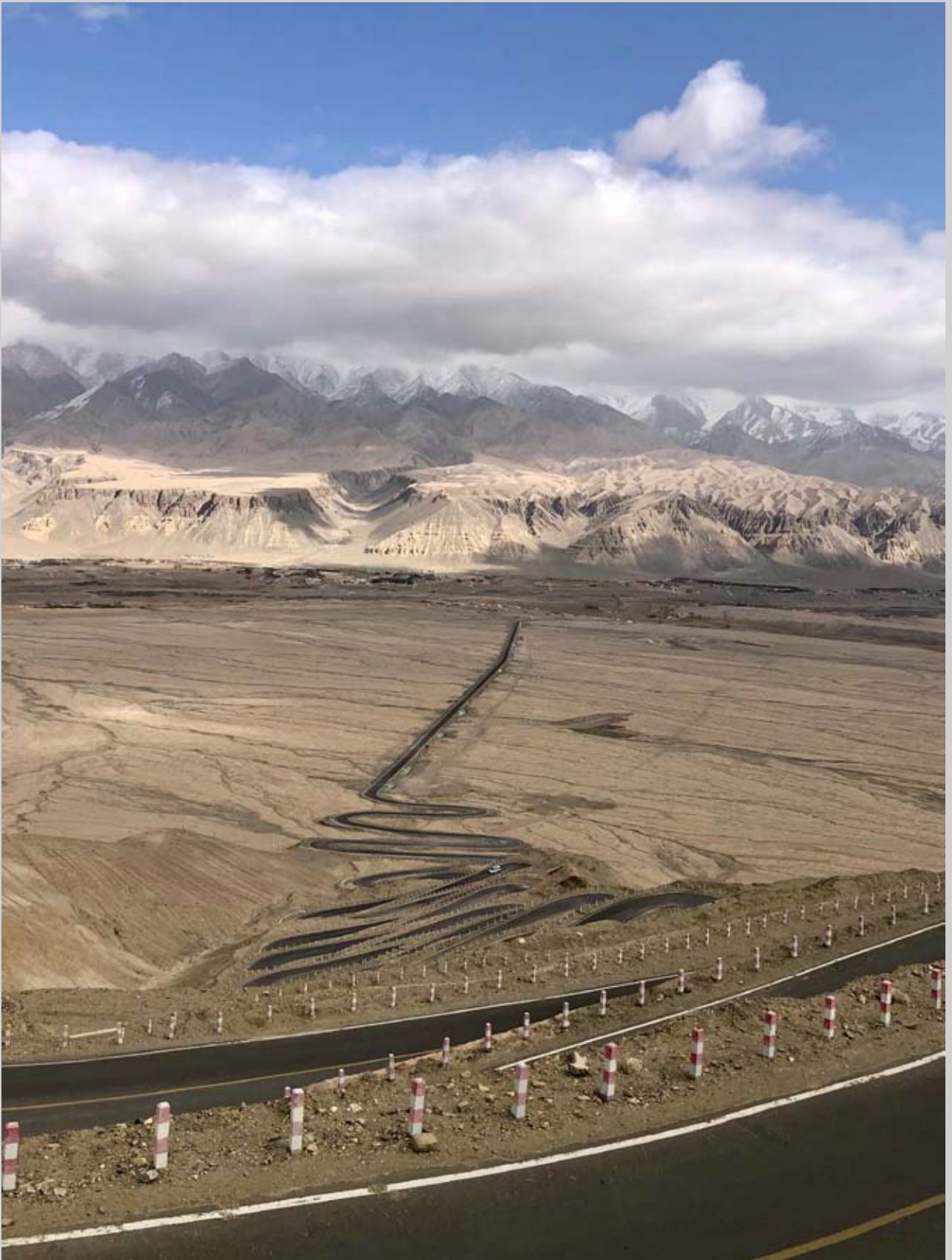


# 校友通讯

SFLS ER







盘龙古道 摄影：杨桂玲

# 《寄语》



上外附中的发展，离不开大家的支持，离不开校友的关心。

在我的任期间，有着太多的回想：校舍重建、校友会（筹）的建立、50年校庆、外交部专访、校友们捐匾捐石等系列的活动中，校友们所作的贡献，我至今难忘。

今天校友们仍然关心支持附中，这是附中发展的动力。祝福各位校友，祝福上外附中！

原上外附中校长

A handwritten signature in black ink, appearing to be '崔世斌' (Cui Shibin), written in a cursive style.

2021年3月5日

# 校友通讯

xiao you tong xun



2021年第1期

总第11期

出版日期：2021年01月

主办单位：

上海外国语学校校友会

编委会

主任：崔振嘉

副主任：郑坚敏 赵丙申

编委：朱榄叶 陆忠前 张弘

沈忱 王文嘉

主编：薛万奉

副主编：穆兆左

执编：张康美

编辑部

地址：上海市中山北一路295号

邮编：200083

电话：13621801930（赵老师）

13321851917（穆老师）

邮箱：sflsaa@126.com

# MULU 目录

卷首语

JUAN SHOU YU

寄语 ..... 1

校友风采

XIAO YOU FENG CAI

校友薛万奉在“开学典礼”上的发言 ..... 3

我的爸爸富亚卿 ..... 4

开放视野，融合创新 ..... 6

勿忘初心 付诸行动 ..... 9

MafengwoMiniCase ..... 12

英伦随笔 ..... 15

在路上 ..... 18

我在联合国写报告 ..... 20

鲁晏宾、王锁瑛：相伴一生的葡语情缘 ..... 22

高三日记 ..... 25

艺术空间（书画摄影展作品） ..... 封面

樱桃熟了（书画摄影展作品） ..... 封底

盘龙古道（书画摄影展作品） ..... 封2

拉萨布达拉广场（书画摄影展作品） ..... 封3



# 校友薛万奉在“开学典礼”上的发言

校友代表薛万奉先生是我校第一届校友，曾在大学任教计算机科学，专业著作颇丰，但业余还出版了《中国古典诗词歌曲112首》和《中国古典诗词歌曲第二辑（117首）》。

他把千册书籍捐赠给母校以表感恩。他认为为古辞谱新韵是在新形势下传承经典的好方法。薛校友提到，自己对古诗词的热爱是源于从小的熏陶。古诗词情感丰富，语句优美，而这些本应伴着词一起传唱的歌曲却早已失传，即使得以传世，也不适应现代人们的品味，所以他自己为古词谱曲，共创作400余首，并出版了其中2集。

薛校友认为，出版与否并不能决定他的书的好坏，只要写下的东西对社会有价值，就是好书。正值元宵前夕，薛校友为我们吟唱了他为《青玉案·元宵》和《生查子·元宵》谱的曲，同学们都侧目倾听，为薛校友对中国古典文化的热爱和才华折服，也被他对母校的深情所打动。

学记团 薛佳音



# 我的爸爸富亚卿



富敏，上外附中第一任教导主任富亚卿老师的女儿，上海电视剧制作中心导演。1943年12月生于上海市，1962年毕业于上海电影专科学校表演系，曾在南京空政文工团从事演员工作。她曾编导了电视剧《三个和一个》《好好叔叔》《小不点》《十六岁的花季》《插班生》《窗台上的脚印》《穷街》等，其中“十六岁的花季”最为著名。

前两天，在小区晨练，突然接到一个电话，对方说辗转多日总算联系上我们，他是东海舰队一位老战士，网名叫海鹰，是我爸爸在上外附中当教导主任时的学生，也是《十六岁的花季》忠实粉丝，他想来我家拜访我们。他可能怕我不相信他，说了很多当年他就读上外附中时有关我爸爸的趣事：同学背后叫他“长脚”；嗯，没错，爸爸身高一米八，应该是长脚；说爸爸会唱京剧，还在上外附中大联欢时唱给同学听，爸爸出身梨园世家，会唱京剧也是可能的，说实话，连我们几个孩子都从来也没听过爸爸唱京剧啊 接到这个电话心里还是有点纳闷儿的。欣慰的是爸爸走了快四十年了，至今还有学生怀念他，看来我爸爸在上外附中这个教导主任当得还不错。

嚯，不得了，这几天中美会谈刷屏，杨洁篪主任的履历又引出了上外附中，乖乖，我是知道上外附中培养了一大批外交人才，可没想到竟然还有杨洁篪、崔天凯、王光亚、谢锋…这些让人振聋发聩的大人物，上外附中真了不起。

我可以自豪地告诉大家，我爸爸就是六十年代初，受命创办上外附中的几位元老之一，组织上选拔了他——我的爸爸富亚卿和刘葆宏、张尧基（第二年来、为教导处副主

任）等好几位老师一起，白手起家，在最短的时间内创办一所为新中国培养外交人才的海外外国语学校，当时没有样板可参考，平地建校，全市调配老师、物色学生，层层选拔，几乎集中了全上海的优秀学生。六十年代就聘请了语音语调纯正的外教，外国老师薪酬比中国老师高好多倍，又拖家带口，学校必须派专人照顾他们的生活，外交无小事，压力好大，支出很高，负担很重。当时没那么开放，聘外教的做法颇具争议，虽然受到一些冲击，可是上海教育系统的领导很有眼光，支持学校的做法，一定把上外附中办好。

爸爸早出晚归，全身心扑在学校，他个子高，平时不言不语不怒自威，每次经过走廊，学生从窗口见到他的影子马上就鸦雀无声。

爸爸工作太忙，我们五个孩是属于散养的，他没有对我们说过一句重话，没有动过一个手指头，我们成长的环境非常自由。只有在我们考初学、考高中、考大学之前，爸爸请了一位老朋友——瘫痪在床的郭老师，给我们补课，这应该是较早的一对一家教了吧！

我们兄弟姐妹升学都很顺利，得益于郭先生的辅导[合十]，也得益于爸爸打蛇打七寸，有放有收的教育方

法吧！

家里规矩蛮大的，比如吃饭爸爸不端碗，我们不能动筷子，爸爸放下饭碗，大家异口同声地说：“爸爸吃饱”。

我是个不孝女，也怪当时没有拍照的条件，现在都找不到一张爸爸清晰一点的照片，就下面这张全家福才能看到爸爸妈妈的身影，这张照片是上外附中教师工会组织到西郊公园游玩时拍的，看妈妈皱着大眉头，因为工会主席给我们拍合影时说：你们一家最难拍，这个挠痒，那个擦汗，一刻也停不下来，妈妈看见工会主席顶着大太阳汗流浹背，不好意思只能大吼一声，才让我们五个人一下子安静了下来，全家人的表情是不是都有点奇怪。

再后来文革了，上外附中可能因为干部子弟太多，太有优越感了，红卫兵系着宽皮带批斗、抄家，几位校领导都不能幸免，刘葆宏校长多次被皮带抽打，她吓得象惊弓之鸟来找我爸爸商量，吓得妈妈瑟瑟发抖，看着刚刚被抄过的我们家，他们面面相觑无计可施，还有一位姓宋的副校长兼副书记，被斗得太厉害，后来解放了，很快就去世了。

我爸爸好不容易熬到刚刚退休，小妹妹顶替进校，还没享到福就撒手走了，让人唏嘘…。

要是我爸爸、宋副校长他们地下有知，知道为之创业、奋斗的上外附中现在有那么多拥趸，附中培养出了这么多人才，出了赫赫有名的杨洁篪、崔天凯、王光亚、谢锋…，国家的栋梁之才，一定会含笑九泉的。



开放视野，融合创新



陈 错

上外附中2004届校友，外交学院国际经济与贸易本科，中欧商学院MBA。目前是阿斯利康中国数字化与商业创新部门总监，iCampus国际生命科学创新园负责人，从事生命健康领域早期项目的投资孵化工作。

附中时印象

一晃眼时间，发现自己从上外附中毕业已有16年，此次受邀为附中校友通讯提供一份稿件，荣幸的同时也思绪万千，因为在毕业后又有机会在母校平台上复盘、审视和分享自己的经历实属难得的机会。7年附中学习成长生涯的画面仿佛历历在目，既难忘又感恩。谈到附中对我最重要的影响，可以提炼出3方面的收获，这都与附中“培养外语外交人才的摇篮”的定位密不可分——

一是开放的视野：从每年的国际文化周、民族魂等有仪式感的大型交流活动，到海外留学生来中国的homestay项目，以及日常与外籍老师和留学生的互动交流，回想自己潜移默化地被开放的氛围所熏陶，整个人的视野格局在那时就始终处于开放的状态。

二是精进的心态：年级各班有不少优秀的学霸代表，也藏龙卧虎了多才多艺的小伙伴，在与大家朝夕相处的过程中，积极向高手学习请教，尤其对英语的钻研更是进入疯狂英语的模式，被周围人优秀所激发后的克服挑战、不断进取的态度是在附中时养成的。

三是多元的发展：师兄、师姐、同学们在学习之余的百花齐放，高考、出国、保送的各种机会，使我一

直对未来保持积极乐观探索的状态，不刻意给自己的发展设限，最终机缘巧合送到了外交学院就读国际经济与贸易专业，并在这“培养外交官的摇篮”遇到了来自重外附中的太太，人生的美好因附中而来。

毕业后历程

最近中美阿拉斯加外交峰会，中方参加人员中有多名上外附中毕业校友，以及我本科所在外交学院的校友，可以深切感受到毕业至今10多年时间里，恰好经历了中国在全球地位和影响力不断提升的阶段，而我也有幸在这个宏观大势之中保持自我的探索和成长——

阶段1：对标学习 Benchmark

本科刚毕业那年，四大热、咨询热，结果我就一头撞进四大做起了咨询，从事企业管理咨询的工作。在接到各种课题后，当时常用的一种套路是借助内部完善的全球知识管理体系，和外部行业专家网络，总结整理全球最佳实践(global best practice)，给到客户做对标研究分析(benchmarking analysis)。印象最深刻的是在深圳呆了1年多，帮华为对标IBM做战略转型，被本土企业对标海外龙头的强烈学习动力和决心所感染。适逢美国金融危机和国内互联网热潮交织在一起，使我开始思考“外来的和尚好念经”并非一直行得通，需要



更加扎根本地市场去创造价值，于是选择了一条“很湿的雪、很长的坡”的赛道，至此进入了生命健康领域。

#### 阶段2: 积极参与 Participate

处于上一轮医疗改革大刀阔斧的深化阶段，我进入医疗领域首先从事的是政策及准入咨询，为WHO、世界银行、行业协会、制药企业开展行业调研和政策制定的工作，帮助中国政策制定者研究海外医疗体系，帮助海外企业分析中国医改影响和应对之道。开始深入参与到行业变革的前沿地带，同时将中国本地情况更因地制宜来和国际经验接轨，也开始遇见行业变革中所呈现的种种创新机会，因此产生强烈的念头来直接参与到更多创新的发起过程之中。

#### 阶段3: 主动发起 Initiate

医疗行业创新的突破口是科技与传统医疗的交叉融合领域，而这也是不少风险投资机构最为关注和切入的赛道，我选择去商学院深造来系统性地准备并转行做VC。那时考GMAT准备了好几所海外商学院申请，可最终选择了国内，因为我认为中欧“China depth, global breath”的定位非常适合我，更能捕捉国内医疗领域的前沿趋势，也使得我在“国际化土鳖”的道路上继续走下去。从险资实习开始，到美元基金工作以及后来的人民币专项基金设立，我那时整天与不同的创始团队交流，希望不断认识和帮助到业内优秀的早期公司团队，通过投资他们来加速行业的正向变革，能和业内优秀的创新者一起推动行业进程，这给我极大的成就感。这时，我用脚投票加入了一家创业公司担任合伙人，更加深入一线去直接推动企业的创新曲线。

#### 阶段4: 推动创新 Innovate

对于初创公司从0到1起步阶段系统性地跑通模式，企业对资源整合的需求相当之高，我从海外合作方嫁接，国际资本引入，优秀团队搭建，政策壁垒突破，业务流程完善等等，帮助创始团队将企业从最初雏形逐步打造到平稳运行的阶段。踩过和跨过了初创公司发展可能遇到的种种坑之后，开始深刻感受到对于初创企业，如能在发展早期阶段对接专业的投资和孵化平台，得到高效的专业帮扶，将是一种非常受益的发展方式。就在找寻合作伙伴过程中，遇到了阿斯利康全新组建iCampus项目，才知道阿斯利康在中国已是最大的制药公司，iCampus是阿斯利康在未来平台战略中打造的投资孵化创新园。能借助国际化资源在中国本土孵化加速医疗创新企业，这对我来说可谓dream job。

#### 向未来出发

来到阿斯利康这家非常接地气的跨国企业，领悟到其所推崇的人才标准是复合型Glocal人才：即能非常Global，与总部及国际市场的同事、合作方沟通协作；同时又能很local，和本地生态圈里层出不穷的各类利益相关方有灵活变通的合作方式，附中带给我的成长基因，和毕业后一路探索积累的经历，在这国际化的创新平台上产生了化学反应，我这个“国际化土鳖”找到了用武之处。展望未来，有3个目标是今后可以不遗余力、始终坚持去努力实现的——

第一，将全球智慧赋能中国创新  
In Global for China

在生命科学专业领域，如何令世界变得更为扁平，使得前沿技术和突破性疗法能更快地可及到需要的患者，这需要能同时懂得国外和国内市

场的专业人士去搭建无边界的平台。iCampus致力于成为国际医疗创新技术进入中国的第一站，从2019年在博鳌论坛立项，在不到2年时间内穿越疫情周期设立了8个国际战略合作伙伴，引入10多家海外背景的创新项目落地，并通过进博会持续搭建海外优质项目的对接平台，将中国巨大的市场需求和资源与国外医疗创新体系同频发展。

第二，将本地化创新跨界融合 In China for China

iCampus的创新试验田始于无锡，并将在今年于北京，上海，广州，成都，杭州等全国各地都进行差异化复制，打造全国一盘棋的创新孵化开放平台。根据最新的十四五规划，长三角、粤港澳、京津冀、成渝等各区域产业集群都将有更加旗帜鲜明的定位发展，我们也将进一步发挥各地创新的协同优势，并搭建医疗资本与产业的对接合作平台，打造创新产业高地并促进跨界创新的生态圈活力。

第三，将中国创新带往全世界 In

China for Global

全球的生命健康创新发展，已不限于仅仅关注欧美国家，中国和其他发展中国家也将扮演越来越重要的角色，并在重点领域逐步加入到全球创新的第一梯队。将中国本地创新出海，走向一带一路，输出到全球需要的国家和地区，这样的反向创新已开始越来越多在阿斯利康体系内以及全行业中有更多案例。在这过程中，国际化的龙头企业得以发挥积极正向的平台效应，促进政产学研投医的融合发展在全球范围得以体现，让世界看到越来越多来自中国的源头创新。

从“培养外语外交人才的摇篮”的母校毕业，一路探索成长到今天，机缘巧合干起了“创新外交”的事业，不忘母校的培育之恩，只求在生命健康创新领域成为glocal的价值创造者，能够帮助国内更多的优秀创业者，也将更多中国创新带往全世界。不忘初心，砥砺前行。



## 金 琪

2005年至2012年就读于上外附中，本科毕业于巴黎政治学院，期间在瑞典乌普萨拉大学交流一年；硕士赴伦敦进修法学，间隔一年赴马德里康普顿斯大学进修西班牙语语言文学和艺术史；现任年利达律师事务所伦敦办公室律师，业余时间常出没于舞房。

2021年3月12日，我从气温稳坐25度上下的香港飞到春寒料峭的伦敦，结束了长达六个月的借调，回到律所总部任职。这是我加入工作的第三年，也是我旅居海外的第九个年头。时间这个东西，往前看好像总是那么延绵那么长，而往后看便只是一眨眼的功夫。借着母校约稿的机会，我难得偷闲，回首一番我这一眨眼的功夫，思索一下这几年来自己的变与不变。如有亲朋校友得空愿意一读，希望我的胡言拙见能提供一些不同的观察和角度，至少也可博人一笑。

先说一则趣事吧！我刚到香港办公室借调时，当地疫情已经得到了较好的控制，所以周五下班后同事们会三三两两聚在pantry喝酒聊天。听闻我来自上海，组织者兴奋地把一位合伙人叫来了：“哎，你们两个都是上海人。”初来乍到又偶遇老乡，话匣子就这么打开了。这位先生相貌斯文，高鼻梁上架着粗框眼镜，灰白相间的头发近乎留到肩头，看起来一点儿也不像律所合伙人，反而更像一个艺术家。谈话间，我三言两语介绍了之前几年在各地读书工作的情况。听罢，他推了推眼镜说：

“听你这经历，你是不是上外附中毕业的？”

我有些懵也有些惊喜。

“对啊！这你都可以猜到？”

“嗯，因为我也上外附中毕业

的。”

短短几句对话，似乎一下就囊括了附中学子的共通之处。我一直以为，上外附中教给我最重要的东西，就是“为所欲为”的自信和勇气。我天生是个随性且任性的人，生活不喜欢按部就班，但认定的事情就一定要做成。而附中丰富且不束缚的成长环境，让我这样的个性在七年的时间里变得越发根深蒂固，也培养了我达成目标过程中既坚持不懈又可融会贯通的行动力。

后来认清自己这真面目，还得益于2017年的一个决定。2017年二月，我签下了律所的offer。按照英资所的惯例，入职时间一般是签署offer两年后（对我而言就是2019年初）。这是因为一般收到offer的都是法律本科二年级的学生，他们还需要两年的时间完成学业才可入职。然而，本科并非法本的我起步略晚，收到offer时离法学学位毕业已经不远了。这么一来，我毕业和入职之间凭空出现了近一年半的空闲时间。律所见状便提出可以让我提前一年入职。和我同一批拿到offer的姑娘立刻同意了律所的提议，摩拳擦掌准备入职。而我也立刻拒绝了律所的好意，决定按原计划两年后再开始工作。

姑娘问我为什么不赶紧开始工作，否则简历就会有一年的空缺。其实，做这个决定时，我并没有太多





犹豫，只想着日后不会再有这等天赐良机，给我一年的时间去做自己想做的事情而没有太多心理负担。与其说是简历空窗，不如说是生活自此打开了一扇窗。给自己贪玩的心找足了论据，2018年，我申请了律所的语言类奖学金，奔赴马德里进修西语。这一年，我上午在课堂里学习自己感兴趣的内容，下午在舞蹈房里放飞自我。这一年美好的日子，让我尝到了做自己生活主人的甜头，也更加坚定了我继续“为所欲为”的心。

不过，从马德里回到伦敦，从校园步入职场，可算是个让我收心的过程。入职第一天，怀揣着心系天下的志向和自以为已经熟识的法理案例，

我穿着小西装踩着高跟鞋跨进办公室，感觉仿佛自己马上要参加某个拯救人类的任务，精神百倍。但小律师的工作内容哪有想象中的那么光鲜伟大？随着工作时长的蔓延，我和许多初入职场的年轻律师一样，曾在凌晨办公室白花花的灯光下一边校对文件一边怀疑人生：我念了这么多书就是为了做这种即将被AI替代的工作？我工作的价值到底是什么？

我就在这样的精神彷徨中度过了头六个月。慢慢地，我意识到心里的落差其实是因为我被自己的期望绑架了。文理教育可能教会了我们志存高远，却未必教会我们埋下头踏实做事。但倘若我连区区小事都不能高质量完成，别人又凭什么相信我可以做成大事呢？那些所谓的志向和理想岂不都是黄粱一梦？想开了，高跟鞋换成平底鞋，我不再做好高骛远的白日梦，而是学会品味眼前小事的价值。我也逐渐学会不用抽象的概念或标签自我绑架，因为到头来只能收获情绪上的作茧自缚，而非实质性的进步。有时想来也好笑，那些曾经让我嗤之以鼻的劝诫，竟有朝一日成了我自己的感悟。

当我还在体会脚踏实地的道理时，2019年末，入职不到一年的我鬼使神差地遇上了律所当时最大的项目之一：敬业集团收购英国钢铁。这家英国百年钢铁厂当时已濒临破产，因此项目推进的速度可谓是争分夺秒。面对英语并不流利的中国客户，我作为部门里唯一的中国人，一夜之间摇身变成了信息传递的桥梁。偌大的交易必定需要全律所各个部门的投入，当时的我只觉得焦头烂额，每天马不

停滞地翻译着每个部门的意见。光翻译还不行，客户对法律用语陌生，经常听不懂个所以然。为了避免循环往复的问答，我开始细究每份意见，这样就能基本回答客户的大部分问题。在细究文件的过程中，我深刻地意识到自己原来是如此才疏学浅，还有那么多从未涉略过的知识范畴。

其实在这个项目上最大的收获，是作为合伙人的随身翻译，和他们一起参加所有的谈判和会议。几个月间，我见证了他们在谈判场上的叱咤风云，也目睹了他们错过和家人晚餐时难掩的懊恼。作为职场新人，我们常常会崇拜那些看起来什么都做得好的前辈，感慨他们家庭、事业甚至兴趣爱好都可以兼顾。我们会视他们为榜样或目标，讶异于他们如何能把生活过得如此面面俱到。但当你近距离观察他们的工作日常时，就不难发现，其实他们并不是什么都做得好，他们也需要取舍，他们的生活也同样有起有落。对我而言，这样的真实不代表他们不再是我职业上的榜样。恰恰相反，他们的真实给我带来了更有深度的自我思考。榜样的力量，不在于让你效仿他的活法，而在于通过对他们的观察和学习，让你明白你终究想活成什么样子。

原本觉得自己资历尚浅，无话可写，竟还是洋洋洒洒写了不少。如此看来，我过去几年着实经历了一场蜕变，慢慢认识自己，接受自己。但在不断成长的过程中，我也尽可能保留自己最初的元素——“为所欲为”的自信和勇气。一些朋友常开玩笑说我行踪不定：念书的那几年游走于五个国家之间，工作后又在疫情当道的

2020从伦敦搬去香港住了半年。我还和小时候一样，是个坐不定的孩子，在一处待不了多久便又要挪窝了。移居的手续固然繁琐，搬家的过程固然劳累，但我始终乐此不疲。生活在如此日新月异的世界中，这份对远方的好奇和随之而来的行动力，俨然成了我坚守的不变。林清玄曾写道：“我们虽然在尘网中生活，但永远不要失去想飞的心，不要忘记飞翔的姿势。”在前行的道路上，我也将不断提醒自己：勿忘初心，付诸行动。



How to grow and scale a business - Mafengwo mini case study  
SFLS200403 Mary Tang  
Jul, 2019



唐元琳

2004届校友，先后毕业于上海对外经贸大学、香港科技大学。长期从事旅游行业市场营销工作，现任国际在线旅游预订集团亚太区市场品牌经理。

In May 2019, Chinese travel platform Mafengwo had raised a US\$250 million funding round led by Tencent Holdings Ltd, and the capital was planned to expand its content offerings by building a new AI-driven one-stop travel service platform.

Initiated as an online community that allowed travelers to share travel experiences and reviews in 2006, Mafengwo started its companization in 2010. In 2011, Mafengwo received A round funding of US\$5 million and interest-free loan of US\$2 million. In Jun of 2012, Mafengwo announced that their H1 revenue was over 1 million and in Oct of 2012, Mafengwo's registered users went over 4 million and the company accumulated 60 million APP downloads. How could Mafengwo materialize the scale-up from a new business in such a short time period? In this mini case, I would like to analyze Mafengwo's business model to see how it can commercialize the

traffic of its user-generated-content (UGC) at the beginning stage.

#### Customer Value proposition

With the growing Chinese travel market, the trend of leisure travel moved from conventional package tour to customized or self-designed independent tour. Forerunner customers need a platform to record and share their travel itinerary and experiences with their fellows. And new customers would like to find reference and to learn from these travel records to plan their own trips. With this customer insight, Mafengwo successfully built a community with UGC to satisfied both needs. But as we all know China's travel market are very competitive, what Mafengwo did right to make itself scale up faster than others? They have 2 main strategies:

#### -Differentiation positioning.

The whole chain of travel industry can be divided into 3



streams. The downstream includes product provider such as hotels, package tours agency, or charged attractions. The midstream includes intermediary service, such as Ctrip, Fliggy, etc. Both streams are already having mature business model and occupied by experienced players. The upper stream is those who can drive and stimulate travel demand, which is critical to the business but no clear profit model yet. With strong UGC base, Mafengwo fit in the upper stream naturally and can avoid strong competitions from other 2 streams.

Within the upper stream, Qyer is Mafengwo's key competitor who started earlier, had a bigger community, and focused on outbound travel market. Mafengwo smartly chose to focus on domestic travel market at the beginning stage to: 1. avoid direct competition with Qyer; 2. domestic travel market had a much bigger customer base so it was faster scale up Mafengwo's community.

-Reliance on powerful partners. As a UGC community, there was no way for Mafengwo to afford building up their own travel products or forming a platform that aggregate all travel products in the markets. They had to rely on powerful partners. At very beginning, Mafengwo focused on selling ads placement for

downstream or midstream partners. This model was sustainable but difficult to scale up as advertisers were limited in this market and the ads placements were limited as well. In order to scale up the business, creating a commission-based business was more reasonable. By working with strong travel partners, such as Ctrip, Mafengwo was granted the access to almost all travel products available online. Mafengwo successfully led its customers to purchase the travel products from travel partners. Thus, the travel partners would love to pay commission to these transactions. This is a win-win situation: for customers, the travel products satisfied their demand triggered by UGC; for partners, they could reach their target customers more efficiently; and for Mafengwo, it satisfied the needs from both customers and partners so it wins its share on the revenue.

#### Go-to-Market plan

For a start-up, the Go-to-Market plan will be more focus on how to acquire customers, while for Mafengwo, as it already scaled up its community & UGC, worked with strong partners to have good-quality products, the challenge was how to transform the customer demands to transactions.

Mafengwo was clear that its core competitive advantage

was the UGC and user community. Endeavor efforts were spent on encouraging more contents. While, for customers who read the contents and had a demand to purchase travel products, it was difficult to trigger customer's action by only listing articles or itineraries one after another. Mafengwo re-organized its content online by destination and then by travel product category, such as visas, flights, hotels, day trips etc, with a user-friendly interface for both its website and APP. With this set up, users can easily find the travel tips they need and have an overview of each category. Mafengwo offered all details that help users to decide what to purchase and there was no doubt that the purchase rate improved.

#### Tech & operation management

Mafengwo started with a website community, formed a company in 2010 and it launched its first APP in 2011. Although at the beginning the APP had very limited function, the company focused on APP development with rounds and rounds of optimization and updates. The APP had more functions and it was easy to search itineraries, travel tips and purchase travel products. Nowadays 80% of the active users and transactions are happened on

APP platform. It was a smart move to focus on APP, not only because the overall China online business moved from desktop to mobile but also because the nature of travel was that you will always carry your phone but not necessarily with your laptop when travelling. This insight seems easy, but it could not turn into a business strategy naturally.

#### Conclusion

As we discussed above, Mafengwo successfully enlarged its community, offered best-class UGC, worked with powerful partners, created easy to use APP and turned customer demand into purchasing behavior. Mafengwo scaled up its business smartly with a clear business model after the A round funding. There is a clear closed loop in Mafengwo's ecosystem that make its revenue generation sustainable and healthy. With its light asset nature, Mafengwo is profitable. Currently, Mafengwo is already the leading player in the upper stream of travel industry. With the booming of Chinese travel market, it is promising that Mafengwo will continue the growing model for a few years.

## 黄寅轩

上外附中2004届校友，伦敦政治经济学院社会政策专业硕士，曼彻斯特大学社会学博士，目前任职于曼彻斯特大学。



自从04年附中毕业之后，我便成为了一个不折不扣的游子。在上海读了一年大学便前往荷兰留学。本以为三四年之后就会回上海，然而这一走就是17年，期间先后在荷兰、希腊、美国与英国等地读书工作。如果说这么多年来最大的收获，也许就是这远游的旅途中见识到的多元文化以及各式各样的人和事。

我对多元文化的兴趣也正是在附中的时候培养起来的。记得那时每年最期待的事情之一就是外语活动周。尽管这种期待最初是源于那一周几乎不会上什么课可以随便玩，我却渐渐地被学长学姐们的才艺和表演所吸引，那一首首弹唱的英文歌、惊艳的舞蹈还有压轴的话剧大戏让我对欧洲有了一种特别的憧憬。

这也是我在2011年来到伦敦政治经济学院（伦敦政经）攻读社会政策硕士的一个重要原因。作为包含54国的英联邦的中心，英国的多元文化随处可见。而伦敦作为世界的政治经济中心之一，则是凝结了这种文化的精华。我在伦敦政经使主攻的方向同样是多元文化政策（Multicultural policies）。在这里的学习也让我对少数族裔，尤其是华人在西方社会的融入产生了更深的兴趣。于是我在2012年来到曼彻斯特大学社会学系攻读博士，并且毕业至今一直在英国高

校从事有关少数族裔、弱势群体以及社会融入方面的教学与研究。

## 学会拥抱和你不一样的人

作为一名社会研究者，很多情况下我需要去探索各种和自己文化背景不一样的人。华人在英国的人口比例不到1%，而除了本地的白人之外，英国少数族裔的构成堪称五花八门，比较常见的族裔就包括南亚裔、非洲裔、加勒比裔以及非英国本地的白人（如爱尔兰或澳洲裔）。对于初来乍到的移民来说，短暂的新鲜过后往往会感到不适应——比如英国式的表达方式、印巴人的口音以及不同的生活习惯和价值观。

在英国的十年里，我所作的最重要的一门功课，就是去学习与接纳不一样的文化，尝试不把自己的生活空间局限在熟悉与习惯的认知舒适圈之中。如果想要了解一个族群，最好的途径就是成为他们的一员。所以我努力把参与当地社会，尤其是那种走出华人固有圈子的跨文化社会参与，作为一种技能来培养。而时至今日，它也早已成为了一种人生态度，让我的工作生活既新鲜又深刻。

比如饮食。人们总能将自己特有的食物寄寓丰富的情感，并且亲近那些愿意与他们共享本民族食物的人，

## 英伦随笔





即使是以‘黑暗料理’著称的英国人也一样。我也特别喜欢花时间和来自不同地区的人们交流中餐和他们的食物，在各种味道与食材的交汇中互相了解对方的家庭工作、习俗传统、价值观等等。在做社会调研的过程中，食物也往往是能拉近我和我的受访者之间距离的最有效途径之一，无论对方是爱吃素食的印度人还是热衷烧烤的澳洲人。

我特别享受和一群很不一样各有特点的人一起。有时是服务所在的社区和弱势群体，又或是为了一个共同的目标协作。这个过程收获不只是一群朋友，更能深入地了解脚下这片土地上的人和事，学会包容和欣赏不一样的观点和工作方式。这些经历，比如圣诞节跟着当地基督教会为无家可归者发放食物，作为工会成员参与针对英国大学养老金改革的听证与罢工，以及加入红十字会志愿者行列协助曼彻斯特医院和社工在疫情期间的

工作，都是特别且宝贵的财富。

### 逆来顺受从来就不是美德

当然，如同很多其他欧美移民国家一样，英国的多民族社会也有其固有的黑暗面——种族歧视。疫情在英国爆发之后，这个问题在华人身上彻底爆发。官方数据显示今年针对华人的仇恨犯罪较前两年暴增300%。尽管华人在经济生活中表现出色（比如华人男性的收入中位数就一直冠绝其他群体），且经常因为安分守己被誉为模范移民，但同时也因为逆来顺受不敢发声的性格成为更容易受到攻击的对象。

这种逆来顺受并不是美德，更不是智慧。这些年来的浸淫让我明白，作为少数族裔，若想捍卫自身权益必须依靠自己发声。正义不是从天上掉下或期待别人赐予的，它需要依靠自己去守护去争取；相反，逆来顺受与沉默则是罪恶最好的伙伴。记得我在附中时也被其他家长形容为“憨厚的小胖子”，如今回头看这却不再觉得这是赞美。

去年3月的时候，带着为华人做些什么的使命感，我用我的业余时间开始了一项针对华人与亚裔团体和留学生如何经历与应对种族歧视和仇恨犯罪的调查。这项研究历经一年记录了众多的一手资料。让我感恩的是，我所接触到的很多人都勇敢地分享出了他们的经历、感受以及观点，这也

让这项调查能更全面及时地还原下了这段历史中隐藏的真相。比如调查中发现，其实歧视亚裔发生最多的地方不是大街上，而是在中小学。很多华人孩子，特别是第一代移民的孩子被霸凌之后并不知道如何应对，家长也不擅长和学校沟通。

调查里对于亚裔群体遭遇以及呼吁的部分得到了不少媒体的关注，比如英国的卫报，独立报、赫芬顿邮报与法国的世界报。我也有机会在诸如伦敦广播电台，德法公共电视台和美国公共传媒的节目中分享研究中的见闻与发现。最近关于亚裔尤其是华人所遭受的种族攻击已经得到了很大的关注，华人社区也有很多诸如与警方和学校合作的应对行动。最让我觉得自己和其他所有站出来发声的华人所做的一切都是有意义的是，越来越多

的华人选择在媒体上发声而不是选择沉默。因着这些声音，更多的英国人开始意识到了亚裔族群所承受的压力与危险，并愿意站出来加入反种族仇恨的行列。

### 感恩

“今天我以附中为荣，明天附中以我为荣”。对于在附中的一切，我有的只有感恩和思念。如果没有外语活动周，也许我就不会有梦想。而没有像郑珏和董伟军这样众多良师的言传身教，自己光是英语就铁定过不了关。异乡生活如人饮水，冷暖自知。时常在挫折或难过时翻开和同学们在一起的老照片，回想起附中的快乐时光，想到自己的生命里有他们，便能在刹那间洗净一切的苦恼。



# 在路上



张嘉麟

上外附中2015届校友，本科毕业于清华大学外文系英语专业首届世界文学与文化实验班，之后赴美国哥伦比亚大学攻读电影与媒体研究专业并获得硕士学位。现就职于阿里巴巴集团大文娱事业群。

前日和女友通话。

她在美国念平面设计方向的研究，有时会和我聊起手边正在进行的设计作业。这次作业，她想要表达的主题是nostalgia，灵感和素材来自于当地的一家华人超市。

我去过那家超市，记得无论是布局，还是货架上陈列的商品，都和国内大不一样。就连店里的员工，也大多是从墨西哥来的，面孔和语言都很陌生。这样的地方，哪来的nostalgia呢？她说，每次走进去，看见商品包装上密密麻麻的方块字，闻到活鱼活虾散发出来的咸腥味，总会有股暖意涌上心头。

我开始有些理解，对独在异乡的人们而言，华人超市是一处小小的异托邦——现实中这破落、局促的方寸之地，由她们在想象空间里添砖加瓦，装饰得亲切而可人。所谓nostalgia不过是对眼前的世界感到迷茫时，一种无可奈何的抵抗。

我这才察觉，自己近来也常常陷入nostalgia里去。只是和异乡人比起来，我的nostalgia不是空间上的，而是时间上的。我的异托邦们，是由旧时光里的那些人和事构建起来，而其中一处，便是待了七年的附中校园。但若要我讲出一件具体的事，或是一个具体的人，我怕是答不上来。我怀念的，也许是一种不同于当下的状态而已。

打开头那通电话的时候，我完成研究生毕业论文的答辩才没过多久，

正等着毕业申请的批复。再往前一段时间，我在疫情期间匆匆归国，然后在网课和论文写作的夹缝里找了份在北京的工作，准备过完年再去入职。如果我没记错，这是我高中毕业以后在家里待得最久的一次了。将近半年的时间里，和父母的交流又多了起来，好久不见的朋友又开始碰头，一切仿佛回到了那座异托邦里的模样。但父亲和我说，再下次离家，你就要真正走向社会了。母亲说，你要成为一个独立的人了。就连年龄相仿的朋友们见面也互相调侃，大家都成了打工人，之后的聊天便被各种数字和尴尬的笑容填满。

难怪nostalgia会找上门来。

我站在一道堆满焦虑的堤岸上，遥远的对面是附中校园。倒不是说那里完全没有令人烦心的事，但是从漫天遍野的作业和试卷里，好奇心总是倔强地探出头来，看看这个世界，看看世界上的人们，也看看自己。怎么越是长大成人，这一束束目光却变得越发微弱？

大约一年多前，在清华外文系的毕业欢送会上，我作为世界文学与文化实验班的学生代表发言。我说，在世文班的四年，我们共同经历着一次朝圣的旅程。现在想想，这样的比喻对于在附中的时光也完全适用，甚至更加贴切。所以便把其中几段摘抄在这里：

车窗外时常有人经过，步履匆匆。人们站在车旁拍照，拍完就转身离开。



他们说，这车开得太慢了，比他们走得还慢。偶尔也有人中途下车，听了他们的话点点头，大家很快打成一片，没多久便消失在车前。而我却分明看到，窗外的人走得太快，他们的灵魂在后面怎么也追不上。我有些庆幸自己上了车，哪怕只坐一小段路也好。歇歇脚，等等自己的灵魂。

入夜了。外面传来一阵欢呼，好像是人们看见飞机划过天际。我们也把头探出窗外，目光却被满天的繁星吸引。有人说，每当一个人死去，就会变成一颗星升到天上。连成一片的星，在天上勾画出另一个世界，和地上的世界完全对称。于是，当我们仰望星空的时候，短暂的人世变成永恒。星光明灭，闪烁不定，仿佛是这个世界上的人对我们眨着眼睛。都说神是按照自己的形象创造了人，那么透过人的眼睛，是否能看到神的模样？我答不上来。但至少群星闪耀时，我看见夜空更加深邃，大地五颜六色，地上的人们牵着手跳起舞来。

开了整整四年，列车终于要靠站了。我们迫不及待地环顾四周，却全然不见神的踪影。外面是一片湖泊，湖的中央隐约有一座岛屿。下车前，我们挥手道别。有人就地寻找工具，想要制作一只小船上岛；有人准备绕着湖畔转转，看看有没有通往别处的路；有人看够了风景，等着坐上回程的列车，在以后的日子里，偶尔去次教堂或是寺庙。

然而直到现在，我仍然不知道神在哪里，甚至不知道她是否真的存在。或许这世上根本就没有神，又或许，我们在旅途中都早已看见过神。

刚开始写这篇文章的时候，我正准备离开上海去工作。而写到这里，我已经在北京，明天就要入职了。记得在面试这份工作的时候，我还有些

摇摆不定，因为它与我原先设想的轨迹并不一致。选择读电影研究专业的研究生时，我想过毕业后成为一名电影节策划，或是加入电影资料馆，却未曾想过会去做电影的商业运营。也许是看出了我的犹豫，面试官在结束前说，作为一家商业公司里的部门，我们有百分之九十的时间都在试图“讨好”大部分人的娱乐需求，但哪怕只剩下百分之十的精力，我们也会竭尽所能，把那些有思想、有艺术追求的电影宣传出去。

我透过面试官的眼睛，看到了我曾经在附中校园里常常见到的那种目光。

这是附中给我留下最深的印记。

希望明天走进公司的时候，希望在人生之后的每个阶段，这种目光都不会熄灭。



# 我在联合国写报告

夏存涛

上外附中2006届校友，北京大学法学院国际法专业在职研究生。现任全球最大的儿童和青少年领域的非政府组织“国际救助儿童会”中国区扶贫与发展国家主任（National Lead for Poverty Alleviation and Development）。

读了好多期优秀校友的分享，突然收到邀约，甚是惶恐。想着当年高考语文好像是考了个全校第一，也就迷之自信动起了笔来。1999年我进入上外附中，记得刚入校的时候，班主任指定一位同学收集大家的特长信息来安排新生活活动。当问到我的时候，我说我数学挺好的，拿了好多奖。“数学啊，数学不算特长吧？那你没有特长。”

于是，这么一个没有特长的小胖子就这样开始了7年的附中生涯。一直说上外附中是外交人才的摇篮，但那时候的我去过最远的地方是绍兴，从来也没有想过国际事务能跟自己有什么交集。那时候上外附中除了招牌的外语活动周和民族魂，还是上海第一批组织模拟联合国的学校。可惜当年自己英语不是那么太好，没机会入围“模联”，想不到今后竟然有幸正儿八经去UN工作。但是，上外附中的办学理念和所营造的国际化氛围在我心中载入了一个愿景，让我感觉自己的征途应该是星辰大海，是一个世界的舞台。

人嘛，自己缺什么就想着补什么。大学前没出过长三角，本科就想着北上去北京念吧，然后坐着绿皮火车，去探索国内一座座只在新闻里听过的城市，还会比着徐霞客游记，看看有没有超越古人。出国以后更是一发不可收拾，蓄了一头长发，迄今为止或工作或学习或因私，陆陆续续也去了50个国家和地区。在上外附中这样的学校，全球各地都有同学，在各

地相会，也算是一件乐事了。

人生的际遇，往往也是玄妙。用我之前印度同事的话说，叫“it's written”。英国毕业之后，当年也没有蓬勃发展的互联网，因为学的是国际金融，大家想象力企及的最好工作可能就是大银行的总行。嗯，我就这样顺利进入了四大行的总行，不过是泰国的四大行之一。泰国大家也都非常熟悉，他的银行以色调划分，我在那家绿色的开泰银行总行研究国际战略，就是97年亚洲金融风暴的第一块多米诺骨牌的那家银行。这可能也是当年华人能想到的除了做生意以外，在泰国最好的工作了。就这样在英国毕业后，那个狂风骤雨的雨季，孤身一人下南洋了。上外附中的孩子可能最不缺的就是这种探索世界的勇气吧，在这里我们都长成了自在如风的少年。

八字显示我生在“阴阳差错日，阴阳差错时”，理论上不利婚姻。但是婚姻我不知道，人生倒是挺阴差阳错的。在曼谷一条灯红酒绿的酒吧街里，我邂逅了一位学姐。我问她，“你在泰国干嘛？”她说，“我在联合国工作”。

我赶忙问：“你们这还招人么？”

“招，不过……”

“不过什么？”

“只有在招实习生，之后能不能留下就看你的造化了。”

我当时都没犹豫，去，实习生也去。上外附中的孩子怎么能不去联合

国混一遭？当晚投了简历，两轮面试一轮笔试，联合国走起！承蒙老板错爱，实习之后又接着工作了好几年。这里简单解释一下，联合国大部分机构的亚太总部都在曼谷，包括我所在的国际劳工组织。相比于日内瓦和纽约，亚太地区对中国学生而言机会更多，而区域办公室的工作会覆盖亚太34个国家地区的事务，是一个走进联合国、了解联合国的不错路径。入职之后，走进拉差达蒙大道上的联合国大楼，贴着UN标志的自动门开启的那一瞬间，不禁热泪盈眶，也算是对得起母校了！

在UN工作的一大趣事就是午餐时约来自各地的同事一起吃饭聊天，听着天南海北的故事，熟悉五洲四海的口音。同事们有在部队的保护下在枪林弹雨中去阿富汗修电脑的，有在非洲遇到劫匪被抢得只穿着内裤走六个小时回家的，有去孟加拉工作实在受不了环境逃回来崩溃大哭的，有在伊拉克说那边日子超级舒坦的。还有个美国佬爱上一个不会说英语的泰国姑娘，从纽约总部调职过来，刻苦学习



泰语最后有情人终成眷属的（虽然不知道他们之前是怎么交流的）。可能大家想象中的联合国工作就是这么诗与远方，但是，其实这也就只是一份普通的工作。我在亚太区的研究组，每天都跟数据打交道，写写电视上经常发布的那些报告，也没有做什么太大的贡献，也就参与撰写了东南亚的第一部劳动力市场报告，参与协助柬埔寨的纺织业最低工资标准的制定，亚太劳工《巴厘宣言》的技术支持等等。加上给日内瓦总部做了一些关于“一带一路”的工作，和在中国办公室当年G20峰会的筹备。跟东盟副秘书长谈笑风生，见见英拉总理和泰国公主，跟各国各部委合作合作项目。

当归国的飞机起飞的时候，我没有想到眼泪会不争气地夺眶而出。在联合国近五年的时间，青春都交给了这片南洋的土地。联合国的工作经历除了耽误了我在上海买房的最佳时机以外，究竟还意味着什么？是拿着高大上的UNLP（联合国护照）在机场走礼遇通道的虚荣心？还是政策研究背后对社会的反思和无奈？我会鼓励上外的学弟学妹们有机会去联合国实习感受一下。我们从小熟识的“外国”是那些欧美或者发达国家，但是只有在各种各样的发展中国家和最不发达国家，你才能看到这个世界的本来面目。

2年多前从联合国去到另一家国际组织，从四海为家回到了久违的上海。未来不敢说是会继续在社会发展领域工作，或者去业界搬砖，或者重回un体验诗和远方都不得而知，但是在上外附中所埋下的志在四方的理想，在联合国所经历所看到的世间万象，和南洋湿哒哒的雨季，都将永远刻在记忆里。



# 鲁晏宾、王锁瑛： 相伴一生的葡语情缘

鲁晏宾、王锁瑛夫妇同为上外附中1967届校友，是上海外国语大学最早学习葡萄牙语的学子和开创葡萄牙语专业的教师。他们是中国文化的使者，身居葡萄牙不忘祖国，长期奋斗在中葡文化交流的前沿；他们的人生朴实却精彩，他们的生活平淡却充实。他们的名字“小鲁”“小王”与葡萄牙语紧紧相连，他们的人生经历遍布中葡。

（本文以王锁瑛老师第一人称叙述，对原文有删减）

## 著书立学与葡语教学

1977年，我们回到了上海。中央决定恢复高考，国家教育部也在这一年批准上外开设葡语本科专业，我们的第一届学生将于78年春季入校。我和鲁晏宾着手编写一年级教材。教材写完后，经阿马里约夫妇和老马夫妇审阅后，定稿油印，就作为上外的葡语教材使用了。从那以后，上外从一年级到四年级的所有教材都是我们自己编写的，有精读课、泛读课、语法课等各种教材，其中语法课教材后来经过修改，定名为《葡萄牙语语法》，由澳门东方葡萄牙学会与上海外语教育出版社分别于1996年和1999年出版。

根据葡萄牙里斯本大学文学院一篇关于中国葡语教学的硕士论文披露，该语法书以及我们编写的《简明汉葡词典》名列中国葡语学生的五本必读书名单之中。《简明汉葡词典》由上海外语教育出版社于1997年出版，于1998年获上海市新闻出版局及上海市出版工作者协会颁发的上海市优秀图书（1995.11-1997.10）评选二等奖，于1999年获国家新闻出版署颁发的第三届国家辞书奖二等奖。这两本书至今仍在不断再版。

1978年春季，我们的第一届学生



葡萄牙中华文化之友协会大会主席团主席鲁晏宾

入校了。一共是10个人，八男二女，4名来自上海，5名来自北京，1名来自广西，其中绝大部分人没有填写葡语这个志愿，是服从分配进入我们专业的。

这10名学生中，现在澳门工作的卞涛有7本日记本，详细记载了当时学校生活的点点滴滴。鲁晏宾给这个班建立了一个微信群，名为“上外77级葡语班”。

据卞涛在微信群里披露：“1978年3月9日上午，葡语专业课开课，王老师、鲁老师的教学生涯从此正式起步。”“葡语小班的第一学期，每周14节的葡语专业课都由王老师和鲁老师给我们上。两名青年教师对我们的学习进度抓得很紧，第一学期几乎每三天教两篇课文，每两天搞一次课堂测验。”“开学第三周，我终于得到一个听写满分，却是侥幸的：有一个单词开始拼错了，直到最后交卷时，经王老师提醒才仓促更正。时隔37年，我再次感受到了王老师当年激励学生的良苦用心，在此我要对师长的好意和善行再次深表感谢。”

当时很难聘到葡语专家。学校特派鲁晏宾到国务院外事局申请专家。鲁晏宾在调阅材料时，看到一个德国外教的太太是日裔巴西人，请示领导后，就要了这对夫妇到上外任教。于



是在1979年，我们就有了第二位巴西外教杜月珂，日名神野露子。和丽吉娅一样，杜月珂的语言能力也特别强，除了会说葡语、英语、德语、法语外，还会说日语，所以经常在上外的各国外教中充当翻译和联系人。她在上外工作期间，正是我怀孕生子的时候，她到医院去看望我，还赠送了当时上海滩上非常时髦与昂贵的一部婴儿手推车。

回顾以往，所有的学生都感到能够进入上外葡语专业学习是一件很幸运的事情，都感谢我们当时的敬业和付出。当年的班长胡学泽在微信中写道：“王老师的敬业在所有老师中是十分突出的，且几十年如一。”

当时，虽然我们年轻，虽然我们人少，但是我们自身的葡语水平高，工作兢兢业业，加上学生的文化基础好，学习认真，所以我们上外培养的葡语学生水平一点儿也不差。

### 困难中前行

1979年，中国和葡萄牙建交。在杜月珂离任后，我们聘请到一位葡萄牙外教安娜，同时也向葡萄牙古本基金会和葡萄牙语言文化学会（今卡蒙斯学会）申请到了大批赠书。

在第一届学生于1982年毕业后，安娜继续留任，给我们教师开进修课程，学习葡萄牙语史、葡萄牙文学史及文学作品。我们也是在这个时候才系统地接触到了葡萄牙的名作家和名作，也是从那时起，我开始研究葡萄牙浪漫主义作家卡米洛，鲁晏宾则专攻现实主义作家埃萨。进修课程结束后，我和鲁晏宾都写了论文。1996年，我的论文由澳门文化司署（澳门文化学会）出版，书名《两个爱情悲剧的比较研究——〈红楼梦〉和〈被毁灭的爱情〉》（中葡双语版）。鲁晏宾则去西葡第一届文学研讨会上

做了发言，并在《澳门杂志》上刊登了《埃萨·德·克罗斯及其作品》和《葡萄牙语的形成、演变及现状》等文。

教师进修课程结束后，上外于1984年招收了第二届学生，也是一个班10个学生。那时，正是葡语大发展的年代。文化部下达任务，要将多部科教片和动画片译制成葡萄牙语，这个光荣任务就交给了我们。我和鲁晏宾先把所有的影片翻译成葡语，科教片都是我和鲁晏宾配音，但动画片里的角色很多，就由我们和学生共同担任配音任务。我们配音的动画片有《火童》《邋遢大王》《葫芦兄弟》等。

我们曾经非常担心，不知道我们配音的电影是否受欢迎。后来得知，我们配音的动画片《火童》，在莫桑比克放映后受到极大的好评。听到这个反馈消息，我们终于放了心。

第二届葡语班学生将于1988年初全班被派往巴西留学，所以学校批准我和鲁晏宾于1987年秋出国，我去了澳门，鲁晏宾去了葡萄牙。

从1987年到1990年，我先后在澳门文化学会及澳门新华社工作，期间到过葡萄牙考察葡萄牙语，作为考察成果，后来在葡萄牙出了一本书，书是用葡语写的，中文译名为《中国人学葡语——兼谈葡语教学方法》。

1989年，第三届葡语班10名学生进校了。89级葡语班是五年制的双语班，大一时强化英语学习，到大二才开始学葡语。

1990年，我被上外急召回国，担负起89级葡语班的教学任务。

从1990年9月到1991年2月，我每天除了给葡语班学生上课，还要教一位留校的西语毕业生张黎学葡语，培养她成为葡语教师。根据学校交给的

任务，我还必须为上外请到一名不需上外付工资的专家。幸亏我在澳门文化学会工作时，为上外申请葡萄牙公派的葡语外教，获得了批准，所以这时只需落实计划即可。1991年2月，葡萄牙公派外教马努埃尔到任。我和他合作了半年，一起教书，并帮助他适应上海的生活和工作。马努埃尔是一位非常具有奉献精神的教育者，曾获上海市政府颁发的白玉兰奖、中国政府颁发的友谊奖以及葡萄牙政府授予的恩里克王子勋章。他在上外工作多年后，又被派到北外工作，现在澳门理工大学任教。我们成了好朋友，至今保持联系。而上外的这个公派专家点也一直延续至今。目前在中国，已有30多所高校开设了葡语课程，但是官方的葡语专家点，只存在于北外和上外，后来又加上了传媒大学。

1991年夏天，我申请自费去了葡萄牙，旨在编写《简明汉葡词典》，后应邀留在葡萄牙担任葡语和汉语教师，就此离开了上外，但一直与上外葡语专业以及上海外语教育出版社保持着各种联系。

### 下篇：个人故事

#### 教学路上的困难与风景

我和鲁晏宾在上外附中从一年级开始直接跟着古巴老师学习西语，第一节课就学说话；学葡语，也是直接学的会话。所以我们在编写一年级教材时，从来没有把语音单独列出来教授，而是特别注重语音、会话和语法的结合，按题材编写，每一课教几个音节的发音、一些会话句子和一些语法现象，这样学生从一开始起就能就所学题材用葡语会话和书写。

这种方法非常有效。我记得1990年12月，澳门教育司副司长欧姬丽到上海访问，来到葡语班跟学生交谈。她知道学生们才学了几个月葡语，以

为他们说不出什么话，没想到双向交流十分通畅，而且错误很少。她非常吃惊，说这在澳门是不可思议的，立即邀请我去澳门参加葡语研讨会，介绍教学经验。但是我因为一个人负责这个班，无法脱身，她转而邀请远在葡萄牙的鲁晏宾去澳门开会。

编写语法教材时，正是我怀孕的时候，挺着大肚子，在桌子前面写啊写。那时候没有电脑，全是手稿，再由打字员打蜡纸油印。我婆婆说：“怀孕了，不能老坐在桌子前不动。”但是没有办法，只能坐在桌子前把教材编出来。

#### 和学生亦师亦友

我在上外任教十几年，教过三届学生。我们和最早的三届学生亦师亦友，彼此保持联系，互通消息。

近年来，到葡萄牙留学和工作的上外葡语专业的学生越来越多，他们都是我们的学生的学生，我们认识了其中不少人，彼此常有联络，深深感到上外的葡语学生真的很不错，每次看到他们总有一种亲切感油然而生。

“青出于蓝而胜于蓝”“长江后浪推前浪”，看到我们的学生以及我们学生的学生事业成功、生活幸福，我们感到无比的快乐和骄傲。

#### 翻译问题与未来寄语

现在是葡语大发展的年代，全国有三十多所高校开设葡语课程，每年招生总人数超过数百名。有很多人还在求学期间，就开始打工挣钱了。因为机会多，我感到有些人有急功近利的想法，重视挣钱，忽视了语言基本功的学习和训练。

我一直对学生说，凡是从事翻译工作的人，首先态度要认真，只有态度认真，才会努力提高语言水平。

文章摘自：上海外国语大学西方语系网

本文整理：上外附中学记团 陈夏忆

王宇翔

上外附中1997届校友，就读复旦大学法学院，  
现在交通银行总行工作。



以其特殊的乡音特殊的音调开的玩笑具有“爆炸力”，可惜没人学得来。

96年10月3日 星期四 多云

国庆节没怎么放松又开始用功了。整个人的感觉就象正在上发条，或者说引擎在启动。

数学高三最后一部分内容“排列组合二项式定理”已结束，开始进入系统复习。从今天开始，每个专题将有十几份卷子，共七八个专题。外加一本复习提要，这是明年会考前必须完成的。

连同语文的三本大开面，就是每天雷打不动的作业。偷懒的人并非没有，可这实在是拿前途开玩笑！

理科班自本周起，每周四都将进行一次数学测验。

96年10月4日 星期五 雨

秋雨下个不停。

吴先生面色沉重地进教室说，中央电台已放出口风要取消直升。他走后，教室里一片唏嘘。退路的确断了。不少人觉得反而松了一口气。

我3+1选的是政治。但上外语课时在小教室看见历史班留下的板书却有点心猿意马。那令人赞叹的书法，抄写了几首古诗，令人神往。听加历史的人说，吕锡裁老师上课时典故一套一套的。我想改选历史，但立刻打消了念头。高三怎么能这么折腾。再说政治胡老师讲课也是极幽默的。

提到幽默，理科班上数学课时的哄堂大笑时常传遍整条南京路。有关吴先生的几则笑话无人不知。据说他

96年10月10日 星期四 雨

取消直升之后，再没人敢公然不用功。除了班主任高老师有时来叮嘱几句，吴先生不再来骂人。看来自觉是要逼出来的。

上午有事到理科班找阿宽，一进去仿佛进了垃圾桶。那儿人口密度大，课桌之间的走廊只能侧着身走。值日生本来就懒得扫，正好有了借口，于是弄到这步田地。“文科班干净多了。”“嘻，得意什么！礼拜五午会课上的值勤报告排名，没听说你们能好过倒数第三。”，阿宽不以为然。这倒是实话。当初我们班委是这么商量的：值日生必须做，但只要扫到不让大家住着不舒服，就行。我们小时候极看不惯高三对卫生的懒散作风，可等我们进了毕业班，竟自然而然地习惯了地上的垃圾。“仓廩实而知礼节”，高三的人肩负着沉重的压力，功课做得气都喘不过来，并为前途命运而担忧，于是真的就对小节问题麻木了。谁不信，让他来高三读一个月就尝着滋味了。

听说昨天深夜，二班的阿朱被叫到生活组，就开夜车问题在电话里与杜越华老师争了半天，传为笑谈。阿朱固然不对，但我们都希望学校放得开些，我们必将“感恩戴德”，非常时期嘛。



### 96年10月15日 星期二 雨

我至今没有开夜车的打算。不是懒得开，而是开不动。不过每天早上不到六点我就会醒。我决定以早车代替夜车。

日程从来没排得这么紧过。除了吃饭睡觉，就是做功课。进中学以来第一次感到时间不够用。高三的老师当然不会来查作业。可你敢偷懒吗？只要想想高考竞争是多么激烈，一旦考不上大学的后果是多么不堪设想，没有文凭，失业……你立刻会懊悔浪费的时光。我想，这些天高三的同学都做过落榜的噩梦吧。现在，数学老师一次发下四张练习卷再不会有人激动了。都习惯了。

流年不利。年级里好几个人受了伤。今天我的同桌阿杨也因为骨裂，被人搀着来上学。高老师急得厉害。

### 96年10月17日 星期四 阴

阿杨碰上的原来是个庸医。昨天下午复查的结果是骨折。在这种水深火热的年月骨折，实在太惨了。以后她坐轮椅上学，同学们得帮帮她。

夜自修去小教室的人很多。不早点去的话，别想占到好位子。有时候反而大教室更安静些。从五六点忙到九点多，冲个澡回到寝室已过九点半，好在现在生活老师对高三学生挺“善良”的。

### 96年10月21日 星期一 晴

昨天与在延安中学读高三的邻居聊天，得知在外面学校里，经常上课到六点，偶尔周末也得加课。相形之下，上外从不加课，“轻松”多了。

鲁迅曾说，时间要挤总是有的。有道理。我发觉把早饭拿到教室里来

吃，能省不少时间。

高三人也有自己的娱乐。理科班人手一个计算器，便因地制宜想出了个花样。方法是取随机数，再取倒数，正弦，对数……复杂的运算之后比谁的数字大。起了个傻名字叫“割肉”，玩起来蛮惊心动魄的。尤其适合老师拖堂之后的课间休息，深受欢迎。二班男生发明的踢瓶盖运动风靡全年级。说白了其实是随便捡个瓶盖踢着玩，被吴先生嘲笑为低级趣味。而我们班是利用阿杨的轮椅做各种惊险游戏，弄得南京路鸡犬不宁。

期中考试已经提到了议事日程上来，定在两周以后。

### 96年10月25日 星期五 多云

高三差不多都走上了正轨。期中考试数学将采用区统测卷。这是一次横向比较的机会。不知外面水平如何，同学们心里惴惴的，但都想考出水平来。

昨天历史课板书留下的是范仲淹“人不寐，将军白发征夫泪”那首词。我又心动不已。下午第一节课，走廊里吵吵闹闹。下课才知道，吴先生下定决心，排除万难，终于率领理科班进行了一次大扫除。

### 96年10月28日 星期一 晴

在家里考虑了两天，决定3+1改选历史。找到吕老师，他同意了。关于下周的考试，我想再背政治也没意义，决定参加历史班的考试。

同学知道这事，当我热昏。是啊，考历史就得作好背八本书的准备，可不是闹着玩儿的。再说我还缺了半学期的课，就要考试，的确热昏。我既然是被吕老师的板书吸引过去的，就准备为此付出代价。这两天

先恶补一番，希望最后不至后悔。

夜自修开始背历史。期中考试从元谋人考到黄巢大起义。任重而道远。

#### 96年10月31日 星期四 晴

数学胡老师实在身手不凡。他发下的专题练习卷不少题目难得象天书，上课讲解时却能以极妙的方法解出来，可谓“四两拨千斤”。当下击掌叫好之声四起。但他的解题态度严谨负责，他也正是这样对待每个学生的。在我们的眼中，他就是师德的典范。

多年以来学习一贯抓得紧的俄语班现在是最轻松的。我们正在请外教大谈特谈普希金的流放生涯和当时俄国文坛的感伤主义传统。初二时俄语课三天一测，五天一考，“苦不堪言”。严格的训练换来如今的轻松和对高考的成竹在胸，我们心里十分感激徐老师。日语班的同学一再流露出对我们的羡慕。当然这话只能在高三说说，换到从前一定被斥为犯贱。

#### 96年11月5日 星期二 多云

今天下午搞了一次数学热身考，时间紧题目多，“热身”出一身冷汗。反过来是胡老师安慰我们：区里的卷子不会这么难。

历史总算背到了安史之乱，胜利在望。

后天开始期中考试，人人都很卖力，眼圈有些发黑。

#### 96年11月8日 星期五 阴

数学卷子出乎意料得简单。其他几门也都很顺利。惟独物理大约有点危险。昨天发考卷的时候，理科班的陈开章老师说“玩玩儿”，结果把文

科班的人玩得手忙脚乱。哎，对于考文科的人来说，对理化这两门会考科目的感情有些那个，就象理科班的人对政治一样，虽然并没有人敢怠慢。只是当3+1都忙不过来的时候，又能怎么办呢？

考试结束这两天歇在家里，应该考虑一下将来的打算了。直升取消，那我高考准备考什么呢？在吴先生的宣传攻势下，我的确对复旦发生不少兴趣。不错，不去上外大，可以考自己喜欢的专业。哎，但愿我知道我最喜欢什么！当初在选择文理科的时候我就伤透了脑筋。文理都有我喜欢之处，可必须有取舍。而当考虑报什么专业的时候，这个取舍对人生的影响就更大了！

突然想起我初二时，当时的毕业班在报廊中写的标语：“叩开名校之门，共度锦绣人生”。这句话只有当自己也面临高考的时候，才会深有感触。

#### 96年11月12日 星期二 晴

复旦交大，上外不考谁考？这句话不是白说的。

任凭老师学生上上下下信心不足，区数学统考我们照样考了第一。多少可以松一口气——当然不是指学习上，而是指精神上。

依然必须用功读书，但用功的效果已经看到。很多题目，当初见了根本没胆子做，现在也敢于尝试了。对我而言，期中考试最令人欣慰的是历史居然考了八十多分，虽说近乎垫底，但我的信心大增。今天是第一次上吕老师的历史课，很有味道。

虽然期中考结束，夜自修小教室还是挤满了人。

96年11月14日 星期四 多云

吴先生今天中午召开了一次年级会。上礼堂的路上我们还提心吊胆的，闹了半天原来是为了融洽气氛。吴先生用常在理科班说的黄金分割的典故，捣了整整三刻钟的浆糊，把我们笑得

差点没翻过去。笑声刚落，吴先生一声令下：“理科班到食堂测验。”

这才想起，吴先生已经很久没来骂人了。我们在他身上更多感到的是：自信。

96年11月20日 星期三 多云

年级组准备为基础差的同学补课，贴了几张纸在布告栏征询意见。一则怕成绩拉下，二则为轧闹猛，几乎人人报名，那几张纸派了练习签名的用场。高老师只能让我和课代表敲定名单。这样我们几个就被缠上了。确定语文补课名单的时候，因为僧多粥少，不得不排了一下会考成绩，以决定机会给谁。

吃晚饭的时候，我想通了一件事，为此很得意：夜自修复习为什么一定得在自己的小教室呢？于是我到教学大楼走了一圈，发现有那么四五间教室的锁是坏的。以后可以考虑在那儿复习。

96年11月27日 星期三 晴

语文补课实在安排不出时间，只好放在下午两节语文课之后。长此以往都是如此。补课的人辛苦，一口气连着上四节课的金老师更辛苦。

几位女才子居然也混进了补课队伍，众人见了忿忿不平。

96年11月28日 星期四 晴

下午象抽壮丁似的被拉去参加本校“高中作文大奖赛”。抽中的题目是“也谈素质教育”，真是气不打一处来。在现行的高考制度没有得到根本的改变之前，要想真正地推行素质教育简直是空谈，充其量是换汤不换药。所谓“高考指挥棒”是伴随高考产生的：不解决高考的沉重压力，就无法消灭周末加课，开夜车，如山的参考书，无休的习题，等等。这是远比换一套教材复杂得多的问题。不记得高三哪位老师，曾一语道破天机：“考试也是一种素质。”换言之，训练考试能力就是进行素质教育，或者说，应试教育就是素质教育。高三学生最清楚，分数是最现实的东西。一气之下，写下许多不合时宜且肯定有失偏颇的话，“大奖”算是没指望了。

回教室的时候，发现走廊里挤满了人。布告栏贴了通知：复旦交大同济招收联读班，基地班。

96年11月29日 星期四 雨

招联读班的消息昨晚引起了轩然大波。从招生通知上看，这些班的师资力量是很强的，可惜都是文史理化等最基础的专业。这是非实力非凡且有志于此的人去读不可的。听说理科班有几个高手动了心。如果考取的话，下半学期他们就要去复旦交大读书了。

直升不是取消了吗？怎么到现在还没有正式公布，又出来一个联读班？猜不透。看样子各校为网罗人才都有些土政策。

参考书多得没处放，和同桌阿杨决定合买个铁书架，砌长城。

(未完 待续)





拉萨布达拉广场 摄影：顾小文





封面：艺术空间  
封底：樱桃熟了

摄影：张辽英  
王寅