

►► 编者按

五四风雷，激荡百年。
穿过历史的长镜头，
曾无数蓬勃力量，
自血与火中淬炼而出。

放眼中国资本市场，
创新创业的新火，
正由更多年轻人赓续传递。

他们身逢民族伟大复兴时代，
融个人理想于家国情怀。
他们以国际视野极目远眺，
于无人处开创事业新征程。
不负韶华，不负时代，不负人民。

今当中国共产主义青年团成立百年之际，
上海证券报推出
“新青年——资本市场新锐力量”
系列专访
探寻生生不息的青春力量，
描摹资本市场发展的“年轻脊梁”。

科沃斯钱程：坚持以长远眼光看问题

◎记者 阮晓琴 ◎编辑 朱绍勇

“激光雷达”与“视觉算法”是自动驾驶领域两大技术路线。特斯拉创始人马斯克认为激光雷达成本高，“只有傻瓜才会用激光雷达”。小鹏、华为则认为以摄像头为主导的视觉感知精度不够，激光雷达才更加可靠。

而科沃斯的选择是 All in：两条技术路线都用。去年 9 月，科沃斯开启服务机器人 3.0 时代的地宝 X1 上市即成爆款。只要通过语音下达指令，它就会帮你把活干完，从自动避障，到自动集尘、清洗拖布和补水等。而这背后，是一系列类似自动驾驶的高科技大集结。

科沃斯副董事长、服务机器人 CEO 钱程，1990 年出生。虽然是 90 后，但他看问题眼光长远，已经带领团队成功开拓了国际市场，并推动科沃斯完成了自主品牌高端化转型。如今，他立下了一个新的目标：带领公司向全球顶尖机器人迈进。

拓展海外业务赢得信任

科沃斯选择了“先难后易”的战略，率先打入美、日、德等发达国家市场，出海业务获得爆发式增长。

2018 年 5 月 28 日，科沃斯在上海证券交易所挂牌上市。在敲钟仪式合影时，年近 60 岁的董事长钱东奇站在离镜头最远的地方，而他的儿子、时任科沃斯副董事长的钱程，则靠镜头最近。当晚的酒会上，钱东奇有意识地将 28 岁的儿子推至众人眼前。一年以后，钱东奇将科沃斯机器人品牌交棒给了钱程经营，自己去开创打造新品牌添可高端智能生活家电。

当时，科沃斯服务机器人已经国内第一、全球第二，这是钱东奇苦心经营了 20 多年的事业。1990 年，钱东奇闯到海南从事外贸工作，因为有一个国外客户要进口吸尘器，他开始与清洁行业结下不解之缘。从最初的吸尘器贸易到代工，再到推出自主品牌“科沃斯”，继而在业内率先推出扫地机器人，科沃斯成为全球最大的吸尘器生产基地之一，几乎所有著名吸尘器品牌都在这里生产。熟悉科沃斯的研究人员说，钱东奇最擅长的是研发，其设立的“科沃斯电器中国实验室”，通过美国 UL、德国 TUV 及欧盟最严格的 ROHS 限值标准等多重认证。

钱东奇敢于交棒，是因为信任儿子。钱程 2012 年从国外留学回来后，开始在科沃斯电商部门工作。2015 年，钱程主导组建了国际事业部，负责出口业务。基于对市场的精准判断，科沃斯在钱程的主导下选择了“先难后易”的战略，率先打入美、日、德等发达国家市场，最终建立起以欧洲、亚太、美国、日本为核心的全球经营网络，并搭建起完善的线上和线下销售渠道，出海业务获得爆发式增长。2021 年，科沃斯品牌海外业务收入同比增长 60.26%，占总收入的比重达到 30.91%。

钱程颇为感慨地说：“那时，就觉得自己还年轻，没有不敢放手去做的。我也是怀着这个信念，一步一步把想法付诸行动，最终很幸运成功了。这是我人生一大蜕变，让我更有信心带领科沃斯继



钱程在科沃斯地宝 X1 发布会上

续突破。”

对于接棒科沃斯，钱程表示：“我是自主选择走跟我父亲一样的道路的。我对科沃斯充满情感，认为它是一个走在时代前沿、极具未来感的企业。一方面它是一家机器人高科技公司，这对我相当有吸引力；另一方面团队年轻化，尤其是电商团队，和我基本是同龄人，充满了活力和朝气。”

成功推动自主品牌高端化

科沃斯、添可两大自有品牌持续获得突破。今年一季度，两个自主品牌收入占全部收入的 94.02%。

2019 年出任科沃斯机器人 CEO 后，钱程一项主要工作是主导公司战略转型，即退出原有代工业务，全力推动自主品牌高端化。但当时，科沃斯营业收入中，代工业务仍然占有相当比重，而且添可业务处于启动前期也需要较多投入，这导致 2019 年公司利润大幅下滑，引起外界质疑。

“我能够理解外界的想法，毕竟多数人关注的只是现在。但我时刻谨记自己已经是 CEO，要以长远眼光看问题，绝不能因为外界质疑而动摇。挑战对我而言更是机遇，因为一旦带领公司转型成功，内部和外部都会更认可你，这也让我更有动力去面对挑战。”钱程表示。

好在一切都在预料之中，这次转型阵痛并未持续太久。2020 年下半年开始，公司业绩开始重

回高速增长轨迹，科沃斯、添可两大自有品牌也持续获得突破。2021 年，科沃斯营业收入 130.86 亿元，同比增长 80.90%；扣非后净利润 18.66 亿元，同比增长 251.59%。其中，科沃斯品牌销售收入 67.10 亿元，同比增长 58.42%；添可品牌实现销售收入 51.37 亿元，同比增长 307.97%。

今年一季度，科沃斯实现营业收入 32 亿元，同比增长 43.90%；实现扣非后净利润 3.8 亿元，同比增长 20.16%。收入增长背后是结构改善。一季度，科沃斯服务机器人收入同比增长 50.31%，添可业务收入同比增长 85.28%，两个自主品牌收入占全部收入的 94.02%。

钱程表示，要继承老一辈企业家身上的那种工匠精神与魄力，去实现自己更长远的目标。“要实现真正的自我，而不是简单回应父亲的需求。”

向全球顶尖机器人公司迈进

科沃斯全新的品牌使命是“让机器人 服务每个人”，全面开启迈向全球顶尖机器人公司的蜕变之路。

奥维云网分析师刘洪涛透露，清洁电器主要包括扫地机器人、无线吸尘器、洗地机等几个细分品类。目前，扫地机器人是清洁电器中占比最高的品类，且行业集中度很高，前几大品牌份额持续提升。作为领跑者，科沃斯一直在积极推动服务机器人行业发展。

据介绍，机器人产品依赖于 AI 算法、传感

器、视觉感知、人机交互等核心技术。科沃斯率先开启以功能性、智能性和交互性为主导的服务机器人 3.0 时代。去年 9 月，科沃斯重磅发布全能扫拖机器人——科沃斯地宝 X1。这款产品集自动集尘、自动回洗拖布和自动补水等功能为一体，引领行业进入真正的 AI 时代。“我们希望，用户能够感受到科沃斯强大的智能性。”钱程表示

在供应链安全越来越受重视的今天，科沃斯通过不断技术攻关，提高核心零部件自研比例。公司具备了硬件核心部件的自研能力及软件方面的领先优势，已发展出成熟的电机、电池、核心配件等自主产业链。

全渠道布局与持续的品牌建设一直是科沃斯成功的另一基石。科沃斯不仅搭建了完善的线上和线下多元化的销售体系，而且通过持续的品牌投入、明星代言等，全面展示了科沃斯在全球化市场中的品牌影响力。未来，科沃斯将加快布局新兴电商平台，打通线上线下渠道，落实新零售门店运营模式，提升在线数字化管理、场景体验营销、CRM 运营等多项运营能力。

钱程认为，服务机器人产业整个底层技术正在蓬勃发展，这些新技术的加总会产生更强和更好的机器人。这是一股很大的力量，机器人的形态、种类、能力将会越来越多，覆盖生活、生产、生态的全场景。

畅想未来，钱程透露，科沃斯全新的品牌使命是“让机器人 服务每个人”，全面开启迈向全球顶尖机器人公司的蜕变之路。“科沃斯下一个目标是成为全球顶尖的机器人公司。”

德邦证券金华龙：将“不可能的事”变为可能

◎李雨琪 ◎编辑 邱江

这是一家年轻的券商，成立只有 19 年，革新战略加速落地，成效初显；这是一位青年董事长，正率领德邦证券开启“二次创业”的征程。

海归、投行业务背景、一级市场多年投资经历，连续斩获“沪上金融家”“福布斯最佳创投人 50 强”诸多荣誉……作为德邦证券的掌门人，金华龙的“德邦故事”颇为励志。

何为青年？青年是一种蓬勃的进取心、一种持续的学习能力和一种无限的发展潜力。“近期正在组织公司中高层管理人员学习，打造一支怀揣满腔热情的‘狼性团队’，坚定明确目标，将‘不可能的事’变为可能。”金华龙说道。

打造“最强战队”

招聘比自己更加优秀的人，至少在某一方面比自己优秀；大胆起用、重用年轻人，推动 80 后、90 后迅速成为中坚骨干。

海纳百川，广聚英才。人才无疑是德邦证券高度重视的核心资产，也是金华龙最为看重的核心竞争力。

“合伙人荣誉”是德邦人才架构的重要一环。“针对核心人员，我们通过授予‘合伙人荣誉’，辅之以合伙人责、权、利对等的中长期激励机制，推动公司‘经理人’向‘合伙人’的身份转变，实现核心人员同公司长期价值的绑定，传递平等、协作、共享、奋斗、成功的合伙人文化，最终实现公司与员工的共同发展。”金华龙介绍说。

打造一支“最强战队”是金华龙的战略目标。“相对于人才过往的经验和背景，我们更看重其不断突破自我的发展潜力和快速学习的能力。为打造‘最强战队’、实现弯道超车，我们既需要行

业精英，也希望跨行业寻找具有创业精神、认可德邦文化价值观的人才加入。”

“一定要招聘比自己更加优秀的人！”金华龙告诉上海证券报记者，“我们以培养未来企业家为人才战略目标，通过线上与线下培训以及‘以战代训’的实战演练，培养人、发现人、重用的人，为优秀人才提供更多的机遇和更广阔的空间。”

“我们敢于重用青年人才，德邦研究所和基金公司已分别任用了两名 80 后‘一号位’。”金华龙透露，下一步，公司各板块的负责人都要积极招贤纳士，一定要招聘比自己更加优秀的人，至少在某一方面比自己优秀；也要大胆起用、重用年轻人，推动 80 后、90 后迅速成为中坚骨干。

成绩有目共睹。2021 年，德邦证券研究所从 0 起步，冲入行业前 20 名，9 倍收入增速颇为亮眼；投行部门完成多支团队组建，2021 年底已有多单 IPO 立项；财富管理业务组织变阵，确立“三驾马车”且经纪业务收入同比上升近 20%，机构经纪及私募代销业务的转型初见成效。

驾驭“财富三驾马车”

组建“财富三驾马车”，高效搭配、相互赋能、协同推进，覆盖客户财富管理需求的全生命周期。

勇立潮头敢为先，乘风破浪正当时。目前，我国已发展成为全球第二大财富管理市场，大财富管理是兼具较高增速和万亿市场空间的赛道。“在财富管理市场的‘玩家’中，银行、保险等机构具备网点和客户资源的优势，但在产品定制、综合配置能力方面还不足以深度满足客户需求。”在金华龙看来，券商财富管理业务在资产配置、买方投顾和产品定制上具备天然优势，发展空间广阔，大有可为。

“德邦证券目前已组建‘财富三驾马车’。”金华龙详解了“三驾马车”的构成：综合财富部在财富管理业务、投资顾问业务、机构经纪业务和信用及衍生品四大业务上发力，为客户提供整体的财富管理解决方案；互联网财富部依托互联网平台和自身产品力，为客户提供智能化投资工具与在线金融服务；私人财富部则服务于线下高净值客户，以定制化配置方案及尊享私人礼遇为核心，提供一站式综合金融服务。三项业务高效搭配、相互赋能、协同推进，覆盖客户财富管理需求的全生命周期。

当谈及公司的竞争优势时，金华龙表示：“C 端置顶的用户思维是我们的最大优势。我们致力于从目标用户的痛点和需求出发，打磨体验最佳的产品和服务。为了让德邦证券 App 能够给客户带来更佳的使用体验，我们招募了一批有用户思维、懂运营的互联网专家，共同将德邦证券 App 打造为最好用的财富管理平台。”

建设“交易型投行”

注册制对中介机构的能力建设提出更高要求，中介机构要真正沉下心来发力产业深度，提升综合能力，建设“交易型投行”。

“锐意进取、力学笃行”，是金华龙身上的优良品质，也是德邦证券快速发展的基石。

全面注册制的推行，是 2022 年深化资本市场改革的主线。在金华龙看来，这将使得资本市场更加高效地配置资源，企业投融资环境将更加健康，最终更好地服务于实体经济创新发展；同时，注册制也对中介机构的能力建设提出更高要求，中介机构要真正沉下心来发力产业深度，提升综合能力，建设“交易型投行”。

金华龙表示，德邦证券作为中介机构，一定

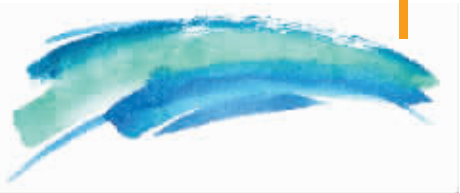
要在服务国家战略方面有所作为，在服务国计民生、支持科技创新和产业升级、支持乡村振兴、服务中小企业、发展普惠金融、促进共同富裕等方面贡献力量。

“我们重点关注大健康、大消费、高科技、智能制造、互联网五大行业，支持硬科技发展，与政府共建产业基金吸引优质企业落地，深度赋能政府落实金融机构社会责任，实现既能招大引强、又能扶持初创期高科技企业的发展格局。”金华龙介绍说，德邦证券以“服务新经济领域，积极打造深度结合产业”为发展重点，通过早期培育、全程陪伴服务中小企业，走差异化发展道路，打造投行生态“朋友圈”，助力实体经济，特别是助力中小企业融资。

不久前公布的《关于加快推进公募基金行业高质量发展的意见》，提出鼓励证券资产管理公司申请公募基金牌照。“德邦资管积极响应政策号召，2021 年已经完成了一支大集合转公募基金，公司专门成立了公募部门，在投研上也做了前期准备。”在强化自身建设方面，金华龙透露，一方面，公司积极拓展权益类资产管理规模，在主动权益、FOF、定增、固收+等产品或策略上都已经实现了实际投资管理运作；另一方面，公司深耕绝对收益产品的布局，从去年开始实现了系列“0-1”产品的突破。

“我们深知投资的业绩和风险控制能力才是资产管理公司长期核心竞争能力，这也是公司未来获取公募牌照的基石。”金华龙说道。

一代人有代人的长征，一代人有一代人的担当。“勇担社会责任，在服务国家战略方面有所作为。”金华龙直言，面向未来，德邦证券将持续壮大投行、财富管理、资产管理、科创等板块的队伍力量，重点招募中高层人才，同时关注年轻高潜力人才的引进和培养，不断提升人才密度，激发组织活力。



科沃斯副董事长 钱程



我时刻谨记自己已经是 CEO，要以长远眼光看问题，绝不能因为外界质疑而动摇。挑战对我而言更是机遇，因为一旦带领公司转型成功，内部和外部都会更认可你，这也让我更有动力去面对挑战。

德邦证券董事长 金华龙



我们深知投资的业绩和风险控制能力才是资产管理公司长期核心竞争能力，这也是公司未来获取公募牌照的基石。我们致力于从目标用户的痛点和需求出发，打磨体验最佳的产品和服务。