

# 建行 财富

F O R T U N E  
China Construction Bank



## 财富传承源动力

19 如何做好财富传承？

26 如何破解“富不过三代”的魔咒？

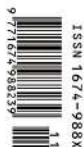
30 家族企业股权变革的艺术

35 慈善，财富升维的奥秘

63 彩云之南的有机生态梦

76 感受不确定之美，扎染应该是一门活的艺术语言

11月



建行私人银行「客户专享刊物」



小

2023.11.22

雪

## 新时代 新传承

改革开放 40 多年来，中国的创富一代企业家陆续到了退休年龄，中国的家族企业迎来代际传承的高峰期。但“富不过三代”成了人们对家业传承的“刻板印象”。

其实，从世界范围来看，“富不过三代”也是普遍存在的现象。按照美国布鲁克林家族企业学院的研究，70% 的家族企业没有传承到第二代，88% 的家族企业没有传承到第三代，只有 3% 的企业在第四代以后还在经营。对中国的民营家族企业代际传承来说，有独有的中国式难题，既缺乏成功的经验，也缺乏失败的教训。我国的第一代家族企业领导

人成长于竞争残酷的市场，他们有着创业者精神、企业家特质。部分接班的“二代”继承了父辈的财富，但在精神上并没有受到父辈或的正向影响。他们中相当一部分人在未成年时就离开父母，这种长期的分隔，也导致了他们成年之后的价值观和父辈高度不同。更何况，目前有大量中国民营企业的第二代不愿进入家族企业。另外，家族企业传承难题，还涉及到企业转型。随着中国经济的高质量发展，大量的传统制造业企业本身处于转型升级过程，“继承者们”刚接手公司就面临转型升级的关口。

所以，家族传承是一门学问，更是一门艺术，需要系统筹划和提早安排，需要专业机构的陪伴和企业家的不断提升，才能驱动财富和精神的长久绵延，保障企业基业

长青，从而对社会和经济发展作出更大贡献。也因此，一整套风险管理解决方案和财富传承制度是重中之重。在此过程中，包括商业银行私人银行在内的专业财富管理机构发挥着至关重要的作用。

其实，“富贵传家，不过三代”这句话前面还有一句，是“道德传家，十代以上”。

慈善，正是“道德传家”的最好载体。家族慈善从“基因”上就有长辈对晚辈期许的意思——在点滴实践中体会帮助他人的快乐，在直面苦难时学习感恩和加倍珍惜。这份“正能量”的事业最容易让后辈与前人产生精神共鸣。

当前，中国经济和企业家群体发生了很大变化，家族传承应以更开放的心态接受代际的转换与传承，不仅包括家族企业的传承，更包括家族财富的传承、权利的传承以及家族精神文化的传承与永续，继而搭建以家族财富、权利、精神为核心的家族文化传承体系。

传承没有标准答案，只有最适合的答案。本期《建行财富》围绕传承的话题提供了多重思路与实践，希望您能获得一些启发。值得一提的是，中国优秀的文化传统、民间技艺一样需要被知道、被传承，这期我们选取了扎染这门技艺，希望它的“不确定”之美能打动您。

最后，还是祝您阅读愉快。冬日渐近，您也要注意添衣保暖。

《建行财富》编辑部



## 01 卷首语 新时代 新传承



### MEGATRENDS 大 势

06 2023 年 10 月经济大事件

### COVER STORY 封 面

14 传承有道

19 如何做好财富传承？

22 家族企业与时代同频

26 如何破解

“富不过三代”的魔咒？

30 家族企业股权结构变革的艺术

35 慈善，财富升维的奥秘

40 家族办公室：通过四位一体服务  
守护家族财富与传承精神

43 慈善信托对家族传承的意义

46 从投资到传承，  
财富管理风向发生了哪些变化？

## 财富 FORTUNE DOMAIN 版图

- 51 一根链条的故事：  
两代人坚守，35年耕耘
- 58 蒋树生：一碗米粉的骄傲与传承
- 63 彩云之南的有机生态梦
- 69 从“养老”到“享老”，  
谈养老生活方式的转变
- 73 中国汽车智能化浪潮正席卷而来



## 闲谈 LIFESTYLE

- 76 感受不确定之美，  
扎染应该是一门活的艺术语言
- 82 罇埔村：百年历史文化村落的传承与创变
- 87 一块屏幕使游子归巢创业，  
一部手机让农民“走出大山”
- 91 传承的本质

# 建行 财富

F O R T U N E  
China Construction Bank

2023年第11期 总150期

刊名：建行财富 国内统一连续出版物号：CN31-2052/F 国际标准刊号：ISSN1674-988X

主管单位：中国建设银行股份有限公司

主办单位：中国建设银行股份有限公司

出版单位：《建行财富》编辑部

出版人：刘建忠 副出版人：胡萍 主编：高婷婷 副主编：姜玲

执行主编：屈丽丽

资深编辑：石丹 张荣旺 编辑：吴悦文 朱紫云 王柯瑾

艺术总监：尤越

艺术副总监：焦震楠

美术编辑：王哲

地址：北京市海淀区玉泉山路23号北坞创新园北区7号楼（《建行财富》编辑部）

邮政编码：100097

电话：010-88890428

印刷单位：北京盛通印刷股份有限公司

发行单位：《建行财富》编辑部 出版日期：2023年11月10日 发行范围：全国 定价：0（赠阅）

本刊保留一切版权，所有本刊编辑、记者原创作品，本刊享有该职务作品完整的著作权，  
未经本刊许可不得转载或摘录。

图片合作：视觉中国、摄图网（除标注外）

风险提示：本刊所涉及的观点仅供参考，不代表任何投资建议和承诺。



更多精彩内容请扫码  
关注官方公众号



更多精彩内容请扫码  
识别官方小程序



# 大势

近日，国家统计局发布 2023 年前三季度国民经济运行情况。各地区各部门认真贯彻落实党中央、国务院决策部署，坚持稳中求进的工作总基调。在我国经济总体步入复苏轨道背景下，国务院、工业和信息化部、人民银行、金融监管总局、交通运输部、证监会等根据经济发展具体情况逐步完善各项政策支持各行各业规范发展。

· 2023年10月经济大事件

## 2023年10月经济大事件

### 01

#### 北交所发布实施修订后转板指引

10月8日，北京证券交易所发布实施修订后的《北京证券交易所上市公司持续监管指引第7号——转板》。转板机制涉及多层次资本市场协调发展，关乎广大投资者切身利益。

此次主要修订内容包括：引导上市公司稳妥启动、压实中介机构“看门人”职责、进一步理顺转板程序安排、强化“关键少数”监管四方面。关于强化“关键少数”监管，要求控股股东、实际控制人、董监高承诺公司推进转板期间“不减持”，防范相关主体利用“忽悠式”转板牟利、损害投资者权益。同时，加强异常交易监管，从严打击利用转板内幕交易、操纵市场等违法违规行为。

### 02

#### 北京制订商品房销售明码标价新规，向社会公开征求意见

10月8日，北京市市场监管局起草的《北京市商品房销售明码标价规定实施细则》向社会公开征求意见。针对“网络售房”，征求意见稿特别提出，通过网络等方式销售商品房的，应当通过网络页面，以文字、图像等方式进行明码标价。

征求意见稿提出，商品房经营者实行明码标价，应当遵循公开、公平、诚实守信的原则，不得利用价格手段侵犯消费者和其他经营者的合法权益、扰乱市场价格秩序。商品房销售明码标价应当根据行业特点等实际情况，做到真实准确、货签对位、标识醒目。



## 03

**六部门联合印发《算力基础设施高质量发展行动计划》，制定了未来三年的具体发展目标**

10月9日，工信微报微信公众号消息称，工业和信息化部、中央网信办、教育部、国家卫生健康委、中国人民银行、国务院国资委六部门近日联合印发《算力基础设施高质量发展行动计划》，提出到2025年，算力方面，算力规模超过300 EFLOPS，智能算力占比达到35%，东西部算力平衡协调发展。运载力方面，国家枢纽节点数据中心集群间基本实现不高于理论时延1.5倍的直连网络传输，重点应用场所光传送网（OTN）覆盖率达到80%，骨干网、城域网全面支持IPv6、SRv6等创新技术使用占比达到40%。存储力方面，存储总量超过1800EB，先进存储容量占比达到30%以上，重点行业核心数据、重要数据灾备覆盖率达到100%。应用赋能方面，打造一批算力新业务、新模式、新业态，工业、金融等领域算力渗透率显著提升，医疗、交通等领域应用实现规模化复制推广，能源、教育等领域应用范围进一步扩大。每个重点领域打造30个以上应用标杆。

## 04

**交通运输部等九部门发布推进城市公共交通健康可持续发展的若干意见**

10月9日，交通运输部等九部门发布推进城市公共交通健康可持续发展的若干意见。其中提到，完善峰谷分时电价政策，充分发挥省级层面对城市交通发展奖励资金的统筹作用，采用奖励方式加强对辖区内城市公共汽电车行业转型升级发展、保障城市公共汽电车企业可持续运营、推广应用新能源城市公交车辆等深化城市公共交通优先发展方面的引导。利用地方政府专项债券等工具，支持符合条件的公共汽电车场站充换电基础设施建设。支持符合条件的公交票款收益权资产证券化，拓宽企业融资渠道。

## 05 国务院印发《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》，明确普惠金融未来五年发展方向

10月11日，国务院印发《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》（以下简称《实施意见》），明确了未来五年推进普惠金融高质量发展的指导思想、基本原则和主要目标，提出了一系列政策举措。

《实施意见》强调，普惠金融高质量发展要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大精神，认真落实党中央、国务院决策部署，坚持党的领导，坚持人民至上，坚持政策引领，坚持改革创新，坚持安全发展，在未来五年基本建成高质量的普惠金融体系，努力实现基础金融服务更加普及、经营主体融资更加便利、金融支持乡村振兴更加有力、金融消费者教育和保护机制更加健全、金融风险防控更加有效、普惠金融配套机制更加完善的目标。

## 06 中银协倡议，这些信用卡服务免费

10月12日，为践行金融工作的政治性、人民性，银行业积极推出惠企利民措施。为进一步引导银行业支持实体经济发展，提升人民群众金融消费体验，在监管部门的指导下，中国银行业协会发布《关于调整银行部分服务价格提升服务质效的倡议书》，提出了取消商业汇票工本费、降低银行承兑汇票手续费、减免个人存款账户对账单打印费、对安全认证工具工本费实施成本定价方式和综合提升信用卡服务质效等倡议。该倡议将在更好支持企业恢复发展、提升人民群众金融服务体验、综合提高金融服务质效三方面发挥积极作用。

中国银行业协会表示，鼓励银行在自主制定市场调节领域服务价格和保持业务经营可持续的基础上，进一步优化服务价目表，科学厘定服务项目价格，结合经营实际主动调整银行服务价格，创新金融服务供给，丰富服务项目和内容，提升金融服务质效，让客户享受优质、价格合理的金融服务。

07

### 证监会：融券保证金比例由不得低于50%上调至80%

10月14日，证监会网站发布消息称，为进一步加强融券业务逆周期调节，证监会经充分论证评估，根据当前市场情况，对融券及战略投资者出借配售股份的制度进行针对性调整优化，在保持制度相对稳定的前提下，阶段性收紧融券和战略投资者配售股份出借。

融券端，将融券保证金比例由不得低于50%上调至80%，对私募证券投资基金参与融券的保证金比例上调至100%，发挥制度的逆周期调节作用。出借端，根据有关法规规定可以对战略投资者配售股份出借予以调整，为突出上市公司高管专注主业，取消上市公司高管及核心员工通过参与战略配售设立的专项资产管理计划出借，适度限制其他战略投资者在上市初期的出借方式和比例。

08

### 沪深上市公司2023年中期现金分红实现新突破

中国上市公司协会10月17日发布的报告显示，沪深上市公司2023年中期现金分红公司家数和分红金额均有新突破。从分红家数来看，截至8月31日，沪市与深市共计162家上市公司公布了2023年中期现金分红预案，分红家数较去年同期提升了64%。从分红金额来看，2023年中期现金分红预案预计分红2030.1亿元，有6家公司现金分红总额超过百亿元，有14家公司现金分红金额在10亿元以上，有26家公司现金分红金额在5亿元以上。

中国上市公司协会相关负责人表示，现金分红作为实现投资回报的重要形式，是尊重和保护投资者权益的重要体现。持续稳定、科学合理的分红机制对于上市公司价值认可、质量提升以及资本市场稳定健康发展具有重要意义。

## 09

### 2023年前三季度国内生产总值913027亿元，同比增长5.2%

10月18日，国家统计局公布的数据显示，初步核算，前三季度国内生产总值（GDP）913027亿元，按不变价格计算，同比增长5.2%。分产业看，第一产业增加值56374亿元，同比增长4.0%；第二产业增加值353659亿元，增长4.4%；第三产业增加值502993亿元，增长6.0%。分季度看，一季度国内生产总值同比增长4.5%，二季度增长6.3%，三季度增长4.9%。从环比看，三季度国内生产总值增长1.3%。

## 10

### 人民银行、金融监管总局发布《系统重要性保险公司评估办法》

10月20日，为强化金融稳定保障体系，加强系统重要性金融机构监管，建立系统重要性保险公司评估与识别机制，根据完善系统重要性金融机构监管的有关规定，中国人民银行会同国家金融监管总局发布了《系统重要性保险公司评估办法》（以下简称《办法》）。

截至2023年二季度末，我国保险业机构总资产为29.2万亿元，是仅次于银行业的第二大金融行业。我国也是全球第二大保险市场，保险业行业集中度高，大型保险集团稳健经营十分重要。接近监管人士表示，《办法》发布实施，将系统重要性金融机构认定范围拓展到保险领域，对于健全宏观审慎政策框架、增强我国金融体系稳健性具有重要意义。

## 11

**我国将增发1万亿元国债**

10月24日，十四届全国人大常委会第六次会议表决通过了全国人民代表大会常务委员会关于批准国务院增发国债和2023年中央预算调整方案的决议。

中央财政将在今年四季度增发2023年国债1万亿元。此次增发的国债全部通过转移支付方式安排给地方，今年拟安排使用5000亿元，结转明年使用5000亿元。据财政部介绍，资金将重点用于八大方面：灾后恢复重建、重点防洪治理工程、自然灾害应急能力提升工程、其他重点防洪工程、灌区建设改造和重点水土流失治理工程、城市排水防涝能力提升行动、重点自然灾害综合防治体系建设工程、东北地区和京津冀受灾地区等高标准农田建设。财政部表示，下一步将及时启动国债发行工作，确保如期完成国债发行任务；做好预算下达工作，推动加快形成实物工作量；加强国债资金监管，确保资金按规定用途使用。

## 12

**国家数据局正式揭牌**

10月25日上午，国家数据局正式揭牌。国家数据局负责协调推进数据基础制度建设，统筹数据资源整合共享和开发利用，统筹推进数字中国、数字经济、数字社会规划和建设等，由国家发展和改革委员会管理。

国家数据局具体职责包括：中央网络安全和信息化委员会办公室承担的研究拟订数字中国建设方案、协调推动公共服务和社会治理信息化、协调促进智慧城市建设、协调国家重要信息资源开发利用与共享、推动信息资源跨行业跨部门互联互通等职责，国家发展改革委承担的统筹推进数字经济发展、组织实施国家大数据战略、推进数据要素基础制度建设、推进数字基础设施布局建设等。

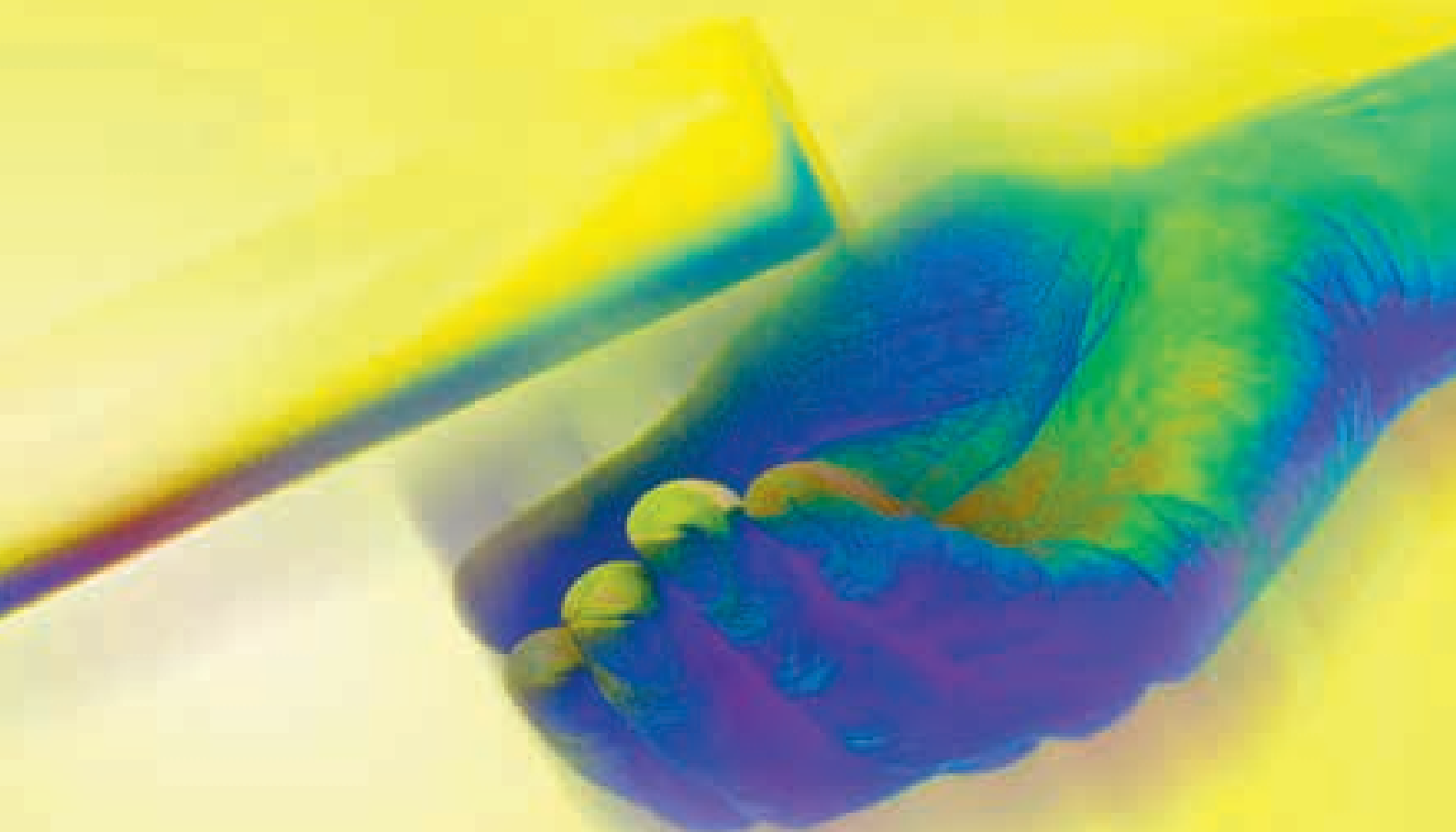


# COVER STORY

## 封面故事

我国的第一代创业者在经历 40 余年的奋斗后，无论是企业资产还是家族财富都积累到一定规模。如何实现家族成员之间的代际延续成为中国民营企业家越来越关注的重要话题。

家族传承是一门学问，更是一门艺术，需要系统筹划和提早安排，需要专业机构的陪伴和企业家的不断自我提升，才能驱动财富和精神的长久绵延，保障企业基业长青，从而对社会和经济发展作出更大贡献。



- 
- 传承有道
  - 如何做好财富传承?
  - 家族企业与时代同频
  - 如何破解“富不过三代”的魔咒?
  - 家族企业股权结构变革的艺术
  - 慈善，财富升维的奥秘
  - 家族办公室：通过四位一体服务守护家族财富与传承精神
  - 慈善信托对家族传承的意义
  - 从投资到传承，财富管理风向发生了哪些变化?

## 传承有道

如何将财富以及家族基业传承得更平稳、更久远，是财富人群和财富管理机构持续努力的方向。

文 | 王柯瑾

改革开放 40 余年来，我国经济持续高速增长，国民财富水平得到了前所未有的提升，涌现出一大批通过实干创业成长起来的富裕阶层，家族企业和高净值人群数量以及资产规模迅速增长。

伴随着“创一代”逐渐步入退休行列，如

何传承财富成为财富人群面临的重要抉择。

在中国有句古话叫作“富不过三代”。传承是一项非常复杂且富有挑战的工作。如何将财富以及家族基业传承得更平稳、更久远，是财富人群和财富管理机构持续努力的方向。





## 传承之义：关乎个人更关乎国家社会

财富传承的重要意义不言而喻，  
财富传承的目的是保障财富家族的  
长盛不衰及家族企业的持续发展。

财富传承，是指综合运用法律、财税、金融、公司治理等多元化安排，将“创一代”积累的财富顺利地传承给后代子孙。因财富持有主体、财富形态、分布地域、传承动因及传承目标需求等不同，财富传承涉及家族文化、财富观、法律、金融、产权、企业管理、税收等多重因素。

胡润百富与中信保诚人寿联合发布的

《2022 中国高净值人群家族传承报告》（以下简称《报告》）显示，中国拥有 600 万元人民币家庭净资产的“富裕家庭”数量达到 508 万户，拥有千万元人民币家庭净资产的“高净值家庭”数量达到 206 万户，拥有亿元人民币家庭净资产的“超高净值家庭”数量达到 13 万户。

面对持续增长的财富规模以及生命周期的基本规律，《报告》指出，家族传承势必成为高净值家庭越来越关注的重点课题。

波士顿咨询公司（BCG）《基业长青：探寻家族企业传承的成功之道》统计显示，中国百强家族企业创始人平均出生年份在 20



世纪 50 年代末。中国高净值家庭预计有 18 万亿元的财富将在 10 年内传承给下一代，49 万亿元的财富将在 20 年内传承给下一代，92 万亿元的财富将在 30 年内传承给下一代。

为什么需要传承？

财富传承的重要意义不言而喻，家庭财富传承能够让家族企业维持家业、稳步发展、保护家族隐私、保障基业长青。“创一代”希望通过财富传承保障其为之奋斗和拼搏的事业能够永远存续下去，通过恰当的法律工具安排实现家族财富的顺利传承，保障家族成员、家族财富和家族企业的薪火相传。因此，在传承的过程中，财富人群往往与保险公司、信托公司、私人银行、资产管理公司等财富管理机构协同配合。

就我国而言，“创一代”家族企业成长于改革开放初期，对当时搞活经济、激发市场活力、实现经济发展模式转型作出了重大贡献，是国民经济发展不可或缺的重要力量。统计数据显示，民营经济具有“五六七八九”特征，即贡献了 50% 以上的税收、60% 以上的国内生产总值、70% 以上的技术创新成果、80% 以上的城镇劳动就业和 90% 以上的企业数量。

因此，民营企业创造的财富传承下去不仅仅是一个财富家庭的事情。由于民营企业创造的财富在促进社会经济发展、创造就业机会、贡献税收收入、推动社会进步等方面发挥着举足轻重的作用，因此，做好传承，不仅仅事关个人、企业，也关乎社会长期福祉。

一方面，将财富传承给后代，可激发创富积极性，从而增加社会财富总规模，提升国民富裕水平，并且可扩大税收等二次分配的基础，增加公共服务支出的资金来源，进而提升社会总体福利。另一方面，当前，在共

同富裕目标指引下，家族财富传承与公益慈善的结合越发紧密，体现了“财富源于社会而回馈社会”的理念，与社会弱势群体形成良性的对话与沟通，为社会的进步与文明作出重要贡献。

## 传承之法：多元途径助力基业长青

财富人群需要根据自身企业和家庭的具体情况来综合规划传承的方式，以更好地实现传承的目的。

传承传的是什么？

传承不仅仅是财富的传承，还是制度、文化和精神的传承，是一个家族历史的沉淀和经验的积累与升华。家族精神传承，是家族传承的延续，是企业长久不衰的命脉，是对家族财富传承的升级。

传承怎么传？

在规划财富传承的方式上，对财富的掌控权、家族企业的持续经营和财富的分配方式是“传”与“承”两代人共同关心的问题。

在“传”的方面，创富者需要尽早规划，根据自身的实际情况科学制定传承方案。

在“承”的方面，财富的持续增长需要一代又一代的家族成员拥有足够的知识和技能。因此，教育成为了家族传承中的关键，它确保了家族成员不仅能够管理和保护家族财富，还能够使其增值。而这种教育涉及范围广，其不仅是学术知识方面的培养，还包括提升家族成员对金融、投资、企业管理等领域的能力。

具体而言，传承有多种途径实现。

第一是自然传承（法定继承）。根据我国《民法典》的规定，法定继承是指在被继承人没有遗嘱遗赠协议的情况下，由法律直接

规定继承人的范围、继承顺序的一种继承形式。法定继承人的顺序包括，第一顺序：配偶、子女、父母；第二顺序：兄弟姐妹、祖父母、外祖父母。继承开始后，由第一顺序继承人继承，没有第一顺序继承人继承的，第二顺序继承人才能继承。

第二是赠与和遗嘱。赠与是指赠与人将自己的财产无偿给予受赠人、受赠人表示接受的一种行为。这是大众所熟知的一种财富传承方式，其特点就是方便快捷、自由支配。而遗嘱是指遗嘱人生前在法律允许的范围内，按照法律规定的方式对其遗产或其他事务所作的个人处理，并于遗嘱人死亡时发生效力的法律行为。

第三是利用保险工具。保险是指投保人根据合同约定，向保险人支付保险费，保险人对于合同约定的可能发生的事故因其发生所造成的财产损失承担赔偿责任，或者被保险人死亡、伤残、疾病或者达到合同约定的年龄、期限等条件时承担给付保险金责任的商业保险行为。

第四是成立家族信托。家族信托是指个人作为委托人，以家庭财富的管理、传承和保护为目的的信托，受益人一般为本家庭成员。根据现行《信托法》，信托是指委托人基于对受托人的信任，与受托人签订信托合同，将其财产所有权委托给受托人，由受托人按照委托人的意愿以自己的名义管理信托财产，并在指定情况下由受益人获得收益。

第五是成立家族办公室。从国外经验来看，家族办公室在提供广泛的高度专业化和定制的服务方面有着悠久的历史，它像管家一样，由涉及不同领域行业的专家组成，监督及管理整个家族的财务、健康、风险管理、教育

发展等状况，以协助家族获得成功以及顺利发展为目标，同时家族办公室有着公正的意见和客观性，他们与家族其他顾问提供的服务整合与协调，为同一个家族的几代人提供高度个性化的服务。近年来，随着我国财富管理行业的发展，国内包括商业银行私人银行在内的家族办公室业务不断发展，结合我国国情以及财富家庭的实际，为高净值人群提供专业有效的服务。

值得注意的是，无论选择哪一种方式进行传承，财富家庭都应该未雨绸缪、精心规划。对于家族传承的手段，《报告》也显示，中国高净值人群最期待的效果是“指定受益人从而避免纠纷”（46%）、“资产稳健保值”（42%）、“体现传承准则与约束条件”



资料来源：据公开资料整理

## 伴随着“创一代”逐渐步入退休行列，如何传承财富成为财富人群面临的重要抉择。

(38%)，这些都反映出在家族传承的过程中，确定性对高净值人群具有极高的重要性。

因此，高净值人群可以根据自身企业和家族的具体情况来综合规划传承的方式，以更好地实现传承目的。此外，传承亦不是一朝一夕的任务，需要财富家庭不断完善和更新传承规划以保证传承的顺利实施。

### 传承之道：专业的人做专业的事

财富传承是一门有温度的艺术，一整套风险管理解决方案和财富传承制度是重中之重。

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说过：“任何管理者都要有培养继任者的计划和意识，培养合格的继任者，比实施一项新战略更重要。”

对于很多企业家而言，创富难，守富更难。如果没有足够的重视和尊重，家族管理甚至比企业管理更难。从国内外成功的家族财富传承案例看，传承须统筹运用各种专业工具进行规划和管理，需要运用到赠与、遗嘱、夫妻财产协议、保险、信托、理财、企业运作、身份规划、税务筹划、家族治理、家族教育、家族慈善等多种金融与非金融工具。

此外，财富传承的过程中也存在一定风险，比如税务风险。在财富传承的过程中，如果没有合理规划税务问题，可能面临高额的遗产税和财产税等问题，导致家族财富流失缩水。再如，家庭关系风险，投资者自身以及子女婚姻风险、家庭纠纷和争议等都可能影

响财富的安全等等。

“道德传家，十代以上，耕读传家次之，诗书传家又次之，富贵传家，不过三代。”对于众多高净值人群甚至是家族企业而言，传承不仅仅涉及财富还包括家族文化精神、价值观等等。而物质财富传承也不仅仅是简单以追求投资收益率为目标的简单理财，需要财富家庭综合考量及规划。

此外，一个成功的财富家族不仅会关注自己的利益，还会关注社会的福祉。因此，他们会投资于公益事业，支持教育和医疗等领域，这种社会责任感也是家族财富能够持续传承的重要原因。

实际上，财富传承是一门有温度的艺术，一整套风险管理解决方案和财富传承制度是重中之重。在此过程中，包括商业银行私人银行在内的专业财富管理机构发挥着至关重要的作用。

专业的财富管理机构可以根据每个家庭资金体量不同、财富传承需求不同，因人而异私人定制财富传承规划。因此，投资者需要根据自己的身价、传承难题，寻找专业机构，量身定做合适的传承方案是其明智的选择。

如何选择专业机构也是一门学问。通常专业的财富管理机构需要具备专业化、个性化甚至是业务全球化等特点，可以利用财富传承的工具，帮助投资者建立一套完整的风险防控体系和传承方案，从而促进财富家庭财富基业平稳顺利健康地发展，保证其持久根基。■

## 如何做好财富传承？

根据建行客户调研，2022年58%的高净值人士已经开始准备或积极考虑财富传承事宜，较2018年增长10%。

文 | 王晨菲



近几年，在社会财富传承需求日益增多的背景下，越来越多的居民开始着手考虑家族财富传承的提前安排。根据建行客户调研，2022年58%的高净值人士已经开始准备或积极考虑财富传承事宜，较2018年增长10%。

说到财富传承，每个人的目标各有不同。有的是资产的长期增值并保障一定的流动性，有的是财富的保障、风险的分散，还有的是子女的教育和培养……投资者可以根据自身需求选择财富传承的工具。

## 财富传承工具丰富多元

投资者可以根据传承的

目标和传承资产的特性搭配不同的传承工具。

财富传承的工具也是丰富多元的，主要包含法律工具和金融工具两种类型。常见的法律工具包括法定继承、遗嘱继承和赠与等，常见的金融工具包括人寿保险、家族信托等。各种工具有不同的功能和特点，如遗嘱继承作为简单、常见的传统传承方式，具有遗产范围明确、财产分配根据个人意愿、继承人范围确定等优点，但也存在遗嘱效力存疑、认证程序复杂、遗嘱须公开、易引发家庭纠纷和矛盾、无财富管理保值增值功能等问题；人寿保险作为常见的财富传承金融工具，有遵从投保人意愿、私密性强、具有一定的资产隔离属性等优势，但也存在一次性给付、受益人范围受限、仅限于现金资产的管理、无法实现个性化的财富传承需求等劣势。投资者可以根据传承的目标和传承资产的特性搭配不同的传承工具。

2021年两会时，全国政协委员、中国证监会原主席肖钢指出：“未来10到20年间民营企业将面临大规模代际传承的重大挑战，这不仅涉及民企自身的可持续发展问题，更是涉及经济增长、就业扩大、民间投资以及发挥第三次分配作用，促进共同富裕等一系列重要问题，迫切需要未雨绸缪，加强顶层设计。”对此，肖钢建议，将家族信托作为一项民企财富传承的顶层设计予以推行。

根据建行2022年客户调研，家族信托已成为高净值人群重要的传承工具，随着财富规模增长和传承需求复杂化，家族信托使用比例不断提升，超高净值人群增幅更为显著。家族信托的迅速应用得益于其能有效解决复杂传承问题，使投资者掌握传承控制权、帮助子女合理管理资产、保证传承长期性和资产隔离等。

## 认识家族信托的重要性

了解家族信托后，

投资者可以运用它守护好家族财富、

传承好家族财富。

伴随着家族信托的被关注程度日益提升，大家对它的讨论和疑问也越来越多。有人担心设立了家族信托后，会失去对财富的控制权；有声音说“我们家庭幸福没有什么风险，不需要设立家族信托”；也有人认为“我已经立有遗嘱，且就一个孩子，没必要设立家族信托”。其实，这些声音都是对家族信托的误解，核心源于对家族信托的认知还不够。

首先是财富控制权问题，家族信托的架构是基于委托人的意愿设计的，一般情况下，

**家族信托的迅速应用得益于其能有效解决复杂传承问题，使投资者掌握传承控制权、帮助子女合理管理资产、保证传承长期性和资产隔离等。**

家族信托成立后，委托人在特定情况下可以根据签署的信托合同约定对部分条款进行变更，可变更内容一般包括委托期限、受益人安排、投资类型和分配方式等。且在家族信托存续期间，委托人一般可通过多种方式查看和掌握信托本金和收益的管理运作情况。所以，办理家族信托后，基本不存在委托人失去财富控制权、无法了解财富运作的情况。

还有观点认为当下无风险就无须设立家族信托，事实上，对于高净值人群来说，最大的风险就是风险来之前没有做好准备。我们都不知道明天和意外哪个先来，很多高净值人士都是白手起家，经过不懈努力才积攒起了家族财富，未来一旦出现婚姻风险、企业经营风险、代持风险、人身意外风险、债务风险等问题，恐怕会对家族财富带来毁灭性的打击。

那么，如何防范这些风险牵涉到个人财富？家族信托就很合适，它可以在家族面临风险时有效地保护资产。家族信托之所以能实现财富隔离保护，最直接的依据就是《信托法》。《信托法》规定，信托财产独立于委托人、受托人、受益人。信托财产独立后，就能起到一定的对抗风险、资产保全的作用。

但家族信托对财产的这种保护是有很多前提条件的，根据《信托法》第47条的规定，建议要在企业经营状况良好、个人的净资产充裕时，提前设立家族信托。装入家族信托

中的财产一旦来源不明，或者有恶意逃废债的企图，即使设立了家族信托也起不到隔离的作用。

另外，即便家庭和谐美满，只有一个孩子不会产生继承纠纷，但遗产实际的继承过程也比大多数人想象的更加复杂、烦琐、费时费钱。而如果通过家族信托，就可以高效有序地实现传承，并且可以通过家族信托分配方案的设计，将自己或家族的精神意愿融入家族信托当中，实现传承过程中的正向激励。所以，了解家族信托后，投资者可以运用它守护好家族财富、传承好家族财富。

目前，常见的办理家族信托的渠道主要有通过银行签约、通过证券公司签约、直接去信托公司设立等方式。以建行为例，其在业内是最早一批做家族信托业务的，一直以来也是规模领先的。建行不仅在常见的家族信托类型上经验丰富，还做了很多复杂的创新业务，包括投融资事务管理信托、股票、股权、不动产家族信托、慈善信托等。这些创新型家族信托可以降低自然人的人身意外风险、债务风险、婚姻风险等对家族企业的负面影响，也可以实现多元化资产配置，解决公私财产隔离、家族企业融资问题等，从而为投资者提供可涵盖财富管理与传承、家族治理、企业持续经营及公益慈善等方面的全方位综合服务。■

（作者系中国建设银行私人银行部王晨菲）

## 家族企业与时代同频

响应时代、与时俱进、顺势而为、发展未来，更有助于企业家做好事业、做好传承。

文 | 金李

家族企业无论从数量、规模还是影响力来看，都是国民经济的重要组成部分，发挥着不可替代的作用。我国家族企业传承既有和世界各国相似的问题，也存在“中国式难题”。

改革开放 40 余年，中国的创富一代企业家陆续到了退休年龄，面对企业后续的可持续发展及创新动力，中国的家族企业即将迎

来代际传承的高峰期。

如何适应经济的转型升级也是家族企业传承需要思考的课题。家业和基业与国家命运息息相关，家族发展需要依靠国家和社会力量，响应时代、与时俱进、顺势而为、发展未来，更有助于企业家做好事业、做好传承。其实，每一代企业家都有自己的宿命，改革开放后中国第一代家族企业多数源于传统制造业，





未来的企业家二代可以利用现代理念和治理手段，把传统企业改造成现代企业。

## 家族企业传承的“中国式难题”

家族的代际传承旨在  
培养儒雅贵气的接班人，  
不仅要继承衣钵，  
更要传承和延展家族文化。

我国家族企业代际传承，带有鲜明的时代特色，也大不同于欧美及东南亚华人家族的传承。可以说，中国的民营家族企业正在经历一个近代历史上罕见的大规模传承的特殊历史时期。这其中，既缺乏成功的经验，也缺乏失败的教训。

改革开放以来，成就了大批优秀的民营企业 and 企业家，其中平均年龄为 55 岁至 75 岁的中国创业老将们正步入暮年，相当比例的一代企业家已经开始向第二代交棒。与欧美和亚洲很多长寿家族企业相比，中国的家族企业起步较晚，大多数企业的传承属于“创一代”向“企二代”的交棒。

我国家族企业的交接班还有很多独有的中国式难题，这要从家族企业的成长讲起。

我国第一代家族企业领导人创业不易，他们的成长经验多是在市场的残酷竞争中摸爬滚打着积累起来的。他们有着创业者的精神、企业家的特质，但部分企业管理者也存在着对财富管理、财富传承等理念考虑较少的情况。很多第一代企业家回看自己的经历，往往认为大部分时间自己更多在打拼事业，而对于未来家族应该形成什么样的文化和价值观，怎样才能更好地将这些文化和理念传承

下去，往往并没有做周全的考虑。

部分第二代企业家在继承上一辈物质财富的同时，在精神上往往并没有受到来自父辈或祖辈“成熟而稳定的家族文化的熏陶”。他们中相当一部分人在未成年时就离开父母，生活在远离父母的环境中甚至可能是国外。这种长期的分隔，往往也导致了他们成年之后的价值观和父辈高度不同。

到了第三代，在第一和第二代企业家的有意培养下，家族文化、家族财富的传承机制或已形成。但如果这种稳定的制度与文化没能建立起来，家族成员之间没有共同的愿景和价值观，那么这个家族的财富和产业就将面临巨大的隐患。

所以，家族的代际传承旨在培养儒雅贵气的接班人，不仅要传承衣钵，更要传承和延展家族文化。

## 家族产业规划是核心

产业规划是  
家族财富传承的核心，  
是家族基业长青的根本。

企业为什么要传承？因为做成一个好的企业，往往需要超过一代人的努力。这包括产品本身的精雕细琢升级换代，品牌的建立培养，商业模式的精心打磨不断改进等。

在实践中，企业传承并不容易。从历史上看，传承不是朝夕之功，而是个“技术活”，需要非常精致的传承结构设计，往往需要 10 年或者更长时间的准备。按照美国布鲁克林家族企业学院的研究，70% 的家族企业没有传承到第二代，88% 的家族企业没有传承到

第三代，只有 3% 的企业在第四代以后还在经营。相应的，欧洲大约只有 4% 的企业能够传承到第四代。

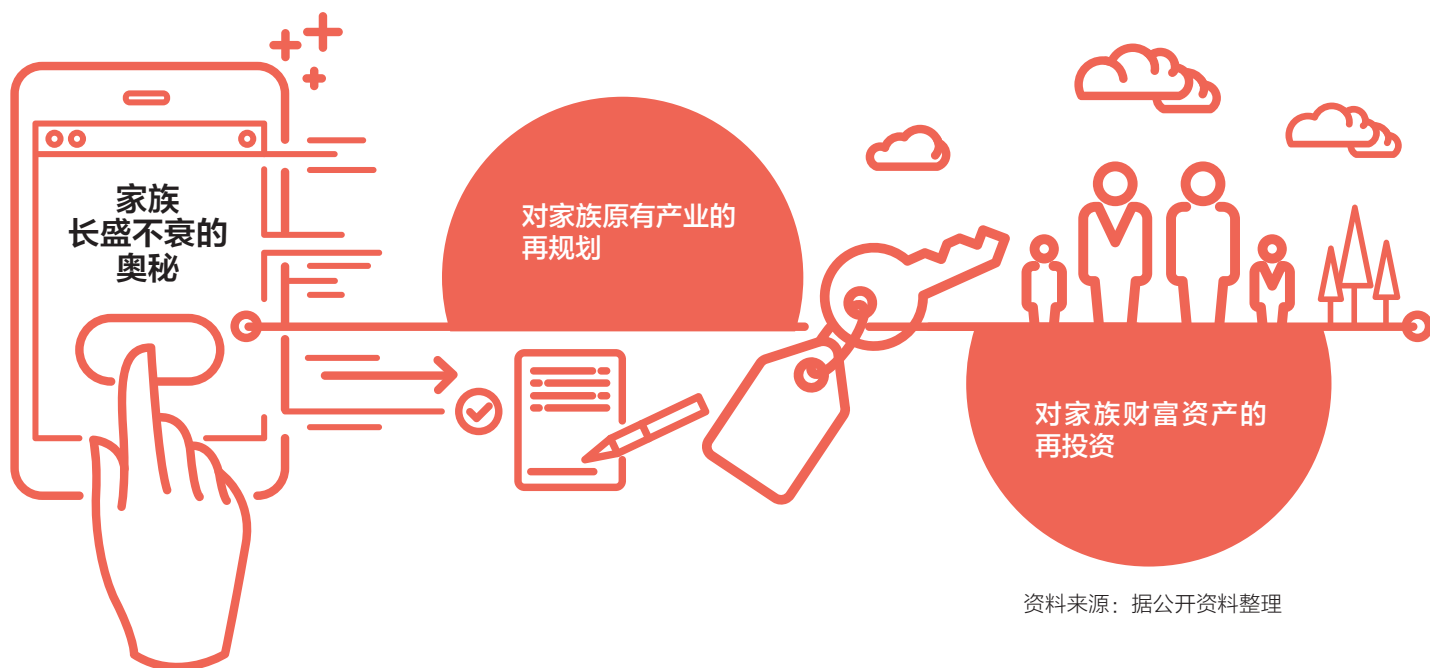
从改革开放后开始发展，我国家族企业的第一代创业者往往文化程度较低，他们更多的是依靠敢为人先的勇气和吃苦耐劳的精神创办企业。相比之下，“继承者们”可说是含着金汤勺出生长大，吃苦耐劳的精神可能略逊于父辈，但他们往往受过良好教育，多有出国留学的经历，眼界开阔、知识丰富，有着初生牛犊不怕虎的精神，而这往往就会与父辈在企业经营理念上产生矛盾，并贯穿家族企业传承的整个过程。

家族企业传承难，不仅仅是接班的问题，还涉及到企业转型。企业代际传承往往同时伴随着企业自身商业模式的剧变。随着中国经济的高质量发展，大量的传统制造业企业本身处于转型升级过程，这意味着，“继承者们”刚接手公司就面临转型升级

的关口。

中宏保险“宏运世家”家族办公室联合复旦青年创业家教育与研究发展中心发布的《中国家族企业传承研究报告》（以下简称《报告》）指出，家族企业在代际传承窗口期内一般都会发生显著的战略变革，可能是产业的变革，也可能是业务的创新。例如，家族企业“代际传承中的战略变革”与企业成立年限、业务类型、家族股权比例、子女传承意愿、子女就职于本公司有较为显著的相关性；家族企业“代际传承中的企业创新”与企业成立年限、公司规模、业务类型、家族股权比例和子女传承意愿有显著的相关性。

《报告》调研发现，60.5% 的家族企业暂无企业传承方面的安排和进度，保持顺其自然的态度。剩余部分的企业中有三种类型：其一，希望下一代传承接班，并会有计划地培养子女的相应能力，也尊重他们的意愿；



资料来源：据公开资料整理

## 我国家族企业传承既有和世界各国相似的问题，也存在“中国式难题”。

其二，计划聘用职业经理人或专业团队，期望能者上岗；其三，已完成企业传承，并在继承人的带领下取得了优秀业绩。

目前有大量中国民营企业的第二代不愿进入家族企业，这个问题如果解决不好，可能对企业未来的发展造成重大隐患。

对于第二代不愿进入家族企业的情况，很多第一代企业家比较担心，其实没有必要，因为家族传承并非传统工匠意义上的“子承父业”，很可能第一代企业家所从事的传统行业已经进入夕阳期，并不适合家族的第二代去接班。也可能第二代对其他的行业有更大的兴趣以及天赋，比如资本市场。在合适的情况下，把企业交由职业经理人经营，但仍由家族控股，甚至把企业卖掉，把所获得的资金投入资本市场，或者寻求其他的发展机会，这些都是与时俱进的选择。

一些家族从第一代起便不断稀释自己在家族企业中所占的股权，甚至最终放弃对家族企业的控股。对于一个想要长盛不衰的家族来说，很重要的两点是：对家族原有产业的再规划和家族财富资产的再投资。换言之，家族成员要持续扮演股东和投资者的角色，而非职业经理人。

家族财富的传承，不是简单地把钱交给下一代，也不是简单地把产业交给下一代。美国学者的研究表明，那些之前名列财富500强后来卖掉自己原先的家族企业，并且

没有开设新的家族企业的财富家族，往往会把大量的钱放在资本市场进行简单的投资，而这样一来，原本的家族企业有很大可能会被逐渐挤出财富500强。对于这种现象的一种解读是，单纯的金钱传承容易遭受生命周期中突发事件的冲击，财富往往会随时间消散。从经济社会变迁的角度看，企业面临着外部环境的变革与迭代，需要根据市场环境实时调整长短期战略和产业发展方向。如果缺少持久连续的专业规划，企业或将走向衰落惨况。

产业规划是家族财富传承的核心，是家族基业长青的根本。在产业规划中，优秀的职业经理人是关键，董事会则体现了家族控制。但当前，我国职业经理人市场仍然不发达、企业家和职业经理人之间的信任尚未完全建立、部分职业经理人缺乏道德操守，这些问题都使家族企业传承面临着严酷的环境。

同时，家族企业的财富传承需要一张安全网。家族产业规划为家族财富的传承奠定坚实的基础，而家族信托则是保全和规范管理家族财富的有效工具。当家族财富面临困境时，家族保险也是一种重要的安全保障。

总之，培养二代企业家需要漫长的过程，这是对一代企业家的考验，也是家族企业传承需要打通的关键环节。

（作者系南方科技大学副校长，商学院代理院长；文字整理为郝亚娟）

## 如何破解“富不过三代”的魔咒？

严格的家规和良好的习惯可以在家族中积淀和传承，是家族留给每个成员的宝贵精神财富。

文 | 李晓

千百年来，中国民间一直流传着“富不过三代”的说法。从世界范围来看，“富不过三代”也是普遍存在的现象。

在经济学概念当中，财富属于物质资本的范畴，从因果关系来看，物质资本是结果，而人力资本才是最终的因。严格的家规和良好的习惯可以在家族中积淀和传承，是家族留给每个成员的宝贵精神财富。

企业家想要家业长青、事业长青、基业长青，须在“德”上下功夫，不但要成为物质财富的创造者，而且要成为精神财富的创造者；留给子孙后代的，不仅有物质财富，还须有精神财富。

### 理解财富人生的三个阶段

基业长青是每个企业家的追求和愿望。

那么，多存钱是不是就能“富过三代”？

“富不过三代”，由孟子曰“君子之泽，五世而斩”演变而来，完整句子为“道德传家，十代以上，耕读传家次之，诗书传家又次之，富贵传家，不过三代”。

回顾历史，在中国一直流传的“富不过三代”的说法以及农业社会财富的载体和表现形式，主要和土地有关。比如一个大财主，家里有上千亩地，有几个儿子，到了儿子这一代，通过分家，每个家也只有几百亩，到



了第三代，各自再有几个孩子，再一分，这个家族分来分去大概就会在富豪阶层的名单当中消失。

对于商业资本或者金融资本而言，虽然具有简单可分性和相当简便的组合性，但是很难做到“富过三代”。据统计，现在世界上持续时间在100年以上的家族企业，有6万多家；能够持续200年以上的家族企业，仅有8000多家。

尽管数量不多，但终究有一批家族企业成功地做到了“富过三代”。目前，我国的民营企业中家族企业约占85%，上市公司中约35%是家族企业。我们有理由相信，这些家族企业中一定能够涌现出一批富过100年乃至200年的优秀家族企业。

实现基业长青和家业长青，是每个企业家发自内心的追求和愿望。那么，首先要回答一个问题：多存钱是不是就能“富过三代”？

很多企业家忙忙碌碌一辈子，就是想给后代多留一些金钱财富。但是，留足够多的钱财、足够大的企业、足够广的房产等，就能保证我们“富过三代”了吗？如果可以，历朝历代那么多超级富豪，为什么不能“富过三代”？

可见，企业家传承家业有比钱财、房产更加根本、更加重要的财富。司马迁在《史记·货殖列传》里总结的“财富三部曲”——“无财作力，少有斗智，既饶争时”，讲明白了财富人生的三个阶段，以及每个阶段的工作重点。

第一个阶段“无财作力”。就是分文莫名的时候，要舍得下力气、拼体力。没有钱，还想过上好日子，不出力、天天偷懒睡大觉

是不行的。

第二个阶段“少有斗智”。“少有”指稍微有些积蓄家底了，就不能一味拼体力了，除了继续勤奋，还要“斗智”，就是要动起脑子来，要学习和读书，发挥智慧的作用。

第三个阶段“既饶争时”。“既饶”就是已经富裕了，达到了现在很多企业家的财富水平了，工作的重点就要注重“争时”。

“争时”含义丰富，可以有多方面的解释。第一种解释是争分夺秒、惜时如金。时间是世界上最宝贵、最稀缺的资源，永远不能再生，从来不会倒流，对于任何人来说，都是越用越少。第二种解释是抓住时势波动的机遇。市场形势起起落落、有好有坏，要把握好市场的周期性波动，如同股市有涨有跌，如果一直上涨，投资者的投资成本可能很高、风险可能较大，只有下跌到一定程度，才是逢低入市的良机。第三种解释则涉及到财富的本质问题，从时间的维度上看，财富具有临时性和相对性。

在经济学概念当中，钱固然重要，但它属于物质资本的范畴，和物质资本并列的还有一个非常关键的内容，叫作人力资本。从因果关系来看，物质资本是结果，而人力资本才是最终的因。

美国股神巴菲特在福布斯杂志创刊100周年纪念特刊上说过一段话：“最终，有一项投资超越了所有其他投资，那就是投资自己。改变自己的缺点，现在就行动。”每个人都有未曾发掘的潜力，如果能通过提高自身才能，将潜力提升10%、20%或30%，通货膨胀也无法让它贬值，它将终生陪伴你。学习的真正本质是产生转变，获得知识、开阔视野、增长见识，最终带来人生转变。

## 传家业大于传事业

在家业传承、子女教育的过程当中，  
重中之重究竟是什么，  
这是家族企业传承必须思考的问题。

企业家如何发展自己的事业，又如何传承自己的家业？

首先，要搞清楚家和业的关系。

现实生活当中，很多人把家和业割裂开，还有人把两者对立起来，为了事业而不顾家业，这都是不可取的。

我们习惯于用“事业”的指标来衡量一个人成功与否，这些外在的显示性标志当然非常重要，也是人生的价值体现。但是，家庭的幸福、子女教育的成功，难道就不是人生成功的标志吗？完全可以肯定的是，如果家庭缺乏幸福、子女教育失败，都很难说是真正成功的人生，最起码算不上是圆满完美的人生。

优秀的家族企业香港李锦记集团的第四代传人李惠森说：“一般家族企业把核心放在

企业永续上，关注的是‘业’，而我们把核心放在家族永续上，关注的是‘家’。因为一旦家族不和睦，事业就会散掉，家摆不平搞不定，这个时候，大概也无‘业’可言了。”

相对于“家”来讲，“业”实际是无止境、无早晚、无定式的“三无产品”。

所谓“业无止境”，就是企业之大、赚钱之多是远远没有止境的。

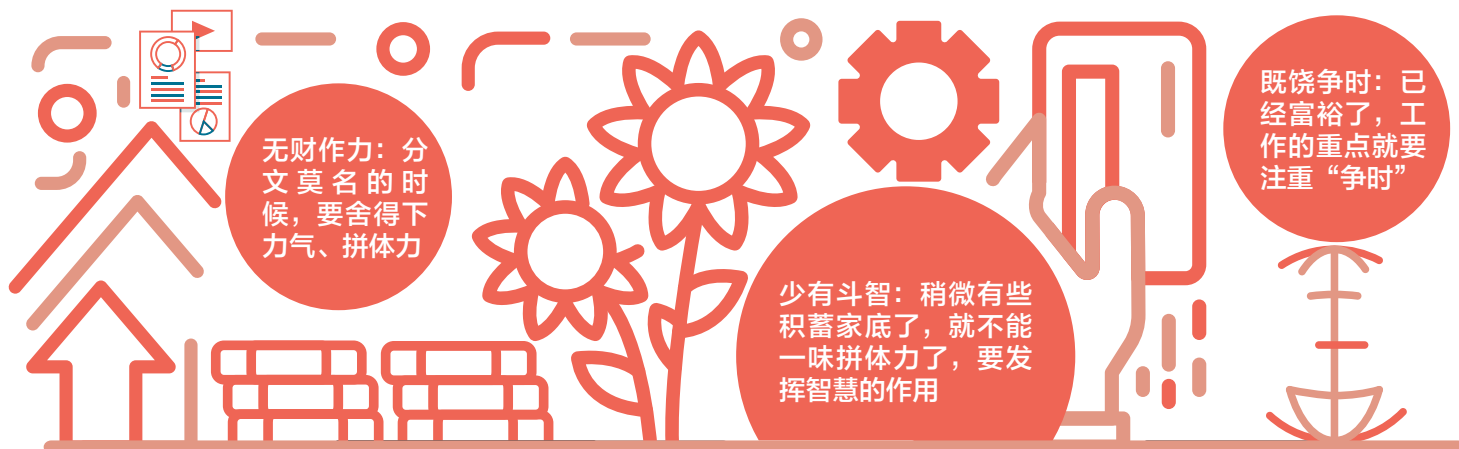
所谓“业无定式”，就是事业并没有特定的模式，无论办企业还是其他工作，都是事业，都能够实现人的价值，因此对于后代的事业发展应该采取开放的态度。

所谓“业无早晚”，就是事业的发展任何时候都不算晚，像任正非先生、褚时健先生等，都是大器晚成的典范。“业是无三”，但家庭却是唯一的，子女教育是不能错过的。在子女成长的黄金时期，千万不能放任自流，一旦耽误了，可能永远无法弥补。

其次，正家之道要靠规矩。

国有国法，家有家规。古往今来的经验教训告诉我们，家业长青的因素有很多，但首

## 司马迁《史记·货殖列传》里总结的“财富三部曲”



资料来源：据公开资料整理

要的一条就是得有规矩。

曾国藩在其《家书》中说过：“家道所以可久者，不恃一时之官爵，而恃长远之家规；不恃一二人之骤发，而恃大众之维持。”对于现代的中国企业家们来说，这一点尤其重要，因为正常的家庭都不缺乏爱，但是未必都有明确的规矩意识。

再比如，近代晋商乔家的案例就值得注意。乔家是清朝乾隆年间（大致是1750年前后）发家，一直延续到20世纪50年代，传了200多年、6代人。在明清晋商的十大家族中，乔家是收场最晚、结局最体面的。其他几大家族在清朝灭亡前后就相继陨落了，乔家一直持续到新中国成立。即使后来乔家人不办企业了，家族也没有败掉，其后人在科教文卫领域里人才辈出。

乔家能够做到富过数代，主要原因一是重视教育，二是有严格家规。

乔家家规，应该始于第一代乔贵发，不过乔贵发目不识丁，只能是口口相传。到第二代乔全美就是读书人了，定了“五不准”：“一不准吸鸦片，二不准纳妾，三不准赌博，四不准冶游，五不准酗酒。”到第三代乔致庸，又在父亲基础上加了一条“不准虐仆”，成了“六不准”。这些规定从形式上看都是禁止性的，简单明了，指向性范畴清楚，没有弹性余地，可操作性很强。

不光乔家，很多家族企业都有类似的家规，而且都是禁止性的。“先求无害，再求有益”。在孩子的成长中，只有远离黄赌毒等有害的东西，首先做一个对个人、对家庭、对社会无害之人，有了出息之后，才有可能做一个有益之人，才真正有可能成龙成凤。很多父母都望子成龙望女成凤，提了不少要求，要

这样、要那样，这种做法属于倡导性的要求，也很有必要。乔家也有这种要求，属于家训。但同时还有十分严厉的家规。

在家族治理中，倡导性的家训、禁止性的家规，都是必要的，缺一不可。因为两者的功能不一样。家训为家人指明了努力的方向，做到了可以有奖励；家规为家人划出了不能触碰的底线，触犯了要惩罚。

再次，教育之重是习惯。

教育真正的重中之重恰恰不是这些技能性的、知识性的，而在于习惯。我国著名教育家叶圣陶曾说：“什么是教育？一句话，就是要养成良好的习惯，教育就是习惯的培养，积千累万，不如养个好习惯。”

俄罗斯教育家乌申斯基也曾说过，好习惯是人在神经系统中存放的资本，这个资本会不断地增长，一个人毕生就可以享用它的利息。而坏习惯是道德上无法清偿的债务，这种债务能以不断增长的利息折磨人，使他最好的创举失败，并把他引到道德破产的地步。

因此，在家业传承、子女教育的过程当中，重中之重究竟是什么，这是家族企业传承必须思考的问题。

总而言之，中国经济和企业家群体发生了很大变化，家族传承应以更开放的心态接受代际的转换与传承，不仅包括家族企业的传承，更包括家族财富的传承、权利的传承以及家族精神文化的传承与永续，继而搭建以家族财富、权利、精神为核心的家族文化传承体系。■

（作者系中国政法大学商学院教授、中国商业史学会副会长、中国市场经济研究会常务理事；文字整理为郝亚娟）

## 家族企业股权结构变革的艺术

家族企业股权结构变革是一个关键的决策，它不仅关系到家族企业的传承，还可能影响到企业的未来发展。

文 | 张漫游

作为民营企业的重要组成部分，家族企业对中国经济增长的重要性日渐突出。

站在代际交替的关键节点，民营企业家的交班与接班不仅对民企解决传承问题有示范作用，也对中国经济高质量发展有着重要意义。

在高净值人群的资产传承中，现金类资产仅是家族财富中很小的部分，企业股权则是当前家族企业控制人资产中最主要、最直

接的表现形式。于是，越来越多的家族企业意识到股权结构优化的重要性。

家族企业股权结构变革是一个关键的决策，它不仅关系到家族企业的传承，还可能影响到企业的未来发展。在进行股权结构变革时，家族企业需要综合考虑各种因素，进行充分的分析和规划，以确保变革能够促进企业的繁荣和稳定。





## 为什么需要股权结构变革？

通过股权结构变革可以为家族企业

带来更多的资本支持。

随着我国上市家族企业数量的增多、发展规模不断扩张，家族企业发展中的问题也日益凸显。

其中，继任问题和企业传承问题是重要的挑战之一。家族企业的传承是一个长期的过程，需要进行规划和准备。缺乏传承计划和培养合适的继承人，可能导致企业在传承过程中遭遇困难，甚至面临破产或分崩离析的风险。

治理结构和专业化管理问题也是制约企业发展的原因之一。家族企业通常存在着权力高度集中的治理结构，这可能导致决策不够民主和透明，容易产生家族内部的利益冲突；随着企业规模的扩大和市场竞争的加剧，家族企业需要引入专业化管理，提升企业的运营和管理水平，然而，家族企业在引进外部管理人才时可能面临家族成员的抵触和信任问题。

另外，家族企业的发展需要大量的资金和资源支持。然而，由于家族企业通常依赖家族成员的财务支持，资金和资源可能会受到限制。家族企业需要积极探索多元化的融资渠道，寻求外部合作和投资，以支持企业的持续发展。

股权设计可能是解决上述问题的有效途径之一，在企业顶层规划中扮演着至关重要的角色。在企业初创阶段，由于处在相对封闭的环境，即使只有简单粗略的设计方案，也能够轻松地平衡创始人和股东之间的利益；然而，随着企业的成长和引入新的投资

方，股权设计的缺陷很可能成为企业走向失败的导火索。

股权结构存在的问题主要包括股权过于集中，在一些家族企业中，股权往往被少数股东或者家族控制，导致股权高度集中，容易出现决策失误、利益冲突等问题，影响企业的长期发展；股权流动性问题，由于家族成员通常长期持有股权，导致股权流动性较低，难以吸引外部投资者或进行股权交易；缺乏透明度和治理机制，家族企业的决策和运营往往缺乏透明度，可能缺乏有效的治理机制和监督机构，增加了潜在的腐败和不当行为的风险。

通过股权结构变革可以帮助家族企业更好地进行继承规划。通过引入外部投资者或制定家族治理协议，可以确保家族企业在家族成员变动或继承过程中的平稳过渡，保护企业的长期利益和家族财富。

通过股权结构变革可能会引入外部投资者或合作伙伴，引入专业经理人或高级管理团队，他们可能会带来新的战略思维和商业理念，带来先进的管理经验、市场营销技巧和创新思维。这些外部资源和经验可以帮助家族企业更好地适应市场变化、拓展业务领域，以及制定更具竞争力的战略决策。

通过股权结构变革通常需要进行公司治理结构的调整，引入外部投资者可能要求建立独立的董事会或监事会，并推动实施更加透明、规范的管理制度，这有助于提升企业的运营效率、降低风险，并增加对外部投资者的信任。

通过股权结构变革可以为家族企业带来更多的资本支持。外部投资者的注资可以增加企业的资金流动性，支持企业的扩张和发

展计划。此外，股权结构变革还可以提高企业的信用度和融资能力，为企业未来的发展提供更多的选择和机会。

### 家族信托助力股权结构变革

家族企业股权结构变革的方式多种多样，家族企业应该根据自身的情况和需求进行灵活运用。

家族企业股权结构变革方式有多种，其中，继承和赠予尤为常见。在继承中，企业所有者可以将股权转让给家族成员，通常是通过遗嘱或家族信托来实现；赠予则是企业所有者主动将股权转让给家族成员，通常是出于家族传承的考虑。

此前，建信信托与金杜律师事务所联合发布的《2022 ~ 2023 年中国家族财富可持续发展报告——聚焦股权家族信托现状与发展》（以下简称《报告》）指出，当前中国企业正迎来第一次股权传承的高潮。可以预见的是，未来 5 ~ 10 年内面临股权资产传承问题的民营企业不在少数。

《报告》所指的股权家族信托，即信托

资产为股权的家族信托。股权家族信托的运用可为企业家提供合法资产保护和有序传承、企业家精神传承、家族风险隔离、社会责任履行等多方面的解决方案。

建信信托副总裁王业强表示，许多创一代企业家已经开始家族企业传承规划。在筹划未来“将企业交给谁、如何交”的过程中，企业家们也在思考如何综合运用股权家族信托、遗嘱、赠予等各类传承工具，实现企业所有权、控制权、经营权三者的和谐共处，使得家族企业的传承规划相得益彰。在诸多的传承工具中，股权家族信托因其独特的优势，受到企业家的关注与青睐。

设立股权家族信托可以维护家族控制。家族企业通常由家族成员共同拥有和控制，股权家族信托可以帮助家族成员在股权变革过程中保持对企业的控制。通过将股权置入信托，家族成员可以在信托的管理下继续行使决策权，确保企业的长期稳定性和家族的利益。

设立股权家族信托可以为家族成员提供一个有效的财富传承工具。通过将股权置入信托，家族成员可以规划和管理财产的分配，确保财富在家族内部传承，并为后代提供经

## 股权结构变革的“天时、地利、人和”

“天时”：  
变革的时机  
非常关键

“地利”：变  
革需要依托于  
合适的机会和  
资源

“人和”：变  
革需要家族成  
员之间的和谐  
合作与共识

资料来源：据文中内容整理

济支持和发展机会。

设立股权家族信托可以帮助家族企业在面临股权变革时保护家族的利益。信托可以设定约束条件和限制，确保股权在家族内部流转，防止家族成员将股权出售给外部利益相关者，从而保护家族企业的独立性和长期发展。

设立股权家族信托可以优化税务筹划。通过将股权置入信托，家族成员可以在遵守税法的前提下最大限度地减少税务负担，优化财务结构，提高家族企业的竞争力和可持续发展能力。

《报告》对于有意向设立股权家族信托的数十位企业家进行了调研，在股权家族信托的诸多功能中，受访企业家最为重视的是风险隔离和资产保全功能，占比 83.33%；另外，有 25% 的企业家对股权集中管理和有序传承的功能也较为关注。

除继承和赠予外，家族企业的股权变革还可以通过股权分割来实现。这种方式可以将企业的股权划分为不同的部分，分配给不同的家族成员或管理层，以实现权利和利益的平衡。

另外，股权变革可以通过股权出售的方式进行，这种方式可以为企业提供资金，支持企业的发展和扩张，家族成员可以选择出售部分或全部股权，以实现个人的财务规划或多元化投资；家族企业的股权变革可以通过上市或私募融资来实现，上市可以将企业的股权公开交易，吸引更多的投资者和资金，同时也增加了企业的透明度和监管要求；私募融资则是通过与投资机构或个人进行协商，将部分股权出售给投资者，以获得资金支持。

家族企业股权变革的方式多种多样，在

选择股权变革方式时，家族企业应该根据自身的情况和需求进行灵活运用。例如，如果企业需要扩大规模和获得更多资金支持，可以考虑上市或私募融资；如果家族成员希望保持对企业的控制权，可以选择股权结构调整或股权回购。

### 股权结构变革的“天时、地利、人和”

在进行变革前，应进行充分的财务规划和评估，确保变革方案符合企业的财务可持续性。

股权结构变革是一个系统工程，要兼顾“天时、地利、人和”三个要素。

在“天时”方面，家族企业股权结构变革的时机非常关键。需要考虑到行业发展的趋势、宏观经济环境、市场竞争情况等因素。选择一个合适的时机进行变革，可以最大限度地减少风险，提高成功的概率。

具体到企业经营方面，一定要明确家族企业的核心目标，家族企业的股权变革应该始终以企业的长远目标和家族的价值观为基础。家族企业的目标可能包括扩大市场份额、提高盈利能力、实现可持续发展等，而家族的价值观则是企业文化的核心，它影响着企业的经营理念、决策方式以及员工的行为准则。在进行股权变革时，家族企业应该保持对这些目标和价值观的坚守，并确保变革的方向与之一致。

在“地利”方面，家族企业股权结构变革需要依托于合适的机会和资源。这包括资本市场的情况、投资者的需求、政策环境等。必须对外部环境做出准确的判断，找到适合的机会和资源，以支持股权结构变革的实施。

现金类资产仅是家族财富中很小的部分，企业股权则是当前家族企业控制人资产中最主要最直接的表现形式。

在“人和”方面，家族企业股权结构变革需要家族成员之间的和谐合作与共识。家族成员的意愿、利益、价值观等因素都需要充分考虑。在变革过程中，需要进行有效的沟通、协商和决策，确保家族成员的参与和支持，以实现变革的顺利进行。

具体来看，家族企业的股权结构变革往往涉及到继任和领导力的问题。家族企业的继任计划应该早早地制定，并与股权变革的规划相结合，在选择继任者时，需要考虑其能力、经验和价值观的匹配程度，以确保企业的稳定发展。此外，家族企业还应该注重培养领导力，通过培训和发展计划，为继任者提供必要的能力和知识。

公司股权背后存在诸多权利，当面临复杂的财富分配问题时，更应当科学地分配财富，降低矛盾发生。在进行股权结构变革过程中，要强调透明度与沟通。股权变革涉及到企业内部和外部的利益相关方，包括家族成员、员工、投资者等。在进行变革时，应保持透明度，及时与相关方进行沟通和交流，减少不确定性和猜测。

同时，还应做好家族利益与企业利益的平衡。股权变革可能对家族企业的治理结构和内部文化产生影响。家族企业应该建立健全的治理结构，包括董事会、监事会和家族议事会等，以实现权力的平衡和决策的科学化。此外，家族企业还应该注重培养积极向

上的内部文化，鼓励员工的创新和团队合作，提高企业的竞争力和适应能力。

需要提示的是，在进行股权结构变革的过程中，应咨询专业的法律顾问，确保变革方案合法合规。合法合规的股权变革可以确保家族企业内部的公平和公正；可以帮助企业维护良好的声誉；可以树立企业的形象，增加股东、员工、客户和其他利益相关者的信任，有利于企业的长期发展。

同时，在进行股权结构变革前，要做好财务规划。股权变革可能会对企业的财务状况产生影响，包括资金流动、税务责任等。在进行变革前，应进行充分的财务规划和评估，确保变革方案符合企业的财务可持续性。

另外，要确保经营稳定。股权结构变革可能会对企业的经营产生一定的影响，特别是涉及到股权转让、融资等情况。在进行变革时，应确保企业的经营稳定，避免因变革导致的经营风险和不确定性。

家族企业股权结构变革是一门艺术，需要家族企业充分考虑目标和价值观、继任和领导力、股权变革方式以及治理结构和内部文化等关键要素。只有在综合考虑这些因素的基础上，家族企业才能实现股权变革的成功，并推动企业的可持续发展。因此，家族企业在进行股权变革时，应该注重规划和执行，确保变革能够为企业带来长期的繁荣和稳定。■



## 慈善，财富升维的奥秘

积善之家，必有余庆。对于高净值人群而言，合理的慈善安排也是实现财富传承的重要手段。

文 | 王柯瑾

通常经济发展水平越高、慈善文化越发达，慈善参与率就会越高。近年来，随着我国国民财富的持续提升以及共同富裕目标的指引，财富向善已经成为主流价值。

长期以来，慈善在我国一直备受关注。

早在 2011 年，我国就发布了《中国慈善事业发展指导纲要》，提出“全民参与慈善”，希望公众形成经常性捐赠和志愿服务的生活方式，达成友爱互助、乐善好施的文明新风尚。

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出，发挥第三次分配作用，发展慈善事业，改善收入和财富分配格局。

对于高净值人群而言，合理的慈善安排也是实现财富传承的重要手段。积善之家，必有余庆。慈善是家族精神的集中体现，是家族久远传承的“助力器”。

## 慈善的价值

### 我国高度重视慈善事业

#### 在推进共同富裕中的重要作用。

享有现代“管理学之父”声誉的彼得·德鲁克曾说：“企业的目的必须在企业本身之外，必须在社会之中。”

高净值人群参与慈善对于推进社会进步和改变民生状况具有重要意义。当高净值人群致力于慈善，并将慈善事业或公益活动作为其生活的一部分时，高净值人群便可以用自己的影响力帮助他人、反哺社会，同时也可以更好地实现其自我价值。

慈善亦是财富传承的重要渠道。罗伊·威

廉姆斯和维克·普瑞瑟在《慈善、继承者和价值观》一书中，记述了对 3000 多个家族和将近 100 个家族基金的研究结果，他认为“让家族下一代有计划地参与家族慈善，可增加家族企业传承的成功几率”。同时，书中将慈善视为继承者的教育工具，并对不同年龄阶段的家族下一代参与慈善提出了具体的行动建议。

对于企业家而言，参与慈善事业还是其对于子女教育的良好方式。与子女一同参与公益慈善事业，不仅可以增进亲子关系，还可以让两代人之间产生更多话题和共同的价值观。

慈善亦是我国实现共同富裕目标的重要力量。共同富裕是社会主义的本质要求，也是中国式现代化的重要特征。当前，我国已历史性地解决了绝对贫困问题，全面建成小康社会，进入了全面建设社会主义现代化国家、向第二个百年奋斗目标进军的新发展阶段。在此过程中，我国高度重视慈善事业在推进共同富裕中的重要作用。党的十九届四中、五中全会不仅将慈善事业作为社会保障制度的有机组成部分，还首次将慈善事业作为第三次分配的主渠道列入我国收入分配制度体系的重要组成部分，明确提出“要发挥第三次分配作用，发展慈善事业，改善收入和财富分配格局”，2021 年中央财经委员会第十次会议强调，“构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排”。

此外，从事慈善事业可以享受相关的税收优惠，如《财政部 税务总局 民政部关于公益性捐赠税前扣除有关事项的公告》（财政部 税务总局 民政部公告 2020 年第 27 号）

中明确规定：“个人通过公益性社会组织、县级以上人民政府及其部门等国家机关，用于符合法律规定的公益慈善事业捐赠支出，准予按税法规定在计算应纳税所得额时扣除。”这对于扩大企业影响力、减轻企业纳税压力等均有重要促进作用。

### 哪些领域需要慈善投入

参与环境保护、  
助力美丽中国建设是大势所趋，  
也是慈善事业关注的领域。

企业家等群体能够发展起来，离不开个人的努力，更离不开国家社会的发展。众多企业家参与慈善活动重要的原因之一就是怀有一颗回报社会的心。《2023 中国高净值人士慈善调研报告》（以下简称《报告》）显示，企业家群体是慈善的积极参与者。访谈发现，他们的慈善事业始于“回报社会”、重视“社会需求和政策引导”，兼顾个人兴趣和优势，非常强调慈善机制建设和可持续发展。他们有较强的号召力，带动亲朋好友、员工参与慈善，整体上呈

现出鲜明的家国情怀、社会责任感、实干兴邦和锐意创新的使命感。

那么，当下哪些领域需要慈善的支持？

从党的二十大报告看，其多处提到了与慈善相关的内容，坚持“人民至上”“扎实推进共同富裕”“解决好人民群众急难愁盼问题”“增进民生福祉”……这些都为慈善事业的发展指明了方向。

第一，推动机会平等与公平教育。孟子曾说：“得天下英才而教育之。”作为立国之本，教育不仅对社会的发展产生了巨大的影响，甚至对于人类社会的进步也有非常重要的意义。教育领域，可以为高净值人群参与慈善事业提供众多机会。

第二，投身环境责任与保护。保护环境不仅关乎人们的生存环境，也影响着经济发展。随着我国慈善事业和环境保护事业的蓬勃发展，生态环境类公益慈善项目的开展数量和资助金额均呈增长趋势。参与环境保护、助力美丽中国建设是大势所趋，也是高净值人群参与慈善事业关注的重点领域。

第三，提升医疗健康水平。医疗水平的提升有助于人类的发展和经济的进步。当前，我国社会发展仍存在城乡差异、东西部差距等不

### 如何专业地做慈善？



资料来源：据文中内容整理

近年来，随着我国国民财富的持续提升以及共同富裕目标的指引，财富向善已经成为主流价值。

平衡现象，需要更多的高净值人群通过慈善事业提高农村人口、西部地区人口的医疗和健康水平。

第四，支持基础科学研究和科技创新。慈善助力科技创新，是很典型的一种影响力投资，形成对企业和社会发展多赢的局面。

### 如何专业地做慈善

成立慈善基金会、成立慈善信托、  
进行社会责任投资是高净值人群  
做慈善事业可以选择的重要方式。

从国内外实践看，财富人群投身慈善的形式主要包括大额捐赠、慈善信托、慈善基金会等。

《2022 胡润至尚优品——中国高净值人群品牌倾向报告》显示，超九成高净值人群关注公益慈善，未来三年的平均捐赠目标达 50 万元。环境保护（70%）成为企业家最关注的社会责任话题，其次是慈善捐款（59%）、引领行业（52%）、维护职工权益（50%）和纳税（46%）。关于公益慈善的方式，51% 的受访者表示会发起或参加慈善筹款活动，其次是捐助慈善机构（48%）、通过互联网公益平台捐赠（48%）和慈善信托（43%）。

《报告》亦调研发现，高净值人士踊跃

参与慈善活动。八成以上受访者参与过捐款捐物、志愿服务等活动；四成以上受访者表示未来十年还会进一步增加慈善投入。

除了回馈社会外，《报告》调研的受访者也意识到慈善给自身及家庭带来种种积极影响，包括“传承优良家风”“促进家庭团结”“发展高质量朋友圈”等；多数受访者都把慈善作为培养下一代的必要安排，如鼓励孩子日常行善、参与亲子公益活动、支持孩子在公益组织实习。

《报告》显示，高净值人士参与慈善更具“组织化”“机制化”特征。受访高净值人士中，7.0% 创办了自己的项目或公益机构如基金会，4.2% 设立了专项基金或慈善信托，还有 3.4% 尝试过影响力投资。

值得注意的是，当前，对慈善的认知不足，仍是制约高净值人群慈善参与度的重要因素。《报告》称，有不少尚未参加公益慈善活动的受访对象表示“没有信赖的渠道”“不了解政策”，且有半数以上高净值人士对慈善信托感到陌生。他们希望金融机构能更多提供慈善机构及项目推荐、慈善架构设计等服务，私人银行及下设的家族办公室客户是受访者规划家族慈善的首选。

鼓励超高净值人群积极践行社会责任，投身公益慈善在海外已有超过一个世纪的历史，其中成立慈善基金会、成立慈善信



托、进行社会责任投资是三种具有代表性的方式。

其一，成立慈善信托。信托由公益事业开始，以后逐渐扩大到民事和商事领域。在我国，慈善信托接受民政部、委托人、受托人、信托监察人等多方监督，透明度和公信力都有保障。

2016年3月，我国颁布《慈善法》，为“慈善信托”单独设立一章，并规定慈善信托属于公益信托。2017年7月，原银监会颁布了《慈善信托管理办法》。我国慈善信托事业迎来快速发展，近年来越来越为人们所熟知，设立数量、财产规模不断扩大，成为我国公益慈善事业的重要组成部分。

根据我国《慈善法》规定，慈善信托属于公益信托，是指委托人基于慈善目的，依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动的行为。近年来，我国慈善信托发展迅速，中国民政部统计数据显示，截至2023年9月，全国备案慈善信托已有1433单。

2022年年底，原银保监会发布的《关于规范信托公司信托业务分类有关事项的通知（公开征求意见稿）》，首次将公益/慈善信托与其他两大类信托业务并列，称其“具有良好社会价值、符合信托本源特征”，应“积极探索”“大力发展”，体现出监管部门对慈善信托的高度重视和大力支持，慈善信托也将进入新的发展阶段。

其二，成立慈善基金会。慈善基金会是以私人财富用于公共事业的合法社会组织。基金会形式于20世纪在美国兴起，一般为自治机构。旨在资助诸如教育、科学、医学、

公共卫生和社会福利方面的科学研究和公共服务项目。有的为业务机构，聘有专职的科学研究和服务人员，在某些领域从事活动。通常只是一种慈善捐赠组织或非营利社团。基金有的来自个人遗产或赠品，如美国史密森氏学会；有的是工商企业或家族捐款，如卡内基教学促进基金会和福特基金会；有的是连续捐赠，如洛克菲勒基金会。

其三，进行社会责任投资。社会责任投资是一种投资策略，旨在追求财务回报的同时，考虑和积极应对环境、社会和公司治理（ESG）等方面的因素。它强调企业应该以可持续、负责任和道德的方式运营，从而实现长期可持续发展。社会责任投资要求企业在社会和环境问题上承担更多的责任，如推动低碳经济、关注员工福利、遵守人权和道德准则等。

随着我国“双碳”目标的提出，越来越多的企业在自身发展的同时，践行ESG理念。《中国企业ESG实践观察白皮书》显示，在传统的企业价值观下，营收规模、利润是企业作为一个有效社会组织追求的最终目标。但随着近些年经济社会的不断发展，企业在整个社会体系下的价值观有了新的发展，污染环境的利润、削减社会价值的利润、合规内控不合格的利润，开始变得不被推崇。于是，ESG（环境、社会和公司治理）作为企业高质量发展的价值观指引，成为全球企业发展的共识。

因此，践行ESG发展以及进行社会责任投资，有助于树立企业良好的声誉和信任，从而也可以吸引更多的投资者和合作伙伴，进一步促进企业的发展壮大。■



## 家族办公室： 通过四位一体服务守护家族财富与传承精神

家族办公室已经逐步成为实现中国高净值家族企业转型升级、家族财富保值增值、家业传承、社会责任承担等需求的有效路径。

文 | 陈晓颖

中国经济的高速增长带来了私人财富的急剧增加，根据招商银行和贝恩咨询联合发布的《2023年中国私人财富报告》（以下简称“《报告》”），2022年中国可投资资产超过1000万元的高净值人群数量已达

316万人，这些高净值人群共持有101万亿元人民币的可投资资产。

随着我国经济增速放缓和产业升级转型的宏观环境变化，高净值人群对于财富管理的需求也发生了许多变化，越来越多的企业

家个人和家族选择通过家族办公室这一全新的模式来提供财富管理的一站式解决方案。家族办公室已经逐步成为实现中国高净值家族企业转型升级、家族财富保值增值、家业传承、社会责任承担等需求的有效路径。

## 我国家族办公室发展现状

**我国家族办公室的模式在中国还处于初级阶段，具有很大的发展潜力。**

家族办公室作为我国新兴的财富管理方式，处于高速发展阶段，具有较大的发展潜力。

现代意义上的家族办公室出现于19世纪中叶，抓住产业革命机会的大亨将金融专家、法律专家和财务专家等集合起来协助管理和保护家族财富，形成了只为一个家族服务的“单一家族办公室”雏形。由于“单一家族办公室”的运营成本过于高昂，为多个家族服务的“联合家族办公室”应运而生，例如目前国内商业银行等金融机构开展的家族办公室业务或家族办公室服务，通常服务于多个家族，共享人力资源和投资机会，平摊运营成本。

根据上海高金金融研究院和UBS联合发布的《2022中国家族财富与家族办公室调研报告》，91%的受访家族资产规模超过10亿元人民币，然而为这些家族提供投资服务的家族办公室，资产管理规模为小于20亿元人民币的占比达到60%，家族办公室的管理规模与家族资产规模相比有较大的差距，这反映出家族办公室的模式在中国还处于初级阶段，具有很大的发展潜力。

## 我国家族办公室的四位一体服务

**四位一体的服务体系包括家族财富管理与传承服务、家族治理服务、家族企业持续经营服务以及社会慈善服务。**

家族办公室的核心包括财富管理、家族治理、社会责任等多个方面，不仅是一个投资平台，更是一个家族智库。

目前我国开展的家族办公室服务，主要围绕着四大类服务展开，形成了家族财富管理与传承服务、家族治理服务、家族企业持续经营服务、社会慈善服务四位一体的服务体系。《报告》显示，资源整合与综合服务能力是高净值人士选择家族办公室的首要考量因素。

首先，家族财富管理与传承服务，主要是根据高净值人士家族财富管理需要和目标，设计专业的家族财富整体架构和家族财富传承规划。资产配置方面，目前我国单一家族办公室偏爱配置权益类资产，平均配置比例近58%，其中一级市场的股权类资产占比高达39%。根据机构类型的不同，有些机构以配置自身发行的投资产品为主，也有机构作为投资平台，外包给外部投顾和管理人，或者通过投研团队和风控团队全市场遴选产品。财富传承方面，可以综合运用家族信托、保险规划、家族基金等形式构建传承规划。家族信托已经逐渐成为重要的财富传承金融工具，《报告》中62%的受访者表示已经办理或正在考虑家族信托相关安排。家族信托作为传承的财富架构，是家庭财富的顶层设计，可以实现家业企业风险隔离、财富精准传承、子女婚姻财富保护、资产配置和便捷投资、公益慈善等各种需求，并可以为金

越来越多的企业家个人和家族选择通过家族办公室这一全新的模式来提供财富管理的一站式解决方案。

融资产、不动产、企业股权等多种类型的信托财产设计规划方案。

其次，家族治理服务，是根据高净值人士家族的价值理念、成员数量、关系复杂程度、品质生活诉求等情况，提供的有关家族成员关系、家族事务及成员培养等服务。参与家族治理是家族办公室的重要职责，通过家族办公室平台专业、系统的服务，改善家族治理能力是家族企业阶段性的必然选择。对家族成员教育的关心体现出对家族人力资本和家族延续性的关注，通过人员教育和培养来提升成才比例十分关键，结合对家业传承的关心，家族办公室对于家族长期稳健发展非常重要。

再次，家族企业持续经营服务，是围绕家族企业转型升级发展需要，提供家族企业相关的服务，包括为企业提供授信、企业并购融资、企业 IPO 服务等，协助企业扩张。此外，随着一代企业家进入交接班期，越来越多的企业家希望通过职业经理人的选拔和监督协助企业持续经营，或结合家族治理，做好企业的继承和转型发展。

最后，社会慈善服务，是为满足高净值人士社会公益需求构建家族慈善架构，实现家族价值观和精神的传承，塑造和提高企业正面形象。随着 2016 年《中华人民共和国慈善法》的颁布实施，慈善信托、慈善基金会等金融工具已经受到越来越多高净值人士的青睐。根据《报告》调研结果，约 40%

的受访者对慈善公益捐赠平台和项目推荐，以及慈善基金会、慈善信托等慈善架构设计有明确需求；还有约 30% 的高净值人士提到了 ESG、社会责任、影响力投资方案及建议等，希望通过参与慈善服务来树立培养子女和家族成员的社会责任意识。目前，我国在满足高净值人群的公益慈善需求方面仍有很大的提升空间，还有许多需求尚未被很好地满足。

### 我国家族办公室未来展望

家族办公室迎来更快更好的发展，  
可以有效帮助中国企业家守护家族财富与传承精神，  
为家族基业长青保驾护航。

从服务内容来看，未来中国家族办公室的重点将逐渐在注重投资、财富保值增值的同时，增加对传承服务和继承人培养等服务的关注。

随着国内经济增长方式转变、地缘政治带来的国际关系不确定性等因素，高净值人士的财富目标也逐渐从财富增值逐步转变为财富安全和传承，尤其是家族精神的传承。家族办公室迎来更快更好的发展，可以有效帮助中国企业家守护家族财富与传承精神，为家族基业长青保驾护航。<sup>[2]</sup>

（作者系中国建设银行总行私人银行部 陈晓颖）

## 慈善信托对家族传承的意义

对企业家等高净值人群来说，利用慈善信托的制度属性，可以完成企业家做长远和持续性慈善的愿望，成就自己 and 他人，为家族和社会创造价值，将家族慈善精神和良好家风代代传承下去。

文 | 唐潇潇

伴随我国进入高质量发展新阶段，高净值人群的规模持续扩大，逐步进入财富传承时期，财富传承成为高净值客户关注的重点问题。但财富传承不同于财富继承，传承的不仅仅是家族物质财富，还有家风文化等家族精神财富，而慈善信托是传承家族慈善精神的重要工具之一。

### 慈善信托数量持续增长

根据《2022年中国慈善信托发展报告》，截至2022年年末，我国慈善信托累计备案数量达到1184单，累计备案规模达到51.66亿元。

慈善信托最早起源于13世纪英国的慈善用益制度。1601年，英国颁布《慈善用益

法》，奠定了现代慈善信托的雏形。从国外立法实践来看，慈善信托往往是作为慈善法律制度架构中的一项重要制度安排而被纳入慈善法典或相应的成文法中予以规定。我国公益慈善制度最早可追溯至1050年，北宋范仲淹向宗族捐赠土地并制定管理制度《义庄规矩》，义庄的财产管理架构与1984年的《海牙公约》中关于信托的定义完全符合，属于我国早期慈善信托范畴。

2016年我国《慈善法》对慈善信托作了完整明确的定义：慈善信托属于公益信托，是指委托人基于慈善目的，依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动的行为。《慈善法》实施以来，慈善信托数量持续增长。慈善信托诞生第一年，全国

共备案 42 单慈善信托；第二年为 59 单，同比增长 40%；第三年为 108 单，同比增长 83%，增速显著。

根据《2022 年中国慈善信托发展报告》，截至 2022 年年末，我国慈善信托累计备案数量达到 1184 单，累计备案规模达到 51.66 亿元。其中，2022 年备案数量达到 392 单，比 2021 年增加 147 单，创历年新高；备案规模 11.40 亿元，较 2021 年增加 4.93 亿元。2022 年以信托公司单一受托人为主的慈善信托共 224 单，财产规模 7.23 亿元，占信托财产总规模 63.44%。

### 慈善信托成为家族慈善的重要载体

越来越多做公益慈善事业的企业家

选择慈善信托作为家族慈善的重要载体。

实际上，很多成功的企业家，都是在有能力回报社会的时候，选择做公益慈善事业，且越来越多选择慈善信托作为家族慈善的重要载体。

以邵逸夫家族为例，邵逸夫名下的信托基金有三个：邵逸夫慈善信托基金、邵氏基金（香港）有限公司、邵逸夫奖基金会有限公司。其中，邵氏基金（香港）有限公司简

称为邵氏基金，是最常见的捐赠主体，中国许多大学的“逸夫楼”为该基金所捐建。而邵逸夫慈善信托基金是“为儿女成立的信托基金”，是邵氏家族财产的最终持有者，这一基金被委托给一个注册在百慕大的 Shaw Trustee (Private) Limited 的机构运营，以完成家族财产增值保值。

2018 年成立的鲁冠球三农扶志基金慈善信托，是依照鲁冠球先生扶贫富农意志而设立永久存续的慈善信托。该初始信托财产是万向三农集团有限公司全部股权，当时对应的财产规模超过 60 亿元，该慈善信托财产和收益将全部用于开展慈善活动或由万向三农集团继续开展三农相关产业投资，以公益精神和社会参与的方式传承家族财富、助力乡村振兴战略。2022 年，公牛集团设立慈善信托，备案金额超过亿元，为当年全国备案的最大规模的慈善信托。

### 慈善信托意义显著

慈善信托对于家族财富管理尤其是家族精神传承的重要性愈加凸显，甚至成为创一代和二代之间弥合代沟、心灵相通的媒介。

在共同富裕时代背景下，伴随越来越多

慈善信托的重要意义

相较于慈善基金会，慈善信托具有起点低、设立相对简单灵活、家族控制力强、信托财产管理能力强、信托财产独立等特点。

慈善信托可以帮助家族传承正确的财富观。

的高净值人群进入传承阶段，慈善信托对于家族财富管理尤其是家族精神传承的重要性愈加凸显，甚至成为创一代和二代之间弥合代沟、心灵相通的媒介。在家族传承的过程中，慈善信托意义显著：

首先，相较于慈善基金会，慈善信托具有起点低、设立相对简单灵活、家族控制力强、信托财产管理能力强、信托财产独立等特点。通过设立慈善信托可有效实现捐赠财产安全隔离，委托人可根据自己的意愿设计捐赠方向和捐赠比例，更灵活地实现家族慈善目的。

其次，慈善信托可以帮助家族传承正确的财富观。古语有云：“道德传家，十代以上，耕读传家次之，诗书传家又次之，富贵传家，不过三代。”自古以来，公益慈善就是家族精神内涵延续的核心思想，积极参与慈善事业是家族传承的重要方式。

另外，慈善信托可增强家族成员的凝聚力。慈善信托可以调动信托公司、慈善基金会等多方资源，为家族继承人提供展示能力的平台，并构建家族优良的声誉。慈善信托作为一种家族慈善的新兴方式，可以让家族成员在参与慈善活动的过程中团结起来共同致力于慈善事业，有利于提高家族的凝聚力。

同时，慈善信托可以连接各个家族成员之间合作，优化家族面临的商业环境，提升

家族企业形象，提高家族社会影响力。家族成员和企业每一次参与社会公益慈善都是一次家族良好形象的展示，都有利于加强公众对家族及企业的认识。长期慈善行为会持续提升家族和企业的知名度、美誉度、无形资产，进而全方位提升家族的社会影响力。

最后，成立慈善信托并进行影响力投资，不仅为解决这个社会问题提供帮助，同时也能产生商业投资收益。例如，在鲁伟鼎捐出万向三农集团全部股权设立慈善信托后的两年间，通过影响力投资鲁冠球三农扶志基金资产规模增长了29.08%。目前规模超百亿元，是国内资产规模最大的慈善信托。

在共同富裕的中国式现代化征程上，慈善信托符合中华民族的历史传统，企业家对公益慈善的观念正在发生变化，他们不仅希望把企业做大、做强、做优，还希望投资于对社会有益的事、解决社会问题，既履行家族及企业社会责任，又实现家族的传承与延续。对企业家等高净值人群来说，利用慈善信托的制度属性，可以完成企业家做长远和持续性慈善的愿望，成就自己和他人，为家族和社会创造价值，将家族慈善精神和良好家风代代传承下去。■

（作者系中国建设银行总行私人银行部 唐潇潇）



## 从投资到传承，财富管理风向发生了哪些变化？

人口老龄化是中国目前正在面对的问题，与此相应，财富管理也从原先保值和增值的需求，进一步演化成为传承的需求。

文 | 钱丽娜

中国财富管理行业经历了 20 年的高速发展之后，正进入一个崭新的时代。随着刚兑被打破，净值化的产品占据了市场的主流，财富管理的目标从单纯的投资需求转向了整体财富的规划和传承需求。

新时代下的财富管理迎来哪些新变化？企业家怎样才能管理好经营风险和家庭风险？信托工具如何服务好社会大众，助力实现中国式现代化美好生活？

在中欧国际工商学院举办的一场名为“首席说”系列论坛上，中欧国际工商学院金融与会计学教授芮萌、建信信托财富管理总监徐进和中伦律师事务所合伙人孟宪石分别从学界、金融界和法律界三个角度共同分享对新时代财富管理风向的洞察。

### 财富积累和传承中的风险

企业家既会面临个人风险、家庭风险，也会因为企业家身份比常人多一层风险。

芮萌认为，一个企业家可能会面临三类风险：一类风险与企业经营相关，一类与家庭有关，一类与个人有关。

首先来看企业层面的经营风险。随着中国进入高质量发展的时代，过去单纯靠投资拉动发展的方式已经不再适用，而是要进入由创新、消费拉动发展的时代。企业如何转型成为企业家面临的首要问题，如果没有办法顺利转型，企业将面临“经营风险”。此外，企业还存在合规的风险。其次是与家庭相关的风险，包括传承风险、继承风险、婚姻风





险以及涉及子女培养、家庭和睦的相关问题。再次是个人风险，包括健康风险和意外风险。

孟宪石认为，上述风险中，企业家既会面临个人风险、家庭风险，也会因为企业家身份比常人多一层风险。企业家的财富聚集效应使得当他发生个人或者家庭风险时，风险效应会更大，甚至形成对社会的影响。

“建议最好通过一些专业操作隔离上述三类风险。一方面不要把个人风险传导给家庭，另一方面也不要让个人和家庭风险传导到企业，反之亦然。”孟宪石表示。

这就需要借助不同的金融工具，比如针对人身风险，可以借助大额寿险，通过大额保单使家庭尽可能少地受到影响。同时也可以借助信托工具，把个人资产、家庭资产和企业资产进行一定程度的隔离。此后，即使企业经营遇到一些问题时，也可以尽量避免将风险传导到家庭层面，这就是在制度上进行风险隔离的重要性。

## 规范治理，防范风险

**家族治理的核心是风险隔离，不让个人的风险蔓延到家族，不让家族的风险蔓延到企业。**

在家族财富传承领域，哈佛商学院的约翰·戴维斯教授提出过一个著名的“三环理论”。“三环”分别指企业、拥有所有权的股东和家族。“三环”相互独立又相互重叠，从而形成了7种可能性。考虑到7种可能性下各方不同的利益诉求，由此引发的家族矛盾及其治理就变得更加复杂。

“因为有三个环，所以需要三个维度的治理架构，即公司治理、股东治理和家族治

理，同时，三个维度治理架构的协同需要一套科学的方法。”芮萌说。

在家族治理的解决方案中，最重要的是建立起家族治理的顶层架构，家族需要有家族宪章，之后还要有决策机构，比如家族委员会。二代创业还要有创业委员会、家族和睦委员会、教育委员会、关系委员会。有了委员会之后还要有负责落地执行的机构，一些服务可以外包给外部机构，比如子女教育。一些服务可以通过家族办公室，用保险、遗嘱、协议、慈善基金、离岸架构、海外税务身份的安排等专业工具来落地。芮萌说：“这是一个整体规划，可以理解为一套组合拳，是系统性的解决方案。”

芮萌指出，家族治理的核心是风险隔离，不让个人的风险蔓延到家族，不让家族的风险蔓延到企业。因此，家族规划的专业水平要求非常高，往往需要全能的专业人士来做这项工作。

在孟宪石看来，家族治理方式总的可以分为两大类：一类是偏软性的方式，如建立家族宪章，进行家族精神和文化的传承等；另一类是偏刚性的方式，如建立股权治理架构，成立家族信托等，这些需要在相应的法律框架下操作。相对来说，东方文化更多从精神层面的方式入手，西方则更多依托刚性方式来进行治理，事实上，实践中两者是相辅相成的。从法律层面上说，制度性的安排可以帮助堵住最差的后果，尽可能不要因为诸如婚姻变动、意外等小概率事件造成财富快速分散。从家族文化传承来看，通过合理的制度让财富可持续发展，才能有助于实现更多精神层面的追求。

因此，做家族财富整体规划时，首先要

对家族财富做合规管理，守住底线，等“地基”打牢才能做后续的安排。西方做家族治理时的顺序更多是“法理情”，首先强调制度，其次是道理，最后才是情感；东方文化的顺序则是“情理法”，侧重点、先后次序不一样，但可以互相借鉴。信托、保险等工具要和东方文化做有机结合，才能把工具的作用发挥到最大。

从整个财富管理趋势来看，人口老龄化是中国目前正在面对的问题，财富管理也从原先保值和增值的需求，进一步演化成为传承的需求。

孟宪石认为，高净值群体对财富管理有着多样的需求。

一是不仅要考虑财富规划，也要考虑财富如何合理有序、安全平稳地传到下一代。

二是涉税案件的集中爆发，反映出民营

资本在原始积累的过程中，合规成本越来越高。因而企业家或高净值人群要审慎地审查历史财富积累的过程，并思考用什么样的制度去规范、延续财富的积累。

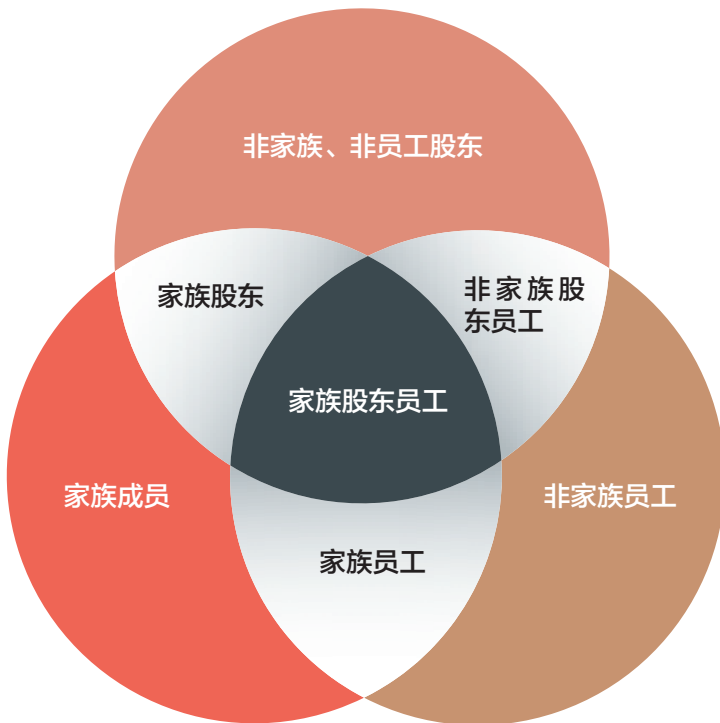
三是参与公益慈善的需求，但在挑选公益项目并监督其落地执行时也存在困难。

“探讨通过什么样的手段或者制度性的工具可以帮助富裕人群或者高净值人群把美好的理想和初衷落地，从而更好地为社会服务，发挥企业家的社会价值，是未来财富管理行业发展的新方向。”孟宪石说。

### 用好信托机制

在财富管理特别是家族信托的实操过程中，更多是运用信托工具规范、约束人的行为，培养人的能力。

### 约翰·戴维斯的“三环理论”



财富管理的核心是资产配置，资产配置指的是把资产放在不同的篮子里。每个家庭的需求不同，而信托的第一大优势就是灵活，可以配置各种资产，第二大优势是可以长期存续，第三大优势是忠诚。“忠诚于委托人的意愿，通过伴随委托人成长，让委托人做出对家族整体利益最佳的决策和安排。”芮萌说。

在徐进看来，家族财富管理更多聚焦防范人的风险，管理人的行为，实现人的发展。无论对家族还是企业来说，最核心的是人，在财富管理特别是家族信托的实操过程中，更多是运用信托工具规范、约束人的行为，培养人的能力，这是很多家族信托委托人希望通过该工具实现整个家族良性发展的诉求和迫切的愿望。

事实上，信托在家族后代的培养和教育中能发挥重要作用。以往高净值人群从事慈善事业时，往往是捐款给公益组织，采用简单的出资形式。随着对慈善认知的深入，他们更希望家庭成员能够深入到社会公益项目中，参与出资或参加项目的运作工作。

徐进介绍，着眼于支持山东省立医院儿童先天性心脏病项目的研究实践，建信信托于2021年12月29日成立了国内首只以培养家族成员为目标的家族慈善基金。与直接出资或者成立慈善信托不同的是，投资人的子女可参与到项目的执行过程中，与项目执行方进行深度交流，在深刻体会社会对公益慈善事业巨大需求的同时，投入精力参与实践，这一模式对投资人的子女成长和发展有非常大的帮助，在某种程度上实现了对家庭成员的培养目标。

也有不少高净值人群在设定家族信托的过程中，通过家族信托的制度设计，在某种程度上约束和规范家庭成员。他们会通过一些条款鼓励下一代、下两代更好地学习、创业，实现家族和睦、持续发展。

孟宪石提到，信托这一法律工具看似冷冰冰，其实从实操角度来看是一个非常温度、体现亲情的传承工具。财富传承有很多灵活的安排，通过定期定量的分配，或者有条件的分配来实现对受益人的财富分配。

徐进将家族信托制度安排大致分为四类：

一是荣誉性激励。在学业或者在事业发展过程中，达到一定的里程碑式的目标时就给予鼓励，以实现家族或者下一代成员的良好发展。

二是和谐性激励。中国传统文化鼓励多子多福，鼓励家庭和谐美满，因而会在制度

上做安排，鼓励下一代在婚姻家庭、子女生育方面有更好的发展。

三是救助性条款。为家庭成员遇到一些突发事件如身体重大疾病治疗康复、创业失败东山再起等问题提供资助。

四是约束性条款。当家庭成员出现违反法律规定、社会道德准绳，以及不符合家族发展方向和家风的行为时，予以约束和惩罚。

孟宪石说，信托条款传承规则的安排反映了父母对下一代的关怀和文化的传承。比如子女上学或者大学毕业后会获得一笔固定收入，或创业时获得一笔象征性的启动资金，体现了父母对子女的正向引导。越是财富量级高的人士，越不会轻易把一大笔资金传给子女，在孩子心智成熟之前，把一大笔钱给到子女往往会害了他们。通常，优秀的企业家或者高净值人群都希望子女能够具备某种能力，他们也会通过各种方式来培养子女的能力。反之，信托条款也会规定，如果子女从事某些违法行为，将会被剥夺受益权，以此避免子女做出出格的事情。

考虑到中国人有自己的东方文明特色，一些人会把孝道以及东方人文关怀的元素融入信托条款中。为了让子女孝顺父母，他们会在信托合同里约定，在国外的子女每年必须回国看望父母，并且在父母身边待满足足够的天数。

“信托条款可以非常灵活地设定各种条件来满足委托人对下一代的要求或激励，这是非常好的工具。随着近些年家族信托工具的不断发展，委托人变得越来越成熟。受托人需要在不同的层面和不同的领域对客户做好启发和培养工作，在信托设计过程中更好地实现社会进步的目标。”孟宪石说。

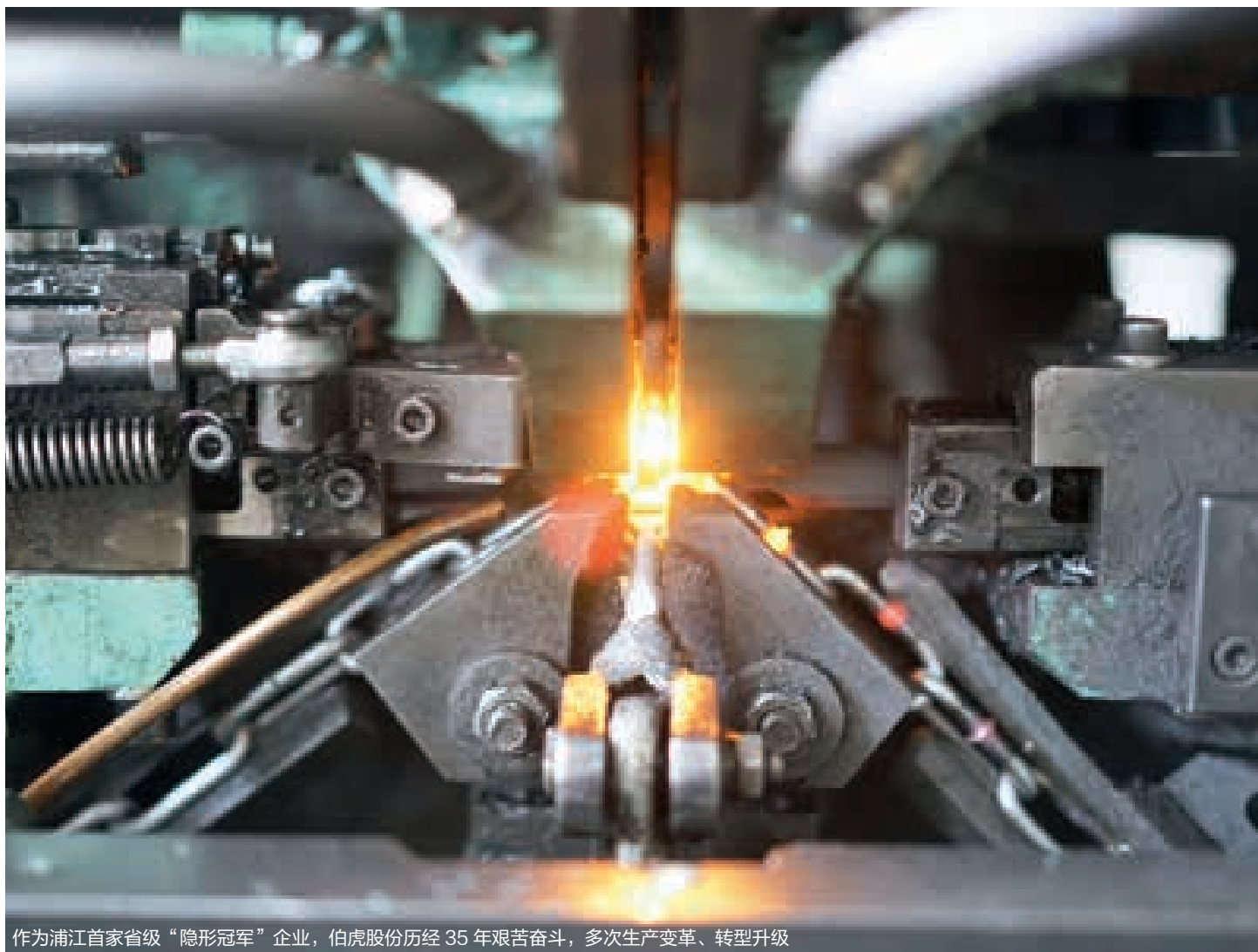
（本文经《商学院》杂志授权刊登）

# 财富版图

区域经济的发展壮大是实现国家高质量发展目标的重要支撑。我国幅员辽阔，不同区域经济支柱产业、文化特色鲜明。探寻不同区域的经济动力与投资机会，可以助力财富管理行业因地制宜，创造更多价值。

- 一根链条的故事：  
两代人坚守，35年耕耘
- 蒋树生：一碗米粉的骄傲与传承
- 彩云之南的有机生态梦
- 从“养老”到“享老”，  
谈养老生活方式的转变
- 中国汽车智能化浪潮正席卷而来





作为浦江首家省级“隐形冠军”企业，伯虎股份历经 35 年艰苦奋斗，多次生产变革、转型升级

## 一根链条的故事： 两代人坚守，35年耕耘

从“小作坊”“夫妻店”到集生产研发于一体的现代化制造企业，伯虎股份正在为中国制造贡献一份青年人的力量，打造属于中国的民族品牌。

文 | 刘青青

杭州亚运会开幕前，火炬手们完成了举世瞩目的火炬传递。其中，一位“海归”青年企业家也受到关注。

他是郑恩其——浙江浦江伯虎链条股份有限公司（以下简称“伯虎股份”）的总经理，同时也是一名市人大代表。作为浦江首家省级“隐形冠军”企业，伯虎股份历经 35 年艰苦奋斗，多次生产变革、转型升级。

在为亚运会传递火炬的同时，郑恩其的父母郑小根（伯虎股份董事长）、郑凤英（伯虎股份副董事长）也正在将自己的“火炬”

交到孩子手中，让他带着希望与信念继续下一程，带领伯虎股份走向智能化、数字化、国际化。

作为金华市浦江县知名女企业家，郑凤英直言，自家孩子能够被选为亚运会火炬手，就是因为根植在血脉里的、实实在在的工匠精神。用匠心追求品质的极致、管理的创新，才是企业家、火炬手的内心永不熄灭的火焰。

### 一根链条的故事

浦江县东部，一片 41 平方公里的土地上，坐落着千年古镇——郑宅镇。这里是声名远扬的“江南第一家”所在地，也是原国家轻工业部命名的“中国挂锁基地”。

据了解，“江南第一家”是明太祖朱元璋为郑氏义门赐名，郑家作为一个繁衍几百年的大家族，在渊长的历史中从一家繁衍成后来的一镇，镇上大多数人都姓郑，都以传承孝义家风为荣。

当中国改革开放的春风吹来时，郑宅镇农具社在技术力量薄弱、设备简陋的情况下成立了浦江县锁厂，开始生产挂锁。很快，勤俭孝义、诚实守信的“郑宅人”把挂锁做成了当地的招牌，让挂锁成为郑宅镇乃至浦江县的支柱产业，让郑宅镇成为浦江县的制造大镇乃至全国挂锁生产集散地。

这时候，新的力量也在萌发。1988年，“郑宅人”郑小根也投进了极具时代特色的艰苦创业的大浪潮，可是他却并没有和当地人一样做挂锁，反而“盯”上了链条锁上配着的链条，选择了十分冷门的链条行业。

郑凤英对此毫不奇怪：“他（郑小根）向来不爱跟风，这可能也和他的性格有关，认为所有人都觉得有利可图的领域不一定真的



伯虎股份总经理郑恩其参加杭州亚运会火炬传递

能分一杯羹，所有人都去做的事情自己再跟进也不一定能做好，所以选择了和挂锁有关联的链条行业。20岁出头的年轻人，找到了一个方向就去做了，然后一直坚持到现在。”

那个时代的人似乎总是有“一件事做一辈子”的毅力和耐心。那时候郑小根 23 岁，一穷二白，没有资金购买设备，没有做链条的经验和技术，完全靠着兴趣和毅力开始自己生产链条。

偶然地，郑小根从妈妈的手摇纺车中得到了灵感，捡了一根钢筋，一头当轴、另一头弯曲后当作手摇柄，用两只螺母当轴承固定在小板凳上，自制了手摇的简易“生产设备”，用手摇的方式把链条摇出来，就这样一个链条生产“小作坊”诞生了。

1988年，中国小乡镇的工业发展十分粗糙。伯虎股份和很多早期制造企业一样，主



郑恩其正带领着伯虎股份走向智能化、数字化、国际化

要靠手工完成生产，几乎没有工业生产设备。这个小作坊里，每一节链条都是一环一环手摇出来的，每摇出一环就剪下来扣在上一环链条上，直至连成一根长长的链条。而这样冷门的链条产业实际上很受市场欢迎——生活中几乎处处都能看见它的身影。

挂锁上有链条，钥匙扣上有链条，拴宠物需要链条……看起来冷门的链条产业实际上融进生活的方方面面。在发展早期，伯虎股份还将一根根链条编织成链条网，用来给市场里的服装店挂衣服，编织链网里密密麻麻地挂满衣架服装。

浙江的小城镇几乎个个都有“绝活”，“中国挂锁基地”郑宅镇的南边，是“世界小商品之都”义乌市，更南边则是中国“五金之都”永康市。在发展初期，伯虎股份就发现了周边小城镇对链条的潜在需求，将各种各样的

链条销往永康市、义乌市。

订单多的时候，伯虎股份雇了好些人來手摇生产铁链。郑凤英回忆道：“当时工业不发达，经济发展水平也不高，很多人一天的工资只有两块钱。这时候伯虎股份要在村子里找人帮工，答应一天给四块钱，小伙子们都开心得不得了。”

总之，一根链条的故事就这么在“中国挂锁基地”里不经意地开始了，从1988年走到如今，耕耘了35年。

### 工匠之心

生产铁链一直靠手摇可不行，经过一段时间的发展，伯虎股份引进了一批设备，“小作坊”开始往工业化方向转型。

实际上，中国市场经济发展早期的企业家们十分窘迫，几乎什么都要靠自己摸索。对



在为亚运会传递火炬的同时，郑恩其的父亲郑小根、母亲郑凤英也正在将自己的“火炬”交到孩子手中

于冷门的链条行业来说，市面上根本没有买来后可以投入生产的成套设备，伯虎股份引进的这些机械设备其实是来自其他接近链条产业的设备，接下来还是要靠企业家自己拿起扳手锤子敲敲打打，进行研究改造。

为了改善设备的自动化程度，郑小根把家安到了车间里，三天三夜在机器旁琢磨钻研，吃饭都要把饭碗端到机器设备旁边吃，仿佛这些冷冰冰的铁疙瘩是世上最美味的下饭菜。

这时候，郑小根是个为事业倾尽一切的“个体户”，妻子郑凤英则是工厂里的正式工。有一天郑凤英下班回家，邻居慌慌张张地对她说：“你个笨蛋哪，你老公都晕在厂里了，你不知道啊？”一问才知道，郑小根几乎是三天三夜不睡觉，着魔一样地研究新设备。

好消息是，全凭着一股子劲儿，郑小根真的把从原来的调直、送料、落料、一钩、二

钩、穿链、压形等七道工序在机械传递中完成了自动化，让伯虎股份实现了从手工生产到自动化生产的飞跃，把机器的自动化程度从30%提高到90%。

郑凤英又是高兴又是心疼又是好笑，高兴的是设备研发成功了，这样的自动化链条生产设备在全国大约也是独一份的，真的做到了钢筋进去链条出来，实在令人自豪；心疼的是丈夫不眠不休地研究设备，也不怕把自己熬坏了！

“我们结婚的时候都只是简单地请了比较亲近的1桌亲戚朋友，简单地办了结婚仪式。但是我先生把新设备弄出来以后，他请了浦江最好的厨师，烧了整整4桌菜，宴请了所有支持过伯虎股份的亲朋好友。”郑凤英对此哭笑不得。

郑凤英被丈夫的匠人精神感动了，后来也辞职加入到伯虎股份中来，夫妻俩白手起家互相扶持。

在中国市场经济起步的时候，涌现了很多类似的故事，匠人精神几乎贯穿那个时代：没有资金我们自己攒，没有设备我们自己造，没有技术我们自己摸索，想要做什么就不顾一切地去做、去闯，总能看到希望。

在往后的时代浪潮里，郑凤英夫妻不断学习，适应变化。“活到老，学到老。学习是一个永恒的话题，无论是对于个人而言还是对于企业而言，企业想要继续发展也必须学习。”郑凤英认为，真正的工匠不仅仅是一丝不苟、持之以恒，同时还刻苦钻研、与时俱进。

耕耘35年，两位企业家一直保持着匠人精神，坚持踏踏实实做事，认认真真工作。郑小根还成立了浙江省郑小根技能大师工作室，坚持做一名工匠型的企业家。



## 做安全的“守护者”

从无到有地发展起来的企业家们似乎格外适应变化，郑小根、郑凤英夫妇发现，小链条也有大市场，各式各样的链条市场发展起来。

尤其是随着中国改革开放，汽车市场也逐渐发展起来，伯虎股份关注到汽车防滑链的需求，开始转向防滑链业务。到现在，伯虎股份主要生产“伯虎”牌汽车防滑链、动物链条、焊接链条、不锈钢链条、编织链条、链条锁、高强度起重链条、船用锚链、链条配件等 10 大系列 4000 多个规格品种。

郑凤英指出，一根看似简单的小小防滑链，实际上要经过钢材剥壳、除锈、拉丝、编链、焊接、校正、热处理、组装、表面处理、包装等大大小小 100 多道工序，产品技术涉及金属材料、机械加工、五金行业、化工行业、塑料行业、防滑行业等。可以说，防滑链实在是个生产烦琐的小物件。

但正是这样一个小物件，正在为人们的安全驾驶保驾护航。

防滑链不是高频次的消费品，可是从伯虎股份出售的每一根防滑链都应该承担起神圣的安全使命，每一根被使用的防滑链也有着属于自己的故事。

伯虎股份十分重视突然打过来的求购电话，因为往往这个突然的电话背后是十分紧急的需求：雨天接亲的车队、进山区接老人的儿子、雪天被困的游客、越野探险的青年……伯虎股份见过形形色色的客户需求，其中唯一不变的就是对于安全的重视和保障。

过硬的质量守护着企业口碑。有一回，伯虎股份的一名员工回老家贵州过年，路上结伴而行的堂弟买了没有品牌的防滑链，没开几十公里就散架了。“我开了几百公里，开到家不

仅没有散架，还锃光发亮！”为此，他在家人面前好一阵“嘚瑟”：“我生产的伯虎防滑链就是不一样”，又是庆幸又是自豪。春节结束后还特地跟车间主任赞叹自家的产品品质。

据了解，汽车轮胎使用防滑链至少能减少 70% 的出警率、交通事故伤亡率和公共安全事故发生率。同时，防滑链还是消防、医疗、公安、电力、金融、军事、运输、救援等行业的应急储备物资。

在国内，一方面，国人的出行安全意识逐步增强，对于防滑链的了解越发增多；另一方面，中国汽车保有量全球第一，汽车防滑链市场潜力巨大。即便受到疫情和国际贸易摩擦等影响，伯虎股份近 3 年仍然保持稳定的增长，“汽车防滑链”产品全国市场占有率稳居全国第一。

在国外，伯虎股份的发展也可圈可点。要知道，欧盟、日本、美国等国家和地区有法律明文规定区域雪天必须要配备防滑链，市场前景更为广阔。伯虎股份拥有自营进出口权，其外销占销售总额的 60% 至 70%，产品直接出口至俄罗斯、美国、日本、加拿大等 20 多个国家和地区，间接出口至全球 80 多个国家和地区。

这意味着，直接将伯虎股份商标打在产品本体上的防滑链远销海外，再一次让中国制造走向全球。

“

**一个人单打独斗的时代已经过去了。一个企业最大的竞争力就是人才，一个人的优秀是不够的，整个团队优秀才是真正的优秀。**

”

郑凤英觉得，小产品也有大市场，只要在自己的赛道上把质量和服务做到极致，伯虎股份有可能成为全球安全驾驶的“守护者”。

## 传承在路上

郑宅镇传承千年，“郑宅人”似乎也因此有着傲视岁月的勇气，敢于立下百年事业的目标。伯虎股份也梦想着成为一家百年企业。

现在，振兴伯虎股份的重任慢慢从郑小根、郑凤英夫妇转移到他们的孩子郑恩其身上。郑恩其是个接地气的“富二代”，从小在链条车间里长大，看着父母艰苦创业的全过程，对链条产业也产生了极大的兴趣。

郑恩其亲昵地将父母的心血——伯虎股份称作“大哥”，叫它“郑伯虎”，说父母陪“大

哥”的时间比陪自己的时间还要长。学成归国之后，郑恩其带着国外工业设计的知识和经验回到郑宅镇，从2014年起陪伴着“大哥”开始共同奋斗拼搏。

值得一提的是，伯虎股份也是在这个时候开启了智能化转型。2017年，伯虎股份制定“精益化、智能化”发展战略，让中高层管理人员去美、德、日等国考察学习先进制造模式。2019年9月，伯虎股份又启动智能制造升级改造项目：组建高效研发团队；提升信息化应用水平；引进新的生产设备、管理系统；优化工业流水线、生产单元、工作中心……如今，在按照产品布局的自动化精益生产线上，从上料、切料、传递、套管、去皮到成品，只需6道工序一气呵成，10秒钟就出了一个产品，生产效率提升约40%，整体生产周期缩短约86%。

“从2019年开始，公司除了在新产品研发上投入专项资金，每年还安排1000万元用于防滑链组装车间的数字化、智能化改造。”郑恩其说，这是一项提升核心竞争力并实现高质量发展的重要举措。

创业容易守业难，伯虎股份正在追赶新的时代。

“我们如果不去走这一步（智能化转型）其实也可以过得很好，但走出这一步就是一个质的飞跃。我们能看到在这个行业里，Made in China真的可以走向世界，国外的垄断我们就可以打破。”郑凤英表示。

显然，耕耘35年的老牌企业在郑小根、郑凤英眼中其实只是一个还在学习的少年——前面的35年只不过是打下一个基础，如果要成为一家百年企业，必须要有几代人的共同努力，一代代传承发扬。



**郑凤英**

伯虎股份副董事长

值得一提的是，郑恩其的接班并不是一个人的接班，伯虎股份培养了一整个年轻的接班人团队，希望借助年轻人的新技术和新理念带领伯虎股份走向国际化。目前，伯虎股份有将近40个人的研发团队专注防滑链的研发生产。

“一个人单打独斗的时代已经过去了。一个企业最大的竞争力就是人才，一个人的优秀是不够的，整个团队优秀才是真正的优秀。”郑凤英提到。

现在，郑恩其团队站在了“巨人的肩膀上”，还要伸出手来触摸更遥远的地方，让“浦江制造”成为“中国质造”，打造属于中国的链条品牌。

## 隐形冠军

郑凤英夫妻从白手起家到小作坊，再从创建单一的机械制造企业到拥有一家集生产研发于一体的企业，走上了自动化、信息化、智能化道路，一直奋斗在工匠型企业道路上，真正做到了“一辈子一根链条”。

在郑凤英的全力支持下，郑小根2022年入选“浙江杰出工匠”，儿子郑恩其也成为“浙江工匠”，公司团队里还有许多“浙江青年工匠”“八婺工匠”。此外，郑凤英夫妻还创办了浦江伯虎职业技能培训学校，自办学以来，为企业和社会培训了上万名技术人员，为浦江的高技能人才建设作出了贡献。

而这家工匠云集的企业，已经跻身2022年度“浙江省隐形冠军企业榜”，成为浦江首家省级“隐形冠军”企业。

据了解，伯虎股份是中国防滑链标准领衔起草单位，主导制定《乘用车防滑链》《商用车防滑链》两项浙江制造团体标准。公司通过ISO9001质量管理、ISO14001环境管

理、ISO45001职业健康安全“三合一”体系、知识产权管理体系认证等。轿车与卡车防滑链分别通过了德国TUV、GS认证、奥地利ON-NORM EN16662-1认证。

目前，伯虎股份年产值超亿元，是国家高新技术企业、国家专精特新小巨人企业、浙江省隐形冠军企业（浦江县首家）、浙江省专精特新中小企业、浙江省专利示范企业，拥有省级研发中心。

作为一个脚踏实地、艰苦创业的企业家，郑凤英行事总是十分低调，不主动宣扬企业信息。此前在建设银行办业务时，郑凤英作为一个普通客户得到了十分贴心的服务。办完事后，工作人员得知郑凤英没有开车，还提出开车接送服务，为此郑凤英很受触动。后来郑凤英才知道，当初十分客气周到地服务她的人是建设银行分行的行长，真切地落实“以客户为中心，让金融有温度”的服务理念。

“以诚相交，成其久远”。他们一个不知道对方是身家过亿的企业家，一个不知道对方是银行行长，却有着君子之交，互相敬重。正因如此，郑凤英夫妻都成为了建设银行私人银行的老客户、老朋友。

后来，建设银行私人银行不仅服务了郑凤英、郑小根等第一代企业家，也服务着“创二代”们，为“新一代客群”的金融业务保驾护航。

35年耕耘，两代人艰苦奋斗。伯虎股份的发展几乎成为中国制造业发展的缩影，从“小作坊”“夫妻店”到集生产研发于一体的现代化制造企业，伯虎股份正在为中国制造贡献一份青年人的力量，打造属于中国的民族品牌。

即便是小小的链条，也能成长为一家“隐形冠军”，孕育出屹立世界的民族品牌。

（本文图片由受访者提供）



图源：由受访者提供

粉之都米粉菜品

## 蒋树生：一碗米粉的骄傲与传承

作为一个自幼“嗜粉如命”的广西人，打造一个传承经典、老少咸宜的百年老字号米粉餐饮品牌，一直都是蒋树生奋斗拼搏的目标。

文 | 秦玉芳

在广西人的眼中，美好的一天是从一碗色香浓郁的米粉开始的。

桂林米粉、南宁老友粉、柳州螺蛳粉、钦州猪脚粉……一样米粉，百番滋味，每一种都在经久不息的历史长河中浓缩、沉淀，镌刻成一张张城市的文化名片，同时也孕育出各具特色的地方餐饮品牌。从南宁走出来的

广西粉之都餐饮及管理有限公司（以下简称“粉之都”），就是其中的一员。

在粉之都总经理蒋树生看来，“民以食为天，食以粉为爽”，稻香粉美是大自然给予这片土地的馈赠，打造一个传承经典的桂林米粉品牌，不仅是一种商业活动，更是一份文化责任。

20余年来，蒋树生和合作伙伴带领企业

从米粉工厂到食品配送、从门店装修到团队培训，一面自建产业链严控食品安全和成本，一面孜孜不倦扎根市场推陈出新，为大众餐饮连锁运营模式和创业致富探索出一条新的路径。

## 品牌崛起之路：

### 从一碗米粉到140余家门店

作为一个自幼“嗜粉如命”的广西人，打造一个传承经典、老少咸宜的百年老字号米粉餐饮品牌，一直都是蒋树生奋斗拼搏的目标。

2002年，在餐饮行业摸爬滚打多年的蒋树生，与三位志趣相投的伙伴一拍即合，建立了第一家米粉店，开启了粉之都的品牌崛起之路。

彼时的蒋树生坚信：“桂林米粉全国闻名，但没有品牌化。我们要打造一个新派的桂林米粉品牌，让米粉这种餐饮更安全、更亲民，也更深入人心。”

正是这种执着与信念支撑着蒋树生和创业团队逆风而上，短短几年内让粉之都品牌名扬八桂内外，走向全国。截至目前，粉之都都在全国共开设了140多家分店，旗下巧二娘品牌也在全国分设了40余家分店。

追忆往昔，蒋树生感慨，从1家门店到140余家连锁店，粉之都21年的成长历程并不平顺，尤其2004年，可谓是生死存亡的关键一年。

那年的蒋树生，正在雄心勃勃地进行第三家门店的开设筹备。精挑细选后，他将新店选址定在了目标客户集中且人流量稳定的广西师大后门附近。谁知，新店开业了，学校的后门却被封了。本来客源滚滚的黄金门店，一夜间门可罗雀，东拼西凑筹集的40万元本金投入进去却换来半年入不敷出。

加之，此前加盟开设的店面也遭遇撤牌关店。一时间，蒋树生和他创业的伙伴们大受打击。“那时候我们也很迷茫、疑虑，也深知如果扛不过去，粉之都的品牌也就此湮灭了。”

痛定思痛后，蒋树生与股东们决定转变策略，坚持直营店发展思路，通过自主加工、集中采购、统一配送、统一管理的运营模式，将米粉品质做到最好、价格最亲民、服务最到位，以品质赢得食客的青睐。

此后10年间，粉之都一路稳扎稳打，在南宁及其他城市拓展了30余家门店。

进入2014年，蒋树生和合作伙伴敏锐地意识到，经历10余年积累沉淀的粉之都，也正在迈入一个全新的发展阶段。

彼时，我国经济发展进入新常态，从规模增长向结构优化的高质量发展模式转型，居民收入在国民收入分配中的占比提升，大众化餐饮潮流凸显，餐饮品牌也进入洗牌优化阶段。作为地方特色鲜明的大众化餐饮品牌，粉之都都不失时机地定下了“2014年年底门店突破百家”的目标。

不足1年的时间要新开60余家新门店，这对一直稳扎稳打的粉之都来说，无疑是一项巨大的挑战。在蒋树生看来，难点主要体现在两个方面：一是门店选址，二是团队构建。

正所谓“预则立，不预则废”。蒋树生常道：“人因梦想而伟大，企业也需要有目标才能发展。有了目标，我们就能有序地一步步朝着目标努力，再大的困难也能克服。”

那时候，踌躇满志的蒋树生一马当先，夜以继日地奔走在南宁的大街小巷，短短2个月，其对整个南宁市的商铺店面情况了然于胸，并将装修方案、材料采购、人员招聘等工作精细化分解分工，大大提升了门店的开业效率。



蒋树生在建行南宁私人银行中心

“按照以往的模式，1个月才能开1家店，这期间我们通过管理模式的转变，可以在保质保量的前提下1个月新开20家店。针对商场门店、街边门店等不同类型的店铺，我们在选址、装修、现场管理等方面都有不同的整套方案，这种打法，使得我们对门店的管理也越来越模式化、精细化。”蒋树生总结道。

在他眼中，从门店选址到装修开业、从团队构建到产品服务，对每个环节的精细化运营管理，是支撑粉之都品牌建设发展的关键。

### 构筑核心优势：

#### 自建产业链支撑控品降本

每个身处市场竞争的参与者都深切明白，只有掌握核心竞争力，才能永立不败之地。对于粉之都而言，如果说精细化的运营管理模式是企业安身立命之本，那么全面可控的自有供应链配送体系，便是其构建精细化运

营管理架构之根。

早在第一家门店开业后，深谙米粉之道的蒋树生就明白，要想在琳琅满目的米粉店中屹立不倒，就要有经得起考验的高品质产品。

“这就要求我们有更安全的食材、更具性价比的价格。但在传统的产业生态下，如果产品的供应链不在企业自己手上，品质和成本管控都只能是纸上谈兵。”蒋树生说。

基于此，粉之都从第一家门店开始，就建立了工厂和配送中心。

蒋树生回忆道：“第一代的工厂是在一个仅有七八十平方米的小作坊里建立起来的。那时我们就强烈地意识到，原材料生产的工厂建设是非常重要的，因此我们将小作坊建成了食品加工中心，同时也是配送中心。那时我们就定位要做连锁品牌，统一配送，门店只要将食材加热就可以了。这样不仅能保障食材安全，更能集中采购、统一管理，确保成本和流程管

控，使得产品和成本优势尤为凸显。这也是后来连锁店运营管理的核心基础。”

随着连锁店铺的不断增多，粉之都配送中心和工厂也在持续迭代升级。蒋树生难掩激动地表示：“自2010年开始，我们筹建自己的产业链，从米粉生产到食品加工、从原材料采购到物流配送，以粉之都品牌为基础，我们已经形成了包括品冠大米、品冠食品、老贵阳、阿里妈妈、巧二娘等系列企业品牌在内的广西渔翁集团产业链集合，工厂和配送中心也已升级至第四代产业园区，占地50亩，建设面积达到了4万多平方米。”

每次谈及产业链的完善升级，最让蒋树生津津乐道的就是金融机构的支持。在他看来，金融是实体企业快速发展的血氧基础，没有建行等金融机构对企业的资金支持，“第四代产业园区可能要晚3到5年才能建好运营”。

对于一路高歌猛进的粉之都来说，第四代产业园区的早日落地，为其完善产业链闭环、提升品控及降本的核心竞争力打造奠定了坚实基础，也为下一步企业更大的布局发展赢得了底气。

不过，一直坚守在运营管理前线的蒋树生也意识到，仅靠产业链支撑的标准化运营是远远不够的，餐饮连锁企业的精细化运营，更需要企业对客户、对市场需求有更加精准的认识，最重要的是能根据市场和客户需求变化，进行连锁面业务模式的升级更新。

他不止一次强调，近年来，尤其新冠病毒感染疫情以后，米粉市场越来越专业化，顾客也更加年轻化、更加注重产品味道、分量和价格。“因此，我们最近新推出了‘粉香、饭香、卤菜香’的样板门店，设计推出味道好、分量多且价格便宜的产品，还增加面食菜谱，

丰富产品体系，满足顾客的多元化需求。”

在蒋树生看来，客户需求是一直在变的，作为聚焦大众餐饮的连锁品牌，粉之都更强调针对顾客需求变化进行产品服务调整的业务模式，为顾客提供最具性价比、最能符合需求的产品。或许，这也正是粉之都20余年来一直备受客户追捧的原因所在。

### 推动创业致富： 银企携手搭建创业平台

多年来，引领企业开疆拓土的同时，在广西土生土长的蒋树生更是对带领当地百姓创业致富的事业念念不忘。

不善言辞的他总是不乏遗憾道：“对于餐饮连锁企业来说，直营店模式更利于标准化管控，粉之都前10年发展留存下来的门店均为直营店，更容易统一产品及管理标准，这也是企业能在激烈的市场竞争中脱颖而出关键。与之相比，加盟店的模式虽然在运营管控上有所不足，但更利于带动地方农民或者毕业生的创业致富。”

也正因此，在粉之都新的“五年计划”中，将“打造百人百万千店目标”作为未来5年业务布局的重点。

蒋树生坦言：“‘员工富企业强’是粉之都的发展目标，我们要在5年推行‘百人百万千店’的策略，让更多的农民、下岗职工和毕业生加盟开店自己做老板，企业为



在蒋树生看来，稻香粉美是大自然给予这片土地的馈赠，打造一个传承经典的桂林米粉品牌，不仅是一种商业活动，更是一份文化责任。



这些创业者提供平台赋能，对创业者进行专业的业务和管理培训，培养其自己当家作主，创业致富，成为百万富翁。”

“当然，这离不开金融机构的全面支持。”蒋树生强调，在加盟创业的模式中，创业者多是农民、下岗职工和毕业学生，资金不够充裕，企业会为员工投资 40%，剩余 60% 的资金需要银行等金融机构助力员工解决。

建行南宁高新支行行长张学鹏透露，针对这一业务需求，该行已与粉之都在乡村振兴业务板块达成全面战略合作，通过政策倾斜为其加盟创业的农民工进行授信融资。“目前已有样板店落成开业了，下一步将联合粉之都业务布局进行拓展复制，全力支持农民

创业致富。”

实际上，粉之都与建行的缘分远不止于此。在蒋树生看来，建行为公司打造了“建行生活 + 普惠金融 + 乡村振兴 + 大财富管理”的金融生态圈，除了授信融资、交易服务等传统业务外，在建行生活的消费引流、财富管理保值增值服务等方面都为企业定制了综合化、针对性的方案。

而作为该行私人银行的高端客户，建行南宁私人银行中心联动高新支行组建服务团队，也聚焦其资产配置、企业经营、财富传承、风险分散、慈善公益等多元化需求，建立了一套定制化、一站式的金融服务方案。建行南宁私人银行中心负责人强调，客户所想即是我们所求，未来我们将以更加专业的服务陪伴客户，以心相交成其久远。

张学鹏强调，助力实体企业、服务实体经济是建行业务发展秉承的宗旨，多年来，建行与粉之都及其集团公司从授信融资到普惠金融、私行财富等，合作广度、深度都在全面增加。“我们将继续秉承‘以心相交成其久远’的服务理念，助力企业业务发展和带动农民创业致富，也将针对企业的运营情况和自身特点，更精准地了解企业金融服务需求，提供更加个性化的金融服务解决方案。”

金融的助力，为企业长久可持续发展提供了有力保障，蒋树生和他的合伙人希望企业未来可以创造更多的贡献，回馈社会。作为创始人股东，蒋树生在企业传承方面也更加审慎。他郑重道：“我们几个股东初步认为，为了确保企业的长久健康发展，不会将企业股份进行家族化传承，会吸引更多有能力、有价值的人参股企业并管理企业，让企业走得更远、更稳。”



## 蒋 树 生

广西粉之都餐饮  
及管理有限公司  
总经理





芸岭鲜生有机蔬菜生产基地

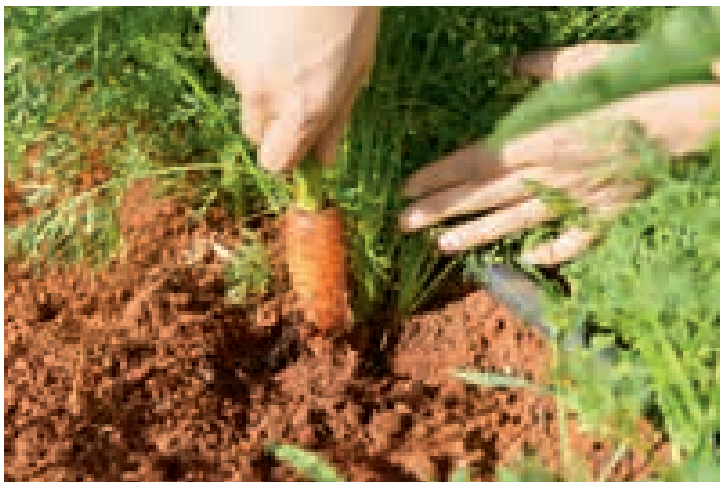
## 彩云之南的有机生态梦

在胡传磊看来,创业并没有捷径和秘诀,就如同农业本身,脚踏实地、久久为功永远是迈向成功的底色。  
文 | 石健

低纬度高海拔,环境施予了云南与生俱来的自然条件;茶马古道民族交融,文化增添了云南得天独厚的多元魅力;精耕细作茶果飘香,人与自然的和谐相处赋予了云南特色鲜明的农业场景。

新时代10年,云南加快“特色”农业品牌建设,同时吸引了大批优秀企业家奔赴云南,共同谱写中国式现代化农业的美好篇章。

7年前,还是房地产企业家的胡传磊决定转换赛道,选择来到云南从事有机农业,成为云南芸岭鲜生农业发展有限公司(以下简称“芸岭鲜生”)投资人兼集团董事长。这7年,是他躬耕创业的7年,也是他弯道超车的7年。与此同时,“芸岭鲜生”这个品牌也逐步“飞入寻常百姓家”,成为百姓餐桌上必不可少的特色有机农业产品。



芸岭鲜生有机蔬菜吮指胡萝卜



芸岭鲜生车间加工有机蔬菜

仅用7年时间，芸岭鲜生已经经历了从1.0到3.0的跨越。如今，公司已经实现高原有机农业以及产、供、销完整产业链打造，年营业额近6亿元，跻身成为云南省迄今为止有机种植规模最大的现代农业企业。在胡传磊看来，创业并没有捷径和秘诀，就如同农业本身，脚踏实地、久久为功永远是迈向成功的底色。

## 逐梦高原

胡传磊的创业是从逐梦高原开始的。

7年前，胡传磊还在从事房地产行业。随着妻子和孩子从美国回到国内定居，有着“春城”之称的昆明成为他们的最终选择，而这也成为胡传磊二次创业的转折契机。

在云南，胡传磊有更多机会了解当地的人文和特色产业。彼时，有机农业正是国家大力发展的特色产业，但是，云南在该产业中尚有一定的空白待填补。吃透政策、实地考察、交流学习，在经过一番调研之后，胡传磊决定“转身”有机农业。

芸者，菜也，亦众生也；岭者，山也——质朴中蕴含万物，芸岭鲜生由此得名。

如今，在很多商超中，打开手机扫描二维码，

就能显示产品的有机认证编号、认证机构、生产企业、商品名称、包装规格等信息，这里面就有芸岭鲜生进驻盒马的有机蔬菜。目前，芸岭鲜生有机蔬菜种植示范认证基地超过1万亩，33个单品实现不间断的市场供应，今年的总营业额或将达到6亿元。对于一个初创型的企业来说，能够取得上述成绩绝非偶然，实则来之不易。

因时、因地、因人，是胡传磊对自己7年创业史的总结。

脱贫攻坚、乡村振兴，发展机遇前景广阔，这是因时而动；云南高海拔、低纬度，地理优势得天独厚，这是因地制宜；团队合力、同心同德，发展目标坚定明确，这是因人而兴。

在有机农业发展中，很多企业都为难以形成“闭环”而烦恼，而这也成为胡传磊不断追寻的答案。经过一段时间的探索发展，胡传磊发现，唯有坚定标准化和产业链，才能够形成有机农业的发展闭环。

“专注做一件事，不要基于市场销售”，这是胡传磊几年来经常提醒同事的一句话。也正是在这一坚定的发展思路之下，2016年至2018年的企业创业初期，芸岭鲜生专注扩大



2022年7月，芸岭鲜生有机蔬菜生产基地在云南昆明立牌“有机盒马村”

基地，并且做好统一管理标准，为以后的迅速发展打下了坚实的基础。而这一阶段也成为芸岭鲜生发展的1.0阶段。

随着1.0阶段的积蓄，胡传磊也同时发现，有机农业市场的供需正在发生转变，以前是以产代销模式，现在市场是订单生产的供应模式，必须适应市场的变化，才能够走向市场端。而彼时，盒马鲜生也正在寻找规模化、标准化的有机农业企业，经过双方洽谈，合作一拍即合。伴随与盒马、永辉等大型商超企业合作，芸岭鲜生不断淬炼核心技术，最终形成了产供销于一体的发展模式。至此，芸岭鲜生发展完成2.0阶段。在经历前两个环节之后，芸岭鲜生不断延伸科技化能力，大单品实现深加工，最终实现了发展的3.0阶段。

经过三个阶段发展之后，芸岭鲜生的触角也延伸到华东、华北、华南、西南、西北10多个一二线城市近4000家超市。品牌效应不断擦亮，公司的长期合作战略供应商也不断增多，从盒马鲜生、京东7fresh、叮咚买菜等电商，到华润、天虹、永旺等中高端超市，芸岭鲜生的商业版图在不断扩大。

如今，走在盒马鲜生等超市里，在蔬菜区

很容易找到芸岭鲜生字样的农产品，经过几年的发展，芸岭鲜生已经成为有机蔬菜的主力供货商。在绿色有机认证的加持下，芸岭鲜生成为全国最大的有机蔬菜生产企业之一，销售大幅增长，销售额从之前的每个月几百万元，发展到现在每个月近4000万元。

7年的有机农业发展，胡传磊也曾经历“寂寞期”。“不过，我也悟出了发展有机农业的三点思考：一是从事有机农业不能急于求成，要循序渐进地实现可持续发展；二是要看准发展拐点，比如2018年起，国家开始高度重视有机农业发展，同时，绿色食品也是云南发展的‘三张牌’之一，我们抓住政府支持和社会认同双重机遇期，实现有机农业高质量发展；三是随着今年经济社会发展不断恢复，强劲的消费力也让有机农业进入到发展的关键期。”

### 筑梦芸岭生态

对于有机农业，胡传磊形象地将其比作农业领域的“LV”。虽然它处于金字塔尖，但是随着农业生产模式的转变，有机农业不仅是农产品的输出，更是从百姓的生活改善到对环境的改善都起到了十分重要的作用，遵循这样的发展规律，芸岭鲜生不断走向可持续化的发展之路。

党的十八大以来，“绿水青山就是金山银山”理念已经深深扎根广袤的祖国大地。同时，云南立足资源禀赋，生态良好、品质优越、四季时鲜等优势不断发挥，标准化、规模化、专业化、绿色化生产模式逐渐形成。云南省提出，要持续打造高标准绿色有机农产品生产基地，全面提升绿色有机农产品供给能力。

对于芸岭鲜生来说，深耕有机农业就是对“两山”理念最好的诠释。

目前，芸岭鲜生已经建成11个种植基地，其中有9个在云南，种植面积超过3.5万亩。其中，通过有机认证的种植面积为1.1万亩，胡传磊希冀，将来种植面积发展到5万亩。

《2023年度有机产品认证和产业发展报告》显示，2022年年底，全国有1.6万家企业获得了2.6万多张有机产品认证证书。2022年发证数量相较于2015年增幅高达99.8%。2022年中国有机产品销售额高达877.6亿元，连续多年位列全球第四。有机产品认证积极探索了服务地方经济高质量发展和生态环境高水平保护同步推进的创新经验。

为此，芸岭鲜生坚持按照国家有机认证标准进行生产和环节管控，种植基地按规定对土壤、灌溉水源进行一年一认证、蔬菜产品一茬

一认证，达到国家GB/T19630《有机产品国家标准》，让不同产区的每一份蔬菜都有专属的“身份证”。

近年来，有机蔬菜种植已经从以传统家庭农庄体验式为主的“1.0”时代，升级到规模化、标准化、数据化，产供销一体化运营的“3.0”时代。胡传磊计划，未来2年至3年，芸岭鲜生将重点开发智慧农业技术的运用，通过智能化的可视化展示系统、环境控制系统、水肥一体化系统、土壤环境检测系统、田间虫情测报系统、区块链溯源平台等，以新科技、新模式引领有机蔬菜产业进入“4.0”时代，为云南打造世界一流“绿色食品牌”作出更大贡献。

此外，为了打响品牌，芸岭鲜生每年投入上千万元，从种植地块的土壤改良、有机认证、产品研发与培育和全流程追溯等标准化、数据化管理、市场营销等方面入手，不断提升产品品质和品牌知名度。此外，芸岭鲜生还远销新加坡等地，成长为云南省的国家级农业产业化龙头企业。

筑梦芸岭生态，离不开资金的支持，亦离不开综合性财富管理机构的专业“智囊”支持。

除了专注业务之外，胡传磊也注重与金融机构的合作。其间，建行为芸岭鲜生提供了有针对性的融资帮助，以及非金融专业合作让芸岭鲜生的有机农业之路越走越宽广。

### 圆梦“回乡潮”

俗话说，“一方水土养一方人”。芸岭鲜生却实现了“一方人养一方水土”，而这也是芸岭鲜生践行社会责任的生动写照。

这一理念的逆转还得从“回乡潮”说起。

在农业领域中，有机农业属于“挑剔”的产业，远离生活区是最基本的要求。



**胡传磊**

云南芸岭鲜生农业  
发展有限公司投资  
人兼集团董事长

不过，最初芸岭鲜生吸引的劳动力普遍存在年龄偏大的问题。在胡传磊看来，用工模式的转变是伴随着产业发展而转型的。2018年，随着“闭环”模式逐步成熟，芸岭鲜生的专业化不断提升，亟须更多的年轻人参与其中。

此前，在芸岭鲜生基地周边的村落，不少年轻人选择去深圳等地打工创业。但是，一方面外出打工创业并非易事，另一方面浓浓乡愁始终伴随着这些年轻人。

“如果有好的产业，年轻人是喜欢回到家乡工作的。”胡传磊说。随着芸岭鲜生产业不断壮大，员工收入也得到大幅提升。仅在松华坝基地，规模便从1500亩扩大到3000亩，翻了一番，带动周边农户就业达600户，每家收入从过去的年均两三万元增加到六七万元。

被产业吸引的“回乡潮”的到来，让不少村民圆了在家门口就能赚钱的梦想。随着年轻人的回流，基地员工的平均年龄也从60岁降到了40岁，整体年轻了20岁。

作为云南省迄今为止有机种植规模最大的现代农业企业，芸岭鲜生直接带动产地有机产业工人近2000余人就业，通过有机种植方式和相关岗位就业，帮助当地居民实现个人技能提升和收益增加。

乡愁要留住，发展也要守住。

周边企业也不断地加入到芸岭鲜生的发展之中。质保包材，看似不起眼，却足以解决不少中小企业的生存问题。

胡传磊算了一笔账，芸岭鲜生每年仅在质保包材方面，就能达到2000万元的采购量。

此外，在发展中，胡传磊注意到，发展有机农业存在产业不集中的现象。“比如肥料方面，我们现在就采取与当地合作社合作的模式，通过集中产业的方式实现肥料的有效最大化。”

社会责任，是企业实现长期发展的关键一环。为此，芸岭鲜生还将社会责任延续到了生态领域。

2022年7月，芸岭鲜生有机蔬菜生产基地在云南昆明立牌“盒马村”，这是迄今为止全国最大的有机蔬菜盒马村。

值得注意的是，盒马村位于水源保护地松华坝水库，在当地人看来，水源保护地属于敏感区，但是芸岭鲜生通过专业的管理，实现了有机农业发展和水源地保护同频共振。如今，有机蔬菜“喝”的水，都来自于千年古潭的涓涓清流，耕种者常与娃娃鱼、鸬鹚为伴。

此外，今年6月，云南大学携芸岭鲜生在昆明市盘龙区滇源街道中所村举行“产教融合创新实践基地”揭牌活动，此次为云南大学首次授牌“产教融合创新实践基地”。

对于继续深耕社会责任，胡传磊还有很多的想法正待实现。由于平时公司经营发展需要投入大量的时间和精力，胡传磊更喜欢把“专业的事交给专业的人来做”。“平时更多时间还是投入到公司建设中来，未来可以通过与建行的进一步合作，以成立慈善信托基金等方式更专业地践行社会责任。”

众所周知，新时代的发展，健康中国起到关键性作用。

对于芸岭鲜生来说，经过7年的探索真正实现了经济效益、社会效益和生态效益相统一的发展格局。同时，无化学农药、无化肥、无激素、无转基因，全程安全可追溯。如今，有机蔬菜已是百姓餐桌上的家常菜。胡传磊展望道：“芸岭鲜生还在谋划着下一步的‘出海计划’，真正实现‘做全球有机食品的领航者’的定位誓言。”

（本文图片由受访者提供）

# 2023 财富守攻传

— 建行私人银行观点分享 —

建行的财富分行  
私人银行部副总监

王虹

建行的财富分行  
首席财富顾问

万辉斌

建行的财富分行  
私人银行首席财富顾问

方芃芃

家族信托，到底该托付给谁？



扫码关注建行e私行公众号



## 从“养老”到“享老”，谈养老生活方式的转变

现在“养老”已经转变成了“享老”，从以安养为主，转变成了主动拥抱老年，积极追求晚年的幸福和喜悦。

谈起养老，大家通常会想到两个方面的问题：一个是靠什么养？也就是养老资金的安排；另一个是怎么养？也就是养老方式的安排。这两方面是相互关联的。

本期，建行总行级财富顾问黄光涛、王刚和王虹来和大家聊一聊“养老”这个话题。

国家的养老基础保障不断完善和进步，2022年11月底国家出台了个人养老金制度，由此形成了更为完善的养老金三支柱模式。三支柱分别是：第一支柱基本养老保险，包括城镇职工基本养老保险和城乡居民基本养老保险；第二支柱是面向企业的企业年金和面向政府部门及事业单位的职业年金；第三支柱主要是个人自愿开展各类养老储蓄，这其中包括了个人养老金。

在王刚看来，国家养老保险体系的完善，很大程度上保证了居民养老的基础资金需求。但想在晚年能维持预期的生活品质或有更多的养老选择，投资者需要在这个基础体系上，做进一步的资金规划和筹谋。

王虹也同意上述观点：“无论我们的资金多少，提前进行养老金的规划是很重要的。说到晚年的选择，现在‘养老’已经转变成了‘享老’，从以安养为主，转变成了主动拥抱老年，积极追求晚年的幸福和喜悦。这些年我们经常能够听到很多不同老年人在探索和开创完全属于自己活法的故事。”

黄光涛介绍道，当前社会上比较流行的几种养老模式，具体包括旅居式养老、候鸟式养老、居家式养老、照看式养老和不退休式养老。

### 旅居式养老

王刚介绍称，长沙有一位特别有名的老年人，叫易久藩，被称为“当代徐霞客”。退休后就开始旅行，从60岁直到87岁，27年去过五大洲27个国家。他说过一句话：“老年人也一样可以有自己的梦想，要出发，再老也不晚。”

年纪挡不住要看世界的心。通常选择旅居式养老的老年人，有什么特点？

王虹认为，首先是有一个比较好的健康状态，其次是本身热爱和熟悉旅行，追求自由。而且这样的老年人有些是丁克一族，或是得到子女的充分支持，或是把传承等相关问题安排妥当，所以才能毫无负担地追寻自己的内心。但要注意的是，旅途中肯定会有很多突发状况需要应对，所以开启这样的生活之前，一定要把保障做到位。

王刚补充道，交通安排、医疗配套、突发应对等都一定要考虑周全。建行私人银行养老规划服务，就充分考虑了这些要素，除了做好养老金缺口测算，并通过资产配置做好养老金的储备和规划外，还为客户提供了接送机、机场贵宾服务、海外紧急救援等非金融服务。通



过完整的养老规划服务，确保了客户没有后顾之忧，保障客户“心到哪儿就能去到哪儿”。

### 候鸟式养老

旅居式养老对于健康状态要求还是比较高的，也更适合刚退休、较为年轻的老年人。那候鸟式养老又是怎样的？

王虹表示：“候鸟式，这也是我自己很喜欢的一种方式。平常住在北方，冬天的时候去海南这样温暖、临海的地方，像候鸟一样过两地迁徙的生活。我有很多客户会在海外置业，选择一个风景优美、气候宜人的国外城市。这

种方式对于一些特定的人群是个非常不错的选择，比如说，家庭成员可能在海外，需要探亲；或者患有风湿病等，无法适应寒冷生活。”

“现在无论是在国内的城市之间，还是国内外两地迁徙，建行私人银行提供了多样化的服务，例如通过全球高端医疗险提升海外的就医体验，通过集团海外分支机构协助客户进行境外的投资，如果客户后代未来选择海外身份，还可以通过外籍受益人家族信托进行跨境财富传承规划等等。帮助客户解决在异地或异国如何保障健康、生活、社交等问题，并基于这些选择一个符合心意的地方。”王刚表示。





## 居家式养老

旅居式养老和候鸟式养老，还是需要做一些生活环境上的改变和习惯上的适应。有一些老年人可能更愿意与家人生活在一起，不太愿意改变自己的生活环境。对于这样的老年人，什么模式会是比较好的选择？

王虹表示，上述这种情况的老年人更适合居家式养老。这也是国内大多数老年人的选择，退休后回归家庭，含饴弄孙，闲下来可能找一些生活情趣，参与老年大学、社团等。尤其是几世同堂的大家庭，更愿意享受儿孙绕膝的天伦之乐。当然也有一部分老年人，虽然子女不

在身边，但是不太能接受去养老院这种模式，也会做这样的选择。

“除了离不开家庭，还有些是离不开自己的朋友圈。我有一位客户就不太愿意跟子女住，喜欢跟自己的老朋友们在一起。他的老朋友搬走跟子女住去了，他也跟过去在同一个小区里买了房子住下。”王刚介绍称。

黄光涛认为，虽然居家式不像前面的旅居式、候鸟式这么多的环境变化，但投资者依然是要把资产、健康问题做一个充分的保障。

“而且居家式养老没有太高的资金需求，我们的基础养老保险基本能满足。但资金保障肯定是越充裕越好，这里建议大家参与个人养老金。每年合计缴费不超过12000元，可以参与投资养老目标基金、养老理财、商业养老保险等很多类型的产品。而且投资收益免征个人所得税，比从市场直接购买这样的产品省了税钱。”王刚表示。

王刚还表示，如果资金比较充裕的话，建行私人银行也提供了更为完善的保障。一方面，建行私人银行通过医疗资源的共享，帮助老年人度过无忧晚年，例如健康关爱非金融品质服务，通过贵宾就医、高端体检、私人医生、中医问诊等帮助老年人做好平常的身体健康管理；另一方面，建行私人银行养老规划服务，通过资产配置、家族信托等金融工具帮助老年人做好家庭财富的健康管理，使得自身能够在高品质养老前提下，将多余的财富合理地传承给后代。

## 照看式养老

王刚认为，照看式养老与居家式养老有一些重合的地方。既包含了入住配置看护资源的养老院，也包括了雇请专人居家照料。往往是

老人年龄较大，手脚不便或者身体健康状况不佳，需要定期地就诊陪同或者实时看护。“不过我也有客户，在60多岁，比较年轻的时候，就和几个老朋友共同居住在高端养老社区，他们喜欢社区的这种群居生活氛围。”

“这个时候投资者的前置规划就发挥了很大的作用。比如提前进行的个人养老金储蓄等就可以用来支付专人看护的费用，或者支持其入住养老社区。在高端康养的选择上，现在高端养老社区的服务是很全面的，很多康养机构自建医养结合的养老社区，或者面向家庭提供私人医生、专业护工等服务。对于这个阶段的老年人，建行私人银行建议提前通过一些稳定性好、保障长期现金流的金融产品，来为后期的看护费用提供资金支持，比如终身领取的年金保险，或者附加养老社区的人身保险等。”王虹如是说。

## 不退休式养老

黄光涛以自身举例：“我不是一个能闲下来的人，我很享受工作、忙碌的日子，如果晚年不继续从事这份职业了也会去经营一个新的事业。”

王虹认为，这种正好就是第五种，不退休式养老。“现在有很多创一代，比如李嘉诚，一直坚持参与公司经营，直到90岁了才正式宣布退休，将接力棒交给儿子。‘天堂伞’也是王斌章在工厂退休后才创设的品牌。”

“他们非常有创业和工作的热情，这种拼搏的精神给我带来了巨大的鼓舞。而且他们往往也是慈善大家，比如邵逸夫、曹德旺，他们奋斗了一辈子，到了晚年还在尽力地创造价值，为社会作贡献。”黄光涛表示。

“所以对于这样的客户，建行私人银行也

会根据他们的需求，继续帮助他们的企业发展，以及将养老规划和家族企业传承、接班人培养等相结合。同时对于想投身慈善事业的客户，也会提供慈善信托、慈善基金会、公益体验等多层次的慈善金融服务，和客户一起传播大爱。”王虹表示。

王刚表示：“现在的老年人，普遍都受过更好的教育、更加健康，经济也更为独立，尤其是中国的老年人，都亲历过相对动荡的历史，见证了国家的发展过程，大多是非常有拼搏精神和坚韧品质的，所以说老年人本身也是我们社会的财富。我们除了在物质条件、人文关怀、财富延续的层面谈养老外，还应该做这样优秀品质的传承，或者帮助他们进一步实现晚年的个人价值。”

王虹亦非常同意上述观点：“‘老’这个字，只是意味着年龄的增长，并不意味着生命活力的衰弱。而且操劳了大半辈子，有很多心愿在年轻时因为各种原因未能完成，现在终于可以放手去实现了。”

“也许我们正在迎来一个前所未有的老年生活时代，只要有健康的身体，老年人几乎拥有跟年轻人一样，甚至更多的优势条件来选择如何度过他们的老年生活。在这个文化和思想高度开放，信息与交通极其便利的时代，未来的老年生活肯定有更多的需求和更大的可能性，而建行私人银行作为服务高净值客户群体的专业金融机构，也会随着客户老年生活方式的选择和变化，不断创新和实践，提供更加全面也更加个性化的保障和服务，让我们客户的晚年生活更自由、更安心，活出最好的生命状态。”黄光涛表示。<sup>[6]</sup>

（本文内容来自建行私人银行《财富·守护传》视频资料，文字整理：王柯瑾）

# 中国汽车智能化浪潮正席卷而来

智能化浪潮下，新的需求将持续涌现，现有的行业格局会发生较大变化，同时也孕育着新的投资机会。

文 / 北京沅沛投资管理有限公司

回顾汽车行业发展历史，智能驾驶是永恒的主题，对于智能驾驶的畅想，从汽车诞生之时就开始了。

1925年，世界上第一辆无人驾驶汽车出现，不过它通过无线电控制，更像是遥控车，并不具备智能汽车“感知+决策+执行”的能力。此后，人类对于智能驾驶的探索从未停止，但受各方面技术限制，智能驾驶更多停留在高速场景下的自适应巡航、车道保持、主动变道等辅助性功能，以及低速场景中的碰撞预警或规避，没有太多实际意义，也无法实现“车自己开”，导致整车厂和消费者对智能驾驶接受度一直不高。但从今年开始，情况在发生变化，汽车智能化的浪潮将真正席卷而来。

## 新产业即将崛起

### 大量投资机会有待挖掘

乘用车市场信息联席会预测，2023年全年中国新能源乘用车销量将达850万辆，渗透率有望达到36%，电动化已行至中局，未来新能源乘用车增速下台阶是大概率事件，智能化（智能驾驶）将成为推动新能源车渗透率进一步提升的重要力量，也将成为车企和消费者新的聚焦点，对行业格局造成深远影响。

回顾车市表现，竞争是今年的主题，新车上市即开始优惠，改款车型大幅降价，甚至亏

钱卖车屡见不鲜，降本减配成为整车厂关注的重点。然而在这一背景下，智能驾驶作为一项增配功能却引起市场的巨大关注，回顾今年的爆款车型，除了极具性价比外，搭载先进的智能驾驶系统亦是产品标签。中信证券研究所研究发现，消费者选装智能驾驶系统的比例普遍高于50%，相较于早期“鸡肋”的智能驾驶系统，当前的智能驾驶系统功能更强大，能够真正解决消费者的驾驶痛点，从而得到大家的关注和认可，也预示着智能化浪潮下，新的需求将持续涌现，现有的行业格局会发生较大变化，同时也孕育着新的投资机会。

目前车企智能驾驶聚焦的多为领航辅助驾驶，亦可对应不同车企对外宣传的“高阶智能/智慧+领航/导航+自动/辅助驾驶”功能，可实现一定道路场景范围内的点到点智能驾驶，领航辅助驾驶可视为自适应巡航控制、车道居中保持、自动变道辅助等功能的叠加，在此基础上结合高精地图导航、传感器信息及规控算法调度，实现自动跟车、变道、上下匝道、



随着智能驾驶渗透率逐步提升，将会有越来越多的消费者体会到智能驾驶带来的驾驶体验提升。



控制车速等智能驾驶功能。

根据场景不同，领航辅助可进一步分为高速领航和城区领航，高速领航普遍限制在特定高速公路和城区高架路开启，包括自动进出匝道、调整车速、变换车道等功能，目前已在国内落地开花。城区领航针对复杂城市道路进行升级，实现包括信号灯识别、自动变道、自动避障等功能，从今年开始逐步导入。据中信证券测算，2022年中国乘用车市场高速领航搭载量约23.6万辆，占新车销量的0.9%，城区领航渗透率几乎可以忽略不计，渗透空间巨大，这也意味着一个新的产业即将崛起，大量投资机会有待挖掘。

## 智能汽车时代即将到来 布局潜力较大的方向

在今年的新车发布会上，主机厂均着重强调新车搭载的智能驾驶系统，并发布落地时间表，近两年将在50~200个城市密集落地。从实际效果来看，部分厂商数据显示，目前高速领航辅助驾驶能实现长途驾驶里程200公里无须人工干预，城市高架路段进入和退出成功率高达99%以上。部分厂商在城市复杂路段领航辅助驾驶测试接管率表现优异。城市领航辅助驾驶推广初期主打AI通勤，着力解决消费者通勤疲劳等驾驶痛点，后续将持续迭代，最终实现城市点对点自动驾驶。随着智能驾驶渗透率逐步提升，将会有越来越多的消费者体会到智能驾驶带来的驾驶体验提升，智能驾驶能力将成为消费者考量的重要因素，智能驾驶水平高低也将成为评价车企能力的重要标准。

目光转向海外，智能驾驶渗透亦突飞猛进，头部企业智能驾驶系统渗透率超过20%，用

户累计行驶里程超过3亿英里。全球共振，国内智能驾驶市场正迎来技术和商业化的拐点，在电动化浪潮行至中局之时，智能汽车的时代即将到来。

政策方面，今年6月，工信部副部长明确表态“支持L3商业化”（自动驾驶分级标准有六个级别，分别是L0至L5，其中L3级别的划分标准是“自动系统既能完成某些驾驶任务，也能在某些情况下监控驾驶环境，但驾驶员必须准备好重新取得驾驶控制权”）相关政策进入密集落地期。7月26日，工信部、国家标准化管理委员会联合印发《国家车联网产业标准体系建设指南》，明确了国内车联网标准建立时间表。

当前只是智能驾驶渗透的起点，后续自动驾驶将逐渐成为前装标配，作为一项新增功能，将带动主机厂对相关零部件的采购，汽车电子、半导体、感知硬件等领域将涌现出大量机会，投资者需要重点梳理，从中寻找合适的标的。另一方面，国内主机厂和国际汽车巨头纷纷达成技术合作协议，中国车企正逐渐扮演技术输出的角色，和燃油车时代截然不同，这背后体现出中国车企在电动智能汽车领域正逐渐占据优势，未来的经营范围、经营模式都将远超想象，这当中同样会孕育出大量投资机会，需要投资者时刻抱有积极的心态，紧密跟踪相关公司变化，把握机会。

电动化、智能化浪潮浩浩荡荡，身处浪潮之中是幸运的，顺应时代趋势方能成就伟大，面对浪潮要积极拥抱、理性判断，基于安全和自主可控，积极布局潜力较大的方向。■

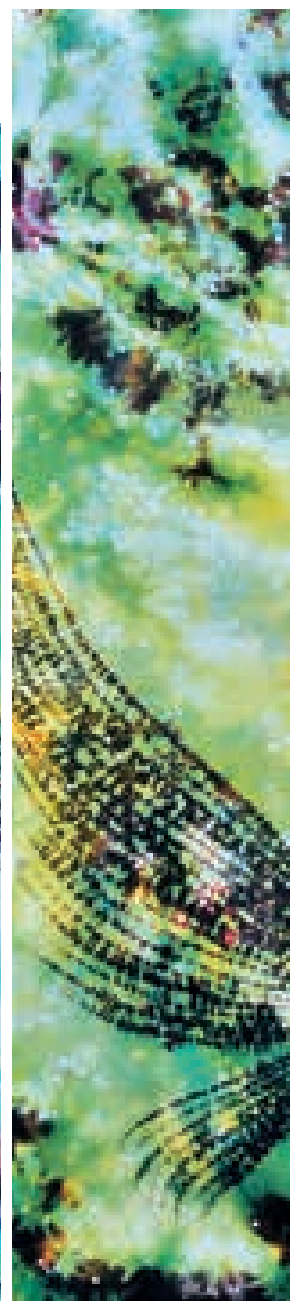
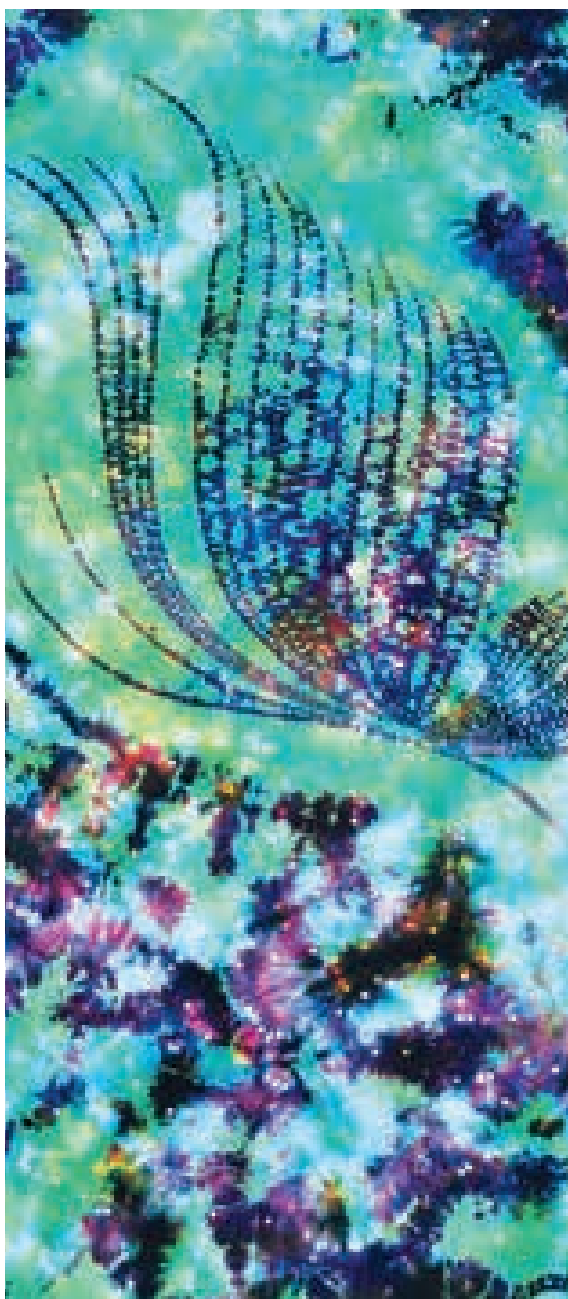
（免责声明：本文仅供一般性参考。本文介绍的信息及资料并非旨在为任何投资者或第三方提供任何形式的投资建议。）



# 闲谈

泉州港，在宋元时期一度是世界第一大港，商人云集，货物繁多。2021年，“泉州：宋元中国的世界海洋商贸中心”项目申遗成功，被列入《世界遗产名录》，“海丝文化”成为泉州展示给外界的重要名片。在这曾经的世界第一大港中，大部分载满丝绸、瓷器的商船是从晋江出海口附近的一个小渔村——蟳埔村起航。千万里的远行带回了远自非洲的海蛎壳，勤劳智慧的蟳埔人用它们筑起世代传统的家。今年是共建“一带一路”倡议提出10周年，10月17日至18日，第三届“一带一路”国际合作高峰论坛在北京举行。今天，就让我们透过蟳埔村这一“小窗口”，来共同感受历史与现实的交汇。

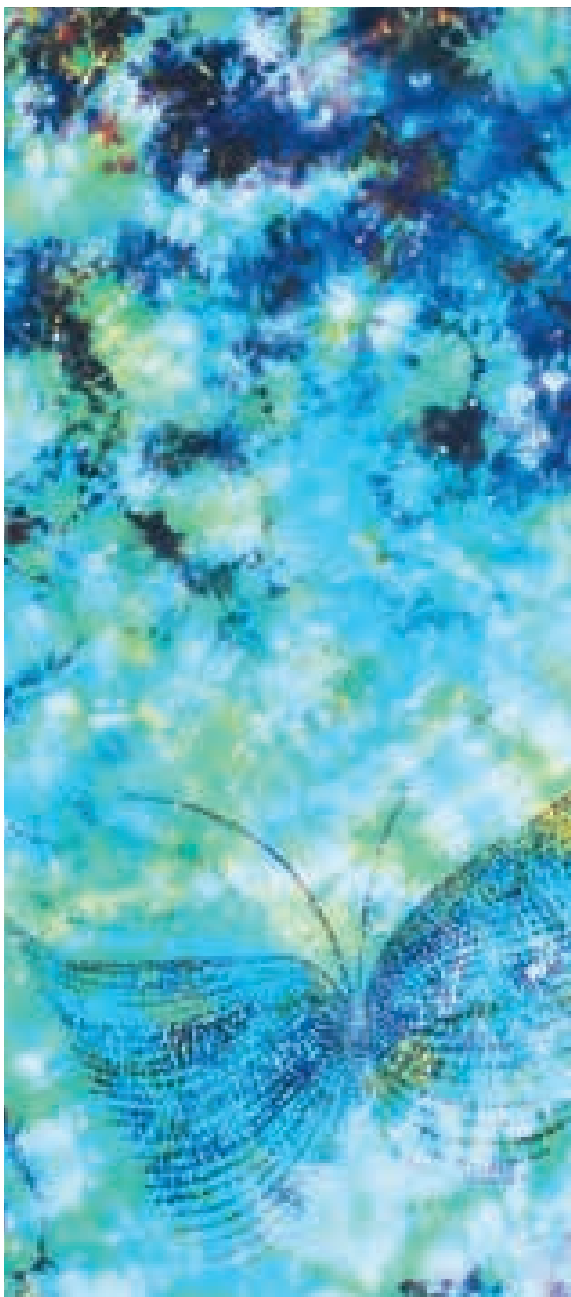
- 感受不确定之美，扎染应该是一门活的艺术语言
- 蟳埔村：百年历史文化村落的传承与创变
- 一块屏幕使游子归巢创业，一部手机让农民“走出大山”
- 传承的本质



## 感受不确定之美，扎染应该是一门活的艺术语言

“扎”是小小的技艺，“染”是小小的变化，看似小小的变化中蕴含着无穷的可能，这就是：“扎虽小技，通乎大道。染亦微玄，荡尔人心。”

文 | 袁佳



丁永超的“幻蝶”系列扎染作品，灵感来源于一只让他重拾信心的蝴蝶

自贡，位于四川省南部，是一座历史悠久、文化底蕴深厚的城市。这里不仅有着丰富的自然资源和独特的地理位置，更有着丰富的非物质文化遗产资源。

扎染便是其中之一。四川省自贡市的扎

染技艺流传于巴蜀地区，它起源于秦汉时期，至唐代得到普遍运用，称为“绞缬”。随着丝绸之路的开通，扎染制品逐渐传播到了各地。而在自贡地区，扎染更是因为盐商的盛行而达到了巅峰。从宋代开始，自贡的扎染就已经盛行，到了清代更是普及到了千家万户。自贡的扎染工艺精湛、色彩艳丽、图案独特，具有很高的艺术价值和观赏价值。

在自贡，有这样一位扎染艺人，正用自己的匠心和执着，在一块又一块白布之上，书写着绚烂的扎染传奇。

### 少年天赋、叩问艺门

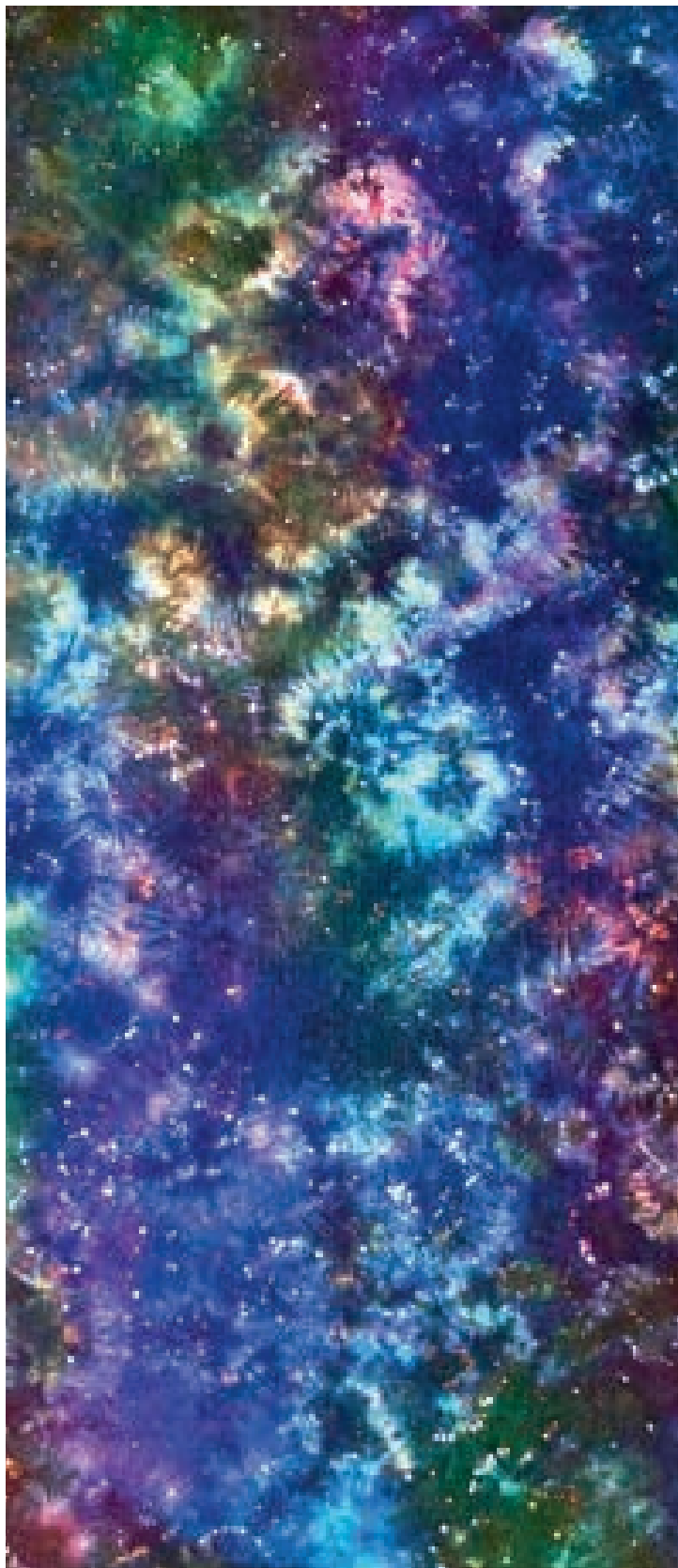
丁永超，出生于上世纪60年代末。他的故乡，正是自贡这块艺术宝地。

从小，丁永超就感觉自己与扎染之间有着特别的缘分。等到19岁时，丁永超凭借着对艺术的热爱与执着，考入了四川美术学院工艺系织染专业。在那里，他遇到了艺术上的引路人——扎染大师钟茂兰教授。

“我被扎染吸引了，好奇心驱使我不断向扎染靠近。这是一种全新的艺术语言，从小我的空间想象力就比较强，每次做的作品都能和别人有所不同。钟茂兰老师也经常鼓励我说做得非常好。老师一夸奖，我的信心就更足了，一来一回，后面作品越做越多。”丁永超说。

1990年1月，丁永超尚未毕业，但他的扎染艺术作品就在四川美术学院陈列馆的展览中大放异彩。近40幅作品，每一幅都展现了他的独特视角与精湛技艺。当时这次展览，在学校里引起了巨大的震动。

同年7月，四川美术馆举办了“扎染艺术作品展”，丁永超入展作品高达70幅。这



扎染不仅是一种技术方法，更是一门艺术语言

些充满着青春气息和开拓精神的作品，引来了省市领导和艺术家们的热烈反响。他们在赞赏中国传统艺术的同时，也对丁永超这位少年英才表示赞叹。

1992年2月，自贡市中国盐业历史博物馆举办了第三次“扎染艺术作品展”，这次的重点是丁永超的个人艺术作品。当地的扎染工匠们纷纷前来观摩，希望能从他的作品中获得启发，推动本地扎染工艺的发展。

丁永超表示：“当时民间也有很多人在做扎染，但图案、色彩都比较单一，当时觉得既然自己已经到了美术学院，就应该做一些别人没有做过的事情，比如技法、题材、色彩上都应该拉开区别。”

丁永超的三次展览给大家展现出了一种可能性，即扎染也可以从日用品向艺术观赏品华丽转身。

后来，丁永超一直致力于用独特的艺术视角和精湛的工艺技巧，重新赋予扎染工艺新的生命和价值，将原本带有地方特色和乡土韵味的工艺，提升成为一种具有观赏价值的艺术品。在这条路上，丁永超一坚持就是30多年。

### 与不确定性相遇

“在创作的过程中，我逐渐意识到语言和色彩的重要性。如果我们在创作中只使用单一的颜色和语言，那是不足够的。因此，我创造了一种叠色染的方法。”丁永超说。

在以前，扎染工艺只是人们眼中带有地方特色和乡土韵味的日用品，主要是卖扎染花布面料。颜色基本上都是蓝底白花，且花纹单一，人们并没有把它视作一种观赏艺术。而丁永超独创的叠色染，是通过将重叠的点



放在一张白布上进行浸染，创造出五颜六色、没有限制的颜色，使作品的色彩更加丰富。叠色染之后，白布上开始染出了彩虹的颜色。

此外，丁永超还创造了脱色染的方法，以往扎染总是在一张白布上扎出浅色图案，然后染上深色，这样下来，图案是浅色的，背景是深色的。丁永超创造性地在浅色的背景上呈现出深色的图案，如同用画笔在画布上进行创作一样，做出来的扎染作品不仅色彩鲜艳，而且图案也丰富多变。

丁永超介绍说，目前自己的作品主要分为“无相”“家园”“符号”“幻蝶”四大系列。“无相”系列以中国传统文化为创作灵感，色彩与纹理虚实结合，作品显得空灵而传神；“家园”系列以星辰大海为主题，融入环保理念，展现了美与梦幻；“符号”系列将中国传统的“仁”“义”“中”“和”等文字进行创新，试图挖掘符号背后的深刻内涵，传扬民族文化；“幻蝶”系列的灵感则来源于一只让丁永超重拾信心的蝴蝶，在很长一段时间里都是丁永超作品的灵感来源。

“那是1992年邓小平南巡之后，我决定自己去广东创业，然而由于种种原因破产了，破产后便开始自我反省。有一天，我看到一只蝴蝶围着一朵花飞舞。这个场景仿佛进入了一种虚幻的空间，于是我开始不停地开怀大笑，笑了整整二三十分钟，那一次我突然就释怀了。”丁永超说。

创业未果，丁永超回到家乡开始潜心创作，从针缝法、鱼子缬、醉眼缬等几十种扎染工艺中引入阴阳交替、互动、互补的理念，创作出《幻蝶》《无相》等一系列名动江湖的扎染作品。

后来，自贡扎染技艺被文化部列入国家级非物质文化遗产。这更让丁永超强烈地感受到，对扎染这样的传统工艺应该抱着一种尊重，甚至是敬畏之心，因为它承载着厚重的文化历史以及匠心和情怀。

从那时开始，丁永超潜心研究扎染。他认为，扎染是一种艺术表现手法，做扎染不要总是呈现出老态的样子，而是要与现代人的观念和审美联系起来。“扎”是小小的技艺，“染”是小小的变化，看似小小的变化中蕴含着无穷的可能，这就是：“扎虽小技，通乎大道。染亦微玄，荡尔人心。”

他介绍道，扎染最核心的魅力就是肌理的变化和色彩的变化，是其他艺术表现手法无法达到的。扎染过程中永远有50%以上的部分不可预料，时常会给人惊喜或失望，你会对自己的作品总是充满期待，扎染艺术的这种不确定性和意外之美，令人非常着迷。

目前，丁永超只是专注于创作自己的作品。他希望当作品达到一定水平后再举办展览或开设课程，但这些并不是自己狂热追求的目标。他认为，急于变现还不到机缘，他更注重作品的质量和人们对作品的认可。

## 不仅是传承，更是传扬

一直以来，在丁永超心中，扎染虽然是一种民间工艺，但它不仅仅是一种技术方法，更是一门艺术语言。

丁永超表示：“现在大家都提非遗，但这没有什么值得骄傲的，我们现在看到的非遗产品和技术方法，在当年就是我们生活中最时尚、最好用的东西。然而，随着时间的推移，这些非遗产品和技术方法逐渐被人们遗忘，甚至被列为非物质文化遗产。仅仅依

靠传统的‘传承’方式是不够的。我们需要打破扎染的壁垒，赋予它新的意义和价值，将扎染技术‘传扬’出去。”

传扬扎染不是简单地传递技艺，更是要赋予它新的思想、新的创意和新的表现方式。只有这样，扎染才能真正成为一种活的艺术语言，重新回到人们的审美中。

他表示，扎染的产生其实是一场意外，它不是由某个人发明的。就像宇宙大爆炸一样，扎染是不确定性的产物。当人们将染料和布料放入大缸中进行染色时，由于缸子小、染料少，染出来的效果并不均匀。然而，这种不均匀的效果却让人眼前一亮。于是，人们开始有意识地总结经验，发现规律，最终形成了扎染这门技艺。

传统的印染技术仅仅停留在二维层面，而扎染可以通过二维构思和制作过程向三维空间进行转化，我们可以创造出独特的图案和纹理。扎染的过程就像是一场创作，创作者不断地施加作用、创造变化，最终形成一件充满艺术感的作品。扎染的魅力在于它的独特性和不可复制性，这也是艺术语言的最高境界。

丁永超总结道：“扎染的魅力在于它的不可控性、不确定性和意外性。在做扎染的过程中，我们无法完全预测最终的效果，但正是这种不确定性让扎染充满了惊喜和美感。



**扎染最大的意义在于，它可以体现每个人与生俱来的艺术天赋，强调每个生命都是独特的存在，有自己的意识，是不可替代的独立个体。**

扎染的过程就像是一场量子力学实验，充满了纠缠和不确定性。当我们试图观察和解开这个混沌的过程时，它会呈现出不同的图案和形态。”

“扎染作为一种民间工艺和国家级的非物质文化遗产，具有很高的传承价值。我们应该将其提升到更高的维度，将其打造成一种艺术语言。通过传承和发展扎染技艺，我们可以让更多的人了解和喜欢扎染，让它成为一种日常的艺术表现形式。”丁永超说。

### 放下我执，缘起性空

在丁永超的工作室和染坊里，他经常强调，扎染必须得有趣好玩，做扎染应该是一件很轻松的事情，即使作品做得不好也是可以的。每个人都可以掌握扎染。如果一个人第一次接触扎染时，感觉它不好玩，那就会扼杀其对扎染的兴趣。

丁永超认为，扎染最大的意义在于，它可以体现每个人与生俱来的艺术天赋，强调每个生命都是独特的存在，有自己的意识，是不可替代的独立个体。他经常告诉初学者，只要对扎染没有特别强烈的执念，就能够通过扎染发现自己的艺术才能。每个人做出的作品都是独一无二的，就像每个人在宇宙中是独一无二的一样。正如丁永超之所以喜欢扎染一样，作品并不会时常按照自己的想象呈现出来，而是会带给他意外之美。

“扎染要满足当下生活需要和审美情趣，在合理的保护传承基础上，通过不断创新来满足当下人们心理上的、精神上的一种愉悦和需求，才能真正让传统非遗扎染走进现代生活。”丁永超说。



对于丁永超来讲，他的作品中，作为参



一箪食、一豆羹、一个院子是丁永超目前的生活状态



扎染的魅力在于它的独特性和不可复制性

与者他只是引导作品的诞生。它的变化一半在天，一半在人，正是因为这种“空”心态才造就了他天人合一的扎染艺术作品。他将扎染视为缘起性空、不确定性因素和量子力学中的薛定谔猫的结合体，他将中国传统哲学和西方科学融合在一起，体验作品的诞生过程。

作为自贡扎染的传扬人，他还自己出资在江姐村修建了“丁丁扎染艺术馆”。“丁丁扎染艺术馆”是目前世界上唯一一个专门

陈列展览扎染艺术作品的艺术馆，是用来传播扎染文化、供扎染爱好者交流学习的一个场地，

一箪食、一豆羹、一个院子是丁永超目前的生活状态。他享受着简单的生活，专注于自己的艺术创作。他相信只有通过不断的实践和探索，才能够不断提升自己的技艺和创作水平。他希望将来能够将扎染这门古老的艺术形式传承下去，让更多的人了解和感受扎染的魅力。■



蟳埔女的一天从戴花开始，簪花围传递着她们对于生活的美好期盼和希冀，极富生气

## 蟳埔村：百年历史文化村落的传承与创变

穿越百年时光，蟳埔村仍保留着当地文化的遗风，为来自各地的游客提供了一个感受原汁原味闽南文化的空间。

文 | 赵建琳

两千年前的秦汉时期，古代中国打开了与外国进行经济和文化交流的海上通道——海上丝绸之路。唐代中期以后，这条海上通道逐渐替代陆上丝绸之路成为中外贸易文化交流的主通道，并在宋元明时期达到发展高峰，出口货物逐渐由丝绸扩展至瓷器、香料，从广州、泉州、宁波三大主要港口和其他支线港口出海。

泉州港，在宋元时期一度是世界第一大港，商人云集，货物繁多。2021年，“泉州：宋元中国的世界海洋商贸中心”项目申遗成功，被列入《世界遗产名录》。“海丝文化”成为泉州展示给外界的重要名片，到达泉州晋江国际机场，能看到墙面上醒目地写着一行标语：“宋元中国·海丝泉州”。

而在这曾经的世界第一大港中，大部分载满丝绸、瓷器的商船是从晋江出海口附近的一个小渔村——蟳埔村起航。千万里的远行带回了远自非洲的海蛎壳，勤劳智慧的蟳埔人用它们筑起世代传续的家。

今年是共建“一带一路”倡议提出10周年，10月17日至18日，第三届“一带一路”国际合作高峰论坛在北京举行。今天，就让我们透过蟳埔村这一“小窗口”，来共同感受历史与现实的交汇。

## 认识蟳埔

第一次知道蟳埔村，是因为看到一档电视节目曾播出主持人带嘉宾体验蟳埔村特色民俗“簪花围”的画面——盘头师傅在嘉宾脑后先盘个圆髻，用骨笄插在髻心上固定，再拿时令小鲜花穿成的花环绕圆髻戴上，绕着花环对称插上几支大红、桃红色的鲜花或绢花。

满头艳丽多样的花朵营造出一种“头上花园”的美感，这是蟳埔女特有的头饰，也是其区别于福建“三大渔女”中惠安女和湄洲女的重要特征。蟳埔女的一天从戴花开始，簪花围传递着她们对于生活的美好期盼和希冀，极富生气。

再度看到蟳埔村的消息，是因为演员赵丽颖。今年年初，赵丽颖到泉州晋江梧林传统村落拍摄杂志封面，其间以多种民俗作为拍摄素材，蟳埔村的“簪花围”就是其中之一。杂志出刊后，赵丽颖的簪花围造型获得众多网友点赞，并顺势将蟳埔村“推”上了热搜。

随后的几个月里，毛晓彤、周韵等演艺明星和知名旅行博主房琪也都来到泉州体验了簪花围。房琪在蟳埔村短视频的文案中写道：“闽南的海风吹了千万里，吹出了用牡蛎壳做成的房子，吹出了日落时分渔船归家的小曲，吹出了每天醒来第一件事就是要簪花的‘蟳埔女’。”

蟳埔村到底是什么样子？蟳埔人日常生活都做些什么？好奇驱使着我来到泉州。蟳埔村（今也称蟳埔社区），位于福建省泉州市丰泽区东海街道，村口毗邻蟳埔船舶管理站，一条马路之隔就是泉州的晋江出海口，这里的人们以海为生，海洋哺育了勤劳勇敢的蟳埔人。

蟳埔村在古时名为“前埔”，因盛产红蟳等海产品，人们惯称“蟳埔”。据传，明初有人迁入此地，明永乐年间，村民开始从事渔业生产。数百年来，村中保持着男性出海捕鱼，女性在近海捡拾海蛎、贝壳、螃蟹和滩涂养殖的劳动方式。

据当地人介绍，码头上现有的大型渔船达40艘以上，可去到台湾海峡甚至更远的东

海海域，男性出海往往一周回来一次；女性则通常凌晨两三点就出门赶海，清洗一番后带着海产品出早市，到了下午没什么事，会聚在一起唱歌跳舞。

为方便海边劳作，蟳埔女形成了以大裾衫（半高领、斜襟、掩胸、前片由不同色布和面料拼接，下摆呈圆弧形）和宽筒裤（主要为黑、蓝色）为主的穿着习惯。如今，蟳埔村内仍随处可见如此穿着的蟳埔女坐在屋子门口戴着胶皮手套剥海蛎，一旁的桶里，已堆了满满的海蛎壳。

一路逛下来，途中看到蟳埔女人人头上戴花，花的数量虽不很多，但即使只有三支，颜色也颇为亮丽，有橘色搭配深粉，也有鹅黄搭配浅粉，各不相同。

不过，若适逢结婚、传统节日、妈祖巡香等重大活动，每个蟳埔女都将“闪亮登场”。以当地最重大的民俗活动“妈祖巡香”为例，每到农历正月廿九，蟳埔村民会抬着妈祖（中国古代神话传说中掌管海上航运的女神）神像从顺济宫（也称“妈祖庙”）出发举行祈福活动，祈祷一年丰收平安。这一天，蟳埔女会戴三串花环，绕着花环插上满满一圈鲜花，同时在发髻上别满金饰，据当地人介绍，这些金饰有的价值数十万元。蟳埔女们挑着装有苹果、葡萄、菠萝等五果的篮子和红色灯笼，打着鼓，排成队伍，浩浩荡荡地前进。蟳埔村民自发组织、全体参与，延续数百年不衰。

蟳埔村内现常住人口7000多人，有黄氏、陈氏等15个大姓并设有宗祠，让今人供奉祖先。不少现存民房始建于明清时期，进入屋内能看到传统的榫卯结构。民房中更保留了分布于蟳埔村及泉州沿海一带的特色民居“蚵壳厝”。蚵壳厝就是用海蛎壳拌海泥筑起的



当地极具特色的民居蚵壳厝——用海蛎壳拌海泥筑起的房屋

房屋，据传是古时到非洲做贸易的泉州人为返航时船舶重心平稳，将海蛎壳装船压舱，一些蟳埔村民后来就用这些海蛎壳建造了自己的家。如今，村内仍可看到多处红砖为框、蚵壳嵌内的院墙，许多蚵壳近乎手掌大小，凹凸的墙面颇具美感。

2007年，国务院确定泉州为闽南生态保护区，将蟳埔村列入“丰泽区蟳埔社区闽南文化生态整体性保护示范点”。2008年，“蟳埔女生活习俗”被列入国家级第二批非物质文化遗产保护项目。穿越百年时光，蟳埔村仍保留着当地文化的遗风，为来自各地的游客提供了一个感受原汁原味闽南文化的空间。

## 时空交汇

“今生戴花，来世漂亮。”这句话几乎已成为蟳埔村的 slogan。换装的沉浸感带动“打卡经济”的火热。

从村外到村内，处处可见头戴簪花围的女性游客，年龄跨度从几岁的孩童到年过古稀的老人，她们或穿着蟳埔传统服饰大裾衫、宽筒裤，或穿着马面裙、新式旗袍，提着渔



沿街居民一家挨着一家都在开展簪花业务（图片提供：赵建琳）

篮，拿着折扇，在摄影师的指导下回眸一笑，点香祈福。

在蟳埔村簪花店也相当密集，沿街民居一家挨着一家都在开展簪花业务，各家门口几乎无一例外地摆放着赵丽颖和毛晓彤的造型照。居民将簪花店设在家中，腾出几间屋用来摆放服装、头饰、道具（油纸伞、鱼篓、油灯、渔帽等），有的店面还会自行置景提供拍照打卡之处，如店外放置“想你的风还是吹到了泉州”路标样的立牌，店内布置梳妆台、拔步床等古代家用陈设。

世代从事渔业生意的蟳埔人善于把握商机，一位簪花店店主边为我盘头，边说：“这里的簪花店最早在2016年开始出现，当时只有4家，2019年增加到10余家，今年正月迅速增加50多家，现在整体村子里大概得有140家。蟳埔女每天都要簪花，所以她们不缺材料，开店很快。游客多的时候，店里甚至还要再请几个员工来帮忙。”

据了解，今年村内周末和节假日日均人流量相当于往年的20倍。“五一”期间，蟳埔村达到日均约2万人次的人流量，甚至在

村子里原有一个停车场基础上又新增了两个停车场。今年以来，当地居民的人均收入同比增长20%。簪花店店主说，有了簪花的业务，一些蟳埔女特别是年纪较大的现在已经较少外出赶海了。

往来如织的游客把摄影师、化妆师也纷纷吸引过来，有的就住在经常合作的门店里。摄影师小黄是泉州本地人，今年年初开始到蟳埔为游客拍照，每人拍30分钟到1个小时，高频的拍摄经历已经让他摸索出从村子到海边的最佳拍摄路线和取景点——百年的老屋、庄重的门楣、院子里的渔网、海边的桅杆，一墙一景，尽是风情。

在村子里信步闲游，看到沿街密集的簪花店和坐在屋外剥海蛎壳的蟳埔女，会恍然产生时空交错之感，过去与现在，传统与新潮，在这里交汇、融合。如果愿意坐下来和当地人聊聊天，会听到更多传统的沿袭和新时代下的转变。

蟳埔人有自己对于传统的坚守。他们信奉妈祖，看到游客穿着类似东南亚服饰（露肩抹胸）的装束在妈祖庙拍照会出声劝阻；他们宗

祠观念强烈，原先居民都住在宗祠里，后来随着家族人口的增加才另建住所，每到春节、上元节、清明节、中秋节等传统节日和结婚、下海作业等时间节点都要去祭拜祖先。

罴埔人也接受变化。2015年，罴埔村推动移风易俗工作，一位退休老村长率先配合工作，压缩儿子结婚宴请的开支，成为第一个“吃螃蟹的人”，为后续改变村内宴请浪费的习俗打下了基础。生计方面，罴埔村的年轻人有的开茶饮店，有的开新式餐厅，他们仍在村里生活，只不过有了比出海打鱼更多的选择。



从村外到村内，处处可见头戴簪花围的女性游客（图片提供：赵建琳）

新时代下，为推动罴埔民俗文化保护区取得新突破，罴埔社区牵头组织成立“蚝厝边党员先锋队”“簪花巾帼志愿队”“海上青年突击队”“罴埔女子民兵队”“民俗技艺巧匠队”五支自治队伍，由居民自愿参加。

“蚝厝边党员先锋队”吸纳社区党员、机关事业单位在职党员、离退休党员、流动党员等不同类型邻里党员发挥作用。

“簪花巾帼志愿队”吸纳热心社区事务、社会公益事业、乐于奉献的罴埔女党员、女干部、女教师、女企业家、女大学生等先进个人，开展特色“簪花围”巾帼宣讲、家风讲解、家庭教育指导、家事调解、家风传习等工作。

“罴埔女子民兵队”吸纳的是上世纪50年代到70年代末参与巡防泉州东南海上门户的女性，在那个年代，成年的罴埔女性都要参与民兵训练，如今她们的平均年龄在70岁，是罴埔的“超高龄女团”，正发挥自身影响力助力罴埔文化走出泉州。

“海上青年突击队”由从事罴埔渔船渔业工作，发挥模范带头作用的青年组成，他们利用专业知识，为海上渔业、防汛渔船安全和日常社区急难任务注入了青春力量。

“民俗技艺巧匠队”由2019年举行的“最美簪花围、海丝后花园”首届罴埔女盘头大赛选拔出的簪花围技艺大师以及罴埔女传统服饰传习所传习人、熟悉社区历史人文的专家学者等组成，在技艺传承、推动产业发展、带动群众致富中发挥带头作用。

听完这些故事，已是傍晚，游客仍熙熙攘攘，罴埔人开始忙活着准备晚饭。走出村口，徐徐的海风吹来，一切都是那么舒适自在……





村播不只是村民创收的新途径，还成为他们情感抒发的出口

## 一块屏幕使游子归巢创业， 一部手机让农民“走出大山”

“村播”改变了传统的销售模式，使农产品直接面向消费者，消除了中间环节，这便提高了产品的附加值，也使农民收益得以增加。

文 | 王雅迪

“乡土”是什么？是人们“生于斯长于斯”的地方。人之为人，总有一个“生于斯”的地方。

费孝通曾在《乡土中国》中阐述中国农村社会的“乡土本色”。他指出，乡下人长年累月与土地打交道，种地是他们主要的谋生手段，他们的生活离不开土地。因此，对土地的深厚情感及对乡土的深刻记忆已经深

深根植于中国农村社会的文化传统与生活中。这份情感曾让扎根于乡土的农民游离于现代生活之外，而随着互联网科技的发展，横亘在都市与乡村间的屏障逐渐被打破。

通过短视频和直播的新媒体工具，农村居民借助“村播”的形式得以在故土打开新世界，而在都市间奔走的人们亦可以借云端的连接找



村播正逐步改变农产品的处境，“酒香也怕巷子深”

寻短暂栖息地。在2023年中国农民丰收节上，手机成为“新农具”，直播成为“新农活”，城市市场与乡村农场间悄然架起新桥梁。

### 农村主播不迷恋“321，上链接”

“村播”，即通过直播平台助力农产品销售，带动乡村生活、文化、旅游、体育、产业和经济等多元发展的群体。进入农民丰收节金秋消费季，多家电商平台不约而同地公布了“村播”活动成果或计划。

公开资料显示，2019年，淘宝直播便启动了“村播计划”，目前已有超过11万名农民主播在淘宝累计开展直播330万场，带动农产品上行超过150亿元；近一年，在抖音电商的直播间里，农特产商品讲解总时长达到3778万小时，挂购物车销售农产品的短视频有2186万条；9月份，快手则在首届“快手追光大会”上，宣布发起村播“繁星计划”，将在未来三年投入100亿流量、5000万元现金，

培养100万名“村播”、1000名乡村创业者。

实际上，从2013年短视频行业起步之初，乡村中就有一批敢于尝试新事物的年轻人通过短视频记录生活。发展十年间，短视频平台上已经出现了不少“出圈”主播，无论是“采菊东篱下，悠然见南山”李子柒式的自然天成，还是“笑歌声里轻雷动，一夜连枷响到明”张同学式的乡村野趣，这些草根主播的崛起改变着人们对乡村的刻板印象，相比于电商头部主播，他们的直播间少了一丝压迫，多了一丝“家常”。

从形式上看，农村主播并不拘泥于精致的背景设计，取而代之的是天然的菜地、果树、家禽等。一部手机、一个支架往往组成他们全部的直播工具，不需要特别专业的剧本和拍摄，部分以直播带货为主要内容的主播可能会在田间用桌子搭建简易货品展示区，与网民进行互动。

从内容上看，与“321，上链接”的商品直播不同，这些农村主播更多呈现的是他们干农活儿的日常，通过分享农产品生产过程激发网民购买欲。例如专心收水稻的大姐全程很少说话，只在网友提问时偶尔回应几句；果园摘葡萄的大哥沉浸其中，购物车只有关于葡萄的几个链接，当网友询问品种时才会介绍产品。除了腼腆的主播，在村播中也不乏“社牛”。随意点开一个农村直播间，或许就可以看到一个唠家常的大哥或大姐，他们会朴实地表示“直播就是挣点生活费”，而后对新进来的朋友表示欢迎，向屏幕外的“乡里乡亲”介绍自己养的鸡鸭。

当然，“工业化”复制的专业主播大有人在，这些直播间虽少了田间干活儿的闲趣和自然，但多了对农产品介绍的标准化和专

业化。例如，来自福建宁德的抖音主播“杨美丽”，从2019年年底到现在，她在抖音平台创作了近2700条短视频，吸引了超过112万名粉丝。从零开始的她凭借对菌菇的专业知识吸引了大批粉丝，公司员工已经增长到近60人。她通过短视频和直播不仅助力家乡菌菇产品的销售，还向消费者普及很多关于菌菇生产和食用的知识。

### 直播新技术“解救”了谁？

读书改变命运的年轻一代，此前往往选择在都市独自打拼，“少小离家老大回”成为不少人的真实写照。如今，借助互联网直播技术的发展，漂泊的游子归巢心切，回乡不再是牵绊，而是另一种新事业的可能。

公开数据显示，截至2022年年底，全国返乡入乡创业人员数量累计达1220万人，带动乡村就业超过3400万人，农村返乡入乡创新创业覆盖率达到83.6%。预计到2025年，全国各类返乡入乡创业人员有望达到1500万人以上。

云南农业大学中草药专业的大三学生丁习功，网名为“农大丁同学”。2022年6月，他因一条“反向”招生视频“欢迎报考云南农业大学”意外出圈，全网累计观看量超过10亿次。此后，他便组建起大学生助农团，回到自己的家乡为农户解决销售问题，至今累计销售农产品超过10万件，帮助云南农特产品走出大山。

一块屏幕不仅使游子归巢，而且让留守妇女和老人挖掘更多自身价值。据统计，2021年我国农村留守老人高达1600万人，在部分农村地区，空巢老人占老年人口的比重甚至超过70%，他们是农村社会生活的主体。同时，参考此前中国农业大学一项针对

农村留守人员状况的调查显示，留守妇女约占留守人口的54.2%。

这两个群体存在共同点，他们的家庭地位和社区地位处于边缘化，情感需求存在缺失，内心容易产生无助感。留守妇女往往身兼多重角色，既要赡养老人，又要担负干农活的重任，而留守老人则往往对自我价值的认同感弱化。如今，借助于直播手段的兴起，他们虽仍身在家乡，但却有机会打破以往的生活方式。

从短视频平台的直播中不难发现，直播不只是其创收的新途径，还成为他们情感抒发的出口。通过与网民互动聊天，以往信息闭塞、靠外务工的生活状况被改变，被“解救”的还有他们赖以生存的农产品。

受时间、空间限制，以往许多特色农产品因市场供需信息不对称，陷入“酒香也怕巷子深”的尴尬处境。来自福建省宁德市的小田姑娘，她所在的屏南县是国家级的传统古村落，大部分海拔在800米以上，工业基础与电商底子薄弱，此前村落的菌菇产品都靠收购商收走，经常会面临压价的情况。在生意低谷期，她参加了县里组织的电商培训，开启了短视频带货之路。2020年5月开始直播，通过打通线上渠道，目前其团队月带货GMV已达到千万元。

“村播”改变了传统销售模式，使农产品直接面向消费者，消除了中间环节，这便提高了产品的附加值，也使农民收益得以增加。当上万个“小田姑娘”出现时，受益的便不只是



预计到2025年，全国各类返乡入乡创业人员有望达到1500万人以上。



个体，而是整个农业电商的变革和发展。

近日，商务部会同农业农村部、文化和旅游部、国家邮政局、供销合作总社等单位联合印发《县域商业三年行动计划（2023—2025年）》，提出推动农村电商高质量发展、大力发展农村直播电商、培育“土特产”电商品牌、鼓励农村电商创业就业等。值得一提的是，该文件提及“电商”一词多达21次。

数据显示，我国有超过1700万家农村网商（网店），各大直播平台的农民主播数量平均都在10万人以上。随着年轻人返乡创业的热潮，这些数字还在增长。

### 抓住“村播”机遇，警惕“假播”乱象

带动农产品销售、吸引年轻人才加入、推动乡村旅游，“村播”俨然成为乡村振兴的重要力量。统计数据显示，2014~2022年，农村网络零售额从1800亿元增长到2.17万亿元，扩大了11倍。2022年，全国农产品网络零售额达5313.8亿元，同比增长9.2%，比2014年增长了4倍多。

目前，中国有超过5亿的农村人口，农村消费市场潜力巨大。在“解救”留守群体的同时，打着“助农”口号碰瓷的“假播”乱象却透支着网民的信任度。

费孝通在《乡土中国》里指出，乡土社会的信用并不是对契约的重视，而是发生于对一种行为的规矩熟悉到不假思索时的可靠性。“这不是见外了吗”，成为乡土社会里从熟悉获得信任的标志。正是这种纯粹的“熟悉感”，使得网民对“村播”的信任度增强，这种朴实感既是拉近距离的良策，也可能成为被利用的工具。

9月20日，四川省凉山州通报了系列“网

红经济”乱象案件，以“凉山曲布”“赵灵儿”“凉山孟阳”为主要代表的网红团队，打着“助农”“优质原生态”等旗号，低价从外地购入农副产品进行网络直播带货，涉案金额超2000万元，形成灰色产业链。目前，该系列案件共计抓获犯罪嫌疑人54名（其中涉案网红主播11人），已批准逮捕18人。

以“凉山曲布”“赵灵儿”为例，他们的火爆始于一短视频，“赵灵儿”在大凉山“偶遇”淳朴善良的彝族放羊男孩曲布，曲布“羞涩”地邀请其到家做客。随着这则短视频的爆火，两人的社交账号粉丝暴增，随即开始了带货直播。后经调查发现，从两人的“偶遇”到后来的创业都是剧本，他们直播中“凉山曲布”居住的破败土房，其实是租来的无人居住房屋，售卖的“大凉山特色农产品”则是低价从外地购买的。

这种看似助农、实则伤农的行为，既会透支网民的信任，也会扰乱农产品的正常交易秩序。

农业农村部科技教育司于去年印发《2022—2023年国家乡村振兴重点帮扶县“农村青年主播”培育工作方案》指出，以提升160个国家乡村振兴重点帮扶县农民收入和壮大县域经济为工作目标，突出对青年农民的技能培养、实践转化，培养一批掌握短视频和直播“新农技”、带动农民增收致富和宣传推广乡村发展的“农村青年主播”。

“村播”看似门槛不高，但若形成助力乡村振兴的有效力量，依旧需要直播技能和素质培养，打造主播内容输出的差异化，使流量资源得到更好利用与盘活。他们已然成为新时代下连接城乡的纽带，无论农村电商如何发展，保持“乡音”都会成为建立信任的关键一环。■

## 传承的本质



中国改革开放 40 多年来，经济高速发展，其中成长起来的第一代民营企业家家年岁渐长，面临企业接班的重大命题。那么，家族企业传承的核心驱动力是什么、家族企业长青的能量源泉是什么、家族二代的领导力又应该如何塑造、公益慈善对家族企业又有什么影响……面对这些问题，本期《建行财富》推荐给您如下三本书，期待能给您带来一点启发。

### 家族企业传承的核心驱动力是什么

《传承：一种关系及其隐秘动力》

企业的存在形式和家族系统有本质的不同。企业是围绕生产效率而构建的现代组织，以生产效率为核心，要满足没有被充分满足的社会需求。而家族系统的核心是血缘，以血脉与情感为纽带，家族的利益更为一致，联结感也更强，其目标是内部成员的和谐与幸福。企业作为家族的产业平台，创造财富的同时，也可以推动社会公共价值的建立，公共价值回过头来滋养了家族传统，这份精神之光变成了家族遵从的标准，也增加了解决内部摩擦的可能性，使得家族更具凝聚力。企业也因此成为家族传统的一部分。

家族企业传承的核心驱动力是精神和财富的高度融合，即在企业健康可持续发展的同时，家族的精神之光也得以延续，两者相辅相成。

企业这个载体为家族传统的开启提供了重要的内涵。传统既是影响企业向前发展的基本精神，也是照耀家族向前发展的精神之光。正是精神和财富的联结使得企业的传承成为可能，这使得我们更加爱惜企业，就像爱惜缔造企业的先辈一样。

### 战略慈善，让“道德传家”有依托

《传释——中国家族办公室手册》

“富贵传家，不过三代。”这句话前面还

有一句，是“道德传家，十代以上”。慈善，正是“道德传家”的最好载体。传递爱与关怀，可以滋养人的心灵，促进家族全面成长。

深圳公益研究院相关的研究数据显示，60%的下一代慈善家曾获得慈善相关的荣誉称号和奖项，具有广泛的社会影响力；80%的下一代慈善家拥有对社会产生深远影响的慈善项目。80%的下一代慈善家通过企业开展慈善活动，推动企业履行社会责任。

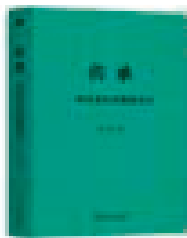
台塑集团创始人王永庆以父亲的名字设立长庚医院、福耀玻璃集团创始人曹德旺以父亲的名字设立河仁慈善基金会、万向集团董事长鲁伟鼎继承父亲遗志设立鲁冠球三农扶志基金。家族慈善从“基因”上就有长辈对晚辈期许的意思——在点滴实践中体会帮助他人的快乐，在直面苦难时学习感恩和加倍珍惜。这份“正能量”的事业最容易让后辈与前人产生精神共鸣。

系统化地做慈善在辅助企业交接班上也有独特的效果。万向集团鲁伟鼎家族总额数百亿元的家族慈善基金，给还未成年的长子设置了董事席位。从18岁起，年轻的家族成员就可以和各位长辈一起思考慈善项目的设计、挑选和实施，既能学习组织运行规律和管理逻辑，也可以在做事中得到父辈的言传身教，是凝聚家族精神的好方法。

### 艺术品的传承之道

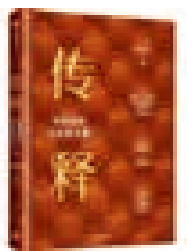
《财富管理与传承》

近年来，艺术品投资越来越被人们关注，艺术品成为许多高净值人士的重要资产配置。艺术品与其他形态的财富相比，具有不同的特



#### 《传承：一种关系及其隐秘动力》

作者：张中锋  
出版时间：2023年3月  
开本：16开  
出版社：机械工业出版社



#### 《传释——中国家族办公室手册》

作者：贾良屿  
出版时间：2021年3月  
出版社：中信出版集团



#### 《财富管理与传承》

作者：云大慧  
出版时间：2020年7月  
出版社：中信出版集团

点，而艺术品的特点决定了艺术品传承的独特之处。

目前，艺术品的传承方式有通过遗嘱、艺术品信托的方式对艺术品进行规划与安排，还可以通过大额保单进行税务筹划和工具补充，使艺术品传承的价值最大化。这次我们浅谈一下艺术品信托。艺术品信托是指委托人将其持有的艺术品转移给受托人并设立信托，由受托人自身或同其他专业管理人员，共同发挥该艺术品的价值，并以此获得信托收益。

设立艺术品信托应订立信托合同，双方要对艺术品信托的内容做出详细约定，包括委托人、受托人、受益人和监督人等各方当事人及各自的权利、义务，艺术品的管理与运作，艺术品的收益分配。艺术品的管理与运作应使艺术品充分发挥价值，实现信托财产的稳定增值。

艺术品信托是通过专业机构、专业人员使艺术品的艺术价值和经济价值得到更好发挥的一种传承方式。根据信托合同和信托的相关法律，无论艺术品所有者生存或身故，乃至身故后若干年，信托架构中的艺术品都会依据信托合同的约定被处置，保障艺术品所有者可以按自己意愿安排艺术品，所以艺术品信托是一种重要的艺术品传承方式。■

# 《建行财富》杂志读者互动问卷

尊敬的读者朋友：

感谢您对《建行财富》杂志的关注、关心与厚爱！为不断提高办刊质量，进一步凸显刊物的特色性、贴近性和悦读性，更好地服务读者，12月刊内容，我们将以“全年回望”为主题，把脉经济社会发展大势，探索如何更好地进行财富管理。

真诚欢迎您参与问卷调查，并提出宝贵意见或建议。我们坚信，有了您的参与，将是我们办好这本杂志的源泉和动力。让我们携起手来，为《建行财富》的“茁壮成长”共同努力！

以下互动问卷，请您将选择的答案编号填入（ ）

1.对于今年社会经济发展，您最关心哪些方面？（多选）（ ）

A.GDP增长 B.科技创新 C.民生就业 D.环保 E.其他\_\_\_\_\_

2.对于今年宏观政策，您关注哪些方面？（多选）（ ）

A.货币政策 B.财政政策 C.税收政策 D.产业政策 E.其他\_\_\_\_\_

3.关于财富管理，您最关心哪些方面？（多选）（ ）

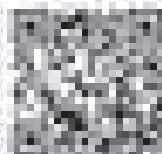
A.收益性 B.安全性 C.财产隔离 D.法律税务 E.其他\_\_\_\_\_

4.对于热门行业领域，您关心的投资方向有哪些？（多选）（ ）

A.制造业 B.基建 C.新能源 D.消费 E.环保 F.科技 G.其他\_\_\_\_\_

5.今年关于大类资产配置，您较关注哪些方面？（多选）（ ）

A.股票 B.债券 C.房地产 D.大宗商品 E.其他\_\_\_\_\_



欢迎扫码参与问卷调查

问卷参与方式：

方式一：填写问卷后，拍照发至《建行财富》编辑部邮箱ccbpb@cibnet.com.cn

方式二：填写问卷后，将下问卷转交给建行私人银行客户经理

方式三：扫描左图二维码，填写问卷并提交。



2023.11.7

立冬

天地初寒，念你安暖