

The background of the cover is a photograph of a building with a traditional Chinese architectural style, featuring a red-tiled roof and white walls. A large, vibrant green tree is on the left side, partially obscuring the building. The journal title is written in large, blue, calligraphic characters in the top right corner.

致遠

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

Jun.2023
/NO.65-66







骊歌

找到兴趣所在、通向无限可能	005
梦想是青春的光和热	011
迎接变化、拥抱变化	016
以多元为“主调”，奏出不设限的人生强音	022
“有字之书”与“无字之学”	028
逐梦之旅带来的改变	032
一场自我潜能的验证之旅	036
Give and Take	042
不畏“路遥”，一步一印	047
化“软肋”为“盔甲”	052
跨界，跨文化，探索更大的世界	057
“投资”自我，信奉长期主义	062
从复旦启程，书写“芯”篇章	067
“过程即奖励”	071
在知行合一中不断突破自我	075
敢于“取舍”，勇于探索，让兴趣成为事业	080

CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第六十五至六十六期

087	刘勇:二十载医药风云,以卓越与精益领航医药流通
091	董俊姿:以技术为支撑,践行美妆护肤领域的“中国制造”
095	张维义:上善若水的领导之道,赋能团队“万物生长”
099	励建立:执着科创,为企业发展注入澎湃动力
103	王志晓:多维度创新“密室”,打造国内线下实景游戏超级品牌
110	熊海峰:专注创“芯”,打造平台型芯片企业
114	曾军:以“创新”开辟出一条通往世界一流的道路
118	钱世政:一路奉献,且行且大成
123	陆振华:为母校出力,是我一以贯之的初心
126	赵鲁勇:反哺母校,日新又新
132	庄园芳:向善投资,向远而行
136	李妍菲:以助人为己乐,用行动诠释奉献精神
140	连洲杰:解锁香港青年与祖国同频发展的“密码”
144	徐力:振兴嗅觉经济,让国货品牌“香”飘世界

荣耀

149	葛兆光:专业的历史学者必须“保卫历史”
158	莫言、王安忆、陈思和对谈:从文学到舞台
165	爱国敬业的苏步青先生

相辉

骊歌

复旦是舞台，在舞台上，他们认识自我，发现自我。
复旦是符号，在符号中，他们挥洒青春，奋力拼搏。
复旦的一草一木，见证了他们的努力与成长；复旦的一砖一瓦，记录了他们的奋进和理想。
骊歌声响，毕业远航。带着荣耀，再上征程！



找到兴趣所在、 通向无限可能

李博文

2023 届复旦大学管理学院本科毕业生





临近毕业,无限感慨涌入李博文的心中。那些在学海里畅游的时光,那些一心追求热爱的青春,都历历在目。经历了跨专业的学习转变,李博文在复旦管院逐渐找寻到了自己真正的兴趣所在。怀着进一步拓展视野的愿望,他将继续踏上求知的冒险之旅,开启全新的求学征程。

成功转换专业

高三那年,就读于浙江金华第一中学的李博文参加了复旦大学的宣讲会。学姐学长们口中那座有着“自由而无用”精神的百年校园让他心向往之。2018年,凭借优异的高考成绩,李博文顺利考入梦寐以求的复旦大学,就读航空航天专业。

在作为工科生的日子里,李博文开始询问自己真正想要什么。他意识到,“工科类专业的实验和研究可能并不适合我,我更想进一步探索经济金融、数据统计相关的领域。”在迷茫与反思之后,李博文最终决定转换专业。

彼时,在与另一位同样考入复旦、但被录取到管理学院的高中同学交谈中,李博文对同学眼里“有着丰富多彩学习生活”的管理学院心生好感。“复旦管院的培养体系十分完善。作为一个商学院,它还有统计学理学学位,正好是我的兴趣所在。”就这样,李博文坚定了要转到管院就读的决心。

在新的目标激励下,李博文全面搜集资料、积极准备面试。为了应对面试中可能面对的商业化考题,他广泛阅读财经类的新闻、文章,培养自己的商业敏锐度和洞察



“ 在读书期间,他不仅连续三年获得国家奖学金,还荣获了上海市大学生数学建模大赛二等奖,和团队一起赢得上海市排球联盟杯赛冠军。 ”



力,也自学了一系列分析问题的框架理论。终于,在一下学期,李博文等到了期盼已久的管理学院统计系录取通知书。“当时有很多同学都报名了管理学院,我很幸运最终能够如愿以偿。这对我来说是目标的圆满实现,也是全新生活的开端。”

也是因为这一次转换专业的经历,自由、开放、包容的复旦在李博文的心中有了更为具体的形象。刚转完专业的那年暑假,他报名参加了一个特别的社会实践活动——跟随复旦大学彩云支南协会实践部前往云南村庄,为当地孩子进行为期两周的夏令营支教。

在李博文看来,大学相较于高中、初中的最大区别,除了学习内容之外,还在于有了更多机会去选择自己想做的事情。“这是我第一次参与支教,希望由此能够更好地了解当地孩子们的生活状态与当地的风土人情,也希望能给孩子们带去观察世界与体悟自我的新视角。”

与13位同学一起备课、讲课、家访,支教的角色转换为李博文带来别样体验。半个月的融洽相处,让他深切感受到了管院同学们热衷公益、真挚善良的美好品质。也是在这段时光中,他接触到了第一位管院老师——市场营销系的肖莉老师。“肖老师其实并不是支教安排的老师,而是自费去当地做一些社会调研,正好与我们同行。”李博文回忆了在支教过程中肖老师所给予大家的细心帮助与耐心指导:“我们都是学生,比较缺乏授课经验。肖老师给了我们很多授课建议,包括如何让学生更快、更好地理解课程内容,如何与学生展开互动等等,对我的帮助特别大。”

在李博文眼中,管院的同学互助友爱、老师们见识

广博,他们不拘一格,为了追逐各自的梦想而并肩同行。“在他们的热情感染下,我也可以自由而开放地去讨论问题、畅谈心得。在复旦管院,同学、老师之间的交流是平等而友善的。”

找准适合节奏

鱼与熊掌向来不可兼得,但学业和爱好李博文一样也没有放弃。他积极地开拓途径、寻找方法,最终实现了两者的平衡。在读书期间,他不仅连续三年获得国家奖学金,还荣获了上海市大学生数学建模大赛二等奖,和团队一起赢得上海市排球联盟杯赛冠军。

对于李博文而言,这样的大学生活是理想而美好的,也是足够充实的。在社团招新的时候,他欣然加入了无限排球社,那是他从小学起就深感兴趣的运动项目。“复旦的排球氛围其实是非常浓厚的,几乎每天下午都可以看到不少同学在南区打排球。”周中的晚上、周六的下午是李博文固定不变的训练时间,排球成为了他本科生涯中极为重要的一部分,也让他就此结识了许多志同道合的排球伙伴,训练之余他们还会探讨和学习排球技术和战术。

除此之外,李博文还积极加入了管院团委学生会,全方位磨炼自己的能力。“我非常喜欢运动,所以就加入了体育部。从开始的副干事长到后面的干事长,最后负责统筹策划体育部的大小活动。”除了组织常规的管院“曼尼者杯”篮球赛,在“不服来战”电竞比赛、疫情居家运动打卡活动等等极具创新的学生活动中,也都能看到李博文尽心尽力的忙碌身影。“管院团委学生会给了我们非常大的空间

去尝试做一些自己想做的事情,去实现我们对于大学校园生活的种种期望。作为组织者、参与者,我自己也非常有成就感,乐在其中。”

李博文坦言,自己刚上大学的时候,也曾以为大学会如高中那般,让“学习”占据日常生活90%的时间,但这并不是他想要的。“成绩是一杆尺,可以辨别你的努力程度。努力拼搏取得一个好的成绩固然没有错,但是一个人的优秀程度绝不只是依靠成绩来评判的。”李博文发现,身边的每一位同学都有各自不同的追求,而找到真正适合自己的发展方向才是大学生涯中最为重要的任务。“找到适合的节奏、做自己喜欢的事情,这些都会对我们未来的人生产生深远的影响。”

寻找适合自己的节奏和方式,这一点同样适用于学习。“管院的课程非常多元,每门课都有各自适配的学习方式。管院的课程更多考验的是你的综合学习能力,以及面对不同类型课程时进行快速调整的能力。”李博文在总结学习方法时举例道:“比如《管理学导论》这门课涉及的知识面很广,在上课记笔记的同时还会争取机会与老师互动,借助老师的案例分析其在实际中的应用;而《统计软件》课程则需要练习实操技巧,通过更多地实操编程来掌握写代码的底层逻辑;《统计推断》课程需要的则是上课认真听,时时温习,渗透式理解,一边反思一边学习。”

即使是在本科学习阶段,李博文已经深感“时间不够用”。但他很快就意识到,“很多时候我们觉得时间不够,其实是给自己设定了太多的条条框框。我们要学会对时间有掌控力。”在吃饭睡觉这种“刚需”的时间消耗之外,李博文会抓紧一切碎片时间去思考、沉淀和体会,以专注高

效的方式安排学习和生活。“我的本科四年是‘不设限’的，我会接受所有变动，并做出灵活应对。”

踏上“冒险”之旅

回顾在复旦管院的求学生涯，李博文感恩于老师们毫无保留的分享与贡献。“管院的老师真正将教育学生当成了自己一生的事业。”他特别提到了教授《行为金融学》的罗妍老师。知性、优雅是李博文对于罗老师的第一印象，他也很庆幸自己选择到了由罗老师主讲的这门管院热门课程。“行为金融学非常贴近我们的生活，罗老师娓娓道来



的讲课方式深入浅出，贴合实际的创新验证也让我们能够更为轻松地记住知识点，在今后避免谬误影响决策。罗老师也会经常就股票市场上的一些现象和我们展开深入交流，告诉我们这种思考不仅是营营逐利，而更是对自己生活和人生的把控。”

在学习中成长，也在实践中历练。大三那年，李博文进入eBay实习，开始投入数据分析的“实战”；为了更多地发挥主观能动性，而不是仅仅停留于数据读取，他先后又做了行研、投行和一级股权投资相关实习。

正是在连续实习的过程中，李博文切身感受到了在管院课堂所学的知识多么“实用”。一次，他正与实习企业负责人一同完成一份企业估值分析。“我脑海里一下子联想到了《财务管理》专业课上讲过的知识点，正好能够派上用场，还和负责人一起温故知新了一番，最后顺利完成了分析报告。”这让李博文深有感触，“理论是应用的基础，只有理解了理论背后的原理和逻辑，才能在现实生活中更好地应用；而应用亦是理论的巩固，可以让自己真正实现学以致用，获得事业的提升。”

李博文心中的“理想”工作需要满足几个条件：体现个人价值，发挥个人长处，同时也能够让人享受其中。“金融正是这样一个令我无限憧憬的行业。”就这样，李博文将金融纳入了自己日渐明晰的未来职业发展规划之中。

随着论文的完成，李博文在复旦的本科生活即将画上一个句号。他还记得2018年的那个盛夏，他带着对未来的无限想象，在校园的绿叶浓荫下拍照纪念，留下梦想开始的足迹。如今，李博文也正将奔赴一场新的“冒险之旅”——复旦管院GMIF项目。“项目第一年我们会在London Business School (LBS)进行学习，第二年回到复旦，会拿到两个学校的学位。我希望能够在读研期间深入更多的行业前沿，进一步开拓知识面，同时也为自己日后从事金融相关的工作打下坚实基础。”

对于即将要就读管院的学弟学妹们，李博文也以“过来人”的身份给出了建议：“好好珍惜大学四年的美好时光，多尝试新事物，多挑战未知领域，你一定会发现关于自己的更多可能。”**F**

梦想是青春的光和热

卢鹤

2023届复旦大学管理学院硕士生



古希腊哲学家苏格拉底说过一句名言：“世界上最快乐的事，莫过于为梦想而奋斗。”梦想是青春的光和热。在从兰州到上海的逐梦路上，卢鹤的人生也因为努力与拼搏变得熠熠生辉。

她积极拥抱不确定性，探索关于事业前途的更多可能；她响应号召下沉基层挂职锻炼，在实践的磨砺中成长。在过去的四年里，她结识了许多良师益友，收获了系统的培养和全新的视野，深信“逐梦路上有坎坷，但希望就在前方”。

追随名师，圆梦管院

说起来，卢鹤与复旦管院的“相识”，竟然是源于副院长吕长江教授的一系列研究成果。当时，她正在导师的带领下展开会计学课题研究，参考阅读了许多吕教授发表的科研论文。“这些论文展现出了极高的学术价值和应用价值，对我启发很大。”因为仰慕名师，卢鹤在心里种下了一颗向往复旦管院的种子。

为了实现求学梦，卢鹤不远千里从兰州赶往天津，参加复旦管院举办的夏令营预录取活动。活动中担任宣讲的卫田教授学识渊博，给她留下了深刻印象。“从这两位教授身上，我看到了复旦管院强大的科研能力，更坚定了进入学院深造的决心。”

活动结束后，卢鹤第一时间提交了入营申请。对本科就读于兰州大学的她来说，想要成功获得复旦大学的保研推免生资格有些难度，但这并没有让她打消想要来到复旦

的决心。“不去尝试，怎会知道结果是什么？”

入营申请需要同时填写学校和学院两个系统，而卢鹤在激动之下只填写了学院系统。“幸亏学院的老师细心，通过电话进行提醒，不然我可能就错过了机会。”

丰富有趣的夏令营生活让卢鹤受益匪浅。她不仅因此收获了新知，也收获了友谊。“我在夏令营认识了许多志同道合的小伙伴，大家一起学习、共同进步，是很宝贵的经历。”

正因为如此，当卢鹤在同一天收到复旦管院和另一所知名大学商学院的录取通知书时，她毫不犹豫地选择了复旦管院。对于她而言，一切都如自己所愿，美好的求学生涯将由此拉开序幕。

脚踏实地，仰望星空

2019年9月，卢鹤投入到充实精彩的校园生活。她一方面积极思考、严谨治学，另一方面不断通过社会实践提升自己的“软能力”。“学院为同学们提供了许多实践机会，比如深入基层挂职锻炼等。这让我在学习之余能够更多探索不同的道路和可能，并在不同的活动中精进自己。”

2021年3月至8月，卢鹤到上海杨浦区长海路街道挂职团工委副书记，协助开展团组织生活和“我为青年办实事”实践活动。她深度参与了“暑托班项目”，与上海体育学院建立联系，为孩子们开设武术、乒乓球等强身健体的课程。“通过挂职，我不仅深入了解了基层情况，还锻炼了

“ 她一方面积极思考、严谨治学,另一方面不断通过社会实践提升自己的“软能力”。 ”





自己的组织、策划和沟通能力。”

在此期间,卢鹤还以复旦大学“望道青马”青年讲师团讲师的身份在长海路街道主题团日活动上讲了一堂以精准扶贫为主题的团课,内容正来自于她在2020年暑假完成的社会实践活动。

“2020年是脱贫攻坚的收官之年,脱贫攻坚自然也会成为学院的实践主题之一。”卢鹤回到家乡河北保定,走进了脱贫成功的唐县羊角乡僧贯村,与驻村扶贫队队员、村支书、村民面对面交流,并开展问卷调查。“在他们身上,我感受到了青年一代的责任和担当,但也看到了脱贫攻坚的艰难曲折。”卢鹤说,“脱贫只是第一步,要想让乡村真正富起来、强起来,仍然任重道远。”

在学习和实践之外,卢鹤还是一名光荣的志愿者。自2019年起,她连续3年担任“进博会”志愿者,并且始终保持成长。“从一名普通志愿者到志愿者小组长,再到学校与主办方对接的工作人员,我开阔了眼界、结识了朋友,也积累了一定的管理经验。”

谈到这几年的读研生活,“疫情”是一个绕不开的话题。但在卢鹤心里,疫情再严重也阻挡不了真挚的同学情和师生情。她说:“笃学立

业,厚德惠人。疫情期间,复旦管院的院训照进了现实。”

去年3月起,新一轮疫情席卷上海,卢鹤也和同宿舍的姐妹们开启了“屋里蹲”模式。“大家互相打气,在有限的空间里创造无限快乐。”她们一起跳操、健身,努力保持开朗轻松的身心状态。“学院源源不断送来防疫、生活等物资,还给感染新冠病毒的同学发放慰问金,辅导员黄一倩老师更是舍小家为大家,选择驻守校园,时刻陪伴大家。”期间,卢鹤突发中耳炎,也是黄老师努力联系医院为她治疗。这些都让卢鹤异常感动,笑称“在朋友圈收到了其他学校同学的羡慕目光”。

在这种暖心氛围下,同学们纷纷自发组成志愿服务队,“大白”忙碌的身影成了校园里一道靓丽的风景线。“大家抢着当志愿者。每次群里发任务,都要靠拼手速才能抢到志愿服务的机会。”她和舍友都当起了“大白”,为同学们送餐,在核酸检测时维持秩序。“我也不记得做了多少回志愿者,但我知道很多同学即使自己境况艰难也依然愿意帮助他人,他们的举动一直激励着我。”

耐心专注,寻找确定

也许是名字的原因,卢鹤爱上了观鸟,还加入了复旦大学的观鸟社团“翼缘社”。在她看来,这是一种比较“小众”的户外运动,可以让人亲近自然、愉悦心情、丰富生活。

“在观鸟的时候你得非常耐心,全神贯注,还要和鸟儿

保持距离。”不过最吸引卢鹤的,还是观鸟过程中的各种不确定性。“你不知道会看到什么,即使有计划也未必能实施。什么都有可能,什么都又不可能。这正是观鸟的一大乐趣。”

耐心、专注,在不确定性中探索确定性,这也是卢鹤面对人生与事业的态度。今年7月,她将入职全国中小企业股份转让系统有限责任公司,完成从学生到“职场人”的转变。“这将是一个新的开始,求学时期获得的奖项和荣誉成为过去,只有在工作中尽快找到自己的节奏,不断学习进步,拓宽思维边界,才能顺利完成这种身份转换。”

今年的毕业生在求职征途上面临了较大挑战,对此,卢鹤鼓励大家一定要勇敢尝试:多一次尝试,也就多一次机会,多一份可能。她提到,“学院职业发展中心给同学们提供了很多指导帮助,比如职业咨询、业界导师、第二课堂、企业参访等等,大家不要错过这些机会,在扩大交际面的同时发掘自己的潜力。”

回顾这段求学岁月,卢鹤用“回首向来萧瑟处,归去,也无风雨也无晴”来总结。她在疫情的冲击和影响下努力学习与生活,遭遇过许多难题和挑战,曾为了论文在导师的办公室里“哭鼻子”,也曾为了寻找心仪的工作辗转反侧,但一切终将会过去。“回头看,轻舟已过万重山。希望学弟学妹们在未来读研的道路上,以更加坦然的心态面对挑战,保持心理和情绪的健康稳定,同时坚信自己的努力不会白费。”**F**

骊歌

迎接变化、拥抱变化

王德瑞

2023届复旦大学管理学院博士毕业生



2023年对于许多年轻人来说并不太轻松:这一年有许多城市的“博士、研究生毕业人数首超本科生”,就业挑战成为所有应届生不得不面对的课题,对未来职业方向的探讨也成了年轻人之间的热点。

但今年博士毕业的王德瑞并没有过多焦虑。在复旦管院的六年求学时光里,他早已养成了淡定乐观的心态。在他看来,稳扎稳打的每一步都有意义,与其惧怕“变化”,不如迎接变化。这是管院给他的底气和勇气。

今年也是王德瑞踏上教师岗位的第一年,深受母校“好学风”影响的王德瑞,决定将这一精神带到课堂上,影响更多的后来者。

“让数学经世致用”

2016年,时年22岁在南开大学旅游专业就读的王德瑞,因成绩优秀获得了保研资格。“选哪所学校、学哪个专业?”成了他的头号大事。

因为喜欢数学,本科时期王德瑞选修了数学作为第二专业,但在保研选择深造方向时,他有了不一样的想法:“纯数学的研究是以理论为主,离落地运用还有很大距离。而我更希望在数学和理论结合紧密的领域继续深耕,解决实际难题。”

于是王德瑞将目光投向了“管理学”方向。在他看来,任何想要创造出价值的公司,都会在到达一定规模后面临管理难题,数学恰好能用精细的方式帮助企业用更科学、

合理的方式去进行管理,实现从“管”到“理”的过渡,从而助力业务的发展。

就这样,他最终选择了复旦管院的管理科学专业。“通过数学知识和经济学知识来助力管理提升”,这既能满足王德瑞对数学的热爱,又能契合他对经世致用的追求。

2017年秋天,王德瑞来到复旦管院攻读硕士;两年后他凭借优异的成绩开启了硕博连读。始终如一的热爱、学以致用价值,这些都是贯穿王德瑞求学生涯的关键词,也是支持他不断稳健前行的力量。

“去实践中找答案”

谈及在复旦管院六年的求学时光,最让王德瑞津津乐道的是这里科学全面的人才培养模式:即使是博士阶段的学习,其“实战性”也非常突出。“为了培养契合未来需求的复合型人才,我们的课程设计包含了大量实践内容,以此来帮助学生走出‘空有理论,没有实践’的困境。”

王德瑞记得,入学后不久,他就参与了东航和复旦联合举办的产学研项目。东航是国运输量最大的航空公司之一,每天载客量庞大,时常需要新增航班或遇到恶劣天气后恢复飞行的情况。这些都需要通过分析航线的特点去安排协调,此前大多由有经验的老师傅人工判断,在管理上缺乏科学性、系统性。因此东航与管院胡建强教授展开合作,希望通过科学管理的办法来应对这一难题,提升

管理效率。

作为新人的王德瑞被分到了一个重点小组,和团队一起负责利用仿真技术解决“航班恢复”的难题。这个问题不仅难在要通过大量数据准确预判航班是否可以恢复、什么时候恢复;还要基于航班的特殊性,兼顾安全等方面因素,考虑跨部门合作的种种状况。在经历数个月和东航反复确认、修改、调试的过程后,王德瑞和同学合作写出的程序最终被东航采用,放入了航班恢复的系统里,还申报了专利。

看到自己付出心血的成果能真正投入使用,帮助航司挽回巨大损失、降本增效时,王德瑞获得了前所未有的成就感。这也让王德瑞意识到“管理学”在理论和实际运用中的巨大差异:“理论是一定存在最佳解法的,实际中运用的解决办法或许不是理论上最佳的,但我们是有能力提升其合理性的。”

自此以后,王德瑞也养成了在思考一件事时“不但会关注效率,还会从管理和科学的角度去寻找平衡点”的思维方式。有时候和朋友们在点外卖或者使用某款产品的时候,他都会不自觉带入“审视”的视角,和朋友们讨论“是否有优化的空间,能否有更好的解决方案”。

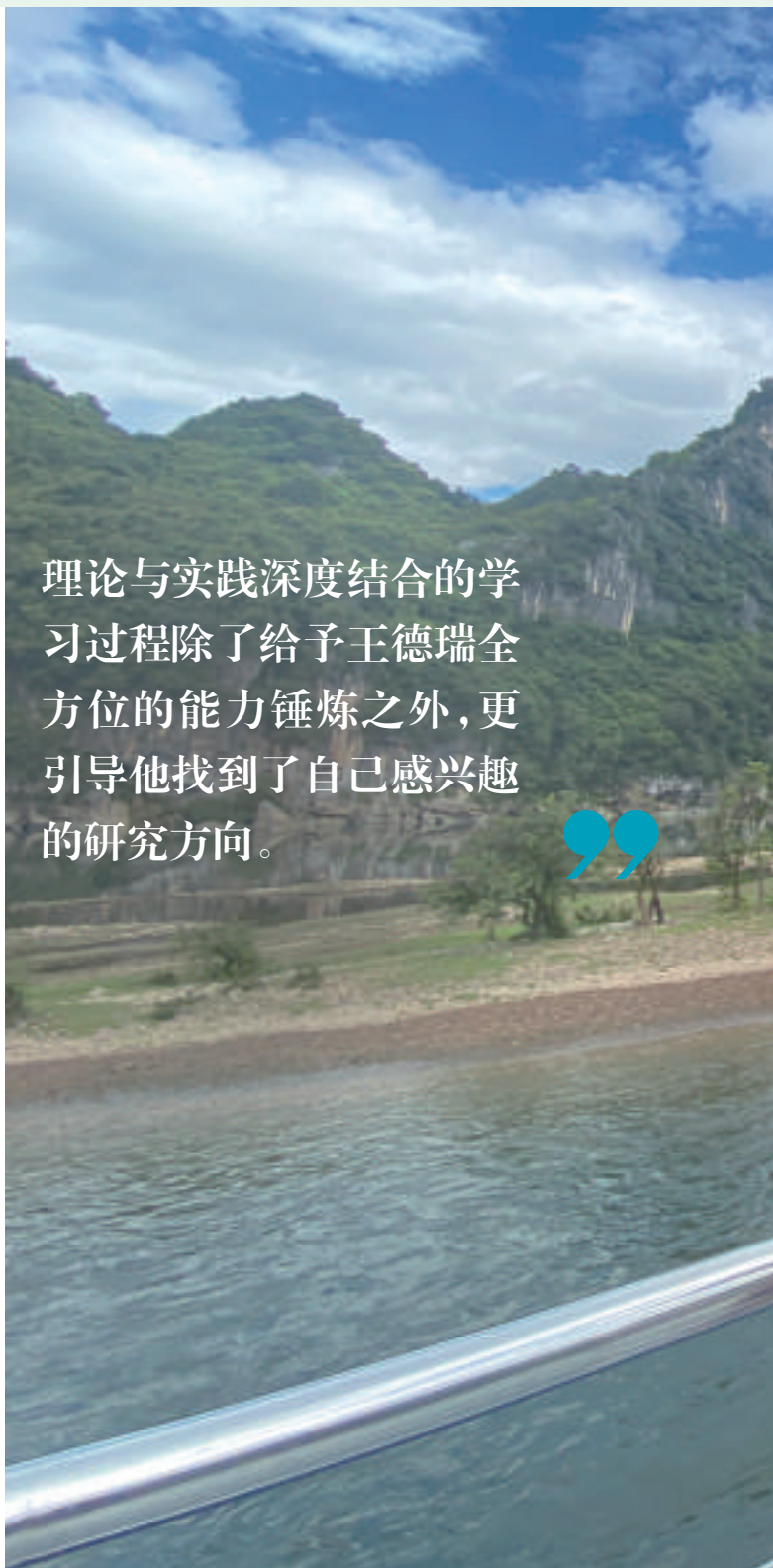
理论与实践深度结合的学习过程除了给予王德瑞全方位的能力锤炼之外,更引导他找到了自己感兴趣的研究方向。

在进入复旦管院之前,王德瑞对“管理学”认知

“

理论与实践深度结合的学习过程除了给予王德瑞全方位的能力锤炼之外,更引导他找到了自己感兴趣的研究方向。

”







其实不够清楚。他知道自己想从事管理方向的研究以帮助企业解决难题,却不知道该怎么入手。此时,在经过深度交流之后,他的导师吴肖乐教授为他提出了详细建议,并让他“结合未来趋势”去寻找自己喜欢的方向。“这个过程就像是在做证明题,一步步证明自己的选择是合适的,

理性的。”

“做证明题”的过程,也是王德瑞向内审视自己的过程。管理学院一贯提倡同学们互相学习,通过分享和碰撞来促进反思,探索我们在“未来要成为什么样的人”;同时也鼓励大家“走出去”开拓视野,激发思路。在学院的平台

及资源支持下,王德瑞曾赴美国参与学术会议。在与学界业界不断展开对话的同时,他渐渐发现并认可了自己对学术研究的热爱。“通过扎实的学术研究来影响行业发展,这正是我想要努力的方向。”

以“潜心治学”为目标的王德瑞,在复旦管院收获了“不止于学”的精彩。他担任过学生主席,参加过篮球比赛,充分发挥自己多方面的兴趣,享受这段多姿多彩的求学时光。对他而言,在复旦的求学经历更像是一段充满可能的旅程,“你可以去做任何想做的事情!”而他也渴望将自己的经历、思考与感受,传递给更多人。

传承“复旦”精神

“我很感谢复旦管院给予我的支持。”接受采访时候,王德瑞已经拿到了中国科学技术大学的聘书,即将启程去合肥任职。学术之路上跋涉至此,实现了“小目标”的他感恩于管院带给他的宝贵成长。

之所以选择教师这一职业,王德瑞坦言是因为自己在管院学习时深受兼容并蓄的复旦文化影响,并切身感受到一名好导师对学生的引领作用。“做研究不同于应试考试,没有标准答案,需要学者潜心去钻研,所以老师和学校的支持至关重要。”

曾经有一次,王德瑞在做一项创新研究时遇到了困难,一度陷入“到底能不能做出来”的自我怀疑中,甚至都想过放弃。正是导师不断给予他鼓励,和他一起寻找解决方案,为他引荐可以提供咨询的行业专家……最终王德瑞顺利完成了研究并发表了学术生涯的第一篇论文。

不仅如此,学院老师们的贴心关怀也让王德瑞平稳度过了读博生涯中最难捱的时刻。“读博和做研究其实是一

个非常辛苦的过程。”王德瑞感慨地表示,“来自外界和来自内心的压力有时候会让人喘不过气来。”尤其是在看见昔日好友们事业蒸蒸日上、成家立业,而自己还未毕业时,对未知前途的迷茫总会让他陷入精神内耗当中,“这时候特别希望有个过来人能给我一些力量。”

而复旦管院有不少年轻导师都经历过相似的迷茫和煎熬,不吝以一个前辈的身份开导他。“有的导师也就比我大10岁,他们会站在更成熟的角度给我建议。”这让王德瑞倍感温暖,也备受鼓舞。

正因为有了这些点点滴滴的积累,有了这样深刻的感召,性格开朗、喜欢交谈、乐于助人的王德瑞自然产生了当一名老师的愿望。“我深知好导师对学生的影响,更希望将管院这种对学生认真负责的精神传承下去。”

除此之外,王德瑞同样也被管院“求知务实、勇于开拓”的教育风格深深感染。在AI风潮席间全球引发热议时,王德瑞所在的团队已经针对AI进行了多番讨论,包括发展前景、实际应用等,“或许这些技术不是我们研究出来的,但大家都会去积极探索怎么创造更大的价值。”这也是复旦管学院一直秉持的教学态度:对于年轻一代而言,教会他们在更迭的商业和科技浪潮里“求知”,或许比直接告诉他们更有价值。

得益于这种永远的“好奇心”和求知精神,王德瑞养成了对未来积极乐观的心态。就像这个夏天,当许多城市的应届生面临焦虑和沮丧时,王德瑞却显得格外从容。

“我也不知道未来会怎么样,”王德瑞坦言,科研之路布满荆棘,他并不知道这条道路到底会通向何方。“但复旦教会我的,远不止知识。”他相信,怀着心中热爱,坚持自我进阶,前路一定会柳暗花明。■

骊歌

陈心越

2023届复旦大学管理学院GMM项目毕业生

以多元为『主调』， 奏出不设限的人生强音

因为复旦管院的GMIM项目,陈心越和伦敦、上海这两个最喜欢的城市产生了深入的交集。当她将成长的足迹从宁静的泰晤士河畔一路延伸至奔流的黄浦江边,所收获的不仅仅有愈加开拓的视野、前沿的知识框架、不断提升的自我认知……更有着拒绝为自己设限的魄力、不被外界声音“干扰”的自信,以及更加积极乐观的人生态度。

“出走”伦敦,看到不一样的世界

陈心越和GMIM项目的缘分始于咨询行业,而她与咨询的缘分则要“追溯”到本科期间。还在外国语学院读大二时,陈心越参加了一个去日本伊豆半岛的field trip。当地由于经济和老龄化等问题,希望能够借举办东京奥运会的契机重振绿色旅游业。陈心越和团队经过调研之后设计了一个趣味自行车旅行线路,并向当地政府做了汇报,还由此登上了伊豆最大的报纸。

在陈心越看来,这个项目的完成过程其实和咨询工作很相似:同样是发现问题、提出方案、解决问题;并依托系统化的思考框架确保项目整个进程中每一个环节的可行性。“我就是从那时起开始对咨询产生兴趣的。”而随着转年之后她来到贝恩公司担任兼职助理,这份“兴趣”也很快上升为了“热爱”。

在贝恩实习期间,陈心越接触到医疗保健、快消品、技术和金融服务等多个行业,并得到主管特许,在一个关于金融服务的案例中独立分析微信和支付宝的支付模式。这份“多元型”的工作刚好契合了陈心越对于多元发展价值的认同。“我发现自己很喜欢研究不同行业背后的逻辑和业务模式。”而同样开放多元、且毕业生入职咨询行业比

率很高的复旦管院GMIM项目也在此时成为了她读研的心仪选项。

“我了解到,管院的GMIM项目对于各个专业背景的学生都十分‘友好’。”这样的兼收并蓄于项目是格局,而对于像陈心越这样的外语专业、或是其他人文社科等非经管类专业的学生来说,就是一个弥足珍贵的机会了。正是因为看到了这一点,陈心越在保研期间只选择了管院的GMIM项目,并最终成功收到了复旦管院保研的录取通知书。

复旦管院的GMIM项目首年要在伦敦商学院(LBS)修读课程,这也意味着陈心越的“边界”从知识和地域层面都得到了极大的拓展。“在LBS可以接触到不同背景、不同职业目标和兴趣爱好的同学,听到很多不同的故事。”令她格外看重的是,这种“不同”并不局限于东、西方文化间的碰撞,“深入来看也是中国行业乃至国家发展现状的底层逻辑。”

在陈心越的LBS国外同学中,很多人计划在毕业后进入美妆、食品、营养、时尚等行业,这与中国学生在择业时会将目光投向投行、咨询、一级市场和二级市场研究员的做法完全不一样。对此,陈心越认为外国学生在做一些人生的重要选择时可能会更加自由,反观我们则比较“规矩”。但她同时也指出“大量人才同时涌入一个赛道势必会加速行业的‘裂变’与发展,这也是中国近年来在很多领域能够赶超发达国家的原因之一。”

LBS作为一所顶尖的商学院,有着鲜明的教育理念与教学模式。令陈心越感触颇深的是,LBS的“课堂”在很多时候是不受限的,“我有一门课程就是在中东完成的。”那是学院开设的旨在让学生到不同国家、地区探索创新和可

持续性广泛主题的 Global Immersion Field Trip 必修课,陈心越将考察地点选在了“海湾明珠”迪拜。

在迪拜,她和同学们一道参与了企业实地考察和政府讲座等活动,对这个“半城黄沙、半城海水”的伊斯兰世界金融中心有了更加全面的了解。尤其令她印象深刻的是,迪拜的 MBR 太阳能园区作为世界上最大的单一站点,正在成为城市 2050 年清洁能源战略和迪净零碳排放战略的关键支柱之一。“放在全球来看,这都是一项非常了不起的成就。”

最后一学期,陈心越和同学们也迎来了 LBS 的传统“保留项目”——LondonLAB 实践课程。那是一个“帮助国际 IT 外包公司研究资产管理中的人工智能应用”的随机分配小组项目,她和团队需要参考一些知名资产管理公司运用人工智能协助资产管理、配置和交易的流程;并通过文献阅读、校友交流等方式找到未来有机会深挖的方向。“当时我们和高管每周要定期沟通和汇报进度,可以说是代入了一个职场人的角色,体验感特别强。”

一年的海外求学时光匆匆而过,陈心越如愿地“满载而归”。在大洋彼岸那所毗邻福尔摩斯故居——贝克街的商学院里,她不仅收获了对于求学期间各种丰富活动的珍贵回忆,更在心中坚定了那个“立足中国,为企业解决‘精确问题’”的职业梦想。

在复旦管院,向事业目标挺进

回到管院后,陈心越很快便进入到一种“紧张又忙碌”的节奏中。一方面是课业压力,另一方面也是由于项目举办的各种精彩活动。她表示对于

我觉得职场和人生都需要突破与突围。重要的是在这一过程中保持热爱,并愿意为梦想不懈奋斗。



各行各业的讲座、包括来自学长学姐们的求职分享等，她“一个都不想错过”。“我参加过GMIM项目组织的到江西婺源的登山会和wine tasting，还发掘出了打网球的新爱好。”

复旦管院的GMIM项目是两年制，这意味着陈心越这一年的学习与职场的“衔接”是非常紧密的，而“实习”也成了她不仅要去“做”、并且一定要“做好”的一件事。“我的暑期实习单位是科尔尼管理咨询公司，当时我主要参与了一个中国低碳燃油市场的调研项目。”

这段实习经历与先前LBS的LondonLAB实践课程最



大的不同，就是陈心越真正意义上地完成了从“实习生”到“全职员工”的心态转换。“在项目中，我接触的工作包括搭建数据模型、案头研究、专家访谈等，是非常‘多维’的。”而她不仅高水准地完成了任务，更学会了站在项目全局以及客户需求的角度去思考。

从最终要交付的百余页项目汇报、到对各大品牌渠道策略的如数家珍，再到参加公司的presentation skill training，观摩理论教学和现场演练、并收到老师的针对性建议……陈心越清晰地认识到自己与“一份正式咨询工作”间的距离正在缩短，而这其中更有着管院CDO老师们一份功劳。

“在GMIM项目中，我们无论实习还是求职，都能够得到CDO老师的专业指导。”陈心越一一例举了CDO的一对一咨询、内推所带来的更多面试机会；一条条非全网公开招聘的公司和岗位的相关信息；包括申请实习和秋招时被给予的帮助……她得出的一个结论就是：在GMIM，始终会有“一双手”在推动着大家走向远方。

对比在LBS和复旦管院的两段学习经历，陈心越将之分别总结为“望远”和“登高”。“在LBS时个人可支配时间会更多一些，也有机会到不同的国家去走一走，‘触碰’到多样的文化语境。”而在管院的一年，陈心越则是全力以赴地“要站得更高一点”。“这里的整体氛围、包括优秀的老师和同学都成为了我不断‘攀登’的动力。”

毕业在即，陈心越也已经准备好奔赴人生的下一站：她曾经暑期实习过的科尔尼管理咨询公司。这一次，她不再是那个刚刚实习时那个初出茅庐的学生，而已经蜕变成一个目标明确、笃信长期主义并对未来充满希望的职场新鲜人。

在“认清现实”之后，继续保持热爱

从本科算起，陈心越迄今已经有四段在咨询公司的实习经历，咨询工作在她眼中也从先前的“多元”、“智囊感”、

“精英范儿”变成了“攀岩型工种”和“各种加班各种累”。“我在实习阶段经常会早9晚12,也确实会有很大的压力。”但即便如此,陈心越的初心与梦想依然不变。

咨询是一份需要付出极大热情的工作。褪下“风光”的面纱后,咨询行业呈现在陈心越面前的是枯燥的数据分析,以及常态化的长时间出差。陈心越不怕辛苦,但她也同样看重“收获”。“在咨询公司一年内能够接触到的新事物,可能是在其他领域三五年都触及不到的。”这种建立于“多元”之上的职能“形态”、以及陡峭的学习曲线始终对她有着巨大的吸引力。

“风物长宜放眼量”是陈心越非常喜欢的一句诗。在

她看来,我们对许多事物的理解与判断都要放在一个很大的时间维度里去展开。“比如我已经用两年的时光验证了,加入管院的GMIM项目是一个非常正确的选择。但对于今后的发展,我只能说时间是最好的考官,而‘努力’则是我最大的筹码。”

展望未来,陈心越提到了她心中最理想的一种状态:若干年后,她或许还在咨询行业深耕,取得了不错的成绩;又或许已经切换到其他领域,从事着一份现在的自己一直都未曾“动心”过的工作,但同样过得很充实,也很有意义。“我觉得职场和人生都需要突破与突围。重要的是在这一过程中保持热爱,并愿意为梦想不懈奋斗。”**F**



骊歌

『有字之书』与『无字之学』

李沁峰

2023届复旦大学管理学院DDIM项目毕业生



“人才有高下，知物由学，学之乃知，不问不识。”对于2020级DDIM项目毕业生李沁峰而言，在复旦管院的学习从来都不局限于课堂。求知、探寻、反思、研究，“有字之书”与“无字之学”的结合、前沿理论与人生经验的融汇，才构成了完整的学习之旅。

为此，李沁峰充分践行了“学”与“习”：他勇于选择，为了把握实习机会不惜放弃出国，即使已拿到工作offer仍希望再攀高峰；他善于探索，通过丰富的实践找到了属于自己的成长之路，以勇气和魄力开辟出事业的新天地。

在“理想”项目追求理想

从本科到硕士，从杭州到上海，李沁峰在求学之路上从未停下脚步。“在日新月异的世界里，机遇总是青睐有勇气突破自我、有魄力挑战未知的人。选择复旦管院是时势使然，更是信任使然。”他这样说道。

在浙江大学竺可桢学院财务管理专业读大三的那一年，李沁峰和很多同学一样面临人生岔路口的选择：是出国留学、保送研究生还是直接就业？他有些纠结。此时，在复旦管院举办的一场保研夏令营宣讲会上，李沁峰了解到了DDIM项目。DDIM项目是国际管理双学位硕士项目，由复旦大学和意大利博科尼大学、路易斯大学强强合作设立。项目学制为两年半，其中1年半在上海就读，1年在意大利就读。

这让李沁峰眼前一亮：这个兼顾出国留学和保送研究生的项目不正是自己想要的选择吗？“复旦管院身处上海这一国际贸易中心，合作的院校优秀，就业数据也表现强

劲，非常吸引我。”宣讲会后，他第一时间申请参加夏令营，最终成功收到了复旦管院保研的录取通知书。

在理想的校园就读理想的项目，李沁峰投入了一段愉快而充实的求学之旅。每天早上，他从校外的宿舍楼走向教学楼，目光所及是人文气息浓厚的复旦校园和同学们朝气蓬勃的脸庞，这让他对学业和未来都充满了期待。“这里不是人们认为的‘象牙塔’。实用的课程设置和开放的生活安排，让我即使身在校内也能更好融入社会。”

商学院天生是开放的、进取的，也是注重实战的。复旦管院对于学生职业发展的重视让李沁峰印象深刻。“收到保研通知书不久，学院就给新生建立了几个不同功能的交流群，职业发展中心的老师会分享许多对口实习的机会。学习期间，学院还举办了不少职业相关的讲座和分享，邀请在职人士和收到offer的学长学姐分享经历和心得。”

在学习和实习之外，李沁峰还担任了班级的团支书，经常组织同学们开展活动，比如去共青森林公园做志愿者、参访上海总商会和上海博物馆等。在他看来，组织活动既能加深同学之间的交流，也是锻炼自身能力的机会。

“在我心中，一个好的主题团日活动，应该是具有一定趣味性又能真正办实事。”为此，他会利用半天到一天的时

间为活动做准备:统计活动意向、决定时间地点、做出备选方案、详细说明行程。“团支书工作其实极大提高了我的组织能力、沟通能力和协调能力。”

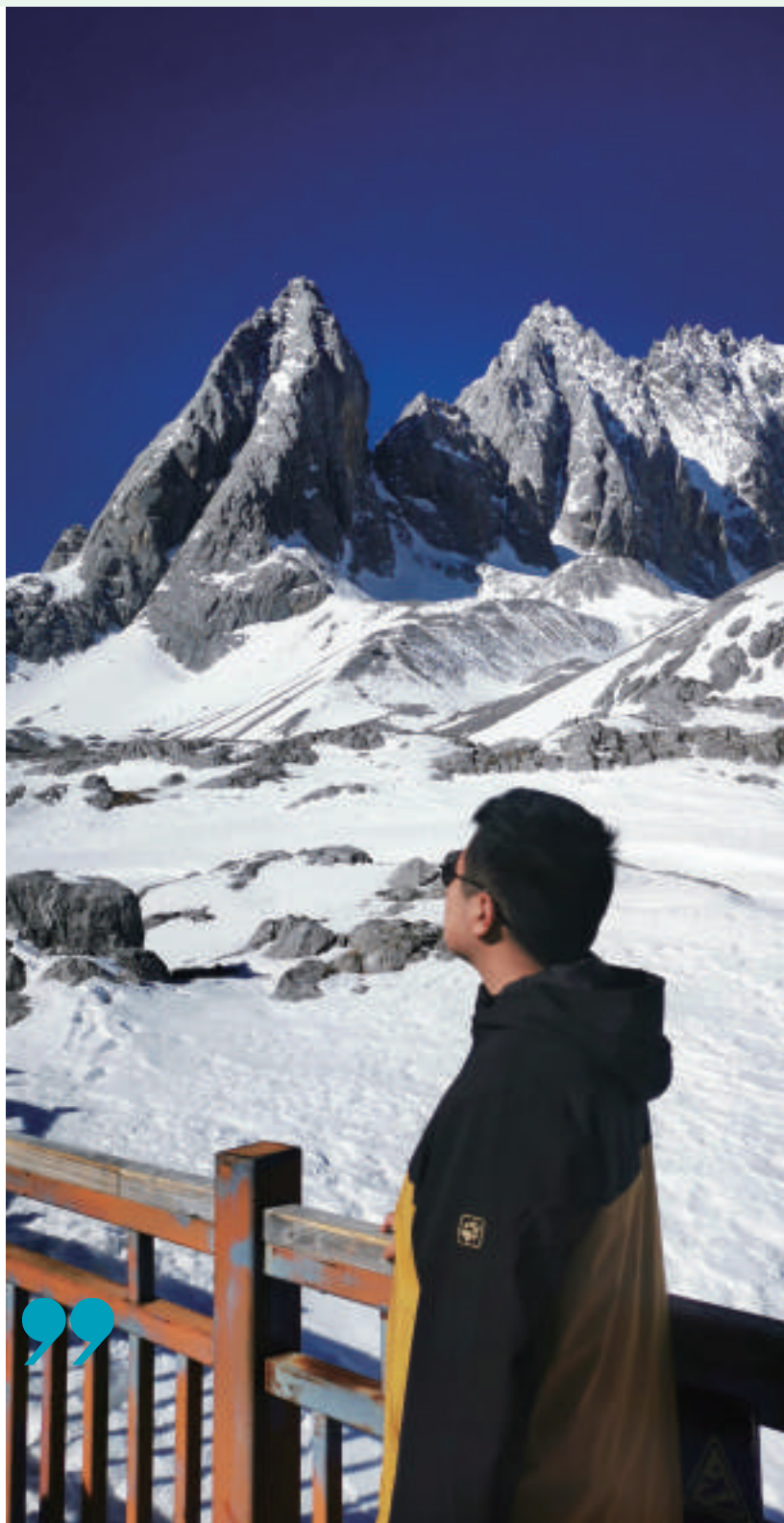
构建独立思考的能力

“普通人只想到如何度过时间,有才能的人设法利用时间。”李沁峰深知时间的可贵,所以从不放过每一次可以提升自我的机会。在学院职业发展中心的帮助下,他“疯狂”实习,足迹踏遍了中金、中信、华泰、贝莱德等各大公司,积累了丰富的行业经验。“每周实习三天,同时还要完成学业,虽然辛苦,但非常值得。”

2021年暑期实习结束后,李沁峰收到了华泰公司发出的工作邀请,此时距离他就读复旦管院DDIM项目恰好一年。但他并不满足于此,而是希望放下暂时性的功利目标,进一步拓展探索的范围,真正找到自己的热爱。

为此,他还做出了一个在旁人看来相当可惜的选择:放弃去意大利求学,选择留在国内的一家基金公司实习。“这主要基于两个方面的考虑,一是疫情影响;二是意大利可以以后再去,但错过实习机会,就可能错过未来最适合我的职业轨道。”李沁峰对此有着清晰的比较和认知,他认为没有任何一个选择是完美的,重要的

“在李沁峰看来,学习是一件需要终身坚持的事情。因为市场在不断变化,只有敢于“跟随”变化、适应变化,才能最终超越变化。”



是听从内心真实的声音。“如果无论怎样都有遗憾,那就结合实际情况做出更务实的选择。”

不过,即便没有出国学习,李沁峰还是通过远程教育的方式完成了意大利的课程,顺利拿到双学位。与此同时,他也基于深入多元的实习经历,在审慎思考之后正式入职华泰证券,成为一名企业家顾问,从事私人银行相关业务。

在李沁峰看来,“每到求职季,许多同学都会被各大公众号的高薪宣传所迷惑,很少真正去思考自己想要的是什么。”而无论是学习还是求职,他都展现出了强大的独立思考的能力:不人云亦云,不跟随大流,这也是他在管院求学期间的最大收获。“学院开设了一系列有的放矢的实务课程,为我们提供了丰富的实习机会,这一切都有助于我们积累经验、锻炼心智,培养独立思考的能力。”

也因为如此,李沁峰不会一味追求表面上的职业光环,而更注重生活和工作的平衡。“我曾在实习中亲身体验过超负荷的工作,所以清楚地知道哪些工作更适合自己的。”

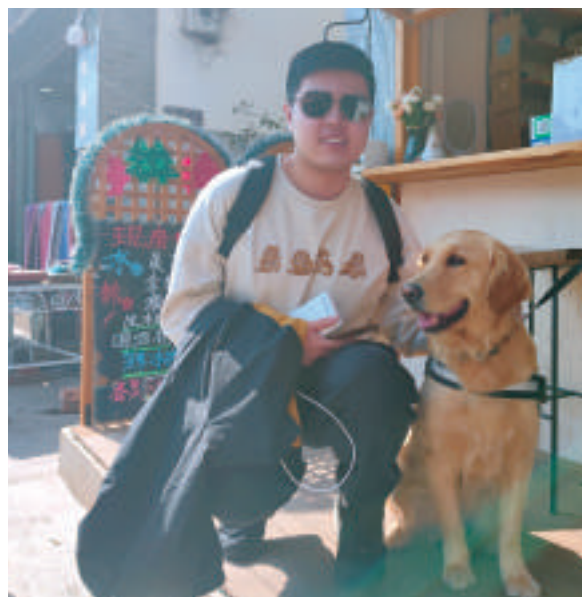
正是这样不为外界所扰的独立思考能力,让李沁峰“为人所不为,为人所不能为”,不但顺利从DDIM项目毕业,拿下双学位;还在“千军万马过独木桥”的求职路上领先一步。

保持热爱加终身学习

生活中的李沁峰是一个开朗、谦虚的大男孩。他喜欢看一些符合时代审美、情节合理动人的老电影或者想象力丰富、画面精美的动漫电影,时常与三五好友相聚一堂共同分享;他也喜欢拍摄一些花草和风景的静物作品,在对美的欣赏与感受中放松身心。“生活不只是由工作和学习组成,适度的玩耍也非常重要。”

但事业依然是李沁峰的生活重心之一。目前,他的工作内容主要围绕上市公司、民营企业、高管人员、机构股东、创业者等展开,提供股份管理、资产配置、税务筹划、员工激励等多元的资本市场服务。他希望自己尽快成长为独当一面的专家,真正助力企业的发展。

入职一个多月以来,李沁峰学以致用,将学习中锤炼



的文献搜索与分析能力全面应用到日常工作中;课堂上获得的管理思维与沟通技巧更是帮助他迅速适应了职场角色转变。“虽然这些都是小事,但做好小事才能做成大事。这也是我坚持学习的初衷。”他感叹道。

“相比公司的前辈,我还有许多方面需要学习,比如与客户沟通的具体措辞等。”这并不是一件容易的事。若是一个客户咨询专业问题,他必须根据客户的实际情况使用恰当的表述,“要体现专业度,但又不能太晦涩难懂,以免对客户理解构成阻碍。”所以在李沁峰看来,学习是一件需要终身坚持的事情。因为市场在不断变化,只有敢于“跟随”变化、适应变化,才能最终超越变化。

从选择DDIM项目的坚定,到研究生期间丰富的实践经历,再到求职时的亮眼表现,指引李沁峰在人生道路上突破前行的正是他对学习、工作与生活的热爱。虽然已经离开复旦校园,他仍想将这份热爱传递给更多的学弟学妹:“希望大家多多珍惜在校的学习时光,在深耕专业的同时也关注生活,成长为能力高强、独立思考、热爱家庭、身心健康的人。”**F**

骊歌

逐梦之旅带来的改变

赵子杰

2023届复旦大学管理学院金融硕士项目毕业生



“ 复旦管院的六年学习生活,让他有机会去做自己想做的事,成为自己想成为的人。 ”

当谈及本硕生活中印象最深刻的事情时,赵子杰陷入了选择困难。在复旦管院求学的6年里,他曾有对未来发展的迷茫无措,也有获得全额奖学金的激动喜悦,曾在支教时切身感受过地区教育资源的差异,也在海外交流时体会过异国文化的冲击……今年6月,他获得“优秀毕业生”的荣誉称号,暂时结束求学生涯,即将开启更加精彩的人生征途。谈及自己的蜕变,赵子杰说:“这一切都与复旦、与管院密不可分。”

全力以赴

赵子杰首次与复旦结缘是在初二,当时他在网络上看到“复旦千分考”的新闻,一下子就被其中稀奇古怪的题目吸引,深深记住了“复旦大学”的名字,就此悄然结下不解之缘。

2017年夏天,赵子杰如愿进入复旦大学管理学院,开启了自己的逐梦之旅。

如今六年过去了,赵子杰还能清晰记得他对管院的初印象:国际化、资源丰富。赵子杰回忆,学院里时常见到大咖讲座与各类商赛,也会举办国际文化节、师生运动会等活动。军训时丰富的补给包和无偿献血活动的现场纪念

品,也让同学们感受到管院对学生满满的关怀。开放、包容的环境,让他看到了一个全新的世界,更坚定了要充实度过大学生活的初心。

而复旦与管院对人才的培养模式,也让赵子杰感到非常独特。在复旦,本科生会先接受两年的通识教育,在此基础上,管院的同学还会学习院内每个专业的基础课,在大三甚至大四时再结合个人的学习情况和兴趣确定专业方向。在赵子杰看来,这样既避免了在一无所知的情况下选择专业,也为日后培养跨学科人才夯实了基础。

经过两年的通识培养和不断尝试之后,赵子杰结合自身兴趣,最终选择了统计学专业。他坦言自己从未后悔过这个决定。在商学院培养的商科思维与统计系打下的数理基础,描绘出复合背景的底色,也为他尝试不同方向提供了可能。

除了对学生采取“慢培养”政策外,复旦管院还鼓励学生积极参与课外实践扩充眼界,将“高大上”与“接地气”有机结合。本科期间,赵子杰曾作为队长和领队,连续两年赴安徽省霍邱县,参加学院组织的“朝阳行动”支教活动;在大二那年,他与同学组队参加全国大学生数学建模竞赛,荣获全国一等奖;大三时,他还作为交换生前往英国华

威商学院进行学期交流,不仅开拓了视野,更从中西文化碰撞中收获了独特启发。

本科经历让赵子杰毫不犹豫地选择继续在管院学习。2020年4月,赵子杰以优异成绩成为领创营的一员,并获得全额奖学金录取,成为复旦管院金融硕士项目21级的新生。

在其后的两年读研时光中,赵子杰依旧没有松懈。“MF的课程相较本科而言更加聚焦,大量课程由来自UCLA和Princeton的外教负责教学,我也在课程中接触学习了衍生品的相关知识,并对这一领域逐渐产生了兴趣”。在硕士就读期间,他不仅保持着项目第一的成绩,还在瑞银集团、汇添富基金等头部金融机构的实习中,逐步确定了今后职业发展的目标与方向。在刚刚过去的23届校园招聘中,他也成功收获了若干家公司抛来的橄榄枝,并且如愿获得了一份最理想的Offer。

“全力以赴”,这是赵子杰在复旦求学期间对待学业与实践的态度。当被问及为何会持有这样的态度时,他给出了答案:“在复旦优秀的人很多,和他们在一起,会忍不住想变成更优秀的人。”

超越自我

回顾赵子杰的复旦生涯,的确可以用“优秀”二字来概

括。但“优秀”的背后,也离不开日复一日的努力。

本科入学没多久,赵子杰就感受到了教育发展不平衡带来的落差。在新生英语分级考试上,这种落差更是达到了顶点。虽然赵子杰的高考英语成绩不错,但在众多高手中却有点“不够看”,因此在这场考试中,他被分到了中间靠后的英语班级。

意识到和同学的差距后,赵子杰开始迎头追赶。幸运的是,复旦管院的教育资源十分丰富,让他拥有了“弯道超车”的机会。就英语学习而言,管院本科的部分课程和硕士的所有课程会采取全英文授课,从课堂讲解到课后练习、从互动讨论到小组作业,可能都需要使用英语完成,有时组队的队友也是中文尚不熟练的留学生。在全方位的锻炼下,赵子杰的英语水平取得了进步,雅思成绩也从最初的7分提高到了8分。

此外,有些课程会设置一个“跳起来才够得着”的目标,鼓励大家超越自我。在窦一凡老师的《程序设计与数据可视化》课上,大家需要独立完成“Master Project”,内容需在开发安卓APP和构造自动化数据分析工具中选择。任务艰巨、时间有限,刚拿到这份作业的赵子杰感到压力巨大,但也只能迎难而上。做完项目之后,他发现自己的编程水平有了明显的提高。

能力上的提高固然令人欣喜,但复旦生活更让赵子杰触动的是心态上的成长,在他看来,虽然大家都是来

自五湖四海的学霸,但却很少骄傲于以往的成绩,而是更多的将目标放在当下。并且在复旦,评价的维度非常多元,这一点也与“自由而无用”的民间校训十分契合,“在不同的维度上,你总能找到优秀的同侪、认识很多有趣的朋友。”

除了“益友”,在复旦的“良师”们也让赵子杰印象深刻。硕士还没开学,他就拿到了Yacine教授亲自编写的Advanced Portfolio Management教材,这本比砖头还厚的教材内容非常详实,但章节设置循序渐进,学下来完全不觉得杂乱。第二年赵子杰也担任了这门课的助教,他惊讶地发现老师更新了几百页教材中的大量案例,很多例子都换上了最新发生的金融新闻。“老师们为教学工作付出良多,作为学生自然要珍惜。”

“有人问我,管院给我带来了哪些影响?我想其中一点是让我能客观看待自身优势与不足,超越自我,建立来自内部的自信。”赵子杰说。

自由探索

毕业在即,如今的赵子杰已褪去初来复旦时的青涩。这个夏天,他即将在易方达迈出职业生涯的第一步。

实际上,本科期间的赵子杰也曾陷入迷茫,不清楚哪些行业与岗位适合自己,也不知道如何找到自己热爱的方向。

而在学院打造的职业发展中心的帮助下,他利用假期广泛参与实习,在不同行业的各类职能岗位中展开了丰富的探索;也从与各行业复旦校友的交流对话中获得了宝贵的建议,避免了许多职场弯路。“管院会为每个学生匹配校内导师和业界校友导师,校内的李远鹏导师和朱祁导师会经常关心我的学业和生活情况,他们的指导和建议给了我很多帮助,校友导师则为我们提供了一个接触业界的绝佳机会。”

在赵子杰看来,管院很重视对学生综合实力的培养,鼓励他们去探寻多元的道路,而不是限制在一个世俗既定的成功标准里。“身边同学的去向非常多元,无论是前往基层历练,将青春谱写在祖国大地,还是走上学术道路,在管院或其他高校潜心研学,或是洞察到独特的商机,选择自主创业,管院都会提供对应的资源,助力大家的追梦之旅”。

他满怀感恩地谈到,复旦管院的六年学习生活,让他有机会去做自己想做的事,成为自己想成为的人。这种改变,一部分源于管院作为教学机构给予的专业知识,另一部分来自管院作为强大后盾赋予的不断尝试的底气。

正因为拥有来自管院的多维度支持,赵子杰也拥有了敢于试错的勇气,在六年的逐梦之旅中不断超越自我。对于即将入学的学弟学妹,赵子杰也特别选用了“期权”一词来做赠语:“珍惜管院赋予的看涨期权,在这里遇到更好的自己。”**F**

借助复旦管院职业发展中心(以下简称“CDO”)的丰富资源,复旦大学数据科学与商务分析硕士项目(以下简称“DSBA”)2021级学生冯炜开启了一场自我潜能的验证之旅。从校园到职场、从学习到实习,她在“学以致用”的过程中得以更精准地定位自身,最终确立了成为一名“数据科学家”的目标。一段新的征途即将开启,信心满满的冯炜正在迎来属于她的远大前程。

“硬核”求学

大二那年,就读于复旦大学统计系的冯炜为自己选择了第二专业——数据科学。这是一门综合性极强的学科,需要学习者具备收集、处理、分析和解释大量数据以获取有用信息的核心能力。这对于初入门的冯炜而言是个不小的挑战。但她并未因此退却,而是投入了旷日持久的刻苦钻研中。

在冯炜看来,近年来计算机领域发展迅猛,建立在这一基础之上的数据科学也拥有广阔的发展前景。为了早日在这个“朝阳”领域立足,冯炜为自己规划了一条职业发展路线图,其核心目标就是“做一名数据科学家”。

在一次校园宣讲会中,冯炜第一次了解到了复旦管院的DSBA项目。项目所涵盖的系统性学习商务统计方法、商务决策模型、数据管理与挖掘技术等丰富课程,让期待在数据分析领域有所发展的她喜出望外:“这些课程对于我日后高效处理与分析复杂商务数据,解决实战中的决策与管理等问题会有很大的帮助。”在进一步了解了DSBA的培养体系、课程目标后,冯炜愈发觉得该项目正是为自己量身打造,也更坚定了硕士阶段申请DSBA的决心。

而真正进入读研时期,冯炜对于项目学习内容的第一感受就是“非常硬核”。“第一学期我们有一门课程叫统计计算,特别深奥。因为它是偏数值优化方向的,其中的很多知识点都是本科学习时从未涉及过的。”冯炜回忆道,由于课程难度高、要求严,那段时间她不是在教室上课,就是待在

冯炜
2023届复旦大学管理学院DSBA项目毕业生

一场自我潜能的验证之旅

图书馆里完成作业。“学习是一个长期的过程,需要坚持不懈、不怕困难。现在回头看来,那也是一段十分充实而难忘的时光。”

除了学习上的收获外,团队协作能力的提升也让求学期间的冯炜获益匪浅。“DSBA 课程中有非常多的小组项目,像是B站弹幕分析、健身镜营销分析等都是很有趣的项目,这在一定意义上也减轻了高强度学习带来的压力。”

其中,复旦大学管院副教授窦一凡的《商务数据可视化》课程更是将“小组项目”的形式融入了期末考核,让同学们参与了一场新颖的考试。“当时窦老师是现场发题,让同学们在限时90分钟的时间里以小组形式完成课题汇报。”在短时间内进行问题拆解、整合故事链条、最终完成汇报,这是一次对于学生技术水平和合作紧密度的综合大考验。抱着从来不打无准备之仗的学习心态,冯炜还与小组成员们提前进行了一次自我模拟演练,并最终如愿取得了A等级的优异成绩。

伴随一个又一个项目的协力推进,原本陌生的同学之间培养出了十足的默契感。在冯炜看来,大家都来自天南海北,能够成为同窗是难得的缘分,这也让她倍加珍惜这段彼此支持、通力合作的纯粹友谊。“读研是一场艰苦的战斗,但只要心中有信念、身边有家人和同学,坚持到底永不言弃,那么一切昨天的苦痛,都会造就明天的辉煌。”冯炜坚定地说。

以学促“习”

回顾自己的研究生生涯,冯炜认为主要围绕两个主题展开——一个是“学习”,另一个便是“实习”。

借助CDO丰富的校友资源、企业资源,冯炜获得了多方面的实习助力,先后进入阅文集团、英特尔、字节跳动、伊贝电商等多家知名企业,在各色项目多元岗位上磨炼自己的综合能力。

冯炜对于自己在美团的实习经历尤为印象深刻。那

“

从校园到职场、从学习到实习,她在“学以致用”的过程中得以更精准地定位自身,最终确立了成为一名“数据科学家”的目标。

”







是一个闪购零售业务分析的项目,为助力平台吸引真正具有价值的用户,冯炜需要针对平台用户的价值指标进行事先预估。为此,她在学界、业界展开了综合调研,了解已有算法的成熟度,根据调研结果确定配套的算法模型;同时,她还调研了平台的业务需求,根据数仓构建整体指标体系、特征宽表,最终获取到了模型的预估结果。

期间,冯炜也遇到过“小波折”。在一次常规的项目汇报中,她发现自己当周的模型效果意外达到了上线指标,但在后续迭代的过程中,她意识到当时的数据指标其实并不可信。“因为数据应用不当,我闹了一个小乌龙。这也提醒了我以后在工作中要更加注重技术上的细节问题。”为了避免再犯同样的错误,冯炜立刻修正了系统数据,并如

实递交了一份正确的总结分析报告。

从前期调研、搭建模型,到最终的数据获取、分析业务,冯炜独立完成了整个项目的链路,进一步将课堂知识学以致用,完成了从学界到业界的成长与蜕变。谈及这一系列实习经历,冯炜感慨这其中的艰难,也感恩一路走来的收获。“我很庆幸能把握实习的机遇去逐步建构职场需要的能力,因为等到真正步入社会可能就没有很好的土壤了。”

拨开“迷雾”

DSBA 的第四学期设有一门商务分析专题课程。同

学们将因此接触到实际的商业数据,在课程展开的过程中边学习、边实习,将理论知识与实践数据结合,还能在分析商业数据的基础上来完成毕业论文,形成具有高度实战意义的成果。

在参加秋招时冯炜发现,大部分公司在招聘数据科学岗位时都对因果推断技术提出了一定的要求。而冯炜毕业论文的选题方向正是基于因果推断,探究了不同消费模式下关于优惠券券效应的对比。“这是一个目前业界非常热门、但却缺乏系统研究的领域。为此我咨询了学院内的一些老师,他们为我推荐了非常宝贵的参考资源和研究思路。”正是有了在论文研究过程中的准备与积淀,冯炜在秋招中表现得十分自信,最终也顺利获得心仪的实习机会。

事实上,站在职业选择的分岔路口,冯炜也曾有过纠结:对口的就业方向主要有三大类,分别是数据分析、数据科学和算法,究竟哪一个才更适合自己?就在她犹豫不决时,读研时期的第一份实习工作恰好让她分别接触到了这三类岗位职能,从而对其不同的定位和职责有了更深的理解。

“数据分析偏向于产品分析,需要做的主要是产品迭代、指标监控方面的内容;数据科学则更偏策略,工作内容不仅涉及产品功能上的迭代,也囊括运营策略、算法模型策略等较为抽象化的问题;算法更多偏重于模型参数的调整,与校园中深度学习的方向更为接近。”与此同时,复旦

管院统计学系系主任张新生教授、项目学术主任夏寅教授等都曾为冯炜指点迷津,帮助她结合自身优势来思考未来方向。

在充分考虑了自身在业务沟通和思维建模上的所长后,冯炜坚定选择了数据科学。“因为数据科学所需要的一些理论模型在DSBA课程中基本都已经覆盖到了,这让我能够更有底气地在这一领域去发挥价值。”冯炜分享了自己锁定职业方向的心路历程,也希望以此为同样处在迷茫选择中的师弟师妹们提供借鉴:“在实习的过程当中你就要首先判断自己对这一职业的偏好度。一旦确认了方向,就可以针对性地打好基础,尽可能体验完整的项目过程,这对于丰富你的秋招简历也会有较大帮助。”

此外,冯炜也希望学弟学妹们能够好好享受在复旦管院的学习时光。在她看来,很多让你觉得困难的时期,回头来看都不过是人生的一个阶段,大可不必太过纠结。“比如我们这届的求职压力比较大,一开始大家也都会有焦虑,但后面还是陆续收获了不错的offer。”

眼下,冯炜正在字节跳动开展数据科学领域相关的实习,而这份实习同样也是来源于CDO校友导师资源。在充满竞争的世界中,数据流动不息,挑战随时变化,冯炜期待着未来能够继续徜徉于数据海洋,结合在DSBA中的所学进行更多创新与探索,成为一名真正有创造力的数据科学家。 **F**

Give and Take

翟湘

2023届复旦-港大IMBA项目毕业生

正如名字里所暗示的那样，翟湘出生在美丽的湖南湘西，一个山清水秀、与世无争的地方，却也孕育出了一颗积极进取、执着追梦的心灵。为了不断锤炼自我能力，在职场更上一层楼，翟湘来到复旦大学-香港大学IMBA项目求学，还由此开启了“意料之外情理之中”的创业之路。在她看来，就读复旦-港大IMBA项目本质上是一个Give and Take的过程，而她的收获早已远超预期。

重返校园

一直以来，翟湘都是一个“爱折腾”人。就业时，她没有选择大多数人心中和其自身英语专业更为匹配、也更为安逸的教师职业，而是一头扎进了极具挑战性的咨询领域。

翟湘获得第一份工作颇有些机缘巧合。当时她选修了商学院的一门商务咨询课程。因为对这个领域很感兴趣，她不时会去找老师请教相关问题。一来二去，这个有想法、有冲劲的女孩给老师留下了深刻的印象。在翟湘毕业那年，老师向她抛出了入职其咨询公司的正式邀请。

彼时，移动互联网并没有如今发展得那么完善，很多公司仍需通过咨询公司来为自己提供相关市场化的咨询建议和服务。在翟湘看来，那正是锻炼自我、挑战自我的极佳机会，她希望能在这条道路上展开职场生涯的最初探索。在此之后，凭借一以贯之的好学与认真精神，翟湘先后就职于摩拜单车、美团点评等业内知名的互联网公司，负责市场和公关工作，更是操盘过公司诸多战略级品牌项目。





“

回顾这段求学之旅，她
认为自己最大的改变是
“看问题的视角”。

”

八年多的市场工作，让翟湘已然成长为一名优秀且成熟的职业公关人。2021年，翟湘入职一家从事人工智能开发的企业，担任该公司的品牌公关总监，其职能中还需帮助企业CEO规划整个公司的战略方向。“而这已经超出了我当时对于市场专业的认知范畴。”

意识到自身在企业战略管理方面的不足后，翟湘萌生了进一步学习的念头。在一次聚会上，一位朋友为翟湘热情推荐了自己正就读的复旦-港大IMBA项目。雄厚的师资力量、多元的课程设计、有趣有爱的同学们都让翟湘心动不已。她就这样来到复旦，投入了一段新的成长与蜕变之旅。

求学期间，翟湘的事业“进度条”也有了新的动态。在正式入学的半年后，她与朋友合伙创立



了上海茂秘科技有限公司(以下简称“茂秘科技”),而这位朋友正是当年推荐她入学的同项目的学长。

谈及创业初衷,翟湘坦言:“一方面,当时整个市场的大环境并不是特别好,我所在的公司正面临较大的融资危机;另一方面,在我进入复旦-港大IMBA项目之后,发现身边有很多同学都开始了创业历练。我也想去闯一闯,看

看自己的潜力。”

茂秘科技的主要产品为可穿戴式的假发头套,相较医学植发操作更为便捷且安全。为进一步吸引目标客群,翟湘多年的市场敏锐度让她很快找到了宣传的主阵地——线上广告。“我们主要服务的对象就是有脱发困扰的年轻群体,向年轻人居多的社交平台投放广告能够帮助我们在前期快速实现引流。”与此同时,茂秘科技也与线下的一家门店达成合作,为消费者提供相关售后服务。

尽管中途项目受大环境影响而暂缓,但基于对未来市场的判断,翟湘依然满怀信心。就在今年3月,项目重新启动。“如果融资顺利,我们可能会考虑在上海建第一个线下旗舰店,进一步推动商业模式的落地。”在翟湘看来,所谓成功从来都不是一蹴而就的:“要不断地‘折腾’自己,不断精益求精,才会离目标更近一步。”

拼出精彩

又是创业又是求学,但“多管齐下”的翟湘还完成了一件人生大事——成为一名母亲。“其实刚入学的时候我已经怀孕五六个月了。因为同时还要忙于工作,我还担心自己没法好好应对学业。”而这一切担忧在新生入学的orientation上就被打破了。

热心负责的黑衣人学长学姐们给翟湘留下了深刻印象,以老带新的项目特色也使她对复旦-港大IMBA这个大家庭产生了深深的归属感。“我们小组的同学们都特别热情,大家聚会的频率也非常高,这种氛围让我不由自主地想要投入其中。”为此,雀跃不已的翟湘还主动竞选成为了小组组长,带领组员们获得了Orientation的小组第一名。

在入学后的第二个学期,新一届学生大使团选举开启。2020级学生大使团各位成员的默默付出使翟湘体悟了“将爱传承”的精神内核。在大家的影响和感召下,她决

定参与竞选,在更大的平台上为集体做出有意义的贡献。

但考虑到此时自己初为人母,而竞选需要投入大量时间和精力,为此,翟湘与先生进行了一次严肃、认真且正式的谈话。“我的先生非常支持我去竞选,给了我很大的鼓励,让我能够以更放松的状态去做自己想做的事情。”更令翟湘感动的是,正式竞选日恰逢宝宝的百岁宴,先生还特地将百日宴改了一个时间,只为让她全力投入竞选,为自己“拼”一回。

有了家人的支持,翟湘的竞选之路动力满满。而她的积极表现和突出的领导力也得到了同学、老师们的一致认可,最终成功获选成为新一届学生大使团的主席。谈及入选原因,翟湘非常谦逊:“如果实在要说出一二,那可能只是我比较务实吧。”

选举时,翟湘问了自己几个问题:如果我是选民,我希望什么样的人来当大使团主席?我希望他(她)能带给自己什么?为了更深入了解同学们对于大使团的诉求,翟湘还特地召集了近四十位同学,与他们分别进行了一对一的深度访谈。

翟湘从同学们的回答中总结出了诸多共性,其中,针对“收获更多真才实学”、“拓展个人交际圈”的诉求较为集中。基于这些需求,翟湘开始思考大使团能在其中起到怎样的助推作用。为了帮助同学们收获真知,翟湘会在课前邀请历届学长学姐为大家进行课程分享,做好充分的课堂“预习”准备;课后则邀请学习优异的同学做心得分享,帮助大家进一步巩固课堂知识。此外,针对大家感兴趣的课程,翟湘和团队还特邀老师开设课外讲座,拓展知识点,多方面为同学们的学业赋能。

在翟湘看来,“将爱传承”不只意味着为同学们发光发热的单向付出与奉献,更代表着一个连续的能量传递的过程。“我们在将爱传递给别人时,也会收到爱的反馈。在担任学生大使团主席的一年多里,我践行了对同学们的承诺和责任,大家也对我报以信任与认可,我很知足。”学生使

团不只是一个简单的学生组织,翟湘更希望将其打造成一个“价值共创平台”,让更多同学感受到“爱”的双向奔赴。

传播热爱

生活上,翟湘是极为自律的人。即使怀孕期间,她仍保持着每天健身的习惯,直至生产当天。而她对于运动的热爱同样也感染到了复旦-港大IMBA的同学们。为了加强同学之间的情感交流,同时也让大家在求学期间留下美好的校园回忆,成为学生大使团主席后的翟湘和项目老师们积极商讨,策划了一场别开生面的体育嘉年华赛事。

在征询大家意见后,翟湘最终为嘉年华活动定下了Padel、羽毛球和篮球三个热门主题。其中,羽毛球赛事曾是复旦-港大IMBA项目中娱乐会的重要活动之一。为尽可能还原昔日的盛况,翟湘还特地找到了2016年最后一届羽乐会的主席,向其详细请教了当年主办活动时的情况。从前期预热宣传到对接赞助商、沟通参赛流程等,翟湘都事无巨细地投入其中,甚至还为参赛者们贴心地购买了相关保险,最终,翟湘和大使团成员一起呈现了一场近乎完美的运动盛会,受到了参赛同学和其他项目组的一致好评。

除了运动,翟湘也享受一个人的独处时间:或阅读、或听歌,亦或看一部电影。“我平日里与别人交流时,需要保持向外的状态;而保持向内探究的空间才能帮助自己更好地了解自己,从心出发。”

回顾这段求学之旅,翟湘认为自己最大的改变是“看问题的视角”。她得以跳出“市场”的单一领域,观察、思考、洞见不同企业部门的运作模式,从而纵向打开了自己的职业宽度。当然,最让翟湘惊喜的还是在学生大使团的经历,让她结识了一批“靠谱”且志同道合的同学。“我们一起成长,一同奋斗,有付出也有收获。大家在一个组织里共过事,彼此就有更深入的了解。以后创业的话,他们就是我的最佳拍档!”**F**

不畏『路遥』

一步一印

陆瑶

2023届复旦大学管理学院MBA项目毕业生



这个夏天,陆瑶即将从复旦毕业,这也意味着他在管理学院三年的学习生涯告一段落,但对陆瑶来说,这张毕业证书并不代表学习的结束,相反意味着一个新的开始。

持续提升自己

2020年,33岁的陆瑶做了一个决定:重返校园读书。实际上,这个念头在他心里已经盘桓多年。

2010年,毕业于华东理工大学过程装备和机械制造专业的陆瑶进入中核集团工作,负责海外核电站建设中的设备采购工作,还曾被派往巴基斯坦工作两年。在巴基斯坦工作的两年恰好是中国经济突飞猛进的时期,一大批央企、国企凭借优良的装备制造和施工技术,让“中国基建”在国际市场上名声大噪。

与此同时,那时候巴基斯坦地区正处于动荡之中,因缺乏稳定的社会环境和现代化的管理方式,当地的企业和员工很难全身心投入工作,当地经济整体呈现落后态势。这也是陆瑶第一次直观感受“国家和个人发展是同呼吸、共命运”的含义,也第一次感受到“适应时代发展的企业管理制度”对于企业稳定生存和长足发展的重要性。

随着中国经济飞速进步,国企改革也在如火如荼地推进。陆瑶发现“国企的工作似乎发生了变化”:在他大学毕业之前,大家谈起“国企工作”似乎都是“喝茶看报、退休养老”的刻板印象;但现在却实行“能者上庸者下”的改革举措,国有企业对会技术懂管理的复合型人才的需求大大增加,积极向民营企业学习市场化的企业文化,不断激活国

有企业的内外部竞争活力,为真正具有干事创业激情和能力的人才提供更加广阔的发展空间。

从那时起,向来脚踏实地的陆瑶就计划通过系统性的学习来持续提升自己。

2020年,陆瑶进入了中核供应链,从一名业务骨干成长为了部门负责人,工作内容也从设备采购转向综合管理。工作岗位发生变化后,他很快意识到自己的不足,“我以前是学理工科、做业务的,对管理不是很了解,但领兵打仗哪能不懂管理呢?”尤其当时国际环境波云诡谲,国家对国企改革提出了更高要求,行业内还有许多不可预见的风险和挑战在暗流涌动。这让陆瑶终于下定决心:“我要重返校园进行深造。”

一番深思熟虑之后,他最终选择了复旦在职MBA项目。在他看来,复旦MBA所具有的实战性强、理论前沿、视野开阔等特点,能够帮助他切实解决工作中遇到的困难,更助力他构建未来职业发展所需要的综合素养

重构认知体系

阔别十年重返课堂,陆瑶是带着明确目的来学习的。他像是一块海绵,尽情吸收新知识,舒展视野与思想,在老师的引导下“重构认知”。

让他印象最深的是第一学期的战略管理课,老师开门见山地指出,“做管理需要有一些务虚的精神”。这让工科专业出身、一贯讲究“理性、逻辑”的陆瑶颇为触动。他逐渐意识到,企业管理需要着眼长远,使命、愿景、价值观的构建不仅要贴合实际,更要具备理想主义的情怀,要以崇高的使命为目标,而不是以超越对手为目标。而老师关于

“他像是一块海绵,尽情吸收新知识,舒展视野与思想,在老师的引导下“重构认知”。

”



毕业快乐



“战略上忽视对手,战术上重视对手”的打法,更让陆瑶如醍醐灌顶:“中国企业出海为什么能在当地获得好口碑?正是因为他们从来不追求超越对手,双赢永远是最优解。”

复旦MBA的财务课程同样给予陆瑶很大启发。在没有上课之前,陆瑶对国企经营的财务状况和规律不甚了解,他周围还有一种“国企有国家财政保障,不在乎盈亏”的声音。但在系统学习公司财务课程之后,他的观点发生了巨大转变。“国有资产保值增值的意义其实非常重大,虽然国企目的不在逐利,但它保障的是国家稳健发展,因此更要有风险控制、资金运营的能力。”



国有企业改革中,“人才”是关键。在陆瑶看来,“管理人才”正是现代企业都面临的一大难题。尤其如今国企持续推进的劳动、人事、分配制度的“三项制度改革”,让有能力的人“有位子,有帽子,有票子”,由此也对人力资源管理提出了新的挑战。而在复旦MBA的课堂上,老师们对各个行业头部企业的人才管理模式进行分析,让陆瑶对人力资源规划时刻以战略落地为目标有了更深层次的认识。

课堂上的知识和洞见“重塑”了陆瑶的头脑,而同学之间的情谊则“重构”了他的生活。复旦MBA的同学平均年龄都在30岁左右,在各自的行业里都是青年才俊。大家的求学愿望非常纯粹,对同学情谊也格外珍重,彼此之间经常互相帮助。

陆瑶就职的公司需要进行更适应公司经营发展的战略性改革,时间紧任务重,切实可执行的落地方案迫在眉睫。因为要尽快出台符合公司情况的制度方案,陆瑶向班里就职于500强外企的同学求助,希望对方能给出一些可供参考借鉴的案例。“我是中午联系的同学,他次日凌晨就将一系列已经脱密、符合可公开原则的资料发给我参考,帮我迅速打开思路、完成了任务。”

“像这样的事例还有很多。”陆瑶感叹,正是出于对同学之间无私帮助的感恩,他也产生了“想为团队多做一点”的想法,而班级里像他这样受惠于集体、从而想要反哺集体的同学不在少数。“这让我深深感受到这段求学经历的可贵。”

紧握时代脉搏

所有在职MBA学生都无法回避的一个问题是:如何兼顾学业、工作与家庭之间的关系?在职项目的课程多安排在周末,许多同学不得不牺牲陪伴家人的时光来上课。陆瑶也坦言自己对女儿深感愧疚:从2020年开始,他忙于应对时代变化带来的职业挑战,实在难以抽出更多时间陪



伴孩子。

在接受采访的次日,正是陆瑶女儿的生日,他还在西安出差。为了弥补对女儿的歉意,他准备日次处理完手边的事情后搭乘最晚的那班飞机回家,无论孩子睡没睡,都要赶在12点前在女儿耳边说一声“生日快乐”。但即使如此,对于这份工作、这份学业的选择,他仍然坚定地表示“不后悔!”

他坦言自己从学生到职场,一步一步走到今天,通过工作实现了自我价值,这已经是值得骄傲的成绩。“我个人的发展也同国企改革,以及由此营造的更公平公正的环境紧密相关。”

正因为如此,他希望能尽自己的力量,为深化国有体制改革尽一份力,让那些和自己一样出生于普通家庭的孩子能享受到社会发展的成果,通过努力奋斗改变命运。他也希望通过自己的身体力行,为女儿做出榜样。“或许我没办法时时陪在她身边,但我可以潜移默化地影响她,让她以后也能成为一个有社会责任感的人,也让她能在比过去

更好的社会环境中成长。”

实际上,这份工作带给陆瑶的成就感还不止于此。他谈到,“核”是我国重要的战略能源,目前在各个领域都有广泛的运用。“比如在医疗领域,正是有像中核集团这样的国企坚持研发,突破国外卡脖子技术,在核医疗领域取得长足进步,使得医疗成本下降,让普惠医疗成为可能。”

陆瑶常常回忆起当年在巴基斯坦时,当地年轻人对中国企业的招聘表达出了热烈的渴求。这让他感慨万分:“或许很多人觉得这就是一份工作而已,但对于那些年轻人而言,这背后其实是他们对稳定生活的渴望。只有国家强大了我们才能过上安定的生活。”

正是这份家国情怀激励陆瑶排除万难走到今天。面向未来,他依然会在这条以自我超越推动国企进步的征途上跋涉,为实现更远的理想、更宏伟的蓝图而努力。低头赶路,敬事如仪,在来日之路上,他仍将虚怀若谷、踏石留痕的走稳人生的每一步路。**F**

骊歌

化『软肋』为『盔甲』

韩畅

2023届复旦大学管理学院国际MBA项目毕业生

骊歌响起,毕业季的校园里弥漫着感恩与不舍的情绪。“美好时光转瞬即逝,我很庆幸自己当初选择了复旦管院。在这里,我收获了珍贵的友情、难忘的回忆和终身受用的知识财富。”2023届国际工商管理项目毕业生韩畅满怀深情地说。毕业不是结束,而是一个全新的起点。两年的求学之旅将为她深耕医疗行业,实现从财务向企业运营管理及投资的转型提供宝贵的助力和丰厚的积累。

破解难题

从山东到北京,从格拉斯哥到江西,再到上海,韩畅笑着说“自己转了好大一个圈”。这些地图上遥遥相望的城市,将她过往的生活串联在了一起。北京工商大学金融学专业毕业后,她远赴英国格拉斯哥大学攻读银行与金融学硕士。

“海归”回国,韩畅以财务管培生的身份加盟东信医疗管理集团。过硬的专业能力、强大的责任心,以及优秀的沟通表达能力,让她在短短七年内“光速”晋升,完成了从一线员工向企业管理者的“华丽转身”。

尽管发展顺利,韩畅在起步时也遇到过不少困难。“俗话说,隔行如隔山。一开始和医生打交道,总是不太自信。”虽然主要做的是财务工作,但不可避免地会涉及到很多专业知识。为了弥补差距,她一边“恶补、狂背医学知识”,一边在职报考了江西医学高等专科学校临床医学专

业,通过系统地求学,掌握灵活运用知识点的方法论。

“那段时间我真的很拼:白天上班,周末上课,同时还在备考ACCA证。孩子出生以后,为了不吵醒他,夜里只能打着手电筒在婴儿床边悄悄学习。”回想起当年的挑灯夜战,韩畅感到十分怀念,“每一个为了目标心无旁骛奋力向前的日子,都在闪闪发光”。

出任财务总监的三年多时间里,韩畅和团队做出了许多值得称道的业绩,其中最具企业“里程碑”意义的莫过于建立集团财务共享中心。在实际工作中,她发现集团下属多家子公司管理模式极度分散,财务系统也各自独立,极易造成资金闲置。

通过周密的内部考察,以及向知名跨国公司先进的管理模式“取经”,韩畅向总经理提议建立一个财务共享中心,这样既能推动业务一体化,又能加强企业管控,提高资金的利用率。项目获批后,她花了两年多的时间优化集团旗下各个子公司的财务流程,将财务审批权收回到总部层面来。

“原有割裂的财务系统早已不能满足搜集信息的需求,我们由此切换了财务核算软件,打通了一些同质化的业务。组织变革和信息系统更新完成,财务工作效率大大提高,人员成本也降低了一半。”韩畅自豪地说。

走心提案

早在高中时,韩畅在日常学习、生活和参与活动等方

面表现突出。步入工作岗位,除本职工作外,她也依旧活跃在各种不同类型的社会活动中,身体力行地为所在社区办实事、做好事。

2019年,经居住地所在选区群众的一致推选,韩畅当选为江西省上饶市信州区人大代表。在她看来,人大代表可以广泛地接触到社会各类群体,立足于这一联络沟通的平台,自己可以更加有效地帮助并且推动解决一些社会上存在的实际问题。

履职后,韩畅与两位贫困户结成对子,为他们分别量身定制出精准扶贫的帮扶方案。“我对接的贫困户一位是80多岁高龄的鳏夫,一位是因病致贫、返贫的重症患者,看到他们生活得那么艰辛,我很想为他们做点什么。”她坦言,尽管自己能够贡献的力量很有限,但是能实实在在帮助到别人令她很有成就感。

因为曾经在一个老旧小区里生活过一段时间,韩畅注意到由于上下楼梯不方便,很多老人宁愿每天宅在家里不出门。假期外出大城市旅游时,她从一些老旧住宅加装电梯的成功案例中汲取灵感,并在“两会”期间提出了“通过加装电梯推进老旧小区改造”的方案。

这份“走心”的提案一经提交,就得到了积极的反馈,政府相继出台了一系列的补贴政策。考虑到除财政补贴以外,业主还需要分摊费用的问题,韩畅建议住户不妨通过与电梯广告商分成等方式来减轻负担。

有了街道、社区多管齐下的助力,上饶市信州区的几

个老旧小区居民顺利圆了“电梯梦”。韩畅因此被评为“2019年优秀区人大代表”,她的电梯提案也于2021年获得了“区优秀提案”的荣誉。

学而不辍

尽管在东信医疗管理集团就职时,韩畅一度步入了职业生涯的“巅峰期”,但她始终清醒地明白“山外有山,人外有人”的道理。“在一家企业呆久了,视野就会有一定的局限性。要想争取更大的发展,我必须走出江西。”与家人商量后,她做出了“辞职,举家搬迁上海”的勇敢决定。

除了地域上的考量,韩畅也想进一步拓展事业的选择面。“财务是我的老本行,但是企业运营管理和投资也是我的兴趣所在。未来,我想成为一名更具国际化视野的创新型管理者。”她将报读复旦MBA项目视为职业转型的“助推器”,同时也想抓住这一机会去发掘人生更多的可能性,找到自己的核心竞争力。

入学管院,韩畅很快就意识到当初的选择完全正确,“学院的职业发展中心简直太给力了!”立足于学院提供的高起点平台,她先后在兴业证券业务部、和君咨询部门和拜耳集团实习,广泛地探索了自己的职业兴趣。

说起从三段实习中收获的不同感悟,韩畅打了个形象的比喻:“以前在医疗集团工作,总是从最贴近地面的角度看事情,就好比自己拿起锄头耕地。接触二级市场的业务

“ 很多时候“软肋”其实正是“铠甲”，拥有化被动为主动的能力，就会与闪闪发光的自己不期而遇。

”



之后,有一种航拍俯视的感觉。做咨询就像是开无人机,能够在方法论上获得更多启发。药企实习则让我拥有了从供应商的角度看待医药行业的全面视角。”

对韩畅来说,重返校园后,个人学习习惯和家庭氛围都产生了翻天覆地的变化。作为全日制学生,她晚上会和



孩子一起做作业,“看到妈妈坚持终身学习,孩子也能得到潜移默化的正面影响。”在她看来,每天浸润于最前沿的知识海洋,自己的思维保持高度活跃的状态,很容易就能产生新的创意和想法。

韩畅心目中的管院是“活力、国际化、资源丰富”的代名词。线上线下的高质量讲座层出不穷,专家学者、不同行业的领军人物和企业家云集一堂,让她更加深刻地“读懂”AIGC时代所带来的变革和机遇。多位值得尊敬的师长也给韩畅留下了深刻的印象,其中包括教授“数据模型与决策”课程的黎德元老师。“黎老师打破了我对统计学教授的刻板印象,他不仅具有‘极客精神’,还是位‘网球高手’。”

韩畅的毕业论文研究的是“前东家”东信医疗管理集团上市后公司组织架构的调整和布局。在导师唐跃军的指导下,她学会从战略层面出发,从企业能力与资源、运营策略和目标、产品定位与企业应用架构等方面展开深入的剖析。“我能够顺利穿上毕业袍,离不开导师悉心的指导。”韩畅感激地说。

她是超高绩点的“学霸”,是深受同学们欢迎和喜爱的班级党支部书记,也是两个孩子的母亲。在工作、学习和家庭的“平衡木”上向来游刃有余的韩畅表示,很多时候“软肋”其实正是“铠甲”,拥有化被动为主动的能力,就会与闪闪发光的自己不期而遇。对于未来的学弟学妹们,她也给出了十分中肯的建议:面对选择,听从内心的声音;找准目标,然后坚持到底。 **F**

跨界，跨文化， 探索更大的世界

刘媛

2023届复旦IB（挪威）国际合作MBA项目毕业生



一直以来,复旦-BI(挪威)国际合作 MBA 项目毕业生刘媛都怀着强烈的拓宽职场之路、提高核心竞争力的愿望。在求学期间,她通过和同学、老师的交流,以及自身对各行业发展态势的思考,掌握了在跨文化背景下有效进行商业决策的方法,向着下一个创业目标不断积蓄力量。

“同学圈”

2012年,刘媛从复旦大学上海医学院博士毕业,踏上了多样化的职业探索之旅。她扎根医疗领域,先后做过技术支持、市场销售、商务拓展等多类工作。不同岗位的从业经历也让她对医疗板块商业体系的管理、商业模式的运作有了多角度的深入洞察。

2019年,为了获得更宏观的视野、全方面的知识,以及综合性的思维,从而客观理解自身所在的行业,刘媛选择回到母校就读复旦-BI(挪威)国际合作 MBA 项目。“我想要通过学习成为一名具有深度商业思维的管理者,以应对随时变化的市场环境。”

刘媛清晰地记得,第一门课程是公司战略,第二门课讲的是更为递进的市场营销。“项目课程之间是有一定层级关系在的,系统而专业的教学模块就像搭房子一样,将我过往一些离散的、一知半解的知识点整合起来,最终拼出完整的、坚实的知识骨架。”

回顾学习生涯,她十分庆幸自己遇到了一批懂得教书,也善于育人的好老师。不同于象牙塔里的“学院派”,老师们会在课堂中结合与时俱进的案例和热点事件进行思考与总结,这让刘媛感到极为受益。“老师们有着非常强的个人魅力,他们将对于社会深度而成熟的思考反馈到课堂之中,也融入日常言行中,为我们做出了很好的榜样示范。”

除了雄厚的师资力量外,刘媛也在复旦学习过程中深切感受到了“三人行,必有我师焉”的同窗助力。她以自己的毕业论文完成过程为例,分享了与论文小组同学

选择复旦,是一个无比正确的选择。



之间的互学经历。“我们当时的课题是研究传统医学在中国的发展和运作,并就一家中医企业进行商业项目书的拟定。因为我本身学习的方向并不是中医,组员中有两名药企背景的同学就很耐心地分享了她们的经验,让我对我国传统医学的布局有了更多深入的了解。”

在刘媛心中,项目的“同学圈”是丰富,不仅有来自不同行业、不同职能岗位的同学们在小组讨论时所迸发出的激烈火花;也有课后班级同学,或是跨班级的各种交流互动活动。以校友为鉴反省自身、激发思考,这是她回到复的大惊喜。“我们也会有专门的医疗群,一起分享行业思考,互相助力事业提升。”

这段宝贵的学习经历对刘媛的工作、生活、心态都带来了不同程度的积极影响。“项目不仅为我提供了整合知识和人脉的机会,还让我站在更高的角度去看问题,增强了职业自信心。”她坚定地说:“选择复旦,是一个无比正确的选择。”

“国际化”

作为中挪两国在教育领域进行沟通和交流的桥梁,复旦-BI(挪威)国际合作 MBA 项目是中挪高质量合作的典型代表。项目依托复旦大学管理学院与挪威 BI 商学院两所学校的强强合作,使两个国家的优秀人才彼此联结,相互学习,共同成长。刘媛表示,这种合作与联结对于中国和挪威都具有至关重要的意义,而她也在这段与世界同行的学习探索之旅中不断蜕变。

国际化的合作平台正是项目吸引刘媛的原因之





一。她特别强调,项目的“国际化”并不是“到此一游”的海外游学,而是一系列先进理论和前沿理念的引入,及其在本土的优化和应用。项目的国际化课程引导学生开展高效的团队合作、模拟本土商业环境,让学术理论能够转化为具有实战意义的方案。“BI挪威商学院根植于欧洲的商学院,它给我带来的附加价值,是对于欧洲这块大陆和人群的更多的思考和认识。”

在与欧洲院校学生一同上课的过程中,刘媛深切感受到了来自不同国家、地区学生教育背景、观念的多元性与差异性。在一次小组课题汇报中,刘媛发现,德国学生提出的创业项目中大多与可持续发展、绿色能源相关,这让她不禁联想到了自己当前所就职的赛默飞世尔,同样也正面临着环保理念的重新布局。

赛默飞世尔是一家生命科学上游的原材料设备美资企业。作为企业的高级业务发展经理,刘媛之前一直在平衡商业盈利与国内环保发展的关系上有些困惑。“直到我在欧洲学生们的报告中看到他们搜集到的从端到端的有力数据,以及他们对于ESG表现出的极强的信念感。这也引发了我的全新思考。”她注意到,近年来,国内无论从政府层面的战略部署,还是消费者的消费习惯,都在发生潜移默化的改变。“我开始意识到,可持续发展之路从长远来看是有商业价值的。”总结这一心理过程的转变,刘媛分享了自己的心得:“面对崭新的世界以及接踵而至的诸多挑战,时刻更新自己的认知才是最好的应对之法。”

将与时俱进的心态映射到自身所处的行业发展,刘媛也有了更多洞察。“医疗行业不同于消费行业,不太适合用传统的市场营销思路去做管理和运营。医疗企业真正的价值不止包括品牌价值,也包括技术价值。”结合眼下的地缘政治环境,刘媛认为,中国企业正在多方面迎头

赶上,外资企业若想要继续在中国发展,则需要更多专注于创新创造。

就在今年6月,刘媛还将前往加州大学伯克利分校的深度游学之旅。在项目的平台之上看到更大的世界,对此刘媛充满了期待。

“下一次”

在刘媛就读复旦期间,还发生过一件“小插曲”。彼时,珠海有一个关于血液肿瘤精准诊断的创业项目找到了刘媛。她欣然前往,准备大展身手。但很快,理想的梦境被现实的压力所击碎。“NGS精准诊断的商业化困难重重,半年后企业转变了赛道,我就选择了退出。”

然而,刘媛并未就此放弃心中的创业目标,而是选择继续潜心学习,为下一次“出征”蓄力。“生命科学行业更新迭代非常快,我希望未来仍能有机会去结合过去多年的学习、工作的经验,在这一领域有所创新,推动好的产品、好的服务实现商业化落地。”

两年多的学习时光让刘媛对商业有了更透彻、更系统的理解,也让她从身边同行者的身上看到了不同行业中商业体系的变化与演进,从而反观对照自身行业所处的生命周期阶段,提前做出相应规划。

毕业的“进度条”愈来愈短,而刘媛与母校的情谊却愈加深厚。她希望以自己的收获和经历与更多志同道合、渴望改变的学弟学妹们共勉,鼓励大家珍惜在校的时光,不要只局限在自己的专业领域里,也要积极拥抱其他学科的知识和文化。“学院有非常丰富的活动和优秀教授的讲座,这些都是不可多得的宝贵资源,对于开拓眼界极有助益。”漫漫求学路远未结束,刘媛在复旦不断修炼内功,在未来征途上持续寻求突破,也终将满载而归。 **F**

骊歌

“投资”自我， 信奉长期主义

刘一涵

2023 届复旦大学管理学院 MPAcc 项目毕业生





作为一名专业的基金管理者，苏州同人创业投资有限公司投资总监刘一涵始终将“管理之道”看作是事业人生顺利发展的关键：“不仅是财富需要管理，时间、精力等也都需要动态平衡。”为此，她在事业发展的上升期选择报考了复旦MPAcc项目，并拿下2020级全国联考新生奖学金一等奖。在求学期间，她还完成了个人家庭角色的全新蜕变。在刘一涵看来，复旦的“自由而无用”恰是一种长期主义的追求诠释；而她也将以更长远的眼光，自信踏上未来的征途。

职业蜕变，探寻成长新曲线

2013年，本科毕业于香港大学的刘一涵踏上了前往上海的求职之旅。在班级同学们大都瞄准香港本土投资机构、事务所等就业时，她却选择了与自身学习的经济与金融专业看似紧密度不太高的房地产领域。“与其在‘风口’行业挤破头，我更希望自己能够先沉下心来，从长远角度来规划自己的发展。”在刘一涵看来，金融始终是为实业、为产业服务的，而房地产是一个产业链较长的行业。她可以借此经历磨练自己的职业技能和素养，学习如何与不同领域、不同职能的人打交道。

两年后，刘一涵跳槽转入一家咨询公司，针对企业内控和商业反腐败方向的管理问题提供咨询服务。正是因为有了之前在房地产企业积累的经验，在应对来自各行各业的客户咨询时，刘一涵显得十分游刃有余。

但不久她就发现，自己在咨询行业的学习曲线开始趋于平缓，进入了平台期。“驾轻就熟的事情往往缺乏挑战性，成长空间也较为有限。”就在这时，苏州同人创业投资有限公司的企业负责人向刘一涵抛来了橄榄枝。“因为我之前在这家企业实习过，他们对我的表现比较认可。”

就这样，刘一涵再度挑战自我，迈进了私募股权投资的全新领域。此时她意识到，自己似乎遇到了“书到用时方恨少”的困境。“一方面是大学毕业也有五年了，过往的知识点有所遗忘，需要温故而知新；另一方面，金融市场是瞬息万变的，唯有不断学习，才能免于被市场、被时代所淘汰。”

为了更好地胜任此时投资总监的身份，刘一涵开始多手准备，一边忙于学习金融领域相关知识，一边打算继续求学深造。在她眼里，重返校园进行系统性深造更能让知识和能力的“大树”真正生根发芽，源源不断地结出硕果。

面对全新的求学征途，刘一涵坦言：“读书就像买房借贷，是两方面的强制储蓄。不来读书，两年的时间可能也就在不知不觉中荒废了；而全情投入两年半用于求学进修，从金钱和时间两方面考量，都是一笔相当值得的投资。”

勇于实战，自由开拓新领域

对于刘一涵而言，这笔自我投资收获了远超预期的回报。在她眼里，复旦管院的老师们教学有道，上课旁征博引，娓娓道来，私底下又平易近人、亦师亦友。“比如有一次我们小组做课题讨论，钱世政教授一



“我相信有了在复旦管院获得的眼界与勇气,我将有信心应对任何挑战。”

”

直陪我们到晚上,非常耐心地解答了我们的很多问题。”而教授们在课堂上分析的诸多案例也为她的投资实践提供了重要参考。“什么样的企业值得去做深入研究?怎样的企业家做的资本市场筹划是明智和有远见的?老师们提出了一系列令我醍醐灌顶的洞见。”

刘一涵曾参与一家电竞企业的投资与投后管理工作。在其投资时,不管是企业本身还是整个电竞行业都处于非常初期的阶段。而后行业经历了飞跃式的发展期,刘一涵也和企业一起成长,共同发现和解决发展过程中的问题,帮助企业一步步规范治理并在资本市场进行了后续轮次的融资。就在今年,这家企业刚获得了沙特主权财富基金18亿人民币的股权投资,创下了电竞行业有史以来现金投资的新纪录。

对于刘一涵来说,电竞其实是她接触的一个新兴行业。“我本身没有打游戏的习惯,很感谢在复旦求学的经历给了我一个比较年轻的心态,能够去不断学习和接纳新的事物,这十分有利于我对前沿投资项目的把握。”

回看两年多的求学经历,工作与学习的相辅相成,在

刘一涵的身上得到了印证。她也将工作中的真实实践应用于小组项目、课题研究;甚至还将深度参与投后管理的这家电子竞技企业作为案例进行研究分析,写入了自己的毕业论文之中。

与此同时,复旦校园的丰富活动也为刘一涵的课堂所学提供了实践的平台。在第十一届复旦MPAcc财务案例分析大赛上,刘一涵与另外四位同学组团参加比赛,围绕“中国新能源汽车”领域的主题,从背景、商业模式、产业链、财务和估值分析四个方面对蔚来汽车进行了全面分析与研究,并最终成功从8支决赛队伍中脱颖而出,斩获一等奖。

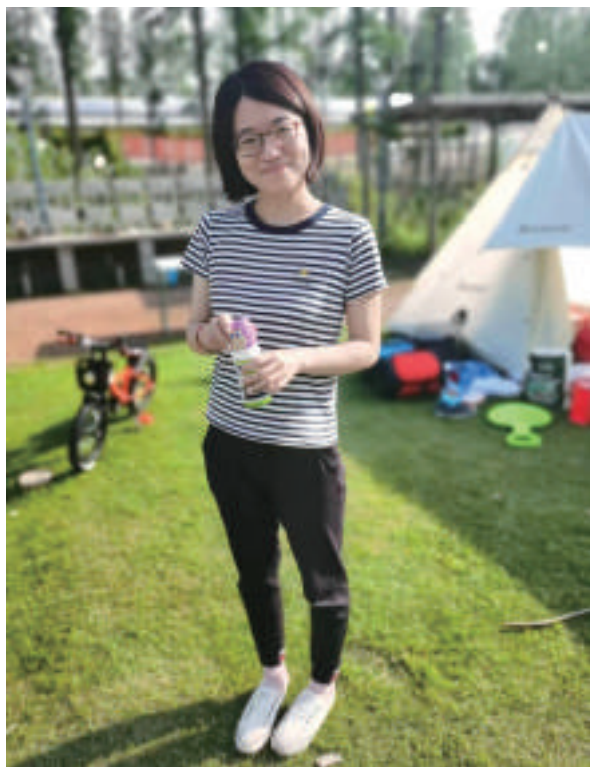
刘一涵表示,她在此之前并未涉及过新能源领域的探究,而正是那一次比赛的初体验,让她借机访问了诸多新能源企业内部的相关从业者,并就此开始关注起了新能源赛道。“参与比赛的过程不仅让我学会了如何运用多种资源,在较短的时间快速了解一个全新的行业或领域,同时也让我锻炼出了过硬的财务分析技能和坚韧的心理素质。”

而比赛给予刘一涵的收获还不止于此。求学期间,她

所在的企业从早期的以泛娱乐文化企业为投资标的,逐步转向了新能源、新材料等科技型制造业企业。“比赛时老师出的题目极具前瞻性。即便在当下来看,新能源仍是十分契合市场热点和投资趋势的领域。”刘一涵感叹,借由案例大赛的契机,她得以构建起快速适应企业业务转型所需的能力,并获得宝贵的试错机会。“管院给予了我们包容、开放的平台,让交流和思想的碰撞有了更自由的空间。”

张弛有道,胜任不同新角色

在勤奋求学的同时,张一涵还经历了家庭生活的小小



转变。“我刚入校的时候,大儿子还在上幼儿园中班,我毕业的时候小儿子已经快半岁了。”求学期间喜获第二个孩子的张一涵,幸福之情溢于言表。

一边要为人父母,一边要专攻学业,张一涵是如何有条不紊地平衡学业与生活的?对此她的回答是:“管理一个团队和管理一个小家庭异曲同工,都需要善于动用身边的资源。带小孩就有点像我们平时做项目,要调动起每个家庭成员的积极性,让他们都各司其职。”张一涵很感谢家人们的无条件支持,让她能够无后顾之忧地全身心投入学习。甚至在小儿子出生不到两周之时,她还去顺利完成了毕业答辩。

写作毕业论文的时候正是张一涵怀孕期间。来自学校老师、同学的关心与帮助成为她坚持完成学业的重要助力。她和小组成员组建了论文打卡群,彼此以线上的方式答疑解惑,互相监督鼓励每天完成1000字,最终循序渐进地完成了数万字的毕业论文。

“团队作战的感觉给予我很大的激励。如果是一个单枪匹马,我可能很难有这么大的干劲。”即便身在家中,张一涵亦能感受到屏幕背后来自MPAcc项目组、复旦管院图书馆老师们所给予的关心和支持。“因为我们缺乏专业学术论文的写作训练,图书馆的沈老师还会经常开设线上讲座,教我们如何利用线上图书馆的资源、数据库,去帮助我们完成论文。很多琐碎的问题,老师也都会不厌其烦地帮助同学们解答。”如今谈起这些点滴细节,张一涵依然感怀于心。

谈及个人未来的发展规划,张一涵表示上半年自己仍在休产假,可能主要精力还是会放在家里,也希望趁机好好梳理下半年的工作计划。“眼下整个投资行业发生了很大的变化,尤其是今年上半年AI的爆发性突破,可能会使得公司调整未来的工作重点。我还有更多东西需要去学习和适应。”面对改变,张一涵却并不焦虑。“我相信有了在复旦管院获得的眼界与勇气,我将有信心应对任何挑战。”**F**

从复旦启程， 书写『芯』篇章

张俊堂

2023届复旦大学EMBA项目毕业生



复旦大学EMBA项目2020级校友张俊堂没有想到,他会在求学期间开启全新的创业之路,并且一路拼荆斩棘取得了令人惊喜的成绩。在专业领域的多年深耕、从未放下的科技情怀因为这段学习之旅而重新集聚,点燃了他渴望已久的梦想。对于他而言,已经展开的这段事业“芯”传奇还将呈现更多的华彩篇章,等待他和他的同伴们去书写、去丰富。

创业路

如果没有选择来到复旦EMBA求学,张俊堂或许仍会沿着原本的事业轨迹,成为一名优秀的职业经理人。他深耕半导体封装领域18载,先后就职于设计公司、材料设备企业,一路成长蜕变成一家民营企业的总经理。本是意气风发、安享成就的时候,张俊堂却对自己提出了新的要求——进一步开拓眼界,让管理能力再上层楼。

2020年,在综合考量了各大院校的师资力量、课程设置、文化底蕴等多方面条件后,张俊堂最终走进了复旦EMBA项目的课堂。“我试听过华民老师的课,他深入浅出的授课内容和独到视角让我耳目一新。”正式入学后,学术实力与实战经验兼具的资深教授、以及身边背景多元、成就卓著的同学们,都让张俊堂感到不虚此“学”。

“我和同学们经常会聚在一起讨论热点话题,在观点碰撞中获得对未来趋势的洞察。”彼时,随着以SiC、GaN为代表的第三代半导体技术和产业发展,国内半导体行业发展呈现红火态势,而这同样也成为了同学们热议的话题之一。“其实当时我并没有创业的计划,但身边的同学老师们



“在专业领域的多年深耕、从未放下的科技情怀因为这段学习之旅而重新集聚,点燃了他渴望已久的梦想。”

给了我很大的鼓舞,还帮我认真分析了大环境。”在仔细盘点了过往所积累的人脉、资源后,张俊堂逐步有了方向,终于下定了创业的决心。

勇于挑战,仿佛是所有创业者的天性。起初,张俊堂设想的是从半导体封装入局。“但封装行业主要还是靠设备、靠重资金投入,行业也有点饱和了。”他转而想到了具有更高技术门槛的半导体材料领域。“过去,国外企业一直垄断了这个行业,国内企业尚未有所突破。我很想就此展开挑战,如果成功了,不仅能证明自我的能力,也能对国家、对行业做出一份贡献。”

入学三个月后的某一天,刚上完课的张俊堂从复旦管院赶回苏州。路上,他给曾经在材料设备企业共事过的同事拨通了电话。“我们曾约定,如果日后我们有了资金和想法,就要一起将芯片封装核心材料国产化,真正解决产业化‘卡脖子’问题。”令张俊堂感动的是,两位技术出身的同事在听到自己的创业计划后,毫不犹豫地兑现了当初的承诺,成为了企业的合伙人。

张俊堂深知,两位同伴在40多岁的年纪放弃安稳的高薪,以合伙人的身份迈出这“冒险”的一步是非常难得

的。在他看来,这不仅是基于情怀,更是对芯片封装材料国产化实力的自信。同样认可张俊堂人格魅力与专业能力的,还有他当时的老板。“他了解我,只要是我想做的事情,我都会全力以赴地去完成。”老板慷慨出资支持了张俊堂的创业,这让他喜出望外,也获得了更大的鼓舞和信心。

天时地利人和齐备,2021年3月,苏州芯合半导体材料有限公司正式成立。从管理者到掌舵者,再到当下的创业先行者,张俊堂做出了一个慎重的决定。而这一选择也在未来缔造出一家估值近8亿的半导体材料公司,为张俊堂带来驰骋与超越的新天地。

加速度

迈出创业的第一步后,张俊堂开始加速奔跑。他带领企业聚焦高精密陶瓷行业,致力于成为半导体芯片键合材料全球领军者,为中国半导体领域书写“芯”篇章。不到一年的时间,项目第一条生产线以惊人的效率完成建设,并推出首个产品;2022年12月,企业完成A轮融资超亿元……而在这些引以为傲的成就背后,张俊堂最感激的仍是

母校复旦管院。

“从立项、准备商业计划书,再到天使轮融资、建厂等等,我的创业历程是伴随着在复旦EMBA的学习生涯展开的。”张俊堂回忆说,管院对自己创业的助力主要分为两个阶段:

一是筹备创业阶段,班级同学们结合各自的行业背景和资源能力,给他带来诸多帮助。“创业至今,有大概十几轮跨年级、跨班级的同学们来到芯合参访交流。他们提出了很多具有建设性的指导意见,也非常肯定我们的赛道发展。”

二是在企业商业推广阶段,张俊堂特别安排了两天时间专门开放给复旦管院校友们的参访活动。“当时各个年级的MBA、EMBA校友们都来了,还有近40位的投资人、行业专家等。我们在一起进行了自由而充分的交流,收获了大量宝贵的建议。”更令张俊堂感恩的是,去年工厂建成之后,很多校友还通过各自的企业、机构平台,主动帮忙宣传、推介芯合的动态,还积极介绍了多个客户。“我们A轮融资的两个投资方就是复旦管院校友推荐的。”

除了交流参访给予的支持与助力,课堂中的“传道授业解惑”同样也润物细无声地影响着张俊堂管理企业的决策与思路。每每上完课,张俊堂都会回去和管理层同事一起分享课堂所学,再学以致用优化流程与体系,推动企业切实进步。

当下,作为中国第一家中高端市场完全国产化的陶瓷劈刀研发和制造企业,芯合在陶瓷原材料准备、成型加工、表面处理、设备研发等方面完全自主掌握核心技术,且实现了批量化生产,已经通过数家国内外主要客户的认证,并获得批量订单。

在张俊堂看来,既然踏上了科创之路,就一定要把“创新力”作为企业始终坚守的核心竞争力。“半导体行业是国之利器,创新力决定了企业能走得多远。”为此,张俊堂还报读了复旦科创企业家营。“行远自迩,笃行不怠;我也希

望能够在复旦管院认识更多优秀的同学,向他们学习,也期望芯合在科创之路上走得更扎实、更长远。”

致未来

“以空杯心态求学,借助复旦管院的平台,让彼此变得更强大、更优秀。”这是两年前张俊堂在竞选班长时的感言,也是他向同学们许下的诺言。为了让大家能够在短暂的求学时光中更好地凝聚在一起,张俊堂动足了脑筋。

“相较常规的班级聚餐形式的团建,我更希望带给大家耳目一新的体验感,让所有同学都能参与其中。”为此,张俊堂和组长筹备了一场名为“忆青春”的话剧表演活动,并精选了《你好,李焕英》、《芳华》、《老男孩》、《幸福来敲门》、《福尔摩斯》、《大话西游》6部国内外经典的影视作品,而剧中角色正是由同学们亲自演绎。

为了让大家留下更多难忘的回忆,作为总策划,张俊堂和组长做了两个“冒险”决定:一是活动全程保密,角色现场随机抽选,保留新鲜感的同时,以此激发同学们的无限潜能和爆发力;二是注重服装,精美呈现,给同学们留下一次沉浸式演出的完美体验。

这场别出心裁的动人演出获得了大家的由衷好评。“组长和我还贴心地为每位同学制作了专属的“主角”相册:每个人拿到的照片都是不一样的,主角都是自己。也期望借此告诉大家,无论身处哪个舞台,每个人都可以是自己事业与人生的主角。”

对于张俊堂而言,这数年的学习、创业、奋斗,这一路的沉淀、开拓、进阶,都与复旦管院、与复旦EMBA紧密相连。“来到复旦读书,是我这辈子最正确的决定。”纵使时光荏苒,归来依是少年。张俊堂期盼着,更多的学弟学妹们能够怀着“空杯心态”来到管院,享受校园的时光,收获友谊支持,实现事业生活的双丰收。F

『过程即奖励』

滕薇薇

2023 届复旦大学EMBA项目毕业生

在同程旅业 CEO、2020 级复旦 EMBA 毕业生滕薇薇眼中，深耕休闲旅游业的十八载光阴就像是一段难忘的“旅途”，“过程即奖励”。在这条路上，她一路稳扎稳打，在成就他人和团队的同时，实现了从初创企业 61 号员工向国内头部旅游集团 CEO 的华丽转身。

“世界上可能唯有旅行和求学这两件事，能够让你在付出的同时却变得更加富足。”抱着“学然后知不足”的态度，滕薇薇开启了一段充实而精彩的求学之旅，在融海派商业文化与人文智慧于一体的复旦 EMBA 课堂里汲取新知，为事业发展注入新动能。

深耕旅游业十八年

“我是 2006 年 2 月加入同程集团的，到今年已经十八个年头。”作为企业的元老之一，滕薇薇攀登个人职业阶梯的进程几乎与企业的发展壮大同步进行，“这是一种员工与企业的互相成就”。

旅游业固有的高度环境敏感性，使其非常容易受到境内外突发事件的影响。过去三年，新冠疫情更是对这一行业造成了前所未有的冲击：疫情严重，出游受限；形势好转，市场回暖；消费结构，因势而变；

面对“走走停停、反反复复”的新常态，滕薇薇坦言，虽然也会因疫情带来的复杂变数而焦虑，“但从积极的角度来看，企业正好可以抓住这段珍贵的空档期调整业务布局，为疫情之后的复苏积蓄能量。”

“危机是一把双刃剑，危中有机，就看你能不能转危为机。”滕薇薇的话一针见血。“如今，疫情已结束，旅游企



“在她看来,每一次出发,都是为了更清晰地听见内心的声音。”



业又站在新的战略起点上,集团的架构将更稳定,资金也更充足,我们将致力于在后疫情时代为大众提供更具竞争力的高品质旅游产品。”她信心满满地表示。

行万里路读万卷书

在如今这个“热闹”的职场中,辞职和跳槽都很常见,像滕薇薇这样执着地在一家企业深耕十八年实属不易。“在旅游业待久了就会有感情、牵绊,更重要的是有一份沉甸甸的责任。”在她看来,工作其实是一个双向选择。“如果你能表现出自己不断精进的专业能力、不计回报的付出和全身心的投入,你就会有可能会带领团队去跨越一个又一个山头。”

多年的企业管理经验,让滕薇薇摸索出一套具有个人特色的管理方法。但她一再强调,领导力不分性别,每个人都应该学会扬长避短,以人尽其才的方式塑造自己的管理之道。

“女性管理者天然具备韧性、亲和力和同理心等柔性力量,我们应该充分利用好这一优势。”在实际推进工作的

时候,她往往能够敏锐地“一眼看穿”员工们不易被察觉的情绪,从细节上加强人文关怀,调动起大家的工作积极性,从而帮助他们更好地发挥各自的职能。

疫情三年,集团整体以优化布局、调整结构作为应对挑战的破局之道,然而对于滕薇薇本人来说,选择重返校园,突破现有瓶颈,也不失为一次激发腾飞动能的良机。

谈及报考复旦EMBA项目的原因,她一口气列出了好几条理由:“一是学校的综合实力。二是学院的雄厚师资。三是受到了身边人的影响,同程高管团队里就有复旦EMBA的学长学姐,他们赞不绝口的经验分享让我心生向往”。

平日常驻苏州的滕薇薇,有时会从家里赶到学院来上课,有时则直接从出差地直奔课堂。“空中飞人”连轴转的生活虽然辛苦,她却乐在其中,“因为求学是我主动的选择,也是我感兴趣且乐意去做的事情。”对她而言,每个月能够有几天全身心地投入到学习中,拥有一段“纯粹属于自己的时间”是非常难得的。“俗话说,身体和灵魂,总有一个要在路上。这几年我的确做到了。”她笑言。

回忆起管院里印象最深刻的教授,滕薇薇特别提到了

陆雄文院长和孙金云教授。“陆院长在百忙之中给我们营销管理课,让我加深了对服务时代和信息时代下的市场营销理论与实践的理解;孙教授是我的毕业论文导师,他学识渊博、才华横溢,我从他的战略管理课程中了解到战略性目标之于企业兴亡的重要性。”

在课堂上吃透了理论知识的精髓后,滕薇薇每次都会学以致用地结合企业的具体情况,与团队分享心得体会,并且把一些实用性强的工具传授给大家。她希望通过这样的方式提升管理的有效性,带领团队成员们不断提升市场敏锐度,以更足的底气和更强的信心去应对未来挑战。

意料之外收获成长

人生能有几回搏,何况同程有知己。对于在复旦管院结交的良师益友,滕薇薇充满了感激之情,“他们让我深刻地感受到了‘同道’互学的意义所在”。

在滕薇薇看来,课堂上,老师们基于深刻的洞见金句频出,有时候三言两语就能帮助她解开困惑已久的难题;同窗皆是各行各业的精英翘楚,他们多元化的背景和经历,往往能让她跳出旅游业的固有思维框架,以更加宽广的视野来看待实际问题。

因为性格好、责任心强,所以常常和大家伙打成一片,滕薇薇被同学们一致“推举”为班上“最受欢迎的人”。作为班委中的组织委员,她牵头策划了许多颇受好评的线下活动。这些创意十足、氛围感“拉满”的班级团建,将一颗颗满怀激情的心牢牢地凝聚在了一起。

“能够为班集体奉献个人的时间和精力是我的荣幸。”

滕薇薇谦虚地说。“做事的时候我其实并没有想太多,但全身心投入进去以后,才发现不仅仅取得了智识上的收获,也拥有了意料之外的幸福感、归属感和成就感。”

滕薇薇非常认同陆雄文院长在复旦EMBA教育二十周年庆典上所提到的“科创时代的机遇”。“未来,人工智能将极大程度地改变旅游业的商业形态,这对从业者们提出了更大的挑战。管院的课堂让我学会了敬畏市场风险、敬畏专业,我将带着已经习得的方法论探寻前路,继续‘野蛮生长’。”

工作、生活、学习,对于滕薇薇而言是身份转变后带来的不同目标,给予她的是丰富多彩的乐趣。职场上,她是永远精力旺盛、不知疲倦的公司高管;生活中,她是温和耐心的母亲,充分享受与女儿一起成长的温馨时光;课堂上,她是求知若渴、抓紧每分每秒提升自我的“明星学员”。这些特质就像是钻石的不同切面,折射出她斑斓的生活状态和丰富的人生况味。“我享受在这些多元身份之间不断切换的过程,它们让我有机会展现更加真实、全面的自我,也有效地激发出我内在的潜能。”

在滕薇薇看来,每一次出发,都是为了更清晰地听见内心的声音。人生和商海都不会因为个体的意志而转移,但在多变的世界中勇敢前行,迈过一个个重要关口,将危机升华为转型升级的契机,方是“人生如逆旅,我亦是行人”的精髓。

毕业之际,滕薇薇寄语未来的学弟学妹们珍惜在复旦校园求学的时光,以空杯心态投入到学习中。勤于思考、志存高远,在创造属于我们的时代进程中把握主动、赢得未来。[7]

在知行合一中 不断突破自我

曾文礼

2023届香港城市大学—复旦大学DBA项目毕业生





1997年，曾文礼大学毕业后，被分配至美的集团工作。此后他一路从基层人员做到了企业高层。为了再度突破自我，他又来到了上海知名家电品牌工作，负责企业经营管理。

作为中国产业链迅猛发展的亲历者，曾文礼坦言自己“这些年一直在拥抱变化”。在事业征途中，“不断突破”是他一以贯之坚持的理念；而来复旦管院读博士，正是他“突破”自我的另一段旅程。

顺势而为，迎接挑战

1997年，内地高校学生就业还是包分配制度，毕业生需要面对“未来何去何从”的问题。“去国企，还是去民企”两个截然不同的选择也摆在了曾文礼面前。

“当时去国企是大家的主流”，曾文礼回忆说。那个年

代，广东的民营经济已经在政策向好下展露头角，整个沿海城市都流行着下海经商，于是曾文礼做了一个看起来很“叛逆”的决定——因为看好民营经济的活力，他决定到正在往民营方向转型的企业去。

就这样，在1997年那个被亚洲金融风暴裹挟、又有着香港回归等大事件的夏天，曾文礼拿着派遣证去往了佛山美的集团工作。而这个选择对曾文礼此后的职业生涯造成了深远影响。

90年代末是中国制造业产业链萌芽的年代。但因为当时发达国家制造业起步早，整个行业呈现出“欧美垄断、日韩有话语权”的局面；而中国的制造业起步晚，行业内缺乏专业管理、技术人才，采用的还是粗放式管理模式，同国外有相当大的差距，于是找相关国家学习经验成了大家的普遍选择。

曾文礼回忆说，当时行业里通行法则则是“顶层架构学

“不断突破”是他一以贯之坚持的理念,而来复旦管院读博士,正是他“突破”自我的另一段旅程。



美国,制造管理日本”。但由于和国外差距太大,当时请来的外国专家顾问大多带着优越感,他们不仅拿着高薪、享受着高福利,还会在发现中国同行学习能力好、产品质量提升快时,选择保留相关经验。所有中国公司都憋着一股子劲,想要赶超外国公司。

从2000年开始,伴随着中国崛起,中国制造业迎来了黄金10年。曾文礼已经明显可以感受到同国外专家的身份从“老师教导学生”的模式,变成了平等的员工关系,而越来越多的高薪、管理岗位上开始出现中国本土人才。

在见证了中国民企直面挑战、奋力创新的过程中,曾文礼也养成了“不断拓宽边界”的性格。2010年,他离开了美的集团,来到了上海知名家电品牌公司工作。

对彼时的他来说,这不仅是公司、城市、生活的转变,更是另一场人生“战役”的开始:受美国次贷危机连锁反应影响,整个欧美制造业开始对外转移,中国恰好凭借产业链优势和广袤的市场,承接了大部分转移。这也意味着接下来中国本土将诞生许多新型企业,需要大量专业人才。

而那时公司产品刚上市,又位于上海这样一个国际化的大都市,拥有无限发展可能。“我相信这里会更

有挑战性,能让我创造出更大的价值,实现更大的梦想。”在家人的支持下,曾文礼毫不犹豫地踏上了上海这片热土。

重返校园,超越自我

2011年,曾文礼获评“上海专精特新领军人才”,市政府组织相关人才在复旦大学进行学习。结束长达数月的学习之后,所有参与学习的“领军人才”都给出了好评。

“知识体系化、学习重实践”是曾文礼对复旦教育的第一印象。也是因为这段学习经历,曾文礼和复旦大学管理学院的老教师们结缘:他还曾作为客座讲师,受邀去给复旦MBA的学生分享实战经验和最新的信息管理模式。

直到2018年,导师无意间一句“你学了这么多,讲课也能讲,要不下定决心读个博士吧?”让曾文礼开始思考到复旦管院读书的可能性。

在此之前,曾文礼并没有认真思考过读博这件事。当时他负责企业日常经营管理,日程安排很紧凑,也并不需要学历来证明自己。但对于老师提出的这个提议,他还是认真思考了一段时间,最终选择了来到复旦管院的DBA

项目攻读博士。

曾文礼表示,有两个契机促使自己做出了这个决定。首先,DBA 是香港城市大学和复旦大学联合推出的博士项目。曾文礼作为分别在广东和上海工作、生活多年的人,对于这两所院校都有天然的认同和亲近感。

“再者就是我本身就想开拓自己的边界。”曾文礼说自己很喜欢电影《天堂电影院》里的台词:如果你不出去走走,你就会以为这就是全世界。“所以我也想,如果不再继续学习,我或许会以为现在的一切就是全世界。”

2018 年 12 月,曾文礼重返校园开始了全新的挑战生

涯。一个在商场摸爬滚打数超 20 载的人,能有机会进入名校再度学习学校,这是非常难得的机会。在曾文礼眼里,硕士和博士学习也有很大差异。他用“热闹”来形容之前自己的硕士生涯:“硕士课程丰富多彩,知识量充沛,管理的各个领域都有广博的涉及”但博士课程则不同:“我们需要进行扎实的专业研究,拿出一些成果来。学习过程相对枯燥,取得的突破也是在已有理论研究的基础上进行一个点的突破。”

他就像是“苦行僧”一样,坚持有规律地研读,探索思索,而这样的收获也是巨大的。在经过四年学习后,曾文



礼感到自己超越了现有的层面,站到了更高的地方。在他的面前,出现了一片新天地。

聚焦热点,知行合一

在曾文礼入学复旦没多久,市场上的商业格局也发生了巨大变化——直播电商来临,对国内商业格局和零售行业造成了巨大冲击。曾文礼所在的公司在这个风口中抢占先机,率先布局了直播。

但那时直播尚且属于新鲜事物,处于“大众叫好、但品牌方持观望态度”的阶段。市面上诞生了许多现象级营销案例,但却缺乏对直播的系统研究,从公司战略角度研究直播的文献更是寥寥。

于是曾文礼将“直播”作为了自己的研究方向。“毕竟直播是风口、是年轻人关注的营销方式。”他希望借助复旦管院的资源,再结合公司发展的实际情况,从当下的直播热潮发掘一些更有普遍意义的启发。不过做研究的过程,比设想的艰难得多。

博士课程尤其重视“独立思考”能力的培养。复旦管院强调的独立思考能力,不仅仅是“表达自己意见”,而是充分汲取理论文献信息、获取一手数据之后,通过数据分析模型进行假设推理,由此来获得可信的结论支持自己的论点。

曾文礼以互联网为例解释道,“互联网时代的信息数据层出不穷,看起来更方便大家做决策了,但是那些数据真的可信吗?其数据分析推理过程是否符合逻辑?结论是否正确?”在管院的课堂上,老师会强调“数据逻辑”的

重要性,即在获得任何数据之后,都要先去判断数据的信度效度,甄别真实性有效性,针对各类假设,进行数据分析后验证假设做决策。这样既避免了现象之间的偶发性,也更容易找到事物本质之间的联系。

反观现实中的企业,许多管理者会凭感觉“拍脑袋”决定事情。哪怕做出了正确决定,也会因缺乏严密的推理而遭遇质疑,从而影响事情的进展。“所以经过深思熟虑进行数据分析得出的决定,不仅更能为员工们接受,而且在推进目标时更加高效、准确。”

尤其在研究“直播”这一新鲜事物、动态产出数据的新产业时,“数据逻辑”的思维更是起到了决定性的作用。但也是在“数据分析”的指导下,曾文礼迅速意识到直播的本质是一种新型“销售模式”。为此迅速应对市场变化,调整策略,密切跟进,取得了成效。

枯燥的学术研究过程中,如何平衡家庭、事业、学业三者的关系,这也是曾文礼不得不面对的难题。对此曾文礼给出了“自律”二字作为答案。

因为白天要处理公司的各类问题,曾文礼只能在晚上和周末抽出时间来学习。他会随身携带一个笔记本,上面密密麻麻写满了自己每天要完成的事项。“其实想要学好,只有坚持和自律,没有别的办法,我必须管理好自己的时间。”

在他看来,自律是一切的前提,也是帮助自己圆满度过复旦求学生涯的关键。

顺利拿到博士学位证,对于曾文礼来说是人生旅途中一段特别充实难忘的经历。接下来,他希望带着复旦管院给予的丰厚“馈赠”继续上路,“stop thinking and go in”。**F**

骊歌

敢于『取舍』，勇于探索， 让兴趣成为事业

牛莹

2019级复旦大学-华盛顿大学EMBA项目毕业生

校友牛犇用实际行动证明,把兴趣发展成为事业,绝不是冲动之举。在事业上选择“不将就”的他,扎根钟表领域十余年,不仅收获满满,更在勇于尝试的过程中探索出了一种更适合自己的生活方式,利用复旦所学实现了更大的自我价值。

从创业者到“打工仔”,兴趣是最好的老师

2007年,走出校园的牛犇带着大胆的想法和滚烫的内心,和大多数充满热情的年轻人一样,义无反顾地投身创业大潮。

“创业是从‘0’到‘1’的过程,我很喜欢做有挑战性的事情。”作为股东之一,牛犇与朋友合伙创立了一家专攻多媒体信息发布系统的企业。市场利好加上亮眼的产品使得企业发展势头迅猛,不到三年,团队便从最初的11人迅速发展至百余人。

和很多憧憬着从“打工仔”蜕变为“创业者”的人不同,牛犇在创业上升期却选择了离开,成为一名“逆行者”——他放弃令人艳羡的创始人头衔,转而以“打工仔”身份进入一个全新行业。“正是在创业的过程中,我愈加明确了要去做一些自己真正喜欢的事情。只有足够热爱,才能始终充满热情和动力。”在牛犇心中,钟表业便是自己的心之所向。

事实上,早在初中时,牛犇便受父亲的影响对瑞士机械表产生了浓厚的兴趣。“最开始是出于好奇心,觉得微小的钟表里蕴藏着复杂而有趣的机械原理。在外是精湛美观的表盘和表壳设计,于内有着精巧复杂机芯的别有洞天。机芯的运作原理让我沉迷。”机械钟表独特的动感,以及其随着时间沉淀散发的质感和机械魅力,都深深吸引着牛犇。

彼时互联网尚不如今日发达,为了进一步了解背后的历史和内在的工艺,牛犇和父亲习惯于在周末一起前往各大书店和图书馆,找寻与钟表相关的各种书籍、资料。“当时书店里英文版的进口书很少,大多是国内的一些出版社出的关于钟表结构原理介绍之类的书籍。我就从这些书开始去看,然后自学研究。”尽管资料有限,牛犇却依然看得津津有味。

兴趣的确是最好的老师,正是基于儿时的自习启蒙,以及长大后将钟表作为日常业余爱好的时间、精力投入,当牛犇最终选择将兴趣转变为事业时,他早已在无形中积攒了足够的知识储备。

勤学不辍,为机会“时刻准备着”

过往自发性的学习、研究,成为了牛犇进入钟表行业的重要敲门砖。2009年,在朋友的介绍下,牛犇机缘巧合进入钟表行业,以市场营销的角色服务各大品牌。

2019年,正值牛犇入行十年,他选择以“学子”的空杯心态重回校园,为自己的职场生涯探寻新的成长点。

复旦-奥林EMBA项目雄厚的师资力量、浓郁的学习气氛,让本就热爱学习的牛犇一见倾心。而在后续的求学之旅中,项目教授与时俱进的观点、经验分享,让他受益匪浅;案例学习、小组作业等丰富的课程设置和实践,更是让他坚定了选择来到项目提升自我的正确性。

“我看中的是项目在课程内容上的丰富度和专业度,在学习过程中也来自于不同背景的同学的分享中受益匪浅。”在牛犇看来,每一个来EMBA项目的同学的追求和期望值都各有不同。而相较于拓展社交圈,他更希望能够在一段难得的学习过程中收获更多实用新知与前沿理论,并最终学以致用。

一直以来,牛犇都是一个目标极为明确的人。既然他选择了将求知放于首位,也就选择了将百分比的精力和时间投入学习。

即使工作繁忙,牛犇在读书期间依然取得了优异成绩。而这一切的背后,有他对待每一门课程的全力以赴,更有他在老师要求之外给自己的额外“加餐”:除了认真阅读课程书籍之外,他还会根据每一门课的不同特点,通过研读其他的相关书籍进行拓展“补给”。“我非常享受在复旦-奥林EMBA项目每一分、每一秒的学习。一点一滴的收获和启发对我来说都是宝贵的人生财富。”牛犇说。

如今回头来看,两年的求学之旅已经潜移默化地对牛犇的事业发展产生了重要影响。去年5月,牛犇正式加入

“对于牛犇而言,直面挑战的底气依然来源于在复旦的学习。”



瑞士独立制表品牌亨利慕时,从原先单一的市场身份转变为品牌经理的新角色,负责品牌包括销售、渠道、市场等在中国大陆的品牌业务。“尽管亨利慕时此前在香港已有十多年的发展历史,但在中国大陆想要打开市场却是又一次从‘0’到‘1’的挑战。”牛犇选择了迎难而上,创业时期的斗志与热情仿佛就此重燃于心。

对于牛犇而言,直面挑战的底气依然来源于在复旦的学习。他坦言,除了知识的增长外,复旦奥林EMBA项目还让自己收获了两方面的提升:一是认知力和理解力的强化,让他能够以更高的视角去看待企业问题;二是对品牌运营规律与本质的深刻洞见,让他在工作中更加从容不迫。

牛犇认为,进入亨利慕时品牌、转变角色定位恰与他当初选择读复旦-奥林EMBA项目时希望事业能够更上一层楼的愿望不谋而合,更成为检验自己学习成果的一次良机。“机会总是留给有准备的人。有项目给我的勇气和信心,我的未来就会变得水到渠成。”牛犇说。

挑战未知,与行业共成长

尽管入职新品牌仅一年,牛犇的努力已然为其履历增添了诸多亮点——品牌在中国大陆市场最大的展览活动;国内售后服务中心的建立;品牌在中国大陆市场的首家专卖店……“我们下半年还将推出第一款以中国文化为设计

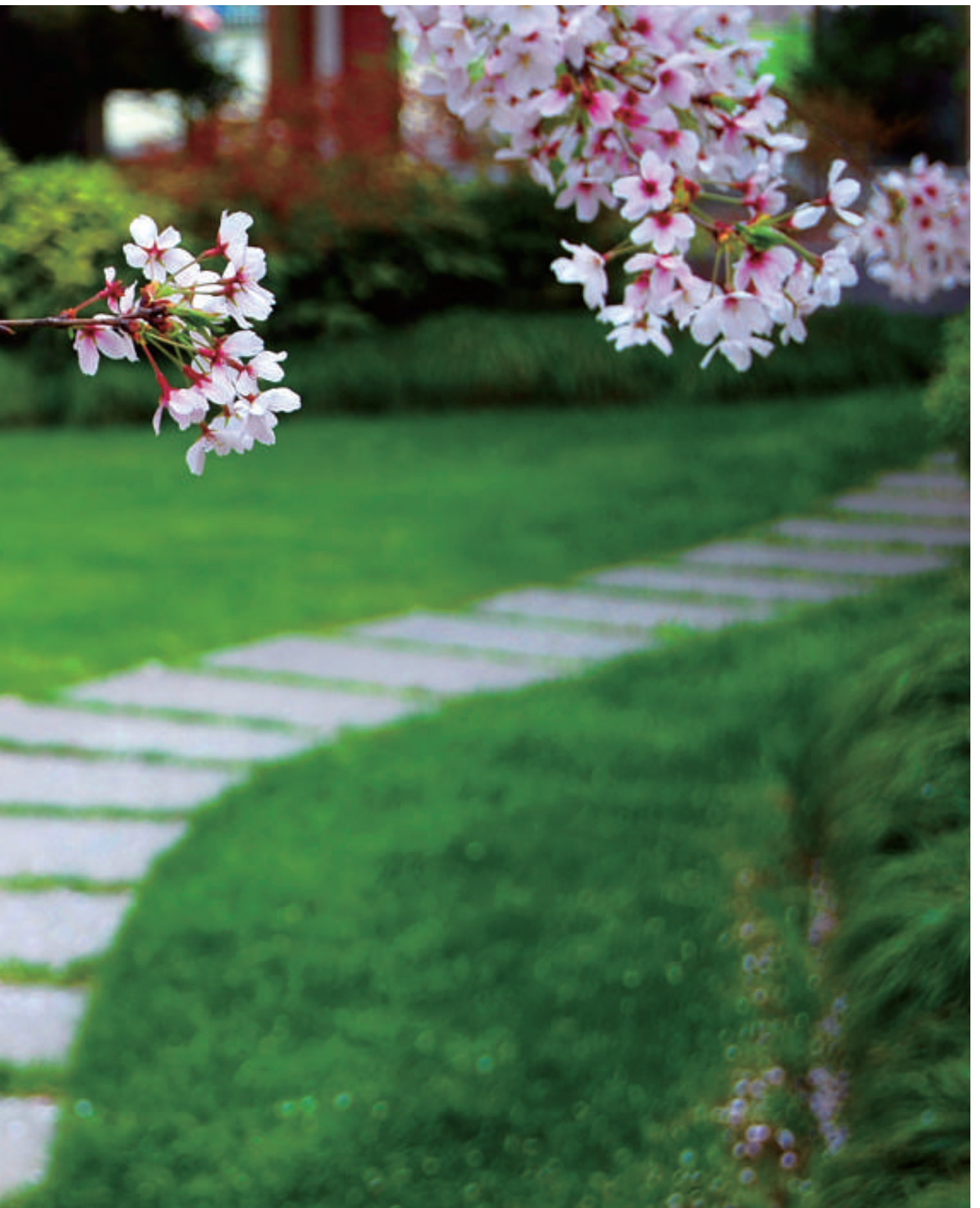
灵感的限量款腕表,这是品牌首次以一个特定市场为设计研发起点的表款,表现出品牌对于中国大陆市场的信心和期待。”谈起心爱的钟表,牛犇总能滔滔不绝。

牛犇习惯于先给自己设定一个较高的目标:不管过程如何艰难,一旦目标达成,成就感就会加倍。“未来3到5年,我期待能够让更多人了解并喜爱亨利慕时这家小而美的瑞士独立制表品牌。放眼长远,我仍会坚定地服务于钟表业,努力实现更大的自我价值。”

令牛犇深感欣慰的是,他对于钟表行业的热爱从未因困难而磨灭,反而变得愈加炽烈。也正是这份不带功利性的“初心”,让他在这条梦想与事业交织的探索之路上不断前行,也在磨练与成长中愈加坚定了未来的目标。“我希望坚定地把自已认为正确的事情在正确的方向上持续推进,在不同发展阶段取得最好结果,对我来说就是成功。”

复旦-奥林EMBA项目中关于战略思维的培养让如今的牛犇习惯于以更宏观的视角观察行业的整体发展趋势。“在未来的20年到50年之间,钟表仍将是能够持续健康成长的行业。”但基于对用户画像的构建与研究,他也敏锐地观察到,伴随年轻一代成为更具购买力的新消费群体,钟表品牌的定位和价值或许会有新的改变。“钟表行业可能会变得比现在更加小众,这就要求我们要更深入了解市场趋势、了解竞品,从而找到新的突破口。”与品牌共成长,与行业共发展,面对充满挑战、千变万化的市场,初心不改的牛犇时刻准备着,为梦想全力以赴。 **F**





荣耀

群星璀璨，树立典范。2023年4月1日，复旦大学管理学院2022年度校友评选揭晓。在这期院刊中，我们专题刊登12位年度校友获奖人和入围获奖得者的故事。从他们身上，不仅能看到复旦的烙印与影响，而且能彰显学院的教育理念与责任担当。



刘勇：

二十载医药风云， 以卓越与精益领航医药流通



作为我国医药行业的国家队、主力军，国药控股始终以优质客户、产品、市场为主要目标，布局大健康产业，引领推动产业链、创新链的深度融合，由此成为医药流通行业的行业动态风向标。而作为这家医药央企的领头人，国药控股股份有限公司总裁、党委副书记刘勇不仅是企业发展的见证者，更是二十年医药风云蜕变的亲历者。他以卓越的领导力与创新力，推动企业实现了诸多跨越式发展，创造出更辉煌灿烂的远景。

学以致用，与国药共成长

为健全采购供应体制，自 1952 年起，中国医药公司先后在天津、上海、广州、沈阳、北京等地建立了医药采购供应站。彼时，中国医药公司华东区公司划分出上海采购供应站和中国医药公司上海分公司两家企业，后几经变革、融合，又被统称为“中国医药集团上海公司”。

1992 年，刘勇从中国药科大学毕业，第一份工作便是就职于此。他从基层起步，连续在分销、零售等多个业务方向探索发展。深知学无止境的他，渴望获得更系统的理论指导，于是选择在 1997 年来到复旦 MBA 进一步深造。

“复旦管院有着传承自百年商科的历史底蕴和人文复旦的深厚积淀，借助中国经济高速发展的强劲动力和学院的优质资源，形成了优秀的培养和深造机制。正因为如此，我希望在这里获得更全面的知识和视角，从而更迅速地理解业务发展空间、脉络和逻辑。”

在刘勇看来，医药流通行业从业者、尤其是管理者，必须要具备科学认识市场格局和

“

他以卓越的领导力与创新力，
推动企业实现了诸多跨越式发
展，创造出更辉煌灿烂的远景。

”





竞争态势的能力,具备解读政策内涵、甚至是预测行业趋势的能力,这样才有可能引领企业在“百年未有之大变局中”寻找“百年未有之大机遇”,服务于国家医药、医疗行业的蓬勃发展。

2000年,刘勇圆满完成复旦MBA学业,带着学以致用初心重回最初的工作单位。此后,国药控股正式成立,而他原来所在的中国医药集团上海公司也就此成为了国药控股的一部分。从上海公司市场部副经理,到国药控股总裁、党委副书记,刘勇一路走来见证了国药控股的成长壮大,也参与了其成为中国医药流通行业龙头企业的整个过程。

在庆祝国药控股成立20周年的访谈中刘勇曾表示,个人的工作经历是和企业发展逻辑相匹配的。“随着政策、市场环境的变化,国药控股也在进一步深入践行央企的使命担当,逐步从传统医药流通商向着科技型、创新型全球医药健康服务提供商不断转型,在这个过程中,我个人的成长也完全遵循了企业的发展脉络。”

沉下心,做精益的“工匠人”

不论身在何岗,刘勇始终坚信:“只要沉下心来做事,就会有一片天地”。他回忆起自己刚到国药控股沈阳有限公司工作时的一段经历:当时公司正处于生死存亡边缘。面对企业经营资金严重匮乏、经营方式老化、管理粗放、人才流失等诸多困难,初到任的刘勇并未退却,而是带领班子成员细致梳理企业情况。在此基础上,他提出了“调整、改制、创新、发展”的战略方针,制定了一系列科学的调整规划:深化公司内部改革,建立符合市场竞争机制的新体制;对子公司进行改制、清理,集中有限财力进行药品核心业务的经营;在企业内部推行用工制度、分配制度、内部机构三大改革;同时要求员工一定要确立彻底转换运营模式的决心和信心,确立做辽宁地区医药市场终端第一的决心和信心……

经过几年的不懈努力,国药控股沈阳公司从一个“濒危”的老牌国企实现了平稳而彻底的蜕变,销售额、利税连

年翻倍增长。凭借沉下心来的厚积薄发、耐得住寂寞的“工匠精神”，刘勇在推动企业高速发展的同时，还打造出了一支业务能力突出、管理思维清晰的干部员工队伍。而今，国药控股沈阳公司在辽宁省的销售份额早已占据首位，成为东北地区经营规模最大、网络最全、成长最快、实力最强的医药分销企业。刘勇用精益之心，为企业发展谋得了新出路。

与时俱进，探索国药发展新未来

2018年以来，“两票制”、国家医保局成立、带量采购、国家谈判、DRGs、医联体医共体、“双通道”等政策进一步落地，推动供应链各关键节点参与方的业务需求变化，也重构着产业链参与方的利益分配格局。

面对快速变化的市场格局，刘勇敏锐意识到，行业市场集中度将进一步归拢和提升，而技术进步也将为我国医药流通行业带来全新机遇。

“以京东、阿里、美团为代表的互联网企业纷纷布局医

药流通领域，通过大数据、云计算等新技术准确识别和判断客户需求，提升运营效率，加速行业组织运营模式变革。”数字化技术改造传统行业已成大势所趋，而除了技术升级外，打造产学研模式同样也是刘勇尤为关注的方向。

在他看来，国药控股作为我国医药行业的“国家队”，更应以优质客户、产品、市场为主要目标，布局大健康产业，引领推动产业链、创新链的深度融合，做好医药、医疗器械现代化产业体系的带头人，从而最大程度推动资源要素集约化、创新力量规模化，有效增强产业链供应链整体价值创造能力。

在过去的一年中，针对“科研端”，国药控股的全采中心分别与复旦大学、瑞金医院达成战略合作，布局科研与商业的提前结合，加速科研成果的商业转化；针对“工业端”，国药控股加大研发投入，所属多家企业先后获批国家级高新技术企业、“专精特新”企业、“专精特新”小巨人企业等荣誉称号，拓展CDMO业务，不断培育发展新动能。

刘勇带领国药控股持续集聚资源，加强与科研院所、高校、科技型企业的产学研融合，强化与世界药品、医疗器械头部企业的战略合作，在医药健康的重点领域不断加强技术体系化布局，以及企业主导的产学研用深度融合。

医药流通行业是关系到国计民生问题的战略性产业，医药流通行业的高质量发展也是实现“健康中国2030”战略的必备条件。而作为一位由复旦培养的医药流通行业从业者，刘勇也以感恩之心时刻关注着母校的动态。“我希望母校能够进一步加强对医药流通领域学科建设和人才培养方面的重视与投入，为行业输出更多有关数字化管理、物流管理等专业领域的优质人才。”

刘勇憧憬着，国药控股的未来将注入源源不断的新活力，守护国人健康使命的接力棒也将在一代又一代的接班人手传承下去。 **F**



董俊姿：

以技术为支撑，
践行美妆护肤领域的『中国制造』



去年双十一期间，擅长运用品牌力和营销力赋能品牌“出圈”的董俊姿“讲述”了一个完全不同的故事：薇诺娜跨界联合多家知名媒体和公司，用现实主义的笔触刻画出当代青年真实的生活场景，并推出了《稳住，下一站》，引发了年轻一代消费者的强烈共鸣。

董俊姿通过对团队多维度能力的打磨锻造出了一支高素质的队伍；而他本人也正如视频中讲到的那样，像南瓜藤一样顽强地保持着往前生长的能力，开出“平凡”的小花，再结出累累硕果。

洞见小众市场，一切从消费者需求出发

从一家知名跨国药企的副总裁“跨界”成为一个医学护肤领域的创业者，董俊姿的品牌思维一开始就没有被束缚，这也使得他对于产品的战略规划、营销策略都没有“套路”，从迈出第一步起就只是纯粹地从初心和消费者的需求出发。

在2022年的大变局背景下，国内美妆市场也受到了整体消费疲软的影响，但薇诺娜依然取得了亮眼的销售成绩。相较于其他传统护肤品牌，创立于2010年的薇诺娜，其成功更多是源于对“敏感肌护理”这一个小众需求市场趋势的敏锐洞见，以及硬核科技实力的共同加持。

在“彩云之南”的云南，丰富的植物资源和自然宝藏里蕴藏着美丽的秘密，这里也是薇诺娜选定的原料故乡。创立至今，薇诺娜立足于差异化的成分及配方，以“专业”、“舒敏”作为产品定位锚点；不仅在细分赛道获取了充分增量，更在一定程度上成为了功效护肤品

“

我在复旦 MBA 曾有过一段很有启发的学习经历，让我对商业的术与道有了更深的理解。

”



类的国潮引领者。

董俊姿认为,美妆是一个非常“卷”的行业。消费者可能不会关注注入“药妆”、“医学护肤品”、“EGF”等概念的“消失”,只会忠诚地为品质买单。董俊姿不赞同“卷”,却也不怕“卷”。诚如他在一次主题演讲中提到的:“我认为单纯从市场角度去‘卷’某一个产品是不明智的。我们更应该认真思考技术与品牌的连接、不断完善行业标准;从底层逻辑出发建立品牌和产品的创新体系。”

场景化叙事,深入触达消费者

薇诺娜在2013年首度参与了“双十一”,那是董俊姿和团队第一次迎来品牌营销的高光时刻,也是他在品牌战略发展思维上的一次进阶。“我们只用24小时就实现了四百多万的销售额,几乎占了公司整年销售额的1/5。”

这一次的成功令董俊姿坚定了依托电商平台的公域属性、准确触达潜在消费群体的营销路线。在他对于产品和市场的精准把控下,薇诺娜也在接下来的历次年度大型电商购物活动中一次次大放异彩,进一步达成了“卖点破圈”与“市场下沉”。

截至目前,薇诺娜已经布局天猫、抖音、小红书等多个渠道矩阵;董俊姿对于营销的理解也从“最初的产品转

化率”进阶为“影响消费者心智”。

“在当下的美妆行业,强营销属性令很多公司将流量视为品牌发展的生命线。”与之相反的是,薇诺娜近几年的营销投入费比却在逐年下降。相比于“简单粗暴”地告诉消费者“我很好,快来买我吧”,薇诺娜更倾向于运用场景化的叙事圈粉年轻消费群体,撬动品牌传播力。

从2021年借势热播综艺为双11预热引流、到推出直播综艺《敏感肌颜究所大课堂》、再到去年的《稳住,下一站》;董俊姿为每一次的“薇诺娜时间”呈现出更多精神、情怀以及人文层面的“特质”。就像他自己所说的,“在中国皮肤健康生态领域里,薇诺娜有着多重身份。我们是倾听者、创造者、也是守护者。”

制定行业标准,构建核心竞争力

从初涉职场时一名普通的HR到中国化妆品上市企业最年轻的高管之一,董俊姿的人生轨迹虽然很难复制,但每一步却又都“有迹可循”。

“我们的整个营销体系都是以产品的技术沉淀为支撑的。”董俊姿坦言,如果产品本身缺乏核心竞争力,经受不住市场检验和竞品冲击,那么所有的精细化渠道运营和所谓的营销壁垒都不过是空中楼阁。

回到科研层面,贝泰妮目前已拥有了一支由各学科

荣耀

尖端人才组成的超200的强大研发团队；论文累计被收录到154篇SCI、核心期刊论文中；拥有境内有效专利98项和11项核心技术。集团迄今累计参与编撰15项皮肤相关医学指南和专家共识、参与制定29项中国功效性护肤品团体标准，主持制定11项企业产品标准。同时，也是唯一一个两次受邀参加世界皮肤科大会的中国品牌。

在董俊姿眼中，每一个“标准”的背后都是对消费者

的用心承诺。

“中国创造”是一个很大的时代话题，反应在董俊姿身上，则被“分解”为对产品的严苛质检、对“人”和“事”的两手抓；以及身为行业领跑者的品牌坚守和长远格局。“我在复旦MBA曾有过一段很有启发的学习经历，让我对商业的术与道有了更深的理解。”面向未来，董俊姿也乐于继续做一个技术与创新的“卫道者”，继续突破前行。**F**



张维义：

上善若水的领导之道，
赋能团队『万物生长』



今年是张维义进入金融行业的第21个年头。从最初任职新加坡国防部、贸工部到投身商界，再到现任美国信安金融集团亚洲区总裁，在张维义看似“高开高走”的职场之路背后，是多年如一日的专注敏锐、全力以赴，以及对于领导力的不断精进与打磨。如今的张维义已经完成了从一个管理者到领导者的蜕变；在他的带领下，团队也正在写就一页基调昂扬、充满创造力的商界新篇章。

在职场第一阶段，创下一个“最大”的纪录

上世纪90年代初，张维义由新加坡政府提供奖学金，在伦敦政治经济学院完成了本科学业并获得经济学学士学位，回国后成为了新加坡公职体系内的一名初级管理人员。

在担任公务员的六年间，张维义的领导包括现任新加坡总理李显龙和新加坡政府投资公司(Government of Singapore Investment Corporation)主席林祥源。客观来讲，这段职场经历带给张维义的不仅仅是新加坡公共行政服务委员会(Singapore Administrative Service)副处长的title、以及“内阁报告不能超过3页纸”等鲜明记忆，更培养了他“从复杂中快速洞察问题本质”的能力和遇事站在民生角度去思考的人文思想。

在30岁那一年，张维义做出了一次重要的职场切换：他加入新加坡电信并成功收购了泰国最大的移动电话公司 Advanced Information Service(AIS)，这也创下了新加坡电信当时的收购纪录。此后他又走上新加坡电信旗下子公司CFO的岗位，和团队一道用两年时间助力公司实现了业务“横跨七国”的进阶。

在担任CFO期间,张维义既要参与内控体系流程,也需要完成公司整体的战略规划,对于前线业务有一定的了解。在他看来,如果想从CFO成为把握企业宏观方向的CEO,就必须融汇财务思维与业务思维,“只有将视野和格局从财务管理层面提升到企业价值管理层面,才算是迈出了成为CEO的关键一步。”

在复旦管院,明析“中国为什么这样做”

过去的二十年是中国综合国力快速提升的20年,也是张维义事业版图不断扩展的20年。从在香港、台湾、马来西亚的“短期停留”到“长驻”上海,张维义选择的不仅仅是一座城市、一份工作,还关乎一个“让自己更加优秀”梦想。而复旦管院的EMBA项目,正是他循梦而行的第一站。

在商海掌舵多年,张维义见证过不止一家公司、一个行业的“初生”与“告别”。这其中,率先拉开个人即时通讯时代大幕的BP机的黯然退场带给他的触动格外深刻。“这件事让我坚定了之前就抱有的一个观点,那就是行业在变化,技术也在变化。我们只有不断学习、保持成长才能够更好地回应市场要求,帮助企业走得更加稳健。”

复旦大学-华盛顿大学EMBA项目不仅是中国首个教育部认证的EMBA中外联合办学项目,其以商道滋养人文的教育理念更与从小受到儒家思想影响的张维义的价值观念高度契合。他坦言自己从一开始就是带着问题加入项目的,“我希望能够更加全面地认识中国,读懂中国。”而

在18个月,这位因出色的领导能力和学习成绩获得圣路易斯华盛顿大学颁发William Emory奖、并成为Beta Gamma Sigma学会成员的十班班长也终于为所有的“困惑”找到了答案。

在项目一门由复旦老师讲授的"Thought Leadership"课程中,张维义从政治、经济、哲学思想和文化传承等不同维度了解到中国的国家发展战略和“大国之路”下一步的走向,也对于“中国为什么这样做”有了更深层级的认知。

在张维义看来,中国市场既有大体量,也有好“体质”;在一个相当长的阶段,都会成为全球经济的有力支撑。“十年前我和项目的同学们都对中国的未来充满了信心。时间证明我们大家不光志趣相投、对于管院和项目有着同样的认同感,‘眼光’也很一致。”

在全新的平台,投身到一场“王者荣耀”中

完成学业后,张维义先是接受当时所服务的加拿大宏利金融集团委派,赴台任职宏利资产管理公司(台湾)首席执行官和执行董事。一年后他又转到美国信安金融集团,将集团在北亚的市场规模翻了整整十倍。

“我一开始主要负责两个市场,之后增加到六个;并且今年年中还会再增加四个,基本上要管理整个亚洲区。”张维义认同“权力越大,责任越大”,但他同时也面临着一个很现实的难题:如何在与市场CEO和区域总裁的“博弈”中达成“集权”和“放权”之间的平衡。

不同的高度有着不同的风景。自担任集团亚洲区总

“

我们只有不断学习、保持成长，
才能够更好地回应市场要求，
帮助企业走得更加稳健。

”



裁以来,张维义不止一次地“看到”同业内已经晋升到区域的高管会主动要求回到原来的市场主持管理工作,这其中一个最主要的原因就是职权。“区域总裁会全面负责集团区域发展战略的整体运营管理,但在利用职权时更多时候是利用间接授权(indirect authority)而不是直接授权(direct authority)来管理及带动团队的积极性和保持对市场的所有权(ownership)。”

张维义将市场总裁比喻成一个个“小王”,而他所要“打赢”的,则是一场不折不扣的“王者游戏”。他直言站到这个位置上之后,在很多方面都要更加谨慎,不能“任性”。因为“我首先是集团的一个总裁,然后才是我自己。”

在日常的工作事务中,张维义尤其注重运用影响力去引导团队,而不是简单地下一道道指令。用他自己的话说,人格是建立威信的基础。“你的能力、你是否能够被信赖、你是否真诚地关怀下属,都是获得团队认可的重要因

素。”

如果用一件事物来形容张维义的领导之道,“水”应该是最合适的。他会在完成目标的过程中给予大家如水般的包容,允许张扬、允许锋芒、允许每个人犯错误;也会在岗位尚未落实之前就用大量的时间去观察、匹配员工,于“润物无声”中完成团队搭建。

水不仅能承载,也会在遇阻时灵活地改变形状。张维义每次面对集团整体利益与区域市场间的一些“矛盾点”时,他的处理方式同样是“随物赋形”、机智权变的。面向未来,重任在身的张维义有信心继续以水滴石穿的韧劲提升领导艺术,赋能团队“万物生长”。

从成为CEO的第一天起,张维义就立志要做一个成功的领导者,理由是“管理的是事务,领导的是人心”。相比于重复一些已经熟稔于心的管理“套路”,他更愿意带领团队去探索无限可能,不断播种下崭新的梦想。[F]





励建立： 执着科创， 为企业发展注入澎湃动力

1996年，学模具设计出身的励建立在深圳创立了深圳科达利实业股份有限公司（下称“深圳科达利”）。如今，这家最早从事五金模具设计与制造的企业已经先后成为手机锂电池结构件、新能源汽车锂电池精密结构件的细分行业龙头，不仅于2017年成功上市，并且发展成为拥有三大海外基地的全球性企业。科达利成功的背后是创始人励建立对科技创新的坚持，让创新融入企业日常的“基因”，成为企业长远发展的澎湃动力。

企业的发展来自于创新，而不是大规模复制

彼得·德鲁克说：卓越企业领袖做的决策并不多，只是努力想清楚具有战略性及共性的东西，聚焦于企业重要的决策。而励建立所做的两次重大抉择正印证了这句话。

第一个决策发生在科达利进军手机锂电池领域之际。彼时，企业的新业务发展非常顺利，但市场还是“逼着”励建立做出选择。“我们必须做出选择，是做低端产品，简单地赚快钱，还是走高端路线，一步一个脚印地踏实往上走。”权衡再三，励建立选择了后者。他们花费几年的时间去与高端用户磨合，即使最终只拿到很小的订单份额，励建立也认为是成功的，“这些订单虽然小，但却是进入高端市场的入场券”。后期的发展证明励建立的抉择是对的，坚持走高端路线也成为科达利核心经营思想之一。

第二个决策更难。2004年，比亚迪、宁德时代等科达利的大客户开始预布局新能源车锂电池市场，科达利作为金牌合作方也被邀请入局。技术出身的励建立对这一全新的领

“

科达利成功的背后是创始人
建立对科技创新的坚持，让创
新融入企业日常的『基因』，成
为企业长远发展的澎湃动力。

”



域非常看好,他坚信“环保新能源车必然是未来汽车发展的重要趋势”。

理想丰满,而现实却是:科技创新的投入是巨大且长期的,市场前景不明,对任何企业都意味着风险。正因为如此,和科达利同时入局的一些企业不得不半途退出。而从2004年到2016年,还未上市的科达利坚持每年拿出一半的企业利润投入研发。

励建立破釜沉舟般地执着于科创,这一坚持在企业内部也引发了争议,但他依旧坚定地推进新战略。团队也在励建立的坚持中逐步统一思想,大步向前。2016年,新能源车行业大热,励建立对科创的坚持终于获得市场最为丰厚的反馈。

在他看来:与这样朝气蓬勃的行业共同发展,科达利对科创的坚持是必然的。“对科创的坚持与我们企业的气质有关,我们始终坚信企业的盈利一定来自于技术、工艺的创新,而非来自大规模的复制。”

创新驱动,谱写行业神话

发展至今,科达利已建成完善的科技创新体系。励建立对此介绍说:“我们每年拿出企业销售额的5%投入研发,围绕五大业务板块均建立了强大的研发团队,涵盖材料、工艺、设备、生产等领域,研发人员达到700余名,占员工总数的10%左右。”同时,励建立还设计实施了一套含股权激励等措施的创新人才培养体系。

科达利对科创的坚持使得他们与客户之间形成了技术互补的高黏性。“这些年我们开发了很多锂电池结构件的创新技术,包括安全防爆、防渗漏、超长拉伸、断电保护等多项核心技术。这些创新技术都为客户创造了价值,深受他们的好评。”至今,科达利已拥有300余项技术专利,远超同行。

新能源汽车是一个技术集成非常高的产业,对技术和工艺的要求都非常之高。因此励建立在坚持技术创新的同时,也不断进行管理创新。自2017年起,励建立开启智能化制造战略,带领科达利先后开发出SPC品质过程控制系统、PTS产品质量追溯管理系统、新一代的自动线MES系统等,全面向智能制造转型。得益于这一战略,科达利生产人工持续下降,产品不良率得到大幅提升。科技创新与管理创新的双强加持,成就了科达利傲视同业,高达10%的利润率神话。

勇往直前,打开企业创新新格局

2017年,科达利成功上市。这是励建立多年经营的成果。他深知:科达利身处一个重资产行业,企业要持续创新就必须借助资本的力量。事实证明,金融杠杆力量叠加行业利好的持续释放,让科达利一飞冲天。“2020年,我们完成20亿销售额;2021年,销售额达到44个亿,2022年我们的销售额80多亿。三年都实现了销售额翻番。”

2020年,在新冠疫情肆虐全球,全球商贸活动减缓之



时,励建立却逆势在德国建成科达利第一个海外生产基地。“科达利在德国建厂势在必行。一方面欧洲将大力发展新能源车产业,我们必须尽早把握欧洲这波发展机遇。另一方面科达利很多客户也邀请我们去欧洲建厂,我们必须和客户同步。”时不我待,即使疫情为人员流动带来很大困扰,科达利也没有停下脚步,先后在德国、瑞典与匈牙利建成海外基地。

上市与海外战略打开了科达利创新的新格局:上市带来的资金赋予企业探索全新技术领域以持久动力;海外战略则培养了一批拥有多文化协调能力的全球经管人才,进而赋予气质独特的科达利更丰富的调性。

对于未来,励建立充满信心。他对新能源汽车行业长期向好发展有信心,也对科达利27年潜心科创而铸就的内功有信心。目前,在他的带领下,科达利在深耕主业的同时,已汇聚研发力量在开辟企业发展的“第二条彩虹”。“科技铸就价值。未来,我们依旧专注于锂电池结构件领域,坚持科技创新,成就自己,为客户提供最安全、高品质、最优质、最高性价比的产品。”**F**

王志晓：

多维度创新『密室』， 打造国内线下实景游戏超级品牌



在娱乐新形式层出不穷的当下，密室逃脱已然成为探秘式、尝鲜式消费理念下的热门产品。而十年前这一领域尚在萌芽状态，2007级复旦管院校友王志晓却早已洞察到了这一娱乐先机。他创立的Xcape异时刻密室，凭借“快时尚游戏”的创新定位和对时机的准确把握，快速占领了这一方细分市场。

在此之后，面对行业洗牌，Xcape又凭借着其独树一帜的文创属性突出重围：不断以创新驱动，与商圈有机结合，和商场互相助力，更以先行者之姿形成了一套包括创作、内容分发、内容转化等在内的完整供应链。

在王志晓的观念中，无论市场怎样变化，内容和玩法的创新始终是密室行业生存的关键。而他也不忘初心，以创新打法一次次为线下实景游戏领域带来新的惊喜。

三段创业，小试牛刀

从学生时代起，“创业”就一直是王志晓孜孜以求的目标。2007年，王志晓通过自主招生，成为复旦的一名新生。基于自身的录取经历，作为“过来人”的王志晓在大一时组织发起了一个自主招生培训机构，为有着同样需求的高中生们提供自主招生相关的面试及笔试培训。在短短一年的时间里，机构便招募到了数百名意向学生。

第一次的创业初体验后，大二的王志晓身兼“复旦学生网”CMO一职，将自身专业技术与市场营销相关课程的学习融会贯通，进一步践行知行合一，助力网站收获更多流量推广，致力于更好地服务复旦学子。

大三那年,王志晓又带领团队成功拿下校园报刊亭项目,并将其打造成为别具创新的“文印格子铺”,实现了不错的盈利成绩。

之后王志晓又组建了恒知信息团队,探索了温度传感RFID的创业方向,凭借此项目,在复旦挑战杯中斩获冠军,并代表学校参加了第一届昆山杯全国大学生创业团队大赛,在全国5000多支队伍中杀出重围,荣获一等奖。其后,他又参与到复旦管院“聚劲杯”创业大赛,不断演练、打磨创业方案,提升创新能力。

在王志晓看来,正是在校期间这些看似接地气的“小生意”,为他日后探寻更扎实、更有发展前景的创业项目奠定了理论知识的基础储备和实践的练习储备。

预见蓝海,打造“快时尚的游戏体验”

毕业后的王志晓踏上了更为坚定的创业开拓之旅,期望以更专业的实力和长远眼光,构建属于自己的商业世界。2013年,当“密室逃脱”游戏如雨后春笋般在各个城市兴起时,王志晓踩着“风火轮”而来,开创Xcape异时刻密室,并在杭州迅速开出旗下的第一家“密室”店。这一次他投入了70万的创业基金,仅用了4个月就收回成本,火爆程度可见一斑。

“内容创新”无疑是“密室”项目扎根于市场的主要竞争力。为了让玩家始终保持新鲜感,王志晓在创业早期时便专门组建了一支数十人的设计团队,该规模在国内相关

行业中也是较为罕见。基于全面深入的市场调研,他带领团队耗时近半年完成5款原创游戏的自研设计。与此同时,他更是大胆尝试全新的营销模式,借助微信朋友圈、大众点评等线上渠道,迅速为项目探寻到了高效的传播路径。

收获良好的市场反响后,王志晓迎来了新的发展“十字路口”。究竟是选择在同一个城市开新店,去面对产品拓新的挑战?还是选择在多个城市做同样的产品,突破团队管理难的窘境?

“起初,我们希望能够将Xcape打造出来其林餐厅的感觉,要做全城最好玩的产品。但事实上,米其林餐厅的市场占有率并不会太高。反观一些快餐店,它们通过标准化的设计却可以做到非常大的市场容量。”类比餐饮领域,王志晓获得了突破的灵感:与其盲目扩张经营,聚焦少数硬核玩家的需求,不如尝试改变经营思路,在“有限”框架中去实现高品质、标准化的产品,从而吸引更多广泛偏好快时尚的消费者。“这样一方面可以降低消费者的消费成本,另一方面也解决了前期无休止的产品投入,进一步放大了自身的产品优势,为更广泛的消费者提供优质服务。”

基于“做快时尚的游戏体验”的全新定位,王志晓还独创性地将原先位于写字楼内的密室选址,搬到了更契合受众心理的购物中心,以全新的品牌姿态去覆盖各大购物中心周围三公里的消费者。

此外,针对密室门店营建复杂度高、施工耗时久的难题,王志晓的“组装式”创新思路也为Xcape进一步构筑起



“

创新总是在错误的尝试中获得的，无需害怕，时间会给你最正确的答案。

”



了在密室逃脱领域的行业竞争力。“这就像是在装修房子，精心设计产品道具便是密室中的‘软装’。”为此，Xcape 选择自建工厂，提前将密室中所有的产品道具进行模块化生产，保障道具质量的同时也提高了现场组装的效率，大大缩短了每一家门店的营建时间。

无惧试错，以持续创新力扬帆远航

王志晓认为，创业者应当要努力避免低效的成本竞争，找到自己独特的定位，实践差异化的竞争。在他的带领下，成功转型后的 Xcape 开始了大刀阔斧的进阶探索。在过往的 10 年间，企业共计原创设计了 40 余款不同风格、不同主题的密室游戏，斩获业界诸多殊荣，接待的玩家量超过 300 万人次。王志晓持续把握年轻人的消费热点，不断进行自我系统性创新、产品进行迭代，仅解谜环节就发生了一系列变革：从过去的演算、机关到现在开始运用 APP、真人 NPC 等，从而大大吸引了年轻消费群体。

在企业不断壮大发展的过程中，为更好地激励员工发挥主观能动性，王志晓还尝试在组织管理模式上进行推新。其中，“游戏积分制”的晋升制度将标准化的管理动作赋予一定的积分，更是得到了企业内一众“Z 世代”员工的喜爱，为企业营造了更为公平、公正、透明的晋升环境。

值得一提的是，不同于一些店铺仅囿于一家或者几家直营店的成功，Xcape 以“直营+加盟”的形式，在全国建立了 30 多家直营门店、30 多家加盟门店，创新足迹遍布北京、上海、杭州、天津、广州、苏州、常州、台州、金华、绍兴等

数个城市。

2017年,Xcape更是把扩张的脚步迈向了国外市场,在澳大利亚悉尼设立了门店。“纵观世界各国密室逃脱的发展状况,比起美国、日本,欧洲,我感觉国内的密室是相对领先的。”对于国内密室逃脱领域的发展,王志晓流露出满满的自豪感,而他也一直致力于把来自中国的优秀线下实景游戏带出去,走向世界。“全球的密室市场已初具规模,借助中国制造的**成本优势、创意优势**,在国外的市场上

游我们还拥有很大的潜力。”

眼下,王志晓的新产品计划也进入了紧锣密鼓的研发和筹备之中。“我们将打造一个‘**迷你的欢乐谷**’,将密室元素、综艺元素、线上游戏元素等融入其中。它会比单一的密室产品容量更大,汇聚几十款不同的小游戏,更适合团队协作去完成。”而面对同样有创业念头的新一代创客,王志晓给出了这样的建议:“**创新总是在错误的尝试中获得的,无需害怕,时间会给你最正确的答案。**”**F**







熊海峰： 专注创『芯』， 打造平台型芯片企业



从业近20年来，熊海峰从未脱离过芯片行业。多年来，其所创立的上海泰矽微电子有限公司（以下简称“泰矽微”），始终坚持自主创新，注重知识产权，已获得多个核心发明专利授权。

“创芯”之路漫漫，“创新”更是艰难。但无论是产品创新，还是理念创新，熊海峰始终坚持专注于高性能专用 SoC 芯片研发，带领团队走在创“芯”前沿，向着发展成为平台型芯片企业的目标坚定前进。

投身创“芯”前沿，为中国半导体发展献力

回想当年，还在欧美企业从事职业经理人一职的熊海峰，为了进一步加强自身的管理能力而报考了复旦-BI(挪威)国际合作 MBA 项目。重返校园，熊海峰在那段难忘的求学经历中收获了同窗情、师生情，更在企业组织架构、创新发展等课题研究中受益良多。“复旦给我的影响是潜移默化的，甚至现在我考虑问题的很多方法论，也都是基于当年的学习收获。”

从企业高管到创业者，熊海峰用了15年。他曾先后任职于 Marvell、Atmel、海思等国际知名公司。在任职 Atmel MCU 亚太区产品线总监的九年期间，他还建立起了一支包括日本、韩国、中国台湾等在内的近百人的 MCU 团队，在 MCU 产品定义、研发、生态建设及市场拓展方面积累了丰富的经验。

2016 年，迅猛发展的 NB-IoT 来势汹汹，综合考虑当时的行业大环境和趋势，熊海



“

盲目的追求新并不可取，对于一家创新型企業而言，要有所为有所不为，把精力主攻在真正需要的地方。

”

峰毅然选择离开欧美企业,转而加入国产芯片公司海思,投身创新前沿,深入探究 NB-IoT 的生态建设和产业发展。

“我国是制造大国,但在造芯这条路上,我们依然任重道远。”为此,熊海峰立志要用自己的力量做一些真正有利于中国半导体产业发展的事情。2019 年,他创立了泰矽微,抱着打造国内 MCU 平台型企业的长期愿景,投身创“芯”前沿。

融合性功能探索,开辟创“芯”新路径

随着物联网的不断发展,通用 MCU 已经不能满足物联网应用需求的变化,需要在通用 MCU 周边增加越来越多的外围器件,这导致整个市场偏向集成化:信号链、电源管理以及射频等都在与 MCU 进行融合,形成“MCU+更多特定功能的专用芯片”。

作为 MCU 老兵,敏锐的市场嗅觉让熊海峰关注到了

泛物联网赛道。“泛物联网赛道对 MCU 的要求在功耗、成本、集成度等方面都有别于通用 MCU,而这一特殊部分的市场空白尚需补足。”抓住市场趋势,熊海峰为泰矽微找到了发展的合适切入点,通过 MCU 与周边功能的融合,将垂直应用领域所不需要的功能部件剔除出去,实现一颗芯片去替代多颗芯片。

凭借这一高效能、低成本的整合优势,泰矽微迅速在市场站稳了脚跟。历时一年多的研发,泰矽微的第一个产品初具成形;其后企业更是乘胜追击,实现了四颗芯片的流片和量产,从中积累了 200 多个核心 IP 和多个发明专利,多款产品获得行业大奖和殊荣。

作为一家高科技企业的领军者,一方面,熊海峰在企业内部设置激励机制,鼓励员工持续创新;另一方面,他也以全局的目光做出着战略平衡的选择。“盲目的追求新并不可取,对于一家创新型企业而言,要有所为有所不为,把精力主攻在真正需要的地方。”熊海峰说。

经历三年多发展,泰矽微在车规及消费领域都赢得极





好的市场反馈,熊海峰也带领团队有针对性地尝试在其他垂直市场进行深度挖掘,不断延展方向,向工业、医疗等领域展开全面布局,期冀以原创之力在创“芯”赛道带来更多惊喜。

从市场需求出发,不断探索新的方向

创新从来不是一蹴而就,市场验证更是需要时间。泰矽微之所以能够突出重围,除了前期的赛道筛选,找到目标市场客户,更离不开熊海峰对于产品探究的思路创新。

在他看来,很多创业的思路往往是手里有什么技术,就去做什么产品,然后发现找不到市场,最终陷入曲高和寡的境地。为了使产品更符合垂直行业的市场需要,熊海峰时常会不辞辛劳地带领团队与行业的头部客户开展沟通交流,切实了解他们的痛点和需求,并将对方的需求融入产品开发之中,最后形成自己的产品定义。

“我们如果绞尽脑汁地去想一些新的产品、新的思路、新的架构,这样全新的概念大概率是不能成功。你不能只

是埋头做事,而常常需要抬头去看、侧耳去听。”熊海峰认为,构架于虚无之上的创新无法长久立足,真正的创新理应来自实际应用的需求一侧;也唯有基于实际的需求,才能真正给企业和社会带来价值。

值得一提的是,在疫情期间,凭借高性价比和较之传统方案更高的测量精度,泰矽微成熟大规模量产的单芯片高性能专用信号链 SoC TCAS24 被大规模应用于多个头部品牌指夹式血氧仪产品,为大众的生命健康贡献自己的一份力量。由泰矽微所研发的配套开发和生产文档及工具,大大节省了客户的开发和测试时间,在紧需之时缩短了其产品上市周期。

“自定义产品”意味着需要对于芯片架构的把控能力极强,因为市场上鲜有可以借鉴或者兼容对标的产品,一切从零开始,全靠自己摸索。但正如熊海峰自己所言:“有一条道,如果没人走,要么是布满荆棘,困难重重,但处处是机会;要么是已被前人踏遍,无任何价值可挖掘。”如此看来,泰矽微所选择的更像是一条充满挑战的宝藏之路,而熊海峰始终坚守的源头性创新,也将持续助力其在“国产芯”的探索之路上乘势而上。 **F**

曾军： 以『创新』开辟出 一条通往世界一流的 道路



2022年6月，曾军担任烽火通信科技股份有限公司（以下简称“烽火通信”）董事长。作为烽火通信的引领者，他给企业定下了三个底线要求：一是充分承接国资委对中央企业的战略目标要求；二是面向资本市场的业绩要求；三是员工收入增长的刚性要求。

为确保完成这三个底线要求，曾军带领烽火通信深入实施创新驱动发展战略，紧紧围绕创新发展主线，将创新深入到企业的各个角落，以“创新”开辟出一条通往世界一流的道路。

心怀家国担当，坚持以需求为导向的精准创新

烽火通信由武汉邮科院转制而来，具有深厚的创新底蕴。从中国光纤之父赵梓森院士开始，无数烽火人在科技创新的道路上敢为人先、悉心求索，取得了一个又一个创新突破。对烽火人来说，创新就是植入骨髓的基因。2022年，曾军接棒成为烽火通信新一代的领导者。为强化烽火通信的创新优势，曾军在上任之初就锚定两个方向重点发力。

一是打通客户真实需求与企业科技创新之间的连接。他坚信企业的科技创新必须忠实于客户需求，致力于以科技创新为客户提供高性价比的产品与服务。“科技创新必须围绕客户诉求来做，必须建立一条将客户诉求精准转化为创新产品的链条。”曾军坚定说道，“我们的创新就是要打造产品的差异性竞争力，反对一切闭门造车、假大空。”

二是优化科技创新机制，打造创新型企业。“近年来，我们参与构建了‘国家重点实验

“

他将创新深入到企业的各个角落，以『创新』开辟出一条通往世界一流的道路。

”



室—国家工程中心和创新中心—公司预研部’的三级创新体系,以创新平台优势充分聚集人才、资金等资源要素投入科技创新,确保产品技术的领先优势。我们还重点强化了公司内外的创新协同,对内建立通用技术共享平台,将



单个领域的技术优势转化为系统协同优势;对外一方面加强创新联合体建设,强化与央企、高校院所之间的优势互补;另一方面强化产业链上下协同,通过基金投资产业链上的合作伙伴撬动产业链资源,提升产业链影响力。”

随着相关举措的逐步落地,烽火通信的科技创新优势得到了充分发挥,企业的创新实践硕果累累。面向世界科技前沿,烽火通信联合相关单位共同研制的1.6Tb/s 硅光芯片,实现了我国硅光芯片技术由Gb/s 向 Tb/s 级的首次跨越。面向经济主战场,烽火通信始终胸怀“国之大者”,在“东数西算”“双千兆”等国家战略中发挥主力军、顶梁柱作用。面向国家重大需求,烽火通信不断突破海洋通信领域的关键核心技术;自主研发的动光缆助力大国重器“中国天眼”FAST 射电望远镜落成。面向人民生命健康,烽火通信想国家之所想,急人民之所急,运用领先的“云+数”技术,助力疫情防控常态化、精准化。

烽火通信围绕“四个面向”取得的成就令人瞩目。成绩的取得除了扎实的创新体制机制建设,还得益于多年来的坚定投入。曾军坦言,近年来烽火通信一直保持年均14%以上的营业收入投入研发创新,到目前累计已投入数百亿。“压力肯定是有,但不创新就没有出路,尤其是对于我们科技央企,更肩负着实现高水平科技自立自强的时代重任,我们责无旁贷。

打破桎梏,以人为本构建企业创新机制

在广大员工眼中,曾军是一位能为他们带来切实福祉的领导者。为落实中国信科集团创新发展战略,烽火通信提出了“创新驱动、高端发展”“聚焦产业、以人为本”“开放共享、资源整合”三个基本原则。其中,曾军尤其注重

“人”的要素。他认为:烽火通信的创新不止是科技创新,还包括营销创新及管理创新,而人才是所有创新的根本。为此,他围绕“人”展开了系列变革。

首先,他打破陈规,通过制度改革让人员流动起来。“我们不断优化人才的选用育留机制,精准施策,持续为企业注入新鲜血液,激发团队的活力及干劲;每两年一次的干部考评更进一步突出了“干部能上能下”,不断激发干部干事创业的热情,持续赋予企业创新的动力。”曾军介绍说。

其次,曾军坚持与员工共享企业发展带来的红利。“我们核心骨干员工的收入超过公司高管的收入是个很常见的事情。就是要让能者多得!”曾军说得掷地有声。烽火通信长期坚持“以发展论英雄、凭实绩用干部”“收入分配向付出额外努力和独特贡献的员工倾斜”的用人导向和薪酬导向,愿意拿出更多的经营成果提升员工薪酬竞争力。

最后,以“制度”留人的同时,曾军也注重“事业”留人。烽火通信有较为完备的晋升通道和轮岗机会,员工能在广阔的舞台上充分施展才华,成就一番事业。公司是国际知名的通信企业,是光纤通信技术和网络国家重点实验室的重要组成部分,“我们的员工能在这个平台上接触到最前沿的信息科技和国家重点科研项目,成长会非常迅速,在项目的历练中能收获满满的获得感和荣誉感。”

深化国际化探索,持续突破前行

2000年,烽火通信成立首个海外代表处——印尼代

表处,开启了国际化拓展之路。到今天20多年过去了,中间虽然有坎坷挫折,但烽火通信始终坚持国际化战略不动摇,实现了国际业务的飞速发展。仅2022年,烽火通信就克服疫情影响,逆势而上,国际合同同比增加近30%。

近年来,烽火通信响应国家“一带一路”倡议,积极融入全球供给体系,在多个国家设立了本地子公司。国际经营由过去简单的外贸交易模式,逐步向本地化运营模式转变。目前烽火通信在全球拥有27家海外子公司,在欧洲、南美和东南亚都建有研发中心和生产基地,产品出口100多个国家和地区,业务覆盖全球40亿人口。“未来,我们将更加注重提升海外本地化运营服务能力,将海外业务与当地发展充分结合起来,与当地共生共促共赢。”对未来,曾军充满期待。

为配合企业国际化战略,新一轮的变革正如火如荼地展开。“人才培养依旧是国际化战略的重要一环,我们的干部选拔和收入分配都遵循国际化人才优先原则。另外,我们还将风险可控的前提下,推进更多的产业进行国际化发展。”

“让烽火通信成为世界一流的信息通信企业”,这是曾军给自己定下的目标,也是他持续创新的动力所在。“通往世界一流的道路不可能一帆风顺,它必定有一个极其复杂、甚至曲折往复的过程。但我坚信只要一代代烽火人一步一个脚印,常怀热情、持续创新、久久为功,终究能实现世界一流的远大目标。”**F**

钱世政： 一路奉献，且行且大成



从当初老三届的年轻人到如今步入致政之年的资深学者，本可以放慢节奏的钱世政教授却仍旧步履不停，毅然决然地选择投身于学院科创事业的第一线，为复旦管院科创战略落到实处做出了重要贡献。他，是近四十年复旦管院发展史的亲历者和见证人，于一路奉献之中且行且大成。

响应时代 投身科创

随着中国经济转型升级步伐的加快，“科学技术是第一生产力”日渐成为社会各界的一致共识，而始终敢于开时代风气之先的复旦管院，于2020年前后，在中国管理教育界率先启动“科创战略”，并提出了“无科创，无未来”、“管理赋能科创”等创新管理理念。

全新的时代课题裹挟着巨大的未知与不确定性，有待包括复旦管院在内的中国管理教育界去创新突破、探寻答案。到底什么是“科创”？科创企业的管理特征是什么？科创管理人才应该如何培养？管理又该如何全方位赋能科创事业……传统的管理学中并没有现成的答案。正是在这个关键时刻，钱世政教授挺身而出、知难而上，开始频繁地出现在学院科创建设的第一线。

“中国的管理学绝对不能只是停留在单一学科的自娱自乐，必须始终积极面向未来、探索未来，成为一门跨学科的大学问，主动去回应时代新的课题，从理论和实践两方面创新，这也是复旦管院一直以来的文脉传承。”在这一信念的驱使之下，作为学院科创战略的积极响应者和践行者，他与科创办的同事们一起深入企业一线，开展了大量实地调研，通

“

是复旦管院培养并成就了我。
只要有机会能够为她奉献余热，我自然都甘之如饴。

”



过与科创企业家们面对面的交流,努力触摸中国科创事业最真实的发展脉搏,聆听企业家们最迫切的管理痛点与难点,在一片混沌之中逐步厘清了“科创战略”落地的可行性路径。

或许得益于早年丰富的商海经历,钱教授总是很轻松便能打开科创企业家们的“话匣子”,无论对面是云计算服务商,抑或是生物科技企业家,大家总是能够聊得酣畅淋漓,并总能发现科创管理的真问题。而在前前后后走访了四五十家科创企业的过程中,钱教授也愈发深刻认识到,传统资本市场的运作逻辑完全无法适用于科创企业的创新发展模式,科创企业必须另辟蹊径,找寻出适合自己的发展壮大之道,而复旦管院“科创战略”的价值与意义便在于:让更多科学家更懂管理,也让更多管理者更懂科学。“我们要努力让‘企业盈利’与‘科技创新’这两条平行线,通过‘管理’的桥梁充分连接起来,进而实现更好地孵化科创企业、造福全社会。”

调研归来,钱教授时常马不停蹄,一头扎进了浩如烟海的科创专题研究之中,在取得一系列丰硕学术成果的同时,也为后续的学院科创课程设计和教材编撰提供了宝贵的创新理论知识储备和实证案例参考。在无数个日夜里,他总是幽默风趣、乐于分享,带领着一大帮同事们反复交流探讨各类研究课题,在一遍又一遍的迭代打磨之中,默默为一整套原创科创管理课程和国内首套科创管理教材的诞生贡献力量,为中国科创人才的茁壮成长培养提供合适的土壤。

2020年11月,学院重磅推出“复旦科创领袖营”,钱



教授义不容辞担任了该项目的模块主理教授。在亲自给科创企业家们传道授业解惑之余,他还总是认真旁听其他专家学者的课程内容,与科创企业家们展开热烈讨论与交流,并对知识点输出情况反复进行归纳和复盘,只为深入探寻课程内容和需求之间有机结合的最佳平衡点。

2022年9月,首期“复旦MBA科创青干营”正式开营,而钱教授作为最受同学们欢迎的明星教授之一,也同样不出意外地成为了该项目不可或缺的主力;与此同时,在学院组织的各种面向科创企业的公益帮扶、论坛峰会、科创生态建设活动当中,也时常可以见到钱教授活跃的身影。

正是这些身体力行的点点滴滴,极大助力了学院“科创战略”真正能够落到实处、充分发挥影响力,也潜移默化地影响着身边的每一个人,不知不觉之间赢得了越来越多人的尊敬与爱戴,也成为了许多复旦管院年轻教授们心中无可替代的典范榜样。

转战香港 心系复旦

“是复旦管院培养并成就了我。只要有机会能够为她奉献余热,我自然都甘之如饴。”在外人眼中可能觉得太拼了,钱教授对此却总是习以为常。毕竟在他的心中,复旦管院是一切光荣与梦想的起点。

四十年前,“改革开放”正风起云涌,市场经济的价值重新得到正名。而作为老三届的年轻人,当时的钱教授在复旦管院如饥似渴地汲取着最前沿的新理念和新知识的同时,也幸运地遇到了改写自己一生命运航向的“灯

塔”——李达三先生。

复旦管院恢复建院后不久,李达三先生千方百计恢复了会计系,并大力捐资修建教学楼,甚至以高度前瞻性的眼光不惜斥巨资引入全英文的原版教材,让大家得以原汁原味地领略会计原则的本质内涵,也就此奠定了钱教授扎实的学术功底。而后又在李达三先生的资助下,钱教授得以出国交流学习,亲身体验来自市场最前沿的风雨洗礼。

1997年,亚洲金融风暴突然席卷而来,对中国经济形成巨大冲击,刚刚回归祖国怀抱的香港也正是风雨飘摇之际。而刚从美国南加州大学学成归来的钱教授则很快收到上海市委组织部的一纸调令,出任上海实业(集团)有限公司副总裁一职,并在香港一呆就是十五年,为上海融资发展和实业投资做出了诸多重要贡献。而在这段波澜壮阔的商海岁月里,钱教授也始终不曾忘记关心复旦管院的发展状况,并以实际行动反哺学院的悉心栽培之情。

在那个充满未知与彷徨的年代里,钱教授除了忙于本职工作,还时常抽出宝贵时间积极参与到复旦EMBA等项目的授课工作之中,更一度兼任首任复旦管院香港校友联络处主任、香港复旦金融校友会会长等职务,组织了一场接一场的丰富交流活动和各种思想盛宴,为在港拼搏的复旦人用心搭建起了一个充满温情的宝贵精神港湾。

2012年,挥别已经取得的卓越商界成就,钱教授毅然选择转身,重新回归到了复旦管院的温暖怀抱。而这段从学界到商界再到学界的独特跨界经历,也让他对商科教育有了更为深入的思考,并在接下来的日子里,总是能够灵活运用各种深入浅出的讲解和精彩纷呈的案例向同学们

用心诠释会计学的精髓所在,引领大家一步步真正做到学以致用,彻底改写了传统意义上人们对于会计、审计存在的刻板印象。

扎根讲台 桃李满天下

作为中国会计学界鲜有的具有企业高层管理经验、又谙熟境内外会计准则的资深学者,钱教授无疑真正做到了理论与实践相结合的“知行合一”,以敢抓关键变量、把复杂问题简单化的务实精神,让无论是象牙塔里的年轻学生,还是EMBA学员,都可以从中轻松找到共鸣、领悟真知



灼见。

正因如此,钱教授连续多次被复旦EMBA同学们共同评选为“最受欢迎的授课老师”,同时还荣获了复旦大学管理学院终身教学成就奖等多项荣誉大奖。

而也得益于以钱世政教授为代表的广大教职工的持续奉献,如今的复旦管院业已在创新理论研究、课程教材研发、人才培养体系、科创生态建设等方面取得丰硕成果,未来还将有望进一步引领中国管理科学风潮,以管理之力赋能中国科创事业高质量转化、加速经济腾飞。

时间弹指一挥,四十载春华秋实转瞬即逝,从当初老三届的年轻人到如今步入致政之年的资深学者,钱教授在一路陪伴并见证复旦管院日新月异的跨越式发展的同时,同样在不经意间镌刻出了独一无二的精彩人生履历。

常怀感恩之心,多存敬畏之念。即使早已桃李满天下、事业硕果累累,钱教授也始终不改谦逊温和的性格底色,并常将“为管院作贡献”挂在嘴边。在他看来,不计得失地为学院服务便是报答复旦管院栽培之恩的最理想方式,而只要学院有任何需要,自己随时都可以顶上去,在这个以实际行动不断奉献自我价值的过程当中,他也充分感受到了人生的意义以及由衷的喜悦之情。

或许就像他曾经说过的那样:“余生如何度过,每个人可能都会有适合自己的答案,而我自己的选择,则必然是继续服务、持续贡献,在与学院的共生共荣之中,在生命烛火的不断燃烧之中,参悟人生价值的永恒真谛。”**F**



陆振华： 为母校出力， 是我一以贯之的初心

无论离开校园多久，复旦管院1992级财务学本科校友陆振华始终对母校充满了挂念。在诸多熟悉他的老师、校友们眼中，陆振华一直都是一个极为低调的人，却在点点滴滴的行动中透露着他对母校的情怀。从每年至少为学院捐赠一个项目的“习惯”，到担任校友导师助力学生生涯职场，到担任校友创投俱乐部副理事长、学生成长基金理事等，陆振华以润物细无声的方式，延续着他与复旦管院的情感纽带，更表达着自己对母校的支持与眷恋。

久别重逢，我想以自己的方式感恩复旦

90年代初，整个社会也对经济发展投入了全新的关注，包括年轻一代。也许是收到周围环境的影响，作为年轻一代的陆振华也对经济管理有不小的兴趣，于是报考经济管理类专业成为内心的小目标。

“复旦管院拥有雄厚的师资力量和一流的影响力，所以我毫不犹豫地就报考了这里。”正是在这一年，陆振华如愿成为了学院财务学专业的一名新生。他的这一坚定选择，让他收获了远超预期的惊喜。“开放、包容、自由、独立、创新，这是复旦管院给我带来最大的感受。”在陆振华看来，这五个词层层递进，对他影响深远。在开放包容的学习环境中，他接触到了生活学习背景截然不同的老师、同窗，与学院及同学的情感在彼此的深入交流中日渐深厚。

毕业后，陆振华成为了校友中较早投身风险投资领域的“吃螃蟹”的人，更领衔担纲了彼时极具影响力的分众传媒IPO项目。在事业有所成就的同时，他也投身社会公益项目，

默默帮助着身边的人。

2012年,陆振华参与了92级校友相识20周年返校活动。熟悉的面庞、熟悉的校园,让他仿佛回到了求学奋进的青春岁月。“当时,1992级财务学的校友们相聚在李达三楼的会议室里,大家都感触良多。”往事历历在目,久别重逢,更让陆振华无比感念母校曾经的给予与帮助。由此,他萌生了以力所能及的方式反哺母校的想法。

捐赠让我找到面对母校的“归属感”

在陆振华看来,复旦管院是自己的母校,尽己所能支持管院发展就像孩子长大后孝顺父母一样平常。“我们在这里学习、生活、成长,然后走向社会。过去,我们以母校为荣,也希望到若干年后,母校能够以我们为荣。”为此,陆振华通过各种方式,积极参与到书香门第计划、印记永恒行动、学生成长基金等诸多管院发起的各类捐赠活动中,几乎每年他都会参与至少一次校园捐赠。

2018年,陆振华主动联系到管院校友中心,提出了想要在学院设立奖学金的初步意愿。在一番对接和沟通后,2020年,“陆振华校友捐赠仪式暨振华思创基金成立仪式”在学院正式举行,所捐赠的资金将悉数用于资助学生成长基金及学生创新创业教育。

此后,结合自身的事业经历,陆振华还选择将这笔基金用于了对复旦大学管理学院的“聚劲杯”创业大赛的支持,持续激励更多校友在创业路上勇敢前行。“我相信勿以恶小而为之,勿以善小而不为。通过这样的方式,我可以给自己关心的领域提供一点帮助,还能与现在事业兴趣结合、帮助更多年轻人一起实现梦想,这是非常有意义的事。”陆振华表示,自己也曾是一名学生,所以希望通过奖学金的方式,帮助到更多有需要的同学。

“在旁人看来,好像是我在为学校提供支持,但实际

上我所收获的反面更多。”陆振华坦言,“复旦为我提供了一个持续成长、持续学习的平台,让我获得了深刻而强烈的情感积累。”多年来,他早已将与母校的互动当作是自己生活的一部分。“它不是一件困难的事情,而是跟随内心的选择。捐赠本身是非常有意义的,在这一过程当中,我也找到了自己存在的归属感、价值感。”

担当校友导师,为更多后辈尽一份力

不矫饰不张扬,在平凡的践行中努力创造价值,这一直是陆振华的人生追求:反哺母校设立振华思创基金如是;持续担任校友导师、身体力行与学生们交流,亦如是。

迄今为止,陆振华已先后与9位学生结缘于导师计划。他奉行“天助自助者”的理念,只要学生主动抛出问题,他必真诚相对。“我其实不太喜欢把自己定义成一个导师。”陆振华说,“我更愿意把自己定位成一个愿意与同学们分享人生阅历的朋友。”他始终认为:“一个人一生中不可能有机会去经历所有的事情,但如果有人愿意把自己的经历分享给涉世未深的新人们,让他们有一些思考和借鉴,就会是很有积极意义的一件事。”

在陆振华看来,担任导师也是“教学相长”的事:“在这个过程中,我能够与许多跨年龄、跨行业、跨地域的校友和学生产生横向的互动与联系,也可以了解他们在发展变化的环境中所产生的新鲜想法,从而获得宝贵的启发。”

因此,陆振华也从亲身经历出发,给予学弟学妹们诸多建议:“如果你感到迷茫和困惑,不要紧张,不用纠结,人本身就是在不停的困惑中成长的,尝试以开放的心态去看待冲突。当你想清楚了自己想要的是什么,所有答案就迎刃而解,just do it!”展望未来,陆振华也在与母校长达三十年的情感连结中,愈加明晰了自己的决定:“尽我之力,为母校添砖,这就是我想要一直遵循的初心。”**F**

复旦大学管理学院

陆振华先生捐赠仪式暨振华思创基金成立仪式



“

尽我之力，为母校添砖，这就是我想要一直遵循的初心。

”



复旦大学管理学院
1992级财务学专业本科
相识20周年、毕业15周年

反哺母校，日新又新 赵鲁勇：



从一线医生到资深医药行业咨询专家，1999级复旦 MBA 校友赵鲁勇始终感恩于母校持续不断的培育与支持。因为感于心，所以勤于行。他出任校友导师、MBA 同学会特邀理事，搭建校友与母校的沟通桥梁，积极捐赠支援母校建设……在赵鲁勇看来，大学的价值之一在于传承，以点滴反哺之举若能传承发扬百年复旦之精神，他与有荣焉。听闻自己获得“年度学院服务奖”的提名，赵鲁勇在意外之余又倍感荣幸。他表示“能与诸多优秀校友并肩，我非常荣幸”。

亦师亦友，传承互助

会议室里，一场高水准的商业对话正在进行。来自全球医药五百强企业的资深高管与复旦管院的两位年轻学生相谈甚欢。这场对话的促成者，正是两位学子的校友导师赵鲁勇。出任校友导师7年，赵鲁勇对10多位复旦学弟学妹们进行了职业发展方面的指导，深受同学们尊敬和认可。回想当初，在受邀参与校友导师项目时，拥有二十余年医药行业从业经验的赵鲁勇就希望借助这一身份与后辈分享自己的职业心得及资源，以此来拓展他们的视野，拓宽他们的职业之路。

秉承这份初心，赵鲁勇在校友导师项目中投入了大量的心血。针对每期的导师计划，他都会与学生充分沟通，详尽了解他们的需求；而后不遗余力搜寻各类行业资源，全力支持同学们的诉求。除了行业资源上的整合与链接，他还着重培养学生的商业素养。“每年我都会和学生一起挑一本商业书籍共读，通过这样深度阅读的方式来激发更多

“

在赵鲁勇看来，大学的价值之一在于传承，以点滴反哺之举若能传承发扬百年复旦之精神，他与有荣焉。

”



思考。”赵鲁勇介绍说。

正因为如此,赵鲁勇与学生们亦师亦友的情谊也从项目中延续到项目外,从校园内延续到校园外。学生们碰到生活或工作上的小困惑都习惯请教赵老师,结婚大事也要请赵老师到场。赵鲁勇很享受与年轻人的情谊,更希望同学们能接力传承复旦无私互助的传统。

印记恒久,感恩绵长

赵鲁勇最早参与复旦管院的捐赠是从参与“书香门第计划”开始的,后续又参加了学院的年度捐赠。谈及捐赠的初心,他的回答很朴素:“帮助经济条件困难的学弟学妹完成学业,这是一件理所应当且很有意义的事情。”

而自“印记永恒”项目起,赵鲁勇开始系统地捐赠母校。他先后分五次捐赠了“日新又新”“恒”“日月光华旦复旦兮”“传道授业解惑”“马相伯”“李登辉”共计25字,字字皆饱含深意:“日新又新”及“恒”是赵鲁勇个人座右铭,是对他自身立身之道的高度总结;而“日月光华旦复旦



兮”“传道授业解惑”，则表达了他对母校的赞誉与感激之情；“马相伯”“李登辉”，是他对复旦两位校长的致敬。

在赵鲁勇看来，以诗意的语言、隽永的文字将自身的成长、对母校的眷恋篆刻在新院区的建筑之上，由此激发更多校友对母校的自豪感与归属感，这是属于“印记永恒”项目的创意之美和深刻内涵。能够借此项目为母校发展贡献的切实的助力，他倍感荣幸。赵鲁勇热切期待着新院区的落成，他与家人将漫步于印记墙前，一起回顾往日求学岁月，一起期盼未来美好人生。

相互成就，日新又新

1999年，意气奋发的赵鲁勇如愿圆梦复旦。二十年里，他亲眼见证了光华楼的拔地而起，见证了母校日新月异的变化，也亲历了复旦管院国际影响力不断攀升的高速发展历程。同样，深耕医药行业的他也顺利完成事业转型，成为资深医疗咨询业精英。赵鲁勇经常说：“我的成长与母校密不可分。得益于复旦MBA教育，我顺利完成了职业转型；得益于与母校的良性互动，我也实现了持

续成长。”

赵鲁勇是健康产业校友导师小组的骨干。他不仅出任校友导师，还积极参与或协助组织各类行业交流活动及企业参访。与校友们拥抱最前沿的科技创新让赵鲁勇大呼过瘾，“在参访达芬奇医疗科技时，我亲自操作了外科手术机器人，太激动了！”

赵鲁勇表示，通过学院搭建的平台与行业资深人士对话，了解行业最前沿的技术创新及商业探索，这些都让他和校友们大受裨益，“我的社交圈及职业视野都得到了前所未有的拓展”。

志相同，乐相随。赵鲁勇也是复旦管院各类活动的积极参与者。作为长跑爱好者，他次次都在母校组织的健康跑活动中全力以赴。龙舟赛、返校日，在一系列丰富多彩的活动中，总能看到赵鲁勇活跃的身影。

因为自己服务于一个崇尚科创的高科技产业，赵鲁勇对母校近年实施的科创发展战略也大为赞赏。他诚恳地说道：“复旦一直崇尚人格独立，思想自由，陆院长大力倡导的科学精神与复旦传统一脉相承。作为校友，我会一如既往、脚踏实地服务好母校，服务好校友。”**F**





向善投资，向远而行 庄园芳：



在国内公募基金行业，兴证全球基金一直被视为一家特色鲜明的基金公司，这不仅是因为其在中长期业绩的良好表现、基金产品方面的精品策略，更因为其独树一帜的责任文化。这首先是对客户的受托责任，也包括对员工和股东的增长责任以及作为企业公民的社会责任。在公司副董事长、总经理庄园芳心中，这一看起来软性的文化，也可能是公司硬实力最重要的一部分。而在“责任”这个领域，他们在行业也创下了许多“第一”与“唯一”。

为万家灯火而努力

“我们在每一年结束后都会反思，万家灯火之中、或者说老百姓的幸福之中，是不是有我们的付出。”在庄园芳看来，责任文化，首先就是要以持有人利益为先，珍视持有人托付，为客户创造价值。

作为一家业内知名的公募基金公司，兴证全球基金目前管理资产超6500亿，服务超3000万投资者。以主动管理能力见长的他们已累计十二次蝉联行业内的权威奖项“金牛基金公司奖”，获奖数量行业第一，总计获得的金牛奖、明星基金、金基金奖杯更分别有66座、62座和45座。

但比起这些荣誉，更让庄园芳在意的数字则是成立近20年以来，兴证全球基金累计为客户盈利近1164亿元，单只基金平均盈利23.29亿元，在可比的36家基金公司中排名首位。



“

好的投资，本质是一种善的安排。

”

责任文化也体现在产品的“精而美”，这是兴证全球基金在业内广为人知的另一特色——坚持“精品策略”，只推出有核心竞争力的产品，不发不能穿越周期的产品，不发狭窄市场领域的产品，让产品具有持久的生命力。截至2022年末，兴证全球基金公司旗下仅发行了55只公募基金。精品策略的背后还有对投资管理的专注，以投研为导向，数据显示，公司投、研、交人员共有135人，占员工总数超41%，这个比例在行业中也是少有。

拒绝为短期利益消耗长期品牌力，聚焦于做好产品业绩，为持有人带来合理的投资回报；做好持有人的长期陪伴，与持有人共同成长，这是兴证全球基金长期坚持的履行“持有人责任”的方式。

捐赠“核心竞争力”

对持有人的责任之外，兴证全球基金的“责任文化”还包含对股东、员工及社会的责任。以善意回馈社会，践行社会公益，是其中重要的组成部分。

作为专业的资产管理机构，兴证全球基金的公益之路开始的很早，第一个项目2006年就已启动，更可贵的则是持续和深入近17年里他们累计支持公益项目200余个，支出超1.7亿。如今兴证全球基金的公益项目活跃在教育乡村振兴、高校基础冷门学科扶持、中国传统艺术传承、生态环境保护、大众医疗健康等众多领域，也成为了《福布斯》

中国慈善排行榜上唯一一家公募基金公司。

在复旦大学，也有兴证全球基金公益的活跃身影，如连续十年支持复旦管院举办“模拟投资大赛”、连续三年在管院开设“价值投资管理实务课程”、连续两年与管院共同举办创新创业大赛，在数学科学学院设立“兴全责任奖教金”等等。

“公司非常鼓励员工参与公益活动，让员工有回馈社会的真实体会，看到社会上很多不容易的地方。”庄园芳分享道，“基金行业整体来说是一个回报多于付出的行业，参加公益活动有助于年轻人少一些浮躁和功利，真正理解责任文化。”

兴证全球基金内部设置了一个特殊的机制——“爱心大使”制度，由热心公益，志愿参与的员工组成志愿者队伍，担任各个公益项目的联络人，目前他们的爱心大使团队已有27人。

“相较于钱物的捐赠，员工投入大量的时间、精力，与公益项目一起成长，并深度参与到项目的选择、评估、跟踪和回访中，也同样是非常重要的公益投入。”庄园芳表示，随着公司在公益方面的参与不断持续和深入，公益事业与自身资源禀赋的结合也更加紧密，于是在资金和时间之外，兴证全球基金进一步捐赠出了自己的核心竞争力——投资管理能力。

兴证全球基金的公益资金来源，除了公司费用和员工捐赠之外，还有一个重要的机制创新，自2008年起，经股

东会批准,公司在业内首开先例,每年从兴全社会责任基金和兴全社会价值基金两只基金的管理费中计提一定比例用于公益支出,成为了公司公益支出的稳定资金来源。

自2016年起,兴证全球基金又发起了社会责任专户项目,用投资能力为公益资金开源。“社会责任专户的成立初心是希望以我们的专业投资管理能力为公益组织的慈善资产保值增值,同时也计提专项公益金再次反哺公益项目,实现一举多得。”庄园芳介绍。截至2022年底,已有数十家公益组织委托公司管理慈善资产,包括高校基金会、家族基金会和媒体基金会等,这也成为了公益资金的又一活水。

庄园芳表示,好的投资,本质是一种善的安排。作为一家资产管理公司,如何更好地融合责任与金融,搭建更良性的循环系统,让“善”的流动更有效、更可持续,也是她与兴证全球基金一直思考的命题。

向善投资,向远而行

在责任+金融领域,兴证全球基金的另一个身份,是境内责任投资的“拓荒者”。

早在2007年,兴证全球基金即开始研究社会责任投资理念,当时责任投资对普通投资人、甚至投资机构都是一个相对陌生的概念。他们翻译出版了第一本系统介绍社会责任投资的著作《社会责任投资,改造世界创造财

富》,并于2008年成立了第一支社会责任基金——兴全社会责任基金。

此后,他们又发行了首只绿色投资理念基金,并于2020年正式加入联合国负责任投资原则组织(UNPRI),通过资本市场引导资金流入社会责任感强的企业。

“与2007年我们出发的时点相比,我们很高兴的看到,当前社会及上市公司的责任意识已大幅提高,责任投资产品也逐渐丰富。”庄园芳分享道,而作为责任投资的开拓者、倡导者和践行者,兴证全球基金也将始终致力于推动责任投资理念的进一步普及以及实践。

2021年,兴证全球基金又在业内首开先河,首家发布《碳中和白皮书》,自愿节能减排,于当年起实现公司运营碳中和,并承诺将持续深化社会责任与绿色投资理念,评估可投企业的绿色发展状况,筛选并助力新能源行业与碳中和标杆企业的高质量成长。

时间,是投资中最重要的变量之一。与投资一样,庄园芳相信,在社会责任领域的投入,也需要时间的见证与发酵。未来她将带领兴证全球基金继续践行责任+金融的道路,向善投资,向远而行。

作为1999级复旦管院校友,在谈到对学弟学妹的寄语时,她也选择了“责任”二字:“希望学弟学妹们能够做一个负责任的人,随着阅历的增长递进,找寻到他们对于责任的理解和答案,也希望他们能做到勇于面对,敢于担当,这种底层的价值选择,其实也可能是人生重要的软实力。”

李妍菲：
以助人为己乐，
用行动诠释奉献精神



著名的马斯洛需求层次理论中，“自我实现”被列为第五层重要需求。在麦斯特人力资源有限公司创始人、政协第十二届、第十三届福建省委员会委员、2013级复旦-城大DBA校友李妍菲看来，她的自我实现正与社会贡献息息相关。回溯李妍菲创办麦斯特的二十年间，在发展企业的同时，她始终将社会责任、对社会的贡献放在非常重要的地位。“能够用自己的能力帮助他人，是一件快乐的事情，也能激励我不断向前。”

情系母校，大显担当

2013年，正值李妍菲创立麦斯特人力资源有限公司的第十个年头，也是在这一年，她重返校园，成为了复旦-城大DBA项目的一名新生。“我最初是做老师的，并不太懂得该如何创业、如何为企业做战略规划。复旦拥有非常国际化的视野和雄厚的师资力量，对我研究规划企业未来十年的发展很有助益。”李妍菲坦言，这段宝贵的求学经历，让她关注到了许多新颖的商业模式，并就此培养了互联网思维，企业开展线上线下业务融合的转型，也正是得益于学习过程中的诸多启迪。

因为感恩于学识上的开拓、事业上的助力，李妍菲对复旦管院怀着深厚的感情，对母校时刻挂念于心。抗疫期间，李妍菲在校友群中得知，师弟师妹们已经很久没有水果吃，嘴里甚至都长了溃疡，感到很是心疼，她便立刻行动，为母校捐赠了三万斤新鲜的脐橙。此后，师弟师妹们通过各种渠道向李妍菲表示感谢，却都被她一一“回绝”。“我只是希望以此能够给大家一些信心，让他们感受到困难只是暂时的，而我们终将携手向前。”李妍菲

“

能够用自己的能力帮助他人，是一件快乐的事情，也能激励我不断向前。

”



的回答简洁而真挚。

此外,坚持“以点滴微光照亮他人”的李妍菲也借助麦斯特的人力资源优势,通过各种渠道,第一时间向政府部门、向客户主动捐赠了口罩等抗疫物资;借助麦斯特六度灵工平台优势,企业还在疫情期间为福州市鼓楼、仓山、晋安区招募到了近1000人次志愿者,将温暖与关怀传递给了更多有需要的人。

付诸公益,收获快乐

有太多时刻,我们以为帮助别人是一种施予;但在李妍菲的价值观中,帮助别人是一种收获:收获一份喜悦,收获一份好心情,收获一份难得的满足和开心。

早在创办麦斯特之初,李妍菲就将“朋友”的理念,融入企业品牌文化。“没有永远的利益,只有永远的朋友。除了为客户提供专业的服务外,我们还是真心相待、互相帮助的朋友。创业二十年以来,我一直都坚持如朋友一般的平等合作,友好服务,这是麦斯特在定位上与其他人力资源企业与众不同的地方。”

或许是家风使然,家中长辈时常的助人为乐,也让李妍菲从小耳濡目染了“予人玫瑰,手有余香”的价值观。作为企业家,她积极承担社会责任,热心公益:成立敏英教育公益基金会,支持青年群体就业;并于2021年启动“爱的翅膀,助力成才计划”公益项目,关爱留守儿童成长。

在李妍菲看来,积极为社会做贡献所获得的激励是

相互的,与其说是自己帮助了他人,更多的是他人给予了自己快乐和奉献的机会。“无论是做老师,还是成为企业管理者,从我的角度上来看,价值观都是一脉相承的。作为一名创业者,我能为社会做贡献,就已经获得了足够的精



神财富;而这些对于企业的运作也是有所裨益的。”

人才赋能,长久之道

除了企业家外,李妍菲还有另一个重要的身份:政协第十三届福建省委员会委员。作为政协委员,她积极建言献策,推动社会进步发展。其中,《吸引名校留学人才来闽就业创业,推动福建创新发展的建议》(20222158),获得2022年度好提案。在2021年福建两会期间,她还提出要加强养老服务从业人员的职业技能培训,提升养老服务的质量水平;加大职业培训投入,实现更高质量的就业。

而早在2009年起,李妍菲就曾以实际行动针对农民工更便捷地求职,开创了就业的新思路——在中国移动福建公司、福建省人社厅的支持下,李妍菲首创性地搭建了12580海西求职平台,解决农民工求职中遇到的信息不对等问题,将该平台打造成为这一人群最便捷、最高效的求职通道,被誉为“空中招聘会”的先行者。

“从前,农民工求职需要跋涉千里,但借助音讯平台的事先沟通、以及后续的在线面试,可以省去很多的精力成本,正式入职的时候求职者和单位方也会更安心。”这一平台工程获得了良好的社会口碑,高覆盖面也让上百万农民工人群就此收益。虽然如此,当初选择成为“第一个吃螃蟹的人”,其背后的艰难可想而知。“一方面,我们需要尽可能多地收集、整理、甄选招聘信息;另一方面,我们需要调动农民工的积极性,同时也要帮助他们提高职业技能素养。”尽管过程中难免挫折、误解,但李妍菲始终坚信“方法

肯定会比困难多”。“在我眼里没有解决不了的困难,只有你愿不愿意去解决。”

授人以鱼,不如授人以渔。在帮助人才打开就业渠道的同时,李妍菲还任海南智源就业创业研究院理事长,为推动实现更加充分更高质量就业做出了诸多贡献。就任期间,李妍菲携麦斯特人力集团全力支持研究院工作,与中国就业促进会一起,努力搭建专家智库交流平台,广泛汇聚就业创业智力源泉。“下一阶段,我们也将进一步重视人才赋能,注重高技能人才的培养,探索推动建立政府与行业、学校、企业之间的多方合作,共同推进专业课程开发,帮助就业困难群体提升就业技能。”李妍菲还特别分享了一则喜讯,在人才智库的积极建设下,一份极具“含金量”和参考价值的关于新形态就业的课题调研调查报告即将正式发布。

从最初的物资帮助,逐步迈向扶智的公益性建设,李妍菲认为物质性的慈善捐赠终究有限,而利用自身企业强大的人力资源能力,为社会、为企业、为人才更好地服务才是企业践行公益的长久之道。

怀抱家国情怀的李妍菲,始终以“修身齐家平天下”的要求自我督促,她也以自己的社会实践经历为复旦管院的学弟学妹们提出了三点谏言:第一,希望大家能够珍惜母校所提供的雄厚资源,通过这一平台把自己打造成为卓越的人才;第二,站在前辈们奋发图强的肩膀之上,我们要更加努力,要站得更高,看得更远;第三,作为复旦的学子,仅仅做好自己远远不够,我们要多回馈母校、回馈社会。多奉献、多为社会创造价值,是开启人生快乐的重要途径。F

连洲杰： 解锁香港青年 与祖国同频发展的『密码』



1997年，香港回归，出生于汕头的连洲杰在这一年也随家人移居香港。正是因为有着“长于香港、创业于内地、穿梭于两地”的生活经历，连洲杰渴望寻找到香港青年与祖国同频发展的“密码”。为了让更多香港青年了解祖国、热爱祖国，这位活跃的社区志愿者以年轻人的视野去共情并服务香港青年，在支持香港青年发展的同时也鼓励他们与祖国深度链接。

与祖国共进

2018年，连洲杰在潮汕同乡的力邀下加入九龙西潮人联会。这是香港九龙地区非常有声望的潮汕同乡会，致力于为香港九龙各社区的居民提供公益服务。在社区频繁“扫街”之后，连洲杰意识到了一个问题：香港年轻人与祖国之间的连接过于薄弱。“有些年轻人甚至从来没有办过‘回乡证’。”对此，连洲杰觉得不可思议。他急切地想要做点什么来改变年轻一代对祖国、对故乡的生疏。

为此，连洲杰创建了“西潮青创”青年平台并出任主席。这个平台面向香港九龙区域的年轻人，通过与九龙区域的中、小学开展视频比赛等活动，帮助社区青少年更多、更全面、更客观地了解祖国，进而促使他们与祖国建立连接，提升他们对祖国的认同感。

经过几年的努力，“西潮青创”吸引了大批香港年轻人的加入。在疫情期间，他们的公益服务广受好评。“疫情期间，口罩等物资奇缺且价格昂贵，我们组建了爱心车队去挨家挨户去送口罩等抗疫物资。同时我们还辅助特区政府做疫苗接种等工作的落地。”

“

为了让更多香港青年了解祖国、热爱祖国，他在支持香港青年发展的同时也鼓励他们与祖国深度链接。

”



“西潮青创”获得了社区积极的肯定,连洲杰也因此“出圈”,当选为香港青年协进会会长,立足于更广阔的平台为香港青年服务。香港青年协进会面向全港青少年,多年来通过青年领袖培训、香港青年内地考察交流、趣味技能比赛等主题活动为人熟知,是香港青年与内地和海外青年沟通合作的优质平台。作为协会新一任会长,连洲杰表示:“我们会持续打造一系列‘小而精’的活动,吸引青年人加入了解祖国、与祖国共进的行列,培养一批爱港爱国的中坚力量。”

多一些了解

从小学到高中,连洲杰都生活在香港。他是香港年轻人中的一员,也深刻理解他们的欢乐和担忧。“多数香港年轻人的想法很单纯,就希望个人发展好一点,生活好一点。”因为这份理解,他始终都能从年轻人的角度去发现他们的诉求,并为之提供各种帮助和服务。

2022年,连洲杰创建“熊猫同学会”:之所以取名“熊猫”,正是为了贴近当代年轻人的审美趣味,其创立的初衷则源自于连洲杰自身的经历。“我大学及研究生都是在内地读的,很了解赴内地学习的香港青年的需求。”

在连洲杰的规划中,熊猫同学会是一家服务机构,它



将为有意赴内地求学的香港青年提供三大类服务：一是高中阶段的内地游学服务，以此消除香港学生的认知误区；二是为香港学生提供内地院校申请咨询及支持服务，帮助他们尽快熟悉并尽快融入内地的教育体系；三是为赴内地求学的香港学子提供精准的实习及就业机会，助力他们充分享受到香港与内地发展的红利。

香港作为国际化大都市，教育服务机构比比皆是，但熊猫同学会却是独树一帜的：它是由连洲杰发起的非盈利服务机构。创立至今，熊猫同学会已举办了两场活动，反响极佳，香港教育局及相关政府部门也给予了充分的支持。对于同学会的未来，连洲杰很有信心：“我希望通过我们的服务，能让更多的香港年轻人无论在香港还是在内地都能感受到家的温暖。”

创造新路径

在香港从事青年工作，打破壁垒、唤起共鸣，其中的辛苦不言而喻。对此，连洲杰坦言自己也曾纠结过是否要继续下去。但他最终依然坚持下来了，而且越做越好。“我初来香港时获得了很多人的帮助。所以我最初从事社会工作的初衷就是想回馈那些温暖。我是真心想为香港年轻人做些事。”连洲杰真诚地说道。

不仅如此，工作中时刻涌现的点滴感动也激励着他

不断向前，永不退缩。“有一次，我们在养老院做义工。一群平时看似长不大的年轻人很温柔地和老人家互动，很细致地帮他们做事。那一刻，他们不再是不谙世事的孩子，他们充满热诚，又有担当。”这让连洲杰确信“香港青年不缺热情和使命感，关键在于找到激发他们热诚的密码。”

由此，“找到香港青年爱港爱国的触发点”成为连洲杰开展青年工作的关键。除了在日常工作中摸索之外，他还和团队伙伴们还开启了专项调研，并依据研究结果不断优化团队工作。

从事青年工作多年，连洲杰在社区服务、平台建设等方面都拥有丰富的实践经验。未来，他将进一步优化自己的能力及资源，推出更多贴合香港青年需求的服务。同时，他还计划将青年工作与事业进行融合，创新青年工作的新路径。

连洲杰表示：中央政府及香港特区政府都通过一系列利好政策来激励香港青年的发展。作为青年工作者，他的使命就是透彻了解香港青年的诉求，将优质的政策资源与年轻人精准对接，支持他们的发展梦想，进而加深他们与祖国的连接。

近期，香港与内地全面恢复通关。连洲杰愈发忙碌，他说：“我要让更多香港年轻人去内地看一看，唯有跨出这第一步，他们才会去感受、理解，加强对祖国的归属感。”**F**

徐力：
振兴嗅觉经济，
让国货品牌『香』飘世界



近日，西湖区政府公布了2022年西湖区政府质量奖获奖名单，浙江美通香薰科技股份有限公司(以下简称“美通”)凭借管理、创新、质量、品牌和效益等方面的突出表现光荣登榜。这是美通迈向世界卓越水准、实现企业高质量发展的一项里程碑式荣誉，也是其以榜样之力推动区域经济高质量发展的新印记。

一路走来，董事长徐力见证了美通成长历程中所有的曲折与荣耀，而美通每一次的蜕变，也都离不开她“先吃螃蟹”的勇气。如今，她始终坚守初心，潜心创新、追求卓越，致力让国货品牌被世界看见。

贡献社会

民营经济是浙江发展的金名片，也是浙江经济的最大特色和最大优势。作为一家有担当的民营企业经营管理者，徐力同时肩负着浙江省政协委员、西湖区人大代表的重要职责，更带领美通做出了新时代的榜样表率，为助力社会经济发展献出了自己的一份力。

作为企业家，徐力在公司内部设立党工团组织，有序开展党工团组织工作，对内注重员工权益保障与落实，对外宣传社会正能量。同时，她也始终热心公益，奉献社会：2020年疫情骤起时，她捐赠防疫物资与资金累计80余万。彼时，口罩、防护服奇缺，徐力竭尽全力在各地包括越南紧急采购大批医用口罩、防护服，跨越千山万水，一路接驳，将价值数十万的防护服和口罩运抵抗疫一线。

在做大企业之余，徐力还发起设立了美通执子之心慈善公益基金，开展扶贫、救济、帮

“

她始终坚守初心，潜心创新、追求卓越，致力让国货品牌被世界看见。

”



扶、救助、助学等公益活动。美通发起“百年芳华献给党”公益捐赠活动,为孩子们捐献书籍。捐赠100万作为启动资金设立“浙江省妇女儿童基金会执子之心专项基金”,聚焦儿童、青少年心理健康领域。



作为连续三届省政协委员,徐力提出“振兴嗅觉经济”提案,获得了省政协的个人重点提案。在她看来,香薰看似是摆设,实际上也与国家的大健康产业息息相关。在徐力看来,这几年疫情的缘故,内耗、焦虑、孤独,困扰着很多人,而“香疗”对情绪和身体将会是一种很好的治愈。她也希望以这样的独特而鲜活的方式去帮助更多人。

更大舞台

“企业的发展既需要‘早规划、早布局’的敏感嗅觉,也需要‘一步一个脚印’的坚定探索。”徐力认为,产品和服务是一个企业的核心竞争力:一方面要重视研发,紧抓消费趋势,持续不断地推出有科技含量、有竞争力的产品,不断拓展国内消费市场,增强抗风险能力;另一方面也要运用更多消费新方式去打开更大的市场。

徐力非常重视让企业发展“两条腿走路”:不仅要深耕本土,也要“走出去”站上更大的舞台,去展现国货品牌的实力。在美通的发展历程中,徐力曾一趟趟远赴海外“寻香”:“国内的产品想要走出去,必须开阔眼界,拓展思维。”为此,徐力曾多次拜访海内外重点合作伙伴,在交流中了解双方需求,学习新技术,提高审美品位。

徐力一直强调,企业要响应时代的呼唤,不断做出革新和突破,而这背后凭借的正是“敢为人先的胆识和勇立潮头的魄力”。实干先行,这是徐力带领企业破浪前行的基础;奉献社会,这也将是她始终不渝的追求。[F]



相辉

日月光华，旦复旦兮。一草一木，折射百年复旦的文化积淀；一砖一瓦，传承百年复旦的深厚底蕴。在这方天地里，有关于复旦的大师、大楼，有难忘的复旦人、精彩的复旦事。



葛兆光： 专业的历史学者必须“保卫历史”

——年前，复旦大学文史研究院及历史系特聘资深教授、复旦发展研究院高级顾问、国家教材委员会专家委员、历史学家葛兆光录制了访谈节目《十三邀》，“不怕慢，只怕站”是这期节目预告片的标题。尽管已经留下了许多在史学界产生影响的作品，这位已年过七旬的知名学者依然没有停下思考的脚步。他继续推进着已经钻研多年的“从周边看中国”计划，一边在学术期刊上发表有关中国、日本东亚史研究的最新思考，另一边则系统化地整理近十年来授课的讲义，“给大学生常识，给硕士生方法，给博士生视野”，力图让更多的学子、学人受益。

“内藤湖南是日本人，无论如何，本国的历史记忆、本国的历史问题，始终是最能刺激问题意识的话题”，这是谈及日本学者内藤湖南的“唐宋变革论”时葛兆光的一句评价。而对于葛兆光来说，不断地跨出旧有的“边界”，似乎也始终是贯穿在他研究中的一种强烈的“刺激”和冲动。这种“跨界”，是跨出学科与思想的旧有框架，也是跨出国家、地域、族群的边界。

1995年，葛兆光的《中国禅思想



《中国思想史(三卷本)》，葛兆光 著，
复旦大学出版社，2013年6月。

史》出版，他着重考察了禅宗各派与政治、社会等之间的互动关系，修正了此前禅史研究的许多结论。到了世纪之交的三卷本《中国思想史》时，葛兆光更是鲜明地点出了他全新的方法意识：要打破当时中国思想史研究的陈规定式，把思想史的眼光从精英身上往下调，更加注重“一般知识和信仰”。自调入复旦大学后，他开始着手推进“从周边看中国”的研究项目，相继推出《何为中国？疆域民族文化与历史》《宅兹中国：重建有关“中国”的历史论述》《历史中国的“内”与“外”：有关“中国”与“周边”问题的再澄清》三部作品，帮助人们重

新反思对中国的旧有认知。

“我们看历史需要多面镜子，一面镜子只能看到一个方向”，这是葛兆光近些年在讲座和媒体上发言反复会提及的一句话。道理很朴素，但有着思想和现实的双重意义。在葛兆光看来，尽管全球化的进程依然在推进，但把中国放到全球的视野中，用不同国家的史料反观中国，不断打破中国人过去的许多有关中国的成见和定见，如今依然极为必要。这种尝试与世界范围内的“全球史”热相呼应，但又有所不同。全球史的范围太广，用葛兆光的话来说，即便是“东亚”，其内部各个国家、地区间的差异都远非我们目前所想象的那样。历史学家的务实，让葛兆光选择将目光锁定在“东部亚洲海域”，用“国家”与“全球”之间的“区域”，作为自己进一步“从周边看中国”的抓手。2月18日，在2022新京报年度阅读盛典“时间的眼睛”上，葛兆光做客论坛“放宽历史的视域从交叠的空间出发看中国”，与罗新、赵世瑜两位学界同行也讨论了“东亚”“亚洲”的研究方法。历史研究的视野，需要“去中心化”与“再中心化”。

在葛兆光眼中，15世纪的环东

海南海域,即我们常说的东北亚和东南亚,包括明清中国、朝鲜、日本、琉球、暹罗、爪哇等,构成了一个相对完整的历史世界。许多曾经在单一国家历史中被一笔带过的历史事件,若是放在这个历史世界的背景下,就会被凸显出不一一般的全球史意义。

不过,葛兆光仍然保持着视野和方法上的自省,在跨出旧有的边界,将中国人对东亚的理解“去中心化”后,区域史是否比单一国家的历史更值得关注了?当我们过于强调中国“周边”的重要性,是否意味着无形中强化了对“中心”的默认?他觉得,这些问题依然需要进一步反思,也是后辈学人应该继续的工作。

01

我们经常误解中国和周边国家之间的差异

问:多年前,你就开始主持“从周边看中国”这个项目。从《何为中国》《宅兹中国》《历史中国的内与外》,到如今《亚洲史的研究方法》中提出的东亚亚洲海域史研究,你“从周边看中国”的问题意识有哪些变化?

葛兆光:2000年底我写完了《中国思想史》第二卷。这一卷结束在1895年,你知道,1895年也就是甲午战争后的《马关条约》,是一个标志,标志着中国从此被彻底卷入现代世界,东亚政治格局也发生巨变,要讨论此后的中国思想、文化、政治,就不

可能脱离开更大的世界或者亚洲背景了。就像梁启超在《中国史叙论》里讲的,过去我们讨论“中国之中国”,到“亚洲之中国”,乾隆之后,我们就不得不把中国放到“世界之中国”的背景下去审视。本来,我就计划在《中国思想史》第三卷中,把中国思想放在这个大背景下继续写,但发现有点写不下去,头绪复杂,史料太多,于是就暂时搁置了。

到2002年,去台北开会,我的讲题是《想象的还是实际的:谁认同亚洲》,记得当时同场的是林毓生先生、子安宣邦先生,主要是回应日本和韩国学界的亚洲观,显然那时候,我的关注已经从“中国”延伸到“亚洲”。同一年,我在香港发表了一篇文章,题目就是《宅兹中国》一书的副标题“重建有关‘中国’的历史论述”,这篇文章还引出了林同济先生的回应,我觉得,晚清以后来讨论中国,如果不弄清“周边”,不观察“世界”,我们根本不可能界定清楚何为“中国”,更不要说建立有关“中国”的历史论述。为什么?因为传统帝国时代,疆域可能无边无涯,有边疆而无边界。但近代以来,都认同主权国家有明确的边界、主权、国民,这就使得人们不得不借助“他者”来界定“我者”,这时候“周边”意义就越发凸显了。

那个时候,我正好在看各种朝鲜燕行录,后来就写了《想象异域》一书,来讨论东亚各国的认同问题。现在想,之所以我会把目光投向周边,

——
我们看历史需要多面镜子,一面镜子只能看到一个方向。

大概原因是我一直觉得研究历史需要多几面镜子。过去我们讨论中国,历史对比中依赖西方主要是西欧比较多,对自己周边列国的关注反而不够。特别是过去中国有“天朝上国”的观念,在文化上比较傲慢自负,再加上觉得本国史料“汗牛充栋”,很容易觉得周边这些国家的史料不重要,也容易把周边国家看成和自己同质的文化圈,似乎韩国、日本、越南都是汉字文化圈,是我们的学生,导致我们经常误解中国和周边国家之间的共性,却忽略它们之间的差异。所以我经常讲,中国和日本、朝鲜、越南的差异,并不比中国和法国、德国、美国的差异小。我最近就写了一篇很长的文章,大概会在3月发表,讨论的就是传统中日之间在政治文化方面巨大的差异。

2006年,我开始推动“从周边看中国”这个研究方向,到了近年,有了一些更为现实的关切。你知道,历史的意义有两方面,一是培养爱国主义,塑造国民的意识。二是培养世界公民意识,让我们的心胸向世界开放。传统中国在狭隘封闭的状态里停留较久,我想更需要通过重新认识“世界”“周边”和“中国”,来警醒自己,学会平等与世界交往,尊重周边的民族与国家,与非理性的民族主义和国家主义保持距离。

问:我们知道,古代朝鲜的史料大多用汉文书写,和古代中国也关系密切。但朝鲜史料的发掘,以及相关

研究似乎受到的重视还不太够。从你近些年对东亚海域的研究经验看,朝鲜对于“从周边看中国”有什么特别的意义?

葛兆光:近年来,你说的这种情况,已经有了很大变化。如果说,当年,胡适在世界历史学大会上强调有关中国的日韩文献的意义,吴晗选编《朝鲜李朝实录中的中国史料》的时候,甚至到我们提倡“从周边看中国”研究方向的时候,学界还没有那么重视朝鲜史料,但近十几年来,朝鲜史料已经非常受关注,甚至是热点了。很多学者都在用朝鲜的汉文文献进行研究,不仅仅过去熟知的《漂海录》《热河日记》,也不仅仅是《李朝实录》和各种朝鲜文集,也包括通信使文献、朝鲜王朝的各种档案汇编,像《同文汇考》《备边司誊录》之类,都已经有很多人在使用了。

这个变化很大,朝鲜史料包括日本史料的意义,容我用最简单的方式说,第一是补充了中国本身史料的不足,因为历史上有些史料在中国被遮蔽或者被遗失,它们补上了这些缺失的环节或场景;第二是给我们提供了重新观看中国历史的新角度与新立场,使得我们看中国,不再是俗话说“自己看自己,越看越欢喜”;第三是把中国史放在东北亚甚至更大的历史中,从而中国史变成了或融入了世界史或者亚洲史。

问:你曾多次前往日本访学,和日本学者也建立了很好的学术往

来。日本在思想史方面有着很深厚的积淀,从和辻哲郎、村冈典嗣到丸山真男等都留下了影响深远的作品。就你的观察来看,近些年日本的思想史研究呈现出怎样的特点,有哪些值得关注的方向和议题?

葛兆光:近些年来,我去日本访学时,有意识地稍稍改变过去的习惯。过去,去京都大学也好,东京大学也好,多数是和自己熟悉的日本中国学研究者交流,因为话题相近,思路相近,谈话内容也很容易。但近年来,我有意识地和研究日本史的日本学者多交谈,像研究日本思想的渡边浩,研究日本宗教的末木文美士,研究日本历史的村井章介,这是因为我们中国研究本国(中国)史的学者和日本研究本国(日本)史的学者,在针对“本国”的问题、关怀和思路,有更多相近之处,所以,也同样容易沟通和理解,也有更多可以互相借鉴的地方。

说到日本思想史研究。你看过末木文美士的《日本思想史》吧?他在全书之末说到,日本思想史研究似乎在衰落,因为只剩下仙台东北大学还保留了一个讲座。

这当然是一方面,但是从另一方面看,日本思想史领域,由于有你提到的和辻哲郎、村冈典嗣到丸山真男,特别是政治思想史领域的丸山真男,影响极为深远,他们提出的种种话题,仍然在发酵和深化,现在如果你去看日本书店里出版的新书,日本

的“国体”问题和“天皇”问题、日本的“忠诚与叛逆”即政治伦理问题、“受容与变容”即日本对外来思想的接受与改造问题,还是很多著作不断出来。如果你再注意到黑田俊雄的“显密体制”论,安丸良夫和色川大吉的“民众思想史”论,不仅涉及宗教信仰,也下及社会思潮,你就会知道,日本思想史的现状,并不像西方思想史领域那样,仿佛“老兵不死,只是逐渐凋零”(这是我的朋友黄进兴对西方思想史研究状况的比喻),而是“化身万千”,仍然主导着很多思想、学术和历史议题。

02

传统中国的历史记忆 需要“创造性的转化”

问:末木文美士的《日本思想史》去年底引进了中译本,他在书中将日本思想史的基本图式归纳为“王权”与“神佛”。对于日本来说,作为政治思想的“王权”与作为宗教思想的“神佛”一明一暗,始终在互动和拉扯中,这个过程塑造了日本的思想。不过你也提到,这种“王权”与“神佛”之间的张力与互动,在中国并不明显。日本的王权神圣性源于血统,存在一个“重层结构”,不似中国的“绝对专制”。那么,为什么中国没有出现这种“王权”和“神佛”之间的张力?中日两国的这种差异,对他们看待自身以及“周边”又会有怎样的影

响?

葛兆光:我在最近撰写的一篇长文《什么是传统中日政治文化的结构性差异》中,已经仔细谈到这个问题。这里只能简单说,我觉得,因为自秦汉以来,古代中国把政治、信仰和知识垄断在“予一人”手里,大权在一人一家手里,他笼罩一切领域,管天管地管空气,所以,传统中国宗教从来不可能超越皇权,宗教信仰从来都只能匍匐在皇权之下,即所谓“不依国主,法事难立”,你宗教徒,如果想法轮常转,那必须先祈求皇图永固。这不像日本有黑田俊雄所谓“权门体制”,公家(天皇)、武家(将军)、寺家(宗教)三足鼎立,形成某种平衡,所以在传统中国历史中,宗教能够掀起的政治波澜并不大,这是中日之间政治文化的大不同之一。因此,在传统向现代转型过程中,你看到日本宗教介入政治很深,比如明治维新中有“神佛分离”的举措,借助本土神道教,以神代史重塑天皇权威,形成集权的帝国与王权,来推动近代化进程,而中国宗教,不管是佛教还是道教,都好像非常边缘,除了“庙产兴学”、“建立孔教”等不多的事件之外,中国现代转型中,宗教的意义并不大。

问:在《宅兹中国》里,你曾经提到一个判断,中国知识人始终有着很浓厚的“天下主义”,这种思想资源有时能转化为一种“世界主义”的情怀,但有时又会蜕变为狭隘的民族主



《思想史研究课堂讲义(增订版)》,
葛兆光 著,生活·读书·新知三联书店,2019年5月。

义。从具体的历史事件来看,我们如何理解这种矛盾的状态?

葛兆光:如果传统的“天下观念”剥离了朝贡体系的历史记忆和天朝中心的自大意识,并接受现代国际秩序规范,自觉自愿地融入世界,那么也许这种“胸怀天下”的传统,可以帮助我们知识人接受“世界主义”,但是,如果简单把传统的“天下主义”拿来,仍然暗含天朝中心意识,作为另起炉灶,通过恢复帝国记忆以对抗现行世界秩序的思想工具,那么就会蜕变为狭隘的、伪装成世界主义的民族主义,传统中国的历史记忆很深,有关世界的观念往那边靠,全看你是否

03 历史研究需要“去中心化” 也需要“再中心化”

问:在这些有关“周边”的研究中,你一方面强调通过学习周边国家的史料、研究,了解他们如何审视自己与中国,一方面也强调我们要站在中国学者自己的立场上,用一种更大的“周边”视角来重新发现“周边”中的中国。那么,我们应该怎么理解“从周边看中国”?

葛兆光:这里有三个方面的问题。

第一,当然是史料。1938年胡适在第一次世界历史学大会上就说过,除了我们常说的“四大发现”以

外,还有第五大发现,就是日本、韩国所保存的有关中国的史料,它们非常丰富,可以让我们借用“异域之眼”来反观自己。其实,不光是日本、韩国,其实,周边还可以再大一点,比如蒙古、印度、东南亚、中亚的人怎么看中国?这些都应该引起我们的关注。所以,“从周边看中国”首先是对多元化史料的重视。

第二,“从周边看中国”能让我们以一种更宏阔的视角来反观历史。我在一次演讲中讲到一个案例,663年发生在朝鲜半岛的“白江村之战”,这个事件如果仅从大唐的角度看,它并没有那么重要,《新唐书》《旧唐书》记载并不多,但从日本历史的角度看,它是决定日本后来国家历史命运的一战,在朝鲜半岛,这一战前后,新罗大唐化并且统一半岛,这也决定了后来朝鲜半岛文化发展方向。但是如果你只看中国史,其实白村江之战对大唐来说,它只是安定东部的小事,因为大唐帝国最关心的,最感威胁的,当然是西边,突厥、吐谷浑、吐蕃等。所以,仅仅站在一国历史位置,我们看不到它在更宏大的历史中的意义。

第三,“从周边看中国”既是方法也是立场。我在参加2022新京报年度阅读盛典时,提到了历史研究的“去中心化”和“再中心化”问题。

关注“周边”,一个重要方法论意义,就是把过去一国历史中很多中心化的、固执的历史叙述先“打散”。我

在《亚洲史的研究方法》里提到十三世纪的“蒙古袭来”,如果说,汉唐以来中国一直相信自己是天朝上国,华夏文化笼罩四方,那么,“蒙古袭来”事件之后,周边国家对于“中国”的认知就有了变化。到了明清易代,日本、朝鲜甚至认为中国已经“华夷变态”。如果我们借用他们的角度和立场反观中国,很多固执的自我想象,就瓦解掉了。

当然,“从周边看中国”有时候也让人误解,认为“周边”这个词,依然是在把中国当作“中心”,韩国的白永瑞教授就提到,应该用“双重周边”,韩国是中国“周边”,中国也是韩国“周边”。其实我完全赞同这种说法,我甚至说,不是“双重”,应该是“多重”,越南、菲律宾、马来西亚、泰国,都可以从“周边”来看自己。当然,“从周边看”也不能走向另一个极端,完全没有背景和焦点,因为历史学者观看历史的时候,都一定会站在一个特定的位置和角度,所以,“再中心化”“再脉络化”依然是必须的,但经过了“去中心化”,历史观看的图景已经被重构了,这时候再形成的“中心”,已经不再是过去那种永恒、僵化和固执的,只是在某种背景下被映衬出来的聚焦点。

问:如果我们注定需要“中心”,那么对全球史研究来说,有更“合适”的“中心”吗?还是说其实它们都只不过是不同的角度,并无高下之别?

葛兆光:咱们说“中心”,就等于

说“聚焦”。霍布斯鲍姆的帝国四部曲其实就给错综复杂的历史过程提炼了一些“焦点”，用精炼的概念来抓住它，当然，这个焦点可能是一种“时代精神”或“时代特征”。霍布斯鲍姆提炼的这几个概念，“帝国”“资本”“革命”“极端”很有笼罩力，但凡是概念，就不可避免地有聚焦也有疏漏，就像照相，焦点清楚，但也有被模糊的地方。

又比如，17-18世纪帝国争霸，羽田正对于“帝国”曾经有一个很精彩的比喻，他说，有的帝国中心和殖民地的关系就像“荷包蛋”，帝国像蛋黄在中心，殖民地像蛋白在外边，但还有一种帝国是“炒鸡蛋”，没有中心，蛋黄蛋白混成一团。当我们讨论17-18世纪的帝国争霸时，怎样想象帝国，这个比喻是非常有解释力的，当时新老帝国争霸是主旋律，大航海时代之后陆续崛起的葡萄牙、西班牙、荷兰、英国就是典型的“荷包蛋”，依赖海洋控制远方的殖民地，而中国等老帝国就像“炒鸡蛋”，是在陆地上从中心向四周弥散，控制广大的族群和边地。这是不是可以作为理解当时帝国争霸史的一个入口？当然，概念并不是历史，历史总是比概念丰富，一个焦点，一个概念，在这儿适用，放在别的地方不见得好用。

我一直强调，历史学家不能傲慢地认为自己像上帝有“全知”视角，即便做全球史，我们也做不到面面俱到。历史学家其实最痛恨“无秩序”，

没有一定的“秩序”，我们难以从历史中看出任何东西。因此，“中心”或者“聚焦”就不可避免，我说的“去中心化”“去脉络化”之后必然要“再中心化”“再脉络化”，就是这个道理。

问：很早之前你就曾提出过“新思想史”的说法，主张把社会史、知识史、法律史等与传统的思想史研究领域打通，同时既要重视精英的正典思想，也要关注边缘的、民间的思潮，力求获得对思想发生语境的一个整体性理解。在“新思想史”这种视野之下，是否“思想”无所不包，任何对象都可以成为思想史的对象？

葛兆光：和刚刚我们聊到的“去中心化”“再中心化”问题类似。我觉得，我对思想史的思考中，最重要的是先把画地为牢的界限打破，先“破”才可能“立”。从《中国思想史》到后来的《思想史研究课堂讲录》，我特别强调的是，不仅要关注思想的提出，更重要的是关注思想的落实。天才的灵光一现，固然伟大，但可能在历史上根本没有影响，就像王夫之的思想著作虽然著于明清，但真正发生影响是在清朝后期。

关于思想的落实，我也常讲，主要是三个维度，一是制度化，即思想如何转化成制度，就像儒家之所以成为影响中国社会最深的思想，很重要的一点就是通过儒法合流，文吏合一，在汉代之后，它形成了规范人们公私生活的法律制度，在社会层面对日常生活伦理形成了控制，这就是法

律史研究中常说的强调“礼法合一”。二是思想的常识化，如何通过教育、阅读，让民众接受来自精英的思想，这很重要，这就要考虑书院、科举、学校等。三是思想的风俗化。一个时代发挥最大作用的思想，经常不是人们被迫地、理性地去接受的，而是融化在风俗中，通过人们喜闻乐见的形式感染人的。去年，岸本美绪的《风俗与历史观》大家都很关注，这本书想强调的就是这个问题。

如果我们从这三方面入手研究思想史，确实，好像思想史原来的边界被打破了。可是如果你想有新变，至少要先把僵化的边界尽可能松动，先往这个方向走，至于重新构建新的中心和脉络，我想这需要后来的学者继续思考和努力。

问：你治思想史多年，也和同为思想史大家的余英时先生有过很多私交。在美国华人学界，余英时、张灏、林毓生被称为“思想史研究三杰”，这两年他们也相继离开了我们。他们身上有很多类似的气质，比如对传统和现代的兼容并包、对政治乌托邦的警惕、广博贯通的知识背景等。你会怎么理解这一代学人为思想史研究留下的遗产？

葛兆光：余英时、林毓生、张灏三位先生，我都有不少交往，留下很多记忆。当然因为我曾经担任“普林斯顿全球学人”四年，那几年常去普林斯顿，所以，和余英时先生往来就最多，他去世后，我曾经写了一篇文章

纪念他，题目就是《思想史与学术史的传薪者》，我用“传薪”这个词表达我的想法，也就是说就像薪尽火传，我们必须在他们的延长线上，继续往前走。

毫无疑问，他们三位都是杰出的学者。我完全同意你的概括，他们确实都有“对传统和现代的兼容并包、对政治乌托邦的警惕、广博贯通的知识背景”这些特点，让人感受很深的是他们的人格和精神，他们对学问的专注，让我们感受到“学术作为志业”的意义，他们对中国深切的关怀，也让我们理解书斋学术与现实问题之间的联系，甚至他们对于生活、生命、他人的态度，都让我们感受到一个真正学者应当是一个什么样的“人”。他们在这一两年中先后往生，让我们觉得很悲凉。

04 提出“东部亚洲海域史” 的意义

问：在《亚洲史的研究方法》中，你写道，“当我们注意到战争、移民、贸易、宗教和语言的交错影响，就应当注意到超越国别、放大区域的历史研究方法，在这个意义上，‘东亚’史有点儿窄了，而‘东部亚洲海域史’则很有意义了”。是否可以具体展开谈谈“东亚史”和“东部亚洲海域史”之间的联系和区别？

葛兆光：很多人可能都会觉得

“东部亚洲海域”这个词很别扭，为什么搞六个字那么长？直接说“东亚”不就行了吗？

其实，用这个概念还是有两方面特别考虑的。一方面，过往的所谓“东亚”，往往只有东北亚，即便再扩大一点视野，经常也只有“汉字文化圈”。我的考虑是，用东部亚洲海域这个说法，把东北亚、东南亚、环东海、环南海连接起来。15世纪以后的中国其实有一个转向，当时鞑靼、瓦剌、吐鲁番，其实把明朝西边的通道大体阻隔了，明代中国的重心，其实在逐步向东边海域转移，当时中国的朝贡国都是来自东边南边。其实清代也一样，而十六世纪后欧洲殖民者也是从海洋来。这个转变的意义经常为人忽视，虽然东边的海洋，从“背海立国”的宋朝起就对中国影响很大，到了明朝永乐以后更是如此，但历史给予的重视并不多。

这也涉及日本学者的“东亚”概念，日本学界深受西嶋定生影响，西嶋定生是把“东亚”和中国连在一起的，汉字、佛教、儒家、律令制国家，构成了所谓的“汉字文化圈”。所以当他一提到东亚，中国就是中心，中国文化就是笼罩整个东亚的。日本学者近年来反思这个说法，认为它过于以中国为中心。我们承认，这个批评是有道理的。尽管中古时期，可能情况确实如此，东北亚以及越南深受中国影响，但是，15世纪后，必须把过去所谓“汉字文化圈”和“非汉字文化

圈”，比如同样与中国关系很密切的东南亚算进来，那里还有深受印度影响的一大部分呢，不止是安南，你看暹罗、真腊、爪哇、苏门答腊、勃泥、吕宋，你就得超越“汉字文化圈”，就是原来所谓“东亚”。如果你再考虑后来进入亚洲东部的西班牙、葡萄牙、荷兰、英国，你得把环东海、环南海连成一块，才能说明那个时代的历史状况。

另一方面，我们也在试图回应现在流行的“中央欧亚”或者“东部欧亚”理论。2020年疫情期间，我在日本东京大学客座，感到许多日本学者深受这一理论的影响。“欧亚”这个概念原本聚焦在北方，也就是从朝鲜、东北、蒙古、新疆、中亚、西亚一直到欧洲，寒带和温带交汇的那一线。这个概念是以内亚为中心，把北方的各个族群连起来，这有它的道理。因为过去东亚史叙述太突出汉族中国，现在有了这个视野，匈奴、鲜卑、突厥、契丹、女真、蒙古的历史都能重新受到重视，连成一片。不过，我当时和他们讨论时就提出，这种说法强调了东西向的历史联系，但忽略了南北向的重要性，适合了中古时代，而未必适合近世，15世纪以后，从库页岛到爪哇，包括中国东部南部地区在内的环东海南海海域，其实是联系很紧密的一块区域，无论是政治上的朝贡圈还是贸易上的海上交通，包括后来的欧洲殖民者、传教士、商人，都活跃在这条南北向的海域中，我们应当怎么

说明这个南北轴的重要性？所以，我想用“东亚海域”这个概念，把这片区域打通，将它作为一个类似布罗代尔所说的“历史世界”去考察。

其实到今天，很多人都忽略了中国在15世纪以后其实是一个“背向陆地，面向海洋”的帝国——即便是中国自己都有点儿忽略，所以，晚清才有“塞防”和“海防”之争。其实，李鸿章他们看得很对，东面的海洋越来越重要。虽然在那之前的传统中国，绝大部分威胁都是从西北来。这给中国带来了许多后患。中国在近代落后，很大程度上也是因为“失去了海洋”。

05

专业的历史学者 必须“保卫历史”

问：当今学术界中，对何谓研究之“创新”似乎也缺乏一个较为有共识的标准。在你看来，一个能带来全新“图景”的概念工具是怎样的？

葛兆光：还是以思想史为例吧。当时我写《中国思想史》引发了很多争论，主要是因为我说要写“一般知识、思想和信仰”，这在当时可能是一个新提法，也是后来20多年里我的思想史被讨论最多的概念。我当时用这个概念，首先当然是为破除过去认为思想史仅仅属于精英、把思想史写

成了哲学史的偏见。其次是想把思想史的重心从思想的提出，多多少少转向思想的落实，再次是我希望把思想史和知识史打通起来。思想的合理性往往是靠知识来支撑的，如果抽掉了知识，思想就变得玄而又玄，失去了语境。人们对天文地理、万物运行的观察，对五行风水的论述，这些才是支持思想成立，并且促成思想落实的地方。

学术研究里面，不管一个概念本身是否正确，有道理还是没道理，它引起的争鸣或跟进，和它导致固有观念的松动，才是有价值的。比如，费正清的“皇权不下县”，后来的研究者质疑这个概念，用各种材料证明中国皇权控制很强，古代基层社会治理很细，但如果没有提出这个说法，皇权问题、基层社会问题、乡绅问题，会成为研究者的聚焦点吗？还有大家熟悉的“资本主义萌芽”“李约瑟难题”“关中本位”说，这些概念不管对不对，都开启了重要的研究领域，它本身可能有很多问题，但却引领或刺激后学者不得不跟着讨论。这就是概念、理论的“探照灯”效应。

问：你会怎么看知识分子和现实的距离这个问题？

葛兆光：我们不应该否认，历史研究本身有多种功能。比如爱国主义教育，世界主义启蒙，也有娱乐大众。我其实都不反对，但作为专业学

者，还是应该尽自己的职责去发掘或逼近历史真相。这个根本立场，作为学者我们必须坚守，不能用一种后现代立场，认为真相是不存在的。

现在的问题恐怕是，商业诱惑太强，媒体力量太大，历史学者也或多或少受其影响。因此，历史学者面临选择，究竟是降低门槛将就迎合听众的趣味，还是继续用专业知识尽可能引领和提升读者对历史的理解？

这个问题，其实十几年前就在议论，记得我和李泽厚都谈过关于央视百家讲坛的问题，我们都觉得这个形式可以尝试，但需要警惕，因为它容易让专业学者被大众牵着跑，让学院学者商业化娱乐化。所以，我一直不太敢上电视、录视频或音频。但是，现在相对于广播电视时代，网络媒体影响更强大，有时候不得不介入这个领域，那怎么办？很简单，我只能用比专业研究更多精力去把它做好。你可能知道，近年来我在“看理想”组织一个“从中国出发看全球史”的音频节目，我花了非常多的劲，有三年的时间，我有至少一半的精力都放在这里，每一篇讲稿我都会亲自改，有些甚至会重写。如果历史学家要走向公众，我觉得只有一个方法，就是让它以有足够的思想和学术含量的模样走出去。**F**

（本文原载于新京报书评周刊，
采写者刘亚光）



毛泽东

1893.12-1976.9

莫言、王安忆、陈思和对谈： 从文学到舞台

5月17日下午18:30,复旦大学第十一届读书节系列活动之一“大家谈:文学与舞台”在相辉堂开展。中国作家协会副主席、诺贝尔文学奖得主、茅盾文学奖获得者莫言来到现场,与中国作家协会副主席、茅盾文学奖获得者、复旦大学中文系教授王安忆,当代著名文学批评家、复旦大学文科资深教授陈思和展开交流,以“文学到舞台:《鳄鱼》与《蛙》给世界带来了什么?”为题进行了对谈。

尽管莫言是写小说出身,但他一直对话剧有着很深的情结。本次活动中,莫言带来了他的经典长篇著作《蛙》,这本书最后一部的话剧近期在俄罗斯莫斯科大剧院上演,受到热烈欢迎。他还重点谈论起了计划于今年5月底出版的新书——话剧剧本《鳄鱼》。从《蛙》和《鳄鱼》出发,莫言、王安忆与陈思和从小说到话剧,从文学到舞台,从中国到世界,展开了精彩的讨论。

以下是《复旦青年》记者记录的部分精彩内容和问答,与各位读者共赏。

文学到舞台： “好的小说包含一部 或几部话剧”

莫言:我对戏剧的兴趣确实是由来已久。

我当年开始学习写作的时候,实际上写的不是小说,而是话剧。当时流行的一部话剧叫《于无声处》,在1978年前后引发了巨大的反响。我是先在电视上看了话剧演出,然后又找到了剧本,又照葫芦画瓢写了一个分幕的话剧,这是我的第一个作品。后来回头一看感觉模仿痕迹太重了,我自己都不好意思再看,就把那个烧掉了,开始写小说。但是我想成为一名剧作家、想写剧本的热情始终没有减退。

1997年我从部队转业以后,几个广东军区的剧作家约着我写话剧,写的处女作就是《霸王别姬》,是个改编的老故事。2000年,空军话剧团在北京的人艺小剧场连演了一个月这部剧,有30多场。后来这出戏也去到马来西亚、新加坡、埃及、慕尼黑,参加

莫言、王安忆与陈思和从小说到话剧,从文学到舞台,从中国到世界,展开了精彩的讨论。



了一些国际性的演出。我觉得作为一个戏剧作家，坐在舞台下面，看着自己的剧本被舞台上的演员扮演，感觉挺幸福的。这种幸福和作为一个作家看到读者捧着你的书的感觉还不太一样。因为有的时候会感觉演员的演出和演员的再演绎远远超出你的想象。

我说好的小说里面都包含了一部或者几部的话剧，是因为好的小说里面都有对场面的准确描写，都有对一个人物语言的个性化呈现。这就具备了话剧基本的要素。所以我觉得我们确实应该尝试一下，把小说改成话剧或者直接就写话剧。

我们老一代的作家，比如老舍先生。他在话剧剧本方面的成就一点不比他小说的成就少。像法国的萨

特，他话剧的成就大于他的小说的成就。阅读好的话剧剧本所得到的阅读快感，实际上一点也不亚于阅读小说。好的话剧剧本是可以独立的一个读物，你不一定非得看它的演出，就光读这一本也是非常好的。

《蛙》到《鳄鱼》： “用后半生完成 从小说家到剧作家的转变”

莫言：《鳄鱼》还没有出版，我简单地介绍一下。我在最高人民检察院所属的检察日报社工作过10年，采访过一些检察官，也采访过一些腐败分子，积累了一些逃亡到海外的贪官的素材。

让我产生了强烈创作冲动的，是

这样一个契机：我当时看到了一个材料，说有的贪官逃往海外之后，因为他们本身也不懂外语，又生怕被有关部门盯上，所以天天趴在家里看我们中央电视台海外频道的节目。尤其是在奥运会期间，他们天天看比赛，一看到中国获胜也是兴奋地站起来又拍掌，又流眼泪。当时有人讽刺说：“你们逃亡的贪官也这么爱国啊。”一个贪官就说：“我真是现在才感觉到我从来没有像现在这样爱国过。”这句话对我触动很大。

第一，一个逃跑的贪官是不是真的爱国？再就是，一个逃亡的贪官有没有资格爱国？如果能够呈现出来这样一个角度的话，就具备了一种当下性。我是在2009年的时候产生了写这个剧本的初步构想的，呈现这样一个人物也算是剑走偏锋。我始终牢记的一点是：我不是要在舞台上写一个反腐败的故事，而是要通过这样一个角度、这样一个素材，在话剧舞台上塑造一个有个性的人物。

“鳄鱼”作为戏剧的题目，作为象征性的情节出现在这个剧本里，也是偶然得来。我想，仅仅写一个贪官意义也不大。类似的材料在媒体上已经看到很多了。我邻居家的一个小伙子喜欢养宠物，他养的宠物是爬行动物，小蜥蜴、娃娃鱼，也包括一些很小的鳄鱼。他让我到他家去看，给我介绍了鳄鱼的习性：如果你把它放在一个很小的空间里的话，它就不长了。一旦你把这个箱子变成了两米



莫言



王安忆



陈思和

或者三米，它的身体就会迅速膨胀。这个问题充满了象征意义。人的欲望，有的时候就像一条鳄鱼，你如果不对它进行控制的话，它就会快速膨胀，而且没有限制。

所以我在有了实地观察宠物鳄鱼的环境，又听他介绍鳄鱼的习性，也查阅了大量的资料之后，我就决定：这个戏的题目就改成叫“鳄鱼”吧。“鳄鱼”就变成了一个时刻存在于舞台上的“不是人物的人物”。最终鳄鱼从巨大的养鱼缸里爬出来直接跟这个贪官对话，我们可以（将其）理解作为一种魔幻。

这样一个鳄鱼的形象出现，可供阐释的空间就大大扩张了。这一部戏如果搬上舞台应该会有一定针对性，也会给很多观众带来一些心灵深处的感触，或者说是震撼。这就是《鳄鱼》这部戏的情况。

莫言：2019年，我们北京师范大学写作中心的几个人，包括余华、苏童，一块儿去了莎士比亚的旧居。在莎士比亚的塑像前，我发下誓言：我要用我的后半生完成一个从小说家到剧作家的转换。我希望将来能说：我是一个剧作家。这样的话就跟余华和苏童这两个小子区别开来了。

他们当时都在笑，所以《鳄鱼》也是对这两个家伙的回答。我写了《鳄鱼》，接下来我还会继续写。最终我们三个人站在一起，人家介绍的时候说：莫言，剧作家；余华、苏童，写小说的。

王安忆与剧作： 限制与呈现之间

陈思和：王安忆老师跟莫言老师经历很像，她也主要是以小说在文坛上做出重要贡献。但是王安忆也写

过好几个剧本，不仅是自己创作，还改编了张爱玲的几部小说。你对小说到戏剧的方面想必有自己的创作体会，能不能结合莫言的创作和你的创作，谈谈你的想法？

王安忆：应该说，我写剧本也是受了莫言的鼓励。我是一直很想写剧本的，但是我觉得舞台剧非常难。因为小说只要解决语言的问题和时间的问题，写戏剧还要解决空间的问题。要在一个限制里边处理那么多事情，真的是一个很大的挑战。但是我个人还是觉得，戏剧恐怕是叙事艺术里面的最高峰。我听说莫言都在写着，我觉得自己应该试一下。

莫言，你说你一开始写历史题材，也是需要从现成的故事里面去借一个戏剧的核，对吧？我们这些人大概都不敢一上来就搞一个原创。尤其是我到目前为止也没有写过一个

原创的剧本。我觉得戏剧的核非常重要,只能从别的地方借。所以我上来就把张爱玲的小说《金锁记》改编成了戏剧。

当时我想要改编,正好上海话剧中心也来要求我写一个剧本。但是向他们提出这个计划之后,我觉得对方是很勉强(答应)的。我们当时对张爱玲还不太接受,觉得她很颓废,尤其《金锁记》里面没有一个讨人喜欢的角色。但是我很坚持,我说你要我写(剧本),我就只能写《金锁记》。

写作的过程真的不像莫言这么顺利,因为莫言真的很有才。应该讲:我写得很困难。他们当时已经找好导演了,是黄蜀芹。她是一个很好的电影导演,但她也从来没搞过舞台剧。这一回她想试一下。

我的剧本首先要给她看,但是第一稿就被她打回来了。她说话很直接,说:“你让我无从下手,我都不晓得在舞台上怎么表现。”然后我就又写第二稿,第二稿依然被她打回来,而且她这次还骂得更凶了。她说:“你这更差,完全没法在舞台上体现。”大概这个时候她看我决心很大,就很耐心地跟我说:“戏剧和小说不一样,写小说你是可以藏着掖着、可以让读者去回味的。在我们这个舞台上的戏剧,你要立刻让观众有反应,不怕夸张。”然后我就写第三稿。第三稿递给她的时候,我心里其实是很不安的。我觉得说不定还是被打回来的命运,她再打回来我可能就没

有出路了。

但想不到她一看第三稿,就给我打了一个电话,说可以了。我就特别高兴。但是在她整个排练的过程中,她还不断向我提出了新的问题。那一段时间过得蛮折磨的,但是好在最后成功演出了。

演出陈思和老师看过的。有两个版本,一个是上海普通话版本,还有一个是香港的粤语版本。香港的焦媛剧团把这个本子拿过去以后一直演到现在,演了100多场。在我来看这个头开得还不错,但是很漫长。比莫言的漫长得多,困难得多。

舞台上的蛇与鳄鱼: 艺术其实是一个物质的替换

王安忆:我当时在家里看了《鳄鱼》的剧本之后提醒过莫言,你这条鳄鱼很不好弄的。在台上你要怎么控制它?它毕竟是个动物。

这样的事我也刚碰到过。之前许鞍华找我改电影剧本,改的又是张爱玲的小说(《第一炉香》)。当我写好剧本以后,许鞍华蛮满意的,但是她向我提出要增加一个细节。她说,在乔琪乔的家里要有一条蛇。她认为,很多香港人认为这个乔琪乔的原型来自澳门的赌王何家。他们家里面曾经有过一个传说,就是他们家养的一条蛇。这条蛇很厉害,它用尾巴卷住花园里面的铁椅子,就可以把这些椅子拖得到处乱走。

许鞍华就说,你能不能给我加一条蛇?我想办法给她加了,结果她说我把这条蛇写得太活跃了,这么写不行,因为没法控制这条蛇。所以,如果你要写一个动物的话,是要考虑在舞台上的能否控制得了它的。

所以我想问问莫言你要怎么处理你的鳄鱼。

莫言:用假的。真的咬着人怎么办?

我跟任鸣(前北京人艺院长)讨论过。任鸣说,一种选择是做一个可遥控的电子鳄鱼,里面可以装个小录音机,让它少说两句台词。它可以爬,可以翻身;另一种选择就是一个演员披上鳄鱼皮去演鳄鱼,这就要看他的能力了。

王安忆:我个人倒是蛮赞成你们后面一种,让演员扮。因为我曾经看过英国的《战马》,国家话剧院好像专门模仿他们表演过,在上海演了蛮长时间。当时我就在想虽然这匹马完全是假马、是人操作的,但是你看就很感动。

其实艺术就是这样,艺术其实是一个物质的替换。这就是为什么我看着这匹假马都会那么感动,甚至放弃去看斯皮尔伯格的电影《战马》——那里面的战马是真马。所以在这两个方案里面,我比较赞成用人来扮演的。

莫言:也就像刚才安忆讲的,在舞台上出现了一匹真马是很荒诞的,没有任何的艺术性。但是如果在舞

台上出现了一匹非常逼真的、能像真马一样在舞台上走的假马,就变成艺术了。真和假之间也是有辩证关系的。

那对于《鳄鱼》而言,如果说我们真的弄了一条鳄鱼趴在那个地方,会把人吓死的。如果让一个演员化妆成鳄鱼趴在那里,一趴趴好几个小时也很累。另外,这鳄鱼有好几个阶段,刚开始很小,最后长得很大,要好几个演员来化妆扮演鳄鱼,恐怕也不行。我觉得还是做一个用电子来控制的东西,难度不会太大。

陈思和:我觉得可以,因为鳄鱼一开始很小,后来每一场都长大了。前面可以用电子的来做,但是最后一场最好是人扮,因为最后一场鳄鱼说话了。

莫言:确实是,因为它要讲话。而且它这个时候突然站起来也是完全可以(接受)的,既然要荒诞那我们就荒诞到底吧。

和谐共生乡村中的动物文学

王安忆:你似乎很喜欢写动物,写蛙、写鳄鱼、写牛,还写骡子,好像你(莫言)的小说里有一个生物链。你把这些动物和人的生存、生命联系在一起,似乎在你看来这个世界很平等。我觉得你(莫言)对人性的看法和我们这些在城市里长大的人不一

样。可能一方面是因为你身边真的有很多动物,另一方面是民间对这些生命的一种神化或者说对象化。

陈思和:莫言你有宠物吗?

莫言:我不养宠物,我觉得养宠物不那么“动物化”。1987年去德国访问之后,我写了一篇文章出来叫《狗、鸟、马》。说德国的很多狗长得不像狗,像猫。而猫不像猫,反而像狗。一个美国翻译家跟我说,你见了人家狗,就得像见了人家的孩子一样。如果你主动地去摸一摸宠物的脑袋,对宠物示好,是对主人的一种最好的安慰。

我觉得很难理解。像我书里写的野狗一样,天天在广场上照着月亮吠,月圆之夜几百条狗在一块开会,大喊大叫,穿房跳墙,在田野里面追野兔。这样的狗我就比较喜欢。

我们家当年也是农村,也养过狗。养狗,就是要它看家护院;养猫,就是让它捉老鼠。当然有的猫它不捉老鼠,它吃小鸡了,就要受到严重的惩罚了。

我也写过一部《猫事荟萃》。我当时看到《参考消息》上正好有一篇文章说,日本北海道有一只猫被主人扔到了20里外的地方,然后它用了3个月的时间回家。我说:“这算什么?太一般了吧。”我就想起当年我们家里养的那只猫。因为它吃小鸡,后来我们就把它装到麻袋里面,左转三圈,右转三圈,转晕了之后弄到胶

河农场的拖拉机上,拉去了三百多里外的地方。它走的时候留下了三只小猫,我们就用剩下的饭渣子把它们喂大。

结果过了大概两个月,有一天下大雨,我中午睡在炕上,就听到这三只小猫在下面乱叫。下来一看:老猫回来了。三百多里路,怎么回来的!尾巴剩了半条,全身伤痕累累、瘦骨嶙峋。三只小猫见着娘可要命了,在老猫身后滚来滚去,我们很感动。

所以后来我看到日本的猫,就觉得跟我们家的猫一比简直是太小儿科了。生活当中本身就有很多类似的事件,包括我写的《养猫专业户》,后来我还写了一本小说《牛》,里面写的都是我亲自放过的牛。

现在我做梦梦不到当年的人,但经常会梦到我小时候放的牛:它来了!摇摇晃晃的,因为这一头牛是有一年我打过的,前两天我还又梦到了它。我刚换上新裤子,牛一甩腿,“唰”把新裤子裤腿给卸下来了。我暴怒了,然后拿着鞭子把这个牛打得到处乱窜。

后来经常忐忑地想,当年只是为了一条裤子,也不怨恨牛,我干嘛要打牛。我对这个牛很抱歉。所以梦到这个牛来的时候,牛说:“你看把我打的,至今还没长好。”我猛然就醒了,南柯一梦啊。

类似的这种经验还有很多。所以在我的生活当中,这些特别的有个

性的动物,甚至比人留给我的印象还深。现在都过去50多年了,我还对十几岁的时候记忆非常深。

民间有很多神奇的故事和传说也都跟动物有关系。这样一种民间文化实际上跟自然是密切相关的。如果上海也是家家户户养牛,你(王安忆)的小说里肯定也会有很多这种东西,如果大家都养马的话,马肯定也都会变成孩子生活中重要的记忆。

王安忆:城市的生活有一个很大的问题,就是我们祛魅祛得太干净。我们都是科学主义,客观看这个世界。

陈思和:我觉得这是现代的城市。我当时住在工人新村,在我童年时代的城市里面,目前莫言写过的那些动物小时候我都看过。我家边上就有养奶牛的,还有我们养的鸡和鸭之类的各种动物。当时的城市里面泥土的面积还比较大。

我一直有一个问题,你(莫言)是怎么来看动物和人的关系的?一般无非两种,一种就是人是高于动物的,人是能拯救动物的。还有一种很厌世的,认为人都是坏的而动物是比较好的。你从小跟很多动物一起生活,到今天,在创作这些作品时,你是用你自己童年时期的眼睛来看动物,还是以现在的眼睛来看?

莫言:动物实际上跟人一样。我们说:牛好像都是一样的,实际上不一样,每一头牛都有个性,它不但在

身体体型上、颜色上不一样,包括牛头、尾巴,都是不一样的。

所以我们生产队当时的十几头牛,每头牛都有自己的名字。有的牛走路特别快,有的牛的特别懒。所以那些老农民要下地干活了,他就要选一条特别利索的牛,不要鞭打就走得很快的那种。实际上所有的动物都是有个性化的。在农村孩子的记忆当中,它是作为无数个有个性的动物出现的,而不是作为一个概念、或者是一个群体出现的。有这样的经验和记忆,我就很难把动物跟人完全区分开。

总而言之,我想农村生活是人跟动物和谐共处的。我们的农业社会和农村生活就处在这种既有斗争也有和谐的共生状态中。

我觉得科学有时候跟文学是有点冲突矛盾的,我们当年没有具备那么多的科学知识,所以产生了嫦娥奔月的神话,我们把月亮想象成月宫,有玉兔、有桂树、有蟾蜍、有吴刚,产生了那么多美丽的神话。当科学证明月球就是一个冰冷的球体,上面什么都没有,只有荒凉的戈壁滩的时候,什么样的神话都不可能产生了。所以我想,现在已经不是一个产生神话的时代了。

城市与乡村:回不去的乡土

陈思和:莫言你跟安忆是好朋友,

但我觉得你们两个人创作有非常大的不同。你在农村长大,作品主要都在写农村,但这一次你突然写了一个发生在美国都市环境下的作品。而安忆是城市长大的,作品的主要场景都是在城市,但在你的作品写到农村的时候往往会写得特别好。包括像《大刘庄》《小鲍庄》等等,你的小说老是要从城市走出去,然后看到另外一片天地。对你们来说这些相反的生活经验在创作当中是怎么形成的?

王安忆:我其实是下过农村的,插队落户的时候我们都去过。但是不知道莫言你是否还记得,其实你刚认识我的时候,是对我们这些人是有成见的。你觉得,知青总说自己怎么受苦,但是我们总有一天会离开,而你们是不离开的。

其实我从来没有写过一篇谴责农村生活的文章。在这一点上,莫言和我的认识是一样的。

我有一个和别人很不一样的经历,我不是在一个农场,也不是在一个集体户,我是单个去插队的。我到农村时候周围都是农民,所以说我心里其实是感到非常不公平的。我写农村的时候,不会像通常那样怀念田园生活,因为我真的不喜欢农村。这和我遭遇有关系,我们下乡的生活非常寂寞、非常艰苦,然后周围的人和我那么不一样,我想的事情和他们想的事情都是相隔老远的。

如今我还是觉得他们给了我很多

大的教育。但是教育归教育,我还是不愿意回农村。我至少觉得,最好不要去受这些苦,最好还是让我去好好地地上大学,学习某一个专业,然后进入一个正常的生活。我觉得那种农村生活对我的人生影响很大,也未必是我最好的发展。

其实我对农村的阐释好像和一般知青还不太一样,在这儿我也稍微为自己做一些辩解。

莫言:我对王安忆实际上没有成见。1985年《中国作家》第二期发表了我的《透明的红萝卜》,你的《小鲍庄》。

《小鲍庄》对农村的描写角度是我并不具备的。

我跟史铁生、梁晓声这些插过队的同志朋友说,像我这种在娘肚子里面插队的人——就是农村土生土长的——当然会觉得一群城市的知青是来做客的、来观光的,不会永远在这个地方。而且这批人到我们这个地方的时候,全国的各地对知青的生活待遇有所提高,照顾得比较好了。

所以他们没有像第一批老知青那样直接插到农民家里去,他们自己有集体宿舍,生产社派的炊事员给他们做饭,而且每年都要放假。而且那时开始流行走后门。所以我认为这样的知青是体会不到一个土生土长的农民的这种生活的,他们在这里是不安

心的,他们时刻想回去,回到城里去。

当然,我相信他们这样一个角度观察到的农村,跟一个农村土生土长的年轻人感受到的农村肯定是有区别的,但是我也不能以我的感受来否定别人的感受。我年轻的时候比较偏激,我说你们这些人是来做客的,你们看到的农村是不真实的,只有我感受到的才是真实的。

但是随着年龄的增长,现在我看问题全面了,尤其你(王安忆)今天来这么一说,我觉得你也不容易。王安忆喜欢直来直去,但是她的农村小说确实写得非常得地道。包括像史铁生的《我的遥远的清平湾》,我们农村孩子也写不出来。之所以有这么多作家可以写同样的题材,就是因为大家的立场和角度不一样。从不同的立场不同的角度出发,即使是同样的事物也都可以构成好小说,这是非常好的一件事情。

陈思和:那你能不能谈谈都市和西方生活对你来说有什么触动?

莫言:我在城市里已经生活了40多年了,当下的农村反而让我觉得很陌生。

我当年的那种劳动方式、邻里关系、我们这些农村孩子的想法,都跟现在完全不一样了。第一,现在农村都机械化了;第二,农村也不是我们当年那种人民公社的生产劳动方式了。人跟人的关系也都发生大变化

了,而且年轻人也都进城了。我也试图问一些现在的孩子们,发现他们现在想的跟我们当时想的完全不是一回事。

他们想的当然也很具体,而且大多数孩子也都受了很好的教育,有很多考上大学,但是找不到工作也回来了。或者是在城里面3天换一个单位、5天换一个单位,但是他们最终也都会慢慢地成家立业,慢慢地找到最适合自己的事情。

农村的这种变化,如果仅仅看到这种物质方面的,走两趟就可以了解。但是如果要了解当下的农村青年内心的东西,确实很困难。我已经老了,人家也认识我是一个作家,他们不会对我说真话。所以我觉得还是让年轻人来写比较好。

也就是说,如果我把笔触伸到城市里去,也是很表面的话,就写不了。写城市也好、写农村也好,最终是落实到写人上来的。如果你对人心不了解,写什么都写不好。只有了解到某一群体的人的一种独特的精神状态、心理状态,才可以写好。所以我觉得现在的乡土文学跟城市文学这些界限是越来越模糊的。我也读了一些青年作家的作品,很难去界定他们写的是城市题材还是农村题材,(其实)就是写人的文学小说。^[1]

(本文原载于《复旦青年》,刘新彤、杨雨辰整理)

爱国敬业的苏步青先生

编者按

2023年3月17日,是著名数学家、教育家、复旦大学老校长苏步青先生逝世二十周年的日子。为了纪念苏步青先生,进一步弘扬科学家精神,寄托对苏老的崇敬和思念之情,当天下午复旦大学档案馆主办的“玖园大讲堂”第二讲开讲,由复旦大学数学科学学院华宣积教授作题为“爱国敬业的苏步青先生”的报告。

苏步青先生的贡献

华宣积教授首先概括总结了苏步青先生的杰出贡献:

早在二十世纪20年代后期攻读博士学位期间,苏步青就在微分几何领域作出了杰出的贡献。苏步青先生发现了闻名于世的“苏锥面”和“苏链”,系统地研究和发展的射影微分几何学,创立了中国微分几何学派。

“文革”后期,苏步青先生到江南造船厂与工人、技术人员合作研究船体数学放样,提出用参数曲线方法光顺曲线,又和学生一起用平行圆面法对船鼻艏进行光顺,做出了重大贡献。1978年,苏步青在上海市数学会年会上作了题为《几何外形设计理论及应用》的大会报告,计算几何这一新的学科方向从此在国内兴起。

苏步青先生还致力于中外学术交流,1956年和吴文俊赴索菲亚参加保加利亚数学会年会,1983年率领我国数学家代表团参加日本数学会年会,使我国的数学研究与国际接轨。

作为一名教师,苏步青先生为培养学生倾注了无限

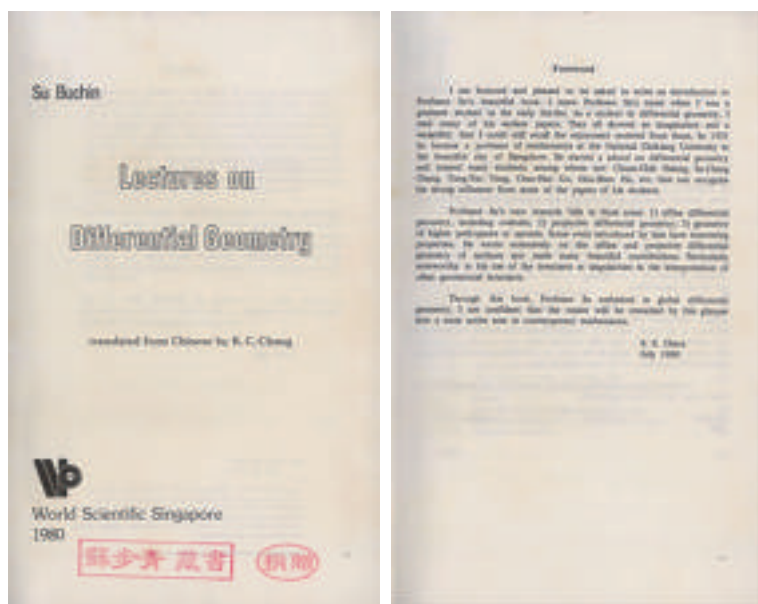
华宣积,复旦大学数学科学学院教授,享受国务院特殊津贴。1961年任苏步青教授助教,曾随苏步青先生到上海汽轮机厂、江南造船厂和上海工具厂参加课题研究,并完成《船体数学放样》等10个课题。1978、1985和1997年分别获全国科学大会奖、国家科技进步二等奖和国家优秀教学成果一、二等奖,以及多项省部级奖。1986年被评为全国教育系统劳动模范。



苏步青与华宣积(左一)讨论计算几何



苏步青“苏锥面”论文手稿



著名数学家陈省身在为苏步青的书《微分几何讲义》(《Lectures on Differential Geometry》)前言中写道,“1931年,苏教授在美丽的杭州城担任国立浙江大学数学教授。他创立了一个微分几何学派,培养出许多优秀的学生,其中有熊全治、张素诚、杨忠道、谷超豪和胡和生等”。

的心血,他设计了一套现代化的教学计划,特别注重学生们的基础训练,组织科学讨论班,培养了一大批数学人才,因此有了苏步青的学生“数不清”的说法。

苏步青在为高等教育做出贡献的同时,也致力于基础教育,三次主编上海市中小学数学教材,倡导和主办中学生数学竞赛。耄耋之年还为上海市中学教师举办了三次讲习班。

由于苏步青先生的突出贡献,中国工业与应用数学学会提出,国际工业与应用数学联合会于2003年7月设立了“苏步青奖”。这是首次以我国数学家名字命名的国际数学大奖。中国工业与应用数学学会也设立了CSIAM苏步青奖。而今最早设立的奖励中学教师的“苏步青数学教育奖”已经超过30年了,影响深远。

苏步青先生的爱国精神

“卧牛山下农家子,牛背讴歌带溪水。欲砍青阶竹作鞭,牵牛去耕天下田”,华宣积教授以苏步青先生的诗句为引子,讲述了苏步青先生的爱国故事。

早在日本留学期间,苏步青先生就曾谢绝日本名大学的高薪聘任,不顾当时中国时局动荡、民生艰难,学有所成后毅然回归祖国,力争把浙江大学数学系办成世界一流的数学系,为国家培养优秀数



苏步青和工人、技术人员在江南厂机房 左起谢鸣璋 苏步青 葛锦春(谢鸣璋提供)

学人才。

抗战期间,苏步青先生随浙江大学一路辗转西迁,在极端艰难困苦的条件下,仍然没有丝毫放松,在山洞里、在破庙里坚持教学科研,成果

丰硕。

1952年院系调整,苏步青到复旦大学数学系任教。1958年秋,苏步青向共产党组织提交了入党申请书。经过一段时间的考察,1959年3

月,数学系教师支部一致同意接受他入党。自那以后苏步青更加严格要求自己,“此身到老属于党”,他毫无保留地、全心全意地献出自己的知识,为社会主义事业作出贡献。



1927年日本仙台 前排左一陈建功(研究生) 后排右一苏步青(大学三年级)



1977年教育部发布文件《为复旦大学苏步青教授建议招收研究生发通知》

“文革”期间,年逾古稀的苏步青先生受到不公正待遇,但仍始终坚信党和政府,不顾年老体弱,换乘多辆公交车,去江南造船厂上班,帮助攻克船体放样难关,并开辟了“计算几何”的新领域。

“文革”结束后,国家百废待兴,高科技人才严重不足。1977年8月,苏步青在邓小平同志召开的座谈会上提出要尽快恢复研究生招生,并由学校打报告给教育部,后来专为他招收研究生的建议发文到各省市教育局或高教局,复旦大学数学研究所招进了文革后的第一批研

究生。1983年全国第一批18位博士中,13位是数学的,其中复旦大学就有4名。

为了促进教育事业的发展,苏步青将其1998年度获得何梁何利基金科学与技术成就奖的100万港元奖金全部捐赠出来,一半捐给复旦大学数学所、数学系,一半捐给苏步青数学教育奖。

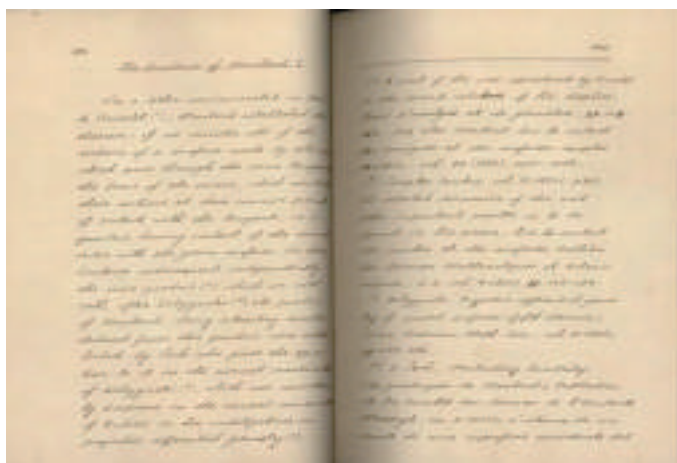
华教授还详细地介绍了苏步青亲自整理成册的六卷本学术手稿——《涂鸦集》,《涂鸦集》卷一至卷五,是苏步青1927年至1966年撰写的数学论文初稿或修订稿;卷六中除

一篇个人论文外,其余诸篇皆为学术札记。苏老在每篇论文的首尾处都亲笔标注了成文时间和地点,如“纪念抗日战争胜利”“为纪念浙江大学返回杭州而作”,此期正值浙江大学从杭州一路西迁,是苏老在抗日烽火岁月中坚持学术研究的见证。部分标注也反映了其论文数易其稿、反复修改而成的过程,可见苏老在学术上深思精研、日臻化境的钻研过程。这部珍贵的手稿由苏老家属捐赠,现珍藏于复旦大学档案馆。**F**

(本文原载于复旦大学档案馆官方微博“复旦记忆”,文/孟瑶)



《涂鸦集》







网 址 : www.fdsm.fudan.edu.cn 邮 箱 : liuhaiyang@fudan.edu.cn 电 话 : 021-2501 1401