

封面故事

『人工智能+制造』 重塑工业世界的底层逻辑

私人 银行

智观世界
商业巨头为何争相布局稳定币？

家企欣荣

以熵减之道破内卷困局：《下一个倒下的会不会是华为》的当代启示

川联万象

当前时点如何看待创新药行业投资机会

传承之道

勤俭仁爱，报国济世——徐光启的家风故事

私银社群

以义为舟，载利而行：从传统智慧到时代使命

文以行远

跟随千年「晒画」传统，开启今秋「国宝」追寻之旅

见筑生活

川渝双城记

财经
CAIJING

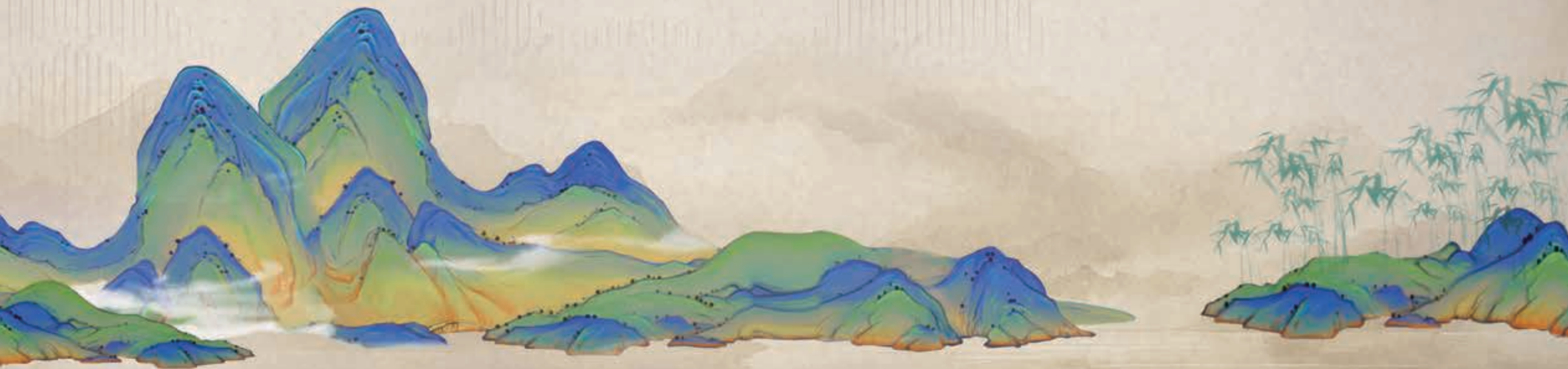
私人
银行

二〇二五年九月



工银传诚家

| 传家之德 承业之道 |





P8

封面故事



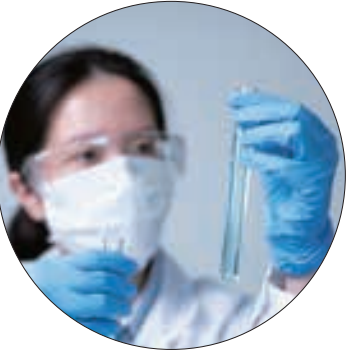
P19

智观世界



P40

家企欣荣



P44

川联万象

前言
融智赋能产业，私银再启新篇 / 5

封面故事
人工智能+制造：
重塑工业世界的底层逻辑 / 8

智观世界
宏观洞察
“人民城市”的县域未来 / 18
——中央城市工作会议精神中的县城机遇
商业巨头为何争相布局稳定币？ / 22
产业趋势
反内卷：中国产业和经济的战略突围 / 26
科学之窗
以无线充电技术突破，
助力新能源与低空经济产业升级 / 29

家企欣荣
管理商学院
以熵减之道破内卷困局：
《下一个倒下的会不会是华为》的当代启示 / 32
银企相对论
仁新机器人：从传统制造走向具身智能 / 38

川联万象
投资韬略
当前时点如何看待创新药行业投资机会 / 44
商业银行财富管理业务升级：
科技驱动下的买方投顾模式转型路径研究 / 48



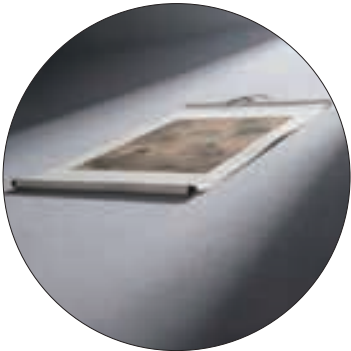
P55

传承之道



P60

私银社群



P68

文以行远



P82

见筑生活

传承之道
共富未来
共建“君子伙伴公益慈善服务”生态圈，
工银私人银行助力财富向善而行 / 54
百家训格
勤俭仁爱，报国济世 / 56
——徐光启的家风故事

私银社群
君子伙伴
以义为舟，载利而行：从传统智慧到时代使命 / 60
君子廉
以“君子廉”品牌引领，打造工银私人银行清廉文化阵地 / 64

文以行远
收藏
跟随千年“晒画”传统，
开启今秋“国宝”追寻之旅 / 68

见筑生活
非遗
川渝双城记 / 78
旅行
风起盆地聚瑰宝 云涌高原铺锦绣 / 82
——行走在“第二级阶梯”上的见闻录



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 / 郑允弢

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 俞家超

联合出版人 / 刘霄 何刚

主编 / 康娟

主笔 / 江玮

编辑 / 王小 路平 林一丹 吴海珊

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

融智赋能产业，私银再启新篇

在科技浪潮奔涌、产业格局重塑的当下，金融与“人工智能+”、新型工业化的交汇，正在成为推动中国经济发展的澎湃动力。

“明者因时而变，知者随事而制。”私人银行是金融服务实体经济的重要枢纽，是社会财富流向实体产业的重要转化通道。面对以科技创新为内核的新型工业化从“规模扩张”到“质量跃升”的需求，亟须从“财富管理”转向“产业赋能”，突破传统服务的天花板。人工智能的崛起，恰如“好风凭借力”，为其提供了破局的关键支点。在人工智能加持下服务新型工业化发展，既是私人银行响应政策导向的必然选择，更是其突破行业发展瓶颈、重构核心竞争力的关键一跃。

人工智能对私人银行服务新型工业化的推动，不仅是工具的革新，更是服务逻辑的重塑。一方面，私人银行凭借人工智能分析能力，精准捕捉新型工业化的主战场与突破口，引导高净值客户的资本向国家战略急需、产业升级必需的领域集聚，破解资本错配、脱实向虚等问题；另一方面，针对新型工业化企业的生命周期特征，提供涵盖股权融资、债券发行、资产证券化、财富传承等在内的综合金融服务，为企业基业长青保驾护航。这种“资本+智慧”的双重赋能，让私人银行成为新型工业化进程中不可或缺的“助推器”。

工银私人银行自成立以来，便以“企业伙伴银行”“家企欣荣、财富向善”为遵循，凭专业之力深耕财富价值管理，以精准服务优化社会资源。在“人工智能+”赋能金融、助力新型工业化的浪潮中，工银私人银行躬身融入国家产业发展大格局：借助人工智能，发挥定制化服务优势，针对不同产业阶段设计差异化金融方案，以“精准滴灌”取代“大水漫灌”，实现资本和产业需求的高效耦合；依托工银集团全牌照优势强化跨领域资源整合，“兴企万里行”“企业家加油站”“企业家研修班”等活动扎实推进，搭建起“资本+技术+人才”平台，联动“融智+融资”双轮为产业赋能；优化多方协同服务生态，争做“产业生态构建者”，通过私募股权、产业基金、债券发行等多元方式，汇聚社会资金合力，为新型工业化注入源头活水。每一项创新举措，绝非简单的政策响应，更是对金融本质的回归和升华，是对经济高质量发展的深情托举与蓬勃滋养。

“潮平岸阔催人进，风正扬帆正当时。”时代坐标已然锚定，奋进号角嘹亮吹响。工银私人银行愿与伙伴携行，以金融为舟、专业为楫，在服务国家战略的征程上同心聚力，共谱“实业兴邦、金融助强”的时代长歌。



《私人银行》编辑部

*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。

君子偕伙伴同行

——2025年工银私人银行获奖一览

- 《财资》 中国最佳私人银行
- 《中国基金报》 优秀私人银行
- 《亚洲银行家》 中国年度绿色可持续私人银行
- 《普益标准》 卓越私人银行
- 《零售银行》 科技金融奖
- 《欧洲货币》 最佳全球合作网络奖
- 《专业财富管理》 中国最佳数字化投资组合管理私人银行
- 中国最佳数字化营销与传播私人银行



封面故事



人工智能+制造： 重塑工业世界的底层逻辑

文/王喜文

这场变革的终极目标，是构建“自感知、自决策、自优化、自进化”的制造组织。那些敢于拥抱变革、重构组织、深耕技术的企业，将在这场工业革命中占据先机



王喜文，著名科技作家，牵头出版60多本科技畅销书，科技部博士后，工信部高级工程师职称，北京市千人进千企“产业特派员”，北京华夏互联网智能技术研究院院长

2025年8月26日，国务院印发了《关于深入实施“人工智能+”行动的意见》(以下简称《意见》)，提出加快实施6大重点行动，强化8项基础支撑能力，将人工智能定位为推动中国现代化的战略引擎。

人工智能最近的爆发场景，是以制造业为主导的工业领域。《意见》中提出，推动工业全要素智能联动，加快人工智能在设计、中试、生产、服务、运营全环节落地应用；着力提升全员人工智能素养与技能，推动各行业形成更多可复用的专家知识；加快工业软件创新突破，大力发展智能制造装备；推进工业供应链智能协同，加强自适应供需匹配；推广人工智能驱动的生产工艺优化方法；深化人工智能与工业互联网融合应用，增强工业系统的智能感知与决策执行能力。这为制造业在以工业4.0为代表的新一轮科技革命和产业变革中指明了前进方向。

当生产线的机械臂开始自主调整焊接角度，当原材料库存数据实时触发生产计划重构，当质检系统在0.3秒内识别出肉眼难辨的微米级缺陷——一场静悄悄的革命正在制造业的肌理中蔓延。这不是简单的技术升级，而是从金字塔到神经网络的底层架构之变，是从经验驱动到数据智能的认知跃迁。在人工智能与制造业深度融合的今天，我们正在见证工业文明史上最深刻的一次重构。

从金字塔到神经网络：制造系统的架构革命

福特流水线上的机械轰鸣，曾是工业时代最动听的旋律。那种自上而下的层级架构——董事会制定战略、生产部门分解计划、车间执行指令、设备单纯服从——像精密的钟表齿轮，支撑了一个世纪的规模化

生产。这种架构的成功逻辑很简单：通过标准化流程和集中式控制，实现效率最大化。在需求稳定、供应链可控的年代，它如同一辆重型卡车，虽然笨重，但能稳定运输巨量货物。

然而，当市场需求从“大规模标准化”转向“个性化定制”，当供应链从“线性链条”变成“全球网络”，这辆卡车开始频频抛锚。2022年，某汽车巨头因芯片短缺导致生产线停摆，而其中中心化的计划系统在危机发生72小时后才完成初步调整；2023年，一家电子代工厂因客户突然追加订单，传统排产系统无法快速响应，最终因交货延迟支付了数千万违约金。这些案例暴露的，正是传统架构的致命短板：信息传递的层级损耗、决策链条的反应迟滞、系统协同的刚性约束。

就像用固定线路的电话网应对移动互联网时代的通信需求，传统制造系统的中心化架构，已经跟不上动态多变的现代制造环境。当原材料价格波动以分钟计，当客户需求变更以小时计，当设备状态变化以秒计，那种“层层上报、层层下达”的商业运作模式，注定会在竞争中错失先机。

AI技术的到来，正在将这座金字塔夷为平地，重构为一张互联互通的智能网络。在某新能源电池工厂的车间里，我们看到了这场变革的鲜活样本：每台设备都装有数十个传感器，实时采集温度、压力、转速等数据；边缘计算节点在设备端完成初步分析，一旦发现异常，立即向相邻设备发出协同信号；云端智能平台汇总全车间数据，通过机器学习预测产能瓶颈，提前调整生产节奏。当某批次原材料纯度出现细微偏差时，系统在15秒内就完成了从检测、分析到调整配方的全流程，整个过程无须人工干预。

这种分布式、扁平化的架构，赋予了制造系统三大超能力：



实时感知：设备不再是被动的执行者，而是具备“触觉”和“嗅觉”的智能节点，能自主监测环境变化；

自主协同：节点之间通过数据共享实现动态配合，像蜂群一样无须中枢指挥也能完成复杂任务；

全局优化：AI平台汇总碎片化信息，形成全局认知，避免局部最优陷阱。

这不是未来场景，而是正在发生的现实。德勤发布的《2024智能制造报告》显示，采用分布式AI架构的制造企业，其订单响应速度平均提升47%，生产异常处理效率提高62%。当架构从“树干式”变成“网状式”，制造系统终于具备了生物般的敏捷性和韧性。

人机共生：重新定义制造业的“劳动力”

“机器换人”的焦虑，几乎贯穿了工业自动化的整个历程。从瓦特改良蒸汽机引

发的纺织工人暴动，到工业机器人普及导致的流水线岗位减少，技术进步似乎总要以牺牲就业为代价。当AI开始渗透到生产决策环节时，这种焦虑达到了新的峰值：连工程师和管理者的工作，也会被算法取代吗？

罗克韦尔自动化《2025智能制造现状报告》给出了一个反常识的答案：在全球范围内，48%的制造企业计划通过AI技术新增岗位，而非裁员。某家电企业引入AI质检系统后，不仅没有减少质检人员，反而将15%的质检员转岗为“AI训练师”，负责优化算法模型——这揭示了一个更深刻的趋势：AI不是在取代人，而是在重新定义人的价值。

在传统工厂，设备维护工人的价值体现在“经验”上——能通过听机器运转声音判断故障的老技师，是工厂的“国宝级”人才。但这种经验存在天然局限：一个人能记住的故障模式有限，判断准确率随年龄增长

福建莆田一家智能工厂内高效运转的机械臂。图/新华

而下降，且难以标准化复制。某重型机械厂引入AI预测性维护系统后，传感器实时采集设备振动、温度等数据，算法模型能识别出200多种潜在故障模式，包括许多老技师从未遇到过的新问题。但这并不意味着技师们失业了，他们的工作变成了“模型教练”：当系统出现误判时，技师标注错误原因，帮助模型迭代；当系统发现新的故障特征时，技师结合机械原理分析根因，将隐性知识转化为算法可理解的规则。

这种转变背后，是人机关系的范式升级：从“人操作机器”到“人训练机器”，从“人执行流程”到“人优化系统”。在某飞机零部件工厂，工艺工程师的工作重心已经从编写固定工艺文件，转向设计“工艺算法”——他们需要将材料特性、加工参数、设备性能等知识，转化为AI系统可学习的约束条件，让算法能根据不同零件特性自主生成最优加工方案。这种工作不再是重复性劳动，而是充满创造性的系统设计。

更具革命性的是“人机共决策”模式的出现。在某整车厂的总装车间，排产计划不再由生产经理单独制定：AI系统根据订单优先级、设备状态、物料库存生成初步方案，生产经理则基于市场预判、员工状态等“软信息”进行调整，两者形成动态反馈。这种模式的优势在于：AI处理数据的速度和广度远超人类，而人类拥有对复杂环境的直觉判断和价值权衡能力。就像飞行员与自动驾驶系统的协作，各自发挥不可替代的优势。

这种变革对人才提出了全新要求。某电子代工厂的招聘启事上，“会用Python分析SPC数据的制程工程师”取代了传统的“熟悉ISO9001的质量专员”；某机床企业在招聘机械设计师时，明确要求“了解有限元分析与机器学习结合方法”。制造业正在渴求一种“T型人才”：既在某一专业领域（如机

械、化工、电子）有深厚积累，又能理解AI的基本原理和应用边界，能在技术与业务之间架起桥梁。

构建AI时代的企业组织架构： 从工具应用到系统进化

当某汽车集团投入数亿元引进AI系统，却发现90%的算法模型仅在试点阶段就夭折；当某家电企业的AI质检系统因车间湿度变化导致识别准确率骤降，最终被工人弃用——这些失败案例揭示了一个真相：智能制造的核心不是技术本身，而是支撑技术落地的组织能力。就像老式马车装上喷气发动机，最终只会散架而非加速，企业需要构建与AI匹配的“组织操作系统”，成为“智能原生企业”。

战略能力：让AI从“IT项目”变成“经营常态”

许多企业的AI转型陷入了“试点成功—复制失败”的怪圈：某条产线的AI能耗优化项目效果显著，但在其他产线推广时却问题百出。根源在于将AI视为独立的IT项目，而非嵌入业务的经营逻辑。某轮胎企业的做法颇具启发：他们没有将AI交给IT部门，而是成立跨部门的“智能制造委员会”，由CEO直接领导，成员包括生产、质量、采购、研发等业务负责人。当AI项目启动时，首要讨论的不是“用什么算法”，而是“能解决什么业务痛点”。

这家轮胎企业将AI深度融入质量管控全流程：在密炼环节，AI根据橡胶成分、温度、时间数据预测胶料性能；在硫化环节，实时调整参数补偿环境波动；在检测环节，图像识别系统自动分类缺陷。更关键的是，这些AI应用不是孤立的，而是与产品设计、原材料采购形成闭环——当AI发现某批次轮胎出现异常磨损，会自动追溯到密炼环节的参数偏差，并反馈给采购部门重新评

估原材料供应商。这种“业务牵引+技术驱动”的模式，让AI成为经营的有机部分，而非附加工具。

真正的AI战略需要回答三个问题：AI能创造什么独特价值？企业有哪些数据和业务场景支撑AI落地？如何让AI能力随业务发展持续进化？某工程机械企业的答案是：聚焦“客户价值”——通过AI分析设备运行数据，提前预测故障并主动上门维修，将传统的“被动服务”变成“主动关怀”，这种模式不仅提升了客户满意度，更带来了服务收入30%的增长。

人才能力：打造“AI+制造”的复合型梯队

某半导体工厂的AI排产项目曾一度停滞：算法工程师设计的模型在理论上能提升20%产能，但实际应用中却屡屡碰壁——因为模型没有考虑到设备换型时的人工操作时间，也忽略了不同批次晶圆的工艺兼容性。这个案例揭示了一个朴素的道理：不懂制造的AI工程师，和不懂AI的制造专家，都无法推动转型。

解决之道是构建“双语人才梯队”——既懂制造又懂AI的跨界团队。这家半导体工厂后来重组了项目组：由资深工艺工程师担任组长，负责定义排产问题的边界和约束条件；AI工程师负责算法设计，但必须参与车间轮岗，理解实际生产流程；数据分析师则专注于清洗设备传感器数据，确保数据质量。三方协作的结果是：新模型不仅提升了15%产能，更重要的是符合车间实际操作习惯，被工人广泛接受。

企业需要培训培养三类关键人才：业务型AI应用者。如生产线班组长、质量工程师等，能使用AI工具解决日常问题，理解模型输出的业务含义。

技术型AI开发者。如数据科学家、算法工程师，能结合制造场景开发定制化模型。

战略型AI决策者。如工厂厂长、企业高管，能判断AI应用的价值与风险，制定资源投入策略。

某航空发动机企业的“AI人才池”计划颇具特色：他们让设计工程师、工艺师、设备维护员与AI团队结对工作，通过“轮岗制”培养跨界能力——工艺师参与数据标注，理解AI如何学习工艺知识；AI工程师参与零件加工，了解实际生产的约束条件。这种沉浸式培养，比单纯的培训课程更有效。

组织能力：打破壁垒，构建AI+工业互联网

传统制造企业的组织架构，像一个个封闭的“信息孤岛”：研发部门的设计数据难以传递到生产部门，生产部门的质量数据与采购部门的供应商管理脱节。这种架构在AI时代成为致命障碍——当数据无法自由流动，AI就成了无米之炊。

某大型装备制造集团的破局之道，是构建“工业互联网+工业App”的双层架构。工业互联网平台整合了全集团的设备数据、工艺参数、质量记录等核心数据，沉淀了预测性维护、质量检测等通用AI模型；工业App则是各业务部门的应用场景，如挖掘机生产车间的智能排产、风电设备的远程运维等。这种架构的优势在于：避免重复开发，让AI能力可复用；促进数据共享，打破部门壁垒。

为了让工业互联网平台真正发挥作用，该集团成立了跨部门的“数字化作战室”。当某生产基地提出设备故障预警需求时，作战室迅速调动中台的数据和模型资源，联合设备厂家、维护团队、AI工程师组建临时项目组，48小时内就开发出针对性的预警模型。这种“平台支撑+敏捷组队”的模式，让AI应用的开发周期从平均6个月缩短到1个月。

组织结构的调整往往伴随着流程再造。

某食品加工厂在引入AI质量检测系统后，不仅改变了质检流程，更重构了员工考核机制——不再以“检测出多少不合格品”为指标，而是以“通过AI优化提前预防多少不合格品”为导向。这种改变促使员工从“被动检测”转向“主动改进”，推动组织从“事后补救”的传统模式，进化为“事前预防”的智能模式。

双引擎驱动： 破解数据与模型的工业密码

当AI成为制造企业的“新水电”，数据

就是发电站的“水源”，模型则是转化能量的“水轮发电机组”。但制造业的特殊性在于：它拥有最多的数据，却最难用好数据；它最需要AI模型，却最难开发适用模型。破解这对矛盾，是释放AI价值的关键。

数据：从“沉睡资产”到“流动智慧”

某汽车焊装车间的服务器里，存储着过去5年的生产数据——每台焊接机器人的电流、电压、焊接时间，每天的产量、质量记录。但这些数据从未被真正利用，就像埋在地下的金矿。当企业决定引入AI优化焊接流程时，才发现这些数据存在致命问题：

不同年份的机器人数据格式不统一，部分关键参数缺失，质量缺陷记录与生产数据没有时间关联。最终，团队花了3个月时间清洗数据，才勉强满足模型训练需求。

制造业的数据困境，本质上是“三难”：

汇聚难。设备来自不同厂商，控制系统五花八门，数据接口不统一。某整车厂的焊接车间有12个品牌的机器人，每台都有自己的数据格式和存储方式，要实现数据互通，需要开发专门的转换接口。

治理难。数据质量参差不齐，存在噪声、缺失、错误等问题。某化工企业的反应釜传

感器，因长期高温环境导致数据漂移，若直接用于AI模型训练，会得出错误结论。

理解难。缺乏业务上下文，数据变成孤立数字。某轴承厂记录了设备振动数据，但未关联当时的加工材料、转速、刀具型号，AI无法理解振动异常的原因。

解决这些问题，需要建立“数据供应链”体系。就像管理原材料供应链一样，企业需要对数据从产生、采集、清洗、存储到应用的全流程进行管理。某风电设备制造商的做法值得借鉴：他们制定了统一的数据标准，明确每种设备、每个参数的采集频率、精度要求；在车间部署边缘网关，实时清洗和校验数据，确保“数据源头清洁”；建立数据标签体系，将生产数据与订单、工艺、人员等信息关联，赋予数据业务含义。

更重要的是培养“数据思维”。在传统制造模式中，工人关注的是“如何按流程操作”，而在AI时代，他们需要思考“如何让数据反映操作效果”。某电子组装厂的班组长，现在会主动记录换班时的设备状态差异，因为他们知道这些信息能帮助AI模型更准确地预测产品质量。当数据意识渗透到组织的每个细胞，数据才能真正成为流动的智慧。

模型：从“通用大模型”到“工业小模型”

当ChatGPT和DeepSeek能写诗、编程、回答复杂问题时，制造企业难免产生幻想：是不是用一个大模型就能解决所有生产问题？某手机代工厂的尝试给出了答案：他们引入通用大模型处理质检图像，结果发现对某些特定缺陷的识别准确率不到60%——因为手机外壳的划痕、气泡等缺陷，与通用图像库中的物体特征有本质区别。

工业AI模型必须走“定制化+专业化”的道路，原因有三：

工艺知识的深度嵌入。制造过程充满物



哈尔滨一家电机线圈厂智能制造车间，技术人员操作智能数控设备进行生产作业。图/新华

理、化学、材料等专业知识，模型必须理解这些机理。在锂电池生产中，电极涂布的厚度均匀性与浆料黏度、涂布速度、环境湿度密切相关，这些关系不是单纯的数据拟合能解决的，需要将流体力学原理融入模型。

数据隐私的严格保护。工业数据包含企业核心机密，如配方、工艺参数等，不可能上传到公共大模型。某制药企业的AI模型必须在内部服务器运行，且所有数据传输都经过加密处理。

实时响应的刚性要求。生产线对模型响应速度的要求，往往以毫秒计。某汽车焊接生产线的AI视觉系统，需要在0.1秒内识别出零件位置偏差，否则会导致焊接错误。

因此，构建工业AI模型的正确路径，是“机理+数据”的双轮驱动。某精密机床企业将切削加工的物理模型（如金属切削原理、刀具磨损规律）与生产数据结合，开发出的工艺优化模型，不仅预测准确率提升到92%，还能解释优化建议的科学依据，让工人更容易接受。这种“白箱模型”比纯粹的数据驱动模型更适合工业场景。

模型的生命周期管理同样重要。工业环境的动态变化（如设备老化、原材料更换），会导致模型性能下降。某轮胎企业建立了模型“健康度”监测系统，实时跟踪预测准确率、响应时间等指标，当指标低于阈值时，自动触发模型重训练流程。这种持续迭代机制，确保AI模型能适应生产环境的变化。

未来已来： 智能制造的进化图景

从“互联网+”到“人工智能+”，一个新10年周期大幕已经拉开。站在制造业变革的十字路口，我们看到的不仅是技术的迭代，更是整个工业文明的范式转换。当AI重塑制造系统的底层架构，当人机协作成为生产常态，当数据与模型驱动组织进化，

制造业正在从“物理世界的生产工具”，进化为“物理与信息融合的智能生态”。

这场变革的终极目标，是构建“自感知、自决策、自优化、自进化”的制造组织。它能像生物有机体一样，根据环境变化调整自身状态：当原材料价格波动时，自动优化采购与生产计划；当市场需求变化时，快速重构生产流程；当技术迭代时，主动学习并应用新知识。某家电企业的“灯塔工厂”已经展现出这种雏形——通过AI与物联网的深度融合，工厂能根据实时订单数据自动调整生产线配置，实现从“大规模生产”到“大规模定制”的无缝切换。

未来制造业的竞争，将是“认知力”的竞争——谁能更快理解市场变化，谁能更准把握技术趋势，谁能更深洞察制造本质。AI赋予企业的，正是这种加速认知的能力。它让制造企业从“经验决策”转向“数据决策”，从“被动适应”转向“主动创造”，从“单点优化”转向“系统进化”。

对于每个制造从业者而言，这场变革既是挑战也是机遇。它意味着传统技能需要升级，但也释放了人类的创造性潜能。当AI承担起重复性、危险性、高精度的工作，人可以专注于更有价值的任务：理解客户需求、设计创新产品、优化系统流程、推动组织进化。在这个过程中，人与机器的关系不是对立，而是共生；不是替代，而是增强。

智能制造的实施，没有终点，只有不断进化的新起点。那些敢于拥抱变革、重构组织、深耕技术的企业，将在这场工业革命中占据先机。因为真正的智能制造，不仅是生产效率的提升，更是制造文明的跃迁——从“制造产品”到“创造价值”，从“机器轰鸣”到“智慧交响”，从“工业时代”到“智能新纪元”。这，就是AI带给制造业的终极变革。

（编辑：李奥）

世界智 观

“人民城市”的县域未来

——中央城市工作会议精神中的县城机遇

文/周立 罗建章

县城是我国城镇体系的重要组成部分，不是农村的简单延伸，而是城市体系不可或缺的一环，是承载农业转移人口、承接城市功能、辐射带动乡村的核心节点



周立，中国人民大学吴玉章特聘教授



罗建章，清华大学中国农村研究院助理研究员

我国城镇化已从快速增长期转入以存量提质增效为主的稳定发展阶段，必须走出一条中国特色城市现代化新路。当大国城镇化的列车驶入“后半程”，县域这片占全国人口过半、GDP近四成的广袤腹地，正从“边缘后方”走向“前沿主战场”。近期召开的中央城市工作会议将“人民城市为人民”理念上升为新阶段城市工作的根本遵循，为县域蝶变注入强劲动能。

从中央城市工作会议看县域发展的定位

2025年7月召开的中央城市工作会议确立了“五个转变”：发展理念更加以人为本，发展方式更加集约高效，发展动力更加突出特色，工作重心转向治理投入，方法路径更加统筹协调。

此外，会议首次提出建设“创新、宜居、美丽、韧性、文明、智慧”的现代化人民城市，以城市更新为抓手，优化城市体系，分类推进县城城镇化，继续促进农业转移人口市民化，守住安全底线，让人民群众获得感、幸福感、安全感，更加充实。

城市工作理念转变下的县域再分类

“五个转变”表明中央关于城市工作的理念，将由规模扩张向存量提质、由粗放建设向精细治理、由城市本位向城乡融合、由千城一面向特色差异、由政府主导向多元共治转变。这标志着我国城镇化正式进入“后半场”。从“城镇化”到“城市现代化体系”的升级，从“城市建设”向“安全韧性建设”的转变，从“GDP城市”到“宜居城市”“创新城市”“绿色城市”的跃迁，体现出中央对城市角色、发展逻辑与方向的深度重构。在“人民城市”新理念下，县域不再是简单承接城市淘汰产能或人口“蓄水池”，而是被重新定义为“中国式现代化底盘”的三类功能单元。

一是融入都市圈的“卫星县”。卫星县作为都市圈外圈节点，通过轨道通勤实现产业、人口、服务同城化，形成“主城区—卫星县”一体化就业居住带。高铁呼啸、城际飞驰，一小时可抵核心城区的“卫星县”，如今被赋予新的历史使命——当好都市圈一体化的“桥头堡”。在这里，产业不再重复建设，而是精准嵌入中心城市产业链：北



福建德化县一家陶瓷公司的生产车间。图/中新

京的原始创新，可在固安的柔性制造单元迅速转化；上海的数字设计，能在嘉定的反向飞地实验室就地打样。居住同步升级，七成新增住宅用地用于保障性租赁住房，“工作在都市、生活在卫星”成为年轻人的新选择。政务服务跨区通办，规划、环评、施工许可“一网通办”，企业群众不再多头跑。更有“都市区一体化专项债”托底，建设用地指标跨市交易、GDP分成基数五年不变，为高质量发展注入源源不断的政策活水。

二是承载专业功能的“特色县”。特色县依托细分产业优势，构建“垂直产业社区”，把制造、研发、文旅、消费集成在同一空间，成为辐射全国的专业功能支点。不靠规模靠专长，“特色县”用实打实的市场占

有率说话：或全球细分市场占有率高，或手握国家级单项冠军、地理标志产品，就能跻身这一方阵。一把安吉椅、一根桐乡玻纤、一盏德化白瓷，都是响当当的“国家名片”。

三是农产品主产区、重点生态功能区、人口流失县等“收缩型县”。农产品主产区重点打造“县域中央厨房”，乡村是第一车间，县城承载加工、冷链、品牌、电商全链条。重点生态功能区依托国家公园，培育生态管护员、自然教育师等新岗位；人口流失县实施“小县大城关”，行政、教育、医疗、商业向县城集中，乡村则回归低密度、高生态价值空间，让绿水青山永续，让人民记得住乡愁。

收缩型县要守住公共服务、生态、文

化三条底线，实现资源集中、生态增值、民生兜底。对连续三年人口净流出率超过1%或65岁以上人口占比超过两成的“收缩型县”，中央明确划出三条底线：第一，公共服务不塌陷，教育、医疗、养老随人走，乡村微中心精准兜底；第二，生态资产不流失，“生态银行”收储林地、湿地、耕地指标，生态收益反哺民生；第三，文化遗产不灭失，屏南县“古村复兴”一屋一策，非遗工坊、精品民宿让老宅新生。

“乡头城尾”的未来在于城乡融合
“乡头城尾”是县域的核心特征：向上承接大中城市辐射，向下带动乡村振兴，承担城乡融合的关键节点。未来，以县域为枢纽的“半小时通勤圈”“一小时物流圈”和“一刻钟便民圈”叠加运行，要素双向流动、产业双向嵌入、服务双向覆盖，农民就地享有城市品质，市民下乡获得生态红利，城乡差距在县域尺度内逐步收敛，真正打通城乡融合“最后一公里”。

伴随着中国人口达峰和产业集群的区域集聚，大部分县域人口外流是一个必然趋势，中国大部分县域如何避免“人随业走，人走城黯”的局面？小县大城将是伴随城市工作理念更新，寻找县域未来增长点的治理之道。

小县大城的底层逻辑

“小县大城”不是简单把县城做大，而是通过“以县兴产、以产兴城、以城聚人、以人兴业”四步循环，形成在较小县域建成区内集聚县域大部分城乡人口的“小县域、大城关”的人口地理分布格局，依托“小县域、大发展”的县域产业集聚效应，具备“小县域、大未来”的发展前景。

第一，以县兴产要把比较优势做成绝对优势。县域首先要回答“靠什么吃饭”，依托资源禀赋、区位条件或历史传承？县域

需要选定1-2个主导产业，用“链长制”打通产加销、科工贸全链条，走出“微笑曲线”底部。农产品主产区县把“第一车间”留在田间地头，把精深加工、冷链物流、品牌运营搬进县城工业园；文旅资源县把景区、民宿、演艺、文创做成“一条龙”，让游客“白天看景、晚上进城”。通过“县域产业大脑+数字招商地图”，把全国乃至全球的订单、技术、资本精准对接到县内企业，实现“小切口”撬动“大市场”。

第二，以产兴城要让园区成为城市有机体。产业有了规模，县域就有了骨架。按照“产业园区—产业社区—产业城区”的产城融合三级递进思路，把单一的生产功能区升级为集研发、居住、商业、休闲于一体的综合城区。园区不再只是厂房，而是“15分钟生活圈”：楼下是车间，楼上是公寓，隔壁是幼儿园，转角是咖啡简餐。通过“工业上楼”“标准地+承诺制”等改革，把亩均投资、亩均税收、亩均就业作为硬杠杠，倒逼企业“向空中要效益、向管理要产能”。同时，把园区纳入县城控规，基础设施、公共服务、景观风貌与主城区同标同质，实现“厂区变城区、园区变景区”。

第三，以城聚人关键是让农民“进得来、留得住、过得好”。产业和城市有“饭碗”，必须让人端稳。以县城为核心，构建“梯度转移、双向流动”的人口格局：一方面，通过“县中振兴”行动，把高中、职校、医院、商超向县城集中，让农民“半小时内解决孩子上学、老人看病、全家消费”；另一方面，通过“乡村微中心”保留必要的公共服务，实现“服务跟着人走”。同时，用“三权到人、权随人走”改革，让农民带着土地、宅基地、集体资产收益进城，实现“身份市民化、权益可携带”。通过“保障性租赁住房+共有产权住房”双轨并行，让新市民“租得起、买得起、住得好”。

第四，“以人兴业”要让人才成为县域发展的“第一资源”。人口集聚后，关键要让人才“长本事、有奔头”。探索“飞地园区+反向孵化器”模式，让县域企业在省城、一线城市设研发飞地，让县域成为“创新成果中试地、转化地、量产地”。通过“数字游民基地+共享办公空间”吸引设计师、程序员、自媒体人到县域“低成本创业、高品质生活”，让人才“带土移植、带技下乡”。最终，“小县大城”通过“以县兴产、以产兴城、以城聚人、以人兴业”的螺旋上升，在县域尺度内实现“人口集中、产业集聚、功能集成、要素集约”，让县域成为城乡融合的“主阵地”、共同富裕的“基本盘”、中国式现代化的“新空间”。

“人民城市”的县域“施工图”

中央城市工作会议彻底把县域从“农村附属”升级为“新型城镇化的主战场”；我们在《小县大城》一书中提供了可复制的路径：以县城为“单一节点”整合县域资源，用特色产业集群把“人口流量”变成“人口留量”，最终实现“县域不强、城市不兴”的逆向逻辑。未来衡量一个县成功与否的指标，不再是地区产值，而是县城“每平方公里集聚的人口、创造的税收、提供的公共服务”三大密度。

一是空间优化：“精明集聚”而非“摊大饼”。人口流失县将学校、医院、政务中心有序向县城集中，乡村仅保留“微中心”，杜绝无效基建；产业承载县围绕1-2个主导产业，统筹布局“产业园区+特色小镇”，防止项目“多而散”。

二是产业支撑：从“有什么”转向“人无我有、人有我优”。农产品主产区县坚持“第一车间”留在乡村，加工、品牌、物流、电商向县城集聚，构建“县域加工+乡村基地”全链条，显著提升附加值；文旅资源县以

“文化IP+康养+夜经济”取代传统门票经济，延长游客停留时间，提高人均消费。

三是人口市民化：“教、医、住”一站式解决。教育方面，将高中、职校集中布局县城，提供寄宿制学位，全面缓解“陪读”负担；医疗方面，依托县域医共体和三级医院托管，实现常见病不出县；住房方面，推行“县域更新专项债+房企代建+共有产权”模式，有效降低农业转移人口首次置业门槛。

四是制度创新：“扩权强县”与“飞地经济”并行。对经济规模大、人口增长快的县，依法赋予与设区市同等的审批、土地、财政权限，切实解决“市刮县”问题；对资源受限县，支持其与发达地区共建“飞地园区”，实行税收分成，既保障产业落地用地，又确保人口留在本地消费。

结语

现代化的本质是人的现代化。“人民城市”在县域的终极检验，是让最普通的农民、留守老人、返乡青年都能在县城，用可负担的成本享受有尊严的生活，并看得见向上流动的通道。

把“以人为核心的新型城镇化”落到县域，关键看“人民城市”能否在县城兑现。对照中央城市工作会议精神，未来的县域必须实现“三可”目标：公共服务可及，产业机会可寻，生活成本可控。以分类施策的“卫星县、特色县、收缩型县”为空间底板，以“小县大城”的四步循环为产业引擎，以“教、医、住”一站式市民化为制度抓手，就能让7亿多县域人口留在本地、融进现代、奔向共富。当每平方公里的人口密度、税收贡献、公共服务水平持续抬升，当农民、老人、青年都能在县城安居乐业，中国式现代化的县域未来便真正写进了人民的心里。
(编辑：李奥)

商业巨头为何争相布局稳定币？

文/张倍鑫

更快捷、更便宜的跨境支付方式意味着罕见的机遇，其中蕴含着巨大的商业价值



图/IC

随着美国和中国香港放行稳定币、给予其合法地位，稳定币在全球正加速迈向“主流化”。稳定币不再只是加密货币领域的小众板块，而是进入政策和企业主流，出现在全球工资单、零售支付、跨境商务和金融基础设施中，应用生态正由加密圈层扩展至更广泛的金融与商业应用场景。

知名国际会计师事务所德勤2025年3月发布报告，将2025年称作“支付稳定币元年”，认为其将为广泛的市场参与者创造

新的机遇。对主权国家来说，主权货币代币化趋势带来了巨大挑战。对众多企业而言，更快捷、更便宜的跨境支付方式则意味着罕见的机遇，他们意识到其中所蕴含的巨大商业价值，于是纷纷着手入局稳定币。

商业巨头布局稳定币进展

今年5月15日，美国数字资产平台Fireblocks发布《2025年稳定币状况》报告，通过调查全球295名来自传统银行、金融机构、金融科技公司和支付网关的高管发现：

90%的机构参与者正在运营中使用或探索使用稳定币；49%的机构已使用稳定币进行支付；41%的机构正在试点或规划使用稳定币。

从现实看，一批平台型商业巨头表现最突出。比如，全球最大电子商务和云计算公司之一的亚马逊，在探索发行自有稳定币的可能性，如果成功，有望绕过目前支付给信用卡网络和银行的数十亿美元手续费，还可通过持有客户资金所产生的利息，创造全新利润流。

全球最大的零售商沃尔玛有同样考虑，因为它一直寻求削减高昂成本和减少支付交易延迟的机会，稳定币正好可以做到这一点。它可以接受现有的稳定币，也可以发行自己的稳定币，据说两种方式都在探索之中。如果选择后者，它还将获得一个新的收益来源。

有消息称，京东在游说发行与人民币挂钩的稳定币，并将从交易费、准备金收益率和结算服务中获得新的收入来源。京东创始人刘强东还透露，计划在全球主要货币国家申请稳定币牌照，以促进外汇兑换和跨境支付。京东6月曾表示，京东稳定币还未正式发行，但已经进入沙盒测试第二阶段，将面向零售和机构提供移动端及PC端应用产品。

阿里旗下蚂蚁集团也在国际业务层面积极布局稳定币业务。加密货币媒体CoinDesk报道称，蚂蚁国际计划将Circle发行的美元稳定币USDC接入其区块链网络，一旦获美国监管许可即可使用。蚂蚁集团还在新加坡、中国香港、卢森堡等地申请稳定币发行牌照，计划在同一平台上支持法币稳定币、央行数字货币和代币化银行存款。

大型科技企业如脸书（Facebook）母公司Meta、谷歌、苹果、X等巨头虽未推出自有稳定币，但纷纷尝试将稳定币集成至社交平台与支付系统，以降低交易成本、增强用户黏性。据公开信息，Meta正与Circle等稳定币发行商洽谈，拟在Instagram上线最高100美元的稳定币打赏功能，并可能在脸书和WhatsApp等其他平台上扩展这一支付功能。该功能据说更倾向于支持多种而不是一种稳定币。X正与美国支付平台企业Stripe进行谈判，寻求将稳定币整合到其支付平台X Money中。

相比之下，万事达、Visa、PayPal、摩根大通等金融机构则通过稳定币结算、托

管、与银行卡清算组织（Card Networks）合作、代币化平台建设等方式，尝试构建新一代金融网络，强化自身在全球支付、金融创新与数字资产流通中的中枢地位。其中，万事达和Visa未发行自有稳定币，PayPal早在2023年就推出美元稳定币PayPal USD（PYUSD），并于今年7月宣布将PYUSD部署至Arbitrum等二层区块链网络。摩根大通未针对个人用户发行稳定币，但在机构支付中使用代币化方案。其与美国加密货币交易平台Coinbase合作，计划从2026年起允许持卡人将信用卡积分兑换为USDC稳定币。

稳定币能给他们带来什么

稳定币本质上是现有货币的一种新发行渠道，其兼具法定货币的稳定性和区块链的速度与透明度，在加密基础设施和传统金融之间架起了一座桥梁。

各行业的商业巨头们为何要布局稳定币？根本原因是，过去几十年间，全球金融体系一直在与支付慢、成本高、效率低的落后基础设施作斗争，而稳定币及相关的监管举措演变至今，可以提供一种更优越的替代方案。一方面，全球支付需求迅猛增长，商户结算、B2B支付、跨境汇款、零售支付、政府主导的自动化支付（如补贴、养老金）等，使得市场对响应及时、成本低廉、安全可靠支付方案的需求持续上升。另一方面，与传统支付系统相比，稳定币在效率、成本、跨境能力、自动化与可编程性、透明度、结算风险等方面表现出显著的优势。要知道，近年来稳定币的使用量显著增加，2024年稳定币的总转账量达到27.6万亿美元，超过了Visa卡和万事达卡交易量的总和。

具体来看，稳定币的优势可总结为四点：一是降低费用，简化程序。相比信用卡或电汇等传统支付方式，稳定币的交易费

用低得多，同时几乎即时清算，避免了结算延迟、账户余额不足问题和退款纠纷，使得交易更高效、安全。传统国际汇款可能耗时数天，费率高达7%，稳定币将结算时间压缩至几秒，手续费减少80%以上。根据全球支付卡行业领先出版物《尼尔森报告》的数据，2024年美国发行的信用卡、借记卡和预付卡用于支付商品和服务的总金额达到11.903万亿美元，创下历史新高，美国商家为这些卡所支付的刷卡费也创下纪录，达到1872亿美元，其中大部分是通过Visa和万事达卡的系统支付的。

二是锚定法币，降低波动。与比特币、以太坊等加密货币价值的剧烈波动性不同，稳定币通常与主权货币锚定，监管机构要求发行方必须有足够的储备金，从而保障其价值稳定性。

三是即时服务，保持流动。银行周末不营业，而稳定币全天候可用。企业可实时管理全球现金流，不受银行工作时间限制。特斯拉与苹果等公司已将部分储备资金配置至稳定币，以获取收益并保持流动性。

四是触达全球，拓展市场。稳定币支持全球范围内即时、直接交易，只需互联网和数字钱包。特别是在金融基础设施不完善的地区，稳定币作为参与全球经济的工具，能够提升包容性。换句话说，从长远看，稳定币有助于商业巨头打开新兴市场大门，在动荡的内外社会环境中，一些新兴经济体可能采用稳定币来应对恶性通胀。对企业而言，这意味着触达数百万“无银行账户”用户的

机会。有机构总结了稳定币生态的“受益者”，主要是五类企业：全球支付型公司——稳定币能显著降低费用并缩短到账时间，跨境支付量大的公司尤为划算；数字平台公司——拥有全球客户的数字公司可借稳定币支付吸引新兴市场中的客户；金融科技公司——

稳定币提供了一种快速结算、可编程的全球货币解决方案，初创企业可直接接入其构建的系统；高通胀国家零售商——在存在高通胀或货币控制的国家，稳定币可以作为美元或欧元的数字替代品；供应链金融公司——稳定币支持即时发票结算，并能结合智能合约自动执行付款，从而改善现金流、减少争议并提升供应链透明度。

多方力量助推金融体系之变

稳定币出现于2014年，历经逾10年而进入金融系统主流，背后是监管机构、企业和科技力量三方共振推动的结果。

过去多年，各国家和地区监管部门多为稳定币的“观望者”“看门人”，但现在监管逐步跟进创新，政府不再袖手旁观，而是构建可促进大规模采用、同时控制风险的监管框架。监管框架清晰化，让企业有信心大规模采用稳定币。

在欧洲，欧盟《加密资产市场监管条例》（MiCA）于年初全面生效，条例要求稳定币发行方公开透明，允许银行托管数字资产。在美国，总统特朗普于7月18日签署《指导与建立美国稳定币国家创新法案》（《GENIUS法案》，又称《天才法案》）。8月1日，香港《稳定币条例》正式生效，在港设立法币稳定币发行人的发牌制度，完善对虚拟资产活动的监管框架。此外，香港、阿布扎比与新加坡等地设立监管沙盒，企业可在可控环境中测试稳定币解决方案。

美国咨询机构艾弗集团（Everest Group）对企业全面应用稳定币的实例进行了总结，称遵循“采用—连接—信任”的应用规律：Visa处理了超2.25亿美元的稳定币结算，并正拓展至更多地区；万事达卡支持USDG等稳定币，并提供跨境结算工具；Fiserv与Circle及PayPal合作，推出与银行网络整合的美元支持稳定币FIUSD。这

些举措对企业带来如下影响：实现近乎即时的供应商及合作伙伴付款；降低了外汇风险及交易成本；通过全天候（7×24小时）结算服务，提高资金流动性。

但值得注意的是，稳定币在国际上大规模落地成为“主流”仍面临不少阻碍，主要在于其对反洗钱、金融稳定及政策传导带来的潜在风险，其中最大关切是如何确保稳定币不会被用作洗钱。为此，国际清算银行6月24日警告称，稳定币在成为可广泛使用的货币方面“表现糟糕”，不能和其他法币“平起平坐”。7月11日，该机构再次警告，称稳定币的迅速扩张正在给各国金融监管部门带来新的政策挑战，甚至可能威胁到主要经济体的货币主权。香港《稳定币条例》虽于8月生效，但首阶段仅发“数张”稳定币发行人牌照，且设置了过渡期，预示着较高的准入门槛，京东、蚂蚁等非金融机构被普遍认为或无缘首批牌照，将让位于传统金融机构。

还需注意的是，受稳定币崛起影响，多类市场参与方在以不同的方式应对金融变局：银行需要简化资金转账等高成本流程，同时捍卫存款基石，以防资金流失。支付清算网络在跨境交易等应用场景中面临的竞争更激烈，或侵蚀外汇等高回报领域的利润空间。非银行金融机构可能会实现流程优化带来的成本节约，或通过降低交易成本、实现更快更高效的支付，从而改善经济效益。技术平台已在推与社交媒体账户或数字钱包相连接的私人支付生态系统。企业可能会自行发行稳定币或借助第三方稳定币，打造封闭式的支付和忠诚会员生态系统。总之，稳定币地位的演变正导致新金融体系下的角色重构与利益博弈，它还标志着加密货币行业正在摆脱投机的名声，会带来什么样的影响和变化，有待进一步观察。（编辑：李奥）

反内卷：中国产业和经济的战略突围

文/胡安娜

“反内卷”的本质就是“反通缩”，不仅关乎行业自身的存续，更关系到中国经济能否真正走上高质量发展之路

2025年7月1日，中央财经委员会第六次会议召开，将“治理企业低价无序竞争”和“推动落后产能有序退出”列为重点任务，提出了六大具体措施。“反内卷”从企业和行业自发动作正式上升为国家战略行动。

近几年，“内卷”在各行各业愈演愈烈，电商、快递、汽车、光伏、储能、水泥、钢铁……价格战无处不在。消费者虽然短暂地薅了羊毛，但从长期来看，生产者和消费者之间是一道“旋转门”。当行业龙头亏本血拼，下游供应商哀鸿遍野，产品质量难以保证，技术升级无米下锅，经济必然将与价格一样跌入螺旋式下降的漩涡。自2023年二季度以来，GDP平减指数增速已连续九个季度告负。可以说，“反内卷”的本质就是“反通缩”，不仅关乎行业自身的存续，更关系到中国经济能否真正走上高质量发展之路。

分析人士指出，参考2015-2020年供给侧改革的经验，本轮“反内卷”政策预计将持续3-5年甚至更长时间，成为宏观政策的长期发力方向，属于中长期制度性改革。

“内卷”是一场“逐底竞赛”

“反内卷”之所以是一场长期战役，是

因为“内卷”问题由来已久。“内卷”这个概念来源于美国人类学家格尔茨（Clifford Geertz）《农业内卷化》一书，用它描述那些“你多种一分地，我就多种一分地”的竞争。正常的竞争是企业持续创新，推动行业技术升级和整体进步，而“内卷式”竞争是在单一价格维度发生的逐底竞赛，在内耗中导致全行业利润下降。最终，所有人都付出更多劳动，但整个系统的边际产出却趋近于零。这是一种零和博弈下的系统性矛盾，不仅体现在人群之间，也广泛存在于企业、产业、甚至城市和地方政府之间。

北京改革和发展研究会研究员王明远认为，中国于2010年左右实现工业化之后，就开始陷入内卷化通道，2015年之后“内卷”进一步加速。1992年至2008年之间，中国的全要素生产率（TFP）保持4%左右的增长，2008年后陡降，2015年之后总体负增长（2016年为0.46左右、2024年则为0.41左右）。TFP可以理解为，在所有其他要素投入数量保持不变的条件下，通过技术进步、组织创新、专业化等方式所增加的产出，衡量的是以相同投入创造更多产出的能力，其持续下降意味着追加各种生产要素投资的边际效应开始逐步丧失了。

另外两个具有代表性的指标是产能利用率与利润率。截至2025年6月，PPI（生产者价格指数）已连续33个月同比负增长。工业产能利用率自2021年二季度的78.4%持续回落，今年二季度降至74.0%，低于75%的国际警戒线。其中，非金属矿物制品、汽车制造业等行业产能利用率分别降至62.3%和71.3%，设备闲置与产能沉淀问题突出。

从利润水平看，今年上半年，规模以上工业企业利润总额为3.44万亿元，相比之下，2017年上半年，这个数字是3.6万亿元，八年过去，反而下跌了1.8%。这正是供需失衡、低效竞争的恶果。汽车行业是一个典型代表，2024财年，中国18家上市乘用车企中的总利润不足900亿元，仅为丰田一家公司的38%左右。光伏行业的情况更加严峻，2024年，31家A股上市光伏主产业链企业整体净亏损574.7亿元，行业巨头几乎全线飘绿，二、三线小厂更是难以为继。

摩托车出海的前车之鉴

2024年以来，中国“产能过剩”问题引发地缘政治反弹。2024年上半年，时任美国财政部长耶伦、德国总理朔尔茨访华时均提及中国商品“产能过剩”，将之推至贸易争议的外交焦点。德国媒体在一篇报道中评论称，中国部分行业“卷赢了全世界，却困住了自己”。

不可否认，一些特定行业在全球市占率的快速上升和竞争优势的快速建立，是与中国“内卷式”竞争效应密切相关的。但从“走出去”到“扎下根”，让世界真正拥抱中国产品、中国技术和中国品牌，还是要靠质量、标准和价值创新，而不是无序低价竞争。

在这方面，我们有过前车之鉴。上世纪90年代，东南亚国家的摩托车市场被日本企业占领，日系摩托车占有率一度高达

98%。1997年，中国嘉陵集团以当时日本摩托车一半的售价，撕开了越南市场的缺口。随后短短几年，中国摩托车，在越南市场的份额涨到80%，席卷东南亚。但后来中国摩托车企开始进行“自相残杀”式的价格战，售价从600到800美元打到200美元，最后影响了技术创新和产品质量，令中国摩托车在东南亚，从物美价廉的代名词，变成了低质低价的代名词，最终失去了靠低价抢来的市场。

政策出台时间线

“反内卷”政策的出台表明，中国经济治理思路正在经历深刻转型，目标是通过规范市场竞争秩序、优化供给结构，推动经济从“数量扩张”转向“质量提升”。这既是产业政策的顶层设计，也是对全社会“反内卷”情绪的呼应。

梳理时间线可以发现，中国酝酿“反内卷”政策其实已有一年。2024年7月30日的中共中央政治局会议首次提出“防止‘内卷式’恶性竞争”，聚焦行业自律与公平竞争；当年年底的中央经济工作会议措辞从“防止”变为“综合整治”，剑指地方政府无序招商；2025年3月的政府工作报告将“综合整治‘内卷式’竞争”列为年度关键任务，强调破除地方保护与市场分割，明确纳入全国统一大市场建设框架；6月27日，《反不正当竞争法》修订完成，将“低于成本价销售”定为违法，新增解决大企业拖欠中小企业账款问题的内容；7月18日，工信部宣布将推动重点行业着力“调结构、优供给、淘汰落后产能”，并点名钢铁、有色金属、石化、建材等十大行业；7月24日，《中华人民共和国价格法修正草案（征求意见稿）》迎来27年以来的首次重大修订，草案增设多条与“反内卷”相关的款项，“禁止价格战”，不再是呼吁，而是政策红线。

“反内卷”不是“去产能2.0”

浙商证券宏观研究团队观察到,“反内卷”尤其强调控制增量,例如规范地方政府新增重复无效投资的招商引资行为。2025年7月14日,时隔10年再次举行的中央城市工作会议上,高层罕见公开批评地方政府扎堆发展产业的现象:“上项目,一说就是几样:人工智能、算力、新能源汽车,是不是全国各省份都要往这些方向去发展产业?”

不过,当前“内卷”所涉及的行业广泛、问题纷繁复杂,所处的内外部宏观经济环境也比以往压力更大,所以难以照搬2015年供给侧改革时期的“去产能”举措。

摩根士丹利的研报中谈到了当前“内卷”的几个特点:很大一部分过剩产能集中在新兴行业,且50%-90%的产能来自私营企业,而非国企;超过70%的PPI通缩由非大宗商品驱动,而在2015-2016年周期这一比例为36%,这表明当前价格战集中在中下游。申万宏源一篇研报还提到,外需行业比内需行业的“内卷”更厉害。

因此,这一轮“反内卷”行动并非单纯依靠行政命令或市场自发调节,而是通过“政府引导+行业协同+市场调节”的多重手段形成合力。比如在中汽协发出终结无序价格战的倡议后,多家车企在6月作出响应,承诺将支付供应商货款的账期统一至60天内;光伏玻璃行业自7月起集体减产30%,是头部企业基于行业共识达成的自救协议;水泥协会发布的“反内卷”意见,则是在政府政策框架下,由行业协会牵头制定的行业自律规范;钢铁企业的限产措施,则是政府与企业协商后的结果。

大型平台在“内卷”中起到了推波助澜的放大器作用。“烧钱换市场”“低价竞争”策略,将资源过度集中于价格战而非价值创造,而流量操控、过度补贴、仅退款等手

段,把压力转嫁给中小商家,造成“降价一降本一降质”的恶性循环。刚修订完成的《反不正当竞争法》新增第十四条,明确平台经营者不得强制或者变相强制平台内经营者按照其定价规则,以低于成本的价格销售商品,扰乱市场竞争秩序。

更根本的问题还在于消费端,只有以不断增长的消费替代不可持续的投资,才能让过剩以市场的方式出清。参考2015年-2016年周期,尽管削减过剩产能对再通胀有所帮助,但出口和房地产销售的强劲回升发挥了更重要的作用,帮助中国经济在2016年9月摆脱通缩。要改变地方政府重生产、轻投资的偏好,一方面要看地方政府考核指标是否向家庭消费、收入增长和环境保护倾斜,另一方面取决于地方税收从产出型税收为主向收入型税收和消费型税收为主的转型。

摩根士丹利预计,从2025年秋天开始,部分行业可能出台更明确的产能整合或退出方案,但这些措施在初期仍以触及现象为主,如行业整顿、供给侧整合,至于地方政绩的考核方式、财税机制以及社会保障政策这种根本的、结构性的改变,全局性的突破,可能要等到“十五五”规划以及更深层次的结构性改革来配套。

抛开宏观层面,企业要摆脱“内卷”裹挟,自身的课题始终是如何以创新破局,摆脱“标品依赖”路径。工银国际首席经济学家程实从经济学的视角分析指出,“反内卷”是对竞争结构与方式的重塑,其核心在于打破低维度的价格竞争惯性,将资源投入和竞争焦点引导至价值创造的高地。想实现转型,企业需构建以精准定价为基础、以技术创新和品牌塑造为驱动,并辅以产业协作和数字化赋能的综合竞争体系,实现由被动消耗向主动创造的积极转型。

(编辑:张倍鑫)

以无线充电技术突破，助力新能源与低空经济产业升级

文 / 国际院士科创中心

顶尖科研力量的跨学科融合与全球协同创新,为全球智慧交通与绿色发展提供核心技术支撑

如果说“绿水青山就是金山银山”,那么院士就是科技界的金山和银山。引进一个院士、带来一个团队,培养一批人才、带动一个产业。

作为全球科技创新合作的重要平台,国际院士科创中心(IASTIC,以下简称中心)由香港首位中国工程院院士、英国皇家工程院院士、世界电动汽车协会创始主席暨轮值主席陈清泉联合多名诺贝尔奖得主及国际国内院士于2017年发起。

该中心以“链接、协调、合作”(Connected、Coordinated、Collaborated)为核心理念,在此基础上借鉴奥林匹克“团结与公平竞争”精神,致力于打造融合科技、文化、政策、市场与金融的全球创新生态圈。经过八年发展,已陆续在土耳其、加拿大、以色列、德国、瑞典、韩国、日本、美国设立了八个分中心,2024年在深圳注册成立深港院士科创中心,目前内地温州中心、福建中心正在筹建中。

中心创始人陈清泉院士提出的“四网四流”理论(能源网、信息网、交通网、人文网融合能源流、信息流、物质流、价值流),为

跨领域技术整合提供了理论框架。通过构建全球科研合作网络,中心在智能电网、新能源、智能交通等领域推动国际标准制定,已成为响应国家创新驱动发展战略、促进粤港澳大湾区科技协同的重要力量。截至2024年,中心已促成国际科技合作项目37项,推动12项科研成果实现产业化落地。

国际院士科创中心利用全球网络资源优势,注重为青年科学家提供有利于国际科技交流与合作平台,成立青年科学家委员会,可将科技成果与企业、产业、金融有机融合起来,建立激发创新活力的国际化新机制,加速科技成果转化及新兴产业生态集群化发展。同时,中心补足了香港在科技生态链中的短板,加强香港同粤港澳大湾区科技交流与产业落地深化合作,推动形成“基础研究—应用研究—产业—金融”的完整闭环。

轻量化紧凑型无人机无线充电系统：突破续航瓶颈

据香港城市大学副教授、博士生导师、LAPE先进应用电力电子实验室主任、深港



江朝强, 香港城市大学副教授、深港院士科创中心青年科学家



院士科创中心青年科学家、陈清泉院士的学生江朝强教授介绍，轻量化紧凑型无人机无线充电系统在无人机无线充电领域实现了三大核心技术突破：首先，创新开发了可配置的纳米晶带磁芯技术，采用优化铁基纳米晶材料加工工艺和交错叠层磁路设计，在1.2T高饱和磁密下实现40%的铁损降低，同时显著提升散热效率；其次，基于GaN宽禁带半导体器件的轻量化同步功率转换系统，结合微通道三维散热网络，在保持系统紧凑性的前提下实现96%以上转换效率；第三，自主研发的周期性能量控制算法，通过动态调节充电时序和功率分配，确保多无人机系统充电过程的电压快速响应和稳定运行。这三大创新技术相辅相成，共同推动无人机无线充电技术迈入高效化、智能化、轻量化时代。

这一项目的创新成果连续两年斩获日内瓦国际发明金奖（2024年获评审团特许嘉奖），并包揽硅谷国际发明展、亚洲发明展等国际顶级赛事金奖，充分体现了技术的先进性。在技术验证方面，项目团队正在开展全面系统性能测试工作。经中国电力科学研究院（CNAS认证）测试验证，该系统在800W额定功率、25℃环境条件下，系统整体效率达91.2%，其中耦合器效率高达96.25%。关键部件性能指标突出，磁

耦合器功率密度2.63kW/kg（较行业平均水平提升30%），同步整流器功率密度26.41kW/kg（达到国际领先水平）。该项目计划于2025年底前完成中国电子技术标准化研究院（CESI）的系统认证，并同步启动CE（欧盟）、FCC（美国）等国际认证申请工作。目前正持续优化系统性能，以确保顺利通过各项认证测试，为产业化应用提供技术保障。

驱动新能源汽车与工业4.0变革

无线充电技术的商业化落地也将深刻改变多个行业。在新能源汽车领域，江朝强教授团队正与小米、长安等车企合作，推动该技术的普及。在江朝强教授看来，可以预期无线充电技术将带来以下三大变革：首先，提升充电便利性，促进新能源汽车普及，免去充电线缆插拔过程，消除“充电焦虑”，使新能源汽车充电更加便捷、智能，推动更大范围的市场接受度；其次，支持自动驾驶和智慧交通发展，未来无人驾驶汽车可利用无线充电技术自主充电，结合智能停车系统，可实现“自动泊车+无线充电”，助推智慧城市建设；第三，推动新能源汽车向更高效、低碳方向发展，结合V2G技术，无线充电装置还能使电动车成为分布式储能单元，与智能电网协同，提升可再生能源的利用率，助力碳中和目标。

在工业领域，纳米晶无线充电技术可以应用在智能工业机器人动态无线充电系统，做到不停机、边行驶、边工作、边充电。通过动态无线充电、800W高效快速补能、纳米晶高功率密度设计，确保机器人在不断电运行的情况下获得高效稳定的能量补给。此外，该技术将推动智能制造、物流自动化和绿色能源应用的进一步发展，提高工业自动化设备的效率和可持续性，应用潜力巨大。

（编辑：林一丹）

欣家
荣企



以熵减之道破内卷困局： 《下一个倒下的会不会是华为》的当代启示

文 / 钮键军

华为以“活下去”为战略锚点，通过客户中心的价值创造、奋斗者为本的激励机制、法理精神的规则意识，构建了一套打破组织熵增的管理体系。以边缘市场突破和生态共生破解内卷困境，为当代中国企业家精神提供了生动注脚，为高质量发展提供了可鉴路径

“下一个倒下的会不会是华为？”——这个振聋发聩的提问并非自媒体炒作，而是任正非在华为如日中天时的自我叩问。田涛与吴春波所著的《下一个倒下的会不会是华为》之所以成为中国企业管理领域的经典之作，正是因为它超越了普通企业传记的范畴，系统性地揭示了华为在三十余年发展历程中形成的独特抗熵机制。在当前中国经济转型攻坚期，当众多企业陷入内卷化困境时，华为的经验显得尤为珍贵。

本书以“活下去”为战略基点，构建了一个环环相扣的管理体系：以客户为中心的价值创造机制确保企业始终沿着正确方向前进，避免陷入内部消耗；以奋斗者为本的激励机制激发组织活力，破解大企业病，激发各层级员工的活力，避免出现“躺平”；法理精神奠定全球化发展的规则基础，使企业行稳致远；边缘市场突破战略开辟新

发展空间，避免红海竞争；生态共生理念推动行业健康发展，做大产业蛋糕。这些要素相互支撑、彼此赋能，共同构成了华为打破内卷的完整解决方案。

尤为重要的是，华为将这些管理实践提升到了哲学高度，形成了独特的企业家精神内涵——既有“惶者生存”的危机意识，又有“灰度管理”的辩证智慧；既坚持“以客户为中心”的价值导向，又保持“开放合作”的生态胸怀。这种企业家精神不是抽象的概念，而是融入每一个管理细节的实践智慧，为中央提出的“弘扬企业家精神、反对内卷”提供了生动注脚和实践路径。

“活下去”：在繁荣中预见危机的战略智慧

任正非的“活下去”哲学，本质上是一种对抗组织惰性的动态机制。这种思想源于他对企业生命周期的深刻洞察。在《下一个倒下的会不会是华为》中，作者揭示了



《下一个倒下的会不会是华为》
田涛、吴春波 著

任正非的一个核心观点：企业的死亡不是突然发生的，而是一个渐进的过程，就像温水煮青蛙一样，在不知不觉中走向衰亡。

2001年，当华为以220亿元销售额成为中国电信设备霸主时，任正非却发表《华为的冬天》，预言“冬天一定会来临”。这种居安思危的意识不是故作姿态，而是基于对行业规律的深刻把握。他观察到通信行业每10-15年就会出现一次技术革命，每次革命市场格局都会重新洗牌。因此，华为必须在繁荣时期为未来的寒冬储备粮食。

2012年，华为成为全球电信设备第一时，任正非启动“2012实验室”计划，要求每年将销售收入的10%以上投入研发。这个决定在当时遭到内部质疑——为什么要在巅峰时期投入巨资研究可能用不上的备胎技术？但任正非坚持：“如果我们不提前准备，等到危机来临就来不及了。”这种抵制短期诱惑的战略定力，使华为在2020年

面临芯片断供时，凭借深厚的研发储备实现了惊险一跃。

华为的“活下去”战略还体现在精细化的风险管理上。公司建立了三级风险管理体系：运营风险由业务部门管理，战略风险由战略部管理，系统性风险由董事会直接管理。这种分层管理机制确保公司既能把握机遇，又能控制风险。例如在5G投资决策中，华为没有盲目跟从市场热点，而是基于对技术成熟度和市场需求的理性判断，采取渐进式投入策略。

更深层次看，“活下去”哲学反映了华为对商业本质的理解。任正非说：“企业不是要大，也不是要强，而是要活得好，活得久。”这种思想与资本市场追求规模扩张的逻辑形成鲜明对比。华为拒绝为了短期绩效牺牲长期竞争力，这种定力源于其非上市的公司治理结构，让管理层能够专注于长期价值创造。

“客户中心”的深层逻辑：从交易思维到价值共生

华为的“以客户为中心”远超越普通的产品导向或市场导向，它构建了一套价值共生的生态系统。这个理念的独特性在于，它不是简单地把客户当作收入来源，而是将客户成功视为华为成功的前提。

在拓展欧洲市场时，华为工程师做出了令人惊讶的举动——他们直接驻扎在运营商机房三个月，与客户的技术人员共同工作。通过这种深度沉浸，他们发现传统基站存在一个被忽视的痛点：功耗过高导致电费成本巨大。这个发现催生了分布式基站解决方案的创新，不仅为客户节省40%能耗，更重新定义了行业标准。这种创新不是来自实验室的闭门造车，而是源自对客户使用场景的深刻理解。

华为建立了一套独特的客户需求洞察

机制。每个重大项目都会组建“客户洞察团队”，由研发、市场、服务等多部门专家组成。这个团队的任务不是推销产品，而是深入理解客户的业务痛点和发展需求。在沙特智慧城市建设中，华为团队发现沙漠环境对设备可靠性的特殊要求，由此开发出耐高温、防沙尘的专用设备，这种扎根场景的创新使华为的产品竞争力得到本质提升。

更值得称道的是华为的客户价值度量体系。他们独创了“客户满意度—客户忠诚度—客户推荐度”的三级评估模型。这个模型不仅测量客户对产品的满意程度，更关注客户是否愿意继续合作并向他人推荐华为。这个评估结果直接与研发预算分配和高管绩效考核挂钩，确保客户声音能够真正影响公司决策。

华为还建立了“客户联合创新中心”机制，在全球建立了30多个这样的中心。在这里，华为工程师与客户共同工作，从需求定义到方案验证全程协作。这种深度合作模式产生了许多突破性创新，如基于人工智能的网络自优化系统，帮助运营商降低运维成本50%以上。这种创新模式的成功关键在于：它确保技术创新始终与客户价值同步演进，避免了研发与市场脱节的问题。

奋斗者为本：活力与秩序的动态平衡艺术

华为对“奋斗者”的定义独具匠心：不仅是努力工作的人，更是持续创造价值的人。这个理念的背后是对人性规律的深刻把握。任正非认为，组织的活力来自对个体创造力的激发，但同时也需要建立秩序以避免混乱。

华为的价值分配体系是一个精密的“价值创造—价值评价—价值分配”循环。虚拟受限股（ESOP）和时间单位计划（TUP）

构成了这个系统的双引擎。ESOP让核心员工分享历史积累，TUP则让新锐骨干享受当期收益。这个机制的精妙之处在于解决了新老员工的激励兼容问题。2022年，华为员工持股计划参与人数超13万，人均分红达46.8万元，而新员工通过TUP可获得相当于年薪2-3倍的超额激励。

但华为更深层的智慧在于预防激励异化。当发现某团队为追求短期绩效夸大功

能参数时，华为立即推行“质量一票否决制”，并将客户满意度权重提升至KPI的40%。任正非强调：“我们要避免过度激励导致团队浮躁，保证激励的公平性和可持续性。”这种平衡思维使华为避免了互联网行业常见的“烧钱换增长”陷阱。

华为的绩效管理体系也独具特色。它采用“相对考核”而非“绝对考核”，要求每个部门必须有5%-10%的员工被评为C

级，这些员工不能获得晋升和涨薪。这个看似残酷的制度实际上避免了组织僵化，确保优秀人才能够脱颖而出。同时，华为还建立了“岗位轮换”和“之字形发展”机制，要求员工在不同岗位、不同地区轮换，这种设计既培养了复合型人才，又避免了部门板结。

在人才发展方面，华为建立了三类人才发展通道：管理通道、专业通道和项目



位于东莞的华为松山湖研发基地一角。图/法新

通道。每个通道都有清晰的晋升标准和发展路径，确保不同特质的员工都能找到适合自己的成长道路。这种多元化发展体系使华为能够保持组织活力，避免优秀人才因晋升瓶颈而流失。

破局，以退为进：全球化进程中的原则与坚守

在激烈的国际生存竞争中，华为凭借的不是调动感情的高调拼杀，而是常常选择理性的以退为进。

2003年思科发起震惊世界的知识产权诉讼，华为面临生死考验。此时公司内部出现两种声音：一是打民族感情牌，二是完全按法律规则应对。任正非果断选择了后者，要求“绝对避免民族主义情绪，用法律和事实说话”。这个决定体现了华为法理优先的全球化原则。为此，华为组建了包括美国律师在内的顶级团队，系统性梳理了1.5亿行源代码，制作了数万页的技术文档，最终证明了华为技术的原创性。这个过程虽然花费1.8亿美元，却牢固树立起华为在国际竞争中的行为准则——遵守规则，并牢固赢得了国际市场的入场券。

华为的国际化开拓也独具匠心：避开跨国巨头的核心市场，专注被忽视的“边缘地带”。这个战略看似迂回，实则蕴含着深刻的智慧。在阿富汗战后重建中，华为员工冒着炮火建设通信网络；在非洲疟疾高发区，工程师带着抗疟药坚持基站建设。这些经历不仅磨炼了团队意志，更积累了极端环境下的运营经验。

这种边缘创新战略形成独特竞争优势。当华为最终进入欧洲市场时，其产品已经通过各种严酷环境考验，稳定性和适应性远超竞争对手。德国电信CTO感叹：“华为的基站能在西伯利亚严寒和撒哈拉酷暑中工

作，我们自己的产品却做不到。”这种在恶劣环境中磨炼出来的可靠性，成为华为征服高端市场的利器。

生态共生：行业熵减的哲学智慧

华为的反内卷智慧不仅限于企业内部，更体现在行业生态构建上。与许多企业追求垄断地位不同，华为倡导“共生共赢”的生态哲学。这种理念源于对行业健康发展规律的深刻认识。

在5G标准制定过程中，华为采取了令人惊讶的开放态度。它主动与竞争对手合作，推动形成全球统一标准。任正非甚至要求“保护好老巨头，让友商活下去”。这种格局源于一个深刻认知：垄断导致创新停滞，适度竞争反而能促进行业进步。华为明白，只有整个行业健康发展，个体企业才能持续受益。

华为的技术共享策略也独具特色。2016年，它将5G极化码技术贡献给3GPP，成为5G标准的重要组成部分。这个举动看似放弃了专利优势，实则通过推动技术标准扩大市场空间。2023年华为开源鸿蒙核心代码，吸引超500家企业加入生态建设。这种开放策略看似放弃短期利益，实则通过做大产业蛋糕获得长期回报。

华为的供应商关系管理也体现共生理念。它建立供应商发展计划，帮助合作伙伴提升技术和管理水平。这种长期合作的理念，使华为建立起稳定可靠的供应链体系。

在客户合作方面，华为创新性地提出“联合创新”模式。它与客户共同投资研发，共享知识产权。这种模式深度绑定客户关系，形成互利共赢的生态圈。例如与德国电信合作开发自动驾驶网络技术，双方共同享有专利，这种深度合作使华为的产品更贴近客户需求。

企业家精神：贯穿华为发展历程的灵魂力量

任正非的领导力精髓在于保持战略张力的艺术，这正是当代中国最需要弘扬的企业家精神。

当我们深入剖析华为的“活下去”战略、客户中心理念、奋斗者机制、全球化布局和生态哲学，不难发现其中贯穿始终的一条主线——这就是任正非所代表的当代中国企业家的精神。这种精神不仅体现在危机意识与未来憧憬的辩证统一，更深刻融入华为每一个管理实践和战略决策之中。

在“活下去”的战略哲学中，我们看到了企业家居安思危的危机意识；在客户中心理念中，体现了创造价值的根本追求；在奋斗者机制中，彰显了激发人性的管理智慧；在法理精神中，展现了尊重规则的契约精神；在全球化布局中，凸显了敢为人先的冒险精神；在生态共生中，体现了合作共赢的格局胸怀。这些特质共同构成了华为企业家精神的完整图谱。

华为的企业家精神特别体现在把握“灰度”的艺术上。任正非认为，卓越的领导力在于能够在矛盾中寻求平衡：既要危机意识又要乐观精神，既要集中控制（centralized control）又要激发活力，既要坚持原则又要保持灵活。这种把握复杂性的能力，正是企业家精神的高阶体现。

更重要的是，华为将企业家精神制度化、体系化，使其不依赖于个别领导人。通过IPD、ISC等管理体系，通过“轮值CEO”等治理机制，华为成功将企业家精神植入组织基因。这正是华为最值得学习的地方：企业家精神不仅是个人的特质，更是可以培育、可以传承的组织能力。

当前中国正处于经济转型的关键时期，特别需要弘扬这种脚踏实地、创新务实的企业家精神。华为的实践表明，真正的企

业家精神不是追逐风口、不是投机取巧，而是持续为客户创造价值、为员工创造平台、为行业创造生态。这种精神正是打破内卷、实现高质量发展的关键所在。

结语：反内卷的华为启示

华为的实践展现了一条突破增长魔咒的路径：通过持续组织变革保持活力，通过深度客户融合驱动创新，通过全球合规经营赢得信任，通过生态共生做大产业价值，最终通过企业家精神将所有这些要素融会贯通。

任正非对1980年代的怀念，本质是对创业精神的呼唤——那种简单、高效、充满激情的状态。华为通过制度化建设，将这种精神转化为可持续的组织能力。在当今充满不确定性的环境中，华为的熵减之道为企业可持续发展提供了重要启示：唯有持续创造价值，才能穿越周期、基业长青。

华为的经验特别值得当前中国企业借鉴。在经济增速放缓、竞争加剧的背景下，很多企业陷入内卷化困境。华为通过全球化布局避开红海竞争，通过技术创新提升价值链地位，通过生态合作扩大发展空间，这些实践为破解内卷提供了可行路径。

最重要的是，华为证明了企业文化的力量。它不是靠投机取巧获得成功，而是依靠持续价值创造赢得尊重。这种脚踏实地、长期主义的经营哲学，正是当前中国企业最需要学习和坚持的。在追求高质量发展的新时代，华为的熵减之道将继续发光发热，指引更多企业走出内卷困境，实现可持续发展。

[本文作者为资深媒体人，曾担任《哈佛商业评论》（中文版）执行主编多年，研究领域涵盖宏观、金融，商业管理、上海交通大学EMBA，北京大学金融学硕士；编辑：李奥]

仁新机器人：从传统制造走向具身智能

文 / 第一财经

中国已连续 11 年成为全球最大的工业机器人市场。随着技术的不断演进，各类机器人正加速向细分产业场景渗透，广泛赋能千行百业

从春晚扭秧歌到马拉松大赛，人形机器人还有哪些惊喜是我们不知道的？技术突破、场景融合，具身智能何时迎来工业生产的“破晓时分”？近日，仁新机器人（LE Robotics）首席执行官胡豪杰做客由工银私人银行冠名的第一财经《中国经营者》节目，畅聊国产人形机器人的创新突破与未来布局。

仁新机器人深耕焊接、切割领域，近

年来将具身智能与传统工业机器人深度融合，推出了“具身智能焊接+切割机器人”产品体系。自2023年加盟以来，胡豪杰带领团队成功布局北美、欧洲、澳大利亚等海外市场，目前已与50余家世界500强企业建立战略合作。此外，一同参与对谈的还有上海弘晖资产管理合伙人边贺，从资本角度来解读具身智能赛道的商业价值。

仁新机器人首席执行官胡豪杰与上海弘晖资产管理合伙人边贺做客由工银私人银行冠名的第一财经《中国经营者》节目。



具身智能如何开启工业新应用？

仁新机器人隶属仁新企业集团。集团创始人胡亚春自上世纪90年代起扎根焊接电机、材料研磨等基础工业，经过三十余年发展，集团已成为集科研、制造、贸易于一体的多元化国际企业，业务覆盖近40个国家和地区，年营收逾10亿美元。作为集团重点培育板块，仁新机器人以人工智能非标焊接技术赋能传统制造升级，开辟“具身智能+焊接切割机器人”全新赛道。

问：请问胡豪杰先生，在您看来，具身智能能够做哪些让人意想不到的事情？

胡豪杰：具身智能的价值在于智能体对物理环境的感知能力、自主行动能力、自主实现功能的能力。比如我们做的焊接功能，机器人看到工件就会自动识别这是什么工件、自动识别焊缝、自动调取参数、自动规划路径、自动完成作业，就像一个资深老师傅一样。这是让我很惊讶的，因为传统意义上来看，很多工作场景都是不适合机器人的。

问：您父亲一手创立的仁新集团是石英石化领域当中的全球细分龙头。作为一个“创二代”，您有很多选择，哪怕是机器人这个赛道可以做的也很多，为什么最后选择焊接机器人这个赛道？

胡豪杰：选择焊接这个赛道是因为焊接它有一定门槛，而且有一定的专业性。现在找一个博士生组成的团队，它不一定能做出来。你既要懂焊接，又要懂工艺，要懂视觉，还要懂人工智能，还要懂算法，还要懂机器人控制，还要懂工业应用场景，还有客户资源，它是个集大成的领域。所以说它的门槛就足够高，高到一般的竞品它是进不来的。

问：边贺先生作为一名投资人，如何看待胡豪杰先生进入工业机器人领域的选择？

边贺：机器人分很多种，有工业的，有

人形、具身的。其实工业机器人应用在很多行业里已经相当普及了，比如以汽车行业、电子行业为代表的，还有走在更前端的一些行业，附加值更高一些。

其实我们这两年冒出来更多的，可能就是以宇树科技为代表的具身机器人或者叫人形机器人。但我个人觉得，如果纯粹就具身机器人来说，它的应用场景还是相对受限的。认真理解一下仁新机器人的产品，其实是一种工业机器人更加精细的应用，未必需要真的具有一些物理的四肢或者两肢，或者直立行走的形态。

胡豪杰：边总讲得很对，像汽车和电子器械用传统机械臂比较多，但是我们现在覆盖的是像核电、军工、环保装备、石化、天然气管道这些传统机器人做不了的领域。传统机器人根据示教编程之后的固定轨迹进行焊接、切割作业，它每一个工件都要进行严密的编程示教过程，每一件工件都需要几个小时的编程示教时间。我们的仁新人工智能系统识别过一次之后，相似型的工件可以完全自动化地去作业。

比如我们在蜀道集团的客户有一万多种类型的工件，我能为它节省几十万分钟的时间。过去传统意义上机器人做不了的事情，我们现在能做了，所以我们对于具身智能的定义是，具有环境感知能力，能针对物理世界的变量作出反应，能自主完成作业。传统机器人可能是上一代的版本，我们就是让机器人长出眼睛、长出脚、长出手，但它不一定是人形的。

在我看来，可能未来大部分的具身机器人都不是人形的，哪种形态的效率最高就用哪种形态，比如两条腿肯定没有四个轮子跑得快，两只手也没有切割臂和焊接臂的效率，眼睛也不像相机能直接生成点云，所以未来大部分的具身机器人可能都不是人形机器人。



胡豪杰，仁新机器人首席执行官。



边贺，上海弘晖资产管理合伙人。

问:在工业机器人这个领域当中，您遇到的最大的困难或者挑战是什么？

胡豪杰:我觉得最大的挑战是集团内做实业的基因传统和新质生产力的发展模式之间是存在一定差异的。比如在具身智能机器人这个产业，科学合理的管理机制是比较重要的，比如定额制的开发模式、敏捷开发的理念等，是帮助我们实现105%业绩增长率的主要原因。

工业机器人如何真正渗透市场？

国际机器人联合会（IFR）数据显示，中国已连续11年成为全球最大的工业机器人市场。截至2024年底，全国共有约45万家机器人及相关产业企业，其中工业机器人相关企业超11万家。随着技术的不断演进，各类机器人正加速向细分产业场景渗透，广泛赋能千行百业。

问:想请问边贺先生，从投资人的角度来看，如果今年让您来投资这家企业，您可能会问哪些问题？

边贺:从投资人的角度来说，其实有些问题是具有共性的。首先肯定是关心财务状况，其次就是关注应用场景未来如何深化的问题。刚才如胡总介绍，具身智能机器人已经在石油石化等一些工业场景有所应用，我也好奇应用的比例会有多少，以及在面临潜在竞争对手时如何进行PK。

问:工业机器人的应用场景将来如何进一步深化？是不是真正能够做到不可替代？

胡豪杰:核电领域我们现在已经进去了，我们在中核集团有很多应用场景，主要针对核废料处置。核废料处置之前要穿很厚的防护服，然后人进去进行焊接和切割作业。我们现在机器人可以在远程遥控着开进去，甚至我们更高端的版本都不需要遥控，直接进去，它自己会寻找工件，完成切割和焊接作业，完全可以用于弥补高辐

射、危险性工种的缺口。

国内竞争最激烈的是钢结构领域，因为钢结构是一个批量最大、成熟度最高的领域。我们采取差异化策略，走海外钢结构市场。比如欧洲和美国的钢结构市场，目前是没有具身智能相关企业在里面的。我们海外产品的盈利能力和竞争力其实是大于国内的，这一点我很自豪，在工业机器人领域，特别是在具身智能工业机器人领域，中国是遥遥领先的。我们的产品一旦走到海外，就成了一个“三体科技”。

问:目前在焊接、切割工业机器人领域

有哪几个主要的赛道？在这几个主要的赛道当中，目前应用的覆盖率达到多少？实际上它有机会达到多少？

胡豪杰:按照应用规模大小排列的话，大致是钢结构、造船、核电、环保、石化、天然气管道。按照实际应用渗透率来说的话，钢结构肯定是最高的。钢结构的渗透率可能到了30%左右，但核电、造船、环保装备、石化、天然气管道这些行业的渗透率可能目前还不足10%，甚至不足5%，但是它有潜力。我觉得至少所有的行业潜力都在50%左右，也就是说机器人它能替

代50%的现有高危险、高辐射、高强度的工种，以及补充中国350万的焊工缺口。

在此基础上，针对市场空间我们也做过测算，是在2.5万亿元左右，我们只要占其中1%，我们的年营收就能到250亿元左右，所以这是一个巨大的市场。但我认为，即使到了终局也还是会有人在工厂里面，它不会完全像科幻片一样全是机器人。比如有些工件有几千条焊缝，很多焊缝又细又小，这种场景还是需要人工去辅助机器人，它能够做到焊达率在90%已经很高了，到95%已经是十分理想的状态，肯定还是

未来大部分的具身机器人都不是人形的，哪种形态的效率最高就用哪种形态。



仁新机器人以人工智能非标焊接技术赋能传统制造升级，开辟“具身智能+焊接切割机器人”全新赛道。



有5%左右的一个焊接需求，是需要人工去辅助的。

边贺:我觉得胡总的思路非常清楚，他对于大方向的判断我也比较认同。首先机器肯定是不会完全替代人的，但我认为从渗透率提升来讲，改变边际的付出要远远大于解决前期问题的付出，就是越往后面走会越难。所以我个人对渗透率是否能达到50%持保留态度，但这并不影响行业本身的规模依然很大。尤其是对于胡总讲到在核电领域，对于核废料处理这类高危工种，具身智能机器人可能是一种刚需。

从产品出海到能力出海的战略破局

IDC发布数据显示，2023年，中国工业机器人厂商出海收入达到约95.8亿元人民币，海外业务成为重要业绩增长点。依托集团成熟的海外运营体系，仁新机器人陆续在北美、新加坡等地成立分公司，深度对接国际高端制造需求。

问:对仁新机器人来说，整个国际化战略是怎么去思考的？接下来可能以哪些版图进行布局？目前大概做到什么样？

胡豪杰:我们的思考其实很简单，就是

从根本上辨别我们最直接的替代方案是什么。其实我们最直接替代方案不是别的竞品，而是焊工师傅。现在全世界哪些地方最缺焊工师傅，哪些地方有工业回流需求，我们就到哪里去。所以我们成立了北美的公司，它有制造业回归的需求，加之焊工大量缺乏，所以这个市场的替代空间就特别大，补缺口空间也特别大。

像东南亚最近也有很多国家向我们咨询。它们在终端上有很多需求，包括基建的需求，包括制造业的需求，这个其实也是我们的一个新兴市场。像欧洲、中东，还有俄罗斯这些国家，它们的需求也是比较强烈的。但是我会以焊工缺口有多大，薪水有多高，以及迫切程度有多高来划分。

所以我们目前的布局，第一是北美，第二是欧洲，第三是中东，第四可能是东南亚和澳大利亚。目前公司已经接到了很多海外世界500强的订单，我们2025年争取实现30%的收入来自海外。到了2026年争取实现50%的收入来自海外。2027年左右，我希望能够50%以上的收入来自海外。

（编辑：林一丹）



当前时点如何看待 创新药行业投资机会

文 / 胡敏

国内将进入医药行业政策密集执行期，医保谈判、商业健康险目录以及第十一批集采，可能都会出现政策拐点

图/IC

今

年初以来，创新药行业在二级市场市场中获得了十分亮眼的表现，其背后是深刻的产业跃迁，可以说中国创新药正迎来“DeepSeek”时刻。相比于产业发展的慢变量，股价的表现通常更快，也更具波动性。经历了一波较大的涨幅之后，近期创新药的股价开始出现一些调整，对于创新药投资的未来走势也出现新的分歧。站在当前时点，如何看待创新药行业的下一步发展以及如何相应地把握投资机会，本文拟从三个角度进行系统梳理。

中国创新药产业发展仍在成长早期阶段

投资就是投未来，因此判断创新药行业的发展阶段很重要，它决定了行业未来的成长空间。

我们先来梳理一下这轮创新药行情产生的背景。中国创新药的发展从2015年的药审制度改革开始，在此之前创新只是少数企业的长远选择，但药审制度改革尤其是2018年仿制药集采之后，制药行业开始整体转型做创新。再之后，在香港交易所《主板上市规则》第18A章（专为未盈利生物科技企业设计）和科创板第五套上市标准政策之下，创新药企大量上市，创新药行业经历了一轮高速增长到泡沫化的过程。伴随行业的快速发展，创新药医保谈判逐步完成试点并在2020年实现制度化和常态化。一些竞争激烈的产品，其超低的医保谈判价格大大打击了行业的热情，加上2021年核心资产泡沫化严重，创新药行业也迎来了为期四年的调整和出清，大量初创企业低价转让管线、被并购甚至倒闭，龙头创新药企也纷纷精简管线。在产业出清的最后阶段，又叠加了一年的反腐。因此这一轮创新药行业的调整出清比较彻底，资本市场创新药的估值也大幅降低。



在港股流动性缺失的这几年，港股一些小的18A创新药公司估值被压至极低，这也是这类企业这次反弹幅度较大的原因。

2025年初开始的这波创新药行情始于国际医药行业对中国创新药资产的重估，海外率先提出中国创新药的“DeepSeek时刻”来临。但事实上BD（商务拓展活动或交易）的大幅提升不是2024年才有，2022-2023年增速也很快，只是今年的BD金额相对比较大，在全球的占比更高。

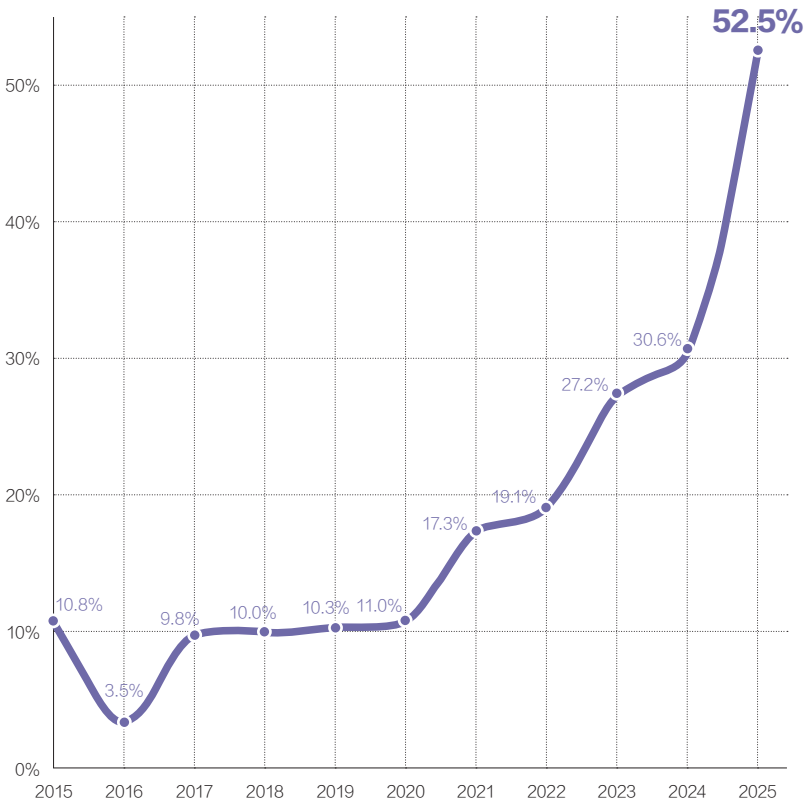
回顾2025年这轮行情，我们仍认为现在只是对过去产业出清、估值极低的一种修复。整体看，中国创新药的估值仍不高。虽然当前有些公司市值已经回到甚至超过2021年峰值，但过去的四年这些公司增长迅速、基本面已经发生了天翻地覆的变化，因此回到历史高点并不能说明有泡沫，这和很多传统行业是不同的。

从产业发展阶段看，我们认为中国创新药行业目前处在成长早期阶段。中国创新药行业的发展才十年时间，虽然研发水平已经有了相当的竞争力并出现大量BD，但在创新药供应上，中国药企的占比仍很低。到目前为止，中国创新药国内销售3000多亿元，占国内医药市场的15%，全

华尔街日报2月初提出中国制药业DeepSeek时刻来临。图/华尔街日报，重阳投资

图：来源于中国的医药研发交易金额占比

- 与中国相关创新药交易总金额，已占全球**52.5%**
- 全球创新药交易中心，历史性地由美国交棒至中国



资料来源：医药魔方，重阳投资

球占比只有4%左右。

2023年8月，工信部等六部委印发的《新产业标准化领航工程实施方案（2023—2035年）》中也把生物制药归为九大未来产业之一，与其并列的是元宇宙、脑机接口、量子信息、人形机器人、生成式人工智能等行业，这也说明了在国家战略中创新药的发展空间非常大。

横向对比其他行业，从前几年的家电到最近几年的光伏、新能源车等，一旦中国企业的竞争力有了优势之后，最终拿下的都是全球绝对第一的市占率。创新药或许有一定的特殊性，但无论如何现在仅小到个位数的全球占比仍太低，处于刚挤上

牌桌的起步阶段。

国内医药行业政策拐点可能会超预期

当前市场研究创新药集中于对BD的关注，纷纷去研究临床一期甚至临床前的产品，但并不关心国内已经申报生产甚至已上市的临床大品种。主要原因还是市场对中国的创新药市场比较悲观，认为在医保资金约束下，国内创新药的价格被压得太低、市场空间太小。但我们认为，接下来更应该重视国内市场，国内市场的变化可能是行业未来很大的预期差。

虽然过去几年中国支持创新药的政策非常多，但之前大多是研发阶段居多。医保谈判的确加速了创新药的达峰速度，缓解了创新药企的压力，但压低了产品的峰值。不过，今年即将推出的“商业健康保险创新药目录”和“药品首发价格形成机制”意味着这种情况在改变。新医改后的十多年间，医药需求端（医保）一直是紧缩政策（各种控费），商业健康险是十年来第一次需求侧扩张政策。“药品首发价格形成机制”则意味着中国药品定位不只为控费，而是会兼顾行业可持续发展和全球竞争。市场对这些即将出台的政策虽有了解但期待并不多，但是我们认为变化才刚刚开始，对中国政府支持创新药的政策应该更乐观一些、看得更长远一些。

首先，全球都在热议中国创新药企的研发实力，中国政府不可能不重视，政策也会随着产业进展产生相应变化。当前中国经济处在转型阶段，很多新产业还在培育过程中，对于已经跑出来的产业政府一定会大力支持。事实上，我们已经看到了一些变化。今年5月的世卫大会上，中国代表团提出“中国将深入参与全球卫生治理，为构建卫生健康共同体贡献中国力量”。随后，《学习时报》刊发了《发展创新药的战

略价值》，作者为武汉大学全球健康中心主任毛宗福。文章提出：“创新药是应对重大疾病挑战的根本出路和维护国家医药安全的战略基石；创新药是推动经济高质量发展的新质引擎和参与全球健康治理的重要抓手；同时提出，在全球健康治理中，谁抢占先发优势并主导技术标准，谁就能左右国际市场走向。”创新药要“在全球健康治理中抢占先发优势”的定位非常高，想取得这样的地位，中国创新药必须要走向全球、产生自己的跨国大药企，而实现这个目标只有BD是不够的，需要国内创新药市场的壮大和支持。

事实上，从最近医保局的一些动态我们也能看到非常大的变化。7月以来医保局连续召开数次支持创新药械的会议，这在今年医保谈判和第一批商业健康险创新药目录启动之前是非常具有指向意义的。因此，我们判断中国真正支持创新药的政策才刚刚开始，对于国内市场我们应该多一份乐观。

其次，中国政府有足够的能力和动力支持中国创新药的发展。光伏和新能源车的发展壮大也是先靠国内政策和国内庞大的市场，新能源车在补贴大量退坡的情况下现在一年估计依然有3000亿-4000亿元规模。中国创新药的全国总规模也仅3000多亿元，政府完全有实力给予这个行业以有力支持。

最后，对创新药的支持政策有较大的乘数效应。第一，创新药发展事关内需体系的建设。预防性储蓄过多是中国消费率不足的重要原因之一，而医疗支出是其中的大头。如果通过商业健康险等方式解决了“大病致贫”问题，对于释放消费潜力会有很大帮助。第二，医疗消费本身就是最刚性高端的消费。在国务院颁布的《扩大内需战略规划纲要（2022-2035年）》中

就提出医疗消费也是扩大内需的重要方面。第三，创新药因为高知识密度、高价值创造特性被誉为医药产业“皇冠上的明珠”。创新药既能够催生出涵盖基础研究、药物筛选、临床应用等完整创新生态体系，也能够带动上下游产业链产值显著增长。

怎么看待当前的创新药或者医药行业的投资机会

这几个月创新药行业涨幅比较大，基本完成了对过去几年产业调整的修复，局部甚至有一些泡沫现象，但行业总体估值仍比较合理。我们看虽然有些头部创新药企业达到或者接近2021年峰值，但过去四年这些企业的基本面已经发生非常大的变化，当前的估值仍比较合理。但考虑到短期涨幅比较大，有些个股的确有一定泡沫，短期即便有调整，也属于正常现象。但是短期的调整不能否定创新药仍然是空间非常大、天花板非常高、非常有潜力的长期投资板块。

从投资方向上，如前所述，除了关注BD，我们认为还应该更多关注国内市场。从现在开始，国内将进入医药行业政策密集执行期，医保谈判、商业健康险目录以及第十一批集采，可能都会出现政策拐点。尤其是在“反内卷”大背景下将要执行的第十一批集采，无论是看“稳临床、保质量、防围标、反内卷”的招采原则还是招采细则，都预示着这次集采回暖是确定的。因此我们会把更多的精力投入到研究那些滞涨的、将受益国内政策变化的创新药企、医疗器械甚至是有竞争力的仿制药企业。

（作者为重阳投资基金经理；编辑：李奥）

免责声明：本文内容仅供参考，不构成投资建议。

商业银行财富管理业务升级： 科技驱动下的买方投顾模式转型路径研究

文 / 中国工商银行软件开发中心数据智能中心团队

向“买方投顾”模式转型已成为商业银行财富管理业务升级的必然选择和重塑核心竞争力的关键所在

财富管理迈入买方投顾新时代

中国居民财富的持续增长正在以前所未有的速度重塑着金融服务的格局。据麦肯锡统计，截至2022年底，中国居民个人金融资产已接近250万亿元，成为全球第二大财富管理市场，预计到2032年这一数字有望达到571万亿元。与此同时，伴随着居民收入水平提升、人口结构变化以及金融素养普及，财富管理需求呈现出显著的多元化、个性化和长期化特征。投资者不再满足于简单的储蓄或追求单一产品高收益，而是愈发关注综合性的资产配置、财务规划、养老储备乃至财富传承等深层次目标。这一需求的深刻变化，恰逢国内金融监管环境的重大变革。资管新规的全面落地与深入实施，彻底打破了“刚性兑付”的旧有模式，推动理财产品全面转向净值化管理，使得投资者对客观、专业、以自身利益为导向的投资建议和长期陪伴的需求空前高涨。

审视当前商业银行财富管理业务的主流模式，不难发现其与新时代需求之间存在显著张力。传统的“卖方销售”模式，其

核心逻辑在于产品销售驱动，不可避免地带来因佣金激励导致的利益冲突、服务同质化及短期导向等内生痛点。与此同时，行业竞争态势日趋白热化。券商凭借投研和资本市场优势加速布局财富管理，基金公司直销和第三方互联网平台凭借便捷体验和丰富产品持续分流客户，商业银行过去依赖渠道和庞大客户基数建立的护城河正受到严峻挑战。在此背景下，向“买方投顾”模式转型，即以客户需求为驱动，提供独立建议、科学配置和持续陪伴，已成为商业银行财富管理业务升级的必然选择和重塑核心竞争力的关键所在。

买方投顾模式解析

海外“买方投顾”业务发源于16世纪欧洲的私人银行服务，繁荣于美国，是指投资顾问站在客户立场为客户提供理财咨询、理财规划、产品诊断和投资建议的理财模式。“卖方销售”与“买方投顾”模式主要区别在于收费方式的不同，前者是基于产品销量，从机构收取代销费用，产品和渠道利益一致；后者主要是基于客户资产规模，

按一定比例向客户收取服务费用，客户在服务中拥有更大的话语权，要求投顾工作有更高的主动性和专业性，以实现与客户的长期合作，渠道和客户利益一致。例如，以瑞银集团为代表的私人银行高端定制投顾费率较高，主要面向高净值客户；以高盛为代表的综合性投顾服务商产品类别多样，收费模式多元化；以嘉信理财为代表的第三方投顾平台同时面向大众客群与第三方投资顾问展业；以Betterment为代表的智能投顾公司收费低廉，以长尾客户为主。

从国内投顾业务发展历程看商业银行财富管理转型本质

国内财富管理市场正在经历从卖方销售到买方投顾的转型。2019年10月，证监会发布《关于做好公开募集证券投资基金投资顾问业务试点工作的通知》，开启了国内公募基金投资顾问业务试点工作。通知规定，基金投资顾问试点机构从事基金投资顾问业务，可以接受客户委托，按照协议约定向其提供基金投资组合策略建议，并直接或间接获取经济利益。2021年11

月，证监会发布《关于规范基金投资建议活动的通知》，基金投顾业务监管趋严，通知指出基金投顾业务开展主体，不得就提供基金投资建议与客户单独签订合同，不得单独收取基金投资建议费用；不具有基金投资顾问业务资格的机构不得提供基金投资组合策略投资建议，不得提供基金组合中具体基金构成比例建议，不得展示基金组合的业绩，不得提供调仓建议。2025年2月，证监会发布了《关于资本市场做好金融“五篇大文章”的实施意见》，再次提到“推动基金投顾业务试点转常规，探索构建行业执业标准，培育壮大人才队伍，有序扩大可投产品范围”，有望继续推动基金投顾试点转常规的进程。

从当前国内投顾业务的发展阶段来看，商业银行财富管理业务在收费模式和经营操作上尚难全面对标海外成熟模式。因此，商业银行财富管理业务向“买方投顾”的转型，本质上是服务立场和服务模式上的双重升级：买方投顾的“买方”二字代表服务立场，即坚守“以客户为中心”的核心理念，“投顾”二字代表服务模式，即“提供

越来越多的金融科技应用到财富管理核心领域之中。图/IC



专业化财富管理建议”，其核心在于构建一套“以客户需求为导向的财富管理服务方法论”，通过目标规划、资产配置和长期陪伴，实现客户财富的保值增值。而这一转型的深层引擎，正源于金融科技的全面渗透，神策数据发布的《财富管理数字化转型现状与趋势洞察》报告明确指出，85%的金融机构已将金融科技列为财富管理的核心领域，近70%的机构更将其定位为公司级战略核心，标志着技术驱动已从辅助工具跃迁为业务转型的底层支撑力。

科技赋能：商业银行买方投顾模式落地的核心引擎

以金融科技与金融理论的有机融合为驱动，深度解析客户全生命周期的财富管理需求，站在买方立场，将客户盈利体验置于核心，构建高度个性化、专业化和智能化的顾问服务体系。在实践层面，该体系覆盖客户从投前、投中到投后的完整投资旅程，并构建起有效的服务闭环。投前阶段，以吃透客户需求和摸透产品特征为主，夯实数据基础；投中阶段，以资产配置模型和量化分析模型为双驱动，基于产品货架，通过智能推荐算法构建匹配客户需求、契合客户特征的产品组合；投后阶段，重新评估客户、产品及市场特征，对组合配置进行动态再平衡，帮助客户树立长期投资理念。

投前阶段是客户服务的起点，关键在于扎实做好KYC（了解客户）和KYP（了解产品）两项核心工作。在KYC方面，主要涵盖数据整合与画像构建、需求挖掘与规划建模、目标校验与风险校准三大环节。首先，基于大数据和隐私加密算法，在严格保障客户隐私和信息安全的前提下，整合客户基本属性、资产结构、交易流水、投资行为、实时意图等维度数据，全面剖析客户静态与动态特征，从而构建客户360°全景画

像。进而，依托上述客户画像，精准识别客户所处的不同生命周期阶段，深入挖掘其在购房置业、教育规划、养老储备等特定场景下的核心需求，并运用蒙特卡洛模拟等量化分析方法，帮助客户构建科学的现金流规划模型。最后，基于量化分析结果，结合客户真实风险承受能力，对客户设定的投资目标（预期收益率、投资期限）进行合理性校验，通过历史回测与压力测试揭示目标达成的概率分布，帮助客户校准风险认识，避免预期偏离。在KYP方面，同样包含产品绩效评价、产品持仓穿透及产品未来表现三个核心环节。首先，基于产品绩效指标数据，如收益率、最大回撤、波动率等构建产品多维评分模型，并通过业绩比较基准，综合评价同类产品在收益性、风险性、风险收益比等多维度的表现，为客户遴选优质产品。其次，基于产品公开披露的持仓数据与净值数据，运用风格分析模型解析产品底层资产结构，识别隐性杠杆与流动性风险，同时验证投资策略与宣传定位的一致性。最后，从海量数据中挖掘出与产品净值相关的一系列因子，基于多因子模型剥离出产品的超额收益，并基于历史收益和规模等因素预测产品未来收益表现，为后续动态配置提供科学依据。

投中阶段是客户需求转化为配置方案的关键环节，聚焦战略资产配置、战术资产调整及组合构建执行三大模块。首先，基于客户投资目标，运用均值一方差、风险预算、风险平价等量化模型生成战略资产配置方案，明确股债等大类资产的配置比例，作为长期配置中枢，搭好配置骨架。其次，综合宏观基本面、技术面及估值等指标分析，通过量化分析模型生成择时信号，捕捉市场短期机会，对配置方案进行动态战术调整，赋予配置弹性。最后，基于投前阶段沉淀的KYC和KYP，依托已有

伙伴同行 家企欣荣



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，赋能企业家长远发展，助力财富管理、家族传承和社会责任担当，以伙伴银行姿态，共攀家企欣荣未来蓝图。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 | 服务热线: 95588

产品货架，运用智能推荐算法和多目标规划模型匹配客户需求和偏好，构建定制化的产品组合。

投后阶段是构成服务闭环的核心枢纽，聚焦客户账户分析、目标跟踪管理及组合动态平衡三大模块。首先，基于客户投资账户，分析客户持仓结构及投资盈亏情况，并结合市场环境通过行为金融学理论分析客户的非理性行为特征；同时基于产品公开披露的持仓数据和净值数据，运用业绩归因模型拆解产品的收益和风险来源，让客户看清自己的钱袋子。其次，基于蒙特卡洛模拟基准曲线与投前预设目标，构建目标偏离度系统，实时追踪客户全生命周期事件触发的需求变动与市场极端情景下的目标可行性偏移，定期更新客户投资目标。最后，基于资产价格走势变动及宏观因子预测结果，定期监测产品组合的收益风险表现，动态调整组合策略，实现账户一目标一组合的闭环校准。

君子智投，工银私人银行定义买方投顾新范式

工银私人银行全面升级财富管理服务模式，从宏观、中观、微观层面构建大类资产研究体系，通过数字化系统平台及专业投顾队伍，持续升级“君子智投”资产配置智能化服务集成终端，落地践行买方投顾服务模式，为私人银行客户提供从投研策略、资产诊断、收益分析、产品解读到配置建议的一站式服务，累计生成资产配置方案报告超120万份，覆盖超20万私银客户。

“君子智投”系统以市场投研与客户需求双维驱动，构建智能工具与专业团队协同的服务体系：投研框架层面，通过宏观层建立标准化投研方法论与输出体系、中观层基于量化模型与客户画像生成策略矩阵、微观层构建产品优选引擎与服务生态，

实现从经济周期研判到资产落地的全链支持；配置逻辑层面，运用多因子宏观研究结合量化分支模型的市场分析框架，以及客户风险流动性需求融合资产表现趋势预测的资产配置框架，深度整合风险预算模型与产品量化评价体系，帮助客户实现投资组合的动态优化调整；资配服务层面，基于持仓回顾、市场分析、配置建议、产品推荐、动态调整五个步骤，引导客户服务模式由单一产品销售向产品组合资产配置方案服务转变；触客渠道层面，君子智投可通过专属报告、手机银行等线上线下多场景触达客户，应用于投教宣传、产品研选、产品交互、配置再平衡等各类场景，以专业与温度兼具的财富管理服务，陪伴客户行稳致远。

未来展望

未来，商业银行财富管理买方投顾模式的转型将持续深化：金融科技的核心作用将进一步凸显，大数据、人工智能等技术在客户需求洞察、产品特征分析及资产配置中的深度应用将显著提升服务颗粒度，驱动从投前、投中至投后的全流程服务向智能化、高效化跃迁；监管层面，伴随基金投顾试点转常规的深入推进，行业执业标准、收费模式等关键机制将逐步实现统一规范；银行与券商、基金等机构的协同联动将更趋紧密，通过产品互通、数据共享等合作强化，共同构建以客户需求为中心的财富管理生态；以工银私人银行“君子智投”为代表的创新实践将持续迭代升级，其服务边界将从大类资产配置向客户全生命周期的财富管理需求延展，最终推动行业完成从卖方销售导向到买方投顾本位的实质性转变，更高效承接居民多元化、长期化的财富管理需求。

（编辑：亢子龙）

传
之道承

共建“君子伙伴公益慈善服务”生态圈， 工银私人银行助力财富向善而行

文 / 中国工商银行私人银行部

我们联合合作机构搭建了永续运作的集合型慈善信托平台，满足客户个人、企业、家族信托、慈善基金会、金融产品等各种方式参与捐赠

2025年9月5日，是第十三个国际慈善日，也是第十个中华慈善日，今年的主题是“汇聚向善力量，共创美好生活”，既寓意无私奉献的慈爱之心，又诠释了公益慈善事业满足人民对美好生活需要的为民之情。一路走来，工银私人银行与客户携手同行，见证了许多客户用行动书写大爱的动人篇章，在这个充满爱心与温情的时刻，向所有真诚向善的客户朋友致敬！

携手各方伙伴，共筑公益慈善服务生态圈

工银私人银行立足客户慈善需求，积极整合多方资源，联合政府部门、信托公司、慈善组织、资管机构等主体，共同打造“君子伙伴公益慈善服务”生态圈。我们以财富向善为目标、以资源互补为基础、以合规透明为保障，与生态伙伴形成跨领域慈善合力，充分激发社会各界的参与热情，对客户履行社会责任形成有力支撑。

坚持模式创新，打造工行特色服务范式

工银私人银行立足客户所需，持续推

动公益慈善服务模式创新，目前已形成定制型、集合型、区域型三大公益慈善金融服务模式。我们联合合作机构在行业首推永续集合型慈善信托服务平台；在此基础上，借鉴捐赠人建议基金（DAF）模式，支持客户自主选择慈善项目，有效提升捐赠便捷性、规范性与透明度；在工商银行手机银行推出私人银行客户“慈善账户”，组织开展“君子伙伴·青山行动”，支持客户运用“工银i豆”助力三江源生态公益林项目，汇聚慈善力量助推生态文明建设。

强化集团联动，构建公益慈善服务体系

工银私人银行依托集团优势，通过GBC联动汇聚集团资源，共同打造公益慈善服务场景，为客户提供“一点接入、全局响应”的综合服务体系。我们致力于提供高效集约的公益慈善服务，联合合作机构搭建了永续运作的集合型慈善信托平台，满足客户个人、企业、家族信托、慈善基金会、金融产品等各种方式参与捐赠。同时，我们深耕区域化公益慈善服务网络，创新推出区域型公益慈善信托综合顾问服务，



图/IC

依托各地公益慈善资源，将客户的慈善心愿与当地优质慈善项目精准对接，让您的爱心绽放区域特色光彩。

与国家战略同频，以财富向善浇灌时代热土

工银私人银行深刻践行金融工作的政治性、人民性，以公益慈善服务“五篇文章”，在支持科教文卫体发展、增进民生福祉等方面取得实效。助力科教兴国，以公益慈善支持重点高校科技创新，助力科学研究、培育未来产业，推动公益慈善事业和科技发展同频共振；支持普惠兴农，定向捐助“领头雁计划”，助力培养一批乡村振兴企业家，为乡村人才振兴提供专业赋能；保护绿水青山，支持三江源生态保

护，以公益慈善力量呵护“中华水塔”；服务社会民生，开通救灾绿色通道，加强帮扶地区教育基础设施建设等，强化社会救助帮扶。

君子伙伴，善行致远

真正的财富，是当它从您的手心离开时，仍能在世间生长出希望的新芽。在财富向善的路途上，工银私人银行永远是您最坚定的同行者。未来，我们将持续升级“君子伙伴公益慈善服务”生态圈，以更优质的服务，助您践行兼济天下的理想，让每一份善意都化作照亮他人的光。

（编辑：李奥）

风险提示：具体执行以监管政策及信托合同为准。

勤俭仁爱，报国济世

——徐光启的家风故事

文 / 中国工商银行私人银行部

徐光启的家风，早已超越了家族的范畴，成为中华民族精神的一部分

历

史的天空，星河璀璨。明代中晚期的中华大地，正处在新旧思潮激荡的十字路口——倭寇之患

刚平，东南沿海民生待复，同时，西学东渐初起，传统农耕文明与西方科学思想首次深度碰撞。在这样的时代浪潮里，有一颗

中国农业博物馆内的徐光启向农民介绍引进农作物新品种的复原场景。图/视觉中国



跨越时空的星辰格外耀眼：他以经世致用为笔，以律己清廉为墨，在历史长卷上写下了属于自己的传奇。他就是徐光启。

徐光启（1562-1633年），上海法华汇（今徐家汇）人，明代杰出的科学家、政治家，更是延续四百余年的“勤俭仁爱、报国济世”家风的开创者。崇祯六年，这位官至文渊阁大学士（相当于宰相）的老者病逝时，崇祯皇帝为他停朝三日，赐谥“文定”。而真正让他超越时代、流芳百世的，不是官位与荣誉，而是融入徐氏血脉的家风传承——那是少年棉花地里萌发的求实之心，是译书著述中坚守的济世之志，是身居高位时不改的清廉之本。

棉花地里的“冲天心”

徐光启的父亲徐思诚早年做过丝绸生意，家道中落后方才垦荒种棉。万历初年的一天，他看到徐光启蹲在自家的棉花地里摘下棉株顶芽，误以为他在损毁庄稼，就对他进行了斥责。

但徐光启没有低头认错，反而站起身，捧着刚摘下的“冲天心”（棉株顶芽）走到父亲面前说：“父亲您看，这顶芽长得快，却只耗养分不结铃。现在已过立秋，新枝上的蕾铃根本来不及成熟，若不摘掉顶芽，下面已经成型的棉铃就会因养分不足而干瘪。隔壁阿康伯去年就是这么做的，他家一亩地收了两百多斤籽棉，咱家只收了一百四十斤，差了三成呢！”

徐思诚见自己误会了儿子，就蹲下身，轻声说：“是为父错了，不该没弄清缘由就骂你。这摘芽的法子，你教教为父。”

这种有错即改、重实轻虚的家风，像晨露般浸润着徐光启的成长。

母亲钱氏虽终日坐在纺车前纺纱，却从未放松对儿子的启蒙。她经常给徐光启讲嘉靖年间倭寇侵扰上海的故事。母亲的讲

述里，没有空洞的道理，只有鲜活的家国往事；她的行动更成了无声的家训——为了贴补家用，她常常纺纱到三更，却从不肯浪费一缕棉纱，甚至把断纱接起来重新纺，这种勤俭务实的态度，深深刻进了徐光启的心里。

徐光启十岁时进入龙华寺私塾读书，馆师周先生曾问众弟子“何为人生之志”。徐光启站起身，声音朗朗：“富翁不过一己之富，道士不过一身逍遥，皆不足为也！弟子以为，为人当立身行道，治国治民，崇正辟邪，勿枉为一世！”这番话让周先生惊叹不已，他摸着徐光启的头说：“此子胸有丘壑，将来必成大器。”而这份少年壮志，正是徐家“求实济世”家风浇灌出的第一朵花苞。

译书著述里的工匠心

万历三十四年（1606年）的北京，冬雪初霁。翰林院检讨徐光启与意大利传教士利玛窦在邸舍相对而坐，桌上摊着拉丁文版的《几何原本》。利玛窦用不太流利的中文口述：“若一条直线与两条直线相交，且在同侧所成的两个内角之和小于两个直角，则这两条直线无限延长后必在这一侧相交。”徐光启反复琢磨着“直线”“直角”的译法——在此之前，中国传统数学中只有“直绳”“正方之角”等说法，如何找到既准确又易懂的术语，成了翻译的关键。

两人常常为一个术语争论半日。就这样，他们“每布衣徒步，晤于邸舍，讲求精密”，用三年时间译出《几何原本》前六卷，首次将西方公理化体系引入中国。徐光启在序言中写道：“此书穷理致知，可补吾国算学之缺，更可启民智、利民生——此非无用之学，乃经世之器也！”这番话，正是徐家“触类旁通、学以致用”家训的生动实践。

如果说《几何原本》是徐光启“开眼看世界”的尝试，那么《农政全书》就是他“治国治民”初心的集中体现。万历四十一年（1613年），徐光启被贬官至天津，负责屯田事务。为了研究北方水稻种植，他亲自开垦了二十亩试验田，记录不同品种的播种时间、灌溉次数与产量。

到了六十九岁高龄，徐光启已官至礼部尚书，却仍未停下《农政全书》的修订工作。他对孙子们说：“农为邦本，若农民无收，国家就会动荡。这些知识不仅要写入书中，更要刻进徐家血脉里，将来你们无论做什么，都要记得‘民以食为天’。”他让孙子们帮忙核对各地谷物的耐旱程度，还教他们画水利灌溉图——想通过这种方式，让“经世致用”的家风代代相传。

身居高位时的平常心

崇祯五年（1632年），徐光启七十寿辰。这一年，他已加封太子太保、文渊阁大学士，离“宰相”之位仅一步之遥。徐光启早早就给家乡上海的家人和京城的下属写信：“吾生平不喜铺张，寿辰之日，勿设宴、勿收礼，若念及旧情，可赠书一册，足矣。”

徐光启对儿子徐骥说：“为官者，当知‘水能载舟，亦能覆舟’。若我大摆寿宴，收受贿礼，百姓会如何看？徐家的家风，不能毁在我手里。”

徐光启的清廉，并非一时作秀，而是深入骨髓的自觉。他在北京的住所，只是一处三间瓦房的小院，被同僚戏称为“徐一角”。

即使当了宰相，徐光启仍保持着寒士的生活习惯——衣服破了就缝补，饭菜剩了就加热，从不浪费一粒粮食、一寸布料。

在纳妾成风的明代，徐光启终身只与出身贫寒的发妻吴氏相濡以沫。徐光启曾

对劝他纳妾的人说：“吴氏与我共患难，当年我屡试不第时，她纺纱供我读书，这份情分，不是姬妾能比的。再说，一夫一妻，家庭和睦，这才是徐家的家风。”

家风延续里的报国心

崇祯六年（1633年），徐光启病逝于任上。家人整理他的遗物时，发现除了满屋子的书籍、《农政全书》《崇祯历书》等手稿，只有几件打补丁的旧衣、一双磨破的布鞋，以及装在木盒里的一两白银——这是他留给家人的全部财产。

《明史·徐光启传》中记下了这么一句话：“盖棺之日，囊无余赀。”而他留给家人和后世的，却是无价的精神遗产：《农政全书》推动了明清两代的农业发展，《几何原本》开启了中国近代科学的先河，而“律己清廉、勤俭仁爱”的家风，更成了徐氏族人的精神坐标。

如今的上海徐家汇，地名里仍带着徐光启的印记——这里曾是他的故居所在地，也是他传播西学、推广农学的地方。四百年来，徐氏族人始终以他为楷模，将家风代代相传。徐氏一脉人才辈出：单三孙一脉就出了三位进士、两位举人，他们为官时均以清廉著称；四孙一脉则出了不少学者、科学家。

徐光启曾说：“富国必以本业，强国必以正兵。”这句话，穿越四百余年的时光，仍在回响。

徐光启的家风，早已超越了家族的范畴，成为中华民族精神的一部分。它像一盏明灯，照亮了无数人的前行之路；更像一粒种子，在中华大地上生根发芽，开出“家国情怀”的花朵。而这，正是“胸有大志，一心为国”的最好诠释——家风不朽，精神永存。

（编辑：李奥）



以义为舟，载利而行： 从传统智慧到时代使命

文 / 路平

“义利相契”的伦理智慧，流淌在民族血脉的文化基因中，逐渐演变为当代中国特色金融文化中“以义取利，不唯利是图”的精神内核



图 / 视觉中国

“君子喻于义，小人喻于利。”孔夫子的箴言穿越两千余载时光，仍在华夏大地回响，道出了中华民族对“利”“义”关系的

深刻洞察。在中国传统商业伦理中，“利”是生存之基，“义”是立身之本，二者从来不是非此即彼的对立面，而是同日月相伴、山河相依一样的辩证存在。这一“义利相契”

的伦理智慧，流淌在民族血脉的文化基因中，逐渐演变为当代中国特色金融文化中“以义取利，不唯利是图”的精神内核——要追求合理利润，更要坚守社会责任；要

遵循市场规律，更要锚定价值坐标。从先秦诸子的典籍哲思，到明清商帮的市井传奇，再到当代金融领域的躬身实践，这一准则恰似温润的玉，历经岁月打磨愈发璀璨，在不同时代语境下，演绎着兼具人文温度与时代价值的动人篇章。

典籍中的义利之辨： 千年智慧的源头活水

春秋战国时期诸侯争霸，人心多为利禄所惑。在这样的时代背景下，先哲们开始深刻思考义与利的关系，为后世立下“以义取利”的精神坐标。孔子虽言“君子喻于义，小人喻于利”，却非全盘否定利，而是强调“义以为上”——利的获取必须以义为准则，如同草木生长需以土壤为根基，若无义的滋养，利终将如无源之水、无本之木，转瞬即逝。孟子进一步阐发此理，提出“生亦我所欲也，义亦我所欲也；二者不可得兼，舍生而取义者也”，将义的价值提升至生命之上。但他也没有忽视民生之利，主张“制民之产”，让百姓在遵循道义的前提下“仰足以事父母，俯足以畜妻子”，实现“义利两得”的理想境界。

墨家虽与儒家政见有别，却在义利观上殊途同归。墨子提出“兼相爱，交相利”，认为“义，利也”，将义与利紧密相连——真正的义，必然能带来天下之利；真正的利，也必然符合天下之义。他反对“亏人自利”的不义之举，主张“兴天下之利，除天下之害”，这种将个人之利融入集体之利、以大义引领小利的思想，与“以义取利”的内核不谋而合。道家则以“上善若水”的智慧，倡导“后其身而身先，外其身而身存”，认为不执着于私利，反而能获得更长久的利益，如同江海因善处下而能容纳百川，圣人因不追逐私利而能成就大业。

这些典籍中的哲思，如同源头活水，为

后世“以义取利”的实践提供了深厚的思想滋养。先哲们深知，利是生存之基，义是立身之本，二者相辅相成，缺一不可。这种智慧，不仅照亮了古代士人的精神世界，更成为后世遵循的行为准则，在历史长河中沉淀为民族的文化共识。

千年商道上的义利传奇： 金融文明的伦理根基

若说典籍中的义利观是理论之光，那么古代商帮的实践便是现实之暖。在中国商业史上，从不缺乏“以义取利”的典范，他们将先哲的智慧融入货殖经营，以“义”为招牌，以“信”为砝码，在赚取利润的同时，更赢得了人心与口碑，书写了一段段流传千古的商道传奇。

早在春秋战国时期，范蠡“三聚三散”的典故便诠释了“以利取义”的真谛。他辅佐勾践灭吴后弃官从商，三聚财富却三散于民，“十九年中三致千金，再分散与贫交疏昆弟”，既通过经商获利，又以财富反哺社会，被后世尊为“商圣”。这种“利而不害，为而不争”的理念，为中国早期商业伦理奠定了基调。

丝绸之路的驼铃与帆影里，也闪耀着“义利兼顾”的光芒。敦煌文书《唐开元二十一年（733年）西州高昌县上安西都护府牒》记载，西域商人与中原商户交易时，常以“契约”为凭，明确“若违此约，罚银十两，入官充公用”。契约中不仅约定价格、交货期等商业条款，更载明“不得欺瞒老幼，不得囤积居奇”的道义承诺。这种将“义”写入商业规则的做法，使跨越万里的贸易得以有序运转，印证了“义者，利之足也”的真理。

明清晋商的经营实践，更是“以义取利”的典范。平遥日升昌票号在章程中明确“利从义出，名以清修”，规定掌柜“不得

因利忘义，不得苛待储户”。其分号遍布全国、汇通天下，靠的不仅是技术手段，更是对“义”的坚守。晋商还注重“义利兼顾”，在灾荒之年，常常开仓放粮、施粥济贫，甚至主动降低粮价，以缓解百姓困境。他们认为，“商者，通有无、利民生者也”，若只为一己之利而不顾百姓死活，便是失了商人的本分，最终也会失去市场。“诚信为本，利自义生”，正是这份对道义的坚守，让晋商在明清商界纵横数百年，成为中国商业史上的一段佳话。

中国特色金融文化中的“义利观”： 从传统智慧到时代使命

中国特色金融文化中的“以义取利，不唯利是图”，既传承了“义利之辨”的传统智慧，又赋予其服务国家战略、促进共同富裕的时代内涵。这里的“义”，不仅指商业道德，更包括服务实体经济、防范金融风险、助力社会公平等多重维度；这里的“利”，是在坚守“义”的前提下，通过合规经营、创新服务获得的合理回报。

服务实体经济是“义”的核心要求。金融是经济的血脉，我国金融业践行金融工作的人民性，围绕金融“五篇大文章”谋篇布局，从科技金融为“卡脖子”技术攻关注入资本活水，到绿色金融为“双碳”目标落地铺路搭桥，从普惠金融为小微企业纾困解难、稳住民生就业，到养老金融为“银发经济”筑牢保障防线，再到数字金融以技术赋能打破服务壁垒、惠及偏远地区——每次落子，都以服务实体经济之“义”为锚点，既回应着国家战略与民生需求的迫切呼唤，也在助力产业升级、守护民生福祉的过程中，为金融自身开辟了稳健发展的空间。这里的“利”，不再是脱离实体的空转套利，而是与实体经济同频共振的合理收益；这里的“义”，也不是束之高

阁的道德说教，而是转化为金融支持科技自立、守护生态底色、温暖小微企业、护航夕阳人生、弥合服务鸿沟的具体实践。正是在“义”的指引下，金融活水精准滴灌至实体经济最需要的领域，既实现了自身价值的提升，更让“义利并举”的理念在服务国计民生的答卷上愈发清晰。

防范金融风险是“义”的底线红线。金融风险如暗礁，若为逐利而漠视风险、触碰红线，看似能得一时之利，实则会让金融活水沦为“洪水猛兽”。而坚守“防风险”这一“义”的准则，便是为金融活动划定安全航道：从强化金融监管、整治违规套利，到完善风险预警机制、化解地方债务风险，每一项举措都是对“义”的践行。它看似是对短期利益的约束，实则是对长期利益的守护。这份“义”的坚守，是金融安身立命的根本，更是守护经济民生的坚实屏障。

促进共同富裕是“义”的时代延伸。这份“义”从传统的个体道德操守，升华为映照时代初心、关乎社会公平的宏大追求，服务于“让全体人民共享发展成果”的目标成为金融业践行使命的核心方向。这份“义”指引金融跳出“唯利”的局限，将自身发展与国家共同富裕战略深度绑定，在助力缩小城乡、区域、收入差距的过程中，实现“利”的合理获取与“义”的价值彰显。这份“义”让金融的意义超越了资金融通的表层功能，成为推动社会公平、守护民生福祉的重要力量，也让“以义取利”的传统智慧在新时代共同富裕的征程中，焕发出更具广度与深度的时代光芒。

私人银行的“义利实践”： 在财富长河中锚定道义坐标

私人银行作为高净值人群的专属服务机构，当以“义利相契”的实践，在财富管理长河中锚定独特的道义坐标。

私人银行的“利”，应以专业能力为根基，将财富管理嵌入客户家族传承、人生规划的长远维度——通过定制化资产配置方案，平衡风险与收益，既助力客户实现财富的稳健增长，也为家庭未来的教育、养老等需求筑牢根基，这份“利”的获取，始终建立在“受人之托、忠人之事”的诚信道义之上。

而私人银行的“义”，更应在时代语境下延伸出新的内涵。古人云“达则兼济天下”，私人银行的业务创新不仅局限于对客户个体的责任，更要将财富管理与社会价值相联结，以“君子处事，于义合者为利”为指引，助力客户将资产投入慈善信托、绿色投资等领域，让私人财富成为推动共同富裕的涓涓细流。比如，工银私人银行与合作机构联手打造了“君子伙伴慈善服务”生态圈，捐赠项目涵盖了科学教育、乡村振兴、民生保障、生态保护、文化遗产等领域。同时，以“不义而富且贵，于我如浮云”为底线，始终坚守合规边界与客户隐私保护，拒绝投机性套利操作，以“有所为、有所不为”的坚守，规避“唯利是图”的风险。

“为者常成，行者常至。”金融浪潮翻涌不息，面对金融收益和道义坚守的权衡与博弈，私人银行若想锚定“以义取利”的航向，需于变与不变间寻得真章。算法迭代如潮起潮落，产品形态似花开花谢，这些“变”是时代赋予的考题；而“信义为本”的初心如静水深流，“利从义出”的底线如青山矗立，这些“不变”是穿越风浪的罗盘。当私人银行以“不变”的道义驾驭“万变”的市场，它便不再是冰冷的金融载体，而是穿越周期的价值桥梁，连通着财富传承的温度与金融文明的厚度，在逐光而行的路上，把“以义取利”的古老智慧，写成属于这个时代的金融史诗。

（编辑：李奥）

贵在正心以固本、律己以束行、践行以成事
严以修身乃立身、从业、服务之根基，

文\中国工商银行私人银行部

打造工银私人银行清廉文化阵地
以『君子廉』品牌引领，



图/IC

在金融行业高质量发展的新阶段，营造风清气正、崇廉尚实的文化氛围是银行稳健经营和赢得客户信任的核心基石。工银私人银行深刻把握清廉金融文化建设的重要性，积极响应“清廉工行”建设号召，以独具特色的“君子廉”文化品牌为核心引领，全方位、深层次推进清廉文化建设，为业务高质量发展注入强劲的廉洁动能。

“君子廉”品牌：植根文化沃土的精神旗帜

“君子廉”品牌，是工银私人银行清廉文化建设的灵魂标识。其深植厚培，融汇三重维度：一融纵深推进全面从严治党之势，二承中华君子廉洁文化之菁华，三铸“君子偕伙伴同行”品牌定位之基，三维一体，共筑清正廉明之根脉。

其品牌标识设计匠心独运。整体采用中国传统方印造型，象征着庄重承诺与规

矩方圆；底色为红色，寓意传承红色金融基因，赓续党的初心使命；文字为白色，昭示私银从业人员当如谦谦君子，秉持清清白白、一尘不染的职业操守。

其品牌内涵深厚丰蕴。“君子之交淡如水”，深刻践行习近平总书记“官”“商”交往要有道、公私分明的谆谆教诲。“君子三喻”，诠释君子若玉之纯洁高贵，若水之务实进取，若兰之高洁自持，彰显纯净本色、

奋进精神与独立风骨。“君子为政之道，以修身为本”，强调严以修身乃立身、从业、服务之根基，贵在正心以固本、律己以束行、践行以成事，通过持续砥学砺行，臻于自我完善之境。

立体构建：筑牢“君子廉”文化与制度根基

对私人银行客户而言，资产安全与服务信任是核心需求。工银私人银行围绕

“君子廉”品牌，构建了“两本手册、一个宣传阵地、一份研究”的立体支撑体系，旨在为客户的财富管理筑牢“廉洁防线”。

“两本手册”：为行为划定“安全边界”，让客户更安心

《清廉文化手册》与《廉洁风险防控手册》，是工银私人银行清廉文化建设的制度“双基石”：《清廉文化手册》不只是员工的行为指南——它明确了“廉洁服务”的核心价值观，从理念层面确保每一位员工，都以“客户利益优先”为根本准则；《廉洁风险防控手册》则精准聚焦私人银行业务特性，梳理各业务环节的潜在风险点并制定了防控方案，相当于为客户的财富管理流程加装“风险过滤网”，从源头规避合规隐患。两本手册相辅相成，最终转化为客户能感知的“清晰服务标准”：每一次咨询、每一笔操作，都有明确的廉洁底线作为支撑。

“一个宣传阵地”：营造浸润式廉洁教育生态

我们不满足于“制度约束”，更致力于让廉洁文化融入日常——通过“一个宣传阵地”，构建起浸润式廉洁教育生态：打造廉洁文化长廊，不仅展示清廉建设成果，更常态化开展员工廉政宣誓、案例学习，让“对客户负责”的意识深入每一位员工心中；依托“清廉支部”建设，定期举办廉洁主题党日活动，以专题讲座、案例研讨等形式发挥党员干部示范作用；通过廉洁图书角，精选廉政书籍供员工随时研读，推动“学廉、思廉、践廉”成为工作习惯。这种全方位、立体化的环境浸润，最终会转化为廉洁文化的深度渗透，并展现为客户可感知的“专业与可信”。

“一份研究”：以前瞻性理论视角引领廉洁建设

我们深知，实践需要与理论相结合。《关于以“清廉工行”为目标高质量建设廉

洁型组织的思考》研究报告，是工银私人银行对清廉文化建设的系统总结与前瞻探索。该报告借鉴国内外先进经验，立足自身实践，提出一系列具有建设性与可操作性的策略建议，不仅为工银私人银行的廉洁机制创新提供理论支撑，也为全行廉洁型组织建设贡献了宝贵智慧。

目标愿景：

锻造纯洁、阳光、清廉的私银队伍

通过“君子廉”品牌引领和体系化建设，工银私人银行致力于实现三大目标。

打造“纯洁私银”：坚持用党的创新理论武装头脑、指导实践、推动工作，确保员工队伍在思想上、作风上、组织上保持纯洁性，锻造一支忠诚、干净、担当的高素质专业化金融人才队伍。

打造“阳光私银”：大力推进党务公开、部务公开、财务公开，实现制度、责任、权力透明运行。强化廉洁风险、防控措施、纪律规矩公开，营造“大家监督大家、专家监督专家”的良好氛围，让权力在阳光下规范行使。

打造“清廉私银”：将“君子廉”品牌价值深植于经营管理与服务实践，把握“惩、治、防”辩证统一关系，一体推进不敢腐的强大震慑、不能腐的刚性约束、不想腐的思想自觉，使清正廉洁成为全体私银人的价值追求和行为习惯。

工银私人银行以“君子廉”品牌为鲜明旗帜，通过扎实的制度建设、阵地打造和理论探索，构筑起坚实的清廉文化防线。下一步将持续深化品牌内涵，创新方式方法，不断巩固和发展风清气正的政治生态与经营环境，为“清廉工行”建设贡献私银智慧与力量，护航私人银行业务在高质量发展的航道上行稳致远。

（编辑：李奥）

文
行
远
以

跟随千年“晒画”传统， 开启今秋“国宝”追寻之旅

文 / 王潋娇

今年秋日尤显特别，正值故宫博物院建院百年大展煌煌启幕，台北故宫博物院推出“故宫100+”系列大展，上海博物馆亦有多年来未展之宝公开亮相……南北呼应，构筑成一场前所未有的艺术盛宴

远看山有色，近听水无声。
春去花还在，人来鸟不惊。

这四句诗，不仅道出了中国书画中动静相生、形神兼备的美学境界，也暗含了艺术超越时间、凝瞬间为永恒的深意。

我们总在自然之中经历美好，却又感叹其易逝。而画家则以笔墨为舟，渡越时间长河——将花枝摇曳的一瞬、流水潺潺的韵律，定格于纸绢之上。所谓“色不碍墨，墨不碍色”，不仅是技法之妙，更是心与物契、情与景通的灵光一瞬。

因此，哪怕历经数百年的岁月，一幅经典的中国画仍能叩击今人的心灵。它不只是一道视觉风景，更是一种精神的回响，安静地等待与每一位观者对话。

这样的对话，尤其适合发生在秋天。

自宋真宗定“天贶节”始，六月初六便成为晒书晒画之期。至明清，更演为宫廷雅事：皇史宬与内府銮驾库于秋高气爽之时，张设黄帐，将历代帝后墨宝、宋元名迹悬于廊间通风晾晒，防蠹防霉，这既是养护，也是一种仪式般的致敬，称为“秋季宫廷晒画”。

这一传统，实则融合了季节的智慧与文化的仪式感：古人借秋日之干爽曝晒翰墨，既防蠹防腐，亦暗含“晒宝示礼”之敬。而今，这项传统以一种新的形式延续——每至天高云淡、风清物朗，东亚各大博物馆便仿佛达成某种文明的默契，纷纷推出重量级书画特展，形成一场跨越时空的艺术对话。

今年秋日尤显特别，正值故宫博物院建院百年大展煌煌启幕，台北故宫博物院推出“故宫100+”系列大展，上海博物馆亦有多年来未展之宝公开亮相……南北呼应，构筑成一场前所未有的艺术盛宴。

此时，不妨携一份“赏宝清单”，走进展厅，与千载丹青相对，聆听一场无声的对话。

故宫博物院

- 推荐展览：“故宫博物院百年守护：从紫禁城到故宫博物院”
- 展期：2025年9月29日-2025年12月31日
- 地点：故宫博物院午门展厅（正殿、东雁翅楼、西雁翅楼）



上图：《清明上河图》卷，北宋，张择端，绢本，淡设色，纵24.8厘米，横528厘米，故宫博物院藏

下图：出自《清明上河图》卷细节图

尤记得2015年秋，观众为亲眼一见《清明上河图》真容，甘愿排队数小时，只为一睹千年风华。时隔十年，这场万众期待的重逢，终于将至。

2025年10月10日，故宫博物院将迎来建院百年华诞。在这场备受瞩目的庆典中，最引人关注的无疑是即将推出的百年大展——“故宫博物院百年守护：从紫禁

城到故宫博物院”。这不仅是一场文物盛宴，更是一次深情的回望，尤其那些历经颠沛、终归安静的国宝，每一件，都是中国艺术史上的巅峰。

首先重磅推荐的正是阔别公众视野整整十年的《清明上河图》。从文物保护角度而言，这样的“十年一展”，恰是古画最好的遇见方式。

《清明上河图》为北宋张择端所作，全卷以精湛笔法捕捉汴京城的市井百态与河流风光，刻画人物六百余人、房舍百座、舟船二十余只，结构繁而不乱，细节处处生辉，堪称宋代风俗画的绝代典范。它历宋、元、明、清四代宫廷与民间递藏，辗转千年，印章累累，1957年终归故宫，成为当之无愧的“镇馆之宝”。

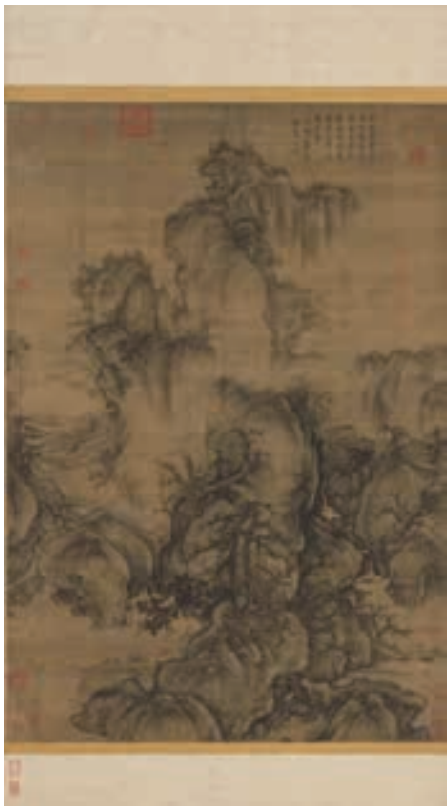
此次大展远不止此。唐代韩滉《五牛图》、“二王”《中秋帖》《伯远帖》等亦有亮相可能——它们背后的“回家”之路，本身就是一部家国历史的缩影。书画类文物极为脆弱，每次展出后都需数年“休养”，亲见真迹的机会一生也许仅有几次。不妨亲赴现场，站在真迹面前，感受穿越时空的震撼。（具体展品以最终展览清单为准）

台北故宫博物院

■ 推荐展览（一）：“甲子万年特展”

■ 展期：2025年10月4日-2026年1月4日

■ 地点：北部院区 105\107展厅，南部院区 S203\S302展厅



左图：《早春图》，北宋，郭熙，绢本水墨，纵158.3厘米，横108.6厘米 台北故宫博物院藏

中图：《溪山行旅图》，北宋，范宽，立轴，绢本，浅设色，纵206.3厘米，横103.3厘米，台北故宫博物院藏

右图：《万壑松风图》，宋，李唐，绢本设色，纵188.7厘米，横139.8厘米，台北故宫博物院藏

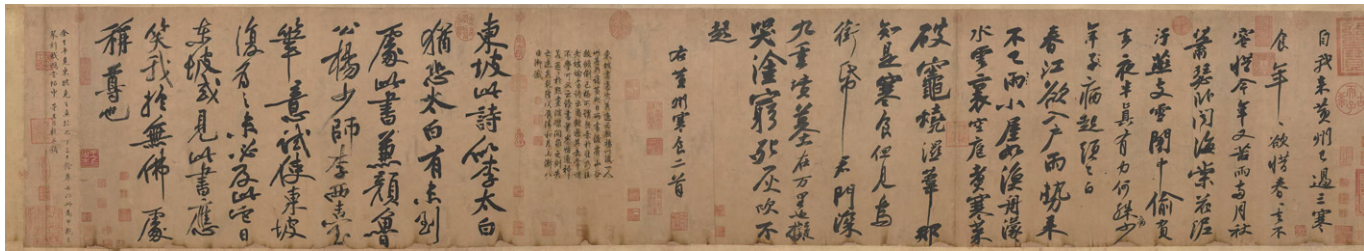


故宫博物院与台北故宫博物院同根同源，共同守护中华民族的文化瑰宝。值此百年院庆，台北故宫以“故宫100+”为主题，推出贯穿三年的系列大展。尤其值得注意的是，由于国宝级书画文物极为脆弱，每次展出时间严格受限，部分珍品亮相仅42天。建议计划前往的观众务必提前通过官网查询具体展期与展出安排，避免错过与千年国宝唯一照面的难得机会。

其中“甲子万年特展”采用南北院区联动的方式。北部院区聚焦“时代与典藏”，

系统梳理文物保存、研究与数字化历程；南部院区则重磅推出“镇院三宝”——北宋范宽《溪山行旅图》（距今超过千年）、郭熙《早春图》（距今953年）与李唐《万壑松风图》（距今901年）。这三幅巨轴不仅是北宋“巨碑山水”的巅峰代表，更凝聚了宋代文人观物之道与哲学意境。唯有亲立画前，才能体会其恢弘气象与深远意蕴。

值得一提的是，在《溪山行旅图》中，范宽还隐姓名于草木之间——不妨去找找看，



这幅千年名作中，藏着他留给后人的签名。

更令人振奋的是，颜真卿《祭侄文稿》也将罕见亮相。该卷为台北故宫博物院限展瑰宝，每次展出后须休整三年以上。《祭侄文稿》全称《祭侄赠赞善大夫季明文》，全文23行234字，被誉为“在世颜书第一”，与王羲之的《兰亭序》、苏轼《寒食帖》并称“天下三大行书”。

等等，精彩还在继续！本次展览中素有“天下第三行书”之称的苏轼《书黄州寒食帖》也将重磅展出。出于对国宝级书画的

保护，该作展期极为有限，此次是相隔十年之后的再度公开亮相。

《寒食帖》为苏轼贬谪黄州第三个寒食节所作，通篇墨迹酣畅、情绪起伏，将谪居困顿与人生苍凉尽付笔端。它不仅是苏轼存世第一书迹，更是其精神世界的深刻写照。此后千年间，《寒食帖》数次入藏宫廷，亦历经三场大火流散民间，曾一度被海外收藏，直至二战后方由王世杰重金购回，入藏台北故宫博物院，成为华夏瑰宝回归的象征。

上图：《祭侄文稿》卷，唐，颜真卿，纸本，纵29.2厘米，横59.6厘米，台北故宫博物院藏

下图：《书黄州寒食诗帖》《寒食帖》卷，宋，苏轼，纸本，纵34.2厘米，横199.5厘米，台北故宫博物院藏

■ 推荐展览（二）：“千年神遇—北宋西园雅集传奇”

■ 展期：2025年10月10日-2026年1月7日

■ 地点：北部院区 202\204\206\208\210\212 展厅



上左图:《文会图》，宋，宋徽宗（赵佶），绢本设色，纵184.4厘米，横123.9厘米，台北故宫博物院藏

上右图:《蜀素帖》，宋，米芾，行书，墨迹绢本，纵29.7厘米，横284.3厘米，台北故宫博物院藏

下左图:《五马图》卷，宋，李公麟，纸本设色，纵27.8厘米，横256.5厘米，日本东京国立博物馆藏

下右图:《自书松风阁诗》卷，宋，黄庭坚，行书，墨迹纸本，纵32.8厘米，横219.2厘米，台北故宫博物院藏



第二场推荐展览为“千年神遇—北宋西园雅集传奇”，分为两个阶段，第一阶段为10月10日-11月23日，第二阶段为11月25日-2026年1月7日，其中，国宝展品多在第一阶段展出，一定要提前做功课。“西园雅集”虽并未真实发生，却成为后人追慕北宋文坛的精神图景——苏轼、黄庭坚、米芾、李公麟、王诜等天才人物，传说共聚于汴京西园，谈艺论文，成就一段“虽未发生，却影响深远”的雅集典范。

本次展览从“西园雅集”这一文化母题出发，重构千年前的文心风华。展览分为“西园雅集”“舒心畅意”“百代典范”三大单元，层层递进。共展出54件珍品，含14件国宝、10件重要古物，并汇聚来自日本、法国等借展珍品。

限展级国宝还包括台北故宫博物院藏宋徽宗《文会图》，时隔八年之后才得以再次现身。另有黄庭坚《自书松风阁诗》及米芾《蜀素帖》。其他重磅展品如王诜《渔村小雪图》、苏轼《书前赤壁赋》等也将亮相。



■ 推荐展览（三）：“皕宋—故宫宋版图书观止（I）”

■ 展期：2025年10月3日-2026年1月4日

■ 地点：北部院区 103\104 展厅



《尔雅》宋孝宗时期国子监本，台北故宫博物院藏

第三场大展“皕宋—故宫宋版图书观止（I）”则面向古籍善本爱好者。“皕宋”二字，源于清代陆心源在湖州的藏书楼“皕宋楼”——“皕”意为二百，意指宋版书收藏之富。素有“一页宋版，重如黄金”之说。宋刻本不仅校勘精审、版本稀缺，更兼具极高的文献与艺术价值。全球现存宋版书约4000部，台北故宫博物院藏有近200部，含逾30部海内孤本。台北故宫博物院借此百年院庆，推出

该特展，集中展出约110件宋、金、元时期古籍珍本。

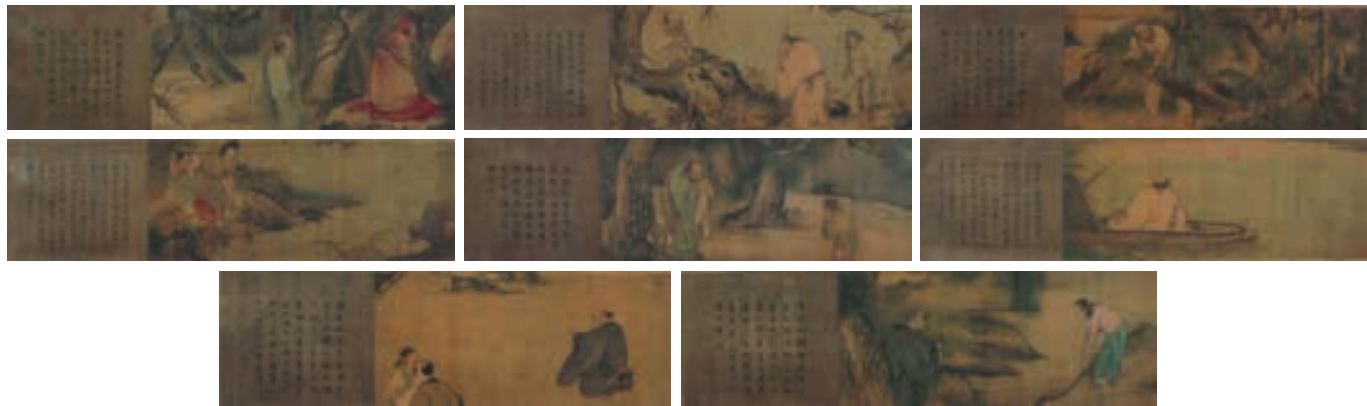
展览从七大单元梳理宋版书的出版脉络、学术影响与艺术特质，系统呈现其文化与审美价值。重点展品包括《尔雅》宋孝宗时期国子监本、《论语注疏解经》宋嘉泰刊本、《妙法莲华经》宋刊欧体大字本等。此次展出的皆为版本珍贵、印制精良的国宝级古籍，无论学者还是艺术爱好者，都不容错过。

上海博物馆

■ 推荐展览：“上海博物馆书画常设展（第二轮）”

■ 展期：2025年6月28日 - 2025年12月

■ 地点：上海博物馆东馆（中国历代书法馆、绘画馆、海上书画馆）

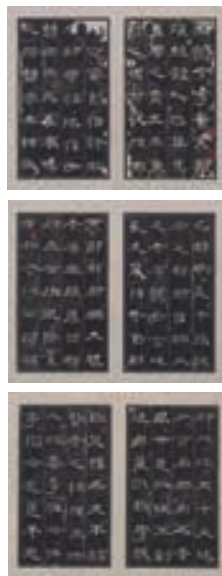


《八高僧图》卷，南宋，梁楷，丝绸，设色，纵26.6厘米，横64.1、66.4、64.7厘米，上海博物馆藏

书画艺术的大赏之旅，又怎能少得了上海博物馆？作为全球唯一系统展示中国书法通史、并将书画分厅陈列的博物馆，上博凭借其轮换展出的国宝级珍品，早已成为海内外艺术爱好者的“朝圣之地”。

在上博中国历代书画馆全面开放后，推出六轮主题展陈，每半年更换一次，三年内预计展出作品约1500件，其中很多珍品为首次亮相或久未展出的馆藏。

目前推荐的是第二轮常设展，已于今年6月开幕，展至12月底。本轮共展出267件/组书画作品，含一级品70件/组。最引人注目的是，两件“禁止出境展览文物”罕见亮相：汉隶巅峰《曹全碑》明初拓“因”字未损本，及北宋王安石存世墨迹孤本《行书楞严经旨要卷》。同时展出的还有王诜《烟江叠嶂图》、梁楷《八高僧图》、赵孟頫《吴兴清远图》等宋元名迹，体系完



东汉，隶书曹全碑册“因”字未损初拓本，上海博物馆藏

整、脉络清晰。

这个秋天，何不暂别日常喧嚣，开启一场与千年墨韵的深度对话。天高云淡，风物澄明，正是自古晒画护书、品鉴真迹的最佳时节。虽不再于廊间张挂卷轴，我们仍可走入展厅，参与这场文明的“赛宝”——在故宫博物院，感受《清明上河图》中的汴京烟火；在中国台北，立于《溪山行旅》之前，追寻宋人山水中的哲思；在上海博物馆，系统品读一部无声的书法长河，站在《曹全碑》拓本前，聆听汉隶穿越千年的金石之音。

正如古人秋日晒画，既为防蠹，亦示珍重。今日我们看展，也是一场与文明的对话。每一件真迹的展出都非易事，每一次相遇，都可能成为未来数年甚至数十年中的唯一照面。秋光正好，卷轴已开。

（编辑：李奥）



川渝双城记

文/辛酉生

重庆、成都可谈实在太多，可游的实在太多，如果您到川渝走一遭，一定不虚此行，这儿真巴适得紧

重庆火锅。图/IC

宋孝宗乾道五年（公元1169）年末，已在绍兴家中闲居四年的陆游，接到朝廷起复的任命。四年前，还在隆兴府通判任上的陆游，被指为“力说张浚用兵”而罢官。张浚作为与岳飞齐名的南宋初年“中兴四将”之一，始终抱着从金人手中收复河山的理想，这种理想也同样贯穿陆游终身。

对朝廷这次起复，陆游并没有感到多少欣喜和激动，又以“久病不堪远役”为由，拖延到来年年中才动身启程。陆游之所以如此行事，有心情上的原因，另一方面要去的这个地方，在他看来“又尝闻此邦，野陋可嘲诮”，是荒凉边远之地。陆游此去何处呢，从上面引述他诗句的题目可知——《将赴官夔府书怀》。夔府即夔州，包含现在重庆的大部分地区，其治所在重庆奉节县。

陆游历时五月余自绍兴经今浙江、江苏、安徽、湖北，一路船行，终于在乾道六年十月二十七日抵达夔州。虽然心绪并不十分畅爽，沿途风光、风土仍然打动了陆游，让他写了我国长篇旅行笔记的开山之作——《入蜀记》，为山川胜迹留下生动的文字注脚。

【热辣重庆】

《入蜀记》对重庆自然风物描写不多，只巫山、瞿塘、白帝几处而已。这自是囿于陆游行程所限，船过白帝便到夔州治所。诗人来到夔州，还未留下多少诗篇，不及一年便匆匆离去。陆游去了哪，暂且放下，容后再说。且先说一千多年后，当下人心中想到重庆怎一个热闹了得，绝不会有陆游荒凉边地的判断。

这座赛博朋克的城市，头顶飞驰的地铁，一座大厦八楼和另一座大厦一楼在一

个平面，浓雾中的过江索道，夜晚洪崖洞奇幻的灯光，对还有重庆的火锅也不得不提，一定要提。

先说说重庆火锅的锅。中国最古早的金属锅具大概是鼎。鼎有大小，大的用于祭祀，大如后母戊鼎，足能烹制整只牛羊。小者还没有一只电饭锅大，在宴会中人手一具。主、宾跪坐吃着鼎中涮煮的各色肉片，还要蘸上各种口味的酱料，如同现在的自助小火锅。这不是玩笑，《周礼》对各色肉片名目和酱料种类有详细记载。对于去古已远的我们，往往需要借助大量注释，才能读懂。倒是孔夫子留下了一句对酱料重要性的著名评价，我们每个人都读得懂——“不得其酱不食”。同样，没有香油蒜泥、海椒干碟，重庆火锅是吃不得的。

随着炒锅的使用，炒菜兴起，以吃炖煮食物为主、采用分餐制的中国人，开始选择共餐。谙熟川渝掌故的著名作家李劫人对重庆火锅有一番著名描述：“吃水牛毛肚的火锅，则发源于重庆对岸的江北。最初一般挑担子零卖贩子将水牛内脏买得，洗净煮一煮，而后将肝子、肚子等切成小块，于担头置泥炉一具，炉上置分格的大洋铁

川剧绝技吐火。图/中新



盆一只，盆内翻煎倒滚着一种又辣又麻又咸的卤汁。于是河边、桥头的一般卖劳力的朋友，便围着担子受用起来。各人认定一格，且烫且吃，吃若干块，算若干钱，既经济，又能增加热量。”可见重庆火锅也是按照共餐习惯设计的，保证了陌生人共用一锅时，每个人都自有空间，即“各人认定一格”。吃过重庆火锅的人自然都知道，这就是九宫格火锅了。

说火锅就要说辣椒。川渝之地盛产辣椒，什么二荆条、子弹头、朝天椒、小米辣不一而足。相对于中国人吃辣的热情和辣椒产量，中国人吃辣的历史倒不算长，起码陆游一定没吃过。辣椒原产美洲，明朝开始进入中国，在当时还主要是作为观赏盆栽，与牡丹、芍药无异。直至明末，西南一些食盐供应不足的地方，才用糟制辣椒代替食盐。那么陆游想吃一口有辣味的食物怎么办呢？也有办法，那时辣味的来源是吴茱萸，也就是王维插来怀想山东兄弟的茱萸。现在几乎没有人靠吴茱萸取得辣味了，吴茱萸的辣到底是什么样子，恐怕只有偶尔吃到含吴茱萸的中药才能领略一二了。

虽然中国人吃辣椒的历史不长，但重庆火锅底料中另一位主料花椒，在我国有着悠久的栽培、食用历史。不仅食用还曾是建筑材料，汉代用花椒和泥涂抹墙壁，称之为椒房，据说有保暖、驱邪、多子的功效。重庆江津的九叶青花椒是花椒中的名品。

有了辣椒、花椒提供浓烈刺激，还要有八角、山奈、草果、豆蔻、老姜……提供复合香味，醪糟、冰糖制造回口的甜润。自然还需要牛油、菜籽油的加持。油熬得成功与否是火锅成败的关键，也是各家不传之秘方。

做好锅底就要上菜。重庆火锅少不了毛肚、鸭肠、鸭血脑花。这些曾经的边角

料，“河边、桥头的一般卖劳力的朋友”都享受得起的吃食，蕴含着无穷的滋味。在翻沸的红油中，和牛、宁夏滩羊只能是提升档次的噱头，绝对无法成为餐桌上的主角。这已经不是味的选择，而是重庆火锅的气质，平民的、平等的气质所赋予的。所以我们要在哪享用这顿火锅大餐，在洪崖洞的奇幻中，在占满整座山的枇杷园火锅店，固然好；深巷里的苍蝇馆也同样好，甚至更好。

【闲适成都】

陆游没吃重庆火锅就接到了四川宣抚使王炎邀请，打仗去！陆游起身前往陕西西南郑，参与北伐筹划。但很快北伐计划就被否决了。乾道八年，陆游转任成都府路安抚司参议官。这次从陕西入川的途中，陆游没有再留下一篇游记，只是将感慨化为了著名的《剑门道中遇微雨》：“衣上征尘杂酒痕，远游无处不销魂。此身合是诗人未？细雨骑驴入剑门。”

成都府路安抚司参议官主打一个清闲，但陆游恐怕是闲不下来的，不过千年之后的我们，却可在奋斗之余，尽享天府之国的安闲。

成都的安闲，这里的茶馆是标志。陆游或许也曾在成都茶馆中流连。宋代茶馆什么样，《梦粱录》中临安茶肆“插四时花，挂名人画，装点店面。四时卖奇茶异汤。冬月添卖七宝擂茶、馓子、葱茶，或卖盐豉汤，暑天添卖雪泡梅花酒，或缩脾饮暑药之属”，想来成都茶馆也大概如此吧。

今天的成都茶馆，人民公园中的“鹤鸣茶社”是人们心中的翘楚，竹凳、方桌、盖碗、茶点，这座露天茶馆从上世纪20年代火爆到如今。

同为喝茶，现在和陆游时代区别可不

小。宋代流行“点茶”，将茶叶末放在茶碗里，先少量注水调成糊状，再大量注水，用茶筴搅动，让茶末上浮形成粥面。这时可以在茶面上绘画各种图案。久之谁能最潇洒完成这一过程，绘画精美图案，成了一种比赛，也就有了“斗茶”。我们现在茶叶杯中一放，热水一冲就大功告成的方式，还要靠从底层起家的朱元璋大力推广。

成都茶馆供应茶品种类众多，基础款是茉莉花茶。茉莉花茶可不是老北京的专属，老成都、老福州都是茉莉花茶的拥趸。更高档的点一杯雀舌。曾经成都茶馆中还有人不喝花茶也不喝雀舌，专门点“玻璃杯”。听到这话，送茶的伙计就要不高兴了，因为这里的“玻璃杯”就是白开水的代名词，于茶馆实在没有什么赚头。

成都茶馆中有时也有四川评书、金钱板等曲艺表演。《三国》《水浒》《岳飞传》，新书有《红岩》。醒木一方、扇子一把，火爆脆爽的四川方言，丝丝入扣的故事情节，引得茶客们忘记聊天、忘记饮茶。

陆游大概也是听过评书的。宋代的评书叫做说话，是当时流行的艺术，也在茶馆表演，《武王伐纣平话》《三国志平话》这类历史故事都是先生们的拿手书目。现在还能通过当年说书人的底本，想见他们表演时的风采。

现在成都茶馆有一样绝技陆游大概没体验过——掏耳朵。成都茶馆中的掏耳人被成为“舒耳郎”，这些匠人用三十多种各色工具全方位对耳朵进行清洁，又不止于清洁，或者说清洁相对于他们带来的舒适感，更像是一种副产品。相比掏耳朵，少有人掌握的刀锋洗眼则更具刺激性，锋利的剃刀在上下眼睑中反复刮蹭，从眼球前快速掠过，眼睛变得异常清爽。

喝通透了就要“摆龙门阵”，上下古今、国内外形势、明星秘辛、股票走势无不可



谈。谈累了，搓几把麻将，真北面王侯不易也。

重庆、成都可谈实在太多，可游的实在太多，朝天门、丰都城、大足石刻、乐山大佛、三星堆、大熊猫，我只取火锅、茶馆稍作介绍，读者诸君或已可略略窥见两地城市性格。不知您有没有动一动双城游的念头。如果您到川渝走一遭，一定不虚此行，这儿真巴适得紧。

上图：四川成都传统老茶馆。图/IC

下图：茶艺师表演长嘴壶茶艺。图/中新

（编辑：李奥）

风起盆地聚瑰宝 云涌高原铺锦绣

——行走 在『第二级阶梯』上的见闻录

文\郝耀华

出自三江源的三条大江河在二阶梯上激荡、冲刷，挟着高原的泥沙轰然下泻，造就了下游广阔的陆地冲积平原；在为中华民族提供生存空间的同时，还孕育了北方的黄河文明、南方的长江文明和西南地区多民族文化融汇而成的澜沧江文明



蜿蜒流淌的九曲黄河第一湾傍晚日落风光。图/IC



三江源自然保护区河流源头。图/IC



长江三峡风光。图/IC



云南澜沧江沿岸的风光。图/IC

从“世界屋脊”向下俯瞰，就是我国地理概念上的第二级阶梯，从西北至正北复向南，依次是被三山包夹的新疆盆地、内蒙古高原、黄土高原、四川盆地和云贵高原。介于青藏高原与东部平原之间的高原盆地区域，分布着数不胜数的自然奇观和人文胜景。游走于此，探寻大自然的奥秘，能够启迪人生智慧并惠及本职工作。

出自三江源的三条大江河在二阶梯上激荡、冲刷，挟着高原的泥沙轰然下泻，造就了下游广阔的陆地冲积平原；在为中华民族提供生存空间的同时，还孕育了北方的黄河文明、南方的长江文明和西南地区多民族文化融汇而成的澜沧江文明。

黄河源头的三曲之水，在星宿海歇脚时做过一个相同的梦：跃下一层阶梯，便是人间烟火兴旺处！带头大哥是黄河，它先是撞上了陇山，只好循着贺兰山的山势向北而去，傍着阴山走出了漂亮的“几字弯”。往东撞上吕梁山后，转身向南辟出了雄奇的晋陕大峡谷。复遇秦岭挡路，便出潼关进入大平原，遂浩浩荡荡一路东流入海。

黄河“几字弯”形成的黄灌区，西起宁夏下河沿，东至内蒙古河口镇，紧紧拥抱

着中华文明的发祥地——黄土高原。女娲补天和抔黄土造人的渺远传说，至今还在粗犷的信天游里传唱着。进入21世纪，黄土高坡上不断演绎着戈壁沙原披上绿装的精彩戏码和生态困局突围记。大河之北是以大青山为主体的阴山山脉，东与冀北山地衔接，西与贺兰山相通，构成了一条环内亚干旱、半干旱区南缘的生态交错带，在更高的纬度上拥有类似秦岭的生态地位。在内蒙古高原的额济纳，白骆驼、单峰驼，穿过金黄色的胡杨林，沿着古丝路走向居

延河畔的黑城遗址；鄂尔多斯高原上的响沙湾，为塞北呼包鄂金三角的经济奇迹而大声叫好！甘肃的河西走廊，每一颗石子都凝结着文明的记忆，分享着从张骞“凿空西域”到“一带一路”持续了两千多年的丝路荣耀。鸣沙山东麓崖壁上的莫高窟、麦积山特有的“崖阁”，昭示着石窟文化的精华；驻足嘉峪关、玉门关前，耳畔会响起“风吹鼙鼓山河动，电闪旌旗日月高”“城头铁鼓声犹震，匣里金刀血未干”的诗句，心胸为之一振。到了宁夏，乘羊皮筏子夜渡黄河，沿着丝路古道去观赏火石丹霞，在西夏王陵前发思古之幽情。一路唱着信天游，在宝塔山下回想不平凡的延安岁月；穿过秦岭，到古都西安看大雁塔、看兵马俑，更是旅游者的心仪所在。

二阶梯中央的山西，其主体呈现被黄土覆盖的簸箕状地貌，塬梁峁川，形成了“表里山河”之格局，气势轩昂。在南北走向的吕梁山与太行山之间，汾河水孕育了博大精深的三晋文化。从鲜卑人在大同留下的平城遗址到胡风胡韵的云冈石窟，见证了北魏王朝的兴衰演替。看过北岳恒山悬空寺的道教建筑群，再攀上“华北屋脊”五台山，又会领略到人文古韵与自然灵秀交融的清凉意境。晋中的平遥古城，城内的街道商铺保留着历史原貌，被称为研究中国古代城市的活样本。王家大院的城堡飞檐、乔家大院的大红灯笼，显示着晋商过往的辉煌，无声诉说着“走西口”的故事。一批批讲着晋语的人出关而至塞外，经商、垦殖，造就了人口迁徙的奇迹和农牧交叉带的繁华。临汾洪洞县的贾村，更是一处“寻根问祖”之地，从晋地走出去的人遍及十八省五百县，民谣道：“问我祖先在何处，山西洪洞大槐树。”连黄河流经山西时也是激情澎湃，在壶口发出了震天撼地的瀑喧声。

二阶梯的南部是一片神秘而多彩的土地，云贵川三省不仅挽臂相连，还合力绘就出一幅幅动人的大西南风俗画。当年徐霞客流连于此，写下了《黔游日记》《滇游日记》。有人评述道：“其笔意似子厚，其叙事类龙门。故其状山也，峰峦起伏，隐约毫端；其状水也，源流曲折，喧腾纸上。”今人循着徐霞客的足迹，会看到一个更为精彩的大西南。

澜沧江一路奔向云之南，那是梦开始的地方。第四纪早更新世的新构造元谋运动，令云南高原持续抬升至海拔2000米以上的高程。到了早更新世晚期，抬升的高原面因水系重构被再度侵蚀切割，造就了峡谷地貌和多样性生物奇观。从昆明到大理、丽江、泸沽湖、玉龙雪山，或者一路向南到西双版纳，或者折向西端到高黎贡山、怒江大峡谷，处处宛若仙境。“八百里滇池，奔来眼底……”伫立滇池之畔，我会情不自禁地吟诵那副昆明大观楼长联。不过，最难忘的还是现场观看怒江大峡谷的祭火神仪式：独龙族人家火塘边纹面女的背影，在火苗明灭间，闪烁着她的往事影像。走进古风犹存的基诺族寨子，老乡会热情地款待你。竹制的餐桌上铺着芭蕉叶子，米饭包在芭蕉叶里，菜也放在芭蕉叶上，汤盛在竹筒内。这些可降解的材料不会造成任何污染，纯朴的风俗里蕴藏着多少生态智慧呀！

同处云贵高原的贵州，是一个山环水抱的省份，从西江千户苗寨到下司古镇，从双河溶洞到遵义会议旧址，倾耳是诗乐，骋目是画幅。山岚从宽阔水的亮叶青冈林里冉冉升腾，黑叶猴在麻阳河畔嬉戏。走近黄果树，“悬流千丈忽当眼”，更是“芥蒂一洗平生胸”。多彩贵州仿佛每一寸土地都被大自然精心雕琢过，空气中飘溢着酒香和茶香。贵州有两个世界生物圈保护区：

云南丽江古城一角。
图/视觉中国



梵净山保存着亚热带原生生态系统，是黔金丝猴唯一的栖息地。这座文化名山被誉为“立天地而不毁，冠古今而独隆”的“天下众名岳之宗”；茂兰的喀斯特原始森林面积居世界之首，它也是地球同一纬度上唯一的绿洲，被称为“地球腰带上的绿宝石”。贵州是一个诗意葱茏的地方，我也写过不少赞美黔地风光的诗，其中有一首道：“雷山如剑向天插，百丈秃杉护危崖。侗寨竹楼临水立，白云起处有人家。”

广西地处云贵高原东南边缘与两广丘陵西部，大部分区域位于第二级阶梯。我曾随岩溶地质学家考察过乐业大石围天坑群，这是一处由28个巨型天坑组成的“地球漏斗博物馆”。我也曾去巴马采访过，盘阳河穿村而过，空气中的负氧离子沁人心脾。耕读传家，远避尘嚣，许多老人年至

百岁依然精神矍铄，不愧是“世界长寿之乡”。

除了高原，二阶梯上还有四川盆地、新疆盆地。高原海拔大多在1000~2000米之间，其势雄浑壮阔；其间的盆地在群山的庇佑下积淀深厚，即使不是绿洲的沙漠也蕴藏着石油、煤炭和矿产资源。这“盆”，是大自然赐予的“聚宝盆”。

在距今4000万~3000万年，四川红壤盆地基本定型，完成了由湖相盆地到陆相盆地的转变。“锦江春色来天地”，低吟着杜甫的诗流连于巴山蜀水间，不亦乐乎！天府之国，人间烟火伴云雾缭绕其间，老百姓遵四时之节律起止饮食，呈现出一幅幅安逸祥和的风俗图。茶馆、麻将、火锅……俗到极处便是大雅，慢节奏的生活、老成都的韵味，让忙碌的当代人能够静下

心来体验人生况味。四川盆地及四围，分布着诸多自然奇观。青藏高原边缘的九寨沟，主沟呈“Y”字形，分布有多处湖泊、瀑布群和钙化滩流，五彩池愈发缤纷耀目。“峨眉天下秀”，看峨眉猴，品“竹叶青”，山间的古建筑群蔚为壮观。如果赶上峨眉“灯山会”、大庙庙会，更是热闹非凡。值得一去的还有雅安，在“西蜀天漏”之地可领略别具特色的“雅雨”“雅鱼”“雅女”三雅文化；在穿越大山前往藏区的茶道上，回顾藏汉友好往来的历史，令人情思飘远。

这块土地之所以被世界所瞩目，还因为它它是国宝大熊猫的栖息地。川陕过去有大大小小二十多个大熊猫自然保护区，现已整合为大熊猫国家公园。前年我随中国科学院的专家组去过阿坝汶川，先后到大熊猫神树坪基地、卧龙自然与地震博物馆、邓生沟原始森林考察。地球故事里大熊猫的章节精彩纷呈、永远鲜活；而深山老林里基层保护站的“大熊猫保姆”和当地老百姓，不愧是新时代最可爱的人！大熊猫国家公园的范围包括秦岭大熊猫亚种的栖息地。陕西佛坪有个“熊猫村”——大古坪村，早在20年前，村民们发现了一只生命垂危的大熊猫，便和科技人员一起全力救活了它。这只被命名为“丹丹”的大熊猫，是科学记录上的首只棕色大熊猫。从四川卧龙到陕西佛坪，大熊猫栖息地的植被越来越厚，生态越来越好。当地人隔三差五就会见到过去难得一见的大熊猫，他们说：“在野外遇到大熊猫，稀松平常得很哟！”数据显示，大熊猫野外种群从上世纪80年代约1100只增长到近1900只，栖息范围不断扩展和优化，《世界自然保护联盟濒危物种红色名录》已将该物种从“濒危”等级调降为“易危”等级。大熊猫转危为安，为我国维护生物多样性提供了一个生动注脚。

长江从青藏高原奔腾而下，跌入了二阶梯的怀抱，上游金沙江段穿越横断山区和四川盆地，因地势陡峭，水流湍急，丰富的水资源造就了一方富庶和流域文明。司马迁在《史记·河渠书》中第一次使用“水利”这个词，有了水利才会“以给足富”。今夏暴雨如注，2000多年的都江堰依然岿然不动，再现四六分水、二八排沙的奇观。古有都江堰，今有三峡坝，中国水利史上的奇迹先后辉映。

四川盆地东缘的重庆，处在向东部山地过渡带。美丽的山城多姿多彩：数文化古迹，有大足石刻、白帝城；考移民文化，有湖广会馆；观民俗民风，有洪崖洞立体式空中步行街；欲亲近山水，阴条岭拥有全市唯一的原始森林和高山草场……最令人诧异的是地质奇观：在綦江区石鼓坪，方圆10平方公里内矗立着形成于奥陶纪的碳酸盐石林；江口镇的芙蓉洞里，悬有幅宽15.76米，高达21.04米的巨型石瀑布；武隆仙女山的“天生三桥”浪姿横卧，间有青龙、神鹰两大天坑，俗称“三桥夹两坑”。正是这些天造地设的岩溶景观，才让重庆这座世界特大型城市别具面目，且多了几分神秘。

新疆的主要盆地包括塔里木盆地、准噶尔盆地和吐鲁番盆地。盆地核心区为沙漠瀚海，旅游资源多分布于周边和过渡带。正如维吾尔族歌曲唱的那样，“我们新疆好地方”！天池美如“雪山碧玉”，赛里木湖被称为“大西洋最后一滴眼泪”；巴音布鲁克草原上，梦幻般的天鹅湖夕照变幻莫测；吸引游客的还有喀纳斯湖的“湖怪”传说和图瓦人的村落。《西游记》里的火焰山位于吐鲁番盆地，艾丁湖海拔-154.31米，为我国最低洼地。夏日炎炎，赤日流金，最高气温竟达49.6℃，游客会躲到葡萄沟里纳凉。在年均降水量只有16毫米的“火

广西桂林市阳朔县，漓江边的老人、鸬鹚与竹筏。
图/新华





新疆喀纳斯湖神仙湾。
图/视觉中国

洲”，坎儿井系统水行于地下，大大减少了水的损耗量，至今仍在向绿洲输送灌溉和生活用水。倘若西天取经的唐僧师徒看到此情此景，也一定会赞叹不已！

在中华版图上，二阶梯是连接东西的腹地。文化是灵魂，以昆仑山为中心构建出的神话系统，记录了华夏民族早期发展历程。如果说这些传说太过邈远，那新疆盆地的西域文化，内蒙古高原的北疆畜牧文化、黄土沉积形成的黄土农耕文明，四川红壤盆地及周边的巴蜀文化、三星堆文明，云贵高原风情绚丽的西南少数民族文化，延续了两千多年的丝绸之路文化，都是实实在在的存在。山河一脉家国梦！行走在二阶梯上，景物昭昭，思情绵绵。嘉峪关

的烽燧、阴山深处的岩画，会让人获得历史感悟；滇池风光、桂林山水，会让人赏心悦目；怒江大峡谷，黄河桃花汛，则会壮人情怀！

人生若游山，枯坐书斋，不如行走江湖。不论你选择什么路线，若能不惧风啸四野，不畏跋山涉水，你就会在大美中国不断有所发现。古代知识分子文理兼修，所谓“上知天文，下知地理，文经武律，以立其身”。当代人欲臻此境界，除了读书，还应该成为一个见多识广的旅游达人，实地体验祖国大好河山的生态之美和人文之美。

（作者为“人与生物圈”中国国家委员会专家咨询委员、新华社高级记者；编辑：李奥）

ICBC 工银私人银行

君子伙伴
寰球同行

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。

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

www.icbc.com.cn



ICBC

中国工商银行

您身边的银行 可信赖的银行