

培养金融领袖
引领金融实践
贡献民族复兴
促进世界和谐

地址：北京市海淀区成府路 43 号
清华大学五道口金融学院校友办
邮编：100083
电话：86 - 10 - 62706111
传真：86 - 10 - 62705055
邮箱：alumni@pbcfs.tsinghua.edu.cn



60

60
五道口校友通讯

TSINGHUA PBCSF ALUMNI
清华五道口校友

五道口

校友
通讯

2026年07月

内部资料 免费交流

普惠金融 ——清华五道口人的时代担当



P09

校友活动
2026 清华五道口
校友发展论坛成功举办

P30

封面专题
普惠金融
——清华五道口人的时代担当

P84

毕业典礼
清华五道口 2026 年
毕业典礼成功举办

2026年07月

办好校友会

校友会是：

校友活动的家园；
联结情感的纽带；
交流经验的平台；
继续学习的园地。

发扬道义精神：

不怕苦，敢为先，
讲团结，重贡献。

我们同心协力办好校友会，

刘鸿儒

庚子年

二月廿五日

普惠金融——清华五道口人的时代担当

普惠金融是促进社会公平、实现共同富裕的重要途径，也是金融服务实体经济的内在要求。面对经济迈向高质量发展的新阶段，如何让金融“活水”精准滴灌小微企业、“三农”领域以及千家万户，成为新时代金融工作面临的重要课题。在扎实推进高质量发展、全面建设社会主义现代化国家的新征程中，普惠金融不仅承载着提升民生福祉的重任，更是做好金融“五篇大文章”、践行“金融为民”初心的核心命题。伴随着数字技术、人工智能与金融模式的深度融合，普惠金融正迎来从“扩面增量”向“提质增效”跨越的新阶段。

五道口人始终将个人的理想抱负与国家的发展大局紧密相连，将“时代担当”写在祖国的大地上。他们延续着清华“行胜于言”的务实品格，践行着五道口“金融报国”的使命初心。从拓宽农业农村融资渠道到创新小微企业信贷模式，从赋能“专精特新”到守护弱势群体的金融权益，校友们将专业的金融智慧与服务大众的生动实践深度融合，全力打通金融服务的“最后一公里”。他们的坚守与探索，充分彰显了金融向善的澎湃力量，无疑将激励更多的校友坚守金融本源，投身于增进民生福祉的伟大事业中，为书写中国式现代化贡献道口力量。



2026年第3期 总第60期
2026年7月20日出版
内部资料 版权所有



微信公众平台

学院官网
pbcfsf.tsinghua.edu.cn
校友网
alumni.pbcfsf.tsinghua.edu.cn

主 办：清华校友总会五道口金融学院分会

学术支持：清华五道口校友发展研究中心

承 办：清华五道口校友办

刊名题字：刘鸿儒

主 编：张 伟

执行主编：李静芳

副 主 编：彭锡光 陈 晨 冯 喆

执行副主编：周 航

责任编辑：周 航

编 辑：耿 婷 刘姿辰 胡 然 廉 晶

美 编：邓晓晓 卢 迪

地 址：北京市海淀区成府路43号

清华大学五道口金融学院校友办

邮 编：100083

电 话：86-10-62706113

传 真：86-10-62705055

邮 箱：alumni@pbcfsf.tsinghua.edu.cn

校内刊号：TH-T-1202

发送对象：
清华大学五道口金融学院校友及师生

目录



P13



P14

新闻动态

清华新闻

- 4 清华大学与圣彼得堡国立大学签署合作备忘录，共建中俄创新研究院
- 4 塞尔维亚总统武契奇访问清华大学
- 4 韩国国务总理金民锡访问清华大学
- 4 “院士、杰出老校友回母校”十周年主题活动在清华大学举行

学院新闻

- 5 2026 清华五道口全球金融论坛盛大召开
- 5 2026 清华五道口校友发展论坛成功举办
- 5 清华大学五道口金融学院代表团赴美国开展深化合作访问
- 6 清华五道口与伯克利哈斯商学院签约，共建“金融专业硕士 + 金融工程硕士”国际双硕士项目
- 6 清华五道口与乔治华盛顿大学商学院签订合作协议，共建“金融专业硕士 + 国际商务硕士”国际双硕士学位项目
- 6 清华大学五道口金融学院院长焦捷出席 AACSB 2026 全球峰会
- 7 清华五道口师生代表团赴德参加“央行国际周”
- 7 南洋理工大学南洋商学院院长杨珺一行访问清华五道口

- 7 焦捷院长陪同校领导出访中国香港，参加香港清华同学会 70 周年系列活动
- 8 清华大学五道口金融学院 2026 年全球发展中国家金融能力建设项目顺利举办
- 8 清华大学五道口金融学院举办第二届国际战略咨询会议
- 8 “强人民币之路系列研讨会：世界主要货币竞争”研讨会成功举办

校友活动

- 9 2026 清华五道口校友发展论坛成功举办
- 18 校友发展论坛主题论坛一：十年砥砺，智领万新暨金融 EMBA 七期、八期 & 金融 CEO 首期十周年返校
- 21 校友发展论坛主题论坛二：时光重返 425 · 校友共叙少年情暨金融 MBA 返校主题活动
- 25 校友发展论坛主题论坛三：AI 智能体与一人公司
- 27 聚贤羊城赋能湾区，五道口人共话新局——2026 清华五道口硕博校友座谈会（广州站）顺利举办



P15



P29

封面专题

- 30 1988 级硕士校友董玉华：普惠金融本质上是一种责任担当——我对普惠金融的一点认识
- 45 将最前沿的金融科技，贡献给最需要金融服务的普通人——访 1996 级博士校友秦辉
- 50 “经世济民”不是金融的附加题，而是必修课——访 2015 级博士后校友丁玉
- 54 普惠金融是一项立足基层、服务实体、久久为功的事业——访 2013 级硕士校友欧阳维海
- 58 基层工作，要把自己“从厚削薄，再从薄变厚”——访 2014 级硕士校友李茂林
- 63 走出去，到一线去，你会亲眼看到中国经济的韧性从何而来——访 2021 级金融 MBA 校友邱珺翎

校友专访

- 68 在干事中实现自己的志向，做自己内心的圣贤——访 2018 级博士校友侯哲
- 72 2024 级金融 MBA 校友戴恺：以赤子之心，行商业与科技之路
- 75 挖掘“海上金矿”，普惠国民健康——访 2016 级金融 EMBA 校友高以成

- 79 以实业守初心，以产融启新程——访 2018 级金融 EMBA 校友、三诺生物董事长李少波
- 82 一个“小巨人”的长期主义胜利——访 2025 级科学企业家项目同学范乐平

毕业典礼

- 84 清华大学五道口金融学院 2026 年毕业典礼举办
- 87 “不一样”的道口人，一样的清华人——院长焦捷在 2026 清华五道口毕业典礼上的致辞
- 90 循周期而立，向时代而行——1986 级硕士校友彭文生在 2026 清华五道口毕业典礼上的致辞

文化广角

- 92 1985 级硕士校友李文华：中国当代艺术财富的构成与金融资产属性
- 99 2013 级博士校友张立炜：我心目中的观鸟

校友感悟

- 100 2025 级金融 MBA 张洋：重启：从忙碌执行者到战略思考者的康奈尔蜕变
- 106 2025 级科学企业家项目同学喻堃：万亿市值之下：为什么医药行业暂时“长不大”，却不可小觑

清华新闻

清华大学与圣彼得堡国立大学签署合作备忘录，共建中俄创新研究院

2026年5月20日，国家主席习近平同俄罗斯总统普京在北京人民大会堂共同出席合作文件签字仪式。在两国元首的共同见证下，清华大学党委书记邱勇与圣彼得堡国立大学校长尼古拉·克罗帕切夫（Nikolay Kropachev）签署了《清华大学与圣彼得堡国立大学关于共建“中俄创新研究院”的合作备忘录》。

根据备忘录，研究院以“创新性、前瞻性、交叉性”为导向，旨在建设集学术研究、人才培养与产业转化为一体的国际化创新平台。此次备忘录的签署，标志着清华大学与圣彼得堡国立大学在响应两国新时代教育合作倡议、推进创新研究合作、开展高水平人才联合培养等方面迈出了坚实一步。A

（摘编自清华大学官网）

塞尔维亚总统武契奇访问清华大学

2026年5月26日上午，塞尔维亚总统阿莱克桑达尔·武契奇（H.E.Aleksandar Vučić）访问清华大学，并做客“海外名师讲堂”第272讲。清华大学校长李路明会见武契奇，出席武契奇演讲会并致欢迎辞。中国驻塞尔维亚特命全权大使李明，外交部欧洲司副司长曹蕾，清华大学国际关系研究院名誉院长、文科资深教授阎学通出席活动。清华大学校务委员会副主任杨斌主持演讲会。A

（摘编自清华大学官网）

韩国国务总理金民锡访问清华大学

“重临缔结珍贵缘分的清华园，心中满是欣喜。在这里的学习时光是我人生中最美好的记忆之一。”2026年6月23日上午，韩国国务总理金民锡访问清华大学。校党委书记邱勇同金民锡在主楼327会议室举行会谈。韩国外交部第一次官朴润柱、韩国驻华大使卢载宪，中国驻韩国大使戴兵等参加会谈。A

（摘编自清华大学官网）

“院士、杰出老校友回母校”十周年主题活动在清华大学举行

2026年6月13日上午，“传承报国之志 激扬青春之力”——“院士、杰出老校友回母校”十周年主题活动在主楼后厅举行。中国工程院院士戚发轫、胡春宏，中国科学院院士王光谦、倪晋仁回到母校与青年学子座谈交流。第十届全国人大常委会副委员长、中国关心下一代工作委员会（以下简称“关工委”）主任顾秀莲，教育部关工委主任李卫红，清华大学党委书记邱勇，北京市委教育工委书记、市教委主任李奕出席并讲话。教育部关工委常务副主任杨贵仁主持活动。校党委副书记许庆红出席活动。A

（摘编自清华大学官网）

2026 清华五道口全球金融论坛盛大召开

2026 清华五道口全球金融论坛于 5 月 17 日 – 20 日在四川省成都举办，以“变局下的全球金融治理：新挑战、新机遇、新发展”为主题，召开多场主题论坛、报告与成果发布会、闭门会议以及国际战略咨询会议。中外高级别政经领袖、重磅专家学者齐聚论坛，关注全球金融发展的新思想、新趋势、新实践、新动力，为实现金融高质量发展，助力金融强国建设、完善全球金融治理探寻新路径、注入新智慧。

本次论坛由战略合作伙伴浦发银行，合作伙伴华为、新网银行、成都银行、成都农商银行、成都交子金控集团、锦泰保险公司共同支持举办。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

2026 清华五道口校友发展论坛成功举办

2026 年 4 月 24 日至 25 日，2026 清华五道口校友发展论坛（第七届）暨校友终身学习日（第五期）在北京举行。今年恰逢清华大学建校 115 周年、五道口办学 45 周年、学院成立第 15 个年头，本届论坛以“紫藤映初心，韶华共归来”为主题，邀请广大校友师生齐聚一堂，就科创生态的融合创新、数字金融赋能实体经济、科技驱动金融转型、校友协同发展等话题展开探讨。

本届论坛为期两天。4 月 24 日举行全体大会、校友捐赠会议室揭牌仪式、清华校友总会五道口金融学院分会第二届理事会第三次会议、主题论坛、校友之夜及第十三届学生节晚会；4 月 25 日组织校友参观清华大学实验室，并举办两场主题论坛。学院领导、各部门负责人、校友理事和金融学博士、金融专业硕士、技术转移硕士、金融 MBA、金融 EMBA、高管教育等项目校友师生及特邀嘉宾参会。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

清华大学五道口金融学院代表团赴美国开展深化合作访问

2026 年 4 月，清华大学五道口金融学院院长焦捷、副院长张晓燕率领代表团赴美国开展深化合作访问。此行聚焦高校战略合作签约、伙伴院校回访、国际组织高层对话、顶尖智库交流及金融机构参访五大主线，行程覆盖西雅图、旧金山、洛杉矶、芝加哥、华盛顿、纽约等六城，标志着学院国际化战略从“布局拓展”向“成果落地”的关键跃升。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

清华五道口与伯克利哈斯商学院签约，共建“金融专业硕士 + 金融工程硕士”国际双硕士项目

2026 年 4 月，清华大学五道口金融学院院长焦捷率团访问美国加州大学伯克利分校哈斯商学院（Haas School of Business, University of California, Berkeley），期间双方正式签署合作协议，宣布共建“金融专业硕士 + 金融工程硕士”国际双硕士学位项目。此举标志着两所顶尖金融教育机构将深度融合学术资源，携手培养具备全球视野的金融复合型人才。❶

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

清华五道口与乔治华盛顿大学商学院签订合作协议，共建“金融专业硕士 + 国际商务硕士”国际双硕士学位项目

2026 年 4 月，清华大学五道口金融学院院长焦捷率团访问美国乔治华盛顿大学商学院（GW School of Business, The George Washington University），期间双方签署合作协议，宣布共建“金融专业硕士 + 国际商务硕士”国际双硕士学位项目。此次签约标志着五道口金融学院在拓展全球顶尖商科教育资源版图上迈出关键一步，旨在培养深谙中美市场、具备全球战略思维的未来商业领袖。❶

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

清华大学五道口金融学院院长焦捷出席 AACSB 2026 全球峰会

2026 年 4 月，AACSB 2026 全球峰会（2026 AACSB Global Summit）在美国西雅图会议中心举行。清华大学五道口金融学院院长焦捷应邀参会，与来自全球顶尖商学院及产业界的专家学者共商管理教育的未来变革。

本次峰会由 AACSB 国际商学院促进协会与欧洲彼得·德鲁克学会联合主办，聚焦“设计下一代 MBA”与“从个体创新到集体卓越”两大核心议题。来自 AACSB、欧洲彼得·德鲁克学会、欧洲工商管理学院、麻省理工学院、哈佛商业出版集团、以及全球知名企业的高管与学者齐聚一堂，围绕技术颠覆、可持续发展、地缘政治不确定性等背景下管理教育的转型路径展开深入探讨。❶

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

清华五道口师生代表团赴德参加“央行国际周”

2026 年 4 月 11 日至 18 日，清华大学五道口金融学院 20 名师生代表赴德国哈亨堡，参加由德意志联邦银行应用科技大学主办的年度“央行国际周”（International Week）交流项目。

“央行国际周”致力于搭建青年学子国际对话平台，以学术研讨与实践相结合的形式，拓展全球视野，促进不同国家金融理念与经验的交流互鉴。本次项目汇聚来自中国、德国、法国、意大利、波兰等多国高校的百余名高校师生，围绕银行监管、金融稳定等核心议题开展深入交流，在跨文化碰撞中共探全球金融治理前沿。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

南洋理工大学南洋商学院院长杨珺一行访问清华五道口

2026 年 4 月 24 日，南洋理工大学南洋商学院院长杨珺教授一行访问清华大学五道口金融学院。学院院长焦捷、副院长张晓燕及相关部门负责人参加会谈。

在全球经济金融格局加速演变的背景下，双方围绕深化国际交流合作进行了深入探讨，就研究生培养、高管教育、博士生及研究人员交流以及学术研究合作等议题交换了意见。双方一致认为，两院在金融学科发展与国际化办学方面理念契合、优势互补，具备良好的合作基础与广阔的发展空间。

此次会谈进一步巩固了两院合作基础，双方期待持续深化务实合作，携手提升国际化办学水平与全球影响力，为推动金融领域人才培养与学术创新作出积极贡献。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

焦捷院长陪同校领导出访中国香港，参加香港清华同学会 70 周年系列活动

2026 年 5 月 2 日至 4 日，清华大学党委书记邱勇访问香港特别行政区，校务委员会副主任杨斌一同访问。清华大学五道口金融学院院长焦捷随同出访，并参加香港清华同学会 70 周年相关活动。5 月 3 日，香港清华同学会成立 70 周年活动在港举行。香港特别行政区行政长官李家超、中央人民政府驻香港特别行政区联络办公室主任周霁、邱勇、新竹清华大学前校长陈力俊出席并致辞。两岸清华在港校友代表、香港政商学界代表等 900 余人参加活动。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

清华大学五道口金融学院 2026 年全球发展中国家金融能力建设项目顺利举办

2026 年 5 月 12–19 日，清华大学五道口金融学院主办的“2026 年全球发展中国家金融能力建设项目”在北京和成都顺利举办。

项目根据党中央关于金融“五篇大文章”“一带一路”及信创出海有关战略工作部署，结合《清华大学关于服务金融强国建设的若干意见》有关要求，以“构建普惠、负责任的人工智能驱动型金融生态系统”为主题，旨在系统分享中国在金融发展及人工智能应用领域的成功经验，深化南南合作，助力提升发展中国家金融治理能力与全球影响力。

来自东南亚、中亚、非洲、拉美等 22 个国家的金融监管、国际组织及金融机构的 35 名中高层管理人员参加了本次项目。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

清华大学五道口金融学院举办第二届国际战略咨询会议

2026 年 5 月 18 日，在 2026 清华五道口全球金融论坛举办期间，清华大学五道口金融学院召开第二届国际战略咨询会议。本次会议以“亚洲顶尖金融学院的内涵与实现路径”为主题，与会嘉宾围绕学院发展定位、人才培养体系构建、学术科研引领、参与全球金融治理等重点议题展开研讨，为学院未来发展擘画蓝图。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）

“强人民币之路系列研讨会：世界主要货币竞争”研讨会成功举办

2026 年 6 月 9 日，由全球经济治理五十人论坛（GEG50）主办、清华大学五道口金融学院承办的“强人民币之路”系列研讨会首场活动——“世界主要货币竞争”研讨会成功举办。

该系列研讨会由国际货币基金组织（IMF）原副总裁，中国人民银行原副行长朱民发起并主持，旨在聚焦全球货币变局下人民币国际化的破局机遇及战略路径，围绕人民币强币之路、国际货币体系重构以及金融基础设施迭代等重要话题展开深度讨论。A

（摘编自清华大学五道口金融学院官网）



① 论坛现场

2026 清华五道口校友发展论坛成功举办

2026 年 4 月 24 日至 25 日，2026 清华五道口校友发展论坛（第七届）暨校友终身学习日（第五期）在北京举行。今年恰逢清华大学建校 115 周年、五道口办学 45 周年，本届论坛以“紫藤映初心，韶华共归来”为主题，邀请广大校友师生齐聚一堂，就科创生态的融合创新、数字金融赋能实体经济、科技驱动金融转型、校友协同发展等话题展开探讨。

本届论坛为期两天。4 月 24 日举行全体大会、校友捐赠会议室揭牌仪式、清华校友总会五道口金融学院分会第二届理事会第三次会议、主题论坛、校友之夜及第十三届学生节晚会；4 月 25 日组织校友参观清华大学实验室，并举办两场主题论坛。学院领导、各部门负责人、校友理事和金融学博士、金融专业硕士、技术转移硕士、金融 MBA、金融 EMBA、高管教育等项目校友师生及特邀嘉宾参会。

凝聚·共叙

校友发展论坛全体大会

在 4 月 24 日上午的全体大会上，学院党委书记郦金梁致欢迎辞，学院院长、清华校友总会五道口金融学院分会会长焦捷作院情介绍，学院副院长张晓燕、学院院长助理袁源出席论坛，学院院长助理、清华校友总会五道口金融学院分会副会长张伟担任会议主持人。中国人民银行金融研究所所长丁志杰，1986 级硕士校友、中金公司首席经济学家、研究部负责人、中金研究院院长彭文生，清华大学五道口金融学院讲席教授施康作主旨演讲。

郦金梁首先对校友们重返母校表示热烈欢迎。他表示，适逢清华建校 115 周年、五道口

① 祁金梁致欢迎辞



② 焦捷作院情介绍



③ 张伟担任大会主持人



④ 丁志杰作主旨演讲



⑤ 彭文生作主旨演讲



⑥ 施康作主旨演讲

办学 45 周年的双重节点，学院将继续秉持学术、政策与实践深度融合的理念，坚持研究“真问题”，致力于为中国金融改革发展贡献道口智慧。广大校友是学院发展的中坚力量，校友聚首不仅是情感的交融，更是思想的激荡。未来，学院将持续推动校友活动与学术研讨深度融合，打造高质量的交流平台。围绕“金融与科技的双向奔赴”这一主题，他强调，两者“双向奔赴”的核心在于推动成果转化提速形成的“时间竞争力”。具体而言，就是要发挥金融跨期资源配置的优势，对接科技创新的时间敏感性，通过压缩制度摩擦、打通关键断点，推动技术成果加速实现从实验室到产业化的跃迁，最终将技术优势转化为产业领先地位与现实生产力。

焦捷教授围绕学院概况、人才培养、科研学术、国际交流合作、校友发展、战略合作等方面作院情汇报。他回顾了五道口四十五载办学征程，并对校友师生的守望相伴与鼎力支持表示感谢。他表示，学院坚持高质量办学，日益呈现蓬勃发展的态势，全面深化与“一行一局一会”的紧密合作，扎实落实金融强国建设行动方案，在金融科技等前沿领域不断突破；稳步推进国际化战略，国际影响力不断提升。随

着办学规模与质量的“双提升”，学院在师资生源、科研智库等方面全面跃升，切实做到了“立足中国、服务国家”。面向未来，焦捷提出，学院将以“十五五”规划和“金融强国”为指引，以“更专业、更科技、更国际、更人文、最清华”为战略路径，依托通州基地，持续精进人才培养、深耕前沿理论创新，强化金融科技攻关、拓宽全球合作格局，向着具有中国特色、世界顶级金融学院阔步迈进。

张伟担任全体大会主持人。他介绍，本届论坛围绕科创生态融合创新、数字金融赋能实体经济、科技驱动金融转型等重点方向展开研讨，致力于为校友搭建高层次、实务导向的交流平台。他号召广大校友继承五道口优良传统，将个人事业与国家金融改革发展紧密结合，学院也将持续深化校友协同机制，共同助力金融业高质量发展。

丁志杰以“中国特色金融发展之路理论与实践”为题发表主旨演讲。他首先系统阐述了中国金融发展道路的本质特征，以及基于“两个结合”形成的理论基础与实践逻辑。他指出，当前中国特色金融发展之路仍面临基于“四早”机制防范化解金融风险、兼顾经济治

理体系长短期动态演进、立足国家总体利益提升金融核心竞争力等关键课题。在支持中国经济由要素驱动转向创新驱动方面，要推动银行体系创新并做大做强资本市场以适配科技金融需求，通过深化体制机制改革引导中长期资金入市、培育壮大耐心资本，从而实现金融发展与国家战略的统一。

彭文生以“从规模经济看双循环”为题发表主旨演讲。他指出，“双循环”的本质在于统筹生产与消费两端，实现供需的动态平衡；对于大型经济体而言，内循环应发挥主导作用，同时通过贸易投资与技术合作实现内外联动。在理论层面，他强调规模经济在解释当代产业分工格局中的重要性，规模经济正在通过影响国际分工、人才集聚、研发投入与市场规模作用于技术创新与内生增长。结合现实，他指出，中国在全球产业链与技术网络中的地位持续提升，外循环正加快向“一带一路”等新兴市场拓展深化；在政策端，应进一步强化财政与货币政策协同，着力扩大内需、提振消费，以支持经济实现更高质量发展。

施康围绕“地缘政治与宏观变局”作主旨演讲。他指出，当前世界正在发生地理回归、失衡回归、通胀回归与危机回归，且呈现全新特征。施康分析，全球失衡格局已发生深刻变化：中国贸易顺差持续扩大，同时对外直接投资稳步增长；美国高债务与高通胀压力叠加，政策腾挪空间受限。他认为，美联储应对通胀的利率政策不仅加剧其自身结构性脆弱，更可能对全球金融市场产生明显的溢出效应。面对宏观变局，施康强调中国在外外部不确定性中具备显著的发展机遇。他提出，中国凭借能源安全布局、超大规模市场与完整产业链具备独特优势；同时，宏观价格因素的适度变化客观上有助于推动产业升级，并提振存量资产的市场信心。他建议，中国应稳步将产业优势转化为国际货币优势，在稳健中寻求突破。最后他表示，在全球宏观分化背景下，中国经济具备深厚的长期战略机遇。

“金融与科技的双向奔赴”主题论坛环节由2003级硕士、2007级博士校友、清华校友总会五道口金融学院分会校友理事、香港友邦保险集团北京代表处负责人马荣宝担任主持人。清华大学1999级硕士、2020级博士校友、沐曦股份创始人、董事长兼总经理陈维良发表主题演讲。1993级硕士校友、君丰资本股权投资管理有限公司董事长兼总经理马东浩，2008级博士校友、江苏省金科数字与科技金融研究院院长邹传伟，2023级EMBA校友、丰年资本创始人、达利凯普董事长赵丰，清华大学1999级硕士、2020级博士校友，沐曦股份创始人、董事长兼总经理陈维良参与圆桌对话。

陈维良以“从应用到底座，AI如何赋能金融业”为题发表主旨演讲。他指出，当前人工智能正由单点应用走向体系化底层技术，对金融体系运行逻辑产生深刻影响。基于金融业“数据密集、风险敏感、流程复杂”的特征，他认为AI在数据挖掘、风险识别与流程自动化方面具有天然契合性，将推动行业从场景应用向系统重构演进。他建议，在国产算力加速崛起的大背景下，国内金融机构可以与科技公司加强合作，从算力、数据、模型与治理四个层面构建金融AI底座，更好支撑AI规模化应用落地，以提升AI赋能效果。就算力底座层面而言，金融场景诉求主要集中在训推一体、集群稳定性与生态兼容性三个方面。而以沐曦为代表的国产高性能GPU已经具备了支撑金融智能化的技术条件和工程能力，未来将支持我国金融行业的智能化跃迁。

马东浩表示，中国资本市场对科技企业的支持经历了由审慎探索向加速发力的转变，真正的制度性突破始于2019年科创板设立，此后科技企业融资环境明显改善，获得感显著增强，金融支持效能持续提升。他指出，科创板打通了关键通道，带动股权与信贷、债券等多元融资工具协同发力。在此背景下，资本与科技真正进入了良性互动阶段，投资理念由短期

❶ 马荣宝担任主题论坛环节主持人



❷ 陈维良作主题演讲



❸ 马东浩参与圆桌对话



❹ 邹传伟参与圆桌对话



❺ 赵丰参与圆桌对话



❻ 陈维良参与圆桌对话

业绩转向更加重视技术实力、研发投入与长期成长潜力，投资机构也由单纯的资金提供者向“资金+产业赋能”转型。着眼未来，他建议进一步完善优化与科技投资长周期相匹配的业绩考核及容错免责机制，在制度层面强化长期主义导向，以推动金融与科技的深度融合与持续发展。

邹传伟表示，科技金融的核心在于分担创新风险并激励具有社会经济效益的科技创新。他将科技金融体系概括为以科创企业的多维信息为“输入”，以金融体系对科创企业的融资匹配并形成信贷、股权投资及资本市场融资等多层次供给为“输出”的“输入-输出”结构。他指出，应推动资金来源多元化以适配不同行业、不同阶段科技企业需求；坚持“投早、投小、投长期、投硬科技”，培育耐心资本；投资机构也应提高风险容忍度，按照组合投资逻辑而非单项目考核；对科技投资中的阶段性失败与适度“泡沫”保持包容。他指出，应积极探索基于知识产权与成长潜力的多维金融评价体系，并借助AI等数字技术提升资源配置效率，全面优化科技金融生态。

赵丰表示，硬科技与高端制造产业投资的

核心在于把握“技术价值与商业价值的统一”。他认为，投资者筛选项目时既要注重项目的技术壁垒和产业化能力，同时也应关注到创始团队的战略能力、执行力以及推动企业“从0到1”再到规模化发展的综合实力。他进一步指出，金融与科技的结合绝非单纯的资金供给关系，更是一种赋能过程。投资机构的核心作用在于协同企业共同提升经营管理和资本运作水平，深度参与到融资节奏把握、市场沟通、估值定价以及资本市场对接等关键环节。他强调，企业在成长过程中不仅要“卖产品”，也应面向资本市场“经营自身价值”。相应地，优质的投资机构更要助力科技企业搭建系统化的经营管理能力，从而实现企业的长期可持续发展。

陈维良表示，金融与科技深度融合为科技创新提供了有力支撑。他以集成电路行业为例指出，2015年前因“周期长、退出难”，初创企业较难获资本青睐；随着科创板设立及相关政策出台，一二级市场联动完善，融资环境显著改善。在人工智能领域，技术与资本更是相辅相成。他透露，沐曦股份在短短五年内完成多轮融资，印证了金融支持对企业成长的助力作用。他强调，科技企业以技术与人才为核心，

结合金融资本的资金与资源赋能，双方协同发力，将共同推动产业升级，为实现科技自立自强提供坚实支撑。

随后，校友捐赠会议室揭牌仪式在学院举办。

清华校友总会五道口金融学院分会第二届理事会第三次会议

4月24日午间，清华校友总会五道口金融学院分会第二届理事会第三次闭门会议召开。学院院长、清华校友总会五道口金融学院分会会长焦捷，学院副院长王正位发表讲话；学院院长助理、清华校友总会五道口金融学院分会副会长张伟主持会议；校友办兼教学办主任、清华校友总会五道口金融学院分会秘书长李静芳作校友工作介绍。随后，校友理事就如何构建校友科创生态体系、为学院发展与校友工作建言献策等方面展开交流讨论。

焦捷代表学院向返回母校的各位理事、校友致以欢迎与感谢，并汇报学院工作进展与发展部署。随后，他围绕科创生态建设、校友组织

拓展、2026年校友工作三方面分享思考。他表示，未来金融学院教育呈现体验式学习、与AI深度融合、终身学习三大趋势。学院一端连接产业与金融资本，一端对接科创资源，叠加与“金融监管机构的天然纽带优势，打造科创生态正当其时，今年将重点推动五道口科技金融科创生态的基本成形。在校友组织拓展方面，将进一步加快国内国际校友的联络和校友组织建设，不断完善全球校友网络。展望2026年校友工作，他强调，要坚持规范建设与良性发展，进一步联系校友、赋能终身学习、共建科创生态、贡献学校发展，秉持道口精神与清华传统，以使命担当为学院、学校与国家发展持续贡献力量。

王正位对校友们的返校表示热烈的欢迎。他提到，校友是学院最宝贵的财富，广大校友展现出的风采以及对“五道口”身份的高度认同，是学院人才培养成效的生动体现。他表示，近年来学院在教学科研、国际化建设及智库合作等方面取得丰硕成果，离不开校友们长期的支持与反哺。他寄语广大校友，在建设“金融强国”



全体大会合影

① 清华校友总会五道口金融学院分会第二届理事会第三次会议合影



① 焦捷发表讲话



① 王正位发表讲话



① 张伟担任会议主持人



① 李静芳作校友工作介绍

的新征程中继续与学院同心同向，为学院迈向更高台阶贡献校友力量。

张伟担任会议主持人。他表示，校友是学院发展的根基，理事会则是凝聚校友力量的核心纽带。他指出，面对科创生态融合与数字金融赋能的新机遇，以及校友群体逐渐从传统金融向产业、科技等领域拓展的新趋势，校友工作需要不断探索新路径与新机制。他希望与会理事充分发挥自身职能与智慧展开深入探讨，共同为学院建设与广大校友的融合发展建言献策。

李静芳代表校友办汇报过去一年校友工作进展。她介绍，学院校友总数已突破1万人，已建成覆盖地区、行业、年级、教学项目、兴趣五个维度的56个校友组织，规范化建设持续推进。校友宣传形成矩阵，新媒体互动表现良好；校友终身学习服务持续深化，校友终身学习计

划稳步推进，“清华五道口云课堂”小程序已沉淀丰富课程资源。她表示，学院已形成地区校友日、年度校友工作会议、校友发展论坛、秩年返校活动四大线下品牌活动，全年校友活动超过350场。此外，校友研究、校友小程序、国际化校友频道等基础建设同步推进。展望未来，校友工作将进一步促进校友融合、支持学院人才培养与科创生态建设，促进校友与学院共同发展。

校友之夜、学生节晚会

当晚的“校友之夜”活动在学院1号楼大厅举行。学院院长、清华校友总会五道口金融学院分会会长焦捷致辞，学院院长助理、清华校友总会五道口金融学院分会副会长张伟发言。1992级硕士校友、普华永道中国管理委员会委



校友之夜合影

员、中国公共事务主管合伙人周星，2014 级硕士校友、熵简科技联合创始人刘佳琪，2020 级 MBA 校友、瑞淼资本管理有限公司董事长孟郁聪作校友分享。活动由公益媒体班校友、四川广播电视台新闻主播、台品牌战略部主任助理葛晓霞担任主持人。

焦捷教授致辞时表示，全新启用的开放式场地为此次“校友之夜”带来了耳目一新的体验，这种欢迎大家驻足加入的空间氛围，正是学院包容开放文化的生动缩影。回顾 45 年峥嵘岁月，五道口伴随国家金融改革的步伐起步，如今已跻身亚太地区金融学院前列，校友规模日益壮大。他强调，无论办学空间如何焕新升级，五道口“不怕苦、敢为先、讲团结、重贡献”的传统与清华“自强不息、厚德载物”的精神始终是永恒的传承。学院的根本使命在于育人，旨在为党和国家培养大批德才兼备、堪当大任之才。他寄语新老校友畅所欲言，通过“传帮带”的深入交流延续道口文化，为年轻学子的成长

指引方向，并为学院的持续改进与未来发展建言献策。

张伟对三位校友回到学院进行分享表示感谢。他指出，今年的校友发展论坛在时间跨度与活动形式上均实现突破，涵盖全体大会、分论坛、校友理事会、校友之夜等多元板块，活动的参与度与互动性显著提升，充分展现了校友群体的强大凝聚力。同时，学院通过空间改造与活动创新，持续优化校园环境 with 校友服务，致力于增强校友的归属感。展望未来，张伟表示通州新院区的规划将大幅拓展学院的办学空间与发展潜力，并诚挚期待广大校友集心、集智、集力，携手推动学院的长远发展。

周星结合自身长期服务企业 with 机构的经验，指出职场发展的“北斗星”在于对自我价值的认同，即个体在工作中是否对社会产生积极影响。无论是在企业、市场还是公共领域，只要能够在具体工作中找到并确认自身价值，即使是细微贡献，也能够带来持续的获得感与方向感。

① 焦捷致辞



① 张伟发表讲话



① 周星作校友分享



① 刘佳琪作校友分享



① 孟郁聪作校友分享



① 葛晓霞担任校友之夜主持人

她进一步指出，坚持长期主义是实现这一目标的关键。在长期过程中，社会对价值创造的回报将逐步显现，体现在声誉、机会与资源等多方面。她鼓励在校生与年轻校友在职业发展中关注内在价值，而非短期外部评价，以实现更稳定与可持续的成长路径。

刘佳琪表示，大模型能力快速提升，已对金融投研产生实质性影响，但仍存在持续学习能力与系统性思考不足等局限。他认为，在AI时代金融从业者的核心竞争力在于数据优势与逻辑优势：一方面通过产业链调研获取独特数据；另一方面强化系统性、框架化思维能力，以形成不可替代的判断力。AI显著降低技术门槛，使业务人员具备一定开发与分析能力，但并不会取代组织本身，未来将是个人与组织共同放大生产力的阶段。他建议大家尽早明确长期方向，建立持续投入的领域，主动构建自身目标与价值认同以应对不确定环境，实现长期成长。

孟郁聪在发言中结合近代中国引入西方中央银行体系的历史经验指出，经济制度的借鉴必须充分考量本土国情，避免生搬硬套，才能在汇率、信用及产业支持等领域产生实质效用。

谈及研究方法论，他表示，无论是探寻普遍规律的科学化路径，还是聚焦文化与资源禀赋的历史路径，都为经济史研究提供了多元视角的有益对话。他呼吁，研究者应辩证吸收西方经验，坚持理论联系实际，在扎根中国历史与现实的基础上进行本土化创新。他强调，立足中国国情、提炼伟大实践中的客观规律，是加快构建中国经济学自主知识体系的关键，也是更好运用经济学服务社会发展的核心路径。

随后，校友们来到清华大学大礼堂观看“吾道骁腾”清华五道口第十三届学生节晚会。



① “吾道骁腾”清华五道口第十三届学生节晚会合影

① 校友们在清华大学实验室参观



探访·洞见

清华大学实验室参观

4月25日上午，清华大学实验室参观活动在校友办与合作办的共同承办下顺利开展，校友们走进物理系演示实验展示厅进行参观学习。

校友发展论坛主题论坛

论坛期间还举办了三场主题论坛，围绕科技变革浪潮与校友生态建设等话题展开深入探讨，由清华五道口校友办、校友发展研究中心分别与金融 MBA 中心、金融 EMBA 中心和高管教育中心共同承办。本届论坛由清华大学五道口金融学院、清华校友总会五道口金融学院分会主办，清华五道口校友办、校友发展研究中心承办，《清华金融评论》为官方媒体。

本届校友发展论坛也是线下举办的第五期校友终身学习日活动。过去几年，校友终身学习始终不停步，我们通过“清华五道口云课堂”“在线大讲堂”“金融微课堂”等线上渠道，持续面向广大校友推送各类课程、讲座、论坛以及学术会议信息，同时也将清华校友总会举办的校友学习日活动推送给广大校友，引导校友终身学习，助力校友成长成才。①



① 主题论坛一暨金融 EMBA 七期、八期 & 金融 CEO 首期十周年返校合影



① 主题论坛二暨金融 MBA 返校主题活动合影



① 主题论坛三 AI 智能体与一人公司分享合影

主题论坛一

十年砥砺，智领万新

暨金融EMBA七期、八期 & 金融CEO首期十周年返校



论坛合影

2026年4月24日下午，主题论坛一暨金融EMBA七期、八期和金融CEO首期十周年返校活动举行，近百位秩年校友齐聚学院，围绕人工智能、智慧交通、养老产业、无人驾驶等前沿领域，分享产业实践与趋势思考，共同探讨科技赋能产业转型与金融创新的新路径。

清华大学五道口金融学院院长、清华校友总会五道口金融学院分会会长焦捷，学院党委委员、校友办主任、

教学办主任李静芳，金融EMBA教育中心主任李元真、常务副主任齐志、主任助理江静琳、周文佳出席论坛。金融EMBA2016级（八期）校友、天使投资人、原高榕资本合伙人、前中粮信托总裁辛伟作为论坛主持人。

学院院长焦捷在致辞中向返校校友致以热烈欢迎，并回顾了学院的发展历程与成就。他强调，金融EMBA与金融CEO项目始终秉承“不怕苦、敢为先、讲团结、重贡献”

① 活动现场



① 焦捷致辞



① 李涛作分享

的道口精神，培养了一大批永立潮头的行业领袖。面向未来，学院将围绕“更专业、更科技、更国际、更人文、最清华”的战略路径，全面升级校友终身学习计划，汇聚校友科创生态，并持续深化国际化布局，致力于为校友的成长与发展提供坚实支持与赋能，共同描绘金融高质量发展的新篇章。

在随后的主题演讲环节，四位来自不同领域的校友和学生代表分享了他们的前沿思考与产业实践。

金融 EMBA2016 级（七期）校友、APUS 董事长兼 CEO 李涛以《全球人工智能发展与趋势分析》为题，深入剖析了 AI 技术的最新进展与中美产业差异。他指出，当前人工智能已进入“Agent（智能体）驱动”的新阶段，正深刻重塑各行各业的作业范式。他结合 APUS 的转型实践，分享了企业如何利用 AI 提升效率、创新业务，并展望了 AI 投资与出海的巨大机遇。

金融 EMBA2016 级（八期）校友、高德



① 刘振飞作分享



① 张任远作分享



① 李子夷作分享

地图董事长刘振飞分享了公司在移动互联网与AI时代的发展历程与战略思考。他回顾了高德地图抓住“永远在线”的移动互联网机遇，成长为国民级应用的过程，并重点阐释了其如何基于海量时空数据与北斗系统，发展“空间智能”，在出行安全、智慧交通、低空经济乃至社会公益等领域持续创造价值，致力于成为连接物理世界与数字世界的AI入口，“物理世界找高德”。

金融CEO首期校友、同策集团副总经理、阅微同行总经理张任远以《我们的养老实践》为题，分享了在养老产业深耕九年的心得。他剖析了中国养老市场的结构性机遇与挑战，强调养老服务“以人为本”的核心属性，并分享了慧享福在社区养老、医养结合等模式上的成功探索和阅微同行的投资逻辑和案例。他指出，养老是一条需要爱心、耐心与专业精神的长期主义赛道。

金融EMBA2024级（19期）学生、新石器慧通科技有限公司联合创始人、首席财务官李

子夷作为年轻校友代表，分享了无人驾驶在智慧物流领域的应用。他分析了无人配送车在降低社会物流总成本方面的巨大潜力，并介绍了新石器通过AI技术重构物流运输模式、实现大规模商业化落地的创新实践。他还结合自身体会，分享了AI技术浪潮对创业公司研发、管理与商业模式的全面重塑。

活动最后，大会宣布“清华五道口金融EMBA八期年级班委会”成立，学院院长焦捷宣读理事名单，并为理事团队授牌。新任会长、金融EMBA2016级（八期）校友宋柯代表班委会发言。他表示，新一届班委会将担当好“倾听者、鼓呼者、服务者”三个角色，致力于服务同学，凝聚情谊，让“八期亲如一家”的深厚情谊在未来十年、五十年持续传承与闪耀。

本场主题论坛由清华大学五道口金融学院、清华校友总会五道口金融学院分会主办，清华五道口校友办、校友发展研究中心、金融EMBA教育中心承办，《清华金融评论》为官方媒体。A



① 焦捷为金融EMBA八期年级班委会新一届理事颁发聘书



① 李元真为论坛发言校友颁发感谢证书

主题论坛二

时光重返 425 · 校友共叙少年情

暨金融 MBA 返校主题活动



① 论坛合影

4月25日下午，主题论坛二时光重返 425 · 校友共叙少年情暨金融 MBA 返校主题活动成功举办。

原中国保险监督管理委员会党委副书记、副主席周延礼，清华大学五道口金融学院党委副书记、副院长王正位，清华大学五道口金融学院校友办兼教学办主任、清华校友总会五道口金融学院分会秘书长李静芳，金融 MBA 教育中心主任魏晨阳，清华大学金融科技研究院副院长、清华五道口金融大数据研究中心主任薛正华出

席论坛。魏晨阳作为论坛主持人。

活动开始后，原中国保险监督管理委员会党委副书记、副主席周延礼在致辞中指出，智库建设要紧扣国家“五篇大文章”需求，坚持创新。他回忆了五道口老一辈金融与保险教育的艰深工作，强调传承道口金融教育薪火，充分肯定了学院作为国内顶尖金融学院的地位与国际影响力。

他提出，当前必须以“AI+ 金融”推动行业高质量发展，落实数字金融发展要求，强化大模型能力与 AI 治理，

① 周延礼致辞



② 王正位致辞



③ 薛正华发表主旨演讲



防范数据安全、网络安全等风险。他同时介绍了学院智库工作近期在他的指导下，在 AI 保险创新应用方面的最新调研与白皮书成果。针对“AI+金融”下的保险业创新，他提出三大方向：做实科技保险、释放保险风险保障与资金支持功能、构建保险+科技+资本创新生态。最后，立足“十五五”开局与五道口办学 45 周年，他勉励校友坚守金融初心、强化责任担当，助力金融保险与科技创新深度融合，服务国家发展战略。

清华大学五道口金融学院党委副书记、副院长王正位首先代表学院，向回到母校参加“时光重返 425·校友共叙少年情暨金融 MBA 返校主题活动”的各位校友、各位嘉宾表示热烈的欢迎与衷心的感谢！他表示虽无法时空穿梭重回年少，但返校活动可重拾旧时光。他指出，返校活动的核心意义在于重拾同窗情谊与校友情，搭建校友情感纽带，重温当年共同学习的美好岁月。学院始终秉持尊师重道理念，坚守“大学者，有大师之谓也”的精神，为学生们营造良好的学习氛围。自建院以来，学院一直致力于打造终身学习平台，为校友提供长期学习的支撑。最后，他祝愿校友们在返校活动中度过愉快时光，未来与学院携手共同发展！

在“重温课堂”环节，清华五道口金融大数据研究中心主任，清华大学金融科技研究院副院长薛正华表示，当前人工智能已进入规模化应用阶段，算力紧缺成为行业普遍现象，智能体、DeepSeek、Gemini、世界模型是全球 AI 核心技术前沿。DeepSeek 以开源、低成本、

适配国产芯片形成关键突破，Gemini 凭借多模态能力领跑，世界模型则为自动驾驶、具身智能提供底层支撑。全球资本高度集中于大模型、芯片、数据及具身智能赛道，国内资金重点投向芯片、具身智能、生物医药等领域。AI 已深度赋能科研、金融、医疗等行业，非计算机专业人员可通过自然语言掌握应用方法。中美 AI 竞争中，我国虽受算力制约，但具备市场与产业数据优势，发展关键在于应用落地，倡导各界积极用好 AI，以应用驱动技术与产业升级。

圆桌讨论环节由 2016 级金融 MBA 校友、领道资本创始合伙人陈锐主持。2016 级金融 MBA 校友、江西电投新能源科技有限公司高级副总裁兼董秘姜帆，2016 级金融 MBA 校友、北京曜能科技有限公司创始人、董事长孙于超，2016 级金融 MBA 校友、天数智芯副总裁司睿琳，2016 级金融 MBA 校友、芯华创新基金合伙人、总经理姜翥围绕各自从事的行业深入探讨交流。

2016 级金融 MBA 校友、领道资本创始合伙人陈锐聚焦医疗投资+AI 医疗创新，认为医疗是慢行业，AI 正带来颠覆性推动。他提出 AIDD 核心结论：单纯做 AI 药物发现工具行不通，“AI 模型+自主研发管线”才是融资可行路径。AI 已大幅提升论文撰写、实验分拆效率，未来有望成为科学大脑，解放人类智力。个人层面希望 AI 监测全球关键人物动态以辅助投资，分享用 AI 分析历史聊天记录解读情感关系的案例，看好 AI 对医疗创新的长期赋能。

2016 级金融 MBA 校友、江西电投新能源

❶ 图为论坛二圆桌讨论



❷ 陈锐参与圆桌讨论



❸ 姜帆参与圆桌讨论

科技有限公司高级副总裁兼董秘姜帆聚焦 AI 与新能源结合，他回顾 10 年前 AI 发展预测，认为当前 AI 进展贴合早期预判，未来将深刻改变人类社会。他布局异质结光伏，依托国家电投混改项目切入小众赛道，指出中国低成本能源是 AI 发展关键优势，但长期算力膨胀将加剧能源瓶颈。同时坦言光伏行业迭代快、内卷严重，重资产投入易被技术颠覆，呼吁长期看好能源赛道对 AI 时代的支撑价值。

2016 级金融 MBA 校友、北京曜能科技有限公司创始人、董事长孙于超以钙钛矿光伏创业为话题，分享十年行业起伏与技术迭代的周期。作为国内最早布局钙钛矿技术的创业者，见证中

国光伏产业链近十年两轮周期的起伏。其钙钛矿叠层技术作为光伏革命性迭代方向，具备通用耦合性优势。他指出光伏行业存在资源分散、研发碎片化问题，认为 AI 与钙钛矿科技成果落地发展逻辑相似，需整合资源形成合力，近期备受关注的太空光伏概念需产业链自上而下推进。

2016 级金融 MBA 校友、天数智芯副总裁司睿琳从传统金融跨界国产算力芯片商业化，任职的天数智芯于今年 1 月在港交所上市。她明确算力不等于 GPU，由通算（CPU）、智算（GPU）、电力、网络四大基础构成，行业已从大模型训练转向推理应用，CPU 将成调度核心。指出当前 AI 应用停留在表层，80% 企业未获



❹ 孙于超参与圆桌讨论



❺ 司睿琳参与圆桌讨论



❻ 姜巍参与圆桌讨论



① 获奖者合影

业绩增长，需搭建算力、模型、数据、治理四层底座才能真正赋能业务。同时提及国产 GPU 面临供应链封锁，看好国产 CPU 在 AI 推理时代的替代机遇，探索 AI 个人化应用场景。

2016 级金融 MBA 校友、芯华创新基金合伙人、总经理姜嵩专注高校科技成果转化与硬科技投资，方向包括算电融合、绿色 Token 出海、AI 及具身智能，AI 安全与数据安全三大方向。她观察到清华校友在 AI、具身智能、专用推理芯片领域优势显著，当前 AI 赛道呈现芯片、具身手机、数据、大模型轮动爆发趋势。她强调具身智能普及带来海量数据接口，企业数据安全风险突出，主张 AI 应作为工具补充生产力，而非替代人类主体性，持续支持前沿创业项目。

活动最后，魏晨阳与王正位共同为获奖校友颁奖，向长期以来为项目发展倾力付出的校友们致以诚挚感谢。本次颁发的 2025 年度 FMBA 校友同心共济奖、清康 FMBA 篮球队拼搏逐梦奖和清康 FMBA 二期班秩年荣誉证

书是对校友们为项目建设与发展作出卓越贡献的表彰。老师们表示，正是校友们的无私奉献与鼎力支持，让清康 FMBA 的情感纽带愈发紧密，也为项目的长远发展注入了源源不断的动力。这份荣誉，是认可，更是携手前行的新起点。

至此，“时光重返 425·校友共叙少年情暨金融 MBA 返校主题活动”圆满落下帷幕。从重温课堂的知识碰撞，到圆桌对话的行业洞见，再到致敬奉献的荣誉表彰，本次活动以“情”为纽带，以“智”为桥梁，让校友们在重逢中重拾初心，在交流中凝聚力量。未来，清华五道口 MBA 也将继续搭建终身学习与校友联结的平台，陪伴每一位道口人在成长路上并肩同行，让跨越山海的同窗情，成为奔赴远方的底气与动力。

本场主题论坛由清华大学五道口金融学院、清华校友总会五道口金融学院分会主办，清华五道口校友办、校友发展研究中心、金融 MBA 中心承办，《清华金融评论》为官方媒体。A

主题论坛三

AI 智能体与一人公司



① 论坛合影

4月25日下午，主题论坛三以“AI智能体与一人公司”为主题，深入探讨AI将如何重构个体与组织的价值创造逻辑。

高管教育中心主任贾莉致欢迎辞。她表示，在人工智能席卷全球的今天，学院充分发挥清华大学在AI领域的科技与人才优势，深度结合五道口的金融特长，构建起“金融－科技－产业”的知识生态。这正是五道口作为“中国特色世界一流金融学院”的担当——不仅做金融领域的标杆，更做科技赋能金融的先锋，成为“更科技”的金融学院。本次论坛的内容代表着当前AI与数字经济发展的最新思考与实践，希望今天不仅是知识的传递，更是智慧的激荡、合作的起点。

中国移动原董事长兼总裁、中国

上市公司协会原会长王建宙，代表清华五道口AI课程项目和数字中国项目致辞。王建宙指出，AI已进入应用爆发阶段，正深刻改变企业运作乃至认知逻辑。他结合自身经验谈了三点认识：一是AI将与实体经济深度融合并产生巨大的效益；二是人机协同面临管理挑战，从流程、规范到考核、培训，甚至是企业文化都将发生深刻变革；三是要积极应对AI智能体的安全风险，通过开发新技术、建立新规范、加强企业间合作及重构商业模式，而非简单限制使用。

在主旨分享环节，清华大学新闻学院、人工智能学院双聘教授沈阳，以“AIGC与智能体前沿发展”为题做了精彩分享。沈阳教授系统梳理了AI从大模型到智能体的发展脉络，指出OpenClaw标志着AI进入“自主干活”

❶ 贾莉致辞



❷ 王建国致辞



❸ 沈阳作分享



❹ 圆桌讨论现场



❺ 颁发感谢证书



❻ 论坛现场

的新阶段。他结合团队实践，强调 AI 正从对话走向“做事”，并预测未来两三年企业将普遍出现数字员工，最终可能演变为“一人公司”甚至“零人公司”。他还提出“天人智一”“问行合一”等哲学理念，主张养成 AI 优先的认知习惯，通过提示词、上下文、驾驭工程等阶段，让 AI 激发个人天赋，应用好自进化 AI，实现 RSI（递归自我进化）。

在谈及未来组织形态时，沈阳教授明确提出：“未来最好的企业就是一群拥有共同理想的‘超级个体’构成的自进化组织，这个是人类未来最好的一种组织结构。”他以自己团队为例，强调企业应重点培养超级个体而非盲目扩员，要让自组织、自进化、自适应的团队通过 AI 实现兵团作战。最终，人类社会将进入“碳缩硅胀”时代，通过超级个体驱动创新。

圆桌对话环节，在王建宙的主持下，AI 首期班校友、星连资本管理合伙人张鸣晨，数字中国四期班校友、唐人神集团数字化转型官曹磊，金融 EMBA 七期校友、APUS 董事长兼 CEO 李涛，以“AI 智能体与一人公司”为题，从投资、产业实践、创业视角深入探讨 AI 智能体如何改变商业逻辑与个体价值，并围绕大模型原生游戏、Token 经济、AI 智能体普及背景下的教育、全球 AI 技术竞争格局等广泛话题与场下观众积极互动。

热烈的讨论结束后，贾莉为主题论坛三的全体嘉宾颁发感谢证书。清华五道口 AI 课程项目和数字中国项目负责人唐昕龙担任本次论坛主持。

本场主题论坛由清华大学五道口金融学院、清华校友总会五道口金融学院分会主办，清华五道口校友办、校友发展研究中心、高管教育中心承办，《清华金融评论》为官方媒体。A



① 座谈会现场

聚贤羊城赋能湾区，五道口人共话新局 ——2026 清华五道口硕博校友座谈会（广州站）顺利举办

2026 年 6 月 6 日下午，以“聚贤道口·赋能湾区”为主题的 2026 清华五道口硕博校友座谈会在广州举行。学院党委委员、院长助理、清华校友总会五道口金融学院分会副会长张伟出席并作院情介绍；学院党委委员、校友办兼教学办主任、清华校友总会五道口金融学院分会秘书长李静芳担任座谈会主持人。近 30 位纵跨 1990 级至 2023 级的硕博校友齐聚一堂，所在机构覆盖银行、公募、私募、监管、券商、保险、上市公司、金融科技、实体产业等全产业链领域。校友围绕大湾区产融发展、人才培养、校友联络与服务等议题开展深入交流。本次活动由清华大学五道口金融学院校友办主办。

张伟从学院办学沿革、人才培养、科研建设、国际化布局与校友发展等方面作院情报告。他提到，五道口源自 1981 年人民银行研究生

部，2012 年并入清华，如今在读学子近五千、校友一万零四百余人；学院秉持专兼结合的独特师资体系，各教学项目差异化布局，全日制毕业生就业率实现百分之百，技术转移硕士、金融 EMBA 等标杆项目紧扣科创转化与实体经济需求，集聚大批产业龙头掌舵人才。目前，学院已获得 AACSB 最长周期国际认证，通州新校区落地提速，未来将锚定“一基地，四中心”的顶层规划，依托与央行深化行校合作的独特禀赋，加速聚力建设国家级金融科创与智库高地。立足湾区发展契机，张伟提出完善校友联络与服务机制，盘活广东校友资源，推动湾区校友交流，破除信息壁垒，进一步赋能资源互通与产融落地。

2003 级硕士、2008 级博士校友、光大永明人寿广东分公司党委书记、总经理程锐代表广州校友致欢迎辞。程锐表示，自己毕业二十载，始



① 张伟作院情介绍



● 李静芳担任会议主持人



① 程锐代表校友致辞

终在工作岗位上践行“不怕苦、敢为先、讲团结、重贡献”的道口精神。自广州工作以来，进一步深切感受到大湾区蓬勃的改革创新活力与产业发展潜力，其所在的光大永明人寿广东分公司正不断提升保险服务民生、服务实业的能力和作用，积极践行集团保养战略，探索保险与实体经济深度融合路径，推进保险高质量发展。他表示，公司将持续敞开平台，积极链接校友资源，助力湾区实体经济高质量发展。

随后，年轻校友、资深校友依次发言，立足区域行业形势与个人从业经历各抒己见、充分交流。

年轻校友结合职业发展经历分享成长感悟。2023 级硕士校友张政杰任职广新基金投资经理，立足长期视野，坚定产业投资方向；2023 级硕士校友周锐捷通过南沙人才引进在区国资局负责金融相关工作，持续探索体制内金融发展路径；2022 级硕士校友宋振楠供职广州金控集团，聚焦集团资本整合与区域金融高质量发展；2021 级硕士校友李元才由公募转入招银理财深耕固收 + 投资，紧跟资管行业转型趋势；2014 级硕士校友吕金平任职广东民营投资股份有限公司，主要从事 FOF 类资产配置工作，提议结合文体活动丰富当地校友间的日常交流；2014 级硕士校友李佼娇在广发基金从事资管行业研究，建议学院面向往届校友开放课程与讲座资源；2012 级博士校友李锋森任职人民银行广东分支机构，长期深耕课题研究与学术刊物编撰，希望学校持续



① 左至右、上至下依次为：张政杰、周锐捷、宋振楠、李元才、吕金平、李佼娇、李锋森、张露、杨茹、李杰祥、刘志辉、廖晋、郑宏伟、高山



① 左至右为：徐宏忠、傅友兴、陈伯军、王紫伟、李招军

赋能校友终身学习；2011 级硕士校友张露从农行基层岗位做起，现任农行广东省分行投行部管理岗位，向与会校友分享银行业转型与业态竞争现状；2010 级硕士校友杨茹先后在机关、券商任职，坚守金融从业初心，期待未来彼此链接实现共同发展；2010 级硕士校友李杰祥离开传统金融行业，入职中建四局主攻城市更新投融资，期待通过紧抓“十五五”规划机遇，进一步挖掘产融合作空间；2009 级硕士校友刘志辉长期任职广发基金，负责固收 + 产品管理，建议增强学院与校友之间、校友与校友之间的交流合作；2007 级硕士校友廖晋任职秋水长天私募基金，期待依托学院深厚的研究积淀和广阔的交流平台，把有本土特色的宏观对冲基金做好、做强；2003 级硕士校友郑宏伟专注证券投资，呼吁建立定期交流机制；2000 级硕士校友高山在粤海天河城负责内控与项目拓展，关心五道口未来空间使用情况，并邀约当地爱好艺术的校友增进交流。

随后，资深校友立足大湾区产业发展大势，为新老校友传帮带工作建言。1999 级硕士校友徐宏忠历任广州农商银行多部门负责人，提出依托校友间的信任基础打破行业信息壁垒，并表示愿意投身本地校友服务工作；1999 级硕士校友傅友兴深耕公募行业多年，感念入行时前辈扶持，愿意为年轻校友职业发展提供持续指导；1997 级硕士校友陈伯军扎根横琴从事投资工作，结合 AI 技术革新、前海南沙横琴三大片区政策优势分析研判广东产业升级前景，提议可开展线下专题座谈；1997 级硕士校友王紫伟结合海外公益组织管理经验，围绕校友群体成长特点，从制度建设和组织结构角度，为广州校友交流活动

提出可行思路；1990 级硕士校友李招军拥有多年监管从业经历，亲历国内金融改革进程，建议年轻校友把握大湾区发展机遇，将个人职业发展与国家区域建设紧密结合。

最后，张伟进行总结讲话。他指出，校友座谈活动时隔多年再度在广州举办，实现了跨届、跨行业校友的精准对接，高效破除信息壁垒。后续当地校友可灵活开展小型闭门研讨、大型主题座谈等多元活动。同时，应依托广州清华校友会现有平台，加强五道口校友与清华其他院系校友的交流与合作。学院还将持续推送线上讲座、线下听课名额，服务校友终身学习。

此次座谈会以道口精神为纽带，立足广州及粤港澳大湾区产业升级与金融强国建设大背景，衔接母校、校友两大主体，赋能区域经济协同发展。未来，清华五道口将持续深耕大湾区校友生态，依托优质金融人才资源，以金融赋能新质生产力落地，为地区高质量发展持续输出五道口智慧与金融力量。②



② 会后合影



① 董玉华

董玉华，1988 级硕士校友，研究员，曾任中国农业银行内蒙古分行副行长、河南分行行长，现任农银人寿保险公司专职董事。

普惠金融本质上是一种责任担当 ——我对普惠金融的一点认识

问：在您数十年的银行管理实践中，普惠金融在银行的战略定位经历了怎样的演变？从早期的政策引导下的探索，到如今成为银行战略转型的重要方向，您认为推动这一转变的核心动力是什么？

董玉华：普惠金融体现了金融的政治性、人民性和专业性，是金融业及从业者应有的担当。所谓普惠，就是普遍惠及，即不是面向少数群体，而是服务普罗大众，涉及面广。不仅要锦上添花，更要雪中送炭。在贷款利息上更加优惠，在支付结算、咨询收费等方面也更多考虑减免或优惠，做到减费让利。用更专业的表述，就是具有包容性，将中小微等弱势群体纳入服务范围，不能只盯着“高大上”的项

目——过去这通常被称为“垒大户”。在资源配置上，以往银行倾向于优先选择长三角、珠三角等发达地区，将信贷等资源集中投向这些区域，以避免不良率攀升，形成资金扎堆、“孔雀东南飞”的局面，进而加剧马太效应——富者越富，穷者越穷。

城乡差别的二元经济结构是发展中国家普遍存在的问题。城市与县域经济差距较大，从提高盈利水平和防范不良贷款的角度出发，商业银行选择将信贷资源投向城市产业，是作为市场主体的自然商业行为。相应地，乡村缺乏信贷资金支持，导致城乡差别日益扩大。这里有一个关键问题，就是农业、农村、农民缺乏合格的抵押物。美国等西方国家土地私有，

可以用土地产权作为抵押或发行土地债券，融资不成问题。我国土地为集体所有，土地只有经营权，不能作为抵押物。农村集体经济不强，难以带动农民致富；农业产业化龙头企业也不多，且抗风险能力较弱。对此我有很多切身体会，一直在关注农业产业化对乡村振兴的作用，但真正成功的农业产业化龙头企业非常少，转型成功的也不多。通过“公司+基地+农户”“公司+合作社+农户”等模式由龙头企业带动，连接公司与农户，但由于龙头企业市场抗风险能力弱，难以有效带动农户致富，也难以建立产业链、价值链、资金链的良性循环，进而影响农村中小企业、个体工商户的成长，整个经济生态闭环难以形成。

我国商业银行是在专业银行体制下转变而来的。在过去计划经济及有计划的商品经济体制下，我国只有大一统的中国人民银行，且充当财政的出纳角色。之后独立出中国银行和农业银行，加上从财政分离出来的建设银行，形成了专业分工明确的专业银行体系。农行服务农村经济，中行服务外汇业务，建行原为中国人民建设银行，负责经办国家基本建设投资的拨款，专注于国家重大基础设施和工业项目资金支持，是典型的政策性银行，隶属于财政部。后改为中国建设银行，开办居民储蓄、固定资产贷款及工商企业流动资金贷款等业务，但仍以支持国家基本建设为主要任务。

工商银行成立于1984年，自此中国人民银行转变为中央银行，其经办的工商信贷和储蓄业务由新成立的工行承接，标志着我国专业银行体制的建立。作为专业银行，不再是财政的出纳，而要真正发挥银行的作用，把银行办成真正的银行，把金融视为现代经济的核心。

由于在计划经济体制下我国经济总量较小，银行资金实行“统存统贷”体制，存款与贷款两条线，资金供给按计划安排，专业银行分支机构的自主选择余地不大。加之专业银行具有政策性特征，资金供给主要根据国家政策需要配置，很难出现“嫌贫爱富”的问题。当然也存在工农业产品价格“剪刀差”现象，但那属于政策安排，而非市场行为。

社会主义市场经济体制建立后，中国金融体系发生了重大变化。中国人民银行履行中央银行职能，工农中建打破专业分工，业务全面交叉，转变为商业银行，目标是建成自负盈亏、自担风险的市场主体。此时，商业银行对利润的重视程度日益提高。为打破垄断、提升银行服务效率，国家遵循增量改革逻辑，成立了股份制性质的交通银行，并陆续增设招商银行、中信银行、广发银行、浦发银行、兴业银行、民生银行、光大银行、平安银行、浙商银行、华夏银行、渤海银行等十二家全国性股份制银行。股份制性质决定了其对利润与资产质量的高要求，因为商业银行股东有利润最大化诉求。此外，还有由城市信用社改组而成的地方银行、农村信用社改组而成的农村商业银行，以及在我国境内经营的外资银行等，共同构成了以央行宏观调控、国有银行和股份制银行为主体，地方商业银行、农商行、外资银行并存的多元化间接金融体系。

这里简要谈谈工、农、中、建的股份制改革。1987年4月1日，交通银行重新组建，成为第一家全国性股份制银行。2005年6月，交行完成1200亿元A股定向增发，带来股权结构变化，财政部持股比例升至35.02%，第二大股东持股降至16%，财政部控股交行，

有了控股股东后，公司治理结构得以完善。此后，中行、建行作为首批国有银行进行股改，汇金直接注资并成为绝对控股股东；工行、农行由财政和汇金公司双核心控股，二者共同代表国家控股。至此，国有专业银行完成股份制改革，成为国有控股的股份制银行。当时正值亚洲金融危机对国内经济带来巨大负面影响，国有银行不良资产普遍高企，有报道称已技术性破产。国家下决心推进股份制改革，剥离不良资产、注资补充资本、引入战略投资者、公开上市，依照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的原则，设立股东大会、董事会、监事会和高级管理层，形成各司其职、有效制衡的公司治理架构，促进经营机制转换，推进市场化运营，强化自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束的经营原则。体制变化带来经营机制的转变，作为市场主体的国有商业银行，对经营利润和防范不良资产极为看重。因此，对风险较高的中小微企业贷款、农户贷款和个体经营者贷款自然持审慎态度，这些领域的金融服务出现缺口，产生所谓“融资难、融资贵”的现象。这意味着金融服务并非普惠，而是有选择的。当然，公司治理中也强调利益相关者的要求，但普惠不足的问题仍然存在。

当时在国有商业银行中，只有农行保留了县级支行和部分乡镇网点，而许多乡镇网点因达不到盈亏平衡点而被整合。工行、中行、建行、交行均撤出乡镇，仅在县城所在地保留支行。这说明当时经济总量偏小，县域难以容纳这么多商业银行，同时也反映出县域商业银行的资产质量欠佳，从而做出这样的政策性安排。股改后，国有银行一度将追求利润置于首位，特

别注重防范信贷资产风险，因此在客户选择和区域资源配置上偏向发达地区和大客户，对欠发达地区、中小企业及农户贷款保持谨慎，资源配置不足。

回顾中国银行体系从计划经济到社会主义市场经济体制的转变过程，商业银行从专业银行政策性资金安排，到股份制改革后追求利润最大化、不良率最小化，在服务中小企业、农户及欠发达地区方面确实存在不足。融资难、融资贵问题引发社会舆论关注，在此背景下，理论界才正式提出普惠金融理念。

2013年，党的十八届三中全会首次明确提出“发展普惠金融”；2015年，国务院印发《推进普惠金融发展规划（2016—2020年）》，明确了普惠金融的顶层设计；2023年，中央金融工作会议将普惠金融列为“五篇大文章”之一；国务院印发《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》。十年来，在政治引领、政府推动和政策激励下，我国普惠金融在覆盖广度、服务深度、模式创新和科技赋能方面成效显著。

关于普惠金融的核心动力问题，不妨从以下方面做些分析。客观而言，早期对开展普惠金融仍有诸多顾虑。对中小微企业、农户和个体工商户的贷款，运营成本远高于对国有大企业的贷款，其特点是金额小、户数多、管理成本高、抗风险能力弱。而且中小微企业大多为民营性质，客户经理在营销时有所顾虑。与国有性质企业相比，贷款给民营企业一旦出现不良，容易引发一些联想，所以宁愿选择国有性质企业，也不愿过多涉足民营企业。尤其是过去基层银行因发放此类贷款形成不良而受到

处分，有的甚至被要求离岗清收，使得经办人员心有余悸。后来，政府通过制定规划、财政补贴、税收优惠、考核实行尽职免责、扩大贷款不良容忍度等多种措施，对银行等金融机构向中小微企业、农户和低收入群体提供金融服务提出明确要求（如普惠贷款增速不低于各项贷款平均增速，以及首贷户考核要求），各家银行也创新了大量金融产品，确保普惠金融连续八年高速增长。截至2026年5月底，普惠小微贷款余额达37.95万亿元，由于口径不一，实际余额可能更大。这在很大程度上缓解了中小企业融资难、融资贵的问题，有效维护了金融的公平性与公正性，体现了金融的政治性、人民性。我将其归纳为一句话：普惠贷款是一种金融担当。

从早期的政策引领探索，到如今成为银行战略转型的重要方向，其核心动力，我认为是党的十八大以来商业银行强化政治站位，突出政治性、人民性和专业性的结果。我反复强调政治性和人民性，是因为只有讲政治、坚持以人民为中心，才能从过去过度追求“垒大户”、追求利润，转向关注占比99%的中小微企业和广大农村，有效支撑乡村振兴目标的实现。

我国商业银行区别于西方国家银行体系的关键在于人民性。西方金融体系强调为资本服务，而我们党的奋斗目标是满足人民群众对美好生活的向往，让改革发展成果惠及全体人民，最终实现共同富裕。中国特色金融文化强调以义取利，不唯利是图。金融具有功利性和盈利性双重属性，但盈利要服从于功能发挥，金融业要履行好社会责任，促进金融与经济、社会、环境协同发展，做到义利兼顾、以义为

先。普惠金融完全契合中央对中国特色金融文化的要求。

此外，随着人工智能、大数据、区块链、云计算等技术广泛运用，对中小微企业、农户、个体工商户等客群的风控能力大幅提升。如今还可利用遥感卫星对实体进行实时监测，确保贷款“真人、真事、真需求、真经营”。“政府+银行+保险+期货”模式也有助于形成共同防范风险的机制。改革开放四十多年来，我国发生了翻天覆地的变化，跃升为世界第二大经济体，城乡差别显著缩小，市场环境更加完善，农民收入普遍提高，偿还小额贷款的能力增强，对征信也更加重视。商业银行更加注重社会形象 and 品牌价值，通过普惠金融实现经济价值与社会价值的统一，已成为现实选择。

问：普惠金融在服务过程中，需要同时关注社会效益与商业可持续，您在实践中如何看待和处理这两个目标之间的关系？您认为它们是否存在内在的统一性？

董玉华：的确，普惠金融的服务对象是中小微企业、个体工商户、农户等客户，相较于国企和大客户，风险相对偏高。这自然引出一个问题：普惠贷款的不良率如何？商业银行发放普惠贷款是否具备商业可持续性？中小微企业寿命普遍较短（这是世界性难题），农户较为分散，贷款管理和运营成本高，容易出现不良。加之金额小、频次高，且报表缺乏审计等数据支撑，所以才更需要强调普惠的意义和加强考核。这也是为何要强调政治站位、政策引领，以及普惠金融成为“五篇大文章”之一、受到如此高度关注和重视的原因。我在河

南农行任职时，决策中也同样遇到这个问题，需要平衡好社会效益、社会责任与不良率管理、商业可持续之间的关系。

中小微企业贡献了50%的税收、60%的GDP、70%的技术创新、80%的城镇就业，占90%以上的市场主体。从民营经济“56789”的特征中，可以看出中小微企业的分量有多重。如果不支持中小微企业，银行扎堆大企业，不仅内卷严重，利差越来越薄，有时甚至倒挂，风险集中度也会上升。而从河南省的实际情况来看，河南是农业大省，县域经济占比较高。城市中的大型企业竞争激烈，其他国有大行具有先天优势，农行在这方面并不具备竞争力。选择开发农业产业化龙头企业、农户贷款和中小微企业贷款，反而是农行的优势所在。因为农行点多面广，县域机构占比高，且具有国有背景，经营管理规范，深得群众信任。但农户贷款等在历史上也有不少教训。由于经济结构调整、产业升级、自然灾害、资金被挪用等原因，不良率相对偏高。股改后，基层行资产负债率偏低，许多基层客户经理因此受到处分，积极性受到影响，加上企业贷款真实性审核方面的问题，也出现了一些案件。一方面是中央及省委、省政府对中小微企业和农户贷款的期盼和政策要求，这也是提升农民生活水平和社会影响力的有效载体；另一方面，历史上曾出现大量不良资产，如果风险管理手段跟不上，历史可能重演。因此我感到压力很大。当时中小微企业贷款仍然存在“不敢贷”的问题，完成总行任务不理想，排名靠后，我一直苦思良策。好在总行及时推出了“纳税e贷”产品，使得中小微企业贷款余额迅

速上升。

“纳税e贷”是农行推出的小微企业全流程线上自助经营信用贷款，无需抵押担保，依托企业纳税大数据模型进行自动审批，从申请、审批、签约到支用、还款，均可通过掌银自助完成。主打“纯线上、审批快、利息低、随借随还”，是小微企业短期及中期周转的优质选择。最高可申请300万元，额度与企业纳税额、纳税信用等级、经营年限直接挂钩，最长3年，额度循环使用。仅限企业日常生产经营场景，包括原材料采购、设备更新、支付工资、场地租赁等。

“纳税e贷”产品的推出，让我们在发放小微企业贷款时心里有了底，也可用来筛选客户。企业在税务系统正常纳税，证明其资质和效益正常，基层客户经理的顾虑也随之消除，河南省分行中小微企业贷款任务很快便顺利完成。当时省大数据局于2017年建立了河南省大数据领域创新平台，我及时与其对接，希望平台能提供一些有价值的数

据，本人也多次参加平台演示等会议。印象较深的是焦作市委市政府主导建立的“焦作市融资信用服务平台”。2017年6月13日，焦作成立市属国有企业——焦作市智慧金融服务有限公司，运用互联网、大数据、云计算和人工智能等技术，依托党委政府的协调优势，全面整合各方资源，构建了“政府+金融机构+企业+中介服务商”四方紧密对接、独具特色、功能完备的智慧金融服务平台。探索形成了“政府主导、市场运作、信息共享、信用支撑、风险分担、合作多赢”的企业融资新机制，为企业提供全流程、一站式服务，让信息多跑路、企业少跑路。平台

定期举办各类政银企对接会，并与市内外多家投资、证券、基金、保险、小贷、担保、征信等机构建立密切合作关系，架起了“连接桥”，当起了热心的“大红娘”。通过智慧金融服务平台，有效解决了金融机构与中小企业之间的信息不对称问题。我当时多次赴焦作考察该平台，认为它可为中小微企业融资提供有力支持，资金供需双方在平台上对接，有效解决了客户识别和客户画像等关键问题。

农户贷款方面，通过“惠农e贷”也解决了一些历史遗留的老大难问题。“惠农e贷”是农行面向农户的专属信用贷款，具有额度高、利率低、线上办、放款快、随借随还等特点。借款额度最高50万元，贷款额度有效循环3年，额度内单笔贷款期限最长1年。适用对象包括种植养殖、生产加工、商贸流通等涉农经营的小微企业主和个体工商户。要求法人及农户征信良好，真实从事农业生产、经营稳定、用途合规，有正常的银行流水、存款和按揭记录，提供真实的土地或种植养殖证明，资料真实，负债适中，无多头借贷。“惠农e贷”可通过农行掌银办理。

过去没有“惠农e贷”产品，发放农户贷款缺乏抓手，也担心风险。有了“惠农e贷”产品后，基层客户经理心里有了底气。再加上出台“尽职免责”等政策，客户经理的积极性大大提高。通过广泛动员发动、加强“惠农e贷”产品培训，并结合“尽职免责”政策的落实，河南分行农户贷款业务取得了长足进步，2019年至2020年考核排名已进入全国分行前16名。这说明中小微企业贷款、农户贷款等普惠金融业务，只要有合适的产品并加强风险控制，是完全可以做好的。这也回答了社会

效益与商业可持续之间是否存在内在统一性的问题——关键在于设计好产品、确保机制到位。关键是要用心做普惠，善于利用当前科技赋能，加强科技手段在贷款监测中的作用，从而有效开展风险管控。

对于普惠贷款，需要设计一套有效的激励约束机制。这里着重谈谈为解决农户贷款与商业可持续问题，农行创新设立的“三农事业部”组织架构及“六单管理”运行机制。农行采取试点方式进行探索，2015年4月18日，国务院批复同意农行全面推开“三农事业部”改革。2017年，国务院在研究大中型银行设立“普惠金融事业部”时，明确指出要以农行“三农事业部”为模板。其核心是“六单机制”，即：单独资金池、单独信贷管理、单独会计核算、单独风险报备、单独资本管理、单独考核激励。这套机制确保了资源向县域倾斜，成本独立核算，绩效合理评价，从根本上解决了城乡业务考核“一刀切”、基层行发放普惠贷款动力不足、成效难以量化等问题。农行构建了五大差异化信贷政策体系：一是三大行业专属政策（制糖、白酒、饲料）；二是县域特色产业调整机制（教育、医疗、文旅）；三是区域发展战略匹配方案（黄河三角洲、成渝双城经济圈）；四是重点领域专项支持（高标准农田、水利建设、乡村振兴项目）；五是专门的“涉农部门信用评级模型”。专门设立“三农审批中心”，通过对优质县域支行进行差异化授权等方式，实现“资料共享、统一报送、快速审批”。设立“三农产品创新委员会”，推出了“惠农卡”“农户小额贷款”“农民安家贷”“惠农e贷”等产品，并在多地设立“三农产品创新基地”，例如浙江省分行的“整村建档+大

数据授信”，福建省分行依托农资监管平台推出的“金穗快农贷”。

针对“三农客户”小、散、频、急的特点，农行推出了可复制推广的服务模式，如金融扶贫富民工程、农业产业链金融、信用村信用户建设、互联网金融服务和金穗“惠农通”工程等。设立“三农”风险管理中心，结合差异化评级、分类和拨备政策，对高风险业务实施“停复牌”管理，严把准入关、调查关、担保关、执行关和贷后关。

农行通过明确战略、细分市场定位，在体制机制上形成了一整套保障，持续推进产品创新和模式复制，依托乡村网点和“惠农通”渠道覆盖，特别是通过科技引领，构筑了服务“三农”的完整闭环。从这个意义上说，普惠金融在社会效益和商业可持续上实现了内在统一。（部分资料参阅《“三农”县域经营的坚守与变革助力农行登顶》，文婷，零售生态圈）

问：大型商业银行的优势在于规模化和标准化服务，而普惠金融往往需要面对更加多样化的客户需求，您如何看待这一特点？大型商业银行在开展普惠金融时有哪些独特的优势又面临哪些需要关注的问题？

董玉华：的确，大型银行组织层级多，从总行到省分行、二级分行、支行再到营业网点，共五个层级，链条较长。而农商行、地方商业银行层级较少，具有地缘、人缘优势，决策链条短。从理论上讲，后者似乎更具比较优势。早期我的认知也曾不到位，认为大型银行应该像美国银行体系那样，主要服务大型企业、跨国企业等，中小银行和社区银行则服务中小微

企业，大中小银行之间应有明确的分工。我曾在《河南金融管理干部学院学报》发表过一篇文章，题为《间接渠道是大型商业银行服务“三农”的新模式——印度工业信贷投资银行开拓农村“蓝海市场”的启示》，探讨大型银行服务“三农”的模式。当时参考了印度工业信贷投资银行的做法，即采用合作伙伴的间接渠道来服务“三农”和中小微企业，既节省了成本，又能借助熟人社会网络为农民提供良好的金融服务。包括孟加拉国的“穷人银行”在内，都比较注重机制设计，充分利用社会资源，发挥“联保贷款”和“互助组”等社会组织的作用。大型商业银行可以通过参股地方银行等间接渠道，为中小企业和农户提供金融服务。在另一篇文章《横向履约机制与农行“三农蓝海市场”》中，我也探讨了服务“三农”的机制设计。当时觉得大型银行服务“三农”成本高、缺乏地缘和人缘优势、管理难度大。但后来农行以及建行、工行的实践证明，将业务触角伸向“三农”领域并取得了良好成效。实践证明，我当时的想法过于理论化，没有充分考虑到科技赋能的巨大作用，也没有考虑到大银行资产规模大、回旋余地大、风控能力强、吸收资金成本相对中小银行更低等优势。

实践证明，大型银行完全能够服务好中小微企业、个体工商户和农户等普惠客户。农业银行全面深化金融供给侧结构性改革，依托遍布城乡的2.24万个物理网点，着力下沉金融服务重心，将线上金融服务与线下物理网点有机结合，使普惠金融服务触角深入经济社会各领域。坚持系统思维，优化网点运营机制，分类推进小微信贷能力建设，全面提升网点服务

能力。在农行全部网点中，有 8735 家小微信贷业务发展类网点具备相对完备的信贷经营能力，可提供专业融资服务。各级行对县支行和乡镇网点在人才、财务、科技等各类资源上给予倾斜，强化精准营销、风险防控和业务培训，打造具有特色的专业型网点。在信贷支持的基础上，发挥网点综合服务平台功能，通过日常管家式服务，深入了解小微企业账户、结算、融资、投资、理财等方面需求，提供一揽子产品服务。农行 2.24 万个网点中，56.6% 位于县域，明确提出了“服务乡村振兴领军银行”的定位，具备强大的资本与成本优势。在科技赋能与规模效应方面，大行有雄厚资金投入金融科技，能够开发强大的手机银行 APP、线上贷款系统和风控模型，实现线下下沉与线上触达的有机结合。“国有大行”的金字招牌意味着国家信用背书，在吸收存款和获取客户信任方面具有明显优势。

过去，由于县域经济不发达，不良贷款较多，农行一度实施“公司业务上收、零售业务下沉”的战略，网点没有办理信贷业务的权限。如今，利用网点与客户之间的人缘地缘优势，既盘活了网点效益，又充分发挥网点优势开展普惠金融服务，可谓一举两得。

当前，借助科技赋能和网络优势，线上发放惠农贷款，使业务触角有效覆盖中小微企业、农户和个体工商户。反观当初，为服务中小微企业、农户和个体工商业者设立的村镇银行和小额贷款公司，有些村镇银行已并入母行，有些难以为继，未能达到预期目的；部分小额信贷公司由于后续资金不足及不良率较高，也面临经营困境。而原本被看好的贴近

农户的地方银行，因大型银行下沉服务，反而面临较大的经营压力。大银行的规模优势、科技优势和品牌优势，使其在普惠金融领域如鱼得水、游刃有余。

需要特别关注的是，近日国家金融监督管理总局正式印发《关于做好 2026 年小微企业金融服务工作的通知》，明确了“稳投放、优结构、提质量”。标志着普惠金融从“规模推动”向“质量效能导向”转变，取消了硬性增速指标（以往要求不低于各项贷款增速）。要求银行业金融机构提供与经济发展相适应、与小微企业需求相匹配的信贷供给，实现贷款质的有效提升和量的合理增长。

问：您曾在内蒙古、河南等地工作，有过普惠的实践经验。这些区域既有广阔农村市场，也有大量小微企业和县域经济主体，在一线观察中，您感受到的普惠金融真实需求主要集中在哪些方面？

董玉华：我在河南分行任职时，曾参与“惠企助力，金融在行动”访谈，这是河南省地方金融监管局、省发改委、人民银行河南省分行、河南银保监局四部门联合推动的中小微企业金融政策和产品推介对接活动的一部分。我提出，所谓中小微企业融资难、融资贵的问题，实质上是信息不对称。商业银行是市场主体，防范风险是其本能，而小微企业也需要了解如何与商业银行有效沟通，比如主动展示利润表、损益表、资产负债表，以及水表、电表、工资表和纳税记录等，让银行真实了解企业的经营状况。

政府也应当提供基础服务，搭建具有桥梁和纽带作用的平台。河南省上线了金融服务共

享平台，利用人工智能、区块链等技术，帮助解决缺乏抵押、担保的问题。很多股份制银行围绕产业链开展贷款业务，通过核心企业，对其上下游的原材料供应商和产品经销商进行评估，借助流水判断企业经营是否处于正常状态。河南工业体系比较完整，工业、农业、服务业等各行业都形成了产业链条，围绕产业链开展普惠业务，是一种非常有效的方法论。通过资金流水，可以明确企业的需求是否属于真实的生产经营活动。

要了解普惠金融业务如何开展，需要熟悉河南各地的产业特点和政府的未来布局，开展产业链融资便能一目了然，做到心中有数。河南省的区域架构为“一主两副”（三大核心），“一主”是郑州，“两副”为洛阳和南阳；“一圈两带”，郑州都市圈即郑州、开封、新乡、焦作、许昌一体化，是全省先进制造业和现代服务的核心承载区；陇海产业带（东西方向），串联洛阳、郑州、开封、商丘、三门峡，联动“一带一路”，以高端装备、新材料、能源化工为主导；京广产业带（南北方向），贯穿安阳、郑州、许昌、漯河、驻马店、信阳，贯通南北城市群，集聚食品、轻工和临港经济。四大区域——豫北、豫西、豫西南、豫东南，依据流域与区域特征实行差异化发展。以百余个县域经济体为基础，百强县和特色产业集中与分散布局相结合，夯实全省基本盘。豫中核心区主导产业为电子信息、新能源汽车、航空物流、现代产能、高端装备和生物医药；豫西以重型装备、新材料、有色金属、新能源、文旅康养和煤化工升级为主；豫西南主导产业为装备制造、生物医药、绿色农业、能源化工和生态文旅；豫东南平原

以绿色食品加工、轻工纺织、现代农业、内河临港经济和商贸物流为主导；豫北主导产业为钢铁、精细化工、汽车零部件、建材和节能环保。河南产业结构偏重，传统资源型和重化工业占比较高，高端制造和科创产业主要集中在郑州和洛阳。围绕各区域产业特点开展中小微企业、农户和个体经营者的贷款及其他金融服务，既能拓展有需求的客户群体，又能有效防范风险。

农业产业化模式通常是“公司+基地+农户”或“公司+农业合作社+农户”。在我任职河南期间，几个知名的农业产业化龙头企业出现问题，既有产业升级的因素，也有盲目扩张和偏离经营主业等问题，这使得上下游中小供应商和经销商连带受到影响。银行在提供普惠金融服务时，需要高度关注龙头企业的经营变化。

我于2009年至2013年在内蒙古分行任职，对内蒙古的产业结构有一定了解。内蒙古自治区经济特点包括：第一，资源型经济为主导，煤炭、稀土、天然气等资源丰富；第二，畜牧业发达，是我国乳制品和牛羊肉的重要生产基地；第三，能源工业突出，火电、风电、光伏发电规模领先；第四，生态经济逐步发展，注重草原保护与绿色生产；第五，以旱作农业为主，马铃薯、玉米等种植广泛；第六，边境贸易活跃，是对俄蒙口岸经济合作的重要窗口。

围绕内蒙古的产业链特点，我们开展中小企业融资和农牧民贷款业务。内蒙古幅员辽阔，资源丰富，煤炭储量居全国第一，稀土资源占全球重要份额。鄂尔多斯盆地是能源（天然气）产业集聚地。天然草原面积广阔，优质奶源形成产业集群；能源由传统火电与新能源（如乌

兰察布风电基地)相结合,承担西电东送任务。生态保护与传统经济并重,通过禁牧轮牧发展生态旅游。年降水量较少,旱作农业技术成熟,粮食与经济作物并重。拥有满洲里、二连浩特口岸,参与中俄蒙经济走廊建设。内蒙古农行紧紧围绕当地经济结构与产业特点,开展能源经济、农牧业、口岸贸易、生态文旅等普惠金融业务。

从一线观察来看,做好普惠金融要严把“五关”:一是准入关,围绕“三真”(真主体、真经营、真需求)筛选客户;二是调查关,对农户实行“双人实地调查”,并辅以村委评价和网点合议;三是担保关,创新土地经营权、活体畜禽等“三农”新型抵质押方式;四是执行关,强化合同管理与资金监管;五是贷后关,加强动态监测,及时预警。

在开展普惠贷款时,需要有清晰的路线图。例如“1+6+7”整体推进战略:“1”是制定金融服务乡村振兴工作指导意见;“6”是创新推广“六大系列产品线”,即农村产业融合发展产品线、农村产权制度改革产品线、农业农村基础设施建设产品线、“三农”绿色金融产品线、“三农”幸福金融产品线和农村普惠金融服务产品线;“7”是制定“七大行动方案”,包括服务农村一二三产业融合发展行动方案、服务农村产权制度改革行动方案、服务国家粮食安全行动方案、服务脱贫攻坚行动方案、服务美丽乡村建设行动方案、服务县域幸福产业方案和服务“三农”绿色行动方案。

从一线实践来看,做好普惠金融服务,需要认真分析区域经济结构和产业特点,制定清晰的路线图。根据产业供应链上下游企业,甄

别真主体、真生产、真经营、真需求,依托真实数据制定普惠金融方案,切实提升普惠金融服务的质效。

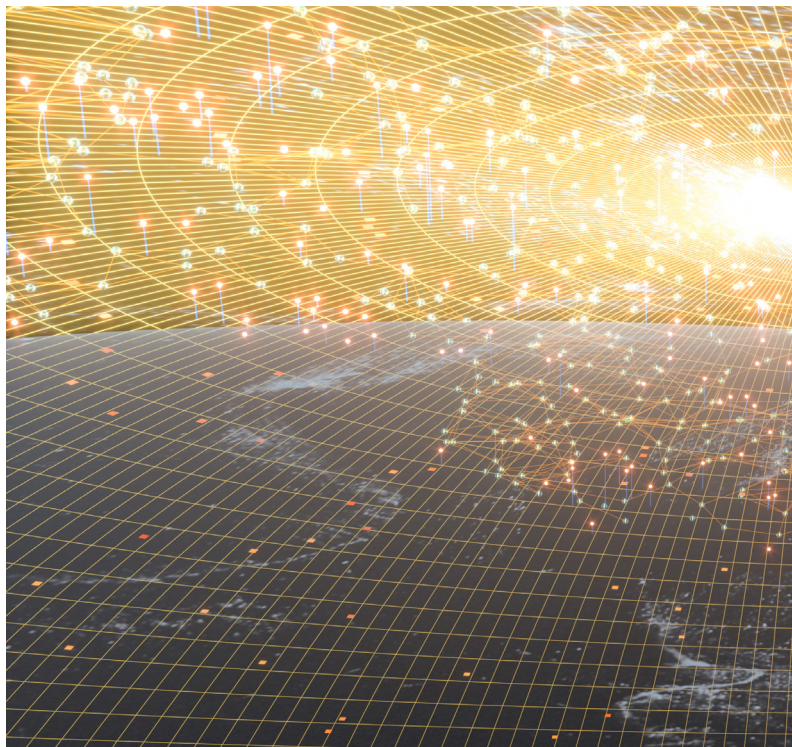
问:普惠金融发展到今天,贷款规模等指标持续增长。在您看来,如何进一步提升服务的质量和效果?当前普惠金融领域还有哪些需要进一步完善或突破的方向?

董玉华:在“融资难、融资贵、融资慢”等难题得到较好解决的基础上,下一阶段,普惠金融高质量发展既要增量扩面,更要注重提质增效,向精细化攻坚。

一是持续优化普惠贷款投放结构。准确把握“十五五”时期战略方向,积极参与现代化产业体系建设,围绕发展新质生产力,重点支持科创、消费、重点产业链、外贸等领域小微企业发展,继续做好小微企业法人贷款、首贷、信用贷、中长期贷款和续贷等方面的信贷支持。积极支持科技型小微企业发展,大力支持高端仪器、先进材料、新能源、航空航天等新兴产业,以及量子科技、具身智能、生物制造等未来产业配套小微企业的融资需求,完善金融服务小微企业科技创新的专业化机制,加快培育新动能、新优势。大力支持制造业重点产业链发展,加大对传统制造业高端化、智能化、绿色化、融合化发展的融资支持力度,助力推动产业转型升级;围绕“一链一策一批”行动,积极满足集成电路、工业母机、基础软件、先进材料等产业链上下游小微企业的融资需求。深化产业链金融服务,为链上小微企业提供供应链票据、应收账款、存货、仓单和订单融资服务。紧跟服务业扩能提质行动步伐,精

准对接服务业小微企业金融需求,助力生产性服务业向专业化和价值链高端延伸。积极支持外贸类小微企业,为小微企业“走出去”提供优质服务。扩大普惠绿色金融服务覆盖面,积极满足小微企业技术升级改造和污染治理等生产经营方式绿色转型的融资需求。

二是加快普惠金融数智化转型。坚持走数字普惠发展道路,是国内普惠金融实现跨越式发展的“关键一招”。“十五五”规划建议要求加快人工智能等数智技术创新,全面实施“人工智能+”行动,全方位赋能千行百业,为普惠金融数智化转型指明了新方向。要做实技术支撑,提升金融服务的可得性和质量。积极运用大数据技术重构线上信贷模式,实现基于多维数据的综合画像和精准测评,持续完善数字化产品体系,提高供应链金融服务平台的智能化水平。打造小微企业线上营业大厅,建成全产品、一站式办理能力,支持场景创新和第三方平台接入,进一步破除普惠金融发展的时空限制,全面提升小微企业在线金融服务的质量。要创新经营模式,推进线上线下协同发展。打造线上线下协同的数字普惠金融服务新模式。一方面,运用互联网、大数据、人工智能、区块链等科技手段和智能移动设备,更好满足客户经理和各级经营管理人员的管理需求,提高客户识别和管理的精准度,为客户提供个性化、差异化的金融服务。另一方面,继续发挥传统线下方式在客户维护、情况核实、贷后管理和综合金融服务等方面的优势,不断优化线下业务流程,提高业务办理效率,为不易获得线上服务的人群提供优质的线下服务,推进线上线下协同健康发展。要加强数据引入,多方协同



联动推进高质量发展。建立与政府信用信息共享的新模式,引入和应用发票、结算流水、公积金、社保、水电气等涉企信用信息数据,深化“信易贷”等创新产品。有效发挥政府性融资担保体系的增信分险作用,会同国家融资担保体系,积极参与民间投资专项担保计划,加力支持就业创业。构建全场景线上批量担保业务体系,提升银担合作的广度和深度。

三是加大普惠综合金融服务供给。普惠金融事关国计民生,事关共同富裕,让人民群众享受普惠优质的现代化金融服务,是金融机构的职责使命。要始终把人民对美好生活的向往作为普惠金融发展的方向,以便民、惠民、利民为出发点,进一步提升普惠金融服务的温度、广度和深度,多措并举增强人民群众的金融服务获得感。要提升服务温度,拓宽基础金融服务覆盖面。健全普惠金融服务渠道,进一步下沉经营重心,将新增网点更多布局在县域农村和脱贫地区,让基础金融服务惠及广大县乡村。立足便民利民,为客户及户外劳动者提供



充电、饮水、休息等服务。推进网点、系统适老化改造，完善手机银行乡村版、大字版和少数民族语言版，通过远程服务、预约上门服务等方式，为老年客户等特殊群体提供便捷服务。全方位保护消费者权益，建立常态化的消费者宣传教育机制，畅通投诉渠道。要扩大服务广度，将金融资源惠及更广泛的普惠群体。在服务好小微企业、个体工商户等群体的基础上，进一步将金融产品和服务向更多弱势领域延伸，积极为老年人、残疾人、新市民、初创企业、困难学生和低收入人群提供公平、安全、便捷的金融服务，加强对农村地区、偏远地区和欠发达地区的支持力度。将民生领域纳入未来普惠金融的服务重点，创新推出信贷产品，满足高校毕业生、农民工、妇女等群体的创业需求，助力农业转移人口等新市民安居乐业，让金融改革发展成果惠及更广大人民群众。要拓展服务深度，以综合金融服务满足多元金融需求。始终把满足人民群众日益增长的优质金融服务需求作为出发点和落脚点。逐

步从以贷款为主的服务模式，升级为“表内+表外”“商行+投行”“债权+股权”“融资+融智”的综合化服务，全方位满足小微客户的金融需求。持续加强银企互动，依托大型核心企业，构建综合化服务体系，为产业链、供应链上的小微企业提供“一揽子”金融服务。发展高质量普惠保险服务，积极推进普惠型人身保险和商业医疗保险业务，因地制宜发展面向农户的意外险、定期寿险等业务，提高普惠群体的风险抵御能力。

问：数字技术尤其是人工智能的快速发展，为普惠金融带来了哪些新的机遇和可能性？

董玉华：“十五五”时期，大数据、云计算、人工智能、区块链等科技手段将得到深度应用，智能体将从提供知识的“辅助伙伴”进化为可执行复杂任务的“高级助手”，数字科技水平的持续提升为普惠金融创新发展提供了新动能。具体体现在以下三个方面。

一是通过汇集全量小微企业数据信息，显

著缓解银企信息不对称问题，降低银行普惠贷款风险。工商、税务、水、电、气、司法等各方面数据使市场主体信息更加透明，商业银行依托经过交叉验证的各类财务与非财务信息，对客户进行精准画像，有效破解“信息不对称”难题。通过数据模型的深度应用，商业银行建立起反欺诈、风险监控预警等智能风险评价与防控系统，提升了贷后风险识别和计量的准确性。

二是通过创新应用数字技术和数字工具，提升作业效率、降低经营成本，解决了传统模式下收益、成本、风险、效率、体验五大要素难以平衡的问题。金融机构以人工智能替代人工服务，优化业务流程，实现降本增效，网点和客户经理的服务效率更高、服务半径更广。以农行为例，通过实施普惠金融数字化转型，小微企业贷款审批效率从传统模式的2至3个月缩减到1至2天；客户经理管户数量从最多不到15户，提升到最多200多户。

三是通过数字化手段和集约化经营，提供移动化、线上化、标准化的产品服务，解决了“大行服务小微”的难题，使大型商业银行也能够服务广大长尾客户。国内外银行同业多年实践反复证明，在传统信贷模式下，大型银行难以破解普惠金融难题，无法用高收益覆盖高风险和高成本。但中国的大型银行通过数字化转型，不断提升“用数”能力，用好用活大数据法则，以数字化、标准化的产品服务兼顾了成本、收益和风险，实现了“大象起舞”。

下一步，商业银行要锚定普惠金融可持续高质量发展的目标，进一步加强AI等数智技术的探索应用，深化普惠金融与数字金融的融合发展。

一是创新集约智慧的运营管理体系。顺应市场变化和客户需求，运用技术手段推进业务流程重塑与集约化运营，切实为客户服务提质、为基层减负、为管理增效。加快操作性、事务性工作的集中处理，让客户经理把更多时间和精力投入到客户服务中。打造AI客户经理助手等数字工具，持续完善智能外呼、企业微信等线上服务工具，升级客户全旅程AI服务模型，实现客户服务的集约化、精准化和广覆盖。运用大模型、图像识别、语音解析等人工智能前沿技术，重塑普惠办贷流程。

二是打造便捷高效的数字化产品体系。全面深化大数据运用，提供数字化的账户管理、支付结算、投资理财、信贷业务、投行业务等综合化金融服务，更好满足小微企业、个体工商户、涉农主体等普惠客群的多元化金融需求。在信贷领域，持续推出线上普惠信贷产品，构建覆盖全普惠客群的线上信贷体系。建立数字化信贷模式，进一步提升客户体验和办贷效率。

三是筑牢智能精准的风险管理体系。将智慧风控嵌入贷款各环节，建立全流程风控体系。同时，根据普惠法人贷款、普惠个人贷款、农户贷款的不同特点，构建差异化风险管控模式，不断提升风险管理的精准性和有效性。利用智能化手段将经营行风控人员从繁琐的日常监测工作中解放出来，使其更加聚焦于高风险客户与关键风险点。

四是夯实自主可控的金融科技体系。筑牢金融科技底座，深化金融科技应用，打造自主可控、安全高效的科技运行基石。全面构建AI能力体系，实现人工智能的全域覆盖与深度应用，赋能信贷、风控、营销、运营等多领域场景，为业务发展提供科技支撑。构建基于

企业级数据模型的数据资产体系，全面实现数据资产的高效共享复用。持续升级基础服务能力，落实“东数西算”国家战略，构建具备实战化能力的网络安全技防体系及一体化生产运行管理体系，有效保障金融服务的连续性与安全性。

问：当前金融机构普遍重视数字化转型，但农村地区、老年群体、小微经营者等可能仍然面临数字门槛。您认为在推进数字普惠金融时，如何更好地兼顾服务效率与覆盖公平？

董玉华：兼顾服务效率与覆盖公平，关键是通过数字技术突破物理网点的地域限制，构建全渠道覆盖、线上线下协同的服务体系，实现普惠金融服务触角在广度和深度上的全面延伸。线上方面，持续迭代升级掌上银行、线上银行，实现全系统、全设备适配，打造便捷、高效、智能、安全的服务平台。应用大模型等新技术增强客服机器人服务能力，持续提升客户体验。打造线上服务平台，为小微企业提供全天候、一站式线上综合金融服务。线下方面，依托营业网点，构建起覆盖广泛的服务网络，特别是在农村及偏远地区，创新推出流动金融服务车等补充服务模式，将基础金融服务送至偏远地区群众家门口，有效解决农村居民出行难、办事难的问题，用全渠道布局缩小“数字鸿沟”、实现“普惠无界”。

问：对于有志于扎根基层，投身普惠金融事业的年轻一代五道口人，您有哪些宝贵的经验分享与寄语？

董玉华：谈不上有什么经验，自己在这些方面做得也很不够。如果要谈一点感想的话，

主要有以下几点，可与大家分享，供参考。

一是要有格局与情怀担当。我们学经济学、金融学的，目标是经世济民。这是中国知识分子的价值追求和行为准则，融合了“民本”思想。经世，是强调知识应用于实践，解决现实问题，具有强烈的实践意识和人文关怀；济民，就是扶贫济困，帮助老百姓致富，过上美好幸福生活，体现了金融的人民性。前总理温家宝在2005年十届人大三次会议回答记者关于“三农”问题的提问时，引用了1979年诺贝尔经济学奖得主在获奖演说中的一段话：

“世界上大多数人是贫穷的，所以如果我们懂得了穷人的经济学，也就懂得了许多重要的经济学原理。世界上大多数穷人中，又主要以农业为生计，如果你懂得了农业，那你就真正懂得了穷人的经济学。”他在2006年11月13日与文学艺术家谈心时，还引用了六段文字：第一例是左宗棠23岁时在新房门口贴的对联：“身无半亩，心忧天下；读破万卷，神交古人”；第二例是屈原《离骚》中的诗句：“长太息以掩涕兮，哀民生之多艰”；第三例是郑板桥的《竹》：“衙斋卧听萧萧竹，疑是民间疾苦声”；第四例是宋代张载的座右铭：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”；第五例是艾青1938年的诗句：“为什么我的眼里常含泪水？因为我对这土地爱得深沉”；第六例是德国哲学家康德《实践理性批判》中的话，后被作为他的座右铭，刻在墓碑上：“有两种东西，我对它们的思考越是深沉与持久，它们在我心灵中唤起的惊奇和敬畏就会日新月异、不断增长，这就是我头上的星空和道德律”。关于什么是情怀，无需多做解释，引用温家宝总理的这段话，就能很好地诠释什么

是格局与担当情怀——就是愿意为老百姓过上美好生活而奉献的精神。

二是继承好“五道口精神”，这与有志于做好普惠金融高度契合。“五道口精神”由刘鸿儒老师提出，其内涵是“不怕苦，敢为先，讲团结，重贡献”。这十二个字，与从事普惠金融工作所需要的素质高度吻合。

普惠金融服务需要不怕苦的精神。目前农行的普惠金融实行“三农事业部与普惠事业部”双轮驱动，将中小微企业金融服务、农户贷款、个体工商户都纳入普惠范围。以服务“三农”为例，实事求是地说，从事“三农”金融服务是一个苦差事，县域客户经理要经常深入乡镇、村落开拓业务，进行实地调查评估，风雨兼程。像农行浙江分行的整村建档工作，工作量非常大，需要与村干部、党员等沟通交流，打成一片。在西南山区，山高路险，路途遥远，进村调查有时甚至面临生命危险。中小微企业数量多、需求急，调查、评估、授信工作量非常大，没有吃苦耐劳的精神是不行的，所以必须要有不怕苦的精神。

普惠金融需要敢为先的精神。农户贷款、中小微企业贷款需要面对多样化的客户需求，需要创新机制，利用科技赋能普惠金融业务。客户的营销、调查、风控、贷后管理，都需要运用大数据、云计算、区块链、人工智能等新技术，不仅要熟悉和掌握相关工具，还要有敢为人先的精神。

普惠金融需要讲团结的精神。农户贷款、中小微企业贷款的调查通常需要双人进行，涉及前中后台协同，需要团队作战。每个人都是团队的一分子，必须讲团结，不能过分突出个人。

普惠金融需要奉献精神。从事普惠金融工

作，相对于证券、投资等领域，往往收入不高，事情繁琐，责任重大，必须有情怀担当，需要有一种重贡献的奉献精神。

普惠金融事业前景广阔，是年轻五道口人成就事业的广阔舞台，大有作为。因此，需要传承好“五道口精神”。

三是要练好扎实基本功，做既懂金融、又懂产业和技术的复合型人才。促进“金融—产业—技术”良性循环，是未来的发展方向。金融要服务好实体经济，新兴产业和未来产业对金融全生命周期服务提出了更高要求。中小微企业中的“专精特新”和小巨人企业科技含量较高，从实验室的概念验证，到中试平台，再到成熟期，往往需要跨越多次“死亡陷阱”，经历种子期、天使期、风险投资等阶段，需要投贷联动等多种方式支持；到成熟期后才是商业银行贷款介入的时机，需要多种类的金融全生命周期服务。金融服务的产业涵盖国民经济的方方面面，因而需要加强产业研究，具备必要的知识体系，以便提供精准适配的金融服务。尤其是服务科技型中小企业，对企业的技术路线和未来前景的判断，都需要具备科技知识。如今已进入人工智能时代，大数据、人工智能、区块链、云计算、大模型等已在金融和产业中广泛运用，没有复合型知识，难以提供良好的金融服务。农户贷款风控很重要，需要有建模能力；新兴产业、未来产业更是对科技赋能提出了更高要求。所以，年轻同学既要学习金融知识，还要学习产业知识和科技知识，做复合型人才，才能适应未来普惠金融的发展。❶

* 本文为个人学术观点，不代表供职单位意见。



① 秦辉

秦辉，1996 级博士校友，微众银行原首席消保官、党委委员、纪委书记。

将最前沿的金融科技，贡献给最需要金融服务的普通人 ——访 1996 级博士校友秦辉

问：从 2014 年您参与筹建微众银行，到如今微众银行服务超 4.4 亿个人客户和 760 多万家小微企业，你已在普惠金融之路走了十余年。回望这段历程，你个人对普惠金融的理解发生了怎样的变化？

秦辉：回望这十余年，我对普惠金融的理解经历了一个从“点”到“线”，再从“面”到“体”的过程。

在筹建微众银行时，我们的认知很朴素，想的更多的是如何用技术手段打破物理网点的限制，普惠金融就是打破传统金融的圈层壁垒，把过去被金融体系边缘化的长尾人群、小微主体纳入服务体系。普惠金融就是让那些没有被传统金融机构充分服务的小微企业和个人，能够“触达”

金融，能贷到款、能开上户。传统银行依赖线下网点、重抵押、重流水的模式，天然难以触达海量普通民众和小微企业，我们创立微众，初心就是做传统金融的市场补位者，用纯线上模式降低服务门槛，让普通人、小微商户能便捷拿到金融资源，解决“有没有金融服务”的问题。

随着实践的深入，我的理解演进到了“线”上。我们意识到，单纯的“触达”是不够的，服务必须“可负担”且“可持续”。如果一笔贷款的成本高到客户负担不起，或者银行自身无法覆盖风险与成本，那这种普惠就是不可持续的。于是，我们开始专注于技术架构和业务模式的创新，去解决“触达难、成本高、风险大”这三道坎。这是一个关于“好不好”的问题。

而今天，我对普惠金融的理解已经上升到了“面”和“体”的层面。普惠金融不再仅仅是信贷的可得性，它是一整套包容、无界、智能的金融服务生态。它应该像水和电一样，融入到小微企业的经营周期和个人的生活生命周期中。它要解决的不止是融资问题，还包括资金管理的效率、支付结算的便捷、保险保障的覆盖、理财增值的机会等等。

更重要的是，普惠金融已经与实体经济的健康、社会的公平正义、甚至国家发展的韧性紧密相连，成为一个“体”。它不仅要算“经济账”，更要算“社会账”。它关乎机会均等，让每一个有梦想、有信用的个体，无论身处何地、规模大小，都能获得公平发展的金融权利。从“有没有”到“好不好”，再到“公不公”，这是我个人理解最深刻的变化。

问：普惠金融始终绕不开“触达难、成本高、风险大”这三道坎。微众银行从技术架构到业务模式都做了哪些创新设计，让普惠金融的商业可持续成为可能？在你的观察中，破局的关键是什么？

秦辉：“触达难、成本高、风险大”，是困扰全球普惠金融发展的“不可能三角”，也是传统金融难以深耕小微、下沉市场的核心症结。

微众十余年的所有创新，本质都是用数字重构金融底层逻辑，系统性破解这三大痛点，让普惠金融摆脱“慈善式、补贴式”的不可持续困境。微众银行从诞生之初，就将自己定义为一个“以科技为核心驱动的银行”。我们解决这三道坎的思路，不是对传统模式的修补，而是彻底的、原生性的重构。破局的关键，我认为只有两个字：科技。具体来说，是架构和模式的双重创新。

在技术架构上，我们选择了“去IOE”的分布式架构。这在当时是极具前瞻性的决定。传统

的集中式架构，扩展成本高昂，且无法处理海量、高频、小额的普惠金融交易。而我们的分布式架构，基于标准化的硬件和开源软件，实现了低成本、高弹性、高可用。这使得我们单账户的年IT运维成本降低，从底层技术上解决了“成本高”的问题。同时，这套架构能支持海量客户并发，处理亿级日交易量，为“触达广”奠定了基础。

在业务模式上，作为平台连接各类中小型金融机构。我们首创了“联合贷款”模型。微众银行作为平台，负责获客、客户初筛和系统建设，然后与合作银行共同出资、共享收益、共担风险。这极大地撬动了社会资金，让更多金融机构的力量被引导到普惠金融领域，迅速做大了服务覆盖面。这不是零和博弈，而是一种“金融科技的供应商”角色，赋能整个行业。

以大数据为核心的风控体系。传统风控依赖抵押物和线下尽调，这在普惠客群面前几乎失灵。我们基于海量、多维的合法数据（如交易、征信、工商等），利用人工智能技术开发了一系列风控模型，实现了全流程、自动化、无人工干预的信用评估。我们评估的是客户未来的“经营能力和还款意愿”，而不是过去的“资产和历史”。这从根本上解决了“风险大”和“触达难”的问题——客户不需要提供任何纸质材料，几分钟内就能获得信用额度。

所以，破局的关键是用科技的力量重构了金融的生产函数。我们通过分布式架构降本，通过联合贷款模式增效，通过大数据风控控风险，三者合一，才使得“商业可持续”的普惠金融成为现实。

问：近年来，微众银行在AI领域布局持续深化，你如何看待应用数字技术来提升普惠金融的精准度与服务质效？AI原生银行的战略构想，将如何与普惠金融深度融合？

秦辉：我认为，AI不是锦上添花的工具，

而是普惠金融实现从“广覆盖”到“深服务”跨越的核心引擎。如果说过去的数字化解决了“能触达”“可及性”和“成本”问题，那么以 AI 为代表的智能化，将解决“个性化”“精准性”和“更公平”问题。

我们提出的“AI 原生银行”，意思是 AI 不是依附于某个业务模块的技术，而是从底层架构、业务流程到客户交互，都重新围绕 AI 能力来设计和构建。它与普惠金融的深度融合体现在几个层面：

极致的个性化服务。普惠客群的需求是异质化的，一个标准化的产品无法满足所有人的需求。AI 可以深度分析客户的交易行为、现金流规律、甚至非结构化的消费偏好，为每一个小微企业主、消费者精准推荐最合适的信贷额度、还款周期，或者为个人客户提供“比你更懂你”的理财配置建议。这不是简单的产品匹配，而是预判需求，创造价值。

服务的无感化与智能化。通过自然语言处理和多模态 AI，实现大比例客户自动化咨询和提醒，7x24 小时不间断。未来，AI 将从一个“应答者”变为一个“共情者和行动者”，能主动提醒客户潜在的现金流缺口、推荐合适的优惠活动，甚至直接完成一些简单的交易操作。服务的“触达”将变得无形而及时。

风控的进化：从“信用评分”到“经营洞察”。AI 不仅能判断“能不能贷”，更能帮助小微企业主回答“怎么才能经营得更好”。例如，通过分析一个餐饮店的交易流水、节假日波动、周边竞品数据，AI 可以为其提供“是否要增加备货”“何时推出促销活动”等决策建议。这时的 AI，已经成为企业经营者的数字合伙人，金融服务也就深度融入了企业的经营场景中。

实时反欺诈与动态风险监测。普惠金融面临的欺诈风险更为复杂。AI 图神经网络、联邦

学习等技术，可以在保护数据隐私的前提下，实时识别复杂的团伙欺诈、异常交易模式，将风险扼杀在萌芽状态。

总而言之，AI 原生银行的愿景，就是让金融服务从“被动响应”的商店，进化为“主动感知、主动服务”的智能体，让每一个微小的个体都能享受到 VIP 级别的、精准的金融关怀。

问：普惠金融不仅要算“经济账”，更要算“社会账”。请你分享一个在普惠金融实践中印象最深的、体现金融温度的故事？

秦辉：从业三十余年，看过无数金融交易、千万笔信贷数据，但最让我动容的，从来不是亮眼的业务规模、漂亮的财务报表，而是金融穿越资本冰冷，守护普通人生计、支撑小微微光的真实故事。

我印象深的，是一个县域个体农资商户的故事。这位老板在中西部县城经营农资小店，服务周边村镇农户，店面不大、营收不高，没有固定资产可以抵押，银行流水零散，是典型的传统金融“无授信价值”的小微主体。每年春耕时节，都是他资金最紧缺的时候，需要提前储备种子、化肥、农药，但短期资金缺口一直难以解决，只能依靠民间借贷，成本高、压力大，常年制约经营扩张。

几年前，他通过我们的线上产品获得了纯信用、随借随还的小微授信。额度不算高，十几万的资金，却刚好覆盖他春耕备货的核心缺口。最让我触动的是他的反馈：“不用求人、不用抵押、用钱就借、闲钱就还，这笔钱保住了我每年的春耕生意，也守住了周边几百户农户的春耕希望。”

这个故事很小，却展现了普惠金融的真正温度。金融的宏大叙事，终究要落地到千家万户的烟火生计，普惠金融的“社会账”，不是口号而是不让小微主体因为资金短板错失生机，不让

一个普通人因为资质壁垒被金融抛弃。我们做普惠金融，不止是融通资金，更是守护民生底线、这就是金融最质朴、最珍贵的温度，这比任何冰冷的财务数字都更有价值。

问：你在银行业务一线和监管系统都有丰富阅历，这种“双重视角”一定让你对普惠金融实践有独特的理解，你认为金融机构或从业者最需要具备什么样的核心能力，才能真正服务好小微企业、乡村振兴等特定普惠客群？

秦辉：你提到的“双重视角”确实让我受益匪浅。在一线，我深知商业机构必须追求效率和可持续性，否则一切美好的愿景都是空中楼阁；在监管，我明白金融安全是底线，任何创新都不能以牺牲系统稳定和消费者权益为代价。

基于这种视角，我认为要服务好小微企业、老年人群体等特定客群，金融机构和从业者最需要的、也是最难修炼的核心能力是：“敬畏风险的底线思维”与“深入场景的同理心”相结合的“双重驾驭能力”。

敬畏风险的底线思维：服务普惠客群，风险往往更隐蔽、更复杂，金融机构必须时刻保持清醒，绝不能为了规模放松风控标准。这个能力要求我们：洞察真需求，识别真风险，坚守合规底线，坚决打击骗贷、挪用资金等行为。要能区分出客户是因为临时周转困难而需要帮助，还是本身经营模式已经不可持续。在客户隐私保护、催收规范、利率透明等方面，必须以最高标准要求自己，不能因为服务的是“草根”就降低标准。

产品与需求相匹配，要有深入场景的同理心：如果你没有在小微企业的车间里坐过，你就不可能真正理解他们。这个能力对我们有以下几

点要求。

第一，从“看报表”到“看机器、看存货”：小微企业和农户的信用往往不在完美的财务报表里，而在深夜依然亮着的灯光里、在辛勤耕作的双手上、在邻里乡间的口碑中。要能用技术的方式去“看见”这些非标信息。

第二，从“锦上添花”到“雪中送炭”：在经济下行、疫情冲击、自然灾害时，能否快速响应，设计出“无还本续贷”“延期还本付息”等有温度的政策，这考验的不仅是技术，更是企业的价值观和同理心。

第三，提供“金融+”的综合服务：小微企业缺的可能不只是钱，还有管理知识、销售渠道、甚至法律咨询。金融机构能不能利用自身平台和数据优势，为他们提供这些增值服务，帮助他们成长？这才是真正的“赋能”。

只有将“风险底线”的硬约束和“场景同理心”的软关怀结合起来，实现有深度、有质量、有尊严的普惠金融。

问：作为五道口校友，你认为道口的专业知识与精神底蕴，是如何潜移默化地影响你的职业选择与坚守的？

秦辉：清华五道口是中国金融行业的“黄埔军校”，三十余年从业生涯，道口的学识积淀与精神底色，不仅是一个文凭和学位，而是一场精神的洗礼和赋能，早已融入我的职业血脉，深刻塑造了我的职业选择与价值坚守。如果要概括道口对我的影响，那就是四个字：“知行合一，家国情怀”。

精神底蕴上，道口的治学内核，教会我“金融为国、金融为民”的初心站位。五道口的教育

从来不止于金融公式、市场理论、业务技巧，更核心的是宏观视野、家国格局、责任担当。我们所学的金融，从来不是单纯的资本套利工具，而是服务国家发展、服务实体经济、服务社会民生的核心力量。创办微众银行，正是有了这份底层认知，激励我们走了一条没人走过的路，是我理解普惠金融最深的力量源泉。服务4亿多客户，不是冰冷的数字，而是道口精神在新时代的生动实践——将最前沿的金融科技，贡献给最需要金融服务的普通人。

专业学识上，给了我们“探照灯”。道口的课程设置和导师治学，强调的不是背诵教条，而是洞察金融的本质，金融创新绝对不能脱离本源。这让我在面对纷繁复杂的金融现象时，能够迅速穿透表象，抓住风险与效率这对核心矛盾。比如在筹建微众银行时，我们敢于挑战传统架构，正是因为明白金融科技的本质是用新方法解决老问题，而不是为了科技而科技，让我们敢于对传统模式进行精准、创新的解剖与重构。微众十余年的科技创新、模式创新、风控创新，从来不是脱离监管、脱离实体的野蛮创新，而是以合规为底线、以实体为导向、以民生为目标的正向创新，这正是道口严谨治学精神的落地体现。

所以，是道口让我明白，一个金融从业者最高的荣誉，不是管理了多少资产，而是用自己的专业和坚守，为这个社会的公平与进步贡献了多少力量。道口的格局视野，让我坚持“长期价值、穿越周期”的发展思维，跳出短期市场波动，看清金融行业的长期趋势。正是这份格局判断，让我十余年来始终笃定深耕普惠领域，不为短期利益动摇，坚守长期主义的职业道路，让我在普惠金融这条路上，走得再远，也不会忘记为什么出发。

问：对于有志于扎根基层、投身普惠金融事业的年轻一代五道口人，你有哪些宝贵的经验分享与寄语？

秦辉：对于师弟师妹们，我想说，你们选择了一条“难而正确”的路，一条充满光明的路。我有三点经验与大家分享：

既要“仰望星空”，更要“脚底沾泥”。普惠金融的场景不在北京金融街的摩天大楼里，而在义乌小商品市场的摊位前、在陕西苹果园的田垄上、在成都深夜营业的烧烤店中。希望你们带着道口给予的扎实理论，主动下沉到一线去，和小微企业聊聊天，和返乡创业的青年喝杯茶。只有当你双脚踏上那片土地，你才能真正理解他们的“急难愁盼”，你的知识才有了生根发芽的土壤。

保持“技术敏感”，但坚守“金融本心”。AI、数据是你们这个时代最强大的工具。要像海绵吸水一样去学习、去应用它们。但同时要永远记住，技术是手段，金融是本质，服务实体经济、防范金融风险是金融工作的永恒主题。不要迷恋算法而忘记了风险，不要追求炫技而忘记了客户的真实体验。做一个懂技术的“金融人”，而不是一个不懂金融的“技术控”。

修炼“长期主义”的耐心和“不计名利”的定力。普惠金融是一项水滴石穿的长期事业，它很难让你一夜暴富或功成名就。你可能要忍受长时间的寂寞，处理大量琐碎甚至枯燥的工作，面对无数次拒绝和误解。我希望你们能像道口的先辈们那样，充满使命感，耐得住寂寞，守得住初心。当你看到因为你的工作，一个家庭走出了困境，一个小企业起死回生，一个村庄焕发了活力，那种由内而外的成就感，将是你一生最宝贵的财富。

愿你在广阔的中华大地，做出属于新一代道口人的担当与答卷。❶



① 丁玉

丁玉，2015 级博士后校友，供职于国有大型商业银行总部，曾在政府挂职两年，负责乡村振兴等领域工作。

“经世济民”不是金融的附加题，而是必修课 ——访 2015 级博士后校友丁玉

问：您很长一段时间一直关注普惠金融和乡村振兴领域，在您看来，金融除了传统认知中的资本博弈，其本质中蕴含的“经世济民”的情怀是如何体现的？

丁玉：自 2009 年硕士阶段起，我专注于普惠金融与乡村振兴领域至今已近 17 年。可以说，我既是这一领域的理论研究者，也是一线实践的亲身参与者。在五道口从事博士后研究期间，我关于农村土地经营权抵押的研究课题获得了中国博士后科学基金的资助，博士后出站报告同样聚焦于普惠金融与县域金融。工作后，一直负责集团村镇银行、国家融资担保基金、国家绿色发展基金等服务于“三农”和小微机构的投资管理工作。其间赴政府挂职的

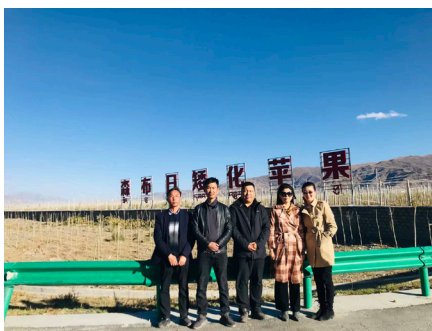
两年多，分管乡村振兴工作。一路走来，普惠金融始终是我学术研究与实践工作的主线，也让我对其价值逻辑有了更为深刻的理解。

金融不只是资本博弈，金融的起点，是对大众群体的生存关照。普惠金融被定位为金融“五篇大文章”之一，习近平总书记说普惠金融要“雪中送炭、服务民生”。在我看来，“经世济民”不是金融的附加题，而是必修课——当一笔贷款帮助一个农户渡过春耕难关、当一笔担保让一家小微企业活下来并带动几十人就业，金融就从抽象的资本符号回归到了服务实体经济的本源。

在服务“三农”、小微等普惠金融工作中，我深切感受到：金融的温度不在于规模有多大，



❶ 和乡镇书记、村书记确认数据



❷ 实地考察矮化苹果产业



❸ 在牧民帐篷里考察生活生产情况

而在于能否触达那些最需要帮助却最容易被忽视的角落。普惠金融正是将金融资源从“锦上添花”转向“雪中送炭”的制度安排，让金融活水真正润泽千企万户。

问：您在五道口工作期间，正值中国普惠金融探索的关键时期。这段学术经历如何塑造了您对“好的金融”或“好的社会”的认知？

丁玉：在五道口期间，我有幸跟随吴晓灵老师赴山东等地调研农村信用互助社、村镇银行、小额贷款公司等，深入到普惠金融第一线的实践中。这段经历让我深刻认识到，理论只有和实践相结合才有生命力。

吴晓灵老师曾说，金融不是坐在高高的象牙塔上，而应脚踏实地服务于每一个公民，用普惠金融增进低收入人群的财富增长。这句话至今影响着我。2013年诺贝尔经济学奖得主罗伯特·希勒也说，金融的本质是一个为社会服务的、强大的“工具箱”。所有的金融安排，终极目标只有一个——让每一个人生活得更好。因此，“好的金融”不是追求利润最大化的工具，而是能够让社会各阶层公平获得发展机会的公共品。“好的社会”需要金融成为缩小差距、促进公平的力量，而非加剧分化的推手。“十四五”期间，全国普惠型小微企业贷款余额已达36万亿元，是“十三五”末的2.36倍——这背后是千千万万普通人获得的可能改变命运的机会，这正是“好的金融”应有的模样。

问：在欠发达地区，金融服务往往面临“高成本、高风险、低收益”的问题。结合您的经历，从宏观政策或行业发展的角度，您认为该如何破解资金服务“高投入、低产出”的困境，实现真正的可持续普惠？

丁玉：普惠金融长期面临“可得性、低成本和高质量”三者难以兼顾的“不可能三角”。破解这一困境，关键在于建立商业可持续的机制。

首先，数字技术是核心突破口。大数据、人工智能等技术可以实现对客户精准画像和批量授信，大幅降低单户服务成本，使海量小微客户具备经济可行性。从行业来看，近年来大部分商业银行已通过数字技术把长期以来服务空白的长尾客户纳入整个金融服务体系中，同时银行也获得了不错的收益。

其次，政府性融资担保体系是重要的风险分担机制。以国家融资担保基金为例，截至2026年一季度末，累计合作业务规模已达5.81万亿元，支小支农占比99%，平均担保费率降至1%以下。2025年全年新发生再担保合作业务规模达1.47万亿元，服务市场主体107.43万户。这种“国家—省—市”三层担保体系有效分担了基层金融机构的风险。

第三，政策考核从“规模导向”转向“质量导向”至关重要。2026年监管政策已不再设定全国统一的普惠小微贷款增速硬性指标，转而强调“稳投放、优结构、提质量、可持续”。



❶ 和村民聊天调研急难愁盼问题



❷ 和驻村工作队座谈调研镇、村情况



❸ 去厂房实地考察生产开工情况

唯有让金融机构在服务普惠的同时能够覆盖成本、管控风险，普惠金融才能行稳致远。

问：普惠金融在算“经济账”的同时，更在算一笔长远的“社会账”。能否分享一个您亲历的、充分体现金融“温度”与向善力量的具体案例？

丁玉：在工作实践中，有一个案例让我印象深刻。某中西部县域的一家蔬菜种植公司，因缺乏抵押物长期无法获得银行贷款，发展受限。我们通过“银行信贷+集团担保”的创新模式，打破了涉农企业“抵押物不足”的融资壁垒，成功投放了普惠金融贷款。

这笔资金帮助企业扩大了种植规模、引进了新技术，不仅带动了周边数百户农户增收，还解决了数十名留守劳动力的就业问题。从“经济账”看，这是一笔金额不大、收益有限的贷款；但从“社会账”看，它激活了一个产业、带富了一方百姓。

普惠金融的“温度”就体现在这里——它不是冷冰冰的数字游戏，而是让那些原本被金融体系遗忘的人，重新看到了希望和机会。

问：科技赋能是推动金融服务下沉的重要引擎。您如何看待并应用数字技术（如大数据、人工智能等）来提升普惠金融的精准度与服务质效？

丁玉：科技赋能正在从“可选项”变成“必选项”。我认为数字技术在普惠金融中的应用主要体现在三个层面。

一是精准画像。通过整合工商、税务、司法等多维数据，构建更立体的客户画像，解决小微主体“缺数据、难评估”的痛点。2026年监管政策明确要求金融机构“依法合规用好融资信用服务平台归集的信用信息，完善授信审批模型，为企业准确画像”。

二是降本增效。自动化审批、电子签约等技术大幅缩短了业务流程。2026年陆家嘴论坛上，交通银行披露其通过数据赋能实现批量化主动授信，已服务小微企业3.4万户。刚刚兴起的Deepseek, OpenClaw等人工智能技术使金融机构出具信贷尽职调查报告的时间从几天缩短到几分钟，这种质的飞跃可能使金融更加平权化。

三是主动服务。从被动响应转向主动服务，

数字技术使个性化服务成为可能。人工智能、数字人、AI Agent 的应用让服务客户大大便利化。近几年不少客户经理携带移动设备走村入户，实现“整村授信+精准对接”，人工智能时代的到来还将发生更多精彩的故事。

当然，技术是手段而非目的。在应用数字技术时，必须坚守“以负责任的方式使用科技和数据”的原则，确保技术真正服务于人而非异化金融的本源。

问：作为校友，您认为“五道口人”这个身份，为您在处理复杂的基层金融问题时，提供了怎样的精神底蕴与专业底气？

丁玉：五道口诞生之初的使命就是为金融市场培养高级人才，落脚点是国家发展的大战略。“五道口人”这个身份，赋予了我三种力量。

一是专业底气。五道口的学术训练让我能够从宏观视角理解金融体系的运行逻辑，在基层实践中既有“低头拉车”的务实，也有“抬头看路”的视野。每年的清华五道口全球金融论坛、中国金融学术年会等学院传统活动，诺贝尔奖获得者、央行行长、首席经济学家云集，行业前沿、独特洞见均可在此窥得一二。

二是使命担当。五道口人始终将个人理想与国家发展大局紧密相连。这种“金融报国”的使命感，让我在面对基层复杂的金融问题时，不会因为困难而退缩。从创始人刘鸿儒先生，到首任院长吴晓灵老师，一代代五道口人用行动诠释着为善为国的理念和精神，他们是历次中国金融改革的重要参与者、推动者和设计者，也培养了大批承继金融报国精神的五道口人，成为现在不可或缺的金融强国力量。

三是务实品格。清华“行胜于言”的精神

和五道口“脚踏实地”的传统，让我深知普惠金融不是喊口号，而是万千金融人在一笔笔贷款、一家家走访、一个个问题解决中积累起来的。所以我选择去能听见炮声的地方做决策，走出办公室，去一线听和看。从田间到地头，从同业到分行，从境外到境内，我不放过任何一个在一线学习的机会，也让某些政策更有温度，更接地气。

问：对于那些立志于走入基层、投身公共服务的五道口学子，您认为他们应该具备什么样的心理建设和专业素养？

丁玉：对于有志于投身基层普惠金融的五道口学子，我有三点建议。

一是心理建设上，要有“扎根”的准备。普惠金融的工作不是在写字楼里做模型，而是要走村入户、深入田间地头。要耐得住寂寞、受得了委屈，理解改变是渐进的，金融的“最后一公里”需要一步一步走。

二是专业素养上，要“接地气”。理论只有和实践相结合才有生命力。要学会用老百姓听得懂的语言讲金融，理解不同群体的真实需求，而不是把学术概念生搬硬套到基层。

三是价值坚守上，要始终记得金融的初心。普惠金融的核心使命是让传统上被排除在正规金融服务之外的弱势群体能够以合理成本获取便捷、有效的金融服务。当你们感到迷茫或疲惫时，想想那些因为一笔贷款而改变命运的家庭——这就是坚持的理由。

普惠金融是一场没有终点的长跑，而五道口人，正在用行动书写着“金融为民”的时代答卷。A



① 欧阳维海

欧阳维海，2013 级硕士校友，湖南省融资担保集团子公司中小担保风险部部长。

普惠金融是一项立足基层、 服务实体、久久为功的事业 ——访 2013 级硕士校友欧阳维海

问：您曾深度参与过金融服务的不同业务环节。站在今天的时点上，您认为“普惠金融”核心的内涵是什么？它与普通商业金融最大的区别在哪里？

欧阳维海：金融的核心逻辑在于风险与收益的匹配。普通商业金融以单体业务盈利为首要目标，严格遵循单笔业务风险与收益对等原则，优先追逐高收益、低风险优质客群，市场化逐利属性突出；而普惠金融跳出单一业务盈利思维，不再局限于单体项目收益匹配，坚持单体业务风险与社会综合效益相平衡，更加注重融资服务带来的产业带动、就业吸纳、乡村振兴、科创培育等正向外部效益，兼顾社会效

益与民生价值。

普惠金融不是金融补贴，依然强调商业可持续。由于更关注融资主体的正外部性，单体项目便呈现出“高风险、低收益”特征，与“三农”、小微、科技创新等领域高度适配，亦形成了当前普惠金融服务的主业态。

社会正外部性没有明确的受益主体，政府便设立多种普惠金融补贴政策，保障普惠金融供给机构可持续发展。如全国融资担保再担保体系的设立与良性运转，就是弥补担保公司提供高风险、低收益融资担保服务的政策补偿，保障了政府性融资担保机构良性运转。国家融资担保基金 2018 年设立，注册资本金 661 亿

元,截至2025年末,融资再担保在保余额1.69万亿元,在保客户136.29万户,2018年至2025年,累计再担保规模超过6.7万亿元,实现了“花小资金办大事”。

问:普惠金融长期面临触达难、成本高、风险识别难等问题。从风险管理的专业视角出发,您认为如何在扩大普惠覆盖面与保持金融机构资产质量稳健之间找到最佳平衡点?

欧阳维海:普惠金融想要在持续扩大普惠服务覆盖面的同时,守住金融机构资产质量稳健底线,核心是坚守可持续经营原则,始终以“收益可覆盖风险”作为业务开展的根本前提,在普惠让利与风险防控之间寻找最优均衡点。

从实操层面来看,关键在于做好客户精准分层分类。一方面甄别传统商业金融体系难以覆盖的小微、三农等薄弱客群,补齐金融服务短板,践行普惠初心;另一方面依托风控体系开展二次精准筛查,精准锁定政策补贴加持下,风险、收益相互匹配的客群临界点,这一临界区间,就是兼顾普惠扩面与资产质量稳定的最佳平衡点。

普惠金融机构的核心价值,就是通过市场化、专业化运营,最大化释放财政补贴资金的杠杆效能,放大政策服务实体经济的效用。以国担基金为例,依托661亿元资本金,撬动1.69万亿元在保规模,杠杆放大倍数达25.57倍,充分印证了政府性融资担保模式,能够以少量财政资源撬动海量普惠金融供给,实现政策效能与市场效能的双向落地。

从风险管理视角出发,金融机构要持续精进风险识别能力,紧跟政策导向,细化客户分层标准,通过多维风控手段精准研判客群风险

与收益匹配度,持续向风险可控、收益匹配的临界客群稳步渗透,在不放松资产质量底线的前提下,最大限度拓宽普惠服务边界,实现普惠金融业务规模化、可持续、高质量发展。

问:大数据、人工智能被广泛认为是普惠金融发展的关键驱动力,从您的实践来看,技术在提升精准度和效率方面的作用有多大?存在哪些技术很难覆盖、依然需要“人”去完成的工作?

欧阳维海:大数据、人工智能在提升服务精准度、业务办理效率方面发挥着基础性、关键性作用。各类金融科技手段依托数字化风控、线上化审批模式,拓展了传统金融的客户覆盖面,助力普惠金融发展。同时,技术能够高效完成数据归集、初步风险筛查、标准化评审等工作,大幅简化普惠金融业务流程,降低人工经办压力,显著提升尽职调查、业务审批的整体效率,让普惠金融服务更便捷、更高效。

但金融科技并非万能,存在能力边界,诸多核心环节仍离不开人工专业研判与深度介入。一方面,普惠金融重点服务的小微市场主体、“三农”经营群体,普遍存在经营数据碎片化、信息非标化、账务不规范的特点,标准化的数据模型难以全面、真实还原客户的经营全貌,无法精准出具可靠的风险评估结果。针对客户真实经营状态、实际还款能力、资金用途合规性等核心风控要点,必须依靠从业人员实地调研、综合研判,弥补数据模型的短板。

另一方面,技术进步能解决效率和识别精准度问题,无法替代普惠金融发展的制度核心。风险分担、政策贴息、风险补偿等政策性、制度性安排,是破解普惠金融高风险、低收益痛

点的关键，也是普惠金融可持续落地的决定性因素，这类体系化建设工作无法通过技术手段实现，需要依靠人工统筹推进、落地落实。整体而言，金融科技是普惠金融的重要赋能工具，而人的专业判断、制度的兜底支撑，才是普惠金融稳健、长效发展的根本保障。

问：在服务小微企业、农户或城乡基层经营者时，您认为金融机构或从业者最需要具备的核心能力是什么？是产品设计、风险识别，还是长期深耕的耐心与信任？

欧阳维海：在普惠金融领域，长期深耕的耐心与信任是基础，产品设计、风险识别能力都根植于长期深耕的积累，三者并非相互割裂，而是层层递进、相辅相成的关系。

基层普惠客群普遍缺乏规范财务数据、抵押物不足，经营信息碎片化、非标准化，高度依赖人品、口碑、经营场景、家庭状况等“软信息”，单纯依靠系统模型和标准化产品，很难精准掌握客户真实经营情况、资金需求和还款意愿。只有长期深耕基层市场，持续贴近一线、扎根客群，才能真正读懂基层业态、摸清客户真实情况，积累充足的行业经验和客群认知，以此夯实精准的风险识别能力，有效缓解信息不对称、风险研判难的行业痛点。

在此基础上，基于长期深耕积累的市场认知和风险判断能力，我们才能精准捕捉基层经营主体差异化、个性化的融资需求，针对性优化服务模式、设计适配基层客群的普惠金融产品与差异化风控方案，科学制定灵活的反担保安排，真正贴合小微、三农客户的经营特点。融资担保领域，为数不多的民营融资担保公司，多实行网格化管理，项目经理深耕划定的片区，

充分了解区域内客户生产生活情况，实现产品设计与风控的融洽落地。

风险识别是业务核心支撑，产品设计是服务落地载体，而长期深耕的耐心与客户信任，是所有普惠金融能力的底层根基。唯有深耕一线、沉淀信任，才能精准识别风险、打磨适配产品，最终实现普惠扩面、风险可控、服务提质的良性循环。

问：普惠金融不仅仅是发放贷款，更是一场生态建设。您认为地方政府、银行机构、担保机构理想的协同模式应该是怎样的？

欧阳维海：普惠金融的生态构建，离不开地方政府、银行机构、担保机构三方联动、协同发力。当前政银担合作模式仍存在机制堵点，制约了普惠金融生态的培育和落地成效，具体体现在三方主体层面。

从银行机构来看，顶层对银担合作支持意愿较强，但基层一线业务人员推进动力不足。一方面，引入担保环节会增加业务流程、加大经办工作量，拉长信贷审批周期，影响普惠放贷效率；另一方面，银行尽职免责、追责问责机制未适配银担合作场景，即便接入担保增信，客户经理的风险问责压力并未有效缓释，极大降低了基层业务开展积极性。

从担保机构来看，普遍存在资本金实力薄弱、风险研判能力不足等问题。目前担保机构往往承担着八成左右的信贷风险，高风险压力下机构业务开展趋于保守审慎，部分风控标准甚至严于银行，导致大量普惠项目难以落地，担保增信、风险分润的核心作用未能充分发挥。

从地方政府来看，普惠金融具备强正外部性，但成效难以量化考核，且地方财政预算紧

张，普惠金融专项补贴额度有限、落地精准度不足。同时，担保机构资本金补充的长效机制落地不到位，难以持续夯实担保机构抗风险能力，制约了整体担保效能释放。

构建高效顺畅的政银担理想协同模式，核心是打造分工清晰、优势互补、风险共担、激励相容的普惠金融闭环生态，具体可从三方面优化完善：

一是优化银行考核与免责机制。结合银担合作业务特性，细化绩效考核规则，根据银行、担保双方实际风险承担比例差异化设定问责标准，科学匹配业务风险与收益，切实减轻基层客户经理顾虑，充分调动一线普惠业务拓展积极性。

二是搭建三方协同风控体系。推动政府、银行、担保机构数据互通、系统互联，在客户准入、尽调审核、风险管控、代偿追偿等关键环节统一标准、协同作业，打通业务流转堵点，全面提升普惠项目审批落地效率。

三是健全政府保障支撑机制。细化普惠金融补贴细则，强化资金监管，确保财政补贴精准落地、专款专用；破除补贴额度限制，落实应补尽补政策，同时常态化落实担保机构资本补充机制，持续增强担保主体风险承载能力，筑牢普惠金融发展根基。

问：对于未来有志于在地方金融、普惠金融领域发展的学弟学妹们，您有哪些职业规划上的建议或感悟可以分享？

欧阳维海：地方金融或普惠金融是一项立足基层、服务实体、久久为功的事业，兼具政策性、专业性和实践性，成长周期相对较长、成效贵在沉淀，需要从业者保持耐心、坚守初

心，做好长期深耕的准备。对于有志投身该领域的学弟学妹，我结合从业感悟，推荐采用总部筑基、一线历练、回归赋能的成长模式，循序渐进实现能力提质、层级进阶。

第一阶段立足总部夯实基础。深耕岗位吃透普惠金融、地方金融的顶层政策、制度体系与设计逻辑，精准把握行业监管要求、业务导向与政策初衷，搭建系统化的知识框架，塑造宏观思维和全局视野，避免后续基层工作陷入“只懂操作、不懂原理”的局限。

第二阶段下沉一线锤炼实操。主动深入业务前端、贴近市场主体、服务基层客户，全面熟悉信贷业务、风险管控、落地推进等全流程实操工作，精准捕捉普惠业务落地过程中的痛点、难点与堵点，补齐实务短板，彻底打通顶层政策与基层落地之间的认知壁垒，积累接地气的实战经验。

第三阶段回归总部赋能升级。带着一线实操经验和基层调研成果重返总部，立足实战视角参与制度优化、流程迭代、机制创新和政策细化工作，实现顶层设计与基层实践的双向贯通，从业务执行者成长为规则优化者、体系建设者，完成职业能力的跨越式提升。

在长期职业成长中，要坚持常态化深耕积累。一方面持续跟进行业政策、监管新规与行业动态，保持知识体系的更新迭代；另一方面主动加强跨部门、基层一线的沟通交流与实地调研，兼顾顶层格局与实战能力。唯有持续沉淀、知行合一，才能在地方普惠金融领域稳步扎根、夯实核心竞争力，真正深耕行业、创造务实价值，实现个人成长与行业发展同频共振。❶



李茂林

李茂林，2014 级硕士校友，农业农村部计划财务司金融保险处副处长。

基层工作，要把自己“从厚削薄，再从薄变厚” ——访 2014 级硕士校友李茂林

问：从您的工作经验以及基层一线的观察来看，您认为“普惠”的深层价值是什么？金融背景的人才在推动“普惠”与“乡村振兴”中，可以发挥怎样的独特作用？

李茂林：习近平总书记指出，“要建设普惠金融体系，加强对小微企业、‘三农’和偏远地区的金融服务。”党的二十届四中全会指出，“农业农村现代化关系中国式现代化全局和成色”，提出“健全财政优先保障、金融重点倾斜、社会积极参与的多元投入格局”。中央金融工作会议提出做好普惠金融等五篇大文章。习近平总书记的重要指示和党中央系列部署安排是深刻理解并做好普惠金融工作的重要遵循，“三农”领域是普惠金融的重要发

力方向。结合自身工作经验，我认为可以从两个层面理解“普惠”在“三农”领域的价值。

从宏观层面看，“普惠”的深层价值首先体现为金融工作政治性和人民性的内在要求。建设农业强国离不开金融的支撑和保障，建设金融强国同样意味着金融的血脉必须与“三农”发展相融合，农村金融的发展是内嵌于我国现代化建设总体框架下的，是走好中国特色金融发展之路的应有之义。从实践层面看，“普惠”的深层价值直接体现为农村金融供给对农村金融需求及时有效的适配，能够通过金融产品和服务的创新完善满足农业发展、乡村建设、农民增收的需要，比如面向脱贫人口的小额信贷助力其经营增收稳定脱贫，比如农业保

险助力经营主体防范自然灾害和市场波动等风险。贯穿到底，我认为做好“三农”领域普惠金融工作，是我们党立党为公、为民造福政绩观的鲜明体现，是推动农业农村现代化、建设社会主义现代化经济体系的重要内容。

实践中，乡村振兴领域金融专业人才总体是较为缺乏的，希望有更多的金融专业人才能够走向普惠、走进“三农”。要做好农村金融工作，金融的专业性和“三农”的专业性都不可偏废，作为金融人才，必须在深入学习了解“三农”工作规律和实践的基础上，发挥复合型人才优势，既要从供给的角度推动金融的政策、产品、服务匹配发展的需要，也要从需求的角度研究分析“三农”领域还有哪些金融发力的空间，推动农村金融供给与需求持续迈向更高水平的动态均衡。

问：站在今天的视角回望，您如何看待当年自己做出的“扎根基层、服务国家战略”的选择？这种选择在今天看来，给了您怎样的力量？

李茂林：习近平总书记多次寄语青年，强调“广大青年要肩负历史使命，坚定前进信心，立大志、明大德、成大才、担大任”，“把个人的理想追求融入国家和民族的事业中”。总书记的谆谆教导和清华“自强不息、厚德载物”的校训，五道口“不怕苦、敢为先、讲团结、重贡献”的精神，以及一批批清华人、道口人的人生选择让“扎根基层、服务国家战略”成为道口学子人生选择的价值坐标，作为其中一员，每一次选择无不受其影响和激励。如今回头再看，不曾后悔、何其有幸、再接再厉成为自己的切身感悟。

再回首，始终能感受到三种力量对自身的塑造。一是信仰的力量，从投身脱贫攻坚到乡村振兴，从一村一户千头万绪的帮扶任务到一项金融支农政策带来的切实改变，历史的足迹让自己切身感受我们党全心全意为人民服务的宗旨不仅如是说，更是如是做。二是实践的力量，任何一件事，不仅要科学的方法路径，也要正确的价值导向，实施过程中更是要方法、温度、力度和耐心之间的统筹兼顾。三是品质的力量，既能沉得下心、吃得了苦，又能抵制诱惑、修身养性，党员的作风和个人品质在各种历练中具象化。

问：很多人对中国农村的理解停留在数据和报告中，经历过基层的洗礼后，您认为当代青年金融人才最需要补上的一堂“国情教育课”是什么？这种对底层国情的深刻理解，对理解国家宏观政策有何帮助？

李茂林：习近平总书记指出，“广大科技工作者要把论文写在祖国大地上”，这对于从事农村金融工作，尤其是从校园等研究机构走向实践一线的人而言，具有同样重要的指导意义。我认为国情教育就是把论文写在祖国大地的重要前提和必经过程，关键在于发扬实事求是的精神，通过系统的调查研究把基本情况搞清楚、弄准确，实践中应区分不同主体、不同领域全面了解正反两方面的综合情况，不仅要聚焦主题本身深入分析，还要从时间脉络、发展逻辑、中外对比等多角度进行延伸分析，既要察其言、更要观其行，掌握一手最鲜活、最真实的情况。

只有以扎实的调查研究为基础，我们才能

正确认识，乃至研究制定政策举措，具体可以从两个维度来看。首先，从纵向上有助于贯通政策从“最初一公里”到“最后一公里”的全链条，政策从设计到落地要经历一个复杂的实施链条，缺乏调查研究就难以全面考虑政策会在哪个层面、哪个环节可能受到什么因素影响而产生偏差，甚至最后适得其反。反过来，只有充分的调查研究，政策的针对性、操作性、时效性才能彰显出来。其次，横向上，有助于把握不同领域、不同地域的特点，既能看到政策初心所在，从宏观层面划出最大同心圆、找准最大公约数，更能为政策落地留出空间，允许地方实事求是、因地制宜进行创造性落实。

问：金融学往往强调数据模型、最优解和高效率；而基层工作面对的是复杂的社会关系、历史遗留问题和人的情感。这种从“数据世界”到“真实世界”的转变中，您的思维方式和工作方法论经历了怎样的重塑？

李茂林：我认为，从简洁高效优美的数学世界到“有血有肉”且充满变数的现实社会，身处其中的人，思维方式和做事方法是在不断提升完善的，形象来说，如果把数学思维比作一把“剪刀”，那现实社会中的我们则还得有一套“针织”，两者相辅相成、不可偏废。思维“剪刀”，能让我们减去细枝末节，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，能够从纷繁复杂的现象中把握本质、提炼规律，快速有效的建立一条主线作为推进工作的指导。

以涉农信贷为例，相较于城市居民和工商业贷款，农户贷款和农业贷款的总体发展程度还较为滞后，其历史渊源由来久远、牵涉原因方方面面，包括但不限于农业产业、金融机

构、农户自身、技术条件等特殊性的，但如果聚焦当前阶段的涉农信贷，通过抽丝剥茧我们发现核心症结在于信用，而信用背后在于涉农数据和涉农抵押物的缺失。为此，工作期间，我们会同金融管理部门推动涉农数据归集共享，加强信用村户建设，推动设施农业和畜禽活体抵押融资。

有了“剪刀”就有了方向，而要照着既定方向解决问题、推动工作，就必须有“针织”，要能把剪去的各个细节拼凑起来，把相互关联的各个环节串联起来。以我们开展的畜禽活体抵押贷款为例，要打通畜禽活体抵押贷款这个链条，我们就必须建立畜禽活体确权颁证、价值评估、抵押登记、贷款服务、押品处置的一整套体系，如果再进一步往外拓展，要引导金融机构和农业经营主体积极主动参与畜禽活体抵押，还得从调动其积极性加以考虑、谋篇布局，进一步健全畅通货币政策、押品管理、担保补偿、贴息奖励等相关机制。

为此，我认为在认识和解决问题时一定要有所生态视角、系统思维，既要用“剪刀”裁剪出核心脉络，更要用“针织”编织出可行之路。

问：“普惠”不仅是资金的送达，更是金融主体的培育。在您的观察中，提升农村地区的“金融素养”和“信用环境”，对于构建良性的、健康的普惠金融生态有哪些根本性的意义？这种看不见的“软基建”，这是否比单纯的资金支持更具长远价值？

李茂林：金融运行的背后是信用的联结，因此，毋庸置疑，对发展农村金融而言，“金融素养”和“信用环境”等“软基建”都十分重要，可以说是农村金融生态的地基。近年来，

在中央一号文件和农业农村部会同中国人民银行、金融监管总局等部门出台的专项政策中，都对信用环境等建设提出了明确要求。

需要明确的是，这种生态建设不是镜中花、水中月，不是仅靠简单的宣传和普及就能做到的，而是必须要聚焦涉农主体，包括农户、家庭农场、农民合作社、农业企业等各类涉农经营主体，依托政府部门、金融机构、社会各方协同推进才能实现的。我认为这个过程中至少要经历三个阶段。

第一个阶段要解决可及性问题，也就是金融机构和金融服务要在涉农主体能接触到的范围内形成一定的生态，这就要求金融下沉乡村、下沉产业；第二个阶段要解决参与性问题，也就是涉农主体有需求和激励主动自愿使用金融产品和服务，同时金融机构能够对应提供相应的产品和服务，从而形成实质上的金融交易；第三个阶段要解决引导性问题，既要有奖优惩劣的农村金融运行机制，即无论对于金融机构，还是对于涉农主体，都要立足金融发展规律和防范金融风险建立奖惩制度，避免出现“劣币驱逐良币”的现象，也要注意依托智慧农业、乡村治理等场景，利用大数据、人工智能等新技术新模式不断创新信用生态建设方式，引导金融机构和涉农主体向上向善发展。

当然，在这个过程中，政府部门、金融机构，乃至涉农主体都有真金白银的付出。政府财政对于农业信贷担保体系、农业保险都有专门的奖补政策，对于特定领域的信贷有专门的贴息支持，各金融机构在铺设基层网点设备、推动人员下沉服务等方面都采取了很大的工作力度。所以，我认为一定要综合施策，将资金支

持与信用生态统筹起来立体推进。

问：普惠金融往往是“慢活、苦活、重活”，作为一名五道口学子，您认为五道口人应该如何定义普惠金融领域的“专业性”和“成功”？

李茂林：农村金融相较于其他领域的金融具有自身特点，但对此我们不能用体量的大小、发展的快慢、体系的复杂、面临的受众等予以高下之别，要正确认识到“三农”是金融服务的重要领域，随着农业农村现代化加快推进，我国农村金融正逐步迈向高质量发展阶段，近年来涉农信贷增速高于一般贷款增速，农业保险保费规模位居世界前列，期货、债券等资本市场支农工具不断推陈出新，投身农村金融应该说是大有空间、大有作为的。

我认为农村金融的发展是一个长期改善的过程，期间各项政策举措能否促进农村金融更加专业、取得成效，可以从三个特性来进行判断。

第一个特性是需求性，即“三农”领域的金融需求能够得到认真重视和切实满足。比如我们发现适度规模化经营成为粮食生产的重要形式，越来越多经营主体粮食种植面积达到成百上千亩，期间土地流转、农资购置、农机租用等极为依赖信贷支持，为此，农业农村部会同中国人民银行等积极推动粮油种植信贷贴息试点，引导金融机构完善粮油信贷产品，安排财政资金予以贴息支持，切实健全种粮农户收益保障机制、巩固国家粮食安全。

第二个特性是改进性，即“三农”领域的金融产品服务能够不断提质增效。比如，

我国政策性农业保险从2007年启动实施，在不足20年的时间内朝着健全多层次农业保险体系目标跨过了系列关隘，三大粮食作物、大豆完全成本保险和种植收入保险实现全国政策全覆盖，地方特色农产品保险和收入保险、指数保险等新品种加快发展，精准承保、精准理赔机制建设扎实推进，再保险体系不断健全。

第三个特性是创造性，即“三农”领域的金融政策举措需要创新性突破和创造性落实。比如金融监管部门在货币政策领域单独设立支农再贷款，组织领域创新建立“三农”金融事业部，融资领域对于原脱贫地区企业上市设立“绿色通道”等，都是前所未有的政策，我们在具体实践中也是加快突破，探索设立农业经营主体信贷直通车归集共享涉农数据、建立农业农村基础设施融资项目库推动农业项目融资高效对接等，不断加速了金融要素在“三农”领域的流通。下一步，我们还将针对农业科技金融，会同相关方面研究创新支持举措，推动农业科技纳入我国科技金融发展快车道。

问：对于那些立志于走入基层、投身公共服务的五道口学弟学妹，您认为他们应该具备什么样的心理建设和专业素养？

李茂林：我相信道口的同学走进基层、投身公共服务是有自身优势和底气的，从自身过往经验来看，主要有以下三点与学弟学妹分享。

一是坚守金融工作的“初心使命”。

我国金融工作具有鲜明的政治性和人民性，我们应始终聚焦金融服务实体经济的宗旨，牢记防控风险的永恒主题，积极践行中国特色金融文化。如果从事的是金融工作，应身体力行推动金融资源精准滴灌到实体经济的方方面面，如果从事的是其他行业，也应活学活用自身金融思维 and 知识本领，推动产融更加紧密的结合，更好助力当地社会经济发展。

二是永葆情怀，久久为功。赤子情怀是做好公共服务的不竭动能，要有热情和干劲，坚持洁身自好，但不能只有热血和冲动，还要防止腐化堕落。应相信“风物长宜放眼量”，既要有全局观和历史观，学会从大事着眼，也要能从小处着手，沉下心来把一件件事情办好办实办细，在一项项工作中发挥情怀的推动力，也在一次次锻炼中不断厚植情怀，真正做到把自己“从厚削薄，再从薄变厚”，实现成长的蜕变。

三是全面融入，独立思考。公共服务是个大舞台，涉及的人方方面面，涉及的事千头万绪，在遵纪守法的前提下，在力所能及的范围内，以谦逊的态度和学习的心态全面融入、积极接触，对其中的事努力做到知其然，也能知其所以然，更宜推其之必然，不断掌握情况、培育思维、提升能力。同时，不人云亦云，不简单盲从，不被短期利益、少数利益裹挟，要多换位思考、辩证思考，立足不同立场、不同价值探寻不同对策，切实践行以人民为中心的价值导向。①



❶ 邱珺翎

邱珺翎，2021 级金融 MBA 校友，中咨资本有限公司乡村振兴事业部副总经理。

走出去，到一线去， 你会亲眼看到中国经济的韧性从何而来 ——访 2021 级金融 MBA 校友邱 翎

问：从绿色能源投资到乡村振兴事业，这一路走来，是什么契机让您的职业重心逐步转向了乡村领域？

邱珺翎：说起转型，很多人最初觉得绿色能源和乡村振兴是两个领域，但真正走到一线就会发现，它们之间存在着深刻的天然联系。

我们长期深耕清洁能源投资咨询，服务的区域大多是西部、北部的重要农业大省和大县。这些地方既拥有丰富的光伏、风电资源，也是国家粮食安全的战略腹地。在项目调研中，我们切身体会到一个强烈的反差——清洁能源领域拥有成熟的项目包装机制、多元的资金渠道和清晰的投资回报模型，而同样承载着千万农户生计的农业农村领域，却在优质项目谋划、

资金申报对接、收益平衡方案等方面有着迫切而长期未获满足的需求。

正是这种发现，让我们意识到涉农领域同样需要专业投融资力量的下沉。一个真正的好项目，不仅要算好经济账，更要算好社会账和民生账——在实现合理回报的同时，切实发挥联农、带农、助农的作用。

基于这样的认知，中咨资本乡村振兴事业部应运而生。我们依托中咨公司四十余年服务国家重大战略的深厚积淀——这家国家高端智库和中央企业，累计承担 7 万余项咨询任务，涉及投资超 110 万亿元，始终在国家投资建设领域发挥着重要的参谋助手作用。中咨资本承袭了这份基因，致力于以金融手段促进国家重

大战略高质量落地。

在乡村振兴领域，我们的业务实践可以概括为四个层面：一是全周期项目服务，以“谋项目、争资金、落运营”三位一体视角，因地制宜推进现代农业产业园、乡村产业融合等各类项目；二是多元化资金对接，构建覆盖中央预算内资金、超长期特别国债、专项债券和政策性银行贷款的“3+1”对接体系，打通长期低成本资金通道；三是资源整合与运营赋能，联合中国农科院、京东、阿里等机构，为项目提供技术支撑、市场渠道和专业运营力量；四是区域深度合作，聚焦成渝、长三角、粤港澳、内蒙、河北等重点区域，打造可复制、可推广的融合标杆案例。

回顾这一路，转型并非刻意“转身”，而更像是一次纵深“扎根”。作为五道口人，我愈发真切地感受到，普惠金融的核心不在于规模有多大，而在于服务能走多深。将专业的投融资能力带到最需要金融“活水”的田间地头，将个人选择与国家乡村振兴、共同富裕的时代命题紧密相连——这是我践行“金融报国”初心最具体、最踏实的方式。未来，我们将继续坚持“收益性”与“公益性”并重，助力打通金融服务的“最后一公里”，在普惠金融从“扩面增量”向“提质增效”跨越的新阶段，贡献更多源自五道口人的实践与智慧。

问：乡村振兴领域最需要的往往不是高端的金融创新，而是让普通农户、村集体和中小农业企业也能享受基础金融服务，在您深入各地一线的过程中，观察到广大乡村地区在金融可及性和融资可得性方面，存在哪些最突出的挑战？

邱瑾翎：行走和田间地头，我深切感受到，

乡村地区最缺乏的往往不是高端的金融工具，而是一套真正能够“下沉到底”的基础金融服务体系。这种匮乏，突出表现在三个层面。

第一，政策性资金与商业化信贷之间存在明显的“断裂带”。国家在乡村振兴领域持续加大投入，中央预算内资金、超长期特别国债、政策性银行贷款等渠道不断拓宽，这些资金能够下沉到基层，在乡村道路、高标准农田、人居环境整治等公益性基础设施建设方面发挥了重要的托底作用。但问题在于，普通农户、家庭农场、农民合作社和中小型涉农企业的经营性资金需求，又受限于信用记录不足、抵押物缺乏等硬约束，难以获得商业信贷的有效支持。政策资金的“到达”与市场资金的“跟进”之间缺少有效的衔接，导致“钱到了基层，却接不上最后一环”的困境。

第二，涉农项目的“公益属性”与“收益要求”难以有效平衡。乡村道路、农田水利、冷链物流等项目公共属性强、回报周期长，难以满足市场化资金的收益要求；而银行信贷讲究风险可控、收益覆盖成本，两者天然错配。好资源变不成好项目，好项目拿不到好资金，成为普遍困境。

第三，县域层级缺乏专业化、系统性的项目谋划与资金对接服务能力。地方政府和涉农主体在项目谋划、收益平衡方案设计、资金渠道比对等环节能力有限，基层缺少既懂政策工具、又熟悉银行信贷逻辑、同时了解产业运营规律的复合型专业力量。项目谋划与资金落地之间，缺少一座“桥梁”。

正是基于这些认知，中咨资本乡村振兴事业部始终聚焦一个核心命题：如何将政策性资金与银行信贷有效结合，谋划出既具公益属性、又能满足收益要求的优质项目。

围绕这一命题，我们在项目谋划端协助地方设计兼顾政策导向与银行可行性的方案；在资金对接端构建“3+1”多元体系，力求实现“政策资金搭基础、信贷资金跟配套、运营收益保平衡”的良性闭环；在运营赋能端联合科研机构、电商平台和专业团队，推动从“输血”向“造血”跨越。

乡村振兴领域的核心短板，不在于缺少资金，而在于缺少能够有效衔接政策、金融、产业与基层需求的“连接器”。让政策资金不再悬空，让信贷资金敢于下沉——作为五道口人，我们将继续扎根一线，以专业力量架起这座桥梁，践行“金融为民”的初心与担当。

问：您认为在解决区域发展不平衡方面，国家资金和政策性金融工具发挥着怎样的作用？在您的实践观察中，什么样的金融工具是目前在乡村领域最被需要的？

邱珺翎：从我们多年在一线的实践经验来看，国家在推进乡村振兴和区域协调发展方面，投入力度是空前的。农业农村部、发展改革委等部委每年通过中央预算内投资、涉农专项转移支付、超长期特别国债等渠道，对地方涉农领域提供了大量且持续增长的资金支持。同时，每年都有一批涉农专项可供地方申报，覆盖高标准农田建设、现代种业提升、农业产业融合发展、农村人居环境整治等重点方向。

这些资金切实解决了乡村公益性基础设施建设中的关键难题，发挥了基础性、托底性的重要支撑作用。没有这些国家资金投入，很多乡村公路、水利设施、公共服务配套等“市场失灵”领域，将长期处于空白状态。可以说，国家资金和政策性金融工具是解决区域发展不平衡的“压舱石”和“先导力量”。

但是，在实践中我们也清晰看到另一面：这部分政策资金更多聚焦于解决纯公益性或准公益性项目的投入，并没有很好地与收益性较强的产业类项目有机结合。许多地方的政策资金项目“单兵突进”，建成了硬件设施，却未能同步导入可持续运营的产业内容；而不少有良好市场前景的产业项目，又因缺少前期基础配套和政策资金撬动，难以获得银行信贷的跟进支持。政策资金与市场资金之间，长期缺少有效的“黏合剂”和“传动轴”。

正是基于这样的观察，我有一个越来越强烈的体会：与其说目前乡村领域缺少某一类具体的金融工具，不如说更缺少能够系统谋划优质项目、精准匹配多元资金渠道的专业咨询中介力量。

因为乡村振兴面临的资金困境，本质上是“资金充裕但错配、渠道多元但分散”的结构性问题。中央层面有政策资金，金融机构有信贷产品，社会资本有投资意愿——但如何在一个具体的县域、一个具体的产业项目上，把所有资金来源“穿针引线”、统筹整合，用足用好每一笔资金的政策属性和工具优势，才是真正的瓶颈所在。

以我们中咨资本的实践为例，我们正在努力扮演的就是这样——一个“项目总策划”和“资金总接口”的角色。在项目谋划端，我们协助地方将公益性强的基础设施项目与收益性较好的产业项目统筹打包，设计出兼顾社会效益与财务可行性的整体方案；在资金对接端，我们系统梳理中央预算内资金、超长期特别国债、专项债券、政策性银行贷款、商业银行信贷乃至社会资本等多元渠道，为每一个项目定制最优的“资金组合方案”，真正做到“钱等项目”而不是“项目等钱”；在运营落地端，我们提

前导入产业运营商和市场渠道，让项目建成之日就是运营启动之时，确保资金的投入能够转化为可持续的产出与回报。

归根结底，乡村领域的振兴发展，并不是单纯缺少资金或某一类金融产品就能概括的，而是需要一种能够将政策、资金、产业、市场渠道等多维要素进行系统性整合的力量——将国家政策的支持方向、金融工具的适配方案、地方产业的资源禀赋、市场端的需求与渠道有机衔接，形成覆盖项目全生命周期的综合性解决方案。这也是中咨资本乡村振兴事业部持续深耕的方向——我们不是简单的咨询方，而是致力于成为政策、金融、产业与市场之间的“集成者”与“联动者”，把政策的温度转化为可操作的路径，把金融的效率转化为可落地的方案，把地方的资源潜力转化为可持续的产业价值。作为一名五道口校友，这是我站在普惠金融与乡村振兴交汇处，最坚定、最踏实的实践选择。

问：您是什么契机来到五道口就读 MBA 的？这段学习经历给您带来了怎样的收获？

邱珺翎：来五道口读 MBA，恰好是我职业生涯中一次重要转型的关键时期。

在此之前，我一直在银行投行部工作，主要从事非银行间市场的业务融资。那是一段让我打下扎实金融功底的经历，也让我对资金端的产品设计、风险控制和交易结构有了系统的理解。但与此同时，我也在工作中逐渐意识到，自己对“项目从何而来”“资金如何真正落地”“产业如何持续运营”这些前端和末端的问题，有着越来越强烈的好奇心与探索欲。我渴望跳出

金融机构的单一视角，走向更宏观、更复合的能力成长路径。

正是在这样的职业思考期，我选择进入五道口金融学院攻读 MBA。而入学后不久，我也从银行顺利转型到了咨询机构——这一职业身份的转变，恰好与道口的求学时光重叠，也使得这段学习经历深度参与并深刻塑造了我的转型之路。

回过头来看，这段经历给我带来的最大收获，并不是某一门课程或某一个知识点本身，而是一种独特的认知框架和思维方式。

传统工程咨询机构的从业者大多出身于土木、规划、工程管理等专业背景，他们擅长技术可行性分析、工程方案设计、投资估算等前端工作，但对于后端的资金对接、融资结构设计、金融工具组合运用，往往缺乏系统的训练和认知。而我因为有道口的金融课程训练和银行投行部的工作积累，天然具备了“金融+咨询”的复合视角。这种差异化的能力结构，让我在面对每一个咨询项目时，不会止步于传统的项目测算和可行性报告编制，而是会多问自己几个问题：项目的钱从哪里来？资金结构如何搭建？政策资金、信贷资金和社会资本如何有序衔接？项目建成后如何实现财务自平衡？

我把这种工作方法总结为四个字——以终为始。

在我这里，每一个咨询项目的出发点和落脚点，都不是一份漂亮的报告，而是后端资金的真实落地和项目的可持续运营。我不满足于简单的财务测算，而是希望能够真正打通从项目谋划、资金对接到运营赋能的全链条，让咨询工作从“纸上谈兵”走向“落地有声”。这种“以

终为始”的方法论，不仅让我们在行业中做出了显著的差异性，也让我更加坚定地相信：好的咨询，不是告诉客户“不可行”，而是帮助他们找到“如何可行”的路径。

可以说，正是道口赋予我的金融底色，让我在转型之后没有变成一个“半路出家的咨询人”，而成为了一个“带着金融思维做咨询的道口人”。这种底色，不仅给了我专业的底气，也给了我持续扎根乡村振兴领域、用金融力量服务实体经济的长久动力。

问：对于有志于扎根基层、投身乡村振兴事业的年轻一代五道口人，您有哪些宝贵的经验分享与寄语？

邱珺翎：我想对年轻一代的五道口人说：乡村振兴领域的金融事业，确实与传统意义上“高大上”的金融工作背道而驰。这里没有陆家嘴的摩天大楼，没有五星级酒店的签约仪式，也没有动辄上亿的华丽交易——这里有的是泥泞的乡间小路、简陋的村委会会议室、朴素的农业合作社，以及那些对金融既渴望又陌生的普通农户和基层干部。

但恰恰是这份“不高端”，赋予了这份事业无可替代的价值。

首先，它能让你真正看见这个国家的全貌。走出去，到一线去，你会亲眼看到中国经济的韧性从何而来——那些广袤田野上正在发生的产业变革，那些基层干部为争取一个项目资金而彻夜奋战的执着，那些返乡创业青年在电商直播间里点燃的希望。你会真正理解什么叫“区域发展不平衡”，什么叫“最后一公里”，什么叫“金融的温度”。这些认知，不是任何一

份行业报告能给你的，而是需要用双脚丈量、用双眼见证、用真心感受的。

其次，它能让你获得超乎想象的快速成长。在乡村一线，你面对的是高度复合的挑战：既要读懂政策文件，又要理解地方实际；既要精通金融工具，又要熟悉农业产业；既要对接政府部门，又要沟通普通农户；既要算好经济账，又要统筹社会效益。一个项目的推进，往往涉及项目谋划、资金对接、资源整合、运营落地等全链条环节，逼着你在短时间内建立起系统性的能力框架。这种“高密度、强实战”的历练，会让你迅速褪去书生气，成长为能够独当一面的复合型人才。

再次，它能让你对金融的本质有更深刻的领悟。当你在田间地头与农户聊天，在县政府的会议室里与基层干部反复讨论收益平衡方案，在项目现场目睹一笔政策资金真正转化为一条产业路、一座冷链库、一片高标准农田——你会发现，金融从来不只是数字的游戏，它关乎千家万户的生计，关乎一个地区的未来，关乎社会公平与共同富裕的实现。这种经历，会让你对“金融为民”四个字，产生远比教科书更为厚重和深刻的理解。

最后，我想对年轻的道口人说：乡村振兴领域的金融事业，注定是一场需要告别格子间、走进田野间的选择，它需要你放下身段、耐得住寂寞、扛得起责任。但它也会给予你最宝贵的回报——让你在最好的年纪，真正读懂中国，读懂金融，读懂自己。希望你们勇敢地迈出这一步，在这片充满希望的田野上，书写属于你们这一代道口人的奋斗故事。^A



① 侯哲

侯哲，2018 级博士校友，清华校友总会五道口金融学院分会理事，中国银行业协会办公室主任。

在干事中实现自己的志向，做自己内心的圣贤 ——访 2018 级博士校友侯哲

问：您当初选择在五道口攻读博士学位的契机和初衷是什么？在当时的人生阶段，您希望通过这段深造获得什么样的自我突破？

侯哲：我记得在五道口的第一堂课，张晓燕老师和张泓老师给我们新入学的博士生开会，每个人都要介绍自己，讲一讲来五道口读书的想法。我记得很清楚自己当时的回答，我说：“我儿子 4 岁，我想给他的人生树立一个榜样。”现在回想自己的初衷，我仍然觉得这是一个很现实的答案。四年半的博士生涯，很苦很累，也很充实温暖，每天单位、学校、家三点一线的生活，至今让我难以忘怀。人这一生，理应多一些经历、多一点历练。与其说读博是为了学习知识，不如说是为

了“事上练”，若能做到知行合一，就得到现实世界充分锻炼自己的能力，这种能力将体现在未来人生的点点滴滴，终将受益终生。

问：回望读博岁月，这段经历除了为您构建了金融知识体系，在思维方式、职业价值观等方面，给您留下了哪些深远的烙印？

侯哲：我在读博期间，可以说是充分利用了工作外的时间，每天 6:30 离开家，7 点多到单位，洗漱、吃饭，然后看书。到了上班时间，正常工作，闲暇之余，仍然抓紧看书。晚上 5:30 吃晚饭，地铁到学院，然后健身、洗澡。7:00 准时上课到晚上 9:30，然后自习到 11:00，搭乘

最后一班公交回家。寒来暑往，秋收冬藏，日复一日，从未疲倦，反而乐得其所。这一段普通的不能再普通的日常安排，恰恰反映出五道口“笃实求真、孜孜不倦”的求学精神，也说明我们不是为了混一个学历或文凭，我们想得到一个货真价实的博士生涯。

读博期间，大大小小的考试应该经历了不下60次，但我感觉还算是精力充沛。为了巩固自己各方面的知识体系，我又开始备考注册会计师和律师执业资格，最终顺利通过了这两项考试。通过这件事，似乎也能反映出我这个人的部分性格特点，即既然有些事必须要做，我就尽量做得更好一点。拿到注册会计师证书，我花了六年时间。这项考试真的算是国内难度比较高的考试，知识体系复杂、记忆知识点多。但是，通过系统、规范的学习，让我对会计、审计、税法、财务成本管理等都有了比较清晰的框架体系，受益匪浅。而获得法律从业资格证书相对就容易一些，我花了大概一个半月的时间准备，虽然备考时间不长，但依然建立了比较清晰的法律分析框架和逻辑思维，这一点在我往后的职业生涯中受益良多。

在五道口学习的各类课程中，我比较喜欢宏观经济学、微观经济学、计量经济学、资产定价等课程，不仅是因为老师讲授得好，更重要的是五道口的老师们始终活跃于国际顶级期刊论文发表的最前线，我们作为学生，看到老师们不停地在AER、JOF、JFE等期刊上发表文章，才真切地感受到，学习有些时候是需要天赋的。

问：您是什么契机来到中国银行业协会工作的？您认为金融学毕业生选择行业组织的差异化竞争优势是什么？

侯哲：我选择来银行业协会工作，一方面是因为有一位非常好的领导引导，另一方面是我想尝试换一种生活方式。过去我也曾尝试报考银监会，但因复习不够充分等原因，始终未能如愿，所以当银行业协会的工作机会出现时，我格外珍

惜。我始终认为银行业协会是一个非常好的工作平台，也十分推荐金融学子来这类行业组织体会人生。作为行业自律组织，它有几大优势：一是点多面广，既可以结识行业优秀人才，也可以学习各种专业知识；二是工作稳定，职场环境与机关类似，同事相处融洽，社会地位较高，薪酬待遇理想；三是可以做出成绩，行业自律组织最为重要的职责就是自律管理，当前国家也十分鼓励行业自律组织充分发挥自律监督的作用，维护行业形象、防止市场内卷，自律管理作为比较温和的市场管理手段，正当其时、大有可为。

金融学子在就业时面临的选择较为多样，行业组织只是其中之一，但切记“乱花渐欲迷人眼”。大家首先应该立志，明确自己喜欢什么、适合什么。其次奔着自己设定的目标努力，努力也要走正确的方向，俗话说得好，“方向不对，努力白费”，在正确的道路上前行，哪怕慢一点也没关系。到行业组织就业其实不需要太多的专业知识，也不需要精通复杂的模型，它需要的是为行业服务的初心，正所谓“此心光明，亦复何言”。行业组织存在的价值就是服务行业，工作人员需要摒弃私心，保持一颗赤诚公心，充分了解行业诉求，克服艰难险阻帮助行业解决难题，实现行业发展。

问：在当前的宏观经济环境下，您认为行业协会在连接监管政策、促进行业自律以及推动金融强国建设中，扮演着怎样的核心角色？

侯哲：行业协会作为监管与市场之间的法定桥梁、多元共治的自律载体、金融强国建设的协同抓手，核心职能可分解为以下四个方面。

第一，政策向行业传导，行业诉求向监管反馈。这是行业协会最基础的功能，解决“监管政策落地最后一公里、行业诉求反馈”双向信息壁垒。

第二，实现行业自律共治。补位行政监管，构建柔性自律治理体系。在法律法规、行政法规基础上，建立行业自律规则体系。常态化自律检查与自律惩戒，维护市场秩序。

第三，推动行业高质量发展，服务金融强国。统筹行业资源，推动行业提质增效。统筹行业协同，破解单家机构难以解决的发展难题。培育行业文化与人才梯队，补齐金融强国人才短板，塑造稳健合规、服务为民的行业生态。

第四，维护市场稳定与公众信任，统筹发展与安全。化解行业内部矛盾、保护金融消费者权益，维护金融市场稳定预期。统筹行业行动，落实减费让利、制定行业标准。统一对外发声，稳定市场情绪，防范舆情风险。

问：当前银行业正面临智能化转型、绿色金融等时代命题。从行业观察者的视角看，您认为中国银行业在高质量发展过程中，核心的内生动力和挑战是什么？

侯哲：当前银行业面临着国内经济转型、利率中枢下行、智能化深度迭代、绿色低碳全面落地等宏观环境变化，叠加建设金融强国、做好金融“五篇大文章”的顶层要求，银行业正告别“规模扩张、息差盈利”的传统路径，逐步转向质量、效率、安全协同的新发展模式。

（1）支撑银行业高质量发展的内生动力

中央金融工作会议明确金融工作的政治性、人民性，把服务实体经济作为根本宗旨，科技、绿色、普惠、养老、数字金融“五篇大文章”成为银行转型顶层指引。政策导向从“做大资产规模”转向“优化资产结构”，倒逼银行主动调整经营逻辑，形成可持续的转型内生诉求。

人工智能、大数据、云计算从单纯工具升级为银行底层生产要素，帮助银行实现运营端降本、风控端提质、客户端增收，是银行对冲息差收窄、降本增效、重塑风控的核心内生引擎。技术投入虽然短期增加成本，但长期形成“效率提升—风险下降—多元增收”的正向循环，是银行主动推进智能化转型的底层动机。

银行过去粗放扩张积累的地产、地方平台、传统制造业等信用风险持续缓释，叠加巴塞尔

III 资本新规落地，银行内在进一步催生出精细化管理需求。考虑到资本约束，银行主动向绿色、科创、普惠等低资本占用信贷倾斜，优化资产结构。依托数字化工具逐步迭代全面风险管理体系，搭建全品类风险监测平台，夯实银行长期稳健发展韧性。考核机制从“信贷规模增速”调整为“ROE、资本回报率、不良率、绿色贷款占比、科创投放规模”等高质量发展指标，内部经营导向发生根本性内生转变。

最后，行业同质化价格竞争、存贷利差持续压缩，倒逼各类银行寻找特色赛道。市场竞争打破“千行一面”的粗放模式，倒逼银行主动拥抱智能化、绿色化赛道，构建不可复制的核心竞争力。

（2）高质量发展进程中的结构性挑战

净息差持续磨底，转型投入回报错配。当前行业净息差已降至 1.40% 历史低位，是全行业最核心的经营压力，实体经济融资成本下行，负债成本存在刚性，传统对公、房贷业务利差持续压缩，单靠信贷业务难以维持盈利稳定。

智能化转型投入成本高、回报周期长。大行每年科技投入百亿级别，中小银行全年利润难以覆盖数字化改造费用，AI 大模型、数据治理、系统重构需要 3—5 年才能兑现降本增收效果，形成“不转型淘汰、转型短期亏损”的两难局面。

数据孤岛与治理短板普遍存在。内部业务系统数据标准不统一，跨部门、跨条线数据难以打通。

复合型人才严重短缺。既懂信贷、绿色产业、风控业务，又掌握大数据、AI 算法的金融科技人才供给不足，中小银行人才流失问题尤为突出。

传统领域信用风险持续出清。房地产、地方政府融资平台存量不良处置周期长，持续消耗银行利润与拨备，挤压绿色、科创等新赛道信贷投放额度；区域分化明显，中小银行资产质量管控压力更大。

资本内生积累不足。净息差下行压低 ROE，内生资本补充速度跟不上信贷扩张、风险计提需求；中小银行缺乏市场化二级资本债、永续债发

行渠道,依赖地方政府专项债、外部注资补充资本,制约绿色、科创信贷投放能力。

银行业高质量发展,本质是破旧立新,改变旧的发展模式,形成新的可持续发展动力,核心是依靠智能化技术解决效率与风控问题,依托绿色、科技金融重构资产与盈利结构,在统筹发展与安全的前提下,实现服务实体经济、防控金融风险、自身可持续经营三者统一,支撑金融强国建设。

问:您在繁忙的工作之余,也深度参与校友工作,作为校友理事,这种身份对您而言意味着什么样的责任与情感联结?

侯哲:能够在五道口读书,本身就是我一生的荣耀。毕业后,我也受到很多师兄师姐的照顾,他们邀请我参加了多种多样的校友活动,比如FICC俱乐部,通过学习分享、校友互动,让我更加深入地了解市场、了解道口历史,我觉得这就是一种传承。

去年,在静芳老师的推荐下,我如愿当选为校友理事,一副沉甸甸的担子压在了我的肩头,我有责任、也有义务更多地参与校友工作,尽一些绵薄之力。近期,在静芳老师带队下,15位老师、同学来银行业协会开展树立和践行正确政绩观调研活动,详细了解银行业发展动态及行业自律组织的工作机制,为同学们将来参加工作提供了一个新的就业方向。我觉得这就是一种责任感和情感连接,俗话说“授人以鱼,不如授人以渔”,校友传帮带不见得一定能够带来直接的利益关系,很多时候,一种启发、一份推荐、一个介绍,就汇聚成校友间情感交汇的点点滴滴,再通过踏踏实实做好校友工作的一件件小事,就能让我们五道口校友组织充满活力和朝气。

问:站在五道口创立45周年、学院成立第15年的节点上,您对正在学院求学的学弟学妹们有哪些寄语或建议?

侯哲:对于正在学院求学的师弟师妹,我想说

以下几句话。

第一,能够进入五道口读书,能够证明你之前很优秀。但人生是马拉松,需要时间磨砺,需要耐心、耐力,前面跑得快,不代表最先到达终点。应该放平心态,打造适合自己的长跑姿态和心态,让自己不后悔的前提下,开开心心跑完人生马拉松。

第二,进入社会后,不会再有人关注你的五道口“金融黄埔”的履历。在社会上、在工作中,大家比较的是能不能把事情做成,能不能获得广泛的认可。放下属于五道口的那份骄傲,让自己谦逊起来,不断吸收周边人的优点,让自己成为靠谱的、值得信赖的人。

第三,做事要讲究方式方法,要做到知行合一。在遇到困难时,不要提前给自己制造焦虑感,要学习“千山万仞,只登一步”的心态。在做事过程中,不要瞻前顾后,要戒除闲思杂虑,不让无所谓的人或事耽误自己精力。

问:面向未来,您对五道口在金融人才培养、学术研究或服务国家战略方面有怎样的期待与祝福?

侯哲:王阳明说:“人人皆可为圣贤”,这里并不是要大家都去著书立说,也不是让大家去做多么宏大的伟业。而是让大家内心保持一颗初心,明确自己的志向,哪怕是做好手头工作这样的小志向,做自己心中的圣贤。我希望五道口培养的人才不是一门心思想着在金融领域赚大钱或者谋求在官场上当大官,一个真正优秀的人或者对社会有价值的人,他一定是能够给这个世界带来改变,纵使有些改变很微小,但能让人感受到幸福,这就够了。

所以,我期待学院在学子培养方面要更加关注思想培养,要学会“为善去恶”“格物致知”,摒弃纸上谈兵,更加强调“事上练”,在干事创业中实现自己的志向,做成自己内心的圣贤。A



戴恺

戴恺，2024 级金融 MBA 校友，宇泛智能 CFO。

2024 级金融 MBA 校友戴恺：以赤子之心，行商业与科技之路

初心 · 为天地立心

我第一次被“为天地立心，为生民立命”击中，是在小学。那时候当然谈不上理解，只是觉得那句话像一束光，照得人没法轻易把日子过得敷衍。后来长大一点，问题反而更多：“天地”到底是什么——国家、人民、还是更广阔的规律与秩序？“立心”又意味着什么——一种价值判断，还是一种行动方式？更现实的是：我凭什么、又该如何去“立”？

为了把这些问题从书本里拽出来，我在镇海中学毕业后休学一年，背包上路，满世界打工旅行。印度的拥挤、坦桑尼亚的辽阔、伊朗的克制、以色列的紧绷……十个国家像十面镜子，每一面都照见同一个问题在不同处境下的样子。每次出发前我都会做很长时间的功课，不是为了“走得

更远”，而是希望在别人的故事里，找到一点对“立心”的可操作答案：面对不确定与冲突，什么才是值得坚持的原则？什么又只是自我感动？

间隔年之后，我进入密涅瓦大学。本科四年辗转七个国家学习，让我对“复杂系统”这四个字有了更直观的体感：经济基础如何塑造政治结构，制度如何影响个体选择，叙事又如何反过来影响定价与资源分配。那段时间，我一度着迷于用模型解释世界——但也慢慢意识到：解释并不等于改变。

实践：科技与商业的探索

我并不把探索当成浪漫主义。恰恰相反，越靠近“为生民立命”，越绕不开现实的泥土：组织、资源、激励、交易成本。



❶ 戴恺在印度，教授中文及传播中国文化



❷ 戴恺在联合国大使馆门口



❸ 戴恺作为上榜者参加2022福布斯中国U30颁奖典礼

我曾在联合国开发计划署参与项目评估和创新，也在字节跳动、麦肯锡实习；我也经历过一次创业的失败——那种失败不是“没做成”，而是让你重新审视自己到底在解决什么问题、用的方式是不是对的。

从一名职场新手一路成长为企业核心高管CFO，在产业里摸爬滚打之后，我对“金融”这套语言有了新的敬畏：股权融资像研发的燃料，债权授信像现金流的护栏，而治理结构决定一家公司在风浪里能不能稳住方向。作为非科班出身的财务负责人，我越来越清楚：如果只靠经验硬扛，很多关键决策会停留在“直觉正确”。我需要系统的金融训练，不只是为了把公司带向全球化，也为了理解金融这台机器如何放大创新、也如何制造脆弱。带着这份渴望，我加入了清华—康奈尔双学位金融MBA项目。

远望 | 从显微镜到望远镜的第二次赴美之旅

如果说第一次赴美像通过一台“显微镜”让我们在会计、市场、批判性思维里把商业世界的基本纹理看清；那么第二次赴美，更像把镜头往外拉——你开始被迫问自己。

当规则、资本、治理与战略同时摆在桌面上，

我到底要用什么框架做判断？在伊萨卡与罗斯福岛的课堂上，这些问题不再是抽象名词。高阶会计让我第一次真正从“利润表的故事”转向“现金流与资本治理”的现实：同一份财报，站在不同利益相关方的立场，看到的是完全不同的风险与约束。高阶金融则把市场里“人性与预期”的那一层薄纱掀开——价格并不总在反映价值，有时只是反映恐惧、贪婪和共识的速度。战略课更像一把尺子：你必须把“优势、协同、规模化”这些好听的词，压实到边界、资源配置与执行机制上，否则它们就只是演讲稿里的修辞。课堂之外的交流同样密集。我们在罗斯福岛与资管、治理、AI投研相关的前辈短谈，那种对话往往没有“鸡汤式结论”，更多是职业直觉背后的因果链：条款为什么像堤坝？治理为什么像北极星？合规在什么情况下会成为护城河，在什么情况下又会变成枷锁？我印象很深的一点是，有些真正懂行的人谈风险时不会焦虑，他们会明确地说出边界——知道什么该赌、什么不该赌，这是成熟的克制。

这次行程里也有一些“看似不相干”的体验，却反而更像学习。比如校园里的爬树课，听上去像体育活动，但从装备检查、动作规范到撤离流程，



❶ 戴恺参加亚布力中国企业家论坛

每一步都在强调“可控风险”。那一刻我突然明白：风险管理不是把人变得保守，而是用规则为探索留出空间。我们参访 Rev 孵化器时聊到“社会价值”和“财务可持续”的张力，这种张力在创业里天天发生——你既想做对的事，也必须把对的事做成能活下去的事。那场讨论直接触发了我对公司产品路径和商业化节奏的反思：什么时候该追增长，什么时候该守底盘，什么时候需要用更慢的方式换更长的时间。

仰望星空、脚踏实地

这趟赴美学习，对我而言不只是“上完一轮课”。它更像一次校准：把我最初的那句“为天地立心”，从少年时期的热血，拉回到成年人必须承担的现实逻辑里——愿景不是口号，它最终要落在制度、资源与决策上。

我也很珍惜这次旅程里人与人的连接。我们在罗斯福岛的晨光里跑步，互相打气时提到“为祖国健康工作五十年”，那种朴素的自律比任何

宏大叙事都更有力量；在陈雅如教授家里围坐吃饭，聊学习、聊行业、聊彼此的选择，知识不再是 PPT 上的点，而是一种生活的温度。

还有在康奈尔天文馆的那一晚。土星的光环像被时间打磨得极薄的指环，Albireo 的金蓝双星在暗夜里相互映照。走出场馆时，我突然感到一种难得的安静：宇宙尺度提醒你别把自己看得太重，也提醒你别把时间浪费在不重要的事情上。仰望星空不是逃避现实，而是让你更清楚脚下的路该怎么走。

分享给未来加入项目的 FMBAer

行到水穷处，坐看云起时。清康项目把来自不同行业、带着不同故事的人聚在一起：有人从非洲矿区赶来，有人在新能源赛道冲锋，有人长期深耕金融系统，也有人像我一样，试图在科技与产业之间搭桥。

在这个终身学习平台上与良师益友同行，把金融学识变成可用的判断，把判断变成可执行的行动——在更大的世界里，守住本心，也不断更新自己。

“为天地立心，为生民立命”不是终点，它更像一条不断延伸的路。对我们学子而言，这条路从五道口延伸到康奈尔，也会继续延伸到未来更真实、更复杂的现场。A



高以成

高以成，2016 级金融 EMBA 校友，逢时（青岛）海洋科技股份有限公司创始人、董事长。

挖掘“海上金矿”，普惠国民健康 ——访 2016 级金融 EMBA 校友高以成

问：回顾您的职业历程，从大型企业管理者到投资人再到创业者，您经历了多维度的跨界转型，创立逢时科技并切入南极磷虾油这一赛道，是基于投资人的理性判断更多，还是基于实业家的热忱情怀更多？

高以成：我是一名创业老兵，选择赛道时，坚信要选“矛尖”而非“盾大”。企业可持续成长必须具备两个核心条件：一是与国家发展战略同频共振，二是立足民生需求，为老百姓创造美好的生活体验。创立逢时科技，既是在践行“科技兴国、产业报国”的时代号召，与国家战略同

心同行；也是以科技为引领，为用户带来高品质的健康生活。

选择南极磷虾这个赛道，把握了“天时、地利、人和”的契机。

天时——纵观世界经济史，所有经济大国皆为海洋强国。南极磷虾被誉为继粮食、煤炭、石油之后的“第四大战略资源”。我国早在 2010 年便将“南极磷虾生物资源开发利用”列入国家 863 计划。因其拥有地球上最大的生物量、最古老的物种基因（基因组是人类的 16 倍），它不仅是人类重要的蛋白质储存库，更是关乎国计民



① 逢时科技透明工厂



② 逢时科技全自动高速磷虾油粒子生产线

生的战略性资产。

地利——青岛作为享誉全国的品牌之都，孕育了海尔、海信、青啤等国际知名品牌。同时，这里坐拥黄海水产研究所、中国海洋大学等顶尖科研平台，汇聚了全国近三成的涉海院士。逢时科技依托这一得天独厚的产业环境，与顶尖科研机构协同创新，为产品开发构建了坚实的根基——确保成分科学性、临床功效性以及专业检测安全性。

人和——经济发展必然伴随着科技升级与消费升级。逢时聚焦消费升级浪潮，洞察到中国作为人口大国，人民的终极追求是幸福，而幸福的前提是健康。实现健康无非四步：解决好吃的、喝的、用的、治的。随着中国老龄化进程加快及亚健康群体扩大，大众关注的焦点已从单纯的“治疗与药物”，转向更前瞻的“预防与保养”。这份对国民健康需求的精准把握，正是逢时深耕南极磷虾海洋营养赛道的底气所在。

问：逢时科技在几年间实现了从0到1，再到国家级专精特新“小巨人”的跨越。作为创始人，您认为成功的关键是什么？创投领域的“上帝视角”，对于您在实业创业期预判并规避风险，提供了怎样的指导价值？

高以成：逢时发展聚焦三个方向：科技引领、诚信立企、全球化布局。

第一，坚持以科技创新构筑核心壁垒。我们

搭建了“三个三分之一”的创新体系：三分之一自主攻坚核心技术，累计拿下50项自主知识产权，自研 Fresh-Ex 低温鲜萃、磷脂定向富集、磷脂递送三大核心技术，已成功萃取医药级高纯海洋磷脂，产品可覆盖营养、医药、美妆多领域；三分之一是与中国水产科学研究院黄海水产研究所、中国药科大学、中国海洋大学为代表的科研机构和高校共建科研共同体进行协同创新；三分之一整合全球顶尖技术资源，引进德国细胞磷脂导入技术、挪威抗衰技术等，赋能逢时产品技术领先性和原创性。

第二，坚持诚信立企，确保货真价实、物美价优、用户体验好。“食”字拆开，是人下一个良，做食品药品的企业一定要有良心。创业初期连续亏损三年，压力极大。但我们始终以品质为导向，逆势建成行业领先透明生产工厂，率先生产出海洋磷脂含量高达56%的南极磷虾油，生产工艺、技术水平与挪威、美国同步，连续6年获得国际权威检测机构 ORIVO 产品质量“0缺陷”金标认证。

第三，坚持打造全球化品牌。目前逢时科技的产品已经销往全球28个国家和地区。未来逢时的目标是三个“50%”：即海外销售与国内销售各占50%、线上销售与线下销售各占50%、自有品牌与参股控股品牌各占50%。

说到创投视角的价值，我的评判标准主要基于三点。

首先，投资即投人，先看创始人。我认为企业能做多大、走多远由创始人格局、行业视野、实战积淀决定。创始人的眼光直接定义企业能抵达的发展高度。创始人的人格底色也同样重要，诚信正直、心怀善意兼具社会担当缺一不可。自逢时创立以来，我们持续落地援藏、援疆等各类公益项目，始终坚持产业发展与社会责任并行。

第二，看团队。企业发展从来不是靠孤军奋战，能长久走下去的团队，必然上下同欲、内外同欲。企业管理者要保持“自以为非”的谦卑心态，摒弃独断式孤狼管理。“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，唯有团队同心戮力，企业才能穿越周期、可持续发展。

第三，看企业发展模式。企业规模小的时候拼的是感情和激情，企业要做大做强久则必须建立成熟的商业模式与机制创新。

把好这三道关，企业成功就是必然的。即便遭遇坎坷，也能迅速纠偏，重新起航。

问：结合您的实业创业经历，您对国内小微企业融资难、融资贵的现实问题有哪些切身感受？

高以成：我的切身感受是“花香蝶自来”。逢时创业初期异常艰辛，团队历经两轮流失，连续亏损三年。那时银行并不看好我们，只能依靠自我造血。直到今天，我本人及亲属名下仍有三套房产抵押在银行，可见当时的资金压力之大。

但从去年开始，随着企业步入正轨，我们的收入和利润取得突破性增长。第一季度的授信额度即超过了前6年的总和，并成功获得2.35亿战略投资，真正走上了发展的快车道。

资本市场为什么这么看好我们？我总结为“三好”。

好产业——深海科技是国家战略级的未来

产业，蓝海前景广阔。

好企业——收入和盈利持续增长，逢时是全球磷虾油连续3年销售额第一的企业，产品复购率达到40%以上，连续2年上榜亚洲品牌500强，品牌价值428.18亿。

好团队——我们有“三个三分之一”的人才结构，用全球顶尖人才打造核心竞争力。

由此可见，打铁还需自身硬。企业唯有练好内功，金融资源才会向你汇聚。

问：基于您的双重实践，您认为理想的金融资源应该如何“精准滴灌”给有潜力的创业者？特别是在服务“新质生产力”和“专精特新”企业方面，您有哪些具体的建议或期许？

高以成：金融资源要投向契合国家战略、国家重点支持、能持续改善民生的行业和企业中去。

首先，金融赋能实业的底层逻辑是相伴成长。优秀创业者是懂得感恩的。在企业最艰难时雪中送炭的金融机构，终将成为最深度的战略伙伴。金融服务绝不能停留在锦上添花，而要与企业相互赋能、相互成就。

第二，金融机构要跳出单纯信贷思维，建立投资式长远视角。尤其是对“专精特新”、新质生产力代表企业，金融端应当给予更多发展包容与周期耐心，持续释放精准金融活水充分赋能企业，最终实现国家、银行、企业、用户多方共赢的良性格局。

问：您选择进入清华五道口金融学院就读EMBA，当时是出于怎样的考量？这段学习经历给您带来了怎样的收获？

高以成：选择五道口深造，源于两层初心。

首先，百战归来再读书，在这个知识更新速度极快、商业模式与技术创新日新月异的时代，作为企业家，唯有终身学习，才能与时代同频。



我们需在学习中实践，在实践中总结。

第二，鸟随鸾凤飞腾远，人伴贤良品自高。

清华五道口云集了各行各业的实业领军者与顶尖金融从业者。这里不仅是学习专业知识的殿堂，更是与优秀同窗交流碰撞的高端圈层。与行业贤者同行，能有效打破单一赛道的思维局限，拓宽商业格局。

第三，珍珠串项链，做成管理体系。把自己经历的、学习的一颗颗珍珠，在老师的指导、同学的启发下串成管理的项链。这个体系不仅赋能自己的企业和员工，也向外输出，赋能我们的生态和社会。现在华南理工大学、中国海洋大学等国家一流院校都已把逢时作为研究案例。

来清华五道口金融学院给我最大的收获就是一一做成了现在的逢时。我把在五道口学的所有理念，都运用在逢时科技经营管理上，4年做成青岛市专精特新企业，5年做成山东省瞪羚企业，6年成为全国隐形独角兽企业，7年成为国家级专精特新小巨人企业，连续3年成为全球磷虾油销售额第一的企业。可以说，是五道口的智慧浇灌了今天的逢时。

问：作为清华五道口的校友，您对今天正在或即将走上创业道路的师弟师妹们，有什么建议和寄语？

高以成：给师弟师妹的六点创业箴言。

第一，做企业要找准方向，知难不难，路对不远。

第二，有激情和使命感。做企业不是眼里没有眼泪，而是含着眼泪依然要奔跑。每天让自己跑起来，总有一天会飞起来。

第三，企业要有利他思维，换位思考。只有企业的合作伙伴开心了，企业才可以长久，如果只想自己开心，这个生意做不大，企业做不久。

第四，做企业要有韧性和悟性，能经历多大的挫折就能享受多大的成就，没有一帆风顺的。

第五，走正路，走大路，特别是做药品和食品企业的人，良心一定要正，不要坑蒙拐骗、以次充好、短斤少两，这是底线。

第六，淡定与从容。成功时不沾沾自喜，要超越自我，再赢一次；失意时不怨天尤人，从头爬起，永不放弃。放弃的人永不成功，成功的人永不放弃！**▲**



① 李少波

李少波，2018 级金融 EMBA 校友，三诺生物董事长。

以实业守初心，以产融启新程

——访 2018 级金融 EMBA 校友、三诺生物董事长李少波

从深耕慢病监测赛道二十余载，到引领中国生物传感企业走向全球；从专注血糖仪产品，到构建数智化慢病管理闭环，再到以资本之力赋能产业升级，三诺生物董事长李少波以“中国血糖仪普及推动者”为初心，在实业与金融的协同之路上稳步前行。作为清华五道口金融 EMBA2018 级校友，他将道口所学融入企业战略，以长期主义书写着中国慢病管理行业的发展答卷。近日，我们对话李少波校友，聆听他的创业历程、产业思考与道口情怀。

守痛点创业：以用户需求为锚，成就行业领军

三十年前，在读研期间的一次课题研究中，李少波敏锐洞察到中国糖尿病高发、民众监测可及性不足的社会痛点——大量患者因“测不到、用

不起、看不懂”错失早期干预时机。这份对社会需求的深刻感知，成为三诺生物创立的初心。

回顾从初创到行业领军的历程，李少波坦言，核心驱动力始终是对用户需求的坚守、对技术创新的执着，以及对产业责任的担当。企业发展的三次关键转折，勾勒出清晰的成长路径：创业初期，以推动中国血糖仪普及为使命，历经十余年深耕，成为国内首家上市的血糖仪企业，扎根本土市场；2016 年收购 Trividia 和 PTS 两家美国公司，进入国际血糖监测领先阵营，完成从本土品牌到全球参与者的跨越；如今，从单一血糖监测拓展至多指标快速检测，三诺生物搭建数智化慢病管理平台，实现从“中国血糖仪普及推动者”到“全球领先的糖尿病数字管理专家”的战略升级。

“我们不是在做一门生意，而是在做一件让更



多人活得更健康、更有尊严的事。”这份初心，支撑三诺生物一路攻坚克难，成为中国乃至全球慢病管理领域的标杆企业。

以研发立身：平衡盈利与创新，筑牢长期壁垒

在科技创新成为企业核心竞争力的当下，如何平衡短期盈利与长期研发投入，是所有实体企业面临的课题。对此，李少波有着清晰的判断：研发不是成本，而是企业最具价值的长期投资。

三诺生物始终以稳健经营反哺研发，将核心业务产生的稳定现金流，持续投入生物传感、数智化、全病程管理等技术创新，形成“盈利—研发—产品升级—市场增长”的正向循环。同时，坚持需求导向的研发理念，所有创新围绕临床场景与患者痛点展开，确保技术成果快速转化为用户价值。在研发布局上，采取长短结合策略：短期聚焦产品迭代与成本优化，保障经营质量；长期深耕前沿技术，构筑难以复制的行业壁垒，为企业可持续发展筑牢根基。

驭全球浪潮：以文化融合为桥，实现协同发展

从中国市场走向全球市场，跨国并购与跨文化

管理是企业必须跨越的关卡。作为全球化布局的掌舵者，李少波带领三诺生物走出了一条“尊重差异、优势互补、使命凝聚”的 One Sinocare 融合之路。

他认为，全球化的核心不是规模扩张，而是文化融合与价值协同。面对不同国家、不同文化的团队，三诺生物始终以“因为爱，我们致力于为全球糖尿病及相关慢性疾病的人们提供创新、优质的产品和服务，帮助他们提高生活质量”为共同使命，凝聚共识，尊重当地市场规则与管理习惯，不简单复制中国模式。

同时，推动中外团队双向交流，将中国市场的高效运营、客户深耕能力，与海外团队的技术积累、渠道资源相结合，实现 1+1>2 的协同效应。而“为爱而诺”的企业核心价值观，成为全球团队统一的行为准则与价值底线，为跨国发展保驾护航。

谋数智转型：洞察慢病本质，构建全周期闭环

从单一血糖仪到数智化慢病管理闭环，三诺生物的战略转型，源于李少波对慢病本质的深刻理解。在他看来，糖尿病等慢性病是全周期、多指标、院内外一体化的“数字病”，单一监测设备无法

解决长期管理难题。

随着生物传感、大数据、人工智能等技术的成熟，三诺生物主动升级战略，构建“精准监测—数据解读—健康评估—干预指导—随访管理”的数智化全流程闭环，打通医院、社区、家庭与患者的数据壁垒，让慢病管理从被动治疗转向主动预防，从复杂繁琐转向简单高效，从高不可攀转向普惠可及。“我们的目标，是让每一位慢病患者都能轻松实现全病程管理，降低并发症风险。”李少波表示，这一转型，正是企业回归用户需求的必然选择。

瞻行业未来：把握两大机遇，深耕普惠医疗

站在行业发展前沿，李少波预判，未来5至10年，生物传感与慢病管理领域将迎来两大历史性机遇。

一是数智技术与生物传感深度融合，AGI、物联网等技术将推动慢病管理进入精准化、个性化、智能化时代，居家监测、风险预警、全程干预成为主流，慢病管理理念从“治已病”迈向“防未病”；二是全球普惠医疗市场快速扩容，发展中国家慢病防控需求持续增长，中国企业凭借技术、成本与运营优势，可将成熟模式向全球复制，“全球本土化”将成为行业增长新引擎。同时，院内外数据打通、基层医疗能力提升、全病程管理网络构建，将成为行业最确定的发展主线。

担社会责任：以公益暖人心，守护全民健康

企业发展越大，责任越重。三诺生物始终将社会责任融入发展血脉，成立三诺糖尿病公益基金会，聚焦慢病科普、公益筛查、基层医疗赋能三大核心工作。通过走进社区、乡村、校园普及防控知识，降低民众健康指标“未知率”；为偏远地区、低收入群体提供免费检测与困难救助；助力基层

医疗机构提升慢病管理能力，推动分级诊疗落地。

李少波表示，慢病企业的社会责任，就是让更多人早检测、早知晓、早干预、可负担。“商业成功之上，更重要的是创造社会价值，让技术进步惠及每一个人。”

忆道口时光：以产融赋能实业，以初心寄语后浪

在三诺生物完成本土布局、启动全球化与战略升级的关键阶段，李少波选择进入清华五道口金融EMBA深造。彼时，企业从产品经营迈入“产业+资本+全球化”协同发展期，他亟需系统提升金融思维、宏观研判与资本运作能力，而五道口作为中国金融领域的顶尖平台，成为他的最优选择。

谈及道口学习的影响，李少波坦言，这是一次认知升维与格局拓展的过程。在这里，他深刻理解产融结合的核心逻辑，坚定了企业全球化与数智化转型的战略方向；系统掌握资本市场规律与并购整合方法，让每一项资本运作都服务于长期发展；从名师与校友身上，学到了长期主义、系统思维与全局视野，让企业决策更具前瞻性与定力。

对于五道口在读校友及青年创业者，李少波寄语：“创业如同攀登慢病管理这座高峰，看见易，攀登难；起步易，坚守难。希望大家坚守初心、贴近用户、深耕主业，秉持长期主义，恪守诚信与责任。也祝愿道口校友们，以所学赋能实业，以厚德载物之行，共启时代新程。”

从麓山湘水到清华园，从实业深耕到产融协同，李少波与三诺生物的故事，是中国实体企业创新发展的缩影，更是五道口校友“经世致用、服务社会”的生动实践。未来，他将继续带领三诺生物，在慢病管理赛道上稳步前行，以科技守护健康，以实业践行担当。A



范乐平

范乐平，2025 级科学企业家项目同学，中达电机股份有限公司董事长。

一个“小巨人”的长期主义胜利 ——访 2025 级科学企业家项目同学范乐平

问：请做一个简单的自我介绍，以及中达电机的核心业务和发展近况。

范乐平：我是中达电机的范乐平。中达电机成立于 1993 年，30 多年来，我们专注于为高端装备制造提供特定的心脏和神经网络，即顶尖的电机和驱动系统。不同于追求规模效应的通用市场，我们始终聚焦于那些对动力有极致要求的细分领域，比如数据中心、绿色建筑、新能源、新材料、精密制造和高端船舶。我们的合作伙伴有不少是全球行业里的隐形冠军和巨头企业，所以我们的使命就是要用稳定、高效、绿色的动力解决方案，成为他们最可靠的合作伙伴。从最初的技术跟随到打破进口的垄断，再到今天能在市场与国际一

线品牌同台竞争，我们在一步步实现从中国制造到中国创造的跨越。

问：中达电机在电机领域深耕 30 年，始终坚持技术驱动，并建立了国家级博士后科研工作站和能效实验室。在你看来，企业如何通过持续的科技创新在传统制造业中保持竞争力？

范乐平：在红海的市场里求生，创新不是一个选择题，而是一个生存题。中达电机每年都要从销售收入里拿出 4%—5% 来死磕技术，但是我们认为真正的创新必须是有助于市场价值的创造，这一点非常重要。我可以分享一个中达在攻克数据中心电机市场的例子。近几年大家都很关注

AI 行业，我们的研发团队也反复讨论和思考，中达在这个赛道里的机会在哪。我们注意到这个行业存在一个巨大痛点，那就是算力的能耗惊人，使得电费成为最大的成本，而当时这个市场被几家大型跨国公司牢牢地占据着。于是我们迅速就组建了攻坚小组，目标很明确，做出一款能效远超国际标准的产品，并且要体积更小、运维成本更低。研发过程十分艰难，我们在新材料应用和电机设计上做了 3000 多次仿真和测试，最终成功将能效提升至 98%，体积缩小了 40%，同时能为用户降低 90% 以上的运营维护成本。正是这个产品助力我们拿到了包括国内多个顶级数据中心的订单。这个案例让我最自豪的还不是订单的本身，而是它证明了在高端制造业领域，中国品牌完全有能力用核心技术去定义新的全球标准。

问：在国家提出坚持绿色发展和大力推进技术创新的大背景下，你在重点关注哪些领域的前沿技术？中达电机又将如何布局，以期在下一轮产业变革中抓住新的增长点？

范乐平：下一个十年制造业的竞争，还是供应链的韧性和智能化水平的竞争，所以我们在这方面也做了两个重点布局。第一是新材料，第二是供应链安全。当前全球化受到地缘政治冲击，铜和铝等传统金属材料供应受到一定的限制，而永磁和超导材料将成为竞争的焦点，我们必须在新材料上实现一些重大突破，才能掌握一定的主动权。

第二是数字孪生和智能驱动。我认为未来的电机将不再是一个冷冰冰的硬件，它应该是一个会思考、能交流的智能终端。通过数字孪生技术，我们可以在虚拟世界设计和调试产品，大幅度缩短研发周期。产品出厂后我们也能实时监控它的整个运行状态，甚至可以预测故障，为客户提供更有预测性的维护。这意味着中达将从卖产品向卖服务转型。

问：中央提出做好金融强国“五篇大文章”，第一个便是“科技金融”。在你看来，科技金融对企业实现技术突破和规模化发展的核心价值是什么？

范乐平：科技金融对我们这种技术驱动型企业来说，就像是创新风险的缓冲器和加速器，让我们有底气去做那些周期长、不确定性高的前沿研发，让我们敢于去承担失败的风险，去赢得一个更大的未来。它催化的是创新，共担的是风险，最终收获的会是整个产业链竞争力的提升。

问：你对在清华五道口的学习有哪些期待？

范乐平：这次来五道口学习主要带着三个期待：一是抬头看路，希望能够跳出制造业的框架，在清华这个平台上洞察最新的科技趋势和宏观的格局；二是寻求真知，期待在这里学到系统的方法论；三是结交同道，三人行必有我师，我特别期待与来自人工智能、新材料等不同领域科学家、企业家展开跨界交流。

问：你如何理解“科学企业家”的含义？结合自己的创业经历，你认为一名成功的“科学企业家”最重要的特质是什么？

范乐平：我理解的科学企业家，首先要有渴望探索未知、求真务实的科学精神，同时必须具备创造价值和驾驭市场的商业能力，以及深刻的社会责任感。总结成一句话就是：用科学的方法做企业，用企业的实践来反哺科学。

回顾 30 年的创业路，我认为成为一名科学企业家，最重要的特质是长期主义、下笨功夫，要耐得住技术研发的寂寞，也要扛得住市场周期的波动，始终相信科技创新的价值。既要低头深耕，也要抬头看天，才能把技术最终转化成普惠世界的产品。A



1 毕业典礼现场

清华大学五道口金融学院 2026 年毕业典礼举办

紫藤紫院，夏意清和；弦歌赓续，逐梦启航。6月28日，清华大学五道口金融学院2026年毕业典礼在五道口小院隆重举行。学院领导、教师代表、嘉宾、校友代表与全体毕业生参加典礼。

在五道口金融学院正式办学45周年和并入清华第15年之际，院长焦捷以《“不一样”的道口人，一样的清华人》为题作毕业典礼致辞。他立足于五道口学子的传统精神和专业特色，以及清华人共同的责任、底蕴、担当，展开深入阐释，娓娓畅谈。



1 焦捷



① 郦金梁



② 丁志杰



③ 彭文生

他指出，道口和道口人的与众不同，源于办学之初便使命在肩、勇立潮头；源于道口人始终敢为人先、引领金融教育；还源于始终深度对接国家金融顶层治理，以国际视野搭建全球高层次合作体系。这些鲜明特点，是办学45年以来，道口人接续奋斗积淀而成，塑造了“不一样的道口人”独特的精神、气质和贡献。

焦捷表示，“自强不息、厚德载物”的清华精神与“不怕苦，敢为先，讲团结，重贡献”的道口传统价值相融、气韵共生。新时代，道口学子有着共同的沉甸甸的光荣身份，即都是“一样的清华人”。“一样的清华人”，首先体现在道口人和全体清华人一样，具有家国同心的责任感，永葆强国兴邦的赤子情怀；体现在道口人践行着全体清华人一脉相承的行动准则，志存高远，躬身入局，以青春之姿奔赴时代所需，把“立大志、入主流、上大舞台、干大事业”“到祖国最需要的地方去”作为矢志不渝的人生选择；还体现在道口人有着全体清华人共同的文化精神、体育传统和人文底蕴。

最后，焦捷寄语毕业生们，带着清华精神与道口优良传统开启人生新征程，在建设金融强国、实现民族复兴的伟大征程中建功立业，收获荣光！希望毕业生校友常回小院看看，这里永远是道口人最温暖的“家”。

典礼上，清华大学五道口金融学院党委书记郦金梁通报学院2026年金融学博士、金融专业

硕士、技术转移硕士、金融MBA、金融EMBA以及清华五道口金融媒体奖学金项目和清华大学科技成果转化专业人才奖学金项目的毕业情况，并宣读北京市优秀毕业生、清华大学优秀毕业生、清华大学优良毕业生、清华大学优秀博士学位论文奖、清华大学优秀硕士学位论文奖等获奖名单。

为鼓励和支持优秀毕业生到国家重点地区、基层一线，特别是到西部地区、艰苦地区的重点单位、重点岗位建功立业，学院持续实施优秀毕业生“扎根计划”。郦金梁宣读了“扎根计划励志启航奖”“扎根计划基层贡献奖”获奖名单。

郦金梁在发言中表示，衷心祝贺全体2026届毕业生顺利毕业，希望大家秉持金融报国初心，立足岗位、脚踏实地，勇担时代使命，以专业本领服务国家发展。祝愿大家前程似锦，逐梦远航，毕业快乐！

中国人民银行金融研究所所长丁志杰在典礼上致辞。他结合多年教育与金融从业经验，围绕新时代优秀金融人才的核心特质，向全体毕业生提出三点期许：一是锤炼精准判断力。面对复杂联动的金融环境，要建立独立分析框架，通过深度研究、跨界交流与复盘总结，练就穿透表象、把握本质的能力，在信息不充分条件下做出理性判断；二是涵养“可托付”的职业品格。金融的本质是受托、核心是信任，要恪守诚信底线、勇于担当尽责，以专业能力与职业操守积累信誉，



① 合唱节目

② 毕业生代表发言，从左至右下依次为：
沈俊伟、张睿佳、刘文超、洪若翔、李增群、方浩明

在合作中赢得长期认可；三是坚持终身学习。主动拥抱金融科技变革与业态创新，拓展跨界协同能力，成长为复合型人才，在变化的时代保持竞争力。他勉励同学们以毕业为新起点，在金融强国征程中行稳致远。

1986 级硕士校友、中金公司首席经济学家、研究部负责人、中金研究院院长彭文生作为校友代表致辞。他结合四十载金融从业经历与研究体悟，回望五道口求学奠定的初心底气，围绕周期认知、技术变革、价值坚守三个维度与毕业生分享从业心得。彭文生指出，金融行业周期往复，人生之路亦有起伏，身处高点当常怀敬畏，低谷时沉淀蓄力，五道口赋予学子的不只是专业理论，更是读懂周期、长期坚守的格局。针对 AI 带来的行业变革，他表示技术仅重塑金融服务形态，无法替代其配置资源、服务民生的核心价值，鼓励大家拥抱变革、夯实能力、找准赛道。他强调金融具有外部性，个人发展需锚定社会价值，寄语学子传承家国情怀，恪守底线、心怀大局，在服务国家发展中实现自我价值。

随后，2022 级金融学博士沈俊伟、2024 级金融专业硕士张睿佳、2024 级技术转移硕士刘文超、2024 级金融 MBA 洪若翔、2024 级金融 EMBA 李增群、金融媒体奖学金项目 11 期方浩明作为毕业生代表依次发言。他们以各自的求学轨迹与成长体悟，回望在道口小院里的深耕与突破，分享师门授业、同窗同行的温暖点滴，也道出道口学子立足金融事业、服务国家发展的初心与志向。

“记住你，亲爱的老师……”全体毕业生共同唱响《记住你》，学生代表向师长敬献鲜花，以悠扬旋律与诚挚心意，致敬所有传道授业解惑的引路人。

紫藤留韵，征途启新。清华五道口 2026 届毕业生将始终以“自强不息、厚德载物”的清华校训为立身底色，以“不怕苦，敢为先，讲团结，重贡献”的五道口精神为前行坐标，带着小院数载的学识积淀与师长的殷殷嘱托，在金融强国建设的时代浪潮中笃行不怠，以专业本领践行使命，以青春之笔续写新的荣光。A



❶ 焦捷

焦捷，清华大学五道口金融学院院长。

“不一样”的道口人，一样的清华人 ——院长焦捷在 2026 清华五道口毕业典礼上的致辞

尊敬的各位嘉宾、老师，亲爱的同学们、亲友们：
大家晚上好！

又到了满载收获与希冀的时节！我们欢聚五道口小院，隆重举行清华大学五道口金融学院 2026 年毕业典礼，共同见证金融学博士、金融专业硕士、技术转移硕士、金融 MBA、金融 EMBA 以及金融媒体奖学金班、科技成果转化奖学金班 2026 届毕业生们，圆满完成学业、即将奔赴人生新征程。在此，我谨代表学院全体教职员工，向所有毕业生致以最热烈的祝贺！向悉心培育学子的各位老师、陪伴成长的校友前辈、默默付出的毕业生家属们，致以最诚挚的感谢！

今年恰逢清华大学建校 115 周年，五道口办学 45 载，并将迎来从央行并入清华的第 15 个年头。传薪火，启新程。站在这样一个承前启后的时间节点，在大家即将扬帆远航的毕业离别时刻，我想和大家深入聊聊一个有意思的话题：“不一样的道口人”和“一样的清华人”！

在金融界，谈及五道口金融学院，大家常用“金融黄埔”来赞誉；而道口人和道口小院，也颇显得“神

秘”和与众不同——这从每天路过校园、驻足门口好奇观望拍照的行人，可见一斑。那么，五道口和道口人究竟有什么不一样呢？

“不一样的五道口和道口人”——首先因为自学院办学之始，道口人便使命在肩，勇立潮头。彼时，十一届三中全会拉开改革开放大幕，经济建设全面启动，金融体制改革迫在眉睫，但高端金融人才的缺口成为制约改革推进的突出瓶颈。五道口的创始人、时任中国人民银行副行长的刘鸿儒老师高瞻远瞩，多方奔走、积极筹措，终于在 1981 年，央行金融研究所研究生部获批办学，选址五道口，我国金融系统第一所专门培养金融高级管理人才的高等学府就此诞生——她的初心和使命，牢牢根植于服务中国金融改革和发展的伟大事业。

“不一样的五道口和道口人”——还因为道口人引领时代，敢为人先。研究生部办学之始，“四大学术顾问”陈岱孙先生、胡代光先生、厉以宁先生、黄达先生紧扣国内市场经济改革大局，引入接轨全球前沿的金融人才培养方案；伴随国内金融改革推进，各大银行负责人、监管部门司局干部亲临

五道口讲台，把顶层政策导向、一线改革难题带入课堂。在这样独具特色的培养体系下，五道口人开创了许多“第一”：创建全国第一支基金、创立第一家银行卡标准系统、参与创立全国第一家股份制银行等等。2012年并入清华之后，五道口开设中国大陆地区第一个与常春藤大学合作的MBA项目，开设第一个金融EMBA“一带一路”项目，开办国内首个技术转移硕士学位项目、孵化第一个金融在线教育平台等等。“敢为先”的开创精神，深深烙印在五道口人的品格之中。时至今日，清华五道口的课堂更加丰富多元，道口育人深度依托清华完备深厚的交叉学科底座，打破金融与科技的行业边界，铸就数字金融复合型人才培育独有品牌，始终领跑中国金融教育改革发展。

“不一样的五道口和道口人”——还体现在我们深度对接国家金融顶层治理，以国际视野搭建全球高层次合作体系。依托历史传统，清华五道口与“一行一局一会”渊源深厚、联系紧密。今年4月，清华大学与中国人民银行合作协议的签署，对学院发展具有里程碑式重要意义，是助力学院高质量发展、服务金融强国建设的又一重大契机。国际合作方面，学院率先完成国际化战略布局，构建起覆盖顶尖商学院、国际组织与海外头部金融机构的全球高层次合作网络，既为引进优质教研资源、培育国际化金融人才筑牢平台，也有力提升了学院国际学术影响力，更好服务国家金融对外开放事业。

经过45载的努力开拓，今天五道口以人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际交流合作等方面的综合实力，稳居中国、亚洲金融学院前列。五道口的发展得益于几代道口人的不懈努力，而五道口的发展也赋予了道口人的与众不同。

读懂了道口和道口人的与众不同，其实也就更容易读懂我们的又一个身份共识：即“一样的清华人”。

“一样的清华人”——首先体现在道口人与全体清华人一样，具有家国同心的责任感。百余清华，薪火赓续，“自强不息、厚德载物”校训历久弥新。

清华精神与“不怕苦，敢为先，讲团结，重贡献”的道口传统价值相融、气韵共生。时代浪潮奔涌向前，强国画卷徐徐铺展。放眼当下，中国拥有全球体量最大、层次最丰富、场景最完备的本土金融市场：全球最大的银行体系，外汇储备规模稳居世界第一，全球第二大保险、股票和债券市场……这为中国金融人才提供了全球独一无二的实践沃土，是五道口学子报效祖国的大舞台。

我刚才在金媒班的结业仪式上也提到，金媒11期的方浩明同学，在学习期间写的《我重新出生的地方》这本书，推荐大家都读一读。从战火纷飞的伊拉克，到和平繁荣的中国，他的人生轨迹本身就是一部非常值得讲述的时代故事。

五道口不仅是一所培养中国金融栋梁的学府，更是一个面向全球、拥抱世界的平台。五道口一直强调“金融强国”，但强国的根基在哪里？就在你们这些兼具中国底气与世界格局的同学身上，落实在科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”的每一处实践里，落脚在回应民生所需的每一次具体行动中。道口人锚定金融强国建设目标，笃行报国兴邦之责，以清华风骨涵养道口格局，以道口实干诠释清华担当。

“一样的清华人”——还体现在道口人志存高远，躬身入局，以青春之姿奔赴时代所需，这恰恰也是清华人最引以为傲的责任和担当。“立大志、入主流、上大舞台、干大事业”“到祖国最需要的地方去”，是一代代清华毕业生矢志不渝的人生选择。

今年道口毕业生中，有的将在金融监管关键岗位履职尽责。像2024级硕士生张睿佳同学，她即将赴国家金融监督管理总局履职，她立志深耕金融监管一线，以专业素养筑牢风险防线，为金融强国建设贡献青春力量。

有的毕业生立足主流金融机构或战略新兴企业，成为行业中坚，实践金融为实体经济服务的使命。2024级技术转移硕士生刘文超同学，以产品负责人身份参与清华系通用具身智能企业从零到一的创立与发展，推动语言模型与具身模型在消费

市场落地。

有的毕业生奔赴科研院所与高等院校，潜心治学研究，持续产出高水平科研成果。像2020级博士生李思扬同学，她将站上中央财经大学的讲台，以师者身份续写科研理想。

学院坚守立德树人初心，推出优秀毕业生“扎根计划”。我们也欣喜地看到了成效：2022级博士生沈俊伟即将奔赴新疆生产建设兵团第十师北屯市履职，他立下誓言：不畏行路难，但闻国有召，此去边疆是吾乡，深耕基层金融改革，助力乡村振兴与区域发展。

还有的同学百战归来再读书，2024级金融EMBA李增群同学，扎根制冷温控行业三十余年，深耕实体经济，带领老牌企业转型升级，布局全球化产业版图，打造全球工业温控装备隐形冠军。

清华道口学子在职业发展与重大抉择面前，主动把“小我”发展融入国家“大我”蓝图：走进实体经济主战场，用专业资本工具助力制造业转型升级；下沉到县域与乡村，以普惠金融活水浇灌三农沃土；投身监管与政策研究领域，完善适配中国国情的现代金融制度框架；始终关注国家发展大局，以最精彩的语言讲述中国金融故事……大家立足各自岗位阵地，在不同领域担纲重任，勇当砥柱，生动诠释五道口人服务国家金融建设的初心与担当，我们可以骄傲地说，只有清华、只有清华五道口才能培养出来的这些优秀的新时代金融人。

“一样的清华人”——还体现在道口人有着全体清华人共同的文化和气质。在道口，我们最具水平的学生节演出，我们连续十一年拿下大学“一二·九”合唱金奖，革命精神在新时代的传唱中焕发鲜活生命力，同学们在艺术的共鸣中燃起壮志与信念。今年毕业生中许多人都多才多艺：2024级硕士生刘恺东同学是清华大学学生艺术团团长，还获得清华大学第32届校园歌手大赛的总冠军；科技成果转化奖学金班王露莹同学，创作原创歌曲《道口的光》并倾情献唱，词曲动人，全网播放量逾千次，用歌声讲述道口故事；金融MBA张烨佳、2024级硕士生王鹏杰、2024级技术转移硕士生练

思淼同学，他们热情策划学生节演出、积极筹办文艺晚会，在台前幕后传承清华精神，在文体舞台上绽放青春光彩，等等。

此外，道口人也传承清华的体育传统“争取至少为祖国健康工作五十年”——相信大家对清华这个口号一定不陌生。道口虽小，但是阻挡不住道口人锻炼的热情。2021级博士生杨雨佳同学，曾担任学院飞盘队队长，入选2023年亚洲大洋洲飞盘锦标赛国家队并获得全球第七名的好成绩；MBA2024级洪若翔、荆梦龙同学作为篮球队主力出战，在北京市第三届MBA超级联赛男子组决赛上，拿下了队史上的首个总冠军奖杯！充分践行了“无体育，不清华”的优良传统。强健的体魄、坚韧的意志，是清华人事业行稳致远的根本保障。未来，希望同学们继续传承清华体育精神，磨砺身心，守住身心健康这笔宝贵财富，以强健体魄奔赴报国征程，以从容心态拥抱长久幸福。

“不一样”的道口人，一样的清华人！毕业生同学们，你们顺利完成了学业，从此身上多了一个光荣而沉甸甸的身份：清华五道口人！我们有清华人共同的责任、底蕴、担当，同时更有五道口赋予的独特精神、底气和源源不断的发展动力。

随着清华大学通州金融发展与人才培养基地的建成投用，依托“一基地+四中心”整体布局，学院将在清华大学和央行的领导和支持下，沿着“更专业、更科技、更国际、更人文、最清华”的战略路径，朝着具有中国特色世界顶尖金融学院的目标坚定迈进。

四海建功，万里扬帆。同学们，培养出优秀的毕业生是五道口金融学院最值得骄傲的成就！学院也将时刻牵挂着你们的成长发展，持续助力你们对接优质资源、开拓事业新局，再攀境界高峰。

亲爱的同学们，毕业只是暂别，紫藤年年盛放，期待大家常回来看看，五道口永远是大家最温暖的家！再次祝贺全体毕业生顺利完成学业，愿大家在建设金融强国、实现民族复兴的伟大征程中建功立业、满载荣光！

同学们，毕业快乐！



① 彭文生

彭文生，1986 级硕士校友、中金公司首席经济学家、研究部负责人、中金研究院院长。

循周期而立，向时代而行

——1986 级硕士校友彭文生在 2026 清华五道口毕业典礼上的致辞

尊敬的各位领导、各位老师，亲爱的学弟学妹们：
大家好！

非常荣幸能以校友代表的身份站在这里，见证各位圆满完成学业，奔赴人生新征程。四十年前，我也曾和在座的各位一样，满心憧憬踏入五道口，由此踏上经济金融的求学求索之路。四十载金融行路，我始终感念五道口赋予我的底气与初心。

今天，我结合自身从业体会，和大家分享三点心得。

第一，金融有周期，人生有起伏，守心笃行方得长远。

金融行业周期循环往复，繁荣与调整交替出现。从业多年，我既见过资本热潮，也经历过行业调整。市场牛熊轮转，职业生涯同样少有一路坦途。

我写《金融周期》这本书，聚焦金融的顺周期性，映射在人的行为上，便是行情向好时容易过度乐观，市场下行时又容易过度悲观。这也正是每一位金融从业者需要直面的考验：身处行业高点，常怀敬畏之心；身处行业低谷，则沉淀积累、蓄势待发。五道口带给我们的不只是理论模型，更是读懂周期、看淡起伏、长久坚守的格局，这是我们从业立足的底气。

第二，需求永恒、形态常新，AI 迭代之下，金融的核心价值不会改变。

在金融周期之外，技术变革在改变金融的格局。人工智能席卷各行各业，AI 替代人成为大众话题。AI 重构交易算法、重塑风控体系、革新服务模式，传统金融的价值是否被替代？年轻从业者的未来在哪里？

一个行业生产效率提升后，产出同等规模产品所需劳动力会相应减少，但最终就业变化仍需结合需求来看。以农业为例：劳动生产率持续提升，而大众对食品的需求存在上限，最终造成农业就业人口大幅收缩。但人类有两类需求几乎没有天花板——追求健康长寿、实现财富保值增值。

AI 只是重塑了金融行业的服务载体、展示形态与技术手段，却无法改变金融配置资源、服务人的核心职能。我们应当拥抱 AI 与行业变革，用新技术夯实专业能力，用新思维顺应时代趋势，在产业变革中找准自身发展赛道。

讲到这里大家或许会产生疑问：既然大众财富需求近乎无限，是否意味着金融行业能够稳赢无忧？这也是我想和大家分享的第三点。

第三，金融具有外部性，个人成长必须锚定社会价值，方能行稳致远。

何为外部性？简单来说，就是个体利益与社会利益出现背离，市场交易形成的价格无法引导

资源实现最优配置，公共政策可以纠正外部性、让市场更有效发挥作用。历史是最好的教科书：1929 年美国股市在高位时，很多人将股价上涨等同于社会财富扩张，而后股市崩盘诱发经济大萧条。这场危机催生了两项影响深远的变革：一是强化金融监管，二是提出 GDP 概念、构建 GDP 统计核算体系。金融监管旨在矫正外部性，GDP 则用来衡量当期社会财富的真实创造水平。

个人职业生涯若想长久发展，必须贴合时代发展需求、契合社会公共价值。五道口学子传承深厚的家国情怀与行业使命，希望大家今后恪守职业底线、心怀发展大局，做有温度、有责任、有担当的金融人，在服务国家社会的过程中实现自我价值，不负母校培育，不负时代韶华！

最后，祝贺各位顺利毕业，愿大家以五道口为起点，在各自领域行稳致远；也祝愿母校桃李芬芳，永续荣光！谢谢大家！^①





① 李文华

李文华，1985级硕士校友，经济学博士，曾任北京民生现代美术馆理事长。

中国当代艺术财富的构成与金融资产属性

艺术财富是人类艺术活动积累的成果，是汇聚了人类最精华的天赋所产生的财富。艺术财富可以分为历史留存积累下来的艺术财富和新兴的艺术成果产生的艺术财富。作为前者，艺术财富是个历史性的概念，历史留存积累下来的艺术财富在历史中，已经形成了既有的稳定的财富存量布局，突出特点是再分配发生的概率很低，若发生布局调整极易可能引发或意味着发生了重大的社会事件。更重要的是艺术财富的再分配并不能解决社会艺术财富总量增长的问题，因此发展的进取的艺术财富观主要是面向未来的、向前看的当代艺术财富积累观念。在面向未来的艺术财富增量的积累中，重点关注和研究具有当代艺术价值的艺术成果具有非常重要的意义。

一、中国当代艺术财富的类别构成

在今天需要从宽阔的视角来看当代艺术财富问题，当代艺术财富究竟包括些什么，探寻的主要线路在哪里，这对当代艺术财富积累和当代艺术财富管理来说都是十分重要的问题。中国文化历史悠久，有着丰厚的艺术财富积淀，沿着历史纵深有探索和挖掘不竭的艺术财富宝藏，中国艺术财富积累的悠远延长线是少有国家能具有的。与此同时面向今天和未来，当代艺术的艺术财富积累同样是应当被我们所重视的，特别是改革开放以来，在中国的艺术发展和经济发展成就下，产生的新兴的具有当代艺术价值的艺术成果使艺术财富的层次内容丰富起来，为当代艺术财富的积累提供了坚实的基础。从绘画艺术衍生的脉络

来看，结合改革开放以来中国本土的艺术发展，中国当代艺术财富主要由三大类别的内容构成，这三大类别构成也形成了中国当代艺术财富的三条探寻路线。

第一，是舶来西方的艺术表现形式在中国本土化发展的成果。这其中既包括西方古典艺术，也包括西方现当代艺术的技术风格吸收转化的成果。在近现代，中国一大批艺术家留学海外，学习西方的艺术表现形式与思想，国人终于看到了西方艺术的最新发展情形，但归国的艺术家仍然是以写实的绘画表现为主，现代主义、抽象主义的艺术表现没能获得生存发展的空间，这种状况一直延续到上个世纪八十年代。在这个跨度达一百余年的时间里，中国错过了现代艺术发展、当代艺术兴起、艺术介入现代工业等几个重要的影响世界艺术发展和现代工业发展的历史机遇。没有艺术思想和艺术表现就不会有相应的艺术成果，这一段的的艺术财富积累没有跟上世界艺术发展的剧变期，形成了历史性的空缺。在经历了漫长动荡的历史年代和与世界发展隔绝之后，西方的当代艺术在改革开放初期被人们所了解，以“85 艺术新潮”为代表的艺术活动为开端，当代艺术对中国的艺术思想、艺术表现产生了重大影响，西方的当代艺术形式被吸收并转化为中国的当代艺术表现。来自西方的古典、现代、当代艺术在中国本土都是鲜活的，并且完整地嵌入在艺术教育体系之中。只是在中国当代艺术作品的收藏方面，国内目前还没有哪个美术馆实现了规模而系统的收藏，以致出现了较大的当代艺术财富积累空缺，历史上形成的艺术财富空缺也并没有得到系统的弥补。另一方面，国外的美术机构、藏家几十年来定期、批量、系统地收藏中国当代艺术作品，成规模地签约中国当代艺术家，已经

形成了较为显著的年代优势。这也说明中国当代艺术的发展成果一直受到世界的关注。自上个世纪八十年代以来中国的当代艺术已成为世界当代艺术最活跃的部分，中国的当代艺术具有显著的国际影响力，是世界当代艺术版图上的重要组成部分。如果未来展开中国当代艺术研究，开展文献建设，海外的这些重要的当代艺术作品是不能忽视的存在。中国当代艺术还在向前发展，当代艺术财富是个十分稀缺的艺术资源，每年能列入当代艺术年鉴的当代艺术家也不过百余人，而这百余人的产能是十分有限的，因此把握好今后当代艺术资源积累的历史机遇已显得十分重要。

第二部分，是中国传统艺术成果，即中国绘画和书法，以及中国传统工艺衍生的广泛而丰富的艺术成果。改革开放以来中国的传统艺术经历了修复性恢复，并被赋予了当代性发展。这部分是我国特有的当代艺术财富构成。这部分艺术财富脉络清晰、体系完整，有厚重的历史积淀，有未来可期望的前景，艺术资源优势不可替代。从艺术财富市场情况来看，上个世纪初至五十年代艺术家的作品目前仍然占据着市场上的绝对优势，后期的中国传统艺术作品虽然个体有突出表现，但整体上还难以与之抗衡，也说明未来中国传统艺术的现当代表现成果，在艺术财富市场上的发展空间很大。传统艺术成果要在市场中崛起，需要当代性的支撑。只是传移摹写的传统艺术具有传承性，但丢掉了当代性。传统艺术当随时代，创造价值产生财富积累，不仅更重要也更具挑战性。随着向传统艺术的历史纵深探索的展开，以及传统艺术的当代性探索的推进，在回望与展望中出现的中国传统艺术衍生成果，已是体现中国传统艺术优势并最具代表性的当代艺术财富重要构成。

第三部分，是目前被人们普遍忽视的，即艺术创造力向生产力要素转化产生的成果。如果今天我们仍然只是把股票、债券、钞票、房子、汽车、金银、字画、名贵商品、优质产品等当作财富，而不把创造这些财富的艺术创造力及其成果当作财富，那么我们的财富观是不完整的。在中国工业化背景下产生的艺术成就，不仅包括艺术领域的，也包括产业领域的艺术创造力成就，中国工业化产生的艺术创造力成果，以及艺术创造力本身，都是中国当代艺术财富不可缺少的重要组成部分。在这个领域的当代艺术成果主要是汇集了几乎已知的学科集群，融合了科技创新、工艺创新的工业设计产生的创新性产品，它们都是具有当代艺术性质的作品，它们内在的艺术创造力性质与当代艺术是一致的。

艺术是生产力。艺术作为生产力所蕴含的艺术创造力自上个世纪二十年代开始至今，从欧洲发端一直在向世界范围的各个产业领域迁移，所到之处无不形成规模的现代工业、现代产业，推进着现代化的进程。欧美以及亚洲一些国家抓住了这一历史机遇，成为现代工业国家，主导了世界商品市场。这一切是源自艺术创造力被打造成生产力要素，变成以工业设计为主导的形式催生出众多新工业、新产业，艺术创造力向各个产业领域持续渗透迁徙，一大批 IP 知识产权从工业领域产生出来。艺术、艺术创造力作为新兴的生产力要素，在向产业迁徙的过程中产生强大的财富创造动能，这些动能产生的创造性成果代表了工业文明成就，相应产生的财富是工业文明的萃取、工业文化的沉淀，是具有当代性的艺术财富。艺术创造力的思想成果、物质成果，以及艺术创造力向产业迁徙产生的艺术财富成果是重

要的当代艺术财富。中国目前在向现代工业发展的过程之中，在这个过程中产生的具有当代艺术性质、具有现代工业标签的当代艺术财富是不可忽视的。

从广义的视角看，这三部分中国当代艺术财富构成都是中国当代艺术成就，第一部分是西方古典、现代、当代艺术在中国落地吸收、演化，重新当代化的成果。第二部分是中国传统艺术在传承中演进展现出的新的生命力，是中国传统艺术当代化的成就。第三部分是在中国工业化背景下，艺术的职能作用发生变化，艺术被赋予了工业化使命所取得的成果，而且是广泛展开的不断践行新领域的艺术创造力的当代性成就。这三个部分成为可持续积累的中国当代艺术财富的重要构成。

当代艺术财富是一个国家艺术财富的增量，是新创造出来的，不是从地下考古挖出来的，地下埋藏的那些历史遗留下来的艺术成果，不管挖不挖出来都是艺术财富的存量而不是增量。当然世界各国都可以依托自己所掌握的来自自身和外来的传统文化，衍生自己的当代艺术成果，丰富自身的艺术财富增量，所以当代艺术财富积累作为艺术财富增量的积累，暗含着文化艺术开放的国际竞争因素。

在艺术财富的三类构成中，前两个是精神文明领域的物质成果，后一个是物质文明领域的文化成果，并与前两个成果有着天然血缘上的联系。三大部分当代艺术财富及其延伸的三条艺术财富主线，共同构成了我国当今当代艺术财富的基本内容。我们的财富不只是来自于自然资源的、物质资源的，也来自于文化艺术上的创造。从三大艺术财富构成的主线来看，文化艺术创造财富之路十分宽阔。在今天这三大当代艺术财富探寻积

累路径上，还要特别关注 AI 所取得的艺术成果，尽管 AI 未来的当代艺术创造性表现如何还不可预知，但 AI 在上述三个方向上的成果不能被忽视。关注 AI 的当代艺术成果，及时调整当代艺术财富结构具有现实意义。比较来看，丰富的中国当代艺术财富构成类别在世界范围内并不多见，有待跟进的是财富的观念和视野的扩展。

二、当代艺术财富的金融资产属性——艺术财富的第四金融资产属性：永恒性

在历史中艺术财富是在艺术与资本关系的构建中积累起来的，艺术与资本关系的构建经历了长期的历史过程。在不同的历史阶段，艺术与资本关系的构建都呈现出巨大的社会力量，并产生重大的现实意义。从文艺复兴以来，联手合作的艺术与资本就从来没有缺席过各个历史时期的社会发展进程。在商业资本为主要背景下的艺术与资本合作，产生的是社会进步力量，使新兴的商业和产业资本获得了生存发展的空间，开启了工业革命的序幕，产生了我们今天可以看到的辉煌的古典艺术财富存在；在工业资本为主要背景下的艺术与资本结合，产生了提升工业化的现代工业力量，在这个阶段西方工业国家能够动员的工业化力量更加广泛，形成的工业化力量更加强大，艺术与资本的结合助力相关国家成为世界工业强国，产生了我们今天仍然享用的现代工业成果，产生了工业文明的艺术财富沉淀；在金融资本膨胀时期，艺术与资本融合使金融财富多元化，使人文发展成果成为金融财富的重要组成部分，艺术财富最终在金融财富中归集。艺术财富的积累过程是一条不断接续的资本路线。

人类的精神文明产生的成果在资本和金融系

统的作用下实现财富转化和积累，这其中入围艺术家的代表作品成为金融财富的具体载体。金融资本是流动的不断周转的，然而金融资本会不会停下来，会停在那里？热钱（Hot money）会不会凝固，会凝固在哪里？转化停留成为永恒凝固状态的艺术财富是金融资本的终极安排。在整个过程中，金融资本升华凝结为艺术财富是一个重大的金融史事件，即艺术金融财富形成。艺术财富作为金融财富的组成部分，首先是因为世界艺术财富主要由资本转化而来，并且具有最终支付的价值储备意义，同时艺术财富具有金融财富的所有三大属性，并另具独特的金融财富属性特征。在当今的国际储备体系里，不论是黄金还是美元或者其他什么国际货币，它们都只是财富的媒介而不是财富本身，而艺术品本身就是财富而不是财富媒介。这是艺术财富可以不受财富媒介贬值升值而影响自身价值的根本原因。

艺术财富的最终形成不仅使这部分财富脱离了“钱生钱”的循环路径，还使资本财富得到升华。一个经济体所具有的资本，不论是国家资本，还是企业法人资本、个人资本，它们所具有的艺术财富在人文上获得的是艺术成果的永久聚集；在金融上获得的是货币财富的永久贮藏价值——“永恒性”。从市场角度阐述“永恒性”这个问题，那就是一件艺术品如果永远看涨，而你永久持有就永远是价值高点的持有者；如果看跌也与其无关，因为艺术品作为财富本身就是“热钱”流动的终点，艺术财富已不需要也无意义在“热钱”领域表现价值，也正是因为艺术品财富的这个性质，艺术品财富本身并不是高频交易资产，市场中的价格显示只是一定时期的一个市场价值参照系，而最终市场中的价格“晴雨表”根本就无法

再能显示艺术品财富的价格。艺术财富的“永恒性”意味着艺术财富无需参加市场交易就具备金融属性，从金融的角度看具有类金融准备性质。市场上的货币是升值还是贬值都无关乎艺术品财富的价值，这是任何货币与投资理财方式都无法实现的，这个财富状态已是财富管理的最高境界了。艺术品财富管理的本质是资本的升华、凝固、永恒，是财富价值最大化的途径。所以每当艺术品在市场中炒得热闹非凡的时候，反而并不是最具价值的时候。去尽浮华始为真，艺术品的价值最终不是炒作出来的，而是沉淀下来的。无论是动荡年代，还是和平的日子，资本延续长久的路径多样，而变成艺术财富的这部分看似与“市”无争，却是财富价值最大化的途径。艺术财富的“永恒性”决定于她的精神文明财富性质，资本在这个局部止于奢靡而使人类文化艺术成果得以保存传统，资本积累的这种艺术化的转化，使得资本也被赋予了艺术人文意义并获得永恒。

艺术财富的运行遵循着金融资产的三个基本属性——“流动性”“盈利性”“安全性”，但它们又各自具有不同于一般金融资产的特点。在市场上表现较好的艺术品主要特征是市场可交易，艺术品的可交易构成了艺术财富的流动性。艺术品可购买也可以用于支付，具有支付的金融价值。历史上艺术品就有强大的支付价值，在完璧归赵的故事里，秦国开价以十五座城池交换赵国的一块和氏璧。在这个著名的历史事件中，艺术品拥有巨大金融价值的背景是春秋战国时期的货币制度已经成熟，也就是说在古代在货币制度之外艺术品就具有了独立的金融价值。放在今天的国际金融视野里，在当今世界，艺术品仍然具有显著独立于货币的金融价值。艺术品既不是美元，也不是欧元，它不是任何一种发行的货币，但它却是一种稀有的、独特的具有国际支付能力的价值

准备。艺术财富具有优良的支付流动性，强化了其最后的国际支付准备特性，艺术财富是没有面值的国际通用价值存在。世界上的艺术财富有着分明的国界，但艺术财富本身却是优质的跨国金融资产，跨国交易、跨国移动、跨国汇集、跨国贮藏，不存在任何金融管制。艺术财富是不存在汇率折损风险的跨国金融资产。

构成艺术财富的艺术品的盈利性在两个领域体现出来，一个是市场领域体现的以货币衡量的市场收益价值，另一个是在市场之外所具有的艺术价值和无法用市场货币衡量的财富增值价值。这两个盈利性价值构成了艺术财富的金融资产盈利性组合，是在艺术财富价值两个动态变化——市场价值阶段与非市场价值阶段中形成的盈利性特征。非市场价值阶段使艺术财富的艺术品最终成为不能用货币计价标识价格的财富存在。市场并不能衡量艺术品价值的全部，也就不能衡量艺术品完整的盈利性，艺术财富盈利性模型是“市场+”，而“+”的部分价值更大且并不虚拟，“+”的部分同样具备支付、抵押、保证、储备、价值贮藏等金融能力。但是在非市场价值阶段，在市场中建立的定价模型和估值模型全部失效。与一般的金融资产不同，随着时间轴延伸，艺术品的交易频率会衰减直至交易消失，艺术品所构成的艺术财富的流动性轨迹是从可交易到不可交易，但在这个过程中艺术财富的价值并不是静态不变的，而是在这个轴线轨迹中生长增值。

艺术财富的安全性体现在构成艺术财富的艺术品，会逐渐摆脱市场的涨跌扰动，具有超然存在于市场风险之外的安全性。艺术财富的安全性表现不止于抗市场风险，而是隔绝了市场风险。最终艺术财富成为恒定的不能以货币计量风险，也不需要以货币计量风险的财富存在。构成艺术财富的艺术品走向不可交易的方向，走向不能以

货币核算盈利，不能以货币计量风险的状态，却长久具有支付、抵押、保证、储备、价值贮藏等金融能力，艺术财富在形成过程中呈现出“永恒性”。呈现“永恒性”的艺术财富最凸显的是价值贮藏功能，这是资本转换为艺术财富的最终成果，是一笔恒定的金融力量。

艺术财富的“永恒性”是其作为金融财富所具有的，除“流动性”“盈利性”“安全性”之外的第四个金融资产属性，这一属性不是在金融市场领域体现出来的，而是在市场之外艺术与金融关系的构建过程中形成的金融资本的终极存在。这一属性使得艺术财富不会像其他金融财富那样贮藏在央行或商业银行等金融机构里，而是在美术馆、艺术博物馆这样的专属艺术机构中。世界各国以本国国家艺术博物馆为代表的艺术博物馆集

群，是这个国家历史积累的艺术财富，进而是金融财富具体的汇聚之地。所以我们每当踏进艺术博物馆看到的不仅是美，而且还是真正的财富。说真正是谓所见既是财富本身而不是财富符号。艺术财富在这些美术馆、艺术博物馆里价值贮藏但并不是被静置雪藏，而是作为文化资财，作为人文成果辐射出源源不断的艺术精神，不断复合传送社会影响力，价值不断扩大，产生的社会结果是会壮大一个经济体的财富实力、金融实力，文化实力。在国际上一个国家的艺术博物馆集群越庞大，这个国家的财富实力、金融实力、文化实力就越强大。财富实力、金融实力、文化实力在这里是三位一体的。艺术博物馆在任何时候增加馆藏，接受捐赠都是增强这一实力。所以运营、保护好艺术博物馆不仅仅是个文化文博工作，而



是护佑国之基本。

艺术财富在市场中体现的三个基本金融属性不断地随着时间的推移逐渐呈现弱化的趋势，即市场流动性逐渐丧失，市场盈利性可能逐渐缩小，而在市场之外体现越来越大的价值，艺术价值份量越来越重要，艺术财富的市场价值逐渐不可衡量，安全性在市场之外越现突出，直至市场变动无法干扰艺术财富价值。在市场中体现的三个基本金融属性不断弱化，最终不在市场中体现价值是艺术财富演变的历史结果，而且是不需要数理验证的历史结果。

近几十年全球艺术品市场年交易额都仅是几百亿美元的规模，无疑是个小众市场，但艺术市场影响之大却丝毫不逊于任何一个规模较大的市场，一个重要原因是市场规模较小的艺术品市值只是艺术财富这座冰山的一角，而冰山之下具有永恒性而存在的艺术财富部分价值却十分巨大，在社会财富中凸显着非常重要的地位。艺术财富管理的本质是经营艺术财富的永恒性，而不是醉心于艺术品的买卖。

认识艺术财富的金融属性，需要用货币和市场的目光来看待艺术财富，更需要超越货币和市场的范畴来看待艺术财富问题。艺术财富是具有四个金融特质属性的稀有金融资产。艺术财富作为金融财富，说明金融财富的存在并不限于货币和场所画定的边界。既然艺术财富具有金融属性，那就可以作为金融财富来管理，但又因艺术财富的特殊性必然其所配置的管理方式会不同，艺术财富的运行管理也有独立的成规模的行业运行体系，这套系统与市场衔接又独立于市场之外。人们熟知的金融财富形态如现金、债券、股票、外汇、黄金等它们的管理方式都不相同，各自都

有复杂的运行管理系统，只是他们都深嵌市场之中。另一个显著不同的是，艺术财富管理系统运行的是财富本身，而上述其他系统运行的是财富符号。

资本转化艺术财富的这一历史事件影响着艺术史的发展，也影响着金融史的发展。由于艺术财富的永恒性，这个历史事件延续演化到今天，也将会延伸影响到未来，影响到当代艺术财富的积累。文化艺术财富已成为人类财富不可分割的重要组成部分。从艺术角度看，艺术作品从艺术家那里直到艺术博物馆，其间经历了一个财富的凝结过程。从完成凝结的那一刻起，过往的市场喧嚣与沉寂都已无关紧要了，重要的是留存下来，艺术财富在这一刻就关闭了她通向无常的市场交易之键，而开启了永恒的艺术财富价值沉淀赋值之路。

在艺术与资本关系的构建中，资本转化为具有“永恒性”的艺术财富，包含着资本履行社会责任的重要意义。资本的社会责任首先来自于资本自身持久发展的要求，其次也是“丛林”竞争中强大自身的要求，是实力加持的方式。在伦理和法律制度上资本的运作和扩张不能贻害社会、破坏自然，而是需要构建自己生存发展的生态环境，这也是资本能够生存发展的基本底线，否则资本就无法可持续发展。在这样的社会背景下，艺术的“美化”“普世”，以及艺术财富的“永恒性”功用迎合了这个需要。由资本转化的艺术财富所表现的“永恒性”是资本重要的社会人文价值指标，她决定着产业资本、金融资本的未来价值存在。在今天，当代艺术财富的积累过程具备上述所有艺术金融财富积累特征，当代艺术财富积累是资本的艺术财富积累历史的延续。①

我心目中的观鸟

文 / 张立伟，2013 级博士校友，现就职于中国工商银行股份有限公司。

也不知道什么时候开始喜欢上观鸟。鸟类是空中精灵，千万种类鸟儿看起来多姿多彩，鸟的叫声听着也十分悦耳，像一首大自然的交响曲。儿子很小就喜欢各种鸟类，喜欢看书、喜欢认鸟，看到不认识的鸟都会问这是什么鸟。在没有用相机记录时，我到各地都喜欢用手机记录下各种鸟的叫声，配上时间和地点。

刚开始只是觉得好看、好听，但逐步深入下去，我又学到了许多。在百望山观猛时，疑问为什么这个季节这么多猛禽大量出现在这里，延伸下去是猛禽的迁徙时空链条；在颐和园观察各类水鸟时，也对它们的习性、育雏有了一定了解，而之前看到小鸊鷉都叫鸭子，黑水鸡和白骨顶也只是知道个大概；南海子公园任凭大风吹而岿然不动的长耳鸮让我看到一只猛禽的自我修养；婺源全球不到两百只的蓝冠噪鹛、爱玩树叶的可爱白腿小隼，让我对古文化中风水林对古树生态系统进而对鸟类多样性的保护有了更深认识；在溪边孜孜不倦给幼鸟喂虫的红尾水鸲爸爸让我看到动物界的温情；清晨刚捕到绿色大青虫的黑短脚鹌生动展现了“早起的鸟儿有虫吃”。逐步积累下去，我对鸟的声音、外观特点、生活环境、习性特点逐步了解更多和更深入，不断地行走记录、不断“加新”，也不断在深入认识。

观鸟是一项很好的活动，我们全家都喜欢观鸟，这就是一项一起投入专注、一起探索大自然的旅程。观鸟的魅力不在于想看的都能实现，像很多许愿符上写的“鸟运昌隆”，而恰恰在于“确定性中的不确定性”。我们在观鸟前会设定目标，如果对于目标鸟种习性把握准能提高“观中率”，

但是谁也不能保证永远百分之百。比如此次婺源行，连续三天夜谈也未得见褐林鸮，机敏难见的彩鹇、华丽飘逸的寿带都是在最后要离开时突然出现，还有只听到、拍到模糊背影的丽星鸛鹇（能拍到模糊背影已属极为幸运）。不确定中当然也有意外之喜，比如在黄山傍霞村见到了蓝翡翠，属于受威胁的 VU 级别，蚩蚩老师称呼为“又见老朋友”，确实欣慰、难得。生活也是这样，我们能选择的是积累知识、努力探索，收获本身就不完全可控，只要不断学习进步就是最好的收获。

观鸟其实也是阅读自然和社会两本无字书。我认为观鸟有三看，一是通过鸟看生境、看生态演进，二是通过鸟看其生活习性、迁徙路径、生存智慧，三是通过鸟看人与自然、生态与经济、生物多样性的重要性。

观鸟有三练，一是练专心、细心、耐心；二是练毅力、脚力、耐力；三是练记录、分析、关联。我们在大自然中既需要打开视觉、听觉等多种感官，静心感受，也需要在发现目标时“快、准、稳”的拍摄和记录，把握时机、伺机待发的能力也有练习，同时对于上班族还能保持向上看，缓解颈椎压力。在观鸟后的记录、分析关联中还会有很多新的发现和提升。

观鸟也让我们认识很多志同道合的朋友，共同记录、保护可爱的空中精灵。观鸟可不是大爷的专利，各年龄段的人只要怀抱好奇心，就能在探索自然中有所收获和领悟。

选择一个兴趣爱好，就能不断丰富我们的生活和视野。A



张洋，2025 级金融 MBA 同学。

张洋

重启：从忙碌执行者到战略思考者的康奈尔蜕变

开学后首次赴美的两周学习横跨整个国庆假期，这段在康奈尔大学伊萨卡校园的美好学习时光，不仅丰富了我的知识体系，还让我得以在人生旅程中以全新的思维方式与专业视角再出发。

美丽校园中的初次邂逅

虽有过多出国经历，但这是我首次以学生身份在美国校园里沉浸式学习。初到康奈尔，就被这座校园的美景所震撼。秋日的伊萨卡，枫叶渐红，秋意渐浓。校园依山而建，错落有致，古典建筑与现代设施完美融合。清晨漫步在校园小径上，能看到卡尤加湖（Cayuga Lake）在晨雾中若隐若现，空气中弥漫着清新的气息。

这种环境本身就是一种教育。它让人沉静下来，远离日常工作的喧嚣，全身心投入到学习和思考中。图书馆里安静专注的学习氛围，教学楼间匆匆赶路

却不失礼貌的学生，处处都体现着这所常春藤名校的底蕴。

严谨的治学之道：从理论到实践的深度融合

康奈尔的课堂彻底颠覆了我对商学院教育的传统认知。以 Boughanmi 教授的营销管理课程为例，每节课都需要提前阅读大量材料，课堂时间主要用于讨论和实际应用。这种教学方式要求你必须做好充分准备——不能只是坐在那里被动接受，而必须主动思考、质疑和贡献见解。而 2 周近 120 学时，期中期末考试的高密度课程设计。也让我们倍感压力。

Eric Yeung 教授的会计课——商业语言的系统解读

在 Eric Yeung 教授的金融会计课上，我获得了对会计这门“商业语言”的全新理解。作为曾在



❶ 康奈尔大学

香港中文大学受教育并在美国俄勒冈大学获得博士学位的学者，Yeung 教授能够从跨文化视角解读会计实践差异，这对于理解全球商业环境极为宝贵。

我们不只是学习会计原理，而是分析真实公司的财务报表。通过深入剖析资产负债表、利润表和现金流量表，我开始理解企业经营的本质逻辑。会计不仅仅是记账，更是一种战略分析工具——从财务数据中能够读懂企业的健康度、管理层的决策倾向以及未来的风险与机会。

回归自身，从云行业看，我过去更多从技术视角看待云服务定价和商业模式。但通过 Yeung 教授的课程，我开始用会计的角度重新审视云计算业务：订阅模式如何影响收入确认？云基础设施的资本支出如何转化为运营支出？这种视角对我在工作非常有价值——当向企业提议云转型方案时，能够从财务角度清晰展示总体拥有成本 (TCO) 和投资回报率 (ROI)，而不仅仅是技术优势。

Khaled Boughanmi 教授的营销管理课——数据驱动的客户洞察

Khaled Boughanmi 教授的营销管理课程给我带来了全新的思考维度。作为一位拥有哥伦比亚大

学机器学习博士学位的数据科学家，他教导我们如何构建营销的思维和数据分析应用于客户行为研究和营销决策。

在他的课堂上，营销不再是感性的创意和直觉判断，而是基于数据的科学决策。我们学习如何通过客户数据分析预测需求、优化定价、细分市场，以及如何用实验设计方法验证营销策略的有效性。

这与我的工作高度相关——我们从云产品角度出发，如何细化客户市场，对不同的客户提供如何的细化方案，我们如何根据不同客户群体的特征定制产品组合？这不仅是技术方法，更是一种思维方式：如何在不确定性中做出最优决策。

Boughanmi 教授的课程让我意识到，在云计算这个快速发展的行业中，数据驱动的客户洞察能够帮助我们更精准地把握市场脉搏，更有效地配置资源，更好地满足客户需求。

Allan Filipowicz 教授的关键性及明辨性思维课——领导力的深层次理解

Allan Filipowicz 教授的《关键性及明辨性思维课》打破了我对领导力的传统认知——领导不只是做决策和分配任务，更是创造一个环境，让团队

成员能够发挥最大潜能。

通过研究驱动力对决策影响的机制，我开始理解为什么相同的领导行为在不同情境下会产生截然不同的效果。Filipowicz 教授强调的“关键性及明辨性”训练，让我学会不轻易接受表面结论，而是要问“为什么”“证据是什么”“有没有其他解释”。

这种学习方式让我意识到：商学院教育的价值不在于记住多少理论，而在于培养一种结构化的思维方式，一种商业的直觉——如何系统地分析问题、如何从不同维度权衡决策、如何将抽象概念应用到具体情境。

多元视角的碰撞：全球化学习社群的价值

与来自全球各地的优秀同学一起学习，是这个项目最独特的价值所在。虽然我们的项目聚焦金融方向，但同学们背景各异——有人来自一级二级市场，有人来自于咨询公司，有人是创业者，有人在科技行业，有人在传统制造业。

当我们讨论同一个商业案例时，来自投资银行的同学会深入分析资本结构，来自制造业的同学则关注供应链整合，来自零售业的同学会聚焦客户体验优化。这种多元视角的碰撞极其宝贵。它让我意识到，同一个商业问题可以从截然不同的角度切入，而最优解往往出现在多个视角的交汇点。

课堂讨论中的“A-ha”时刻

记得在一次分析产品定价的课堂讨论中，当我想从技术和产品角度阐述产品如何定价的时候，一位来自咨询背景的同学立即补充了战略视角——需要从战略、任务、文化等多角度分析，而不是陷入“技术决定论”的思维陷阱，认为技术先进，历史积淀有护城河，就能赢得市场，解决一切问题。但真实的商业世界远比这复杂——技术只是工具，真正的挑战在于理解行业需求、客户价值等综合考量。

理论框架的实践价值：从抽象到具体的转化

初到康奈尔时，我曾担心 MBA 课程是否过于

理论化，脱离实际工作。但两周多的学习让我彻底改变了这种看法。优秀的商学院教育不是教你具体怎么做，而是给你一套分析问题的框架和工具，这些框架的价值在于它们的普适性和系统性。

从具体问题到普遍规律

日常工作中，我经常面对具体而复杂的客户问题——如何构建客户的 AI 应用，如何实现核心系统上云？那个制造企业如何构建数据湖？每个问题看起来都独特，需要定制化方案。

但通过 Eric Yeung 教授的会计课程，我学会了用标准化的财务分析框架评估不同方案的经济影响，财务情况可能是决定一个项目是否真正上马的关键，而不只是依赖完善的技术方案。通过 Khaled Boughanmi 教授的营销课程，我理解了如何用客户细分和价值主张的框架分析不同客户的核心需求。通过 Allan Filipowicz 教授的 critical thinking 课程，我掌握了如何用更宏观的逻辑视角来给出全面的方案。

这些理论框架的价值在于：它们将复杂的现实问题简化为可管理的组成部分，让你能够系统地而非凭直觉地做出决策。

知识体系的重构：从碎片到系统

两周多的密集学习，最大的收获不是学到了多少具体知识点，而是建立了一个系统的商业分析框架。

从技术专家到商业领袖的思维转变

作为技术背景出身的专业人士，我过去习惯于从技术可行性和性能优化角度思考问题。但 MBA 课程让我认识到，商业决策远比技术决策复杂——它需要同时考虑财务影响、市场定位、组织能力、风险管理等多个维度。

Eric Yeung 教授的会计课让我学会从财务角度评估商业决策的经济影响；Khaled Boughanmi 教授的营销课让我理解如何系统从 STP 与 4P 营销方式再次系统地审视产品；Allan

Filipowicz 教授的领导力课让我认识到设计方案要考虑全方位的因素。

这三门课程看似独立，实则相互关联，共同构成了一个完整的商业决策框架：会计提供了财务语言和分析工具，让我们能够量化评估不同决策的经济后果；营销提供了客户视角和市场洞察，确保我们的决策真正创造客户价值；领导力提供了执行框架和组织能力，保证好的战略能够得到有效实施。

跨学科整合的思维能力

更重要的是，这些课程训练了我的跨学科整合能力。在真实的商业世界里，问题从来不会整齐地分类为“财务问题”“营销问题”或“领导力问题”——每个重大决策都同时涉及多个维度。

MBA 教育的价值正在于此——它不是教你成为会计专家、营销专家或领导力专家，而是培养你整合这些不同视角、做出平衡决策的能力。

个人成长的反思：突破舒适区的价值

这次康奈尔学习经历，也是一次个人突破舒适区的旅程。

从执行者到战略思考者

在我的日常工作中，我习惯于快速响应客户需求、解决具体问题、交付项目成果。这种“执行者”心态让我高效，但也让我容易陷入战术层面的忙碌，缺少战略层面的思考。

康奈尔的学习强迫我放慢节奏，从更高的视角审视商业问题。当不再忙于解决眼前的具体问题时，我有机会思考：我们的业务战略是否正确？我们的组织能力是否匹配？我们的客户价值主张是否清晰？

这种从执行层面到战略层面的思维提升，对于职业发展至关重要。随着职位的提升，战略判断和方向把握的能力比具体执行能力更为关键。

从单一视角到多维思考

技术背景让我习惯于寻找“最优解”——给定约束条件，总有一个技术上最优的方案。但商业世

界没有唯一的最优解，只有在多重约束和权衡下的平衡选择。

通过与不同背景同学的讨论，我学会了从多个维度思考问题：

技术可行性：这个方案技术上能否实现？

经济合理性：投入产出比是否合理？

市场接受度：客户是否愿意为此付费？

组织能力：我们的团队能否执行？

时间窗口：市场时机是否成熟？

这种多维思考能力的培养，需要持续的训练和反思。MBA 课程提供了一个密集的训练环境，让这种思维方式逐渐内化。

从知识消费者到知识贡献者

在课堂讨论中，我不仅从教授和同学那里学习，也在分享自己在公司与行业领域的经验。这让我意识到，学习不是单向的知识传递，而是双向的知识创造。每当我分享时，同学们会从财务、营销、组织变革等不同角度提出问题和见解。这些反馈让我对自己工作的理解更加深刻，也让我能够从新的角度思考如何改进我们的服务。

这种从知识消费者到知识贡献者的转变，体现了 MBA 教育的协作学习本质——每个人都带着独特的经验和视角进入课堂，通过分享和碰撞，共同创造新的理解。

文化体验与生活感悟：学习之外的收获

康奈尔的学习体验不仅局限于课堂。校园生活本身就是一种教育，让我对美国高等教育文化和学术氛围有了更深入的理解。

学术自由与批判精神

在康奈尔的课堂上，最让我震撼的是那种鼓励质疑、欢迎辩论的学术氛围。学生可以直接挑战教授的观点，教授也会认真倾听并回应。这种平等的师生关系和开放的学术讨论，创造了一个真正的思想市场。

记得在一次营销管理的课堂讨论中，当我提出

企业文化和机制的构建和发展，不应只是客户群体的扩大，而是一个企业内核的驱动力时，Khaled 教授不仅没有回避和纠正这个观点，反而表扬了这种思维和视角，并引导全班展开深入讨论。这种学术文化培养的不是盲目接受权威，而是独立思考能力。在商业世界里，这种能力极其宝贵——它让你能够质疑既有做法，挑战行业惯例，从而发现创新机会。

时间管理与优先级排序

两周多的密集学习也是一次时间管理的挑战。需要同时处理课前阅读、课堂讨论、小组作业、个人作业，还要兼顾与同学的社交和对校园的探索。

这种高强度的学习节奏强迫我重新思考优先级排序。什么是真正重要的？哪些任务需要深入投入，哪些可以快速完成？如何在追求完美和及时交付之间找到平衡？

这些看似简单的时间管理问题，其实反映了更深层次的价值判断。MBA 教育不仅教授商业知识，也在训练你的判断力——在资源有限的情况下，如何做出最优选择。

校园生活的细节体验

康奈尔校园的日常生活也给我留下了深刻印象。图书馆里有来自全球各地熬夜苦读的学生、食堂里关于商业案例的激烈讨论、校园小径上遇见的友好问候，都让我感受到这所学校的学术氛围和人文关怀。

特别值得一提的是，康奈尔非常重视学生的身心健康。校园里有完善的健身设施、心理咨询服务和职业发展支持。这种对“全人教育”的重视，体现了顶尖商学院的教育理念——培养的不仅是商业精英，更是有责任感、有同理心、全面发展的社会领导者。

写在最后：感恩与展望

回顾这两周多的康奈尔学习经历，我的内心充

满感恩。

感谢生活在这个充满机会的时代

中国的快速发展创造了无数职业机会，全球化的商业环境提供了广阔舞台。正是这些时代背景，让我有机会在全球领先的科技公司工作，有机会接受世界一流的商学教育。

感谢清华 - 康奈尔双学位金融 MBA 项目，为在职专业人士提供了一个兼顾工作和学习的机会。这种设计让我们不需要完全离开职场，可以边工作边学习，及时将所学应用到实践，再将实践经验带回课堂讨论。

感谢教授，老师和同学

感谢 Eric Yeung、Khaled Boughanmi、Allan Filipowicz 等教授的悉心教导。他们不仅传授知识，更重要的是激发思考，引导我们建立系统的思维框架。他们的专业精神和教学热情让我深受感动。同行的老师们对我们行程和课程无微不至的关怀也让我们有一个顺利而愉快的学习过程。

感谢一起学习的同学们。你们来自不同行业、不同背景，带来了丰富多元的视角。课堂讨论中的思想碰撞，小组合作中的相互支持，课后交流中的友谊建立，都让这次学习体验更加丰富和难忘。

感谢家人和同事的支持

感谢家人对我学习计划的理解和支持。这段时间高强度的学习必然会占用一些家庭时间，家人的支持让我能够全身心投入学习。

感谢我的同事们。在我来康奈尔学习期间，同事们承担了更多工作，确保团队运转顺畅。这种团队支持让我能够安心学习，没有后顾之忧。

对未来的期待

两周多的康奈尔学习是一次深刻的体验，但这只是漫长 MBA 旅程的开始。接下来还有更多的课程、更多的挑战、更多的成长机会等待着我。



康奈尔大学景色



我期待在未来的学习中

首先，继续深化商业知识体系，建立更系统的商业分析能力；其次，持续拓展国际视野，理解全球商业环境的复杂性和多样性；然后，不断提升领导力，从优秀的技术专家成长为出色的商业领袖；最后，建立终身学习习惯，在快速变化的商业环境中保持竞争力。

感恩康奈尔这座美丽校园提供的学习环境。每天清晨走向教室，看着卡尤加湖的晨雾和校园里专注学习的学生，都让我感受到一种纯粹的学术氛围。这种环境本身就是一种教育，提醒着我们暂时放下日常的忙碌，专注于思考和成长。

从技术专家到业务领袖，从经验判断到理论框架，从单一视角到多维思考——这种转变不是一蹴而就的，而是在每一堂课、每一次讨论、每一个深夜思考中逐渐完成的。

正如康奈尔校训所说：“I would found an institution where any person can find instruction in any study”（我要创办一所大学，任何人都可以在此学习任何知识）。这种开放、包容、追求卓越的精神，将伴随我未来的职业旅程。

学习永无止境，实践方得真知

这次康奈尔之行让我深刻理解了终身学习的意义。在快速变化的时代，保持学习的热情和开放的

心态至关重要。无论是技术领域的新发展，还是商业模式的新演变，只有不断学习、不断思考，才能保持竞争力和创新力。

期待将康奈尔的所学所思，转化为推动业务进步的实际力量。期待在未来的工作中，用更全面的视角、更系统的方法、更深刻的理解，为客户创造价值，为团队带来成长，为行业贡献力量。

后记

写下这些文字时，窗外依然是康奈尔秋日的景色，枫叶愈发火红，秋意更加浓郁。这个美丽的校园见证了无数学子的求学之路，如今也记录了我的这段珍贵时光。

当赴美即将结束时，心中既有不舍，也充满期待。不舍这段纯粹的学习时光，不舍这些优秀的教授和同学，不舍这座美丽的校园；期待回到工作岗位后将所学付诸实践，期待与同学们在2026年秋季再次相聚在伊萨卡和纽约校区，期待用新的认知和能力创造更大的价值。

无论走到哪里，这段经历都将是我人生中浓墨重彩的一笔。它不仅给了我知识和技能，更给了我一种看待世界的新视角，一种持续学习和成长的动力。

感恩这段旅程，珍惜这份收获，期待更好的未来。A



① 喻堃

喻堃，2025 级科学企业家项目同学，成都美杰赛尔生物科技有限公司 CEO。

万亿市值之下：为什么医药行业暂时“长不大”，却不可小觑

聊到市值，有个数字很直观。全球万亿美元市值俱乐部的成员，到 2025 年底大约十一家：英伟达、苹果、谷歌、微软、亚马逊、Meta、特斯拉、博通、沙特阿美……大多是搞芯片的、搞 AI 的、搞社交平台的、搞能源的。而医药行业呢？哪怕强如礼来，凭着替尔泊肽一度触碰到万亿门槛，如今也回落到了九千五百亿上下，而它已经是全球药企的市值天花板——第二名强生的体量，还不到它的一半。

你可能会问：全球医药市场五六万亿美元的盘子，为什么就长不出一个稳稳当当的万亿市值公司？

这是制药行业的基因决定的，而当你把这套

基因和 AI、芯片、消费品、能源这些行业摆在一起看，会发现一种本质上的分野。

概率、制造、监管：三重枷锁

药物研发这件事，有句行话叫“三个十现象”——一款新药从靶点发现到拿到批文，平均十年、十亿美元、十分之一的成功率。细胞与基因疗法更夸张，平均成本已经逼近二十亿美元。更残酷的是，十个进入临床的在研药物，最终能上市的不到一个。在神经系统疾病领域，二三期失败率更是高达 85%。

这不是偶然的几次失败，而是现代医药行业（西方医药体系）设计的底层规则。礼来、诺华

这些巨头，其新药从一期到获批的成功率，长期平均也不过 14% 左右。一将功成万骨枯，一粒药成百亿灰——这话听着夸张，却是不折不扣的现实。

到了制造环节，问题更复杂。小分子化学药还好，一旦合成路线定型，就可以标准化量产。细胞治疗，则完全是另一回事，每一剂个性化细胞药物，都要经历自体采血、体外基因改造、扩增培养、质控回输。整个流程相当于“为每一个病人单独开一条生产线”。规模效应在这里天然受限，成本降不下来，商业化也就很难像卖软件那样呈现指数级增长。

再说到监管。AI 产品可以小步快跑、先发布再迭代，消费品可以不断推陈出新搞营销。而药品关乎生死，一字之差便是人命关天。一二三期临床层层验证，FDA、NMPA 这些监管机构没有“快速试错”的余地。这既是保护患者的必要屏障，也意味着研发周期拉长、估值兑现路径缓慢。

和万亿行业比，差在哪里？

如果把制药行业和那些万亿巨头放在一起比较，本质区别有三条：

第一，标准化与规模效应。英伟达设计一款芯片，可以卖给全球几千万家企业；微软写一套操作系统，可以装进几十亿台终端；ChatGPT 推出不到三年，周活用户已经突破七亿。这是“一次创造、无限复制”的极致。而药物呢？一种药对应一种或几种适应症，还不见得对每个人都有效，细胞治疗更是高度个体化——天生的“反规模”属性。

第二，用户触达频率。AI 应用日活与月活之比可以达到 36%，用户黏性之高，几乎成了日常生活的一部分。消费品如可口可乐，每天触达消费者数以十亿计。能源就更不用说了，家家户户日日用电。药物却是典型的“低频触达”：人只有

在生病时才需要它，病好了就停了。医药消费有其特殊性——一个搜索“肿瘤药”的人，往往是真正的急需者，而不是什么“活跃用户”。

第三，知识独占的脆弱性。AI 行业靠数据飞轮和生态锁定建起护城河，芯片行业靠制程工艺和专利壁垒构筑高墙，消费行业靠品牌心智和渠道网络巩固江山。而制药行业的专利保护期不过二十年，专利期一过，仿制药蜂拥而入，昔日百亿爆款转眼变成白菜价。更关键的是，药品最终要通过医生之手才能到达患者，药企并不直接掌握终端用户关系，缺乏互联网平台那种生态闭环。

“但愿世间人无病”：另一种商业逻辑

说到这里，自然要引入一场更具深意的比较——中西医哲学的根本分野。

中医有一副流传甚广的对联：“但愿世间人无病，何妨架上药生尘。”这其实不是一个商业口号，而是一种伦理立场。它意味着：医者的最高理想，不是卖出更多的药，而是世间根本不需要药。在中医的思维框架里，医学的终极目的是“消解自身”——如果天下人都懂得顺应四时、调和阴阳、治未病，那么医药行业存在的意义恰恰在于让自己变得“不再被需要”。

这种理念投射到商业上，天然就是“反规模扩张”的。

而现代西医体系，尤其是自 19 世纪以来与现代制药工业结合之后，走的是另一条路。它建立在病理学、药理学和临床试验的精密体系之上，追求的是“精准打击”——找到靶点，开发药物，验证疗效。这是一套极其科学、极其有效的方法论，但它内在包含着一个逻辑：只要疾病不断被发现、被定义，药物研发就应该不断推进。它的理想不是“消灭自己”，而是“不断攻克下一座山头”。

这不是说西医西药没有济世之心。任何时代的良医，无论中西，都怀有对生命的敬畏。只是

两种体系的内在驱动力不同。中医的“药生尘”是一种道德自觉，它天然地压抑着商业扩张的冲动；现代制药工业则处在“攻克疾病”与“商业回报”的双重逻辑之中，既要救人，也要生存。

理解了这一点，我们就能更通透地看待医药行业“没有万亿市值”这件事。

“长不大”，未必是件坏事

在一个唯增长论的时代，万亿市值似乎是衡量行业成功与否的最高标准。但如果我们从“但愿世间人无病”的角度来看，医药行业的天花板，恰恰是它最值得尊敬的地方。

一个真正的好药，是希望自己被用到的场景越来越少——疫苗消灭天花，抗生素让感染不再致命，CAR-T 让某些血液肿瘤达到完全缓解，这些成就的价值，恰恰在于它们“减少”了人类对药物的依赖。如果一个行业的终极理想是让自己变得不那么必要，那么它的商业估值当然不应该无限膨胀。膨胀了，反而说明世间病痛未除。

这跟 AI、芯片、能源的逻辑完全不同。AI 希望每个人每天都用它，消费品牌希望每个人每天都想它，能源行业更是建立在人类永续消耗的基础之上。它们的商业成功，和“被广泛需要”是正相关的。而医药行业最深层的伟大，恰恰在于它的成功最终会“降低需求”。

这不是说医药行业不该追求商业化。研发需要钱，生产需要钱，没有良性的商业循环，创新就是无源之水。但万亿市值这个标尺，可能从一开始就不该套在医药行业身上。它不是衡量医药行业价值的最佳指标，甚至可能是一个带有误导性的指标。

苏轼在《晁错论》里说：“古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。”做药这条路，尤其做细胞药物，需要的正是这种心性。

它不追求流量狂欢，不提供即时满足，不承诺爆发式增长。它走得很慢，成本很高，失败率很残酷。但每一款真正有效的药物，每一个因为细胞治疗而重获新生的患者，都在证明这件事的分量——它能给绝望的人一个明天，这种价值，市值算不出来！

芯片让机器算得更快，AI 让生活变得更智能，消费让日子变得更丰富。而药物——让一切有了继续下去的可能。在这个意义上，医药行业“长不大”，或许正是人类最值得庆幸的事。

但愿世间人无病，何妨架上药生尘——这十几个字，比任何万亿市值都重。

另一条路

《黄帝内经》有言：“上工治未病。”疾病之痛、生死之惧，乃人类亘古不变之主题。佛经云“生老病死”四苦，其三都与医药相关。无论 AI 如何进化、芯片如何迭代、算法如何精进，人终究会病、会老，终究需要药物来解除痛苦、延续生命。此需求之刚性，超越周期、超越国界、超越文化。

放眼当下，全国医药终端销售额约两万亿，即时零售中药品与生鲜共同构成“应急 + 日常”高频刚需之核心品类，健康消费万亿赛道正在重构，患者逐渐成为健康方案之“消费者”，健康消费化与消费健康化之双向奔赴正在重塑行业格局。

一条康庄大道隐然浮现：药物使用天然低频——人惟病时方需药，愈后则停；而健康消费却是高频——预防、调理、养生、慢病管理，几乎可以嵌入日常生活的每一天。这一高一低之间，藏着医药行业突破市值天花板的最大可能。倘若医药行业能完成从“治病”到“治未病”的延拓，将版图真正覆盖到高频的健康消费场景，万亿市值的桎梏，或许并非不可打破！^①

专注于经济金融政策解读与建言
智 | 库 | 型 | 全 | 媒 | 体 | 平 | 台

办刊内容

分析研究经济金融形势
解读评论经济金融政策
建言献策经济金融实践

办刊原则

顶天——国际视野，高瞻远瞩
立地——中国国情，脚踏实地
学术——学术基础，规范研究
政策——政策解读，建言献策

办刊目标

为政策制定者提供智囊服务
为经营决策者提供咨询服务
为教学研究者搭建交流平台
为广大投资者提供投资建议



扫码订阅杂志



微信订阅号

出版日期：每月5日
国内统一刊号：CN10-1169/F
国际标准刊号：ISSN 2095-6738

运营单位：北京清控金媒文化科技有限公司
办公地址：北京市海淀区清华大学东门液晶大楼二层
电 话：010-62773231

投稿邮箱：thfr@pbcfs.tsinghua.edu.cn
订阅邮箱：thfrs@pbcfs.tsinghua.edu.cn
官方网址：www.thfr.com.cn
定 价：36元/期 432元/年