

# “守正创新 匠心致远”

——高净值人士财富观圆桌论坛实录

过去一年，中国整体经济和投资环境面临的内外部挑战进一步加剧，而私人银行市场整体仍保持了增长势头，但其增速阶段性放缓，投资复杂性也进一步加剧。在新的市场和监管政策下，中国财富管理行业的业务模式和市场格局将面临重构。2019年，私人银行业务带着过往十余年的积累与沉淀，将开启新的征程。

2019年4月8日，中国建设银行与波士顿咨询公司联合发布《中国私人银行2019》报告，深入解析当前中国财富市场监管环境、发展趋势、客户诉求等方面的变化，探寻未来行业发展新方向，为高净值客户财富管理提供更好的建议。

在正式发布报告内容之前，作为报告观点的预热，建设银行邀请了法律专家、学者、企业家和银行家代表，与在场近300位嘉宾共话高净值人士的财富观，就民营企业发展与企业家财富管理、财富传承等议题开展精彩的圆桌对话。

## —圆桌论坛—

对话主持人：

《财经》杂志、《哈佛商业评论》中文版主编 何刚先生

对话嘉宾：

美特斯邦威集团董事长 周成建先生；

舜杰集团副董事长 李菁女士；

上海交通大学高级金融学院教授 吴飞先生；

中伦律师事务所资深合伙人/《私人财富管理与传承》著者 龚乐凡先生；

建行总行普惠金融事业部总经理 张为忠先生；

建行总行财富管理与私人银行部副总经理 梅雨方先生。

何刚：谢谢主持人的介绍，也谢谢在场的朋友们。我们今天有六位嘉宾，大家看到人数虽然多，但结构很清楚，两位企业家，分别为“一代”创业家和“二代”企业家代表。两位专业人士是研究学者和律师；两位提供专业金融服务的银行家代表，一位来自于建行普惠金融事业部、帮助企业找钱的，一位来自财富管理与私人银行部、帮企业家管好财富的，所以这是一个很有意思的组合。如前面主持人介绍的，今天对话的主题是这样的，从去年以来

面临的宏观经济形势挑战很大，中国经济增速在放缓，全球贸易挑战也在增加，企业的生存和企业家的的发展面临很多困难，如何保证企业的持续运营，特别是解决融资难、融资贵的问题，对于很多企业都有挑战。不过我听说他们两家企业都还不错，我们来听听他们面临跟过去不一样的局面是如何主导企业应对的。

同时，中国也是以高净值人群为核心，尤其是过去 40 年成长起来的私营企业家们为主，他们的家族财富的管理，资产的规划，也面临新的变化和挑战，经济形势在变化，金融形势也在变化。同时，资管新规、科技所带来新的变化，都使得他们可能需要面临跟过去不一样的财富管理规划，需要规避不同的风险，同时也要寻找不同的机会。

所以我们今天的话题大概就是围绕这样的主题来展开，在变化经济和金融形势下，企业家如何做好企业运营，同时做好家族的财富管理。专业机构如何提供创新性的服务，行业的专家们给我们一些中肯的提醒和建议。先从美特斯邦威的董事长周董开始，这是第一代创业的典范，同时据说已经交班给第二代了，听说还是您这边主事。从您的角度来讲，我们知道服装是中国的优势行业，美特斯邦威目前所面临的企业运营方面有没有新的挑战，同时家族财富管理和企业运营之间的平衡，从您这边来讲是怎么统筹考虑的？

周成建：其实我还在创业阶段，所以说财富慢慢说，先把业创了。

何刚：先说运营。

周成建：我觉得在任何时期企业同样面临一些挑战，并非去年有挑战。其实，作为企业来说每时每刻都在面对挑战，你在经济形势好的时候也面临挑战，不好的时候也面临挑战。甚至不好的时候，有可能有机会让你变好。所以说这是一个很关键的问题，我认为中国民营企业，包括我自己，这几年我很深的感触，过去 10 年我们提的是民营企业做合法经营，现在我认为更多提到的是大家包括咨询公司，如何帮助企业规范经营，这可能是一个非常重要的问题。

因为我们过去都是在一个市场红利时代发展起来的，但是在规范性方面或者是可视化的系统方面是做的非常不够的。这几年我也在持续地做改进、修整，把这方面做好。这也是前段时间我在会议上讲“不重来”是最快的效率，最快的速度，也是最低的成本。

其实“不重来”我讲的是我们要做到规范性的、可视化的标准化，每一个行业，比如说我这个行业进入门槛很低，但是你要把它做深、做细，反而是很具挑战的。如果你没有系统性的、可视化标准化你难以取得复制，效率就提高不了，成本就好不到哪里去。因此，我认

为一个企业的成本是可规划的，一个企业的效率是可规划的，一个企业的利润同样也是可规划的。只要把这些东西做好了，我认为第二个层次的问题就可以得到更好的解决。

其实作为民营企业来说，长期在谈“融资难、融资贵”的问题，我认为这个是常态。第一个民营企业的数量远大于其他所有制数量，它从风险的概率来说民营企业一定要大，其他企业一定要小，这是一个客观现实。

第二个中国民营企业多数处在一个红利时代发展起来的，我刚才讲的前者自身的规范标准化没有做到极致，那我们现在通过努力往这方面去努力。当然，从更多方面我觉得从金融单位也好，从社会也好，要给民营企业更多的包容和更多的支持、更多的理解，更好的帮助这些企业走向规范，走向有序，走向健康，我觉得这个是非常期待的。所以说今天建设银行能办这样的活动，核心还是说“匠心”。“匠心”我们说中国的制造业也好，传统企业也好，我们急需“匠心”，急需回归主业、专业，把这个做好，我认为一定会得到社会，甚至会得到金融单位更多的信任和支持，我首先就表达这个观点，谢谢。

何刚：谢谢周董非常好的见解，民营企业做好规范化、标准化，也就是管理效率的提升让自己变得更加专注而有效。第一个会避免很多错误，第二个能够更好受到金融企业、金融机构的青睐，融资难、融资贵是长期的难题，但短期来讲还有很多可以解决的办法。

我们接下来来问问李菁，我知道舜杰做建筑行业的，您也是第二代，已经部分接过了父亲的班是吧？

李菁：现在有一小部分吧。因为从我的角度来讲，作为女性的传承者，可能我的父亲目前还没有像周董那么放心把那么大他积累下来的财富也好，企业精神也好，这么快交给我。

而从我自己角度来讲，我现在需要继续不断地学习，继续不断地了解更多的不管是家族也好，还是外部也好，现在还是继续提升我自己的时候。对我们二代来讲，机遇跟传承或者是再创业跟传承应该说是两步一起走的阶段，我在考虑如何将我父亲的东西传承下来，以及怎么样再去创造自己的东西，我自己喜欢的或者我自己觉得对社会、对公益也好，有帮助的东西，这个是我自己现在比较感兴趣的，也是正在做的事情。

其他的关于传承，在这次论坛之前，在家族里面也并没有很好去考虑怎样利用一些专业的金融工具，把我们的一些财富传承下去。今天能在论坛讨论这个话题，让我的父亲还有家里的其他成员都能够更深入地了解利用私人银行传承的意义和好处在哪里，这个对我来讲也是非常好的事情。

何刚：舜杰有资金运营这方面的压力吗？

李菁：那肯定也是有的，就像周董讲的这个是常态，我们也是在遇到资金难或者资金贵的同时，怎么样开源节流，一边节约成本，一边更高效率做好效率，来解决目前的问题。如果银行可以提供更多帮助的话，对我们企业来讲也是更好的。

何刚：接下来有请来自于建行的张为忠先生和梅雨方先生，我知道张总所在的部门是这两年的热词，刚刚总理还专门去视察了，讲普惠金融。四大行里面，我知道建行的普惠金融做的是很赞的。原来大家认为普惠金融是2万、3万的扶贫，是服务最基层的，那么建行的做法是什么？你们主要服务的对象是谁？像周董和李菁他们是你们的服务对象吗？

张为忠：应该说这两位老总的企业已经是成长成熟了，尽管他们很客气说自己是创业企业。我们现在服务的对象“两头”的比较多，一是大的，一是小微的，过去传统大银行做“三大”，大企业、大行业、大客户比较多。现在金融服务的洼地是小微企业，当我们看到高端服务已经越来越饱和，必须做转型调整，应该向小向微，然后再连好中间。

我们现在重点在小微方面发力，我个人认为融资难、融资贵是一个常态问题，但是在当前难和贵的问题尤其突出。所以中央才反复强调，如何把融资难、融资贵的问题解决好，客观地看，一方面是公共小微服务体系、信用体系、法治环境、营商环境建设还有差距，这是正在加紧建设过程当中的。

还有一端就是企业这端，刚才周总讲得特别好，企业要回到本源，规范经营、本业经营、坚持主业、持续经营。这样企业健康成长才能做得更好。银行这端过去是线下的融资方式，融资方式效率还是比较低的，我们注意到小微企业敏感度排的最高的是效率敏感，然后才是价格敏感。因此大家讲融资难、融资贵的问题解决的方式还是要依靠中国当前的数字经济来解决。

我刚才讲了我们传统的方式是线下经营一笔一笔做，小企业财务报表相关的资料拿来以后，融资的周期平均会在20-30天。但是“数字普惠”展开了以后，我们现在做的产品周期，不知道在座贵宾有多少体验过我们的产品，我们叫“秒批秒贷”。数据经营以后又搬到线上去了，只要是我的存量客户，新增客户开了户以后也能做到这点，我们叫“五化”经营、“三一”体验，关键是批量化获客，从政府平台、第三方服务公司引入大量数据，批量客户能够

主动引入。然后是精准画像，通过客观的数据对客户进行描述画像主动授信，这样就解决了融资时候的审批问题，我刚才说过去审批大概会有二三十天的周期，多了长了还有三个月左右。但是我们现在就叫“秒批”了，因为做到了主动授信、自动授信，只要你够了条件，自动审批，整个风控能够支撑起整个流程以后，就能放款。

所以现在在市场上像建行的普惠金融贷款，我们小微企业这块的平均额在 70 多万。在市场上小微这块占有的量是非常大的，我讲国有四大行，在存量法人客户我们大概占比 70% 多，增量的法人客户占比可能达到了 76%，这说明什么呢？数据经营改变了过去的传统模式，你能穿透式管理了，服务直接对接需求，能力更强了。

我们现在放贷，到去年底，我们是公告在 6300 多亿了，当年的新增额 2000 多亿。这个在市场上还是放量很大的机构，所以基本上建行普惠金融到目前为止主导的是普惠的市场，也希望大家多体验建行的业务和产品，我们一起努力，把客户体验打造的更好，更好做好普惠的服务。

何刚：谢谢张总，张总负责帮企业做融资，提供钱，您这边是帮企业家们管钱规划财富，他的获客越多，是不是你那边获客也越多？

梅雨方：其实建行的综合化优势，我们作为一个大型集团银行，我们觉得内部的协同、联动，创造这么一个生态，以客户需求为驱动的生态，对于我们私人银行业务的发展非常有帮助。

实际上我们自己内部分析，我们绝大部分客户来源还是自己的内部，包括从零售、公司、普惠、集团。大型银行不仅是建行，世界上的大型银行，特别是中国的银行集团，都是依靠集团的竞争优势。

何刚：从你们整个数字上来看，比如说过去一两年，人家说由于大量的民营企业运营有困难，是不是能够提供给银行来做私人银行的业务和财富管理从金额和人数上，是在往下走呢？还是说您对这个数字有不一样的看法？

梅雨方：我们做私行至今有 11 年，您的疑问我们也在问自己，经济和市场对财富的冲击会不会影响到私人银行客户的增长？现在看实际上越是市场受冲击的时候，很多客户更注重财富的保护，下面的数据可能等到报告揭示过程中，我们也会发现，客户实际上到了一定

的年龄，在一定风险偏好转化的过程中，会更倾向于由关注财富增长转向财富的保护。所以可能从企业和个人财富之间找到一个平衡，因此并不会影响到私人银行业务的客户量的增长。

何刚：谢谢梅总的回复，我们想请教一下吴教授，这个报告我看您每年都参加，点评分析，也一直研究中国的财富管理和财富传承。从您来看，这两年企业家所面临的，刚才周总和李菁提到的企业经营的挑战，包括财富管理的变化，建行两位同事提到的，您这边有一些什么样的分析和点评？他们正在面临什么样重要的变化？

吴飞：首先感谢建行的邀请，因为我刚好做这方面研究的，我想回应一下刚才周总很重要的两个词“规划”或者是“计划”。我们前段时间去台湾拜访了一些台湾家族企业，这当中有一个家族企业的传人就提到了这样的说法，我们对传承的理解，如果你家里有一个很好的企业，那么你就应该事先把股份给规划好，每个孩子分多少；如果你们家的企业不好，就尽快卖掉，然后把钱给每个小孩儿分掉。

这个挺震撼的，中国人都喜欢一种“不分家”，但在现实生活当中大部分家庭内部的纠纷都是起源于“不分家”，就像李嘉诚在他退休的时候要把家给分掉，其中一个原则就是不希望两个人没得兄弟做。这只是我刚才讲到的“规划”当中一个部分，所有的财富管理都是“规划”这两个字，要事先进行规划。

刚才何总讲到这两年的风险，这两年所有的风险多是一个经济周期必然要碰到的风险。如果企业家从管理企业这个角度，你提前就应该规划到这个可能。因为我们所谓的风险管理就是管理这种尾端“黑天鹅”小概率事件发生的风险。

另外一块关于财富管理这方面的规划，我们总结这么多，将这些企业家案例总结下来，给大家一两个建议。第一个我们都是非常建议企业家在自己的主营业当中一定要专注，不要什么都去做。但是第二个在金融资产，也就是在主营业挣到这笔钱完全隔离以后，这部分钱一定要多元化配置。因为这部分钱等于保护你自己财富传承到下一代或者你这一代能够好好生活的财富来源，而企业的风险是非常大的，正因为它的风险大，它的收益也非常大。

大家可以看到在过去这10年，为什么企业家能够在当中积累这么大的财富？因为你冒了很多的风险，当然最重要的也搭上了中国的便车，未来这条路肯定是走不通了。靠以前冒一定的风险换取财富的方式，已经是不再可行，应该采用的是稳妥的，应该是稳定增长的方式来获取财富。所以我先回应周总的说法，待会儿我们再聊聊其他的话题，谢谢。

何刚：谢谢教授，以两句话总结教授观点：“赚钱要专一、专心，管钱要花心、博采众长。”我不知道对不对，龚律师您怎么看，我知道您在财富管理领域一直是深层耕耘，对这个行业也非常了解，您怎么看刚才吴教授提到的这些问题？

龚乐凡：谢谢，谢谢建行的邀请，也非常高兴在这里跟大家分享。很多时候我们会说律所往往是市场的晴雨表，为什么这么说呢？我们从2018年发生的很多事，从律所忙碌的程度，我总结下来有“三个忙”：

第一个破产重组的律师业务很忙；

第二个做股权纠纷，金融纠纷，债权债务纠纷，P2P引发的纠纷，这一部分诉讼的律师很忙；

第三个财富规划、财富管理的律师很忙。

这“三个很忙”实际上背后看到的是市场以及客户痛点的需求，而客户痛点的需求，和刚刚周总、吴教授、梅总提到的有很多关联的地方。我最后会讲到企业家可能需要做的“三个改变”，三个心态上、思维上的改变。我讲这“三个改变”之前，我可以讲一些碰到的案例。

去年我们就碰到这样的客户，他的企业非常好，上市公司，正因为企业非常好，他对企业非常有信心。有一天他给我打电话，他发现所有的银行账户被法院冻结了，为什么会有这样的事情？因为把上市公司的股份进行了质押，质押以后贷款，贷款之后干什么呢？他要在二级市场进一步收购股份，因为对公司非常有信心才会这么做，但是因为股市发生了动荡，股价下跌，下跌到一个平仓线。

银行作为一个放贷方为了保护双方的权益，冻结了他所有的资产，这也是可以理解的。为什么会冻结他个人的资产还有家庭的资产呢？原因在于银行要求贷款人夫妻双方共同签署贷款协议。在这个时候他找到我，他说能不能做资产的隔离，怎么样去保护我的财产？在这个时候已经很晚了，已经来不急了。

当然，我们最后通过一些方法还是缓解了他的压力，这对他来说也是非常幸运的，能够做到这样。这个案例本身反映出来的是，我们企业家客户很多时候不能够充分认识到他们在做一个交易的时候所面临的风险。

这个就是我讲到三个思维转变的第一个转变，你从投资管理转变成风险管理。你如果不能管理好风险，企业的资产，以及整体家庭的资产可能会面临一个清零的风险。所以如果

我的那个客户最后财务状况没有得到缓解，那他很可能从原来的10几亿身家变成零资产，甚至是负资产，这是非常恐怖的事情。

我们说的第二个思维上转变，就是我们要从家族企业的财务管理和金融管理，转变成家族财富管理，这是两个概念。家族企业的财务管理和家族财富管理，这是两个概念。我们很多时候混在一起，甚至会做一些资产的混同。我认为这个家族企业就是我的，所以我可以随时把我个人的资产装到家族企业里来。这个家族企业需要融资，我随时个人去做担保，个人的资产去做抵押。

如果这个家族企业遭遇风险的话，这个风险可能很多，有金融的风险、法律的风险等等很多风险。当这些风险一旦暴露的话，如果家族企业亡，家族财富也是亡，这个是划等号的。那我们要做的工作，就是不要让这两个划等号。这就是为什么我说去年做财富管理的律师很忙，就是客户有明显的痛点和刚性需求，他说要做财富的保护，刚才梅总也提到，我要去保护好我的财富。

很多时候我们经常讲的是传承，怎么样做好“富过三代”？我经常和客户分享一点的是，你想要“富过三代”之前，你首先要做的是“富过一代”。那你怎么做好“富过一代”？就是财富的安全，这个是我说的第二个观念的转变。

第三个观念转变，大家不大听到过这个概念，第三个观念的转变是我的财富要从单一资产管理模式，转变为顶层设计加上时间管理，这样的一个概念转变。很多时候我们做财富管理就是买一个理财产品，买一个信托，这些都是单一的投资管理。而我要转变成的是一个顶层设计再加上一个非常充分的时间管理。

为什么我要说时间管理那么重要？刚才提到的客户是希望做财富的安全，但是没有及时行动，最后资产被冻结了才知道需要去做资产隔离，这个就太晚了。还有一些客户，我也帮他做企业并购，他要卖掉家族企业，等到快要签约了，他跟我说：“我要交那么多税，能不能做一些税务规划？”，这个也是太晚了。

如果说你做财富规划，做顶层设计，做税务规划，若是能够提前两三年，当企业年景很好的时候你去做，不仅省税，又能做好资产隔离，顺便还能做好财富的规划，传承的规划，那岂不是一件非常好的事情，但非常遗憾，很多企业家没有这个概念，所以我特别强调时间管理，这是我简单的分享，谢谢。

何刚：谢谢龚律师的分享，非常中肯的建议，三类业务非常忙，其中特别是关于财富管理和财务管理的规划。我就回到周董这，刚才讲了企业，我知道您做企业是一把好手，美特



斯邦威的成功已经证明了这一点，能给我们透露一下不涉及到太多家族秘密，家族财富的规划和管理。目前大概是什么样的考虑，同时有什么样的新的变化因素？我们知道遗产税、房产税呼之欲出，资管新规又出来了，似乎现在的钱跟原来的钱管法好像不太一样了，您有这样的关注和困惑吗？你们周家的钱是怎么管的？

周成建：谢谢，首先感谢今天参加这个活动，刚才听了各位对财富管理的建议，我边听边思考，我个人觉得第一个怎么做到财务安全？其实刚才律师反复强调用什么法律架构去做企业与个人财产的隔离，其实从某个角度来说，是做到最简单的财务安全。

这个财务安全就是保证我们家庭的生活不受影响。我们在事业过程中，奋斗避免不了翻跟头，避免不了掉到陷阱里面去，但是不能苦了家人，这是从第一阶段怎么样解决财富安全方面，我认为这个方面律师的确给我们提出很多的建议，这是我们第一代创业者需要思考的最基本的问题。我们每天在奋斗很幸福，哪天自己干错事了，把家庭也陷入困顿，财富也没了，生活的基本需求解决不了，那就麻烦了。

第二个财富管理，今天我没有太多往这个方面思考，因为我还没有积累那么多财富需要管理。我认为财富管理可以从两个层次来说，一个是有形财富，一个是无形财富，这两个层次怎么样思考的问题。

刚才律师讲得特别好，中国为什么有“富不过三代”的说法？这里面需要我们思考的问题，哪天真正有有形财富的时候，我们怎么样去做传承，怎么样做管理，这的确是值得中国已经富起来的企业家思考的问题。

这一点刚才也提到了李嘉诚先生，我前段时间也看了一篇报道关于对他家庭财富的处理，我觉得他做的非常成功的是，中体西用或者西体中用，我们中国人讲的家长制这个就是中体，西式叫量化。如果我们中国人做太西式的公平，“AA制”这个东西也很难做到，中国人会觉得一点人情都没有，家庭氛围都没有了。

但是如果不用西体的方式，太家长制的兴趣化、情绪化，这个也麻烦。所以我觉得关于家庭财富怎么样设置、做管理，我觉得需要把所有权和建议权分割，这个是非常有必要的。你拥有财富、有所有权，但不一定有建议权。西方国家可以传承50代、100代，几百年历史的家族企业都在传承，我认为这个是很重要的事情，把所有权和建议权怎么隔离，这个是值得我们探索的问题。

第二个我认为无形的财富传承的问题，这对传承来说是最重要的。我们怎么样帮助下二代有经营能力，这是一个非常关键的问题。人家说坐吃山空，你再多的财富留给他，如果

他自己没有经营能力的话，其实从某个角度来说是害了他。如果他自己有创造能力，我们并没有钱，他可能比我们更牛，我们相信“二代”一定比我们强，一定比我们能干，而我们也并没有比上一辈差，我们也是自己奋斗出来的，我相信李姑娘（李菁）作为“二代”肯定比她爸更强。

从这个角度来说，我们更应该帮助“二代”，给予他们一些无形的空间和机会，让他去锻炼，让他去经历，让他有更多的挫败，他可能才有机会、能力去应对。比如说前几年经济形势非常好，而去年突然不好了，如果他没有经历过这样不好的时候，他只想经济形势好的时候，那遇到状况就会手足无措。这个是从有形和无形这两个维度怎么样思考和设置，这个很重要。我有这么一点点思考，我们也还在探索中，谢谢。

何刚：谢谢周总，有形财富要做好安全的规划，无形的财富传承更加重要，李菁也请你分享一下这个话题，比如说从财富的规划，目前这种局面变化情况下，从你们家或者你们这个企业来讲这种财富发生了哪些新的变化？

李菁：我觉得父辈们的事情，在传承方面，我们还没有参与很多，而且在他还没有有一定有形财富积累的情况下，我们并没有讨论这么多。但是我从自己的角度，站在他们巨人肩膀上给我带来了很多的好处，我非常感谢“一代”辛苦创业给我们带来很多，包括像银行金融工具的使用。

因为我们有他建立的大平台在，做事情方便很多。我目前在传承方面还没有涉及到有形的财富，但是我自己从慈善方面，从教育我的下一代方面，包括家族和睦方面，我觉得在这方面我应该还是受到了一些父辈的影响，也在这些方面做了一些事情。但是真正财富传承方面的东西，说实话现在还没有涉及到。

何刚：谢谢李菁的分享，我要回到梅总这儿，我们刚才提到财富管理的环境在发生变化，周总也分享了他们的看法。从财富管理与私人银行部门，究竟能够帮他们做什么样的事情？周总也在说我们在创业阶段，好像还没有那么多的财富可以管理，我们的财富只是指现金吗？还是指更多的不同的财富形式。

梅雨方：刚才不论周总也好，还是李总也好，包括龚律师都提到，我们建行在做这些事情的时候，最重要的还是守正创新。“正”是什么？就以客户需求为驱动，大概在十几年前

我们就分析到客户的一些想法，当客户到了一定年龄以后，当中国经济增长到了一个阶段之后，财富的创造方式就会发生变化。

刚才周总已经提到了，中国在快速财富增长过程中有很多不规范的地方，这些地方可能会由客户的企业冲击到客户家庭。所以我们很早以前，在 2014 年开始为客户做财富的架构。

我简单地说说架构，刚才龚律师也提到了，是处理好个人、家庭、家族、企业关系，怎么样架构的财富，包括境内和境外，包括代际之间怎么去架构。在这个基础上，大概是 2014 年我们开始推家族信托，现在我们已经是业内最大的家族信托的提供方。因为财富放到这儿了，龚律师提到了，家里人可能争来争去，实际上中国的市场上最有能力做资产托管的是谁？国有的大型银行。

全世界来看也是一样的，除了比较有名的信托公司，有能力做好财富架构、做好家族信托的都是大型银行，包括瑞银也好，美国银行也好。他们做什么呢？做架构、信托、策略、资产配置，做全球的资产配置，然后做开放式的平台，给客户管好家族的财富。

第二个刚才两位也都提到了我们在做教育，就是为了传承家族的文化和价值，我非常同意两位企业家的说法，实际上真正传的是什么？所谓“富不过三代”，三代也好、五代也好，实际上是家族价值和文化的传承。

第三个我们觉得是帮助客户的企业。中国经济走到现在实际上是什么？第一个是说制造业向服务业的升级，在制造业里有产业升级的概念。我们在 2012 年跟波士顿咨询做调查的时候就发现了这个问题，大概 2014 年传统行业的企业家，比如说做钢铁的、做煤炭的，包括一些做汽车零部件的，实际上在出售自己的产业。而建行作为一个大的集团来说，从家族财富管理，不是家庭，也不光是家族企业，而是家族财富的角度，我们可以帮助企业实现退出，提供并购的机会。第二个就是再创业，实际上是用数字化、移动化、网络化，怎么样帮助企业去改造这个企业。建行在科技方面有自己的优势，我们在做大数据，实际上 20 年前就开始做了，我们是引入的 NCR 公司，在 IT 应用上面建行有非常好的历史。第三个实际上再创新，这个再创新是什么？比如说新兴产业，无论是机器人也好，AI 也好，这些创新过程中，我觉得是有多元化的机会，此外建行集团还可以提供家族基金、投行等服务。

第四个家族与社会关系。这方面我们在公益慈善方面也做了很多尝试，像上海分行在帮助失聪儿童做人工耳蜗，深圳分行也在做类似的公益慈善尝试等等。

可以说，我们从以上四个方面来助力家族财富的永续、企业事业的长青。

何刚：谢谢梅总，很全面地阐述了以建行为代表的银行系在财富管理方面能够给企业家提供的服务，我想请张总进一步阐述一下，如何既能够在变化的情况之下，既满足企业运营的需求，同时也为他们提供一体化的金融服务方案？

张为忠：刚才说了一个很有趣的问题，这边说企业在不断成长，这边是成熟企业还在谈创业。有两个很有趣的数字，第一个中国小微市场主体有1个亿，小微企业大概占3000多万，个体工商户7000多万，如果加上农户会达到2个亿的量级，数量特别庞大，融资的需求非常旺盛。

第二个中国小微企业生命周期大概是在2.7、2.8年，不到三年的水平，这个数字在日本是8、9九年，在欧洲特别是德国这样的老牌国家能达到接近20年的时间。所以我们要做的事是银行的重大命题，除了融资、融信、融智的问题，还包括企业共同成长，让企业成为银行的伙伴。

从企业角度来，刚才梅总讲了“守正创新”，你必须要走正路，坚守自己的主业健康持续成长，这个问题一定要解决。银行在找客户的路上，客户在找银行融资的路上，银行的选择一定是健康、守正的企业。

因此，在经济增长放缓的时期，我觉得正好是调整期，如何把过去的市场红利、政策红利利用完之后，把自身的潜质能力发挥好，把自身抗风险能力给锻造出来，这是非常关键的。

还有就是企业自身的发展规划能力。你会发现中国创富的传奇非常多，甚至一夜之间，几年、十几年成长了一大批创新企业非常成功，这些企业无一例外对大势的判断都取胜了。因此，我们在自身成长规划过程当中一定要有数，但是仅仅靠自身可能是不行的。

金融现在在做什么事情呢？如何打造小微企业成长的平台，做好公共基础设施的建设和公共服务，同时做好成长企业孵化服务，然后加上融资服务，这个服务才是一体化、综合化的服务。目前国内商业银行都在往这个方向靠拢，但建设银行特别是在普惠金融领域，我可以自豪地说，确实走在了前面。

我们过去都是靠产品服务对接市场需求，但是现在我们在做生态服务，特别是在平台体系建设上面做了很多的工作。建行的普惠平台，除了融资之外，像支付结算、理财，还有孵化成长，都在展开。可能大家也听到了我们搞了建行大学，对企业家培育、赋能、启蒙，还有我们最近在做的劳动者港湾、做共享平台。同时，我们也在做更多的创业者港湾，我们争取把渠道和网点的优势给利用好，为更多的企业成长做好融资、融质、融信的服务扶持工作，这是银行的大使命、大担当。

何刚：谢谢张总，进一步把建行所代表的大型银行的创新和全方位服务做了一个很完整的介绍。别的我不知道，建行大学我是印象深刻，已经实现了很好内容资源共享和对接，在服务客户和创新，尤其在金融领域的教育方面，应该是引领性的。我相信未来能够为更多的客户提供更好的教育和培训的服务。

最后再请龚律师和吴教授做一些点评和小结，针对变化的形势，企业家对于财富管理和家族的财富传承，在您看来还应该在哪些方面有所提醒和注意，我们从律师开始，教授小结。

龚乐凡：我想从我们自身实践和业务角度来分享，一个方面是国际化，实际上我们不少客户在境外都有资产，他们在境外做资产管理的时候也会遇到问题。遇到的问题主要在两个方面，第一个方面是资产管理的风险管控问题。因为国内的客户往往认为我把钱交给境外很大的私行，就相当于我把钱交给建行差不多，但实际上这是两个概念。我接触到的客户，包括朋友，钱放在境外的大私行或多或少都有亏损或者亏不少。

何刚：所以还是应该（把钱）放在建行？

龚乐凡：这个倒不见得，因为有些客户必然会面对钱放在境外的银行问题，因为他需要将资产做一个配置。因此我把钱交给境外的银行或者境外的家族办公室，怎么样确保这个资产不会缩水，这是第一个挑战。

第二个挑战和财富的传承有关，因为境外的传承我们可以通过信托、遗嘱来做，但是放在境外的资产究竟怎么去做传承？境外有遗产税的问题，还有所得税的问题，境外如果发生继承，有继承带来的一系列非常繁琐的问题。

从我们的实践上来看，我们已经开始帮不少的企业家，大的客户去做全球资产的传承安排，英国、美国、加拿大都有资产，由我们来统筹，帮助这些客户针对这些不同国家区域的资产进行一个整体的规划，实际上这个需求慢慢会是一个刚性的需求，这是一个国际化。

第二个就是我刚才强调的一段，时间管理，很多时候我们认为财富的安全、传承这个重要不紧急，认为重要不紧急的结果是当你发现它真的很重要的时候已经来不急了。所以我们跟客户反复强调，在你年轻、好的时候去做规划，而不要等到出了问题再去规划。因为到那个时候做规划，放信托，买保险，可能都来不急了，我先分享到这儿。

何刚：谢谢律师，最后请吴教授。

吴飞：我记得看过一份报告，中国高净值人群最重要的一个需求，在 2009 年的时候，最大的需求就是创造更多的财富，到今天这个时间点，第一名应该是保有现有的财富。但是第二个重点是传承财富，这个传承财富已经非常接近第一个目标。

也就是说，在未来五年传承是成为最首要的一个目标，所以结合刚才两位企业家和我们银行老总提到的传承话题，我想提一个不一样的观点。今天我们看到建行的 slogan 有“守正创新”，创新这里面也包含了我们在传承当中用的非常多的工具，就是一个家族创业。

刚好我们最近做了一份报告，关于中国企业家“二代”家族创业的报告，这里面有一些主要的观点我想和大家分享一下。在中国很多企业家还没有到必须要传承的时间，但是大家也都知道传承是一个时间非常长的事情，不是说一天就可以完成的。传承不仅仅简单把企业和资产交给下一代，更多的是培养下一代的创业精神和培养下一代创业能力的行为。

我们在调研报告发现，大部分“一代”、“二代”企业家都认为促进“二代”创业是企业家传承最重要的工具。因为很简单的一个道理，光凭“一代”的财富是肯定无法过“三代”的，随着通货膨胀、人数增加等等，财富肯定是越来越少的。只有一种可能性，能够使得你的财富不断地维持下去、增长下去，那就是在下一代也有人挑起这个大梁，重新创业，再积累一个财富。

我们发现大部分人都认为创业精神是可以传承的，创业精神如果能传承的话，那就意味着“一代”可以通过培养的方式来把这个创业精神传到下一代。我们当中还发现了一些非常有意思的结果，特别是在“二代”创业过程当中怎么样支持他们创业。

我不知道在座的有没有试过，小孩儿在创业当中直接给他一笔钱，或者另外一种方式，比如现在更多的企业家选择参股，直接投到小孩儿企业里面，成为他的大股东，以大股东的方式来指导他的创业，而不是以父亲的身份指导他创业。还有另外一种方式就是提供无息贷款，但是贷款的方式，最终要还的，这样给孩子一个创业的压力，他们会好好珍惜这样的机会。

这里面有很多的学问，从我们机构的角度或者企业家的角度，可以思考一下，能不能形成一个体系，然后就是要提前规划。即使我们现在还没有到传承的阶段，不可能寄希望于到那个阶段小孩儿就能接班，应该提前培养、规划这样的过程。

因为时间关系，我也没有办法和大家分享很多的内容，如果有机会，大家可以到网上找我们这个报告，我就分享到这里。

何刚：谢谢吴教授分享，其实也给我们做了一个新的启发，除了给钱、精神，其实更多鼓励创新、创业的能力，这可能对于“二代”接班人是更好的锤炼。

我们今天下午用不太长的时间，应该说比较完整回顾了一下当先民营企业所面临的经营挑战、管理优化，同时也共同面临的财务规划、财富管理和财富传承。我们的私人银行和普惠金融也分享了他们在新的技术条件下，如何更好的有效服务于高效能的企业，同时给他们提供一揽子解决方案，既满足生意的需求，也满足对财富的管理和未来家族传承的需求。

我们的律师和教授也从他们独立研究的角度，对于时间管理，资产管理，包括能力培养给出了非常好的提醒和建议。

非常感谢六位嘉宾的分享，同时也谢谢在座所有人的耐心聆听。