



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

做客

人文 | 历史 | 传承 | 创新

生涯 | 朱民：回归学者，站在经济研究最前沿 >>12 创业 | 高建明：做大道至简的投资者 >>36
聚首 | 房东明：愈是艰行处，愈是笃行明觉光景时 >>56 女性 | 袁凌梓：不断破圈，传递能量 >>86

李民立
书斋内外，不改其乐



福启新岁，万象更新。各位校友新年好！

走过2023年的风风雨雨，我们不断淘洗出岁月中的珍贵记忆。当疫情大流行正式宣告结束，我们步入拂堤杨柳的烂漫春光；当校园送别又一届经济学院学生、迎来一批新面孔，我们见证青年学子的青春风采；当复旦经院全球校友会2023年会时隔三年于线下成功举办，我们重回健康幸福的生活常态。2024年初，第15期《仙舟客》如约而至。

本期封面人物是复旦大学经济学院著名教授李民立。书斋之内，他一生奉献于中国经济史研究、教学事业，以治学教育为己任；书斋之外，他生活俭朴，待人温和，是众人心目中的“可爱老头”，是一名风骨铮铮的宽厚长者。

生涯栏目，三位校友向我们展示了各自的精彩人生。于国际货币基金组织任期期满退休的朱民，回归最初的学者身份，积极投向当下世界经济的新潮流、新挑战；傅红岩横跨体育与经济领域、政府机关与投资机构，在多面挑战中书写别样人生；在坚守与创新之间，鲍海峰成为漫漫人生路上坚韧挺拔、脚踏实地的不懈跑者。

在商海沉浮多年的投资老将高建明，目光敏锐，为人谦和，始终奉行着“大道至简”的追求；从大山中走出的梁名双回到家乡，成为媒体报道中的“裤腿农民”，带动家乡百姓脱贫致富奔小康。

本期《仙舟客》，1989级复旦大学经济学院世界经济系校友再聚首。房东明面对有界的人生，不断向外探索，与更广大的世界照面；现就职于世界银行的赵敏见证了中国经济发展浪潮，与时代同向共行；彭钢在职业生涯中明悟“分享”的意义，坚持做一位向世界敞开的分享者；王雪松先后辗转三座城市、历经三家金融机构，始终无惧面对生活的不确定。

校友袁凌梓是本期“女性”栏目的嘉宾。从校园到职场，袁凌梓不断跳出舒适圈，在人生乘风破浪的过程中，她又将自己的能量传递给更广更远的人群。

在以自由之风为底色的复旦校园，复旦大学经济学院副教授、博士生导师王晓虎始终保持对求知的纯粹热情，引导学生勇敢做出符合自己内心的选择。

校友卓福民历经新中国建立至今的重要时间节点，是金融和艺术领域的跨界翘楚。这位驰骋风云四十余年的金融老兵，其与艺术的特殊因缘，折射出中国数十年来波涛壮阔的时代画卷。

时间的流动总是悄无声息，让我们挥手向过去告别，向未来祝贺——明日总有明日的春光，一朝就有一朝的敞亮。迎来新的灿烂阳光，祝各位校友始终保持对生活的热爱，新岁大吉，万事顺意！

复旦经院全球校友会会长 张军





FUDAN ECONOMIST
2024.1

15

编委会主任 | Director Of Editoria Board

张军 Zhang Jun

编委会 | Editoria Board

赵定理 Zhao Dingli / 俞乃奋 Stephany Yu

李粤江 Li Yuejiang / 刘军梅 Liu Junmei

总编辑 | Executive Chief Editor

窦锋昌 Dou Fengchang

主编 | The Editor on Duty

卢洁 Lu Jie

常务编委会 | Editor

王晓莉 Shirley Wang / 吕晓刚 Lv Xiaogang

邱佳佳 Qiu Jiajia / 朱家菲 Zhu Jiafei

梁冰 Liang Bing

记者 | Journalist

段旭昶 金亦辰 李大武 李昊宸 刘谦谦

卢洁 马雪迎 孙诗淇 万晓强 温瑞琪

杨蕾 张榕潇 朱怡

美术编辑 | Art Editor

南风窗杂志社



主办单位

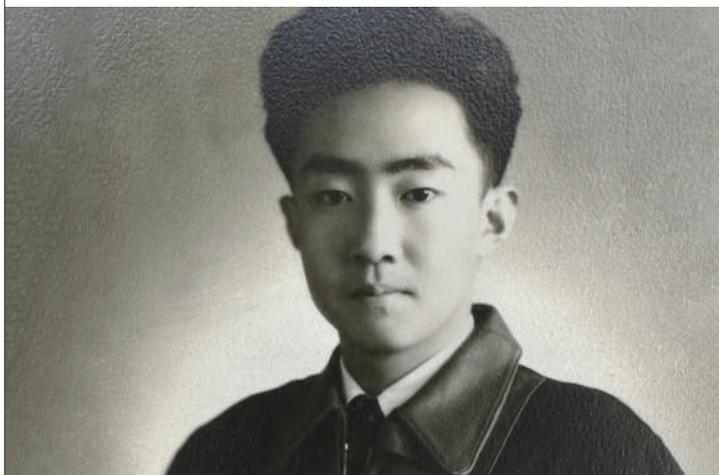
复旦大学经济学院全球校友会
Alumni Association, School of
Economics, Fudan University

复旦大学经济学院校友服务中心
Alumni Service Center,
School of Economics, Fudan
University

封面

李民立：
书斋内外，不改其乐

04



生涯

朱民：
回归学者，站在经济研究最前沿

12

傅红岩：
人生旷野，广阔天地大有可为

23

鲍海峰：
在人生之路上奔跑

29

创业

高建明：
做大道至简的投资者

36

梁名双：
“裤腿农民”矢志创业，
“蓝莓博士”建设家乡

45

CONTENTS

目录

聚首

- 房东明：愈是艰行处，愈是笃行明觉光景时 56
- 赵敏：跬步千里，与时代并进 64
- 彭钢：我们送什么给这个世界？ 71
- 王雪松：做一个有温度的普通人 79



女性

- 袁凌梓：不断破圈，传递能量 86

问学

- 王晓虎：秉持纯粹之心探索心之所向 94

跨界

- 卓福民：“无界”的斜杠人生 99

经纬

- 要素市场改革与中国经济发展潜力 | 第八届复旦首席经济学家论坛举行 111
- 香港、大湾区与中国经济高质量发展新格局
| “复旦首席经济学家香港论坛”举行 119

李民立： 书斋内外，不改其乐

文 | 朱怡



李民立(1928-2022),复旦大学经济学院教授,国务院特殊津贴获得者,原籍河南信阳。1952年毕业于圣约翰大学经济系,1953年至1972年先后于辽宁财经学院(现东北财经大学)、上海财经学院(现上海财经大学)、上海社会科学院任教。1972年调至复旦大学经济学系任教,1988年获评经济学专业教授,曾赴日本爱知大学、京都大学人文科学研究所进行学术交流。主要研究方向为中国经济史、中国古代经济史、中国近代经济史等,曾两度参与《辞海》编写工作,并与中国经济史学教研室先师伍丹戈教授和上海社会科学院唐传泗研究员共同编写《中国历史辞典》中国经济史条目。其1982年主笔撰写的《中国古代经济简史》是新中国建立后较早正式出版的中国经济通史,是教育部指定的中国经济史课程适用教材。著有论文《中国封建社会自耕农的土地所有权问题》《晋作“爱田”析》《财政是经济基础还是上层建筑》等。自1972年以来,先后荣获教学优秀二等奖(1980年)、科研优秀奖(1984年)、首届教师节百花园丁奖(1985年)、经济学系教学先进奖(1988年)等奖项。

—
 书斋内外,
 “乐”是李民立一生治学与生活的基础底色。
 —

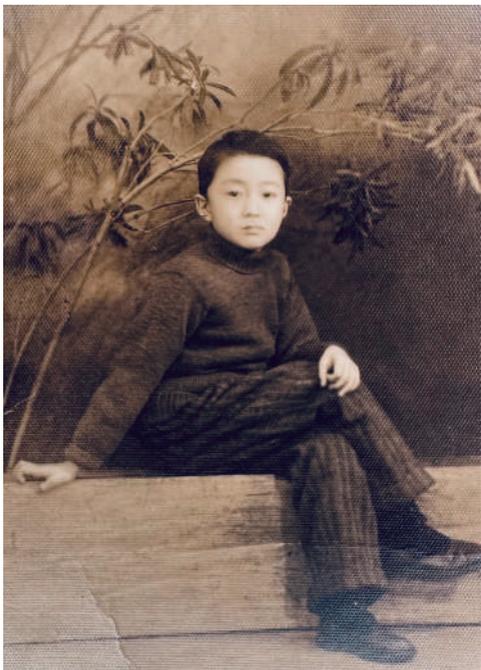
护士们喜欢去和14床那个“有文化的可爱老头儿”说话,时不时转悠到他床边聊上几句,整个病房都会被逗得哈哈大笑。听到有人不信自己会讲英语,老头儿不服气地直接用流利口语对话,“我们家里可没有英文差的”。这位招人喜欢的老者正是复旦大学经济学院教授李民立,是二十世纪八十年代中国经济史学教研室的领军人物。书斋内外,“乐”是李民立一生治学与生活的基础底色。

书斋内:教研一生,徜徉于广袤知识原野

李民立出身于知识分子家庭,父亲硕士毕业于哥伦比亚大学经济系,母亲是毕业于欧柏

林学院的首批选拔赴美的庚款留学生。不过李民立的成长过程并不顺遂,“颠簸很厉害”。原籍河南信阳的他出生在开封,长在开封,“抗战期间,我们家从开封一步一步往汉口、香港挪,以后又从香港坐飞机到昆明,再从昆明坐火车到了上海。”辗转多地、颠沛流离的逃难路上,体弱的李民立更是吃尽苦头。大约十一二岁时,李民立患上了肺结核和肾结核,常年发烧,腹部积液,长达四年卧床不起,多次病危。病最重时,只能用担架抬着。等他基本痊愈时,站都站不稳,几乎不会走路了。然而李民立身体稍有好转不久,家庭再遭变故,失去主要经济来源的母亲只好带着李民立兄妹四人来到上海投靠弟弟谭抒真。彼时,作为长子的李民立方满十八岁。

难以连贯的学校教育迫使少年李民立多靠自学完成了中学学业。李民立拿到圣约翰大学的全额奖学金后进入经济系学习,并以优



异的的成绩提前一年毕业。而他与伍丹戈教授亦师亦友缘分也正始于圣约翰大学读书期间，“伍丹戈先生跟我关系挺深，他那时在圣约翰教书，财政学教得特别好，灵活生动。（我工作）以后也一直跟伍丹戈老师交往蛮好，常到他家里去，他也喜欢我，觉得我是他的一个好学生”。毕业后从教，李民立也曾在上海财经学院讲授多年财政学课程，总是慨叹自己讲不出伍先生那样的精妙。“他讲财政学能把道道讲出来，我不能把理论讲出来，只是讲收支问题。”刚教书时，李民立曾向伍先生“取经”，“他推荐了一本叫《论国家财政》，这么小一本书，虽然写得简洁可是写得非常之好，这是我印象很深的”。

如今李民立的家中仍存有一摞摞从教数

十载的新闻剪报、讲义手稿及书籍手稿，其中仅财政学课程讲义就有几十万字。李民立的长子李磊还记得，父亲曾指着一支磨钝的金笔尖对自己说，他用那支笔写了几十万字的讲义。“父亲对教学工作十分认真。我家顶层夏季相当热，35摄氏度是常事。小时候常见父亲满身大汗地在那里备课、写讲义。为了使学生更有兴趣，他常会准备一些图片，用以增强教学效果。”

除了准备图片，李民立还擅长旁征博引，用自己的知识储备讲好讲活课本知识。学生回忆李民立经常说：“当老师不能只讲课本上的东西，知识要很丰富，要有能力把学生问的东西串起来。”李民立自幼喜好读书，广泛涉猎文史哲，中外文学名著是李民立除专业书籍外最为偏爱的阅读品类。李民立的书橱中，巴尔扎克、凡尔纳、E.F.舒马赫等名家著作，尽管内里纸张早已泛黄，但几乎都因包裹了牛皮外衣保存而平整如初。曾与其共事的经济学院后辈教师徐培华回忆：“李老师喜欢读文学名著，给我推荐过不少书。我当时买了两本书，后来李老师碰到说那本书应该看，他也

是李民立除专业书籍外最为偏爱的阅读品类。
广泛涉猎文史哲，
中外文学名著

特别喜欢，还给了我一点指导。”

1972年来到复旦后，李民立开始专心从事中国经济史的学术研究与课堂教学工作。李民立的板书很特别，自上而下、从右向左的竖行书写习惯颇具古风。有次课上到一半，一学生突然拿出摄像机录影，李民立问原因、学生答：

“今天是最后一堂课，我们很留恋你，老师你在上面讲，我们在下面摄像。”李民立课上得好，课堂气氛活跃，他喜欢同学生交流，课上课后总有学生提问。“有一天一个学生在课堂上站起来提问，苏步青校长经过教室门口就问‘什么事儿’，我说‘没有什么事，他们提问，我来回答’。”时隔多年，李民立依然记得学生

那天的问题：为什么中国的土地在中世纪能买卖，欧洲的土地不能买卖？“我举例了一本外国小说《傲慢与偏见》，解释中国的多子继承制与欧洲独子继承制的问题，学生听得相当满意，觉得符合事实，人人鼓掌。苏校长也在门口听完了这段对话。”

上述课堂提问的回答正是李民立很有影响的学术观点之一，即中西方文化差异的源头在于财产制度的不同。基于扎实的国学、历史功底与融合的比较研究视野，李民立主张从中国特殊的历史背景出发，研究中国经济史的相关问题，特别是对中国传统社会的财产制度，形成了自己独有的一套理论。《中国古代经济简史》是李民立1982年主笔撰写的教育部指定的中国经济史课程适用教材，也是新中国建立后较早正式出版的中国经济通史。

对于这一具有代表性的学术成果，李民立自己却有诸多遗憾：“这书写得太简单了。当时没有钱，只要求出简编。出版社只给选二十来万字，但中国经济史写到远古少说也要三十来万字，怎么争取都不同意，无论如何不同意。”当时教研室专长古代经济史方向的只有李民立一人，教材编写署名落了全体令李民立感到不安：“原稿我一直保留了几十年，我怕有一天查，因为完全是我写的，有错误是我的责任，文化人不能弄虚作假。”

书斋外：意趣盎然，保持观察力与好奇心

李民立虽然从事的是“冷板凳”的史学研究，但他始终保持着对外部世界的敏锐观察力与对学术前沿探索的旺盛好奇心。在经济学院工作的日子，教研室每周都会用一个下午交流学习。很多个交流会上，李民立提出的新现象、



—
终其一生

李民立也只有几个物美价廉的相机，
至今被存在家中的木箱里。

—

新问题都受到欢迎，引发了热烈的讨论。“有一次礼拜四下午，我讲美元危机问题，大家好像很喜欢，各抒己见。”讨论到兴起，观点互搏难免针锋相对，徐培华回忆：“李老师性格很好的，也不急也不恼，说话也轻，就笑着说‘你的观点有道理，但你没有说服我，我还是坚持我的观点’。”

1988年李民立获评经济系教授后，开始积极申请海外高校的访学机会。后李民立受邀前往日本爱知大学、京都大学人文科学研究所进行学术交流。李民立记忆中的日本“是个非常干净的地方，一尘不染”，不过被区别对待的遭遇让李民立亲身体会到民族自强、国家强盛的重要性。“这个民族很滑稽，他们很崇拜英美，很注重英文”，见李民立英语不错，“他们挺高兴，主动提出要我用英文交流，对我非常客气。但实际上还是排斥中国人，重视欧美人比重视我们多，安排住处时德国人的就比我们好，这就有点儿可恶”。1990年，正在日本做访问学者的李民立接到妻子高烧病重的消息，立即返回中国。怕孩子们担心，李民立与妻子瞒着远在大洋彼岸读书的两个儿子。“我父母一见钟情，感情一直很好。学校对我爸非常照顾，非常理解孩子都不在身边，需要陪妻子最后一程（的情况）。”此后两年，李民立暂停了一切工作，全身心照顾、陪伴妻子，直至妻子离世。

李民立一生爱好照相机，喜欢研究相机结

构，为此阅读了大量书籍并做了不少笔记。舅父谭抒真（1907—2002）是我国小提琴教育的一代宗师，是当代著名音乐教育家、小提琴家。李民立与舅舅兴趣相投，相聚时常讨论照相机知识。谭抒真教授曾为自己的德国照相机镜头自制接筒，李民立对此大为惊叹，每每提及都赞叹舅舅的精湛手艺。李民立弟弟李民铎是我国著名钢琴家、钢琴教育家，早年曾被选派赴莫斯科音乐学院深造。二十世纪六十年代初回国时，李民铎为哥哥带回了一本介绍苏联照相机的书籍，内有许多照相机图片和测试数据。李民立十分喜欢，经常查阅。妻子有时半真半假数落李民立：“整天摆弄照相机，也没给我们照出几张像样的照片。”不过李磊“倒是很理解父亲，他真正喜欢的是照相机本身，而不是照相”。相似地，李民立也爱好手表，李森记得父亲常带自己去旧货商店研究名表，“无论是照相机还是手表，实际上喜欢的是其代表的先进科学和工艺”。

尽管爱好这些价格不菲的物件，李民立却并无强烈的占有欲和虚荣心。绝大多数喜爱的相机，李民立从未拥有过，“但他照相机知识丰富，只需远远一看就能准确地判断照相机的类型、产地及年代”，终其一生李民立也只有几个物美价廉的相机，至今被存在家中的木箱里。两个儿子受父亲影响也对相机和手表颇有爱好，李磊工作几年后，父母亲说要给他买一块手表，“当时上海牌手表很难买，我就花了近三百元买了一块旧劳力士”。李民立知道后对儿子说：“这块表与你的身份年龄不匹配。”李磊便将它拿去卖了。

年轻时的李民立还喜欢打乒乓球，静静躺在书橱角落的、作为学校乒乓球赛事优胜奖品



—
李民立“蛮幽默”，
喜欢开玩笑，
相处起来很轻松。
—

的记事本，算得上“水平相当不错”的证据。李磊记得当时家中客厅里的餐桌展开后可以当乒乓球桌，“父亲和我常用这个桌子打乒乓球”。关于餐桌的记忆，李森最难忘的是每天吃晚饭听父亲讲故事的时光。“小时候没什么好玩的，我每天都等待吃饭时间，爸爸讲故事有趣又逼真，吓得我有时一个人都不敢去卫生间。从一开始讲名著，到后来讲历史，再后来讲经济，这对我影响非常大。”

“爱好是学习最大的动力。”李民立从小受西式教育，对孩子们秉持的教育观念同样通达。他不喜欢向孩子们灌输观念，鼓励孩子们要自己做判断、找答案。幼子李森一开始学习音乐，后转向法律，再攻读MBA学位，如今在美国从事金融工作已三十余年。李森著有《期权理论与案例分析》与《共同基金》两本高校教材，收录于复旦博学·金融学系列丛书。“最终选择从事金融行业其实还是受父亲经济学启蒙的影响，父亲鼓励培养人的多面性，他总说知识和勇气是一个人成功的两大要素，教育我们要能文能武。”李民立不为孩子们设限，鼓励孩子自己找寻热爱的事业。1974年暑假，还在上中学的李森拿着爸爸妈妈给的不到200块钱走遍了大半个中国。鼓励自己在那个并不安定的年代去看世界，李森如今再回想那段经历感叹“帮助太大了”，“一个人要掌握多方面的知识，也要参与社会，有丰富的阅历”。

内外之间：不改其乐，知识分子风骨不可丢

有时在家，李民立会开开心心唱唱歌；在学院里碰面，他也总是乐呵呵打招呼。“谦和有礼”“和蔼可亲”“典型的传统知识分子”，忆及李民立，身边的人们常这样评价。由于幼年生病发烧，李民立左眼视神经受损，几乎视力全无，他的一生仅靠右眼工作和生活。晚年右眼视力也下降明显，他便手持两个放大镜交叠着在屋里看书。照顾他的阿姨一边打趣模仿他“好笑的姿势”，一边帮着“太爱看书”的他换书翻页。

李民立位于建国西路的家中陈设简单朴素，最醒目的便是几个满满当当的书橱和木箱——占据了本就不宽敞的房间。李民立烟酒不进，喝茶只喝低档的珠兰茶。被问及为何独爱珠兰，答：“不为别的，只是经泡些，能冲2~3次。”他生活节俭，爱惜物品，不喜浪费，皮鞋穿了几十年也不舍得丢弃，但“不重钱财，对人大方”。李磊小时候，毛笔字写得“差”，“我认为这是笔不好，正好家里有一支狼毫笔，我就想用”。父亲答应李磊，等正在用的笔坏了便可用狼毫笔。“我很兴奋，为了能尽快用狼毫笔，便拿着我的旧毛笔重重地戳了几下砚台。父亲见了非常生气，骂我败坏东西，并教育我写字靠的是认真和多练习，而不是笔。自然狼毫笔也就不能给我用了。”

“文革”时，李民立被分到上钢三厂当工人“战高温”，在崭新而艰苦的环境里，李民立很愿意学习这些从未接触过的事务。“一天工作结束很累，但回家后会在饭桌上分享“跟着老工人浇钢水”之类的今日见闻。“和我小时候经常听他讲《简·爱》里的名言一样，他是发自内心认同人与人的精神是平等的。”李森说。李民立生平最痛恨欺软怕硬，他曾多次讲起自己在



读小学时与同学打架，同学被打哭的经历。李磊回忆称李民立为此自责了一辈子，“因为那位同学比他弱小。父亲常教育我，遇到强壮的孩子，可以避开；但绝不可以去欺负比你弱小的同学，不欺软怕硬是人心善良的体现”。

面对“共同署名”独著的要求，一向随和、好说话的李民立断言拒绝，“弄得我心情很不舒畅，不是你写的署你的名字，分钱倒无所谓，可这不是作假吗？文化人总不能弄虚作假！”李民立为人宽厚、很少生气，这是与他人几乎仅有的一次冲突。吴申元是教研室同时期经济思想史方向的学术新秀，由于同住在建国西路，又与李民立“脾性相投”，所以二人“私交不错，经常去对方家里坐坐”。吴申元的记忆中，李民立是一个“与世无争的敦厚长者”，“他讲话很缓和，感情很平稳，从来没见过他和系里领导、同事起过争执，也没见过情绪大起大落，是一个很好的人”。

读大学时，李民立便有不少关系要好的同窗。由于早年生病，“大龄应届毕业生”李民立分配工作时已经结婚，工作分配到了辽宁财经学院，让他和家人犯了愁。分配到上海财经学

院的好友提出和李民立交换，李民立不肯，但这份情谊他牢记于心。如此情深义重的朋友不止一位，纵然距离相隔，李民立与好友们的感情却始终深厚。李森中学“闯荡”乃至多年后工作时都曾拜访父亲的多位好友，“有位在北京工作的叔叔，我去北京面试的时候还借住过，还有一位在洛阳的叔叔，我见过多次也在他家住过很长时间。是父亲为人好，我作为儿子才会被热情招待”。

李民立“蛮幽默”，喜欢开玩笑，相处起来很轻松。“他说要和我比考试，我说要比就比烧饭，他也不生气就乐呵呵不吭声。”何女士是小儿子李森为父亲请的看护，李民立同她相处融洽。“他脑子可好用了，记得的东西多，讲什么又都特别有意思，护士们一有空就转到我们这儿来跟他说话，都说他可爱好玩，总说‘有文化就是不一样’。”2022年8月24日，李民立因病医治无效于上海华山医院逝世，享年94岁。

这位一生于书斋内外不改其乐的老人的溘然长逝，尽管已经留下了不可胜数的宝贵精神财富，却也不可避免地留下些许嗟叹。2018年，李磊和李森专程回国为父亲庆祝九十大寿。2019年，李磊专门买了一架小巧的录音机，计划8月回国“请父亲详细地讲述个人经历，特别是早年家里的事”。然而不巧，临行前太太突发心疾，行程只得搁置。后遭疫情暴发，中美交通几乎中断。“直至父亲去世，我都没能再见到父亲。这成为了我终身的遗憾！”^①

（本文部分素材源自学院早年采访实录，特别感谢李民立教授长子李磊先生、幼子李森先生接受采访，感谢经济学院退休教授吴申元老师、经济学院退休教授徐培华老师、经济学院院长张军教授及李民立教授生前照护人何女士提供相关信息。）



朱民：
回归学者，站在经济研究最前沿

文 | 张榕潇

朱民，复旦大学杰出校友，约翰斯·霍普金斯大学经济学博士。2003年至2009年，任中国银行副行长；2009年10月，任中国人民银行党委委员、副行长。2011年7月出任国际货币基金组织(IMF)副总裁，成为史上首位进入IMF高层的中国人；2016年7月底，卸任国际货币基金组织副总裁一职。主要从事国际金融、银行业务和宏观经济方面的研究。2014年，入围2014年度华人经济领袖。2016年3月25日，获得“影响世界华人大奖”。2018年12月，入选“中国改革开放海归40年40人”榜单。2019年12月18日，入选“中国海归70年70人”榜单。

—
 面对新的未来，
 朱民观察到了新的增长动力。
 —

IMF任满离职后，回归学者身份的朱民，依然走在经济研究的前沿，解读中国经济，探讨发展问题。

2023年的初冬，他再次回到母校，来到复旦首席经济学家论坛，与校友嘉宾们分享新的洞见。

复旦首席经济学家论坛已举办了八年，2023年以“探索新引擎、开创新局面：要素市场改革与中国经济发展潜力”为主题，邀请众多经济学家和业界代表齐聚，洞察全球经济周期分化特征，以服务国家经济战略为主旨，探索中国经济新引擎和要素市场改革，论证要素价格形成机制和市场运行机制，研究高质量、高效率推动中国经济发展的潜力。

作为此次复旦首席经济学家论坛主旨演讲的特邀嘉宾，朱民选择了展望未来，他带来的主题是“2024经济金融：在周期和结构变化中把握大势”。

他分析了当下经济发展的基本局势，坦诚地指出：整个世界包括中国都在经历一个巨大的周期性下行的变化，表现为经济周期从增长到放缓，金融周期从宽松到紧缩。全球金融风险上升，金融紧缩和资产负债表普遍错配。“从



年轻的朱民



现在来看，经济发展的动力正在从增长推动结构变化到结构变化推动增长”。

展望2024，在朱民看来，中国经济将走向新的增长模式。面对新的未来，朱民观察到了新的增长动力，他认为中国经济增长模式将从“投资+房地产+出口拉动”走向“内需+制造业+碳中和”，这将是长期的结构和战略转移。

论坛现场，回到母校的朱民兴致很高，他依旧穿着经典的高领衫配西装，神采奕奕地在大屏幕前分享观点。朱民的演讲风格自然洒脱，不时抛出一些幽默话语，报告厅内充满着欢乐的笑声。屏幕上的折线图有些高，他打趣道，“看来我得跳起来”，随即伸长了手臂为观众指出折线图的最高点。矫健的身姿令人很难想起，朱民已经71岁了。当年面对媒体追问从IMF任满离职后的去向，他曾打趣回应说：“头发白了，该退休了。”七年后，他依然站在经济研究的前沿，沉浸在自己所热爱的事业中。

近年来，面对全球一系列的新潮流和新挑战，朱民兴致勃勃地投入其中，研究方向转至气候变化、人工智能等领



朱民和张薰华教授

域，“这些新挑战给了经济学家一个无限宽广的领域，我很高兴看到经济学的一些理论和工具还在扩展和升华”。

复旦生涯，感念师恩

在2017年复旦大学举办的纪念恢复高考40周年暨复旦大学77-78级校友返校主题大会上，朱民曾回忆，当年他第一次走进复旦时，只有初二的学历，和“十年社会底层挣扎的复杂的经历”。

在那个充满激情的年代，
朱民和同学们拼命汲取知识的养分，
碰撞出不一样的火花。

作为恢复高考制度后第一批走进大学的“老三届”，朱民在考入大学之前，已经当了十年的工人——1968年夏天，16岁的朱民随着全国知识青年“上山下乡”的浪潮，进入一家食品厂当一名工人。他还记得，进厂的第一天他就做装卸工，扛200斤的糖包。

但在繁重的体力工作之外，他仍然坚持读书、学习，《毛泽东选集》《马克思恩格斯选集》《反杜林论》《德意志意识形态》《哲学的贫困》《论语》……坚持的背后，是他对知识的渴望和对未来的憧憬。

带着这样的憧憬，朱民迎来了1977年12月的高考，他同全国570万考生一同走进考场，最



终以数学满分、英语几乎满分的成绩被复旦大学录取，从此开启了新的人生。

在那个充满激情的年代，朱民和同学们拼命汲取知识的养分，碰撞出不一样的火花。文学爱好者韩云，晚上打着手电筒给大家读刘心武的《班主任》，读完同学们讨论到天明。经济系有三民：潘振民、华民、朱民，他们三个人谈论政治理论问题，尤其喜欢辩证资本论，四十年过去了，他们依旧讨论这个问题。

除了亲密的同学情谊，师恩也让朱民难忘，朱民曾在多个场合回忆起在经济学院的老师们：

张薰华老师教授《资本论》，用圈圈论，生动形象地把三卷《资本论》的内容剖析透彻，讲述得淋漓尽致，用辩证逻辑完全展示资本论的美……

吴斐丹老师教经济学术史，讲述理论的前

源后因，理论背景……

陈观烈老师教货币银行学，一针见血点明方向……

这些老师不仅教授知识，也传授做人行事的道理，言传身教中，朱民受益颇深。

本科毕业后，张薰华老师邀朱民留校，彼时，朱民正在犹豫惶惑之中，一方面原工作单位想要他回去担任领导，另一方面朱民也想与同学一样读研深造。张薰华老师的一句“希望你大局为重”，让朱民下定决心留校。而张老师的“大局为重”的观点也影响了朱民整整一辈子的人生。张薰华老师本人在复旦担任经

朱民也不断得到老师们的支持和培养。

在复旦执教期间，

济系主任多年，两袖清风，多年后朱民回来看他，这位老主任仍居住在复旦第九宿舍，室内布置一切如同朱民第一次拜访。

在复旦执教期间，朱民也不断得到老师们的支持和培养。他与王战、陈伟树希望成立复旦大学中国经济研究中心，是洪文达老师大力支持，帮忙协调。他准备出国，是谢希德校长为他撰写推荐信，朱民至今还记得谢校长真诚嘱托，“她说朱民好好学习，国家需要你们。她根本没有跟我说你要不要回来，她只是说你要好好学习”。

在复旦的生涯如此难忘，朱民曾深情地说：“复旦改变了我人生，给了我理想，给了我

知识，给了我人生的信仰。”

走出中国，改变金融世界

1985年，朱民赴美求学，先后获得了普林斯顿大学公共管理硕士学位、约翰斯·霍普金斯大学经济学博士学位。在美读博期间，朱民曾师从被誉为“正直领袖”的保罗·沃尔克 (Paul Volcker)，这位曾担任美联储主席的金融界传奇人物是当今世界最具影响力的经济思想家之一。

1989年，朱民担任美国约翰斯·霍普金斯大学政策研究所副研究员。1991年起，他又担任世界银行总部政策局经济学家一职长达6年。





1995年经济学院原院长洪文达在美国访问，住在朱民家与他彻夜长谈。“他说，中国的改革开放如此地方兴未艾，像你这样的人，你没有选择，一定要回去，加入这个大潮，把自己学到的知识为中国做一点事。你死而无憾。”回忆起这位恩师，朱民不止一次眼眶湿润，他知道洪文达老师经历了很多坎坷和不公正待遇，“在我跟他相处的日子里，从来没有见过他抱怨一分钟的过去，他永远看到了未来，鼓励我们向前走。”

抱着“回国是一种责任和使命”的信念，1996年，朱民回到中国，加入中国银行。此后，他在中国银行工作了13年，从行长经济顾问一直做到副行长。

2002年，他负责将结构复杂的中行驻香港各机构重组上市。彼时正值全球股市下滑之际，加上中行海外机构的纷繁复杂，市场对于

中银香港的重组和上市并不乐观，但最后朱民还是顺利完成了任务。在此过程中，他度过了“20多吨文件每个字每个标点符号都要过目且不能出错”的日子。

在全球经济低迷、股市动荡的2002年，中银香港如期上市。

之后一年，朱民又领导团队完成了中国银行集团重组和150亿美元首次公开募股的任务，中国银行成为国内首家H股和A股全流通发行上市的银行。

2006年，朱民升任中行副行长，直至2009年10月调往央行。

2010年2月24日，IMF总裁卡恩任命中国人民银行副行长朱民担任其特别顾问。一年之后，IMF设立了第四名副总裁的职位，朱民成为首位进入IMF高层的中国人。

彼时，经历过2008年金融危机的世界格局

巨变,以亚洲经济为主体的新兴市场话语权不断上升,60年以来,新兴市场和发展中国家在全球GDP中的比重首次超过50%,而中国第一次对全世界经济增长新增部分的贡献超过50%。在这样的格局之下,新兴经济体和发达国家之间面临着更激烈的话语权博弈,国际金融组织也需要适应这一新的变化。

中国,需要一位能代表中国金融“走出去”的新形象。朱民,恰逢其时。在加入IMF前,朱民就已经在国际上有所展露。他曾连续十多年参加瑞士冬季达沃斯论坛,擅长中英文表达、多年活跃在国际学术界、经常参加各种国际论坛并担任主旨演讲人。许多业内人士也认为,朱民非常清楚如何在西方思维中解释中国现实并促进中国融入全球进程,因此“他能代表中国金融‘走出去’”。

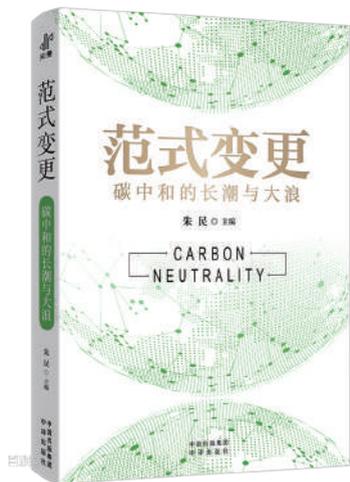
在IMF的六年,朱民的贡献有目共睹,IMF官方文稿总结为:“朱民作为来自中国的第一位IMF管理层成员,在全球金融危机之后、失业问题因经济复苏乏力而成为各方关注焦点时,朱民领导了IMF在就业和经济增长方面

的工作。”

此前,IMF历来以欧美国家为主导,其宗旨是以维护全球金融稳定和经济稳定为先。朱民将“增长和就业”的概念引入IMF,改变了IMF的思维方式,也帮助IMF重拾发展中国家的信任。他负责包括美国在内的多达97个国家的经济督导,领导的发展中国家经济政策、资本流动政策、小国经济政策等都得到国际社会的赞誉。

此外,在朱民任内,另一个亮点则是推动世界金融治理机制改革,提升中国地位。2010年他参与国际货币基金组织SDR份额改革,第一次把中国的份额大幅上升到全球第三。2015年11月底,IMF宣布人民币进入SDR货币篮子。这也是IMF70多年的历史中,第一次有新兴市场国家的货币进入SDR货币篮子。这些重大突破背后,朱民扮演了重要的桥梁作用。德国经济学家桑德拉(Sandra Navidi)对朱民在关键问题上的沟通能力给予了高度评价,

需要一位能代表金融中国的新形象走出去。
朱民,恰逢其时。



朱民的新书:《范式变更:碳中和的长潮与大浪》

“从西方人的角度来看，朱民不带偏见的洞察力和准确的判断力是无价的。特别是在一些关键时刻，在那些外界对中国雾里看花，并觉得震荡剧烈的时候”。

回归学者，开启后一半人生

离开IMF时，朱民表示自己开启后一半人生，他选择了经济学家这个身份。

朱民曾说，相较于金融家、银行家的角色，他更喜欢经济学家这个身份。

回到清华大学国家金融研究院，朱民牵头了中国40年崛起在世界的研究、中国金融发展40年研究、中国银行业模式研究、中国经济结构转型和增长研究、中国经济2035等一系列研究。“研究院要从国家定位和全球视野的角度看问题、分析问题，以高端的学术标准发出独立声音”。2018年他的著作《崛起在地平线上的中国经济》中英文版发行，获当年中国十佳图书。

面对世界的剧烈变化，他始终走在世界和中国经济金融研究前沿，提出富有前瞻性的洞见。

2016年12月，特朗普当选美国总统，朱民就对特朗普的经济政策和全球影响做了分析，提出由于美国国内经济的原因，贸易战一定会发生，并对全球经济金融产生重大冲击。2018年初，他又提出2018年不是危机年，是大幅波动年。

2020年新冠疫情暴发后，全球股市跌率超过1929年的股市“大衰退”，市场一片萧瑟。朱民对新冠带来的经济影响进行了预估，指出疫情冲击总需求和总供给，但不会陷入1929年的“大萧条”，并提出疫情对2020年中国经

济和中国经济走向高收入阶段的发展都是一场严峻的考验，对此，需要10倍努力推动经济反弹，使中国经济走在世界经济恢复的前沿。

面对疫情后的全球经济下行，朱民在2021年又指出，世界经济正从2008年金融危机后的低通胀、低利率、低增长和高债务的“三低一高”阶段走向高通胀、高利率、更高债务和低增长的新“三高一低”阶段。在这个背景下，中国经济将走向新的增长模式。他对制造业发展进行了深入研究，指出制造业比重下行并非既定规律，国产替代和前沿创新是制造业发展的两大抓手，需要探索以稳定制造业比重为核心的全新宏观经济治理体系。

回归经济学家的身份多

朱民也在人工智能方面进行了卓有成效的研究和思考，除了气候变化方面，



2016年7月，朱民接受央视采访视频截图



年，朱民一直走在经济和科技发展的前沿。他看到，当前全球一系列的新潮流，都对传统经济学提出了更高的要求，“这对经济学来说，既是挑战也是机遇”。对此，朱民兴致勃勃地投入其中，希望不断推动经济学发展，为这些新问题提供解决方案。

2015年，朱民参加了巴黎气候变化会议，他认识到碳中和转型是自工业革命以来人类生产方式的“范式变更”。他和斯特恩(Nicholas Stern)领衔，斯蒂格利茨(Joseph E. Stiglitz)、刘世锦、张永生、李俊峰、赫本(Cameron Hepburn)参与的《拥抱绿色发展新范式——中国碳中和政策框架研究报告》，在国内外有重大影响。他的新书《范式变更：碳中和的长潮与大浪》甫一发行就添加印数。他提出“经济走向碳中和，金融走向零碳金融”的概念，新著《范式变更：中国零碳金融长潮和大浪》《中国零碳金融宏观政策架

构》即将发行。

朱民指出：“过去，我们经常把‘碳中和’看成能源问题，或仅仅看成是生产方式的变化，所以要改变生产函数，把外部负效应放进(生产函数)来消化，现在经济学的基本的理论还是按照这个思路在走。但只从外部负效用和成本的角度去考虑，就很难创造一个新的世界。”

因此，朱民提出了“范式变更”的概念，“碳中和”不再是一个简单的生产函数的变化，同时，政府和市场的关系也有了新的定义。

从经济学的角度来看，“气候变化是政府和市场的双重失灵，但‘碳中和’是政府提供一种新的公共产品来应对气候变化的双失灵，这就赋予了政府和市场的新的定义”。

除了气候变化方面，朱民也在人工智能方面进行了卓有成效的研究和思考。

2017年朱民在深圳数字经济论坛发表了《决战人工智能未来》主旨演讲，提出人工智能正在颠覆世界，分析了中国人工智能发展、中美人工智能竞争，并提出中国战略。至今仍被圈内津津乐道。此后他一直活跃在AI和金融的创新研究。2023年元旦刚过，他在清华公开课发表《AI2.0和全球化的未来——中美竞争和战略》讲座，分析ChatGPT的颠覆，AI加速发展和冲击，以及中美AI竞争的新格局和国家战略。在线讲堂达到千万级的收视。

“当新的智能产生，价值如何生产，分配如何进行，经济的安全如何定义？隐私权和所有权的概念如何界定？”朱民在接受本刊记者采访时，接连抛出一连串的问题。这些问题的背后，都是他对于前沿科技的敏锐观察和思考。

在近期的一次论坛上，朱民分享了自己对于人工智能和数据的最新洞见，他指出，世界正在离开信息时代进入智能时代，物理世界、经济世界和社会世界都将被数据化。数据是未来一切经济活动和社会活动的起点和终点。数据资产化是工业经济走向数字经济的重要转折点，推动个人、公司和社会进入新时代。

而“数据转化为资产”需要应对四大挑战：第一是技术关，需要解决隐私问题；第二是交易挑战，数据归属于谁；第三是数据资产的金融化，即定价；第四是市场制度的建设。朱民表示，要将数据转化成资产和财富，需要面对四个核心技术挑战。正因为这四个挑战，数据转化成财富和生产力的过程并不顺利。

回顾这些年的经济学家生涯，朱民的语气中带着兴奋和期待，“当今世界新的潮流给了经济学家一个无限宽广的领域”。对于经济学研究来说，研究的宽度不断扩展，理论深度不

—
回顾这些年的经济学家生涯，
朱民的语气中带着兴奋和期待。
—

断加深，难度也不断加大。朱民觉得，这正好给经济学家提供了可以充分发挥想象力的思维空间，而他也期待着有更多新的探索 and 发现。

谈到对复旦学子和校友的建议，朱民结合自己的经历，给出了几个要点：

一是学好基本理论，“学好理论不是简单背书，而是要理解内在的基础起点以及它的逻辑”。

二是要敏锐地关注最新前沿动态，关注宏观的趋势变化和全球新潮流。多年来，朱民一直关注着经济学前沿，持续阅读国际上最新的经济学文献，他鼓励大家在学生时代多关心“大的前沿”，并在其中找到自己的兴趣点。

三是要建立长期主义的思维方式。“我们是用专业主义贡献我们的价值给社会，而我们价值增加的唯一途径，我认为是长期主义。”朱民指出，一方面要形成自己的观察框架，另一方面要坚持终身学习，聚焦某一领域，不断构建自己的思维方式。

四是在观察外部世界的同时，也要挖掘自己的内心，根据自己的性格、能力和兴趣选择适合自己的方向。

时光荏苒，当年初次走入复旦的学生朱民，经过精彩而丰富的人生历练，又回到校园，作为经济学家朱民，在母校的讲坛上分享洞见。在主旨演讲的结尾，面对着台下年轻的学子和校友们，朱民微笑着送上祝福：“生活如此精彩，祝大家都成为新时代的赢家。”



傅红岩:
人生旷野, 广阔天地大有可为

文 | 段旭昶

傅红岩，1996级复旦大学经济学院经济思想史专业博士，现任上海科技创新投资（集团）有限公司党委书记、董事长，上海浦东科创集团有限公司党委书记、执行董事；兼任上海集成电路产业投资基金股份有限公司董事长、华芯投资管理有限责任公司董事等，曾任浦东新区财政局副局长、国资委副主任（主持工作）、审计局局长、经信委主任、“浦东新区大飞机办公室”主任等职。他曾获得2019第一财经股权投资价值榜“年度母基金投资人TOP30”、清科2020年中国股权投资基金市场最具影响力投资人、清科2023投资界TOP100投资人、投中“2022-2023年度最佳创业投资人”、投中“2022-2023年度中国最佳半导体产业投资人”、中国最佳母基金投资人TOP30、“金融资”科创板卓越投资家等、《硬科技亚洲评论》2023年“亚洲半导体投资人TOP30”、中国IC风云榜年度最佳产业投资人等。

“一路西风破胆寒，叱咤风云非一般。”

从体育领域到经济领域，从政府机关到投资机构，傅红岩的发展跨越行业，历经多个阶段。在人生十字路口，他踏出熟悉领域，开始全新天地；在工作压力面前，他抓住时代机遇，锻炼个人能力；面对跨越不同行业的挑战，他打破条条框框，以硬实力打开新思路。

跨考经济，踏出人生舒适圈

大学毕业后，傅红岩开始了稳定的上下班生活，经过几年的发展后，近而立之年的傅红岩决定踏出舒适圈，不在体育界继续深耕，为突破专业限制，开启职业发展新方向，经过充分了解和深思熟虑，傅红岩决定跨考经济，并将复旦大学经济学院作为第一理想报考学校。

跨考经济学院的过程并不容易，傅红岩早年深耕体育领域，所学专业完全不同，因此在经济基础知识上有着明显短板，这决定了你必须付出比其他人更多的努力。为了顺利考取博士，他需要补习数学、外语、经济学科的专业课等，经过扎实认真的备考，在1996级的入学考

——
面对跨越不同行业的挑战，
他打破条条框框，
以硬实力打开新思路。
——

试中，他考取了很高的分数，并顺利入学复旦大学经济学院。

微观经济学、宏观经济学，从经典著作到研究前沿，傅红岩的博士学习紧锣密鼓地开始了。与同学的交流让傅红岩至今记忆犹新，即使在同一个人宿舍，学生也会来自不同专业，傅红岩一回到宿舍就和同学们交流、讨论、打牌、喝茶，这种日常的思想碰撞，让他培养了敏锐的经济学感知力和解决实际问题的能力。

虽然本科并非经济学科，但在求学期间，这种跨学科的背景反而激发了傅红岩更多科研灵感。他结合体育领域的现状，研究体育经济学，还把运动生理学的概念类推到经济领域。《经济“疲劳”与“超量恢复”——经济周期的一个假说》《运用运动生理学原理探讨我

国的宏观经济调整》……随着一篇篇的专业论文发表，傅红岩不断扎实经济理论体系，培养经济系统思维，深入分析现实问题，并基于认知尝试提出一些新的解决方案。

进入浦东，抓住机遇与时代同行

在世纪交替之际，傅红岩博士毕业，并进入浦东新区工作。彼时，浦东新区建立不足十年，条件非常艰苦，办公场地狭小、办公设备简陋，很多人共用几套桌柜。艰苦的物质条件下也蕴含着发展机遇，伴随着改革开放如火如荼，作为试验田的浦东新区日新月异，一系列改革政策在新区研制、落地、推进。傅红岩认真完成组织上交付的各项任务，从基层做起，熟悉运作机制，了解地方实际发展情况，推动政策落地。

2011年，大飞机项目落户浦东，在一片滩涂建成了一座现代化的飞机总装车间，吸引了众多上下游企业在浦东和周边城市落户，由于商业飞机的策略在于小部件大协作，需要多家民营企业参与飞机制造，时任“浦东新区大

飞机办公室”主任的傅红岩对接多家民航机构，推动龙头企业中国商飞落户浦东，建设以大飞机为核心的产业集群。

伴随浦东新区在科技创新、产业升级、社会管理等领域的不断探索，傅红岩将个人成长与地区建设结合，在现实项目中不断锻炼自己、提升自己，为浦东的改革发展奉献着自己的青春和力量。与此同时，他也积累了足够的工作经验，并逐步崭露头角，历任浦东新区财政局副局长、国资委副主任（主持工作）、审计局局长、经信委主任、“浦东新区大飞机办公室”主任等职。

2017年5月5日，一架白色大型飞机在上海浦东国际机场启动、滑翔、直上云霄，这是我国首款拥有自主知识产权的干线飞机——C919大飞机，而此时，傅红岩已经从政府单位来到浦东科创集团，开始了新的职业挑战。

新身份，新挑战

国资投资机构可以投出聪明钱吗？

2016年，当傅红岩接受任命来到浦东科创集团时，此类质疑接连不断。

浦东科创集团前期积累了众多各行各业的投资项目，包括互联网、消费等行业，但相比市场投资机构，国资投资机构需要评估、备案，决策过程相对慢，这让国资投资机构在这种需要迅速响应市场的行业中不占优势，同时国资属性决定机构的投资需要基于地方长远发展策略，落实国家发展战略。

面对外部压力，傅红岩决定首先了解行业情况，梳理投资战略。在第一年，他先后前往深圳市创新投资集团、北京中关村创业投资发展有限公司、江苏毅达资本、苏州元禾等国内知



名投资机构，在学习成功经验的同时梳理集团前期投资项目，去除市场泡沫，重新审视投资实质。经过一年多的沉淀，他将投资重心逐步转移到硬科技，并从微笑曲线两端发掘项目：一是针对早期创业，挖掘刚成立阶段的创新型企业，填补国内技术和产业空白；二是针对成熟期企业，通过并购、整合培育做大做强，扩大企业规模体量，引领带动地方经济发展。

“浦东科创集团的组建与发展，顺应了国家科技创新战略和上海科创中心建设方向。”傅红岩说，“浦东是应改革而生、应改革而兴，那么浦东科创集团就是应科技创新而生，应科技创新而兴。”

科创板，探索投资新路径

2018年11月，科创板正式设立。

2019年7月，在上海证券交易所，首批25家科创企业上市。

科创板精准定位于“面对世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家需求”，而进入浦东科创集团后，傅红岩围绕国家发展战略、锁定行业关键核心技术、挖掘了一批市场认可度高的企业，恰逢科创板设立，这批企业抓住机会，顺利上市。

2020年，投中数十家科创板头部企业，浦东科创集团一战成名，在投资行业内确立了地位。头部企业与浦东科创相互成就，既给浦东科创集团带来良好的财务回报，也使得浦东科创集团在了解行业发展上下游、找到现实存在的痛点、明确技术发展趋势、确定投资标的等方面占据先发优势；浦东科创集团能够接触到更多优质项目，为这些公司的下一步发展提供更好的支持。

与此同时，傅红岩敏锐感知到初创高新技术企业融资困境。不同于中小企业，高新技术企业难以通过传统融资渠道拿到投资，企业主要竞争优势在于知识产权，但知识产权的价值认定难度较高。以医药行业为例，技术创新性论证需要诸多医生、药学专家、研究机构参与，新技术的市场测算又需要金融机构参与，企业的持续发展还需要看股权结构、治理架构和创新理念，受制于复杂的研究论证过程，一般的市场投资机构并不愿意为初创高新技术企业买单。

面对这一难题，傅红岩创新性地提出以知识产权支撑科技创新和高质量发展，以浦东科创为背书，在知识产权局和上海证券交易所的大力支持下，2020年，储架规模10亿元的浦东科创知识产权支持证券正式发行，首期聚焦9家高新技术企业的60项授权专利，实现了中小企业传统的融资渠道和方式的突破。

“人才招聘比之前选择面多，两年来，公司员工规模从几十人发展到近200人的研发队伍；客户接触比之前更顺畅了，浦东科创集团给我们牵

傅红岩将个人成长与地区建设相互结合，在现实项目中不断锻炼自己、提升自己。



线了很多产业链上下游的客户；新业务也得到了拓展，IPD滤波器出货量已达国内第一。”谈及浦东科创集团入股给公司带来的助力，芯和半导体联合创始人、高级副总裁代文亮博士如数家珍。

集团重组，新挑战接踵而至

在浦东科创集团，傅红岩用了将近五年，建立了全周期、广覆盖、多门类、个性化的一站式综合科技融资服务平台，为企业在探索股权投资、投贷联动等模式创新方面提供有力支持，满足初创企业不同阶段的服务需求，并把集团的投资规模上升到数百亿元。

2021年8月，上海浦东科创集团和上海科技创业投资（集团）有限公司（上海科创集团）联合重组，傅红岩被任命为执行董事、总经理。

上海科创集团成立于1992年，是国内第一批由地方政府设立的风险投资公司。虽然上海浦东科创集团和上海科创有很多共同之处，但两个集团深度整合并不容易，在企业文化、投资理念、人力资源、项目资源等众多方面，都需要理清现有架构。以投资理念为例，傅红岩借助企业内的投资大讲堂，通过定期的项目深度分析、分享等方式，逐步在内部实现投资理念统一，即聚焦于产业链的最上游、价值链的最顶端、技术体系的最底层。

集团整合完成后，新上海创投集团迅速迈入全国国有创投机构第一阵营，成为上海创新资源的整合者、产业发展的塑造者和科创中心建设的主力军。依托集团战新产业投资管理平台、基金投资管理平台、直接投资运营平台和科技金融融资服务平台这四大平台，上海科创

集团管理资产规模超过1600亿元，累计直接投资超400家企业，超过160多只子基金，基金投资项目1800多家，科技金融服务小微企业达1.2万家，科创板上市企业100多家。

资本寒冬，掌舵人任重道远

2022年8月，傅红岩受任，担职上海科创集团董事长。正值新冠疫情高峰刚过，经济发展形势低迷，一级市场进入“资本寒冬”，身为集团“掌舵人”，傅红岩肩上的担子更加沉重。

“一级市场无论募资还是投资都面临前所未有的挑战。”在第二十三届中国股权投资年度论坛上，傅红岩说。

这也是傅红岩遇到的第一个资本寒冬，资金荒、项目荒、赛道荒、人才荒……在疫情过后，受经济发展规律影响，大部分企业运行困难，社会缺乏闲散资金，企业难以募集资金，这让基金投资的重要性更加突出，但股权投资

—
傅红岩围绕国家发展战略、
锁定行业关键核心技术、
挖掘了一批市场认可度高的企业。
—

属于长期投资，期限长，规模大，募资难度高；集团调查的投资项目中，可以被投资的企业虽然多，但真正优秀的并不多，如何辨别企业核心竞争力、判断团队作战能力和成长能力，不仅需要全方位的整理汇总，还需要系统的理论指导；好的投资标的非常稀缺，现存的赛道中好赛道也不多，集成电路、生物医药和人工智能等热门硬科技产业赛道，目前已经有众多企业，相对而言显得太过拥挤，而向量子科技、合成生物等未来产业拓展，目前还缺少发展规范、应用技术的开发难度也不小；在投资行业，一般投资经理并不稀缺，但在资本寒冬时期，能够发掘项目、陪伴项目成长、领导项目的人才短缺，如何在市场上招聘相应人才？如何在企业中完善此类人才的培养机制？这些问题摆在傅红岩面前，但具体如何解答？如何投资才能为地方未来发展奠定更好的基础？如何扶持才能为企业带来更好的收益？

面对资本热潮逐渐褪去，机会主义倾向带来的资本泡沫逐步消散，傅红岩站在时代发展前沿，分析实际问题，结合未来指出，破局仍需回归科创和投资本质——企业只能一方面通过内涵式发展和外延式并购来进一步做大做强，提升技术能级，赢得市场地位；另一方面，企业可以通过提供良好的产品和服务，赢得市场和利润，为股东和社会持续创造价值和回报。

人生旷野，傅红岩还行走在路上……



鲍海峰： 在人生之路上奔跑

文 | 金亦辰

鲍海峰，复旦大学经济学院世界经济系1997届毕业生，现任普华永道中国企业购并服务部TMT、数字化主管合伙人。



“你平时跑步吗？”当被问及如何回顾自己过去三十年的经历时，鲍海峰并没有直接给出他的答案，而是抛出了一个这样的问题。在他看来，或许人生就像一场漫长的马拉松，而在这趟旅程里，作为茫茫人海中的一位参赛者，他在不断向前的同时也享受着沿途的一切风景。

面对一个充满变化的世界，鲍海峰却选择以不变应万变，始终坚守在同一家企业。得益于普华永道这片沃土，他就像一棵树，不断吸收阳光雨露，也经历过风吹雨打，向下深深扎根，向上不断生长，见证了中国金融资本市场的快速发展。

在业余生活中，鲍海峰热爱跑步，他享受每一次迈开脚步的时刻，运动的习惯让他能够持续以充沛的精力投入日常工作当中。跑步也成为了他理解世界和生活的方式，让他相信“日拱一卒，功不唐捐”，积跬步终能至千里。无论是跑步还是人生，“坚持”都成为了鲍海

面对一个充满变化的世界，
鲍海峰却选择以不变应万变，
始终坚守在同一家企业。

峰不变的底色。

但这也并不意味着他总是 一成不变。在公司内部，他 转换过多条赛道，始终保持着对专业领域的好奇心，不断吸收新技术和知识，保持自我迭代，不断尝试和投入商业世界里的每一个新挑战之中。

变革的时代，坚定的选择

将时钟拨回三十年前，在这场“马拉松”的起步阶段，与其他同龄人相比，年轻的鲍海峰很早便开始崭露头角。由于在高中母校吴淞中学表现优异，1993年，那个19岁的年轻人并没有像其他绝大部分的大学生一样经历“千军万马过独木桥”式的高考，而是幸运地坐上了进入大学的直通车，从吴淞口来到了十几公里之外的复旦。

在踏进复旦校园之前，鲍海峰首先要做出的重要抉择之一，就是选择一个合适的专业。20世纪90年代，全球化的浪潮正席卷世界，中国也迈开了改革开放的大步，在不断拥抱世界的过程中驶上了经济发展的快车道。1992年，邓小平南方谈话的春风更是吹遍了大江南北。随着市场经





济体制的逐步建立,对于当时的中国社会来说还是新兴事物的经济学科,让鲍海峰产生了兴趣,于是他选择了世界经济系,并笃志将其作为自己人生起步的方向。虽说当时也只是“懵懵懂懂”,但时至今日,鲍海峰还是庆幸自己当年做出了一个正确的选择。

回忆起在复旦的四年时光,鲍海峰感慨良多:“光华楼这一片原来是学校的中央食堂,旁边的布告栏里总是贴满了各种各样的活动海报。”在上课之外,他还有充裕的时间看书、自习,有时下午也会和几个同学相约一起去操场上打打排球,挥洒青春的汗水。

朝夕相处的四年同窗情谊,随着时间的发酵也愈发深厚。2023年恰逢93级入学三十周年。三十年间,或许太多人和事都发生了翻天覆地的变化,但他们的情义久而弥醇。2023年8月底老同学们重聚一堂。虽然当年的青涩学

生都早已成长为了各自领域的中流砥柱,但鲍海峰笑称,三十年后再相聚,依然能感受到大家当初的青春气息。

除了充实的学习生活和真挚的同窗情谊,至今仍让他无比怀念的还是校园里宽松而自由的氛围。1993年,首届国际大专中文辩论赛,复旦辩论队代表中国大陆出战,一路过关斩将最终夺冠,轰动复旦园。时至今日,“狮城舌战”的美谈仍然在复旦人间代代流传。这也极大地触动了刚进校园的鲍海峰,“他们折冠之后开展了很多的宣讲和交流,对于整个大学的人文环境都产生了非常积极的影响。”辩论队的榜样作用激励着鲍海峰在日常的学习生活中不断思考沉淀,四年的熏陶在他身上留下了复旦人“博学而笃志,切问而近思”的烙印,让他在专业知识之外也不断打开自己的思路,看到了一片更加广阔的天地。



时光飞逝，1997年，大四的鲍海峰又一次站在了人生的十字路口，迎来了择业的关口。对于97届学子来说，就业形势并不轻松：1996年，人事部出台了《国家不包分配大专以上学历毕业生择业暂行办法》，大学生毕业包分配的制度从此作古，须遵循市场规律自谋出路。而对于复旦来说，还有自身的特殊情况：从1990年到1992年，三届学生在正式入学前都在南昌或大连陆军学院接受了为期一年的军训训练，史称复旦“军三届”，这也让他们的本科生涯延长到了五年。作为复旦“军三届”的最后一批学生，92级的师兄师姐也将同一年毕业，就业的竞争压力陡然上升。

当年的招聘方式和现在也有着天壤之别：没有互联网上详实的行业/劳资信息，也没有

鲍海峰并不「**作为一个长期主义者，**这山望着那山高」。

“上岸”的前辈师兄师姐的亲身经历分享。而对于鲍海峰那一代来说，二十多年前的他们更像是“吃螃蟹的人”，只能依靠自己不断摸索着前进。

更重要的是，当时的中国社会正在飞速发展，经济结构也处于剧变之中：传统老牌国企实力强劲，但正处在改革重组的阵痛期；外资企业方兴未艾，但发展前景如何？立足当下向未来眺望，难免有雾里看花之感，无论做出何种选择，都需要向前一步的勇气和决心。最终，鲍海峰选



择加入了普华会计师事务所。1998年，普华和永道完成了全球合并，成为了如今的四大会计师事务所之一——普华永道。

虽然近年来就业市场有一定压力，鲍海峰还是鼓励现在的学生要坚信复旦的金字招牌能够为大家提供最优质的资源，助力每一个学生的成长成才，“要相信学校的平台一定会努力引入最优质的就业资源，而对于企业来说，任何一家想要图强发展的公司，为了争取到人才，他们肯定需要到最好的大学里面来挑选”。

“变”与“不变”之间，收获成长与快乐

作为一个长期主义者，鲍海峰并不“这山望着那山高”，热衷于在不同企业间实现向上

跃升。从1997年大学毕业入职普华至今，他在这里一待就是整整26年，一路摸爬滚打，从一个新手职员逐渐成长为了如今的普华永道中国企业购并服务部TMT（科技、媒体、通信，即Technology, Media, Telecom）、数字化主管合伙人，与时代进步和公司发展同向同行。鲍海峰坚信平台的重要性，尽管金融行业的工作向来以强度高、压力大而闻名，员工的流动率相对较高，但他也看到了事情的另一面：只有经历风雨才能见到绚丽的彩虹。普华永道提供了一个很好的专业平台，能够让每个人才在不同领域都得以充分发挥自己的长处，在职业生涯的初期得到快速的历练和成长。

初入公司，他就参与到了中石油上市审计的工作当中。得益于普华永道遍布全球的服



务网络，他曾被公司外派到美国工作近两年，参与了底特律汽车行业的破产清算项目。当国内并购市场开始活跃起来后，他曾深度参与多个资本市场的标杆性项目，包括中国首个

PE的并购项目，阿里巴巴融资，以及中国企业轰轰烈烈的“走出去”热潮等。

这一系列的工作经历不仅让鲍海峰积攒了很多专业实践经验，而且极大地丰富了他的商业眼界和行业阅历，从专业服务的角度更深切感受时代发展的脉搏。

谈及坚持的秘诀，鲍海峰依然以跑步作喻：“可能在一般人看来，跑步只是一味地机械重复，让人感觉枯燥无味，但只有跑在路上你才会发现，原来两边的风景一直都很不错，一路上也有很多与你志同道合的好友，能够与你分享这一份快乐。”

但鲍海峰也并非一味守成，“变”与“不变”本就是一对双生子，互相之间都埋藏着对方的种子。大约五年前，鲍海峰完成了自己业务方向的调整，开始主要负责TMT和数字化领域的相关工作。过去十几年间，TMT行业无疑是发展最快的产业之一，其飞速崛起推动着商业模式和产业变革。这是一片蕴藏着无限机会的蓝海，但其中也难免存在着暗礁与风浪的挑战。

人到中年，很多人可能

只有「继续向前」
才是鲍海峰留给自己的唯一答案。

都已经安稳于自己原本的舒适圈，但这对于鲍海峰来说似乎并不适用。与前沿的资本市场对接使得他能不断学习新知识，身处日新月异的TMT行业并乐在其中。在不同的项目中，除了那些早已熟稔于心的财务、投资细节，他还会对技术、商业模式和业务运营等方面做深入了解和思考。

能够进入这一行业，他还是觉得非常幸运：对于新技术新商业模式的不断学习让他往往能够“春江水暖鸭先知”式地感受到未来我们“该向何处去”；向后眺望，总结长期投资实战经验也得以让他借资本之视角窥见中国经济的发展历程与结构变化，不断思考投资活动对于企业个体和中国经济这艘大船的作用。

跑步，亦如人生

纵观全球投资界，巴菲特绝对是标杆式的存在，“价值投资”的理念被无数后来者奉为圭臬。在商海之外，这位传奇人物热衷于跑步，不仅5公里的健康跑成为了每年伯克希尔哈撒韦公司股东大会的保留节目，甚至他还将长跑列为了选择接班人的标准之一。

在生活中，鲍海峰也是个热爱运动的跑友。大约五六年前，当时已过不惑之年的鲍海峰决定开始跑步。在他看来，运动不仅可以消耗多余的卡路里从而保持身体健康，通过运动分泌出的多巴胺也可以帮助自己代谢掉很多精神上的“负能量”。就这样，奔跑成为了他调适自身个人“小宇宙”的一种方式。三年疫情的考验更让他认识到健康的宝贵。

尽管平日里的的工作已经非常繁忙，但他还是会坚持一周至少三次走上跑道，将生活中的烦恼暂时抛在一边，尽可能利用上班前或下班

后的空余时间迈开双腿，享受这一段宝贵的独处时光。他也会报名上海和周边城市的马拉松比赛。

鲍海峰觉得，跑步这件事情和在学校里、在工作中均无二致：想要在某个领域表现出色，就一定需要努力和付出。天赋从来都只是属于少数几个人的馈赠，他还是相信“立大事者”一定要有“坚忍不拔之志”。

随着时间的推移，鲍海峰对于自己健康的长期定投也逐渐显现出了回报：他的耐力和配速逐步提升，半马已经可以进入两小时大关。除了带有竞技性的长跑赛事之外，他也曾参与到诸如“一个鸡蛋的暴走”这样的公益筹款活动中，用徒步50公里的方式身体力行地向社会贡献自己的爱心。鲍海峰亦将跑步作为自己人生的某种注脚：“一旦做一件事情，就一定要坚持。过一段时间之后再回头去看，或许会发觉自己已经跑出了这么远。而在此过程中，自律本身就足以给人带来很多快乐。”

日本作家村上春树在《当我谈跑步时，我谈些什么》一书中这样写道：“无论何等微不足道的举动，只要日日坚持，从中总会产生出某些类似客观认知的东西来。”对于鲍海峰来说，他或许也已经从跑步和自己的前半生中提炼出了某种共通的生活哲思：坚持、忍耐、脚踏实地。无论是每次下班后的放松身心，还是从复旦出发行至今日的三十年人生，他都在不知疲倦地奔跑着。而对于一个已经跑得足够远的人来说，停下自己的脚步都将会是一种奢侈，或许只有“继续向前”会是鲍海峰留给自己的唯一答案。🌱

高建明： 做大道至简的投资者

文 | 卢洁

高建明，1999级复旦大学经济学系博士、弘信资本创始合伙人，兼任复旦大学经济学院全球校友会副会长、上海财经大学兼职教授、上海财经大学会计学院教学指导委员会委员。

曾担任多家实体企业高管、多家上市公司董事和独立董事、多家券商投行总经理等职务，在券商投行任职期间，曾经带领团队完成了如复星医药[SH.600196]、科达制造[SH.600499]、辽宁成大[SH.600739]、神奇制药[SH.600613]、平安信托收购北仑港高速等首次公开发行股票并上市、上市公司再融资、上市公司收购、跨境并购等诸多投行项目；2009年创办弘信资本，带领团队完成了中微半导体[SH.688380]、新强联[SZ.300850]、永福股份[SZ.300712]、昊志机电[SZ.300503]、亚虹药业[SH.688176]等数十个项目的投资工作。他对产业经济、公司金融、证券市场等领域均有深入的理论研究和丰富的实践经验。



黄浦江边，陆家嘴高楼林立，记者在弘信资本的办公室——东亚金融大厦35楼见到了高建明。

高建明，这位已经在商海中沉浮多年的投资人，曾经是多家实业公司的高管、多家券商投资银行总经理，如今又成功创办弘信资本，领导着一个二十余人的投资团队，完成了数十家企业股权投资和投资退出工作，拥有如此傲人的成绩，在待人接物上却丝毫不露锋芒。

记者初见高建明时，他热情招呼，对于采访中的每一个问题都毫不避讳，认真解答，不像是一位在商海中沉浮多年的投资老将，更像是一位低调谦逊又待人和善的学者，春风化雨，真诚地向晚辈分享经验。正如他办公室里挂着的一幅书法：“大道至简”，楷体书写，一笔一画，规规矩矩，毫不张扬。

重返校园：“研究和工作是——一致的”

1999年，已经毕业工作多年的高建明选择重新回到校园，也因此与复旦结缘——他报考了复旦大学经济学系博士，师从徐桂华老

师。彼时他已经33岁，仍然带着好奇心，希望能够对经济问题有更深入的理解，也希望能够通过博士学习提升自己。

高建明是典型的早慧人才。15岁生日没过，他就收到了上海财经大学的录取通知书，1981年，他从家乡福建平潭岛来到了上海，学习财政学。1985年，他留在上海财经大学继续攻读硕士研究生，研究方向为公司财务（现在称为“公司金融”）。研究生毕业时，他年仅21岁。

追忆过往早早就读完本硕的时光，他有些唏嘘：“在这个年纪，学习书本知识当然没问题，但对国家和社会很难有深度的理解。”而在往后，他不断通过学校教书与深入实践，去理解社会、理解经济的发展。

1988年，他从上海财经大学硕士研究生毕业，留校担任讲师，教授公司金融专业课程。当时，在国内公司金融专业领域，没有一本中文教材，他便自行编译了国外的专业书籍，油印出来给学生当教材。1990年，上海证券交易所成立，高建明还在上海证券报发了一些与西方证券市场相关的文章。高建明坦言：“都是介绍别人的经验，没有创意的。”但在中国经济改革发展起步时期，能够较早接触西方资本市场经验，已经比很多人领先了一大步，这些经历也成为他后来参与实战、理解中国经济发展、资本市场运行规律的积淀。

1992年，高建明下海到海南一家公司工作。1993年，他帮助这家企业完成了股份制改造。自此，高建明离开了学校，跳入商海，开始了在实业、证券、投资等领域的实践。

工作多年后，高建明也在思考提升自己。当时，一名来自复旦大学经济学院的研究生成

高建明是典型的早慧人才。

了他所在券商投行部门的员工，也成为高建明与复旦结缘的契机——这位年轻人常常与高建明聊起复旦大学经济学院，高建明心中不免有些许触动：“或许，再次回到校园读博会是一个不错的选择？”

高建明开始审慎思考自己的择校目标——上海财经大学固然专业实力雄厚，但他更想去到一个全新的环境磨炼自己。很快，他把目光锁定了临近上海财经大学的复旦大学。

作为曾经的“财大人”，高建明很了解财大

作为曾经的“财大人”，高建明很了解财大与复旦的渊源。

与复旦的渊源。“文革”期间，上海财经大学受到影响暂时停办，部分院系与教师被合并至复旦大学，在1978年恢复高考后，这部分院系与教师被调回财大，成为其教学工作中一支重要的生力军。在高建明的财大求学经历中，由于两校地理位置相近、历史渊源不浅，他对复旦大学并不陌生，也时常往来于两校之间。因此，他决定报考复旦大学经济学系。

与此同时，博士研究的方向也是一个需要思考的问题。

在本科和硕士期间，高建明学习的专业是财政学，研究生期间的研究方向是财政学专业的企业财务。这是计划经济的产物。因为在计划经济体制下，国有企业的资金是由国家统一调拨的，利润是由国家来分配的，因此，财务属于财政的范畴。但在硕士阶段，高建明从研究苏联的企业财务开始，接触到西方公司金融理论，并沉迷其中。之后，留校担任西方公司金融课程的讲师，之后到企业担任公司分管财务的副总、券商投行总经理等职务，研究和工作的领域偏向微观。





他回顾了自己的大学生涯及工作历程，觉得在这个阶段，学习宏观经济显得更加重要。

“比如开一个餐厅，菜做得好不好吃肯定是重要因素，但你如果是老板，更重要的是要知道社会消费习惯正在发生什么样的变化。”他如此举例还原当时的想法。经济研究、工作越深入，操作层面细致与否的重要性往往越发下降，取而代之的，是对整体行业、社会发展的宏观把握。

经朋友推荐，他与复旦经济学院的徐桂华教授取得联系。徐桂华教授的研究领域包括经济学、比较经济体制、比较经济理论、股份制以及当代中国经济，是国内顶尖的马克思主义经济学家。徐桂华教授研究的经济问题，是当时中国经济体制改革实践中遇到的各种难题。因此，在与徐桂华教授深入交流之后，战斗在商海中的高建明立刻与徐桂华教授产生了共

鸣：这就是我要学习的东西。

“在我心里，徐老师是一个学识渊博、洞察力强、很有思想深度的学者。他十分喜欢和经济前线摸爬滚打的交流探讨。”高建明回忆道，也十分怀念和感激那段跟随徐老师学习的时光。

在博士期间，高建明既要在学校上课、做研究、写论文，还要兼顾在投资银行的工作，非常辛苦，但他乐在其中。2002年7月，高建明顺利完成了博士论文答辩并如期毕业。“我的博士研究课题是公司治理。我亲眼看到了中国证券市场的建立和发展，并参与其中，这个课题实际上也是我的工作的一部分，写这个论文也是我想做的一件事情，因此，没有觉得特别辛苦。”他笑道。

从财大本硕，到之后十余年下海拼搏，再到博士期间重返校园刻苦求学，这青春时光里的无数积淀，成为了他此后在商海中继续沉浮中雄厚的底气。

创业契机：“每个人当然都想当将军”

在我国市场经济改革如火如荼的90年代初期，高建明选择下海，自此开启了近30年的资本征程。

三年股份制企业改革、十年券商投行、十余年风险投资下来，高建明将他在学校里的研究变成了资本市场一个个活生生的案例，可谓硕果累累。在投行任职期间，带领团队主持过科达洁能、复星医药、辽宁成大等数十家公司的IPO和上市公司再融资项目，平安海外收购北仑港高速、贵州神奇借壳永胜数据等十多个跨境并购、借壳上市项目；创办弘信资本之后，从市场的卖方向买方转身，完成新强联、昊志



机电、新开普、中微半导体、翱捷科技等数十家企业股权投资和投资退出工作。

1996年，高建明帮助海南的一家企业完成股份制改革后，回到上海，进入长江证券的前身——湖北证券做投资银行工作。一年后，他成为了湖北证券上海分部的负责人。1999年，他跟着时任湖北证券投资银行总部总经理，进入东兴证券前身——闽发证券组建上海投资银行部。时光匆匆，在2005年左右，中国证券市场出现一波倒闭潮，高建明所在的闽发

证券也受到冲击，被东方资产管理公司接管并重组成了现在的东兴证券。最终他选择了离职，到一家民营企业从事并购工作。

有才能的人到哪里都会发光。2008年末，有一家华人创办的风投机构聘请高建明担任公司总裁。但半年后，高建明与企业老板出现了经营理念上的分歧，高建明坚持自己的主张，选择了离开。

又到了一个人人生抉择的关口，高建明萌生出了“创业”的想法：“每个人都想当将军，有能力、有机会，为什么不自己来做呢？”

创业的想法，像是顺水行舟、自然而然地产生，但更是高建明深思熟虑后的想法：一方面，他已过不惑之年，从现实考虑，很少投行会接受“高龄”员工；另一方面，做了十余年投资银行工作的高建明，帮助了许多企业进入资本市场成为上市公司，早已深谙其运转体系与规则，对这类工作已经车熟路，同时也积累了足够的人脉资源。

高建明总结过自己的个人特质：“我做事情往往是凭自己的兴趣，重视把事情做好，不关心个人的利益得失。”

高建明萌生出了一个人生抉择的关口，创业的想法。



也是因此，离开高校下海之后，他积累了大量的人脉资源，许多合作伙伴都愿意与他合作。

“对我来说，一切都是水到渠成。”高建明笑道。

2009年10月21日，高建明正式创立了上海弘信股权投资基金管理公司（简称“弘信资本”）。

从决定离开、自主创业到成立弘信资本并成立基金，高建明仅仅花了半年的时间。当时，他拿着商业计划书找到一家上市公司老总交流自己的创业想法，这位老总随即就找了其他

三位企业家朋友，愿意共同为他出资1.8亿元。随后，高建明又找到一家国企，介绍了自己成立基金的思路，一拍即合。弘信资本和弘信资本发起设立的第一只基金就这样应运而生。

2012年后，我国私募投资基金需在中国证券投资基金业协会备案，而高建明的弘信资本是第一批备案的基金，在全国两万多家内排在第542位。

成立之初，高建明自己承担资金募集和项目寻找的工作，先建立的是一支尽调团队，负责投资项目的尽职调查工作。时至今日，弘信资本是私募股权投资领域少有的，全部投资项目由自己团队做尽调的投资机构。后来，随着公司的业务不断扩大，弘信资本开始建立自己的投研团队。现在已经拥有医疗健康、电子信息、新能源、先进制造四个行业的投研团队。

在此前高建明撰述的一篇文章结尾，他如此写道：“我深切地认识到，单打独斗的年代已经过去，这是一个需要资源和集体智慧的时代，这是一个需要团队才能成就事业的年代。”

令高建明自豪的是，如今弘信资本投资管理团队的大部分成员在弘信资本已工作五年以上，甚至达到十余年之久。弘信资本从创业时仅四五人的小型队伍，到如今已成长为经历过上千个项目、拥有十多年投资经验的精兵强将团队。

经营理念：“跟随市场规则简单去做”

在此前接受媒体采访时，高建明表示：“作为投资人，其实我们只做了两件事情。第一件事是找机会，第二件事是找人。”

机会是指未来产业发展的机会。人类社会



的发展史既是一部政治史、经济史，也是一部科技的发展史。一种新的技术的出现，必然会改变现有的产业或产生新的产业。高建明以外卖为例做出解释：“十五年前大家不知道外卖是什么，现在外卖已是城市青年生活中不可缺少的部分。这是互联网技术发展创造的新的产业，同时也对我们传统的餐饮和零售行业的商业模式产生了重大的影响。”作为投资人，需要做的第一件事情，就是研究科技创新和社会发展的趋势，预测和把握未来产业发展趋势，寻找有价值的投资机会。

所谓“找人”，就是找能够把投资人认为有前途的事情做好的团队。好团队才有可能把好项目做起来。“看人很难，见面、交流、背景调查的确很重要，但有时会过于主观。因为影响一个人或一支团队把事情做成功的因素很多。”因此，团队的背景调查很重要，但团队的运营思路和运营数据不可忽视。

高建明曾经被问道：“投资的痛苦是什么？”他回答：“痛苦的是下手的时候，因为未来是未知的。”“找机会”



自主创业到成立弘信资本并成立基金，高建明仅仅花了半年的时间。

从决定离开

和“找人”都意味着要面对未知的未来，可能迎来可观的收益，也可能是巨大的风险。商场上没有常胜将军，投资不可能百发百中。每一个创业项目，在论证时似乎逻辑性都很强，但向市场进军时却困难重重，从过往经验来看，市场上不乏饱受投资人看好、却中途夭折的案例。面对纷繁复杂的投资市场，投资人还需要有自己的策略，譬如，主观和客观、短期和长期、投资组合中的各种投资标的的配置等。

投资界早就有过调侃“没有风险不投资”“风险越大、收益越高”，但高建明笑言，如果选风险大的项目投就能发大财，投资行业就没有我们什么事了。高建明认为，找到好的标的很重要，但认识好的标的更重要。因此，投资是考验决策者的事情。

细致到操作层面上，高建明认为，决策需要可靠的信息。可靠的信息不能是道听途说的，应该来源于专业团队的尽调。此前，高建明曾安排调查团队前往一家弘信资本有意向投资

的企业。这个企业的账面做得很漂亮，企业总收入几亿元，利润就能达到一亿元。但调查团队却碰了壁，对方企业不同意向调查团队提供原始财务数据。尽管调查团队也承认财务数据没有纰漏，但高建明仍然决定撤回团队，不对这家企业进行投资。

因为对于客观统计数据了解的强需求，弘信资本和其他很多投资机构的调查不同，不依赖于第三方，而是自己组建了一支专业的调查团队。“这个调查团队跟着我十几年了，他们知道我们应该怎么想、怎么做。”十余年来，高建明这种稳扎稳打的投资理论，已深刻浸润在弘信资本的团队之中，支持着他们稳步前行。

“当然，尽调团队也不可能获得投资决策的充分信息，因此，决策者的决策能力还包括他的洞察力、学识和经验、个人性格，当然运气成分也有。”高建明说：“但是，经验中得来的投资思维框架和尽调得到的项目信息，是正确投资决策的基础。”

在高建明的办公室里，能窥见他“一切从简”的追求。他的办公室里，挂着一幅写着“大道至简”的书法，楷体书写，一笔一画，尽显规矩。实际上，他手中还有另一幅“大道至简”的书法，由一位业界享誉已久的书法家创作，书写洒脱飘逸，但高建明更愿意将这幅规整的书法放在办公室里，时刻提醒自己“就用简单的道理去做就可以了”。

高建明对“大道至简”和投资的关系有非常独特的理解。一是投好投精，不是广撒网多捞鱼，而是认准优质标的，精益求精；二是少做基金，如果一只基金能获得更多的收益，就等于做更多的基金；三是关系简单，靠基金的业绩留住老的投资人吸引新的投资人，按照市场

规律办事；投资决策时实事求是，不要凭个人的好恶和顾及他人的面子。

做投资，是一个需要经验积累的领域。如今，弘信资本积累了十余年的经验，其投资策略、投资思想以及内部的组织架构、考核标准已经比较成熟。

而时代时刻变化发展，随着产业变革，弘信资本也不断更新投资的方向与领域，调整投资策略。高建明同样寻求着改变，思考如何培养弘信资本新一代的骨干员工：“一代人有一代人的思想，我们需要与新一代人在思维碰撞中形成更贴近当下时代的思考。”

高建明认为，稳中求变，投资既要积淀经验成长，又要因时而变、顺势而为。在这当中，始终不变的是“大道至简”的追求：“投资不能多，要精益求精；理解东西要简单，用很简单的道理去做投资就可以了。”

能窥见他“一切从简”的追求。

在高建明的办公室里，



梁名双：
“裤腿农民”矢志创业，
“蓝莓博士”建设家乡

文 | 孙诗淇

梁名双，复旦大学经济学院国民经济专业2011届硕士，2019年获中国人民大学经济学博士学位。现任云南云蓝蓝莓科技开发有限公司、云南梁氏高原蓝莓产业发展有限公司董事长。梁名双在2011年毕业后回到家乡云南，投身西部建设，2014年涉足蓝莓种植产业，目前已建全国最大的露天蓝莓基地，年产值近10亿元，带动一批建档立卡贫困户脱贫致富奔小康。曾获第二届“全国乡村振兴青年先锋标兵”、第六批“全国农村创业优秀带头人”、第九届“云南青年创业省长奖”“澄江市十大杰出青年”称号。

2022年初，上海疫情严峻。封控期间，复旦大学附属医院的医护人员坚守岗位，冲锋在前，但在危急的抗疫工作中，遭遇了生活物资紧张的问题。

云南云蓝蓝莓科技开发有限公司、云南梁氏高原蓝莓产业发展有限公司的总经理梁名双了解到这个情况后，主动联系了复旦大学，想要捐赠一批自产的蓝莓。

梁名双在2014年投身蓝莓产业，在玉溪市澄江县成立了云南云蓝蓝莓科技开发有限公司，建成5000余亩种植基地。2020年又成立

也总是和土地连在一起的。
梁名双童年的回忆

云南梁氏高原蓝莓产业发展有限公司，种植蓝莓10000亩。2023年，蓝莓产量达1万余吨，产值约7亿元。

疫情形势日趋严峻复杂。在校方与院方协调后，梁名双立即着手安排蓝莓采摘、分装和运输等事宜。

由于异地物流受到防疫政策的影响，快递运输不便，加上云南与上海距离较远，物流费用将直接破几万元。性价比更高的选择是捐赠企业在上海分销商仓库里的蓝莓，但是梁名双坚持要从云南产地采摘发送。他紧急调整公司市场采摘计划和销售计划，反复叮嘱基地的工作人员一定要新鲜采摘、即时送达：“我肯定是要把最新鲜的蓝莓、品质最好的蓝莓捐给母校的。这次蓝莓的量只能多，不能少。”

4月26日，在经历了50多



2022年，梁名双向复旦大学捐赠2822.4公斤的蓝莓鲜果支援抗疫



2022年，梁名双获第九届云南青年创业省长奖后发言

个小时跨越2000多公里的冷链运输后，累计2822.4公斤、市场价值40余万元的1680件蓝莓鲜果送到了复旦大学附属中山医院、华山医院、儿科医院、眼耳鼻喉科医院、妇产科医院五大医院医护人员的手中。

除此之外，云南梁氏高原蓝莓产业发展有限公司也第一时间调配新鲜蓝莓驰援上海金山区，以此来感谢金山区在企业发展初期援建冷库、生产道路等建设支持。

这就是梁名双，重情重义的梁名双。

背上书包，从大山中来到复旦

1983年，梁名双出生于云南省普洱市景东县彝族自治县的一个小乡村。景东县于2001年被国务院扶贫开发领导小组确定为国家扶贫开发重点县，2011年确定为滇西边境集中连片特困地区县。梁名双的父母都是淳朴的农民，

家族世代都在这一片山林之间依靠农业和一些小生意繁衍生息。

梁名双童年的回忆也总是和土地连在一起的，“那时候也没有那么多娱乐的东西，就是日日与山水为伴了”。他会跟着父母下到田地里种庄稼干农活，会和小伙伴们上山下河玩耍，也喜欢自己“种点什么、养点什么”。虽然生活艰辛，但梁名双说童年的记忆还是“有很美好的一面的”。

能走出村子读书，则得益于梁名双父母深谙“教育兴家”的道理，尽力为梁名双提供学习条件，鼓励支持他读书学习。农村生活总是有很多农活需要人干，洗衣、煮饭这种简单的家务都会落在梁名双和弟弟妹妹们身上。但梁名双的父母从来不要求孩子们以干农活为主要的任务，相反，“第一位的永远都是读书、作业、功课，这些永远排在前面”。



2023年，梁名双荣获第二届乡村振兴青年先锋标兵称号

初中毕业的时候，梁名双曾经迎来一个人生的转折点。那时，师范学校是农村孩子一个很好的升学选项，它包工作分配，相比读高中又能提前几年就业补贴家里。梁名双也拿到了师范学校的录取，但最后在父母的全力支持下，他还是选择升入高中继续读书。不负众望，梁名双在2002年考入西北政法大学经济管理学院学习经济学，并于2008年进入复旦大学攻读硕士学位。

一开始决定学习经济学专业，梁名双只是出于实际收益方面的考量。他知道作为文科生，大学里的“经济”和“法学”是就业中热门的学科，他希望可以在学习这样的专业后考取公务员岗位，在离家乡不远的地方拥有一份不错的工作和薪资，帮父母减轻生活上的负

担。但随着学习的不断深入，经济学概念与逻辑逐渐改变了他的思考，让他拥有了认识生活的新视角。他希望可以在专业内深造，用更丰沛的学识充实自己的思想体系。

“很朴实的一个概念是，你读经济学，就要去上海。”出于对上海的向往和对复旦大学招牌的肯定，经过两年锲而不舍的努力，2008年，梁名双考入复旦大学经济学院国民经济专业，师从焦必方老师。

在复旦大学的生活是梁

梁名双用「自由」「舒适」「任其发挥」几个词形容他记忆中复旦大学的生活。



梁名双参加2023年复旦大学经济学院全球校友会活动留影

名双人生中浓墨重彩的一笔,与其他高等院校相比,在梁名双心里,复旦大学有着不一样的地位。提到对于复旦生活的印象,梁名双深情地说道:“我对复旦是心存感激的,是满怀感情的。一直到包括后来我安家落户,也是落在了上海,跟这都有很大的关系。”

梁名双说,在复旦是他读书生涯中“最高光”的几年。复旦大学开放、包容的氛围,深深感染着“从小地方来的、带着普通气”的梁名双。“本来我的基础肯定比不了这里好多同学的,但是我还是能得到公平公正的对待”。梁名双用“自由”“舒适”“任其发挥”几个词形容他记忆中复旦大学的生活。在复旦,梁名双一直在集体活动中表现得十分活跃,先后担任了2008级硕士班级党支部书记、经济学院研

究生会主席。

彼时,复旦的经济学院硕士班没有如今这么多细分的专业班,一百多位学生在一个大班里共同学习,举办集体活动不是件容易的事。在同学们的眼中,梁名双是班里的“老大哥”“梁主席”,他会尽心尽力去完成细碎的学生工作,并真心为同学们谋福利。曾经,为了保证活动顺利进行,梁名双会用自己的钱先垫付活动经费;在学校评优的时候,他也会为和他共同工作的同学争取荣誉。

“当初能组织一批人围着一个目标去排除所有的困难,实现一件事情。”梁名双说,“能吃亏”大概就是当初他可以成功管理班级、研究生会的秘诀,而这些经验也被他应用在以后的创业团队中。毕业后,梁名双依然和当初的

朋友们保持着很好的关系，在后来创业的过程中朋友们也为他提供过思路、经济方面的支持。当年的同学大多数都在上海立业安家，直到现在，梁名双也会每一到两个月回到上海见一见老朋友。

在复旦的学习从多方面塑造了梁名双的思想与能力，在上海的生活则给了梁名双不一样的思考。上海具有浓厚的繁华都市氛围，经济与金融的繁荣景象展现在梁名双眼前：“直接或间接影响下，我慢慢感觉到，选择经商，也能改变一个地方、影响一些人的生活。”

放下“铁饭碗”，踏上打拼创业之路

2011年，梁名双从复旦大学毕业，他选择回到家乡云南，服务于祖国西部。如同在读研究生前计划的那样，梁名双成功通过了烟草系统的考试，成为了红塔集团的一员。之后梁名双又进入中烟集团，升职管理层。

名校毕业、铁饭碗、年纪轻轻进入管理层，彼时的梁名双拥有许多光环，但他并不满足于。2014年，梁名双做了一个震惊身边所有人的决定——离开中烟集团，专注创业。“创业是不在之前的规划中的。”梁名双说，“我可能就是比较待不住。人各有志，虽然在单位里的生活有人觉得比较稳定，但我就觉得可以一眼看得到未来。”

梁名双评价自己：“向来很果断，没人阻止得了。”想要做点事情的梁名双突然有一天迸发出创意：既然自己是一路考试走到了这一步，或许去做个教育培训公司也是个不错的选择。2012年，“融大教育培训学校”在昆明成立，成为国内首批面向烟草系统考试的专业化职前考试培训机构。2014年，梁名双又在昆明创办了

“卓博教育”，融大卓博成了云南本土教培行业的主力军。十年来，机构助力几万名考生以优异成绩考入理想的行业，让更多云南本土的学子有机会投入家乡的建设。

在教培行业大展拳脚的梁名双将事业做得顺风顺水、如日中天，但是当别人认为他可以稳坐公司总经理宝座不再努力时，梁名双再一次力排众议做了一个震惊其他人的决定：将之前创业的全部收入投入蓝莓种植产业，在新的领域再一次开始创业。

农业领域是梁名双的商业版图从未涉足的部分。虽然梁名双出身乡野，具有基本的农业知识，但是也没有做过蓝莓的商业化种植，甚至在这之前，梁名双都没有见过、吃过蓝莓。

蓝莓，原产于北美，最早在20世纪初被美国选种进行商业化栽培。因为蓝莓果实中含有丰富的营养成分，尤其富含花青素，具有良好的营养保健作用，所以蓝莓是世界粮食及农业组织推荐的五大健康水果之一，深受许多人喜爱。21世纪初，山东开始进行蓝莓的产业化生产，但是在此

在各家媒体对梁名双的报道中，经常会用“裤腿农民”称呼他。



梁名双在第二届全国乡村振兴青年先锋表彰大会上接受颁奖

后很长一段时间内，中国蓝莓的产量并不足以满足国内庞大的市场消费需求。

2014年，在一次和朋友的聊天当中，梁名双第一次认识“蓝莓”这种水果。此前，这位朋友前去云南省玉溪市考察当地的特色产业，了解到澄江市的蓝莓种植及其产业发展情况。在朋友的介绍之下，梁名双了解到蓝莓具有的市场潜力，“听得心热热的”，当即决定赴澄江市调研。同年9月，梁名双在玉溪澄江边开拓了100亩试验田，成立云南云蓝蓝莓科技开发有限公司，运用现代农业技术开始专研蓝莓。

挽起裤腿，种植蓝莓技术攻关

在各家媒体对梁名双的报道中，经常会用“裤腿农民”称呼他，以此来形容梁名双拿着各种农具、亲自来到田间地头 and 工人一起劳作的形象。“对于农业我本身并不排斥，我就是个能下得了地、落得了地的性格。”在试点起

步的最初三年里，梁名双参与了耕地、播种、养护、采摘等蓝莓种植的所有过程。从试种到选种，再到种植环境改良和水肥药的研究，梁名双和他的技术团队不断试错分析，慢慢走出一条路来。

蓝莓的种植技术门槛高，初期投资较大，刚入场的梁名双对蓝莓的了解、种植技术都不充分，所有关于蓝莓的知识，梁名双和他的团队都要从零开始学习，从无开始实践。首先摆在他面前的，就是技术攻关问题。

“那个时候我对蓝莓种植属于一窍不通，水、肥、药、修剪、品种、种植方式我一样都不知道，但其实这里面每一项都有深刻的道理的。”在澄江的100亩试验田上，梁名双开始进行蓝莓试种。最初，梁名双去山东调研蓝莓品种，但是受到欺骗，带回来试种的蓝莓苗木又老又弱，种下去不会生长，只能拔掉；后来又发现从北方带回来的蓝莓品种不适应澄江的土



梁名双的露天蓝莓种植基地

壤，种下后不会结果，再次挖掉。又经历了土壤改良、肥药量调整等问题，就这样反反复复，蓝莓种植需要的“度”始终把握不准确。创业的前三年，梁名双一共损失了三千万元。

“我有时候就会想，如果我是先去某个蓝莓公司做过两三年的技术员，先做学生，先作为实习生、实践者，逐步掌握了里面比较核心的东西、有了一定的积淀，然后一步一步地，甚至再带着一帮人可以做好这件事情，然后再创业，可能很多弯路我不会走。”梁名双自嘲道，“别人以为我种蓝莓，都以为我是学农业的，其实我学的一直是经济学。放眼整个蓝莓界，我这样的人都很难找到。”

不断地看书、请教有蓝莓种植经验的人，再把学到的东西付诸实践，梁名双和他的团队为了攻克技术难题，实验、再实验；论证、再论证，翻来覆去折腾，力求在前面经验的基础上获得提升。2015年，为了增长见识，梁名双还通过了博士研究生考试，成为中国人民大学全日制的经济学博士，兼顾学业和事业，开启了

“打飞的”的生活。

功夫不负有心人，2017年，那一季的蓝莓质量很好，亩产量超过1吨，梁名双和他的团队终于突破了云南露天蓝莓种植技术壁垒，三年来努力的成果终于落地。梁名双开始扩张种植规模，不断复制成功的经验，建成澄江5000余亩种植基地。2018年，公司旗下产品“佳品云蓝”牌蓝莓鲜果通过了绿色食品认证。在企业运营方面梁名双也积累了一套完整的蓝莓种植和管理经验，制定了《蓝莓种植规程》，2021年，企业获“国家级农业龙头企业”称号。梁名双本人也分别于2022年、2023年获得“云南青年创业省长奖”“全国乡

作为企业生存发展的根本源泉 | 梁名双始终将技术创新

村振兴青年先锋标兵”、第六批“全国农村创业优秀带头人”荣誉称号。

梁名双始终将技术创新作为企业生存发展的根本源泉：“最重要的就是认真分析、总结、革新技术——一个负责人不单是要懂这些管理、市场，其实首先要懂的是技术。”如今，梁名双的公司也在技术创新导向中越走越远。目前，梁名双正在对澄江的露天种植基地进行容器化、无土化种植改造，实现水肥一体化、机械化、大棚内温度湿度调节等，改变从前靠天吃饭的无奈，从根本上防止恶劣天气的不利影响，直接管控虫害、病害，实现保产、稳产、丰产、早产。改造已经完成了三分之一，预计将在2024年全部完成。

至今，梁氏蓝莓公司仍在持续不断地向科

技要生产力。公司在蓝莓种植与产品研发中加大科技投入，为产业发展提供智力支撑。

回归家乡，扎根土地造福一方

事业一路高歌，2019年，云蓝蓝莓成为玉溪市最大的蓝莓种植企业。当初在玉溪澄江边开拓的蓝莓试验田已经从100亩变成了5000亩的规模性基地，技术与资本在梁名双的操持之下在不断良性运作刺激市场，扩大再生产成为了一个必然的选项。

在公司新的选址布局的问题上，梁名双转身将目光投向了家乡，普洱市景东县。“之前每年都会回家，也会零星地在房前屋后种一点蓝莓，也适合种植。同等情况下在发展事业的时候能够为家乡做一点事情，觉得是很有意义



梁名双在蓝莓种植基地



的。”梁名双说，“而且我带着的我们这帮创始人，多数都是我家乡那个地方的人，大家也想回去扩大发展。”此时的景东县尚在贫困县的序列当中，当地政府和民众齐心协力，将农业作为打赢脱贫攻坚战的突破口，摘掉贫困县的帽子到了关键时期。

在景东县政府的支持下，梁名双在2020年回到景东，加入青年创业者建设“乡村振兴”的巨大阵容中，成立云南梁氏高原蓝莓产业发展有限公司，开展规模化蓝莓种植项目。

又要保证公司的发展，又要带动村民致富，梁名双带领团队考察过国内很多基地、公司，学习管理方法。“但到了云南都要结合当地的实际。”梁名双说。

当地的劳动力年纪大多在五六十岁，处于无法支持外出打工的劳动力减弱阶段，很多人也出于照顾家庭的原因无法长期离家。“我们从给他们提供一些稳定的能逐年增长的地租收入开始，再返聘他们就近在各个环节务工。”梁名双介绍。此前，梁名双的公司在澄江

市已经形成了较为完善的运行模式，在保民生、保就业等方面做出了显著的成效，带动澄江市100万余人次的务工就业，支付务工费用1亿余元，同时通过合同联结方式带动建档立卡卡户20户，户均增收约50000元。

除了成熟的管理模式，和梁名双一起回到家乡的还有蓝莓种植技术，他无偿与乡亲们共享蓝莓种植技术。“不教他们技术的话，他们就会像我们当年那样走那么多弯路。”在景东，梁名双亲自带着技术和管理人员走进村民家中，向他们介绍技术开展方法和收入保障制度，动员他们参与到共同致富当中。在这个过程中，梁名双也遇到过一些困难：“他们思想保守一些，家底不厚实，抗击不了那种风险，也很难经受市场的考验。所以我们让他们转过头把种植的蓝莓销售到我们这里，由我们统一打造品牌，为他们提供保障。”

仅仅过了一年的时间，景东的蓝莓基地就从试种的50亩扩展到12000亩，成为中国最大的露天早熟蓝莓种植基地。2021年，实现营收29403.88万元。

和梁名双一起回到家乡的还有蓝莓种植技术。

除了成熟的管理模式，

“在这种规模下，用工的量大概在300万人次以上，我们支付的劳务费用大约在4亿左右。常年在这里打工的人年收入在3万左右，社会效益是比较明显的。”梁名双和他的“早熟”蓝莓成为了景东县一张新的名片，加之以前就有的“晚熟”芒果，“一早一晚”相得益彰，景东县在水果市场独领风骚，也摘下了“贫困县”的帽子。

梁名双表示，公司发展到如今的规模也离不开当地政府的大力支持。2022年受到宏观经济下行压力及新冠肺炎疫情影响，尤其是主流市场上海地区的封控措施，导致梁名双公司的销售市场从北上广转移到中西部地区，销售价格同比下调，新一季的蓝莓种植投入费用出现短缺。在获知梁名双公司的应急需求后，景东农行以公司设备设施作抵押，用最短的时间发放了2000万元流动资金贷款，帮助公司度过了疫情寒冬。

“政府帮我们做好服务，比如说水、电，他们会协调相关部门帮助建设，我们的一些冷库、仓库、农用工具的审批，也需要他们协助去做。还有一些招工用工方面也需要他们帮助进行。”梁名双的公司在景东还被确定为普洱市的乡村振兴示范点，政商合力，在政府基础设施建设的辅助之下，2022年劳动节期间，普洱市景东县文井镇者吉田园综合体建成暨梁氏蓝莓庄园正式开园，推动一二三产业融合发展。

立足当下，升级产业展望未来

对于未来，梁名双已经有了系统的规划。

首先是坚持继续技术创新。梁名双希望可以发展信息农业，加强企业信息化建设，开发

适合蓝莓种植、生产和管理综合管理系统，实现生产管理全过程信息化、产品质量控制和质量安全追溯管理。“我们称之为农业智慧化系统，来提升我们的经营管理水平，现在已经在第三方打造。”

之后是进一步完善蓝莓的产业链布局，推进蓝莓深加工项目建设。梁名双准备启动蓝莓深加工生产线建设，生产蓝莓果酒、果汁、红酒、保健品、精华素等高附加值产品，为当地提供更多、更加稳定的就业岗位。“这些深加工产品我们主要是以合作代加工的方式进行，产值还不高。未来的一两年，我们就会逐步布局自己去做蓝莓深加工这件事情。”

最后是推进蓝莓庄园建设，发展休闲观光农业。结合云南少数民族文化，以农村田园景观、特色农产品、农村风土人情、民俗文化、乡野风景、农业观光园、产业园等，促进旅游业、农家乐、民族特色产品的开发和销售。“现在我们已经政府在政府的支持下发展了乡村旅游产业，年接待人数达10万人次，第三产业的收入也能有三四千万。”

每年的3到5月是梁名双蓝莓基地采摘季，而这些果子早在头一年7、8月就会被合作商、经销商提前预订。“现在鲜果还没有正式上市，订单预付款已经超过1.2亿元。”梁名双说。

预计2024年，蓝莓产值将会达到十亿左右。未来，这些鲜果也会作为示范产品，少量出口到新加坡、中东、日韩等地，扩大国际知名度。梁名双表示：“我们目前还是有很大的市场、产品优势，未来十年都会是发展的黄金时期。”🌱

房东明： 愈是艰行处，愈是笃行明觉光景时

文 | 万晓强



房东明，复旦大学1989级世界经济学学士，加拿大渥太华大学经济学硕士，美国加州大学洛杉矶分校工商管理硕士。房东明现任瑞银全球金融市场部亚太区管理委员会及瑞银中国领导层论坛成员，以及瑞银金融市场部中国管理委员会主席。房东明2012年六月获委任为瑞银QFII业务负责人，并于2015年10月起担任中国证券业务主管。2019年11月，他获委任为瑞银全球金融市场部中国主管，并自2018年以来出任瑞银证券有限责任公司董事会成员。近期，房东明获委任为香港金融发展局内地机遇小组成员。他也是美国加州大学洛杉矶分校Fink Center的理事会成员。

房东明的过往或许从结果逆向倒推很平顺，但其实他和很多人一样，在时间的长河中也充满着现实的规训和匆忙的疲倦，也有着不曾遇见过的困难。正如路遥的《人生》扉页题词写到，“人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步，特别是当人年轻的时候”。面对有界而无边的人生，房东明大胆选择去尝试，去突围，去纵情一跃，去触碰那个前人不曾想象过的未知世界，他坚信“摇摇晃晃的旋转”好过“安逸稳定的停留”。

这种不断探索自身出路时的诚挚和坚韧，是房东明始终秉持着的，在人生当打之年，他依然笃行向更远处出发。

向外探索，与更广大的世界照面

1989年，房东明毕业于被誉为“中国之伊顿”的上海南洋中学，其是国人自主创办的第一所新式中学，有着悠久历史渊源和深厚人文底蕴，培育出过众多品学兼优的青年才俊。在当时，改革开放春风已悄然生发于中国大地，房东明有着懵懂的直觉——

中国正在张开双手，向国际世界紧密融合，正因如此，他对复旦大学这一世界名校抱有很高的期望和仰慕。

“那时不少高考生填报的前几志愿分别是世界经济学、国际政治学和国际新闻学”，房东明回忆道，“青年时期大家普遍都有着向外探索的迫切愿望，对我来说，这代表着主动向世界大舞台相挂钩。”而成绩极为出色的房东明，非常顺利地以一志愿被复旦经济学院录取，修读世界经济学。

大学刚一开学，微积分等大量的数理基础课程曾让文理兼收的一些文科状元学生们犯难，但对于以理科生身份考进世经系的房东明却感觉相对轻松，高中数理化奥数班为其打下了坚实的学科基础。另外，英语课程也是当时学习的重中之重。在刚入学时候，学院对学生英语成绩进行了测试，按照成绩分为ABC班，

“一开始，B班、C班同学倍感压力，但实际上经过两三年系统性的培训和学习，大家水平都很高，四级平均分接近满分”。房东明说：“当时学院内有很多类似于徐惠忠教授的新生代杰出教师，他们刚刚留英留美归国，国际化的学院平台和善学好学的专业氛围驱动着大家主动学习。”

在复旦的四年求学阶段，房东明十分享受“数理统计”“计量经济”和“专业英语”等课程的研学趣味，他主动沉醉于经济学学科的知识海洋之中。

当谈及印象最深的课程时，房东明不假思索地说：“胡涵钧教授所讲授的《国际贸易》，这是一门专业实务课程，胡教授深入浅出，他真正把国际贸易的沙盘搬进了教室里，呈现在了讲台上。”

这种不断探索自身出路时的诚挚和坚韧，是房东明始终秉持着的。

在课程中，胡涵钧教授和学生们共同探讨了贸易协定、乌拉圭回合谈判、反倾销和反补贴税、国际垄断等议题，这些都是当时，甚至直至今日，学界业界依然关注的焦点话题。胡涵钧教授还会邀请跨国企业任职的校友师兄们回到课堂，讲述各类进出口单据业务的发展。生动有趣的课程为同学们打开了望向多面性全球化世界之窗。由于课程形式之新颖、教授内容之专业，1994年《世界经济文汇》登载了胡涵钧教授的“国际贸易”系列讲座内容。

在读书时，房东明也积极构想筹划着未来的生活，“我相信在上海、在复旦，出国深造学习是许多优秀学生的首选”。在当时的时代背景下，一纸飞机票的终点那头，代表着大多数



房东明于加州大学洛杉矶分校求学时留影

人未曾谋面的远方，也意味着巨大的想象、未知的宝藏。

“我参加了托福等考试，后来也成功获得了部分海外院校的录取，”房东明回忆说，

“但是大多本科专业不会给全额奖学金，经济负担会很重。现在非常难想象，九十年代赴美单程机票几乎是普通家庭父母一整年的工资。”巨大的求学成本压力让海外之路额外的坎坷。

“所以，我后来毕业之后就去了实体单位工作。也是机缘巧合。在1993年春天，我参与了韩国三星面试，没过多久他们马上就邀请我去工作，当时我还没毕业，三星表示可以做Part Time Assistant（兼职助理），工作几个小时就算几个小时的在职员工工资。”房东云淡风轻地讲述道人生的第一次拐点。

彼时正是邓小平南方谈话后的第一年，改革开放的春风吹遍中国大地。外资外商也争相涌入中国，外资企业对于兼具本土情怀和国际视野的稀缺人才很是重视。“学生也能自由选择就业单位，当时这家公司给我的薪酬待遇也比较可观。”于是一拍即合，房东明毕业前就开始在韩国三星工作。

房东明也积极构想筹划着未来的生活。

在读书时，



房东明于三星工作时公司杂志

地球引力叫人直面现实铁律，但勇敢的人依然向上蓬发

诚实地说，即使停在原地，房东明的生活也已经足够体面和令人钦羡。但是他选择继续把自己向外推一步，又将自己置于一个摇摇晃晃的起点。“虽然在韩国三星，但是我的目标一直是想出国深造。”

一面工作，一面备考GRE和PhD申请，这是房东明面对现实和理想做出的折中之选——白天工作十个小时以上，晚上自己看书。但是面对工作的疲倦和频繁出差的压力，让其不得不马马虎虎地备考。“最后也参加了考试，但是复习班几乎没去，成绩也不是特别理想。”

在大四报考志愿的时候，房东明曾申请了四五所学校。“美国学校信息相对丰富，在图书馆里可以查询到申请信息，加拿大学校的信息就很少，只能通过一些书籍报刊查阅，很多人都不了解，我便自己翻阅了许多资料。”房东明谈及申报志愿时回忆道，“当时的印象是加拿大对中国更友好，经济发展状况也不错，渥太华是加拿大的首都，又是英联邦国家，因此

推断渥太华大学和加拿大女王大学应该会是好学校。”

幸运降临在勇敢且有信念的人身上。后来，渥太华大学向房东明发放了全额奖学金的录取通知，邀请其攻读经济学博士。当时，韩国三星还要求房东明去韩国进一步培训学习，房东明权衡再三还是下定决心，在结束韩国三星这一阶段的工作之后，就前往加拿大深造。

1995年，房东明抵达了大洋彼岸的加拿大。不一样的气候、不一样的人文，不停冲刷着房东明内心深处的防线，陌生的环境让他时常焦虑。在近三十年后回忆这一段加拿大之旅时，房东明仍然激动地说道：“这应该是我前半生最为艰辛的阶段。”

首当其冲的是专业课程学习。“微观经济学，几百页的教科书，我一开始只能看懂前面十页，后面完全看不懂。语言和数学基础完全跟不上。”房东明回忆起开头的一年说道，“可能即使努力五六年，也很难成为顶尖的博士毕业生，学业的问题加之就业的黯淡前景，找不到方向。”

面对现实的铜墙铁壁阻拦，房东明决定重



房东明在渥太华大学与同学合照



2013年，RQFII ETF赴美上市

新寻找出路。房东明向许多往届加拿大的中国留学生咨询取经，总结了两条转变路径：转学计算机本科知识，计算机相关专业的就业前景更好；或者是重新补充数理学科知识，转学到更好的PhD，获得更顶尖的教学研究体验和学历背书。

房东明考量再三，选择了第三条路，决定补充背景知识，苦啃专业书籍，继续潜心求学，为转学做准备。“我考虑转学读工商管理硕士，项目学制相对更短，只有1.5~2年时间，就业导向项目对求职竞争力有非常大的帮助和提升。”在确立新的目标后，他通过不同渠道筹资，为继续留在北美硕士项目深造申请做准备。同时在今后博士阶段考试上，房东明也没有落下，始终保持着扎实勤奋的学习态度，在核心专业课上都顺利地获得了A等成绩。

不久，这个坚持且认真的人再一次得到命运骰子的垂青。房东明后来获得了全美前十院校——加州大学洛杉矶分校（UCLA）商学院的录取，他回忆起这一经历时，脸上表情首先闪过的是难以平抑的激动和兴奋，然后是夹杂着“劫后余生”的紧张心理，最后是洋溢久久平和的微笑。

房东明的人生按上了加速器，再一次离开校园后，

“我申请了很多学校，我做了非常充分的准备，但还是被很多学校直接拒绝了。后来我才了解到，美国的商学院不偏好研究生转学来读硕士项目。他们认为教育是稀缺资源，因此复读硕士是对资源的浪费。”房东明继续解释道，“商学院更希望学生是在本科毕业后进入职场工作，并且已经积累了一定的工作经验。”

“所以其实，我不是商学院最倾向录取的学生。”房东明觉得能获得UCLA的录取实在是缘分：“其他学校我都是在渥太华和校友面试。但UCLA我是到学校去面试，当时我正好在洛杉矶当地和亲人过圣诞节。面试官正好是招生办主任。”回想起那一场紧张的面试，房东明还是非常激动，“面试结束后我才发



2019年，房东明和复旦同学相识30年在费城聚会合照



2021年，瑞银集团公司年会合照

现整件衬衫早已被汗水浸透了”。

后来房东明也成为了美国加州大学洛杉矶分校Fink Center的理事会成员。于一次UCLA上海招生活动中，房东明再一次碰到招生办主任，她回忆道，“你当时面试时的交流能力和外向型性格，在亚洲学生中尤为出类拔萃，给我留下了非常深刻的印象，所以录取了你能增进整个课程中东西方背景不同的学生的沟通 and 了解”。

双向开放，不舍边界，在世界中认真前行

再一次离开校园后，房东明的人生按上了加速器。房东明先后在高盛、摩根士丹利、瑞银工作，负责股票、衍生产品的分析销售及交易等工作，主要服务对象是机构客户和私人客户。在职业发展初期，房东明每周工作时长普遍达到80小时以上，加班乃是常事。但这一项工作也带给了房东明极为陡峭的成长曲线，他对于证券、衍生品等各类金融工具交易策略都

得心应手，也收获对于金融市场波动及资产配置的深刻理解。

2001年，中国正式加入世界贸易组织（WTO），中国经济高速增长引擎自此点燃。中国经济增长进入一个新的阶段，创造了大量的股票和债券的投资机会。但对于中国资本市场来说，真正意义上的“引进来”应该算是QFII（合格境外机构投资者）业务的开启，QFII制度是我国资本市场对外开放最早也是最重要的制度安排。

2002年11月5日，经国务院批准，中国证监会和中国人民银行发布了《合格境外机构投资者境内证券投资管理暂行办法》，并于当年12月1日正式实施。2003年7月9日，瑞银通过申银万国QFII业务专用席位投下第一笔买单，购买了宝钢股份、上港集箱、外运发展和中兴通讯4只股票，拉开了QFII投资中国的序幕。2003年加入瑞银的房东明正是这笔QFII第一单的见证人。



2023年，房东明在PPF凤凰湾区财经论坛上演讲

房东明表示，瑞银作为QFII的领航者，2003年成为第一家QFII的海外机构合格投资者，今天仍然是活跃在投资界并拥有最大额度的QFII之一，瑞银一直都有一种使命感，一方面希望能够在市场上做出更多贡献，另一方面也希望中国越来越开放的市场环境能够有更多的投资机会。

2009年房东明再次加入瑞银证券，同年6月开始担任瑞银大中华区股票衍生品销售主管。房东明说道，“瑞银证券是国际顶级投行在中国的‘血脉’，是中国开展衍生品业务的先驱和先行者，自2005年起，瑞银证券就开始推动行业发展，将银行间衍生品从固收类资产推广到商品和股票类。”

强强联手，房东明希望努力突破公司的业务掣肘，增强资本金和风控能力，为行业争取

更大的发展空间。

2011年12月16日，中国证监会、中国人民银行、国家外汇管理局联合发布《基金管理公司、证券公司人民币合格境外机构投资者境内证券投资试点办法》，RQFII(人民币境外合格机构投资者)的启动意味着境外人民币投资境内证券市场正式开闸。次年，房东明获委任为瑞银QFII业务负责人。

此后，随着中国资本市场对外开放水平的不断提高，QFII及RQFII制度经多次修订和完善发生了巨大变化，

房东明用了二十五年证明了
「无论昨日站在何种高度，
人总是能找到拓展向前的道路」。



2023年，PFF凤凰湾区财经论坛合照

QFII、RQFII资格和制度规则合二为一，放宽准入条件，简化申请文件，缩短审批时限，除了QFII投资额度限制取消，RQFII试点国家和地区限制也一并取消，而且还扩大了投资范围。

“从2003年第一单到现在已经整整20年的时间，瑞银集团QFII额度也从最初的3亿美元到2019年的30多亿美元，很多当时通过瑞银QFII投资的机构如今自己都申请了QFII资格，这也是中国资本市场始终坚持开放的结果。”房东明认为中国资本市场的开放进程也是市场水到渠成的结果。

截至2023年8月末，全市场已有近800家QFII/RQFII机构，QFII/RQFII投资者持有A股市值超万亿元人民币。房东明认为，QFII和RQFII制度的实施不仅让更多的海外投资者参与中国市场，而且对于国内市场来说，有利

于引进境外长期资金、优化投资者结构和丰富各类投资策略以及完善上市公司治理。

从零开始的资本市场成长为全球第二大证券市场，中国资本市场以无与伦比的发展速度向世界展现着活力和韧性。“前路虽有荆棘挑战，中国将继续为未来可持续增长创造新引擎，在中国经济增长的过程中，也将创造更多的股票和债券的投资机会。”房东明对于中国经济和资本市场的未来作此期待。

而在与中国资本市场双向的互动关系中，房东明表示很荣幸自己能成为其中的一位建设者和见证者。时至今日，他已经在金融市场中认真真工作近二十五年，他用了二十五年证明了“无论昨日站在何种高度，人总是能找到拓展向前的道路”。🌍

赵敏： 跬步千里，与时代并进

文 | 刘谦谦



2018年，赵敏参加广西扶贫结果导向型贷款鉴别会

赵敏，复旦大学世界经济系1989级本科生。在国家外汇管理局工作多年，曾在国际货币基金组织驻华代表处任经济学家，在亚洲金融危机期间担任中国人民银行国际金融风险工作组成员。2001年加入世界银行，现任世界银行全球治理局项目经理兼高级经济学家。担任复旦大学硕士研究生校外导师。

—
 赵敏用“懵懂”一词
 来形容与复旦的相遇。
 —

懵懂与成长的交织

赵敏用“懵懂”一词来形容与复旦的相遇。

1989年，在改革开放不断深入的时代背景下，世界经济成为了热门专业，回忆起填报志愿时的想法，赵敏和家人认为专业选择应当顺应时代发展的趋势，但对于“世界经济系学什么，经济学是什么，甚至经济是什么”这些问题，赵敏并没有明确的认识，于是，“就冲着这个名字，非常懵懂地走进了复旦”。

从江苏到上海，来到高手如云的世界经济系，赵敏按部就班地上课、学习、考试，宏观经济学、微观经济学、计量经济学、高等数学……学校开什么课，赵敏就跟着学什么，投入在一周30多节课的繁重学业里。彼时，经济学对于当时的社会和大众而言是新兴的内容，赵敏也没有很多机会去相关的行业里了解所学知识和实际应用之间的关系，这让她感到一丝茫然。

在号称复旦“第二外语系”的世界经济系，英语学习的氛围格外浓厚，考托福、考GRE、出国是赵敏很多同学为自己规划的道路。“进了大学你发现周围的同学都在学英语、考GRE，那时候我们高中的英语水平跟现在的学生是没有办法比的，尤其上海同学的英语本身比我们外地的学生还要好很多，所以当时学得还是蛮辛苦的。”这让本就处在懵懂状态中的赵敏也感到不小的压力。

然而，站在当下，赵敏回顾自己的求学经历时给出了这样的评价。

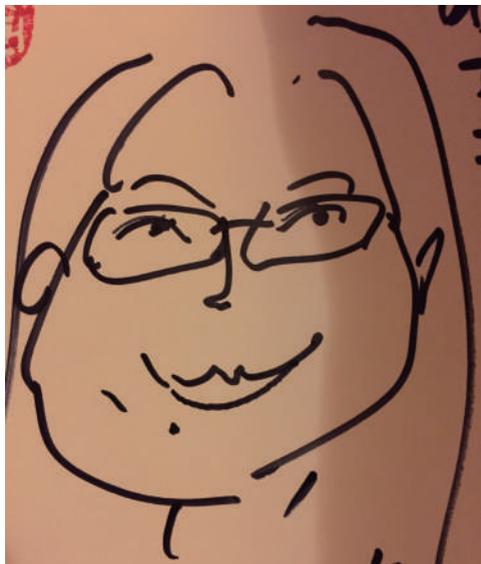
“说实话，我们当时所学的课程是很前沿，很规范，很成体系的。真正到了工作以后，会发现很容易就能接受这一整套现代化的宏观经济管理理念和分析问题的方法，理解很快，上手很快，因为我们整个的知识体系与构架都已经具备了。”

经过时间的检验，赵敏表示自己在30年前接受的一系列课程和今天经济学的课程设置有和培养内容基本上都还保持一致，这不仅反映出世界经济系前沿、规范的教学模式，也让赵敏在懵懂与挑战中获得了个人的成长。

彼时的她还没有意识到，那些看似零散的知识点，最终在自己的工作和人生选择中汇聚成了一幅完整的画卷，令她受益终身。

从埋下种子到慢慢发芽

“自由而无用”的复旦气质满足了赵敏对



赵敏个人画像



2017年，赵敏参加地方政府债务管理能力提升发展政策贷款项目获得世行董事会批准的庆祝酒会

大学的想象。

离开复旦多年，给赵敏留下最深刻印象的是复旦毛主席塑像下的草坪，学生时代，赵敏和同学们常常在课后到草坪上躺着聊天。赵敏回忆起有一次，接待一批来复旦培训的政府人员时，他们很惊讶地发问“复旦的学生怎么没事都躺草坪上？”但在赵敏看来，大学就应该是一个开放的空间，是一个年轻人可以在一起碰撞出思想火花的地方，“不拘于形式，这也是复旦人自由思想的一种体现”。

相比于丰富的社团活动，课堂之外，大学时赵敏更喜欢泡在图书馆里，沉浸在自由的阅读中，那些丰富的书籍、不同学科的交流，都让赵敏充满了探索的好奇与求知的冲动。

“我看过很多的小说，还喜欢看政治学、法学、美学这方面的东西，尤其是政治学，当时就是感觉挺有意思的。”赵敏坦言，虽然当时只是冲着兴趣去阅读与学习，但这些知识却在潜移默化中塑造了自己的人生。

现在赵敏就职于世界银行全球治理局，工作内容涉及公共管理、政治学原理等范畴，当初那些“冲着兴趣去看”的内容逐渐成为了她在职场航行的坚实船体。“现在回头再去想的话，在大学里面读的那些法学、政治学的书，实际上对我后来的这些工作影响挺大的。”赵敏这样说道，言语中透露出对知识的尊重和复旦求学生涯的珍视。

时至今日，赵敏仍遗憾大学时代书读得还

是不够多，“当时看着觉得好像很没用的，也不知道会在什么地方就用上了”，赵敏笑言。

结束四年的大学生活后，赵敏进入了国家外汇管理局工作，在这里收获了丰富的工作经历。入职的第一年，赵敏被派到国家外汇管理局大连分局实习轮岗、熟悉业务，一年的实习结束后，赵敏回到北京，在国家外汇管理局国际收支司工作，主要负责外汇市场、国际收支和外汇交易的统计分析。

成长于“第二外语系”的学习氛围中，即便赵敏自认为英语在世界经济系中处于中下水平，但她面试时的英语能力仍然给时任外汇局人事处处长留下了非常深刻的印象。于是，回到外汇局没多久，当国际货币基金组织驻华代表处需要选派一名经济学家时，赵敏成了被推荐的第一人选。

在国际货币基金组织驻华代表处工作的时间，恰好是中国宏观经济管理构架建立的时期，赵敏因此有机会深度参与了国际货币基金组织为我国提供技术援助的工作，在这段时期，在大学打下

的理论基础一步步地与实践产生连接，知识层面的积累和沉淀让赵敏在工作中得以游刃有余地运用。

就这样，复旦求学时埋下的一颗颗种子慢慢地在赵敏的人生中发芽。

在时代发展中与祖国一同前进

1997年，亚洲金融危机爆发。赵敏被选派到了中国人民银行国际金融风险小组工作，每天跟踪国际金融市场并分析对中国产生的影响，参与撰写分析报告和政策建议。金融危机结束后，赵敏又回到了国家外汇管理局工作，参与了国际收支统计信息系统的开发和外汇市场改革等工作。半年后，赵敏获得了一个公派留学的机会，前往日本埼玉大学攻读国际货币基金组织与日本政府合办的公共政策硕士项目。

2001年，赵敏离开国家外汇管理局，加入世界银行担任项目经理。

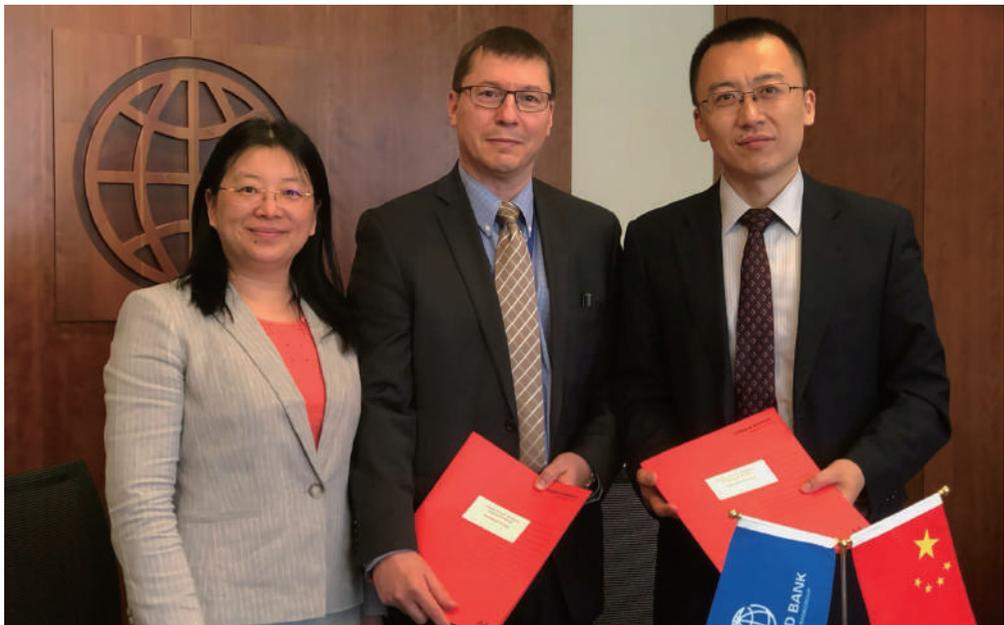
初入世界银行，赵敏主要负责两方面的工作，一方面是宏观经济分析，即通过经济形势的跟踪形成分析报告和政策建议；另一方面则是作为项目经理负责世界银行对中国的一些技术援助项目，例如帮助国家发改委建立宏观经济模型，为国家外汇管理局建立资本流动早期预警系统等。

然而学无止境。随着工作的深入，赵敏愈发感觉到自己的知识积累与工作的现实需求有脱节的风险，与此同时，赵敏曾在日本公派留学时的教授邀请她攻读博士，于是，赵敏毫不犹豫地选择停薪留职，前往日本深造，更新自己已有的知识储备库。

事实证明，这是一个十分正确的决定。学

赵敏愈发感觉到自己的知识积累与工作的现实需求有脱节的风险。

随着工作的深入，



2018年，赵敏在广西扶贫结果导向型贷款谈判签约仪式上

成归来，赵敏感受到攻读博士对自己整个事业和能力都起到了重要的提升。

从日本回来之后，赵敏回到世界银行工作，参与了不少大的项目，其中不乏见证时代经济发展的重大时刻，例如中国中长期发展战略的制定（中国2030，城镇化、增长新动能）、中国加入世界贸易组织（WTO）、多哈回合贸易谈判、资本账户自由化、财政体制改革、碳减排、绿色发展等。而在具体的工作内容上，赵敏也由侧重宏观经济和对外部门方面转移到了公共财政、公共部门管理与政府治理方面，在世界银行全球治理局，赵敏的工作从为政府提供报告和 policy 建议，到更加关注政策在政府日常管理工作中的落实。

在赵敏看来，世界银行是一个较为扁平化的机构，不太有上下级的官僚制特点，人与人之

在经手的众多工作类别中，
贷款项目对于赵敏而言是最具挑战的。

间可以争论争吵而非一味地去顺从某方，这是解决问题的一个方式。世界银行的工作以项目为载体，在经手的众多工作类别中，贷款项目对于赵敏而言是最具挑战的，也是最有意义的。其中，令她印象最深刻的一个项目是与湖南省合作的，为提升地方政府性债务管理能力的发展政策贷款项目。

发展政策贷款项目是以债务可持续为目标，赵敏作为项目经理，组建了债务管理、宏观经济等方面的专家团队，在不到一年的时间为政府做

出债务可持续性的分析诊断并拿出改革方案，只有当政府采纳项目组提供的改革方案后，才能够通过发展政策贷款拿到资金。而完成整个项目，需要经过数据采集、整理分析、制作模型、情景分析、形成建议、说服政府采纳等多个流程，不仅需要赵敏带领团队进行深入的调研分析，还经常会碰到种种阻力。

充满挑战的工作也意味着丰厚的收获。湖南省的发展政策贷款项目顺利通过世界银行验收后，地方政府和世界银行均给予了高度的认可和评价，甚至项目中的一些措施与经验对于国家政策也产生了一定的影响。

2021年，在湖南省世界银行贷款政府债务管理项目总结表彰暨地方政府治理能力提升项目启动会议上，赵敏被授予了“湖湘合作奖”。

“我觉得特别的荣幸，这是政府对我个人和世界银行团队的一种认可，让人特别有成就感，我很难用语言表达出来。”赵敏谦虚从容地说。

除了与湖南省的合作，赵敏还领导了世界银行第一个扶贫领域的结果导向型贷款项目，支持广西28个贫困县的脱贫攻坚工程，帮助脱贫攻坚最后的冲刺。

从20世纪90年末中国宏观经济管理构架的建立时期，到当今取得脱贫攻坚伟大成就的新时代，赵敏在自己的工作中一步一步地见证了改革开放中国逐步走向现代化的过程。“我还是挺满意的，不敢说做了多少贡献，但确实挺荣幸的。”

在自己的职业中，赵敏获得了一种幸福感。

谈到未来的工作目标与规划，赵敏仍然希望继续项目经理这个工作，这在她看来是最有

意思的。在最近参加的一个亚洲区域财政会议上，赵敏受到了一个新的工作启发，她希望今后如果有精力和机会，能够把中国的经验传授给其他国家。

这是中国发展带来的变化。赵敏回忆起十年前在这样的活动上，几乎所有的国家都在关心美国和欧洲国家的做法，而在今天，周边的国家都在学中国。例如，印度尼西亚财政部官员在分享改革经验时花了大概一半的时间讲中国的做法；老挝在学习中国的分税制改革；越南的财政部官员希望到中国学习预算管理一体化等。

在赵敏看来，中国改革与发展不仅仅让中国受益，也给世界上其他国家提供了解决问题的方案与思路，“当很多的周边国家或是欠发达国家将目光转向中国，作为中国人，我觉得挺自豪的”。

不丢掉自我

忙碌是赵敏现在工作的常态，在接受采访时，赵敏刚刚结束在老挝的出差，连轴转地抵达华盛顿，投入新的工作中。

被问及如何平衡自己的工作与家庭时，赵敏略显无奈地表示，“只能尽可能地平衡好工作、家庭还有自我。”无法把时间和精力都放在工作或是家庭，也不能完全把自己忘掉。

在家庭方面，高强度的出差和加班让赵敏遗憾自己缺席了孩子青春期成长的很多过程。但对于孩子陪伴与养育，赵敏认为质量比数量更加重要，既然无法拥有很多的时间来陪伴孩子，那么就在有限的、固定的时间里提高陪伴的质量。而在与孩子的相处中，注重有效的沟通也是赵敏的策略。当面对一些不对的行为或

者应该可以做得更好的时候，赵敏认为中国家长经常会出现过度批评的情况，这一方面会让亲子关系变得疏远，另一方面也会打击到孩子的自信心从而拒绝沟通。

赵敏在世界银行的工作需要频繁地和团队打交道，这让她积累了人际沟通的技巧与经验，同时，世界银行也会提供相应的人际沟通培训，赵敏把这些沟通技巧在工作拓展到了家庭中。

在与孩子相处时，赵敏会毫不吝啬地肯定孩子做得好

赵敏通过书籍不断向内探索，
抵御着浮躁的社会，
凝练从容平和的力量。

的方面，给予具体的表扬与正向的反馈，即便是在批评的时候，也要尽可能的constructive（建设性的），有建设性地提出批评意见，比如说“你考虑一下这件事情是不是可以换个角度换个方法试一下”，在赵敏看来，纯粹的指责性的批评，或是一味地讨好型的表达都不是有效的沟通。

工作之余，赵敏现在还担任复旦大学经济学院的校外导师。

受助于人，施助于人，“在我成长的过程中，受益于很多人的帮助。”作为前辈，赵敏非常愿意看到有才华的年轻人更好地成长，希望能够为他们提供更大的空间，或是分享一些自己的人生经验，“让他们少走一些弯路”。

而作为导师，赵敏也期待青年学生们能够多一些沉淀，不要太急功近利，多参与一些研究型的项目，把所学知识灵活地运用起来，而非仅仅局限在论文和考试中。

“读书何所求，将以通事理。”时至今日，赵敏依然保留着大学时养成的阅读与思考的习惯，闲暇时间里，看书仍是她最大的兴趣爱好。赵敏通过书籍不断向内探索，抵御着浮躁的社会，凝练从容平和的力量。

与此同时，在立体的生活中，赵敏也很喜欢逛博物馆，常驻北京，丰富的博物馆与展览资源让赵敏流连忘返，无论穿梭于各地工作还是旅游，赵敏都会去当地的博物馆逛一逛，不断充实着自己的人生体验。

从懵懂求学的学子到见证中国经济发展浪潮的经济学家，赵敏一步一个脚印地走了过来，她以从容的态度面对一个个挑战和机遇，在持续的学习与思考中不断丰富自我，书写自己的人生精彩篇章。🌱



赵敏在机场随手拍的生活照

彭钢： 我们送什么给这个世界？

文 | 李昊宸

彭钢，1989级复旦大学经济学院世界经济系校友，哈佛大学MBA，曾担任哈佛商学院上海校友会副会长、主席，创办“享物说”物品赠送平台、“入圈”APP洞见分享平台，以网名“史地文大叔”笔耕不辍，持续探索共享经济。



史地文参加经济学院校友会活动

一个热爱分享的人，他总是善于观察周围，记录身边的故事——敏锐的洞察力和不断积累的智慧让1989级复旦大学经济学院世界经济系校友彭钢在分享中贯彻“经世济民”

的初心。2018年元旦，彭钢在“享物说”公众号上发表了文章《你算个富人吗？》，通过自述过往坦白了对自我的反思：富有是真诚地向世界分享我之所得。

彭钢，或亲切称呼他的网名“史地文大叔”，于1989年入学就读于复旦大学世界经济系，1993年从事投资银行业，1999年入学哈佛大学商学院，2001年毕业后在纽约转行从事咨询业务。商场多年沉浮，彭钢在对内探索和对外探索的道路上不断努力，在追求成功的同时探寻自我的意义。

他曾担任五年哈佛商学院上海校友会的副会长和主席，是“享物说”的联合创始人，是“入圈”APP创始人/CEO，是躬耕不辍的创业者……同时他也是爱坐火车和写作的“史地文大叔”，在浦东南汇黄路镇共创过友道图书室，是一位父亲、一个儿子……这些头衔和身份都是彭钢，但他更愿意将自己视为一个“邀请者”“分享者”，始终期望有更多人加入分享创见的入圈APP上各种圈子里。

从南汇种地到哈佛留学

南汇县，是上海的远郊农村。从5岁开始，史地文就跟着母亲下地干活，直至大学毕业。在他的学生时代，他亲身感受到“匮乏”是什么，“市场经济”尚是一个国外专有名词，一个孩子最直观的感受就是食堂的价格不断上涨，吃红烧大排的次数不断减少。当时农村户口没有医保社保，交通也不方便，更没有商品粮和副食品供应，完全依靠种地维持基本生存，现金收入更是低微。哪怕是当时被称为“下只角”的杨浦区，也与南汇县同样有着城乡之间的巨大差异。青年求学的史地文因此决意走出农村，走出熟悉的南汇县黄路镇。最后，他以优异的成绩考取了复旦大学。

一个上海远郊南汇的农村孩子，因为深感于成长中的城乡差距，在填报志愿时决定当一

名记者为农村发声，于是首选了新闻系。不过高考结束后，因为少部分大学的招生计划大幅度缩减，史地文接到通知说前面填的志愿作废，需要重新填报志愿。经过一番审慎思考后，他最终决定放弃新闻系，改为选择世界经济系世界经济专业。

1989年的世界经济在上海是最热门专业，文理科考试前十名基本都进了世界经济系，其他很多省市的高考状元也来了不少。开学前，史地文就对大学专业学习充满了期待。复旦“自由而无用”的灵魂感染着他，让他当起了

或亲切称呼他的网名「史地文大叔」。

彭钢，



史地文在创投公司的年会上做分享



史地文跟慈善家陶欣伯先生在一起合影

“杂学家”——广交朋友，编办报纸、成立社团、尝试爱好——这也让他在学好本专业知识的同时，不断学习，摸索着形成了自己特有的比较优势。

回望在复旦的求学经历，他总结说，硬件、师资和课程在大学生活中是重要的，但不是最关键的，因为从课本上学到的东西依然有限。他认为从“人”身上学到的东西超过课本上的知识。一个优秀的人，尤其是优秀的同龄人，他们所做的事，所具备的风格，所带来的经验或者反思，是鲜活的、丰满的、更值得学习的。“学思践悟”，实际上就是把自我习得的理论、想法和领悟到的经验进行应用和尝试，绝不停留在纸面上。

复旦大学集中了一大批优秀的学生，相互学习相互进步，共同塑造了一个携手共进的优秀集体。年轻时候，史地文总在想自己究

竟从复旦学到什么，但总说不出所以然，现在回头看，在本科阶段他获得了很多“无形”之物——形形色色的优秀学子碰撞迸发出了无比璀璨的生命与智慧的光亮，这份夺目的色彩已成为他青春的底色。

很快，大学四年就已过去。就业是青年人从学生时代走向社会永远绕不开的话题。毕业前，他常常会因为自己在复旦丰富的经历，被其他专业的同学误认为来自新闻系或者中文系，将来可以轻松地到报社、电视台等媒体工作。彭钢当然也想过就业问题，因为自己是农村户口，他想着务实为先，按部就班进入企业上班，先解决眼前的户口与住宿问题。

对这段工作经历，他如此回忆：“20年前，我觉得自己算个富人。当年30岁不到，就职外国大投行。学校毕业才几年，在浦东世纪公园边上买个房子，每天西装笔挺领带鲜亮，楼下

有公司的小车接去上班。左邻右舍，眼里全是艳羨。”

物质世界的满足让他不断反思自己是不是一个富人，尤其是看到自己从小生活的黄路镇不断落魄，这种强烈的对比更是激发了他的反思——于是在1998年，28岁那一年，史地文、上海社会科学院教授朱长超和当地乡亲们在黄路老街17号共同开创了友道图书室，在这一刻，他因为分享，感受到自己是一个富有的人。

1999年史地文前往哈佛商学院进修，去了美国，读了名校，进了更大的公司，开了更贵的车子，周末在纽约郊区打高尔夫。回城时候，曼哈顿的高楼天际线，在暮色中闪亮起来。同车的球友说：“兄弟，Life is good！”在外求学工作的这一段时间，他亲历了“9·11”事件，在各大公司任职，自驾环游美国，结交了来自全世界的学生、同事……在知识上的富有和在物质上的富足让他感受到一种惬意——享受因自己奋斗而带来的成就。

然而，在这段时间，他也不断地反思，不断地积累，尤其是目睹了“9·11”事件后，史地文感慨说：“个人命运无法抗拒时代，又受偶然性左右，总是奔向不可知的未来。”

你算个富人吗？

随着眼界的不断提升，史地文又一次反思自己究竟是否富有：“中国的声音，不再只是母亲电话里的家长里短、婚丧嫁娶，还有了IPO的钟声。我回过神来，也许，我还不算富人？”

他决定回国，父母垂垂老矣，需要照顾，为什么不回国呢？而且，回国创业，同样也有IPO的机会。除了对家庭的照顾和事业的追求，他

似乎感受到些许不一样的东西，只是仍然有些捉摸不清。因此回国后，他将目标始终锚定在创业上。“有这样的想法，我就这样开始做了，真的拿到投资款，组建起创业团队。”

在彼时经济尚未腾飞的中国，创业路途充满艰辛。在创业的道路上史地文不断尝试，不断反思，不免有些唏嘘感慨：“创业的动力来源于兴趣和想要证明自己的念头，但创业的过程和幸福感没有必然的联系，反而是个充满压力和挑战的过程，同时家人也会承受很大的痛苦，因此选择这条道路时要做好心理准备，谨慎为之。”

创业能让人快速成长，尤其是在接触到更优秀的群体，体察了更深刻的感悟后，精神层次上能够迅速提升。在一次与著名企业家、新加坡首富陶欣伯先生的交流中，他收到了一份在教育基金会当理事做公益的邀请，他感慨：“不是因为我是富人，而是因为我是种田出身。不拿薪水，但是有个特权，就是常常跟老先生吃饭讨论，看到真的富人怎样生活。”

常人看来，物质的富足能

史地文又一次反思自己究竟是否富有，
随着眼界的不断提升，



史地文在公益活动中与喀什乡村教师在一起

让一位富豪有条件享受最顶级、奢华的一切。但反观陶欣伯先生，衣，不讲名牌；食，都是他小时候喜欢的家常淮扬菜；住，小小房子，很家居；行，没有私人飞机游艇，只飞民航；玩，准时作息，准时看报纸电视新闻。他的乐趣，在每天做事，把毕生财富，送给需要的学生。一个真正经世济民的经济学人，他所追求的是自己的KPI？是值得炫耀的经历？是手上拥有的财富吗？

在这么多年的实践与反思中，史地文给出了自己的答案：“人类这种动物，善意送东西给陌生人，给别人快乐，自会因此获得快乐。”一切又恍如回到了1998年共创友道图书室的时候，简单的黄路老街17号，自己送出了几千本藏书，父亲亲手打书橱，乡亲们自发送桌椅，朱长超教授免费提供场地。当图书室对外开放

的第一天，乡亲和孩子进入享受这个公共空间，让彭钢感受到真正的精神上的富足。

史地文回忆起刚回国与师母、同学吃饭时的小事，在饭局上他的师母询问门下学生为何回国，作为一个“中式学霸”，虽然他内心里有一些别样的情感和想法，但是刷题刷出来的好学生，总会认为凡事都应该有个标准答案：“我就是这样，把创业上市当做为什么回国的标准答案，用了很多年，大家都很接受这样合理的解释。”但经历了这么多年的创业经历，同时在不断反思自我行为和追求自我精神成长的过程中，他现在“堪堪能够说清自己当时的想法”：他放不下自己的家乡和亲人，就是想回来。

或许他在孩提时代并不喜欢南汇县，或许

也厌倦了7年五角场的生活，或许更渴望到世界各地走走转转，可面对无法优化和量化的选择，面对奋斗后的分享，到底什么才是真正的生活？“我们住的这个星球，孤独地围绕一个大火球，无休无止自转公转，我们像朝露像尘土一样的生命，不就是彼此之间，一点点记忆吗？”这样的想法一直在他心中激荡，当时只是朦胧有感而无法言说，仅仅是一直在身体力行地做着这些事情；现在的他终于有一些心得，在这么多年践行“分享”的道理中深化而明白。

“经世济民”，实际上就是去通过自己的努力，来达到让更多人受益的目的。这与追求商业价值并不冲突，因为善意可以传递，真爱可以共享。用爱去连接成功，比简单的计算和量化更能体现人性的良善。人与人之间的利益，绝不仅仅是金钱上的往来，如果只局限于追求商业目的的成功，那么人生或许会失去太多色彩。分享，就是往普天下去，“商业行为就是在不断地创造价值，这些价值有的是创新、有的是财富，但更弥足珍贵的是激发人的好的心性。”史地文大叔如此总结道。

“共产主义创业”

2018年夏天，二手闲置行业风口骤起，如史地文一样敏锐的从业者最先意识到商机。在抢占商机的同时，“人性”在分享经济中如何得到体现，这样的商业价值是大叔与团队成员最关注的：“二手经济或者‘租赁’式分享，仅仅是拓展了商品的边界，改变了物品本身的边际效应，要做，就得做一个共产主义的APP！”于是“享物说”应运而生，用积分小红花让交易变得容易，让东西物尽其用。史地文认为，物品转变为商品的同时，要增强幸福感，创造人性

在分享中的价值，让每个人都成为精神上的富有者。

也正是在那一刻，他突然明白了如何定义一个“富人”——绝不是金钱数字或财物的多寡。共享并不能仅关注或是局限于物质上的分享，不应该只是二手货，甚至不应该是买卖，更应该是赠予。在物品背后折射出来的美意和良善，是共享真正的内涵——给予别人的，才算个富人。

这段创业经历，第一次在行动上明确了史地文大叔背后的创业逻辑和商业价值。他如此写下自己的心声：“我从小在农村就是愤怒感很强的小孩，到了叛逆期更加如此，愤怒出诗人，我不擅长写诗歌，但是这让我有分享和反思的欲望。大学阶段学经济，对于改变贫困和社会的不公平不公正有强烈的渴望。做白领金领对我自己家庭的改善很显著，但是没有满足我最大的渴望。后来忍不住出来创业，是受这个驱使。创业过程当然被社会毒打，各种失败，各种挫折。还算好没有屈服，还在折腾，还在努力。在探索什么让我满足的时候，我很感恩能够有这么多的经历，遇到

如何定义一个“富人”——
绝不是金钱数字或财物的多寡。



史地文在公益活动中与新疆小朋友在一起

这么多的人，让我感受到分享的快乐。”人去做自己真正渴望做的事情，自然产生了许多幸福感。

带着这个朴素的理念，史地文大叔与团队真的做了个白送东西的共产主义软件出来，在微信上，一搜索“享物说”，就可发现这个小程序。他很好奇有没有人愿意使用，有没有人愿意赠送，事实在他的预期当中，不过也超出了他的想象：真的有很多人愿意送东西给完全陌生的人。他看到四川回乡大学生送爷爷养蜂收的蜂蜜，看到山西人送家里种的大枣子，山东人送自家的苹果，深圳双胞胎妈妈送孩子用过的名牌婴儿车，还有喵星人援助群体送流浪猫。他发现，原来有这么多人觉得自己富足，想把好东西分享给远处的人。他们在其中迸发出来分享与美意，正是“享物说”背后最简单也最朴素的商业价值。

在做“享物说”的同时，他还跟其他创始人一起捐资成立了“上海享物公益基金会”，成立

了独立的公益管理运营团队。这个团队以边远地区的小学作为服务对象，在几年之内，成功募集大量图书和善款，建立了1600多个学校图书室和1000多个班级图书角，还募集建设了不少运动场地。

共享、链接、创造

正是在“送物”这个事业的深耕，让史地文意识到除了物质产品的匮乏之外，“洞见”的交流可能更重要，而且，并非高明的成功人士分享才有价值，同频共振的社群圈子，彼此意见不合的冲击，都有可能极大改变人的观念和行。

于是从“分享经济”到“共享公益”再到“认知盈余”，彭钢逐步意识到中国社会里认知盈余的蓄水池越来越大，值得用科技的力量把它挖掘出来，让全社会共建共享。模式是邀请用户进入自己需要和喜欢的圈子，分享和吸收各自的洞见，在商业和个人爱好领域，都可以共享经济的模式共建和共享。

分享，就是在接受自己与世界后，不再区分“你”与“我”之间的差异。过去十多年来，彭钢每年都会组织30~60场餐会，基本每周一场，以此作为他组织的社群的主要活动。人与人的圈子，是最高效率的学习大本营，更能够高效率地分享最新的信息、知识和洞见，通过共享建立判断和信任的人际圈，也能快速集合资源共事，风险共担收益共享。

目前为止的600多场餐会，和普通的饭局不同，每次都“有主宾，有主题，有主持，准时开始也准时结束，全场轮流发言互相听见”，因此其渐渐成为校友们觉得最高效、最有收获的饭局。

共享的模式其实很简单，而且在风口过去后，主流投资公司对这类创业项目热情渐减，不过共享的内容可以很丰富。史地文和他的合伙人们很坚定，“共享”不是为了迎接风口，而是为了起到“链接、创造”的真正效用。同时，这件事也得到了校友和朋友们的支持，很快完成了团队招募和资金募集。

“入圈”APP做起来后，得到了很多复旦校友和哈佛校友的帮助，有一批校友经常在入圈的线上线下活动中分享。“这样的分享圈，使得在大学之外，打造了一个终身学习的虚拟大学，我常常为此窃喜。”史地文大叔笑道。

依靠着分享的逻辑和经世济民的理念，他更坦然地面对竞争，也更淡然地面对内卷——这个困扰着许多大学生的问题，他通过身边的分享给出了自己的洞见。

“我们每个人都是一个独一无二的品牌，作为一个品牌，你不可能也不需要做到样样都好，而是通过摸索，找到自己的定位和卖点，自己跟他人不同的长板，我们被社会和家庭最强烈需要的长板。至于短板，别人可以弥补我们，我在物质分享、精神分享、圈层分享中看到了许许多多的人，竞争是积极的，促使人进步的，竞争当中包含着合作，能够让人取长补短。站在更高的视角、更长的时间维度去观察自己的行为，去分析什么时候自己兴致最高，做什么的时候自己有心得体验，那件事情或者行动往往就是自己很容易脱颖而出的工作。”

史地文大叔认识一位从事广告业近30年的朋友，对他而言这份工作并不开心，也不成功。疫情期间，他捡起来自己5岁开始学习却放弃良久的绘画。三年时间，他画成了很出名的画家，展览得奖不断。“一个人做自己不喜欢的

事情，事倍功半；做自己喜欢的事情，事半功倍。”史地文评述内卷实际上就是把自己局限在所谓的固定赛道，并且不再抬头仰望星空，“人生很奇妙，当你反思并且分享的时候，你的人生会很细腻、很悠长、很宽阔；当你把自己局限在一条赛道，身边的所有人都是你的竞争对手，你就会局促、自抑、内卷。不要用简单的、短暂的实践去衡量自我，不要用peer pressure压榨自我，用分享和合作的眼光看待周围，才会在属于你的成功道路上越走越远。”

史地文大叔记忆中黄路中学的操场边，有个高高的攀爬架。做完值日出来，学校里空空的。坐在上面，夕阳西下，可以看到围墙外的田野、远处的农舍。十几岁的少年人，想着远方会有什么人，有什么事，会有什么东西等着自己。他没有想过有一天，会有快递员，从很远的地方，把陌生人赠送的东西，送到手上。无穷的远方、无数的人们，都和我有关——在“你”“我”“他”的连接中，这位校友大叔，就这样成了一位自得其乐的分享者和邀请者。

就这样成了一位自得其乐的分享者和邀请者。
在「你」「我」「他」的连接中，
这位校友大叔，



王雪松： 做一个有温度的普通人

文 | 温瑞琪

王雪松，复旦大学世界经济系国际金融专业1989级校友，毕业入职第一站进入中国银行；先后辗转三座城，历经三家金融机构，现任杭州银行上海分行风险管理部总经理。

机缘巧合下走上金融的道路，在银行业工作三十余载，复旦所赋予的开放品质和包容精神始终与王雪松相伴。心怀感恩地行走在人生路上，她保持平和的心态，无惧生活中的不确定，做一个“有温度的普通人”。

不曾设想之道路

谈及与复旦的结缘，王雪松坦诚地表示，自己在中学时代从未预料到将来会报考进入世界经济系，那时候的她对物理学科目抱有更浓厚的兴趣，“其实第一次填高考志愿时，我的选择是物理学。”

1989年比较特殊，那一年大学减招，在高考结束后重新填报了志愿，王雪松在父母的要求下选择了离家更近的复旦大学。

“高三的班主任强烈推荐我报考世界经济系，当时就是冲着录取分数高、专业热门去



——
顺应时代发展的趋势，
踏入这片领域后，
王雪松就再也没有离开过。
——

的。”世界经济专业在1988年被国家教委定为全国首批重点学科，并开始吸纳更多的理科生。她接受了老师的建议，最终在第二次填写志愿时改变了自己的选择，决定来到上海，来到复旦，开启了在世界经济系国际金融专业的学生生涯。

顺应时代发展的趋势，踏入这片领域后，王雪松就再也没有离开过。对她而言，本科阶段的学习像是打开了一扇窗，让她能够向外探索发现更精彩的世界，又或者可以说是赛事前的热身活动，为她打下了前行的基础。

在校期间修读过的《投资学》《货币银行学》等课程，至今令王雪松记忆犹新，也对她后来的工作乃至个人的投资都产生了持续不断的积极影响。大学四年，她常会苦恼如何在熬夜后的第一堂课上保持清醒，懵懵懂懂地不知如何打算未来。而诸如《政治经济学》《统计学》等课程，曾经的她或许尚觉得枯燥乏味，步入工作岗位却深感“没有好好学，有点遗憾”。到工作中重温课业，她才发现：“原来以前课堂



上的内容无论是对于职业还是人生发展都有颇多助益。”

合唱班、射击队等学校的学生社团，丰富了王雪松大学四年的课余时间。历史悠久的相辉堂、数学系的“小白宫”、曦园的夜色、学院图书室嘎吱作响的地板、本部学生食堂前贴满海报的公告栏、座无虚席的三教和地下视听教室、清晨手里捧着生煎食品袋、匆匆忙忙赶往教室没睡醒的面孔……一幕又一幕，仿佛放映老电影一般构成了她关于这所校园记忆里的每帧画面。

回望在复旦经院的四年时光，在王雪松看来，最难能可贵的是自己从中收获了一种自由、放松、发散的思考方式。她眼里的上海是一个“有温度的陌生人社会”。而复旦正契合了上海的城市精神，兼容并蓄，教会她在工作开始铭记要保持开放和包容的心态。

除此之外，更宝贵的收获是认识了一群优

秀的老师和同学。据王雪松所说，他们那时的师资力量配备非常强大，既有一批学贯中西的老教授，也有本校培养出的年轻老师。欧阳向军是王雪松入学时国金班的第一任辅导员；金融学教授、博士生导师刘红忠也在当时作为青年教师担任过国金班的继任班主任，并为大家开设《投资学》的课程。“只要遇到困难，老师都会尽全力帮助我们去解决。”回忆起来，王雪松的话里行间仍充满了对经院老师们的感激。

8926走出了学术卓绝的教授，走出了优秀的经济学家，走出了实战经验丰富的企业创始人，走出了活跃于各岗位的金融人、企业家。王雪松表示，无论是过往还是现在，她持续从他们身上感受到新动能、丰富新认知，8926的同学一直都是她的正能量圈。而同寝室四年收获的深厚友情更是她最宝贵的一笔财富。

在复旦朝夕相处的日子里，同学们结下了



亲密而深厚的友谊。身处异乡的同学会被上海本地同学邀请，三五成群“蜂拥”前往他们家中过节，受到同学的父母热情招待，深深地体会到一种来自家庭的温情和长辈的关怀。这份同窗的感情就这么延续了下来，直到现在，1989级的师生们仍然保持着定期的联系，每逢五和逢十的周年，大家都会抽时间再次聚首，与昔日的师长、老友聊聊彼此的近况，谈笑之间仿佛又回到了当初的青葱岁月。

8926的同学们还一起在经济学院门前栽下了一棵樱花树，“回学校的时候，我们都会去看一眼我们这棵同心树。”王雪松笑着说。

在银行业的三十余载

离开复旦，王雪松辗转了三座城市，历经

了三家不同的单位，在银行业耕耘了三十多年。毕业后第一站，她就职于中国银行南通分行。“走出校门那会儿并没有什么特别明确的职业规划，主要是出于对南通这座城市的选择——离家近，还能和一群朋友待在一起。”

在王雪松的描述里，南通风光秀丽、静谧宜居，濠河环抱古城，文峰塔沿河种满了杨柳，柔顺的柳枝随风飘拂，旖旎多姿。城南濠河上一座短短的小桥，却命名为“长桥”。城里一条窄窄的老街，却被唤作“南大街”。城中心的钟楼与“狼山”遥遥相望，粉墙黛瓦，娉娉袅袅的暮霭之中，尽显诗人笔下“天街小雨润如酥”的江南意境。

刚步入社会工作时，王雪松感受到了一定压力，“每天需要完成很多琐碎的小事，所谓

‘理想美好现实骨感’，再高远的目标都要着眼当下。”她在中国银行南通分行多个岗位轮换，随后又调岗去了南京。2008年，她和丈夫决定举家搬回上海，并离开了工作十五年的中国银行。

“我在中国银行工作了十五年，要离开这家单位，首先感情上是很舍不得的。”王雪松表示，因为面临着未来的不确定性，无论是换城市还是换工作，都不是一个轻松的决定。但重新回到上海、来到新的银行，接触到不同的市场环境、不同的企业文化和不同的客户群体，她庆幸自己做出了这样的决定。“身处上海这个金融中心，终于在毕业二十年后看到了自贸试验区的揭牌，亲眼看见了本科毕业论文中的一些外汇政策展望一点点实现。”

2016年，她在机缘巧合下来到了职业生涯的第三站——杭州银行上海分行。“当时和面试官聊了一个小时，我们聊了对竞争对手的看法、对上海市场的观点，发现有很多相仿的理念，于是就就这么决定来了。”

到杭州银行后，她负责中后台的风险管理。在王雪松看

来，做市场营销靠的是银行影响力、当事人自身人脉和营销方法；而风险管理则需要管理的系统思维和专业技能。对她而言，以往工作积累的前线经验可以使自己在后台管理中更有针对性，“虽然工作条线差异大，但是前台的工作经营提供了风险管理的基础，银行的工作都是相通的，底层逻辑一致。”

不同的领域、不同的条线、不同的岗位要求具备不同的能力。但王雪松认为要做一名合格的银行人，首要的是坚持职业操守，“这是底色”。而葆有持续学习的能力则是重中之重，要随着监管制度、金融科技等方方面面的发展不断更新自身的知识体系，随着时代潮流的方向成长。

三十多年的银行业工作经历里，王雪松负责过许多项目，为许多客户提供过服务。在和形形色色的人打交道的过程中，她始终保留着复旦赋予的开放和包容的特色：“不去强求别人改变，尊重个体差异性。”

曾经在营销条线时，她花了整整四年的时间、从零起步跟踪过一个潜在的跨国客户，突破

王雪松认为要做一名合格的银行人，首要的是坚持职业操守。



语言和时差的障碍，最终携手海内外分行，接力为其完成了整体的金融服务方案。漫长的四年里，王雪松坚持每周推进，并将项目的进展记录在工作周志里，“从来没有一刻想过放弃”。

由于过程中经历了管理层的变动，甚至有领导提出要中止这项工作，王雪松得知后提交了项目历年积累下来的工作周志，并向领导陈述了目标方向；后者从头到尾看完日志以后，最终改变了自己的观点，给予了他们更大的支持来推动这项工作开展。

“这是一件长期主义的工作，短期内很难看到成果和效益。”即使方案真正落地时，王雪松已经离开了原来的岗位，但她仍然从项目参与中汲取了大量的新知识，收获了坚持长期主义带来的成就感。

尽管身处不同的单位，王雪松与曾经的项目组、曾经的老同事依旧保持着交流，相互扶



——
在王雪松眼中，
自己的每一次进步都不仅是靠个人努力。
——

持、相互帮助，发展出了良好的互利合作关系，实现一同成长、彼此成就。所谓“聚是一团火，散是满天星”，工作中结识的每一位同事、每一位伙伴、每一段人与人的关系，都是缘分所在，都值得她珍惜。

在王雪松眼中，自己的每一次进步都不仅是靠个人努力，在遭遇职业发展的瓶颈期时，她也需要寻求外部的帮助，在完善和充实自我的过程中，耐心等待从量变到质变的飞跃，等待突破的机缘出现，“岁月很长，不必着急。”她这样说。

当然不是简单的等待，“有机会的时候，还是得去争取，永远不要放弃展示自己的能力。”王雪松补充道，“或许不会一次成功，但是只要争取过，给别人留下积极的印象，那么可能下个舞台就属于你。”

人生无惧，勇敢向前

家庭与事业两者之间，其实很难真正实现平衡。“总有一方需要有所取舍，只是多少而已。”王雪松感慨。她所遇见的优秀职场女性不胜枚举，但：“每位女性有不一样的追求，擅长的领域也各不相同，有人更在意工作，有人更注重家庭，所以不必太过纠结，这件事本身并没有标准答案。关键是要知道自己最想要的是什么，随自己的心意决定便好。”

对王雪松个人而言，随着工作岗位和内容的变化，她的生活重心逐渐从事业转向了家庭



之中。提到对子女的教育，她更多地会尝试进行性格上的引导，为他们提供大方向的建议，在她看来：“如果父母能够平和一点、放松一点，孩子的情绪就会更加稳定，焦虑也更少一点。”

在闲暇时候，王雪松调侃她是：“唯美食不可辜负。”她喜欢静下心来亲手烹饪一顿大餐，无论是中式菜肴还是西式烘焙，让自己和家人的口腹之欲得到满足。此外，王雪松将从学生时代起养成的阅读爱好坚持至今，看的书很杂，一方面是在工作中会接触各行各业的客户，需要对各个领域的东西都有所了解；另一方面，她本身就对未知的新鲜事物充满了好奇。

或许是年龄和阅历的沉淀，王雪松愈发领悟了知足常乐和感恩万物的道理，正如她推荐的书《次第花开》所描述的那样，生老病死、悲欢离合，种种经历，无一不在启发人们觉悟。她也非常愿意和青年学子们交流，分享自己的职场故事、心路历程以及在这当中所总结的人生

经验。对于复旦的学弟学妹，从做人、做学问与做事三方面给出了建议：

做人上，“助人者助己”，要永远怀有一颗善良的心，不吝于帮助他人，他人也会反馈给自己以正能量，循环往复、相辅相成，进而从中收获快乐和前行的力量；做学问上，始终要铭记独立思考，根据自己的精力和规划选择或宽或专地钻研，不必一味求全；做事上，既要保持大局观，又能做小事情。“工作中所有遥远的规划都是要靠一桩一件的小事去实现。”因此既要看天、有明晰行进的方向；又要踏地、走好脚下的道路。

王雪松分享了一张奋游向上“无惧”的锦鲤图像。这也是她本人秉持的人生态度和观点：做任何事情都不要畏惧，只管阔步向前。杨绛先生曾说，人生就是一场体验，请务必尽兴。对于不确定的未来，更要勇敢面对，“往前走就好了，没有关系。失败了，大不了重新来过。”

袁凌梓： 不断破圈，传递能量

文 | 马雪迎

袁凌梓，复旦大学经济学院校友，复旦大学经济学学士、中欧国际工商学院EMBA学位；曾任韦莱韬悦 (Willis Towers Watson) 大中华区总裁、字节跳动首席幕僚官 (CHO)、飞书副总裁；现任元组织咨询 (Meta Org) CEO、葡萄牙商业银行全球独立董事。



袁凌梓参加大学入学30周年活动

“突破舒适圈有时是个很自然的过程，我的角色在不断变化，但归根结底我一直在做我自己。”

从乖巧沉默的“小镇做题家”到独当一面

的学生干部，从行政老师到咨询顾问到公司总裁再到创立品牌，从校园到职场，袁凌梓一直在不断跳出舒适圈，寻找自己的新角色，寻找内心的满足和认可。



大学军训合影

而千帆过尽，这位已然杰出的职场管理者又驶出自己的航道，把自己的力量传递给更多人、更多组织。

燃情岁月，在复旦实现觉醒

1994年，复旦大学理科图书馆，一个小小的房间里挤满了同学，房间靠墙的正中间是一台小小的电视机，昏暗灯光下，电视机里正放映着原版电影《燃情岁月》。主题曲《The Ludlows》充斥在整个房间中，洞箫的音色古老萧

袁凌梓一直在不断跳出舒适圈，从校园到职场，寻找自己的新角色。

瑟，令在场同学落泪。

谈起在复旦大学的求学经历，这是袁凌梓一直清晰记得的画面。“只有到了复旦之后，我才第一次接触到这些原版片、原版音乐，这是一个觉醒的过程，第一次去了解外部世界的过程。”袁凌梓这样说。

事实上，袁凌梓的大学生活本就是一段“燃情岁月”，在这段岁月中，她形容自己“从懵懂走向觉醒”。

初入大学的袁凌梓只有十六岁，是班里年龄最小的学生，彼时，她对大学生生活和未来规划一无所知。之所以选择经济学专业，是因为90年代初改革开放掀起“金融热”，“贸易”“经济”“金融”等学科成为了热门选择。袁凌梓的高考成绩很优秀，报志愿时没有考虑

太多，便选择了经济学专业，“其实没有考虑太多，也没人给我指点，算是时代浪潮推动下的选择吧”。

回忆大学的前两年，袁凌梓用“小镇做题家”形容当时的自己。年龄尚小加上初到陌生的城市，她对一切都感到迷茫，在班里的大部分时间，她乖巧又沉默。

但蜕变很快发生了。

1993年，首届国际大专辩论会即将在新加坡举行的消息传来。复旦大学选拔赛在3108教室里举行，选拔比赛持续了多轮，每一轮都座无虚席。当时本科二年级的袁凌梓便是观众中的一个。赛场上，辩手们的唇枪舌剑给了袁凌梓启发，“辩论带给我思辨的启发，现在想来，这是对我有很大影响的事。”

随后的本科三年级开学，袁凌梓突然觉得如果本科生活就这样默默无闻地过去会很遗憾。“我说不清为什么遗憾，但就是觉得大学生活太空白了”，这个突然的想法驱使袁凌梓报名参加了班级的竞选，最终成为了班委。从

此，腼腆害羞、鲜少社交的小姑娘成为了组织班级活动、举办交际舞会的学生干部。90年代初的交际舞会在大学尚不算普及，袁凌梓找老师审批、请老乡帮忙、动员同学参加，当舞曲响起的一瞬间，她格外激动。

“这段经历给了我很多锻炼，也让我开始自信起来，我想竞选成功和之后的工作是促成我大学阶段觉醒的一个重要契机，也是对我之后影响深远的一件事。”袁凌梓这样说。

不断破圈，从“nothing to lose”到“anything can be”

“第一次跳出舒适圈，就是离开学校。”

本科毕业的袁凌梓留在了高校，成为了一名助教。熟悉的校园环境、平和的工作节奏、稳定的工资收入，这是一份在家人和朋友看起来都“再合适不过”的工作。但袁凌梓并不满足，“我最朴素的想法就是这份工作和我的经济学专业关联较小，我想更好地利用复旦大学经济学院教给我的专业知识”。

于是，袁凌梓开始了自己

袁凌梓用「小镇做题家」形容当时的自己。

回忆大学的前两年，



袁凌梓参加大学入学30年同学会合影



2017年，韦莱韬悦中国20周年活动现场的袁凌梓

的第一次“跳出舒适圈”。

离开校园的袁凌梓进入了安达信企业咨询公司，开启了与以往完全不同的生活。初到安达信的袁凌梓连电脑都不会用，就被丢进了全英文的IT项目中。当时的袁凌梓每天学习说明书到深夜，在第二天早晨“装作信手拈来”地和客户沟通。回忆当时，袁凌梓时常在梦中惊醒。

但压力也带来了高速的成长。“读书时复且就训练我们的思辨能力和沟通能力，我们的同学其实沟通能力都很棒，所以经过学习，我很快就度过了这种挑战和危机时期。”袁凌梓这样说。

新工作开始步入正轨，但袁凌梓并不满足，第二次“破圈”随即到来。

2000年，袁凌梓加入韦莱韬悦人力资源

管理咨询公司担任咨询顾问，后续快速升任至咨询总监，彼时她已经成为公司的“顶梁柱”，但长期的高工作强度和快工作节奏让袁凌梓产生思考：“我开始想我要保持这么高的工作节奏，一直过这样的生活吗？”袁凌梓开始有了再从职场重返校园的念头。

一开始，袁凌梓并未下定决心，直到生了一场病后，她开始确定自己的想法。坐在病房里，看着四周的白色，袁凌梓想，“生命如此短暂，我应当尽一切努力去享受生活”。

走出病房后，袁凌梓买了很多书，列了一个详尽的旅行计划，随后她开始认真思考重返校园修读MBA的事。

当时恰逢中欧国际工商学院EMBA学位申请截止的前一周。刚刚做完手术的袁凌梓连笔都握不住，就开始坐在书桌前手写申请材

料，又连着参加各种考试，最终卡在时间节点前完成申请。“我当时想，生命太短暂了，我得把自己想到的要做的事情都第一时间做掉。”袁凌梓感慨道。

中欧国际工商学院EMBA的学习时长是两年半，两年半中每周从周五到周一连续上课四天。而与此同时，袁凌梓并未放下工作，她同时担任了公司上海分公司的总经理。

袁凌梓在韦莱韬悦工作了20年，一直做到大中华区总裁。2020年9月，在公司和个人发展都一片大好的情况下，袁凌梓做出了一个让人惊讶的决定，离开韦莱韬悦，加入字节跳动。

总结自己前两次走出舒适圈，袁凌梓说那是“nothing to lose”，而这一次破圈则是“anything can be”。

互联网公司自己独特的文化，大家互相不叫“同事”，而叫“同学”。进入字节跳动，身边的“同学”很多都比袁凌梓小20岁左右，他们会质疑袁凌梓，追问每一个决定的原因，这与袁凌梓以往的工作环境完全不同。“我当时的感觉就是被丢进了一个没有航道的大海，我要用自己前半生积蓄的力量，拼命地游出自己的赛道。”



2018年，袁凌梓去印尼拜访“一带一路”企业高管和当地官员

袁凌梓为这家高速成长的互联网企业进行组织管理的分享和改进建议，给高管们讲如何运用互联网思维助力企业管理。许多“同学”对袁凌梓印象深刻。每一次进行教学，袁凌梓脸上都带着笑容，这样的笑容也传递给他们信息。

然而，“游出自己的赛道”的袁凌梓却又一次主动跳出了这个“赛道”。2022年11月，袁凌梓离开字节跳动，随后成立了自己的独立咨询品牌——Meta Org咨询。“元组织”的意思，从源头和根本为业务创造可以无限延伸的组织能力。“我觉得在未来中国的市场，通过建立企业的组织能力实现长期可持续发展很重要，通过‘创新’和‘协同’能力的打造能够成就真正的有竞争力的中国企业。目前Meta Org已经服务了几十家客户，包括全球知名企业在中国的分支机构，以及高速成长的本土高科技企业及创业企业。”袁凌梓这样解释。

没有平衡，只有取舍

“没有平衡，只有取舍。”

从校园到职场，袁凌梓不断突破舒适圈，进行高速的

「没有平衡，只有取舍。」



2022年，袁凌梓在得到讲课

自我学习和成长。而问及在如此快的工作节奏下，她如何平衡工作与生活，袁凌梓给出了坦诚的回答。

袁凌梓的选择是“取了工作，舍了生活”。她的生活方式很简单，“我只需要满足我最基本的需求，比如睡眠。”

但生活中也有袁凌梓从未舍弃的部分。

她也是一位母亲。平时因为工作，袁凌梓经常出差，但每个周末，她都会尽力回家陪孩子，每年都会至少带孩子出去旅行一次。

她还为孩子记录了“成长日记”，从孩子出生到16岁，从未停止。孩子很小的时候，成长日记的内容多是关于孩子的日常趣事，而随着孩子的长大，日记中也多了很多关于教育的思考和感受。

第二件事则是阅读和写作。袁凌梓喜欢买

书，在家里，从书桌到沙发再到阳台，全都堆满了袁凌梓买来的书，她的工作台也随时会放着两到三本书。只要一有闲暇的碎片时间，袁凌梓就会随手抓起一本书，进行翻阅。

写作同样利用碎片时间来进行。袁凌梓经常出差，她会随身携带纸笔，利用在飞机上的时间记录孩子的成长日记。作为公司的管理者，她也会利用长途飞机的时间，对每一工作阶段的困惑、挑战和心得进行梳理，并写下来。

“我不是一个完美主义者”，在袁凌梓看来，想要诸事完美是奢望，人需要专注于自己喜欢和认可的事情，投入最大的力量，而其余方面做到“及格”即可。这种理念贯穿于她的工作和生活，并成为她时间和精力的分配的准则。“我喜欢我的工作，我很愿意在每一个项目上面投入最大的力量，做到最好，我就是喜欢



2018年，袁凌梓在女性领导力论坛演讲

这件事，因此自然要舍弃分配给其他部分的时间”。袁凌梓笑着说。

传递能量，为女性赋能

“没有女性领导力和男性领导力，只有有效的领导力和无效的领导。”袁凌梓一直这样强调。

在袁凌梓看来，性别不应成为职业道路上的绊脚石。她在采访中分享了对女性赋能的独特见解：“女性在职场中，并不是要特意突显性别，而是要用真本事说话。坚持做好一份工作，展现出优秀的领导力，才能在竞争中脱颖而出。”

事实上，袁凌梓也一直在努力用自己的经验和影响力为女性赋能。

每年的3月8日国际劳动妇女节，袁凌梓都

会以参加访谈、讲座、演讲等形式参与其中，希望用自己的经验帮助到更多女性。她曾在2020年国际劳动妇女节参加了1018LAB自媒体——一个致力于“以系统化视角和创新教育实践推动中国青少年成长为内心丰盈、积极行动的的全人”的访谈。

这场访谈中袁凌梓探讨了女性如何突破“自我设限”，利用自己的天赋和资源，在职业发展上走得更远。

“你要坚持自己的观点，对自己的判断力和专业能力有自信，不要轻易妥协。”在访谈中袁凌梓这样建议女孩们。

在接受界面新闻的访谈时，袁凌梓也提出“规则没有发生变化——你有贡献，你有价值，你就有发展。这个规则从来没有发生过改变。女性也不会因为在这个年代就成为另外一种状态”。最终，界面新闻把这篇报道的标题拟为《身为女性，别轻易妥协》。

这类访谈和讲座是袁凌梓时常参与的，她希望通过这样的方式，去传递她关于女性影响力的观点，帮助到更多女孩。

与此同时，她也在通过自

性别不应成为职业道路上的绊脚石。
在袁凌梓看来，



袁凌梓参加世界女性艺术节

己的行为和做事方式尽可能帮助身边年轻的女孩，产生具体的影响。

袁凌梓的手机微信好友里有很多“不算熟悉”的人——每一次参加校招，都会有即将步入职场的学生来向她请教问题，申请加微信，袁凌梓向来来者不拒。在日常的工作，无论是客户还是员工，遇到职业发展或是生涯规划的问题，也喜欢向袁凌梓寻求建议，袁凌梓都细致解答。

作为复旦大学管理学院CDO企业导师，袁凌梓时常会出现在管理学院的门口。而每一次都会有许多路过的女孩冲袁凌梓点头微笑或是挥手致意。起初，袁凌梓感到奇怪，直到有一次，一个女孩跑来和她打招呼，告诉她自

己曾经听过袁凌梓的讲座，并且加了微信向袁凌梓提出问题，得到了耐心的解答。袁凌梓这才意识到，原来之前那些朝她笑的女孩，都是曾经获得她的指导和帮助的女孩。

“我很期待能够影响一个又一个有缘遇见的企业家和职场人，让大家能够有正确的职业观，进而影响一点点人生观，我在做的是这种相对务实的事。”

从校园时代到步入职场，袁凌梓一直在高速奔跑，而现在她慢下来，期待着将自己的力量传递给更多人。“我想我不应该一直夜以继日地奔跑，我应该整理一下自己的前半生的所有的东西，用黏合在我身上的知识经验和智慧帮到更多的人和组织。”袁凌梓这样说。🌱

王晓虎： 秉持纯粹之心探索心之所向

文 | 杨蕾



王晓虎，复旦大学经济学院副教授，博士生导师。2012年毕业于新加坡管理大学，获经济学博士学位。曾先后在新加坡管理大学沈基金融经济研究院和香港中文大学经济系工作。2020年加入复旦大学。主要研究方向为金融计量学和实证资产定价。多项研究成果发表在国际权威学术期刊上。获得国家自然科学基金优秀青年基金（海外），上海市曙光学者、浦江学者等项目支持。担任China&World Economy副主编。

—
 “自由而无用”，
 其具体的精神内涵
 在王晓虎身上体现得非常明显。
 —

自由是复旦的底色

在复旦流传甚广的一则民间校训是“自由而无用”，其具体的精神内涵在王晓虎身上体现得非常明显。

2020年8月，他从香港中文大学经济系来到复旦大学经济学院工作。三年时光倏忽而过，提及在这里教学和生活的感受，他频繁提到的词汇是“自由”。

“自由”并非散漫。身为师长，首要完成的是教学的任务。这一学期，他分别给经济学院本科生、专硕研究生和EMBA研究生开授了不同的经济学类课程，工作量并不少。但得益于之前在香港工作的经验，王晓虎来到复旦之后对教学工作的安排也很快就适应了，因此并不觉得繁重和辛苦，反而很快乐和踏实。

“复旦大学经济学院有一个很好的优势，就是给了我们足够的自由去选择做我喜欢的课题。”除了师长的身份，王晓虎始终有着一种学者的使命感，力图在科研上做出有价值的贡献，因此“希望能有自由做一些自己感兴趣、认为有价值的课题”。而复旦经济学院整体的氛围也正是王晓虎所希望和追求的，即学院愿意支持老师和学生们去选择研究自己感兴趣的课题。从长远来看，这对于整个经济学的学术研究都是大有裨益的。

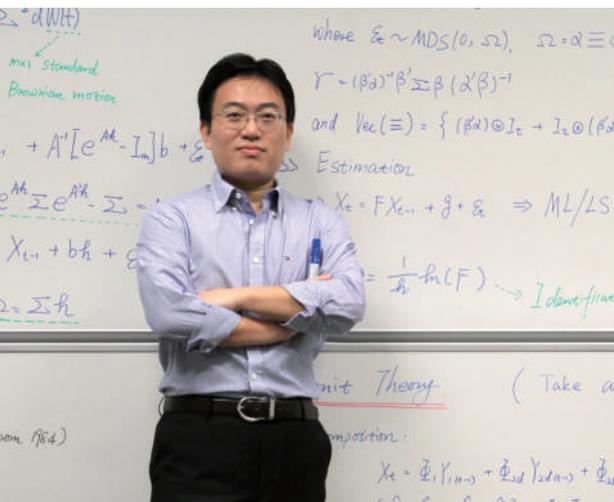
王晓虎也希望自己的学生有更多的时间去自由地享受青春、感受生活，而不是一味地在

带有功利性的学习和生活中劳其筋骨。复旦经济学院有很多学习刻苦的同学，除了会与王晓虎探讨学术，还会问一些与实际相关的问题。他在给同学写推荐信时，发现一些对自己要求更高的同学还会自主选修很多别的课程。对此，王晓虎在为学生们欣慰和骄傲的同时，也会存在一丝对同学们的体贴和关怀，他认为青春不只是去学习专业课本里的知识，也要留出时间去感受校园生活，因为生活往往会赋予人对知识理论最原始的理解力。

感受生活是大学学习的重要部分。这也是为什么王晓虎在2023年9月的新生学术报告周上以“大数据与行为金融”为主题为经济学院的新生们做主题宣讲。他以“学生骑电动车会不会戴头盔”这样的日常生活的小事举例，启发同学们思考人类在什么情况下会因为受到心理因素的影响而做出非理性行为，非理性行为如何影响金融市场的运行效率，从而让新生最直观地感受到经济学是什么、在研究什么，如何将日常生活的感受提炼成经济学的思想，为新生打开一扇经济学思维的大门。

大学里要多看“无用”的书

回忆起2002年在武汉大学读本科和2006年在厦门大学读研的求学阶段，王晓虎说：“当时的网络信息没有现在这么发达。”因此，他对于当下信息爆炸的社会现象持谨慎态度，认为信息的高度便捷对当下的年轻人来说是一把“双刃剑”。一方面方便大家搜寻到大量的信息，而另一方面要求年轻人有信息甄别的能力，而当这种能力没有培养起来的时候，年轻人太早地就看到社会复杂、生活压力的一面，而有时候得到的信息又是片面的，这在某种程



王晓虎在课堂上

度上加剧了大家的心理压力。

经济学虽然研究的大多是实际问题，但王晓虎认为学习并不应该功利地只学对绩点和工作“有用的知识”，也要重视所谓“无用”的东西，强调文学素养对于人生的作用。“经济学院的学生也需要文化的熏陶，要看一些‘没用’的书。这样才能完善学生的认知体系，知道什么是善、什么是恶、什么是美，什么对人生是重要的，什么不必过度放在心上，这些内容是不论理科生还是文科生都需要去学的东西。”他以小说和电影举例，认为人的一生是有限的，但是通过阅读小说和看电影，人们可以去体验没有经历过的事情，领略没有见过的风光，感悟别人的人生。人生就是经历与感悟。所以阅读小说和看电影可以增加每个人的人生长度。

“如果只有有用的东西，那什么是无用呢？你现在觉得无用的东西，其实并不一定都是无用的。大学不只是让学生们学习专业的知识，而是培养他们终身自我学习的能力。”这也是王晓

虎对于大学这座“象牙塔”和社会的分界线的认知，他鼓励大学生们保持对于求知的纯粹和热情态度，做博闻广识的人，把眼光放长远，培养自身未来的发展潜能。在充满不确定性的时代，随着产业升级，未来信息知识的迭代更新速度只会越来越快，因此，大学最根本的任务是启发学生对知识的兴趣与渴望，培养学生自我学习和进步的能力。只有这样，学生才能不断适应日新月异的变化，以不变应万变。

基于如此纯粹的学习理念，王晓虎也希望同学们保持一份从容之心，去探索兴趣所在，并将其发展成未来的职业甚至是志业。回顾自己的成长经历的学术历程，王晓虎坦言自己也曾和当下的年轻人一样经历过迷茫的探索期。初中、高中阶段，他的成绩并不算拔尖，但他很早就发现自己喜欢研究一些“偏题怪题”，即使这些题目高考不会大范围考察，但他非常享受把难题一步步按照逻辑解出来的过程。后来，从本科到厦大读研，发现自己对计量经济学感兴趣，靠着求知的热情和兴趣的驱动，他决定去新加坡攻读博士学位，确定了走学术的道路。所以，他希望大家在学校时能充分学习知识，把心沉下去认真研究学问、探索感兴趣的事，切莫因急功近利，将时间全部花费在过多不必要的实习上，要把握好当下的校园时光。

教学相长

在日常的教学工作中，王晓虎鼓励学生们提问题。复旦的课堂氛围也非常自由民主，“我的课堂是允许学生们随时打断去交流问题的”。不光在课上，学生也常常与王晓虎在课下继续探讨问题。王晓虎认为提问本身就是主动掌握知识的过程。当回答学生困惑的时候，他



王晓虎和Peter Philips教授

会力图通过一个学生可以接受的方式启发他们的思维，在答疑的过程中也让王晓虎本身对于知识的理解又上了一个新高度，这是让他同样在教学工作中感到有成就感的时刻。

更重要的是，他发现一些同学提出的问题角度非常新颖，有些是他没有想到过的，由此也启发了他对事物更全面的思考。因此，他说“不要小看学生”，王晓虎觉得这是一个教学相长的过程，要尊重学生鲜活的创造力，他们更不容易被条条框框的规则束缚，因此也会对事物保有本真的好奇心，而好奇心是提出好问题的起点。

在专业考试、学术研究以及生活中，他鼓

—
在日常的教学工作中，
王晓虎鼓励学生们提问题。
—

励年轻人不要害怕失败。“为什么不能失败呢？”一门课没考好导致GPA低了并不会产生多米诺骨牌效应，导致未来发展的连续失败。

人们有时候会放大失败的后果，从而过度害怕失败，让自己活在紧张和焦虑之中，做事畏首畏尾。面对未来，王晓虎把人生看作是马拉松，抱着“长期主义”的态度，短暂的失败不可怕，吸取经验、韬光养晦，不断努力，要对未来胸怀长远的、开阔的心胸和眼光。大学学习和生活应该引导学生对人生有正确的认识，既要有披荆斩棘的决心，指点江山的能力，也要有接受失败的勇气，豁达从容的心态。

“人生幸福的定义很大程度上取决于我们自己的认知。”王晓虎有一套很自洽的处世哲学，面对当下“内卷”盛行的社会，他觉得不需要每个人都拼命去爬向社会世俗标准下的金字塔顶尖。而这并不是说要放弃、躺平。因为成功的人生并不只有一种定义，“当你对成功

的定义不一样的时候，那么你会看到很多金字塔。你要去创造自己的金字塔。”

做学术要保持纯粹

正所谓“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”，王晓虎反复强调热情和兴趣在科研学习中的重要性。这与他在早期求学过程中受优秀前辈们的启发有关。当他回忆起自己的读博时光，他的博士生导师，耶鲁大学的Peter Philips教授就以学术研究为爱好，常常乐此不疲。“有一次Peter Philips教授生病了，我们发邮件问候他。他说自己不高兴，我问为什么，他回复说‘因为我躺在医院里不能做研究’。”这件小事给王晓虎留下了深刻印象。因此，他也希望同学们在进行职业选择时，将爱好与工作尽力结合在一起，不要盲从世俗的标准，而是勇敢做出符合自己内心的选择。他说：“当然，我想绝大部分人可能无法像我的导师这样幸运，但至少不要做出与兴趣完全逆反的选择。否则无论看起来多光鲜亮丽、有前景的工作，对你来说可能都是一种人生的折磨。”

王晓虎在培养博士生的时候，第一看重的是学生对于做学术的热情。他认为，博士首先要有对科研的纯粹态度，有主动意识和学术研究的目标。其次，相比于单一绩点、名校title等光环，王晓虎更关注的是学生过往的课程学习经历。因此，他并不建议同学们为了盲目追求高绩点，去只选择考试简单、给分高的课程，而是要从专业学习的角度出发，在大学学习中扎实锻炼好基本功，这将对今后的学术研究和职业发展都可能带来意想不到的收获。

除了学术兴趣和专业基础，王晓虎表示，在科研过程中保持积极主动是非常重要的。“什

在复旦经济学院教书育人的过程，
对王晓虎来说也是自我不断修行的过程。

么人适合读博士？就是我说一，他能做到三的人。”王晓虎解释说，因为科学研究是探索人类科学未知的领域，有的人会替人类文明向前迈一大步，更多人是在既往研究上往前走一小步。而往往只有“说一做到三”的人，才能在做研究中真正沉下心来，“要有工匠精神，不要这山望着那山高。今天什么专业火爆，别人又发了什么学术成果，不要去注意这些东西，而是要专注自己的研究，要能够因为搞懂了一个定理，想到了一个挖掘的方向而感到高兴。”

提到这里，他也特意说明，专注自己的研究并不是闭门造车，要保持和导师的沟通。因此，他提倡学生多提问、多探讨，为学生答疑解惑的同时，也实现了教学相长。王晓虎认为，复旦大学是综合性院校，为大家提供了多元交流的平台，学生们不光可以和自己专业的老师和同学们进行学问的探讨，也要注重与不同学科、不同专业的师生进行交流，不断打开视野。这一切，也正如复旦大学所主张的“博学而笃志，切问而近思”那样，王晓虎在日常生活中将自己的所思所学，身体力行于日常的教学实践当中。

历时三载，在复旦经济学院教书育人的过程，对王晓虎来说也是自我不断修行的过程，工作在以自由之风为底色的复旦校园，在教学和科研道路上坚守纯粹的信念，读“看似无用，实则大用”的书。在很长很长的一生里，勇敢试错、慢慢寻找到心之所向，在热爱的领域辛勤耕耘，本就是一种成功。

卓福民： “无界”的斜杠人生

文 | 卢洁



卓福民，复旦大学经济学硕士，源星资本创始人兼董事长，兼任中国证券投资基金业协会创业投资基金专业委员会委员，中国总会计师协会特邀副会长，上海市国际股权投资基金协会联席理事长，新沪商联合会轮值主席，上海市宁波商会执行会长，复旦大学经济学院和管理学院客座教授，高级经济师，特级管理会计师。他曾连续8年被列入福布斯中国最佳创业投资人榜单，连续3年获界面中国顶级风险投资人，登榜中国顶级风险投资人、中国风险投资年度大奖——中国影响力VC投资家TOP50等。他亦是金融和艺术领域的跨界翘楚，兼任俄罗斯联邦莫斯科国立苏里科夫美术学院荣誉教授，亚洲艺术品金融商学院全球理事，是一位颇负盛名的画家、摄影家。

头戴礼帽，身着深色中装，在个人展览《无界》上，卓福民侃侃而谈，神采奕奕地介绍自己的画作：“最后有两幅是完全没有形，完全纯抽象，这个可能是最近的几十年来我最大的一次突破。这个跟我们做创投一样，做创投就是要做创新。”

常人或许很难将艺术与创投联系起来，也很难将这位一身儒雅装扮的艺术家与驰骋风云四十余年的金融老兵联系在一起。在艺术领域，卓福民与艺术的特殊因缘，可以折射和解读中国这几十年波涛壮阔的时代画卷，他作画、摄影、开个人展览，在艺术道路上逐梦，更愿意成为艺术的铺路人，为中国的美育教育夯实底层资产；在金融领域，他是中国社会几十年风云跌宕的典型个案与时代缩影，曾经参与起草我国第一部证券交易所暂行规定，也曾经参与组织上实控股赴港上市，更是中国风险投资领域的弄潮儿。很多人喜欢用“斜杠”来区分身上的多重职业和身份，而“斜杠”用于描述卓福民再合适不过。

「斜杠」用于描述卓福民再合适不过。

进复旦：“读书没读够”

1993年，“文革”结束已经17年，改革开放走过15年，中国的货币化改革也已经悄然起步；这一年，全国经济体制改革工作会议召开，中国大地上资本与货币的气息愈加活泛，无数人开始跃跃欲试。

这一年，42岁的卓福民刚入复旦大学经济学院读研不久，这位“大龄”研究生被问及再次入学的原因为时，他如此回答：“总觉得读书读得不够，大学的氛围浸染得不够，老是觉得是个遗憾，读书的时候经历了‘文革’，人生一开始就被打乱了，但我还是一直想读书，刚恢复高考的时候在工作岗位上抽不开身，后来

幸运地脱产读了上海市第一个干部专修科，但总觉得书读得不够，就老想着继续读研，但那时候已经在一个关键岗位上工作了，工作一忙就再也没时间了，然而我并没有放弃，一直在不停地寻找机会，后来就边工作边读研了……”

短短的几句话，“读书没读够”这句话被卓福民重复了好几遍，“来复旦读研，可以说是一个偶然，因为那时候复旦经济学院刚好办一个研究生班，但也可以说是必然，因为我一直想读书。”

卓福民出生于1951年，在特殊的年代出生，也让他的人生境遇与中国跌宕起伏的社会发展紧紧联系在了一起。在岁月洗礼中，他的人生轨迹一次次发生变化，亦一次次“跨界”。

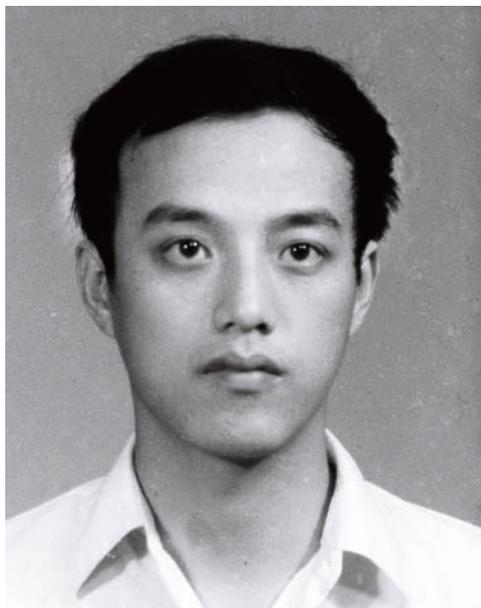
“那个时候我的一切都是‘组织安排’，完全不像现在的年轻人有自己选择的余

地。”1968年，17岁的卓福民未能上大学就进入了工厂当学徒，适逢传统制造业的成长期，有才干的年轻人很快冒了出来，卓福民25岁即被提拔，管理着几百人的工厂。

卓福民自小酷爱绘画，1975年，他进入上海市美术学校（现上海美术学院）参加美术创作班学习。当年，他还想要报考美院，不过，当时管理人才紧缺，他所在工厂的领导更希望他选择对管理工厂有直接帮助的专业，“我所有工作都是组织分配，即使有机会，章不盖你就不能走，在上海美校读书时想要考美院，单位不盖章，没办法报考。”如果领导同意在他报考美院的申请表上盖章，也许他又会是另一个人。

到了80年代，企业改革成为经济转型的重要一环，他被借调到上海机电局，参与改革方案设计。又因此被上海市政府相中，调到体改办。1987年至1995年，卓福民担任上海市经济体制改革委员会处长、主任助理。就在不断的“组织安排”中，他广泛接触了各行各业，同时对整个资本市场运作的规则、相应的法规、规章分外熟悉。之后的数年时间，他见证并参与了改革开放后企业股份制改革的一波浪潮：成为我国第一部“证券交易所暂行规定”的起草组成员、“上海市公司条例”的主要起草人、上海市现代企业制度实施方案的主要起草人……

也正是在这期间，1993年，总觉得“读书没读够”的卓福民成为复旦大学经济学院的硕士生。“一边工作一边读书，虽然辛苦我也读得不错。”卓福民讲起在复旦读研的“学生时代”，不无自豪地回忆道，“复旦的学风和老师让我印象深刻，老师都对我们非常好，我们也非常尊敬老师，当时我的导师伍柏麟正在研究



青年卓福民



证券交易所暂行规定起草组合影（第二排左三为卓福民）

企业集团，我就跟老师一起做课题，我的有关企业集团的相关篇章还编写进了老师的书里，这些在我的回忆里都是非常开心的事。”

当时这位复旦经济学院课堂上看书做题的学生，已经是一位上海市经济体制改革办公室的处长；还未通晓管理理论，就已经管理过工厂；甚至是一边准备毕业论文，一边领导大型国企在香港上市。

1995年，又一次“组织安排”打断了他在复旦的学业，卓福民被派遣赴香港，在上海实业集团有限公司（简称：上实）工作，担任上实控股董事总经理、CEO。上海实业集团有限公司是上海市政府于1981年在香港成立的窗口公司，现为上海市政府在海外最大的综合性企业集团。在香港，他负责将上实集团部分资产重组，并直接参与组织上实控股上市，仅仅用了8个月时间。

1997年，卓福民遇到了与香港回归一同被载入史册的亚洲金融危机。“1997年金融

风暴，上实的股价从60多块跌到9块钱，作为CEO，我内心的焦急难以言表。”经济形势风云变幻，上实虽遭遇风暴，但在卓福民的带领下，还是交出了一份不俗的答卷：他在担任上海实业控股有限公司的行政总裁和上海实业医药科技集团有限公司的董事长期间，参与组织了超过130亿港元的融资活动，规模在1亿美元以上的并购活动7次，投资了光明乳业、上海家化、东方商厦、联华超市、青春宝药业、中芯国际、上海延安路高架、南北高架、内环线高架等诸多优秀项目。

在领导上实控股上市后，卓福民挤出时间完成了硕士毕业论文，顺利获得了复旦大学经济学硕士学位，也弥补了“读书没读够”的遗憾。

在时代的滚滚巨轮中，卓福民在“组织安排”下虽无“选择的余地”，但依然是“干一行，精一行”，用奋斗与热忱融化一切，融入那个辗转腾挪的时代。在往后的人生里，他也在努力

弥补人生的每一个遗憾。

做创投：“抓住人生的选择机会”

2002年，卓福民做出了一个重要的选择：离开上实控股，组建并出任祥峰中国投资公司董事长兼CEO。这是一个颇有风险的转折，需要足够的勇气和魄力，而如今再讲起来，卓福民显得云淡风轻。

“从体制内跳到体制外，这是一个非常大的转折。在那时像我这种级别的人走出体制的很少很少，我可算是第一批吃螃蟹的人了。”那个时候，他作为国有平台负责人掌控了一大笔资产，主管了两家香港上市公司——上海实业控股有限公司和上实医药科技集团公司，这两家公司还控股了一大批著名的企业；在上市公司之外，他还担任着上海四季酒店业主公司的董事长，同时还是拥有崇明岛84平方公里土地的上实东滩开发公司的董事长。

离职，意味着自己“什么都没有了，都移交掉”，“去做一个从小做起、从零做起的风险投资，募、投、管、退，只身跳进茫茫市场经济的深海。”面对记者的疑问，卓福

民表示：“我对我的选择没有后悔过，我跟你们不一样，很多路可以选择，但我们那时候没有……唯一的自我选择的机会就是2002年这一次，从体制内出来，做创投，这已经够了，人生中给我一次选择的机会我要抓住。”

如卓福民所说，他跳进深海，从此开启了中国股权投资行业沉浮20余载的岁月，也打开了更多的人生可能。2007年科星创投基金募集成立，2008年科星创投与当时的寰慧资本合并为纪源资本(GGV Capital)。2017年，纪源资本的人民币基金分拆为源星资本(V Star

从体制内跳到体制外，
这是一个非常大的转折。



1983年，作画中的卓福民



卓福民在个人展览《无界》的开幕式上致辞

Capital)。2011年起至今，卓福民担任源星资本创始人兼董事长。

在“只身跳进茫茫市场经济的深海”的过程中，卓福民取得了不俗的成绩：迈瑞医疗、联影医疗、冠昊生物、微创医疗、心通医疗、术锐机器人、银诺医药、星汉德生物医药、碧生源、美年大健康、大全新能源、安科瑞电气、紫光展锐、携程、新通联等公司。卓福民已连续8年被评为“福布斯中国最佳创投人”，连续3年获界面中国顶级风险投资人，登榜中国顶级风险投资人、中国风险投资年度大奖——中国影响力VC投资家TOP50等。

而他也不吝分享自己的经验。“阅历很重要，对于一个投资者，最好是你经历过创业，或者是跟创业相关的，如果没有相关的阅历，你

可能对行业的判断、项目的判断、对投资者的帮助就会比较少，从学校出来，用书本上的知识套到现实上是完全不行的，我们现在都在寻找优质创业项目，在短期内爆发性增长，在IPO之前就达到10亿美金以上，也就是通常所说的‘独角兽’。”对卓福民来说投资素养的积累源于他独特的人生经历。

“第一要有眼光，阅历是基础。阅历是我的本钱，因为我什么都干过。在政府干过，宏观上容易判断趋势，比如我会很注意政府发布的政策，如果你趋势看得不准，大行业没看对，企业再怎么也没用，行业发展空间跟政策很有关系的。经过若干经济周期后，总结得好就会变成自己的财富。

“另一个就是自己的学习能力。我跟‘90

后’创业者打交道也没有代沟，跟最前沿的人打交道，机器学习、人工智能、AR/VR前几年我们就布局了。”早在2016年，卓福民就有如此的见解，而如今过去7年，机器学习、人工智能、AR/VR依然是投资的热门领域。

“第三是要有自己的判断。我把很多经验的东西沉淀下来，变成理论的东西来指导实践。”卓福民从2000年涉足创投行业，自谦为“投资老兵”，面对行业发展以及层出不穷的各种经济趋势预判，卓福民已经形成了自己的见解与洞察，也成为他在创投领域屡战屡胜的支撑。

从工厂学徒到政府官员，从红筹老总再到创投老兵，40多年来，卓福民的身份经历了多重转变，他也用时间和事实证明，不论是“组织安排”还是“个人选择”，他都能做出斐然的成绩。

玩艺术：“一种新的赋能”

“你们可能不知道，卓福民是个画家，他的第一个专业学的是油画。”朋友们常常喜欢这样介绍卓福民。常人或许很难想象，这位在创投领域叱咤风云的老兵，既有面

对经济形势时冷静从容、指点江山的一面，也有感性创作、逐梦艺术的一面。

2023年10月17日至11月26日，卓福民在亚洲颇负盛名的沪申画廊举办其个展《无界》，展出跨越40余年的近40幅重要作品。这场展览由上海喜玛拉雅美术馆馆长沈其斌策展，沪申画廊主理人王钰出品。沈其斌介绍，真正了解一个艺术家的作品，一定要透过作品去扒开隐藏在作品背后的、支撑作品的灵魂。“卓福民的艺术人生是个传奇，也是中国社会风云跌宕的典型个案与时代缩影。以他的人生过往及与艺术的特殊因缘，可以折射和解读中国这几十年经济发展、文化繁荣、社会沧桑巨变的时代画卷。”

40余年来，卓福民用画作记录时代风云。翻开他的画册可以发现：素描、速写、水彩、水粉、油画、版画样样拿得起，连长查铺归来、码头巨轮起锚、梯田抽芽返青、舞者飞扬忘我……甚至是干校的猪圈，无一不可入画；或是田园牧歌的欣欣向荣，或是机器大工业的恢弘

卓福民用画作记录时代风云，40余年来，



卓福民分享《无界》创作心得



《慈爱》



《磐石》

意气……仿佛一帧一帧光影回闪，汇成时代的微缩。

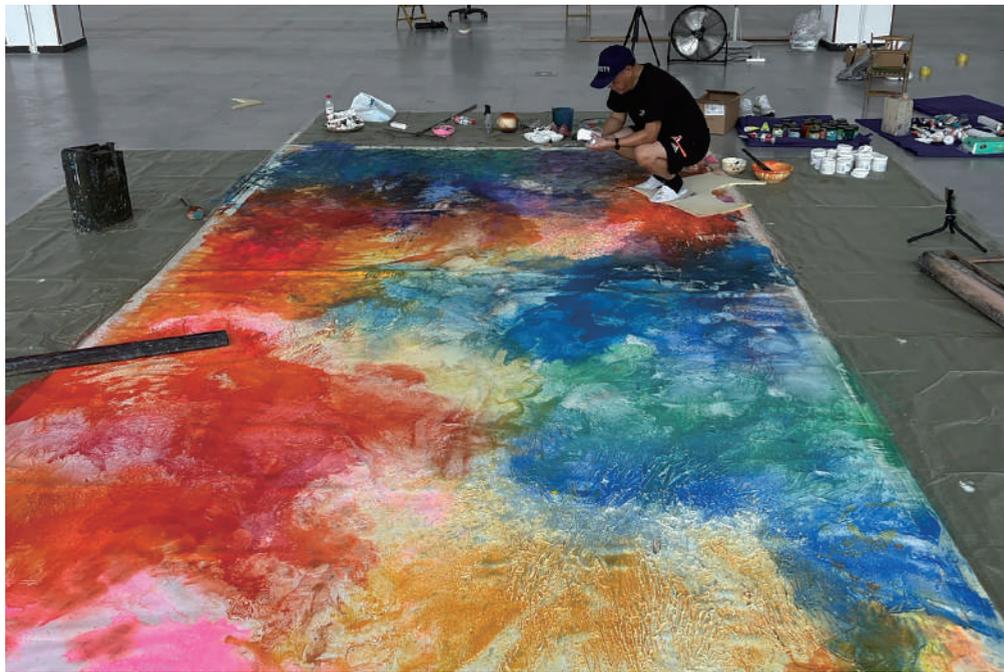
在卓福民《无界》画展中，展出了一幅他在1976年的绘画《慈爱》。这幅画令人动容，画中的妇女笔直端坐，弱小的身形伴着一双筋骨粗壮的手，神态坚毅中透出慈爱。画中的原型是卓福民青年时期工厂中同事的母亲，父亲“文

革”中被迫害身亡，仅靠帮人洗衣和干杂工撑起5个孩子的家庭。在这幅画里，卓福民用水粉的笔法勾勒出人物的内心世界，大胆地把西方油画中的人物写实与东方写意相结合，使“具象”与“意象”完美融合。在那个沉重的时代，凝聚了青年画家对时代的批判和仁爱的颂扬。

卓福民还记录下市场经济大潮中的人心涌动。1997年的金融危机中，股市狂泻，楼市狂跌，人心惶惶之际，卓福民创作了油画《磐石》以表达心声。“当时我们上实控股的股价在金融风暴的影响下一路下滑，作为CEO的我天天睡不着觉，有一天做了个梦，梦中跳出了四个字——坚如磐石。梦中的画面是一个人站在礁石上笑对惊涛拍岸，于是我用三个周末创作了这幅画。”在风高浪急的形势中，需要有强大的定力。该画面的主角几块巨石，在巨浪的拍击下稳如泰山，背景色彩偏蓝，远近虚实相间，体现了现实的严酷和浪漫的情怀，极具视觉的冲击力。作品尺寸虽不大，却隐喻着宏大的叙事场面，带入感极强，具有强烈的时代痕迹。2011年生日派对时，他第一次把这幅画拿出来做公益拍卖，有一家机构将这幅画买下，这家



《云水怒》



卓福民在创作巨幅油画《无界》

机构就叫磐石资本。

2002年，卓福民决定从如鱼得水的国企跳出来，进入风险投资市场的深海，投身于科技创投，一次次的困难和成功使他的绘画创作更倾心于气势格局，《云水怒》便是他六上黄山的扛鼎之作。这幅5.8米宽、2.8米高的油画，以黄山的奇峰异石云海为背景，是一幅巨型抽象画。他心中自有丘壑，看似抽象，实为以形写神。色彩虽大胆浓郁、变化丰富，却层次鲜明、一气呵成。更引人入胜的是

卓福民用水粉的笔法勾勒出人物的内心世界，大胆地把西方油画中的人物写实与东方写意相结合，使「具象」与「意象」完美融合。

在诺大的画面上，形、色、韵三者天然混成，把黄山的内在气质和外在气势展现的一览无余。在《无界》展览中，有二幅5米8的巨作，卓福民向观众介绍了作品创作的趣事：“作为一幅巨大作品，只能摊在美术馆的地上画，在创作过程中面临一个问题——竖起来后不知道怎么样。好在美术馆有一个相当于传统3楼的2层，于是我就画一段，就爬上去看。那个楼梯一共有54级，上下一次正好108级，这幅画的创作过程中，我一共上下了20多次，虽然很辛苦，但是的确把我想要的东西表现出来了。”

最近，卓福民的代表作大多以黄山为题，山色风云，借山喻义，以山洞天。景物在抽象中不失遒劲拔力，色彩在演绎中充满节奏韵律，时空在变幻中展现气势格局，天地万物，纵横



卓福民完成巨幅油画作品《只此青绿》后与收藏家合影



卓福民在工作室

裨阖,令人屏息遐思,异想天开。

“艺术对我来说不是一种负担,而是一种新的赋能,让我有更充沛的能量去从事好自己的投资工作。”回顾自己的艺术生涯,卓福民表示,“艺术于我是厮杀正酣的热血战场,舔血疗伤的深山隐居,时刻回归的平静港湾,虚拟现实的冥想空间。”

—
创新之外,
卓福民也在思考如何助力中国艺术的发展。
—

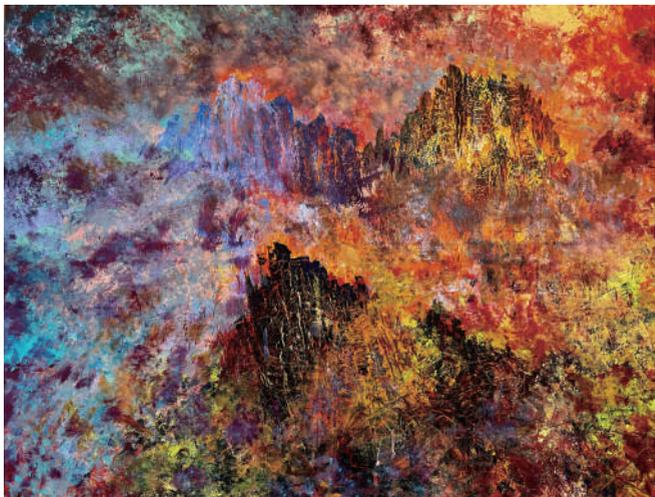
这位金融和艺术领域的跨界翘楚喜欢用创作类比投资,“投资讲究三个道,一个叫赛道,一个叫赛车,一个是赛车手。最重要的是赛车手,其核心人物更是企业的灵魂。如同作画要突出眼睛,因为眼睛是心灵的窗口,投资也要看中企业的灵魂。一个企业能走多远,就看‘灵魂’能走多远。”在卓福民看来,投资人的修炼就是投资前读懂“灵魂”人物的心、投资后走入“灵魂”人物的心。

他表示,艺术创作与创投有着共通之处——创新。“这次的部分作品打破了创作的传统技法,是我近几十年来最大的突破,这与

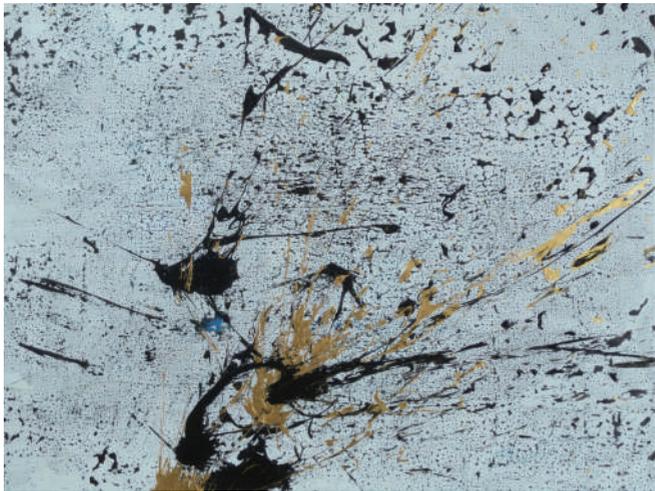
我们做创投一样，要创新、要与过去不一样。无论是创作还是创投，我们都要开出一条别人没有走的路。”介绍《无界》的作品时，他如是说道。

创新之外，卓福民也在思考如何助力中国艺术的发展。在《无界》的开幕致辞中，卓福民表示，“我曾经是一位艺术的追梦人，也是勇往直前的孤勇者，现在我想当一个铺路石，与艺术家们一起齐心协力，为我国的美育教育夯实底层资产。”卓福民将《无界》个展画作所得全部捐赠，用于艺术和教育等公益事业。实际上，早在10余年前他就开始“铺路”，自2011年至今，卓福民创作的包括绘画、摄影作品在内艺术品已拍卖所得数百万元，悉数捐给了上海慈善基金会下属的卓然专项基金等。

卓福民的身上，有数不清的头衔和荣誉——源星资本创始人兼董事长、中国证券投资基金业协会创业投资基金专业委员会委员、中国总会计师协会特邀副会长、复旦大学经济学院和管理学院客座教授、高级经济师、特级管理会计师、俄罗斯联邦莫斯科国立苏里科夫美术学院荣誉



《山色如娥云亦奇》



《裂变2号》

教授、画家、摄影家……思无界，行无疆，他在艺术与金融领域一次次打破边界，也一次次探索新的可能，持续书写“无界”的斜杠人生。🌍

本文根据《卓福民：大时代中的跨界传奇》（《仙舟客》张懿雯）、《卓福民：孤勇者的折叠人生》（《上海证券报》）、《传奇的人生、无界的画语》（曹国琪）等资料整理。

要素市场改革与中国经济发展潜力

第八届复旦首席经济学家论坛举行

2023年11月18日, 第八届复旦首席经济学家论坛在复旦大学举行。本届论坛由复旦大学经济学院和复旦经院全球校友会主办, 中国农业银行上海市分行独家承办, 作为复旦《文化校历》中经济学“学科周”的重量级学术活动, 以“探索新引擎、开创新局面: 要素市场改革与中国经济发展潜力”为主题, 邀请众多经济学家和业界代表齐聚, 洞察全球经济周期分化特征, 以服务国家经济战略为主旨, 探索中国经济新引擎和要素市场改革, 论证要素价格形成机制和市场运行机制, 研究高质量、高效率推动中国经济发展的潜力。



中国科学院院士、复旦大学校长金力与中国农业银行上海市分行党委委员、副行长张国兴在论坛开幕式上发表致辞。中国金融40人论坛学术顾问、国家创新与发展战略研究会学术委员会常务副主席、重庆市原市长黄奇帆; 中国国际经济交流中心副理事长、国际货币基金组织原副总裁朱民; 深圳市金融稳定发展研究院理事长、全国社会保障基金理事会原副理事长王忠民; 经济学讲席教授、北京大学校务委员会副主任、北京大学原副校长、北京大学汇丰商学院创院院长海闻; 复旦大学文科一级教授、经济学院院长、中国经济研究中心主任张军等特邀嘉宾先后发表主题演讲。上海人工智能实验室数字经济研究团队执行负责人、经济学教授杨燕青主持论坛。



▲ 中国科学院院士、复旦大学校长金力

中国科学院院士、复旦大学校长金力向出席本次论坛的各位嘉宾表示欢迎。金力表示，复旦首席经济学家论坛立足于新时代经济实践，服务于现实经济社会发展之需，回应转型发展关键之时的经济发展难题，在推进经济学理论创新上做出了贡献。

金力提出，复旦大学经济学院是中国经济学学科研究的中流砥柱，也是学校学科发展的重镇。学校支持经济学院，发扬传统、接续奋斗、做大做强，并借助首席经济学家论坛等重要的平台，能在学术研究、人才培养、智库建设、国际交流等方面发挥作用，在更大的学术舞台上，展现复旦人在大时代的胸襟和作为。

最后，金力期待经济学院在构建中国经济学自主学科体系、理论体系和人才培养体系上，发出复旦人的声音，做出复旦人的贡献。



▲ 中国农业银行上海市分行党委委员、副行长张国兴

中国农业银行上海市分行党委委员、副行长张国兴出席论坛并讲话。张国兴表示，复旦大学经济学院作为中国的重要智库之一，为中国要素市场建设提供智力支持，积极参与国家政策制定，推动国内外学术交流，培育了大量专业人才，为中国经济发展做出了卓越贡献。此次中国农业银行上海市分行与复旦大学经济学院继续携手举办首席经济学家论坛，既是双方进一步深化交流的良好契机，也是双方基于产学研一体化、优秀人才培养等领域开展深入合作的具体实践。



中国金融40人论坛学术顾问、国家创新与发展战略研究会学术委员会常务副主席、重庆市原市长黄奇帆

提升生产性服务业的总量比重 促进国民经济高质量发展

黄奇帆

中国金融40人论坛学术顾问、国家创新与发展战略研究会学术委员会常务副主席、重庆市原市长黄奇帆针对中国经济目前的短板,进行了“提升生产性服务业的总量比重,促进国民经济高质量发展”的主旨演讲。黄奇帆认为,目前中国现代化产业体系短板在于与制造业强相关的生产性服务业发展不到位,并引起服务贸易发展不足。据此,黄奇帆提出了生产性服务业和服务贸易挖掘探索的具体路径,包括产业链上的研究开发、产业链的物流配送、产业链金融、低碳绿色服务、数字技术赋能、检验检测、专利品牌使用保护、服务外包、人力资源服务、批发零售及售后服务等。

最后,黄奇帆预计,到2035年我国经济中三个指标将会提升,包括我国GDP中生产性服务业比重将上升至30%以上;服务贸易占全国贸易总量的比例将从现在的12%提升至30%左右;提升数字贸易、服务贸易在“一带一路”中的比重,以此体现国家经济的发展水平。

2024 经济金融：在周期和结构变化中把握大势

朱民

中国国际经济交流中心副理事长、国际货币基金组织原副总裁朱民分析了当下经济发展的基本局势,他表示,整个世界包括中国都在经历一个巨大的周期性下行的变化,表现为经济周期从增长到放缓,金融周期从宽松到紧缩。在此背景下,中国经济将走向新的增长模式。

朱民从结构变化的角度出发,从2024年世界经济、2023年中国经济与2024年中国经济三个部分进行了分析。朱民提出,2024年中国经济将走向新增长模式,其增长动力主要有,扩大消费立足国内需求;做大做强制造业;走向碳中和。

最后朱民表示,中国经济增长模式将从“投资+房地产+出口拉动”走向“内需+制造业+碳中和”,这是长期的结构和战略转移。



中国国际经济交流中心副理事长、国际货币基金组织原副总裁朱民



深圳市金融稳定发展研究院理事长、全国社会保障基金理事会原副理事长王忠民

生产要素市场的数字化场景与模态

王忠民

深圳市金融稳定发展研究院理事长、全国社会保障基金理事会原副理事长王忠民围绕数字化时代的生产要素变革展开了演讲。他从以openAI为代表的人工智能产业切入，提出在数字化时代的背景下，生产要素的内涵、效能及新定义将全面产生。

王忠民将数字化时代的生产要素重新识别、定义与市场的快速裂变分为四个维度：首先，数字是第一资源，开源原代码的应用完全改变了产业模态，为数据积累和市场价值带来了强大赋能；其次，云服务是数字化时代的基础设施，能够参与市场的利润分享链条。从经济学角度来看，云服务平台服务渗透率高，边际成本无限趋近于零，并且可以满足全场景诉求。

再次，产业链的垂直细分和专业化将引发数字化时代深度、广度的无限延伸，产业组织行为发生了巨大的裂变；最后，王忠民提出了“市值最大化”的新概念。王忠民表示，市值最大化或将成为宏观经济最重要的目标，所有未来的盈利可能性都会以贴现的方式反映在估值上，当回报率下行，可用市值最大化的方式收购市场中的独角兽及代表未来的产业。

中国经济增长的潜力和挑战

海闻

经济学讲席教授、北京大学校务委员会副主任、北京大学原副校长、北京大学汇丰商学院创院院长海闻做了主旨演讲，分别讲述了中国经济增长的潜力和未来面临的挑战。在潜力方面，他从国外主流经济学和发展经济学的角度入手，分析了中国经济可持续发展的特殊因素。海闻表示，中国仍是发展中国家，经济仍处于起飞阶段，还有增长空间。中国作为一个中等收入的大国，本身有着巨大的消费市场和较完整的产业链。此外，中国仍是转型中国家，存



经济学讲席教授、北京大学校务委员会副主任、北京大学原副校长、北京大学汇丰商学院创院院长海闻

在深化改革的空间。

在追溯历史的基础上,海闻提出,中国未来经济增长的重要动力在于改革与发展的服务业、城镇化和乡村振兴拉动的基础和传统产业以及创新与整合的制造业。

潜力背后也面临挑战。海闻列举了三个中国经济未来发展的主要挑战,包括国际环境的稳定与改善、民营经济的健康发展以及适应未来产业的人才培养。面对挑战和机遇,海闻认为,只有坚持市场化、法治化、国际化,积极进取,勇担责任,才能为中华民族和世界各国的和平与发展作出贡献。



复旦大学文科一级教授、经济学院院长、中国经济研究中心主任张军

换个框架看宏观经济

张军

复旦大学文科一级教授、经济学院院长、中国经济研究中心主任张军以“换个框架看宏观经济”为主题做了主旨演讲。张军院长指出,我们总是习惯于从总需求的框架来看待当前宏观经济的问题,但中国的宏观经济即便有轻微的紧缩,也从未出现过衰退,更谈不上萧条。

张军认为,这种不典型的宏观现象需要寻找新的分析框架。在他看来,中国经济这些年最重要的宏观表现是GDP增速在温和放缓。这一现象反映了生产率持续放缓的趋势。与过去不同的是,目前国内生产率放缓的现象已持续太久,出现了“长尾”现象。这不仅说明我们面临的过度投资和产能过剩的问题越来越严重,而且也表明,未来投资机会的形成受到了现有政策的严重制约。对政府而言,克服政策对潜在投资机会的管制有助于缓解产能过剩和生产率放缓的趋势。

张军指出,国内服务业,特别是现代的生产性服务业市场的潜在规模巨大,向社会资本和外资的放开至关重要。服务业的不断升级,将有助于收入水平的提升。同时,产能的国际输出和持续的对外直接投资将是有利于改善国内投资机会和促进生产率增长的重要战略。这不仅助力国内产业升级,提升国内收入水平,也从根本上有助于实现国内消费与投资之间的再平衡。



上海人工智能实验室数字经济研究团队执行负责人、经济学教授杨燕青



国家金融与发展实验室特聘研究员邵宇

当日下午，多位金融机构首席经济学家、投资人及企业领袖汇聚一堂，围绕“增长动力：如何破解债务约束”“资本赋能：上市公司与资本市场高质量发展”“创新之路：科技创新与产业发展新趋势”等话题进行讨论。在不同领域的观点碰撞与交锋之间，呈现了一场精彩的思想盛宴。

增长动力：如何破解债务约束

如何看待增长和债务之间复杂、敏感、动态的关系？如何破解债务约束，为经济增长提供充沛动能？2024年中国经济将走向何处？由工银国际首席经济学家程实主持的圆桌论坛“增长动力：如何破解债务约束”中，东吴证券首席经济学家、东吴（香港）副董事长陈李，中银证券首席经济学家徐高，大成基金副总经理兼首席经济学家、原人行金融研究所所长姚余栋与国金证券首席经济学家赵伟就上述三个问题进行了深入的交流。展望未来，嘉宾们表示，要理性认识债务问题，稳慎处理债务风险，一方面通过主动高效的结构性政策增强债务可持续性，另一方面通过有的放矢的积极财政激活高质量发展的潜能。





资本赋能：上市公司与资本市场高质量发展

如何看待上市公司高质量发展支持实体经济？未来的创新、转型和未来新的投资机会会有哪些？雅本化学股份有限公司创始人、上海潮汕联谊会副会长、浦东新区海联会香港联合会副会长、太仓市上市公司协会副会长蔡彤，海通证券研究所所长路颖，望华资本创始人、总裁、首席投资官戚克梅与道禾投资董事长、总经理杨德红就“资本赋能：上市公司与资本市场高质量发展”为主题进行热烈讨论。嘉宾们表示，上市公司应坚持长期主义，加强研发和创新。未来的投资机会包括ESG、数字经济、人工智能等。



创新之路：科技创新与产业发展新趋势

怎样看待人工智能发展的潜力？未来发展哪个环节的机会与空间最大？什么会成为最有机会的领域或板块？由国家金融与发展实验室特聘研究员邵宇主持的圆桌论坛“创新之路：科技创新与产业发展新趋势”中，上海科创集团海望资本执行总裁、上海航空产业基金总经理孙加韬，复旦微电子集团股份有限公司执行董事、总经理施雷，天风证券股份有限公司副总裁、公司执委会委员、研究所所长赵晓光，华为上海计算产业生态创新中心COO、华为上海战略与Marketing产业发展、数字化转型高级专家张中阳就上述问题进行了深入探讨。嘉宾们表示，发展科技成果，首先要实现盈利，盈利才会更有动力。其次需了解中国实际，向国家战略靠拢。

目前，复旦首席经济学家论坛已成功举办8届，成为中国最具影响力的经济议题交流论坛和智库平台之一，成为中国经济学界和金融领域的年度盛会，获得了海内外学界、业界与媒体的瞩目与期待，留下了许多意义非凡的思想印记。



2015年，复旦大学经济学院恢复建院30周年之际，“复旦首席经济学家论坛”应运而生。论坛以“发复旦声音、做一流学术”为目标定位，聚集中国顶尖的经济学家、金融家和实业家，打造经济学界一流的对话平台。八年来，三十余位知名经济学家应邀发表了精彩纷呈的主旨演讲，更有数十位毕业于复旦大学的首席经济学家和业界精英展开精彩对话。经济学家们用充满理性的思考，深刻诠释经济规律，深入洞悉问题内核，为国家发展贡献智慧。



香港、大湾区与中国经济高质量发展新格局 “复旦首席经济学家香港论坛”举行

2023年5月21日,作为中国经济学界和金融领域的年度学术盛会,“复旦首席经济学家香港论坛”在香江之畔揭开帷幕。在沪港合作机制建立20周年之际,为充分发挥沪港合作优势,进一步加强沪港经济学术交流,论坛以“香港、大湾区与中国经济高质量发展新格局”为主题,邀请众多经济学家和业界代表齐聚香港,共话中国经济发展格局。论坛立足“一国两制”方针,“一带一路”倡议,探索新格局下,中国香港的历史发展机遇,粤港澳大湾区建设的未来,从构建中国经济高质量发展新格局的目标出发,共同寻找当前复杂国际形势下的经济解决方案。

香港特别行政区行政长官李家超向本次论坛发来致辞视频。复旦大学副校长陈志敏发表视频致辞。北京大学新结构经济学研究院院长、著名经济学家林毅夫,香港中文大学经济学系客座教授、原主任,香港亚太研究所经济研究中心副主任,港中大-复旦沪港发展联合研究所副所长宋恩荣,复旦大学文科资深教授、经济学院院长张军,上海实业(集团)有限公司执行董事、总裁,上海实业控股有限公司执行董事、总裁,上海医药集团股份有限公司董事长,上海实业环境控股有限公司董事局主席周军等特邀嘉宾先后发表主旨演讲。



▲ 香港特别行政区行政长官李家超



▲ 复旦大学副校长陈志敏

致辞

香港特别行政区行政长官李家超先生在致辞中表示，国家正推动形成开放、多元、稳定的世界经济秩序，构建人类命运共同体的宏大愿景，香港将继续主动对接国家战略，为强国建设作出贡献，为社会经济增长动能。香港会把握好国家“十四五”规划、粤港澳大湾区建设、“一带一路”倡议的庞大机遇，对接国家经济的内循环，做好国内国际循环的桥梁工作。香港将进一步强化高增值服务平台、国际人才库等角色，为中华民族伟大复兴作出贡献。2023年是沪港合作机制建立20周年，李家超先生同时表示香港有信心在全面融入国家发展大局和大湾区建设的过程中，能继续发挥所长，与各个省市，尤其是大湾区其他城市合作共赢，优势互补，共创高峰。

复旦大学副校长陈志敏代表校方表示，首届复旦首席经济学家香港论坛意义重大。学校支持经济学院借助首席经济学家论坛等重要平台，在学术研究、人才培养、智库建设、国际交流等方面发挥作用，在更大的学术舞台上展现复旦人在大时代的胸襟和作为，也期待经济学院在构建中国经济学自主学科体系、理论体系和人才培养体系上做出更大的复旦贡献。



▲ 林毅夫

主旨演讲

林毅夫教授就新发展格局下大湾区的一体化发展主题发表演讲，从新结构经济学的角度梳理了经济发展的内在规律，当前的国际国内经济环境背景，说明了我国在地缘政治和大国竞争的国际环境下通过新型举国体制动员经济发展必要性——即构建以国内大循环为主体，国际国内双循环的新发展格局，充分利用国际国内两个市场、两种资源，发挥有效市场与有



▲ 宋恩荣

为政府的合力，全力发展经济。林教授从微观与宏观的角度，分析了目前落实新发展格局建设的挑战，提出了按照比较优势发展的解决路径，他也详细分析了粤港澳大湾区在当前区域发展战略中所具备的独特优势，为在场的每位听众留下了值得深思的问题。

宋恩荣教授从百年变局下多极化的国际环境以及地缘政治风险的影响出发，分析了香港目前作为面向内地及世界的小型开放经济的处境与挑战，以及在国家发展大局中所扮演的角色与未来。宋教授围绕香港经济在人力、土地、资金等多方面的供给要素瓶颈以实证数据切实分析了香港经济发展及融入湾区进程中的现实阻力，引起在场听众深思。另外，宋教授也在演讲中提出了香港未来经济多元化及结构转型的全新方向，说明香港“由治及兴”的突破要素在于人才、土地与资金，并且尤其强调了人才的关键作用。

张军教授以双循环与中国的产业升级为主题介绍了中国参与国际大循环、在世界经济体系崛起发展的前世今生。张军教授指出，外向型发展战略本质上是出口引导的工业化战略，外商直接投资在其中作用显著，也在事实上培



▲ 张军

育和壮大了本土企业的国际竞争力。伴随改革开放的进程，中国成为了全球生产链的中心，技术扩散让中国有了完整复杂的产业链，出现了长三角、珠三角这样产业升级的成功案例。但在这个过程中，关键核心技术领域并未做到完全的自主可控，导致中国在当前大国竞争的环境中面临“卡脖子”的窘境。张教授在演讲中通过对长三角与珠三角的深度对比，为中国未来的高质量发展与中国经济走向指明了方向，在中国的产业升级和双循环的格局下，未来长三角和珠三角依然会发挥各自优势，而香港也将会延续其影响力，在科创领域，延续其独特的贡献与价值，继续扮演重要角色。

周军总裁以“与时代共鼓舞——企业在剧烈变化环境中发展”为主题发表演讲，从上海实业集团各个发展转型阶段出发，展现了上海实业服务国家战略、呼应时代趋势，融产结合、创新发展的战略抉择和实战绩效，深刻阐释了国有企业在时代巨变中所承担的历史使命和责任担当。周军总裁提出，沧海横流的大时代开始了，人工智能（算力）、生物技术（体力）、新能源（动力）将引发人类社会的全面革命，企业需要积极参与新型举国体制，投身以实体经济



▲周军

为支撑的现代化产业体系建设。上海实业在香港注册设立，始终围绕国家战略，持续调整优化业务布局和资产结构，由一家以消费品、房地产为主体的传统企业，从零起步25年打造世界500强医药企业、12年跨越式发展环保新能源，成功转型为以生物医药、环保新能源为核心的绿色健康产业投资控股集团，并推进实施了一批标志性、引领性重大项目，实现了经营效益和发展质量的稳步提升，为中国经济高质量发展提供了鲜活的企业实践案例。

为支持培育沪港优秀青年学者，进一步激发香港在新时代新形势下“兴”的动能，本届论坛举办沪港青年经济学者培养导师聘任仪式。作为本届论坛主办方之一的香港白玉兰慈善基金会致力于服务香港社会民生、推动沪港两地学术、教育及文化交流，开展了一系列活动。



在圆桌论坛环节，多位金融证券机构首席经济学家、投资人及企业领袖汇聚一堂，围绕“香港、大湾区与中国经济高质量发展新格局”进行讨论。工银国际首席经济学家程实；麦格理集团大中华区首席中国经济学家胡伟俊；香港交易所董事总经理、内地业务发展主管毛志荣；京东集团副总裁、首席经济学家沈建光；瑞银资产管理公司中国股票投资总监、董事总经理施斌；东方证券总裁助理兼首席经济学家邵宇，从不同角度出发围桌论道，在观点的碰撞与交锋之间，为听众呈现了一场精彩的思想盛宴。



香港、大湾区与中国经济高质量发展新格局的背景下，如何看待微观企业对经济增长的驱动力与破局潜能？如何实现有效市场和有为政府？全球经验与中国经济如何实现共融？香港作为全球市场的超级联系人，如何在国际市场博采众长、发扬过往成功经验？政策突破口如何与微观企业巧妙链接，通往高质量发展的宏观未来？圆桌嘉宾就以上种种核心问题热烈交流。





在讨论中，嘉宾也从不同的角度发表了观点。比如在分析中国经济高质量发展的前景时，程实先生认为要从经济增长效能来综合研判，考虑每单位经济增长的就业创造能力、订单拉动能力、民生福祉改善能力等多方面的因素，来判断经济发展的质量。邵宇先生从消费端出发，分析了中国经济的增长挑战，他在后续讨论也强调了算力的价值与技术变革对于经济增长的重要性。毛志荣先生从香港和大湾区资本市场的融合角度探讨了资本市场服务创新的必要性和实现途径，通过制度性开放与包括沪港通、互换通在内的一系列互联互通机制，市场制度的差异进行转换连接，实现国际与国内制度和标准的双向对接，更好地服务中国经济高质量发展。施斌先生从微观视角提示企业对经济增长的突破潜力，他也建议香港政策方降低交易成本，降低印花税，给予多元交易策略实现的更多可能性。沈建光先生梳理了寰宇范围内的多国经济困境，结合香港在当前百年变局下的积极探索实践，强调数字经济对经济增长的突破价值；他认为香港作为大湾区的核心金融城市，以及中国重要的对外经济桥梁，在“高才通”等新的人才引进计划后，今年有望扭转人口下降趋势，在数字经济领域迎来新的增长点。胡伟俊先生从企业的微观视角，强调企业对经济增长自下而上的推动力，呼吁政策方给企业多一些空间和激励来推动宏观经济转型。



本届论坛由上海人工智能实验室规划发展部部长、数字经济研究团队执行负责人杨燕青主持，复旦大学经济学院全球校友会、上海实业(集团)有限公司、香港白玉兰慈善基金会联合主办，复旦大学经济学院支持，上海实业综合研究院、复旦经院香港校友联络处协办。



自2015年起,复旦首席经济学家论坛已逐步成为中国的经济和金融发展研究平台和国家智库,受到了海内外学界、业界与媒体的高度瞩目。吴敬琏、周小川、林郑月娥、厉以宁、高尚全、张五常、黄奇帆、楼继伟、龙永图、杨伟民、辜胜阻、陈锡文、林毅夫、刘世锦、洪银兴、江小涓、许善达、刘伟、李扬、何亚非、余永定、朱云来、黄有光、夏斌、魏尚进、张军、刘元春、刘守英、金刻羽、哈继铭等一批经济学家相继应邀发表了颇具建树的主旨演讲,更有数十位毕业于复旦大学的首席经济学家和业界精英展开精彩对话,为中国及国际经济的发展贡献自己的智慧。🌍



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。

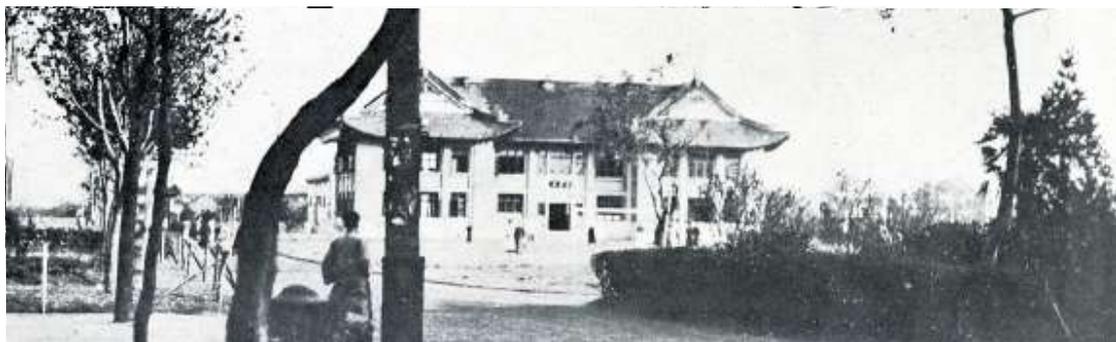
各位校友或许会记得，复旦大学校园里的700号楼，曾叫仙舟馆，为的是纪念老一辈经济学家薛仙舟先生。建筑背后常常会有动人的故事，在首期杂志中，我们就刊登了一篇文章，记录了仙舟馆的风物变迁。

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，甚至感觉受到款待，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。



详询复旦大学经济学院校友服务中心
联系方式：021-55665306

