



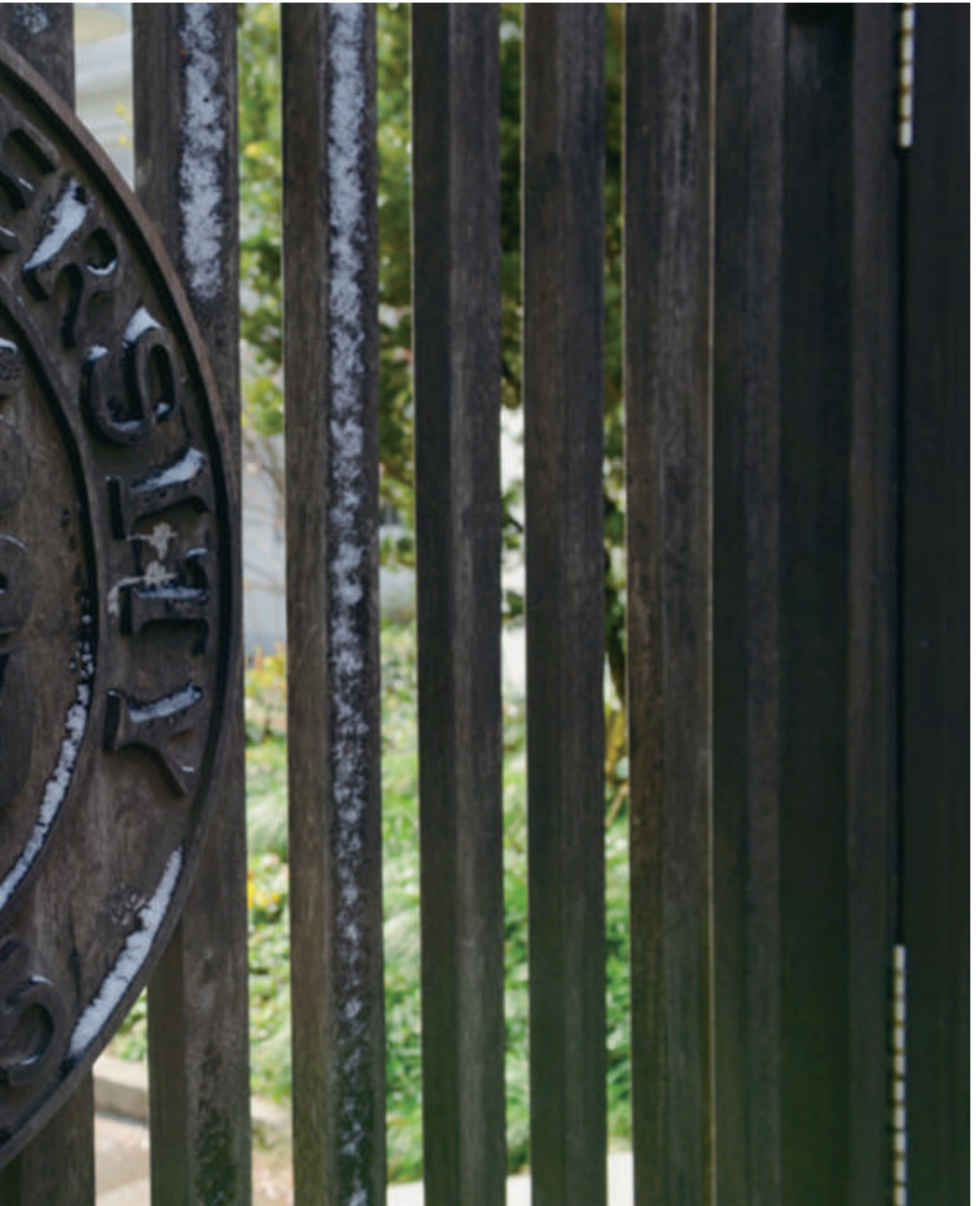
复旦

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

Dec. 2022

NO. 63-64







风华

常惠丰:探寻“经济学”背后的世界	005
房桢:在梦想的平台深耕“天选事业”	010
耿哲:经世情怀的指引	015
刘在佳:捕捉时代“小情绪”,让管理更“走心”	022
刘子博:在热爱的领域不断精进	027
邵凌轩:不负韶华行且知	034
余伊琦:坚定信心,保持真诚	038
俞学文:扎根科研,追寻灿烂的烟花	043
周明龙:保持对学术的虔诚和热忱	048
庄雷:师者风范,心之所向	054
陈鸿志:用全球术语讲中国现象	059
方冠华:在自由辽阔的沃土,寻找更大梦想	066

CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第六十三至六十四期

- 073 首期班龚豪东,在这里“读懂”核心竞争力
- 078 曾红卫:把“大克鼎”留在影响我们人生的地方
- 082 孙珏:坚持与成长,女性领导力绽放“内生光芒”
- 088 刘鹏:“最年轻总经理”是怎样炼成的?
- 092 王燕:猛虎也温柔,优雅亦铿锵
- 098 潘秋生:在中国经济广袤土地上践行复旦家国情怀
- 102 陶江:初代外企人的进阶蜕变,成为“最懂中国”的本土化管理者
- 108 尤飞宇:不想被颠覆,就要拥抱变化
- 116 华克勤:以医疗为“心”,以管理为“眼”

荣耀

122

一张好照片,让你愉悦地发呆;一张好照片,让你自由地畅想;一张好照片,让你的思绪放飞在世界各地。这期的“风光”栏目从复旦MBA摄影协会征集了二十四张好照片,与你分享。

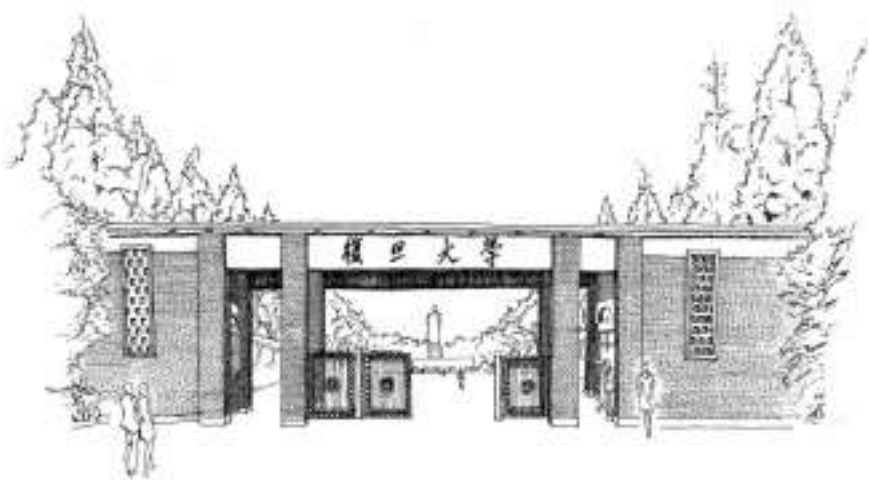
风光

- 147 苏步青的“几何世界”:数学与国运相连,会很诱人
- 151 那长长的走道——忆我的小舅舅杨福家
- 157 复旦商科教授逸事
- 162 远去的复旦
- 168 课堂,复旦最美的风景
- 172 历史学家的兔子洞——纪念史景迁先生

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。



A woman with dark hair, wearing a dark jacket and blue pants, is sitting on a black, cylindrical, perforated stool. She is smiling and looking towards the camera. The background shows a body of water with a sunset sky and a distant city skyline. A blue bag is on the ground next to her.

常惠丰

探寻“经济学”
背后的世界

北京与上海,两个中国最大的城市,在常惠丰的生活里扮演着不可或缺的角色。北大燕园的古典与现代,构成了常惠丰求学时代的底色;加上洛杉矶终年不断的海风和阳光、上海浪漫又国际化的气质,最终调配成了常惠丰复旦学术生涯的丰富主调。走过世界的她,归来选择上海,正是因为这里理性和感性交织的气质,让她的生活和学术研究有了更多的可能。

选择经济学:独特的美

常惠丰认为自己是一个理性的人。除了性格中天生的严谨,这也得益于她与经济学多年的缘分。在北大求学时,还只是大学二年级的常惠丰初遇经济学。那是一堂看似平平无奇的经济学课,但却犹如金手指一般,打开了常惠丰眼中的经济学世界。

模型、理论、计算,18岁的学生从未曾试过如此来解读世界,那些长辈们对于世界隐晦的描述,那些从书里看到的难懂的词句,在经济学的模型之下都显得异常简洁。如果说曾经她以为认识世界需要靠一场又一场的对谈,而如今常惠丰发现,认识世界所需要的,也许可以是几个最经典的模型。

硕士毕业后,常惠丰远赴海外,来到了加州大学洛杉矶分校进一步深造。海风和阳光造就了美国西海岸热烈动人的生活环境,但对于常惠丰而言,最迷人的事情无疑是在一个自己无比热爱、又能深入探索的领域里跋涉,就好像展开一场知识上的冒险:既有探寻新大陆时的兴奋,也有面对经典理论时的震撼,这一切都给她带来丰富的体验。

尽管较早就确定了学术目标,但其实常惠丰也曾考虑过离开学术道路、去企业工作。因为在富有魅力的理论之外,一名学者在研究过程中却还要面对无数琐碎的事务。这让当时的常惠丰对是否要全身心投入学术研究产生了犹豫。为此,她也曾尝试到咨询公司就职,但面向市场、注重商业效应的研究并不能给予她完全的自由和成就感,反而更让她怀念一心向学的纯粹与专注。

一番徘徊之后,选择重新回到学术道路的常惠丰终于坚定了自己的方向,开始排除杂念、尽情探索经济学的无限潜能。在博士毕业后,她受到复旦大学管理学院的邀请,成为复旦大学的一位青年学者,一位新人老师,这对她来说是再好不过的安排了。也许

也许经济学在旁人看来是枯燥又艰深的学科,但在常惠丰眼里却有着独特的“美”,这“美”吸引着她不断探索,也成为她的终身事业。



经济学在旁人看来是枯燥又艰深的学科,但在常惠丰眼里却有着独特的“美”,这“美”吸引着她不断探索,也成为她的终身事业。“挖掘和传播经济学的美,就是我最想要做的事。”她这样说道。

解读经济学:不止是钱

在复旦管院,常惠丰上课的对象常常是大一的新生。面对这些初入学术之门的年轻人,常惠丰会向他们首先强调一个最容易被大众误解的概念:经济学并不是一门关于钱的科学。她表示,和大众猜测的相反,大多数经济学家并不是“赚钱小能手”,他们也并不会因为熟悉经济学规律而获得大发横财的机会。

那么经济学研究的如果不是“钱”,又是什么呢?“经济学是一种认识世界的方法,是一门试图理解人类经济行为和社会经济现象的科学”。尤其有很多量化研究的成果,并不涉及价值判断的讨论,让经济学的方法论正被越来越多的人所接纳。

从某种程度上来说,如今这个世界如此崇尚理性,一定程度上也受到了经济学的深刻影响。因为经济学最基本的假设就是“理性人假设”,即每一个从事经济活动的人所采取的经济行为都是力图以自己最小代价去获得最大的收益。

“追求收益最大化,与其说是‘自私’,不如说是理性。毕竟资源总是有限的,如何才能把有限的资源进行最大化的利用,实现整



体目标的最大化,这才是经济学理性所关注的问题。”

在常惠丰看来,学习经济学可以帮助我们“透过现象看本质”,在纷繁嘈杂的信息之中快速找到内在规律,从更深刻的底层逻辑去认识这个世界。这种发现与探索的过程,这种获得新知与正见的喜悦,让她始终为之着迷。

运用经济学:理性与感性

长时间学习和研究经济学,究竟会对一个人产生怎样的影响?对于这个问题,常惠丰给出的答案是:“经济学就是我的生活。”

正因为如此,常惠丰的生活似乎多了一些与众不同之处。比如每个人生活中都少不了的聚餐:普通人聚餐,大多考虑的是性价比,尤其是遇到像自助餐这样按人头收费的餐厅,大家的思维更是会齐刷刷的转变为——怎么吃才能回本?

然而在常惠丰这样的经济学家看来,这样的思维方式其实是不理性的。在餐厅吃饭,只要进门,费用本身就是无可避免的,这就是一项不可挽回的“沉没成本”。“作为理性的人,我们的决策不应该受到沉没成本的干扰。一心想着吃回本,只会打乱我们的减肥健康计划,让我们再平添一份损失,更加得不偿失。”

这个例子让我们对经济学家的理性生活再次有了一个比较直观的认识,更让我们对经济学者们的理性有了一丝好奇。不过常惠丰也坦言,虽然经济学让人更理性,但感性也常常会左右自己的决策。哪怕是经济学者本人,也并不能完全实践自己所信奉的“理性人假设”。

这或许也是身为一个经济学者日常要面对的小悖论。

比如,如果从理性的角度出发,一名经济学者如果要有最好的产出效果,就应该尽可能维持规律作息,按照时间表来执行既定的工作和生活计划。但现实中,常惠丰也常常会打乱原有的安排,在 deadline 到来之前疯狂工作,在完成任务之后使劲放松,并不能如自己所期待一样有条不紊、理性十足。

由此可见,经济学家虽然拥有更深厚的学养知识,但身而为人的感性始终是摆脱不了的固有特点。我们每个人都经历过的感性和理性的“战争”,经济学家们也无时无刻不在经历着。这也许就是经济学这么迷人的原因:它既强大又脆弱,既理性又感性,正如我们人类本身。

讲授经济学:分数与好奇

今年9月份开始,常惠丰就开始了针对复旦管院大一新生的经济学原理教学。复旦学子的求知热情让她印象非常深刻,也让她从老师的角度更深入体会到“学习”这件事的意义。

常惠丰谈到,“学习好”并不完全等于“拿高分”。学习固然要以最终的成绩为结果,但学习的核心在与过程。探索和发现的过程是如此重要,以至于如果仅仅考虑分数,似乎就无形中降低了这一切的重要性。对于大学生来说,获得高分很重要,未来的实习、保研等都和绩点有着直接关系,但人生是一场长跑,并不只在某一门课的得失,如何平衡绩点分数和自己的求知欲,可能是每一个学子都需要学习的课题。

在充满好奇心与求知欲的大学时代,每一分一秒都弥

足珍贵。常惠丰至今都非常怀念自己的求学生涯。在洛杉矶留学时,她通过和老师广泛深入的沟通交流,最终确定了自己的研究方向,为如今的学术之路打下了良好的基础。“我至今还记得老师对我的支持、给我的中肯建议,也决心要成为像他那样帮助学生的老师。”

为此,常惠丰来到复旦管院任教之后,在教学方法和给分制度上都进行了一些新的探索,专门增加了“课堂回答问题”这一得分项目,希望能够最大限度激励同学们参与课堂和理解课堂。

与此同时,一封来自同学的电子邮件引发了她更深的思考。“有一位同学性格比较内向。为了想要拿到课堂回答问题的分数,这位同学几乎整节课都在考虑该何时举手抢答、该怎么回答问题,这种紧张感甚至影响了她原本的学习表现。”

这件事让常惠丰感触颇深。她由此更深刻地体会到,教学本身就是一个教师与学生互动的过程,充满了各种不可知的变数。而按照经济学原理,人们一定会对制度设计中的激励机制做出回应。如果一件事情没有达到预期的效果,那么大概率是这件事情的机制设计本身就应该再次更新。“从这个角度上来说,经济学家无疑是这个世界上最乐观的一群人,因为我们研究的学科告诉我们:只要我们不断改进,这个世界就会变得更加美好。”

在很多人眼里,常惠丰或许天生就是一个老师。她并不是那种气场逼人的学者,但却能给人润物细无声的温和力量。当年那个被经济学之美吸引的女孩,如今正在复旦管院的讲坛上迎来自身的蜕变。她终于如自己所愿:不仅为经济学倾倒,更成为了学科之美的传播者。F

风华

房桢

在梦想的平台
深耕“天选事业”

早在小学时，她就来到复旦大学参观，在心中留下一颗理想的种子。而多年之后，她从清华出发、远赴华盛顿大学求学，最后却真的进入复旦、来到管院任教，对于房桢而言，这仿佛是冥冥之中的注定，意味着她梦想的回归与落地。

从事科研是“天选事业”，是她无关功利的选择，也是她无比钟爱的生活方式。在复旦管院，她充分发挥着这份天赋与热爱，尽情享受科研带来的自由与欣喜。

“天选事业”

也许是从小得益于父亲的有意培养，房桢对自己的事一贯很有主见，而且一旦确立目标就不会轻易放弃。高中阶段，房桢因学业出众及优异的数学竞赛成绩获得清华大学保送资格，并选择了“信息管理与信息系统”专业，因为她已经清楚意识到“自己的综合能力比较强，这个专业有助于发挥所长。”

很多学生在大学头两年可能还没从“松绑”的喜悦中缓过劲来，而房桢已经基本确定未来要走上科研之路。为此，她在完成本科课业之余，还担任助研工作，并为申请海外学校的博士项目而时刻准备着。在同学们忙着找公司实习的时候，她却在积极参加学术会议，广泛了解学术圈信息以及专业前沿的发展趋势。

最终，房桢如愿以偿通过了华盛顿大学工商管理专业博士项目的选拔，成为信息系统研究领域知名学者谭勇教授的弟子，在科研征途上迎来新的起点。

之所以选择华盛顿大学，房桢是经过深思熟虑的。除了大学排名、导师水准等因素，房桢特别看重的是华盛顿大学完善卓越的教育体系。“其博士项目不仅着力于帮助学生发掘真正的学术兴趣、培育学术能力，还会为学生提供全面的授课训练，为将来的教职生涯打下基础。”

在符合自己理想需求的学校，房桢朝着目标加速前进。困惑、迷茫、挑战，她不是没有遭遇过，却从未畏惧过。“很多事在没做之前，我们都会觉得很难。但当我们真

正去面对时，便会发现问题也没有那么大。”每次在科研中遇到“卡顿”，房桢就会如此这般给自己做一场心理“按摩”，而后定下心将大问题拆解成一个个小问题，再逐一“击破”。

对于房桢而言，科研就好像是一份“天选事业”：“我从未想过要从事研究之外的工作。在科研上，我也从没想过‘放弃’两个字。”她坦言，“如果我服务于企业，或许只会熟悉一个领域的问题；而做研究可以让我不断去探索未知的领域，这让我非常兴奋。”学识、技巧、心理、价值观、视野，还有对科研的热爱，这是房桢在华盛顿大学五年的收获。成为一名优秀的研究者，她已经准备好了。

“学术新手”

在旁人眼里，经过五年博士生涯锤炼的房桢已然跨进了学术圈，但“完美主义”的她依然觉得自己只是一名“学术新手”，还需要继续加速成长。

目前房桢主要的研究领域是“平台经济”，这不仅因为平台经济是当下及未来的经济热点之一，还因为其融合了人、科技、商业等诸多元素，符合了房桢所青睐的“跨学科研究”特征。读博期间，她基于平台经济这一大主题，在多个细分领域开展了创新研究。

“我曾做过一个知识付费领域的研究项目，”房桢介绍道，“现在有很多收费课程在推广时都会推送给用户一段课程介绍的音频及课程试听音频，我的研究就是通过实证的方法去研究这一营销行为里有哪些因素会影响消费者的购买行为。”

这一研究的对象、切入点及设计都非常新颖。在研究过程中，她分别对从语音处理得来的文字数据及自然语言的音频数据进行了分析。这无疑增加了研究的难度，因为这些都是非结构化的数据，无法用常规的研究方法来进行研究，但房桢觉得这很“必须”：“真实的商业环境中这种数据非常多，未来还会越来越多。作为一名研究者，我对真实商业环境中发生的变化有浓厚的兴趣。”

风华



时光流逝,多年的期盼在她博士毕业决定回国那一刻就落定了。“博士毕业后,我首选是回国。若回国,来复旦就是我的第一选择。”

加入复旦管院市场营销学系后,完善的平台又带给房桢全新的学术机遇。面对当下国内轰轰烈烈的数字化大潮,“数字化营销”引起了房桢的特别关注。“因为新技术的加持,传统营销已经发生了前所未有的变革,未来营销与其他领域相融合的趋势会更显著。”

基于复旦管院的科创战略,学院教师团队会定期进行企业参访。作为新老师,房桢已多次参加这样的“沉浸式考察”。深度了解中国企业的管理日常及商业实践,对一直身在“象牙塔”的她来说机会难得:“真正的管理是强调

细节的,营销管理更是如此。有了学院提供的渠道和机会,我可以亲自去到企业了解管理细节,不仅有利于研究的开展,也有利于我去现实中验证自己理论的正确性及实用性,并做出及时的修正。”

房桢一直看好中国在数字化变革等方面的创新之势,这也是她回国开启事业的原因之一。如今,在近距离与中国企业接触后,房桢深信中国丰富的数字化创新应用必将给她更多的科研灵感与研究案例。为此,她更珍惜复旦管院这一平台,希望藉此深入了解中国的商业现实,提炼出有价值的学术创见。

“圆梦复旦”

实际上,房桢对复旦的归属感与亲切感由来已久。在她小时候,中国教育还不像如今这么“卷”。但父亲对学习一贯优异的她寄予厚望,鼓励她从小树立远大理想。为此,在房桢小学六年级时,她父亲借出差之机特意带她一起来到上海,游览了复旦校园。

第一次走入这座有着悠久历史的百年学府,房桢莫名生出一种熟悉感。复旦园里古朴、静逸的大道与建筑、浓郁深厚的人文氛围都让性格文静的她倍感亲近。第一次,房桢对自己的未来有了期许,“从那时起我开始向往复旦,希望有一天能成为复旦的一员。”

时光流逝,多年的期盼在她博士毕业决定回国那一刻就落定了。“博士毕业后,我首选是回国。若回国,来复旦就是我的第一选择。”

如今,科研、参访、备课,房桢在复旦管院的“青椒”(青年教师)之旅已经有条不紊



地展开。她对这一事业人生的新起点十分满意，“管院对新老师非常支持和爱护，给予我们很大的自由度。让我们可以不受外界影响，专注于自己的研究。这种氛围和华盛顿大学很相似。”

继科研之后，承担教职也排上了房桢的日程。下学期，她将同时开设《营销管理》及《数字化营销》两门课。对在华盛顿大学接受过系统教学训练的房桢来说，“登台授课”并不算陌生的任务，她反而很期待能与学生们打成一片。“我希望能和他们多交流，很想知道他们的爱好和学习方式，并对此做出相应的改变。”

在房桢的心目中，老师应该是擅于鼓励学生、随时为学生提供支持。“我的导师谭勇教授非常敬业，虽然他带的学生很多，但他能为我们每个人提供足够的支持。学生有事请教他的时候，总能找到他。”初登讲台的房桢也希望能成为像导师一样的人。

谈及自己的课程，房桢表示：“我会依据学生的特点及

课程的特点来开展教学。”比如《营销管理》重在理论，她就会深入浅出把理论讲透；《数字化营销》偏应用，她则会多采用案例教学。房桢还小小地剧透了课程中的“彩蛋”：“我会把自己以往的研究，以及我的企业参访心得也带入课堂。”

作为亲历过中美两种教学风格的老师，房桢表示会依据学生特点将中美两种教学风格融入至自己的课堂。在她看来，中美教育各有长处，中美学生也各有特点，没有高下之分，合适的才是好的教育方式。

登上讲台意味着房桢正式成为“青椒”的一员。对于“青椒”的“卷”，房桢早已了然于胸，“学术界的‘卷’在全球都一样。我在华盛顿大学求学五年，华盛顿大学每年入职新教师的背景也是越来越强，学术成就越来越高。”对于扑面而来的“压力”，房桢不回避、也不看轻。“未来，我希望自己能贡献出学术代表作，以自己的研究创造出真正的价值。”**F**

耿哲

经世情怀的指引



七年前,耿哲满怀憧憬地为自己规划了一条“学者之路”;七年来,他经历了自我怀疑、咬牙坚持、小有斩获、正向肯定等种种,终于完成了从迷惘到坚定、由学生到师者的蜕变之旅,找寻到属于自己的学术天地与事业方向。如今,耿哲选择来到复旦大学管理学院,立足于这一充满可能的新平台,他的事业人生将迎来梦寐以求的再度起飞。

打破迷惘,确定心中所爱

从小就更偏爱“数学”的耿哲,在顺利获得南京大学数学系保送资格以后,似乎是水到渠成地选择了统计学专业。四年之后,他决定沿着学术之路继续走下去,同时让自己的研究更“贴近现实”。为此,耿哲来到了上海交大上海高级金融学院攻读应用经济学的硕博连读项目。

这是一条看上去顺风顺水、坚定不移的典型“学霸”之路,不存在什么曲折或障碍。但实际上,读博的头两年于耿哲而言却是一段令他意想不到的学术“祛魅”过程:“越深入了解科研工作,越会发现其中的艰难。我甚至都不确定这条路是否真的走得通。”

虽然心中升起了焦虑与怀疑,但耿哲并没有停下前行的步伐。他依然勤勉认真地继续手头的研究,“逼迫”自己放下纠结,专注当下的每一步。终于,他和导师合作的一项研究获得了学界正向的反馈,而且整个研究过程也让他感觉“很流畅”。之前的痛苦和煎熬仿佛一扫而空,这给了耿哲极大的信心。

有时候,短暂的困难或想要退却的念头不过是一个虚幻的影子,当你鼓起勇气迎向它、超越它,它便慢慢消失了。读博后期,耿哲在持续的科研实战中找寻到了丰富而充沛的乐趣,不断收获属于研究者的成就感。“当你仔细探索一个问题、由此发现了更多有价值的问题,这会激发出很大的热情。”他的研究就此渐入佳境,由此带来的学界肯定又强化了他的专业自信。在这样的正循环中,耿哲日益成为一名成熟、自信的研究者:从跟随前辈导师,到逐渐建立了自己

**“七年的时间让我确信了
一件事:从事学术研究是
我想要的生活。”在耿哲面
前,一个自由而充满想象
力的世界正在开启。**

的研究体系、提出独具一格的创见。

科研通路打开,耿哲的研究越来越得心应手。读博期间,他有了三项获得学界认可的主题研究。更为重要的是,“七年的时间让我确信了一件事:从事学术研究是我想要的生活。”在耿哲面前,一个自由而充满想象力的世界正在开启。

放眼全球,以学术观世界

作为学术领域充满朝气的年轻探索者,耿哲的研究目前主要聚焦于两大方向:信用债市场,以及政府对金融和经济的影响。这两大主题的确立与他长期以来的学术实践和积累紧密相关。





读博第三年,耿哲和导师合作迎来一个新颖的研究课题:从债券的角度切入,研究中国国企与民企的资源分配问题,以及由此对两者经营的影响。“国企是中国经济的特色之一。此前曾有研究者从银行贷款角度切入来研讨中国国企与民企的资源分配问题,从债券角度切入来开展研究在国内还是首次。所以我们打算做一项高品质的关于信用债领域的研究。”耿哲介绍道。

这项研究持续了很长一段时间,给学术新手耿哲带来很大的触动。在项目推进过程中,导师言传身教,不仅提升我的学术研究能力,也培养我的独立思考能力。如果有一个新颖的结果或者迈过了一个难点都会很兴

奋……学术研究独有的魅力让耿哲为之沉醉。而研究内容中所呈现的民企生存状况、因国家政策引起的经济涟漪效应、还有更纷繁复杂的民生与经济万象,这些都让耿哲更深入体会到科研的价值,拥有了更厚重的经世情怀。

这项研究的阶段性成果目前已获得了普遍肯定,并通过了领域权威杂志的一审。学界认为其可贵之处在于两点:一是它是国内首次系统地研究中国信用债市场及其关键定价因素;二是它深入分析了政府对金融市场的影响。耿哲对于这一成果也很满意。

事实上,这项研究对耿哲个人而言也是意义重大:他

的后续两大研究领域也正源自于此。耿哲认为：近几年来，无论是美国还是欧洲，各国政府对金融和经济的影响都越来越大。未来几年，他和合作者将基于这次研究的框架，将视野放至全球，致力于以更全面多元的角度深入探索各国债券市场，剖析政府对金融及经济的影响，提出更多富有启发性的建议。

现实热点问题一直是耿哲关注的对象。他不希望自己始终枯坐象牙塔，而更渴望充分融入日新月异的现实世界，去发现、把握、解读新的时代问题。“一项有价值的研究能为我带来巨大的成就感。如果研究立意能再跃升一层，能以一个局部的研究来反映一个大的经济学现象乃至社会现实，那就更好了。”他这样说道。

时刻准备，研究教学并行

博士毕业后，耿哲“过五关斩六将”，顺利入职复旦管院，成为金融与财务学系的一名青年教师。从上海的西南角挪到东北角，耿哲笑谈自己选择复旦的原因很简单：“因为复旦好啊！”在他看来，复旦的“好”贯穿于从面试到入职的体验中：不管是线上的面试交流，还是两位院长与耿哲的面对面谈话，都体现出复旦管院在学术上的专业性。高效又温馨的管理流程、学校核心团队的优秀与实干，这些都给耿哲留下了良好的印象。

在充满人文气息的校园，友善亲和的人际关系、自由而开放的学术氛围，这一切都让耿哲十分满意。他感叹道：“我很幸运能进入这样优秀的一个平台，在这里专心去做自己热爱的事。这对于年轻的研究者来说非常可贵。”

眼下，耿哲正在参加复旦大学为新入职教师特别开设的教师研修班，为正式登上讲台做准备。耿哲清楚，出色的学霸却未必能成为一名优秀的老师。早在他选择科研和教学这条路之时，他就已经在为自己的新角色做准备。

从博一开始，耿哲就在高金硕士项目及MBA项目担任助教。如今，他已经有了三年助教经验，在课堂节奏掌控、学生心理把握以及与学生互动的技巧上算是颇有心得。对于即将开启的教学生涯，耿哲充满了期待。在他看来，老师是很神圣的职业，值得他投入一生心力。“我的知识来自于我的导师。未来，我又将承担起师之责，将学识传递给我的学生，这是非常有价值的事业。”

而在尚未正式授课之前，耿哲的工作依然围绕着科研展开。“我正在对之前的三篇论文做精修，同时也和合作者开启新的研究。”如他所期望的，他最新的研究对象正是全球范围内跨币种信用债。“这个课题简单来说就是关注国际化企业如何在全球范围内进行跨币种融资，比如阿里或小米如何去欧美融资。在当下并不平静的全球局势下，这一研究非常有意思，也极具现实意义与借鉴价值。”

如今，高校“青椒”的“卷”已不是秘密。对此，耿哲的心态却很平和。“‘卷’代表大家都积极向好，这是好事。”他笑言。而他对此的应对之道就是“按照自己的节奏走好每一步”：“我的思路就是抓重点，心无杂念地聚焦现阶段重点事项，而后高效地完成。”

聚焦重点、心无杂念，这也正是耿哲的人生事业之道。“我希望认真做好学术，成为学界同行眼中优秀的研究者；同时，我也希望自己能带出优秀的学生。未来我和我的学生都能取得一定的研究成就，这就足够了。”**F**





风华

刘在佳

捕捉时代『小情绪』，
让管理更『走心』



2018年美国大选,川普爆冷获胜。当大部分人在津津有味地“吃瓜”时,拥有心理学和管理学双重背景的刘在佳却对“川普为什么会获胜”这一问题产生了强烈的兴趣,并基于自己的专业展开了一系列研究。她发现,在美国的文化环境下,人们倾向于相信激情洋溢的人,认为表情丰富、情绪充沛的人更可能成为一个好领导;而像川普这样情绪非常外放的人,更容易获得陌生人的信任。

这就是情绪表现对人们行动产生的真实影响,也是刘在佳的核心研究方向之一。在现代生活中,尽管人们越来越推崇理性,但我们的行为依然高度受情绪影响。而刘在佳聚焦的正是人们都能感知但却很难清晰描述的领导力、情绪和文化。作为复旦管院企业管理系的新生代研究员,她的“跨界”研究也正在这个开放的平台上获得无限可能。

坚定未来方向

刘在佳成长于一个医生家族,长辈大多是白衣天使。从小就耳濡目染,让她对“医生”这个职业有了敬畏和向往。随着阅历的增长,她渐渐意识到,除了身体上的治愈之外,心理上获得的安慰和帮助对于病人而言同样重要。这让她萌发了对心理学的兴趣,并成功考入了清华大学心理学系。

本科四年的积累,让刘在佳摸到了心理学的大门。现代心理学专业的发展历程,与战争创伤、心理疾病等有着密切的联系,这就决定了心理学的从业者需要投入大量时间来研究各类心理疾病。毕业后,刘在佳又在精神病院实习了一个月。虽然能够帮助到病人让她非常欣慰,但因为自身情绪非常容易被病人牵引,与病人强烈的共情让她不堪重负。

至此,刘在佳的求学之路第一次走到了岔路口。是继续沿着经典心理学的学习道路前进,还是发掘新的研究方向?

在美国德克萨斯大学奥斯汀分校完成了硕士学位后,刘在佳选择前往哥伦比亚大学就读管理学博士生,至此明确了自己的未来选择——从单纯的理论心理学研究,转为研究企业中人们的情绪对行为的影响,以及怎样对情绪进行适度干预、从而优化企业管理。

企业管理和心理学,这两大21世纪的热门学科就这样在她的研究中交织在一起,引领她走向一片全新的天地。

哥伦比亚大学是全球知名的高等学府,尤其在管理学领域,前辈大咖可谓是星光熠熠,论文引用量超过两万的大神随处可见。而在刘在佳眼里:这里的“神仙”不仅不“打架”,还非常和蔼可亲。

对于自己在读博期间与系主任的一次交流,刘在佳至今记忆犹新。“系主任”这个角色,对于博士生而言是叠加

了“领导”和“老师”双重标签的存在,再跳脱的博士生在系主任面前也没法太放松。而作为哥伦比亚大学管理系的系主任,这位老师却一点没有架子,为了让刘在佳感到放松,他甚至邀请刘在佳坐在他舒服的大按摩椅上,而自己却坐在了椅子的脚踏上!“老师说这样子我应该会觉得更舒适,不会被他的气场压制。当时我确实很震惊!”

老师的平易近人,让刘在佳得以与他们自由沟通,不断打开学术思路。不仅如此,她也从老师那里获得了更多生活上的帮助。在美国读博期间,刘在佳经历了怀孕生子的人生“大事”。以博士生的薪水想要在美国完全支撑起一个新家是困难的,“没想到,热心快肠的导师太太亲自出马,跑前跑后为我们送来了家具、婴儿车等一应物品,帮助我们度过了最初手忙脚乱的时期。”

这样的温馨氛围贯穿于刘在佳读博的整个过程中,导师和各位老师对她的关心和支持让她始终难以忘怀。尤其是因遇到孩子需要抢救、母亲病重等一系列重大变故,她不得不选择休学一年的时候,导师依然坚持支付她部分工资,也为她保留着随时重新开启学业的机会。这一切,都让刘在佳坚定了学术世界继续深耕的决心。

聚焦商业伦理

来到复旦管院任教,是刘在佳的一次全新出发。目前她所执教的科目是“商业伦理”。“国内很多人对商业伦理其实并不理解,大家更倾向于认为,商业就是尔虞我诈,和伦理没什么关系。”刘在佳解释道,经过多年的研究,很多数据证明,在商业伦理上做得更好的企业,往往会有更加可持续性的优秀表现。商业伦理并不是要给商业行为带上枷锁,更像是为商业竞争规划出一条更加可持续性的跑道。

虽然来复旦的时间并不长,但刘在佳对于复旦的学生已经有了很高的评价:“他们思路非常活跃。在课堂上进行案例讨论时,他们对案例的理解程度、熟悉程度、洞察程度,都超出了我的

“一定要时刻提醒自己,什么对自己是最重要的。不忘初心,心存敬畏,在面对变化的时候坦然接受。”



想象。”

比如有一次,刘在佳在课堂上提到,某著名餐饮连锁企业老板在疫情期间手撕员工主动要求降薪、和企业共存亡的联名信。“我原本选用这个案例,是想体现出这家企业非常有担当,履行了企业社会责任,没想到同学们却有很多不同角度的思考。”有些同学提出了“作秀说”,指出该企业的行为更像是为吸引关注而进行表演;还有同学提出,履行企业社会责任应该更多表现在保证员工日常基本权利上,并不是体现在一次性的捐赠和表态上。“给拥有如此多元思维的学生上课是很幸福的事。”刘在佳如是说。

00后的学生们思维活跃,00后的职场人虽然是初入职场,但他们为职场带来的改变已经引起了广泛的讨论。作为研究职场心理领域的专家,刘在佳自然也注意到了这一点:“00后的员工和之前几代员工有很大的不同。比如新生代的员工会认为:离职不等于不忠诚,热爱工作不代表热爱公司,对工作忠诚和对组织忠诚是两码事情。这一点在之前几代的员工身上是从来没有出现过的。”

而且,00后大部分没有经历过物质匮乏,部分新生代员工对传统的员工激励方案并不敏感。这也可以解释,为什么年轻人越来越不愿意进工厂?即使工厂给出相对较高的工资,也没有多少年轻人愿意长期在工厂公



司。年轻人更愿意从事外卖员、主播等工作,因为这些工作能够更接近城市生活,同时在空间的移动上更为自由。比起高薪,“自由”对新生代员工更有吸引力。对于刘在佳这样专业学者,新生代员工的特点和变化,也是一个值得深入研究的社会话题。

选择认知重评

近几年,几乎每个人都感觉到不确定的时代带来的冲击,原有的生活模式被打破,未来又无法预测。作为一名研究心理的专家,刘在佳也给出了自己的建议:“大家可以尝试从不确定中寻找生活的意义,在心理学研究中,这被称为‘认知重评’。”

认知重评,在日常的表达中,更容易被表述为“换个角

度看问题”。比如今天你开车出门,但车抛锚了。眼看上班要迟到,你不得不扔下车,匆忙扫了一辆共享单车,费力地向单位骑行。从这段描述来看,你似乎真的倒霉透了。但如果换个角度,这也许是你一周繁忙工作里难得的体育运动,这样想事情看起来似乎就不那么糟了。

实际上,即使像刘在佳这样的专业学者,也难免经历情绪的起伏。她的排解之道就是聊天以及运动。曾经她也是一个很喜欢把情绪憋在心里的人,但她后来发现,和朋友聊天其实是一个梳理自己情绪的过程,一些原本想不通的问题,在和朋友讲述的过程中,反而能找到比较好的突破口。“我最近经历了很多变故,所以我一直提醒自己,一定要自我肯定。一定要时刻提醒自己,什么对自己是最重要的。不忘初心,心存敬畏,在面对变化的时候坦然接受。”**F**



刘子博

在热爱的领域

不断精进

在复旦管院，你总能看到一些不那么“学者”的学者：他们生机勃勃、充满活力，关注书斋更关注外面的天地；他们专注研究、全心投入，又能跨界探索发掘自己的潜力；他们是众人艳羡的“学霸”，同时也是难能可贵的“生活家”……

复旦大学管理学院青年副研究员刘子博正是这样一位学者。从北京到西雅图、再回归祖国来到上海，他完成了精彩丰富的求学之旅，正在管院寻求和享受身为一名学者最理想的归属感。

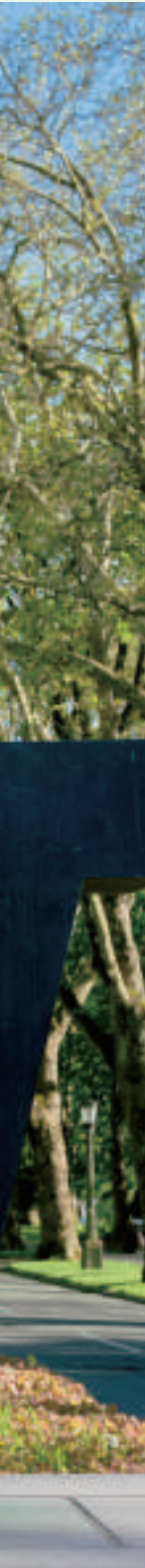
学我所爱

刘子博本科时就读于清华大学的电子信息科学与技术专业。那时候“大厂”的概念还没有出现，程序员也没有现在这么吃香。“我当初报考的时候只知道这个方向比较热门，自然而然就选了。”

无心插柳柳成荫，刘子博在学习电子信息科学与技术专业的同时，对经济学产生了浓厚的兴趣，进而想要转到信息管理专业，并如愿实现。在清华大学本科毕业以后，他随之去了华盛顿大学直接读博。

在大洋彼岸的西雅图，刘子博度过了五年丰富而充实的求学时光。他一边专心上学，一边也担任了一些助教工作，由此也积累了大量关于中美两国教育差异的观察





从北京到西雅图、再回归祖国 来到上海,他完成了精彩丰富的 求学之旅,正在管院寻求和 享受作为一名学者最理想的 归属感。

。”这和大部分人心目中“导师=老板”的理解差别很大。

在华盛顿大学,博士生可以根据研究需要自由更换合作的导师,而商学院内的教授基本不会拒绝任何博士生的交流请求。这样自由的氛围为博士生的研究提供了多元可能,但也有些博士生因为缺乏导师强有力的指导,长时间拿不出成果。这让刘子博感慨颇深:“对于学术研究来说,这样的氛围和体制也许也是一柄双刃剑。”

和体验。

“中国的本科生基本功好,而且学习扎实。从课程设置上来看,中国本科阶段的课程不仅量大而且还有相当难度,从学习的深度上来讲也比美国要深很多。”在刘子博看来,美国的本科教育大多注重拓宽学生的知识面,学生视野更广,表现也更自信,但基本功不好也是事实。“即使像是华盛顿大学这样的全美前100的学校,本科生也会有基本功不够、听不懂老师课程内容的问题。这时候同学们多半会向老师反映,让老师讲得更细致和慢一点。”

中美两国的教育差异在博士阶段可能体现得更加明显。刘子博回忆自己读博的时光,印象最深的就是“自由”:“博士生不光可以跨学科、跨专业地和教授交流,对于自己的研究内容也有非常大的自主

文化差异

留学生在海外生活不易,对于刘子博也是如此。虽然这一代的留学生大多不需要像上世纪的前辈们那样,半工半读赚取学费,但巨大的文化和生活差异也是留学生需要适应的重点。

尤其是在美国留学,如何保证自己的人身安全是一个严肃的话题。近年来美国频发的枪击案,让越来越多的中国学生关注到了这个问题。在美国本土,西雅图算是一个大型城市,自然也有美国大城市的通病。刘子博回忆道,当时他所在的校区附近比较热闹,各类治安案件的发生的就比较多。校园邮件系统往往会第一时间发送邮件,对发生在附近的治安事件进行通



报,有时也会帮助警方寻找案件的目击证人。

因此,认识到中美安全逻辑上的不同,是留学生留美要学习的第一课。刘子博谈到,在中国我们一般会认为,越是人群集中的地方,相对越是安全,警力也越是充足。但是在美国,人群密集的地方更有可能发生恶性案件,反而是离中心区域有些距离的近郊,成为了中产阶级喜爱的生活乐园。“所以对于留学生来说,如果能够购买一辆车,选择相对远离市区的郊区生活,那整体的安全感受就会大幅提升。”

第二个需要留学生们适应的问题是“娱乐”。有人戏言,国外就是“好山好水好无聊”,在刘子博看来,这句话确实在一定程度上概括了美国的日常生活:自然风光之外,似乎真的没有更多的娱乐选择。这可能也是美国人如此热衷于户外运动的原因——靠山玩山,靠水玩水,大自然就是娱乐。“大部分留学生在海外待上一段时间后,大多会不可遏制地思念国内的火锅、KTV、剧本杀……这也许也算得上文化差异的一部分吧!”

立足前沿

2022年刘子博博士毕业,选择回到祖国,加入了复旦

管院。目前他主要的研究领域是电子商务、促销策略和众筹等。“简单通俗地说,我的研究领域就是线上购物。”

在电商高度发达的今天,“买买买”早已经成为了生活热词。李佳琦的“所有女生”,刘畊宏的“腰上的肥油咔咔掉”,都出自于国内现象级的直播间,创造了令人咋舌的商业价值。刘子博由此感叹道:“在电商领域,中国的确是全球当之无愧的最强者。”

他进一步介绍道,国内的电商最早发源于2000年之后,灵感多来自于国外的ebay网等电商网站,最早在商业模式上也借鉴了国外的经验。以ebay和亚马逊为代表的to C电商,一度是国内电商从业者学习的主要目标。

但随着互联网进入移动互联网时代,属于中国的全新电商模式已经走在了世界前面。2016年抖音横空出世,刚开始谁也没有想到这个主打音乐卡点的小应用,竟然会掀起一场全球电商革命。它不仅带火了秒杀、直播等促销形式,更是让全世界电商开始进入内容营销的新时代。

基于自身的观察和思考,刘子博认为“内容营销+直播带货”的形式,不仅提升了变现效率,也提升了产品体验。“这是一种全新的高效逻辑:一方面优质的内容能够主动



找到合适的顾客,另一方面,直播间更为详实的展示也促成了更多商品成交。”“人找货”和“货找人”两条腿同步走,为整个电商领域带来了全新的创造。

那么,为什么直播带货和内容电商这种形式会发端于中国?对此刘子博分析道,中国巨大的人口基数既意味着商业机会,也意味着巨大的竞争。商界的天才精英们以创意不断角力和融合,最终实现了电商体系的创新和发展,促成了中国电商发展壮大,最终实现反向输出。“祖国的强大不仅体现在很多宏观的方面,也体现在直播这样的日常生活之中。这也是我选择回国的原因,我希望在具有无限可能的热土上去展开更多元的研究。”

选择管院

作为一名生活在上海的青年学者,刘子博也不可避免地卷入这个城市高速的节奏之中。他坦言自己之所以选择来到复旦管院任教,一方面是因为上海本身的魅力,另一方面更因为管院为青年学者们提供了宽松而自由的研究环境。

在刘子博看来,复旦管院整体的氛围是一种学术所需要的自由感。他可以自行安排工作计划,按照自己的生活

节律做到张弛有度。事实上,整个复旦校园都弥漫着这种让人迷恋的气质:老师们尽情治学,在热爱的领域持续深耕;学生则用心求学,充分利用机会去开拓眼界。“在这里,老师和学生之间并不仅仅是教与学的关系,更是交流和探索的关系。”刘子博这样总结道,“虽然我现在还没有正式上课,去学院的时间也不算多,但已经在这里找到了强烈的归属感。”

在一次由复旦管院组织的论文介绍会上,刘子博介绍了自己最新的研究成果。“在座的年轻学子们不仅会就论文提出自己的建设性意见,也会毫不犹豫地提出相关的质疑和看法。”这让刘子博对复旦学子的水平之高、能力之强惊喜不已。

这可能就是刘子博最向往的状态:学术上,在自己认可且热爱的领域不断精进;教学上,有让人惊喜的学生可以互动对话;生活上,不会过于紧张和急迫,可以更从容地享受日常时光。

从小学习钢琴的他如今兴之所至也会弹上一曲,让熟悉的音符从手指下流淌而出。肖邦的华丽绚烂固然引人入胜,但还是贝多芬铿锵有力的节奏最能打动刘子博的心。他相信,在事业人生的长路上,只要守住自己的节奏,不论快慢,都是胜利。■





风华

不负韶华行且知

邵凌轩



竞赛加分进入清华、学分绩点前三保研进入北大，邵凌轩拿到的显然是一份典型“人生赢家”的“剧本”。按照这个“剧情”演绎，学数学出身的他大可以选择金融等热门行业，挣得一个众人艳羡的“远大前程”。而他却毅然投身教育，遨游于学术研究的海洋。在邵凌轩看来，脚踏实地、不骄不躁的心态，才能给予现实与未来最好的护航；而他所钟爱的数学早已为他带来无可比拟的勇气和底气。

数学的美妙

数学，大概是让很多人心中畏惧的一门学科。等式、不等式、方程组、微积分、线性代数……面对这些在别人看来“天书”一般的数字、符号，邵凌轩却乐在其中。这或许是天赋使然，或许是他所谓的“情有独钟”。“当你慢慢走进数字世界，便会感受到它特有的魅力。数学其实是一门无比美妙的学科，而且拥有伟大的力量。”

中学时，不满足于只学习课本知识的邵凌轩，在旁听了几节数学竞赛兴趣班的课程后，一下子被数学的神奇魅力所深深吸引。“在体育场上，好胜心能给你带来动力，让你拼命训练，奋力竞赛；同样的，在数学学习上，好胜心和坚持的信念也会带给你意外的喜悦。”

高三那年，邵凌轩在第8届S级数学竞赛中一路披荆斩棘，最终摘得银牌，并因此被清华大学数学系优先录取。其后，他更是凭借优异的成绩继续攻读北京大学数学科学学院统计学博士。受导师影响，邵凌轩选择将函数型数据分析作为自己的研究方向，并在读博期间获得了第三届阿里巴巴全球数学大赛优秀奖。

将八年的时光全身心投入数学世界的学术研究，邵凌轩不曾有过后悔和退却。在他看来，数学有着严格的理论框架，数学世界中的所有事物都是切实的、严格的，不是模棱两可的，而这种学术研究中无比踏实的感觉，正是最让

他沉醉的地方。“我很享受上课的感觉，学习数学的过程让我感受到无限的充实与快乐。”

数学是一门基础学科，在这个注重“应用”的时代难免会被人看作是“无用”。对此邵凌轩有着自己的见解：“数学塑造了我们看世界的思维方式，成为我们的思考工具和表达工具。你所学的每一个数学定理，无形中都是在提高你的思维能力，改变你的思维方式。”在他看来，所谓学术科研脱离现实，抑或是结合现实，并不存在孰好孰坏之分。“这其实是个人的学术自由，我认为中国有足够多的学术人口能够同时去做好这两方面的工作。有人喜欢追求现实，那就去做一些与产业结合的探索；而另外一些追求理想的人，则大可以选择勇敢逐梦。”

今年年初，站在求职岔路口的邵凌轩坚定地向复旦管院投递了自己的简历，这也是邵凌轩向外投递的唯一一份简历。“只因在人群中多看了‘它’一眼，这也许就是一种冥冥之中的缘分吧。”他坦言自己并没有做太多功利上的比较和迟疑，只希望在他认为合适的地方全身心地投入学术研究。正是这份对数学、对研究一如既往的纯粹和热爱，让他与复旦管院不期而遇。

让热爱绽放

在邵凌轩看来，人的精力有限，既然每次只能聚焦一项对个人而言至关重要的事业，就应该选择一个真正值得努力和专注的目标。看似“好运气”的背后，他早已为了这“奋力一搏”做好了充足准备。

成为一名老师，是邵凌轩在读博期间便坚定的目标。“我们这个专业毕业后大概有两条路可选择：一是去学院任教，二是去业界工作。”相较大厂内早出晚归的固定作息，邵凌轩更偏好教师职业所特有的弹性工作制。“这能让我有更多的时间去够专注于自己的学术研究，也能够更合理地安排好生活与工作。”

为此,邵凌轩在主课业学分修满的情况下,又修读了许多其他与数学、物理相关的专业课程。“我希望自己不仅能够精通主修的方向,对其他的方向也能有所涉猎,在未来的任教过程中可以游刃有余地应对挑战。”不仅如此,课余和寒暑假时间的邵凌轩,更是在各类科研探索中孜孜以求,不断为自己“充电”,并已在多家权威期刊发表了一系列学术论文。

事实上,别人眼中的“学霸”邵凌轩也曾有“犯难”的时候。读博期间,《动态系统的主成分分析》是邵凌轩着手的第一个研究课题。为了顺利完成课题发表,他前前后后钻研修改了近三年的时间,期间却是接连三次被期刊退稿。屡战屡败、屡败屡战,面对挫折的邵凌轩并未就此气馁,而是从中吸取经验和教训,一遍遍细心校验和充实论文内容。

不负韶华行且知,勇往直前的邵凌轩,心无旁骛地沉浸在他与数学世界的秘密花园中。在他看来,科研不仅需要严谨的态度,更离不开持之以恒的韧性。

今年10月,邵凌轩如愿入职复旦复旦管院统计与数据科学系。尽管还未正式任教,但追求高效的邵凌轩自然也不会浪费每一分每一秒,而是紧锣密鼓地推进着科研工作。在此过程中,与复旦老师的交流探讨让他收获了诸多启迪,在课题思路和研究方法上都有豁然开朗的感觉。不仅如此,管院行政老师们细致高效的工作,也为新入职的老师们解决了诸多科研以外的事务,让他们能够有更多的时间专心投入科研。

从喜欢数学到从事数学研究和教学,在邵凌轩看来,这一切都是最好的安排。而来到复旦管院,也让他对于数学的热爱有了扎根与绽放的新平台。

自由的学术

纸上得来终觉浅,博士期间的邵凌轩也曾作为助教,为本科生的概率论课程进行辅导,在实战中积累着自己的教学经验。他深知,数学教学重在课堂,“所

在真切感受并融入到复旦
自由且包容的科研环境后,
他愈发觉得,脚下所在正是
自己所热爱并且想要去耕
耘的热土。





以我会努力营造轻松活泼的学习氛围,用学生乐于接受的方式来教学,帮助学生更深入地理解数学知识和方法。”

从下学期开始,邵凌轩即将担任复旦管院本科生的任教老师,预计教授概率统计或是参数估计类的课程。对于“教师”这一向往已久的新角色,邵凌轩早已准备充分。为了上好来到复旦管院后的“第一堂课”,他还基于过往的教学记录进行反思、提炼,从中总结出一套教学“方法论”：“我认为板书是课堂教学中极为重要的输出点。因此,课堂的板书一定要工整,我会要求自己书写有逻辑性的板书,而不仅仅只是保留几个关键词。”邵凌轩表示,他之所以如此重视板书,主要是基于对课堂中学生神游现象的观察。“我希望自己的教授过程逻辑是清晰的,即便是学生只听到了我授课80%的信息。通过阅读我写的板书,他们也能够自己还原出来那损失的20%的信息。不至于出现一

分钟没听,后面就全部跟不上的情况。”

在过去,教书育人和学术研究几乎是两条平行线,似乎优秀的研究者都不能从教师中产生,而当了教师就没办法做研究了,但复旦管院正致力于让这两条平行线实现相交。如今,在邵凌轩关于未来的规划中,除了能够顺利完成授课和科研任务外,“一直留在复旦”也成为了他对自己的目标设定。

来到复旦之前,邵凌轩对于这座百年名校的印象,仅停留于老师同学口中。而在真切感受并融入到复旦自由且包容的科研环境后,他愈发觉得,脚下所在正是自己所热爱并且想要去耕耘的热土。“未来,我希望能够自己结合多年的教学经验和科研能力,亲自完成一本教材。这可能会花上5年、8年,甚至更久的时间,但我始终相信,复旦管院的学术氛围将孕育无限的可能。”**F**

坚定信心，保持真诚

余伊琦

青年处在思维最活跃的时期，对生命的追求也最有动力。青年教师志存高远，把自己的生命同所肩负的使命结合起来，不仅有底气、有骨气，更有锐气、有韧劲。今年9月，北京大学光华管理学院博士毕业的余伊琦，以老师的全新身份融入复旦“大家庭”。在这里，她将更多的精力投入科研和教学，亦在平衡之间践行师者的责任与担当。

发现自我

余伊琦很喜欢乔布斯在一次演讲中关于“connecting the dots”的表达。“人生中的点点滴滴其实都是串连在一起的。我们所驻足的大部分事物，后来都成了无价之宝。”正如演讲中所描述的，她对科研之路的选择，以及在研究上的兴趣和选题，都离不开过往经历中的点滴铺垫。

本科时的她常奔波于校学生会、社团和公益组织，与各类学科、各种背景的人交流、学习和共事。“其实我们在做很多事的时候，可能并不知道它之后会产生意义和影响。如果一开始的时候目的性太强，只看到眼前的这一条路和终点，反而会错过很多风景和机会。”

看似“到处晃”的余伊琦，实则是希望在不断的探索和尝试中找到真正的“心之所向”。“也就是明确自己喜欢或者不喜欢什么，适合或者不适合什么，不断了解自己。”在丰富的社会实践活动中，她逐渐意识到自己对心理学、管理学的浓厚兴趣。从大三开始，她已经将大部分时间投入到初步的学术研究中。

进入北大读博后，余伊琦的研究方向是“消费者行为”。她的一部分研究以中国的流动人口作为切入点，挖掘社会发展进程中人们身份的转变和不同身份间的互动，如何影响自我认知以及后续的消费决策。为了扎实推进这一研究，她对多个行业的流动人口，包括快递小哥、外卖员等进行了深入访谈和调查。



在收集大量一手资料的过程中,余伊琦从中挖掘出了更多的人群共性。譬如身份的冲突和自我认知的冲突,使得消费者在进行跨期决策的时候,相对于长期福祉,可能会更倾向于短期的利益和获得;在产品偏好上,他们可能会更追求感官刺激,从而尝试一些“冒险”的行为,由此来舒缓身份冲突所带来的压力……其中一项研究成果已经被领域内的国际顶刊接收。“审稿过程中,匿名评审专家对我们用到的中国流动人口数据印象深刻并且充分认可。这不仅展现了中国发展进程中的独特性,又能为理论的发展总结共性、贡献我们的智慧。”

在她看来,流动人口是中国现代化进程中尤为重要且数量庞大的一群人。因此,关注这一群体在人口市民化过程中的心理状态变化及其影响后果,在理论和实践上都很有意义。“我希望成为一名扎根中国本土、理解中国社会,同时具有国际化视野和国际一流学术水平的研究者和教学者,在更大的舞台上讲好我们的故事。”

坚持探索

“我很幸运在求学的每一个阶段都遇到了非常好的老师。在传道授业以及开展研究的过程中,他们总是站在学生的角度,关心学生的个人成长和发展。更重要的是,我的老师们无论是作为学者或者师者,一直以身作则,潜移默化地给了我积极的影响和最有力的鼓舞。”谈及如今在管院作为老师的新身份,余伊琦希望能够像她的老师一样,不仅是传递知识、启发思考,也关注学生的身心成长和自我发展。在她看来,成为一名老师本就是一件十分幸福的事情。“每一个学生都有他的特点,而每接触一个新的学生,其实也能促使我不断学习和提高。”

读博期间,余伊琦已经明确了自己的职业定位是成为一名高校教师。也正是在这一时期,一次合作研究让她第一次邂逅了复旦。“当时我们在复旦招募了助研,在跟他们接触的过程中,我能感受到他们并不只关注个人的成长,更关心国家和社会的发展,具有深厚的家国情怀。”复旦学子所具有的蓬勃活力和好学精神,给余伊琦留下了极为深刻的印象;而复旦浓厚的治学氛围,更让她感受到“仰望星空与脚踏实地”的价值。

实际上,复旦还与余伊琦有一些“小渊源”。“我的叔叔是80年代复旦数学系的研究生,对复旦有着非常深厚的感情。”从小听长辈讲复旦往事,让她对复旦校园充满了向

**老师的全新身份融入复旦
“大家庭”。在这里,她将更
多的精力投入科研和教学,
亦在平衡之间践行师者的
责任与担当。**



往。而现在的她也最喜欢在校园里散步，“走在校园里，我总能想到在这里学习、奋斗过的那些令人尊敬的前辈们，感受到和他们的联系。他们的精神和风骨存在于校园的每一处，守护和激励着一代又一代的复旦人。”

今年9月，余伊琦正式入职复旦管院。在入职流程中，她常常会听到“欢迎加入复旦大家庭”的问候。老师们对学校 and 学院表现出的认同感和归属感，让她非常动容。“入职见面会的时候，院长数次提到将致力于助力青年老师的成长和发展，为年轻学者们提供更广阔更有影响力的平台。这让我觉得在管院工作是大有可为的，对未来也充满期待。”

目前，除了继续推进一直以来的消费者行为研究外，余伊琦也正为下学期即将开设的营销管理英文课程做着积极准备。基于本科的教学特点，她一方面要为学生搭建完善的知识系统，另一方面也希望强化学生的思维逻辑。“我们的学生是成长在信息技术迅猛发展的一代新生力

量。在这样一个信息爆炸的时代，大家更需要保持冷静的思考，对待现象和问题能够进行直达本质的探索。”

面对本科生，余伊琦给到的建议是：学习可能不是大学生活的唯一，但永远是第一，是最重要的事。这里的学习并不仅仅指构建本专业的知识体系，更是培养多学科的视野、逻辑和批判思维的训练以及学习习惯的养成。“无论你以后做不做学术、做不做跟科研相关的工作，这些习惯和思维方式都是终身受用的。”

针对商学院研究有时被“诟病”脱离和落后于实践的问题，余伊琦也有自己的思考。“这可能是因为学术文章的发表需要经历比较长的周期，审稿过程尤其注重科学严谨和规范化，导致时间上相对于商业实践有所延迟。”同时她也指出：“很多层出不穷的新现象背后的是有共性和规律的，它们的本质是可以、且需要被提炼和总结的。这是研究的重要目的。”

在余伊琦看来，除了发表学术文章，还有很多的形式



可以将理论与实践相结合。“其实上好每一堂课、建构知识体系、传授最新的研究成果、启发更多的思考以及和学生的实时反馈互动,本身就是学术理论与实践实现紧密结合的一种方式。”此外,她也计划在课堂中邀请各行各业的从业者们,或将课堂搬到企业和商业实践的一线,为学生们提供更多与商业一线人员的沟通机会。

保持真诚

读博期间,余伊琦曾在耶鲁大学进行一年的访学。也正是这段经历,让她在与海外学生接触、交流的过程中,对于国内的教育与科研产生了更为深刻的思考。她观察到,和海外学生、尤其是本科生相比,中国的学生同样拥有诸多优秀的品质,可能还更加聪明和努力。“但很多时候,我们的学生需要更加自信、坚定地去表达自己,不要害怕说错和失败。只有当你愿意分享的时候,思维才会发生更多碰撞。”

“与此同时,我还意识到,基于对我们自身文化和发展

历史的充分了解和自信,在国际上多进行交流和宣传、讲好中国故事,不只是作为一名学者的责任,每一位国人都应该力所能及地付出努力。”

而今,站上复旦讲堂的她希望能够以身作则,引导学生树立自信;在授课过程中分享她对于基层人民群众的洞察,和学生一起探讨和理解这些在社会发展进程中至关重要但在营销研究中相对被忽视的群体。“基于当今中国丰富的商业实践和日益蓬勃的社会发展,我希望自己能扎根于当下,同时放眼国际环境找到更多特性和共性。”

当被问及如何平衡生活与科研时,余伊琦表示,科研早已自然地融入了她的生活。“我们的研究离不开生活中时时刻刻的观察与思考。”闲暇的时间里,她喜欢以走路、骑车的形式在城市中“遛弯”,在街巷间穿梭,和街边的人“唠嗑”,近距离接触所处的城市,从中延伸自己的思考。

面对时代的不确定性和来自各方面的压力与挑战,余伊琦说:“我希望和我的学生们共勉,坚定信心,多些耐心,一起脚踏实地地走好当下的每一步。在这个过程中,我也希望我们保持真诚——对他人和社会的真诚,更是对自己的真诚。”¹⁷

俞学文

扎根科研， 追寻灿烂的烟花



对于俞学文而言,从2016年赴美修读经济学博士到今年回国任教,对学术的追求是一条贯穿始终的主线。“扎根科研、站稳讲台”则是他在诸多职业选项中做出的一个最发自本心的选择。

无论是做学问还是当老师,都需要下“笨功夫”。从立志走上这条路的第一天起,俞学文就已经做好了成为一名“长期主义者”的准备。他也会在接下来的管院岁月中以“剥洋葱”的钻研精神,剥去问题层层“表皮”、触达前沿课题本质,在教学和科研领域为中国经济学学科的应用与发展贡献自己的一份力量。

“接力跑”

在去美国读书之前,俞学文的求学轨迹就已经在以中国科学技术大学为起点,不断向外“延伸”。他本科和硕士期间都曾作为交换生在台湾科技大学和意大利的罗马大学(萨皮恩扎)学习了几个学期,游历了祖国宝岛和欧洲大陆。看到“更大的世界”的俞学文在此过程中不仅拓宽了视野,更在多样的“文化景观”中进一步树立了“逆的坚持”和“顺的淡然”的人生态度。

在整个硕士阶段,俞学文都没有确定未来的路要怎么走。“我心里其实一直都抱有对自己成长的更高诉求,所以最终做出了读博的决定。”接下来,俞学文非常顺利地进入了普渡大学克兰纳特管理学院,与我国“两弹元勋”邓稼先先生、第一代火箭专家梁思礼先生成为了校友。

博士阶段的学习似乎比较枯燥和单一。面对不断的重复验证、不断的屡败屡战,俞学文需要保持最大的淡定和耐心。在他看来,学术研究也许永远都无法追逐到瞬间灿烂的烟花,“我们更像是一个参加接力跑的运动员,唯一不同的是等待交接下一棒的,仍然是我自己。”

普渡大学的西拉法叶主校区位于芝加哥东南部,一道无形的围墙在象牙塔内外划分出了两个迥然不同的世界:极目远眺之下,美国最大的商业中心区和最大的期货市场之一聚合起了这个国际大都市的繁华与诱惑;而将目光转回校园,同样也可以看到很多像俞学文这样的学生在学术世界里默默耕耘和坚守。

“扎根科研、站稳讲台”则是他在诸多职业选项中做出的一个最发自本心的选择。

“在我的同学中，毕业后选择到高校任教和进入公司的大概是五五占比。”俞学文并不认为投身业界就意味着对学术的“背离”；只是对他而言，从博士二年级明确了要走科研路线的那一刻起，学术就成了他唯一的选项。

在六年博士生涯里，俞学文算是比较“卷”的那一类学生。这位在硕士时就曾获得欧盟 Erasmus Mundus 奖学金的优秀学子用勤奋和努力为自己赢得了在学界极具“分量”的丹尼斯·萨根计量经济学奖、每年只授予学院所有博士生中一名学生的比尔斯兰论文奖学金、以及普渡大学研究基金等

诸多奖项，在这所被誉为“公立常春藤”的大学里留下了闪亮的奋斗足迹。

“爱操心”

作为一个从小接受本土教育的90后，俞学文和国内很多有名校情结的学生一样，对复旦一直抱有一种“仰视”。“我在很长时间里都认为复旦这所大学是有光环的。”但直至正式成为复旦管院的一份子，他才渐渐认识到这种“光环”的



“来源”：

“管院的整体氛围是秉持一分耕耘、一分收获这种朴实价值观的。”在俞学文看来，当每一位老师都能够在严谨治学、深耕学术的道路上恪守初心、逐光而行时，所有的微光终会汇聚成耀眼的“光环”，去照亮学生们奔赴山海，拥抱星辉。

就在丹桂飘香的金秋十月，俞学文走上讲台，开始为管院的本科生讲授《经济学原理》课程。在从本科到博士的十二年间，俞学文经常会去想“我期望有一个什么样的老师”；而现在他的思考重点已经变成了“我的学生会愿意看到一个什么样的老师”？

“我的课堂总体来说开放度是比较高的，期间也会穿插一些游戏或案例讨论这类的互动环节。”在俞学文眼中，复旦的学生总是朝气蓬勃，不时会把一些前沿的“新词”挂在嘴边，带给他诸多启发。这让他不由得感叹，当社会发展到一定程度后，从学生群体上就会折射出一种深层次的自我觉察以及知识的流动张力。

“我的学生都很聪明，也非常自信。他们头脑冷静，看待问题会有自己的想法。”俞学文在充分肯定这些未来栋梁之才的同时也注意到，有一部分同学还没有从高中生的思维和行为模式中转换过来，会表现得比较害羞；而他也会有意引导他们去主动发言，更好地融入到课堂氛围中。

俞学文在上学时一直都属于那种让老师省心又放心的学霸级学生，但站上讲台后，他却会去主动寻找并创造一些“操心”的机会。“我会鼓励并乐于接受学生的‘质疑’和‘挑战’。因为就像亚里士多德说的，思维本身就始于疑

问和惊奇。”

刚刚走出校门又迈进校门，这种“出”、“入”间的巨大切换让俞学文对于教师这一角色有了更加深刻的理解。“曾有四位优秀的导师陪伴我度过了整个博士生涯。现在我同样希望自己能在同学们人生最重要的求知阶段，给予他们高质量的‘陪伴’。”

“一眼看不到头”

截至目前，俞学文已经有多篇论文刊登或即将刊登在《时间序列分析杂志》、《计量经济学杂志》、《经济动态和控制杂志》等知名期刊上。对于一个在博士的第四年才发表第一篇论文的年轻学者而言，这张优异成绩单的背后是多年的厚积薄发。

经济学的学术研究不同于自然科学，“我们在科研过程中的实验室合作环节相对不是很多，更多还是强调思考的深度和对新课题的‘敏感’，所以也会更加‘孤独’。”

在这条“孤独”的道路上，俞学文已经走了整整六年，而他的课题方向也在沿着计量经济学(理论与应用)、实证宏观经济学和实证金融经济学的“边界”不断向外拓展。当下，俞学文正在将目光投向金融科技领域。他的学术愿景是通过对相关数据做出分析，“打穿”、“打透”中国金融语境下的行业核心痛点，为企业的长期价值转变提供理论工具支撑。

随着新一轮以数据和科技为核心驱动力的科技革命和产业变革的持续推进，全球的经济生态和金融秩序正在经历解构和重塑。俞学文表示金融科技的研发组织、管理



结构和市场模式是一个值得深挖的课题,而管院在科创战略下汇集的科技生态资源则能够帮助他找到更加多样化的研究样本。

站在学者的角度,俞学文非常认同“一眼看不到头”这种说法。虽然才来到学院不久,但管院在学科建设方面的顶层设计、以及对于技术应用和发展的新趋势做出的引领性实践都令他确信,这正是一所拥有深厚学术底蕴、拥有“一眼看不到头”无限潜力的商学院。

经管领域的科研通常取自社会现实“题材”,对其成果的验证过程也需要经历一段漫长的时光。俞学文笑言经济学学者的时间维度是“跳跃式”的:“每当我投入到一个新课题的研究工作中时,都是在与几年之后的自己展开‘对话’。”

当前,随着中国与世界的深度融合、相互激荡,各行各业都在“百年未有之大变局”这一主题下讲述着属于自己的中国故事。对此,俞学文着重提到了学者要特别重视数据和模型的详实与缜密。“只有充分考虑到这两个要素,我们的‘叙事’才会更加完整、流畅。”

如果用一幅图景代表心中的追求,俞学文会选择一块厚重的基石。因为“任何一个学科体系都是建立在稳固的学术底座基础之上的。”他愿意成为底座上的一块砖,肩负起中国经济学人的时代担当,在探寻中国发展的“经济基因”道路上继续无畏前行。■

周明龙
保持对学术的
虔诚和热忱





在当今世界百年未有之大变局下，“学术力”正在成为一种承载国家民族命运、且被倾注了社会责任与担当的重要力量。作为复旦管院管理科学系的青年副研究员，周明龙多年来一直将学术视为人生最重要的理想与目标。如今，他告别生活求学近十年的新加坡，转战上海这座活力之城，希望在接下来的“讲台岁月”中保持自我成长、构建顶层学术思维，讲述好每一个属于自己、属于管院，也属于中国的学术故事。

兴趣驱动

在新加坡科技与设计大学就读工程系统与设计的本科学业之初，周明龙并不曾将“攻读博士”纳入到对未来的规划中——但在一个偶然的课程检验项目中，他却不经意间找到了对学术“触电的感觉”。

在那篇与传染病传播预测分析相关课程的期末论文完成过程中，周明龙用一款游戏里的交通网络模拟真实世界，并做了一系列传染病传播的仿真实验和预测模型。“项目全程我都很兴奋，也很投入。”正是从那一刻起，一种对于研究探索的热情、一种对于学术殿堂的向往开始在他心中萌发。

在新加坡，职场的大门对本科生几乎是完全敞开的，周明

龙身边绝大部分同学也都在毕业后直接走上了工作岗位。相比之下,他所做出的读博的决定算得上是一个颇为“小众”的选择。而周明龙也用自己的求学经历验证了这是一条充满困难与挑战的道路。事实上他在整个博士阶段,几乎都处于一种“压力山大”的状态中。

“我的第一篇论文从投入课题研究到被杂志接收,历时超过了五年。”在周明龙这句看似平淡的讲述背后,是非数学背景的他“跨界”进入管理学领域遭遇的种种“不适应”、是放弃了休息时间的“恶补”式学习、以及每一个漫漫长夜里陪他熬到凌晨的灯光……

周明龙认同“兴趣是最好的老师”,但他坦言再强烈的兴趣也可能在长期枯燥、单调而重复的实验中“消耗殆尽”。这时应该如何保持对研究的热情与专注,就成了对求学者最大的考验。“在失去‘兴趣驱动’后还能长时间坚持朝一个方向深入思考、并做到在研学中不断加以修正和完善,这才算是拥有了基本层面上的学术精神。”

在历经不知多少次的反复修改与精进后,周明龙的第一篇论文《Advance admission scheduling via resource satisficing》最终发表于《Production and Operations Management》。于他而言,这是一次肯定,也是一个开始。而在逐渐摸索出与学术的“相处之道”的同时,周明龙也进一步明确了未来要走的路:站上讲台,做一个管理学知识和智慧的传播者。



面向未来,他也会继续保持前行的速度,在开放、多元的复旦管院去奋力追逐梦想,为建设“学术中的中国”贡献一份力量。

挖掘富矿

管理运筹学科作为一门应用科学,旨在通过研究数量、方法与模型来分析现代经营管理中的决策问题。站在一名学者的角度,周明龙认为拥有完整工业体系的中国是全球最适合该学科研究创新的国家之一;而来到高速发展中的上海后,他更是在这座活力无限的城市洞察到了更加多元化的研究样本。

“在上海,我们可以直观地看到中国经济由高速增长阶段、转向高质量发展阶段过程中迈出的每一步。”周明龙感慨地表示,在上海以现代服务业为主体、战略性新兴产业为引领、先进制造业为支撑的现代产业体系中,有非常多具有中国特色的现实课题值得展开深入挖掘。

在一个相当长的时间里,“中国科研”和“中国成果”在全球范围内的转化、落地都是一个充满了争议点的话题,周明龙对此的态度很明确:“我们的电商业态和共享经济正在被越来越多的国家接受和‘借鉴’,这也证明中国在很多领域达成的‘学术+市场’的应用场景已进入了国际化标准。”

近年来,随着各行各业对知识生产、扩散和应用愈发重视,学术界与产业界的深度合作也开始走向常态化。而在此之前,管院已经前瞻性地整合学术资源,与数十家知名公司展开了深入广泛的合作;并通过企业参访、案例研究等形式不断“滋养”教师和学生。周明龙由此感叹道:“在学院每一个方向性的决策中,我都能够感受到一种建立于学术底蕴之上的开创性与大局观”。

现阶段,摆在周明龙这样的青年学者面前的,是一条并不平坦的征途:他们一方面肩负着“理论照亮现实”的时代使命,希望通过科研全面建构起中国学术的话语体系;另一方面也要在经济业态快速迭代的 market 环境中甄选出真正具有学术价值的“富矿”,并形成一套实



用价值的理论体系,给实践应用者以启发和帮助。

漫步在复旦管院的校园小路上,周明龙的思绪偶尔会回到在新加坡国立大学读博的日子。他不太确定那时的自己与身边这些目标明确、勤奋自信的管院学子们有多高的“相似度”,不过可以肯定的是:“这是一群非常优秀、努力且自律的未来栋梁。”虽然周明龙下学期才会正式授课,但他已经期待着以同样年轻的心态去走近他们,理解新一代学生的梦想与困惑,并与大家同步成长。

榜样力量

回国之后,周明龙经常会听到大家谈论“卷”,而他对于这种社会发展到一定阶段后必然出现的“存量博弈”也并不陌生。虽然“卷”这个词在新加坡国内还没有流行起来,但他却已经实实在在地在博士阶段“卷”了整整五年。

在周明龙读博时,有一个很实际的问题就是同系学生在职业路径的选择上存在着很高的重合度。再加上同学们绝大多数都来自于东亚和东南亚,深受中华文化圈的影响,早已经把“拼搏”和“不服输”刻在了基因里。学院第一年的专业资格考试也会将一定比例的学生“拒之门外”,周明龙对此的总结是,“每个人都没有退路。”

相对于课程成绩,博士的学习其实更加注重科研成果。但就像周明龙一篇论文的发表“耗时”5年那样,很多科研成果都是在最后一刻才“揭晓”的。“这也意味着你明明知道周围的同学都很厉害,却完全无从得知他们即将获得怎样的成就。”这种“隐形的竞争”让他一刻都不敢松懈。

回到“卷”这种现象本身,周明龙的观点是一定要让自己“卷”得有价值,而不是陷入到无意义的焦虑与自我内耗中。就他自己而言,他可能会更加倾向于不断自我提升,用更高层级的认知去解决低层级的问题,从而完成人生的破局。



入职管院意味着一个全新的起点，周明龙深知前方的路还有很长。在他那份几乎被填满的工作计划表上，观摩同事讲课、参加学术交流会议、打磨课件等一一在列。而谈及对自己的期许，他情不自禁地回忆起一个在求学时印象非常深刻的小故事：

“我和导师 Melvyn Sim 在一次修改文章的过程中，很偶然地产生了一个新的灵感，并立刻联系了另外一个合作者。”第二天这位合作者就在坐上飞机直接从香港飞抵新加坡，并在接下来的一个月同周明龙和导师一道整天泡在实验室里，超速度地完成了这一创新课题的撰写、建模和成文。

Melvyn Sim 是一个在领域内极具影响力的知名学

者。求学期间，他严谨态度的治学态度和渊博的学术造诣都令周明龙深受触动。“如果可以，我希望自己也能像 Melvyn Sim 导师那样，哪怕到了能够选择安逸的年纪，仍然可以为了一个新课题，和学生一起完成高强度工作。”在漫长的人生之路上始终保持对学术的虔诚和热忱，是周明龙能够想到的关于自己最好的“模样”。

从新加坡到中国，“海归博士”已经成为周明龙身上一个显眼的“关键词”。而在这四个字背后，是他在学术之路上艰难的跋涉求真，亦是一个发现自我、认识自我并重塑自我的过程。面向未来，他也会继续保持前行的速度，在开放、多元的复旦管院去奋力追逐梦想，为建设“学术中的中国”贡献一份力量。F

SITY OF MINN

风华



庄雷

师者风范，
心之所向

让理论融入实践、以思想激发变革,这是庄雷所追求的“科研之道”。为此她不惜“半路出家”、转换专业,在自己认可并热爱的道路上一往无前;以身作则的引领、无私细致的启发,这是庄雷所认可的“为师之道”。如今即将登上复旦管院讲台的她,渴望将这样的师者风范传承下去,在这座自由而开放的校园里成为一名“真正的学者”、用心的老师。

驱动力

在“市场营销”这个领域,庄雷其实是个“后来者”。本科时她原本就读的是“统计学”(数理统计)专业,“但这个专业非常偏理论,而我希望能将课堂所学实际运用于未来工作中,这让我在当时产生了一些困惑和迷茫。”

就在大三那年的暑期,庄雷偶然听了一次关于市场营销方面的课程。她惊喜地发现,市场营销中暗含着诸多熟悉的数理理论,既需要倚靠她之前在数学上的学术训练和积累,又能够让她以所学知识和工具去解决实际问题。这才是她渴望主攻的方向。

“我相信心动不如行动,胜利只属于勇敢者。”就此,庄雷果断决定“转向”。由于原本就成绩优异,且前期准备充分,很快庄雷便如愿考取了明尼苏达大学双城分校的市场营销学专业,顺利完成跨专业的转变。

真正投身到自己认可且热爱的领域,庄雷感到浑身都

充满了动力。在接下来的博士生涯中,她越发意识到这一跨学科领域充满了令人兴奋的挑战和吸引力。“比如构建理论模型时,其结果往往并不是单一的,甚至还会延伸出很多与最初设想方向不同的有趣发展,真是非常奇妙!而一步步去证实设想的过程本身就很激动人心,特别吸引我。”因为感受到了理论研究的神奇特质,庄雷时常会为算出了某个模型而欣喜不已,更期待着自己的研究能够对现实问题产生更大的价值和借鉴意义。

选择将网络广告中的隐私问题作为自己博士论文专攻的研究方向,正是出于对这一目标的追求。她坦言,当时之所以关注到这一方向,是因为她自己就是一名“网购爱好者”。“在网上购物搜索关键词时,不同商家出现的顺序存在一定的内在逻辑。而如果在别的网站平台搜索某个商品,我也会收到以前浏览过的网站发来的信息提示。”

这些看似“不相关”的现象背后可能都指向了信息披露问题。我们应当如何处理网络广告中的信息披露?与之相关的隐私保护对于广告平台、数据平台、消费者而言分别有怎样的影响?结合自己在市场营销领域的研究,庄雷对这一系列“接地气”的问题进行了深入探索。

在她看来,科研并不是独坐象牙塔的埋头苦干,而是与日常生活紧密相连的思考与探究。尽管有时候数理模型的结果并不总是朝着自己预想的方向发展,甚至可能出现“失控”,但这也正是学术研究的乐趣所在。面对漫长而艰辛的学术之路,庄雷始终坚持以“兴趣”为先:“当你对这

一领域真的感兴趣之时,深入其中就不会是痛苦的,同时也会拥有迎难而上的强大驱动力。”

师者心

“一千个读者心中就有一千个哈姆雷特”,谈及对“学者”的定义,庄雷表示每个人都会有自己不同的解读。但在她的脑海中,却会时常浮现起自己读博期间所遇到的一位老师的身影——那是一位满头银发的老人,拄着手杖,步履已有些蹒跚。他缓缓走进了教师休息室,手中抱着厚厚一沓的研究报告,每一步都仿佛走出了学者的重量……

“他是我在读博时遇到的一位资深教授,尽管年近七旬,但对于时下发生的很多热点现象、热点问题,他却始终能保持着极大的好奇心和探索力。”话虽如此,当年刚读博士的庄雷一度并不理解老师的“不苟言笑”。“因为他总会很严厉地追问我一些问题,让我有点不知所措,有段时间还挺怕他的。”但经过多次的深入沟通和接触后,庄雷慢慢读懂了老师的良苦用心。“他的严格其实是一种持之以恒的态度。本着对研究的高度责任心,他才会在一些问题上不停追问,也是希望我们作为学生能够进一步钻研,考虑问题更全面。”

更令庄雷感到意外的是,在得知自己的博士研究课题方向后,老师竟还特地去研读了多份相关的数据研究报告,并在研究过程中给予了庄雷诸多宝贵建议。“虽然老师原本并不是深耕这一领域的,但他在为我答疑解惑的时候却能表现出对这个行业非常细致的了解,也能帮助我关注到很多细节,从而进一步完善研究的论证观点。”老师对科研的勤耕不辍、对世界抱有的严谨思考态度、以及对于学生身体力行的榜样示范和支持帮助,都令庄雷深受触动,更让她对于“学者”的定义有了更为具象的认知。

从那时起,庄雷便暗下决心:“我希望我也能葆有这般积极的生活态度和研究态度,成为一名像老师一样的真正的学者。”在她看来,真正的学者大都拥有以下几点共性:首先,拥有强大的科研力,对于学术研究永怀坚韧与勇气;其次,保持对世界的探索力,不断更新自己的知识库,对所在领域以及业界动态有独到的观察和扎实的知识储备;最后,懂得传承,愿意花时间和精力去指导学生、支持学生。

如今即将登上复旦管院讲台的她,渴望将这样的师者风范传承下去,在这座自由而开放的校园里成为一名“真正的学者”、用心的老师。



由于博士时期的学术研究需要,庄雷还曾在海外“懵懂”地进行过一段为期一学期的本科生课程教学。而今年8月,已博士毕业、学有所成的她选择了来到复旦管院开启“正式”的教师生涯,并期待着在不久的将来把自己的所学所思与所悟融入到教学之中。“可能很多人小时候都会有成为老师的梦想吧,但现在,我已经有了更明确的目标和标杆。”

管院情

鉴于自己的研究主要聚焦于网络广告与营销方面,庄雷认为国内方兴未艾的网络平台更具前沿性和探索的参考价值,这也是她选择回国的原因之一。而将复旦管院作

为学术研究的新起点,她也有着自己的一番考量。“复旦管院自由而浓厚的学术氛围一直是我所向往的,这里的学生也都很有个性和想法,对未来有比较明确的规划。从学术研究的角度来看,管院也是一个非常好的平台,有丰富的机会。”

尽管眼下自己还未正式授课,但在与复旦管院“亲密接触”的两个多月时间里,庄雷却找到了更多喜爱这里的理由。“我能感受到身边的老师们都非常热爱研究,也非常专注于实际问题。很多老师可能已经拥有极高的声望,但仍然全身心投入到一线科研中,他们都让我敬佩不已。”

如今,庄雷早早地为下学期即将开启的营销管理课程做起了准备。“我的授课内容会涉及到很多数理方面的知识,对于本科生来说可能有一定的难度。但即便



如此,我也不会放弃这一部分的教学。”在庄雷看来,数学方面的磨砺是极好的逻辑训练,可以帮助大家用同样或相似的逻辑去理解很多复杂的现象。“复旦管院的学生们干劲十足,且富有独创性。我会适当调整自己的授课策略,多花些时间帮助他们打好基础,也相信他们能够快速上手。”

除此之外,培养学生的沟通交流能力同样也是庄雷在课程设计中极为看重的一点。她表示,在没有正式进入学术圈之前,她对于科研者的理解仅仅是“专注于自己的学术研究”;但现在她已经深切意识到,做科研从来都不只是“一个人”的事情。“科研中很重要的一部分就是沟通,你需要简明扼要地让别人理解你在做的事情,这样才能最大化地彰显出自己研究的价值。”

所谓的“特立独行”、“不擅交际”,大都是人们对于科研人的刻板印象;而现实生活中的优秀的科研者们,不仅

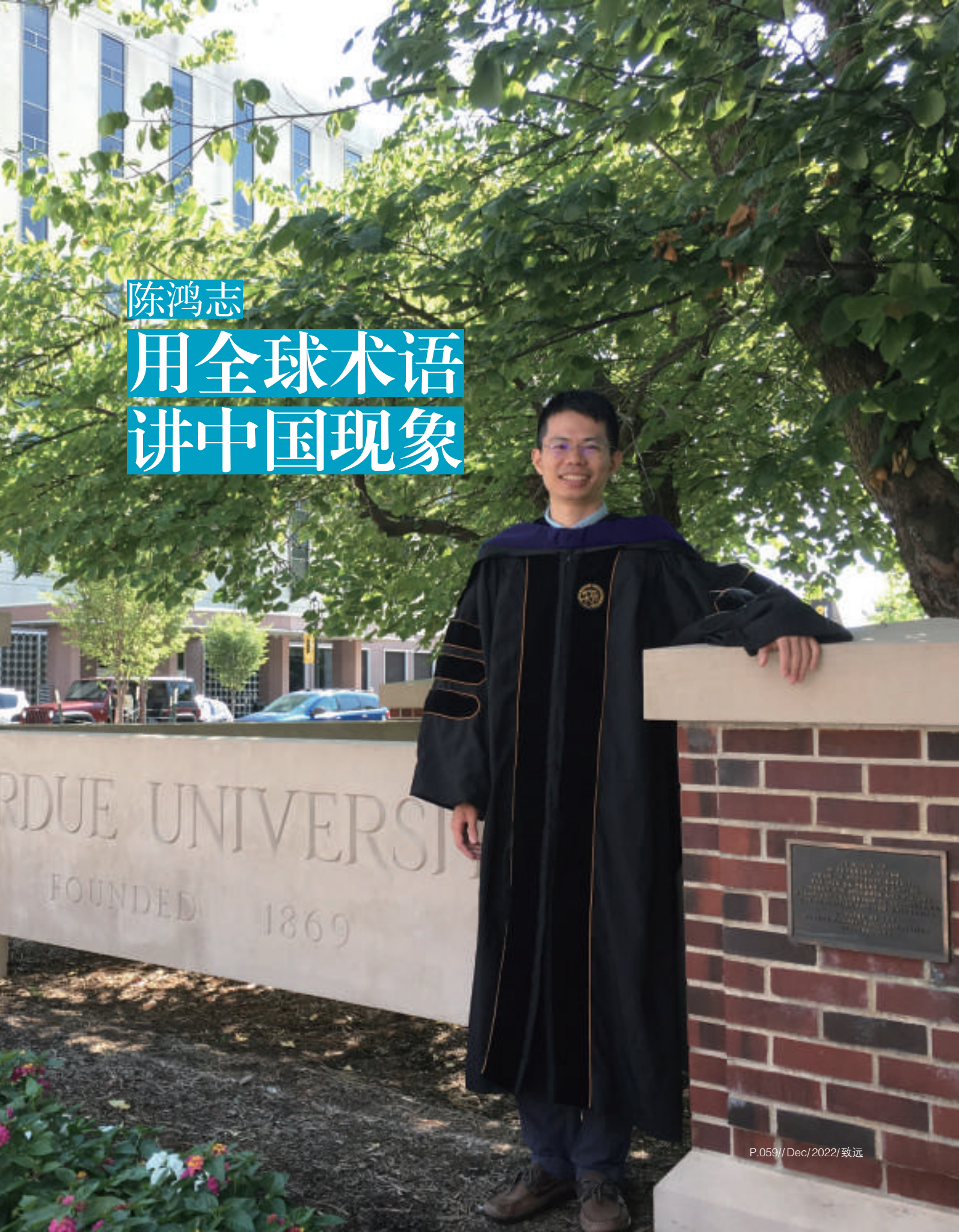
能够在科研领域坚持不断突破,同时也具有极强的沟通交流能力。对此,庄雷希望借助小组报告、市场调研等形式,全方位提升和锻炼学生的沟通实战能力。

一面是学术研究,一面是课堂教学,庄雷即将开启一场全新的“双面”学者之旅。在求学时曾获得的能量与帮助,也成为她渴望传承、延续下去的精神财富。“我希望自己不只是在学术领域深耕,也要力所能及帮助学生明确学习目标、规划发展路线,在他们感到迷茫时予以一臂之力。”这正是她初到管院时在内心许下的承诺。“老师就好像是传递能量的使者一般,这也是我继续待在学术界的重要原因之一。”

怀抱这一份薪火相传的“师者”之心,庄雷将在学术研究的道路上继续迈进。“我期待能像管院的前辈大师们那样,成为一名真正的学者,有朝一日在自己的研究领域中拥有一席之地。”**T**

陈鸿志

用全球术语 讲中国现象



“鸿志”二字，承载了父母长辈的殷切期待——希望他能胸怀鸿鹄大志，读万卷书，行万里路。而他的学术路途也给这份祝福增添了新的注释，伴他走过青春岁月：从岭南名城广州的早茶点心，到美国印第安纳州的玉米三明治，到六朝古都南京的鸭血粉丝汤，再到国际大都市上海的本帮菜。

见过足够大的世界，学过足够多的知识，品尝过人生的百味，这时才更能理解长辈的良苦用心——鸿鹄之志，不仅是一飞冲天的高度，更是好好把握生活每一刻的专注与拼搏。

初识：只因多看了你一眼

在广东，大多数高考学子会首选省内的重点名校，一方面尽享沿海的经济优势，另一方面也不必远走他乡，所以广州、深圳的高校往往会成为他们的首选。陈鸿志虽然没有走出这个常规选择，但却喜欢了解外面的广阔世界。在高三时，他常到学校图书室浏览各大名校的招生简章，开开眼界。一次偶然机会，他收集到了一份复旦大学的高考招生简章，在那个互联网还不普及的年代，这是一份重要的信息媒介，让他第一次了解到复旦大学。时光荏苒，历经十六年的岁月，这份招生简章至今还在他家中收藏着。“前阵子母亲还回忆起家里还保留着我当年收藏的复旦招生简章，现在回想起来感觉真是奇妙。当时未曾打算奔赴外地求学，所以也就没有进一步地去了解。只是觉得复旦这个校名很特别，令人印象深刻，所以就收藏了”，陈鸿志感叹道。

为了追寻自己童年的足迹，陈鸿志毫不犹豫地选择了在华南理工大学完成了本科和硕士阶段的求学生涯。因为他的童年时光有一部分是在华工校园度过的。随后在硕士毕业、奔赴美国普渡大学攻读博士学位，甚至是学成归国时，他也未曾想过自己将会和复旦有什么联系。

博士毕业后，陈鸿志有幸到南京大学开启了自己的学术教职生涯。在南京，六朝古都的名胜古迹、秦淮河水的波光潋滟、玄武湖的四季风光、紫金山的蜿蜒巍峨，都是他与家人流连忘返的美景；而小家庭的幸福也助力了他的学术研究、工作和生活，一切都进入了一个平稳的轨道。

而当复旦管院向他伸出橄榄枝时，十六年前的未曾开启的缘分，似乎在命运之中早已注定。

多年的求学与工作经历让他意识到，想要成为一名对社会有长远价值贡献的教授，“拼”是一项基础素质。





平凡而又独特的人生轨迹,在默默地把他引向了学术生涯中的下一个站点:复旦大学。

重逢:特殊时期的诚意与专业

复旦大学的广阔舞台令人难以抗拒,但举家迁往另一个城市工作和生活,并不是一个轻易的决定。复旦管理学院对青年教师的要求之高是业内有名的:这里的教师不仅要做出世界顶级的科研成果,更要展现国际一流的教学水平。在目前国内高校普遍更重视科研的背景下,复旦管院对青年教师在教学科研社会服务的全方位高水平要求,在国内同行院校中可谓是独树一帜。

对于陈鸿志而言。迁往上海,意味着妻子的事业需要重新规划,刚适应完托班的孩子需要适应转学的变化。一边是整个家庭需要面对的挑战,一边是在南京已经顺风顺水的舒适环境,这一抉择不可谓不艰难。

2022年4月上海静默期间,整个复旦管院教职工团队转入线上办公,很多工作都面临中断或延期。陈鸿志原本以为自己和复旦的缘分也可能就此搁浅。但学院的教职团队克服众多困难,依然高效地完成了人才引进对接工作。在接到正式引进批复时,陈鸿志依然觉得难以置信:如此复杂高效的对接,几乎都是管院同事们在线上完成的。

暑假期间,陈鸿志联系复旦管院师资办公室办理入职报到事宜。他惊讶地发现,学院的行政服务团队,竟然是不放暑假的!只要说到大学,

人们普遍的印象就是每年有充裕的寒暑假,这也是高校教职人员最让人羡慕的职业福利。但管院的行政服务团队不论寒暑,只要是工作日永远准时上班,再加上超强的执行能力,让管院的教师们在假期开展科研与教学工作也可以获得充分而全面的支持与协助。

“虽然我在来之前对适应新环境也有一些顾虑,但最终还是被管院的诚意邀请与专业高效所打动。在我的入职过程中有几次培训,而管院的内部培训就有两次,每次都会提供一整套详尽的资料。这些专业精细的培训帮助我随后能很快了解和融入复旦管院。根据我有限的了解,国内的高校中,能做到这么精细的人事服务工作的并不多。”

回顾:中美博士教育的差异

身在高校工作,再加上国内外的双重求学经历,陈鸿志对国内外教育体系的差异也有一些自己的观察和体会,尤其是在博士阶段培养的不同特点。他依然记得当年自己奔赴美国普渡大学攻读博士学位时,对美国博士培养制度也有过一段深刻的适应过程。

在普渡大学,他有幸遇到了多位颇有建树的教授,例如: Brian Dineen, Benjamin Dunford, Greg Hundley, Liping Cai, Mike Campion, Louis Tay, 得到了教授们的认真指导和热心帮助。同时作为北美博士培养制度的特色,他也可以和普渡大学中的众多教授自由交流合作,并不拘泥于专业和项目。这种自由度,在国内主流的博士培养方式中是较为少见的。

但正如一个硬币有正反两面,对于一些从国内奔赴美求学的博士生来说,这种自由有时也会成为他们的“不能承受之重”。

由于受儒家传统文化的熏陶,初到美国时,他对自己的导师抱着一种“一日为师,终生为父/母”的角色期待。他希望不仅能与导师在学术上紧密联系,在生活和个人成长方面,也能获得导师的关心与帮助。“在中国,导师通常被赋予这种家长式的角色期待,手把手教,师傅带徒弟,并逐渐形成一种‘拟似家人’的师生联系。但美国教授与博士生之间,则主要是一种正式的职业联系,较少参杂这种‘拟似家人’的情感,可以说是‘君子之交淡如水’。学业和科研之外的个人私事,美国的教授们一般不会过问。”这种师生交往模式的转变,让初到普渡求学的陈鸿志感到非常不适应,觉得没有人“管自己”了,不知所措的迷茫远胜于可以自由交流的快乐。



回顾自己在博士阶段的成长经历,陈鸿志认为,虽然看起来美国的教授们更“没有人情味”,但如果一个博士生能够适应这样的环境并且顺利毕业,那么他未来更可能发展出自己独立的学术品格与科研实力,在学术界立足并持续成长。相反,如果当时自己过于依赖导师的帮助来迅速做出一些成果,但缺少对自身独立学术品格与学术能力的锤炼,那么随着时间的流逝,也可能泯然于众人。因此,他很感激在美国读博的这段经历,看似自由宽松,实则是真正的“强者的游戏”,让自己磨砺出独立的学术意志与顽强的学术韧性。

展望:中国现象全球术语

2022年9月,陈鸿志正式入职复旦管院,他的研究和教学研发任务安排得很满。“在不需要陪伴家人的时候,我喜欢周末和假期到办公室工作。此时学院更加安静,我可以更专注,更高效。”

2023年春季,陈鸿志将开始主讲复旦MBA新增的一门必修课程:ESG(环境、社会、治理)。ESG作为近年来一个比较前沿的热门话题,在金融财务领域已经受到广泛关注。但因为是一个全新的研究与教学方向,教授们可以参考的权威资料仍然比较有限,市场上也还没有基于组织管理视角的ESG课程教材,一切还都在摸索之中。这既是对授课教师们的全新挑战,也是难得的机遇。为此,他也积极向企管系的多位资深同事虚心求教,尤其是ESG课程组的郑琴琴与吴哲颖两位教授给了他许多帮助。他有信心充分做好教学准备,期待与学生们碰撞出精彩的教学火花。

陈鸿志的主要研究领域是组织社会网络与人力资源管理的理论融合创新。中国具有自己独特的文化规范、社会制度现实,人际关系与社会网络具有鲜明特点。受到同行前辈们的启发,他针对自己的研究领域提出了“中国现象,全球术语”的研究思路。

对于这一思路,陈鸿志的理解是:在实际研究中,学者们常会发现西方管理学理论并不能完全解释中国社会中的实际情况,而要将中国的这些情况介绍给世界的学者同行们,就需要我们遵循“中国现象,全球术语”的研究思路。也就是说,我们不能一味沉浸在自己所观察到的本土化现象之中、在学术研究的话语体系上忽略国际学界对于中国文化制度的理解能力,而是要用全球学界通用的术语、概念、理论逻辑、研究范式,将有关中国现象的研究成果带到国际学术共同体之中,让更多的国际同行学者真正能看懂中国,理解中国。

如今陈鸿志的住处离复旦大学不远,他工作闲暇会带着家人到公园去散步。对于他来说,要实现工作与生活的平衡只有一个方法,就是“拼”:靠“拼”来提升工作效率,靠“拼”来提升生活品质,靠“拼”来助力学生们成长。

多年的求学与工作经历让他意识到,想要成为一名对社会有长远价值贡献的教授,“拼”是一项基础素质。这也是他观察众多知名学者之后得到的结论。面对激烈的竞争,只有足够“拼”,才能保持在学术界的“长寿”,才能有持续不断的产出,才能让自己的思想触达更多人。“中国现象,全球术语,这就是我的学术追求。为此,我会一直拼下去。”陈鸿志如是说。📖





风华

方冠华

在自由广阔的沃土，
寻找更大梦想

文 / 万晓强

出生于上海,方冠华对这座“兼容并蓄,海纳百川”的城市深爱不已。从哥伦比亚大学统计系博士毕业后,方冠华几经探索,又重新回到了“魔都”上海。

纵阅世界之后,他再次回到复旦,一切对他有着无比振奋的“熟悉感”。而正如方冠华自己所言,无论是十一年前还是现在,复旦大学都给了他重新出发的勇气和顺势而发的机遇。

复旦烙印

方冠华是土生土长的上海人,年少时家住于“老卢湾”(卢湾区现为黄浦区)。二十一世纪之初,上海的轨道交通尚未全线铺开,那时,他从家到五角场乘坐公交还需要一个多小时。而一次偶然复旦大学附属中学的参观经历,让方冠华对于十几公里外的复旦有了最初且深刻的印象。

考上复旦附中,对于方冠华而言,并不是一件难事。在2008年,方冠华以极为优异的初中学习成绩,非常顺利地踏入了复旦附中。从某种程度来说,自那时起,他身上就携带着“复旦人”的基因。

在复旦附中,他依然保持着长久以来自驱善学、高效严谨的学习习惯,对一切问题都“打破砂锅问到底”。他广

泛涉猎数理学科,探索世界科学运行的基础规律是其孜孜不倦的热爱和执着。他还曾参与全国高中数学联赛以及全国高中物理竞赛并获奖。2011年,方冠华又以优异突出的综合成绩通过了复旦大学自主招生考试。他笑着说,“现在回想起来,考上复旦大学其实是很早就确立的目标,最终的圆梦过程也非常顺利。”

方冠华秉以数理探索的初心,选择了复旦大学数学科学学院的数学与应用数学专业。他说,“复旦的数学专业是王牌专业,在这里,或许我能窥见数学学科的真谛。”

在复旦,老师们深入浅出的授课,让他深感数学学科的纯粹魅力。方冠华还曾跨院系选修了管理学院统计学专业必修课《属性数据分析》,这门让无数同学都“头痛不已”硬核课程,方冠华却说,“其实弄懂了课程本质,真正上手起来建模就很容易。”数年后,他对于当时课程重点阐述的广义线性回归模型,逻辑回归模型和协方差分析等概念和技巧,依然烂熟于心。

在信息化时代高速发展的今天,大量信息载体被数据化,如何准确描述事物自身的内在规律,以及探寻事物之间的内在关联与因果关系,成为学术研究热点。而在不断的求知过程中,方冠华愈发对于这类应用数学学科的现实价值感兴趣。“基础学科理论只有应用在实际问题之上,才能最大化学科的内涵价值。而统计学是一门讲究现实

应用的学科,很强调工具性思维。”

于是,方冠华做了一次大胆地尝试,希望选择统计学作为其研究生阶段的求学方向。“读文献,证理论,理数据,学英语,写文书,申请海外学校项目。”大三大四阶段的他,每天忙碌且充实。而正是学术研究沉思顿悟的成就感和愉悦感,让他深深着迷,也让他更加坚定海外博士求学的想法。

“其实芝加哥,康奈尔等很多其他世界一流大学也向我抛来了‘橄榄枝’。但哥伦比亚大学在美国纽约,而纽约和上海的城市氛围很相似,我很喜欢上海城市生活的品位和气质。”当问到为何选择哥伦比亚大学统计系时,方冠华这样解释道。2015年,他从复旦大学毕业,远渡大洋另侧,开始了求学之旅。

学术轮廓

初到哥伦比亚大学,方冠华稍有些紧张和不适应。博士生培养阶段第一年,需要修读概率论、数理统计和应用统计三门课。必须全部通过三门课程的资格考试,才能进入培养第二阶段。方冠华回忆道,“在常青藤读书不是一件容易的事,曾经有一位另外专业的同学,其在分析上功底非常深,但因为在阶段性三门课程考核测验时,不幸没有通过几



纵阅世界之后,他再次回到 复旦,一切对他有着无比振 奋的“熟悉感”。

何这一门课,最终只获得了硕士学位,非常遗憾。”在如此上紧了发条的环境下,方冠华面对压力迎难而上,踏实学习,稳扎稳打,最终凭借着扎实数理功底和勤奋学习研究,顺利通过资格考试。

但压力并没有随之消除,“相比其他当地同龄的学生,我的研究之路启程稍晚了一些。很多同学在很早时就已经积累了暑期助研等学术经历,甚至有同学已经取得了不错的成果,我在博士生三年级才开始正式的研究。”

当和全世界最优秀头脑一起竞争时,空前巨大的挑战会不断接踵而来。方冠华认为,压力是常有,但是当沉浸于自身研究之时,就感受不到外生性的疲惫和痛苦。在博士研究生三年级,他完成了自己第一篇研究论文。

“我主要研究的方向是关于潜变量测量和模型构建,”方冠华说,“潜变量,是指不能直接观察但是通过观察到的其他变量推断的变量,在心理学、经济学和医学等领域中,都有非常广泛的应用。”他对潜变量模型进行了深入地探索,并针对教育评估、精神疾病评估所使用广泛的诊断分类模型,开展了创新的理论研究。

方冠华还曾在谷歌做过一段助理数据分析师的顶级实习工作。“所负责的工作很类似于数据分析指导,给数据工程师们答疑。虽然工作节奏不快,薪酬也极为吸引人,但我总觉得这是份望得到头的工作,缺少一些东西。”他回顾那段暑期实习经历说道,“后来我想通了,它缺少的是一些生命更丰富的维度,比如沉思顿悟的精神快乐,创造个人价值的成就愉悦,全面发展的身心自由。与其成为一颗简简单单的大厂螺丝钉,或许该有更高的去处。”

于是,在博士生毕业之后,方冠华去了百度美国研究院西雅图办公室,从事厚尾分布理论,强化学习等前沿机器学习领域相关研究的工作。“另外,我还特别感兴趣时序点过程模型,从博士阶段到现在一直在研究,具有很强的商业应用价值。”



经历了两年的业界博士后工作后,方冠华希望找到更大发展平台,更贴近中国本土的统计研究和问题分析。于是,他将复旦大学管理学院作为人生的下一选择。

精彩继续

而之所以如此选择,方冠华解释道,“复旦管理学院享誉盛名,在统计学领域上很许多名家大师。在本科阶段,我就了解到管院学术精湛,且深谙中国经济发展规律和企业经营实践。同时管院也非常重视青年学者的培养工作。”他相信自己能在这片自由且旷阔的科研沃土上,寻找到更大的梦想。

目前,方冠华来到管院已足数月,让他深深惊叹的是管院完备的组织架构和高效的管理体系。“在不久前的Orientation(新老师入职介绍活动)上,院长说‘你们只管放开手做研究,学院会给予最大的支持’。非常健全的行政体系,一对一的青年教师导师帮助制度,都让我非常快地融入了这个温暖和谐的大家庭,入职体验非常好。”

在2023年新学期,方冠华就将站上讲台,分别为本科生和研究生同学们讲授“统计软件”和“深度学习”课程。对此,他充满了期待。“我这段时间就在为同学们备课,希望把诸如数据对象和数据类别等小的核心内容讲清楚,把大的数据处理逻辑和数据分析方法讲透彻。”

对于方冠华而言,课程除了内容教学以外,还有更大的使命。他希望通过他的课程讲述,同学们对于统计学的本质逻辑和核心结论有更深入的理解,在未来的统计学研究中“多关注模型分析和结果分析”,而不是“简单对现有模型的复用,并以眼花缭乱的图表草草作结。”

方冠华的复旦生涯“第三次”刚刚重新开启,在生活的内内外外,总有种“陌生的熟悉感”。面对新角色,新机遇,新挑战,方冠华坦言道,未来还是会一如既往,全力以赴地从事学术研究和教学工作。

正如其微信签名所写的,“April shower brings May flower.(四月阵雨带来五月花)”,其所热爱的,未来一定会开花结果。🌱



荣耀

二十年里，复旦大学—华盛顿大学EMBA项目培养了一批又一批优秀的校友，他们如今在各个行业从事着管理工作，他们或创立、或引领、或掌舵……为我国乃至全球经济的发展贡献自己的力量。



【20年20人】

首期班龚豪东,在这里“读懂”核心竞争力

龚豪东

丽人丽妆首席投资官



在丽人丽妆位于徐汇番禺的总部,我们见到了首期班校友龚豪东先生。也许正是得益于多次跨界经历所带来的非凡特质,龚豪东身上既有着金融人对市场趋势判断的果决,又有着互联网人接地气的朴实,心中依然存着如同少年般的壮志。

在与我们短短一小时的交谈中,龚豪东分享了他与复旦大学-华盛顿大学EMBA结缘二十年的故事。

首期班里的“自费生”

故事从20年前开始,2001年12月11日,中国正式加入世界贸易组织,中国经济开启新的篇章,在此后20年间加速增长,成为全球第二大经济体,更深地融入到全球经济之中。

2002年,复旦大学-华盛顿大学EMBA项目正式开启运营。也正是在这一年,在日本、香港为知名金融机构工作约十年的龚豪东,在亲历日本经济泡沫破裂、东南亚金融危机积累丰富一线实战经验之后,被派回中国大陆工作,开启了新一段事业征程。

回到国内,龚豪东开始思考如何将自己以往的经历嫁接到新环境中,形成自己的核心竞争力,重新出发。在回忆当年为什么选择复旦大学-华盛顿大学EMBA项目,他坦言说,首先是想系统地补齐自己的管理知识,尤其是

美国的学院派管理理论,他此前的学习和工作经历,都还是属于东亚管理文化体系——1984年,考入复旦大学管理学院经济管理系。1990年,赴日留学,三年后获得东京国际大学国际关系学硕士学位。毕业后的龚豪东入职日本三洋证券东京总部,1995年调至三洋证券香港分公司,直到1998年三洋证券香港分公司被台湾第一证券收购,龚豪东也随之改换门庭加入第一证券。2002年,龚豪东作为台湾第一证券中国区首席代表回到中国大陆工作。

彼时的中国刚刚加入WTO,EMBA还是一个新鲜事物,大众对于EMBA也普遍没有概念,而龚豪东在那时便已经在用发展的眼光看待EMBA的学习。为了更快、更好地融入在大陆的工作,龚豪东接受老同学陆雄文院长的邀请,成功申请并进入复旦大学-华盛顿大学EMBA学习,这也是中国大陆第一个中美合作办学的EMBA项目。

“当时回到上海,最希望的就是迅速建立在国内的人脉,而读书是一个很好地途径。雄文那会儿正好分管这个项目,热情邀请我来学习,老同学的邀请,也是很有说服力的。另外,我当时也一直渴望能够有机会学到美国原版的经典商业课程,复旦-华盛顿项目拥有扎实的中美融合课程体系,刚好完美地满足了我对于搭建人脉和系统学习的诉求。”龚豪东说。

正是基于对课程的期待和项目模式的认可,“我是班里为数不多自掏腰包攻读的人。”龚豪东笑道。

开学后龚豪东才发现,很多同学读这个项目都有公司“赞助”,自己是纯自费,而且学费价格在2002年那会儿,完全可以在上海购买一套不错的住房。一套房or学习的机会?回看当初的选择,龚豪东丝毫没有后悔,他认



“
弹指一挥二十年，归来仍是少年，求知进取初心未变，龚豪东说，他建议更多的同学有时间多回到校园，汲取新知，结交新人，扩容思维空间。
”

为这项对自己的投资，十分值得。

难忘一生的课堂

提到20年前的课堂，很多回忆都已经模糊，具体的知识点也说不出来太多。不过龚豪东非常确定，自己从这个项目中，得到了三个方面的宝贵收获。

第一，直通精髓——带有实战经验后的管理知识提升。在龚豪东看来，他是真正地在具备多年工作和管理经验之后，再回到学校，系统地学习管理知识。在具备了这些经历之后，通过两年的学习，有效帮助他理解和认知到管理的精髓，与当年自己曾是一张白纸的本科生时代，去学习“纸面上的管理知识”完全不一样。

第二，系统的战略与管理知识学习。在复旦-华盛顿EMBA项目中，龚豪东突破了自己在金融业多年从业的局限——仅从财务报表和指标上去分析企业。以往仅依靠报表和指标的方法具有很大的局限性，很难真正去理解企业的核心竞争力，看清楚企业真正的价值。而例如对Strategy（战略学）的学习，带给了他很多观念上的改变。

比如说在战略管理领域，美国管理大师迈克尔·波特就指出，企业战略的核心应该是选择正确的产业和产业中最具吸引力的竞争地位。他还提出了成本领先、差异化、专注化等“三大通用战略”，并解释说，由于企业资源的限制，往往很难同时追求一个以上的战略目标。这些系统化的理论知识，就能够帮助管理者从更高的维度，来思考企业的长期竞争优势究竟源自何方。

时隔多年，龚豪东仍然记得这门让他最难忘的课程，“在这门课里，美国老师带领我们系统性地学习了战略相关

的知识,它帮助我搭建了一套全新的思维体系,也让我意识到 Core competence(核心竞争力)的重要性。我开始思考每家企业是如何运转的,而企业的核心竞争力又是什么。这是经典中的经典,直到今天,这一点我也时刻牢记在心间。”

第三,同学之间的“言传身教”和实战经历分享,帮大家“解惑”,也让他能够更好地用理论结合实践,读懂真实商业世界里的核心竞争力。

当时很多同学来自于制造业,通过日常与大家的坦诚交流,他有机会详细地了解国内和国外制造业的发展现状及未来方向,让他作为一个金融从业者,真正看清了实体企业运作的逻辑。而制造业同学们脚踏实地,也让他在不知不觉中受到了熏陶,并将这份脚踏实地的精神刻在心里。

上述所得,对他在后来从事金融投资工作中有了巨大的帮助,浪里淘沙,看见真正有价值的企业。在项目的两年学习帮助他搭建了完整的管理学体系和知识框架,市场营销、运营管理这些课程,都有效地补充了他过往工作经历中接触较少的板块,也让他在之后转型做投资时对任何全新的工作模块都不陌生,“实际上,当拥有多年工作经验后,再来系统性的学习管理学知识,得到的收获是成倍增加的。”他说道。

学以致用之路

2004年,龚豪东顺利毕业,他的职业生涯也在学习之后有了变化。这一年,他加入专注高科技公司融资和并购业务的汉理资本,从帮助上市公司开展企业融资、IPO等二级市场服务正式转向一级市场投资,成为一名职业投资人。之后的他,又先后就职于衡高资本、逍遥资本等。



2018年,龚豪东正式加入中国领先的电商零售企业丽人丽妆担任首席投资官,转战上市公司战略投资赛道。

回顾龚豪东的职业经历,他传奇地见证了一个又一个经济周期,而他近二十年在投资领域耕耘的过程中,亲历了中国VC行业的发展。

“这二十年来,VC行业的发展和变化非常大。在2000年前后,国内VC行业刚刚开始起步,以美元基金为主。2006-2007年,VC行业迎来了大发展,到2012年,人民币基金也在市场上十分活跃。不过VC行业也有着它自己的周期,像2018年前后,整个行业很疯狂,大量资金进入使得许多被投资企业估值被推高,而这两年,伴随着疫情和国际宏观经济大环境变化,则又在经历挤泡沫的过程。”龚豪东说。

作为投资人看了数百家公司后,龚豪东总结说,做企业和做人一样,要始终保持居安思危的心态,要坚持创新、坚守自己的核心竞争力,“所以我个人在投资时不太喜欢追热点,我更喜欢拨开外表的迷雾看一个企业发展的本质,看它的核心竞争力。简单地概括,金融人也要时刻接地气。”而这一点,正是龚豪东当年在EMBA课堂中所学到的。

“股神”巴菲特说他眼中最理想投资企业,就是拥有足够宽、足够深、不容易被跨越护城河的企业。而他所说的“护城河”,其实也就是企业的核心竞争力优势,这才是真正的投资风向标。

在丽人丽妆,龚豪东作为首席投资官经常与来自国内外金融机构的从业者打交道,公司本身的客户也大多是国际大品牌。现在的他,定期向公司里的年轻人分享如何与跨国公司打交道,通过他20多年身经百战收获的国际化视野和经历培育新人成长,并不断致力于带领公司通过投资兼并等方式整合上下游资源,持续提升公司的核心竞争力,带领丽人丽妆扩展向更大、更广阔的发展赛道。

持续自我修行

去年年底,龚豪东重返复旦校园,参加了好几天Lifelong课程的学习,龚豪东十分认可这种面对校友开放的终身返听课程。

在龚豪东看来,时隔二十年,现在课程设计更加新颖,课堂设备也更为先进。与此同时,在20年的管理经验与阅历进一步提升之后回到课堂,与更多年轻校友碰撞思维,对时代变迁和商业社会的发展感触更加深刻。

20年间,复旦大学-华盛顿大学EMBA项目,伴随中国经济高速增长而持续迭代进化,充分将经典的美式商科课程与中国本土的商业实践相结合,不断优化和升级课程设计,持续为中国培养和输送兼具全球视野和本土创新能力的优秀管理者。

龚豪东说,当年的首期班老同学们,每年定期有1-2次聚会,20年来的同学情谊不言而喻。作为复旦大学-华盛顿大学EMBA首期班的一份子,龚豪东和同学们一起见证并参与了中国经济高速增长与变革的二十年,大家都在各个领域独当一面,书写精彩人生。

管理大师彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》中说,一个人的学习能力,才是他的核心竞争力。企业的领导者更应该身先士卒,成为持续学习的先锋。

弹指一挥二十年,归来仍是少年,求知进取初心未变,龚豪东说,他建议更多的同学有时间多回到校园,汲取新知,结交新人,扩容思维空间。

回顾二十年前在复旦大学-华盛顿大学EMBA的求学经历,龚豪东认为所有的收获都让他更加接近“核心竞争力”的真相,不止是商业竞争中的企业,还有职业发展中的个人。[7]

【20年20人】

曾红卫：把“大克鼎”留在影响我们人生的地方

曾红卫

上海孚创实业发展有限公司董事兼总经理

在美国华盛顿大学奥林商学院的校园里，有一个来自中国的地标：一尊造型古朴、重达1吨的青铜鼎。曾红卫每次到美国出差的时候，都会尽量抽空来这里“故地重游”。

这尊沉甸甸的青铜鼎是复旦大学-华盛顿大学EMBA项目二期班全体同学在毕业之际捐赠，由班级同学代表的护送下，承载着全班同学的祝愿，越过重洋，经过数十日终于抵达美丽的华盛顿大学校园。

作为二期班班长，曾红卫说，当时选择捐赠“大克鼎”，是想充分展示中国文化，这样一个礼物成为华盛顿大学校园里的新地标，也能展现奥林商学院的全球管理智慧与中国本土实践的交融。正如曾红卫的感慨：当时身处外资企业的她在奥林EMBA学习中得到的启发，不仅让她步入职业发展的快车道，也让她后续在创立上海孚创实业发展有限公司时如虎添翼。

学识能力跃迁

对于在十九年之前加入复旦-华盛顿大学EMBA项目的情景，曾红卫记忆犹新。

2003年，一场忽如其来的SARS疫情(非典型性肺炎)袭来，曾红卫时任埃克森美孚大中华区客服主管，不仅要处理大陆与香港、台湾地区客服一体化的机构整合，同时还要面临非典疫情的考验。这一年，她也开始了EMBA课程学习。

此时，由于管理层级的提升，曾红卫不仅要考虑部门业务的“一隅之地”，更需要与其他部门协同，要有全局意识与战略思维，才能真正把工作做好。但这是一件“知易行难”的事，每



“
尽管已经过去快二十年，她对于当年课堂上学习到的战略管理、组织设计等课程，依然有着深刻的印象。
”

个人考虑问题的出发点总是会从自己部门的职能出发，而忽视其他部门的需求，很容易造成冲突与矛盾。刚学习完的战略管理课程给她带来了立竿见影的帮助，让她能够真正从更高的层面去思考公司全局战略，从而更好地进行跨部门协调与沟通。

尽管已经过去快二十年，她对于当年课堂上学习到的战略管理、组织设计等课程，依然有着深刻的印象。这些课程里学到的知识，帮助她在管理实践中解决了一个又一个难题。

2019年年底，曾红卫受命组建上海孚创实业发展有限公司，成为其董事兼总经理。孚创由埃克森美孚及其经销商投资公司孚筱、腾讯公司及其汽车后市场领域合作商途虎共同出资组建，是业界首家由上游品牌方主导的数字化、一体化的专业汽车养护服务商。在这个过程中，从EMBA项目中学到的战略管理、组织设计等方面的管理知识，让曾红卫能够游刃有余地以职业经理人的角色，来从0到1搭建这家数十亿业务规模的合资公司，并很好地呈现出企业家精神。

在设定新公司战略方向和商业模式的时候，她就用到了迈克尔·波特的竞争优势理论进行分析，来看新公司应该从成本优势还是差异化优势方面发力。而她在组织设计课程中学到的知识，也在创建新公司的过程中发挥了很大的作用。她总结说：“当年读EMBA学到的知识一下全方位都涌现出来，从公司治理结构、组织团队、项目管理、薪酬结构、IT基础设施的搭建等方面，都用上了！”

同窗更是挚友

曾红卫回忆说，班上有近70位来自于各行各业的同学。

荣耀

EMBA 是在职学习,处于各行各业中各种管理级别的同学之间,就能够很好地分享行业与管理经验,并且很快就能进行测试和实践。

她记得当时项目里的大部分同学都是高级职业经理人,而小组中的 Jackson 是企业家,拥有独立进行商业决策的丰富经验,在风险控制和商业价值的平衡方面,就与职业经理人有着不同的视角。

在圣路易斯的小组模拟项目中,当时曾红卫扮演的是企业 CFO, Jackson 扮演的是 CEO,两人的意见发生了冲突。曾红卫从 CFO 角度出发,更重视现金流和风险控制,而 Jackson 从他长期作为企业家的视角出发,认为应该利用一切杠杆,要敢于承担商业风险迅速把企业做大。在最终测评中,曾红卫小组虽然现金很丰厚,但企业规模却落后于其他小组,这个结果当时也让 Jackson 很生气。

不过正是这一次小组模拟项目,让曾红卫看清楚了职业经理人和企业家之间的不同思维模式,对于风控与商业回报的平衡有了更深的认识——在确保现金流健康的条件下,又要抓住市场上稍纵即逝的商机。而两人在此后,一直保持着这份难得的友谊。

曾红卫说,EMBA 项目的同学们,不仅在项目期间建立了深厚的友谊,更是在此后的这些年里相互支持。班里的 David 在读书期间,就已经开始医疗领域的创业。作为同一个小组的成员,大家都主动来给 David 出谋划策、提供资源支持,几乎相当于是他的“创始顾问团”。而这些年来,David 的创业项目也非常成功,成为医疗科技创新领域的新锐,并且参与到复旦管院“科创企业家营”的



学习。去年,复旦管院陆雄文院长还亲自带队到他的企业参观交流,目前企业已经在筹备上市阶段,我们都为他的创业成果感到骄傲。他还不忘提携后辈,薪火相传,支持了一位员工攻读复旦-华盛顿大学EMBA项目。

“在学习中结识的同窗挚友,无论现在大家在哪里,一直都相互支持着,我也相信在未来漫长的岁月中我们依然携手同行。”

见证项目成长

作为复旦大学-华盛顿大学EMBA项目二期班的班长,曾红卫还参与并见证了EMBA项目课程的进化与成长。

曾红卫回忆说,当年项目只是第二期,软硬件条件与现在相比都相去甚远,课程设置方面也还处于摸索阶段。所以她作为班长,所担负的一个重要职能,就是代表全体学员去与校方进行沟通,对于课程的优化提出合理的建议。

这其实并不是一件容易的事情,因为学员们都是来自各行各业的管理者,对课程质量也都有着很高的预期,与校方讨论时难免会对项目课程及服务提出不少建议。曾红卫回忆说,同学们当时甚至围绕自身的角色定位展开过激烈的争论——他们究竟是EMBA项目的学生,还是客户?如果把复旦大学-华盛顿大学EMBA项目的建立与成长也看作一次“创业”的话,曾红卫说她有幸参与了这个项目发展的最初阶段。

怀揣感恩与致敬,二期班的同学们在毕业时为华盛顿大学奥林商学院的校园里增添了一个新地标——他们所捐赠的“大克鼎”。这尊鼎在造型上复刻了上海博物馆的镇馆之宝——西周大克鼎,在“大克鼎”的基座上,也留下了二期班所有同学的名字。

“大克鼎”一方面代表着同学们对校方的感恩和致敬,另一方面也希望通过鼎内铭文“修身、齐家、治国、平天下”,向看到它的人展示二期班同学们的人生理念。

每一年,复旦-华盛顿大学EMBA项目的同学们都会来到圣路易斯华盛顿大学参加毕业典礼,大家争相在大克鼎前驻足参观、拍照留念,而这座有着非凡意义的地标,在老师和校友们口口相传的故事中历久弥新。当曾红卫故地重游,再次看到“大克鼎”时,她始终相信,鼎内镌刻的铭文“修身、齐家、治国、平天下”会穿越时间和空间勉励二期班所有人,也激励无数复旦-华盛顿EMBA项目的校友。📖



孙珏：坚持与成长，女性领导力绽放“内生光芒”

孙珏

HUGO BOSS 集团大中华区董事总经理

多年过去，孙珏的微信签名从未变过——“A tough mind and a tender heart”（坚强的意志和温柔的内心）。

从15年前在复旦大学-华盛顿大学 EMBA 项目 Stuart Bunderson 教授的课堂上听到这句话开始，这条原则便贯穿孙珏的职业生涯始终。如今担任 HUGO BOSS 集团大中华区董事总经理的她，形象地把这句话概括成“雷霆手段，菩萨心肠”。

转型与挑战：领导力的六大原则

在众人眼中，孙珏从施华洛世奇转向了 HUGO BOSS——从一个主张女性魅力的品牌转向主要面向男士的奢侈品集团，这样的职场转变是个不小的跨越。但在孙珏看来，从达能、Adidas、Levi's，一直到施华洛世奇、HUGO BOSS，她从来没有离开过消费品的大行业。

尽管行业内部基本的规律和逻辑相似，但转换不同的品类，想要实现更高层次的愿景，对于作为领导者的孙珏来说，仍是不小的挑战。

HUGO BOSS 在中国市场是一个运营非常成熟的公司，拥有 BOSS 和 HUGO 两大品牌，自集团中期财务目标和 2025 年“Claim 5”增长战略提出以来，集团德国总部在转变市场固有认知和提升品牌形象方面做出了不少努力。而对于孙珏来说，领导中国推进“Claim 5”增长战略，打造行业领先的强势品牌，实现成为全球领先的科技驱动高端时尚平台和全球 100 强品牌之一的愿景和目标，是挑战，更是发展的契机。正因此，HUGO BOSS 吸引孙珏开启了职业生涯的新阶段。





孙珏曾在4年的时间里把施华洛世奇的B2C业务做到了全球顶尖的水平,在之前的一份工作当中做到的成绩,她希望在另一个品牌、另一个领域同样能够做到。而信念正来源于“A tough mind and a tender heart”,坚定与温柔并存。

多年来,外部的环境在变化,孙珏的自我心境也在变化。在职业发展的道路中,她体系化地总结出了女性领导力的六大原则。除了领导力共性的“真诚”、“一致性”、“包容性”、“决心”,更有孙珏作为女性领导者所特有的“她力量”——“以人为本”与“脆弱性”。

这一体系化的思考扎根于数年前在复旦大学-华盛顿大学EMBA项目的学习经历。让孙珏印象尤其深刻的是,在Bunder-son教授的《权利与影响力》课程上,通过撒切尔夫人成长历程的案例,教授讲解了10种不同的领导力和10种不同的影响方法——影响力是存在于多种维度的,需要在不同的情境下去思考整体的影响。而作为一个结果导向的人,彼时的孙珏时常因为不太擅长利用其他的影响方式去沟通,而难以实现效率最大化。

直到遇到了一位十分注重人文关怀的上司,上司的信任与沟通让孙珏进一步思考纯粹结果导向的利弊,触发了孙珏对女性领导力的理解——用女性领导的一些特质去发挥同理心,铸成“以人为本”的影响力。

在职业生涯的早期,与很多女性领导一样,孙珏也很害怕被打上“女性”标签,希望自己表现出来同男性领导一样的坚决。而随着职业生涯的向上迈步,孙珏才发现,女性领导力的某些特质,其实可以发挥很大的作用。

在孙珏看来,女性比男性领导更容易做到,但也更容易被

“
学习从来没有止境,复旦大学-华盛顿大学EMBA项目一直以来所强调的终身学习理念,正与孙珏长久以来的成长历程不谋而合。”

忽视的,正是人的脆弱性——让团队知道,领导也是普通人,同样会犯错误,但领导会真诚地认识到错误并且改进,更会与大家一起分享。

随着对领导力理解的愈发成熟,孙珏开始意识到,领导的目的之一是要培养比自己更强的人。于是,孙珏以女性特有的耐心去发掘员工的潜力,给予下属更大的成长空间,让大家有更高的主人翁意识,用耐心激发团队的潜力。

当孙珏将女性所特有的温柔力量倾注到领导力之中,便有了凝聚力更强的团队和成效卓著的团队成果,也沉淀出了独特的“领导力六大原则”。

影响与思考:职业经历铸就领导力内核

回顾自己的职业生涯,孙珏感慨,她的领导力正是在一段段经历中得以淬炼。

孙珏在 Adidas 的十年,也是 Adidas 高速发展的十年。孙珏当时的领导非常重视团队培养,投入很多的精力和时间管理团队,给员工尽可能多的机会。在当时公司和领导的鼓励与支持下,孙珏有了不少可以轮岗和转岗的机会,在很多岗位都有了第一手的经验。在这样的领导力之下,孙珏坦言,自己确乎是一个受益者。

正因此,在职业生涯的早中期,孙珏得到了很多体系化培训和训练,这其中就包括让她受益终身的复旦大学-华盛顿大学EMBA项目。

孙珏相信机会能够激发潜力,所以她愿意将这样的理念传承下去。当自己身处领导的位置,孙珏也尽可能给自己的员工更多的机会。“他们自己都不敢相信自己能做好这件事情。后来他们说,如果不是你当时把我推到这个位置上,我都不知道我的潜力有这么大。”员工正向的反馈



让孙珏印象十分深刻。

谈及自身的学习和成长经历,孙珏反复提到“A tough mind and a tender heart”这句话。“它很好地体现了我作为一个人,包括作为领导者的一些原则。”领导者如果不坚决,必然无法带领团队取得成功。但是tough mind并不代表领导者必须tough heart。手段要坚决,内心要温柔,也就是老生常谈的“雷霆手段,菩萨心肠”。

“如果没有同理心的话,tough mind是会变质的。”孙珏说,如果领导者不能设身处地站在对方的立场考虑问题,更全面地思考,坚决就会变成固执己见。但是如果有一个温柔的内心来支撑,那么领导者所做的就不会是僵化的、冷冰冰的事情。

坚持这样的领导力原则,孙珏带领团队取得的成就是显著的,这也同样让孙珏领导之下的很多人受益匪浅。

当孙珏离开施华洛世奇时,一名员工送给了她一份礼物。后来孙珏打开这份礼物,发现除了礼物本身以外还有一张小卡片。“那一天晚上我记得很清楚,我拿出来这张卡片,它上面写的是‘Judith,你是我遇到过最棒的老板!’”

这句话恰好击中了孙珏心中的一处柔软——她所践行的这些理念和原则,正潜移默化地影响着很多人。

坚持与成长:信念来自终身学习

在过往的几年里,孙珏一直与复旦大学-华盛顿大学EMBA项目保持着密切的联系。孙珏不仅多次参加学校圆桌论坛,分享她的经验与观点。此外,孙珏还经常参加校友活动,在校友成立的时尚美学生活协会担任理事。

值得一提的是,孙珏曾在施华洛世奇主持的校友圆桌会议,受到了大家的一致好评。“不光是校友获益,我们

自己也受益匪浅。”孙珏说,保持一个开放式的心态,从企业当中走出去,作为企业的管理者,这些交流和沟通都是非常必要的。

2年多前,复旦大学-华盛顿大学EMBA项目的Samuel Chun教授回来做大数据相关的讲座。孙珏提到,他讲课的风采非常好,幽默又不失犀利,复杂的大数据话题变得深入浅出。

在当下的数字经济浪潮中,孙珏也始终坚持着学习的心态,希望奢侈品行业在中国市场能够快速拥抱数字经济。在HUGO BOSS,孙珏和团队投入很多精力与集团总部共建消费者数据平台,冀望数据主导收益决策。

“相比较,我们还不能算是很领先的,所以我要以更加快速的节奏去做这件事情。”孙珏说,今天很多品牌都在努力,HUGO BOSS也正在路上。

当下,在中国市场不同的环境下,如何让品牌与年轻消费者更好互动,如何用好元宇宙等新概念,这也是接下来孙珏将带领团队长期学习的内容。

学习从来没有止境,复旦大学-华盛顿大学EMBA项目一直以来所强调的终身学习理念,正与孙珏长久以来的成长历程不谋而合。

尽管暂时无法回到EMBA课堂,但孙珏对此始终十分期待,“当疫情结束,我还是会找机会来回炉学习。”

孙珏的女性领导力,是终身学习理念的一个缩影。无论在疫情时代还是后疫情时代,或者即将到来的元宇宙时代,孙珏始终保持着与复旦大学-华盛顿大学EMBA项目相似的初心与信念——从始至终都要坚持成长,无论是个人还是组织。

在与品牌和行业共同成长的道路上,这种坚定又温柔的“内生光芒”也在更多人成长的路上熠熠闪光。[7]





【20年20人】

刘鹏：“最年轻总经理”是怎样炼成的？

刘鹏

恩德斯豪斯温度仪表(苏州)有限公司总经理

2016年,刘鹏正在市场销售一线奔忙着——拜访客户、谈判签约、精准交付,他率领团队打了一个又一个胜仗。4月的一天,他在与一位行业前辈的交谈中,提到自我提升的意愿,从前辈那里他得知了复旦大学-华盛顿大学EMBA项目。

作为一个行动派,刘鹏马上收集相关信息,却发现递交申请最后期限已经没几天了,但他还是决定全力以赴去试一试。作为最后一批递交申请的候选人之一,刘鹏最终顺利通过了各项考核,加入复旦大学-华盛顿大学EMBA项目15班。

刘鹏说,学习让他更从容、更自信,管理知识和能力的全面提升,思维和眼界的同步开阔,使他更早地实现了职业进阶——毕业后一年内,他升职成为恩德斯豪斯温度仪表(苏州)有限公司总经理,是集团在华子公司最年轻的总经理。上任后,他开展变革,6个月便使公司扭亏为盈,在3年多实现超过3倍的跨越式增长。在此次接受采访中,刘鹏重点分享了在跨国企业内保持创业者精神、坚持推动变革,自己也随公司高速成长的成功经验。

有的问题需要用一生来解答

刘鹏回忆当年申请项目的过程,自己其实很焦虑。一方面是担心自己申请太晚,没有充足时间准备,另一方面,了解到项目候选人平均年龄在39岁左右,又增加了些“年龄焦虑”——当时31岁的他在公司中已担任高管,因为过于年轻而被质疑缺乏管理经验。但这些申请过程中的焦虑最终被一场特别的面试彻底消除了。

“学习让他更从容、更自信;管理知识和能力的全面提升,思维和眼界的同步开阔,使他更早地实现了职业进阶。”



在招生老师的安排下,当时在美国出差的刘鹏有幸直接与华盛顿大学的学术主任James Little 教授进行面试,正是这一场面试令他终身难忘。这位德高望重的教授问到刘鹏如何看待商业道德时,刘鹏内心一阵纠结,担心由于中国和美国对商业道德的认知方面存在较大差异,自己的回答可能不是老师期待的“标准答案”。不过最终,他还是坦诚地回答了自己对商业社会和商业道德的认知,描述了商业道德在全球各国呈现出来的不同标准。

教授随后的点评更像是一种分享,教授不仅讲述了处于不同发展阶段的国家对这个问题的认知差异,还从企业家、学术教育机构等多个视角来给出了解释。这就让刘鹏认识到:商学院其实并不刻意强调标准答案,而是更注重激发学员们认知这个世界的多样性,同时又能在多样性中保持原则与底线。结束面试后,刘鹏说他可能需要用一生的时间去回答这个问题。

从上海课堂到华盛顿游学

刘鹏此前在公司中,曾因“少居高位”而遭受过挑战。在比较偏传统的工业自动化行业里,一个三十出头的年轻人就能代表公司独当一面是非常罕见的。在15班里,刘鹏也是年龄最小的学员之一。

但在整个学习过程中,刘鹏从未因为年纪小而受到轻视,与此相反,他有机会与各行各业的资深管理者们一起交流讨论,他不断验证自己过往实践中的一些思考,当发现自己的判断经常跟这些更资深的同学们不谋而合时,自信也逐渐增加。后来,在工作中推动变革时,尤其当出现

一些反对声音时,他变得更加坚定。

在复旦-华盛顿大学EMBA的学习中,刘鹏很快就发现课程非常硬核,教授们的讲解深入浅出,学以致用。财务课给刘鹏留下了深刻印象,他此前长期从事销售领域工作,对财务方面的知识缺少系统的了解。而在项目课程中,他学会了如何从一份简单的财务报表里找到隐含的信息,查明运营中的问题,最终找出解决方案。

商学院教育教会商业管理者使用各种模型、工具,学以致用地解决当下最棘手的问题;但是外部挑战一直处于变量的状态,唯有掌握了解决问题的思考方法,才能在万事万物上迎刃而解。在项目后期的学习中,刘鹏跟随项目拜访了全球顶级智库布鲁金斯学院,与很多知名学者、经济学家、美国前政府高官围绕热点问题进行交流。

这样独特的学习体验,不断激发了刘鹏的求知欲和好奇心,他开始不断训练自己站在不同国家、不同文化以及不同学科领域去思考,始终保持成长型思维。

信任、坚持与创业者精神

管理者在外资企业里获得成功的关键是什么?刘鹏认为,努力保持创业者精神至关重要。外企普遍有系统化的流程和制度,每个人的职责都清晰明确,但也容易让人在工作中产生一种习惯性“懒惰”,管理者容易缺少创业者精神。

跨国企业的在华业务要快速成长,势必要对原先固有的流程、制度、政策适时调整,来适应中国市场变化。而管理者要去推动这些本土化运营的变革并不容易,没有创业者精神作为驱动力,变革将会寸步难行。





如何克服这些障碍,刘鹏总结出两条“通关秘籍”。首先必须懂得换位思考,用透明与坦诚的沟通去赢得总部的信任和充分授权。与总部存在观点分歧时,管理者一定要明确传递中国市场的关键信息,以集团的整体利益出发来构建整个中国业务的发展,处理好分歧后才能建立更好的信任基础。

其次,管理者必须具备坚持到底的韧性。特别是在推动变革的过程中,区域市场的管理者很容易在遇到巨大阻力、超越自己职权范围的时候选择放弃。刘鹏就遇到过很多次这种情况,不过他选择的是向前一步,坚持到底。

2018年底,刘鹏接任恩德斯豪斯温度仪表(苏州)有限公司总经理,当时的公司在前两年已亏损超过千万元。刘鹏意识到中国市场的巨大潜力,果断调整了产品的市场策略并开始推动一些全球产品的项目在中国落地,虽然进度比较慢,但他更强调说:坚持下去,才能成功。

三年之后,公司不仅扭亏为盈,还实现营业收入翻三倍。业务的高速发展,也改变了集团总部对中国市场的认知和布局,目前公司已把部分核心传感器生产线转移到苏州。“最年轻的总经理”刘鹏最终用自己的坚持证明了“年轻”带给他的一直是敢于向上的勇气和大步向前的决心。

毕业后的刘鹏一如既往积极向上,主动在同学会中服务校友。去年10月,他被选举成为复旦大学EMBA苏皖同学会苏州分会第一届理事会副会长。刘鹏说,同学会跟以绩效激励驱动的公司完全不一样,是一个自发的服务型组织,所有人都是基于同窗情谊和对学校的热爱而自愿参加的,能够通过校友会的平台,服务那么多优秀的校友是我的荣幸,也希望自己服务的校友会能影响到更多商业领袖加入复旦大学-华盛顿大学EMBA项目,未来成为校友,薪火相传。[F]

王燕：猛虎也温柔，优雅亦铿锵

王燕
捷豹路虎中国区执行副总裁

在外界天然的认知里，“又猛又刚”的汽车行业是一个男性“横霸天下”的领域。捷豹路虎堪称是硬汉中的硬汉，两个资深的英伦豪华车老字号，给人以硬派强悍的“越野钢铁侠”和“赛道王者”印象。可值得探究的是，统领捷豹路虎在中国企业和品牌形象工作的，却是一位女性领导者王燕，这多少令人诧异却又在意料之中。

诧异源于她外表的温良贤淑，却对体育赛事如数家珍；意料之中源于她的豪爽真诚又擅长沟通。熟悉她的人都知道，她身上有多重标签：捷豹路虎中国区执行副总裁，负责公共关系与企业传播事业；复旦大学-华盛顿大学EMBA16班同学公认的女神姐姐；她自称是算不上合格、只顾职场上狂奔赛跑的母亲，但她却收获了一众90、00后小粉丝。

今天的商业世界日益多元化，对女性领导力而言，这即是巨大的机遇，也意味着前所未有的挑战。铿锵玫瑰如何在猛虎世界里绽放优雅力量，在王燕的采访过程中，我们找到了答案。

职场方法论的3个关键词

从进入职场的第一份工作到成为奔驰市场公关副总裁，王燕仅用了短短9年，之后进入捷豹路虎，事业发展更上一层楼。要问有什么职场秘诀，她笑着说可能是运气好。对于一切自然美好地发生，我们总会归结于机遇，但事实上，机遇总是留给那些有准备的人。

王燕毕业后的几年，正值外资企业大量涌入本土的时期，“公共关系行业”亦属于新鲜的舶来品，随着外企入驻本土而生根发芽。尽管毕业后的首份工作是日本商社销售业



“

复旦大学·华盛顿大学EMBA项目课程，依然能给已处于高位、拥有很多实践管理经验的精英们带来强大的冲击力。

”

务员，与公共关系并无大关系，但她却在一场场交易谈判中意识到，有效沟通才是制胜关键。

此刻恰好一个机遇出现了，奔驰中国总部亟需有人从0到1组建公共关系部。王燕决定去闯一闯，从此便奠定了她作为一个公关人的职业轨迹。在奔驰的十二年间，她的事业在一次公关战役中得到升华，无论是重大的企业战略、品牌、产品发布，还是各类紧急事件，她总能运筹帷幄，而每一次成功的背后并不是侥幸，而是企业进行自我体检的最佳时刻，既要明辨消费者的需求，亦要放下傲娇的身段以真诚开放的心态迎接大众的审视。

尽管这二十多年来，日新月异的数字科技给大众传播带来翻天覆地的变化，公关传播不再仅限于一场发布会或者一次专访；但在公众的心智中树立对企业和品牌的信任，与他们同频共振做好服务的准则是不会变的。

随着社交媒体传播的多元性以及散状爆炸式裂变特色，企业品牌追求大众口碑传播如日中天，私域公域的迭代给品牌带来了更多自主性和可能性，企业与大众的沟通变得近在咫尺，但与此同时市场、品牌、公关的界限也变得越发模糊。

王燕举了一个生动且形象的例子。“我们说，广告和公关的结合更像是中西医结合，广告更像是西医，直击人心的文案能产生立竿见影的效果；而公关就像中医，是一种内力，需要帮助企业打造一个可持续的舆论生态，当这个环境健康成长发展，就能赢得更多的支持者，它需要时间、经历，且需要有更多的沟通。”

王燕深刻地知道，对于从事公共关系从业者来说，不仅需要具备更广阔的视角和深厚的洞察，还要勇于探索，敢于打破常规。如果一定要总结出公关职场人必备素养的三个关键词，

她认为是“学习”、“融合”和“创新”，而汽车行业的变革更显其价值——在创新中融合，在融合中创新，在创新中进步。

“企业传播和品牌营销在此过程中不断地被颠覆、被重塑，而今天激烈的竞争也让汽车行业发生了翻天覆地的变化。”伴随汽车行业加速向电动化、数字化转型，捷豹路虎也制定并实施了“重塑未来”的全球战略。在这样的大环境下，理性的数字科技终于在最难“入侵”的感性行业里攻城略地，数字化成为公关的趋势。在王燕的领导下，捷豹路虎建立了数字化的公关传播体系，运用先进的工具为企业的形象建设赋能。

女性领导力的底层代码

每每被问及女性领导力的特点与特色，王燕的回答都是高度保持一致。那就是英国诗人萨松的经典诗句——“In me the tiger sniffs the rose”。而这句话仿佛是王燕人生准则里的底层代码，她将之奉为职场圭臬且一以贯之地执行。在她心里，“心有猛虎，细嗅蔷薇”这句诗不仅





对自己来说是重要的人生启迪，恰恰也精准概括了一个公关人应有的职业素养和管理者需要企及的最高境界。

“所谓心有猛虎，对于职场上的独立女性来讲，你更需要远大的胸怀，保持像猛虎一样的敏锐度。”王燕用一个例子阐释了这一道理——我们常说的口头语“lady first”源于英国的绅士精神，大多代表绅士对女士的尊重和礼貌。但是现在要把“lady first”打造成捷豹路虎的一个品牌，不再解释为“女士优先”而是“女士当先”——这意味着，新的时代赋予女性更多机遇，女性也要心怀远方掌握好方向盘，探索征服坦途。

“所谓细嗅蔷薇，则是在工作当中还要保持温柔和细腻，尤其是要与人打交道的公关工作，每一个环节都要反复推敲，每一段文字都要精雕细琢……”她说，两者结合才能真正完成个人的价值实现，同时也能够不断地成就自己。

“心有猛虎，细嗅蔷薇”的精辟在于，它不仅阐述着刚柔并济、上善若水的自然本质，更精确指向了企业品牌、社会责任、环境共生的一种技能与目标，就是高敏锐的同理心。在这件事上，企业社会责任的坚持，往往也是一个公

关人的坚守所致。正是在她的倡导和推动下，捷豹路虎与中国宋庆龄基金会成立了“中国宋庆龄基金会捷豹路虎中国青少年梦想基金”，这是汽车行业首个专注青少年发展的公益基金。

基金成立八年来，王燕带领她的团队呕心沥血：比如路虎的希望小学公益项目，从深入实地的探访调研，到学校生活与教学硬件设施的建设，到志愿者教师队伍的培养与拓展，到教学内容的不断丰富与完善，进而再卷入更广泛的社会资源；比如艺术家与车主共同参与的路虎公益拍卖，这个过程漫长，既是温暖的陪伴，也是自我的成长。这漫长的8年最终被剪辑成多段长视频，但是它高点赞率和完播率也说明了一切，当你真正与这个社会和谐共处，与用户共创共情的时候，用户也会给予你最正向的支持与反馈。

保持好奇 永远在路上

共情探索、融合创新的前提都是学习与吸收，保持一份好奇心是一个公关人或者是职场人的必备技能。所以

始终求学在路上,似乎是写在王燕人生准则里的第二行代码。

由于一直就职于外企,王燕理所当然地选择了在中国培养了众多跨国企业高管的美国经典商学教育项目——复旦大学-华盛顿大学EMBA项目,项目的国际化视野和全球化的资源能恰到好处地提供她一定的养料和裨益。

“18个月的EMBA学习,收获可谓是方方面面的。精神层面上,它为你打开了更广阔的视野。实践过程中,它让你理解企业运作的各个环节。”王燕中肯地说,作为外企公关负责人,如何顺滑地把企业全球战略本土化解读、贯彻,前提就是要融入、渗透到企业职能的每一个运作细胞做好内外沟通,才能从根本上助力公司向前,与社会、大众和谐共处。“这是复旦-华盛顿EMBA项目给予我的信心,也是本质的变化。”

令她赞不绝口的,莫过于华盛顿大学奥林商学院的明星教授Samuel Chun。“他把作为营销人的魅力发挥到了极致。因为我觉得从事营销传播工作的人,首先自身要具备人格魅力。你需要有讲故事的能力,与大众消费者同频、共情。”Samuel教授总能通过一个个鲜活生动的案例,深入浅出地将其背后难懂的理论解释清楚。

另一位深受欢迎的张付强教授,则以“经典精辟”的方式令人印象深刻。他曾用“多快好省”四个字总结了供应链管理的原则,一个在美国获得终身教职的中国教授,用最通俗易懂的理念,去诠释错综复杂的供应链管理理论,这让对供应链管理很陌生的王燕一下子豁然开朗。

无论是以案例故事的方式娓娓道来,亦或是高度概

括的方式解释复杂现象,复旦大学-华盛顿大学EMBA项目课程,依然能给已处于高位、拥有很多实践管理经验的精英们带来强大的冲击力。这不仅取决于课程本身的经典不朽,教授们不落窠臼的风姿或是与现实世界不脱节的深厚理论,还有一个很重要的组成部分是同学们的相处与互补。

来自各行各业的企业管理者、高端人才汇聚在一个班级里,大家互相分享新鲜独到的观点,在充分表达自己见解的同时,也能得到他们正向的反馈与反哺,这是达成高效学习闭环中不可或缺且十分重要的部分。班上的同学,一半以上都是企业管理者、精英,其中不乏企业VP、总裁、CEO,从中你能迅速捕捉到社会高速前进发展的趋势,尽管他们来自不同领域,但挑战是共通的,“Inspire and to be inspired”王燕非常的感慨。

作为班上女神级的存在,她却十分自谦地说自己只顾忙碌自己的工作,对家庭多少有些亏欠。她自嘲地说,因为忙着涉猎各个领域的知识,“忙于工作,疏于陪伴女儿,女儿自己就长到了18岁”,事实上,女儿也是她获取年轻活力的源泉之一,让她能更及时捕捉到年轻人的喜好和当下热点趋势。她也笑称自己是“特别不称职的文艺青年”,诗词歌赋每一样都能拿起又放下,她说自己不算“体育特长生”因为没有专项技能,但是却对奥运会每个项目的规则都了如指掌。

“发现无止境”这不仅是捷豹路虎的一句经典广告词,仿佛也是王燕自身的写照。她调侃说,心中总能召唤出一只叫“好奇心”的小野兽,学习永远在路上,随时随地驱使着她心怀善意刚柔并济,诗和远方永远值得探索。[7]

20年20人

过去二十年,中国EMBA教育走过了探索、创新、挫折、成长的二十年,即是中国管理教育追赶世界先进的二十年,也是整个中国赶超世界先进的二十年。

2022年是复旦大学EMBA项目成立二十周年,围绕“将帅之才,致胜之道”的培养目标,在二十年间培养了无数优秀企业家,他们为推动中国本土进步、推动全球进步、推动商业文明进步贡献了重要力量。

复旦大学EMBA联合新华网共同推出《20年20人》专题报道,共同聚焦这二十年来推动中国商业文明进步的企业家校友们。



潘秋生： 在中国经济广袤土地上践行复旦家国情怀

潘秋生
上海家化董事长

去年底，一款和六神花露水联名的奶茶冲上微博同城热点话题榜。一时间，“装在花露水瓶里的奶茶”走红上海滩——小红书笔记破1500篇，抖音相关内容播放量超3000万次。这款网红产品的背后，是拥有123年历史的上海家化在新任掌门人潘秋生的带领下，正在以前所未有的速度追赶数字经济浪潮，拥抱国内迅速崛起的新一代消费者。

2020年，潘秋生出任上海家化首席执行官兼总经理；很快他又当选为公司董事长，开始全面掌舵这家拥有百年历史的日用化妆品企业。

彼时，国内日化行业正面临一场深刻的变革。前有宝洁、欧莱雅这些外资企业迅猛增长，后有一批新兴国潮品牌“大军”快速追赶，上海家化如何在最快的时间里完成“大象转身”？一个上海老字号品牌如何在数字经济时代焕发出新的勃勃生机？

在复旦大学管理学院EMBA项目二十周年之际，潘秋生接受了新华网独家专访，分享执掌上海家化两年多来的改革经验。

潘秋生是复旦大学—华盛顿大学EMBA项目的首批学员。他表示，复旦大学的学习经历让他受益匪浅，“中西方管理思想的碰撞，让学员们对企业战略、文化、品牌、财务有了全方位的理解，并且引领他们在中国经济改革开放的实践中践行复旦的家国情怀，造福社会。”



“ ”
『中西方管理思想的碰撞，让学员们对企业战略、文化、品牌、财务有了全方位的理解，并且引领他们在中国经济改革开放的实践中践行复旦的家国情怀，造福社会。』
” ”

推动转型：把中国美带给全世界

数字经济，已经彻头彻尾地改造了日化行业。兵临城下，上海家化没有退路。潘秋生说，加入上海家化之后，所面临最大的挑战，就是解决公司存在的一系列历史问题，推动战略转型。

当时，相当一部分员工对上海家化的前景感到焦虑和担忧，他们问管理层，上海家化到底是一家什么样的公司？上海家化的出路在哪里？

潘秋生做的第一件事情，是对上海家化企业愿景和价值观进行重塑，这关系到企业的战略方向。面对强劲的竞争对手，他提出上海家化要成为行业的“领导者”，把“中国美”带向全世界。同时，公司立志要为消费者、员工、股东乃至全社会创造更大价值。

上述愿景很快落地成为上海家化的“123战略方针”，即以消费者为中心，抓住品牌创新和渠道进阶两个基本点，把握企业文化、系统流程和数字化三个助推器。

接下来，上海家化逐渐完成了团队迭代。除了引进研发、IT、数字化和品牌的高管外，电商和数字化团队的年龄层从33岁下降到28岁，整体上海家化员工对公司的满意度及管理层的敬业度也稳步上升。

“面对当时的挑战,我希望新的企业文化可以支撑起上海家化的全新战略,让公司兑现对股东、对员工的承诺”,潘秋生说。

再忆复旦:扎根中国深度,兼具全球广度

从在世界500强企业立下赫赫战功的职业经理人,到带领拥有百年历史的日化企业“大象转身”,潘秋生的职业生涯深受业内好评。采访中,他一再提及自己2002年在复旦大学管理学院的学习经历。他说,这段学习经历对自己而言弥足珍贵。

2002年,复旦大学—华盛顿大学EMBA启动招生。这是中国教育部批准设立的第一个EMBA项目,也是第一个美国学府在中国大陆开设的商科项目。当时,许多和潘秋生一样正在企业核心管理岗位上奋斗的年轻人通过这个项目走进复旦,重回课堂。

2000年后,中国经济恰逢高速增长期,各行各业对优秀企业经营者、管理者的需求激增。当时,刚刚起步的国内EMBA教育要么缺少具有版权的案例库,要么照搬西方市场和企业的案例。

国内能否有一个EMBA项目,既能让学员学习到经典

的企业管理知识,又能结合国内改革开放的实践,用中国市场的生动案例进行课堂教学?

许多和潘秋生一样的年轻管理人才选择了复旦大学—华盛顿大学EMBA项目。潘秋生说,这个项目的特殊之处,就是融通中西管理学的哲学和文化,将中国改革开放过程中的企业实践搬到课堂讲解;立足两大世界名校优势,做到既扎根中国市场的深度,又兼具全球视野的广度。

无论是在欧莱雅,还是在上海家化,潘秋生面临的职业挑战,都是在复杂的市场环境下制定新的企业战略和增长路径。他说,在复旦课堂学到最重要的内容,就是协同战略和文化,让企业在组织、管理、策略上形成合力,推动改革,让企业创造更大的价值。

回想起在复旦学习的点点滴滴,潘秋生说,复旦的学习经历不仅让他具备了融合中西管理文化的哲学视野和战略眼光,更让他懂得了企业所承担的社会责任。放眼全球,只有中国在这么短的时间里实现了经济的飞跃。是中国改革开放的伟大实践和中国经济的深厚土壤,才孕育出了繁荣的市场和领跑时代的企业。企业有责任以自身的发展造福消费者、造福员工、造福股东、造福社会。

大胆革新：用数字化重塑百年品牌

2014年，麦肯锡全球研究院提出了一个崭新的概念：iGDP，即互联网经济占GDP的比重。2013年，中国的iGDP指数为4.4%。到2021年，中国数字经济规模达到45.5万亿元，占GDP比重达到39.8%，接近四成。

个别大胆的企业甚至提出，未来所有业态都离不开数字化赋能，因此所有的经济都将是数字经济。

在日化领域，数字化改写了整个产业的底层逻辑。随着移动互联网时代的到来，过去让一些世界500强引以为傲的在品牌、供应链、市场营销方面的优势被彻底颠覆。一个名不见经传的新兴品牌，能够在“双十一”期间，把国际知名品牌的同类产品打败。

潘秋生认为，在化妆品行业，数字化的意义远远超出对渠道的革新。数字化的背后，是日化企业的生产经营将由数据驱动，大数据和人工智能显著提高企业的决策水平，企业将以全新的逻辑来运营市场和服务消费者。

作为百年品牌，上海家化最多的时候拥有十几个产品线。过去，上海家化的产品研发和市场布局是领导说了算。产品研发后，上海家化用强大市场营销和渠道下沉能力斩获市场。

现在，随着“123战略”推进，数字化的基因被写入上

海家化研发、生产、营销、渠道的方方面面。上海家化内部掀起了一场破釜沉舟的数字化风暴。

产品研发不再是领导说了算。大数据将及时洞察消费者的需求。譬如新一代青年人对抗初老产品的核心诉求不再是抵抗皱纹，而是淡化熬夜引起的黑眼圈。这个信息将很快同步给供应链，新产品的上市周期缩短一半。很快，用户就能在自己熟悉的流量平台看到新产品的购买链接。而他们的复购率和接下来的消费动向，又决定了厂商下一季将推送什么样的新品。

这意味着，企业的每一个战略、每一个组织、每一个动作，都要随着消费者的变化而言变化。

潘秋生用一句话形容这种颠覆性的转变，就是“123战略”中的一个中心——以消费者为中心。一杯六神奶茶的背后，是上海家化正在加速的破茧重生。也是一家企业在数字化时代，践行企业社会责任，为消费者、员工和股东不断创造价值的生动写照。

“正如陆雄文院长所言，来复旦学习不仅仅是学书本上理论，更是复旦的家国情怀和使命、价值观。在中国广袤的土地上，管理教育正在发挥更为重要的作用——为国家培养更多管理人才，为企业、为社会创造更大的价值；我希望这种精神能够在复旦的校友中传承下去。”潘秋生说。■

【20年20人】

陶江：初代外企人的进阶蜕变，成为“最懂中国”的本土化管理者

陶江

骊住集团全球高级副总裁

骊住水科技集团大中华区首席执行官

开拓者不等于领导者，但好的领导者一定会是一个开拓者。骊住集团全球高级副总裁、骊住水科技集团大中华区首席执行官陶江任职至今，一直在运用卓越的领导力和管理能力赋予品牌深刻且有趣的灵魂，让“每天被全世界数十亿用户接触”的骊住产品在中国的影响力日益扩大，并得到越来越多消费者的喜爱和认可。

作为一名资深外企管理人员，陶江已经习惯了“不设限”与自我挑战。2003年就入读复旦大学EMBA的她，在那里触及到了一个更为宽广的领域，并在吸收全球先进的商业管理智慧中构筑起属于自己的竞争力，从优秀一步步走向卓越。

在“平等”的课堂上， 获得打破界限的成长

陶江是在2003年进入复旦EMBA学习的。彼时她在工作岗位上发展得颇为顺利，既没有踏入“舒适圈”，也不曾触达天花板。此时她内心的纠结更多来自于是否应该接纳一眼看到头的人生、以及对所有“知之甚少”的区域强烈的好奇心。

“那个时候我三十出头，我内心突然有一种焦虑感，觉得自己对这个世界知之甚少。”如果按照当时的节奏走下去，陶江估计自己未来大概率会原地踏步、抑或是取得有限的成就，而



“
2003年就入读复旦大学EMBA的她，在那里触及到了一个更为宽广的领域，并在吸收全球先进的商业管理智慧中构筑起属于自己的竞争力，从优秀一步步走向卓越。”

这种“在安逸中老去”的状态与她性格中的进取心是完全背离的。“我心里有个声音说‘我要读书’。”因为渴望打破事业和人生的边界、进一步升级认知思维，陶江做出了去国外深造的决定，却被前任和现任上司双双“拦”了下来。

“他们认为中国正处于上升阶段，已经开始涌现出更多新兴业态，接下来肯定也会创造出更多的发展机会。因此建议我留在国内。”经过反复考量，陶江最终决定留下来。而对读书“初心不改”的她在对国内商学院的课程项目进行充分了解后，最终选定了立足本土放眼全球的复旦大学EMBA项目。

复旦大学EMBA项目开办于2002年，是国内首批获国务院学位委员会办公室批准的EMBA项目之一。“我至今还记得当时有几轮笔试、面试，流程非常严格正规。”陶江回忆说，在班里，相比于来自各行各业的精英同学，她算是一个“年轻派”。虽然在职场履历上不算特别资深，但她却表现抢眼，格外勇敢无畏。“我在课堂上会积极发言，也喜欢去‘挑战’别人。”让她感触颇深的是，在复旦的课堂上，没有人会去在意身份、职务和社会地位等标签，大家从情感到态度都是完全平等的。那些在当时已经是金融界大佬、或公司CEO的同学带给陶江的思想碰撞和人生智慧的分享，更令她受益匪浅。

“教授在课堂上给予我们的启迪、以及同学之间的相互赋能，直到现在仍会带给我灵感和思路。”时隔近20载，如今回望这段难忘的校园时光，陶江的心中充满了感恩：感恩母校、老

师、同学,也感恩当年那个倔强且勇于追逐梦想的自己。

从“抱着满满的焦虑感”来到复旦,到满载收获、从容地告别母校,陶江用两年的时间实现了珍贵的蜕变。“我在复旦EMBA感悟到了一种‘向上的精神’,这种精神一直在激励我不断向前、直面挑战,并努力做到最好。”

从“执行人”到开拓者, 在中国速度中把握创新脉络

作为为数不多的在日企做到管理层的中国女性,陶江的职场奋斗轨迹正如她名字中的那个“江”字一样,持续奋进、恒久绵长。在20余年的行业深耕中,陶江见证了外资企业伴随着中国经济的崛起,在投资思路和战略规划等方面的深刻变化;而这种变化又反过来督促她不断更新管理理念,并对行业新趋势和拐点保持清晰的产业判断。

“在我大学毕业的那个年代,外企的用人标准是非常高的,能够被录用更是一件值得骄傲的事。”陶江认为那一个阶段的外企对人才的需求其实是相对“群像化”的:绝大多数公司都是以欧美的一些知名企业为标尺,将国际经验直接嫁接到国内;所以中国的员工往往不用考虑创新和变革,而只需要扮演好一个指令的接收者和执行人的角色。

这种现象直到中国从一个传统的制造大国、进阶为一个拥有完整工业体系的制造强国,成为仅次于美国的全球第二大消费市场之后才发生了改变。原因也正如陶江所总结的,“因为从这一时期起,外国经验已经无法再套用在国内的消费群体身上。”

一路走来,陶江对中国消费者的认知始终是清晰而生动的:他们有自己的想法、愿意去与时俱进地接纳新鲜事物、渴望在购物过程中与卖方达成情感共鸣;同时即便

身为买方,他们依然是具有创造力的。而这种创造力和情感诉求又在一定程度上推动了中国外企本土化管理者的“崛起”。

“我就是在这样的时代背景下成长起来的一名职业经理人。”就任骊住全球高级副总裁之前,陶江已经担任过集团多个重要领导职位。在拥有包括德国高仪、美国美标、日本伊奈以及骊住厨房等知名品牌的骊住集团,陶江在多产品线的“叠加”和差异化中描摹着创新的“谱系”,也基于多维度的客群定位和搭配理念为客户带来了高端的生活美学体验。

企业的创新是一个自上而下的重塑过程。陶江认为在骊住这样一家以制造为重的企业,对多元化品牌的组织结构整合、以及数字化“基因”的引进都要充分兼顾文化认同的同时,做到“从消费者的角度出发”。“我们未来的业务模式应该是由客户、而不是集团的管理层决定的。”

最近的三年也许不是最好的三年,但却是骊住集团积极推进新型商业模式、加快数字化转型的三年。为探索线上零售渠道的多样化角色、拓展新的顾客触点,陶江领导团队更加积极地拥抱数字化,将电商归为大零售的一环;从商业模式、创新、数字化切入制定了三位一体的战略方向,计划在5-10年内全面实现数字化转型。

今年是骊住旗下品牌在中国国际进口博览会(以下简称“进博会”)的第三次亮相。作为行业里唯一一家连续参加3届进博会的公司的负责人,陶江着重提到了一点:“我们中国区相对于欧洲、北美和亚洲的其他国家是独立出来的。”这意味着“大中华区”已经成为骊住在全球具有战略意义的关键市场之一,集团更期待陶江能持续带领中国团队阔步向前、为其他市场树立榜样力量。

进入21世纪以来,一个又一个的“巨人之殇”揭开了产品迭代和市场竞争残酷的面纱。诺基亚的一句“我们并

没有做错什么,但不知为什么,我们就输了”,成为了这个深刻变革的大时代中一声沉重的告别。

相对于“做错什么”,陶江更看重“没做什么”,而她也一直都在坚持“做些什么”。当下,骊住已借助先进的SAP HANA系统达成对品牌全链路的数据分析掌控,让集团的数据管理更加可视化,管理半径也实现了“收缩自如”。在下一段征程中,陶江会带领团队在维护现有客户桥梁的基础上,在从B2B2C向D2C的转型之路上全速挺进;同时加快渠道下沉,赋能品牌有机增长。

目前,骊住已经在上海设立了亚太研发中心,并同步布局工程赛道,将产品从室内“延伸”到室外。对于陶江而言,5-10年的战略发展规划更像是一次与十年后的消费者之间的对话。“在这场‘以终为始’的沟通中,我们既是‘聆听者’,也是造梦人。”

以目标为导向, 做时间精准的追逐者

在陶江的职业生涯中,担任骊住旗下德国高仪总经理的8年对她的管理理念、职场价值观乃至人生产理想都产生了深远的影响。在德国、包括日本这些习惯以男性领导者为主导的职场文化体系中,柔和知性的陶江更像是一个对既有规则的挑战者。

“在我加入之前,高仪的中、高级管理层几乎被男性‘垄断’,总经理岗位过往招募的人选也都是男性,但他们几乎无人能胜任该职位超过一年。”而陶江却用几倍于他人的付出打破了这个“魔咒”。

每个周日晚上7点到9点和所有管理团队开例会、周一到德国总部开会时尽量做到当天来回;周二到周五出差……这样高强度的工作节奏,陶江坚持了整整五年,并最

终交出了一份“高仪业绩增长比例和金额都冲到了第一名”的优异答卷。

作为一个在业内享有很高知名度的经理人,陶江的成功很大一部分来自于对目标的宏观把控、以及对于时间的精准追逐。“我认为对市场的洞察和预判需要在一个时间段内完成‘转化’。我们可以制定一个小小的目标,然后快速地奔跑。”在陶江看来,即使目标再宏伟,如果缺乏与之匹配的执行力,也终究会丢掉市场。

产品是品牌的基础,而管理者则是团队的基石。过去三年间,骊住陶江的领导下,在数字化战略的施行层面取得了长足进步。截至今年,集团大中华区的客户数据平台上已经累积了近200万的消费者画像,并做到了每个品牌580个左右维度的受众细分;进而实现了对客户群体的精准推送,赋能零售渠道的业绩增长。

一分耕耘一分收获。从业至今,陶江已获评《财富》“2021年最具影响力的商界女性”、“福布斯2022中国杰出商界女性100”榜单等奖项;骊住集团也在她的领导下,于2020年荣获由《哈佛商业评论》颁发的拉姆·查兰管理实践奖,该奖项被认为代表着中国管理实践的至高荣誉。

一位杰出的管理者对企业的推动是全方位。陶江推出的一系列品牌解决方案不仅通过色彩定制等新颖的创新理念赋予了产品更高的个性化尺度和更加深远的文化内涵,也为她在中国内地、香港及亚太地区的地产和酒店行业、建筑师及设计师圈内赢得了广泛的影响力,更为骊住在中国市场知名度的提升做出了突出贡献。

从组织结构的智慧型变革到“产品+服务”的战略规划,再到线上线下的全周期融合……摆在陶江前面的还有无数个值得去奔跑追寻的“小目标”。她也会继续以精准的预判、过人的胆略,在挑战女性职场新高度的征途上继续超越自我。F





尤飞宇： 不想被颠覆，就要拥抱变化

尤飞宇
华峰集团董事长

在接任华峰集团董事长之前，学计算机出身的尤飞宇曾经做过一个互联网创业众筹项目“小K智能插座”，刷新了当时国内众筹项目参与人数和金额两项纪录。从“创一代”到“企二代”，尤飞宇亲历了家族企业代际传承的“阵痛”与“破局”，也感受到了家族企业接力潮之下新生代企业家的使命与压力。

为此，他一方面继承老一辈的创业创新精神，抓住新时代赋予的新机遇带领企业做大做强；另一方面也不忘坚持自我提升，在复旦大学EMBA的课堂上重塑本土化管理思维，“以‘洪荒之力’接好‘接力棒’，跑好‘接力赛’”。近日，在复旦大学EMBA成立20周年之际，尤飞宇作为校友接受了新华网的独家专访。

“致胜之道”，正是雪中送炭

一个男人的成长，通常始于对父辈的叛逆，尤飞宇亦如是。他的父亲尤小平1991年创办了如今在中国化工界享有盛名的华峰集团。作为长子，等待接班似乎是一件顺理成章的事。2004年底，尤飞宇放弃了自己在国外读了一半的MBA，回到了国内。他没有回到华峰，而是悄悄去杭州寻找创业项目。

计算机专业出身的尤飞宇，选择从弱电装配工程做起，很



“
『不想被颠覆，就要拥抱变化。』在尤飞宇看来，唯有不断学习、更新知识，才能跟上时代的变化，也才能超越时代、开创具有引领意义的新方向。”
”

快介入软件开发领域，成功研发了WIFI模组，为很多家公司提供产品。随后，公司从单一的芯片设计领域转战到软硬件的共同开发，相继推出了“千里眼”网络摄像头和无人机飞行器。然而，由于创业时机不对，市场培育工作还未完成，两款产品以失败告终。这段创业经历让尤飞宇深感遗憾，却也让他意识到了自己需要强化在企业管理方面的知识体系。“美国工商管理教育体系的构建主要以外国企业为基础，但我在实践中发现，中外企业的管理文化差异明显，尤其是管理者的思维完全不同。”

再次萌生攻读工商管理硕士的想法时，尤飞宇已经明确了自己的需求和意愿。他关注到复旦大学EMBA项目深耕本土商业实践，汇聚全球顶尖师资，逐渐成为国内众多企业家精进管理能力的首选。“复旦大学EMBA课程探讨的是中国商业社会的‘致胜之道’，这对我来说正是‘雪中送炭’。”经过一年的深思熟虑，尤飞宇选择在2009年报读复旦大学EMBA课程，寻找事业征途上的突破性力量。“随着科技和产业革命的加速演进，企业在产品开发和创新上步入‘无人区’。要实现企业的跨越式发展，我们必须探索新的前进路径，构建自己的经验和准则。”

学以致用，引领企业突破升级

尤飞宇所说的“经验和准则”，正是从复旦大学EMBA课堂

上获得的灵感。在他看来,要经营管理好一家企业,少不了人与人的沟通和系统性思维。“其实我在去读EMBA之前是典型的IT男,只知道埋头写代码。”尤飞宇笑称,“老师第一眼见到我,就看出来我是计算机系出身。”从“人机对话”到“人人对话”,通过在复旦EMBA和志同道合的创业同学交流,向兼具理论和实战经验的教授大咖取经,尤飞宇的沟通能力获得了显著提升,同时也推动了他在领导力方面的更深入洞察和认知。“做好沟通,不仅有利于准确实施公司决策,提高工作效率,也有利于激励员工,形成健康、积极的企业文化。”

除此之外,尤飞宇也在复旦课堂上构建起科学专业的系统性思维,这成为企业管理的基础和方向。“从整体出发,先综合、后分析,最后复归到更高阶段上的新的综合。”

之后的创业,尤飞宇凭借“小K智能插座”的众筹项目一战成名,并与朋友合伙创设杭州控客信息技术有限公司。控客公司目前隶属于华峰集团科技板块。在随后的接班过程中,企业转型也体现出了尤飞宇鲜明的个人特色。2017年12月,尤飞宇接任华峰集团董事长。他将在复旦大学EMBA课堂上学到的先进管理思想运用到企业经营管理中,并于2018年1月成立华峰国际,探寻传统制造业高质量发展新模式,提出要围绕绿色低碳循环发展、

数字化转型升级和国际化产业布局战略,通过持续的调结构、转方式、促升级及强链、稳链、补链,逐步构建现代化产业体系。

与此同时,他还亲自带领IBM、HP等全球500强团队聚集而来的精英,搭建工业互联网平台、产业链金融平台、产业资产区块链平台和产业数字运营平台;并依托华峰制造业产业的新材料供应基础,聚焦化工新材料工业互联网,整合产业上下游和“一带一路”国际产业联盟,实施创新科技和创新金融,进而引领全球新材料产业生态升级。作为浙江省第十三届人大代表,尤飞宇也多次提交有关工业互联网与数字经济的建议案,为浙江深入实施数字经济“一号工程”出谋划策、贡献智慧。

接班后的短短5年时间里,华峰集团已形成了集聚氨酯、聚酰胺、铝复合材料、可降解塑料四大先进制造产业和智能家居、数字经济、新能源(LNG)三大战略新兴产业于一体的产业发展格局,2022年位列“中国企业500强”第384位。

做“单项冠军”,担当社会责任

年轻的“企二代们”近年正逐渐登上民营经济的舞台,相比于草根出身、学历不高的老一辈“创一代”,这些后继

者大多接受过正规的高等教育,其中很多人还接受过先进的EMBA教育。他们朝气蓬勃,思维活跃,视野开阔,具有更强的创新意识和开拓精神。“二代接班”不仅直接决定了家族继承、企业存亡的状态,部分核心企业的接班历程还可能对地区经济的发展产生影响。

作为“企二代”,如何才能顺利“接棒”老一辈,将家族企业发扬光大,为社会经济发展贡献更多力量?尤飞宇在运用先进管理思维赋能自家企业的同时,也慷慨分享了自己的成功经验,为民营经济赋能助力。

他认为,“企二代”首先要树立“单项冠军”的理念,那就是“要把每一件小的产品做精做细,即便达不到全国第一的水平,也要位列前二,否则不如不做。”当把一件产品做到极致,传统行业也能转变为高科技行业。在这方面,华峰集团就是最好的例子。经过两代人的接力奋斗,华峰集团目前已拥有3家上市公司、13家国家高新技术企业、7个全国制造业单项冠军,成为全球高分子材料行业领军企业。其次,“企二代”也要继续保持老一辈的创新精神,大胆开拓、百折不挠,瞄准方向把一件事情坚持下去。

企业社会责任同样是尤飞宇高度关注的问题。他在采访中多次提到环保问题。“像生产过程中的高能耗,其实都可以通过技术创新来解决、来避免。”这也是华峰集团并购美国杜邦旗下生物基材料业务的原因之一,推动华峰化

工材料产业向生物基、碳中和、可降解、水性无溶剂绿色高分子材料转型,金属铝材向高强度、耐腐蚀、轻量化新能源车用材料拓展。

事实上,复旦EMBA核心内容之一的企业ESG发展模式正在吸引中国“企二代”群体的目光。根据《家族企业》杂志最新发布的《第六届中国新生代企业家组织暨中国新生代企业家调研白皮书》统计,90.6%的新生代企业家认为家族企业的盈利模式与社会和环境使命感有关。

“华峰是瑞安土生土长的企业,我们要饮水思源,回馈社会、反哺家乡,助力实现共同富裕。”尤飞宇表示。据悉,今年6月,华峰集团出资5亿元创办初高中一体化学校,建成后将捐赠给市政府,这也是温州市单笔捐资额最大的公益教育项目。

身为“企二代”,尤飞宇没有选择“躺在老一辈的功劳簿上”,而是不断探索更适合企业发展的未来之路,灵活运用在复旦大学EMBA课堂上学到的管理知识,发扬自身敢于打破思维边界的创新品质,在传统高分子材料行业中成功实现企业的高新技术转型和高质量发展,创造出了面向未来的无限可能。

“不想被颠覆,就要拥抱变化。”在尤飞宇看来,唯有不断学习、更新知识,才能跟上时代的变化,也才能超越时代、开创具有引领意义的新方向。■

励建立： “专注+创新”造就锂电池结构件隐形冠军

励建立
科达利创始人、董事长

如何把一个创业公司打造成技术领先的全球隐形冠军？励建立给出的答案是：专注+创新。他所创立的科达利，二十年来心无旁骛，始终专注于锂电池精密结构件的制造与研发，最终成为全球第一。

“在复旦EMBA的学习过程中，我是带着问题去上课的，最终所获得的答案，也让我受益终身，并不断在企业管理中付诸实践。”作为复旦大学EMBA校友中的企业家代表，励建立回忆起这段学习经历，依旧记忆犹新。理论与实践深度结合的授课环境，全球一流的师资力量，对全球化的深刻洞察，以及同学之间的交流沟通，都让励建立收获极大。

时间回到2017年初，科达利在深交所成功上市，从创业者变身为上市公司掌门人，励建立却深感到了压力，过去那种靠经验来管理的方式已经落后，需要给自己重新充电，于是他决定进入到复旦EMBA学习，两年学习下来，他的企业也有了明确的战略目标和更加科学的管理方式，以及对于走出去在海外建厂的强大自信。

在复旦EMBA二十周年之际，励建立在深圳科达利总部接受了新华网的独家专访，结合他的创业与求学经历，畅谈隐形冠军的成长之路，管理学教育要如何助力高端制造业创新升级，企业如何出海才能行稳致远。

励建立认为，在锂电池领域，中国龙头制造企业跟国际水





这种交流不仅是知识和人脉上的提升，其实也是能从一个全新的视角来看待企业的发展。



平是相等的，科达利始终坚信“专注+创新”的力量，通过与全球最顶尖的企业进行长期合作，不断提高技术能力，将小生意做成大市场，从而在市场竞争中立于不败之地。

两次转型，深耕高端锂电池市场

隐形冠军是由德国管理大师赫尔曼·西蒙提出的一个概念，特指在一个细分领域内精耕细作，在国内或国际市场上占据绝大部分份额，但社会知名度很低的中小企业，其最大特点就是深耕于行业，“把一米宽的市场，做到一百米深”。

在励建立刚创业的时候，国内还没有隐形冠军这样的说法，但在深圳这块创业热土，励建立坚信：只要让企业心无旁骛做好一件事，未来就能不断做大做强。1996年，励建立在深圳创立了科达利，最初只是一家规模很小的五金模具制造企业，在经营过程中，他敏锐地察觉到手机普及的大势，1999年，科达利开始与比亚迪合作，为当年的“大哥大”做手机锂电池结构件。伴随着比亚迪在2003年成为全球前二的手机锂电池厂商，科达利的营收规模也水涨船高。励建立本人也成为“全球锂电池结构件大王”。

到2006年公司成立十周年时，科达利已经是一家亿元规模的企业，在手机锂电池结构件上也有一定的客户积累，这时候摆在励建立面前的是一道选择题，企业下一步要怎么走？如

果想要做更高端的市场,就意味着放弃触手可得的低端手机市场利润。但是励建立非常看好新能源汽车行业,尽管当时电动汽车还被认为是技术不成熟、难成气候,但励建立毅然决定向汽车动力锂电池结构件业务转型。

回头来看,励建立当初的这两个选择都极为明智,但在当时,这两个决定都面临巨大的挑战。做汽车锂电池研发,光是购买一台设备就得上千万元,研发投入是一个“无底洞”。但励建立坚定地认为,汽车的电动化是大势所趋,在这个新赛道上布局越早,对于公司的未来越有利。最后的结果也印证了这一点,伴随着国家将新能源汽车作为战略新兴产业来大力扶持,科达利跟随汽车产业链的崛起获得了巨大的发展红利。这份敢于主动打破“舒适圈”的远见卓识,最终让科达利成功抓住了新能源行业发展的风口,成为全球汽车锂电池精密结构件的隐形冠军。

从全球市场份额来看,根据西部证券的一份研报,2019年全球动力电池结构件市场上,科达利的市占率为52.9%,占据了市场的半壁江山。虽然近两年这一市场竞争极为激烈,但科达利在市场份额上一直处于领先地位,这除了励建立的专注之外,在复旦EMBA的两年学习经历,更让他受益匪浅,更加坚定了他对企业长期发展的信心。

结缘复旦,探寻企业发展新路径

2017年,在创业20年之际,励建立做了一个重要的决定:去读复旦大学EMBA。回忆起这段学习经历,励建立认为,这段经历不仅让他系统学习管理知识和最新的科学管理方法,更是沉淀自我的机会,让他冷静思考企业的未

来,这段经历让他获益终生。

在进入复旦EMBA之前,励建立的管理决策主要来自于实践以及对行业的敏锐认知,伴随着企业业务的不断扩大,客户规模的扩大,尤其是汽车锂电池业务进入快速发展期,励建立感到身上的担子更重了,在大胆决策的同时,他知道自己必须考虑如何最大程度规避风险。

“我是带着困惑和问题去复旦上学的,两年下来可以说是收益颇丰。”面对社会上对于企业家读EMBA就是“混文凭”“混圈子”的说法,励建立用自己的经历现身说法。当时他研究了很多高校,最终选择了复旦,因为复旦EMBA有非常鲜明的特色,有一批具有实战经验和理论学养的教授。

“我们同在大湾区的同学,不仅可以在上海感受复旦浓厚的人文氛围,也可以就近在深圳上课,还能实地走访很多校友的企业,一起分享企业管理经验。”EMBA的课程设置以案例教学为主,既有企业成功经验的总结,也有失败教训的分析,这对于像励建立这样的公司负责人来说,其实是非常重要的,“不仅可以跟教授们请教,还能与很多企业家同行交流沟通,再想想自己的公司,是否存在类似的问题”。这种交流不仅是知识和人脉上的提升,其实也是能从一个全新的视角来看待企业的发展,让他对于如何进一步优化企业的管理制度、企业文化、海外战略,也有了更深层次的思考,并付诸于实践,让企业不断做大做强。

创新驱动,用研发实力问鼎全球第一

“今天我们不仅在规模上做到了全球第一,在技术研发能力上也是全球第一,目前公司拥有280多项专利技

术”。励建立表示：锂电池和新能源汽车行业都是资金、技术密集型行业，技术或资金无法跟上的企业很容易被淘汰，必须创新驱动研发先行，只有在技术上拥有领先，才能保证在市场上领先。

从技术角度来说，精密结构件是锂电池及锂电池组的主要构成材料之一，属于新能源汽车的核心零部件，结构件的稳定性与安全性问题，会直接关系到汽车的质量安全。不仅如此，锂电池成本占据了整车成本的大头，伴随着新能源汽车市场的爆发式增长，汽车厂商和锂电池厂商都在寻找“物美价廉”的解决方案，不断降低成本。相比于全球智能手机市场增速放缓，全球电动汽车市场尚处于起步阶段，从电动汽车市场渗透率来看，未来增长空间还非常大，而要抓住市场机会，唯有通过技术创新这条路，才能行稳致远。

“专注细分领域的同时，要创新产品迭代，这才是企业发展的根本。”励建立一直坚持研发上的高投入，科达利过去五年的研发投入每年都呈增长态势，目前在全球已拥有近300项专利，在同类企业中处于领先地位。

结构件技术上的领先，保证了大客户的强黏性。科达利的客户涵盖了全球知名动力电池生产商，包括宁德时代、比亚迪、中航锂电、亿纬锂能，以及海外的特斯拉、松下、三星、LG等。这也反过来强化了科达利在全球精密结构件领域的市场领导地位，形成了一个“研发-技术-客户-市场份额”的正向循环，营收与利润水平节节高升。

财报显示，2022年上半年，科达利实现营业总收入33.88亿元，同比增长88%；实现归母净利润3.44亿元，同比增长57.5%，对比2017年上半年，当时科达利的半年营


收为7.46亿元，净利润仅为0.95亿元。上市的这五年时间，科达利的营收增长了354%，净利润增长了276%。

对于公司上市五年来的表现，励建立表示，这是公司一直坚持的“专注+创新”的结果，虽然锂电池结构件只是整个新能源市场中的细分领域，但是背靠万亿规模的汽车市场，公司未来依然大有可为，除了坚持创新驱动的战略之外，另一个关键词就是出海。

励建立坦言，伴随着公司规模扩大，尤其是上市之后，资金问题不再是难题，各种诱惑接踵而来，不过，励建立最终还是选择了专注于精密结构件，除了不断加大研发投入之外，还跟随客户走向海外市场。

事实上，伴随着电动汽车的全球普及浪潮，对于锂电池技术创新的要求也越来越高，比如，宁德时代就推出了“麒麟电池”，特斯拉也量产了“4680电池”，这些新技术都让锂电池的集成度变得更高，相应地对于锂电池结构件的强度、可靠性、安全性上，也都提出了更高的要求，这就提升了供应商的进场门槛，对于科达利而言，构成了一种长期的护城河。

虽然过去几年公司的产能都处于满载状态，但励建立并不满足于于此，更大的目标在于海外市场，希望让中国的高端制造业真正在海外生根发芽，目前科达利在欧洲已经建立了三个海外基地，分别位于匈牙利、德国、瑞典，这会成为科达利未来重要的增长点。

对于海外的建厂布局，励建立也坦言：机遇与挑战并存，在海外建厂的最大考验是来自于文化差异，目前海外工厂三分之二的员工是在当地招聘，这对于企业管理有了更高、更加精细化的要求，他也会通过复旦EMBA的校友沟通渠道来“取经”。

华克勤：以医疗为“心”，以管理为“眼”

华克勤

复旦大学附属妇产科医院党委书记

泰戈尔曾经说过：上苍给了我们生命，我们用奉献去拥抱。在三十余载的医路人生中，复旦大学附属妇产科医院党委书记、上海市妇科质量控制中心主任华克勤亲历过无数生与死的“叙事”、也写就了一页页“重生的喜悦”篇章。

近日，在复旦大学EMBA成立二十周年之际，新华网独家采访了2011级复旦EMBA校友华克勤，这位常年坚守在临床第一线的妇产科专家从不曾辜负与患者的每一次相遇，她也有信心在技术与管理的双线推动中进一步树立行业标杆，奏响更加铿锵的生命“续曲”。

医生面对的是疾病，更是病人

医用橡胶手套独特的味道、干净整洁的白大褂；担任妇产科医生的母亲每每在夜色中疲惫归来的身影……这些“片段”共同构成了华克勤完整的童年记忆。从小的耳濡目染令她在很早的时候就明确了未来要走的路：像母亲和家中其他四位亲属那样成为一名妇产科医生，为女性患者筑起生命的防线。

在填报大学志愿时，华克勤全部选了医学院。而当她顺利完成学业、走上理想的职业道路，开始了手术室和病房的“两点一线”后，她也渐渐在生死交替的震撼和个人、家庭、社会的复杂羁绊中参悟到了属于患者群体的人情冷暖，悲欢离合。





她有信心在技术与管理的双线推动中进一步树立行业标杆，奏响更加铿锵的生命「续曲」。



华克勤一直抱着一个观点,那就是妇产科不仅是一门生命学科,由于其与婚姻关系紧密相关,有着很强的社会属性,所以更加是一门社会科学。近年来,随着宫颈癌等妇科恶性肿瘤发病呈现出明显的年轻化趋势,女性患者对于保育治疗的需求愈发迫切,这也对医生的治疗水准和创新精神提出了更高要求。

早在2013年,华克勤和团队就为一位孕16.5周的宫颈癌病人实施了世界首例“中孕期腹腔镜保留子宫宫颈广泛切除术”,改写了以往中孕期宫颈癌患者需要终止妊娠、施行广泛全子宫切除的历史,开创了这一领域新的里程碑。

而在2017年,华克勤又采用微创技术,为一位罹患先天性生殖道畸形、双子宫且被误切了一侧健康输卵管的患者完成了“生殖道畸形子宫融合术”。两年后,这个“二合一”的子宫成功孕育并产下一对龙凤胎,不仅由此验证了华克勤微创手术安全性的远期效应;其成果更在第46届AAGL全球年会(业界顶级的妇科腹腔镜学术会议)上被列为继续教育课程面向全世界推广。

和其他病患不同,华克勤接诊过的很多患者在饱受病痛折磨的同时,还要承受来自家庭的巨大压力。“这也在不断警醒我,我们面对的不仅是疾病,更是病人。”站在现代医学的角度,女性内生殖系统的绝大部分器官是可以切除的。只是如此一来,患者的身体就不再完整,也会永远失去做母亲的权利。而华克勤所坚持的,就是从病魔手中把这个“权利”夺回来。

据一份2017年-2022年的统计数据显示,复旦大学附属妇

产科医院5年间共为1240例宫颈癌患者完成了保留生育功能手术,术后成功受孕率达63.9%,复发率仅0.08%,远高于国际上同类手术后30%左右的成功妊娠率。在这里,每个新生命的降临都伴随着医生的辛勤付出和汗水。“但只要‘被需要’,我们就会随时站出来。”华克勤坚定地说。

手术台就是医生的阵地。从早期的开腹手术到微创、再到微创术式的创新突破;直至随着器械的升级换代陆续开展的3D腹腔镜手术、达芬奇机器人手术、vNOTES手术等,华克勤几乎见证了中国妇科腹腔镜手术的整个发展历程。多年来,她带领团队相继成功施行了各种腹腔镜宫颈癌手术、保留器官功能的盆底重建微创手术、恶性卵巢肿瘤微创手术、腹腔镜下腹主动脉及盆腔淋巴结清扫术等高难度的四级腔镜手术,为国内妇科微创技术领域的革新和发展做出了突出贡献。

时至今日,复旦大学附属妇产科医院的宫颈癌手术治疗质量控制标准质已经立项,即将写入上海市卫生健康地方标准。同时,医院还协助国家卫生健康委医院管理研究所起草了关于子宫肌瘤、宫颈癌(手术治疗)的《单病种质量监测手册》,为全国宫颈癌诊治工作提供了宝贵的“红房子经验”。这其中,作为医生的华克勤在无私付出;作为一位管理者的她,同样也在无私付出。

跨出“医疗”看世界,赋能医院管理

和很多抱着切实的职场诉求而求学的学员不同,华克勤11年前来到复旦大学读EMBA时,在事业上已经取得了相当大的成就:当时的她已获评正高级职称、是博士研究

生导师,也是国内妇科微创技术领域的领跑者之一。华克勤坦言,在决定读书之后,她曾向包括复旦面试老师的很多人回答过“为什么在本就紧张忙碌的工作之余还要来学习”这个问题。

“我看到过一些高素质的年轻医生在临床、科研竞争与压力下的迷茫、抱怨甚至放弃,这是摆在他们面前的一个难题,也是我在管理工作中必须跨越的一道难关。”此外,华克勤也希望能够跳出医疗“框架”去看一看其他行业的运作方式、洞察投融资之道、把握全球市场的变化等。综合以上,就读复旦大学EMBA无疑是一个最佳选择。

走进复旦校园后,华克勤的第一个收获是如愿以偿地“接触到了来自各行各业的优秀同学”。大家深入交流,碰撞思想;而这种视野和格局的拓宽又带动了认知的全面提升。华克勤开始高屋建瓴地对更加广泛的社会医疗问题报以深度关注,并得以从宏观层面对“科技强国”与“创新驱动”投入思考。

进入21世纪以来,随着大数据、人工智能等信息技术的快速发展,医院与高校、企业跨界合作的产学研深度融合合作体系在加速科研成果转化、推动医学和相关产业发展方面的优势也愈加凸显。正在医院和学校“双线奔波”的华克勤此时果决地将目光锁定在人工智能赛道。为此,她联合高校和企业,一路摸索着投入到对AI平台和工具集的研发工作中。

“我们的最初愿景是设计一款面向妇科肿瘤预防诊治的‘诊验理影’医疗分析云平台,覆盖细胞学、组织学、形态学和影像学。”在华克勤的构想中,这款云平台能够辅助医生快速诊断,解决偏远地区病理医生、专科医生缺乏的问

题,为更多患者免除宫颈癌等妇科重症的威胁。

经过几方数年来的共同努力,目前该系统已成功问世,并以平均每1.5分钟出具一份TCT细胞学检查结果、0.5分钟判读一例阴道镜图像、3分钟完成一例MRI影像阅片结果的“超速度”帮助医生十几秒就可以锁定可疑病灶区域范围,进行组织采样。目前,云平台正在全国首批35家医院进行定点推广,华克勤期待它帮助更多医生快速“进阶”到三甲医院专家的水平,为欠发达地区提升医疗服务质量发挥更多积极作用。

在复旦大学EMBA项目学习的两年间,华克勤感到自己的成长与蜕变清晰可见:“首先,项目的课程涵盖了沟通技巧等非常实用的知识结构,为我在多学科集体讨论、以及与兄弟医院科室的接洽和合作中带来了切实的帮助。”其次,她也更加深刻地认识到管理者的“道”与“理”都不应该被局限在某个框架内。而是应该更加灵活,也更具人性化。

落实到日常工作中,华克勤将在《领导力管理》课程中的所思所得与医院人才战略相结合,从平台留人、事业留人、待遇留人和感情留人四方面着手进行改革;同时通过制定《复旦大学附属妇产科医院拔萃人才计划》,以文化建设为引领,帮助年轻医生明确清晰的职业目标、科学规划职业发展空间,让每个人都有“奔头”、有“盼头”,从而进一步加强员工对医院的归属感和价值认同。

从更宏大的管理视角出发,华克勤认为医疗卫生行业由于特殊的行业属性,对人才梯队的建设需要兼具长期性、复杂性、专业性和继承性。为此,她还将《战略管理》等课程活学活用,专门制定并出台了《中层干部考核管理办法》,不仅发挥党管人才优势,也充分激发了医院的中层管

理效能。

构建品牌竞争力,不断更新自我

在华克勤的领导下,复旦大学附属妇产科医院迄今已开展了长达10年的文化主题活动与医疗服务细节举措活动,建立起以患者为中心的全面质量管理指标考评体系;并先后获得全国文明单位、全国品管圈大赛优秀奖、上海市五一劳动奖状等各类奖项。这家走过百年的“红房子医院”在新时代的发展浪潮中再一次勇立潮头,为泛长三角地区妇产科事业持续贡献着自己的力量。

从一名妇产科的外科医生到身兼临床、科研、教学、管理等数职的医院管理者,华克勤变得更加忙碌,但只要穿上白大褂,她就又会变回一名仁心仁术的医生:可以亲自为癌肿累及肠道的病人擦拭创面秽物,也可以为了缩短患者术后疤痕而潜心研究……在无数患者心目中,华克勤正是当之无愧的“最美医生”。

从医至今,华克勤已发表论文223篇,其中SCI收录论文112篇;获得国家发明专利1项、实用新型专利3项,并荣获全国优秀科技工作者、上海市领军人才、上海医学科技进步一等奖、中华医学科技进步三等奖等诸多荣誉。她用实际行动践行了刚刚走上工作岗位时做出的那份质朴的承诺:对得起每一个病人。

在复旦大学附属妇产科医院,华克勤带领红房子人,用精湛的医术、高尚的医德守护着每个生命的“一树花开”。她始终在通过学习不断自我更新,也期待有更多患者从这里重获健康,破茧成蝶,去迎接崭新的人生。[7]





风光

一张好照片，让你愉悦地发呆；一张好照片，让你自由地畅想；一张好照片，让你的思绪放飞在世界各地。这期的『风光』栏目从复旦MBA摄影协会征集了二十二张好照片，与你分享。





青海 天路

2001级MBA-陈庆发

额济纳胡杨林 怪树林

2004级MBA-董克武





浙江余姚 四明湖
2004级MBA-董克武

青海 艾肯泉

2004级MBA-梁志强





西藏山南卡若拉冰川
2004级 MBA-梁志强



新疆喀拉峻 远方
2010级 MBA-刘轶





安徽黄山 岭
2017级IMBA-耿聪



广州飞上海的飞机上云下山河
2017级MBA耿聪



贝加尔湖奥利洪岛 蓝洞

2017级IMBA-张毅



摩尔曼斯克 极光初现
2017级IMBA-张毅

新疆赛里木湖 蓝
2020级MBA-曹慧超





墨西哥 坎昆附近 粉红湖
2020级MBA-刘畅



内蒙古 呼伦贝尔 穿过草原
2020级MBA-杨然



坦桑尼亚塞伦盖蒂 清晨的象
2020级MBA—杨然



智利百内公园 Torres del Paine 棱角中的心
2021 级 IMBA-李伟亮



智利百内公园 Torres del Paine 天地间的人
2021 级 IMBA-李佳亮

新疆 巴音郭楞蒙古自治州 巴音布鲁克草原
2021级MBA-杨毅





新西兰 看海
2022级MBA-刘慧毅



新西兰 梦幻山坡
2022级MBA-刘慧毅



福建霞浦 东壁天光
1999级MBA-倪剑云



福建霞浦 天际远帆
1999级MBA-倪剑云



湖北恩施狮子关浮桥
2007级 MPAcc、2011级 DBA-华家器

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。



苏步青的“几何世界”：数学与国运相连，会很诱人

文 / 张炯强

他是国际公认的几何学家，中国著名教育家，中国科学院院士。

他发现了著名的“苏锥”和“苏链”，系统发展了射影微分几何的理论，是我国微分几何学派的创始人。

今天是被人们称为“东方第一几何学家”的苏步青诞辰120周年纪念日，复旦大学以“苏步青先生诞辰120周年纪念展”来缅怀大师。



苏步青授课的情景

刻苦求索 报效祖国

来到纪念展现场，一张张老照片吸引人们进入苏先生的“几何世界”。有张照片拍摄的是日本学校颁给苏步青的毕业证书。1919年，年仅17岁的苏步青东渡扶桑，因经济困难，最初每天只吃两餐饭，无钱请日语老师，就拜房东大娘为师。最后，他用流利的日语完成面试，以第一名

成绩进入名校东京高等工业学校的电机系。哪知1923年他毕业时发生关东大地震，他丢失所有复习资料，毕业考试未取得满意成绩，可校方依然颁发一张特别的毕业证书：“苏步青，以优异成绩毕业。”1924年，他又以第一名的成绩考入日本东北帝国大学数学系。

另一张照片呈现的是苏步青亲笔写的《国立浙江大学理科研究所数学部报告》。早年在日本大学，苏步

青就向“学长”、另一位数学大师陈建功畅谈理想：“取得博士学位后，我们要马上回去报效祖国，为浙江大学数学系的发展出谋划策，为国家培养更多的人才。”这里有个插曲，一位日本友人曾问苏步青：“你为何那么拼命学数学？你真的觉得那里有很多乐趣吗？”苏步青回答：“中国的发展需要数学。起初我确实觉得它没有听歌、跳舞有意思，但当你把数学同国运联系起来，你就会发现这是多么丰

富并且诱人的领域。”

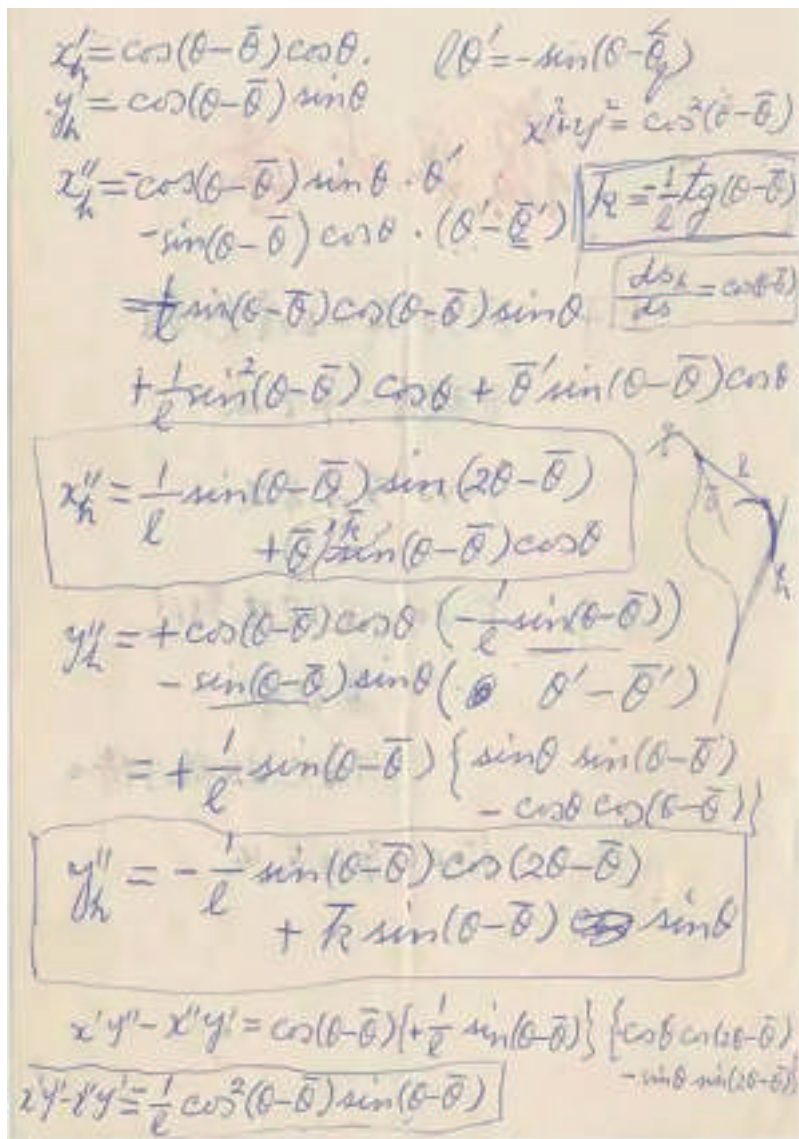
浙大数学系成长可谓筚路蓝缕。尤其是1937年全面抗战爆发，浙江大学被迫西迁。在贵州湄潭的日子里，师生生活极其艰苦，大学教授靠工资也难以糊口。苏步青买了一把锄头，每天下班回家后或休息日就去开荒种菜。生活每况愈下，苏步青的一个儿子因营养不良，降生不久便夭折了，但他依然坚强地走上讲台。当他回身在黑板上画几何图形时，学生们就会议论苏老师衣服上那些“三角形、梯形……的补丁”，还有屁股上的“螺旋形曲线”。晚上，苏步青把桐油灯放在破庙的香案上写教材，以坚忍不拔的意志完成了《射影曲线概论》一书。

欧美日数学家称苏步青和同事们为“浙大学派”。1931至1952年，苏步青培养了近百名学生，在国内十多所著名高校中任正副系主任的就有25位，有5人被选为中国科学院院士，后来，他又培养3名院士，共有8名院士学生。

为师之道 贵在坚持

苏步青是中国数学基础研究的开拓者和领路人。著名数学家、中科院院士王元评价：“中国现代数学研究是上世纪30年代才真正开始的。”

在浙江大学，苏步青主攻方向由仿射微分几何转到射影微分几何，并很



苏步青修改学生论文意见的手迹



苏步青深入工厂，与一线工人交流

快获得系统的研究成果。他还把研究领域扩展至一般空间微分几何学，建立与前人完全不同的几何构造性方法，完成N维空间曲线的几何学构造理论。1931至1949年，这位“东方第一几何学家”带领学生在美日英等国期刊上发表百余篇论文。“苏先生和他的学生在极其艰难的条件下，长期坚持微分几何的研究和教学，取得了举世瞩目的成就，形成了国际上公认的中国微分几何学派。”苏步青的学生、复旦大学数学科学学院教授、中科院院士李大潜说。

1978年任复旦大学校长后，他继续深耕，撰写了《一般空间微分几何学》《现代微分几何概论》和《射影曲面概论》等专著，系统总结研究成

果，奠定微分几何学的发展基础。他创立的“微分几何学派”在复旦大学得以发扬光大。

为了集聚中国数学家力量，苏步青参与发起了中国数学会。他还担任我国第一本全世界发行的《中国数学会学报》总编辑，并定下原则：“该会刊非创作不登，备与各国著名杂志相交换，为我国数学界在国际谋地位。”

苏步青有一句名言：“勉励他们（自己学生）尽快赶上自己”。李大潜回忆，作为桃李满天下的杰出教育家，苏步青曾表示“毕生事业一教鞭”，把教学看成自己一生的事业，提倡“一代要超过一代”的教育理念。他的学生熊全治研究整体微分几何，

苏步青是中国数学基础研究的开拓者和领路人。著名数学家、中科院院士王元评价：『中国现代数学研究是上世纪30年代才真正开始的。』

特别是积分几何；张素诚转向拓扑学；谷超豪转到偏微分方程和数学物理研究；胡和生发展了孤立子的几何理论……他们都是享誉国内外的著名数学家。

刚毕业留校任教时，李大潜曾向苏步青请教教学经验，苏先生只告诉他“贵在坚持”四个字，显示了他一生的坚定信念。李大潜回忆，即使工作再忙，困难再大，苏步青也会坚持每天阅读学习两小时，这也激励自己每天坚持学习研究的道路。

激扬文字 勇攀高峰

数学与诗词，一理一文，苏步青

却深谙二者相通之精髓。在他看来，数学和旧体诗都十分重视想象和推理，读写旧体诗能起到“窗外看雁阵”的作用，可避免头脑僵化。“深厚的文学、历史基础是辅助我登上数学殿堂的翅膀，文学、历史知识帮助我开拓思路，加深对数学的理解。”他曾如此表述。他还向有志于学习自然科学的学生呼吁，“搞点形象思维，读点诗词，对打开思路、活跃思想是很有好处的”。

“微分显万象，平生问几何，一生一卷诗。”他给后世留下近500首诗，“极目东西无净土”“愁闻鼙鼓动余哀”，这是他感时伤世、忧国忧民的爱国情怀；“喜看神州除‘四害’，更需鼓劲越雄关”，这是粉碎“四人帮”后，国家拨乱反正，他表达要继续为国家科学事业而奋斗的渴望。1977年8月4日，距离全国科学大会召开还有6个月，苏步青应邀参加邓小平主持召开的科学和教育工作会议座谈会，激动地写下“黄忠跃马定军山，能饭廉颇弓满弯”。

晚年，苏步青又写下诗句“丹心未泯创新愿，白发犹残求是辉”——他依然雄心未减、创新不止，为中国的科技创新和基础研究出力。1982年，他组织成立了全国计算几何协作组，为



谷超豪与苏步青(右)讨论数学问题

我国计算机辅助设计和制造方面的高科技项目提供理论和方法，并培养了一批理论和实际相结合的人才。

“我一定要在有生之年，为可爱的祖国、伟大的党再作出一番贡献。”耄耋之年的苏步青坚持每天从居所走到校内办公室，他心系复旦数学系与中国数学的发展，心系我国中小学数学教育事业的未来。

2003年3月17日，苏步青在上海逝世，享年101岁。

国福路，红瓦黄墙小楼，苏步青旧居曾经花木繁茂，如今修缮一新。这里已成为复旦大学“玫园爱国主义教育建筑群”，今年5月入选全国首批“科学家精神教育基地”。无数后学在此追寻大师足迹，感悟先辈精神。

他曾经说过：“我要活到九十九。”因为苏老九十九岁时便是千禧年到来之时，他想见证跨越世纪、飞速发展的中国，他看到了，做到了。F

那长长的走道——忆我的小舅舅杨福家

文 / 陈圣来

印象中,大楼的楼道很长很长,还有些昏暗。舅舅的住所在一边的走道尽头,临了,还要上三四级台阶,才是那扇紧闭的灰黑的木门。河滨大楼(上图)濒临苏州河,舅舅家推窗即是河景,能看到窗外来往穿梭的船只,听到机动船马达的突突声,以及犁开水面波涛的哗哗声。这是我少年时去舅舅家的记忆。起初我常常会在走道上走岔了路,兜兜转转找不着方向。毕竟,这是上海单体建筑面积最大的公寓,号称亚洲第一楼,看它黑压压占了苏州河沿岸的一大片,就可揣测它里面的走道有多长。以后,驾轻就熟,就再也没有走丢。

舅舅欣赏母亲的厨艺,他最喜欢母亲烧的烤麸,咸中带微甜,硬中带柔软,配上茴香、金针菇等,油而不腻。知道舅舅就馋这一口,母亲经常烧好烤麸,装在饭盒里,让我给他送去。还有端午节,母亲裹的粽子,一大包肉粽、一大包豆沙粽。春节期间,母亲包的宁波芝麻汤圆,一个个小若珍珠,白面透黑,薄而不破。我当时就像一个快递小哥,穿过那条长长的走道,敲开那扇门,给舅舅送去美味,以及家人的关爱。

以后舅舅告诉我,时任复旦校长

的谢希德教授,就是拖着残疾的腿,走过那条长长的走道,来造访舅舅,希望他能出山,一起挑起领导复旦的担子。他着实被谢校长的诚意感动了,义不容辞地进入了复旦的管理层,开始了从核物理学家到教育家的角色转换。

妈妈告诉我,舅舅小时候非常淘气,那时我家住石库门房子,晒台旁就是假三层的红瓦屋顶,舅舅来家经常会窜到屋顶上乱爬。幡然醒悟是在高中阶段,中考他竟意外考进了格致中学,到了高中,母亲说他像换了一个人,整天埋在书堆里。那时我去外婆家,只见他锁在亭子间里,很少出来应酬,我们也不敢去打搅。就此,他的学业乘风破浪,考上了复旦大学物理二系(核物理系),24岁就成为原子能系副系主任,是当年复旦乃至全国高校最年轻的系领导。后来,他成为新中国首批去欧美的访问学者,集中在北京进行外语培训,同批培训的有日后成为北京大学校长的陈佳洱等人。《大学英语》的主编许国璋来考核他们的英语水平,认为离出国访学相去甚远,然而,他们还是硬生生闯出去了。

舅舅去了丹麦,就因为丹麦有个

享誉世界的物理学大师玻尔——1963年至1965年,舅舅在哥本哈根尼尔斯·玻尔研究所任博士后研究员。那时出国留学可是凤毛麟角,更何况去欧洲发达国家。记得他给我家寄来他穿着西装系着领带在白雪皑皑覆盖着的草地上的留影,我们都很兴奋,也很羡慕,母亲让我们长大要像舅舅一样,有出息,报效国家。更令我们大开眼界的是那张哥本哈根的克里斯蒂安堡宫的彩色明信片,丹麦是安徒生童话的故乡,而照片上的克里斯蒂安堡坐落在厄勒海峡出口处,那褐色童话般的宫殿映衬着蓝色波光粼粼的海面,像仙境一样令人神往。我们将舅舅的照片和明信片都压在家里写字台的大玻璃板下,每每写字时看着这些相片,仿佛能给我一些激励的力量。

其时我开始爱好写作,动乱的年代没书念,但我参加了南市区的创作组和影评组。1977年高考恢复前夕,一些电影已解禁,区影评组组织观看了张骏祥导演的影片《白求恩大夫》,我写了一篇很长的影评文章。过几天天文汇报将文章全文刊登出来。当时大报都只是四个版,我的占了大块版面的文章,非常引人注目。那时报



杨福家在诺丁汉大学杨福家楼前留影

纸的影响力远远超过今天，文章刊登后，几乎所有熟悉我的人都来向我道贺。恰在其时，恢复高考的消息传出。我所在街道的党委书记在会上公开说，现在中央决定恢复高考，我第一个鼓励陈圣来去报考。而这篇文章也给舅舅看到了，他当时拿着报纸对舅妈说，这篇文章是圣来写的，不简单啊！我要推荐他去考复旦。于是他告诉我妈，让我去他家一次。我去了，他说了一番鼓励的话，并让我把自己已发表过的作品整理一份，由他向学校推荐。粉碎“四人帮”后，他这个当年被批为“白专”典型的青年教师又开始受到重用。他把我整理出来的作品拿给了学校党委书记王零看了，王书记说，这个青年水平

比我们工农兵学员要高呀！

高考那几天，我特别在状态，自我感觉考得不错。那时考试分数是不公布的，一直到进入大学才告诉你。在等待张榜的日子，我一位姐姐结婚，舅舅来参加姐姐的婚礼，他对母亲说，圣来这次进复旦没有问题，他的考分远远超过复旦录取分数线，再加上我的推荐，你可以放心。事后我了解到，我的总分超过复旦录取线30多分，语文单科成绩是全市第二名。因为我高考前一直借调在上海文艺出版社当编辑，曾参加上海青年作家采访团赴大庆油田采访，还去江西井冈山，湖南韶山、长沙等地组稿，因此视野比较开阔，选材作文也更容易角度独到一些。于是，我心情大

这篇文章也给舅舅看到了，他当时拿着报纸对舅妈说，这篇文章是圣来写的，不简单啊！我要推荐他去考复旦。

悦。舅舅正好从香港弄来三卷本的《基督山恩仇记》借给我阅读,当时“文革”虽然结束,但这套书还没有开禁,于是我乐滋滋地一边享受着阅读的乐趣,一边享受着复旦梦的快感。

然而美梦正酣时,我被一记棒喝。那天舅妈行色匆匆来到我家,告诉我一个不幸的消息,我被复旦大学医务室刷下来了,因为街道转送我的材料时,把当年我很厚一叠病休材料也转给了复旦,医务室在审核我的材料时表示了明确的异议。经过一番挣扎,系里败给了医务室。这是我人生路上一次重大挫折。

但是,不久又有了一丝转机。由于刚恢复高考,集中了太多优秀学子,复旦等高校经批准又制定了扩招计划,决定再招一部分走读生。在舅舅的努力下,复旦准备重新录取我,纳闷的是找不到我的材料。最后才了解到我已被上海师范学院(现上海师范大学)定向录取,他们挑了一部分优秀考生,准备将来补充到上海普通教育师资队伍中去。我面临着痛苦的抉择:要么退学,明年再考;要么正视现实,去师院。经过激烈的思想斗争,我最后屈服于现实,因为我除了要圆大学梦,我还必须改变我的身份。我虽然借调在出版社,但我的编制还在街道加工厂,集体所有制和全民所有制之间有一条鸿沟,唯有两条途径可以突破:参军或上学。舅舅安慰我说,以后来考复旦的研究生吧!

我还未及做考研的准备,上海广

播电视局招聘编辑记者,我欣然应考并考中,于是走上了另一条人生轨迹。2017年高考恢复40周年,南方都市报记者来采访我,发表了很长一篇访问记:《高考往事/陈圣来:与复旦擦肩而过,人生要从一城一池的得失中超脱出来》。我把这篇专访发邮件给舅舅,他阅后给我回了一句话:“如果当年你进了复旦,结果不一定比现在好。”

我们这辈人遭遇了“文革”这样荒诞的年代,也赶上了改革开放这样奋进的年代。1992年秋,我领衔创办了上海东方广播电台。东方台以焕然一新的面目呼啸而出,人民日报以“上海人为东方台打开收音机”为题发表了通讯,光明日报以“东方震荡”为题作了报道。舅舅接任复旦大学校长的重任,恰在1993年。他在百忙中还给我写来一封信,说他始终在关注东方台,认为办得很有生气,鼓励我继续努力。当时我们正在势头上,好评如潮,每天听众来信多达4000多封,然得到复旦大学校长、中国科学院院士的赞许还是不容易的,我让办公室在我们内部简报上摘编了这封信,并由此受到启迪,邀请了王元化、谢希德等社会名士担任东方台的“高参”。

而舅舅主政的复旦,也是呈现出万千气象。他在中国第一个提出“知识经济”,他告诉我那一年他受邀参加美国总统克林顿的早餐会,克林顿演讲时提到的这一崭新名词,立刻给

他捕捉到了。回国后,他经过深入思考,又查阅了大量资料,在文汇报“科技文摘”版以答记者问的形式,发表了他对知识经济的看法。为了适应知识经济时代,他提出设立复旦发展研究院,建立社会性的智库,高校应成为推动社会进步的引擎。1993年2月12日,我应邀参加复旦发展研究院成立大会,时任上海市委宣传部部长金炳华是从复旦出来的,舅舅问他是否认识我,金部长笑答:我们宣传系统的东方台台长我怎么会不认识!舅舅说,但是您不知道他还是我的外甥呀。言辞之间流露出对我的赞许,这使我很感动。

在担任复旦大学校长期间,舅舅的全球视野与国际人脉、学术孤傲和目标追求、科学严谨和不谙世故,给大家留下了深刻印象。他告诉我,刚上任复旦校长时,一次出去开会,他让司机准时等候,他自己提早五分钟出来,结果到点了司机没有到,他直接叫出租车离开了,从此驾驶员再不敢迟到。他的秘书告诉我,跟他出差或出国,不能托运行李,因他最多随身携带一个拉杆箱,下了飞机从来不会等托运的行李,认为这样太费时间。然而,有一次我出差,在机场候机室恰好碰到他,他与叶叔华院士等去北京开会,我看他拖着一个行李箱,以为是他自己的。但不是,他是帮着叶院士提的。元旦前夕,市侨办举办迎新招待会,我与他都接到邀请,招待会结束时他与舅妈等在走廊

里不上电梯,原来他要让年长的吴孟超院士先走。每次他到我家里来,也是像办公事一样,出来时他会给我一个电话,路上再给我一个电话,告诉我还有几分钟会到。到了家他会明确告诉我将呆一个小时或一个半小时。我和太太常会暗笑,这哪里是走亲戚呀?这么刻板!但这就是他的性格,我们也习惯了。

我请他和舅妈来家里吃过年夜饭(上图),那时我父母都还在。这是他最放松的一次家庭聚会,因为他想让驾驶员也安心吃顿年夜饭,所以没让司机等,说好由我送他。饭桌上大家都喝了一点酒,他夸了我太太,说我们一大家是整个家族里最团结和最和睦的家庭,亲人都很羡慕,然而他发觉了一个秘密,说我太太在中间起到了非常好的作用,她非常能与大家相处,非常能“挑气氛”,也非常大方,他要号召家族里的媳妇向我太太学习。我感到晚年的他明显地比年轻时注重家族亲情,性格也稍稍变得柔和一点,但骨子里的那种清高、那种耿直,是不变的。

在另一次家宴上,他告诉我准备辞去复旦校长,他直接给当时的教育部部长陈至立写了信。至立同志是他的学生,既感到可惜,但又要尊重他本人的意愿,这样又拖了半年,他从复旦大学校长的职务上退了下来。

但很快他被国际学界瞄上了,英国诺丁汉大学正式聘请他担任校长,这可是破天荒的,一所英国名校从没

婚礼那天,舅舅与舅妈盛装出席,舅舅戴着红色的领带,舅妈穿着深绛色的晚礼服,还捧来一大束红玫瑰。

有聘任中国人担任校长的,英国没有,整个欧洲也没有。他欣然接受了。舆论掀起一股狂潮,他又成为公众人物。

相隔几年,我女儿想去国外攻读研究生,在美国、欧洲、澳大利亚三个方向里,她选了欧洲。我心中暗喜。因为人家都说去了美国或澳大利亚有可能留下,那是移民国家,而欧洲留下的可能性较小,我不希望女儿离开我。舅舅得知这一消息,鼓励她去报考诺丁汉大学,说这是英国排名第七的大学,但是他只是建议而已,要

求她自己去考雅思,去投报。当时通过中介去投报是例行做法,但舅舅不主张,认为自己报考可以锻炼她的能力,也是自信的体现。女儿雅思成绩很好,并被英国两所高校录取,最后我们选择了诺丁汉大学——毕竟将一个从没有独自出过远门的姑娘放到国外,我们都有些紧张,有舅舅在那边,仿佛心里就有了一点依傍。

女儿在英国学习的紧张程度,按她的话说,是过去难以想象的,几乎天天凌晨才从图书馆里出来。终于熬到毕业了,我与太太去参加她的毕业典礼。我们俩就投宿在舅舅的校长官邸,那是校园里的一栋独立的别墅,有好几个卧房。第二天就是毕业典礼,上午学校体育馆里坐得满满当当,舞台中央挂着巨大的校徽,舅舅穿好了校长礼服,那校长礼服比我们国内的导师服要华贵得多,黑色的底子上绣满了金色的花卉,袍子很长,金光闪闪,特别耀眼。舅舅前面有一位上了年纪的穿着导师服的学校负责人拿着巨大的权杖开路。校曲轩昂地奏响,舅妈拍了舅舅一下背脊,说了一声:挺胸挺一点!舅舅就踏着音乐声绕场一周,然后走上台去。乐声戛然而止,舅舅站在主席台中央用英语宣布毕业典礼开始。然后每一位毕业生,依次上台,向校长鞠躬,并领取毕业证书。我和太太坐在家长席上,既为女儿自豪,也为舅舅骄傲。毕业典礼结束,学生都已在操场上狂欢,把博士帽硕士帽学士帽抛向



杨福家夫妇出席作者女儿的婚礼

空中。舅舅把我们留下，他没有卸下校长服，特为给了我们全家与他合影的机会，作为一个小小的优待和惊喜。

回国后不久，我去舅舅家，他刚刚从北京回来。他告诉我温家宝总理把他召去中南海，听取他对教育改革的意见，最后还一直把他送出中南海。他让总理不要送了，总理说他也需要散散步，坚持送他，并叮嘱他写一些材料和建议。舅舅让我女儿写一写在诺丁汉大学学习的体会，女儿写得很实在很真切，写出她研究生期间的学业艰辛：“来英国前就有耳闻，可是，切身体会要比想象中强烈得

多。这是一场对身体和意志力的考验，也让我发觉人的潜力真的是无限的。第一学期开始，铺天盖地的小论文就压得我不能喘气，基本上一个礼拜就得交3000字的作业，而每写一篇作业前更是得看厚厚的资料，于是不可避免地严重缺少睡眠，使我一度感到睡眠是那样诱人那样幸福。从来没有经历过如此的生活，一天24小时，2-3小时的睡眠是常事。”舅舅看了文章，拍案叫好：“我们国内教育紧张阶段都在大学之前，而一进大学就松垮下来，研究生也是如此。国外，一上大学就开始紧张，研究生阶段都开始出成果，许多诺贝尔奖获奖者就

是在研究生阶段出的科研成果。”舅舅说他要女儿的文章收到给温总理的材料中去，要改变这样的状况。他给温总理的材料里还收了我表妹女儿的例子，表妹的女儿在美国的成绩完全可以进哈佛，结果她却投报了一所烹饪学校，而且这所烹饪学校的学费还高于哈佛，但表妹支持女儿的选择。舅舅以此案例说明我们社会和政府对于职业教育的偏见，认为从观念到政策上都要转变。

舅舅在诺丁汉大学任职整整十二年，超过他在复旦的任期。按诺丁汉大学的校规校长任期不能超过两届，学校为他专门修改了校规。他任职期间，在校召开了世界中药联盟大会、成立了中国政策研究院，特别是在我们故乡宁波开办了中国第一所中外合作办学的宁波诺丁汉大学。而鉴于他对诺丁汉大学的贡献，学校将校园里最漂亮的一栋楼——由英国著名建筑师Ken Shuttleworth设计的大楼——命名为“杨福家楼”，并请了英国皇家人像画家协会会员Keith Breeden耗时三年，完成了一幅杨福家校长的巨制，肖像画的底板衬着杨福家亲笔书写的八个大字：“国际交流、教育先行”（下图）。这幅巨型肖像画将永远悬挂在诺丁汉大学的纪念堂里。由于一个人，而使中国的形象、中国的声音、中国的文化，得到如此广泛与深刻的传播，既极为难得，又意义深远。在所有传播力中人是强大的传播力，中国屹立于世

界民族之林需要无数个杨福家!

女儿学成归来,并于2015年步入了婚姻的殿堂,我邀请舅舅和舅妈参加她的婚礼,并希望舅舅做她的证婚人,因为他既是女儿的舅公,又是她的校长。不巧,婚礼的日期他要去美国开会,我和女儿都感到很遗憾。哪知过了半个月他给我短信:“圣来,我不去美国了。上帝要我们参加斐斐婚礼!”婚礼那天,舅舅与舅妈盛装出席,舅舅戴着红色的领带,舅妈穿着深绿色的晚礼服,还捧来一大束红玫瑰。婚礼后,他给我发了短信:“谢谢使我们度过一个愉快的夜晚。给我你的电子邮件(邮箱),我发几张斐斐在诺丁汉我住宿(楼)的照片。”后来,我去舅舅家,他与舅妈还埋怨我在女儿婚礼上穿得不够神气——当时我穿了深色的西装、深色的衬衫,戴了浅色的领带,他们认为我应该穿一件浅色的衬衫。

近些年,我总是隔几个月会去看望舅舅和舅妈,买上舅舅喜欢的正宗的新西兰金猕猴桃。记得好多年前,我把新西兰总领事送我的金猕猴桃转送他,他说从来没吃过这么好吃的猕猴桃。于是,我们会给他送两盒去,还会带去舅舅很喜欢吃的杭州小核桃肉。三年多前,我们去他家看望二老,发觉舅妈记忆力急速衰退,不由心里很焦急也很忐忑。但是舅舅似乎并不觉


察,婉拒了去神经内科做检查的建议。他与舅妈的状况每况愈下,我们多次劝他改变,但没有作用。一直到这次疫情前夕,我们去看他,还极力劝说他们去医院,并保证联系好他的定点医院,一同陪他们去。我们以不容分辩的口吻与他说,并说这也是他女儿女婿的意思。说实话,在他的晚辈里我们与他接触的机会最多,讲话也最随便。他笑了,“你们讲话的力量比他们都大?”他开玩笑地问我们。我和太太异口同声地说,“是的!”我们大家都笑了。看他似乎给我们说服的样子,我很高兴。但回家不久,我接到他的电话,他说舅妈意见等天暖和点再说吧!我心里往下一沉。

7月17日早上,我刚起床不久就接到他女婿从美国打来的电话,他说舅舅昏迷了,希望我能再详细了解一下状况。我连忙打舅舅手机,他不接,又打他家里电话,舅妈告诉我他昏迷了,她不知道该怎么办。我即刻拨通120救护电话,让他们送舅舅去瑞金医院。我自己未及洗漱和早餐,急忙打出租车去他家。救护车比我先到,我赶到后急于送他去医院,但救护人员告诉我,他已经没有生命迹象了。我一下子有点恍惚,打电话告诉了她女婿,也通知了学校,并代表家属在死亡证明上签字,在关系栏里

我写下“舅甥关系”。我从没有以这样的身份签字,而且签的是这么沉重、锥心的一份证明。

舅舅走后的几天,我一直有点恍惚,缓不过劲来。其感觉并不亚于前年父亲去世,因为父亲毕竟活到了一百岁,他是在暖暖的爱意包围中走的,而小舅……当时,获知我父亲去世的消息后舅舅给我发来一个短信:“能活到一百岁,少中又少,应该很对得起上帝了!节哀。”而他几次与我讲,他可以活到93岁,我不知道他何来的依据,但我相信他。

母亲在世时曾与我讲,一次外婆带着家里一千人出去,路上邂逅一位和尚,那位和尚看外婆贵妇人样子,想要给她算命,外婆是基督徒,所以拒绝。然那和尚指着缠在外婆身边的小舅说,这个孩子将来不得了,是要有大出息的。家里人当时不以为然,舅舅从小就顽皮捣蛋得很。然没想到给和尚言中了。

小舅是一位大家巨擘,又是我们的至爱亲人,也许日常的频繁交往使我忽略了他的伟大,但他的溘然离去,才使我感到长长久久以来,我与他精神的沟通、对他人格的耳濡目染,早已与日常亲情交织糅合在一起。他享年86岁,已属高寿,但我还是深深地惋惜。我仿佛又迷茫于当年河滨大楼那长长的走道,虽然他早已不住在那里了……

复旦商科教授逸事

文 / 读史老张

1917年，复旦公学升格为大学后，始设商科。在当年高校中，此为首创之举。这一年，正值一次大战后期，西方列强忙于战争，对华经济侵略一度减轻，中国民族工商业开始发展，轻工、纺织和面粉业崭露头角，金融、贸易、铁路、航运和采矿业也获得机遇，急需大量经营管理人才。由此，复旦商科与时俱进，脱颖而出。

复旦商科创办后，与文科、理科鼎足而三，商科学生人数一度占学校总人数的一半以上。1929年，商科改组为商学院。至1949年，复旦商学院共辖有银行金融系、工商管理系、会计学系、国际贸易系、统计学系、合作学系及银行专修科、统计专修科等多个系科。

当年，“复旦商科”牌子响、力量强，不少有名望的商科教授齐聚复旦。这些教授，专业不同，风格各异，多受学生景仰。以下摘引几段忆述，以期还原他们的生平逸事。

克己自俭的合作主义先驱

薛仙舟(1877-1927)，名瀛，广

复旦商科创办后，不少有名望的商科教授齐聚复旦。这些教授，专业不同，风格各异，多受学生景仰。

东香山。早年参加同盟会，后留学美国，获美国北忌利大学硕士。1913年受聘来复旦任教，曾任大学部学长、教务长，深受李登辉校长器重。他是最早开展合作运动的学者，于1914年即在校内开设“合作主义”课程。所谓“合作运动”，就是提倡人与人之间的互助合作。薛仙舟认为，中国积贫积弱，特别需要倡导“合作”。

他曾给他的学生瞿宣颖一部英文原著，上有“All for each, each for all”一语，瞿宣颖将它译成“人人为我，我为人人”，这成为合作运动的宗旨和口号，一直流传。由此，薛仙舟被称为合作主义先驱，复旦也成为中国合作运动的摇篮。

复旦商科成立后，为了实践合作主义理想，薛仙舟在校内筹设合作商店，这是中国最早自负盈亏、互助互济的合作社。1919年，他又在校内创设国民合作储蓄银行，成为中国最早开展存贷业务、互惠互利的信用社。上述合作商店和国民银行，其工作人员均由复旦师生担任，薛仙舟本人则兼任国民银行行长。在他的倡议下，复旦学生又创办了“平民学社”和《平民周刊》，并在湖南、四川、江苏等地开展合作运动，形成了全国性的“中国合作运动协会”等组织。在中国，“平民”与“合作”概念遍地开花。1922年，中国共产党在上海创办“平民女校”，倡导妇女解放的“平民”概念，也与当年风起云涌的合作运动有关。

当年，薛仙舟也是同盟会前辈，国民党元老都对他执礼甚恭。胡汉

民、戴季陶等称他为“仙舟先生”，陈果夫、陈立夫等则以老师相称。辛亥革命后，黄兴留守南京，薛仙舟适从国外归来。某日，他往访黄兴。对此，他的学生写过一段生动描述：

……先生衣短便装，背一布包袱，诣军门请见留守，卫士斜睨之，不甚为礼，曰：此非留守会客时间。阁者见先生状如一乡曲农夫，不为通报，先生夷然不以为意，出名片宛转谓之曰：第将此片送入，留守见片，当不为忤也。阁者摇首不言，旁座者亦多窃笑，先生伫立久，卒不为通报。正无计间，有一人自内出，见先生，问知其事，乃为持片入，黄留守见片，惊曰：薛先生来耶？即命开中门迎接。时留守公署之中门，非逢大典节日，例不开启，出入均由边门。于是左右大惊，均窃窃私议，不知先生何许人也。及入，两人相见甚欢，先生亶亶谈经国大计，黄则倾听甚恭。先生出，复送之如仪，都下因盛传黄留守有一怪客云。（雪生《薛师仙舟二三事》）

薛仙舟生活自律、克勤克俭，坐车只坐三等车。对于学生，他也要求严格。学生生活困难，他必鼎力相助；但学生如果生活散漫，他必予以制止：

先生在校时，每至学生寝室门口，即止步不入，习以为常。某次，许绍棣同学怪而问之，先生曰，予厌见杂乱无章之情状，室中果屑满地，被服杂踏，此岂人所居耶，环境与身心关系甚切，吾人不敢随地乱坐，恐污

衣也。见清洁地板，即不致随意涕吐。整洁之环境，能陶冶整洁之头脑，格物致知，当从日常生活上小处着手，微处注意，即所谓小见大也，吾人治事治学，均不可零乱无章。同学闻之，多为改容。（同上）

1927年，薛仙舟因积劳成疾，英年早逝。1930年，校务会议决定，为纪念薛仙舟倡导的合作运动，将新增添两翼的图书馆（原奕住堂，今校史馆），命名为“仙舟图书馆”，后请于右任先生题写了馆名。

实业报国的首任商科学长

蔡竞平（1892-1962），经济学家、实业家。他是姚依林的舅父（姚依林原名姚克广，曾任中共中央政治局常委、国务院副总理，其母蔡亦民是蔡竞平的大姐），1919年赴美留学归国，于1920年至1922年执教复旦。1921年，复旦设商科主任一职，蔡竞平担任首任商科学长，主持商科工作。在1921、1922年的《复旦大学校员录》中，蔡竞平的名字排在李登辉、薛仙舟之后；在《历任教职员一览表（1904-1937）》中，他列名第三；他也是《复旦年刊》的赞助人之一。

蔡竞平主持商科的史料，留下来不多。但是，当年商科有几项创举，蔡竞平都参与其中：一是根据薛仙舟建议，创办“国民合作储蓄银行”。二是开办校内“合作食堂”。这个合作食堂，由同学管理全校膳食，既节约管理费用，又降低膳食成本，颇受学

生欢迎。三是创办“平民学社”与“义务学校”。1920年，商科学生创办《平民周刊》，着重宣传研究合作事业。1923年，《平民周刊》改组为平民学社，在江湾创办了义务学校，由商科学生开展义务教学。学生时代的芮宝公、焦雨亭担任过义务学校正、副校长，何恭彦等则当过老师。

1922年蔡竞平离开复旦后，曾赴清华任教。后来，他又离开清华，从事实业，受聘于江南电气公司，创建杭州电厂，并任总经理。1937年12月24日，日军进攻杭州，杭州沦陷。国民党军队撤离前，决定不将电厂留给日寇，蔡竞平与同仁挥泪炸毁电厂。抗战胜利后，他到之江大学兼课。1949年杭州解放前夕，国民党当局再度命令蔡竞平炸毁电厂，他左右为难。在中共地下党的积极争取下，蔡竞平最后决定，不撤离杭州，不转移设备，保护好电厂，将它完整地交给人民。

有意思的是，在蔡竞平思想转变过程中，他的家庭起了关键作用。他的四女儿蔡文宁和幼子蔡杭芝，都是中共地下党员，二女儿蔡文媚则是地下党外围组织成员，正是由于他们的积极工作，蔡竞平才作出了保护电厂的决定。以下是蔡文宁的回忆：

……在我父亲的社会关系中，最有影响的是我的大姑母蔡亦民。她是姚依林（后来曾任国务院副总理）的母亲，因为表哥早年参加革命，姑母一人寡居，多年来一直住在我家里。姑母时常谈起表哥，所以我家里

对共产党从来不陌生,而且也坚信表哥是好人。1947年,父亲曾为姑母通过解放前在香港的关系与他们联系,并让他们把姑母送到张家口姚依林处。

……我母亲张帼英当年是杭州女子青年会董事,热心公益事业。女子青年会总干事钟雯娟经常来我家,做团结我母亲的工作。钟亦是地下党员。

……我和弟弟蔡杭芝(当时在浙大附中读书)均参加了学生运动,先后参加了地下党,当时都是单线联系,互不沟通,但政治倾向和见解都是一致的。我二姐蔡文媚在南京中央大学参加了地下党的外围组织,那时因产假正在家休养。此外,我父亲对我特别宠爱也是个重要条件。

……金亮同志(指蔡文宁的地下党上级,杭州一中校长——引者注)与我商量,要我先和二姐及母亲交谈,取得一致看法。首先是要对共产党坚定信心,决不跟国民党逃跑。其次是为人民立功,保卫好电厂。母亲首先表态了,不会跟国民党走。于是我们又一起和父亲谈,着重谈他对电厂的感情,虽然当年日本人来了炸了电厂,可是今天无论国共,都是中国人,电厂首先不能炸。

我又把党的《目前形势和任务》和《城市政策》的文件带回家,放在他书桌上让他看。当他查问来源时,我就告诉他是我带来的,他反而担心起我的安全来。经过我们一家人的共同努力,他下决心不撤离杭州,不转

这位李炳焕教授,也是一位节俭得异乎寻常的人,一年四季,老是穿了一件蓝布长衫,乘起电车来,老是三等拖车,人力汽车从来不肯乘坐的。

移设备,保护好电厂。(张海龙《保卫杭州电厂》,2009年4月22日《杭州日报》)

1953年,蔡竞平又有义举:将自己位于西湖的别墅“平英阁”出售给浙江省人民政府。平英阁原为蒋鼎文旧居,位于龙游路10号(正门)、电政街7号(后门),因为蔡竞平名字中有“平”,他夫人张帼英名字里有“英”,平成英华,故名“平英”。杭州解放后,公家办公场所不多,他毅然将平英阁出售,作为浙江文管会的办公场所。可惜,该别墅于2000年被拆毁。

罗聘英才的商学院院长

李炳焕(1900—1975)曾任复旦商

学院院长。他1920年就读于复旦大学文科,1922年毕业。1927年获美国伊利诺依州立大学经济学硕士学位。曾先后在暨南大学、中央大学、劳动大学、上海商学院、光华大学、上海法学院等担任教授。他在复旦的职位很多,曾担任过经济系主任、商科研究所主任、商学院院长和教务长等职。

李炳焕于1939年出任商学院院长后,特别注重延揽优秀人才。曾任会计系主任的张光禹教授,曾是他的得意门生,获美国伊利诺依大学硕士学位。伊利诺伊大学会计系是美国创办最早、名气最大的会计系,拥有佩顿、利脱尔登等世界著名会计学家。张光禹经名师指点,学识大进。毕业后,李炳焕力邀他到母校任教,张光禹毅然回国,于1941年至1948年间任复旦会计系主任。他担任系主任时,年仅29岁,“当时他不愿告人年龄,别人以为他年纪大不想说,其实他是怕年纪较轻压不住阵”。(王庆成《复旦会计系的学科建设》)

吴斐丹、朱伯康等教授,也是李炳焕着力引进的。据吴斐丹回忆,1938年10月广州沦陷后,“复旦的教务长李炳焕在我从梧州到香港的途中,曾说很希望我到重庆复旦(抗战发生后复旦先迁庐山,后经贵阳到重庆)去教书。在这样的情势下,我就决心于1939年5月往越南海防、河内经昆明、贵阳到重庆,去复旦大学教书。”(《吴斐丹自述》)1946年,朱伯康到江湾复

旦与李炳焕见面,后者曾是朱伯康在劳动大学时的老师,“此时他说复旦需要教授,欢迎我来教书。接着他引我见校长章益。章亦是老师,他曾在劳大教《教育学》,我听过他的课。李先生当场表示要请我在商学院任教,章益校长表示同意,并说欢迎。几天之内我接到聘书,就搬到国权路上的嘉陵村(现为第四宿舍)C区8号居住,与夏炎德对门,我们又是同事了。”(朱伯康《往事杂忆》)

对于学生,李炳焕也充满热情。余开祥教授原是在1943年从中央政治学校转学复旦的,深得李炳焕赏识。余开祥说:“他当时任教务长兼商学院院长,看到我的转学考试成绩后就很关心我,并找我谈话,说有什么困难也愿尽力帮助。我在他的关心下申请了助学金,并为他编译整理了一些资料,得到了一些资助。1945年秋我毕业时,他就安排我担任他主持的商科研究所的研究助理工作。”(余开祥《我的奋进人生和学术追求》)后来,余开祥一直记着恩师,每当路过复旦庐山村(今复旦大学第一宿舍),总要朝2号的房子看一眼,因为那是李炳焕住过的房子。

在师生眼里,李炳焕就是一个善良、正直的好人。为此,我找到早年李炳焕的一则轶事,读来倒也有趣:

……这位李炳焕教授,也是一位节俭得异乎寻常的人,一年四季,老

是穿了一件蓝布长衫,乘起电车来,老是三等拖车,人力汽车从来不肯乘坐的,在这“只认衣衫不认人”的上海,像这位李教授的经济行为,竟闹出一桩滑稽的事情来,那也是无怪其然的。

十八年三月里的一天,李教授因为他的朋友住在山东路仁济医院里,他带了一盒苏打饼干,特地从施高塔路乘一路电车到日升楼下车,预备到先施公司再买一些水果,送给他的朋友,等到水果买好以后,忽然觉得小便很急,不能再忍,就匆匆地跑到三楼东亚旅馆厕所里去小便,所以跑得更加匆忙一些,一到厕所门前,放下饼干水果,就入内小便了。哪里知道东亚的茶房,看见这样一个蓝布长衫的朋友,匆匆而来,放下许多杂物,一定不是好人,或许竟是小偷,他愈想愈对,不问情由,一把拉住李炳焕,劈头就是两记耳光,李炳焕弄得莫名其妙,问他为什么打人?那个茶房回答得真妙,他说:“这是什么地方,你可以进来小便吗?假如没有人在此地,你一定顺手牵羊地拿点物件就走,我不打怕了你,你下次还要来偷的。”李炳焕一听之下,气得面孔发白,知道茶房把他当小偷了。他说:“好!好!我和你下面账房间去说话。”茶房哪里肯依,后来闹得太久了,茶房头脑忙跑过来问什么事?李炳焕把事情说明了,茶房到此才知道认错了人,

马上当面赔礼,茶房头脑也帮着茶房说好话,说什么假如闹到账房间里去,这个茶房的饭碗一定要打破,你老人家还是当面打还他两记耳光罢,李炳焕为可怜无知的茶房起见,仅仅当面训斥了几句,仍旧带着饼干水果下楼去了,茶房还是说:“怎么大学教授穷到这副架子。”(正环《李炳焕为茶房所窘》,1940年1月9日《东方日报》)

上海解放初,李炳焕担任复旦大学校务委员会委员。1951年,李炳焕被选举为校工会主席,这是复旦第二任工会主席(第一任为靳以)。1952年高校院系调整,复旦商学院和上海商学院等合并成立上海财经学院(上海财大前身),李炳焕调任上海财经学院任教,并兼任副院长。1957年,他被错划为“右派”。据余开祥说,他有一次去财经学院开会,看到恩师在打扫卫生,心里非常难过。1975年,李炳焕因病去世。

个性纷呈的沪校教授

1937年八一三事变后,复旦西迁。滞留上海的部分师生,在李登辉校长主持的复旦大学上海补习部(沪校)继续上学。最初几年,沪校商学院注册学生数一直多于文学院、理学院和法学院。沪校商学院下设银行系、会计系,所属教授也是沪校教授阵容最齐整的。对于他们,学生们

也各有回忆。

例如,袁际唐教授,1930年毕业于商学院会计系,后留校任教,时任沪校会计系主任。他“上课时不苟言笑,绝对严肃,讲成本会计如数家珍,讲起 Standard Cost 来,全班鸦雀无声,但听连连‘糗糊’‘糗糊’不绝,盖袁教授是浙江宁波人,乡音奇重,‘账户’每每说成‘糗糊’”。(汤于勋《赫德路怀旧》)他与钱祖龄合著的《实用会计学》,被业界称为“我国会计学之有完善教本者,实以此为首册”——

当时课堂里,你可以看小说,女生可以擦脂抹粉,就是不能发问……不管分批、分步、标准成本,若想弄通,就得靠自己另下功夫,触类旁通,或者同班同学彼此之间切磋琢磨,各自表达一得之愚。我们袁老师尚有一句口头禅:“吾侬(我们)厂里向”,那能、那能。最后他准会问一句:“?(你们)晓得啦吧!”一间教室,静悄悄鸦雀无声,或是异口同声对答:“晓得哉”,袁教授接着会说:“晓得了,‘偶’课”。大家伸个懒腰,如释重负。(郎万法《复旦大学在孤岛》)

朱斯煌教授,1928年毕业于复旦,1930年获美国哥伦比亚大学经济学硕士学位,时任银行系主任。他对于货币和信用方面的教学与研究,自有一套——

货币学银行学是他拿手杰作,资料丰富,教材新颖,高音波的发音,讲解独到,同学从来不肯缺他的课,聚

精会神地听讲也决不会打瞌睡。上课时台上搭台(桌子上再放一小桌子,小桌子上放书本及摘记),讲到票据交换情形,宛如身历其境,时间在不知不觉中溜走,刚到精彩紧要关头,下课铃响,令人有意犹未尽之感。(汤于勋《赫德路怀旧》)

李权时教授,1922年获哥伦比亚大学博士学位,曾任复旦商学院院长,时任沪校经济系主任。他在经济学方面有过开创性贡献,一度与马寅初并称为“南李北马”——

大名鼎鼎的经济学家,亦即经济系主任,口才流利,喜发议论,上课时常将书本半遮面孔,念念有词,观者以为在读书本,其实不然,他整个小时,目不转睛的,永远盯住那一页,而口若悬河的在大讲道理,与主题终于越扯越远,不着边际,致使同学以整理李教授的笔记为苦。(同上)

安绍芸教授,现代会计的创始人之一。“人称安老夫子,会计熟得几乎本本背得出,凡选他审计学的同学,个个忙得走投无路”。他于1923年在清华大学毕业,后赴美留学,是新中国首任会计司司长——

……曾与立信会计学校、立信月刊、立信会计师事务所创办人、会计泰斗潘序伦留美同学。两人回国服务,曾一度想要合作,共同合组执行会计师业务,事务所名称,潘先生主张采用两位大姓为名称,叫“潘安会计师事务所”,安老师反问潘先生,为

何不用“安潘”潘前辈解释曰:“古代有位美男子叫潘安,客户容易记,而且念起来顺口,容易读”安老师不以为然,便分道扬镳。未几,潘氏改用“立信”安氏则用“大成”。(郎万法《复旦大学在孤岛》)

此外,商学院教授都很有个性,如汪礼彰教授“三千度的近视眼镜,架在鼻梁上,十足一派学者风度”,龚懋德教授“授课时,言词恳切”,陈德容教授“身材魁梧,嗓门响亮……实在胜过金少山百倍呢!”还有,有“三王”之称的王效文、王去非和王孝通教授,教“公司法”,“凡在上海教育界的朋友,可能都会晓得他们”,王效文“上课既不用课本也不用讲义,只拿粉笔登场,讲起来条例清晰”;王去非“开始上课先自我介绍:‘我是教公司法的海上三王之一。’紧接着掏出来当铺的当票供学生传阅”;王孝通“乃饱学之士,但讲课声音奇小……考试时他老人家在黑板上写出五题任择三题,写完了题目,便面对黑板而坐”……

上述种种,皆为复旦特色,实在值得回味。1946年,西迁的复旦(渝校)复员返沪前,时任教务长兼商学院院长的李炳煊,根据章益校长指示,先行来沪,谋划沪校与渝校合并。9月,江湾复旦开学。复旦商学院兵强马壮,开始了新的发展时期。^[1]

(本文选自读史老张《卿云:复旦人文历史笔记》一书,上海人民出版社2022年7月出版)

远去的复旦

文 / 李天纲

“读史老张”又要出书了！继《相辉：

一个人的复旦叙事》(上海辞书出版社,2020年)之后,《卿云:复旦人文历史笔记》编辑完毕,仍然是复旦大学校史散文,同样是细致耐读。“老张”是比我们高一年级(7814)的学长张国伟,复旦大学历史系毕业,留校教历史,后到媒体任职,因曰“读史”。回想当年,我们同住复旦学生宿舍6号楼,一起在219房间看电视转播比赛,一起在大操场比赛踢球。光阴荏苒,这些年,七七、七八、七九年入学的大学生已经被称为“新三届”。在公众号上遇到“新三届”回忆文章,意识到“文革”后恢复高考到现在已经有四十多年了。“天宝遗事”,隔代说史,现在轮到我们这一代人来写当年掌故,说说自己经历的人与事了。

国伟兄在《相辉》和《卿云》里写了很多我们共同经历、后来逐渐淡忘的点滴事迹。还有一些人与事,本来知之不详,经过国伟兄的回忆、采访、收集和考证,今天读来更加清晰,有恍然开悟之感。展卷读来,最有感受的一篇是《那些年,他们还不是教授》。写得真好,就好像是那些年课堂情景的回放。篇中提到的所有老

1980年代初期的大学校园,曾经有过一次相当程度的『思想解放』,释放出些许数量的『自由精神』,也慢慢开始结成一个个学术共同体。

师,也都给我们班级授课,记得有好几门课程是两个年级合班上的。本篇记录系里的一批“老讲师”,就有胡绳武、邓廷爵、陶松云、朱维铮、李华兴、姜义华、金重远、李孔怀、沈渭滨、许道勋、赵克尧、彭神保、夏义民等,这些都是给我们授课的老师,其中不少老师已去世,读来不胜唏嘘。这

些老师当中,有我的博士研究生导师朱维铮先生、硕士研究生导师李华兴先生,还有因治学领域相近,后来常常遇见,每每请益的汤纲、许道勋、陈匡时、陈绛、汪熙、王苇、沈渭滨、黄美真、杨立强和庄锡昌等先生。国伟兄手上保存着四年本科的日记,栩栩如生,一一描述,复原了当年的课堂情景,真是弥足珍贵。

国伟兄概括得非常准确!1980年代初给“新三届”开课的教学骨干、科研中坚,是一大批“讲师”头衔的教师。1950年代以后,运动不断,动辄“反白专”。但是复旦文科毕竟底蕴丰厚,学脉顽强,在教研室一级,还靠老先生顶着。1960年代培养的年轻教师,仍然以业务为重,积累了一批人才。那几年“拨乱反正”,各校还没有来得及恢复评定高级职称,一、二级教授之外,副教授都很少。“讲师们”重上讲台,不再害怕被扣上“白专”的帽子,都敢亮明了自己的师承,编写自己的讲义,提出新问题,自觉摒弃“教条主义”式的讲授。老师们敢教,还有学生们不敢学的?根据“新三届”同学阅历丰富的特点,“讲师们”鼓励同学尽快投入学术研究,

边学边干。于是，哲学、中文、历史系都建立了学生自主的学术社团。历史系七七级的刘申宁、马晓鹤、程洪、刘征泰，七八级的曹景行等人发起“史翼社”。二年级时，班主任张广智老师推荐我代表七九级同学参与社务。我清楚地记得，同学们的习作都是经过“讲师们”的指导，发表在油印刊物《史翼》上。

“蓦然回首，一个时代远去了。”（国伟语）今天看来，1980年代初期复旦校园的师生关系算是非常融洽。学生找老师，老师见学生，全不须等office hour。有学问可讲，“讲师们”就会很兴奋，拉着学生聊。教我们“中国文学史”课的中文系骆玉明老师，教我们“逻辑学”课的哲学系郑伟宏老师，经常会在课后陪着同学聊。走着走着，到了6号楼的寝室里，放下书包接着聊；一起去食堂吃饭，继续聊。“风也过去了，雨也过去了”（流行歌词），老师们不再顾忌聊天后的结果中会有什么“小报告”，同学们便也借着聊天内容靠近了真学问。“新三届”经历的固然是中国大学历史上一个比较特别的时期。生源繁杂，年龄差很大，加上师生关系密切，学术热情迸发，问题意识强烈，校园氛围中确乎是出现了某种样式的精神升华。回顾复旦大学已近一百二十年的校史，我觉得，“新三届”在学的时代特征和震旦、复旦初创时期的精神气质十分相像。当年，马相伯受蔡元培委托，带着项骧、于右任、邵力子、

胡敦复、贝寿同、胡仁源、黄炎培等一批高年资（举人、秀才一大堆）的学生，诀别科举制，追求“新学”和“西学”。他们在徐家汇天文台的一幢弃置的二层老楼上创校，吃、住、教、学在一起，自治校务，自编教材，相互教学。正是在那个因陋就简的初创时代，马相伯为《复旦公学章程》中奠定了“崇尚科学，注重文艺，不谈教理”的校训，为传唱至今的校歌名句“学术独立，思想自由，政罗教网无羁绊”定了基调。这种风气，在1980年代初似乎是再现了。

如《卿云》、《相辉》中描述的那样，我们那几届学生感受到的是“文革”以后大学里面的师生关系密切，情感融洽，相互之间有一种强有力的共识。三观一致固然重要，学术上的共识却更可贵。“阶级斗争”理论不能再用，曾受批判的哲学、宗教学、人类学、社会学、政治学、法律学理论应该恢复，新的研究方法应该重新引进。说实在，新闻、政、经、法专业学生或许有跃跃欲试、投入改造社会的，文、史、哲的学生却在考虑更加深入的问题——“改革开放”能不能持续下去。未来社会的走向并不确定，“拨乱反正”能走多远也没有把握，但是师生们不走回头路的决心都很明确。这个师生共识，就是我们的初心；带着这个共识，记着上一辈、二辈老师们的嘱托，我们这一代人才走到了今天。

除了授课主力的“讲师们”，《卿云》和《相辉》中还写了很多复旦文科

的“老先生”。国伟兄描写的更上一辈的老先生栩栩如生，也很精彩。“新三届”本科生能够见到老先生的机会并不多，多半是在一些仪式性的场合，或者是在一些重要讲座的时候。国伟兄翻检日记，场景回放中方才记起，我们那几届拍毕业照，校长苏步青、书记盛华，还有周谷城、陈仁炳、蔡尚思、杨宽、程博洪、靳文翰和谭其骧等老先生也都来了。我们年级的任课老师中，还是有不少是“文革”前评定的副教授，如秦汉史专家杨宽、日本史专家吴杰、南亚史专家张荫桐和世界史学者黄世晔等。现在记起来，谭其骧先生当系主任、黄世晔（西南联大历史系毕业，复旦附中原校长）先生当副主任的时候，定了一个做法，即邀请外系相关教授专门开课，如哲学系严北溟教授、经济系叶世昌教授等。这个做法延续了老复旦文史哲不分家、各门学问相通的好传统。复旦这样的综合性大学毕业比较灵活，容易做“跨学科”的研究，和老先生主政以后一系列“拨乱反正”有关系。

给我们授课的高年资教授中，最为难得的是二级教授陈仁炳（1909-1990，湖北武昌人）先生，他给我们七八、七九级学生上了两年“专业英语”课。陈先生与章伯钧、罗隆基、储安平、彭文应同列为大“右派”，因始终不被平反，退而求其次，他力争给本科生上课的教师权利。“牛棚”里出来后，多年的木工间体力活，让

陈先生看上去异常衰老。但他拄着一根stick,坚持在上午从徐家汇搭乘校车,来江湾上课。陈先生从劫后存书中,选出《世界史英文名著选读》,是当时还很难读到的文章。他在课堂上给我们讲鲍斯威尔的the Life of Samuel Johnson,讲丘吉尔、罗斯福、马丁·路德·金,也讲他的父亲、著名神学家陈崇桂,还有他父亲的朋友司徒雷登,以及他们夫妇自己在密西根安娜堡大学的同事、邻居丁观海夫妇及其孩子丁肇中……陈先生把我们拉近他生活的年代,让同学们瞬间明白了百多年的“中国与世界”到底是什么关系。我自己是在大二学完了陈先生的课,决定在“中国基督教史”的领域做一点相关的研究。国伟兄在《相辉》中已经写了不少陈仁炳先生的事迹,《卿云》中提到陈先生的地方就稍稍简略,读者们应该回过去参看那部姐妹篇。

我以为像陈仁炳先生这样的事迹非常值得读,他们是后人治学的一面镜子,放在那里,对自己的学业、专业和职业都会给予启示。1980年代初期,复旦又一次焕发生机的时候,这些老先生才是专业内的精神支柱。他们阅尽沧桑,专业过硬,人脉广泛,还敢于直言。可能这样的人不多,惟各系都有一二人,则足矣。当年考进复旦的时候,家里人经常的告诫就是“当心不要做右派”。在课堂上见到了陈先生这样的“大右派”,反复研读,潜心理解,知道了他们一

他们一生的甘苦,于是如何治学,如何识人,如何论世。这种有着一个具体标杆的学习,正是理解复旦精神的钥匙。

生的甘苦,于是如何治学,如何识人,如何论世,心里也有了方向。这种有着一个个具体标杆的学习,正是理解复旦精神的钥匙。他们继承了自马相伯创校以来的进步主义和人文精神,坚守学术而对学术持开明精神,懂得政治而对政治持批评态度,他们真正代表了复旦大学自创建以来的那么多的传奇,那么深的传统。

“新三届”正是在复旦又一次焕发生机的时期进入校园。复旦在“文革”前卷入了历次政治运动,校园再开,已是伤痕累累。那几年里,甚至在“讲师们”之间的“派性”还没有消退干净。但是,老师们在“文革”中遭

遇了十年坎坷,一旦“解放”,便十分渴望把自己半辈子的经历,浓缩成为教训、知识和智慧,传授给我们。“文革”之前,北大、复旦的本科都是五年制,中国通史、世界通史、断代史、国别史、专门史,课程开设是各综合性大学最齐全的。五年课程,加上老先生和海外学者的讲座,外校名教授的专业课,都要压缩在四年内教完,目的就是要让大家毕业后立即就能投入研究工作。老师教得拼命,学生学得起劲,虽然设施简陋,但“新三届”的学习氛围之浓,可说是造极登峰。

借着国伟兄的《卿云》和《相辉》,让我们这一代人有机会回顾一下1980年代的复旦校园,读着读着,心情确实难以平静。那是一个远去了的复旦,但在我们的心目中仍然不失为一个美好的复旦。鸟瞰一下现在的邯郸、枫林、江湾、张江四大校区,文、理、医、工、政、法、经、商学院齐全,两相比较,复旦的建筑规模和系科建制堪称是一个综合性大学(“comprehensive university”)了。对比起来,1980年代我们“新三届”在学时的复旦,好像只是一个文理学院(“liberal arts college”)。有的学者就是凭这些硬件设施来判断,现在的教育部大学水平已经超过了民国时期的公、私立和教会大学。但是,大学的办学质量,与图书馆、实验室、教研中心的学术质量有直接关系,而于校园规模和大楼高度只是间接关系,并不能纯以它为尺度。抗战时期在

昆明的西南联大,在重庆北培的复旦大学,都是各校历史上的办学高峰,他们因陋就简,传承了大学精神,培养出包括诺贝尔奖获得者的大师级人才。那一时期,昂扬的学习热情,自由的探索精神,正确的研究方法,都是中国高等教育历史上的最高峰。1980年代,庶几可以算得上是复旦历史上的另一个高峰,我宁愿还要说,今天各大高校的办学质量,未必就真正超越了那个时期留下的高峰,至少在精神气质上是如此。

1931年12月3日,梅贻琦在他就任清华大学校长的演说中说:“所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也。”大约是在1990年代,这句话在各个校园里流传,成为名言。按梅贻琦的说法,这句话仿照的是《孟子·梁惠王下》句式:“所谓故国者,非谓有乔木之谓也,有世臣之谓也。”然而,据我们查考下来,梅贻琦这句名言,却是由复旦大学创始人马相伯老校长在之前的20年首先说出来的。1912年10月22日,马相伯就任北京大学校长,当天到校发表演说,略云:“大学者,非议校舍大,学生年纪大,及教习修金大,乃以学生有高等之程度及高尚之道德而大。”(《时报》,1912年10月24日)参与编著《马氏文通》的相伯先生,精通中西经典,“四书”运用尤其熟练。他仿照的就是《孟子》句式,而且针砭大学教育的含义扎得更深。我们都知道,民国学界从前清遗老处接手的“京师大学堂”,又老有穷,师生积习败坏

校风,国家津贴却拿得一点不少。据报道,北大师生听闻马老此言,“愧赧汗下”。

马相伯、梅贻琦这两位大师,是以他们的震旦、复旦、北大、清华治校经验来讲这样的话,当然是有他们自己体悟到的道理。我以为,两位校长说的意思是:办一个好大学,如果没有自己的精神,师生们不能齐心协力地达成一种共同追求,校园内形不成一个坚强的学术共同体,达不成一种有真理价值的共识,即所谓的大学“学派”,那么纵有再高的大楼,再大的校区,也是徒劳无益的,根本就培养不出什么“大师”来。大学,在中古拉丁文universitas的原义中,就有由师生自主讲学结为群体的含义。我们看到,1980年代初期的大学校园,曾经有过一次相当程度的“思想解放”,释放出些许数量的“自由精神”,也慢慢开始结成一个学术共同体,这就是我和国伟兄共同见证的那几年的复旦校园。

最后,还要感谢国伟兄把我们共同经历的这些事情写出来,可以用作纪念那个已经逝去的年代。《相辉》的序言,是国伟兄和我共同的“西方史学史”任课老师张广智教授写的。张老师也是我们的班主任,他是当年的“讲师们”之一,对我们倾注了极大的心血,一字一句地教我们写论文。张老师是史学史家,一眼就看出国伟兄的《相辉》是一部史学著作,它“以独到的眼光,梳理校史”;“每篇立意明确,且问题意识彰显”;“笔法(和正

史)不一样”,不严肃刻板……

这次出版《卿云》,国伟兄要我来写序言,我想他就是留了一块地方,让我来一起回忆,共同记录我们那个“远去的复旦”。我和张广智老师一样,真的认为《相辉》、《卿云》中的许多内容,将来都可以进入复旦校史,占据独特的篇章。1985年,复旦大学出版社出版了“校史编写组”撰写的《复旦大学志》;2005年,复旦大学出版社又出版了“编纂委员会”撰写的《复旦大学百年志(1905-2005)》。然而,官修的正版校史,未必能容纳下所有复旦人的经历,那就需要一些私修的民间校史作补充。学历史的都知道,清初修《明史》,有国史馆官建,更有江南士人的私修。朝廷版《明史》,必得是综合了多部私修史稿,才做出了一部“良史”。复旦是官方的公立学校,但自马相伯创建,李登辉呵护,上海和江南商绅以及大小校友、学生家长们的鼎力相助,复旦也是一座具有民间办学传统的名校。“谁的复旦”?它也应该是校友的复旦,民间的复旦。如今,复旦已经有了“自由而无用”的民间校训,当然也可以有“读史老张”写的《相辉》、《卿云》民间校史。国伟兄自己谦虚地说,《相辉》和《卿云》的出版,“不失为校史细节的补充”。哪里!这两部民间校史姐妹篇,可以阅读,可以传世,将来可以进入正版校史。F

(作者系历史系79级校友,哲学学院宗教系主任、教授)





课堂, 复旦最美的风景

文 / 李良荣 复旦新闻学院教授

我在复旦大学执教四十年(1982-2022), 期间担任过教育部高等学校新闻学学科教学指导委员会主任委员(2006-2012), 这使我有更多机会造访国内几乎所有著名的高校。每每我第一次去该校访问, 好客的主人总会派人陪我游览他们的校园。北京大学的未名湖, 武汉大学的樱花, 中山大学的珠江河畔, 厦门大学的海滩……各大学的著名景点都给我留下深刻印象。游览完毕, 陪我的老师总会顺便问一句: “复旦大学也很美吗?” 这话充满着对自己学校美景的自豪。

我也会自豪地回答: “复旦大学当然很美。”

“那最美的景点是什么?”

“课堂!”

“啊, 什么地方?”

我提高声音, 拉长声调再说一遍: “课堂!”

我读过徐志摩写的《我所知道的康桥》, 以诗人的笔触把剑桥大学写得美轮美奂。但无论是徐志摩笔下的剑桥大学, 还是国内著名学府的景点, 都只是自然美景、建筑景观, 复旦

的课堂才是我心中最美的风景。

复旦大学邯郸路大学本部共有6幢公共教学楼, 我都听过课、讲过课。而最难以忘怀的是一教和三教, 它对我的人生转折具有标志性意义。

我1963年考入新闻系, 秋季入学第一堂课是在一教的101室。一教, 老复旦人都称为“老教学楼”, 是在复旦大学创办时就建立起来的一座中西合璧的建筑。这第一堂课由历史系一名老师上党史课。这节课让我很新奇, 倒不是有什么新知识, 而是老师提出问题让我们讨论, 鼓励同学发表不同观点并展开争论。她也不评判谁对谁错, 而是开出几篇文章让我们课后去阅读。我感到很新奇: 大学的课原来是这么上的! 这节课开启了我5年的大学生涯, 也让我对大学生活充满憧憬。但我的憧憬很快破灭。5年大学, 只上了1年课, 其间还有3个月报社实习, 几乎没有听到多少课。

11年后的1979年秋, 我考上研究生, 再次进入复旦大学, 而我的研究生生涯却是从笑话中开始的。入学第一堂课是英语, 在一教102室,

无论是徐志摩笔下的剑桥大学, 还是国内著名学府的景点, 都只是自然美景、建筑景观, 复旦的课堂才是我心中最美的风景。

由外文系张增健老师执教。张老师黑黑瘦瘦，中上个子，一开口就自我介绍是外语系66级的（即1966年毕业）：“我的年龄和在座许多人差不多，台上是师生，台下是朋友。”很亲切，一下子拉近了关系。接下来，张老师让我们打开课本，要求同学每人读一小段。大家都读得很流畅，张老师不断点赞“好”。最后一个轮到我说，我有点尴尬地对老师说：“英文字母都认识，但不会读，读不出来。”他瞪大眼睛问：“怎么不会读？”我回答：“我高中、大学都学的是俄语，英语自学8个月参加研究生考试，勉强及格。”张老师似笑非笑：“自学8个月，考研究生过关，厉害。我要听听自学8个月的英语水平。”我只好说：“老师的话必须听，我读，只是请老师别笑我。”

于是，我开始读，还没有读到一半，全班同学都笑翻了。我结结巴巴，一个词一个词地蹦出来，无法连贯读，还读错了。张老师回到讲台，一声咳嗽，全班安静，他笑眯眯地看着我，缓缓地说：“我教了10来年英语，你读的是哪门子外语？”再次把大家笑翻。我假装生气，回怼他：“张老师，我们约定，你不能笑话我。现在你这么讥笑我，打击了我学习积极性。”张老师笑起来了，说：“抗议有理。”下课后，走出课堂，张老师把我叫住，居然递根烟给我：“有空多读读，不清楚随时问。”从此，张老师再

也不曾为难过我。

一学年，张老师每星期给我们上两次课，每堂课，除了讲课本上文章，还穿插英美等国的故事、各类笑话，兴致来时还会背诵雪莱的诗、莎士比亚的名句，时不时拿学生的作业错误开涮，课堂里总是笑声不断。他全英文讲课，我似懂非懂，课后借同学的笔记才能基本搞懂。张增健，一位有趣的老师。

过后几年，我和张老师成了好朋友，去过他家几次，满屋的书柜，书柜里满是英文原版书、各类词典，张老师太太半埋怨、半赞扬：“一大半工资都在书上了，不靠我工资，家里喝西北风。”我这才明白，张老师平平常常的一节课，确是多年的积累。

一教更让我难忘的是我陪着我的导师王中老师给新闻系77届学生上课。王中老师上课，没有任何讲稿，语调不紧不慢，娓娓道来。有些话，学生听不清，我写在黑板上；有些引文，他记不清，我补充几句。记得王中老师最后一次给77届学生上课是1981年春末。

在上课快结束时，他问我：“昨天郑北渭老师来，讲到报纸的功能时，他怎么说的？”我回答：“郑老师说，美国新闻界有句流行语说，报纸是国家的看门狗。”“对，就是这句。”他转身对学生们说了最后一段话：“国家看门狗，要保护国家利益，保护人民利益。做一只看门狗，要看清真实情况

才报警，不能一犬吠影，百犬吠声，捕风捉影，人云亦云。当记者，必须向人民报告真实情况，有些事不能公开说，可以沉默，但绝不能说假话，报道虚假新闻，误导公众。这是我最后一堂课，留给你们最后的话。”

当时，整个教室鸦雀无声，我看到许多同学眼含眼泪。过了一、二分钟，掌声响起，然后全体同学起立。在阵阵掌声中，王中老师缓缓起身，向同学们挥一下手，在两名学生搀扶下走出教室，走出一教，我陪他回家。但走了一段路，王中老师又转过身凝视了一教，似乎自言自语，似乎又在告诫我：“青年还应该应该有新闻理想的。”“新闻理想”，这是我终身难忘的一个词。

如果说我的两次学生生涯从一教开始，那么我的教学生涯是从三教开始。1982年秋，我研究生毕业留校任教。到1983年秋，我正式登上讲台，接过王中老师的教鞭，给新一届学生上《新闻学概论》。过去了四十年，这一堂课的场景还历历在目，宛如昨天。那不仅仅是因为这堂课正式开启我的教学生涯，而是走进教室的那一瞬间。

尽管我为上好这第一课做了种种准备，预设了许多可能发生的状况，但当上课铃声响起，我踏进三教202室，刚刚还窸窸窣窣的低语声，一下子静下来，教室鸦雀无声，同学们齐刷刷抬起头望着我走上讲台。我

向台下巡视,同学们都仰着头,睁着明亮亮的眼睛,那是青春灵动的眼光,那是渴望求知的眼光。我不知是慌乱还是激动,脑子一片空白,想好的开场白全忘了,只好实话实说:“这是我当教师的第一堂课,也是你们进入大学的第一堂专业课,对我,对大家,都是难忘的。”突然间,掌声响起。这掌声给了我勇气,我放开胆开始讲课,伴随着下课铃声,同学们再次给我掌声,这是我渴望得到的。留校任教并非我的本意,因为我理论功底差,外语水平低,一口宁波国语,很没自信。是学生的鼓励,给了我当好老师的自信。

“齐刷刷抬起头,闪动着渴望求知的眼光。”这成了习惯性的场景。这样的场景仍然一次次使我感动,激励我当好老师,不要让望学生失望。我知道面对我的学生都是全国学习尖子,未来将成为各媒体的骨干、顶梁柱,甚至领军人物,支撑中国新闻界的未来。

那时,我喜欢听刘兰芳说书,她说的杨门女将故事家喻户晓,但我还是喜欢听刘兰芳绘声绘色、激情四射的戏说。有一天突发奇想,如果上课也像刘兰芳那样,不更吸引学生吗?自此以后,我听刘兰芳说书不仅仅是业余享受,更是一种学习、模仿。渐渐地,我享受上课,踏进教室,面对学生,我什么烦恼都没有了,什么病痛都消失了,只有全身心的投入。学生们喜欢听我的课,甚至称之为“阳光

灿烂的日子。”

每学期教学评估,我长期是学生评分第一名。从教40年,我获奖无数。最近一次奖是2021年,我写的《新闻学概论》(第六版)获得教育部全国教材建设奖二等奖,同时获得首届复旦大学教材建设特等奖、首届复旦大学教材建设特别贡献奖。但我最看重的却是2007年我同时获得“我心目中的好老师”“我心目中的好导师”的称号,这是复旦大学第一次由本科生、研究生海选出来的。

我对来上课的学生是很放纵的。开学第一课我就告诉学生:“我的课是必修课,但我不会点名,只有两个要求:不要迟到,不要发出噪音,不影响要听课的同学。如果有事不能来上课,不必向我请假。如果我课上得不好,你们不喜欢,可以不来;来了可以不听,大大方方看其他书,写诗写情书都可以,只要期末参加考试。”但我基本没有发现无故不来上课的学生,也极少发现在课堂上做其他事的学生。

我明白,我尊重学生,学生们同样给我足够的尊重。给研究生上课时(教室在新闻学院教学楼),看到学生为了不迟到,都一路飞奔而来,很多学生肯定来不及吃早饭,一个上午往往四节课要饿肚子,对学生身体极其不利。为此,我向全班同学宣布:“允许你们上课带早餐来课堂吃,但不许出声,掉在桌面上、地上的渣渣,都必须收拾干净,能做到吗?”全体学

生拍着桌子都喊:“能!”

自此,课堂上,半数左右学生尤其女学生都是边吃早餐边听课,奶香、葱香、饼香,满教室飘香。有一次,一名女学生把脆饼咬得嘎嘣响,我停下课,责问她:“你知罪吗?”那名女生战战兢兢站起来:“我发了声响,犯了规。”我数落她:“你咬得嘎嘣响,很爽,有些同学没吃早饭,我听到他们肚子咕咕叫了。”引起一阵哄笑。

在三教,有一间在全国高校闻名的教室:3108室。3108室并不大,可以容纳一百来号人,没有特别装潢,和三教其他教室一样。不知从何时开始,不知出于什么原因,在上世纪80年代后期到新世纪前10年,长达20年的时间里,都是复旦大学具有标志性的学术殿堂。

那时老复旦人都流行一个说法:在相辉堂演讲是最高的政治礼仪,在3108室演讲是最高的学术敬意。国内一批知名学者一听说安排在3108室演讲,都会诚惶诚恐,一再表示感谢。那时候,学校大门口的布告栏贴满了各场演讲广告,有一次,我数了一下,那天的演讲多达12场,中国与外国的,历史与现实的,文科理科,各类题材都在布告栏里交汇,荣誉加身的年长学者和初出茅庐的博士生、著名的企业家、各级政府官员、声誉全国的企业家,都同时在布告栏上亮相。

复旦大学作为全国著名学府,请人来演讲不难,但吸引学生来听演讲却很难。如果偌大一个教室只有十几

位听众,主办者有多尴尬?所以,老师们都会把自己的研究生叫去听课撑场面。但3108室的演讲,听众都是里三层外三层,主持老师都会让研究生早点去会场维持秩序。2001年春,一位来自北京名校的教授在3108室讲“世界文明的进程”。7点钟开讲,我6:30左右赶到现场,发现教室里早已挤满了人,教室外的窗口都站满了。我挤不过学生,只好回家。

我在3108室听过的一次课是历史系姜义华老师讲“中国现代化之路”,姜老师是我的师长,他从中国历史的维度来研究中国现代化,我十分敬重。那天,7:00开讲,我6:15到3108室,总算在后排找到一个座位。很多学生面前都摊开电脑或笔记本,但坐在我右边的几名同学什么都没带。我有些好奇问他们是什么系的?身旁的那名学生指着旁边几名同学回答我:“我们几个都是化学系的。”我更好奇:“你们理科生怎么对文科感兴趣?”那名学生又答:“我们都一个宿舍的,在这里听过很多次课,回去还讨论到深更半夜。”姜老师讲课到9点,提问环节,齐刷刷举起手来,问答到10点,主持人不得不宣布结束。课上完了,一大批人还把姜老师围在讲台上问个不休。

很幸运,我应邀在3108室讲过一次课,那是2007年期末,讲的是中国传媒业改革。现场人山人海,连讲台的四周都坐满人。那次演讲,我的一句话曾在复旦很轰动:“年轻人,少

谈政治,多谈恋爱。”这话是学生提问时我随口蹦出来的。正式演讲结束后,到提问环节,一名学生大声问我:“李老师,有一个问题在我们班级中争论很久:大学生该不该关心政治?”这个问题可能切中要害,全场肃静,听我怎么回答。对于这样的敏感话题,我可以搪塞过去,但我的性格是不回避学生的任何尖锐问题。

我这样回答:“这不是yes or no的问题。我认为,不同学科会有不同要求,比如我们新闻传播学专业,将来去当记者,不关心政治,会犯政治错误;而其他学科尤其理工科学生,对关心政治的要求没有这么高。不同历史时期会有不同要求,当国家在存亡之秋,大学生当然应该关心政治,关心国家命运。现在我们国家政治清明,政通人和,你们只需要了解一下国家大事就够了,要那么关心政治干什么?《在希望的田野上》唱的是老年人举杯,孩子们欢笑,小伙子弹琴,姑娘唱歌。那歌里没有中年人,中年人就是干事业的,政治就是中年人的事。对大多数大学生来说,把书读好,把自己事做好,将来用自己的专业知识报效祖国。有时间有精力就多去谈谈恋爱。年轻朋友们,少谈政治,多谈恋爱。”想不到,全场起立,长时间鼓掌。“少谈政治,多谈恋爱。”一时传遍复旦校园。听说,有人告到校领导那里,有名副校长为我辩护:“大学生谈什么政治?空谈误国。”

复旦的课堂,白天学生们在课堂


进进出出,像人潮,潮涨潮落。到了夜晚,整个教学楼都灯火通明,教室里座无虚席,同学们都在埋头看书、做作业、做笔记,一、二百号人的教室几乎都鸦雀无声。望着整个教学楼通明的灯火,看着同学如饥似渴地学习,我总会由衷地感叹:世界上还有比这更美的风景吗?

这就是复旦的课堂。教师们课堂上挥洒着汗水和热情,寄托他们的理想和追求,无论是个性张扬、神采飞扬的演讲,还是细声慢语、娓娓道来的讲解,平平常常一堂课,都是教师们精心准备,把几年、十几年、几十年的研究积累传输给学生。“问渠那得清如许?为有源头活水来。”教师就是课堂上的源头活水,把知识,把智慧像泉水一样源源不断注入学生脑海。一代又一代的教师,薪火相传,在课堂上奉献青春,度过中年,慢慢老去,无怨无悔。

这就是复旦的课堂。古今中外的知识,人文社科、理工医科的知识,在课堂上交融,各种观念、观点,各种思想、思潮,在课堂上交流、交锋,扩展学生的视野,启迪学生的思考,理清学生的思路,引导学生去探索。复旦大学的校训“博学而笃志,切问而近思”,就在课堂上实践。

“日月光华,旦复旦兮”,日复一日,年复一年,复旦的课堂铸就复旦人的品格:自由而无用的灵魂。

课堂,复旦最美的风景。

我永远眷恋着复旦的课堂。 

历史学家的兔子洞

——纪念史景迁先生

文/潘玮琳 上海社会科学院世界中国学研究所副研究员

2018年9月13日下午,我落地纽约肯尼迪机场。顺着人流时停时续地前进,十四小时的飞行和失眠,让我四肢僵硬、感觉麻木,来不及为即将到来的会议论文发表感到紧张。这次美国之行是为了参加9月14、15日在耶鲁大学召开的“物质文化与毛泽东时代中国”工作坊。对大部分与会的美国学者来说,这是从新学期伊始的忙碌中挤出的一个短周末。我是唯一一个从中国大陆“打飞的”来回的参会者。

耶鲁大学坐落在美国东北部的康涅狄格州纽黑文市。飞到纽约,再搭火车或自驾,是多数本地学者的选择。主办方则体贴地为我这位远客安排了接机服务。车在下午三点开始的下班高峰拥堵中,开得不紧不慢。“三小时后,我们将到达您入住的酒店。”司机提示我。我彻底松懈下来,旅途的疲惫和会前的忐忑泛上心头。我打开手机,给会议主办者何若书(Denise Ho)教授写邮件报平安。她几乎立刻就回信,语调带着一贯的温和轻松:“明天见!哦,对了,安平和乔纳森周六会专程来听你的报

告。”

邮件的最后一句话一下子让我坐直了。没想到我第一次见史景迁先生,将是这样一种情形。

—

实际上,此行之前不久,9月7日,我所供职的上海社会科学院刚刚授予史景迁先生“第四届世界中国学贡献奖”。史先生的夫人金安平专程来沪代为领奖。我负责中国学奖的联络工作,与两位先生就领奖事宜多次通信。

2018年7月31日,我给史先生在耶鲁大学的工作邮箱去信,代表世界中国学论坛组委会奉告其获奖的消息。由于这是我第一次联系他,而且他已从耶鲁大学荣休多年,对能否得到回音,我全然没有把握。眼看邮件发出已过去一周,我正准备尝试别的途径时,8月8日,他回信了(原信为英文,以下为作者自译):

亲爱的潘教授,十分感谢您来信告知上海社会科学院授奖予我的消息。感谢组委会的决定,我将欣然接

每个历史工作者都有自己的「兔子洞」。我为了开掘「新洞」已堆积了如山的泥土。迷惘之时,便会想起与史景迁先生的一面之缘和他赠予的无言鼓励。

受这一荣誉。眼下我唯一的顾虑是，我恐怕不能亲自去领奖。此去上海的路途太长，过去一年，我感到自己日渐羸弱（再过些日子我就八十二岁了）。因此，我想知道，请我的妻子或某位同行学者代我出席颁奖仪式是否妥当。恳请您的谅解。如有问题，请赐告。

问好，

乔纳森·斯宾塞

尽管是为了公事，但能收到鼎鼎大名的史景迁的邮件，仍让我激动了一下。我立刻把来沪领奖的安排细则发过去，忍不住夹带了一句：“也许在这封公事邮件中说有点儿不合适，我是您的作品的忠实读者。”

第二天，我就收到了他的回复：

玮琳你好，衷心感谢你的回复。我很高兴你能喜欢我的书。我的妻子金安平愿意代为出席颁奖礼。有鉴于贵院的邀请，她考虑就自己近期的研究作一个报告，但是想先和你商量如何筹划为宜。我已将此信抄送她，请直接与她联系。

再次感谢，

乔纳森·斯宾塞

说来万分歉疚，我们发出通知之时距离预定的颁奖式只有一个月的时间。所幸金安平先生认真而高效，利落地完成了从签证、行程安排，到史先生个人简历、获奖感言中英文版本等资料的准备。短短四天的沪上之行，她还挤出时间作了题为“《论语》在海外：理雅各与庞德的足迹”的

演讲。这一演讲选取自金先生为普林斯顿大学“世界经典的生命史”书系所撰的新著。《论语》在海外的部分，是她与史先生共同切磋琢磨后写成的。因此，他们事先来信说明，自觉这个话题最贴近世界中国学贡献奖的题旨。2019年，这本书的中译本《〈论语〉英译及评注》由广西师范大学出版社出版，与该社的“史景迁作品”系列堪称合璧之作。

在沪上与金先生道别之际，我提到自己即将去耶鲁开会，如有机会，再去拜访她与史先生。金先生很高兴，说一定要来。话虽如此，我并未与他们作具体约定，担心太过打扰。不过我还是各挑了一本他们的作品放进行李——《合肥四姊妹》和《利玛窦的记忆宫殿》，憧憬着能得到作者签名。请史先生题签《利玛窦的记忆宫殿》，是外子章可作为该书译者，特别托付我的一个“任务”。

二

若书邮件里的“专程”（especially）一词，把我的瞌睡虫惊跑了。没想到史先生夫妇在我联系登门前就安排好了会面，这让我受宠若惊又惭愧不已。轮到我报告前的两个晚上，我彻夜难眠，苦苦思索该如何展示自己的研究课题，一字一句地写了又改。纽黑文高爽的初秋，对我来说好似严冬，我穿着毛衣和羽绒服，显得格格不入。艾约博（Jacob Ey-

ferth）教授善意地替我解释，时差失眠肯定让人体温偏低。如果会议有合影，我一定是一副面容苍白、神情紧绷的惨样，好像一个即将参加论文答辩的学生。

16日很快到了。我和若书的小组发言是上午第一场。前一天的主旨演讲、三组发言和综合研讨，在斯特林纪念图书馆（Sterling Memorial Library）的一间小型会议室。这一天则换到了鲁斯楼（Luce Hall）的一间大会议室，还来了一些听众。轮到我发言时，若书介绍说，今天的会议来了一位稀客、我们的老同事乔纳森。他刚刚获得上海社科院世界中国学论坛颁发的杰出贡献奖，而接下来的报告人就来自上海社科院。

掌声响起，穿过众人投来的目光，我的视线自然地落到最后排的一个须发花白、穿白衬衣的身影上，内心突然奇异地安静下来。我听到自己一字一句地说出发言稿上的话：

我的报告题目是“社会主义中国的废旧物资回收运动”。我想从一个年轻姑娘的故事开始，以此向在座的史景迁教授致敬，因为他是我所知道的最会讲故事的历史学家。

我的故事的主人公名叫朱巧娣。她出身在一个新中国的工人家庭，但不幸幼时生病，落下残疾。1968年，她中学毕业后，被分配到上海虹口区废旧物资公司，从事的是上海人俗称的“收垃圾货”的工作。她从最初的失落抵触，到忘我勤奋投入

工作。1974年,被评为上海市商业工作先进典型,次年进京,得到时任国务院副总理王震的接见,随后在1978年当选全国劳动模范和人大代表。上世纪七十年代有关朱巧娣的报告文学,吸引了我的注意。这是一个从世俗认定的卑微劳动中发现自我价值的正能量故事。它完美地体现了:“社会主义不仅从旧社会解放了劳动者和生产资料,也解放了旧社会所无法利用的广大的自然界。”(毛泽东:《多余劳动力找到了出路》按语,1955年)

2018年夏,我的第一本书《礼俗消费与地方变迁:江浙锡箔的物质文化史》出版。在修改书稿的过程中,我从锡箔研究中,萌生出对锡的金属回收史的兴趣,于是转向研究现代中国物资回收体系的形成问题。当时,上海正推行新的垃圾分类回收政策,这个选题恰合时宜。两位共和国史方面的海外青年历史学者李悦歆(Jennifer Altehenger)与何若书偶然得知我的研究方向后,便邀我加入她们组织的工作坊。因缘际会,我便一脚跨入了“1949年后”的研究领域。在收集材料的过程中,二十世纪五十到七十年代出版物中对“综合利用”思想及其群众运动的描绘,带给我许多类似朱巧娣故事般的新鲜冲击。然而要理解这类故事,我感到还需要对共和国时期历史更深入的学习,需要查找阅读相关档案资料。

这个报告的效果似乎还不坏。我知道是朱巧娣的故事,以及对群众性运动的描绘,帮我掩饰了对当时上海物资回收体系实际运作情况研究的不足。

我们这一组的讨论结束后,金先生便带着史先生起身告辞。离开前,金先生向史先生正式介绍了我。史先生走路很慢,说话轻,也有些含混,穿着很随意,好像周末早上起床准备慢慢吃早餐的样子。与我在媒体照片上看到的形象很不一样。唯一不变之处大概是,身量很高,目光深邃清澈。大家三三两两过来与他们打招呼,没有面对学界泰斗的肃然,只有同事朋友间的亲切。若书说,乔纳森来真太难得了,他已经很多年没露面了。金先生笑着对她说,德妮丝,很抱歉,我们傍晚要“借走”玮琳,接她去家里小坐,然后送她去你们晚饭的地方。

三

整个下午,我都沉浸在“完成任务”后的轻松喜悦和对下午再次见到史先生夫妇的期盼中,庆幸自己没有忘记把要他们签名的书带在身边。傍晚,金先生如约而至。一路上一边飞快地开着车,一边不断寻找各种话题与我聊天。她一再向我表示歉意,说史先生的身体状况不佳,离不开她的照顾,因此,她的上海之行匆匆往

返,在纽黑文也不能更好地招待我。我自然不会奢望更多,深知今日自己的这番际遇,已是得益于两位长者的宽厚和他们对社科院的致意。

我们抵达时,史先生正伫立在屋后的花园里,只有爱犬在身前调皮地蹦跶。进屋后,我瞥见装着贡献奖奖盘的袋子还挂在门厅的衣帽架上。金先生笑笑说,回来了就忙家务,还没来得及收好。我没想到带什么礼物,只拿出自己的新书,送呈史先生指正。史先生讲话不便,坐在一边默默翻着我的书。大部分时候都是金先生在我聊天,时不时再把我们讲话的大意转述给他。突然他抬起头问了我一句。金先生看我愣着没听清,重复了一遍:史先生问现在大陆学者都开始做你这样的研究了吗?她又解释道,史先生已经很久没看中国学者的书了。我不好意思地解释,自己的研究是一个很边缘的课题,最近批评史学研究碎片化比较多,提倡研究大历史。

史先生点点头,看向金先生。金先生起身,边上楼边说,对了,我们有东西要送给你,我去书房拿。片刻后,金先生回来,说道,上午听了你的报告后,史先生说要把这本书送给你。我接过来一看,是《王氏之死》,1978年的英文初版。金先生说,这本书也是从一个女性的故事开始的,我们觉得与你的研究有相通之处,你读了也许会有启发,这本书曾对我的研

究有很大影响。我心下感动于他们认真听完我的尚不成熟的报告,又佩服他们一下子看出了我眼前对如何处理这一课题的困惑。

随后,两位先生应我要求,为我带来的书签名。史先生因生病的原因,握笔写字已很不灵便,拼写时偶尔需要金先生从旁提醒。但两人配合着,从容不迫地一本本题词签名,丝毫不嫌麻烦,反倒令我十分过意不去。

一晃到了约定的晚饭时间,金先生带上史先生,又风风火火地开车送我。一路上依然边开着车,边活跃车内的气氛。到了某条街的路口,金先生给我指了指去餐厅的路,我下车告别。我一直走过了两个街口,突然听到后面有人大声叫我的名字。回头一看,竟然是金先生一路狂奔而来,告诉我先前指错了方向。她喘着气说,前面的街区治安不好,发现自己指错路时担心坏了,不得不把史先生一个人留在车里,自己跑过来。于是,我俩又走回车边,拥抱道别。史先生坐在副驾上静静地看着我们,我向他挥手。作为最后的道别,这个画面有些滑稽,也有些悲伤。

四

回程的飞机上,我开始读《王氏之死》的英文版。前言的最后两段话令我心有戚戚(以下引自广西师范大

学出版社李孝恺译本):

因为本书始于王氏,所以也理所当然地跟着她结束。当我几年前在一间图书馆中,意外地发现她的故事时,她引导我进入郑城和郑城历史的悲痛,引导我第一次进入一个在所有看得见的财富、影响力和权力分配上都失利的边缘县分。我仍然不知道她的故事可以告诉我们多少关于整个清朝的事,但是我猜有许多女人像她一样,就像许多县和郑城一样,受苦受难,缴租纳税,然而回报却很少。

我对王氏的反应是模糊却深远。她对我而言,就像人们在退潮的海水中看到的,在群石中微微闪亮,而以近乎后悔的心情从浪潮中拾起的一颗石头,知道很快地随着石头在太阳下晒干,遍布在其上的色彩会褪却消逝。但在这个案里,色彩和纹理没有消退:当它平躺在我手里时,色彩和纹理反而显得更鲜明。不时地,我知道是石头本身在传热给握持它的血肉之躯。

《王氏之死》是王氏的故事第二次被讲述。第一次讲述王氏故事的是郑城县令黄六鸿。他在自己扬名后世的《福惠全书》一书中,转述了王氏被杀案的原被告供词和自己的断案结论。黄六鸿是一个尽职的地方官,他分析出了杀死王氏的元凶身份,但本着“功疑惟重,罪疑惟轻,与其杀不辜,宁失不经”(语出《尚书·虞书·大禹谟》)这一处理杀人疑狱的古

典原则,放过了当事人。王氏并不是这个故事的主角。王氏由他人之口拼凑出的一个模糊形象,不过是一个因与人私逃而妇德有亏的,被丈夫杀死后弃尸雪野的可怜妇人。

史景迁再次讲王氏的故事,试图让她成为这段历史的主角。凭借一部郑城县志、黄六鸿的官箴和蒲松龄脍炙人口的鬼故事集,史景迁为读者还原出的清初山东乡村的日常,其中充满着无常、艰辛、暴力、贪婪,人情在严酷现实的反复捶打下变得稀薄,那些偶尔爆发的侠气和弱者的抗命之举,在地方史志和个人笔记中固然曾经留痕,但并未穿透历史之幕的重重遮蔽。史景迁帮助读者遥想王氏的处境后,才让她压轴登场,这也是她生命熄灭的最后时刻。她的思想和情感没有只字片语的史料依托,史景迁借用蒲松龄的小说为她缝补编织了一个最后的绮梦。明清易代后的大历史,终于为一个小人物的悲欢当了一回布景。

秉笔史氏成功与否,后人评说不一,但作品本身已成坊间传奇。美国顶级知识分子期刊《纽约书评》对史景迁的介绍是“他是《王氏之死》……等书的作者”。

掩卷之时,我惊讶于故事结束得如此突然。史景迁本人对自己讲的故事是否满意呢?我后悔见面时没问,即便当时我想到问,也会难于启齿吧。斯人已逝,但他早已把回答写

在了自己的书里，留给有心人去寻找。在撰写这篇回忆时，我意外地在他的早期文集中读到他对自己工作的思考：

我们所有人在不久之后也会被取代，以这样或那样的方式被取代。长年的研究和写作将被证明是易变的或不充分的。新的文本会出现，或者旧的文本会被重估；新的主题会吸引学者及其读者；对过去的新方法会把旧的推到一边。……学术研究本身充满了一种勉强可控的疯狂。我们在力所能及及时勉力而为，准备着吃苦或得到回报——也许两者兼有。如果我们选择对我们全部的研究什么都不做，不写下来，不权衡，不公开我们的想法，那么我们在某种程度上受到了保护，但这是一种怯懦的保护，一种躲避追求真正知识的保护。在我们的缄默中，我们仍然可以成为审视者，甚至可以平静地注视着全局，但我们永远无法真正参与到学术争辩的最深处。(Chinese Roundabout: Essays in History and Culture, 1993, pp.5-7. 中译本名为《中国纵横》，以下引文同此出处)

原来“像天使一样写作”(列文森语)的史景迁也有过彷徨的时刻。他经常自况的人物，并不是什么伟人或大师，而是历史上为某一写作执念而痴迷的人，比如欧洲第一本介绍中国语言著作的作者巴耶尔(Theophilus Siegfried Bayer, 1694-1738)。史景迁如此转述研究汉语的执念突然降临到巴耶尔身上的时刻：


突然间学习中文的渴望排山倒海地将我淹没。在随后的一段时间里，我努力工作，思考——或者说是做梦——如何深入了解这门神秘的学科。只要我能在这一领域产生一些小东西，我便会认为自己是神的孙子和王中之王。我就像一只怀孕的兔子，在我的洞穴里收集一切东西，我可以找到的任何东西都可以被编成某种字典和一些关于中国语法规则和中国文学的介绍。

2018年，史景迁在世界中国学贡献奖的获奖感言中写道：“我在很久以前便与中国及其历史结下了不解之缘。我在上了几堂现代汉语课之后，便深感中国历史、艺术史和文学的浩瀚无垠，可供我上下求索。于

是，在六十多年前，我开始对中国着迷，从此再也无法说服自己去追求别的事业。”我想，他要告诉我们的正是自己掉入“兔子洞”的故事。这个故事还有一个更鲜活的版本：

我的脑海中突然浮现出一个画面，那是很久以前我与父亲在雨中散步时的情景。我父亲的梗犬汤姆斯兴奋地抽搐着，对着一个兔子洞咆哮，它的前爪疯狂地鼓动着，泥土在它张开的后腿间一团团飞出。我站在一旁，惊讶地看着这一幕：泥土堆积如山，狗不停地吠叫，大雨倾盆而下；而兔子却没有出现。在汤姆斯的大喊大叫下，它们大概已经撤到了邻近地道里一个更安静的避难所。也许这就是我自己混乱的现代主义版本的巴耶尔的兔子洞。

每个历史工作者都有自己的“兔子洞”。我为了开掘“新洞”已堆积了如山的泥土。迷惘之时，便会想起与史景迁先生的一面之缘和他赠予的无言鼓励。故事至此说完，我该像黄六鸿般道一句：“述之以代一回传奇，可乎？”

2022年1月9日 





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