

萌发，“学以致用，把个人的命运和祖国的发展紧密结合。”

在经济学的学习中，他逐渐认识到数量关系无处不在，数学里的各种新思想和新方法越来越多地应用到经济学的分析中。为了深入的研究经济问题，他同时修习了应用数学双学位。张元杰早起晚归，自习室、图书馆都留下了他孜孜不倦的身影。不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。1992年，张元杰顺利从清华经管学院毕业，同时拿到了应用数学双学位。看似波澜不惊的求学历程背后，是他五年如一日的执着求索。

#### 海外求索：追求卓越，心系母校

清华毕业以后，出于对知识的探索和渴求，张元杰远赴美国俄亥俄州立大学攻读统计学博士学位。在美国，公立学校经常给留学生提供助教的机会，并配以有针对性的培训项目。在这种氛围下，张元杰的英文水平快速提高，很快渡过了留学的适应期。随着研究的深入，他对商学院产生了浓厚的兴趣，因为他时刻牢记着朱院长对中国当时严重缺乏工商管理人才的感慨。于是，在完成统计必修课的同时，他也系统地选修了大量商学院的课程，同时也在思考着怎样才能争取去一所一流的商学院学习最先进的工商管理知识。尽管他俄亥俄州立大学的博士资格考试已顺利通过，在得知他向往已久的芝加哥大学商学院同意录取时，他还是毅然决然地决定转学去面对新的挑战。

芝加哥大学商学院以重视理论与实践并重而闻名，有大量的校友分布在著名的高校和公司。张元杰选择同时攻读工商管理硕士学位和计量经济学博士学位，主要研究方向为用计量经济学模型研究金融市场、资产定价

和风险管理。在计划经济中长大的张元杰，面对芝加哥大学商学院的教学方式和思维理念，出现了瓶颈期：毕竟对资本市场没有第一手感觉。既然选择了远方，便只顾风雨兼程。张元杰及时调整心态，着重改变思维方式、增强创造性。芝加哥大学商学院非常注重与经济系的交流互动，而且博士生的经济基础课是在经济系上，通过学习贝克尔、卢卡斯等诺贝尔奖大师的课程，他切身体会到了经济学的创造力之美。芝加哥大学商学院的金融系有以“有效市场假说”创立者法玛为首的一大批优秀学者，良好的经济学基础也成为能够充分吸收这些优秀金融经济学家的学识的必备条件。在清华人追求卓越的精神传承下，张元杰以自己不懈的努力和刻苦地钻研，1995至1999年连续4次获芝加哥大学奖学金，2000年获Oscar Mayer奖学金。

当时，留美经济学会跟福特基金会设立合作项目，每年资助在美国攻读经济学博士学位的留学生回国与国内几所特定的院校进行短期交流。1998年，清华的经济系还不在基金会资助的院校名单上。张元杰联系了在芝加哥大学经济系就读的清华水利校友詹世强，两个人以一个教学小组的形式，精心撰写教学计划和申请报告，与母校积极联络，与基金会主动争取，经过反复协商，终于促成了基金会将清华列入名单。1998年夏天，张元杰在出国6年后第一次返回祖国，回到清华园，与经管学院的老师、学弟学妹就专业领域的前沿问题进行交流探讨。“回到学院很亲切，能为学院做一点力所能及的事情更觉得欣慰。”张元杰如是说。

面临找工作时，张元杰也如同很多年轻人一样，陷入了选择的烦恼。

“你想做什么？你能做什么？你做什么？”在思考和抉择后，他听从内心的渴望，选择他喜爱的投资管理领域，加入位于加州湾区的安盛·罗森堡公司（全球股票基金管理公司）。投资管理是一个需要有长劲的行业：经验是在经历不同的经济周期和市场环境的过程中不断积累。在当时的湾区，每个人平均两到三年更换一次工作是很稀松平常的事，张元杰却在安盛·罗森堡工作了整整十年。作为研究人员，他秉持着系统化的金融分析，依靠实际的经济准则，为看得见的具体实体建模为研究理念。在这里，他在金融、数量模型和管理信息系统方面的训练有着充分发挥的空间。从2000年开始由一名研究员做起，到2004年已领导一个由5名博士和2名硕士组成的研究团队，设计、开发投资专家系统金融数据库以及全球投资平台的数据综合集成系统，开发新的全球风险模型，参与新一代阿尔法模型的开发以及关键的全球阿尔法模型研究。他参与开发的，作为公司投资管理核心的集成专家系统，最高时管理高达1490亿美元全球股票资产。2005年，张元杰成为公司仅有的8位委员的全球投资高级研究委员会中最年轻的一位。在后来担任亚太首席投资官时，所带领的团队包括组合管理、交易、运营、全球调节四个团队，管理五个投资策略80亿美元的投资规模。管理的全亚洲去除日本组合在2010年亚洲所有管理人的业绩排名中位列第三。

十年磨一剑，在这人生的黄金十年里，张元杰守护着内心的坚持，从一名普通的研究员成长为全球投资领域的专家，而他却说，每年都要学习新的东西，要不断进步，还有比自己做得更好的人在前面。

#### 举家回国：践行誓言，扎根祖国

2011年，在外漂泊十八载之后，张元杰放弃了高薪和舒适的生活，举家返回祖国，就任中国投资有限责任公司资产配置与战略研究部副总监。

在“出国热”和“移民热”的今天，张元杰的选择令不少人惊叹。回忆起当时的决定，他坦言，在外十八年，时刻关心着国内的发展，为祖国改革开放取得的巨大成就深深自豪。留美金融协会每年年会，都会有很多清华经管学院的校友参加，是海外中国金融领域人士的交流平台，张元杰几乎每年都会参加。在年会上，与博时、嘉实、华夏等国内基金公司的老总交流，这些国内基金公司用短短几年时间就实现了欧美中型基金公司几十年的发展规模，国内金融业的高速发展和经济繁荣深深震撼了他的内心。2005年，由于负责全球股票投资管理，他与国内的联系更加紧密，回

国的想法开始萌发。2010年清华百年校庆系列活动陆续展开，第一站就是湾区，张元杰参加了校友们组织的欢迎顾秉林校长、钱颖一院长的活动，在欣赏清华大学艺术团的专场演出时，一股思乡之情、思校之情瞬时迸发，不禁潸然落泪。同年，张元杰调任安盛·罗森堡亚太首席投资官，赴新加坡工作，从地理位置上与祖国又近了一步。这段时间里，他回国的想法愈加浓烈，恰逢此时中国投资有限责任公司递来了橄榄枝。在整理思绪做出抉择的过程中，张元杰还有一个意外的发现：自己在新加坡的住址是86号楼1919室，他说自己当时真的是会心一笑，“该回家了。”他在清华求学期间的学号恰好是861919。“无论走到哪里，朱院长对我们的嘱托都在血液中涌动，要回来，为国家多做些事情。”

谈起举家回国，张元杰非常感谢

妻子和家人的理解支持，让他能够全心地投入到中投的工作中。张元杰作为资产配置和战略研究部副总监肩负着为国家外汇资产保值增值的任务，这不仅是能够发挥自己所长，为国效力的宽广平台，更意味着沉甸甸的责任。回国近一年时间里，他尽力适应工作环境，做出工作成绩。“清华有一句话，祖国终将选择那些选择祖国的人，我现在正体会着这种幸福。”张元杰乐在其中。

2011年，中投公司与清华经管学院合作举办高层管理人员培训班，张元杰被这些百战归来再读书的同事、同学们推选为班长。经管学院舜德楼的多媒体教室中，培训班的学员们正在聚精会神地聆听杨斌教授的领导力课程，杨老师既是培训班的责任编辑，也是张班长本科5年睡在上铺的兄弟。清华人的清华情结在继续。C

## 金萃：人生是一场追梦的长跑

文 / 邢立君、孔睿



2010年12月25日，一项天津市市管干部提前公示预告了金萃人生长跑的新历程：金萃，女，1969年11月生，回族，四川成都人，1991年5月加

入中国共产党，1995年5月参加工作，全日制研究生学历，经济学博士，副研究员，现任中国人民银行金融稳定局副局长，拟任市泰达国际控股(集团)有限公司党委副书记、总经理。

#### 清华苦读

1987年，金萃如愿以偿考入清华大学经济管理学院，从嘉陵江、长江汇合处的山城重庆来到了北京的清华园。在这个定下她一生基调的园子



里，金萃经历了从刚入学的挫折到毕业前总成绩全班第一的成长过程。英语分级考试，中学一直以英语为强项的金萃却发挥失常，成绩只在中间等级。首战失利如当头一棒，把她敲醒，开始重新审视自己在强手如林的班级里的定位。而这次打击也成为了她日后刻苦学习的源动力。在本科五年的时间里，她在英语学习上投入了大量的时间和精力，全方位训练自己的听说读写能力。曾经的苦读使金萃在日后的研究生学习和工作中深为受益。英语成为她工作中的一大优势和得心应手的交流工具，不仅在向国际化金融专业人才发展的道路上轻松跨越语言关，还从国际货币基金组织（IMF）语言局获得国际会议同声传译证书，并多次在重要场合为央行的高层领导担任口译。

入学后遇到的挫折还不单单来自

英语，机械制图的低分、金工实习师傅的批评都成了金萃心里挥之不去的阴影。在班主任老师的热情鼓励和耐心开导下，金萃重拾遨游知识海洋的勇气和拥抱学习生活的热情，在千百次的演算与证明中训练自己的逻辑思维能力，在反复地归纳总结中找寻解题的方法，从优异的学习成绩和出色的课外活动中培养了清华人特有的从容和自信。

1992年，手持清华五年漂亮的成绩单、怀着对金融学科浓厚的兴趣，金萃免试进入中国人民银行研究生部国际金融专业学习。在这所人们戏称“五道口”的“金融的黄埔军校”里，金萃确立了今后的职业方向，并且在研究生毕业工作后仍继续在这个方向上不断地充电学习。2001年，金萃获得“志奋领”奖学金前往伦敦商学院学习金融专业。在经过六年的在职学习后，2005年，金萃获得清华经管学院数量经济专业博士学位。

### 央行历练

1995年，金萃进入中国人民银行外资金融机构管理司工作，之后在国家外汇管理局、人民银行上海分行、办公厅、国际司、金融稳定局等多个重要部门和岗位上经受了历练，其间经历了中国与世界经济金融领域的不少大事。金萃在央行工作的15年，正是世界经济、金融秩序重新确立，中国经济实力不断增强、国际地位显著提升的15年。15年中也经历了两次大的金融危机，无论是1997年的亚洲

金融危机还是2008年全面爆发的国际金融危机，金萃在工作中不仅看到了危机给国内经济带来的深刻影响，更见证了中国政府综合利用多种手段，有效应对危机，确保国内稳定和增长的历史性作为。在此过程中，金萃也亲身参与了人民币实现经常项目可兑换、保持币值稳定、人民银行体制改革、推进亚洲区域金融合作、国际金融监管改革等重要工作。

2002年到2008年，金萃在人民银行国际司工作，战斗在金融外交的第一线。受制于语言障碍以及中国自身的开放程度，中国人以前在国际经济金融领域鲜有发言权。随着中国经济的飞速发展和改革开放的稳步推进，这种局面在2000年以后有了明显改变。面对中国的崛起和影响力的提升，世界迫切想了解中国发生了什么；面对种种误解甚至歪曲，中国也迫切需要发出自己的声音。从事国际经济金融合作事务的外国同行，都是各国财政、央行等部门的精英，这样的工作环境对金萃是一种考验，也是激励。金萃以自己一流的专业素质、高度的敬业精神以及娴熟的英语，活跃在金融外交的舞台上，圆满完成了人民银行参与亚洲债券基金组建、推动东亚地区金融合作、中国加入泛美开发银行集团、内地与香港金融合作等重要工作。

2008年的夏天，在国际金融危机愈演愈烈的时候，金萃调任人民银行金融稳定局副局长。在稳定局两年多的时间里，金萃参与了多项重要工

作：直接负责国际货币基金组织、世界银行对中国开展首次金融部门评估规划（FSAP）的组织协调工作，同时领导了对17家商业银行的压力测试工作；参与国务院15个金融领域重大课题中3个课题的研究工作；组织了金融控股公司监管规则的调研和法规起草工作。对于这段经历，金萃深有感触，国际金融危机的爆发充分暴露了现行金融监管体系的缺陷，如何顺应国际金融监管改革趋势、进一步完善中国的金融监管框架，是中国的金融监管部门面临的紧迫任务。

### 津门受命

2010年底，金萃接受了一份全新的工作，担任天津泰达国际控股(集团)有限公司的总经理。泰达国际是天津市金融企业综合经营的重要平台，是滨海新区综合配套改革的一项重要成果，承担天津市属金融资产出资人的职责，有人将其称为天津的“汇金”公司。

泰达国际自2007年底成立以来，在滨海新区金融改革先行先试的国家战略背景下，在金融资产整合方面取得了显著进展，为探索金融业综合经营模式奠定了基础。金萃到任后，面临的首要任务就是结合天津金融业改革发展的需要，明确泰达国际的定位和发展方向。在董事长的领导下，金萃和她的同事们对参股机构的现状及面临的挑战进行了认真梳理，对国内准金融控股集团分门别类进行了研究，在此基础上明确了泰达国际的战

略目标，即：争取在未来三到五年，将公司打造成为具有较强实力的区域性金融控股集团，为天津金融产业的发展做出贡献。围绕这一目标，公司制订了“三步走”的发展战略，力争逐步将金融控股集团做大做强做实。

作为“三步走”战略的第一步，金萃和她的同事们在2011年度全力推进资本募集工作。在工作之初，公司就明确了引资与引智相结合的指导思想，旨在通过资本募集，增强泰达国际的资本实力，引入金融业综合经营的先进技术和经验，并提高泰达国际在金融领域和资本市场的知名度，促进未来发展。

谈及从政府官员到地方国有企业老总的角色转换，金萃感慨良多。在企业，行政性、研究性的工作少了，市场竞争和经营决策的压力却大了，角色的变化也使她开始重新思考自己的职业生涯和社会责任。

金萃受命担任泰达国际旗下一家中外合资寿险公司董事之时，正值其与一家收购方的谈判破裂，外方股东对泰达国际存在误解、对合资公司发展前景存疑的困难时期。为了重新赢得外方的信任，推动合资公司走上正确发展的轨道，她利用自己在国际金融领域多年工作积累的经验和人脉，与外方的高管及关键人物加强沟通，使其逐渐相信泰达国际全力支持合资公司业务发展的立场和实力，并最终接受了中方推荐的合资公司总经理人选。

金萃的诚意和努力取得了良好的回报，一年多来中外双方在董事会上

的沟通和合作愉快顺畅，合资公司业务取得了明显的改观，彻底走出了此前商务谈判失败的阴影。

### 母校情深

母校是每个清华学子心中永远的家。从回校和学生、老师座谈，到为清华励学金捐款，金萃一直想着为这个家、为这个家里的人们做些有意义的事情。在清华经管学院为大一新生专门开设的“人生规划与发展”课上，金萃找到了回馈母校的最好方式。在这个特别的课堂上，金萃向大一新生讲述自己的学习和工作经历，分享自己成长过程中的喜悦与泪水，为同学们规划自己的发展提供了有益的借鉴。在连续三年的讲课中，金萃收到了近50封学生来信。阅读这些来信，金萃每每被大一新生的真情流露所感动、为他们初进清华园所承受的压力和对未来发展的困惑所担忧。为了弥补不能一一回信的缺憾，金萃把来信的内容做了细致的梳理并作为次年讲课的素材，以使自己的讲课更加贴近大一新生的思想和生活实际，由此大大提升了讲课的效果。

“人生就是一场追梦的长跑，中间会有磕磕绊绊，会有痛苦和失败，但一定要坚定地跑下去，梦想才可以实现，在自己垂垂老矣的时候，才可以无怨无悔。”金萃如是说，也一直这么做着。C