人形机器人的未来

文/子不语

“真正大的竞争者和增量资金还没进来，大家都在等待一个临界点”

看

到2025中央电视台春晚舞台上，身着大红棉袄、扭秧歌转手绢的宇树人形机器人时，不由想起英伟达CEO黄仁勋，穿着东北大花棉袄在该公司2024中国区年会上扭秧歌。

这位AI时代最大的赢家称，只有三种机器人可以实现大规模生产，而其中产量最高的将是人形机器人。“通用人形机器人技术将最为实用，因为我们的世界是围绕人类自身需求而建造的。”

所谓人形机器人，是一种形状类似于人体的智能机器，独特地结合了三种属性：运动、灵巧和智能。

走下春晚舞台不到一个月的宇树科技人形机器人，2025年2月12日正式在京东线上首发开售。人形机器人H1售价为65万元、G1售价为9.9万元，一日售罄。

另一家中国公司——深圳机器人公司优必选，在3月3日公开发布视频，展示旗下的Walker S系列机器人在国内某新能源企业的5G智慧工厂开展协同实训的场景。在视频末尾，当一台机器人因电量耗尽而关机时，附近机器人还会为其充电。

不仅一众中国企业摩拳擦掌，如波士顿

动力、Appteronik、Figure AI、Unitree、Agility Robotics和特斯拉在内的海外公司也在积极讨论重塑一个机器人时代的可能性。

这一波机器人的热浪，得益于人工智能(AI)的突破。一方面自2022年底ChatGPT问世之后，人工智能作为机器人的“大脑”变得更智慧，人们期望通过机器人提升生产力；另一方面，大量的资金涌入人工智能领域，也拓展了行业的想象空间。

不过，由美国、中国公司引领的人形机器人行业，当下仍处于起步阶段。

一个突破：协同工作

2月20日，美国公司Figure AI发布Helix人形机器人。Helix是首个能够同时在两台机器人上运行的视觉—语言—动作模型。和早期的机器人相比，这对Helix双胞胎，能够基于从未见过的物品来共同解决一个长期的、共享的操作任务。

简单说，此次Helix的突破点，在于面向多任务场景时，它们可以找出解决方案、协同作业。Figure AI还发布了一段机器人集体进厂在物流中心整理快递的视频。在视频中，多个机器人能够识别、抓取并按照逻辑



2025年1月28日，杭州宇树科技人形机器人在2025年央视春晚后台。图/新华

辑摆放快递。而一个机器人获得的经验会传递给它的同伴们。

多台机器人协同，考验之一在于如何通过群体行为与外部物理环境进行交互从而实现高阶具身智能(EAI)，即将人工智能融入机器人，赋予其感知、学习和与环境动态交互的能力。

3月3日优必选官微发布的视频也显示，数十个人形机器人通过合力搬运大负载、大尺寸货物，并实施混合决策式分拣、精准操作类质检等行动。此外，还无损抓取小尺寸且易变形的柔软薄膜物体。

此次Walker S的多台协同实训，其技术支撑为人形机器人群脑网络(BrainNet)软件架构，以及人形智能网联中枢Internet of Humanoids(IoH)。具体而言，群脑网络(BrainNet)架构由云端协同的推理型节点

和技能型节点链接，形成群体维度下的“超级大脑”和“智能小脑”。前者基于多模态具身推理大模型，以实现产线任务决策；后者基于Transformer模型，从而支持多机并行分布式学习。

优必选方面认为，人形机器人群体智能技术攻关是实现工业场景规模化应用的必经之路。

能够实现多机协同作业，这也代表了中美机器人公司在扩展人形机器人行为方面向前迈出了变革性一步。

高阶版：还需要多次迭代

高盛分析师杰奎琳·杜(Jacqueline Du)团队在春节后对宇树科技进行了实地调研后表示，人形机器人距离真正“上岗”，还有很长的路要走。

的确，尽管人形机器人的能力在呈指数级增长——大语言模型通过自我训练，加快了机器人的开发，允许它们完成更多任务，宇树科技、Figure AI、波士顿动力、优必选科技、特斯拉等机器人公司也都已经发布了先进的原型，但这些人形机器人就像一个幼儿，每天都在成长，离完全自理还有一段距离。

美中经济与安全审查委员会的一份报告对机器人演示视频分析后称，在执行其中一些相当简单的任务时看上去比普通人慢。例如，特斯拉的Optimus 需要近10秒钟才能将鸡蛋放入煮蛋器中；Figure 01需要大约4秒钟才能将塑料杯放入干燥架中。

高盛研报分析，宇树的H1只有19个自由度(DoF)。这意味着，它还无法处理复杂、精细的任务。例如，它无法像人类一样完成精细的操作任务，如组装零件或进行复杂的家务劳动。

人形机器人的效率距离人类仍有较大差距，全球公司都面临着同样的技术障碍：机器人“大脑”，推理意外情况并采取行动这一瓶颈依然没有突破；“身体”方面的问题还有不少，包括集成和硬件仍需改进。例如，为机器人供电的电池存储容量有限，当前执行器等部件的技术也存在限制，而这些部件负责支持机器人自行移动并操纵其他物体。

因此，要实现大规模应用，还需要在软件和硬件上进行多次迭代。可能正如高盛调研结论所说，至少在未来2-3年内，人形机器人很难达到与人类工人相同的工作效率。而出现具有实际应用的应用或许要在5-10年之后。

这是否意味着人形机器人产业的转折点尚未到来？

“个人感觉在今年年底之前，人形机器人会达到一个新的量级。”王兴兴在接受央

视采访时说。

摩根士丹利认为，2025年是人形机器人产业化进程的重要一年。这一判断来自在工业用途上，人形机器人已能够胜任精确一致地执行重复的流水线工作。

2024年，德国汽车公司奔驰和宝马宣布，计划在其生产工厂部署人形机器人，以帮助解决劳动力短缺、提高生产力和控制质量。中国的车企，如东风柳汽、吉利汽车、奥迪一汽、比亚迪等，早与机器人公司完成了机器人的一些智能实训。

高盛团队预测，到2030年，将有超过25万台人形机器人出货量，其中几乎全部用于工业用途。

英国咨询机构财富商业洞察(Fortune Business Insights)的一份报告分析，由于主要参与者的存在、政府的支持性举措和投资、人口老龄化以及强大的机器人文化，亚太地区在2023年占据了机器人最大的市场份额。

技术足够先进，且成本持续降低，人形机器人会纾解劳动力短缺，对各种商业行业产生重大影响。

“如果顺利的话，到明年或者后年，一些基础的，比如说服务业或者一些工业其实基本可以推起来了，但家用(机器人)可能会稍微慢一点，因为家用可能对安全性的要求更高，还是需要技术相对更成熟一点。”王兴兴说。

人形机器人的制造成本已经下降——去年低端型号约每台5万美元，最先进的版本约25万美元，而现在价格分别降到3万美元、15万美元，宇树科技的低端版不到10万人民币。

大规模应用：等待一个临界点

机器人能快速推进，上下游企业的紧密合作是一个重要因素。这些先进的智能公司

分工明确，不遗余力地打造人形机器人所需的硬件/软件技术链。

华为云与国内人形机器人公司乐聚结成合作伙伴关系，乐聚的人形机器人夸父采用了华为的基础AI模型盘古。华为云CEO张平安在“华为开发者大会2024上”演示了夸父的双臂操作能力，两家合作实现了软硬件层面的协同优化，不仅增强了机器人综合性能，还克服了小样本数据训练的局限性，推动了泛化操作能力的边界。

“大模型+机器人”很流行。如Figure 01与Open AI联合，百度、科大讯飞也将其AI模型与优必选Walker S、致远的人形机器人相结合。

英伟达在这个产业链扮演了一个重要角色。其开发的工具包括Isaac Sim(机器人虚拟训练场)、GR00T(使人形机器人能够理解和响应语言、视频和人机交互的通用基础模型)以及Jetson Thor(专为人形机器人设计的新计算平台，能够执行复杂任务并与人和机器安全交互)。美国和中国公司都在使用它的开发工具，包括1X、Boston Dynamics、Figure、Fourier、Galbot等。

这些企业的合作，使人工智能(AI)、高性能计算(HPC)、下一代传感器和电池技术等先进技术迅速融合，综合战斗力的提升，才能使机器人趋于成熟。

而把这些企业捆绑在一起的，除了推进技术的需求，还有资金提供方的强大意愿。

美国、日本、韩国和欧盟都在国家发展战略中，将机器人视作未来的产业重点之一。为此不仅大手笔投入，还力促产业集群的形成。

中国高度重视机器人产业发展，《新一代人工智能发展规划》将人形机器人列为重点发展方向，北京、上海、深圳等城市形

成了各自的产业特色和创新模式。自2023年以来，北京和上海都建立了专注于人形机器人的新创新中心，提供开源人形机器人原型和相应的人工智能软件，目标是“进一步在企业中普及该技术，以降低开发成本”。2024年1月，北京宣布，成立目标规模100亿元的投资基金助力人形机器人产业发展；同年7月，上海浦东宣布国家地方共建人形机器人创新中心计划，成立总额超100亿元的人形机器人产业基金。

美国国家机器人计划(NRI)于2021年提供了1400万美元，鼓励学术界、工业界、政府、非营利组织和其他组织之间的合作。另外，美国政府计划自2020年到2024年拨出了350亿美元的预算，用于目标研究和技术开发，显著提高机器人的性能，以协同支持深空人类探索和科学任务。

中国信息通信研究院刘思彤的研究数据显示，日本政府的《机器人新战略》在2022年投入了超过9305亿美元，包括将成为下一代人工智能和机器人核心的集成技术；韩国政府为《2022智能机器人行动计划》拨款约1.72亿美元；欧盟的重点研究与创新框架计划《地平线欧洲》，2021年至2022年为机器人相关工作计划提供了总计1.985亿美元的资金。

此外，民间资本也起到了推动作用。企业服务数据库公司Crunchbase报告显示，美国机器人初创企业的私人募资一直很强劲，2023年为68亿美元，2024年截至6月27日为42亿美元，其中至少7.73亿美元流向了从事人形机器人的初创企业。

宇树科技在2024年初完成约10亿元融资。“10亿融资只是小的起点，还是小火苗，真正大的竞争者和增量资金还没进来。大家都在等待一个临界点，突破了临界点才是大资金进来之时。”王兴兴说。^[1]

(编辑：李奥)

用数字化找到被“埋没的能力”

文/余莹

要重新理解中国制造业的真正价值，重新用数字化方式挖掘中小企业的巨大潜能，让这些企业离散的能力突破地理边界和组织壁垒，在全球价值链中重新实现最优配置



苏州市美迪仕光伏科技有限公司机加工、冲压及齿轮蜗杆生产工厂是数字化跃迁的标杆案例之一。图/作者提供

自

改革开放以来，中国制造业日新月异，中国已成为全球唯一拥有联合国产业分类中全部工业门类的国家，制造业规模连续15年位居世界首位。这一耀眼成就的基石，是中国400余万家中小制造业企业形成的“金字塔型”产业生态，他们吸纳了82%的制造业就业人数，贡献了制造业65%的发明专利，各类产品的70%-90%的零部件都由中小企业配套，其中遍布乡镇中小工厂已是乡村振兴的产业支点。

正是这些数量众多的中小企业集聚在一起构成了中国制造业供应链的综合优势，整体表现出“成本低、效率高、反应快、适应强”的特征。正是有了他们这种“小规模”，才贡献了中国制造的高效率和高响应，满足了中国制造业不断转型升级、长期保持国际竞争优势的供应链需求。

当前，在新一轮科技革命、大国博弈、地缘冲突、新绿色低碳国际贸易规则增多等趋势性力量的驱动下，全球制造业供应链格局正在发生深刻变化，总体上沿着区域化、多元化、数字化、绿色化四个方向加速重构，且速度在加快、程度在加深、力度在加强，中国中小企业发展面临的外部环境在发生着重大变化。

从生产端看，在全球主要经济体的政策影响下，跨国企业正在中国之外加快构建平行供应链体系。如，苹果公司在印度和东南亚设厂的核心供应商由2020财年的63家增加至2023财年的82家，工厂数量由101个增至167个。同时，中国的品牌龙头企业也在主动和被动地进行全球布局，以积极应对这种趋势，逐步走向“世界产品由海外中国制造”。未来可以预见，中国将和东盟、墨西哥、印度等全球产业新承接地长期保持高强度的竞争关系。

从科技端看，人工智能等数字技术进入

新发展阶段，叠加海量数据，正在催生着制造业的创新范式发生根本性变化，“以销定产、以快打慢、以新打旧”的“互联网+产业链供应链集群”的新方式会进入到越来越多的行业，来充分迎合需求侧个性化、多样化不断增多的趋势。因此，产品更新迭代越来越快，生命周期越来越短。

从贸易端看，贸易保护主义会进一步升级，中国遇到的贸易摩擦会越来越多，中国企业做贸易的成本和难度会进一步加大，这对中小企业来说更是挑战升级。

面对这些变化，中国制造业的国际竞争与合作，将会深入到供应链的各个层级，中国要继续参与全球产业链供应链重构，要更好开展全球创新竞争，就会大量向国际市场输出零部件、输出中国的供应链能力。相应地，会需要更多的中国中小制造企业直接参与进来，他们的能力在新趋势下要重新被发现、被信任、被选择。

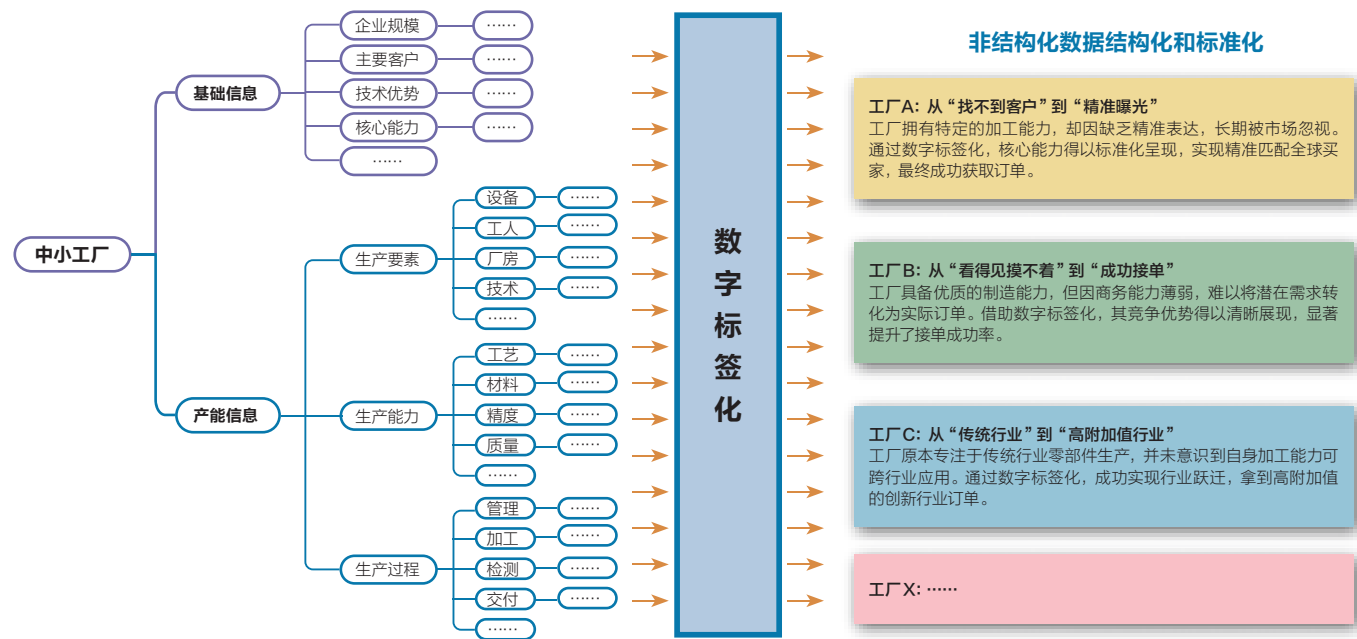
然而，大量的中小企业可能并没有被很好地看见，他们的真实能力实际上是被“埋没且不自知的”。

总的来看，有以下原因：第一，从行业看，供应链是相对封闭的，汽车、消费电子、家用电器、医疗器械等不同行业供应链的中小企业大都没想过自身其实是可以跨越行业的。第二，从区域看，各个制造业集群供应链之间链接不够紧密，甚至在同一个城市的中小企业都不知道自己可以和谁链接在一起，可以和谁进行协同生产，“手拉手”就能共同服务同一个上游。第三，大多数中小企业有了订单、赚了钱会先想着是否要增添一些设备和员工，来扩大自己生产能力去接更多的订单，而不知道一旦这么做，反而有可能会失去竞争力。因为采购商下单给他的真正原因，其实是他原有的设备已经折旧多年了，摊销变小了，采购商的成本因此会很低。第四，大多数中小企业



余莹，上海海智在线网络科技有限公司创始人兼董事长，全球化创新化企业联盟副会长，中国服务贸易协会信用工作委员会智库专家，《中国平台经济企业创新发展报告(2023)蓝皮书》副主编。

工艺解构与生产能力标签化，让“沉默数据”开口说话



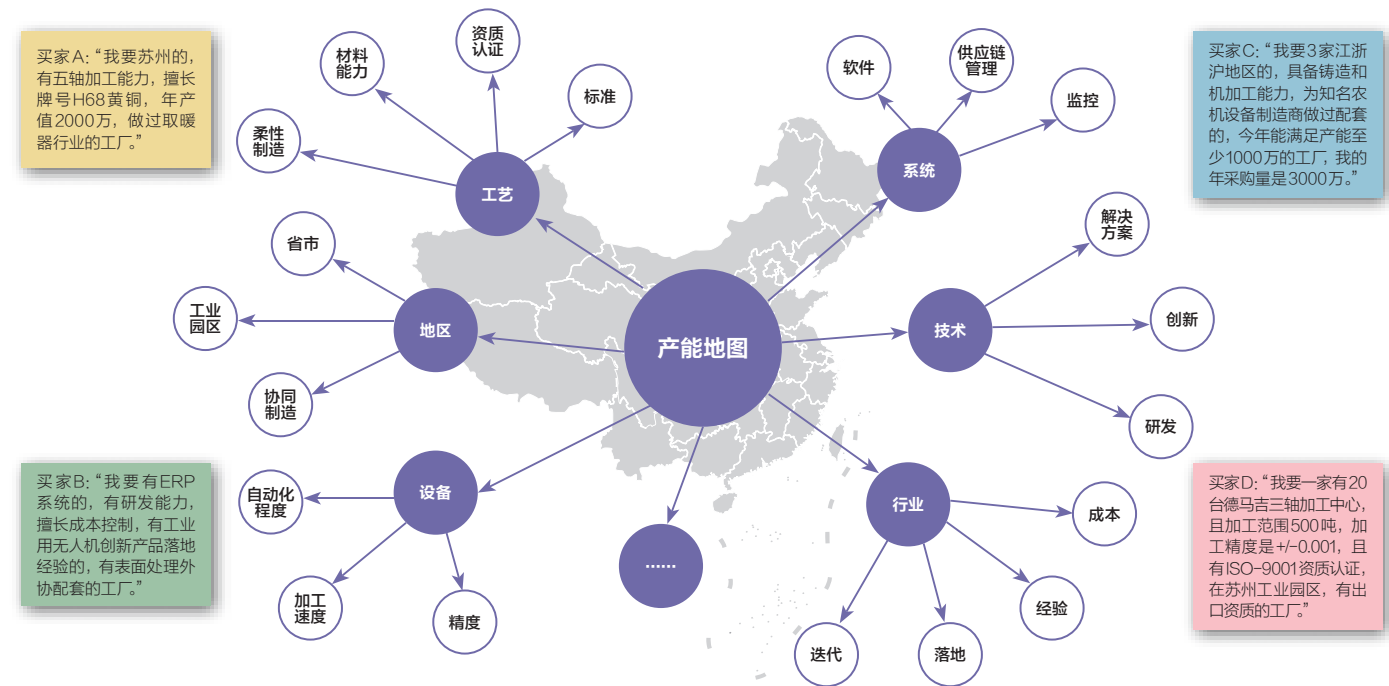
对数字化、智能化、绿色化没有确切的认知，也不知道自身的设备、工艺、产能、成本、管理、员工等生产要素和生产能力如何转化为数据，用数字化的方式记录、存储、交换、传递、链接。第五，中小企业大都处于供应链的底层，数量众多，特别是作为个体的时候，他们没有被足够重视，得到足够的帮助。

但令人高兴的是，中国制造业在第四次工业革命前夜，有一批产业互联网企业正通过数字化、智能化、绿色化的方式对中国产业和中小企业的发展模式进行改造，通过构建数字化平台，与传统制造业进行深度融合，把市场需求、研发设计、生产制造、产业集群配套、物流配送、金融服务、线上线下交易等供应链整个流动过程进行数字化转型，进而去找到、放大中小企业被“埋没的能力”。就如上海海智在线成立10年来，一

直扎在中国制造业里，扎在中小企业的工艺、工序、设备、人员里，通过多种方式去重新发现和定义中小制造企业的潜在能力。

工艺解构与生产能力标签化，让“沉默数据”开口说话。数字标签可以帮助中小企业将产能信息转化为标准化数据，将其能力的模糊信息转化为市场可见的数字信息，使企业冲破信息孤岛，精准对接全球需求，降低被找到的成本。如东莞某钣金工厂最初只服务于通信行业，经过数字化平台对其产能进行标签化后，成功与三家中等规模的机器人企业展开合作，这一转型帮助企业拓展了业务领域。另一家同在东莞的机加工工厂在2020年后产值骤降40%，尽管其在航天航空和军工领域具备专业优势，但不被外界所知晓，在其产能被转化为数字标签后，该工厂成功与西安、长春、北京、浙江等地的10家军工与航天航空企业建立

数字化打通供需匹配，用“产能地图”重构供应链



了稳固的合作关系。

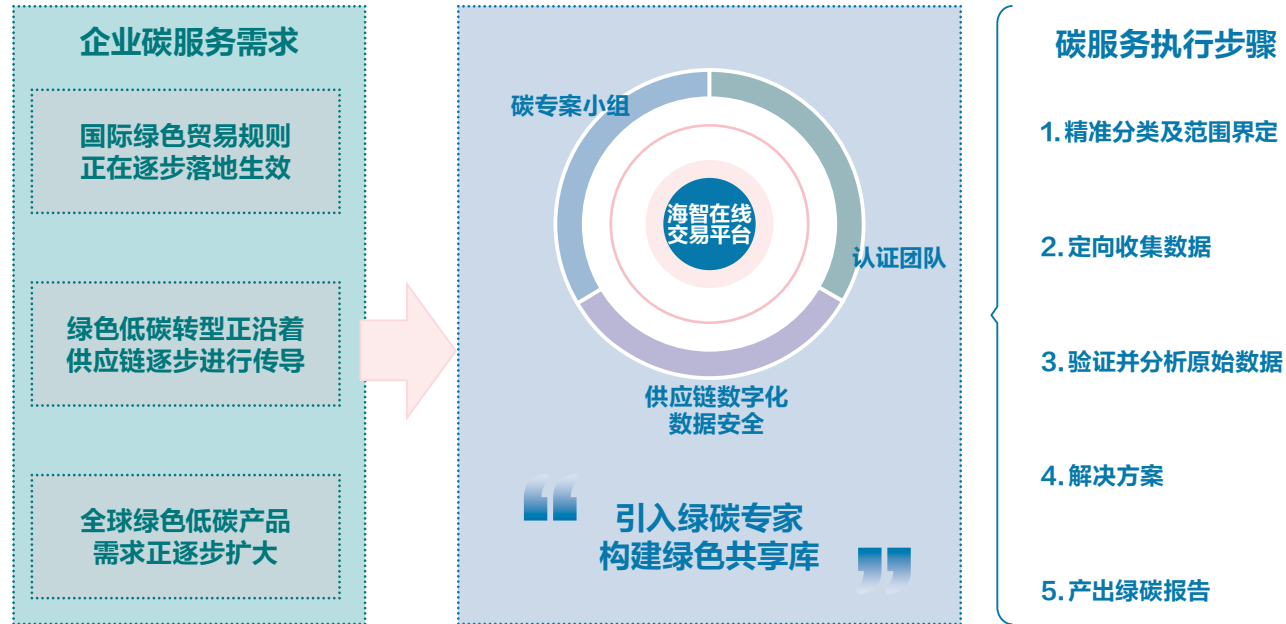
数字化打通供需匹配，用“产能地图”重构供应链。通过精准的产能地图和智能化工具，能够在打通供需匹配壁垒的同时，提升供应链的韧性和柔性。如，北京某上市公司位于西安的子公司主要从事卫星定位技术服务，通过数字化平台，该企业发布了一项精细化处理要求极高且需在两周内交货的钣金需求。24小时内，平台为其匹配了18家符合条件的工厂。最终，企业与一家年产值仅300万元的河北沧州小工厂达成合作。这家小工厂首次打样便顺利进入企业供应商体系，在接下来的4年合作中，帮助企业实现了超过20%的综合降本。

推动供应链国际合作，构建“低摩擦”的全球协作网络。通过网络化，帮助中小企业突破地域、规模、语言等限制，直接参与全球制造的协作网络，服务海外大大小小

的生产制造需求。青岛某年产值200万元的工厂，原本仅通过外贸公司接二、三手订单。借助数字化平台，工厂能直接接触海外买家，每年通过海外买家获得100万元以上的外贸订单。苏州某工厂原本仅通过人脉合作海外客户，转化效果缓慢且成本高，数字化平台为其提供了来自全球40家不同规模的海外买家合作机会，成功实现了海外订单产值翻倍增长。

实现价值链跃迁，从“边缘配套”到“创新订单”。数字化赋能让中小企业摆脱“边缘配套”的角色，帮助他们从传统的低附加值产品生产，转向接收创新性零部件订单，提升产品附加值，实现利润跃迁。一家小型铸造厂，从低附加值产品生产逐步转型为航空设备零部件供应商，毛利率从10%提升至40%。南通一家400万元产值的机加工工厂，原本依赖朋友介绍的二手订单，后

抓住绿色转型新机遇，积极迎接全球供应链绿色化趋势



来成为一家激光企业的核心零部件供应商，拿下了其原有产值25%的订单，同时与机器人行业客户建立了稳定合作，每年为企业带来原有产值15%以上的订单。

跨行业协同，跨越边界实现自由切换。跨行业协同创新是数字化推动制造业价值链跃迁的重要方向。中小企业不仅能够进入更多高附加值行业，还能提升技术实力、优化客户结构，减少在单一行业波动时的风险。宁波某机加工工厂原本专注于传统燃油车电机轴生产，但随着行业衰退，订单量大幅下滑。通过数字化平台，工厂成功与年销售额超20亿元的新能源上市企业展开合作，将业务拓展至新能源电机、风力发电等领域，将燃油车行业客户占比从80%降至30%，优化了客户行业结构，增强了抗风险能力。

抓住绿色转型新机遇，积极迎接全球供应链绿色化趋势。随着全球市场对环保标准的要求日益提高，绿色转型成为企业提

升竞争力的关键因素之一。数字化工具帮助企业实现绿色生产、优化碳排放，满足国际市场对环保标准的严格要求，从而带来新的市场机会。一家年产值不到200万元的苏州工厂，通过平台的绿色低碳工具，顺利为德国一家头部企业提供了符合欧盟碳边境调节机制(CBAM)要求的碳排放核算报告，成功完成了交易，打开了国际市场的新大门。

我们正面对着不可逆转的新趋势，要重新理解中国制造业的真正价值，重新用数字化方式挖掘中小企业的巨大潜能，让这些企业离散的能力突破地理边界和组织壁垒，在全球价值链中重新实现最优配置。可以想象，当东莞五金厂的淬火工艺数据与慕尼黑工程师的设计智慧实时碰撞，当宁波模具厂的柔性产线直接响应波士顿的医疗创新需求——这才是未来中国与全球制造应有的美好图景。

(编辑：李奥)

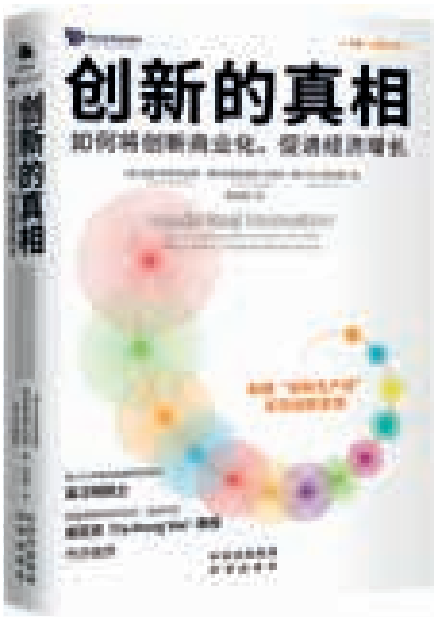


创新困局与范式重构

——评《创新的真相》兼论 DeepSeek 成功的启示

文 / 钮键军

该书不仅对创新的本源进行了拨乱反正，同时也是解码 DeepSeek 成功的最好工具，并为众多中国企业的创新事业带来更多的启迪



21 世纪的第三个十年，人类正站在技术爆炸与创新衰退的悖论性节点。

一方面，ChatGPT 掀起生成式 AI 的全球狂欢，量子计算机突破千万量子比特算力，脑机接口让瘫痪者重新行走；另一方面，创新成本飙升与成果萎缩的阴影挥之不去——全球半导体研发投入十年翻倍，但摩尔定律已濒临失效；美国独角兽企业数量较 2015 年峰值下降 40%，中国硬科技公司估值普遍腰斩。这种“高投入、低产出”的创新困局，暴露出一个残酷真相：我们仍在用工业时代的线性思维，试图解开数字时代的非线性方程。

《创新的真相》恰逢其时地提供了破局之钥。麻省理工学院教授尤金·菲茨杰拉德团队以亲身参与的半导体革命为蓝本，颠覆了范内瓦·布什的线性创新模型，提出“技术—市场—实施”三位一体理论。这不仅是对克里斯坦森颠覆性创新、熊彼特创造性破坏等经典理论的批判性继承，更是

一份“创新危机”时代的生存指南。本文将 以中国 AI 企业 DeepSeek 为样本，解剖非线性创新的实践密码，并探讨其未来的生死考验。

创新三角：技术、市场、实施三要素的动态博弈

传统创新理论将创新简化为“基础研究→技术开发→商业应用”的流水线。这种线性模型曾催生硅谷神话，却在 21 世纪频频失效。

菲茨杰拉德以美国应变硅（Strained Si）技术研发为例，指出传统理论的线性错误。菲茨杰拉德以一线参与者的身份回顾了应变硅这一技术的发展历史：该技术的雏形诞生于作者毕业后的第一份工作贝尔实验室。上个世纪 90 年代，基于自身在博士时的研究，作者在贝尔实验室提出了应变硅技术的理论雏形，后因 AT & T 的机构变动，又带着技术进入大学继续研究，再成立创新公司，几经周折才在 2003 年，与英

特尔建立联合实验室，将技术参数调整至与芯片制程兼容，从而最终实现产业化。这一案例揭示出技术突破只是创新的起点，而非终点。

书中提出，所有成功创新都是技术、市场、实施三要素的动态平衡，要经历多次的迭代才能实现成功。

具体来说：
技术要素：核心技术的突破性与可实现性；

市场要素：需求痛点的真实性与市场教育的可行性；

实施要素：商业模式的可复制性与组织执行力的可持续性。

三者构成不断迭代的“创新三角”——任何单点突破若无法引发三角共振，都将陷入死亡螺旋。

美国创新体系的衰落，正是因过度迷信技术要素（如国防部对隐身战机技术的孤注一掷），但忽视了市场验证（F-35 战机超支 80%）与实施路径（供应链过度外包导致产能危机）。

三位一体理论对创新者提出两大核心要求：动态平衡能力，这需要同步推进技术开发、需求洞察与组织变革；反共识决策勇气，即当技术路径与市场需求冲突时，敢于“杀死自己的发明”（如 IBM 放弃自有芯片架构，拥抱 ARM 生态）。这些原则在 DeepSeek 的崛起中得到了完美印证。

DeepSeek 是三位一体理论的东方实践

在中国 AI 发展遭遇美国芯片围剿的不利局面下，DeepSeek 在 2025 年初迅速崛起，7 天之内，用户增长超过一个亿，创造了用户增长速度新的世界纪录。国内外都在试图解析 DeepSeek 的成功路径。严格来讲，DeepSeek 并不是菲茨杰拉德最推崇的颠覆式创新，而是书中所说的中等规

模创新，但按照《创新的真相》一书的理论思路，再结合目前媒体公开的信息，其成功路径其实有迹可循，并可为其他中国企业的创新之路带来丰富的启迪。

技术要素：低成本创新的逆袭

DeepSeek 的 MLA（多头潜注意力）架构堪称“穷人的核武器”。通过重构 Transformer 模型的键值缓存机制，其将 GPU 显存占用降低 93.3%，训练成本仅为国际巨头的 1/10。这种“螺蛳壳里做道场”的技术路线，直指 AI 行业的阿克琉斯之踵——当 OpenAI 的 GPT-4 训练耗电堪比一座核电站时，DeepSeek 证明：算力军备竞赛之外，算法优化也可以成为破局点。

市场要素：垂直裂变的生态革命

与多数 AI 公司高举高打不同，DeepSeek 选择了一条“农村包围城市”的路径：

冷启动阶段（2021-2022 年）：依托母公司幻方量化的金融数据分析需求，打磨模型实用性与稳定性；

生态裂变阶段（2023 年）：将验证后的模型开源，吸引超 50 万开发者参与优化，形成金融、教育、医疗等 200 余个垂直场景解决方案；

商业化阶段（2024 年）：推出企业级 API 服务，以“基础模型免费+高级功能订阅”模式实现盈利。

这种“用垂直场景验证技术，用开源生态放大市场”的策略，完美规避了通用 AI 的市场教育成本陷阱。

实施要素：扁平化组织的敏捷革命

在《创新的真相》中，作者特别提到创新企业内部流动性的重要性，而 DeepSeek 的组织架构是对传统科技巨头的降维打击：

决策机制：三级扁平架构（创始人—项目组—工程师），重大技术路线调整可在



DeepSeek在2025年初迅速崛起,7天之内,用户增长超过一个亿,创造了用户增长速度新的世界纪录。
图/视觉中国

24小时内达成共识；

容错文化：设立“10%疯狂基金”，允许每个团队将10%资源投入高风险探索（如MoE模型的稀疏化训练）；

人才密度：团队成员85%为跨学科博士，兼具算法开发与产业落地经验。

正是这种“技术极客+商业操盘手”的复合型团队，使其在ChatGPT阴影下杀出血路。

三重鸿沟：DeepSeek的终极考验

异军突起的DeepSeek未来会有哪些挑战？是否只是昙花一现？对此，众说纷纭。在这里，同样可以运用三位一体理论来进行分析。

技术鸿沟：轻量化与可靠性的悖论

DeepSeek的MoE（混合专家）模型通过动态激活神经元降低计算量，但其代价是输出波动率增加。在自动驾驶场景测试中，其图像识别误差率比GPT-4高0.7%，这在120公里时速下意味着刹车距离增加1.2米。要跨越这一鸿沟，需在架构层面引入

“双冗余校验机制”，而这将导致计算成本回升30%。

市场鸿沟：开源模式的盈利困局

尽管DeepSeek的开源策略快速聚拢生态，但其商业化能力仍待验证。对比全球开源巨头Red Hat（年收入35亿美元，利润率28%），DeepSeek当前企业订阅收入不足5000万美元。更严峻的是，国际巨头正在反向收割：微软将DeepSeek模型接入Azure云服务，却通过算力绑定攫取70%利润。

实施鸿沟：全球监管的合规风暴

欧盟《人工智能法案》要求通用AI模型必须公开训练数据来源，这对依赖互联网爬虫数据的DeepSeek构成致命打击。若调整数据架构，其模型性能可能下降40%；若维持现状，则面临海外市场禁入风险。这种“技术—法律”的交叉绞杀，恰是实施鸿沟的终极形态。

破局之道：创新共同体

不难看出，DeepSeek面临的挑战，

并不能仅仅依靠自身来解决，需要引入《创新的真相》中提到的“创新共同体”概念，通过合力方可越过创新路上的死亡鸿沟。这需要政府、社会、资本等方面的一道努力，方可破局。

首先，是政府需要升维角色定位。

在需求侧创新，参照美国DARPA模式，政府可通过“公共数据开放+场景招标”牵引技术迭代。充当基础利益相关者，给予企业切实的资金和技术支持。

在风险缓冲机制方面，政府可以考虑设立AI产业风险补偿基金，对符合国家战略的技术研发提供30%-50%亏损兜底，降低企业试错成本。

在监管方面，在全国有条件的设立“AI创新特区”，给予更宽松的市场条件，进行监管沙盒试验。比如在医疗诊断、自动驾驶等领域有限度地豁免责任，换取技术迭代空间。

其次，是行业层面。可首先考虑构建产业共同体。比如由工信部牵头，联合车企、医院、金融机构建立非营利性数据交易所，形成跨行业数据联盟，以“数据可用不可见”模式打破信息孤岛。

此外，针对缺乏成熟的创业者这一现象，可以推出“人才旋转门”计划，即仿效NASA“科学家—工程师”双轨制，推动高校教授与企业研发人员每三年轮岗一次，弥合学术与产业鸿沟，增加大学教授在技术实施方面的技能，同时增加企业工程师在技术研究层面的技能。多培养一些跨界人才，并通过大学起到传帮带的作用。

最后是资本层面。毋庸置疑，资本特别是社会资本对于创新有两面作用，一方面创新离不开资本的支持，另一方面，资本急于获利的操作模式，又使得创新很难出现或者成功商业化。因此一是要进行全社会的投资者教育，让资本知悉，真正的创新（颠覆性创新和中等规模创新）需要3-10年的等待期，不能急于求成，要改掉此前“摘桃子”的做法。

二是要进行制度性保障，建议修订《风险投资法》，对投资硬科技企业的风投机构给予税收递延优惠（如持有超5年减免50%所得税）。同时，鼓励社保基金、养老基金设立AI产业专项投资，以长期资本对抗创新周期波动。

创新不是玄学

创新不是玄学，而是一系列的制度安排。《创新的真相》一书最终揭示的，是一个反“常识”的结论：创新的最大敌人不是技术瓶颈，而是人类对确定性的迷恋。DeepSeek的案例证明，中国企业已具备非线性创新的能力基因；而它面临的挑战，则是全球创新体系一直以来的深层病灶，即制度设计落后于技术进步。

在这个ChatGPT可以写出莎士比亚风格十四行诗的时代，我们更需要警惕“技术浪漫主义”的陷阱。因为真正决定创新生死的，从来不是实验室里的天才，而是显微镜下的制度设计——它能让应变硅技术起死回生，也能让下一个DeepSeek跨越鸿沟。^[1]

（作者为资深媒体人，曾担任《哈佛商业评论》中文版副主编；编辑：乔安娜）

更正声明

就《私人银行》杂志2024年12月刊《〈三生万物〉：宁高宁管理智慧的另一面》一文摘要中出现的职务表述错误，本刊郑重声明更正如下：

原文摘要中的“中国石化”应为“中国中化”。该错误系编辑校对过程中信息核验疏漏所致。本刊就此向宁高宁先生及全体读者致歉。我们将强化内容审核机制，严格把控事实准确性，避免同类问题再次发生。

《私人银行》编辑部

创新要敏捷， 但企业经营要坚持长期主义

——专访上海范耐斯创始人李燕

文 / 齐琦

真正的创新不仅仅是技术上的突破，更是对消费者需求的深刻理解和对社会责任的积极担当

在

如今商业世界纷繁复杂且充满不确定性的市场竞争中，如何辨别哪些企业是真正愿意投资长期价值的企业？一个可以借鉴的标准

是：看看这家企业的战略决策是由内向外，还是由外向内。哈佛商学院教授的研究表明，真正拥有长期价值的企业往往拥有战略身份，这意味着他们在决定要做什么产



公司展厅。

品、提供什么服务、进入什么市场时会首先考虑“我们是谁”，从自身出发开始思考。

诞生于上海的范耐斯品牌正是这样一个愿意投资长期价值的企业。“范耐斯”是英文Find Nice的音译，意为“创新发现美好生活”。上海范耐斯日用品有限公司成立于2016年3月15日，专注于高端家庭清洁用品的研发、设计、生产与销售，产品涵盖衣物清洁、厨房清洁和汽车清洁等多个领域。这个看似年轻的品牌的背后其实是深耕无纺布领域近三十年的两夫妻孙剑锋和李燕。

当年，孙剑锋考入了天津纺织工学院（今天津工业大学）新开设的非织造材料（无纺布）专业，从此便踏上了无纺布相关产品研发创新之路。2005年，孙剑锋创立上海剑良无纺布制品有限公司，最初以贸易、技术研发和输出为主，为欧美国际品牌提供家庭清洁用品的解决方案。李燕于2007年在一场聚会上与孙剑锋相识，并于一年后结婚。婚后，原本一个人的事业，变成了两个人共同追求的梦想。两人既是甜蜜的生活伴侣，也是默契的合作伙伴，孙剑锋聚焦于技术研发和产品创新，而李燕则负责运营自有品牌和内部管理。

由于工厂生产质量参差不齐的问题，孙剑锋和李燕决定自己开设生产工厂，将供应链掌握在自己手中，牢牢把控住了产品质量。目前，范耐斯隶属的母公司拥有上海希丝无纺布制品有限公司和广州洁生日化有限公司两家自主工厂，均获得国家高新技术称号。这两家工厂的总面积达72000平方米，日产量可达1000万片，员工约800人。

凭借对市场的敏锐洞察和对产品质量的严格把控，公司已斩获超过80项自主知识产权专利，例如防串染吸色无纺布和

环保洗碗布等产品，成为中国吸色片和洗衣片行业标准的起草单位，并在美洲、欧洲、南非、东南亚、日韩、澳洲等主要消费市场均有专利布局。其产品已进入全球15万+门店，与联合利华、美国ECOS、德国LIDL等国际知名企业展开合作。产品在欧美备受认可之后，李燕希望开拓国内市场，范耐斯品牌就此诞生。

近期，本刊记者在上海采访了范耐斯品牌创始人李燕，在她眼中，范耐斯是用一些小小的创新型清洁洗护产品，改变万千家庭的使用习惯，不仅为他们的生活带来更多美好与便利，也能促进全社会的环保可持续发展。虽然产品主要因区域、使用习惯、具体场景而敏捷变化，但创新与环保都是需要多年坚定投入与坚持的长期事业。

需求导向，聚焦环保和便利

在传统洗衣产品的使用中，我们常常面临诸多不便和问题。例如，洗衣粉和洗衣液虽然使用起来看似方便，但洗衣液的大桶包装不仅增加了运输成本和使用负担，还因塑料包装而对环境造成污染。此外，传统洗衣产品中可能含有碱性成分，这些成分虽然能去污，但对皮肤和环境可能造成一定伤害。同时，产品的包装和运输成本最终都转嫁到消费者身上，导致消费者需要花费更多资金购买，而且使用过程中还会产生大量垃圾。

相比之下，新型环保洗衣产品，如洗衣片，正在逐渐改变这一现状。洗衣片采用无塑料包装，从根本上减少了对环境的污染。作为固体形式的洗衣片，剂量精准，每片洗衣片的用量经过科学计算，能够满足一次洗衣的需求，消费者只需放入一片即可，无需复杂的倒取操作，极大地提高了使用的便捷性。此外，虽然洗衣片的单价



上海范耐斯创始人李燕。

可能略高于传统产品，但由于其用量精准，总体使用成本更低，性价比更高。这种产品不仅减少了浪费，还降低了消费者的长期使用成本。

在海外市场，尤其是欧洲，洗衣片正迅速成为家庭洗涤的新选择。欧洲消费者对产品的环保性和实用性要求较高，而洗衣片的精准剂量和无塑料包装正好满足了他们的需求。同时，在物流成本高昂的海外市场，洗衣片的轻便包装也减少了运输成本，进一步提升了其市场竞争力。

洗衣片正是范耐斯的核心产品之一，也是其产品研发和创新逻辑的显著代表。李燕认为，产品设计应当从使用者的角度出发，注重环保和实用性，而不是单纯以盈利为目的。只有真正站在消费者的角度，提供安全、环保且高效的产品，才能在市场中脱颖而出，实现可持续发展。

敏捷创新，紧跟市场

清洁日化用品所面对的是变化莫测的消费品市场，不仅根据地域、文化、人群特点各异，消费趋势也在持续变化。因此，捕捉市场趋势和需求，并且迅速转化为创新产品的能力至关重要，而这正是孙剑锋的特长，也逐步构成了范耐斯的核心竞争力，李燕表示。

在她看来，今天的中国家居清洁产品市场，正经历着快速的发展与变革。首先是市场规模持续扩大，随着城市化进程的加快和居民可支配收入的提高，家庭对清洁产品的需求呈现出强劲的增长态势。大家不仅关注产品的清洁效果，还越来越注重产品的环保性、健康性和便捷性。其次是市场结构多元化，市场上不仅有传统的洗衣粉、洗衣液等产品，还有洗衣凝珠以及洗衣片等固态洗涤产品，新型产品市场份额不断提升。最后是消费者需求多样化，

不同消费群体对家居清洁产品的需求呈现出差异化趋势。例如，年轻消费者更注重产品的便捷性和多功能性。

范耐斯主要以固态洗涤剂为核心，轻便、环保，非常符合市场趋势需求。同时，范耐斯对产品的创新也有无限追求。从通过阴阳离子吸附原理实现吸色功能从而有效解决了衣物混洗时的串色问题的护色片，到采用固态设计、超浓缩技术的速溶洗衣片，再到将两者功能合二为一，集去污、柔顺、抑菌、防串色和留香等多重功能于一身的洗护片，然后进一步升级为能够清除静电、柔顺衣物防止变形且保留香味的柔顺片，全面解决了用户在混洗时的各种难题。随着中国汽车市场的逐渐壮大，范耐斯还将其产品延伸到汽车清洁领域，推出了洗车片。李燕笑称，在范耐斯，似乎“一切皆可成片”。

长期经营，发现美好

产品在海外备受欢迎，但在国内还依然是新鲜事物。随着中国经济社会的发展和人民生活水平的提升，在B端业务稳定增长的同时，李燕认为建立本土品牌的时机到了。2013年，范耐斯品牌应运而生。

品牌创立初期，市场上几乎没有同类产品，范耐斯面临着巨大的机遇和挑战。为了推广产品，李燕采取了与社区公益活动结合的策略。通过参与社区辣妈团、亲子音乐会、运动嘉年华、义卖集市等活动，在社区活动中免费分发范耐斯产品，供居民体验，逐渐形成了口碑传播，积累了第一批忠实用户，并为其后续的市场推广奠定了基础。之后，范耐斯积极布局多个渠道，如线上电商、直播间以及线下高端商超等等。

品牌的成长并不容易，李燕对范耐斯品牌抱有很高的期待，也意识到新品牌深

入人心的不易。她表示，范耐斯创立至今，她一直充当了产品推广使者的角色。因为产品太过于创新，很多消费者并不熟悉，需要更多的市场教育和耐心。从仅给海外技术生产服务，到自有品牌走向海外，都是在不断突破。“我们虽然提倡迅速跟进市场需求，但更重要的是保持这种创新的‘长期主义’，认准了方向，就要持续向前。”她表示。

在范耐斯，创新是企业发展的第一使命，而人才是创新的关键。因此，李燕非常注重员工福利和职业发展，强调公平的文化，通过提供培训、晋升机会和福利待遇等方式，提升员工的工作满意度和忠诚度，从而构建一个积极、健康的工作环境，促进企业长期发展。

从品牌创建至今，对于企业经营李燕也总结了一些自己的思考。她认为，经营企业一是要站在消费者的立场思考问题，特别是对于管理层而言。如果不能很好地跟消费者作对接，就无法提供满足他们需求的产品和服务。二是持续创新，在快速变化的市场环境中，持续创新是保持品牌竞争力的关键。无论是产品开发、营销策略还是服务模式，都需要不断探索和尝试新的方法。三是团队建设，作为管理者，需要关注团队成员的成长和发展，为他们提供支持和机会，同时建立有效的激励机制和沟通渠道。四是风险管理，在经营管理过程中，风险管理同样重要。需要时刻关注潜在的风险因素，如市场风险、财务风险、法律风险等等。

此外，李燕还担任了很多社会职务，在妇联及女企业家协会中发挥积极影响力及号召力，投身社会公益慈善事业。多年来，李燕一直在支持上海一家特殊儿童艺术机构——飞叶致康，并呼吁社会各界人士共同参与特殊儿童教育公益事业。同时，李



燕还是工商银行上海分行区域集合型慈善信托的首位捐赠客户，她发挥企业家的影响力，呼吁更多社会力量支持公益慈善事业。

在当今快速变化的商业环境中，范耐斯凭借其敏锐的市场洞察力、创新的产品理念和对长期价值的坚守，成功地在家庭清洁用品领域开辟出了一条独特的发展道路。从贸易、技术输出、到代工、再到发展自有品牌，范耐斯不仅推动了行业的发展，更改变了万千家庭的清洁习惯。李燕和孙剑锋夫妇的创业故事，不仅是对“创新发现美好生活”品牌理念的生动诠释，更是对长期主义精神的坚定践行。对于他们而言，真正的创新不仅仅是技术上的突破，更是对消费者需求的深刻理解和对社会责任的积极担当。范耐斯的故事还在继续，而其背后所蕴含的创新精神和社会价值，将成为品牌可持续发展的不竭动力。📖

（编辑：李奥）

到深圳，聚链成群焕发产业活力

文 / 中国工商银行深圳市分行

工行深圳分行深耕区域特色产业资源，创新“园区服务+金融服务”模式，为全市近300家优质工业园、产业园等入驻企业发展保驾护航

近年来，新能源汽车飞速发展。2024年，我国新能源汽车年产量首次突破1000万辆，产业创新动力、发展活力勃发奔涌。其中，每四辆新能源汽车中，就有一辆“深圳造”。深圳已经连续两年蝉联“中国新能源汽车第一城”，且优势持续扩大。而深圳发展新能源汽车产业的优势之一就在于“产融结合”。

中国工商银行（以下简称工行）围绕新能源汽车产业链、资金链特点，为产业链末端小微企业提供高效便捷的融资服务。随着汽车产业加速向电动化、网联化、智能化转型，工行紧跟产业发展步伐，将数字普惠服务延伸至上游汽车智能化系统研发等新质生产力，助力新能源汽车跑出“加速度”。

一场走访，搭建银企桥梁

“这笔大额项目订单能够如期交付，工行可真是帮了我们大忙！”深圳某电气企业负责人王女士激动地说。王女士的企业位于深圳市南山区一家高新科技园，主营智能驾驶辅助系统、智能网联汽车信息系统、零部件等，是一家集研发、制造和销售于

一体的专精特新企业，服务客户包括众多知名汽车整车企业。

王女士与工行结缘于一次走访活动。为了更精准对接园区企业融资需求，工行深圳分行与深圳特色产业园区合作，围绕小微企业发展规律、经营特点和金融需求，为园区入驻企业打造了“园区e贷”专属数字普惠产品。工行深圳分行深入走访当地各大园区，了解小微企业经营情况，及时响应金融需求。王女士的企业正是工行首批走访的小微企业之一。

一次融资，拓展海外市场

王女士的企业成立于2018年，当时我国智能汽车电子核心技术和部件主要依赖于进口。企业创立之初就以“成为汽车零部件民族品牌开拓者与践行者”为愿景，引进专业团队，始终坚持产品自主研发，致力于为智能汽车电子产品及智能驾驶系统提供解决方案，推进智能驾驶系统国产化替代。王女士带领企业攻坚克难，已获得授权专利65项，发明专利13项。

驾驶系统的稳定性事关驾驶安全，容不得一丝马虎，企业始终严把质量关，配

置先进的自动化生产设备和试验设备，有效提高产品质量，服务客户范围持续扩大。

近年来，企业积极响应国家走出去战略，计划拓展海外市场，但由于自身资金有限，扩大生产之路进展缓慢。工行数字普惠产品引起了王女士的兴趣，客户经理详细介绍了“园区e贷”产品特点，并为企业制定专属融资方案，得到王女士的高度认可，仅3天时间就为企业提供数百万元资金支持，保障企业订单生产。

一份真心，护航小微逐梦

有了贷款资金支持，企业生产更加得心应手，与客户的合作关系也进一步稳固，发展势头强劲。王女士对工行的主动服务意识和效率非常认可，在外汇结算和

代发工资等更多领域与工行开展合作，成为了工行的老朋友，主动推荐园区内更多小微企业体验工行数字普惠服务。

工行深圳分行坚持一笔一画做普惠，全心全意助小微，深耕区域特色产业资源，创新“园区服务+金融服务”模式，为全市近300家优质工业园、产业园等入驻企业提供“线上办理”“最快3天放款”的高效普惠金融服务，为小微企业发展保驾护航。

从创新专属产品到构建全方位服务网络，工行将金融服务融入场景生态，实现金融活水对产业链客群的精准滴灌，一笔一画，绘制出一幅幅普惠金融服务实体经济的壮美画卷，以实际行动为小微企业高质量发展增添活力。

（编辑：乔安娜）

深圳市民中心广场。图/视觉中国

深化区域协同，走进产研一线

——“企业家加油站”赋能新质生产力

文 / 中国工商银行私人银行部

“企业家加油站”持续整合工商银行的集团优势和优质资源，构建全方位的服务中心，切实服务好企业家客户群体

新时代以来，新质生产力已经在实践中形成并展示出对高质量发展的强劲推动力、支撑力，当前呈现出加快发展态势。企业和企业家群体，正是发展新质生产力的关键助推器。作为工银私人银行满足客户“人—企—家—社”多维度金融服务需求、奋力做好金融“五篇大文章”这一战略的综合性平台，“企业家加油站”深入区域经济，走进产研一线，用实际行动赋能新质生产力。

区域协同，精准滴灌金融活水

中央经济工作会议部署抓好2025年经济工作的九项重点任务，“加大区域战略实施力度，增强区域发展活力”是其中重要一项。工银私人银行依托“企业家加油站”，在全国各区域开展了具有地方特色的活动，让金融活水能够精准、高效地播洒在不同的土壤上。

工商银行河北省分行以“雄途致远 共赴未来”为主题，在雄安新区揭开了工银

私人银行第2000家“企业家加油站”揭牌暨2025企业家客户“文化加油季”发布的序幕。在京津冀协同发展纵深推进的关键时点，第2000家“企业家加油站”落子雄安新区，不仅标志着工银私人银行“双千站计划”的提前达成，更通过“数字雄安+金融赋能”的双轮驱动模式，为疏解央企、科创企业量身定制“投融资+场景应用+人才培育”三位一体服务方案，助力这座未来之城打造新质生产力发展高地。面向雄安新区茁壮成长的新兴企业，工银私人银行积极发挥国有大行示范引领作用，通过“企业家加油站”场景生态，为当地卓越奋进的企业家客户提供高质量专属服务。

工商银行山东省分行在烟台成功策划了第2100家“企业家加油站”挂牌仪式暨科创企业家论坛活动。近年来，山东烟台深入实施科技创新强市三年行动，第2100家“企业家加油站”在烟台挂牌，将为当地每一家技术卓越、勇于革新的科创企业，提供集成化、全方位的专属服务，也将在



工银私人银行第2100家“企业家加油站”成功揭牌。

山东这片人才聚集、产业良多的热土，开启银企合作的崭新篇章。

工商银行浙江省分行携手永康市工商联会，共同开展“企业家加油站”（永康站）平台加油活动。自“企业家加油站”（永康站）建立以来，始终立足永康当地特色，积极发挥工商银行综合优势，为当地企业及企业家提供了全方位、个性化的金融服务。2024年，工商银行更是携手当地工商联搭建了“永商会客厅”平台，进一步拓宽了政银企合作的广度，加深了合作的深度，也为后续各项业务的持续高质量发展奠定了坚实基础。

地处长江经济带“龙头”之位的上海，近期成功举办了“工迎新春·‘沪’航‘企’程”2025长江经济带新质生产力创新论坛。来自长江经济带11家省市分行的200余名企业家客户汇聚一堂，见证了科创主题“企业家加油站”的集体授牌仪式和首批22家“企业家加油站”组成的“长江经济带企业家服务联盟”正式成立。联盟将

立足区域经济特色，依托“企业家加油站”服务场景，搭建长江经济带企业间交流合作的平台，推出更多有力度、有温度、有精度的金融服务，提升企业家朋友“有需求、找工商银行”的便利度和获得感，积极助力浦东社会主义现代化建设引领区和虹桥国际开放枢纽建设，探索实体经济与金融资源配置新解法。

产业赋能，深度把脉经济动向

为了更好地围绕企业家“财富、家业、企业”的生态圈，实现工银私人银行客户生态经营和场景金融创新的全面升级，“企业家加油站”走进产研一线，不断建构和完善进企走访、帮企纾困、助企增效、安企发展的生态服务链。

万华化学集团作为全球最大的MDI生产企业，全球化工企业50强，为中国经济发展及创新创造做了示范引领。山东工商银行创新开展“兴企万里行”走进万华化学集团暨财经论坛活动，邀约全国及山



工商银行深圳市分行联合举办“2024中欧-前海汽车产业共创会”财智加油活动。

东省300余位企业家共同走进万华化学集团，聆听万华化学集团分享企业成长历程及企业文化，见证了“企业家加油站”万华站揭牌，为银企全面合作进一步夯实基础。

在浙江大学紫金港校区，工商银行浙江杭州市分行私人银行中心依托浙江大学顶尖的科研资源，为30余位企业家客户及其子女呈现了一场以“同行未来”为主题的科技研学营活动。学员们不仅亲身体验了三项机器人技术，还走进了全国唯一的国家级流体动力与机电系统重点实验室，切身感受到了人工智能与智能制造的精妙和国之重器的震撼。

由工商银行深圳市分行联合举办的“2024中欧-前海汽车产业共创会”，汇聚了中国电动车品牌头部厂商、汽车供应链

上下游企业、科技企业、投融资机构、学术界嘉宾，为私人银行企业家客户提供了共同探讨汽车产业未来发展趋势的平台。本次活动搭建了政府、学界、业界开放坦诚的沟通交流平台，展现了传统车企和科技企业协同共生、出海共创的正能量和无限生机。粤港澳大湾区是我国开放前沿和产业高地，企业对跨境金融支持和相关服务有强烈需求，工商银行将以企业家加油站为支点，提升跨境服务能力，助力打造大湾区国际金融枢纽，持续推动大湾区金融高质量发展。

未来，“企业家加油站”将继续整合工商银行的集团优势和优质资源，构建全方位的服务中心，切实服务好企业家客户群体，为新质生产力赋能。

（编辑：林一丹）



宏观政策积极有为，股债叙事分化明显

文 / 中国工商银行私人银行部投资顾问团队

DeepSeek横空出世反映出国内经济结构转型升级正在走向深入，相关企业在一些广泛的科技领域正在展现出良好的竞争力，市场在结构层面蕴含着较多的布局机会

今年以来，全球金融资产价格在海内外基本面博弈、宏观预期指引以及热点事件的带动下实现快速轮动。权益市场，国内关键指数伴随AI行情实现估值修复；债券市场，国内利率曲线实现明显抬升；商品市场，原油在触及近期高点后快速回落，黄金快速摸高后实现高位震荡；外汇市场，美元兑人民币区间震荡后快速走弱。

召开以来，市场对于宏观经济政策的各类猜想都被刚刚召开的全国两会所验证。此次会议新政维持了宽松思路与积极力度，并强调政策成效与实物工作量，节奏上也会实现前置。在经济基本面修复广度和力度有限的当下，宏观政策的形式和力度都将极大影响市场对于经济走势和资产定价的逻辑和情绪。

核心视点1：“两会”定调——更务实的政策风向，更明确的发展目标

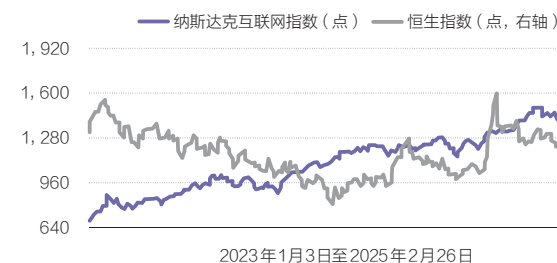
从基调上看，会议延续了稳中求进的总基调，更好统筹发展和安全，实施更加

宏观经济及政策展望

自2024年12月末中央经济工作会议

图1：全球各类资产表现汇总

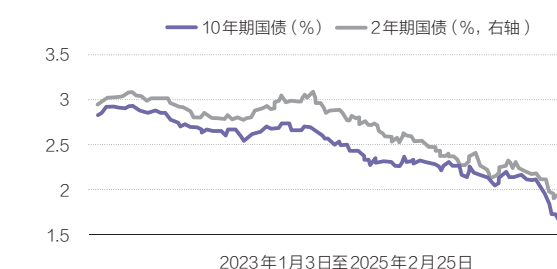
· 恒生及纳斯达克互联网指数



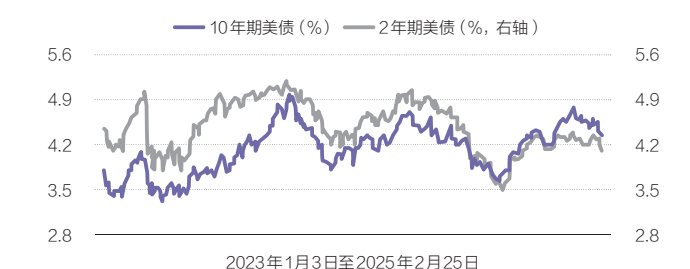
· 沪深300和中证500



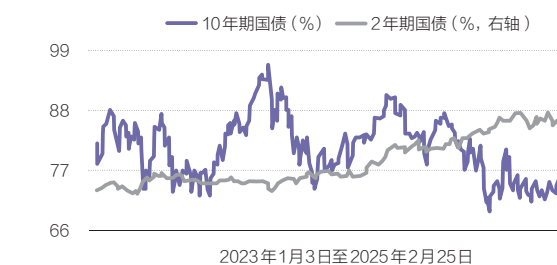
· 10年期国债及2年期国债



· 10年期美债及2年期美债



· 原油及黄金



· 美元兑人民币及美元指数



资料来源：Wind，工银私银投顾团队

图/视觉中国

图2：宏观经济五因子分析



资料来源：工银私银投顾团队

积极有为的宏观政策。从宏观政策上看，货币方面十多年来首次从“稳健”转向“适度宽松”，预计会继续实施有力度的降息降准，财政方面依靠提升财政赤字、加大超长期特别国债与地方政府专项债券发行运用、优化支出三方面举措实现在总量与结构上的综合发力。从经济政策上看，一是提振消费，提高投资效益，扩大国内需求；二是强化新质生产力发展，关注现代化产业体系、“人工智能+”以及未来产业三大

主题建设；三是持续用力推动房地产市场止跌回稳。从经济指标上看，赤字率等财政目标上移至4%，达到历史新高，而全国CPI物价指标下调至2%左右，较2024年的3%左右更为务实，增强了物价目标的可实现性和可操作性。这与预期一致，此前多数地方均下调了CPI目标。

核心视点2: 科技牛市引领投资爆点

DeepSeek火爆出圈带动A股走出一波科技牛市，春节假期以来上证指数小幅

上涨3%，科技题材多个ETF大涨20%，DeepSeek产业链指数累计涨幅更是超过70%。股市火热的背后离不开“硬实力”和“强政策”。DeepSeek一经发布便引发全球科技行业震动，德意志银行发布研报唱多A股、港股及MSCI中国指数，泛科技题材随后轮番上涨。与此同时，政策端近期频繁释放利好，2025年“稳外资行动方案”明确支持“人工智能+”新消费场景，推动科技与医疗、教育、电商等实体经济深度融合；发布科创板人工智能ETF，资本市场与政策形成共振；2月17日民营企业座谈会邀请了华为、宇数科技、幻方量化等多家高新技术领域的关键企业参加，释放了明确的促进人工智能领域发展的支持信号。科创浪潮下市场风险偏好出现明显抬升，建议关注DeepSeek相关产业链，如国产算力芯片、边缘AI应用等，同时留意符合新质生产力特征和时代机遇的泛人工智能领域的机会，通过多元资产组合配置及“+策略”参与布局权益市场。

核心视点3: 理性看待中美贸易外溢影响

年初，美国贸易代表办公室宣布对来自中国的电动汽车、锂电池等产品加征新的关税。作为回应，中国外交部和商务部已明确表示强烈不满和坚决反对，并采取了反制措施，包括对原产于美国的煤炭、天然气加征15%的关税，以及对原油、农业机械、大排量汽车、皮卡等加征10%的关税。尽管中美贸易摩擦再次升级，但投资者应保持谨慎乐观的态度。一方面，要关注中美贸易谈判的进展和政策变化，分散投资风险。另一方面也应看到中国对美出口依赖度已有所降低。

一是加强对其他国家的出口，通过拓展新兴市场，降低对美出口依赖度；二是推动人民币国际化进程，加快人民币在国

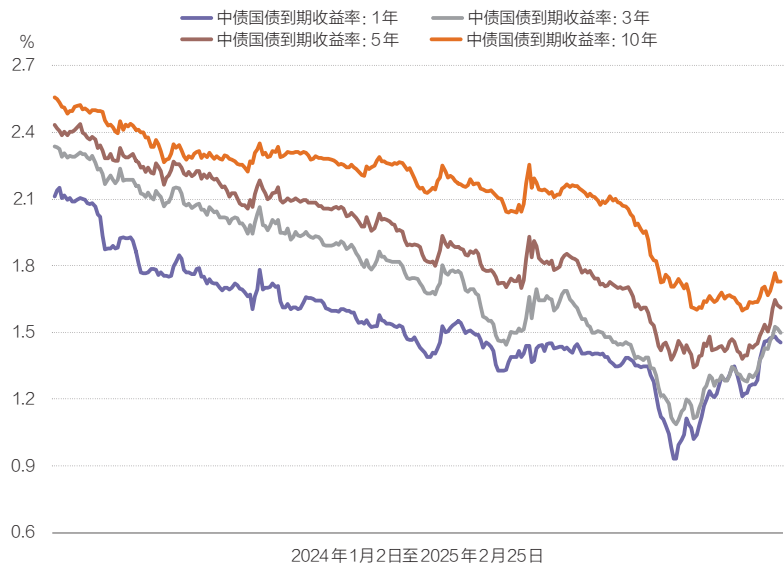
际贸易和投资中的使用，降低汇率风险；三是加大对科技创新的投入，提高自主创新能力，减少对美国技术的依赖；四是加强与其他国家的经贸合作，积极参与区域经济一体化进程，如推动“一带一路”倡议等。中美贸易摩擦是一个长期而复杂的问题，对两国经济和全球经济均产生了一定影响。投资者应保持冷静和理性，密切关注政策变化和市场动态，做好风险管理和投资规划。同时，中国政府和企业也应继续加强对外合作，通过出海投资等手段，不断缓解贸易摩擦带来的影响，人民币国际化进程的提速也将推动更多国际贸易，多措并举积极应对挑战，推动经济高质量发展。

下阶段大类资产展望

利率债：短期扰动增多，防守配置为宜

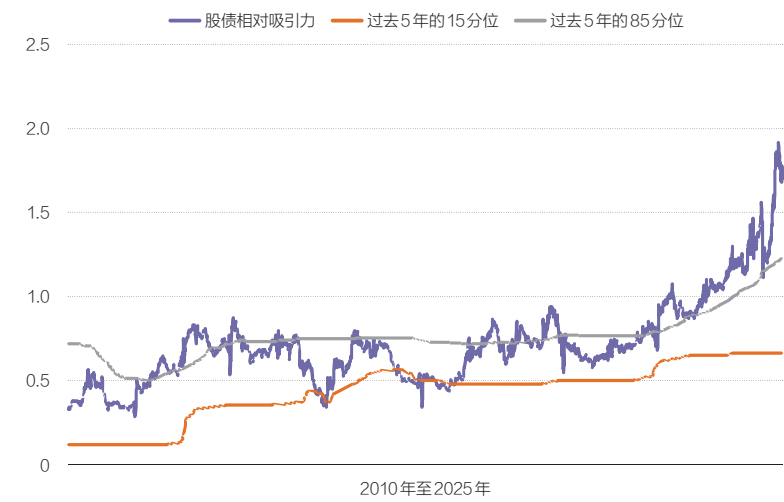
短期内，债市将维持弱震荡格局，建议分散配置中短久期产品，在当前资金面偏紧的情况下，弱化利率波动带来的影响，

图3：各期限国债利率均实现底部反弹



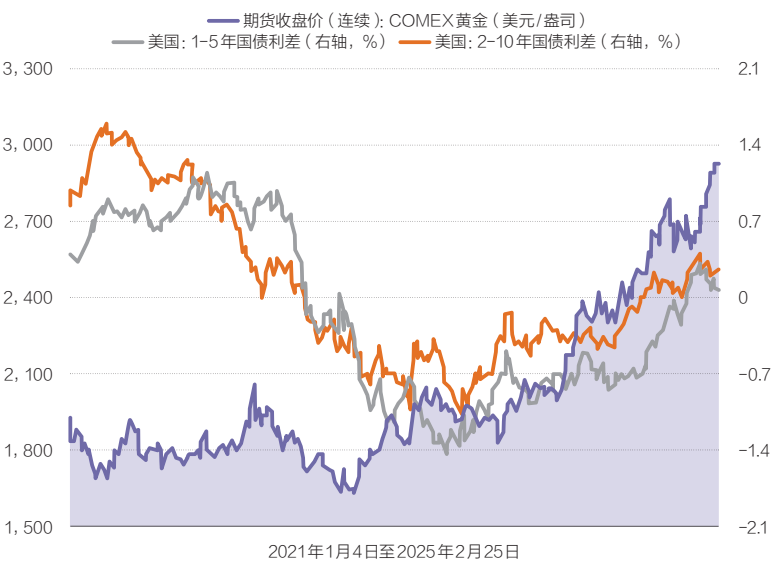
资料来源：Wind, 工银私银投顾团队

图 4：股债吸引力指标更偏向股票



资料来源：Wind, 工银私银投顾团队

图 5：美债期限利差倒挂缓解，黄金屡破新高



资料来源：Wind, 工银私银投顾团队

一定程度规避风险。中长期来看，随着经济的逐步复苏和政策的调整，流动性也不具备大幅收紧的条件，债市仍有配置价值，同步通过固收“+策略”的方式借助权益资产、境外资产等增强收益。

扰动因素：政策力度超预期、海外衰退超预期

A 股：重视科技领域估值重估，继续

挖掘行业结构性机会

整体来看，考虑到宏观政策延续积极有为的风格，以及国内相关科技领域的估值重估预期，下阶段 A 股整体下行风险相对有限，短期有望延续震荡偏强态势。中长期看，尽管表征总需求的房地产市场触底回升仍需等待，但 DeepSeek 横空出世反映出国内经济结构转型升级正在走向深入，相关企业在一些广泛的科技领域正在展现出良好的竞争力，市场在结构层面蕴含着较多的布局机会。行业上关注通信、电子、计算机、电力、非银金融、家电、汽车、医药等行业的轮动机会。

扰动因素：政策发力不及预期、经济修复不及预期、关税风险超预期

黄金：等待更多信号

近期通胀、避险因素缓解让黄金上行动力边际削弱，短期并不能判断明确价格动向，建议收益落袋，避免重仓追涨。中长期，支撑黄金价格的主要因素（央行购金、货币宽松、地缘风险以及美元信用）逻辑仍然存在，黄金上涨仍然具有较高确定性。

扰动因素：海外宽松不及预期，美国财政赤字超预期下行，金融业危机

原油：不安因素尚未缓解

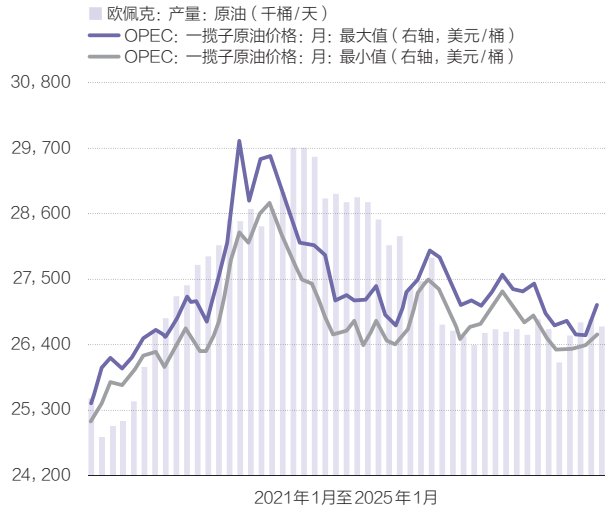
中短期，油价仍然在于供应端的收缩情况，关注 OPEC 后续的具体表态，油价底部震荡行情较为确定，建议偏空看待。长期来看，考虑到新炼能的投放以及天然气等供应的增长，全球炼能利润收缩或将推动 OPEC+ 持续考虑放缓增产步伐，保护油价在低中枢区间运作。

扰动因素：增产推后、全球经济超预期复苏、地缘冲突

人民币汇率：升值但未企稳

短期，人民币在逆周期调节以及前期囤汇情绪集中释放后进入价格缓和期，市场在等待经济数据给出更明确的经济增长

图 6：供需双弱，油价反弹有限



资料来源：Wind, 工银私银投顾团队

图 7：人民币贬值预期有所缓和



资料来源：Wind, 工银私银投顾团队

和修复信号。中长期来看，美国在此轮降息周期中经济前景存在反复的可能性，政策节奏也并不明确，美元兑人民币汇率波动程度或将提升，但中枢上移的可能性仍然较高。

扰动因素：海外政治风险，海外货币政策超预期，国内经济复苏放缓

下阶段资产及产品配置建议

策略配置方面，股市震荡上行、债市波动放大，市场资金偏好和趋向持续调整，股债叙事出现较为明显的分化。长期来看，

债券作为稳健型资产，具有较好的风险收益比，能够为投资组合提供稳定的收益和风险缓冲。建议配置期限上长短兼备，以中短久期固收类产品降低利率波动风险，并适当参与信用债、城投债等资产标的，以获取较为稳定的票息收益。资产轮动行情下，随着经济的持续复苏和政策的支持，股市具有投资价值，可通过“+策略”参与布局，并将黄金作为资产配置的一部分，通过投资黄金 ETF 或实物黄金等方式，分散投资组合风险。

（编辑：李奥）

大类资产	配置建议				
	看空	低配	标配	高配	超配
固收			●		
权益			●		
黄金			●		
原油		●			
人民币汇率			●		



传
道
承
之

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、更省心心地做慈善，与客户共同推动社会财富向善。



工银私人银行助力“养老金融大文章”

文 / 中国工商银行私人银行部

奋力做好养老金融大文章既是贯彻落实党中央“积极应对人口老龄化”决策部署的政治责任和社会担当，也是顺应改革新常态、寻找新动力、实现新发展的重要路径

养老金融作为应对老龄化挑战、完善社会保障体系的关键领域，近年来备受关注。2023年中央金融工作会议首次提出要做好养老金融等“五篇大文章”。党的二十届三中全会《关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》再一次强调要积极发展养老金融。

国家统计局最新数据显示，2024年末，我国60岁及以上人口达到31031万人，首次突破3亿人，占全国人口的22.0%，其中65岁及以上人口占比为15.6%。65岁及以上人口占比超过14%时，就意味着一个国家跨入了“深度老龄化”社会。

面对养老市场的潜在需求，近年来各金融机构围绕养老产业提供各类金融服务，其中，养老信托兼具投资与服务功能，既能为委托人合理配置养老资产，又能提供灵活个性化的养老消费方案，能够在社会养老中发挥重要作用。

引领养老金融新潮流，助力客户幸福晚年
为做好“养老金融”大文章，把握银

发时代发展的重要历史机遇，助力客户幸福晚年，工银私人银行以长辈客群需求为导向，构建了“12332”养老金融服务机制，并扎实推进家族信托业务、创新开发多元化养老产品、打造养老主题线下场景，为养老金融的高质量发展注入了强劲动力。

完善的养老金融服务机制

工银私人银行聚焦主责主业，协同集团内外机构及部门，进一步优化完善养老金融服务体系。一是强化顶层设计，围绕养老金融大文章，进一步加强推进高质量发展，形成“12332”服务养老金融发展机制，即“一大目标、两个客群，三类产品，三种场景，两项保障”，做好养老金融大文章相关服务工作；二是深化部门联动，依托“兴企万里行”等活动强化养老产业企业赋能，围绕人才队伍建设、家业业务普及、企业年金拓户、康养机构协同拓展等业务形成推动合力。

扎实推进家业业务发展

截至2024年末，全行家族信托综合顾问业务总计近6000单、受托资产规模约550亿元，并落地养老特殊目的信托，实现康养社区信托直付功能。重点推进家业

业务将其作为客户养老金融服务的重要抓手。一是推出家庭服务信托综合顾问业务，进一步拓展家业服务受众人群，满足客户养老规划等需求；二是推广养老特殊目的信托，与市场头部信托、保险等机构协同扩大养老特殊目的信托覆盖面。

打造养老主题线下营销场景。

工银私人银行联合集团相关机构联合发布养老金融服务行动方案、长三角养老主题站点地图，选取了30家旗舰型网点挂牌首批养老主题企业家加油站。截至2024年末，全国养老主题企业家加油站数量已突破100家。协同保险、信托等合作机构，筹划走进养老社区参访客户活动，累计开展超过800场，面向客户推广养老信托、康养社区等服务，进一步促进私银保单落地。

构建多元配置养老产品体系

工银私人银行积极开发布局适老策略金融产品，提升已老和备老客群资产配置需求的匹配能力和水平，形成“康养”主题产品条线并联合集团内理财子公司面向我行高净值客户推出首款私银专属康养主题理财。截至2024年末，全行私银专属适老策略（PR1）产品规模超2000亿元，适老金融产品规模持续提升。

赋能养老产业企业主，共绘产业新蓝图

围绕养老产业企业家，2025年工银私人银行将持续为其提供“智、融、链、场”全方位的综合服务，扩容社会养老供给端服务。

智：养老企业家财智赋能

整合集团投研力量与合作机构资源提供养老产业市场动态、政策解读、竞争对手分析等深度报告，帮助企业把握行业趋势。举办养老主题企业家研修班、养老产业高端论坛，邀请行业专家、政策制定者

和成功企业家分享经验与见解。为客户提供战略规划、商业模式优化等咨询服务，提供养老产业细分领域的市场调研与数据支持，助力企业在细分领域中脱颖而出。

融：打造综合金融服务方案

充分发挥我行公私联动优势，利用“高层服务高端”等举措向养老产业企业家提供贷款融资、金融产品及非金融权益等综合服务，提升客户黏性，形成业务双向互促。

链：强化养老链主生态建设

重点围绕私银养老产业企业家开展名单制邀约，为“链主”企业和产业链重点企业提供渠道对接配套服务，形成“大C促B带小c”的业务模式，帮助养老企业家在沟通交流中协同创新，形成合力。

场：构建多元养老服务场景

积极“请进来”，对接养老产业企业与银发客群，邀请养老产业企业家走进企业家加油站，以主题活动、产品展示等形式向银发客群介绍养老服务和产品，搭建客户共享的场景平台。积极“走出去”，一方面为养老产业企业家提供“老博会”参展服务对接，邀请养老产业细分龙头企业、私银客户、私银养老产业企业家参与；另一方面，持续推进养老社区参访工作，推广养老社区服务，增加客户触达，丰富服务体验。

奋力做好养老金融大文章既是贯彻落实党中央“积极应对人口老龄化”决策部署的政治责任和社会担当，也是顺应改革新常态、寻找新动力、实现新发展的重要路径。未来，工银私人银行将在党中央系列政策的指导下，把握机遇，发挥优势，加快战略布局，加强业务协同，为客户的养老规划提供更加全面、专业的支持与服务。

（编辑：乔安娜）

吕氏四贤与 “中国第一部精神宪法”

——蓝田四吕的家风故事

文 / 朱晔

“蓝田四吕”的成就不是表现在诗词歌赋方面，而是体现于政事、思想、学术各个领域。虽不为大众所熟知，可在各自擅长的领域，都是开创先河的人物



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。

历史数中国1300余年的古代科举考试，学者们将北宋嘉祐二年（1057年）的那一榜称为“科举第一榜”。

那一届的主考官是北宋文坛领袖欧阳修，榜单上有苏轼和苏辙兄弟、曾巩和曾布兄弟、程颢和程颐兄弟、章惇和章衡叔侄、吕惠卿、张载等，这些名字对于熟悉宋史的人来说并不陌生。

还有些人虽然才干出众，却不幸都被上述伟人的光环给遮蔽了。其中有一位叫吕大钧，他与张载虽是同榜进士，可在赶考期间，他十分钦佩张载的学问，便拜张载为老师，对张载倡导的“关学”的发展作出了巨大的贡献。因为吕大钧师从张载，后来他的哥哥吕大忠和弟弟吕大临都跟着张载学习，在各自的领域都取得了卓越成就。

北宋历史上最引以为傲的家族是“眉州三苏”，能与苏洵父子三人齐名的，非“蓝田四吕”莫属。“蓝田四吕”即吕大忠、

吕大防、吕大钧、吕大临兄弟四人，吕氏兄弟与苏轼兄弟大致是同时代的人，他们的成就不是表现在诗词歌赋方面，而是体现于政事、思想、学术各个领域。虽不为大众所熟知，可在各自擅长的领域，都是开创先河的人物。

吕大忠是北宋年间有名的外交家，和其弟、曾任宰相的弟弟吕大防一样，秉持“使是君为尧舜之君”的价值观。他们生性耿直、忠于国家，在国家治理和外交领域都有突出的政绩，吕大忠还是西安碑林的奠基者。吕大临醉心于经典学说的探寻，为中国考古学奠定了基础。吕大钧于国家是猛士，于家庭是孝子，他一直致力于“使是民为尧舜之民”的理想，并与兄弟们一起创立了中国第一部“乡村宪法”，即《吕氏乡约》。

伦理本位。中国的乡约文化始于周朝，此前多为口头传授，没有记录于文字，只流传于家族内部，强调以伦理约束人们的思

想和行为，进而影响整个社会的人际关系。《吕氏乡约》首次以乡为单位对全体乡人进行行为和道德约束，把儒家社会的理想转化为具体的道德约束和行为规范，深刻塑造了人的思维方式、价值观念和文化性格，堪称是一整套稳定的社会准则和价值观念。

一生致力于乡村改造的梁漱溟先生，在山东发起乡村教育改造运动，就是以《吕氏乡约》为范本。蓝田吕氏祖居正对着高耸的白鹿原，而著名作家陈忠实在长篇小说《白鹿原》中就引入了《吕氏乡约》的内容，足见其深远的社会价值与持久的影响力。

德业相劝。“德业相劝，过失相规。”是《吕氏乡约》的核心思想。乡里推举出德高望重的人出来主事，定期召开会议，对违规行为进行劝诫，或者对失德行为进行惩处。德业相劝给现代人最有益的启示是“能择交游，能守廉介”这一廉洁自律的思想。它要告诫全体人选择良友交游，始终

坚守廉洁品质，做到的就是有德，做不到的就是无德。

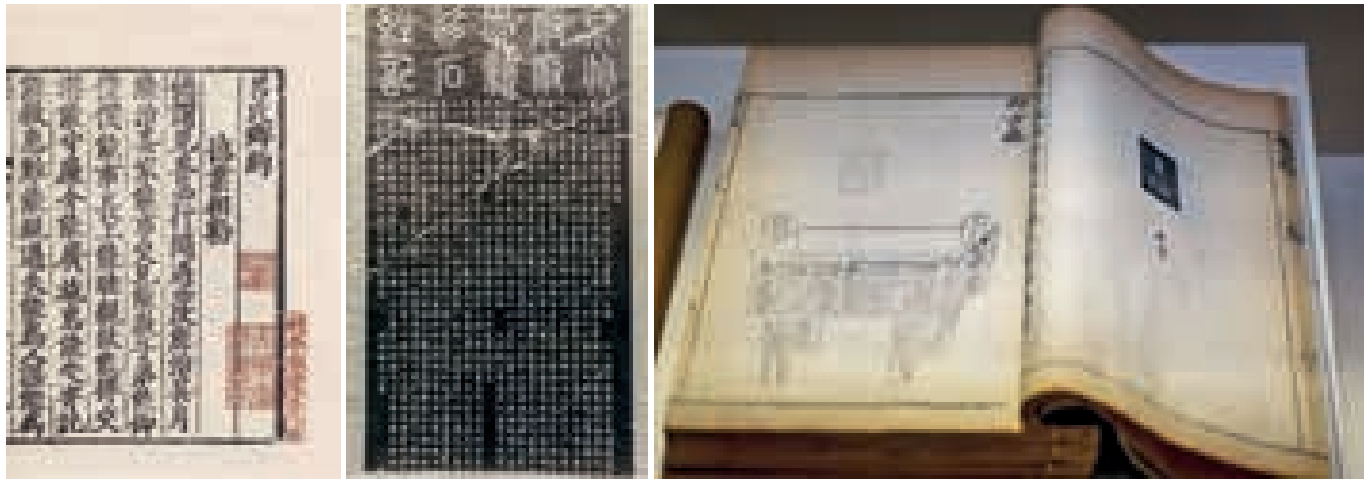
关于过失，《吕氏乡约》中也有明确的定义，如“犯义之过”“犯约之过”和“不修之过”，分别违背了道义、违反了乡约以及不遵从修身的规定等。它要求人们要注意修身养性、勤俭持家、量入为出、大公无私，强调发家致富要走正路，不能存有邪心杂念等等。

在小说《白鹿原》里多次出现这样的场景：每每遇到重大问题时，族长都会将本族人召集到一起，对有德之人进行褒奖，对犯错的人进行惩戒。

礼俗相交。这是对日常礼节交往方面做出的细致规定，核心也是廉洁的成分。《吕氏乡约》规定，婚嫁、庆贺等的礼钱，多不过三千文铜钱，最少至一二百文铜钱；丧葬时送礼，多不过五千文铜钱，最少至三四百文；灾患如水火、盗贼、疾病等，救济者多不过三千文，最少至二三百文。对于

秦岭下的蓝田县。图/视觉中国





左图:《吕氏乡约》。
中图:“京兆府府学新移石经记”记述了吕大忠主持将《开成石经》《石台孝经》及欧、褚、徐、颜、柳等所书名碑,由原唐“尚书省西隅”移至“府学之北墉”的经过。图/视觉中国
右图:吕大临著的《考古图》。图/IC

那些遇到灾荒、疾病等困难的人群,邻里要互帮互助,携手共度难关,而这正是乡约能发挥实际作用的关键所在。

吕大钧编制《吕氏乡约》的时候,正值王安石推行《保甲法》的关键时期。作为“王安石变法”的重要内容之一,《保甲法》遭到苏轼和司马光等保守派官员的反对,但他们除却反对外,似乎难有更有效的对策。《保甲法》的核心思想是将一个乡的民众,十户化为一大保,五户化为一小保,保长由乡里的富裕户担任,他们组织保民进行日常训练,并进行治安巡逻,这是一种利用国家权力控制乡村的办法。《吕氏乡约》的核心则是发动乡民自治,相较之下更具有积极的意义。

据史料记载,吕氏原本是名门望族,其祖上为大名鼎鼎的姜尚。姜尚的封地在汲郡(河南卫辉市),国号为吕国,因此,姜尚又名吕尚。后来在周朝,吕尚的封地改为齐国,到齐国的吕尚后人随之改姓姜,而留在汲郡的则仍姓吕。

到北宋初年,汲郡人吕通到长安为官,途经蓝田时被这里的美景所吸引,于是居家落户在蓝田。吕通是“蓝田四吕”的祖父。“蓝田四吕”之所以能载入史册,皆因

其醇厚的家风孕育出几项卓尔不凡的品格:

一是善于学习和钻研,每人在学术领域皆有卓越建树。老大吕大忠擅长外交事务,曾参与对辽国的谈判,甚至不惜得罪当朝皇帝;老二吕大防于宋哲宗时期官拜宰相;老五吕大临是关中学派创始人张载的门下高足,对古器物学情有独钟,成就金石学扛鼎之作《考古图》,堪称中国考古学的鼻祖;老三吕大钧亦在碑石学研究领域造诣深厚。更难能可贵的是,吕氏兄弟还曾带领百姓兴修水利,造福乡里,并在家庙中开学授课教化乡民。

二是为人忠厚耿直,为国计民生不畏强权,不惜牺牲个人的利益。四兄弟中有三人师从张载,他们以实际行动在践行“为天地立心,为生民立命,为往圣继绝学,为万世开太平”。

三是善于实践,且能从实践中获得真知。比如在王安石变法的关键时期,《吕氏乡约》的适时推出,契合乡村实际,完美地解决了中国乡村治理问题。此后,它成为后世治理地方的范本,不仅被王阳明在赣南付诸实践,还远传日韩乃至欧洲,影响深远。

(编辑:李奥)



专业致胜，百强财富顾问风采

（第三辑）

文 / 中国工商银行私人银行部

匠心传承篇



广东分行 杨宁——廿载守拙，与客偕行

入行22年，职业生涯的大部分时间都在从事私人银行客户服务工作，一路走来，非常感恩和荣幸。我们服务的客户都是各行业的成功人士，在为他们服务的时候，我始终坚持以客户为中心，与客户共同成长，把诚信友善放在首位，深入了解客户的需求，为他们量身定制专业的资产配置方案。我始终保持学习的热情，把专业胜任做为座右铭，紧跟市场动态，不断提升自己的专业素养和业务能力。获得百强财富顾问，是对我过去努力的肯定，更是对我未来的激励。我将不忘初心，牢记使命，继续努力，为客户提供更优质的服务，为行业发展贡献自己的一份力量。



江苏分行 张文雅——不负初衷 一心向客

这次荣誉不仅是对我个人的认可，更是对我给予的希望与厚爱。大人不华，君子务实。与工行同行的十余年让我深刻意识到脚踏实地的重要性，一切成功都根植于不懈的付出。向下深耕，勤学不辍；向上创新，步履不停；向前突破，磨砺蜕变；向后反思，且悟且进。走过千山万水，仍需跋山涉水，我坚信厚积薄发的力量，坚信时光不负有心人的箴言，在今后的道路上，我将怀揣最初的梦想，继续跋山涉水，不改一往无前。



陕西分行 申赞军——厚积深耕 家业先锋

在财富顾问的岗位上深耕十五年，我相信热情能够融化坚冰，真诚才能换取信任。因此我始终严格要求自己，时刻保持对市场变化和业务变革的敏锐度，及时学习最新的业务知识，了解行业动态，不断完善对行里各项规章制度的认知。在日常工作中，我精准把握不同类型客户的特征，为其设计合适的资产配置组合，努力做到财富管理素养令人信服，道德品质令人安心，服务规划令人放心。我十分荣幸获得“百强财富顾问”这份荣誉。财富顾问的使命源自一份信任，一种坚守，一路不懈，一捧奉献。作为一名财富顾问，我将在有限的职业生涯中继续为客户提供最优质的财富管理服务，秉承专业尽职的服务初心，与客户在财富之路上携手同行。

创新突破篇



上海分行 环明珠——客户至上 锐意进取

作为一名财富顾问，我始终坚持“诚、勤、细、新”四字方针。“诚”——用诚心，与客户相处真诚相待，以心换心；“勤”——主动积极帮助客户解决问题，变坐商到行商；“细”——对客户细心观察，从小事出发积极了解客户需求，做到细致入微；“新”——大胆创新服务方式，尽一切可能满足客户的个性化服务需求。过去这一年外部环境充斥着不确定性，投资环境也面临波动，财富管理工作面临着巨大的挑战和机遇，而我始终相信深耕笃行，方能有所突破。展望未来，我也将继续用心倾听每一位客户的需求，凭借自身的专业能力为每一位客户量身定制财富方案，为客户的财富保驾护航。



湖北分行 王小庆——增效提质 创新服务

作为一名财富顾问，我希望通过资产配置做好客户全生命周期的财富管理，运用好增值服务让客户的生活更便捷多彩，充分整合行内资源，为客户提供公私一体化服务，与客户企业共成长。首先，要了解我们的客户，善于倾听，做客户信赖的伙伴。其次，了解客户需求后，为其提供充分满足需求的资产配置和增值服务。这就要求我们熟悉各类资产属性和变化趋势，时刻关注市场、政策变化，能在众多资产、服务中为客户匹配适合的投资和服务。最后，通过自身不断的学习，不断提升专业和综合能力，强化客户服务质效。



河北分行 王赞——责任担当 相伴成长

知行合一，与客户相伴成长，共赢未来。感谢私银团队带我锻炼和成长，感谢客户的无比信赖与支持，让我荣获总行“百强财富顾问”荣誉称号。这份荣誉既是认可与肯定，更是责任与推动。真诚相伴客户，专业赢得信赖。在财富顾问的岗位上，我始终坚持客户至上的原则，从客户个人、家业及企业发展需求出发，为客户提供定制化、综合化的专业服务。“私行之路，精进持恒”，未来，我将秉承专业尽职的服务初心，与客户在财富之路上携手同行，以更谦虚的态度、更专业的素质、更充沛的精神投入到每一天的工作。脚踏实地，仰望星空，更好地为私银工作添砖加瓦！

图/IC



安徽分行 张青——卓越服务 始终如一

深感荣幸能够荣获“百强财富顾问”殊荣，这份荣誉不仅是对我的买方投顾能力的肯定，更让我感到前路任重道远。感谢工行提供的广阔舞台，让我不断突破自我、实现自我价值。未来，我将继续秉承专业、诚信、创新的服务理念，为每一位客户提供更加精准和个性化的财富管理服务，携手共创更加繁荣的财富未来。



河南分行 殷钰——定制管理 深入客户

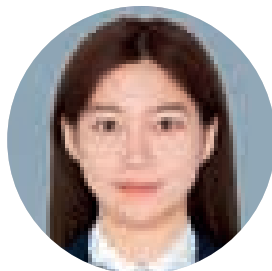
荣获“百强财富顾问”殊荣，我深感荣幸与激励。这份荣誉不仅是对我的肯定，更是对我持续学习、深耕细作精神的认可。我深知，专业知识是基石，市场洞察是利器，而客户至上、沟通理解则是赢得信任的关键。带着这份荣誉与责任，我将以更加饱满的热情投入到工作中，保持对专业的敬畏之心，不断学习新知识，提升服务品质。我将以此为动力，不断提升自我，紧跟行业动态，为客户提供更加精准、个性化的财富管理方案，珍视团队合作，携手伙伴共创佳绩；将以实际行动践行“百强财富顾问”的承诺，为客户提供卓越的财富管理服务，不负“百强”之名，为我行私人银行业务的繁荣与进步贡献更大的力量。



山西分行 马丽峰——把握行情 精准管理

获得“百强财富顾问”的荣誉，对我来说既是认可，也是激励。过去的一年，我致力于提升自己的专业知识和业务技能，努力为客户提供精准的财富管理服务，以全部的热情和发自内心的诚恳对待每一位客户，设身处地为客户着想，让客户真正感受到我工作中的专业服务，同时也得到了广大客户的认可。客户的认可是我工作中最强劲的源动力。每一个成功的案例，都凝聚了我的汗水与努力。我相信，通过不断的学习和实践，我可以更好地把握市场脉动，为客户提供更优质更专业的服务。

展望未来，我将继续秉承专业、诚信、担当的服务理念，不断探索和创新，以期达到更高的服务水平。我期待与更多的客户一起成长，共创辉煌。



湖南分行 曾璐茜——扎根基层 不负韶华

作为县域基层行的一名私人银行财富顾问，我深知私人银行业务的重要性。“向下扎根、向上生长”，基层的工作让我更贴近客户，更了解客户的真实需求。我立足本职，不断夯实自己的专业技能，打牢基础的同时不断完善自身的服务技能，针对县域客户的特点，提供专属的财富服务及管理方案。

这份荣誉，离不开支行上下及私银团队的支持与协作，更离不开每一位客户的信赖与认可。未来，我将以这份荣誉为新的起点，精进专业技能，以更加饱满的热情和更加严谨的态度，扎根基层，为县域支行的私银业务贡献更多力量。

（编辑：林一丹）

金融为民守初心 ——工银私人银行“3·15”权益守护实录

文 / 中国工商银行私人银行部

从企业家加油站到科学家服务，从家业传承到财富领域反诈防骗，工银私人银行以多元化的服务场景和精准化的金融教育，生动践行“金融为民”理念，筑起了金融安全的坚实防线

2025年“3·15”期间，工银私人银行在全行范围开展了“3·15”金融消费者权益保护教育宣传活动。各级私人银行服务机构通过为民办实事、深耕重点客群、融合公

益实践、创新宣传形式，展现了国有大行在金融消费者权益保护领域的责任担当。从企业家加油站到科学家服务，从家业传承到财富领域反诈防骗，工银私人银行以多元化的服务场景和精准化的金融教育，

2025年3月6日，浙江杭州分行私银中心借助女性私银客户专场私享会平台，同步开展“守护‘她’权益，共筑诚信金融环境”主题宣传活动，提升女性金融消费者的风险防范意识和自我保护能力。





“3·15”活动期间，重庆分行私银中心通过“线上+线下”同步推进、“传统+新型”创新融合的宣传方式，充分发挥营业网点、志愿服务基地等阵地宣传作用，针对私银特色服务、重点人群强化宣传效果。

生动践行“金融为民”理念，筑起了金融安全的坚实防线。

聚焦国家战略 服务企业家与科学家客群

“3·15”宣传活动期间，北京分行组织各支行行长与院士、科学家、企业家客户开展面对面交流，以保护金融消费者权益为主题，详细了解客户需求。

深圳分行围绕“国、研、家、人”多维需求，专属打造服务科学家科研、企业、家业需求的综合生态服务体系。

上海、山西、湖北、浙江、河南、内蒙古、宁波、厦门等分行为企业家客户财富管理出谋划策并结合“三八”国际妇女节，将消保宣传融入艺术参观、工艺品制作、脱口秀等文化活动，就金融消费者八项基本

权利、反诈防骗、投资“三适当”原则、个人信息安全等知识开展宣传，进一步提升客户金融投资安全意识和风险防范能力。

践行金融为民 反诈防骗与适老服务双线推进

工银私人银行积极落实消保为民办实事，构筑反诈防骗防线，以有温度的金融服务提升客户体验。

上海分行积极应对我国首批二十年有效期的“二代身份证”陆续到期带来的换证高峰，对客提供便民服务。制定“身份证过期换新”温馨提示并通过私人银行微信公众号发布，提醒客户及时更新身份信息，避免因身份信息更新不及时影响动账交易。

青海分行利用客户走访、开展非金融



服务和“兴企万里行”活动等时机，向客户普及“代理退保”“代理维权”“减免债务”等不法中介乱象的表现形式、手段和危害，帮助消费者有效识别和防范相关风险，并在开户、转账等环节强化对消费者的反诈防骗提示。

苏州分行走进私银客户企业开展金融投资及消费者权益保护知识宣传，并向企业员工提供上门办卡服务。

山西、吉林、河北、重庆、广东等分行以网点为阵地，针对老年客群开展了“反诈防骗小课堂”。通过案例详细讲解“冒充公检法”“保健品诈骗”“中奖诈骗”等常见骗局，并在现场演示如何识别诈骗短信、屏蔽骚扰电话，发放图文并茂的防诈骗手册，帮助老年客群掌握“不听、不信、不转账”的黄金防骗法则。

此外，福建分行特设了“老年人服务专窗”，推出“倾听热线”和“志愿者陪伴计划”，为需要帮助的老年客户提供了一对一的业务办理和情感关怀。

融合公益基因 雷锋精神点亮金融服务

三月是消费者权益的守护之月，也是雷锋精神的传承之月。工银私人银行将消保宣传与雷锋精神和公益活动深度融合，创新金融服务模式，构建起“金融+公益”的服务生态，也赋予了雷锋精神新的内涵。

甘肃分行深入东风航天城开展学雷锋活动，发放宣传手册，普及金融投资知识，以案例形式指出电信诈骗惯用手法、非法集资危害，提升东风场区军民防骗反诈意识。

黑龙江、江苏、广西、河南等分行在网

“3·15”活动期间，广西分行私银中心将权益保护融入客户活动，为不同客群解读金融政策，普及反诈知识。



2025年3月2日，浙江嘉兴分行海盐支行开展“与爱同行 工行有约”金融消费者权益保护公益宣传活动。

点启动了“企业家加油站”学雷锋志愿服务专项行动，组织党员志愿者及业务骨干，为企业主、个体工商户提供“一厅一策”定制化服务，通过“金融知识微课堂”互动环节，以案说法解读非法集资、电信诈骗等常见骗局。

浙江分行发起“书香‘银’途 共筑希望”捐书活动，现场为师生普及反诈知识，向偏远小学捐书150册，并组织志愿者来到龙湾残疾人之家，为残障人士带去生活物资，发放内容丰富的反诈宣传页。

创新宣传模式

阵地深耕与科技赋能

各分行以基层网点为阵地，通过丰富活动创意，加强数字化手段应用，扩大宣传覆盖面。

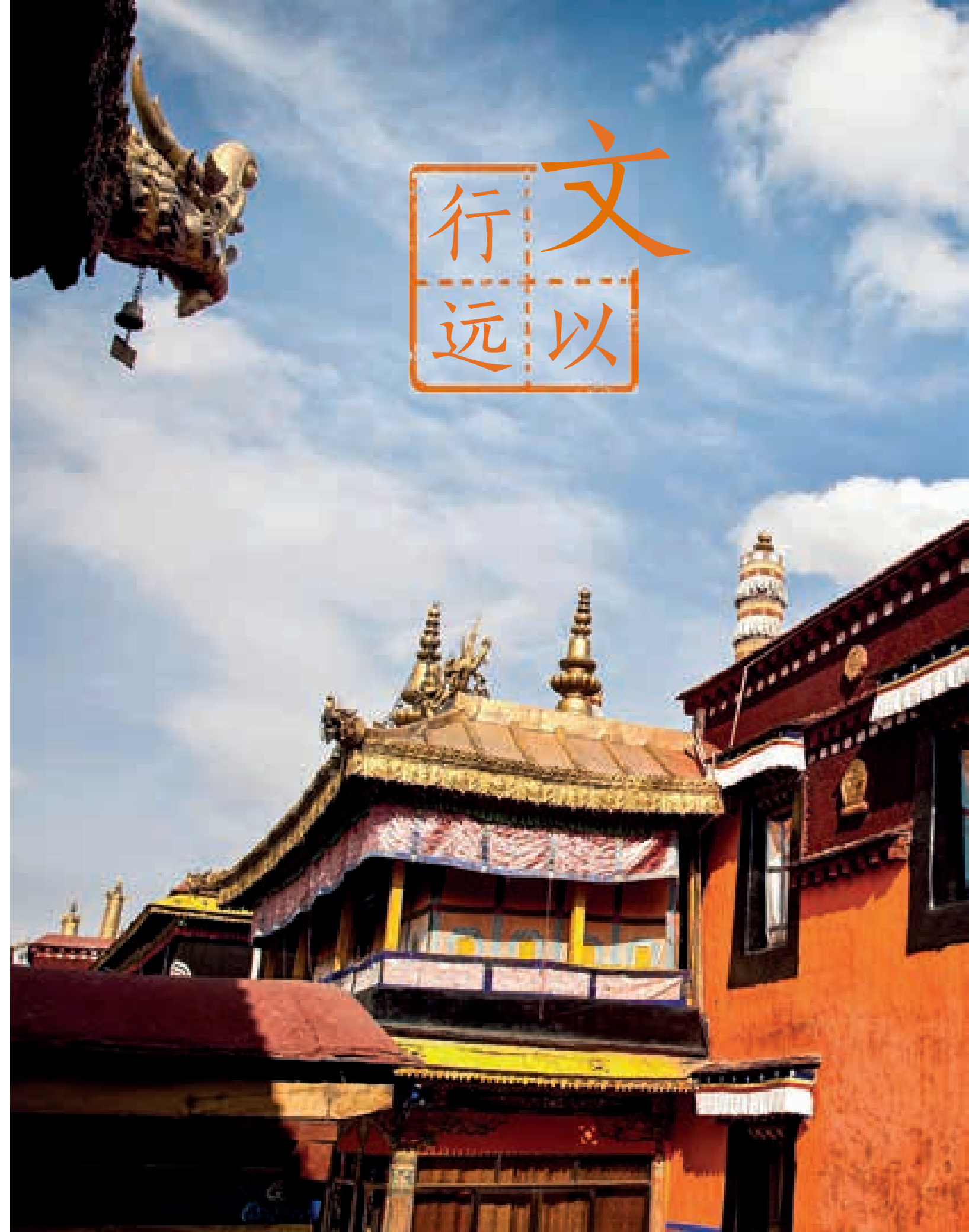
云南分行开展了主题为“铺金融知识跑道，赛玉溪足球征程”的金融教育宣传

活动，用舞台表演、有奖知识问答的形式传递金融知识。

青海分行推广使用“全民反诈”APP，推介工行融安e信、工银智能卫士等公益反欺诈产品和服务。重庆分行通过客户经理管户系统向客户推送反诈提醒短信，提高群众反诈意识，线上宣传覆盖人数超过2000人次。

从黄浦江畔到松花江边，从深圳湾到川西高原，工银私人银行的消保实践始终与国家战略同频、与人民需求共振。当对消费者尊严的守护、对财富安全的承诺、对社会责任担当真正与服务融合，金融就从纸面上的小数点化作了万家灯火的呼吸节拍。未来，工银私人银行将继续践行以人民为中心的价值取向，以科技赋能强化风险防控，以场景应用深化消保宣传，以初心守护亿万家庭美好生活。

（编辑：李奥）



从小红书到哪吒， 文化出海的奇点时刻到来？

文 / 郜晓文

让文化传播回归交流的本质，在用户参与的过程中实现文化的沟通与共享

春节期间，一部以中国传统神话“哪吒闹海”为题材的动漫电影，以惊艳之姿在全球舞台亮相。今年初，TikTok在美遇法律困境，外国网民纷纷入驻小红书，与中国网友互动美食、宠物等话题，掀起了一场网络狂欢。2024年，一款深植传统文化的国产网游《黑神话：悟空》引爆海外，受到了全球玩家的追捧。

近年来，随着互联网和数字技术的发展，动漫、影视、游戏、网文、潮玩等多领域数字文化产品，以其独特的创意和形式将中华文化元素融入其中，在海外频频掀起“中国风”，成为中国文化“走出去”的全新窗口。

【数字时代文化出海新生态】

曾几何时，在海外人们提起中国文化，想到的不外乎是京剧、功夫，即使有少数“走出去”的文化产品，比如，张艺谋的电影《红高粱》仍然带着保守、落后的滤镜。

随着新一轮科技革命与产业变革，数字文化产品呈爆发式增长，文化“出海”成效显著，探索形成了一些独特模式。

模式一：经典IP优质内容创新。影视作品的突破：《流浪地球》系列以硬核科幻打破“中国无科幻”的刻板印象；动画电影《哪吒之魔童降世》《白蛇：缘起》通过现代技术重构传统IP，引发海外关注。游戏产业崛起：米哈游《原神》、莉莉丝《万国觉醒》等游戏通过全球化叙事和艺术设计，成为文化符号，推动二次元文化和中国美学传播。

模式二：数字化平台推动文化传播。在短视频与社交媒体方面：TikTok（抖音国际版）通过算法推荐和本土化运营，成为全球现象级应用，带动中国流行文化（如国风音乐、舞蹈、美食）的传播。在网络文学与漫画方面：起点国际（Webnovel）、快看漫画等平台将中国网文和国漫输出海外，形成“东方奇幻”热潮，吸引数千万国际用户。

模式三：传统文化现代化表达。在自媒体与IP化方面：李子柒通过田园生活短视

频展现传统手工艺和饮食文化，YouTube粉丝超千万；故宫博物院通过文创产品、纪录片（如《我在故宫修文物》）让文物“活起来”。在国潮品牌出海：花西子、茶颜悦色等品牌将东方美学融入产品设计，借助跨境电商进入国际市场。

近年来数字文化“出海”已形成较大规模。2023年，中国电视剧出口额增至7032.46万美元，且在各类视听节目中出口总额占比最高；2023年，中国网络文学年度“出海”市场规模为43.5亿元；2024年，中国自主研发游戏在海外市场的销售收入为185.57亿美元，已连续五年超千亿元人民币……一组组数据直观展现了数字文化产品的海外“圈粉”力度。

【全球文化消费新引擎】

近年来中国文化输出的成功，既得益于数字传播跨越国界的技术红利，也离不开社会创新活力和国家对文化产业发展的政策支持，还与全球化背景下文化消费需

求的变迁密切相关。

首先，数字基建重构传播矩阵，带来市场拓展与用户增长。抖音国际版TikTok算法推荐的“文化碎片”传播模式，使李子柒短视频单条播放量突破5000万次，创造“非官方叙事”的共情效应。腾讯会议虚拟非遗工坊实现苏绣大师跨国收徒，用技术消弭了文化传递的物理边界。

网络文学、网剧和网游借助数字传播平台在全球范围内积累了庞大的用户群体。2023年中国网络文学出海作品近70万部。作为中国网络文学出海的主要平台之一，起点国际截至2024年11月底已上线约6000部中国网文的翻译作品，累计海外访问用户近3亿。WeTV在东南亚地区的社媒粉丝超过7000万，覆盖了东南亚国家30%左右的年轻人。2022年8月到2024年6月期间，超过100款短剧应用在海外市场活跃，累计下载量达到1.48亿次，内购收入达2.52亿美元。

其次，高品质内容与创新技术，激起文化共鸣与情感连接。西方后现代文化陷入

2025年2月11日，在澳大利亚悉尼，观众排队入场参加《哪吒之魔童闹海》悉尼首映礼。图/新华



解构困境之际，东方美学的价值填补了全球精神消费的结构性真空。《只此青绿》舞剧世界巡演场场爆满，其“诗性时空观”回应了存在主义焦虑。16部中国网文作品已被收录至大英图书馆的中文馆藏书目。米哈游《原神》全球移动端总收入超90亿美元，角色设计融入戏曲翎羽、太极八卦等元素，证明商业产品可成为文化载体。《黑神话：悟空》更是以其高品质的画面、剧情和游戏机制，在全球范围内获得了极高的评价和销量。游戏对孙悟空这一经典角色进行了全新的解读，折射出现代社会的痛点，展现了中华传统文化的魅力。

再次，中国企业在全球化运营中摸索出了成熟模式。阅文集团的“网文出海”经历了授权出版的1.0阶段、翻译输出的2.0阶段到本地运营的3.0阶段，通过培养本地原创作者、用当地语言进行创作，以“创作生态本地化+IP全产业链开发”的模式开拓海外市场。

最后，中国政府对文化“出海”提供了一系列支持政策。“十四五”文化发展规划明确提出建设“文化强国”的量化指标，中央财政文化产业发展专项资金年均投入超50亿元。2022年7月，商务部等27个部门出台《关于推进对外文化贸易高质量发展的意见》，提出了包括“大力发展数字文化贸易”“加强国家文化出口基地建设”“加强国际化品牌建设”等在内的28项具体任务举措。

【全面提升国际传播效能】

值得注意的是，我国数字文化产品“出海”尚处于起步阶段，在市场培育、技术支持、传播推广等方面需要进一步加大力度，尤其需要从战略传播视角出发，对数字文化资源进行深度开掘和综合利用，构

建支撑起中国数字文化产品“出海”的产业体系，以更加市场化、国际化的“出海”新生态，全面提升国际传播效能。

纵观成功“出海”的案例，文化产品应始终坚持品质为王，顺应传播规律；数字文化产业需盘活上下游参与主体，形成可持续发展链条。

在数字文化海外传播语境下，文化产品的成功必须建立在双方共通的空间中，用更吸引人的方式，立足全球讲好中国故事。让文化传播回归交流的本质，在用户参与的过程中实现文化的沟通与共享。

在新近现象级文化传播事件中，海外社交平台上高频显现与中国相关的关键词，包括“神话故事”“中国建筑”“文化景观”“中国旅游”等；在地域方面，“山西大同”“四川五彩池”“湖南凤凰古城”“重庆大足石刻”等都吸引了世界的目光，这无一不表明人类对于美的共鸣是一致的。

正如小红书上中外网民的友好交流，民众从单纯接受信息的“受众”转为使用和创造信息的“用户”，传播数字文化应顺势而为，以用户为核心，丰富用户体验，调动用户的能动作用。以海外平台的#ChinaTravel标签为例，内容发起地遍布中国热门景点，发布内容形式多样，在文本和视频网站均有极高话题热度。

可持续的数字文化“出海”，既需要政府和相关企业等主体相互配合，亦需要产业不断动态优化。文化产品既依托于我国强大的产业链，同时又反哺着产业集群，联通产业主体，提升应对风险的能力，带来更多的出海机遇。数字文化产品的“中国风”强劲而来，为我国国际传播开辟了广阔空间，并将引领中华文化全球传播的未来走向。

（编辑：李奥）

ICBC 工银私人银行

牡丹君子信用卡

以万为尺
定义君享新高度

感谢 10000 名持卡人信任



扫码立即办理君子卡

乐起 丝路 音不绝

郝耀华

从哈萨巴更收藏的乐器
看丝绸之路上的文化交流

复兴丝绸之路，不仅需要经济的拉动，更需要文化的力量，丝绸之路的复兴就是丝绸之路文化的复兴

1877年，德国地质地理学家李希霍芬首次提出“丝绸之路”这一称谓。从丝绸之路到陶瓷之路再到茶叶之路，这条路始终是跨国商贸流通与文化交流的黄金通道，并成为古代中国与世界沟通的鲜明标志与象征。

最近有一件值得关注的事情，内蒙古呼和浩特哈萨巴更丝绸之路音乐文化艺术馆开馆了。该馆从蒙古族收藏家哈萨巴更的3万多样世界各民族古乐器等音乐艺术藏品中精选出“丝绸之路”沿线60多个国家和地域的古乐器、唱片、文献、雕塑、年画等共计3200件藏品，分为民族音乐艺术和世界乐器两个单元展示，讲述了沿线各国各地音乐文化交融创新发展的精彩故事。音乐是无国界的语言，沟通着人类的情感。这些乐器实物呈现出“丝路”沿线音乐交流的今昔场景，见证了多元文明在碰撞与融合中孕育出丰富多彩的音乐文化，让人们感受到丝绸之路悠扬的音乐旋律与深邃

哈萨巴更丝绸之路音乐文化艺术馆于2024年8月向社会开放，它是全国首家以丝绸之路音乐文化命名的艺术展馆。



的历史文化底蕴。

在穿越西域的丝路上，并非只有驼铃叮当，各民族的乐器在艺术交流中佳音不绝，汇合成古韵悠长的丝路乐章；不仅接天引地，更是声声叩击人心，彰显着人文精神。千百年来，沿途各个国家和地区通过丝路进行各民族多元文化的传播与交流，各美其美，美美与共，从而孕育了五彩缤纷的音乐文化、乐器艺术，遂使丝绸之路成为中外音乐文化交流的重要纽带和动感地带。

走进哈斯巴更的私人收藏室，里面摆满了从地球各个角落搜集而来的形形色色

的乐器，彬彬之盛令人叹为观止！我更感兴趣的是通过文化交流而生成的丝路古乐器。这些各具特色的民族乐器，令人想到了别林斯基的观点，每个民族都给人类共同的艺术宝库带来了属于自己的贡献。

我们知道，琴瑟笙箫钟磬钲铎等是我国的原有乐器，而三弦、箜篌和那些带“胡”“羯”字眼的乐器，都是通过丝路从西域、北狄传入中原的。在通过丝绸之路进行的跨国乐器传播前，首先是内地与边疆的音乐文化交流。古代汉人称北方少数民族为“胡”，北方的胡琴在唐代传入中原地区后，逐渐演变并发展出二胡、四胡、

坠胡、板胡、京胡等多种乐器。

琵琶·火不思，也是一个例证。昭君和亲堪称民族团结的千古佳话，其出塞时怀抱的琵琶也成为化干戈为玉帛的象征物。宋代道士俞琬在《席上腐谈》记载，昭君在匈奴之地常抚琴以解思乡之情，久之，带来的琵琶损坏了，便请北地的琴师重制一把。因琴师不谙中原琵琶的制作工艺，所制乐器不过貌似而已。昭君试着演奏后摇了摇头说：“浑不似。”寥寥三字道出了新旧乐器间的差异，也无意中为这件新乐器命了名——“火不思”。从此，“火不思”便在北疆流传开来。上世纪50年代，高·青格

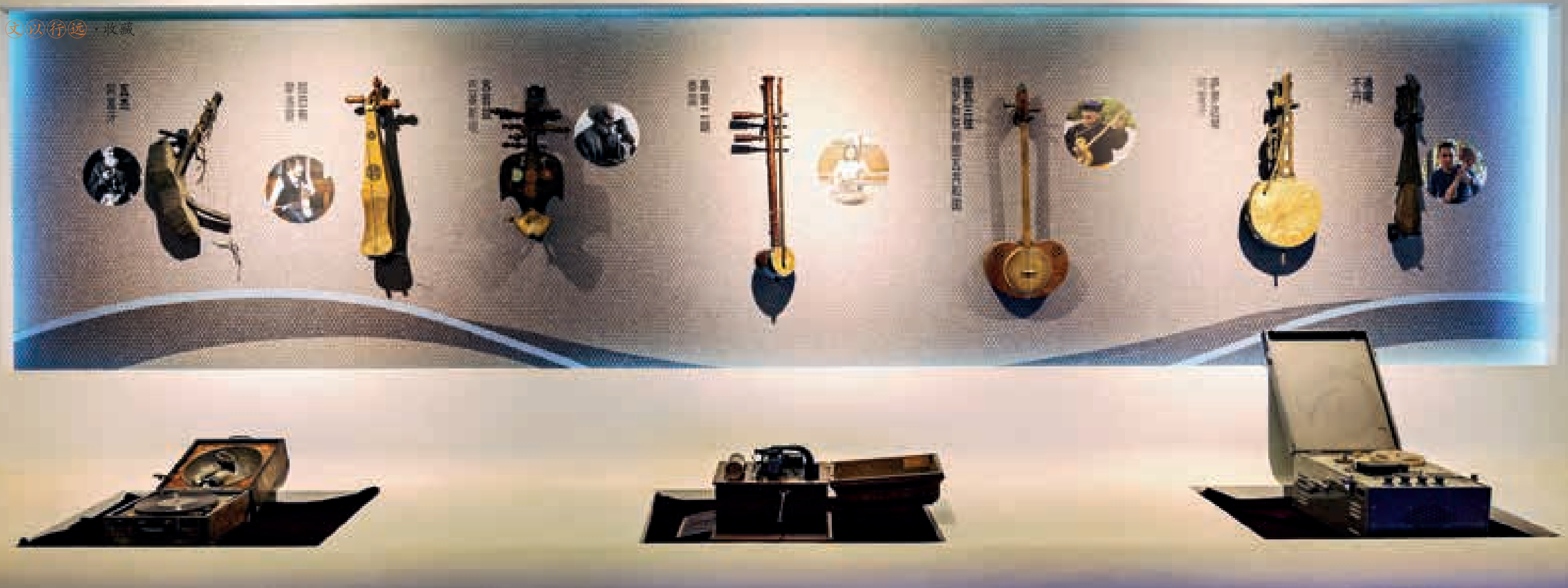
勒图先生潜心研究多年，使这一古老乐器焕发出了新的生机。在新开馆的哈斯巴更丝绸之路音乐艺术馆，哈斯巴更先生展出了多件琵琶和“火不思”，他说：“从琵琶到火不思，作为民族音乐融合的见证物，使得昭君和亲的故事更为鲜活生动，具有特殊的文化意义和精神价值。”我国56个民族，哈斯巴已经收藏了46个民族的乐器，对于研究民族史具有无可替代的价值。

不少乐器反映了古代东西方文化的交流与融合。陶埙的历史悠久，代表了古代中国与西域的文化交流和融合。羌笛经常出现在边塞诗中，如人们熟知的“羌笛何

草原丝绸之路是丝绸之路的重要组成部分，在这片广袤无垠的土地上，孕育出马头琴、四胡、雅托噶、口弦、火不思等地域特色鲜明的各种乐器。

新疆地处古丝绸之路核心地带，素有“歌舞之乡”的美称，都塔尔、艾捷克、冬不拉等乐器共同构成了新疆音乐文化独特的魅力。





须怨杨柳”。竖琴古称箜篌，不止“国府乐手弹箜篌”，它的传播跨越了多个大陆。琵琶在丝绸之路沿线广泛传播，“琵琶起舞换新声”，伴随着声乐、舞蹈等艺术，丝路艺术交流异常活跃，构成了一道五彩缤纷的风景区。

哈斯巴更收藏了不少穿越大青山、通过草原丝路传播开来的乐器。比如箜篌，有人叫它管子，初经过丝路入华，再传至东瀛，至今在日本仍为雅乐之声。苏恒胡尔是布里亚特蒙古人的独弦琴，在元代传入欧洲，后期逐渐演化为匈牙利的拉胡塔、塞尔维亚的古思勒，当地的音乐家至今仍在使使用。

乐器乃是无形声响的有形之具。打击乐器从鼙(tuó)鼓到纳格拉，弓弦乐器从胡琴到艾捷克，吹奏乐器从唢呐到苏乃依，这些具有代表性的乐器与丝路文化艺术交流有着密切的关系，从文化脉络和艺术形态上均展现出丝路器乐精神。

艾捷克是木卡姆伴奏乐器中的主奏乐器，广泛流行于哈密民间，类似中原的二胡，应该属于西域文化与中原文化深度交融的产物。新疆的纳格拉鼓，深深打下了华夏鼙鼓制作工艺的印记，它还与鼙鼓一样，被系在马鞍上当作战鼓。因此，既有朱厚熜的“风吹鼙鼓山河动，电闪旌旗日月高”的气魄，也有王昌龄的“城头铁鼓

声犹震，匣里金刀血未干”的风霜。纳格拉鼓与古代西域的羯鼓有着深层渊源，内在也呼应着古老的中华文明。Tar是一种传统的波斯弦乐器，广泛流行于伊朗、阿塞拜疆、亚美尼亚和格鲁吉亚等地。它在中东地区的历史文化中占有重要地位，特别是在波斯古典音乐中，被视为一种代表性的乐器。Tar的历史可以追溯到几个世纪前，其名称来自波斯语，意为“弦”，最早的Tar可能诞生于伊朗，后来传播到高加索地区和中亚。Tar的共鸣箱是由桑树木雕刻而成，形状为八字形。琴弦传统上是由动物的肠线制成，而现代版本则采用尼龙或钢弦，琴体上通常覆盖一层薄薄的羊皮，

用于共振，从而增强乐器的音量和音色。Tar共有六根弦，通常分为三对弦，发出独特的、共鸣的声音。中东鼓(Doumbek或Darbuka)又称为阿拉伯鼓，是流行于北非和西亚等地区的手鼓。中东鼓在阿拉伯音乐中有着举足轻重的地位，同时也是肚皮舞中的主要伴奏乐器，就如同西班牙弗拉门戈舞蹈中的吉他一样不可缺少。听过阿拉伯现场音乐的人都会被那鲜明的节奏所感染，中东鼓复杂的技巧和变化多端的Solo吸引了无数来自世界各地的打击乐手，有不少乐手认为中东鼓是世界上最难学的手鼓之一，近年来在中亚部分国家中的流行音乐里也能听见中东鼓那富有律动

丝绸之路沿线60多个国家和地域通过丝路进行各民族多元文化的传播与交流。



呼和浩特市“哈斯巴根丝绸之路音乐艺术馆”外景图。

的声音。

哈斯巴根丝绸之路音乐艺术馆是全国首家以“丝绸之路”命名的用实物呈现古今丝路音乐文化的专馆，丝绸之路专题展览致力于构筑更高能级的开放平台，向沿线各国阐释“平等磋商、团结协作、开放包容、创新发展”的精神内涵。作为器乐的载体，哈斯巴根搜集的世界各地的民族乐器，一件件都是多元文化交流的中介物。丝路音乐馆不仅为喜爱音乐和乐器的人提供一个分享空间，它还具有在音乐上正本清源和理顺脉络的作用，避免民族器乐在传承与传播的过程中被稀释和误读。

创建于2015年的非凡丝路乐团，是国内第一支以“新丝路文化”为主题的世界音乐演奏乐团。近几年，卢泓等中国当代出色的演奏家们的巡演，带领观众行走在“丝绸之路”上，感受五彩丝路。他们以清晰的创作理念，用“丝绸之路”上所特有

的音乐语言逐梦丝路，中外乐器激情碰撞混搭融合。哈斯巴根同各民族的音乐家合作，正在深入研究丝路乐器，已经修复了一些失声多年的乐器，让它们复活，发出了“新丝路”上的继往开来的乐音。

古丝绸之路跨越尼罗河流域、底格里斯河和幼发拉底河流域、印度河和恒河流域、黄河和长江流域，跨越埃及文明、巴比伦文明、印度文明、中华文明的发祥地。不同文明、宗教、种族求同存异、开放包容，共同书写相互尊重的壮丽诗篇。

“一带一路”倡议必将为沿线城市带来新的发展机遇。复兴丝绸之路，不仅需要经济的拉动，更需要文化的力量，丝绸之路的复兴就是丝绸之路文化的复兴。乐起丝路音不绝，期待在丝路乐声中拓展出“一带一路”和人类命运共同体的光明前景! (作者为文化学者、新华社高级记者；编辑：胡安娜)



刻印在东海之滨非遗中的春日故事

文 / 辛酉生

与龙相关的非遗数量众多，沿海省份都有，而且各有特色

2025年春节最火爆的肯定是《哪吒2》，不断翻高的票房，推动社交媒体讨论热度不断升温。关于哪吒是哪里人的话题也成了一个小热点。哪吒的父亲镇守陈塘关，而天津人认为陈塘关就是天津河西区陈塘庄，所以哪吒就是“眼都”人民的老乡。这几年因跳水大爷持续火爆的天津狮子林桥，当年就有一座哪吒闹海雕像。惜乎，由于狮子林桥改造，雕像被拆除，让天津是哪吒故乡少了一个有力佐证。参与到哪吒故里竞选的还有河南西峡、四川宜宾、安徽固镇等等。各地也纷纷摆出证据，有的从《封神演义》中钩沉索引，有的拥有哪吒庙、哪吒洞，还有的已经搞起了哪吒主题活动。而在各地热烈争论之外，宗教学家、历史学家却从毗沙门王信仰流变，给出另一套关于哪吒来源的说法。

相对哪吒故里争论的火热，和哪吒一并火起来帅气逼人的东海龙族敖光、敖丙父子，虽然吸引了一众迷妹，却还没引发龙王故里所在的争夺。或许各地都有龙王庙，哪怕远离大海的内陆也不例外；或许海底勘探还有待进一步深入，目前尚未发现东



2025年2月13日，天津古文化街戏楼广场上演哪吒敖丙快闪。图/视觉中国

海龙宫的“遗址”。但翻开国家非物质文化遗产名录，从非遗的角度没准可以猜猜三太子故里所在，同时也将开启一场春日非遗之旅。

在国人印象中，大上海绝对洋气，而于洋气之外，上海也流传着许多民间信俗。根据清代上海金山县的志书记载，相传在明代成化年间，一天金山风雨大作，天空

中仿佛有龙出现。这时突然有白蛟从一洞中腾空而起。这白蛟本是龙种，相传某年农历三月初三下凡到金山修炼，功成化龙而去。于是此前白蛟修炼的洞府被命名为“白龙洞”，并且金山吕巷镇胥浦庙为白蛟设立了神位供奉。

每年农历三月初三，当地人都要持香烛、贡品到白龙洞迎请白龙。在胥浦庙举

行祭祀仪式后，将龙首人身的白龙神像请出神位，按照“走街串巷、古桥取水、农田视察”的固定路线进行巡游，再将白龙神送回胥浦庙供奉。巡游过程中有丝竹乐队奏乐，还有舞龙队、龙船队随行。舞龙在金山地区十分盛行，又以舞小白龙最为出名。各支舞龙队都会在三月三这天大显身手、展露绝活、一竞高下。由于有小白龙信俗，

金山当地还产生了“白龙糕”这种特色食品。糯米蒸制的糕饼上印着龙和福禄寿喜图案，成为金山节庆必吃美食。不知道今年三月三，上海会不会借着哪吒与敖丙的这波热度，推介一下金山的旅游、民俗和非遗。

与龙相关的非遗数量众多，沿海省份都有，而且各有特色。今年正月十五过后，浙江乐清乡间不知有多少条首饰龙被焚去。首饰龙是乐清一种彩灯，已列入国家级非遗。近几年和徽州鱼灯一样在网上火了起来，成为乐清春节活动的名片。

首饰龙的制作集木工、油彩、纸扎、剪纸刻纸等技艺于一身，是综合性民间美术作品。首先用樟木弯成五、六米长的龙骨，

再把竹条和蔑丝固定在龙骨之上，搭建成5到7层的龙船。这时还要在龙船腹部布置齿轮传动。主体搭建好后，用竹、木、钢丝将每层船体分割为不同房间，称之为“做堂”。之后就进入细致的装饰环节，用纸扎的方法，制作《西游》《水浒》等各种故事的戏剧人物，和反映农村生活中推磨、打铁等的“三十六行”。将这些人物依次放入相应房间，再与龙船中心的齿轮连接。春节抬着首饰龙巡游时，在各色灯光映衬下，只要转动龙船腹部一跟手柄，首饰龙上几百个人物便能同时动起来，为乡间的夜晚留下迷幻的景象。元宵过后，一条条首饰龙在人们注视下，随烈焰噼噼啪啪化为清风。而艺人们已经开始制作来年的首饰龙，

“乐清首饰龙”彩灯。
图/新华



这个制作周期是一整年。每年往复、循环，仿佛在昭示着生命的轮回。

首饰龙是行走在陆地上的船，而东海中还穿梭着用传统工艺制作的木船。虽然已逐渐为现代船只取代，但它们仍具备出海航行的功能，仍承载着渔民对收获的希望。早在2008年，浙江舟山普陀的传统木船制造技艺，已列入第二批国家非物质文化遗产。游人们来到普陀海边依旧能感受到古人智慧的延续。

当然，游人们来到普陀，最不能错过的景点之一就是佛教圣地普陀山。这座神圣的山岛，不仅以其佛教文化著称，也因其众多神奇的传说而闻名遐迩，比如山上的短姑圣迹、二龟听法、观音跳等景点，背后都有一段传奇故事。

说到传奇故事，白蛇传无疑是中国最家喻户晓的。即便没看过《警世通言》中《白娘子永镇雷峰塔》的故事，也看过《新白娘子传奇》的电视剧。镇江作为原始传说“金山寺和尚降白蛇”的萌芽地，已经成功为白蛇传说申请了国家级非物质文化遗产。

白蛇传不仅存在于小说、影视剧，更是传统戏曲的重要剧目。几乎全国各大剧种都有相关表演。早在清代方成培就创作了传奇《雷峰塔》，并成为昆曲经典剧目。昆腔是明代四大声腔之一，在昆腔基础上，明代中后期诞生了昆曲。昆曲被称为“百戏之祖”，更是中国首批被列入人类非物质文化遗产的两个项目之一。

当人们谈到昆曲时，想到的是水磨腔、是卿卿我我、是款款柔情，而这似乎也是江南戏曲的标签。实则不然，浙江金华的婺剧就是一个特例。前两年在短视频平台总能刷到婺剧《三打白骨精》，白骨精一下从美女变成枯骨，迅乎而惊悚的变化，震惊了无数观众。今年短视频平台又能刷到



婺剧《白蛇传》选段《断桥》。图/中新

婺剧《伐子都》片段，子都将死前面色从红润变白、再变黑、最后变成金色，瞬间三次面目变化，再次刷新观众对婺剧的认识。也正是这两个变脸，让非遗婺剧出了圈。《白蛇传》也是婺剧经典剧目，演来有浓厚的婺剧特色，以火爆、热烈的武戏见长。演员在台上翻滚扑跌，展示繁复的技巧，台下则不断响起喝彩之声。终场，台上的演员和喝彩的观众都出了一身透汗。

看过故事里的白蛇传，在这春日更要到故事的发生地西湖边走一走。在断桥边拦



普陀山朝霞。图/视觉中国

一只船，缓缓驶向湖心，这时会不会有一位姑娘向你招手，要你载她一程。对了，还有一个重要的道具不可或缺——雨伞。没有这把伞，无法抵挡春日绵绵细雨，也成就不了许仙、白娘子的一段情。

西湖绸伞，浙江的国家级非遗，恰好能满足你对故事的各种幻想。西湖绸伞由伞骨和伞面两部分组成。伞骨纯用本地淡竹制作，采用传统套合技艺，不用任何黏合剂。伞面则用久负盛名的杭州丝绸制成。清雅的丝绸伞面上，还要绘制仕女、花鸟图案。假若不用彩绘，还可以在伞面上刺绣，就更高级了。目下汉服大热，检点自己

的汉服储备，是否发现还少了一把西湖绸伞呢？

在这春天里，在东海边，还有这许许多多的非遗等着您来发现。在这里可以听一听梁祝、济公和苏东坡的传说故事，可以看一看种类繁多或温婉或热烈的戏曲演出。如果您看《哪吒2》时被章鱼怪、鲨鱼怪自己“烧烤”自己的情节逗得开怀大笑，那就更要尝一尝东海的海鲜。肥美的梭子蟹、泛着银光的带鱼、贵重的大黄鱼，怎一个鲜字了得。

来吧，莫要辜负这大好春光。

（编辑：乔安娜）

ICBC 工银私人银行

君子伙伴 寰球同行

君子伙伴

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、全球财富管理等领域专业服务需求。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、共赢的伙伴关系，竭诚为客户迈向国际舞台助力，为客户的家企保驾护航。

网站 www.icbc.com.cn 服务热线 95588

ICBC 中国工商银行



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.com.cn