

复旦 经济

FUDAN
ECONOMIST
2017.6.24第4期

人文 | 历史 | 传承 | 创新

余开祥

“服从需要”的复旦世经所掌门人 >> 01

「媒眼」张军：有着一位经济学家的“小目标”，他却喜欢聊咖啡喷泉 >> 25 /

「忆旧」张力奋：周有光最后一个生日 >> 13 / 「伉俪」伍柏麟、周美新：远年近岁，黄金如初 >> 17

「女性」杨燕青：一半海水，一半火焰 >> 105 / 「创业」朱啸虎：保持不灭的好奇心 >> 49



卷首语



走向世界的经院人

本期《仙舟客》让我想起80年代轰动一时的“走向世界”丛书。这套丛书记录的是具有先进思想的近代中国知识分子跌跌撞撞走向世界的历程。它如荒原中点燃的一道篝火，令当时的读者精神为之一振。

本期采写的各位校友，构成了《仙舟客》创刊以来最国际化的人物谱。透过他们的故事，我们也看到一代一代经院人是如何从复旦出发，前赴后继，孜孜以求，一步一步“走向世界”的。

复旦大学世界经济研究所，是我校最早以“世界”二字命名的建制，它的成立与发展离不开本期封面人物——已故前所长余开祥教授的积极奔走和辛勤工作。余开祥教授曾立志为改变中国世界经济研究的落后面貌做出自己的不懈努力。他服从国家需要的赤诚、对物质利益的淡泊、诲人不倦的耐心、自强不息的意志，都足以泽被学界，垂范后人。

复旦110周年校庆前夕，我的好友、时任FT中文网总编辑的张力奋先生曾亲往拜访与复旦同岁的周有光先生。今年年初刚刚去世的有光先生，1949年前后曾任教于复旦经济学院。“要从世界看中国，不要从中国看世界”，是这位“汉语拼音之父”给复旦人留下的谆谆告诫。

在本期中，你还将邂逅：跨入世界级学术殿堂的经济学教授、中国最具国际影响力的财经媒体人、连续两年登上《福布斯》全球最佳创投人榜单的投资人、闯荡完国际国内顶级金融圈后自立门户的创业者、奋战在上海物联网高科技产业一线的技术型企业家……他们共有一个名字——复旦经院人，他们灿若群星、各放异彩，他们每一位的经历都值得你细细品读……

在拿到本期《仙舟客》的时候，又将有一批毕业生，即将从复旦经院出发，走向世界。在此祝愿你们步步坦途、一帆风顺，也愿世界因为你们而变得更加美好！

复旦大学经济学院全球校友会会长

仙舟客

CONTENTS

FUDAN
ECONOMIST
2017.6.24 第4期

编委会主任
张军

编委会
赵定理 俞乃奋
石磊 刘军梅

执行主编
伍静

责任编辑
王晓莉 邱佳佳
朱家菲 梁冰

记者
刘夕铭 郑薛飞腾
孙津韬 樊嘉政
曹柠 袁超颖
周奕辰 纪茗元
杨鑫 毕熙
马恺昕 刘畅

美术编辑
刘浏 何燕

主办单位
复旦大学经济学院全球校友会

封面

余开祥：“服从需要”的复旦世经所掌门人
文 | 刘夕铭 杨鑫 >> 01



忆旧

张力奋：周有光最后一个生日
文 | 张力奋 >> 13

伉俪

伍柏麟、周美新：远年近岁，黄金如初
文 | 袁超颖 >> 17

媒眼

张军：有着一个经济学家的“小目标”，他却喜欢聊咖啡喷泉 >> 25

创业

戚克梅：愈智慧，愈自由
文 | 伍静 樊嘉政 >> 39
朱啸虎：保持不灭的好奇心
文 | 伍静 王学明 >> 49

跨界

杨明秋：读万卷书，行万里路
文 | 郑薛飞腾 >> 59
鲁育宗：教育改变未来
文 | 刘畅 >> 65

聚首

03 经济：今晚月光很好
文 | 马恺昕 >> 76
徐轶青：最好的研究也许是下一篇
文 | 杨鑫 >> 85
范子俊：我做得还不够
文 | 毕熙 >> 92
王昕：无尾熊世界里的道法自然
文 | 马恺昕 >> 99

女性

杨燕青：一半海水，一半火焰
文 | 曹柠 >> 105
姜纬：优渥阶层的成功解读
(2016 复旦经院毕业典礼上的演讲实录) >> 117

生涯

夏钟瑞：经历是我人生最大的财富
文 | 周奕辰 >> 125
安红军：严于律己，敢为人先
文 | 纪茗元 >> 133

问学

方汉明：“那时的复旦是理想主义的”
文 | 孙津韬 >> 142

经纬

复旦大学经济学院全球校友会快讯 >> 151
复旦人 深圳人——复旦大学经济学院深圳校友活动纪实 >> 156

二代

从学习中得到快乐才是快乐教育的真谛
文 | 朱蕾 >> 161



图 / 杨燕青

余开祥：“服从需要”的复旦世经所掌门人

文 | 本刊记者 刘夕铭 杨鑫

“老余是帅才，我们至多是将才。”已故的复旦世经所原所长林进成曾经这样评价。而在余开祥的学生、原世经所副所长史家定看来，“余老师是老革命，但本质上是书生。他淡泊名利，不贪权，不恋栈。”无论在“有头衔”的时候，还是在“无头衔”的时候，余开祥都是复旦世经所当之无愧的掌门人。

旁人心中称赞的“淡泊名利”，在余开祥自己心里，更多是一种“乐于平凡”的精神。八十岁生日时，经济学院的领导要赠送他一块纪念性的牌子，请他亲自题写几个字。他思索了一下，便写了“乐于平凡”四个字。这块牌子一直放在他的书架上，也一直是他的座右铭。

“人活一辈子，始终都要甘于做一个平凡的老百姓，不要追求名和利，我常常以此勉之，要甘于做一个平凡的人。”在2006年的日记里，他这样写道。

余开祥，1922年出生于浙江江山石门镇。1945年，他毕业于复旦大学经济学系，选择留校。自此，他开始了和复旦大半生的缘分。

1949年，余开祥成为中共复旦地下党党员。解放后，他先后担任复旦大学工会副主席、校图书馆副馆长、校马列主义基础教研室副主任、政治学系副主任、世界经济研究所所长等职位。作为党员，他是曾经的复旦教师地下党“三巨头”之一，解放后在三尺讲台上认真授课，积极传播自己的政治信仰，并在复旦国际政治系建系和运行当中，发挥了非常重要的作用。作为学者，他促成世界经济研究所的建设，推动了中国的欧洲共同体研究与国别研究的起步与发展，还对特区经济体制改革提出政策建议。

在2014年余开祥接受的一个简短访谈中，他被学生问到“您觉得青年学生应该如何确定研究方向呢？”他给的答案里包括两个方面，首先是国家需要，其次是个人的爱好。

在学生戚克梅的记忆中，余开祥老师不太擅长言辞表达，但却是一个思想非常深邃、把事情想得很透的人。他思想正派，认为无论身处何种位置，“无非是为人民服务”。

“他原来学经济，后来变化得比较大，变来变去。实际上党叫他干什么，他就干什么。他一直是这样的心态：服从，服从需要。”在评价余开祥时，夫人陈俊翁说出了相似的话。

“无头衔”与“有头衔”的掌门人

1964年，复旦大学世界经济研究所的前



图 / 余开祥（中间）与64级世经所研究生合影

身，复旦大学资本国家经济研究所成立。成立初期，经研所的主要领导由校领导层挂名，但实际工作则落在余开祥等人身上。根据中央关于建立国际问题研究机构的安排，复旦大学资本主义国家经济研究所研究对象为西欧北美，研究西欧和美国的经济，同时也研究政治。余开祥在主持工作过程中，坚持这一方针。他到了晚年，还一再告诫不要放弃国别地区的研究，他强调世经研究以国别地区为基础，重点抓国际关系研究，研究世界经济为我国改革开放服务。余开祥带领世经所同仁坚持这个方向，取得了丰硕的科研成果，确立了世经研究的领先地位。

建所初期，为了组织研究队伍，余开祥到每一位进所工作的教师家里访问、做工作，把各研究室的骨干力量组织起来，又从

1964、1965年应届毕业生挑选14名年轻人进所，70年代又吸收多名外语小语种人才，进一步扩大国别地区的研究力量。

没过多久，经研所的研究工作就被文革所打断。文革期间，由于研究资本主义国家经济的缘故，余开祥被打成了资本主义道路当权派，遭受了隔离审查。据几位同事回忆，文革时期，有教师对余开祥大打出手。但文革结束后，余开祥不计前嫌，在首批公派留学生时，还把对方送到国外深造。类似的事例不止一件，还曾经有教师借专案组提审，毒打他一个多小时，打碎了七八根竹竿，但余开祥既往不咎，文革结束后照样提议给对方升工资。

20世纪70年代初，经研所逐渐恢复科研，余开祥负责主要的领导工作。直到1979



图 / 1983年余开祥与英国组教师商讨科研工作



图 / 欧洲共同体国际讨论会

年，经研所改名为世界经济研究所，余开祥正式担任所长，这位“无头衔”的掌门人才变成“有头衔”的掌门人。

回顾激情燃烧的岁月，余老师带领大家加班加点地工作，为配合尼克松访华和外交活动的需要，与兄弟单位合作，出版了涵盖外国经济和政府机构的一系列丛书和译著。数十本专著与译著大大提高了复旦的地位，提高了世经所的地位。

鉴于中国在欧洲研究上的贡献，欧盟两次大规模援助我国的欧洲研究与教学，金额总计近 2000 万欧元，建立了 3 个让·莫内研究中心，授予 10 余名让·莫内教授和 1 次让·莫内奖。这些来自国际的肯定和荣誉，与中国早期欧洲一体化研究的开拓性发展密切相关。1972 年，余开祥参与主编的《战后帝国主义经济》，是我国学者撰写的反映当

代资本主义的第一本专著，这本书受到了周恩来总理的重视与肯定，也提高了世经所的地位。1973 年，在余开祥主持下出版的《西欧共同市场》，是我国最早有关欧洲一体化的著作。1978 年，余开祥采纳伍贻康老师的建议，在所里设立全国首个欧共体研究室，该室编辑出版的内部刊物《欧洲共同体资料》（后改刊为《欧洲共同体专题研究》），是我国第一份专事介绍欧共体的刊物。

1980 年 8 月，余开祥作为中国经济学家代表团成员，出席了在墨西哥城召开的国际经济协会第六届世界经济学家大会，提交了论文《中国现代化与人力资源的开发利用》。归途中，应日本世界经济学会会长、日本一桥大学校长都留重人教授的邀请，余开祥又在日本逗留了几天。据当时同在日本的郑励志教授回忆，余开祥在访问中和演讲中，实

事求是地承认了中国在世界经济研究领域的不足，并且立志为改变中国世界经济研究的落后面貌做出自己的不懈努力。都留重人深受感动，为此在复旦日本研究中心成立时，专门赠送了上万本书。

到 1983 年 11 月余开祥离任时，世经所已在全国高校世界经济国别研究中占据突出的领先地位。离职后的余开祥，依然心系世经所的发展，每当世经所遇到困难，他都会上下奔走，寻求解决。

1984 年 10 月，余开祥赴联邦德国波恩参加了欧共体经济国际学术讨论会，在会上作了题为《80 年代世界经济政治格局中的欧洲共同体》的学术报告。同年，余开祥在布鲁塞尔会见了欧共体委员会的时任秘书长诺埃尔，这一拜会开启了欧共体与中国学术交往的大门。交流中，诺埃尔提议希望中国从

事欧洲一体化研究的学者组织起来，成立专事欧共体研究的学术团体，加入世界性欧共体研究队伍。在他的提议下，经余开祥等同仁的共同努力，次年成立了中国西欧学会和中国欧洲共同体研究会，余开祥当选为第一任会长。这一研究会于 1992 年成为欧洲共同体研究世界学会的正式成员。

“老余是帅才，我们至多是将才。”已故的复旦世经所原所长林进成曾经这样评价。余开祥先后参与主持编写《战后世界历史长编》、《欧洲共同体一体化：体制·改革·趋势》、《世界经济与国际关系》、《西欧各国经济》等重要专著。这里涉及世界经济、国际政治、战后历史等诸领域，他都能最后把关定稿，其知识之渊博，学术造诣之深，在复旦园是屈指可数的。

而在余开祥的学生、原世经所副所长史



图 / 1984年10月欧共体委员会诺埃尔秘书长会见来访的余开祥教授(左一)



图 / 原复旦大学党委书记秦绍德与复旦地下党“三巨头”

家定看来，“余老师是老革命，但本质上是书生。他淡泊名利，不贪权，不恋栈。”无论在“有头衔”的时候，还是在“无头衔”的时候，余开祥都是世经所当之无愧的掌门人。

旁人心中称赞的“淡泊名利”，在余开祥自己心里，更多是一种“乐于平凡”的精神。八十岁生日时，经济学院的领导要赠送他一块纪念性的牌子，请他亲自题写几个字。他思索了一下，便写了“乐于平凡”四个字。这块牌子一直放在他的书架上，也一直是他的座右铭。

“人活一辈子，始终都要甘于做一个平凡的老百姓，不要追求名和利，我常常以此勉之，要甘于做一个平凡的人。”在2006年的日记里，他这样写道。

复旦教师地下党“三巨头”

“一个幽灵，共产主义的幽灵，在欧洲游荡……”甘当善教授至今记得，1959年9月份刚开学的一天，他坐在复旦大学第一教学楼的1233梯形教室，听站在讲台上的余开祥讲授经典课程《共产党宣言》。解放后，余开祥曾任马列主义基础教研组副主任，长期负责复旦马列主义政治课教学与科研工作。他曾经这样写道：“马克思主义的长久魅力在于它是引导后人穿越时间与空间沙漠的可靠指针，而不是供奉在神圣殿堂中的纸的花朵。”

2015年9月，余开祥被中共中央、国务院、中央军委授予抗战胜利70周年纪念章。而他和党的缘分开始于半个世纪前，早在上海解放前夕，他就成为复旦教师三位地下党之一，被称为复旦教师地下党“三巨头”。

1941年，出身农家的余开祥考入了中央政治学校。这所学校的性质类似于国民党党校，校长由蒋介石兼任，日常运作由“CC系”的陈果夫、陈立夫掌管。当时的余开祥并不了解这些，只是因为家庭经济状况比较差，又了解到学校不收学费和食宿费用，所以便报考了该学校。学校里每周有一个总理纪念日，国民党的一些要员会去讲话。日常对学生进行军训，每周六下午还要进行生活检查，训导员和军训教官对学生十分严厉，思想控制也十分严格。

时间久了，余开祥渐渐对学校的“党化教育”感到不满，也渐渐表现出一些情绪。有一次军训时，余开祥把枪摔在了地上。军训教官看到了，便给他判了不及格。按照学校当时的规定，连续两学期军训不及格会勒令退学。当时，曾任四川大学校长的程天放刚刚被调到中央政治学校担任教育长，对学校章程尚不清楚，直接发了布告，把余开祥连同另外两名有过一次不及格的学生判为勒令退学。被退学的学生如果不在规定时间内离开，就要受到逮捕。余开祥拿着学校章程，与另外两名同学找到程天放进行理论。陈天放碍于面子，不愿收回布告，便承诺以私人名义把他们三人介绍到其他学校学习。三人都选择了当时位于重庆北碚的复旦大学，并且顺利通过转学考试，进了复旦大学经济系。自此，余开祥开始了和复旦的缘分。

当时的复旦大学，民主气氛浓厚，进步教师也很多。到了复旦后，余开祥很快感受到学校氛围的不同。渐渐地，他通过一些学生和老师接触到了中共地下党员，他跟随这些人一起办读书会、出壁报，组织了许多不公开的进步活动。他还和朋友共同创建了一个

名为“青年民主同盟”的组织，这一组织后来发展成了由地下党领导的外围组织。

1945年，余开祥毕业，随后留校任教。1949年3月，已经是助教的余开祥经两位地下党员张薰华、梅蒸棣介绍加入了中国共产党。解放前夕，国民党军队占领了校区，余开祥便组织把一些学生和老教师疏散到市区。由于疏散后的人员比较分散，他还负责与这些师生联系，之后又组织他们回到学校。当时，一些学生经济困难，在市区里难以解决吃住问题，他就帮忙四处联系、组织募捐，帮助解决他们的经济问题。

解放后，余开祥到各个高校组织过教育工会。之后因为学校需要，又回来参加了许多学校的活动，包括打击银元贩子、三反五反等。土地改革时期，名义上是一位民主教授领导土改工作，但实际上，余开祥承担了主要工作，还曾远赴安徽五河、灵璧两县处理各阶级的土地关系。

图 / 余开祥与家人



作为家人与作为老师

五十年代初，正处于思想改造运动时期。那时，还是经济系学生的陈俊翕，也参与到了余开祥等教师的思想改造工作中，和余开祥有了一些接触。1952年，从经济系毕业的陈俊翕在统一分配下留校，也住进了第四宿舍单身宿舍。由于住得近，日常工作也多有交集，她和余开祥渐渐熟悉起来，发展起恋爱关系。1955年初，二人结婚。

婚后，两人育有一儿一女。由于夫妻二人工作都十分忙碌，难以腾出太多时间陪伴子女，子女的学习便基本都靠自觉。受到过文革的冲击，余开祥夫妇希望孩子不再读文科，而是多学些技术。小儿子读了技校，后来在工厂工作。女儿高中毕业时插了几年队，恢复高考后，作为第一批大学生考上了中医学院。毕业后被分配到曙光医院，工作至今。

由于在学术工作之外，余开祥还担负了一些行政工作，因此白天大部分时间不是待在单位里，就是在一些同志家里访问，往往晚上才回来。尽管工作忙碌，他还是保持着规律的作息习惯。每天早上六点听新闻，七点看电视新闻，然后出去工作，晚上的时间几乎全部留给看书看报，很晚才睡觉。在家里，即便是被家人叫出来吃晚饭的时候，他也经常是一面吃饭一面思考问题。陈俊翕记得，有一年暑假，她到北京出差了一个月左右，只留下女儿和余开祥两个人在家。等她一回来，女儿就向她诉苦。“女儿说她一个暑假都快变成哑巴不会说话了。因为他一直在看书思考问题，没办法跟女儿说话。”陈俊翕这样说。

但忙碌与严肃之外，余开祥也有十分幽默风趣的一面。在原世经所欧洲问题研究中心



图 / 95年前后学生徐子望从美国回到亚洲后时常带家人探访余老师

副主任胡荣花副教授的记忆里，余开祥是一个关心小字辈、十分和蔼亲切的人。刚进所不久，余开祥便亲切地称呼她“小花”。“那时，电影《小花》上映后，余老师还幽默亲切地跟我开玩笑说‘小花，你哥哥找到了没有？’”不久，这个称呼便传遍了世经所。甚至有些不知情的学生，还会直接称呼她为“花老师”。

对余开祥感念最深的，则是他的学生。1981年起，余开祥开始指导世界经济专业研究生，直到1991年退休后的几年里，他坚持认真负责地对待每一个学生。世界经济研究所1982级硕士徐子望，在毕业的时候，余老师出于惜才，力劝他留校参与世经所的工作。他记得当时师生二人在相辉堂草坪上居然来回走了两个小时，余老师语重心长、不停地劝说他。他最终没有听取老师的建议，“但余老师没有任何不开心”。世经所1993级硕士汪新芽记得，在她硕士毕业论文开题的时

候，已经退休的余开祥刚刚患上胃癌，在病中仍然不忘指导她的研究和写作。“记得他看完初稿后语重心长地对我说，其中推理和思辨尚显薄弱，还让我读了他指导的学长的论文底稿。到了最后一稿，他读完后笑眯眯地对我说，汪新芽，你看，你写作的功底是不错的，加上这段时间踏实的研究，这篇论文还是有质量的。”这对当时的她是巨大的鼓励。而据同为世经所1993级硕士的戚克梅回忆，“余老师要求很严格，差点没让我过”。在他读研究生的最后一年，每天一边在波士顿咨询公司实习、一边写论文，再加上母亲当时身体不好，影响了他的心情，学业上遇到不少困难。但尽管如此，作为导师的余开祥丝毫没有放松对他的要求，手把手地指导他修改，还曾亲自到南区宿舍敲门找他谈论文。最终，他顺利通过了硕士答辩，获得了合格的成绩。但答辩的时候，余开祥还是当



图 / 2010年10月世经所部分老师聚会，左起：罗秀妹、史家定、甘当善、伍貽康、董平、余开祥、刘同舜、郑励志、邹根宝、葛霖生

着在场其他老师的面，主动自责地表示，“有我的责任，我带学生带得不够好”。这一幕一直留在他的心里，感动至今。

老有所乐、老有所思

戚克梅曾经向老师请教长寿的心得。余开祥讲了三条：心态好、勤锻炼、老有所乐、老有所思。

第一条，心态好，体现在余开祥对病魔的态度上。1994年，余开祥患上了胃癌，在第一人民医院做了整个胃部的全切手术。在这之前，身体健康的他基本没怎么进过医院。在余开祥切除了全部胃部后，家人最初甚至不敢告诉他。直到某一天，余开祥专程去看望患了胃溃疡的住在同一个医院复旦大学老师时，医生看到了余开祥，脱口而出：“你看，他全都切除了，不是很好吗。”这时候，余开祥才了解自己的情况，但面对自己的病情，他表现出了乐观与平静。据夫人陈俊翕回忆，治疗的初期阶段，他需要做化疗，一个疗程需要六次化疗。余开祥坚持做了三次。后来实在吃不消，又了解到年纪大的人可以不做，才停了下来。之后，他靠着自己的调理坚持了过来，术后恢复很好，食量甚至渐渐超过了陈俊翕。有报道显示，71岁以上的年龄群体，在做了胃部全切手术后，5年生存率为9.4%，而余开祥从手术到去世，坚持了22年。

第二条，勤锻炼。手术后的二十多年来，余开祥每天早晨坚持起来做自我按摩，坚持去第八宿舍底楼的老年活动中心锻炼。他经常在活动室骑脚踏车，一次坚持两个多小时。

最初，他总是一个人走到活动室。但后来，他在马路上摔过两次跤，撞得头破血流，被别人看到了送回家。此后好几年，一直是陈俊翕送他过去，由那里的工作人员负责照顾，到了十一点钟，再由陈俊翕把他接回来。有些时候，余开祥嫌一天的运动量不够，还会在院子里走走，和院子里其他退休的同事聊聊天。2015年时，余开祥又生了一次肺炎。这之后，体力渐渐衰弱，食量减少，人也更加清瘦。2016年中期后，余开祥渐渐不便再下楼，但他很少躺在床上，依然每天坚持早起吃饭、坚持自己上厕所。天气暖和的时候，还会坚持在阳台上晒晒太阳。

第三条，是老有所乐。余开祥刚退休时，往家里弄回了许多花盆。刚弄回来的时候，他每天都要给花盆里的花浇水，每天还要一排一排地数，反复数着一共多少盆。如今，这几十盆花依然整整齐齐地摆放在他的家中。余开祥还颇喜欢书法。晚年他参加了老年书法社，定期交作业。

除了养花和书法，余开祥还喜欢听音乐。有段时间，他每周固定参加一次音乐欣赏会，还买了许多唱片和录音磁带。后来，欣赏会渐渐去得少了，但他依然保持每天听中央音乐广播的习惯。各类音乐中，他最喜欢西方古典音乐和中国的京剧，入睡前时常听听。老年大学里开了一门音乐欣赏类的课，他也定期去上。他告诉学生，音乐对陶冶情操很有好处。而在2006年的日记里，他还曾写到音乐与长寿的关系：“国外学者通过对19世纪以前出生的19名作曲家、指挥家、演奏者和歌唱家的寿命的调查，得出来一个结论，

音乐使人长寿。音乐之所以能使人长寿，其秘密在于优美悦耳的节奏能使人脑皮质产生兴奋，分泌出一种有益健康的激素，它们能促进人体血液循环，促进新陈代谢，另外能引起胸部肌肉兴奋，这些都能帮助人增加活力，延年益寿。”

最后一条，是老有所思。看电视是余开祥获取日常新闻的主要方式之一。每天早上7点和每天晚上睡前，都是余开祥定时收看电视新闻的时间，看完新闻后，他有时还会再看一些连续剧。余开祥对国际时事一直十分关心，无论是中日关系、还是美国大选，他都能侃侃而谈。陈俊翁记得，每当在电视上看到安倍晋三的镜头，余开祥就会像个小孩子一样，喊着：“打倒安倍”。抗战年代的生活经历使得他格外痛恨日本人。余开祥始终记忆深刻的，是中学时在浙江衢州念书，附近的机场遭受了日本军队的轰炸。轰炸中，日军不仅投放了一般的炸弹，甚至还投放了细菌弹、鼠疫炸弹。后来，他还专门撰写过一些文章，控诉日本的滔天罪行。

另外的一个重要习惯是看报纸。由于读小学时，余开祥的父亲便开始给家里订报纸，阅读成了他自小养成的习惯。除去《文汇报》和《解放日报》，他每天必看的就是《参考消息》、《环球时报》和《炎黄春秋》。每当在活动室锻炼完了，他就会去旁边的阅览室看看书报。直到住进医院病房，他依然延续着这一习惯。

在生病前，余开祥虽然已经退休，但依然投入了大量的精力用在所里的工作上。生病之后，他才真正放下了所里的工作。身体刚

恢复一些，他便不再甘于闲适的生活，在老干部处提出要组织一个政治理论学习组。几个党员商量了之后，一个学习组便成立起来，每个月固定一次活动。每次活动确定一个主题，会有一个人重点准备进行发言，主讲人发言结束后，其他人再发言评论。那时，余开祥已经行走不便，每每参加活动，总是陈俊翁用轮椅推他过去，待在那里陪着他。直到今天，这个活动依然以每月一次的频率举办着。

当时余开祥组织起的另一个活动，是政治课教师间的聊天会。曾经和余开祥、陈俊翁一起教过政治课的老同事，都是在五十年代从文科各个专业选调过来的，后来很多又分散开来，回到了新闻、哲学、历史等系，这些老同事构成了聊天会的主要成员。聊天会同样每月一次，每次一般都有十几个人参加，还在余开祥的家里举办过好几次，内容就是大家随便聊天，聊聊往昔，聊聊当前形势，大家都感到其乐融融，十分开心。直到2016年，因为两位成员的身体原因，这一活动才渐渐停止。

2017年2月1日2点50分，在上海曙光医院，余开祥的心脏停止了跳动，享年95岁。亲友们遵循了余开祥曾经立下的遗愿：后事一切从简，不做遗体告别。

（本刊记者采访了余开祥先生夫人陈俊翁、学生戚克梅等，在修改过程中得到甘当善、邹根宝、唐朱昌、罗秀妹、沈国兵等多位老师的指导和帮助，在此一并致谢。文章的写作还参考了《余开祥教授追思文集》。）



图 / 年轻时的独照

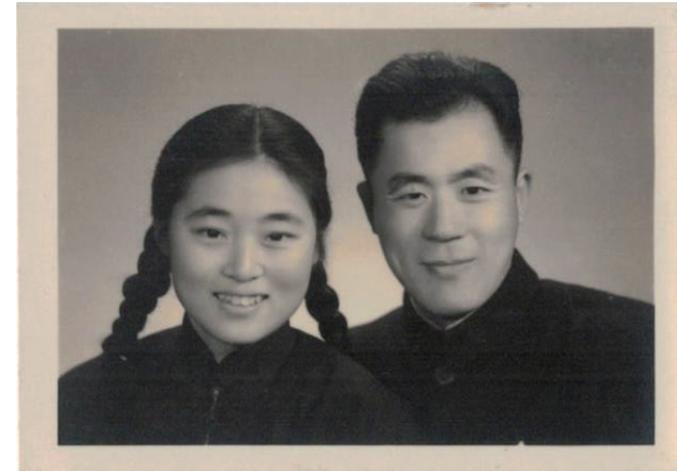


图 / 余开祥夫妇结婚照



图 / 金婚纪念

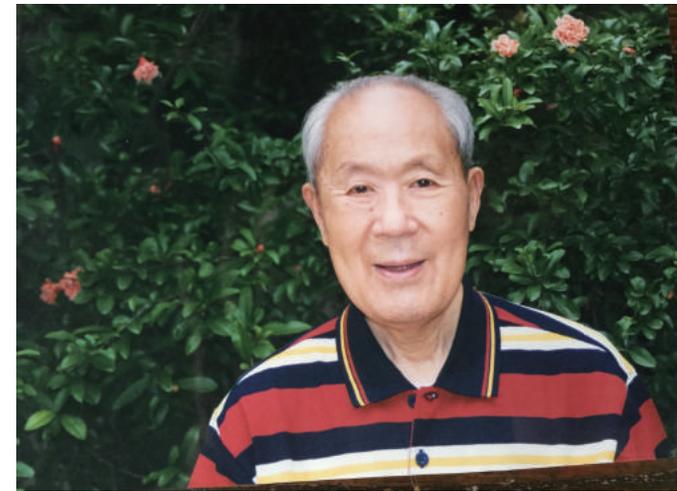


图 / 余开祥独照



图 / 周有光先生 2015 年 1 月 17 日于家中 摄影：马国川

张力奋：周有光最后一个生日

文 | 张力奋

2017 年 1 月 14 日中午，网上传来周有光先生去世的消息时，我和上海知识界的一些友人、前辈，正在庆祝他华诞 112 岁座谈会的午餐上。即便有光先生像个老顽童，你也很难想象，他会开玩笑把自己的祝寿会，悄悄改成最后的告别。

那天的座谈会，在淮海中路上的大隐书局，很有点沙龙气息，主题是“正确认识当今世界与中国”，宾客挤满了一房间。过去多年，每年都会接到有光先生寿庆座谈会的邀请，或北京或上海。因为出差，错过好几次。每次接到邀请，都会为他叫好，感怀他坚韧而绵长的生命，又刷新了自己的纪录，人生之崖上攀高一阶。当天，首位发言的是有光先生的外甥女上海戏剧学院教授张马力。她没说几句，情绪就悲切下来。她提到，生日之前一周，正住院的舅舅坚持回家。他已不进食，身体弱了很多，只是靠营养液维持，也不说话了。眼睛里“一片空空茫然”。她开场的真情流露，给会场罩上一丝沉重。

我与有光先生仅一面之缘。2015 年 1 月 17 日，我曾去他的北京寓所拜访过一次，坐了近一小时，是知名媒体人、有光先生的忘年交马国川先生引见的。2015 年，正逢母校复旦 110 周年校庆，有光先生恰与复旦同年（有光先生是 1906 年生人，此处指的是虚岁）。他毕业于上海圣约翰大学，四十年代末和共和国初年又在复旦经济系教过书，是校友。

那天，我把自己戴着的一条校庆的大红围巾送给他，上面有复旦 110 的字样。我给他围上，他的面容也衬红了些。他耳朵背得厉害，我得凑近他的耳朵大声喊，加以重复，颇有戏剧的喜感，对话是在高分贝中进行的。那天谈话，记得他重复最多的一句话是：要从世界看中国，不要从中国看世界。他给我看他的手提电脑。每天有朋友用电邮给他发各类文章，还有寄来的影印件，他照单全收，慢慢念。记得，那几天巴黎发生了一起恐怖袭击，谈话中有光先生问及细节，关注度和要去法国出差、旅行的年轻人无异。这个世界，仍与他有关联，值得他关心、好奇。我步入中年后，再不敢庆生，怕长岁。那天，刚出有光先生的家门，情绪就青春起来。原来我还不到他一半的年纪！

到了这个岁数，有光先生多的是时间。年轻时，走天下，他去的地方多。百岁后，他已很难出门。他住在一栋没有电梯的简陋公寓楼里，是早年国家语委给他分的房子。他的书房不大，他时常在书房的小沙发上蜷曲着，和衣而眠。没电梯，缺了一条腿，等于翻山越岭。他早过了爬楼梯的年龄。他又好胜，不愿意让年轻人背上背下，一年出不了几回门。他的世界，就靠互联网、电邮以及往来做客的朋友了。

那天，他的儿子周晓平先生本来要过来陪我们。一早我们得知八十多岁的晓平先生

身体不适，住院了。老爸 110 岁，儿子八十多岁。老，总是相对的。只要老爸在，儿子就不敢卖老。不幸的是，2015 年春节后不久，晓平先生病重去世，这可能是有光先生漫长一生中痛苦的打击。

最后这几年，有光先生住院的次数多了，但每次都奇迹般地挺过来。那天，上海庆生座谈会的午餐上，餐桌上布满了手机。微信上，突然飘过一条消息，大意是：周有光先生今早逝世。我的第一反应，假消息。咫尺间，他的外甥、外甥女就在邻桌，并无异样。这年头，网上常有公众人物“被去世”，神经变得高度敏感。这次却是真的。几分钟后，桌上多位朋友注意到了，只是低语，不敢声张。澎湃新闻也发了。我给总编辑刘永钢发了短信，请他核实一下信源。几分钟后，他回复告知，已与记者核实，消息无误：周有光先生已去世。席间，我们决定向周老的外甥女通报并核实。她很惊讶，但表示尚未得到家人正式通知，但消息应该属实。她和家人随即匆匆离席。

我与韦森先生等朋友一同离开饭店。我提议，是否回到上午书局的庆生现场，纪念一下他。中国人讲究红白喜事。老先生已活得圆满。一生最后一页，仍让我们后辈敬叹。大家都赞同。回到书局，发现会场已拆，下午有新活动。我们临时在电视屏上打上悼念的字样。同一空间，几小时前，还在为他祝寿。现在人生戏幕变幻。再起幕时，已是悼念。我推举韦森先生主持。其一是他年长，其二，他是复旦经济学院教授。有光先生四十年代末、五十年代初曾任复旦经济系副教授，他们算是前后同事。我们鞠躬行礼，每人说几句感言。我说不出来什么场面上的话，只觉得

如此一生，他当自足、骄傲。生日与忌日合一，灿烂的荣耀。赞美生，也赞美死，在地球走一遭，而后挥别。他生前有句话，称他被上帝忘记了，让他在人世间留住了一百多年。我觉得，对一个智者，长寿是幸运的。长寿是竞争力。长寿是硬道理。他幸运地经历了光绪、宣统、中华民国和中华人民共和国“四朝”。因为活得够长，他的著说、文字与思想，似乎都注入了更多的合法性。时间给了他视野、胸怀和情趣。最珍贵的，是他生命的光芒。他像一棵渐渐枯萎的老树，时不时枝头穿出鲜绿的新芽。因为长寿，他印证了自己的预见，见证中国重开国门，融入世界。他是过来人，一个坚信世界大同的中国人。中国只是地球的一部分。（2017 年 6 月写于牛津大学赛德商学院）

（本文系张力奋先生应复旦大学经济学院张军院长约稿而作，在此谨致谢意。张力奋，复旦大学新闻学院本科，后留校任教。英国 Leicester 大学大众传播学博士。曾任 FT 中文网创刊总编辑。现为复旦大学新闻学院教授。）



图 / 2015 年 1 月 17 日，时任 FT 中文网总编辑张力奋亲往周有光先生寓所拜访。摄影：马国川



伍柏麟、周美新：远年近岁，黄金如初

文 | 本刊记者 袁超颖

执子之手、与子偕老，八十九岁的伍柏麟和八十七岁的周美新依然相伴在他们的从容岁月里，黄金如初。

和伍柏麟、周美新夫妇约在一个阳光明媚的午后。给记者开门的是周美新，素衣银发，笑容十分亲切。招呼记者进屋坐下后，她端来一杯茶，介绍道：“这是龙井，很好喝的。”

夫妇二人皆随和、热情，没有一点架子。多年以来，不论住在复旦第四宿舍、第七宿舍，还是位于普陀区交通西路上的这间公寓，他们的家门时常被老师、学生们和记者们叩开——总有人来拜访著名的政治经济学大师伍柏麟，或讨论、或请教，而迎接他们的总是笑意盈盈的周美新。

伍柏麟的学生王志成回忆称：“到先生家，经常是师母为我们开的门。师母是个端庄、贤淑、美丽的女性，对先生的弟子都非常好。弟子们到了，师母就忙着泡茶，给弟子们端上一些水果或点心，问候大家的学习和身体。刚开始，有些惶恐，怎么能让师母忙上忙下呢？久而久之，也就习惯了，看着师母劳作，就像一个孩子很自然地、很幸福地享受着母亲的关爱。”

爱情开始的地方

从复旦大学正大体育馆往北，可以径直走入南区一期学生公寓。那里是曾经的复旦第四宿舍，也是伍柏麟、周美新夫妇爱情的起点。

在伍柏麟的印象里，原复旦第四宿舍与北京的四合院有些类似，外面是一片绿草地。他斜靠在椅背上，笑着看了一眼坐在对面的周美新，不无戏谑地说：“我们俩啊，可以说是三分互相认识、三分有人推荐……”

五十年代末，还是一名年轻教师的伍柏麟与当时哲学系系主任胡景钟、骨干教师薛

维新同住在第四宿舍206室。彼时，周美新在哲学系资料室工作，因工作上的需要常来找哲学系这两位教授，一来二去便和伍柏麟熟悉了。两位善良热心的教授则趁热打铁，尽力撮合他俩，“拉拉线，讲讲周美新同志怎么怎么好。”伍柏麟满面笑容地打开了话匣子。

周美新是典型的上海姑娘。伍柏麟回忆称，“她初进复旦时有上海小姐派头，一头又粗又硬的电烫头发，一袭高质量外装和花衣服，脚穿一双擦得亮光光的高跟鞋。有人形容是未见其身先闻其声。”他因此顾虑，怕今后一个穷教授养不起高消费，介绍人便告诉他，那都是家里人给打扮的，小姑娘实则很节约。果然，结婚多年以后，他发现妻子“不但不会奢侈浪费，而且，在自身花费上节约到无以复加的地步”。重新说起这段小插曲，伍柏麟依然忍俊不禁，周美新在一旁听了也只是笑。

1960年，发生了一件令伍柏麟此生都难以忘怀的事情。那年他下乡劳动，胃病复发得厉害，医生诊断为十二指肠穿孔，开刀动手术需要有家属签字。然而伍柏麟在上海并没有亲眷，哲学系总支便去做周美新的工作，原先以为她会顾忌二人并不是夫妻关系，不曾料到她欣然同意，毫不犹豫地去了字。

伍柏麟的心里大为震撼和感动，就在那年，他们确定了婚姻关系。复旦第四宿舍206室——二人缘分开始的地方恰被分配给他们作为新房。

比肩奋斗，天作之合

复旦校园里，尽管夫妇二人在不同的学科从事着不同的工作，但都格外刻苦、努力。



图 / 1961年 结婚照

早在五十年代中期，伍柏麟作为蒋学模教授《社会主义政治经济学》一课的助教，被派往中国人民大学“教师进修班”学习时，就十分勤勉。学习了三年，没有一个寒暑假回过上海，成绩全优。再度回到复旦执教，更是几十年如一日，披肝沥胆，从不马虎。有一年伍柏麟颈椎病发作，手脚发麻，严重影响走路，但他依然坚持由学生用自行车推着去上课，“像战场上坚守阵地的士兵一样，没有一次失职。”他的学生周伟林提及恩师，感触良多。

由于教学出色，伍柏麟两次获评复旦大学教学一等奖，1995年荣获了上海市优秀教育工作者、第二届上海市优秀高校导师称号，

并先后获得全国普通高校优秀成果国家特等奖和国家教委国家级优秀成果二等奖。

周美新则在哲学系资料室管理图书，她读书时候念的教会女中，尚有一些英文基础。饶是如此，为了满足同学们的需求，尽职尽责做好馆员工作，她仍多方涉猎、勤耕不辍。当时的哲学系资料室只有两三个人，她一边忙于资料室事务，一边旁听复旦不同学科的课程，“哲学、英文、经济都要学习、补课。”

“她常常去听课，晚上经常读书到半夜。说不上优秀，但是非常负责。”面对伍柏麟的评价，周美新显得有些不好意思。她55岁时本该到了退休年龄，又被复旦返聘两年，才正式退休。

一个醉心学术，一个求知若渴，夫妇二人比肩成长，可谓天作之合。

在伍柏麟眼里，更加难能可贵的是周美新淡泊名利、“人品好”。婚后恰逢三年自然灾害时期，哲学系有过一轮职工提薪，虽然名额紧张，但按照周美新的情况提薪其实并无问题。然而，她惦记着系里僧多粥少，大家都很难，主动退出将名额让给他人。“我便放弃了。”提及此事，周美新依然是轻描淡写、波澜不惊的样子。

伍柏麟曾在《往事追忆》一文中如是写道：“她从不揭别人短处显示自己的高明，包括丈夫在内；她总是真诚待人、平等待人；她淡泊名利，也这样希望和诱导我……”

六十载桃李春秋

1947年，伍柏麟师从陈彪如教授，学习当时西方先进的凯恩斯学派经济学知识。陈彪如逻辑严密、说理透彻的教学风格深深影响了他，使得他在今后的教师生涯中一直秉



图 / 1980年代伍柏麟老师在复旦教室给学生上课

持着严谨的治学态度、通俗易懂的讲话方式，深受学生们的喜爱。

周伟林回忆称：“伍先生的讲课风采在复旦是出了名的。理论课从来都难以‘有趣’，他却能讲得那样引人入胜，魅力无穷，除了内容丰富，张弛得当，最令听者佩服的是他的出口成章——条理清晰，说理透彻，无一句废话，几臻完美，被大家赞誉为‘老少咸宜，雅俗共赏’。复旦的学生白天用心上课，晚上还在宿舍的走道上热烈辩论，伍先生经常亲临现场参与点评，气氛十分融洽。”

只一点，伍柏麟是浙江宁波人，乡音难改，普通话不很标准，课堂上不时迸出宁波口音，往往引来学生们的哄堂大笑或是面面相觑。

他在聊天中不忘笑着问记者：“我的话你还听得懂吧？”

伍柏麟、周美新夫妇二人均极其关爱弟子，对待学生们视如己出、亲似家人。尤其从复旦第四宿舍搬至第七宿舍后，斗室之中，每有学生登门造访，他们总是热情接待，逢节假日，两口子的家便成了莘莘学子“蹭”饭的首选，原因是既可以畅谈学术，又可以享受到地道的宁波腌笃鲜。“有时候是她做菜，有时候就我来，因为只有我才会做宁波菜嘛！”伍柏麟聊起来还有些得意。

在学生史正富眼里，伍老师是一个热爱生活的人，师生聚会，他常能来一曲越剧名段，有板有眼，还会唱那时流行的港台情歌。师

母周美新则热情、和气，往往是忙着招呼茶水吃饭的那个人。

史正富更深深敬仰伍柏麟的正直与真诚，“做人的关口不在于为顺风顺水者喝彩，雪中送炭远比锦上添花来的艰难可贵”。曾经，一位担任学院领导工作的同班同学不慎犯了低级错误，听说校方处罚相当严厉，他马上想到找伍老师求助。还记得，伍柏麟不仅欣然应允，又设法联系到蒋学模等几位资深教授，联名写信给校领导请求从宽处理，同学们大为感动。

伍柏麟自己则直言：“老师和同学之间的关系大概是最纯真、坦诚、善良、亲密的关系了！”从教六十余载，他对学生毫无保留，倾囊相授，更是诚心以待，积极为他们的未来发展创造条件。

1996年，伍柏麟被授予复旦大学首席教授称号，他在授证仪式上表示，复旦大学经济学院不仅有蒋学模、张薰华、洪文达等知名的老一代经济学家，也有一批“文革”后成长起来的经济学者，提出“复旦经院十大青年学家”的美称，由此打响了这批青年学者的名气。除了给学生们造势，伍柏麟还将人才培养真正落到实处，领先主编多套经济学丛书，与学生们共同做课题，不断推出一批又一批新人新作；任复旦大学经济学博士后流动站站长，任职期间从中走出了两位“中国优秀博士后”和一位“上海市优秀博士后”；给青年教师争取机会，解决他们的职称晋升问题……

对于学生们而言，如果说伍柏麟给予的是父亲般深刻的教导与照拂，师母周美新则给予了他们母亲般无微不至的关怀。“我的师母风度非凡，一头银发，每次到伍老家中，

师母总是会将新沏的清茶递上，轻轻的、暖暖的话语将你的生活和学习压力减轻，使我终生难忘。”学生卫嫻在博士毕业论文的后记中如是写道。

复旦经院的“黄金时代”

伍柏麟研究政治经济学出身，改革开放后政治经济学界迎来了拨乱反正，他从此在这片领域躬耕不辍。

1986年，伍柏麟主编、复旦大学出版社出版的《新编政治经济学教程（上）》对资本主义部分的结构作出新探索，突破了在我国应用了几十年的前苏联体系。在他的认知中，有关政治经济学的理论并不是钉在墙上的真理，而应根据现实加以变化、发展进步。

2014年，再版的《新编政治经济学》得以刊印，其中新增了全球化的知识，以“和平、发展是当今时代的主题”收尾。伍柏麟称，未来的世界一定是“并存、共荣的”。周美新默契地从里屋取来他一直念叨的《新编政治经济学》给记者翻阅。伍柏麟告诉记者，正因这本反复改编、更新过的著作，他成为了“上海市第十二届哲学社会科学优秀成果学术贡献奖”得主。去年春节，主办方市社联特地送来年礼以表彰他作出的学术贡献，令他格外喜悦、感动。

1984年，复旦大学成立经济研究中心，建立经济学院。伍柏麟同时任中心副主任和学院副院长，后又任主任和代院长。在他的主持下，经济学院成立了老、中、青二十几位专家组成的“1988-1995年全国经济体制改革设想”课题组，提出了社会主义经济体制改革的目标应是“社会主义垄断竞争型市场经济”模式，简称“复旦方案”。



图 / 经济系教授们



图 / 伍柏麟教授与蒋学模教授



图 / 1998年伍柏麟老师和学生史晋川夫妇摄于复旦校园

方案中，有关市场经济的学术观点一度遭受质疑，“上海经济学界反对的人很多。”伍柏麟说。但他坚持认为商品经济实质上就是市场经济，个别字句可斟酌，原则提法却不能动摇，“文字可以缓和，市场经济的精神不能改”。这样的提法在当时存在很大的风险，然而伍柏麟始终忠实于自己的思考。对于市场经济的坚持也为他赢得了“伍市场”的美称。

学术独立，思想自由，伍柏麟等一群优秀学者们也以实际行动塑造着经济学院的灵魂。

前中国社会科学院副院长兼金融研究所所长李扬曾在其学术自传《笔墨人生》中回忆道，80年代初期，复旦大学的经济学正处于巅峰时期，十余位名师为学生们上课，“堪称一时之盛”。名师荟萃、思想激荡，直至今日，太多复旦的毕业生还对过去经济学院的名教授们念念不忘。“记得当年给经济学系81级硕士研究生开《政治经济学》课程的是蒋学模、伍柏麟、蒋家俊老师，开《资本论》的是张薰华老师，开《西方经济学》的是宋承先老师，开《国际金融》和《国际贸易》的是陈观烈和马之骧老师，名师授课，风采各异，精彩纷呈，常令我辈青年学子激励不已。”曾任浙江大学经济学院院长的学生史晋川，依然难忘那段求学生涯。

反观身为老师的伍柏麟，他同样记得他们培养了改革开放后第一批本科、硕士、博士毕业生。“史正富、朱民、华民、罗首初……”列举起名字来如数家珍，这些学生也都成为了各自领域里的领军人物。伍柏麟十分欣赏这批学生，称赞他们勤奋、用功，思想先进、解放。“那时候的确是黄金时代了！”他不

由感叹。

“当然啰，现在一样是黄金时代！”伍柏麟强调。

在伍柏麟心里，复旦大学经济学院一直都处在黄金时代之中。他读书在复旦，毕业在复旦，工作还是在复旦。薪火相传，他从他的师长们那里学会严谨治学，铺开了一条成人成才之路，又在这条路上坚定不移地引领着后来人继续前行。

远年近岁，与子偕老

伍柏麟在讲述的时候，周美新就坐在一边静静地听着，有时眯起眼睛笑。到她说起话来，则慢条斯理，透着一股淡然。

半个多世纪过去了，从1960年12月12日印着红双喜的结婚证上有了两个年轻人的名字起，到如今青丝变成白发，夫妇二人始终陪伴在彼此身边。

经济困难的时候每个月只有几十元工资收入，便苦中作乐，自己动手养两只草鸡，出人意料地贡献了百来个鸡蛋；而现今双双退休，一个看报、看电视，写写东西，一个做做家务，生活倒也悠闲自得。

十多年前，伍柏麟颈椎部位动了手术，术后恢复不理想，又先后多次住院进行康复治疗。无论在长征医院、新华医院，还是远赴浙江、河南等地求医问药，周美新不顾自己体弱高龄，始终陪伴在侧，悉心照料，熬汤煎药，从无一句怨言。学生们看在眼里，她还常常笑着安慰他们不要为她担心。无怪伍柏麟曾动情地说：“随着时光流逝，我越发感到她是上帝施与我的礼物，是我幸福的源泉。”

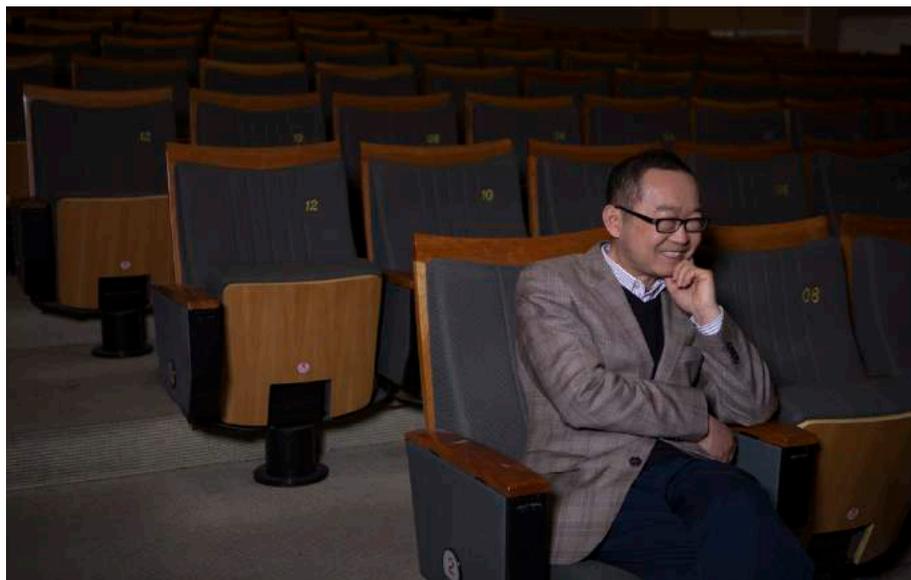
时光荏苒，不知不觉两位耄耋老人已经



图 / 游玩照

从复旦退休很多年了。然而，执子之手、与子偕老，八十九岁的伍柏麟和八十七岁的周美新依然相伴在他们的从容岁月里，黄金如初。🍷

（本文系记者对伍柏麟、周美新二老的专访，在此谨致谢意。部分内容参考自《伍柏麟教授纪念画册》）



张军：有着一个经济学家的“小目标”，他却喜欢聊咖啡喷泉

文 | 陈抒怡

回想以前的生活，张军感觉像是在参加锦标赛，唯有到达终点才有意义，拿下冠军才有价值，但他现在发现，“目标对我来说不重要了，每一步都对我有意义。”

如果在复旦经济学院院长办公室找不到张军，也许应该去咖啡吧碰碰运气。

我和张军的采访原本约在院长办公室，但他带我去的是经济学院的咖啡吧。这个咖啡吧占据了2楼的大部分开放空间，实木桌子边上是一排排摆满经济、人文类书籍的书架，馥郁的咖啡香加上淡淡的书香，很适合人放空自己。

往里走还有一个小房间，空间不大，刚好放下一张长条实木桌子和一排书架。“怎么样，还不错吧？”张军后背靠在垫子上，整个人窝在椅子上，看得出他对这个咖啡吧非常满意。他说，有时候自己一天要见十几拨人，他就坐在这个位子上，看着一拨人进来，一拨人出去。

这间咖啡吧的设立与张军有着直接的关

系。经济学院本来没有咖啡吧，老师们平时都关在自己的办公室里，吃饭就去食堂，缺乏可以交流的公共空间。“能不能建个咖啡吧？”经济学院的一位校友听说张军的这个想法后，当即表示可以向经济学院捐赠咖啡吧，这位校友在上海已经开了至少两家咖啡店。巧合的是，还有一位经济学院校友表示，可以向学院捐赠一座花园和喷泉，改善学院周边的环境，并聘请加拿大设计师操刀设计整个花园。

有人愿意为学院建咖啡吧、喷泉、花园，对学院和师生而言，肯定是件好事，但真要做起来却没那么容易。单说咖啡吧，电路、管线、上下水怎么走？这些事情不仅和学校有关，甚至和政府有关；咖啡吧不能对外经营，只对师生开放，怎么和学校财务对接？师生的一卡通如何能在咖啡吧使用？实物捐赠，没有相应的制度可循怎么办？按照既有规定，总金额50万元以上的项目需要招投标，如果招投标，捐赠方不认同又怎么办？

“我当时刚走上院长岗位，不了解学校这些制度和流程，只有一腔热情，却不知道深浅。”张军这样评价自己。他没想到，一个小小的咖啡吧，涉及到学校这么多部门。基建处、资产处、财务处、外联处……张军带着他的团队跑了个遍。不过，现在回头来看，他认为这不是坏事。“我需要熟悉这些部门的领导。事实上，我们现在成为了不错的朋友。”

花园和喷泉的捐赠项目要落地也很麻烦。因为实物捐赠没设招投标，方案在校长办公会上直接被否了。张军现在还记得，得知这个消息时他正在去北京的高铁上。“一听这个，我就急了，怎么对得起校友？”回上海后，

张军赶紧去找校长，详细解释了原委。“校长英明。”张军说，经过校长提议的一番再

审之后，最终挽救了这个项目。这还只是开始，工程队施工后又发现地下埋有管网，动不得，也无法知道谁有权能移动它们。权衡再三，张军决定更改喷泉的设计方案，缩小喷泉面积，在管网上方栽种植物。

“这个过程中有很多有趣的事情。”回忆那段经历，张军边说边笑，“如果没有满腔热血，没有坚持，这些事都做不了，也不想做。”

这样的张军和我印象中的他很不一样。张军是当今中国非常有影响力的经济学家，在某个网站对中国经济学人不同阶段的分类中，他被分在“第三代”，与林毅夫、周其仁、张维迎等划入一拨。

以前我采访张军时，谈的通常是改革、自贸区、经济转型和增长，但现在我的一杯拿铁快喝完了，话题却还在喷泉、花园和咖啡吧上。

张军的家人、朋友、同事都注意到了这种转变。他的好朋友、东方卫视著名主持人叶蓉在一次公开的论坛上说他变了很多，以前内敛，不太张扬，现在性格更加阳光，话也多了起来。张军的同事私下和张军太太说，以前张军有些清高，不愿意和人交谈，现在进进出出都会和人点头打招呼了。“其实我不是傲，只是对学术研究之外的这些为人处事的东西不太注意罢了。”张军这样辩解。

张军从小就是好学生，考上复旦大学后也一路顺遂，尽管1985年才本科毕业，但到上世纪80年代末，他已经在国内中青年学术圈中占有一席之地，并在上世纪90年代迅速崛起。少年得志的人，通常不太注意人际关系，但现在，张军在这方面似乎游刃有余。



图 / 张军在复旦大学读书期间与老师尹伯成合影



图 / 张军就读复旦大学本科时旧照



图 / 张军家中挂着他为太太画的素描像

“一场大病，是改变生活方式和人生态度的一个触发点。”张军的手指不自觉地敲击着桌子。他说的这场病指的是2009年他突患的急性淋巴细胞白血病，之后他接受了弟弟的骨髓移植手术，现已完全康复。

“我开玩笑说，是不是因为我现在的细胞是我弟弟的，我的血型也从A型变成了他的AB型，我弟弟的性格比较开放、活泼。”

细胞改变性格还有待科学进一步论证，张军也不认为观念的改变是从医院里开始，但他承认，“健康危机毫无疑问会冲击原有的生活观和世界观，当决定放慢前进速度时，你才发现会有比之前更多的时间去反思过去。过去哪有反思自己的机会呢？”

回想以前的生活，张军感觉像是在参加锦

标赛，唯有到达终点才有意义，拿下冠军才有价值，但他现在发现，“目标对我来说不重要了，每一步都对我有意义。”

我注意到在张军回复的电子邮件的签名档里有这么一句话：there is no way to happiness, happiness is the way。“过去总是认为彼岸才有幸福，一定要到了彼岸才能获得幸福，现在知道幸福是没有彼岸的，幸福在通往彼岸的路上。”在采访中，张军这样解释了他对这句英文的理解。

在出院康复期间，张军重拾了荒废了40年的素描。之前忙碌的工作让他差点忘了，自己在小学和中学时期喜欢画画。在他2015年出版的《被误读的中国经济》一书中，作者简介一栏中有这样长长的一段话：“喜爱



图 / 1990年张军在伦敦经济学院国际暑期学院学习

强调形式美的西方绘画和建筑艺术。对书法（左右笔）和珠算有一定的训练。大学时期就格外关注自然科学家的工作和个人佚事。喜欢欣赏摄影、雕塑、建筑作品和古典音乐。中学期间吹过笛子，动手做过雕塑，刻制过机械模型。对旅游和户外运动兴趣大增。爱修建草坪和花园，更爱家庭。”

“虽然我的体力不如从前，但我现在追求的状态是要做到‘心不累’。”张军说，心累来自于持续的压力，要做到内心平衡，需要努力做到无视压力，抛弃烦心事，着眼大处，尽量规避过于追求细节。

这样的心态直接影响到他看问题的角度和学术研究。在康复期间，受他的好友张力奋之邀，张军为FT中文网开了一个专栏，定

期写一些关于中国经济的文章。他还应邀为Project Syndicate写英文专栏。有不少人跟他反映，他病了以后写的文章和以前的不太一样了，站的更高了。“他们说以前的文章势不够，现在有势了。”

改变也体现在行政工作中，以前张军不能容忍的琐碎杂事和看不惯的人和事，现在能包容了。“要始终提醒自己，工作中必须要看到每个人的长处，从大处着眼，这样才能共同推动学院工作的发展。”

几年前，解放日报·上观新闻曾经对他做过一次专访，当时他提到，如果有时光机，他愿意回到2009年之前。但这次，当我让他给2015年以后的生活打分时，他亮出了一个高分：9分。这个分数甚至超过了他对之前

生活的打分。

谈当院长的“小目标”：“经济学院要实现无痛的转型”

上观新闻：既然生过一场大病，为什么还要接手院长这个职务？现在的工作强度对身体有影响吗？

张军：我在2009年住院，做了骨髓移植，现在已经治愈。不过那时候我接受组织上的这个任命还是挺有勇气的。那么多人提醒我做了院长会对身体有什么什么的影响，现在看来还好，我能把握得当。工作强度虽然增加了，但工作的性质改变了。

我现在每天都在我的时间组合中寻找平衡，除了行政工作，我还要指导硕士生和博士生的研究，也有合作中的研究，还要听讲座，出席国际国内的一些重要会议，我需要在各种类型的工作组合中寻找平衡，这样才能做到“忙得不亦乐乎”。用数学上最优化原理的语言，过去我只做研究，那时候的最优解是个“角落解”，现在我的最优解是个“角内解”，哈哈。

上观新闻：您担任经济学院院长后，经济学院很多新动作，包括校友捐款、成立全球校友会等，为什么会把校友作为学院建设的一个抓手？

张军：你知道，国内的老牌经济学院有一个共同的问题，负担重，人员老化，体制落后，国际化步子慢，虽然还是可以吃老本很多年，但已经无法面对新兴学院和国际对手的竞争。从财务上说，一个学院如果今天还主要依赖学校下拨的基本运行和发展经费，那发展速

度就会受到制约。

比照与一流大学和学科的差距，我们要发展、要转型的东西太多了，人才结构要更新，培养研究生的方式要改变、科研的质量和水平要提升，硬件和软件的基础设施要现代化，国际化水平要提高，甚至行政后勤要做到有效率，能用双语工作。这些都需要很大的投入才行。

我也很清楚一个学院在现有的体制下能做什么。我们不能推倒重来吧？只能在增量中发展，通过增量的扩大来逐步优化结构和实现向更高阶段的发展。所以，我认定经济学院要实现无痛的转型，需要寻找到一个突破口，能否更多依赖社会资源这一增量来发展自己？这是我一开始就想到的问题，就是能否要盘活经济学院可能是最重要的外部资产？什么是我们的外部资源？除了从政府支持的项目中获得支持，可能最大的外部资源就是我们的校友资源。

我首先要知道我们到底有多少校友，但是没有一个好的数据库，也没人说得清。所以我上任后成立的第一个行政办公室就是校友服务中心，这个中心做的第一件事就是建立校友数据库。有意思的是，后来我们是在校友的技术支持之下建了这个数据库。统计发现，学院在册的校友，超过4万6千人。

我跟学院班子商量，我们一定要成立自己的校友会，而且我的口气还很大，要成立复旦大学经济学院全球校友会。这个想法得到了党政班子的支持，也得到学校的首肯。在2015年10月我们举行的庆祝复旦大学经济学院建院30周年的大会之后，宣布成立了全球校友会。我们邀请了校友、著名经济学家吴敬琏和泛海集团董事长卢志强担任名誉

会长。另外两位杰出校友担任联席执行会长。

我们还组建了全球校友会下的地方校友联络处。在经济学院全球校友会地方联络处首批授牌仪式上，蒋昌建先生来主持，我记得他说：“大家可不要把地方联络处看低了，这都是了不得的地方，第一个纽约，第二个香港，第三个法兰克福，第四个北京，第五个深圳。”从2015年到现在，我们已经成立了28个联络处，接下来厦门、天津、合肥、重庆也要挂牌了。

上观新闻：2015年泛海控股集团向经济学院捐赠1.5亿元也是出于校友情谊？

张军：对，我发现只要有一个很好的想法，校友们非常愿意支持。

我上任后第一次向校长汇报工作就提出经济学院需要一栋新的大楼，也想配合上海国际金融中心建设的目标，建一个高端的国际金融学院。我还表达了寻求卢志强校友支持的想法，他是复旦大学的校董。校长很支持我，记得是2015年的3月，有一天晚上我正在操场上走路，在北京出席两会的校长给我打电话，要我后天飞北京一起拜访卢志强，并要我写一个基本方案。

我写了1页多纸的提纲，列了大概9条想法。一是要成立复旦泛海国际金融学院，金融学科是经济学院的强项，为了更好的培养金融人才，服务国际金融中心建设，应该成立一个国际金融学院。第二，想新建一栋经济学院大楼。第三，要成立经济学院院董会、国际咨询委员会。第四，要设立经济学院的发展基金，等等。

上观新闻：我记得您在发表“就职演说”时

就说过，希望老楼边上能有一栋新楼，用空中长廊连起来，现场还响起了笑声和掌声。

张军：现在想想有点后怕，我只是一时冲动，那时候没有跟人探讨过可行性，还没有来得及向学校领导汇报过，也根本不知道学校有没有可二次开发的地块，简直就是痴人说梦啊。

上观新闻：那怎么就脱口而出了？

张军：也许是羡慕嫉妒恨吧。我去过很多兄弟学院，我很注重那里的硬件怎么样。发现有些学院硬件相当好，近乎一流，还有的在别处建了分院。硬件既是发展的结果，也对进一步的发展至关重要。别的不谈，你去看浦东的中欧国际商学院，一流的校园和硬件设施，这不重要吗？建新楼是我的一个梦想，那时候王健林还没说“小目标”呢，哈哈。

后来我想，既然这话已经说出去了，我就把这点写进了方案中。卢志强对建校友会、设立基金、建楼的想法都表示支持。卢志强说：“你算算建楼要多大面积，匡算一下需要多少钱，我来出钱。”就这样，2015年5月份泛海控股集团向复旦大学捐资1.5亿元人民币，用于经济学院新大楼的建设以及国际金融学院的组建。

整个大楼项目的立项得到了我们学校书记校长的大力支持。在北京，校长亲自站台，我极为感动。再后来，当时的朱之文书记亲自带领分管基建的副校长等来经济学院调研，我陪他登上现在经济学院的8楼，考察可能的建设地块。现在项目进展顺利，卢志强邀请了国际上7家设计事务所参与竞标，最后纽约的一家方案得到了认可。

整个2015年，除了卢志强的巨额捐赠

之外，还有前面提到的校友捐赠了咖啡吧、花园、喷泉，另外还有两位校友分别捐赠了2000万元和1000万元，扩大了我们的发展基金的盘子。有了这些捐赠，我们不仅营造和改善了内部的小环境，而且也才能有实力在这两年加快引进高端人才和推进我们的补短板建设。

上观新闻：经济学院的校友60%以上的在金融行业工作，是不是你们学院的校友是复旦校友队伍中资金最雄厚的一群人？

张军：对，我们的绝大多数校友应该是刚刚改革开放以后毕业的学生，现在金融界比较活跃的，正好就是这拨人。

从全国来讲，据统计各金融机构首席经济学家中我们经济学院培养的数量最多。另外，前IMF副总裁朱民先生和前亚洲开发银行首席经济学家魏尚进教授都是我们经济学院毕业的。在我们2015年举行的首届复旦首席经济学家论坛上，吴敬琏先生在演讲时也说过：“我也是首席经济学家”，因为他曾经做过中金的首席经济学家。

这两年，我们的全球校友会推出的复旦首席经济学家论坛和经济学院全球校友会的年会，在学界和业界的影响力越来越大，两个活动都由我们的校友们冠名赞助支持。

上观新闻：现在教职员工的收入是不是也增加了？

张军：我一再说，对学院来说，最重要的任务是培养学生。我们需要有一大批杰出的经济学家和出色的教师，具备具有吸引力的教学与研究环境，这样才能吸引到优秀的学生报考经济学院。这几个方面我们都在加大投

入力度。尤其是，结合泛海国际金融学院的建设，从2015年到现在，我们要结合学科建设大力提升海外优秀人才引进的力度。

在人才引进方面，我提出两条腿走路，健全“一级市场”和“二级市场”高端人才的引进机制。“一级市场”是指刚刚出炉的博士生首次进入的劳动力市场。我们每年1月到美国的经济学会年会去招人。比如，今年1月份，我们收到了300多份申请，挑选了80多人到芝加哥面试，最后招入8人，平均年薪在40万元以上。

我说的“二级市场”是指那些已经在其他大学或研究机构就职的杰出人才。根据学科发展的需求，我们每年也会瞄准一些在科研和成果上非常突出的学者，他们可以是教授或副教授，这部分人的年薪一般在60万元-100万元，个别情况下也可以更高。

当然，我们现有的教师队伍包括行政后勤人员，也要根据绩效和学院事业的发展深度不断改善收入水平和福利待遇。我现在深深体会到国外大学的校长或院长为什么要把筹款当作第一要务了。我就任院长后不久，有一次我在班子会上讲，我期望两年后学院的总收入能突破1个亿，那样的话，说明我们在教学、人才培养、科研、人才引进、国际化乃至行政后勤等各项事业上的投入力度已大幅度提升。

现在我很欣慰，我们在各项工作的投入都大幅度增长，尤其是用于学生培养、科研激励和人才引进等方面。另外，我也给我们班子加压，承诺教职员工的收入每年都能有明显增长。到目前为止，这两个目标都实现了，说明我们班子很努力，算是实现了个“小目标”。

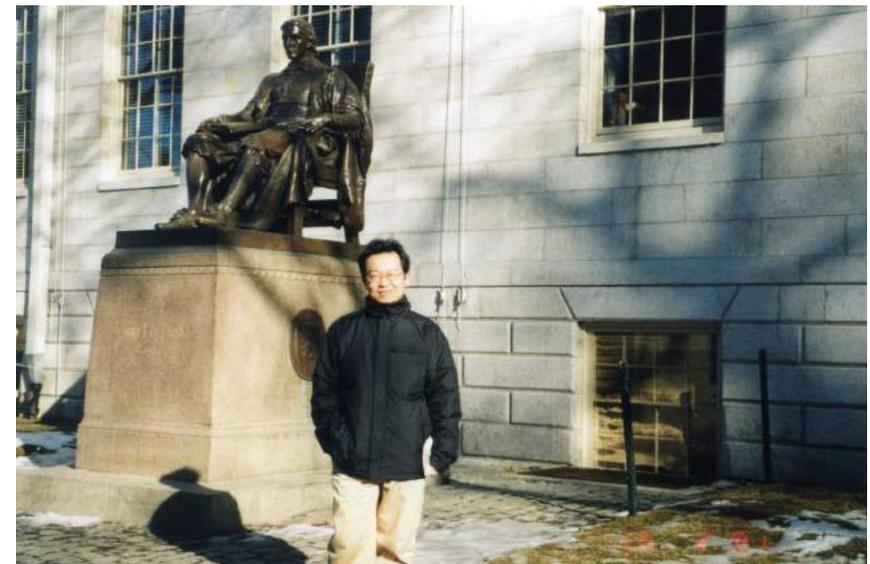


图 / 张军在海外求学时照片



图 / 复旦大学经济学院花园

谈个人转变：“如果和社会格格不入，怎么去改善这个社会？”

上观新闻：您花大量时间在学院工作上，会影响个人研究吗？

张军：那肯定影响。但你得承认，这也同样是很重要、很有意义的工作。而且既然做了这样一件事，就要坚定信念，主动把工作做好。

对我个人来说，学术固然很重要，但到了我这个年龄，学术也不再意味着就考虑如何发表论文，还应该更多去做一些更深层次问题的思考。

我很清楚，学术对我来讲，已经不完全是用发表论文多少来衡量的了。过去我有发论文的目标，做的是碎片化的具体研究，现在没有发论文的压力，也到了要超越碎片化研究的阶段。做行政以后，影响的是我以前

做碎片化研究的时间，不影响我思考和研究更深层次的大问题的兴趣和热情。

上观新闻：什么大问题？

张军：说大问题也许会产生歧义，它是相对于细小问题而言的。比如说，以前做宏观经济研究，研究全要素生产率、经济增长、劳动力市场的变化、利率、汇率等这些非常具体的方面。现在我更希望站得有高度，思考这些东西之间的关联。我现在更习惯于用这些关联来考虑一些现象背后的机制。

比如，现在很多人、甚至普通人都相信我们国家的经济这些年受到了资金脱实向虚的困扰。但我认为这样的看法还只是看到了更浅表的东西。如果可以站得再高一些，你会去思考虚实的划分在概念上真有意义吗？如果没有意义，你看到的脱实向虚现象说不



图 / 复旦大学经济学院咖啡吧

定是生产率增长源泉发生微妙变化的结果呢，只是我们可能还没有充分理解这个变化而已。以前不太会想这些更有趣的问题，但现在会想。

以前我做局部化的碎片化研究时，跟大多数人一样，各个板块之间有一堵无形的墙，挡住了你的视野，而你也不在意，因为这并不妨碍你写出可以发表的论文。你如果能站得更高一些，越过了这些墙，你看到的就可能是不一样的东西。过去看不到的关系，现在说不定就被发现了，这对我们理解现实的经济更有帮助。

上观新闻：您长期研究经济，现在算是真的投入到火热的经济生活中，有什么感觉？

张军：这个倒蛮有意思，一个做经济研究的人通常不太做经营，往往对具体操作不屑一

顾，好像对实务性的操作也没有太大兴趣，也不见得有这个能力。

行政管理里面包含了两个层面，一是有理性的一面，你应该识别规律，遵循规律。但另一方面跟理性没关，更多是情感层面的，是人际关系，需要协调各种关系，这时候就需要一定的技巧来应对。

在大学里，教授来做院长不容易，尤其是当你真想有点追赶的事情时。我每天都会遇到新问题，有时候也觉得事情怎么可以没完没了。好在学校的的大领导和很多部门的领导对我还是很支持的。我记得为了花园捐赠项目一事去找学校基建处的处长沟通，处长说我还从来没有在办公室接待过一个院长。出于这种感受，彼此理解和尊重，他们也会支持我的工作。

知识分子通常比较清高，但是做院长，



有时候就不要把自己当成院长和知名学者。所以到目前为止，好像我要做的事情都做成了，虽然也都不是一蹴而就。

所谓清高的知识分子，有时候也是可悲的。如果和社会格格不入，怎么去改善这个社会？还是要和这个社会紧密联系。当初学校没有实物捐赠的成文规定，但有了我们的案例，学校方面以后有类似实物捐赠的，都可参照经济学院这套模式走，这就是改善啊。

我研究中国经济改革这么多年，大概知道中国做对了什么。有的时候没有制度，那就做事在先，回头再去建立规范的制度；有的时候制度存在很久了，但这个制度让你想干的事成不了，你无法接受，但是只要你觉得这个事情对发展大计重要，你就要想办法去突破，最终能推动发展，也推动制度的改变。我们过去这样的改革者太多了，没有他们，中国不可能走到今天的发展水平。我自知自己不是改革者，也没有这个能力，但我坚持不懈啊，我认准对学校、学院发展是有利的事情，就坚持，最终或许能办成。

谈当院长的“小目标”：“经济学院要实现无痛的转型”

上观新闻：你们这批上世纪80年代涌现出的经济学家和政府的关系比较密切，您也多次参与上海和全国的一些决策咨询活动，还应邀出席过李克强总理主持的经济形势座谈会。您最早是从什么时候开始的？

张军：第一次见的市领导是汪道涵，那时候我刚刚研究生毕业。他喜欢读书，有一次读了好几本经济学的书之后，他想找几个年轻人聊一聊，就把我也叫去了。我记得他当时

的办公室在外滩市政府，现在的浦发银行，一楼的一个角落里，他穿着一双布鞋，看起来非常随意。我们交流读书心得，谈论对经济改革的理解，想到什么聊什么，氛围非常好。我是参与者中最年轻的学者。

后来徐匡迪任上海市市长时，我除了在决策咨询会议见到他之外，每年小年夜他都邀请我们去市政府吃饭聊天，持续了多年。十多个人围坐着吃饭聊天，也非常轻松。

再后来，我受聘担任上海市委决策咨询委员会的委员，韩正书记亲自为我们颁发证书。我还是民进中央的特邀咨询研究员，严隽琪主席为我颁发了聘书。另外，我还与国务院参事室保持着密切的关系。

上观新闻：回想上世纪80年代时，经济学家为政府出谋划策的参与性很强，但现在经济学家的影响力似乎没有那么大了？

张军：你说的是对政府或在社会上的影响力吧？上世纪80年代的经济学家，无论是知识结构，还是分析能力，和今天的年轻经济学家肯定不能比。在上世纪80年代活跃的经济学家参与的并不是决策，更不是经济的操盘手，而更多地是引领思想。从这个意义上讲，尽管在那时候很多人在思想界很活跃，但跟当时的经济治理之间，还是隔了一张皮。

到90年代情况开始发生了变化了。相当一批在80年代思想非常活跃的经济学家已经撕破了这张皮，直接参与到经济的运行中了。比如央行、证监会、外管局的领导都是曾经的经济学家，周小川、楼继伟、郭树清、易纲、方星海都是经济学家。

除了这批做了领导的经济学家，我们毕竟还有学院派的经济学家，这是绝大多数。现



图 / 上世纪90年代初张军参加国有企业改革课题组时合影，后排中间的两位分别是上海刀片厂厂长和上海白猫的老总，后排右三为张军

在学院派的经济学家中，年轻人越来越多，这些人在大学里教书做研究，跟政府本身还是保持一定的距离。现在越来越明显的趋势是，这个年轻队伍的主要任务是做更纯粹的经济研究和发表高质量的研究论文。

我们不能急功近利，这些学院派的年轻学者正是中国经济学领域的中坚力量，即使眼下好像跟我们的政策或决策离开得比较远。好在我们还有一部分经济学家已经转向了政策研究和咨政服务，这拨人一部分来自学院派的资深经济学家的队伍，一部分本来就在智库型机构，比如社科院或党校等。

从前笼统地说就是一拨人，现在分成了三拨人。国际上也是如此。

上观新闻：您觉得现在做经济研究和以前有什么不一样？

张军：其实我一直关注和研究改革后时期的中国经济，这个至今没有太大变化。因为研究中国经济，所以我必须近距离观察和熟悉我们的经济运行。从上世纪80年代中期我在读研究生的时候到现在，都是这样。我记得我刚刚留校工作就积极参与了市经委主办的国有企业改革的调研活动，我们去了当时的纺织局、机电局、仪表局、轻工局，见识了好多国有企业的厂长经理，有些是非常优秀的企业家。比如上海白猫的老总，我们现在还有联系，还有上海刀片厂的厂长，最近我们又联系上了。

那个时候大家都很淳朴，还组织有关的人员跟你座谈。现在去企业，可能根本见不到董事长、总经理。

上观新闻：这样看来，您这一代的经济学家

可能是唯一一批兼顾学术和实操的经济学家了。

张军：我觉得这取决于你做什么研究，研究什么问题。我做中国经济研究，当然需要更多了解这个经济，了解这个经济并不要求你一定要去做操盘手。现在很多年轻学者并不研究中国经济，而是研究美国的问题，或者研究纯理论问题，那就不一样了。

我自己指导的研究生们大多数也选择中国经济作为研究对象，但他们不像我们那时候有更多的机会和耐心观察真实的经济，感受就差很多，往往是基于他人的研究文献或数据来做研究。这是个问题，但我认为这也是可以逐步改变的。🌍

(来源：上观新闻 2017-04-07)



戚克梅：愈智慧，愈自由

文 | 本刊记者 伍静 樊嘉政

戚克梅回忆，2000年左右，他在美国高盛总部工作时，他所在的电信组200多人中有六、七个资深银行家年收入达到千万美元以上。但是，高盛对雇员给客户送礼有严苛的限制，规定一年送给一个客户的礼物，不能超过100美元。他记得当时在接待后来成为台湾地区“行政院长”的毛治国时，也就送了他一本讲华尔街故事的书而已，书名叫“Big Deal”（《大交易》）。

“我们后来事儿越做越大，动不动做几百亿上千亿的事儿，但我牢牢记住了这个100美元，”戚克梅十分感念高盛文化给予自己的熏陶，“经过这样严格的培训，我今后做再大的事，依然能够严守法律的底线。”

第一次见戚克梅时，他刚从公司楼下的Ritz酒店游完泳上来，一身藏青休闲西装，面色光润洁净，一口纯正的北方话，播音员般的磁性嗓音，浑身透着清澈、爽气。

国贸CBD，北京国际金融聚集区。透过华茂22层办公室的窗户向外眺望，是快速崛起的“中国樽”及形状奇特的CCTV，戚克梅转动着手中的笔，眯起眼睛，“这个地方非常伟大。你看这几幢楼，amazing，这就是曼哈顿！”

曼哈顿曾是戚克梅金融生涯的一个重要驿站。他的事业、人生地图上还印刻着这样一些标志性节点：天津大学——复旦大学——美国哥伦比亚大学——中央党校，波士顿咨询（BCG）——高盛总部——高盛（香港）——中金公司——望华资本。

漂泊了半个世界、闯荡完国际国内顶级金融圈、拿到最高学位、做到董事总经理（MD）、揽获多个IPO大奖之后，戚克梅选择了急流勇退。2013年，被客户私下称作“中金投行半壁江山”的他笃定了脱离体制、自立门户的决心，正式创立“望厚山资本”（后改名“望华资本”）。

“望华资本”很快迎来开门红。2014年独立操盘完成美年大健康对慈铭体检10亿元的首期现金收购，次年完成上海天亿对慈铭26亿元的合并，这是中国医疗服务行业迄今最大的并购之一。2015年完成对美年健康（002044.SZ）上市前的投资，迄今不到2年，收益超过4倍。今年5月9日，“望华”作为独家财务顾问，又宣告完成北京迪信通（6188.HK）总计1.58亿股的股份出售交易，转让价格超过二级市场价格近40%……

坐在自己一手创立的公司里，戚克梅显

然找到了最舒朗、最自由的状态，他随手拿起一个外形俏皮可爱的手机，“你看，今天用了女儿的手机壳，我就喜欢，怎么着吧……”

复旦——“波士顿”，调整人生方向

戚克梅出生在青岛一个公务员家庭，据家谱记载，是戚继光的旁系后代。他的名字是祖父取的，有个生僻字“梅”，意指檀木，雅正而不绮丽。这不是一个有传播力的名字，一如他本人的低调。更多的时候，同事喊他Kevin Qi。

从小学到大学，“优秀”一直是戚克梅的生活方式：一路担任班长、初二在华东六省一市的《中学生文苑》上发表作文、高中在全国数学联赛中获得山东省二等奖、保送天津大学……

他的人生转折发生在复旦。“天大是优秀的工科大学，推崇实事求是的文化。复旦是中国顶级的综合性大学，则有虚无缥缈的成分，高屋建瓴。我们复旦世经所1993级硕士班，一共十几个学生，真的非常出色，尤其是女生。”

1994年，在复旦读研二时，戚克梅经面试获得该届唯一的一个赴南大中美中心（南京大学—约翰斯·霍普金斯大学中美文化研究中心）交流一年的机会，“由于有复旦，我才有这样一个机会，对我影响特别大。我的人生轨迹发生了变化，进入到外资体系。这奠定了我很多职业的品性。”

用戚克梅自己的话说，他骨子里是一个长着“数学脑子”的理科生，从小接受过数学方面的特殊培养，对数字的颠来倒去，非常娴熟和敏感，一切都是以数字为中心的，“公

司手下给我的 EXCEL 表，我一眼就能挑出“错来”。

而在复旦、在南大中美中心，他“有了方向性的调整”，对西方经济学的理解、英文的口语表达和跨文化认识突飞猛进。中美中心在这一年约招了 80 个学生，来自经济学、国际关系与政治、法律、新闻、历史等不同学科，“每个房间住一个美国人和一个中国人，凑到一起，我的室友是哥伦比亚大学的，关系很好……”很多年后，这个美国室友在旧金山成立一家基金，戚克梅还参与了投资。他感叹，“这在九几年是无法想象的，那时我们中国人很穷。谁想到会给美国同学投资”。

1995 年，在复旦的第三年，戚克梅邂逅了全球最有影响的咨询公司之一——波士顿咨询（BCG）。每天早上他在复旦南区松花江路附近乘坐 123，到人民广场换乘，然后去华山路上的 BCG 实习。BCG 于 1994 年刚刚进驻中国，戚克梅成了这里最早的、为数不多的一批中国员工，从此更加一发不可收地融入外资体系中。

在戚克梅看来，西方的体系教会他的是，“毫无资源，白手起家，一切靠你本事，一切靠你能力，一切取决于你。”

“在波士顿，工作非常辛苦。它对我最大的影响就是，我们一直在研究 business 的本质，公司整体的战略，而不是局部。后来，我虽然投身金融，但不会只见树木、不见森林，金融毕竟只是企业的一个方面。这是我在 BCG 的最大收获”。离开复旦一年后，戚克梅就在波士顿执行了一个碳酸饮料项目，赴各大卖场考察每一个环节，还成功访问了茅台酒教父、时任董事长季克良。“他儿子当时在美国，我就从美国年轻人的生活聊起……

来自上海的一个小伙子，谈了老半天，最后也没告诉他老人家，是可口可乐，还是百事可乐……”他笑说。

高盛 - 中金，100 美元不逾矩

90 年代末，在 BCG 的推荐和资助下，戚克梅赴美国哥伦比亚大学商学院修读了 MBA，毕业后去了美国最负盛名的投资银行——高盛总部。

作为迄今已经存在了 147 年的老牌金融公司，高盛之所以能够在大风大浪中屹立不倒，不仅因为业务优秀，还对雇员的严格要求和管理著称。

“很多人以为美国人很笨、很懒，这不是事实，他们没见过真正优秀的美国人。当时华尔街的美国同事，首先身体结实，整天健身，加班不睡觉是家常便饭。其次，口才好，讲起来头头是道。第三，数字深入浅出，凡事能形成量化概念，形成具备操作性的方案……我在纽约也经常加班，有时连着三天熬夜，每天只睡四、五个小时。”

戚克梅回忆，2000 年左右，他在美国高盛总部工作时，他所在的电信组 200 多人中有六、七个资深银行家年收入达到千万美元以上。但是，高盛对雇员给客户送礼有严苛的限制，规定一年送给一个客户的礼物，不能超过 100 美元。他记得当时在接待后来成为台湾地区“行政院长”的毛治国时，也就送了他一本讲华尔街故事的书而已，书名叫“Big Deal”（《大交易》）。

右图 /2016 年 6 月，戚克梅在中美中心 30 周年庆典上与美国前国务卿奥尔布赖特合影。





左上图 / 甘当善教授在南区宿舍与研究生谈心，左三为戚克梅。
左下图 / 戚克梅（前排右一）在91、92、93级研究生毕业典礼上。
右图 / 戚克梅硕士毕业照。



图 / 1999年戚克梅（左）在纽约参加抗议美国轰炸中国驻南斯拉夫大使馆的活动。

“我们后来事儿越做越大，动不动做几百亿上千亿的事儿，但我牢牢记住了这个100美元，”戚克梅十分感念高盛文化给予自己的熏陶，“经过这样严格的培训，我今后做再大的事，依然能够严守法律的底线。”

2001年戚克梅回亚洲后不久，就加入了中国国内第一家国际性投资银行——中金公司，成为中金当时少数来自于外资银行的员工。这个重大决定源于他此前在高盛（香港）一段工作经历的触动。当时高盛和中金一起做中国国企上市项目。一次在澳门参加高盛举办的亚洲电信、科技会议时，戚克梅发现，中国投行跟客户打交道与外国投行完全是两码事，有着截然不同的话语体系。“一个中国（投行）人会对客户说，我明天路过你家孩子的学校，顺带把你孩子捎回家……这是完全不同level的关系。他们有同样的文化，有很近的居住距离，有相互深刻的理解，甚至千丝万缕的联系，你是不可能做得过他们的。我从1994年到2001年，七年多的时间，基本都在外国体系里。中国客户觉得你不是真正的中国人。”他此时深刻地感到自己太过西化，需要重新回到中国体系之中去。

在中金的11年多中，戚克梅把自己中西结合的优势发挥到极致，将西方的专业主义接上中国国企的底气，一步一步从基层的Senior Associate做到最高层的董事总经理，“完全用自己的双手打拼出来”。

他设法摆脱人们对他“从海外回来”的刻板印象，放弃西装，改穿夹克。他研究国企的文化，达到深入骨髓的地步。但“仍不解恨”，2010年还去中央党校攻读博士，师从党校副校长王东京教授。

他扎根在北京，把家搬到了离公司3公

里半径之内。他疯狂加班在中金是有名的，每天十点半前一定在办公室，“你熬更多的夜，你努力做得更好，你把材料做得更漂亮，你陈述得更清楚，这样，同样的话别人要讲三天，你来了一句话讲到点子上。你通过自己的专业能力，通过自己的品牌来做事。”

更重要地，他把在高盛养成的“洁癖”带到了中金，“投行其实是对人的服务，不同的人来做有不同的选择，我选择通过我的专业来服务。我做得干净，这么多的项目，客户也有被抓进去的，但我和他们保持着纯洁的关系。”

在中金，他主导执行完成了中国石化、国家开发银行、中国建筑、新华保险、中国五矿、远东租赁、中国网通等大型国有企业的IPO或并购重组项目。最顶峰的时候，近一半的央企IPO项目由他负责。其中，2009-2012年，他的三个项目中国建筑、远东租赁、新华保险先后获得了境内外媒体评出的年度最佳IPO奖。也因此，客户中一度有“戚克梅是中金投行”半壁江山”的说法。“客观的讲，我不同意这种说法。因为投行是个人与集体的结合。尽管有的时候需要deal maker，但执行起来需要前赴后继，调动整个公司的力量。在国企里这更是树大招风。其实，我听到有人这样讲的第一反应是，糟了，我得赶紧走人了”，他笑着说。

望华资本，望厚如山

“其实，我本质上是一个孤独的思考者，一个独立的创业者。我想事往往想的是十年或更远的事。这是我做事的方式。”

谋定而后动，是戚克梅的行事逻辑。规划性很强的他，早在2007年左右，就开始

考四十岁以后的打算。去 PE、企业、客户，甚至从政、教书，都曾是他认真思考过的选项，但他从来没有接受过任何一家外资银行的橄榄枝。“那些猜我去外资投行的人，真是看低了我。当时每有一个 MD 要去外资银行，都会传是我。像古代武将一样，可以占山为王，不可弃兵降敌”。最终他还是决定自己创业，于 2013 年正式从中金离职，创立“望华资本”，致力于成为中国顶级的融资、并购顾问与投资管理“精品店”。

“我已经到了这个年龄，四十六七岁，不会再去大的机构打工。到哪里打工，都会有老板、有领导，都会有退休年龄，或者有年轻人等着接你的位置。而我这个公司是我自己创立的，一切都是在掌控之中。当然，我们要接受残酷的市场挑战。”

他认真地看着记者说，“刚出来时，没想到创业有这么难。后来我很快发现四个‘不行’。首先，以前的客户不会是新公司的客户。在中金我专门服务央企，现在创业了，没有国字头的金字招牌，老客户也难给你生意。二是，新的行业知识不懂。我以前做石油石化、基建施工、银行保险等等，国企几乎是垄断的。而‘望华’的定位是服务新经济，即医疗健康、互联网科技、清洁能源等，这些行业都需要学习。三是，以前的团队不再。以前你是 MD，项目又多，人人敬你三分。现在人家有了新的领导，躲你还来不及，快别给人家添麻烦了。最后，公司新的主业不熟悉。以前我专做 IPO，企业上市，现在专门做并购、投资，完全是不同的金融产品。”

即使这样，威克梅依然对自己的公司期许甚高。从公司名字即可见一斑。“望华资本”原名“望厚山资本”。解释取名的缘由，他说，“我是青岛人，生活在丘陵地带，对山是有感情的。做金融，reputation 即声望至关重

要。我希望公司的声望能够像山峰一样雄壮，所谓，‘望厚如山’。后来，公司越做越好，我们需要一个更接地气名字，就保留了‘望’字，加上‘华’字，希望公司能成为中华新希望。”

目前，“望华”有两块业务，一是传统的投资银行业务，协助企业做并购；二是直接投资业务，通过投资银行业务寻找非上市的投资机会。两方面业务均是以结果论英雄，靠本事吃饭。在威克梅对公司的定位中，始终离不开“专业”二字。“我们遵循商业的逻辑，完全是通过我们的专业服务、通过我们的专业水平，给客户贡献价值，然后获得我们应得的回报。而客户永远是最大的赢家，这就是我们的客户 keep coming back（不断回来）的理由，也是我们越做越好的根本原因。”

创立三年多来，公司发展势头良好，不仅完成了慈铭体检、罗莱家纺、美年健康、迪信通等一系列细分行业龙头的并购项目，公司直接投资的收益亦十分可观。

多年浸润于外资、国企双重环境的威克梅，取两方之长，为“望华”营造了独特的企业文化：尽量不用熟人经济，“不把朋友做成客户，而是把客户做成朋友”；不以请客吃饭揽客户，强调员工的专业水准和个人能力；挑选客户上非常谨慎，对非优质行业和股权不清的客户予以剔除；注重工作效率，不以加班为荣誉，鼓励员工享受生活乐趣，追求生活质量，甚至“怂恿”年轻人生二胎。

公司约有十几人规模，队伍精简、稳定，当时跟着威克梅从中金出来的几个同事也都干得开心自在，没有一个离开。同时，公司已在美国、欧洲、印度等地建立了固定的合作伙伴，用最专业的西方方式，提供跨国并购服务。



图 / 威克梅多次回母校复旦参加学生职业发展活动，上图摄于 2010 年 10 月，下图摄于 2017 年 5 月。

公司几乎没有做过任何宣传，往往是在做出业绩、形成口碑后，客户主动找上门来。

“我们宁愿做得很小，不要做得很滥、很大。我们不着急，巴菲特 86 岁了，还在做。”

妻子的专职摄影师

戚克梅和太太相识于上海的 123 公汽上。当时在复旦读研三的他，天天去华山路上的 BCG 实习，恰好与去人民广场“金外滩”上班的太太共一段路。两人经常在 123 上相遇，一来二去，就熟络起来。

太太是上海人，毕业于复旦附中。她外表有南方人的精致，性格却有几分北方人的豪气。戚克梅不避讳地笑说，“我老婆喜欢北京，不像个南方人。她风风火火、吃葱吃蒜……家里灯泡坏了，都是她修。”据说当年的“求婚”也是太太主动提的。

重视传统家庭价值、热衷慈善的夫妇二人，有着相近的人生观。戚克梅评价太太，“她比较想得开，认为家庭是最重要的，一切努力都是为了生活幸福。你挣再多钱有什么用，带不走。”

他每年一定抽出七到十天，和家人出去走走，“我在中金时特别忙，后来形成传统，每年出国玩几天。老婆知道，只有这段时间，我是属于她的。”

出国时，他们往往会绕开热闹喧嚣的“必去”景点，而喜欢宅在酒店发发呆、泡泡 SPA。中意的地方，也不介意一去再去。每每这个时候，戚克梅会完全放空自己，尽情地享受天伦之乐，甘做妻女背后的专职摄影师。

出来自己创业以后，戚克梅有了更多自由支配的时间，几乎每天游一次泳，也“像

个老头儿一样，天天看电视”。“《人民的名义》拍得很真实。”他向记者推荐道。

谈及女儿，戚克梅有一套天然无害的育儿理念。“我对她没有很大的期望。我不属于传统的中国人，不是望子成龙型。我觉得，家长自己很伟大吗，冲孩子使什么劲？……女儿学习不累，也聪明。家里有一面墙，全部是她的书。”

愈瑰丽，愈淳朴，愈智慧，愈自由，这是居高望远、阅尽风景的戚克梅对人生的诠释。👨👩👧

（本文系记者对戚克梅校友的专访，在此谨致谢意。戚克梅，复旦大学世界经济研究所 1993 级硕士、美国哥伦比亚大学 MBA、中央党校博士。现为望华资本创始人、总裁。）



图 / 戚克梅夫妇



朱啸虎：保持不灭的好奇心

文 | 本刊记者 伍静 王学明

他每天保持惊人的阅读量，除了纸质书，也广泛涉略碎片化的资讯，包括各种微信公众号和网络新闻，看得既多且快。他平均一天发五、六条朋友圈，大数据、物联网、人工智能……对各行各业的新奇物什津津乐道。

一早起来看《纸牌屋》、深夜上映客做直播、玩王者荣耀玩到“最强王者”、和创业者一起打德州扑克……年轻人喜欢什么、时下流行什么，他通通不设限，样样不落，时刻保持90后心态。

早晨上班怕迟到，赶紧叫个“滴滴”；午饭懒得出去吃，在“饿了么”点个外卖；下班离地铁还有两公里，骑 ofo 小黄车过去刚刚好；玩《王者荣耀》电不够了，找“小电”扫码充电……这些你几乎一天都离不开的移动互联网创业项目，背后都站着同一位投资人——金沙江创投董事总经理朱啸虎。

中美数学竞赛频获奖、保送上海交大电子工程、直升复旦世界经济研究生、任职麦肯锡两年、创业八年、加入金沙江创投十年……朱啸虎一路“fast track”，轨迹简洁而光亮。这位当年复旦同学眼里“腼腆的大男生”，近几年凭借滴滴、饿了么、ofo 等投资业绩，一举成为投资界的闪耀明星，享有“独角兽捕手”美名，连续两年登上《福布斯》全球最佳创投人榜单，而他所在的金沙江创投也成为第一财经·2016 年度最佳 VC 排行榜第一名。

高鼻深目，面平如削，坐在浦东香格里拉大酒店大堂的朱啸虎，乍看有些不苟言笑，但自带一股令人安定的气场。和记者初次晤面，没有想象中的寒暄，也没有刻意营造的轻松。与电视上神采飞扬的瞬间及朋友圈里快意恩仇的表情符不同，现实中的他多数时候不动声色，有事说事，无意标榜自己。

他不拒绝任何问题，语快如珠，声调平稳，透着全无侵略性的活力，文字吞吐量高于常人，有如设定了音频的“快放模式”。与他交谈，不啻一场思维的竞逐，稍不注意，他转瞬已在下一个路口等你。

数学之美

朱啸虎 1974 年出生在上海的一个知识

家庭，妹妹也曾是剑桥大学高材生。他自小数学出众，曾获 1991 年全国高中数学联赛一等奖、1992 年上海市高中数学竞赛一等奖、第九和十届美国数学邀请赛一等奖。

通过看核心数据来推导商业模式是否成立，通过短期、局部的数据预测公司未来成为交易平台的可能……投资所需的数学远不如竞赛来得精密、奇巧。对数据变化的超常敏感和驾驭能力，令他看起来像一个天生的投资人。打开频次、日活跃数、用户留存率、重复购买率、用户渗透率，这些沉默的数据，在他那里，很容易串成一个逻辑自洽的故事。“（饿了么）高频交易，用户粘性强，来 100 个人，50% 会下单，第二个月还有 50% 的人会回来，这是非常漂亮的数据。”“王者荣耀只花了 8 个月就做到 3000 万日活。做到 5000 万，相当于中国移动互联网用户中有十分之一的人在玩。现在是 8000 万。这是很可怕的。”“滴滴历史累计融资超过 100 亿美元。美国打第一次海湾战争，一次才花了 120 亿美金。现在互联网企业的融资可以和一场局部战争的花费相比。”“20% 是个引爆点，一旦用户渗透率达到 20% 以后，做任何事都是事半功倍的。”“在中国，BAT 以及它们投资的公司占据了中国互联网市值的 90% 以上。”……

这个深谙数学之美的人，也擅长将复杂的问题化约为一二三（没有四五六）。他告诉记者，“没人天生是做创投的，我觉得最重要的，一是好奇心，二是纪律性，三是从过去吸取经验教训的能力。就这三点。”“投资我有个 3s 原则，第一，市场要非常大，第

二，壁垒要足够高、可防御，第三，能够非线性快速复制、扩张。”

跨越边界

“复旦氛围宽松，学术空气浓厚，在商业文化、哲学上有很深的积累，给学生提供的机会也很多。我从导师戴炳然等老师身上学到很多东西。”对离开近二十年的母校，朱啸虎这样回忆。

在复旦，他担任经济学院研究生会实践部部长、通过国际日语能力一级测试、在世界知名企业实习、出国参加跨学科国际论文比赛……完成了从高级程序员、理工男到全能小超人的蜕变。

1997年5月，他经选拔和其他十四名复旦同学一起，赴瑞士参加第27届国际经济管理研讨会。这是复旦学生首次代表中国大学生群体在国际学术界亮相，在当时是轰动教育界的一件大事。十五个来自不同学科的年轻人，在老师的带领下，一同踏出国门，十多天朝夕相处，谈笑风生。至今回忆起来，朱啸虎仍觉“很开心，很有意思”，“俞吾金老师带队的，他非常有特色。也认识了很多同学，都很优秀，这些同学到现在还保持着联系。”

在同行师生的印象中，当时的朱同学话少、内敛，偶尔开口，很惊艳。他们喜欢用“能干”、“腼腆”来形容他。言及此处，朱啸虎向记者坦承，“现在也是，我说话一直不多的。”

在这批学子回国后集体写作的《跨越边界》一书中，担任编辑之一的朱啸虎写道，“我们正生活在一个跨越边界的时代，一个新旧



图 / 1997年5月，时为复旦硕士生的朱啸虎（右二）赴瑞士参加国际学术会议。



交替的时期：知识、观念和价值都处于急剧的变革之中；各行各业正经受着脱胎换骨的变化；许多传统产业在为生存而苦苦挣扎。与此同时，日益强大的信息技术塑造出一批新的弄潮儿，彻底改写了国际商业的竞争规则。……最大的边界是存在于人们头脑中的 cliché（陈旧的观念）”。二十年前的这段话，为他后来的投资生涯写下了注脚。在他看来，创业投资最令人兴奋的是，你发现并促成最新的变化，世界因为你的每一个判断而变得更加精彩。

麦肯锡方法论

“毕业后的第一份工作很重要，它给你刻一个模子出来。”

复旦硕士毕业后，朱啸虎去了有“世界第一咨询机构”之称的麦肯锡，这里聚集了地球上最聪明、最擅长分析的头脑，也是商界公认的人才培训大本营。

如果将媒体对朱啸虎的报道作数据挖掘，“语速快”、“逻辑严谨”、“表达精准”、“绝无废话”、“雷厉风行”是几个出现最多的高频词。他将这些习惯和素质的养成归功于“麦肯锡大学”的培训。在这里，他获得了受用一生的卓越思维能力。

“麦肯锡的两年给我打下了很好的基础，我学会了在一个较短的时间内迅速归纳出一个行业的特点。”在记者面前，朱啸虎丝毫不吝惜对老东家的赞赏，“麦肯锡是非常好的培训学校，它最重要的一点是很快地抓住商业本质。对一个刚毕业的学生，迅速理解商业社会每个行业的本质，是非常有价值的。我们一直讲电梯测试，就是在电梯里

碰到一个公司的 CEO，你能不能在 2-3 分钟内迅速地讲清楚一个问题。这是非常重要的一个技能。”

朱啸虎还向记者推荐了麦肯锡的许多沟通武器，如金字塔原理，先讲要点，再展开陈述，各个分论点相互独立，又完全穷尽。

从麦肯锡习得的这套方法论，被朱啸虎延伸至创投行业，成就了他快刀斩乱麻式的投资风格——平均两分钟看完一个商业计划书；一个项目投或不投，十分钟到半小时给出一个基本判断。“饿了么”创始人张旭豪在大学创业比赛上讲了 20 分钟，担任评委的他主动递上名片；“滴滴”创始人程维在他之前已见了 20 多位投资人，没人愿意投，直到遇到他，半小时就拍板，一度还以为他是骗子；“小电”创始人唐永波约他见面，聊了半小时，投资意向就确定了……

“思路清楚”，“想明白了”，朱啸虎对中意的项目的首肯，往往就这么一两句话。

“你这是一门很好的生意，但别想多，不需要做成平台，不需要找投资。”他也会对创业者这样直言不讳。

研究型投资人

如果抛开创投人士的身份标签，朱啸虎本质上是一个沉潜、冷静的互联网观察家，而这一点常常被他“独角兽捕手”、“小李飞刀”的光芒所遮蔽。

弘法布道与面壁沉思是他的一体两面，一次成功的投资决策，往往等于 90% 的研究加上 10% 的直觉。

他不是守株待兔的机会主义者。他会花费大量时间和精力专注研究潜在的商业模式，

用他自己的话说，“（扣动扳机之前）做了很多课前作业。”之后，他会把看好的方向、领域里的所有玩家排摸一遍，有的放矢地物色、挑选最优秀的团队，在正确的时间找到正确的人。

与书斋型学者不同的是，他在互联网浸淫多年，时刻根植于广袤的社会田野，亲手触摸行业的痛点、用户的刚需和市场的容量。

他的眼光是世界的、人类的，在互联网的战略分析上，始终有着美国硅谷的参照系。

在他看来，智者见于未萌，投资最忌“见事迟”。下一个风口在哪里，是他永恒的焦虑，“我们不怕投错，只怕错过。投错的话，无所谓，我们一开始投的金额都不大。但如果错过，后面基本就没机会了。每年好的项目就那么四、五个。这是最可怕的事情。”

他常用“大风起于青萍之末”比喻从小小的涟漪中预测日后的滔天巨浪。

对于媒体的“朱啸虎自带风口”之说，他淡然解释道，“风口不是我创造的，是企业家自己做的，我们只是偶尔发现了海边这个鹅卵石。”

他曾表示，在投资圈里，最欣赏师兄沈南鹏，“直到今天，他工作远远比我努力”，“我工作没有沈师兄那么勤奋。”

典型一天：看书、体验、聊天

朱啸虎一直强调自己对世界充满好奇心。

当记者问及“如何快速学习、充电？”他答：“看书、体验、聊天”。

他每天保持惊人的阅读量，除了纸质书，也广泛涉猎碎片化的资讯，包括各种微信公

众号和网络新闻，看得既多且快。他平均一天发五、六条朋友圈，大数据、物联网、人工智能……对各行各业的新奇物什津津乐道。

一早起来看《纸牌屋》、深夜上映客做直播、玩王者荣耀玩到“最强王者”、和创业者一起打德州扑克……年轻人喜欢什么、时下流行什么，他通通不设限，样样不落下，时刻保持90后心态。他亲自执笔的公号文《王者荣耀与创业》，发出不久即揽获近9万的点击量。

他长年累月处在看项目第一线，平均每天看七、八个项目，与形形色色的创业者打交道，愿意与他们深入交流。他说，“我们这个行业就是和别人聊天，和创业者聊天，和投资人聊天。”

他很看重与创业者之间的长期纽带，而不是一次性买卖的关系。

金沙江新投的项目“小电”的创始人唐永波和朱啸虎认识很早。他对唐永波之前做的项目并不太看好，认为模式尚不成熟，但觉得团队非常优秀，一直保持着联系。唐永波最近再次找到他聊共享充电宝的新项目，他听下来觉得逻辑顺畅，很快就决定投。

Keep humble!

生活中的朱啸虎是一位普通、慈爱的父亲。除去做“空中飞人”和必要的公事，他尽量保持朝九晚六的生活，留出时间陪伴家人，极少应酬。

他会趁着暑假带女儿赴沙漠旅行，也会在开学之际陪着她猛赶作业。

在下属眼中，“Allen（朱啸虎）是非常nice，有亲和力，智商情商皆高的boss”。



偶尔，他会忙里偷闲，避开稠人闹市，
去往深山古寺品茶参禅，抒发隐逸之思。

“在这浩瀚的星空下，必须承认我们的
渺小，我们的无知。”

“未来的每件事都充满变数，一天一天，
一年一年，唯有此时此刻才最重要。”

进入人生的不惑之年，他有时也不免发出
对似水流年、未知世界的慨叹。

“Keep humble！”他在朋友圈里郑重
写道，这仿佛是他对不惑之感给出的答案——
始终对市场保持一份敬畏，对不可知的未来
保持一份好奇，通过自己的努力让世界变得
更好一点。🍵

（本文系记者对朱啸虎校友的专访，在此谨
致谢意。朱啸虎，复旦大学经济学院1996级
硕士，现为金沙江创投董事总经理。）





杨明秋：读万卷书，行万里路

文 | 本刊记者 郑薛飞腾

2005年起，杨明秋与其他合伙人一同创立了上海万丰文化传播有限公司（蜘蛛网），主打报刊图书、电影与演出票、创意优品等综合性的文化产品和服务类电子商务平台。十年后，网站营业收入超3亿元，盈利超过1000万元。

站在不惑和知天命的年岁间，杨明秋向往昔时光投过一分温情凝视，淡淡地总结“人的前半生要读万卷书，后半生要行万里路。”

这话出自中国古训，历经数百年，被诸多国人引为座右铭，杨明秋是其中一位真正的身体力行者。从哲学到经济，从银行职员到创业合伙人，兜兜转转，身份几经变换，回想最初的起点，都要从1990年的炎热盛夏说起……

专业转变：思维方式始终如一

杨明秋和当时大多数考生都不同，在许多人仅仅听凭师长意见来选择专业时，18岁的他对自己的专业之路已有清晰判断：“要么学最古老的学科哲学，要么学当时最新颖的学科环保。”

命运的轨迹，有时就在一些未能预料的关口转折，当时负责当地招生的老师出身哲学系，便将他招录进哲学专业。进入大学后，杨明秋获得大量的阅读与思辨时间。在硬件设备尚显匮乏之时，爱书的杨明秋曾与室友一起在寝室里搭建书架。为着搭书架的几块木板，他们担心白天去拿被人发现，得捱到深夜才敢悄悄将木板运回寝室。他还与同班同学激辩各类议题、深迷尼采哲学与弗洛伊德心理学，以至每与人交流便想用弗洛伊德分析一番，在写作毕业论文时还深入讨论尼采的美学观念，这篇论文至今还留存在家中以为纪念。面对当时已蔚为繁兴的娱乐生活，他并不乐衷参加，坦言“把这些时间都花在读书上。”

与人读哲学专业相仿，杨明秋把目光转向经济学时也出于一个十分偶然的契机。大

二时，有位经济系的老师跨系来教授政治经济学。老师与他谈论起未来的职业规划，且十分热心，带着他学习经济学。从那时起，在老师的引导下，杨明秋开始到经济系资料室读书，旁听经济系的课程，待到本科毕业，他正式地开始跨专业修读经济学硕士学位。

“这两个学科思维方式差别很大吧？”

“其实不会，它们都要求透过现象看本质。”

在杨明秋眼中，从哲学到经济学的跳跃，变化的是思考内容，他得开始学习思考经济社会、经济现象、经济体等不同事物，但始终不变的是其提拎精要的思维方式。在学习过程中，不论是哲学还是经济，都要在建构一套完整知识体系的基础上，进一步训练学生对事物规律的把握能力。这种能力，延展至今，在当前的互联网时代里，显得更为重要。

“科技创新、互联网创新，每天都有层出不穷的变化。如果缺乏对本质的把握与思考，人云亦云，这样缺乏逻辑的做法，肯定会失败。”

学习不止：喜欢的事业要勇攀高峰

1997年，一口气读完七年书后，杨明秋将经济学硕士学位收入囊中，随后入职中国建设银行，从事房地产金融研究。从学校到职场，他迅速适应周遭环境变化，在校园中学到的理论素养成为他在实践工作中有力的臂助。

杨明秋介绍道，当时中国的经济金融行业正在勃兴，机遇与挑战并存。许多国外的先进理论与案例传入国内，虽然原理相仿，但大多数并不适合中国国情。在发展关口的中国市场，各类目的金融产品应当如何设计，



在这种情况下，他与同事共同设计一套适用于中国的方案，国内第一批住房金融MBS与住房金融抵押贷款的具体设计皆出自他们之手。在撰写大量研究报告时，还共同翻译出版了《结构金融》一书，将实践与理论紧密融合。当想出解决的对策时，杨明秋不禁感怀自己在校中奠下的阅读基础，“这样的读书模式还比较有效”。

正当他在自己事业蒸蒸日上之际，决定重拾心中割舍不下的“读书梦”。问及原因，他归结到自己性格中“追求极致”的特点，“确实从实用角度来说，读博士没有什么特别的功用，但只是喜欢做事把它做得更极致一些，所以读书也是这样，要读到顶。”2000年起，他挑起两头重担：一边攻读博士学位，一边继续在职场打拼。

“当时累吗？”

“也还好，只是要减少一点吃饭、睡觉、玩乐的时间。”

杨明秋开始给记者算起时间账：每个人一天24小时，分配到两件最重要的事——工作与学习。但是如果不工作，光顾着学习，或许学习时间并不会陡然增多，因为剩下有许多时间会用来娱乐。多一份重担，便减少一些娱乐时间，鲁迅言“时间就像海绵里的水，只要愿意挤，总还是有的”大抵如此。

师恩绵长：开放、包容的“教授们”

博士期间，杨明秋通过朋友介绍，师从年逾古稀的伍柏麟教授。与许多严肃治学的教授们风格不同，伍老师虽是位老教授，却常有新做派。



在指导学生之余，他会与同学一起吃夜宵、在酒吧中喝酒，和学子畅谈人生与学业。微信勃兴之时，伍老师迅速地拉起一个同门学子的微信群，时常通过线上平台与学生互动。时至今日，当学生前往看望伍老师时，他不会落下问一句“外面有什么新情况发生吗？”

“听起来伍老师是一位很潮的老师？”

“是很潮，而且还保持一个很好的心态，开放、谦和。”

在杨明秋眼里，伍老师由内而外散发着谦和包容之气，常常向学生请教问题。在自己写作专著时，他会积极向学生请教，希望能获得一点意见。他十分鼓励学生结合自己的工作内容与兴趣展开自己的研究，在这过程中，自己仅仅扮演方向引导的角色。对学

子而言，这样的导师，既是学术上的指导，更是一种精神引领。师恩绵长，以至今日，杨明秋每年至少会看望伍老师一次，平常也时常和老师通电话，漫谈近期工作生活动态。

另一位让杨明秋印象深刻的老师是讲授《当代中国经济》课的石磊教授，他在年龄上属于少壮派，却有着与伍老师相似的教学风格。杨明秋回忆道，当时石磊老师的课堂常常组织学生就中国当代经济议题展开讨论。一方面，老师努力将严谨的学科知识分享给同学，另一方面，在讨论之中让同学的百家之言恣意交流，不作规限。

创业之路：道阻且长，行则将至

2005年起，杨明秋与其他合伙人一同创立了上海万丰文化传播有限公司（蜘蛛网），

主打报刊图书、电影与演出票、创意优品等综合性的文化产品和服务类电子商务平台。十年后，网站营业收入超3亿元，盈利超过1000万元。

面对新媒体对传统媒体的冲击，在杨明秋看来，恰恰为蜘蛛网提供新的契机。尽管报纸的业务量确实在下降，但仍是一个存量近数百亿的市场。同时，伴随杂志比例的上升，蜘蛛网也能借势开拓，综合网站优势，可以转化到各类文化产品中，再进一步针对网站的特定用户生产盈利。2014年上半年，蜘蛛网报刊发行量增长40%，下半年增长为100%，综合全年数据来看，有近70%-80%的增长。

成功的道路并非坦途，一个人也正因为闯过一个又一个难关，才能站立于时代潮头的前列。2010年时，他的创业公司遇到巨大的困境，由于两年前公司引入第一笔风投，尽管有一千万之额，但依然扛不住开销，“人员急速增长，要打造品牌知名度，需要大量消耗成本，盈利也跟不上成本。”当时，公司每个月需要支出成本七八十万，而流动资金仅剩两百多万，如果没有现金注入，三个月后公司将陷破产。在游说过家人之后，他以自己的个人房产担保，为公司贷出五百万资金。此后的半年间，公司终于找到新的投资者化险为夷。

“如果没找到投资者呢？”

“那极有可能，所以创业有高度不确定性，只有很少人会去做这件冒险的事。”

不仅有资金规模的挑战，一家创业公司、一位创业者也会因经验不足陷入困境，杨明秋也不能免俗。公司创办之初，对于互联网、电子商务的发展前景各有判断，公司发展方

向也常有仿学他人之处。但有时他人的经验未必适用，这就导致战术失误，以致各项资源的浪费。不过，杨明秋认为“恰恰就是这些失败，或者是一些失误，促使你把各个角落都摸索了一遍，这样才能探索出真正的道路。比如有50个选择，45个选择都是不对的，那么剩下5个选择正确的可能性就大大提高。”这些失败的探索，最终成为企业工作模式、管理模式、营销模式新的借鉴。

跨界思考：换种视角看现状

2014年，杨明秋发表了一篇《纸媒不老变革前行》的文章，认为纸媒不仅不死，甚至不老，作为一家互联网公司的老总对新闻行业做出如此新颖的判断，一时引起行业内的关注。

回看这篇文章，杨明秋依然认为当前新媒体发展虽有优势，如制造成本低、传播效率高，但也存在权威性不足、广告承载力受限的弊端。新时代的纸媒可以转换形式，但内容与盈利模式才是竞争力所在。围绕纸媒的推广发行，在电子化的道路上，他的蜘蛛网其实大有可为。

如果将视角放宽到整体的文化传媒行业来看，当前虽然从形式而言，影视行业迎来巨大的资本投入，BAT纷纷入场，竞争者也增多。报刊行业虽然销售量下降，但是行业整体看似不景气，就会反促竞争者不断退出，当分子不变，分母减小，落到具体能坚持下来的公司而言所分到的份额就大大提升。

具体到行业内部来看，未来面向青少年与老年人的纸质文化产品会开始上升。因为对于这两个群体而言，目前的高科技手段内容太丰富复杂，相形而言，纸质产品更有利

于保护视力健康、杜绝不良信息。从比例而言，他们或许只是文化传媒市场中的一小部分，但从绝对数值来看规模十分庞大。

“你允许自己的孩子使用电子设备吗？”

“他看纸质书、杂志，我们没有任何限制，也愿意投入，但是对于ipad、手机我们都需要限制时间。”

在孩子面前，他是严父，不过这份严格要求也是对待自己。杨明秋告诉记者，如今

的他虽然从中国社科院金融所博士后出站，工作中也极为忙碌，每天平均在公司12个小时，但是从来没放下读书学习的习惯，近段时间还刚刚读完勒庞的《乌合之众》。回首自己过往的时光，对他而言，不同的人生阶段所从事的内容不能只是单一的，“前半生，要读万卷书；后半生，要行万里路。”

（本文系记者对杨明秋校友的专访，在此谨致谢意。杨明秋，复旦大学经济学院2000级博士，现为蜘蛛网创始人、CEO。）





鲁育宗：教育改变未来

文 | 本刊记者 刘畅

鲁育宗，光华教育集团董事局主席、梦想天地创始人。浙江瑞安人，本科毕业于同济大学，之后进入复旦大学经济学院攻读硕士、博士学位。他热爱文学，在校期间，曾是学生报主编、诗社社长等；他热爱教育，长期关注大学问题的研究与探讨，著有《大学梦寻——1977-2009 中国大学实录》、《大学的财富管理》等专著；他热爱创业，作为风险投资基金管理人，在 IT、传媒、教育等领域有逾 15 年的产业及资本运作经验；他热心公益，多次为母校捐款，助力校友实现自己的梦想。鲁育宗博士目前担任同济大学兼职教授、复旦大学客座教授、牛津大学访问学者。

拿了复旦校报第 77 号记者证的同济学生

鲁育宗来自一个南方小城——浙江瑞安，瑞安地处偏僻，即便到了上世纪 90 年代，这里依然没有机场，不通火车，通向上海的盘山公路还需要在崇山峻岭中盘桓 20 多个小时才能到达，一旦遇上堵车，便需要在茫茫大山中等上几个小时甚至几天。但一谈起他的家乡，鲁育宗就很兴奋，他钟情于那里的山清水秀，自豪于那里源远流长的文化底蕴，尤其是他的母校瑞安中学。“我不得不用‘伟大’两个字来形容我的高中母校，每次翻阅瑞中的百年校志，我都无比感动。”

19 世纪末，在中华民族经历着列强入侵、风雨飘摇的历史关头，晚清经学大师、著名教育家孙诒让先生毅然放下手中经卷，走出书斋，主张维新变法，同情民主革命，提出“富强之源，在于兴学”的理念，力倡教育救国。孙诒让先生因此创办了瑞安中学，激励了一代代学子从南方小城走向世界，瑞中的文化基因深深地影响了鲁育宗的人生道路。

大学本科期间，鲁育宗就读于同济大学热能工程专业，但因为自中学以来就深深热爱文学，他在大学里走出了一条另类的工科男 style。

从大一开始，鲁育宗就在《同济大学生》报当记者，后来慢慢变成责任编辑、主编，同时他又是诗社的社长。他的诗歌和散文陆续刊载在《萌芽》、《上海文学》、《青年报》、《文艺报》以及全国许多重要诗刊上。没过多久，他又开始着眼现实问题，以学生的身份实地走访上海、北京等地大学，悉心观察，并访谈了教授、团委老师和大学生，他写的第一篇报告文学《变形大学》在《青

年报》整整两个专版上发表，引起轰动。当时，很多报社记者想要采访他，在来之前，他们都以为这是一位资深教授或者教育工作者，见到鲁育宗时才发现他还只是个大一的学生，深感意外。他的写作生涯也由此一发不可收拾：诗歌、散文、报告文学、小说……本科阶段，鲁育宗一共发表了二三十万字的作品。

“这些都是契机，让我走得更远。”因为在文学诗歌领域的活跃，鲁育宗结识了很多朋友，并担任第二届上海市大学生诗人联合会主席，成为知名的“校园诗人”。当年和鲁育宗一起写诗的人，现如今很多都成为各个领域的知名人士，比如华人传媒基



图 / 大学期间，鲁育宗与复旦诗友一起出版的诗集



图 / 鲁育宗在大学期间的照片

金的黎瑞刚、分众传媒的江南春、一条的徐沪生、新华社的陈先发、第一财经的韩国强……都是他因文学结识的朋友——“无关乎赚了多少钱，无关乎做了多大官，人生难得几个 soulmates。”

鲁育宗还笑谈了一段在那时就埋下的与复旦的缘分。在同济大学就读本科期间，由于常常给复旦的报刊提供稿件，还经常与复旦的文友一起通宵达旦地写作，复旦校报给他发放了一张记者证，编号 77，这是复旦唯一一张向外校学生发放的记者证，在历史上也算是“空前绝后”。鲁育宗感怀于当年的记忆，至今仍然保留着这张记者证。

那些与梦起舞的瞬间

大学毕业后，鲁育宗本来想去《温州日

报》当记者，可是人事局不同意，说你一个工科学生，不能跨专业就业。不久后，他到温州政府机关当公务员，但这样的工作对鲁育宗来说颇为枯燥，鲜少有机会接触新鲜事物，一年以后，他决定下海。

最初的尝试非常多样，他创办设计师事务所、创办 IT 公司，这为他带来了第一桶金。但对于初涉创业的青年来说，这条路也充满了许多未料的荆棘和阻碍。“我们前几年发展得很好，但后来你会发现每个机会背后可能都暗藏着 under table 的交易，我们不愿意这样做。”不友好的创业环境让这些年轻的创业者们处处碰壁。鲁育宗于是离开浙江，游历不同的城市，最终决定重回上海——在这个鲁育宗看来可能是中国最“干净”的城市里，他希望能够重新施展自己的才华。





图 / 2017年4月鲁育宗参加复旦骑友活动

1998年，中国互联网出现第一个高潮，鲁育宗和他的团队开始瞄准健康管理市场，做了一个ccdoctor.com，相当于后来的爱康国宾，有意思的是，他当时的主要合作者就是国宾体检中心，可惜当时的时机有点儿过早了。他和投资人谈了6个小时，没多久就拿到了几百万美元的投资，成为了上海最早拿到风险投资的团队之一。

然而，互联网热潮的不断升级却让鲁育宗陷入了恐惧。“别人一递给你名片，全是互联网公司的CEO，我觉得太疯狂了。”他隐隐觉得，那时候互联网的机会其实并不多，每个人只凭借概念冲进去的结果一定不是好的结果。在那个当口，鲁育宗没看明白该如何做，就想着不如重回校园，他卖掉了公司，去读书。

流连于校园的青青草地上

出于对投资和金融的兴趣，鲁育宗报名了复旦大学金融学的研究生。报名以后，他只剩下不到两个月的时间准备考试。当他拿到13本辅导用书时，心里不禁有点儿后悔。那时候考研究生要考五门课，每门100分，对于一个工科男来说，所有的专业课几乎都没有学过，当时他白天还要上班，备考期间还要出差两次，时间非常紧张。鲁育宗对自己的学习方案做出了精细规划：用20%的时间准备两门专业课和英语的入学考，确保可以考到60分的过关分数线，用80%的时间准备数学和政治，进行重点学习。最终成绩发布时，他的数学和政治几乎都是全班最高分，顺利被复旦大学录取。

在复旦的几年是鲁育宗最美好的时光，他

无数次徜徉在光华大道上，听了无数讲座，和无数的人分享所思所想。大家都羡慕诗歌和远方，鲁育宗说，“最美丽的远方就是光华楼前的草地，因为那是我放飞梦想的地方。”

鲁育宗回到校园后研习金融学，从硕士一路读到了博士。他还帮忙管理复旦的校园基金，做风险投资。虽然管理的基金规模并不大，但给了他很多接触IT、金融、教育的机会。从文学才子到金融才俊，鲁育宗认为这并不矛盾，诗词写作来源于对生活的热爱，而工作中的理性判断则源于长期的实践训练。既拥有诗歌王子的细腻、激情、豁达和真诚，又富有金融精英的睿智、理性、对金钱独有的敏感和对现实的驾驭能力，他做到了。

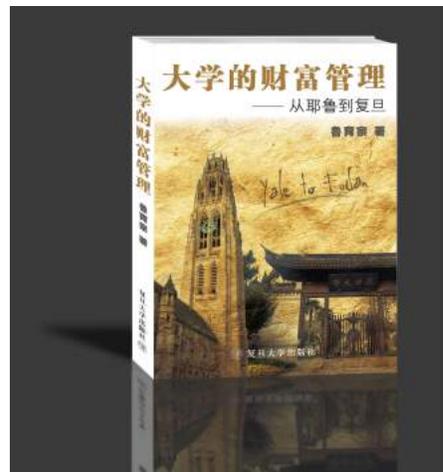
鲁育宗敏锐而善思的天性在投资中展露无遗。在一次参观上海科技馆之后，他惊讶于上海科技馆的高科技含量已接近世界科技馆的顶级水平，然而同样令他感到惊讶的是这样一个科技馆的一期工程（含四个馆）的背后支撑是数目庞大的100多个企业，这些创意公司中最大的年产值仅仅几百万元。在思考了三个晚上以后，鲁育宗找到了当时的上海市科委主任兼上海科技馆馆长朱寄萍先生，提出运用风险投资的手段整合原来做得不错的企业，形成一家龙头企业，从而促进整个产业的发展。这个想法得到了朱寄萍先生的高度赞同，于是他创办了复旦上科多媒体有限公司，成立没多久便承接了上海科技馆二期项目和全国上百个科技馆的项目。在短短一年的时间里，复旦上科通过聚集和整合，在实践中成长为以新媒体技术为核心的现代展示专业公司，以全新的专业功能结构与工作流程在国内外取得知名度，从而确立了行

业中的领先地位，并在规模上迅速发展。值得一提的是，在2010年上海世博会上，复旦上科从全球上千家企业中脱颖而出，成为五大主题馆之一的城市星球馆的总设计和承建商。

与此同时，鲁育宗也没有放弃他的文学情怀，在复旦的九年时间里，他出版了诗集《热爱》，在其中他这样描述他与诗歌的情结，“命运和神使我进入诗歌，给我光明与自由，并使我不可抗拒地成为其纯粹精神的卫道士……”，字里行间凝结着他对诗歌的深情。鲁育宗尤其钟情于教育问题的研究，陆续出版报告文学《大学梦寻——1977-2009中国大学实录》、《大学的财富管理》等专著。

最使他黯然神伤的是，“遥想一百年前，母校复旦大学历史上任期最长的校长——李登辉先生从耶鲁学成回国，只身回到他的祖上已离开七代的祖国，他就是有一种情怀，他想把他的母校耶鲁大学作为一个典范，把复旦大学办成东方的耶鲁。他的一生培养了26位大学校长，其中著名的有浙江大学校长竺可桢、清华大学校长罗家伦、四川大学校长程天放、复旦大学校长章益、浙江大学校长郭任远、东吴大学校长端木恺等。这一百年间，多少仁人志士希望教育强国，前仆后继，但是一百年过去了，中国的大学依然让人如此揪心和无奈，复旦大学校歌所希冀的‘学术独立、思想自由’，越发遥不可及，不禁有些伤感。”

在五角场的北面，鲁育宗度过了人生极为美好的十多年时光，同济和复旦这两所学校带给他的是无尽的精神财富。在同济的四年，他学会了“脚踏实地”，而来到复旦，他又有机会“仰望星空”。他用了一个形象的比喻：



“如果能够把二者结合——既能脚踏实地又能仰望星空，那就像周伯通一样能左手与右手互搏。”

光华的道路与使命

在复旦，鲁育宗花了不少时间重读历史并深有感悟。回顾中国近代史，他发现，那些希望在中国以革命的方式变革中国社会的人，虽然偶有成功，甚至夺取了政权，但推动社会进步的几乎可以归功于那些不可逆转的一个个细小的社会变革，归功于国人人心的变革。

“我们都知道改革刻不容缓，我也知道这不是一蹴而就的。我相信今天的青年都是未来社会的精英，未来他们怎么样，这个国

家就会怎么样。”基于这样的理念，在从复旦取得金融学博士学位之后，鲁育宗毅然投身于教育事业。

他坦言，在中国做教育是件很复杂的事情，一开始他并不被看好。之前很多年来，有很多人尝试改变传统的教育模式，虽然大家都深感传统的应试教育有诸多弊端，知道教育改革的迫切性，但是面对顽固的“高考指挥棒”，一切改革的尝试又都铩羽而归，成效甚微。

在鲁育宗看来，中国的经济改革之所以能够成功，是因为先允许部分民营企业发展，但彼时的民营经济水准很低，所以需要引进外资、中外合作以提高中国企业的管理水平，最后才改革国有企业。中国的教育改革应该

遵循相同的思路：先让一部分家长有更多的选择，扶植一批民办教育，同时积极引进国外优秀的课程和教育管理，再去改革公立的教育体系。

“我们需要为学生提供更多元化的选择，如果这能够成为社会的趋势，被越来越多的家庭所接受，再来改革中国的教育体制，改革的阻力会少很多。”

鲁育宗从体制外开始做新的尝试，希望赋予青少年更多教育的选择。2008年，他投资成立了“上海光华学院”并担任董事长。上海光华学院从11个学生开始，不断发展壮大。2012年，鲁育宗又顺势成立了光华教育集团，该集团接连在国内外设立了多所学校，发展成为以国际教育为核心，拥有K12优质双语学校、AP教育中心、A-Level教育中心、文化传播公司、留学咨询服务机构等多个发展平台，是一家集教育行业投资、教育产品研发、教育培训服务等于一体的综合性国际教育集团。现在光华教育集团已经有了15000多个学生，成为中国最知名的教育机构之一，并且已经有了多届毕业生，其中近八成人读世界名校，其中不乏剑桥、牛津、UCLA、康奈尔、斯坦福等世界顶尖大学。

鲁育宗提到，培养学生的公民意识和国际视野，帮助他们确立普世价值观和创新精神是光华教育的宗旨。因此光华在设计课程内容时，不仅帮助学生打下扎实的学业基础，来满足申请海外大学的硬性条件，更注重课程的多样化和选择性，以适应社会需求的多样化，适合学生全面而有个性发展，比如开展多样的人文学科，鼓励学生自我发展，发掘学生自身潜力；进行各类课外活动，以提升学生“软实力”；组织多主题的公益慈

善活动，加强学生公民意识；开办“青少年领导力夏令营”、“模拟联合国项目”和“美式辩论赛”等特色活动，拓展学生国际视野，提升思辨能力。

光华还坚持以职业为导向的观念，通过职业规划和专业选择，让学生在更早的阶段发现自己的专长和兴趣所在，并明确自己未来的发展方向和职业目标，最终将兴趣转化为专业。

谈及光华的发展，鲁育宗说，“光华是看得很远的，五年甚至十年以后的教育模式是怎样，我们都在关注。当然，这是一个很痛苦的事情，每一个着眼未来的人在当下都会遇到很多问题。”

还有一些问题来自于观念上，每个家庭对子女的培养都与当下的现实有关，光华在教育理念上的创新，意味着光华作为开拓者，不仅需要成为孩子的教育者，还必须成为父母的教育者、社会的教育者。

竞争者的力量也不容忽视。鲁育宗说，“九年前我开始办学的时候，强劲的对手不是很多。近年来出现了教育的热潮，所有上市公司或者大资本都看中了教育，按我们的话说就是在我们门外突然站满了很多‘野蛮人’，他们有可能成为这个市场的trouble maker。在这样的情况下，光华别无选择，只能让自己做得更好，跑得更快，直面今天的市场带给我们的挑战。”

未来教育畅想曲

在同济念本科，在复旦读硕士、博士，再到后来创办光华教育集团……教育改变了鲁育宗的人生，而他也在用自己全新的教育理念，去改变更多孩子的人生。



鲁育宗谈到未来的教育模式，他以美国的 AltSchool 作为案例，认为其代表了未来的教育趋势。AltSchool 是他在美国考察的时候发现的一所新型学校，“以学生为中心的教学法”为教育理念，没有围墙，不分年级和课程，对每个学生的学习进度都进行数据追踪，为他们制定个性化的学习方案，目前已经获得了 Google 创始人、Facebook 创始人等的投资。这所学校的理念与鲁育宗的想法不谋而合。他认为，未来的教育模式应当将学科融合，倡导移动学习、个性化学习、深度学习、合作学习和创造学习。

对老师的需求在未来也将随之改变，大部分重复的教育工作将让位给人工智能。对顶级教师的需求依然重要，互联网的发展和在线课程的出现打破了时间和空间的限制，每个人都有机会享受到顶级教师的教学。而普通教师就从日常上课的过程中摆脱出来，成为助理或导师。课程内容则可以通过人工智能、远程教育和互联网的结合来完成。“如果这样，同一个教室里的孩子完全可以与别人学不同的东西，教育就完全不一样了，这是一种变革。”

鲁育宗提出的另一个主要观点是，“传统意义上的大学校园会变得不重要了”。在他的设想中，大学在未来会分为两个部分。其一是内容提供者，某所大学（或者教育机构）提供一门课程或者一个专业，通过互联网和在线课程，全世界的学生都可以申请；其二则演变为学习社区，为学生提供“学习和社交场所”，学生们在一起进行以兴趣为主的活动，进行日常交往，履行生活功能，大家能够在校园里合作学习、讨论问题。他指出，“从这个意义上讲，未来中国有一百所大学

就够了。大学首先应该被颠覆。”

这些模式和想法成为现实还有很长的一段路要走，不仅在中国可能遭遇水土不服，在全世界也许都会遇到阻力。光华也在对这些课题进行积极持续的思考和探索。目前，光华除了 10 所全日制学校，还在进行两个主要发展项目：其一，是个人学校 Personal School，建立 100 人的微型国际学校，以个性化定制、导师制、高效学习、项目制、大数据和人工智能的使用为特点，力图实现个性化学习；其二，是 EDU MALL 梦想天地，在城市中心打造集合高端教育内容和丰富学习体验的创新平台，开创新前所未有的“都市成长娱乐朋友圈”。

诚然，一切探索都任重道远，然而鲁育宗相信，“历史进步的车轮是无人能够阻挡的”。光华见证了许多孩子命运的改变，许多家庭梦想的实现，虽然这些改变对于整个社会来说数量依然很少，但也许有一天，他们会改变中国的未来。👉

（本文系记者对鲁育宗校友的专访，在此谨致谢意。鲁育宗，复旦大学经济学院硕士、管理学院博士。现为光华教育集团董事局主席、梦想天地创始人。）



03 级经济系：今晚月光很好

文 | 本刊记者 马恺昕

03 级经济系班长王昕和同学们在 5 月 18 日的晚上都收到了来自大学同学微信群里的一则消息，副班长吴群做了一个小程序来统计大家当年的学号、新的联系方式和照片、留言。有同学留言道：“匆匆十年，各自成长，时光不老，青春不散”，也有同学回忆道：“好像还只是昨天，拎着从老巷打包回来的冷面晃悠回东区宿舍睡个午觉”，但几乎所有同学都想问的一个问题是：“大家都还别来无恙吗？”

这个问题在周六“数字情人节”——五月二十日这天得到解答。



上图 / 03 经济班军训合影。
下图 / 03 经济班毕业一周年合影于复旦东区。

“别是君未婚，儿女忽成行”

刚踏上第三教学楼一层的台阶就可以听到东侧 3105 教室传来阵阵爽朗的笑声。

班级后门整整齐齐地摆着一叠叠印着“复旦大学校友会字样”的白色 T 恤，高文静在一旁忙着签到和分发校友衫。提前到达的同学们在班里三三两两地聚在一起聊天，有些同学已经换好了校友衫，一改职场中叱咤风云的模样，仿佛还是过去那个挥洒青春的二十岁少年。王昕和吴群在讲台上调试多媒体设备，正准备给同学们一个惊喜。“这是个秘密。”吴群对着好奇的人狡黠一笑，调试成功之后便拿起相机留念十年之后大家见面的第一秒。

班级后面的白墙是个绝佳的背景板。刚迈进门的苏功勤听见了老同学的一句“好久不见”，走上前握手还未说两句话，吴群指挥着“来来你们往这边站站，我们合个影。”许多年未见，对于老面孔的新变化还不甚熟悉，这第一张照片留下的还是两人握手的样子，在一旁看着的王昕笑着打趣，“哈哈，像乡镇企业老干部团聚。”

但是这样的“乡镇企业老干部团聚”场景在几分钟后就消散去了。老同学们坐在一起，“大家思路都还是一样的，占座先占后面。”聊着这十年来的变化和家、工作中的小确幸。刘刚带着自己的小女儿一起回到母校，小女儿看着陌生叔叔们毫不羞涩地跑到爸爸身边想和爸爸玩耍，“你是谁家的小姑娘呀？”还未来得及回答，便被一旁的妈妈叫走了。从香港回上海出差，挤出时间来参加聚会的范子俊和同学们聊天的时候被开玩笑称为“金融大鳄”，王昕说自己是“金融民工”，“你们是为资本家服务的，我们可是为老百姓服

务啊哈哈。”这边男孩子们聊天打趣的时候，吴群和女孩子们正忙着分享“周四凌晨四点还在收到照片”。

03 级经济系的同学们称自己为 03ECers，通过微信、邮件等方式，平时沟通很多，也有不断的小聚会。毕业十年之际，吴群与班长王昕和另一个副班长王崧商量，是时候组织一次返校活动了，“其实大家在毕业的时候，老师一直说常聚常聚，但这几年大家聚在一起的时间还是挺少的。”十年时间转瞬即逝，转眼分开时有着“走向社会的依依不舍和浑身是劲的冲劲”的少年们，已经成为了发来照片里“有的拖家带口，有的拖猫带狗”的幸福的模样。“其实忽然之间就会有很大的感慨，那我们也想这个确实是个蛮好的日子，520 嘛。然后就想着聚在一起。”

吴群笑着称同学们是“效率主义者”，班级的微信群一直是很热闹的，“其实我们说这件事情很早，但是真正着急的是礼拜四。”因为正在做一家科技公司 CEO，吴群一直很忙，直到“礼拜四晚上的时候，我说‘不行了，我们一定要定下这个事情’。”同学们的参与度很高，只预留了一两天的时间通知与准备，而今教室里坐了大概三四十人，“班里应该有一百左右的人”，而那些不能来的同学也在群里的小程序中留言，正如远在北京的贾文婷的留言：“非常可惜无法前来和大家团聚，但相信大家无论走到多远，心里总有那么一块地方留给复旦和我们这些‘自由而无用’的小伙伴们。”

“恰同学少年”

下午两点四十五分，“03 经济的同学们，



上课啦！”吴群的号令引得大家一阵疑惑，“需要起立吗班长？”，“应该不用吧，我们当时没有起立呀。”但也很快就进入到“听讲”状态。

“相当于男副班长和女副班长的体型加总”的班长王昕上台，“各位鲜肉，以及小鲜肉们，非常感谢大家在十年之后还能回到咱们这个班级，可见咱们忠诚度都比较高啊，”

其实大家十年不见，变化不是很大，聚在一起仿佛还是十年前的彼此，“好多人说我也没啥变化，和当年大四毕业的时候一样胖，但是我中间是瘦过的，我曾经是瘦到140斤，现在又回来了。”王昕将自己体重称为库兹涅茨曲线，同时get到藏在经济学中的笑点的同学们一齐笑了起来。王昕站在台上看着十年未见的同学，感触很深，“咱们认识肯

定不是07年毕业的时候，这是我们毕业十年的会，但咱们这帮人的缘分就在2003年8月23号，从全国过来报道的那天就开始了。”和每一个人校的新生一样，当年在毛像下面迎接新生的是辅导员老师，而在今天，03ECers的辅导员李绍东也回到了班级里。

“咱们那个老艺术家的话怎么说的来着？可想念大家了。”

“对不对，不是这样说的，重新说。”李辅导员的旧学生们并不领情。

“对对，我想死你们了，乡亲们！”让李绍东感觉到幸运也幸福的同学们在台下认真地听着辅导员讲述的关于这十年自己离开学校先后在青浦和虹口工作的事情，一如当年出入校时参与第一次班会那样认真。

王昕简要介绍了自己十年来的发展后，



同学们一个接一个上台回顾了自己的工作、家庭生活，有出国读研香港工作的发展方向，也有进入公务员系统成为人大代表、政协委员的职业选择，更不用说多数同学已经为人父母，家庭幸福。上台顺序采用了讲完的同学点一位异性同学上台的方式，点到带着女儿来的刘刚后，他一上台，角落里的女儿奶声奶气地喊“爸爸，爸爸”，可爱的样子让所有同学都笑了起来。“虽然很简单的几分钟时间描述一下这十年发生过的事情，但是还是好像这十年一起经过一样。”和先生一起来参加返校的朱丽丽说，“其实现在

回想起来，大学四年加上毕业之后的十年已经是很遥远的事情了，但是大家聊起来还是像昨天一样，像是一个尘封的记忆打开然后里面有很多很多开心的回忆。”

听完了十年来同学们的历程，吴群之前提到的“秘密”将要浮出水面。同学们过去青涩的照片被制作成MV放映在大屏幕上，有穿着迷彩服在14连军训时留下的汗水，也有毕业时依依不舍流下的泪水；有夏天大家一起坐在下铺啃过的西瓜，也有为百年校庆表演时穿的迷彩服。而接下来，周四收集的同学们的近照把班级气氛推到高潮，一张张



照片展示的是来自世界各地的同学的近况,更多的是和家人孩子一起看着镜头微笑的幸福定格。同学们七嘴八舌地说出这些熟悉又被时光打磨的有些陌生的面孔的名字,“慢点慢点”“这是谁呀”“哎呀他长胖了”,在安可的强烈要求下,吴群将这个视频放了两遍。“其实大家都变化不大吧,在相貌上”,高文静说,“但是在经历或者经验上阅历更加地丰富”。

“来来来同学们,我们来拍张照吧。”王昕号召着,同学们坐在3105的教室里,还仍然有着“当年上政治经济学”那样的气质与状态,一起看着镜头有了一张十年后的“班级合照”。

“Christ in you.”

班级中的活动结束,大家准备一起逛逛校园,走去当年拍毕业照的校门正大门合照,在路上大家也回忆起过去细碎的日常生活,“当时会想如果能够早点毕业早到社会上去,就没有这么大的压力,但是现在回过头来发现学校的生活是人生当中非常值得珍惜的一段经历。”朱丽丽回忆起大学里住的第一幢宿舍楼,“住在本部三号楼的时候,那幢楼已经很老了,其实今天中午大家吃饭的时候聊起来还会说,因为当时住在厕所对面,所以早晨都不需要闹钟,一听到洗漱的声音都会起床。”王昕也说起以前大家一起秋游的时候,因为要夜宿竹林,大家都睡在帐篷里,“有些人打呼噜把野猪都给吓跑了。”大家想不起那个在第二年拍入学照时由于记错时间而错过拍照,再也没有机会出现在合照上的同学;也记不得究竟是谁一不小心落了水,被党支部书记捞了上来。“觉得大学四年是

值得大家好好参与进去,然后好好珍藏的记忆吧。”事实上,珍藏这一份份记忆与点滴,03ECers的每一位同学都做到了。

“十年又是一个新的起点,也是一个新的轮回。”那么再十年之后呢?走来正校门的路上,我们路过了一些相伴走在校园里的老人家,“我们刚才过来的时候看到的很多老复旦人,我估计都不是78年的那一批,可能是69年的那一批。你看他们都还在聚,那证明我们肯定也还会聚。”

班长王昕在说完这段话后,转身向在毛泽东像下合影的同学们说,“走,我们该去燕园宾馆吃饭了。”

今天的天气很好,阳光和煦,云淡风轻。老同学见面时,只说说一些过去的事情,聊聊未到的同学,旧日情谊更加热烈。而晚上燕园宾馆里的觥筹交错间,不需多言,月色也更加美好。🍷

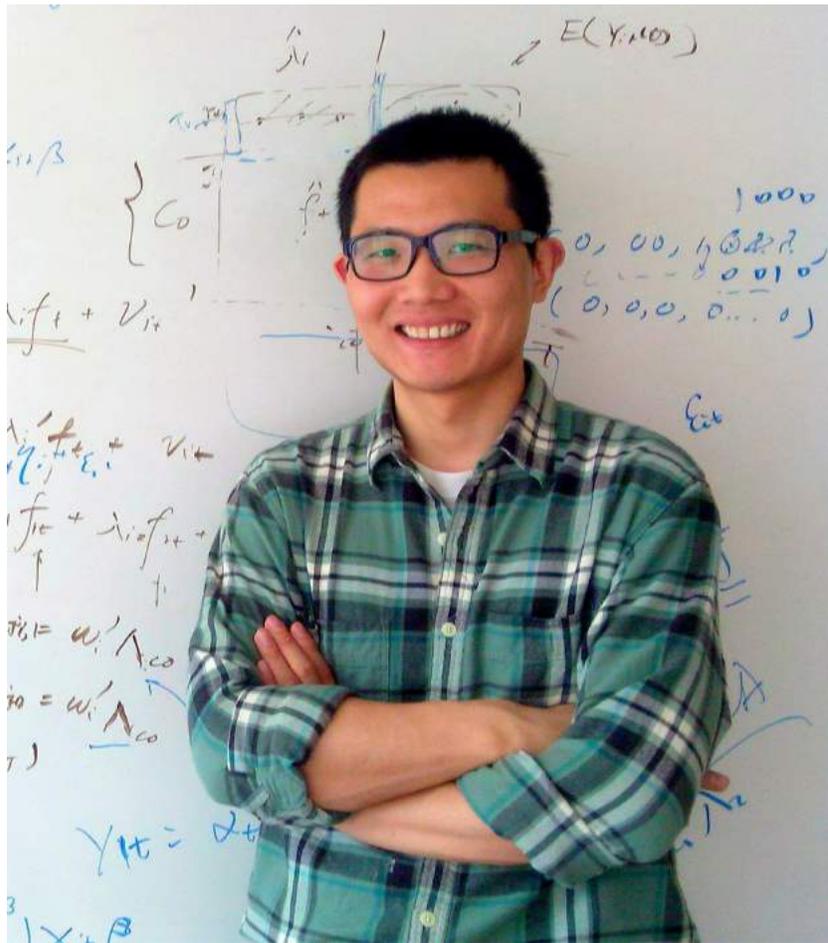
(本文的采写得到03级经济班乔安、高文静、王昕等多位校友的支持和帮助,在此一并致谢。)



大二春游, 遨游竹海



03EC, 我们的兄弟姐妹



徐轶青：最好的研究也许是下一篇

文 | 本刊记者 杨鑫

徐轶青觉得，到目前为止，自己的研究仍然原创性还不够，包括那篇被人称道的 AJPS 年度最佳论文。他认为，这篇文章的研究方法在经济学里早就被使用过；在政治学领域，他的同事也做过类似的研究。虽然在美国同行看来，这项关于中国政府响应民众诉求的研究非常新颖，但在原创性方面，徐轶青还是过不了自己这一关。

2017年4月10日，徐轶青在自己的朋友圈里发了一张他荣获《美国政治学期刊》(AJPS)年度最佳论文的照片，但却留言称“很意外，因为我对于这篇文章并不太满意。”

这并非他的过谦之词。对于徐轶青而言，四年复旦本科和两年北大硕士的经济学背景，再加上六年美国麻省理工学院(MIT)政治学博士的教育，让他在足够高的起点上冷静地审视自己的不足。

“因为到我这个阶段，我知道好的研究是什么，所以目前我没有特别满意的研究。但这一路下来，自己都在慢慢积累，所以最好的研究也许永远是下一篇。”

复旦，学术路的起点

当被问及复旦对自己的影响，徐轶青沉思了一会儿说，“在复旦我遇到了好老师，把我引上了学术道路。”他解释说，许多人抱怨国内的学术环境，其实对学生来说，碰到一、两个好老师就足够了。在复旦经济系，他就遇到这样的老师。一位是陆铭教授。他不仅课上得好，还特别关心学生。陆铭、陈钊、王永钦等几位青年教师每周二雷打不动组织学生讲论文。徐轶青第一次有机会见识到国际前沿的研究，他被深深地吸引了。本来只有研究生有资格在会上讲解论文，陆铭老师也破例给了徐轶青机会。“我成了第一个在周二研讨会上讲文章的本科生，这是我学术路的起点，”徐轶青说。

复旦也是徐轶青启蒙的地方，“复旦让我感受特别深的一点，是她浓厚的人文气息。我常去历史系、外文系、哲学系、中文系听朱维铮、陆谷孙、张汝伦、傅杰等老师的课，这些课对我形成世界观起了非常重要的影响，

可能也为日后转行学政治学埋下了种子。”

2007年朱维铮先生的《走出中世纪》再版，他连忙从庆云书店买回来。“我至今记得当时那种如获至宝的激动劲儿。”他说。

十四年里的三次挣扎

从2003年本科在复旦读经济学，到如今加州大学圣地亚哥分校(UCSD)的政治系助理教授，除了好奇心使然之外，徐轶青坦言“还有一个更重要的原因就是焦虑感”。在一篇采访里徐轶青说，十四年的求学路上，他前前后后共经历了几次焦虑和挣扎，虽然类似的挣扎到现在还伴随着他，但他依旧选择继续走下去。

“刚开始学经济学原理的时候，我就被这个学科精美的结构和强大的解释力所深深吸引了”，但接触到更多的经济学理论和模型之后，临近大四毕业，徐轶青萌生了一个疑问：如果经济学能够完美地预测人的行为，那人还有什么自由呢？

“这是非常折磨我的一个问题。”他跑去问韦森老师。在韦老师的建议下，他读了阿尔森·古留加的《康德传》，受到深刻影响。2007年毕业时，中国金融业发展特别好，许多同学毕业后都去了业界工作，徐轶青却选择了去北大中国经济研究中心继续深造。在北大，韦森老师的好友汪丁丁教授建议他读梁漱溟的书。梁漱溟说，自己在年轻时就受到两个问题的牵引：一个是“中国问题”，一个是“人生问题”；而试图回答这两个问题决定了他日后学习和实践的轨迹。“我深受启发，心里也踏实许多，因为我特别佩服的人也经历过类似的挣扎。”

在北大，徐轶青跟着导师姚洋教授研究

中国农村选举。他的兴趣发生了变化。在姚老师的鼓励下，从北大中国经济研究中心毕业后，徐轶青选择去美国麻省理工学院（MIT）攻读政治学博士。

在 MIT 学习的几年里，和其他博士生一样，徐轶青仍然在经历着思想上的挣扎，“主要是对于自己能力的怀疑”。MIT 六年的博士求学经历让他明白，在前人研究的基础上哪怕有一点点创新，都很不容易。怎样才能做出有意思的和有原创性的研究？这样的不安一直伴随着他。

“不要浪费学生的时间”

这学期徐轶青在 UCSD 政治系一共开设了两门课，一门是开给博士生的“因果推断”（Causal Inference），主要讲用于政策研究的常用统计方法，偏重技术细节；另一门叫“数据与政策制定”（Making Policy with Data），开给本科生，则强调这些统计方法在实践中的应用。

从在国内做助教，到如今在美国高校授课，徐轶青在大学教育这个领域开始有一些自己的心得。5月8日，他在朋友圈分享了《如何毁掉一个大学老师》这篇文章，留言说“大学教师的第一要务，是不要浪费学生的时间”。

采访中，徐轶青回应记者说，那条评论是针对课程设置不合理的情况，“有些课程，学生不愿意上，老师也不愿意教，那就不要把时间浪费在大家都觉得没有意义的事情上。国内外都有这样的情况，国内更严重一些。”他认为，不起到负面的作用很重要——因为对年轻学子来说，最宝贵的是时间——在做到这点的的基础上，大学老师要做的是在学生感兴趣的领域予以专业启发，“因为学生刚

接触这一块，还不了解整个学科的历史脉络和知识架构，所以需要老师的指引，告诉他们看哪些东西是比较最重要、最有趣或最前沿的。讲的时候，既不能太深太技术化，让学生失掉了兴趣；也不能浮在表面，让吃不饱的学生没有挑战自己的机会。”

对于如何准备研究生课程，他说，“从我的老师那里学到的东西，再加上博士阶段的积累，让我对自己的领域有了一定的了解。我会把我知道的文献的脉络给学生梳理出来，做成课堂笔记用作教学，希望通过一门课，让学生对这个领域的概况和前沿有所了解。”

徐轶青说，在教学之外，大学教授的主要工作毫无疑问是研究。在美国，对高校老师的评估主要是根据他们的研究成果。在有限的时间做出有原创性的研究，对所有人来说都是不小的挑战。“其实也没有你想的那么可怕，博士阶段的‘训练’就是为日后独立做研究做准备的。不过有一点和学生时代不同——做老师，杂务不少，整块的时间被各种事务“打碎”了——需要专门花时间来管理时间了。”

他从资深的同事那里学到一个小窍门，“尽量把和学生的会面放在一天里，这一天就全都交给学生；这样在其他时间里，就能匀出大块时间集中精力，做比较深入的思考和研究。”

也许和有效的时间管理能力有关，博士毕业仅一年，徐轶青已经做出了不少被美国同行认可的研究。他在国际主流期刊上已发表了近 10 篇英文论文，在美国政治学最顶尖的三本期刊上都有所斩获，并且还获得了几个专业奖项。



图 / 2010 年与家人摄于复旦大学经济学院门前。



图一 在麻省理工学院毕业典礼上。



图二 在麻省理工学院提交博士论文。

常回中国看看

“以前在北大的时候，林毅夫老师和姚洋老师就反复强调，在社会科学领域，一个人的学术影响与之研究的问题本身，有很大的联系。要研究重要的问题！”

随着中国在世界上的地位变得越来越重要，整个学术界也越来越想要了解中国，了解在中国这样宏大体量的国家中发生了什么

以及背后的逻辑。所以不管是经济学、社会学还是政治学等，与中国有关的研究在国际顶尖杂志中出现的频率越来越高。对于记者的这一现状评估，徐轶青在采访中表示了赞同，“90年代以前日本发展很好，所以有一大批日本学者声名大噪，现在中国变得越来越重要了，所有人都想了解中国。这是学术大潮。我们做中国研究的学者，比研究其

他国家的学者，肯定是有一定优势的。另一方面，中国的人才多，所以竞争也变得越来越激烈了。”

以前国内读硕士的时候，徐轶青就曾跟着北大周其仁老师的调研队到成都去调查土地问题，也在姚洋老师的带领下在中国农村做过关于选举的调查。念博士以后，他参加哈佛大学萧庆伦教授的团队，和同学跑到宁

夏去调查农村的医改情况。“最近回国的时间少了，毕业、到一个新地方任教，错过许多回国的机会。中国问题的感觉越来越模糊了，很惭愧。”他说。

“因为你在美国做关于中国的研究，如果不回去，跟中国接触的少了，只埋首纸堆和在电脑前臆想中国的情况，那样的研究是不接地气的。”在采访中徐轶青说，“如果

有可能，自己肯定要尽量多回来跑、回来看。即使是北上广，或者江浙等发达地区，去和当地的企业家、市民聊一聊，就能获得许多有价值的信息。”对徐轶青来说，回中国去看一看让他的研究变得更脚踏实地。“有了感受回到办公室，也许结果就不一样，不然很可能变成是‘空对空’，最后对知识积累都没有好处。”

除了在中研究注意这种实操性的标准以外，徐轶青也特别注重研究本身的原创性。被问到近来最喜欢的一项研究，徐轶青就分享了他UCSD的同事（也是他在北大的师姐）贾瑞雪老师和港科大的白莹老师合作的研究，“他们搜集研究了晚清各地的科举和发起革命的数据，得出了一个很有意思的结论：清末革命与废除科举有关——废除科举堵住了读书人向上流动的通道，他们中的不少人后来参与了革命”。在徐轶青看来，这篇论文对于理解政治经济学中的重要问题（社会流动性与革命）有很深的启发，不管是数据的搜集，还是对理论的阐释，都有很高的原创性，是一篇很精彩的研究。

徐轶青觉得，到目前为止，自己的研究仍然原创性还不够，包括那篇被人称道的AJPS年度最佳论文。他认为，这篇文章的研究方法在经济学里早就被使用过；在政治学领域，他的同事也做过类似的研究。虽然在美国同行看来，这项关于中国政府响应民众诉求的研究非常新颖，但在原创性方面，徐轶青还是过不了自己这一关。

“念完博士，品味已经养出来了，我能够判断什么是好的研究。但是，点评和自己做是两回事。我知道原创性的标准是什么，但自己要做出原创性的贡献，还需要很长的

时间积累，也需要一些运气。”

当记者问及目前最满意的研究，徐轶青笑说，“我还没有特别满意的研究，还在摸索。也许等你两三年后再来问我，我会告诉你有的。”

（本文系记者对徐轶青校友的专访，在此谨致谢意。徐轶青，复旦大学经济学院2003级本科、美国麻省理工学院（MIT）政治系博士，现为美国加州大学圣地亚哥分校（UCSD）政治系助理教授，个人网站：<http://yiqingxu.org>。）



图 / 在球馆和师弟打球。

范子俊：我做得还不够

文 | 本刊记者 毕熙

“因为斯坦福MBA的录取率全美最低，而且两年前申请失败，又已经错过了第一轮，我觉得申请成功率是极低的，花几周写四篇申请文章可能就在浪费时间。结果，出乎意料，竟然被录取了”。范子俊没有料想到斯坦福会意外地伸出橄榄枝，也没有想到这次持续两年的留学之旅，也使他与叶茵七年的爱情长跑修成正果。

从沐浴着复旦光华的晨光，到美国斯坦福金色的夕阳；从麦肯锡里紧张的teamwork，再到贝恩投资追求人生理想。十多年前那个在物理竞赛中紧皱着眉头的少年，倏尔变成美国加州海边浪漫宣誓的新郎，继而所有的身影又重叠汇聚成了如今投资领域里自信沉稳的模样。十年岁月的打磨，铭刻下了最宝贵的奋斗时光，也沉淀出了一份独属于复旦人的入世从容。无论身份角色如何转变，范子俊，一直坚定地迈步在自己的人生路上。

从“万物论理”到“经世济用”

“姓名，范子俊；学校，上海复旦附中；证书编号，P020263……”。

岁月是拥有记忆的，翻开2002年全国中学生物理竞赛一等奖的记录，仍然可以见到范子俊的名字安静地列在其中。只是他早已从理科竞赛投身到了另一片天地。

“我们高一的时候就把高中课程差不多学完了，然后一直在准备物理竞赛”。甫一落座，范子俊便就着刚点的热茶，陷入了对

过往的回忆。“我高二的时候就参加比赛，获得了二等奖，然后又用一年时间把上千道题做了个遍，最终高三拿到一等奖”。因为竞赛上的优异表现，范子俊在高考前便取得了保送资格，面临着北大或是复旦的抉择。

“去北大必须选择物理系，而去复旦可以任选专业”。范子俊笑称自己在高中经过了高强度的精英式竞赛训练之后，意识到科研不是自己的兴趣所在，于是复旦成了他最终的选择。范子俊戏谑道当时对专业都不熟悉：“我就从复旦收分最高的专业里面挑，数学系太理论了，国际经济与贸易专业听上去又偏于技能培养”。最后，他折中选择了经济学专业，既研究理论，也研究人的行为。“想与人多打交道”的初衷，也奠定了范子俊之后求学与职场的主旋律。

那个时候，复旦附中一直以来有个不错的安排，便是在高三就组织保送的学生到复旦上课，修读一些感兴趣的科目。范子俊到复旦预修了力学和大学英语课程。入学后，深厚的理科背景使他在经济理论的学习中游刃有余，从而有更多的精力在自己喜爱的领

域耕耘不辍，也让他在大学有清晰的奋斗目标。

千帆历尽，归来仍是少年

求学的时光和职场的打拼会将大部分人的生活划分为两个风格迥异的阶段，前者青涩而洋溢激情，后者成熟而富于稳重，但是在范子俊的身上并不太能看到这样明显的界限。虽然已离开校园十年之久，可是社会的磨砺并未在他身上留下年岁的隔阂。记者见到范子俊的第一感觉是一个刚毕业不久的复旦学子，怀揣着对于未来的期待和热忱。而这或许也和他“一直保持着乐观的心态”有关。

但是，范子俊对于自己一直看上去很“年轻”表示“不满意”，他开玩笑称在工作上，“常常会有人因为你年轻而不信任你的能力”。不过，这样的自嘲也显然源于他一直以来的谦逊，从麦肯锡再到贝恩投资，他的出色不证自明。

聊及过往，范子俊常说“自己还做得不够好”。进入复旦之后，范子俊加入了许多社团，也参与了许多学生活动。无论是学生会，还是经济学院团学联，抑或是 AIESEC，都成为了范子俊锻炼自己能力的舞台。

“在复旦学生活动经验是一笔宝贵财富，尤其是当时自己做得不好的地方”。范子俊提到了他当年在经济学院团学联的经历。大一他是组织部干事，大二通过公开竞选成为公宣部长。开展工作时他意识到自己缺乏宣传策划的经验，而当时大一的副部长风格大开大合、创意很多，有时让他很尴尬，“一方面我不好判断这个新点子能否成功，另一方面又感叹副部在宣传策划的才华远超自己。”不过最终范子俊还是全力支持副部长

的方案，给他更多的自主空间。“现在回头看，自己这个部长当得中规中矩，但亲身体会到一个领导者不但要有肚量承认自己的不足，更要给下属自由度，发挥各自的优势。”

从复旦大四毕业后，范子俊选择了工作。简历投递不久，他便收到了麦肯锡的 Offer，过了几个星期 J.P. 摩根的入职邀请也姗姗来迟。一个是国际顶尖咨询公司，一个是世界知名投行，但这次的选择并不像复旦选专业时那样难以取舍，他认为咨询业更适合自己。“那时是 2007 年，第二年就爆发了金融危机。咨询公司只是一些待遇遭到削减，而投行直接开始裁员了”。范子俊笑称自己幸好选择了咨询，如果进入了投行没准被裁的就是自己。

谈及麦肯锡的工作经历，范子俊称，麦肯锡工作强度大，同事智商情商皆高。“在麦肯锡我也学到了许多，”他提到有一次在客户香港总部举行的重要会议上，由于他没有征得客户同意，直接把麦肯锡准备的会议资料发到了每个参会人员手中，受到了客户的当面批评，又灰溜溜地一把材料又收了回来。“发会议材料是最简单不过的事情了，但是其实里面也有学问，尤其是在有争议的会议中，这些小细节有可能影响讨论方向和效果。有时候事情的对错并不一定在于结果上，也在过程中”。或许，这也是咨询经验让范子俊更加注重于细节的原因。

在麦肯锡工作三年之后，范子俊从青涩的学生蜕变为熟谙商业规则的专业人士。像很多同事一样申请了 MBA，但是最终还是选择追求自己对金融投资的兴趣，经过多轮严苛的面试，加入了现在他所就职的贝恩投资——一家和自己同年的美国顶尖私募投资



图 / 2014 年与太太摄于美国旧金山金门大桥。



图 / 2007 年毕业与室友合影。

机构。而这，未必不是预示着一种新的缘分。

如今的范子俊，已经在贝恩投资工作了七个年头，虽然和太太定居香港，但经常会回上海看望父母。“工作闲暇时喜欢去游泳锻炼，也会趁着假期和太太策划到各地旅游”。而当下，有了孩子的范子俊也在人生新的阶段承担起了新的责任。

总有相知相偕手

当说到自己当年在复旦 AIESEC 当面试官的经历，范子俊略带得意地提到自己还在

大二的时候面试过未来的妻子叶茵。“那是一个海外实习的项目，我记得当时她也有来参加面试”。不过这段感情最终得以发展还是在两人大四的时候，范子俊用短信邀请太太一起出来散步，然后水到渠成般在一起了。

谈及妻子，范子俊笑称“她一直是学霸，那时候她在管院会计系，绩点都比我高”。两人从复旦毕业后，各奔东西又紧密联系。范子俊在上海的麦肯锡工作，而叶茵在德意志银行和 Lion Capital，先后去了新加坡、香港和伦敦工作。范子俊在贝恩投资工作了两年之后选择了再次进入校园深造，申请了



图 / 2007 年毕业典礼上团学联主席团合影（右二）。

MBA。

范子俊申请过两次国外名校的商科项目，第一次是在离开麦肯锡的时候，他仍然清楚记得那时他收到了几个的 Offer，以及哈佛的面试邀请，却被斯坦福直接拒绝。“哈佛面试了我，但最终没通过”。没有收到满意的 Offer，范子俊转而入职贝恩投资继续着自己的事业；第二次是在贝恩工作了两年之后，恰好公司也支持员工去海外深造，于是范子俊开启了自己的第二次申请之旅。

“我第二次又收到了哈佛的面试邀请，但没想到是在同一个地点和同一个人面试，

结果我长篇大论地介绍了我跟上次有哪些改变，还是给拒了”。在叶茵的多次鼓励下，范子俊重新申请了斯坦福商学院，这样叶茵可以转到美国洛杉矶工作，坐飞机 1 个小时就可以碰面。

“因为斯坦福 MBA 的录取率全美最低，而且两年前申请失败，又已经错过了第一轮，我觉得申请成功率是极低的，花几周写四篇申请文章可能就在浪费时间。结果，出乎意料，竟然被录取了”。范子俊没有料想到斯坦福会意外地伸出橄榄枝，也没有想到这次持续两年的留学之旅，也使他与叶茵七年的爱情



图 / 全家福，摄于香港。

范子俊在本科时就去新加坡交换学习，所以斯坦福的求学对于他来说更像是一种体验。或许也正因为如此，范子俊坦言斯坦福给予他的归属感远远赶不上“复旦”。“毕竟人会对他奋斗过的地方多一些感情”，范子俊深有感触。

带着去体验的想法，范子俊在斯坦福修读了许多自己感兴趣的课程。他一边吐槽美国案例式教学有些低效，一边也学到许多难得的东西。“在斯坦福商学院最有名的‘Touchy Feely’课上，同学们会就别人的沟通方式互相给出建议，帮助大家看到自己的盲点。我印象特别深的是，有一个来自沙特的同学给我的意见是：我说话时的表情反映不出我言语中所表达出的喜怒爱憎，给他造成不真诚、不可信的感觉”。范子俊自我解释这个可能与东方的文化有关，“喜怒不形于色”，他非常珍视同学之间这样的坦诚：“类似这样的‘反馈’，有些根本自己想不到，甚至觉得不可思议，但细想起来，确实让我更全面地认识了自己，以及别人眼中的自己”。

在斯坦福，对于范子俊而言颇具意义的还有那场属于自己和妻子的浪漫婚礼。“那是在洛杉矶海滨的小山坡上……当时还邀请了双方的家人以及朋友，还有MBA的同学……”回忆起当时的情景，范子俊仍不免“喜形于色”，哪还像上课时同学所“反馈”的那样。

与叶茵的爱情长跑修成正果，对于范子俊而言也预示了不一样的意义。翻开他的朋友圈，相册里满满记录着近年来他和妻子相携走过的风景迤邐。“我的太太比我更有闯劲”。当年在敦煌鸣沙山，那个拖着范子俊凌晨翻铁栏去看日出的女孩，也一直没有把手松开，给予范子俊的，是永远相携的踏实。

如今，两人都工作于香港，也各自都有着自己的事业。而专业相仿，兴趣相投，为两人的生活平添了聊不完的话题。虽然工作都很忙碌，但是为了如今家庭的新成员，范子俊和叶茵都做好了最好的准备。这段两个复旦人之间的爱情，这个新的家庭，继续向着更美好的未来出发。

范子俊离开复旦已有十年的光阴，细数这十年经历，这位复旦人走出了属于自己的精彩。

虽然总是说着“我做得还不够”，但是显然，时光的磨砺，更多可见的是范子俊身上沉淀出的一种内敛的自信。十年只是一个阶段，而新的征程，范子俊同样满怀热情。



(本文系记者对范子俊校友的专访，在此谨致谢意。范子俊，复旦大学经济学院2003级本科、斯坦福大学MBA。现为贝恩投资副总裁。)



王昕：无尾熊世界里的道法自然

文 | 本刊记者 马恺昕

王昕认为一个优秀的人，一定是各方面都很优秀的。不论是本科阶段从事青年志愿者方面的工作，还是研究生阶段做研究生会主席，这些学生组织中的工作经验都为他以后走上工作岗位留下了宝贵的财富。“对于工作来讲，比较好的境界就是一个人的工作反应和这个人的自然反应是一致的，而且是正确的。”

老子言，“道法自然”，大道以其自身为原则，自由而不受约束。王昕选择这样的四个字作为自己的人生信条，同时也将这四个字贯彻到了自己众多的人生选择。

在复旦的许多年

“我们高考那年遇上了非典。”非典是不少中国人提到2003年想到的第一个关键词，王昕甚至也将这个关键词的重要程度提

到了“高考”之前。“面对非典，心理素质差的已经被淘汰了。非典绝对是对人心理素质的一大考验。学校封校，原来不住校，现在吃喝拉撒全部都在学校里面，不许和家人见面。”有时疾病带来的困难与打击是一般情况下无法想象的，在高压的高三这一年，这一社会事件对这届考生的影响可谓巨大。

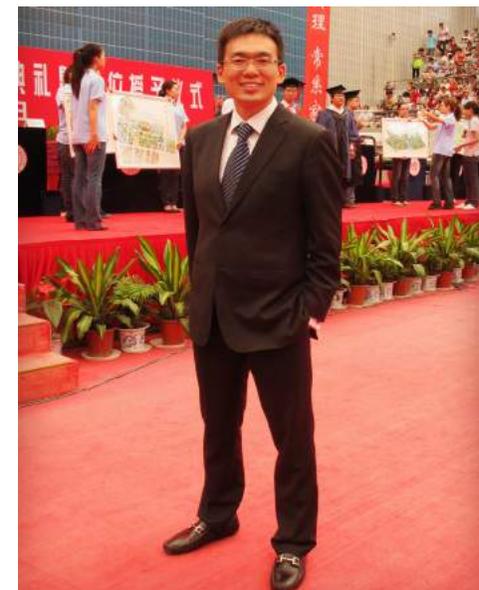
“我这人最大的特点就是心大，我学习成绩不好，在我们班当时常年第5、6名，那一非典，

前面2、3、4名都发挥失常，我就成第2名了。”

初来复旦，王昕对复旦的印象是“绿化真的很好”，梧桐叶飘飞的光华大道和校园东侧的四号楼寝室，叶耀珍楼里团委办公室的忙碌和自习室里的伏案学习，这些都是王昕从本科到博士复旦九年时光里的短暂一瞥。

本科时，在经济系这一个大集体中，王昕担任了班长一职。“当班长也不是白当的，”他笑着说，“就算是你以后当到局长当到处长，那反正我还是你班长。”他觉得这样的感情是可以存在一辈子的。“做班长还是要感谢这些班委。”王昕坦然，不论在过去“拉萝卜填坑”，找同学参加一些有人数硬性指标的活动，还是运动会报名项目、百年校庆时穿体操装表演节目，班委与班级同学都很配合班长的的工作。而这也是整个经济学院所带来的独特气质，“经院非常多样化，有一个特点，就是比较知性，虽说平时爱答不理，可一旦碰到事情，（同学们）都会很帮忙。”无论呼吁大家做什么事情，同学们都很响应，而这些集体活动也是被称为O3ECers共同的美好记忆。“我感觉凝聚力很好，当年大学毕业的时候开始频繁地小聚，虽然也有些人在忙于学习，但毕业的时候都在说，这四年确实不白过。”

提起2007年左右开始走红的复旦“自由而无用”的气质，王昕更加认同复旦人前者，“‘无用’更多的是自嘲吧，谁会希望自己真正无用呢？”但在这样的自嘲下，复旦人也展示了自己的“傲”，“无论怎么选择，你都能找到自己的路，都是不甘于平凡的。”复旦的气质与培养方式是多元的，学生的发展方式也具有着不同的选择。在王昕身边，有些人“是天生的好学生”，按部就班地走



自己的道路，“该恋爱恋爱，该学习学习，一定是好学生四年”；也有些同学只学自己喜欢的，在之后的发展道路中真的向着喜爱的方面进步；有些人干脆不学习，转而去写小说。“现在也不能说谁混得好谁混得不好，那开心就好。”对于王昕来讲，大学的主要目的可以简单地分为“学”和“玩”，他自己还是选择“玩”多一些。

“我比较喜欢干点事。”加入学校团委，从青志部的普通干事做到部门的部长再做到团委的常务副部长，“我觉得这块儿的工作挺有意思的。”王昕很喜欢在学校里从事学生工作的感觉，“复旦不管是什么团体，你都是在和一帮很厉害的人一起工作。”他认为一个优秀的人，一定是各方面都很优秀的。不论是在本科生从事青年志愿者方面的工作，还是在研究生阶段做研究生会主席，这些学生组织中的工作经验都为以后走上工作岗位



留下了宝贵的财富。“现在工作中的很多能力都是在学校中铸就的。”对于工作来讲，比较好的境界就是一个人的工作反应和这个人的自然反应是一致的，而且是正确的，“所以在学校里做什么事的时候，以后也会是这样的。”工作是相通的，过去在校的这些学生工作经验给了王昕许多的启示。当年复旦的舞厅还在本部超市的二楼的多功能厅里，“不是说玩在复旦嘛，所以我心思还是放在‘玩’上面的，学嘛就不是太在意。”而在学习上，“能感觉到的是大家智商确实是不太一样的，”所以“世界让他们去改变，我来给他们做后勤工作。”王昕笑着说。

但事实上，王昕也是别人眼里“能够改变世界的人”。本科毕业之后通过研支团升研究生，成为研究生会主席，又以研究生阶段的毕业论文申请了博士，一口气拿到博士学位，成为03经济系第一个拿到博士学位的人。

与宁夏结缘

说起研支团，从2007年十月份开始的在宁夏西吉县为期一年的支教经历，“确实很苦”，王昕还记得从宁夏回到家的时候，“我妈一开门，然后默默地转过头去，流下了两行老泪。”可能对于被形容为“库布涅茨曲线”的体重来讲，这段时间达到的谷底是最直观收获。

“支教还是能改变很多事情。”在自然条件比较恶劣的西海固地区，支教队员到那里之后就是一种“没人管”的状态，这样的状态是指学校会给很大的物质支持，但是如何使用就是支教团的第一个人考验，“学校提供了平台，如何发挥完全取决于自己。”

作为由七名同学组成的支教团团长，带领着一个团队必然会产生一些矛盾，产生一些斗争，除了团队内部的，还有着团队与当地政府、学校，甚至是较为封闭落后思想之间的摩擦。2008年开春，支教团打算用学校拉来的赞助捐建一个篮球场，看似简单但实则“是在和整个中国的农村做斗争”。当时学校里有篮球场，但是是最朴素的石子地，“其实修不了多少，就几万块钱，铺垫水泥换点新架子。”但因工序复杂，考验颇多。首先需要铺石灰，地基要挖多厚，石灰铺多厚都是有规定的，可“如果不盯着看就会偷工减料”，之后开始和水泥，那么由谁又怎样去货比三家呢？最严峻的考验便是关于工期，刚开春时，西北的农村很冷，但是水泥灌浆要在一天之内完成，“然后就会发现工人会偷懒，会偷工减料”，于是王昕组织着团员们轮着穿一件军大衣，“你扛两个小时，我扛两个小时。”通宵监督施工，严格地按照团队的原料配比要求进行，后来学校的老师们也加入到监工的行列，操场的施工最终还算顺利。“这件事情教会了我们现实。”王昕说。

到现在王昕还能够回忆起当时的几名学生。教学条件是艰苦的，“当时一个班就几个人的英语能及格，这还得我放点水。”孩子们很努力地背英语，但最后也只能在150的卷子里考40分的成绩。即便如此，在王昕印象里当时就“比较拼，有想法”的女孩最后考上了大学，现在在一家金融机构工作；当时会变魔术以绘画作为奋斗目标的男孩现在开了家工作室，为商场作3D画。“逆境中的孩子，靠自身的努力终究能得到一个比较不错的未来。”这群孩子告诉了看过现实

之后的王昕“理想不灭”。

“在宁夏的生活是相当美好的，虽说非常艰苦。但人在那边经历一年，变得更加现实，也更加理想。”这就是一年在宁夏的支教带给王昕最大的感触。

老虎队伍中的无尾熊

临近年中，王昕也开始忙于半年 KPI 的事情，在博士毕业后拿到的一堆 Offer 中选择了中国工商银行。“工作的问题比较复杂，我不算有经验的，”王昕说，“但是有几点可以借鉴。”工作中团队是非常重要的，打顺风仗时团队可以帮助打大胜仗，逆风仗的时候团队可以帮助翻盘，集思广益，互相支撑，这就是团队的力量。强专业性也是必需的，这一点是复旦完全能够提供的，“现在任何一个行业，专业性都能让你更有说服力。”“要做自己喜欢的工作”，而王昕也正是这样选择的，“这样，任何考验你都能很有动力去化解。”最后也是颇为重要的一点，“为人要正直，这样即使你遇到大挫折，内心也是纯净的。”

工作很忙，“忙是无止境的。”王昕太太是比自己小两届的新闻系学妹，工作也比较忙，但是夫妻俩的育儿经是相似的。“我比较倾向于陪伴教育，每天花两个小时的时间陪伴孩子，每天都会有一些效果”。说到孩子以后的发展，“总体上还是快乐为主，”王昕笑着说“等周围的孩子都开始‘鸡血’了，再让他‘鸡血’。”

这十几年间，面对着两次继续求学还是步入社会工作的选择，走向为人夫为人父的种种不同人生阶段等等，王昕面临着许多岔路口，“我到现在虽然不能说我当时的选择

是对的，但是我觉得肯定不是最错的。”

说到复旦给王昕最大的影响是什么，“留在上海算吗？”他笑着说，但事实上，在复旦里王昕认识了一帮人生中最杰出的伙伴，“能和他们一起学习、生活、做项目是我人生中最宝贵的经历。”这些人当中，有些是榜样，有些是后盾。同时复旦造就了这样的高能量值型人才，做过 PDP 测试，王昕称自己为“无尾熊型”性格，但在外活动中发现，即使是无尾熊，也是一只老虎队伍中的无尾熊。而这些才是复旦带给王昕的最大的影响与人生财富。🐻

(本文系记者对王昕校友的专访，在此谨致谢意。王昕，复旦大学经济学院 2003 级本科、博士。现供职于中国工商银行上海市分行。)





杨燕青：一半海水，一半火焰

文 | 本刊记者 曹柠

交易员出身的畅销书作家塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）在他诙谐的《Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets》中调侃了那些自以为是的理性人，他告诉我们：世界以其秩序存在的同时，也遍布难以推演预料的随机性，而生命的机缘恰好源于不确定的未知。

杨燕青深谙此道，正是这样一个在理性与感性之间穿梭自如的人。

古人云，燕赵多有感慨悲歌之士，成长于更北内蒙古的杨燕青不出意料是个性情中人。她自言年少时性格直爽、感性，沉迷音乐，喜爱文字，无所畏惧。复旦九年，经济学的训练让她变得理性、清晰，拥有了分析问题的框架，而江南风情则柔化了她的性格。

经济学博士做报纸总编，她是经济人，又是媒体人；记者、电视主持人、智库院长，她的身份三栖跨界。可当被问起做这些事的初衷，作为中国最具国际影响力的财经媒体人之一，杨燕青却说，读经济学、做媒体都是随机的选择。把握大方向，做有价值、有趣的事；不设小目标，在选择摆在眼前时跟着感觉走：这是她的人生哲学。

她热衷于校友活动，面对年轻的复旦学子毫无保留地分享自己的人生感悟。她奔波于公益金融，发起参与“河流与孩子”公益项目，亲自为小学生授课。她说，生活不是经济学，如果什么都追求利润最大化会活得

很辛苦，生活还是要简单一点、傻一点，要用心、真诚地生活。

近20载在全球财经世界浸淫，她的学养和见识像海水不断延伸；依旧保留单纯、真诚与初心，她的关怀又似火焰一般热切。一半海水，是理性逻辑的缜密与严格；一半火焰，是无愧于心的情怀与追求。

这种丰富性从笔者的采访过程中也可略窥一二。采访是在一场经济学院三八妇女节座谈之后进行的，杨燕青被邀请和青年学子们交流人生感悟。当别的嘉宾侃侃而谈之时，杨燕青却用一份48页的PPT详尽解读了经济学家眼中的女性议题，俨然是学术会议。

在采访的过程中，令人印象深刻的除了极快的语速还有对主题的把控，越过那三页A4纸的采访提纲，她总是能把道理讲明讲透，令听者如沐春风。

整个采访接近两个半小时，结束时已是暮色四合。我说“杨老师您回去早点休息吧”，她说“我回家换个衣服就去单位值班”。随即，消失在夜色中。

复旦女博士：一手摇滚，一手论文

八九十年代之交的复旦人，既承接了八十年代意气风发的理想主义情结，又连接着九十年代埋头苦干的务实精神。风气的碰撞让这代人变得更加丰富、多元，但认同感变得模糊，寻找自己成了每个人都面临的问题。



图 / 博士毕业照

1989年，杨燕青就读于复旦大学经济系。高中学理科的她，本来大学想去学核物理，但哥哥说经济学前途光明，她就“稀里糊涂进了经济学的大门”。杨燕青性格上像男孩，大学头两年依旧是北方人的底色，直接、坦率、急性子，在院系的经济沙龙上时常和男生辩论，围绕时局争得面红耳赤。室友分别来自福州、上海、哈尔滨，她们在不同的文化背景中相处融洽，她说是复旦让她变得温婉。

本科4年、直升硕博的5年学生岁月中，她成绩好、是经院学生组织骨干，西方经济学的作业做好了经常拿给大家抄；她也曾是“没有不文艺的爱好可选”的文艺女青年，做过复旦广播台的主播，曾在书画协会学习书法和篆刻，也曾与诗社和哲学系的同道中

人漫谈古今。

最令人印象深刻的一幕来自她博士期间的生活场景。那时候她一个人住博士生宿舍，特地花了二百块钱买来音响放音乐，有时一边听死亡金属摇滚乐，一边写毕业论文。到周末人少的时候，满楼道都是她的摇滚或是古典音乐，晚上不胜其扰的楼友和其他楼的好友会一起做饭吃，炖一锅肉放很多蔬菜，大家把肉吃完了，她就把剩下的蔬菜都吃光。

但是更多的记忆是关于学术研究的。真正的学术入门期是在硕博期间，恩师方崇桂老师、徐桂华老师的治学严谨、渊博包容，张军老师对制度经济学前沿的传授，袁志刚老师关于宏观经济学的数理模型，石磊老师对中国产业经济学的深刻理解都令她至今难

忘。她犹记得一篇关于中国产业结构的论文被石磊老师多次点拨，她恍然大悟，仿佛一下子叩开了学术上的“任督二脉”。博士期间她已经在《经济研究》、《经济学家》等刊物上发表了多篇论文。她的博士论文题目是中国区域经济非均衡增长，被答辩委员会的老师称赞为“未来可以成为这个领域的一个流派”。

对复旦，她说要常怀感恩之心。复旦给了她经济学思维，她把经济学的方法论比作武侠小说中大侠的法器，让她得以理性地、科学地分析世界，高效率地管理自己，人生开始变得不同；复旦还给了她家国情怀，让她在实务之外依然受到情怀的感召，多做对社会有意义的事；复旦的师长成为她心目中为人处事的楷模，昔日的言传身教随着阅历的增长而日益厚重，让她真切地意识到做一个好人有多重要，君子修养不仅体现在对自己的要求，更体现在对别人的关爱和对所有人的尊重。

骨子里的经济学家，三栖跨界的媒体人

与杨燕青相识多年的老友、FT中文网创始总编辑、复旦大学新闻学院教授张力奋曾这样评价她：“媒体人中的经济人，经济人中的媒体人”。这个评价恰如其分，值得玩味。

第一个身份始自1998年，杨燕青博士毕业。当时的经济学博士不多，含金量颇高。她放弃了去金融机构和市政府担任处级干部的机会，想加入复旦管理学院继续做学术研究，这时一个改变人生轨迹的机会偶然出现了：时任《解放日报》总编辑的秦绍德希望从复旦聘任一位经济学博士做财经记者。经

过学校力荐，杨燕青成了同学中的“另类”，没有去金融机构，却成了媒体人。“想更了解现实世界，所以稀里糊涂就去了”。从经济学研究到财经媒体，一个“稀里糊涂”，让她搭上了中国财经媒体崛起的这班快车。

新闻最大的特点是要直接把事情说清楚，讲好故事，告诉读者“新”在什么地方；而经济学的特点是给出分析框架，以逻辑、数据和案例加以论证，最终得出判断和结论。两者风格可谓天差地别。杨燕青的博士论文洋洋洒洒写了30万字，脑海中有滔滔不绝的经济学知识和各种理论框架，可是到了报社，每篇稿子至多千余字，这让杨燕青犯了难，第一周最大的困难成了怎么在规定字数内把意思说清楚。

《解放日报》是上海的标杆性媒体，有着严格的审稿标准和优秀的人才，她用三个词来概括对老东家的印象：高标准、高质量、大局观。那时改革开放欣欣向荣，上海成了全国经济发展的急先锋，她一个人跑很多条线，商业、统计、金融都归她一个人管，放在后来的财经报纸，几乎就是好几个部门。

杨燕青说《解放日报》给了她最好的入门训练，当时的要求是记者写完稿子要自己通读，做到一个字都不多、一个字都不错。严格的标准铸就了她始终如一的严谨，如今她审稿时如果看到作者用错了一个字或一个标点，脑袋都会嗡嗡作响，“出现生理上的反应”。

2002年，她受邀成为美国约翰·霍普金斯大学的访问学者，第一次深切感受到全球视野的重要性。2004年，为了提高国内财经新闻报道的水平，前中国证监会副主席史美伦女士和《财经》杂志联合设立“史美伦奖

学金”，支持国内优秀的记者赴英国接受世界一流财经媒体的培训。杨燕青因其过硬的专业素养拿到了首届奖学金的第一名，来到英国《金融时报》总部，在三个星期的时间中感受了这家英国老牌媒体的国际化水准。从《财经》到《金融时报》，新闻专业主义成了她的信条。

第二个身份始自2006年，杨燕青开始担任电视节目主持人，主持过《经济学人》、《燕青访高端》等栏目，也是《波士堂》等节目最受欢迎的评论员。相比于记者和总编，电视主持人对杨燕青是更大的挑战。一方面是因为电视媒介与财经内容的内在张力：财经话题讲究专业，天生冷冰冰，可是电视的质感是娱乐性的，要追求感官享受。另一方面是因为从纸媒到电视模式切换的落差：报纸可以深入、全面地分析问题，但电视要吸引人，内容上必然要有所舍弃和侧重。

同时担任报社高层和电视主持人，压力可想而知。她时常京沪两地奔波，十分辛苦。最艰难的两次经历都发生在北京的寒冬：2007春节，父亲的癌症立刻要动手术，但录节目的档期一直排到春节之前，且密度极高，她一手处理好父亲住院手术的所有安排，还要认真看完录节目的所有资料，每晚只睡2-3个小时，体力和脑力都达到了极限。还有一次也是冬天，要接连录制多期，她因为感冒，在录制过程中咳嗽得厉害，后来连话都说不出。这时报社和电视团队给了她很大支持，“越是在熬不下去的时候越是坚信自己能熬下去，那你就一定能挺过去”。经历过这两次极限考验，杨燕青不再有什么畏惧。

从2015年开始，杨燕青又增加了一个身份：第一财经研究院院长。第一财经研究

院创立于2006年，在2015年经历了智库化转型，革新后的研究院有了新愿景：以全球视野，基于数据和事实的独立研究，提供政策分析与解决方案，以提高中国经济政策的质量和透明度。智库出品年度旗舰报告、全球与中国的宏观与市场分析，以及指数和排名等产品。招聘了一批“小海归”，与他们讨论模型和数据，让杨燕青找回了当年做研究时的感觉，第一财经研究院也很快成为国内首屈一指的偏重政策研究的媒体智库。

杨燕青说她骨子里还是个经济学者。媒体擅长讲故事，但容易忽略全局，以偏概全。她想做的是既要讲好故事，把个案描述精彩，同时阐释大背景，结合趋势给出判断。而比较自己三个身份的不同，她觉得做记者最有趣，最有挑战性的是主持人，但未来倾注更多心血的会是智库的研究者。

“做记者最大的魅力在于永远走在时代前沿，虽然也会面对太多信息和变化而不知所措，但是这会强迫我接受最新的挑战。此外，记者可以和时代最优秀最智慧的精英对话，向他们学习。”把学者的观点放在一起，考虑到公众和政策的需求，明确最重要的话题和最需要解决的问题。

而主持电视节目则更像是一种“是自己又不是自己”的表演，有水平的主持人一定是不喧宾夺主的，她需要用经济学家的思维考虑公众的需要，要利用有限的时间问最好的问题，这考验的是对话题的敏锐和对场景的把控。

新闻的事情是永远做不完的，好在第一财经研究院提供了更广阔的可能性，让她恢复了和学术研究的密切联系，提供了融合的契机。



图 / 杨燕青与前美联储主席保罗·沃尔克交谈



图 / 杨燕青专访中国工商银行前行长杨凯生后和团队一起合影



站稳脚跟，走向国际

时间回到2004年，专业化的训练和国际视野的熏陶让杨燕青变得更加成熟。正当她在《解放日报》如鱼得水之时，金融业内的同学和朋友纷纷向她提议：该回到金融业去了。有的金融机构向她伸出橄榄枝，邀请她担任宏观经济分析师。正在她去意渐浓的时候，新的机遇来临——2004年11月，由上海文广新闻传媒集团、广州日报社、北京青年报社联合主办的《第一财经日报》（以下简称“一财”）创刊。

二十年来，中国的财经媒体发展史以1998年《财经》创刊和2001年涌现的《21世纪经济报道》和《经济观察报》为两大标志性事件，中国财经媒体的基本格局初定。两年之后，财经媒体的热点聚焦到要建设国际经济、金融、贸易、航运中心的上海，上海电视台财经频道和东方广播电台财经频率合并为“第一财经”（China Business Network, CBN）。此时，无论是半月刊还是周刊，都已不能完全符合中国日益提升的国际地位，中国还需要一份能够和国际接轨的财经日报。

新闻人胸中理想主义的血液开始涌动。没有丝毫的迟疑，也没做任何职业前景分析，杨燕青便投身于中国第一份财经日报的创办。“在这件事上，我是不需要思考的，就感到一股力量在推着我，本心在拉着我，告诉我说这件事该做，然后就去做了”。

刚刚见识过世界一流的《金融时报》，杨燕青意识到，《第一财经日报》正是当时中国最需要的声音。在2004年11月15日发行的《第一财经日报》创刊号上，创刊总编辑秦朔表达了主创团队的愿景：“成为一

张和中国经济的未来相匹配，和《华尔街日报》、《金融时报》等世界级报纸相对应的百年大报，这是本报的愿景和‘第一推动力’……在21世纪，全球化背景下，一张权威主流的财经商业日报——中国需要它！”一财系的出现，给中国财经媒体领域注入了新的活力，开始了市场化、专业化、国际化和全媒体化的探索。

在《第一财经日报》，杨燕青亲历了中国和全球金融世界的许多重要时刻：商业银行股改上市、股市股权分置改革、中国经济融入全球、金融危机，人民币国际化等等，一财逐步确立了在中国市场化财经媒体中的风格和地位。由于金融的决策和监管机构都在北京，杨燕青首要的任务便是带领一财的财经团队建立在北京的专业地位和影响力，目标是所谓“一行三会”（中国人民银行、中国银行业监督管理委员会、中国证券监督管理委员会、中国保险监督管理委员会）。在“破冰”之旅中，她亲历亲为、不懈努力，一财客观、专业、准确的报道风格和公允、富有建设性的立场也赢得了“一行三会”和许多部委的信任。

在国内站稳脚跟之后，一财开始拓展国际影响力。金融危机之后，全世界的金融市场发生了剧变，中国近年来的快速成长一下子凸显出来，国际地位一跃而升。杨燕青和一财的前沿也开始转向国际，她带领团队开始频繁参加国际经济金融会议，采访国际金融政商界的重要决策者，和国际货币基金组织、世界经济论坛等国际机构均建立了密切的合作关系。一财逐步成为了中国最国际化的媒体，杨燕青这位冲在前的总编也让世界各国的政商精英印象深刻。

目前，一财系是全国仅有的同时拥有电视台、日报、周刊、网站、广播等多种传播形式的全媒体财经媒体集团。报、刊、网、视多元融合的传播路径由一财发轫，逐渐成为中国财经媒体界的共同追求。社交媒体时代，许多传统媒体在冲击之下开始转型，一财也经历了人事变动，创刊总编辑秦朔离职，周健工功出任集团 CEO。转型期的一财一方面在整合丰富的媒体资源，凸显规模优势，另一方面又对互联网市场的变化迅速作出反应，自我更新，成为了一家既大又快的媒体。在内容上，推出视频产品“正在”、股市利器“有看投”，率先上线英文服务“一财全球”（YICAI GLOBAL），阿里巴巴入股后启动“一财数据”；在呈现方式上，迅速开通线上直播、手机移动端平台、微信小程序，媒体实验室尝试机器人写作等等。但不管怎么变，“对时代负责”作为办报理念始终如一，当年“权威主流、专业负责、理性大气、贴近市场”的十六字的编辑方针依然是今天一财的追求。在一财的变革中，杨燕青是一财日报主创团队中唯一一位坚守至今的创刊编委。如今，她除了担任《第一财经日报》副总编辑，还负责担任探索未来使命的第一财经研究院和“一财全球”（YICAI GLOBAL）。

人生新境界：行之于途而应于心

《赫芬顿邮报》的创始人之一阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）的自传《Thrive》从一次工作重压下的身体危机开始讲起，进而在四个层次上重新定义了“成功”：健康（well being）、好奇（wonder）、给予（given）、智慧（wisdom）。依据这个不那么世俗化标准，杨燕青依然可谓“成

功”。她说，成功作为一种世俗的标准是不值得追求的，自己期待的是内心的富足和实现更好的自己：“我们是在活一个生活，而不是拥有一个生活，关键是怎么活好”。

她笑称自己刚刚度过了“中年危机”，和赫芬顿一样，危机感从身体开始，繁重的工作和压力让她的身体机能开始下降，导致有一阵子甚至感觉到“大脑转不动了”。她坦言，也曾考虑过是否应该休息一下，在个人生活和家庭上倾注更多精力，可是面对这样一个日新月异的大时代，她的选择却是“还没有休息的资格”。身体机能和心理、思维状态密切相关，她开始调整身体状态，恢复一周两次的高强度有氧锻炼，很快找回了往日节奏。

这个过程对于她，与其说是平衡生活和事业，倒不如说是平衡整体的生活状态。如果说以前是在全力奔跑，那现在就是在比马拉松，思考的是如何跑得更长、更好。“因为时间比过去更少了，但要做的事情却比过去更多更难了，必须做减法，花更多时间修心。”修心让她对自己的身体和心灵有更多的了解，清楚力量感的来源，做到内心安宁，却仍富有激情。

更重要的是保持思想上的活力。区块链、人工智能、基因技术……世界正以我们难以想象的速度朝着未来迈进，在杨燕青看来，知识永远处在不够用的状态，面对社交媒体时代的信息泛滥，杨燕青强调“博观”和“约取”。博观意味着涉猎广泛，快速学习，这取决于思维的框架和对重要议题的敏锐度。

“首先是个人的学习能力，其次是对趋势的判断和前瞻能力，落脚点是对个人和组织发展的布局应对”。活跃在国际舞台的她时刻



图 / 杨燕青参与发起“河流与孩子”公益项目在广西百色添富小学为五年级同学上课

跟踪着全球的前沿思潮，从知识结构上也有意地向跨学科调整，原来采访的都是经济学家和金融界人士，现在会拿出一部分精力去请教科学家。理解年轻人的世界也成为杨燕青的功课之一，由于在亚布力论坛主持了一次内容创业者的圆桌会议，她发现自己竟然对时下年轻人中流行的网剧毫不熟悉，于是专门花时间补课。每年年末，她和一财会选出过去一年中全球图书市场最值得阅读的读物，把全球最前沿的发展趋势介绍到中国，利用中国的市场优势去推动政策的革新和社会的进步。

而“约取”则是经济学思维智慧的一种体现，相当于在约束条件下做出最优选择。“时间是不够的，最终还是要做取舍，浮云很多，哪几片是要抓住的要自己心里清楚”。新闻行业的优势在于广泛地接触，但劣势是容易浮于表面。她说，信息焦虑的根本原因不在于信息太多，而是因为深不下去，所以也静不下来。承担研究院的工作之后，她的信息焦虑也得以缓解，一个选题深入做下去。她强调，快速学习作为一种技巧只能应一时之需，背后核心的驱动力还是好奇心和深度学习。



回首向来萧瑟处，杨燕青感恩自己运气好，欣慰自己过往没有辜负新闻职业的内在价值。然而，每一个熟悉她的人都会明白，今日的成就全靠“认真”二字。如今的她，即使到了总编的位置也没有放松对自己的要求，无论是采访还是讲课，依然像当初做学术研究一样，会先做文献综述，把议题的来龙去脉梳理得清清楚楚。

无论是一种天性还是一种工具，对于职场上成功的女性们来说，保持强势（aggressiveness）是一把双刃剑，它能让原本处于弱势的女性争取到自己应有的空间，但也可能与入疏远，影响社会资本发挥效用。因为要求总是特别高，而且不留情面，杨燕青被同事们调侃，称她是“过分的领导”、“眼里面只有事，没有人”。她曾经无情地拒绝过客户的需求，坚持按照自己的高标准要求，让夹在中间的乙方左右为难被气哭。高标准成就了高质量，并让年轻人更快地成长。在工作中十分强势的杨燕青承认这一特点的合理性和优势所在，但也强调强势的负面效应会随着年龄和阅历的增长而逐渐放大。

如今的她更重视内心的力量，提到的榜样是现任美联储主席珍妮特·耶伦（Janet L. Yellen）。作为世界上最好的经济学家和最有权势的女人之一，耶伦为人谦逊，说话温和，但却掷地有声，令人信服。她永远会倾听别人，但也永远会在关键的时刻让别人知道谁是老板。强而不霸，这样一种更具力量感的生命状态也是杨燕青的追求。她在试图优化表达的方式，经常“自我检讨”，为人以一颗柔和之心，学着去体谅别人的不易，既有压力又有鼓励；处事在高标准中寻找弹性，既把事情出色地完成，又尊重每一个人的感受。

媒体、电视、智库仍然会坚持做下去，无论何种传播媒介，在她眼里只是价值生产的不同方式而已，重要的是传递有价值的信息。她说，每个人对于宇宙和历史来说都是尘埃，微不足道，人生的意义并不在于做了什么惊天动地的大事，而是通过做好每一件事，在每一个具体的时间点上使这个世界朝着更好的方向再前进一步，做的事情可能很小，但是可能会影响到许多人。

前美联储主席保罗·沃尔克、中国人民银行行长周小川、前马来西亚央行行长扎蒂·阿克塔·阿齐兹（Zeti Akhtar Aziz）……她举出自己采访过的人中最为敬佩的，无一例外地，谦和、奉公、超脱世俗、充满智慧。在当日交流活动的最后，杨燕青对在座的年轻学子谈了六点重要素质，这恐怕是她自己为人处事哲学最精炼的写照了：保持积极乐观，坚持到底，尽力做到最好，确立选择的优先级，接受失败和保持好奇心。

行之于途而应于心，她这样信仰，也这样生活。未来等待她的，希望将是一场她信奉的“执着的凯旋”（The Triumph of Persistence）ⁱ。

（本文系记者对杨燕青校友的专访，在此谨致谢意。杨燕青，复旦大学经济学院1989级本科，1995年硕士毕业，1998年博士毕业。现为《第一财经日报》副总编辑、第一财经研究院院长。）

ⁱ 威廉·西尔伯（William Silber）所著《力挽狂澜：保罗·沃尔克和他改变的金融世界》的原作名《Volcker: The Triumph of Persistence》



姜伟：优渥阶层的成功解读 (2016 复旦经院毕业典礼上的演讲实录)

2016年6月14日下午，复旦大学经济学院2016届学生毕业典礼在正大体育馆隆重举行。哥伦比亚大学商学院副院长、经院校友姜伟教授为毕业生们做毕业演讲。

姜伟教授，现任哥伦比亚大学商学院亚瑟·伯恩斯自由竞争企业讲席教授、哥伦比亚大学法学院常驻学者、哈佛大学法学院公司治理中心资深研究员、美国国家经济研究局法律和经济学部资深研究员。她曾是复旦大学历史上唯一的一届少年班的学员，而后就读于世界经济系，获得经济学本科及硕士学位。2001年姜伟获得芝加哥大学经济学博士学位，同年受聘于哥伦比亚商学院。她在芝加哥大学、哥伦比亚商学院、沃顿商学院和加州伯克利大学执教多个硕士、MBA/EMBA和博士课程，在过去十年中先后五次荣获教学卓越奖。姜伟教授的主要研究领域聚焦于机构投资者在企业决策和金融市场中扮演的角色。她的研究成果发表于顶尖经济学、金融学、和法学学术期刊，获得数十项最佳论文和杰出研究者奖，并曾担任顶尖学术杂志的主编和副主编。

她在演讲中和毕业生们探讨了如何看待成功以及“优渥阶层”的使命观，她期望年轻学子能赋予成功多元的目标，去设计自己的成功。

以下为演讲实录：

各位女士、各位先生：

下午好！当我收到母校的邀请来做毕业典礼主题演讲的时候，我的兴奋和荣誉感并不亚于1985年收到复旦大学录取通知书的那一刻。作为高校教育工作者的一员，我和在座的各位老师们一起分享把新一批毕业生送上人生新旅途的快乐。古人说：“桃李满天下，何用堂前更种花。”今天是我们喜庆的日子。

而对于各位敬爱的家长，我想说的是：恭喜你们把孩子培养成成功上进的青年。同

为人父母，我深感在把孩子养大的历程中，每一天都很漫长，但每一年都很短暂。作为家长，我们被赋予帮助下一代独立成人的责任，而取得的回报是目睹他们从破壳到飞翔的喜悦。今天是你接受祝贺的日子，也是你们在孩子的驾驶舱的执照过期的日子。从现在开始，请你们放手让下一代独自飞行。

各位同学，今天的典礼是为你们而设的，所以重点是谈你们。

这是我第一次接受毕业演讲邀请，出于好奇心我用谷歌搜索前人的毕业演讲，看看有哪些是最贴切的话题。从搜索结果来看，此类演讲的话题非常集中，基本不外乎三种：一是成功秘笈学，演讲人向听众传授如何复制他的成功。二是使命激励论，演讲人鼓舞听众努力让世界变得更美好。三是人生哲学，演讲人总结毕业以来，通常是二十多年中领悟的人生哲理。我无意免俗，也想谈谈这三个话题，但希望能够做到旧瓶装新酒，提供一些新的视角。

我们先来谈成功——相信这是我们绝大多数人的共同目标。成功复制秘笈一直是畅销书榜上的永久话题。在成功周期越来越短的今天，复制成功的承诺也可以被更加轻易的许下。很多新书的题目都类似于“三十岁前成功必须做的11件事”或者是“一分钟内变成经理”。如果谁在商学院开一门“三年内从创业到独角兽”（也就是市值超过10亿美元的私募公司），那教室一定是座无虚席。我相信经济学专业毕业生应该是在这个问题上最清醒的一族。经济学的最基本前提是稀缺性。成功的本质是稀缺的，稀缺的本质正是进入壁垒。如果成功可以复制，那就意味着没有进入壁垒，于是就会不再稀缺。而如果

没有稀缺性，那么边际价值就变成了零，这样的成功不会令你我心驰神往。因此，我无法向经济学人传授如何取得成功。但我可以和大家讨论的是如何看待成功，有趣的是，这个问题反而被讨论得不多。

经济学分析通常从假设开始，我们假设你成功了，你会如何解剖你的成功？事实上，在这个起点上我们不需要假设，因为你们是不折不扣的成功者。我来自浙江，去年全省28万学子参加高考，只有考分最高的万分之八的学生获得可进入复旦的资格。也就是说，你们曾经为了一个胜算不到千分之一的小概率事件，孜孜不倦努力十余载。所以你们永远不要因为希望渺小而放弃。到目前为止，你们是同龄人中的极端成功者。如果你反思一下你为什么成功，你会如何做答？大家的回答不外乎是能力，努力，和运气，只是每个人对三者加以的权数不同而已。心理学家的在世界各地调查普遍发现很少有人将自己的成功归结于运气。但是我想说的是，事实上，你到目前为止的成功都可以归结于你拥有的某些优越条件，或者说某种运气。

在你们这个年龄，我曾经毫不犹豫地认为，我自己100%靠实力进了复旦的大门，然后靠实力入围芝加哥大学经济学博士项目。我相信你们大多数人也是这样想的。那么，我们杀出重围进入名校的实力是什么？我想最重要的是两项：一是吸收抽象知识的能力，二是世界一流的刷题技术。于是我意识到，生逢其时其地是多大的幸运。往远的说，在上古狩猎采集的年代，我们的刷题绝技远不如身手矫健来的重要。往近的说，即使在同一年代，若是我在美国长大，以同样的学习成绩恐怕无法被注重整体能力指标的哥伦比

亚大学本科生源录取。在2015年，全美国有8名棒球投手具有把球仍出每小时100英里（或161公里）以上速度的绝技，他们是明星，万人迷，年收入在2,000至4,000万美元之间。同样的人才若是生在美式棒球不流行的国度和年代（比如说中国1953-83年美式棒球被禁的年代），就很可能只是一个路人甲。所以当你觉得自己能力超群的时候，也要同时认识到你所具备的能力恰好在当今当地具有很高的市场赋值。这就是你享受的优越条件，或是运气。后来我开始反思，我为什么比常人努力？促成我反思的是一段小插曲。15年前刚到纽约时，我发现新潮白领阶层的标识之一就是穿着露露柠檬，拎着印着鼓舞人心的话语的袋子，比如“每天做一件让自己惊讶的事情”，在去瑜伽馆的路上，或是刚从那儿回来。作为新来追潮者，我也把自己装扮成那个样子报了瑜伽班。不过我很快发现，我是班上最差的那10%的学生。于是我第一次体会到做学渣的感觉，脑海里泛起那些古训，比如笨鸟先飞，磨杵成针，但都无法激发我努力提高的意愿。我退出了这场竞争，虽然在休闲时间我还是常常把自己装扮成貌似在去瑜伽馆的路上，或是刚从那儿回来，但瑜伽只是一场自己对自己的友谊赛。然后我问我自己，我是一个天生努力的人吗？答案可以是“是”也可以是“不是”。

从经济学角度来说，一个人比常人更努力只有两个原因：一是努力的边际收益高于寻常，也就是说你特别在意努力预期会带来的成果，这也就是我们所说的上进心。二是努力的边际成本低于常人，这是因为个人爱好和能力正好与工作性质匹配良好，于是容易疲乏厌倦。我之所以持久地努力着，



是因为在我成长的环境中，努力时不时产生阶段性成果，而这些阶段性成果在关键时刻都得到了赞许，欣赏和回报，让我保持着上进心，为我继续努力加油充电。在座的各位都是努力上进青年的代表，但如果你们都

是和我一样的凡人，那我们绝大多数人都不是能够长时间无条件努力的，我们都在无时无刻地寻求正能量，而正是依靠这些正能量的反馈我们才得以继续努力。如果你进入这样一种正反馈过程，那你又拥有了一项有利



条件。

但是我们也都知道，才能和努力并不能确保一条通往成功的康庄大道。中国是人类历史上最早的采取依据才华和成就而非家世提拔人才的国家，远在公元前 2 世纪就开始实行这样的制度，而这种制度一直到 17 世纪启蒙运动才传播到欧洲。才能和努力只有在选贤举能的社会制度中才能发挥作用，让人们依此上位晋阶。目前这种制度在世界范围内的应用比历史上任何时候都更广泛更成功。一方面，我们要珍惜并极力维护这种制度。另一方面，我们应该意识到，成功所需要的才能和努力不仅是美德，也是禀赋。

认识到成功中的禀赋要素，你会对成功所带来的责任和义务，以及把成功基本归功于个人美德这一说法有不同的理解。因为这些有利条件，你们以优异成绩毕业于顶尖学府，并且即将步入社会。有人将你们这样的群体称为专业人士或是白领金领，也有人用中上产阶级这个词，而我想用的是“优渥群体”。优渥一词，源自《诗·小雅》：“益之以霖霖，既优既渥”。意为境遇优越，如雨水充足。

我恳请大家原谅我在此次演讲中夹入唯一一个英语单词。英语中与优渥对应的词则是“privileged”。大多数中文出版物将 privileged 翻译成特权者，这是一种可以原谅的误解。虽然和我们通常理解的特权性质完全不同，在这里，我们不妨把特权解释为特殊的优越处境和条件。那么，优渥群体有哪些特权？我可以列出一长串，最重要的包括：

第一，有一份事业是你们的计划而不是梦想。也许你对此觉得理所当然，但相对于

整个群体而言，这无疑是一种特权。

第二，世界上的消费品制造商和服务商都在追逐迎合以及引导你们的意愿，从苹果到滴滴出行，它们想方设法知道你们的消费偏好。你的各种模糊愿望已经物化为某个产品或是移动应用程序。甚至古老的大机构都在改变内部规则以迎合“世纪一代”雇员的工作态度和风格。这也是你的特权。

第三，你们在很大程度上有选择生活方式的自由；你们知道健康和不健康生活方式的差异，如果愿意，你们可以选择健康的生活方式。请牢记这一特权，不管人生多么匆忙，不管成功将你带往何处，都别忘了多陪家人，还有多吃绿叶蔬菜。

最重要的是，社会会倾听你们的呼声，如果你们中的一员遭遇不幸，尤其是如果涉及可能的不公对待的话，这会在一夜之间成为重大新闻。这是你最重要的特权：作为社会上最具良好教育的群体，你们的言行，你们的世界观价值观，很快就会成为社会主流思潮。如果你们希望社会进步，请按照你期待向往的价值观生活，而不是去迎合固化现有的思潮。

我们谈完了成功学，接下来就是使命论。希望你们可以好好享受所拥有的优越条件，同时也更希望你们牢记自己的社会责任。

第一，既然你有幸获得成功，那么成功同时也要求你更加努力。我年青时曾以为努力工作是为了将来可以摆脱需要努力工作的束缚。而今天的事实是努力工作为你带来的是需要你更努力去争取的机会。2002 年诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡内曼曾做过一个研究提问，什么样的人很少有时间享受常人之快乐，而把越来越多的时间花在必须解

决之问题上并因此而压力重重？答案是“成功人士”！这和 100 多年前《唐顿庄园》的年代，楼下劳作楼上悠闲的情况正好相反。所以选贤举能的制度也是能者多劳的制度。当你们被赋予更重要的工作和责任的时候请坦然处之，因为这不仅是取得成功你需要付出的代价，也是成功给你的奖励。

第二，如果我们坚持选贤举能的基本制度，那结果必然是不均等的。均等结果是一种美好愿望，但历史上所有以寻求绝对均等为目标的努力和尝试无一不以惨败而告终。我们可以放弃均等，但要永远坚持平等，也就是人和人在人格上和法规前的平等，和追求个人繁荣的权利的平等。当你已经处于优势地位的时候，请不要进一步将有利条件转化为超越规则的特权。2009 年，一位加里福尼亚州的亿万富翁在田纳西州孟非斯市医院进行了成功的肝脏移植手术。这位富翁不辞远行，是因为捐赠脏器移植在美国是一个非常严格而透明的过程，每一副捐赠脏器的来源和去向都是公开信息，有据可查。加州等待移植的队是全国最长的，田纳西州的队最短。法规并不阻止人们多处排队，但要求是接受移植者必须证明有在接到通知后 6 小时内到达医院报到的能力。这事实上给了私人飞机阶层在全国排队的特权。这位亿万富翁在接受手术的时候仅有几个星期的预期寿命，但他仰仗他的有利条件赢得了两年多的生命延续，并在这其间发明了人见人爱的 iPad。这位富翁就是乔布斯。他享用他的有利条件而延续生命带来了改变人类生活方式的发明，而在伦理上是有争议的。但在我看来这一体制和乔布斯的个人行为至少捍卫了特权阶层不越规的底线。

第三，我们必须认识到，选贤举能的社会制度在人才选拔上做到了相对的平等，但并没有带来人才形成上的平等。人才的形成和个人成长过程中享受的家庭熏陶，教育资源和社会人脉有着很强的相关性，而且这种相关性在你们这一代身上远强于我们这一代。我在哥伦比亚大学工作的 15 年间，大陆中国学生的群体在人数上迅猛增长的同时却在构成上日趋单一，从社会各阶层的大拼盘变成基本单一的城市中上产俱乐部。这个挑战是世界性的。过去十年间，美国总体收入增长的近半的被收入最高的 1% 人群占领。如今，社会各界达成的共识是，改变如此缺乏包容的经济增长不仅是一个道德问题，更是一个严峻的社会和经济问题。

那么，如何实现包容多数的共享式经济增长？一是拥抱打破固有壁垒的技术，二是靠制度的设计和执行。科技创新，尤其是颠覆性创新，是将社会阶层扁平化的最有效工具，信息的共享打破了原有财富和权威的垄断。比如，时钟是 17 世纪中叶发明的，但一直到两百年后才成为中产阶级的家居用品。而智能手机在发明后不到五年之内就全面普及。并且，智能手机对低收入国家民众生活的改变远远超过高收入国家。在电信交通金融基础设施极端落后的国家和地区，人们通过手机了解市场信息，实现交易结算，享受基本的银行服务，并且绕过原有体制中腐败性的盘剥。通过手机技术为低收入人口提供私人汇款和支付带来的实际收益远远超过慈善援助。所以像小米和 InnJoo 这样的将智能手机在短时期内将成本降至大众水平的公司，他们的成功不仅仅是技术性的和商业性的，更是对社会共容式发展的极大贡献。

人们常说，教育资源的不公分配是导致未来不公平的最重要的原因。那么，颠覆性的创新技术让教育资源也可以实现极大程度的非排它共享。比如，我在芝加哥大学时曾有幸上了布斯商学院考克伦教授的《资产定价理论》一课。如今他的这门“镇校”之课成了慕课公开课，全世界的金融学术爱好者都可以从世界上最棒的老师那儿聆听教诲。

依托技术进步，优渥阶层在制度设计和维护上有着不可脱卸的责任。学习金融的人都知道，如果仅少数人在证券市场上占有优势地位，反而不利于利益的最大化，包括这少数人的长久利益。比如说，信息先知现象如果过于突出，整个金融交易市场就可能萎缩，以至于有绝对优势的人也无法获取大幅度的收益。这就是 1932 年前美国股票市场面临的问题。1933 年美国迎来了证监会和第一部《证券交易法》，其中最重要的内容是限制少数投资者利用非公开信息获利。证监会和《证券交易法》后来成为许多其它国家证券市场管制的范本。更值得一提的是，美国第一届证监会主席，约瑟夫·肯尼迪，恰恰是一个在前十多年通过内幕交易和价格操纵大获其利的银行家，而他在证监会的开创性工作名垂青史。他所代表的那个阶层对自己的优势做出的严格的约束，貌似牺牲了短期利益，但从此各路资本涌入，美国证券市场成为全世界的领头羊。市场的流动性和基本的公平理性让大众可以把这一市场作为理财投资和为退休储蓄的最重要途径。最大的金融机构和投资者依然是最成功的金融市场的最大受益者，但只有共赢才能长久。

所以各位作为一名公民，作为一个决策者，请牢记在技术的选择上，在制度的设计

上需要包含尽可能的多数，寻求最大面的共赢。学习经济学并不能帮助你预测未来，也不能帮助你选择股票，经济学家在预测人民币该涨还是跌上的准确率与随机选择无异。但经济学最大的用处是教会你抵御那些无视经济学基本规律的思潮和建议，只要你们牢记这一点就可以避免最不该犯的决策错误。

最后我想说，请大家为成功确立一个自己的定义。成功的目标越是多元化，我们越是有更多的人生赢家。经济学教育我们理性行为是达到效用极大化，而效用是由我们自己定义的。我不会说金钱不重要，因为这连我自己都不相信。事实上，我在大学毕业时给自己设定的人生底线就是任何理想追求都必须建立在个人经济独立之上。正是如此，我才觉得自己幸运，因为此后在我所做的重要的决策中，包括职业选择，金钱恰恰都不是决定性因素。我相信，你们也都会拥有这样的幸运，来设计自己的成功。

谢谢大家。 



夏钟瑞：经历是我人生最大的财富

文 | 本刊记者 周奕辰

美国的硅谷是尖端 IT 企业汇集的地方，是创新创业者朝觐的“麦加”。夏钟瑞所代表的华虹国际，背负着发展中国集成电路产业的使命踏上这块土地。

去海外风险投资对他的挑战是很大的：人生地不熟，外语也不通……在一次接受媒体采访时，他回忆，“学习语言苦，不认路也苦，一次开车迷路，在山中兜兜转转，恍然间颇有梦里不知身是客的惆怅滋味。”

淮海中路一间雅致的老洋房里，记者见到了复旦大学经济学院 1973 级校友夏钟瑞。他身着商务衬衫和深色休闲西装，连声说道“请进、请坐”，处处透着一股儒雅谦和之气。

上至洋房的二楼，进入靠里的房间，便是他日常办公的地方。屋内的装潢简洁却不失格调，物品摆放整齐有致。

坐定后，谈起过往，夏钟瑞始终保持着清淡自在、波澜不惊的神态。若不是一番“百度”，你丝毫看不出他曾经的叱咤风云。

上海市政府办公厅副主任、上海信息港办公室主任兼上海市支援 909 工程办公室主任、华虹集团总裁、抢滩美国硅谷的中国风投人、美国中国总商会副会长、四次上海市科技进步二等奖、一次最佳决策咨询一等奖、复旦经济系、美国 EMBA……翻开夏钟瑞的履历，一个横跨政商、沟通中外、敢闯敢拼、心系 IT 的技术型官员、企业家的形象跃然而出。

如今，几乎与共和国同龄的夏钟瑞依然奋战在上海物联网智能化前沿高科技产业一

线。屡次从零起步、超越自己、挑战“不可能”……熟悉他的老同事不无惋惜地说，你是创业型，不是守业型，不能享受创业成功的成果。他淡然笑答，我享受的是过程。在他看来，时代给予了迎接不同挑战的机会，而这些经历是他人生最大的财富。

“复旦给了我很多东西”

谈及自己的复旦故事，夏钟瑞眼里的喜悦止不住地溢出来，滔滔不绝讲了两个多小时。“我和复旦的情结是比较深的。”他一开始便说。

中学时他考入了上海市少年科技站数学尖子科技班，全市仅 100 个学生有这样的机会，辅导老师就是复旦附中的，“苏步青还来给我们座谈。”有一次他问在华东师大数学系在读的姐姐，上海什么学校最好，姐姐说复旦。“那时候我心里向往的高中就是复旦附中，大学就是复旦大学。”

对复旦的归属感一点一点增加，但生活总是充满戏剧性，不久之后，文革开始了。求学的愿望被突然打破，夏钟瑞分配到拖拉

机工厂工作。原本以为会失去上大学的机会，但到1973年，他重新看到了曙光。这一年，大学恢复招生，可以通过推荐和考试的方式，进入高等学府深造。

在他所在青年众多的汽车公司的系统里，只有一个复旦的推荐名额。作为工厂团委书记的他通过竞争和考试拿到了这个名额，用他自己的话说，“义无反顾地来到了复旦。”当然中间也不是没有过取舍，当时公司领导找他谈话，表示公司系统大学生很多，他已列入重点培养对象，建议留在公司。固执的他断然拒绝了。“我从来都是这样认为，我这辈子不能不去念大学，大学对我来说比什么都重要。”

在如愿以偿地进入复旦后，夏钟瑞格外珍惜在复旦的时光，“复旦给了我很多东西。”他回忆起那时的经济系集中了全上海最优秀的教师。印象尤为深刻的是，经济系在当时文革的环境下，仍然坚持传统《资本论》的原著教学和广泛接触社会，“拓展了我们的视野，学到了研究的方法。……我在校除主课外最感兴趣的是自然辩证法的系列讲座，这种文理相兼的讲座只有复旦这样的大学才能享受到。”

不仅仅是教学模式，许多老师的人格魅力也对他影响颇深。他清楚地记得有一次系主任在台上上课时讲到《资本论》第二卷，当着学生指出其中一句话是错的。在那样一个年代，学生都很惊讶，老师不慌不忙地说，“我讲的错是翻译的错，我们要尊重原著的精神。”听完之后，夏钟瑞第一个站起来鼓掌，全班同学也跟着他鼓掌。老师这种兼修中外的学识和对真理不懈追求的风骨，他默默景仰在心。

他对恩师张薰华教授格外感激，“有什么机会老师总能想到我。”先是要他留校当老师，后又推荐他进入市政府计划委员会工作，恢复高考后第一时间通知他来考复旦的研究生，到了90年代，又是第一时间通知他关于在职研究生招生的消息。

从政府官员到硅谷风险投资人

毕业之后，夏钟瑞的人生依旧充满戏剧性。从1995年任上海市政府信息办主任，负责上海信息港的规划、政策的制定和组织，到2016年任中国电子商务协会领导，这中间许多步子，跨度之大令人咋舌，但对他来说又自然而然。他一直以来的信念：只要努力去做，没有成不了的事。

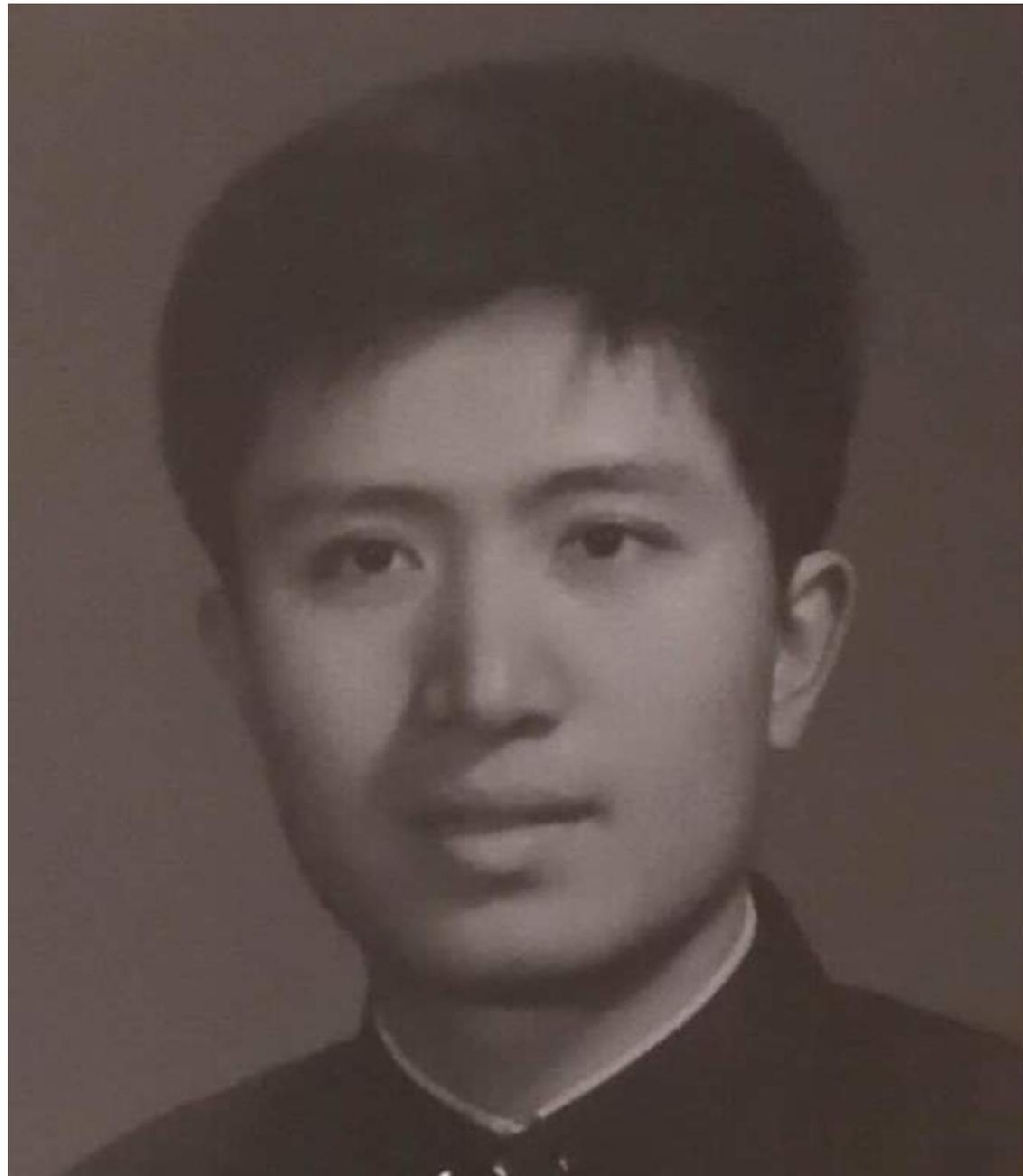
作为上海市政府核心工作班子的一员，夏钟瑞经历了上海改革开放的全过程：从最初真理标准问题的讨论，到整个上海经济结构的调整，再到上海的建设发展，最后到浦东的开发……一位资深领导曾评价他，“办公厅15年陪过五届领导班子，目睹过一代伟人和一代豪杰的风采，特别是亲历了国家第三代领导人决策重大事件的风格。”

在上海信息化的进程中，他更是领衔创造了诸多个“第一”：主持全国第一个政府办公自动化系统的建设；担任全国省市第一个信息化建设管理的政府机构领导；参与全国第一条8英寸大规模集成电路909工程的建设；带领队伍自主研发了中国第一张具有自主知识产权的非接触IC卡芯片、第一套国产化的轨道交通售检票系统、第一个在特大型城市的地铁、轮渡、公交和出租车行业实施了“一卡通”。

在摸索中，他逐渐找到了自己的人生路



图 / 前排右一为夏钟瑞



径。他坚信信息化比他做的许多其他工作更能造福人类。“信息是推动整个时代经济和社会发展的主要动力。”

和很多人不一样，在政府机关工作二十多年后，他在 1998 年选择了离开。年轻的时候一身闯劲，他觉得越到后期越能看清自己的兴趣爱好，越能明白自己适合做什么。

他回忆说自己从小兴趣非常广泛，看了各种各样的课外书，不循规蹈矩，不是个好学生，中学当了班长，文革父亲关进牛棚……性格使然，环境催化，使他对种种宣传存疑，学会独立思考，这些都促进了他创新思维的养成，敢想敢做成为他的行事风格。三年工厂学徒期间他就自己设计了一部专用机床。在政府工作期间他领导的团队完成了上海投入产出宏观经济数学模型、提出文档一体化理论、建设政府办公自动化系统和智能化办公大楼；在担任华虹集团公司总裁时，他不附和主流提出的公司影子 IDM 发展战略。他敢于提出自己的意见，并在实践中坚持到底。相比年轻时，现在的他更多了一份自信和淡定。

2001 年到 2014 年，他代表华虹前往美国做风险投资，当时在外人看来有些不可思议。他的逻辑则是，虽不是自己的选择，但这是国家集成电路发展的需要，他愿意接受这个挑战。

美国的硅谷是尖端 IT 企业汇集的地方，是创新创业者朝觐的“麦加”。夏钟瑞所代表的华虹国际，背负着发展中国集成电路产业的使命踏上这块土地。

去海外风险投资对他的挑战是很大的：人生地不熟，外语也不通……在一次接受媒体采访时，他回忆，“学习语言苦，不认路

也苦，一次开车迷路，在山中兜兜转转，恍然间颇有梦里不知身是客的惆怅滋味。”

“华虹出手，例无虚发”，高成功率近乎成为那几年硅谷的一个神话。

他牢牢把握住自己的定位，“我比中国人懂美国人，我比美国人懂中国人，构架中美半导体技术桥梁是我的职责。”把握住优势之后，一切进行起来就顺利得多。根据中国市场的需要，寻找一流团队和技术带回中国，帮助他们在中国成长，然后借助成熟的美国资本市场上市或退出，华虹国际不仅获得了丰厚收益，也为中国带进了新涛、豪威、展讯通讯、晶晨科技、澜启科技、深迪等一批集成电路设计企业，这些企业后来都成为中国高科技产业的明星企业。他作为来自中国大陆的风险投资先行者获得了巨大成功，以至于被邀请至美国本土的成功与财富论坛专门交流分享经验，这对他来说是至高无上的荣誉。

他坦言投资是一个非常好的职业，每天都在学习新技术，结交新朋友，但学习和研究、分析和综合的方法不可或缺，他经历了机电一局、计委会、统计局、政府办公厅、信息办等政府部门及工厂、汽车公司、华虹集团等企业……这让他有机会接触社会的方方面面，深谙市场需求、中美的人脉、企业成功的要诀和中美法律政策的环境。

现在，退休多年的他也不闲着，依然坚持发挥自己的价值，帮助国内企业做海外的跨国兼并，进行新的技术布局，让从零开始的小企业逐步壮大。

说着说着，他自嘲起来，“大概是因为我属牛吧，干得苦得很，但也倔得很。”他的人身多次转折，大多是他的自己的选择。

传承

现在距离夏钟瑞从复旦大学毕业已经四十余载,但这些年间,他与复旦的联系从来都没有中断过。

谢希德担任复旦校长期间,他出任复旦大学校友会副会长;赴美做投资后,他担任复旦华商研究会会长;再后来,他又成为经济学院校友会顾问和研究员。

在闯世界的过程中,他渐渐感受到复旦人特有的气质,感受到复旦对个人成长的强大塑造力。“复旦的学生很了不起的地方在于厚积薄发,虽然不像工科大学毕业生那样一开始就可以对号入座,但他的宽度往往决定了他的高度。”

谈及即将毕业的学生,夏钟瑞多次强调心态的重要性。他指出,把面前一件件小事做好,机遇自然会找上你,这才是真正的成功之道。

采访结束,记者与夏总合了影,窗外阳光灿烂,复旦人之间又一次完成了充满仪式感的传承。📷

(本文系记者对夏钟瑞校友的专访,在此谨致谢意。夏钟瑞,复旦大学经济学院1973级本科、1993级在职研究生,现为瑞章科技有限公司董事长。)

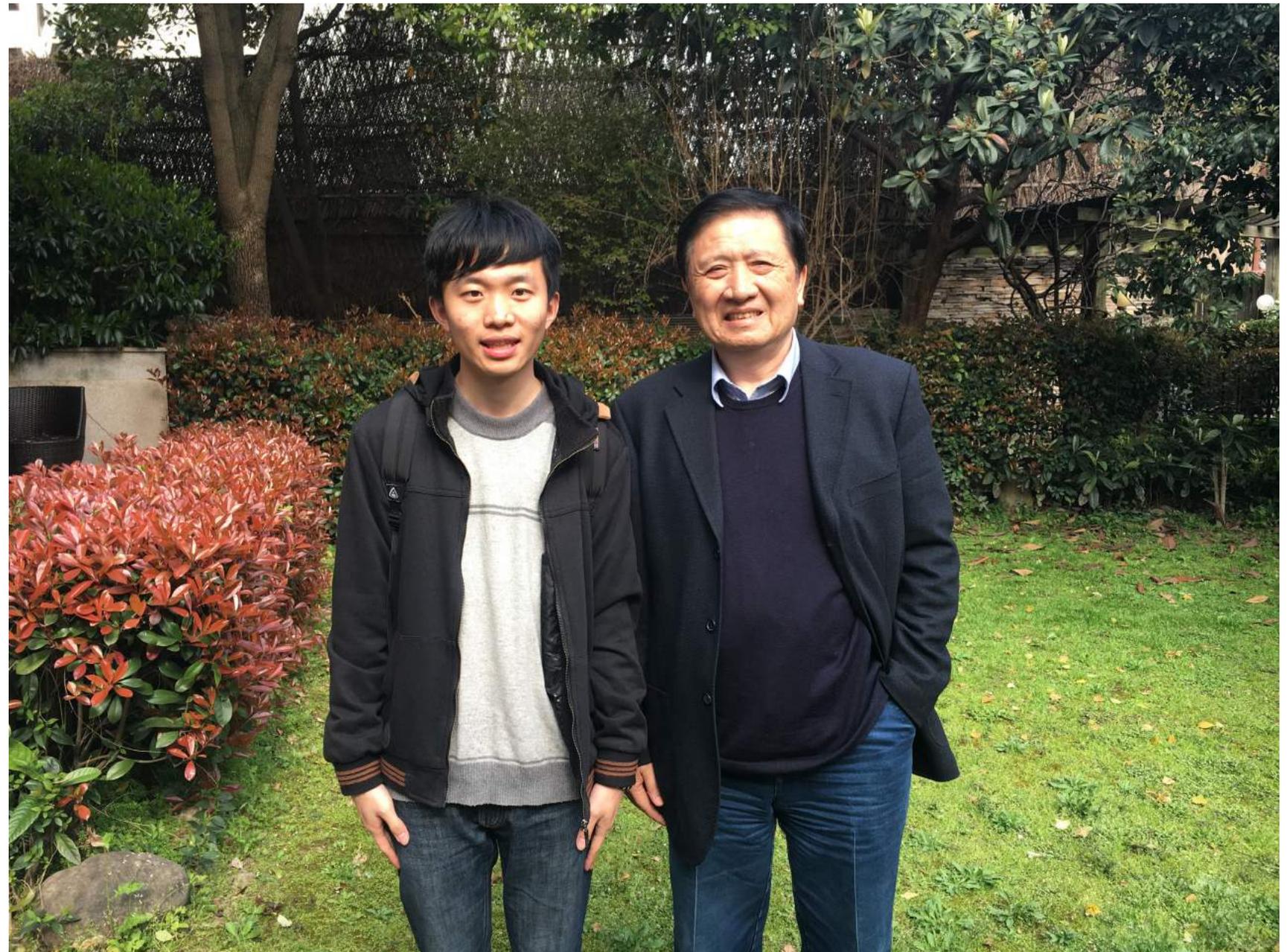


图 / 夏钟瑞(右)接受了本刊记者周奕辰的专访



安红军：严于律己，敢为人先

文 | 本刊记者 纪茗元

“己所不欲，勿施于人。要严于律己，宽以待人。我可能比别人更努力、更拼。我在南方证券工作时，出差比别人多，加班比别人多”，安红军开玩笑说，“甚至和客户喝酒都比别人多。”

2016年安红军辞去了城投控股的董事长及总裁职务，翻开了自己事业的新篇章：下海创业。“在证券公司、投行工作有十年，为国企也服务过十几年，剩下的就是还没自己创业过。趁现在身体还可以，我想换个活法。人生的下半场，去看看新的风景。”

1969年，一个军旅家庭的孩子在山东出生了，父母为他起名“红军”，而此后他生命的轨迹也的确并没有在这里停留，就像红军长征一般，在中国广阔的土地上寻找属于自己的人生。

安红军的父母都是军人，由于所属部队的调派要求，父母经常需要转移工作地点，所以安红军对小时候生活最大的回忆就是不断的新城市、新学校和新面孔。“我的情况就比较复杂。我爷爷是河北人，所以我的籍贯填河北，但是我在山东上的小学和初中，又在北京读高中，最后高考去了天津，在南开大学金融学专业完成了自己的本科学业，毕业了又回到北京工作。”安红军谈到自己的成长经历时感慨道。正是因为童年和少年时的特殊经历，锻炼了安红军的意志力，也培养了他迅速适应环境的能力。

南北贯通，勇于进取

1992年在财政部的大力支持下，由中国农业银行牵头组建的南方证券有限公司在深圳特区宣布成立，注册资本达十亿元人民币，与当时的华夏证券和国泰证券并称国内证券行业的三大“中央军”，这是中国改革开放后在经济领域的新探索。与此同时，安红军刚刚大学毕业，步入社会。在还是工作分配制的当时，担任过学生会主席、并且是市级三好学生的他被分配了一份不错的工作，回到了自己的生源地北京，做北京农业银行分行信贷处业务员。听闻农行组建南方证券的消息后，安红军认为证券行业是新生事物、发展潜力巨大，怀着对资本市场和资本运作浓厚兴趣，1993年安红军做出了人生中的重要选择——申请从农行调到南方证券。从

北京到深圳，跨越两千多公里，这一待就是两年。

从深圳开始，安红军开启了自己的事业长征，见证了中国资本市场成长发展过程中的风风雨雨、潮起潮落。1995年被派往上海担任南方证券上海投资银行部总经理，1999年离开南方证券以后，又先后在天同证券、华泰证券等多家券商担任分管投资银行业务的高管。2003年底、2004年初，上海正值世博会规划与建设时期，“投身本世纪初两大盛会、为祖国的国际盛事贡献自己一份力量”的想法萦绕在安红军的脑海，一腔热血的他因此参加了上海世博土地控股有限责任公司发起的全球招聘，参与世博会的筹建工作，做了4年的财务总监。2007年，安红军加入上海城投控股有限公司，担任总经理一职，后来又兼任董事长，在城投控股的工作一干就是9年。

从天津到北京、深圳到上海；从银行到证券、资本市场到实体产业，安红军一直在行进着、探索着自己事业新的方向和高度，勇于开拓充满无限可能的未来，一步一个脚印，贯通南北。这既是他少年时期特殊的生活经历所赋予他的坚韧和乐观，也得益于他多年金融行业奋斗的经验。

复旦求学，半工半读

1998年任职南方证券上海投资银行部总经理时，安红军与复旦大学结缘。他决定半工半读，一边工作，一边就读经济学院经济专业的硕博连读。当记者询问当时为何选择在复旦继续深造时，安红军直言，首先是出于实际情况的考量，因为高学历化的趋势在金融行业越来越明显，在投行部门里很多他

的下属职员都具有硕士或博士学历。其次他认为市场和行业发展的很快, 还需要有更多的知识储备, 一向对自己要求严格的他希望能在复旦更好地提升自己。

投行工作十分繁忙, 有时候很多会议和决定也需要他主持, 但学校的学业也不能落后, 所以平衡两者的时间分配很重要。对此安红军坦言, 自己真像挤海绵里的水, 尽可能抽着空闲时间学。他需要经常往返在工作场所、邯郸校区和住所之间。谈到在复旦的学业, 他尤其感谢自己硕士和博士时的导师唐朱昌、陈建安教授。“他们都很很有亲和力, 对学生们都特别的好, 就像对自己孩子一样”, 安红军说道, 他常去陈建安老师家中, 陈老师指导他写论文、讨论学业方面都很细致、耐心。“老师们的学术造诣都很高, 却又那么平易近人。对我们在学术上严格要求, 生活上特别关心”, 安红军回忆道。

在复旦读书的时候安红军的思想还不成熟, 对一些社会现象、经济现象的理解和分析也不透彻, 老师们都见多识广, 给予了许多帮助。很多细节至今仍印象深刻、历历在目。例如唐朱昌老师、陈建安老师从苏联经济、日本经济的发展角度与中国实际现状进行对比, 提供了很多翔实的案例, 老师们严谨的工作态度和深厚的学术修养对安红军产生了较大影响, 让他在扎实的学习中积累了宝贵的学术财富。当时他已经有了自己的家庭, 唐老师、陈老师除了在学业辅导外, 经常关心他的家庭和工作生活, 还会把子女教育、为人处世方面的经验讲给他, 尤其对于怎么平衡工作、家庭与学业, 老师也给予了很多指点。安红军回忆有时候还会去老师家里蹭蹭饭, 因为和老师的孩子们年龄相仿, 也都

很聊得来。到最后毕业时, 安红军感触很深, 他谈到, “老师不仅是老师, 而是自己的‘师长’, 既是授业恩师, 又是自己的家长, 可谓亦师亦父。”

老师给他的关怀和帮助是他在进入复旦之前没想到的, 在硕博连读的这几年中, 他所收获的远比知识本身更多, 不仅仅是在知识层面提升自己, 而且在做人方面, 在人格上对他的影响也更为深远。虽然毕业很多年了, 他也一直和“师长”们保持着密切联系, 逢年过节他也会去看望老师, 现在有了微信群就更方便了, 同门师生经常在群里互相交流。

严于律己, 宽以待人

1998年安红军开始在复旦大学半工半读, 这段时期是他处于学业和事业的双重压力之下, 但也正是在这个时期, 他所带领的南方证券投资银行部团队在1997、98和99连续三年取得国内业务第一名的成绩。记者问及他在团队管理方面有什么心得体会时, 安红军觉得团队成功有两点很重要的客观因素。第一是南方证券的资金雄厚, 当时在上海乃至全国是数一数二的业内领导者, 第二是他所带领的团队是一只高素质的队伍, 很多人都是从复旦、交大、上财以及华师大毕业的硕士、博士。从主观角度来说, 安红军认为也有两点重要因素。第一点是南方证券的领导层身先士卒, 包括他在内的所有高管都亲自去跑项目, 冲在第一条线。他在南方证券时的同事、朋友, 复旦大学世界经济系94级硕士、00级博士, 现任上海六禾投资有限公司董事长的夏晓辉这样评价安红军: “他总能为他人着想, 乐于助人、成就他人!”



图 / 安红军 2014 年荣获上海国际金融中心颁发的“沪上金融行业领袖”称号 (左二)。



图 / 安红军出席 2014 年沪上金融家颁奖仪式 (右一)。



图 / 2014年2月上海城投集团与PE巨头弘毅投资完成转让手续, 引进弘毅成为上市公司第二大股东、战略投资人。左为柳传志。

第二点是他除了业务和学术外, 个人比较擅长组织、管理和协调。安红军说, 这与他在学生时期一直都是学生干部的经历有很大关系, 中学阶段当过班长, 大学又是学生会主席, 有很多实际操作的经验。他说自己善于组织协调还有家庭方面的因素, 父亲是军官, 为人就很大方, 做事情也考虑照顾自己的属下, 有什么辛苦的工作也会自己去做。耳濡目染下父亲为人处世以及对待下属的管理方法对他影响很大。因此他小时候就很讲义气, 有担当, 是个“孩子头”, 有什么好处都会想着其他的小朋友。“吃苦在前, 享乐在后”, 安红军说道, “这不只在部队是工作作风问题, 也不只是作为一名党员的道德要求, 也是一个有理想、有追求的优秀的人应该有的觉悟。所以有困难有压力, 我肯定扛在前面。我现在也是这样教育自己的孩子的, 凭什么你当班干部呢, 你要做事的, 要为大家着想。”

因此27岁就成为总经理带领团队的他觉得, 很多属下都比自己岁数大, 有些更是长辈, 所以自己更应付出更多。要求别人做到的, 自己更要做到, 自己做到的事情, 不要要求别人一定做到, 这样管理他人才能有威信。同是复旦毕业, 现任西部证券总裁的祝健当时是安红军的下属, 谈到对安红军的印象, 他说安红军是他投资银行生涯的引路人, 既是他的领导, 又是他的兄长和同学。他总是会给同事们创造发展的机会, “他会希望你好好工作, 也会想办法通过各种渠道给你展示的机会,” 祝健说道, 安红军的特质很明显, 从不贪功、更不贪利, 宽和包容又有力。

“己所不欲, 勿施于人。要严于律己, 宽以待人。我可能比别人更努力、更拼, 有了什么好处或者利益, 就让给大家。我在南方证券工作时, 出差比别人多, 加班比别人多”, 安红军开玩笑说, “我甚至和客户喝酒都比别人多,” 因为工作强度大、身体经常疲惫, 安红军的作息和饮食不规律, 在01年的时候还做了胆结石手术。他说, “现在在我注意多了, 对自己严格要求, 在身体上也要科学管理, 这也是非常重要的。”

可以说安红军团队的成功有市场上客观的条件, 有所有成员共同努力的拼搏, 但是也和安红军的个人魅力有紧密联系, 正是由于他吃苦在前、严于律己的精神和对待下属的理解宽容为他打下了扎实的“群众基础”, 使得整个团队的组织协调工作能更好的开展, 种种因素合力促成了连续三年国内业务第一的优异战果。

勇于创新, 谋而先行

2007年, 安红军卸任上海世博土地控股有限责任公司财务总监一职, 就任上海市原水股份有限公司总经理。这一次职务的转变对他本人来讲意义重大。

他谈到以前自己一直在做投行, 投行是为上市公司服务的, 因此就对上市公司有一种情节, “以前做投行, 我们是别人的参谋。做成了也只是配角, 成就感是没有那么强的。我希望哪天可以做一个上市公司的领导, 可以实现一些自己主导的想法。”因此原水股份无疑是为安红军提供了一片施展拳脚的新天地。

来到原水, 安红军面临的第一件大事是

08年的重大资产重组。当时国家国资委要求有条件的国有企业应努力提高资产证券化率,实现整体上市。原水股份是上海城投集团下属的上市公司,但是上海城投集团实现整体上市还有一大障碍,那就是上海城投集团有很多公益性业务。正是基于这样的背景,在上海市委市政府、市国资委和上海城投集团的领导下,安红军策划制定了上海城投集团经营性资产通过原水股份平台整体上市的资产重组计划,把公益性业务置换到上海城投集团,把市场化业务放在上市公司,实现经营性资产的整体上市。

于是原水股份实施定向发行股份,购买大股东上海城投集团旗下的上海环境集团和上海城投置地集团100%的股权进行重大资产重组。2008年4月29日公司更名为上海城投控股股份有限公司,股票简称改为“城投控股”。从此上海城投集团业务两分,公益性业务归上海城投集团,市场化业务归城投控股。

重组后公司的经营任务依然艰巨,环保业务尚在培育阶段,房地产业务开始受到调控,公司经营业绩面临一定的增长压力。为保障公司的持续健康发展,安红军决定发挥其在金融投资领域的丰富经验和资源整合力,带领团队打造了股权投资业务板块,开拓了新的核心业务和盈利增长点。2009年,城投控股设立私募股权投资基金管理平台——诚鼎基金,建立了市场化的运营机制和专业的投资团队,经过多年的努力,诚鼎基金的资产管理规模稳步提升,累计管理规模达到300亿元,为投资人创造了良好的投资回报,赢得了较好的市场口碑和品牌知名度,成为上海国资体系内基金业务平台的标杆之一。

在大力发展基金业务的同时,城投控股在直接股权投资领域也取得了骄人业绩,累计投资本金约35亿元,收益超过200亿元,极大地提升了公司的经营业绩和市场估值。

安红军在城投控股的另一个重要创举是2014年的国有企业混合所有制改革中的实践。2014年2月上海城投集团与PE巨头弘毅投资完成转让手续,引进弘毅成为上市公司第二大股东、战略投资人,弘毅以近18亿元受让上海城投集团持有的城投控股10%的股权。安红军谈道,引进弘毅是经过深思熟虑后的创新举措。在之前08年上市改革之后,国资未来的发展趋势是混合所有制经营。当时城投控股还是国资绝对控股,集团持股约56%。所以集团的管理层一直在考虑是否引进一些对业务、对法人治理结构有帮助的战略投资人,让企业的股东结构更为合理。“适当降低国资持股比例,引进一些在海外并购等领域有着丰富经验的战略投资人,我想是对公司发展更有帮助的。”安红军说道。

这样的想法得到了市委市政府和国资委的认可,于是安红军带领团队开始物色投资人。一开始他们把目光投向了境外的投资机构巨头,比如高盛和TPG。但是境外投资集团的理念和国有企业的实际情况存在认知上的差异。外企更注重效益和效率,但是国有企业的运作较为谨慎,小心驶得万年船,更倾向于保守和稳重。因此最终选择了联想旗下的弘毅投资。安红军谈道,“联想教父柳传志先生对国企改革有深刻的理解和认识,联想也是国内混合所有制企业的典型成功案例,旗下的弘毅投资在赵令欢先生的带领下,是国企改革领域的投资专家。我们双方交流起来没有障碍,理念也很一致。他们很看好



国资国企改革的大趋势,同时对我们的团队也很欣赏,因此我们很顺利就达成了协议。”

引进弘毅投资,既盘活了国有资产做民生投入,又有利于国企机制搞活,更重要的是,助推公司的实业板块从传统的房地产业为主向环保产业转型,为市场提供了全新的视角,被认为是上海国资国企改革的大事件。同年安红军荣获上海国际金融中心颁发的“2014沪上金融行业领袖”称号。面对荣誉他显得很轻松,也很谦逊。他说,“可能是在投行做了十年吧,各方面比较熟悉,又恰好赶上了国企改革的好机会。上海是金融中心、人才济济,但金融人才相对集中在银行、信贷、保险等产业领域,所以懂资本运作、产业也干过的相对较少,我属于有些跨界,运气比较好。”他还谈到人再有本事也要把握趋势,不能逆势而行,也要学会利用自己的优势。

城投控股在引进弘毅前,有许多房地产方面的业务,在行业调控背景下面临了一定的转型压力。相对而言环保产业方兴未艾、

刚刚起步,是一个朝阳产业,加之在废水、垃圾等领域有着扎实的业务基础,积累了很多人才、有着良好的品牌效益,所以城投控股加大了在环保领域的投入。在上海城投集团、弘毅投资的支持和推动下,自2014年起,安红军组织实施了上市公司新一轮的“重大无先例”资产重组,先由上市公司旗下的上海环境集团把集团旗下的阳晨B股吸收合并,然后再将上海环境集团分立出来形成新的A股上市公司上海环境,从“A(城投控股)+B(阳晨B股)”变为“A(存续的城投控股)+A(分立的上海环境)”,这是在现有法律框架体系下,对B股改革做出的重要探索和创新尝试,形成了上海城投集团旗下“大资管”和“大环境”两大上市平台布局。

创新的思维、大胆的设计,再加上细致的计划、稳妥的实践,城投控股一路走来根基扎实、业务优秀,引领着城投行业的改革方向。除了政府的大力支持和鼓励外,城投控股良好的发展也离不开安红军和他的团队

的辛苦付出, 离不开他对改革形势和产业金融方面的判断力。上海城投集团以城投控股为平台的上市改革和一系列的市场化运作, 是国内城投史无前例的, 为全国城投树立了榜样和标杆。安红军强调, 史无前例意味着没有经验可循, 这次改革之所以能成功, 除了集团兢兢业业的摸索, 还离不开市政府、国资委包括证监会等部门的大力支持, 是大家一起合力创造的成果。

下海扬帆, 新的展望

2016年安红军辞去了他在城投控股的董事长及总裁职务, 翻开了自己事业的新篇章: 下海创业。他总结了自己的工作经历, 也谈到了创业的缘故, “在证券公司、投行工作有十年, 为国企也服务过十几年, 剩下的就是还没自己创业过。趁现在我身体还可以, 我想换个活法。人生的下半场, 我想去创业试试, 看看新的风景。”

安红军最后选择的是私募基金, 16年底他创立了君和资本。金融行业是他熟悉的领域, 包括投行和投资他都有丰富的经验, 这也确实是他感兴趣的领域。他和记者说道, “很多干过金融投资的人都不愿意离开这个行业, 这个行业是最刺激、最有挑战性的。”另一方面他谈到了私募基金巨大的成长空间, 与美、欧等成熟的基金体系相比, 我们国家的基金有非常大的潜力。

2017年5月9日, 安红军出席了中国证券投资基金业协会组织的“私募股权及并购百人论坛”, 君和资本是这次论坛的协办方之一。在论坛中安红军谈到了自己对私募基金发展的看法, 也涉及到他对君和资本未来的定位和规划。“我们希望做一个受人尊

敬的公司,”安红军谈道, “这是我最重要的想法。现在我不会单纯去追求名利, 更多的想去实现我的理想和价值。当然这并不是说企业的经济效益不重要, 我们当然要有一定的规模, 要有很好的业绩, 但是未来希望通过我们公司的努力, 能够帮助其他企业, 比如在产业的转型升级方面发挥一些作用, 为社会多做一些贡献。当大家以后提到君和资本, 它不一定是最赚钱的、最出名的, 但是大家觉得它靠谱, 对社会、对产业都有正面作用, 受人尊敬和认可, 我觉得这是我们公司所追求的。”

对于未来的业务领域和定位布局, 安红军表示希望君和资本能在国资国企改革领域发挥自己的作用。他本人在国企里有长期工作经验, 对国企改革中的企业优势、存在的问题和不足都有自己的认识。安红军说, “这是我们与别的基金公司不太一样的地方, 主要是我有在国企工作的从业经历, 比较熟悉。巴菲特就说过, 要做自己熟悉的事情, 做能力圈范围内的事情。所以未来君和还是主要围绕‘国资国企改革’这一主题来进行投资、布局和并购。”

从国企老总到下海创业, 安红军完成了身份的又一次转换, 但不变的是他勇于拼搏、敢于担当的精神, 是他少年时就融在骨子里的坚韧意志, 是在这“南征北战”的几十年职业生涯中积累的沉稳。如今, 48岁的他, 又将在私募基金这一新的领域, 开始属于他的长征之旅。

(本文系记者对安红军校友的专访, 在此谨致谢意。安红军, 复旦大学经济学院1998级硕士、2002级博士。现为君和资本董事长。)



图 / 方汉明, 2017年摄于家中

方汉明：“那时的复旦是理想主义的”

文 | 本刊记者 孙津韬

方汉明想起了一直以来的一个心愿。

西班牙深陷欧债危机之时, 在美国的西班牙裔经济学家联合开了一个博客, 写西班牙经济问题, 向政策制定者和民众普及常识、输出观点。“这个博客的影响力非常大, 西班牙财政部长和中央银行行长每天早上, 第一件事情是看这个博客。”他决心效仿这样的做法, 邀请几位经济学家朋友, 一同开设博客, 轮流更新内容, 写国内的经济问题。经过周详的筹划, 六月上旬, 这个名为VoxChina.org的独立非盈利网站正式上线, 以“分析、洞察中国经济改革, 架设中外交流桥梁”为愿景, 力求经济学一贯的严谨与客观公正, 三五幅图, 千字文章, 在学术与通俗之间寻找平衡点。编委会阵容强大, 几乎囊括了国内外优秀的华人经济学家和关注中国问题的外国学者。

“优秀经济学家的定义是很多元的, 学术成就高的不一定有政策影响力, 有政策影响力的学术成就不一定高, 媒体经济学家们可能更懂得如何面对大众。这都取决于个人的偏好与选择。”方汉明说, “政策和研究之间确实存在距离, 很多政策缺乏科学研究基础。我们的目标不是直接, 而是间接地影响政策, 是影响决策者的信息结构。”

VoxChina.org正是新的尝试。

17岁的方汉明本可能成为一名物理学家。

1989年夏，已持续十年的“中美联合培养物理类研究生计划”（China-US Physics Examination and Application，简称CUSPEA）戛然而止。早些时候，方汉明在全国中学生物理奥赛中斩获浙江省一等奖，并因此得到了保送资格。彼时，国内从事物理、生化等基础科学研究的条件尚较落后，CUSPEA的终止，使得本科毕业后赴美攻读物理专业研究生的前景随之暗淡。事实上，北京大学计算机专业的录取通知书在高考前夕也曾寄往方家。“如果我当时去了北大，可能就是另外一个人生了。”

在这个十字路口，方汉明最终选择了复

图 / 1988年于复旦正门



旦的世界经济系，就此与经济学结缘，至今二十八载。当年，家乡舟山尚无机场与跨海大桥，去上海只有坐海轮这种方式。而今时今刻他的身份，已是宾夕法尼亚大学经济系 Class of 1965 Term 讲席终身正教授。

“实践是检验真理的唯一标准”

“当时上海市高考前十名，六位省高考状元，都在我们班。”方汉明不无自豪地回忆道。作为全国第一个以“西方经济学”教学研究为主的系所，复旦世界经济系盛名在外，自然是高分热门专业，文理兼收的招生政策也吸引了各路人才。

在八十年代，国内的经济教育无法回避一个重要名词——中美“福特班”。这个由普林斯顿大学著名华人经济学家邹至庄先生发起、国家教育委员会主持的经济学培训班，因福特基金会合作赞助而得名。1985年，“福特班”在人民大学生根，1988年则南下来到复旦。大师级的美欧经济学家受邀前来，与他们见面更是需要通过严苛的选拔。各重点高校的研究生争相报名，接受数学和经济学的统一考试，英语作答，但每年仅有约50人能够最终被录取。安装上空调的3108教室，成为了现代经济学教育的“黄埔军校”。

这种影响，逐渐辐射到了1989年入学的本科生群体中，这之中就包括方汉明。

第一届“福特班”出来的年轻学子也是本校研究生，同时担任起本科班的助教，北美最新版本的经济教科书大量地被翻译引进，新知识喷涌而入，也无定论，年轻老师们算作“边学边教”。“都是开放性的讨论，没有标准答案，”方汉明说，“这与我高中



图 / 复旦世界经济系89级毕业照，二排左2为方汉明

时的学习感受很不一样。”

课程设置因时而变，数学、英语、经济史被规划为复旦世经系本科生的必修科目。高等数学、线性代数、概率论与数理统计这“三大件”由数学系老师亲自操刀，英语课贯穿始终，深厚的政治经济学理论传统则为经济史的授课提供了思想土壤。“即使在美国顶尖高校中，对经济史的研究做得好的也只有少数几所，比如西北、哈佛、耶鲁，”方汉明如此评价，“（当时世经系的课程设置）可以说是非常有前瞻性的。”

“我是在那时意识到理论和实证结合的

重要性。宏观经济学中，凯恩斯的学说，和在此基础上的菲利普斯曲线逐渐被学界淘汰，就是因为得不到数据上的支持。”这样的体会，与“实践是检验真理的唯一标准”的时代旋律紧密联结。

1990年浦东新区成立，1992年“南方谈话”……这一批学生在本科阶段经历了诸多重大事件，喜欢谈论家国天下，大多怀有为中国经济体制改革作贡献的理想，闯劲十足。1993年大学四年级，方汉明与同学们开展了毕业前针对内陆经济开发区的社会调查，芜湖、安庆、马鞍山等地都曾都是他们的目的地。



图 / 1994年圣诞节于弗吉尼亚大学

基础设施在建，等待企业的进入，不少学生调查回来后立马就写政策改革的建议书。而在前一年底，第一批外资企业已在上海落户，这种蓬勃发展的经济势头为学生提供了大量的工作机会。“世界经济系所学有了用武之地，我们那一届就业特别好。”

大洋彼岸

现代经济学教育的理念日渐普及，与此

同时，出国留学的状况开始出现转机。1993年11月，“支持留学，鼓励回国，来去自由”的出国留学工作方针被正式写入中共十四届三中全会文件。相关政策放开，机会增多，报名托福考试需要通宵排队的日子不再复返。公派留学仍是主流，自费留学亦被准许，而当时不少自费留学生，都能够拿到对方学校的奖学金。唯一的条件则是支付“高等教育培养费”，1993年，学制四年的本科生标准

是每学年2500元。方汉明感叹，“一万元在当时可是个不小的数目。”

事实上，那年夏天，国家教委“支持留学”的消息就已在同学间传播开来，已确定直升本系就读硕士的方汉明则开始努力复习托福和GRE考试，为来年的出国申请做准备。留学热潮复涌，那几年间，从复旦世界经济系走向海外的不止方汉明一人，91届的韦超、姚彤、陈龙，92届的夏一红、金李都是这个庞大的“复旦世经帮”的一员，他们中多数人已在美国取得经济系或是商学院的终身教职。

“我当时对到美国攻读博士意味着什么所知甚少，而且绝大部分是从先前留美的师兄师姐那里听来的。”如同五年前坐南湖轮从舟山码头前往上海，需要忍受十多小时的颠簸，1994年，方汉明怀着巨大的陌生感抵达大洋彼岸。

在美国的第一站是弗吉尼亚大学，1960年代，詹姆斯·布坎南（James M. Buchanan）曾在此创立政治经济学和社会哲学的研究中心，逐步奠定了“公共选择学派”的基础。八十年代，布坎南的著作作为阅读教材在国内出现翻译版本，方汉明正是一位早期读者。“信息滞后，经济学教育滞后，”他回想起申请弗吉尼亚大学经济学博士的初衷，“我还以为布坎南仍在弗吉尼亚大学任教。”

弗吉尼亚一年，来自于生活环境、经济学教育等诸多方面的冲击和挑战相继降临，早年从《卡耐基传》中读来的信条支撑着方汉明，“无论何时，我仍拥有一次新的机会去进行尝试。”他表现优异，逐渐得到教授们的关注，宏观经济学家、“真实商业周期”

（Real Business Cycle）理论奠基人之一罗伯特·金（Robert G. King）教授即曾招募他为研究助理。1994年感恩节前后，查尔斯·霍尔特（Charles A. Holt）教授找到方汉明，向他询问起是否有博士毕业后从事教职的打算。“教授觉得，如果未来想留在美国任教，进入前十名的经济系读博可能机会更好。”

宾夕法尼亚大学经济系当年已向方汉明发放了录取通知，只是没有提供奖学金。那次谈话结束，宾大发来消息，告知前一年的录取仍然有效，提供成绩单和弗大一位老师的推荐信后可以重新考虑奖学金问题。“霍尔特教授写了一封很强的推荐信，我很顺利地就进入了宾大。”1995年秋，方汉明来到费城，继续他的博士生涯。

转入宾大经济系后亦有波折。

“我起初是想做宏观经济学的。一年级结束，二年级要选择研究领域（research field），但是宾大研究宏观的教授们都去明尼苏达访学了。”九十年代中期，明尼苏达大学巨星云集，包括后来的诺奖得主爱德华·普雷斯科特（Edward C. Prescott）在内的一批名师在此任教，是名副其实的宏观经济学“麦加圣地”。1996年四五月间，金教授来沃顿商学院开讲座，还曾问及方汉明愿不愿意回弗吉尼亚做他的学生。“（弗吉尼亚大学）可以继续为我提供奖学金，”方汉明说，“但如果要留在宾大，可能要考虑转方向。”彼时，宾大经济系则在微观领域提供了极为扎实的学术训练，他与这方面导师们的师生情谊便“自然而然”地展开了。

“自然而然”的经济学家

方汉明在新世纪的头一年完成了学业，并入选当年的 REStud Tour。这个由经济学顶级刊物《经济研究评论（The Review of Economic Studies）》组织的年度集会，有资格参加者只有七名左右、全美最优秀的经济金融类博士毕业生，他们将在欧洲巡讲各自用于申请教职的工作论文（Job Market Paper）。早先，有三位来自大陆的学生曾被授此殊荣，他们也因此获得了较高的职业起点。方汉明在耶鲁大学经济系开始了自己作为经济学家的职业生涯，并在2005年被提升为 Henry Kohn 讲席副教授，两年后前往南方，在杜克大学短暂停留，又于2009年全职回到了母校宾大。

从传统的微观经济理论，到关于歧视的经济学（Economics of Discrimination），再到对福利和医疗保险市场的集中关注，方汉明的研究话题并不局限。思路新巧，“经济学直觉”敏锐，似乎是经济学圈内、特别是国内经济学者对他研究风格的公认评价。方汉明说，耶鲁大学考尔斯基基金会（Cowles Foundation）所推崇的“structural econometrics”的理念深刻地影响着他，提出估计模型，注重原始参数，然后用数据检验，理论、计量方法、数据三者缺一不可。这种接近于物理学研究方法观，强调理论与实证的有机结合，又与新时代之初对于“实践真理说”的认知不谋而合。肯尼斯·阿罗（Kenneth J. Arrow）的影子也处处可见。“他在经济学很多领域都做出了杰出的贡献，”时至今日，方汉明仍然清晰地记得求学阶段阅读阿罗文集第六卷“应用经济学”分卷时所受到的震撼。“二十世纪最伟大的经济学

家。”今年二月“一代宗师”辞世，他如此悼念自己的学术偶像。

十多年间，方汉明与媒体接触甚少，但凡提及经济学研究，他的回答中总会出现“自然而然”四个字，研究兴趣的确立，研究选题的捕捉，在长年累月的学习和训练中“自然而然”地诞生、发展、成熟。“你对什么感兴趣，就会花很多时间去做。研究问题也不是按部就班地在某个阶段找到的，都是因着研究兴趣自然而然而成。”

“在前人研究成果基础上进行改进与突破，这是经济学研究的规律。”异国语境的研究问题也无法回避如是规律，关于歧视的经济学研究多涉及种族歧视和偏见，在他人看来，对文化和历史同理心的要求似乎较高，方汉明则倾向于将其在整体的科学观层面做出解释。

“很多人说，中国人研究美国问题有先天不足，但我不认同这种说法。我也不认为，中国人在研究中国问题上就一定具有优势。进入任何一个领域，都不可能在知识结构上做到全面完善。如果存在知识的鸿沟（gap），我们就要去填补它（fill the gap）。”

长久以来，不少学院派的经济学家们被质疑与现实距离较远。几年前在接受《东方早报》采访时，方汉明曾笑谈：“我们这种做研究的，其实很少关注热点话题。”但事实并非如此。三月，“奥巴马医改”岌岌可危，方汉明撰写的一篇政策分析应运而生。他对时事信息、观点的获取保持着充沛的精力，这之中，就包括心心念念的中国改革。

中国情结

2005年那会儿，致力于普及经济学教育、



图 / 1996年冬于费城宾夕法尼亚大学

推动经济学界交流多年的梁晶教授向方汉明约稿，几番犹豫，还是有了那篇流传广泛的《美国经济学教育体系和对中国的启示》。方汉明在文中坦言，“十年来我对美国的经济学教育体系了解得多了，但似乎对国内十年来的进步所知甚少。”也称，“中国经济学教育跟国际接轨才刚刚起步，路程还很遥远。”到现在又是十余年过去，中国的房地产泡沫、民间信贷市场，这些议题开始更多地出现在

他的研究视野之中。

关于研究中国问题的争议由来已久。“西方经济学”被视作有别于中国经验的理论的时代逐渐远去，实证方法的习养已进步长足，但中国经济问题远离主流期刊、微观理论研究不足等质疑仍在盘旋。也正是在十年前，在世经系另一位知名系友魏尚进的主导下，美国国民经济研究署设立了中国经济研究小组（NBER Chinese Economy Working

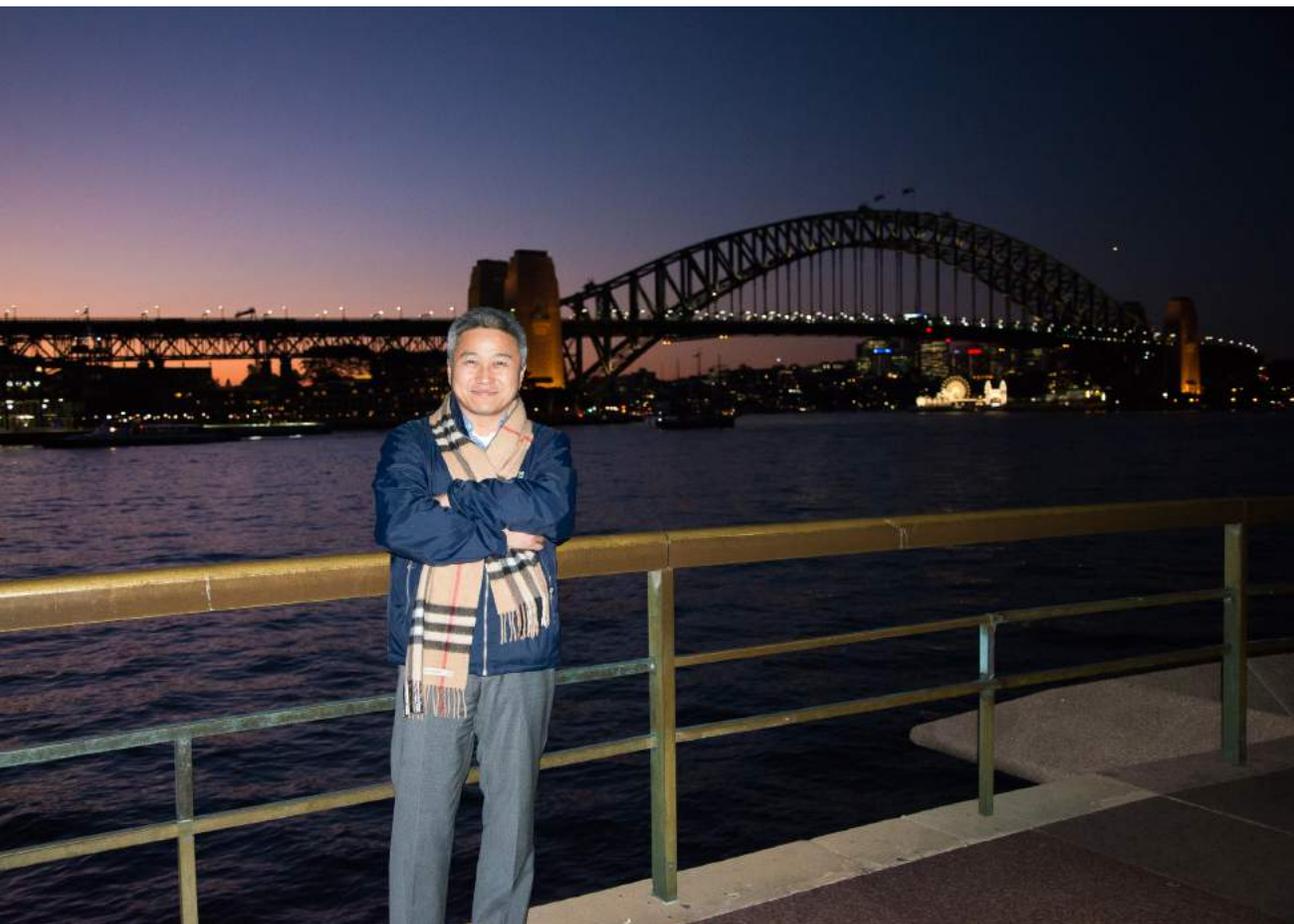


图 / 2015年7月于澳大利亚悉尼

Group)。方汉明从2013年起积极参与其中，之后两年，因魏尚进教授前往亚洲开发银行担任首席经济学家，他成为了直接领导。中国经济研究小组日益壮大，较大规模的论坛形式已然出现，这也让他看到了某种新的契机。“国内学经济学的同学来到美国有竞争力，”方汉明说，“对中国问题的研究已经是世界水平，可能不能说是世界一流水平，但已经很出色。”

不少已在美国学界打拼多年的经济学家朋友陆续回国开展短期授课项目，甚至担任行政职务。方汉明想起了一直以来的一个心愿。

西班牙深陷欧债危机之时，在美国的西班牙裔经济学家联合开了一个博客，写西班牙经济问题，向政策制定者和民众普及常识、输出观点。“这个博客的影响力非常大，西班牙财政部长和中央银行行长每天早上，第一件事情是看这个博客。”他决心效仿这样的做法，协同几位经济学家朋友，一同开设博客，轮流更新内容，写国内的经济问题。经过周详的筹划，今年六月，这个名为VoxChina.org的独立非盈利网站将正式上线，以“分析、洞察中国经济改革，架设中外交流桥梁”为愿景，力求经济学一贯的严谨与客观公正，三五幅图，千字文章，在学术与通俗之间寻找平衡点。编委会阵容强大，几乎囊括了国内外优秀的华人经济学家和关注中国问题的外国学者。

“优秀经济学家的定义是很多元的，学术成就高的不一定有政策影响力，有政策影响力的学术成就不一定高，媒体经济学家们可能更懂得如何面对大众。这都取决于个人的偏好与选择。”方汉明说，“政策研究和

学术研究之间确实存在距离，很多政策缺乏科学研究基础。我们的目标不是直接，而是间接地影响政策，希望通过VoxChina来影响决策者的信息结构。”

VoxChina.org正是新的尝试，方汉明期待着在各方关注下，它能在故土之上成长。

如今，方汉明来往于中美之间，重温当年在复旦园讲座上听到的“我不下火海，谁下火海”的呼吁，那些呼吁影响了整整一代中国社会的知识精英。那时的复旦是理想主义的。”方汉明如是说。五月末112周年校庆，他向母校献上祝福，“希望母校永远是让梦想飞翔的地方，因为有了梦想才有奇迹。”

“世界上没有完美的国家，美国也有无数的缺点。但美国是一个包容的多元社会，像我从舟山这样小地方出来的人，也能在这里有自己的一番事业。”自1994年赴美留学至今，这个陌生国度成为了第二故乡。二十三年间，方汉明从未能赶上回家过年，因此，他日时光与亲友的相聚就显得更为难得。舟山旧时街巷，他记忆犹新。家人将海产端上餐桌，老同学聚会乡音未改，也让他从无“异乡人”之感。“反而留在记忆里的是当年八十年代的模样。”方汉明说。前些年，五段跨海大桥连接向大陆，海岛变通途，在他看来，中国的经济发展就凝缩在舟山这朝夕变化之间。

(本文系记者对方汉明校友的电话专访，在此谨致谢意。方汉明，复旦大学经济学院世界经济系1989级本科、美国宾夕法尼亚大学经济学博士。现为宾夕法尼亚大学经济系Class of 1965 Term讲席教授。)

全球校友会快讯

2月18日，复旦大学经济学院澳洲联络处举办成立仪式暨2017元宵节秋游活动

2月18日，复旦大学经济学院澳洲联络处在悉尼Kangaroo Valley举办了庆祝元宵佳节秋游活动，经济学院校友及家属30余位参加了此次活动。本次活动也得到了母校的大力支持，复旦大学经济学院特意寄来校友刊物和校友徽章。在复旦大学经济学院澳洲联络处章利华主任的精心组织以及天一澳旅Jerry老板对此次活动的慷慨赞助下，此次活动圆满结束。



3月8日，智慧之花、美丽绽放—经济学院纬衡空间三八妇女节校友师生座谈会成功举办

3月8日，“智慧之花 美丽绽放” 维衡空间三八妇女节校友座谈会经济学院成功举办。五位来自各行各业的杰出女校友杨燕青、汪新芽、路颖、陈果、汪还琼和大家一起分享了她们的宝贵人生经历和心路历程。精彩的分享结束后，校友们回答了现场观众的提问，并与部分观众合影留念。



3月11日，复旦大学经济学院香港校友联络处“大家沙龙”圆满举行

3月11日，复旦大学经济学院香港校友联络处第六期“大家沙龙”在香港中环开讲。活动特邀明星投资基金共同创始人暨管理合伙人季卫东博士，以及瑞银大中华首席投资总监暨中国首席经济学家胡一帆博士为大家带来精彩分享和探讨。来宾们切磋投资经验，交流人生感悟，干货满满。活动吸引了逾百位听众前来参加。



3月14日，金浦基金医疗服务产业股权投资案例分享会成功举办

3月14日晚上，“金浦基金投资实战分享会”第三期在复旦经院805会议室如期举行。此次活动特邀上海金浦医疗健康股权投资管理有限公司管理合伙人范寅及团队带来医疗健康股权投资案例分享，计有五十余名同学、校友和业界人士前来参加。范寅先生及团队带来了准备详尽的精彩分享并一一回复了大家的热情提问，活动在大家的满满收获中圆满结束。



3月18日，外滩智本汇沙龙第五场活动—“教育创新发展及投资之路”成功举办

3月18日下午，“外滩智本汇”第五期沙龙顺利举行。本期沙龙主题为“教育·创新·投资”，由复旦大学经济学院全球校友会主办、光华教育集团承办。光华教育集团董事长鲁育宗、贝恩资本亚洲有限公司董事总经理王励弘、蓝驰创投管理合伙人朱天宇三位业界特邀嘉宾和现场来自教育界、资本界的来宾通过主题分享和头脑风暴对教育行业及其未来发展进行了精彩探讨。



3月31日，复旦经院全球校友会携手一财、朝阳成功举办“季度经济预测报告会”首期活动

3月31日下午，由复旦大学经济学院、经院全球校友会、第一财经研究院、朝阳永续研究院合办的“中国与世界季度经济预测报告会”首期活动在经济学院大金报告厅如期举行。朝阳永续研究院首席经济学家刘海影博士以及四位知名经济学家和学者：兴业银行首席经济学家、兴业研究副总裁、华福证券首席经济学家鲁政委，东方证券首席经济学家邵宇，上海社科院研究员徐明祺，上海国际问题研究院研究员张海冰和大家一起分享“中国与世界季度经济预测”这一主题下的各种观点。



3月31日，复旦经院深圳第一期校友沙龙成功举办

3月31日晚上，复旦大学经济学院深圳校友联络处主办的第一期校友沙龙在深圳雨和资本会议室成功举办。本期沙龙邀请到复旦大学经济学院孙立坚教授，他与校友们就“深圳的创新与楼市”这一主题展开了热烈的讨论，20多名校友前来参加。



4月1日，“新经济学人”论坛第二期—中国金融改革：过往与前瞻暨杨凯生《金融笔记》新书发布活动成功举办

4月1日下午，主题为“中国金融改革：过往与前瞻暨杨凯生《金融笔记》新书发布”的“新经济学人论坛”第二期在复旦经院大金报告厅顺利举行。活动特邀嘉宾杨凯生为工商银行原行长，《金融笔记》这本书通过杨行长的视角记录了1999年到2016年中国金融改革、金融变迁的历史。经济学院副院长陈诗一致欢迎词，人民出版社辛广伟总编辑进行了特别致辞，之后杨行长发表了主旨演讲。活动还安排了两个环节的圆桌讨论。第一节主要是银行业专家的讨论，重温中国银行业的改革历程，展望银行业未来的发展变迁；第二节主要从宏观角度来探讨整个中国金融改革的大图景。



4月9日，复渝经声·复旦大学经济学院重庆校友联络处揭牌仪式成功举行

2017年4月9日上午，由复旦大学经济学院重庆校友联络处主办，复旦大学重庆校友会、大学客共同协办的复旦大学经济学院重庆校友联络处揭牌仪式隆重举行。复旦大学经济学院院长张军教授、复旦大学经济学院副院长刘军梅、复旦大学对外联络与发展处校友联络办公室副主任林晶晶、复旦大学校友会谢世祥、复旦大学经济学院校友中心主任王晓莉和重庆医科大学、重庆复旦中学特邀嘉宾，北京大学、清华大学、上海交大、南开大学等在渝兄弟高校校友会代表，及复旦校友共百余人，共同见证了这一难忘时刻。经济学院张军院长、重庆两江新区管委会王菊梦副主任、重庆市金融发展服务中心张洪铭主任还为大家分别带来专题分享。“圆桌讨论”环节中在场的校友和嘉宾积极互动，活动最后在校友们的热烈掌声中落下帷幕。



4月15日，复旦经院深圳校友第6期见面会圆满成功

2017年4月15日下午，由复旦大学经济学院深圳校友联络处主办、复旦大学深圳校友会金融分会协办的“第6期复旦大学经济学院深圳校友见面会”成功举办。正在深圳调研的复旦大学经济学院院长、复旦大学经济学院全球校友会会长张军教授返沪前与校友们见面，并带来“理解经济增长降速与宏观经济格局”的专题分享，65位复旦经院和金融分会的校友参加了此次见面会。



4月15日，投资的核心能力在于对商业本质的深刻洞察——“复旦经院青年校友讲堂”第八期活动成功举办

2017年4月15日下午，“复旦经院青年校友讲堂第八期”活动特别邀请到了雄牛资本创始合伙人和管理合伙人、复旦经院全球校友会副会长李绪富先生为大家带来“投资的核心能力在于对商业本质的深刻洞察”的专题分享。李绪富校友分享了其从复旦毕业之后的职业生涯经历和自己部分投资经历背后的逻辑与感悟，并对大家的提问一一进行了详尽而真诚的回答。最后李绪富校友与在座学生合影留念，本次活动圆满结束。



4月22日，复旦经院澳洲校友联络处“中澳宏观经济和合作发展悉尼研讨会”成功举办

2017年4月22日中午，复旦大学经济学院澳洲校友联络处主办的中澳宏观经济和合作发展悉尼研讨会在悉尼Martin Place 1号成功举办。这次参会的嘉宾除了澳洲的金融法律界人士还有复旦经院校友、山东社科院张述存院长一行。复旦经院澳洲校友联络处主任、澳大利亚睿银国际集团总裁Ross和首席投资官章利华女士主持了在悉尼市中心的Danjeer举行的午餐，大家在享受美味的同时熟悉了彼此，也有了思想的碰撞。最后，复旦大学经济学院澳洲校友联络处和山东社会科学院等各位代表互赠礼物，并合影留念，圆满结束了此次研讨会。



4月28日，复旦大学经济学院—北大光华西安分院名校携手服务西部高端论坛暨复旦大学经济学院西安校友联络处揭牌仪式成功举行

2017年4月28日晚上，由复旦大学经济学院和北大光华西安分院、西安复旦大学校友会、复旦大学经济学院西安校友联络处联合主办的“名校携手服务西部高端论坛”暨复旦大学经济学院西安校友联络处揭牌仪式隆重举行。

本次活动由陕西金控集团董事、上海义禧（控股）有限公司董事长、复旦经院全球校友会副会长蒲小川主持。复旦大学经济学院院长张军和北大光华西安分院院长姜万军分别致辞。复旦大学经济学院西安校友联络处主任祝健致欢迎词。揭牌仪式后张军院长和姜万军院长分别发表了主旨演讲。圆桌讨论环节，各位嘉宾进行了精彩互动，活动最后在大家热烈的掌声中落下帷幕。



5月13日，“京津冀协同发展机遇与挑战高峰论坛2017-天津”暨复旦经院天津校友联络处揭牌仪式成功举办

5月13日上午，数位学界、业界知名经济学家和复旦大学上海、北京、天津三地的校友汇聚天津，在天津社会山国际会议中心酒店举办了“京津冀协同发展机遇与挑战高峰论坛2017-天津”暨复旦经院天津校友联络处揭牌仪式。本次活动由复旦大学经济学院携手京津两地校友会，校友联络处联合主办，并邀请了在津北京大学，清华大学等兄弟校友会代表参加，共计约200人到场参会。揭牌仪式后，四位顶尖学者、专家：华夏新供给经济学研究院首席经济学家、中国财政学会顾问贾康，教育部“长江学者”特聘教授、南开大学研究生院副院长、中国APEC研究院院长盛斌，天风证券总裁助理、研究所所长赵晓光，和复旦大学经济学院院长张军和与会人员进行了精彩的分享与探讨。



5月14日，复旦经院苏州校友联络处——“科技金融与创新创业发展的机遇和挑战”专题分享会成功举办

5月14日下午，复旦经院苏州校友联络处携手复旦创新创业沙龙在苏州科赛集团会议室成功举办第三期《科技金融与创新创业发展的机遇和挑战》专题分享会。复旦大学德国校友会会长魏建东，复旦大学管理学院2001级校友程悦，复旦大学计算机学院2002级校友吴立明受邀参加了此次会议，并分别作了精彩的演讲分享。分享会的最后，魏建东博士与复旦大学校友会常务理事宋军先生互赠了纪念品，嘉宾和所有到场校友集体合影留念。



5月20日，复旦大学经济学院香港校友联络处第七期校友沙龙圆满举行

5月20日下午，经济学院香港校友联络处“大家沙龙”再次开讲，三四十位校友欢聚一堂，与从美国远道而来的嘉宾——上海绿庭投资控股集团股份有限公司董事长俞乃奋女士，一同交流，聆听俞总关于“中美房地产的现状与展望”的主题分享。演讲首先对比了两国房地产市场的开发模式、融资模式、税收制度，接着探讨了中国房地产未来的核心。沙龙结束时，香港校友联络处主任董琦女士向演讲嘉宾赠送复旦纪念品，致以诚挚感谢。全体来宾合影留念作为尾声，活动圆满结束。



5月20日，消费升级中的机遇——“复旦经院青年校友讲堂”第九期活动成功举办

5月20日下午14:30，复旦经院青年校友讲堂第九期在复旦大学经济学院205报告厅成功举行。本次活动邀请到了德同资本创始合伙人、复旦经院全球校友会副会长邵俊先生为大家带来“消费升级中的机遇”的专题分享。当天活动吸引到了百余校友及学生前来参加，会议室座无虚席。复旦大学经济学院刘军梅副院长为邵俊校友送上了经济学院精心制作的纪念品。邵俊先生首先从消费升级的经济大背景入手，从人均GDP数据、中国经济新常态以及消费升级的一般特征三个角度分析了我国现阶段消费升级的必然性及必要性。互动环节中，邵俊先生对大家的提问一一进行了详尽而真诚的回复。最后在座的学生与邵俊校友合影留念，本次活动圆满结束。



5月21日，改革与发展高峰论坛暨复旦经院南京校友联络处揭牌仪式成功举办

5月21日下午，由复旦大学经济学院、中共江苏省委党校主办，复旦大学南京校友会、复旦经院南京校友联络处协办的“改革与发展高峰论坛2017-南京”暨复旦大学经济学院南京校友联络处揭牌仪式在中共江苏省委党校会议中心隆重举行。当天共计80多名复旦校友到场参会。活动由复旦经院南京校友联络处揭牌仪式，改革与发展高峰论坛，圆桌讨论三个环节组成。各位专家学者见解独到，言辞精辟，和校友们积极互动，现场气氛热烈。活动最后在校友们的热烈掌声中落下帷幕。



5月25日，职业之选：金融、咨询与创业——“复旦经院青年校友讲堂”第十期活动成功举行

5月25日18:30，“复旦经院青年校友讲堂”第十期暨“经济学院生涯讲堂”活动在复旦大学经济学院201报告厅成功举行。本次活动邀请到了望华资本创始合伙人、复旦经院全球校友会副会长戚克梅校友为大家带来“职业之选—金融、咨询与创业”的专题分享。当天活动吸引到了百余校友及学生前来参加，并特邀复旦大学世界经济研究所副所长沈国兵教授前来主持。经济学院刘军梅副院长为戚克梅校友赠送了经济学院精心制作的纪念品，真诚感谢戚校友的到来。戚克梅校友简练生动地现场授道投行、投资、咨询与创业等职业的区别并和大家积极互动。最后大家合影留念，本次活动圆满结束。



图 / 第一次活动之合影

复旦人 深圳人

——复旦大学经济学院深圳校友活动纪实

文 | 复旦经院全球校友会深圳联络处 李琪（2007级公共财政系）

第一次见面：组织志愿者团队

2015年深圳的夏天骄阳似火，5月6日张军院长趁出差来深圳，亲自约见部分校友部署了复旦经院全球校友会深圳联络处的筹备工作，6月13日，红艳艳的凤凰花迎风怒放，在深南大道边的一间会议室里，首批志愿者第一次见面了。

深圳联络处的第一位志愿者也是第一任主任，是1985级校友宛楠，她介绍了校友会的情况和活动构想，大家讨论后确定7月18日举办第一次活动。1983级的张殿法是一位儒雅的大师兄，静静看着大家七嘴八舌的讨论，最后轻言细语地给予支持。有过多次活动筹办经验的2001级刘宗华校友提供了更多的思路与策划细节：“学术活动后如果能有聚餐，会更拉近校友的距离，特别是第一次活动希望带给大家归属感”。1999级校友郑辉接过重任，负责落实第一次活动的场地；1985级校友黄蓉瑾负责现场拍照和校友接待；2011级校友李昌明总有很多完善方案的点子，2007级校友王艺少年老成、为人热情、做事坚韧，李琪性格温和、心思缜密、执行力强，他们两人是联络处的主力干将，负责活动的具体实施……不同年龄、不同性格的第一批志愿者为共同的目标开始努力，深圳校友活动的筹办宗旨也因此定下了基调：要办就要尽力办到最好！

第一次活动：有缘就会相逢

万事开头难，志愿者们最初拿到的复旦经院深圳校友名单不足100人，能联系上的只有40-50人，因此大家对于第一次活动，是忐忑而期待的。忐忑的是活动前能找到多少校友？能来多少人参加？活动会不会缺乏交流甚至冷场？期待的是这是我们的第一次正式活动，可以将复旦经院深圳人聚集到一起……

志愿者们先用一周时间从学院和复旦深圳校友通讯录中找到了有联系方式的经院校友名单，周末就分头给校友打电话，告知校友会成立和即将举办活动的消息。有关活动筹备工作详



图 / 第一次迎新和合影



图 / 第一次徒步半程合影

细周密、有条不紊，关于活动筹备表就准备了3份——流程表、分工表和物资表，大到嘉宾邀请、场地落实、活动通知和报名流程，小到活动海报、横幅、签到表和参加校友的名牌，甚至是话筒电池的备份都在考虑之中。

功夫不负苦心人：2015年7月18日，“第1期复旦大学经济学院深圳校友见面会”成功举办！活动当天，40多位心向母校的新老校友齐聚现场，第一环节是每人1分钟自我介绍，第二环节是外部训练师引导的团队协作游戏，成功破冰，加深了校友之间的了解。第三环节是1981级校友朱菁大师兄的精彩演讲《股权投资的现状和未来》，最后共有34位校友参与第四环节的AA晚餐，继续深入交流。第一次活动像一个引子，点燃了校友们心中对学院的感情……

第一次徒步：自由而无用

2016年夏天，复旦经院发起了校友徒步接力城市行的活动，深圳联络处筹办的6月4日东湖徒步成为了其中的第一站。

原本预报当天暴雨，结果承蒙老天偏爱，整个旅程阳光灿烂，一路湖光山色、美不胜收，美中不足是天气极为炎热，参与的22位校友既疲惫不堪又欢乐无限，这段长达11.92km的自由而无用的旅程历时3小时26分，给大家带来的是久居城市重返自然的兴奋，更是抛却烦杂重归质朴的宁静。

第一次迎新：来了就是深圳人

2016年8月，又是一个毕业季，有近10名校友毕业来深，加入经院深圳校友大家庭。“来了，就是深圳人！”一如这个城市的热情和开放，老校友们热烈欢迎新校友的到来，深圳联络处准备了小型的迎新会，帮助新校友融入新环境。新老校友的交流颇有一种传承的意味，是复旦精神在深圳的延续……



图 / 第一次徒步半程合影



图 / 深圳联络处部分志愿者合影

第一次沙龙：给思想一片飞翔的天空

2017年3月31日，孙立坚教授来深出差，希望跟大家交流一下，选日不如撞日，2012级校友90后志愿者赵枫立即接下任务，总揽策划、场地与接待，深圳联络处另一活动品牌即校友沙龙应运而生，第一期沙龙《深圳的创新与楼市》有20位校友参加，在孙教授的引导下，大家针对多项经济及民生议题展开激烈讨论，迸发众多思想火花，现场气氛热烈。

这是一次很好的尝试，针对某一话题的讨论能听到更多不同的角度认知，可以有和而不同的欣赏，也可以是惺惺相惜的默契。观点的碰撞与契合，是另一种形式的情感交流。

从光华大道到深南大道

经过2年多的努力，目前我们已联系上的经院深圳校友有300人左右，微信群里有240多人，我们估计在深圳的经院校友总共有400多人，也就是经院1%的校友毕业以后会到深圳。深圳联络处目前已经打造了两个活动品牌：第一个品牌是校友见面会，提前策划提前通知提前报名，是较为大型的校友见面分享和晚宴交流活动（一般在40人以上），；第二个品牌是校友沙龙，临时策划临时通知临时报名，是以某个话题（或某种活动）为主题的小型校友聚会（一般不超过20人）。迄今为止，我们已经举办了6期校友见面会和1期校友沙龙，共7期活动。全球校友会会长张军、执行会长赵定理和李绪富、鲁育宗、邵宇三位副会长都到深圳和校友们见过面，朱菁、蒋国云、李绪富、邵宇、孙立坚教授、张军教授等杰出校友先后跟深圳校友们分享了他们的一些最新观点。连续多期的活动让校友们的归属感大大增强、对学院的感情愈加深厚。

同时，我们的志愿者团队已经发展到20人左右，每一次活动都由这些志愿者们悉心策划、勉力实施，期待有更多的志愿者加入进来。

生命中最宝贵的是时间，我们把时间给了谁，谁就是我们生命中当下最重要的人。多次活动加深了校友之间的情感联系，让我们彼此能成为对方生命中某些时刻最重要的人。希望在深圳，这片我们正在奋斗的热土上，能继续相遇相知相惜。

从光华大道到深南大道，我们一直在努力建造复旦人的精神家园。🏡

2017年6月12日



图 / 第一次沙龙照片



图 / 第一次沙龙照片



朱蕾：从学习中得到快乐才是快乐教育的真谛

继复旦大学英美语言文学系毕业后，朱蕾在美国求学工作多年，先后在波士顿学院获得金融硕士学位、在哥伦比亚商学院获得博士学位。曾经在波士顿著名的咨询公司任咨询经理。在职期间参与并领导过多项大额经济纠纷案的分析研究，包括众所周知的安然会计丑闻和微软垄断案件。博士毕业后在波士顿大学商学院任教授。三年前，她放弃波士顿大学教职，回到在上海交通大学上海高级金融学院任教授。

她的研究领域覆盖广阔，包括中国股市和经济的脱节问题，金融分析师与兼并的关系，管理层收购和盈余管理的关系，以及萨班斯法案（Sarbenes-Oxley Act）对公司投资的影响等。这篇文章被哈佛商学院列入博士课程中必修的文章。她的诸多研究成果均在国际一流金融期刊上发表。

复旦是她人生的开始。在复旦读书的日子可以说是她一辈子最快乐的时光。那时候的她，骑着自行车在校园里，“像一团火一样，蹿来蹿去”，无处不留下她的足迹，相辉堂，毛主席像前，曦园，小桥流水，三教……在美国打拼的日日夜夜里，她还经常回想起在复旦的快乐时光。这段时光，不仅为她奠定了良好的基础，更是她多年后的精神支柱。

她虽然是高金的女神教授，但是她认为自己在教书育人这四个字里，在育人方面，特别是育孩子方面，可以说是摸着石头过河，走一步看一步。她希望通过她的分享，她的困惑，她的挣扎和痛苦，来帮助走在同一条路上的父母们！

女儿贝贝的故事：学习 = 快乐

中国教育的应试化一直饱受诟病，很多家长对于西方国家的“快乐教育”心向往之，近年来中国出国留学呈低龄化和平民化趋势。那么，欧美的“快乐教育”真的快乐吗？

我作为一个刚从纯美式教育的国际学校转到中国学校国际部的九岁孩子的母亲，也曾经有过困惑、苦恼乃至焦虑。我终于在贝贝转学这件事上找到了答案。

贝贝在上海的一所国际学校度过了两年半的学习生活，这所学校采用纯美式教育方式，提倡快乐教育，要给孩子们快乐的童年，不要学太多，要给他们充足玩的时间，所谓的在玩中探索世界。然而，贝贝这两年并不快乐。贝贝从来不主动和我分享她在学校的生活，每次问她“*How was your day?*”

她就回答一个字——“*Fine*”。

我发现读三年级的贝贝在学校里似乎没有学到任何东西，对于阅读也没有兴趣，写作也是错误百出。数学、语文就更不提了。更严重的是，她似乎也没有什么朋友，而且沉默寡言，性格内向，胆小拘谨。完全违背了我们让她上这所国际学校的初衷：让她充满阳光和自信。

那时候的我完全不能接受孩子的“平庸”，于是和老公开始轮流教她功课。可是我发现她好像什么都不会，我解释了半天，她还是不懂。我开始不耐烦，心里又焦虑又沮丧。贝贝是敏感的孩子，都还没开始骂她，她已经觉察到了我的不耐烦，两只小手紧紧攥着，泪水在眼眶打转，我知道她很难过，我也很难过。

那是一段难熬的时光，在贝贝是否要转



学到中国学校的问题上，老公和我产生了严重的分歧。我们经常为了贝贝争吵不休。老公认为我是典型的虎妈，他让我不用那么焦虑，不要对她有过高的预期，只要她开开心心就好。我反问，你是要孩子先甜后苦还是先苦后甜，你能保证现在什么都不学的她以后就能幸福吗？我振振有词地辩解着。最后，老公实在拗不过我，有一次要贝贝详细地说出每天在学校的课程表，以及每天从到学校开始到放学到底做些什么。贝贝噙着眼泪，结结巴巴地说了后，老公意识到贝贝在这所学校不但什么也没有学到，而且并没有我们想象中那么快乐。他终于向我妥协了：我们转学吧，贝贝再也不能这样浪费时间了。幸运的是，贝贝顺利地转到了现在就读的这所中国学校的国际部。

事实证明这是一个明智的选择。一开始我们担心她不适应中国学校的教育方式，担心她没有朋友，当然最担心的是她的功课会比国内的孩子落后很多，毕竟在国际学校念了两年半，基本上是什么也没有学，而且也没有养成一个良好的学习习惯和阅读兴趣。我和老公商量好，轮流辅导贝贝，一定要帮助她度过这一段艰难的适应期。

没想到奇迹发生了。贝贝第一天放学回家就主动和我们分享自己在课堂上学到的东西，而且第一天就交到了好朋友。她更是对两个班主任喜欢得不得了。在之前的国际学校，贝贝告诉我们，她的班主任似乎不喜欢她，从来不和她说话，也不关注她。果然，半个学期过去了，贝贝的班主任连她的名字还是会叫错。在新的学校，令我惊喜的是，贝贝完全没有经历我想象的痛苦的过渡期。在短短一个半月里，贝贝在有生以来经历的

第一个期中考试里英语就得了满分，数学考了97分，是全年级第一名和第二名，连之前完全没有学过什么的语文也考了前三名。之后还陆陆续续得了很多奖。贝贝越来越自信和开朗，学习自主性也越来越强，就像是完全变了一个人。贝贝最近在兴趣课上迷上了太空宇宙，现在每天都自己在家看太空相关的书籍，还自己做关于太空的PPT。买了好久都没有碰过的哈利·波特也读得爱不释手，只是因为外教老师说他自己很喜欢读。

反思贝贝的变化，我想我可能找到了答案。什么是快乐？整天玩=快乐吗？不学习就快乐了吗？难道学习=痛苦吗？为什么让孩子从小就觉得学习和快乐是对立的东西？为什么不可以两者兼而有之？这是值得我们做父母深思的问题。我认为，真正的快乐教育应该是让孩子们在学习中得到快乐，越学越快乐，这才叫快乐教育。而一个真正的好学校和好老师，应该有能力引导孩子们从学习中得到快乐。

对于现在大部分家长想要孩子出国留学的情况，我的体会是，首先要了解自己的孩子，然后应该根据孩子的性格特质因材施教。比如贝贝，她并不是一个从小就知道自己想要什么，也不是生来就有学习兴趣的孩子，反而她学习能力很强。所以，在一个松散的环境下，她迷失了，不知道要怎么做。但是，一旦到了一个严谨的学习环境里，她愿意学习、能够学习的优势就发挥出来了，所以如鱼得水。我的一点建议是：美式教育强调个性化和精英教育，并不是对所有孩子都适合的，尤其是中国孩子。家长还是应该根据孩子的性格来为孩子全盘考虑，不要人云亦云，看到大家都把孩子送出去，就一定也要把自

己的孩子也送出去。我认为，一定要让孩子做好充分的准备，让孩子有足够的学习能力和自律后，再决定是不是要让他们出国留学。我在美国的同事中有一对夫妇，他们也都是教授，他们的女儿也是在美国出生接受美式教育，现在他们就非常后悔没有让她回到本国上学。在美国上高中的女儿开始吸毒、纹身甚至滥交。这位妈妈痛心疾首地告诉我，她认为这是美国文化崇尚个性化和自由的结果，如果一个孩子自身不够成熟，不知道自己到底要什么，就很容易受到不良的影响。所以做父母的必须要做的功课就是了解自己的孩子，并且诚实公正地评估孩子后再做决定。



哈佛女孩的故事：目标≠幸福

和大多数的父母一样，曾经的我衡量孩子优秀的纬度无外乎听话、成绩好之类，不过最近我对于孩子的教育有了新的感悟。

一个朋友的女儿一直是学霸。她从六岁上小学那天起，她的父母和老师告诉他，上学的目的是为了取得好成绩，这样长大才能有一个好的未来。然而没有人告诉她学校也是一个可以获得快乐的地方，学习本身就是一件开心的事情。这个朋友的女儿由于害怕考试考不好，一直极其焦虑并且背负着很大的压力。但是她慢慢地开始接受大人的价值观：成绩就是成功的唯一标准。她深信不疑，牺牲现在的快乐，才能换取未来的幸福；没有痛苦，就没有收获；一分耕耘，一分收获。如她的父母所愿她进了哈佛大学。她没有停止努力，继续为未来打造一份漂亮的简历，她参加各种社团做志愿者，参加各种运动项目，虽然她对这些完全没有兴趣，仅仅是为了这样自己有一张光鲜亮丽的简历而已。在大四那年，她被一家著名的投资银行录用，这份工作每周需要工作 80 小时以上。在投行她更加一如既往拼命工作。但是她在一次参与竞标的项目中失利，把优秀当成了习惯的她完全无法承受失败的重量，毕竟这是她有生以来第一次尝到失败的滋味。她怎么也接受不了，居然因此患上了忧郁症，最后她决定辞去工作去到了一个偏远的农村想寻求自己真正的人生。她对父母说，我从来没有体会到一丝一毫的幸福。她再也不想这样活下去，所以她想有一个全新的人生。具有讽刺意味的是，她被身边所有人认为是成功的典型，朋友们把她作为偶像，教育小孩时也会以她为榜样。从小到大大一路名校，她一直



是这个朋友的骄傲，也是所有周围人的榜样。我这个朋友开始无法接受自己那么优秀的女儿没有了工作，然而我听了却觉得她女儿做了一个可能对她来说是最好的选择，如果她真的找到了自己，可能她就能找到幸福的方法和真谛。

我开始反思一味追求成绩这个结果对孩子真的好吗？为什么有这么多的孩子厌恶学习，却不得不努力学习？我认为这主要是我们的文化造就了这种信念：如果成绩好家长就会给我们奖励。如果工作表现好就会得到奖金。我们从不会因为享受过程而得到奖励，我们认为能否达到目标才是唯一衡量的标准。社

会只奖励成功的人，而不是正在努力的人，社会只看结果而不是过程。一旦达到目标之后，我们会把放松的心情解释成幸福。这种幸福其实是一种假象，他来自于压力和焦虑的消除，无法长久维持。就好比一个人头痛好了之后他会为不再头痛而高兴。所以很多人错误地认为成功就是幸福，实现目标后的放松和解脱就是幸福，因此他们不停地从一个目标奔向另一个的目标。事实上，帮助孩子在成长过程中树立正确的价值体系和抵御人生起伏的免疫力才更重要，只有孩子的内心强大起来，他们才能做好面对大风大浪的准备，相比成绩和目标而言，内在的建设重

要多。

读完哈佛大学泰勒·本·沙哈尔写的《幸福的方法》，我和贝贝展开了一场关于“目标和幸福”的讨论。我告诉贝贝，妈妈最近好像失去了目标。虽然事业生活上已经到了一个好的平台，但是失去了目标，活着就失去了方向，每天不再为了一个目标而奋斗，我反而迷失了，久而久之就失去了活力。我和贝贝说我们都要重新开始过有目标的日子，妈妈设一个目标，贝贝也设一个目标。贝贝说她的目标是在新的学校做一个优秀的学生，学校的功课不但追上还要超过别人，以后还要上斯坦福大学。

刚听完贝贝的话，我一方面心里窃喜已经成功地把自己的人生观嫁接到了贝贝身上。但是另一方面，又觉得深深的不安，没想到我的一言一行，言传身教，竟然可以塑造女儿的人生观！这不是我们做父母的最大的恐惧吗？把自以为正确的观念强加在孩子身上，甚至于把自己的梦想变成孩子的梦想，还要冠冕堂皇地说：都是为你好！”

过去的我就和哈佛女孩一样认为，当我达到一个新的目标时，就会有成就感，就会有幸福感。我告诉自己，考进一个好大学，出国留学，找到好工作，拿到终身教授等等，得到这些以后我就会幸福。我就会平静下来，再也不用做什么。结果却是，每当我实现了一个目标没多久，以前的焦虑和紧张又会再出现，紧接着就是担心下一个目标，完全没有我想象的那种持久的幸福感。我真的不希望看到女儿重蹈自己的覆辙。我到现在才领悟到，有目标还远远不够，这个目标还一定要给你在追求目标的过程中带来快乐，并且是一个有意义的目标。进名校，财富，名利

地位，都不应该是目标，因为他们没有意义，也不能给人带来持久的幸福。

于是我告诉贝贝，真正持久的幸福感，需要我们为了一个有意义的目标快乐地努力与奋斗。幸福不是拼命爬到山顶，也不是在山下漫无目的地游逛，幸福是向山顶努力攀登过程中的种种快乐的经历和感受。我们活这一辈子，时间很短暂，我们不能消磨时间，也不是永远为了下一个目标而打工，我们要让时间发光，更要让自己享受每一刻。也许斯坦福大学只是你追求更深远更有意义的目标当中的必经之路，但也有可能并不是，这些都不重要。重要的是，你在做一个有意义的事业中，享受着奋斗过程中的点点滴滴。

看着贝贝澄澈见底、充满灵气的双眸，这个让我感到无限快乐和骄傲的女儿，我说，“让我们都好好想一想，什么是我们内心真正想要的？什么是有意义的目标？怎样才能让我们快乐地为之努力与奋斗？”

我现在非常尊重女儿的想法和兴趣培养，而不是逼着她去做这做那。贝贝的周末要上钢琴课、芭蕾舞课、阅读课和写作课，非常辛苦，而与其他被逼着上培训班的孩子不同，贝贝是真心喜欢这些课程。现在贝贝每天只要有时间就会主动去练习钢琴，因为她的钢琴老师是她的偶像，她希望能和老师一样弹出优美的曲子。从来没有考过级的贝贝，一年不到的时间里她就考出了英皇四级优秀的好成绩。芭蕾舞、阅读和写作课都是一样，我都会征求她的意见，现在我想不让她去上这些课她都不肯，一定要去上。这就是逼着孩子学习和孩子自我驱动的区别所在。在这所学校，我看到了中西合璧的教育方式。而这种教育方式的精华，在贝贝身上充分展



现了出来。

对于贝贝的未来，无论她是想当一个动漫设计师，还是作家，太空研究员或者厨师，我都会从心里尊重她的梦想和决定。幸福是我对于她唯一的期望，而非名校或者高薪等等。作为母亲和老师，我觉得两个角色中都有很大的共性。教书和育人是密不可分的。而育人可能比教一些知识来得更重要。我喜欢在课堂上分享我人生的经历和感悟，给学

生们传递正能量和正确的幸福观。我希望我的分享能给大家带来一些改变，让大家找到属于自己真正的幸福和适合自己的教育理念。



(本文经作者朱蕾教授许可，转载自：“朱钱璧玉谈笑金融”(微信号：z1qjbb)，在此谨致谢意。)

邀您助力《**客**》发展基金



2015年10月，于经济学院恢复建院30周年之际，学院隆重举行了复旦大学经济学院全球校友会成立大会，这是学院发展史上的大事件。2016年初，伴随着30周年庆祝活动的余热，首期《仙舟客》被送至各位校友手中。

各位校友或许会记得，复旦大学校园里的700号楼，曾叫仙舟馆，为的是纪念老一辈经济学家薛仙舟先生。建筑背后常常会有动人的故事，在首期杂志中，我们就刊登了一篇文章，记录了仙舟馆的风物变迁。

更重要的是，经济学院本身又何尝不像一叶仙舟？风引仙舟，客路相逢，数十载间，我们从远方而来，汇聚到这里，即便有一日离开，也会怀有某种乡愁。一代代人，在这里得到成长，度过了美好的大学时光。这本《仙舟客》，记录的就是我们自己和老师的故事。这是我们创办这本校友刊物的初衷。

在《仙舟客》中，您可以看到多位经院校友，他们活跃在各个领域，灿若群星。您也能在文章中找到您自己熟悉的身影。

时代总是在变，电子媒介今天已是潮流所趋，但我们还是选择做更传统的纸质杂志。我们相信，它触摸上去会更有温情。除了文字优美，我们也希望它有好的色彩，好的版式，让您爱不释手，甚至感觉到款待，像再次回到了校园。

杂志的持续发展离不开广大校友和社会爱心人士的支持和帮助。为进一步提高办刊水准，扩大赠阅量，特设《仙舟客》发展基金。基金主要用于支持专业化采编、队伍培养、扩大赠阅范围等事项。



复旦经院全球校友会
微信公众平台



快速捐赠通道
请扫描二维码



捐赠说明

本基金以自愿捐赠为原则，全年接受捐赠，通过微信平台捐款，以100元为捐赠单位。捐赠者将获赠阅全年《仙舟客》，上海复旦大学教育发展基金会颁发的捐赠证书，捐赠者姓名将登在《仙舟客》杂志、“复旦经院全球校友会”微信公众号等以表示感谢。



复旦大学经济学院
全球校友会



欢迎关注“复旦大学经院全球校友会”微信公众号
复旦大学经济学院校友服务中心
电话、传真：021-55665306
Email: econalumni@fudan.edu.cn