二十年：从“科学正确”到“合适最好”

○王　蓁（2002级生物）



王蓁校友

翻看十多年前的投稿，意外发现我2013年在班刊上写过一篇，那时恰是博士毕业前夕，心里七上八下；2016年的秩年投稿，文字里满是对未来事业的憧憬。一晃又是十年过去，心境又有不同，慢慢从“事”到“人”，从“外”到“内”，从“科学正确”到“合适最好”，从“要站着把钱挣了”到“知足常乐”，从“锋芒毕露”到“笑而不语、偶尔独处骂两句”。年轻时以为的“黑白”，人到中年才看清其实都是“灰色”。

我常说，专业能力收获最大的时期是在清华，心理收获最大的时期是读博那几年，社会方面收获最大的时期是回国后的十年。

本科

前一阵大家在群里聊起本科时的课程，曾在大学时期与我两次组队合作参赛的衡同学回忆道：“当年随机数学学得云里雾里，后来上了电子系研究生的‘随机过程’，感觉难度远低于本科生课。”让我想起大一时选修的化学系研究生课“高等有机化学”，期中考试35个人只有六七人及格，反而两个大一的得分最高。期中成绩出来后，老师把原定的期末闭卷考改成了综述。

本科时大家多因同省、同系、同课、同协会而相识，我与衡同学却是重逢。上高中时，参加某学科的省内集训，大家在教室自习，我从屋外不请自来走上讲台：“看大家学习这么认真，我来给大家唱首歌吧。”自此让台下的衡同学永生对我咬牙切齿。机缘巧合的是，大一入学典礼间歇，我与衡同学在卫生间偶遇，惊愕对问：“你竟然也考上大学了？！”

本科时不知道对什么感兴趣，就用了最笨的法子——把好几个专业的课都修了，用排除法看对什么不感兴趣。意外之喜是知识面铺开了，加上以前参加的几科冬令营打下的基础，让我能把不同学科的知识点串起来，形成一套庞大的知识体系。知识量越大，学新东西越快，理解和记忆也更深刻、更持久。

高考后刚进清华的大多数少年和考进其他学校的少年，最开始可能并无不同。但这个园子里，总有些“神人”，其他学校某方面的90分，在“神人”面前可能根本不及格。“见过高人”这件事有好有坏，好的是给我们树立了极高的标准：虽然我不会，但我知道什么是好；坏的是刚进社会时，会有些不适应。正是园子里被

慢慢熏陶的四年，影响了我一辈子。之后去过不少大学作讲座、开专业课程，却再无此般同学和校园主干道两旁目不暇接的活动宣传板。

读博

带着能干活、能出活的自信到了美国康奈尔大学。刚踏进学校，就发挥了自己“旺导师”的体质：去不同实验室轮转时遇到的导师们，一位去另一所知名大学升做主任；一位去斯坦福大学升做医学院副院长，并获得了麦克阿瑟天才奖，还问我要不要跟他去斯坦福。我在康奈尔里绕来绕去，最后进了一位进化领域泰斗的实验室。后来才得知，三十年间实验室里八成的博士生都半路退学了，那些熬下来的师兄师姐大多花了十年以上才拿到博士学位。我后来没继续搞学术，可能因为六年多就毕了业，算是“不完整的”PhD吧。

博士期间每天起早贪黑是常态，每周总有一两次半夜惊醒。凌晨三点睡下，四五点突然从梦里醒来，起身一摸，床单已经被冷汗浸湿，才知道书上说的“一身冷汗”是怎么回事。回头看，那段时间就是“在地上爬”，大多数人爬着爬着承受不住，就彻底趴下了；但也有人爬着爬着站起来了，从此养成了发自内心的乐观精神。

那两年确实是我人生中最黑暗、最无助的阶段，幸运的是，我爬着爬着站起来了。后来创业和工作里碰到各种困难，我都能乐观地想：只要不让我回去再读一遍原来导师的PhD，现在这点困难根本不算事儿。

随机因素主导了大多数人的第一份工作。博士毕业时我也不知道自己的兴趣，



大一班会，王蓁（左 1）与舍友们合唱

跟着周围人投了一圈Quant（量化分析师）、MBB（三家全球顶级战略咨询公司：麦肯锡、贝恩、波士顿），甚至还海投了Dow Chemical（美国陶氏集团），结果收到了Offer。妻子老说：你真正的兴趣是替别人数钱。每次去商场停完车，我第一件事永远是站在停车场观察几分钟，估算一下客流量，然后惋惜地说一句“这些店都得亏钱啊”。现在想想，天生就是劳碌命。

回国

贫穷不可怕，苦难也不可怕，最可怕的是人生一眼看得见头，自己只能眼睁睁看着尽头到来却无力改变。在海外待了快十年，感谢在纽约的师兄师姐们的教导和帮助。2015年，我终于下定决心回国。

几年后在一家金控集团的经历让我受益匪浅。我负责金融科技板块的运营，做业务和产品的同时，也管着销售部门和市场团队。那时非常努力，出差一天给自己安排八场路演，高峰期一年能飞近120趟航班，用丙方的姿势服务渠道和合作伙伴，希望能带着一个普通的团队成事。中间碰到很多困难，也遇到过第一次见面就突然情绪失控的甲方，但我一直是比较乐

观的。

最艰难的时候，大约有两个月，每晚打电话挨个安抚员工到凌晨两三点。现在想起来，感谢读博那几年，让我养成了发自心底的乐观，爬了几年终于站起来后，就看什么都很淡定了。这段时间让我做事更加坚决，意志坚定，大事要正，小事要活。所谓意志力和决断力，可能确有一部分是天生的，但人年轻的时候，就是要有锐气，要去犯错、踩坑，要通过后天的磨砺才能从原石切出宝石。

教课

海外待了那么多年，To B（面向企业）的生意起步是很艰难的。一个师兄说过，To B业务负责人首先一定是公司最大的销售。为了拓客，偶然跟清华五道口金融学院的非学历教育开始了密切合作，同时期还去全国各地开拓业务。回头看，To B业务的开拓是服务机构客户多年沉淀下来的结果。虽然后来大部分客户还是通过合作渠道来的，倒是在五道口金融学院2019年的学员反馈中，我在九十多名“临时工”老师中评分第一。

2018年开始，在对外经济贸易大学教两门研究生课程。当时没太多业务方面的考虑，更多是看到象牙塔和业界的脱节，希望能发挥自己既有理论和亲自实践的一点浅薄经验，帮学生们稍稍弥合一点鸿沟。顺便打个广告，欢迎各位校友大牛来学校举行讲座。

专著

多年的教学和行业培训咨询，敦促我持续梳理多年的知识体系和行业认知，想将这些落在纸面上的冲动也愈发强烈。恰逢2020年疫情，工作和生活的节奏一下子慢了下来，我下定决心，把这些年的思考和自己提出的几个商业模型沉淀成一本书。

刚开始一腔热血，灵感和文字抑制不住地迸发，细细整理了提纲，迫不及待地奋笔疾书，每天坚持写八小时以上。就连2021年除夕夜也是晚上九点准时打开电脑继续写，春节那几天窝在家里连书七天，每天保持十小时以上。也许是在园子养成的习惯，总想着能抽身从更高的层面，把事物的本质总结成一套可复用的方法论。甚至对写书这件事本身，也总结了一套“业务、历史、理论、比较”的分析框架。过程中，不仅系统地梳理了多年的思考并加以升华，也把社会组织学经典和中国政府治理逻辑又复习了一遍。

仅仅三个月，便形容枯槁，恨不得把提纲直接贴上去草草了事。我跟人说，“务必先读第八章和第九章，因为这是最开始激情最充沛时写的两章”。

奋笔疾书完成初稿，整个人的精气神终于都被抽干殆尽，三审三校的时候一边强忍呕吐感，一边安慰自己终于看到些许曙光。终于在2021年，我的第一本专著



王蓁专著

《“金科”玉律：金融科技原理、业务和实践》面世了。再次感谢创作期间给予我诸多支持的亲密伙伴们！翻看彼时自序，仍感欣慰。

这次的辛苦印象深刻，让我至今迟迟未能下定决心动笔新书。但习惯保留了下来，每一两个月会简要总结一下自己对包括AI在内的前沿趋势的判断。还写了一些理论和实践相结合的论文。

转折

如今，我在持牌金融机构广发证券。有时也会想，如果不是生活所迫，谁又愿意一身才艺呢？不惑已过，聚会时大家少了些憧憬，更多是讨论昨晚起夜几次、谁的头发依然茂盛。羽毛球、网球、游泳又都捡了回来。二十年前觉得能为祖国健康工作不止五十年，现在腰肌劳损，坐久了各个关节都不舒服，更希望能先健康五十年。

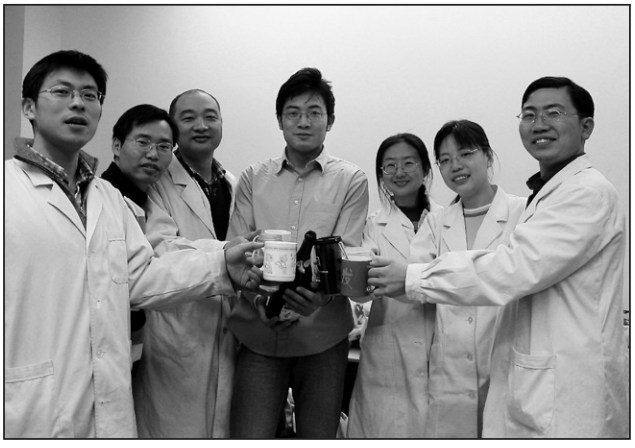
走出园子的第二个十年，经历很多，尤其是在专业领域之外经历了很多，现在已经可以比较平静地看待一切。整个人从向外求变为更多向内求，虽然还做不到真的无欲无求，但更能接受看透、无奈后的平和。如果让现在的我只选择一种品质，那么我会坚定地选择“坚韧不拔的意志”。依然保持好奇心，这可能是现在最大的坚持。

我想感谢我最亲密的家人们，他们对我自小的严格要求培养了我独立思考的能力，他们豁达的心态带给我兼容并包的处世哲学，他们的支持让我能自由地探索。我会继续努力做一个对社会有用的人，把家人传递给我的爱回馈给社会。在我学术成长、社会实践的过程中，陪伴我共同走过和给予我指点、帮助、鼓励的许多朋友，在此我也一并表达感谢。还有那些带给我挫折的人，也感谢你们以另一种方式帮助塑造了一个更好的我。

今年校友返校日过后，妻子收到秩年纪念T恤，拆包装时脸上的开心都要溢出来了。感谢2字班秩年执委会，感谢你们的努力为身处全球各地的2字班同学留下了超级美好的回忆！

大家在群里聊天时，我注意到一个现象：大家很少聊到现在充斥的AI，更没有制造AI焦虑。清华毕业的同学，二十年后依然保留着对知识、对学校的尊重，“灌水”也如二十年前般纯粹。在大家的秩年投稿里，没有“毕业二十年我现在多么牛、多么富”，更多的是不惑时精神上的思辨和通透，是中国社会发展浪潮中千千万万普通但不平凡的奉献者的真实样子。

同学们，期待我们的下一个十年！



王蓁（中）前往美国读博前，和本科实验室团队最后一聚