

家族企业

CHINA FAMILY BUSINESS REVIEW

03 2020
Mar.

ISSN 2095-9222



修身 / 治业 / 齐家 / 益天下 ISSUE NO.56 RMB 50 | HKD 100



家族兴旺，企业昌盛的“她”力量

承财富依托 启家族和谐

教育者、首席情感官、贤内助、顶梁柱“女主人”的台前与幕后

一座画廊，两位女主人，涵养三代人

真正的爱好不会在内心自动产生，只有合适的引导才能催生出热情，我也用同样的方法，去熏陶孩子们。

文 郑四方



艺倡画廊主持人姚金昌玲女士在艺倡画廊三十五周年展览会开幕酒会现场

因为时地相隔，采访姚金昌玲女士的谈话是通过电话，伦敦时间晚上11点钟，电话甫一接通，就传来她热情洋溢的声音，因为要开拓艺倡画廊的海外业务，顺便与在伦敦求学的女儿短聚，姚金昌玲依然忙碌非常。“虽然我们的画廊在香港地区，但在美国、欧洲、中国内地等地都有我们的客户。工作时间上的灵活让我觉得非常幸运，这样我就能在世界任何地方开展我的工作，同时也能与我的家人一起度过许多美好时光。”家庭与事业，在姚金昌玲看来，同样不可或缺。1996年，姚金昌玲加入母亲金董建平创立的艺倡画廊，在2011年正式成为艺倡画廊第二任负责人。她在家庭与事业、艺术与爱之间，做了极好的平衡。

继往开来，艺倡画廊绽新花

“要培养对艺术的兴趣，我觉得除了天性，还需要教育。我很小的时候，妈妈会带我去看音乐会和博物馆，虽然当时我会抱怨，但现在回想起来，十分感谢她带我们去认知艺术。”姚金昌玲说。1981年，姚金昌玲的母亲，金董建平女士在香港创办“艺倡画廊”（“Alisan Fine Arts”）。在上世纪80年代，艺倡画廊仿佛一片郁郁葱葱的草地，让被称为“文化沙漠”的香港，多了些许绿意。

与金董建平对艺术的这份热情来自于从小的耳濡目染。金董

建平是航海业巨擘董浩云的女儿，董浩云是世界七大船王之一。董浩云对艺术很有热情，金董建平也经常跟随父亲去跟画家、舞蹈家、音乐家交流，同时董浩云也很热衷于帮助在海外挣扎的中国年轻艺术家，经常通过委托作画以及购买画作的方式支持他们。“正是在那种氛围熏陶下，我的母亲逐渐萌生出对于艺术的热爱。”姚金昌玲说，“这也是她为什么选择艺术、以及创办艺倡画廊的原因。”

先天的艺术熏陶成为金董建平创办艺倡画廊得天独厚的条件。但画廊的经营更取决于对艺术和作品的鉴赏和发现能力。在上世纪七八十年代，内地的一些水墨作品传到欧美，受到追捧，被认为是中国文化的代表，金董建平因此将“中国水墨艺术”作为艺倡画廊的重心，藉此传播中国文化。随着中华文化影响力的增加，中国传统作品尤其是水墨艺术大受欢迎。

早在上个世纪60年代，尚在美国读书的金董建平暑假去法国游玩时，与父亲的挚友、著名艺术家赵无极相识。从此建立了弥足珍贵的穿越岁月的友情。1993年，艺倡画廊为赵无极举办首次个人作品展览，此后，赵无极将自己在香港地区的作品代理权全权授予给艺倡画廊。2013年，赵无极去世时，金董建平以《世界艺坛一青松》为题撰文一篇，刊登于香港《明报》，以作缅怀。

姚金昌玲从加入画廊开始，她从最基础的工作做起，用了15年的时间，一步步成为艺倡画廊负责人。她不仅继承了母亲与艺术家们的良好关系，因为有过广告从业经历，姚金昌玲从独立运营画廊开始，就将自己的市场运营优势发挥出来。2016年，在姚金昌玲一手操办下，香港中央图书馆举行了“庆祝艺倡画廊35周年”纪念展览，并配合出版了一本300页的专著，这次盛大而成功的展览是艺倡画廊发展史上具有里程碑意义的事件。金董建平的一些故交老友见到姚金昌玲后会感慨：“你在继续做你母亲做的事情，真好呀！”

在以男性为主导的艺术界，要想获得更多认同，需要付出更多努力。姚金昌玲坦言，母亲是一个榜样，并且打下了很好的基础。2019年10月份，Artnet新闻出具了一份《艺术界女性报告》，报告显

示：在过去10年里，美国26家美术馆中只有11%的新增馆藏是女性艺术家的作品。在艺术界，女性处于相对弱势的地位。于是近年来，姚金昌玲扶持了一批包括储楚、王蒙莎在内的优秀内地年轻女艺术家，帮助她们在美国费城艺术博物馆、英国剑桥大学默里·爱德华兹学院等进行作品展览，后者是剑桥三大女子学院之一，也是世界上最大的女子艺术展览馆。

姚金昌玲认为艺倡画廊之所以能够长盛不衰，就在于“不追逐潮流”，在这一点上她跟母亲的认知是完全一致的。“从20世纪90年代开始，我妈妈就一直推广中国当代水墨山水画。大概在五年前，中国的水墨山水画开始变得热门，许多人也开始推广，但我们在20多年前已经这样做了。所以我觉得想在行业内保持领先，你需要对你所相信的东西保持真诚、拥有宽广的视野，并专注你所认可的领域，你应当做一个潮流的开创者，而不是像别人那样仅仅是追逐潮流。”

承上启下，艺术之泉润三代

事实上，在姚金昌玲身上汇聚了两个世家大族——福荫于母亲和外祖父所系的百年航运家族，姚金昌玲的曾祖父金润泉是中国银行（前大清银行）的创始人之一，新中国成立后金润泉继续留任中国银行董事，父亲金乐琦是香港科技大学家族企业研究领域的知名教授，也是一位连续创业者。家族中的上一代人都深刻

地影响着下一代。金乐琦先生说他想提倡的，就是要让下一代追随他们内心的激情，“这个画廊被我夫人经营得非常成功，她对此倾注了她所有的热情。而女儿对这个事业也非常有热情。”金乐琦引以为豪地说。

姚金昌玲在宾夕法尼亚大学取得历史学士学位后，曾在纽约及香港从事广告工作，但她承认自己一直喜欢艺术，终于在命运的召唤下，姚金昌玲在1996年加入艺倡画廊，但她的爱好与特长不止一个，她曾是香港芭蕾舞协会联合主席，目前她虽然不在董事会任职，但仍积极参与协会工作，她还是香港艺术馆之友的受托人，同时也是法国文化基金会香港分会的董事和水墨学会的董事——某种意义上讲，这也是她追随母亲的结果。

金董建平曾在法国文化局工作，因为不遗余力地推动文化艺术活动，法国政府分别于1995颁授她“艺术与文学骑士”勋章，于2000年颁授她“法国荣誉军团骑士”勋章，于2013年颁授她“法国艺术与文学军官”勋章。她将跨文化沟通的理念也传递给了女儿，姚金昌玲认为艺术家做得越多，社会和个人将会变得越来越开放。艺倡画廊的成功跟母女二人的纯粹密不可分，姚金昌玲说：“对我个人来说，我并不对生意特别感兴趣，我只是像妈妈那样对艺术本身感兴趣。想要在艺术领域取得成功，必须对艺术本身充满热情，而不是想通过艺术赚很多的钱。艺术是我想投入激情和心血的领域。至少对我和我母亲来说，我们从事艺术最初的原因就是对艺术的热忱。”

姚金昌玲的儿子喜欢古典音乐，尤其喜欢单簧管和钢琴，并且已经指挥过几场音乐会，大女儿热衷于建筑学，小女儿醉心于芭蕾舞和吹奏小号。两个女儿有时会彼此商量着，“你学习商业，我学习艺术，这样长大后就可以帮助妈妈啦。”但姚金昌玲从未对他们提出任何要求，她希望孩子们按自己的天性和喜好成长，而不要把收藏当做投资和生意，否则将会失去所有乐趣。

“真正的爱好不会在内心自动产生，只有合适的引导才能催生出热情。我十分感谢母亲带我们去认知艺术，我也用同样的方法，去熏陶孩子们。”姚金昌玲说。



左图：艺倡画廊主持人姚金昌玲女士及艺倡画廊创办人金董建平女士 右图：左起为艺倡画廊主持人姚金昌玲、已故艺术大师赵无极及艺倡画廊创办人金董建平

女性在家族企业中更容易打破“玻璃天花板”

一位合格的女主人除了自身要具备正确的价值观念，以身作则影响后辈，还要对后代进行家庭教育，以及做好“首席情感官”，增强家族成员之间的凝聚力，同时注重自身进步，保持终身学习。

文 郑四方



科技大学陈江和亚洲家族企业与创业研究中心主任彭倩说道。

“男性和女性除了生理构造，在其他方面并没有很本质性的区别。我们认为的区别其实更多是来自于历史、文化和传统。女性同胞们大可不必妄自菲薄，应当积极发声，主动担负起相应的责任和义务，在家族和企业中做好‘女主人’的角色。”香港

员性别互补和多样化是十分必要的。”彭倩教授补充道：“女性与男性的思维方式不同，她们参与企业经营决策，能使得决策更为全面，也更利于企业良性发展。甚至在某些方面，女性具有其独到的优势。比如在教育、媒体和化妆品等行业，女性因为更好的服务精神和共情能力，会更理解顾客；在管理风格上，女性高管更偏向于正面激励，这些行为也更利于团结员工；同时女性高管的存在也会起到树立榜样作用，让更多女性职工进入企业，激励她们通过努力和奋斗进入决策层。”

彭倩认为：“在以‘血缘’为首要考量因素的家族企业中，女性所遭受的性别歧视和玻璃天花板将会大大减少，因为在缺少男性继承者的情况下，女性被选择的概率将大大增加。尤其是中国内地的独生子女政策，让很多创始人不得不把家族企业交到女儿手上，她们也因此拥有了更多施展自身才华的机会。”

性别多样化，有利于企业良性发展

“玻璃天花板效应”是莫里森在1987年与人合著的一篇文章——打破玻璃天花板是指在公司、企业和机关、团体中对某些群体（如女性、少数族裔）晋升到高级职位或决策层的潜在限制或障碍。正如玻璃一样，这个障碍虽然不会明文规定，但却实实在在地存在。

2019年12月17日，世界经济论坛（WEF）公布《全球性别差距报告》，报告从经济参与及机会、教育程度、健康及存活与政治授权四方面出发，列出153个国家及地区的性别差距排名，中国排在第106位。报告预测，在“经济参与及机会”方面，全球男女需要257年才能消除性别差距，而消除整体全球性别差距要99.5年。

2019年10月14日，瑞信研究院（Credit Suisse Research Institute, CSRI）发布第三份《CS Gender 3000》报告。报告中有如下几大发现：1.过去十年，全球女性董事占比提高了一倍。2.美国和亚太（日本除外）女性高管比例高于欧洲。3.在中国，虽然女性首席财务官比例较高，但管理层性别多元化水平提升有限。4.最后也是最为重要的一条：企业决策层女性成员比例与其股价和业绩表现之间存在实质的关联性。瑞信的数据还显示，女性高管比例较高的企业，其现金流投资回报率会比男性高管比例较高的企业高出2.04%，而随时间推移出现的波动也较小。

在彭倩看来，目前女性高管在企业中的数量是偏低的，“我无意评价女性和男性在企业中表现孰优孰劣，但我认为企业中人

“女主人”需要的四项能力

在中国古代，传统女性被赋予的角色是三从四德、相夫教子。虽然地位低下，但承担的角色却十分重要。近代以来，中国女性的地位节节升高，而相对应的，也要承担起更高的责任。彭倩认为，一位合格的女主人除了自身要具备正确的价值观念，以身作则影响后辈，还要对后代进行家庭教育，以及做好“首席情感官”，增强家族成员之间的凝聚力，同时注重自身进步，保持终身学习。

她进一步举例说道：“船王董浩云的女儿金董建平女士，经营画廊是出于‘对艺术的热忱而不是对金钱的追求’，这一价值观影响了女儿姚金昌玲，保证了画廊的品味和可持续性；注重家庭教育，将两儿一女送进国际顶尖高等学府深造，引导他们从事喜欢的事业；维系了家庭的美满与幸福，成为家庭成员沟通的桥梁；同时金董建平不仅是艺倡画廊的创始人，还热衷社会公益，在社会上积累了较高的声望和人脉。这些优点，都很值得学习。”

彭倩教授还说道：“当然，家族的女主人不是所有家族女性可以当的，也不是非要当的。现代女性必须保持终身学习的热情，把握机会，才有可能在家族事务外承担好各种不同的角色。”