



工作 与 距离

SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY
复旦大学管理学院院刊

Sep. 2019
/NO.51





回望过去，踏实而温暖，期待未来，坚定而美好。
路漫漫其修远兮，开启全新征程的复旦人，将带着饱满的热情与好奇，继续各自的追梦之旅，不断突破原有的局限与束缚，尽情探索更多的未知和
不凡。



- 007 林扬帆: 创造属于自己的可能性
- 010 杨世哲: 接纳与自己截然相反的世界
- 013 翁智健: 每一次都要全力以赴
- 016 胡斯谣: 在焦虑中保持努力
- 019 李沁怡: 学会对自己负责
- 023 马荣: 保持靠谱严谨的态度
- 027 廖雅欣: 努力与所得正相关

CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第五十一期

要闻

- 第五届校友上市公司领袖峰会举行 032
- 2019两岸经济新动力论坛在台举行 034
- 2019复旦大学EMBA人文盛典举行 036
- 2019复旦大学管理学院创投峰会成功举办 038
- “与掌门人同行——致敬共和国70周年”主题活动举行 040



实践区

- 金融科技高速“进化”，彰显能量尚待时日 045
- 保险业“大浪淘沙”，竞争推动创新 048
- 科创板+注册制，是中国资本市场迎来的最大改革 053
- 大方面深度解读科创板及科创企业资本市场融资趋势 057
- 不能为新而新，新零售归根到底要做什么 060
- 投资人眼中的“绿色出行”：不是产业链而是生态圈 063
- 医疗投资迎来黄金十年，如何成为一名优秀的投资人 066

名师讲堂

- 环太湖圈产业、生态、社会一体化发展的建议 070
- 从“舍命奔”到“保命奔”，新零售怎么了？ 075
- 人工智能如何实现落地 080
- 5G之于商业，哪些是噱头哪些有“真材实料”？ 083
- 好的商业模式，善用变化的科技解决不变 085
- 以小搏大！行为科学助推营销“微”创新 089



人文复旦

- 无雨亦潇潇 094
- 那些年，复旦名教授这样唱戏 100

记事本 106





北京
大学

回望过去，踏实而温暖；期待未来，
坚定而美好。
路漫漫其修远兮，开启全新征程的
复旦人，将带着饱满的热情与好奇，
继续各自的追梦之旅，不断突破原
有的局限与束缚，尽情探索更多的
未知和非凡。



林扬帆:创造属于自己的可能性

2019届复旦大学管理学院校友

ID CARD

·请做一个简单的自我介绍。

我是2015级信管系本科生林扬帆,nice to meet you。

·你毕业于管理学院哪个系?

信息管理与信息系统

·本科毕业后,你前往哪所院校哪个方向深造?

前往美团点评公司的商业分析岗位。

·你的星座是什么?你最符合这个星座的特点是什么?

摩羯座。踏实。

·你最大的爱好是什么?为什么喜欢做这件事情?

运动,跑步让人专注地享受当下。

·用三个词形容你自己的个性。



独立/随性/直率

·大学期间,顺利“脱单”了吗?

并没有。

·复旦对你最大的影响是什么?

看见了无数可能性,给我勇气和力量创造属于自己的那种可能性。

Q&A

PART I 选择这个 Offer 的理由有哪些? 分享一下你的申请过程和成功经验

1,首先是选择了互联网行业。这是一个贴近生活和改变生活的行业,付出在生活中有充分的实感,让人觉得安心和很有成就感。另外这个行业的快节奏和多变化也非常吸引乐于挑战的我。

2,进入互联网大厂做商业分析很符合我的个人兴趣和职业规划。

3,曾经实习过一段时间,这是一个年轻有活力的团队,同时有着浓郁的学习氛围,促使着共同学习、自我学习和快速学习。我十分喜欢在这个团队中一起奋斗的感觉。

整个过程总体在八月开始了秋招季,关注着各种渠道的招聘信息,疯狂修改简历和进行投递,经历了一轮轮成功或失败的群面和单面,十月收到了美团点评的留用 offer,申请基本结束。

成功经验可能就是认真准备,充分了解要申请的企业和岗位,提高自己的面试技巧。另外心态和意志力也很重要,等待的过程会很煎熬,但永远相信自己,也要相信缘分。

PART II 当年为什么选择复旦管院? 为什么选择了这个专业?

作为一个文科生,可选择的专业不多,偏偏又对文学、哲学、历史等内容十分头疼,当时偏爱数学。有幸参与了复旦的综合评价通道,跳过了纠结地填报志愿的一步。而且“经济管理试验班”这个名字看起来很有吸引力,所以误打误撞地进了管院,运气真好,后来的我这么喜欢管院。

PART III 本科四年,每一年最大的收获/感悟是什么? 做了哪些让自己很骄傲的事情?

很难把收获去划分到每一年里,但每一年都觉得有进步,更满足。总的来说,在四年里收获了满满的回忆,能成为支撑我前行的动力;遇见了更好的自己,充满希望地迎接下一程旅途。

让自己骄傲的一个是坚持做学生工作并担任了管院团委学生会的主席,庆幸自己有这样的勇气并且有担当地度过了这一年,在团委学生会的三年里认识了很多 nice 的人,也让我成为了一个更有自信的更优秀的人。另一个是参加了 TECC 社团践行公益,认真参与了一个项目,看到了不一样的世界并尽自己所能地去做了一些改变。

PART IV 本科阶段有过哪些迷茫? 可以分享下克服这些迷茫,逐渐坚定自己现在的方向的故事和感受吗?

迷茫的时候很多吧,选专业的时候,选择是否出国交流的时候,选择是不是继续做学生工作的时候,有这种很具体的事件,也有很突然的瞬间,不明白自己存在的意义,做一些事情的意义,不明白怎么和家人、和朋友相处,应该每个人都或多或少地会经历这些。对我来说克服迷茫的方式可能就是让自己忙碌起来,充实自己,在能把握的事情上尽人事,不能操控的大事上就听天命。迷茫也无妨,睡一觉醒来依然是那个冲劲满满纵情向前的少年。

PART V 复旦管院的哪些事、哪些人给你留下了深刻的印象?

因为学生工作的关系对管院无比熟悉且充满感情,认



“

永远满怀热情和期待,保持好奇和勇敢。记得自己是个复旦人,也忘记自己是个复旦人。

”

识了很多的管院同学和老师,在李达三楼107度过了无数日日夜夜,那些和朋友们认真讨论,或是嬉笑打闹的瞬间都在记忆里闪闪发光。Color Run后满足地清洗管院小草坪,和小组成员一起讨论辩论和社研作业到深夜,舒服地躺在管院沙发上,每次竞选完后的合影,值得想念的事情太多太多了。

复旦有许许多多优秀的老师,在上课过程中遇到的很多老师都不止是教给你课内的知识,更是真诚地告诉你他

们的一些经历和所思所想,他们的优秀会让你由衷敬佩,让你觉得也想成为那样博闻强识且思想独立的人。另外也有很多很好的行政老师,真切热忱地服务同学,在岗位上发光发热,用热情和认真感染着你。

PART VI 对于未来的自己,有怎样的打算和期待?

永远满怀热情和期待,保持好奇和勇敢。记得自己是个复旦人,也忘记自己是个复旦人。 **F**

杨世哲:接纳与自己截然相反的世界

2019级复旦大学国际商务硕士国际管理方向DDIM项目学生

ID CARD

·请做一个简单的自我介绍。

我是2019届毕业生杨世哲,一个自我介绍风格非常轻松有趣的男孩

·你毕业于管理学院哪个系?

财务管理系

·本科毕业后,你前往哪所院校哪个方向深造?

留守管院,DDIM项目走一波

·你的星座是什么?你最符合这个星座的特点是什么?

天秤座!最符合天秤座的特点?如果我没记错的话,好像是不忘初心、德智体美劳全面发展的社会主义新时代好青年吧。

·你最大的爱好是什么?为什么喜欢做这件事情?

爱好挺杂,体育方面几乎都玩,最爱当属篮球,代表班级和学院打过几次比赛,用跨越中美、布满全身的伤病史见证了四年来自己身体的老化历程;年少时篮球是一种诱惑,经历未沉淀的日子打球曾成为一种抽离,现在打球演化为修行和养老之术。

·用三个词形容你自己的个性。

风趣、好奇、乐于探索

·大学期间,顺利“脱单”了吗?

定义一下顺利[smile]

·复旦对你最大的影响是什么?

打磨品性意志,撞墙式地接纳世界,尤其是与自己截然相反的那部分。

Q&A

PART I 选择这个 Offer 的理由有哪些?分享一下你的申请过程和成功经验。

选择的原因分两方面,首先是DDIM本身的吸引,曾觉得国际化视野是一句套话,直到大三赴美交流,梦一般的日子如水流过,才知道有机会到世界各个角落去看看有多幸运,欧洲体验以及和意大利伙伴的零距离接触是DDIM最吸引我的地方。

其次是自身条件的限制吧,人才辈出大佬云集,未来之路坦荡荡,本人一定不是最出色的,但充分利用自我优势,坚定初衷,能给自己一个满足踏实的答案。

经验的话,最核心的是英语口语和思维框架的训练,当时选了英语公众演说课练口语,用白花花银子报托福推动自己多背背词张张嘴,与小伙伴们 mock 的同时顺道准备 consulting summer,磕磕绊绊也收获颇丰。

PART II 当年为什么选择复旦管院?为什么选择了这个专业?

说真的,很羡慕那些大一就明确志向的人,很遗憾我不

“

去探索,去好奇,去尝试,去看,去问,去想,更少地被短期利弊束缚,相信未来能将曾经画下的点连成线。

”



属于那样的人,选择管院用了【就是不想学工科理科文科医科】的排除法。幸运的是,到目前为止,仍认为当时的选择无比正确。至于专业选择,除了统计系,其他各专业的课程互通度极高,四年来跨专业修读或旁听了许多好课。

PART III 本科四年,每一年最大的收获/感悟是什么?做了哪些让自己很骄傲的事情?

每一季都是全新的自己,这个春天遇到的某个人或那个冬天看过的某本书,他们不分轻重,在不同阶段带来不一样的感动,每遇到一个人、看完一本书、学完一门课、办完一个活动、打完一场比赛、做完一份实习、走完一趟旅程,心中的酒坛子就又香醇了几分。

走到哪融到哪,在管院和复旦留下存在过的证据,在一些人心中留下美妙的瞬间,在大洋彼岸留下几段绵延一生的友情。来过,路过,留下过,就很满足了。临别之际能有这样一个机会,把攒了四年的陈皮烂叶拿出来晒晒,也是一件骄傲的事。



PART IV 本科阶段有过哪些迷茫?可以分享下克服这些迷茫,逐渐坚定自己现在的方向的故事和感受吗?

收获是驱散阶段性迷茫的利器,但也必将带来新的迷茫和失措,每个人探索自我的路途都不同吧,本人也还在探索的路途中。去探索,去好奇,去尝试,去看,去问,去想,更少地被短期利弊束缚,相信未来能将曾经画下的点连成线。

PART V 复旦管院的哪些事、哪些人给你留下了深刻的印象?

太多,太多,太多,真的没有篇幅让我把心中的你们都写下来,我更不忍心做取舍而抛下某些可爱的人,来日方长,等再见,还是那群可爱到蠢的人,就像我们从未曾离别过。

大一,大英的徐真老师、近纲的郝志景老师,他们的课你舍不得拿起手机,舍不得漏掉每一秒的精彩。

大二,概统的徐勤丰老师和统软的夏寅老师带我打开统计学的大门,虽然之后并未选择统计系,但在生活、实习和学习中的无数任务中,课程中的基本思维逻辑真的无数次被用来挖掘和创造有意思的东西;如果有还没学过概统的学弟学妹在看的话,一定要学好统计基础课程,走遍天下不敢说,至少走遍上海滩是不用怎么怕的。

大四,税法课的倪晨凯老师和消费者行为学的徐倩老师带给我太多启发,虽然这两门是各种意义上的好课,但不宜过早修读,因为这两门课像两条链条,一条以税为引,将之前学过的所有财务知识+对社会运作的认知串联;另一条以心理学为线,将你在校内校外国内国外,对人对事的观察思考连接起来。“啊,原来之前看到的这个事情是这么玩的!”是听课时最多出现的心声。学过、看过、体验过足够多的东西,这两门课修读的效率才会达到最优。

吴哲颖老师的思考和教导也让人受益匪浅,还有黄导、论文导师张娜老师、沈军老师,以及教过、启发过我的各位老师,你们的言传身教,学生必受用终身。

PART VI 对于未来的自己,有怎样的打算和期待?

保持对世界的好奇心,也努力让这个世界因为多了一个我而有一点点咪咪咪咪的不一样。F

翁智健：每一次都要全力以赴

2019级复旦大学管理学院金融硕士项目学生



ID CARD

- 请做一个简单的自我介绍。
吃饭旅行,走走停停,努力寻找另一半有趣的灵魂。
- 你毕业于管理学院哪个系?

统计学系。

- 本科毕业后,你前往哪所院校哪个方向深造?
当然还是复旦管院啦(金融硕士项目),此心安处是吾乡。
- 你的星座是什么? 你最符合这个星座的特点是什么?
天蝎座。我觉得可能是很多事情都喜欢自己着手去做,拥有探索未知领域的好奇心。
- 你最大的爱好是什么? 为什么喜欢做这件事情?





我想分享《大学》中一句特别喜欢的话与大家共勉：格物致知，诚意正心。希望自己先努力修炼自身，然后再齐家，最后治国、平天下。



唱歌。因为觉得自己唱得好听呀，还可以认识很多唱得比自己更棒的朋友。

·用三个词形容你自己的个性。

真诚、勇敢、不服输。

·大学期间，顺利“脱单”了吗？

作为一个普通村民，我表示不能提供什么有用的信息给大家。

·复旦对你最大的影响是什么？

更深入地认识自己、理解社会、拥抱世界。



PART I 选择这个 Offer 的理由有哪些？分享一下你的申请过程和成功经验。

首先，我们学院的金融硕士项目拥有非常强大的师资、校友以及企业资源，十分契合我未来在一级市场卖方发展的职业规划；其次，我希望通过硕士阶段的两年时间，沉淀知识，修炼自身，探索全新的专业领域，完成从校园到职场的过渡；还有一个特别重要的原因是，复旦管院就像我的第二故乡，这里有恩师，也有挚友，选择留下来就是开启一段新的征程，志在为母校再添荣光。

保研申请是在大三下学期3月份左右开始的。如果简单复盘一下，其实具体到网申、笔试和面试这些环节我并没有太多的经验可以分享，关键还是明确方向，调整心态，然后按部就班地完成申请。我认为相比于四处网罗面试经验并奉为圭臬，在本科阶段养成学习、积累和反思的习惯更加重要，比如课堂上真正消化的专业知识、实习中总结领悟的方法论以及出国交流时提升的沟通表达能力，都会在申请阶段转化为你自己的竞争优势。

PART II 当年为什么选择复旦管院？为什么选择了这个专业？

这里有活跃的学生组织，帮助我们找到志同道合的伙伴；这里的老师们亦师亦友，随时愿意为我们敞开大门，指点迷津；这里还能包容我们不断试错，探索更适合自己的发展方向。如果让我再选一次，我会毫不犹豫地选择复旦管院。说到我的专业统计学，其实特别感谢大二的时候教我“概率论与数理统计”的朱仲义老师，在他的课堂上我第一次领略了统计学的魅力并坚定了自己的选择。

PART III 本科四年，每一年最大的收获/感悟是什么？做了哪些让自己很骄傲的事情？

大一时，初步掌握了学习的方法论，踏实不浮躁，即科学精神；

大二时，确定专业方向，夯实知识基础，即专业素养；

大三时，与好友赴美交流，理解文化差异，即国际视野；

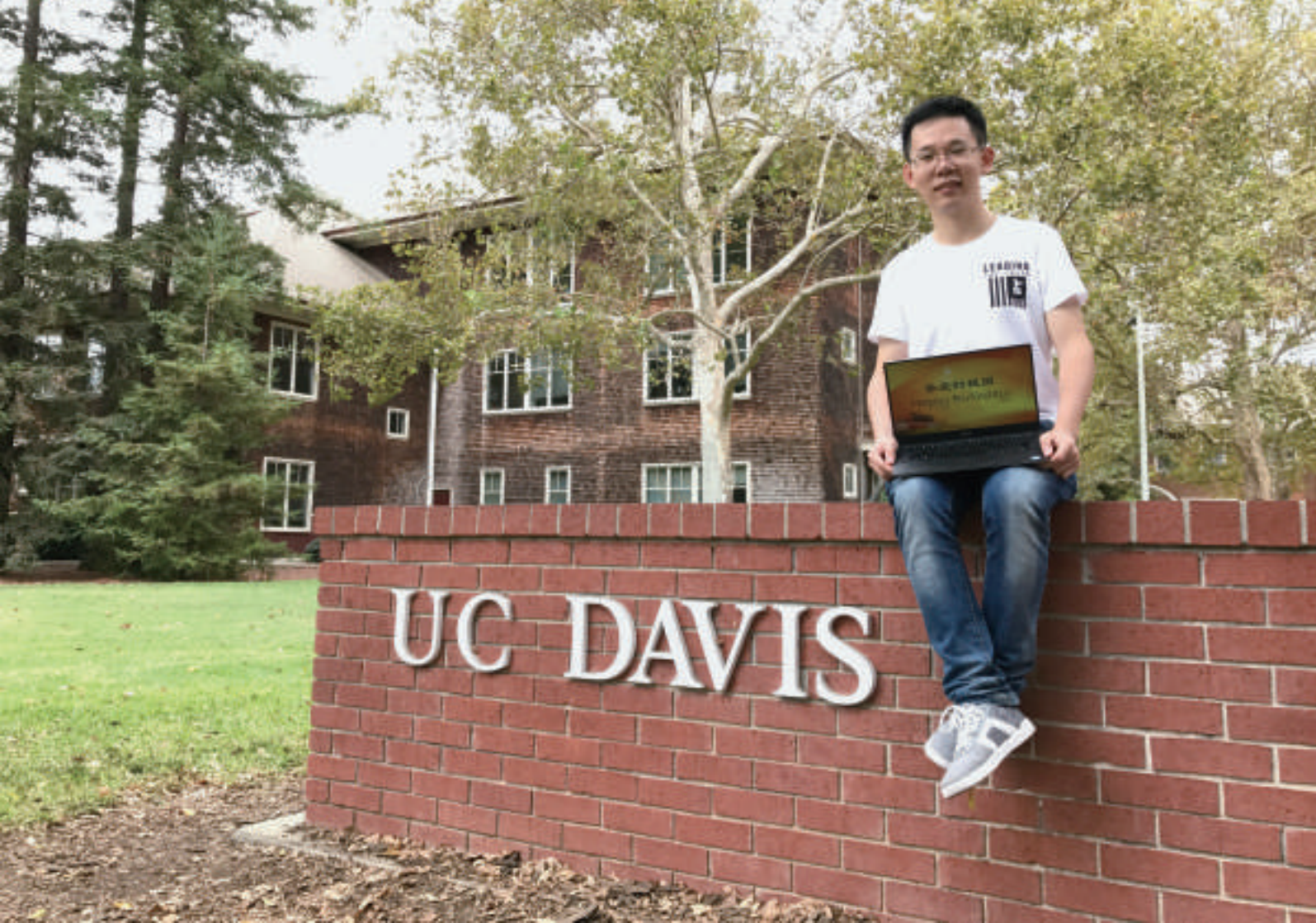
大四时，回望求学之路，饮水思源，志在服务社会，即人文情怀。

我觉得本科四年最让我骄傲的一件事就是：虽然打小就恐高，但是在美国参加“荷兰学者”项目的时候我还是和小伙伴门一起尝试了一万英尺高空跳伞。Everything is possible if you try!

PART IV 本科阶段有过哪些迷茫？可以分享下克服这些迷茫，逐渐坚定自己现在的方向的故事和感受吗？

本科四年中，我们都会遇到来自身边优秀的同学们的 peer pressure，亦或是在各种可能的选择中纠结踌躇的迷茫，回头来看，每一道焦虑和迷茫，其实都是生活赐予我们的财富。

每个人也都有不同的方式走过这些迷茫，对于我，则是思源计划的伙伴们伴我一路走来。记得第一年在肃南支教时躺在西北的星空下畅谈，第二年行走在京津冀感受祖国和平崛起的力量，第三年相约狮城探索新加坡的城市治理经验。回首思源，我开始明白这三年思源培养的真谛。这个“兴师动众”的培养计划留下的财富不是我们在肃南或京津冀写下的厚厚的调研报告，而是30个鲜活的思源人。很



难再找到这样一个地方,没有人攀比成绩实习,没有人汲汲于荣誉奖项。我们聚在一起,脱掉光环,坐下来谈谈理想。经过了三年的洗礼,思源的每个人都有了各自的目标归宿。但是不管我们去向多么不同的地方,你都能在每个人身上清晰地看到思源的影子:伟大的理想应该扎根在脚下的土壤里,个人的发展与社会的发展不可分割。

PART V 复旦管院的哪些事、哪些人给你留下了深刻的印象?

四年管院的生活有太多人和事想要感谢,一路上相互打气的朋友,和学生关系超级近且毫无保留教导我们的老师,一直以来包容和引导我们的辅导员黄一倩老师。

在复旦,有太多老师想要感谢,你们包容了我的过错和莽撞,让我在学校这个试错成本最低的地方成长。很多老师都在我的成长道路上给予了我支持和帮助。虽已毕

业,可老师们四年的教诲,未曾敢忘。

PART VI 对于未来的自己,有怎样的打算和期待?

我想分享《大学》中一句特别喜欢的话与大家共勉:格物致知,诚意正心。希望自己先努力修炼自身,然后再齐家,最后治国、平天下吧。

PART VII 对于学弟学妹,有什么建议?

大学四年的时光啊,感觉很长,实际上却非常短而珍贵。复旦管院就像一个能包容你无数次犯错的美梦,所以无论是科研、实习还是交流,一定要努力地抓住每一个机会去尝试。电影《绿皮书》里有一句我特别喜欢的台词: Whatever you do, do it a hundred percent. When you work, work. When you laugh, laugh. When you eat, eat like it is your last meal. **F**

胡斯谣：在焦虑中保持努力

2019届复旦大学管理学院校友



ID CARD

·请做一个简单的自我介绍。

Hello,我是胡斯谣(元气&佛系的中年少女本人)。

·你毕业于管理学院哪个系?

财务管理系。

·本科毕业后,你前往哪所院校哪个方向深造?

进入BCG工作。

·你的星座是什么?你最符合这个星座的特点是什么?

双子座。精分。

·你最大的爱好是什么?为什么喜欢做这件事情?

旅游、看话剧、看展……但都也只是喜欢的一些娱乐方式,还没有找到值得用生命去热爱的事情。

·用三个词形容你自己的个性。

敏感、独立、上进。

·大学期间,顺利“脱单”了吗?

打扰了。

·复旦对你最大的影响是什么?

Platform & peer pressure.

“

一个人存在的意义一定是通过给这个社会带来的意义和影响力来体现的,“无穷的远方,无尽的人们,都与我有关系”,这种责任感的加深大概是复旦对我最深的影

”

Q&A

PART I 选择这个 Offer 的理由有哪些? 分享一下你的申请过程和成功经验。

觉得咨询是一个比较好的职业起点,成长比较快,在 professional service 工作中积累的经验 and 能力在之后的岗位会有益处。

准备咨询的申请是从一月份开始的,和小伙伴们一起 mock 准备 summer 的面试,summer 申请到的是 Oliver Wyman,BCG 是九月 early decision 拿到的 offer,暑假实习比较忙,结束第二天就是 BCG 面试了,基本没怎么准备,春天准备 summer 时候的积累就起到了很大的作用。

个人觉得拿到 Offer 应该还是很多努力+一些运气,日常的积累和面试的准备都很重要;我模拟准备了好几十个 case 案例,OW&BCG 面试的题目正好之前都做过了;总的来说就是 Start early & Prepare sufficiently,其他就随缘了。

PART II 当年为什么选择复旦管院? 为什么选择了这个专业?

复旦一直是 dream school,可能是因为名字好听从小就比较有好感,觉得是个人文气息和历史底蕴都很浓厚的学校;对经济管理也有一定的兴趣,就选了管院。

PART III 本科四年,每一年最大的收获/感悟是什么? 做

了哪些让自己很骄傲的事情?

大一主要就是好好念书刷绩点,以及参加了很多活动,上了很多有趣的课,包括戏剧表演/诗词导读/哲学/历史等,真的是特别纯粹和美好的校园生活。

大二开始接触实习,就已经开始和周围的朋友们焦虑于职业发展了,生活有了更多思考的维度和发展的方向。

大三大概是最丰富、纠结和兵荒马乱的一年,上学期去麦吉尔大学交流,下学期在咨询/保研的各种申请面试中度过,学会了怎么在焦虑中保持努力,找到平衡和出口。大四上找到工作,探索生活的其他可能性。

很骄傲的事是组织了一群小伙伴去南靖做社会调研(以及这段经历令他们觉得很开心)/去内蒙古支教/上了一些“无用”的课/找到了毕业后短期内相对想做的事情。

PART IV 本科阶段有过哪些迷茫? 可以分享下克服这些迷茫,逐渐坚定自己现在的方向的故事和感受吗?

会犹豫是直接工作还是读书,犹豫是做咨询、投行还是其他,答案都是一步步试出来的,通过一段段实习和与前辈的交流排除掉不想做的工作,觉得咨询是相对比较适合作为职业起点的,所以去申请了咨询的 summer。在 OW 的暑期实习对我的影响还是比较大的,去年七八月度过了一段难得的非常开心的时光,强烈感受到了来自于团队的尊重和善意,觉得咨询行业的氛围和工作的方式会是自己喜欢的,所以就坚定了去咨询行业的想法。

PART V 复旦管院的哪些事、哪些人给你留下了深刻的印象?

管院优秀的小伙伴真的很多,peer pressure 大概是最强的外部驱动力了。记得大三上什么 offer 都没有的时候,有一次问岛哥,为什么要很努力呢,感觉也没什么意义,岛哥一脸嫌弃地反问我“那为什么要选择不努力呢?不是更没有意义吗”,这句话印象很深刻。周围好多小伙伴那种积极寻找方向的坚定的信念感对我影响都很深刻。

邓杰老师近纲课最后一页的PPT我一直都记得,是一段季业讲的话:“如果天总也不亮,那就摸黑生活;如果发出声音是危险的,那就保持沉默;如果自觉无力发光的,那就别去照亮别人;但是,不要习惯了黑暗就为黑暗辩解;不要为自己的苟且而得意洋洋;不要嘲讽那些比自己更勇敢更有能量的人们,可以卑微如尘土,不可扭曲如蛆虫。”

回过头来想,这几年在复旦上过的很多“自由而无用”的课对自己的影响都很深远;从人生的短期来看肯定还是处在自我羽翼丰满的阶段,关注职业发展关注自我成长,但我始终觉得,一个人存在的意义一定是通过给这个社会带来的意义和影响力来体现的,“无穷的远方,无尽的人们,都与我有关系”,这种责任感的加深大概是复旦对我最深的的影响。

PART VI 对于未来的自己,有怎样的打算和期待?

不知道未来的发展路径是怎么样。但选择总是在一点点的成长和进步中自然发生的,积极争取但不汲汲以求,一直葆有探索的热情一步步走吧。[7]



李沁怡:学会对自己负责

2019届复旦大学管理学院校友

ID CARD

- 请做一个简单的自我介绍。
佛系战斗系自由切换+偶尔感性本质沙雕+爱吃爱玩猪猪女孩
- 你毕业于管理学院哪个系?
统计学系
- 本科毕业后,你前往哪所院校哪个方向深造?
哥伦比亚大学金融工程项目
- 你的星座是什么?你最符合这个星座的特点是什么?
狮子座,死要面子(捂脸.jpg)
- 你最大的爱好是什么?为什么喜欢做这件事情?
和好朋友一起聚会旅游,始终坚信“和合拍的好朋友一起聚会或者出去旅游会使人生的烦恼值在短期内迅速降低至少百分之五十”
- 用三个词形容你自己的个性。
热情、认真、有始有终
- 复旦对你最大的影响是什么?
认识了很多值得一辈子结交的朋友,见识了人生发展的无限种可能

Q&A

PART I 选择这个 Offer 的理由有哪些? 分享一下你的申请过程和成功经验。

选 offer 的问题其实隐含着两个问题,为什么是这个方向,为什么在这个方向里选这个项目。大三学年误打误撞接触到了量化金融这个领域,后来又经过了大四学年的两段实习,我感觉自己依然对于这个领域有着非常浓厚的兴趣,并且这也是一个可以充分利用我在统计系所学的专业知识,以非常有逻辑的方式解决实际问题的领域,因此选择了量化金融作为继续学习发展的方向。在这个方向中,哥大金工项目是一个比较老牌的优秀项目,无论是从课程设置、地理位置、校友资源来说都比较理想,所以最终选择了它。

申请嘛,当然是一个“全面撒网,重点捞鱼”的过程,基本上 Quantnet 网上的前 10 位的项目都可以申一申。收到录取之后,一直在权衡纠结的是哥大金工项目和 MIT 的金融项目。MIT 的金融项目是我之前非常心仪的项目,收到 offer 的时刻也真的非常非常激动。但在冷静下来之后,详细了解了它的课程安排,也咨询了一些项目中的学长学

姐,最终觉得可能还是不够适合我,因此只能遗憾放弃。现在诸多选择已经尘埃落定,希望自己能够在哥大学有所得,一直朝着自己选定的方向和目标走下去。

最终选择出国是听取了父母、老师的意见,朋友们“不要安于现状”的鼓励,以及自己内心兴趣驱使的结果。大三大四之交的暑假我最终做出了出国读研的决定,7月到9月准备托福与GRE考试,在9月考出了达标的GT成绩。之后一边修读因为出国交流落下的专业课,一边自己补充修读申请需要的编程方面的网课,一边实习充实经历,一边着手撰写文书开始填写申请表格。

多线程任务同时进行,这样的日子一直持续到1月初,大四上学期期末考试结束,大部分申请也已经完成。那段时间确实非常辛苦,甚至一度想放弃,觉得自己无法完成了,但是走过之后,特别是当二三月接到offer的时候就觉得一切都是值得的。

PART II 当年为什么选择复旦管院?为什么选择了这个专业?

四年前选择复旦管院其实更多的是机缘巧合,刚高考结束懵懵懂懂,其实也并不是非常了解管院里各专业都是学什么课程、将来可以掌握哪些技能、对口哪些方向的工作。后来选择统计是因为发现了自己可能自己希望用更有数理逻辑的办法解决一些实际问题,而统计系恰好能给我所需要的知识和技能。

PART III 本科四年,每一年最大的收获/感悟是什么?做了哪些让自己很骄傲的事情?

其实每一年的收获都有一定的相似性,我更愿意把这四年视作一个由浅入深的过程。每一年都会认识值得结交的伙伴,认识有着闪闪发光的经历同时乐于分享的学长

学姐,都有机会跟着精于学术又非常关照学生的导师做研究,有机会在实习中碰到很nice的老板。最重要的,是每一年都对自己想做什么、能做什么有了更深入更清晰的认识。

骄傲的事,应该是让身边的人打破了对新疆的刻板印象,更了解新疆这个地方。新疆对于很多同学来说太过遥远了,不了解很正常。但这个地方对于我而言,就是我的家乡,所以有意无意间,我都会认为,通过我让身边的人增多对新疆的认识,改变一些刻板印象,是我的责任。

大学四年中,我参与过文艺晚会表演,让更多同学欣赏到新疆舞的魅力,也在寝室楼里开过新疆美食趴,把我爸妈寄来的特色小吃和大家一起分享,最重要的是我通过自己的努力,让很多老师同学对于新疆学生产生更多认可,通过自己坚持不懈的“科普”,让大家更了解新疆人真实的生活面貌。

PART IV 本科阶段有过哪些迷茫?可以分享下克服这些迷茫,逐渐坚定自己现在的方向的故事和感受吗?

其实本科阶段的迷茫期还挺多的,第一次找实习时发了几十份简历都石沉大海后的不自信,熬夜做项目然而工作结果不尽人意时的挫败,打商赛在保研和出国之间做选择的纠结,等待offer时的焦虑等等。迷茫期时段的日子并不好过,但我认为这些迷茫其实是每个人都必然会经历的,因为不断的想办法做出改变、做出决定最终度过迷茫期的过程其实就是成长与进步的过程。每一次迷茫期都能使我更加了解自己,然后向着更适合、也更吸引自己的方向去走。

PART V 复旦管院的哪些事、哪些人给你留下了深刻的印象?



“

每一次迷茫期都能使我更加了解自己,然后向着更适合、也更吸引自己的方向去走。

”

我想我会永远记得在我第一次超级紧张的准备 video interview 时和我一起想“The strangest food you ever ate”这类奇葩问题的室友,在我为出国还是保研犹豫的时候鼓励我“不要安于现状,你怎么想的就怎么去做”、每年元旦都会准时送我贺卡和新年礼物的朋友,也会永远记得为了打商赛建模比赛彻夜赶工的通宵、春游正好遇到八级大风大雨的狼狈、在三教复习中跨过的新年、论文终稿前夕凌晨两点依旧活跃的统计系群、谢师宴当天晚上坐在光阶上吹着冷风一起又哭又笑。文字所能表达的实在太有限了,我一边脑海中如走马灯一般放映回忆,一边就又会

觉得,真是舍不得啊。

在复旦我遇到了很多好老师,教学时深入浅出、做学术一丝不苟、对学生关怀备至,真的让我明白了何为“为人师表”。在其中对我影响最大的,一位是我的课题导师劳兰珺老师,一位是我的毕业论文导师黎德元老师。

大三时我开始跟着劳老师做学术兴趣班的课题,在课题项目进行的一年多时间里,老师每周都会抽出时间与我见面,听我汇报本周的工作进展并加以耐心详细的分析指导。项目伊始,我对于资产定价主题毫无了解,也是老师带着我阅读参考书和文献,步步深入,逐渐对于量化金融



方向产生了兴趣,找到了自己日后的发展方向。

上学期撰写毕业论文的任务可能是我本科学习中最大的挑战之一,因为黎老师的要求真的非常严格,从内容到格式,黎老师都亲自把关。黎老师的认真负责也督促着我们自己对自己的论文更仔细、更认真的撰写和检查。我想我会永远记住黎老师最后给我们的几人生句箴言:“态度比能力更重要”、“早计划、早开始、勿拖延”。

PART VI 对于未来的自己,有怎样的打算和期待?

对自己的期待大概就是,努力工作,好好生活,在选择的道路上一一直坚定不移的走下去。

PART VII 对于想申请海外高校 offer 的学弟学妹,有什么建议?

(1)早做规划。虽然探索自己兴趣的过程可能是漫长的,很少有人能在大一就确定自己将来是要保研、出国还是工作,是要选金融、会计还是统计,但是作为过来人还是建议及早确定方向,这会让你的整个申请季相对来说有更大的规划空间,一步一步也会走的更加踏实。

(2)自己对自己负责。很多人在申请过程中都会选择一定的中介服务,我认为这无可厚非。但是一定要记住无论如何,申请是关系到自己切身利益的事,绝对不可以随随便便让他人全部代劳。即使选择全盘托管服务,在文书写作、网申表格检查等环节最好还是亲力亲为。

(3)相信自己,保持良好心态。申请季,从广义上来说,是为了出国留学准备申请的全过程,从狭义上来说,是每年11月到次年1月各大国外高校网申ddl的密集期。所以,面对广义的申请季,一定要坚持,要有毅力,按照计划做好每一项准备。面对狭义的申请季,一般要在短时间内完成大量重复性填表、交文书操作,同时又正好卡上大四上学期期末,会是一个比较忙乱、压力比较大的时期。越是在这样的时刻,越要保持好自己的心态,首先不能被压力击垮,其次要相信基于历史经验,作为复旦管院的学生,只要把该做好的准备做好,就一定能够取得理想的申请结果。

祝学弟学妹们都能顺利度过申请季,拿到 dream offer! 加油! **F**

马荣:保持靠谱严谨的态度

2019届复旦大学管理学院校友

ID CARD

·请做一个简单的自我介绍。

Hello大家好~我是管院2019届毕业生马荣~

·你毕业于管理学院哪个系?

财务金融系。

·本科毕业后,你前往哪所院校哪个方向深造?

入职摩根士丹利华鑫证券投资银行部工作,加入陆家嘴搬砖大军。

·你的星座是什么?你最符合这个星座的特点是什么?

水瓶座~官方说法是水瓶座爱自由,我觉得自己比较符合的一点就是不喜欢宅在家里(周末加班除外hhh),如果不加班的话一定要出门找点事情做才觉得一天没有白过。

·你最大的爱好是什么?为什么喜欢做这件事情?

跳舞!从小以来一直最喜欢的事情就是跳舞。喜欢跳舞的理由有两个吧,第一是在练习舞蹈的时候整个人都是全神贯注的,会不由自主地完全投入到思考动作、规范舞姿上,完全放松地享受舞池的时刻;第二个原因是看到镜子前的自己学成一个个新动作并且经过练习之后可以连贯优雅地完成一连串动作之后会有一种成就感,尽最大努力去做到极致。

·用三个词形容你自己的个性。





希望自己能不忘初心,在工作中继续做一个严谨认真负责的人,生活中培养更多兴趣爱好,认识更多朋友。



外向,完美主义,责任心强。

·复旦对你最大的影响是什么?

让我结识了太多优秀的小伙伴,他们有着各种丰富多彩的、不一样的经历,我从他们身上看到了世界,有很多意想不到的收获。



PART I 选择这个 Offer 的理由有哪些? 分享一下你的申请过程和成功经验。

大三上学期开始在摩根华鑫投行部实习,实习之后觉得投行的工作虽然很辛苦,需要投入大量时间精力,但是能让我快速成长,自己的快速学习能力、与人沟通交流能力都有很大提升,对金融市场也有了更深的理解,可以说投行是应届毕业生优选的职业发展起点;同时我也很看好合资券商未来的发展,合资券商的规范性、合规性与外资行看齐,这也是一个公司能够长足发展的保障;公司的培训机制也十分健全,能为新入职的员工提供十分全面系统的培训;公司的领导同事都令我很钦佩,我从他们身上能学到很多东西又相处融洽;最主要的是他也向我抛出了橄榄枝, why not 呢~

申请过程大概有5个步骤

- 1) 网申:摩根华鑫往年的申请通常是大三上学期9-10月开启暑期实习网申通道,网申只需填写个人基本信息和提交简历,没有OT,所以简历就显得很重要,大概从暑假七八月份开始找学长学姐帮忙看简历修改简历;
- 2) 企业开放日:11月中旬安排通过简历筛选的同学参加企业开放日,有公司高层领导介绍公司业务+小组 case 讨论;
- 3) 一轮面试:通过群面之后在12月初参加一轮面试;
- 4) 终面:12月中旬进行终面;

5) Offer 发放:1月初发放暑期实习 offer。

申请的过程很漫长,从8月开始基本每天都要刷各大投行的官网看有没有开放申请通道,填网申、做OT、录制 video interview、准备面试等。因为要申很多公司,为了防止混乱我做了一个 excel 表格,记录下每家公司申请的进展,之后时时更新进展,提醒自己下一个任务的ddl,这样就不会因为申请太多而错过某个任务;同时,针对不同的公司,申请的简历和 CV 要有所不同,所以每家公司单独建立了一个文件夹,把申请该公司的相关文件都单独放在各自的文件夹中,也不会凌乱。

除此之外就是准备面试+调整好心态了,面试不仅看实力也很看缘分,所以心态好也很重要。

PART II 当年为什么选择复旦管院? 为什么选择了这个专业?

大一时候的专业是自然科学实验班,更多的是学习物理、化学、生物这些自然科学,但我在大一旁听了管院的一些课程之后觉得自己对于接触金融市场这种贴近生活和实务的学科更感兴趣,所以选择转专业到管理学院,选择财务管理专业。

PART III 本科四年,每一年最大的收获/感悟是什么? 做了哪些让自己很骄傲的事情?

能转到自己喜欢的学院和专业,遇到特别好的辅导员、老师、同学和室友,得到很多学长学姐和同学的指点和帮助,进入最想去行业工作,拿到 dream company 的 offer,遇到特别照顾我愿意教我带我飞的老板们,结识一群特别优秀又温暖的小伙伴们,真的是十分圆满又幸运的本科生活了呀!

PART IV 本科阶段有过哪些迷茫? 可以分享下克服这些迷茫,逐渐坚定自己现在的方向的故事和感受吗?

其实自己从大一开始就一直按部就班的实习、上课,



慢慢尝试了各种类型的实习,在实习过程中了解了各种工作之后逐步明确自己想做投行的目标,所以其实一直是在探索学习,当然有调整过方向,但好像并没有十分迷茫的阶段吧。

PART V 复旦管院的哪些事、哪些人给你留下了深刻的印象?

太多了。我的辅导员黄导,从大一一开始就对我十分关照,细心又随和的风格让我觉得像邻家姐姐;数分老师严金海,幽默风趣的授课风格让我觉得管院的老师实在是太可爱;各方面都全面发展、广泛涉猎的吕方天学长;有想法、敢想敢做的孙天佩学长;特别爱笑、永远充满阳光的丹煜学姐;经常在图书馆碰面、每次都给我带来鼓励的琳颖;高度自律的室友佳雯;愿意替他人着想,总是牺牲自己的

时间为别人排忧解难的非婷;总是虚心好学的兆龙……太多人在我的大学生活中留下深刻的印象,我也要感谢这些朋友、老师对我的影响。

我的导师何晓斌老师和姚志勇老师,他们时常与我谈话交流,在我大一大二的时候给我很多指点,解答我的疑惑;唐跃军老师,从大一上公司治理课程结实唐老板之后,就一直在各方面都得到唐老板的关照和指导,在参加案例大赛、创业大赛方面都带我飞,工作方面也给我很多指导和帮助;我的论文导师孔爱国老师,他在悉心指导论文之余,还给了我很多对于投行工作的见解和指导;还有郑琴琴老师、周蓉老师、徐真老师、徐云杰老师,数不清的好老师,他们的思想和见识在潜移默化中给了我很大的影响,让我成为现在的我,所以我很感激遇到的每一位老师。

PART VI 对于未来的自己,有怎样的打算和期待?

希望自己能不忘初心,在工作中继续做一个严谨认真负责的人,生活中培养更多兴趣爱好认识更多朋友叭~

PART VII 对于想申请投行 offer 的学弟学妹,有什么建议?


第一关注时间表。一般来说外资行的申请从大三刚开学就开始了,9-10月开放网申,有些更早的甚至8月就开放申请窗口,大部分都是rolling base,招满满意的人选之后就不再继续招聘,所以一定要尽早开始打磨简历并完成网申;合资券商各家不同,但基本也都是9-10月左右开始申请;内资券商中,中金一般每年12月开始网申,其他内资券商如中信、建投、华泰等相对晚一些,一般是来年3-4月开始申请。计划申请投行暑期实习的学弟学妹需要自己多多关注时间表和申请动态,以免错过申请截点。

第二早做准备。投行工作比较注重相关实习经验,有1-2份高质量的、完整的投行实习经历一方面可以证明自己有投行工作技能的积累和经验,另一方面也证明自己对于投行工作的热忱。当然其他高质量的金融相关实习比如研究部、买方等的实习也是加分的。建议可以早点关注起来,尤其是想要本科就业的同学,大三上学期就要开始申请暑期实习,所以需要比较早就开始准备,同时要多跟

学长学姐交流,有机会的话早点开始投行实习会是你了解投行工作、积累相关技能的最好方式。不要等到大四秋招时才开始准备,机会是留给有准备的人的。当然选择读研之后就业的话时间就相对宽裕一些。

第三靠谱是最重要的。在投行工作的过程中一定要特别靠谱,老板交代的每件事情一定都要有回应、有着落,而且务必严谨、细致,不能粗心大意。投行工作内容繁重紧张,一个正式员工要同时负责几个项目上的事情,同时还有pitch和其他研究性的工作,实习的时候如果耽误重要的时间节点或者粗心大意会给领导留下十分不好的印象,也会坏了自己在行业中的口碑。只有在实习和工作的过程中一直保持靠谱、严谨的工作态度,老板才会逐渐放心把更重要、更核心的任务交给你来完成,也才能学到更多的知识和技能。

第四平时注重积累硬技能。财务会计知识、资本市场动态、最新监管法规政策等都需要平时的积累和关注,面试时才能对答如流。

总体来说如果选择投行作为自己职业目标的话就要做好付出很多时间精力的准备,实习过程中也要付出比在其他行业实习更多的精力,但是也要相信付出一定会有回报,完成的每一个任务、学到的每一个新知识日后都是自己的财富。坚定目标并朝着既定的方向努力,一定会收获满意的结果的~

廖雅欣:努力与所得正相关

2019届复旦大学管理学院校友

ID CARD

- 请做一个简单的自我介绍。
统计系/准备入学金融硕/元气少女/约自习吗
- 你毕业于管理学院哪个系?
管理学院统计学系。
- 本科毕业后,你前往哪所院校哪个方向深造?
北大光华管理学院,金融硕士。
- 你的星座是什么?你最符合这个星座的特点是什么?
狮子座。具体也说不上,50%算是个典型的狮子座女生吧。
- 你最大的爱好是什么?为什么喜欢做这件事情?
夜跑。缘起于大二,每晚都会和好朋友约着上菜地跑步,约跑带来了动力与乐趣,也使夜跑成为我的习惯。后来申请季的时候,每次跑步的时候可以放空自己给大脑清垃圾,也可以借跑步帮自己专注思考。无论如何,出完一身汗就很舒服。
- 用三个词形容你自己的个性。
真诚、好奇、踏实。
- 大学期间,顺利“脱单”了吗?
脱单啦。
- 复旦对你最大的影响是什么?
遇到了超级优秀的男朋友;荣幸认识那么多优秀的





不设限,要加油呀。



老师同学;发现在大多数情况下可以做到努力与所得正相关。



PART I 选择这个 Offer 的理由有哪些? 分享一下你的申请过程和成功经验。

和之后就业方向契合;去感受一个新的城市;见贤思齐。

我比较早就想清楚自己的目标是国内保研,交流回国后的寒假通过看项目官网/请教学长姐,对每个项目大概有了认知,也大概筛选出一些自己准备申请的项目 list。之后就是等官网项目申请开放,准备材料网申准备面试等常规流程啦。

成功经验谈不上,建议可能有:尽早想清楚自己的目标和工作/保研/出国;用心准备申请材料、面试。

PART II 当年为什么选择复旦管院? 为什么选择了这个专业?

其实高考完填报志愿阶段自己还是懵懂的,第一志愿报了数学,因为缘分我被分到管院。来到管院之后,发现自己特别喜欢这里的老师同学和整体的氛围,也了解到我院有很丰富的交流机会。在专业方面,其实没做过太多纠结就选择了统计系。

PART III 本科四年,每一年最大的收获/感悟是什

么? 做了哪些让自己很骄傲的事情?

感受大概就是,回过头来看,每一年都会感谢前一年的自己(再默默吐槽一下现在的自己)。

骄傲四年的曲曲折折让我成长为现在的自己吧。

PART IV 本科阶段有过哪些迷茫? 可以分享下克服这些迷茫,逐渐坚定自己现在的方向的故事和感受吗?

出乎意料的是,在申请季,就是大三下学期,保研与暑期实习申请的时候,其实没有经历过太多的迷茫和负面情绪。回头看还是会感谢自己的幸运,确实要承认申请的结果对我而言可说是 surprise。我也要超级感谢男朋友,在我的申请季中,给了很多帮助和理解 and 陪伴。

这或许是交流的时候把迷茫额度提前使用了吧。蒙特利尔这座城市其实还是挺容易让人致郁的。可这些迷茫焦虑都是正常的,有了迷茫才会去思考自己想要什么,有了焦虑才会逼迫自己行动起来。所以,那就顺其自然吧!

PART V 复旦管院的哪些事、哪些人给你留下了深刻的印象?

在管院我遇到了太多有趣靠谱的朋友,在大大二管院分团委遇到执着认真(会玩爱搞事儿)的干事副部长主席们、在麦吉尔一起约自习爬雪山考试(买菜刷碗看电影)的斯潘小屿、还有一起认真学习的 15 级统计系同学们。

在管院我遇到了太多的好老师,从大一数分的严金海老师到大四属性数据分析的黎德元老师,每一门课都让我受益匪浅。最后,要特别感谢我的全院制导师黄达老师。达达老师对学生好是出了名的,从初入学到如今毕业了,



每次在我需要帮助的时候,无论是学业或是生活,老师都会及时给我最大的帮助。

还有很多很多其他老师,像朱仲义老师在专业知识学习与学术研究方法上给了我很大的指导;夏寅老师让我特别佩服,统软学得很带感;黄达老师、朱仲义老师、张晓蓉老师在我的保研申请给了很多的帮助。

PART VI 对于未来的自己,有怎样的打算和期待?
不设限,要加油呀。

PART VII 对于想国内保研的学弟学妹,有什么建议?

管院的同学们都很优秀,和学弟学妹们聊天相处常常都会自愧当时的自己根本没有这样的意识和认知,所以首先大家还是要对自己有信心。申请这件事儿本身就不应该带来太大焦虑,这更像是一个“变现”的过程。申请过程中可能不可避免地有曲折,但最后大家都是会有一个不负自己的答案的。

我会建议大家尽量早做好准备,去学校官网/请教学长学姐,对自己想申请的项目有一个比较好的认知(也可以划分一下彩票项目/女神项目/“保底”项目)。可以多多和一起申请的同学们多交流,了解项目动态,但最重要的还是大家要有一个好的心态! **F**







第五届校友上市公司领袖峰会举行

2015年，学院针对80多位在境内外上市的EMBA校友，发起举办首届“复旦大学EMBA校友上市公司领袖高峰论坛”，第二年将之扩展为针对学院毕业的130多位上市公司校友，并连续举办至今。

2019年7月20日，我院第五届校友上市公司领袖峰会成功举行。本次峰会由主题论坛和产业论坛两部分组成，围绕2019“中国金融市场发展”和“中国产业发展的机遇与挑战”两大主题，原中国银监会副主席蔡鄂生、原中国保监会副主席魏迎宁，以及来自文化创意、智能制造、医疗健康、金融与投资等行业的十多位嘉宾、校友，与学院教授一起，受邀分享了最新的行业动态与自己的见解。

在上午的主题论坛环节，原中国银监会副主席蔡鄂生首先分享了自己对金融科技的思考。他带领与会者浏览了当前全球和中国金融科技产业的发展概况，并指出金融科技的发展，从某种意义上而言是在重构银行。接着，他分析了金融科技的4个发展阶段，并对未来进行了展望。

蔡鄂生表示，金融科技行业将呈现6大发展趋势：AI、5G技术将为金融科技产业带来新冲击和新机遇，智能金融会进一步趋热；全球金融中心竞争的焦点将聚焦金融科技；金融科技企业技术赋能属性增强；监管科技迅速崛起；组织架构调整成为新趋势；高校将加速金融科技学科建设和课程重构，加强金融科技人才培养。

他还指出，科技创新不再是简单升级，而是模式的蜕变，不是物理叠加，而是化学反应。未来的“新金融”服务模式，将包含“产品服务”、“应用场景”、“智能渠道”三大要素，而科技将是迈向“新金融”时代转型的重要支柱。“金融科技需要主动规则，需要顺应时代的大趋势，只有这样才能更好地迎接金融科技未来的发展。”

随后，围绕“中国保险业的发展趋势”这一

主题,原中国保监会副主席魏迎宁从保险的本源、保险与资本市场、保险业发展现状和未来趋势等方面详细阐述了中国保险行业。

经过多年的发展,中国已经成为全球第二大保险市场,中国保险业总资产不断壮大,保费持续增长,保险资金运用收益率稳步提升。但同时,中国保险业也存在保险业经营成本较高、市场集中度高、业务结构不够均衡等问题。

魏迎宁认为,保险业未来发展空间巨大。市场需求、政策推动和创新科技的应用将使得保险更为普及,实现保险普惠。保险业的核心竞争力将集中体现在是否拥有销售团队或渠道、是否有稳定的现金流,是否有较高的投资回报率,是否有控制风险的能力。

峰会下午,进入产业论坛环节,现场一共进行了三场不同主题的股份和圆桌讨论,分别聚焦文化创意产业、智能制造行业和医疗健康产业。

上海申迪(集团)有限公司总监、上海申迪旅游度假开发有限公司总经理邱一川博士做了以“世界级旅游目的地的IP运作”为主题的分享,在详细介绍上海迪士尼项目运营以来的实践经验以外,他还分享了近年来业界公认的、在主题乐园打造中IP运用的精彩案例,并提出了主题娱乐景区的经典公式:SATE。邱一川认为,其中故事讲述(S)、建筑品质(A)和技术运用(T)的核心都是IP,要打造一个具有持续生命力的主题乐园,IP运用不可或缺。

在紧接其后的圆桌讨论环节中,由我院市场营销系系主任金立印教授主持,央视动画有限公司总经理蔡志军校友,澎湃新闻总裁、总编辑刘永钢校友,合鲸资本控股有限公司董事长熊三木校友和上海剧星传媒有限公司董事长查道存校友就中国文创产业发展的格局、核心及目前遇到的机遇与挑战进行了进一步讨论。

上海自动化仪表研究院有限公司董事长徐洪海聚焦智能制造行业,进行了“纵深推进智能制造助推制造业高质量发展”的分享。

在比较了美、德、日及中国的工业战略后,徐洪海提出了智能制造的发展新趋势和新要求。他表示,智能制造是先进制造技术与新一代信息技术的深度融合,是一个颠覆性的突破,贯穿于产品、制造、服务全生命周期的各个环节及系统的优化集成,是生产组织方式和商业模式的创新与

变革。此外,他还分享了上海智能制造行动计划,并提到了企业在智能制造方面的实践与思考。

随后,我院信息管理与信息系统系刘杰教授抛出“为什么要投这个智能制造”、“产品智能化的核心是什么”等问题,邀请上海福赛特机器人有限公司董事长蒋耀校友、上海科泰电源股份有限公司总裁许乃强校友、菲尼克斯(中国)投资有限公司副总裁杨斌校友与徐洪海共同展开圆桌探讨。

产业论坛的第三个主题是“医疗健康”,复旦大学附属妇产科医院院长徐丛剑校友从自身经验出发,分享了一个从医院管理者的角度看母婴健康市场的发展”。

他从妇幼健康产业规模和现状切入,介绍了妇幼健康产业的总体趋势,包括产业潜力的可挖掘性扩大,知识和信息可及性提升,智能化、专业化的重要性等;还提出了对医疗健康产业从业者的要求,保持“不忘初心、与时俱进、善作善成”的理念目标。

大健康产业是一个极具潜力、并将快速发展的产业跑道,吸引着众多业界人士的目光,其中究竟蕴含着哪些具体的机会呢?在圆桌讨论环节,徐丛剑校友与优艾贝(中国)有限公司董事长耿梓轩校友、美贝尔医疗美容集团董事长林长青校友、嘉兴太美医疗科技有限公司CEO赵璐校友,在我院企业管理系孙金云副教授的主持下展开深入探讨。

峰会最后,陆雄文院长做总结发言。他从管理理论和实践的角度发表了看法,并对各位上市公司校友对学院的认同、理解、支持表示了感谢。

上市公司作为优质企业的代表,其发展不仅有助于推动所在行业领域的进步,而且能带动上下游产业链发展,从而合力促进整个经济增长。2015年,复旦大学管理学院针对80多位在境内外上市的EMBA校友,发起举办了首届“复旦大学EMBA校友上市公司领袖高峰论坛”,第二年将之扩展为针对学院毕业的130多位上市公司校友,并连续举办至今。

几年来,我们都邀请到学院资深教授及政、商、学各界专家,通过嘉宾分享、圆桌讨论等方式来激荡思想、启迪智慧,希望以此来触动上市公司校友进行全方位深入的思考,从而为新形势下上市公司的发展提供有价值的理论和实践启示。F



2019 两岸经济新动力论坛在台举行

自2010年起,学院每年坚持在台举办高质量论坛,侧重不同的主题,邀请来自两岸的众多重磅经济学家、知名教授及企业高管展开主题演讲。

2019年8月17日,由我院主办的“创业与创新发展——2019两岸经济新动力论坛”在台湾高雄举行。我院陆雄文院长、孙一民副院长、企业管理系孙金云副教授、以及原复旦大学EMBA项目特聘教授、高雄市副市长叶匡时先生,台湾大学管理学院胡星阳院长与现场近400位在校校友同学、各界来宾一同参加本次论坛,学习新知,共享师生情谊。

论坛正式开始前,马英九先生发表了简短演讲。

下午两点,论坛正式开始。陆雄文院长在开幕致辞中提到,自2010年起,学院每年都坚持来台举办高质量的论坛,侧重不同的主题,演讲的嘉宾都是来自两岸的重磅经济学家、知名教授及企业高管,学院在台湾的影响力也不断提升,复旦管院欢迎台湾各界对管理教育关注的友人来学习交流。

叶匡时教授首先以《高雄市的创新与创业机会》为主题发表演讲。以创新模式的改变、科技对企业经营和商业模式的改变以及企业转型中的政府角色作为导论,从高雄市的基本情况描述了目前高雄市既有优势产业以及未来将面临的课题。

随后,我院企业管理系孙金云副教授发表了《破解创新方程式》的主题演讲,从大陆双创的政策支持、创业企业融资境遇、创新模式的现状进入,以大疆和华为两个企业为案例,层层剖析。孙金云副教授认为,无论是商业模式创新还是技术创新,企业家应该考虑的是如何兼得而非如何抉择,从市场驱动转向创新驱动。

圆桌环节由陆雄文院长主持,叶匡时教授,怡和创业投资基金董事长王伯元先生,义联集团经营管理委员会执行长林宗庆博士,深圳市东方富海投资管理股份有限公司合伙人陈玮校友,上曜建设开发股份有限公司董事长张佑铭校友、华硕计算机股份有限公司共同执行长许先越校友共同围绕着“创业创新与高雄机会”为主题进行了充分的讨论和交流,嘉宾们认为高雄市的城市发展与企业进步息息相关,期待未来能在人才、研发、营商环境、政策支持方面有更大的革新。

本次论坛由复旦大学管理学院主办,并由学院台湾校友联络处与联络处主任林逢春校友所在的宏将传媒承办,复旦EMBA台湾同学会、台湾复旦大学校友会以及台北市复旦校友会参与协办。F



2019复旦大学EMBA人文盛典举行

今年的盛典延续了“艺沁人文，笃志商道”的主题，以“新时代商科教育的人文公式”为主线，引导大家思考商业社会的行走之道，完成一场对人文精神的深度讨论，旨在表明复旦大学EMBA所践行的“商道人文，融汇贯通”的教育理念，证明EMBA教育中的人文部分的必不可少，建立新时代商科教育的标杆。

2019年9月7日，由我院和哲学学院主办，复旦大学EMBA、复旦人文智慧课堂承办的“艺沁人文，笃志商道”2019复旦大学EMBA人文盛典在学院举行。

关注人文精神

近年来，我国各行业在蓬勃发展的过程中，也面临着

新的挑战。资本的扩张、科技的发展、搜索引擎的竞价排名论争、基因编辑婴儿的伦理争议……这一切的一切都告诉我们，在人文精神缺席的情况下，我们无从讨论科技发展、商业秩序，厘清自身的变化与进化。是时候反思当前商业与人文之间的关系，同时反思商科教育的教学内容。人文精神在商科教育中不再是“锦上添花”，而是与商业哲学同频共振的必不可少的DNA。

今年的盛典延续了“艺沁人文，笃志商道”的主题，以

“新时代商科教育的人文公式”为主线,引导大家思考商业社会的行走之道,完成一场对人文精神的深度讨论,旨在表明复旦大学EMBA所践行的“商道人文,融汇贯通”的教育理念,证明EMBA教育中的人文部分的必不可少,建立新时代商科教育的标杆。

我院陆雄文院长、哲学学院党委书记袁新教授出席并致辞。上海市文联副主席、上海文化广播影视集团监事长滕俊杰,知名投资人、源星资本董事长卓福民,我校法学院教授赵立行,哲学学院教授郑召利,生命科学学院副院长卢大儒分别从文化创新赋能下的商业想象和实践、投资与艺术人生的纠缠、商业环境中的道德与法治、商业行为的“工具理性”、以及基因编辑技术的伦理思考五个角度出发进行演讲。通过“现代商业+传统文化”“投资嗅觉+艺术直觉”“企业发展-道德风险”“商业模式×人文理性”“科技创新÷伦理隐患”五个维度,丰富地把商道和人文密不可分的关系呈现了出来,显示了商道与人文的结合,可以发生精彩的化学反应;当商道缺失了人文,会导致各种隐患,甚至带来对文明的负面影响。

当天还举行了“君子知道”人文商道讲堂的全新发布及颁奖仪式。复旦大学EMBA并发布倡议书,呼吁与会企业家和管理者将人文精神融入商业实践,为推动中国商业文明的发展做出贡献。

推动商业文明

陆雄文院长表示,管理学教育对于企业家的培养,不应该致力于他们在管理知识、商业策略方面的学习,而且要致力于他们人文修养的提升,才能创造引领未来的企业家。企业家不仅要追逐自己企业的成功,而且要基于为社会、为人民提供有价值的产品和服务。

中国的企业家不仅能够要为社会经济的进步、人类社会的文明做出重要贡献,而且一定能站在世界的高度上,去带领全球经济的发展。这是复旦大学管理学院在企业家培养方面追求的最高目标。

管理学教育,应该把商道人文两者有机结合,来成就一个企业家应该有的高度。“人文商道”既是一种商业理

念:商业发展不单单是为了利益,更是为了助推社会繁荣和发展,助推中国新商业文明的进步;也是一种学习系统:以全球商道助力学生开拓商业眼界,以人文思考助力学生放大思维格局,懂得正确处理长期利益和目前利益、全局和局部的关系。

“商道+人文”双线并行的治学理念,贯穿于复旦大学EMBA的整个学程之中。复旦大学EMBA以培养“将帅之才”为己任,以“商道人文,融汇贯通”为目标。凭借100%拥有名校博士学位、100%拥有海外学习研究经历和100%拥有企业实战经验的顶尖教授团体,为企业决策层传授全球领先的管理思想,激发学生构建先进的管理理念,为校友搭建高端的商业交互平台。

在提供丰富商学课程的同时,依托复旦大学强大的名师资源,复旦大学EMBA遍邀名家,开设“君子知道”人文商道讲堂,为学生分享商道、人文和政经等热门话题,内容遍及历史、哲学、文艺、科技、前沿学科和时事观察等各个方面,让学生汲取海派商业文化的精髓和中外人文科技智慧,拥有大智慧、大视野、大情怀,在瞬息万变的商场中,把握现状并预测发展趋势。这是复旦大学EMBA希望引导学生领悟的“致胜之道”。

“君子知道”人文商道讲堂上线以来,平均每月开设2次,已邀请70多位重量级专家学者前来授课,每年覆盖学生超过6000人次。复旦大学EMBA也是国内首家常规开设人文课程的EMBA项目,成为商科教育行业的标杆。

陆雄文院长表示,复旦大学有全国乃至世界顶尖的人文学科和自然科学。这些名家教授为复旦大学EMBA的同学提供各种前沿的知识,带领大家一起去思考,社会发展、国家发展的方向,进而回过头思考自己企业在整个社会文明进步当中应该扮演什么角色,应该怎样承担自己的使命和责任。

作为本次活动的主办方和承办方,复旦大学管理学院和复旦大学EMBA呼吁,商业经营要更多的关注人文精神,商科教育要把人文作为必不可少的组成部分。希望更多的企业家能把创造经济繁荣作为更高目的,在追求利益的同时,推动社会的进步,提升人民的幸福指数。■



2019复旦大学管理学院创投峰会成功举办

复旦大学管理学院创投峰会已成功举办两届，峰会始终坚持“打造投资人与创业者之间深入交流、分享的平台”的使命，为关注创投领域的校友带来新鲜的资讯与观点。

2019年7月21日，我院第二届创投峰会圆满落下帷幕。本次2019创投峰会由学院校友中心主办，联合校友创投俱乐部与复旦大学EMBA创投协会共同打造。复旦大学管理学院创投俱乐部理事长、上海国际集团资产管理有限公司董事长邓伟利校友，复旦大学EMBA创投协会副会长、达华智能董事长陈融圣校友，源星资本董事长、管理合伙人卓福民校友，安永大中华区合伙人汤哲辉校友，红杉资本中国基金合伙人刘星校友，叮咚买菜创始人梁昌霖，依图医疗副总裁方骢，正海资本创始合伙人王正东校友，挚达科技创始人黄志明校友，东方富海合伙人王培俊校友，康安途首席执行官杨晨等嘉宾发表演讲。我院陆雄文院长、孙一民副院长出席此次峰会。

上午的开幕论坛由上海第一财经传媒有限公司主持人刘晔校友主持。论坛伊始，邓伟利校友和陈融圣校友分别致辞，回顾首届创投峰会召开一年来创投界的重大发展

并强调管院校友创投俱乐部及EMBA创投协会“打造投资人与创业者之间深入交流、分享的平台”的使命。

随后，陆雄文院长发表致辞，对中国经济体系进行了宏观分析，他指出制度设计的重要性，并对科创产业提出期待。

卓福民校友以“创投大变局”为主题发表演讲，他为目前中国PE/VC行业的变局总结了三个特征：从高歌猛进到降速稳档、从全民PE到头部效应、从投机套利到专业耕耘。创投界目前的主要问题是募资难，缺少长期创新资本的支持。其中，中国私募基金作为长期创新资本主力，其本身的资金来源却是短视、不稳定和受制约的。因此，私募股权基金亟需国家政策支持。卓福民校友提出，推出科创板并试点注册制是中国资本市场近30年来最大的改革，具有重大意义。目前，中国资本市场的机会在于资本一定要服务实体经济，需要重点支持高科技企业。

汤哲辉校友分享了对于科创企业资本市场融资的展

望,他强调科创板拥有上市条件、上市审核及注册、定价机制、交易机制、持续监管、允许分拆上市等六大亮点,为科创类企业在A股上市开辟了新的通道,不再强调持续盈利的业绩指标。在注册制下,信息披露是核心,交易所的审核侧重于信息的充分性、一致性、可理解性,上市委员会以合议方式进行审议和复审,而非票决制。科创板的正式启动,不仅能够支持有发展潜力、市场认可度高的科创企业,同时也是为了发挥改革试验田的作用,试点注册制。他指出,在科创板即将上市这一时间节点上,要加大直接融资的比例。一方面PE/VC、私募加大直投,另一方面做好资本市场、公开市场融资这两个步骤。

下午场的分论坛以校友创投俱乐部理事会新增成员受聘仪式为始,在千年资本中国发展基金管理合伙人王柳萍校友的主持下,与会嘉宾就新零售、人工智能、新能源、医疗大健康四大热门领域进行深度挖掘,分享行业洞察。

刘星校友首先分享了他对于新零售的看法。他将新零售分解为新人群、新品牌、新技术、新业态四个要素,新零售即依托新人群、孕育新品牌、应用新技术、构建新业态。对于新品牌,他强调其品类、品位、品质三方面的重要性。新技术,即是利用数据化,更加精准营销,通过新技术的应用,构建新的业态。他认为,新零售真正的核心在于人、货、场三大要素,每一个核心要素可以解剖为线上、线下维度,线上线下互通互联。这三大要素之间可以产生多种互动关系,在任何一个或多个交互关系上有所创新,就能够提升产品的价值创造和生命力。

叮咚买菜创始人梁昌霖以“卖菜的自来水哲学”为主题,分享了叮咚买菜的商业模式。在中国的体制下,很多产业的集中程度不高,这在农业方面尤为明显,梁昌霖注意到了这一点。为了解决分散化的问题,提高行业的集中程度,叮咚买菜选择了以前置仓的模式构建商业网络。梁昌霖将前置仓类比为“自来水模式”,其拥有无关选址、全渗透、物理天花板较低等优势,能够有效构建产品网络,实现规模化。

依图医疗副总裁方骢就“医疗AI,依图而治的精髓”发表了主题演讲。她介绍,依图医疗主要依托于三大技术覆盖全量的医学数据,即基于图像的视觉识别、自然语言处理技术及语音平台。在此基础上,三大技术核心推动AI医疗从单点任务到着眼于整个闭环,最后进阶到以个人为中

心。方骢介绍,作为国内唯一——一个能够覆盖从影像、检验检查、文本,全样数据的公司,依图医疗已经覆盖全国三百多家医院,主流产品目前已超过95%的临床报告采纳率。她指出,人工智能在医疗领域能够推动信息化时代进入智能+时代,而依图医疗正是其中的实践者之一。

王正东校友与黄志明校友分享了他们关于新能源领域绿色出行的洞察。王正东校友指出,从投资角度来说,绿色出行是一个生态圈,而非简单的产业链。这个生态圈以技术为导向,以新能源汽车的升级换代为原点,通过技术供给、新产品供给、供应链革新,创造了产业生态圈的供给端。同时通过服务方式的变化,带来整个生态需求的变化。技术方面,目前投资人需要关注和了解三大产业群:零部件供应链、电驱动、电控。从整个行业看,中国是全球最大新能源市场,未来轻量化、智能化是新能源汽车的发展趋势,同时也要加强基础设施的建设。

黄志明校友介绍,挚达科技定位于新能源汽车充电和车联网的科技公司,希望通过技术、硬件和物联网及产品化解决方案,与车企联合,推动电动车的应用,成为场景开发者和设计者之一。挚达科技主要开发充电产品及车联网硬件,未来也将结合出行和充电场景,逐步升级为智能网联的平台。

王培俊校友介绍了自己的投资逻辑和投资策略,以及医疗行业投资多样性和退出选择。王培俊校友表示,在对IPO进行估值时,自己通常会考虑市场容量、渗透率,在业内的竞争力等因素。在对投资进行估值时,不但可以借助溢价能力来估值,也可以将投资的阶段往前移,平衡回报周期,进行估值。他指出,风险的存在是不可避免的,对此,最重要的是注重产品驱动力,主要是技术进步、需求增长、政策变革这三方面,在此基础上梳理出系统性机会,制定投资策略。由于持续性的需求增长,医疗产业已经成为最具爆发力的稳健产业之一,通过创新能够带来颠覆式的机会,他看好医疗投资未来的前景并报以期待。

最后,杨晨讲述了自己建立康安途,致力于实现跨境医疗合法化的经历。他指出,跨境医疗其实最后价值的部分在于如何获客,为了扩大服务对象,康安途开发了自动营销机器人。目前,公司正在进行自动化获客、全球化医药大数据平台及自主药物供应的相关研发与建设。**17**



“与掌门人同行——致敬共和国70周年” 主题活动举行

激荡过往，坚定未来。“与掌门人同行——致敬共和国70周年”主题活动由学院和亚商集团联合主办。

激荡过往，坚定未来。2019年9月21日，由我院和亚商集团联合主办的“与掌门人同行——致敬共和国70周年”主题活动在学院举行。

“与掌门人同行——致敬共和国70周年”主题活动在第一财经主持人刘晔校友的主持下开场。原中国经济体制改革委员会副主任高尚全，亚商集团创始人、董事长陈琦伟，我院院长陆雄文，御风集团董事长、万通集团创始人冯仑，嘉御基金创始合伙人兼董事长卫哲，第一财经总编辑杨宇东在上午的开场主题演讲和对话环节做了精彩分享。

陆雄文院长首先致辞。他指出，管理学院的发展始终与国家经济发展同步。管理学院为国家经济发展、社会进步培养了一大批高层次管理人才和企业领导者。面向未

来，我们需要新思想和新理论的指引。建立起扎根中国本土、基于中国商业实践的管理思想、理论体系是当下的迫切任务，也是管理学院未来的责任和使命。

亚商集团创始人、董事长陈琦伟随后致辞。他说，企业家的身份意味着更多的纠结与探索。当下，中国的经济正走入“深水区”和“无人区”，当代企业家需要在竞争中探索出路。企业掌门人对当代中国的经济发展至关重要。我们需要深度认识中国企业掌门人，他们将成为中国民族经济未来的建设性力量。

中国经济和世界的关联越来越紧密，我们需要对中国的企业家提出更高的要求。对企业家来说，如何把握经济走势，又如何应对当前挑战，把握未来机遇？

原中国经济体制改革委员会副主任高尚全和御风集团董事长、万通集团创始人冯仑在主题为“激荡过往、坚定未来”的演讲中给了我们答案。

九十高龄的高尚全发表主题演讲。伴随共和国70年的历程,体制改革带来了美好生活的方方面面,我们激荡过往,坚定未来。“没有一流企业家就没有一流的企业”,他以华为举例,概括了其成为世界一流企业的原因,讲述了一个企业家如何带领企业发展的故事,为中国当下的企业家提供了启示。

冯仑以一个企业家的身份发表了风趣幽默的演讲。他提到,四十年来,市场经济的探索并不容易。制度的每次调整,都带来一定的制度成本,这些成本都有导致企业失败的可能。如何驾驭自己的企业,延长企业的生命周期,对企业家提出了能力和智慧的要求,企业家需要不断地学习。

民营企业家是国家的宝藏。“新生代企业家的持续成长”是复旦大学管理学院和亚商集团共同关心的话题。

对话环节由第一财经总编辑杨宇东主持,亚商集团创始人、董事长陈琦伟,我院陆雄文院长和嘉御基金创始合伙人兼董事长卫哲等三位对话人分别从各自角度阐述了几代企业家的特质。

陈琦伟表示,今天共和国半壁江山是民营企业家撑起来的,第一代企业家有饥饿时代的记忆,有艰苦奋斗时代的记忆,民营企业家群体已经是共和国70年、改革开放40年的最重要财富。他提出,民营企业家要不断学习,注重传承。

陆雄文院长表示,第一代企业家能最终成长为行业领袖,都有一个共同特点,那就是爱学习,一直学习新的知识和思想,愿意突破自己,突破局限性。新一代企业家应有更广阔的视野和社会责任的考量,想到在为企业创造利润的同时,也要为社会带来新福利。这样的企业家才具有时代特征。

卫哲分析,第一代企业家不会退也不能退,一路前进;第二代企业家知进退,知道有时“退就是进”;而第三代企业家则是从模式创新走向技术创新,从知进退到知平衡、懂妥协。

在下午的活动中,德龙集团副总裁田立新、平安集团总经理任汇川、中国民生银行董事长洪崎,分别就“中国背景下的创新趋势与机遇”这一主题进行了分享。

田立新分享了混改渤海钢铁的案例。这个混改项目充分体现了德龙集团的掌门人丁立国的企业家精神,即强烈的社会责任心、敢于担当、在未来不确定的情况下敢于

尝试,高瞻远瞩,勇于变革。在混改渤海钢铁后短短的半年时间里,德龙集团通过采取各种有效的措施,使渤海钢铁焕发出了生机。

任汇川分享了平安集团的经验智慧。几十年来,平安集团每十年经历一次蜕变。平安的成绩源于时代背景、所在赛道和商业模式,以及企业家的进取精神、前瞻性和强大的执行力。未来经济态势有环境、客户群、风口等方面的变化,因此,企业需要在硬核、自驱力、耐心、善意四个要素上着力,才能延长企业生命。

洪崎则与我们交流了关于民生银行推行科技金融服务战略的看法。当下,产业结构经历了深度调整,经济全球化与信息化进程加快,而民营企业转型升级也呈现出新的特征。商业银行也普遍将金融科技转型作为金融供给侧结构性改革的核心举措,完成了从被动改革到主动拥抱金融科技的转变,通过对外开放合作、对内孵化转型,从战略、科技、业务、运行、生态五个方面进行自我革新。

“与掌门人同行”全场活动共设置了两场行业对话,来自各行业的企业掌门人从自身的经历、成功与失败的经验及教训中,思考并探讨了企业发展、行业发展和企业家自身发展的特点及趋势。

上午的行业对话环节由我院管理科学系王安宇副教授主持。火山石资本管理合伙人章苏阳,道同投资创始合伙人、永续自然资源保护公益基金会理事长张醒生校友,通恒国际投资有限公司、云南红酒庄葡萄酒有限公司董事长武克钢,浙江大东吴集团有限公司董事长吴淑英展开了主题为“实体经济增速换挡、企业长续发展要素”的讨论。

实体经济增速换挡,企业的高质量发展迫在眉睫,关注技术进步、关注制度变革、顺势而为,成为对话嘉宾的共识。同时,他们也认为,在带领企业完成转型升级的过程中,企业家自身的成长至关重要。

在下午场“中国产业升级下的医疗健康市场与新时代消费”的行业对话中,创业慧康董事长葛航,111集团联合创始人兼执行董事长于刚,珀莱雅董事长侯军呈,探路者控股集团董事长兼CEO王静,管会教育董事长王红新,凯石资本管理合伙人俞铁成,与主持人亚商资本合伙人于伟霞进行了热烈讨论,他们分别讲述了自己创业的机缘与初心,分享了创业过程中的经验、感悟,以及对行业发展的观察与思考。F





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。

第五届校友上市公司领袖峰会

学院第五届校友上市公司领袖峰会主题论坛环节,围绕2019『中国金融市场发展』和『中国产业发展的机遇与挑战』两大主题,原中国银监会副主席蔡鄂生、原中国保监会副主席魏迎宁分享了自己的见解。

金融科技的思考



南南合作金融监管委员会原副主席
南南合作金融中心主席
40人论坛 副主席

金融科技高速“进化”，彰显能量尚待时日

南南合作金融中心主席、原中国银监会副主席
蔡鄂生

“不管对于全球还是中国而言，我们所面临的经济和社会发展问题，可能是前所未有的。金融市场处在复杂的变化之中，整个中国经济也不能简单归为‘好’或‘不好’。目前我们的状态，只这是历史发展过程当中所必须经历的阶段。”

在第五届校友上市公司领袖峰会的主题论坛上，南南合作金融中心

主席，原中国银监会副主席蔡鄂生分享了自己对金融科技的思考。

我国金融科技跻身全球第一梯队，但挑战依然存在

大家都说2013年是金融互联网元年。金融科技自诞生以来发展势头迅猛，大有取代传统金融之势，其

实这中间媒体也起到了很大的推动作用。现在是2019年，实际技术运用之后的金融科技到底发展如何？我们应当怎样看待金融科技加入之后的金融体系？

为了搞清楚这些问题，我们可以从以下角度来分析金融科技当前的形势与背景。

第一个角度是从中央的态度来

看。中央对金融工作非常重视。因为某一家金融机构出现问题,引起的往往是整个金融市场的巨大波动。美国的次贷危机就是由某一个金融机构引发的,对美国整个金融体系以及银行盈利模式都产生了颠覆性打击。

2013年到2017年5年间,全球金融科技投融资增长近5倍,2018年全球金融科技投融资金额达到了1000多亿,投资事件2000多例。金融科技的发展给我们如何防范系统性风险带来全新课题。

2019年2月22日中共中央政治局就完善金融服务、防范金融风险举行第十三次集体学习。习近平在主持学习时发表了重要讲话,就推动金融业高质量发展作出了重要部署。习近平强调,防范化解金融风险特别是防止发生系统性金融风险,是金融工作的根本性任务。由此可见,对于金融科技隐藏的风险与挑战,中央是非常重视和关注的。

第二个角度是从全球以及我国金融科技的发展态势来分析。我国金融科技的产业融资规模在2018年有了大幅的增长,金融科技投资205



“
不管对于全球还是中国而言,我们所面临的经济和社会发展问题,可能是前所未有的。金融市场处在复杂的变化之中,整个中国经济也不能简单归为「好」或「不好」。目前我们的状态,只是历史发展过程中所必须经历的阶段。”



亿,约等于中国金融科技2013年到2017年投资综合,像蚂蚁金服等企业都进入了高速的成长期。

如今全球金融科技发展大体上分成三个梯队,第一梯队有中国长三角、美国硅谷、中国京津冀、大伦敦区、粤港澳大湾区、纽约湾区。我国金融科技的发展成就,在全球第一梯队里就占据三个席位。但从中国自身的角度来看,长三角、京津冀、粤港

澳这三个区域,仍需要解决平衡发展的问题,才能将自身的成就辐射到全国。

历经四大阶段, 金融科技正在重构银行

互联网金融之所以能够出现、服务大众,最主要还是在于人民银行批准了第三方支付牌照,有了支付功能。银行本身的利率管理,还在向市场化运转的过程中,改革问题不断深入。再加上金融发展的不充分,实际上给了金融科技一定的发展空间。在国外,因为金融体系和市场比较完善,所以互联网金融被先行金融体制所制约,发展面临局限。

金融科技的发展,可以分为四个阶段:

Fintech 1.0: 互联网金融。重构资产负债表右边,即重构负债端,通过互联网获取长尾客户,把存款变为理财,提高银行的负债成本。随着互联网金融的迅速发展,一些问题也开始凸显。去年P2P的“爆雷”便集中暴露出了互联网金融的核心矛盾。互联网的理财、互联网的消费金融,

资产端是分散的,负债方式是集中的,这就是所谓的资产负债。P2P出问题以后,为什么很难处理它的风险?因为它本身是一个撮合平台,没有权利处置借钱人。如果政府不参与,没有主体地位的互联网一旦出现问题,靠它自己完全解决不了。

Fintech 2.0:通过大数据和人工智能技术进行风险控制和客源获取,与传统银行进行资产端的竞争,目前主要集中在消费贷款领域,且逐步向小微信贷和供应链金融领域延伸。互联网金融在理财、财富管理领域开始拓展业务,对传统的存款和银行理财产品形成了一定冲击。

Fintech 3.0:区块链与人工智能。银行金融机构有三大类业务,存、贷、汇,即负债、资产、还有基于支付结算的中间业务,区块链对中间业务收入以及机构的底层运营逻辑会产生深远影响。5G技术的突破创新,将有效缩短金融交易流程、推进人工智能在金融业的普及,让移动支付技术更加安全,有效遏制金融诈骗现象,令金融数据的采集将呈现指数级的增长……这些变化,都将给金融业带来新的机遇与变革。

Fintech 4.0:监管科技/智能化监管和智能化金融。监管科技基于金融的不断创新而不断进化和发展。金融业的监管主要分为表内监管和表外监管,其中表内监管依靠资本金对冲风险,表外监管则具有透明化和可视化的特征。监管科技的未来走向,一个是全链条运用,一个是监管端与合规端的发展,还有一个是区块链技术成为监管的重要组成部分。

所以,当我们讨论供应链金融、金融供给侧结构改革等话题的时候,还是要回归本原,不要总是从金融单方面去思考。供给侧改革,其实就是创造产品。那么金融要怎样服务于实体运营的商业部门,还有没有进一步改革的空间?这些都是值得我们去进一步探索的。

数据并非万能,金融科技的运用需要实事求是

我们可以通过金融科技来转变发展方式,通过科技手段推动金融由速度性、规模性向质量效益性发展。

未来金融科技行业的变化,要立足于金融本质。讲金融科技,不能只

站在所谓的BAT的角度,不能只站在网商银行的角度。因为金融科技的运用,是根植于银行、证券、保险等各个核心金融行业的,新兴与传统的界线并不那么分明。

金融科技的发展,在很大程度上就是通过数据,给你提供信息的场景、实际运用过程的场景,这也是数字经济的大概念。现在大数据很厉害,提出问题很快就能找到答案,但它没有办法预测经济走向,更没有办法告诉我们该如何推进。

实际上,虽然眼下大数据已经铺天盖地,但我们在面对某些经济问题时仍然会判断不清,不能得出一个比较明确的结论。这是因为信息不对称,信息量太大了,没有了权威,没有了可信度。

因此,在金融科技的运用过程中,我们还应该抱着实事求是的态度,根据社会发展的结构和整体基础,进一步拓展夯实金融科技未来的空间。最后借用一句老话:“革命尚未成功,同志仍需努力”,科技成果加商业模式的运用和转化,仍需要我们的不懈努力,才能够真正发挥出它的能量。

保险业“大浪淘沙”，竞争推动创新

原中国保监会副主席
魏迎宁

“‘保险是将损害由少数人的重负担，变成多数人的轻负担。’这是英国女王伊丽莎白一世诏书里说的一句话，到现在还被认为是关于保险最经典的表述。在社会经济发展历史中，保险一直默默坚守其一席之地；然而在科技飞速发展的今天，这门古老的行业，也投入到金融大变革的浪潮，用求新求变的创新定义行业的发展。”

在第五届校友上市公司领袖峰会的主题论坛上，原中国保监会副主席魏迎宁分析了中国保险业的发展趋势。

保险是对风险的补偿

什么叫保险？无风险就没有保险，风险因素无处不在，譬如汽车车祸、火灾、人的生老病死等都是风险。面对风险，我们能够做些什么？事先防范、事中施救以及事后补偿——保险就是一种补偿的方式。

商业保险是怎么经营的？投保人向保险公司缴纳固定的金额不大的保费。一旦发生事故，保险公司给你赔款，赔款的金额一般远高于你所交的保费。绝大多数人并没有发生

“
在社会经济发展历史中，保险一直默默坚守其一席之地；然而在科技飞速发展的今天，这门古老的行业，也投入到金融大变革的浪潮，用求新求变的创新定义行业的发展。”

事故，也不会给你赔款，你所交的保费也不退还。从这个角度来看，商业保险和我们理解的金融不一样：金融需要主动融资，但保险不是你故意造成的，是客观发生的事故后给到你的赔偿。

我们再看保险产品种类。全部保险产品可以分为财产保险和人身保险两大类。另外一个分类方法，叫寿险、非寿险。寿险是长期的人寿保险、年金保险，还有长期的健康险，其他的都是非寿险。寿险跟金融就有

关系了。因为寿险既有保障功能又有投资功能。

几百年以前，还没有社会保障。退休的人没有退休金，交不了保费怎么办？当时的人们想了一个办法：年龄越大，死亡概率越高。如果按当年的死亡概率收取保费，年龄越大，缴费越多，每年缴一次。后来改变缴费策略，年轻的时候多交一点，把钱存到保险公司，保险公司投资增值；年龄大了以后，保费不增加，用以前所交的保费和所生的利息，弥补以后的保费的不足。这叫均衡保费。

这样一来，人寿保险就有了投资功能了：我交了保费，你要给我积累利息。目前积利息的方法有：

* 第一种，传统人寿保险，即按你买保险的时候的约定的利息享受固定利息。

* 第二种，分红，保费除了产生固定利率计息之外，还给分红。

* 第三种，投资连结保险分红，保费计入个人账户，投保人自己选择购买保险公司的理财产品。这在国外是基金，在国内是保险公司设立的投资单位，将来退出的时候，按那时候每个基金单位价格给你算。

* 第四种，万能保险，投保人所交



的保费计入个人账户,保险公司按每月公布的实际投资收益计利息。这个利息有保底利率,对投保人相对比较有利。

保险公司的资金范围 几乎无所不包

保险公司的经营过程,就是投保人向保险公司缴纳保费、保险公司把所收的保费投入资本市场,取得回报,然后最终用于给付,这其中还要有保险公司的管理费用开支。

保险公司是商业机构,是以盈利为目的而设立的,非寿险业务利润从哪儿来?第一个是承保利润。所收

保费扣除赔款和费用开支之后是承保利润,再加上投资收益,变成总的利润。

投资,我们叫资金运用,对于保险公司而言,意义是什么?一方面是利润的重要来源,另一方面体现企业重要的竞争力。保险公司可以设立资产管理公司,专门进行资金运用。相对应的,国家也对其进行了监管,规定资金运用的范围和各项目在总资产中所占的比重,而近年来总的趋势是资金用的范围不断扩大。

保险公司资产运用的范围一开始很小,后来越来越扩大,最后扩大成五大类资产:流动性资产,固定收益类资产,权益类,不动产类,其他金

融资产。总之,保险公司的资金范围几乎是无所不包。

保险业高度集中, “闯入者”改变格局

现代商业保险进入中国是在1805年,到2017年,中国成为世界第二大保险市场。总的趋势是增长的,但是增长的速度是有起伏的。值得注意的是,中国成为第二大经济体是早就实现了,成为第二大保险市场,到2017年才实现。从总体规模上来讲,中国保险业是世界第二;但是就发达程度来讲,中国还达不到世界平均水平。从年保费收入占GDP的比

重来看,中国甚至没有达到世界平均水平。

保险业最大的问题是保险怎么卖出去,靠谁卖出去。中国39%的保险是销售人员卖出去的,营销人员最多的时候有870万人。保险公司总资产不到银行的10%,算上这些人员比例,远超银行业,销售效率低。第二大销售渠道是保险兼业代理,不少银行的营业网点成为保险的兼业代理机构。

保险公司经营成本比较高,以财产保险公司为例,管理费用一般是占了将近40%,赔款则占60%左右。2018年,财产保险公司有88家,80家成本超过保费的8%左右。这意味着,每收一百块钱保费,除了费用开支,保险公司还要亏损8%。

中国传统保险业竞争很激烈,竞争的结果,是市场集中度比较高,基本维持原有格局,比如中国人保,一家占33%份额;再加上排名第二的平安,市场份额已经超过了50%,这个市场很集中。寿险行业市场集中度要比财险低一些,但是集中度也算比较高。

真正让保险业格局有所改变的,是外来闯入者。首先是银行成立的保险公司;其次是大集团,如中石油、中石化成立专业资保公司;第三便是

互联网公司,通过保险公司官网卖不出去的保险产品,通过互联网吸引用户购买。

小企业或可凭科技创新“逆袭”

从国家政策层面看,目前的形势对保险行业相对有利,比如交强险,这是汽车必须买的强制保险;旅行社责任保险,这也是强制的;还有农业保险保费财政补贴,将来还有疫苗责任险等等……然而光靠政策优惠,不能使保险业发展起来的。比如个人买健康险所交保费,可以在个人交所得税之前扣除,但政策出来两三年了,业务也没开展起来。所以,光靠政策不行,还得靠产品。有好的服务,人们才愿意买。

保险业的竞争力,除了上文说到的销售,还有一个判断标准,就是投资能不能得到比较高的回报。无论是承保还是资金用,都需要控制风险,有没有控制风险的能力。这些技术背后的支撑,都是科技创新。对于信息技术,保险行业研发可能相对落后,但是应用方面是领先的。

互联网作为保险销售渠道,保费收入一开始上升比较快,后来逐步下降。在总保费所占的比重,最高的时候达到百分之九点多,现在又降到百

分之六左右了。不但总规模下降了,比例也下降了。分析原因,症结还是在于创新不够。

只把互联网作为一个销售渠道,作用是有限的,还应该将科技创新引入产品开发环节。比如车险,可以根据车主驾驶习惯、驾驶评价决定保费,或者根据使用的天数来收保费;再比如移动健康管理,可以基于手机、可穿戴设备传输健康相关数据,提供健康保险顾问。

保险行业将来会怎样?大中型公司只要能够以积极心态探索保险科技,主动布局、不断创新、保持优势,将来在盈利上会渐入佳境。但若固守传统,优势则会缓慢丧失。

对于小型保险公司,当前生存相对艰难,需要给自己找到恰当定位,明确优势,建立属于自己的经营区域、服务人群以及专业服务,这样便可以稳步发展。如果在此基础上还可以创造性运用科技创新,运用商业模式创新,迅速崛起也是有可能的。

互联网时代,竞争加剧,变化也在加快,保险行业小公司可以运用科技与商业模式创新逆袭。如果没有恰当定位、创新能力滞后,则很难维持现状。市场大浪淘沙,要想赢,唯有不断摸索向前。F



第二届创投峰会

2019 创投峰会由学院校友中心主办，联合校友创投俱乐部与复旦大学 EMBA 创投协会共同打造。复旦大学管理学院创投峰会已成功举办两届，峰会始终坚持「打造投资人与创业者之间深入交流、分享的平台」的使命，为关注创投领域的校友带来新鲜的资讯与观点。



科创板+注册制,是中国资本市场迎来的最大改革

源星资本董事长、管理合伙人
卓福民

投资是经济增长的基本推动力,是经济增长的必要前提,在2019年中国经济环境下,“创业+投资”将成为稳增长的关键手段。

而科创板首批公司挂牌上市交易,标志着设立科创板并试点注册制这一重大改革任务正式落地。未来,随着以信息披露为中心的注册制及其配套的严格退市制度逐渐深入,科创板有望在为更多企业打开融资渠

道的同时,为资本市场长期发展注入强大活力。

源星资本董事长、管理合伙人卓福民校友深度解读当前中国PE/VC的行业变局。

二十年创投之路,喜忧参半

1993年,我还在上海体改委工作,任主任助理、企业处处长,做的最

重要的一件事就是参与资本市场的制度设计。上交所于1990年年底成立,制定了很多制度,但当时证监会却没有一项管理证券交易所的规定。1993年证监会首任主席刘鸿儒组织18人起草小组,而后发布了证券交易所暂行规定,我是起草组成员之一。

1998年,全国政协九届一次会议上,成思危先生提交《关于尽快发展

我国风险投资事业的提案》，这就是后来被认为引发一场高科技产业新高潮的“一号提案”。此后，国内掀起了风险投资的热潮。

1999年，当时还在上海实业控股做老总的我第一次系统考察硅谷的创投生态，在那个社会还不知道VC是何物的年代，我就开始投身创投领域了。

2000年1月30日，上实控股成立第一支创投基金即盛基创投，投资了携程和微创医疗，基金赚到了六到七倍的钱，这是我的第一次尝试，从此便一发不可收拾。2002年，我从体制内跳到体制外，全身心投入创投事业。作为创投老兵，近年来有喜有忧，因为中国的创投大变局已经开始。

中国的创投变局包含三大特征：从高歌猛进到降速稳档、从全民PE到头部效应、从投机套利到专业耕耘。

行业发展： 从高歌猛进到降速稳档

到今年6月底，中国证券基金业协会登记的私募基金管理人已有2.4万家，已备案的私募基金达7.7万支，



中国的创投变局包含三大特征：从高歌猛进到降速稳档、从全民PE到头部效应、从投机套利到专业耕耘。



管理基金规模达13.28万亿。从2014年起，中国在基金业协会备案的私募基金一路高歌猛进，2018年达到最高峰，2019年增量开始放缓，迎来了拐点。

中国私募年募集资金数量在2006年以前基本是百亿规模，2006年开始达到上千亿的规模，2017年更是达到最高的1.7万亿，2018年开始走低，直到2018年9月资管新规的出台。今年一季度，募集资金达2500亿，同比下降25.9%；投资总额达

1300亿，同比下降47.7%；投资案例数1800个，同比下降37%。退出方面相对好一些，一季度整个市场，PE+VC共退出236个，同比下降40%。但IPO达132个，同比增长12.8%。

这些数据反映了哪些问题？是中国私募股权基金过剩了吗？回答这个问题，先来看看中美私募基金总量的比较。中国私募基金去年的总量为12.8万亿，GDP达90万亿，私募占GDP总量比重为14.2%。美国三季度私募基金总量为13.2万亿美元，GDP达20万亿美元，比重为64.6%。由这些数据可以看出，中国的私募基金总量上不是过剩，而是不足，那为什么募投出现断崖式下滑呢？问题在于募资困难，中国创投的现状是整体上国有资本很充裕，但民营资本很困难，具体表现为：

- 1、民营出资，包括高净值人士，第三方理财机构，呈断崖式下降；
- 2、上市公司自顾不暇，PE+上市公司的模式已很难维持了；
- 3、险资对现金流的匹配要求高，最好是今年投资，当年就有现金回报；
- 4、政府引导出资，除了个别省份，大部分省市财政也比较拮据，出资也

有困难；

5.从商业银行理财产品等渠道的募资几近断流；

最后,养老金仅全国社保基金一家,杯水车薪。

中国新经济发展的关键在于缺少长期的创新资本。我们再看美国的私募基金的来源情况,养老金、险资、主权财富基金、政府机构等机构类占比87%,其中养老金是最主要的部分,占比26.1%,养老金中又包含两个部分,一是政府养老基金,占比13.8%;二是商业养老金,占比12.3%,这跟美国鼓励政策有关。

而中国的问题在于国有政府机构占大部分,还有相当一部分是高净值人士以及第三方理财机构,所以中美两国资本来源结构是完全不一样。

中国私募基金作为长期创新资本主力,其本身的资金来源是短视、不稳定和受制约的,这是一大问题,所以在政策上迫切需要鼓励和支持。

首先,目前对私募股权基金的注册、税务、外汇、募资、退出等方面有过多制肘,亟待统筹解决;其次,鼓励创投在科创领域“投早、投小、投长”的政策没有真正落地;最后,有利于私募股权基金健康发展的有关法律、

法规和规章应尽快完善和出台。

竞争态势： 从全民PE到头部效应

目前私募基金规模超过一百亿的有254家,去年是222家,增长比例为14.4%。未来,中国私募行业中的头部效应将会越来越明显。

从2006年到2016年,中国的PE、VC基金年募资总额从千亿级达到了万亿级,这个行业曾经历过“全民PE”时代,现在大家开始逐渐理性对待,行业的头部效应开始显露。现在全国包括一万多家私募股权基金管理人中,10%的头部机构掌握了90%的资源,它们的贡献也是90%。

再来看美国的情况。根据2018年第三季度美国SEC官网数据,美国的私募股权基金总规模已超过13万亿美元,注册管理人仅为3012家。而中国私募股权基金规模9万亿元,但管理人却有1.4万家。美国的今天就是我们的明天,管理一定会更加集中,行业洗牌的加速已经是铁的定律,今年洗牌将会加速。

未来的私募股权基金行业除了头部,其余的什么都不是。头部效应在

未来5年中将会越来越明显,淘汰的速度也会越来越快。

经营模式： 从投机套利到专业耕耘

从去年到现在为止,赴美、香港上市的中资企业达169家,目前破发104家,破发率达62%,行业涉及金融、可选消费、IT、工业以及其他,几乎每个领域都情况相同。这说明什么?说明靠短期套利模式已行不通了。而证监会发布了政策,要享受创投政策,要符合相应条件,至少有两大标志,一是基金存续七年以上;二是每个项目最多投不超过20%,也就是说一个基金最少投五个以上的项目,而不是鼓励走过去的club融资之路。

市场过热之时,投机套利的情况很多。过去有很多俱乐部式的融资,主要依靠所谓关系,当项目快要IPO或Pre-IPO时作价投资,上市后即进行套利,而现在投机套利时代基本已过。如今一二级市场倒挂比较厉害,公司在上市前很多会维持不公平的估值,这与金融工具的缺乏有关。一旦IPO让股票放在完全市场化的环境中,真正的价值就会显露。因此,

行业中会出现越来越多专业基金,如生物医药、智能制造领域的专业基金,也会更加吸引母基金等LP投资。

那如何专业耕耘呢?每家专业机构都有一套打法。

现在,我们可以分析一个案例,即已上港股的生物医药公司在私募阶段的回报情况。PreIPO的平均回报为1.37倍,当前为1.39倍,意味着回报只有37%或者39%而已。我认为将来科创板推出后,很多问题会在市场环境暴露出来。

对中国而言,未来五到十年,创投要投得专业,要聚焦高科技项目。

我们再来看看美国,在2007年的美国十大市值公司中,除了微软、AT&T、强生、辉瑞这几家,大部分都是传统行业。而到了2018年,包括微软、苹果、亚马逊、谷歌、脸书、强生在内的10家最大市值公司中有6家都是新经济行业。

但中国的十大市值公司从2007年到2018年,并没有发生改变,依然没有高科技企业上榜,银行占据十大上市公司中的五席。未来,中国要从间接融资为主走向直接融资为主,任重道远。

直接融资是指市场主导性的融资,即股权融资加债券融资;间接融资则是指银行贷款。所有的发达国家,例如G20中的十家高收入国家,九家中等收入国家,70%以上都是市场主导性的融资。其中有两个国家20年前也是银行主导

性的融资,但现在也改观了,这就是日本和德国。

但中国的市场主导性融资,即直接融资占比不超过15%。今年5月末,央行公布社会融资总额为211万亿,其中人民币和外币贷款为145万亿,占比68%。要从间接融资为主走向直接融资为主,也就是要股权融资为主,这是长期创新资本的源泉!

从全球十大市值公司这十年来的变迁,也可看出科创驱动经济的趋势。2007年,中国工商银行、中国石油、中国移动、中国石化上榜,其中属于高科技行业的只有微软和AT&T。但到了2018年,中国只有腾讯和阿里巴巴上榜。过了11年,在全球十大市值公司中,中国公司由四家变为两家,而全球十大市值公司中跟科创相关的占了八家。

如果依旧以美国为例,美国上市的科创企业市值占纳斯达克总市值的71.8%,对指数增长的贡献超70%。而中国现在的指数分布,基本上仍在传统行业,也就是说资本市场没有完全反映出中国当前的转型升级。

科创板和注册制试点是中国资本市场最大的一次改革

我认为推出科创板并试点注册制,是中国资本市场29年来的最大改革,其意义在于,整个资本市场的风

向转了,国家转型升级要以科技驱动作为战略,所以资本市场如何配合实体经济的转型升级尤为重要。中国经济从高速增长转变为高质量成长的前提是必须有一批高科技的科创类企业能够成为顶梁柱。

另外就是注册制的试点,其中有两大重点:一是信息披露为主;二是需要更专业的人士,特别是诸如像生物医药等行业。

注册制一旦在科创板试点成功,预计会推而广之到创业板、中小板和主板,从而带动整个中国资本市场在基础制度建设方面形成完整的体系,变成一个真正以实施市场化资源配置机制为基础的资本市场。

我高度看好这一重大变革,希望它将来会是市场经济、市场机制、市场资源配置真正起作用的一片“森林”,而不是在有关方面呵护下的“盆景”。

从今年一季度的情况来看,创投行业的投资方向开始集中在高科技领域。一季度的投资金额和案例数高度集中在高科技行业,这是一个非常好的现象,给了我们勇气和力量。中国资本市场一定有机会,一定要服务实体经济,而服务实体经济的拐点是重点支持高科技企业。

在创投领域,虽然有风有雨,有惊也有喜,但希望我们能够共同努力,不忘初心,牢记使命,为创投行业未来十年、二十年美好的前景共同努力奋斗! **F**



大方面深度解读科创板及科创企业资本市场融资趋势

安永会计师事务所审计服务合伙人
汤哲辉

在 中国经济面临结构转型与动能转换之际,以创新驱动经济发展成为我们首要任务。科创板作为国内资本市场深化改革的重要举措,为科创类企业在A股上市开辟了新的通道,有助于提升企业直接融资比例,促进资本和技术、科创要素的对接。

安永会计师事务所审计服务合伙人汤哲辉以“科创企业资本市场融资展望”为题,针对科创板的制度创新

及科创企业资本市场融资进行了深入且全面的解读。

科创类企业引领全球IPO市场

对于企业而言、尤其是对于中国企业而言,上市往往是最好的选择。公司成功上市意味着可以获得更多丰富的资源与融资渠道,发展前景也会更加广阔。

回顾2019年上半年的IPO市场,纽交所与纳斯达克IPO融资额全球领先,而香港联交所的IPO宗数全球第一。过去四五年,港交所一直占据全球IPO融资额的头把交椅,今年出现的这一改变,主要来自于科创类企业积极推进IPO。在上半年全球前十大IPO排行榜中,科创类企业表现十分活跃,引领了今年的全球IPO市场。例如美国的优步科技有限公司

以81亿美元筹资额在纽交所上市,成为上半年全球最大IPO。

港交所的IPO新政推动了许多生物科技企业赴港上市,港交所正努力提升科创企业IPO数量,健康企业上市筹资额位列首位。然而,港交所的新股发行趋于保守,近一半新股以最低价发行,即便如此,新股首日破发率仍然维持高位。

纳斯达克是中国企业上市的主要市场,上半年美股市场共有16家中国公司首发上市,其中15家在纳斯达克上市。中国的科创类企业如果在美国有对标公司,在纳斯达克上市会更加容易找到相应的投资者。

科创板承载中国资本市场改革的重任

科创板的正式开板以及试点注册制开创了国内资本市场的新时代,是形势倒逼之下的重大创新。在经济结构转型的时间节点上,我们要以创新驱动经济发展,不得不改变原来募集基金的通道,加大直接融资的比例,包括改变原来A股IPO的审核方式,推出科创板,促进资本和技术、科创要素的对接,让资本市场更好地服务实体经济、服务科创企业。

由于中国传统的融资是以银行为中心的间接融资体系,要发展新经济,必须提升全社会直接融资比例。在传统经济体系中,企业可以用资产向银行抵押融资,而新经济企业最核心的价值在于研发能力、科技创造以及创新的商业模式等,这些都无法拿去银行抵押借款。

在打造科创生态链的时候,真正有



中国传统的融资是以银行为中心的间接融资体系,而在打造科创生态链的时候,真正有益企业的只有直接融资方式。



益企业的只有直接融资方式,一方面需要推动PE/VC的私募投资,另一方面做好公开资本市场融资这两个工作。

科创板蕴含着两大使命:

第一,支持有发展潜力、市场认可度高的科创企业发展壮大;

第二,发挥改革试验田的作用。推行科创板的重点是试点注册制。由于在存量市场推行注册制改革是有一定风险的,于是通过增量市场改革,进行渐进式、系统性改革,逐步实现我国资本市场对注册制的普遍适用,统筹推进发行、上市、信息披露、交易、退市等基础制度。

因此,改革的原则是市场导向、法制导向,以市场配置资源,强调制度化,强化信息披露监管,坚持统筹协调。科创板的包容性体现在“两道大门打开”,即只要充分披露信息,上市通道十分通畅,一旦触及退市条件,严格执行退市机制,从而增强发行上

市审核的透明度和可预期性。

从经济体规模和复杂性以及成功经验看,美国纳斯达克是科创板建设的主要对标市场。但我们也不会一步到位全搬美国的方法,例如上市委员会的设计就是参考香港交易所的聆讯委员会做法。在制度设计过程中,充分考虑发挥市场作用,符合资本市场改革的方向。

此外,科创板能够吸引优质的科创企业留在本土发行上市。以往许多企业因为亏损或其他因素只能到海外上市,科创板的包容性能够让这些公司实现国内上市,为科创类投资增加境内退出的闭环。

科创板的核心在于制度创新

科创板最大的特点在于其包容性,在制度创新方面有着六大亮点:

- 允许符合科创板定位、尚未盈利或存在累计未弥补亏损的企业上市,关注持续经营而非持续盈利指标;
- 上交所负责发行上市审核,证监会作出准予注册决定;
- 定价机制方面彻底打开,取消直接定价方式,全面采用市场化的询价定价方式;
- 在交易机制方面,涨跌幅限制放宽至20%,新股上市后的前五个交易日不设涨跌幅限制;
- 坚持持续监管,减持和股权激励制度创新,最大的进步在于退市监督,退市的标准、程序与执行更为严格;
- 允许达到一定规模的上市公司可以分拆业务独立、符合条件的子公司上市。

在科创板的五套差异化上市指标

中,只有一套标准涉及企业的净利润,其余四套标准不关注企业是否盈利。整个科创板的制度设计与A股现行制度有着较大区别,在市值一定的情况下,主要考虑发行人的销售收入、经营活动现金流量、研发投入等指标。因为销售收入与经营活动现金流量反映企业是否能够持续经营,而研发投入则是判断企业是否具有科创属性的重要指标。

科创板成功有着四个关键点,首先是以信息披露为核心的注册制改革,体现包容性;其次是完善法制,强调上市的规则条件制度化;第三,加大违法成本;第四,加强监管执法的力度,保证科创板顺利推行。

对比中小板、主板、创业板的基本发行条件,科创板向市场驱动的审核理念跨进了一大步。A股过去十分强调发行人的独立性,不能存在同业竞争或大量关联交易问题,科创板则可以包容这一情况,前提条件是不构成重大利益影响或显失公平。在股权清晰方面,只要不存在导致控制权可能变更的重大权属纠纷就可以在科创板上市。此外,相比A股传统企业,科创类企业更多引入了期权计划、限制性股票等多重股权激励方式留住人才。

注册制更有效处理 政府与市场的关系

我们要准确理解审核制审核与注册制审核的关系,它们并非彼此对立,而是递进关系。两者都需要坚持市场化导向,以信息披露为中心,需要重视上市企业质量,保护投资者权益。

相对而言,注册制审核能够更有效地处理好政府与市场的关系,注重发挥市场主体和市场博弈机制在企业质量判断和股票定价中的作用,强化发行人的诚信责任和中介机构的把关责任,提高投资者的风险识别能力与理性投资意识。

在信息披露过程中,招股书的表述要注重真实、准确、完整,达到充分、一致、可理解,因为这些信息要公开给监管层、市场和投资者,需要讲清楚公司与业务的情况。其次,信息披露也要讲出自己的优势,关键是不能弄虚作假。海外的很多招股书都是由律师撰写,既达到表述清晰的要求,也能够让发行材料在法律上得到保障,相信今后中国资本市场会有更多律师参与到招股说明书写作中。

是科创企业 的展示板和促进板

科创板坚持面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求,符合这些条件的企业才能到科创板上市。科创板在定位上有两个功能,一方面是领跑、并跑企业的展示板,另一方面支持与促进跟跑企业的发展。

在这个过程中,需要处理好重点与一般、优先与包容的关系,尊重科技创新规律和企业发展规律。科创板是否真正能显示作用,要看三五年后这个市场是否能够走出几家像华为这样掌握关键核心技术、市场认可度高的世界级科技创新企业。

今天的科创板,的确给中国跟跑的科创企业迎来了一个绝佳的机会,

他们有望通过上市追赶世界前沿科技,为中国培育出一批符合国家战略的科技创新企业。

科创板强调以机构投资者为主体的市场化的定价,努力促进价格合理化,重市值、轻盈利,坚持以市场来决定资源的配置。因此,科创类企业要找准自己的定位,分析自身的比较优势,关注核心技术带来的收入。在科创板严格的退市制度安排之下,科创类企业要警惕退市风险,努力实现持续经营。

展望科创企业 资本市场融资趋势

下半年,中国内地IPO活动受到多方面影响,需要关注中美贸易争端、美联储货币政策宽松预期升温等外部因素,还有国内财政和货币政策调控灵活度增强。在5G引领之下的第四次信息浪潮中,科技周期有可能取代信贷周期,成为资本市场的重要力量。科创板的规则经历市场检验以后,毫无疑问会推动更多科创公司选择在科创板IPO。

在港股市场,下半年最大的亮点是市场传言的阿里巴巴回归。科创企业的集聚效应将促进行业融资环境得到进一步改善,如果阿里巴巴能够成功回归港股,将进一步提升港交所上市公司的科创含量,阿里系与腾讯系科创企业将在香港市场并驾齐驱。

再看美股市场,今年应该是科创类企业在美国上市的高潮期,代表新经济的公司在美国市场获得不错估值,就中国企业来看,在线消费、金融和教育都是2019年中概股赴美上市主力。■

不能为新而新,新零售归根到底要做什么

红杉资本中国基金合伙人

刘星

在过去一年,伴随着国际环境与国内宏观经济形势的不确定性,中国市场经历了多方面的急剧变化。在这动荡的一年当中,新零售无疑是市场焦点之一,各种新零售概念下的创新模式层出不穷,互联网巨头对传统零售商的收编和改造为行业带来新的变革。

红杉资本中国基金合伙人刘星校友剖析了新零售的四个核心要素,同时分享了消费零售行业的新趋势。

以长远眼光看待新零售发展

2017年,我探讨过“新零售究竟新在哪里”这一问题,两年过去了,相信大家对新零售也有更多认识和体会。

在我看来,对任何一个创新的事物,我们都要以较长的时间维度去评价。例如移动互联网、智能手机,它们从出现到真正对整个商业社会带来影响需要差不多20年时间。如果把新零售看作一个大的行业,现在新零售处于早期的发展阶段。

尽管最近在投资圈、创业圈开始有了一些质疑的声音,认为新零售也就如此,当中没什么让人眼前

“
创新永远在持续进行,
我们此时此刻讲的新
零售,也有可能五年
后变为旧零售。”

一亮的精彩故事。我认为需要以长远的眼光来看,新零售还在不断探索、不断突破,还有很长的路要走,相信在这个过程中会慢慢出现成熟的商业模式。

新零售的四要素:新人群、新品牌、新技术、新业态

新零售可以分解为四个要素,即依托新人群、孕育新品牌、应用新技术、构建新业态。

·新人群

从消费人群来看,中国出现了新一代消费者,他们更加个性化,更加识货,对商品和服务的理解和要求更高。我们需要理解新生代的行为、心理和习惯,进行更加深入的消费者洞察。我们内部针对90后、00后进行了一些调研,发现了许多出乎意料的现象,例如00后每个月可支配600元,其中还有不少入已经有可观的收入。移动互联网的渗透率在老年人群体中的增长速度是最快的,老年人的消费心理也非常值得大家研究。

讲到新人群的时候,我们一定不能仅仅想到消费者,还要考虑谁在从事这个行业。过去零售行业的从业人员在专业性和综合素质方面稍显不足,近两年明显感觉到有许多优秀人才进入这一行业,为行业带来许多新的玩法。

·新品牌

未来的新品牌从哪里来?品牌要有品类、品味、品质这三者的结合。在未来5-8年内,中国在各个品类上都有出现新品牌的机会,这些机会最主要的核心支撑点来自品质的提升。好品质一方面来自真材实料,另一方面要有好的设计,包括美学上



的设计和功能性上的设计,其中最重要的是匠心精神,真正为做出一个好产品付出努力。例如全棉时代的全棉水刺无纺布、Babycare对母婴产品品质的极致追求使得他们深受消费者的爱戴。

在品类方面,我认为品类创新的机会相对较少,但还是有一定空间。需求升级、细分领域下的功能性差异、科技创新都有可能带动新的产品品类的出现,电子烟就是科技创新之下的新品类产品。

品味是品牌的支撑点,体现在品牌的空间美学、文创因素等方面。当品牌的某个价值主张击中消费者内心柔软的深处,就会与消费者建立强

关联。野兽派的每一家门店根据所在位置的特点进行个性化空间设计;内衣品牌“内外”主张女性要有自我意识,让女性为悦己而穿着内衣,受到许多女性消费者的追捧。

近两年,我观察到一个现象——品牌的零售化和零售的品牌化。上一代的品牌商只关注广告、渠道,不知道产品如何卖出去、卖给谁。现在的品牌商利用更多技术手段去掌控零售终端,本质就是要更好地进行消费者洞察,与消费者产生互动。与此同时,零售商也在品牌化,许多新零售企业十分注重自身的品牌塑造,尝试打造自有品牌。

·新技术

谈到新技术的时候,我更关注技术的应用。新技术不一定指非常尖端前沿的技术,只要能把一些过去没有应用于零售行业的技术引入进来,也能够为零售业带来新的惊喜。

新技术的应用不仅仅出现在新公司,传统企业也可以运用新技术开展新零售业务。肯德基采用自助点餐的方式提升客户体验,利用大数据智能选址,应用数据分析建模预测每家门店每小时的销售情况,进行数字化转型,取得一定的积极效果。

·新业态

不同产业间的组合、跨界与融合推动新业态的产生与发展。举个例子,奶茶并不是一个新品类,

但以喜茶的方式来卖奶茶极具创新性。喜茶有一支内容创作团队，不断地强化消费者对喜茶品牌的认同感，他们在品牌的打造上倾注了许多心血，让许多消费者愿意花时间排队等待，成为了新型业态的品牌代表。

重构“人、货、场”三要素

新零售归根到底要做什么？

不能为新而新，目的是以消费者为中心，为消费者提供更好的服务与体验。是否以消费者为中心，能够区别新零售与旧零售之间的差异。

零售就是“人、货、场”这三大核心要素，这三个要素之间可以产生很多互动关系，而且每一个核心要素都可以解剖为线上、线下两个维度，线上与线下又是互通互联的。只要在任何一个交互关系、或者多个交互关系上有所创新、有所改进，就有可能带来更好的用户体验，更

好地提升成本效率，为业务的价值创造带来生命力。

创新其实是一种新的组合，将生产资料、生产工具、生产关系等各种生产要素进行重新组合。新组合的执行往往产生于新的企业，新组合为旧组合带来冲击甚至灭亡，这个过程是十分漫长的，不是说现在有了盒马、叮咚买菜，明天就没有超市、菜市场。创新永远在持续进行，我们此时此刻讲的新零售，也有可能五年后变为旧零售。

未来五年，零售还会在以下几个维度进一步演绎：

·**品牌化**：通过品质、品位和品类的提升，增强品牌竞争力。

·**体验化**：消费者不满足于获得商品或服务，更关注购买过程本身。品牌方与零售商需要增强消费者的参与感，让消费者参与产品设计、改进、迭代的过程中，让他们愿意分享自身的产品体验。

·**智能化**：以数字化经营实现更

加精准的营销，千人千面，甚至做到C2B。

·**细分化**：消费逐渐进入成熟阶段，在品类、产品和服务等方面会有更多细分领域和差异化尝试。

·**集中化**：消费领域会出现行业集中化，整合上下游资源与多个渠道。

做零售归根到底要从客户洞察开始，要真正理解客户需求，用心为客户提供高品质的商品或服务，因此需要更多跨界人才。现在的行业趋势是双线融合，很难区分线上、线下，需要多渠道合作，对于人才也有着更高要求。

最后引用刘慈欣的话，“宇宙的最可理解之处在于它是不可理解的”，因为这个世界变化太快；“宇宙的最不可理解之处在于它是可以理解的”，始终处于混沌当中。新零售刚刚开始，我们要以长远的眼光看待，相信新零售会为消费者带来更愉悦的消费体验。**F**



投资人眼中的“绿色出行”：不是产业链而是生态圈

正海资本创始合伙人
王正东

近年来，在国家政策的大力扶持下，我国新能源汽车行业已经步入高速发展阶段，技术和市场成熟度不断提高、关键零部件配套能力也得到大幅提升，新能源汽车市场发展繁荣。从2011年的年销0.82万辆到2016年的42.5万辆，再到2020年预计将年销120万辆以上，新能源汽车市场显然已经进入了高速增长期。

正海资本创始合伙人王正东校友详尽介绍了绿色出行的行业边界、整个生态圈的演变轨迹以及未来新能源汽车的投资机会与发展前景。

绿色出行：更符合生存状态的出行方式和选择

出行是个古老的话题，自人类有了意

识后，一直在积极探索。蒸汽机发明以后，人类迈出了出行的一大步。几十年以来，由于人类只追求效率，使得环境因此付出了沉痛代价，于是绿色出行的概念应运而生。

绿色出行就是要在考虑效率的同时，从技术、环境的角度，选择更加有效、更加符合生存状态的出行方式和出行选择。

就目前而言,汽车电动化是绿色出行最主要的选择。从全球角度来说,汽车行业中的大公司都有他们对绿色出行的目标。而从亚洲来看,尤其是亚洲和欧洲对绿色出行的需求更大。这主要出于两方面的考虑:一是环境,二是国家的能源安全。目前以内燃机为主的出行方式所需要的最主要能源来源是石化能源,即石油的储存。从自然分布的角度来说,亚洲和欧洲都相对欠缺。所以自然条件也迫使亚洲和欧洲在新能源汽车方面投入得更多,走得更快。

从国内角度来说,汽车产业发展以来,对原油的依赖度越来越高,而且中国的原油都是串联式的,任何一点突击都将对国家安全带来较大威胁。从具体的电动车角度来说,中国有两大选择,一是纯电动车,即电池电动,二是燃料电池,此外还有混动动力车。

在现有经济环境下以及能源供给条件下,最有效的绿色出行在出行领域中还是以电动车为主的格局。从投资人的角度来看,有三大产业群需要关注和了解:一是零部件供应链,二是电池、电驱动和电控,三是有行业地位的企业。虽然2016年、2017年中国的汽车产能都达到了全球第一,但无论从技术角度还是产品角度都受到了相当程度的外资制约。

新能源汽车的升级发展 带来了出行领域的重大变革

去年下半年以来,整车行业面临



绿色出行行业,尤其是以电动车为主的出行工具行业,从投资角度来说,它是一个生态圈,其核心是新能源汽车,半径是技术跨度,无论是信息技术、半导体技术,还是材料科学……其圆周都是聚焦或是围绕绿色出行的整个生态圈所需要关注的领域。



了较大困境,尽管汽车的销售和生产规模都受到了一定的影响,但从结构角度来讲,新能源汽车的占比,还是得到了很大提升。

汽车本质上是一个产品,其本身可以提供功能,真正目的在于服务于人类,服务出行。电动汽车产业的发展为出行服务带来了很大变革。今

天我们跟擎达科技一起做的,是通过新能源汽车的升级和发展,为出行领域在服务方式上带来变革,这是个万亿级的产业群。

从投资角度来说,绿色出行是一个生态圈,而不是简单的产业链,它以新能源汽车,以技术为导向,以新能源汽车的升级换代为原点,通过技术供给、新产品供给、供应链革新,创造了产业生态圈的供给端。通过服务方式、出行习惯或一些智能工具的出现来改变整个生态需求的变化。

新能源汽车要有两大技术支撑:

一、动力电池。在绿色出行领域每个部件的革新都会带来效率的提高,而且都会涉及到核心技术,其中包括材料技术、材料科学、生产工艺、制造方式等等。从创新角度来讲,国内创新已取得局部优势。从目前国内的供应角度来说,锂电池已经达到了较为有效的经济性,但是我们还需要再突破。而燃料电池车,国内在技术上还在不断突破,经济性上仍需关注。在整个大环境下,燃料电池的使用不像动力电池,已经达到了某种社会化、市场化可实施的程度。

二、电控、减速机。从某种角度来说,电控与减速机也是机器人行业。在机器人当中,它的AI更多的是讲算法和大数据。而从新能源汽车的角度来讲,大数据就是电池、电控、加速器,任何相关联的技术突破都会对新能源汽车带来很大促进。

出行行业,尤其在汽车行业,市场、需求与热点均在中国。中国汽车行业中的很多高尖端技术市场开发的同时,并不是通过有节奏有配比的消耗来吸收跟进。近两三年,虽然中国汽车行业已发展成为全球最大的市场,但在传统车领域,国有的技术和革新并不是全球顶级的。

新能源汽车领域的弯道超车指日可待

在过去十几年中,我们投资了较多的汽车行业或出行行业。其中的一个投资标准,就是投国内能够创新的,能够做出替代进口的公司。这是因为首先它技术突破了,其次市场是有保障的,可以替代进口。

在电动汽车领域中,当整个需求被带动起来后,其与机器人行业将成为相互促进的行业。在电动汽车,电动化这一领域,汽车乘用车中的软件需求、软件体系、软件供应,也是很大的一块组成部分。随着新能源汽车的横空出世,带来新的增长以后,芯片与半导体的行业机会也随之而来。因为传统车与新能源汽车,其在电池使用、数字化、软件等方面完全不可匹配,也完全不是一个数量级的。

整个行业就目前而言,中国是全球最大的新能源市场。从国家安全角度、环境角度、国家产业的角度,国家很希望在汽车制造领域,在新能源

汽车领域,可以实现弯道超车。由于国家政策的支持以及我国现有的基础,在新能源汽车领域,中国已经具备了弯道超车的可能性。

国家也出台了一系列对新能源汽车的补贴政策,这些政策促使新能源汽车,尤其是动力电池行业迅速发展。2018年开始实行双积分政策,它起了两个作用,一是鼓励汽车企业多造新能源汽车,二是限制传统燃油车的生产,或减少在燃油汽车中的投入。但到2021年,新能源补贴政策将被取消。绿色出行的真正目的还是要降能耗,提效率。就目前来说,电动车仍是最主要的一种绿色出行工具。

新能源汽车本质上还是要有新产品,要讲究它的经济性、安全性和实用性。轻量化是新能源汽车的一种趋势。新能源汽车天生自带数字化、电子化的特性,大部分是通过数字和电子就能够传导、流通的,这也为无人驾驶、智能驾驶提供了较好的基础。

智能化的出现为出行服务带来了机会。例如远距离自驾游的提出,机场加共享,高铁加共享等一些服务模式随之而生,其所带来的智联网联也成为一大技术驱动力。

而无人驾驶更加需要车路一体化,需要基础设施的建设,这将为未来的汽车行业带来更大机遇。基于数字化的铁路设施、智能化的信息互联等都是基础设施的重要组成部分。

分。总体而言车联网具有万亿级的市场规模,目前国内几大主要的新能源汽车厂商已经开始布局。

再来看传统汽车,传统汽车行业确实是以产品为中心的。一个车厂如果每年不积累几个新车型推出,它的品牌就是有问题。原来的传统车企是以每年的新产品作为工作的主要战略方向,引发了整个汽车产业链随之而动的产业升级。

但如果按照绿色出行和新能源汽车的角度来说,形势就发生了变化了。绿色出行是以出行服务,满足出行需求,以人为中心的服务模式来发展的。以前,如果为了体现自己的社会地位和经济地位会用豪车,豪车会不断迭代新的产品来占据用户心理,包括普通百姓的用车也会一代一代升级。但在新能源汽车领域,现在所处的阶段是,大家买车并不是想体现社会地位或经济地位,更多考量的因素是方便和实惠。例如特斯拉的车主会标榜自己是一个环保人士,而并不是彰显自己在用豪车。所以新能源汽车将根本改变整个汽车行业的服务理念。

整个绿色出行行业,尤其是电动车为主的出行工具行业,从投资角度来说,它是一个生态圈,其圆心是新能源汽车,半径是技术跨度,无论是信息技术、半导体技术,还是材料科学……其圆周都是聚焦或是围绕绿色出行的整个生态圈所需要关注的领域。■

医疗投资迎来黄金十年,如何成为一名优秀的投资人

东方富海合伙人
王培俊

中美乃至全球的资本市场里,医疗健康一直是最活跃的领域之一。从产业界到资本市场再到政府政策,医健生态圈中的每一环都处在积极发展的状态,各细分领域也因此取得了长足的进步。

东方富海合伙人王培俊校友详尽介绍了自己的投资逻辑和投资策略,以及医疗行业投资的多样性和退出选择,并对医疗投资未来的发展前景报以很大期待。

成为成功投资人的三大路径

在我眼中,想成为成功的投资人,一般有三条路径:

第一,dealer,做交易,最在行的是诸如高盛、美林这样的投行。例如之前360从美国退市并在中国上市,斩获四五倍的收益。它依赖的是投行资源,企业内在价值没有改变,跨资本市场交易带来资本的增值。

第二,investor,是能预见一个趋势,并提前埋伏进去。巴菲特就是典型的investor,他会提前五到十年对企业基本面和发展趋势进行判断,然后早期介入,最后带来高额回报。

最后,难度和技术含量最高的是



未来十年是医疗投资的黄金时代,技术的进步、需求的带动、政策的变革将推动行业的新陈代谢发展。但医疗投资风险极高,必须有策略上的准备。



面对四种信息状态:已知的已知,未知的已知,已知的未知,未知的未知。

首先,“已知的已知”指变现时能够将已知的信息结构化,支持投资决策。因为投资决策的时候虽然很简单,投或不投只是零和一的选择,但长远来看,风格、理性程度会对整个回报产生决定性的影响,而决定最后收益率的就是判断之前的信息量和逻辑体系。

第二,“未知的已知”指的是有些信息你已经知道了,但没有意识到对决策判断的意义,或者没有方法把这些信息有效结构化到投资决策当中去。这种情况很多,例如很多精通专业的人士,有些情况下并没有把他所感知到的背景知识结构化到投资决策当中去。

第三,最大的“已知的未知”就是这家企业究竟值多少钱,什么样的估值下投资是值得的,什么样的情况下选择放弃。为了求解这一命题,也许你要进行一大堆的信息收集、推理。最后是“未知的未知”,即自己都不知道自己不知道什么。面对这种情况,我们可以通过向人请教的方式,慢慢把边界缩小。投资过程就是不断学习成长的过程,不断面对新知识,不

creator。如今很多投资人都在慢慢向第三种状态转变,把缔造一个成功企业的要素慢慢聚集起来,例如技术、产品、渠道、团队、资本。聚集起这些要素,把握住时机,趁势而上,这便是creator,其带来的回报可达百倍以上。

理性投资要面对四种信息状态

从investor视角下的理性投资要



复旦管院
2019
创投峰会

断挑战自己的认知边界,通过融汇新信息,提升认知水平。

基金策略的解构

一般而言,每个基金都有基金策略,在做基金时要有一个预设前提,设定一个场景来判断哪些项目该投、哪些项目不该投。假设税前回报20%的年化回报率,5年能够收回本金,其中30%是回报率较好的,20%是全部损失,50%左右能够收回本金,或者略带一些利息,这是比较常态的情况。全部业绩收益主要是压在表现最好的30%上面,它要达到6.93倍的收益。假如年化收益率要

达到30%,那表现最好的那部分项目就要达到11倍的收益率。

目前看,赚钱最多的情况就是IPO,公式其实是退出时公司整体的估值除以投资时的估值。收入是最主要的估值驱动力,跟市场容量、行业周期、核心竞争力相关。

第一,市场容量。这是可以计算出来的,特别是像疾病类的市场容量,因为它有发病率,且基本保持稳定。

第二,渗透率。市场渗透率跟行业周期有关,可以在时间表上把趋势描绘出来。

第三,在业内的竞争力。医药细分行业的头部企业基本上可达到

50%的市场份额,第二位占到20%到30%,第三位仅为第二位的50%左右,而第四五六加在一起可能只有10%的市场份额。从而最终可以估算出最具决定性的收入所占的影响因子。目前,在经历了前几年的PE之后,一级市场的估值普遍偏贵,只有把估值压下来,才能完成对LP的回报预期目标。

巴菲特曾说过,假如把我最成功的18个项目去掉,我的投资组合就是一个笑话。即便是巴菲特也不可能只投那18个最成功的而不投另外50多个项目,因为在同一种投资策略下就会造成二八现象。20%特别能赚钱的项目造就了巴菲特,如果回避概

率问题则注定会失败。

风险的存在是不可避免的,重要的是通过策略实现风险和收益的平衡,主要是技术进步、需求增长、政策变革这三方面,在此基础上梳理出系统性机会,制定投资策略。

医疗是最具爆发力的稳健产业 医疗投资迎来了黄金十年

医疗产业非常大,占美国GDP的17%,占日本GDP的10%,但只占中国GDP的5%。从这一对比看,中国医疗行业未来的上升空间非常大,更何况中国正处于急速老龄化的状态。此外,人均支出也很重要,中国的人均支出还较低,2016年的中国人均支出与美国相差30倍左右,增长空间很大。

驱动力中还要有定性的东西:首先医疗是基于刚性需求的;第二,技术驱动是不可逆转的;第三,政策压力是非常大的。做医疗投资绝对不会一帆风顺,但从总体来说技术扩张和总体推动将带来很多机遇。

医疗是最具爆发力的稳健产业,因为它的需求持续增长,创新可以带来颠覆式的推动和机会,技术演进打开了很多新的市场。目前,中国整个医疗消费迎来了黄金时代,而这可能只是刚刚开始,可以长远看二十年、三十年的机会。

从交易的角度讲,医疗行业也是如火如荼,存在大量的机会。医疗投资的下一个十年是黄金的十年,是需求急速增长的十年,消费升级的十年,技术突飞猛进的十年,进口替代的十年,也是医疗需求和财政支付体制存在冲突的十年。

但医疗投资的风险也很大。现在几乎所有的医疗项目后面都会有基金,但真正能生存下来只有4%到5%。这就需要采用六大策略予以解决:

- 赛道策略:把握细分市场;
- 选手:在细分市场中选择哪个项目;
- 时机:看准项目和行业,何时投资;
- 仓位:整个基金中需要有轻重缓急和投资比例;
- 阶段:分阶段控制,早期投多少,成长期投多少,IPO投多少;
- 最后是生态,大做一个产业链。

当市场容量小,壁垒低,竞争加速肯定多,如果竞争加速多市场又小,最后毛利率会很低,我将其称之为行业的红海。但市场容量大也不一定是蓝海,因为有可能你要和世界上最大的药厂PK,但对于中小型基金而言没有任何优势。所以我们在投资时会选择中型市场容量但壁垒较高的项目作为主打。

但医疗不同于其他行业,细分市场众多,机会众多。例如一家三

甲医院会有四五十个科室,每个科室中又有药、器械、耗材……每个领域都是一个细分行业,每个疾病就是一个细分行业,每个药也是一个细分行业,细分领域特别多,所以补货的机会很多。

再来看时机策略。当我们发现一个项目后,有时候要跟很长时间,等一些结果。假如有一定的结果,就可以判断出究竟有多大概率会走到下一步,所以信息判断非常关键。充分利用未知的已知,变成已知的已知,变成投资的依据。

医疗企业,特别是药企,对资金的需求一是在研发,二是在市场。研发的关键在于所分析出来的数据背后的成药概率,这是核心能力。而做市场,一般从区域市场到全国市场过程当中,需要消耗大量的资金,长期跟踪一个项目,往往可以找到一个估值的拐点投进去。

我认为要真正要赚大钱,为基金带来十倍以上回报,首先必须在技术上有一些特殊亮点和突破点。第二,要满足一些未被满足的医疗需求。这才能争取达到30%最有回报,回报率最高超过11倍的目标。

未来十年是医疗投资的黄金时代,技术的进步、需求的带动、政策的变革将推动行业的新陈代谢发展。但同时医疗投资是风险极高的,必须要有策略上的准备。[7]



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。

环太湖圈产业、生态、社会一体化发展的建议

复旦大学管理学院产业经济学系

芮明杰 教授



长三角一体化过程中,我们认为从区域一体化突破口来看,环太湖区域是一个比较好的选择,因为环太湖区域涉及三省一市,又是长三角区域最为重要的经济、产业、生态和社会发展区域,历来有“太湖熟天下足”的美誉。

但是环太湖区域的发展依然存在诸如经济社会发展不平衡、产业结构同构、传统产业比重大、太湖生态治理等一系列问题,这些问题的解决很大程度上依赖长三角一体化新战略的实施,依赖新战略在环太湖发展上的落地。

本文提出环太湖经济社会、产业与生态一体化发展的战略目标:通过现代产业体系与创新体系的一体化建设来真正切实提高环太湖各市的自主创新能力、集成创新能力和引进消化吸收再创新能力,形成我国经济增长新增长极,发展产业结构转

“

应该以此为长三角一体化的突破口,构建中国经济高质量发展示范区,在未来创造出一个欣欣向荣、蓬勃发展的『环太湖圈』,使其成为中国经济社会生态一体化发展的高地。

”

型升级新动能,面对未来发展建设长三角一体化中科技创新、产业转型升级、生态和谐三位一体的核心综合区。

其战略实施对策为:1)推进现代产业体系发展,2)对传统产业进行“技术置换”,3)生态环境治理与生态旅游综合开发,4)优化公平竞争开放的市场体系,5)上海制造与上海服务的领军作用。

长三角历来都是中国经济最发达也是最重要的地方,对国家的贡献很大,经济总量占全国经济总量近1/4。长三角区域理应成为改革开放的先行示范区,成为面对未来的中国经济增长的新动能发生地。

而环太湖圈位于长三角经济圈的腹地,鱼米之乡,享有“太湖熟天下足”的美誉,处于三省一市的交汇处,东临长三角经济圈的核心城市上海,北临以南京为核心的长江城市带,南部则与以杭州为核心的杭州湾城市群相连,环太湖圈正好处于长三角的这三大核心城市经济圈的节点处,地理位置关键。

环太湖圈是长三角城市群的重要组成部分,本身及周边城市发达。环太湖圈包括了苏州、无锡、常州、嘉兴、湖州五大核心城市,周边与上海、南京、镇江、杭州、宁波等重要城市具有密切联系。安徽与太湖最接近的

市是宣城市。苏州、嘉兴与上海直接陆地接壤,南京、杭州这两个城市及其周边的城市群,要形成有效的经济合作和交流互动,也离不开环太湖城市群。

因此,长三角一体化的集聚作用能否得到充分发挥,与环太湖经济与产业、城市群协同发展的作用密切相关。推动环太湖圈经济产业、生态、社会综合发展既是长三角一体化战略的突破口,也是长江经济带一体化发展的重点,意义十分重大。

环太湖区域发展 目前存在的主要问题

第一,环太湖发展涉及三省一市,协同困难

环太湖发展涉及上海、江苏、浙江、安徽三省一市,涉及的省份较多,协调具有难度。环太湖圈是一个相对大型的经济圈,城市众多,但是又存在不同城市分属于不同的省份的情况,而这种情况在国内其他地方并不多见。这种行政区划的分割,容易导致环太湖城市圈难协同困难,难以形成整体竞争力。

此外,环太湖圈也缺乏一个中心城市,制约了整体协调的发展。在环太湖圈中,既没有省会城市,也没有计划单列市,没有一座城市具有强大

号召力。另外,在这一地区,各市区发展均衡,中心城区并没有表现出强大的中心度。这也造成了环太湖圈的发展需要大量依赖上海的辐射来带动。

第二,经济社会发展“北强南弱”

环太湖圈当前经济社会发展存在“北强南弱”的现象,从经济社会发展的各项指标看,整体上表现为苏州、无锡较强,常州次之,湖州、嘉兴较弱。而由于行政区划的隔离作用和经济发展的历史因素,经济圈内经济实力较强的南部城市对于经济实力较弱的北部城市的辐射作用难以发挥,也难以形成经济圈内的经济“增长极”的作用。

在新时期经济发展的大背景下,太湖南北在发展观念和发展方式转变、制度和机制创新等方面存在差异,如果南北城市之间的观念转变快慢不能统一,或是制度创新的多少及工作力度大小的不同,又会造成该区域经济社会发展差异进一步扩大。

第三,产业分布技术含量高的主要在苏、锡

从产业分布看,环太湖圈的城市产业分布与经济情况类似,表现为北强南弱,主要的高技术产业集中在苏州、无锡。

苏州、无锡在环太湖城市圈中不仅经济较为发达,而且在科研能力、

整体的产业结构上都具有明显优势，产业技术含量以及发展潜力较高。其他城市由于多种原因，在产业技术分布上还比较传统，处在由传统产业向新兴产业转变时期，产业总体技术含量有待提升。

第四，产业结构老化，资源配置效率有待提高

产业结构老化，传统制造业比重较大。环太湖圈的五大城市处于“二三一”向“三二一”转型的时期，产业体系与周边地区一样转型困难。长期以来，由于对环太湖圈一体化发展难以协调，各地产业自行发展，造成产业重复建设、竞争过度、资源配置效率不高。

此外，环太湖圈的五大城市教育发展程度也处于长三角城市的中间位置，学校以应用型为主，科研能力有限，与临近的上海、南京、杭州等城市有较大差距，适应新环境下经济社会发展的后备力量不足，制约转型升级。

第五，太湖污染治理未能取得突破性成就

当前，太湖流域的污染治理仍然没有取得突破性成就。太湖作为中国五大淡水湖之一，湖泊面积大、涉及省份多，在污染治理方面仍然存在问题。

例如，从2007年太湖蓝藻事件爆发至今，江苏省为治理太湖水质投入资金超过1000亿元。但是，十年来，每年夏天仍然会有蓝藻产生，据

媒体报道，2017年4、5月太湖共爆发蓝藻水华20多次，藻密度、聚集面积较2016年同期均有所增加，个别时段的部分湖区蓝藻聚集情况较为严重。2018年10月，笔者在太湖边依然看到大面积蓝藻污染水面的情况存在。

环太湖圈综合发展战略思考

第一，目标定位

长三角一体化的突破口

(1)“环太湖圈”北临长江、南至嘉湖、东邻上海、西联镇江，区位优势、交通便捷、人杰地灵。作为特定的经济地理空间，是长三角的核心腹地。经过多年的发展，该地区综合实力雄厚，已成为长三角经济社会比较发达的地区，在全国地位也举足轻重。

然而，目前太湖地区各市政府合作的广度、深度和力度弱于区域经济社会发展的内生要求，对环太湖一体化的关注弱于对长三角一体化的关注。

在长三角区域一体化的大背景中再次提出“环太湖圈”，是区域经济发展及其体制机制转轨变革的客观要求，应该以此为长三角一体化的突破口，构建中国经济高质量发展示范区，在未来创造出一个欣欣向荣、蓬勃发展的“环太湖圈”，使其成为中国经济社会生态一体化发展的高地。

(2)科技创新、产业转型升级、生



推动环太湖圈经济产业、生态、社会综合发展既是长三角一体化战略的突破口，也是长江经济带一体化发展的重点。这是我国经济产业发展的重点，增强国际竞争力的重要地区。



态和谐综合区

多年来,环太湖圈区域经济发展的主导产业已经历了传统农业,制造业主导,直至最近的产业结构转型、新兴产业开始发展等重要阶段,其产业结构水平明显优于全国平均水平。

通过现代产业体系与创新体系的一体化建设来真正切实提高环太湖各市的自主创新能力、集成创新能力和引进消化吸收再创新能力,形成我国经济的新增长极,发展产业结构转型升级的新动能,面对未来发展建设长三角一体化中科技创新、产业转型升级、生态和谐三位一体的核心综合区。

第二,战略思路

(1) 箭在弦上,成就中国经济新高地

“环太湖圈”由于地缘上的优势,接受上海辐射,其经济发展日益突出,已经成为长三角地区的“核心腹地”;更由于处在我国对外开放格局,即由南到北,从东到西的十字交叉点上,随着上海浦东的开发、开放,“环太湖圈”在我国对外开放格局中的地位也日显重要。

太湖是我们吴越人民的母亲湖,它孕育了吴越大地的子民,太湖水系也是华东特别是苏浙皖沪文化文明发展的发祥地。长三角正处于沿江经济带和沿海经济带的黄金交汇点,经济繁荣、文化昌盛,历史上是中国民族工业兴起和资本主义萌芽的摇篮,现实中是中国对外开放的窗口

和经济增长的热土。

就长三角而言,长江是其新陈代谢、吐故纳新、贯通内外的大动脉,形状如箭,而太湖则是为长三角永葆发展活力提供强大动力的心脏,形状似弓。箭在弦上,不能离开了太湖奢谈长三角,面向长三角就必须立足环太湖。只有环太湖与长江沿江协同,方能成就中国经济新高地。

(2) 实施改革开放新格局,各方协同创新共享机制

借鉴公共管理基本理论,确定统一的开放型经济发展整体规划,打破各自为政的区域概念,全方位创新政府合作的理念、形式、机制和体制,充分发挥政府合作在区域一体化进程中的率先、带动、融合、提升等功能。

第一,创新政府合作理念。强调竞合、双赢、率先等意识,革新区划经济意识和狭隘的本位意识。

第二,创新组织架构。强调政府是合作的主体,更是合作创新的主体。健全以政府为主导的多层次合作组织,组织架构不仅要与经济社会发展相适应相促进,而且还要便于合作,易于推动合作、监督合作。

第三,创新机制、制度。建议环太湖政府一起尝试并进行以市场化为导向的制度创新。特别是尝试运用各类市场工具以及谈判、协商等富有现代公共管理色彩的种种机制,立足区域公共问题,联合制定区域公共政策并加以坚决执行,以此作为合作的突破口和有效路径,为区域内社会

经济资源的优化配置提供一个一体化的制度平台。

第四,创新政策体系。区域政策和制度建设的一体化是都市经济社会生态圈协调联动发展的前提。共同建设面向全球市场的一体化经济产业生态发展区,充分发挥本区开放的区域文化和密集化增值的产业取向的特点,在招商引资、土地批租、外贸出口、人才流动等方面要创造性地制定适应本地发展的统一政策。

战略实施对策

基于长三角一体化战略的发展新要求,环太湖地区各市政府应将以下方面作为着重加强交流与合作并需继续拓展的领域:加强科技合作,联动提升区域自主创新能力;加强产业分工与协作,联动推进结构调整;加强环境政策、法规、技术等方面的交流与合作,联动建设资源节约型、环境友好型社会;加强区域市场布局研究,联动推进区域协调开放发展等。

1、推进现代产业体系发展

建设现代产业体系的核心是抓好环太湖区域主导产业更替,培育智能制造、半导体芯片、环保产业、新材料四大战新兴产业。战略新兴产业是工业化和城市化的基础和源动力,能推动区域内产业高度化、增强城市综合服务功能。具体来看,要整体协作开发高新技术领域,建设环太湖地区

高新技术产业群,并形成区域性分工与协作格局,改变目前区内高新技术低水平重复建设的不合理现象。

2、对传统产业进行“技术置换”

将产业转移与优化结构相结合,在争取发展高端产业的同时,加快对现有传统制造业的改造升级。既要把握转移项目、设备、扩散产品和转移技术、人才结合起来,引导生产要素合理流动,使产业转移得到人才和技术多方面的支撑;又要把握转移传统产业与发展新兴产业经常化起来,通过对若干传统产业进行“技术置换”而形成新的经济增长点,通过发展新兴产业而增强经济发展的后劲,还要把第一、二、三产业转移与升级结合起来,促进城乡产业结构的不断调整和优化。

3、生态环境治理与生态旅游综合开发

加强生态环境治理和保护,走可持续发展的道路。通过客观剖析环太湖区域生态发展中的问题,形成环太湖地区生态体系发展的总体原则,同时结合各地实际状况,探索出适合水生态大系统的生态子系统,共同推进太湖水生态建设。良好的生态环境让生态经济成为环太湖地区的支柱经济,一方面发展生态工业、生态

农业,注重人与自然和谐发展,保护自然资源及环境,打造一个绿色的环太湖圈,另一方面将旅游业作为环太湖地区经济发展的支柱产业,构造“环太湖旅游圈”。

4、优化公平竞争开放的市场体系

打破市场分割、地区封锁格局,实现区域经济联动发展。通过构建统一开放的商品市场、劳动力市场、生产资料市场、资金市场、技术市场、信息市场,建立和完善市场网络体系。以市场一体化促进区域内乃至区域外之间商品、资金、劳动力、技术和信息的相互交流,带动交通、能源、电信、环保、绿化、风景名胜与旅游设施工程建设管理一体化,实现生产要素的优化配置和功能互补。太湖地区各市政府需要在政策制定、制度安排等方面深度对接,共同打造共生共赢的市场管理生态和公共管理生态。

5、上海制造与上海服务的领军作用

由于上海的科技创新、先进制造与服务业发展较为发达,在环太湖一体化发展过程中,可以发挥重要的协同作用,使环太湖产业体系与创新体系向“科技+制造+服务”方向发展。在提升上海在产业链、价值链上的位

置的同时,带动长三角地区的协同发展,具体来看:

第一,对于上海来讲,要通过自主创新形成核心竞争力。基于上海自身的传统制造业基础,以及人才、技术、金融、环境等优势,通过自主创新,发挥科创中心作用,培育先进制造业集群,逐步发展附加值高收益大的环节,向“科技+制造+服务”转型,形成自身的核心竞争力,从而成为该产业价值链的控制者,形成能够引领环太湖区域与长三角地区相关产业转型升级的领军者。

第二,对于环太湖圈一体化协同来说,最重要的就是在各区域在产业链与价值链上的通力合作,才能实现产业价值链的整体提升,通过产业的国际竞争力。因此上海如何进一步开放、如何进一步与全球、全国、长江经济带、环太湖地区的产业发展实现产业链价值链新的分工合作,是上海制造业、现代服务业发展、也是“上海制造”“上海服务”重建声誉的重要前提之一。

推动环太湖圈经济产业、生态、社会综合发展既是长三角一体化战略的突破口,也是长江经济带一体化发展的重点。这是我国经济产业发展、增强国际竞争力的重要地区。■

从“舍命奔”到“保命奔”，新零售怎么了？

复旦大学管理学院管理科学系

冯天俊 教授



今年上半年，新零售领域“盛景不再”。盒马鲜生 CEO 侯毅说自家企业从“舍命狂奔”变成了“保命狂奔”。

相比刚开始时的雄心壮志，新零售玩家现在的处境有点英雄气短。超级物种持续亏损，母公司永辉把它从报表里剥离了；京东旗下生鲜超市 7FRESH 的负责人离职，等于是变相宣布京东在新零售领域的失败。过去几年里吸引大量投资的无人便利店和无人货架也大多已经关闭或撤架。

从“舍命狂奔”到“保命狂奔”，问题出在哪里？

净利率下跌后的重新布局

2018年5月至2018年底，海南盒马鲜生总计亏损大约972万元。这几乎是盒马鲜生整体的一个缩

影。作为阿里巴巴在新零售行业的标杆，盒马并没有为阿里巴巴的业绩增色添彩。

阿里巴巴是一家轻资产的平台公司，它在商品和设备上的花费从2018年第一季度起一路飙升，从56.1亿元增加至2018年第三季度的116.3亿元。但与之相对应的是，2018财年阿里巴巴的财务报表净利率出现了显著下滑。这其中很大一部分原因要归咎于盒马的重资产投入。

跨入2019年，阿里巴巴对盒马的投资急速下降，高层开始反思盒马存在什么样的问题、未来往哪里走，因为一家成熟的大公司不会允许旗下的子业务出现长期亏损，如果不加改变，盒马很可能会遭遇和超级物种一样的命运。

在这一背景下，盒马开始进行调整，形成以盒马鲜生为主，以盒马菜

“
是好零售。
”
不管新零售旧零售，能持续高效抓住用户，就是好零售。

场、盒马mini、盒马F2、盒马小站及盒马Pick'n go(早餐店)为辅的“一大五小”零售业态布局。换句话说,盒马现在的战略是往小里做,业态越做越小,门店也越做越小。

全渠道、全图像、全供应链

在讨论新布局能否奏效前,我想先和大家分享一下当年阿里为什么会力挺盒马。

这和阿里巴巴的集团战略有很大关系。首先,从线上零售而言,阿里巴巴已经是最大玩家,行业整体格局很难再起大的变化。但线下零售仍存在想象空间:体量巨大、效率低下、成本较高。一个行业,效率越低下、越传统,就越有变革的机会。

其次,阿里巴巴想要做全渠道、全图像、全供应链的零售业态,盒马恰恰是一个合适的载体。

全渠道:线上+线下+移动端各种零售渠道齐头并进。

全图像:去过盒马门店的人都知道,你在那里没法用现金,也没法用支付宝,一定要下载盒马APP才能支付。作为一个天猫或淘宝用户,阿里巴巴早就获得了你在线上消费的画像,但还不太了解你的线下消费行为。有了盒马APP,阿里就能将消费者在线上 and 线下的画像合二为一,拼成一幅完整的全图像。这对阿里来说是极具价值的资产,是其它任何玩

家都无法具备的。

全供应链:阿里在常温供应链领域已经有了菜鸟,而在生鲜供应链领域,全国还没有头部企业,阿里希望借助盒马在中国建立起冷链供应链体系。

运营能力和组织能力的双重挑战

无论是线上的电商企业,还是线下的传统企业,其运营本质上都可以归结为两部分:前端流量运营和后端供应链运营。企业通过前端流量运营的网络效应高效满足消费者的需求,通过后端供应链运营的规模效应降低成本提升效率。

尽管盒马已经开始重新布局,但在流量运营这端仍面临巨大挑战:

第一,选品不占优势。零售企业存在的意义是为消费者提供有吸引力的产品和服务。对盒马来说,选品是很重要的一环。通常,畅销商品需要长时间的迭代、试错才能选出,同时还要根据消费者需求的变化而变化。作为一家非常年轻的公司,盒马在这方面并不具备优势。

第二,仅支持盒马APP的支付方式人为阻断了很多消费者。

第三,“盒区房”配送成也萧何,败也萧何。它将消费者半径限制在3公里以内,一旦周边人群和消费水平无法支撑流量,那么网络效应和规模



无论是线上的电商企业,还是线下的传统企业,其运营本质上都可以归结为两部分:前端流量运营和后端供应链运营。企业通过前端流量运营的网络效应高效满足消费者的需求,通过后端供应链运营的规模效应降低成本提升效率。



效应也就不存在。但显然,盒马的现有供应链体系还不足以支撑大范围配送,这样就形成了一个死结:流量不够,网络效应就不具备,供应链运营的规模效应无法形成,结果导致成本居高不下、效率难以提升,不能对前端流量起到更好的反馈作用。

从这方面来看,新零售也离不开零售运营的本质,即体验、成本和效率三者之间的均衡。在保证一定的顾客体验的前提下,能够持续降低成本和提升顾客效率,这是零售企业的最佳状态。

为何成本和效率这么重要?这就牵涉到企业运营的又一个“铁三角”:销售收入、现金流和利润。

任正非曾经说过:“销售收入、利润、现金流三足鼎立支撑起公司的生存发展。单纯的销售额增长是不顾一切的疯狂,单纯地追求利润会透支未来,不考虑现金流将导致虚假的账面利润。没有现金流就如同没米下锅,米没运来人就饿死了。”

此外,盒马还面临提升组织能力的挑战,企业运营归根到底还需要人来执行。盒马的管理团队分三波:京东旧将、线下零售人才和阿里熟悉线上运营的“空降政委”。基层员工也分三波:第三方派遣、“盒马编”和“阿里编”,一旦处理不好最后就会形成内部的鄙视链。如何在短时间内将这三波人整合在一起,形成统一的价值观和共同的愿景很不容易,这是盒

马亟待解决的问题。

7-11便利店的启示: 流程、组织、系统三位一体

盒马鲜生的未来往哪儿走,我认为可以从传统零售企业7-11便利店的运营中获得启示。

日本7-11便利店在全球开出了6万多家门店,是世界规模最大的连锁便利店。7-11便利店是加盟制的轻资产运营,本质上是一个平台公司。7-11的存货周转率非常令人吃惊,高达55次,而沃尔玛是8.9次。

那么,7-11是如何做到这一点的呢?

第一,7-11的SKU(库存量单位)较少,基本只有4800个,这表明它的选择品种的能力很强。7-11的选品70%以上是食品,而食品是一个高频的消费品类。

第二,由于大部分的商品是食品,存货周转就很快,因为食品有保质期。7-11总部每年推出4800个SKU,而每个门店只有2900个SKU,每周推出大约100种新品,每年会更换大约70%的产品。原因很简单,过去畅销的商品并不能告诉你未来是不是还会卖得好。

7-11的核心运营流程是单品管理,并且是基于每个SKU全生命周期的单品管理。在此过程中,如何识别并淘汰滞销商品非常重

要。门店经理选品一定是选将来卖得好的商品,而不是过去卖得好的商品,这是7-11选品的核心理念。7-11同时设立了OFC(类似国内的督导)的职位,每名OFC管理10家门店,通过这种方式做好对加盟门店的把控。

第三,集中开店。例如在方圆两公里内开7-8家店,从而提升派送效率,降低配送成本,进一步提升运营效率和存货周转率,同时方便OFC的门店管理。

当然,以上这些都离不开信息系统的支持。7-11便利店也是零售行业内信息系统最先进的一家,它的系统迭代了7次,每次迭代都是由业务驱动的。总结7-11的成功运营,做好零售运营一定要具备流程、组织、系统三位一体的能力。

最后,我想和大家分享7-11创始人的一段话,这段话讲透了零售运营的本质。

他说:“顾客永远是喜新厌旧。应对瞬息万变的消费需求变化,我们要朝令夕改,随时为顾客做出改变,坚持执行单品管理,弄清每个单品畅销和滞销的原因,以假设的方法进行合理备货与订货,销售完毕后及时验证当初的假设是否正确,并以新的假设开始进行周而复始的循环日益精进。”

我相信,不管新零售旧零售,商业最终一定会回归价值本身。P





人工智能如何实现落地

随着“初级围棋”(AlphaGo)等现象级产品的出现,人工智能这一已有十余年历史的技术如今正炙手可热。从前沿技术,延伸为一项产品、乃至一个产业,人工智能如何实现落地?又何时迎来成熟期?

这些场景人工智能“最擅长”?

Q:近年来人工智能发展迅猛,就你们的观察而言,目前有哪些值得关注的落地场景?

张诚:目前我们所提及的人工智能技术,更多是指以深度学习为代表的机器学习算法,及其在机器人智能应答和自动驾驶等方面更进一步的应用。

三个方面的落地应用最为常见。首先是图像和视频,比如以商汤、旷世等为代表的公司,通过人脸和动作识别方面的技术落地,在安保等领域实现了较为成熟的应用。其次是文本,主要表现为自然语言处理,及其在聊天机器人方面的应用。再者就是语音识别,从最早的苹果Siri、微软小娜到如今的讯飞。

屈锺:从产品角度来看,人工智能在金融领域的应用比较深入,像智能投顾、智能客服,还有智能风控应用得比较多。另外谷歌、微软、苹果、

亚马逊、百度、小米等技术巨头都有AI助手这个产品推出。

谈及落地,我认为可分为技术与企业两个层面。技术层面的落地,指的是特定人工智能技术真正实现商业化、挖掘或创造出足够强的市场需求、政府的大力扶持、社会的接受度。

企业层面的落地则为企业真正采纳人工智能技术,不同企业的人工智能落地方式各有不同。我认为企业可以考虑先明确自身的业务需求和目标,然后据此形成人工智能项目的计划,这样可以避免被各种人工智能技术弄得眼花缭乱、迷失方向、过度投资。

深度融合 力促解决行业“痛点”

Q:在促进人工智能和实体经济深度融合上,您觉得难点在于哪里?

屈锺:目前来看,不同垂直细分行业的实体经济在与人工智能融合中各自面临不同的挑战,需要具体分析。比如出行领域的无人驾驶,任何上路后的事故都将给行业带来信任危机,短期内交通法规等配套设施无法跟上,所以目前只是在封闭简单的环境中使用。医疗领域与人工智能的深度融合存在病人和医护人员对



复旦大学管理学院
信息管理与信息系统系
张诚 教授



复旦大学管理学院
信息管理与信息系统系
屈锺 副教授

技术的接受度的难题,尤其是在诊断和治疗方案的制定方面,而且人工智能是否能进入诊疗收费项目名录还存在争议。制造业和人工智能的深度融合,要求对制造业基础设施进行更新和改造,这些都需要花很长时间投入大量人财物,对于尚未部署人工智能的制造企业来说,他们缺乏建立和维护人工智能应用的系统能力,所以难度更大。

Q:对于这种融合发展的趋势,有何展望?

屈锺:人工智能给不同行业带来的收益不同,所以不同行业进入人工智能领域的时机应当不同,有些行业应该抓紧时机进入人工智能领域,而有些行业则应该暂时观望和跟踪,这取决于很多因素,例如行业是否可以持续产生大量完善的数据,行业的产品与服务的优化与创新是否和人工智能擅长的领域有较好契合,人工智能技术在多大程度上可以解决行业痛点、政策的扶持力度和资本的青睐等。

Q:5G技术备受关注,5G对于人工智能的作用是什么?

张诚:5G技术能直接带来数据获得、处理、传输的成本降低,当然会促进人工智能的应用。5G从技术上来说,主要解决的是让数据传输更大

“

随着「初级围棋」(AlphaGo)等象棋级产品的出现,人工智能这一已有十余年历史的技术如今正炙手可热。从前沿技术,延伸为一项产品,乃至一个产业,人工智能如何实现落地?又何时迎来成熟期?

”

量、更低成本,这是它核心的一个地方。从某种意义上讲,人工智能目前主要是一种工程上的突破,即通过非常强的算力,基于大量客观数据进行计算,从而得到原来人类难以抽样和建模推导的某些问题的近似解和可能解,或者更有效地得到这些答案。

爆发期还需要 多方因素共同推动

Q:如果仅从技术的角度来看,国内的人工智能发展有哪些特点?

屈锺:从清华大学发布的《中国人工智能发展报告2018》来看,目前

我国与人工智能相关的专利数量排在世界第一。从专利内容来看,我国的主要技术领域处在人工智能产业链中解决具体技术问题的技术层上(比如计算机视觉等),这一点这从市场规模的分布也可看出。2017年计算机视觉、语音、自然语言处理在我国人工智能市场规模分别占34.9%、24.8%、21%,这些都表明了我国在人工智能技术层上的重要国际地位。

但目前我国在芯片和算法上的市场规模合计占不足20%,与我国在技术层上的优势相比,我国在具有高技术门槛的基础支撑层上仍比较薄弱。另外,我国与人工智能相关的论文总量与高质量论文数量也都排在世界第一,这表明了我国在基础研究领域的实力,随着这些基础研究转化为可落地的技术,我国在基础支撑层上的实力将会得到提升。另外,从2015年开始,资本逐步关注基础支撑层的创业公司,这也有利于基础研究的商业转化。

Q:人工智能产业目前处于什么阶段中,预计经过多久才会到达产业真正的爆发期?

张诚:我们可以用加德纳(Gartner)公司所提出的技术成熟度曲线来作为模板。一种创新技术的出现或应用,通常会在初期就吸引社会大量

的关注,并进入泡沫期。在此期间,人们对该技术往往会产生很多美好但不切实际的想法。然后人们逐渐发现技术和想象的差距,从而开始反思,往往伴随着失望和悲观。经过一定时间的沉淀,人们对这个技术会逐步形成更全面的理解 and 应用经验,才会进入技术的成熟应用,产生真正的商业应用。

我认为人工智能现在差不多在泡沫期到反思期这一阶段。过去三五年间,人工智能很快地达到了泡沫期的顶峰。而我个人认为人工智能到达成熟期还需要另一个三到五年。因为除了技术成熟之外,想要抵达真正的成熟期,各方因素包括经济、法律,还有大家的道德认同等,都要相应地逐步适应。

Q:人工智能在落地的过程中,会遇到什么难点与困境?

张诚:由于人工智能的落地并不等同于产生商业价值,现阶段落地最大的问题是在商业价值的实现上。应用需要盈利,目前来看,所谓有商业盈利的模式和成本比起来,大多没有达到理想中的状态,能够看到应用产生收入,可并没看到产生收益。

造成这样困境的原因,便是目前人工智能落地成本太高,包括人力成本、算力成本,以及数据成本。

简单来说就是,人工智能应用的成本不应该高于收入,达到盈亏平衡

点的应用,才更容易健康运作下去。当然,已经成熟的大型企业,如百度、阿里巴巴、腾讯等,可以依靠稳定盈利的业务支撑新技术研发。相比较而言,新兴企业缺乏这样好的现金流,想把人工智能的研发坚持下来就很难,他们通常先要解决活下去的问题。

屈锺:在人工智能落地期间,企业普遍面临巨大挑战,资料显示只有8%的企业在核心业务上采纳了人工智能,大多数企业都还在试水或只在单一业务流程中使用了人工智能。

比较常见的难点有六点:人工智能人才缺乏,项目优先权难以抉择;内部对人工智能的抗拒;高层对人工智能项目的支持不足;在实施人工智能项目方面的能力缺失;难以把AI项目和企业目标整合起来。

另外,我们发现很多企业在人工智能落地时有个误区,认为只要开发出应用投入使用就可以了。其实,涉及到核心业务和流程的人工智能技术的落地,要求企业在运营、决策、战略甚至文化层面进行相应的变革,而后者往往是真正的阻力。

上海主要优势 在于人才和市场

Q:人工智能大会即将在上海举行,上海的人工智能产业发展呈现出哪些特点?优势何在?

张诚:因为人工智能主要是人力,而上海最主要的优势就是人才和市场,这座城市不仅在开放合作上领风气之先,人才储备也具有很强的竞争力。此外,上海及所处的长三角地区,拥有先进的制造能力,上海也正处在产业升级转型的过程中,结合高端人力和知识的储备,如果将人工智能应用与已有的制造和服务业优势(如汽车制造和销售、金融服务业等)结合,有机会在未来的5年里,达到国际一流水平。

屈锺:我个人感觉上海在人工智能发展上还是比较有优势的,体现在以下四点——

其一,政府支持力度比较大。近年出台了人工智能方面的支持政策,特别是在投融资、人才、生态、产业聚集等方面,另外在数据管理,比如数据资源开放方面也有具体措施。

其二,政府信息化起步较早,智慧城市水平较高,政府端的人工智能发展有较好基础。

其三,有比较适合初创企业发展的环境,上海的人工智能产业园的数量在国内比较领先。另外,截至2018年的数据显示上海在初创企业融资金额方面位列第二。

其四,人工智能企业的数量在全国排名靠前,还拥有众多优质院校,所以在专利申请、技术开发和应用方面有一定优势。^[7]

5G之于商业,哪些是噱头哪些有“真材实料”?

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系

卫学启 副教授



今年6月,工业和信息化部向中国电信、中国移动、中国联通、中国广电发放5G(第五代移动通信)商用牌照,标志着中国正式进入5G时代。

5G“破茧而出”,就像蝴蝶轻轻扇动翅膀,从通信技术的变革,到行为模式的变革,到社会运作模式的变革,未来十年,这一高速度低时延的通信技术,将为我们的社会带来怎样的改变?

Q:5G商用发牌,发牌的意义在哪里?

卫学启:工业和信息化部的5G商用牌照落地,意味着在今天的产业背景下,对中国来说,5G技术已经趋向成熟,具备了大规模商用的技术基础,5G可以大规模走向商业化了。5G牌照发放,对于上下游产业链的意义不言而喻,几大运营商可以开始大规模部署5G基站了,手机厂商可

以出5G手机了,下游企业的创新应用也有了更好的支撑。

但要说明的是,除了里程碑意义之外,5G对我们生活和社会的改变,不会那么快就显现出来。5G的商用化有一个过程,围绕5G的其他要素,如配套政策、应用场景、商业模式等,还需要花更多时间进行探索。

Q:和发达国家相比,我国的5G处于哪个阶段?

卫学启:从时间上来说,中国肯定是第一批进入5G商用的。我们在技术上有优势,从专利数量、标准、硬件的角度来说,我们都属于第一梯队。但这些技术上的优势,并不意味着5G“最后一公里”的问题已经全部解决,我们还需要在服务器、数据链路方面进行拓宽。

Q:5G发牌之后,各大科技展会均以5G作为亮点,而上下游大量厂商也以发力5G作为关注点,这当中哪些是

“5G就像蝴蝶翅膀,在新技术场景下的创新,往往会因为一个小改变而影响大生态。”

商业噱头,哪些有“真材实料”?

卫学启:5G描绘的智能生活,场景化很重要,但是5G有其特殊场景,5G的创新应该是基于实时的、移动的、即时交互的创新,这是判断“真伪”的一条原则。

5G牌照发放之后,行业一定会有一段迷茫期。其中一个迷茫之处在于“去伪存真”——4G网络下都能实现的事情,放到5G环境中,意义在哪里?比如现在很火的无人驾驶,在有条件的自动驾驶(L3)及高度自动化(L4)阶段,如今在不少园区、高速、码头等场景下,无人集卡、无人清扫车、无人快递车已经运行,5G网络对它们并非必要需求。还比如,远程教育、远程医疗、智能家居……很多场景只需要家庭WiFi就能实现,而且已经在应用,因此不应该简单地把这些场景当成5G技术的衍生应用。

如果用这个标准来看,未来全自动化(L5)阶段的自动驾驶,可能对于5G技术有依赖性,因为它需要实时对于复杂路况进行高速处理。但这会牵涉到另一个迷茫之处——5G不是制约全自动化无人驾驶的惟一一个瓶颈,无人驾驶所受到的约束来自多方面,5G所催生的未来商业场景还很欠缺。

Q:5G正在多场景布局,你觉得未来一两年,哪些场景的成熟最快?成熟的表现是什么?

卫学启:从短期来看,比较看好两个行业,一个是泛娱乐行业,另一个是商业领域。

从泛娱乐端来看,直播、短视频行业将是受益者,直播技术符合实

时性、移动性、交互性的特征。在现有网络下,直播技术与VR、AR的深度融合还欠火候,未来在5G场景下,包括抖音、YY直播等的应用落地会很快。此外,手机游戏也会是成熟很快的行业。在移动场景下,手机游戏与主机游戏相比有很多劣势,而在5G时代,手机游戏可以实现实时互动,在互通性上有质的飞跃。

在商业端,短期内5G对于新零售的帮助也会是巨大的。

以无人超市为例,虽然现在无人超市迎来一波“关门潮”,但不一定是模式出了问题,而有可能是太超前了。

此前,无论是Amazon Go还是阿里巴巴的无人超市,一大争议在于,机器运算不能在一个狭小的空间里满足所有人的需求——当几百人同时进行取物、挪动、结账等操作时,对于精度和实时的要求很高,机器难以承受高负荷运转,而5G的优势就能体现出来了。

Q:长远来看,5G如何改变我们的生活?

卫学启:从长远来看,5G对于远程教育、远程医疗等的影响是难以预估的。

前不久我在复旦大学体验了一场虚拟现实教学,带上头盔,就像在另一个地方行走一样,但它的问题在于,人与机器必须在一个特定的场景里,才能发挥作用。我们的远程教育也有一样的问题,两个人对坐在电脑前,麦克风是传声筒,屏幕是眼睛,除此之外,难有互动。

我们可以畅想一下未来的远程

教育。在基于5G的场景下,老师可以在不同场景下做实践性的工作,加入更多虚拟现实和增强现实的内容,还原场景,教学双方可以一起做试验,让互动更加有趣。

因此,如果智能设备能够真正脱离空间的限制,可以在很轻松的情况下进入到虚拟环境中,而不是在一个特定的位置去实现目标,那么,未来的远程教育就会有更多想象空间。

Q:5G产业链下游的企业如何做好准备?有什么建议?

卫学启:虽然首批5G商用牌照发给了核心运营商,但5G的商用事实上是从边缘往内部衍生的。5G对于消费者来说,最直观的感受是手机速度变快,它会传递至与消费者直接打交道的吃喝玩乐领域。因此,对于下游的企业来说,机会在于如何捕捉到消费者的需求,在各行各业进行有效体现。此外,对于下游企业来说,还需要看这个商业模式是否能成型,有时候我们想象出来的一些“前景”和应用,消费者不一定接受。

5G就像蝴蝶翅膀,在新技术场景下的创新,往往会因为一个小改变而影响大生态。比如,当全自动化无人驾驶(L5)阶段成为现实,车主解放了双手,马路上行驶的车辆可能不再是车辆,它可能变成所有人移动的家,引发生活方式的变化。5G就是在这种变化的过程中,起到催化剂作用。

基于5G网络的AR、VR等超高清业务已带动移动视频进入3.0时代,极致的体验正悄悄改变着用户行为。**F**

好的商业模式,善用变化的科技解决不变

复旦大学管理学院产业经济学系

李玲芳 副教授



请大家从0-100当中选一个数字,如果你选的数字,最接近全部参与者所选数字的平均数的三分之二,就获胜。这是一个行为博弈的游戏,这时,你会发现,“没有人是一座孤岛”。

复旦管理前沿论坛近期走进苏州,复旦大学管理学院产业经济学系副教授、中国金融消费者权益保护研究中心行为经济与金融研究室主任李玲芳,通过互动活动和亲自参与的案例,生动地向与会者介绍了数字经济、行为博弈等概念及应用。

数字经济的三大特征

上世纪90年代,日本学者首次提出“数字经济”;1996年,美国学者泰普斯科特在《数字经济时代》中正式提出“数字经济”的概念;1998-2000年,美国商务部先后出版《浮现中的

数字经济》和《数字经济》研究报告。此后,联合国、美国、英国等纷纷提出数字经济和网络经济的新概念,把信息通信技术产业(ICT)作为数字经济的内核。

数字经济在中国的提出要追溯到2016年。当年9月,杭州G20峰会上发布的《G20数字经济发展与合作倡议》给出了数字经济的定义:“数字经济是指以数字化的知识和信息作为关键生产要素,以现代信息网络作为重要载体,以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。”这个定义把原来狭义范围内的互联网经济放到更广的范围进行概述。

2016年10月,习近平总书记在中共中央政治局第36次集体学习时指出,要加快传统产业数字化、智能化,做大做强数字经济,拓展经济发展新空间。2017年3月,《政府工作



善变的是科技,不变的是人和市场需求,因此我们需要大家拥抱新技术变革的时候,也能够善于发现在变化的世界中,有什么是不变的需求,将这些新技术应用到需求上,在你们获得商业成功的同时,也能够让市场变得更加公平和有效。



报告》首次提出“数字经济”。

数字经济的主要特征有三点：平台化、数字化、普惠化。

平台化：互联网平台创造了全新的商业环境，平台+消费者+商家+服务者，构成了超大规模的分工或协作生态体系。

数据化：数据的流动与共享，推动着商业流程跨越企业边界，编织全新的生态网络与价值网络。

普惠化：实现普惠科技、普惠金融和普惠贸易。据统计，云计算可以使企业使用IT的成本降低70%，创新效率提升3倍。

我国数字经济发展迅猛？

G20国家的数字经济规模不断扩大，到2017年达到26.17万亿美元，增长率达到了8.64%。2017年，美国数字经济蝉联首位，总量达到11.50万亿美元，中国居第二位，总量达4.02万亿美元。数字经济占GDP比例不断提升，中国的数字经济GDP占比增幅最大，达到2.51%。我们可以从下图看出，数字经济已经成为全球经济增长的核心动力。

2018年中国的数字经济总量达到31.3万亿元，占GDP比重超过1/3，达到34%以上。其中对GDP增长的贡献率达到67.9%，贡献率同比提升12.9%，超越了部分发达国家的水平。

各国数字经济GDP占比





在博弈的过程中你没有办法完全预测到其他人会怎么做，但我想说的是尽管存在着无奈，一些技术特别是关于行为经济的研究发现和研究方法还是可以帮助我们去了解更多人的行为，在一定程度上降低由于无知和无奈造成的决策失误。



何为行为博弈

行为博弈相当于是把传统的博弈加上行为的因素，就是我们会把行为经济、行为金融的概念引入到这里面来进行分析。请大家从0-100当中选一个数字，如果你选的数字，最接近全部参与者所选数字的平均数的三分之二，就获胜。

这个游戏其实是非常经典的博弈游戏，有一个名字叫“选美比赛”。我们最后想让大家看到的，就是你所选的，可能并不是你最喜欢的，而是你认为最有可能获奖的。这时候你就会想：别人怎么想？因为你的决策里面不再是个人主观判断，而是你要考虑到其他人的思想。

这个博弈在传统博弈论里面也有唯一的纳什均衡，纳什均衡的意思就是，给定其他人的策略选择不变，你也不会改变你的策略，因此大家的策略达到一个均衡。这个游戏的纳什均衡是多少呢？就是0，即如果每一个人都是很理性地做分析，我能够判断出来别人也是理性的，大家互相都认为是理性，我们不断这样推导，最后的结果就是0。

我们现场参与游戏的结果是多少？第一次游戏的平均数是36，第二次的平均数是24.97，24.97的2/3是16.65。我们看到越往后面玩，数字慢慢就会接近于0。

通过这个博弈，我想给大家传递两个信息：

第一，其实我们在很多决策环境下，没有一个人是孤岛，除非是你自己关在家里面制作与你自己相关的决策，否则你的任何决策，基本上都是会和别人的决策相关。特别是做商业决策的时候，肯定要考虑到市场上的各种环境，包括各玩家、各监管层次、以及竞争层次等等。

第二，虽然每天都在做博弈的决策，但是不是我们只要靠博弈的理论就能做好决策呢？其实人有另外一个不变的特性，就是我们都不是完全理性的人，首先，可能我们的计算能力、推导能力就没有那么强，另外我们可能受到各种各样的情绪，以及社会规则，包括你的道德感、情感等各种因素的影响。因此，你的决策就并不能完全用理性的理论分析推导出来。所以我们说在人的博弈里行为因素在起很大的作用。

当数字经济遇见行为博弈

关于研究人的行为，包括研究人应该怎么做决策，诺贝尔经济学奖得主已经给出一系列的研究，从完全理性的模型推导，到近30年来的行为经济学的迅速发展。在几十年前，我们用各种理性的数学模型来推导和演

绎人的决策,但是近30年来,当经济学者在实验室里让人进行各种各样决策的时候,我们发现人的行为并不是像理论推导的那样去做决策。我们发现人有很多行为其实是我们无法用基于原来的理性经济人的理论去解释的。因此在近几年,大家会把行为经济作为一个比较热门的话题来研究。

行为经济学家们首先是发现了市场异象或者人的行为异象,然后再引入心理学的知识、生物学的知识来研究人为什么会这么决策。比如上面说的2/3的游戏,从我教课以来的十几年里,做了很多的人次,但是从来没有一个人能够连续赢两次的。

为什么呢?即使你有大数据,即使你能分析出来它的各种历史轨迹,你可能还是没有办法去判断那个时间点会怎么做决策,所以这个世界充满了无知,也充满了无奈。

数字经济的产生使得很多原来不知道的信息,变成可以留存下来的信息,可以进行分析。但是无法解决的是那些无奈,人和人的博弈造成的无奈。在博弈的过程中你没有办法完全预测到其他人会怎么做,但我想说的是尽管存在着无奈,一些技术特别是关于行为经济的研究发现和研究方法还是可以帮助我们去了解更多人的行为,在一定程度上降低由于无知和无奈造成的决策失误。

我们可以利用新技术完善市场的经典问题,比如信息不对称的问题、市场厚度问题、市场堵塞问题、信任的问题。我们拿市场(机制)设计来说,有些市场特别是一些匹配市场,价格并不是唯一的决定因素。最典型的匹配市场就是高考,学生填报志愿和最后上的学校这不是你花钱就能解决的问题。比较时兴的新兴经济,如打车市场,要看乘客的需求,还要看附近有车没有、司机愿不愿意接单。很多问题都是匹配问题,我们可以做的是不断调整规则,使得市场更好地运作。市场(机制)设计需要理论及实践、科学与工程互补。

【行为机制设计案例】 如何提高金融平台的还款率

在最近我和合作者进行的一系列关于如何提高金融平台还款率的行为机制设计研究里面,这里我们在催款信息环节进行改造。

以前平台采用的是中性的信息提醒用户还钱。如,在最后一笔应还款日之后30天发送:“XXX你好,由XX(平台名称)向你借出的借款已逾期超过30天,你还未还清所有借款。请尽快登录平台还款!”我们利用在行为经济学研究当中一些发现的人的行为,或者说不变的特性,设计了另外两种信息,即正向期待信息和后

果威慑信息。

正向期待信息是在中性信息里加上“请不要辜负XX(平台名称)对你的信任”。这其实就把正向期待的信息传递在短信里。我们所用的行为逻辑,主要是靠我们在很多人的行为里发现,有一种叫做不需要让别人失望,或者说大家会不希望感觉到内疚。

后果威慑信息在国外的很多研究里被发现非常有用,无论是在信用卡借款还是报税环节都是非常有用的。我们在上述中性催款信息中增加了“这是最后一次提醒”和“否则XX(平台名称)会向你采取行动”的语句。

我们的研究发现,正向期待的信息效果是最好的。正向期待信息的还款率比中性信息的还款率高了5%。由此可见,如果我们能够善用行为科技的力量,是可以改善市场的信任问题,以及提高市场的有效性和公平性。

最后,我想和大家说的是:好的企业或者好的商业模式,是善于用变化的科技解决不变的人的需求。善变的是科技,不变的是人和市场需求,因此我们需要大家拥抱新技术变革的时候,也能够善于发现在变化的世界中,有什么是不变的需求,将这些新技术应用到需求上,在你们获得商业成功的同时,也能够让市场变得更加公平和有效。■

以小博大！行为科学助推营销“微”创新

复旦大学管理学院市场营销系

金立印 教授



在现代商业竞争中，客户的重要性毋庸置疑。一项调查数据表明：虽然有95%以上的公司认为他们是以客户为中心的，有80%的企业认为他们给客户提供了优质的体验，但其实只有8%的客户认为他们所获得的体验是优质的，说明企业的认知与顾客的认知之间存在着很大的Gap，那么怎样才能做到真正的“以顾客为中心”？怎样才能有效地撬动顾客行为的改变？

在2019复旦大学管理学院校园开放日上，复旦大学管理学院市场营销系副系主任金立印教授结合大量案例与研究成果，分享了如何利用行为科学的研究帮助企业在不改变整体营销战略、品牌定位、产品策略的情况下，通过洞悉“隐蔽需求”、擅用“界面设计”、附加“意义价值”，有效撬动顾客行为，从而提高营销效率。

消费行为的五个方面

企业的营销活动如果想要真正做到以客户为中心，应该在洞察消费者需求和研究顾客行为规律方面投入更多。想让顾客接受自己的产品和服务，而不是购买竞争对手的产品和服务，本质上是要塑造顾客对本公司产品的偏好、撬动选择行为并提升溢价支付意愿。

而用来撬动消费者购买的一系列营销动作，都属于营销“输入”。企业用什么样的营销输入来撬动顾客行为是最有效的？对于不同产品、服务、消费者而言，撬动购买的最有效杠杆是什么？

要回答这些问题，需要对消费者行为中的“刺激-反应模式”做深入的研究，这些研究至少应该包括如下几个方面：

“
擅用界面设计和信息
杠杆去撬动顾客行为，
助力营销策略以小博
大，事半功倍。”

需求——研究“需求是如何被唤醒的”，可以帮助企业有效识别和管理客户需求，这是营销的起点和基础。

信息——明确“信息在人的大脑中是如何被注意的”，才能知道如何有效占领客户心智。

决策——如果知道一个人的决策是被什么影响的，就知道在营销动作中，采用何种营销策略能够改变人的决策。

价值——即价值在人的大脑中是如何被感知的。明确了这一点，将有助于企业有效提高产品的附加值。

强化——强化人的行为可以帮助企业有效打造客户黏性和忠诚度，从而形成消费习惯，长时间地锁定顾客，这对于营销来说非常重要。

以这五方面的行为学知识和方法为基础，企业可以在不改变大的营销体系和模式的情况下，在不增加成本的情况下，有效地撬动顾客行为，从而提高营销效率。

洞悉“隐蔽需求”

很多时候，消费者是否作出是否购买某产品的动作，不仅仅是由产品能满足哪些表面需求所决定的，而更多受到内在的隐蔽需求的影响。洞察隐性需求，能帮助企业更准确地找到有效的营销杠杠。

【案例一】

第一个小案例时空比较久远。速溶咖啡相对于传统咖啡豆的最大优势就是其便利性。以前没有咖啡机，一个美国家庭主妇煮咖啡可能需要

30分钟，但速溶咖啡可能只需要30秒，帮助消费者节约大量时间成了这个产品的最大价值点。所以想当然地，公司在推广速溶咖啡产品的电视广告中将两个产品做对比（比如对比使用传统咖啡豆的方式做咖啡的消费者和使用速溶咖啡的消费者所花费的时间），以凸显其便利性价值。然而在这样的营销动作下，速溶咖啡的销售在相当长的一段时间内都很低迷。

对于不买的原因，虽然大部分消费者给出的理由是“不好喝”，但后来进一步的消费者需求洞察发现其实真正的原因在于潜在消费者担心自己使用速溶咖啡会被别人认为是一个不称职的、懒惰的家庭主妇。所以你会发现一个比较“讽刺”的现象是导致销量不好的原因恰恰是产品最大的卖点——它太方便了，以至于让潜在购买者产生了负面使用者形象的担忧（这在营销学和消费心理学中被称为“典型使用者形象联想”）。

那么要解决这一问题应采取怎样的营销动作？至少，从典型使用者形象联想的角度看，有效的营销动作应该指向消除这一负面的使用者联想，而不是进一步强调它的便利性卖点、口味或者是价格优势。因为在潜在消费者心底实际上隐藏着一个隐秘需求：既要在享受速溶咖啡产品便利性的同时，又不会被别人认为自己太懒。为此，公司需要通过广告或其他传播方式来告知消费者，使用这样的产品别人不会觉得你懒。

比如可以通过新的广告来呈现这样的场景：在聚会中有人提出想喝咖

“
消费者做出是否购买
某产品的动作，更多受
到内在的隐蔽需求的
影响。”

啡,女主人在极短的时间内准备好了每个人的咖啡,大家纷纷问是怎么做到的,她这时拿出速溶咖啡产品,在场的人纷纷称赞其聪明。注意这个“点赞”的环节很重要,因为它意味着社会其他人对该行为的认可,用速溶咖啡不再被看成是懒人,而会被别人称赞为聪明的购物者。

【案例二】

第二个小案例就刚刚发生在我们身边。最近“便携式榨汁杯”在很多电商平台上热销,受到了年轻消费者的青睐。实际上,榨汁机这个品类很成熟,而且没有太高的技术门槛,多数中国城市家庭的厨房里,差不多都已经有了某个品牌的榨汁机,需求得到了较好的满足,是个所谓的“红海市场”。从这个角度看,这个市场并没什么好的机会。

但“便携式榨汁杯”的热销,实际上告诉我们,对消费需求的深度洞察可以在“红海市场”开辟出新的机会,“好”的产品的定义可以是多维的,并不一定要技术领先、功能极致或品质出众才叫“好产品”。

功能复杂的传统家用榨汁机由于体积比较大,清洗起来比较麻烦,很多家庭买回去后基本上只在前几个月尝鲜式的用两次,然后就扔在厨房的角落里。而实际上很多消费者想要喝一杯鲜榨果汁的场景是远远超越厨房、甚至是家里面的。比如健身房跑完步的时候、在课间休息的时候,抑或是上班的路上……很多时候,我们对某类产品的需求,或者准确说是需求的强烈程度,是由特定的场景所激发出来的。

很明显,虽然我们家里都有榨汁机帮助我们做鲜榨果汁,而且榨汁功能都非常棒,但它并不能很好地满足我们在厨房之外的场景中鲜榨果汁的需求。所以,如果我们把需求界定为“鲜榨果汁”,那榨汁机的市场可能就是“红海”,但如果我们把需求界定为“在厨房之外场景中快速而又便利地喝上一杯鲜榨果汁”,那就能够在这个“红海”市场中发现新的机会。

这两个小案例,讲的都是对人们心底深处需求的洞察的重要性,这种洞察能力能帮助企业快速而准确地找到市场机会,识别撬动顾客行为的有效杠杆,提升效率。

擅用“界面设计”

从行为科学的视角来看,人们做出反应的对象是其所接触到的界面所表现出来的“呈现价值”,而不是界面背后的“本质价值”。所以要撬动顾客行为,管理企业与顾客互动的“界面”至关重要。

【案例三】

同事蒋青云教授曾送给我一盒挂耳咖啡,里面共有七个小包装,每个小包装里的咖啡都不同,包装正面都有一个序号:从星期一到星期日,反面则各写有一段内容不同的文字。文字内容主要是说明相对应的那一天(比如星期一)为什么要喝这一包(比如,人们在星期一这一天心情是比较苦涩的,而这一包咖啡的味道比较偏苦一点儿,最为匹配这一天的苦涩心情)。就这样,七个小包装分别对应一周里面的七天,每天喝相

对应日期序号那一包的理由都写在了包装上面。

作为消费心理学的研究者,虽然我一看就知道这是公司制造的噱头,但还是严格地按照包装所规定的这个顺序,从周一喝到周日,每天一包,中途不敢停歇,也不敢打乱顺序,完整地走完了整个“七天的流程”。为什么会这样?背后的原因在于人们内心深处都渴望“完整性”,渴望一种“有秩序”安排,当处于不完整和缺乏秩序的环境时,我们会感到压力和焦虑。

这个挂耳咖啡的商家,很聪明地(或者是无意中)利用了这样一种心理规则,巧妙地设计了“界面”来影响顾客重复消费他们咖啡的惯性。在人们寻求完整性和秩序这一动力的驱动下,原来随意消费咖啡的行为,被固化成为一种“每包一周、每周一盒”的模式。(大家有没有觉得像是在吃一个疗程的药?)

【案例四】

挂耳咖啡案例,我们都知道它不是药,但却像每天服药那样去“服用”他们的咖啡。接下来这个案例,就真的是吃药了。

一个欧洲的“天才”设计师为某家制药公司的一款药品设计了一个新的“外包装方案”。我们常见的药品包装里面,会把一个疗程(比如7天7片药)的药设计在一盒包装里,里面的每个药片都长得一个样子。而这位设计师提出的新方案是:7片药的颜色和尺寸都不同,第一片药颜色最深,尺寸也最大,第二片药颜色稍浅,尺寸变小一些,第三片药颜色更浅,

尺寸更小……越来越小,颜色越来越浅,依次类推。实际上,同一疗程中的这7片药里面的成分和药物含量都是相同的,仅仅是外形不同而已。

这样的外观设计(或者叫界面设计),符合人们一天天变好的预期(或是愿望),因此会给服药的患病带来很强的一个心理暗示:病症在一天天减轻,我在一天天痊愈。可想而知,这样的药物外观设计,无疑会给患者带来更好的服药体验,说不定还会带来更强的“安慰剂效应”,从而加速人们的康复(这个问题需要科学研究来证实)。

上述两个小案例,是利用“界面”设计来实现“以小博大”的典型例子。很多时候,我们并不需要改变事物本身,而从细节入手改变人们接触事物的界面,同样可以带来意想不到的效果。

附加“意义价值”

最后,再分享两个关于“价值”的小案例。如果决定人们行为的是“界面”,那自然地,价值判断也在很大程度上基于人脑对界面的感知。明确了这一点,企业就能找到有效提高产品附加值的“以小博大”的思路。

【案例五】

一家深藏在复旦管院政立新区附近胡同里的餐馆,有一道菜名叫“老娘一手好牌”,它把甜品做成了一副“麻将牌”的样子,虽然吃起来味道

并没有什么特别,但食客都争相拍照上传朋友圈。所以这道甜品的价值本质上并不在于它的味道和价格,而在于它的名字所引发的发朋友圈冲动。用我们系邹德强老师的话来说,这叫做“朋友圈able”。

类似的例子还有大家熟悉的故宫淘宝系列文创产品,诸多有创意的故宫文创产品中,我最喜欢的是叫做“朕的心意”的故宫食品系列。消费者买这些宫廷食品本身,可能并不是因为它们的味道有多好,而是因为“朕的心意”这四个字,作为小礼品送给身边可以开玩笑的好友,以表达自己对他们犹如皇上关心爱卿般的关心,“这四个字”再好玩不过了。

这时,食品本身的价值已经不是食用,通过附加上食品以外的社交意义,实现了价值转变。这种基于意义附加实现的价值转变,能够在某种程度上弱化消费者的价格敏感性并拓展购买场景,从而实现价值升级。

【案例六】

与大家分享的案例,来自于近年来比较火的一款综艺节目《偶像练习生》,农夫山泉是这款节目背后的赞助商。由于传统电视媒体本身无法给赞助品牌带来直接的可追踪的购物转化,所以传统的品牌赞助电视综艺节目的方式,主要还是通过节目播出期间的植入广告实现品牌曝光来获取“传播声量”。

在农夫山泉和《偶像练习生》的合作中,他们设计了一种新的机制:

如果粉丝给给自己支持的偶像(比如蔡徐坤)投票,不是随便就可以投,而是要在网上买农夫山泉的水,水的包装里面有专属投票码。这时,粉丝们买农夫山泉的水,就完全不是为了喝而是为了获得投票码来支持自己的偶像。水的价值,就从饮用转变成了“投票权”或者“对偶像的爱”。对于粉丝来说,如果仅仅是为了自己饮用,那最多可能愿意支付5元来买一瓶,但如果是为了支持自己的偶像,即便是50块一瓶说不定也不会心疼。农夫山泉通过将自己的产品变身成粉丝与偶像之间的关系载体,附加了额外的意义和价值。所以从这个层面来看,产品的价值不仅取决于它能做什么,还取决于它意味着什么,是可以通过“关联”来塑造的。

上述跟大家分享的这些小案例可能在很多行业并不直接适用(比如B2B行业,房地产等),分享这些案例的目的也不是要让这些案例尽可能在不同行业得到应用,而是希望能让大家多一些对案例背后关于人的行为规律的思考。

一个企业如果想让顾客接受自己的产品和服务,就需要找到能撬动顾客产品偏好和溢价支付意愿的有效杠杆。利用行为学的理论知识和科学方法去研究消费者的“刺激-反应模式”,可以助力我们准确地找到不同产品和服务、针对不同消费者的最有效杠杆,以小博大、事半功倍。^[7]



无雨亦潇潇

文 / 本原

转瞬五十年。施老师的音容笑貌,早就绝尘而去。回望一个时代,是需要恢宏叙事。评析一个普通人的悲欢离合、荣辱生死,可能更有利于认识我们的时代,我们的命运。秋色绚烂,又要开学了。想念自己的老师,援笔纪之。



又逢秋早,高大壮实、遮蔽着整条马路的法国梧桐树,几张叶子打着旋,窸窣落地。

这是一个想了很长时间的题目,几次提笔又几次放下,很想把一些事写出来,而真正提笔的时候又觉得好像这事太遥远了,现在说起来还有意思吗。但是,真正想要写的东西,还是写出来以后,才感到安心。

一、

那个时候,人们对教师有一种特殊的敬畏之情。在我们那个镇上,不管是中学老师还是小学老师,大家都是很看重的。于我而言,数十年来存于脑海中始终鲜明并亲近的人物,应该是那位施先生——我的小学六年级语文老师兼班主任。

上下一身的浅灰色咔叽制服,虽然没有熨烫,但由于洗涤、折叠时的用心,不见褶皱,穿在身上特别贴切。我上小学六年级,暑假之后去

学校报名,交学杂费,第一次与施老师见面交谈,就十分讶异于他的外表。那时景应是在八月底九月初,崇明岛气候相对市区要凉爽些,但毕竟暑气犹存。我穿的是旧西装短裤、汗背心加了件短袖衬衣,施老师穿的却是这身制服,上装竟然连风纪扣都扣着了。三十七八岁的年纪,高挑、瘦个;眼睛不大,神态却不一般,特别专注。“哈,本原来报名交费啦。”从抽屉内拿出发票本,他自己给我开票收费,言语时,眼神始终接着我的眼睛,很温润又有难得一见的力度与穿透力,好像暗喻我,往后我们好好做师生,好好做忘年的朋友。现在看来,这是最简单不过的一个场景,但在一个六年级新生的心中,却播下了一个崭新的、很深很深的印象。时为一九六二年。那制服、那眼神、那态度……讲不清,又实际存在着,说是礼遇感、仪式感抑或尊严感,好像都可以,反正对一个尚处于懵懂时期的竞存小学的六年级新生,真是一种前所未有的感染。我早就知道,在我们这所历史悠久的

县立小学，施老师极有学问，书教得十分出色，今天面对，果然就真不一般呐。

大抵在某一领域或某一环境中拥有一定地位者，左右同事很难轻言一个好字。而我直至现在，印象尤为深刻的是，六年级第一学期第一堂课，语文老师兼班主任施先生开首便讲：六年级是极其重要和关键的一年，但你们十分幸运，这一年，学校安排王老师担任数学老师。毕业于上海师范学院数学本科专业的王老师，原来在一所完全中学的高中部执教——哦，跟你们也讲明白了吧：由于家庭出身原因，县里头把他放到小学去锻炼，我们学校是竭力争取，才请来的，我跟校长要求，王老师和我们搭班……说到这里，施老师清了清嗓子，声音提高了好几度：你们要着实珍惜这难得的机会！人家不但学问大，有中学教学的经验，还有那个对工作谦虚、认真的负责精神，这是别人难以想象的。王老师说，现在六年级的数学难度比以前大多了，老师上课怎么让同学听得轻松、听了容易懂、听了之后要喜欢数学。学生学得怎样，老师的责任，退无可退……如此重要的毕业班第一节课，十之七八，被施老师用来为他的搭班同事叫好。

那年代，求知心切，甚至有点慌乱，六年级毕业班同学，谁经受得了班主任老师如此郑重其事、如此绘声绘色对这位数学老师的描述：上海来的大学生、高中数学老师、家庭出身不好、枯坐孤灯下的备课。几大要素，弄成一个悬念。直捱到第二天，上午正是数学课，上课铃毕，进得门来，一班同学算是服了——好大的一个，一米八几的身材，很魁梧，肤色黝黑，丹凤眼。一番如仪礼毕，王老师微微一笑，走到黑板近前，拿支粉笔，龙飞凤舞，在黑板上写下三个大字：华罗庚！同学们不知就里，看老师如此行状，有点瞠目。王老师自如，不作解释，只是问，谁读得出这三个字？一片议论声中，有位同学站起来：华、罗……疾！本该引起大大的哄堂，这次却水波不兴，没一点杂喧之声。我坐在第三排，心里很是发毛：这第三个字到底读什么，啥意思？第一堂数学课，万一老师点名提问，这不栽了吗！大家同感忐忑时，王老师伸出大拇指，哈哈大笑：华罗庚，庚同耕的发音。我国伟大的、也是誉满国际的数学家。更让人惊奇的是，出生于镇江金坛县的华罗庚，家境十分贫寒，初中读完就辍学，在父亲开的小杂货铺里一边帮忙站柜台，一边自学数学。一条腿残疾，因

为年轻时患了重病。要知道，这位堂堂的清华大学数学系主任、名教授，美国顶尖学府普林斯顿大学数学教授，他的起步是小杂货铺油灯下的自学……王老师生就醇厚的男低音，讲这番话时，情绪却愈发激昂：同学们，一个国家科学技术的现代化，基础是数学，关键问题也是数学！

我不知道旁边那帮屏声敛息听讲的小子，心中有何等回响，以我本人而言，脑海中自然蹦出：人生如此，大丈夫也！这是刚读罢的《三侠五义》中的一句话。这位数学老师，没有跟我们讲华罗庚的堆垒素数论、多复变函数论或者数值计算等等高深学问，只是简单、清晰、有力地向我们如实描述，一个痴迷于数学知识的平民子弟、一个身有残疾但意志坚定的年轻人、一个在小杂货铺油灯下勇于登攀数学高峰的无名学子……完全足够了。

我敢断言，上世纪六十年代初，在华罗庚教授也不过五十出头的时候，一所县立小学的数学老师就以布道般的虔诚，向六年级生竭力推崇他的了不得，数学的了不得。不说大，恐怕也于斯为盛了。结果是，以后我们班级每逢上数学课，竟然变成了一种集体的期待。尽管后来上大学出于无奈投了文科，但从小学到中学，

我始终是学习委员兼数学课代表，始终崇尚、喜爱甚至敬畏数学。每每念及，常感叹于这位数学老师在教学上的善诱。然而，真正感恩的这笔账，施老师是写在第一栏的。以他当时教学的声望、在家长和学生中的地位，在第一学期第一节课，用王少堂说武松的手段，击节赞叹数学老师，施老师用心何在？教育心理学极为简单：崇拜。学生如崇拜一位老师，必定也崇拜其执教的课。

二、

我们那时作业负担，似乎比现在的学生要轻松好多，而课堂教学的方法，却还是一路因袭的填鸭式。对这套做法，施老师是很不以为然的。恐怕他也深知，以一人之力，难以改变大局，所以他看重的是，实施课堂上一个人的革命。好在语文课是他的王国，每上新课，首先是一番声情并茂的诵读，糅杂新词讲解，有时读两遍，啪，合上书，扔到讲台上，一番更吸引同学们的内容便紧接着展开。他讲课文作者的故事、课文的重点是什么、重心在哪里、全文有几个极妙之处。角色全被转换了，课堂上担负训示之责的人物隐去，活脱脱是个导游，带着一帮十来岁求知心切的

孩子，走入名山大川游历，指点挥斥，惹得同学少年兴致盎然、意气风发。常用的语文教学三段法：中心思想、段落构成、段落大意，只留在最后，作为一个提示。

历来语文教学中让同学最为惧怕的是写作文，而我们上作文课，我觉得最为吃力的倒是施老师。黑板上赫然题目之后，他不会让学生立马着笔，而是引导其先深入思考这个题目的要点是什么，怎么紧扣？两节作文课，他总会从三四个角度破题，由此讲上二十多分钟——写什么、怎么写、如何写出彩。这种作文讲解法持续了大约一个学期，下半学期才更改教法。我们这批同学，好把作文视为榨文，用一二百字交差，常被老师批评写得像老鼠尾巴，一截截。现在，就是这样被扶着、挽着，甚至托着、背着，向前蹚着。写作文这扇大门好像被渐次打开了，几个贼精的小子率先窜了出去，很是得意，简直还有小小的嚣张，理由是交上去的作文，好几次被施老师用红笔在几个段落下划了杠杠，旁边写上嘉许的批语很是生鲜！

我当然也是施氏作文教学法的受益者，然而，不知别人怎样，我在如何写作文上的大激励、大开悟，还来自于另外一个方面。语文课上，施老

师另有一招：两三周之间，会带上不同的三五本作文簿，这是高出我们好几届、印象中甚至有五年前的学长的作文簿。他挑几篇题目与我们有点类似的作文，课堂上逐一朗读，并给予分析、评解，赞赏之语不绝于口：这一篇扣题特别准，这一篇破题角度巧妙，这一篇分析递进、步步踏实。好、好，这篇的文字有生机、有春意，真是活了！我始终记得一位郭姓学长，被选指数很高，一年中恐怕有五篇作文入读。施老师在课堂上拿出这些作文本，神态喜悦，清清嗓子，高声说道，这是某某届郭某某同学的作文！真有羡煞人的意思。这些都是他得意弟子的得意之作呵！不一般的情感渗透其中，那诵读的声调、节奏，对同学们的感染力极强。整个课堂一片静肃，诵读到出彩处，时而顿挫抑扬、时而荡气回肠。那天最入神的时候，施老师的脸似有微醺之态，句子是读完了，意尚未竟，脖子徐徐向右，下巴扬起、扬起。我和同学居然也下意识地作如此状，静静等待施老师接下来的话语……就在这同时，我心中一个重大的念想冒了出来：写好作文顶顶要紧，如果我的作文也能让施老师看中，留下来，向往后一届届的小校友诵读……见笑啦，这就是我六年级时远大且重要的理想。由此，我对

文学类的书籍愈发着迷起来。每天把功课做完,对数学课稍作预习,就捧着本心悅的小说狠狠地读三个多小时。

我们那个时候,小升初的难度远胜于现在的高考,镇上的县立完中面向全县招生,小学四个毕业班,能有两个班进入完中初中部,就算大丰年。另有一个班会被周边的初级中学录取,还有近一个班的同学,小小年纪就得成为镇上的待业青年,或就此耕作乡野。身处毕业升学的激烈形势,我如此痴迷阅读课外类书籍,班主任施老师应该有所觉察,但他却没有一点警示之意。一次课间休息,他还居然当着千同学的面问我:本原,最近新出的长篇小说《红岩》很好看,到下个星期我读完了,可以借给你。啊!竟有这样的好事。施老师有一次还这样说过:你喜欢文学,有机会可以到镇上的茶馆听听评书,说人论事,生动、深刻,民间艺人有绝活!哈哈,这可又是我的一大嗜好,也被施老师搔到了痒处。

三、

这事有点出乎我意料。班级里视为顽劣之辈的赵五毛,也居然神秘兮兮地拉住我说,他跟施老师贴极

了,说得上话。赵三毛、赵五毛,是我们班的一对兄弟,隐约听说他们的父亲曾是资本家,前几年被从上海市区赶回老家新河镇。我们那时好像还不太懂成分论,这让俩小子乖张得很,班上出个动静,都有他俩的份——课上到半途,突然冒出个怪声;老师在讲坛上板书,莫名的一只死雀儿呈抛物线,从教室后边划过众生头顶,跌落在黑板前。

五年级时的一次事情被他们搞大了。三毛、五毛纠集了七八个同学,与隔壁班级的一帮好斗分子展开斗鸡阵地战,论双方人数与战力,难分伯仲。斗鸡分单挑与群斗,是那时小学男生中的一种角逐游戏,金鸡独立,另一条腿的小腿屈于腹前,用双手抱住,人蹦跳着,凭借屈腿的膝盖骨往前冲顶,撞翻对方。一场混战到了关节点,五毛发现旁边正好有个高高的台阶,便单腿蹦上去,转过身来,往下一蹲,又呈五十度往上蹿出,屈腿的膝盖骨犹如天上斜撞下来的木桩,冲着对方胸口,就是一家伙。后果很严重——虽没有伤筋动骨,但在家也足足躺了三天。幸亏三毛、五毛平日仗义,说话又算数,没人去校方告状。加之斗鸡一仗是对方先挑动的,“要革命就会有牺牲”,人家依规,认栽息诉。而五毛这番令人惊悚的

手段却是传开了。

似这种成绩糟糕、课堂内外又不安分的学生,怎么会跟施老师走得那么近?我仔细观察,六年级开学以来,三毛、五毛的状况确实似有改观。特别是语文课上,一些答案明显,请大家回答不过是为了加深印象的提问,施老师总是把这绣球抛给他们两位。回答正确,郑重其事地表扬,乐滋滋的三毛、五毛很得意。五毛平日跟我话多,下一节新的语文课还没上,他就热乎着与我探讨其中几个新的词汇如何解释。这小子手眼通天,一次很鬼地叫我到他的座位上,半遮半掩,从书包里挖出一本六年级语文老师教学参考书,他很兴奋又把声音压得很低:不得了,这书,把要上的语文课应该掌握什么重点,哪些词句、问题必须搞清楚、做几道题……说得明白着呐!我先看,你也晚晚……

更让我震惊的是一次厕所中与五毛的偶遇。他似乎很随意地跟我说:可晓得,昨天放学后,我又到镇上帮施老师拷了半斤老白干。施老师不喜欢米酒,要白干,晚上两小盅,惬意。啊呀呀,五毛能走近施老师,看来真不是虚言。不过,当时我一机灵:学校有规定,老师不可以委托同学办私人事情。严谨如施老师有这

样的举动,当别有出处。五毛肯告诉我,很是认我这个朋友的。这些话应当藏起来!

五毛对三毛当然也是有影响的。而三毛、五毛的转型,又大大驱动了班级面貌的变化。过往班级中令人捧腹发噱的那些事已然绝迹,毕业冲刺的氛围,日渐一日悄然浓厚起来。我记得,那天下午的第二节课,施老师走进课堂,脸上带着与平日不一般的庄重。缓缓说道,再过两天,就是升学考试,你们在竞存小学的六年,已经作出了自己的努力,作为毕业班任课老师和班主任,我是很满意的。学习上的事情没什么讲了。根据我的经验,在考试中应该注意的几个重要细节再说一下:拿到试卷,一定要先看一下哪几个页面上有题目,万万不可漏了试卷背面的题目;按顺序答题,真正遇上难题,也不要消耗太多辰光,先易后难,抓紧时间往下赶……这恐怕也都是应考的一般注意事项,听着也就听着了。但接下来的一段话,突然让人涌上一份莫名的伤感惆怅——

施老师说,作为师生之谊,我们会一直延续下去,以后你们有好消息要告诉我,遇上困难也欢迎回来找我商量。而作为师生在教学上的互动,今天要画上一个句号,互道珍重了。

哦,还可以有一个小小的延续。后天,你们的考场设在县立完中里面,好几个小升初的考生都集中在那里,人员是混编后分散在考场各个教室的。县教育部门规定每个毕业班可以派一名老师进入,作为考场的外部巡查。我不知大家在哪几个教室,只好沿着所有教室在外边走一次,但也只能走两次。你们谁都没有手表吧!务必记住,凡是看到我第一次从教室窗外走过的时候,表明考试时间已经过了一半;第二次我点着烟走过,这就是告诉你考试时间还剩下只有一刻钟了,大家一定要按照我们前面讲好的节奏处理题目,争取最好的成果!

一下子,教室里很安静,但与平素的安静大不一样。以前虽然安静,眼神还是雀跃的。此时,这帮家伙呆呆的,很明显,眼睛里是一片茫然的空洞。学子离校,剪不断,理还乱的,最是那番殷殷叮咛!师者,父母啊!数十年了,有时念及,耳中还能听得到施老师走过考场教室窗口的脚步声,很沉稳,又很清晰。我看到施老师在窗口停住,从兜里掏出支烟,嚓,火苗在划着的火柴上,激烈地跳跃着。他凑上去,慢慢地、小心地吸了口!据我所知,施老师平常是从不抽烟的。

四、

自打镇上贴出:“越乱越好、越糟越妙,坚决开展文化大革命”大幅标语之后,那个修鞋的中年皮匠,一夜之间,到县里高就个体劳动者造反司令部总司令。其后,镇上人物迭出。很快,我又听说,曾经就读的小学也出了一个大人物的,官为县小教造反司令部总司令。我为老三届,家庭因素,没有被允许加入首批红卫兵,乐得宅在家,无所事事。一个星期天下午三时左右,忽见五毛骑辆自行车,火急火燎赶来。因为没考上初中,五毛待业半年之后便被分到一家六十里开外的农机厂当学徒工,现在早已是一名正式工人。这天一见我就嚷嚷,出大事啦,施老师自杀了!什么?全部原因尚未说全,五毛一偏腿,又骑上了自行车,并要我坐上后车架,急赶到竞存小学去。断断续续、方方面面,我在学校现场,综合听到各类信息,依稀明白。前一天下午,学校造反派组织全校教职工开了个批斗会,施老师为重点对象,因为其表兄曾在国民党军队当官,这就是必须讲清楚的历史问题。施老师当年不过四十岁左右的年纪,一九四九年,还只是二十岁出头的小青年,何以形成历史问题?主掌这个会议的正是那位县小教造反司

令部新晋司令。衣锦荣归,抓工作的力度就很不一般了。

以后我听学校的内部人士说,那天司令当场甩出材料,犹如炸弹,引发一遍又一遍的斗争口号,声震屋宇。施老师绝口否认,会议呈胶着状态。但司令事先准备充分,把不少群众发动起来了,揭发加批判。平素关系还算可以的同事也站出来提出,现在就是把历史先放一边,现实的问题也极为严重:紧跟修正主义教育路线;重知识,轻政治;对出身不好的教师大肆吹捧,对来自工农的教师缺乏感情;作为语文教研组长,以权威自居,对旁人批评不断。还有很严重的一条,以前说过司令不少坏话,说司令以低劣手段蛮缠追求实习青年女教师。时已深夜,会议决定星期天继续革命,下午再开批斗会。第二天近午,正当司令带领人员商讨如何重振旗鼓的时候,有人大喊报告,姓施的已经畏罪自绝于人民了!

那时候家不在本镇的老师一律住校。施老师的宿舍在两个教室中间,一狭长房间内,里边置有挂了蚊帐的两张床。我和五毛使劲踮起脚,趴在窗口上往里看的时候,施老师遗体尚未抬出,现场原封不动。一根细细的麻绳吊在挂蚊帐的床架上,窗外看去,施老师的脚似乎并未离地,只是身体

斜倚在床架子上。他还是保持着我在课堂上的习惯姿势,双臂交叉于胸前,右手托着下巴,是思考状。头十分沉重地低垂着,似作静静的、深深的、无休止的思考……我极其紧张,透过有点昏暗的光线,用力地打量他身上和周边的状况。五毛则不然,狂怒地握住窗口钢筋栅栏,用脚使劲踢墙,并大叫:施老师、施老师!一根钢筋栅栏被五毛拉得脱出了窗棂……我们俩脸上淌满了泪水。

少年意气最难消磨。很长、很长时间之后,我总在想,虽然施老师是用这种方式结束自己的生命,但真正的凶手,特别要论主凶是那个小教造反司令。生死之仇当报!那天离开学校现场时,赵五毛抹了把泪,咬牙挥拳:我回厂子,也去造反,带帮弟兄去县城,砸了娘妈逼的小教造反司令部。这个十八岁的青年在农机厂是抡大锤打铁的,说这话时有十足的底气。我在不久即被插队落户去了,滚一身泥巴,炼一颗红心,自顾不及。

直到十年浩劫过去,又是一些时日,我在一个与教育沾边的部门工作,虽不属领导人员,说话也算有点份量,那个年少时的寻仇计划,又浮现起来。有几位可靠朋友十分帮忙,辗转了解到,那个小教造反司令本是民办职工,

虽然靠造反做了一段时间的官儿,把自己列入公办教师行列,因为恶行,现在早被打下来了,清除出教育系统。有热心者特为赶到当地查看,这个当年的司令在一家乡镇针织厂漂染车间干活,漂染池热气蒸腾,池边的人汗淋漓穿着背心,云里雾里的看不清真面貌。我听罢,一时语噎。犹如两人对弈,执棋在手,一时不知如何下子。

……

五、

确实,在特殊的环境中,有人选择以死殉道。作为后人,我们无法也不该评价这种方式正确与否。但从历史进程角度而言,司马迁那样的以生殉道,或许对社会的进步有更大作用。“许多个人加起来,便是时代。”在自己的身上克服这个时代,这应该是以生殉道、以生践道的最基本价值!

转瞬五十年。施老师的音容、笑貌,早就绝尘而去。回望一个时代,是需要恢宏叙事。评析一个普通人的悲欢离合、荣辱生死,可能更有利于认识我们的时代,我们的命运。秋色绚烂,又要开学了。想念自己的老师,时为纪之。F

本文转载自2016年9月2日《文汇报 笔会》

那些年,复旦名教授这样唱戏

文 / 读史老张

1978年10月初的一天,复旦大学历史系举行78级迎新晚会。晚会高潮时,系主任谭其骧先生鼓动他的副手、系副主任黄世晔先生:“世晔,来一段吧!”黄世晔问:“清唱吗?”谭其骧点点头。因未戴髯口,黄世晔用手掌遮着口唇,清唱了一段京剧老生。他唱的什么,我早已不记得了,但谭其骧在一旁击节扣掌、怡然自得的神情,我至今难忘。?

这是我刚进复旦不久见到的一幕。后来我才知道,开口唱戏,是复旦不少名教授的家常便饭。上世纪60年代以前,在复旦登辉堂(又名400号大礼堂,今相辉堂)的舞台上,名教授们常常努眼张舌,粉墨亮相……

“赵家班”惊艳登辉堂

在登辉堂演出最多的,大概要算赵景深先生了。赵景深(1902-1985),复旦中文系教授。他自1930年起就在复旦任教,是著名的中国戏曲史家。刘大杰先生称赵景深是编、导、演、唱俱佳的戏曲通才。

赵景深在课堂上主讲古典戏曲,喜欢言传身教,示范表演。每次上课,讲到某个曲种,他就会唱几段戏曲。有一次,赵景深讲授唐代歌舞戏

与赵景深一样,卢鹤绂也会在讲课中唱戏。有一次,讲到中子物理中的『无规漫步』(Random walk),『卢先生边讲边演,突然在讲台上走起京剧台步,来回走动,嘴里念念有词『无规漫步』(谐音『乌龟漫步』),顿时笑翻全场。』每当这时,卢鹤绂也和大家一起笑,一位学生注意到,『他一笑,露出了金牙,金光闪闪……』

《踏谣娘》,忽然从口袋里掏出一块手帕,“扭动腰躯,挥舞手帕,跺着脚,用女声曼声唱道:‘踏谣娘,踏谣娘苦来呵——’引得哄堂大笑。”(陈四益《记忆中的赵景深先生》)还有一次,讲到京剧《打渔杀家》,赵景深把一位会唱京剧的女同学叫起来,两人对唱,“赵先生唱剧中的那个父亲萧恩,

让那个女同学唱女儿萧桂英,结果唱完了,这个课也就上完了。”(章培恒《述学兼忆师友》)

对于昆曲,赵景深造诣精深,曾拜昆曲名旦尤彩云和张传芳为师,学艺8年,是地道的昆曲行家。他常说,昆曲等于一部活的戏剧史,“要想得到一些古剧的具体印象和趣味,不可不欣赏昆曲。”(赵景深《唱曲偶记》)早在1943年,他就与昆曲名家俞振飞合演过《狮吼记·跪池》。那次演出,他扮演苏东坡,俞振飞饰陈季常,朱传若饰柳氏。剧中,苏东坡劝柳氏与陈季常和好,柳氏却大骂苏东坡——按剧情要求,赵景深扮演的苏东坡应该吓得退到椅子后边,但因动作急促,加上近视眼,他一下子被椅子绊倒在地。台下观众以为赵景深演得逼真,给他“来了一个满堂彩”。还有一次演出,赵景深扮演《玉簪记·问病》中的潘必正,“影剧皇帝”赵丹观后,大为赞叹:“……你的扮相非常漂亮,这是我意想不到的。”(赵景深《我与昆曲》)

在登辉堂,赵景深究竟演过多少场昆曲?从一些回忆文字中,可以略见端倪:他曾演出过《邯郸记》《长生殿》《玉簪记》和《西厢记》等折子戏;此外,还在新生联欢会上清唱过昆



赵景深



卢鹤绂



卢鹤绂把京剧当成一生爱好

曲。有一次节日联欢，“他登台用昆腔唱毛泽东词《浣溪沙》。唱至‘一唱雄鸡天下白’，他忽然跳上椅子，蹲坐于椅背，撮唇‘喔喔——’学起了鸡鸣。礼堂里顿时欢声一片。”（陈四益《记忆中的赵景深先生》）

赵景深在登辉堂最惊艳的登场，是他全家出动，演出昆曲《长生殿·小宴惊变》：他演唐明皇，夫人李希同演杨贵妃，儿子演太监，女儿和侄女演官娥，被称为登辉堂里的“赵家班”。如今，人们忆及赵景深先生，几乎都会提到50年代“赵家班”亮相登辉堂。那么，“赵家班”究竟演于何时？回忆者众说纷纭，莫衷一是。我在《文汇报》上查到的史料是：1954年6月3日晚上，为纪念古典作家吴敬梓逝世200周年、洪昇逝世250周年以及俄国作家契诃夫逝世50周年，复旦中文系在登辉堂举行全校性纪念晚会，“……赵景深教授全家主演、华东戏曲研究院昆曲工作组协助演出‘长生殿’中‘小宴惊变’一出。”

卢鹤绂自幼喜欢京戏，痴迷谭派，后来专工谭派老生，据说他可以即兴登台演出40多本谭派京剧，拿手好戏是全本《四郎探母》。卢鹤绂之子卢永亮告诉我，“父亲说，假如当年他不选择核物理，也许可以当国家一级京剧演员。”卢鹤绂的学生谷超豪先生这样评价他心目中的“卢老师”：“学问好，人品好，教学好，唱京剧好。”

卢鹤绂的一生充满传奇色彩。1944年夏，因日寇进逼广西，时任广西大学教授的卢鹤绂与部分教职员工北撤入黔，在贵州元宝山一带遭土匪阻截。他挺身而出，欲与土匪头目王松林对话。当地土匪素来先杀后抢，同事们忧心忡忡，他临危不惧：“我会唱京戏，知道绿林好汉的帮规，听得懂他们的黑话。”在匪巢，卢鹤绂亮出身份，以民族大义晓之以理，王松林被卢鹤绂的义气胆识折服，破例设宴款待了他，并为卢鹤绂一行的船上插上三角杏黄旗，沿路土匪见之，纷纷放行。“那次宴会，不知道父亲是

否唱过京戏，按父亲的性情，兴之所至，就会开口唱戏，估计那天也少不了唱上一段……”卢永亮感慨道。

与赵景深一样，卢鹤绂也会在讲课中唱戏。有一次，讲到中子物理中达到临界态时的能量“马鞍点”，他“忽然话题一转说：‘记得当年诸葛亮，六出祁山，那个地方就是马鞍点。’说完了竟唱了几句京戏。”（古江《卢鹤绂侧影》）另有一次，讲到中子物理中的“无规漫步”（random walk），“卢先生边讲边演，突然在讲台上走起京剧台步，来回走动，嘴里念念有词‘无规漫步’（谐音‘乌龟漫步’），顿时笑翻全场。”（汤家鏞《缅怀恩师》）每当这时，卢鹤绂也和大家一起笑，一位学生注意到，“他一笑，露出了金牙，金光闪闪……”

根据卢鹤绂自述，1957年他从北大返回复旦后，先后两次在登辉堂演过京剧《空城计》和《大登殿》。我从一则新华社记者报道《“五一”在复旦》中，发现了卢鹤绂演出《空城计》

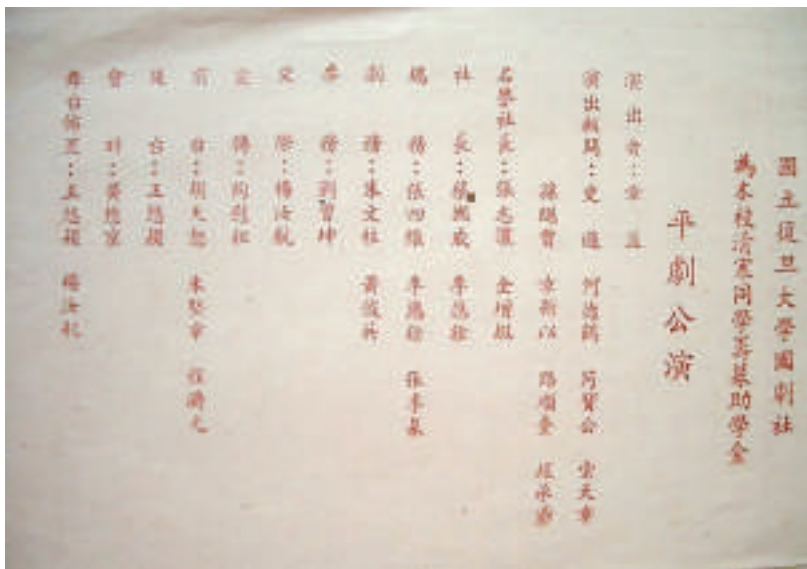


1954年6月3日，“赵家班”在登辉堂演出《长生殿》

的信息：1960年5月1日，在复旦登辉堂，“原子能系老教授卢鹤绂同学生们合演了京剧‘空城计’，他的精湛的唱功博得了全场鼓掌赞扬。”

那场演出，电影演员黄宗英等文艺界人士也会到捧场，卢鹤绂在剧中扮演主角诸葛亮，新闻系学生魏永征（饰司马懿）和数学系学生裘伯铭（饰司马昭）等为他配戏，琴师是新闻系教师叶春华。对于为卢鹤绂教授这样的“大牌”配戏，魏永征记得当时的忐忑心情：

……虽然只有两段唱几句白口，活动地盘也不过小半个舞台，但真要上台，谈何容易。全仗裘伯铭兄，连夜手把手地教我练了几遍，中间卢教授急急匆匆跑过来，我们提议是不是走一遍，卢教授连连摇头说，不用了，不用了，咱们台上见，就走了。第二天上台，脸谱也是裘兄勾的。但心里真是一点谱也没有……当诸葛亮唱完“我面前缺少知音的人”时，该轮到我来接唱，但我一慌，脱了板，叶老师一个过门，补了过来……从演出效果来看，卢教授不用说，就是我也侥幸得到一个彩声。（魏永征《六十年代的复旦京剧团》）



1947年复旦登辉堂演出海报

“男人间的惺惺相惜之情”

卢鹤绂曾说，在复旦唱京剧，要比在浙大过瘾：主角、配角齐全。与他搭档唱戏较多的，有复旦外文系教授

索天章（1914—1998）、李振麟（1914—1993）两位先生，还有秦亚男（经济系教授陈观烈夫人）、李永蕃（谭其骧夫人）两位女士。索天章唱老生，秦亚男和李永蕃唱青衣和花旦，李振麟担任琴师。李振麟之子李



复旦登辉堂(今相辉堂)



李振麟

北宏告诉我：“父亲拉得一手好京胡……卢先生特别喜欢父亲操琴！”巧的是，卢鹤绂、索天章和李振麟都出生于1914年，李振麟女儿李南田记得，1954年的一天，为庆祝40岁生日，“他们几个一起痛快地唱了很久



谭其骧

……男人间的惺惺相惜之情，非常珍贵。”（李南田《从希望的田野上开始》）

1936年，索天章与李振麟同时毕业于清华大学，后又一起在复旦任教。外文系同事都知道，索天章是满

族人，努尔哈赤后裔，家族中有不少专业京剧演员，他擅长马派老生，功底扎实（他妹妹索景章毕业于复旦历史系，也唱老生）。早在清华读书时期，索天章就在清华礼堂演过《清官册》，据说把寇准演得惟妙惟肖。1946年8月，索天章随复旦从重庆复员返沪后，住复旦宿舍“嘉陵村”（今复旦第四宿舍），同事许国璋先生知道他酷爱京剧，经常上门邀他看戏，同时向他讨教京剧门道。

作为著名莎士比亚专家，索天章常把莎剧和京剧比较，称两者“都有极强的虚拟性和程式感”，“一二步，千山万水；三五人，百万雄兵。”例如，莎剧《哈姆雷特》中的鬼魂与京剧《伐子都》的幽灵，就有异曲同工之妙。（陈珏《英伦归来谈莎剧》）正因为如此，索天章既会唱京戏，也会演话剧，曾在复旦剧社的话剧《雷雨》中扮演周萍，后来还担任过复旦剧社导演。

从当年一张演出海报可知，索天章恐怕是最早在登辉堂唱戏的名教授之一。登辉堂竣工于1947年5月，同年11月7日、8日，复旦国剧社（京剧社）就在这里举行了盛大的平剧（即京剧）公演，“为本校清寒学生筹募助学金”。这场演出，阵容强大：

“演出者”(即制作人)为章益校长,“演出顾问”中有孙绳曾教务长和索天章、章靳以等教授,“名誉社长”为张志让、全增嘏教授。11月8日的压轴大戏,是索天章主演的京剧《审头刺汤》,他扮演主角陆炳。

那天索天章在登辉堂的演出,未见档案记录,也很少有人忆及。但从一位在重庆听过索天章唱戏的学生的记忆中,我们仍可感受他的气场:“索教授原是满族人,欢喜唱京剧,字正腔圆,韵味很足,我曾看过他演出的《打渔杀家》,那一声:‘江湖上叫萧恩不才是我’,至今仍萦回在我耳边。”(张驭祥《难忘夏坝》)

谭其骧的“戏曲亮相”

与赵景深、卢鹤绂、索天章、李振麟等经常拍曲唱戏的,还有一位名教授,他就是谭其骧先生。一位复旦老校友记得,上世纪50年代初,教授们常在复旦燕园小红楼底楼(原工会俱乐部)举行“小集清唱”,“我有时站在门外,可以看到室内教授们放浪形骸的另一面。记得外文系的索天章教授手捏烟斗,就随着胡琴唱过一段老生戏,那种自我陶醉的得意形状,大概更胜于他在课堂上讲授莎士比亚。在那种场合中,似乎还见过赵景深、李振麟教授,还有就是谭其骧吧。”

谭其骧教授1950年从浙大转到复旦任教,是公认的中国历史地理集大成者,却很少有人知道他会唱戏。一查史料,让我眼睛一亮:1963年6月3日晚上,在“赵家班”亮相登辉堂之前,“谭其骧教授表演了昆曲——洪昇的杰作‘长生殿’中之一段……”(1954年6月10日《文汇报》)原来,谭其骧也是京昆票友!这让我想起当年历史系教师金冲及先生对谭先生的一段精彩记忆:“50年代中期,有一次历史系教师开会,先生迟到了。他没有立刻进来,先用折扇遮住脸探个头进来,然后把扇子慢慢往下移,直到把脸露出来,才哈哈一笑跨进室来。”(金冲及《忆季龙师二三事》)现在看来,这不正是谭其骧的“戏曲亮相”么!

1980年,谭其骧因中风已不良于行,久未拍曲的他 and 夫人李永蕃出席了赵景深主持的昆曲研习社活动,与昆曲名家俞振飞、李蔷华、王传蕙、王吉儒和孙天申等一起,演唱了汤显祖《临川四梦》中的选段。谭其骧夫妇唱的是《三醉》,“就像旧时学塾的学生读书一样,两个人合看一本曲谱,哼唧唧唱了起来。有时候,高的音腔唱不上去,赵先生夫妇就在一边‘帮腔’。这种时候,谭先生总是报以温文的一笑,以示感谢。”最后,谭其骧慨然一叹:“板眼都不准了!”(谷苇《谭其骧唱昆曲》)

谭其骧不仅会唱戏,更懂戏。1960年9月,他在北京开会,历史学家吴晗新编的历史京剧《海瑞罢官》正在公演,为了征求意见,吴晗亲自到谭其骧下榻的饭店来接他看戏,“记得剧场是在虎坊桥的工人俱乐部,由马连良演海瑞,裘盛戎演徐阶……”看完以后,在回饭店的车上,吴晗问谭其骧:“怎么样?好不好?”谭其骧直截了当地回答:“不好。”他的理由是,京戏重在唱做,不是重在故事情节;只要唱得好听做得动人,给观众一种美的享受,那便是好戏。为了看故事去看戏,那是十足的外行。“《海瑞罢官》是新编的,匆促上演,唱做都没有什么好听好看的。”

对于谭其骧的直率,不知吴晗先生作何感想。后来谭其骧自叹:“算他倒霉,好意请我看他自己的得意之作,却挨了我一顿批。”(谭其骧《怀念吴晗同志》)然而,仅仅几年以后,吴晗竟祸起《海瑞罢官》,这是谭其骧始料不及的。

余生也晚,我入读复旦时,登辉堂里的粉墨春秋似已落幕。今天,翻检名教授的梨园逸事,耳畔仿佛传来他们的京昆唱腔……这声音,或清丽、或苍凉,穿越历史的烟尘,袅袅飘来,绕梁不绝。[7]

本文转载自2017年12月21日
上观新闻





2019年6月21日



2019年7月10日



2019年7月13日



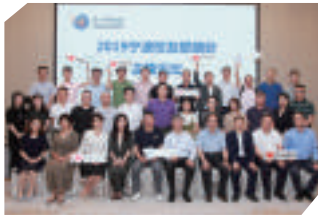
2019年7月20日



2019年7月21日

2019/6/21 2019/7/8 2019/7/10 2019/7/13 2019/7/20 2019/7/20 2019/7/21 2019/7/21 2019/7/27 2019/7/27 2019/8/3

- ◆2019年6月21日
问学讲堂聚焦资产证券化的中外比较分析
- ◆2019年7月8日
学院2019年“逾越”国际暑期项目启动
- ◆2019年7月10日
创始人空间CEO史提芬·霍夫曼做客大师论坛
- ◆2019年7月13日
复旦管理前沿论坛之走进杭州 聚焦新零售之变
- ◆2019年7月20日
第五届校友上市公司领袖峰会举行
- ◆2019年7月20日
学院与腾讯理财通战略合作签约仪式举行
- ◆2019年7月21日
2019复旦大学管理学院创投峰会成功举办
- ◆2019年7月27日
南通校友联络处成立10周年主题活动举行
- ◆2019年8月3日
2019宁波校友联络处年度主题论坛举行



2019年8月3日



2019年8月17日



2019年8月24日



2019年9月7日



2019年9月14日

2019/8/4

◆2019年8月4日
杭州校友联络处十周年暨长三角发展论坛举行

2019/8/17

◆2019年8月17日
复旦管理前沿论坛走进苏州 探讨数字经济与行为博弈

2019/8/17

◆2019年8月17日
2019两岸经济新动力论坛暨复旦EMBA台湾同学会年会在台举行

2019/8/24

◆2019年8月24日
2019无锡校友联络处年会举行

2019/8/25

◆2019年8月25日
首届复旦大学管理学院医疗健康产业峰会举行

2019/8/30

◆2019年8月30日
学院2019物流与供应链发展论坛聚焦5G时代物流生态

2019/8/31

◆2019年8月31日
校园开放日聚焦行为科学指导下的营销创新

2019/9/7

◆2019年9月7日
2019复旦大学EMBA人文盛典举行

2019/9/9

◆2019年9月9日
学院学生成长基金理事会第三届第二次会议举行

2019/9/14

◆2019年9月14日
感念师恩 弘扬师德——孙芳烈老师追思会举行







网址 : www.fdsf.fudan.edu.cn 邮箱 : liuhaiyang@fudan.edu.cn 电话 : 021-2501 1401