

# 致青春

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

Jun. 2022  
/NO.61-62









## 风华

许嘉蓉:争做一名顶天立地的科研人	005
肖诗虹:科研路上,找到属于自己的热爱	009
张佳敏:看遍世界,在管院迎来学术新起点	013
战昕彤:以金融的眼光与策略,塑造事业和人生	016
钟葶琳:在潜力无限的会计学科发挥价值	020

## 骊歌

管理兴国 践行致远	027
努力绽放出属于自己的那束光	033
感悟到属于复旦的信仰和力量	037
勇于尝试,不断探索自我	042
打开了新世界的大门	045
不确定的时代,赢得“确定”的成长	049
开启理想人生的第一扇门	056
在这里找到真正的自我	060
穿越疫情的学习之旅充满力量	064
打破“岁月静好”,发现更远处的无限风景	068
画出了一道“硬核转型”的完美弧线	072
因为热爱,所以付出	078
复旦给了她重新出发的勇气与信心	082
带着复旦的勇气一往无前	086
成就更好的自己	090
人生路上的加电站	094
建立新的秩序	098

# CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第六十一至六十二期

- 105 郑捷:打造中国的世界顶级体育用品公司
- 108 俞丽华:领导中国生物制药企业走向世界
- 112 张西强:中国高管走向世界舞台中央
- 116 徐延铭:消费锂电巨头勇闯蓝海
- 120 刘涛:颠覆与突破,勇立智能汽车潮头
- 126 楼敬伟:推动先进医疗技术服务更多人
- 130 张江立:让全球顶尖科技成为造福人类的利器
- 136 刘淑清:保持温暖,让“大方”成为生命的常态
- 140 黄芳:多管齐下,打造校友深度链接的立体网络
- 143 贾宗达:成人达己,以服务之心做好校友纽带
- 146 华克勤:向世界妇产科领域发出“中国声音”
- 150 曹敏杰:精准扶贫,带领贫困地区走向共同富裕
- 156 孟艳:创业者的公益之路
- 160 周凤林:援疆支教,是人生宝贵的财富

荣耀

167

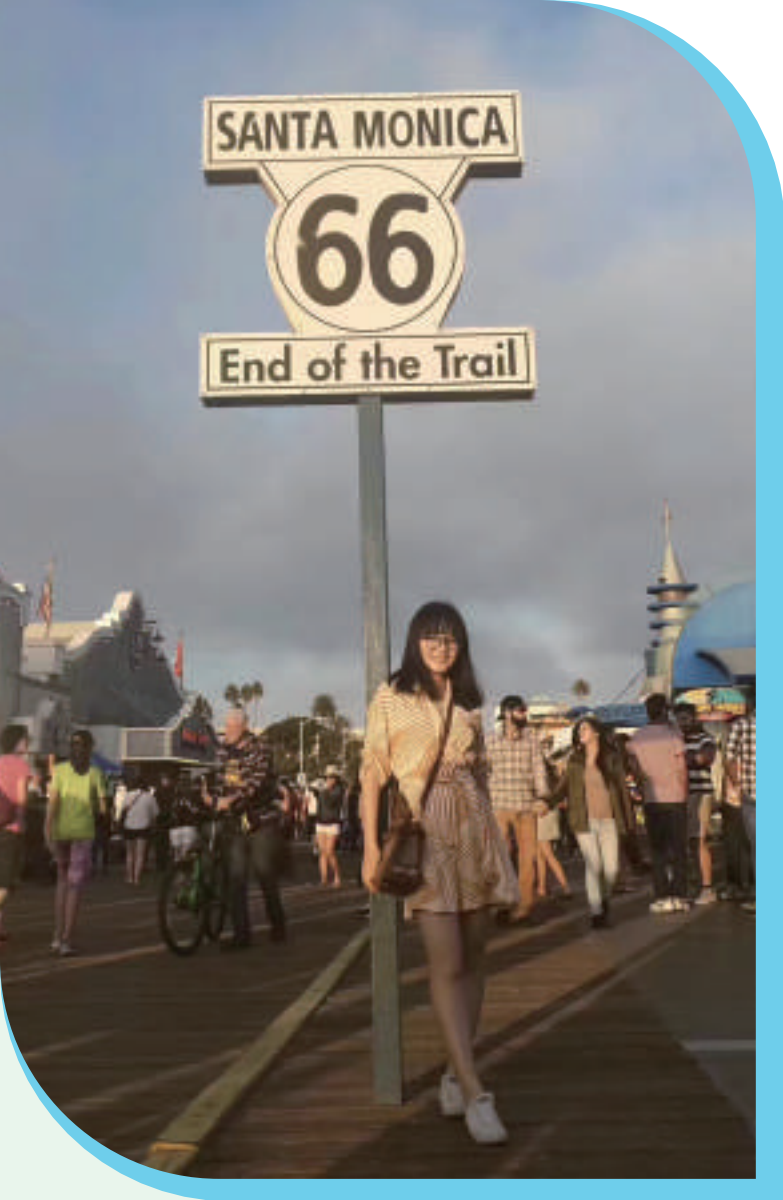
曹禺,曾是复旦最受欢迎的教授

相辉

# 风华

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身份——老师。来到复旦，站上管理学院讲台，他们都充满着热情与期待。教书育人、潜心学术，一段全新的人生旅程已然开始。





许嘉蓉

争做一名

顶天立地的科研人

2021年刚刚从博士毕业的许嘉蓉是复旦管院信息管理与商业智能系的一名新晋“青椒”。近年来关于“青椒”的岗位压力的报道屡见不鲜,但在许嘉蓉的身上,你丝毫感受不到这份压力,在采访期间许老师时不时会发出清脆的笑声,活泼而松弛。“能够成为复旦管院的青年教师”是她梦寐以求的事。自认不是学霸,但能梦想成真,她觉得要感谢自己在博士二年级时做出的一次大胆决定,而支撑这项决定的勇气来自于心中的热爱。

### 第一次走上讲台

今年上半年,许嘉蓉刚刚完成了一门面向本科生的选

修课教学,这也是她在管院开设的第一门课。还记得去年秋天申请管院教职时,让她尤为忐忑的便是学院对于教师授课的要求,“管院对于教师的考评中,授课要求很高”,这让当时并没有任何授课经验的她难免心中有些不安。在和信息管理与商业智能系系主任张诚老师交流后,她的第一门课选定为《程序设计与数据可视化》。

《程序设计与数据可视化》虽然是管院原本就有的课程,但是许嘉蓉接手后,结合自己的科研内容以及她所观察到的学生的兴趣爱好进行了大量修改,“原先这门课用的语言是Java,我现在用的是python,对于初学者来说,python相对更加友好,上手也比较快。”既然必须要开课,许嘉蓉也希望尽力做到最好。为了上好自己的第一门课,

她向系里的其他老师请教授课的各种注意事项。

紧张地站上讲台后,她发现事情并没有那么糟糕。课堂上学生们都积极互动,这也激发了她对于教学更大的热情。

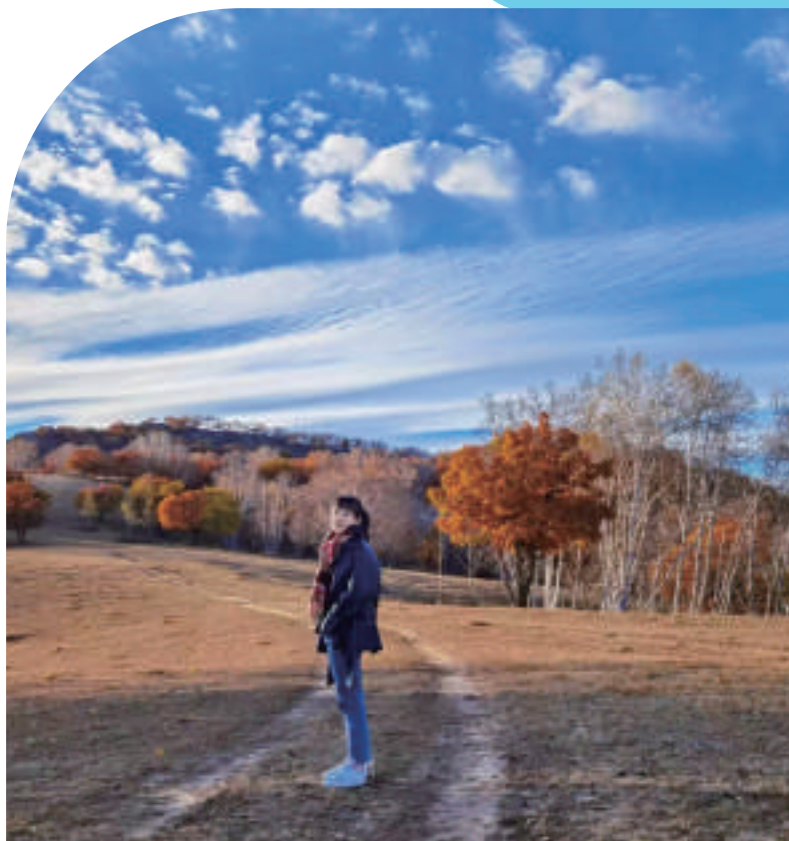
“当你能够把自己学到的知识再输出,教会别人的时候,其实也是自己学习的一种进阶,在输出过程中对知识的理解也会更进一步,也就是所谓的教学相长。”许嘉蓉发现学生们对于人工智能的内容非常感兴趣,她便有意识地将自己科研工作中的社交网络分析、数据挖掘等内容融入了课堂。让她特别意外也特别开心的是,一学期的课程结束后,有学生找到她,表示对她的研究方向很感兴趣,希望能够加入她的研究项目,这大大增强了她对于教学的信心。

### 大胆选择成就梦想

事实上,人工智能方向原本并不是许嘉蓉最开始所学的专业。她很庆幸自己在博士学习过程中做了一次大胆的选择,主动改变了自己的人生轨迹,使得她拥有现在的收获。

但在做出这个决定之前,她也曾经历了一段时间的徘徊期。硕博连读的她进入博士阶段后,对自己未来的职业方向开始有些摇摆不定。按照以往的惯例,和她有着相似背景的学生毕业后一般都会前往工业企业工作,但是她接触之后发现工业企业似乎并不是自己的兴趣所在。

拿不定主意的许嘉蓉选择了去企业实习,她曾先后在阿里以及网易的AI实验室实习。两段实习经历帮助她确认了两件事,一件是未来要继续从事科研工作,另





成为一名“顶天立地”的科研人，  
是许嘉蓉的职业理想，既要有理论深度，也要有落地场景。

一件是从工程自动化的研究方向转为人工智能方向。

“在企业里做科研，你还是会受制于企业的盈利需求，研究方向会受限，场景也不够丰富，对于科研来说并不是好事。相对来说，大学做科研会更自由。”

在网易实习期间，许嘉蓉在国际顶级会议和期刊 SIGKDD 和 TKDD 上发表了一篇重要论文——《NGUARD: A Game Bot Detection Framework for NetEase MMORPGs.》，提出了基于大规模时序数据的通用异常检测框架 NGUARD。这篇论文获得了普遍的好评，也极大提升了许嘉蓉继续从事科研的信心。有了这段实习经历，在博二快结束的时候，许嘉蓉做出了转专业的决定。

### 选准赛道弯道超车

研究人工智能最具吸引力的地方是什么？许嘉蓉说，是创新、开放以及实践性。

作为一名科研人，心中总是会有一个信念，除了要有高水平的论文，也希望自己的科研成果能够应用于实践，真正对社会带来影响，产生价值。在许嘉蓉看来，相比与她所从事的工程自动化研究方向，人工智能方向的科研成果有更多实际落地场景的可能性。譬如她在网易实习期间发表的那篇论文中的科研成果已经被应用在网易游戏 6 款在线游戏的外挂检测系统中。系统上线后，不仅可以大幅度提升运营团队工作效率，并且可以帮助网易每个月带来 50% 左右的外挂止损。这让许嘉蓉非常有成就感。

“其实自动化和人工智能所使用的编程知识都是相通的，我在之前的科研工作中也接触到了 AI，这也是我

选择去网易 AI 实验室实习的原因。”得益于人工智能领域开放的特点,许嘉蓉很快融入了新的科研方向。相比阅读专业书籍,许嘉蓉觉得通过实践来学习提升速度更快,“你要学会如何用代码的形式把知识呈现出来。”人工智能领域的众多的开源代码,让许嘉蓉有机会进行深度学习,在实践中成长。

虽然起步比别人晚,但是许嘉蓉的进步很快,此后的博士生涯中获得了丰富的科研成果,她曾在 KDD、NeurIPS、AAAI、IJCAI、TKDE、TKDD 等学术会议和期刊发表论文十余篇,并曾担任 KDD'20-22 等国际学术会议程序委员会委员,TKDE 等期刊审稿人。

拼尽全力实现“弯道超车”,在许嘉蓉看来,背后最重要的原因是“研究的东西是自己感兴趣的。”她坦言自己如果没有转专业,可能也不会取得现在取得的成果,而自己的经历正好也给大学生如何面对“内卷”一个现身说法——摆脱内卷最好的方法就是找到适合自己的赛道。

“大家的精力都是有限的,你肯定不能什么都去卷,但是当你找到自己的兴趣之后,可以认准它投入”,许嘉蓉说自己在博士期间,投入的精力是同期同学中最多的,“那段时间几乎一周七天,我每天都在实验室里泡上 8 个小时以上。”但许嘉蓉并不觉得累,“因为我是兴趣驱动,我认为它是一件有意义的事,我就会朝这个方向去不断努力。”

## “顶天立地”的科研目标

成为一名“顶天立地”的科研人,是许嘉蓉的职业理想,既要有理论深度,也要有落地场景。

对于目前很多针对科研脱离实际的批评,许嘉蓉有自己的看法。在她看来,前瞻性研究和接地气的研究,两者都不可缺,“即便是在人工智能这个有比较好的机会可以进行落地应用的领域,仍然有一些模型短期内是很难落地

的,但它们之间并没有谁更优于另一个,两者都是必要的,我也希望在这两方面都有一定的成果可以展现,成为一个‘顶天立地’的科研人。

在以商科背景老师云集的复旦管院,工科背景的许嘉蓉自称自己是“少数派”。和很多院系不同,管院给许嘉蓉的感觉是特别开放,教师在选择自己的科研方向时也有很大的自由度,基本可以按照自己的兴趣来制订,可以很容易感受到科研带给自己的快乐。

管院不同学科背景的老师、专家也给许嘉蓉提供了从事交叉学科研究的平台,“如果你在计算机系,可能大家的讨论都是从技术角度出发,但是在和管院的老师交流过程中,我也会获得不一样的观点。”她也期盼未来可以和管院的其他老师一起合作进行课题研究,她相信大家可以发挥各自所长,以更加多元的角度研究问题。这对于许嘉蓉来说,也将是一种全新的研究体验。

许嘉蓉笑着说,相对于其他院系,管院还有一个非常吸引人的优势,那就是给老师提供了独立办公室,“很多院校的资源很紧张,不是都能给到老师独立办公室,我的导师听说我能有独立办公室都表示很羡慕。”

经过了半年多的时间,许嘉蓉觉得自己已经完全适应了管院的生活,无论是教学还是科研都开始有条不紊地展开。对于未来的工作与生活,她也有自己的小目标,希望短期可以在图数据挖掘上的研究有更强的实用性,可以有实际的落地场景可以支撑,未来她还希望可以有个人特色的交叉学科研究成果出炉,可以形成自己的科研影响力。

许嘉蓉认为,在她所研究的人工智能领域,得益于中国庞大的消费数据,近年来国内学者的论文数量已经出现了明显的上升,“你的科研成果转化为产业成果,或者你的科研有没有给他人提供了一些洞见,吸引更多人进一步挖掘研究,这才是更重要的。”在她看来,科研最终的目标是影响人类的社会现实生活。F

肖诗虹

科研路上，

找到属于自己的热爱



从广东到上海，再到香港、美国，如今再次回到上海，肖诗虹用九年的时间成长为一名踌躇满志的青年教师。青春勃发的岁月里，她置身于世界的不确定性中，于学业曲折向上的历程中不断尝试和求索，最终在科研的道路上找到属于自己的纯粹热爱。眼下，肖诗虹将从复旦管院出发，以对科研的热诚、对讲台的敬畏书写一位科研人的全新故事。

### 改变人生方向

上海交通大学学士、香港科技大学博士、美国明尼苏

达大学博士后，肖诗虹的履历无疑有着令人艳羡的学霸光彩，但她本人却毫无学霸的“自知”。“我身边优秀的人很多，我并不认为自己是学霸。”她这样说道。

在与人交谈的过程中，肖诗虹总是显得从容又柔和。她从小生活在一个温暖、包容的家庭，父母对她的期盼唯有平安喜乐，并不执迷于望女成凤。或许正因为如此，肖诗虹得以按照自己的意愿去开拓人生，学习之路走得一帆风顺。

本科毕业之时，肖诗虹原本的规划是本科毕业后进入外企，开启白领生涯。但香港科技大学向她递过的“橄榄枝”却彻底改变了她的人生走向。凭借出众的综合素养，

她拿到了香港科技大学的博士 offer。

在一座全新的城市、一个全新的教育环境中,肖诗虹原本平顺的进学之路却起了波澜。在博士段的第三年,因为自己原来的导师去了英国,她不得不更换“师门”,同时还重选了研究方向。为此,一贯淡定的肖诗虹一度陷入迷茫,“重换一个研究方向,某种意义上就比其他同学晚跑了三年,我不可能不焦虑。”

但是,家人的宽容和接纳给了肖诗虹广阔的空间去选择自己感兴趣的研究课题,他们的爱和陪伴将肖诗虹的压力转化成动力。同时,肖诗虹也从杰出的同行者身上获得奋起的动力,“我身边很多同学对科研充满了热情和执着,这也深深感染了我,时刻激励我不要放弃。”不仅如此,她的新导师也总是不遗余力地鼓励她,在科研和人生道路上给了她很多中肯的指引,并从不吝啬赞扬她的努力和进步。新导师对于科研的热爱和执着,对于学生无微不至的关怀,深深地感染了肖诗虹,使她重新建立信心和坚定信念。在这样积极而正向的氛围之中,肖诗虹的科研之路渐入佳境。不断思考、探寻、求证,不断打破边界、发掘规律,科研独有的魅力及其带来的成就感,让肖诗虹深深着迷。正是从那时开始,她清楚地意识到未来事业的方向:“我希望能进入高校成为一名学者,继续自己的科研之路。”

### 科研创造价值

肖诗虹主要的研究方向是经营管理领域的数字经济中的运营管理问题。这是一个与实践结合紧密的领域,而以自己的研究创造实际价值也正是肖诗虹一以贯之的追求。为此,在撰写博士论文时,她选择了两大研究主





不断思考、探寻、求证，不断打破边界、发掘规律，科研独有的魅力及其带来的成就感，让肖诗虹深深着迷。



题，一是农民的知识共享平台研究，二是平台不同客户评价系统的研究。

农民的知识共享看似与肖诗虹象牙塔内的校园生活相去甚远。谈及为何会确立这个主题，肖诗虹兴奋地表示：“我的父母就是农民，我非常能理解一个优质的信息共享平台对农民的意义。这项研究非常激动人心，让我跃跃欲试！”凭借热情、天赋与勤奋，肖诗虹的这项研究取得了不俗的成绩。她首次用一个简易的数学模型勾勒出复杂的、多元的信息交互过程，呈现出群体汲取知识以及知识内化为生产力的巨大差异。这无疑是一个充满想象力的研究成果，也获得了业内的普遍肯定。

在明尼苏达大学攻读博士后期间，肖诗虹聚焦于共享经济开展了多项研究。在她看来，中国数字经济及平台经济的发展飞速，尤其背后的物流管理处于世界前列，有一系列卓越的创新及成功经验，更有着海量的经营数据。这些对于研究者来说弥足珍贵。“作为研究者，我自然要与数据，与实际案例更近。”于是在博士后毕业后，肖诗虹果断选择了回国发展。

之所以选择入职复旦管院，她同样也是出于对研究的考虑。“复旦管院非常有名，在运营管理领域的学术能力很强。在学院的面试过程中，几位教授的对我的研究提出了专业精准、一针见血的意见。尤其让我钦佩的是，他们不仅学术精湛，而且深谙企业经营实践。在我看来，复旦管院为我们青年学者提供了一个非常好的发展平台。”肖诗虹相信自己能在这片扎实的科研热土上，去追求更大的梦想。

目前肖诗虹来到管院已有半年，除了继续博士后阶段的几项研究外，她还围绕中国课题开启新的探索。以科研创造实际价值，依旧是肖诗虹不变的追求。她介绍道：“我

和我的合作者在筹划农民信息共享平台这个课题的第二季研究。新一季的研究里,我们希望能搜集到真实的运营数据去充实和深化研究成果,希望让我们的研究被全球更多的人看到,被更多的人所应用,能帮助到更多的农民。”

## 站上复旦讲台

早在上海读本科期间,肖诗虹就借拜访同学之机游览过复旦校园。这座百年名校古朴而现代的校园环境、独树一帜的人文环境都给肖诗虹留下了深刻的印象。而在入职复旦之初,她又惊讶于学院高效的管理体系,“我原本以为入职进程会比较缓慢,但管院的效率让我很惊喜。”不仅如此,复旦管院对青年教师的重视与支持同样让她感动:“同事们友善又耐心,在工作和生活为我提供了很多建议和帮助。”

今年9月,肖诗虹就要正式登上复旦管院的讲台,为硕士同学讲授启发式算法课程。对此,她充满了期待。事实上,肖诗虹对讲台并不陌生。早在明尼苏达大学读博士后期间,她的导师就已刻意培养和提升她的授课能力。这让她有机会和导师联袂为本、硕、博同学讲授过两门课程。

肖诗虹回忆道,当时她的导师非常有经验,一方面让

她主讲自己最熟悉并擅长的内容章节;另一方面则通过言传身教,让她更真切地领悟教课之道。“导师对我的帮助非常大。之前我对授课的理解就是充分准备好课程,以为向学生传授得越多越好。而通过观摩导师上课,我现在会更注重把核心内容讲透讲清楚,尊重各类学生的特点,给学生充分的思考及与老师互动的。”

在肖诗虹的心里,复旦管院的讲台还意味着更大的意义、更重的使命。“站上复旦的讲台,我面对的都是未来的社会栋梁与时代精英。这意味着我必须更认真严谨地对待每一次授课,在给同学们带来的启发的同时也反哺自己的学术研究。”

校园之中,肖诗虹的“青椒”生涯即将开启;生活之中,她也刚刚获得“新手妈妈”这一身份。这让肖诗虹深感时间管理的重要性。“人生总是处处有压力,但我们还是要正向面对。工作时我会全力以赴,而工作之余,我也会努力生活,兼顾家庭。”

在喧嚣浮躁的当下,肖诗虹活得安然而自在。空闲时间,她喜欢读书和养花,笑言自己“比较喜欢老年人的生活”。在她的世界里,定义一个人的是“品格”。她希望在自己热爱而专注的领域,成为受人敬重的 decent researcher:“当人们评价我的时候,会认可我的科研品格和我所做的研究,而不是其他,这就已经足够。”<sup>[7]</sup>



张佳敏

看遍世界，

在管院迎来学术新起点

在来到复旦管院任教之前，上海只是张佳敏旅途中的一座城。而2022年初，当她带着满满的行李和对学术的热忱再度来到这里，她已经把这座城、这所学校当作实现学术理想的最佳场所。如果说北京——波士顿——墨尔本——上海共同构建了张佳敏学术生涯的轮廓线，那复旦管院就是她全新征途上令人期待的起点。

“最优解”

国际化、竞争、热情、可能性……这些关键词构成了张

佳敏对上海的印象。到上海还不足半年，张佳敏似乎已经适应这里活力澎湃的氛围，她的工作和生活日程表也已经被安排得满满当当。每周的学术交流会议让她和同事们快速熟悉，她也会用“学术上比较亲密”这样的措辞来形容自己和同事们的关系。虽然正式课程要到下学期才会展开，但她已经通过创业大赛等途径与很多复旦的本科生、研究生有了接触。“复旦的学生们既聪明又努力。”她如此评价道。

其实纵观张佳敏的求学经历，她自己就一直是一个“聪明又努力”的学生；而在美国 MIT 交换时，她更见识到

了美国顶尖高校中激烈的竞争。24小时通宵的图书馆、一杯又一杯的黑咖啡、在办公室打地铺的博士生……如同上紧了发条的环境,让美国的一流大学确实产出了众多的顶级成果。在张佳敏看来,学霸们的“卷”本质上是一种自我实现,是被上天赋予智力优势的人在努力为社会提供回馈。

在墨尔本大学任教时,张佳敏又接触到另外一种生活和学习风格。也许是因为得天独厚的资源提供的安全感,也许是因为与其他大陆隔绝的地理环境,澳大利亚的学术圈也弥漫着相对松散的氛围,但却依然有着学术上的优异表现。

张佳敏从小接受中国教育,通过勤奋努力获得成绩,对她来说是再自然不过的逻辑。而在澳大利亚的工作经验,为她的“学霸”思维增加了更为丰富的维度。

张佳敏意识到,成功当然需要努力,但除了努力,也许还有其他一些东西构成了“成功”。这与她的研究方向——创业与创新——恰恰有某种程度上的相关,更让她坚定了“立足中国问题研究”的学术理念。谈及创新与创业,全世界还有哪个国家能比中国有更丰富的样本、更多样化的生态、更大的数据量? 一明一暗,一学术一生活,两条线索在张佳敏的生活中完美的交织在一起,共同呈现出“最优解”——中国,上海,复旦管院。

### “最适合”

早在博士毕业时张佳敏就作为毕业生代表发言,更获得了母校的“启航奖”。在之后的学术征途上,她从北京到了波士顿、墨尔本再到如今的上海,也许地理位置不同,四季风物不同,但张佳敏对于中国的关注从来没有改变过。

在张佳敏心目中,中国是一个最适合研究创新创业企业的地方。她的研究范围具体是创新和创业,重点关注创业投融资,看投资人选什么企业,看投资人和创业者之间的互动,研究他们之间的关系。从专利、技术标准入手,以知识产权作为研究的切入点,她希望能够带给国际学术界关于中国创新创业的全新成果。

虽然一路走得顺风顺水,但其实在张佳敏的求学路上,困难、挫折甚至自我怀疑,一点不比别人少。五年的博士生涯,前4年她一篇文章也没发。而顶级高校内的竞争又无处不在。张佳敏的同学中,有人博士一年级就发表了论文,还有的同学一年能发表十几篇论文。在高手如云、天才辈出的园子里,迷失和焦虑似乎难以逃脱。

后来,张佳敏意识到,对抗焦虑最好的办法就是专注。当一个人全身心地专注于一件事,那些无谓的焦虑、彷徨就都会离她而去。没有适合发表的课题,她就全身心投入广泛而深入的阅读。她博士学习的前几年时间基本都用来阅读文献,精读过的论文加起来有上百斤,能装满两个行李箱。

功夫不负苦心人,张佳敏最终不仅以优异的成绩毕业,还顺利在大洋彼岸的澳洲找到了教职。回想起当年,张佳敏感叹现在国内的学术环境真的是变得更好了,海外学历对学者来说当然重要,但更重要的是学者的实际研究能力。这和国内高校整体培养方式的变革有着直接关系。她在博士毕业后能够顺利前往墨尔本大学任教,也是国内高校改变培养计划后的成果。这意味着,与国际接轨的培养方式使得国内的学霸们也能有更大的发挥空间,获得更高的国际认可度。

而复旦更是给了她全新的学术起点。在复旦办理入职的过程中,她不仅与各位教职员工合作愉快、相处融洽,更感叹于复旦和上海国际化的气质和高效务实的办事态度。这让她对自己未来的学术生涯充满了信心。

“我非常看好上海的发展。以往人们提到上海往往只想到金融中心,尤其是我所关注的创新创业这一块,似乎是北京和深圳更为突出。但我认为上海未来的发展无可限量。而复旦大学无论是从历史上,还是从学术实力等各个方面,都是国内当之无愧的顶级高校,我非常荣幸能够在复旦大学任职,我的家人也非常支持我的决定。”

### “修炼”

虽然求学生涯已经过去,但回想起当年的经历,张佳敏还是感慨良多。尤其是 MIT(麻省理工学院)斯隆管理



“

为了目标而使尽全力,用120%的热忱去追求梦想,这样的“努力”也许就刻在我们中国人的基因里。

”

学院进行交流的经历,不仅磨炼了她的学术研究技巧,更开拓了她的眼界,提升了她的学术品位。这次交换经历,不仅仅是一次有机会见到诺奖大牛、理论泰斗的朝圣之路,更是张佳敏学术研究路上一次难得“修炼”之旅。

在去MIT交换之前,张佳敏坦言自己有一种“思维定式”:总是在琢磨如何用一個研究范式去讲一个故事。而这种思维在MIT被全盘“打碎”了。作为世界最顶尖的理工科院校,即使在管理类研究中,MIT的同仁们也更多运用理工科等交叉学科的方法。

比如deep learning(深度学习)一般是用于AI(人工智能)的培育和研究,但张佳敏发现当时在MIT的同仁们,很早就已经将该项技术运用于管理学方面的研究。同时,管理学院老师的学术成果,并不仅仅局限在管理类的期刊发表,也可以发在《科学》以及其他不同学科期刊上。这种看似“跨界”的学术思维方式,其背后却是MIT“从实际出发,从问题出发”的学术研究理念。

这段经历对张佳敏的影响非常大。波士顿是全球闻名的学术中心,除了MIT之外,哈佛大学也坐落在这里。一条查尔斯河从城内穿过,是全城生活和娱乐的中心,也见证者这座城市里学者们的拼搏和焦虑。波士顿不是一个容易呆下来的地方,世界级的大牛们常常也是要求严苛的老板,顶级的头脑在这里也“只道是寻常”。满城随处可见的phd(博士生)们常常是这其中最焦虑的一群:他们为成果烦恼、为毕业烦恼、为前程烦恼,在这一点上,不分国籍,不论性别。

张佳敏的交换生活同样伴随着不小的学术压力。想要和全世界最优秀的头脑竞争,“拼搏”几乎是必然的选择。张佳敏回忆道,当时她的合作伙伴来自哈佛大学,其实家就住在查尔斯河对岸,位置好,距离近。但即便如此,面对巨大的研究压力,他甚至经常在办公室打地铺。

张佳敏说,她认为中国人也许永远都不可能真正“躺平”。为了目标而使尽全力,用120%的热忱去追求梦想,这样的“努力”也许就刻在我们中国人的基因里。这也许就是这一代人的机遇,也是这一代人的使命。她相信,身在上海,身在复旦管院,她的学术前程将无限宽广。她也将一如既往地奋力向前,一步步接近梦想、超越梦想。■

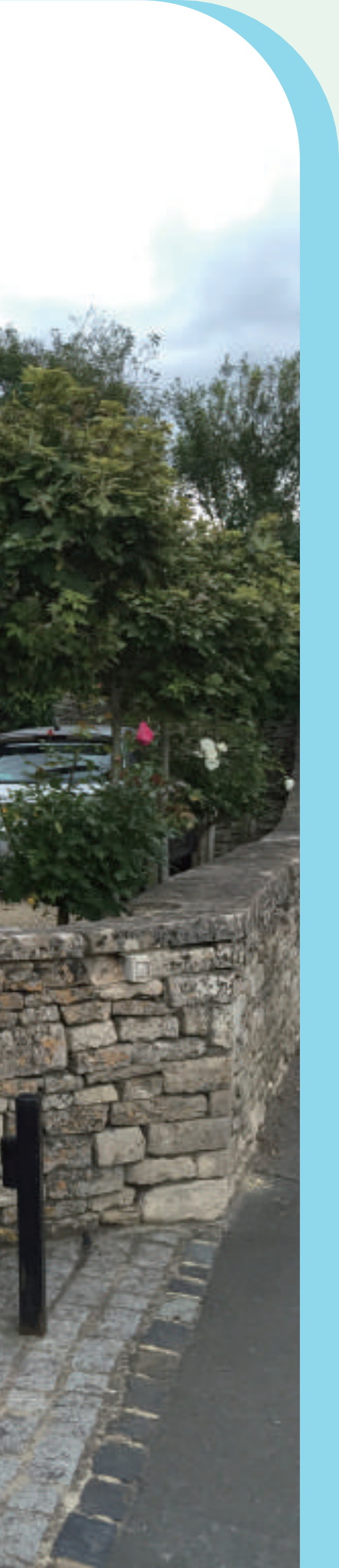
风华

战昕彤

以金融的眼光与策略，

塑造事业和人生





香港和上海,这两座繁华多姿的城市都是中国的金融中心。如果说香港是中国金融对外的排头兵,那么上海则更多代表着中国的经济脉动。战昕彤怀着对中国经济与金融发展的美好愿景,加盟复旦大学管理学院,在这里继续书写自己的学术篇章。

### 感受金融魅力,投身学术研究

2008年夏天,战昕彤考入北京大学光华管理学院,开始学习金融。光华管理学院的教授们深入浅出的授课让她充分感受到了金融学科的魅力。而本科三年级在香港中文大学交换的经历则进一步让她领略到了金融学术研究的魅力。教授们在授课之余和同学们分享及探讨自己的研究成果,那种投入学术的纯粹与专注深深感染了她。于是,战昕彤决定进一步加深自己对金融学科应用与研究的理解,并于本科毕业后直接来到香港中文大学攻读金融学博士学位。她全力以赴地投身于自己感兴趣的研究课题,不断在学术研讨及交流中打磨论文,四年的博士学习对战昕彤而言有如白驹过隙。

2016年,战昕彤从香港中文大学毕业,收获了博士学位,远赴荷兰名校鹿特丹伊拉斯姆斯大学,担任金融学助理教授,继续自己的金融学术研究。在这座风车之国,她全心投入研究与教学的同时,亦深感依托于自然的和谐之美。也因为这段经历,她更加关注人和自然的关系,以及金融和可持续发展之间的关系。2018年的春天,战昕彤收到了包括美国知名高校与母校香港中文大学在内的多所高校的工作邀请。怀着对母校的热爱,她决定回到母校任教,担任金融学与房地产联席助理教授。

虽然香港很适合战昕彤的学术发展,但离父母较远。尤其是自新冠疫情以来,她担心自己不能很好的及时照顾父母。相比起来,上海同样是国际金融中心,离父母的距离却近了很多,在生活上更符合她对下一阶段的规划。同时,上海的活力与发展有目共睹,战昕彤也期待

能够在上海发现更有趣的研究课题。于是在2022年年初,战昕彤来到上海,加盟复旦大学管理学院,担任金融与财务学系李达三讲席教授。

### 以学术精神,助力金融实践发展

对战昕彤而言,金融学术研究的意义并不仅在于学术讨论,在国际顶级期刊上发表论文,更在于其对金融行业的启示与助力。在香港中文大学攻读金融学博士期间,战昕彤通过了特许金融分析师(CFA)的全部考试,成为了CFA持证人。博士毕业后,她又通过了特许另类投资分析师(CAIA)的考试,成为CAIA持证人。参与CFA与CAIA协会活动,与其他持证人探讨资产管理行业的最新动态,都是战昕彤了解金融行业发展,以及激发其研究灵感的重要渠道之一。

同样,战昕彤的学术研究也能为金融行业带来助力与启示。她曾多次受邀到海内外知名金融机构对其研究成果进行宣讲与分享,包括摩根士丹利(纽约),Two Sigma(纽约),Cubist(纽约),施罗德投资集团(伦敦),领先资管(巴黎),荷宝投资(阿姆斯特丹),安盛投资(香港)等。她的研究也得到了金融行业的广泛认可,多次获得包括芝加哥数量联盟(Chicago Quantitative Association),亚太区金融衍生品协会(APAD),法国领先资产管理公司,加拿大衍生品研究院,瑞士日内瓦财富研究院等的资助与嘉奖。她也曾在专注于量化与因子策略的锐联财智投资管理集团(Rayliant)担任研究顾问。2018年秋,某著名外资投行也向战昕彤抛出橄榄枝,邀请其担任亚太地区的部门主管,负责数据与量化策略的研究与应用。面对这样一个难得的机会,战昕彤再次对自己的职业发展进行了思考。在确认了



“

战昕彤怀着对中国经济与金融发展的美好愿景,加盟复旦大学管理学院,在这里继续书写自己的学术篇章。

”



自己对于金融学术研究和教学的热爱后,她决定留在学术界,并继续以学术研究的方式助力金融实践的发展。

## ESG: 链接金融与可持续发展

战昕彤目前的研究领域是实证资产定价,尤其是ESG的相关研究。ESG是2020年以来全球最热门的投资话题。在近几年全球的大环境影响下,ESG投资在全球出现史无前例的增长。“对于外行人来说ESG可能是一个很难懂的学术名词,但对于金融从业者而言,ESG不仅仅是投资策略,还是一种新的价值理念和评价工具,将深刻影响实体经济发展的方向。”

简单来说,ESG是Environmental(环境)、Social(社会)和Governance(治理)的缩写,是一种关注环境、社会、治理绩效而非财务绩效的价值理念、投资策略和评价工具。战昕彤解释说金融并不是简单定义的“搞钱”,而是一种资源的优化配置策略。金融与资本市场为什么重要?是因为我们可以通过市场把资本放在最有发展潜力的公司里,助力公司的成长与发展。“现在ESG则不仅关注公司的业绩成长,而且关注公司的可持续发展。以ESG为准则的投资,会将更多优质资源更多引入这些公司,进而为整个社会、整个生态环境带来持续不断的正向影响。”

虽然来到复旦管院的时间并不长,但战昕彤对复旦的学子们已经已经了解颇深。她担任了今年部分本科毕业生的论文指导工作。“复旦的学生很刻苦,学术态度也很端正。”战昕彤如此评价道。同时,她也期待着和同学们在兼容并包、海纳百川的上海,在“日月光华,旦复旦兮”的校园里共同探讨学术问题,书写新的篇章。[7]

钟覃琳

在潜力无限的会计学科发挥价值

虽然成长于教师世家,但在年少时钟覃琳为自己规划的人生之路上,从来没有“老师”这两个字。一路求学兜兜转转,一路不断发现自我,目标浮现,初心方显,如今钟覃琳站上了大学的讲台,来到复旦大学管理学院,如同家中前辈一样,她开始了授业解惑、治学精进的全新征途。

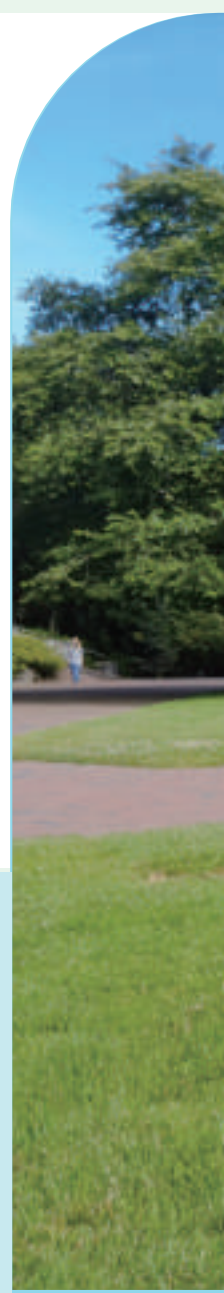
意料之外,情理之中

可能是因为从小对教师这个职业太过熟悉,钟覃琳一度觉得当老师、做学术的人生有点过于“平淡”了。起初,她的职业规划与大多数商科学生一样,始于四大会计师事务所,终于顶尖投行。本科阶段,她很顺利地拿到了德勤会计师事务所的实习机会,并且进入到港交所上市的重要项目当中。这次实习经历,让钟覃琳学习到很多实践知识,同时也全面体验了四大人的工作模式——充实高效。研究生期间,钟覃琳尝试去争取一个进入顶尖投行的实习机会,竟然意外地直接获得了正式员工的 offer。

当一直以来追求的东西,近在咫尺时,钟覃琳却犹豫了。大学时期,因为在“德勤杯论文大赛”中荣获冠军,所以被选拔进入本科生学术论坛,开始第一次接触到了学术研究和很多优秀的青年学者。在这一兴趣启蒙课程中,她深深感受到了科学研究的魅力所在,十分享受学习新知识,探索前沿问题的乐趣,这份满足和成就是其他任何事情都难以企及的。相比之下,写字楼虽然光鲜,但却终究要做很久的“流水线”工作;丰厚的报酬也许可以带来物质的满足,但却无法带来精神的快乐。于是,在那个决定性的时刻,钟覃琳意识到,学术难舍,教书治学才是未来所在。

学术的呼唤,dream job

如果说会计学科有特点的话,那毫无疑问就是“理性”,因





为这是一门要根据数字来做判断的学科。选择复旦管院,对于钟覃琳正是一项理性的选择。在她心目中,复旦管院的会计系拥有空前强大的学术实力和影响力。全年龄段、全研究方向,全员教师都有非常好的国际、国内治学经验,堪称是学术研究之“六边形战团”。

钟覃琳至今都记得她来到复旦 campus visit 时,领导对她说的第一句话就是:来我们复旦管院,只需要专注科研和教学,其他事情,我们强大的行政团队都可以为老师提供全方位的服务支持。“这和我理想中的工作环境完全匹配,简直就是我的 dream job。”

钟覃琳坦言,相比毕业后进入顶尖投行或者上市公司,走学术这条路或许并没有那么光鲜亮丽。“但做学术可以一直探索重要,有趣且全新的问题,这也是我最喜欢的部分。”

在管院的课堂上,钟覃琳看着为未来努力拼搏的大学生,时常想起自己的青葱岁月。“我在最迷茫的学生时代,一路上得到了太多老师的帮助和提点,这让我在每个困境都倍感温暖。现在我也希望将这份美好传承,这也是促使我选择教师这份工作的重要原因。”

## AI时代的职业“潜力股”

一说到会计,大部分人脑海中可能会浮现出沉闷无趣的刻板印象。钟覃琳解释道,在大众传统认知中,“会计”往往等同于“出纳”,好像主要就是替公司管管账目,是一个枯燥但却没什么技术含量的职业,但其实这是重大误读。“国际上,律



她旗帜鲜明地反对毫无意义的“内卷”,强调凡事要以兴趣和目标为出发点。为了热爱的事情全心全意,这是追求梦想应该做到的本分,难以称之为“卷”。



师、医师和注册会计师，都是高度专业化，需要持证执业的工作，享有良好的社会地位和职业美誉度。人工智能进一步普及后，低端重复的工作将被取代，会计工作将专注于更有价值的任务，比如基于多维数据的决策，经济预测以及战略制定等等。因此，我相信未来会计的地位将会得到进一步大幅提升。”

此外，她还提到，对于复旦这样的顶级学府来说，会计专业的学生毕业后也大概率不会从事最基础的出纳等工作。他们属于会计领域的高端人才，对标的是国际会计师，向财务管理、企业战略等方向发展，真正体现名校会计毕业生的社会担当。而当下中国的会计学科正迎来新一轮快速发展，投身于这一学科的学子们也将在一个潜力无限的领域真正发挥自己的价值，是AI时代的绝对受益人。

## 为梦想尽力是“本分”

“首先声明，我不卷。在成长过程中，我的家庭一直秉持着快乐生活的教育理念。所以我做的所有事情，皆起因于兴趣。”事实上，卷与不卷，在钟覃琳这里并不是个问题。她旗帜鲜明地反对毫无意义的“内卷”，强调凡事要以兴趣和目标为出发点。为了热爱的事情全心全意，这是追求梦想应该做到的本分，难以称之为“卷”。钟覃琳自己在求学期间，参加了很多有意思的大学生挑战

赛。那时候，她和小伙伴们一起彻夜查资料，讨论，写报告，从未感觉疲惫痛苦，反而觉得这是件很酷的事情，很享受那种为梦想燃烧青春、拼尽全力的快乐。

钟覃琳在自己的课堂上悄无声息地践行“反卷”。比如，她规定学生交来的案例论文必须控制在2000字以下。不设字数最低限，只要问题说清楚，极简论文也可以获得优秀的成绩。对于这一“标新立异”的举动，钟覃琳解释道：“文章最关键的是思想性，而不是篇幅长度。尤其是本科阶段，学生在学术方面的理解和累积尚浅。因此，一般情况下，2000字左右的课堂论文就足以充分有效地表达出自己的核心观点。过多的文字输出，反而加重了双方的负担，造成无意义的时间消耗。”

站在老师的角度去思考，钟覃琳认为盲目的“内卷”其实是一种内耗。“盲目内卷指的是，一个人不知道自己为什么要这么做，甚至不知道这么做会给自己带来什么，只是盲从地想要匹配甚至超过别人的努力和付出。”没有想清楚自己的方向，没有走出自己的路，就只能一直被动地“卷来卷去”，最终只会身心俱疲，却离终点更远了。

学术是一条漫长的路，其中充满各种不确定性，但也有各种可能性。这和教师这一职业也非常相似：今天在商学院课堂上的莘莘学子，未来也许就是影响时代进程的卓越人物。万物生长，希望在萌发。作为校园中最辛勤的园丁，钟覃琳和她的同事们将一起见证学子们的成长，等待花开绚烂的那天。■





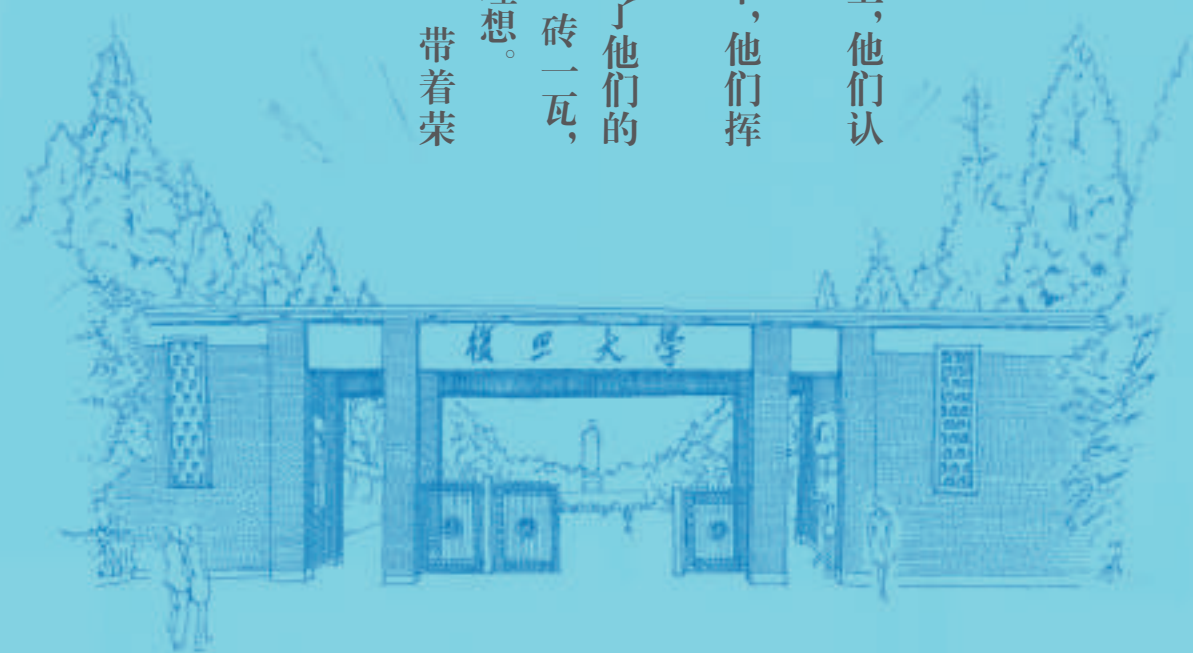
# 骊歌

复旦是舞台，在舞台上，他们认识自我，发现自我。

复旦是符号，在符号中，他们挥洒青春，奋力拼搏。

复旦的一草一木，见证了他们的努力与成长；复旦的一砖一瓦，记录了他们的奋进和理想。

骊歌声响，毕业远航。带着荣耀，再上征程！



# 管理兴国 践行致远

——复旦大学管理学院院长陆雄文在2022年毕业典礼上的致辞

2022年7月2日

尊敬的张校长、现场的毕业生们，线上的毕业生们、家属们、亲友们、还有复二代小朋友们，各位同事、各位朋友：

大家下午好！

又是一年毕业季，今年我们以线上、线下同步的方式来举办2022届毕业典礼。首先，我要向今年毕业的所有学生，2022届管理学院的本科生、硕士生、博士生、MBA、EMBA、MPAcc、DBA等一共2296名学生在复旦顺利完成

学业，表示热烈的祝贺！你们所有人的光荣的名字在昨天党的101岁生日之际刊登在《21世纪经济报道》和《第一财经日报》上，以资特殊时刻的纪念和庆贺。

回首你们在复旦的求学之旅，有的博士同学可能长达五年，乃至十年，但大多数专业学位的学生在复旦只有短短的两年、三年，在你们临近毕业的两年多时间里却一直受到疫情困扰。尽管2020年夏至2021年冬你们大部分时间在校园学习，但也因疫情防控并不像我们曾经那样自由



地徜徉在大学校园里。刚刚有同学在毕业视频中说很想回学校看看樱花树,但是也只能通过照片、视频来欣赏。在这个特殊的时刻,我要特别感谢毕业生的家人们为你们顺利完成学业给予你们精神上 and 物质上的巨大支持,尤其是全日制学生的父母们所付出的巨大心力!

同时,我也要感谢我们海外的合作伙伴:麻省理工学院斯隆管理学院、华盛顿大学奥林商学院、挪威商学院、伦敦商学院、香港大学、博科尼大学、路易斯大学、香港城市大学、台湾大学、高丽大学、新加坡国立大学。这两年合作项目的大多数课程都在线上讲授,合作双方彼此相互理解、密切合作,共同给我们的学生以“完美”的打造,让你们能够顺利拿到学位。

其实我说“完美”只是一个美好的愿望,今天我是怀着很大的遗憾和某种不甘来为毕业生们送行的。我明白,这届毕业生的校园生活很不寻常、也不够完整,但遗憾和缺失也成就了一种非经典的美,因其独特而深刻。同学们可能少了一些情感和经历的现实体验,但也留下了一种刻骨铭心的记忆。在与疫情的缠斗中,我们感到身心疲惫、焦灼,甚至挫败,但一路走来,我们的意志得到了磨砺、精神受到了锤打,我们变得更加坚韧。所有的危机都不应该被浪费、所有的代价都不应该被虚耗。我相信,过去两年多的经历让你们对学习、职业、生命、社会,乃至整个人类的命运,都有了更深刻的理解。我们在反复的拷问和挣扎中,心灵得以升华,在不断的涤荡和求索中,灵魂得以洗

礼。这就是我所称的非经典之美。

我知道,虽然有这样的缺憾,但我们的同学们一直以复旦管理学院为骄傲。这不仅是因为学院在学术贡献和管理教育两方面的国际排名持续稳步提升,而且整个学院也尽最大的努力为大家提供了国际先进水准的教育和成长的机会。我们优秀的教师秉持笃行求真的精神,忠于职守、尽心尽力地培养英才。我们行政同事秉持潜心专精、以心递爱的理念,为同学们创造了丰富的课外活动、实践实习和国际化学习的条件,尽可能为大家提供多姿多彩的、真实与虚拟相结合的大学生活。我相信,毕业生们已经完整地学习和掌握了系统化的管理学理论和方法,正跃跃欲试地去准备实践“管理兴国”的理想。

当今时代,科技革命正蓬勃兴起,产业革命正扑面而来。然而国际政治形势诡异动荡,全球经济结构、金融秩序正在重塑,新冠疫情继续袭扰,VUCA时代正在变得更加VUCA,即更加动荡、更加不确定、更加复杂和浑沌。我认为,自18世纪60年代第一次工业革命以来,管理从来没有像今天这样对全球社会经济各方面的演化变得如此重要。

就科技革命来讲,惟有管理的赋能,科技创新的失败几率才会大幅降低。否则,技术和产品创新失败将会严重地滞缓科技的进步和产业的革新。没有科学设计的科创企业的研发组织、治理结构、商业模式、市场战略和供应链布局,科技很难转化为现实的生产力。

同时,倍受天灾人祸困扰的全球化企业都面临了一个重要的考验,就是供应链重组。如果不从管理学的视角去深入分析供应链分裂、组合,以及孕育、成长和演进的逻辑,任何应急、应变的行动,片段式的抽取或复制某些环节,都会是鲁莽和短浅之举。供应链的有效重组一定要站在未来二十年,甚至更长时间的维度来进行资源的配置,这不仅可以保证供应链的通畅,也能够支撑供应链在各种复杂外力打压下的韧性。

两年多来,新冠疫情在全球肆虐,不同国家和地区采取了不同的应对策略。普遍来看,凡是能够运用科学的管理思想和方法去指导和组织疫情防控的地方,防控效果就比较好。凡是脱离了科学的管理,就会出现资源的错配、病毒的肆虐,乃至社会经济活动阻断,大量次生灾害衍生,导致社会经济效率的巨大浪费乃至生命的损失。在一些地方出现的所谓防控的“层层加码”,恰恰凸显了对管理的无知和轻蔑。

前事不忘,后事之师。文学家加缪在其名作《鼠疫》中说:“一个人能在鼠疫和生活的赌博中所赢得的全部东西,就是知识和记忆”。全社会如果不重视管理,不把管理当作科学,不把管理当作与科技同等重要的生产力,我们的弯路会走得很远。从生命的维度反思管理的意义和价值,怎么强调都不为过。管理对当下全球公共危机的应对、全球经济秩序重构合作的实现、科技革命和产业革命的推进具有无可替代的价值。

自从上世纪80年代我进入复旦大学学习管理以来,有两位原国家领导人对管理的认识给了我深刻的启示,一直敦促我、推动我去践行管理的科学理论和理想,矢志不渝地推动管理教育的发展。一位是朱镕基同志,他长期兼任清华大学经济与管理学院院长,长达十七年,是全国主流大学管理学院在任时间最长的院长。他认为中国非常缺乏管理的专家和专才,缺乏全社会对管理的认识和重视,提出“管理兴国”的思想,并以自己兼职不取酬的义举来推动全国高校发展管理学科。另一位是我们备受尊敬的老校友李岚清同志。他在主持中国教育和经贸工作时,非常重视管理工作。他认为管理是整个社会经济有效组织、有效发展的最基本的动力。卸任后他用自己的稿费发起复旦管理学奖励基金,来评选和表彰那些有成功实践又有理论总结的企业家和卓有建树的管理学者,他希望这一奖项能成为管理领域的诺贝尔奖,以此推动中国的管理理论和实践发展。他也一再告诫我,要基于中国管理实践来创新管理理论和方法。

那么,什么是管理呢?简单来说,就是“管人”和“理事”。每一位管理学院毕业的学生都很清楚,管理的要义就是先要设定目标,然后为了实现目标就要去配置资源、发展能力,随之制定战略和策略,再去分步实施。这些过程都要有科学的方法来加以指导。

一百多年来,管理因产业的发展、社会的变迁、文明的兴盛而得到认识、分析、发展和传授。在泰勒时代,管理者

仅仅是个记录的人,是个监督者,是报告员,负责收集和决策相关的信息。亨利·法约尔,第一个认识到管理是一门独立的学科,有必要加以系统化研究。他认为,管理就是预测和计划、组织、指挥、协调和控制。德鲁克认为,管理是组织社会的基本器官和功能,管理是一门真正的综合性

科学和艺术。

如今,管理作为一门科学,它建立在众多学科的基础之上;管理作为一门艺术,其有效的实践依赖于每个管理者的信念、认知和经验。管理所关注的问题,如 ESG、多元与包容、可持续发展、元宇宙、科技伦理已跃出企业、非盈



利组织、政府等单一机构,而面向科技、产业、社会和整个人类发展。

我在五年前的毕业典礼上,专门与大家分享过我对“商科之美”的认识。五年后我可以再提炼一下:商科之美,在于商科是一门“顶天立地”的学问。

商科的“顶天”在于其哲学性和科学性。管理之所以从偶发的行为发展成为科学,与工业革命的发展历程和科技进步密切相关。管理终极目标的实现需要有哲学、伦理学、数学、经济学、心理学、社会学、乃至政治学等学科的支撑。一个组织的领导者、决策者,在制定目标的时候,并不总是以定量的方法来计算得失,很多目标的设定是基于个人的价值偏好甚至是一种信念。只有目标确定以后,具体的计划、组织、协调、控制和执行才可以用更多定量的方法去分析、计算、比较、选择,然后加以实施。如果没有众多科学的支撑,管理的科学性也无从谈起。通用电气前任CEO 韦尔奇说,管理就是把复杂的问题简单化,把混乱的事情规范化。我认为管理是一个把现象问题科学化的过程,本质上也是一种科学决策的过程。

商科的“立地”在于它的实践性和艺术性。因地制宜、因人制宜、因时制宜,体现了管理者对管理作为科学、专业和理性工具的通透认识和深刻把握。孟子告诫我们说:“可以速而速,可以久而久,可以处而处”。真理是基于对事实和信息充分掌握的基础上,用专业和科学的方法进行深入探究后得出的结论。僵化的、冷漠的、教条的、脱离实际的、追求单一目标结果的管理往往不是真正科学的管

理,更不是艺术的管理。实践中,要以实际场景和实际问题为出发点,不能刻舟求剑。全球来看,商学院毕业的学生,经过十多年、乃至几十年的锤炼,有的成为大企业家、跨国公司的领导者;有的成为中小企业主或者企业中层的职业经理,也有的成为政府官员、大学学者,这些与个人的志向、修为、经验、自驱力和学习能力分不开的。我衷心希望,我们复旦管理学院所有的毕业生们都能够达到自己设定的人生目标。

我们复旦管理学院致力培养社会各领域的领导者,不仅可以是企业的领导者,也可以是政府组织和其他社会组织的领导者,也可以是学术领导者,这就要求我们致力于培养和发展学生的领导力。

领导力很少是与生俱来的,但是大多数可以后天发现、挖掘并发展。优秀的领导者常怀着使命和愿景,他能够以五年、十年,甚至更长的时间维度,来洞穿今天的现实困扰和迷雾、捕捉未来的先机,并能够为这种战略远见组织、动员各种资源。一个优秀的领导者,不仅是自驱的表率,也善于激励周边的人、鼓动更多的人来参与他所设定的目标和事业中去。他能知人善任、任人唯贤。优秀的领导者,不仅要有仁义之心,更要有厚道之举,体现人性关怀,响应人心所向。在这里,我也要告诫大家,当你们担任一定领导职位之后,要警惕那些整天围着你转、溜须拍马的人。历史经验告诉我们,这样的人要么有私心、要么有野心,甚至当形势突变、背叛你最快的也是这种人。

管理的学习和实践,既是一个精密的科学的探究,也是一个丰富的艺术的创作,更是一个领导力的修炼。庖丁解牛,体现的不只是技艺,更是管理的精髓。管理要以哲学观为刀柄,以方法论为刀刃,打造解决问题的“解牛刀”。小到每一个人个体,一个群体的组织,一个企业的优胜劣汰,大到一个城市、一个国家的生存、竞争与发展,我们都应该让管理的科学之光和艺术之光贯穿其中。

许倬云先生说,人是文化的动物。只要人不是隔绝于人类文明系统的单独存在,就需要管理。我们应该认识到管理的有效性决定着整个社会方方面面的运行效率和运行秩序,决定着复杂决策的科学性和有效性,决定着产业方向和商业繁荣,一定程度上也决定了人类社会的命运。

毕业生们,你们即将踏上未来的漫漫人生旅程。你们在管理学院做学生的时间是有限的,短则两三年,长则五年、十年,但是你们做校友的时间则是无限的,短则七十年、长则一百年。我也欢迎你们将来有机会重回复旦,回到管理学院来充电。然而你们在复旦管理学院已经学习到的管理的理念、思想和方法、培养的学习能力已经足以让你们在元宇宙时代以各种新的方式去学习新的知识、迎接新的挑战。

毕业生们,我希望今后你们在管理实践中是有情怀、有担当的管理者,是胸怀天下、有仁义之心的领导者。你们不仅要成就个人的职业理想,成就你们所负责的组织使命,你们也要以你们的成就高度来标示我们管理学院的成就高度。你们不仅将创造物质财富,你们也将通过你们的管理实践来诠释、创造和传播正向的精神财富。

过去一年以来,复旦管理学院经过全体教职工深入广泛的讨论,重新梳理了管理学院的文化。我们院训是“笃学立业,厚德惠人”,我们学院文化是“管理兴国,笃行求真,创新领变,开放多元”。在此,我也希望你们成为复旦管理学院文化最好的使者。你们要以自己知行合一的实践和业绩去证明管理是一门“顶天立地”的科学,也是一项可以去书写梦想、创作精彩的艺术。

同时,你们还要成为管理科学的布道者,去传播管理对今天这个世界、这个时代的价值和意义。在成就你们自己的同时,去改变你们的组织,去改变你们的行业和领域,去开创这个社会新的未来!

在管理兴国的征程上,让我们一起怀管理之真、求管理之实、创世界之美!

祝福你们! 谢谢大家! **F**



# 努力绽放出属于自己的那束光

焉昕雯

2022届复旦大学管理学院博士毕业生

又是一个离别的季节。漫步在光华大道葱郁的梧桐树荫下,复旦管院2018级金融博士焉昕雯的心中有着深深的不舍与惜别。四年求学时光匆匆而逝,回望自己在复旦的岁月,不仅建构起开放的知识体系,拓宽了思维的广度和深度;更在一些意料之外的“不可抗”事件中,感悟到了别样的成长。

在职场上升期重回校园全职读书并不容易,而复旦管院雄厚的学术素养和人文底蕴给予了焉昕雯最大的底气。2022,百年复旦的星空依然光彩熠熠,即将迈出校门的她也渴望汇入群星,努力绽放出属于自己的那束光。

## “执念”

由于亲人中有复旦校友,焉昕雯早在高中阶段就对复旦大学、对上海这座城市心向往之。但机缘巧合,本科被提前批录取去了北京,在中央团校度过了大学时光。按部就班读完硕士之后,出于“放缓一下学习节奏”的考虑进入职场,在投资岗位上开启了一段全新的征程。

“我是在工作了四年之后再参加博士考试的。”几年工作的历练令自己对于学习的思考更具深度,而职场上取得的成



绩也让她对未来拥有了更多选项。在继续工作的同时，她如愿考取了复旦管院的金融博士，兜兜转转，多年前的梦想终于成真。

不同于本科和硕士的学习，博士阶段的研究更多的是一种“向内”的成长，是在不断的否定与突破中重塑自我，也是一种综合能力的提升。而管院成熟的立体授课形式、多模块的实践教学体系无疑能够给予博士生全面的滋养。在焉昕雯印象中，她上过的很多课都令人感到耳目一新，让她茅塞顿开。

“我最喜欢的是研讨课，带来的是一种点面相连的课堂体验。”上课的过程中不仅有讲解和讨论等环节，每个同学还要分担一部分老师的角色，通过不同的转接配合来加深大家对于知识和方法论的理解，并建立起属于自己的思考“工具箱”。

复旦是一所以学术立世的知名高等学府，但在这里却并不只有学习。关于“学习之外”的校园，管院大量的讲座、论坛和精彩的“国际日”活动丰富又精彩。比如在“美国日”、“韩国日”的活动中，不仅可以近距离体验《生活大爆炸》的场景，更对美国和韩国的酒文化、饮食文化和公路文化有了全新的了解。

在管院读博的四年对焉昕雯而言，是不断“做加法”的四年。入学伊始，她的生活几乎完全被学习和研究所占据，而随着对学习节奏的掌握以及研究体系的不断成熟，她开始尝试着在学习和研究之外加入休闲、看话剧和一些小活动。“我觉得应该让自己规律地停下来休息，不能时刻处于一种紧绷的状态，更不要因为放松而陷入到‘浪费时间的愧疚’之中，这样反而会降低效率。”

麻省理工校长康普顿曾说过：“当你离开每一块营地时，它都应该比你初到时更加美丽。”四年的求知求真、自我探索令焉昕雯感悟到了一种“从追求中获得的力量”。如果说这个激荡蓬勃的大时代是出卷人，那么镌刻着“复





四年求学时光匆匆而逝,回望自己在复旦的岁月,不仅建构起开放的知识体系,拓宽了思维的广度和深度,更在一些意料之外的“不可抗”事件中,感悟到了别样的成长。



旦印记”的她期待自己能够书写出一份优秀的答卷。

### “重头戏”

相比于到复旦求学所的经历,焉昕雯的职场之路走得一帆风顺。进入投资领域后,她和所有业内新人一样从基层研究做起,并通过踏实、优秀的工作表现快速成长。

“在这四年里,我也想过,假如没有来到复旦读博,现在的我在职场中会是什么样子?”按照当时的发展,自己可能也已经走到了公司中层的位置。但提及当年做出的全职读书的决定,她仍然表示这是一个无悔的选择。

其实在现实中,焉昕雯的硕士学历是“够用”的。她也完全可以走另外一条路,在时间的尺度内和大家一起去“卷”,去竞争。但是她却认为,“尽管职业生涯还很长,可我到复旦读书的机遇可能只有这一次了。”为此,她甘愿按下职场的暂停键,向曾憧憬过的校园走去。

金融学在我国的学科体系里被归类在应用经济学下面,是一门研究性很强的学科,涉及到宏观层面的金融市场运行理论和微观层面的公司投资理论。复旦管院财务金融学的博士项目致力于培养深刻了解金融系统与资本市场、并能够解决金融行业与现代公司发展前沿问题的高端学术型人才,而这一点又与焉昕雯的职业理想高度契合。

“日后我可能还是会从事与金融相关的研究或者工作,所以博士阶段的学习也会是我未来工作的重要基础。”充满压力和“不确定性”的金融投资领域对于专业积累、格局和逻辑推演能力都有着极高的要求,那里既是她的主场,也会是她的战场。

2022的上半年见证了A股十四年一个轮回的3000点保卫战,也引发了大众对于投资“长期”与“短期”两种策略更加深入的思考。在她看来中国的金融市场发展尚处于相对



初级的阶段，“长期”可以说是理想，“短期”则是行为。“全世界也只有一个巴菲特，但渴望成为他的人有很多。”

在焉昕雯眼里，不同于影视剧中金融投资行业的运筹帷幄决胜千里，现实中的工作辛苦并且高压。这也不简单的是大家眼中“聪明人的游戏”，相对于智商和商业远见，决策者更需要具备能够帮助做出正确决定的完善的知识框架、以及排除情绪干扰的专注力。

投资的本质是一种时间维度上的平衡消费。焉昕雯也笃信自己在一个合适的节点读了心仪的学校，同样也是实现了时间价值的最大化。她感慨博士阶段的收官就像是完成了人生中的一部“重头戏”，“接下来，舞台就是职场了。”

## “遇见”

从2018到2022，焉昕雯的求学生涯与新冠疫情爆发的时间线完全重合。特别是在今年3月份的新一轮疫情中，她更是第一次切实体会到了“没有硝烟的战争”的真正意义。疫情带来的影响是方方面面的；而在她所处的复旦校园里，每个人也都在逆境中跋涉、找寻、并正在“遇见”一个更加坚强的自己。

“2020年第一次新冠期间，我刚好在春节之前完成了全部的课堂学习，幸运地错过了封校，不过这似乎也是我截止目前唯一的一张‘疫情好运卡’。”按照以往博士项目的惯例，她接下来本有机会参与学院组织的国外交流活动，却因为全球疫情的原因未能成行，这也成为她心中的一个小小的遗憾。

2022年3月，在这场突如其来的新冠“倒春寒”中，每个人的“安全空间”都遭遇到了严重挤压。疫情于我们不是再冰冷的数字，更不是新闻版面上的一则则标题；而是大白们逆行的身影、是社区“摆渡人”疲惫的脸庞；是每一位守护者的戮力同心，更是所有用“中国声音”传递出的坚定、担当与信仰。

疫情最初阶段焉昕雯正在学校里准备毕业论文，待

论文提交之后她立刻去报名成为了一名志愿者。“当时校园处于封闭管理期，我们‘大白’和‘小蓝’的工作之一，就是把一日三餐送到每栋楼下。”而在学校实施了足不出楼的防疫新规定后，焉昕雯又去担任了楼宇志愿者等工作，直到论文评审结果返回才“回归”宿舍。

在那些与口罩、帽子、手套、隔离衣相伴的日子里，焉昕雯每天都会被一些微小的温暖所感动。厚重的防护服下是沉甸甸的责任，而整个校园在疫情期间展现出的昂扬向上与蓬勃生机，更让她感悟到了一种与祖国同行、与时代共进的复旦力量。

作为今年新一届毕业生，焉昕雯已将“重返职场”提上了日程。不可否认的是，两年的疫情客观上对整个求职环境都造成了一定的冲击。“现在的机会可能会没有以前多，但竞争者却一点也没有减少。我现在可能不会把期望值放得特别高，但也会尽量去争取。”她深信困难只是眼前的，未来也一定会有更多的机会。

在国外，对于疫情期间出生的婴儿和受到疫情影响的学生群体有一个特指的新词：“新冠一代”（Generation COVID）。作为其中的一份子，焉昕雯有过迷茫、有过困惑，但更多的却是在大变局下对于人生观和价值观的修正与重构。

“在此之前我可能会自我要求很高，驱动力也比较强，会把几乎全部的精力都放在学习和工作上。”而走过疫情的“雨季”，焉昕雯对于亲情也有了重新认识。她愿意为家人放缓前行的脚步，也有计划在疫情过后，陪伴父母到各地去走一走，看一看。

在风雨中的行稳致远势必会伴随着重重困难与考验，每到这时，焉昕雯的眼前总会浮现出先前定格在脑海中的一幅画面：在上海迪士尼乐园里，一边是长长的核酸检测队伍，另一边的天空中则燃放朵朵绚烂的烟花。这是属于上海和全体国人对美好生活的向往。前路或许不是一片坦途，但跨过疫情，终将迎来我们所期待的金色远方。■



# 感悟到属于复旦的信仰和力量

储陈红

2022届复旦大学管理学院硕士毕业生

毕业的脚步匆匆临近,复旦管院2018级科硕班学生储陈红即将收获两个全新的身份:“我在今后的日子里既是复旦校友,也会是上海市国资委的一名工作人员。”从复旦到职场,一个更广阔的天地正在她的面前展开;而她也会紧跟时代脉搏,努力去做自己每一个温热的小梦想。

## 服务同学,成为有“记忆点”的那个人

从进入学生时代开始,“学霸”就成为了储陈红身上一个显眼的标签。她在山东大学完成本科学习之后,通过保研来到向往已久的复旦,成为了2018级硕博连读项目的一员。

双子座的储陈红自我总结是一个“多面体”,而她也的确做到了让自己的每一“面”都足够优秀。在校四年,储陈红一直担任班长,同时还担任学院研会主席和校研会主持人队副

队长,协调、策划了多次学生活动,并得到了同学们的广泛认可。

“服务同学”落在纸面上只是简单的四个字,但在具体施行中却对于责任使命、价值追求等方方面面都有着很高的要求。入学不久,储陈红就组织了一场在上海共青森林公园的班级秋游活动,包含户外集体烧烤以及狼人杀等破冰活动,让原本还有些陌生的班级成员们一下子拉近了距离。

储陈红至今还清楚地记得,她在那次活动之前做了充分的前期准备。“不仅要采购食材,做好学院报备、安排好出行车辆,连野餐垫、游戏道具垫这些细节都需要考虑到。”尽管工作辛苦又琐碎,但当她看到朋友圈里那一个个从不同角度记录下的快乐瞬间时,还是从心底感受到了一种“付出的喜悦”。

一年一度的班级“双旦晚会”也是储陈红策划组织的成功案例之一。在她的理念中,这既是一场以宿舍为单位的班级联欢,也是一次对成长足迹和校园记忆的复盘。储陈红认为班级工作是需要温度的,而“成为一个温暖的人”就是她对自己始终不变的要求。

入学时,储陈红就读的是复旦管院六年制的硕博连读项目,进入转博申请选择之际她经过审慎思考,做出了一个重要的决定:转硕。尽管已经过去了两年的时间,但储陈红每每提到这次学业道路上的重要“转折”,仍难掩对学院的感激之情。

储陈红认为在硕博班前两年的学习是一个“阅读”自我和发掘自我的过程,“当脑海中那个‘未来的自己’的模样渐渐清晰,我也终于明确了想要走的路。”

每当我们重温学生时代时,似乎总会被班级和年级里的若干个“大神”占据了回忆的大片版面,而储陈红就是这样一个有“记忆点”的人。求学至今,她取得了一系列荣誉:复旦大学管理学院2018年度风云人物、复旦大学优秀学生干部、复旦大学优秀团干部;国家奖学金获得



“

“我不要求自己跑得最快,但只要迎着目标坚持下去,相信终有一天能够叩开梦想的大门。”

”

者、2020年度上海发展研究奖学金项目获得者、校园(SA)大使……不仅如此,她还曾在管院新年论坛中专门负责过曹德旺先生在复旦演讲的对接和服务工作。

同学眼中的“别人家小孩”,一路顺风顺水靠的似乎是天赋,其实不过是日复一日的刻苦、自律与专注。储陈红在读书期间参与了多个课题项目,服务对象主要为上海国企,也和老师一道多次参加实地调研。在她身上,既有着志存高远、仰望星空的理想,也不乏一步一个足印的脚踏实地。“我不要求自己跑得最快,但只要迎着目标坚持下去,相信终有一天能够叩开梦想的大门。”

在充满了离别感伤的毕业季,所有关于复旦的画面都变得格外清晰。储陈红不会忘记四年前在复旦的保研夏令营活动中,一位“眼中有光”的老师带给她的触动。“那位老师面对学术所展现出的赤子之心令我深受鼓舞。在他身上,我第一次感悟到了一种属于‘复旦’的信仰和力量。”

### 变身“小蓝”,活跃在抗疫队伍中

在储陈红4年的求学生涯中,“疫情”是一个绕不开的话题。2020年初,突如其来的新冠疫情干扰了管院原本的转博考试安排,也打乱了储陈红的备考节奏。“学院原定是要在3月开考的,我也在春节过后早早回到了上海,结果直到5月份才等到考试通知。”

因为疫情原因,管院这一次采用的是线上答卷的方式。而储陈红在第一场的英语考试中,就猝不及防遭遇到一个不小的打击:她的电脑网络在答题过程中忽然断线,按照监考老师的指点重启之后,由于来不及保存,已经完成的翻译题目下面又重新恢复成一片空白。

“我当时已经没有时间再把那些题全部好好重做一遍了,并且转博考试不通过就要重修,所以整个人特别崩溃。”考试结束后,储陈红在宿舍里伤心地大哭了一场。但为了接下来的科目,她又只能尽快调整好状态,一遍遍地





告诉自己不要轻易认输。

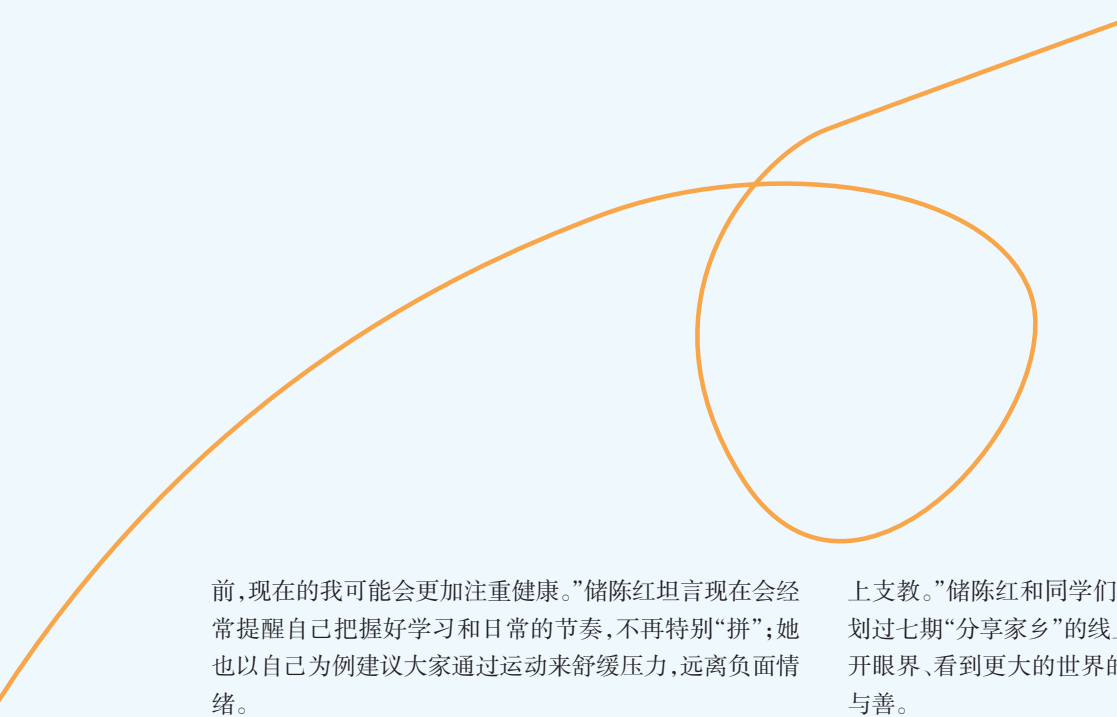
虽然开局不利,但整个考试下来储陈红最终还是用成绩证明了自己:转博考试专业第一名。如果说这段经历还只是一个短暂的“插曲”,那么在今年3月份新一轮新冠疫情带给她的,则是对人生观和价值观等问题更加深入的思考。

疫情下的复旦校园宁静而美丽,那些和舍友一起参加厨艺比赛、一道跑城市马拉松的日子鲜活得仿佛就在昨天。但在储陈红熟悉的北区学生公寓楼下,却再也看不到往昔那一条条写着诸如“定向越野比赛”的长长的横幅。疫情当前,复旦全体师生团结一心,在校园中筑起了牢固的安全防线;而虽在校外,储陈红也毅然穿上蓝色“战袍”,成为社区抗疫志愿者队伍中的一份子。

在这次尚未结束的疫情中,作为“小蓝”的储陈红不光要负责发放核酸检测十人混检采集管,还要兼顾维持检测队伍秩序。“有核酸检测的时候我们早上6点就要下楼集合穿防护服,并且志愿者的工作时间也有很大的弹性,我最长的一次是从下午2点一直站到了晚上7点。”

疫情拉开了人与人之间的距离,也“迫使”储陈红将学生活动从线下转移到线上,用网络搭建起沟通的桥梁。“我在班级的公众号上成立了学习小组,也会定期做一些书籍和电影的交流分享。”储陈红还曾举办过一次成功的班级线上厨神PK大赛,希望在疫情的特殊时期向大家传递出一种更加阳光、向上的生活态度。

两年的疫情带给储陈红的影响是多方面的。“相比从



前,现在的我可能会更加重视健康。”储陈红坦言现在经常会提醒自己把握好学习和日常的节奏,不再特别“拼”;她也以自己为例建议大家通过运动来舒缓压力,远离负面情绪。

“在2020年等待转博考期间,我曾经一度处于紧张和焦虑之中。”为了从这种状态中走出来,储陈红开始练习瑜伽,并收到了不错的效果。所以当获得管院校友一万元的“非同凡想”奖学金后,立刻着手开展“瑜伽工作坊”活动,专门请来专业的老师,在学校北区体育馆为同学们带来了精彩的瑜伽体验课程。

储陈红自我评价是一个目标明确、且以计划为导向的人。在疫情之前,她习惯于将规划路线的时间尺度定得比较长,但现在却更加希望“活在当下”。一场意外的疫情,不仅令储陈红感受到国家的制度优势和治理效能,更让她被同胞的逆行与坚守、大爱与责任深深打动。

Dambisa Moyo曾说过,“种一棵树最好的时间是十年前,其次是现在。”经过疫情“洗礼”,储陈红心中的信念更加坚定,脚步也愈发从容。作为一名共产党员,她自豪于身上所传承的“红色基因”,也渴望为这个伟大的时代贡献出自己的一份力量。

## 走向职场,做基层岗位的“萤火虫”

虽然还是一名年轻的学生,但储陈红在公益的道路上已经走了很多年。“我来到复旦后参与了一个安徽霍邱的公益支教项目。在转博考之后因为疫情原因,就改成了线

上支教。”储陈红和同学们还曾经为霍邱的小朋友专门策划过七期“分享家乡”的线上宣传系列活动,鼓励他们在放开眼界、看到更大的世界的同时,也能够感受到家乡的美与善。

储陈红在研一时,曾和党支部的几位同学去陕西蒲城做过一次社会实践调研。在那片静卧于陕西东部的古老的黄土地上,她品悟到了老区人民特有的淳朴、热情与坚韧;也通过与当地驻村第一书记座谈交流,对乡村振兴战略都有了更深刻的理解。就是从这时起,一个全新的职业构想开始在她脑海中成形。

“我认为实践调研带来的是一种社会视角下的关注,而基层工作却能够赋予这种‘关注’更多的生命力。”储陈红渴望用服务和奉献增加生命厚重的底色。为此,她报名参加了上海专项选调生的招录并被顺利录取。

优秀的人永远会拥有更多“选项”。在秋招阶段,储陈红凭借出色的表现拿到了其它公司、包括一些在薪资方面很有竞争优势的大公司的offer,但她始终深信基层工作才是自己的初心所向。再过一个月,储陈红就即将在上海市国资委开启人生中一段崭新的征程;而她也甘于做基层岗位上的一只“萤火虫”,携一盏微光为更多人带去温暖与明亮。

当每个青年都发出光,我们的国家才会更有希望。在人生道路的选择上,储陈红展现出了从一个名校走出的优秀学子的眼界、襟怀与担当。而在今后的日子里,她也会继续沿着服务群众的经纬线前行,用汗水和实干成就属于自己的时代芳华。[F]

勇于尝试，不断探索自我

王琪  
2022届复旦大学管理学院本科毕业生

对于每个人来说，大学生活都是人生中无与伦比的经历，王琪也不例外。她觉得这是她人生中非常特别和重要的几年，“可能之前20年都没有经历过的挣扎、痛苦、自我怀疑，都发生在这几年里，但也是在这段时间，我感觉更加了解自己，也更清楚自己人生的方向，所以对我来说无比重要。”她很庆幸在复旦管院度过了四年，“因为有了很多人的帮助，让我觉得自己在探索过程当中并不孤独。”

探索自我之路

现在，王琪已经成为知名风险投资机构DCM中的一员，DCM专注于投资早期创业公司。王琪是该公司史上招收的第一名应届生，也是目前最年轻的成员。王琪觉得能够被吸入这样的团队，得益于双方的风格刚好契合。她一方面感到幸运，另一方面也感谢自己曾经的探索和坚持。

在王琪刚刚来到复旦校园时，她便踏上了一条探索自我





她很庆幸在复旦管院度过了四年，“因为有了很多人的帮助，让我觉得自己在探索过程当中并不孤独。”



之路。高中毕业填报志愿时，王琪选择的是复旦新闻学院，“当时还有一些新闻理想”，但真正进入新闻学院学习后，她发现现实的新闻报道和她预想的有很大差别，于是决定转系去管理学院，学习自己本身非常感兴趣且也相对擅长的商业领域。

事实上，也许是从小受到了家庭的影响，她对于创业也有浓厚的兴趣，高中毕业时也曾经小试牛刀，和几位朋友创立“毕业生学堂”，去往教育资源落后的小县城推出素质教育培训，说服当地政府资助场地，通过成功的宣传活动吸引数百位学生、家长，实现盈利。

于是，2018年王琪正式从新闻学院转入了复旦管院。但是王琪探索自我的道路并未就此结束。在陆续开始实习后，她依然面临着各种各样的选择。王琪就曾先后去过贝恩公司、复星、BAI、中金、DCM、摩根大通、高瓴做暑期实习生。王琪参与企业合并、港股上市项目和科创板上市项目，并以优异的表现获得全职留用。但最终王琪还是选择了放弃投行的工作。先后去过贝恩公司、复星、BAI、中金、DCM、摩根大通、高瓴。

在投行工作时，王琪感觉不到对工作的热情，同时，“因为工作时长实在太长，为了应付工作，几乎没有时间深入地思考。”王琪开玩笑说，有的时候她觉得工作两个月后，自己变笨了，很难在工作中找到自己的价值。

即便是自己想尝试的风险投资行业，她发现不同的机构风格也大相径庭，并不是所有的风投机构都适合自己成长。王琪决定与其急着做个选择，不如再多探索一下世界，去了解不同的人。当时，王琪已经开始准备继续读研，再给自己一些时间去探索未来的发展方向，直到DCM向她抛来了橄榄枝。

“DCM和我非常投缘，它本身就具有很浓厚的创业气质，用创业的思维去做投资，这也正是吸引我的地方。”现



在,王琪一边从事风投的工作,一边也在和几个朋友尝试创业项目,而她的这一想法得到了 DCM 同事的支持。她对现在的工作非常满意,“每天见到不同的人,接受很多新的事物,认知被快速地迭代,就很兴奋。用我们老板跟我开玩笑的话说,这是全世界最好的工作,做着自己感兴趣的好玩的事,还可以拿到薪水。”王琪希望未来可以和团队一起找到伟大的创业者,为社会创造价值。

### 广阔成长的空间

王琪觉得自己能够在本科毕业就找到一份非常契合自己的工作,得益于复旦管院提供了一个开放的平台,让她可以自由地探索自己。

“在管院,不管你想探索哪个方向,这里都为你提供了可能。譬如你想做学术,学院有学术兴趣班,也有很好的师长,可以帮助你提高学术水平。”在学习上,王琪属于那种喜欢刨根问底的学生,所以她也更青睐那些给予学生更多思考的课堂。在复旦管院,倪晨凯老师的税法课让她印象深刻。

“税法听上去是一门非常枯燥的课程,需要去记很多条条框框的东西,但是倪老师不会照本宣科,他会透过税法去探究背后深层的设计逻辑,这个国家的税法为什么是这么设计的,有哪些现实性的考量因素,学习税法也理解了社会,这中间有他自己很多深层次的思考。”在王琪看来,倪老师不仅仅是在传授知识,同时也向学生传递一种思维方式,一种看待世界、理解世界的方式。

“很多人从事会计相关事务时,考虑的只是如何在符合这套规定的框架里获取最大的利益,但倪老师想让我们理解的是整个国家的商业体系是如何建立的,国家是如何通过税法来进行利益分配的,他会引发你去做更多的思考,也会点燃你的兴趣,促使你进一步去学习,弄清楚很多相关的问题。”

在学术之外,王琪觉得管院最大的特点是具有活力,很注重对于学生实践能力的培养。为了让学生在毕业后更顺利地适应社会需求,复旦管院非常注重为学生创造提升实操能力的机会。对于学生想要探索的职业方向,无论

是 CDO(职业发展中心)还是 UPEC(本硕博教育中心)的老师,以及学姐学长,都会提供很多机会。

王琪记得自己的第一份实习便是学长推荐的。此后包括她在 DCM 以及高瓴的实习机会都离不开老师和学长的牵线搭桥。

“管院给大家的成长创造了更广阔的空间,这也是其他学院学生特别羡慕我们管院学生的地方”,王琪说。

### 不断尝试的过程

虽然学院为学生创造了很多机会,但在王琪看来,一个人要想探索自我,更重要的是自己的决心。

她也看到身边有些同学像她曾经那样很迷茫,并不知道自己到底要什么。

在王琪看来,要想找到这个问题的答案,需要更加坦诚地面对自己,“人很容易自我合理化,给自己一些听上去合理的理由,回避更深入地面对自己的内心或者是面对看上去没有那么好的自己。”王琪觉得找到自我的第一步,是放下一切包袱,坦诚地面对自己,然后勇敢地去尝试。

“当我走出校园后,最深切的感受就是过去的自己太短视了。”王琪说,学生倾向于给自己一个又一个的短期目标,这学期我的绩点要提升多少,下学期我要找到什么样的暑期实习,看似非常有效率,但是大家常常忙于达到这些短期目标,而忽略了探索自我这个更长远的目标,“我们习惯了翻过一个又一个的小山坡,但局部最优并不是全局最优。”在王琪看来,年轻就是不断试错的资本。“现在我会觉得花个两三年时间的时间去尝试,即便失败了从头开始也没什么关系,我们都还年轻。只有不断尝试,才能找到自己真正喜欢的东西。”

王琪也希望把这种勇于尝试、不断探索的想法传递给更多人。在复旦读书期间,她曾经担任复旦咨询投行俱乐部的社长,带着小朋友们一起探索自我。在王琪看来,虽然这些工作可能短期内看不到成果,无法帮助同学提高面试的成功率,但从长远来看,一定更具有意义,因为它关系到每个人未来的人生。让她开心的是,虽然她已经从社长的位置卸任,但“探索自我”的讨论依然在俱乐部传承。[7]

# 打开了新世界的大门

张欣瑜

2022届复旦大学管理学院DSBA项目毕业生

2022年的一场春之疫，席卷上海，也再一次打破了张欣瑜对于毕业照的期待。“本科毕业时遇上了武汉疫情没拍成，现在怕是要真变成一种执念了吧。”她不禁调侃道。

但张欣瑜并不会为此沮丧太久——在复旦管院的这段学习之旅早已让她变得更为从容、自信，更能接纳当下的一切并永远满怀期待。

## “终于等到你”

时隔近三年，张欣瑜依旧对武汉疫情初现时的情景记忆犹新。那一年，她还是中南财经政法大学应用统计学专业的一名大四学生。

就在临近跨年的前两天，“武汉发现不明原因肺炎”一度登上了微博热搜，引发社会强烈关注，但很快又趋于平静。跨

年那天,绚烂的焰火点亮着汉口江滩的花海和星空。张欣瑜谨慎地选择了回到学校,投入到争分夺秒的毕业答辩准备之中。

紧接着就是选择保研的时刻,在张欣瑜看来,一定要认真对待和深入思考自己未来的选择。“我是什么样的人?我追求什么?想成为怎样的人?”为此,张欣瑜早早便关注了国内多所高校的保研夏令营,与复旦管院的初次邂逅也正是在那一年的夏天。学院完善的师资配备、前沿的培养模式,以及来自各行业的优秀前辈,都让她对复旦管院印象深刻。

当得知复旦管院即将开设一个统计学方向的创新项目时,更是令张欣瑜兴奋不已。“这不就是为我量身定制的专业吗?当时真的有一种‘终于等到你’的感觉。”最终,她成功收到了复旦管院保研的录取通知书。

大学生涯的最后一个寒假,张欣瑜搭乘武汉站高铁,准备回家过年。而就在她回到家的没几天,武汉疫情大规模爆发,全国人民的神经都紧绷了起来。张欣瑜也开始了居家隔离,这是她第一次深切感受到,原来灾难会离自己如此之近。她迟迟没能等来归校的通知,无法参加毕业典礼,也没能拍摄毕业照,甚至连自己的行李最后都是由老师和同学帮忙打包寄回家的。到了2020年暑假,张欣瑜全身心沉浸在即将奔赴上海读研的期待中,希望这一段崭新的求学生涯能弥补自己大学毕业时未完的心愿。

### 探索与挑战

成为2020级DS&BA项目的学生,张欣瑜在复旦管院打开了新世界的大门。DS&BA项目的全称是“数据科学与商务分析”,契合未来复合型人才的培养方向。课程除了涵盖偏硬核技术的数据科学内容学习以外,还涉及商



“

除了专业能力上的成长,更让张欣瑜触动的,是受身边人影响所带来的自我心态上的转变。

”



业分析相关的训练,旨在综合锤炼学生的商业思维。对于张欣瑜而言,这无疑是一次全新的探索与挑战。

为了进一步锻炼自己,并将课堂知识学以致用,张欣瑜在字节跳动中国区商业产品部门、美团社区电商以及字节跳动搜索策略部门展开了产品经理和商业分析师的实习,还利用暑假期间应聘了腾讯微信数据科学的实习生岗位。DS课程和多年统计学的学习给予了她强大的逻辑思维能力和推理能力,这让张欣瑜在工作实战中显得如鱼得水。“不论是做产品经理还是数据科学,逻辑思维能力和推理能力都是必备的。做产品经理时,它可以帮助我快速厘清产品逻辑,设计完善产品方案;而数据科学的工作中需要接触代码编写任务,这就要求我要有极强的逻辑思维。如果代码功底足够强的话,工作起来也就会变得更加高效了。”

除了“高门槛”的技术类课程,DS&BA培养方案中还设置有不少商业类课程以及多个小组作业汇报环节。在张欣瑜看来,小组项目不仅提升了大家的团队协作能力和组织领导能力,也强化了自己在商业汇报和演讲方面的综合能力,“这些都是在为日后的职场做预演、打基础。”

除了专业能力上的成长,更让张欣瑜触动的,是受身边人影响所带来的自我心态上的转变。有一次,老师为大家布置了课堂作业,并交代了周五晚上十二点为截止上交的时间。但直到周五中午,张欣瑜才开始“动工”,最终抢在在截止时间将近时完成了作业,可刚要提交,电脑却突然黑屏了。尽管后来顺利补交了作业,但老师的一句话让她开始重新审视自己。“作为学生,在读书期间哪怕犯了很多的错误,也会得到老师的谅解;但是往后在工作之中,老板并不会一味地去原谅。因此,很多习惯要在学生身份的时候尽早地改正。”老师的话一语惊醒梦中人,也让张欣瑜下定决心要改掉自己的“拖延症”。

与拖延症联系最紧密的性格特质便是“认真”——确切地说,缺乏认真性特质的人更容易拖延。“如果我早一些

开始的话,就会做得更好。”在被老师点醒之后,张欣瑜时刻提醒自己要保持认真、高效与专注,不能浪费每一分每一秒。

与此同时,张欣瑜还对自己提出了更高要求,希望具备快速切换、多任务管理的能力。在学院结识到的许多优秀同学和朋友,都成为了张欣瑜人生当中的宝贵财富。她也以此不断激励自己,要向更优秀的人靠近。

### 勇敢的心

又是一年毕业季。2022年的春节刚刚过去,张欣瑜便开始收拾行李准备启程前往上海,返校备战毕业答辩。

然而,3月的上海,疫情再度突袭,也再一次将张欣瑜“堵”在了家门。尽管远隔千里,但她的心却仍始终牵挂着母校的老师和同学们。“因为疫情的原因,很多比我早出发的同学,只能封闭在家里或是封闭在学校。尽管这段时间大家的生活比之前都辛苦了很多,但好在同学们都很乐观,也一直彼此支持。”

受疫情影响,毕业答辩临时改为了线上形式进行。相较三年前的自己,此时的张欣瑜早已能够坦然应对突发的调整。在她看来,疫情的一次次到来更像是人生的一场场历练,磨砺出的则是一颗更坚韧勇敢的心。“疫情让我成长了许多,让我意识到世界是无常的,所以更要趁现在一切还来得及,勇敢地去探索未知的领域。哪怕是日后迈出校

园、踏入社会,也要努力做自己想做的事情,不给自己设限。”临近毕业,没能多多参与学院组织的各项活动,一直是张欣瑜心中的一大遗憾。她也因此鼓励学弟学妹们,要尽可能地多体验校园的生活,趁年轻去多试错,继而找到自己真正热爱的工作、热爱的事业。

作为两轮疫情的“局中人”,张欣瑜坦言自己对未来已经有了明确的规划,并不会受到“不确定性”的影响。“我希望自己能够在在一个行业或者是一个赛道内持续深耕、不断沉淀,然后成为这一领域内的专家。”

结合过往的实习经历与行业洞察,张欣瑜将目光进一步关注到了与互联网、硬科技相关的一些细分的赛道。虽然在人口红利逐渐见顶的情况下,C端业务没有出现新的突破点,互联网公司现阶段降本增效,在集体度过“寒冬”。但从长期来看,张欣瑜认为科技创新始终是充满希望的“星辰大海”：“互联网公司汇聚了优秀的人才和先进的技术,如果能在科技上积极创新,实现新技术突破会,必将带来下一个增长点。相比于国内互联网公司之前的软科技,硬科技则对整个国家和社会的长远发展更有价值。正因为如此,我希望未来可以投身其中,并贡献力量。”

“每一个不曾起舞的日子,都是对生命的辜负。”再度毕业的张欣瑜正满怀信心,向着当初的梦想前行。她相信,既然选择了自己想要做的事,就要不惧困难、一往无前。“与其焦虑徘徊,不如充满生命力地过好每一天。”**F**



**谭**佩瑶从来没有想到过,自己居然会以“线上入职”的方式开启人生中的第一份工作。因为上海疫情封控的缘故,她在家里的电脑前端着饭碗与尚未谋面的新同事们共进午餐,一方面觉得“有点好笑”,另一方面也觉得“别有一番苦中作乐的滋味。”

自2019年就读复旦大学管理学院以来,她的求学和实习就一直面临疫情带来的挑战。但无论外部环境如何变化,她始终有一颗“积极乐观之心”勇敢地拥抱未知。疫情让她学会了怎样更好地管理自己、规划人生,在变“不确定”为“确定”的旅途中,给成长留出充分的想象与实践空间。

### “圈粉”

重庆女孩谭佩瑶第一次离开家乡是去北京念大学,彼时的她以极其优异的成绩考取了中国人民大学工商管理专业。大学四年,她在忙碌充实的专业学习、精彩纷呈的社团活动和

谭佩瑶  
2022届复旦大学管理学院DDIM项目毕业生

不确定的时代,赢得『确定』的成长

投资并购分析的实习工作中逐渐明确了攻读研究生的目标。“尽管周围大多数同学都去做公务员或者考研了，我依然希望继续读书，为未来打好知识基础。这一次，我打算去气候更加宜人的南方读研。”

锁定上海这座城市后，复旦大学管理学院就成了谭佩瑶的首选目标。大三暑假，她报名参加了管院的夏令营活动，立刻被学院“圈粉”。“夏令营的形式十分丰富，有面试、分享和小组讨论，全英语的展现模式令人耳目一新。我觉得这里国际化招生的风格非常有吸引力，最后我幸运地拿到了录取资格，当然毫不犹豫地就来到了管院。”

所谓“国际化”的求学体验，谭佩瑶其实并不陌生。大三时她就曾以交换生的身份前往荷兰蒂尔堡大学，在那里上了一学期的课。蒂尔堡大学世界一流的商科教育、跨文化的学术体验、对学生个人素养和职业技能的培养都令她极为震撼。“那里的中国人很少，我充分利用这段相对比较宁静的时光来思考未来应该从事怎样的工作、结交什么样的朋友，完成了一种自我意识上的觉醒。”

因为一次同样国际化氛围感“拉满”的夏令营活动，那种无比熟悉的感觉又再度被唤醒了，谭佩瑶也由此爱上了复旦管院。在她看来，年轻就应该多去不同的地方走走看看，尽可能多地体验不一样的生活，从而开拓自身视野、培养多元化的思维方式——而复旦管院正是一个绝佳的选择。

### “高压”

在管院正式开启国际商务硕士项目的求学后，谭佩瑶每天都收获满满。由于项目里半数以上的同学都是意大利人，在与同学合作完成小组作业的过程中，她充分感





而在管院,我遇到了来自天南海北的同学。他们让我意识到不一样的观点未必就是错误的,一定要学会辩证地看待问题。



受到不同文化背景的同学之间存在的差异与观点上的冲突。“中国人强调以和为贵,避免矛盾,意大利人则比较直接,会坦率地告诉你不同的意见。”

面对这样的情况,她在不断磨合的过程中寻找与同学们彼此认可的相处模式,逐渐养成了批判性的思维方式。她坦言,在自己之前的求学经历和生活环境中,同学们的相似性都很高,想法和思考方式都很接近,很难出现不同的意见。“而在管院,我遇到了来自天南海北的同学。他们让我意识到不一样的观点未必就是错误的,一定要学会辩证地看待问题。”

在一系列精彩纷呈的课程中,最让谭佩瑶难忘的是意大利博科尼管理学院交流项目负责人 Perretti 教授的《企业战略》课。2020年武汉疫情封城期间,她待在家里,连续两周全天候不间断地“云端”上课。高强度的课程设置和动辄80多页的论文阅读,令她和同学们都叫苦不迭。

教授在课程之初告诉大家:“这门课的课业压力将远大于你们的其他课程。我希望同学们在遇到压力时,能够开动脑筋想办法去面对,而不是选择逃避和推诿。”谭佩瑶和同学们决定团队协作,小组成员们充分运用管理学的思路,有步骤、有策略地对任务进行拆解。她很感谢老师以这样的方法来激发大家迎难而上、直面挑战的精神。“老师鼓励我们灵活变通地运用化解课程难题的方式,去解决更多的社会难题。这种潜移默化的教导,让人受益匪浅。”

### “高强度”

在管院求学期间,除了在学业上精益求精,谭佩瑶也给自己安排了多段丰富精彩的实习,而这些经历也为她在管理咨询行业开启事业征程奠定了宝贵的基础。

她曾先后在波士顿咨询任分析师助理、云启资本投资

和腾讯投资并购部任分析实习生,接手过第三方财富管理机构数字化转型项目,参与过跨境电商和零售 SaaS 项目,也在科学仪器、窄带物联网和营销自动化项目中大显身手。

在麦肯锡任商业分析暑期实习生时,谭佩瑶独立负责券商机构业务的现状诊断、业务和组织战略设计和数字化战略制定,主导了经纪业务的孵化落地策略。最终,她以优异的表现赢得了正式留用的通知。2022年初,从管理学院毕业后,谭佩瑶顺利地以商业分析师的身份加盟管理咨询巨头麦肯锡。

从自身的实习经历出发,谭佩瑶对投资行业和咨询行业的异同进行了分析比较。她认为投资行业的入职门槛相对较高,对于没有工作经验的应届生来说,很难毕业后直接入职。但是,“投资行业能给予你与各行各业创始人和高管级别的优秀前辈面对面交流的机会,使人获得快速成长。”

与投资行业类似,咨询行业“高强度”和“高密度”的工作安排既是“痛点”,也是“乐趣”。比如,咨询行业要求员工在几个星期内完成一个项目,很多时候项目交付的单位时间甚至以半天来计算,这就要求大家具有健康的身体和强大的专注力。但与此同时,“在这里工作,不仅可以充分接触到不同公司的风格,感受其国际化的程度,还能在全球轮岗的机会中接触到龙头行业里的优秀客户,这些都是十分吸引我的地方。”

### “幸福感”

2020年春节过后,谭佩瑶独自一人拖着大大的行李箱从重庆来到上海求学。对于那时经历的孤独与煎熬,她至今印象深刻。“室友们都没回来,我一个人待在上海

的出租屋里上了半个学期的网课。”突然之间，所有人都只能通过网络来交流，平常的出门也变得极为不方便，就连参加一个案例分析的商赛，都得全程在网上组队、做策划、交案例。“那时候，我才发自肺腑地感觉到能和同学们一起坐在教室里，听老师讲课是一种多么宝贵和幸福的体验。疫情让我变得越来越珍惜与师友们进行线下交流的机会。”

面对疫情带来的不确定性，谭佩瑶告诉自己：生活中有能做和不能做的事情，也有能够改变和无法改变的情况，但是一定要努力坚持下去。“一时的情绪发泄或许有用，一直沉浸其中却于事无补，要通过积极主动的行为，提升掌控力，在微小的改变中增加幸福感。”

面对今年新一轮的疫情，谭佩瑶已经做好了一定的心理准备，却没有意识情况居然会如此严重。封控令她的工作与生活结合得更加紧密，“我得在上班的过程中见缝插针地完成做核酸、拿物资、团购接龙等一系列的日常琐事，很挑战人。”

同样令她感到意外却惊喜的是，是邻里之间的团结和

互助。“我以前都从来不知道邻居是谁。但是在帮助楼长分发物资的过程中，我发现住在二楼老人的家里存粮不够，就把自己多余的大米等送给了他。和邻居熟识之后，彼此见面打个招呼、点点头，这种‘远亲不如近邻’体验，真的是一份难能可贵的收获。”

这段疫情也令谭佩瑶开始静下心来，重新审视过往的生活。“平静安稳的生活之中有一种震慑人心的魅力，稳定和谐的邻里关系有助于提升大家的生活幸福感。以前我总是一门心思扑在工作上，等疫情结束后，我会抓紧一切机会去探索上海这座城市，也会把生活和工作安排得更加井井有条。”

### “社会新鲜人”

作为初出茅庐的“社会新鲜人”，谈及母校复旦管院时，谭佩瑶总会流露出浓浓的不舍与感激之情。她感谢学院在求职辅导上的尽心尽责，无论是职业发展中心举办的讲座还是模拟面试，都对同学们助力良多。“学院就像温暖

的家,在我们需要的时候给予帮助,在我们懈怠的时候勉励大家继续奋勇前进。”

此外,学院以学生为中心的办学理念更是令她赞不绝口,“听说学院老师们根据考生的实际情况对夏令营的机制和项目做了一些灵活的改变,我就读的项目也调整了相应的毕业规定。这些周全的考虑,以学生利益为出发点,充分照顾到了大家多元化和个性化的诉求。”

走出校园,新的前程正在眼前展开。谈及今后的发展,谭佩瑶表示,一定会多多关注内心的成长,找准适合自己的职业赛道,及时进行合理的规划。“不管从事什么样的行业,都一定不要浪费时间,碌碌无为。在有意义的奉献中度过短暂的青春,才是人生最无悔的选择。”她给学弟学妹们提出了这样的建议。

未来,谭佩瑶希望能为社会做一些力所能及的事情,比如倡导低碳行动、保护女性权益等。她想要通过这些微小的努力,发出自己的声音,带动身边人的积极参与。她也期待在与志同道合之人携手共进的旅程中,拥抱时代的不确定性;在无尽的探索中,收获永不止步的成长。F







# 开启理想人生的第一扇门

唐雪韬  
2022届复旦大学管理学院GMIM项目毕业生

今年9月,唐雪韬将入职波士顿咨询,正式成为咨询行业的一名职场新人,这一切几乎完美复刻了她读本科时的职业规划。在她看来,过去两年的学习经历不仅让她从一名学生真正蜕变为独立自主的社会人,也拥有了为理想披荆斩棘的信念与勇气。

## 国际课堂的思想碰撞

唐雪韬本科就读的是复旦大学英语系,但相比于纯文科,她觉得自己对商科更感兴趣,在本科学习期间便开始关注管理学院的相关项目,并最终选择了国际商务——全球化经营与管理方向(GMiM)双学位硕士项目,探索自己未来的职业方向。“英语专业的职业方向可能会从事文学相关的,或者做老师,但经过了一些实习,我发现自己更喜欢探索外在的商业世界,例如接触过的消费品市场营销,觉得很有趣,所以就决定转了商科。”



来到管院学习生活,唐雪韬感受最明显的是,“一下子跨进了一个更加广阔的世界”。



GMiM项目是由复旦管院与伦敦商学院(LBS)联合开办,学制2年,每年招收40-45人,国际学生与中国籍学生各占约50%。首年赴伦敦商学院修读课程,次年在复旦管院学习。就读此项目的学生会伦敦与上海两个全球的金融中心,与全球最优秀的伙伴体验中西商业的魅力。

虽然受疫情影响,唐雪韬很遗憾不能和老师、同学在伦敦商学院的教室里面面对面交流,只能在英国租的房子里上网课,但是伦敦商学院一学年的课程仍然让她印象深刻。“伦敦商学院的课堂非常活跃,学生不仅可以从老师的授课中获益,也可以在其他同学的回答与互动中受到启发,会有更多思想的火花被碰撞出来。”

唐雪韬在伦敦商学院的部分课程是与MBA、EMBA的同学共同选修的,所以在课堂上便经常有机会听到MBA、EMBA同学的分享,“他们中很多人在各自的行业已经积累了丰富的经验,他们的分享相当于嘉宾发言,对于我们这些还没有真正进入社会的学生来说,可以吸收到更加有趣和生动的知识。”唐雪韬印象比较深的是在一门关于不动产的课堂上,一名建筑师分享了他对于不动产的定价、评估方面的思考,“不仅仅是从资产的角度,也从建筑师的专业角度提出了一些他的看法和建议,帮助我们拓展了视野,打开了我们思考的维度。”

此外,和国际同学的交流与合作,也让唐雪韬对于跨文化沟通有了最初的认识。“在国内遇到小组作业这种情况,我们一般为了提高效率,会各自领好任务,分头行动,最后汇总;但国际同学习惯先一起讨论,然后再分工落实。”唐雪韬认识到,人与人之间的沟通,最根本的是不同

文化之间的沟通,“这两种方式各有利弊,前者效率比较高,后者相对更加尊重所有人的意见。要实现良好的沟通,就必须尊重对方的文化传统。”在她看来,这些跨文化沟通的经验将会帮助她日后在工作中与不同国籍的同事更好地沟通。

## 开放包容的成长环境

从伦敦回到上海,从复旦外文学院到管理学院,熟悉中带着新鲜,让唐雪韬度过了一段相对愉快的学习时光。“和同学一起上课、完成作业,下课后一起吃饭碰面,重新回到了真正的学生生活。”

所有专业课程中,唐雪韬最喜欢赵优珍老师教授的Global business and management,“赵老师的课堂有很多案例教学,非常有感染力。很巧的是,我毕业论文答辩也有赵老师,再见到赵老师很开心。”

唐雪韬在复旦管院最喜欢去的地方是图书馆。“冬天赶论文的时候,会特别需要一个安静的环境,有舒服的椅子,而管图的环境、设施、服务都非常到位。在期末或赶论文的时候,我会从早到晚都待在图书馆,图书馆晚上12点关门才离开。”

在唐雪韬看来,对她而言,读硕士的最大好处是延长了自己的学生时光,让她有机会为正式进入社会、筑造自己向往的生活做一些必要的准备,而管院为学生提供的资源,则为学生铺平了衔接校园和社会的道路。

来到管院学习生活,唐雪韬感受最明显的是,“一下子

跨进了一个更加广阔的世界”。在这里不仅能够认识更多新的同学,收获友谊与新知,也可以通过学院举办的各类讲座等活动,聆听嘉宾们的分享,开阔自己的眼界。

“管院的同学一直有互帮互助的传统,譬如如果有同学都要申请咨询行业,那么无论面试准备还是笔试,同学之间都会互通有无,学长学姐、CDO(复旦管院为学生特设的职业发展中心)的老师,也会为在读的学生提供很多具体的资源和帮助。譬如我想申请某个公司的实习岗位,老师就会帮我去联系这个公司的学长学姐。学院不仅会分享很多实习、招聘信息,也会组织模拟面试,帮助学生提高面试技巧,即便是作为旁观者的一员,也能学到很多。”

唐雪韬说,硕士的学习经历让她开始脱离学生的稚气,慢慢进入社会人的状态,不仅在生活上开始真正地独立自主,人际交往上也更加成熟自如。“以往在学校,大家都是各自埋头读书、刷题,即便遇到问题或困难,也不习惯向别人求助,但在管院这种开放包容的氛围中,大家就不会觉得积极地去获取知识、信息、资源是一件什么好让人尴尬的事情,事实上,多和别人交流,听听别人的意见,确实可以给我们带来很多帮助,少走一些弯路。”

### 更加丰富的人生体验

即将进入工作岗位的唐雪韬对于自己将要开启的人生也充满期待,“至少在未来两三年里的人生方向是确定的。”但对于唐雪韬来说,她最终的生活目标是想成为一个“游民”,“两个行李箱便能装满我所有的家当,随时都可以 mobile。”世界很大,她想都要去看看,“也许会先在上海工作几年,再去香港或者其他地方工作一段时间,可以体验不一样的生活和文化。在伦敦商学院,我也见到很多学长学姐,他们的工作地点就非常的 mobile,在欧洲、东





南亚等不同的地方工作,我很向往这种生活。”

她坦言,这种对于生活的想法确实受到了这两年持续的疫情影响。在疫情之前,她也曾想过在一个城市定居,筑造自己的小屋,但经历了疫情之后,“你会觉得意外的事情总是突如其来,整个人可能需要更加机动起来,更加灵活地生活。”

唐雪韬硕士入学的第一年正好碰上新冠疫情突发,原定在9月入读伦敦商学院的行程受到疫情的影响,一直推迟到11月才到达英国。由于航班变动、防疫政策等众多因素的影响,第二年从英国的返程也异常曲折,“从5月到8月,一直因为回国的事情焦虑,遇到过航班突然取消,买不到机票,比原计划多耽搁了几个月。”那是唐雪韬第一次对社会现实有了真切的实感,“很多突发因素不在你控制的范围内,但你不得不独自去面对、解决,那种要努力把握自己命运、解决问题的能力就这样爆发出来。”

“人生只能活一次,所以我觉得需要活得更主动一点,不能一味地被动地活着,不要放弃改变的可能。”由于无法按时回国,在研究生期间非常重要的暑期实习一度几乎成泡影的情况下,她依然没有放弃努力,通过与实习单位的积极沟通,最终将自己的暑期实习时间延至8月-11月,但这也使得她不得不在繁忙的实习同时,应对压力山大的秋招以及毕业论文的开题,可谓焦头烂额。但她仍然扛了过来,顺利拿到了实习单位的offer和秋招中获得的波士顿咨询的offer,“事情越多的时候,你越需要冷静地分类轻重缓急,把自己的精力与时间进行合理地分配,向自己的目标迈进。”

唐雪韬觉得作为一名在复旦成长起来的社会新人,应该保有对现实的批判精神和独立思考的能力。“如果处在一个不舒服的环境,应该去寻求改变,而不是一味地消沉或顺从、随波逐流,这是复旦带给我思想上的一个最重要的点。”**F**

在这里找到真正的自我

周玥辰  
2022届复旦大学管理学院金融硕士项目毕业生

两年前,周玥辰从信息与计算科学本科毕业进入复旦管院金融硕士项目。两年后,她最终成为了一名算法工程师。在她看来,青春就是在迷茫与纠结中找到最真实的自我,“在复旦管院,我一直觉得自己在被呵护着成长,一直被支持着。”

纠结与坚定

到今年5月,周玥辰已经在字节跳动的算法工程师岗位上实习了大半年,“可以用技术来解决问题的过程,会让我觉得很开心,从中获得的成就感也不断促使我继续努力下去,从而形成了一种正向循环,它确实是我喜欢的工作状态。”

但在决定从事算法工程师这一工作之前,周玥辰也曾经历了一段迷茫和纠结的时期。

按照读本科时的想法,周玥辰是抱着转专业的计划来到了复旦管院就读,“当时的想法也是希望以后从事金融行业的



在她看来,青春就是在迷茫与纠结中找到最真实的自我,“在复旦管院,我一直觉得自己在被呵护着成长,一直被支持着。”

工作。”但经历了一些实习项目之后,她逐渐发现自己似乎还是喜欢硬核的技术类工作,曾经的计划发生了摇摆,但一时还拿不定主意。

在进入研一挑选实习方向时,到底是要继续金融方向还是选择计算机方向,她到了必须要做一个决定的时候。“因为当时的实习方向基本上就决定了未来的职业探索方向,用人单位在挑选实习生时一般都会参考以往的实习经历。”

一方面是自己好不容易才转入的金融专业,另一方面是自己内心似乎更加偏好的计算机专业,该如何决定,周玥辰心里没底,为此她找到了CDO(职业发展中心)主任曹能老师。“学院会鼓励我们在遇到问题的时候去咨询CDO的老师,开始的时候会希望我们每个人都去聊一次,后面自己有问题也可以随时跟老师预约时间。”

曹老师耐心地帮周玥辰分析了她个人的状况,未来可以考虑的发展方向,以及每个方向需要的软实力和硬实力,“也就是帮助我更加深入地认识自己,了解我是一个怎样的人,我的个性和工作需求的匹配度。”和曹老师聊完之后,周玥辰不再纠结,坚定地走上了算法工程师的职业探索道路。”之后,周玥辰也先后在多家互联网公司的相关职位上实习过,并从中选择了企业文化更加契合自己的字节跳动作为第一份正式工作的就职公司。

更加了解自己、坚定自我,在周玥辰看来,是她在复旦管院的最美的收获和成长。两年硕士历程,让她学会更坦然接受自己为试错付出的成本。“作为一名金融硕士应聘算法工程师,我面对的是与众多计算机硕士之间的PK,即便有本科的知识打底,还是必须为应对笔试需要自己课外额外补充很多专业知识。”但是在周玥辰看来,最关键的是你迈出了第一步,一旦开始了,只要投入时间和精力,你会发现,其实所谓的门槛也并不是一件非常困难的事。

## 探索与成长

因为身在管院,周玥辰觉得自己在成长中遇到的烦恼也得到了更多的呵护。

“在管院,我经常会觉得自己被呵护着、支持着成长。”周玥辰说,这种被呵护、被支持的感觉从她开始接触管院的第一刻起就能感受到。“因为我本科没在复旦,当时打电话到管院来咨询考研项目时,管院老师给我的反馈都非常专业、体贴。”在第一次参加复旦管院的宣讲会后,周玥辰感受到了来自复旦管院的巨大的热情,当时她就下定决心,一定要选择复旦管院。

过去两年中,无论是同学之间的交往还是师生之间的互动,周玥辰时时都能感受到属于复旦管院的浓厚的人文关怀。

“在管院,你可以接触到各种各样专业的学生,我们金融硕士项目招收的学生并不限于金融本科的毕业生,它鼓励各类专业的同学来报考,让有兴趣的同学都有机会来探索自我。”原本以为两年的研究生会忙于学习和找工作,疏于同学之间的相处,但过去两年周玥辰依然收获到了意料之外的珍贵友谊,“我和我的研究生室友虽然本科是一个学校的,但之前并不熟悉,一起来到复旦后,发现非常聊得来,关系变得很亲近,虽然我们目前一个人在北京实习,一个人在深圳实习,但是我们依然会保持比较高频次的联系。”她觉得,复旦管院的平台聚集了更多志同道合的人,大家在这里有更多类似的感受和共同的话题,对于她而言,能在研究生阶段交到好朋友,是件特别幸运的事。

学院的开放与包容也体现在课堂的内外。“我们的课程不会仅限于金融方面的知识,比如有些课程会和计算机相结合,更符合社会的现实需求。”所有专业课程中,周玥

辰最喜欢教授高级金融计量的范剑青老师的授课风格，也曾担任过范老师的助教，“范老师的风格就是非常温柔，很有耐心，他鼓励大家积极提问，喜欢和同学在课堂上一起讨论。”

虽然管院的传统就业方向是投行或咨询，但在个人职业发展方向上，老师们都非常支持同学能遵从自己内心的兴趣爱好，发掘自身潜能，并组织各类资源和平台让同学走出校园了解现实世界，譬如组织同学在课余时间到企业实地参访，周玥辰曾经在学校期间参访过贝恩和毕哩哔哩。“在复旦管院，你会感觉自己心胸一下子就开阔了，感觉自己很自由。”周玥辰说。

### 校园与职场

在周玥辰看来，学校时光是单纯而珍贵的，“学习是一件非常单纯的事情，你可以不用考虑任何外在的因素，学习是一件满足自己的事情。”但是走上工作岗位，无疑会面临各种现实压力，“你需要考虑方方面面的平衡，作为一名算法工程师，不仅仅是自己埋头做事，还需要跟产品的同事、架构的同事进行多方面的沟通，所有的事情都是协作的过程。”

所幸在复旦管院学习的这两年，她在职场中所需要的各种技能都得到了锻炼与提升。“其实学习和工作不分家，工作上需要的能力在校园也有很多机会可以锻炼，即便是编程的能力，我们在平时的作业过程中就可以得到提升。”

管院的教学风格，在周玥辰看来更加灵活、机动、实用。“我在读本科时，有很多数学方面的课程，需要不断地刷题。进入管院后，我们涉及更多的是小组作业，需要跟同学协作完成，这就锻炼了你的合作能力，作业展示时的PPT演讲能力在工作中也非常重要，你必须能够准确地向别人表达你工作的意图。”

对于用人单位来说，相比于员工已经具备的工作技能，他们会更加注重考察新人的学习能力。“因为在实际工作中，不会给你很长时间来熟悉系统，模型的迭代也非常快，所以他们更欢迎学习能力快，有潜力的同学。”从这方面看，转专业、跨行业不再是周玥辰的短板，而是证明



了她具备快速学习的能力。

虽然选择了计算机相关的工作,但是商科的学习仍然让周玥辰受益良多。“包括微观经济学、风险管理、资产定价这些课程,这些知识看上去好像在工作上用不上,但是它帮助我提高了对于商业的认知,对是公司的本质、价值会有一些更加深入的思考,在实习工作中,我也会从公司更加全局的角度来思考问题,其实帮助还是挺大的。”

## 友情与疫情

疫情使得大家不再能够随意地在线上碰面,无论是工作还是生活,无疑都受到了很大影响。譬如因为疫情,周玥辰错过了本科的线下毕业典礼,又要错过硕士的线下毕业典礼,这对于她来说是一个非常大的遗憾。但在这两年的疫情经历里,她也收获了一些此前没有过的感动,有了一些对于生活新的感悟。

“之前我实习的公司有一个员工确诊,园区封了两天一夜,解封的时候大家也不能乘坐交通工具回家,于是很多自驾的同事便主动担任了志愿者,在群里登记车牌信息,免费开车接送同事回家。大家相互帮助的氛围很让人感动。”

居家办公的日子里,沟通一方面变得更加重要,另一方面也变得更加困难,如何准确地表达自己的观点,和同事们实现良好的合作,提升自己独立工作的能力,对于周玥辰来说,都是新的挑战,也是新的提升自己的机会。

长时间的隔离也使得周玥辰开始认识到,应该更加珍惜和亲朋好友们的每一次线下聚会,“譬如我本来以为这次毕业可以见到同学,所以之前回校的时候也没有约他们碰面,但是现在看来就要错过了,下次碰面还不知道是什么时候,现在越来越觉得跟朋友的每次相处都很重要,都值得珍惜。”

在不能碰面的日子里,情感的表达与传递也变得尤为重要,“无论是对于自己的家人还是朋友,都不要吝啬于表达自己的情感,中国人传统上是比较内敛的,喜欢用行动来表达爱意,但是现在可能只能通过语言来表达。在封闭期间,多一些联络和情感表达,无论对于自己还是对方来说,其实很有必要的。”**F**



# 穿越疫情的学习之旅充满力量

蒋毅栋  
2022届复旦大学管理学院MBA项目毕业生

对于蒋毅栋而言,在疫情期间开启并延续至今的学习之旅,是一次关于身与心的巨大挑战——跳脱工作的舒适圈,转战全新的创新项目运营;打破固有的学习形式,保持高效的“云端”学习状态;建立崭新的家庭角色,在忙碌的节奏中寻找平衡……

但这一切并未让蒋毅栋有丝毫退缩,反而激发了他内心深处的勇气与力量。如今,面临毕业的他正以从容的心态面对疫情之下的诸多不可预测,以自信的姿态迎接属于他的未来。

## “助攻手”与“主力军”

毕业于电子商务专业的蒋毅栋,赶上了国家大力发展电商的黄金时期。踏入职场后他从事着与中后台决策支持相关的分析工作,整天都要和各类数据打交道。在他看来,自己更像是一个“助攻手”的角色,帮助越来越多的创业公司、创新项





我期待有更多同学能从复旦管院获得前行的力量,相信我们终将获得洞见未来的智慧,突破迷雾向梦想出发!



目在业务发展过程中建立起更为成熟的体系。“在每一个公司业务的变化中看到自己努力的影子,这或许就是我的价值所在。”

2016年,一路走来颇为顺遂的蒋毅栋遇到了一次工作转型的重要契机——由于公司业务需要,他从一名“幕后”的分析人员被调派为“一线”的VP业务助理。这是一次极具挑战的尝试。怀着紧张、兴奋的心情,蒋毅栋打开了职场生涯新世界的大门。

“VP助理的工作会更加综合,需要接触的项目也更繁杂。”对于角色的转变,蒋毅栋坦言曾有过一段时间的“怯场”：“我们需要不断和各类新产品、新技术和新的商业模式接触,探讨合作可能。因为担心自己的知识储备不足,在项目接洽的时候我都不太敢发言。”

为了能快速弥补短板、让视野和能力都更上一层楼,蒋毅栋有了进一步学习深造的念头。2018年5月,一次偶然的机会,蒋毅栋走进了复旦MBA项目的宣讲会。“因为截止时间比较紧迫,我当即选择了报名,如今看来这却是一次非常正确的决定。”

在毕业之际回望这段求学经历,蒋毅栋无比感慨:“复旦MBA的课程全面而深入,涵盖了财务、人事、市场战略、金融等多个领域。这种知识体系的建立对我而言是十分关键的,让我在接触各类不同的商业项目时有了更大的底气。”

## “新篇章”与“新角色”

疫情的到来让昔日热闹的校园一下子安静下来,而对于2019级MBA新生蒋毅栋而言,未知的挑战才刚刚开始。

因为隔离管控的原因,MBA的课堂学习变成了常态

化的线上授课。从线下来到云端,从面对老师同学到面对电脑,蒋毅栋却始终要求自己保持高效和自律。

“MBA课程涉及到的知识领域非常丰富,我并不是对所有科目都得心应手,所以要花更多的精力去攻坚克难,把努力变成一种习惯。”在蒋毅栋看来,学习的方式变了,但初心和目的并没有变:收获优异的成绩固然令人快乐,而学以致用成就更让他惊喜不已。“在复旦MBA的课堂上,老师讲到的知识点都很契合当下的实际,教给我们的模型和方法论也非常实用。我可以直接将之搬运到工作中进行应验,并获得正向的反馈。”

疫情下的校园生活并没有想象中的那么枯燥,年轻人的生活依然充满了乐趣。充实的校园时光自然少不了丰富多彩的活动,学习之余的蒋毅栋也是新年晚会、迎新晚会等各个项目筹备组里的积极分子。在他看来,不抱任何功利性的目的,纯粹地与志同道合的人一起做策划,力所能及地为校友服务,这一过程本身便是令人享受的。

除了这些美好的回忆,还有两件对于蒋毅栋而言意义重大的事情同样发生在他就读MBA期间——

得益于学院组建的医疗健康俱乐部,蒋毅栋在聆听了多次行业大咖讲座和校友分享会后,深受触动。他发现,伴随着医药领域新政策的不断出台与落地,顺势而起的相关新兴行业里正涌现出越来越多的新模式、新业务,而这一观察也进一步激发了蒋毅栋想要跳出舒适圈的决心。临近毕业,他毅然选择跳槽到一家跨国药企,希望以此探索更多行业机会,同时也发掘自身更大的潜力。

令蒋毅栋完全没有想到的是,就在他刚刚完成职业切换的同时,疫情再度进入严峻态势。但这一次,他已做好了充足的心理准备。“在重返校园读书的过程中,大部分MBA同学都不是脱产的,工作上的强度也并不会就此降低。经过这两年多来快节奏高强度的密集学习,我已经逐

渐适应了这种高效率的状态。无论是学习还是工作,我都很有信心去掌握和熟悉新的内容。”面对居家办公的新处境,蒋毅栋表现得很坦然:“疫情无非是让我有了一个可以实践时间管理的更严格的环境,力争让每一个碎片化的时间充分发挥价值。”

也正是在这一时期,除了工作角色上的转变外,蒋毅栋还收获了家庭角色上的更新。2021年末,他在朋友圈分享着心中的喜悦:“一次答辩,将两年半的学习和成长浓缩成一个圆满的句号;一声啼哭,翻开了人生的新篇章,从此开始了为人父母的新身份。”因为疫情隔离的缘故,“宅家”的蒋毅栋趁着“足不出户”的机会,正在学习成为一名合格的奶爸。尽管不得不面对因经验不足而产生的各种不便,但他依然乐在其中。蒋毅栋十分认同一句话——“哪有什么平衡工作和家庭,无非是家人的包容和理解。”他也希望能够借此机会,用自己的实际行动表达对于家人的感恩。

### “局中人”与“抗损力”

疫情之下,外部市场瞬息万变,各种不确定性时刻在加剧,我们不可避免地要直面各类复杂挑战。作为此次上海疫情的“局中人”,蒋毅栋将这段时期的隔离生活看作是一次“反脆弱”的挑战。为了应对挑战,提高自身的“抗损害”能力变得尤为迫切。“疫情带来的影响将会是长期的,我们唯有不断地、持续地去观察和分析,尝试探索下一个阶段的发展趋势,同时去接受可能发生的任何变数。”

一个人的思考毕竟有限。为了避免自己钻入牛角尖,蒋毅栋坚持不定期地与同事、校友展开线上的交流学习,希望跳脱已知领域、规避未知的风险,在社会层面发掘更多可能性,获得持续成长。求学期间,蒋毅栋结识了许多各行各业的校友,坦诚相待的交流让彼此的友谊逐



渐深化,也碰撞出更多启发。“这些都是我在学习之余收获的‘隐性财富’。”他感叹道。

疫情带来的压力与焦虑无处不在,但校友们在疫情期间的团结一心总能让蒋毅栋感到温暖和振奋。“在疫情最严峻的时期里,大家主动帮忙联系各个机构,为有需要的校友们提供生活物资,一起挺过难关。还有很多的校友选择成为了志愿者,力所能及地默默付出,希望能帮助整个社会向善、向好。”

距离蒋毅栋结束 MBA 论文答辩至今,已有近半年的光景,但这段特殊的求学经历对于他的影响却仍在继续。每当遇到困惑时,蒋毅栋总会不自觉地关注复旦管院,看看学院最近的动向,关注学院正在努力的方向。在他眼里,母校复旦管院就是自己人生的“风向标”:他总是可以从学院了解到当下的社会发展状况,然后以更宏观的视角去重新审视自己的事业,去把握下一阶段的重点。“管院于我,更像是一面旗帜。除了技能上的学习之外,我在这里获得更多的是在长期方向性或思维方式上的改变。这段学习生涯让我积累了更多应对不确定环境的能力,这些都是弥足珍贵的。”

在蒋毅栋看来,和国内的大多数学院相比,复旦管院在教书育人的同时,也始终在号召大家担当和践行社会责任。“面对中国商业教育和经济发展的持续变化,学院并没有随波逐流,而是致力于发挥自己的领导作用,培养顺应时代发展的科创精英和商业管理人才,以更立体、更丰富的形式实现对社会的贡献和价值。而这一点,也正是当初我选择复旦管院的重要原因。”

从职场回到校园已经不易,顶着疫情反复的压力潜心向学更是难得。总结自己就读 MBA 的心路历程,蒋毅栋希望学弟学妹们能珍惜和利用校园的各类资源,以百分百的投入去享受这段学习之旅,让每一分时光都产生价值。“我期待有更多同学能从复旦管院获得前行的力量,相信我们终将获得洞见未来的智慧,突破迷雾向梦想出发!”**[7]**



# 打破『岁月静好』， 发现更远处的无限风景

潘张婷

2022届复旦大学管理学院国际MBA项目毕业生

在复旦国际MBA项目的学生中，担任1班班长的潘张婷算得上是一个比较“另类”的存在。不同于很多职场人在重返校园时都抱有清晰的诉求、或是以明确的目标为导向，潘张婷所追求的，很大程度却在于“变化”本身。

“我希望自己的职场和人生拥有更多‘反转’和‘打破’，而不是一眼就能看到尽头。”时光飞逝，潘张婷两年的求学之旅即将画上句号。她也期待着在即将开启的新征途上，继续写下属于自己的精彩故事。

## 跨界出走

潘张婷本科的4年是在北京第二外国语学院度过的，此后，俄语专业的她还曾到俄罗斯留学过一段时间。在刚刚步入职场时潘张婷从来不曾想到，语言文学背景的自己会在“机缘巧合”之下，进入到一个完全陌生的金融领域。

“当时中国银行全面拓展海外分支业务，也招聘了很多小



不同于很多职场人在重返校园时都抱有清晰的诉求、或是以明确的目标为导向，潘张婷所追求的，很大程度却在于“变化”本身。



语种工作人员，而俄语恰好入选了银行的小语种专项计划。”潘张婷就这样成为了中国银行的一名员工，并在接下来的日子随着行内岗位变动，再一次“机缘巧合”地调回了家乡温州。

潘张婷在温州的中国银行一共工作了6年，在她看来这是舒适且“平淡”的6年。“我在父母身边被照顾的很好，在职场上也发展得十分顺利。”彼时潘张婷在温州中行以“创纪录”的速度晋升，也入选了银行系统的“人才池”，距离副行长的职位只有一步之遥，但可以一眼望到头的职业路径却令潘张婷倍感焦虑。

拥有一份稳定、高收入且能够伴在父母身边的工作是很多人渴望的岁月静好，但潘张婷却是自己生活的“破坏者”。2018年，期望能够看到更大世界的她经过反复权衡之后毅然选择辞职，孤身一人来到上海。

在上海这座举世瞩目的国际金融大都市里，从零开始并不是一件容易的事。初到上海，潘张婷还没来得及去感悟这座城市的底蕴和活力，就已经加入到求职大军中，并最终在一家公司财富管理的岗位上开启了全新一页。

## 融入上海

谈到这次在职场打拼8年之后的重返校园，她不仅分享了关于自我提升、拓宽人生“边界”的想法和一些很真诚的职场规划，还着重提到了一个词：融入。

“我认为上海和复旦彼此间是相互成就的。特别是改革开放以来，复旦从未缺席过上海任何一个‘高光时刻’。”在潘张婷眼中，陪伴上海风雨兼程一路走来的复旦所呈现出的进取、开放、无畏而自强的特质，同样也是上海城市精神的折射。“融入复旦，就是真正地融入了上海。”

入学伊始，潘张婷便感受到了课业带来的压力。“我本

科的专业背景放在商科语境中是缺乏‘话语权’的。为了不被落下，我必须付出比别人更多的努力。”潘张婷直言在项目的第一年，自己几乎又找回了在高三时的状态。“我早上从8点到12点基本都在上课，下午会去图书馆学习、或者和同学们组织小组讨论；晚上吃过晚饭之后再开始一轮自习，间或抽出一、两个小时去处理一些学校的相关事务。”

用心都藏在细节里。潘张婷此前的住处距离学校比较远，入学后，她特意换到管院附近租住，以方便参加学院的一些公开课、学术讲座和其他活动。相比于住得远的同学要面对的通勤成本和种种不便，“随时回校”这一优势无疑为潘张婷拓展出了更大的学习空间。

在两年的管院生涯中，潘张婷拥有一个令她倍感自豪的头衔：班长。在那些和同学们一起笑、一起闹、一起成长的日子，生活的底片上仿佛又重新映照出青春的色彩。“我曾经组织班级在上海郊区的房车基地进行了2天1夜的派对狂欢，不仅有烧烤、麻将、唱歌、游戏，还有同学自己带了设备到现场打碟、调酒，大家一起蹦迪，玩得很尽兴。”

在复旦管院这个充满可能的崭新舞台上，潘张婷“邂逅”了很多个不一样的自己：她是管院“俱乐部发展促进委员会”的一份子，在一年一度的俱乐部巡演和日常的推广工作中尽心尽力、尽职尽责；她也是一名志愿者，在管院很多大型的论坛、讲座的前期准备工作和活动进程中，都能够看到她忙碌的身影；她更是一个传扬聚劲精神、并践行“相信同行者的力量”的传承人，用自己的所学所悟向新来的学弟学妹分享对于自我认知和探索的宝贵体验，也传承着“你若谢我，便成为我”的属于Orientation独有的信仰与力量。

对于国际1班的同学，潘张婷有一个统一的称谓：家人。在即将分别的日子里，与“家人们”相处的难忘点滴又

一一浮现在眼前。“我先生对我的求婚就是在班级全体同学的共同见证下完成的。并且在那一次,我们班上的同学全程参与了策划,租了别墅,准备了鲜花和蛋糕,而我作为女主角却一直被蒙在鼓里,获得了一个大大的惊喜。”

在人生中最珍贵的那一刻,潘张婷的身后站着由一个由50几个同学组成的庞大“亲友团”。而她也坚信时间与空间不会阻断这个温暖的大集体彼此间浓浓的同窗情谊,“即使毕业后分开了,但我们的心却会永远连在一起。”

### “我的团长我的团”

从3月份延续至今的疫情让人与人之间因为距离而变得“疏离”,却也让国人在逆境中感悟到了一种独属于中华民族的坚韧、勇敢与温良。疫情下的上海,每天都在上演着那些关于“我的团长我的团”的感人故事,而潘张婷就是其中的一名社区团长。

“在疫情期间我的生活虽然也受到了一些影响,但总体来说还是比较正常的。”潘张婷笑言她和先生在APP上的“抢菜”成功率一直都比较,能够满足日常所需。而她之所以会在这个特殊时期主动站出来,主要还是想为大家做一点事。

得益于管院同学们对于有效资源的互通分享,再加上一些复旦校友企业的帮助,潘张婷的团长工作总体进展得比较顺利。但由于作为团长需要对接居民、居委、供应商、物流公司和志愿者团队等很多个“面”,让一向精力旺盛的她也不得不发出“真的好累好操心”的感慨。

“这次做团长的经历对于我而言,是一次特殊的实习。”潘张婷表示,自己在整个团购的流程因为充分运用了在管院学习到的管理、统计学、包括数据分析等方面的知识,所以才能够确保时间支出在一个“可控”的范围内。“但还有很多团长可能并不具备这一类的相关知识和技能,所以他们往往要付出几倍的辛苦,非常不容易。”

潘张婷曾经进入过一个团购群,团长采用的是手工统计,一次团购下来需要一周左右才能整理完所有数据,每





天平均下来只能睡4、5个小时。而在特殊时期的上海,社区团长们就像基层的一个个“细胞”,于细微处焕发着活力,也让这个城市变得更加温暖与美好。

在疫情之前,潘张婷和同楼的邻居们几乎都不认识,“家”的概念于她而言也只是一套租住的房子。但这次的疫情却让她意外地在原本“水泥森林”般的小区里,找到了对于一座城的归属感。“在疫情较为严重的3、4月份,我不仅负责社区团购工作,还作为单元楼的志愿者参与了楼道消杀和发放抗原等工作,就是尽量多为邻居们尽一份心。”

随着毕业临近,从“团长”回归学生身份的潘张婷忍不住设想:假如没有疫情,她一直心心念念的出国交流交换就能够顺利成行;组织线上小组讨论时也不会因为组员们做核酸的时间“不统一”,而要一遍遍地推倒、调整。

而当潘张婷进入到论文准备阶段后,疫情所带来的种种不便进一步凸显了出来:因为封校,无法去图书馆查阅资料,在图书馆的学术氛围中撰写论文,她只能在家里用VPN接入的方式完成论文,而Bloomberg、WIND等一些适用的金融数据终端又都是与学校机房的计算机绑定的。对此潘张婷的总结是“只要能想到的困难,基本上全都遇到了。”

但回头来看,这一路的不易又何尝不是另一种磨砺?眼下疫情尚未结束,但一年一度的求职季还是准时到来,潘张婷也又一次加入到线上求职的队伍中。两年的疫情为整体的求职环境增加了更多的不确定性,但潘张婷相信,无论什么时候,“优秀”都是每个人最牢固的保障。“我现在已经拿到了几家公司的offer,所以紧迫感不是很强,可能还要考虑一下再做出选择。”

一场疫情令潘张婷对老家亲人平添了很多牵挂,而她也愿意放慢节奏、注重健康,为所有爱她和她爱的人而更加善待自己,以一种豁达乐观、积极向上的态度去迎接未来的机遇与挑战。

跨越知与行的鸿沟,属于潘张婷的路还很长。而她也会恪守初心、继续跋涉,不断发现更高更远处的无限风光。F



# 画出了一道『硬核转型』的完美弧线

孙亚平

2022届复旦大学管理学院Aisa MBA项目毕业生

“我就是个工作狂，一工作起来就异常执着。”电话那头孙亚平的爽朗、利落，令人印象深刻。本科毕业后就进入银行工作的孙亚平，在一路高歌猛进的过程中，却意外地突然遭遇了一次健康危机，这令她不禁开始思考自己“究竟希望拥有怎样的人生？”带着这样的问题，她选择重返校园求学，在专业知识和解决问题的能力上取得了前所未有的突破，最终成功从金融跨界医疗，实现了期待已久的职业转型。

## 拒绝“普通”，在职场光速成长

回忆起当年选择入行银行业的原因时，孙亚平表示“这并非是一次积极主动的选择”。作为一名商务英语与管理专业的毕业生，她在参加校园招聘的过程中，阴差阳错地拿到了兴业银行电子银行部内勤岗的工作机会，由此“意外”地在金融业开启了事业的征程。

在内勤岗位工作的三年中，孙亚平主要负责电话销售理财产品 and 信用卡分期业务，并制定紧急预案和现场应对的策





她选择重返校园求学,在专业知识和解决问题的能力上取得了前所未有的突破,最终成功从金融跨界医疗,实现了期待已久的职业转型。



略。性格活泼开朗、做事主动认真的她很快就掌握了这份工作所需要具备的应急能力和专业素质。但随之而来的,也有对重复机械劳动产生的乏味无聊,以及“从后端向前端”转换的渴望。

这样的机会很快就来了,当星展银行向孙亚平抛出橄榄枝的时候,尽管并没有零售业理财经历,她却抱着“不管好不好,先冲再说”的想法,毫不犹豫地选择了跳槽。“一开始真的什么都不懂,但是非常努力。每天雷打不动地研究新闻资讯、股票债券行情,日子过得很苦很累,却很有收获。”凭着一股不服输的劲头,孙亚平很快就展现出了强大的工作能力,在入行半年内,就被破例提拔成了高级理财经理。

这段“痛并快乐”的工作经历不仅让她对客户资产配置需求了若指掌,还因此全面透彻地掌握了国内外股票、债券、外汇市场的行情,实现了“客户资源”和“专业知识”的双重累积。也是在这时,前东家兴业银行再度向她发出工作邀约。冲着“更大的挑战”,孙亚平选择了回归,并且一路拼荆斩棘,用优异的成绩证明了自己“归去来”后的成长。

令她印象最深的是一次睿远基金的紧急募集。“接到通知后,我就立刻开始着手梳理客户,在短短两天的时间

内,实现了完成日基金销售额900万的目标。”在这份骄人业绩的背后,是孙亚平平日里对客户及其资产的深层次了解。“积累客户、维护客户都是一个长期的过程,只有当你目标人群具有较大的把握度时,你才能快准狠地把产品卖出去。”

因为不想“普通”,孙亚平始终对自己严格要求,在六年的职场淬炼中蜕变为独当一面的行业专家。然而由于连续高负荷地运转,她的健康状态也亮起了红灯。在养病的过程中,她开始思考自己究竟想要怎样的人生。“我希望未来能获得一些全新的体验,去探索不一样的世界。”怀着这样的期待,孙亚平将目光投向了大学校园。

### 三地求学,突飞猛进的蜕变

谈及求学的初衷,孙亚平笑言是因为“不喜欢一成不变的工作和生活”,想要不断发掘自己的潜力。其实一直以来她都有再度求学的愿望,却因为职业发展和家庭等原因被无奈搁置。而当她终于下定决心重返校园时,又不得不考虑到许多现实的因素。

“我原本想出国念书,但放心不下家人和孩子。而复旦管院S3 Aisa MBA项目却能让我不出上海,接受国际化

的管理教育,我立刻就被它吸引了。”在孙亚平看来,全英文的授课、国际化的教研资源,都有助于她对亚洲经济产生深刻的理解,并且练就敏锐的把握能力。“在三所学校展开联合学习,还让我有种‘一举三得’的感觉!”

虽然遭遇新冠疫情的影响,求学过程一波三折,但孙亚平却认为自己很幸运地把握到了项目提供的资源和机会。入学的第二学期,她与班级里的其他两位女同学一起赴韩国首尔高丽大学进行了一个学期的深造。“因为疫情的关系,我们只能在宿舍里隔离上网课。但学到新知的快乐冲淡了每天的焦虑和压力,最终我们还是平安地回来了。”

而在韩国学习期间,一次自导自演的“说走就走的旅行”至今让孙亚平难以忘怀。当时她和一位同学周四晚上飞去了济州岛,周五早上在海边上了网课,直到下一个周一才回到学校,同学们都被她们的举动所震撼。“疫情让我感到活在当下是最重要的。你永远都不知道明天会怎样,有想法就要去实现。”

从首尔回国后,孙亚平只休息了一个月,就马不停蹄地奔赴新加坡国立大学展开另一段学习生涯。这一次,她又给自己安排了新的任务:带着儿子一起去上学。“我需要出国小半年的时间,又放心不下孩子。考虑到新加坡的教育环境对于孩子的成长而言非常有利,如果我们一起学习,结果可能会让人惊喜。”

孙亚平利用20多天的时间帮儿子申请到了一所新加坡的幼儿园,从此开启了“一边学习、一边带娃”的“超人妈妈”生活,她也从中摸索出了平衡学习、工作和家庭的“独门秘诀”:无论在任何情况下,都要与身边的人进行有效真诚的沟通。“沟通可以帮助大家了解对方想法,拉近彼此距离。每次充分而坦诚的沟通过后,我都既获得了家人的鼓励与支持,也能迅速厘清并抓住困难的核心矛盾,从而事半功倍地完成各项事务。”

上海、韩国、新加坡,辗转三地精彩又丰富的学习之旅,让孙亚平收获满满:在国际化的课堂上,她不断强化



和扩充着专业知识,也在深入探究的过程中增强了解决实际问题的能力。“原本商务英语专业出身的我对投资分析完全不懂,现在却能够运用统计分析的方法处理一大堆杂乱无章的数据。”她欣慰地说道。

不仅如此,原本被行业和岗位所“束缚”的视野也得到了前所未有的拓展。“以前我在银行工作根本接触不到供应链方面的知识,注意力都集中在了客户身上;但是自从学会了产业链上下游的交叉验证,我们学会了以多维度的视角和观点去看待行业的,并从中提炼出最契合投资主线的逻辑和判断。”

## 变换思维,找到热爱的方向

谈及此次上海疫情,孙亚平用“传奇”一词为两个多月的封控生活做了恰如其分的总结。而面对不确定的未来,她不仅没有荒度时间,反而顺利地完成了线上实习,最终收获了一份医疗行业的工作机会。

“从新加坡交流回来以后,学业很繁重,一直没有时间实习。封控前,我恰好看到复星集团旗下的生命科学与实验室在招聘实习生,就毫不犹豫地去面试了。没想到3月14号刚拿到录取,3月18号老板就被封控在了家里。”

尽管只能线上工作,但孙亚平还是充分发挥出了自己的专业优势与特长,帮助身为保供单位的公司处理防疫物资方面的订单。在3月下旬咽拭子十分稀缺的时候,她花了两天时间,不眠不休地沟通了20多家供应商,最终为单位成功采购到了1000多万只棉签,为浦东医院、上海市口腔医院、三叶草方舱、嘉定方舱解了燃眉之急。

“作为刚刚入职的实习新人,一开始我连怎么下订单都不会,但是却在最短的时间里厘清了工作思路。到了四月中旬,我就已经很熟悉企业ERP系统了。领导对我的表现十分满意,于是给了我毕业后正式留任的工作机会。”

面对危机,孙亚平总是能够快速转变思维、调整心态,从而抓住机遇,不失时机地促成事业人生的飞跃。更重要

的是,在疫情期间收获的全新工作经验让她看清了自己真正的兴趣所在。“我觉得医疗卫生事业是造福人民的事业,关系人类的切身利益和千家万户的幸福安康,也与经济社会和国家民族的未来息息相关。”此时的她,已下定决心告别金融业,深耕医疗行业,在全新的领域创造价值。

## 学无止境,追求卓越中成就自己

眼下,孙亚平即将再度离开校园回到职场,心中充满了对复旦管院的留恋和不舍。她用“热情似火、包罗万象、自由平等”这三个词来形容学院带给她的深刻感受。

她至今记得还没正式入学时,就被校友群里热心的学长学姐们所感染。“每次碰到什么难事,我都能获得来自同学前辈、学院老师的指点。这份热情与关爱,让我永远难忘。”在孙亚平看来,学院的老师们学贯中西、知识广博,学生俱乐部举办的活动各种各样、精彩纷呈。同学之间、同学与老师之间都可以充分交流,“无论名头多么大的教授,你都可以直接去找他们聊天。”这种自由平等、包容开放的氛围充分展现出“以学生为中心”的特点。“在这里求学,是一种难得可贵的享受。”她这样总结道。

对于尚未毕业的学弟学妹们,孙亚平给出了看似“矛盾”的建议:她希望大家做到“多想但又不多想,快准狠但又不快准狠”。也就是说,无论做什么决定,都要三思而后行,力求让自己更加客观全面。制定行动战略和做决策的时候要快速出击,可对待朋友或者对手却要始终抱有“温柔而坚定”的态度和立场。

一段旅程的结束是另一段旅程的开始。面对即将展开的全新赛道和从未接触过的运营管理类职能,孙亚平充满了兴奋与好奇。她渴望在学无止境、追求卓越的过程中实现价值、成就自己。从金融到医疗,行动力十足的她以强大的内心和令人惊叹的实力画出了一道“硬核转型”的完美弧线,在步履不停的前行与开拓中,迎来一片更加广阔的天地。F





## 因为热爱，所以付出

季佳欢  
2022届复旦-港大IMBA项目毕业生



成为复旦-港大IMBA学生，并不是季佳欢计划中的事，但也许正是这种意外让他格外珍视和项目的这份缘分。两年里，他投入了巨大的热情在校园和班级里，也自认为收获了比他人更多的成长。他觉得，这份成长不仅在职场里得到回馈，也将影响他的一生。

### 对情商的一种磨练

再回复旦读MBA是毕业于复旦经济系的季佳欢一直想做的事。2019年工作变动，为了更好地启航，MBA学习计划被他正式提上日程。一直在外企工作的季佳欢自然而然地选择了复旦-港大IMBA项目。“感觉港大项目相对更加国际化，也有海外交换机会，可能更适合自己。”为此，季佳欢做了充分的准备，同时凭借扎实的学习功底，申请了港大项目的面试，幸运地以第五批第一名的身份拿到了2020级最后一张“入场券”，成为港大2020级的一名新生。

在港大项目的两年，对季佳欢来说，不只是学习上的收获，更是个人能力的培养。期间，他参与了大大小小超过百场的学生活动，自己参与组织的活动也多达50场，“个人的组织协调能力、活动策划能力，都得到了很好的锻炼。”

作为一名“老干部”，季佳欢从中学时就一直担任班长等职。来到复旦-港大IMBA项目后，也从小组长一路被选为班长、年级的学生大使团副主席，但他发现这和他之前的学生干部经历差别很大。

“以前可能就是传达一下老师的信息，更多的是执行老师布置的任务，但在MBA你不可能强行要求别人做什么，大家都是成年人，各有想法、职业不同、年龄不同，我们班学生年龄差最大的有十多岁，想法差异很大。在这样的背景下，组织活动其实非常有挑战。”

加上疫情的影响，给线下活动带来了诸多不确定性，也给参与的同学带来挑战，但季佳欢觉得这个时候更需要通过活动为同学们提供价值，更好地凝聚人心，而对于他自己来说，“也是对情商的一种磨练。”

### 在意别人的在意

对于活动策划，季佳欢有一个底层原则，那就是“在意别



季佳欢觉得自己用“热爱”两个字来形容在MBA度过的两年一点也不为过。“只要你愿意去投入,分分钟都可以收获很多。”



人的在意”,倾听别人的想法,满足他们潜在的需求。

“有些同学重视学术体验,那我们就组织‘下午茶’,做第二课堂延伸,组织大家将课堂学到的内容结合自身行业的情况进行分享,把课堂知识融会贯通。如果觉得老师请来的课堂嘉宾讲的非常好,但可能受制于课程时间没有展开,那我们就请他在‘A班下午茶’活动中为我们继续补课。”

“有的同学喜欢社交,我们就组织“A视野”企业参访,期间我们去过耐克大中华总部、字节跳动上海运营中心、大陆集团嘉定工厂、比亚迪深圳总部、中通快递上海总部等多家企业,让大家有机会和企业的高层交流对话。”

“有的同学已经成家有小孩子了,我们就利用“Amazing-Kids这个平台搭建一些适合亲子集体参与的活动,让大家在学习的同时可以享受生活。”

“在意别人的在意”就是找出大家的需求,尽量去满足。哪怕它只是一个很小的声音,都要尽力去倾听。也许对方并不擅长表达,但只要你发现了这样的情况,就要做出个性化的安排。”

除了为班级同学组织各种活动,季佳欢在MBA读书

期间,还以班长和学生大使团成员身份参加了各类项目组织的活动,包括港大项目的公开课、新生招生会等。

虽然组织、参与活动占用了季佳欢大量的时间,但他却乐在其中。

“当你看到自己组织的活动预想只要30个人参加,结果却有超过100人报名时,你会觉得自己的这场活动是有意义的;当你看到参与的同学和嘉宾有很多互动,你作为组织者会很满足,觉得自己把两个平行世界的人串联到了一起。”

季佳欢觉得自己用“热爱”两个字来形容在MBA度过的两年一点也不为过。“一个人的成长不仅仅是从读书上去收获,在和大家的交流中也同样收获良多。这两年让我深深地觉得,只要你愿意去投入,分分钟都可以收获很多,这是一个双赢的过程,我也经历了成长,扩展了自己的视野,提升了自己的格局,发现了自己的蜕变。”

在季佳欢看来,对于MBA阶段的学生来说,人生正在经历一个向上的过程,要实现向上的突破,用现在网络流行的话来说,“格局打开”很重要。“你去了解和你不相关的行业,也许对现在的工作看似没用,但以后可能会产生影

响,此外很多跨行业的经验是可以互相学习的。人生没有白费的经历,当下的经历总会在更长的时间里得到证明。”

### 有很多探索的机会

就季佳欢个人而言,他在 MBA 收获的感悟已经回馈于他的职场。

2019年进入耐克森时,他担任中国区服务与解决方案高级经理,这一工作在很多地方恰好与他在 MBA 担任学生干部时所做的工作有很多相通之处,“其实都是要‘在意别人的在意’,想办法满足对方的需求,增强与客户的粘性,和在学校通过组织活动让原本陌生的同学更加熟络,是一样的道理。”

由于出色的工作表现,不到一年后,季佳欢便被升任为亚太区销售总监,并于今年3月被派遣至法国总部工作学习。作为一个团队 leader,他更加感受到在 MBA 学习的很多经验与知识也是与职场是一脉相承的。

“譬如我们在学校学习的领导力,也是要‘在意别人的在意’,在意员工的在意,员工不是在我工作,而是大家一起为公司工作,我的责任是要调动大家的积极性,就像在 MBA 组织活动时调动同学的积极性一样,让员工能够有充足的信心,安心工作,除了薪资之外,也要在平时相处的点滴积累,让大家认可你、尊重你,那么当你有困难的时候,大家可能也更愿意帮助你。”

在上海4月封闭期间,虽然季佳欢不在国内,但是他仍然第一时间借用公司分发给员工的物资资源,与20A班班长团一起,想办法组织物流,把物资送到班级甚至年级里需要的同学们。

除了课堂外的体验,课堂上学到的干货知识则让季佳欢对于自己的工作有了更加深入的认知。

“以前对于销售的认识可能就是找到客户,把东西卖出去,但是作为一名销售总监,其实更多的是销售管理,而这些知识我是在复旦管院的课堂上学到的。”

由于疫情的影响,全球的供应链受到巨大挑战,从而



使得销售遭到重创。季佳欢所负责的业务也不例外,今年上半年中国区销售下滑已然成为事实。在这种情况下,作为销售总监如何通过协调手中的资源改善整体业务,便是一个摆在面前的现实困境。

“以前课堂上讲的很多‘黑天鹅’事件,当时对于我们来说或许只是一个模型,但现在黑天鹅事件就发生在你眼前。如何面对这种情况,无论是冯天俊老师的供应链课程,还是王小卒老师的财务管理课程,我们课堂上学过的很多内容是会帮助我打开思路。将课堂上的模型在现实中做一些调整和融合,也许就能找到应对之策,譬如在疫情下提高销售数字不可行,那么可能我需要增强现金流,以便为疫情后的复苏做好准备。”

虽然本科学的也是经济,但是季佳欢觉得经过 MBA 的学习,他开始对财务知识更加敏感,也学会了融会贯通,算是真正理解了销售管理。“当你能够从销售管理的角度去理解销售,就可以知道如何事半功倍。读了 MBA 之后,你也不会轻易地根据一家公司的名气判断其好坏。”即便从 MBA 毕业了,季佳欢仍然会继续参与复旦管院的各类公开课,“复旦本来就是一个非常棒的平台,有一流的教授,还有很多商界精英的同学、校友,其实已经给到了很多读 MBA 同学的初心想要的资源,你在两年里的学习收获其实是取决于你自己,除了课本知识,你还可以有很多探索的机会。”今年季佳欢还报名参加了 GNAM EMBA WEEK 课程,将有机会和来自世界各国商学院的学生一起在 UC Berkeley 学习。

虽然只有短短的两年时间,但是季佳欢也已经从外界感受到了自己的变化,无论是与客户的交流沟通,还是周围人给自己的反馈,“也许是在不经意间,我向外界传达的理念、想法已经不是两年前的我,这里有职场的历练,但更重要的是来自 MBA 的学习。”

季佳欢觉得过去两年的学习让他体会到了未雨绸缪早当先,主动调整自己才能更从容地面对各种变化,即便在周遭充满负能量时,也能够带着种憧憬和期望,重新去远航。✎



复旦给了她重新出发的勇气与信心

高恩华  
2022届复旦-BI(挪威)国际合作MBA项目毕业生

和很多人一样,两年前高恩华也正面临着职场白领常有的困境,“遇到了天花板,好像自己没有太多选择,在熟悉的职场时间越久,越觉得可能性很少。”在迷茫的时候,她主动寻求改变。2020年,在大学毕业20年后,高恩华选择重回校园,入读复旦-BI(挪威)国际合作MBA项目,希望可以在学习中获得力量。经过两年的紧张学习,她不仅如愿收获了工作中不可或缺的学术知识,更收获了珍贵的友谊,以及对生活与工作的热情。无论是20年前还是现在,复旦都给了她重新出发的勇气与信心。

走出舒适区

高恩华现在就职的公司总部位于瑞士,已经工作了将近17年。“工作一直比较稳定,也很庆幸遇到了给我提点的上司”。自从2016年,公司开始执行新的发展战略,通过快速并购实现全球各业务领域的扩张。作为公司北亚及东欧的区域





无论是 20 年前还是现在,复旦都给了她重新出发的勇气与信心。



IT 经理,一系列的并购带来的业务整合也给高恩华的工作带来了前所未有的挑战,“因为我是 IT 专业的,可能你过去的专业知识的积累不足以应付很多管理上的需求,与其温水煮青蛙,不如主动走出舒适区,改变不能仅靠别人,需要自己去努力。”高恩华有了想要去读书的心思,但碍于忙碌的全球商务差旅以及照顾年迈生病的父亲,一直未能成行。

2020 年突发的新冠疫情给了各种差旅按下了一个暂停键,“因为疫情的关系,所有的国际差旅都取消了”,终于有机会停下来去读书。她没有丝毫犹豫,封闭在家的 2 月份,她就开始着手 MBA 项目的咨询和选择。通过曾就读于复旦-BI 的同事推荐,她很快也成为了复旦 BI 项目中的一员。

BI 项目是由复旦大学管理学院和 BI 挪威商学院联合创办的 MBA 项目。因为受到疫情的影响,挪威商学院的教授不能像以往一样来复旦线下授课,海外游学课程也被搁浅,但是对于高恩华来说,两年的学习任务一点也不轻松,两年里所有的节假日和大部分的周末几乎都在上课,或者和同学一起讨论小组作业,参加管院的各种讲座,“我们一共有 15 门课,基本上是每个月上四天课。一般都是结束一门课程后,你就需要提前两到三周预习下一门课程,同时完成上一门课程的作业,加上穿插在整个 MBA 学习过程中的论文及 2 门全球高端管理联盟课程(简称 GNAM),在连续二十几个月的时间里,没有停下来好好休息的时间。”但也正是在这段和同学、老师相处的日子里,她常常有茅塞顿开的时候。

“IT 从业者大多做事讲究客观,比较理性,但在人际交往中仅凭理性是不够的。”在高恩华所在的公司,全球有 5 位像她这样的区域 IT 经理,作为业务与 IT 部门的单点联系人。她需要负责 10 个国家近 25 个办公室的 IT 系统

开发需求、各种项目,运维,预算和 IT 审计。期间不仅涉及和各国内部员工、不同部门的同事和管理层之间的沟通,也要直接面对外部客户的问题,“你要能够把业务的各种 IT 需求提炼,翻译成 IT 的语言并交付相应的服务。”

在过去 6 年里,高恩华负责的区域里加入了 5 家新收购的公司。随着公司并购的步伐的加快,对高恩华所担任的职位所需的协调各被收购公司间各方利益冲突的能力和管理能力提出了更高的要求。

在复旦-BI 的课堂上,高恩华找到了很多问题的答案。譬如关于公司并购,教授国际商务的吴哲颖老师告诉她,并购和业务并轨、整合是两件事,业务整合的尺度其实是根据具体的股权收购协议来看的,决策边界一定要先划分清楚才有利于后续工作的展开。“在处理并购后的整合过程中有很多微妙之处,没有经验的人其实是不太好把握的,但老师可以站在一个客观的第三方来给我很多有用的建议,你在实际操作中也不再会迷茫。”

通过财务课程的学习,高恩华对于商业整体的运作也有了更敏锐的洞悉和理解。“因为我以前没学过具体的财务课程,不理解财务数据背后的意义,也就对数据不敏感”,通过在 MBA 的三门财务相关课程的学习,她现在会更加轻松地捕捉到数字背后的信息。“譬如有些会议讨论到数据,以往可能容易忽略,现在可以根据这些数据对公司业务的发展趋势做些判断,也帮助自己后面的工作更加有的放矢。”

## 世界变大了

与来自各行各业、不同职位的同学相处,让高恩华改变了思维方式,也拓展了视野。

“大家平时在一起时会聊在公司遇到的事,其实很多

问题在每个公司都可能遇到,然后大家就一起讨论该怎么处理。每个人的想法都不太一样,即便同样是做财务的,因为岗位不同,可能处理方式也不同,一下子就打开了你的思路。”高恩华说,她在这些讨论中常常会想,“当初如果这样处理,是不是会更好些?”

在和同学的交流中,她越来越发现自己的世界变大了。“当在同一个公司做了很久后,一直没有时间抬头看看外面别的行业,其实世界其实很大很精彩,就拿IT行业来说,和不同行业的同学交流后,会发现其实我们IT的应用范围很广。”

因为过去两年经历了很长时间的网课,作为IT人士不仅成为了网课的现场网管,也有机会给同学的学习和工作带来了很多实际帮助。“有一门创业课,我们小组开了一家公司,我便做了一个网站及模拟手机端进行演示,有同学公司需要准备IT项目时,我也会给他们出主意。”

在给他人带来帮助的同时,高恩华对自己有了新的认识。

“以前总是觉得女性过了一定年龄,职场就会遇到瓶颈。在复旦管院,你可以遇到很多同龄人,会发现其实并不是自己想象的那样。”高恩华说,同学会成为彼此的“顾问”,自己也会用一种更加正能量的视角看待自己。她说,如果以前自己是等待被选择的状态,现在的她拥有了更多选择,也因此对自己的人生更加自信,接下来她想去探索一下自己未来5-10年的生活,“一切都有可能。”

### 蓄力的机会

两年的BI课程结束了,但是对于高恩华来说,管院带给她的不仅仅是这两年的课程,更给她提供了一个终身学习的平台。“管院为学生提供了很多的资源,包括各





种各样的校友活动、讲座和论坛,参与其中都可以让你有一个持续的提升。”在她看来,不管在任何年纪来到管院,停下来给自己一个蓄力的机会,都可以获得重新出发的能力。“只要用知识把自己武装起来,不管遇到任何突如其来的变化,你都不至于束手无策。”

在最近两年里,高恩华经历了一系列挑战。2020年疫情迫使人们大规模居家办公,这对高恩华所负责的IT系统承载能力带来了极大的考验;今年2月,俄乌危机爆发的战争使得她所管辖的东欧区域IT系统服务一度中断;此后又在上海封城过程中,她自己也遭遇过核酸检测乌龙等意外。

俄乌危机引发的战争爆发后,高恩华所在的IT部必须安排所有在乌的数据、服务和人员4周内紧急转移至邻国的办公室。“很多变化在瞬间发生,譬如有一天我突然接到电话说,我们在乌东一个办公室的一部分被炸了,IT设备被破坏,那么你必须明白你第一件事要做什么,如何启动应急程序及各个部门的同事要怎么协调。”

在经历了这一系列突如其来的变化后,高恩华认为变化已经是这个时代的常态,从容应对变化成为职场人必须具备的能力之一,“以前我们常常强调驻地办公,疫情也使我们改变和淡化了这种观念,不管员工在哪里,能够为公司发挥价值才是最重要的。”

此外,她也感受到身处困境之时,人与人之间弥足珍贵的互助情谊。无论是俄乌危机时全球员工对于乌克兰同事的支持,还是在今年4月被封控时同学给她的帮助。“在我们封闭物资告急时,我的同学 Jeannie PAN 将她公司发送给员工的福利物资写上我的名字和地址递送给我,虽然当时她也不宽裕。”因为接受过他人的帮助,高恩华也因此会更加主动去帮助他人,“当这些事就发生在你身边时,你就更加珍惜身边的朋友和家人。”<sup>[7]</sup>



带着复旦的勇气 一往无前

何君骋  
2022届复旦大学管理学院MPAcc项目毕业生

从南京转战上海,从审计转到合规咨询赛道,在过去三年里,何君骋的生活发生了翻天覆地的变化。一次“迈出舒适圈”的大胆尝试,让他和复旦管院结下了不解之缘,同时锚定了完全不同的职业发展方向。求学不仅令他遇到了传道解惑的教授,也让他在与各行业大咖交流的过程中收获了全新的视野。在与志同道合的同学们携手并进的道路上,如今的何君骋信心十足,一往无前。

成了

来自江苏常州的何君骋因高考进入南京审计大学学习会计,毕业后顺理成章地在一家会计事务所开启了事业征程。这是他毕业后的第一份工作,虽然只有三年,却是他“最重要的一段经历”。在审计助理的岗位上,何君骋接触了很多上市公司的实际案例,在与企业财务总监、董事会秘书、高管打交道的过程中,他不断增进了对于财会、审计、以及内部控制的





学习的惯性是很大的,当你一旦找到了自己的学习节奏,就会不由自主地每天按时打卡。



系统性了解。

然而,由于何君骋心底一直抱着一个“硕士梦”,并且期待在进一步深造的过程中为未来的发展打下更为扎实的基础。为此,他一边坚持以出色的表现完成单位繁重的审计工作,一边寻找着适合自己的硕士项目。

起初,原本打算只在南京继续发展的何君骋打算报考当地的大学,后来他发现复旦管院“预录取”的报考规则很有意思,就鼓起勇气,打算试一试会计硕士(MPAcc)专业学位项目。“既然要念书,就不如冲一冲、拼一拼,向更好的学校进军。”

在预录取的考核中,何君骋以极其优异的表现拿到了最高等级的评分,吊着的一颗心终于落了地,他知道自己快要“成了”!在等待研究生入学考试的过程中,他每天都会浏览管院的微信公众号和网站,对未来的求学充满了美好的憧憬。

四个半月的备考的过程至今令何君骋印象十分深刻。那时他拖着行李箱到处出差,晚上九点下班后,才有时间在宾馆里面复习,一直学到深夜十二点半,第二天一大早又得到审计单位里干活,“真的蛮辛苦”。

但在何君骋看来,这是一段“痛并快乐着”的旅程。“学习的惯性是很大的,当你一旦找到了自己的学习节奏,就会不由自主地每天按时打卡。”他笑着说。“有一回隔壁的室友见到我,还打趣地说每天早上都能听见我背英语的声音,实在是太大声了。”

## 严进严出

入学管院第一天,何君骋就遇到了一件令他大为震撼的事情。当时,他和同学们刚刚参加完破冰活动,穿着“我是复旦人”的文化衫,走在院区里。迎面偶遇了一位管院

教授,对方看见他们,特意停下来,语重心长地说:“穿了这件衣服,你们就是复旦学生了,以后一定要好好学习。”

由于MPAcc专业学位项目是非全日制的学制,同学们需要利用周末时间进行密集型地上课,真切地感受到了老师的期待和自己肩头的责任。他暗暗下定决心,“一定不能虚度这三年的宝贵光阴。”

而正式开课后,何君骋发现无论是从课程设置的难度上、还是对学生的要求上来说,项目都是“严进严出”。这一方面给他提出了全新的挑战,一方面也让渴望走出“舒适圈”的他感到十分兴奋。

李若山、吕长江、王克敏……说起在管院里自己最喜爱的老师,何君骋一口气报出了好几位教授的名字。“李若山教授的内控课程堪称一绝,它让我学会跳出审计的角度去看待内部控制,为我提供了一个新奇的视角。”吕长江老师的管理会计课和王克敏的兼并收购课也令他受益匪浅。“我经常能从王克敏教授那里听到许多深刻的专业洞见。”

教授们的言传身教令工作仅五年的何君骋深受启发。“我在学习的过程中不断了解以前从来不知道的知识,以更加贴近工作实务的视角,收获了前所未有的成长。”他这样总结道。

## 疫不容辞

因为受到疫情的影响,何君骋及其同学们成了第一届接受线上教学的MPAcc学生。“刚开始的确感到有点意外,但是后来和同学们共渡难关的过程中,竟然也体会到了意想不到的欢乐。”何君骋以疫情为分界线,将校园生活大致划分为疫情前和疫情后两段。

在疫情尚未爆发前,何君骋是众人皆知的“课外活动

积极分子”。他既做过19级MPAcc项目年级年会的舞台总导演,也以总编辑的身份带领同学们一起制作了一份长达86页的cc年度电子年刊《我们》。此外,他还是财智汇CC专业俱乐部的核心成员,策划并组织过许多场极具专业性的讲座、分享会,为同学们的职业发展提供了切实有效的助力。

参与集体活动,不仅令何君骋充满了成就感,也让他颇为自豪,“我在活动过程中收获了与不同行业、职业人士的沟通交流的机会,大大开阔了视野,也增长了丰富的见识。”

他至今对筹划年会的过程记忆犹新。那时因为刚刚入学不久,同学之间都还没有很熟悉。年会从10月份开始做筹备工作,12月份就要举行。时间虽然很紧,项目里的能人却很多,大家群策群力,晚会推进得很顺利。为了保证舞台的整体效果,何君骋一门心思扑在组织工作上面,最后连嗓子都喊哑了。可每当听到同学们亲切地叫他“何导、何导”的时候,他都会产生油然而生一种强烈的满足感。

第一学期刚过,新冠疫情就对MPAcc项目的求学带来更多的挑战。何君骋一边居家办公,一边周末待在家里上网课。起初因为无法和老师同学们进行线下沟通,令他觉得有些焦虑,但后续因为参与制作班级年刊的缘故,他逐渐改变了自己的看法。

“疫情或许是一个机会,让我们去展示一些以前从来没有人展示的东西。没人遇到过疫情,也没人上过网课。我想如果能借此机会呈现出同学们上网课时苦中作乐的样子,也是一份别样的体验。”在何君骋看来,面对无法改变的大环境,只有积极调整心态,找到适合自己的应对方法,才是明智之举。

经过2020年疫情的洗礼,在如今的上海疫情封控期间,何君骋感觉自己的心态平和多了。有一次,他因为酱油不够,就在小区团购群里发出了“呼救”,没想到一会儿就有邻居找上门来,送给他一瓶酱油,这令他备受感动。“办法总比困难多,最重要的是:大家应该以最大的理解和包容之心,与身边的人一起携手共渡难关。”

### 等腰三角形

在管院的三年,对何君骋来说是“一段无比充实的青春





岁月”。周一到周五,他是上海芦鸣网络科技有限公司的风控经理;周六周日,则是从早上八点半一直上课到下午五点半的优秀学生。“我一直认为,学习生活和工作三点组成的是一个等腰三角形。两角相等,剩下那个角就只能被压缩。”何君骋不愿意压缩学习时间,而是选择通过减少个人的休息娱乐时间,来取得事业与学业的平衡。

总结这段求学经历带给自己的成长,何君骋的兴奋之情溢于言表。“概括而言可以分为人际关系、个人内心和专业能力三大部分。”在开学典礼、崇明团建、新年晚会、体育运动、读书会等精彩纷呈的活动中,何君骋都感受到了集体的温暖与力量。举办财智汇CC专业俱乐部活动的过程给予了他与行业大咖、杰出校友们沟通交流的机会,全面锻炼了他的人际交往能力与水平。

何君骋坦言自己刚从审计公司离职的时候,心态还不太成熟,往往会不自觉地采用学生视角来看问题。在MPAcc项目就读,令他一边以学生的身份观察问题,在课堂中尽情地探索尝试;一边在职场中继续磨练职业精神,以专业人士的态度来面对职场里的同事,在学以致用过程中,变得更加游刃有余。

谈及专业能力上的提升,何君骋表示“这是最重要,也是最显著的蜕变”。回忆一路以来的职场经历,他认为自己从“审计”转向“风控”,是情理之中的延续。就这样,何君骋再次抱着“试一试”的心态,入职了上海小多金融服务有限责任公司,以合规咨询高级经理的身份负责对接三家上市公司,为其提供日常的信息披露合规咨询,同时深入研究资本市场的违规案例和市场运作的相关规则。他将自己在工作中遇到的问题与管院课堂上的专业学习相结合,毕业论文也围绕此前任职公司的风控体系展开。因为有来自实践的一手资料,加上扎实的研究、创新的理论,这篇论文在答辩时还获得了“优秀论文”的荣誉。

作为即将离开校园的学姐学长,何君骋也给学弟学妹们送上了诚挚的祝福。他鼓励大家把握好校园里的时光,积极参加学生活动,从充实缤纷的学习与交流中真正发现自己的价值、找到事业的方向。“带着复旦给予你的勇气,做内心强大的自己!”**F**

## 成就更好的自己

闫志远  
2022届复旦—城大DBA项目毕业生



从一名事业部总监到上市公司总裁，闫志远用了7年时间，看似如火箭发射般快速的晋升，背后是闫志远超乎常人、日复一日持续不断的学习。在从业务总监向区域总经理的进阶之路上，他完成了MBA和中粮晨光班的学习；当他由区域总经理被擢升为全国销售业务负责人后，他选择在城大-复旦DBA项目继续深造，三年之后他再次获得晋升，目前成为上市公司雅士利集团历史上最年轻的行政总裁。

闫志远说，每一次当他遇到新的挑战时，第一时间想到的便是“要学习”，学习推动了他职业生涯的进程，成为了他事业成功的“法宝”。

### 履新8个月报名DBA

2017年1月，闫志远从蒙牛河南大区总经理卸任，调回蒙牛北京总部，任职蒙牛集团常温事业部销售管理中心总经理，这是35岁的他职业生涯中的一次大飞跃，他也因此成为同辈中提拔最快，同等职位中最年轻的总经理。

闫志远着实为自己的晋升感到开心，“自己以往的付出能够受到认可，公司也没有按资排辈，而是不拘一格降人才，很高兴。”



闫志远说,每一次当他遇到新的挑战时,第一时间想到的便是“要学习”,学习推动了他职业生涯的进程,成为了他事业成功的“法宝”。



但高兴之后更多的是忐忑。“从区域到全国,对我来说变化有点太快了,我能不能挑起这个担子,领导好各种背景的人,譬如我以前的上司、为公司建功立业的元老、国际化人才……我能否激发他们,靠的肯定不是权力。”闫志远想,如果自己不能挑起这个担子,不仅耽误了蒙牛这个平台,更是耽误了牵涉到的所有人。

他决定即便破釜沉舟,也要把这副担子好好扛起来。新的岗位等待着他的千头万绪的工作,但即便身在如此繁杂的事务中,8个月后,闫志远依然飞往上海,报名了城大-复旦DBA项目,展开了为期四年多时间的博士课程学习。“学习的事情不能等”,闫志远说。在他看来,也正是因为担子很重,压力很大,所以才要赶紧学习,帮助自己从千头万绪的工作中理出一个头绪。

身在北京,为何会特地飞到上海来参加城大-复旦DBA项目,闫志远的理由很务实,“复旦-城大DBA项目是一个深刻了解中国本土商业土壤和环境的项目,更契合我的需求。”

## 从术到略的职业挑战

通过学习提升自己,从而在工作中打开局面,闫志远

有过成功的经验。2012年,蒙牛组织架构调整,由原先的品类事业部管理变更为扁平的系统管理,希望发挥区域和品类的协同效应,做强业务。时为蒙牛饮料销售总监的闫志远被调往河南担任区域总经理,负责当地所有品类的业务。当时刚满30岁的闫志远,遇到了职业生涯的一次重大挑战。

“以前只负责一个品类,现在是全品类,低温的、常温的、奶类的、饮料的,长保质期的、短保质期的,业务更复杂,市场也更复杂,城市农村市场情况差异大,如何让产品在农村市场很好地落地等,但更复杂的是管理,各地的团队素质参差不齐”,闫志远说,到了地方他才发现要想落实总部的要求实现业务协同太不容易了,很多问题他都没有经验。

当时闫志远选择了去读MBA,除了读美国得克萨斯州阿灵顿分校的高级工商管理硕士项目,他同时参加了蒙牛控股股东中粮组织的晨光班项目学习。

“最多的时候,每个月有15天要上课,一边出差一边上课。”闫志远说,虽然很辛苦,但是 he 在这段学习中改变了自己对于管理的认知。大学毕业后就入职蒙牛的闫志远是跟随蒙牛成长的一代人,“我们所有的管理方法其实都是在摸爬滚打中积累的经验,通过学习你会发现管理是

有科学的方法的,包括如何激励员工、如何打造市场品牌影响力,高质量可持续发展等。”

4年后,当闫志远离开时,他所负责的河南区域从原先全国排名前五之外成为了销售冠军,不仅总量第一、增长第一,销售费用率还是全国最低。也正因为河南大捷,2017年1月,闫志远回到了北京,被任命为蒙牛集团常温事业部销售管理中心总经理,常温产品是蒙牛所有品类中最重要的事业部。

但接过新职位后的闫志远发现自己在MBA学到的知识已经不够用了。“MBA给我的感觉是输入知识,掌握管理的方法,算得上是懂得了一些术,但是当你面对全国业务的时候,光有术是不够的。”

作为区域的负责人,只需要执行的是总部制订的战略,“指哪打哪”,在具体的执行上可以创新、调整战术,以便快速达成总部给到的目标;但作为全国业务的负责人,就成为制订战略的人,“不会再有人告诉你方向,你必须自己把它找出来,这时需要思考的问题的维度和深度都不一样了。”

### 从学习知识到创造知识

DBA的学习给了闫志远全新的体现。在闫志远看来,如果说MBA学习是给自己输入知识,那么DBA的学习则是用老师教授的方法创造知识,通过研究给出问题新的解决方案。

工作中感觉最棘手的问题自然成了闫志远最想研究的对象。蒙牛作为一家集团公司,下属众多子公司,仅闫志远负责的领域就有超过100家子公司,每个公司都是独立法人,但是子公司管理一直存在问题,导致亏损严重。闫志远很快就把自己的DBA研究课题锁定在“母子公司治理”上。

通过大量的文献阅读和反复理论论证,闫志远终于找到了问题的根源。“以前管理子公司,一般都是给股权,但子公司的分红并不直接与业绩挂钩,而是由上级公司决定,导致给了股权也没能起到激励作用。我研究之后发现,股权只是一个表象,要想调动员工的积极性,需要





让他真正拥有心理所有权。”

理论研究还需要实践进行验证。闫志远将他的研究成果运用到了自己的实际管理工作中，“之后我们与子公司的董、监、高都签了协议，将分红直接与业绩挂钩，分红的数额是盈利的固定份额。”

这个协议签完以后，果不其然，子公司的经营状况立刻得到改善，不仅扭亏为盈，而且利润大幅增长。闫志远也因此成为2017级DBA项目中最早毕业的学生之一，其毕业论文也获得了“卓越”等级。

当他还没有从DBA项目毕业时，闫志远便再次因为出色的业绩表现，于2020年1月开始担任蒙牛旗下的上市公司雅士利集团执行总裁一职。雅士利作为蒙牛收购的企业，不仅业态众多，人才背景也复杂。主营的奶粉业务近年来一方面受到出生率下降的大环境影响，另一方面也受到激烈的市场竞争的挑战。但这一次，闫志远已经不再畏惧自己会辜负岗位。

## DBA研究成果的成功实践

“DBA教会了我们一个很好的思考问题的方式，再遇到问题，我会冷静地坐下来想一想，问题的因变量是什么，自变量是什么，调节变量是什么，等你想明白了这些问题，也就看清了问题的本质。”

在奶粉销售市场，区域销售市场之间的“窜货”一直是让奶粉厂家极为头疼的问题，“因为会直接搅乱厂家的价格体系，结果经销商赚不到钱，门店赚不到钱，最终没人帮你卖货，销售下降。”闫志远说，雅士利也不例外，市场竞争激烈，促销不可避免。以往厂家大多采取“窜货罚款”等管控措施，但效果有限，问题始终得不到解决，“一旦销售有压力，‘窜货’还是会发生。”

“看问题要看本质”，闫志远分析说，造成“窜货”最根本的原因是信息不透明。以往厂家把促销费用给到经销商让门店执行，但是到底有没有执行，消费者有没有享受到优惠，厂家是不知道的。

对问题进行重新剖析后，雅士利采用的新办法是在奶粉罐内设置追溯码。消费者购买产品回家打开后，通过扫码可以获得一定数额的奖励。在消费者获得奖励的同时，

这罐奶粉的销售门店、经销商、厂家业务员等信息也被反馈到厂家，他们均将自动获得相应的奖励。小小的追溯码使得雅士利可以轻松掌握整个销售链条上的所有关键信息。

“我们这样做完以后，价格体系、‘窜货管理’，包括员工的绩效管理等一系列问题都得到了解决，但我们的费用并没有增加。”闫志远说，最重要的是，2021年雅士利的奶粉销售显现出了良好的增长态势。

## 让学习成为生活方式

所谓“理无专在，学无止境”，闫志远觉得自己是一个喜欢问“为什么”的人，“遇到问题，总喜欢问为什么，总想把它搞清楚。”他觉得这似乎也是很多DBA学生的共同特质，“喜欢钻研问题”，始终在学习的路上。

虽然从复旦-城大DBA毕业了，但他依然会持续关注DBA的班级群，认真阅读教授分享各类信息，“最近芮敏杰老师刚出了新书，我第一时间就买了。”在看书的时候如果遇到自己感兴趣或者没明白的问题，他会继续购买相关的书籍阅读，“就这样无限循环。”

闫志远也希望将这种阅读和思考的习惯影响身边更多的人。他给公司里200多人的管理层组了一个学习群，每天定时将自己阅读到的文章以及思考的与之相关的业务问题发布在这个群里，“一方面是希望他们能一起学习，另一方面其实也是一种自我督促，不管他们有没有学到，反正我学到了，所以不管多忙，忙到多晚，我都要做完这件事，这一天结束。”

作为一名上市公司CEO，身上的担子更重了，环境的变化使得企业管理者必须时刻准备迎接挑战。近年来持续的疫情使得消费者的行为正在急剧变化，闫志远对此深有感触，“传统零售业的挑战才刚刚开始，以前虽然已经开始数字化，但在疫情影响下，数字化社会现在已经完全形成了。在经济下行压力下，企业管理者如何很好地应对，都是新的课题。”

闫志远说，持续的学习不一定要成就一份多大的事业，但能够不断提升自我，成就一个更好的自己，感觉很好。F

## 人生路上的加电站

苗东方  
2022届复旦大学EMBA项目毕业生

“创业之初可能靠的是胆识和勇气，成功也许是因为创业者有些天赋，多少还有点运气，但是要想带领企业持续高质量发展，还是得脚踏实地地去学管理，补上该补的课。”2019年秋天，苗东方带着创业中的困惑来到复旦管院，成为复旦EMBA课堂里一名求知若渴的学生。两年的EMBA学习，在苗东方看来是其人生路的加速站，完成蓄电的他正在加速奔向星辰大海。

### 天生创业者

苗东方觉得自己是一个天生的创业者，他是个工作狂，每天睡5-6小时，不知疲倦，追求极致和自我迭代。2010年大学毕业工作三年后，他就毫不犹豫地选择了自主创业，选择的方向是当时并不被人看好的新能源赛道，“我是在原先的工作中接触了新能源类项目，觉得是一个很有前景的市场，但就业的公司并不重视，所以就决定出来单





两年的EMBA学习,在苗东方看来是其人生路的加速站,完成蓄电的他正在加速奔向星辰大海。



干。”从外企辞职后,他创立了科尼普科技公司。

事实证明,苗东方对于市场的判断很准,在创业五年后,新能源市场就迎来了爆发式发展,但他的创业之路却走得非常辛苦。“刚开始创业时,其实就是闯,凭着一股冲劲就干起来了。其实也有朋友对我创业缺乏信心,说我既没有丰富的经验,也没有靠山和资源,凭什么创业?”但选对了赛道的苗东方仍然在所有人不看好的情况下把企业干了起来。

2010年苗东方创办科尼普公司时的家底是100多平米厂房、2台炮塔铣床和一台电脑。到2020年底,已获数千万元融资,成为国家高新技术企业,江苏省“瞪羚企业”,江苏省民营科技企业,获新能源领域国家专利50余项,与多个高校共建联合实验室,发布国内首台CTC一体化电动底盘,在建智慧零碳工厂47400m<sup>2</sup>。

不过,该补的功课从来都绕不过。“我是从精密制造业企业走出来的,掌舵科创类的企业是比较迷茫的,怎么吸引顶尖研发人才,怎么融资,刚开始都是一头雾水。”在企业慢慢发展成形的过程中,苗东方一路打怪升级。不过,随着企业规模越来越大,加上进行科创转型等问题也越来越复杂,完全靠着经验和个人直觉让他开始捉襟见肘。

一路走来,苗东方几乎没有逃过创业者可能会遇到的所有的“坑”,“股东分家、资金链断裂,这些都在我身上发生过。”

除了人和钱的问题,在产品发展方向的选择上,更是让科尼普曾经一度陷入生死存亡的威胁。在科研出身的创业人心中,常常单纯地以为只要有了高科技的产品就一定能让企业具备了核心竞争力。譬如早期科尼普以生产电池系统结构件和电池箱体为主,虽然有市场,但苗东方当时认为公司应该进一步增加拥有核心技术的产品,通过技术壁垒挖掘新的市场,于是科尼普斥巨资大规模投资于核心技术BMS电池管理系统的研发。但让他没有料到的是,虽然他们苦心开发出了高科技产品,但却受限于公司当时的资源和能力,无法将技术、产品迅速实现商业化,甚至还拖累了整个企业的经营。“这是非常难受的事,我们有很深的技术情结,对自己研发的产品也很有感情,自然难以割舍。但这也让我们也意识到,研发出产品到完全商业化还有很长的路要走”

回顾过往的创业历程,苗东方说,其实都是靠着坚持和执着才最终一步步熬了过来。但到了公司第一次融资,在与投资人多次接触和沟通的过程中,深刻意识到有必要更系统地学习管理,突破自己的认知,不断提升自己。“一

些具体事务的管理逐渐变成组织流程体系的管理后,自己会有点力不从心。”面对投资者的质询,创业多年的苗东方第一次有了挫败感。“在尽职调查中对于公司的仔细梳理、复盘,对自我的审视,我突然发现原来我对自己和自己的公司还有那么多不了解、不熟悉,对管理、科创和商业模式还有这么多未曾触碰的领域。”

### 百战再读书

选择复旦,苗东方说除了复旦是一所名校外,特别吸引他的是复旦浓郁的人文气质。虽然大学读的是理工科,但平时爱好书法和传统文化的他的人文院校充满向往。

入读复旦EMBA后,苗东方迅速适应了校园的环境和课堂的氛围。每当踏入复旦,他发现自己就真的成了一个名副其实的学生,每次看到校徽、跨入校门的那一刻,苗东方觉得自己自动暂时远离了外面所有的纷繁复杂,“心里会特别安静。”

每月四天的课程有两三天都在忙作业,“为了赶做PPT,经常熬通宵。”“百战归来再读书”,对于已经在商业世界摸爬滚打数年的创业者来说,无论是在课堂内外都能轻易地找到共鸣,让他更加珍惜难得的校园时光。

EMBA的授课教授们对待学术的严谨、认真,让作为学生的苗东方从心底里觉得不能辜负。上课时,他总是选择在第一排就坐,是为了近距离感受教授的风采,也是为了督促自己更加专注于课堂。“EMBA的教学非常重视与实践的结合,很多教授本身有过丰富的商场实战经验,课堂很有感染力。”回忆起课堂,苗东方有很多感慨,“比如教领导力课程的包季鸣老师虽然已经年近七旬,但讲课时声如洪钟,慷慨激昂,比我们年轻人还有激情,在他的课堂,你会发现领导确实是一门艺术;钱世政教授则是温文尔雅派,旁征博引,海派清口讲会计让人心生佩服;网红教授复旦山哥李若山老师口才极佳,幽默诙谐话内控、信手拈来讲会计。”

即便离开教室后,教授们在课堂上传递的思想仍然时

常让苗东方不断有新的感悟。“当你经历了一些事情后,再想起教授们说过的话,发现所言非虚。”苗东方举例说,以前教授们常常和大家分享宏观政策,说管理很复杂,因为环境、政策是动态变化的,“当时我们只觉得这些话有点远、有点虚,现在我们置身于疫情引发的一系列始料未及的变化之中时,才能真正地体会到教授所说的注重动态变化的重要性。”

带着对EMBA的学习过程的热情和眷念,苗东方在EMBA学习的同时又加入了复旦管院后EMBA由陆雄文院长担任课程导师的“企业创新班”,他珍惜每次和大家分享、交流的机会,“最近我们组织了一场云聚会,原本计划交流两小时,结果一聊聊了四五个小时也没结束。”

### 课堂遇故知

“在复旦EMBA,大家都说‘二人行必有我师’,确实是这样,每位同学各有所长,大家毫无保留地交流,表达自己的观点和想法。”苗东方觉得,和同学的坦诚交流不仅帮助他打开了思维的空间,也让他似乎找到了精神的家园。在其他创业者的交流过程中,他常有一种“他乡遇故知”的感觉。他很喜欢参与企业参访,“我们可以在深入探究一个行业和一家企业的发展和成长逻辑,创始人或高管的心路历程和创业经验分享过程中受益良多。”他记得有一次和同学结伴去企业参访,当和对方企业的创始人聊到深入处,对方竟然动情流泪了,“因为大家都有过类似的经历,这种感同身受是平时很难遇见的。”

在他看来,EMBA两年的学习教会他的不仅仅是如何在商业上寻求突破与成功,更重要的是思考问题的深度与广度,拥抱开放的胸怀,主动破圈、自我迭代的人生态度,以及“道”不同也相为谋的终生友谊。

两年的EMBA学习结束,他很明显地感受到了自己的变化。“以前我的口头禅就是‘我觉得,我认为’很多事情都是凭个人的经验和直觉,有时可能还会有点‘愤青’似的想法,比较感性。”经过系统性学习和开放式的交流后,他现



在会意识到人在感性之余也应该多一份理性,看待问题会更加多维度,在没有看到更全面的情况下,不会轻易下结论;更加客观、全面地分析决策的依据是什么,决策风险有哪些,犹如当下企业管理者如何面对疫情引发的负面影响。

上海封城后,位于苏州的科尼普大部分的供应链物流瘫痪,“工人可以上班,但是没有物料没法生产,没有产品出货,就没有回款,资金链也就绷紧了,客户审核、供应商考察等都只能暂时搁置。”多年来习惯往前冲的苗东方也会因此偶生“无力感”。

但苗东方觉得企业不管多大,始终要为社会创造价值。让苗东方感到欣慰的是,在企业生产停工期间,科尼普的科研能力在防疫抗疫中发挥了作用。此前,苗东方看到小区核酸筛查的大白志愿者逐一拿着居民身份证拍照录入信息,工作强度大、效率低,且容易产生交叉感染,他便利用自己企业的技术优势,当天就安排设计制造了数千个核酸检测非接触式身份录入系统,第二天捐赠给当地政府,发放给社区核酸检测时使用,得到了医护人员、志愿者以及居民的一致好评。这也让他再次相信科技可以助力社会的进步,带给人们更多美好。

虽然当下处境艰难,但他仍然相信疫情引发的封闭是暂时的,无论是个人、企业还是国家的发展,开放都是必由之路,“只有在更大的世界中生存,才会具有更强劲的生命力”。只不过对于创业者来说,未来之路相比过去可能更加挑战。过去几十年中国经济的快速发展使得人们有了一种惯性,但当下环境的剧烈变化也促使创业者更加清醒,必须更快、更主动的迭代自我,才能跟上变化的脚步。

目前苗东方是三家科创企业的创始人和实控人,三家公司分别围绕零碳发展布局了新能源汽车一体化电动底盘、智慧储能及环保,其中新能源汽车一体化电动底盘公司已经有过了A轮融资,另两家公司也已经启动融资。苗东方对于未来仍然充满期待,希望可以带领公司在科创路上继续奔跑,在不远的将来可以实现IPO,让股东投资人、合伙人和一起打拼的同事们共同分享胜利的成果,也将持续回报社会,创造更大价值。[T]

建立新的秩序

陈超  
2022届复旦大学EMBA项目毕业生

到复旦管院EMBA读书,是陈超在2019年给自己选择的一个出口。那年距离陈超从外企辞职创业已经7年。他坦言过去7年的他很幸运,创业没多久就顺利地接到客单,一脚踩到了行业高速发展的风火轮,白手起家也有了一些成就。但七年后,他却越来越觉得,过去正在远去,他来到了一个新的路口,未来不再那么清晰,前方道路纵横交错,该如何选择他并不笃定。他似乎已经不像当初创业时那么有勇气一往无前,他也曾试图去尝试,但结果和他的想象大相径庭,创业路上的难题终究还是来了。

“如果前行的路上暂时看不清方向,不如先停下来静心读点书给自己充充电。”事实证明,这一次读书他选对了。在复旦EMBA学习的这两年,世界经济环境变化万千,他的企业也因为疫情遭遇了前所未有的挑战,但陈超觉得现在的自己更能坦然面对一切,因为过去的失误找到了答案,纠结过的问题也已有了选择。

创业的七年之痒

在创业之前,陈超是一名电子行业的外企职员。决定创业时的想法很简单,中国人在外企的职业发展不可避免有天花板,与其一辈子打工,不如出去闯一闯,毕竟工作这





“如果前行的路上暂时看不清方向,不如先停下来静心读点书给自己充充电。”事实证明,这一次读书他选对了。



些年也让他有了创业的资金;退一万步,即便创业不成功,再回去打工也不难。2012年,陈超创办了裴圣实业(上海)有限公司,和朋友合作从事化妆品精细化工原料的生产加工。

虽然创业是一切从零开始,但陈超运气很好,一创业就踏上了中国化妆品产业变革所带来的机会。在过去若干年里,中国的中高端化妆品市场几乎全被国外品牌垄断,不仅是化妆品成品来自国外,包括化妆品所用的精细化工的原材料也都来自于一些跨国公司。但这一状况从2010年以后开始转了风向,伴随着本土化妆品品牌如雨后春笋般快速崛起,对于原材料的需求也随之快速增加。出于对成本控制的需求,国产化妆品品牌开始寻求本土原材料的配套,本土原材料企业也展开了国产替代化进程,而陈超的创业正好赶到这个风口。“特别顺利,几乎一开始创业就赶上了国产化妆品品牌的爆发期,通过朋友介绍,我们很快拿到了品牌代理,开始和化妆品品牌企业进行长期合作。很多国内知名的化妆品品牌都是裴圣实业的客户。”

赶上风口的陈超跟随着合作客户的快速发展,生意也逐渐有了规模,很快拥有了自己的工厂,在细分行业的区域里拥有了一席之地。不过企业成长得越快,成长的烦恼也越快到来。

时间来到了2018年,陈超已经看到了现有业务的天花板。由于裴圣实业所生产的精细化工原料所在的是一个特别细分的行业,行业的整体体量决定了企业的发展空间,“即便你占到了比较大的份额,体量也有限。”企业只有不断向前发展才能带来希望,但是行业的现实状况让陈超感到在现有业务上继续向上突破困难很大,除非能够另谋他路。

和很多To B的企业一样,裴圣实业也曾尝试过To C转型。他曾经花了一年的时间上线了一个化妆品品牌,试

图将产业链拉长。但理想很丰满,现实很残酷,虽然他觉得自己万事俱备,但东风始终没有把它的品牌吹上天。

事业拓展上的重重难题加上生意上频繁的应酬,让创业7年的陈超感到身心疲惫,“和以前刚开始创业相比,好像自己也没有非常大的渴望和动力了。”

他将自己的苦恼告诉了身边的朋友,朋友对他说,应该静下来去学点东西充实自己,即便不能对当下的企业经营有帮助,也能帮助自己扩展思路,走出日益固化的圈子。朋友的一席话让陈超决定来到复旦EMBA学习,希望为自己的困境找到一个出口。

## 顿悟品牌的本质

在复旦EMBA读书两年最大的收获是什么?陈超脱口而出是“懂得了必须要有战略思维”,企业发展要有战略,建立品牌也要有品牌战略,而他当下在企业经营中所面临的苦恼,源头也都在缺失清晰的发展战略。

创业初期,让企业生存下去是第一要务,人在为生存而奔波的时候其实是无暇顾及很远的将来的。“要创办一家多大规模、怎样的企业”,陈超坦言当初并没有仔细想过,所有关于企业管理的经验也都是一边做一边摸索。“其实是什么都不懂的,更不要说要制订战略。”就这样凭借一种孤勇过关斩将翻过了一山又一山,但山没有尽头,且越来越难爬。为了摆脱业务扩展的困境转型,陈超选择做品牌,结果与预期相去甚远。

“我们当时觉得该有的资源我们都有,研发工程师、包材供应商我们都非常熟悉,我们自己也有帮别人代工的生产加工厂……生产流程我很熟悉,也能保证拿到的所有的原料成本很低,那么做成一个品牌那不是很简单的事吗?”品牌推出后,他也和市场上的其他化妆品品牌一样,利用线上渠道进行销售。但当品牌开始运营后,陈超才发现对

于他来说,制造出一个有品牌的产品是很简单,但做成一个赚钱的品牌产品真的很难。更糟糕的是,他还没有明白造成“难”的根本原因在哪里。

直到他进入复旦EMBA学习后才恍然大悟,意识到当初自己做品牌的一通操作有点本末倒置了。

“做一个品牌,正确的方法应该是在做之前,你得清晰自己的品牌战略,你赋予品牌的意义是什么,希望告诉客户你的品牌价值是什么。”陈超说,结合课堂上学到的品牌知识,再观察自己所了解的化妆品市场上的成功故事,自己对于品牌运营有了更深层的理解。消费者并不知道生产厂家拥有哪些资源,质量到底和别的品牌存在多大的区别。消费者看到的只有品牌,感受的是产品。除了产品本身的质量,品牌的定位、围绕定位而展开的营销策略都是打动消费者的重要因素,尤其是对于当下的年轻消费者来说,品牌能否与其共情是取得成功的一个关键。

有了这些认识,陈超也有了在品牌之路上继续探索的勇气,他打算之后再创建一个不同品类的终端品牌。

EMBA的学习不仅给陈超带来了战略思维,更全面提升了他对企业管理各项科目的认知。“除了企业战略,还有财务管理、组织管理、领导力等等,也许两年时间你学得不是很深入,但它帮助企业管理者建立了一个基本的知识框架,你可以选择自己感兴趣的方向继续挖掘。”

陈超很喜欢孔爱国老师的课,听了一门必修课不够,又选了一门孔老师的选修课,“孔老师讲金融,会把宏观、微观相结合,深入浅出,让人耳目一新。”

而复旦浓厚的人文情怀也让陈超感受到复旦EMBA的独特优势。EMBA的人文商道讲座第是陈超特别关注的第二课堂,他也是在EMBA的学习过程中第一次接触到了《易经》的相关知识。现在虽然从EMBA毕业了,陈超还是会经常收看复旦管院的各类线上讲座。

### 开放中建立自信

对于陈超来说,入读EMBA给他带来的变化不仅仅是思维上的提升,也让他有机会打破原先让他深感疲倦的生活方式,建立新的秩序。





“为了维护客户,吃饭、喝酒这些应酬以往几乎占据了我所有的业余时间,虽然很多也是无效社交,心理上也会抵触,希望有时间可以陪陪家人,但好像这么多年都已经习惯了,停不下来。”陈超说,自从开始读EMBA,每月有四天必须泡在复旦校园后,他也有了不参加应酬的正当理由,慢慢地也就回避掉了很多人无效社交。

此外,在复旦EMBA,他也有机会交到一些“聊得来”的朋友。“中年人平时的交往大多都是自己工作圈子里的,很难脱开生意。EMBA的同学、校友都来自不同的行业,彼此没有生意往来,这在单纯的社交是平时很难遇到的。”持续两年的EMBA学习也让大家有机会更加互相了解,从而有机会成为真正的朋友。同学之间也会经常交流各自工作和生活,利用自己的专业所长给予对方无偿的支持。“比如有银行的同学碰上处理涉及地产的不良地产,就会咨询一下地产行业同学的意见,在操作过程中应该注意哪些地方。做投资的同学也会为大家分析一下目前的投资行情之类的。”在他看来,EMBA建立的同学情是一种别样的友情。陈超还在读EMBA期间加入了复旦足球协会。只要条件允许,他每个月都会和同学聚在一起踢足球。

有了知识和情谊的加持,陈超觉得现在的自己与两年前相比,更加自信了,面对生活和工作的挑战,更愿意积极去面对。

2022年上海因为疫情封闭了两个月,陈超拥有的一家代工厂也因为停工错过了一年中最为繁忙的季节,损失巨大,“原本三月、四月占据了我們一年六成的收入”,这也是自他创业以来遇到的最差的年景。这让他越发意识到现金流的重要性,“你不能把所有的事情想得太好,因为可能很多事情都不是你想的那么顺利,所以一定要给自己留一些回旋的余地。”

但他也没有因此而沮丧。“EMBA的学习让我有机会静下心来想未来的方向,当你想清楚这点后,面对变化也就没有那么慌张了,你已经可以更从容地做决策。”

疫情居家期间,陈超也去做了小区的志愿者,“抱怨解决不了问题,不如想一想自己能够做些什么”,即便只是帮邻居分发物资的志愿者也是对生活身体力行的向上努力。疫情期间,他的另一项骄傲是学会了做饭,“其实我发现什么事情好像都没有那么难,只要你想去做。”**F**





# 荣耀

群星璀璨，树立典范。2022年6月30日，复旦大学管理学院2021年度校友评选揭晓。在这期院刊中，我们将专题刊登21位年度校友获奖人和入围奖获得者的故事。从他们身上，不仅能看到复旦的烙印与影响，而且能彰显学院的教育理念与责任担当。



## 郑捷：

# 打造中国的世界顶级体育用品公司

**2022**年2月4日，第24届冬季奥运会在北京拉开帷幕。作为中国奥委会多年的合作伙伴，安踏再次成为炙手可热的中国体育用品品牌。很多人第一次意识到始祖鸟、所罗门这些知名的世界户外运动品牌原来也是安踏旗下的。

作为安踏国际业务的“大管家”——安踏集团总裁，郑捷也在2月2日首次成为了一名奥运火炬手，迎来其职业生涯中又一高光时刻。此时距离他从上海义无反顾地来到福建厦门已过去了将近14年。

14年前，很少有人有勇气做这样的冒险选择；14年后，没有人会否认这是一个最好的选择。郑捷不仅带领安踏从中国走向了全球，也正式向世界顶级体育用品公司的地位发出挑战。在充满挑战的路上，也许只有像他一样永远秉持着无条件的乐观主义，才能永不止步。

### 完美拍档

郑捷的职业生涯可以分成两段：2008年40岁前，他在外企打工，从一名管培生做到阿迪达斯大中华区副总

裁；2008年，他举家从上海来到厦门，成为家族企业安踏的一名职业经理人。

多年后，郑捷已成为安踏集团主席、创始人丁世忠的最佳拍档。他们共同带领安踏从晋江系一众中国本土体育用品公司中脱颖而出，成为本土领军企业，企业营收也从当初的30多亿元增长至2020年355亿元。

“丁主席经常开玩笑说，他和我单独都不能成为一个很完美的CEO，但是我们两个人加起来应该是全中国或全世界最好的CEO。”郑捷说。

丁世忠的优势在于生意敏感度，善于发掘机会；而接受过完整管理教育和历经多年跨国企业管理实践的郑捷，可以帮助丁世忠将生意的机会通过规范化的运营系统做大做强。

作为企业当家人，丁世忠说话直接，沟通工作时员工压力很大。这时，郑捷就会充当压力的缓冲带，他将表扬和批评有机结合起来，帮助员工消化情绪，更好地完成工作。

在安踏国际品牌收购征程中，丁世忠和郑捷的完美搭档体现得更加淋漓尽致，“收购哪个公司哪个品牌，丁总

1987级管理科学本科校友

安踏(中国)有限公司执行董事、集团总裁 郑捷

荣获 **2021年度卓越领袖奖**



判断很准,但决定之后的具体谈判、沟通,就是我的工作了。”

## 战略范本

完美的搭档与配合使得安踏在国际品牌收购道路上收获了重要的成功。

2010年,安踏从百丽国际手上收购了当时处于亏损状态的FILA(斐乐)。对于这桩收购,当时很多人并不看好。对此郑捷解释说,“我们始终将安踏定位于大众品牌,FILA作为一个老牌的意大利运动品牌,在当时的高端运动时尚领域竞争对手并不多,我们觉得它有机会与安踏形成互补。”

收购后,安踏并不着急扩大FILA的销售,相反,而是将收购来的52家店关闭了37家。从15家直营门店起步,通过5年的时间,为FILA建立起独特的商品体系,摸准定位,稳步扩张。

这种经营模式完全颠覆了消费品行业通过加盟迅速扩大规模的传统经营模式。对此,郑捷表示:“当你还没有找到一个很好的商业模式时,快速扩张可能会让你赚到一些钱,但这是无法持续的。因为你不能保证开出的每一家店都真正体现你品牌的形象和价值。直营虽然慢,但它保证了这样一个相对高端的品牌能够带给顾客很好的体验。”

事实果真如此。

改革过后,FILA交出了优秀的成绩单。2014年FILA扭亏为盈,2016年拉动安踏服装品类毛利率上升3.2个百分点至51.0%,2020年收益上升18.1%至174.5亿元,首次超越主品牌安踏,成为了安踏的业绩驱动器、进入高端细分领域的模板和业界“直营”战略范本。

更重要的是,FILA的成功为安踏摸索出了一条持续发展之路,2015年底,安踏确定了未来10年“单聚焦、多

品牌、全渠道”的发展战略。

## 北京冬奥

在“单聚焦、多品牌、全渠道”的发展战略下,安踏通过不断收购与扩张,已经蜕变成为一家全球化公司,目前海外收入占比达到35%。

2016年,安踏收购了日本高端运动品牌DESCEN-

“郑捷不仅带领安踏从中国走向了全球,也正式向世界顶级体育用品公司的地位发出挑战。在充满挑战的路上,也许只有像他一样永远秉持着无条件的乐观主义,才能永不止步。”



TE(迪桑特)、韩国第一户外品牌Kolon,2019年收购高端运动龙头集团Amer Sports(亚玛芬体育)。亚玛芬是产品过硬的名牌,旗下多个品牌在细分领域名列前茅,比如始祖鸟有户外品牌中的“爱马仕”之称,萨洛蒙以生产滑雪产品而声名远播。

2020年9月,郑捷开始兼任亚玛芬体育CEO。在此之前,他成功当选成为世界体育用品联合会(WFSGI)联合主席,任期三年。这也是WFSGI成立42年以来第一次由中国人担任这一职务。

作为中国奥委会的合作伙伴,2022年北京冬奥会为安踏带来了拓展户外运动市场的机会。冬奥会的举行使得中国人对于户外运动的热情被点燃,“目前已有超过3亿的中国人参与到冰雪运动中,但和欧美国家相比,中国的冰雪产业还处于非常初级的发展阶段,冬奥会的举行会给中国冰雪产业带来一个根本性的变化”,郑捷透露,始祖鸟、萨洛蒙等户外品牌近来知名度大幅提升,在网络搜索的指数明显提升,说明已经开始逐步走入大众视野,“冬奥举行的第一周,这两个品牌的销售都是可圈可点。”

郑捷相信安踏距离成为一家公认的世界级体育用品公司已经不再遥远,“我相信五年之后,我们应该能排名第二。”

## 复旦烙印

14年前,当郑捷选择辞去阿迪达斯大中华区副总裁,单枪匹马来到福建加入安踏团队时,他并不笃定未来的命运,但是他仍然拿出背水一战的勇气决定挑战自我。

郑捷与丁世忠最早相识于2006年,当时安踏与阿迪达斯有代理业务往来。2007年,安踏在香港上市,丁世忠邀请郑捷加入,希望郑捷可以帮助安踏进行现代化管理转型。

面对这个重大的人生选择,郑捷思考了10个月,最终还是决定接受丁世忠的邀请,“我很看好体育用品这个赛道,尤其是在2008年北京奥运会举办后,安踏虽然那时还



是一家只有30多亿人民币的初创公司,但它对市场的敏锐度和应变能力都非常突出,那年我正好40岁,也很希望有机会能带领一家本土公司在这个市场上占有一席之地。”

在跨国企业工作15年后,来到一家本土的家族企业,不适应是必然的,“最大的挑战来自于文化和团队”,郑捷解释说,当时的民企与跨国企业在管理文化上差异巨大。民营企业大部分员工来自基层,每个人风格都不一样,企业文化相对跨国企业更加多元。郑捷开玩笑说,对他而言,当初从上海到厦门把自己融入安踏的难度,要比现在将多个海外品牌融合至安踏还要大。

最终他用包容和理解来赢得大家的认可与信任,“作为一个领导者,你要有更大的格局和胸怀面对世界的纷繁多变,始终保持很强的学习和适应能力,以及好奇心,勇于用一些新的工具、新的方式来应对环境的变化。”

回忆起在复旦读书的四年,郑捷觉得复旦精神在他们那代人身上最深刻的烙印便是进取精神,和安踏的口号“keep moving(永不止步)”有着类似的意义。

“复旦人从骨子里有很强的‘keep moving’精神,不管在社会上或学习上遇到怎样的挫折,一旦想好了要去做的事情,就会义无反顾、勇往直前地去达成。”这或许也是郑捷对自己过去十多年经历的最好总结。F

## 俞丽华： 领导中国生物制药企业走向世界

**作**为一名企业领导人，最重要的是什么？业绩当然重要，但在 Cytiva(思拓凡)大中华区总经理俞丽华看来，业绩增长之外，一名企业领导者更应该懂得成就他人，赢得人心。

Cytiva 前身为 GE 医疗生命科学事业部，在被丹纳赫公司以 214 亿美元从 GE 手中收购后，于 2020 年 4 月成为一家独立的新公司。过去三年里，俞丽华带领这家生物制药设备和技术服务供应商在中国市场实现了营收的数倍增长。对于俞丽华来说，现在真正的挑战是如何始终走在行业前列，带领团队满足瞬息万变的市场需求，同时帮助中国生物制药企业走向世界。

### “赋能”

“2021 年被认为是中国创新生物医药的创新元年，大量的生物制药企业实现了 IPO，这在以往是从来没有过的。”俞丽华说，近年来随着医药制度改革深化，中国创新生物医药产业步入快车道。

中国市场为技术积淀深厚的跨国企业提供了不可多得的发展机遇，但同时也带来了前所未有的挑战。

---

2009 级复旦-BI(挪威)国际合作 MBA 校友、  
Cytiva 思拓凡大中华区总经理 俞丽华

荣获 **2021 年度卓越领袖奖入围奖**

---



“对于俞丽华来说，现在真正的挑战是如何始终走在行业前列，带领团队满足瞬息万变的市场需求，同时帮助中国生物制药企业走向世界。”

俞丽华坦言，“跨国企业能否像本土企业一样深刻理解中国市场，不断迭代创新，决定了其能否继续在竞争中胜出，引领市场。”2021年9月，Cytiva亚洲首个技术研发卓越中心在上海揭幕。

创新需团队，人才是业务扩张的关键。伴随营收增长，Cytiva中国的员工人数也在数倍增长。“当企业快速发展、组织变大之后，一家企业领导人真正需要做的，可能并不是去研究产品如何改进，而是关心如何把正确的人放在正确的位置上，如何吸引人才、培养人才、赋能人才，以及留住人才。”

在俞丽华看来，无论是在中国还是全球，教育都至关重要，生物制造领域目前还缺少非常专业的技术人才。

在公司内部，俞丽华组织干部培训班，邀请管理层和她一起登台演讲，促进干部成长。“我最近在我们的干部进修班说了，我们业务壮大得很快，大家可能会有一些小膨胀，我希望大家冷静思考，我觉得今天的领导力不仅在于你的业务做到多大，管理多少人，而是在这个过程中，你有多少追随者。我比较看重如何在做事过程中去影响别人，赋能别人，让团队作战，希望更多人在企业成长过程中获得更多机会。”

作为一名女性领导人，俞丽华有冷静理智的一面，也有女性独有的细腻与温柔，“过去我能叫出我们每一个员工的名字，我会关心员工的住房、补贴等一些生活问题，就好像他们的‘老母亲’。”

打造一个和谐的、具有自驱力的团队，是俞丽华现在最关心的问题之一，“当企业发展到一定阶段时，业务的增长只是一个低门槛要求，团队的成长关系着企业的未来。”

她希望自己可以成为帮助团队年轻人快速成长的“培养基”。“过去，我可能花了20年的时间成长为现在的我，现在他

们可能必须用10年的时间成长。”俞丽华说，“在新领域上中国很领先，未来Cytiva的产品几乎与世界同步，将会比以前获得更快、更大的进展，人才也必须快速进步。”

### “朋友圈”

俞丽华并不局限于在企业内部倡导她对于学习、交流、培养人才的认知。“中国生物制药行业的发展，很大程度上得益于一批海外科研人员归国创业，但是未来十年的发展，更需要大量的本土人才的加入。”

俞丽华认为，作为行业先行者，Cytiva有这种使命，利用一些在过去应用场景上获取到的知识，让更多人才更加有准备地加入，帮助解决行业快速发展中所面临的多种挑战。

在过去几年里，她带领Cytiva中国团队投入大量资源致力于提高行业人才培养、推动产业交流与协作。

“Cytiva大学”会根据业内人士职业发展所需，邀请专业人士进行系统的培训课程，线上讲解结合线下联动，帮助客户实施精益管理，实现降本增效。

“很多人会说，我们在对外培训时，应该要有选择地去讲，因为别人学会了，就成了我们的竞争对手，我们有些东西应该有所保留，但是我从来不这样认为，因为如果你自己一直在不断创新，别人是没有办法替代你的，事实上，现在很多专家级的帮助可能还是要依靠我们。”

除了技术支持，俞丽华还带领Cytiva为中国同行搭建“朋友圈”，帮助对接资源。其设立的“Think Big笃行思远双选平台”为投资方与生物科技公司、制药公司等各方搭建桥梁，为生物科技公司提供路演、展示项目的机会，实现大型药企、资本方、医药产业园区等多方资源对接。

“一些小公司刚刚创立时，实验室用的就是我们的产品，也是我们的客户。虽然产业很热，但小公司依然缺少人才和资金，利用我们的资源可以帮助他们发展。”她希



望 Cytiva 能帮助更多地中国制药企业未来进军国际医药市场。

俞丽华觉得作为一个行业的领军者, Cytiva 有责任秉持开放、包容的心态, 推动产业上下游共同进步, 如果她和 Cytiva 能为产业进步搭桥修路, 这是她非常乐意做的事。因为行业进步了, 行业领导者也必将是最大的受益人。赋能他人, 最终也能成就自己。

### “work like a tiger”

俞丽华对于人才培养的关注, 也正是来自于自身学习经历的感悟。

2009年, 当俞丽华还在一家药企的市场部门工作时, 她选择前往复旦管院与BI挪威管理学院共同举办的MBA项目就读。这次学习彻底改变了她今后的职业发展方向。

作为一名出身于生物化学工程专业的技术人才, MBA学习让她第一次对商业运营有了更加透彻的理解。“在复旦管院的学习, 我有机会接触到了平常工作中不太会接触的一些学科, 可以更加横向地观察商业运营这件事, 而不是仅仅埋头在自己的日常工作里。”

她印象最深的两门课是组织管理和运营管理, “中国不乏商业天才, 他们对于商业机会的发现具有非常强的敏锐度, 但是要把一个企业做大做强, 需要依赖一个有力量的团队; 而运营管理则让你学会在流程中不断改进提升, 提高效率。通过流程管理实现降本增效, 这对制造业来说, 非常重要。”

MBA还没读完, GE有了一个从事提高消费者忠诚度的研究工作的全新职位, 俞丽华决定回到GE, 从市场营销转向运营管理。

在后来的职业生涯中, 俞丽华又参加了多项企业内外的学习培训, 包括通用电气集团加速领导人培养项目(XLP)项目, 最终从一名专业的技术人才成功晋升为一名

跨国公司高管。

在俞丽华看来, 一个人在职场最重要的价值是解决问题的能力, 而这种能力的提升来自于始终怀揣空杯心态, 持续学习, 拥抱世界。

MBA的学习让她掌握了商业的底层逻辑, 但在不同的企业仍有各自的工作方法, GE有GE的语言, 丹纳赫有丹纳赫的商业系统。这个时候, 是固守传统, 还是打开自己接受不同, 每个人会有不一样的选择。对于她而言, 始终愿意选择去看一看、学一学, “如果可以学到更多不同的解决问题的方法, 何乐而不为呢?”

她这样说, 也这样做, 她经常将自己的学习笔记分享给员工, 希望用自己的言行去影响他们。她总是鼓励身边的人勇敢尝试, 即便他们选择离开Cytiva, 只要对他的人生有益, 她也支持, “不要认为是为别人培养了人才, 其实也是为行业培养了人才。”她鼓励年轻人“work like a tiger”, 虎气一点, 甚至可以莽撞一点。<sup>[7]</sup>



## 张西强： 中国高管走向世界舞台中央

2022年对于张西强来说，是一个振奋人心的全新开端。从2022年1月1日起，雀巢大中华区从亚大非大区独立，成为雀巢全球五个大区之一，张西强出任雀巢大中华区董事长兼首席执行官，同时成为雀巢集团执行董事会15人成员中的首张中国面孔。

张西强认为，中国改革开放至今四十余年，已经拥有了一批优秀的高级管理人才，可以在世界舞台上与外籍同行齐肩并进。

### 晋级CEO之路

“不想当将军的士兵不是好兵”，用在张西强身上，便成为了“不想当CEO的员工不是好员工”。学习财务的张西强2000年进入惠氏中国时，还是一名会计，但CFO并不是他的职业理想，他想做的是CEO。也正是因此，2003年他选择前往复旦管院，就读复旦-港大IMBA，“当时就是希望丰富自己的知识面，开拓自己的视野，培养一个对于商业的系统思考模式，而不是独立的财务视角。”

张西强认为，财务经理们习惯于保护公司的资产安全，行事相对保守。但经过IMBA课程的学习后，思考模式和

---

2003级复旦-港大IMBA校友、雀巢集团执行副总裁、  
大中华大区董事长兼CEO 张西强

荣获 **2021年度卓越领袖奖入围奖**

---



“张西强认为，中国改革开放至今四十余年，已经拥有了一批优秀的高级管理人才，可以在世界舞台上与外籍同行齐肩并进。”

分析商业问题的逻辑能力会大大提高，学会将自己放在一个真正的商业环境而非简单的财务环境里思考问题。

从复旦管院毕业后，张西强虽然还是做财务，但三年后便升为惠氏中国区的 CFO。但他始终觉得 CFO 只是其职业生涯的一个中点，而非终点，他的终点直指 CEO，不过从 CFO 到 CEO 的路还需要经历多一点的磨练。

2009 年，随着惠氏被辉瑞收购，张西强被归入了辉瑞的管理层，仍担任中国区的 CFO。但一年后，张西强回到了惠氏，开始涉足其他的业务板块，从 CFO 变成了运营总监。2012 年，惠氏再次被雀巢收购，张西强从后端的运营，走到了前端，成为了中国区的销售总监。

自此，张西强已经积累了财务、运营、销售三大领域的经验，CEO 的职业素养已经开始逐渐形成，但他还没有成为 CEO。现在，张西强喜欢对年轻人说，“不要以为读了书就马上可以做总裁。读完书，你们还要等很多年才能当总裁。”耐得住寂寞，才能守得住繁华，不要急，该来的总会来。

## 百亿营收说话

机会总是会有有的。2017 年，当雀巢全资收购太太乐后，张西强终于在众多候选人中被任命为太太乐总裁，成为了一名 CEO。

起初，人们对于张西强带着雀巢的背景空降太太乐并不乐观。太太乐是一家土生土长的民营企业，没有在外企之外工作过的张西强要带领太太乐融入雀巢实现增长，难度很大。

但在张西强执掌期间，太太乐创造了多个辉煌：紧跟大数据时代步伐，在品牌定位、物流及新品开发方面做革命性创新；推出“太太乐原味鲜”固态以及液体酱油调味料、菜谱式调料、鲍汁蚝油等新品。

在张西强执掌太太乐两年之后，太太乐的年销售规模业绩就突破50亿元，并在新冠疫情的情况下，带领团队再创新高，距离2023年成为一家“百亿企业”的目标只有咫尺。

2020年，在《中国500最具价值品牌》年度报告中，太太乐以158.31亿元的品牌价值位列500强的第363位，成为调味品企业的领头羊。张西强本人也获得了“上海十大商业行业杰出人物”、“第五届上海市工商业领军人物”、“诚信自律功勋企业家”等多个奖项。太太乐的成功也为他日后成为雀巢中国CEO奠定了坚实的基础。

### 因时因势而变

基于张西强在太太乐的成功经验，人们对雀巢中国的未来充满期待。

张西强认为，跨国企业在中国唯有改变才能生存。“像雀巢这样的跨国企业已经有一百多年的发展历史，人才众多、产品成熟、自带光环，是优势也是劣势。因为它一不小心就会墨守陈规，过去高举高打的方式在今天的中国市场已经行不通了。”

张西强坦言，中国本土品牌的兴起，大大削减了外资品牌在中国的竞争优势。“以往可能外企和民企的优势比例是80比20，现在基本回到了同一起跑线，可能还剩下比民企多那么一点点的技术优势，也就是51比50。”外企在中国需要更接地气、更加创新，“我最近在公司内部宣传‘三个唯一’的理念，增长是解决一切问题的唯一的办法，创新是增长的唯一的驱动力，消费者和客户是我们创新的唯一的关注点。”

为了更加贴近消费者，在太太乐任职期间，张西强多





次在不同平台直播带货,与消费者互动。“我不仅要告诉大家路在哪里,让大家看到路,并且要带领大家一起走,也就是know the way, show the way, lead the way。”张西强希望通过自己的行动让大家拧成一股绳,为共同的理想一起奋斗,“用真心做真事,结果不会太差。”

关于企业的创新,张西强认为人们常常看到的是产品创新,但他觉得,相比之下,业务模式创新尤为重要。“产品创新已经有一套固定模式,消费者可以告诉我们他们需要什么,但模式和理念的创新并没有成功经验,每个行业都有每个行业的特色,你必须基于自身的条件进行创新。”至于如何寻找到适合自己的道路,只能是不断尝试,“不要怕失败,但也要计算风险可以承担。我不会冒进,但是我绝对不会止步不前。”

## “全人类视野”

回顾自己的职业生涯,张西强觉得持续学习、不断思考是他可以不断前行的能量所在,除了系统的课堂学习、学习他人的成功经验,他最为看重的是“在失败中学习”。“喜欢总结,习惯记笔记,每月、每年我都会认真总结一下,那些做过的事情如果让我重做,我会做得比上次更好吗?”在张西强看来,这是成长最快速的方法,“你在书本上看到

都是别人的经验,可能环境不一样,运作也不一样。”

时至今日,中国改革开放已经过去了四十年,中国已经培养了大批可用之才。“我们的本地人才现在已经非常优秀了。对于跨国企业来说,他关注的是你的能力和潜力而非国籍,谁能将业绩做大品牌做强,那就由谁来管理企业。”

在张西强看来,工作中善于沟通,主动争取机会展现自己,对个人的发展非常重要。张西强曾经被外派美国三年,但一年半后他就要求回到中国,“我还是觉得这里更适合我。”他会主动跟上司沟通自己的想法。在过往,他先后经历了十多位来自不同地域不同文化背景的上司,但他们都沟通良好,其中重要的秘诀就是换位思考、以人为本。

当中国高管走向世界舞台时,又将面临新的挑战。“作为总部执行董事会的成员,我必须代表中国市场参与讨论发表我的意见,总部希望听到中国的声音。譬如雀巢全球的咖啡负责人会来跟我讨论中国咖啡市场的运作,以及我对全球咖啡市场的意见,这在过去中国高管从来不会参与的讨论。”

张西强认为未来不仅跨国企业有更多中国高管,越来越多的中国企业也会成为跨国企业。全球化的趋势不会改变,作为企业家就更需要跨越国界,具备全球视野,拥有更开阔的格局,不仅要考虑中国市场,更要考虑对全人类社会和环境的影响。[7]

## 徐延铭： 消费锂电巨头勇闯蓝海

2021年10月15日，伴随着一声声铜锣声响，珠海冠宇电池股份有限公司(下称“珠海冠宇”)正式登陆科创板，实现了珠海企业在科创板上市“0”的突破。

在外界眼里，这是徐延铭创立珠海冠宇15年来最高光的时刻。但是他也明白，自己肩上的担子没有变轻松，企业有了更大的舞台、更远的目标，唯有创新才能让企业更加强大。

### 求学复旦

“60”后徐延铭是一名典型的工程师创业者。大学毕业后，他在港交所上市公司光宇国际旗下的核心子公司哈尔滨光宇电源有限公司工作，专注电池研究。

2003年底，徐延铭离开老家，和朋友一起在杭州创业，但这次创业不太成功。“我是理工科出身，比较擅长技术，但缺乏管理方面的知识。”

于是，2005年，徐延铭决定选择复旦大学EMBA继续深造，“复旦的学术氛围浓厚，我在这里接受了系统的管理学训练，譬如宏观经济学、金融学、会计学，以及人文学科的老师从历史角度讲管理等课程都给我留下了深刻的印象。”

徐延铭说，创业后他还会经常翻看上学时的笔记，解决

---

2005级复旦EMBA校友

珠海冠宇电池股份有限公司董事长 徐延铭

荣获 **2021年度创新成就奖**

---



“  
在外界眼里，这是徐延铭创立珠海冠宇5年来最高光的时刻。但是他也明白，自己肩上的担子没有变轻松，企业有了更大的舞台、更远的目标，唯有创新才能让企业更加强大。”

现实中遇到的问题。EMBA 课程结束后，徐延铭又继续在复旦报读了“两岸总裁班”。

除了课堂上的学习，同学也给徐延铭带来了许多启发，“无论是他们自己的企业经营方式、经营理念，还是待人接物的处事方式，都给我很多触动。”

这段求学经历让他对再次创业有了更大的信心。过去多年里，徐延铭和 EMBA 班里的同学们保持着良好的互动，他也会请复旦 EMBA 的教授到企业参观指导。

## 预判趋势

首次创业遇挫后，徐延铭接到哈尔滨的老领导邀请，让他继续回去工作。彼时已在南方闯荡多年，开阔了眼界的徐延铭并不想回去，最后他和老领导商定，由他去珠海建立光宇的分公司，和光宇的动力锂电业务错位经营，开拓消费锂电市场。

2007 年，徐延铭来到了人生地不熟的珠海，带领 150 人团队开始创业。虽然公司刚起步，但徐延铭心中已为公司选定了一条坚定的发展路径。

“锂电池有很多种。从外形上看，有圆柱形电池、也有方形电池、以及我们叫做软包或聚合物电池。”聚合物电池具有能量密度高、小型化、轻量化等特点，但在当时市场上并不多见，一般用于 MP3 等穿戴设备上，笔记本电脑的主流配套的还是传统圆柱电池。

徐延铭判断，未来笔记本电脑、手机一定会成为聚合物电池的主流市场。于是，公司在继续销售穿戴设备的锂电池同时，将更多重心放在笔记本、手机的配套锂电池的市场开发上。

徐延铭的这一判断来自于深耕电池领域多年积累的

经验,也来自于对市场巨头们的敏锐观察。“2007年,苹果公司推出了iPhone和MAC,两款产品用的都是聚合物电池。”他说。

事实证明,徐延铭的判断是正确的。2009年后,国内笔记本电脑厂商陆续改用聚合物电池。至2013年,软包锂电池市场规模迅速增加至108亿元,3年内实现了1.7倍的大幅增长。“快人一步”的珠海冠宇也逐渐在这一细分领域中打响了知名度。

### 跻身巨头

“目光紧盯行业里的顶级客户”,在徐延铭看来,这是珠海冠宇能够迅速成长的一大窍门。

虽然清楚知道,当时自己的工厂规模偏小,很难通过顶级客户的审查,他仍坚持把拿到顶级客户的订单作为自己的目标:“公司很小的时候,有的客户根本不理你,好不容易把客户请过来,现场审查往往也是以失败告终。”

但徐延铭认为这一切都不是白费功夫,“我们的原则是以客户为中心,无论产品质量还是现场管理,都要满足客户的需求。那么你只有跟高端客户接触了,才能知道他们的需求,虽然我们暂时达不到他的要求,但是我们可以帮助我们发现问题,指出我们未来改进的方向。”

15年后,珠海冠宇已发展成为全球消费类聚合物软包锂离子电池主要供应商之一,主要终端客户为全球知名的笔记本电脑及智能手机品牌厂商。

2020年,珠海冠宇笔记本电脑及平板电脑锂离子电池合计出货量排名全球第二,智能手机锂离子电池出货量排名全球第五,已进入苹果、三星、VIVO等厂商的供应链体系。珠海冠宇从一家不知名的小工厂起步,已超越了国内外大部分竞争对手,跻身行业巨头之列。

这一切的背后,得益于徐延铭对企业发展路线的清晰判断与坚持:以提高技术为本,不断投入研发,提高产品质量。数据显示,2018年至2020年,珠海冠宇研发





投入分别为1.70亿元、3.19亿元、4.06亿元,3年累计投入8.95亿元。

## 自主创新

伴随着国内新能源产业的快速发展,位于珠海的消费锂电池和位于哈尔滨的动力锂电池业务,在过去几年内都实现了飞速增长,都需要资金投入。最终两家公司决定分开发展。2017年,珠海光宇正式独立,更名珠海冠宇。

市场好起来了,企业做大了,对于徐延铭来说,身上的担子也更重了。

“大量的资源和人才都涌了进来,竞争更加激烈了。现在的企业生存法则和当初的生存方法完全不一样了。”徐延铭说,企业壮大之后不再可能像小公司一样能够随时喊停、随时转向,要走得稳,也必须抓住机会走得快。僵化会失去竞争力,唯有创新才能让企业保持活力。而这个创新,不仅仅是产品创新,还需要管理创新、制度创新。“领导者必须把权力下放,激励员工自主创新。”

在珠海冠宇,创新分为三大块,管理、研发和制造。其中研发又分为基础研发和产品研发。“基础研发可以和产品距离远一点,可以天马行空自己去做,只要能立项,我们就会给资源,也可以联合外部高校共同研发。”

IPO上市募集资金除了用于扩大产能,还有一个重要

的用途,就是完成研发中心升级建设,率先布局固态及锂硫等下一代电池的研究与开发。

在公司层面,珠海冠宇学习了世界制造巨头丹纳赫的DBS商业系统,全面提高精益管理、员工领导力以及促进业务增长。徐延铭希望通过这一体系的建设,促进公司建立可持续发展的创新模式。

在徐延铭看来,创新是一个永无止境的过程,每一次创新都是对过去的自己一次彻底审视和灵魂拷问。

“你要去创新,那么首先要对现有的模式和方法进行刨根问底,你过去为什么要这么做?目的是什么?带来了哪些价值?现在是不是还符合需求?如果你问清楚了,也就知道问题在哪里,需要在哪里创新。”

2021年上市后,珠海冠宇开始布局动力电池领域。“过去我们与哈尔滨的光宇有分工,动力电池涉足的少,但也有积累,现在我们已经在消费电池领域看得到天花板,而动力电池是一个数倍于消费电池的更大的市场,对于制造业来说,规模关系着供应链成本。”

虽然动力电池已经巨头林立,但徐延铭也不着急,“我先把我自己的事情做好,在动力电池领域,我们也有擅长的地方,也知道客户的痛点所在,只要能给客户带来价值,慢慢就可以做起来。”徐延铭相信,在动力电池领域,他仍然有机会把珠海冠宇从排不上名的公司带上遥遥领先的巨头。■

## 刘涛： 颠覆与突破，勇立智能汽车潮头

从年产销量100万到2400万，智己汽车联席CEO刘涛见证了中国汽车行业二十余载的发展历程。身处于一个激荡蓬勃的大时代，刘涛的职场路径幸运地契合了中国汽车二十年的黄金发展期。而他也早已从当年那个高考志愿清一色填写汽车专业、满腔热忱的青年，成长为行业内一位具有国际视野和专业高度的优秀管理者。

2001年，刘涛成为港大-复旦IMBA项目的一名学生。彼时中国的汽车产业还在奋力“追赶”世界，他希望通过学习构建商业思维，丰富管理知识，更好地赋能行业。时至今日，“IM智己”两款车型已经全球发布一周年；刘涛作为一名资深汽车人+复旦人，也交出了一份由创新和实干写就的出色答卷。

### “重新出发”

1997年，刘涛从有着中国汽车“黄埔军校”之称的吉林工业大学毕业后加入上汽集团，就此开启了与上汽之间一段长达25年的“缘分”。在这个过程中，他有一个相当长的阶段都是在履行一线的岗位职责。“我在整车、底盘、电子电器甚至造型都有过工作经历，基本涉及过汽车生产链上的所有核心职能。”

作为上汽最早外派至海外学习的员工之一，“重新出发”是刘涛职业生涯中的关键词。他不仅参与了上汽与韩国双龙合资、以及英国长桥收购等一系列里程碑式的项目；2010年，刘涛主导开发中国首个基于3G的车联网系统[ink-anet]，引发行业的强烈关注。在集团荣威品牌从0到1的发展过程中，他对于市场、消费者和技术代际演变的深刻理解

“身处于一个激荡蓬勃的大时代，刘涛的职场路径幸运地契合了中国汽车二十年的黄金发展期。刘涛作为一名资深汽车人+复旦人，也交出了一份由创新和实干写就的出色答卷。”



更发挥了重要作用。

2017 是中国汽车行业不平静的一年。随着特斯拉落地上海,新能源车迅速成为业界和公众的热点话题。对于刘涛的职业生涯而言这同样是关键的一年,他在当年从上汽乘用车产品规划总监的岗位切换到上汽集团总部质量和经济运行部门工作。虽然离开了直面“战火”的一线,但对行业的深刻洞察与思考令刘涛依旧能够第一时间听到一线市场的“炮声”。

上汽早在2014年就已率先提出“电动化、智能网联化、共享化、国际化”的“新四化”企业发展战略,并投入很多前瞻性研发和生态建设。在岗位“轮换”期间,刘涛也曾先后主导开发中国首款人机交互车机系统「inkanet」、以及上汽进入国内最大主流乘用车细分市场的标志车型——融入3G智能行车系统的荣威350。如果说上汽是中国汽车行业变革的先行者,那么刘涛无疑是推动汽车智能化转型的先行者和见证者之一。

在上汽工作的第22个年头,刘涛受命担任“一号工程”L项目、也就是智己汽车项目组的副组长。彼时特斯拉、蔚来以及一众新兴自有品牌正在纷纷抢占新能源汽车的市场份额,摆在刘涛面前的是一段注定充满了创新与挑战的征程。

由于智己汽车在前期规划中定下了“完全脱离传统国企,

---

2001 级复旦-港大IMBA 校友

智己汽车科技有限公司联席 CEO 刘涛

荣获 **2021 年度创新成就奖入围奖**

---

采用市场化资本运作模式”的基调,这也意味着未来的智己将要“脱胎于国企,生存于市场”。刘涛虽然在品牌尚未“出生”就开始感受到了竞争压力,但他仍然义无反顾地选择在汽车世界再一次重新出发。

### “Survival”

去年12月26日,“智己”L7首批200台Beta体验版下线,实现了品牌从立项到首车下线用时仅22个月的优秀战绩。而在这一成绩背后,是刘涛和团队撰写的近一万页

PPT、7次集团项目论证会,与项目相关的文件都被归入一个名为“Survival”的文件夹。

智己汽车定位为高端新能源轿车,以智能驾驶作为品牌的核心竞争力。为了增强与拥有高知识水准、推崇“自由、自我”的目标用户之间的粘性,“智己”在技术配置上做了数载深度打磨,并奉献出满满的干货和诚意。

“客观地讲,上汽集团在‘智己’上已经倾注了截至目前所有的优质资源。”在刘涛看来,业内领先的全铝底盘构架和先进的四轮转向系统等令智己L7足以跻身于主打驾控的高端运动轿车行列;其所应用的SOA软





件更不止一次感受到“领先的挑战”：不仅充分满足驾驶场景的定制需求，更能够给予消费者“自我定义”的个性价值。

在用户运营层面，刘涛和团队也下了很大的功夫。目前智己汽车已经正式发布了全球首创的CSOP用户数据权益计划，通过发行3亿枚“原石”，对应智己汽车4.9%的初始价值的增长权益，再依托区块链等技术以回馈用户的数据贡献。

“这是一个尊重数据用户的创新举措。上汽要做伟大的用户企业，我们希望把品牌成长的红利分享给客户，创造出一种更加紧密、平等的‘共生生态’。”刘涛表示“原石”与智己汽车的估值水平之间存在一定的正向关系，所以在未来拥有很大升值空间。

陪伴智己品牌一路走来，刘涛不止一次感受到“领先的劣势”。“当一家企业走在行业最前列的时候，可参照标的物就会非常有限。”刘涛唯有依靠集团在技术、智能制造和研发等领域的深厚积累，把一颗颗创新的珍珠串成一条项链，在时代催生的变革浪潮中勇立潮头。

在汽车市场消费者日趋年轻化的当下，如何为品牌注入创新价值一直是刘涛思考的重心。目前，智己已经与张江高科和阿里巴巴集团建立了合作。刘涛希望籍此引入一种全新的思维和视角，在云计算、数据安全、芯片及很多与新能源相关的领域全面布局；并进一步壮大创新主体，赋予企业更多生命活力，为下一步实现“5年内成为国内新能源汽车细分市场头部品牌”的战略规划打下坚实基础。

20年前在复旦的一段求学之旅，在刘涛的心中埋下了执着无畏、不忘初心的种子；20年后的今天，人工智能技术成为全新的生产力，推动信息互联网向价值互联网转变。刘涛相信，不只是汽车产业，未来所有智能行业相关企业，都将与用户进行价值共创，都将成为“用户价值企业”。

身处时代浪潮中，刘涛用创新重构了出行模式，用科技达成温度与关怀的人文表达，他以高度的使命感与责任感，推动着中国的汽车品牌驶向世界舞台。■





## 楼敬伟： 推动先进医疗技术服务更多人

在做了12年医生后，楼敬伟决定脱下白大褂，创立一家高科技医疗公司。因为他深信，先进的医疗技术服务于更多人，有利于推动中国整体诊疗水平的提高。

经过13年的奋斗与坚持，他所创办的上海宝藤生物医药科技有限公司（下称“宝藤生物”）在精准医疗分子诊断系统解决方案上硕果累累，正在向一家国际化诊疗企业迈进。

### 从医生到创业者

从上海第二军医大学毕业后，楼敬伟顺理成章地成为了一名医生。2004年楼敬伟作为学科带头人被选派到美国国家医学中心做访问学者，这段访学生涯让楼敬伟的人生道路出现了转折。

在那里，楼敬伟见识到了世界上最前沿的医疗技术，“如果你把医学科学领域比喻成一个货架，那么这个货架上陈列了琳琅满目的各种前沿技术，高通量测序技术、蛋白质组学、代谢组学……这些不同的技术对于普通人来说只是概念，只有真正研究过的人才明白这些技术的优势在哪里，短板在哪里，可以实现技术转化成产品的是哪些。”楼敬伟坦言，这段训练对他日后的创业方向影响深远，“当你再看到一些类似的工具和技术时，你大概就知道它未来

高层管理教育(EE)企业领军班校友  
上海宝藤生物医药科技有限公司董事长 楼敬伟

荣获 **2021年度创新成就奖入围奖**



“

他深信，先进的医疗技术可以服务于更多人，有利于推动中国整体诊疗水平的提高。

”

可能应用的方向是什么，你渴望达成的目标是什么。”

美国三年半的访学生涯结束之时，楼敬伟开始考虑人生道路的选择，“当时有两个选项，一个是继续回医院做医生，另一个是创立一家高科技的医疗企业。”

楼敬伟访学期间，正值美国生命科技领域创业风潮兴起，楼敬伟也结识了一批来自斯坦福、加州理工等大学的朋友，大家经常在一起讨论生物科技问题，人们开始相信生物科技将改变下一个人类世纪。

“继续做医生的未来是可以预判的，最终可能会成为学科的全国带头人；但创立一家高科技公司，如果成功了的话，就可以形成对更多患者的福利。”楼敬伟回忆道。

在楼敬伟看来，相比于“药物”，“诊断”覆盖的领域更广。“从人体中抽出一管血，可以一次性筛查17000多种病原微生物，可以对不明原因的感染进行病原的追溯以及鉴别诊断。当患者在重症ICU时，病情变化很快，我们使用基因测序方式可以在24小时内出具报告。”高效的检测对临床具有非常重要的意义。

但是此类检测单靠医院本身很难独立完成，需要依靠高度专业化的机构进行检测，最终楼敬伟创立了宝藤生物，致力于用最先进的技术提供检测等精准医学服务。

## 以应用为导向

2020年，新冠疫情爆发后，宝藤生物在短短两周内便开发建立了紧急新冠筛查体系，帮助企业提供复工筛查。

为了满足大众新冠检测需求，缩短等待检测结果时间，宝藤技术人员加班加点，优化各个实验环节，将报告出具时间不断缩短，6小时即可出报告。

由于在复工筛查的工作中表现突出，宝藤生物之后又

承担了上海众多大型活动、重要科研机构、大型企事业单位的新冠筛查保障任务。

新冠一战使得宝藤的大众知名度迅速提升。在楼敬伟看来,这正得益于宝藤多年来不断累积市场经验和创新成果的集中展现。

多年的医生从业经历,使得楼敬伟深知真实的临床需求。“作为一个专业的检测机构,你需要具有多种疾病检测能力。”

通过汇聚国内外领先技术人才,大规模研发投入,过去几年里宝藤生物取得了一系列前沿技术突破,同时承担了国家863计划、国家精准医学重大专项、国家重点研发计划等众多高科技研究项目,为医院和患者提供了大量的临床分子检测和科研服务产品。如今,宝藤生物已经在肿瘤、慢病、感染和妇幼领域开发出2000项不同类别的临床分子诊断产品。

“首先你的技术要好,但更重要的是你能够应用先进技术形成产品去满足人们日常生活的需求,这个能力才是我们科技企业创新的真正核心。”楼敬伟说,宝藤生物所追求的并不单纯是高端的技术,他更加重视的是能够将散落在各个角落的技术整合成一个革命性的产品,“对于我们来说,产品创新就是应该以应用为导向的创新。”

### 向国际化进发

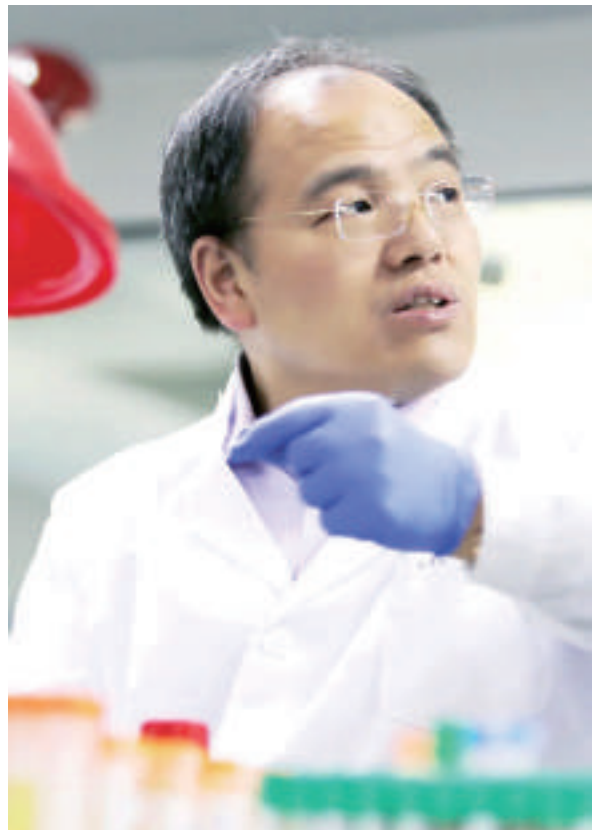
创业13年,楼敬伟觉得现在的宝藤生物终于跨入了一个新的阶段,就好像在长跑中跨过了“极点”。

2019年,正在复旦管院高层管理教育就读“企业领军班”的楼敬伟,报名参加了2020年的“征六”商学院戈壁挑战赛,那是他在复旦管院读书之外的另外一个收获。

“复旦的人文氛围会激发人重新思考,有些平时工作中苦苦思索的问题在那个氛围里,就有了不一样的答

案,可能是课堂上的收获,也可能有同学交流的成果。”但对于楼敬伟来说,在戈壁上100余公里的奔跑让他刻骨铭心,因为他从中再次体验到类似创业旅程中的苦与乐:一路咬牙坚持,最终跨越“极点”,可以稍微轻松地跑起来。

“创业的人本质上是孤独的,可能还要接受很多偏见,但却不得不坚持。”楼敬伟回忆自己的创业生涯,很长时间里其实都是一种困窘的状态。





创业三年后,楼敬伟再回美国时,当初生活拮据的朋友已经迎来了幸福生活,而选择创业的他花光了积蓄,没日没夜地干活,却还没看到希望在哪里,“已经到了山穷水尽的时候。”辞职创业的楼敬伟在初创业时没少走弯路,对于国内环境、政策的不了解,让他四处碰壁。

也正是经历了这一切,现在的楼敬伟遇到问题时,不会再抱怨环境,“你已经学会了如何去跟一个真实的世界进行有效地互动,有了新的生存能力。抱怨是没有意义的,你得找出合适的解决方法。选择创业意味你必须能够坚持,就和跑步一样。”

如果把企业发展比喻成“从0到100”的过程,楼敬伟认为宝藤生物现在已经走完了“从0到10”。“该探的路已经探过了,我们现在已经形成了一个可持续的盈利模式,可以发展下去。”

2022年,宝藤生物开启了新的起点。“我们正在推动跟华润联合成立高科技公司,我们跟张江集团、复旦大学等企业、高校联合推动医药成果、科技成果的转化”,楼敬伟表示目前宝藤生物正在整合各种力量加速发展,旨在成为国内分子诊断领域的领军企业,同时能够代表中国企业向全球市场进军,最终形成一家国际化的大型集团。[F]



## 张江立： 让全球顶尖科技成为造福人类的利器

**2015**年从外企辞职，张江立带着对未来远大的理想加入鹏远生物的创业团队担任CEO。这期间，张江立经历过喜悦，也有痛苦的领悟。但创业没有回头路，唯有见招拆招，他说：“即便遇到南墙，也要把南墙撞破走下去。”

所幸在走过了一些弯路后，他开始掌握了一家科创企业的生长法则，离实现当初“建立一家伟大的企业，未癌先防”的创业理想又进了一步。

### 三入管院

2021年，张江立第三次回到复旦管院读书。当时，刚刚摆脱创业路上的一次困境后的张江立通过投资人的介绍，得知复旦管院新创立了“科创领袖营”项目，决定再次回到复旦管院学习。

“收获很大”，张江立说，“学员都是来自科创企业的一把手，企业也很类似，大部分都是创立5年以上还没上市，这个阶段大家思考的问题相对一致，企业怎么生存，怎么快速发展，怎么上市，团队应该怎么搭，期权怎么发……大家交流起来很有共鸣。”

张江立称，很多同学和他一样是第一次创业，也没学过

---

1999级复旦MBA校友、科创企业家营三期学员  
鹏远生物联合创始人兼首席执行官 张江立

荣获 **2021年度创新成就奖入围奖**

---



“  
在科创营的学习中，他发现课堂上的内容和他在痛定思痛后的策略调整不谋而合，这也更加坚定了未来的发展方向。”  
”

怎么带领一家企业从0到1发展，大家在实践中思考的问题在科创营总算找到了理论印证。

这次学习距离张江立上一次在复旦管院读书已经过去了十多年。

早在1991年在生科院生物化学系读本科期间，张江立就在管院辅修了企业管理，这段学习经历在某种程度上也影响了他日后放弃科学家梦想，选择“生化专业+商业”的职业生涯。

2000年，工作了几年后张江立再次返回复旦管院就读MBA，接受系统的商业和管理知识培训，为日后的职业发展打下了坚实的基础。

2014年，就职于赛默飞的张江立因为多项出色的创新举措，仅用了四年的时间就成为了中国区医疗业务副总裁，并获得了“年度全球CEO”奖项，这是当时大陆背景的华人能够做到的几乎最高的职位。

在复旦管院的三次读书经历，带给张江立的感受都不一样，如果说本科的辅修还是商业启蒙，MBA的知识还停留在“术”，科创营的学习经历让他犹如被人拍了一掌，有了顿悟之感。

2020年，鵬远生物遭遇了创立以来的最大危机，前期融资已经消耗殆尽，但产品的商业化进程却不顺利，加上疫情的突然爆发，和投资人的沟通受阻，鵬远生物几乎陷入了“揭不开锅”的境地，“有半年我们是借钱给员工发工资的，不得不裁员让公司生存下去。”

在科创营的学习中，他发现课堂上的内容和他在痛定思痛后的策略调整不谋而合，这也更加坚定了未来的发展方向。

## 商业化之路

鵬远生物最初的创立源自于两位有着科研背景的合伙人

——高远和张鹏，他们曾在哈佛医学院一起师从著名遗传学教授 George Church，2009 年共同开发了世界上第一个大规模 DNA 甲基化靶向测序技术。

2013 年左右，张鹏教授在他的实验室里进一步通过人体血液检测可以看到癌症甲基化异常信号，“他们希望可以利用这项技术开发创新的癌症早期筛查与诊断产品，造福人类。”

鵬远生物希望提供肿瘤精准诊断的完整解决方案，延长病患的生命周期，改善生存质量。让癌症不仅成为慢性病，更成为可预防和可治愈的疾病。

可以说，鵬远生物团队的科研水平在国内外均处于领跑地位，是 DNA 甲基化技术路线的首倡者和推动者。

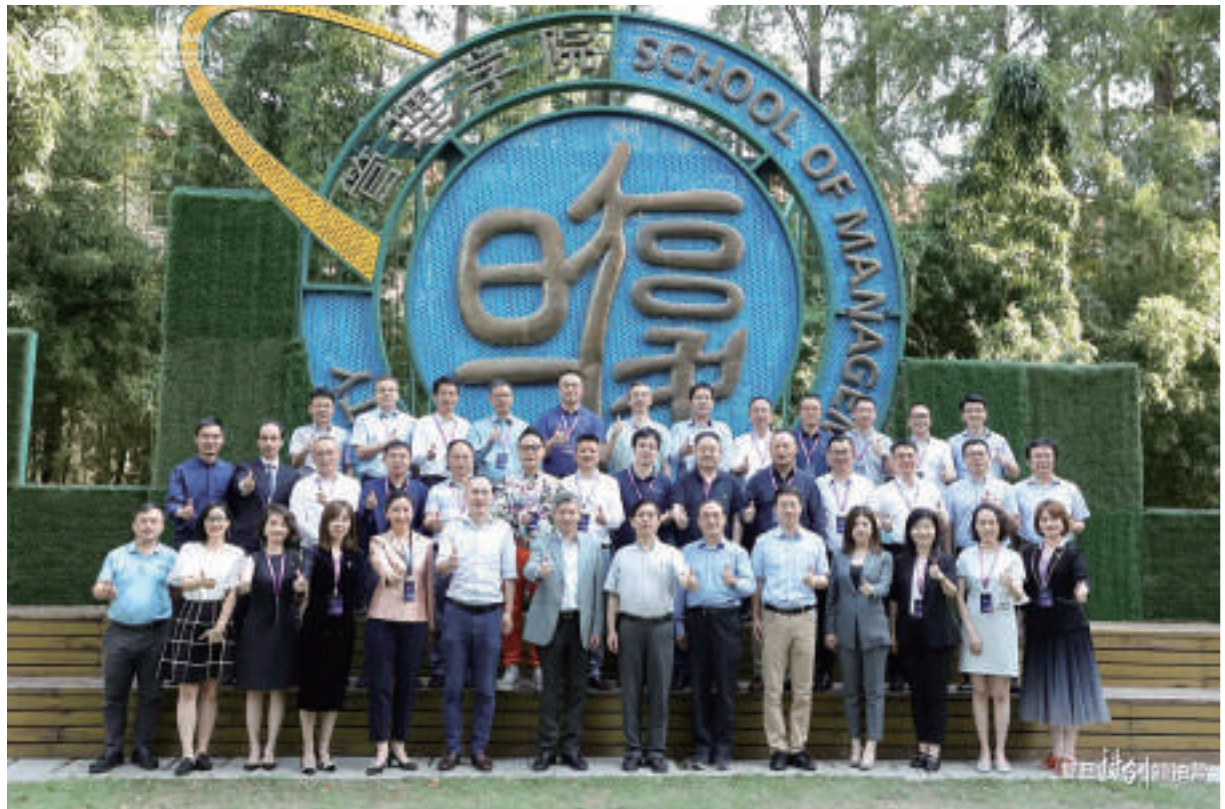
2020 年 7 月，复旦大学利用鵬远生物的循环肿瘤 DNA(ctDNA)甲基化多癌筛查技术 PanSeer，基于 20 万社区人群泰州队列的验证研究得出：抽一管血，经过 3-5 天的检测后，即可提前获知胃癌、食管癌、结直肠癌、肺癌和肝癌这五种高发癌症的患病风险，并在确诊后及时干预和治疗。

这项研究和临床诊断相比，最多能提前 4 年预警，且检测灵敏度达到了 95%，再次证明了鵬远生物技术的优越性。

但是，公司创立五六年后，鵬远生物对竞争对手的领先优势被不断缩小。

“很核心的问题之一，是我们的研发战略和研发管理出了偏差。大方向没有错，但可能过于追求技术和性能的完美，产品商业化的应用场景考虑得不够。”张江立举例说，鵬远推出的第一版肠癌早筛产品性能虽然很好，但因为价格太贵，不具备市场竞争力。鵬远生物的商业化进程让投资人看不到清晰的前景。





在公司陷入困境后,张江立和公司的其他创始人开始意识到,“研究是研究,研发是研发,研究是科学家去探索一些未知的问题,可以没有时间截点,经费没了可以再申请;但产品研发是需要确定可以开发出一个解决临床痛点的可商业化产品,必须有里程碑的时间节点,有明确的成本和性能要求,如果达不到预期,就必须考虑先放一放。”

## 创业“打怪”

有了失败的教训,鹄远生物开始调整研发战略,调整产品研发流程。“产品开发前,我们去做调研,走访临床医生,看线下的诊疗路径中存在哪些痛点,我们的产品能不能解决他们的痛点。除了产品性能,还要考虑老百姓的接受度,价格和同类产品相比,有没有竞争力。”张江立说,创业者一定要有韧性,要勇于去接受自己犯的错,并且能够快速吸取教训,作出改变。

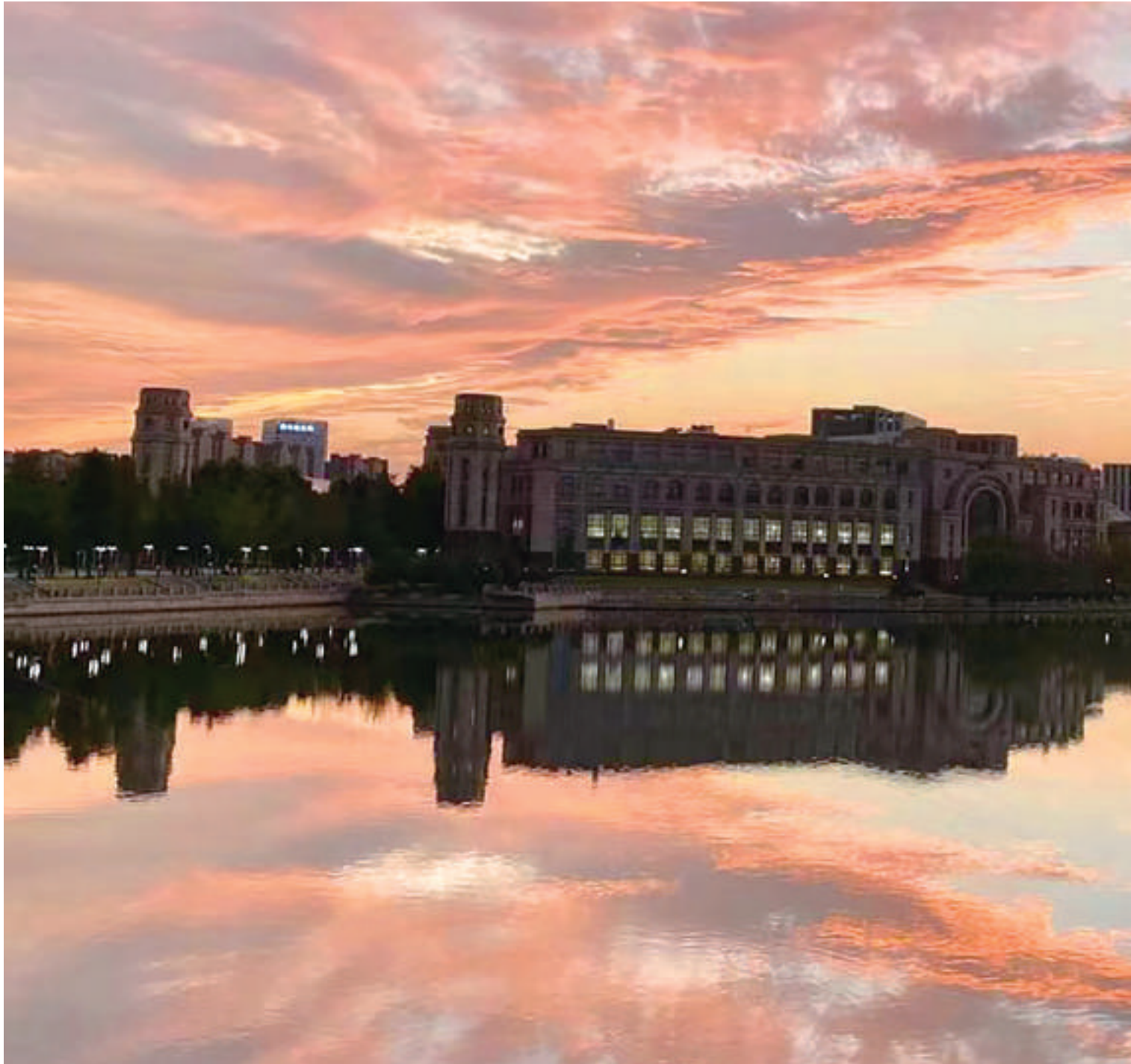
2020年12月,鹄远生物顺利完成了近10亿元的B轮融资。过去两年,鹄远生物已经逐步建立起更加市场化的科学研究体系,公司正在朝更良性的方向健康发展,新的

产品正在注册过程中,同时还有8-10个在研产品管线。

在张江立看来,对于创业者来说,经历挫折更加利于企业成长。“创业的过程就像游戏里升级打怪:每次通过整个团队的努力,好不容易克服一个困难,感觉可以喘口气时,你会忽然发现前面有更大的boss在等着。因为很多事情从来没有做过,也没有标准答案,所以永远需要不停学习,不停打怪。一级级往上打,每升一级回过头来看,就发现之前的困难都是小菜。创业就是撞‘破’了南墙也要走下去。”

和做一名外企里的高管相比,张江立觉得创业的过程更加充满挑战。“在外企做事会有很多后台给你提供支撑,制度、流程、财务……但对于创业者来说,不仅所有的职能都要亲力亲为,还永远会面临资源短缺的问题。但你不能等到资源都到位了再去干,时间不等你,市场不等你,你只能全力以赴打好手中现有的牌。”

现在,张江立对于鹄远生物成为一家国际领先的癌症早筛早查企业有了更加坚定的信心,“一直以来,创新是我们的基因,是我们的动力,当我们能够把技术优势转变为产品优势,我们就有了核心竞争力。”**T**





# 刘淑清： 保持温暖，让“大方”成为生命的常态

在深圳兰石资产管理有限公司执行董事刘淑清身上，你能够找到很多“标签”：公司高管、复旦校友、公益活动者……在她身上，既有一位职场成功女性的格局、理性与果敢，也不失一位“大方”的复旦人对世界的柔情和关切。

回望七载复旦生涯，刘淑清不仅收获到知识的滋养、思想的丰盈、思维的拓宽、甜蜜的爱情和人生伴侣，更在彼此之间产生了一段近四十载的深深的“羁绊”。当质朴的复旦情结升华为对母校的反哺与回馈，在复旦校友们熠熠闪耀的光海中，刘淑清也成为了一束温暖的光。

### 求学沪上，在复旦留下青春的足迹

上世纪80年代初，聪慧灵秀的北京姑娘刘淑清坐着摇晃的绿皮火车，开启了沪上求学之旅。初到复旦，迎接刘淑清的是不远处江湾机场飞机起降的声声轰鸣。这宛如春雷一般的铿锵之音，似乎预示着她即将走向一个知识、思辨与探索的春天。

在那个大学录取率只有4%左右的时代，复旦开放、包容的治学理念和卓越的学术成就如同磁石一般，吸引着全国各地的优秀学子，并在校园内形成了一股浓厚的学习风潮。刘淑清还记得每到晚自习的时候，教室座位在下午就会被各种学习用品占满。这同样也是一座“生产思想”的象牙塔，每当有哲学讲座，就连走廊上都会挤满了旁听的同学。

1982级管理科学本科、1986级经济管理硕士校友  
深圳兰石资产管理有限公司执行董事 刘淑清

荣获 **2021年度学院服务奖**



“ 回望七载复旦生涯，刘淑清不仅收获到知识的滋养、思想的丰盈、思维的拓宽、甜蜜的爱情和人生伴侣，更在彼此之间产生了一段近四十载的深深的『羁绊』。”

在刘淑清印象中，彼时的复旦是“清贫”的，也是富有的。“我们上学时每个专业只有一个班，40多名学生，也没有专门的教学楼和教室。并且学校各项基础设施、包括生活条件都非常俭朴，但大家在精神层面却又无比富足。”丰富多彩的讲座、诗歌、舞会，大家一起交流对话的场景，这些都成为了刘淑清人生中最珍贵的记忆。

刘淑清在复旦度过了4年管理科学本科和3年经济管理硕士生生涯。七年间，在复旦的9号楼、著名的3108和3109阶梯教室、图书馆、燕园的小桥流水、相辉堂前的大草坪，都留下了她为梦想奋斗和收获爱情的美好回忆。而作为伴随着中国高等教育黄金十年一路成长起来的年轻学子，在她身上也清晰地映射出执着奋进、勇为人先的复旦印记。

### 破茧成蝶，看到人生更多可能

完成学业之后，刘淑清和同在复旦管院毕业的先生被分别分配在上海和珠海，经过一番努力才终于得以团聚，并在珠海丽珠医药集团的财务岗位上开启了一段长达18年的职场征程。

20世纪90年代初，改革的号角一夜之间响彻华夏大地。身处中国最早实行对外开放政策四个经济特区之一的珠海，刘淑清和丽珠集团也同样投身在改革的浪潮中，成为那个伟大时代里一个奋斗前行的符号。

当年，国家大力推进国有企业建立现代企业制度政策，丽珠集团的股改也被提上了日程。对于这种股份制在“中国语境”下的应用与落实，集团上下都是“陌生”而缺乏头绪的。刘淑清研究生论文方向正好涉及股份改制中的财务问题，她也在这时主动站出来，把担子担在了肩上。

受命担任公司股改和上市组长后，刘淑清面对的是一个国内券商、律师、会计师、评估机构对股份制和IPO都不专业不熟悉的境况，更多的时候都是她指导专业机构，在如此困境下，在



不到两年时间1993年就推动丽珠成为广东省(深圳之外)第一家公开发行的股票公司、中国第一家先发B股后发A股的公司,中国医药行业首家A、B股股票上市交易公司,后又完成丽珠集团成为中国第一家法人股转B股公司,这其中的艰辛和付出可想而知。

“我在公司的股改过程中做了很多创新性尝试,这些前瞻的构想和理念正是复旦给予我的。”在接下来的职场岁月里,刘淑清用出色的表现从公司财务部一个普通职员一步步成长为集团副总裁。她也终于用破茧成蝶般的嬗变打破“限定”,看到了人生更多可能。

2007年刘淑清转战深圳,创立了兰石创投,开启了创业投资的投资人生涯。

## 情系母校,用大爱实现“破圈”

褪去职场上的成功光环,刘淑清还有一个和美温馨的家,如今91岁的家婆已经和他们一起生活了30年,一双儿女也已从美国藤校毕业。

工作和家庭之外,刘淑清对社会事务,公益和慈善事业也抱有极大的热情。生活中的刘淑清是一个温暖而“大方”的人。她用责任和担当诠释着复旦人的大爱;也



甘于成为一盏“明灯”，尽自己的力量为每一个需要帮助的人点亮希望。

她在丽珠集团工作时曾担任珠海市政协委员，任职期间认真听取民意、体察民情，向政协提交的提案多次获奖并被政府有关部门采纳。在社区积极推动基层民主制度建立，在纷繁复杂的小区业委会筹建组织中不畏艰难，顺利完成业委会的组建并获得好评。

这些年她和家人还为很多有需要地方捐款捐物，她在五年前开始关注并持续为“阿依土豆”公益组织的大凉山支教项目捐款，今年加入了该机构的理事会，刘淑清希望除了捐款外，身体力行更深入了解和体察那里的需求，让大凉山的孩子们在未来可以走向更大更广阔的世界。

时光荏苒，刘淑清迈出大学校门一晃已经三十余载，但在她心中那份“绿叶对根的情意”却始终未曾改变。她不仅和先生一道为学院新院区捐赠了教室，还曾多次参与复旦管院的印记永恒、学生成长基金和班级捐赠案例室等活动，为母校教育事业的发展默默贡献着自



己的力量。

由于工作繁忙加之分隔两地，这些年来刘淑清只能在一些重要节点回到复旦，对此她却表示“我和母校实际上从来没有真正分开过”。当年宿舍里7个互助有爱、一同获得“上海市大学生先进集体”奖的舍友；一起上下课，畅谈人生的同学；一道辗转全国各地，为乡镇企业免费授课的同伴……他们依然与刘淑清的人生紧密相连。

这些从复旦延伸出的同窗之情经过岁月沉淀，早已变得愈发醇厚绵长。“他们在不同阶段有的是我的合作伙伴、有的是我孩子在美国读书时的监护人；但我们更是一生的挚友。”正是因为是人生之路上一直洋溢着满满的复旦“元素”，刘淑清才感觉自己从未“走远”。

如今的刘淑清不想去刻意追求某种“轰轰烈烈”，也不会计较付出与收获之间的比重。已经实现人生“破圈”的她乐于携一束微光感恩母校，“这不仅是属于复旦和复旦人的薪火传承，更是我们对母校最长情的陪伴”。**F**

## 黄芳： 多管齐下，打造校友深度链接的立体网络

今年是黄芳扎根服装行业的第十九个年头，也是她创办济达(上海)纺织品有限公司的第12年。2002-2004年，黄芳就读于复旦-MIT的IMBA项目，一次学院组织的暑期实习让她“邂逅”了彼时世界领先棉纺织服装制造商之一的香港溢达集团，并以此为契机进入了纺织服装行业。其后，她又在创业期重回母校，成为2016级复旦-香港城市大学DBA校友，进一步探寻企业管理与行业发展的未来方向。

如果说复旦曾为黄芳打开了一扇行业之窗；而今，她也化身成为“推窗人”，以同学会秘书长的身份协助学院推进校友工作，鼓励更多校友“常回家看看”，为母校发展努力尽一份力。

### 坚韧直面挑战， 做默默的“推进者”

在香港溢达集团的工作经历使黄芳在纺织服装行业有了一定的积累，也对整个外贸服装行业的经营模式有了更深入的了解。2010年3月底，在家人的支持下，黄芳选择回到上海，创办济达(上海)纺织品有限公司，并成功说动彼时尚在世界500强工作的本科舍友加入了创业阵营。

“对所有创业公司而言，3年是一道坎。”济达在头三年跨过了数不清的创业之坑，大客户破产、现金流困难、供应链不

2002级复旦IMBA、2016级复旦DBA校友  
济达(上海)纺织品有限公司创始人、总经理 黄芳

荣获 2021年度学院服务奖入围奖



“  
如果说复旦曾为黄芳打开了一扇行业之窗；而今，她也化身成为『推窗人』，以同学会秘书长的身份协助学院推进校友工作，鼓励更多校友『常回家看看』，为母校发展努力尽一份力。  
”

稳定等各种危机逐一爆发并被克服，经历过数次生死考验的济达在锤炼中逐步渡过生存危机，开始呈良性发展。

自2014年起，济达开始与东华大学等高校合作产学研项目，研究课题方向包括可持续性产品研发、服装后整理研究、服装先进制造及定制新零售模式研究等。“与高校合作的产学研项目可使我们随时了解行业最新趋势和最前沿的研究方向，为我们在产品创新、模式创新方面的尝试提供新思路。”

欧洲服装品牌一直走在推广可持续性环保产品的前列，作为一些欧洲大牌的长期供应商，济达深受熏陶，一直致力于成为环境友好型可持续性服装产品的积极倡导者。

在就读复旦-香港城市大学DBA项目期间，黄芳开始带领她的服装公司进行互联网数字化转型的探索之路。“DBA课程中的学术理论研究和前沿案例讨论，为我的成衣制造公司提供了领先的发展思路，”黄芳回忆道。“我们正不断尝试和探索前沿的数字化工具用于企业发展，比如我们开展了跨境电商，打造了面向海外市场的跨境直播团队，并已经在使用3D数字虚拟服装系统服务于客户。”

### 让有形的服装 凝聚无形的校友情

工作中，黄芳是“强势”的推进者、执行派；校园里，她却是同学们眼中的协调者、“热心肠”。无论是经常自发组织班级聚会、耐心帮助同学答疑解惑，还是不求回报的参与校友事务、院校活动，黄芳的忙里忙外，同学们都有目共睹。

就在去年的复旦管院首届校友音乐会上，济达的团队以特别的方式表达了一份心意与支持——为校友合唱团打造一套独有的、带有复旦印记的服装。为此，济达的团队从设计到生产全程跟进，为校友合唱团的每一位成员进行了一人一版的量体定制，甚至是细微到男装上的纽扣，都被一一印上了独一份的复旦LOGO。

统一的服装代表着统一的形象，更是无形的凝聚力和归属感

的极佳外在表现,让每一位校友都心生自豪,而这也正是黄芳多年来坚持所行、不求回报的初心。

每当校友们需要帮助的时候,黄芳总是二话不说,给出最大的支持。而那一件件被她视为微不足道的“小事”,正成为校友们在为同一目标奋力前行中的重要精神力量——在MBA乐跑协会的沙漠挑战赛上,在羽毛球协会、乒乓球协会的各类比赛中,在学院“三楼乐队”的演出舞台上,那些出彩的服装让人印象深刻,更被烙印着属于集体的回忆与感动。

## 做全球商学院中 最令人向往的MBA同学会品牌

“毕业离开校园,你就进入了一个更广阔的天地,一个专属于校友的大家庭。”在黄芳看来,将毕业后分布在社会各个行业的同学们重新聚集起来,彼此建立深度而持久的联系,这便是校友会存在的意义。

去年年底的复旦MBA同学会理事会年会上,黄芳作为执行秘书长向大家分享了自己对于校友建设工作的进一步展望。“我们希望通过自身的努力,将复旦MBA校友

会打造成为全球商学院中最令人向往的MBA同学会品牌,同时吸引更多优秀的人来报考复旦MBA,形成一种不断上升的良性循环。”

基于这一目标,黄芳总结了建设同学会网络的总体思路 and 实现路径:纵向上,通过整合同学会项下的各类行业、职能、兴趣协会,将校友进行分类梳理和圈层聚集;横向上,组织更多跨协会活动,建立不同协会校友之间的横向连接,即所谓的“合纵连横”。

从1991年开始,复旦MBA项目目前已累计毕业了有近1.5万名校友,并以每年千位数递增,这是一张不断动态扩张的同学会网络。而建立可持续的校友网络并非一朝一夕,黄芳深谙这一点,但她始终坚信,随着越来越多同行者的加入,大家将为校友建设的发展不断蓄能助力。“我们的同学会品牌现在已经有有了一个较为清晰的思路,未来不仅是合纵连横的二维网络,我们甚至可以搭建出三维、乃至四维的校友网络。”

黄芳将眼下所做的每一件“小事”都立足于服务整个同学会未来系统化的组织与管理,而她也期待着,校友会将成为更多校友的资源平台,赋能于每位校友的职业发展、个人生活,甚至是后代的教育与发展等,拓展出无限可能。F



## 贾宗达： 成人达己，以服务之心做好校友纽带

从EMBA到DBA，长达八年的复旦求学之旅让贾宗达难以割舍这份珍贵的母校情。他感叹于在复旦结识的良师益友，更选择以一份“成人达己”的情怀，力所能及地将这份特殊的“归属感”传递给更多校友。

### 归属感里的 感恩与回报

贾宗达来复旦读书有两个渊源：年少时，贾宗达在高考志愿中填报了北大和复旦。本科就读北大后，他却心里藏下了对复旦的向往。为了回应这份“复旦情结”，他来到复旦管院，先后就读了EMBA和DBA项目，读出了感情，读出了故事，更因此让他上海生了根。第二个渊源与贾宗达的职业相关：他从事的是证券法律工作，而复旦管院在这方面的学术水平堪称一流，这更加坚定了他的选择。

正式入学EMBA的第一年，四十四岁的贾宗达自告奋勇竞选成为了2009级EMBA班的班长。在项目组织新疆移动课堂之时，为了提高活动的成行率，贾宗达逐一对接

2009级复旦EMBA、2012级复旦DBA校友  
北京天驰君泰律师事务所上海分所高级行政管理合伙人  
贾宗达

荣获 **2021年度学院服务奖入围奖**

“他感叹于在复旦结识的良师益友，更选择以一份『成人达己』的情怀，力所能及地将这份特殊的『归属感』传递给更多校友。”



了全班67位同学。考虑到班上同学白天要工作,晚上也有应酬,他大都是从晚上八点开始开始通话,直到凌晨一两点。就这样连续熬了三个晚上,他才把全班同学的电话全部打通。不少校友被他的坚持所打动,积极回应了报名。

贾宗达经常开玩笑说自己行事“中规中矩”、为人也“不那么有趣”,但时间久了,大家还都能感受他的认真和用心。默默做事的贾宗达也因此收获了同学们为他准备的“特别惊喜”——一件签满了所有人名字的球衣,而上面的那句“我们爱你”,更是成为贾宗达日后坚持服务同学的重要动力。

在一个城市结缘一所学校,在一所学校开启一段新的归途。个性里始终是“读书人”特质的贾宗达,终究还是以读书的方式,在复旦管院找到了令他安心的归属感。而奉献母校,正是他对这份归属感的感恩与回报。

### 为校友做事, 感到很知足

贾宗达在毕业后积极回馈母校,并出任城大一复旦DBA校友联谊会会长。在他看来,校友联谊会的搭建有助于加深现届同学及毕业校友与母校之间的联系,从而发挥更强的凝聚力,齐心推动母校的发展。即使需要花费更多时间和精力处理会务,他也觉得极有意义:“能够获大家推举成为会长是我的荣幸,未来还需要更多热心和愿意付出的校友加入我们,使我们与母校的联系更加紧密,让校友联谊会继续茁壮成长。”

在DBA项目十周年之际,作为复旦大学管理学院学生成长基金理事、DBA校友联谊会会长的贾宗达还发起了募捐倡议,希望同学们饮水思源,反哺母校。该倡议得到同学们的积极响应。最终,DBA校友联谊会共为两院筹集款项100万元,其中50万元用于支持管理学院政立院区的建设。

繁忙的本职律所事务之外,贾宗达仍欣然接受了“复旦MPAcc项目校友导师”一职的邀请,与“后浪”们分享自己

的工作经验、人生阅历。而在去年下半年,他又肩负起了复旦CC公益财商社理事会会长的职务,延续和传递“团结、服务、牺牲”的复旦精神,致力于用财商智慧启迪下一代。

在贾宗达看来,求学复旦的数载时光让他在个人能力、认知和境界上都收获颇多,而他也十分乐于将这一与学院的常态化交流进行下去。“学院的教育给我们带来了提升,而校友们也在自己的各行各业为学校添光增彩,这本就是一种互相提升、互相成就的关系。能够为校友们做一些事情,让我感到很知足。”

### 以身作则, 当好志愿者与沟通者

“对于我来说,那些校内头衔所塑造的从来都不是一呼百应的leader,更多时候是一个志愿者和沟通者的角色。我知道自己必须要投入大量的时间、精力,甚至是金钱,去为大家服务。”而今,连任两届校友联谊会会长的贾宗达即将交接自己的会长使命,但在他看来,不论身份如何改变,自己持续服务同学的初衷不会改变。

他以身作则地为下一届校友联谊会新会长做出了最好的榜样:一是服务意识,二是主动积极的态度。

如何在繁忙的工作之余、多年来始终坚持为校友服务?贾宗达分享了自己对于“忙”的解读:“一个‘心’加一个‘亡’构成了‘忙’,当你不把这个事当回事的时候,你就忙了。”在贾宗达的心里,联动校友是一件极为重要的事。“对于绝大多数一边工作一边读书的校友而言,他们天然地会有一种希望亲近学校、联络学校的愿望和态度,因此,校友和学院双方的主动互动必不可少。”

在他看来,人的精力有限,校友活动没办法做到尽善尽美,但校友们真正在意的不是这些,而是重聚母校的机会,这样的机会理应多多益善。

未来,除了协助新人把校友联谊会建设得更好外,贾宗达也希望能够以更多新的角色、新的视角去对接复旦管院,为校友事务献上自己的一份力。“成人达己,你在为其他人付出的时候,实际上也是在成就自己。”**F**



# 华克勤： 向世界妇产科领域发出“中国声音”

“怀着好奇心，不断地探索，持续地创新，让我觉得有着不竭的动力，而这样的探索和创新，让患者有了更快更好的康复，则让我觉得医生这份工作有着满满的价值感。”接受采访的华克勤在说到这句话时，眼里闪着光，令人动容。我想，这是她在医学之路上的“思考与总结”，更是造福患者的“动力与源泉”。

华克勤，复旦大学附属医院妇产科医院党委书记、主任医生、二级教授。美丽、干练、低调、谦和，落落大方中透着沉稳与睿智，正是这样一位在妇科微创领域深耕35年的女性，依旧在创新之路上奔跑，优化术式、改良器械，提升患者体验，甚至跨界融合探索医疗人工智能新领域……以行动触摸理想，而这一切皆源于“责任与情怀”。

## “多做点”

“当一名医生”是华克勤打小的志向。高考填报志愿时，她清一色填写医学院，这源于家庭的耳濡目染，尤其是妈妈。华克勤回忆说，小时候妈妈非常忙碌，不是在医院出门诊，就是到郊区参加巡回医疗，只有周末是属于她和妈妈的美好时光，妈妈总是会在临睡前给她讲一些看病时发生的趣事：“从那时起，在妈妈的叙述中，我就深深的感受到，医生在解除病人痛苦，帮助病人康复中的那种成就感和价值感。她润物无声地影响着我。”

华克勤很努力，如愿考上了医学院，还从事了和妈妈一样的妇产科。她喜欢动手，喜欢挑战高难度，妇产科囊括了内、外、妇、儿四个临床最大的学科，更可以给人带来新生命的希望。她深爱自己的职业。

如果说一个人的成功需要运气，那运气只有遇上了勤奋，才会真正成就一个人。刚刚从医学院毕业成为一名小

医生时，华克勤觉得自己“资质平平”，但她深信“勤能补拙”。她主动揽下别人不想干的活，比如她会把自己的电话留给护士，半夜产科人手紧张，需要帮忙，她接到电话，二话不说立马赶到。遇到疑难杂症，华克勤把它当成难能可贵的挑战，“越复杂，我会越兴奋，越愿意花时间去研究。”

她的勤快还体现在善于总结，“我参与过的每一台手术，都会记笔记、做总结，把问题记下来，回去再翻翻参考书，再回忆的时候脑子里就像放电影一样。”“比别人多做点，比别人多想一点”是华克勤的成功宝典。病人的信任和鼓励、医院的平台和肯定、前辈的教诲和培养、自己的喜爱与心甘情愿是支撑着她一直孜孜不倦的动力，累并快乐着，但她觉得充实而幸福。

很快，华克勤在同年入院的小医生中脱颖而出，成为最先承担总住院工作的那一个。

## “精钻研”

“做小医生的时候总希望自己的知识面足够宽，各种疾病都要有所涉猎，积累到一定程度以后，认识到‘除了广涉猎，还应精钻研’，要成为某一方面的专家，必须有取舍、有聚焦。”华克勤如是说。

基本功扎实以后，华克勤把宫颈癌和生殖道畸形作为自己聚焦研究的领域。她总是在解决病痛，保证患者生命安全的基础上，尽可能为患者保留生殖器官、保全生育需求、保留泌尿排便功能、保持生理功能和性功能，因为她知道，病愈后回归家庭，回归社会，她们需要更多心理上的“完整”。

为了做好这个“尽可能”，华克勤从来没有停止过创新。以保留生育功能的宫颈根治术为例，虽说该术式已经开展得较为成熟，但是术后患者的生育率一直不是很高。

这一度成为了华克勤的“心病”。

她带领团队前往医科大学解剖教研室反复摸索。盛夏的上海酷热难耐，厚厚的手术服，刺鼻的福尔马林，华克勤丝毫不受天气和环境的影响，和团队成员一起，把多次讨论推敲的手术细节付诸于实践，七八个小时，腹膜外手术入路的要点与难点，一一被攻克，一种创新术式落地了！梦想终于实现了！

很快这种创新术式得到了国内外同行的认可，华克勤也因此受邀在奥地利维也纳举行的第27届欧洲妇科内镜年会上做了“腹腔镜辅助腹膜外保留宫体的广泛宫颈切除术”的专题发言，为中国首创的妇科微创手术赢得了声誉。

当被问到“何以支撑其始终创新”的动力时，华克勤笑着说：“这是医者的责任啊！没有创新哪儿来更完美的康复？”这也促使着她在保留生育功能的妊娠宫颈癌诊疗中始终走在国际前列，近20年妊娠期宫颈癌患者五年生存率达94%，新生儿存活率达100%。多次受邀带领团队参加美国(AAGL)及欧洲(ESGE)妇科内镜协会组织的国际妇产科会议进行前沿技术交流和手术视频演示。在世界妇产科领域发出了“中国声音”，有效推动了微创技术的国际化推广。

相较于术式创新，改良器械更有成就感。这些年，华克勤常常大胆创新，改进手术器械，画图纸，联系工厂，生

“怀着好奇心，不断地探索，持续地创新，让我觉得有着不竭的动力，而这样的探索和创新，让患者有了更快更好的康复，则让我觉得医生这份工作有着满满的

价值感。”



2011级复旦EMBA校友

复旦大学附属妇产科医院党委书记、二级教授、博导  
华克勤

荣获 **2021年度社会贡献奖**

产新的手术器械和治疗产品,这种勤于思考和实践的劲头,让她手握近10项发明专利和实用新型专利。手术器械的改良创新更好地满足了患者的需求,提升了手术效率和质量,为无数患者带来福音。

这样的创新,她还完美的运用在与临床结合的科学研究中。她在长链非编码RNA、遗传性致病基因探索等方面均实现了零的突破,于Cell Research等国际著名学术期刊上发表论文,为更多妇科肿瘤、生殖道畸形患者的治疗康复带来了福音。

近年来,获得国家级及省部级课题25项以上,发表学术论文295篇,其中SCI论文162篇。临床科研成果达国际先进水平,相关技术已转化为临床成果,在各级各类医院推广应用。

## “跨界融合”

在成为宫颈癌权威专家的道路选择上,华克勤表示,自己其实是受到了在复旦大学EMBA学习的启发。

2011年晋升管理岗后,多年来一直在医学领域钻研的华克勤觉得有必要到外面的世界去走一走,看一看。于是,她走进了EMBA的课堂。这段学习经历让她学会以更宏观的视角重新向内审视自己的职业规划。

“在和老师、同学的交流中,我学到了很多在医学院学不到的知识,EMBA同学的背景都不一样,有的时候我们也会组织去他们的企业参访。”,华克勤说,让她印象深刻的是,不管企业大小,他们都是某个领域的专家,都有着自己的拳头产品或绝活儿。华克勤把这种启发带回了专业,从EMBA学习回来之后,她开始集中精力在宫颈癌治疗领域探索与创新。

EMBA的学习还让华克勤开始关注更多手术台外的问题。

“在我们国家一些医疗比较匮乏的地区,由于技术受限,很多病人在确诊时已是晚期,因为没有得到及时的治



疗或干预,最后丧失了治疗机会,甚至丧失生命。”说到这些,华克勤无比痛惜。

在大量查询文献之后,华克勤将目光锁定在“互联网+医疗”上。只有突破专业限制,进行跨界科研合作才能形成产品,突破时空的限制,帮助到更多患者。

于是,她联合高校和企业,扎进了AI平台和工具集的开发研究中,将大数据和人工智能运用于宫颈癌及癌前病变的全流程管理,设计面向医生的AI工具集,覆盖细胞学、组织学、形态学、影像学、并可通过云平台辅助医生快速诊断,以解决偏远地区病理医生、专科医生缺乏的问题,免除更多患者遭受宫颈癌的威胁。

平均1.5分钟就可以出具一份TCT细胞学检查结果;平均0.5分钟就可以判读一例阴道镜图像;平均3分钟可以完成一例MRI影像的阅片……在云平台的辅助下,医生十几秒就可以得到可疑病灶区域范围,进行组织采样。这一系列操作能够让医生的效率提升十几倍,相当于一位副主任医师在实地指导操作。

“现在我们已经在全国35个医院推广使用这个云平台。”在华克勤看来,这是比成功进行单个手术更有意义的事,因为它可以帮助到更多人。

“未来的医疗,一定会有更多的跨界合作。”华克勤的目光更加开阔,这也更加坚定了她走“科研跨界”的探索之路。目前,她正带领学生以妇科肿瘤热点问题为主线,将触角延伸至缩小肿瘤手术范围、器官组织替代、微创器械创新,在多学科交叉、产学研结合的过程中不断接受挑战,实现更多治愈。

## “感恩病人”

“有时,去治愈;常常,去帮助;总是,去安慰。”这是华克勤一直放在口中的一句话。医生与病人沟通很重要,需要真诚、智慧以及温度,这是华克勤在不断实践与思考中领悟出来的。“刚开始做医生的时候并不懂,后来陪家人看

病或自己看病,就会从患者视角去思考问题。换位之后,角度不同了,结果也就完全不同了。”所以,华克勤总是会对病人说,“请放心,我们一定尽力。”

医学是一门充满人文精神的科学。在华克勤的心里,她觉得被患者需要是一种幸福。这份初心,让她毫无保留地投身医学,走近患者。冬天,她一定会搓热双手给病人检查,亲自扶年老体弱的患者上检查台,帮助她们整理衣裤。抢救病人时,她常常一守就是一个晚上,不到病人稳定绝不挪步离开……这些细节让她收获了极好的口碑。

在她义务为患者做咨询的互联网平台上,华克勤的问诊满意率为100%,其中“医术精湛、医德高尚”成为了高频词汇。有患者家属在出院多年之后依然不忘前来致谢:“华医生不愧为妇科界的权威,手术到现在5年多了,妈妈身体非常好,非常感谢华医生!”

“就医学的发展、医生的成长来说,我们应该感恩病人,他们把自己的命都交给了我们,这是怎样的一种信任啊!”华克勤由衷的说道:“许多人会问我成功的秘诀是什么?其实,我没有秘诀,是我的病人成就了今天的我。我常常说,医生的每一点一滴进步都源于患者的需求、关注,甚至是痛苦,这也正是激励着我努力去患者寻找解决方法的动力。”

如今的华克勤,希望把自己的经验与技术更多地传递给年轻医生。“手术总是做不完的,到了高年资,培养和传承就变得更重要了。”

她更愿意看到团队的医生能够超越自己。她说:“当我们出席一些学术会议,我可以坐在台下欣赏团队里的年轻医生做手术视频展示,或是上台做学术交流,对我来说就是一件特别幸福的事。”

格局与胸襟,让华克勤赢得了更多的尊敬与爱戴。全国优秀科技工作者、全国三八红旗手、全国岗位学雷锋标兵、上海市领军人才、上海市质量金奖、上海工匠……系列重磅荣誉加身的华克勤始终亲和低调,将“被人需要是一种幸福”作为人生信条的她,用责任和情怀诠释着医者初心,并传递着城市温度和精神。F

## 曹敏杰： 精准扶贫，带领贫困地区走向共同富裕

2021年5月，曹敏杰回到了家乡浙江省宁波市，又回到了熟悉的体育文化工作岗位，但从此心中多了一份挂念。

三年前，曹敏杰受组织选派，前往国家贫困县吉林省延边朝鲜族自治州汪清县，挂任县委常委、副县长，开始了为期3年的扶贫生涯。扶贫期间，他充分运用创新思维，结合在宁波积累的多年基层工作经验，与当地干部群众一起推进东西部扶贫协作工作，逐步走出了一条符合当地实际、可持续发展的精准扶贫之路。

### 因地制宜 创脱贫之道

2018年是国家扶贫攻坚工作的最后三年的开局年，浙江省宁波市被国家指定帮扶吉林省延边朝鲜族自治州。“越到最后，工作难度越大”，为了打好扶贫攻坚战的最后一仗，宁波市在这一年集中派遣了19名干部前往延边州，曹敏杰便是其中的一员，他被分配到了整个吉林省最贫困的两个县之一——延边州汪清县。虽然曹敏杰以往也曾参与过宁波帮扶贵州的工作，但这次实地扶贫感受还是很不一样。

2000级复旦MBA校友、  
浙江省宁波市体育局党组成员、副局长 曹敏杰

荣获 **2021年度社会贡献奖入围奖**



“在扶贫的三年工作期间，曹敏杰经手开展的援建项目超过5个，涉及援建资金超1亿元，获得产业收益金超1000万元，带动了当地贫困群众就近就业。”

汪清县位于吉林、黑龙江两省交界处，地广人稀。辖区面积超过9000平方公里，但人口不到20万，每年有6个月的霜冻期，“一年只有半年的时间可以干活”。年轻人大多去外地打工了，剩下的贫困人口很多是因病致贫、因残致贫。

按照扶贫工作规划的要求，援建项目要实现当年建设、当年投产、当年见效，4月份到达当地的曹敏杰必须在10月份之前完成援建项目，为此，他一到当地就马不停蹄地进行调研工作。

“国家对于扶贫工作有个大的框架，譬如要围绕民生生产，但具体要开展什么项目，就得依托当地资源，我们去了之后把各个乡镇的200个村走了个遍，了解老百姓的情况，生产的需求，再列出清单进行评估，向上申报。”

最终，曹敏杰将目光落在了黑木耳产业上，“当地独特的地理、气候条件，使它成为全国十大黑木耳产区之一，产量大且质量非常好，问题是缺乏现代化的生产设备和管理模式，家家户户支起小菌锅冒黑烟，仍处于低、小、散的局面。”

曹敏杰曾在2000年就读过复旦大学的MBA项目，期间学过的管理学知识不仅让他在之后的经济开发区工作中更加游刃有余，也改变了他思考、处理问题的方式，“管理学讲究系统分析和规划，这些知识潜移默化中影响着我，让我更加宏观地看待问题，深入分析利弊。”

一番调研之后，曹敏杰决定在当地应用新的菌包生产技术，实施车间化生产改造。他一趟趟走访经营户，一遍遍推演成本与产出。

在曹敏杰的推动下，宁波市援建资金在鸡冠乡先后共投入2660万元，建起了黑木耳菌包工厂、生产基地、研发机构等，把菌包坏死率从20%降至3%，形成了日产17万袋、年产2550万袋优质木耳菌包生产能力，按每个菌包纯利1元计算，可增加年收入2500万元以上。“我们带着工业的思维，去考虑农业的发展，也就是说把这边的副业，打造成了一个主业。”

在扶贫的三年工作期间，曹敏杰经手开展的援建项目超过40个，涉及援建资金超2亿元，获得产业收益金超1000万元，带动了当地贫困群众就近就业。

## 牵线搭桥 促脱贫之思

“当地的贫困落后一方面受环境的影响，另一方面是很多人的思想意识还停留在计划经济时代，扶贫工作人员最重要的工作就是帮助当地更新思路，建立起可持续发展路径。”为了鼓励当地人民不甘于贫穷，在发展经济、改善民生的同时，曹敏杰还协调社会资源在当地开展了教育、卫生等帮扶工作的有益探索，促进两地干部沟通、交流。

他积极牵线搭桥，引导宁波的企业和社会组织为当地群众帮扶。从村庄的路灯，到农村学校的教学用品，再到当地医院紧缺的医疗设备，短短几年间，汪清县接收社会捐赠超过3000万元。

在阿里巴巴驻县扶贫特派员的帮助下，汪清县的农民也开始做起了电商，“现在手机已经变成了新农具，他们自己通过手机就能把农产品卖到全国各地去。”

当地教育资源匮乏，有些学校甚至几年都没有上过音乐课、美术课，曹敏杰就推动给当地配备了一套远程录播系统，实现与浙江等地的同步课程，拉动教育资源的均等化。

除了组织宁波的先进团体、组织以及个人参与扶贫工作，曹敏杰也组织汪清县的干部来到宁波看看，交流管理方法和理念。

“很多需求都是环境塑造的，也需要环境去推动，没有环境和需求，大家也想不到好办法，我把他们请过来跟这边的干部交流，可以帮助他们打开思路。”曹敏杰说，浙江人曾经也有穷得连饭都吃不上的时候，穷则思变，正是





市场经济意识才有了类似义乌这样的今天,浙江是中国改革开放的受益者,广大老百姓和干部的理念都已经变化。

曹敏杰觉得,东北有自身的天然资源优势,如果能够转变观念、营造环境,肯定能提升资源价值,实现经济和社会的发展。

通过三年的努力,汪清县已经在慢慢改变,曾经在外打工的汪清县人也开始回到家乡,带领乡亲在当地展开经济建设。

## 挂念无期 固脱贫之果

2021年,曹敏杰荣获“全国脱贫攻坚先进个人”荣誉称号,宁波市的扶贫工作也受到了一致好评,“如何让这个中国这个人口最多的国家脱贫,真的是一项伟大的工程。我为能参与到这样的工作而感到自豪。”曹敏杰由衷地感慨,三年的扶贫工作让他对扶贫工作的社会意义有了更真切和深刻的感受。

“有些人可能会想当然地认为一个地方发展得不好是干部干得不好,但是我们亲眼看到当地干部真的非常辛苦。有些长期驻村干部把村里的情况摸得门清,谁家没柴火了,谁家要看病,都非常清楚,他们加班加点深入基层,工作做得比我们更深更细,很让我们感动。我们挂职有期限,但对于他们来说,巩固脱贫成果、实现乡村振兴,才是真正的持久战。”

在曹敏杰看来,每项工作对社会都有自己的贡献,但如果在完成工作基本要求的基础上,再主动承担多一点的社会责任感,那么就可以为这个社会带来更大的贡献,就这点来说,当地干部付出很多,他也愿意尽自己所能支持他们走出一条共同富裕之路。

“衡量一个人对社会贡献的大小,最重要的在于他是否把自己的能力发挥到极致,成果都是靠人一步步做出来的,脚踏实地把眼前的每一件事情做好,必定会有收获。”虽然挂职有期,但他对汪清县的挂念仍在持续。每当汪清县传来好消息时,他也会和老同事们“云干杯”共庆祝。■





## 孟艳： 创业者的公益之路

2021年，在创业的第10个年头，孟艳开启了自己的第三个创业项目，建立了一个面向爱猫人士的线上平台和文化品牌——“小小喵扎特”，与已有的著名教育品牌“小小莫扎特”音乐馆，组成了姊妹品牌。除了默契的名字，这两个创业项目还有一个共同特点，那便是“公益”。

### 童年梦想

80年代，孟艳出生和成长在新疆北部边境的小镇上。很小的时候，当被问到“长大之后的梦想”这种问题，她毫不犹豫地说，“要做跨国公司董事长！”其实，四五岁的她，只是在母亲订阅的各种杂志中，注意到这个听上去很了不起的词。虽然并不明白所谓“董事长”的含义，但“野心”的种子，已经悄然埋下。

谁的小时候没有天马行空的梦想呢？但往往，在第一份工作面试时，面对“你未来的职业发展规划”这类问题，大多数人还是会低调处理。而刚刚走出大学校园的孟艳，第一次面试的回答就是：“拥有一家属于自己的公司！”面试官对她的“野心”赞赏有加，“如果能把公司当作自己的公司来对待，你以后一定可以成为老板！”

---

2010级复旦-港大IMBA校友  
小小莫扎特音乐馆创始人 孟艳

荣获 **2021年度社会贡献奖入围奖**

---



“  
现在，公益已经成为孟艳创业生活中不可或缺的一部分，在她看来，公益虽然看起来纯投入，也许短时间看不到收获，但一定会给未来埋下一粒种子。”

成功拿到 Offer，她在这家瑞士半导体公司一干就是 5 年，从销售助理到事业部主管，无数个加班、出差的日日夜夜，她在全力以赴中践行着自己的承诺，也在成长和历练中更加坚定了创业的决心。

## 点燃火种

心中的创业火种还需一个被点燃的机会，港大-复旦 IMBA 项目的学习经历，就在其中起到了至关重要的作用。MBA 的系统学习让孟艳对商业运营有了更加全面的认识，课堂上大家讨论创业、模拟创业、分析创业，老师讲到的创业故事，更是让大家心潮澎湃。而来自各行各业、各种背景的同学，总能擦出不同的火花，谁有了好的想法，都能得到大家积极的回应和全力帮助。

正是在这样的氛围中，2012 年毕业之际，孟艳与同样在复旦读 MBA 的朋友一起创立了 Nordri 诺睿广告公司。公司仅用了 3 年时间，便从 1 间办公室、3 个设计师的小团队，发展到一个中型的广告策划公司。从企业营销战略、到品牌推广策划，再到视觉创意设计、视频拍摄制作、互动游戏开发等等，如今 Nordri 的客户涉及母婴、医疗、服装、奢侈品、餐饮、教育、科技等各个领域众多国际知名品牌。

## 从“创意”到“创益”

孟艳从小跟随父亲学习钢琴和小提琴，在童年最美好的时光里音乐为她开启了一扇大门，带给她无穷的快乐和灵感。虽然长大后，她并未成为父母曾经期盼的“音乐家”，但对音乐一直有着难以割舍的情怀。

在打理广告公司的同时，孟艳还运营着荣获国家文化部项目类金奖的国内知名音乐教育品牌“小小莫扎特音乐馆”，成为音乐素养教育的“布道者”。

每周六下午4点，上海和青岛两地的“小小莫扎特音乐馆”都会同步举行钢琴故事音乐会，将绘本与钢琴曲结合，给孩子带来一场生动有趣的“钢琴公益故事音乐会”。

除了每周六雷打不动的公益音乐会外，孟艳还会邀请上海东方艺术中心的艺术家们来“小小莫扎特音乐馆”做演出，让孩子们有机会近距离地与艺术家进行沟通、交流。

自开馆以来，这些致力于提高孩子们音乐鉴赏力的公益活动从未中断，至今已举办各类公益活动3300多场，不仅受到琴童及琴童家长的欢迎，同时也受到了各级领导的关注。

谈起开办“公益故事音乐会”的初衷，孟艳觉得这是她作为一名音乐教育工作者的责任。因为小时候有过练琴的经历，孟艳更能理解琴童的苦恼。“有些孩子最大的问题是他不知道弹出来的曲子是好是坏，因为他的音乐鉴赏力有限。”

在创办音乐馆的过程中，孟艳发现中国家庭学琴的孩子很多，但是全民的音乐鉴赏能力还有待提高，大家通常只在意孩子们弹不弹琴，而忘记了对音乐理解的培养，在她看来，后者比弹琴技术重要的多，“音乐本质是一种情绪的表达，如果孩子不理解音乐的情绪，技术再好，也很难弹好琴。”

她举例说，参加国际钢琴大赛的选手，弹奏技巧都是非常优秀的，这类比赛比的其实更多是音乐表现力，比的是大家对于曲子理解的深度。

既然开办了音乐馆，孟艳也希望自己可以为提高孩子们的音乐鉴赏力做点事，于是有了“公益故事音乐会”。

“每场活动前，我们会花时间、精力挑选故事，把故事的画面做成可以现场播放的动画PPT，同时为故事挑选适



合的钢琴曲作为配乐,再准备活动海报等。”虽然是公益活动,但活动前期大量的准备工作,孟艳一点也不愿意马虎,“孩子的理解力是有限的,一定要用特别生动、有趣的形式才能吸引他们的注意力。”在她看来,当全民音乐素养的培养上去了,钢琴教育自然也会随之提高。

这里我要特别感谢“故事姐姐”,她们很多来自复旦校友,利用自己的个人时间,给孩子们带来美妙的故事。

“做公益不难,但难的是十余年每周不间断的举办。”每一次活动都需要大量的人力物力,但是每当孩子因为故事音乐会而开始喜欢音乐时,对孟艳来说都是一件特别有成就感的事。现在,公益已经成为孟艳创业生活中不可或缺的一部分,在她看来,公益虽然看起来纯投入,但是这种投入也是有商业价值的,也不是单纯的慈善活动,也许短时间看不到收获,但一定会给未来埋下一粒种子。

## 从“爱乐”到“爱喵”

出于对猫的喜爱,同时也发挥自己多年积累下的品牌管理经验,2021年,孟艳开始了自己的第三次创业。她和团队打造了“小小喵扎特”,专为爱猫人士建立的线上平台,除了涵盖各种养猫科普知识外,还能分享交流猫咪生

活日常,更有与猫相关的文化、艺术、时尚资讯,打造创意“喵文化”。

“小小喵扎特”成立后的第一波活动就是一场关爱校园流浪猫的校园公益活动。就在2022年年初,“小小喵扎特”组织发起了“全国高校爱猫联盟”,携手全国74所高校的爱猫社团,共同开启“八方学子 聚喵送福”活动,每个高校的猫社团以本校明星“喵校友”为主题,写成趣味盎然的“喵春联”和“喵故事”,再由“小小喵扎特”倾情参与活动策划与创意设计,最终制作成含春联、卡片、红包在内的定制“喵福袋”供高校社团义卖(每个学校300份),所得收入全部用于高校流浪猫的日常救治。

这次活动得到了大学生们的热烈回应,从刚开始的三、五所高校,到最后将近百所高校参与,成功的原因既有“创意”的力量,更有“公益”的力量,让我们充分感受到了同学们的才华和爱心。

“今年,我们还将继续以猫会友,用更多文化、艺术、新鲜、有趣的形式联动校园的年轻人!”说起这个刚刚创立的新事业,孟艳显得特别兴奋,“这些学生走出校园后,也一定会继续关注我们的小小喵扎特。”在她看来,企业通过公益活动获得的认可和关注,创造社会价值的同时,也是最好的营销方式,“你的善良一定会得到回报。”**F**



# 周凤林： 援疆支教，是人生宝贵的财富

在2020年去新疆喀什支教前，周凤林喜欢把自己的人生分成两段，43岁从东北来到上海嘉定成为两段人生的分水岭。如今，周凤林觉得自己人生路上又多了一个标记，那就是2020年4月开始的为期一年半的喀什支教生涯，“虽然只有短短18个月，但是他和我在东北的43年，和在上海的20年一样，是我人生宝贵的财富。”

2019年，刚刚从上海嘉定二中校长岗位退下来的特级教师、特级校长、正高级教师周凤林，受组织委派，担任教育部第二批“万名教师援藏援疆支教计划”上海援疆教师总领队赴新疆喀什支教，任上海援疆教育集团核心校喀什第六中学校长。他带领220名援疆教师开启了不平凡的喀什支教历程，为喀什地区基础教育水平的整体提升、助力打赢脱贫攻坚战作出了贡献。

细数一年半以来所做的工作，他问心无愧地说：“我尽心了，更尽力了，无愧于组织的信任、家人的嘱托、朋友的期许，交上了满意的答卷。”2021年2月，他荣获全国脱贫攻坚先进个人，在北京人民大会堂受到习近平总书记及党和国家领导人接见。

## 文化润疆

援疆队伍原计划是2020年2月出发，但受疫情影响，推迟了两周

2008级复旦-BI(挪威)国际合作MBA校友  
原上海市嘉定二中书记、校长 周凤林

荣获 **2021年度社会贡献奖入围奖**



“ 他带领130名援疆教师开启了不平凡的喀什支教历程，为喀什地区基础教育水平的整体提升、助力打赢脱贫攻坚战作出了贡献。 ”

个月。周凤林那两个月也没闲着，他利用那段时间仔细研究了喀什第六中学以往几年的情况，并着手制订了未来五年的发展规划，“它就是未来工作的依据，但我发现新疆的学校还没有，所以就先做了准备，去了之后再跟他们反复讨论修改。”

周凤林说，经过多年的建设，新疆的人民生活水平已经有了大幅提高，但是教育力量还有待提升。“年轻人如果不能说好普通话，他就没有办法走出新疆，跟外界交流，这说到底还是教育问题。”

到了新疆，经过一番实地调研，周凤林觉得当地教育的根本问题在于师资匮乏，“缺少成熟的高水平教师”，但如果仅仅依赖外地教师的短期支持，显然不是长久之计，为此，周凤林着力改“输血”为“造血”，为当地打造一支“带不走”的教师队伍。

2020年5月，周凤林在喀什六中启动了教师队伍建设“玉兰工程”。该项目聘请了30位上海基础教育领域知名学科教育专家担任导师，成立11大类30个工作室，借助线上交流和线下指导，展开师徒结对活动。通过同课异构、名师点评、名师教学大讲堂、优秀班主任大讲堂等一系列形式丰富的活动，着力提升新疆当地教师的教育理念、教育教学技能和教育科研能力。实现了让当地教师“教育观念有转变，教学方法有变化，业务能力有提升”的目标。

在周凤林看来，铸牢中华民族共同体意识，将“文化润疆”落到实处是援疆支教工作重点之一。为此在支教期间，他推动举办了多个优秀中国传统文化进校园活动，包括举办“文化润疆大讲堂”“宋庆龄事迹图片展”、京剧进校园等文化润疆系列活动，向当地人民展示中华文化。“那些孩子以前几乎没有接触过这些，看了京剧之后，喜欢得不得了。”

## 道德修身

在喀什,周凤林做的另外一件重要的事便是在当地建立了首个“学生思政教育工作基地”和“上海嘉定名校长工作室”,组织了60余名喀什地区思政管理干部进行学习培训。

学生的思政教育是周凤林在过去二十多年校长生涯中最重要的研究课题之一。

“从开始做副校长算起,我做了近30年的学生工作,长期的学生工作让我认识到学生思想政治教育的重要性。”周凤林说,中学阶段是建立一个人人生底色的最重要阶段,“一个人的世界观、人生观、价值观几乎都是在高中阶段形成的。可能很多人认为三观是比较抽象的东西,但是当我们走入社会后,事业的发展、生活的幸福,都和三观相关。那么做人的基本底线是什么?一个人到底应该成长成什么人?需要有人引导他。”

在多年的教育实践中,周凤林觉得中学生的道德教育内容缺乏系统性,实施缺乏稳定性,评价缺乏有效性。

为此,他从2004年开始连续17年,在他所任职的上海嘉定二中展开高中生公民道德教育,将抽象的公民道德教育内容呈现为“做合格的社会公民、修德、爱国、责任、诚信、博爱、孝敬、谦和、礼仪、恒心、勤俭、守法及公民修身、贵在实践”等14个德目,2012年正式出版了《公民道德修身课程》学生读物。

“现在看这14个德目,其实与我们国家的社会主义核心价值观及新时代公民道德建设重点任务非常一致。”近年来,周凤林推行的《公民道德修身课程》已经被中宣部、中央文明办、教育部等十部委联合推介为全国百种优秀思想道德读物。

去喀什支教,周凤林也把思政教育带到了当地,在当地中学开设了思政课,引导学生形成正确的世界观、人生观和价值观。

总结自己多年的教育工作,周凤林总结说,“做学生工作也好,管理学校当校长也好,其实是一个哲学思考到科



学方法再回归哲学的过程。”这种思维方式的形成在某种程度上也是受他多年前在复旦管院接受MBA教育的影响。

2008年,已经走上管理岗位的周凤林决定继续读书,“当你走到一个阶段,如果想站得更高、看得更远,就必须再给自己充电。”

在MBA的学习让周凤林收获最多的不仅是具体的知识,而是思维方式的改变,“也就是做事时我需要思考为什么要这么做,有什么依据,也就是哲学思考和科学方法实施的结合,MBA的学习为我做好校长工作有很大的帮助。”

### 回报社会

但经历了18个月的支教后,周凤林觉得自己非常幸运,又增加了一段宝贵的人生经历。

“我出生在东北,17岁参加工作,当过电工,开过拖拉机,当过知青教师,修过铁路,干过农活,后来考上大学成为一名老师,43岁那年来到嘉定已经20年,虽然在新疆只工作了一年半,但我认为这一年半的时间,可以与20年的上海生活,43年的东北生活相媲美,对我人生的影响可以说是巨大的,更新了我的很多观念和想法。”

在周凤林看来,一个人所取得的成就虽然离不开个人

的努力和奋斗,但也是社会的赠予和周围人的成就,所以当一个人具备一定能力后,理应回报社会。

在喀什一年半时间,虽然非常忙碌,但周凤林觉得非常充实,支教结束后,他又将支教的经历形成了一万多字的调研报告递交给上级,希望为今后当地的教育发展献计献策。

从新疆回来后,周凤林已然成了“喀什代言人”,他经常和身边的朋友说,要尽自己的微薄之力支援新疆。“新疆真是个好地方”是周凤林经常跟朋友说的话,他希望那里的人民能够安居乐业,和睦相处。

“国家花这么大的人力、财力去援助新疆,说明新疆的重要性,没有新疆的长治久安,也就没有国家的长治久安,没有新疆的发展,也就没有国家的发展。”周凤林想起在新疆的时候帮当地农民义务采摘棉花的经历,就非常开心,“新疆、喀什已经成了我永远的记忆,一年半时间付出无言,但成就有声,因为有深厚情谊。”**F**

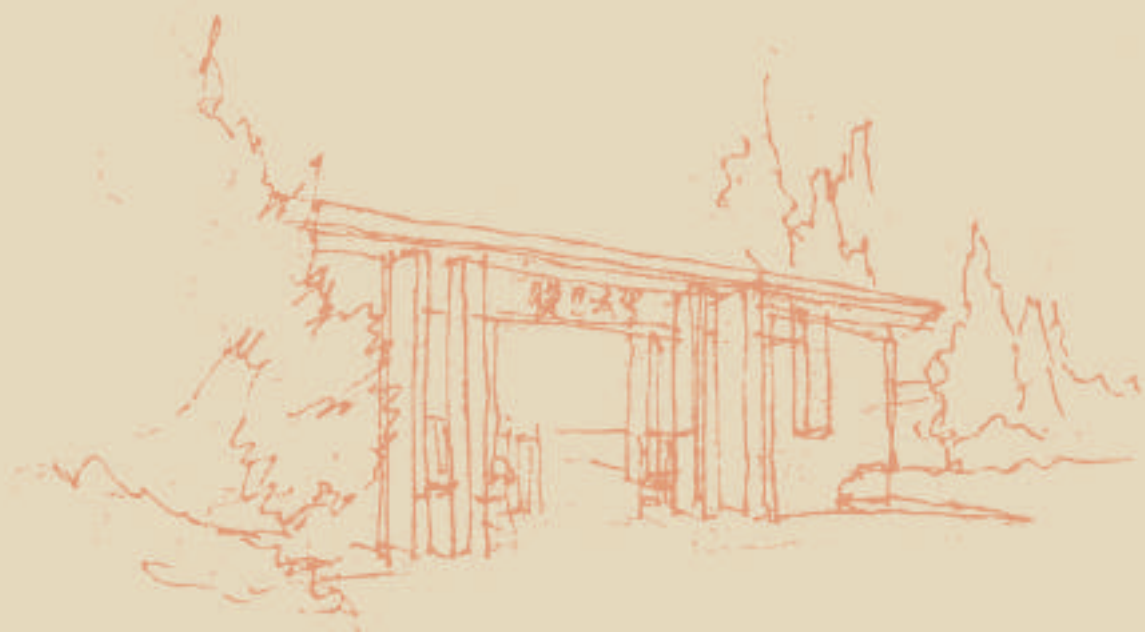






# 相辉

日月光华，旦复旦兮。一草一木，折射百年复旦的文化积淀；一砖一瓦，传承百年复旦的深厚底蕴。在这方天地里，有关于复旦的大师、大楼，有难忘的复旦人、精彩的复旦事。



# 曹禺,曾是复旦最受欢迎的教授

文 / 读史老张

曹禺曾在复旦讲授“戏剧选读”“英国文学史”“英文”三门课。学生必须抢占座位,去晚了要坐在地上。

著名戏剧家曹禺先生与复旦大学有过多次交集:他的代表作《雷雨》的上海首演,是由复旦剧社担纲的;另一部剧作《日出》的全国首演,其演职人员主要是复旦人;抗战期间,他还到过重庆北碚复旦大学中文系和外文系任教……

然而,关于曹禺与复旦交集的史料却比较零散甚或稀缺,在一些权威的传记和年谱中记载也不完整。因此,在汗牛充栋的曹禺研究资料中,去发现“曹禺与复旦”的历史细节,是一件令人兴奋而有意思的事情。

## 《雷雨》排演: 请靳以顶替题字

1934年7月,曹禺的剧本《雷雨》在《文学季刊》上全文发表,引起热烈反响。11月起,浙江上虞春晖中学学生会、济南女子师范学校六一剧社等学校剧团,纷纷排演《雷雨》。1935年4月,留日学生戏剧团体“中华话剧同好会”在东京神田一桥讲堂首演《雷雨》,立刻轰动日本。8月,天津市立师范学校孤松剧团排练并公演了《雷雨》。10月,由唐槐秋领导的中国旅行剧团在天津新新戏院演出《雷雨》,曹禺亲临现场,并在后台“亲自为演员提词”,演出圆满成功……戏剧舞台上“《雷雨》热”持久不散,被茅盾先生誉为“海上惊雷雨”。



抗战时期的曹禺

恰在此时(1935年9月),复旦剧社创办人、正在山东大学任教的洪深先生从青岛返沪。复旦剧社的同学去看望他,称剧社想排演俄国作家奥斯特洛夫斯基的《大雷雨》,洪深推荐说:“有一个中国的《雷雨》很好,你们可以演。”于是,复旦剧社决定排演《雷雨》。

自当年10月起,《复旦大学校刊》在一个月先后刊登了《〈雷雨〉的检视》《戏剧与社会现实》《浪费的争论》《并非〈浪费的争论〉》等文章,对《雷雨》展开热议。议论的过程,实际上也为复旦剧社公演《雷雨》做了预热。其

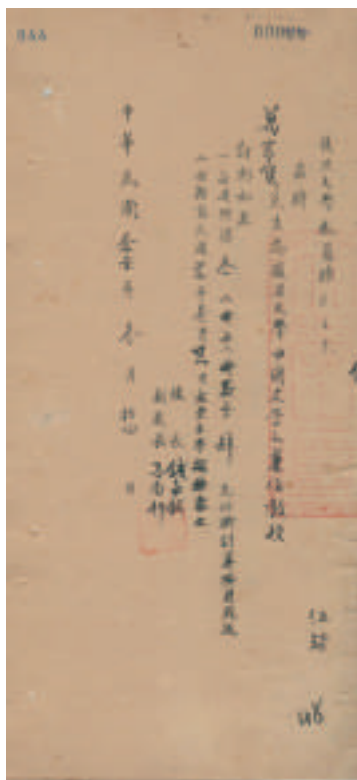
时,《校刊》还常在文末刊登《雷雨》演出预告:“请注意:公演日期及地点。”

12月12日,复旦剧社在《申报》上刊登启事:“敬启者:敝社第十九次公演早经选定曹禺先生之《雷雨》,特请欧阳予倩先生导演排练,历四月,兹定于本月十三、十四、十五日假西藏路宁波同乡会公演。特此奉闻。敬希光临指导。”其时,复旦已拥有可供戏剧演出的复旦体育馆,为什么还要选在西藏路演出《雷雨》呢?我估计,复旦体育馆虽好,但在当年尚属偏僻。西藏路位于市中心,选址这里,便于一炮打响。13日至15日,《雷雨》在宁波同乡会正式公演,欧阳予倩导演,顾仲彝统筹,胡会忠饰周朴园、凤子饰四凤、程传洁(后为黄蒂)饰鲁侍萍、李丽莲饰繁漪、顾得刚饰周萍、丁伯骝饰周冲……所有演员中,除李丽莲为影剧明星外,绝大部分为复旦剧社学生,这是《雷雨》在上海的首演。

对于这次演出,扮演四凤的风子体会很深:“谁也知道非职业剧团的难于导演,不过,欧阳先生是认真的,在排练的时候从来不给我们有一点疏忽,如果某一个演员在排练之时懈怠了他自己以致影响到整个空气的话,他会正色地说:‘我不排了!’因此没有一个演员敢于玩忽了他本分内的工作……”(封禾子《〈雷雨〉演出赘语》)正因如此,风子在演出中非常投入,几次泣不成声。风子的老师、中文系教授赵景深先生观剧后给她写信称:“馥泉(指复旦教授汪馥泉——引者注)对我说,仲彝告诉他,后台有演员真的哭了一点多钟,大约就是说的你了。”(赵景深《〈雷雨〉的尾声》)

这次上海首演获得巨大成功。演出结束后,有记者采访欧阳予倩,请他谈谈对复旦剧社的印象。他说:“复旦剧社是个纯学生的组合,非职业剧团可比,因此我说这次上演《雷雨》的成绩是不能算十分坏的。他们都很年青(轻),肯学习,肯虚心接受批评,他们的前途,是都很有希望的。”(一芹《〈雷雨〉在上海》,《益世报》1935年12月16日)欧阳予倩的这个说法,很快就成了现实:复旦剧社的不少学生,后来都成了专业演员和导演。

不过,这次演出也有瑕疵,有人就对宁波同乡会的场地不满意:“最引为憾事的,就是剧场太不适宜,否



曹禺1938年3月受聘复旦中文系兼任教授聘根(复旦大学档案馆藏)



曹禺1942年受聘复旦外文系专任教授聘根(复旦大学档案馆藏)

则《雷雨》的演出上一定更有很好的效果。”(张严《观〈雷雨〉后》,《复旦大学校刊》1935年12月16日)这大概就是后来《雷雨》改在新光大戏院演出的原因。1936年1月10日至12日,复旦剧社在新光献演《雷雨》。《申报》刊登海报称:“剧本是曾获得一九

三五年至高的评价,导演是中国舞台技巧最精细的专家,演员是久经锻炼的学校剧人,集成功的著作、成功的导演、成功的演员,完成这一时无两的演出。”

应该说,《雷雨》在上海首演,是曹禺与复旦的第一次交集。据风子



复旦剧社演出《雷雨》广告，刊于1936年1月10日《申报》



戏剧工作社首演《日出》广告，刊于1937年2月1日《申报》

回忆，曹禺曾为此次演出题了字。但赵景深的记述略有不同，他说：“曹禺因为自己的字写得不好，便请复旦的老同学靳以（章方叙）来冒名顶替，我被曹禺瞒过，回信给他说：‘你和靳以真是好朋友，连字也像他。’”（赵景深《记曹禺》）

### 《日出》首演： 不满删除第三幕

曹禺与复旦的再次交集，是《日出》的创作与首演。

《雷雨》大获成功后，曹禺于1936年5月起开始创作《日出》。有

人说，《日出》中的方达生，是以靳以先生为模特的。靳以是曹禺南开中学的好友，也是复旦商科毕业生。他在复旦读书时，曾与“复旦皇后”陈鼎如恋爱。1932年毕业后，两人分手（陈后来嫁给了一位银行家）。为此，靳以一度痛不欲生。曹禺知道后，特地从天津赶到上海，安慰靳以。“我去找那个女的谈，这个女的不愿意见我，把我拒之门外，对靳以也没有任何表示，真是毫无办法。我只好看着他痛苦，我也跟着痛苦。”（田本相、刘一军《曹禺访谈录》第132页）因此，曹禺在写作《日出》时，自然很有可能将靳以的形象融入他笔下的角色中。

1936年冬，复旦剧社的风子、吴铁翼等已经毕业，因为原来演出《雷雨》的热情未减，他们自行组织了一个业余剧团“上海戏剧工作社”，作为复旦剧社的校友剧社。戏剧工作社首次排演的作品，就是曹禺的新作《日出》。1937年2月2日至5日，戏剧工作社在上海卡尔登大戏院正式首演《日出》——这也是《日出》的全国首演。导演欧阳予倩，风子饰陈白露、丁伯骝饰方达生、吴铁翼饰张乔治、高步霄饰福升、苏菱饰小东西。

这次《日出》首演实际上是删节版，欧阳予倩导演特地删除了第三幕“妓院”。为什么要删除第三幕呢？

欧阳予倩认为全剧太长,而“这幕戏奇峰突起,演起来却不容易与其他的三幕相调和……还有一层,南边人装北边窑子不容易像”(欧阳予倩《日出》的演出》)。而凤子则解释称,“因为女演员本来不多,要排第三幕妓院一场有困难……导演欧阳予倩先生叹说:‘我欣赏第三幕,剧社没有女演员,导演怎么办?’”(凤子《重访“一桥讲堂”》)

然而,删除第三幕,却让曹禺颇为不满。曹禺曾由靳以陪同,特地到上海卡尔登大戏院观看了《日出》首演,他晚年在一次访谈中回忆:“那时,我年轻气盛,是不满意欧阳予倩导演的《日出》……他们的《日出》,我看了,凤子的演出是很好的,但是对于没有第三幕,我是不满意的。我说,这是把这部戏的心脏挖去了。老先生(指欧阳予倩——引者注)一定不满意我,我是当面说了这句话。”(《曹禺访谈录》第158、159页)据说,欧阳予倩知道曹禺的不满后,叹道:“虽然不能承受这罪名,但是对作者真是有说不出的歉意,怎样让作者明白我的用心呢?”(凤子《台上·台下》)

不过,到了晚年,曹禺还是坦言,虽然对拿掉第三幕有意见,“但是,这不意味着我对这次演出全盘否定。相反,我对他们的勇气,对他们的演出是充满感谢之情的……意见归意

见,感激归感激。我不会忘记这些戏剧界的朋友们。”(《曹禺访谈录》)

### 到复旦任教: 叫座又叫好

1942年夏,正在四川江安国立戏剧学校任教的曹禺,忽然辞去教职,到了重庆。据田本相、阿鹰编著的《曹禺年谱长编》记载:是年10月,曹禺“受聘复旦大学外文系”。不过,查阅复旦大学档案馆的聘书存根,我却发现,曹禺(聘书上写的是曹禺原名万家宝)受聘于复旦,要早于1942年。

早在1938年3月,曹禺就已被复旦中文系聘为“兼任教授”,“每周授课叁小时,每小时薪金肆元”,聘书签发者为代理校长钱永铭(钱新之)、副校长吴南轩。上述聘书存根,就可以解释叶圣陶在当年3月27日写信中提到的曹禺:“此君能干,诚恳,是一位好青年”“这个星期四,将往北碚复旦上课,曹禺也有课,约定同去……预定在那里上课之后,玩各处风景,在温泉洗浴,松散一天,到星期六回来”。(叶圣陶《渝沪通信》)曹禺则记得:“1940年,我和叶老都在复旦大学教书。学校在北碚,我们住在外边,经常两个人碰到一起,在码头上等船,坐船去学校,这样,我们就有机会在一起闲谈。他确实有一种宽厚长者的风度,是非

常容易接近的。”(《曹禺访谈录》)

到了1942年8月,吴南轩校长又向曹禺签发了新聘书:这一次,曹禺由“中文系兼任教授”转为“外文系专任教授”,聘期一年(1942年8月至1943年7月),“每周授课九小时,每月薪金国币四百元”。一年以后(1943年8月),章益校长也续签了聘曹禺为“外文系专任教授”的聘书。因此,自1942年8月起,曹禺正式成为复旦“专任教授”。但我以为,曹禺在复旦的任教日期,应该从1938年3月算起。

曹禺到复旦任专任教授,令其他学校学生羡慕不已。据说在几年前,就传出曹禺有意在上海暨南大学任课的消息,暨大甚至已排出了他授课的课程表,学生们为此奔走相告,“以为可以一瞻这位名震遐迩的戏剧家的丰采,可以亲近地听到他滔滔的宏论,有些学生是着了《雷雨》《日出》的迷,还声言着,要曹先生详细述说他的创作经过,或是‘表演’一番呢”。结果,曹禺并未成行,暨大学生深感失望,“而,重庆北碚的复旦大学学生,却幸运地得到了他……学生们都兴奋百倍”。(《曹禺执教复旦》,1943年4月4日《东方日报》)

在复旦,曹禺主要教授“戏剧选读”“英国文学史”“英文”三门课程,他的课深受欢迎。每次上课,教室内外挤满了人,“听的人多,要早占座位,去

晚了要坐在地上，曹禺来时，要高抬脚，跨过一个又一个席地而坐的听课学生，才能登上讲台”。(邵嘉陵《夏坝学人芬芳圃》)据1943年10月28日重庆《新华日报》所刊的“复旦琐记”称：“本期叫座最多的教授，计有方令孺先生的国文，万家宝先生的英文……以及洪深先生的文学批评等课。”

关于曹禺的上课细节，当年的新闻系学生邵嘉陵先生在《夏坝学人芬芳圃》中有过一段精彩叙述：

如果说，洪深上课是黄钟大吕，曹禺的课却是玲珑剔透了，他不像一般的老教师那样：上了讲台，摆好课本，摊开资料，拿起粉笔，然后滔滔不绝地讲开。曹禺却是慢条斯理地，拿起讲义独白：“走向地狱的道路要早点铺成”，说戏剧的序幕要铺排得快。这是独白，因为他边讲边思忖，边进入角色。这是说，他“目中无人”。他看见了地狱，并且痛苦地向前走，还要快走。他的演出开始了！

曹禺讲课是标准的普通话，口齿清楚，娓娓动听，就好像是看演出一样，讲什么人物，他就是什么人物。有时，他把对方提出的问题，说：“一个浪冲来”，极有诗意。

上曹禺老师的课，有轻松、细腻、透彻、愉快感，非常温暖，不觉得吃力，只觉得时间过得快，不想下课，也




抗战时期北碇复旦大学宿舍(远处为农场)(复旦大学档案馆藏)

不觉得人多。一旦下了课，却真有些累了。

曹禺是何时离任复旦的呢？有关传记和年谱均未有答案。复旦档案馆藏的一则“校长室致总务处、会计室、出纳组的通知”称：“文学院外国语文系专任教授万家宝薪津、食米停发等因相应通知，即希查照。”落款为“卅三、四、八”，也就是说，1944年4月，复旦停发了曹禺薪资，可见其时他已不在复旦任教了。

曹禺先生晚年，与复旦仍有交集。1984年5月，原复旦话剧团演

员、复旦中文系教师廖光霞访问日本，在关西大学观看了日本学生演出的《雷雨》。回沪后，她就将此次演出说明书寄给了曹禺，曹禺回函表示感谢；1986年4月22日下午，复旦外文系师生用英语演出《无事生非》，正在上海参加首届莎士比亚戏剧节的曹禺，兴致勃勃地前往观看。当他在谢希德校长陪同下步入相辉堂时，全场响起了雷鸣般的掌声和欢呼声。

谁也不清楚，此情此景，是否勾起了曹禺对复旦往昔的温情回忆……

(本文转载自上观新闻)







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