

# 致遠

SCHOOL OF MANAGEMENT  
FUDAN UNIVERSITY

复旦大学管理学院院刊

Apr.2019  
/NO.49





UNIVERSITY



面孔 P04

曾经的他们，都被叫做「学霸」，其实，乐于探索、直面挑战、踏实专注、坚持不懈，才是他们真正的样子。现在的他们，开始拥有另一个共同的名字——「老师」。来到复旦、来到管理学院，他们都充满着雀跃与期待。教书育人、潜心学术，一段全新的人生旅程已然开启。



- 05 洪流: 科研乐趣胜过诗和远方
- 09 吴乐珍: 生命不止, 学习不止
- 12 田林: 灵感生长于汗水之上
- 15 从佳佳: 输出一杯水须有一桶水
- 18 官辉琪: 专注一件事做到最好
- 21 陆卓然: 漫步学术之路, 谱写“经制”乐章
- 24 张春秋: 坚持, 才会发现自己的路
- 27 任浩瀚: 乐趣来源于持久的投入

# CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第四十九期

## 要闻

瞰·见未来:2019学院新年论坛举行	32
UTD全球商学院科研排名发布,学院连续4年位列中国大陆第一	35
复旦MBA项目位列全球第34位	36
复旦大学经济学与商学进入ESI前1%	38
我们   WOMEN	39
复旦金融科技与大数据高峰论坛举行	41



## 实践区

敦煌的保护与弘扬,文化遗产管理的典范	45
向综合服务的地铁网络转型,上海地铁未来可期	48
用电影向世界讲述中国故事	50
开启智能经济新世界	52
找对行业、选对市场、技术创新,创业依旧机会无限	55
唯有合理的制度安排和机制设计可以对抗和修养人性	57
所有的创新都来自于组合	60
商业模式的六种创新思路	62
“商业模式”被滥用,反而使“商业模式”不实用	64
避免创业中的三大“死穴”	66
怎样从科技走向创业	68

## 名师讲堂

商业领袖的三个特质	72
科创板规则体现中国特色符合国际惯例	74
传统零售业亟需“3Q革命”	76
从管理学看“996”,真相是什么?	78
管理决策正在被人工智能改写	80
不解决知识产权问题,文化创意产业不可能发展壮大	83




## 人文复旦

我们如何想象上海,就如何想象复旦	88
想象与实物:服装研究与影视剧中的古代女性服装	92

## 记事本

98



曾经的他们，都被叫做『学霸』，其实，乐于探索、直面挑战、踏实专注、坚持不懈，才是他们真正的样子；现在的他们，开始拥有另一个共同的名字——『老师』。来到复旦、来到管理学院，他们都充满着雀跃与期待。教书育人、潜心学术，一段全新的人生旅程已然开启。

# 洪流： 科研乐趣胜过诗和远方

人物 \ 洪流 教授 管理科学系

汉语中，“洪流”代表着不可抗拒的力量和前进中的巨大事物，而复旦大学管理学院管理科学系的洪流教授，也正如大自然中这奔涌不息的洪流一样，随时代大势乘风而起，又回应社会发展的要求不断自我超越，始终在学术与教育的征途上破浪前行。

芜湖一中是安徽省的老牌重点中学，如果从1765年的前身中江书院算起，它已经有250多年的历史了。那一年，芜湖一中总共有9名学生考上清华大学。在洪流的班级里，有3名学生跻身安徽省高考成绩前十名。洪流为母校感到自豪，但提到自己时却非常谦虚：“我的高考成绩不算好，在全校也就位居30多名。”

1999年，洪流从清华大学本科毕业。彼时，中国正在经历改革开放以来的第二个困难时期，经济下滑严重、大量员工下岗，但冰面下仍然有活力和热潮涌动，等待爆发时机的到来。面对严峻的形势，该何去何从？很多清华学子选择了去美国继续深造，除了学习和借鉴国外的先进经验之外，他们也怀揣极其朴素的想法：“读一个硕士学位，找一份像样的工作，两年以后再读一个MBA，未来应该挺有前途的。”洪流没有多想，很快就决定前往美国辛辛那提大学攻读硕士学位。

## 最重要的是找到“乐趣”

如果没有遇到好的导师，现在的洪流也许会是某家企业的高管，而不是一名教授、学者。“我的硕士导师对做研究非常感兴趣。”这种兴趣在每天的互动交流和耳濡目染中也传递给了洪流。硕士一年级，他就获得了参加学术联会的资格，在众多学术大拿面前青涩地演示他的一些研究。渐渐地，他发现做研究是一件充满乐趣的事。



按照导师的说法,他很有做研究的天赋。

但学术的道路并不适合所有人走。由于经济条件所限,洪流在辛辛那提大学的校园生活也伴随着奖学金的激烈竞争:他必须用超乎寻常的努力才能打败其他申请人。

在苦读的时光里,他帮老师给医院做项目,也和老师一起做一些非常理论的研究工作。无论国内还是国外,理论研究通常和“枯燥沉闷”联系在一起,但洪流却觉得理论研究“挺有趣”。这或许也是他一路走来斩获多项学术荣誉的重要原因——毕竟对于随机仿真、随机优化、金融工程、金融风险管理这些领域来说,没有兴趣的支撑或许很难坚持下来。

“学术乐趣和普通乐趣不一样。普通乐趣是高晓松说的诗和远方,学术乐趣比这还要高一个境界。不做研究,你永远不能体会到这种乐趣。”从找到乐趣的这一天起,学术的大门在洪流面前打开了。

硕士毕业后,洪流没有停止追求学术的脚步,转而进入美国西北大学攻读博士学位。美国西北大学是一所世界顶尖的私立研究型大学,对学生的录取是出了名的严格,中国留学生的录取率更是不到1%。

读博期间,洪流在做研究之余还开始给本科生上课,这是美国西北大学给予优秀博士生的特殊待遇。他给本科生上了一学期的课,积累了很多教学经验,同时发现“上课也挺有趣的”。就是这种有趣,让洪流的身影很快出现在香港科技大学和香港城市大学的校园里。教书育人,渐渐成为他十分享受、非常渴望的事。

2018年,洪流加入复旦大学管理学院,开始了他的学术新征程。事实上,早在2011年他就和复旦大学结下了不解之缘,当年他作为访问教授给复旦学子上过半年的课。如今以正式教师的身份再度过来,洪流踌躇满志。“国内的商科教育目前正处在上升期,作为学者,我希望能够研究一些比较有趣、自己也比较感兴趣的東西。这样的机遇和平台可以在复旦找到。”

## 学点“没用”的东西

洪流从小就喜欢读新华字典,这真是一个奇怪的爱好。字典有什么好读的?但他偏偏读得津津有味、乐趣无

“学术乐趣和普通乐趣不一样。普通乐趣是高晓松说的诗和远方,学术乐趣比这还要高一个境界。”

穷。这个字的发音和他想象中不一样;这个词原来还有这么古怪的用法;那个词的意思从过去到现在变化了许多……很多人会问,知道这些有什么用呢?

有用没用,这是现代很多父母和孩子在学习前都会问的一个问题。洪流认为这太过功利了,有时候现在“没用”的东西不代表将来也“没用”。“他们总会想我学这个东西有什么用,但他们不知道的是,如果一个东西你不会,它对你永远没有用。”

这并非“站着说话不腰疼”,洪流的自身经历就是最好的注脚。他从小就在一个非常宽松的环境中长大,几乎事事都能“任性而为”。他的读书面很广,写的书法也获得过很多全国性的大奖。“也许我高中一二年级的时候没有好好学习,但不代表我没有好好做其他事情。”这些在很多人眼中“没用”的知识成就了洪流的综合实力,也是他之所以能考上清华并在大学一年级时获得“北京市优秀学生”称



号的重要原因之一。

在美国辛辛那提大学攻读硕士期间,洪流上了30多门课。他没去想有用没用,只是觉得这些课程都很有趣。如今,大家还在热火朝天地讨论人工智能,但洪流在2000年就上过神经网络的课程,这几乎不可想象。谁能预料到近20年前学习到的知识直到现在才会派上用场呢?

“就学习而言,如果你只问有没有用,其实是非常短视的行为。”洪流举了一个十分有名的例子:苹果创始人乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上的演讲。乔布斯说,我们的生活不断向前,但不可能将未来的片断串连起来,只能在回顾的时候将点点滴滴串连起来。“串连的前提是:你学过、你有。就我的经验来看,以前学的东西后来都能派上用场。真正的优势,就是你会而别人不会的东西。”如今,洪流的女儿也很爱读字典,这让他很开心,颇具一种“后继有人”的自豪感。

## 精英教育都是“强迫”出来的

提起国内的教育,父母和孩子的反应都是一个字:累。每一天都是披星戴月,还有做不完的作业、补不完的课……于是很多人开始羡慕国外的教育,那里的孩子似乎更加自由、更有活力,但真是这样吗?

“我们对西方的教育有很深的误解。任何的精英教育都是强迫出来的。不花时间、不花精力,不可能学得好。”洪流谈起了自己的女儿:她在美国最好的高中读书,学校的要求严格而全面:每天下必须进行两个小时的体育活动;每天必须保持一定的阅读量。“她的阅读量和国内的孩子完全不一样,最多的时候基本上是一天一本书,一年就是两三百本书,阅读量非常大。”

但比起国内教育体系,西方的教育在艺术、美术、体育等方面会更加平衡和综合全面。孩子们拥有更多的时间发展和培养自己的兴趣爱好,“其实也一样辛苦。”

此外,洪流认为在老师对待学生的态度上,国内外也存在明显的差异。“在国外,任何一名本科生在老师的眼里都是一个成年人,但在国内哪怕是研究生在老师眼里也还被认为是一个孩子。”结果就是学校和老师承担了非常多的责任,而社会也习惯性地将这些责任加诸于学校和老师的头上。“作为研究生,你应该自己做研究,老师只能是从旁边帮助你,不能代替你。”他中肯地指出。

## 讲好中国故事

这些年,科研与现实脱节的问题一直深受国内社会的诟病。而作为《Operations Research》仿真领域主编、《Management Science》和《ACM Transactions on Modeling and Computer Simulation》的副主编,洪流对这一问题却有自己独特的看法。

“学术研究本身就不是帮助企业解决现实问题的。”洪流解释说。就西方而言,学术研究的传承始于柏拉图,他的哲学思想就是从抽象方法中找出共性的内容。高校研究在很大层面上都是抽象出来的共性内容,这也是为什么圈外人觉得科研看起来玄妙又飘渺的原因。

但实际上,高校的老师在做科研的时候,目的并不是

直接将这项研究应用到企业,而是将总结出来的共性知识在EMBA和MBA的课堂上教给学生,学生学习这些共性的工具和思维方式,然后就能去解决企业的现实问题。

在洪流看来,大学绝对不是企业的现实问题解决器。无论是国内国外,大学研究都是超前的。高校研究要做的事情是展望未来十到十五年甚至二十年的科技。正如人工智能,20多年前的研究直到今天才开花结果。

此外,中国学者科研的美国导向也是导致研究与现实脱节的原因之一。“美国科研期刊现在关注的问题都是国际学术界关注的热点问题,中国学者为了在这些期刊上发表论文,必然就要研究那些热点问题,自然就国内的现实有所脱节。”

实际上,作为国际学术期刊的副主编,洪流认为中国有很多有趣的问题值得学者研究,关键是如何讲好中国故事。

“首先,你要掌握外国人讲故事的方法。”中西方的思维差异、学术研究方法的差异、理论思维方式的差异,这些都是影响讲故事的元素。中国学者如果掌握了这套工具,就能将中国故事讲出去。

“中国学者如果先学会这套世界认同的学术理念和思路,回头再来研究中国问题会有效得多。”洪流举了一个自己的研究案例。他刚刚牵头完成了一项1000多万的项目申请,研究中国的系统性金融风险。“中国改革开放40年,发展得这么好,肯定有原因,背后的理论问题肯定也很多。”尽管在过去面临过很多次关卡,但中国并没有像美国那样发生很大规模的金融危机。洪流觉得这样的研究会“很有戏”。

“到底我们的优势在哪儿?这就需要学者来总结,用世界理论工具来讲中国故事。”在洪流看来,抽象和逻辑分析这套方法并没有东西方之分,也没有国界之分,只要能这套工具把中国问题研究好,在世界上讲好中国故事,就值得中国学者去揣摩、去尝试、去发声。

为时代治学,因使命育人,对于洪流而言,来到复旦管院任教仅仅是他学术生涯又一次新的起点。人生有限,但求知的征途没有终结。在充满无限可能的中国,在生机蓬勃的上海,在聚集了一流教授与优秀学生的复旦,洪流期盼着未来的自己继续宏图大展。■

# 吴乐珍： 生命不止，学习不止

人物 \ 吴乐珍 讲师 产业经济学系

去年加入复旦管院任教的吴乐珍，可谓是一个不折不扣的“学霸”：本科毕业于清华大学工业工程系，硕士攻读美国芝加哥大学统计学专业，又在美国耶鲁大学取得了经济学的博士学位。毕业后她选择了回国，选择了上海，选择了复旦管院。

## 求学之路：从清华到耶鲁

吴乐珍出生于温州一个开明的商人家庭，是家中最小的女儿，上面还有两个姐姐。生活阅历丰富的父母对三个女儿的教育属于“散养型”，尽可能让女儿自主地做选择，不干涉她们要走的路。在成长的过程中，吴乐珍戏称她的引导者就是她读过的一本又一本书。“读小学的时候，父母在买书方面给予我们绝对的支持，让我们可以幸福地买自己想看的任何书。”大量的阅读，让吴乐珍从小就养成了独立学习的习惯。也正是父母这种全方位的信任（或者说“散养型”教育）培养了吴乐珍的独立性。

吴乐珍在本科时学的是工科，主要研究企业层面的优化问题，包括企业内部的生产流水线优化、企业外部供应链上下游的战略规划等等。吴乐珍坦言，自己从小看到家乡很多制造业中小企业面临各种管理上的难题，最初的想法是希望能学到先进的制造业管理理论然后学以致用，为此还曾经到深圳的制造业工厂去实习。在实习过程中，她每天观察流水线各个工位的流程以及各节点抽样质检的流程，了解生产部门人员如何根据订单预测以及当前的库存来优化采购和生产计划。实习过程让吴乐珍第一次在课本以外真真切切地认识到统计在企业管理中的重要性。于是本科毕业后，她赴美国芝加哥大学学习统计学。

作为经济学的殿堂，芝加哥大学有着浓厚的经济学



氛围。在芝加哥大学期间,吴乐珍也曾慕名选修一些诺贝尔经济学奖大师的课。她的第一门经济学入门课程是本科期间选修的钟笑寒老师的博弈论,很巧合的,在芝加哥大学她选修的第一门经济学课程是价格理论 III,即由 Philip Reny 和 Roger Myerson 共同执教的博弈论。“博弈论让我意识到经济学的很多基础理论工具的应用面其实非常广泛,不仅应用于经济领域的议题。”于是,她又继续求学,来到耶鲁大学攻读经济学博士。

初到耶鲁,她修了 Giovanni Maggi 的贸易政策理论这门课。正是这门课让她认识到多边机制对于解决单边政策失灵的重要性。吴乐珍认为,中国加入 WTO 以后不仅需要贸易的规则更清楚,更要主动地承担维护多边机制的大国角色。后来她师承 Giovanni Maggi、Samuel Kortum、Lorenzo Caliendo 等贸易经济学家研究国际贸易。

在大众眼中,做学术是一条很枯燥的路。对此,吴乐珍有着自己的理解。“其实经济学研究的问题都是与生活息息相关的,即使是理论方向的研究往往也是着眼于生活中一些难以解决的问题,如何将这些问题抽象出来并且找到解决方案是一个很有趣的探索过程。小如家庭金融中的柴米油盐,大如国际经济领域的宏观政策等等,都是我们研究的范畴。伴随着各种新兴经济模式的出现,能够深挖的课题还非常多。比如在经济发展初期,全球气候变化问题还没有纳入政策考量范围时,很多经济学家就已经非常前瞻性地研究这一类问题了。”

## 牵手复旦管院

吴乐珍之所以选择学术圈的工作,在一定的程度上还是受到了导师们的影响。导师们对学术的热情和孜孜不倦追求真理的态度,对她的触动很深,也坚定了她想要成为一名兢兢业业的研究者的决心。“学术圈并不是博士生毕业后的唯一选择。在经济学领域,可供选择的职业范围还是比较广泛的。我们可以从事跟经济学相关的咨询工

我更喜欢校园的氛围,不仅可以静下心来做自己感兴趣的研究课题,还可以传道授业解惑。

作,还可以去政策性的部门,比如国际货币基金组织、世界银行、各国中央银行等。但是我更喜欢校园的氛围,不仅可以静下心来做自己感兴趣的研究课题,还可以传道授业解惑。”吴乐珍希望不仅可以在自己的研究领域能够持续深耕,也可以通过传道授业解惑让未来的相关从业者了解经济学理论在各个领域的一些指导意义和启示。

谈及当初加入复旦管院,吴乐珍回忆道:“回国与否对我而言从来都不是一个问题。在出国前我就想得很明白,美国只是我求学旅途中的一站。”作为浙江人,出于地域和其他多方面因素考虑,吴乐珍最后选择了复旦管院。来到管院以后,学院浓厚的学术氛围,同事们的友好热情,行政团队的高效,以及学院对教学和科研的充分支持,这一切都让吴乐珍和其他青年老师们充满了信心。

## 把“师傅带进门”做到最好

从国外到国内,从“讲台下”到“讲台上”,吴乐珍最深切

的体会就是时间的管理模式需要调整。学生期间,事情相对单一,基本只有科研这一件事。当角色变成老师以后,备课、教课、学生答疑以及突发的其他各种事情,将时间割裂成很多碎片,如何利用好碎片时间就显得尤为重要。

关于教学方面,她认为,在现代信息技术高度发达的社会大环境下,教师的使命也有别于传统的言传口述的功能,而是更加符合古老的“师傅带进门,修行在个人”的育人理念。老师应该发挥学术引导者的角色,帮助学生夯实基础,激发他们对课程的兴趣,教他们如何独立地获取资源自学,将他们培育为更具独立自学能力的人才。当然,这并不意味着高校教师的功能弱化,更不能因为网络上有大量丰富的资源,教师就可以从传授的角色中抽身出来。如何在知识外培养学生独立思考的能力和创造力,这将是教师的最大挑战。

她坦言自己备课的方法比较“原始”,是让自己重新以一个学生的视角,去回忆和感受当年的学习过程中,哪些地方是比较有挑战性的思维难点,然后再不断地对讲义进行调整修改。吴乐珍笑言,学生们都说她“周末没事就去更新课件”。吴乐珍认为每一次修改都是一个重新完善知识脉络同时也是引导学生思考的过程。

## 生活中的她

学术之余,吴乐珍也非常注重社会实践和志愿者活动。本科期间在院系的科学技术协会工作了四年,参与



组织挑战杯等各种赛事。在耶鲁读博期间,吴乐珍在康州清华校友会也积极参与组织各种校友活动,曾担任秘书长一职,认识了很多七八十年代出国的清华学长学姐,从他们身上学到了老一辈清华人自强不息的精神。

与讲台上的形象迥异,走下讲台的吴乐珍热爱生活和各种文艺活动。她在小学期间学习古筝,还默默跟着正在学钢琴的二姐学钢琴,“很多东西我都想尝试都想学。每当二姐上完钢琴课回家练

琴时,我就坐在旁边默默跟着学,慢慢的也学会了一些简单的曲子。”本科期间,吴乐珍又迷上了古琴、笛子,在国外辗转求学时也不忘随身携带。吴乐珍坦言,虽然自己在乐器方面非常业余,但是偶尔闲暇时间可以弹琴以悦心,也是偷得浮生半日闲,非常享受。在体育锻炼方面,游泳是她最喜欢的健身方式,在耶鲁读书期间她学会了蛙泳,回国以后继续学习自由泳。对吴乐珍而言,音乐、游泳永远是最好的放松休闲方式。

历史是吴乐珍除经济学以外最感兴趣的学科。她喜欢看各种历史纪录片,比如阿拉伯世界历史、易中天的品三国系列和康震的王安石系列等。在吴乐珍的推荐书单里,《聊斋志异》、《安徒生童话》排在很前面。对此,吴乐珍给出的解释是:“我觉得童话不是只适合小孩子读,里面其实也反映了成人世界很多真实的东西”。

扎根本土,更放眼国际;探索真实,也享受多元;热爱专业,也醉心文艺,一路走来的吴乐珍把自己的人生之路越走越宽。这,或许正是她所坚持的为师为人之道。[7]

# 田林： 灵感生长于汗水之上

人物 \ 田林 副教授 管理科学系

他是带领本科生们发现线性代数与运筹学乐趣的老师，也是专注在企业运营管理方向刻画微观理论的年轻学者。他被兴趣吸引，走上学术之路，喜欢做有挑战性的事，同时又懂得坚持的重要性。他就是复旦大学管理学院副教授：田林。

## 复旦激发我的思维

本科时代，田林就读于华中科技大学。在这样一所偏理工科的高校，田林一直游离于“学霸”与“学渣”之间。在他关于本科时代的记忆中，并没有太多刻苦学习的镜头，更多的是“玩儿”——踢足球、下围棋，跟舍友一起打游戏。就这样边玩边学习，到大三结束，他觉得还不是踏入社会的时候，如是有读了研究生的想法。虽然成绩靠前，有可能“捡”学霸们放弃的保研名额，但他还是走上了考研路。

“我从高中起就特别向往复旦，它的历史和人文底蕴让我很钦佩。”为此，田林没有任何纠结就选定了报考的学校，“我就是想挑战一下自己，也换个环境寻求一点突破。”

2009年，田林顺利考入复旦大学管理学院，开始硕博连读。从武汉到上海，从华科到复旦，很快就融入了复旦人“自由而无用”的精神氛围中。田林很喜欢自己的教育经历：“华科给了我理性扎实的一面，复旦则激发了我思维发散的那一面。”

管院里的各式讲座、思源楼里的学术讨论、相辉堂前的跑步身影、光华楼前的大草坪……田林与复旦的缘分已近10年时光，在这里学习、工作，同时也在

生活。让他感触最深的，是复旦老师们对于学生的尊重：“不管是教授还是做学生工作的老师，都特别尊重学生，他们从不把自己说的话当做权威，而是鼓励我们学会独立思考、自由地发表自己的看法。”不人云亦云，要坚持自己的态度，这正是复旦留给田林最重要的精神财富。

## 做有挑战性的事

田林就读的复旦管院具有鲜明的“复旦气质”：全英文的研讨班，高规格的学术讲座，读不尽的paper，刷不完的难题……在管院，每个人都很真实的处于自己的“非舒适区”，主动地探索向前。

管院的课程，亮点之一就是与国际一流高校的合作——比如UCLA和普林斯顿，来上课的老师全是国际大牛；而小班制的教学模式，让每一个学生都能非常有效地跟老师沟通交流。这种“国际视野”也是田林最欣赏的地方：“我们有很多课程都是英文授课，还有很多国外的老师来上课。”

在硕博连读期间，田林先后申请去过香港中文大学、美国圣路易斯华盛顿大学、香港岭南大学等高校访问交流，他感叹这些经历对于开阔自己的视野非常重要。“学院非常鼓励学生参加各种学术交流活动，还积极为学生提供资源和资助。”

硕士毕业之际，田林面对着“继续读博做学术”和“走出校园踏上职场”的关键选择。虽然复旦管院为同学们提供了完善的“职场助力”服务，包括简历咨询、实习推荐、职

求学于复旦,又任教于复旦,对于他来说,职业选择的关键还是看能否从这份职业中收获持续不断的快乐与满足。

业规划等,但田林仍然想通过自己的方式来完成这一抉择,找到内心真正热爱的方向。

他先去了一家公司实习,但却发现重复性的工作完全没法唤起他的热情。“我希望做更有挑战性和成就感的事。”田林说。在他看来,走学术之路“貌似”枯燥,但只要全心投入也会发现其中的乐趣。他仔细盘点了自己在学术上的优势:“我很喜欢推理、写数学模型,还喜欢计算和研究,所以我觉得,也许这条路走得通。”

## 学术可以很有趣

懂得变通和自我鼓励,是田林克服困难的妙招,而兴趣则指引着田林彻底走上学术之路。

本科毕业的时候,他申请继续深造的理由是未来想去咨询公司工作,所以希望能继续夯实理论基础。但是在读博的过程中,田林渐渐看到了一些商业现象背后的“有趣”之处。这让他有了进一步去探索的想法:

“我想知道这些现象背后的机理是什么,于是去找了相关的资料去研究,然后发现通过一定的逻辑和理论推导出一个观点,这个过程很有意思。”正是这份最初的兴趣给了田林坚持学术的激情。

喜欢不走寻常路的田林,即使迈入了学术领域,似乎也和其他人不一样——那些堆砌了大量数学公式、宛如“天书”一般的学术报告,却被田林“改造”得妙趣横生。

他曾经做过一篇经济方面的文章报告,讲两个国家之间的贸易冲突问题。“比如你现在负责企业采购,同样的东西,在国内采购价格低,还有税率方面的优惠;而在国



外采购虽然税率高,但质量好,这时候你会怎么选择?这就需要建立一套理论模型,把税、质量的因素都考虑进来,看哪种情况下进行怎样的采购会更合适。”

田林在做报告的时候,对这个严肃的问题做了一个有趣的假设:“我把它假设成谈恋爱,是在复旦北区谈,还是在南区谈?我住在北区,离北区近,相当于我谈恋爱的成本低一点。要是在南区谈恋爱,我就要经常跑到南区,交易成本会高一点。但是南区的女孩年纪要小一些,在现实方面的需求可能更低,所以对于男生来说各种压力也会小一点。”

用“恋爱模式”来分析采购的命题,这也真是“脑洞大开”了。而在田林看来,学术的魅力也正在于这样的时刻:“当你有一些新的发现和新的理解时产生的兴奋感。”

## 用踏实启发灵感

求学于复旦,又任教于复旦,对于田林来说,职业的选择关键还是看能否从这份职业中收获持续不断的快乐与满足。“教师这份职业是非常神圣的,既能教书育人、著书



立说,又能收获尊重与快乐。的确是我的不二选择。”

田林喜欢给学生上课,并且非常享受课堂,因为他觉得讲课是一件“非常有逻辑的事”。生活中的田林喜欢跟别人探讨,并且包容和接纳大家不同的观点;但是在讲课的时候,田林重视的是“把掌握的知识很清晰地、很简单地传授给学生,让他感到这个知识很有用”。

这种从师到生之间的的系统传授,需要老师具有超强的逻辑能力,能够把课程内容组织得条理清晰,“让学生知道你现在在讲哪个点”。而逻辑能力恰好是田林的优势,所以他常常乐在其中:“虽然在复旦管院当老师还蛮有压力的,但是我一点也不觉得累。”

在田林心中,一个好老师需要做到三点——对学生好,尊重学生,鼓励学生。他尽量照顾到那些成绩比较偏下的学生,关心他们的课程进展,但也尊重每一个学生的选择。“因为每个人的能力、优势不一样,每个人都有适合自己的道路。我希望他们能有一些自信,在某些课程上可能你不好,但是其他的你可以。”

对于经管类专业课程的学习和研究,田林给出的建议可以用爱迪生那句著名的名言来概括:“天才就是1%的灵感加上99%的汗水”。“我们这个学科不需要你极度smart,只需要你有一点聪明,再加上更多的刻苦和扎实。”他以自己的经历举例说:“我的研究也是这样,前期似乎找不到路,但只要坚持积累和沉淀,后来灵感突然就冒出来了。”

在田林看来,进入复旦的都是很优秀的学生,他们不缺聪明和灵感。“关键就是看背后谁能够付出更多的汗水,谁能够坐得住。”而他自己也确实身体力行,进入复旦开始专心做学术以后,他“戒”掉了踢一场要几十分钟的足球;当老师以后更是连围棋也很少下了,因为“下起来很花时间,一盘围棋一到两个小时,没时间。”

如今田林的时间被分割成了几大块:做学术、上课、照顾家庭……这么算下来留给他娱乐放松的时间确实太少,只能见缝插针地运动和锻炼,稍微平衡一下自己高速运转的大脑。即使如此,他仍然乐在其中:毕竟,教学在佳境游走,科研向深处漫溯,与复旦学子打成一片的田林正在享受来自学术、来自教育的更多乐趣。■

# 从佳佳： 输出一杯水须有一桶水

人物 \ 从佳佳 讲师 产业经济学系

“要想给学生一杯水，自己就要有一桶水。”这是从佳佳身为老师的母亲过去经常对他说的一句话。多年以后，当从佳佳自己也站上了三尺讲台，这才深切地体会到母亲这句话的精髓。武大求学、上海读硕、港大读博，再到复旦执教，从佳佳在学术之路上不断前行，因为他相信：“只有不断的学习和发展，才能积蓄充沛的水源。”

## 与复旦邂逅

从佳佳一直觉得自己是个“非常普通”的人。“读书，工作，一路走来兢兢业业，没有太多曲折坎坷的地方。”的确，如果要大致描述从佳佳来到复旦管院任教之前的人生，用一句话就能概括——从一个校园，到另一个校园。

从佳佳本科毕业于武汉大学，这是一所以“自由包容”的学风闻名的华中高校。很多人在本科时代已经开始焦虑，忙着自修、实习、考证，而从佳佳却上了很多“很有趣”的选修课：教怎么建大坝的，教舞龙舞狮的，还有教做陶瓷的……“跟别人一比，我觉得在武大读书还蛮无忧无虑的。”

本科毕业之后从佳佳没有一点纠结，就决定要继续读书做学术。因为当时的女朋友、现在的从太太想要来上海，于是从佳佳进入上海交通大学，开始硕博连读。

来到国际化的大都会上海，从佳佳有了更新奇的体验，也有了更多元的选择。身边很多上海同学都忙着实习、找工作，从佳佳也一度在外面的公司实习过。但他很快就发现：“大家仿佛都是流水线上的螺丝钉，虽然薪水不错，但这种工作完全无法吸引我。”



做研究要求精,做老师要广博;  
在研究阶段是阅读、思考,在教学中  
则是讲授、引领,从佳佳身挑教师与  
研究者两副担子,“责任”二字常常  
挂在心头。



相比之下,从佳佳更喜欢具有挑战性的学术研究。经过慎重思考,从佳佳决定转学到香港大学继续学业。而他与港大导师的第一次见面地点,正是在复旦大学管理学院。“我的导师刚好到复旦管院上课,就约我在这里见面,实际上相当于‘面试’。”

正因为如此,从佳佳用“机缘巧合”来形容他与复旦管院之间的渊源。

作为沪港两地的两所百年名校,复旦与港大之间从1998年开始就有了深度的合作,两校联合开办的IMBA项目拥有业界一流的口碑。在香港大学就读时期,从佳佳参与了不少与复旦管院之间的学术交流活动;而由于太太在上海,毕业之后他也选择回到上海,进入复旦管院工作。

## 不做复读机

为什么会选择做老师?从佳佳笑称这完全是“家族传承”。他出身教师世家,外公、母亲都是老师。从小耳濡目染,他对教师这个职业并不陌生,但真正实践起来,还是有了很多不一样的体会:“怎么把一个知识点通俗易懂、又不失深刻地讲出来,这是一件相当有挑战性的事。”

眼下,从佳佳已在GMiM项目授课。GMiM是复旦管院与伦敦商学院联合开办的2年制双学位专业硕士项目。从佳佳所要讲授的这门课需要与中国经济现实紧密联系又需要运用经济学的逻辑对现实进行阐释,如何能让学生迅速get到知识要点?这对于老师的授课能力要求非常高。从佳佳设身处地换位思考,总结出一个抓住学生兴趣的关键点:把内容讲出趣味。为此,他经常提醒自己:“不要只顾自己讲得过瘾,却让学生云里雾里。”

说起来容易做起来难。经管理论不仅涉及到浩如烟海的理念、名词、思想体系,更涵盖了商业现实中的方方面面。从佳佳总是尽力避免在课堂上讲太多公理性的内容,而是多举案例,深入浅出地帮助学生消化理论。“如果我只是把自己的所思所学,像复读机一样复述给学生,这就失去了我作为一名老师的意义。”

不希望成为“复读机一样的老师”,从佳佳想要做到的是,自己在课堂上授课的内容,学生能够当场就消化掉百分之八九十,不必在课后重复学习。“课堂之外的时间,应

该留给学生们用于拓展更多更前沿的知识。”

这一点也是从佳佳读博士的时候，导师对他的要求和影响。“我们做的论文中有很多数学符号，每次我做论文展示之前，导师都会先检查我的PPT。只要看到PPT上有很多数学公式，他就会要求我把它们删掉，换成图表，换成逻辑故事。即使这篇论文是一个数学模型的论文，他也要求我在PPT上不要用太多的数学公式，因为听众不会看你的公式，他们更关注你想要展示的逻辑和道理。”

虽然从教生涯不长，但从佳佳已经深刻领会到了母亲经常对他说的一句话：“你想教给别人一杯水，你自己得有一桶水。”他发自内心地觉得，课程要讲得有趣，讲得生动，教师本人就必须对你要讲述的内容了解得特别透彻，而且与之相关的知识也要多有涉猎，旁征博引。

和很多老师一样，从佳佳也遇到过学生上课“比较闷”的情况，“有些学生不爱发言，不积极互动，老师不太了解他们的关注点。”不过从佳佳觉得，这其实跟老师的授课方式有关系，“有时候你要试图调动他们，这就要考验老师的授课技巧。”他笑言。

从佳佳曾经开过一些课程，班里有中国学生和外国学生，外国学生明显比较活跃，比较喜欢回答开放性的问题；而中国学生更喜欢追究一些具体的问题，比如这个怎么算，那个怎么回事，道理是什么……“这是我们思维上的不同，不同的教育背景思维上的差异，更需要老师去引导和启发他们，激发他们的兴趣。”

从佳佳非常享受这种与学生之间思维碰撞的感觉。尤其在复旦管院这样一流的校园里，他时常处在师生头脑风暴带来的兴奋之中。“复旦管院的学生非常勤奋，也很聪明，和他们互动、帮他们解决问题，实际上也带给我自己新奇的灵感。”有时候，下课后的从佳佳“不得不”继续做功课，就学生提到的问题查更多的资料，进行更深入的思考。“这当然很有挑战”，他坦言，“但却是作为一个老师的自我修养。”

## 踏实做研究

许多人认为，在大学教书的工作很轻松。从佳佳却笑称，自己需要每天工作很长时间进行备课和专业研究。“学



院对老师有非常严格的要求，我对自己也是。作为一名老师，我要对自己负责，更要对学生负责任，所以需要付出更多努力。”

做研究要求精，做老师要广博；在研究阶段是阅读、思考，在教学中则是讲授、引领，从佳佳身挑教师与研究者两副担子，“责任”二字常常挂在心头。为了学术上有进一步深耕，也为了给学生带来更为丰富的知识与思考，从佳佳一直在超越自己。压力大的时候，他选择通过打篮球和健身来纾解，“运动既能让我的身体得到放松，也能减轻心理上的压力。”

抬头是山，路在脚下，复旦管院的讲台就像是佳佳全新的征途起点。从不好高骛远的他对自己当下的期望很简单：踏踏实实做好研究，带学生们一起发现经济学的乐趣。F

## 官辉琪： 专注一件事做到最好

人物 \ 官辉琪 讲师 管理科学系

专注的益处不仅是一时的收获：专注地把一件事情做到最好，有一个远远优于其他人的长项，这样才可以在激烈的竞争中获得优势——也就是实践“长板理论”。

在他多年的求学经历中，官辉琪一直在探寻理论研究和实际应用的结合。从本科对数学理论的追求，到硕士对数理实践的探索，最后到博士找到将理论和实际完美结合的方向，官辉琪用自己的专注和付出，从数学走向管理科学，不断探索着用理论解决现实问题的方法。从江西到北京，再到迈阿密，最后又回到离家不远的上海，官辉琪在复旦大学管理学院开启了他学术生涯的新征程。

### “摘下明珠”到“走向现实”

官辉琪一直记得本科时大学的校训：厚德载物，行胜于言。“大家不那么注重说，更注重埋头实干。”进入清华园，开始学习数学专业，令他印象特别深刻的是每次上完课后都得花好几天的时间才能把作业完成。学习之余，为响应“为祖国健康工作50年”的号召，他还会经常去操场上一圈一圈地跑步。

本科期间，官辉琪受到的训练以理论为主。他一直忘不了当时一位满头白发的老师，总是和学生们争论“数学到底是女王还是皇帝”。“因为有句话说，数论是数学中的皇冠，而那些悬而未决的猜想是皇冠上的明珠。”受到这位老师的影响，官辉琪曾经追求的就是做摘下“皇冠上的明珠”这样的理论工作。

他认为数学是在一定的框架下，按照逻辑推理，发现一些隐藏的现象。这个过程看似很漫长也很枯燥，但是探索的过程却充满了意想不到的乐趣。同时，他也相信数学基础的重要性。如果有较好的数学基础，进入其他

行业时,由于功底扎实,学习新的东西可能就会有优势。官辉琪解释,许多学科都是以模型为基础,而好的数学基础有助于理解新的模型。

四年的本科时光过得很快,临近毕业,官辉琪和同学们必须对未来做出选择。“我当时也不是很明确将来该怎么办,就先走一步看一步。”于是官辉琪选择了继续在清华数学系攻读硕士学位。

在硕士阶段,他开始尝试把数学理论应用到现实生活。“我觉得应用数学更有意思一点。”在学习理论的时候,最让人苦恼的可能是不清楚学习的目的和有哪些应用场景。他不认为数学只能是一个人的冥想游戏,而是可以结合现实,解决现实中遇到的问题。“做理论是没有边界的,而现在我可以看到自己的进展,看到问题的边界。”

硕士阶段的学习,燃起了他做应用数学研究的兴趣,从而萌生出了读博的想法。

带着对应用数学领域强烈的好奇,官辉琪开始了在美国迈阿密大学的博士研究,完成了从理论研究到应用研究的过渡。

## 从迈阿密到复旦

研究生毕业后,官辉琪在迈阿密大学学习运营管理专业,正式开启了自己的学术生涯。美国的学术氛围很自由,这样的学习氛围更考验学生的主观能动性。然而,这样的自由也让官辉琪感到不太适应,甚至一度迷茫,不知道博士毕业之后自己可以从事什么样的工作。官辉琪



的导师告诉他,不要想太多,只要多听多看多写,总会有好结果的。这样的想法,恰好和官辉琪本科时的校训异曲同工。

五年后官辉琪博士毕业。比起本科毕业后就就业,他的起步晚了一些,但是现在他有更多的选择空间,不仅可以去业界工作,还可以继续学术道路。官辉琪选择了学术的道路。因为深入了解之后,他发现在管理方向,做的学术问题都是跟企业相关,和现实相连的。“大家看重的是你研究的问题是否是企业真正关心的问题。你解决的问题必须要真的对企业运营有帮助。”这样的改变能够让官辉琪将自己的兴趣和工作更加完美地结合在一起。研究不仅是要关着门读论文,还需要关注生活,从纷繁复杂的生活现象中提炼出科学问题,结合自己的专业知识,给出一些建设性的解决方案。确定了自己的方向,接下来要考虑的就是工作。在官辉琪博士毕业前一年,刚好有一位对复旦管理科学系特别了解的老师加盟他们学院。通过她的介绍,“我对复旦有了认识。”就这样,官辉琪和复旦结下了缘。毕业后,他最终选择了这所自己最了解情况的学校,作为自己学术研究生涯的新起点。

## 迎接新的挑战

官辉琪曾经想象过复旦的生活。但令他感到惊喜的是,一切都远超他的想象。学校旁就是便利的五角场商圈,单位同事更是对自己关怀备至,再加上学术上自由的气息,这一切都让他觉得自己当初的选择是正确的。

这一学期,他负责教授本科生的是一门选修课程。教学对官辉琪来说是一个新的挑战。由于第一次讲授这门课程,官辉琪在备课的时会下很多功夫,比如思考如何引出概念,如何与学生互动。有时候,在课上讲完一个他认为不难理解的概念,但学生的反应却不太好,这会让他不断反思自己的教学方法。他认为一个好老师的标准应该是:一个再复杂的概念,经过自己的讲述,可以让学生很容易

地理解和接受。

除了教学,同样具有挑战的还有新的学术要求。以前的求学经历为他打下了扎实的学术研究基础,如今又赶上正在不断发展的中国社会,自然会遇到许多亟待解决的科学问题,为发表好的研究论文提供了切入口。“可是和你一样的人是很多很多的,竞争是非常激烈的。”

谈及学术研究的经验,官辉琪认为最大的秘诀在于“专注”。最开始的时候人是很难做到专注的,但是当发现专注可以得到一些收获之后,就能够不断地自我反馈,自我加强,最后就会变得越来越专注。

官辉琪解释,专注的益处不仅是一时的收获:专注地把一件事情做到最好,有一个远远优于其他人的长项,这样才可以在激烈的竞争中获得优势——也就是实践“长板理论”。**F**



# 陆卓然：漫步学术之路，谱写“经制”乐章

人物 \ 陆卓然 讲师 产业经济学系

清华大学经济学学士、美国 UCLA 经济学博士……陆卓然的身上有着许多闪闪发光的标签。它们标记了他在学术之路上求索真知的经历，亦标记了他发现自我、认识自我的过程。如今的他，是复旦大学管理学院产业经济学系的一名青年教师。刚刚开启一段崭新旅程的他，正在学术的道路上坚定前行。

## 圆周外的空白

2008年6月底的舟山酷暑难当，但比天气更火热的是陆卓然的心情。这一年，他以总分第一名的优异成绩被清华大学经济管理学院录取，如愿踏入了梦寐以求的清华园。

谈起选择清华的原因，陆卓然如数家珍般地提到：“23位两弹一星功勋中有14位是清华校友，清华大学为祖国的和平发展做出了不可磨灭的贡献，清华二字对小时候的我充满了感召力！”回忆起小时候读“两弹一星”工程的丰功伟绩，陆卓然依然掩不住内心的崇敬之情。在他从小的印象里，清华是一个具有深厚理工科背景的学校，严谨而又扎实，最适合自己这种理科生。怀着这样一份憧憬，那年九月，陆卓然从南方的海岛城市只身北上，来到了梦想中的清华园，成为了经济管理学院的一名新生。

然而，从小在学校名列前茅的他，刚到状元云集的清



华就被震住了。“有学长告诉我,进清华就像进了牛棚,因为里面都是牛人。”陆卓然感受到了被周围人裹挟着向前冲的压迫感。但他没有用世故的方式去遮掩自己的好胜心,率真求胜的个性让他重新掌握了学习的主动性。

食堂、宿舍、教室、图书馆,陆卓然开始了每天循规蹈矩的学习生活。在北京度过了四年本科时光,陆卓然居然从未去过故宫,只在毕业之后走进去感受了一番恢弘大气的中华文化。忙碌的学习生活顺便变成了陆卓然“宅”在学校醉心于学业的“借口”。

“我在入学之初对毕业后并没有一个清晰的规划,只是模模糊糊地觉得应该在大学毕业后出国看看。”从清华经管学院本科毕业后,陆卓然直接去了UCLA念经济学博士。至于为何选择做学术,陆卓然引用了爱因斯坦的那句名言,大意是:如果用一个圆圈来表示掌握的知识,圆圈之外的空白就意味着未知。圆圈越大,它的圆周就越长,它与外界空白的接触也就越大,知识的空白就越多。

的确,身处清华校园里的陆卓然,越听课越学习,就越觉得自己不懂的问题很多,需要的答案更多。苏格拉底曾说,他唯一知道的就是自己的无知;而对于陆卓然来说,他唯一知道的就是以后一定要做学术求真知。

大三一开学,陆卓然就开始着手准备申请出国深造的事情,坚定地沿着学术之路迈出了第一步。“不过现在的学生想得更长远了,他们几乎刚入学就在准备研究生申请。”如今任教于复旦管院的陆卓然坦言,话语之中充满了鼓励与肯定。

## 内心的求知欲

有一位清华出身的明星教授,在回忆起她当年加入施一公教授实验室的情景,居然用了“暗无天日”四个字来形容——博士阶段辛苦的学习状态由此可见一斑,这也让不少人对“博士”望而却步。

而陆卓然似乎并不以为然。“我选择学术是出于兴趣,对学术的枯燥早有心理准备。不亲身经历怎么能知道呢?”惯于理性决策的他,也有着不撞南墙不回头的情感执着。

刚刚完成学生到老师角色转变的他,正以一颗依然年轻的心去理解新一代学生的梦想与困惑,同时也享受着教书育人、专注学术的自由与快乐。

但事实上,挫败感的确在他的博士阶段经常出现,陆卓然将读博时的心情形容为“坐过山车”。譬如,有时挑灯夜战了好几天,终于得到了一个有价值的学术发现,整个人就会欢欣鼓舞;可有时连续数日研究都没有进展,整个人又会陷入沮丧的泥淖。“学术研究具有很强的随机性,人的情绪也会随之起伏。”

虽然UCLA是享誉世界的顶尖高校,但因其是公立大学,资助有限,博士生大多需要通过做助教来争取生活费。于是,陆卓然读博期间就主要做两件事,一件是“低头”自己做学术,另一件就是“抬头”给学生当助教。原以为最好的状况就是两者并行不悖,没想到陆卓然还演示出了互利互补的做法。

“当我的研究遇到困难时,就会利用给学生上课的机会给自己清清头脑、换换思路。”更何况,教学相长,不断的知识输出本身就会激发出新的学术灵感。“心情平静后,内心的求知欲就会涌上来。”一转身,陆卓然又投入到了经济学研究当中。

在UCLA研究博弈论的他,遇到了两位来自不同国家的导师,一位是英国人,另一位是德国人。“两位导师都是做理论的,是非常好的合作伙伴。他们的研究和教学风格也与他们的国家性格特别相似,英国人讲直觉,而德国人更加严谨。”

就这样,这两位完美互补的导师在学术之路上给陆卓然当起了最佳助攻:当开始探索新的研究问题时,他就跑去与英国导师进行头脑风暴,发散思维;当进入建模与求解的阶段时,他就去与德国导师探讨技术细节。就这样来来回回聊了无数次,陆卓然顺利地完成了自己的博士论文。

“英国导师曾跟我说过三句话,我也送给我的学生。”第一句是“Active reading”,就是要带着问题和想法去读文献,用一个积极的态度而非被动地去读。第二句是“Start from trivial”,发表在学术期刊上的论文多是高深晦涩,但这些文章最初都要从简单的想法和模型入手,吃透最简单的部分才能逐渐向复杂推演。第三句是“Keep writing”,投稿是否能够被接受无法由自己完全掌控;只有不断地写、不断地投,才能让大多数定律起作用,才能让发表结果公允地体现论文的质量。“这三点就像真言一样铭刻在我的心里。”

## 音乐的迁移价值

从小学六年级开始,陆卓然便开始学习演奏萨克斯。相比于很多中国家长把孩子的音乐爱好判为“不务正业”,陆卓然的父母倒是非常支持儿子的爱好,就算面临着中考、高考的压力也不曾打断过他的练习。

大学时,陆卓然加入了清华大学学生艺术团军乐队,跟随乐队参加了上海世博会展演、北京音乐厅专场演出、清华大学新年音乐会等多场演出,为观众们奉上了多场音乐盛宴。

军乐队的常任指挥朱汉城教授曾写过一篇文章论述音乐的迁移价值,这让陆卓然记忆犹新。这种“迁移价值”用经济学者的话来说就是一种溢出效应。在陆卓然看来,学习音乐不仅能让人掌握一项技能,还将对一个人品质的磨砺、思维的建立、学习能力的提升产生极大帮助,即所谓

的“溢出效应”。

对他而言,学音乐的过程也充满了枯燥与艰辛,就如同做学术一样。但在学习音乐的过程中,个人的韧劲得到了增强,品质得到了砥砺,这对做学术也是大有裨益。就在上学期,陆卓然又报名了复旦大学交响管乐团,跟着学生们一起排练得不亦乐乎。

## 经济学新变化

入职复旦,在陆卓然和他的家人看来,是一个“最完美的选择”。陆卓然认为,复旦管院的硬件环境已经超过了国外许多顶尖商学院。“管院的行政部门很有效率,他们给予我非常多的帮助。”

这两年,中国经济学的整体研究水平得到了极大的提升。一方面得益于年轻海归教师带来了新的研究方向;另一方面,这些年轻学者与老一辈经济学家之间所产生出的思想碰撞,也催生出了更多新颖的研究内容。

以前的主流经济学不太关注中国的问题,但作为一个拥有十四亿人口的大国,作为世界第二大经济体,中国的问题不容忽视。这些年不断涌现的研究中国问题的实证文章,就说明了中国问题正越来越引起主流经济学家的关注。

陆卓然认为,讲好中国故事,是中国经济学者义不容辞的责任。“目前的主流经济学是经济学家们通过上百年的积累提炼出的一般性社会规律。我们应该使用这套国际通用的规范性经济学语言讲好中国故事,研究并解决中国问题,而不是再去建立一套自己的学术体系。这就好比用五线谱和音符记录下交响乐,可以供世界各地的乐队去演奏,去诠释。”因此,在教学工作中,他会让学生多学习经典文献和教科书,“一定要先把经济学的理论基础打扎实”。

作为一位新晋的助理教授,陆卓然有种出人意表的机敏与率真。这或许部分来源于个性,部分来自于他的专业是经济学。如今,刚刚完成学生到老师角色转变的他,正以一颗依然年轻的心去理解新一代学生的梦想与困惑,同时也享受着教书育人、专注学术的自由与快乐。F



## 张春秋： 坚持，才会发现自己的路

人物 \ 张春秋 讲师 会计学系

张春秋的人生是“坚持”结出的硕果：倘若大学毕业时没有坚持出国读书，倘若硕士毕业时没有坚持继续深造，倘若读博五年没有坚持到毕业的一天，张春秋可能不会走上学术研究之路，也不会加入复旦大学管理学院。

她也许可以在脑海中描绘另一个平行世界的自己过着怎样的生活，但那都不是现在的张春秋。

### “唯有兴趣才能坚持”

如果用一个词来概括张春秋的学业生涯，那应该就是“超越预期”。本科、硕士、博士，天津、澳洲、香港，她在求学这条道路上从没有犹豫过。“我从小就梦想能出国读书，我想去看看更广阔的世界。”

但真到了国外，张春秋发现事情远没有那么简单。只身一人远离家乡，来到陌生的国度，她感觉有点孤单。“中国留学生的圈子特别小，因为你很难融入当地的社区和文化。”就在这时候，房东的一句话点醒了她：不要把自己封闭在华人圈子里，你要出去找份工作，这样才能让自己最快地融入新环境。

张春秋知道，在华人圈工作会很轻松，但也会错过许多。她渴望听到不一样的声音，看到不一样的风景。最终，她在一家意大利咖啡厅找了份工作，“咖啡厅老板是意大利人，老板娘是土耳其人，我在那里不仅学会了咖啡拉花，而且学到了很多意大利文化和土耳其文化。”

更让张春秋开心的是，她在工作中交到了来自韩国、哥伦比亚、意大利、澳大利亚等各个国家的新朋友。她们一起去雪山观光，去沙漠自驾。“澳洲的文化活动很多，我

“坚持”是最有效的成功之道，无论对于学习、对于工作还是对于人生，皆是如此。在复旦校园里，她将继续坚持于所热爱的领域，等待收获未来更多的硕果。

们还会一起去参加音乐节、赛马节、以及观看F1。”

短短几年的澳洲学习和生活经历给张春秋带来了很大改变，她变得更加包容和开放，也更加坚持自己的信念——永不停息地追求学术。

硕士毕业后，张春秋毫不犹豫地选择了去香港读博深造。“虽然曾在私募公司工作过几个月，但我内心深处仍然向往学术研究这条道路。读博是一件很辛苦的事，但我真的从导师身上学到了很多。”

这里的“很多”不单是指专业知识，还包括做人做事的原则。“是他教会我不要太急功近利。”张春秋说，“我读的是会计专业，导师不会一上来就让我做课题，而是要求我先把基础打好，做好知识积累。他也从来不是保姆型的导师，而是让我自己去找感兴趣的研究方向，即便我感兴趣的东西和他擅长的研究不太一致，他也会给我很多好的建议。”这样的引导给予张春秋最大的启发就是：很多事情，唯有感兴趣才能坚持下去。

不是每一个读博的人都能坚持下去。“有句话说，每个读博的人都得过抑郁症，我特别赞同。我身边每个人都经历过这样一段时间，就看你能不能走出来。”这时候兴趣和信念就变得很重要。“我觉得每个人的选择都是一个机缘巧合的过程，当你找到自己的兴趣所在，你就能接受和坚持自己的选择。”

## “都对自己特别狠”

和很多现代女性一样，张春秋十分喜爱运动，而这种喜爱可以追溯到2002年，那时她还只是一名初中生。“我



舅舅喜欢看足球,可能是受他的影响,我很小就开始看足球。”她甚至还在2001年世界杯预选赛时拿到了中国国家队所有队员的签名。“我记得当时的国家队主教练是米卢,那一年中国队首次入选世界杯,球迷们很兴奋。”

对足球的爱好一直持续到张春秋的大学生活。当别的女生唱歌跳舞玩摇滚的时候,她在和一帮男生看球赛。她喜欢的球星很多,卡纳瓦罗、兰帕德、劳尔……团结、拼搏、努力,为同一个目标去奋斗的足球精神给她带来了许多快乐和思考。

在澳洲读硕士期间,张春秋又爱上了网球。“我看过最长的一次现场比赛是德约科维奇和纳达尔的那一场澳网决赛,双方你来我往,打了五个多小时,那场票价特别值。”“网球是一项充满变化的运动,不到最后一刻你永远也不知道结果会是什么。”

读博的时候,张春秋时常去行山,用一整天的时间亲近大自然。她也会去参加长达30公里的环湖徒步。运动让她充满健康活力,也让她发现了生活真谛,“不管是运动也好,还是学习也好,人生最重要的就是坚持。”

“我觉得成功的人都对自己特别狠。”张春秋从自己的博士生导师身上清楚地看到了这一点,“他特别有精力,特别有毅力,还特别能坚持。”55岁的导师很喜欢跑马拉松,即使是感冒发烧或下雨的天气,他仍会坚持跑。有一次,张春秋和导师一起去意大利米兰出差,同行的还有另外两名同学。尽管工作到凌晨两点多,但早上六点半他就带领大家去跑步,跑完回来要开会报告论文,会议结束后他又带领大家去感受夜晚的米兰城。

张春秋对此感触很深:“坚持是最简单也最难的事,一定要有爱才行。如果当初我没有坚持自己的选择,我不可能去澳洲读硕士、去香港读博士,恐怕也不会有机会来复旦大学管理学院任教了。”

## “复旦的氛围很自由”

“复旦是我的首选学校,我觉得在这里我能实现自己的价值。”尽管任教时间不算太长,但张春秋已经开始融入复旦的校园氛围,“大家彼此之间很亲近,氛围也很民主,在这里我感到很自由。”

这种自由让张春秋在学术研究中发现了很多乐趣。“商科研究和实际生活联系很紧密,这是这门学科很有趣的地方。”她最近正在研究的一个课题是:机构投资者想要实现自己利益最大化的时候会不会去伤害别人?这么表面上看起来枯燥乏味的学术研究也会有充满人情味的一面。

但伴随着研究而来的还有压力。“研究型的工作有一个很大的特点,你也许没有什么明确的时间限制,但永远有一件事在脑子里。我可能最近在做什么项目,晚上睡觉前还在想这个问题,一直有无形的压力在。”研究的另一个显著的特点是,勤奋与努力是必要条件,但发表则是一个天时地利人和的机遇,平和的心态和对困难的准备,是研究路上不可缺少的要素。

在研究之余,张春秋还要上本科生和硕博生的两门课。复旦管理学院的本科生同学给她留下了很深的印象:头脑灵活、善于创新,这是复旦学生普遍的特点。但她同样也敏锐地发现了一些问题:“我希望同学们能够更加勇敢地表达自己、展现自己。我想以过来人的身份给他们的忠告是虽然实习很重要,但学业更加重要!”

兜兜转转回到国内,来到复旦,面对着一批同样青春、同样对未来充满期待的学子,张春秋的内心也充满了雀跃的兴奋感。但她深知,比起一时兴起的激情,“坚持”才是最有效的成功之道,无论对于学习、对于工作还是对于人生,皆是如此。在复旦校园里,张春秋还将继续坚持于她所热爱的领域,等待收获未来更多硕果。[7]

# 任浩瀚： 乐趣来源于持久的投入

人物 \ 任浩瀚 讲师 财务金融系

股价会受到几百个变量的影响,你很难知道去下一刻它会怎样变化,人生也是如此。北大求学、变换专业、香港读博、复旦执教,正是这些关键时刻的决定才成就了此时的任浩瀚。“如果我继续之前的道路,可能不会比现在做得更好。当然,目前我也远远没有满足,我还可以做到更好。”任浩瀚说。

## 弃理从文

在进入北大两年后,任浩瀚决定“弃理从文”,放弃微电子专业,转入金融学。如此大的跨界转专业,任浩瀚却觉得“这并非冲动”。进大学之前,他一直认为自己是理科出身,选择理工科专业是理所应当的,“但当我真正接触了之后,才发现自己是真的不适合。”

而这个“不适合”,任浩瀚花了两年才确定。

“因为我习惯在深入了解一件事情后再做决定,只知道皮毛就大喊着放弃,那是对自己的不負責任。”在任浩瀚看来,人生中某个小小的因素都可改变你的人生轨迹,而你不能依据一个模糊的认知来确定你未来的人生。“我



们需要在接受新的信息、更新原有的认识和看法后,才能够做一个稍微好一点的决定。”

基于对自己的深入分析和认识,任浩瀚锁定了金融领域。得益于以往的理工科基本功、以及由此磨练出来的超强学习力,任浩瀚也顺利在一年之内补齐了金融学相关的基础知识。

大四,任浩瀚决定赴港读研。在他看来,在人生抉择上的这种“任性”和“坚定”是得益于“北大的影响”。“在北大,每个同学都是有自己的想法与规划,也会自由去选择自己的路。更重要的是,北大不会告诉我们应该怎么做,而是给大家提供无限的平台和可能。”任浩瀚自己正是在修双学位时接触到金融,并认定这是未来的方向。

## 又一变量

香港是改变任浩瀚人生轨迹的又一变量。

“香港对师生科研的支持力度是很大的。只要你有需求,多数情况下都会得到回应和解决。”不仅如此,学校还会常常邀请美国、北美、欧洲金融领域的著名人物定期给学生分享最新的研究成果。“听各国各领域的大咖分享是一件很有意思的事,大家的学术兴趣就是这样被慢慢培养起来的。我周围有不少同学后来都读了博,或者申请到海外留学。”

研究生二年级的时候,任浩瀚通过一年多的学习和观察、以及和老师的深入交流,也决定读博。

在大部分人的印象里,读博的生活是枯燥的,需要花费大量时间与精力去埋头做研究。对此,任浩瀚觉得有失偏颇。“所谓研究,是在想清楚之后再动手做的事。在这个过程中,你会经历发现问题、验证问题、解决问题这一系列环节。当你全身心投入的时候,会发现研究的很多乐趣。”在任浩瀚看来,研究的“乐趣”正在于持久的投入。“当你花很长时间、很大的精力、很认真地去去做一件事时,本身就会很有趣。”

不过,任浩瀚也自嘲说,自己之所以走上学术道路,除

在一个优秀的平台上,和同样优秀且富有潜力的学生打交道,让任浩瀚时时都能感受到自己的成长,这也是他对眼前的工作“很满意”的重要原因之一。

了发自内心的热爱之外,还出于一个考虑:“其实我不太擅长和人打交道。”虽然如此,但他却很喜欢“研究人”:研究经济学与金融学,就必定要接触海量的数据,而数据的背后还是人的行为和决策。“购买股票、管理公司,无非就是人去做出决策,当然需要了解人的特点。”

有观点认为,大数据统计出来的结果往往只是一些群体特征,你永远无法知道每个个体的行为决策。对此,任浩瀚确认为,“这就是有趣的地方,我们只能用群体的数据去预估个体大概率情况下一个人的表现,但却不可能精确控制所有变量。因为每个人都是具有思想独立的个体。”在他看来,正因为如此,你永远无法精准预测未来,我们能做的就是认真对待当前每一件事,用努力赢得无限可能。

## “很满意”

在人生的数个变量之中,有一点任浩瀚是确定无疑

的,那就是:作为复旦管院的老师,他很满意。“虽然很辛苦,却也很有成就感。”

常常有人在得知任浩瀚的职业是大学教师时,用饱含羡慕的语气感叹大学老师生活轻松。每当任浩瀚听到类似的话,只能无奈地笑笑。“他们不知道,在上一节课之前,我可能需要提前准备两三天。而且我带的学生也很不一样,有本科生,还有DDIM项目的学生。大家起点不同,方向不同,备课内容也要随之改变。现在大家都在讨论996,其实我是9107,每天九点上班,十点下班,一周工作七天。”

或许是受学生时代自己老师的影响,任浩瀚喜欢站在学生的角度去思考、理解问题。“每个同学的理解和接受能力并不完全相同,我要依据学生的领悟能力来变换教学方式。比如本科生没有接触过系统的学术的训练,所以我需要用浅显、易于接受的方式把金融学最本质,最实用的东西教授给他们。”

同时,因材施教是很有必要的。对于想走学术研究方向的同学,任浩瀚通常会分享金融学界的最新概况以及科研成果给大家,“但我不会告诉他们具体的细节,而是鼓励他们自己去了解。如果有什么不懂,那我们再交流。对于有学术梦想的学生而言,不止需要常常更新学界的最新信息,也要全面认识业界的发展趋势。”

而对于规划去业界发展的学生,任浩瀚认为拥有一定的方法与实践能力是很有必要的,而不是简简单单地做几道题就行。“比如我有一门基金管理的课程,我希望大家在上完课之后可以自己去实际操作,形成自己的交易策略,构建一个自己的股票篮子。我也会提供一定的平台给他



们,因为他们现在可能有想法,但是没有条件去实施。”

让任浩瀚欣慰的是,复旦管院的学生主观能动性很强,总能及时反馈并解决各样问题。“老师与学生的角色是相互转换的,你也可以从他们身上学到很多。”在一个优秀的平台上,和同样优秀且富有潜力的学生打交道,让任浩瀚时时都能感受到自己的成长,这也是他对眼前的工作“很满意”的重要原因之一。

## “去验证”

对于目前的金融市场,西方有很多学者都在这样一个疑惑:“中国金融市场存在很多扭曲与摩擦,为什么依然发展得这么好?”

“这是因为他们不曾真正意义上了解中国。”在任浩瀚看来,中国金融市场上当然会存在很多的西方人认为“不合理”的东西。但在金融模型里,你可能只看到表面不合理的东西,却忽略了其他合理且具有优势的东西。

另外,中国有着很强大的纠错能力,一旦发现问题之后,中国能很快纠正这个问题,这可能是其他西方政府不具备的。“如果你考虑到这个因素,你就会得到完全不同的结论。目前已有许多金融方面的专家在用新的理论模型来解释中国经济金融发展。“中国经济能够保持二三十年高速发展,背后必定有其原因,必须要从微观层面去发现、去验证,然后才能更理解中国。”

如今的任浩瀚很满足、也很享受于当下的状态:教书育人、埋头科研,好像每天都“一样”、但又因那些不可测“变量”的存在而变得不同。F





## 要闻

荟萃科研与教学的新发展和各类活动的动向，展现和记录学院成长的每一步。



## 瞰·见未来:2019 学院新年论坛举行

让现实和理想交相辉映，让智慧和思想相互碰撞。“2019 复旦大学管理学院新年论坛”以“瞰·见未来”为主题，在相辉堂举行。

## 2019年1月12日下午,2019复旦大学管理学院新年论坛“瞰·见未来”在复旦大学相辉堂举行。

前外经贸部副部长、博鳌亚洲论坛原秘书长龙永图,福耀集团创始人、董事长曹德旺,上海申通地铁集团有限公司党委书记、董事长俞光耀,阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰,东方梦工厂首席执行官朱承华,敦煌研究院名誉院长、原敦煌研究院院长樊锦诗等嘉宾围绕“瞰·见未来”这一主题分别发表精彩演讲。

新年论坛气氛热烈,不仅吸引了1200余名校友和学生到场参与,更有超过100万人通过第一财经、澎湃、新浪、腾讯、造就和“复旦管院”小程序等不同网络平台在线收看。

陆雄文院长在欢迎致辞中表示,2018年是中国改革开放40周年,中国用40年的时间,发展成为全球第二大经济体。解放思想、实事求是中国取得成就的原因,也是未来发展的法宝。

2019年,世界经济格局已经发生重大变化,在新的挑战面前,中国、中国企业、中国企业家都更加需要思想创新,复旦管院将一如既往地思考、去探索、去创新,为中国的经济发展、社会文明进步带来重要的思想推动力。

作为首席谈判代表,前外经贸部副部长、博鳌亚洲论坛原秘书长龙永图在第一线领导并最终成功结束了长达十五年的中国加入世贸组织的谈判。

在以“中美和国际关系展望”为主题的演讲中,他强调,“贸易摩擦”是两国贸易关系中的正常现象,而谈判是达成双方共同诉求的最佳方式。中美两国贸易关系的基本格局,并不会因为“贸易摩擦”而发生改变。中美贸易关系的发展,中美双边关系的深化,符合中美双方的国家利益,是世界和平发展的有力基石之一。

他提到,经济基础是中美关系发展的重要动因,这一基础不会改变。伴随着中国外贸地位的提升,中国致力于不断改善吸引外资条件,加强保护知识产权,把我国从“贸易大国”发展成为“贸易强国”,从而进一步稳固中国在现行国际秩序中的角色,在相互尊重的基础上不断深化发展中美关系。

最后,他提出了处理好中美关系的三个“坚持”,坚持经济全球化大趋势不会改变的判断,坚持改革开放大方针不变,坚定地认同这些年来形成的对于中国基本国情的判断。

福耀集团创始人、董事长曹德旺是中国最早走向国际化的民营企业企业家之一,也亲身经历了中国改革开放的40年。

在演讲中,他首先回忆了1978年上海的城市生活图景,40年后,中国人的生活发生了翻天覆地的变化。在这四十年里,中国的

经济发展也经历了一些挫折,但是积极融入国际经济发展的浪潮,使得中国经济发展的基础愈发深厚。中国国内市场的巨大体量,也推动着中国经济体的不断壮大。

他表示,目前,美国重新确立“制造业大国”的发展目标,大力推动对外投资,中国面对这一国际形势的变化,更加需要遵循国际秩序规则,创造有利于企业发展的环境。而民营企业则要正视自身经验不足的问题,更加实事求是的把企业发展好。

上海地铁的发展,被世界地铁协会称为“世界地铁发展史上的奇迹”。上海申通地铁集团有限公司党委书记、董事长俞光耀首先回忆了自己在复旦求学的岁月,并勉励大家敢于梦想,坚持梦想。

随后,在题为“申城地铁:通向都市新生活”的分享中,他介绍到,自1993年开始,城市轨道的高速发展,极大助力了上海经济社会的发展。2018年,上海地铁日均客流已超过1000万人次。

在轨道交通的未来发展规划中,智能化、数字化、信息化将是未来地铁发展的技术方向。而从单一交通运输功能,向综合服务的地铁网络转型,将把地铁建设成为出行、居住、工作、消费、娱乐为一体的都市新生态。同时,人文绿色地铁将不断和人们美好生活的需求紧密结合。上海地铁也将继续探索超大规模地铁网络运营管理模式。

阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰在以“开启智能经济”为题的演讲中首先强调,技术创新的发展是显性的,而思想创新的意义是深远的。数字经济是企业家创造出来的,是消费者创造出来的。而数字经济的未来,更需要经济学、管理学、人类学、生物学、未来学等思想研究的助力。

他认为,硅基革命开启了智能经济的时代,“数据+算法+算力”构成了智能经济的定义,数字孪生是智能经济运行的基本形态,协同网是智能经济的生产关系,万物智能是智能经济的生产力。由此,零离线、零错配、零缝隙成为了智能经济的三要素。

2018年第一季度,中国电影票房既已突破202亿人民币,成为了全球第一大电影市场。东方梦工厂首席执行官朱承华在“向世界讲述中国故事”的主题分享中表示,在中国全年票房稳居世界第二、电影屏幕稳居世界第一的发展势头下,电影产业拉动国民消费,观影年龄层广泛。

他说,中国的电影市场,头部效应持续加强,优质内容成为市场核心驱动力,中国文化成为了中国电影走向国际市场的巨大优势,优秀的中国文化需要更多地被挖掘出来和被传递出去。对接好莱坞顶级创意人、对接世界范围创意开发人才等举措都有助于更好的讲好中国故事。而借助不同渠道和方式,着重体验式零售,都让中国故事被更为广泛的受众了解和喜爱。

敦煌莫高窟开窟至今已有1650多年,1987年申遗成功后,无数的研究者、守护者将毕生心血投注在莫高窟文化艺术的保护与传承工作上。作为其中有着突出贡献的一员,敦煌研究院名誉院长、原敦煌研究院院长樊锦诗表示,她对于“敦煌”的喜爱,有着很深的渊源。

谈到坚守敦煌55年的原因,她分享了敦煌的历史沿革和魅力所在。敦煌是历史文化名城,保存了博大精深的文化遗产,莫高窟更是其中的翘楚。莫高窟是一部形象生动的佛教史,展现了延续一千年的建筑、雕塑和绘画,呈现了古代中国广阔的生活场景和丝绸之路多民族融合的历史进程。尤其值得一提的是,这里保存了大量的稀有的唐代和唐代以前的绘画。

虽然困难重重,敦煌研究院依托于丰富的文物史料和研究者的倾心付出,仍然取得了卓越的研究成果,讲述了中华文明的兼容并蓄和创新丰富。而坚守大漠、开拓进取的莫高窟精神,激励着四代人守护、传承、普及和弘扬敦煌文化。

“今天我们相会在相辉堂,让现实和理想交相辉映,让智慧和思想相互碰撞。”学院钱世政教授主持了本次新年论坛。他思想睿智、语言精妙,赢得了观众的阵阵掌声。[7]

## UTD全球商学院科研排名发布 学院连续4年位列中国大陆第一

在UTD最新发布的2014年-2018年全球商学院科研排名百强榜中,学院位列全球第83名,亚洲第9名,连续4年为中国大陆第一。

近日,UTD发布2014年-2018年全球商学院科研排名百强榜,复旦大学管理学院排名又有显著提升,位列全球第83名,亚洲第9名,连续4年位列中国大陆第1名。

学院近年来在学术研究上不断取得令人瞩目的成绩。在2016年初UTD发布的2011年-2015年全球商学院研究贡献排名中,学院位列第99名,是大陆唯一进入全球百强的商学院。在2017年初和2018年初UTD分别发布的2012年-2016年、2013年-2017年全球商学院研究贡献排名中,学院位列第96名和第87名,均为中国大陆第1名。在UTD最新发布的2014年-2018年此项排名中,学院位列全球第83名,亚洲第9名,连续4年为中国大陆第一。

科研排名在世界舞台上摘得荣耀的同时,学院MBA、EMBA项目在国际权威排名榜单上同样收获喜报。2018年10月15日,英国《金融时报》(FT)发布2018年全球EMBA项目百强排名,复旦大学管理学院4个项目全部位列全球40强。2019年1月28日,《金融时报》发布2019年全球MBA项目百强排名,复旦MBA项目位列全球第

34位,6年排名成绩不断攀升,最近3年稳居全球50强。

近年来,学院科研水平持续提高,综合实力不断提升,已形成若干在国内外具有学术影响力的专业和研究方向,积累了一批优秀的学术专著、论文等,培养了一批卓越的学术带头人,形成了十几个高质量的学术研究团队。作为当代管理教育的领先者,随着中国经济发展的不断进步,复旦管院用30余年的时间走过了西方发达国家商学院50年、70年的发展道路,如今已经可以与世界先进商学院并驾齐驱,直接对话,平等合作。这是一个中国管理教育继续同世界先进水平看齐并超越的时代开始。面向未来,复旦大学管理学院仍将担当时代赋予的使命,进一步提升教育质量和科研实力,致力于为中国经济持续发展培养更大规模、更具国际竞争力的高端人才。

UTD“商学院科研排名”(THE UTD TOP 100 BUSINESS SCHOOL RESEARCH RANKINGS),由美国德克萨斯大学达拉斯分校发布,已经成为一项权威性的评价全球商学院国际科研排名指标。此项排名是根据各院校在前5年期间,在24本主要商学顶尖学术期刊中发表的论文数量,以及作者贡献度进行计算,该排名每年发布一次。



## 复旦MBA项目位列全球第34位

在极具含金量的多个分指标上,复旦MBA项目均位居全球前列,学生薪酬增幅全球第一,学习投资价值、学习目标实现率、校友职业发展、职业服务四大分指标大中华区第一。科研水平、校友推荐、国际化师资、国际化职业发展、国际化课程体验中国大陆大学商学院第一。

2019年1月28日,英国《金融时报》(FT)发布2019年全球MBA项目百强榜单,复旦MBA项目位列全球第34位、中国大陆大学商学院第1名。6年排名成绩不断攀升,最近3年稳居全球50强。

在极具含金量的多个分指标上,复旦MBA项目均位居全球前列,学生薪酬增幅全球第一,学习投资价值、学习目标实现率、校友职业发展、职业服务四大分指标大中华区第一。科研水平、校友推荐、国际化师资、国际化职业发展、国际化课程体验中国大陆大学商学院第一。

本次复旦MBA项目在FT全球MBA百强榜单上再上

新台阶,并连续多年位居全球前列,引领中国管理学院在世界舞台上不断展示MBA教育的新水平、新高度。这一荣耀的取得是复旦MBA项目一直坚持高标准、严要求,一向注重创新、实践、国际化的结果。

### 教育理念先行

复旦MBA项目致力于培养具有全球视野又深谙中国国情的青年精英、未来领袖,倡导“勇担社会责任,成就未来精英”。项目通过创造有使命感和责任感的学习

环境,使学生树立起担当意识与社会责任感,关注学生的长期可持续发展,引导学生志存高远、提升素养、完善人格。

在全面融合中西管理教育新理念的基础上,复旦MBA项目大胆创新,持续完善MBA教育培养体系,形成“一个核心,五大支柱”全方位学习价值系统。项目以学生的全面领导力发展为核心,旨在以学生为本,聚焦学生综合素养的全面优化,满足学生自我超越的渴望,锻造学生直面挑战的强大内心,为迎接更加复杂与多变的商业世界打下坚实基础。

复旦MBA项目在课程体系、商业实践、全球平台、领导力提升和终身发展这五大方面持续创新,助力学生内外兼修、知行合一,实现在“知识”、“能力”、“视野”、“资源”和“责任”等五个维度的成长和积累。

## 课程体系为本

复旦MBA项目的课程体系以必修课程为横向拓展,以专业方向选修课群为纵向深化,帮助学生掌握全面管理知识体系的同时,在专业领域深入耕耘。

复旦MBA项目自2015年起陆续推出了财务金融、市场营销、创新创业、电商与大数据、产业分析与投资管理、企业决策与领导力共六个成熟的专业方向,每个专业方向均建设成系列的方向选修课群,课程涵盖入门、进阶和综合实践等不同层级。针对全日制国际MBA项目,特别开设了企业咨询及职业能力系列学分课程,使学生得以将管理理论、商业实践和职业发展相结合。在2018年,项目全年开设了超过300门课程,课程平均满意度高达9.5分(满分10分)。

## 实践教育扎根

复旦MBA项目立足学生全方位素养提高,坚持学以致用,注重实践教学。项目自2005年以来,开设复旦MBA商业咨询实验室项目(iLab),使学生得以将管理理

论与商业实践相结合,全面提升国际化环境下复杂商业问题的洞察分析能力与决策领导力。MBA学生作为企业的外部智囊,帮助企业剖析实际问题,提供解决方案与思路,从而为企业的发展助力。

多年来,除建立了针对中国企业咨询的国内商业咨询实验室(Local iLab),项目也与一流商学院和机构建立了国际商业咨询实验室(Global iLab),包括:复旦-麻省理工“中国实践”商业咨询项目、沃顿-复旦全球商业咨询项目、复旦-芬兰国家贸易促进局商业咨询项目(与芬兰国家贸易促进局合作)、葡萄牙-中国商业咨询项目(与里斯本MBA合作)、澳大利亚-中国商业咨询项目(与澳大利亚昆士兰大学合作)。

2018年,泰国朱拉隆功大学Sasin管理学院与复旦管院签订了合作备忘录,正式成为复旦MBA项目Global iLab合作伙伴。至此,iLab已经建立了跨越亚洲、美洲、欧洲、大洋洲的国际化合作版图,帮助国外企业认识中国,推动本土企业融入世界,真正做到了为中外企业双向沟通交流搭建桥梁,让企业、学生和学院实现三方共赢,形成了良性循环。

## 国际视野引领

复旦MBA项目一直坚持国际化的发展道路,开拓了多元化、多渠道的国际交流模式,通过长期、中期、短期国际交流相结合,为MBA学生提供丰富的国际学习、交流的机会,每年参与海外学习、交流的MBA学生近400人,MBA、EMBA学生还有机会前往全球高端管理联盟(GNAM)的30所国际合作院校参加为期一周的短期课程和企业参访。

复旦MBA项目鼓励和支持学生参与国际一流赛事,与国际顶尖商学院的学生同台竞技并屡创佳绩。2014年,战胜MIT斯隆管理学院和哥伦比亚大学等10多支队伍获得了“数字医疗商业大赛”冠军;2018年,战胜耶鲁大学管理学院等强队、惜败牛津大学赛德商学院,荣获耶鲁大学管理学院主办的“综合领导力案例大赛”亚军。■

## 复旦大学经济学与商学进入 ESI 前 1%

ESI(Essential Science Indicators)指基本科学指标数据库,已成为当今世界范围内普遍用以评价高校、学术机构、国家/地区国际学术水平及影响力的重要评价指标工具之一。

2019年3月14日,ESI公布了最新一次学科排名(2008.1.1—2018.12.31)。数据显示,我校经济学与商学(Economics & Business)成为最新进入榜单前1%的学科。

目前,复旦大学进入ESI全球前1%的学科数已增至19个,并列中国大陆第二。经济学与商学是人文社会科学领域的重要学科,管理学院是科研贡献的主力军之一。

近5年来,管理学院在国际一流管理学期刊发文97篇。仅2018年至今,管理学院在国际一流管理学期刊发文23篇。

近日,QS还公布了2019年世界大学学科排名,与管理学相关的三个主要学科领域中,会计与金融和工商管理复旦排名均进入全球第50名,统计学与运筹学进入全

球前100名。另外,图书馆与信息管理学学位居全球第40名,主要贡献来自管理学院与计算机科学技术学院,在管理系统的建立方面贡献了中国智慧。

基本科学指标数据库(Essential Science Indicators,简称ESI)是衡量科学研究绩效、跟踪科学发展趋势的基本分析评价工具。目前,ESI已成为当今世界范围内普遍用以评价高校、学术机构、国家/地区国际学术水平及影响力的重要评价指标工具之一,其数据库以学科分门别类(共分22个学科),采集面覆盖全球几万乃至十几万家不同研究单位的学科。

此外,在UTD发布2014年-2018年全球商学院科研排名百强榜中,管理学院排名又有显著提升,位列全球第83名,亚洲第9名,连续4年位列中国大陆第1名。■



## 我们 | WOMEN

此次论坛以WOMEN为身份符号,立足于超越标签化语境,探讨当代社会的女性身份确立及领导力培养。

2019年3月28日下午,“我们 | WOMEN—多元视角下的对话”论坛在我院成功举办。此次论坛以WOMEN为身份符号,立足于超越标签化语境,探讨当代社会的女性身份确立及领导力培养。此次论坛获得战略合作伙伴嘉人,公益合作伙伴第一财经公益基金会 IBe Pink的大力支持,并通过ZaojiuTV同步直播。

KnowYourself 知我探索创始人兼CEO钱庄女士,北京仕道嘉人传媒有限公司总裁、嘉人 Marie Claire 编辑总监孙赛赛先生,东方梦工厂运营负责人周从意女士,麦当

劳中国高级副总裁兼首席运营官、我院CDO企业导师林慧蓉女士,高诚美恒传播咨询中国区董事总经理、DEV-IL&DETAI 品牌创始人钦凯仪校友,阿迪达斯大中华区副总裁、总法律顾问和合规官益晨旭校友发表主题演讲,造就创始人兼CEO汤维维女士担任主持人。

论坛伊始,陆雄文院长发表致辞,他充分肯定女性在社会的重要作用,强调要推动和强调女性领导力的发展,鼓励女性真正自立、自强、自爱。

接着,钱庄以“你为什么会在亲密关系中一再妥协”为

题发表演讲。她提到,质疑会伴随女性一生,并带来越来越严苛的自我标准、以及因达不到这种标准而产生的自我厌恶。传统语境下,女性更多依靠关系评估自我价值并长期受到父权否定性社会的影响,往往选择妥协。她为女性实现个人幸福,获得自由与绽放提出建议:练习做出选择和接纳做选择带来的种种责任;停止迎合,学会选择并坚定自己的立场;调整对于自身的看法,提升自尊心。

孙赛赛通过“不随波逐流,知道自己的位置”的分享,讲述了时尚媒体在互联网浪潮中如何保持自我和女性传媒影响力的塑造。他从自己创办赛LaVie的经历谈起,赛LaVie在创办之初就将读者定位于追求高质生活的人群,并坚持高质的内容输出。《嘉人 Marie Claire》的选题也坚持从内容出发,以不同的故事打动读者。他鼓励现场观众“你的时间是有限的,那就不要过着别人的生活,所以还是要找回自己”。

周从意女士探讨了顶尖创意人才的培养及女性如何打破职场上的玻璃天花板。她认为,顶尖创意人才出现需要满足规模化的消费者群体、完整的产业链、成熟的商业环境等条件,顶尖创意人才往往具有无比的热情、解决问题的能力、强大的沟通能力等特质。此外,她提到了影响女性管理者不能在职场上升的无形的、不可打破的、与自身资质及成就无关的阻碍,即玻璃天花板,指出面对阻碍,既要撕掉标签看事实,也需要把握机会,进行突破。

林慧蓉从家庭、职业、生活三方面进行了分享,她总结

了女性人生及职场道路中六点重要特质:拥有自我意识、洞察自我,要保持好奇心、敏于思考、广结人脉、保持韧性;有清晰的梦想,富于创造力;勇于冒险;无畏竞争;引领改革及革新,培养多方位思考的能力;反思过去,更新学习和挑战。

钦凯仪校友以“self”到底是一个名词还是社会期望的代词进行发问,并讲述了自己从初入公司、活在社会标签下到寻找多元视角、追求自我更多可能性的转变。她强调行动的重要性,不要让“成为自己”成为流程化的SOP。

益晨旭校友发表了“动·静之中观动静”的主题演讲,指出用身心的动和静来观察外部环境和自我坐标,并以此指导自己的行动和思考。她从自我、特质、他人、环境四个角度为女性提供职场建议,首先要有目标,由此产生动力,并进行自我洞察,培养自己的自律、激情和开放的心态,要及时把握他人的支持与借力,同时对环境要有清晰的认知和判断。

最后,第一财经党委副书记、第一财经公益基金会理事缪惠琴介绍第一财经Be Pink项目2019年关键词一接纳,并宣布正式启动本年度项目。至此,本次论坛圆满结束。

复旦大学管理学院自2018年发起“我们IWOMEN”对话,旨在给成长中的复旦青年人以建议和启发,帮助大家看到每一个选择背后的风险和困难,拓展大家对现实世界、价值体系与职场多样性的认知边界。F



## 复旦金融科技与大数据高峰论坛举行

本次论坛汇聚监管、商业银行、金融科技领军企业等行业领袖，共同探讨金融科技发展趋势。

2019年3月1日，复旦金融科技与大数据高峰论坛在复旦大学管理学院成功举办。此次论坛由中国人民银行复旦大学金融消费者权益保护研究中心主办，联合陆家嘴互联网金融协会、《中国信用卡》杂志与陆想汇作为合作伙伴，汇聚监管、商业银行、金融科技领军

企业等行业领袖，共同探讨金融科技发展趋势。

上午场的论坛以“大数据与风险控制”为主题进行闭门会议，交通银行风险评估中心总经理孙荣俊、万事达卡数据与服务大中华区总经理李展宏、德克萨斯科技大学副教授林漳希、中原银行信用卡风险特聘顾问施明强等作为

嘉宾发表演讲,分享大数据分析在金融风控与营销中的前沿应用。复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副主任徐云杰教授主持会议。

下午场的高峰论坛由主题演讲与圆桌对话组成。复旦大学管理学院院长陆雄文教授,上海市信息中心副主任马梅,蚂蚁金服集团副总裁俞胜法校友,京东数字科技副总裁、首席经济学家沈建光校友,银联商务有限公司副总裁谢群松,微众银行人工智能部副总经理陈天健,上海市银行同业公会秘书长赵海校友,广州银行信用卡中心总经理助理葛晓忠,达观数据创始人兼CEO陈运文校友等作为嘉宾出席论坛,复旦大学管理学院市场营销系副教授、中国人民银行复旦大学金融消费者权益保护研究中心秘书长褚荣伟主持论坛,复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授、副系主任徐云杰主持圆桌讨论。

论坛伊始,陆雄文院长和马梅主任先后发表致辞,陆雄文院长回顾了复旦管院的发展历程,谈到了商学院承担更多社会责任、面向未来科技、研究与实践相结合的三大发展趋势。马梅主任也提到了将金融与科技深度结合,变革金融生产方式,提升总体社会效应的重要性。

主题演讲环节,俞胜法从全球的科技金融、蚂蚁金服的科技金融实践及科技金融发展趋势三方面分享了关于科技创新与金融服务的见解。他提到,蚂蚁金服基于互联网的场景融合,为用户提供多元化的平台服务,并且尝试建立以芝麻信用为代表的新型信用体系,打造一个合作共赢、开放的平台。从全球来看,科技金融最早的切入点就是用户体验和科技,目前蚂蚁金服已并非仅仅作为一家金融企业,更是定位于科技公司。他认为,科技金融作为促进普惠金融最有效的途径,将对未来社会产生巨大影响,将科技型企业的科技能力与传统金融机构的能力、用户、场景资源相互融合,是科技金融发展的有效途径。

随后,沈建光带来了主题为“科技与数据——金融科技新机遇”的演讲。他从产业革命谈起,产业革命是数字科技发展的宏观背景,通过产业和科技的无界融合,推动产业互联网化、数字化和智能化,最终降低产业成本,提高

用户体验,提升产业模式。产业数字化路径的核心点在于共建,即进行数字科技与产业结构的无缝联合,实现精准预测。他分享了京东集团在资管、智慧城市、智慧农牧业等领域的数字科技成果,并指出了经济学家在产业数字化过程中需要扮演的机制设计、产业组织、数据科学、公共政策研究者等不同角色。

谢群松分享了银联商务在金融科技方面的实践与探索,重点分析了银联商务作为传统金融服务企业,在金融科技领域的转型实践。他提到,随着移动互联网业务的兴起,银联商务从收单机构转型为综合支付和信息服务商,目前为止已经形成较完善的2B数据网络,业务覆盖支付、金融、数据、营销、国际、增值六大板块。未来银联商务将围绕着打造国际一流的综合支付和信息提供商的战略愿景,着力于综合化、智能化、开放化转型。

最后,陈天健带来了关于“数据孤岛的形成和解决思路”的主题演讲,他指出,数据孤岛形成的机理在于数据的两重特性,数据可以无限复制,同时其价值严重依赖于业务场景这一要素。数据本身所具有的巨大风险和收益的不确定,使得数据封闭往往成为最优博弈决策的选择,在此之下,连接数据孤岛就具有重要意义。陈天健先生提出,连接数据孤岛需要一改之前“让数据找应用”的思路,考虑“让应用找数据”,进行联邦迁移学习,在保护机密和隐私的前提下,各个市场的合作方与数据控制者进行合作,共建模型。

圆桌讨论环节,在徐云杰教授主持下,赵海、葛晓忠、陈运文等嘉宾就未来十年内金融科技最具潜力的风口、国内金融科技发展的最大制约、中国金融科技的显著特点等话题展开讨论并与现场观众进行互动。葛晓忠认为,未来十年整个金融科技将由2C逐步向2B端转移,智能决策与智能运营两个领域在未来具有非常大的发展空间。赵海提出,以银行为代表的传统金融机构在创新方面的迭代效率过低,最大的约束是人才,需要营销人才和产品设计研发人才的注入。陈运文认为,中国科技金融拥有庞大的业务领域,同时,独特的语言文字环境与良好的应用土壤,为中国金融科技的发展提供了得天独厚的条件。■



## 实践区

管理理论与管理实践紧密相连。在这里,我们可以与来自业界的高层管理者一起分享他们的实践收获和探索心得。

# 『瞰·见未来』 2019复旦大学管理学院新年论坛

『目』光长远,『敢』为人先。复旦大学管理学院新年论坛创办于2009年,旨在连接经济学家、学人文达与商业领袖,以敏锐视角和前瞻视野『传承百年商科传统,捕捉经济商业大势』,是学院参与人数最多、覆盖面最广、最具影响力和前瞻性的思想盛典之一,历届参会人数均超过千人。



## 敦煌的保护与弘扬,文化遗产管理的典范

敦煌研究院名誉院长、原敦煌研究院院长  
樊锦诗

提起管理,大多数人首先想到的是商业管理。实际上,任何领域都需要好的管理,比如行政领域、教育领域、文物领域等等。

在2019年复旦大学管理学院“瞰·见未来”新年论坛上,原敦煌研究院院长,现敦煌研究院名誉院长樊锦诗以“坚守文化担当,瞰见未来之文化发展——以敦煌文化遗产保护、

研究、弘扬事业为例”为主题,分享了她对敦煌文化遗产的坚守以及在坚守过程中得到的管理收获。

### 敦煌的魅力见了你就懂

四千年历史给敦煌留下了博大精深文化遗产,包括汉长城、莫高窟、榆林窟等。当然,其中最惹眼、最

引人注意的当属莫高窟,它也是敦煌研究院保护、管理和研究的重中之重。

莫高窟有两大宝贝,一是石窟和石窟里的彩塑、壁画,二是藏经洞。

莫高窟开凿于公元366年,连续开凿了1000年。我们现在保存下来的是公元4世纪至14世纪开凿的石窟,共计735个洞窟、4500多平方米壁画和2000多尊铜像。莫高窟的壁

画是世界上历史绵延最久、保存较为完整、内容最丰富、艺术最精美的佛教文化遗产。这些壁画就像一部形象生动的佛教史，向世人展示了延续1000年的建筑、彩塑、绘画、音乐、舞蹈等多种艺术和中国社会从4世纪至14世纪的广阔生活场景及多元文明荟萃的画卷。值得一提的是，莫高窟保存了大量稀有的唐及唐以前的人物画、山水画、建筑画、花鸟画、故事画、经变画和装饰图案画，这在全国乃至全世界都首屈一指。

莫高窟的藏经洞出土了公元5世纪至11世纪初的5万多件多种文字的经卷、官方文书和私人文书。古代的纸张很珍贵，寺庙会在超过时限的公文材料反面抄经。因此，这些经卷的反面经常记载着当时社会的真实情况，天文、地理、历史、法律、制度、契约、户口本、债据、账本等，应有尽有。这些记录为研究中国和中亚的历史、地理、宗教、经济、民族、文学、文化、艺术和科技提供了极为丰富的重要文物资料，被喻为学术的海洋。因为种种原因，这些经卷只有四分之一还保存在国内，另外的四分之三被盗去了国外。世界上也因此形成了

“

文物管理不简单，要考虑全局，要谋取未来，要把各项保护研究和管理制度串起来，综合协调处理。在这个过程中，我们也遇到了很多困难。

”

敦煌学，很多国家开始对敦煌出土的藏经洞文献和敦煌石窟进行研究。

### 文物究竟该怎么管理

1987年，莫高窟申遗成功。联合国教科文组织对世界文化遗产的管理要求很严，有复杂的国际公约和宪章，有各种法律和技术。我也第一次开始正视科学的管理。

文物管理不简单，要考虑全局，要谋取未来，要把各项保护研究和管

理制度串起来，综合协调处理。在这个过程中，我们也遇到了很多困难。比如，社会上不能正确理解保护和旅游、利用之间的辩证关系，地方上动不动就有人跟我讲旅游规划、讲捆绑上市。我很快意识到，单单保护敦煌的这些文化遗产还不够，我们还要去弘扬它的价值、它的重要意义。

保护方面，我们制定了《甘肃敦煌莫高窟保护条例》和《敦煌莫高窟保护总体规划(2006-2025)》有目标、分目标，也有原则和措施。在保护文物的同时，我们还要保护文物所在的环境，包括寺庙、舍利堂这些人文环境和植被、树木、沙漠、水流、森林这些自然环境。如果只保护石窟本身，而无视周围的文化氛围，那等同于破坏。

另外，我们也开始采用科技手段对文物进行保护。我们用数字化技术做数字档案，将石窟和壁画的信息准确高清的保存下来。现在我们已经可以用3D技术，通过三维打印制作出立体档案。每一幅壁画，每一尊塑像，每一个洞窟，我们都能用数字技术保存相关信息，这样不仅有利于对文物的保护，也有利于

对文物的研究。

但在弘扬敦煌文化遗产的价值意义方面,我们仍旧面临着较大挑战。因为从某种意义上来说,弘扬和保护之间存在着一定的对立性。如何平衡文物保护和文化弘扬之间的关系,是我们关注的焦点。

## 科技开发与旅游创新

国内很多文物保护单位可能都面临这样的管理难题。通常情况下,一些重要的文物遗产往往也是地方旅游经济的支柱。你要保护文物,但地方上要发展经济,如何才能两全?敦煌莫高窟在这方面做了有力的探索。

一方面,我们通过数字技术上线莫高窟的30个精品石窟。游客可以在电脑上、手机上畅游莫高窟,还能进行视频、音频的互动,这对敦煌文化的普及非常有意义。

另一方面,我们对每天的旅客人数进行了限制。我们在所有的洞窟都安装了监测器,监测游客进洞之后的湿度、温度、二氧化碳等等。但问题来了。敦煌的游客量每年都在增

加,2014年是81万人,到了2018年已经将近200万人。

要保护,也要让游客尽兴而归,怎么办?还是要打破旧思想,开发新思路。我想到了敦煌的数字资源库。我们请来导演,将这些数字资源制作成数字电影,一部是4k的高清宽屏电影,主要讲述历史文化背景;一部是8k的高清球幕电影,主要讲述洞窟的历史。“数字电影+预约参观洞窟”的模式既让游客得以尽兴,也让我们能够控制日游客总量。这一模式很成功,游客非常欢迎。

有了这两部电影,敦煌莫高窟就“活”了。我们可以去异地办展览,让敦煌艺术走出洞窟、走出敦煌、走出甘肃,甚而走出国门,成为影响较大的敦煌传统文化的名片。这一模式也受到了联合国教科文组织世界遗产委员会的肯定,称“莫高窟以非凡的远见展示了有效的遗产地旅游管理方法以保护遗产地的价值,树立了一个极具意义的典范形象。”

## 文物管理的未来趋势

未来的文物管理,我们面临的

挑战依然是挑战,因为文物的价值非常珍贵,石窟里空间狭小、材质脆弱,一旦受到损坏就难以再生。这也让我们倍感压力。以敦煌文化遗产为例,我认为我们要从两方面加强管理:

第一还是保护。我们要用科技手段做好敦煌石窟未来的保护,特别要抓好预防性保护的科研和实践管理的研究,要设法避免大自然的地震、暴雨和风沙的破坏。智慧化是未来的发展方向,我们要构建以知识图谱为线索的知识库,紧跟科技发展的进程,实现智慧化建设。只有这样,我们才能让敦煌文化艺术保护代代相传、久远保存。

第二,我们要加强对丝绸之路沿线中亚、西亚、南亚和印度各种文化的研究,利用敦煌文化遗产汇聚印度文明、希腊文明、波斯文明、中亚文明等文明的优势,与这些国家进一步交流,发扬开放、包容、创新的传统,对实现一带一路倡议、实现沿线国家的民心相通发挥积极作用,普及、弘扬和传承优秀的中华文化,并将这个独一无二的世界文化遗产永久保存下去。[4]

## 向综合服务的地铁网络转型,上海地铁未来可期

上海申通地铁集团有限公司党委书记、董事长  
俞光耀

上海地铁的发展,被世界地铁协会称为“世界地铁发展史上的奇迹”。20年来,上海地铁经历了从无到有的跨越,如今已全面建成轨道交通基本网络,成为公共交通行业的主力军,载着广大市民驶向都市未来的新生活。上海地铁发展如何?未来有哪些趋势和方向?

在2019年复旦大学管理学院“瞰·见未来”新年论坛上,上海申通地铁集团有限公司党委书记、董事长俞光耀以“瞰见未来之大出行——申城地铁,通向都市新生活”为主题,深入介绍了上海地铁的发展现状及未来。

### 上海城市轨道交通2035: “一网多模”

上海地铁建设始于1993年,到2018年,上海地铁运营里程长度已达705公里,日均客流超过1000万人次,单日最高客流已突破1250万人次。上海地铁发展速度如此之快,被世界地铁协会称为地铁历史上的一个奇迹。上海城市轨道交通的高速发展,改变了人们的城市出行和生活方式,极大助力了上海经济社会的发展。

上海城市轨道交通仍在不断发展规划中。

到2020年,上海将建成20条线



上海地铁正从单一交通功能向综合服务的地铁网络转型,把地铁打造成为出行、居住、工作、消费、娱乐为一体的都市新生态。



路,运营里程超过830公里。当前在建的地铁有128公里,包括地铁14号、15号、18号线。

到2035年,上海将建成“一网多模”,三个1000公里的城市轨道交通网络。去年底,国家发改委已经批复了《上海市城市轨道交通第三期建设规划》,包括6条地铁线和3条市域铁路。其中还有一条崇明线,崇明地铁梦即将成真,指日可待。

### 地铁未来的技术方向: 数字化、智能化、信息化

世界地铁156年的发展历史,从

起初的蒸汽机到电气化列车,再到磁浮列车,也是一部技术进步史。

上海地铁抓住自身后发优势,大力推广运用新技术,广泛运用数字化、智能化、信息化技术,这三个方面也代表着今后城市轨道交通的技术发展方向。

第一,全自动无人驾驶系统。比如2010年投运的地铁10号线。再比如,2018年投运的浦江线。在建的14、15、18号线也都是全自动无人驾驶。

第二,地铁+互联网服务,包括“1+6”的运营信息服务系统、花生地铁Wifi服务、Metro大都会二维码过闸等信息化服务。在智能服务方面,有语音购票,有平安地铁APP,通过乘客主动反映问题来帮助地铁公司发现并解决问题;还有智慧服务机器人。

第三,设施设备互联和在线监测。比如车辆维护自动检测,传统方式需要4人耗时2小时,而智能检测用时不到5分钟。又比如列车在线监测,在新运营线路列车上设置了1000多个数据监测点,可以实时采集列车运行中的上万条数据。还包括地下隧道监测和建设风险远程监控等。

第四,建设地铁“数据大脑”。通过建设基础设施、网络运营、企业管理、公共服务、网络安全等五方面的数据库,形成地铁的数据大脑。未来



## 复旦大学管理学院新年论坛

还将运用人工智能AI技术。

### 都市新生态： 从单一的交通运输功能 向综合服务的地铁网络转型

如今，上海地铁正从单一交通运输功能向综合服务的地铁网络转型，把地铁打造成为出行、居住、工作、消费、娱乐为一体的都市新生态。

一，提倡TOD建设发展理念。即以交通引导发展，城市地区规划围绕地铁线路和站点展开。此外，倡导站城一体的地铁上盖开发，建一座车站就是建一座城，建一条线要把这座城串起来。例如已建成的万象城、天空之城、凯德星贸等商业体。

二，地铁与其他交通方式需要衔接融合。上海的虹桥交通枢纽中心，是全世界最好的交通枢纽中心，将地铁与铁路、航空、地面公交等各种交通工具融合。地铁需要与地面公交、小汽车、共

享单车、互联网汽车等进行衔接。

### 人文绿色地铁： 可阅读、有温度、有情怀

未来人文绿色地铁将不断和人们美好生活的需求紧密结合，从建筑装饰艺术、公共文化、人性化服务、增能体效、地铁嘉年华、绿色节能等方面不断提升，致力于让枯燥单调的出行变为可阅读、有温度、有情怀的文化之旅，让地铁成为绿色、环保、健康地铁。

在建筑装饰艺术上，打造了主题车站、最美车站，包括汉中路站地下蝴蝶魔法森林、迪士尼站、交通大学站以及华鹏路站“大城小爱”微电影等。在公共文化建设方面，把“名人大师”作品引入地铁、组织“地铁音乐角”、开展中外地铁文化交流等。在人性化服务上，通过持续增能提效，中心城区所有线路高峰间隔已缩短

到3分钟以内，9号线最小间隔为1分55秒，另外，通过延长运营服务时间、爱心服务等不断提升乘客出行体验。未来，还将开展地铁嘉年华活动，以地铁周边为背景，将地铁公益、文化娱乐和商业融为一体，线上线下互动，打造现代时尚的城市欢乐盛会。在绿色节能方面，全网制动动能回收85%以上，车站和列车的风水联动变频环控系统可节能20%，光伏发电装机容量达到10兆瓦，还将自然阳光引入地铁车站。

上海地铁发展迅速、未来可期。我们在探索超大规模地铁网络运营管理模式、对标国际国内同业、创建平安和谐家园三个方面努力，将循着数字化、智能化、信息化的技术方向，向综合服务的地铁网络转型，打造安全高效、智慧人文、品质品牌地铁，满足新时代人们美好生活需求，努力把地铁打造成为上海这座国际化大都市的新名片。[7]





引进国际化人才,如今,这里已经成为一个全球艺术家来中国开发中国故事的平台。

每年12月我们会举办创意头脑峰会(Brain Trust Summit),邀请5位好莱坞知名创意领袖来到东方梦工厂,通过头脑风暴、看片会、主题论坛等丰富多元的活动,就中外文化交流与融合、故事创意与表达等话题展开深入讨论,由Glen Keane(格兰·基恩)执导的最新影片OVER THE MOON(暂译:奔月)便是这一活动的成果。

驻场艺术家(Artists in Residence)是2017年全新开启的创意活动。东方梦工厂开放办公区域和电影的制作流水线给一些年轻的亚裔好莱坞艺术家,与我们创意开发团队和动画制作的艺术家们一起碰撞艺术火花,在为期一到两周的创意交流中创作故事版、配乐及剧本等内容,为我们的原创电影项目提供更多的

创意借鉴。

## 东方梦工厂的IP商业模式

相比于真人电影,动画电影周期更长、成本更高。但它拥有真人电影所不具备的独特魅力——IP。动画可以打造深入人心、持久不衰的角色,同时它也是一个国家软实力的体现,当我们在向世界讲述中国故事时,IP是最好的传递方式。中国文化走向世界应是春风化雨、浸润式的,而并非说教。

一个IP的商业化是全方位的,电影只是它的开始,紧随其后的将会是一条很长的产业链。迪士尼作为专业的家庭娱乐公司,非常擅长将动画延伸到其他产业,其收入来源中衍生品和乐园贡献了更多收入,这就是IP的商业价值,东方梦工厂也基于此在国内进行了探索。《功夫熊猫3》在中国取得了10亿人民币的票房,衍生品零售额远远超过了这个数字,创造

了中国动画电影的行业新标杆,这将是中国电影未来很重要的发展方向。

新零售的趋势是电商和体验式零售同时快速发展,这对于娱乐产业来说是双重机会,一方面我们应和电商合作快速推出大量产品,另一方面我们应该跟实体零售结合,携手完成体验式零售的转型。

关于未来的计划,2019年,我们的全新动画电影ABOMINABLE(暂译:珠穆朗玛)将在全球上映,影片讲述雪人回家的故事,将给观众带来一段从城市街头到4800公里以外喜马拉雅雪山的奇妙旅行。2020年,东方梦工厂将携手Netflix面向全球推出全新原创冒险音乐动画电影OVER THE MOON(暂译:奔月),该片由奥斯卡金像奖获奖导演——传奇动画大师Glen Keane(格兰·基恩)执导,讲述了小女孩为了寻找传说中的月亮女神,自己制作了火箭飞船并向月球进军的故事。F

## 开启智能经济新世界

阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长  
高红冰

互联网的来到,改变了中国的经济生态,新零售、新制造、“淘宝村”……各种新现象、新概念、新案例正在以年、月甚至周的速度不断涌现,“大数据、人工智能和区块链的不断发展正在构建一个智能经济的世界。”

在2019年复旦大学管理学院“瞰·见未来”新年论坛上,阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰以“开启智能经济”为主题,分享了他的观点和思考。

### 数字经济因创新而崛起

什么叫创新?就是不断在市场中做各种事情,撞得满脑袋都是包,回来想想哪里做错了,再接着去撞。

正是3000多万中小企业经营者在阿里巴巴的平台上通过互联网的技术、大数据、交易系统、支付系统、物流系统不断进行创新活动,阿里才能将技术创新和商业创新结合在一起,从而实现数字经济在中国的崛起。

随着数字经济的崛起,用数据化的全球贸易平台来支持微型跨国公司也成为可能。未来二三十年,这些微型跨国公司的个体经营者完全能够借助互联网平台来从事全球贸易,改变过去6000家大型企业主导全球化的局面。这会是宏观层面上的惊人转变。



谁能够把未来看得更准确,谁就会真正地拥有未来。商业管理已经不只是研究经济学、管理学,还要研究人类学、社会学等等,要跨出学科去研究。



面对创新实践的喷发,理论研究也必须识变、适变。以阿里巴巴为例,其数字经济生态的关键技术是沉淀数据,并在数据上面做各种应用,帮助零售商、批发商、制造商获得更多的消费者,在这个数字世界里面完成他们的经济和社会的连接,使供方和需方完美结合。阿里研究院曾经试图建立一个结构和模型来指导我们的实践,但遭到了巨大的挑战。

事实上,数字经济是企业家和消费者创造出来的,研究者只是它的解读者。作为解读者,我们能不能用对市场的洞见、对未来发展的洞见,去寻找已经到来的未来,去发现这些很小的未来,把这些未来标注出来,让这个世界、这个行业、这个商业当中的创新者一起连接起来,创造一个全新的世界?

谁能够把未来看得更准确,谁就会真正地拥有未来。商业管理已经不只是研究经济学、管理学,还要研究人类学、社会学等等,要跨出学科去研究。因此,阿里巴巴研究院提出了硅基生态系统。

生命体以碳为基础,阳光是动力系统,水是承载,微生物、低级动物、高级动物以及人类形成一个循环,也就是碳基生态系统。同理,半导体硅正在构建我们的计算机和通讯,它是

事实上,数字经济已经影响了我们生活的方方面面。我们正在告别公司,告别8小时工作制,告别“专一职业”的生活方式。我们正在被新零售、新制造、造物节……这些新概念、新商业形式包围。

我们在过去不断讨论这些技术怎么改变商业、批发、零售、贸易、金融,但我认为在这些业务创新、技术创新背后,更重要的是管理思想的创新和思想价值观的创新。如果不能以创新的方式来看待管理,我认为没有出路的。

### 硅基革命开启智能经济



数字经济的底层基石,把商家、服务商、消费者等社会的各个元素连接起来形成一个硅基生态系统。海洋孕育生命,数据创造商业。

世界可分为四:物理世界、精神世界、经验世界和智能世界。早期,人类通过占卜、宗教连接经验世界和精神世界。后来,人类通过工业革命连接经验世界和物理世界,在这些形而下的世界里推动社会的发展和经济的成长。今天,人类通过互联网连接物理世界和智能世界,大数据、人工智能和区块链的不断发展正在构建一个智能经济的世界。而在未来,人类很可能会连接智能世界和精神世界,创造一个和机器人共存的新世界。

## 什么是“智能经济”

那么,究竟什么才是智能经济世界?从学术上讲,就是“数据+算法+算力”构成的决策系统在人类和机器活动中提供生产工具、配置资源并创造价值。

智能经济包括三层架构:

技术层面,万物智能是智能经济的生产力。随着5G、ToT、AI、区块链等新技术的涌现、迭代、交叉和高频

互动,离线将成为课本上的概念,云计算、端智能将带来“机器觉醒”。到2025年,企业的云化率和AI利用率都将达到90%,而智能终端会达到400亿只。这些终端有操作系统、通讯功能和数据账户沉淀能力,会成为我们的个人助理。

产业层面,协同网是智能经济的生产关系。硅基生态系统成为主要的生产组织方式,跨界融合成为新常态,将会实现需求和供给的“零错配”。

经济层面,数字“孪生”是智能经济运行的基本形态。物理世界的数字镜像将从分时到实时、从宏观到微观。具体来说,我们的世界正在构造一个无缝连接的“孪生”世界,你有一个物理原子就有一个对应的比特。物理世界和其“孪生兄弟”数字世界可以互联、互通、互操作,未来会出现“孪生”的基因、心脏、消费者、超市等等,一个工业的原子经济正在和一个智能数字经济完美连接,从而形成一个更高层次的世界。

总结以上内容,我们可以看到智能经济的三个要素:零离线、零错配、零缝隙。

智能经济不是一个抽象名词,它已经在现实中得到了应用。我们从

玛氏辣椒味巧克力的研发、生产和销售中就能窥见一二。

玛氏在天猫建立了一个大数据创新中心。通过大数据,他们可以非常清晰地了解到哪些人群对辣更有想法,更有需求。玛氏研发出辣味巧克力后,首先在网给那些试吃的消费者进行投放,收集他们对这款产品的反馈,以最终确定产品的定位。经过不断的投放和调整,用几个月的时间就完成了定位,然后全网进行销售、线下进行销售,最后在营销、渠道、供应链等生产各个环节进行全方位覆盖,形成了今天的辣味巧克力。

这实际上就是一个系统智能的过程。用户和消费者不断在网上购买商品,留下的数据痕迹就等于沉淀了用户的个性化消费需求。经过算法、算力以及人工智能的深度学习,我们就能对需求进行洞察,甚至去创造需求。这就是智能经济产业层面需求和供给之间的“零错配”。假设将这样的“零错配”推广到金融市场、劳动力市场或任何一个市场,会出现什么样的变化呢?

我相信随着时间的推移,智能经济一定会深入人类生活的方方面面,从而创造出一个全新世界。[7]

## 2019复旦大学管理学院 「聚劲杯」 创业大赛创业讲堂

作为2019「聚劲杯」创业大赛的重要环节，来自创新创业领域的七位学者与投资人共同搭建为期两天的创业讲堂，帮助创业者深入了解全球创新创业的最新动态与逻辑规律，洞见未来科技发展趋势中蕴含的商机。



## 找对行业、选对市场、技术创新，创业依旧机会无限

复旦青年创业中心主任、复旦大学管理学院企业管理系  
孙金云 副教授

2018年下半年，创业界、创投界，创业企业的一个共同现象就是“缺钱”，大量创业者都在找钱。

2018年宏观经济重点表现在四大层面，即去杠杆、供给侧改革、贸易战、房地产。金融去杠杆方面，当下M2增幅处于20年最低点，意

味着整个货币供应量开始收缩。供给侧改革方面，民间投资开始有所恢复，投资收益开始缓慢上升。房地产方面，过去5年间中国房地产是非常典型的一线城市“领跑领跌”市场。

我们可以发现，总体经济环境趋冷。很多创业企业频现“B轮死、

C轮死”，没有外部融资的帮助，很难走下去。

此外，企业注销比例在2016-2018年间不断攀升。但由于企业注册简单注销难，所以这个数据的增长标明2019年的确是创业寒冬。孵化器方面，增长率也在下降。资金方面，2018年只有不到

20%的基金经理完成了募集金额，反应出了资本短缺。而股权投资市场投资总额在2018年也明显下降，并购数据在2015年开始走低，2018年走出连续最低点。

再看微观企业，过去出现了大量关于企业倒闭破产的传闻。这其中既包括了传统行业企业和从传统行业做转型的企业，还有一些互联网企业，如P2P、无人货架以及共享单车等新风口企业。

那么应当如何面对这样一个时代呢？

我认为在当下，对于大部分企业而言，活下去最重要。但对于少部分企业而言，这可能是成长壮大的窗口期，在寒冬中化被动为主动，逆势上流。

众所周知，每件事都有其周期规律，经济也是一样，但不是所有行业都按照周期律来同步协同的。所以这就出现了三种行业：

一是顺周期行业，占比很大。二是逆周期行业，例如“口红经济”，在经济不景气时能够起到情绪安慰作用。三是抗周期行业，指的是经济上去它不见得活下去，但经济下行也不会受太大影响。食品、通讯、殡葬、教育、医疗、科技发展，都是抗周期行业。

经济寒冬下，依然有一些行业是有投资前景和发展可能的，这便是第

“

对于创业者而言，创业的最大魅力就是不确定性，因为创业者是主动改变未来，而不是等待未来。

”

一条思路：找行业。例如医疗行业，创投交易数量、并购数量、投资数量均已创出2015年来的新高，其中的生物医药、医疗信息化、医疗器械及硬件等子行业更具吸引力。

第二个思路是找市场，去年下半年一些创业企业在美国上市，受到追捧，他们的一个共同特征就是做了市场转移，瞄准了下沉市场。下沉市场的人口总量远大于一线二线、新一线总量。这是一个有巨大潜力、社交范围较窄、收入较低、有大把时间、价格敏感、品牌认知有限、兴趣集中度比较高的市场。

第三个思路是从数据分析开始的。2018年估值最高的十大创业公司有两家是技术创新驱动的，剩下8

家都是商业模式创新。

商业模式创新和技术创新有何区别？商业模式创新具备四大特点：一是本地环境依赖，体现在人口众多，密度大，劳动力成本低，需求升级快；二是容易被模仿，进入壁垒很低；三是强调速度，慢就被淘汰了；四是不确定性低，受资本的追捧。

而技术创新的特点则为：一是国际化依赖，不分国别；二是进入壁垒高，不确定性高，研发周期很长。所以技术创新企业首先要找准自己的技术定位，在此基础上谋求长期竞争优势，就可以做到十年磨一剑，做到专业化加全球化。

当下应该有更多企业关注技术创新，而真正优秀的企业是能够做到技术创新和商业模式创新二者兼得的，比如苹果和谷歌。在这样的大背景下再来看双创，以及这些创业企业出现的规律，我提出几点建议：第一从商业模式创新到技术创新。第二从平台到垂直。第三从垄断到聚焦。第四从做加法到做减法。

所以在当下，我们依然可以找到三条重新崛起的机会：找对行业、选择市场、技术创新。对于创业者而言，创业的最大魅力就是不确定性，因为创业者是主动改变未来，而不是等待未来。■

- 30%-上市公司要约收购线
- 20%-重大同业竞争警示线
- 10%-临时会议权，可提出质询/调查
- 5%-重大股权变动警示线
- 3%-临时提案权
- 1%-代位诉讼权，亦称派生诉讼权，诉权（提起监事会或董事会调查）



## 唯有合理的制度安排和机制设计可以对抗和修养人性

复旦大学管理学院企业管理系  
唐跃军 副教授

**控**制权竞争是企业从开始到消亡都始终存在的问题，唯有合理的制度安排和机制设计可以对抗和修养人性，好的公司治理是企业取得成功最重要的内部机制和制度保障。

公司治理的主要做法是在企业内部引入市场机制，促进合理竞争，实现重要利益相关者的激励相容和合理制衡，有效凝结关键利益相关

者的战略资源和能力，帮助企业获得内生增长动力并逐步形成内生增长能力。

在中国，2/3以上企业失败和公司治理直接相关，2/3当中的2/3又和股权架构设计和股权分配直接相关，因此创业企业治理最为核心的是股权治理机制。

实现对公司的有效控制，最主要最经常用的办法就是公司治理。

如果不考虑其他特殊安排，一般而言，在公司治理中，67%享绝对控制权，可以修改公司章程，分立、合并、变更主营业务、重大决策。51%享相对控制权；34%享安全控制权，一票否决权；20%是重大同业竞争警示线；10%享临时会议权；5%是重大股权变动警示线；3%享临时提案权；1%享代位诉讼权。

投票原则，表决事项，你都可以

在公司章程中进行具体有针对性的设计。不同类型的事项(一般事项、重大事项、特殊事项)适用于不同的投票原则。在公司章程中,一般我们会比较关注反接管条款(比如绝对多数条款,公平价格条款,董事长轮换制,授权发行优先股等),但更加关键的可能是对公司章程设计本身的约定条款。例如什么时候可以修改公司章程,谁来决定哪些事项属于一般事项、重大事项或特殊事项,以及具体事项适合何种投票原则由谁以及依据何种规则来确定等等。

再来看股权间接转让的防范。实际上,优先购买权的设置,不是强制性条款,而是契约性条款,是公司股东意思自治,各方可以在正式的文件如章程中,做穿透性约定,把优先购买权的扩大到关联股东的收购、间接股东的收购之中。

比如,可以在公司章程中约定,“公司股东的股东将自己持有的股权转让给第三方,或者公司股东的股东的股权转让导致目标公司控制权产生重大影响或违反股东竞业禁止原则的,其他股东可以享有间接股东的优先购买权”。

在现实情境中,投票权委托、一致行动人协议、股权代持协议等委托协议极为普遍,但委托协议具有单向性,在委托人认为代理人行为不当或是不适合情况下,可以随时撤销。

比如一致行动人协议,通常通过协议约定,某些股东就特定事项投票表决采取一致行动。意见不一致时,某些股东跟随一致行动人投



在中国,2/3以上企业失败和公司治理直接相关,2/3当中的2/3又和股权结构设计和股权分配直接相关,因此创业企业治理最为核心的是股权治理机制。



票。这将有效增强某一方控制权,但是我们也观察到,最近永辉超市创始人兄弟意见不合解除一致行动人协议。

至于现实中更为常见的股份代持协议,可能存在显著的代持人(自然人)的风险,涉及潜在的道德风险(对外的法律效力、负债的处理、变更注册的困难、税收问题、纠纷的法律风险)。如果避免不了股权代持,要注意在签订代持协议时,请对方配偶签字(最理想的是让所有能继承其财产的人都签字),或者请公司其他股东在代持协议上签字确认代持事项,一旦发生纠纷,其他股东可以证明代持行为的存在。

在股权控制层面,税负相对比较轻,治理机制简易的有限合伙企业可能是个明智的选择。有限合伙企业中的主体一种是GP,一种是LP。GP是一般合伙人,拥有公司事务管理权,但需承担无限连带责

任。LP是有限合伙人,承担有限责任,但没有公司事务管理权。

此外股权控制最常见的还有AB股权制。Facebook、谷歌、百度、京东等都采用了AB股,但AB股权制常见于英美法系国家,在中国大陆暂时不可用。

香港联交所2018年4月24日发布关于同股不同权企业的上市新规,在我看来是关键人力资本和企业家精神的胜利。企业采用“同股不同权”的理据或者核心逻辑在于,关键人力资本和企业家精神对于企业发展的战略性作用。

实施“同股不同权”的企业需要充分关注人力资本的动态性,资本主导时代静态的公司治理制度和治理机制需要变革为动态的公司治理制度和治理机制。企业家与监管机构等公司的利益相关者需要推动传统的公司治理模式向基于人力资本的共有、共享、共治,收益权、控制权和经营权“三权分立”的社会化企业治理模式转变。

不同投票权是基于人力资本的,可以有效实现人力资本的激励相容,激发人力资本的潜力。人力资本密集且具有战略性的任何公司都可以尝试不同投票权结构的公司治理制度安排和治理机制设计。

此外,股权控制还有很多办法,例如金字塔结构、类别股东表决制度、表决权排除制度、异议股东股份价值评估权、增资及优先认购权条款、股权转让限制条款、优先购买权条款、定向增发和股份转让以及资产重组等等。[F]



# 所有的创新都来自于组合

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系

卢向华 教授

技术的进化以及技术新物种的产生都是建立在组合基础上,通过技术与商业元素的组合创新是企业持续生存的唯一路径,但组合创新需要有若干前提条件,包括环境的相邻性、流通性和物种的多样性。

## 技术的发展呈指数型增长

技术是模块化构成组合的过程,随着技术积累的增加,技术元素的基数越来越大,组合出来的新技术产品也会越来越多,这使得技术的增长呈现指数型,也使技术发展存在加速回报定律。

技术组合背后的创新逻辑如下:

一个产品组成的十个子技术,每一个子技术都有创新的机会,每个子技术上的创新都会让这个产品变得跟以前不一样,理论上能够分形出 $2N$ 次方个新技术产品。分形出来的产品,即使我们假设只有百分之一万的可能性存活下来, $2N$ 除以一百万,仍然是指数公式而不是线性公式。也就是每一个技术产品都会在原有产品基础上进行指数级的更新换代(或进化),从而技术产

“

创新是什么?创新就是人们面临的问题时出现的解决方案,这些方案由那些具备联系性思维或组合能力很强的人想出来的,而这是执行者和创新者一个较好的区分点。

”

品的分枝越来越多,整个产业也逐渐发展壮大。

技术新物种的出现也是建立在组合的基础上的。当原有的技术遇到极限点,无法满足用户的需求时,需求通常能在其它技术域找到新的解决方案。任何技术的新域,都产生于一个或多个已经存在的母域,这个母域随着理解的深化和固化,替代掉原来的母域,成为一个新的技术域。即,创造了一个新的产业,带来一个全新的增长机会。

不管是技术的进化还是技术新物种的出现,都是依靠组合。只要组合出来的新技术物种能够生存下来,它带来的市场是巨大的,这也是那么多人执迷于改进现有技术,做更多尝试、研发新产品的原因。

所以创新是什么?创新就是人们面临问题时出现的解决方案,这些方案由那些具备联系性思维或组合能力很强的人想出来的,而这是执行者和创新者一个较好的区分点。

## 技术的发展增加了 创业创新的机遇

当前的环境下,创新的机会越来越多,因为可以让我们组合的技术元素的基础越来越大。万物数字化之后,我们组合的基数以及组合的手段,都有了极大的提升,较之过去大众拥有了更多的创新机会。

以抓娃娃机为例。我们以前认为,抓娃娃一定要到实体店抓才有刺激的感觉,但是如果能把娃娃机电子化,就可以远程抓,在家里操控手机遥控商场里抓娃娃机的抓手,实时感受,这是一种虚实结合。随着技术的



发展,开源社区的繁荣,互联网巨头公司在技术上不再有垄断优势,任何人都能很容易地利用开源社区带来技术的便利,更容易把想法变成现实的产品和服务。

当然,另一方面,如果有很多的人参与创新创业,就会使得这个需求技术相互促进的循环速度越来越快,需求导致新的产品组合,新的产品组合就会带来供给,供给会导致竞争,竞争情况下更需要创新,创新又会带来更多新的需求,这个循环的速度会越来越快。从创业者的角度来看,这一竞争的加剧加速必然会带来很大的压力,但新的需求与技术相组合的机会也会越来越多,而这正在创业的核心点。

## 如何创造环境 来激励技术的创新

我们认可所有的创新都建立在组合的基础之上,不管个人还是公司,要激发创新,就要为他们的组合创造环境。

有一本书叫做《伟大创意的诞生》,在创新自然史篇章里曾经总结过三个因素,分别是相邻可能性、液态网络和功能变异,从组合的角度来讲,这三个因素非常有帮助。

第一,相邻可能性,就是发生在相邻的边界的地方,我们需要有创建一个让不同元素之间随意建立新连接的能力。

第二,液态网络,硅谷创新、韦斯

特的城市超线性标度发展等,都讲到了液态网络的流动性所带来的机会。企业需要有流动性,员工和员工之间能够互相流动,能够产生随机组合,从而产生新物种。

第三,功能变异。例如,古腾堡印刷机最早是做葡萄酒用的,古腾堡考虑到用这个机器把墨水印到纸张上来替代手抄圣经,于是就研发了古腾堡印刷机,这是一种跨专业的领域思考,通过功能变异创造了一个新的技术域。

技术创新建立在组合基础之上,最重要的就是随机性和流动性。正如《硅谷百年史》中所写:“改变世界的创新通常都是由不同技术汇聚而成、融合而成,这种创新是在什么样的社会环境里发生?多样性和流通性的环境。”**F**

## 商业模式的六种创新思路

复旦大学管理学院管理科学系

王安宇 副教授

**作**为企业生存与发展的逻辑,商业模式是企业  
在市场经济条件下安身立命的基础,原本早已有之。只不过,在过去,这个逻辑通常相对简单。后来,随着市场竞争的加剧,企业的赚钱逻辑就变得复杂多了,企业必须处理好商业模式构成要素所涉及到的诸多问题。尤其是进入21世纪,以信息技术为代表的新兴技术的快速发展与广泛应用,催生了许多新的商业模式。它们的惊人市场表现,对许多传统企业产生了极大的冲击与震撼,从而激励着企业家与创业者从根本上重新思考企业赚钱的方式问题。

在讨论商业模式创新之前,需要明确商业模式内涵。Christensen认为商业模式就是企业或业务的经营方法。《商业模式新生代》的作者Alex Osterwalder则认为商业模式是特定实体能够为客户提供的价值、内部的运营结构、外部的合作伙伴网络、所拥有的资源与能力等要素以及与这些要素之间的关系。通俗地讲,商业模式所要描述的其实就是企业的赚钱逻辑。

那么,这个逻辑的结构是怎样的呢?能不能显性化? Christensen认为,商业模式应该由四个要素所组成,即价值链定位、客户价值主张、核心资源与

“

六种商业模式创新思路:一是提升客户价值,二是新型客户关系的打造,三是新业务的衍生,四是生态系统的构建,五是收入来源的探索,六是计价方式的创新。

”

流程以及利润公式。根据Alex Osterwalder的观点,商业模式通常由九个要素所组成,即目标客户、价值主张、渠道通路、客户关系、关键业务、核心资源、合作伙伴、成本结构与收入来源。

上述四个要素或者九个要素其实可以归纳为三个部分。第一部分是价值创造,即谁是你的目标客户,你为谁创造价值;第二部分是支撑体系,即价值创造所需开展的业务、所需拥有的资源能力和所需建立的伙伴关系等;第三部分是价值实现,即盈利模式问题,包括成本特征、收入来源、计价方式等。这三个方

面或者其中的某个或若干个要素发生变化,就可被视为商业模式创新。

近年来,围绕这三个方面,出现了六种商业模式创新思路:一是提升客户价值,二是新型客户关系的打造,三是新业务的衍生,四是生态系统的构建,五是收入来源的探索,六是计价方式的创新。

价值创新是最为常见的一种商业模式创新思路。如大城市25-30岁的年轻人本不是喝白酒的主力军,但是他们初入职场,暂不适应复杂的职场生活;同时初入社会,各方面的压力接踵而至。某白酒企业就以这群年轻人为目标客户,针对其困扰和需求,改造了传统白酒的口味,增加了时尚元素,注入追求简单生活的情怀,使其产品迅速成为街头社交专用酒。成立以来,企业发展迅速。价值创新需要明确目标客户是谁,有哪些痛点和需求,企业能为其能提供什么样的解决方案。

第二种常见创新思路就是打造新型客户关系。比如,时尚和个性化是年轻人在选择T恤衫时会特别关注的价值元素。他们往往对T恤衫厂设计的图案不满意。为什么不采取恰当的方式把这些年轻人的想法收集起来呢?于是,美国两个高中生创办了一家企业,短时间内吸引了60万会员。他们



多数是初中生、高中生和大学生,有能力也有时间设计T恤图案。公司经常举行图案设计大赛以收集图案,然后把这些图案在网上让会员点评,评选出一些受欢迎的图案找T恤衫厂加工。这样生产出来的T恤衫适销对路的概率自然很高。顾客主权的年代到来了!企业不得不开放权限,让顾客参与。企业和客户之间应该建立一种更加密切的双向关系。

第三种常见思路是衍生新业务。美国一家软件公司在2005年以每月300美元向医生推广电子病历系统软件。但由于竞争激励,尽管后来降价到每月50美元,业务依旧毫无起色。2008年,为推进医疗改革,美国政府颁布法案,规定医生要在2015年底前使用电子病历系统。该公司迅速调整自己的商业模式,决定将病历软件免费许

可给医生,同时要求医生同意将系统生成病历的版权让渡给该公司。免费模式使用户数量迅速增加,给该公司带来大量的病历。基于这些病历,该公司进行大数据分析,找出某些病的症状变化趋势、某些药品的临床效果、一些医生的药品选择偏好等信息,卖给制药厂,迅速扭亏为盈。

第四种常见思路是搭建生态系统。具体做法就是把行业参与者都集中到一个平台上,它们之间借助该平台进行各类交易,这个平台也就成为了生态系统。在10年前,有人就借助互联网把线下劳务市场搬到了线上,打破了时间和空间的限制,从而提升了传统劳务市场的效率。之后该企业发展迅速,聚集了1000多万名威客(方案提供者)和大量中小企业,迅速成为威客成长和中小企业整合外部资源的平台,具

有广阔的发展前景。

第五种思路是探索新型收入来源。过去,企业通常向产品的使用者收费;今天,出现了许多“羊毛出在猪身上”的探索,比如360杀毒软件的免费模式、咪蒙的盈利模式等。第六种思路就是创新计价方式。近年来,根据时间收费、根据次数收费、根据资格收费、根据增值收费等新型计价方式(依据)层出不穷。

总之,在理解商业模式创新背景和商业模式内涵的基础上,企业可以从商业模式结构入手,探索合适的商业模式创新之路,基于“情景化”的价值创新;以“参与”为主要特征的新型客户关系打造;建立在“相关性”基础上的新业务衍生;以“赋能”为核心的生态系统打造;以“交叉补贴”为线索的收入来源探索;以及“计价方式”的创新。[7]

## “商业模式”被滥用,反而使“商业模式”不实用

欣元智投创始合伙人

夏暘

现在在创业与创业企业投融资领域讨论商业问题时,有一种将所有问题归结于商业模式的现象,过度拓宽了“商业模式”这个概念的范畴,却背离了问题的实质。

创新创业首先要洞察技术的发展趋势,把握潜在的未来需求,创造性地构建满足上述需求的手段和价值,把满足特定需求的产品或服务做成一项业务,而后才是讨论做好这项业务所需的商业模式。

例如现在很火的“生态型商业模式”的说法,我认为生态型商业模式的提法本身就是一个巨大的伪命题,世界上应该不存在生态型商业模式。比如乐视所做的事情,从内容的提供和经销,到内容的制作、屏幕载体(电视机、手机、汽车)的研发生产销售,这应该是在战略上围绕一个生态环境或生态系统布局它的业务,是公司在企业战略中选择做什么业务的问题,而不是一种所谓的“商业模式”。所以应该不存在所谓的“生态型商业模式”,而只有围绕一个生态去布局业务的战略规划。

一个企业从零到一的过程往往不

“  
商业模式是无法助力  
企业发展的,只能助力  
业务发展。所以,商业  
模式的重点在于如何  
把业务做好。”

是商业模式起作用,而是团队、能力、资源。当企业发展从一到十的时候才会展开业务,才更需要讨论商业模式。而商业模式是无法助力企业发展的,只能助力业务发展。所以商业模式的重点在于如何把业务做好。

一个企业或一项业务的成功有赖于不同层次、多个方面的因素。比如在企业战略和规划层面,企业的价值定位、业务的选择非常重要。在业务战略

与规划方面,有竞争策略,有商业模式。在运营体系建设方面,有组织架构、职能职责、流程规范。在业务计划与实施方面,有能力、资源、执行力。还有组织管理与文化管理层面、企业领导人与团队层面的各种因素。一个企业成败可能源于上述各个层面的某些因素,而商业模式只是其中的一个。

我们应该看到,在现代企业发展的过程中,洞察技术并且把握潜在的未来需求和发展趋势非常重要。做产品做业务的人要比普通消费者拥有更强大的洞察力,不同的人在同一视野内看到的东西和结论可能完全不同。首先要能够把满足特定需求的产品或者是服务做成一项业务(也就是“能够获得可持续的盈利性收入的商业活动”),而后才是为这个业务设计一个好的“商业模式”。

在讨论“商业模式”创新的过程中,有一个误区,那就是把“业务的变化”当成了“商业模式的创新”。所以,我们要看清某项变化到底是业务的变化,还是商业模式的变化。例如京东为了增强其自身电商业务的竞争力,做了物流配



送,给用户带来快捷和标准化的服务,这是商业模式的变化。而顺丰作为一家物流公司做电商却是新增了一项业务。同样,滴滴做专车、快车、顺风车,这些都是新增了业务,而不是商业模式的变化。

再比如刘强东5年多前曾说“京东等B2C电子商务5年后一定能超过淘宝等平台型电子商务”,在当时我们就可以断言不可能实现,甚至就不应该去做这样的比较。这是因为当时的京东主要是做零售自营业务,是零售商,挣的是买进卖出的差价;而淘宝却只是为交易者提供交易场所,如同是开了一个集市或菜市场,它本身不做一分钱的买卖,挣的应该是摊位费。二者做的根本

就是不同的业务,而非同一业务不同商业模式之争,所以无法相提并论。

如今大家用“商业模式”这个概念讨论的很多问题,实质却是“业务选择”的问题。所以,知道并区分什么是业务的不同,什么是商业模式不同,这点至关重要。而要做到这点,就必须对“商业模式”的概念有一个正确的理解。

那什么是“商业模式”呢?我给出的概念是:

“商业模式”是用来设计与构建一个业务主体的业务运营系统的工具,也是一个从商业机理上解析、阐明某个特定业务运营系统的商业逻辑、盈利能力、竞争优势、商业致胜机理等的工具。同时“商业模式”作为一个概念,用

来指称基于某种特定的商业逻辑而构建的业务运营系统。

无论是工具还是业务运营系统,商业模式都是由一系列具有独特性状的业务要素及业务要素关系的有机组合构成的。这里的业务要素包括业务主体为客户提供的价值,以及业务主体为实现这一客户价值并进而实现自身业务价值所从事的关键行为所对应的内部系统和外部系统的构成要素。

业务实体思考、设计商业模式的目都是为了实现其业务价值,即为了获取客户和持续地拥有客户,并通过与客户价值交易最终获取可持续的盈利性收入。**F**

## 避免创业中的三大“死穴”

中引创投主管合伙人  
王雷

创业18年,做了两个企业,一个在美国一个在中国,我栽了很多跟头,踩了很多坑,所以很希望能将我的个人经历与大家分享。

首先来看需求与商业模式,这是第一大“死穴”。

最开始创业时,很有可能瞄的靶不对,你开始想做的事情,可能和你今天要做的非常不一样,这便是转型。绝大部分企业都经历过转型,这就证明了你的需求和市场、对商业模式的把握是不准的。例如Instagram和Youtube都是通过转型而做到现在的。所以如果创业公司将来面临转型,或者第一枪没有瞄准,这很正常。

那怎么瞄准呢?必须要找到用户是谁,他做了什么事,他为什么要做这个事,现在做这个事情还有哪些痛点……基于这些再开始设计产品和服务。

所以要创业,一定要先从用户开始,而不是从产品、技术、服务开始,从

“

要创业,一定要先从用户开始,而不是从产品、技术、服务开始,从用户行为和用户需求开始。

”

用户行为和用户需求开始。当有了需求后,接下来的问题就是能否卖出去,会不会赚钱。但任何框架在没有碰到市场之前都是主观猜测的,所以每个框架都需要市场验证和人的参与。

用户非常重要,要十分精准。因为创业通常要面临的最大问题就是资源

有限,所以必须聚焦。当搞定用户,市场和需求也清楚了,找到价值点之后才能产生商品解决方案和基本商业模式,然后再开始规模化。

第二大“死穴”是人,即初创的创始团队。

一般而言,创始团队的构成,43%是同学或朋友,24%是前同事,12%是家人。这三个渠道的人和创业者关系都很近,因为只有近才有了了解和信任,这是创业团队非常需要的。但“近”也造成了创始团队当中的矛盾根源,我叫做3R-V。

即关系 Relationships,涉及朋友关系、亲戚关系、同学关系和创业关系,工作关系和非工作关系交错,造成了矛盾根源之一;职责 Roles/Responsibilities,指的是分工;回报 Rewards,包括钱、名利和经验等等。最后是价值观念 Value。创业时一定要注意3R和1V的框架。

此外,3R-V的框架其实在企业成

# “创”见未来

年 2 月 23 - 24 日

复旦大学管理学院五洲堂

职位



长的过程中都适用,只是在各个阶段可能由“合适”变得“不合适”了。比如今天用3R-V衡量公司团队是合适的,但三年后公司发展了,这个框架可能就不再合适了。

第三大“死穴”便是现金流。

现金从哪里来?朋友,家庭,自有资金,贷款还是融资?在企业运营中,钱主要是从销售和融资中获得。所以这四大运营陷阱一定要注意规避:

一是亏本生意规模化。很多负数加起来不会得到正数,真正做运营或者是创业的时候,一定要在商业模式得到验证后再进行规模化。二是把预付款当真收入。三是未认真计算单位经济效益,特别是固定成本。四是过度依赖

投资人的注资。投资人的钱是很贵的,千万要小心。

作为创业者而言,你一定要搞清楚投资人的需求是什么,他们看中的是什么。除了赚大钱,赚快钱,还有什么?

一是市场。市场是不是快速变化,是不是巨大?这非常重要。因为市场只有是快速变化的,创业者才有重构的机会,才能在乱中取胜。二是竞争优势,即壁垒。这既可以是人、技术、产品,也可以是渠道。三是市场反馈。在融资时,创业者经常会被问及,你有多少用户,有多少活跃度,有多少黏度,数据是什么,市场反馈是什么?

既然融资如此重要,我想提醒各位创业者,融资中的这六点误区一定

要避免:

第一,我的想法太独特了,应该能融到资。

第二,商业计划书越厚越有可能融到资。

第三,和越多投资人聊,企业就越有可能融到资。

第四,投资人第一次就表示感兴趣,你就觉得钱来了,这是妄想。

第五,所有投资人都差不多。

第六,如果我们是业内最强的,肯定能融到资。

综上,总结起来就是:当你想从外界融资时,一定要考虑什么时候拿钱,拿多少钱,从哪拿钱,以及从什么人那里拿钱。■

## 怎样从科技走向创业

春山资本董事合伙人  
唐海松

工业革命至今,科技的发展速度越来越快,机器虽不会超越人类,但未来会越来越接近人类。未来的科技将会主宰我们的生活,对于科技,我们不仅要用它创造利润,更要加以正向运用,避免对人类产生不良的影响。因此,预测未来非常重要,当我们预测到未来社会发展的趋势,就能预先研发出符合未来发展需求的科技手段。

### 未来有哪些创业的机会

未来科技方面的创业机会集中在如下几个领域:

一是芯片。芯片的制造发展控制着经济的关键节点,也是众多企业竞争的核心。例如,台湾的台积电公司生产全球50%的芯片,如果这家企业出现问题,那么中国经济甚至世界经济都会受到巨大的影响。

二是数据。数据的商机除了AI部分,也应当重视纯粹的数据分析。比如,商家获取用户数据,可根据不同客户的偏好进行个性化推荐;数据分析机

“  
预测未来非常重要,当我们预测到未来社会发展的趋势,就能预先研发出符合未来发展需求的科技手段。”

构或企业可把大众的各种特征变成数据,通过数据分析得出结论,为社会发展提供辅助。

三是汽车。以后在城市里面,飞行的汽车比自动驾驶来得更快,飞行的汽车需要解决的问题是电池、尺寸、重量、安全、体验等,目前已有几家以色列、美国、日本公司在进行这一领域的尝试。

四是医学。医学领域的技术创新

持续不断,比如局部器官克隆、胚胎干细胞研制、基因测试、男女性生物学与遗传学的对比等,这对于延续人类繁衍的历史有重要的作用。

五是太空。比如,用钢铁重量两千万分之一的材料建造50公里高的人造天梯;发射卫星;太空旅游等。这些项目貌似是天方夜谭,但是这就是未来的趋势,我认为国内这方面的创业项目还有待发展。

六是金属打印。金属行业每年在全球有巨大的市场,汽车、冰箱等日常用品都与金属有关,怎样在一千度的高温下打印金属,这些都是可研究的硬技术。

七是手机。以后手机能发射信号,测试我们身体最主要的指数,包括心脏、血糖等,这一探索已经在美国进行测试。手机的发展日新月异,难以想象,也许潜藏着革命性的创新。

八是网络。我们生活在一个非常不安全的社会,网络把几十亿终端连接到一起,信息的串联也带来了被曝光的危险,信息病毒的传播范围也会更广



泛。未来如何提升网络安全,也是可以探索的命题。

九是能量储存。未来,电池充电一天,基本上能用一个月。一方面,充电

时间将大大缩短,比如一分钟全部充满的快充模式;另一方面,家中可充电的密度特别大。

以上几个领域集聚了未来热门的

创业机会,这些新技术场景可能在20年、30年后都会出现。

## 硬件是投资的关键领域

未来,硬件也非常重要,解决硬件比解决软件效率要高50-100倍。目前,互联网企业如亚马逊、Facebook等纷纷进入硬件体系,这是互联网营销将来需要深入研究的领域。科技领域要取得硬件的成功,要做到两点:第一,改变最核心的技术,主要是芯片和电池。第二,供应链本地化。供应链很复杂,如果不把供应链本地化,将来中国高科技会面临致命的打击。

当前,我们对硬件的投资情况不佳。VC看的是如何在很快的时间里赚很多的钱,一般的VC对耗时久回报少出错率高的硬件投资不感兴趣,这是技术发展面临的困难。国内创业的投资者们,最大的问题是沉不下心来,技术的发展需要至少十年的时间,没有足够的研究时间,再多的钱也没用。

## 科技驱动创业未来在东方

我们以科技驱动创业的未来,将来在东方而不在西方。

比如,台湾掌控了半导体的50%,如果没有台湾,全球半导体行业至少停滞10-20年;韩国的半导体行业也很重要,它在半导体及电池方面的投资非常厉害;印度虽然比较穷困,但基建特别糟糕,存在大量的投资机会;越南非常厉害,现在三星、英特尔都在越南投资,它会变成一个制造中心,将来是中国最大的竞争对手之一。■





名师云集,意味着更多的思想交流和交锋。在这片得天独厚的空间里,我们可以近水楼台地倾听和学习来自学者的思索和见解。

# 商业领袖的三个特质

复旦大学管理学院  
陆雄文 院长



“一个好的商业领袖,一定会坚持自己认同的价值,并积极去推动价值的实现。”复旦大学管理学院院长陆雄文告诉第一财经记者。

过去40年,中国的经济制度发生了一场深刻革命,其方向是开放的竞争性市场经济体制,同时又不失自主性。由于让市场在资源配置中发挥越来越大的作用,让越来越多企业家在这个机制下应运而生,在公司制度与治理、管理、经营、产品与服务等方面不断创新,提高经济的现代化程度。

这些企业家的出现,无疑给了市场更多的活力,让时代焕发生机。与此同时,这些企业家逐步成长成为各个行业的商业领袖,见证了改革开放的奇迹,并创造了一个又一个商业传奇。

一个商业领袖究竟应该有哪些气质?而这些商业领袖又有哪些共同的特点?陆雄文认为学习、

“  
一个好的商业领袖,一定会坚持自己认同的价值,并积极去推动价值的实现。”

决断、冒险精神这些特质,是商业领袖的必要条件。

## 学习

“今天的商界领袖,需要一个完整的知识体系支撑,否则很难做出专业客观的判断。他们需要很强的学习能力以及理解能力,必须了解商业内在的逻辑。”陆雄文告诉记者,在当下这个技术革命时代,商界领袖更要了解和学习新的技术,不一定要成为技术专家,但是要对技术发展趋势及其对产业变革的影响有深刻的认识、理解和把握。

终生学习,是当今社会每个人都需要的一个技能,对于商业领袖尤为重要。

在陆雄文看来,中国的改革开放、外国企业进入,尤其是市场化进程的启动与加快,需要整个社会在意识形态、思想文化上进行改变与开放,以适应全球化商业时代的实践需要。

行之力则知愈进,知之深则行愈达。为此,复旦大学管理学院始终坚持国际化与本土化并重,一方面主张管理思想、理念与国际保持同步,另一方面要求把新的管理思想、理念运用到实践当中去,并不断总结中国管理的新实践。“系统的学习非常重

要。”陆雄文说。

“我们希望学生是为了真正获得知识和能力来学习,而不是为了一纸文凭。”通过学习,让理论和实践结合,才是创造商业领袖的要素之一。

## 决断

对于商业领袖而言,决断同样重要。“只有抢占到产业的先机和高地,才能够取得商业的成功。”陆雄文认为。

对此,具备全球视野非常重要。只有看到全球的发展趋势,才能够有很好的决断力。而这个视野的拓宽,通常也是需要学习得来。

“我们如果从20年后来看今天,视角就会不一样。商业领袖应该具有对未来发展的洞察力,有远见才能创造商业的传奇。”陆雄文说。

面对未来,中国不缺资本、不缺技术、不缺成功的商业模式,而是要用思想引领未来,储备资源和能力,坚持不懈,厚积薄发。

优秀决断力的背后需要多种能力的积聚,比如对事情准确性的判断力,比如去承担决断后果的勇敢等等。具体表现在分析能力、应变能力、控制力和大局观上,所以决断力也是一位领导者综合能力

的体现。

敢于决断、善于决断是成大事的首要前提。正如古人云:“当断不断,反受其乱。”

## 冒险精神

改革开放四十年来,在国家政策的鼓励与支持下,中国大地焕发出前所未有的活力,激发了一代又一代人创业、创新的激情和动力。

冒险和尝试,有时候可能会遇到失误乃至错误,但是只有不断去尝试,才能找到更好的出路。“冒险需要有智慧去支撑,有智慧才有勇气去尝试和改革。”陆雄文认为。

一个成功的企业家应该具有冒险精神。如果没有这种精神,领导工作就会陷入没有创新精神的状态中,这将不利于一个企业的发展,也很难说企业家能够在如“组织结构、人员任命”等方面进行大刀阔斧的改革。

企业家至少要在初创阶段或者发展过程中的某些重大问题上具有敢于冒险的精神。也只有这样的探索,才能有更多的出路。

在陆雄文眼中,一个商业领袖,需要达到的是自我革新,不断去尝试和冒险,去创造更多的想不到的空间。[7]

(转自《第一财经日报》)

## 科创板规则体现中国特色符合国际惯例

复旦大学管理学院会计学系

李若山 教授



中国证券市场近三十年的风雨历程,造就了一批相当有竞争力的企业,如海尔、格力、茅台、苏宁等,给一些证券投资者赚得了回报。但由于创立初期是摸着石头过河,且目前的部分规则不适应新的发展形势,证券市场遭到部分投资者们垢病是可以理解的。日前,科创板系列文件发布并征求意见,笔者阅毕有些想法不吐不快。

首先,中国投资者最不满意的,就是,好公司都到海外上市了,一些表面光鲜、但内部混乱的公司反而跑到境内上市。比如,腾讯、阿里都是具有创新能力的企业,由于不符合中国证券市场三年盈利的规定,只得到境外上市,让老外赚得盆满钵满。而像匹凸匹、长生生物等一些管理混乱的企业反而在境内上市。

因此,科创板不再将财务上的盈利指标作为上市的主要标准,让一些

优秀企业在萌芽阶段就有机会通过证券市场的资源配置机制,使得创业者、投资者都能获益。这一突破,顺应了目前中国科技强国、有质量发展的经济趋势,也符合国际上对科技型企业市场资源配置的规则。

但是,投资者担心的事来了,既然连亏损企业都能上市,那么,等企业圈了钱,会不会掉头走人,然后留下一地鸡毛?这个担心不无道理,主板、中小板、创业板都发生过类似事情。但是,这次科创板尽管实行的是注册制,并不意味着不审不查不管了。

从颁布的制度来看,在退市方面有三个“严”:标准严、程序严、执行严。一是标准严,即不再将会计是否盈利作为唯一标准,而是规定五大重要安全标准,尤其是将治理结构、信息披露等作为判别标准。二是程序严,如果出现无视治理结



科创板的制度规定,不仅汲取了中国证券市场多年来发展中的经验教训,也参考了国际上的成功做法。



构要求,不符合科创板条件的公司,可以马上令其退市。退市时间非常短,不存在壳不壳的问题。三是执行严,过去企业上市以后主业不行了,可以通过各种手段来保住上市资格,明明是制造业企业,通过卖几套房子、卖几张字画来规避退市制度的规定,令人啼笑皆非。在新规则下,这些手段都不管用了。只要不符合科创板精神,不从事以科创为主的业务,一律不承认。这可防止主业不主,副业乱象的怪圈。

其次,中国投资者最深痛恶绝的事情是大股东套现。因此,在股东减持方面,科创板做了非常细致的规定。比如,对保持控制权的大股东与技术团队不仅延长了锁定期,而且在量上也作了规定,尤其在亏损时期不得减持,并严格规定减持时的信息披露,让投资者充分了解减持的原因与数量。但是,科创板对以财务投资为

主的投资基金所持有股份减持是网开一面的,对其减持要求相对较低,比较符合国际惯例与创投基金行业的性质,有利于创投行业发展。

再次,科创板的另一个创新之处是采用了国际惯例,允许同股不同权企业上市。想当年,因为我国香港证券市场没有同股不同权的规定,以致于与阿里这样的好企业失之交臂。为此,他们修改了规则,也采用同股不同权的规定,让一些创新企业在早期发展阶段有了一定的自主决策权力。但是,为了让好的政策有好的效果,这次科创板规则中对同股不同权措施有了严格规定,不仅在时间、比例等上有限制,而且在实施过程中,对有可能影响中小股东利益的重大事项进行规定,如重组、分红、不能乱用差异化股权表决机制等。

最后,由于实行注册制减少了监管机构上市前的部分审核,科创板将

对上市公司的质量控制重点落到保荐机构身上,不仅延长了保荐时期,而且明确规定保荐内容。比如,要定期出具研究报告,发现重大异常现象要随时披露。作为证券专业机构,既然是专业人士,就应该站在投资者立场,对企业进行慎重选择与监管,如果不到位,就要对投资者承担法律责任与义务。也就是说,如果觉得保荐过程存在问题,投资者有理由对证券公司进行追索与起诉。

总之,科创板的制度规定,不仅汲取了中国证券市场多年来发展中的经验教训,也参考了国际上的成功做法。因此,笔者认为,在这么短的时间内,能够拿出这样一份既体现中国特色,又符合国际惯例的制度规定,实属不易,相信这一定会对证券市场今后的发展与转型带来不可估量的影响。■

(转自中国证券报·中证网)

## 传统零售业亟需“3Q革命”

复旦大学管理学院市场营销系

蒋青云 教授



关于“新零售”，学者们和实践家们可谓众说纷纭，但对于新零售的基本特征几乎是一致的，那就是：技术（主要指大数据和人工智能）驱动、体验为本和效率导向。本人在以前的文章中对此也有相应的总结。

但根据我对传统零售业转向新零售的实践观察，发现其中存在极大的障碍，总结起来也可以用三句话概括：“智商”低下、“情商”短缺、“逆商”不足。简而言之，传统零售业今天比以往任何时候都需要“3Q革命”（3Q是智商IQ、情商EQ和逆商AQ的合称）。

### “商业智能”低下

所谓智商低下，是指传统零售业长期以来很少在技术研发方面做持续投入，从而导致商业智能（Business Intelligence，近似于企业智商）低下。

在电商崛起之前，传统零售企业

几乎没有能力运用内外部数据和信息研判市场趋势、洞察消费者行为，从而帮助企业做出精练供应链策略、精益营运策略和精准营销策略。跟生产制造企业和电商企业相比，传统零售商在IT应用方面几乎全方位落伍，从而导致它们在互联网时代全面衰弱。

究其原因，首先在于长期以来我国一直将商业零售业归入服务业，在理论上否定了其创造价值的基础，所以也就不可能做太多的投入。几十年来，我国零售业的技术研发基本空白，相应的投入十分有限。根据我们的统计，我国大多数传统零售上市公司的研发费用占销售收入的比重不足1%，甚至不少企业的数据接近零。被国外同行远远抛在后面，跟电商企业相比，更是不到对手的零头。这样的投入水平，让传统零售业的信息化和智能化水平一直处在“婴儿期”。

“

根据我对传统零售业转向新零售的实践观察，发现其中存在极大的障碍，总结起来也可以用三句话概括：『智商』低下，『情商』短缺，『逆商』不足。

”

## “情商”短缺

所谓情商短缺,则是指传统零售业在经营顾客关系方面的努力及其成效也很不够令人满意,尤其是在顾客体验管理方面,需要大力补课。

坦率地说,一些传统零售企业在这方面有一定的基础,如上海东方商厦、友谊商城等在相当长一段时间内,来自会员的销售收入占比差不多在50%-60%。但即便如此,这样的重复购买比率也往往是依靠联华OK卡和会员积分制等算计性工具实现的,而在情感性关系的建设上仍然乏善可陈,在顾客体验管理方面更是落伍。

由于缺乏对顾客价值的正确感知,传统零售企业无论在企业定位、激励机制、自我调控和系统管理等方面都很难支持高水平顾客体验管理的设计和运行。因此,传统零售业在顾客关系资本和社会资本的积累方面基本上也是空白,这是他们在遇到

电商等新型零售企业竞争时呈现弱势的又一个重要原因。

## “逆商”不足

所谓逆商不足,是指传统零售业在遭遇不良发展境遇时表现出来的变革能力弱化,从而难以扭转颓势、重塑转型。

这一点似乎有人不以为然。因为自改革开放以来,我国传统零售业似乎一直在转型,始终在变革。但实际上除了在体制改革方面有一些实质性进展之外,传统零售业在商业模式及其价值链重组方面的变革是远远不够的。如果说有亮点,也主要是在经营业态的引进和调整方面取得了较为显著的成就。今天的中国零售业,几乎可以看到国际上全部主流的经营业态。

但我想指出的是,近20年以来,传统零售业的主要改革仅仅局限于业态调整方面,而没有发力在商业模

式和价值链的创新方面。具体表现在,由于商业零售业内部的竞争十分激烈,零售规模化趋势愈益明显,于是零售企业更愿意利用其垄断优势来寻租,而不愿意通过改善经营来提高效率。更可怕的是,它们看不到甚至不关心技术变革及其产业变动对零售产业发展的影响。

因此,当信息技术和电子商务变革打破零售产业边界,新零售强势崛起时,传统零售企业顿时优势尽失、束手无策。去年阿里收购高鑫零售时,大润发创始人曾有金句:“我赢了所有对手,却输给了时代”,这是典型的逆商不足导致的战略短视的现象。

由此可见,传统零售业如果发力于“3Q革命”,努力克服自身在商业智能、顾客体验和经营变革方面的弱点,对于他们转型新零售,真正实现技术驱动、体验为本和效率导向是非常直接有效的举措。当然,如何展开“3Q革命”,还需要另行撰文论述。■

(转自《上海百货》杂志)

## 从管理学看“996”，真相是什么？

复旦大学管理学院企业管理系

苏勇 教授



这几天，“996”成为网议热点。

所谓“996”，指的是上班时间为早9点到晚9点，一周6天。网友用这三个数字来泛指企业要求员工经常性加班，以至于将身体弄垮，导致“上班996，生病ICU(危重病房)”。

对于“996”，老板大多赞成，并以自身为例，马云、刘强东等大佬就是例证。员工多数反对，但大多是“敢怒不敢言”，以至于只能在网上吐槽。

### “996”的文化根源

其一：传统文化影响。古有明训“勤能补拙”，认为更多的付出能够弥补主观能力上的欠缺，并能够提高效率。所以不少人相信这一条，为此而加班加点。

其二：中国人对家庭和生活、组织与个人的边界没有那么泾渭分明。在西方国家，员工下班就将手机关掉，享受不受干扰的私人和家庭生活。周末更是家庭生活的重要时间，完全不希望被企业或单位事情打扰。但在中国，我们长期以来崇尚“奉献精神”，鼓励“事业为重”、“爱厂如家”，因此对于在工作时间以外继

续干活，往往没有那么在意。不少企业领导就明确要求下属24小时手机开机，半夜想起什么事也立马给员工打电话布置工作，且认为这天经地义，你既然拿了企业支付的报酬，你就应该全身心投入，业余时间多干点活又算什么呢？

其三：社会环境使然。改革开放以来，我们一直是以速度创效益，“时间就是金钱”，多一份时间工作，就多一份经济效益。不仅企业如此，不少政府领导也经常将“5+2，白+黑”作为工作常态，以至于频频发生公务员“过劳死”的状况。而现在这一情况已经引起重视和反思。

其实，在以“加班文化”著称的东瀛日本，现在也在对这一现象进行深刻反省。日本的“加班文化”由来已久，且同样有着文化渊源。

一是社会文化影响。在日本，一个公司职员，尤其是男性，如果正常下班较早到家，邻居会投之以异样眼光，认为这位先生一定不是单位的重要角色，所在公司生意也不会太好，以至于可以早早下班回家，因而家人甚至也会倍感压力。美国南加州大学的美籍日裔学者威廉·大内教授在其管理学名著《Z理论》中便对此有生



企业更加要紧的是将员工培养成聪明的员工、高效能的员工，并更多地从管理本身来挖掘效益，给组织赋能，给员工赋能，让员工能在法定的工作时间内提高单位时间绩效，而不是一味要求员工超负荷加班加点。



动的描述。

二是公司文化压力。在日本的公司里,老板不走,员工不敢走;同事不走,你也不敢走。因为生怕引起老板的不满,同事的倾轧。日本关西大学经济学家森冈孝二的著作《过劳时代》,就以大量数据和充实案例,为我们全面论述了过劳时代的实貌,并介绍了美国、荷兰和日本对此问题的反思和改进的努力。

## 如何正确认识“996”

管理学追求效率优先。那么,一个核心问题就是:“996”真能提高工作效率和产出吗?

早在多年以前,以福特汽车公司为代表的大规模流水线生产的作业方式,就对这一问题进行过思考和实践。按理说,流水线作业,作业时间长一定导致高效率。但实践结果发现也不尽然。劳动效率曲线虽然在一定阶段随着时间延长会上升,但有其临界点,过了这个点之后,由于工人对工作的厌恶感上升,疲劳度增加,反而会导致效率下降,差错率上升。中国有一家著名企业发生员工多次跳楼事件,其中一个重要原因就是员工长期超时加班,以至于身心俱疲,心理出现偏差。

不可否认,不少企业家如今的成功,其中有其多年来日夜奋斗的因素。我访谈过的几十位中国杰出企业家都是如此。他们筚路蓝缕,辛苦创业,打下一片江山。这种奋斗精神永远值得我们学习。

但是,老板可以有很高的自我约

束甚至自我强制,而且不排除背后有很高经济和其他回报的激励因素,但除非员工发自内心的自愿,否则你不能要求员工也同样如此,更不能作为企业强制性或变相强制性的潜规则。

而且更重要的是,当今的互联网时代,时代变了,员工构成也变了,具备更多创造性劳动的工作性质也变了,所以,仅仅工作时间的延长其意义还有那么重要吗?

管理学研究已经高度关注这一问题,“工作倦怠”、“员工情绪管理”等都已经成为管理学、组织行为学研究高度热门的课题。

员工情绪对于工作效率会产生极大影响。以前的组织行为学研究虽然也认识到,员工的负面情绪会影响组织的有效运行,但往往认为这个问题是可以通过强有力的组织管控来解决的,而没有看到它会给企业的运行效率、产品质量、客户服务、企业文化等带来显性或隐性的负面影响,有时甚至影响还很大。美国学者赫斯柴尔德早在1983年就提出“情绪劳动”的概念,她认为“情绪劳动”可以跨越任何行业和职务。而如果一个员工长期处于超负荷的工作状态,他会有良好的情绪表现,以至于对工作效率产生正面影响吗?如果他“人到了,心不到”,会有效率和效益产生吗?


当今企业,85后、90后已成为主力员工。有研究表明,出生于改革开放后的新生代员工自我意识强,更加注重生活、工作中的个人感受,对于工作带来的个人体验更加重视,也更加注重工作和生活的平衡。

如果说,上世纪60、70年代出生

的员工是“干一行、爱一行”,那是因为那个时代工作不由自己选择,所以整个社会提倡“螺丝钉精神”,把你拧在哪里就在哪里发挥作用。而如今的新生代员工更多是“爱一行,干一行”,主动去选择自己喜欢的工作,他们可能为了对工作的喜爱而加班加点甚至通宵达旦,但更多地是个人的主观意愿,不具有普遍性,他们也不愿为此受到更多的强制。且如果一旦感受变差,他们很容易产生工作倦怠,产生“反生产行为”,以至于跳槽走人。而这也是企业所不愿看到的。

此外,在互联网时代,无论哪一个行业,工作更多地是不能以时间来计算效益的“知识劳动”,员工的工作绩效以及给企业带来的效益,更多来自于创意和创造而不是疲劳战。3M公司多年前就提出给员工留出15%的空余时间,让员工可以去创造性思考。如今给公司带来很大效益的“即时贴”,就是员工利用这一空余时间发明的。如果员工能在规定的工作时间创造出很好的效益,那超时加班又于企业何益呢?

所以在当今时代,企业更加要紧的是将员工培养成聪明的员工、培养成高效能的员工,并更多地从管理本身来挖掘效益,给组织赋能,给员工赋能,让员工能在法定的工作时间内提高单位时间绩效,而不是一味要求员工超负荷加班加点。

幸福是奋斗出来的。我们也提倡敬业精神。但是,在东西方管理皆崇尚“以人为本”的今天,员工的超时加班并不可取。毕竟,“心情愉快的员工才是生产率高的员工!”

## 管理决策正在被人工智能改写

复旦大学管理学院EMBA特聘教授

鲍勇剑 教授



**作**为管理的核心活动,决策正在被人工智能改变,它首先体现在金融机构的决策模式中。对于银行信用卡业务,好信用不等于好客户。优质客户是那些愿意借钱,习惯分期还款,能够分期还款的消费者。过去,为分辨优质客户,决策模型最高能容纳二百维(变量)的数据分析。现在,人工智能企业“第四范式”把信用卡账单分期模型提升至“五千万维”,使账单分期推荐短信的响应率提升了68%,卡中心的账单分期手续费提升61%。这种跨越式的赋能已经不只是改变决策精准度,而是触发人们重新思考管理决策的基本原则和方法。

“有限理性”和“满意即可”是管理决策两个基本原则。而人工智能的决策模式正改造它们的前提条件,并向着“极限理性”和“最优化决策”的方向演变。

最早出现在他1947年的《管理

行为》(Administrative Behavior)一书中,司马贺(Herbert Simon)认为,与外部环境隐含的规律相比,人的认知能力有限。这种有限性表现在计算能力、获取信息成本和思维模式这三个方面。因此,实际决策中,理性的人更习惯于使用启发性的经验规则(heuristics)指导令人满意的选择。这就是“有限理性”(bounded rationality)的规律和“满意即可”(satisficing)的方法。司马贺的研究影响至少两代经济学家(行为经济学和制度经济学)。后来的两位诺奖经济学家,威廉姆森(Oliver Williamson)和泰勒(Richard Thaler),也分别继承司马贺的“有限理性”和“满意即可”的概念,建立自己的行为经济学和制度经济学的理论框架。

随着人工智能最新的发展,有限理性的决策前提越来越无法维持。首先,人脑发明和创造出来的人工智能可以裂变超越人的认知水平。对

“

受人工智能发展的影响,管理决策思维正从「有限理性」和「满意即可」过渡到「极限理性」和「最优选择」。在这个过渡中,我们对待管理行为的许多态度也需要更新。

”

人脑而言的有限性,人工智能可以轻易突破。其次,机器之间的数据交流和分析本质上不同于人脑思维。它让基于人脑思维特征总结出的“有限理性”成为一个不相关的概念。再次,人工智能中的“迁移学习”极大地消除了人的认知学习过程中“隐性知识”的地位和角色。它使得人类决策中专家判断的“隐性知识”优势逐步消失。随着算法、大数据、计算机基础设施和对行业需求理解的深入,替代“有限理性”和“满意即可”的新概念解释必将出现。它们的具体特征还在变化发展中。但基本上会朝着“极限理性”和“最优选择”的方向发展。

人工智能在某些方面超越自然人的认知水平,这已经是现实。以银行信用卡业务分析为例,从二百维的分析模型到五千万维,这已经不是自然人可以处理和理解的阶段。更重要的是,人工智能支持下的模型可以扩容到亿万维,只要分析任务需要。对于银行信用卡管理者而言,他们可

以要求模型追求最优化目标。同时,相对于人工智能支持下的模型分析能力,银行经理提出的任务要求难度永远低于系统可以扩容的能力。从这个能力和任务比较的角度看,对于银行经理,他们可以采用“极限理性”和“最优选择”思维。与过去的决策思维定势相比,这种新思维更符合环境现实,更能提升决策的有效性。

人工智能的专家戴文渊用BRAIN概括说明突破自然人的认知水平已经是现实。完整的人工智能系统有五个内生要素:第一是符合人工智能格式的大数据(big data),这个数据是需要按照人工智能的要求来收集数据。第二是要形成反馈(response),要定义准确什么是好的,什么是不好的。有反馈,机器可以自我学习和成长。第三是算法(algorithm)。科学家越优秀,算法越高级。而算法一旦产生,它的运行效果可以超过创造它的科学家。第四是体系架构(infrastructure)。大数据

环境下,结构设计已经包括预置的优势或劣势。第五是需求(needs)。有了需求,就有业务主题范围,就可以在此范围内追求优化决策。这样的人工智能BRAIN代表着内生的、追求自我优化的闭环回路。在许多业务领域,它已经能够自动总结生成规律,并超越行业专家水平。

人工智能中的“机器交互”让“有限理性”思维失效。过去的人工智能其实是在模拟人或者理解人。这就要求计算机把自己变得越来越像人,比方说图像识别,计算机试图模拟人眼睛聚焦的特征去识别。而计算机的机器本质不是这样的,它是高带宽、高速、大内存、大存储的这样一个机器,人是低带宽、运算速度比较慢、容量也比较小。

新的人工智能设计思想能够假设没有人参与决策过程沟通时,机器能够怎样做。由此,不受人的“有限理性”约束,没有人参与的时候,机器和机器之间的交互可以高带宽、高

速、大内存。举例来说,因为有限理性,人必须借助简化的启发性经验规则来决策。而机器不必简化规则,在一个设定的任务范围内,机器可以运用千万条规则做选择。机器的分析能力远远超过任务需求的复杂性。所以,机器可以追求极限理性和最优选择。这就是机器交互的特征。它让“有限理性”和“满意即可”的概念变得不相关。

例如,第四范式的人工智能决策系统帮助一家企业分析汽车贷款商机。在过去自然人决策环境下,许多细节信息被忽略,包括其中的商机。这种忽略是必要的和有效的,因为它符合“有限理性”和“满意即可”的规律。但新的人工智能决策系统可以涵盖分析所有的细节,并建议最优化的商机。过去,人指导机器。受人的有限理性影响,满意即可是经济有效的选择。现在,人工智能提醒人。它的赋能水平远高于任务要求。因此,以极限理性的思维追求最优选择,它才是新的管理决策风格。

除了利用和计算数据能力有限,造成管理决策中的“有限理性”和“满意即可”的还有隐性知识的因素。能够用标准化语言表达和传输的知识是显性知识。它一般被当作可以普遍学习和使用的公共知识。同时存在的还有另一个范畴的知识。它就

是属于个人经验范畴的、没有标准化语言呈现的、需要身体力行才能理解的隐性知识。匈牙利哲学家波兰尼(Michael Polanyi)曾说:“你(专家)能讲出来的比知道的少。”讲不出的专家判断部分就是隐性知识。日本学者野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)把它和东方思维结合在一起,指出隐性知识感性直观特征、模糊性、随应用场景的灵活性。

总之,隐性知识属于专家个人拥有的私人经验智慧。它的传递和理解难度给普通管理者的决策带来限制。先知先觉隐性知识的组织毕竟为少数。因此,一般管理者只能接受决策过程中的有限理性和满意即可。它也构成核心竞争力策略研究中的一个悖论:隐性知识成为竞争优势的重要来源。但后来者认知能力有限,难以快速获取专家水平的隐性知识。这个悖论正在人工智能迁移学习技术影响下逐渐消失。

隐性知识的背后其实是知识呈现和表述形式。人的知识表述受限于个人经验、标准化语言形式、沟通双方理解和表达能力的差异、以及人的学习习惯。但人工智能的“迁移学习”不必依循人脑思维路径,也就不必受隐性知识因素的约束。迁移学习最关键的一个点就是叫做知识表述。比方说数学和物理,我们能够建

立起两部分知识的公共知识表述,掌握其中一项的知识就能促进另一项学习。根据人工智能专家杨强教授和戴文渊的研究,迁移学习是人所具备的基本技能。例如,人在掌握的多种语言和游戏技能之间可以互相促进。即使涉及专家拥有的隐性知识,笔者自己的研究也显示,它们可以通过与专家在同样问题情境下共同工作而有效转移。因此,隐性知识转移和学习是一个速度和规模大小的技术问题。它已经是人工智能可以解决的问题。

解决的原理还是超越过去模拟人思维的设计路线,从机器学习的长项入手,找到隐性知识表述的公共方法。对这种公共知识表述,人脑也许难理解和学习,但高带宽、高速、大内存的机器可以。例如,阿尔法狗没有办法告诉李世石,它为什么下这一步棋会赢。不是说不能表达,而是它无法用人类的语言去描述,但机器之间可以。迁移学习已经在公共知识表述上取得突破。这就解决隐性知识在专家和普通管理者之间转移和理解的有限性。

受人工智能发展的影响,管理决策思维正从“有限理性”和“满意即可”过渡到“极限理性”和“最优选择”。在这个过渡中,我们对待管理行为的许多态度也需要更新。[7]

## 不解决知识产权问题 文化创意产业不可能发展壮大

复旦大学管理学院产业经济学系

张洁 副教授



“

知识产权保护力度的提升会促进文化消费，而糟糕的知识产权保护则会抑制文化消费。

”

文化产业是市场经济条件下繁荣发展社会主义文化的重要载体，是满足人民群众多样化、多层次、多方面精神文化需求的重要途径，也是推动经济结构调整、转变经济发展方式的重要着力点。2009年9月26日，新华社授权发布我国第一部文化产业专项规划——《文化产业振兴规划》由国务院常务会议审议通过。标志着文化产业已经上升为国家的战略性新兴产业。国家将重点推进的文化产业包括：文化创意、影视制作、出版发行、印刷复制、广告、演艺娱乐、文化会展、数字内容和动漫等。

张洁：文化消费的增强将对国民素质和社会文明程度提高产生重大影响。“十三五”规划建议中，“国民素质和社会文明程度显著提高”成为全面建成小康社会的新的目标要求之一。根据“十三五”规划建议，思想道德素质、科学文化素质、健康素质和法治意识都是国民素质的重要组成

部分；公共文化服务体系、文化产业和中华文化影响力也是国民素质和社会文明程度的考察指标。

改革开放40年来，中国经济持续快速发展，已经成为世界第二大经济体。按照人均GDP水平，世界银行已经将中国列入高中等收入国家，中国要进一步成长为高收入的发达国家，文化产业地位的提升具有相当关键意义。既有研究表明，一国的经济发展水平越高，则整体的文化消费水平越高。总的看，我国文化产业呈现出健康向上、蓬勃发展的良好态势，文化“走出去”步伐加快，文化进出口贸易逆差逐步缩小，国际竞争力不断增强，正在成为推动社会主义文化大发展大繁荣的重要引擎和经济发展新的增长点。近年来，各级政府出台了旨在扶持和促进文化产业发展的政策，如兴建文化创意产业园区，提供包括税收减免在内的各项优惠等。上述政策大多作用于供给侧，

对于需求侧关注较少。如果对于文化消费的市场需求不足,单纯刺激供给就很难起到繁荣文化市场,促进文化产业发展的作用。为此,促进文化产业发展可能需要更多关注需求侧因素,从推动消费者的文化消费入手。

文化创意产业的核心资产就是知识产权。对于以创新为核心要素的文化创意产业而言,必然要高度重视知识产权的保护与价值。文化创意以及文化创意的产业化是发展现代文化创意产业的重要措施,在此过程中就必需加强并完善文化创意产业知识产权制度。十七大提出“实施知识产权战略”。消费者的知识产权知行水准直接影响我国知识产权市场秩序和知识产权文化品质。有专家建议,我国知识产权文化政策目标应将知识产权法治体认与文化认同根植于每一个社会个体之内心深处,而不应仅局限于知识产权主体。

张洁:我国很多民众对待文化消费的态度是“愿意花时间,不愿意花

钱”,个中原因一方面可能在于大多数消费者收入水平仍较低,缺乏支付能力,另一方面也可能是消费者对文化消费缺乏足够的支付意愿。对于前者,随着经济的进一步发展,居民收入水平进一步上升,将能得到解决。但后者对于文化消费的推进应具有更重要的意义。特别是,从政策制定角度,一个值得重视的问题是加强知识产权保护力度,至少从长期来说对于创新应具有鼓励作用,从而有利于文化创意产业的发展。

相对于物质消费而言,文化消费更多地受到社会性因素的影响如教育背景、知识产权保护意识等。就知识产权保护对文化消费的影响来说,需要特别关注至少包括两个方面:一是其作为知识产品的特性;二是不同文化在消费层次上存高雅和大众两种不同层次,其消费群体在知识产权保护意识上也可能存较明显的差异。因此,在知识产权保护越弱的经济体中,可统计的(正版)文化消费的金额也就越低。

我曾经选取电影产业进行实证检验。以51个国家和地区2005-2011年共7年的数据作为样本,样本来自欧美亚非各个区域,涵盖了处于不同发展阶段的国家和地区。虽然对知识产权保护力度进行度量具有较大的难度,但结果仍然表明,经济发展水平、城市化率、知识产权保护力度对电影总票房存在正向影响。这一点与此前多数研究的结论相一致,再次验证了知识产权保护有利于促进文化消费。

而互联网技术带来的新业态对文化消费的替代,在我的研究中,互联网普及率的影响并不显著。这或许可以解释为什么中国在互联网快速普及的同时,电影票房也在迅猛增长。由于知识产权保护力度的影响是显著的,或许可以推断,互联网对于文化消费的冲击更多的还是因为其为盗版提供了更便捷的途径,在控制这一因素后,互联网本身对电影消费的替代作用并不显著。反而产生了更多后续互补性的收入,如爱奇艺等视频网站播放带

来的新一轮收入。

单纯增加文化产品供给水平的电影屏幕数以及反映市场潜力的人口总数,都对票房没有显著影响,这表明单纯刺激供给,和过分依赖人口基数,都不可能真正促进文化市场的繁荣。表明进一步提升文化消费水平,促进文化创意产业的发展,需要以经济发展、收入水平的提高以及知识产权保护的加强为基础。

文创产业知识产权的保护尤为重要。故宫博物院推出的文化创意产品“俏格格”娃娃,被质疑侵犯国外某品牌的知识产权,故宫博物院以严谨的态度对待“涉事”专利,下架“俏格格”娃娃,是尊重知识产权之举。台北故宫博物院自主研发设计的文创产品“朕知道了”纸胶带深受消费者喜爱,针对线上线下的仿制品,台北故宫博物院也采取了一系列措施保护知识产权。

张洁:我的研究发现,在控制一国或地区的经济发展水平、所处的经济周期以及人口结构特征等宏观变量

的影响后,知识产权保护对于文化消费具有显著的正向影响。或许,对于文化消费而言,需求侧的影响因素更为关键。

文化产业的重要特性之一是其产品属于知识,其复制的边际成本几乎为零,而复制品给消费者带来的效用却几乎与正品相同。因此,当知识产权保护力度不足,市场上充斥着廉价甚至免费复制品的时候,大多数消费者将选择消费复制品,从而对正版产品带来冲击。

由于文化创意产业自身所具有的特性,它的产业核心是灵感、创意,产品的价值体现于无形的版权上,实物产品所占比重非常小。产品创造成本高、投入大,主要的成本是创意产生过程中所形成的沉没成本。但对于非法复制者而言,复制成本很低,尤其在网络传播技术飞速发展条件下,盗版的成本就更低。这一特性使得文化创意产业的版权保护非常困难,很容易被盗者侵权伤害。当创意被盗版、抄袭,

相关产业链上的企业在短时间内就会受到重创。而如果没有有力的知识产权保护制度体系,创意主体的合法权益就无法得到保障。无法获取应有的合收益,创意主体也就不会有创意动力,进而造成创意缺乏。从源头上缺乏好的创意,也就不会有相应的文化创意产业。例如由于互联网版权保护制度缺失,目前国内音乐产业盗版现象严重,产业一直处于不景气状态。因此,不解决知识产权问题,文化创意产业不可能发展壮大。

文化消费具有一定程度的逆周期特征,在当前我国经济增长放缓的背景下,鼓励发展文化创意产业可能正逢其时。在经济发展和收入水平提升的基础上,进一步促进文化消费和创意产业的发展,就必须注重知识产权保护制度的建设,强化知识产权的保护,才能提升国民文明素质,促进我国的文化消费,推进文化创意产业的整体发展。[7]

(转自《复旦》校报)





# 我们如何想象上海,就如何想象复旦

文 / 陈晓宇 段旭昶

对一座城市而言,大学校园不仅是一个地标或景点,更重要的是,这些高等学府独有的故事和气韵会潜移默化地融入城市文化之中,从而在每个学子乃至每个市民的生活里建构构成独属于他们的城市记忆。

当然,一个学府的生成与其时空环境有关,城市与校园在文化叙事上也有着深切的互文性。上海这座城市在近现代文化史上占据着极其重要的地位,而复旦校园也正是在这种风云变幻的环境中成长成熟。

## 扎根复旦的气韵

“燕园、相辉堂和邯郸路上的排排梧桐,上空飘来飘去的少年轻狂、自由、机智、没落贵族的气息,是复旦孩子们在长长的人生路上抒情天真的部分,也是赖以辨别同类的秘密标识。”(卫慧《上海宝贝》)

海明威曾在《流动的盛宴》中写道:“也许离开了巴黎,我就可以写写巴黎,就像在巴黎我能写写密歇根一样。”自通俗小说家卫慧从复旦中文系毕业之后,她的作品中便屡屡出现关于大学生活的图景与记忆,这四年的时光给予了她无数的写作动力,正如她自己所说:“在复旦大

学我的脑子活泼了,对世界的感受复苏了。复旦给我的是自由空气,是破落贵族的气息。”

读者们可以发现,当面前呈现出“燕园”“相辉堂”和“邯郸路”这些名词时,卫慧笔下的那种气息便可以不加言喻地流进感官之中——纵然时光流逝,在一代代复旦学子心中,这些名词所代表的图景以及背后的记忆从未改变,依旧保持着“自由而无用”的独特气质。

这种气质并不停留在文人家言,更多表现为某种切实可感的现状。复旦大学17级的李同学在接受采访时表示:“复旦最核心的就是多一点的‘自由’,这种自由表现出两种形式,一种是实践的自由,一种是思考的自由。复旦自主选课的模式和没有宵禁的制度就是为实践的自由提供了基础,这给了学生安排自己生活的空间,同时复旦一以贯之的校风和学风使得更多的师生能够抛开实用和实践,来谈论更大的‘可能性’。”

这种自由的根源来自创造复旦校史的每一位先辈。华东师范大学教育学系教授黄书光的《国家之光,人类之瑞:复旦公学校长马相伯》一书中,对马相伯先生有着如是评价:“我们大家今天在那里说,中国学生原创力不够,其实这个问题马相伯当时就已经发现了,他所设计的课

上海这座城市在近现代文  
化史上占据着极其重要的  
地位，而复旦校园也正是在  
这种风云变幻的环境中成  
长成熟。

程、教育方法，都是他认为要提高学生的原创力。还有一条，他认为教育要自立，希望学术独立，思想自由。”

许多评论家认为，马相伯重建了自孔子以来“有教无类”的传统。于右任先生正是在流亡途中被马先生收入门下，接受“救国必先科学”的思想教育，后来感激马相伯：“生我者父母，育我者先生。”

在复旦的建校之初，马相伯为校长，留美的李登辉主持校务，由学生叶仲裕、于右任、邵力子等分管学校行政，和此前马相伯创办的震旦学院一样实行学生自治制度。马相伯提倡的“学术独立，思想自由”后来被写入复旦校歌之中，成为复旦人血脉的一部分。

在马相伯老校长之后，李登辉先生也恪守了“崇尚科学、注重文艺、不谈教理”的办学信条，创导“学术独立，思想自由”的办学理念。具体来说，学校要着重培养的是学生独立思考的能力，将学生的思维模式从记忆知识转换为提出独创见解，时时拥有

一颗开放的心灵。“思想自由”带来了“学术独立”，并保证了对于科学真理的探求不受到功利和权力因素的羁绊与驱使，让整个校园里都能有鼓励独立思索和积极探究的氛围。也正是在李登辉先生任职期间的1927年，复旦大学突破了旧传统，开始招收女生。

凡此种种的事例数之不尽，但我们可以从中发现，复旦“自由而无用”的气氛是一步一个脚印的积累，而非一蹴而就。站在“身在此山中”的立场上，我们可能无法完全客观理智地看待历史上的复旦大学，因而阅读类似于卫慧笔下的文字时只是会心一笑。然而，对这种“自由”的呈现与认同，不仅是校风乃至城市文化的影响而成，更与我们所在的时代，以及时代给予我们的历史视角有关。换言之，

即使复旦数十年如一日地保持着自己的校风不加改变，我们对于复旦这所学府的描述，也会在时间长河中不断嬗变，呈现出与它代表的文化与历史地位的相关性。

## 我们如何想象上海 就如何想象复旦

在文学作品中，复旦及其他学府有着各式各样的表现形态。上世纪五十年代的小说《青春之歌》，以“九一八事变”和“一二九”学生运动为故事背景，讲述的是主人公林道静以知识分子的身份走上革命道路的成长历程。

小说在人物塑造上正邪两立，而有趣的是，其中“反派人物”——大地主的儿子戴愉和大买办的儿子刘文蔚——都毕业于复旦大学。

小说中如是写道：“刘文蔚是一个大买办的儿子，他俩在上海复旦大学先后同学，以后恋爱了。后来他到日本去留学，她也转到北平辅仁大学

来读书。她等了他三年，整整三年。她多么盼望和这个有钱的资本家的儿子结婚呵。而且他在日本学的是政治，回国后还会在政界大大地活跃一番。他们即将有一个美满而舒适的小家庭。这个家庭的安排不要日本式的而要西洋式的……刘文蔚有一张白净的长脸。”

“资本家”“大买办”“学政治”“白净”“西洋式”……这些词汇在五十年代的话语体系中无不含有隐约的贬抑意味，就算是放到三十年代的历史背景中去，也很容易发现，作者在将这些特质与进步和革命的话语相对立。

诚然，我们不可直接断定这些特质都与五十年代文学想象中的复旦有直接的干系，但是必须要承认，这段以“复旦大学毕业生”起首的文字暗示着我们：旁观者对于复旦这所上海高校的态度，无可避免地随着上海的历史活动而改变。

在不同的年代书写上海，以及书写不同年代的上海，其本质都是站在旁观者的立场上，对“上海”呈现出的某种文化与历史态度进行判定，以文

艺的技巧巧妙地融入作者的爱憎褒贬，表达出隐约的态度倾向。

与文艺作品中其他城市的校园形象对比，我们依然能发现不同。《青春之歌》中的正面角色余永泽出身北京大学，这样带有文化意味的身份设定想必不是偶然——作为中国新文化史的起点，清华北大两座高校无疑比复旦拥有更多的历史镜头，更合适也更容易成为家国情怀的代名词，在当时的文艺作品中充当着不可或缺的革命、进步与青春的符号。更何况，在三校汇为国立西南联合大学之后，国难当头弦歌不辍的校史，已经成为每个国人对那段辉煌文化史的代表回忆。

在2018年纪念西南联大成立80周年之际，电影《无问西东》与纪录片《西南联大》获得了极高的知名度。这告诉我们，由于有些学府背负着特殊的历史使命，因而它们已经从单纯的城市书写中走出，进入国家记忆的框架中，甚至反过来，成为所在城市的精神高点。

而对于复旦来说，城市与校园的

交融则更为紧密，可以说，我们如何想象上海，便如何想象复旦，后者仅仅作为前者内嵌的一份子而存在。

在《论二十世纪中国文学中的上海书写》中，刘俊先生便对上海独有的都市书写传统进行了归纳：“所谓上海书写，是指以上海为背景，展示20世纪中国人在上海这样一个现代化大都市中的生活习俗、情感方式、价值判断和生存形态，以及书写者在这种书写过程中所体现出的对上海的认识、期待、回忆和想象。上海书写并不等同于上海题材的文学创作，而是在上海题材的基础上，浇铸进书写者对上海的情感判断和价值判断，上海在上海书写中既是一个背景，又不仅仅是一个背景——它还是一个参与作品成立的重要的角色。”

以现代文学为例，典型的上海书写中，就充满了各种都市文化的符号。《上海摩登》一书将这些作家与文本解构为四个专题——“色、幻、魔：施蛰存的实验小说”，“脸、身体与城市：刘呐鸥和穆时英的小说”，“颓废和浮纨：邵洵美和叶灵凤”，“张爱玲：

沦陷都会的传奇”。

可见,从这些作品中提取出的上海元素无不带有时人对于都市空间的叙述与想象,这些想象或于灯火酒绿场中植根,或同梧桐下的咖啡厅相得益彰,呈现出与广袤的乡土中国截然不同的新鲜意象:它们代表着改变、新奇、前卫、多元,也许无法一言以蔽,但置身于其中者会将那种“摩登”气质内化于身,从而在叙述书写中呈现出上海气韵。

而当1945年抗战结束后,通货膨胀和内战导致的经济瘫痪才使得上海的都市辉煌走向没落,此时,“以农村为本的共产党革命的胜利更加使城市变得无足轻重,在新中国接下来的三个十年中,上海一直受制于新首都北京而低了一头。而且,虽然上海人口不断增加,但从不曾被允许去改造她的城市建设:整个城市基本上还是40年代的样子,楼房和街道因疏于修理而无可避免地败坏了。这个城市丧失了所有的往昔风流,包括活力和颓废。茅盾《子夜》里的那个LIGHT, HEAT, POWER的世界看来也消

失了。”(《上海摩登》)

### “允诺包容、存在和随时出发”

因此,当我们站在城市书写的角度去反观复旦呈现出的“自由”时,也许会发现这与上海的都市精神不无关联。

费巩先生便是能体现这种精神的复旦校史人物。他笃信政治民主、学术独立,宣扬言论自由,反对独裁统治。在“五卅惨案”后,时任学生评议委员会主席的费巩还组织了全校学生在江湾一带开展游行示威活动,配合了罢工罢市的运动;并担任小学董事长的职务,让江湾地区的清寒子弟们能够学习识字念书,向他们介绍民主自由的思想,鼓励他们勇敢参与民主斗争。

自《南京条约》签订之后,上海就作为租界,发展成为近代亚洲大陆唯一一个国际化都市;改革开放以来,上海更是作为中国重要的交通枢纽和商贸中心,经济上和国际社会紧密相关,文化上和国际社会数百年接触,新

思潮和新事物的争相涌入成为上海的常态,由此形成了“见多识广”的城市底蕴,也形成了包括万象的博大胸怀。

上海也正是基于此,给予了每个人对多元事物进行思考的环境,以及自主实践的土壤。音乐剧、沉浸式话剧、漫展、艺术展……最多元的文化形式以上海为入口涌入中国,这不仅是包容的符号,更代表着一种实践和思考上的自由。

这种实践和思考上的自由让每一个人看到了无穷的可能性,并展示出接近这些可能性的路径:每个人都在世界的中央,而外围四通八达、无所不有。“自由”于是不再只是一张意志层面的空头支票,而是生活中切实而真正的开放,这正是那句“民间校训”——“自由而无用”——允诺给每个复旦学子的精神内涵。在谈及这一话题时,18级的姚同学便对此说道:“有时候我会觉得校园生机勃勃,每个人都有属于自己的爱好、意向和目标;即使没有,复旦也允诺包容、存在和随时出发。”<sup>[7]</sup>

(转自微信公众号“复旦人周报”)

# 想象与实物:服装研究与影视剧中的古代女性服装

复旦大学文物与博物馆学系讲师  
祁姿妤

中国古代是一个多民族相互融合的时空区域范围,多种文化意识与相应的服饰并存。自唐代以后,中国古代女性服装分为想象与实物这两个不同的谱系:一种是高腰裙传统的再现,材料集中在卷轴画、版画中,表现出宋代之后的人对晋唐女性形象的想象;一种是褙(bèi)子等结构服装,反映社会现实状况的着装,材料基本在墓葬里。随着不同民族的融入和社会整体需求,服装实物发生着结构上的变化。对晋唐女性形象的想象经过代代层垒地构建,明清、现当代都构建出了不同的泡沫。只有清楚了历代服装实物演变规律,才能在小说版画、电视剧中辨清哪些才是真实的复原,哪些是想象的泡沫。

## 一、服装史研究方法论

讨论服装实物的话,不得不提三个人,他们的学术方法对研究服装实物考古有重要的影响。

第一位,王国维先生。他在上世纪初提出了二重证据法,即以“地下之新材料”补正“纸上之材料”。他在《观堂集林·胡服考》中就应用二重证据法考证了边塞制度与服装。第二位,陈寅恪先生。他在王国维的基础上对二重证据法进行了新的阐释——取地下的实物和纸质材料相互印证。这就是现代文物学的一个基础方法——二重证据法的由来。

第三位,沈从文先生。他在是建国之后,由小说家转为研究服饰专家。沈先生的重要著作《中国古代服饰研究》2011年才在国内出版。该书创作耗时20多年,出版过程命途多舛。由于他所处时代没有现在这样丰富的视觉传媒、考古资料,能够接触的图像、实物材料非常少,大多数材料是文人绘画在谱系里面的传承,他认为这对服装有想象和扭曲、不够真实。所以,沈从文觉得需要从历史学出发进行专门的服装方向的考据,于是用很多绘画、雕塑等实物材料的小例证去证明服装的特性和出处。

此书见解独到,至今被认为是这个领域内的经典著作。

那么二重证据法在服装方面的应用会出现哪些问题呢?自唐代以后,中国绘画雕塑中出现两种服装系统:一种是对晋唐的想象,高腰裙、交领上衣传统的再现,材料集中在卷轴画、版画中;例如,北宋徽宗时期摹绘唐人绘画流传下来的《捣练图》,描绘的是唐代贵族妇女捣练缝衣的场面。一种是反应社会现实状况的着装,随着不同民族的融入和社会整体需求,发生着结构上的变化,材料基本在墓葬里;例如,宿白先生主持发掘的河南禹县白沙宋墓。画面为经典的墓主人夫妇像,左边的女主人外穿褙子,直领对襟,左右可以合上,腰间用勒帛系束,下长过膝。

另外,民国时期关于史学研究范式有一个重大的转变。最早是顾颉刚先生提出了“古史辨”,探讨什么样的是传说,什么样的是历史?他总结了几条规律:时代越往后,传说古史的时间越长;时代越往后,传说中的

中国古代是一个多民族相互融合的时空区域范围，多种文化意识与相应的服饰并存。只有清楚了历代服装实物演变规律，才能在小说版画、电视剧中辨清哪些才是真实的复原，哪些是想象的泡沫。

中心人物越放大。我们不能直接知道一件事情最早的真实状况，但是可以知道一件事情在传说过程中的逐渐变化的情况。这个方法意味着可以科学地论证某一段时间之内某一事物的演变情况。后人对历史的认知层层累加起来，构成我们现在对古代的认识。这些认识有可能也是一种误读或想象。

“古史辨”给各个学科带来了方法论上的滋养，对于提出服装史中的想象和误读层面的材料有着重要意义。卷轴画上的晋唐女性形象更多是与绘画中的复古观念有关，所以算是后人对唐代女性或女性高腰裙的想象，而墓室壁画出土的服装材料才是真正与服装实物相关的视觉材料。卷轴画、版画、影视剧中的晋唐女性形象不停地被再现、被想象，对应的女装也不停地被复原、被篡改，就像一个永远达不到的复古的梦。

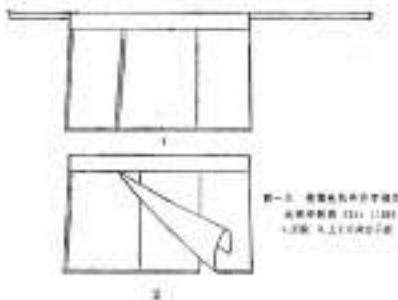
再如，清代开始出现了仿古风格，以明宪宗《元宵行乐图》与小说《红楼梦》中的插图为例，出现两种不

一样的服装，一个是明代真实的服装，袄子配马面裙；一个是关于明代的虚拟想象，交领襦(rú)裙外配褶子。例如，明清出现了大量的仿古风格的仕女画，这一时期有名的画家有改琦、费丹旭，所绘女性身材瘦削。传世绘画这种材料并不能直接说明现实中明清的女性服装穿着情况。

从文献上来讲，有些关于明朝服装的文献，尤其是笔记记载得很详细，例如《酌中志》《闲情偶寄》等，用它们来复原明代的服装就比较靠谱。与此同时，明清笔记小说很大一部分来自于唐传奇，这类小说的插图版画也遗存了对晋唐女性的想象，对现当代的仙侠题材影响比较大。从金庸的经典小说开始，当下流行的各种网剧。剧中的人物形象塑造大多可以看出依据明清小说插图、戏剧服装而改装的影子：交领直缀的道人侠客，半披头发基本成为仙侠网剧人物的标配，近年来披散着头发的比例甚至越来越多，原本明代男性束发的基本常识早已



南宋福建黄昇墓出土黄褐色牡丹花罗镶花边裙实物。来源：祁姿好



南宋福建黄昇墓出土黄褐色牡丹花罗镶花边裙两联式结构图。来源：祁姿好



江苏泰州徐蕃墓出土浅驼色织金  
缎单裙(明代女式马面裙)。

来源:祁姿妤

被扭曲。

认清这些误读和想象要基于了解服装实物的基础,才能排除大量想象的泡沫,做到相对科学的复原。

## 二、制作服装的原则与智慧

中国古代服装实物的“裁剪缝制的结构”,是服装区别于绘画、雕塑的一种重要的、本质的语言。服装结构的特点在绘画、雕塑等实物上较难看出,尤其是在明清以来的仿古绘画中。因此我们要特别关注古代服装实物本身性。清楚了中国古代服装的几个原则和款式,才能有效地辨别电视剧中出错的情况。以下介绍五点有关中国古代制作服装的原则与智慧。

一个是“十字形”的平面裁剪。中国人做服装和西方人不太一样,西方人制衣的原材料主要为羊毛毡或者编织毛线,基于身体轮廓,塑造曲线凹凸空间。中世纪的骑士会穿高高地拉到大腿的连裤袜,身上穿大如



明正德十五年(1520年)湖北张  
懋墓(明代男式马面裙)。

来源:祁姿妤

狮子鬃毛的拉夫领,形象特别立体。但是,中国的服装体系恰好相反,基于人体的对称结构,追求布料的平面与对称裁剪。古人不论用什么样的材料去制衣,裁剪方式都很简单且一致,原则就是基于人的对称性——一块布,前后是相互对称的,左右是相互对称的,恰好折成了一个十字,在这个十字的基础上再去挖领,最后做成刚好可以架在肩膀上的成衣。

其次,“交叉丝向”彰显古代的

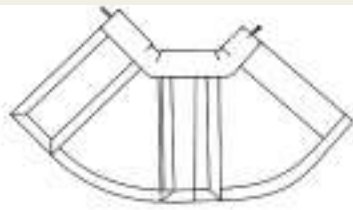
用料节约原则和对牢固性考虑。中国养蚕纺织,对丝绸、布料的运用都很节俭,一块布料要做到最大化利用。平滑柔软的丝、麻、棉的质地非常容易变形,缝制时也考虑丝绸的丝向,在衣领袖口缝制交叉丝向的布料,使服装更不容易变形。在马王堆汉墓出土曲裾(jū)深衣上有所体现,在清代栏杆裙上也有体现。

再次,“掩盖的门襟”原则是对礼仪的回归。汉代早期的交领深衣,在三国时期传入日本,对日本传统服装产生了巨大影响。日本和服的一大特点就是不论高矮胖瘦,穿着和服以后人是端庄直立的,胸部、臀部被压平,腰背部被挺直。再加上厚重腰带模糊了身体曲线,整个人体都是平面、近乎无起伏的,而这样被认为是合乎礼数的。从中国出土的战国、汉代初期深衣看来,中国的汉代以来的深衣本也有前后平整的穿着效果。

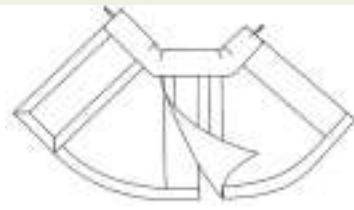
第四点,运用“拼缝、褶裯(jiǎn)



北京服装学院博物馆藏  
MFB001515实物图。来源:祁姿妤



北京服装学院博物馆藏  
MFB001515结构图。祁姿妤 绘



北京服装学院博物馆藏  
MFB001515掀开结构图。祁姿妤 绘

与开衩”的方式,塑造服装下身的活动空间,展示出在不同时代对躯体四肢活动性空间需求的考量。如果只追求平板无起伏,人就会被捆成一个毛毛虫,束缚得不能动弹,只能站立、跪坐,活动姿态有限。战国秦汉时期深衣制中正裁、斜裁的裁剪和拼缝方式,都是为了构成更能包裹身体的服装造型。随着游牧民族和农耕民族自战国时期开始相互融合与斗争,服装最开始从男装上发生了变化。因为骑马的基本姿势是张开腿。想象一下穿着深衣双腿不能分开,骑马更是不太可能的。所以古人使用一些方法,比如袍服两侧上使用开衩的裁剪设计,或者在大腿两侧叠褶等多种方式来塑造下身服装内空间。最初女性上在活动性在的需求并不是很大,南北朝时期女性开始抛弃深衣式服装,纷纷转向高腰裙和开衩的袍服配裤褶,才和男子一样骑马出行。这种背景下也有了花木兰代父从军的故事。

第五点是“上衣下裳”的设计。《周易·系辞下》里有一句话:“黄帝尧舜垂衣裳而天下治,盖取诸乾坤。”目前发现的最早的裙子是战国墓葬中出土的裙子,类似于现在的半身围裙,配在深衣中穿着,以防止走光。

魏晋南北朝时期,游牧民族带来的新的女性服装高腰裙——具体是鲜卑族还是斯基泰人还存在争议。其特征是腰线特别长,可以拉到胸部以上。研究鲜卑历史的学者会将其追溯至嘎仙洞,从这里出来的鲜卑部族经过南征北战,分成了三支:白面鲜卑一支开拓朝鲜半岛,成为今日朝鲜、韩国人的先祖;拓跋鲜卑一支建立北魏,统一了中原北方地区;还有一支慕容鲜卑去了青海,后来建立了吐谷浑。

现在的一些边远地区,比如一些少数民族的服饰中有这样的服饰遗留,这种现象即“礼失求诸野”——可以去边远的地方去寻找中心地区丧失的传统。朝鲜半岛的早期服装依

然保留着北朝隋唐以来的高腰裙款式。现在韩国的古装电视剧里有很多对服装的描写,比如以朝鲜半岛历史上最早的女王——新罗善德女王为素材的韩剧《善德女王》,剧中人物的服装华丽复杂,十分讲究,体现了那个时期的朝鲜服装特色。高丽朝鲜是元代的附属国,所以他们的服装类似于我们元代,主要特征是男性佩戴大而圆的帽子,穿类似马甲的短袖;女性穿高腰裙。到了明代的时候,明朝廷并未正式管理朝鲜半岛,但依然向它输出文化,主要是向朝鲜半岛赐服,就是把中国流行的衣服、官服赐给朝鲜。朝鲜的官府与民间普通百姓的服饰都有受到明朝的影响,但是奇妙的是,他们的女性服装保留了下来相对旧的样式,虽然在纹样设计上会参照明代,但是基本形制还是早期的,可以追溯到北魏时期。

服饰的流行速度在男性女性身上各不相同。相对女性服装,男性服装广泛接受外来服饰的影响,变动更

为快速。这与男性广泛地参与国际交流有关；而女性服装革新得更慢，这一点在东亚各国都有体现。同样是男女都可穿着的服装款式，女性穿着的历史会更为长久，例如深衣和马面裙。服饰的流行与阶层也有关系。戴大的圆帽是从元代开始的，刚才提到这对朝鲜半岛有影响，实际上在明代的时候我们也开始流行戴圆帽子。元代的这种风俗慢慢地影响到了明代初期的贵族阶层，然后到明代中期和后期逐渐地向下层人群推移。

### 三、中国古代女裙的演变谱系与电视剧中的女裙错误

唐代以后，中国关于对唐代女装的想象，表现在卷轴画上、版画中。在时代相对较接近的宋徽宗时期模本的《捣练图》中，我们能清楚地看到唐代女性高腰裙的结构，腰带是自然的系在胸部上方的。从中国古代女裙的这一类服装款式来说。不论是版画还是网剧，在各种不同的时代，人们对晋唐时期的想象一直伴随着对高腰裙的描述和误读。现在中国

人在影视作品中，对于唐朝服装的想象，袒露过多，材料、质地、样式却处理随意，这都是不可能重现唐代服装原本的效果的。

从出土或传世的服装实物考据研究的角度来说，高腰裙在宋代以后基本没有人穿着了，而裙子的形态一直在演变。从宋代的两联式围裙、到明戴马面裙、到清代栏杆裙等。这种演变的动力来自于骑马姿势的基本需求，随着时代不同，装饰理念稍有不同。到了近现代以后，人们出行不再依赖马匹，更贴身轻便的套裙才得以出现。

唐代以后女性裙子形制的演变是否可以建立起一个服装实物的演变体系呢？从汉代的围裙、唐代的打褶裙、宋代的两联式围裙、到明清马面裙。中国古代女裙的最终复杂形态是马面裙，马面裙的本质来自于袍服的下半身，不同于现在所认为的裙装（前后全部封闭的套裙）。它是由两块围裙片通过共同的腰头交叠起来，形成两两重合、前后共有四个裙门、侧面打裱、中间裙门重合（中间重合的部分是圆领袍的前门襟的遗存）的样式。所以一般是穿着袍服、内配马面裙，再内搭裤褶。从宋代到元明

清，无论男性女性都以将这种群在配在袍服之内，防止走光。

从宋代到明代之间，马面裙下身加了很多细褶，这很可能因为元朝的质孙服加入了演变的体系中。质孙袍两侧打折的制作方法的加入改变了之前平面裁剪的体系，服装特征从开衩逐渐体现为有褶。在元墓出土的女性形象中，女子穿上有褶的马面裙后，前后贴服，侧面有很多褶裱，这样既利于她骑马走动，走动的时候褶裱又会随身而动。孔府旧藏中的明代服装，也是两联式的基本结构，每一联上都有褶裱，以加大下身活动空间。祁老师还演示了明代马面裙向清代栏杆裙的演化过程，以及明末清初与月华裙、鱼鳞裙等更多马面裙款式。

2011年的时候，《甄嬛传》特别流行，就有人夸它的服装做得比较用心。但马面裙复原上就还是出现了问题，马面结构单独飘在空中，并没有和裙子本身结构结合起来。再到后来《延禧攻略》出来的时候，服装团队的审美水平在逐渐提高，中国影视剧对于服装的探索也会越来越精细。[7]

（转自微信公众号“复旦青年”）





2019年1月12日



2019年1月20日



2019年2月23日



2019年3月1日



2019年3月22日

2018/12/27 2019/1/12 2019/1/20 2019/1/28 2019/2/18 2019/2/23 2019/3/1 2019/3/12 2019/3/14 2019/3/22 2019/3/22

◆2018年12月27日

2018案例教学工作坊第五讲举行

◆2019年1月12日

2019复旦大学管理学院新年论坛“瞰·见未来”举行

◆2019年1月20日

丹·艾瑞里做客复旦管院，“行为科技：创新·突破·下一站”主题讲座举行

◆2019年1月28日

英国《金融时报》全球MBA百强榜单发布，复旦MBA项目位列全球第34位

◆2019年2月18日

UTD全球商学院科研排名发布，复旦管院连续4年位列中国大陆第一

◆2019年2月23日

2019复旦大学管理学院“聚劲杯”创业大赛创业讲堂举行

◆2019年3月1日

复旦金融科技与大数据高峰论坛举行

◆2019年3月12日

我院2019年春季全职招聘会举行

◆2019年3月14日

复旦大学经济学与商学进入ESI前1%，总入榜学科居全国第二

◆2019年3月22日

我院与金科集团战略合作签约仪式举行

◆2019年3月22日

万宝龙首席执行官Nicolas Baretzki做客大师论坛



2019年3月26日



2019年4月3日



2019年4月12日



2019年4月12日



2019年4月20日

2019/3/22

2019/3/26

2019/3/28

2019/4/3

2019/4/12

2019/4/13

2019/4/19

2019/4/20

2019/4/20

2019/4/20

◆2019年3月22日

复旦大学EMBA联合重报都市传媒集团主办的“陆家嘴遇见江北嘴——沪渝商业人物对话”在重庆举行

◆2019年3月26日

2019年管院人节开幕式举行

◆2019年3月28日

“我们 | WOMEN—多元视角下的对话”论坛举行

◆2019年4月3日

“君子知道”人文商道讲堂特别活动《宏观经济形势分析》报告会举行

◆2019年4月12日

“君子知道”复旦大学EMBA人文商道讲堂《百年五四：士的精神·先锋文化》举行

◆2019年4月13日

2019年学院校友“健康跑”活动举行

◆2019年4月19日

我院2019年实习招聘会举办

◆2019年4月20日

复旦管院校园开放日聚焦商业模式创新的本质

◆2019年4月20日

“AI(人工智能)遇见行为金融”主题讲座举行







网址 : [www.fdsf.fudan.edu.cn](http://www.fdsf.fudan.edu.cn) 邮箱 : [liuhaiyang@fudan.edu.cn](mailto:liuhaiyang@fudan.edu.cn) 电话 : 021-2501 1401