

# 缤纷海归

## 目录

- 曹建明：我的事业在中国  
曹韵贞：见证中国艾滋病防治工作的进展  
常兆华：不受束缚的心灵  
陈丹青：海归派的羞耻与责任  
陈玮：再造一千个柳传志  
陈小悦：生命中那块梦魂萦绕的黄土地  
陈新凯：趋势，市场，国情  
陈志武：正视我们的不幸福  
程东：男人当如山  
戴为东：认真的梦  
邓亚萍：登临绝顶后的人生转型  
刁凤河：海归，海待，海创  
范文仲：中国经济学教育体制的几点思考  
冯克非：商道其实是一种积累  
符松：“保守”的真谛  
高世楫：出国偶然，回国当然  
高文：诺言改变人生  
高燕定：人生和职业的规划  
高志凯：看重自己在公共服务领域的发展  
龚克：人生能有几回搏  
管晓宏：求学路上的财富  
韩德民：责任.信念.基石  
韩少云：在成长中实现梦想  
韩征和：为缩小差距做点事情  
何建国：做事，做人  
洪秀平：办一所学校聘用自己  
胡晖：创新是我的生命之源  
胡舒立：盛世危言  
华生：建立标准规范主流  
黄伯云：活着就要拼命干活  
黄晓东：我的容冗情结  
金岩石：回归幸福之路  
阚凯力：按照科学发展观独立思考  
匡镜明：爱，使我潜心研究，专心工作  
李稻葵：认认真真研究中国自己的经济问题  
李华：不离不弃民族魂  
李建保：勤奋.包容.分享  
李雷：诚信，一个深山里加油站的故事  
李平：海归怎么样才能成为人才

李山：追梦  
李世鹤：我一生的事业  
李文：和谐来自于对差异的认同  
李兆熙：改变国企权责不对称的“软性监督”  
李忠明：一个篱笆三个桩  
梁能：久违的感觉  
寥晓义：为环保东拉西扯上蹿下跳  
林毅大：向王选老师学习  
林义相：最开心的收获来自家园  
刘建亚：中国生物技术产业的创业者  
吕思清：心存感恩，才能走得更远  
马颂德：我和“863 计划”  
毛大庆：见证从来没有经历过的大时代  
闵维方：教育是毕生的责任  
宁高宁：分层次  
潘杰客：一个世界公民的独白  
钱宁：海归们的中国梦  
邱致中：“恬思”以致远  
邵亦波：吸引和选择  
史晓燕：工作让女人充满魅力  
舒德干：平常人的沉醉  
唐骏：“盖房子”影响了我的一生  
唐越：创业需要冒险精神  
陶景洲：三分努力，七分机遇  
陶庆华：社团组织联系海归的纽带  
田麦久：难忘的人生历练  
涂志云：创业已成为我的生活方式  
王俊峰：营造法治的空气与土壤  
王利芬：赢在中国赢在内心  
手闽：友情，人生最重要的财富  
王楠：站在接受挑战的前沿  
王诗焱：出国好，回国更好  
王松灵：每天都应有新的收获  
王选：正视中日之间的历史问题  
王亚非：新世纪，人才最重要  
王湛生：生逢其时的幸运  
王中伟：将“实用主义”英语教育进行到底  
魏雪：感恩与责任  
吴晓钟：攀登我的喜马拉雅  
夏善晨：在自我反思中创业  
夏颖奇：成功不必在我，成功我在其中  
门傲霜：把理解和支持带给更多需要的人  
闫长明：搭建最适合海归创业的平台  
阎兰：我找到了想走的路  
羊东：太极式投资

杨锐：前沿观点非常重要  
杨壮：商界更需要西点精神  
易珉：本土化和全球化的博弈  
应钢星：回国创业的那些艰辛  
余隆：激情与朴素的融合  
俞孔坚：难忘的禁林  
喻恒：走好创业的每一步  
袁红：留学的艰辛与收获  
袁岳：缺少伟大科学家的时代  
曾之杰：经营企业是一门艺术  
翟虎渠：情系祖国献身农业  
张朝阳：国际化病毒  
张春霖：用西方经济学研究中国的实际问题  
张黎刚：尊重自己内心的感觉  
张维迎：皇帝衣服太透明了  
张昕竹：未来国内经济学家肯定要进一步分工  
张醒生：人前人后的修养  
张秀兰：社会政策要满足社会需求  
赵敏：留洋十三年的祖国情结  
赵彤：路在脚下延伸  
赵玉芬：为生命起舞  
郑兰荪：热爱祖国，哪怕她贫穷落后  
郑利平：哈佛不只姓美  
卓新平：我的回国经历  
子繁：有“融”乃大  
左小蕾：我为理想而执著

## 前言

本书是我主编的《海归推动中国》系列丛书有关海归回国发展感悟的一部，收集了 110 位成功海归人士关于时代的畅想，人生精华的总结，个人经历的分享和社会责任感的体会。在文字的背后铺展着 110 位曾经远渡重洋寻求真知、把自己的青春理想和事业抱负带回祖国的中华学子，在怎样思考、比较、探索和实践一条注定艰难的优良国家之路。而这 110 位归国者，又仅仅是改革开放以来 120 万中国留学人员行走历程中的部分代表。在这里，我想向这些在百忙之中能抽出时间写作这些感言的海归们表示深深的谢意。

一部中国留学史就是一部中国近代史，百年海归的命运就是中国现代化进程的命运。

从 160 年前中国留学先驱容闳踏上美利坚国土的那一刻开始，一代代留学生携带“我出去，我看到，我学到，我改造”的强烈责任感走出国门，续而折身反哺。改革开放后，我们这个民族掀起了有史以来最大规模的留学浪潮。而这些归国者在大历史的背景下承载着让中国融入世界体系，传播普适价值的崇高使命。是这些海归给中国带来了众多的新名词、新文化、新思想、新技术、新的商业模式，他们正以巨大的热情参与和改变着中国社会进步与发展的历史进程。

一百多篇感言中，海归学子们站在全球化和知识经济时代的风口浪尖，或经商，或从政，或埋首象牙

塔，或沉浸实验台，或高声呐喊，或默默耕耘，在自己选择的舞台上，为国家做着各自认为有益的工作。他们用平实的话语讲述着自己精彩的留学经历，归国感悟，创业历程，生活箴言……没有华丽的辞藻和哗众取宠的说辞，细细看来你会发现，这一百余篇流于笔端的只有真诚、真实、真切。

这些作者，有的是商界巨子，有的是大学校长，有的是救人无数的医生，或者众人追捧的艺术家，他们是学界领袖、政府官员、社会名流，他们很多人是为人称羡的成功人士。然而，他们有着共同的称号海归。站在自己不同的人生履历上，他们回顾了在外乡打拼的艰难，回顾了终于优裕起来的海外生活与回国创业之间的抉择，回顾了归国后所感受到的不亚于当年初到异国时的文化冲击，回顾了创业的得失，和在中国尚不完备的体制里遭遇的种种逆境。更重要的是，他们中的绝大多数不约而同的表达了深深的社会责任感：什么是学者的独立精神？什么是为商之正道？怎样能减少改革给中国民众带来的代价？如何让幸福、健康、和谐、自由、民主、公平之光普照华夏大地？如何能够更好的回国创业与发展？我们分明能从这字里行间看到强烈的使命感和理想主义精神。但这种理想主义来得务实而有力，他们正用行动证实着自己的使命。“不要问，你的国家为你做了什么？而要问，你能为你的国家做些什么？”留学经历，使海归们有机会将自己长期置身于祖国之外，拉长距离去学习、比较、体味从器物到制度再到文化之根的差异。这种距离让人清醒、冷静甚至痛苦、迷茫，然而最终化为深刻的理解、热烈的报答和改造的冲动。

“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”道出了中国传统士人撼天动地的济世情怀，欧风美雨中，西方萨特、哈贝马斯般的公共知识分子浓厚的人间关怀都让中国海归了然于胸，化为动力。海归群体无疑要划归为知识分子群体，这一群体分类本身天然就意味着某种浩然正气，兼济天下，义不容辞的责任。

于是，他们说“一个海归不仅要注重个人事业发展，更应融入社会公共服务中为社会多作贡献”；于是，他们要站在自己的专业领域发出“盛世危言”；于是，他们清醒地意识到“海归总被人教导：中国有中国的国情……你是海归不了解国情。但这些观念是一种误导，不是海归不了解，而是有些被认定的‘天经地义’的东西应该被改变。”于是，他们省乎己：“海外经历最可贵的财富不是所谓前沿专业知识，而是独立人格、自由思想，以及因此体现的一系列价值观。新的价值观哪怕一时不能在中国奏效，先得在自己身上奏效，变成安身立命的一部分。”行文中，能感到他们急于变革的忧愤，迫切缩短距离的焦虑；当然也有乐观的期冀，青春的激情和经验的分享。你看他们坚信“最开心的收获，来自家园”；“我离开了中华民族的灵魂还能有什么作为，我不知道。”优良国家这种使命对中国知识分子来说太具诱惑力了，更不要说这些胸怀报答之情的归国学子。这里的一百多位作者事实上只是一个庞大群体中一小部分的代表。留学也许是他们一生最重大的选择，而学成为国服务却是他们最为同仁称道的抉择。确定一个愿意献身的事业，这项事业超越了他们个人的需求，他们不仅为我们的国家创造着财富，更在为我们的民族精神增光添彩。

也许，“海归”终将只是一个历史名词，但在急需完成复兴、自由、民主、富强大业的祖国舞台上，海归们的一啄一饮实实在在地影响着今日中国之经济、科技、政治、文化、生活甚至价值观。请让我引用肯尼迪的另一句话作为这些感悟的序言，也为本文做结：“所有这些工作将不会在从现在起的一百天、一千天内完成，甚至可能不会在我们的有生之年完成，但是，请让我们现在开始工作。”

王辉耀 2007年10月

## 曹建明：我的事业在中国

1955年我出生在上海的一个普通家庭。我的父亲解放后从部队转业到地方工作，当了30年的厂长。我的母亲在一家国营棉纺织厂长期从事党的基层工作。不幸的是，我小学四年级即遇上了“文化大革命”。随即父亲成了“走资派”。“文革”也使我们这一代人几乎变成了文盲。

1972年我中学毕业后，按照当时的分配政策，我属于“外地工矿无去向培训”，先到饮食店当学徒，待正式通知再到外地工作。当我被分配到了一家很小的饮食店——前进饮食店时，恰似被一盆冷水从头浇到脚，我感觉自己被抛到了社会最底层。我的工作就是每天做包子和锅贴。每天凌晨三点多就硬撑着起来上班，从出煤渣、生炉子到和面、拌馅，所有的活都要干。也许是过度劳累，一年不到，我的胃连续两次大出血。也正是在这里，我经受了永远难以忘怀的磨砺。在这里，我学到了在其他地方难以学到的东西。

1975年12月，生活的小舟又将我载向皖南绩溪县。我又和大批知青一起到了坐落在安徽省境内的“小三线”。期间，唐山发生大地震，我又随医疗队进驻了仍有强烈余震的唐山震中点——唐山市路南区，投入了唐山的抗震救灾。我目睹了生命的脆弱与顽强，体验了生与死的考验，感悟了人生的真谛。

粉碎“四人帮”后，国家恢复高考。我下决心参加高考，学习法律，献身于祖国的政法事业。然而，对我这样一个实际上初中文化水平都没有的年轻人，要想通过高考真有点异想天开。在山区，连一套完整的高中课本都没有。白天黑夜，完全是依靠当时的高考复习大纲去按图索骥，在《辞海》、《时事手册》中收集资料做笔记。我是幸运的，1979年我第一次参加高考，就踩着最低录取分数线300分考入了华东政法学院。我不会忘记，我高考的总分是301分，而其中的英语成绩是29分，数学是13分。

跨进了高等学府的殿堂，我没有忘记自己的起点是多么低。一种强烈的危机感和使命感，激励着我“笨鸟先飞”。大学本科四年，无论春夏秋冬，每天凌晨四点半，我准时起床，跑步后即投入紧张的学习。数年如一日，这么早起床读书，很多同学觉得无法做到，觉得不可思议。对我而言，相比在饮食店每天三点多起床干活，那真是一种幸福了。一天凌晨，我在朦胧中，凭着闹钟的夜光，发现已是早上4:10，立即起床在校园里长跑。我突然发现校园警卫是用非常异样的眼光看着我。当我坐在教室里看手表，才恍然大悟，我把2:20错看成了4:10。我想，也许只有经历过那种极大的空虚、困惑和痛苦的年代，才会从心底迸发出对知识和读书那种极大的渴望和追求。排队买饭时、坐车时、开会前，我都会抓紧背几个英语单词。所有的节假日，我都是在图书馆里度过的。本科四年，我40门功课获得了门门全

优的成绩，我还读了 60 多本专业书，撰写的论文也被发表。我又考取了本院的国际法研究生。七年寒窗，我连续六年获得“上海市三好学生”的荣誉称号。

1988 年 10 月，根据中国、比利时两国校际交流协议，我作为访问学者去比利时根特大学进行为期一年的进修。我重新开始了“苦行僧”的学习生活。除和教授讨论外，我所有的时间几乎都泡在图书馆里。整整一年，我在法学院研读了 40 多本英文版专著，写下了一篇篇论文。导师感叹地说：“你是我接触的所有中国人中最勤奋的一个”。也许我的刻苦、认真的精神感动了根特大学的教授们，教授们有什么学术活动都喜欢带我去。一年里，我有机会去荷兰、卢森堡、德国、法国、前南斯拉夫、瑞士等许多国家，参加不少国际会议，访问了不少大学、研究所和法院，结识了许多著名的学者和专家，为我今后的研究奠定了扎实的基础。

1989 年国内发生“六四”风波，欧美国家也纷纷对中国进行所谓的制裁，包括延长中国留学生的签证。国外一些教授希望我留下来攻读博士学位，有的企业家表示可以赞助我。这时我只要同意，就可以留下，得到当时不少留学生不易得到的。我犹豫过，思想激烈斗争过，但我最终感到，在国内最困难的时候，不回国是讲不过去的。有句话讲得好：科学无国界，科学家有祖国。我最后还是决定按期回国。我记得，1988 年 10 月 28 日，我从中国飞往比利时。1989 年 10 月 27 日，没有延迟一天，我从比利时登上飞机飞回了祖国。当时在机舱里，除一个中国代表团外，仅我一个回国留学生，我的内心如浪涛般翻腾激荡。回国后，当时有很多人不断问我，你现在回来，不后悔吗？我坚定地说，我不会为自己的选择而后悔。

时间真快，我留学回国已近 19 年。我深深感到，我为自己的祖国只是做了应该做的，但祖国却给了我很多很多……1972 年我中学毕业踏上社会后，从一个饮食店学徒到大学生，从出国留学到回国执教，从法学教授到共和国大法官，无论我遇到何种困难与考验，无论我取得多大的进步，我始终深信：我的事业在中国。

对自己祖国始终不渝的信念，对自己事业始终不渝的追求，也许是我们这一代人最深切的体会。

## 曹韵贞：见证中国艾滋病防治工作的进展

我于 63 年毕业。81 年受 Fox Chase 癌症中心诺贝尔奖金得主 Dr. Blumberg 邀请，合作二年半，于 1983 年底回国，85 年，培养出世界上唯一可同时分泌甲胎蛋白和乙肝表面抗原的中国人肝癌细胞株，为此，纽约大学医学中心邀请我参加艾滋病(AIDS)研究工作。自 86 年 7 月抵达纽约后，我就开始了这一全新的临床科研工作。86 年 12 月从 HIV/AIDS 患者的

尿中发现 HIV 抗体，经过二年的努力，选用七大公司的抗体检测，经过 5000 人次的研究，通过鉴定，为纽约大学申请到了医学专利，为感染艾滋病毒(HIV)的诊断开创了非侵入性的诊断途径，目前，尿检 HIV 抗体的技术已被引进国内。

1990 年 10 月转往艾伦戴蒙德艾滋病研究中心任研究员，致力于 HIV/AIDS 发病机制的研究。我人在国外，心在国内，特别是中国从 85 年报道首例艾滋病后，HIV/AIDS 发生率逐渐增多，我开始与国内学术界联系。93 年上半年和何大一教授一起来到北京，当时中国的 AIDS 病例极少，世界上也没有有效的治疗办法，国内对 HIV/AIDS 并未给予足够的重视，94，95 和 97 年我多次回国讲课，直至 97 年见到彭佩云国务委员和已故卫生部陈敏章部长，此时，中国对 HIV/AIDS 的疫情控制已是刻不容缓，并为 HIV/AIDS 的防治工作采取各种措施。98 年 7 月 17 日，经过半年准备工作后，我带了 29 箱实验器材和资料到北京，受聘担任中国卫生部艾滋病预防与控制中心临床病毒学研究室主任。

在美国实验室里，我认识了 HIV，接着到患者身上去发现和收集 HIV-1，为的是研究 HIV-1 为什么会使人发展到 AIDS？又怎样使人发展到 AIDS？从 92 年开始参与了 HAART 治疗 HIV-1 的长期抗战。98 年回到了阔别 12 余年的祖国，开始和飞机，旅馆以及 HIV/AIDS 患者交上了朋友。在防治 HIV/AIDS 工作的漫长历程中见证了我国艾滋病防治工作的进展，从苍桑的昨天走过艰难的今天，正在展望希望的明天。

1983 年，浙江省报道发现 4 例中国血友病病人因输入带有 HIV-1 的血液制品而感染 HIV，1985 年，北京协和医院首次报道一名阿根廷籍病人死于 AIDS。89 年，在云南瑞丽吸毒人群中 发现 146 例 HIV 感染者，随后，全国各地在性病患者、暗娼、归国人员中发现经性接触传播的 HIV 感染者，95 年，我国中部一些地区的有偿供血人员中发现了为数不少的 HIV/AIDS 患者，中国地图上已经没有被 HIV/AIDS 遗漏的省份，在短短的几年内不停地改写中国 HIV-1 感染者的数字，98 年以后，随着感染地区和人群的增多，越来越多的 HIV 感染者已经或逐步出现临床症状，发展成为 AIDS 患者。防治 HIV/AIDS 的巨大障碍是经济资源缺乏，医药卫生资源贫乏，HIV-1 的不可治性，与全球发展中国家一样，中国面对这残酷的现实，多少人为之而感到无奈。

对 HIV/AIDS 患者进行治疗，是切断传染源，阻断再传播的重要环节，也是最有效的预防。我回国之后，利用国外药厂的资助，购置仪器和设施并组建了一支临床科研队伍。在全国启动和扩展了三个 HAART 的临床试验项目，获赠抗 HIV 药物总值 100 万美元，获赠和申请国际基金总值 85 万美元，为在中国推广“最佳药物治疗方案”进行探索 针对我国幅员辽阔，HIV/AIDS 试验患者分布不集中的问题，利用临床试验项目到各地巡回讲学，培训医生

护士，传授临床医护经验。巡回讲学团分别走过上海、新疆、四川、河南、山西、甘肃、云南、安徽、广东、广西、福建等 12 个省份。在全国 HIV/AIDS 流行的重点省市设立临床治疗点，使中国 HIV/AIDS 的规范化治疗从无到有，从点到面，在全国形成了一支由青年医护人员组成的抗 HIV/AIDS 的临床防治队伍。为全国 HIV/AIDS 综合防治区的免费治疗提供了治疗工作的骨干力量。03 年之后，中国遏制与防治 AIDS 行动计划（2001-2005 年）出台并提出建立 AIDS 综合防治示范区，开始执行 HIV/AIDS 的四免一关怀政策，一路走来，其艰辛和困难是不言而喻。

全球对防治 HIV/AIDS 的策略在进步：中国 HIV/AIDS 防治工作的领导体系也发生了变化，由国务院牵头直接领导 HIV/AIDS 防治工作。通过广泛的宣传教育，动员全社会共同参与抵御 HIV/AIDS。对 HIV/AIDS 的防治工作，就国家而言从无视到主导，就政策而言从回避到强化，就投入而言从勉强到落实，就社会而言从歧视到关注，就人群而言从无知到参与，就防治而言从偶然到必然。尽管 UNAIDS 和 WHO 2005 年度报告指出，HIV-1 的流行速度仍然远远超出了全球防治 HIV/AIDS 所做的努力，中国的 HIV/AIDS 疫情还没有显示下降的趋势。然而遏制 HIV/AIDS 在全球蔓延的希望已经展示在我们面前。

回国至今 9 个年头，我最大收获是为全国培养了一支防治 HIV/AIDS 的生力军，每一个 HIV/AIDS 疫区防治工作的领军人物全部是我带出来的，我为此而感到骄傲和欣慰。我已 67 岁，精力、体力均已有限，我该激流勇退了。我的一生，对事业和祖国没有遗憾。唯一亏欠的是家庭和亲人，98 年刚回到北京，我先生因心脏冠状动脉阻塞急需手术，我正与默沙东公谈判，争取资助和临床试验项目，如果离开北京，我就失去了这个难得的机会，思考再三并得到何大一教授的支持，他陪我先生去医院，事后，我先生几次提起：“如果我的手术发生意外，你怎么办？”，我答不上，有些后怕。我的母亲 28 岁守寡，抚育我成家立业，80 岁高龄时还到美国，24 小时守护我的长外孙女，从出生带到两岁后。又把 6 个月大的长外孙带回上海。一年后，母亲 83 岁，患急性肾功能衰竭，病危时，我在太原和福州讲课，母亲理解我不能让听课的人失望，叫我不不要赶回去，讲完课匆忙回到上海 20 小时后，母亲走了，再也醒不过来，这是我终生的遗憾。现在，我小女儿唯一的孩子，我的第二个外孙，五年前出生后发现是脑瘫儿，我女儿为了不遗弃这个孩子，放弃了国际贸易最为热门的工作，为治疗这个孩子费尽心血。现在我必须要尽一个母亲的责任，我不能再对这个家制造遗憾了，决定退休，使我女儿可以回归社会。

协助女儿寻求有效的治疗方法，帮助我的外孙进行复健和智力训练是我事业的第二春。

## 常兆华：不受束缚的心灵

我在国外曾遇到过许许多多的留学生，不少人都表达过回国创业的强烈欲望。几年之后，我再次遇到同样的人，他们除了头上多了几根白发，脸上多了几道皱纹之外，没有其他的变化，还是向我重复着要回国来创业的话题。几年之后，我又在国外遇见他们，这时，我在中国的公司已经创立八、九年，高管团队已经换了七八次，他们同样还是在重复着老话题，只是此时的老生常谈，多少有点像祥林嫂了。

我的直觉告诉我，这些才华横溢的同胞首先输在患得患失上。他们讨论的时间越长，回国创业的可能性就越小。最后将不得不毕其一身于海外“苦熬”，受害于与亲朋好友无休止的商量和探讨。

其实在美国攻读博士学位的早期，我大抵也是如此。“躲进小楼成一统，管他春夏与秋冬”。不问柴油米盐等世事，整日只以在国际科技期刊上发表文章为乐。最后，是我随意扔给导师 John G. Baust 先生的一句话，改变了的人生轨迹。

有一段时间，导师先生极为失意，因为工作激进，被全体生物系的员工投了不信任票，同时被罢免了系主任的职务。这时导师打算创建一个医疗器材的公司。因为发自内心的敬重他的乐观自信，我告诉他，我工程学博士的背景，也许能帮得上他的忙。想不到这句不经意的话，会使他感到诧异，同时，也让他把我从一个学者的自我陶醉梦里唤醒。他很认真地对我说，如果真想帮忙，那就口说不如行动。翻成中文大概就叫：坐而言，不如起而行。

一个星期后，我来到了他近 5000 亩地的农场，以半工半读的方式，在牛棚里开始了与他一起创业。经过五年时间的发展，这家公司后来被评为美国百万家中小企业中发展速度最快的企业第十三名，并且在生物医疗行业中排名前三。

期间，我虽然只负责产品开发，但创业阶段那种如履薄冰和泰山压顶的感觉，却时常袭上心头，令我刻骨铭心，有时甚至不寒而栗。当然，这也使我深感幸运，因为在美国的创业经历，使我提前“免费”体验了创业的艰辛和刺激。那些不可避免的大起大落，那些周而复始的进退无常，那些商战的残酷无情，使我在回国创业时，已经有了充分的思想准备。

不过，我最感谢 Baust 先生的是，他让我抛弃了传统知识分子重清谈和研究的心理，让我意识到心动不如行动，行动要抢先。这使我头脑一直很清醒，就是不要去做那些大家都在做的事。生活中许多常人认为看上去不合理、不可能做到的事情，一旦有人做了，其他人也会做得到，并且觉得不过如此。

留学生从商，跨出背水一战的第一步很难，但调整心态克服知识分子清高的观念更难。天下真正能锁住自己的，莫过于内心自加的牢笼。一个创业者与常人的最大不同之处，就是

其不受束缚的心灵。殊不知真理往往掌握在少数人手中，寻常事可找寻常人商量，非常事应找非常人商量，没人做过的开天辟地创造性的东西，就只能与自己商量了。

很多知识分子都有技术至上的固执，以把玩产品设计为乐，从而白白失掉了许多市场先机。一些职业经理人经常说，市场是检验科技创新成果的最终标准，但创业者没有这样的奢侈条件可以参考。小豆不行种大豆，今年不行明年种，明年不行后年种，后年还不行那就此处不种它处种。可是如果到处乱种，最终结果是颗粒无收，不仅害了自己，也害了别人（家人、股东、员工）。我所讲的种子是指选题，更进一步讲是“产品、技术和市场”。我自己的策略是选择其市场和技术均在国外得到验证的产品，为了最大程度地降低风险，技术和市场中至少有一项是经过实践检验的。

尽管决定海归创业成败的因素有很多，但有一种是“出身”或者说“天命”注定了的。假设一个创业者需要做 100 件事情才能成就一番事业，那么如果做错了选题这一件事情，即使其余 99 件事情都做对了，结局也只能是失败；反之，如果 99 件事情都做错了，而选对了项目，则还有扳回局面的可能性。

我在 1998 年成立微创，公司之所以名为微创，是因为过去治疗心脏病，需要“开膛破肚”的大手术，而我们只需要在大腿上切开一个微小的口子，把细微导管插进去，扩张血管，然后在管壁粗厚的地方放一个小支架，血脉便立即畅通。这个手术只要十几分钟，病人承受的治疗费用，只有美国产品的一半。许多人都夸我有眼光，选对了产品和市场。这就是选题的作用。

最近几年，越来越多的留学生放弃了国外优厚的待遇，抛家舍业，纷纷回国发展事业，目的自然是为了追求成功，实现个人抱负。如果有一个好的心态，再加上好的方向、方式、方法（选题），最后再配有一些基础条件（天时、地利、人和），创业成功的几率就会很大。而且我个人一直认为，只要坚持不懈，方法得当，国内创新创业成功的几率应该大大高于国外。

创业者经常是见常人之未见，是要有一定远见和超前意识的人，是预见和创造市场需求的人。孙子兵法讲，见胜不过众人之所知非善之善者也，故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为陪耳。一个人做也了不一般的事情，那他一定是很早知道了一般人不知道的事情，很早就明白了一般人不明白的道理。从看似平凡、微乎其微的事物中，发现或悟出隐含的不平凡的大道理，才为真本事。

我创建企业，完全可以用“历经大小战役数百次，死里逃生不只一回”来概括。我心态很好。别人该经历的事，我大概都经历过；不该经历的许多事，我也都经历过了。所以我能

够很坦然地对待成败荣辱，正所谓“宠辱不惊，闲看庭前花开花落；去留无意，漫随天外云卷云舒”。

## 陈丹青：海归派的羞耻与责任

我出国前的经历是：插队落户 8 年，1978 年考上中央美院油画系研究生，两年后毕业留校，工作一年。

这是一部分知青的典型经历。这些人日后分成两拨，一拨留在本土，另一拨出国。像我这样出国又回国定居的，就被统称为海归。我们这一代海归相比民国时期的留学生以及五十年代留苏学生，有三个根本差异。

第一，他们主要是政府公派，我们则主要是自费出去的，特别是艺术类留学生，公费生极稀有。

第二，二三十年代的海归，出国前真的是学生；而我们这一代，像陈逸飞、徐冰、谷文达、蔡国强等人，都在国内拿了学位，有知名的作品。至少从国内的标准来看，已经是艺术家了。

第三，前面两代留学生差不多都回国来做事，特别是清末民初第一代海归，回国后为中国各领域的现代化奠定了基础；到我们这一代，大批留学生选择定居国外。

这些差异，是中国近百年大历史起伏变化的详细注脚。中国现代史，大致是海归派与本土派既合作又冲突的历史。清末民初，海归派不只引进西方的先进技术，更在文化、政治领域除旧布新。他们共同创建了共和，国父孙中山就是大海归。我看过一个数据，大概是北洋政府高官 70% 都是海归派。就文化的广义性而言，第一代海归派开创了中国的思想启蒙运动，启动了国家的转型，兴建了现代大学和现代教育。

我们与第一代海归的贡献无法相比。我们只是服务国家，谈不上创建。改革开放 20 多年，政府先是终止了闭关锁国，开放留学，后是起用陆续回来的海归，当然主要是理工、科技、管理、贸易、金融、外交这类专业的海归。在人文艺术领域，海归派发挥的作用还不是很大。

百年海归的命运，印证了百年中国的历史变迁。中国的现代化历程，是历史潮流与政治势力的反复较量，多半是本土派胜利，海归派挫败、调整、合作。现代化有三个层次：器物、制度、文化。所谓现代化，“文化”无疑是最本质、最深层的一环。当今国策基本学习西方，但器物、制度、文化这三个层面的彼此关系始终不平衡。

器物层面，经过鸦片战争以来 150 年的努力，一代代海归已经为国家达成了高度现代

化：核武器、高科技、现代交通、现代资讯等等。毫无疑问，中国现在是最具潜力的发展中国家，崛起的速度与姿态空前未有，举世罕见。但国家目前堵在制度层面，包括体制内人士的全社会都认识到政治体制改革严重滞后于经济体制改革。而全面实现现代化，文化关即人的现代化是绕不过去的。今日的中国离公民社会等还差得很远，由于“器物”层面的超速现代化，制度、文化的滞后日益凸显。

由于制度滞后，以及普遍的急功近利和机会主义，人文艺术领域的海归派几乎没有影响，而据我所知，大部分非人文类专业的海归认同这种高级工具角色，并对现状非常满意，属于利益分享的群体。由于这类身份优越者的加入，当下畸形的文化现实更显得合理合法，文化跋涉的前景相当渺茫。

每想及此，我身为海归，感到羞耻。

在我看来，海外经历最可贵的财富不是所谓前沿专业知识，而是独立人格、自由思想，以及因此体现的一系列价值观。海归不应该仅仅带回各种专业知识或技能，现代价值观才能从深远处对中国发生影响。这种价值观，你不出国很难认识，很难成为自身的人格。新的价值观哪怕一时不能在中国奏效，先得在自己身上奏效，变成安身立命的一部分。

但我看不出海归派在整体上意识到这一点。反倒是本土的部分自由知识分子相当清醒。现在许多人都有短暂的出国经历，切身感受我们与外间深刻的冲突和反差，他们反而对国外的先进思想更敏感，并尽可能在改革现状中发出声音。我以为，清醒的本土人士比海归更值得尊重。

国内现在的学费，以家庭收入计算是全世界最昂贵学费的三倍。但是我们不提供人格教育、历史教育、理想教育，这种教育不如五四时期，甚至不如旧式教育，旧式以儒学为主，伦理道德第一。留学的悲剧还在于精英外流，回来的又和本土国情发生种种价值冲突，这种冲突十之有九以妥协或失败告终。

乐观地看，出国的人越多，海归也越多，量变到质变，或许会缓慢影响并推动制度和文化层面的转变吧。但这个过程十二分艰难，很难看清它的走向与结果。人会屈服于现实，但人还有感情。国外生涯会使你更爱国，并产生无比细腻的羞耻感。国内国外仍有太多差异，但海归者不应以自己的祖国为耻，而是在自身寻找羞耻感。

## 陈玮：再造一千个柳传志

我到美国宾州州立大学攻读人力资源发展硕士学位的时候，已经 37 岁了。

背着书包，我一跑一颠地走在宾州州立大学的校园里，满眼望去精力旺盛的 20 岁左右

的本科生们，我尽情地享受着学习、成长和青春的气息。直到有一天，我的朋友 Patrick 的一番话，让我一下子变得沉重起来。

Patrick 是美籍华人，原来在上海做一家跨国企业的总经理时，曾经是我的客户。我去旧金山看他，几天中他带我去看了那里的不少房子。每次他都让我猜这些房子值多少钱，每次我都低估了这些不那么起眼的房子的价值。一次在一幢据说值一千万美金的房子面前，Patrick 突然问了我一句，“你觉得住在里面的人幸福吗？”

我一下愣住了。我当然无从知道这所房子的主人是否幸福。但 Patrick 告诉我，这所房子的主人最近出了很多的状况。他的潜台词似乎是说，有钱并不意味着幸福。

当天晚上，在那个旧金山五十年来最热的晚上，我和 Patrick 坐在泳池边，谈起了有关人生意义的沉重话题来。Patrick 问道，你这辈子要做什么？

我不记得当时有没有回答他或是怎样回答他。我这辈子要做什么？也许 38 岁的时候该好好想一想了。Patrick 好像是自言自语而又轻描淡写地说，人生最大的意义，不在于得到多少，而在于给予多少。

这句话以前好像也在书上读到过，但在那样的时空条件下，从 Patrick 这个已过耳顺之年的长者的嘴里说出来，似乎一下子击倒了我。渐渐地我好像感到自己悟到了些什么，我想这辈子应该至少做成一件事。

2001 年年初，我回国不久，就在“二十一世纪经济报道”上发表了“再造一千个柳传志”的文章。我想，应该从自己的专业和专长出发，做一件对中国的经济发展最有帮助的事情。

当时的想法是，中国要可持续发展，一定要加大人才资源的开发，而对经济发展帮助最大的，就是对中国乃至全球最稀缺的人才——企业高级领导人的开发和培养；同时也想到，中国经济的竞争力，很大程度上取决于企业的竞争力；企业的竞争力，又在很大程度上取决于企业领导人的能力和竞争力。在这种想法驱动下，我提出了“再造一千个柳传志”的口号，希望推动国家集全国的资源，下大功夫培养和开发企业领导人才。

这 6 年多来，我利用各种机会，就塑造大批卓越企业领导人和管理人才的问题发表了几十场演讲和媒体谈话；撰写了不少相关的文章和评论；为相当多的客户提供了企业管理和领导人才选拔和培养的咨询服务。更重要的是，在过去的两年内，我领导 Hay（合益）集团的全球专家团队，完成了“中国卓越企业领导人素质研究”项目，并开发了“中国卓越企业领导人素质模型”及其测评和培养工具。

我认为，靠各家企业自己慢慢摸索来培养大批企业管理和领导人才速度太慢；靠大批有

潜力的管理和领导后备人才自生自灭地自我培养效率太低。我们应该借鉴中国在培养体育人才方面的成功经验，以及发达国家在培养企业管理和领导人才方面的具体实践，集中资源，系统性并有计划地培养大批企业管理和领导人才。

在过去的两年时间里，我们组建了一个国际专家团队，对包括王石、李东生等企业家在内的近 40 位中国著名的企业领导人进行了深入研究，并根据所获得的“成功基因”数据，结合全球卓越企业领导人的行为标准，建立了“中国卓越企业领导人素质模型”和评估工具。这一素质模型和评估工具，将可以作为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”的基本标准。

我们将组织一个国际顾问团，其成员包括国内外卓越的企业领军人物、领导力和管理发展的专家、商业教育的专家、商业媒体的代表人物等等。这一顾问团队将为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”确立理论依据、设计培养发展路径、推荐或开发工具方法等。

在参与培养计划的企业中，通过素质测评等方法选拔出一批高潜力中高级管理人员后备队的人选，并为每一个后备队的成员设计并实施一个培养发展规划。

“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”，不仅提供企业后备领导人的培养方案，同时将帮助这些领先企业建立起自己的领导力开发和继任计划的体系，并辅导这些企业建立起相关能力，使培养各级企业管理者和领导人成为其核心竞争力。

如果成功实施这一计划，中国将有可能在 10 年左右的时间内，产生出数百个具有世界水平的企业领导人。这对于中国的可持续发展，无疑将是具有战略意义的人才工程。

而这可能是我现在可以回答 Patrick 的，我这辈子就想干这个。如果需要十年，我就干十年，如果需要二十年，我就干二十年。

## 陈小悦：生命中那一段梦魂萦绕的黄土地

1969 年，高中毕业的我踏上了去延安插队的征程。延安是一个令人充满激情和向往的地方。然而，艰苦的环境、超乎想象的体力负荷，让一直生活在知识分子家庭的我渐渐从农民身上学到了很多。

我们在农村很快就面临超乎想像的贫穷和集体生产的辛苦。这个辛苦的程度，不光城里就连附近的农村跟我们那儿也根本没法儿比。六月底已经快要进入到麦收阶段，一天要工作十六七个小时，日出而作日落而息。早上五点天不亮就下地，晚上九点多钟天黑才收工，中间没有休息。我们五点钟到山上割麦子，割到大概七八点钟，挑一挑麦子下山吃个早饭，又马上上山。然后老人和妇女留在山下打场。到下午大概一两点，又挑一挑回到山下，太阳晒

得很厉害，吃了一顿饭马上又上山。从山上往山下挑的时候，有的时候真的会挑到二百斤，从山下往山上挑那很少超过一百斤，但有时候也要超过一百斤。山的高度相当于北京香山的一半。每年春天要把粪往山上挑，这个粪要是牛粪、马粪的话也就五六十斤一挑，但是羊粪可不得了，那一挑经常上百斤。一年有半年的时间用肩膀和腿承受重担，还有半年是种、锄。

那个时候大家在一块儿谈论的话题很广泛，谈谈怎么理解农民、对政策形势的看法等。

来到农村，农民说你们城里来的，要在这儿住多久啊？我们说我们是住一辈子啊，我们要扎根农村一辈子，不会走了。农民说别这么说，三十年河东，三十年河西，还不知道将来怎么样呢。我们下去时思想很简单，农民判断问题也很简单，但是农民这个很朴实的观点是他们对问题的总结，是中国几千年历史的总结，不是写在历史书上历史学家的总结。我觉得自己真正能够思考和判断问题，确实是到了农村以后，在这之前我觉得是很缺乏判断力的。我们一开始受的教育是要求用科学的思维思考革命、知识、人生问题。后来我发现科学跟利益这两者，如果没有利益作为判断问题的依据，光凭科学是解决不了问题的。在这一点上是农村给我的一个比较重要的影响，一下乡就有感觉。

初期没想过对自己将来的打算，觉得未来的东西基本上不在自己的控制之下，有打算也好，没打算也好，结果都差不多，不去想而且也不会想，不知道该怎么想，所以就先让它这么往下走吧，放任自流，后来判断力才慢慢增强。我们六九年下去到七二年，两三年过去了，形势开始发生很大的变化。这时候人的思想就开始发生变化，包括对文革的理解，上山下乡的含义到底是什么，而且这个时候开始有些知青通过各种门路开始出去了。当大家共同受穷的时候，我觉得精神状态蛮好，等到有人要走，在心理上就有很强的冲击。

农村的特点是日出而作日落而息。春夏秋季节没法学，晚上九点多往炕上一躺马上就睡着了。冬天昼短夜长，早上八点天才亮，晚上五点多就暗得不行。那时候农村点的油灯，没有电灯。冬天漫长的黑夜，从晚上六点到第二天早上八点，我想何不点油灯看书。所以冬季才有点时间看书，后来把眼睛也看近视了。那时候主要是看三类书：一类是马列的书，我在农村把《资本论》都读了，就是想弄明白这到底是怎么回事。第二类是外语书，我们中学是学俄语的，那时候我喜欢看小说，看了好多俄文的小说。然后英文我也要学，就弄点英文小说来，拿个字典、语法书坐那儿看，我还能记得读过小说《三个火枪手》。但学的基本是哑巴英语，反正就看小说，但念不出来。还有一类就是各种人文书籍，包括历史、文学、哲学等各方面的书籍都看。

1972年我来到延安无线电厂当了一名工人，学徒三年后，成为正式工人。

1978年，在告别学校生活10年后，31岁的我考入了清华大学汽车工程系，并在汽车工

程专业攻读硕士和博士学位。20岁至30岁，按现在人来说叫最美好的时光，对于那时的我们来说，很难用美好这两个字来形容当时的经历，只能说难忘，但是确实也不觉得它有多么苦。在那个时代过来以后，你真的并没有觉得它有多苦，一个是跟年轻有关，一个是跟信念有关。甚至我后来在国外念书的时候，在国外吃得好、住得好，但仿佛觉得跟插队的感觉差不多，所以有人也叫这“洋插队”，人的心态蛮有意思的。

插队、在工厂当工人，对我整个人生的影响是多方面的。

第一点是积极向上的人生观，在农村我们虽然很苦，但是从来没有消沉过。那些年只要有时间念书、考虑问题，我都在充分利用。

第二点是这段生活是对意志的很好的磨练，那时候吃苦耐劳的程度，我现在回想起来，自己都觉得有点不可思议。我那时候一顿饭吃完了，两三天不吃了。所以我现在有的时候，还经常一天只吃一顿饭，而且胃从来不出问题，我可以从早上开会一直开到晚上，到晚上十点才去吃饭，一顿吃进很多东西。

第三，敢于变换职业，我农民、工人都干过，兵团我们也去呆过（如果把兵团算上当过半个兵的话），然后当一段学者、教师，我现在是教管理，跟商业接触比较密切，工、农、兵、学、商，好像没有一件是我没有经历过的。所以对于变换我不是太在意，不觉得变换可怕。

第四，我觉得特别重要的是加强了判断力，知道该怎么选择，而且知道选完了，永远别后悔。

对我来说，人生好像很难为自己设定职业性的目标，我更倾向于一种价值性的目标。对于未来，永远不能完全想清楚的，因为未来永远不可预知。

## 陈志武：正视我们的不幸福

我出生于湖南茶陵的一个小山村，父母没什么文化，家中兄弟6个，我排行第五。

1979年，我考取中南矿冶大学计算机系。第一次到了长沙，我的世界从此开阔起来。我的同学，已经开始侃政治、侃文化，甚至已经有了口头上的世界观和价值观了，而我除了正规的教科书外，没有任何课外书刊，借不到，也没钱买。

宿舍一位周刚同学的父亲，是中科院长沙某研究所的翻译，我从他那儿借到了《中国日报》。1986年初，在国防科大拿到硕士学位后，我不想再学工科了，但是学校不让我走，要我留校任教，分配到政治教研室。我是进入政治教研室的第一个工科生。半年后，我申请了出国留学。

我没有参加托福或 GRE 考试，因为考试需要美元，而当时外汇管制严，我当时一美元都搞不到。没办法，直接给耶鲁负责招生的教授写信，说明缘由。我很幸运地被录取了，而且有奖学金。按当时政策，一有工作，二有奖学金，算自费公派出国，国家只允许换取 80 美元外汇。1986 年 8 月，我身揣 80 美元，坐上了从北京去往美国的飞机。

作为一个经济学者，我对万历十五年某月某日发生了什么政治事件不感兴趣，但我喜欢经济史和社会史。我的分析方式是经济学和金融学，史料便是在这一视角下为我所用。要有的放矢，让历史回答我们自己的问题。不论史料证明了还是证伪了我的观点，都是让人欣喜的，一个学者能体验到的最大的幸福莫过于此。国内能提出真命题、在历史里找真素材的学者，真是太少了。

从经济学和金融学的角度，去观察我们的养老问题，你会发现实际上很多老人的晚年过得并不幸福。这是怎么回事？解决方案在哪里？

中国的孩子，小时候必须无条件地听父母亲的话；年轻时最能花钱却没钱花；等到真正有钱的中年，又四世同堂，要负担父母、孩子的生活；老了以后也是很不幸的，如果有两三个孩子，在赡养父母上，可能会互相推诿。做父母的，可能会想：我怎么还不死？我怎么要靠他们的施舍来生存呢？觉得自己是累赘，是负担，更不幸福。我不是说所有的中国人、所有的中国家庭都不幸福，而是说，要有勇气正视并非小面积的不幸福，然后再探究不幸福的原因何在。也不是说不鼓励孝敬，孝敬应该是一种自愿的选择，是一种美德，但不应该是老年人的惟一养老途径。

一个有意思的对比：在很多美国家庭里，父母和孩子往往是一个平等交流的关系，是一种以感情交流为主线的关系。因为，美国的父母亲自己已经有了很多的经济保障，他们不需要把孩子看作他们未来的保障，他们已经通过金融产品的组合安排好了自己未来的方方面面，没必要把孩子培养得对自己言听计从。中国的一些传统家庭观念，是由于金融市场发展的不完善而逼出来的。

文化不是自上而下、凭空而来的。举例说，在中国传统乡土社会，没有股票，没有医疗保险和失业保险，也没有退休金和住房按揭贷款，他们是怎么去规避未来风险、安排不同年龄时的生活需要的呢？他们靠的是后代，靠的是家族、宗族。或者说，后代就是他们的股票、退休金、保险和信贷，后代是这些金融证券的具体替代。后代作为父母养老金、保险金、信贷的替身，是隐形的金融合约，它们的执行机制不是靠法官、检察院、警察，也不靠县太爷，而是靠文化。就是说，社会与家庭文化的内容必须作相应的发展，来保证这些隐形金融合约的执行。

19 世纪末期甲午战争失败后，中国人开始反思自己的学术传统，发现我们既没有实证传统，也没有逻辑证明传统。中国的学术传统和中国的现实社会脱节得太厉害了。我想强调的是，文化不是你想提倡什么、你要倡导什么，而是要搞清楚为什么会产生这样的文化，而不是那样的文化。我们的教科书，和二三十年前相比，基本上没有变化。我的看法是，如果教科书不从根本上改变，危险便是中国社会的常态。我们要勇于承认，我们经常被教科书上的那些错误分析框架、错误理论蒙蔽了。

在美国生活 21 年，越来越发现，人的本质都是一样的，人都有自己的利益诉求，都受到利益的驱动。美国人也不喜欢什么事都到法院里去，但他们知道这是没办法的。我们不能以“国情”为借口来拒绝其他国家的经验和知识。

## 程东：男人当如山

我出生于安徽金寨，是革命老区大别山的儿子。要是这么说，大山给了我吃苦耐劳的性格，给了我迎接人生的意志，一定很俗，但于我来说，却很真实。因为家乡周围都是山，所以大山的沉默厚重，成为了我生活的底色。也因为周围都是山，所以我从小对山外的世界满怀憧憬。

1979 年，我考上了同济大学，从大别山走进了繁华的上海，这是我人生一个崭新的开始。从小我体质就差，为了拥有强壮的体魄，像一个名副其实的来自大山深处的人，我主动在学习间隙参加校武术队，练习少林功夫和太极拳。我的武术水平进步很快，还获得过上海大学生比赛的武术冠军，这为我后来能够成功地在德国留学以及进行艰辛创业埋下了重要的伏笔。

上个世纪 80 年代末，中国掀起了“出国潮”。当时，我已经毕业留校几年了，经常看到学校里有些青年教师出国进修一年，回来之后，结婚的几大件全都有了，心里就特别羡慕。再想想自己，工作几年来，每月工资从没有超过 120 元，就又觉得出国的诱惑力实在太大了。于是，我下定决心要出去闯一闯。

学校里的公派留学名额很紧，基本上争取不到，我就盘算着自费留学。由于同济大学在德国还有点名，通过申请，很快便有一所德国大学同意录取我。但是我的自费留学之路并没有那么容易，首先是经过种种关卡，最终得到校方批准、获得护照；其次是筹备旅行费用。我连机票都买不起，当时中德航线的单程机票要五千多元人民币，而我的积蓄总共才两千块。这时，我做出了一个在所有人看来都非常疯狂的决定：坐最便宜的火车从上海到北京，再从北京乘坐国际列车经乌兰巴托、莫斯科、华沙辗转到德国。整个行程，七天七夜，因为郎中

羞涩，火车上基本不敢多花钱。但是我不怕吃苦，旅途再艰难，我也不怕。我相信孟子的一句话：“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”

在德国的求学日子，是我人生当中艰苦但快乐的一段岁月。

刚到国外，最大困难自然是孤独和贫穷了。尽管如此，我每天清晨也要坚持练习太极拳。我知道，在一个艰难的环境下，保持身体健康就更重要。我想不到的是，打太极拳为我的生活带来了改观。由于我的一招一式都很轻盈飘逸，因此吸引了不少外国人观看，有的人还主动要求跟我学武术。当时正值欧洲人对中国功夫感兴趣，李小龙风靡欧美，我便利用自己的一技之长，教授太极拳，还为当地电视台录制了一部中国太极拳的电视教程。这是名利双收的一举，一方面在德国传播中华传统文化，我因此获得了“外国文化大使贡献奖”；另一方面，我拥有了稳定的收入来源，能够安心完成学业。回想起因为练武的一技之长，而获得了生存下去的机会，有时，我真有“一技之长可以无敌”的感慨。

当我取得计算机信息管理硕士学位过后，教授太极拳便完成了它的历史使命。凭借着优异的成绩，我顺利地进入了德国著名的 INTEGRATA 计算机公司从事软件开发，一直从普通的程序员做到软件工程师到项目经理。但是，异国的生活再优越，也挡不住我的乡土情结。尤其在国外看到中国经济迅猛发展的时候，总会梦想着回国干一番事业。

1996 年，我放弃了在国外长期居留的绿卡，怀着一颗欣喜和忐忑的心情，带着全家一起回到了上海。

我创办了自己的 IT 公司，但是我没有任何业务和关系资源。创业之路，起步艰辛。我至今还记得那个炎热的夏天，我是如何在那闷热的公车上奔波辗转。因为经费有限，当时许多客户，我都是自己搭乘公共汽车去拜访。我一只手提个公文包，一只手拿条毛巾，一出汗就赶快擦掉，以免衣服被汗水浸透。到了客户的办公大楼，先去洗手间洗脸，再从公文包里取出领带系上，最后，我才精神抖擞地去客户。

庆幸的是，比起以前身无分文在德国留学的日子，这点苦并不算什么。由于在外语、技术、服务理念上比国内一些 IT 企业有优势。业务很快发展起来，我的公司也迎来了“做大”的机遇。1998 年 2 月，我跟德国 Integrata 公司、以及后来的德国汉莎航测集团合资成立了上海英塔信息技术有限公司，任副董事长、总经理。

我在德国学习、工作多年，回来后经常对东、西方文化进行比较。我感到中国人乐于相互揣摩，而不喜欢开诚布公。国内的高科技企业普遍存在着人与人之间信息沟通不畅、相互理解不够的问题。因此，我非常重视员工的沟通。我认为建立有效的沟通机制，是维持创业

团队的保障。我采用多种形式跟他们保持沟通。公司高级管理层只有五人，这是核心团队，是第一个层次，与他们的沟通每天都进行。部门经理属于第二个层次，与他们沟通则是通过经常性的中层会议，还借此了解公司业务开展情况。其余的业务开发人员和一般员工是第三个层次，我会在合适的时间内与他们一起吃顿饭，进行非正式的交流，偶尔个别联络，或者在企业的经营活动上进行沟通。另外，公司每周星期一，都会开一个会议，由五个管理人员、各个部门经理和下面的任意一个员工参加。

团队还需要合作精神，就算是一群狮子，如果不团结，兽中之王的威风也会在内耗中消失。山峰手牵手才能绵延起伏，抵御个体所不能，这便是大山的生存原理。

创业是艰难的，但在艰难的时候，我始终坚持每天练习太极拳，二十年如一日，持之以恒，它伴随着我度过艰难的岁月，它伴随着我事业的发展！

## 戴为东：认真的梦

创业其实也不难，只要有梦，就有梦想成真的那一天。20年前，我还在大学担任讲师时，就激情满怀地想要创办自己的企业。我和同学、同事利用业余时间商讨创业计划，为筹备而四处奔波，尽管最后由于种种原因没有成功，但现在回顾起来，无疑是让我终生受益的尝试。

“机会永远垂青那些时刻准备着的人”，这是一个哲人的话。从那时起，我开始不断地留心 and 寻找创业的起点，尽管在不同的工作岗位和地点，努力的学习和吸取各种的经验，不断地充实积累自己的“实力”，仔细审慎地分析每一个商业信息，以把握创业的机会。当然，我也有困惑，看着周围的创业者，创业形式可谓多种多样，大多数的创业都开始创业者自己的某项专利、专长的基础之上。作为脱离了专业研究，没有专利及专有技术可以去转化、也没有充足的资金可以去投资创业的我，就面临着怎样开始创业的困扰。

时间到了2003年，困扰中的我偶尔从朋友处得知，某知名的跨国医药公司出让在中国的业务。我在对该业务进行简单的了解后，感觉到市场潜力巨大，但是也有着经营的高难度性和高风险性。机会，这是机会吗？我让自己冷静下来，冷静去分析这个业务和它的前景，从转让方的角度去理解这个业务和为什么要离开这个业务，我又试图站在第三方的角度仔细地去看待和分析它。在与该公司负责中国业务的总经理沟通后，我理解了他们的中国战略，明白了他们退出的原因和转让的具体条件。当时我就感觉到对于一直想创业的我，这是一个十分难得的机会，尽管放弃所在集团公司副总经理及多个相关公司董事的职位和待遇，是个艰难的选择，但这么多年来准备不就是等待着它嘛？

我感受到了自己内心涌动的那份创业激情。在了解该业务的过程中，一个意想不到的情况使我吃惊。在竞投该业务的候选人中，还有像复星实业、中纺机、ARC(一家台湾从事相同业务的公司)等这样强劲的境内外上市公司。争取还是放弃？十多年培养的职业精神和那未曾实现的创业梦使我决定：认真仔细地理解转让方的要求，深入实际了解业务的实况，调动一切资源，争取拿下这块业务，在已有的基础上开创自己的事业。在同我的投资收购顾问们商量并征得对方的同意后，我飞赴济南、成都等地，实地考察了解第一手的业务情况，这为后来在谈判中获得好的印象、争取到实际的有利条件和最终的胜出做了大量的基础性工作。

业务了解了，转让条件谈了，转让意向书签了。下一步怎么办？创业者都会遇到资金短缺的问题，我也一样，只是时间更为紧迫。融资，没有第二条路。准备项目资料、制定商业计划书、找基金、找投资人、反复的会议和重复的项目介绍等等，是每个创业者寻找资金时难以忘怀的经历。结果，现在大家也知道了，我和我找来的投资人，共同接手了那个跨国公司的中国业务，开始了我在已有业务基础上的“创业”。

公司在接收后经过整顿和调整业务获得了稳定的发展，现已在全国四省八市开展了同医院的合作，近两年来，公司的业务从原来单一的服务内容逐步扩大到成为集咨询、管理、培训、设备维修保养、销售和售后服务等系列化产品和服务的提供商。在回顾和总结这一次的“创业”时，对那些像我这样无核心技术、无资本实力，仅有一个创业梦、想创业的学友们，或许以下体会能打开另一个视野。

首先，要有较强的商机嗅觉。20 多年来，从国内到国外，从欧洲到北美，再到香港及跨进新世纪后的上海，我的工作始终没有离开自己在大学和研究生时所学习和研究的专业领域，多年的积淀使自己熟悉所从事的领域内的政策信息、行业信息、商业信息、新产品及新技术、市场等各方面信息，并对在它们之间蕴含着的可能商机有较强的敏感度。

其次，要有把握机会的能力。数十多年来，在多个公司、多个不同岗位上的工作锻炼，使我对有效商业信息的判断力、选择和整合资源的协调力，也就是抓住机会的能力、提出方案及实施的能力，都有了长足的提高。这是个人能力的体现，但更重要的是团队能力的综合。

再次，要有认真和不怕“吃亏”的态度及严谨的工作作风。以认真负责，大事不糊涂、小事不计较的态度，努力来实现“多赢”，这使我在过去的工作和生活中，结交并赢得了许多商业、科技、财务、金融、法律等各领域的人脉资源，在我“创业”的过程中，得到许多宝贵的指导和帮助，这也使自己能顺利平稳地“创业”的条件之一。

最后，要有不轻言放弃的精神。这是自己能否创业及“创业”是否成功的因素之一。我

“创业之路”开始之时，面临着国内数个上市公司、国外的专业机构竞争及收购方的许多要求，虽然我们的实力很小，但我们并不因此而放弃。于是，最终结果是我们获得了收购的成功，这多少也得益于我们不卑为亢的心态。

创业没有想象的那么艰难，也不是想象的那么辉煌和满足。有关创业的书、故事、报道看了不少，但还是自己亲身的体验最真切。创业难，守业更难。有创新技术，寻找资金可以创业；有资金，寻找新技术可以创业；有好的商业计划也可以创业。对任何环节的创新都会成为一个创业的开始，创业的形式千变万化。而创业后的最大的一个变化就是身份的改变而带来的一系列变化。从一个享受较高薪酬的高级打工者，转变为一个要为公司的一切实实在在负起责任的人，要将事业持续更好地发展下去，这确实是一个不小的挑战。

小时候母亲常教育我：世界上怕就怕“认真”二字。认真的去学习，认真的去工作，认真的去生活，认真的去实现属于您自己的创业梦。

## 邓亚萍：登临绝顶后的人生转型

16岁时，我与乔红的双打得到了我生平第一个世界冠军。放下拍子，我们俩相互瞅了一眼，“这就是世界冠军？”我与乔红几乎同时问对方。赢后很久，都找不到特别的感觉。领完奖后，人静下来，在回宾馆的车上，我那个哭啊。从区里打到市里、再到省里，再到全国、国际，这11年的酸甜苦辣只有自己知道。

刚开始的动力很简单，10岁入省队，15岁入国家队，都经历了很大的波折。尽管成绩早就合格了，可就是因为身体条件不好，眼看着不如自己的人已经入队了，就是轮不到自己，心里就暗暗憋着一股劲，我一定赢给你们看。进队后，我的目标很明确，就是世界冠军，奥运冠军。

1996年亚特兰大奥运会之后，一个困惑常伴随着我：一个运动员想要的一切至高荣誉，我都拥有了，又有伤病伴随，接下来，我为谁而战？

这时，一个朋友来到我身边，跟我说了这样一番话：“很多人愿意看你打球，多拿一个冠军少拿一个冠军不重要，更重要的是你能给别人留下许多启发，许多激励，你能成为榜样，成为别人的精神财富。去为喜欢你的人表演吧！”朋友的话变成了我接下来还能行的理由。

一次我去广东打球，正赶上感冒发烧，打着吊瓶，身体很虚弱。可我当时了解到，很多球迷是从其他城市赶来特意来看我打球的，我不上，他们会很失望。我带病上场了，发挥得很不好，根本打不出平时的水平，输了。过后，当他们知道我是带病坚持比赛的，都非常感动。我也从这种感动中找到了快乐和满足。

机遇是留给有准备的人的。没有超人的付出，不可能有超人的成绩。我既不是乒乓天才，也没有深厚的文化功底，一步步走来，靠的都是汗水和咬着牙孤独地坚持。前半段是个人奋斗，追求个人价值的实现；后半段是为了喜欢我的观众，为了别人。

1991年，我以一个运动员的身份被时任国际奥委会主席的萨马兰奇先生邀请至国际奥委会的总部。那次他邀请我到总部，对我非常认真地说了一点希望，就是一定要学好英语，让我掌握这把开启世界之门的钥匙，拿到这个与世界交流的工具。我做到了，也就是在做到之后，才深刻理解了萨翁的深意。

众所周知，经中国奥委会推荐由萨马兰奇主席任命成为了国际奥委会运动员委员会委员，让我进入国际组织工作，开阔眼界。但在我准备到剑桥读博士时，萨马兰奇先生说，你记住，你一定要回到你的国家做事。应该说，萨翁不仅在教我做事，更教我做人。

作为形象大使和运动员代表的陈述人，我参与了两次申奥。第一次以两票惜败，每个人相顾无言，默默流泪。那种感觉让我永生难忘。2000年底，我接到了参与第二次申奥的通知并成为了申奥形象大使。当时我在英国求学，赶在国际奥委会观察团来临前，我回到了北京。

一天，我到超市买东西，这时一个售货员跑过来，热切地说：“你是形象大使，一定努力让北京申办成功，好吗？”“为什么？”“如果北京举办奥运会，我家的房子就能拆迁了，就能住新楼了。”

简单的几句话，让我感慨不已。我觉得这个售货员代表的不是她自己，而是千千万万最底层的北京老百姓。他们自己无力改变生活的现状，于是把希望寄托在奥运带来的经济与社会发展上，我一下觉得肩上沉甸甸的。于是，我把这个故事讲给了所有我负责公关的十几个委员听。我甚至在见到卢森堡大公的时候，也给他讲了这个故事，大公非常感动。大公的态度，能影响很多人。

第一次的经验，让我们知道了游戏规则，以及同委员们打交道争取赞成票的潜规则。也有了更多的国际视野，因此第二次我们的工作更细致，更人性化。我做的工作同其他人比起来微不足道，我只是要尽力让我负责的委员从点滴中感受到中国人的真诚。

按照规定，委员们不能到申办国去，而委员们有一多半人从未来过中国。不了解怎么投票？于是我就跑到他们的国家去，为他们讲述北京的变化与发展，讲述中国的经济社会形势，还有古老的文化。为此，我专门很认真地学习所有相关的知识。我知道外国人很重视情感的表达，于是就把北京普通老百姓最真实的情感传达给世界。

学习和国际组织的工作经历让我的思维打开了另一扇门。做运动员，通过个人努力实现

个人价值，这是在台前；现在的我，是在台后，考虑的是怎样把台搭得更好。作为“奥运村部副部长”，要学习进行角色的转换。奥运的核心人群是运动员，奥运村是赛时运动员的家，安排好运动员的生活，是我们部门最重要的工作。我作为运动员曾参加过两届奥运会又作为国际奥委会运动员委员会委员曾参加过悉尼、盐湖城和雅典三届奥运会，更知道运动员的需求。

奥运虽注重传承，但并不排斥创新，在遵循国际奥委会奥运会技术手册的指导之外，融入我们的人文、绿色、科技三大奥运理念，让各国运动员充分感受中国文化独特的东西，也是一大快事。

## 刁凤河：海归，海待，海创

跟媒体中所报道的大多数海龟不同，我是一位在美国实现了美国梦的“老”海归。一九九六年至二零零四年期间，因为各种机会，我平均每年回国两次，对国内的情况有了初步的认识，产生了回国发展的想法。因为我在美国已经有了创业经验，所以回国创业已经是我既定的方针，只是选择走何种创业之道罢了。

回国后的经历可以简言之第二次文化冲击。第一次是一九八六年去美国的文化冲击。那么，我也可以称我的海归经历是我人生中的第二次创业。到回国时，由于我在美国生活工作了近二十年，第二次创业比想象的要困难，经历了痛苦的摸索和选择。好在我们这一代人，经历了文化大革命，下放农村务农，工厂当工人，大学读书，当国家公务员，国际公务员，出国留学“洋插队”，在美国金融服务界打拼，自我创业实现美国梦的丰富经历，这点困难根本不足挂齿也。但是为了帮助后来的海归少走弯路，我愿意跟大家分享本人的一些归国感想。

国内经过 25 年的改革开放，的确发生了天翻地覆的变化。尤其是近五到七年的变化更为惊人。大变革之中，我们的人文文化，社会文化，商业文化也随之改变。但是，我们中华文化博大精深，只要我们去粗存精，去伪存真，以不变应万变，努力实践真理，就能取得成功。

第一条，要实践“在家靠父母出门靠朋友”的金言。信息社会信息爆炸。媒体出版物层出不穷。书中求答案者不乏其人。但是创业不能忘记寻求朋友的帮助。朋友是我们的最佳资源。也是我们创业的根本。很多书籍文章中直接提到，创业的想法有时也来自朋友。美国企业管理理论也说，创业先从 FR 开始，也就是说创业在朋友和亲戚的帮助下开始。

我回国后这两三年，很多朋友、同学都为我出主意想办法，对我帮助甚多，为我选定发展方向起了关键性的作用。我是职业同声传译出身，但是回国初期，一直没有想到过利用本

人的这一专长做点什么。只是一味考虑经济热点领域，例如金融行业、房地产业、信息产业等行业的发展机会。这期间浪费了不少精力和资源。后来在朋友的指点下，开始了同声传译的培训业务，有了初步的成果。当然，事业的发展要最终靠自己的不懈努力。朋友是指点迷津，开创事业的推动者，而不是事业的开拓者。

第二条，要防止大事做不来小事又不做的弊病。前面说过，我当过农民，做过工人，坐过国家机关，还在美国金融业做过十余年，算是做过具体事情。我也承认，刚回国时也有想走捷径，搞金融经纪公司，搞房地产特大项目，想筹集风险资本搞全国性网站等等想法。但是，归根到底，万丈高楼平地起，一切都要从实际出发，从本人能操作的开始，从本人可控制的事情开始。也就是从做小事情开始，成功的把握就大了。同声传译培训是本人可以亲历亲为的事情，是本人可以控制风险、控制事情发展的项目，也可以说是个具体的小事情。我做了。初步的效益是好的。据媒体报道，中国四年后最挣钱的十大行业中，同声传译名列第一位。一名同声传译每年可以轻松地挣三四十万人民币。这意味着，我的培训小事情还可以忙碌一阵子。

第三条，要明白隔行如隔山的道理，从本人熟悉的行业做起。本人回国时间不长，但是从短短两三年的经历体会到，要想跨行业创业，不是绝对不可能，是极其困难的，尤其是在中国整体社会成本极高的情况下更加困难。追求捷径乃人之本性。谁又不梦想发隔夜横财？但是，天上绝不会掉馅饼。现实是冷酷的。因此，我们必须一切从实际出发，一切以务实为主，把可行性分析得透彻到家。有了成功的客观条件和准备，离成功就不远了。本人出国前曾在民用航空业工作了五年之久，有一定的人缘基础。同时，本人又在美国金融服务界有长久的历练，熟悉融资业务。经过朋友的帮助，本人开始了航空融资业务。这是一个我熟悉的行业。也是我的理想发展行业。因为业务刚刚开始，还谈不上成功。但是，我有信心，这将是一个具有远大前程的伟大事业。毋庸置疑，中国的航空业要达到美国的发展水平，还要经过十几二十年乃至更长时间的奋斗努力。这个领域的发展空间是巨大的。同时，中国的金融行业改革刚刚开始，前途也是无量的。从事这二者合一的事业我深信是无尚光荣而伟大的事业。

总之，本人回国时间虽短，但感慨万千，鉴于篇幅有限，只能简而概之。中国经济发展之快，为有识之士、有志之士提供了无限的发展机会和空间。本人悟出的最大道理在于实践真理，实践成功之理，走成功人的路就必然成功。用一个幽默例子说明我的观点：相敬如宾乃夫妻之道，实践者，恩爱夫妻也。但数据显示，北京现在有 50% 以上的离婚率，可见实践者少也。另一则成语道，持之以恒、任劳任怨。我们都知其理，但我们又有多少人能做到

呢？虽然觉得有点老生常谈，但如果任何人能够做到，必定能成大业。我在此与所有海归一道祝有志者事竟成！

## 范文仲：中国经济学教育体制的几点思考

在过去的 20 年间，中国经济成长举世瞩目，经济学教育也发生了根本转变。随着越来越多的中国留学生学成归国，国内院系与欧美院校的交流日益普遍。同时，中国经济学课程设置逐渐开始与西方接轨，各种经济金融研究中心和商学院纷纷设立。但是，不可否认，中国经济学的整体学术水平和西方一流院系仍有较大差距。政治观念和硬件方面的差距在中国已经不是问题，经济学研究的落后根本原因在于学术、教育制度的缺陷和学者心态的差异。

目前中国的经济院系之间、学者之间尚缺乏必要交流。因条件所限，大多经济院系中只设学科教研室，没有行政职务的教师在学校没有独立办公室，研究和备课只能在家中进行，严重影响和同事及学生的交流。在欧美院校中，经济系教授都有独立办公室，平时不仅参加大量学术性研讨会，每周还要有固定和学生交流的时间。同时，西方学校非常注重院校交流。学术讲座主讲人大多从外校甚至国外邀请。这类学术交流活动在美国经济院系中非常频繁。

中国经济学教育轻研究重教学。经济类年轻教师留校之后教学任务繁重，但研究方面压力很轻。与此相反，在美国院系中，往往轻教学重研究。由于有争取终身教授职位的压力，美国青年学者在工作最初几年做研究非常努力，对文章发表尤为看重。拿到终身教职之后，很多学者可以从事一些冷僻、具有创新性的研究。

此外，西方的院系中，教授治校的风格非常明显。系主任和院系领导都由资深教授轮流担任，研究人员的招聘和职称评定也由教授委员会来决定，行政部门很少干预。而在国内，不论是学术研究还是教学安排，事无巨细都要由院系领导参与决定，学术委员会成员也大多具有行政职务。

学术期刊的出版机制与经济研究紧密相关，一个客观公正的出版系统对经济学发展至关重要。在西方，经济学期刊的编辑大多由学科内知名学者担任。对于收到的稿件，编辑会按照研究领域寄给选定的匿名审稿人。

我国的研究生教育制度也亟待改进，我非常赞同北京大学在教学改革中提出的研究生毕业不留本校的建议。美国和欧洲院校的经济系学生毕业之后，一般都会到外校求职。只要在研究生期间的论文质量高，即使是最差学校的毕业生也可能被最知名的院系竞相聘请。这非常有利于学术界的交流和发展。与此相反，国内研究生毕业留校任教似乎是天经地义，好学校的学生毕业后不愿意到普通高校工作，普通高校学生更无希望到一流学校任教。

目前，中国研究生读书期间尽管学术方面压力很小，但生活方面压力很大。为减轻经济上的压力，国内相当多研究生不得不课外兼职，难以专心学业。在西方院校，优秀博士研究生很容易申请到奖学金和助教职位，免除后顾之忧。当然中国毕业生分配的“双向选择”机制需要改进。经济类毕业生大多留校的一个重要原因在于院系对于自己培养的学生相对了解，而对外校学生无从评判，也没有统一招聘途径。

在美国，经济类博士毕业生找学术类的工作要提前一年做准备。每年9月—10月，系里就会把明年申请毕业的学生材料寄给其他院校，相关面试主要在全美经济学和金融学年会上进行。年会历时3天，时间一般在次年的1月份。届时几乎所有国际著名院校都会在会议期间举办招聘会，连商业界金融机构和咨询公司要招聘经济学博士也会安排在会议间隙进行面试。现在，国内一些经济院系已开始参加美国经济学年会，并在年会上招聘中国留学生。但目前国内本身具有相应规模和形式的经济学年会还没有出现。

在西方，经济学虽算是社会科学，但和其他自然学科的研究方法和研究目的并没有太大区别，是一门需要大量数理和统计基础的“精致学问”。从研究生阶段开始，西方大多数学生学者一旦选择从事经济学研究，大多对学术理论具有真正兴趣。虽然博士生的基础科目很多，但最终选择的研究论文题目都很具体。

但在中国，由于文化传统不同，经济学研究被赋予过多的社会意义，常常被看成“济世救民”的良方。大多数学者从事经济学研究都有远大社会抱负，归结起来就是希望“学以致用，为祖国经济发展献计献策”。这种心态造成两个后果：第一，中国学者喜欢发“宏论”。国内期刊发表的很多经济论文题目听起来倒像是政府财经部门的工作报告；第二，受一些新闻媒体界的误导，中国经济学者的研究领域不论是博弈论还是管理会计，常常自愿或被迫对于汇率改革和房地产市场发展等热点问题发表各种高见，造就一大批“学术兴趣广泛，见识广博”的著名经济学家。这种心态对于提高经济学的社会影响力虽有所帮助，但对经济学学术水平长期发展危害很大。在西方，经济理论的实际应用主要由商业界和政府研究机构为主导，理论研究和实际应用分工十分明显，但相互交流却很方便。

中国经济学科研和教育体制与欧美比较差异很大，经济学研究体系和教育制度很多问题相互关联，解决起来决非一日之功；制度性缺陷在国内高校中具有普遍性，不仅仅限于经济类学科。但是，十年的时间算起来并不短暂。如果中国经济学体系能在过去十年实现从政治经济学向当代经济学的转变，中国同样有可能在今后十年完成科研和教育体制的变革。

## 冯克非：商道其实是一种积累

我毕业于哈尔滨船舶工程学院计算机科学与技术系，曾就职于黑龙江省公安厅和秦皇岛海关。在机关的那段经历让我在以后的发展中受益非浅。

在黑龙江省公安厅任职的时候，有一件事让我至今记忆犹新。当时，公安部有一个项目是给公安系统配备一套无线通讯系统，全国只有两个名额，我们的领导就去申请。很多地方都符合条件，我觉得我们厅估计没戏。有一段时间听说不给我们了，但是领导还是不放弃，一次次的打报告，最后居然成功了。我十分惊异，这么难的事最后怎么就能申请下来呢？公安部不是说不行了吗？后来我才意识到，这就是所谓的事在人为。

那时我刚从学校毕业，出去办事的时候，如果第一次被拒绝了，就马上觉得此路不通，就放弃了。通过这件事我意识到，即使是被拒绝或者遇到阻碍，如果你能坚持不懈的努力也有成功的可能，而遇到困难不努力就直接放弃则完全丧失了成功的机会。现在还有很多人不明白这个道理。

中国人才济济，但一流人才大多在政府机关。在机关里，做什么事都是有方法、有规律的，条理比较好。政府机关往往潜移默化地培养了一个人的协调能力。有过机关经历的人，出来做生意一般会做的很好，因为他们知道做一件事和上级怎么汇报，和下级怎么沟通，跟平级怎么协调。其实作为一个公司的合格员工也应该具备这样最基本的素质。没有规矩不成方圆。但是现在很多公司的员工都是没有经过正统的训练，做事的时候很多规矩都不知道，协调能力也很差，这会直接影响到人际关系、团队协作和个人能力的发挥。

从某种程度上来说，海关更直接地参与了中国改革开放的进程。从公安厅调到海关后，我更深刻地体会到了中国改革开放的速度，或者说经济进步的幅度。这是促成我下海经商的一个重要因素。我们每天都能看到那些进出口数据，接触生意人也很多，也会有意识的去看各地的一些新闻，得到了很多信息。我意识到，不久的将来，中国的经济将会腾飞，抓住这个机会，在未来广阔的商海上，自己也许会有更大的用武之地。另外，从性格上讲，我更喜欢在一个自由的氛围中来实现自己的价值。所以，我最终决定弃政从商。

于是，两手空空的我靠几个朋友给凑的几万块钱，注册了一个贸易公司。做了几年进出口贸易后，我觉得应该到国外看看。地球的另一端对我来说虽然很遥远，但是我知道那里可以让我学到更多的东西，于是我就去了美国。

独在异乡为异客。一直以来，我都想要做一番事业，这种志向现在依然在撞击着我的灵魂。1998年，我在新泽西办了一家报纸。办报有两方面好处，一方面，它能传播一些信息；另一方面，它也能收集一些信息。这两方面对我来说都很重要，把自己的想法传送出去扩大

影响，把其他消息收集整合为我所用。

1999 年下半年，我在费城办了一所计算机培训学校，从此又和我的老本行计算机有了联系，和国内的同学及 IT 界人士的交流也频繁起来。2002 年，一个偶然的机缘促使我开始投资 IP 通信项目。选择投资这个项目是经过深思熟虑的。我比较看好中国宽带通信市场，别的地方不说，仅北京周边地区人口加起来就相当于一个韩国。在国外越来越普及的东西，在中国也只是时间的问题，IP 通信在未来的中国一定会成为主流通信方式，像中宽网信这样的公司也将会越来越多。

中国有着比美国更大的市场容量；有着世界最大的传统电话和移动电话网。从通信服务的资费政策来讲，宽带电话在中国比美国更具竞争优势和吸引力。在美国，手机资费已经普遍包月，并且非常便宜，晚上和周末、节假日都完全免费。而中国的手机大多还在双向收费，资费按收入折算是美国的数十倍。从国际长途资费来看，在中国经营网络电话的资费和利润也是美国的数十倍。

中国的宽带电话应用才刚刚起步；未来五年将呈爆发式的增长。宽带网络电话带给消费者的好处是实实在在的，但由于存在着本位利益、既得利益、行业准入审批等壁垒，宽带网络电话一度推广起来很难。

我是一个比较自信的人。我觉得，做一个行业，理论上清楚，也知道实际操作，就没有理由做不好。中宽网信成立时，我的一个朋友问我，要是做赔了怎么办？我说一开始我就是一无所有，赔了的话也不过是回到最初的状态。就像当初舍弃“铁饭碗”下海一样，那时就想，如果失败了，去卖羊肉串也是一条出路。现在，衣食已然无忧，又有何惧哉！

做生意是一个积累过程。商道或者其他行业都有一个规律，就是成功在于积累。古人说，“冰冻三尺非一日之寒”。经商也是这个道理。

《史记》中说，“日中则移，月满则亏。物盛则衰，天地之常数也”。按理说，一个生意只要能在一定年头内保持稳定就是可以投资的，但要意识到所有的生意都是有周期的。几年之后也许这个项目就不赚钱了。因此，在投资过程中投资者要善于发现新的生意，然后一直做下去。看一个生意能不能做，要看它是不是符合社会未来发展的方向。另外，还要看有没有合适的合作伙伴，包括好的员工。

我曾经在一本书上看到这样的话：在这个世界上，为什么有些人读到博士却做不成生意，有些人没读多少书，生意却做的很好。这说明，成功与否其实不仅仅是看个人有多高学历，有多少书本知识，而是看一个人能有多大的能力整合世界上的各种资源为己所用。个人有再大本事也势单力薄，要有一个团队，要有合作的精神和意识。在这方面，“吃亏就是占便宜”是一个绝对不变的法则。

## 符松：“保守”的真谛

1978年12月的某一天，刚刚开始在清华大学念书没几个月的我突然接到学校通知，说是某天下午两点到工字厅集合去旁边的北京语言学院开会。会上，教育部宣布我们在座的来自北京各高校大约50名78级的学生被选上去英国留学，并于春季学期开始进行出国集训。尽管当时不停地听说学校有人要出国留学，但怎么也没和自己联系起来，一时没反应过来出国是怎么回事，好几天后才给家里写了封信告诉此事。

1979年7月7日当我们终于踏上出国旅程的时候，心情无疑是十分激动的。然而很快，我们就投入了新的学习环境。在我驻英大使馆和英国文化委员会的安排下，我去了英格兰南方美丽的小镇奇切斯特（Chichester）。该镇人口万余，花园景象，退休人居多，是个养老胜地。

大学生活本应丰富，而我则埋头苦读，虽也乘暑假之机畅游欧洲，卢浮宫、凡尔赛、威尼斯、佛罗伦萨、冷战时的东西柏林、维也纳、地中海滨等等都去过，对中西欧各国的文明有所领略，但毕竟数年寒窗，当考完最后一门课时，不由得躺在洒满阳光的草地上长舒一口气：今生再也不用考试了。毕业前我已经计划好了去曼彻斯特大学理工学院直博，而英国的直博生是没有课程要求的。如今，我常对我的一些只会读书的博士生说，念书是念不出博士学位来的，可学校的奖学金考核就看成绩。如何培养人，各国历来不一样。

我的博士生涯由两位国际著名湍流学者指导，一为Launder教授，现已是英国的“两院院士”（皇家学会和皇家工程学会会员），另一为Leschziner教授，现是皇家工程学会会员，他们在帝国理工时原是师徒，我则是Launder教授的徒孙辈了，由Leschziner指导。不过，前者是一典型英国伦敦人，后者则是受德国文化影响很深的瑞士犹太人，说着带有德语的英语。一次，在我们三人讨论会上，忘了什么原因他们二位讨论起德国和英国的大学教育来。Leschziner认为德国培养出来的人基础好；Launder认为英国的制度使青年人25岁获得博士学位，使他们在25-35岁的最佳创造期内没有学位的束缚。Launder还认为，每个国家教育体制上的缺点都在其传统中得以修正。这大概就是为什么牛津剑桥历八百年而不衰的原因吧。对于中国社会来说，“保守”是有贬义的意思，上上下下不都在喊“创新”吗？我倒以为自己比较幸运能窥视“保守”。其实，牛津剑桥八百年历史对于我们这样一个文明古国来说十分平常，岳麓书院不是有千年学府之称吗，可是历史安在？我们就是缺少一些“保守”思想，没有继承、修正、完善我们的传统。牛津剑桥刚开始的时候其实也就讨论讨论神学、宗教、哲学等等，并无现代意义上的科学，工程进入大学也就一百多年。比较而言，岳麓书院当年传授的知识则先进多了。

总之，留学改变了我们的一生。然而，在我们国家自 1978 年以来发生的变化中，个人经历不过是大浪潮中的些许浪花、泡沫，真正使我难以忘怀的还是自 1978 年开始的改革开放，是邓小平的高瞻远瞩。国外留学 10 年（加上后来一年在美国工作），客观上使我处于旁观者的位置来观察中国自 1978 年后一步步的持续发展，思考中国一百多年来的近代史。

人们常说，中华民族对人类文明作出了巨大贡献，但中国近代史为什么是一部屈辱的历史？一个多世纪来中国的仁人志士为探索中国的现代化之路作出了许多可歌可泣的努力。有从国家的政治体制上来思考的：君主立宪者有之，保皇者有之，废除帝制者更有之。事实上，中国人民在 1911 年推翻了帝制，建立了共和制的国家体制。知识分子则大多在进行文化的反思，认为以孔子为代表的儒家思想是阻碍中国现代化发展的主因，“五四”运动中甚至提出了“打倒孔家店”的口号。知识界至今仍有人在问，为什么中国文化没有产生西方式的民主与科学（遗憾的是许多人忽略了西方文化在发展民主与科学的同时，亦建立了法律与秩序），从这个意义上说，“文革”的出现并不是偶然的，不是中国历史上的一个简单的政治危机，它有着中国近代史上中国人民痛心疾首反思的思想基础。“文革”在某种意义上是中国近代史中对传统文化否定的一个继续，也是这段历史的终结。因此，1978 年标志着中国现代化历史的真正开端，这是它的历史意义所在。然而，中国何时回归、继承、张扬历史，形成自己的保守主义，路途则还遥远，也许我们只会不断创新，或者说继续革命，就如同一个朝代总是被另一个推翻一样。

回到现实，上世纪 70 年代末在一些人中曾有这样一句话，“早回国不如晚回国，晚回国不如不回国”。当时，滞留海外的华人学者来访有如国之上宾，智者来临，而他们的同学，50 年代回国者，则被许多人遗忘，有的忙着“落实政策”。这句话可说是十分准确。1998 年在改革开放 20 年之际，本人曾觉得可以将这句话反过来说，“不回国不如回国，晚回国不如早回国”，并写到：

改革开放二十年，故国神州有新颜；

燕山骤雨昨日梦，花开花落清华园。

以前出国叫淘金，现在不少人回国来淘金，出去淘金的已多是一些民工了。五年又过去了，国内国外的、或者回不回来的现在看来都一样。想干事业，中国外国都可。全球化的进展，国界开始模糊起来，许多人已经在空中跑来跑去，拿了不少航空公司的优惠。但想在国内发展，晚回国就是不如早回国，否则，年龄一大，牵扯也多，位子也未必理想，高不成、低不就，还真是不如不回国，在国外安度余生呢。

## 高世楫：出国偶然，回国当然

与 20 世纪 60 年代初出生的大多数人一样，我成长的经历非常简单：改革开放后上初中，高中也只上两年，在解放军国防科技大学以每月 18 元的助学金上完数学本科后被保送本校读系统工程方向的研究生，1988 年赴英国伦敦 City University 留学时所获中英友好奖学金，也是中国政府、英国政府和香港实业家包玉刚三方联合提供的，所以总觉得自己欠国家、欠社会颇多。

1992 年我在伦敦参加中英友好奖学金项目的一次活动，包玉刚先生的女儿代替年前刚刚过世的父亲参会，其平平淡淡的一句“先父生前是希望各位学成以后能够回去的”，给我很深刻的印象。出国留学之时是报着学习前沿知识、学习先进经验的心态出发的，认为既然是受公费资助，回国也是题中应有之义。当然，我也认为那些不回国或暂时不回国的人有选择自由。

如果说我回国是自己的个人选择，那也是因为我相信，在急剧变革的时代要努力去做好自己的选择去做的事，那就是投入到华夏数千年未有之大变局，去参与、去体会这种变化给个人带来的喜怒哀乐，并尽自己最大努力为社会、为华夏十三亿人作一些有意义、有价值的事。我自己一直从事着经济社会发展的政策研究工作，自认为工作的性质是“知其不可为而说之”。

我在国防科技大学读研究生时学的是大规模系统有限结构分析方向，在英国读的博士是系统管理，我的学术思想的主线是复杂系统的演化，偏重于系统演变跨学科、跨领域的比较研究，在政策研究中也偏重于比较体制分析，最近几年更多地关注监管改革和国家制度建设问题。公共政策的形成过程是一个多方参与博弈的过程，每一重大的经济社会决策都是许多人从许多方面多年持续努力、共同推动的结果，所以我个人认为不能从字面上简单地理解个人“一言兴邦”的作用。中国目前进入了改革和发展的艰难时刻，每一项重大改革都涉及现存利益格局的重大调整，更需要从制度上保证决策的科学性和民主性，保证决策能为大众利益服务。从本质上讲，这是涉及到国家制度建设的一些根本问题。对为 13 亿人谋福祉的共产党和政府而言，我们的党和政府要开始研究思考，“中国人”到底意味着中国的老百姓有哪些权利和义务，政府有哪些权力和责任，党、国家、政府如何把老百姓的经济、社会、文化、政治权利体现在各种法律制度、各类公共政策中。虽然这些年经济发展迅速，但按照联合国一天一美元的支出水平，中国仍有上亿的贫困人口，如何在及时化解各种错综复杂的矛盾中保持经济的高速增长和推动社会发展，这对党和政府的执政能力提供了前所未有的挑战。

我的妻子同样在英国获得博士学位，目前在一个大学教书。我的女儿是在妻子博士答辩

后回国 3 个月生的，妻子回国前在英国享受了英国这个福利国家所提供的免费医疗保健，包括妊娠后期指定护士定期上门检查，这与回国后在医院经历的不愉快，形成了鲜明的对比。这是我们回国后的第一次逆向文化冲击，其强度丝毫不比初去英国时小。不过，这些年耳闻目睹和亲身经历了更多麻烦和忧虑的事情后，当初的烦恼已经显得并不那么难以接受。我一直被朋友认为是“不可救药的乐观主义者”，是“最后一批理想主义者”，但我对目前日益严重的贫富分化、缓慢的法治建设进程、恶化的自然环境、混乱的是非观念、紧张的人际关系和失衡的社会心态等等，实际上有着深深的忧虑。

但我仍然坚信，只要我们能够在各自岗位上认真努力，我们中国人还是能够处理好这些问题。我选择从事政策研究的平凡工作，我力争尽自己的力量把工作做好。我希望我们的制度能够不断完善，使人人都有努力工作的约束和激励；我真诚地希望所有人努力干好自己选择的事业，使在这一块土地上生活的占全球 20% 的人，能够像发达国家的公民一样过上富裕无忧的生活。对于中国，我总怀着一个梦想，我希望我女儿那辈人在 20 多岁时，能够以生活在强大、富饶、文明的中国而自豪，能够持一本中国护照自由地全世界遨游。

（作者按其发表在《商务周刊》中的文章改变）

## 高文：诺言改变人生

1985 年，我开始了留学生涯。当时我的身份是哈尔滨工业大学 84 级计算机专业博士研究生，被学校派往位于日本东京的日本计算机服务公司研修。一年的研修任务结束后，我转入东京大学继续我的博士论文研究工作，一直到 1987 年年底。

1988 年我完成了哈工大的博士论文答辩。经学校同意，答辩后的第二个星期，我又和妻子一起回到了东京，投入了我的第二个博士学位的攻读，导师是斋藤正男教授，研究方向是医学图像传输与智能诊断系统。

1991 年 2 月，我顺利通过答辩，获得东京大学的博士学位。考虑利用日本的研究环境先做出一些成就再回国对国家会更有帮助，对个人发展也较有利，另外也考虑到孩子的教育问题，我和妻子商量后决定留在日本再工作一段时间。3 月，我开始成为东京大学生物医学研究所的客座研究员，同时作为高级技术顾问为日本的一家软件公司工作。如果不是哈工大李仲荣教授的去世，也许我会再晚几年回国，我的事业道路也许会是完全不同的。

哈工大是我国计算机领域的教育先驱，1956 年与清华大学同时成立了计算机专业。陈光熙教授（1992 年去世）是我国计算机领域的几位专家元老之一。在他的带领下，哈工大在“文革”后恢复研究生制度时，第一批就获得了计算机体系结构的博士点，陈先生是博导。

1984年，我有幸考上了陈光熙教授的博士生，由胡铭曾老师具体指导。

当时，在计算机科学与技术一级学科下面共有五个二级学科（现调整为三个）。每个学校都希望拿到尽可能多的博士点。李仲荣教授是陈先生上世纪50年代在哈工大培养的一位得意门生。后来由李教授牵头，申请哈工大的第二个计算机学科博士点——计算机应用博士点。经过几年努力，哈工大如愿以偿获得了计算机应用博士点，博导当时只有李仲荣教授一位。

1990年年底，李仲荣教授突然被诊断患有癌症，而且是晚期。1991年元旦，得到消息的我专程从日本赶回哈尔滨，看望李老师。当时李老师和我们谈得最多的就是如何保住千辛万苦争取到的计算机应用学科博士点。因为按照教育部当时规定，一个博士点如果两年不招生，就自动取消。因当时博士点只有李老师一位博导，如果他不在，别人就无权招生，两年之内如果产生不出新的博导，博士点就丢了，所以他希望我回来接手这个博士点。我当时觉得这不大现实，因为正教授评博导都不是一件容易的事，更何况我当时连副教授都不是，怎么可能？开始时我还推托，但为了不让李老师不高兴，我只好硬着头皮答应了。

元旦过后，我回到日本，马上投入到博士论文的准备和答辩，然后又安排研究课题，又落实工作，慢慢把李老师要我回国的事情就忘了。1991年4月的一天晚上，我接到了哈工大一位老师给我打来的电话，告诉我李老师已经去世，并说李老师临终前请学校做好我的回国住房等一切安排。

接到这个电话，我一连思考了好几天，到底该怎么办？按说我出国留学没有花国家一分钱，我是靠日方的奖学金和自己工作的收入完成学业的。我继续留在日本工作几年，家人高兴，我也可能很快再出一些成果，情理上也说得过去。但另一方面，哈工大需要我回去，而且我也对李老师有过承诺。

经过激烈的思想斗争，我最终还是决定回国。当我把这个想法告诉妻子、日本导师以及我工作的日本公司老板后，妻子不反对，导师坚决支持，老板则大叫可惜。妻子完全理解我的选择，导师斋藤教授认为中国才是我的事业根基，而老板则认为我的技术本事在日本绝对吃得开，回中国不可能有日本这么好的条件。老板甚至劝我，回国履行诺言一年就可以了，如果我同意，他可以照常给我开一年的工资，让我妻子留在日本生活，一直到我回来。我和妻子商量后，还是决定一起回来。日本老板看我回国决心坚定，还是很欣赏，临行前，他买了一台当时最好的IBM笔记本电脑送给我。

经过3个月的紧张准备，了结完该了结的工作，把几年的家当装箱船运，1991年7月，我和妻子、儿子登上了回国的飞机。

一句诺言，改变了我的人生旅途。当时和我一起在日本留学的不少中国留学生同学，有的毕业后留在了日本发展，有的去了美国或加拿大生活。在日本的同学有的已经当上了大学教授，有的成了公司高级职员。去美国和加拿大的，也都干得不错，工作生活都比较稳定，从事研究工作的同学在学术上也都有进展。我们有时在国内或国外碰面时，大家都非常认同国内这十几年的发展，羡慕国内干事业的平台大，称赞我当时回国的选择是正确的。

我生活过的地方写出来是长长的一串：大连、长兴岛、哈尔滨、东京、匹茨堡、波士顿、北京。我从事过的职业包括工人、农民、学生、小学教师、研究员、大学教授。如果问我最喜欢在哪里生活，最喜欢什么工作，我的回答是在北京，当教师。实际上我也很喜欢美国和日本的一些城市，喜欢美国人的处事方式，喜欢日本人的仔细和敬业，如果有足够的时间供我支配，我还真想分别在美国和日本再生活十年。但是现在，责任和义务不给我这个时间。

## 高志凯：看重自己在公共服务领域的发展

1977年邓小平第三次复出之后，恢复了已经停止10年的高考。我当时只有15岁，正在读高一，经过努力我跳级成为“文化大革命”后的第一批大学生。之后我又跳级考入北京外国语大学联合国译员训练班。当我1983年加入外交部时，虽然才21岁，已经是研究生毕业。

随后我幸运地担任了最高领导人的翻译工作。我曾陪同李先念主席访问美国，这是中国国家元首第一次访问美国；陪过胡耀邦总书记去过澳大利亚、新西兰等南太五国，陪同原国务院总理访问英国、联邦德国和荷兰等。1980年代中期，我多次陪同小平同志会见外宾，包括尼克松、布什、蒙代尔、基辛格等重量级人物。

在我20多岁时，就亲身经历了这么多国家大事，这对我一生的影响深远。在外交部工作的时候，翻译都要做很多后台准备工作，也经常参与很多最高领导人重要讲话第一手的记录和整理，很多国家的战略方针必须熟记于胸，这对我的锻炼非常大。

在频繁陪同最高领导人接见、出访时，我注意到很多讲话和文件都特别重视法律方面的准确性，逐渐培养起了法律意识和兴趣，这也是我日后选择留学耶鲁大学这座法律学界明珠的一个主要原因。此后我曾到联合国担任译员。1989年正式进入耶鲁大学开始留学生涯。我的推荐人包括美国国务卿基辛格，我给邓小平当翻译给他留下了深刻的印象。

从1990年至1993年，我在耶鲁大学法学院感受到了非同寻常的观念与思想上的冲击。在开学典礼上，当时的耶鲁法学院Calabresi院长风趣地对我们说：“同学们，你们来耶鲁是为了学懂法律条文的吗？”所有的学生都回答：“是。”院长先生立即说：“那你们不用到耶

鲁来。”同学们都感到很困惑，有同学问：“那我们是来学什么的呢？”院长先生揭开谜底：“你们是来学习如何制定法律的。”当时的这句话，使我立即心如明镜，学习有了方向感。

接下来，院长先生又说：“既然你们能坐在这里，就说明你们都是佼佼者，接下的三年我不用关心你们的学习。根据概率分析，25年后，你们当中会出一位美国总统，10位参议员，30多位政府要员，百万富翁不计其数。那我关心什么呢？我关心你们是否有一颗为公众服务的心。”当时我听到这句话，心中大为激动，从贴满“为人民服务”标语的国内到这座资本主义的法学圣殿，没想到在开学典礼上受到的最深刻的教育仍是“为人民服务”。

耶鲁法学院更重视培养一种能够洞察法律的缺陷、敏锐发现并客观评价社会进步与法律体系之间的不平衡，从而进一步完善法律的更高层次的能力。因此，从这个意义上说，耶鲁培养的不单是律师，更是一种公共服务(Public Service)。这就不难理解为什么耶鲁会“出产”这么多政治领袖，美国前总统福特、老布什、克林顿和现任总统小布什、副总统切尼都出身耶鲁。

我在美国的时候，一直保留着中国护照，因此毕业时，无法像传统耶鲁美国人那样在美国当法官秘书、检查官助理这样的典型的公共服务工作。我从耶鲁大学毕业后，曾在美国纽约华尔街律师事务所担任证券律师，之后担任摩根士丹利亚洲区副总裁。1995年，我作为摩根士丹利的代表之一，参与组建了中国第一家中外合资投资银行中国国际金融有限公司，随后担任中金公司的投资银行部总经理和收购与兼并事务主管。

中金公司有段艰难的创业时期，但由于它对中国经济运行的准确把握以及高人一等的国际化定位，它逐渐成为最出色的投资银行。1997年10月，中国电信在纽约证券交易所和香港联交所同时上市，我有幸代表中金公司同发行商一起在纽约市场按下当天开市的按钮。此次上市共融得42.5亿美元，创造了中国海外上市的融资纪录。虽然现在离开了中金，我还是为中金感到自豪，有好多年我经常说：中国有两类证券公司，一种是中金公司，另一种是其他证券公司。中金是独一无二的。

似乎继承了耶鲁的历史传统，相对这些专业方面而言，我更看重自己在公共服务领域的发展。从我个人的发展经历可以看出对外交流是一件多么重要的事情，所以我回国后从未中断过这方面的努力。我现在是中国国际关系学会理事、中华海外联谊会理事，同时还担任美国亚洲协会国际理事会理事、欧美同学会商会理事、美国耶鲁法学院中国协会主席、中国市长协会法律顾问等社会公共职务，在建言献策方面一直在不懈地努力。在我看来，一个海归不仅应该注重个人事业的发展，更应该融入到社会公共服务中去，为社会多做贡献。

## 龚克：人生能有几回搏

1986年11月，在奥地利度过了四年艰苦的留学生活之后，我终于以优异的成绩拿到了博士学位。没有犹豫，没有彷徨，我和妻子如期回国。对我而言，从来没有想过留在国外，似乎做出留下的决定比做出回来的决定还要难！当时真的就是一个简单的想法：回国做点实际的事情。

1987年9月，我来到清华大学从事博士后研究工作，终于圆了自己做一个清华人的夙愿。

一进清华，我首先面临转变研究方向的现实问题。我在国外学的卫星通信与传播在清华根本用不上，清华当时没有相关的研究。新的研究方向是毫米波技术。这意味着，我必须重新开始。当时，我们实验室只有我一个博士，拿的工资也是最高的，但实际上，我和我辅导的学生在毫米波技术方面基本上是一个水准，也就是说在这个领域，顶着博士头衔的我和本科生相比没有优势，一切都要重打锣鼓另开张，这样的尴尬让我这个“洋博士”感受颇深。

当时，能不能如期完成毫米波测试仪对我来说是很大的压力。我能做的就是放下洋博士的架子，扎扎实实地和大家一起做，一起学。“知之为之，不知为不知”，不懂就要学，自己首先端正心态，这也是学习新技术、新科技的好机会。两年的博士后研究取得了很好的效果，那两年真是扎扎实实从头做起的两年，和同事们的合作也很愉快。博士后研究结束后，我自然而然地选择了留在清华。

随后，我又参与了农村无线通信系统、个人通信、微区电波传播、无线接入等研究。在进行农村无线通信系统研究时，我们就想，一定不能重复以前的老路：总是跟在国外的后面，经历先模拟信号再数字信号的发展阶段，应该跳过模拟信号阶段，直接把数字通信信号送到农村。我们做到了，这一仗打得很漂亮。

几乎所有当时回国的人都有这样的体会，从国外相对舒适的生活环境回到国内比较困难的状态，很多生活细节还是很不适应，尽管出国只是几年的时间。以前没出国没有对比，所以很多事情没有感觉。现在从国外回来，最明显的感觉是我们的服务行业态度太差，再一个就是我们的交通状况。由于我们要孩子的时候已经30多岁，年龄偏大，所以妻子很是小心。从宁静美丽的奥地利回到北京，人多车多，过马路大家像是比拼谁胆子大，每次都像是一次历险。

到清华的十几年间，我经历了很多挑战，但是最让我难忘，最让我激动的就是“清华航天一号”的研制。

清华大学选择在20世纪末发展航空航天技术是占有天时、地利、人和的优势。作为清

华大学微波与数字通信技术国家重点实验室的主任，我自然责无旁贷，当学校让我来具体负责这一事宜时，我很是兴奋。坦率地说，随之几年里我都一直沉浸在这种兴奋中。对我而言这无疑是一次研究方向的回归，因为我的博士学习是以卫星技术为研究方向，现在能有机会在清华重新做自己的专业研究，我怎么可能不激动呢？我终于能在我的博士导师面前骄傲地说：“我又开始研究卫星技术了！”

2000年5月，“航天清华一号”地面站在我校安装落成；6月，“航天清华一号”运抵俄罗斯普列谢茨克发射场；6月26日，完成发射前的最后测试；27日将“航天清华一号”安装在COSMOC火箭上；2000年6月28日下午北京时间6点37分，“航天清华一号”微小卫星顺利升空并随后正确进入700公里太阳同步轨道。29日凌晨，当卫星首次飞越北京时，清华大学卫星地面站成功实现对“航天清华一号”的信号捕获，又顺利进行了软件上载、姿态调控、收发信号、照相机拍摄和GPS接收机等测试工作。当我们发射组在俄罗斯得知卫星地面接收站收到信号时，激动的泪水再也抑制不住了，我们成功了！几年来的艰辛和努力终于有了一个满意的结果。

“航天清华一号”重量为50kg，体积为330\*330\*680立方毫米，携有CCD相机、数据存储转发通讯和无线电信号处理与传输试验等有效载荷。“航天清华一号”不仅在有效载荷方面比同类微小卫星有明显改进，而且在平台技术上采用了三轴稳定控制，这是当时唯一成功运行的三轴稳定的微小卫星。这也是由我国大学研制的第一颗微型卫星。它的成功发射为学校进一步发展航空航天技术奠定了基础，清华终于迈出了坚实的一步。

现在，我们国家有机会走出国门的人越来越多，对于留学，人们已经经历了从盲目追从到理性决断的变化，这是国家改革开放的必然结果，我们希望更多的人走出国门，但是更希望广大留学生能够以各种方式为国服务。在这方面，我们的政策环境越来越完善，但是竞争也越来越激烈。

对留学生而言，当自己学有所成，下定决心为国服务的时候，也要做好充分的思想准备，做好克服困难的准备，才可能真正做出成绩。有一些留学生满怀热情回来，但是由于种种原因，没能预想的那么顺利，可能会感到沮丧、灰心，甚至后悔。有的人也许会想“如果不回国，或许会有更大的作为”。我想这些都是不理性的，因为不管走到哪里，都会遇到各种各样的困难，不能战胜困难的人，在哪里都不会真正成功。

我回国的20年，也是我们国家发展最快的20年，能够亲眼见证自己祖国的发展，并能为祖国的发展尽一己之力，这是我最感欣慰的事情。

## 管晓宏：求学路上的财富

我出生在一个普通的知识分子干部家庭。在那动荡的年代里，我一出生就被打上了注定今生要经历坎坷的政治烙印。刚上小学五年级就赶上那个黑白颠倒的年代，大学前的正规教育基本就此中止。“文革”中，我随父母下放到农村，干过几乎所有的农活。

1970年9月，带着启蒙老师送给我的高尔基的小说《我的大学》，不满15岁的我随公社的民工队，走进了深山中的三线建设公司，挖过地下管道沟，搬运过氧气瓶，绑过脚手架，在高耸的天车梁上不知危险地爬高下低。为了求学，我下定决心自学，用借来的文革前课本，先后自学完初中、高中的全部数理化课程，并自修了微积分、力学、电工学等大学课程。

1977年邓小平同志提出大学招生恢复高考，我们这一代人上大学的梦想终于有可能实现了。我参加了1977年12月举行的“文革”之后的第一届高考。

1978年春节前两天，我收到了清华大学的录取通知书，第一志愿被清华大学工业自动化专业录取，我激动地彻夜未眠。在清华的日日夜夜，我们77级的同学学习十分刻苦，因为我们中间有同我相似经历的同学太多了，大家都百倍珍惜这来之不易的学习机会。1985年我获得了清华大学自动化学科的硕士学位。毕业后我主动要求回到大西北工作，到西安交通大学系统工程研究所任教。

为了胜任教师工作，我决定申请出国攻读博士学位，获得了美国康涅狄格大学电机与系统工程系的全额奖学金，自费公派赴美国留学。我口袋里装上按规定换的50美元和借来的20美元，于1988年8月26日登上了中国民航从北京飞往纽约的航班。

不安之中，航班在旧金山降落，通过海关进入美国，接着又起飞降落纽约。我花17美元在中国驻纽约总领馆住了一夜，花23美元乘灰狗长途汽车到哈特福德，再换校车到了康涅狄格大学校园，买了一些生活必需品和食品，口袋里就剩下一块美元了。

在美国学习期间，我经常夜以继日地学习和探索，工作到深夜两三点钟是经常的事情。有一次，一位为了校园发生的盗窃案而深夜奔忙的女警察，看到实验室亮着灯，一连几天走进来盘查，看到我在伏案工作，赞叹不已。她对我说，你们中国留学生工作真刻苦，了不起！

1993年3月，我以优异成绩通过答辩，获得了博士学位。并受聘于美国当时最大的电力公司PG&E，任高级顾问工程师。随后，美国的经济好转，能源和电力工业解除管制实行市场化，我从事的研究十分热门，工资见涨，各种机会接踵而来，有几家公司给我打电话要我加盟，待遇从优，我又面临了人生的重要选择。

其实在学成回国的问题上，我的态度始终如一，选择并不困难。美国科研条件虽好，工资虽高，但毕竟不是祖国。在美国无论取得多少成就，但感觉总是在打工。在许多美国公司

中，中国人头顶上的“玻璃天花板”虽然看不见，却是实实在在存在着。而上世纪 90 年代中的中国，已经开始成为最有活力的世界经济中心之一。国内的条件虽然艰苦，但正发生翻天覆地的变化。一个人能把个人的命运同国家和民族的命运相连，有机会彻底改变国家的面貌，这样的机会连许多美国人都感到羡慕。

1995 年 7 月，我辞去了美国的职位，回到了西安交通大学工作。回国之前，我给蒋德明校长写了一封信，表明我即将学成回国服务，为学校的建设贡献力量。我几乎没有向学校提出任何要求，就携全家回到了学校。

正如我预料，回国之路也非坦途，一切又要从头开始。

首先，我要面对许多人的不理解，甚至是冷嘲热讽。那时候还没有所谓的“海归派”一说，有人悄悄打听我是不是在美国“混不下去了”。连我们学校的人事部门都不相信我为什么没有提任何条件就全家回国了，当得知我回国前出了点车祸，要推迟 2 个月启程，就怀疑我是不是因为车祸残疾了才回国，并郑重其事到我原来的研究所调查，直到老所长亲自带我到人事部门报到，见到我本人才相信我没有残疾。由于半信半疑，学校人事部门没有为我们全家安排好住房，只好先住父母家。刚刚回到西安就赶上了多年不遇的西安地区大旱缺水，每天只能定时接一点单位的消防车拉来的水。按照学校当时的规定，我出国前是讲师，只能再从讲师开始。所以我又拿了半年每月 300 多元的讲师工资，直到重新评定职称。

儿子从小在美国长大，汉语跟不上，插班进学校的附小也成了问题。为了孩子的教育，一年多后，我妻子一个人带孩子再次出国，准备等孩子上了大学后再回国。我的家庭就此分居，每年只在假期中团聚几次。国内当时的科研条件还比较差，科研经费一时无法落实，工作也无法全面开展。

工作和生活条件上的巨大反差没有让我泄气。我相信没有困难不能克服。我放下“海归”的架子，与老中青同事们共同奋斗建实验室，建网络系统，筹办国际学术会议，从头做起，从一点一滴做起。

艰苦的努力得到了回报。我本人和我领导的课题组获得了国家杰出青年基金，先后承担了国家自然科学基金、国家“863”等重要科研课题，在国际一流期刊上发表了大量论文并被大量引用，受邀在国际会议上做大会报告，先后获得国家自然科学二等奖、国家科技进步二等奖、美国李氏基金杰出成就奖等重大奖项。我们获得多项国家发明专利，成果转化和产品化取得重要进展。

我充分利用与国外同行、专家学者的联系，同哈佛大学等世界一流的研究机构建立密切合作关系，1999 年再次出国到哈佛大学开展合作研究一年多。美国工程院院士、中国科学

院、中国工程院两院外籍院士、哈佛大学何毓琦教授对我的研究工作给予了高度评价，我受邀担任了以他为首的清华大学讲席教授组成员、智能与网络化系统研究中心主任，后担任清华大学双聘教授，自动化系系主任。

我的求学和归国路终于走通了，而且越走越宽。求学路上的决心、毅力、努力和责任心是任何成功的必要条件，也是我得到的最宝贵的财富。面对人生的任何艰难险阻，我都要这样走下去。

## 韩德民：责任 信念 基石

1951年，我出生于素有“北方明珠”之称的大连，身为教师的父母对我寄予了很多希望，我也曾经有过很多童年的梦想，科学家、工程师、指挥员……但是，一场史无前例的“文化大革命”让我经历了人生中的重大转折。

1968年，刚满17岁的我和300余名知识青年一起，来到辽宁盘锦农村插队落户。在农村4年半的时间里，我跟过马车，做过水稻技术员、生产队长。既经历过艰难困境中的生死考验，也感受过带领农民兄弟们科学种田喜获丰收后的快乐，更体会过敦厚纯朴的当地农民带给我的乡土情谊。

1973年，当我被中国医科大学录取却心怀迟疑的时候，那些一直舍不得让我走的乡亲却含着泪劝说：“走吧，国家更需要你……”3月12日，几乎是全村的老乡和知青伙伴们走了很远的路把我送到车站，人们相视无语眼圈里充满了泪。从盘锦农村广阔的黑土地走来，坐在宽敞明亮的阶梯教室里，很长一段时间我感觉是在梦里，城乡间的巨大差别，乡亲们期盼的目光，在我的心底里产生了一种神圣的责任感，我要成为一名有所作为的医生。

为了成为一名有作为的医生，我把所有的时间都用在苦练内功上，曾经创下了一分钟打70多个手术节的记录；曾经在挥汗如雨的夏季一个人闷在实验室里做了100多例全喉头切片，仔细观察喉癌病理组织学改变；曾经认真地对尸头进行解剖，使我对每一根神经，每一条血管的脉络走向了如指掌；每天做10多例气管切开手术并用心去感觉其中的差异，量的积累之后达到的是质的飞跃，别人需要3年学成的手术，我在短短几个月就能做了。

在中国医科大学第一临床医院，我经历了住院医师、临床实习指导教师、住院总医生3个阶段6年的临床实践后，又读了中国医科大学第一临床学院耳鼻咽喉科于靖寰教授的硕士、博士研究生。

1988年，我来到日本求师于金泽医科大学的山下公一先生，受到了老师的赏识和信任，

获得了在日本医科大学颌面手术的机会，并在两年之内拿下了通常需要 4 年才能拿到的医学博士和医学哲学博士学位。山下公一先生非常希望我能够留下来；美国耶鲁大学、波士顿大学也向我发来了邀请函，结果是我选择了回国，因为只有站在母亲的土地上，依托祖国的力量，我的腰板才挺得直，心里才踏实。在国外生活的经历，使我深深感到国家的强大、经济的繁荣是民族屹立于世界之林的重要保障。不断缩小专业领域同国外先进国家的差距是我们这代人的历史责任。

1991 年 2 月，经国家人事部批准，我来到了北京同仁医院，在北京市耳鼻咽喉科研究所作博士后研究。归国第一年，我在进行课题研究的同时，写了 15 份课题申请标书，并有 5 份标书中标，科研课题经费在全院力拔头筹。1991 年底，我被破格提拔为主任医师，1994 年晋升为教授，1995 年被批准为博士生导师。1992 年以来先后担任了北京市耳鼻咽喉科研究所副所长、所长，科副主任、科主任，医院副院长和院长等职务；2005 年，我当选为中华耳鼻咽喉科头颈外科学会主任委员。信任、支持和爱护使我感到有一股巨大的力量在支撑着我为学科的振兴去拼搏，同时也感到一种巨大的压力。因为只有不断完善自我，团结更多的人，才有可能发挥团队集体的力量，为病人解忧，为社会尽责，为国增光。

在学科建设上，我们根据本科疾病谱的变化，提出了发展成大学科的理念，倡导临床与基础的紧密结合。为适应新时期医疗水平高速发展的需要，在国内率先创建耳神经外科、耳显微外科、鼻科、喉科和头颈外科五个耳鼻咽喉科分属的三级学科，组织制定了国家重点学科耳鼻咽喉头颈外科十年发展规划。推动耳鼻咽喉重点和相关边缘学科领域的应用基础研究，在北京同仁医院建立了临床听力学、鼻内镜诊疗、头颈肿瘤综合治疗、呼吸睡眠监测、嗓音检测、人工电子耳蜗、中加言语病理培训及北京市专业会诊等多个临床研究中心，并组建了北京市眼耳鼻咽喉科疾病高技术实验室，2002 年，北京同仁医院耳鼻咽喉科跨入国家教育部重点学科行列。

在长期的临床外科实践中，我提出了“结构-功能-症状”的理念，主张在有效去除病变的同时，尽可能保留正常组织结构并维系其功能，以提高患者的生存质量。自 1991 年起广泛开展并合理拓展了鼻内镜外科技术，利用影像手术导航系统，将微创外科技术应用于前、侧颅底手术，完成鼻内镜下前颅底良性肿瘤切除术、垂体腺瘤切除术和脑脊液鼻漏修补术等颅底外科手术。对多发性、源头性疾病阻塞性睡眠呼吸暂停低通气综合征（OSAHS）建立了安全有效的手术治疗方法，并提出腭帆间隙的解剖概念，强调了软腭肌肉和悬雍垂的生理功能，并在此基础上形成了新的韩式悬雍垂腭咽成形术术式，目前该术式已推广至 25 个省市自治区的 60 余家医院。1995 年在国内率先引入多导人工耳蜗植入技术，1997 年成功完成

我国首例儿童人工耳蜗植入手术，至今同我的伙伴们已完成了近 1,000 例的人工耳蜗植入手术。我们在国内率先采用 CO<sub>2</sub> 激光显微技术治疗早期声门型喉癌，不仅最大限度地保留了喉功能，提高了患者的术后生存质量，同时缩短了治疗时间，降低了医疗费用。

为了培养医学专业人才，我们创建了国内第一所具有国际水准的正规化听力学教育基地，创立了我国的听力学教育体系，并承担了卫生部后教育计划，在北京及全国许多城市举办新技术学习班，培训学员数千名，促进了临床新技术在国内的推广，推进了学科发展。

回国 10 几年来，我先后承担了国家及省部级基金项目 28 项，发表学术论文 200 余篇，主编专著 20 部，获国家科学技术进步二等奖 2 项，省部级科技成果 15 项和发明专利 3 项。先后培养了 50 余名博士后、博士研究生和硕士研究生。

作为专业技术人员，我深深地感到没有党的科教兴国战略决策、没有党的知识分子政策，就不会有祖国医学事业蓬勃发展的今天！回国以来，党和人民为我创造了优越的工作生活条件，也给了我很多荣誉。我先后获得国家人事部及北京市突出贡献专家、优秀归国人员、中国优秀博士后、中国医学基金会医德风范奖、王忠诚优秀人才奖、华夏医魂十大杰出院长、北京市留学归国人员创业奖等多项殊荣。

人活着就要承担一份责任，而承担这份责任就要满足社会不断进步的需求，为了实现发展祖国医学事业的梦想，我的自我定位将永远是一块磨光了的铺路石。我更希望越来越多的海外学子维医道以济世，从廉行而救人，为了提高全民族的健康素质，构建和谐中国而不懈努力！

## 韩少云：在成长中实现梦想

成长，是一种经历，回首望去，曾经的平淡此时却是芳华四溢。

一个人在成长过程中获得的信息，影响着我們的一生，尽管从遗传学上讲，人的性格在其出生那一刻，就已经决定了大部分。

小时候，我经常和父亲一起听评书。我是一个比较感性的人，曾经幻想着有一天自己也像评书里的英雄一样青衣白马，仗剑江湖。父亲也经常以这些英雄人物来鼓励我上进，教导我为人要知恩图报，做事要志存高远。这些教育现在依然在我的性格中留有清晰的痕迹。

我的母校是当地的一所回民学校，我在那里读完了初中和高中。在初中毕业的时候，按我的成绩，是可以申请到其他重点高中读书的，但是学校希望我可以留在本校读高中。我找父亲商量，父亲说，就在这读吧，人家培养了你，做人要懂得感恩。于是，我便留下了。

大学的时候，在所有的科目中，我的计算机成绩是比较好的。我很喜欢写程序，我的理想是可以在计算机领域有所发展，所以我的毕业设计就做了这个方面的课题。当时是 1993 年，我们连投影仪都没见过，如何让人明白自己的想法呢？我买了几张白纸，把要讲的都画出来，做成白纸上的 PPT，一张一张的给答辩老师讲。这样的方式很快吸引了老师的眼球，对于提问的回答老师也很满意，当时教授就给了我优。

毕业时，学校有三个进京名额，因为毕业设计的成绩比较好，我有幸争取下来一个。于是，带着梦想，我来到了北京，来到首钢，负责首钢计算机人事管理系统。但是当时我所在的部门连一台专用的计算机都没有，我虽然按时上班，但整天其实是在“打杂”。这与我进入真正的 IT 软件开发领域的理想相去甚远，所以在 1995 年的秋天，我离开了。

在上大学的时候，我曾在一所民办的专科学校做兼职教师，教计算机的基本操作和简单编程。当时大学里计算机不多，上机很难，所以我给自己找了个实习的机会。更多的上机练习，使我的编程能力得到很大的提高，得以真正的入门。在首钢时，我也曾给一个教育公司兼职写过一个教育软件。在正式下海前，这些积累和经历使我在专业领域能够与时俱进，始终保持一种前沿状态，同时也成为了进入亚信的敲门砖。

那时，亚信刚来中国，国内知道互联网的人还很少，招聘时只要能说出 internet 这个词的，马上就被录取。我也不了解互联网，但他们看中了我写程序的能力，所以应聘时大家相互交流的还比较愉快顺畅。

进入亚信后，我知道我找对了方向，离自己的梦想又进了一步。我终于可以做我最喜欢的事情——写程序，做研发。

从程序员到部门经理再到副总工程师、技术总监，我升职比较快。但是职位越高，管的事越杂，就很少做具体的实事，我开始有点浮躁。

不久，我就被调到亚信的研发中心，以资深工程师的名义去做研发。看上去，自己被调离权力中心，但想不到却因祸得福。我从最基础的技术研发做起，却也接触到了行业最前沿的研究。在不到一年时间里，我开发出当时国内第一个商用的面向业务的网络管理系统，填补了国内空白，并因此获得亚信科技创新大奖。

在亚信的那段日子，虽然起起伏伏，却让我受益非浅。当时亚信的技术应该说是国内最先进的，培养了一大批 IT 人才，号称中国 internet 建筑师摇篮，IT 界的黄埔军校。

在亚信事业证红火之时，我选择了离开。离开亚信移民加拿大主要是想去见见世面，充充电。因为我发现，当时的成就并没有真正让我感到理想实现的喜悦，而是隐约中觉得自己还离真正的人生目标很远。

多伦多的商业比较发达，IT 业也很发达，基本上和美国同步。加拿大每一个住宅区都有一个社区服务中心，他们会办一些针对新移民以及外国留学生的培训班，尤其是英语和 IT 培训。我去社区移民培训学校学英语的时候，发现附近也有一所 IT 培训学校，没事时我就去听听看看。

真是不看不知道，一看吓一跳。这里的 IT 培训与国内完全不同，不是讲一些一般理论，而是高端的实战训练。对市场敏感的我立即觉得这种培训在中国应该很有市场前景，因为国内高端 IT 培训基本上是空白。从中看到商机后，我决定创办一所新式计算机培训学校。我自己本身就是做技术出身，对大型 IT 企业缺少哪类人才略知一二，这样做培训就有了方向，不至于盲目蛮干。

当时加拿大富裕的人才还比较多，在多伦多，工作也不是很好找，很多公司都在裁人。我在当地的多伦多中文在线上写了个招聘启示，很快招到了七八个华人，都是留学生或移民的技术人员。大家对高端 IT 培训的创意非常认同，于是我们马上一起编培训教材。2001 年 8 月，我们在多伦多注册了公司。

2002 年 8 月底，带着梦想和勇气，我们回国创立加拿大达内（Tarena）科技（中国）公司。Tarena 是公司名字，意为“技术竞技场”，我们的目标是培训国内高端 IT 人才。

每个创业者，在初期都要经历一段艰辛，我们也不例外。达内公司最早的时候培训教室只有 100 多平方米，小小的屋子里边，密密麻麻的电脑排了十五六排。教室设在海鲜市场楼上，走廊破破烂烂，电梯充满了海鲜味。当时条件很艰苦，只有一个空调，就给学生用；教师办公使用的是老式的落地电风扇。创业前半年的时间，大家是不拿工资的，只拿股份。这是大家对我个人的信任和对公司未来的信心。

中关村管委会了解情况后，无偿资助了我们 10 万元。2003 年 9 月，达内对客户、对股东的责任感，靠培训质量取胜的信念，滚动发展的运营方式，赢得了美国 500 强私人企业之一的美国国际数据集团 IDG 的青睐，成为中国首家获得国际资本投资的 IT 培训公司。

好风凭借力。IDG 的加盟，让达内资金实力更加雄厚，继而迎来近 4 年的快速发展。这不仅给风险投资带来丰厚的回报，也给当初的创业者们带来许多惊喜，更给数以万计的青年特别是应届大学生带来职场上的福音。

达内在快速成长，我也将继续坚持我的梦想，让她照亮我未来的人生。

## 韩征和：为缩小差距做点事情

在国外 10 多年，我一直在思考：如何才能缩小中国与发达国家之间的差距呢？这也正是我十几年来梦想：为缩小这种差距做点事情。

2000 年初，在出国 10 多年之后，我回到了母校。在学校和北京市有关部门的支持下很快建立了 600 平米的实验室，成立了应用超导研究中心，建成了具有单线长度大于 300 米、导线性能达到世界先进水平的实验室规模的小型生产线。为推动我国超导产业的发展，在国内各有关方面支持下，回国后我还和同事们先后创建了“北京英纳超导技术有限公司”和“北京云电英纳超导电缆有限公司”。在不到一年的时间里，北京英纳超导技术有限公司的年产 200 公里生产线就正式投产。2004 年在云南昆明实现了高温超导试验电缆的实际并网。目前我国应用高温超导的工作已得到了世界同行的高度认可。这些，更加验证了我“只有回国才能将自己的事业做大”的想法。

应该说，我选择回国创业，也影响和带动了一批留学人员回国，他们也加入到中国的超导产业中来。我们公司的两个 CEO 分别从丹麦和美国回来，都是高新材料领域的高级科研人员。科技部部长徐冠华对我们公司这种留学人员团队回国创业也给予肯定。

我想告诉每一位打算回国创业的留学人员的是，祖国各方面取得了长足发展，基础设施建设发展迅速，国民综合素质大幅度提高，大环境为海外科研人员回国创业提供了良好的发展条件，同时国家制定了相应的人才引进政策，为回国人员敞开了绿色通道。国内的企业、投资机构也都愿意在高科技产业化项目上投资，可以说留学人员回国创业机会很多。

当然，国内各方面的政策、措施和整个的创业环境都有待改进，有些条件还未能相应配套，科技界还存在比较严重的浮躁和不实事求是的作风。回国人员要认真对待这些问题，努力克服其中的不足，在看到目前有利形势的同时也要做好充分的思想准备，创业仍须付出艰苦的代价，必须要有 100% 的力量投入。特别是在组建一个新的企业时，一定要有一个好的创业班子，要吸引不同类型的人才，寻求各方面的支持与合作，把握机遇，迎接挑战，以最大的热情与力量投入到新的事业当中。

我还听说了一些关于“海归派”的议论，说他们回来淘金啊，骗人啊。我觉得，回国的人，总体来讲还是不错的，“淘金”、“骗人”者毕竟还是少数，国内有些人的认识也不太准确。客观上讲，国内对“海归派”的一些不实宣传，也直接影响到欲回国发展的海外留学人员的决定。

我个人认为，改革开放后出国的留学人员中的优秀人才，许多人还在国外。但是在国外待了很长时间、有了一定地位的人，回来会有很多难处，其中之一就是其做事的方法已和国内的方法不完全相同。因此，在国外做得比较好的人，对回国发展还是有顾虑的，他们认为

回国很难开展工作也是可以理解的。这需要一个过程，同时也表明国内在吸引海外高层次人才方面，还是大有文章可做的。

对回国发展的人，国内应根据其特点合理配备相关人才，比如，给科研型的“海归”配备一些善于公关的工作人员，给做行政工作的“海归”配备具有相关专业知识和技能的人才等。

我们要冷静地看到，尽管我们这些年快速发展，成效有目共睹，但我们与发达国家还有较大的差距。一个民族只有虚心好学，才有希望。

回国这几年，天天忙，很辛苦。忙碌之中，我对许多现象也有了新的发现和相对比之下产生的思考。我觉得，有些方面，我们还需要更好地与国际“接轨”，在学习和掌握一些先进技术的同时，还要多学习或领会人家一些先进做法的优秀实质。

比如做事“认真”这一点，我们与发达国家还有相当大的差距，对此我深有感触。记得我刚到瑞典时，我画了一个草图给瑞典工人，让他帮我做一个小配件，过了一段时间我去取，拿来一看，那配件出乎我意料地好。我决定拿走时，那个工人跟我急了，说还差最后一道工序，我说已经很漂亮了，不需要再做修饰了。他坚持说，“从来还没有人从我手里拿走一个我自己都不满意的东西。”

还有一次，我和一位瑞典同事负责调试一台价值数百万的设备，打开开关时，我们发现，这台德国制造的机器不能正常运转。我们花了一个星期检查，也找不出毛病在哪里。瑞典同事此时放弃了努力。后来，我找到了症结所在，解决了问题。当我很“自豪”地告诉他这一结果时，他却很不理解，他说，为什么德国人会犯这样的错误呢？我说，一个设备有几千个零件，出现这样的一个小故障是很正常的。他却仍然表示不可理解，那“认真”劲儿就别提了。通过这件事，我意识到：或许我在解决问题的能力上比他强，但他尊重别人劳动成果的意识却是根深蒂固的，这种对对方的信任和尊重的意识是建立在长时间内、整个社会大多数人都能办事认真的基础之上的。

这件事反映出另外一个问题，如果大家不对自己的工作负责，不信任和尊重对方，整个社会的协调性较差，那么组织大型研究工程项目的能力就会大大降低。有人说，中国的研究在实验室里行，要产业化就不行。我想这和足球运动有异曲同工之妙，比赛的失败原本不在临门一脚，而是整个团队的协调配合不够。

再比如我们现在虽然大力提倡“创新”，但人们头脑中的“创新”概念还不是那么深入。记得我的实验室里曾需要一台特殊的设备，于是向国外的一个朋友订购。他是专门做特制设备的，听到这个消息后，他立刻问我，有没有人做过这个设备，我说，你做出来的就是“世界第一”，他非常高兴地答应道：我只做别人没做过的，我最讨厌别人拿现成的图纸来让我加

工。我说为了“保密”，我会把你机器上的标牌揭掉的，他笑道：那你如何报答我呀？我说那就把你的人头像贴上吧。结果，等机器空运来了之后，我真的发现，他笑咪咪的头像已印在机器上了。

我想，当我们在物质财富、科研成果、技术手段等某些方面赶超世界时，千万不能只有其“形”没有其“实”，真正内在的科学和人文精神才是我们最不可忽视的。如果说我们大多数留学人员也许如我一样，是想着回国缩小自己专业领域里中国与发达国家的差距的话，那么，最好也能从缩小差距的过程中继续看到“差距”，特别是更深层次的“差距”。使人欣喜的是，我可以经常感觉到一种渴望学习和努力减小差距的激情，在祖国的大地上涌动。这正是中华民族能够几千年永远保持活力的一个重要原因。

## 何建国：做事、做人

1987年6月中旬，我们这批来自全国各地的108位国家公派留学人员来到了美丽的法兰西共和国，开始了为期四年博士研究生的学习，这108位好汉学位拿到以后，三分之一留在了法国，三分之一去了别的国家，三分之一回国。目前大部分同学正在国内外从事教学科研工作，当学科带头人，作技术领导，培养研究生，我是少数几位没走“正道”的留法博士。在法国学的是企业管理，提出了独特的企业管理系统模型，在法国相关权威杂志上发表了多篇文章。

拿到博士学位后，有两份工作摆在我面前，在法国机械研究中心（CETIM）做研究员，或到法国最大的帆船游艇公司（BENETEAU）做项目经理，我选择了后者，因为我认为自己的优势是在企业做管理工作，四年中，我和我的项目小组通过在这家企业推行全面质量管理，物流管理，工艺流程管理，优化人流、物流、信息流等，为企业创造了几百万欧元的价值，得到公司老板的认可和赏识，除了工作以外，有时周末会乘上公司的帆船游艇到大西洋海上兜一圈，我们一家在法国海滨城市过了四年中产阶级的悠闲生活。这段时间法国媒体报道中国经济的消息逐渐增多，中国产品开始出现在超市里，该考虑回国发展了，刚好法国最大的IC卡制造商GEMPLUS公司要去中国拓展市场，需要管理人员，1996年我作为中国项目经理加入这家公司，开始在公司马赛总部各部门接受从产品的设计，制造，销售及管理的系统培训，同时每月回国一次，与中方合作伙伴商讨和推进合资合作项目，经过一年的辛勤耕耘和空中飞人生活，合资公司终于在天津顺利投产了。作为公司的元老，我从项目经理，副总经理，CEO做到中国大区副总裁，公司员工从零到300多人，销售额做到十几个亿，

人均产值在天津排第一，公司生产的电话 IC 卡和手机 SIM 卡在中国通信 5 大运营商的订单份额排名第一，中国市场最有名的黄河开通卡，香港回归卡，澳门回归卡等，都是由我组织提供的。

在这家公司工作了七年多，事业达到高峰并掘得第一桶金后，我选择了离开，从职业经理人转变为创业者和投资人。这样的转变应该说水到渠成，因为在国内外工作的十几年中积累了很多经验，有相当多的人脉关系，公司从事中法商务，主要业务有投资咨询，管理咨询，培训，名牌产品代理，也投资参股别的企业。为了做好中法间的项目，经常来往于北京、巴黎，以及北京到全国各地，陪同中法投资人进行了无数次的实地考察，帮助促成了多个项目，在招商引资，引技术，引管理方面做了一定的工作。

除了经营自己的公司外，我还担任欧美同学会商会法语区分会会长和中国法国工商会 IT 召集人，为中法企业家及商务人士搭建沟通交流的平台，大家在这些平台上受益匪浅。几年下来，公司的业务不断扩大，资产得到大幅提升，个人财富加快增长。

作为一位在国内外打拼多年的老海归，我的经验总结为四个字“做事、做人”。职业经理人要知道做事，就是要做好：上、下、左、右、前、后、中。上代表你的上司（老板或投资人），要充分利用好你的智商管理好你的上司，取得他的信任和支持，这是你开展工作的前提和保证；下代表你的下级，充分利用情商去关心激励他们，物质鼓励与精神鼓励相结合，只有大家齐心协力，才能各取所需达到各自的目标；左右代表你的同事（同级或合作伙伴），大家需要相互帮助，要有团队协作精神；前后代表你的客户和供应商，不管是企业内部的还是外部的，对供应商要严格要求，让他们提供给你的产品和服务令人满意；客户是上帝，这是大家的共识，怎样才能做到让客户满意的同时，还能给他们额外的惊喜，这是一个职业经理人追求的更高境界；中代表目标或结果，包含可量化的和不可量化的，需要用完善的绩效考核系统中的指标考核业绩，成功与否体现在这些指标上。

作为老板（投资人）要知道做人，首先要回答好下面的问题：我是谁？我从哪里来？要到哪里去？把自己定位清楚以后把人做好，把人管理好，因为做事由你的职业经理人去完成，在中国这种特定的历史时期和环境下，做人和管理人是海归老板的短腿，因为这个群体的智商远远高过情商。但是我们已经看到越来越多的海归从职业经理人成功转变成海归老板，这个群体对中国经济的影响力会越来越大，随着中国经济的崛起，中国企业实力的不断增强，中国企业需走出去与国外企业合作，共享当地市场，有海外工作经验的海归企业家和海归人才将大有用武之地。

## 洪秀平：办一所学校聘用自己

1993年当我带着妻儿踏上回国之路，我对未来职业还是充满了信心。

我是1988年出国的，当年考上了美国名校普渡大学，拿到了全额奖学金。多年的向往和梦想终于成真，我带着对美国的向往，带着对西方文化的憧憬，来到了美国。可当最初的新鲜感过去，东西文化的巨大差异让我感到无所适从。

我想尽快融入美国社会，但觉得自己形单影孤，即走不进美国人的圈子，也自觉和中国留学生们找不到共鸣。在痛苦彷徨间，一个美国老太太到我就读的大学里一场中国文化的幻灯讲座，触动了我心灵深处关于中国文化的思考。

在这位美国老太太的镜头下，中国人民最纯朴的笑容、最简单的生活场景一一展示了出来，让我感到了自己所忽视而事实上却魂牵梦绕不能割舍的东西，家乡的山水、亲情的温暖，其实从未曾远离过我的心头。

在那一刻，我找到了自己，找到了自己作为一个中国人的自信，此后，我从容和外国人相处交往，留学几年，我入住过上百外国朋友的家中，结交了不少来自世界各地的外国朋友。美国的生活也随之变得充实，我也成家立业，有了孩子。

可我还是强烈感觉自己的文化之根在中国，我的事业发展也会在中国。于是，一个偶然机会，有一个项目邀请我们回国到海南工作，我便义无反顾地携家踏上了归国的旅程。

可海归就业，并非一帆风顺，海南、广州我辗转就职，苦于找不到自己的职业方向。1998年，在一个美国朋友的鼓励下来到珠海办教育咨询公司，公司开办不到三个月就散伙了。这是我回国后第一次真正的失业。年近不惑，拖儿带女，家庭压力很大，我想应聘当英语教师，但当年珠海的外语学校只聘外教，求职无门。无奈之中，就动了念头开一家英语学校，为自己谋一份职业。

征得家人同意后，我们先租房把家安置下来，把准备买房的资金注册办学，租下一家废弃的卡拉OK厅，办起平和国际语言村，当时是俱乐部形式，只有我一个专职老师，几个义工。为维持开支，学校卖过白开水和玫瑰花。办学初期，每个月我都担心微薄的收入能否支付房租和水电费。

1999年，珠海市政府第一期出国干部强化班聘请我任教，我首次采用了浸泡式培训模式，效果非常好。这是我事业的一个重要转折点。于是我开始用浸泡式的方式招收全日制学生，效果成就口碑，卓越的培训效果为平和提供了持久良性发展的基础。这也是我海归回国后，真正找到了属于自己的创业目标和方向。

语言教育，说到底是一种文化传播。与其说平和是一家语言学校，不如说是一家文化学

校。平和将西方严谨治学的教学管理，完善规范的教育体系和东方文化的人文精神相结合。在平和多文化的国际大家庭中，学员们获得的不仅仅是语言能力的提高，而是拥有了新的视野看世界，有了新的人生态度。

珠海是海归先行者容闳的故乡，也是近百年来中国走向世界，外国人了解中国，进入中国的门户。我有幸在珠海创业，并积极促成了第二届中国回国留学人员创业与发展论坛在珠海成功举办。

2005 年对我来说是非常关键的一年。我有幸结识了一批富有担当精神的儒者，他们以天下兴亡为己任，才华横溢，深刻睿智。他们让我意识到了中国文化的奥秘和神奇。当代儒者蒋庆先生在明代大儒王阳明悟道的贵阳修文县建立的“阳明精舍”给我很大的震撼和启发。2005 年 10 月，我在珠海板障山下的锦绣柠溪小区内创办了一个书院——平和书院，旨在提供一个场地让有志者来学习以儒家为主的中国传统文化，一起学道、论道和弘道。

我现在每天坚持与来自全国各地的有志之士在书院晨读儒家经典。我了解的中国传统文化比西方文化少很多，实在感到羞愧。“学而不厌，诲人不倦”，“己所不欲，勿施于人”，“己欲立而立人，己欲达而达人”，“过而不改，是谓过矣”，“仁者不忧，智者不惑，勇者不惧”，“富贵不淫，贫贱不移，威武不屈”。这些古代圣贤精辟的词语，给我启迪很多。

地狱全在内心，改变世界首先改变自己。从 1978 年开始学英语，梦想走向世界，以后出国留学，然后又走向中国，找到了自己的根，我认为自己正走向平和，走向人生和心灵的平和回归之路。

## 胡晖：创新是我的生命之源

我算是很早出国的一批留学生。1984 年，我考取了李政道先生物理联合考试的奖学金，从北京大学物理系来到美国犹他大学继续深造，并在 1989 年取得博士学位。在 GE 工作了 9 年后，我觉得自己的技术路线已经走到了头，开始考虑如何利用自己所学干一番事业。

1999 年的某一天，在与一位教授的聊天中，我们谈到了远程医疗图像传播的话题，这让我灵感突发——做一套软件，帮助医生利用电脑网络方便地获得三维和四维医疗图像。

2000 年 6 月，我在美国创立了 Hinnovation 公司。这时正值.com 神话破灭，我的公司在美国融资遇到了困难，但通过先后三次努力，我们还是融到了 100 万美元。在给公司起名的时候，我想围绕着 Innovation(创新)起名，正好 Hinnovation 在互联网上没有被注册，H 又能照应高新技术。巧合的是 H 是胡晖名字的开头字母，也是医疗保健的英文字头。

考虑到在中国创业的成本优势以及国内市场的远景，2002年6月，我们以15万美元注册资金在中关村国际孵化园创建海纳维盛(北京)科技有限公司，从事产品开发，而美国的公司主要负责市场运作。这步棋走得很成功，由于产品开发以及在美国市场开拓的成功，我们给竞争对手造成很大威胁，海纳维盛受到业内各国际公司的关注，其中包括纳斯达克上市公司 Vital Images。2004年2月，它们以1800万美元的价格并购了海纳维盛，包括我们的产品、技术和专利。

1800万美元出售一家技术创新公司，表面上看我们很幸运，其实是我们多年以国际化、专业化为核心理念不懈努力的结果。我曾经说过，“胡暉现象”就是抓住机遇，运用人才、市场、企业、资本国际化模式的一个成功尝试。

海纳维盛虽是小企业，却是跨国的布局，是有国际视野及经验的管理团队同高素质、低成本的开发人员的有机结合。虽然我们在国内外都碰到了融资难及开拓市场等一系列难题，但海纳维盛一直采取的两线作战的方法，有利于我们整合国内外两个市场的优势，实现资源优化配置。

我们的产品是远程医疗图像传播诊断与会诊系统。由于中国的网络医院没有发展起来，所以在国内开拓市场非常困难，这是我回国之前就已经意识的。但并不像外界一些人士所猜测的那样，我们只是为了利用国内低廉的研发成本优势来“借鸡生蛋”，我们的远景规划是一旦国内网络医院的系统发展成熟，能够更快地占领国内市场。

此前国内吸引外资多半是由于中国的巨大市场和低成本的“中国制造”，从这个意义上，外国公司高价购买中国人创造的技术和知识产权标志着一个质的飞跃。更有意义的是，这一现象的不断出现会造就一批“知本家”——懂科技、懂市场、有国际视野，在将技术及知识产权转化为商业价值的过程中，这批人积累了宝贵的经验和人脉，为进一步发展奠定了基础。

对我来说，赚得第一桶金比在创业中看着企业像孩子一样一天天长大所给我带来的喜悦感和成就感要小得多。现在我在国内外选取了几家有潜力的生物医疗方面的企业或项目，共同创业，或进行“天使投资”，希望指导它们，并打造出一个对国际市场触角敏锐、运作高效、技术尖端的产业化平台。

中国加入世贸组织之后，各大跨国公司大举进军中国市场，竞争空前激烈。它们非常重视知识产权，以期在未来竞争中占优势。中国领导人及经济界及时地认识到潜在危机，提出科技兴国，可持续发展战略，重视知识产权（特别是原创性的知识产权）的理念。然而，许多中国企业目前从眼界到产品技术仍局限于国内市场，对研发及知识产权重视不够。即使有的企业重视，由于国内许多市场滞后于国际市场数年，这种滞后导致技术产品研发及知识产

权缺乏竞争力。因此，在知识产权（即发展空间）制高点的争夺战中如何取得优势地位，是中国企业、社会及政府所面临的挑战。

中国 20 年的改革培育了一批优秀的企业家及实力雄厚的企业，他们是中国经济的栋梁；同时，中国 20 年的对外开放造就了一批精通国际科技发展动向、掌握国际市场及资本的专家。如果通过企业国际化布局，结合国内国外雄厚的人才、资金、及市场优势，那么我们就在许多领域开发出原创性高、市场潜力大的知识产权。这样的企业就能在产业链上游称雄，在未来发展空间的争夺战中取胜，并通过这一努力培育出一批有核心技术及产品、在未来竞争中占优势的龙头企业，及一批经验丰富国际国内兼长的企业家。

每个人走的路都不一样，有些东西虽然有共性，但在具体的操作过程中却又存在这样或那样的不同。我自己也仍然在探索，在思考哪些模式是可复制的或者说可借鉴的，但是我认为无论如何在这个过程中创新是非常重要的。这也是为什么海纳维盛(HInnovation)和我现在的公司的名字(GHInnovation)中都会有 Innovation(创新)这个词。对我来说，创新好比生命之源。

## 胡舒立：盛世危言

目前，中国经济愈发显出繁盛景象。“幸福的家庭都是一样的”，我们可以看到业界人士普遍的欢欣和信心。这种乐观情绪大可理解。但只要冷静地加以思考，就可以看到在表面的经济繁盛之下，深层次问题依然严峻，对于各领域的业界人士很可能构成未来的不同挑战。欣逢盛世极易忘乎所以，所以我们以为，逢盛世而发危言，正是最理性、最有价值的。

“盛世危言”可以有很多，其中又不乏大量仁智互见之处。具有共认的结论可称为“近喜远忧”。绝大多数经济专家对近期的经济形势是看好的，但中国经济隐藏的诸多问题却让人深感不安。其中，金融体系的“流动性泛滥”，以及在根本上酿就这种泛滥的中国经济内外发展失衡，正是最让人忧心、已有共识的焦点性问题。

以股市为例。当前，中国股市干劲十足。这种情形可以让市场中人极为兴奋。相当一部分看多者强调其合理性，认为这充分显示了资本市场分享中国经济成长的基本规律。但清醒的人都心中有数：股指创下新高且很可能继续走强固为现实，但支持这种超常强势的原因，并不完全是经济基本面。一个极为重要的因素，是中国金融系统、特别是银行超常的流动性泛滥，或称流动性过剩。

专家测算表明，近两年来仅中央汇金公司注资加三大国有商业银行上市，就使银行增加

了4万亿元可贷资金，远远超过2005年全年信贷增加额和2006年年度信贷计划25000亿元的水平。这成为今年来信贷形势的最大挑战。巨额贸易顺差更使得外汇储备居高不下，直接导致大量的外汇占款。此外，人民币升值预期进一步推动投机性资本流入，使央行不得不采取低利率政策以应对，成为人民币流动性过剩的中期原因。在长期内，中国持续走高的储蓄率的情况很难改变，正直接支持了人民币的流动性过剩。

资金如此之充裕，流动性如此强大，信贷投放和资产价格出现高峰则无可避免。资产主要包括了房地产、股市和汇率。人民币汇率上升导致结汇高峰，使银行非存款性流动性资金大幅上升；房地产可因宏观调控因素受到部分抑制；股市必然地吸纳了更多资金。这种以显著供求关系支撑的市场纵使短期走强，也极易集聚泡沫并积累风险，一旦预期改变即可能形成超调并引发震荡，将风险传导至金融体系的其他环节。此类“乐极生悲”的情形在历史上并不鲜见。

流动性过剩虽有诸种直接原因，其折射的正是中国经济发展失衡的本质，而过剩出现又反过来加剧了经济失衡。上述流动性过剩使信贷投放过高，资金价格下跌，加剧了投资率攀升的局面。中国近年来投资率不断攀升，已经占到GDP近半，远超多数国家20%的水平，甚至超过了战后日本高速增长时34%的水平。投资率过高意味着消费率过低，也意味着资金密集型企业更多取代劳动力密集型企业，其直接结果就是劳动者收入增长放缓、消费疲软、收入差距加大和通货紧缩。这正是我们最不愿意看到的结局。

至于经济发展的外部失衡更为人熟知：长期以来依靠沿海地区出口产品已经增加了人民币升值的压力，加剧了贸易摩擦。由此形成的高额顺差和外汇收入盈余，也是流动性泛滥的主要原因之一。

不过，无论流动性泛滥的现实，还是经济发展失衡的本质，都源于中国经济的体制性疾患。为防止其负面影响过大，以“保守疗法”治理亦可收一时之功。但惟有通过大刀阔斧的改革寻求制度演进之路，才能收到治本之效。前些年我们常说，中国改革已经走到了新阶段，比较容易进行的改革已经完成，今后需要打“攻坚战”。现在应当看到，遇到好的攻坚时机，恰可降低作战成本。

无论从哪一层次看，当前经济形势较好，正是深化改革的良机。例如解决经济发展失衡要求转换增长方式，加速政府改革，政府必须放弃不该做的事情，着手做该做的事情，而当前资金充沛正成政府改革助力；又如应对流动性过剩需要加快汇率形成机制的改革，流动性过剩本身又有利于放开存贷款基准利率管理，等等。我们在盛世发危言不求耸动视听，而是主张从危机中感受改革的迫切性，在盛世中抓住改革最佳机遇。

## 华生：建立标准 规范主流

我早年随父母离开南京，去苏北乡镇。1967年初中毕业后，年仅15岁就下乡插队。1978年，在我考取南京工学院政治经济学专业之前，马恩列斯著作以及西方的哲学都在乡间温习过了。列宁全集四十卷就是在苏北乡间的田埂上研读的。

1982年我考入中国社会科学院研究生院，事业走入坦途，参与了经济改革的大潮。后来在中国社会科学院经济研究所工作，任微观经济研究室主任，同时参加国务院经济体制改革领导小组办公室工作。

第一次真正卷入经济改革的大潮是1984年9月去浙江莫干山，参加第一次全国中青年经济科学工作者理论研讨会，那时在会上彻夜地辩论。在价格改革方面，我跟四个研究生同伴提出搞价格双轨制改革，那时候是血气方刚，理想色彩特别浓。我从小就喜欢闻汽油味，但是在莫干山上连日的开会，不睡觉讨论，下莫干山去杭州向领导汇报时，第一次晕了车，好一阵子几乎失去知觉。那时我是作为价格组的代表，参加向时任中央财经领导小组秘书长的张劲夫同志汇报，所以印象特别深刻。莫干山会议结束不久，就是党的十二届三中全会，就是小平同志说，这次会议文件写出了老祖宗没有说出的新东西的那次。在那次全会上，中共中央作了一个关于经济体制改革的决定。然后是国庆节，小平在天安门广场上，坐敞篷车阅兵，那是改革的鼎盛时期。那时候我们经常被邀参加国务院的会议，到各地组织改革试点。胡绳同志当时任中国社会科学院院长，我曾陪他出访东欧，一路上给我讲他当年在毛主席身边的故事，真是学了很多东西。

1980年代末到1990年代初期在英国，那是典型的留学生活。先在牛津读书，后来在剑桥工作。我是在读研究生以后一路顺风，之前没有一事情是顺的，连读大学也是因为家庭政治问题影响被补录进去的。侨居英国时，经常会应邀参加一些国际政治经济的交流活动。记得曾经参加在美国加利福尼亚的一个十多天的国际研习班，在那里遇见台湾的一些政治文化精英，比如马英九、许倬云、沈君山。马英九当过蒋经国的政治秘书，是国民党的少壮派。大家在一起探讨国际局势，研究中国的未来，那时还有台湾民进党的政治人物，民进党还没上台。

1992年，邓小平南巡讲话以后，市场经济大潮开始兴起，很多海外留学人员回国办企业，把国外的先进技术、信息带回国内。我也投入了商潮。当时是在中国驻英使馆教育处，参与帮助吸引海外的人回国，我们搞了一个留学生企业，叫牛津剑桥国际高科有限公司。总部开始在牛津，我当时是董事长，总裁是一个自然科学家。那时候大家的想法就是，发挥留学人员的智慧、科技、信息优势，参与祖国经济建设的大潮，应该说事业虽有波折，总体做

得很成功。但是到了最近这些年，我们的兴趣都转回去了，我又重新回去做经济理论研究。

做成一个企业当然会有成就感，但我还是对理论研究的兴趣更大。我自己最满意的还是在中国经济改革中的几个重大问题上都能参与并且做出自己的东西来，或者说首先做出东西来，并且被实践证明这个东西对改革起到了一定的推动作用。我的经验是专注一个题目，而对于自己没有深入研究的问题从来不随便发言。现在经济学界有个很大问题就是大家都成杂家了，会车工的不能做模具，专家的含义就是研究一个问题，只在这个问题上有发言权，其他问题上也和别人差不多。而我们现在一些经济学家什么问题都说，成了路路通。

中国经济学研究现在最大的问题就是缺乏主流，即缺乏标准和规范，缺乏什么是好什么是差的比较和评价。从老一代经济学家开始，大家都有小圈子，形不成一个综合的评价体系，这样水平自然也没法提高。经济学界本身不规范，没有评价标准和体系，那么可以靠什么呢？那就是靠媒体了。但是，商业化社会的媒体，迫于竞争和为了吸引眼球，往往是快餐经济学、标签经济学、新闻效果经济学。结果经济学的研讨会，要请电视台的明星来主持，或者直接诉诸大众媒体。经济学和经济学家的评价，不是靠领导重视和职位，就是靠媒体的包装度和曝光率，这不能不是中国经济学研究的悲哀。问题的根子就在于经济学界缺乏基本的规范。

现在经济学在世界上被认为是社会科学当中发展最快的一个学科，其中一个原因被认为是经济学界给自己发展出了一大批的规范，包括理论和数量的规范，这样就使工作更精确化了，减少了重复、浪费和争议。这里面可能多少反映出一点道理，就是中国的经济学要做出自己标准和版式，能够逐步地形成自己的学术规范。我们这一代应该逐步地规范。如果只是搞小圈子，自己关起门来弹冠相庆，不同门派之间，鸡犬之声相闻，老死不相往来，中国就不可能有自己真正的主流经济学。

## 黄伯云：活着就要拼命干活

1988年，我在美国爱阿华州立大学快读完博士后的时候，美国经济的发展正处在黄金时期。当时像我这样的博士后，可以很轻松地在美国获得一份年薪相当于数十万元人民币的工作。然而我最终选择回到国内拿每月一百多元的工资。

现在还有很多人问我，为什么放弃那么优越的条件回国？其实当时我的想法很简单，只有一个朴素的信念：是国家出钱培养了我们，我们应该回去。

我是1964年进入大学的，刚读了两年书就遇到了文化大革命，学校停课了，我只能自己摸索着去做一些感兴趣的研究工作。1970年，我被分配留在学校从事新材料的研究工作。

后来我觉得自己的知识不够用，就想着要考国内的研究生。幸运的是，国家在恢复高考的同时也开启了出国留学考试。因此，我以学校总分第一名的成绩获得了公费出国留学的机会。

当时对我们这些获得公派留学机会的人，政府还特意在考试结束后，为我们开办了一个英语辅导班。在完成了一年多的英语学习后，我们还需要找到一所愿意接收我们的大学，所以直到 1980 年我才到美国，在爱阿华州立大学进行材料科学领域的研究。

1980—1986 年期间，我在这所大学完成了博士学位学习。在这 6 年里，我的研究集中在耐高温材料。当时我是以访问学者的身份去的美国，我们在外面学习的压力都非常的大，大家都很想在国外多出一些研究成果。在我从事的研究领域内，我利用 5 个月的时间解决了一个陶瓷高温材料方面的研究难题，这感动了我的指导老师，他很热心地帮我向中国教育部写信，表示愿意提供奖学金，让我去攻读他的博士。我国教育部很快给予了肯定的答复，所以我就跟着导师又做了多年材料方面的研究工作，并获得博士学位，紧接着又从事博士后研究，在国际刊物和学术会议上发表了系列论文。

毕业后，我觉得自己选择回国还是能够做一些事情的。于是，1988 年我们一家三口经香港返回祖国。在香港机场，我们看到好多出国的人，那时候国内已经形成了一股出国的潮流，看到我们回来，他们很不理解。

事实上，回国后所面临的困难确实超出了我的预料。我跟妻子最担忧的就是女儿的教育问题，由于从小在国外接受英文教育，女儿的汉语基础比较差，而且不太适应国内的教学方式，我们只好找人给她进行汉语补课。

当然归国还有很大的收获。由于是拥有博士、博士后的海归，这在当时并不多见，所以我能够比其他人更容易拿到一些研究课题和项目。

在我们承接国家发展改革委员会下达的“碳/碳”课题的时候，我的一位朋友提醒我说：你已经算是功成名就了，不必冒这样的风险接手这样一个课题。当然，我知道国家已经在这个项目上投入了很多资金，毫无疑问，这是国家的重大需求，我们科技工作者责无旁贷，一定要做出来。

获得国家技术发明一等奖不是巅峰，不是目的，而是新的起点。我们清醒的认识到，任何新技术都有生命周期，碳/碳复合材料还要创新。于是，我们又继续承担了国家 973 项目——轻质高强的高性能碳/碳复合材料重大基础研究。这是一个站在科学探索前沿，对航天、航空和国民经济建设意义深远的课题，也标志着我们开始了碳/碳复合材料新一轮的创新研究。

我喜欢工作的感觉，一停下来就觉得浑身不舒服。我经常对研究生和同事们说，活着就

要拼命干活。现在我的作息时间依然是每天 6 点多起来、晚上 12 点休息。

现在，我有很多学生到国外去留学，学成归来，为国家服务，这是好事。我始终认为，当初如果没有国家的委派，自己就没有出国深造的机会；同样，如果没有党和国家的支持，回国后自己也不可能充分发挥自己的作用，更无法实现创业的理想。祖国需要我们，我们更需要祖国。尽管当时回国后的工作、生活条件差一些，但精神上倍感充实和舒畅。回首回国创业的历程，我深感一个人的价值只有与祖国、与人民的事业连在一起才真正具有意义。为国家、为人民多做奉献，比什么都重要，比什么都快乐，比什么都好。因此，我常对他们说，把你要走的路想清楚，然后坚持走下去。你们到了国外，不管遇到多大的挫折，都要坚持下来，因为做研究是最需要有耐心的。

## 金岩石：回归幸福之路

我 15 岁就进入开滦煤矿“改造”。那时几乎每天要在井下工作 10 个小时，但上来以后我还是坚持读书，读了上千本书。我为上大学作了很多准备，但一次又一次与推荐上大学无缘。在开滦煤矿作了 7 年的井下维修工，1976 年唐山大地震，更是劫后余生。中国老话：大难不死必有后福。1977 年，应该是对我作为地震后抢险救灾的奖励，我被推荐上了南开大学经济系。1979 年跳级报考研究生。那时一个英语字母都不会，我就找了本英语字典，一页一页开始背，背一页就撕掉一页，结果还真考上了，成绩还很不错。

1982 年毕业留校，教过 80-85 级的本科生，还辅导过 86 级的研究生。那时参与改革开放的热情非常高，是天津经济技术开发区的筹备组成员之一，还参与过蛇口，深圳，大连，上海及海南的对外开放工作，是“新长征突击手”，青联委员等，头衔很多。中国开始设立博士学位后，1984 年，我在南开大学考取了博士研究生。在读期间，我的恩师南开大学校长滕维藻教授帮我申请到了索罗斯基金的资助，1987 年，我走进了美国哈佛大学的校门。

我在索罗斯先生家住过不到一周，索罗斯 5 英镑起家的传奇故事影响了我在美国的发展。我一拿到他给我的 20000 美元生活费就进了股市，两个月后恰逢“黑色星期一”，一下子赔了不少，从此就和股市结了缘。

1989 年离开哈佛之后，在学界呆了一年就决定“下海”了。进了一家中型证券公司，做起了注册经纪人，次年升为业务主管，地区副总裁。1993 年底曾应聘到 UBS(瑞银)香港，不到三个月就又回到美国，1994 年创办了三普证券公司。取名“三普”，意思是：“普天、普地、普济”，通俗说便是“天时、地利、人和”。在美国，白人靠遗产和关系，黑人靠体魄

和力气，我们华人靠的是勤奋和智慧。1997 年三普证券公司在纳斯达克的柜台交易市场上市，我又开了三普基金管理公司，参股了一家网上经纪公司和一家风险投资公司。

那时还没有想到要回国发展。公司市值最高时达到 3000 多万美元，我的持股比例在摊薄和退出后还有 8%，此外还有公司的收入和其它投资收益。那真是一个疯狂的年代，三普所管理的一个账户靠投资网络股一年从 40 万美元赚到 520 万美元，年回报率高达 1200%。2000 年网络股泡沫破灭了，手上留下一堆废纸。纳斯达克综合指数从 2000 年 3 月最高的 5000 多点跌到 2001 年 9 月的 1200 多点，4000 多家上市公司平均跌幅在 70% 以上，80% 的股票跌幅超过 80%，37% 的公司面临除牌。尽管纳斯达克当时被迫修改了规则，暂停除牌，我们的公司还有风险投资参股的公司几乎都洗光了。

纳斯达克股市崩盘使我在一年之间少了两个零，要把丢掉的两个零补上的时候突然想，还值得干吗？身价千万的时候也没有觉得特别快乐，很多梦寐以求的东西在真正拥有之后却没有特别的感觉，纸上的财富还没到手一眨眼又没了。中国人在国外，多数还是生活在中国人的圈子里。老美呢，如果不是给你打工，他们也不怎么理你。这不是能够选择的，尤其是我们这一代人，在中国出生入死，不大可能变成真正的美国人。

我 2001 年夏天受邀回国讲学，走访了 10 多家证券公司，因接手组建华欧合资证券公司而回国发展，在湘财证券任首席经济学家，主管公司的国际业务。五年内建了两家合资，一个是和法国里昂证券合资的华欧国际，一个是与荷兰银行合资的湘财荷银，三年后又负责完成了两家公司的转让，获利很高。此外，开创了公司的 QFII 业务和国际并购业务，兼管公司的研发和投资平台建设，其它创新业务也做了一些。2004 年受全国人大财经委的聘请参加了《证券法》的修订，在前证监会主席周正庆的领导下工作了一年。2005 年负责湘财证券的涉外重组，2006 年，一篇“沪指三千不是梦”传遍全国。今年还开了博客，八个月的点击超过了 210 万，入选搜狐的十大财经名博，有不少“粉丝”。我在九所大学任教授或兼职教授，讲资本市场和新金融，把十几年的实践经验和理论思考传授给 EMBA 学员，还培训了近万名银行行长和财务总监，这也是一个很有趣的工作，各校的评价都很高，还有不少学生通过听我的课把昂贵的学费赚回来了。在我看来，新金融理论产生于 70 年代后的国际金融市场，而国内多数人理解的金融理论和实践还是 70 年代以前的银行金融。不过让我特别开心的是：不会讲中文的两个孩子现在能写“天上的白云像大枕头”这样的作文了。

## 阚凯力：按照科学发展观独立思考

我出生在抗战胜利之年，幼年随父漂泊海外；青年时代恰逢十年文革动乱；而立之年首批公费留美，之后又回国投入改革浪潮；在世纪之交告别仕途走上讲台……。我出生在国家剧烈动荡的时代，所以从未规划过人生，每一次选择都是“走一步，看一步”。但是无论在什么条件下，我都始终牢记我父亲所推崇的一句古训，中国知识分子的本色就是要“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。

1984年，中国准备发展卫星电视广播，国内一部分人极力鼓吹“卫星直播电视”这种所谓先进技术。这实际上是美国公司企图将自己的损失转嫁给我国。我当时仍在美国留学，但因为事关重大，所以直接上书国务院总理，提出了自己对卫星通信技术和经营体制的建议。中央领导给予了高度重视，召我回国进行方案论证，并全盘采纳了我的建议。这件事给了我巨大的鼓舞，并成为我回国后投入电信政策研究的开始。

2000年前后，围绕中国加入WTO的问题，电信业盛行“外资入侵论”，认为入世将对我国电信业造成重大冲击。根据我国电信业的实际情况，我提出“入世对中国电信业有利无弊”的观点。入世六年，事实的发展验证了我的论断。

近年来，我反对在我国大规模上马3G，发表了“3G是屠龙术”、“形象工程”、“花钱买教训”等观点。同时，我关于移动通信资费、无线宽带覆盖和网络电话的观点也引起了广泛关注。

虽然我的观点往往与电信企业的利益冲突，但我是一个研究人员，任何观点都必须以“科学发展观”为基础，本着科学、负责的态度，决不能朝三暮四作墙头草。中国要改革，就要有人站出来讲真话。至于个人得失，则不在考虑之列。有一次宴会上，一位电信业的领导向我敬酒，说我“有中国知识分子的气节，金钱买不动，势力压不倒”，这是对我的极大鼓励。我不过是要凭一个学者的良知，用自己学到的东西和研究的心得给错误倾向泼冷水，使其冷静后走上正轨。

作为学者，最重要的一点是“独立思考”——建筑在对事实的掌握和对理论的理解之上的独立思考。这样的认识应该得益于我青年时代的经历，特别是文革动乱的十年，让我明白了并不是所有人都在说的、或者“权威”说的就是对的。凡事都要根据基本的科学道理，经过自己的思考和判断。

古人云“小胜在智，大胜在德”。今天所谓“德”，可以理解为国家改革开放和社会发展的背景。自己的优势有两点，一是时间的跨度大，二是空间的跨度大。在时间上，我经历了文革前的计划经济、文革期间的动乱和文革后的改革开放。在空间上，我在中国和美国之

间往返多次，在中国的小工厂工作过，在中央规划部门工作过，还作过十几年的电信政策研究；在美国不但上过学，而且在小公司和大公司都干过，还在世界银行等国际组织工作过。我曾经对美国同事讲，英文有句话是“眼见为实”（Seeing is believing），但是看到了未必能够理解。中文还有句话是“有比较才有鉴别”（Comparing is understanding）。正是对比中国与外国、改革前与改革后的各种情况，使我比较容易对事物进行分析，做出客观的判断。

改革就是利益的再分配，任何改革的主张都会引起一些人的反对。布鲁诺说地球绕太阳转，损害了天主教的利益，被烧死了，但是历史前进了。马寅初提出中国的人口问题，受到了许多迫害，但历史证明他是正确的。为了在中国消灭结核病，我父亲奋斗了一生，直到临终前的最后一次生病，还把稿件写完才去住院。他的学术观点也曾经有很多争论，在文革期间还受到过迫害，到 80 年代才得到实践的证明。比起他们来，我并没付出过什么代价，因为国家改革开放了，最多是引起争论，让大家在争论中找到真理。

几年前我和一位政府领导交流，他说：“现在的电信事业发展这样快，我们确实不知道今后怎么往前走，所以需要你们这样的学者。你们的任务就是追求真理，找到未来的发展方向，不要因为顾及各方面的利益而瞻前顾后。我们政府官员就与你们不同，一方面必须知道今后的发展方向，另一方面必须在未来的发展方向与今天的现实可能性之间寻找‘黄金分割点’，才能把事物一步步向未来的发展方向推进。”这位领导对研究人员和政府领导的定位很准确。我们学者研究出来的改革方向是一回事，而它的实现往往是由许多均衡各方利益、带有折中色彩的步骤构成的，很少一步到位。

有人说我是中国电信行业的一位斗士，一位孤独的前行者。我感觉斗士谈不上，只不过与其他许多同志一起讨论罢了。电信体制改革是一个长期的任务，但毕竟已经开始，而且收到了很大的成效。爱因斯坦的相对论都有过争论，更何况改革。打破电信垄断在十年前还是一个禁区，现在全社会都在讨论了，所以我也并不孤独。国家鼓励我这样的学者参加讨论，发挥我的作用，这就是我的价值。我确实觉得自己是一个改革开放的受益者、时代的幸运儿。

### **匡镜明：爱，使我潜心研究，专心工作**

我是 1984 年赴德国柏林工业大学攻读通信工程博士学位的，那时，我已经迈入人生第 41 个春秋。照现在年轻人的观点，我真可以算是一个“太学生”了。当时，邓小平同志关于扩大派遣留学生的政策才实行几年，各个研究领域都亟需补充最新的、最先进的知识以缩小我国与西方国家的差距，对我来说尤为如此。

长期以来，我一直从事通信工程专业的教学和研究工作。尽管改革开放以后通信工程的研究进入快速发展时期，但对当时国际上通信工程的前沿发展，我仍然知之不详，这样就很难在研究领域有所突破。因此，当我得知有机会到德国对此进行系统深入的学习时，激动之情难以言表，年龄、语言、生活习惯、家庭负担等各方面的障碍都不能阻止我去德深造的决心。而后来的事实也证明，出国留学的经历对我此后的研究、工作、甚至人生都大有裨益。

上个世纪 80 年代中期的柏林，已经是一个相当发达的城市。初到柏林，我就特别真实地感受到了中国与世界的差距之大，也深知自己学习机会的来之不易和肩上的责任之重。因此，尽快学成以自己所学回报祖国和母校的迫切愿望成了我努力学习的不竭动力。在柏林，我不但如饥似渴地吸收着理论知识，而且不放过任何一个实践机会，深入到实验室和企业直接学习最实用的技术。四年后，我顺利获得通信工程博士学位。

我在德国学到的并不止于专业知识。众所周知，德国以“一丝不苟”的科学精神著称于世。在去德国之前，感觉德国人比较刻板，特别“抠死理”，甚至还有点担心德国人会太过严肃而不好相处。然而通过学习和研究工作中的接触，我逐渐认识到，德国人的严谨投入和务求实效其实正是他们科学精神之所在，看似刻板的“德式”工作作风，正是做学问最基本的要求。对于学理工的人来讲，尤其需要培养这种认真的作风。

多年以来，我始终受到德国文化的激励，保持着这种精益求精的精神不敢有丝毫放松，这种精神使我在研究工作中受益匪浅。在德国的四年里，我把出国前外公赠送的“品如白璧，志在青云，敏而好学，德博专攻，学成回国，教育兼承，公诚勤朴，作为指针”当作座右铭，一直保持着旺盛的学习劲头，每天早晨总是第一个到实验室，晚上一两点才回到住处，导师称我是“最勤奋的学生”。毕业答辩前夕，导师一遍遍帮我修改论文，连一个标点符号都不放过。

在读期间，我一直和母校的同事们保持着业务联系，偶尔还寄些专业资料回校。我常提醒自己利用一切机会和时间学习，千万不能懈怠和马虎，因为我清楚地感觉到内心深处始终有一股强烈的思乡之情。思念祖国，是每一个海外游子都体会过的。而对母校的思念，或许可以算是我个人独特的一种感情吧。很小的时候，我就梦想长大后能当老师。上中学时，班里有位同学的父亲是上海交通大学的教授，每次他说起父亲的神气样子让我既好奇又羡慕，对大学老师更是神往不已。1966 年，当我从北京理工大学毕业时，长久的梦想终于得以实现——我有幸留在母校任教。从那以后，我几乎从未离开过北京理工大学。对我来说，北京理工大学不仅是培养我的母校，更是我工作、研究的阵地，是记录我每一步成长足迹的地方。也是母校的领导和同事，给了我赴德深造的机会，并不断激励我潜心学习。在异国的

梦里，我所热爱的校园、同事和学生常常悄然而至。就这样，一完成学业，我就怀着将母校建设成为世界知名大学的愿望，立刻回国了。

一进家门，就看到年过古稀的母亲和岳母双双躺在病床上。妻子告诉我，在我读书期间，两位老人相继摔伤骨折，学校领导和同事们帮助联系医院做手术，帮助护理，还从经济上不断给予支持。另外，儿子初三没毕业就想摆摊经商，是系里的同事们教育他完成学业并考上重点高中。得知这一切时，一向坚强的我禁不住潸然泪下。我深刻地感到，一张薄薄的毕业证书是那样的沉重，饱含着学校领导、同事和亲人无限的爱和太多的期盼，我肩上的责任重大。

作为一名教师，我格外重视培养人才，积极为本科生、硕士生、博士生开设了“数字信号处理”、“数字移动通信”、“现代电子技术专题”等课程，将我在国外所学先进知识传授给学生。我努力向我的德国导师学习，用他指导我的方法和态度指导我的学生。在近乎苛刻的要求下，我的 56 名硕士生、32 名博士生、3 名博士后相继以优异的成绩获得学位或出站而成为工作单位的技术骨干。

尽管年年都有桃李芬芳的喜悦，但我明白，西方科学技术的发展日新月异，我在那儿所学的知识如果不及时更新，很快就会陈旧过时，不仅影响学科发展，更会影响学生成才。同时，在德国接受教育的经验告诉我，即使是最先进最正确的理论知识也必须与实践相结合，以企业为导向，才能掌握本专业的最新发展方向和关键技术。因此，为了使我的研究和教学能与时俱进，我主动开展广泛的国际交流与合作，力争使北京理工大学的研究能在国际前沿占有一席之地。

春天又一次降临人间。窗外，杨柳吐出新绿，一派早春明媚的景象。中心教学楼在灿烂的春光下熠熠生辉，环境优美的校园，朝气蓬勃的学子，勃勃向上的生机使我心情飞扬……

回首过去的十几年，我得到不少的荣誉和奖励，我并不认为这是只给我个人的。没有北京理工大学的全力支持，没有领导班子的团结一致，没有群众的无私帮助，我不可能在工作上取得任何成绩。激励我工作的，是对祖国、对母校深深的爱……

## 李稻葵：认认真真研究中国自己的经济问题

我出生在北京，童年时，跟随父母下放，辗转到湖南、江西和四川等地，16 岁回到清华园读书，是清华经管学院第一届本科生。大学五年，是我人生记忆中最美好、精力最旺盛、求知欲最强的阶段。当时一共学习 54 门课，要学各种语言，每天早早的起床背英文，然后

经过无比充实的一天，晚上到主楼东三楼的教室收听英语广播。虽然日子很忙碌，但从来没有累的感觉。

21 岁的我开始了我的海外求学的漫漫生涯，来到哈佛大学。二十年后再回清华，很多人对此有疑问。清华的工资福利待遇与学术工作的条件比国外差远了，为什么还回来？这些不能也不用否认，但是这里是家是根，我反复告诫自己就要包容，就需要耐心，要不断地学习。

能回来是一种福气。和国外相比，中国是一个影响日益巨大的经济政治体。这一点，韩国、新加坡、泰国、日本、欧洲各国都无法比。所以，中国就像今天的美国，当年的英国以及战前的德国，在这里进行的社会科学研究有可能成为世界学术圈的主流话题，有可能是领跑者。换句话说，势在中国！认识到这一点，我说，尽管自己可能会在生活和工作上遇到一些困难，但一定会珍惜这来之不易的机会。

经济学研究领域，我们的优势，就是中国经济历史性的崛起，这是要打破世界政治经济格局的大事，当今世界的精英们无人否认这一点，我们要把这中间的经济问题提升为理论和国际学术界进行对话。我们要和同事们共勉，这应该是我们共同努力的大方向。

目前经济学家被市场化被炒作了，甚至这个群体被标签化了，简单的被分为左中右，常常讨论某某人是替谁讲话的，这样的情况是非常不健康的，如此的争论对经济政策的制订会起到一种帮倒忙的作用。

我们在海外比较系统地学习过现代经济学的知识分子，有可能为经济学的讨论带进一种理性的声音，要想做到这一点，就必须认认真真地研究中国经济的现实问题现状。以研究收入分配为例，就先要讨论我们收入分配的格局，其具体的成因是什么，有什么样的解决方案，应该做出什么样的政策选择，每个选择的后果可能是什么，其它的国家和社会如何处理这个问题。

一个经济学者，应该把理性献给社会，以一种理性的形象出现，要用理性的话语讨论问题，而非情绪化的炒作这是一个严肃经济学者应有的风范。

中国的经济和社会和我们出国时的情形完全不同了，需要抱着出国时的心态来学习，以适应和研究这个经过巨变而且还在变化的环境，这比去了解国外可能还难。作为这个时代的经济学研究者，我们必须认认真真地研究中国自己的经济问题。

## 李华：不离不弃民族魂

1977年，一直想学医为母亲治病的我，阴差阳错地被分配到四川农学院读果树专业。开始我有些抵触情绪，在父母师长的苦口婆心下，我被“劝”进了校门。

进校后才发现，我的入学成绩非常糟糕，学校的录取分数线是200分，而我的高考成绩正好是200分，刚刚达到录取线，在班里排在倒数的位置上。学期开始阶段我也没有端正学习态度，成天小说不离手，结果入学3个月后的一次摸底考试考砸了——五门课没有一门及格。在给母亲写信时，我提着笔的手迟迟放不下来，实在不知道该写什么。那次我的英语考了个5分（百分制的考试），就向母亲如实汇报了。母亲以为5分是满分，认为我考了个不错的成绩，便在那个多月寄了20元钱的生活费给我，还附了封长信，鼓励我好好学习。那个年代，我的家境并不富裕，母亲当时的月工资只有45元，其中有20元是我的固定生活费，而母亲又寄了20元给我，她这个月就只剩下5元钱了。捧着沉甸甸的家书和生活费，我心里非常难受。虽然我当时还没有远大的理想和抱负，但就算为了母亲，我发誓要奋发图强，努力学习。

勤奋终于有了回报，到期终考试时我全部科目都是百分，成绩名列全班第一。我很幸运，大学四年级的时候，就迎来了考出国研究生的机会。我的专业是果树育种，为了把该专业和报考出国研究生联系起来，我拼命寻找相关的导师。结果全国只有西北农业大学贺普超教授的葡萄育种专业符合要求，我毫不犹豫的报考了该专业并顺利通过了考试。当时我们班考上出国研究生的就只有我一个人。

1982年7月，我踏上了飞往法国巴黎的班机，来到了波尔多第二大学葡萄酒学院。1985年12月我通过博士答辩，于1986年1月6日返回祖国，来到了陕西杨凌。

陕西杨凌在当时只是一个农村小镇，西北农大就坐落在镇中。刚回来时，条件十分艰苦，吃住都不习惯，工作中也有很多看不惯的事。从大环境到小环境我都要适应。由于价值观念不同，许多事情我都很难理解。那时的杨凌就是个乡村，我穿了个牛仔裤，脖子上挂了个护身符，头发留的很长，有人就到校长和书记那里告状，就连我与学生踢足球都有人看不惯。学校供应开水，大家都提着暖壶在排队，一等就是半个小时。我不愿意去排队，为的是不想浪费这半个小时的时间。还有件事让我长时间百思不得其解。身为法国波尔多葡萄酒学院的教授，回国后我却只有助教的职位。原因很简单，因为年纪轻，学校不能评我为教授，只能从助理讲师干起。从副教授到教授，我经历了5年的答辩。每次答辩都要为那些并不专业的评委不厌其烦地解释葡萄酒的真正定义和本质。其实职位对我来说无所谓，我郁闷的是由于各种条件的限制，浑身的本领无法及时施展。

这样适应的过程持续了一年多，我才完全融入我的生活和工作圈子。即便如此，这一年之中我从未产生放弃的念头。我们是深受老一辈革命家影响的一代人，实话说，心里确实总在想怎样才能报效国家。

回国的第一年非常艰苦，没有教师，没有专业教材，一切都要白手起家。更重要的是要深入了解全国葡萄酒的状况。我们在北京租了辆车，便下到山东等地进行考察。这一路并不十分顺利，各个酒厂都戒备森严，闲人免进！一次，在当地一家颇有名气的酒厂门前，我问门卫：“我是刚回国的留学法国的葡萄酒博士，想考察你们的酒厂，能不能让我进去？”“介绍信呢？”“没有。”门卫上下打量着穿着牛仔裤、身材瘦小的我问：“谁能证明你是博士？”我赶紧掏出博士证书给他看，他瞥了一眼，说看不懂上面的外文，最终让我吃了闭门羹。但我并没放弃，第二天我穿上西装，打上领带，穿戴整齐后又来到这家酒厂，到门口司机对门卫说：“这是市里的领导来视察。”结果大门敞开，进去没费吹灰之力。酒厂领导和技术总工都出来接待并陪我参观车间，还向我汇报了酒厂的全部情况。我让他们取了些样酒，品尝了一下，然后道出了酒的成色和特点。他们疑惑地问我：“你到底是谁？”我这才说明了真相。酒厂领导兴奋地说：“原来你就是李华，怪不得那么内行。”然后便是轻松愉快地交流了。酒厂领导又主动陪我参观考察了周围其他几家酒厂，一切都十分顺利。

1994年，我国终于颁布了第一个与国际接轨的葡萄酒国家标准。同年4月20日，我国第一个葡萄酒学院——西北农业大学葡萄酒学院成立了。而这时的学院还只是一个空壳，从它诞生之日起就不是那么一帆风顺。首先，西北农大无法为学院提供人力物力，我这个“光杆司令”到处游说，磨破了嘴皮，终于争到了一个副院长和几名教师名额。而外部的最大阻力就是资金。一谈到钱，各方的积极性就一落千丈。那段时间我成了“空中飞人”，在各地奔波募集资金，最终盖起了学院大楼，学院的业务终于步入正轨。

之后的5年，在全国葡萄酒业内人士的共同努力下，我国的葡萄酒生产和销售以崭新的面貌，发生着翻天覆地的变化，生产量、销售量像开水中的温度计汞柱，迅速攀升。

回国后我尝遍了酸甜苦辣的滋味。虽然遇到很多尴尬和不顺，但更多的是感动。特别是到了农村，农民身上的朴实和真挚时刻打动着我的心。其实我们也没做什么事情，但无论到哪，当地政府官员、厂里的工人、农民都把你当成坐上宾，这是我回国后得到的最大回报，比受到国家领导人的接见还要令人振奋。让这些农民和地方的企业开心是我最大的快乐。

2003年初我作为评委在巴黎参加了世界葡萄酒质量大赛，我们国家只有4个产品参赛，其中就有一个获得了银奖。在法国求学这几年，我成为了中法两国交流的见证人，我愿意为两国人民的继续交往和深入了解，为推动世界文明做出贡献，我李华若离开了中华民族的灵

魂还能有什么作为，我不知道。

## 李建保：勤奋、包容、分享

当听到年轻人说要设计自己的人生，我总不以为然。

我对自己的人生，似乎从没有认真设计过。回首自己的人生之旅，觉得仍是充满乐趣的一生。

1975年高中毕业时，可谓风华正茂，踌躇满志，内心多么憧憬丰富多彩的大学生活啊！可是由于当时的种种复杂原因，从国家的教育大气候，到家庭的实际境遇，升学无门，心不甘情不愿地改学了木匠。这是家长的安排，也并非自己初衷，是不得已而为之。因为在那个时候，木匠属于手工业者，属于非无产阶级的一类。没有工人阶级与农民兄弟那么根红苗正，心里别提多郁闷了！

经过两年有余的磨练，对木匠活有所领悟，手艺提高迅速。很快就达到可独立制作简单的桌椅板凳的程度了，于是就开始梦想尽快成为万元户。心想：三年拜师学艺时间结束之际，即是发家致富机会之时。

有一次随同老师傅在一户人家里打制家具时，纯属偶然地得知，现在可以通过统一考试进入大学。兴奋得不能自己，重新又做起了白日梦——心中消逝已久的大学梦。于是毅然辞师回家，经过两个月的挑灯夜读，两个月与酷暑蚊虫的搏斗，一举过了录取线，考上了重点大学，大学距离家乡二千多公里左右，所学专业又是自己的兴趣爱好，足迹可以走遍神州大地，可以尽情饱览祖国的大好河山，可能成为李四光第二的专业！那种喜不自禁，那种欣喜若狂，虽然时光已经整整流逝了三十多年，但至今想起此事，仍然心潮澎湃不已。

感谢邓小平！我一直深情地这么想。小平同志辞别我们而去的那年，我发自内心地写了篇文章——《感谢邓小平》！还真被选登在新华社的全国性报纸上。

大学，我们也上大学了！七七届的人啊！大家相互祝贺，相互勉励。同为同班同学，年龄可能相差一倍。但是，学习的劲头，那能有丝毫的懈怠和偷懒？那才叫如饥似渴！大家似乎都得了“饥饿综合症”，对知识的渴求达到了废寝忘食的程度。应该说，我们那一代大学生，是有抱负的一代，是富有理想主义色彩的一代。那时全国同届的学生也只有区区二十万人。

知识是海洋，湮湮浩浩，还没学够，就要毕业。再刻苦一把，考研吧！此时又传出国家要在应届毕业生中考试选拔大学生出国留学的消息。一个从美国留学回国的傅姓老教授对我

说，李建保，你应该直接报考出国研究生。我行吗？那个时候，出国留学，对于我们，连梦都还没做过呢！在老师的鼓励下，斗胆一试，没想到竟然考取了东北工学院的公派出国研究生名额。学校派人来学校对本人进行政审时，同学们都不相信，甚至连我自己也不相信这是真的——我能通过考试出国留学？

在东北工学院学习了一段时间，又被派到大连外国语大学出国人员培训部强化外语。1982年10月6日，教育部让我们在北京过完国庆节后，把我们同届146人，装进一个飞机，运送到东瀛，分批下载到大阪和东京。据说这是日本历史上一天内接受中国人留学生最多的一次，不少同学从下飞机到住宿的地方都一直被记者围追堵截。我则被安排到位于日本南部的山口县的国立山口大学理学院学习。那是个群山环抱、温泉喷涌的地方，也是日本历史上明治维新时期，革命派的传学发家之地。

1985年3月硕士毕业时，日本很多大学还没有博士点，山口大学没有博士招生资格，我不得不参加第二次考试，顺利地考取了东京大学工学院博士生，并改学了材料化学——新型陶瓷材料的制备化学。在那个时候，日本国内吹响了以高技术产品进军世界的号角，新材料科学初露端倪，以新材料为核心的新元件、新产品不断问世。日本的工业也已经从资源依赖型走向技术依赖型。这种高技术崇拜的热浪扑面而来，使得我下决心放弃资源开发的专业而改学高技术材料学。

1985年4月6日—1988年3月28日，我在东京大学工学院工业化学系学习材料化学。在此期间，被推选担任东京地区中国人留学生会会长，在大使馆老师和同学们的帮助下，留学生会的组织活动有声有色，深得同学们称道，还获得了东京市的留学生国际交流奖。

1988年3月29日，我至今还准确地记得这个日子，我获得了东京大学工学博士学位。在获得博士的第二天，没有片刻犹豫，我毅然登上了回国的航班，成了当年同批140多名公派到日本的留学生当中第一个毕业回国工作的博士。回国两天之后，我被分配到清华大学工作。从日本东京大学博士毕业到回国正式上班，整个过程只用了短短的四天时间。那个时候，我所想的，就是希望将自己学到的高技术知识，尽快地传输回国内，教授给学生，把我学到的知识奉献给我们的国家和人民。1992年，我晋升为教授，成为清华大学材料系最年轻的教授，也是当时清华大学最年轻的教授之一。为此，人民日报还专门进行了相关报道。

2002年4月，我被组织选派到西部的青海大学工作，担任青海大学校长。在那里，一直工作到2005年的10月，一个任期有余。在青海大学任职期间，天时、地利、人和都具备，在大家的努力下，青海大学进入了高速发展时期，我作为当时大学的组织者，也得到了国家有关部门的表彰。中组部、中宣部与教育部联合在2004年7-8月期间在全国各大媒体上集

中宣传报道了青海大学的发展情况，我自己也被授予“全国五一劳动奖章”和“全国先进工作者”称号。教育部、团中央和全国总工会都分别专门发文号召学习。这些都给我很大的鼓励和至高无上的精神满足：能为社会发展做点事，是多么荣幸的事情。

在青海大学任期满后，我于2005年10月又回到清华大学，继续安心从事我喜爱的材料科学研究工作，几乎天天与学生讨论科研学术问题。

但是，2007年7月，我又被组织安排到海南工作，担任新合并组建的新海南大学的校长，并于9月6日正式走马上任。

从南方的农村到东北的大学，从东北到日本，又从东京到北京，从西部的青海，到祖国最南部的省份海南，从木匠学徒到大学教授，从回国博士到大学校长，这些变迁，多数不是自己的选择，更不是自我预先设计的人生目标。

但是，不变的东西，还是有的，那就是心态，就是责任感。

记得我在大学毕业时，给同学们纪念相册的留言：“用热血拥抱世界”。那是自己的誓言，无论遇到何种困难挫折，都要积极面对人生，要用自己的热血身躯，温暖社会——主动与社会分享自己的温暖！

人生道路漫长，我们可能会有各种各样的境况和遭遇。

“从我做起，从现在做起，从今天做起……”，这是我们七七届大学生高度认同的口号。勤奋、包容、分享——这始终是我的人生道路遵循的最高准则。

## 李山：追梦

我是一个追寻梦想的人。有梦的人生是充实的，寻梦的生命是多彩的。儒家说：内圣外王，实现理想对我来说，更多的是一种精神的追求，至于结果，并不那么重要。而这样的追求，正是我生命中最重的承担。

回想当初回国时的踌躇满志，屡屡受挫的伤怀寥落，再看今天，虽然一路上并非波澜不惊，但命运真的已经对我十分眷顾，让我一步步接近自己的梦想。

我始终觉得自己是幸运的，虽然许多人职位比我高，许多人金钱比我多，但我的生活很快乐。我更看重的是自己的梦想。能够寻着梦想去生活、去创造，这期间的快乐比金钱、地位对于我来说更重要。

但是这并不意味我愿意安于现状。我爱看史书，成吉思汗是我喜欢的帝王，在二十五年的时间里，他和他的蒙古铁骑建立起了比罗马发展四百年还要庞大的帝国。一个“只识弯弓射大雕”的人绝不可能成就这样的伟业。其实成吉思汗是一个睿智的人，他的传记中有这样一段给他儿子的话：当你拥有华丽的衣服、迅疾的烈马和美丽的女人的时候，就会轻易忘记曾经的理想和目标，此时，人就如同生活的奴隶，事实上已经一无所有。我赞同人应当为理想奋斗终生，所以在事业上我从来没有松懈过，无论是在国外为外国人打工，还是后来如愿以偿服务于自己的国家。现在，我又要开始一个新的创业阶段。

促使我下决心创业，有多方面的原因。

回首过去，我觉得身处的平台还不够大，不够坚固，或许我还能做更多的事情，所以我想创造一个新的平台，按照自己的理念，去迎接艰难险阻，接受挑战。虽然新的事业开始时起点低一些，但我相信起点并不是最重要的，关键在于上面的天空有多高多辽阔。创业能给我更大的发挥空间，让我做更多的事情，为更多的人谋利，更好地实现自己效力于国家的理想。

中国的传统是学而优则仕，为官对于个人和国家都很重要。可能很多人会觉得我以前在国企工作，是标准的学而优则仕，不理解我为什么选择离开。我想，如果大家都做了仕，那谁去做从政之外的事呢？我希望用自己所走过的和将要走的路来证明，生活中还有其他有意义的选择，能把一个人的才华和创造力充分地发挥出来，让他做出一番同样激动人心、同样无愧于人生的事业。

对于生活，一方面，我心怀感激。感激亲人、老师，感激高盛、中银，感激生活中每一个朋友甚至对手，是他们让我学到更多，让我更加成熟。步出校门十二年，除了事业上的得失，我觉得自己还有一个很大的收获，就是心态。在投行中从零做起，能够走到今天，我还是很自豪的；而且现在的我，越来越能体会到中国传统文化的含蓄之美，能用一种平和的心态来看待成败得失，去做自己喜欢做的事情。

另一方面，生活中的幸运也使我希望回报这个世界、这个时代。我觉得自己在事业上，许多的理想都实现了，一些看起来很困难的工作也完成了；现在我开始想怎样做一个更完美的人。我认为，一个人奋斗与创业的最终目的不应当是去追逐那转瞬即逝的金钱和权力，而是在这个过程中，证明一种对于社会的责任，对于生命的责任。这也就是我所理解的“内圣外王”的理想人生。

以前我可能会觉得自己的成功是因为自己的聪明亦或是努力。但是现在的我不这样想，因为古今中外，智者犹如大浪淘沙，至于努力的人，我们身边更是比比皆是，所以我现在更

感谢自己身处的这个伟大的时代。我出生在一个小山村，是县里第一个考上清华的学生。很难想象，如果没有改革开放，我现在的生活会是什么样子。事实上，我和很多海归都是因为适逢这样一个民族复兴的历史机遇，才有了一番作为。我们从这个时代中获益了，也就有更重的责任，更应当积极投身于建设这个时代的伟大事业之中。

回顾历史，对中国近代发展起决定性作用的有两种人：一种是对国情、历史有非常深刻理解的人，如毛泽东；另一种就是海归，如孙中山、邓小平等。对于在海外求学、工作的那一段经历，我一直觉得是十分宝贵的财富。出国前，我在清华经济管理学院做团委书记，如果当时留在国内，或许后来会从政，在仕途上平步青云；或许会在国内经商，未必不能有一番自己的事业。但我还是很庆幸选择了今天这样的道路，因为它更多姿多彩。

“读万卷书，行万里路”是我学生时代就喜欢的格言。人生只有一次，这期间能够去体验各种各样的生活方式，接触各种各样的人，了解各种各样的文化，是我们这些海归个人的幸运，更给了我们“博采众长、学通中外”的机会，给了我们参与创造一个崭新时代的力量和勇气。我同意这样的看法：一个“完美”的人，不仅应当具有儒家的仁爱之心，还应当具有崇高的信仰和旺盛的求知欲望。中西合璧的特殊经历使我们更有机会成为这样的“完人”，成为中国现代知识精英的典范。

## 李世鹤：我一生的事业

已经退休了，回过头想想，我这一辈子做了什么？如果说大事，也就是 TD-SCDMA 了。人一辈子能做成一件事也就很不容易了。我这一辈子都在同一个单位工作，当然原来叫邮电部电信科学技术研究院。现在，TD-SCDMA 能够实现独立大规模商用了，对于我来说，这一步走了二十多年。

能够出国留学，对我来说是很幸运的，我是“文革”后的第一批留学生。1978 年，国

家要挑选 800 人出国留学，我立即报名了。在此之前，我戴着“反革命”的帽子在西安劳动改造了 8 年。“文革”开始后，我们研究所揪出了几十个反革命，头几个被直接关进了监狱，到我们这一批监狱已经人满为患了。于是我很“幸运”地被发配到西安挖地道，做建筑小工，8 年的时间就这么荒废了。

我原来学的是俄语，英语是后来自学的，水平非常低，但是真没想到居然通过了英语考试。邮电部将我们 50 多人集中在北京邮电学院恶补了 4 个月英语后，我和其他 5 个人一起

到加拿大蒙特利尔大学学习，4年后我拿到了该校的博士学位。

可能和现在的人想法不同，我决定回国工作并没有经过什么思想斗争。当时我留在国外并不困难，我的博士论文现在还在蒙特利尔大学展览，被认为是该校历史上最好的博士论文之一，我和导师的关系也非常好，甚至国家也希望我能够继续留在国外。当我决定回国工作时，国家教育部一位司长专门来找我谈话，说你刚拿到博士学位，最好能够留在国外干几年有了实践经验再回来。

但我还是决定立即就回来。我当时的想法是，自己年纪比较大了，再干几年就四五十岁了，虽然教育部表示可以把家属也送过去，但家中上有老、下有小，都需要我照顾。而且，更重要的是我认为当时国家十分需要我回来。

1983年我回到所里，虽说是做总工程师，但当时月薪只有70元人民币。而国家的通信产业情况又是怎么样的呢？我在蒙特利尔大学时参加了一个国际学术研讨会，会上公布了各国固定电话普及率，加拿大的数字是70%，美国接近100%。但很少有人能说出中国的情况，一个教授说，他曾看到报道，中国的普及率是0.3%。在这种情况下，我在国外根本坐不住。

回国两年后，我很快找到了努力的方向，就是移动通信。我当时就坚信移动通信会成为未来通信产业发展的主要方向。1985年我曾参加一个国际会议，一位美国教授在会上提出，21世纪将是移动通信的世界，会上大多数都是反对意见，但我立即站起来支持他的观点。

当然，我确定这个主攻方向还有另一个原因——在固网业务上，中国已经落后得太多，而在移动通信上可以实现赶超。之后我先做了10年的技术跟踪，1995年后，我就一直在做TD-SCDMA。

TD能走到今天，是经过了很多风雨的，也有过许多生死攸关的转折点。从当初研发SCDMA，到准备提交方案，再到后来组织、起草标准，请人审查，签名上传国际电联，TD的发展历程充满了玄机和未知。也可以这么说，如果没有上面这一系列的工作，没有当时国家信息产业部的大力支持，就不会有今天的TD-SCDMA。1998年是TD的关键年，当时大家就围绕该不该提交标准的问题展开过激烈的讨论。反对、怀疑的呼声很高，能做出那个决定真的很不容易。现在看来，这个决定是非常正确的。中国要想从电信大国变为电信强国，这一步是非常重要的。等到我们迈出了这一步，在1999年-2000年的时候，反对的呼声就更高了。这时候几乎所有的力量都在反对中国建立自己的TD-SCDMA标准，其实说到底，这是一个国家利益的问题。如果没有国家的大力支持，没有国家整体科技实力的提升，我们是过不了这一关的。中国是一个大国，但只是大国还不行，要变成强国。而变为强国最怕的是没有自己的技术，自己的产品。TD开了一个好头，做了一块敲门砖，它敲开的是中国通

向强国之路的大门。从这个意义上说，中国搞 TD-SCDMA 是一个必然，是中国近 10 年政治、经济、科技发展水平的综合体现。

对于我来说，这一辈子做这么一件事已经足够了。当然成不成功不能我来讲，因为一项技术从开发到应用有很长的路要走。现在 TD-SCDMA 已经可以独立大规模商用了，但大家都可以看见，许多谣言围绕着 TD-SCDMA 和大唐和高通。我觉得每项技术、每项专利都是建立在前人研究的基础上的，用前人的科学成果来完成自己的开发、创造是没有错的，任何技术都是如此。我们踩在了前人的肩膀上，后人也要踩在我们的肩膀上。如果你想脱离前人的成果而一切从头创造，这是不可能的。问题在于你是否在前人的基础上有了自己的发明创新。我可以这么说，如果现在有哪个国家要沾到 TD 这项技术，那么它侵犯大唐的专利就不是一点半点，而至少是几百个。大唐和高通关系很好，双方是平起平坐的关系，这本身也是一个互相尊重的问题。我们要是跟高通谈专利很好谈，双方坐下来喝杯咖啡就可以了。

但是，这里我只能保证大唐是没有专利的问题的。并不是每家公司都有自己像样的专利。有的公司专利很多，但是都不是什么核心专利，谈判起来是没有分量的。如果没有自己的核心专利，那么就要支付相应的专利费用，毕竟专利本身是劳动的成果，使用别人的成果是要交钱的。

TD 这么大的事情，不是我一个人在做，说到底，是整个国家、整个民族在做。给它一点时间，它会成为精品。

## 李文：和谐来自于对差异的认同

我很早就想出国，一直很好奇，想出去看看别的国家人民怎么生活，政府怎么管理，学生怎么学习的。30 岁那年，我原来工作的英国公司正好提供了这样一个出国机会。我在英国工作学习了两年时间，学到东西很多。不单纯是知识的积累，更重要的是一些生活中的细节，让我开始思考中、英两个社会的不同。比如汽车给行人让道，我刚去英国的时候不懂得让道，有人让我就心安理得地开过去，但时间长了我也开始学着给别人让道，并慢慢成为习惯。这并不是我刻意去做的，而是周围的环境和氛围使然。在英国，让道才是社会的常态，汽车和行人抢道被视为异类。

回到国内，我对开车抢道、排队夹塞很不适应，尤其是 1 米线内挤进 5、6 个人。但是因为有了出国的经历，我反而开始理解国人的这种行为。中国向来就缺少 private 的观念，中国人习惯了什么东西都是国家的、集体的、公共的，很少有东西是公民自己的。没有尊重私有权的观念，当然无所谓尊重个人的权益，缺少尊重私人空间，人与人之间保持适当距离

的意识。

所以我有这样一个观念，从事知识性工作的人，比如管理、研究、数学，早年如果有国外生活的经历，不管是留学、居住、参观考察，见识一下不同的社会形态，都会对日后的生活工作大有帮助。倒不是说人家的社会一定有多先进，而是通过差异比较，可以反过来更理解国内的现象。理解并不是赞成，但是只有理解别人，理解差异性是多样性世界的客观表达，你才能在差异中协同。而把握了这一点，就是把握了社会生活、最基本的规律。

1999 年底，天士力正在准备上市，当时需要有一个上市的经理，闫希军总裁便要我来天士力。而我来公司以后便决定了留下来。刚来的时候唯一认识的就是闫总的儿子。他跟我是在英国留学时一起吃住了两年的好友。我入天士力以后先做了三个月的总裁助理。我是很典型的空降兵，如果一进公司就做这么高的职位，首先是怕会水土不服，其次是怕下面的人不服，因此我需要一个缓冲的机会。

我在这三个月当中的主要工作就是了解公司的情况，和公司的一些主要领导进行磨合。天士力的员工或管理成员大多是从部队里走出来的军人，而且他们都是跟着闫总一起创业的元老。由于存在这种反差，前三个月的磨合就是冲突。具体的冲突事例每天都有，有心理的冲突，有行为的冲突，有语言的冲突，就差没有肢体的冲突了，但这个冲突还没有达到失控的状态。

我基本上是保持一种学习的态度。闫总带领大家把企业创立起来，其中经历了很多的困难，它有很多成功的地方，所以我一直是保持一种比较谦虚的态度来学习他们的经验。刚刚进入公司的时候，我每天早上都要和公司的门卫打招呼，而且一定要说早上好。这在以前我是从来没有的，就是对于天士力来说也不会这样，因为他们以前大都是军人，而在军队是不会和门卫说早上好的，门卫只有敬礼的份。

原来我所工作的都是典型的英国式公司，一切都是按照操作手册来实施的，有相当严格的制度，哪些可以做，哪些不可以做都有明文指引，很清晰。但是我最开始到天士力的时候，它还是一个军队医院的企业，制度和规划方面很欠缺。而且我们的总裁也是一个军人，带有一种强烈的军人气质，是那种果敢、强硬的管理方法。这些对于我来说都是一个挑战。因为这是一个完全不同的世界。

我放弃了高谈阔论的方式，不到处宣扬自己所学到的所谓西方先进的理念。但是不说并不表明你不懂这些理论，只不过问题的关键是如何把学的这些东西与企业现实结合起来。而这种结合是不需要宣扬的，是自己暗暗地把它结合起来，然后在实际操作中再做出来的。当由这种方式做出来的结果和他们的不一样的时候，而且是更有效的时候，你根本就不用说一

句话。你一直以一种含蓄、羞涩的微笑看着他们的时候，他们就已经接受你了。

所以我从第一天进入公司开始，就不断地把自己放低再放低，而不是去树立自己的所谓权威，我要让大家知道我们没有多大的差异。只有这样他们才有可能把我归为同类，觉得已经把我同化，并称之为“我们”。但是我私底下会很清楚，“我们”不是很一样的。至少我所扮演的角色的使命是不一样的。

天士力员工的平均年龄是 26 岁，他们学习进步的积极性非常高，要有一种引导他们进步的榜样，而这种榜样就必须从总经理开始。我自己在很忙的情况下，去年还把注册职业药师和国际项目管理资格考了下來。这给年轻人一个什么样的信号呢？像总经理那么忙的情况下，他都能够考，能够去学，年轻人还有什么理由去浪费时间？如果不赶快去在自己的职业能力方面重新塑造，那以后就可能被公司所淘汰。”

### **李兆熙：改变国企权责不对称的“软性监督”**

我在大连工学院工程起重机设计专业毕业。“文革”中分配到北京起重机厂工作。从 1967—1984 年，我一直在企业，这样的经历对我的人生起了很大作用，我能接触实际，接触工人，对微观的企业生产和管理过程比较熟悉。

在企业 17 年里，我有 7 年是在车间，最开始是抡大锤，搞焊接、组装，生产起重机结构件。当时“抓革命，促生产”，我们经常“48 小时不下火线”。老工人师傅跟我们一起想怎么解放生产力，一边抡大锤，一边搞液压机这样的技术革新。当时的条件下只能搞低成本的技术创新，后来我就去了技术部门，做产品设计，包括施工过程中的工艺管理、图纸设计。

1983 年我到日本高松市多田野铁工所引进技术，当时发现日方提供图纸的参数有错误，及时要求对方予以纠正。回国后，感觉如果只是把人家的图纸拿过来，照搬照抄解决不消化吸收的问题，需要掌握设计原理和计算方法，自主设计出中国的图纸出来。但是碍于当时的资金和管理条件，很难搞技术创新。所以我就有一个想法，解放生产力和技术创新其实更重要的是管理，于是萌发了学习管理的念头和愿望。

1984 年正好赶上中国政府和欧共体搞了个项目，当时叫中国欧洲管理中心(CEMI)，由欧共体管理发展基金会学位委员会和 6 所欧洲大学联合授予 MBA 学位，教师都是欧洲的，用英文教学，经过半年的英语强化训练，两年后分到欧洲国家实习。我被分到在联邦德国的一家国有企业，叫富里茨·维尔纳工业装备公司。当时感觉德国的公司跟我们相比正规化程度非常高，它不是靠人，而是靠制度，靠流程。它的总经理是做战略和对外洽谈，然后分权到

各个部门管理，各部门干什么都有案可查，然后进行业绩评估，整个流程很清楚。而我们的企业管理都是一个人说了算，人家都是书面的，我们是口头的。

我们这批人 35 个，实习结束拿到学位后都按期回国了，大都留在国家经委的各个职能部门。我比较喜欢搞研究，分到了国家经委的技术经济研究所，一年以后去了中国企业管理协会，主要是做企业管理和企业改革的研究。由于发表了一些论文，1994 年获得王宽诚博士后奖学金，去了法国国家科学研究中心，在法国巴黎第七大学劳动社会学研究所做博士后研究，题目是中外合资企业跨文化的发展问题。

1996 年初回国，我来到国务院发展研究中心。这对我也是一个调整，过去研究企业微观的东西多，现在不是就企业论企业，而是要同环境制度和政策结合起来，所以我们做的很多课题都是转轨时期的企业改革和管理，这里面就涉及到体制问题，从政府的层面看整个企业改革的问题。

我们的研究开始也是微观放权、自主经营、产权清晰这样的概念，真正建立国有资产管理体制是在国资委成立以后，这时候已经是 2003 年底了。期间我的两个课题是政府的公共政策和公共管理，这就开始涉及到政府的职能，所有权职能要和公共管理权分开，以及分开以后怎么管理。

我们国有企业改革也是一步步往深里走，深化国有企业改革共有 14 个问题需要解决，其中公司治理是最核心的问题。1998 年政府推出稽查特派员制度，当时我们的观点就是在公司治理不健全的情况下，可以搞稽查特派员，但应该逐步过渡到企业的自我监督治理上来。

1999 年，在十五届四中全会的背景下，国研中心做了一个国有企业改革发展报告，由陈清泰和吴敬琏教授牵头，这是我国第一次大规模的做公司治理结构的研究。1999 年 3 月，我被派往汉城参加一个 OECD 的会议，会议讨论认为，东南亚经济危机表面上看是资金方面的问题，但深层次是东南亚公司治理存在严重缺陷，信息不透明，治理结构不完善，导致企业出现大量的债务，而企业的债务来自银行，热钱一来就导致银行倒闭了。当时我们的人民币业务还没有放开，但这个教训让我们意识到公司治理的重要性，回来后我们就写了报告，引入了 OECD 公司治理的原则。

我还有一个重要的发现，这个发现是我们至今还没有解决的。从法律上来说，公司治理和公司法在国际上有两大体系，一是英美法系，就是单层委员会制，股东会下只有一个董事会，它再任命 CEO；还有一个就是以德国为代表的大陆法系，双层委员会制，一个监督委员会和一个管理委员会，前者任命后者。但我们中国翻译的时候把德国的管理委员会翻译成董事会，容易让人们产生错觉，以为跟英美的董事会一样，使中国公司治理结构显得有些尴

尬。中国现行公司治理的安排，虽然形式上与德国的双层委员会制相似，但没有德国监督委员会那样的劳资共治，承担明确的控制重要资本投资回报的责任，虽然有既监督董事又监督高管人员的使命，但监事只是监督别人而自己不承担重要决策的责任，对董事会没有直接任命和授权的关系，很难实行有效监督，权责不对称从而造成“软性监督”。

我们会继续推动中国公司治理，理清委托代理关系。将来，需要明确国家所有权政策，建立健全国有资本预算制度和分红政策，进一步推进国有企业改革，健全国有企业公司治理和业绩评估，国有企业要公布不低于上市公司信息披露水平的业绩报告。国有企业是国家的企业，人民的企业，良好的治理和监督才能让它更好的发展。

## 李忠明：一个篱笆三个桩

2003年3月，我带着在美国积攒的十万美元回到上海，在上海市回国留学人员服务中心帮助下，在留学生的上海创业基地闸北区市北工业新区，注册了留学生的外商独资企业。根据常识，要研究和开发成功一种新药，一般需要十年的时间和上亿元的资金，更何况是疫苗的研发，十万美元显然只能作为启动资金。幸运的是，我一回到上海就参与了上海市科委的SARS疫苗研究攻关课题，并于同年获得了国家人事部和上海市人事局的留学人员科技项目择优资助经费。到了2004年底，作为首席科学家，我又承担了上海市科委研究和开发预防结核病新疫苗的重大科研项目。2005年又获得上海市人事局“浦江人才计划”特殊人才引进的基金资助。2007年获得了科技部中小企业创新基金的进一步扶持。

当时，闸北区区区长亲自接见我，详细询问我的困难和要求后，当即指派区科委主任解决我们的困难。我们向国家专利局申报的三项专利，都获得了闸北区知识产权局三分之一的资助。闸北区科委还在财政比较困难的情况下，提供了我们和科技部匹配的资金。公司向市北工业新区租借了将近300平方米的实验室和办公室，新区为了支持我们留学生回国创业，全免了第一年的租金。所以，我能够成功创业，不得不感谢他们的资助和扶持。

常言道：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”一个公司，甚至一个小饭店，都需要前台和厨房的配合，才能经营好。在创业之初，外部的“天时”、“地利”和内部的“人和”，都非常重要。

留学生有知识和管理经验，但是普遍地缺乏资金。几百万的资金确实不够做疫苗，即使对于主营业务是研发预防传染病新型疫苗的高科技企业来说，这点资金也不够。但研发是有阶段性的，每一步花费有相应的钱就足够，可以随着研究成果的成熟分阶段地进行融资，采

用滚动融资的方式，在取得研究成果和获得专利以后，继续吸引新的投资者。由于疫苗不同于药物，更不同于保健品，一旦研究成功，是每一个孩子出生时必需接种的生物制品。中国每年的新生儿有 1000 万左右，潜在的利润是显而易见的。

俗话说：“巧妇难为无米之炊。”何况即使有米下锅，我们依然还要做巧媳妇，精打细算，好钢用在刀口上。在回国创业的初期，如何使用手中有限的资金，曾令我十分烦恼。有一次，用酶标法检测动物接种疫苗后产生抗体免疫反应时，使用了价格比较便宜的国产牛血清白蛋白试剂，结果造成了严重的假阳性结果，不但浪费了试剂和材料，还影响了工作进度。在吃了这个大亏以后，我在使用有限资金时，根据生物医药研究的特点，采用了如下的基本原则：试剂用进口的，设备用国产的，家具用二手的。

因为要保证一个试验，试剂的质量太重要了。而一些普通的实验室仪器和设备，国产质量能得到保证，价格却只有进口同类仪器的五分之一，甚至十分之一。当需要用精密仪器进行一些重要测定时，我们就到大学或科学院去借用或租用。至于办公桌、实验台和更衣柜等家具，大都是我利用周末从二手家具市场低价买来的。由于采取了上述措施，我们既节约了开支，又保证了试验研究的质量。

另外，从创业一开始，我就找到了一个好的帮手和合作伙伴。刘庆良教授是比我高三届的大学校友，又曾担任上海生物制品研究所免疫研究室主任，在生物制品领域积累了大量的研发、生产经验。2002 年夏天，他在上海生物制品研究所退休后，正在加拿大的曼尼托巴大学进修，我特地从美国飞到加拿大，请他加盟我的公司，担任研发部主任。刘教授答应了我的请求，并且比我早两个月回到上海。

2003 年 4 月 3 日，我的海规生物科技公司在闸北区注册成立，当时整个公司只有我和刘庆良教授两人，随即很快发展到十几个人的团队。刘教授是一个十分敬业的科学家。我们两人的分工是他主内，我主外，他在公司里做我的“贤内助”。2005 年春节，我在美国做痔疮手术后，发生左手腕和右脚背感染的并发症，不能按时回到上海。公司在上海的工作全部由他代理，但是在我 5 月初回到上海以前的三个月中，研究工作、论文发表、申请基金和专利，都没有受到影响。不久前，公司从外商独资公司向中外合作公司转型，刘教授又将他多年积蓄的 10 万元人民币交给我，成为了公司股东。

我和刘教授是公司的领头羊，团队都是博士、硕士、学士的高学历人才。由于公司的人员比较少，公司高层和员工的沟通保持畅通无阻。公司自成立四年以来，从未发生过人事纠纷和内部摩擦，这是创业以来最令我欣慰的事。

我没有“人生何处不青山，埋骨何须桑梓地”的少年豪气。海规生物科技公司虽然成立

只有四年多，但是我在新疫苗的研究和开发上，已经做了此前许多我在国外近 20 年都做不到的事，这是我回到上海来创业的真正原因。如果说还有更深一层的原因，那就是埋在我心中十几年的一块心病。我认为中国理所当然该是亚洲疫苗的研发中心，但世界卫生组织的亚洲疫苗中心，却在十几年前被韩国的首尔争过去了。中国失去了那次机会，但不应该失去以后的机会，这也是我作为一个科学家的梦想。

## 梁能：久违的感觉

我之所以回国，与《跨国经营概论》这本书的写作有着很大的关系，这本书是我在国内出版（上海人民出版社，1995）的第一部著作；由于这本书，使我结识了很多国内的朋友，也渐渐在国内的管理教育界越卷越深，并最终导致我于 2001 年辞去美国商学院的终生教授职位回国。这篇文章是我写在书中的后记，它记录了当时写书的一些真实感受。

人上当，大约都是从不量力开始的。美国的一位名教授曾经警告过我，写书是个黑洞，没有得到终身教授头衔之前不要写书。虽然明知这是多少过来人的经验之谈，机会到来的时候，毕竟还是抵挡不住书的诱惑，于是接下了《跨国经营概论》一书的约稿合同。

签定合同之后，很是兴奋了一阵子。自以为在美国大学教书的这几年已经搜集了跨国经营研究资料，虽不敢说炉火纯青，至少也已驾轻就熟，只需略加整理，就可水到渠成。谁料真正动笔写来，这才发现教书固然不易，写书毕竟更难。自谓融会贯通之处，下笔方知熟里夹生，未写几节，疑难百出。手稿还没几页，问题已经成堆，直搞得夜夜挑灯面壁，不禁暗暗叫苦不迭。即使那些确已心领神会了的经典，也很少能有一挥而就的福气；为觅一词之译，间或半宿无眠。不但不敢奢侈图文彩警句，仅为了行文的准确流畅，其间的字斟句酌就伤足了脑筋。再加上天生的心粗笔懒，明明记得见过的数据资料，临到用时却偏偏忘了出处，上天入地，遍找无着，为查一个数据，半个周末泡汤，心急火燎，却是发作不得。最窘的是教书时可以挑精拣瘦，扬长避短，自己的薄弱环节，书上的枯燥章目，课堂上尽可以虚晃一枪，轻轻带过，写书时却不得不顾及体系完整，逻辑严密，难点“软档”之处，要绕绕不过，要写写不透，真正是“套牢了”。虽然频频临阵磨刀，仍然时感捉襟见肘，每每力不从心，渐渐自惭形秽。几番收帆转舵，要想苦海回头，又无奈白纸黑字合同，真正是上了贼船。

然而，写书既是自愿，上当也是活该；虽然叫苦连天，却万不敢敷衍文字，“浆糊”读者。但凡可能之处，无不广征博引，反复推敲，力求体系大体完整，言之有据有例。但是毕竟功力有限，尽管喝了参汤熬夜，挪用妻儿时间加班，终于还是“按下葫芦浮起瓢”，留

下许多遗憾之处。遗憾之余，又生出几分同情，自云今后再审他人文稿时，当念笔耕不易，手下留情。

当然，话又说回来，上当归上当，写完全书后最后交印时毕竟还是很骄傲的，只不过这种骄傲已经大不同于初接合同时的那种自得，而主要是一种完成了一项艰巨任务之后的自豪。看着已经排成铅字的书稿清样，作者忽然想起了务农江南的当年，想起每年春耕时节，日复一日“脚踏黄泥背朝天”，一棵一棵插秧的劳苦艰辛，也想起“金秋稻浪舞银镰”，大把大把收割的朴实欢乐。改完清样放下笔来，一种熟悉而又久违了的感觉忽地浮上心头，是当年那种插完春耕大忙的最后一把稻秧之后，拄着膝盖直起腰来，看着夕阳下歪歪斜斜却生机勃勃的一田青秀，虽然腰酸背痛，但却心满意足的那种感觉。

## 廖晓义：为环保东拉西扯上蹿下跳

我的环保情结缘于一次偶然。

1990年，我在中国社科院做助理研究员，一位研究生态哲学的老朋友忧心忡忡地对我谈起，环境污染已造成了人类的生存危机。查阅了大量专家报道的数据后，我吃惊了：水污染、空气污染、植被萎缩……工业化高速推进的负面效应已大大影响了自然生态的平衡，尤其对于人均资源微弱的中国，环保更是一场决定生存的生态革命。

于是想做点什么。先是和学术界的几个朋友组成了“中国工业化和环境代价”课题组，爬格子、发文章；之后又与影视界的志愿者凑成了“绿色文明与中国”摄制组，拍片子、做采访-----

在美国读博士的丈夫来信了，催我去国外团聚。我带着女儿启程了，想看看国外的环保是怎么做的。为了攻克口语关，我到美国人家中做了保姆。既能提高会话能力，又能了解异国的生活方式和民情，可谓一举两得。为了强化语言的输入，我白天抓紧时间听广播，看电视，晚上睡觉时也塞上耳机，一直到我离开美国。耳朵因长期的异物刺激影响了听力，以至今天女儿常常提醒我：“妈妈，您耳背。”

一年后，我考过了“托福”，便辞去了保姆的工作，选修了美国北卡罗莱纳州立大学政治与公共管理系国际环境政治专业。那时候，接触了一些叫做NGO（非政府组织或者“草根”组织）的人群，很有兴趣地参加他们的环保活动。美国人对于加入他们捡垃圾行列的中国妇女表示了热情，主动给我介绍NGO的功能和运行方式等等经验。我用打工的积蓄做经费，采访了绍40多位女性，其中大多是“草根”人士，也有媒体人员、家庭妇女，以及

身居高位的妇女如联合国副秘书长兼环境署主任道德丝·微尔、挪威首相布伦特兰夫人。我给这部片子取名为《地球的女儿》。

1995年5月，得知第四届世妇会要在中国召开的消息，我带着尚未杀青的《地球的女儿》回国了。没有房子，我借居在朋友家。朋友也是典型的工薪族，家里所有的陈设都没超过七十年代，本来就不宽裕的空间挤出一间7平米的小屋给我们娘俩，加上前来帮忙的小表妹，一张老式的双人床，三个人蜷着身横着睡了一年半。

《地球的女儿》在世妇会上播出了，得到与会者的好评。我拿着片子去找中央电视台7套节目的领导，表示愿意为电视台无偿提供环保电视节目。我得到了支持——每周十分钟黄金时段的播出时间。1996年4月22日世界地球日，我实现了踏上环保之路的第一个梦想——在中央电视台开播环境影视节目。地球村多年的支持者、人大环境与资源委员会主任曲格平先生还为节目的开播做了特邀主持人。这个叫做“环保时刻”的电视节目每周一期，持续了五年。之后，我作为制片人、编导、主持人和地球村的同事们一直在制作环保影视节目，不定期地在中央台和一些地方台播出。

1996年，我实现了另一个梦想——创办了北京地球村环境文化中心。中国农大的李小云教授为我无偿提供了一间办公室。虽然简陋、经费微薄，但毕竟是中国人自己的NGO。这十多年来，地球村从当初的一两个人到现在二十多人的团队，我和地球村的伙伴们，倡导绿色生活、培育绿色社区、推动绿色传媒、建立绿色伙伴。我本人，也从一介书生，变成了一个集思考者、传播者、行动者为一身的草根人。

1995年，在留在美国读博士，还是回国搞环保之间，我犹豫过，但最终选择了后者。因为我知道，这个地球可以少一个博士，但她真的需要多一个“地球村”。当我1998年在美国大使馆填写“志愿放弃绿卡登记表”的时候，我更加清楚地知道，我会无怨无悔地把这条路走到底。当我们看到我们倡行的“绿色生活”由一个生涩的概念变成社会的热门广告语，我们关于绿色社区的理念和实践由当初的试点变成政府认可和推广的全国性的工作，我们几十家民间组织推动的26度空调节能行动以及无车日呼吁变成政府的政策措施……我知道，这就是地球母亲一次次授给我的学位与奖状。

这些年为拍摄“全球环保之旅”以及一些国际活动，我到过二十多个国家，接触了世界范围内不同层面的人士，从总统、首相到社区居民，让我学习了很多好的环保的经验，但也了解了西式环保的很多困惑，这都促使我回过头来，从支撑了中国文明五千年的生存智慧中寻找出路，并且从中国传统文化的守望者、传承者们身上，得到了许多安身立命的资粮，现在正在和中华养生专家张明亮先生一起探索“增体能、蓄心能、节物能”为主题的身心行三位

一体的生命环保理论与实践。

我老说自己是个“东拉西扯，上蹿下跳”的人，这八个字也是我的财富。做 NGO，必须有最草根的经验，又要努力推动政府的工作，这就是“上蹿下跳”；而融合东西方文明的精髓，促进两种文化体系在生态、生活和生命层面的对话与沟通，便是“东拉西扯”。海外视角和乡土立场，应该是 21 世纪中国人和环保人的特质，也应该是“海归”们共有的品味。而环保，更应该是人们共有的素质和教养、行动和心声！

## 林义相：最开心的收获来自家园

1989 年 10 月获得巴黎第十大学博士学位后，到了法国储蓄与信托银行（CDC）股票部从事股票投资与分析的工作。我有幸参与该银行由 4 人组成的股票投资管理团队，我与我的老板以及两名助手管理着约 70 亿美元的组合。这段为时五年的工作经历，为我此后的职业生涯打下了一个很好的基础。坦白说，我很庆幸有机会在这个近 200 年历史的大型金融机构中参与管理这么大规模的资产。这样的工作对于法国人来说也是很好的，而对于一个留学生来说，更是不敢轻易奢望的。很快，我就能较好地融入了新的工作环境，跻身于当时巴黎最大的机构投资管理人的行列。但是，法国的好工作带给我的安逸和满足是短暂的，我仍然时时刻刻强烈和真切地感受到自己是个中国人。作为中国人的感受，在国外比在国内更加强烈。当时国内发生的一切，都牵动着我的心。我们有时候半夜三更起来听有关国内的重大新闻广播。不论在什么地方，只要发现有关中国的新闻，我一定会一字不落的从头读到尾。相反地，在法国 10 年，经历了很多的“国家大事”，但是，我始终觉得自己是一个旁观者。从工作的角度来看，每天按部就班，都可以想象得到自己退休以后，直至老死的样子。在那些日子里，我感觉自己的心是平静的，近乎于死掉了。真的是“哀莫大于心死”！

我一直在考虑着回国的问题。对于我这样一个出生在偏僻农村的孩子，恢复高考给我提供了上大学的机会，改革开放给我提供了出国留学的机会，现在改革深入又给我提供了将自己所学用于国内事业的机会。政府在当时那么困难的情况下花钱派留学生，对留学生是有期望的。1990 年代初，国内启动和发展证券市场，该是我们回国报效的时候了。

很多人问我为什么要回国，我实在找不出什么冠冕堂皇的大道理。我甚至反问，回自己的祖国还需要什么理由吗？在我看来，回国是不需要理由的，相反地，长期呆在异国他乡，那才需要理由。

我国的改革开放，在世界历史上算得上一个伟大的创举，我国证券市场的发展，没有先

例并带有浓重的中国特色。在资本市场发展的最初阶段,我们需要借鉴国外资本市场的经验,甚至连一些最基本的通常做法都需要了解。为此,我在回国前到法国证监会、巴黎交易所、法国证券登记结算公司的所有业务部门实习了大半年时间,后来还到美国证券交易委员会、美国证券商协会也实习了一个月。但是,无论是美国的还是欧洲的经验,都不可能照搬到国内来。我回国后所做的第一件事情,就是到深圳和上海的两个证券交易所、两个证券登记结算公司以及一些证券公司搞调研,并于1993年11月向中国证监会领导提交了一份调研报告。在报告中列出了很多问题,一口气提出了14项研究建议。记得我提的研究建议中,除了针对当时交易所的几个技术性问题之外,还包括了上市公司股本结构的统一,股票全流通,国家的股东行为,建立证券交易监控系统,融资融券,证券公司风险控制,券商监管,证券业遇到困难时的善后措施和证券业重组规则,建立全国性的统一的登记结算系统,等等。当时的中国证监会领导很重视这些问题,时任证监会副主席的傅丰祥先生还专门组织课题组进行研究,但是,最终课题组并没有有效地运行起来。说实话,我当时有一种很强烈的孤独感。

随着时间的推移,我逐渐地不再把回国初期感觉到的问题当成问题了,不知不觉中习以为常了。这是一个“海龟”变“土鳖”的适应过程,可能也是“海龟”得以存活所不可避免的。十四年后回头看,我不禁吃惊地发现,也是在不知不觉中,不少问题已经在这样或者那样的形式下得到了解决或者正在得到关注和思考。看来,“海归”的有些预感还是有价值的,但这些预感的被认同甚至变成现实,需要很长的时间。随着我国资本市场的进一步开放和发展,“海归”们在国际资本市场上见过的风浪,迟早还是要来的。“海龟”要有“土鳖”化的过程,但“海龟”不能变成“土鳖”。

我在中国证监会度过了3年时间,这是我适应国内环境的第一站。其实我也清楚,这第一站并没有完全深入到中国证券市场的第一线,并没有深入到国有企业的日常运作中去。1995年,一家中外合资的投资银行给我提供了一份年收入20万美元的工作。面对这样优厚的条件,说不动心是不真实的。我犹豫再三,最终还是谢绝了,去了一家每月5000多元人民币的国有证券公司工作。这一干又是5年。在这5年中,我真正体会到了国有企业的特点。这5年的经历和体会,是书本上永远学不到的。在5年的风风雨雨中,我真真切切地感受到了国有企业改革的必要性和迫切性。

2001年,我下“海”了,在朋友们的帮助下办起了公司,起名“天相投资顾问有限公司”。这并不意味着我回国这些年已经“心灰意冷”,而正好相反,预示着新挑战的开始。我1984年飘荡海外,10年后回国扎根,从国际金融机构白领的简单生活到国内多种职业的丰富多彩,从政府部门的市场监管到国有企业的管理工作,再到民营企业的艰辛创业,其中有很多

的酸甜苦辣，但我最珍惜的还是现在的心安理得。

以我四十出头的年龄，说不上什么社会经历和人生阅历，然而，国内国外的空间转换，以及多种身份和职位的体验，多少有一些感触，有一些收获。最开心的收获，还是来自自己的家园。

## 吕思清：心存感恩，才能走得更远

近 10 年的美国留学和后来游走于世界各国的演出生涯，真正印证了流行于全世界的一句名言——“音乐没有国界”，作为第一位夺得国际小提琴艺术最高奖——意大利帕格尼尼小提琴大赛金奖的东方人，我的音乐足迹真的可以说是遍布全球。音乐带给了我无尽的快乐，我要把这种快乐带给所有懂得音乐和喜欢音乐的人们。

我是一个很重感情的人，而在感情里又包含有很多责任那样的东西。我在国外生活了很多年，不论是到英国或者美国，我和国内的音乐界很多人都一直保持联系。我留美初期有好几年没有回来，但是我回来后，大家对我还是非常的关心，非常支持我，包括国内的乐团也一直没有忘记我。但这一点很多人忽略了，他们觉得必须要全力在国外打拼，但我觉得还是兼顾国内为好。我从来都知道自己首先是一个中国的音乐家，我的根在祖国，我的事业重点也是在祖国。我知道祖国的支持对于我来讲意味着什么，所以，我会尽我所能来为祖国做一些事情，这能让我感觉自己的人生、自己的艺术生涯更有意义也更完整。

当然音乐事业也让我成为一名世界公民，我的大部分时间是在包括中国在内的世界各地度过的。我的琴声曾回响在美国纽约林肯艺术中心等世界著名的演出场所，与我合作过的国际知名乐团则包括英国皇家爱乐乐团等众多知名的世界乐团，我多次受邀以客座演奏家身份参加数十个国家的重大国际音乐节活动，十几年间差不多走过了近 40 个国家和地区。在这些国家和地区，我是“中国第一小提琴手”，我身上的中国符号让我感到骄傲。在这时，吕思清已不单单是我的名字，而是作为一种象征，承担起了东西方文化交流使者的使命。

从父辈那里，我继承了一种谦虚、诚挚的秉性。我不认为人生要多么壮烈才能体现出真正好的品德或好的人生态度。人的品德往往是从一些很小的事情上来体现的，对人负责——作为我来说，则是对观众负责——是我自始至终告诫自己做到的事情。因为有了这样的要求，我不管在何时何地，不管是给几万人演出还是给几十个人演出，不管是在漂亮的殿堂还是在一个简陋的小屋，只要有观众，我就会百分之百地投入演出。当音乐响起时，我没有把它当做简单的弓弦相碰，而是希望通过演奏音乐呈现心灵深处的情感，是在与观众进行心与心的交流。

在演出中，我用音乐打动观众，而观众也在打动着。1997年，一些美国的华人为庆祝香港回归祖国，在洛杉矶的好莱坞碗形剧场举办了一台演奏会。当我在演奏会上刚刚奏出第一个厚实艳丽的乐句时，观众席上爆发了一股强烈的声浪，这激烈的掌声压倒了乐曲从山坡上滚滚而来，瞬间即止，但已把我感动得热泪盈眶。在四川，我的演奏会结束了，观众们仍然掌声不绝，他们手里高举节目单向我挥舞，希望能再听到我拉一支曲子；在广州，几百名乐迷自觉地排除等候，为的是得到我的一个签名；在乌鲁木齐，一位老太太带着孙女连夜坐车700公里，为了看我的一场演出……对于一个音乐家来说，这是最大的幸福。

音乐是非常高尚的东西，里边包含着一种美好、仁爱的内容。为了尽到我对社会的一份责任，也为了通过我从事的音乐事业，通过我的行为感染大家，起到表率的作用，我会经常参加一些社会公益活动。在一个经济高速发展的社会，人们在精神上的需要很值得重视，对很多人来说，要让这个社会有一个良性的发展，这种表率作用必不可少。这些年来，我参加的公益活动占了我演出活动的很大比例，这是让我感到非常自豪的事情。

尽管我每年都有近百场的商业演出，但是不论是在美国还是在国内，只要有义演的邀请，我都会尽量安排好时间，带着心爱的提琴准时赶来。我参加义演筹得的款项对于整个慈善事业来说也许是微不足道的，也不会起到多么重要的作用，但我仍然会乐此不疲地去做，我更加看重的是我们这些被称为社会名流的人士所起的表率作用。我始终相信只要是做过这样善举的人，无论是默默无闻的普通人，还是被大众所熟识的公众人物，都应该得到人们的尊重和崇敬。

我希望我们的海归音乐家可以带给中国音乐界新理念，新气象，把我们学到的知识，把我们的才能用回我们的国家。目前中国的音乐正处在开始飞速发展的阶段，如果我们这些留学海外有所成就的人，能更多地支持帮助中国音乐的这种发展，我觉得这种意义远远超过在国外做明星、参加很多演出、过舒适的生活。

怎么让中国的音乐本身能得到质的提高，怎么把欧美先进的市场管理、市场推广理念引进来，怎么把古典音乐推广给更普通的人，包括能够让正在学习音乐的小孩能在学习音乐的道路上能够有更好的条件，让他们能够有更好的对音乐的理解，这些都是海归艺术家和国内的艺术家的需要共同交流探讨的话题。

在我20多年的艺术表演生涯中，曾得到过很多人的帮助。尽管那些帮助与慈善帮助有所不同，但我确实从大家的帮助中得到了益处。社会给我提供了这么多、这么好的机会，让我学有所成，我希望用我最擅长的手段去回馈社会，帮助别人。这是一种叫感恩的美好的情愫，它不是音乐，却比世界上最美妙的音乐还要美妙。

## 马颂德：我和“863 计划”

1986 年我回国后，一直任国家模式识别重点实验室主任。目前，在国际重要学术刊物和国际会议上，有关计算机视觉与汉语语音识别内容的来自中国的论文，大多数出自国家模式识别重点实验室。大概是因为我自己的留学经历吧，这个实验室在吸引海外留学生与参与国际科技合作方面也很突出。实验室吸引了一批海外留学生回国工作，他们来自美国、英国、法国、比利时、加拿大等，使实验室成为了能兼收各国研究特点的国际化的实验室。实验室和法国国立信息与自动化研究所，法国国家科研中心等共同建立了中法信息、自动化与应用数学联合实验室。

由于我回国后长期努力促进中法科技交流和合作，2000 年，法国政府授予我法国国家荣誉勋章。在法国驻中国使馆举行的勋章授予仪式上，我表达了我对科技国际合作的期望：

科学是国际的：让全人类享受科学的成果，共享科学进步带来的繁荣，是科学的崇高责任；

科学是国际的：科学需要交流与合作；

科学是国际的：科学家们有天然的共同语言和目标，科学语言可以超越意识形态，民族偏见。全球科学家们将追求科学进步视为共同的目标；

科学是国际的：当前，只有科学精神是全球所有民族和国家共同认可的精神价值。从对客观存在的事实出发，提倡理性与自由思维，通过实践对科学理论检验，坚持在真理面前人人平等，这些伴随着科学进步而发展起来的科学精神与方法论，成为全球科学家共同的精神准则。”

我之所以将上述这段话抄录在这里，主要想借此寄语我们的海外留学生。留学生长期在外，具有促进国际科技合作的天然优势，在这经济全球化但全球发展又极不平衡的今天，促进全球科技合作，乃至经济的共同繁荣，对我们共同的世界的健康发展，具有极其深远的意义。

2000 年，“863 计划”在中国科技界与产业界已经深入人心。它已成为我国高技术发展的一面旗帜，为我国一批战略高技术的起步、发展和产业化奠定了基础。我不可能在这里一一列举从 1986 年到 2000 年“863 计划”在各方面的重大成果，但我确实可以告诉世界，在诸如高性能计算机、第三代移动通信、高速信息网络、深海机器人与工业机器人、制造业信息化技术、天地观测系统、海洋观测与探测系统、电动汽车、新材料、新一代核反应堆、超级杂交水稻、抗虫棉、基因工程药物等一大批世界公认的高技术领域，由于或部分由于“863 计划”的支持，中国已经在世界占一席之地。

中国要不要发展自己的高技术的争论，已经成为彻底的过去，高技术产业，正在成为中国经济发展的火车头。

从 2001 年开始，“863 计划”已成为中国政府支持的最主要的国家科研计划。1986 年时，

“863 计划”规划了 15 年，1987~2000 年，国家总投入 110 亿人民币。2000 年，国务院决定，2001 年后，国家将持续稳定地为“863”投入资金。“十五”期间（2001 到 2005 年）的资金投入为 220 亿人民币，年平均强度超过 5 倍以上。新的“863 计划”更加重视了“集中力量办大事”、“有所为，有所不为”的原则，集中一半以上的资金，建立了 26 个重大或重点项目，一些重大战略高技术项目，如微电子设计与制造技术、基础软件、新一代显示技术、移动通信、超高速网络技术、微纳米技术、电动汽车、新一代核能技术、功能基因研究、生物芯片与基因药物等都得到了大大加强。

“十五”期间的“863 计划”另一个重要特点是，鼓励和加强了企业参与“863 计划”的研究开发活动。“十五”以前，尤其是在“863 计划”前期，企业的参与很少，“九五”期间开始逐渐增加，大体在 20% 以下。但在“十五”期间已经立项的情况看，企业参加比例已增至 40% 以上。有些重大项目，企业成为研究开发主体。如电动汽车重大项目，国内主要的大汽车集团都介入了；又如高性能计算机、高速通信网络等，也是如此。企业的介入，加快了高技术产业化的步伐，也使研究开发的经费大大增加。在国家“863 计划”的支持下，企业一般以 1：1 甚至高达 10：1 的匹配，加大了投入。由于企业发展对各地经济发展的重要性，各地方政府也加大了对辖区内从事“863 计划”的企业的支持，而且起到了协调、组织的重要作用。随着参与“863 计划”的单位与人员的增加，社会各界对“863 计划”的公开性、公正性的要求越来越高。毋须讳言，社会各界尤其是科技界，对“863 计划”的公开性、公正性的批评一直不绝于耳。“863 计划”的专家管理体制中，“集运动员，裁判员，教练员于一身”的弊病也在制度上造成了公正性的问题；而且，虽然是由专家管理，但机关公务人员的不恰当干预也是较为普遍的现象。

“十五”期间，我们较大力度地完善了专家管理体制，建立了监督机制。首先，将专家委员会与主题专家组的职能分离，前者负责战略研究、评估与督查；后者负责课题指南制定、课题评审与课题的日常检查。新的“863 计划”管理条例规定，所有专家委员会与主题专家组成员，不得参与课题申请。课题评审全部采用组外专家与组内专家的两级评审制度，对重点课题，还大量采用了公开招标。

我们聘请了多位德高望重的专家，组成独立的“863”监察委员会，任何单位或个人，都可举报课题评审与执行中的问题。我们还通过互联网、新闻发布会、听证会、部长信箱等形式，加大了“863 计划”的公开性。制度的完善只能在一定程度上提高公正性，但制度是人执行的，尤其在当前科研经费与人的待遇过分紧密相关的情况下，公正性的问题还会相当普遍地存在。我认为，提高公开性，加大社会各界的舆论监督作用，是进一步提高公正性的

惟一途径。

屈指数来，我回国已 17 年了。17 年来，我与中国高技术研究开发与产业化结下了不解之缘。中国高技术发展，将成为我心中永远的牵挂、不尽的梦。值得欣慰的是，1987 年初“863 计划”开始实施之际，我是“863”专家委员会中惟一的 40 岁以下的成员，也是惟一在改革开放后在国外取得博士学位的成员。而现在，在“863”专家委员会和专家组中，大多数成员都是 40 岁左右的中青年了，大多数成员都有了在发达国家学习与研究的经历了。也许，他们也像我当初一样，还需要学习与提高，还需要不断从老一辈的科学家那里，吸取经验和继承中国知识分子“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的传统精神，但我坚信，风帆已经扬起，新一代的中国知识分子，不会辜负祖国与人民的深切期望，中国高技术产业的腾飞，已经指日可待。

## 毛大庆：见证从来没有经历过的大时代

我出身于一个传统的中国知识分子家庭。父母都是著名的科技工作者，父亲 20 世纪 50 年代曾留学前苏联，是现代著名的应用核物理与强激光技术专家；母亲则是在改革开放后第一批国家选派赴英留学的航空航天工业专家。上世纪 90 年代初，在这样的家庭背景下，我出国实际上并不是很难的事情，但正因为有这样的家庭背景，我对出国留学保留了一份冷静。

1991 年我在东南大学建筑系毕业后，和其他人出国留学不同，我加盟了香港的一家设计企业。随后我到泰国，在一家泰国的大型上市公司负责中国的工业园项目规划。1994 年，刚刚 25 岁的我进入世界最大建筑设计事务所的东南亚分部——新加坡日建(国际)设计事务所，成为那里当时唯一的中国籍的设计师，主要负责中国项目。

1995 年年底的上海简直就是一个大工地，到处是高耸的吊车。大家开玩笑说，全世界最少有 1/3 的吊车都跑到上海来了。那一年，我所在的新加坡日建参与位于上海淮海路八大建设工程之一的丽晶苑高级服务公寓的设计招标。当时我负责建筑外观的设计。在多次到上海之后，我拿出了建筑外观设计方案。因为我的设计蕴含了东方风格于国际流行趋势当中，受到了中外投资方的一致认可。最后我们的设计胜出。我也因此经常来往于上海和新加坡参与关于这个项目的建设的有关工作。

当时，我的一个朋友带我来到淮海路上的一个高楼楼顶，指着林立的吊车对我说，这是一个我们从来没有经历过的大时代，用不了 10 年，上海将有机会超越香港，你不想在这些建筑里边留下自己的创作吗？

这些话对我的触动非常大。当时我已经在海外工作生活了 5 年多。上海这种一日千里的态势让我决定来国内工作。

1996 年，我离开建筑设计所，加盟新加坡亮阁控股有限公司(后改名为雅诗阁集团)做建筑师。在这以后的几年里，我作为建筑师和项目经理负责了上海盛捷高级服务公寓(原名丽晶苑)及广州至尊高尔夫俱乐部会所与别墅的设计和建设管理。1999 年，我又被雅诗阁集团(嘉德集团成员之一)派往北京，作为雅诗阁集团的北京首席代表，完成了北京高档服务公寓的旗舰性项目-北京雅诗阁服务公寓项目，其间还完成了北京盛捷福景苑服务公寓项目。2002 年我开始担任凯德置地中国控股有限公司的北京副总经理，现在是凯德置地(中国)投资有限公司北京营运总经理，负责包括北京来福士中心在内的 6 个项目的开发与管理。

自 1991 年毕业后，我一直从事建筑和房地产行业，而且都是在亚洲。建筑本身和文化关系密切，我所游历过的地方文化和中国有互相印证之处，这些工作经历既开阔了我的视野，也不至于让我游离中国传统文化之外。

当然，自从 1996 年加盟新加坡嘉德集团以来，近 10 年间我和这个亚洲最大的房地产上市公司都经历了艰巨的“本土化”过程。1994 年起凯德置地独立在内地运作房地产，一开始主要在上海。从新加坡到上海，作为一个大型国际房地产专业企业，这一步迈得已经非常不易，包括产品形态的理念，管理理念和人才观的转变，等等。但当从上海我们又迈出一步，将我们的足迹扩展到北京、广州、宁波和更多的中国城市及地区时，却发现不比当年从新加坡到上海来的容易。

作为一家国际化跨国房地产开发集团，我们正在经历中国房地产从计划体制下低产业化状态向市场经济高度产业化、职业化转变的重要历史时期。中国房地产市场的市场化经历了 3 个阶段，第一阶段是完全计划的“分房时代”，第二阶段是半市场化的计划时代，集团购买为主，第三阶段是小业主购买成为市场主体，这才开始进入真正的市场化时代。从北京市场来看，进入第三阶段还不足 10 年，发展速度相当惊人。当然，惊人的速度也伴随着土地政策、交易透明、法律环境跟不上市场发展的的问题，这两年的政策调控可以说是解决这些问题步伐加快的开始。

目前，凯德置地已经投入更大的资金在中国，深耕中国的步伐更加坚定。从凯德置地角度来说，我们很希望跟国内的发展商和伙伴进行探讨，加强与国内企业之间的合作。虽然人们对房地产行业众说纷纭，褒贬不一，但不管怎么说，国际房产商在本土化之后迎来了更多的机会，也一定会给中国房地产业国际化带来重要的影响。我始终认为，这个时期的中国房地产人，正处在一个将会在中国房地产发展史上留下重重一笔的特殊发展时期，这一代人承

前启后，其值得敬佩的智慧和勇气，以及深深的历史使命感和社会责任感将在中国房地产前进的道路上留下坚实的足迹。

作为一个受惠于改革开放大时代的职业经理人，特别是在这个伟大的变革时代站在国际平台上看待自己祖国的一名“海归”，我常怀一颗感恩之心回顾自己的“海归”生活，我感慨，当我们这一代人能用自己的生活变化见证民族复兴的伟大时代，当一个人的发展轨迹能伴随祖国的发展而行，当一个人对社会的渺小贡献能融入自己祖国的大发展之中，当一个人的一点点成功能被放在祖国成功的大背景下时，那种成就感所带来的大幸福是生命中最美的甘泉。

## 闵维方：教育是毕生的责任

我出生于 1950 年，有着同时代人共同的经历，中学尚未读完就当矿工。多年的社会实践使我对祖国和社会怀有一种强烈的责任感。我深深体会到，一个国家的强盛、一个民族的振兴，关键在于国民素质的提高和人力资源的开发运用。所以，1977 年恢复高考后，我选择进入北京师范大学教育系学习，把教育强国作为自己毕生的理想和责任。

出国留学是我求学生涯和人生发展的一个重要转折点。1981 年 9 月，我通过了国家公派赴美研究生招生考试，并获得福布莱特奖学金后进入美国斯坦福大学教育学院继续学习深造。在海外，我接受了系统的学术训练，开阔了眼界，增进了国际理解，了解了世界高等教育发展的大趋势，并更加深切地感受到祖国发展教育事业的紧迫性和重要性，更加坚定了我知识报国的决心，这也成为我激励自己发奋读书、刻苦钻研的强大精神动力。1984 年和 1985 年，我先后获得了高等教育学和组织社会学硕士学位。1987 年，我获得了教育经济学的哲学博士学位。之后，我到德克萨斯大学做博士后，研究高等教育管理与高等教育财政，并兼任校长助理，在实践中了解了国外大学的管理运行状况。多年的留学生涯，使我从国际比较的角度对祖国教育事业发展所面临的主要问题有了更加深刻的理解和把握；同时，也使我成长为一名具有一定专业素质的教育工作者。

在留学生活中，斯坦福大学的“竞争”和“活跃的学术气氛”给我留下了深刻的印象。这里的竞争生动而激烈，活跃的学术气氛让人学有所思、学有所获。令我至今不能忘怀的是斯坦福的“午餐学术交流会”。学生和老师一起聚餐，大家不仅把自己拿手的菜式带来，也把自己的学术思想带来。一边大快朵颐，一边神聊海侃，各种思想火花都在这里聚集碰撞。这种午餐学术讨论会在斯坦福很多，有时候一天会有十几场供你选择，这是一种极好的思想

交流方式。此外，斯坦福的授课方式也是很开放的，很多课主要不是靠老师讲授，而是学生通过阅读大量的学术刊物，学习本领域的学科知识，上课时由一位学生做专门发言，老师不断提问，以促使学生的潜能得以充分发挥。

1988年，北大召唤了我，我也毅然选择了北大。我属于和新中国一同成长起来的一代人，无论做什么事情，总是想到我们这一代人对国家民族应尽的责任。我曾经希望能够在未名湖畔做个教书育人的好老师，了此心愿，此生足矣，但1995年，我被任命为北京大学副校长，以后又担任常务副校长、党委书记。开始时我有些不情愿，但后来我还是想明白了，为了让更多的人能够做好老师，必须有人放弃个人可能取得的更大的学术成就，专心从事教育管理工作。既然组织信任并选择了我，我就要努力为全校师生员工做好服务。当然，因为我是学习和研究教育的，所以在管理岗位上也并没有完全脱离我的专业，而是使我的理论思考更能切合实际，并在实践中不断检验深化和完善这些理论。值得庆幸的是，我担当教育管理工作的这些年，正赶上了我国高等教育事业大发展的时期。我参与领导制定和全面实施了北京大学面向二十一世纪发展的“211”工程和创建世界一流大学的“985”工程。虽然任务很重，压力很大，但是我充满信心，也充满干劲。我常常说，一天工作25小时都完成不了自己要做的事情，时不我待，只争朝夕。

北京大学是中国第一所国立综合性大学，是新文化运动的中心和“五四”运动的策源地，是最早在中国研究和传播马克思主义的基地和中国共产党早期活动的重要基地。在一百多年的发展进程中，北京大学形成了爱国、进步、民主、科学的光荣传统，勤奋、严谨、求实、创新的优良学风，和追求真理、追求卓越、培养人才、繁荣学术、服务人民、造福社会的办学理念。北大人一直有一种庄严的社会责任感和历史使命感。我们提出创建世界一流大学的宏伟目标，并不只是从学校自身发展的需要考虑的，更多是从为中华民族屹立于世界先进民族之林培养高素质创造性的人才，为祖国在日趋激烈的国际竞争中立于不败之地提供强有力的知识支撑和源源不断的创新成果来考虑的。这是时代赋予北大的神圣使命，也是我们这一代北大人的共同责任。我希望能够依靠我和所有北大人的共同努力让北京大学尽快达到世界高等教育的前沿水平，尽快实现创建世界一流大学的宏伟目标。

回首归国后的道路，有艰辛，更有快乐。能够把自己的人生理想和一个伟大的时代联系在一起，无论遭遇什么样的困难，我都不会消极气馁。我深信只要坚持不懈，奋斗不息，一定能看到中国教育的腾飞之日。

## 宁高宁：分层次

大企业中还能不能不断产生“创业者”？相对成熟的业务中还能不能孕育创新？这在很大程度上取决于我们对什么样的经理人是好经理人的态度。

不论是企业之间还是一个企业内部，对它的管理者的评价一直在不同角度、不同标准和不同时间上产生不同的认识。虽然这方面的理论和实践都在努力，但到今天我们也没有真正跳出以短期输赢论英雄的圈子。所以在企业里，管理规模较大业务的人，盈利多的人会更受到重视，他们自我感觉也好一些。其实这也没有什么不对，因为短期对企业也很重要，业务规模大，盈利大，对企业贡献大，管理难度通常也更高，管理者在企业的地位高也是应该的。但如果我们的思维停留在这个层面上，特别是停留在短期的，甚至是静态的层面上，企业的进步就有了问题。大企业中还能不能不断产生“创业者”？相对成熟的业务中还能不能孕育创新？这在很大程度上取决于我们对什么样的经理人是好经理人的态度。

最让人失望的经理是把一个原来好好的企业搞坏了，对这样的经理评价也没有更多争议，如业务规模萎缩了，盈利大幅下降了，市场占有率丢掉了，如果更甚，现金流出问题，债务有危机了等等。不论发生这样的事情有多少原因，不论是主观的还是客观的，不论是战略还是竞争环境引起的，管理者在这里一定没有做好，也一定会受到责备。

对经理人的评价难在表面看来好像一切正常的企业中，因为在正常的表象之下企业和它的管理者已经拉开了很大的距离。

第一类的经理是维持型的经理人。他基本上能保持企业经营的稳定，去年怎样，今年还怎样，上一任的经理怎样，这一任还怎样。业务看来一切如常，如果这项业务是规模较大的业务，这位经理还可能被认为是很好的。其实在市场竞争环境的比较下，这项业务可能已经落后了，这样的经理人并没有给企业创造更多的价值，反而埋藏下长远的风险，因为企业仅仅靠维持是维持不住的。

第二类的经理是职责型的经理人。他不仅保持了业务的稳定，还有许多改善，可能是降低了成本，提升了产品质量，也可能是调整了业务流程，提升了运营效率。企业的市场地位和盈利可以随着行业的成长一起成长，企业的运营水平也与竞争对手同步提高，这样的经理人尽到了他作为管理者的基本职责。

第三类的经理更向前多走了一步，更有能动性，是发展型的经理人。他分析了市场环境，分析了产品和客户，研究了对手，在基本管理改善的同时，适时调整了企业的产品和盈利构成，引入新的产品和服务，走在了竞争对手前面，企业的核心竞争力得到提升，市场份额提高，盈利成长好过行业水平，这样的经理为企业创造了新的价值。

第四类的经理人是战略型的。他不仅在产品竞争层面上使企业成长快过竞争对手，他同时也注重了企业的战略布局，优化了企业在本行业及相关行业上的资源分配，开创了新的商业模式，有更多的改变竞争格局的创造性，他培育了企业更多的增长点，企业有了长远发展的平台。在这里企业战略的前瞻性和执行力的落实得到很好的结合。这样的经理人使企业价值提升，而这个提升不仅仅是运营盈利性的，而且是长远的，资产和资本升值性的，这样的企业往往能抛离对手。

第五类的经理则更成熟、更全面，是持续成长型的。他不仅做好了企业在业务上的战略和执行，而更重要的，他把不断创新和进步的精神根植于企业组织之中。他优化了组织架构，培育了团队，使企业的成长不仅仅是少数人的推动，而是整个组织的推动，不仅仅是竞争压力的推动，而是企业自身理念和文化的推动。这样的企业更有生命力，进步是持久的。

因为企业管理的实践在不断进步，反思总是跟不上，对经理人的看法上可能还有更多的分类和更高层面的经理。但把经理人放在历史的、动态的背景下看，能否把一个不好的企业做好，把一个战略定位受到挑战的企业创造性地转变，把一个小企业发展大，把一个原来就有规模的业务做得更有创新和发展，把一个企业组织的潜力全面激发出来推动持续的进步，这些使经理人的进步分开了层次。而这也是企业经理人这个职业的本质要求。

## 钱宁：海归们的中国梦

目前，真正能吸引留学人员归国的，不是别的，是发展的机会。志愿回国的留学人员，无论志向大小，大概都是为了能有所作为才回来。尽管归国留学人员身上容易有一种自视过高的倾向，但考虑到中国目前普遍低下的教育程度，所有在国外正规大学里受过训练的人都可视为某种“专业人才”。要知道，中国最多的是人口，最缺的是人才。

留学生回国后面临的所有问题实际上都是整个中国社会的问题。这一切只有随着中国经济的迅速发展才可能真正有所改变。商品经济的发展将会创造更多的个人自由，从而使僵硬的社会体制进一步松动；同时，商业竞争必然会导致人才争夺，从而使人才在社会上真正得到重视。只有到那时，留学人员回国的工作和生活环境才能得到真正的改善。应该说，目前中国经济发展的趋势正向人们展现出这种前景。不过，那将可能是一个漫长的过程。在这个漫长的过程中，许多归国留学生或许会白白地耗费掉自己的青春、才华和所学到的专业知识——这是目前大多数留学生害怕回国的主要原因之一。

那么，这一代留学生难道只能等待吗？就留学本来的意义来说，留学生的使命是推动中

国的变化，而不是等待中国的变化。不然，他们的青春、才华和所学到的专业知识可能会在海外以另一种方式浪费掉。

容闳说过，一个人要想做成一些事，必须是一个梦想者。但作为一个梦想者，在实现自己梦想的过程中，容闳同时又是一个现实主义者。

容闳带着改变中国的梦想回国，但并没幻想着在一夜之间奇迹般地改变中国。西方的教育使容闳具有强烈的务实精神，在他的梦想背后，是一项项具体的计划：工厂设立、留学生派遣、银行创办、铁路建设。他知道自己的梦想也许难以完全实现，但这些具体计划的实施，会从根本上推动中国一点点地进步。而且，容闳深知梦想并不可能仍以梦想的方式来实现。他身上没有中国传统士大夫的“清流”习气。为了实现自己的梦想，他尝试了种种方法，从经商一直到游说。结识曾国藩可以说为他提供了一个历史性机会。容闳一生做出的两大业绩，都是在这位当时最有权势而死后饱受争议的历史人物的大力支持下完成的。

容闳回国之初在广东所目睹的屠杀场面，曾使他一度倾向革命，相信靠激烈的政治手段可以迅速改变中国社会的现状。为此，他对当时的太平天国寄予厚望。但是，在探访太平军的南京之行后，容闳在对太平军感到失望之余，对革命却有了更深刻的认识。他说：“造反和革命在中国向来不是一种新奇或稀罕的事情。中国历史上至少有二十四个朝代，也就有那么多的造反和革命。……革命仅仅意味着政府的易人，而没有任何体制和原则上的改变。”

他进一步指出，中国的许多革命，就像古埃及石像一样，充满了神秘的两面性：一方面具有正义性，另一方面，又具有破坏性。而且，革命往往突然爆发，又突然消亡，在历史上留不下什么痕迹。太平天国就是一例。出于这种认识，容闳更加坚信自己的留学教育计划才是中国日后复兴的真正希望。他为自己选择在革命之外选择了另一条道路。

一个有意思的历史现象是，在当年 120 名留美幼童中，几乎没有人参加后来孙中山领导的辛亥革命。他们大部分成为专业人才，其中在铁路、电信、矿业任工程师的有 39 人，在海军中服役的有 18 人，外交部和其它政府部门任职的有 15 人，在教育、卫生界服务的有 10 人，在新闻界的有 2 人，在海关工作的有 2 人，另有 7 人经商。

日后，在人数最多的留美学生中，也少有人投身到后来一系列的政治革命中。他们大都成为科学家、工程师、学者、教授。这些留学生作出的贡献可以说为今日中国的进步奠定了最为坚实的基础。

一百多年来，中国人被一个强国梦所缠绕。这个梦虽几经破碎，却从未因领袖的变换、政权的更替、政党的兴衰和社会的巨变而破灭。为了这个梦，一个民族不惜变法、造反、革命、内战，尝试了几乎一切可以尝试的手段；为了这个梦，一代代人甘愿毁家、赴难、流血、

捐躯，付出了一切可以付出的代价。

在这种种的努力中，包括着一代代留学生的派遣。

对中国而言，派遣留学生从来不是简单意义上的“文化交流”，而是一个民族的忍辱负重、发愤图强——这是今天的留学生仍不得不面对的现实。

这想法是很中国式的，听起来好像留学生不但要肩负着历史的重托，而且还必须充满自我牺牲精神。不过，回顾一百多年来的历史，也正是这种中国式的“爱国”支撑了一个民族的精神，使百年来因贫弱而饱受欺凌的中国终于在 20 世纪末叶看到了新世纪的曙光。

新世纪，中国人也许会有新的观念。不过，对于这一代留学生来说，他们必须面对这个时代。因此，远游之后，要紧的是赶回来种自己的园地。

## 邱致中：“栝思”以致远

我在上海出生长大，从小学一至五年级都是班干部，是个好学上进的好孩子。1966 年遇“文革”，因资本家背景我被划为黑五类，当时我上五年级。初中毕业后我被下放到崇明岛农场。6 年农场生活，春夏秋冬除了拼命劳动外，我就读书学习，我想当一名“工农兵”大学生。高中数理化全部课程都是那时自学完成的。

人生奋斗的原动力，有时就是很简单：父母都是解放前后的大学生，自己怎么能甘心学业仅是小学五年级水平。于是，别人在农场聚集借酒消愁，我孤灯相伴与书“交友”。

在农场，我曾用自装的短波收音机悄悄收听美国之音播出的英语 900 句，事情败露后我就成了批判对象，农场领导以“收听敌台”为由撤消了我的团干部身份。父母知道后急得不得了，极左路线下受到这样的处罚等于前途全毁。之后的一两年时间，我顶着巨大的“压力”，拼命工作想挽回这个不利局面。但是英语 900 句和高中数理化我还是照样偷着自学。

两年后，农场领导换任，新领导上台全然不过问往事，还对我很欣赏，这是我的幸运。

恢复高考第一年，因为我的档案里有“偷听敌台”内容，所以很遗憾，我没被录取。第二年改革开放带来政治环境更加宽松，我考取上海铁道学院（七八级）。我的“大学梦”终于实现了。

1980 年，我在港龙航空公司的缔造者曹光彪先生的帮助下，从上海远赴美国留学，成为中国改革开放以来第一批自费留学大学生。

我首先进入纽约大学计算机专业，同时我又选择了纽约库伯大学修双学位。这所学校选择学生是千里挑一，学生的学费全免。学校给我提出一个苛刻的入学条件：所有功课全 A。

然后我获准入学库伯大学电机工程。1983 年底，我在美国同时获得纽约大学和库伯大学的两个学位，并在库伯大学以全 A 成绩毕业。

我当时希望可以继续读研究生。我将自己的材料寄给了美国 10 所知名大学。10 所大学都给我发了入学回执，并提供全额奖学金。其中就有麻省理工学院。但美国大学的奖学金是从秋季开始，而我的学生签证要求学生身份不能间断，所以不能等到次年秋季入学。这时，俄亥俄州立大学电力工程的一位学术泰斗，给了我一个电力研究项目，并立即向我提供全部奖学金。他的帮助使我在美国的学业得以连续。我接受了，并计划到秋季转入麻省理工学院。但是到了秋季，我的电力研究项目正处于关键时刻。我不忍心为了自己圆麻省理工的梦而弃我导师而去。我最终选择了放弃麻省理工。很简单，困难的时候，别人给了我帮助。所以我必须帮助完成这个项目。一个人的才智与德行是同样一个水平线，德才不可分，

俄亥俄州立大学项目在电脑中做完时，一个春夏秋冬过去了。麻省理工再次邀请我去读博士。当时，我给了自己一个职业生涯规划：搞科研年龄偏大了，必须改行。我选择了商业领域，之后从美国到中国澳门、中国香港，我进入过多家商业机构。

1988 年，我考入哈佛商学院攻读 MBA。1991 年，我加入投资银行瑞信第一波士顿负责衍生工具，职级只是业务经理。华晨汽车就是经我手在纽约上市。仰融先生(当时的华晨董事长)并不了解瑞信一波，跟另一家投资银行只差未签约。但因我会讲上海话，谈得很投机，我又带他参观公司香港的交易楼层而非办公楼层，让他感受华尔街活跃的成交气氛，看到我们规模庞大，加上所提出的承销条件具竞争力，他便改变主意，由我们负责包销。

2002 年 4 月我离开了瑞信，因为我喜欢新东西。当时市场有很多机会，包括不良资产的重组和财务投资和顾问工作。我出来后创立了 Q Capital，这个私募基金中文名字叫“栝思资本”，栝就是不断修正，不断进步，不断完善，思即主意，我们要不断调整思路，找出新主意。每一件事都有自身规律，抓住机遇也好，勇立潮头也好，都是对的。但任何事物都有最根本的，具有不可超越的成分，了解分析企业或者企业的发展与成长，不能回避这样一个问题。我后来加盟荷银主要是因为在这里“不但能自主，同时还可创新”。

过去几年我离开投行，用全新视角审视这个市场，看到很多新的生意机会，这是困在投行里面看不到的。这些机会包括设立和管理私募投资基金，跨国收购兼并顾问，商人银行，和直接投资业务。自己也进行了新的尝试。其中令自己比较满意的是向上海实业集团收购了龙科创业投资基金，并完成了对它的改组。后来又用龙科基金投资了无锡尚德太阳能。使得这个在高科技泡沫破灭后一蹶不振的创投基金重整旗鼓，并成为活跃在中国的投资回报率最高的创投基金之一。我自己又被尚德公司董事长聘为其私人特别顾问协助其在美国纽约主

版上市的工作，同时担任了尚德太阳能纽约上市公司董事局成员。

现在大投资银行热衷于抢大单，像中国工商银行上市，全球大投行都去抢，结果有五家银行出任主承销商，这确实是一笔大生意，但大家都在抢同样的东西，我就觉得非常千篇一律，没意思。去年我和荷兰银行达成了合作协议。以我所担任荷兰银行亚洲副主席暨中国区董事长的身份，用我在这几年发现的尚未被注意的投行业务机会，为荷兰银行创造了不少没有太大竞争的大生意。同时我也在荷兰银行的这个大平台上做了一些非常有意思而原本自己难以做成的项目。“用特殊的思路和智慧创造特殊的机会和项目”是我在中国投资和做业务的一贯理念。这本身也是一种跟着市场与时俱进的方式。与荷兰银行的合作，是我在中国业务的一个新起点。

## 邵亦波：吸引和选择

我 18 岁去美国读书，之前我都没怎么离开过上海。刚刚回国创业的时候，我欠了原来公司 9 万美金的债。这是他们帮我付的哈佛 MBA 的费用，如果我回原公司的话，债就免了，但不回去，就要还 9 万美金。刚回上海创业的时候，租了一个两室一厅的房子，一开始连名片都印不起，就自己用打印机打了一张大的纸头，用剪刀剪出来，那时候挺艰苦的。

包括我和太太谈恋爱也挺辛苦的。我们是在波士顿哈佛认识的，认识一个月以后她就回台湾了，但那时候我在哈佛还有一年课程要读。后来我回上海，她还在台湾。一直到结婚以前，我们都没怎么在一起。基本上就是两三个月见一次，别的时候就在通电话，三年里一直这样。

相对而言，作为一个学理科的人来讲，我还是比较相信命运的。比如我和太太的相遇，她在台湾是个小神童，我是内地的小神童，能够在美国碰到，而且碰到以后，居然一个月以后就相恋，能够最终走到一起，我觉得真的是种缘分。

我太太说我的缺点是有时候太细心了，太完美主义了。

举两个例子。一个是我们的小孩子出生以后，在美国新出生的小孩都有测量体重的表格，在六个月里面都要把这些重量画在上面，看他是否在正常发展。因为小孩子是很轻的，只有几公斤重，一般的秤不准，要想称到 0.1 公斤的准确度都是不可能的。一开始我把小孩抱起来称，然后减去我的重量，但还是不满意。后来我就乘太太不在的时候买了专门称小孩子的电子秤，能够精确到 0.05 公斤。她就有点生气，觉得我好好笑，把小孩子称那么精确做什么。

还有一个例子是我到上海一个朋友家去作客。发现他家的音响声音不大对头，我就看了一下，原来是左边的音箱负极没插好，所以不响了，我就把负极给它插了进去。响了以后我发现声音还是不对劲，再一看呢，右边的音箱正负极插反了，所以立体声就会有点奇怪。其实我发现音响不对的时候，我就在想应不应该去修，因为是别人家的音响，但我实在是忍不住了。

老婆对老公的影响是很大的。大多数家庭里，大的决定，不管是生活还是生意上的，是夫妻一起做的。第二，老公是什么样的人，可以从老婆身上看出。

中国人谈起“贤内助”，脑海里就浮出一幅画面：妻子在家里任劳任怨烧饭擦地板，先生在外打拼。在我们家，任劳任怨烧饭擦地板，不是我老婆做的（请不要问是谁做的）。但我老婆绝对是贤内助。我写的重要 email 她帮我看。我得意忘记自我了，她会让我知道我的真正地位。老婆有第三者的客观，对老公的绝对忠心，又是世界上对老公的情况最了解的人。哪里来找更好的帮手和咨询？

这个题目其实可以引申出很多与企业管理与投资有关的题目。

记得有一次，我对一个创业者的项目犹豫不决，就飞去他家见了他的太太。他的太太是一个很好的人，极其善良，但是不说什么话，看得出什么都是听老公的。结婚 20 年，夫妻感情很好。那一次见面，帮助我得到了几个结论：我确认他是一个好人，因为一个正直的太太是不会与一个不正直的先生在一起很久的；二，他对自己的判断很有信心，不一定很想听别人意见，希望别人照做就是了。最后，这第二点是我最后没有选择这个创业者的很大原因。

当然，这些结论不是单靠见他的太太得出的。我对第二点本来就有很大的担心。但他的太太是一个很有用的数据点。如果他的太太不但正直善良，而且性格与他互补、说话有用的话，我的决定就有可能相反的。

很多人说，创业团队很重要。那么一个创业者吸引和选择这个团队的能力就最重要。人生最重要的“吸引和选择”和谁度过大半辈子，这是个能力的体现。

我不会投新海龟的公司。虽然我自己是海龟。我也不喜欢我投资的公司招新海归（少数职位除外）。

刚回国的留学生，尤其是在国外多年的，对国内的情况很多时候比鬼佬还不了解。鬼佬还知道自己不了解，海龟以为自己了解，更危险。他们在国外的温室里长大，到了中国的丛林里，被吐唾沫，捅刀子，很多时候怎么死的都不知道。

今天和九十年代很不一样。那是，土鳖还比较嫩，而且，只有海龟拿得到钱。现在，土鳖的壳比海龟的还要硬，钱满地都是。

当然，有很多海龟虚心求教，或离开中国不久，所以适应的比較快，但是一开始的一两年是很难的。加上创业本身就是一个脱一层皮的痛苦和艰难，两难加在一起，实在成功的机会太小了。

但我喜欢投回国了两年以上，有中国实战经验的海龟。他们有外国的见识，也有土鳖的机灵和执着。

当然，土鳖和海龟结合起来的团队最好。

相信，过了十年后，我们不会再来谈这个话题。很多土鳖的见识会不比海龟差。而且很多人在工作和学习中，更不谈旅游中，多有出国的机会。出国没什么大不了。

相信，过了二十年后，这个话题会出现在美国。“海龟”是指到中国留学或工作过的美国人。“土鳖”是投票给小布什的儿子，一辈子没拿护照出美国国门的，象小布什的人（小布什在当选总统前，极少出国。谣言是他当选前没有护照，是个正宗的土鳖。）

## 史晓燕：工作让女人充满魅力

20 多年前，我还在协和医院当女护士，在骨科病房打针送药，工作辛苦倒无所谓，每月 70 块钱的薪水、6 毛钱的夜班补助，却让我无法忍受。我是个不服气的人，志向也有，不想就这样过一辈子。那时，工作间隙、下了夜班，我都捧着英语书看。

1984 年，我没和家人商量，从协和医院停薪留职，应聘到一家外企工作。那时我不会用电脑，但人就要学会扬长避短。我愿意和人打交道。舍弃我不行的，干我行的。

其实婚姻也跟投资一样，1989 年，我跟随先生到新加坡。全职太太总是缺少安全感的，我想自己挣钱，先是当导游，后来开始自作主张，在新加坡买房子、卖房子。第一次买房子买到了红灯区，特别沮丧；第二次成功了，我赚了 8 万新币。当时舒口气，对自己说，适合做贸易！

为何定位在家具呢？这跟个人兴趣有关。我天生就适合做时尚。从小我就对颜色、对艺术感兴趣。你要我做一大桌菜，我束手无策，但说起装扮小家，我很有创意。我宁可不吃饭，也要去买精美时尚的东西。

光有天赋不够，还要学习。花了昂贵的学费，我到美国芝加哥惠灵顿学习室内设计。后来决定回国创业，家具业正方兴未艾，大有市场潜力。接到第一单 300 万美元的生意，是为某别墅区几百套房子提供家具。我不计成本地直接从美国进口家具，结果几乎全军覆没。就当全交学费了，还剩点钱，我们在机场高速路旁投资 150 万元，建起了一座家具厂，占地

50 余亩。起初也就接一些修修改改的活儿，后来渐渐生产家具、进口家具，并在著名的中粮广场租下了百余平米的卖场，连连创下每月零售 100 万元的销售纪录。

由于当年我个人的性格和决策原因，得罪过同行，也遇到过一些挫折。商场就是如此无情，充满竞争和挑战，也让人快速成长。

对待对手我喜欢硬碰硬，从小就在体校打排球，习惯力量的对抗。所以从中粮出来，我当机立断，不再进家具城，自己在光华路花 400 万租下了一座破旧的工厂，改造成 1 万平米的卖场，开始打造伊力诺依，坚持走全方位的"国际化"路线。不管多么忙碌，我每月都出国看世界各国的家具展，同时从台湾高薪聘请资深家具设计师。所有质疑我都置之不理。一个企业最重要的就是人才，人才才能创造奇迹。我欣赏的人才至少有两点：一是具备敬业精神，二是具备专业素养。

33 岁走出家门，我每年一半时间都在国外，看展览，采购家具、精美的家居饰品，周末就在一线了解市场。我喜欢直来直去，是一个刀子砍过来还要往上冲的人。对员工也比较严厉，他们私底下说我太要求完美了。这么多年，我的性格也改变了不少，更多地从全局考虑问题。要把企业做大做强，与同行、顾客、供应商、管理部门，都可能产生矛盾冲突，但是训斥或者金钱，都不是解决办法，只能依靠理性规范的商业原则。我先生读书较多，又有外国公司的工作经验，做事细致严密、有计划，而我是有胆量，敢想敢做，并会用行动改正错误。

工作能让女人自信，充满魅力。从 20 多岁时大家叫我史小姐，20 多年后大家还这样叫。年轻就是一种自信的心态，无聊和八卦才让女人显老。不过自信也不是能装的，真正有事业、有追求、有独立经济能力的女人才有自信。

我喜欢挑战，我深信，最有生命力的一定是具有创新精神的企业，不仅包括产品的创新设计，而且企业的各部门都充满创新活力。今天，也有同行到伊力诺依偷学，我只有不断创新，争取一流工艺，才能保持领先。

除了家具，汽车和时装也是我感兴趣的。当初创立伊力诺依，我的信念很简单，与车有关：自己挣钱买辆奔驰跑车！但是真的有经济实力买车了，我到奔驰的专卖店去了不下 20 次，最终选择放弃。挣钱太不容易，而且这样做意义不大。开太贵的车去谈生意太招摇，也对别人不尊敬。我现在有辆 MINI 奔驰，三四十万，结实耐用，够了。

一年 365 天，我都在努力工作，没有节假日、休息日，即便去欧洲度假，也是在工作状态里。我的爱好也很单纯，就是选择车，奖励给自己。每年买一辆车，去满足自己的物质需要。今天，我的心态已经越来越平和了，不再买车，追求的是温馨、舒适、简单，最想做自

己喜欢的事，奖励给自己的是一种休闲的生活方式：和家人度假，周游世界，饱览风光，去感受、去 Smell、去思考、去创作。还希望能有更多的时间读读书，充实自己。

其实，创造财富并不是终极目标，钱只是事业和生活中运做的一种工具，绝不是人生惟一的快乐。我喜欢吃便宜的担仔面，穿件 10 块钱的衣服，回家后陪着孩子去健身，周末抽时间陪家人散步.....这些小小的快乐，都令我满足。财富除了有形的汽车、洋房，还包含健康、亲情、名誉等无形的资产。如果只单纯追求金钱数字，就会沦为金钱的奴隶。

至今我去店里，会自己搬家具，顾客都很诧异。其实，不管如何，别把自己当老板，别太把自己当回事。平和的心态，是幸福的保证之一。

## 舒德干：平常人的沉醉

我是一个很平常的人，虽然做了一点不太平常的成绩，但那不是因为我比别人聪明能干；我想，这除了跟比较执着的性格有关外，很可能还得益于我的人生运气。

我出身贫寒，懂得上学不易，因此比较勤奋。很久以来，我就喜爱生物进化方面的知识，内心对达尔文、拉马克等一些进化论鼻祖有一种莫名的神秘感和崇拜感。早在黄冈高中求学时，便在应付各种考试之余，对达尔文丛书产生了兴趣。书中的思想常将我带进一种朦胧状态，感觉玄妙无穷。

1964 年在考进北京大学后的第二天，便收到了选报专业的表格。在 5 个专业中我毫不迟疑地在“古生物学专业”旁边划了个勾。现在回想起来，当年撞进这个行当该是我求学道路的第一次幸运。学校不仅教给我生物学基本知识，这在后来提取、解译澄江化石宝库中丰富的生物学信息时派上了用场；而且，一门叫“达尔文主义”的课程更将我们引进对生命演化谜团的深深思索之中。

兴趣可能是一种力量，它使我的各门功课总成绩保持全班第一，也使我开始孕育一个梦想，祈望将来有一天能加入探索生命演化奥秘的队伍，为发展进化论做点什么。然而，天有不测风云，学业尚未完成，一场“文化大革命”打破了我的美梦。

1978 年，“文革”刚结束，一阵春风让一颗尚未冰凉的心“死灰复燃”。我非常感谢邓小平，他给中华民族带来新生的希望，也为我们带来了科学的春天。能赶上这个春天，大概是我学习生涯的第二次大幸运。那时我 32 岁，超过了“三十不学艺”的年龄。但自我感觉还行，外语能力也不错，加上北大时的同学、后来成为我妻子的陈苓的怂恿，我开始踏上了考硕、考博和出国留学的道路。躲进小楼成一统，管它春夏与秋冬。

1990年，刚从德国做完洪堡学者回国，我便意识到：由于特异埋藏作用而保存下来的珍稀软躯体构造化石，是古生物学的特级宝库和进行学术修炼的“天堂”，它能为我们提供极为难得而真实的历史生物学信息；有志探索生命进化过程的人在那里一定能找到用武之地。全球软躯体化石群不多，而大自然恩赐给中华民族的寒武纪早期澄江化石库是其中保存最完美、规模最宏大的生命信息库，它为我们揭示曾令达尔文深感困惑的“寒武纪生命大爆发”奥秘提供了一个最佳科学窗口。机不可失，时不我待。从那时起，我们研究小组便一直全身心陶醉于澄江化石库探索的苦乐年华中去了。能碰上这个宝库取宝的机遇，的确是我所有幸运中最大的幸运了。假如当初错过了这个机遇，我们便无缘在中外众多教科书、百科全书、专著、科学年鉴、博物馆甚至科普书籍中留下我们的发现记录。

达尔文在自传中说，他智商平平，思维也不那么敏捷。但不曾想，凭着对科学的热爱和执着，勤于观察、善于思考，便在一些重要地方做出了能够影响科学家信仰的成就。的确，他的成就，十分得益于执着和献身精神。在他73年的生命历程中，后30多年的病痛煎熬年代，却成了他产出丰硕成果的黄金时期。“研究工作是人生最大的兴趣和快乐”，在单调乏味的工作中去探寻发现的快乐，并将这种快乐传递给别人分享，这就是达尔文的人生哲学。说实在话，在能力、毅力和成就上我们无法望其项背，但达尔文精神潜移默化地影响了我的一生。

1998年我在英国剑桥大学工作了3个月，我没敢放过追寻达尔文当年在剑桥学习和工作留下众多踪迹的机会，更企望能亲自到他在伦敦南面生活了40年的Down House故居去看看。经多方打探，得知这个故居经过几多更迭，最后由英国遗产协会收购，建成了一个达尔文故居博物馆，刚刚开馆。这个消息让我兴奋不已；我像个朝圣者，怀揣唐僧西天取经样的虔诚，早上5点钟起床，沐浴更衣，冒着蒙蒙细雨，坐火车，换汽车，然后步行，辗转了很长时间才到达了我心目中的“圣地”。糟糕的天气并没有影响我寻古探幽的心情，更企盼这位不朽的前辈能够赐予我些许灵感。面对眼前的一切，达尔文的工作室、起居室、台球桌、栽种热带植物的温室、环球旅行的贝格尔航舰模型，来自宗教和世俗的讥讽与谩骂，…我的灵魂仿佛飞到了达尔文时代，周身的每一根神经都能感受伟大科学家的那种艰辛与执着。我花了一天的时间拍照、买书，直到深夜才满载而归。

说来也凑巧，几个月后，学术界期盼已久的脊椎动物最原始的老祖宗、也是我们人类的老祖宗昆明鱼和海口鱼悄悄地游进了我那简陋的实验室；与这些刚刚演化出原始头颅和脊椎动骨的远古小精灵的对话令我度过了人生中几个月最快乐的学术兴奋期，也使我第一次能以第一作者兼通讯作者在《Nature》杂志发表“Article”形式的论文。两年之后，该杂志又慷

慨地让我们以同样规格公布了发现古虫动物门的研究成果；再过三年，发现了棘皮动物门的一个“根”，并首次勾勒出后口动物亚界的早期谱系演化图，从而完成了我们第三篇《Nature》“Article”论文。有朋友问我，你怎么会碰上这么多好事。我不知道这是不是沾了达尔文灵气的光，但我心里明白，我们为此艰辛而快乐地准备了几十年。

我深知自己并无过人之处，能力平平，精力一般，有时还爱睡懒觉。但我学会放弃许多短平快的小题目，而集中有限的力量在一些重要科学悬案上去折腾。我不欣赏光芒四射的火炬，也做不了探照灯，而一味沉醉于把自己的知识积累挤压成有穿透力的激光。如果运气好，它在一些紧要处有望多穿透几层。

## 唐骏：“盖房子”影响了我的一生

1962年，我出生在江苏小城常州，上有一兄，下有一弟。父母生怕三个儿子长大了没地方娶媳妇，在小孩刚上中学的时候便开始筹划盖房子。我12岁上了初中，家里的工程也正式开始。从初一到初二，整整两年时间，我基本没去上学，都在家里当童工盖房子。那段日子很苦，房子所需要的几乎所有材料，都是兄弟几个四处采集而来的。初二期末考试，拿了二十几分，好在那时候文革，大家都不念书，初三回到学校补上来，很快便变成第一了。

父亲盖房子的决心和毅力对少年我的影响是巨大的。在我的整个少年时代，全家的重心和精力都在盖房子上。因为在城里盖房子几乎是不可能的，于是我爸爸用了数年的时间和无数的心血跑各种关系，打擦边球，终于在江苏常州的城郊买下一块地建成了房子。这件事对我来说，首先让我知道了事情都是可以变通的，循规蹈矩、墨守成规很难做成事情，一种方法不行，还可以用别的很多方法；另外，它让我心态很好，当时所有的建筑材料都是我们家人自己搬运的，什么苦我都吃过。现在我经常告诫自己：我什么都不怕失去，小时候就是这么过来的，现在还有什么可担心的？

在北京邮电大学毕业时，我考上了北京邮电大学的研究生。当时非常想出国。但北邮的出国名额已经用完。我给北京的每个高校打电话，询问有没有剩余的出国名额。在打到北京广播学院的时候，他们说他们的出国名额没有用完。撂下电话，我马上骑着自行车赶了过去，拿着考研的成绩单，要求转入北京广播学院读研究生。北广的老师说：“你可想好了，我们这是二流院校，你就算转过来，也不一定出得了国。尽管我们有名额，但是你错过了时间，出国要由教育部决定。”我没有犹豫，直接把档案转了过来。一个21岁、不认识任何人的学生想要让教育部的官员单独为自己办这件事太难了。我打听到教育部主管此事的是李司长，

于是我在教育部的门口站了整整四天。早上7点不到就到教育部门口去，见到李司长，我说“李司长您早”；中午他出来吃饭，我说“李司长您出来吃饭”？他吃完饭，我又说“您吃好饭了”？再到下班的时候，我再说“您下班了”？如此四天。第一天，李司长觉得这人很奇怪；第二天，李司长关注我，怕我有什么偏激行为；第三天，他又觉得这个小孩子看上去很可怜；第四天，李司长忍不住好奇，终于开口问到底有什么事。我如实说了。第六天，李司长告诉我：你可以出国了。

1994年，我进入微软总部，被分派到Windows NT开发组当了一名程序员，当时的微软，正在全球范围内推广Windows操作系统，各国语言不同，许多源代码都需要在英文版基础上重新改写，微软为此组建了300多人的开发团队。即便如此，其中文版产品依然要在英文版之后推迟大半年才能上市。进入微软几个月的我，暗自决定改变这种事倍功半的状态，于是利用业余时间在家里重新设计软件架构，编写了几万行代码。在测试成功之后，我直接给比尔·盖茨发了封邮件，把自己的想法和测试结果告诉他。我当时想：第一，我认为在为微软做一件好事；第二，我觉得如果不把自己的想法告诉领导层，我就没有机会。比尔·盖茨接到邮件并未十分重视，而是转发给我上司的上司。这个上司接到比尔·盖茨的邮件，不敢怠慢，把我找过去谈话。我就把这套模式演示给他看。3个月后，我的方案被微软总部接纳，三百人的翻译团队压缩成数十人，而微软的Windows2000、WindowsXP都做到了全球发布的零时差。虽然当时我只是一名程序员，但还是为老板着想，发现了问题，不是跟老板提出来就够了，而是先调查，带着解决方案去找老板。没有一位老板会不喜欢我这样的员工。

2004年2月，我出任盛大集团总裁。在中国乃至世界，从统计数字看，企业的“空降兵”往往以失败告终。我到盛大算得上是典型的“空降兵”，“空降兵”的失败不是企业的问题，更多是“空降兵”的问题。你进入这个企业，它一定是优秀的，不然你不会去，它优秀就一定有它的成功之处。可是很多空降人，把自己扮演成一个救世主的角色，所有企业决策都要按照他的思路来做，这是很难的，也是错误的。我进入盛大，提出了三条空降原则：学习盛大、了解盛大、融入盛大。等到融入以后，你就不是空降兵了。归根结底，“空降兵”还是一个人的心态问题。我到了盛大，面对满朝元老，真的是发自内心感谢他们，感谢他们创建了盛大，是他们给了我今天的机会，跟大家一起分享盛大的成功。试图改变一个公司，是“空降兵”最容易犯的第一个错误。

“空降兵”容易犯的第二个错误是，会带一批人马过去，形成他的管理体系来支撑他。这样，老的管理团队和空降的管理团队形成了两个完全对立的团队，引起争斗。我一个人人都

没带，连秘书都没带，这是我觉得做得最成功的地方。的确，微软很多人愿意跟着我去，但是如果来了，即使我的态度很好，但微软员工与盛大员工有一点点分歧，别人也会说，是我这一批人态度不好，就变成了两个派系的人。一个公司不可能有两派，不然，这个公司没有办法做好。

我看问题只看三年，三年以后的事我从来不去想。每个三年的目标我都非常明确，制定了目标后，就用各种方法来实现。我反对实现方法的庸俗，这就是战术上的低级，我要让实现的每个过程都很享受。当年父母为了盖房子，省吃俭用，日子每天过得很苦。换了我在那个年代做同样的事，我绝对不会通过这种方法来实现。现在太多的人是战略上理想化、浪漫化，而战术上很苦、很累。我对自己性格的评价是：战略的现实主义者，战术的浪漫主义者。

## 唐越：创业需要冒险精神

真正的创业者要有激情，能够说服别人相信你相信的事。对于美好的前景要全情投入，但每个步骤都要在理性的思考下坚实地迈出。从梦想到现实，从无到有，这个过程是十分激动人心的。这个过程能对人的潜能进行充分的挖掘，对人的意志是极大的考验。而在这个过程中，你又有机会去和许多有智慧的人一起工作，这些都是很美好的事情。

1991年，我在南京大学国际贸易系读到三年级时候决定退学，20岁的时候，我只身来到美国寻找新的生活方式，随后进入美国明尼苏达州私立的 CONCORDIA 学院，主修金融，副修政治学。毕业后就进入美林证券，从最基础的办事员做起。

1999年5月，我与几位中国留学生在美国成立E龙公司。10月，eLong.com网站在北京正式开通；11月，e龙的网站正式推出。尽管投了不少钱，但点击率仍然上不去。我们只能从自己所能提供的服务上赚钱。我们的网站是城市消费、生活类网站，与城市消费、生活最有相关性的服务自然就是商旅。一年后，互联网进入低迷期，我觉得假如将互联网的营销力量和相对传统的订房商旅服务结合在一起，我们所产生的力量一定会非常大。从那时起我决心让公司向这个方向发展，现在证明这个决定是正确的。

虽然互联网起起伏伏，但是我从没觉得失去什么，无论IT业或非IT业，任何创业都有艰辛。e龙的起伏很正常，这个有挫折、有喜悦的过程对于企业家很重要。企业从初始到成长的发展乐趣以及我个人的心路历程，都是我在这个过程中得到的。

我曾在华尔街工作过六七年，因此很熟悉资本市场的运作。我知道每次新的投资要能使公司价值不断增长，对于我们公司来讲，只有比较大规模的增长才会有吸引力。吸引投资商

很容易，他们想靠我们赚钱。在美国，互联网旅游业是美国电子商务中最庞大最为成功的一个行业，在这样的背景下，稍微懂点投资的人，都知道投资这一行业能赚钱。评价融资好坏的标准不是看能否拿到钱，而是看以什么样的成本拿到钱。我们当时融资并不是因为没有钱，而是因为资本市场环境好，可以以低廉的成本去拿到钱。

成功，不过是用公众的眼光来衡量的。对于个人，就是做自己最喜欢做的事情。因为人要不断地做出选择，忙于事业就不可避免地要放弃假日、爱好等等，但这不是一种失去，而是整个过程中正常的一环。财富和个人的幸福与否没有直接必然的联系，我现在更看重创造财富的过程。在 e 龙成立 9 个月的时候，我曾有机会以几亿美元的价格卖掉 e 龙，我也曾有过一丝的后悔，但我觉得，只有抱着平和的心态，才能享受事业与生活的乐趣。

对于现在很多创业者投身 VC 界，我的理解是，现在国内的条件渐渐和国际接轨，有些企业家感觉到做企业太累，干不动了，于是考虑做 VC。但是，我的情况和他们不太一样，之所以和 John Griffen 及美国蓝山资本合作成立蓝山资本中国基金，缘起于 e 龙那次 1500 万美元的融资，我们长期以来也有良好的私人关系。我本身是学金融出身，也有一些相关从业经验，对资本运作兴趣很大，所有才有了和 John Griffen 今天的合作，才有了蓝山资本中国基金的诞生。一个人的关系、品牌、市场信任度很重要。同样讲一个愿景，谁能赢得大家的信任，这需要很多因素。

我是个喜欢冒险的人。新投资行为本身就是一个高风险的事情，但好在我们本身习惯于这种不确定性的环境，喜欢这种不确定性，这就是我们的兴趣。

对于一个创业企业来说，它是否拥有庞大的市场、领导性的地位、可持续性的盈利模式、合适的价格，是我们投与不投的关键。

有些企业为什么有钱以后会失败，要看它的原因是什么？我觉得过去十年中国经济处于转型阶段，就是中国第一代的财富的创造者经常很多人是在一个转型阶段，作为一个机会主义者而获得的一些财富。而假如他们把在一个转型阶段的特定机会所给予的财富认为这是一个可持续的规律的话，他们用这样的方式继续分配资本，他们赚钱的市场环境今天已经不存在了，还要用同样的思维方式去思考就有可能失败。

所以说，现在我们一直在探寻未来中国如何创造出优秀的企业，伟大的企业，可持续的企业，我们寻找的是可持续的规则，这个就是我们自己的角色，就是帮助一个企业去优化它的资本分配的模式和资本分配的决策机制。作为一个企业的 CEO，最重要的角色，其实就是资源分配，这个资源包括你的时间，公司的人力资源，公司的资本。怎么能将你自己的时间以及公司的人力和资本做优化分配，这是你最重要的角色。

我喜欢的企业家首先要有冒险精神，要有激情和欲望，还要有领导能力。领导一个团队做企业，不但需要自身的狂热，还要能带动团队一起狂热，要有一种成功的信念和偏执的追求。成功需要经历许多困难，所以要有一种持之以恒的精神，再加一点点运气，但人是第一要素。判断一个创业者是否值得投资，就看他有没有潜力和欲望成为未来的优秀企业家。我希望我能够找到这样一批人。

## 陶景洲：三分努力，七分机遇

我出国留学完全是偶然的，而从安徽省界首市（当时是皖北偏僻的农业县）的一个下乡知青到上大学则更是偶然。

1977 年恢复高考使我有机会考入北京大学法律系学习，妈妈曾偷偷地把我的志愿改为安徽大学和安徽师范大学，在卷宗到省城之前，我偶然地把它改成了北大。在考堂里，一位老师“认真检查后再交卷”的提示，使我发现了一个数学题的错误，否则是否能上北大，只有天知道了。

四年后，我国刚刚开始公派出国预备研究生，我又有机会参加并通过了出国预备研究生的考试，作为中国恢复高考制度后最早的三位公派留学研究比较法的学生，远赴法国留学。当时，我的身体检查中血液的三项标准有一项不达标，一位不知名的医生给我格外开恩，否则出国恐怕是又不能的了。

然而在世界的浪漫之都学习却并没有人们想象中的那样浪漫：我的语言不通，上课像个聋哑人；袋中无钱，只能在窗外看着别人大餐、血拼。

来到法国三年后，我获得了巴黎第一大学的学位，并开始找工作。法国比较法学界的泰斗丹克教授热情地帮助我，推荐我去一家声名显赫的律师事务所工作，我从而有幸成为进入法国律师界的第一位中国人。他不是我的论文导师，只是愿意帮助我这样一个异邦人，他从不希望得到我的任何回报；多年之后，我请他来中国讲学，他因当时有年过九十岁的老母亲需要每周看到他，一直未能成行。

进入法国律师界是我“实务救国”的梦，但却与我父母当时希望我回国当官的想法相背。在上大学、是否出国和就业选择的三个问题，我都违背了“父母之命”。

八十年底中期，越来越多的外国投资者看好中国市场，有大批的外资公司在中国寻找他们能够信任的律师。我当时坚信，这是一个极好的拓展中国业务的机会，会有很多的外国律师事务所和外国律师在中国实现他们的梦想。柏林墙被推倒之后，我认为中国（而不是东欧）

会成为外国投资的热点，于是我向当时的律师事务所建议在中国设立办事处，但他们的合伙人意见不统一。

恰在此时，创建于 1854 年，已经在世界上 24 个城市拥有 410 名律师的美国高特兄弟律师事务所正在物色主持中国办事处的人选。我并不清楚他们如何看上了我这个英语并不好、从未在美国学习过、也没有美国律师事务所工作经验的人；我想也许他们更关心我如何帮助他们开拓中国的市场吧。

1991 年 9 月 9 日，我回到阔别九年的故土，开始在该所北京办公室工作。最初代理大量的反倾销案件，从 1994 年起我把工作重心逐渐转向帮助外国公司在华投资以及收购和兼并。1996 年经高特事务所全体合伙人一致投票通过，我成为该所唯一一名没有在美国法学院学习过的华人合伙人。过去几年所作的工作包括：1997 年协助家乐福公司进入中国市场，2002 年帮助其进行全国的整改，2004 年协助世界著名化妆品品牌欧莱雅收购小护士和羽西。我认为，律师这个职业，赢得客户的信任并且拥有良好的记录是十分重要的，你必须让你的客户感觉放心、知道你是在尽心尽力地为他服务。

回首回国后在高特北京代表处奋斗的十多年的历程，我感觉高特这个品牌已经与我个人紧密地联系在一起。是高特给我机会使我如愿以偿地回到祖国，开始了我真正意义上的事业的起点；十多年来，我和我的同事们孜孜以求，把一个在世界和美国排名均比较靠后的律师事务所打造成在国人看来世界一流的大所，对此我感到非常自豪和欣慰。

然而，天有不测风云。尽管高特兄弟事务所在中国取得了辉煌的成就，但由于其在美国、德国、澳大利亚等地的分所财务状况糟糕，全球合伙人还是于 2005 年 8 月 16 日宣布全球解散。这一天对我来说是痛苦的一天，解散的决议需要全球股权合伙人投票决定，最后投票时我把投票权交给了他人，因为高特这个名字已经和我息息相关，我不愿意也不忍心自我摧毁。

高特解散后，尽管心情是沉重的，但我和我的团队必须继续前行，在经过与多家律师事务所的谈判后，2005 年底，我和大部分高特北京代表处的同事们加入了现在的所。

已近知天命之年，如果要说出自己成功的真谛，那我只能说人的一生是否成功，不在于你的努力有多大（毫不努力而能成功者甚少），而在于你是否足够幸运，命运是捉弄你还是成全你。我既赶上了邓小平时代恢复高考、公派留洋的大时代，又有幸遇到了那个我认识的监考老师、那个连名字都不知道的医生，还有许许多多许许多多方面帮助我的人，这些细小而又致命的小环境。所以我说，一个人的成功要三七开：三分努力，七分机遇。

## 田麦久：难忘的人生历练

1978年9月，突击准备了三个星期德语的我参加了我国有史以来第一次全国性的出国留学外语考试。1979年2月9日，没有来得及接受期待中的语言培训，就与50名入选者一起飞往慕尼黑，开始了在德国的留学生活。两个月后，在德国北方小镇吕内堡歌德学院拿到了德语二级考试的证书，只身去往科隆体育学院。学习的专业是：运动训练科学。

常常听说，命运爱和人开玩笑。我在科隆体育学院刚刚做好学习和生活的安排，就遭遇了一场严重的车祸，在城铁轮下被拖行了100多米，导致颅骨凹陷性骨折，颌骨骨折、髌骨骨裂，后背多处大面积深度挫伤，左足粉碎性骨折，以及中度脑震荡。在前后4次，累计9个月的住院过程中，我接受了左足截肢、颌骨修复、髌骨愈合、开颅修复脑膜以及背部和残肢的6次植皮共15次手术治疗。我曾经为欧美同学会编辑出版的《旅德追忆》一书撰文《无影灯伴随我走过留德学习的艰难历程》，就是那一段难忘经历的真实写照。

带着躯体和精神的巨大痛苦，在治疗车祸伤病的同时，我坚持科学追求的崇高信念，克服了多方面的困难，更加努力地学习和研究。1982年4月，我以《周期性耐力项目的多种竞速能力》的论文获得德国体育科学博士学位，成为新中国第一位体育学博士。很快，我回到了魂牵梦系的祖国，回到了我挚爱的家人身边。

回到祖国，我急迫地想把在德国、在欧洲的所见所闻、所学所思与国内的同行交流和共享。1982~1983两年中，我在国内体育专业刊物上，发表了近30篇论文或专述，介绍德国和欧洲的体育科学和运动训练理论。但是，我更强烈地期待着新的研究和新的进展。

根据我的学习、观察与思考，我把自己的研究定向于三个学术领域：竞技能力、训练过程和项群理论。以这三个领域的研究为支撑，对应于我国优秀运动员训练的需要，我和训练学界的同事们从上个世纪的80年代起，即着手构建了我国运动训练的科学理论体系。我提出并建立了全新的《项群训练理论》，设计并建立了描述运动员竞技能力结构特征的《双子模型》，系统地发展了制定和实施各种运动训练计划的理论和操作规范。这些研究成果为我国培养世界水平的优秀选手提供了重要的理论支持。

根据运动员备战参赛的需要，近年来，我开始更多地关注竞技参赛理论的研究。已经指导我的博士生们完成了关于参赛变异的解析与控制、比赛结果的克拉克现象、竞技信息的收集与处理、参赛风险的预警与应对、参赛峰前状态的培养等学位论文。竞技参赛理论体系已经渐呈雏形。

作为一名体育科学的研究者，我也向国家体育行政管理部门多次提出科学的政策建议，促进了《全民健身计划》与《奥运争光计划》的制定与推行，系统地阐述了我国竞技体育科

学发展的基本内涵、具体要求与国际责任，为我国体育事业的发展尽到了自己的一份努力。

作为北京体育大学的研究生部主任和主管副校长，我做了许多新的尝试和努力，促进了我国体育学研究生教育体系的发展与完善。

1991年，我被授予《在社会主义建设中作出突出贡献的回国留学人员》称号。从德国获得博士学位回国25年中，我一共11次再访德国，积极推动两国体育科学、体育教育的交流，并先后6次在5所德国大学报告了我的研究成果。2006年7月，德国体育学会决定授予我“金别针荣誉奖”，这是此项德国体育科学最高奖第一次授予外国学者。是年10月，我来到科隆体育学院，领受了由德国体育学会主席施特劳斯博士颁发的这一荣誉奖项。那个夜晚，我又一次漫步在莱茵河畔，望着高157米的双项矗立在夜幕中的科隆圣彼得大教堂雄伟的身影，听滔滔河水向东流去，几行诗句禁不住从心底涌出：

圣彼得大教堂依然金光闪闪，  
又一次，我漫步在美丽的莱茵河边，  
再喝一口清凉可口的“科尔什”吧，  
看滔滔河水伴随我心潮翻卷。

这里行驶过我生命的航船，  
这里留下了我难忘的人生历练，  
十五次，我静静地安睡在无影灯下，  
二百七十个，病榻上充满期待的夜晚...

罗爱莱见证着运动训练的科学追求，  
欢乐颂激荡起东西文明交汇的波澜，  
在真知与实践的大海里扬帆击浪吧，  
远方，是竞技场上动人心魄的明天。

知识的力量为祖国而奉献，  
科学与友谊为人类而灿烂，  
激越的浪花又托起了金色的别针呵，  
我把它，我把它轻轻地挂在赤诚的胸前。

## 涂志云：创业已成为我的生活方式

1991年我进入美国加州伯克利大学，开始了留学生涯。1993年商学院硕士毕业，我选择了去美国领先的消费信贷风险管理公司Fair Isaac工作。我比较幸运地进入公司的核心小组 - 信用局事业部，参与开发了FICO信用局评分系统，这个系统后来作为美国消费信贷管理的行业标准，被北美绝大多数金融机构采用。

1997年，我去了斯坦福商学院，希望完成自己的博士学位。斯坦福给了我一场彻底的创业洗脑。斯坦福的创业精神非常根深蒂固。那是个创业大本营，人人拿着计划书，不是来找投资，就是已找到投资，要不就在创业投资公司工作。受环境影响，我先在美国的网络营销公司 Digital Impact 做兼职，后来从学校休学全职工作，成为该公司的营销科学家。2000年公司上市，我第一次感受到了创造价值的兴奋。同时，创业的念头在我心里萌发，我开始把目光投向了国内。

2001年，我回到离开了10年的祖国，第一份工作是互动通公司的CEO。一边重新了解中国文化，一边开始了从技术型人才向管理型人才转变。2002年我迈出了自己创业的第一步，回到北京开设了国内第一家专门针对银行的消费信贷管理咨询公司，结果是彻底的失败。

我犯了一个错误：对国内商情不了解。水土不服让我在几次机会前把握不准，包括跟美国信用局合资，收购一家韩国同类公司等。运营管理出了问题，内部股东意见相左，2003年，无法继续运作的公司结束了经营。这对当时的我来说，或许是最大的挫折。

2003年2月，正是热闹的春节时期，合作伙伴陆续离开。我却在北京度过了自己最郁闷的一个春节，就和家人在北京待着，哪儿也没去，不知道往哪里走。好在当时我手头还有一个帮广东省农行做二手房风险管理咨询的项目。正赶上“非典”时期，人人都尽量减少外出，我就一个人拎个小包，下到项目组，在广州、深圳转战。深入基层的锻炼让我找到了思索已久的答案。从美国带来的技术很超前，但是技术在天上，现实在地上。了解到中国目前信贷消费管理现实的我这才突然明白，与需求不符的技术再超前市场也不需要。此后，我开始帮北京移动做大客户流失的预测，帮光大银行信用卡部做咨询，也开始慢慢摸熟中国市场。

2003年8月，我重新定位市场，再次创业，并与美国最大的信用局之一 Trans Union 合作。2004年，公司完全转型，开始为银行提供信用卡营销服务。2005年，公司获得风险投资，建立了全国范围的信用卡营销服务业务。我成立了尚诺集团控股公司，建立了中国第一家信用卡门户——“我爱卡”网站，专攻信用卡市场的整合营销。

“我爱卡”的使命是做银行、商户与消费者之间的桥梁。我们建立了国内唯一的一个信用卡整合营销的平台，包括我们在二十多个城市的地面直销团队，电话呼叫中心，和网站三个层面整合在一起的，是完全根据中国的国情创造的营销平台。

我现在基本把创业当作一种生活方式。因为自己进入的是一个在中国还没有先例可参考的行业，所以每天其实都是一种崭新的体验，面对的也都是全新的问题。

想想自己的创业之路并非一帆风顺。我在回国第一次创业失败后，花了很长时间去研究

做企业成功的模式。最终发现成功的创业公司都有类似的经历和特点：成功=巨大的市场+良好的产品和服务+有效的团队和执行+稳定的商业模式。第一次创业失败从战略方向来讲，我不认为有问题，失误在了团队执行方面。2004年后公司也曾经遭遇过资金紧张的时期，当时是在朋友的帮助下，也用自己的房子抵押贷款使企业终于坚持了下来。

目前中国信用卡发卡量在三千万张左右，活跃的信用卡持卡人不过几百万，潜在的客户有几千万。我相信，随着外资银行的进入，奥运会、世博会等活动的举办，中国信用卡的发展将迎来黄金时段。中国的年轻一代需要信用消费和信用卡，我们希望能在这个信用时代，以自己的努力创造出价值，让中国人喜欢上信用卡，使用信用卡。

## 王俊峰：营造法制的空气与土壤

也许和许多海归朋友不同，我是先在国内创业，期间不停地到国际走动，就是不停地出去，又不停地归来，算是另类海归吧。凡是出国留过学的人，都有许多关于国家和民族的富强、发展与进步的思考，那是一种无时不在的思乡结和身处异国被激发出来的丝丝爱国情怀。

大学读的是法律，那时法律系里面最热的专业是国际法。由于是刚恢复高考制度不久，又是刚刚对外开放，同学们都对带“国际”领域的事情和机会比较感兴趣，对“国际”这个跟外面有联系的世界充满了好奇和神秘感。我虽然不是国际法班的，但经常喜欢去那里听课。同时，特别在意对英语的学习，留学是那时的一个梦。很自然，研究生毕业以后我来到了带有“国际”的中国国际经济贸易促进委员会（简称“贸促会”），在其法律部工作。

名副其实，贸促会与“国际”来往的机会就是多。身边工作的同事纷纷出国，可我却总是因各种阴差阳错的缘由（比如工作需要啦、提干啦、别人都走了所以工作就离不开啦，等等）耽误了出国的机会，在贸促会一干就是七年。不过，现在想来，正是这七年的时间受到了特殊的历练，使自己对国情、社情、人情和政情有了深入的了解和认识，对自己未来学习、创业和工作有了巨大的帮助。也正是这一经历，使我在国外学习期间，无论遇到何种情况，都能坚定爱国报国的信念和理想，并激励自己永远把自身的努力与国家和民族的富强这个大目标相联系。

1993年国家司法部推动了律师行业深化改革的进程，出于为中国律师事业争光争气的创业激情，这一年，我带着几个贸促会的同事辞职下“海”，创建了金杜律师事务所（简称“金杜”）。

人生如旅，常常是所经所遇非所愿所想。从小到大，我从没有想过长大后 would 做律师这行，

更没有想到一做就做了这么长的时间。很多人说：俊峰，你是一个很有事业心的人。可实际上我并不是那种追求很高的人，学生时代的我，更喜欢文学和艺术，憧憬兵戈铁马，沉迷江湖豪情。

说来十分的书生，创业的初衷，竟是缘于受到一种来自心底的“狭隘”民族热情的激励和驱使。在贸促会法律部工作的时候，作为最早接触国际法律服务工作的专业人员，经常会有机会和国际上的一些大律师事务所打交道，包括与那些来自香港和台湾地区的同行。那时，国内律师业刚刚恢复，与国际同业差距巨大。就是到了90年代初，香港同行在我们看来也都还是高不可及的。从收入来说，内地的律师每年也就是几千块钱的收入，可香港普通律师的年薪就要百万。年轻气盛，看着那些金发碧眼的外国律师在我们的国土上趾高气扬，甚至包括那些在外国律师事务所打打工的中国人，也在国人面前异常傲慢充满优越感的样子，不服气！这种被侮辱和蔑视的感觉，对年轻人有一种特殊的刺激，并在心底激起一股创业和必须要改变这种状况的冲动，就是这么简单。现在想来倒着实有些浅薄、轻狂、无理和可笑。

创业伊始，金杜就瞄准了国际法律服务方向，和国际同行开始了直接的竞争。显而易见的“敌”强我弱局面和现实的生存法则，很快让我们变得理智和清醒了。好在改革开放带来的巨大发展空间和众多商机使我们变成了幸运儿，毕竟我们是土生土长的专业团队，出于对国家政策法律的准确理解和把握，我们能够提供比外国人更加行之有效的法律建议和规划方案，法律服务产品的优势也逐渐被市场与客户认知和肯定，事务所获得了很快的发展。但和发达国家的“百年老店”相比，自知差距还是很大。“知己知彼”，“洋为中用”等古训提醒我，要参与国际竞争，到国外去考察和学习是必须的。

创业一年多，1994年底到1995初的几个月，我来到了欧洲。先在荷兰一家大型律师事务所做访问律师，而后分别走访了法国、英国、德国和意大利等国家，与当地同行进行了交流。1996年第一次到美国访问和学习，1998年只身一人到英国剑桥大学作了几个月的访问学者。在剑桥那段一个人独处的宁静时光，至今令我无限向往。周围没有一个熟悉的朋友，每天从早到晚都是在教室和图书馆，最奢侈的记忆是参加了一次在校园内举办的纪念莎士比亚的音乐会。这场仅有一对情侣演奏家的音乐会，那首“绿袖子”直到现在还经常萦绕于脑际。1999年，我被美国伯克莱加大的法学院录取，正式开始了我的留学生涯。硕士毕业后，又在伯克莱继续攻读了法学博士学位。

纵观现代与未来，重商和法治将是中华民族富国强国最重要的两大支柱，也是维护与巩固一切物资和精神文明成就并实现持续发展的根本保证。再往大处看，“平坦”世界亦将是

由法律的网络来生成和实现，民主、公正、公平亦更有赖于法制的空气和土壤。中国的发展和进步呼唤法制与法治，这一目标的实现将有赖于更多的法律人才的奉献和努力奋斗，特别是需要更多海归精英人士的投入和支持！

从小就没想过要作的职业，一直做到今天也还停不下来。人要有理想，金杜律师事务所走到今天也是因为我们理想，那就是要创建一个对得起这个时代的中国人自己的律师事务所。

## 王利芬：赢在中国 赢在内心

带着对美国电视运作和理念的感悟，回国的第二天我见赵化勇台长时我就说出了我想做一档大型的电视赛季活动，这个活动的名字就是《赢在中国》。这是一个用电视淘汰的方式在一个大范围内选拔创业型人才的过程，它再也不是仅凭电视这一个单向度传播就可成功的节目，而是一个集多种传播手段为一体的交合作用的结果。而要达到这个结果，必须使用公司化运作作为前提。

这个创意其实是受美国《学徒》的启发，我所说的启发指的是商业人才的选拔可用电视来表达。回国后我看到有好几个中国版本的学徒出现在电视频幕上，这促使我想了许多。首先的一点是，照搬必死无疑。因为原有美国《学徒工》中价值观的东西将会受到中国观众的心理抵抗，但若改掉它的话，其节目本身的好看程度将会大打折扣。这样，若想借用这档节目必须本土化。“本土化”这三个字我们并不陌生，我想伴随着外国公司进入中国，中国公司走出的进程，这是一个让二者都很头疼的过程。所谓“本土化”是让我们观众打心眼里喜欢。若对观众心理的内在需求和市场需求没有一个较好的感知和对一个正在日新月异的时代前沿有一个较为准确的把握，是很难做到这一点的。尽快让自己对中国这个陌生了一年市场熟悉起来，这几乎是我做《赢在中国》研发的必修课。经过一段时间的思考，我把握到了二个主题词，励志、创业。前者是中国人奋斗精神的承传，是所有父母对孩子的期待，后者是我们正在提倡的和谐社会保障，也是今天中国正在向商业社会推进过程中个人实现自我的最好舞台。有了这样上上下下的打量，我想将励志、创业作为我们主题价值驱动，根据这个再来研发合适的电视表达方式。

如果一个人有一个执着的想法，并想把它变为现实，这就很麻烦，其困难的程度只有亲身经历才知道。我的方案先是在台里三次编委会讨论通过，然后再到广电总局审批，审批后磨合公司化运作机制，然后再找钱，然后再建立团队，然后再在原有的节目方案上继续研发。

一个创业公司所经过的找项目，找机制，找钱，找人，搞研发这些要命的过程我全部经过了。以前在中央台做节目是国家拨款，做节目的过程其实是花钱的过程，只需搞节目创意即可。现在这几个找的过程让我经历了巨大的心理落差，有时在找这个找那个的过程中，其意想不到的心理落差常常让我一个人独处时落泪。我其实是一个能吃苦的人，从小到大总是很自律很勤奋。吃苦我一点也不怕，但有一些关于自尊的感受让我内心消化起来非常费劲。在这样的时候我真的很佩服那些把事情做成的人，因为，成事是一个极不容易的过程，一个再理念变成现实不知要经过多少意想不到的艰难。

在《赢在中国》130多名中外记者参加的新闻发布会开过后，我们的报名已开始，《赢在中国》这个项目已经不再是我头脑中的一个想法，它已实实在在地变成了一个公众项目，我想难题还在后头。

虽难，我其实并没有多少压力，因为减掉压力的最好方式是告诉我自己我每天尽最大努力。只要尽力了，是成是败就是天意。以前在《新闻调查》最后交片时，有许多人害怕，我不怕，因为在此之前我总是对自己说，我尽力了吗？如果回答是“是的，我尽全力了”，我就一点也不怕。

做事的过程对自己历练，对他人的认识，对社会深处的把握都会让自己不断地成熟而从容，这个过程在一点削减我的书生气，在打磨我那些跟不上时代变化的书本知识，在剥离着我原有的一些难以改变的观念。在静默里，在音乐声中细细地体会这些过程是生活中极有意义的地方，在这个体会里既享受也受折磨。

做《赢在中国》的过程，对于我来说，应该是一个赢在内心的过程，只有内心能赢自己的人，才是会真正地赢，但这谈何容易，但我会尽力的。

在做一件你想做的事情的过程中，你会调动你所有的智慧，有许多时候你还会嫁接智慧，这个过程是你深入了解社会深悟人性，释放潜能的过程，不和人共事永远也无法真正了解人，不做成一件事永远也不知道做事的艰辛。做事才是一个真正让人一点点变得优秀的过程。而这一点，在我制作《赢在中国》的过程中，在那些做成一些事情的人身上透彻地感觉到了。

看一个有智慧的人主要看他对一件事情的判断，而对一件中等事情的判断刚能打磨出这个人的对时代、对社会、对人性等等的全部智慧。而对于一个时代的感知则是智慧中不可缺少的，这也是生长其它智慧的基色。所以我总在吃力地弄清时代这条河流的走向，因为我们每一个人要么被它裹挟，要么被它搁浅，要么被它撞击，要么被它带着前行。

## 王闯：友情，人生最重要的财富

曾经，我想成为一名令人仰慕的空军飞行员。初二那年，幸运的我进入了上海市招收空军滑翔员的最后六个名单之中。但因为父亲突患肝炎，我幼时的梦就这样化为了一段难忘的记忆。后来，我演过话剧，中学毕业时甚至有过当演员的计划。但 1980 年的高考使我意外地考上了复旦大学中文系，毕业之后又顺利地进入上海人民广播电台工作。

应该说，那时候的记者是一个令人十分羡慕又享有众多特殊待遇的工作，我干得十分出色。天生的素质，复旦文化的熏陶，从小练就的领导才能，使我在记者、编辑这样的岗位上如鱼得水，本有的才华也能得以淋漓尽致地发挥。因此，工作的第一年就成为“新长征突击手”，顺其自然地又进入了“第三梯队”的名单。

如果说那时候有过梦想，成为外交部新闻发言人的确曾深深地嵌入在我的心中。

就这样，1987 年年底一个不算寒冷的冬天，提着一大堆行李，怀揣着 45 美金，我踏上了去美国留学的道路。应该说，八十年代的留学生，每人都有一段甜酸苦辣、刻骨铭心的经历和故事，如果能够记载下来，每人都能写成一令今天的读者流泪的书。

我也一样，为了能够完成学业，为了赚钱，我在美国餐馆洗过碗，擦过桌，也送过外卖，做过翻译，当过保安……

时光的年轮定格在了 1992 年，完成了所有研究生学分的我，面临着这样两种选择。一是继续读完博士，那就意味着今后唯一的走向是成为美国大学的一名教授；另一种选择就是找工作。把周围先我来美国留学、已经工作的中国留学生的状况扫描了一番，喜欢深思的我悟出了这样一个规律，众多的中国留学生来美国，大凡经历了“拿学位——找工作——换绿卡——买房子——安居乐业”这样一个循环。但一旦美国经济出现萧条时，首当其冲被裁员的大多是来自中国、印度等少数族裔的员工。

或许是受周励《曼哈顿的中国女人》的影响，或许是人性本能的一种焕发，或许是冥冥之中的一种召唤，我有了第三种选择。在美国俄亥俄州哥伦布市租下一个 12 平方米的办公室，我开始了创业之路……

俗话说，人的一生就是不断定位的一生。我很幸运，在人生的每一个重要关头，一种无形的力量，一种说不清、道不尽的思维方式，再加上客观环境的驱动、贵人的相助，总会给我一种神奇的灵感，使我作出恰如其分的抉择。不是吗？当人们还沉湎于记者荣耀光环的时候，我选择了出国留学；当人们发奋拿学位、找工作的时候，我选择了下海创业；当人们步我后尘在美国创办公司之时，我选择了回国发展。

人生总是充满了许多奇妙和意料之外的事情。但是，对于我来说，更多的是朋友时常给

我的惊喜、呼唤和启迪……

在美国成立企业的最早期，有一位美国顾客带来一大堆皮毛动物玩具，要求我去中国定制。尽管订单不多，但我还是很快地从上海定货，让家里人把价格传真过来，扣掉运费、关税，然后把给客户的价格算好。由于量少，不够一个集装箱，所以我只能采取拼柜运输。货到了美国去海关报关时，由于没贴“Made in China”的标签，我还被海关罚了款。好不容易把货物运到俄亥俄，由于没有仓库，我只能租用临时的储物所暂时存放。然而这时再打电话给订货客户，对方却突然变卦说不要了。由于事先没有收取订金，我陷入了创业的第一次困境。

这时，一个朋友介绍我去参加展览会，让我想办法在那里卖掉货物。这个建议成为了我一生事业当中最为重要的转机。后来，我听从朋友的建议，租了一个摊位，摆出货品在展览会上“叫卖”，很快就拿到了不同礼品店的订单。尽管有的店要的产品多一点，有的少一点，我就在每一天大清早去储物所自己打包，然后再拿到办公室等物流公司来取。记得第一次订单大概有 4000 美金，以后订单开始不断突破，我的创业之路就这样开始了。

1993 年，我回国创办苏州太宝工艺品有限公司，专业生产皮毛动物玩具以及书签，“自主生产，自主出口，自主批发”的商业模式为我今后事业的发展奠定了基础，也积累了重要的人脉资源。就这样，在财富积累的同时，我一度在美国博得了“书签大王”的美誉。

人的一生，总需要借重友情，而友情是积累而来的。机遇对任何人都一样，关键是你如何把握自己，把握机遇。

在投资广西柳州竹木业的过程当中，因为机缘巧合，我同“一次性筷子之父”詹明哲成为了朋友。也因为我旗下另一个企业“宝恩地石丽”的品牌，使我早已经跟柳州市政府相熟，并且相识了众多的朋友。后来，当我发现柳州巨大的竹木商机，并最终决定投资时，以前的积累就助了我一臂之力。不仅詹明哲成为了我的合伙人，广西柳州市各级主要领导也都来参加我们公司的奠基仪式。

应该说，在我的商业旅途中，受到朋友启发的事情还很多。也是因为朋友，因为友谊，一次偶然的演讲使我成为了大哥伦比亚地区红十字会董事局的董事，成为了美国被选为当地红十字会董事局的第一个华人。也因为我的关系，我的人格魅力和我的不懈努力，1989 年之后中断的中美两国红十字会，恢复了此前的交流。同时，这也扩大了我在异国他乡的社交圈子，使我能跟美国第三大保险公司的老板同席而坐，开始和美国的州长、议长、市长、联邦议员们亲切交谈，为我在美国的事业发展打下了良好而又广泛的基础。

当然，你永远不清楚什么时候能交到怎样的朋友，什么时候你的朋友会助你一臂之力；

你也不知道什么时候朋友们或许会一起共事，又什么时候会因为这样那样的原因自然分手；朋友的结交或许需要化上几年，甚至几十年，但是一句话，一件事，一分钟，或许你就会失去一位朋友。因此，人的个性、智商和承诺，人的永不放弃的核心价值观……这一切所造化的来自人的内心世界的真实状态以及品质，才是保证一个人得以成功的重要基石。当我旗下的“宝恩地石丽”拿下号称“世界购物天堂”的华南 Mal 工程时，客户曾深有感触地说：“说人品也好，公司的品格也好，实实在在是你们的人格魅力打动了我们，并最终赢得了我们的信任。”

美国华盛顿工业（集团）董事长的理念曾经深深影响过我：“最好的企业是十个鸡蛋放在十个不同的篮子里”……“今天赚钱的企业明天可能是亏钱的企业，今天亏钱的企业很有可能就是明天赚钱的企业，必须要走多样化发展的道路”。

这种理念同样也可以用于朋友的结交和友情的获得上。现代商业社会，多认识一些朋友永远不会错。一个对生活永远持有好奇的人的心，他的世界应该永远是敞开、明亮而又乐观的。诚实守信、和谐共赢，就是商业的根本之道，关键时你要坚持自己，坚持自己的核心价值观。因此，我常常对朋友们说：“在生意场上，你赚五毛钱，我赚五毛钱是合理的。你拿六毛，我拿四毛，也许更合理。但我拿九毛，你拿一毛，肯定就是不合理。”

人的一生，应该说是爱情与友谊获得的一生。而友情，却真正是人生最重要的财富。

## 王楠：站在接受挑战的前沿

我是 1991 年出国的，之前我先在北京师范大学念物理学本科，后来又读了中国科学院电子专业硕士。我在美国一共待了 9 年，头一年是读经济学硕士，然后是将近 5 年的时间读经济学博士学位。

读博士期间我进入美国 AMBAC 国际公司，在这家公司前后干了 6 年计算机软件架构方面的工作，主要的工作是 ERP、MRP II 领域的业务模型和市场预测。

工作中，我在数据的智能化处理方面产生了不少想法，于是就想回国发展。1998 年底我博士毕业，正好看到报纸上报道联想与中科院一起成立技术研究院，当时好象 IT 领域也只有微软一家公司有研究院。我觉得如果回国帮助联想做研究院是件很有意义的事情，于是给柳传志柳总写了封信。1999 年 4 月，我如愿回国参与创建联想研究院，开始了在联想的生涯。当时完全是以一种创业的心态回国的，回国后的薪酬只相当于我在美国的 1/6。

联想研究院成立时，正值联想发布信息门户 FM365 网站，网站系统性能不太好，访问

量大了就吃不消。这成了我接到的第一个任务，我领着 4 个人的一个小团队，玩命加班加点，把系统的结构进行了改进，很快解决了这一问题。那件事为刚创立的研究院树立了良好的形象。

后来就赶上互联网泡沫破裂，PC 销量的快速增长开始下降，行业同质化竞争很激烈。联想研究院高层召开研讨会，研究联想在 PC 行业到底该怎么摆脱同质化竞争。会上我提出一个想法，认为我们应该把 PC 走进家庭作为下一个突破。后来联想提出“B 计划”，再后来又演变成现在的“关联应用”技术战略。一年之后，英特尔、微软也发布了类似的战略，所以至少这次我们跟他们是同步的。

2003 年我被调到公司企划部，在总裁杨元庆身边做战略工作。当时戴尔卷土重来登陆中国，市场份额增长速度极快，联想面临的压力很大。而且联想的渠道经过长时间的发展，也已经形成了一些习惯和惰性。在内外形势都很严峻的情况下，联想进行了内部的变革。那时的背景是我们正在做新的三年规划，在规划评审会议上，我第一次发言就放了一炮：既然有这么多的问题，为什么我们不多花一两个月甚至更长的时间，把这些问题讨论清楚？如果我们多花一两个月时间可以让联想受益 10 年，为什么不呢？后来规划推迟发布了，联想高层闷在一个地方开了三个月务虚会，之后才发布新的变革计划。我个人认为那次变革是联想发展史上的一个重大转折点，标志着联想从一家成长型企业向一家成熟型大企业的跨越。

后来联想把战略转到国际化方面，我们身上的担子更重了。成为奥运 TOP 赞助伙伴也是联想历史上很重大的一件事，其实联想内部早在我们申奥的时候就已经开始启动联想奥运战略，当时我是评估这件事的技术组牵头人。收购 IBM PC，联想内部也做了持续一年的非常严谨的评估。收购完成之后，我参与公司组建业务战略之上的整个新联想公司大战略体系，我是公司大战略体系筹备组组长。

除了 PC 业务，下一步联想向何处去的命题也被提到桌面上。现在联想成立了新业务研判部门，叫全球业务拓展部，我现在就负责这个部门。我觉得人最重要的事情是首先要想清楚他的使命是什么。很荣幸跟联想走过这些风风雨雨，在联想的一些关键点上，我虽然不是主要的领导者，但都能够站在前列，把自己的知识和能力贡献给国内有代表性的 IT 企业，在这样一个企业里能起到相当的作用，这是我回国后感到欣慰的地方。

(作者按其发表在《商务周刊》上的文章改编)

## 王诗成：出国好，回国更好

1977年夏天，正在农村插队的我到北京看望大哥，坐332路车去颐和园，看见北京大学四个字，就跳下车进入校门，当时我脑子里正在想一个数学问题，就是六个人在一起，假如没有三个人两两认识的话，一定有两个人两两不认识，因为当时想着这件事情，碰到一个老师就问他，他说你去问姜伯驹。

我是在北京大学20楼见到数学家姜伯驹，在他的鼓励下，一年后我进入北京大学，成为该校文革后首批研究生。1981年毕业后留在北大。同年姜伯驹作为首批文革后访美归来的学者，带回了国外低维流形研究的近况，引起了我的兴趣。当时系里决定选一批青年教师出国深造，以开阔眼界，缩小国内外数学研究的差距，我有幸得列其中。从未考过托福和GRE的我，1983年秋天到达美国加州大学洛杉矶分校，正好30岁。

我的博士导师在拓扑学方面做出过重要贡献，眼界很高，对我这个英语很差，科班训练不足的学生不太感兴趣。那时我在国内是一名年轻的研究生，而在美国，看到一些优秀的数学人才30岁时不仅拿到博士学位多年，而且成果累累，我的自信心开始有些动摇。但我还是经过努力，在第一年通过博士资格考试。第二年作为交换学生访问加州大学伯克利分校，并参加了位于伯克利的美国国家数学研究所的低维流形年活动。伯克利是世界数学中心之一，低维流形年活动汇集了全世界这方面的专家。那儿的济济人才让我感到了更大的压力，那儿的学术气氛也使我受到了极大的鼓舞。终于我决定选择“三维流形”作为研究方向，并在第三年进入角色，让我的导师刮目相看。

读博士学位时，在我纽结的手术和流形的复迭上做了两项引人注目的工作。前者迅速为一批人所推广和深化，并为美国数学家高登在1990年京都国际数学家大会的45分钟邀请报告中作为一个定理介绍过，我本人也应邀在美国数学会低维流形专门会议和南加州拓扑会议上分别报告了这两项工作。这些工作直到今天还有人引用。

我出国的时候，脑子里没有想太多的事情，除了想能够在外学到更多的知识，见到更多的自然和人文风光之外，想的就是毕业后要回来好好工作。所以选择回国对我而言是自然的，如果选择不回来那才是比较艰难的。但那时更多的留学生选择不回国或暂不回国，引起了我的感慨和思考。记得1988年8月8日，距插队已经整整20年，到美国也快五年，那时我正在伯克利访问，忽忆红楼梦中咏元春的曲子“二十年来辨是非”，步原韵和诗一首：

二十年来辨是非，  
十载耕读欲何为？  
五岁识得西洋景，  
明日环球把家归。

一年后，我完成第一次环球旅行回到北京大学工作。途中游览了欧洲、非洲、亚洲的二十余国，并登上了非洲之巅乞力马扎罗。1989年8月13日从新疆红其拉甫山口入境，我看到了神往已久的巍巍昆仑山。

回国转眼快14年了。人生在世，快乐和烦恼总形影相随，成功和失败也常结伴而至。若把所有这些都归结为回国（或不回国），则同时庸俗了问题和答案。我看重的东西，真正是因为我回国才能得到的。

按我回国时流行的说法：“回国就是离开了科学研究的前沿。”但事物总有两重性，在前沿，既有可能直接领会大师的精神，紧随巨匠的步伐，做出重要的工作，并及时得到承认。但也有可能总是呆在大师的影子里，或者被前沿多变的潮流冲得晕头转向。经过前沿的熏陶，回到相对安静的北京大学，给了我更多独立思考的机会，慢慢地一些新鲜的问题和想法出现了，对我此后十多年的研究工作起了决定性影响。

每个上了点年纪的成功者都有白发老将回忆当年金戈铁马的日子。对我而言，这些日子既不是在美国的某个大学，也不是在欧洲的某个研究所，这些日子就是回国后10多年来那些在燕园小路上往复徘徊进行思索的时光。伴着湖光塔影，伴着春花秋月，灵感的火花往往闪跃。发现了浸入的本质曲面不能在有限覆叠上提升为嵌入的第一个例子；在图流形的覆叠不变量、手性、吸引子与流形拓扑间的制约等方面作出了颇具创意的贡献；特别是开拓和发展了三维流形间映射这个研究领域。不仅使得这些人们关注已久但又沉寂多年的课题再起波澜，激发了后来的许多工作，还以此为契机，赢得了来自中、法、德、澳、俄、美、加、日的二十余位合作者，成功地走出了一条立足国内积极开展国际交流的路子。

回国还给了我什么呢？我好周游，好登高。1993年我40岁，上过的高山有勃朗峰和乞力马扎罗。人在这个年纪常常不存登得更高的奢望。但就在这一年我成为北大山鹰社的一员，并登上了海拔7546米的慕仕塔格峰。这不仅是一个新的高度，也是我生命中的一个里程碑。慕士塔格的锤炼使我能在1996年一月登上南美最高峰阿空加瓜，并在同年六月登上北美最高峰麦金利。从此我也有了一批年青的登山朋友，登山本身连同这些年轻朋友们的朝气和友谊，一起成为我生活中的一部分。回国才可能结识北大山鹰社，她不仅给了我在更高的地方观察世界的机会，还在我已不年轻的生命中注入了新的活力。

最后一点怕是老生常谈，却是我的心里话：绝大多数人总是平凡的时候多。要想在有限的人生中多一点不平凡，应该投身于一项不平凡的事业。就我而言，加速中华民族不可阻挡的伟大复兴便是这样的事业。回国使我更为直接地投身于这一不平凡的事业，当然也就多了一点成就感。

## 王松灵：每天都应有新的收获

我出生于湖南省湘乡东郊农村。淳朴善良和勤奋耕作的父辈们给我留下了深刻的印象，也为我以后的人生观价值观的形成产生了重要影响。1977年，我考入东山学校。东山学校是一所有着光荣传统的学校，毛泽东、陈赓、谭政、肖三等人先后在这里就读过。东山学校自古以来就以环境幽雅、治学严谨和催人奋进著称，实在是一块风水宝地。

东山学校扎实的基础教育和严谨的学风熏陶使我在那时打下了良好的文化基础。1979年，我考入原北京医学院，并且一呆就是10年。在这10年里，靠着父母的微薄收入，我先后取得了医学学士、硕士、博士学位。让我终身难忘的是学校里恩师的教诲。记得硕博连读时的导师邹兆菊教授当时已经70多岁了，但还坚持每天正常上班。邹教授经常跟我说：“如果病人是你自己，你最希望得到什么，你就应该去为病人做什么……今天我们有什么新收获？每天都应该有新的收获才是。”这些教诲让我在以后的从医路上懂得了如何做学问的同时也更懂得了如何做人。恩师邹兆菊教授的那句“每天都应有新的收获”让我永远铭记在心。

在首都医科大学附属北京口腔医院工作了一年多以后，1991年我到日本东京齿科大学做博士后，从事腮腺研究和唾液腺的放射生物学的研究。这是我第一次出国，我初步体验了发达国家的科研水平与环境，开阔了眼界。更重要的是，在日本学习一年期间，我看到日本人的敬业。在日本的实验室里，同行见面打招呼说的是“加油干”，而不像国内大家问候用的都是“吃了吗”或“干什么呢”等词语。

1992年，我完成博士后研究又回到首都医科大学附属北京口腔医院，医院对我非常重视。在朱宣智、王邦康等既是领导又是良师益友的前辈和同行支持下，我筹建了国内第一个涎腺疾病中心。中国有丰富的临床资源，但临床研究并不理想，以前的研究是总结性质的，没有很好的设计和前瞻性，我希望通过涎腺疾病中心促进涎腺临床研究。

从日本回来后，我在日本的老板希望我还能回去做高级访问学者，我也希望能继续学习，但我想到一个文化背景不同的国家去，我最终选择了美国国立卫生研究院（NIH）。这是国际上医学基础研究最高水平的机构之一，博士毕业后我就希望去那里学习。1994年，北京市推出了一个“新星计划”，对工作突出又愿望出国的青年人才可以提供资助，我得到了5万元资助，就给NIH的老板Bruce Baum写信，希望去学习进修。他们给了我半年的时间，我以“特别志愿者”的身份到了NIH。

最初Bruce Baum先生和其他同行并不十分了解我，担心我是否有能力搞基础研究。3个月后，他交的任务我都顺利完成了，他主动找到我，告诉我你留下来吧，以后的资助他们出。我的学习期不断被延长，在NIH连续呆了将近两年，身份也由一般项目成员变为研究骨

干。这两年学习对我后来的业务取得成功有非常重要的作用。在世界最前沿的研究基地，接触的是世界顶级专家，学术上做的也是前沿研究，思路上大为开阔。更重要的是，NIH 老师们的治学态度和做人风格对我影响非常大，我注意到他们更强调多赢，你去帮助别人，就相当于帮助你自己。我后来回国工作、带队伍过程中都受到这种思想的影响。

后来王邦康院长到美国访问，专程到 NIH 邀请我回国，并告诉 Bruce Baum 先生一定要放王松灵回国，经过与王院长的一次长谈，我更坚定了回国的决心。

1998 年回国后，我创建了口腔基因治疗分子生物学实验室，进行基础研究和国际合作。1993 年建立的涎腺研究中心是一个临床基地，但还缺少一个基础研究基地，实验室的成立解决了这一问题。口腔医学院很快申请下来博士点，目前我已指导过 20 个博士，四个博士后。这几年依托实验室，我们补上了涎腺的基础研究，还开展了两个新方向，一是牙齿的生长发育和再生研究，二是口腔的家族性遗传病研究，这两个领域都是国际上的前沿课题。

回国后，我们与 NIH 一直保持着良好的合作，与他们一起完成了 4 篇重要的论文，发表在国际刊物上。2001 年，我获得了国家杰出青年科学基金，对我是很大的鼓励。2003 年 2 月，我们课题组的“腮腺慢性疾病病因学诊断治疗的基础及临床应用研究”又获得了国家科技进步二等奖；2006 年获全国百篇优秀博士论文奖；2007 年获国际及美国牙科研究会最佳年度研究论文奖（AADR/IADR 2007 William J. Gies Award）及国际牙科权威杂志（牙科研究杂志）最佳封面论文奖。

这些成就的取得，自身的努力是一个方面，但我觉得主要是赶上了好的历史机会，政府重视人才的发展，很多老师和领导给了我很大的帮助和空间。

2005 年 3 月，我到首都医科大学任副校长，负责一部分教学工作。在做好行政工作的同时，重要的是带好队伍，搞好基础理论研究。我个人认为临床很重要，尤其是中国的口腔界很缺临床人才，但与基础理论研究相比，临床人才还是多的，中国最缺的是基础研究人才。但现在社会风气较浮躁，很多人耐不住寂寞，沉不住气。对医学院校来说，真正体现水平的还是基础研究，研究做好了，教学和临床就上去了。

## 王选：正视中日之间的历史问题

1987 年 4 月，我在上海乘鉴真号轮船，渡海去日本，自费留学。坐船是因为票价便宜，还可以带很多行李。现在日本家里盖的鸭绒被，还是那时带去的，鸭绒枕头早已经用烂了。

那年代留学挺艰难，自费更苦，除了学习，还要打工。过了 35 岁的普通中国职业妇女

飘洋日本，跻身于这个男性社会，寻找立锥之地，语言、事业、生活，凡事从头起，格外辛苦。文革期间，我在家乡义乌崇山村插过队，留学可是“洋插队”。那时一心只想早日学成归来，报效祖国，倒也没有去在乎苦不苦的，有机会就争取，不可能的也要变成可能。

没有人说我缺乏想象力，但是那时怎么也想不到，自己会介入日本细菌战的调查，和老乡们一起上告日本政府，在日本的法院打官司，还一打就是十年。

1942年9月浙赣战役后，日军占领义乌。当时还在流行的细菌战鼠疫已构成对日军自身的威胁，于是，日本驻军向南京的日本1644细菌部队报告。1644部队派出在南京负责人体实验的军官为首的调查班到崇山村检验鼠疫，进行活体解剖等细菌战有关活动，最终他们决定烧毁崇山村。同年11月18日，日军包围了崇山村，把村民赶到村后的山丘上，然后点火烧村，共烧毁房屋420间，176户人家流离失所。崇山村日本细菌战鼠疫死亡人数404人，占当时人口的三分之一。

1995年12月初，我回到村子里，和大家一起商量成立了崇山村村民细菌战调查委员会，迎接即将到来的日本市民调查团，准备在他们的支持下，起诉日本政府，要求日本政府承认细菌战历史事实，承担其历史责任。2002年8月，东京地方法院一审首次认定日本曾经在中国战场使用细菌武器，给中国人民带来极大灾难的事实，也认定了日本国家的责任。2005年7月，东京高等法院二审判决再次作出以上认定。日本二战细菌战事实载入了史册。

我们是一群中国老百姓，“位卑未敢忘忧国”，细菌战诉讼和调查是我们和日本人民、国际人士团结在一起，为受难同胞和祖国的尊严尽的微力。

我从来不想官司会不会赢，就埋头往下做。我觉得什么事情是去做了才有可能成功，如果不做的话，什么希望都没有。该做的事情埋着头去做就行了。

虽然我选择的这条路看上去很崎岖，未来也并不是那么明朗，但是对于过去来说，我们都是未来的人。改变现在，也就改变了未来。我们应该拿起勇气和决心，解决面临着的那段历史遗留下来的问题。解决这个问题，需要我们具有跨越时空的思想和行动能力。

2007年4月27日的西松判决正好是我留学20周年的纪念日。当天上午，我们细菌战诉讼原告团派代表参加了日本最高法院西松建设劳工诉讼判决，加上一位从美国来的做日本细菌战博士论文的中国人，一共14人，是除西松建设原告代表团8位以外，仅有的到场的中国人。中国媒体不算在内。实际上，那天中国媒体的到场率也不如日本的媒体。

中午，在西松建设劳工诉讼判决新闻发布会现场，我们啃着各自带来的干粮，细菌战诉讼的日本支援团体人员又从挎包里拿出为我们准备的几十个饭团。完后，我们早早回到最高法院门口，排在一手举着“慰安妇”受害者的照片、一手拉着横幅的日本支援团体的后面，

再次排队等候抽签入场，旁听山西省“慰安妇”受害者诉讼的判决。我们 14 人又是仅有在场的中国人。一会儿，赶到的日本律师告诉我们，下午 1 时左右，他们一连接到最高法院 3 个电话，通报驳回刘连仁劳工案、福冈劳工案、另一起中国“慰安妇”诉讼。

5 月 9 日上午，日本最高法院第一小法庭电话通报侵华日军细菌战受害者律师团事务局长一濑敬一郎律师，法庭驳回中国细菌战原告的上告，以及受理上告的申请的决定。5 月 10 日中午，一濑律师事务所收到了正式书面文本。这一决定事实上维持了东京高等法院二审对本诉讼的判决结果，即一方面认定二战中，日本军队曾经在中国使用了细菌武器，给中国人民造成了极大的灾难的事实，判定日本军队实施的细菌战具有违反国际法的犯罪性质，以及日本政府对此负有的国家责任，一方面，又以“国家无答责”等为由驳回了原告方要求日本政府进行谢罪和赔偿的要求。

一个以高度发达的科学技术、国民教育、法制制度、文明礼貌而夸示世界的全球第二经济大国，通过它的最高司法机构，以这样一个细小的动作，把它的一段最黑暗、最丑恶、最肮脏、最可耻的历史，像包袱一样，扔了出去，甩给了唯一以诚心等待着这个决定，自 1997 年 8 月起诉以来近 10 年，到最后一刻，都没有放弃对日本司法的良好愿望的，180 名细菌战诉讼原告，一群代表了被这一罪恶伤害了的中国平民和他们的子孙们。

对日诉讼，不能只靠这么少的人！

细菌战诉讼包括的受害只是全部日本细菌战造成伤害的冰山一角。已经有一些当地的大学生加入了我们的调查，但是还不够，希望有更多的人来参加。我们一定要把这段历史留下来，这是我们作为中国人的责任。1999 年，崇山村村民细菌战调查委员会联合义乌细菌战鼠疫受害家属，建了细菌战鼠疫遇难同胞纪念碑亭。2002 年又在崇山村村口墙上贴上石刻细菌战鼠疫受害、烧毁房屋分布图。2005 年把王氏宗族祠堂曲江祠改建成细菌战历史陈列馆。陈列内容除了日本细菌战的罪恶、受害者的故事以外，还有日本社会各界，包括国会议员支持我们打官司的情况。已经有来自 9 个国家和地区的 1 万多名来访参观，其中包括日本驻上海副总领事、外交官员、《产经新闻》上海支局长。

我们跟日本之间的历史问题应该作为一个人类的命题来认识，这并不仅仅是中国和日本之间的问题。不同的国家、不同的民族，怎么样认识过去的战争，怎么样通过认识战争来认识和平，怎么样克服过去，怎么样走向和平、建立和平，在地球上共存，是一个人类的命题。

**王亚非：新世纪 人才最重要**

我们八十年代去英美留学，九十年回国创业发展，被人冠名为“海龟（归）”，但是海龟不等于人才，人才是什么？倒一直是争论不休的事情。

我赞成“人才资源是第一资源”的提法，我们这个社会吃了很多苦头，终于在实践中总结出来这一点。科技其实只是辅助手段，科技靠的是人才！而科技本身表现出在社会总体上拉动经济增长和效益增长。目前我国经济比较热，投资比例大，赢利却相对小。在放贷款业务中，银行挣不到应该支付给储户百分比的利润的话，就会导致呆坏帐产生，国家经济的血管就会断裂了。这种状况的产生，很大程度是因为管理贷款的“人”职责不明，整个银行的管理机制不明而产生的。现在推行抗风险机制管好人，管好各个位置上的人，这情况才有所好转。

人才是一个相对的概念。相对于企业来说，高学历的博士、教授不一定是优秀的人才，而对于高校或其它科研机构而言，经营成功的企业家也不一定是优秀人才。成功的领导者应能做到知人善任，一个知人善任真真是很难做到的。在我们上一个世纪中期年代把人的位置颠倒了，知识分子变成农民，农民又去研究学问，于是就有许多人因心寒而出国。我的一些亲朋好友就因为这个后来都流落在国外。

对企业的经营而言，人才的恰当运用往往比资金更重要。人才是相对行业、专业而言。在章伯钧的年代，有真知灼见的人站不到主流位置，就会造成人才流失。现在是过去的延伸，我们中国必须以史为鉴来建立人才机制。

我们在海外的学习、生活和工作，我们负有责任，一起和大家建立和完善起最符合我们社会现实的正确人才选、育、提和留的机制来。

在市场中，竞争优势是比较优势，留住人才很关键。发展中国家人才大量流失，而发达国家却能留住人才，这与发达国家的制度关系密切，而国家制度又与国家机构相关联。十几年前不少企业项目好，资金足，甚至有国家的优惠政策，可是不到3年就消失得无影无踪，很大的原因就是因为没有可以建立和重视留住人才与激励做成功项目的人才机制。在传统观念中，大家普遍认为资源即物资、时间、厂房，认为这些东西才有价格。现在我们认识到“人才资源是第一资源”、人才就是资本、人才有价格是一种很大的进步，但对人才而言，除价格外还必须有环境，其中最重要的就是制度。

前一段流行的书“往事并不如烟”中有这样一句总结历次政治运动后人的质量问题：“这些年（指文化革命往前），我们不断在降低做人的水准，使我们看到现在展现在我们面前的风气和情景。”现在，不少国家和大型企业的领导也总结说，制度好，坏人成为好人；制度不好，好人也会变成坏人。可见很多人都意识到要建立留住人和持续使用人的制度和机制，

这将对我们的社会是战略性的进步。

现在社会上很多人连基本的做个普通人的准则都没有。按人类共同的概率推算，英美等国的所谓“好人”比例应该跟我国相同吧？然而事实并非如此。由于制度的缺陷，人的品质极易被腐蚀，一些企业通过不正当手段赢利，贪官也会产生，到底是谁之过？

制度首先必须公平，只有对勤奋、聪明、忠诚者与懒惰、愚笨、奸诈者进行区分，尽管这样的区分不容易做，分别给予相应的待遇，使员工感觉公平或相对公平，才能保证人才对企业、对组织的尽职尽责。

制度的第二要素是制约。尽管每个人都认为自己有相当的重要性，但在企业或者任何组织中必须有“游戏”规则。读一读章伯钧之女章诒和写的《往事并不如烟》，就会明白人才在何种情况下能更好地留住。在这本书里，章诒和再现了父辈的生活，展现了当时父辈的名人被打成右派以及左派、右派都相继被打倒的历史事实。而在美国就不一样，左、中、右派都能相安无事地、不断争论地并存。只有承认人与人之间的差别，才能使人才留下来。这就是制约方式的不同。

大企业留人靠合理的薪水与机制，而创业型企业则给员工股份，用股份把员工的命运与企业命运绑在一起。例如企业资产从 100 万涨到 1 亿，股权的价值就不一样了。这是比较复杂的问题，一定要因其具体情况而定，不可简单解释。

留住人才也应分行业区别对待。例如大学引进教授，要考虑的可能是：应该保证收入、提供自由的学术环境并保证居住条件不低于国外水平。对文科教授而言，自由的学术环境显得尤为重要，没有一定自由的话语权，真正的优秀人才不会从国外回来。

## 王湛生：生逢其时的幸运

我的办公桌上摆着一幅这样的照片：我和百度首席执行官李彦宏在纳斯达克的关市屏幕前，一齐相拥互相祝贺。这是摄于 2005 年 8 月 5 日的照片，这张照片记录了我人生中非常重要的一个日子。这天，全球最大的中文搜索引擎——百度公司的股票正式上市美国纳斯达克，当日百度股票受到美国投资者的热情追购，股价一路上扬，首日收盘于 122.54 美元，涨幅达到 358.85%。成为美国历史上在上市首日表现最为出色的 10 大股票之一，同时也创下了美国股票市场有史以来外国公司上市当日涨幅的记录。这应该是中国公司在华尔街留下的第一个记录。

作为百度的首席财务官、上市过程的管理者，这是一个令我个人骄傲的经历。但作为一

个在国外生活和工作的多年而后回国创业的留学生，我深深地感受着这是属于我们一代留学生的光荣，是中国的骄傲。

美国这片土地，我并不陌生。1989年，我来到美国求学，之后又在美国和欧洲工作，一呆就是十余年。从我离开祖国的第一天，我就有着一个信念，就是学成以后一定要回国。因为这个信念，我一直都在非常留心国内的发展状况，那时只要听到有什么事是关于中国的，都会很高兴，只要国内有客人来就会跟他们了解国内发展的情况。当时留学的目标只有一个：学好知识，开阔视野，然后抓住合适的时机回到国内，做更大的事业。从出国选择的专业到工作的选择和设计都是我回国计划的一部分。十几年前，出于对祖国发展的牵挂和对归国的期盼使得我们一批在华尔街工作的中国青年凝聚起来，创建了汇华协会——所谓“汇华”就是汇集中国人的力量。一群志同道合的青年人走到一起，我们定期组团回国，希望能够把自己在外国的所学所见与国内的经济脉搏合拍，而我们的归来也受到了国家财政部、发改委等部门的重视，经常获得与部委领导们交流的机会。今天，汇华协会那些曾经年轻的面孔们大多数都已经回到了祖国，或者成为了企业家，或者成为各大跨国公司、金融机构在中国或者亚太地区的负责人，为中国的经济发展发挥着着自己的作用。我也不例外，2002年回国后我先在中国证券监督管理委员会做了一年的技术顾问，2004年9月加入了百度公司。

加入百度是一件幸事，这里有一大群和我一样海归经历，一样想法的年轻人，包括公司的首席执行官李彦宏。如果不回国，李彦宏可能会成为美国互联网领域一个出色的工程师，而我也很可能只是一个成功的会计师或金融顾问。但我们都以自己的方式，殊途同归回到祖国，回到百度，用自己的才智实践着梦想。百度从创立发展到今天，在短短的7年的时间里，从一个几个人的小公司，变成了今天汇集了近五千名充满理想和激情的年轻人，服务着数以亿计的中国网民，以自己的智慧和努力，与世界上一些最强大的竞争者比产品、比技术、比智慧的知名公司，它身上维系着我们浓浓的中国情结。今天的百度在国内搜索引擎市场上已经遥遥领先。今天，在我们取得60%以上统治地位的市场份额后，百度开始进军海外市场。

百度的强劲且稳健的发展，获得了世人的瞩目。也获得了投资人的信心和支持。百度在股市上的表现也非常卓越，公司股价早就超越了上市当天所创造的奇迹，公司市值也接近70亿美金，成为纳斯达克上市的中国公司中目前为止市值最高的公司。

作为百度CFO，除了日常的管理工作，我几乎每个季度都要穿梭于全球各个重要城市之间，跟投资人讲中国的发展、百度成功的未来，这个工作虽然辛苦，我体会更多的是实现和满足。但同时我深知，这份成就感不仅仅是个人努力的所得，还有许多的是我们是生逢其时的幸运。

我想，当代海归们的这种成就感，是 160 年前的留学生们所无法体会的。从留学先驱容闳踏上美利坚土地的那一刻起，一代代的留学生大多都是带着一种“我出去，我看到，我学到，我来改造”的责任感走出国门。然而造化弄人，过去的中国无法让满怀热忱的海归者实现救国的梦想。早年的留学先驱，从清末的詹天佑到近代的李大钊等人，能做到的也只有“洋为中用”，把西方的思想、技术引入中国。对于今天的留学生来说，“英雄主义”的理想变成了实实在在的发展的空间，我们已经可以带领民族企业走向世界的舞台，能够带领中国企业进入发达的市场，输入我们的技术、文化。百年海归的命运，印证了百年中国的历史变迁，印证了中国的现代化历程。而中国的崛起，中国文化的复兴不可阻挡，给予我们不仅是机遇，更多的也是一种责任。

我为自己是回国的留学生中的一员，感到自豪、幸运、更感到使命和责任。

## 王中伟：将“实用主义”英语教育进行到底

我祖籍辽宁，1965 年出生于医学世家，“文化大革命”期间随父亲流放北大荒，历经乞讨、放牧、耕种、砍柴、打渔、打猎，遍阅人生坎坷，饱尝世间荣辱，然后考入中国中医研究院学医，毕业后从医 5 年。我是个很好的医生，但我一直觉得这不是我的人生定位，我总是觉得我的价值还可以更大。

1997 年我到美国留学窗体顶端窗体底端就读于明尼苏达大学的公共管理硕士(MPA)专业，其间穿梭于美利坚大中城市与乡村，才知美国近百年来科技、文化等全面领先于世界之缘由，乃是其全面领先于世界的教育体制和理念。

在美国留学期间，我没有受太多的苦，不像许多中国留学生一样在美国餐馆刷过盘子。我太太的家里是当地的教育长官，我从小就受过太多的磨难，当过乞丐，所以也许是老天让我苦其心志，劳其筋骨，没有让我在美国奋斗的日子继续受苦。这也让我有更多的时间去了解美国，融入美国社会，对美国的体会也更多一些。

我试图从美国人的生活和思维方式中发现中美之间的差异。其实中美国民生产总值和人均收入水平的差别只是表面的，中美之间最大的差别就是观念。中国人的观念落后，直接导因就是教育的低投入。美国近百年来之所以能够成为世界上最强大的国家，都是基于美国教育的成功，全球最大的教育投入，使美国有着全球最好的教育硬件，也吸引着全球最优秀的人才为美国做贡献。美国都市和乡村连成一片的 3000 多所美国高校，当仁不让地演奏着美国社会发展的主旋律。

今天的中国和 1960 年代的“美国梦”其实很相似。和那时的美国人一样，中国人现在追求房子、车子，对物资的追求也远超过发达国家，所以我们现在看到那么多世界 500 强的企业来瓜分中国市场，因为中国对物资的追求太强烈，包括奢侈品。但在教育方面的投入却远远逊于发达国家。

“教育强国”，这是我留学美国所收获的梦想，也最终让我做出了回国投身中国教育事业的选择。

中国的英语教育很滑稽，中国的大街上很难找到一个没有学过英语的人，但同时又很难找到一个可以用英语沟通的人。这说明中国英语教育的普及性，同时也代表着中国英语教育的失败，特别是口语教育的失败。

1999 年我回国后就选择了英语教育。中国的语法教育可能是世界领先的，但很多人学了 10 年英语却还听不懂、不会说，所以我要开创的是“以提升国民英语听说能力为己任”的事业。所以我在北京创办戴尔国际英语学校。

现在有很多人还叫我“200 元的 CEO”。我当时就是 200 块钱起家，也许连 200 块钱都没花完。我在一所大学的图书馆里租了一间办公室，租金便宜，而且是到月底才付，也不用支付员工的薪水——我太太教课，我自己坐在办公室里接电话。所以当时就是印小广告花了一点儿钱。一般情况下，我接到 10 个咨询电话，我能保证能有 9 个人会来，其中至少有 8 个人会报名。我们很快招满了 20 多人的口语班和 80 多人的托福班，很快学生就达到了 2000 人。

创业的过程中，困难天天有，但不是障碍。我对困难的态度，就像对挂在脸上的蛛丝一样，轻轻地拂去。困难不该成为创业的障碍。

我很快就招满了学生，这引起了校方的愤怒。他们的外语系也在做培训，但从没招上来这么多学生。我们开课的第二天就被校方赶出了门。于是，学生这边上着课，我就去另外一所大学找教室，当场预付了租金，之后马上向学生宣布：明天我们将到一个条件更好的地方上课。不久，我们的招生速度和规模又引起了这所大学的愤怒，于是再次被驱逐，直到我们在数码大厦和友谊宾馆买下了自己的教室。除了教室，老师也经常出问题。在我们这种私营学校里，没法给老师晋级、分房、提干……明天就要开课了，今天老师忽然宣布不干了，我就得马上去高校里找别的老师，一直等到人家下课、下班才能递上名片……那个时候，我就像个消防员，不断地救火。

不过现在回过头看，我当时的创业时机非常好，2001 年中国加入了 WTO。2002 年，戴尔被中国保护消费者基金会评为中国首家英语教学诚信学校；戴尔作为标志性教育机构，被

写入 55 周年的国庆报告。而在国际交往越来越多的今天，我所创办的戴尔国际英语学校以实用主义的英语教育为宗旨，很快就获得了广泛的市场认可。

当然，在事业有所成就的时候，我也争取为社会做些事情。2004 年，我们拿出 1200 万元启动中小学教师培训工程，对北京市 2000 多所中小学的 13700 多名英语教师进行了免费的英语听说培训。现在，我们已成立 2008 年英语俱乐部，准备吸纳 100 万人，为促进北京提升英语水平，帮助北京奥运窗体顶端会改善软环境。窗体底端

对于现在的海外留学生来说，无论是贫穷还是富有，都必须奋斗。就像戴尔英语的企业精神一样，“我不贫穷，但我仍要奋斗”。对于准备回国创业的留学生来说，早创业比晚创业好。创业越来越难，没有太多的空间，但是一旦选择，就要去努力奋斗并保持一个平和的心态。

留学生创业不能完全生搬硬套，一定要把国际化变成本土化，本土化是保证生命力，国际化保证品质，“既要像鹰一样傲视长空，又要像鸡一样吃眼前的稻谷”。

## 魏雪：感恩与责任

十年寒窗，十年创业，沧海桑田，弹指一挥间。

一九九七年，我回国创业，至今整整十年。在创业中遇到过许多困难，有时简直就是成与败的挑战。能够取得今天的一点成绩，我靠的是一种坚持不懈的韧劲儿。我的体会是，经历困难和坎坷时身心都是痛苦的，但是只要坚强地挺过去，它也就成为了一段经历，同时也是一种宝贵的收获。这种经历磨练我的意志、丰富我的人生。

在十年创业中，我感悟最深的心得是：要懂得感恩和承担责任。

对于创业者来说，有理想，有知识，有奋斗精神，固然是成功的重要因素，但是如果客观上没有机遇和国家发展的大环境，我们这些有志青年也只能是徒有其志。因此我的事业有今天的发展，我感恩于祖国的改革开放、经济的蓬勃发展，给我们这些海外赤子回国创业，创造了广阔的发展空间。祖国和社会是我们生长、发展的土壤。所以，当我们事业有成时为社会尽一份责任是义不容辞的。

我所创办的普乐普公共关系顾问有限公司，近几年一直名列中国十大公关公司，这也正是因为有了主观的努力和客观的机遇，才可能实现的。

公共关系这个专业源于美国，90 年代它在欧美已经形成了一个成熟的产业。我回国时，这一行业对于中国来说还是一个很陌生的概念，但我已经意识到在中国未来的经济发展中，

无论是企业还是政府机构乃至民间组织，它们对于公共关系咨询业的需求都将迅速扩大。面对社会和市场的这种潜在需求，怀着要为中国的公关事业尽自己绵薄之力的愿望，我于 98 年初离开了当时供职的美国公司，与日本最大的公关公司—普乐普公司联手，在中国创建了普乐普公共关系顾问有限公司。我当时的理想是运用自己所学的专业和从业经验，把普乐普公司办成一个专业化的综合性公关公司，一方面服务于在中国积极谋求发展的国际企业、国外的政府机构及团体，另一方面做一些启蒙工作，推动中国企业和中国政府机构对公关行业的认知。

公共关系顾问在中国是一个全新的行业，人才奇缺，所以从公司成立时起，如何迅速培养专业人才就成为了我面临的巨大挑战。除了我自己花费大量时间亲自对员工言传身教之外，还要频繁地进行各式各样的培训：请总公司派专业人士来华作培训；请外部人员来公司做各种讲座；送员工去参加外部的培训；每年派一定数量的员工到国外集中培训，等等。这种人才培养的成本是非常大的，同时风险也很大。因为过去 10 年之间，随着对公关咨询业需求的增加，中国市场对于公关专业人才的需求也在急速扩大。自己公司花费很大的时间和财力培养出来的人才，被其他企业甚至被自己的客户企业挖走的可能性也是极大的。我曾经为此十分苦恼。但经过一段时间的思考和讨论，我得出的结论是，我会坚持为人才的培养作出投入。因为，我不仅是在为自己的公司培养人才，我同时也在为行业培养人才、为行业的发展做出贡献。十年来，从普乐普培养出来的人才，遍布许多外企和公关公司。他们当中有些还当上了企业的高管。虽然人才被挖走对自己的公司是一种损失，但从另外一个角度来看，普乐普公司出来的人才很“抢手”，这也是对我们公司人才质量的一种评价。今天，看到十年来普乐普培养的公关专业人才有仍然活跃在我们公司的，也有更多人才活跃在各行各业，我觉得自己为中国公关事业的发展是进了一份心力，同时也是对我们的社会尽了一份责任。

在我的公司经营初见成效的时候，出于对祖国和人民的感恩，我想到要回报社会。我的能力很有限，但所谓“勿以善小而不为”，我想做一点自己力所能及的事情。2000 年我创建了亚洲女性发展协会。同年，与北京大学中外妇女问题研究中心共同发起并主办了“亚洲女性论坛”，关注女性的生存环境和发展空间。2007 年度的第四届“亚洲女性论坛”将于十一月在韩国首尔举行。2006 年的“三八”国际妇女节前夕，我在日本筹得一笔善款，在天津发起为 15000 名妇女免费做健康普查的公益活动，在天津市卫生局和天津 18 个区、县的妇幼保健中心的大力协助下，实施并取得圆满成功，受到当地政府和公众的一致好评。

每当做完一件公益活动，我都感到对自己既是一种安慰，也是一次充实。

我认为成就事业、创造财富，体现了一个人的能力，而如何支配财富则体现一个人的责

任感和价值观。对于一个追求人格完整的人来说，成就事业和承担社会责任两者不可或缺，这也是我未来愿意追求的一种境界。

## 吴晓钟：攀登我的喜马拉雅

新世纪的第一个春天，我回到了上海。再次踏上这片相隔近 20 年的故土，我内心充盈的不仅仅是激动，更有一种对祖国移动通信产业未来的美好憧憬。

在最初的创业日子里，并非一帆风顺。起先有一家国企答应投资 5000 万元人民币，但在项目进行到一半的时候，投资中断了，只有 1000 万元到位。我创建的禹华通信技术公司出现了资金不足的困难。

当时国内的风险投资正处于互联网泡沫后的低谷期，投资相当谨慎。美国“9.11”事件后，想要国外的投资商投资很费劲。当时我们非常痛苦，感觉就像看到一只鸡要下蛋了，甚至已经看到蛋了，但就差那么一点点时间，却没有米喂。我记得那是 2002 年春节前，公司的员工陆续地回家了，我一个人坐在办公室里静静地思考着公司的未来。非常不甘心自己努力这么长时间的公司就会这样结束，自己长期以来追求的梦想这么快就要破灭。

那些日子，我回忆最多的就是 1968 年插队落户的经历。那时，我去的是云南思茅一个自治县。我坐了三天两夜的火车到达昆明，然后又坐了四天半的汽车才到达。坐的是解放牌的大卡车，在山上绕来绕去，弄得脸上、身上全是泥土。当时，我才十四五岁，又瘦又小，对着水塘看到自己这个样子，心里就想也许这一辈子我都要当农民了。后来，我什么农活都干过，放牛、插秧……这段经历回报给我的就是良好的心理素质，经过了那些困难后，我始终坚信：没有什么困难是我不能够承受的。

经济压力虽然很大，但决不能让事业就此中断。于是，我们从美国回来的管理层，包括我自己在内，做出了一个背水一战的大胆决定——将个人的所有财产投入公司！正是这孤注一掷，换来了禹华新的生存机会。我们开始看到曙光。2002 年 4 月，我们自己一款手机终于破茧而出。为了纪念它出世前我们所走过的艰苦道路，我特意把这款手机命名为“喜马拉雅”，也是想以此激励自己和禹华的员工，以攀登喜马拉雅山的勇气，来攻克一切难关。

俗话说，良好的开端是成功的一半。禹华从初创到现在具备一定的规模，走过了一段坎坷的道路。自 2002 年末推出第一款产品以来，凭借先进的技术水平，我们不断推陈出新。中国跟全世界其他国家最大的区别就是有非常广阔的市场，这在国外无法想象。只要真正有能力、有项目，肯放下身价、踏踏实实地做，就一定能获得成功。在我看来，中国市场充满

了朝气，创业就像冲浪一样，最重要的就是要 catch the wave。

公司从移动通信前沿技术起步，发展迅速，三年后年销售额就实现了六个亿，员工总数已近 300 人。在禹华通讯不断发展壮大的过程中，我探索着适合企业发展的管理模式。我觉得其实这也是中西方企业文化差异的融合过程。

人才是我们这种技术型公司生存和发展的根本，但北京、上海、深圳等地对 IT 人才的竞争很激烈，因此禹华一开始就借鉴了硅谷的人事策略——分配期权，谁知在硅谷被广大工程师喜爱的这种报酬方式，在中国碰了壁，禹华的中国工程师不愿意接受这种报酬方式。对此，我请人事部专门做了个调查，结果十个员工中有九个不要股权而宁可要高工资。因为许多工程师在以前的企业中，老板也给过他们类似的承诺，但从来没有实现。面对这一新情况，我及时调整了策略，给员工一些分红并提高工资，以高薪留住人才。到了 2004 年以后，随着国内众多企业在海外上市，期权逐渐被大家所认同。我们顺应时势，采用高薪和期权相结合的方式激励员工。

再比如说也是由于中外文化的差异，我觉得大家对沟通的理解和方式都有差异，有时给工程师交代任务时，工程师往往直点头，但其实有可能他并没有懂、没有领悟。事实上，一个好的工程师应该做到懂就懂，不懂就不懂，不懂就问才能弄懂。只有真正弄懂了，才能把事情做好。如果在美国，工程师有疑问，他会立刻要求你重新解释一下。其实，中国的本地工程师是非常优秀和敬业。但美中不足的是，他们对于分配给他们的任务可以做得非常好，但往往缺少自己的想法。所以，我经常鼓励他们把自己的想法大胆地说出来。

虽然在工程师的报酬体系和接受任务的态度上，我觉得跟自己在硅谷的工作经历有很大的区别，但罗马并非一夜之间建成。我慢慢地改造这个团队，使他们越来越接近硅谷创业模式中的公司形态。同进，我也注意吸收有中国特色的管理方法，逐渐地形成一套适合禹华的管理模式。“平等尊重、团结协作、以人为本、利益共享”。人性化的管理氛围有助于充分挖掘每一位员工的智慧和创造力。

就个人而言，我原来是个工程师，现在成了董事长，完成这样一个转型的过程是非常艰难的。从刚开始的二三十人到现在的 300 多人，中间经历了几次大的变革，员工在增多的过程中，通常在管理上也容易混乱，这就要求我们建立高效的决策机制。经过一段时间的摸索和实践，才初步建立起现代企业制度，并且开始敢大胆地说，从今以后，禹华不再由我吴晓钟一个人说了算，转而由系统决策和控制。

回顾几年来走过的路程，我切身感受到了创业的不容易，比刚开始想象的要困难得多，有许多的意外和挫折。但是我相信，只要有坚持创新的精神，终究会走向最终的成功。

## 夏善晨：在自我反思中创业

确切地说，我现在进行的创业探索是在所谓仕途无望、壮志未酬的时刻，特别是在比较了解我的领导离开岗位之后，我才真正“下定决心，不怕牺牲，排除万难，去争取更大的胜利（这是“文革”的语言，却也是鞭策的语言）”。

难道我要如此一无所成下去？难道我就这样满足过去，然后真的等到行将就木？在激情燃烧未尽的岁月，也是自己宠辱不惊的年份，这份自我的诘问和自责，来自于对自己的期待。探索自己创业的思路，是在经验积累到一定程度，沉重的反思之后。我坚信：所谓创业就是开创自己想寻求的事业。

什么是事业？过去，常常被教育：党的需要、社会的需要就是你的事业。这也许是对的。但过去的解说却不全面，那属于创业工作。创业工作与创业的区别在于，创业工作的收入分配是供给制的，决定与运作也取决于领导，成就评价的关键性因素也来自于领导。而实际上人们创业的动机是多种多样的，大多是想证明个人能力，超越自己，实现自己的理想，这些个人目标不可能跟创业工作的目标完全重合。现在想来，当时仅仅想以自己的常识和见解为上海的建设做更多贡献，或者以在更为重要的岗位任职达到自己心理上的平衡是幼稚和可笑的，即使自己做了十多年市政协委员所集聚到的社会责任感和事业心也是非常肤浅的。

许多自己曾经不齿过问的人才在市场经济中不断地涌现和进步，我也曾经扶植和帮助过一些百万、千万富翁甚至亿万富翁的崛起，但自己还是患得患失、左右摇摆，既享受朋友成功的喜悦，又自责无能，甚至还有妒忌的心态。从小读高尔基的名作时，就记得这么一句对话：你要做高尚的人。什么是高尚的人？就是一个有好奇心而无妒忌心的人。批判自己的妒忌心理，就要寻求自己事业的落脚点，不能等待别人来认识你，只有靠自己的努力。如果创业随着基本的出路和价值取向的升华，你就会准备好丢失可能你还留恋的东西，如职位、职称、职级甚至政治地位等等。你还要做好自己钱财损失的准备，如合作者可能的伪诈和面临责任的追究。如果你对过去有太多的留恋就难以从事真正的创业。

我第三次自我创业就是在这个基点上产生的，于是也就有了无所畏惧、冒险的精神和激昂的斗志。北京一位 90 余岁的老同志还这样鼓励我：“得失、得失，有失才有得，当年我们革命也是这样，市场经济也是革命”……都知道革命革自己的命最难，现在党和国家的政策这样好，如果我真能将理论和社会实践真正通过自己的手结合起来，实现产学研的结合，那也是应该从事的创业。我自忖中国以往从一而终的理念使人们的寄托过于狭窄，所以产生能上不能下、能高不能低、能进不能退的观念。其实格言早就有这样的说法：退一步，海阔天空。

我现在还没有从教授的岗位上退下来，但我在尝试的创业却给了我无限的空间。法律教学和研究使我的律师事务所有了真正的平台，MBA 的教学工作使我有更多的机会结识许多躊躇满志的企业高层人员，并使他们在管理中融化合法经营的基本理念，外语的使用也不再成为工具而是专项技能的体现，经营活动给了我事业发展的动力。我不再需要别人知道我曾经是政府的官员，我也不需要让别人知道我是有特别见解的学者，更不讨厌别人称我为律师了。因为律师是以自己的专业知识为别人服务的，为人服务有什么不好？有偿服务为什么不好？相反我还常常会反问，你有能力挣钱吗？市场经济的规律告诉我们，如果你对别人没有价值，别人也不会往你的口袋塞钱。“君子爱财，取之有道”，所谓“道”，应该是道理、道德、道行、法律等各方面的体现，同时也是验证你法律功底好坏的标准。

创业就是要冲破自己、挑战自己、贡献自己……

## 夏颖奇：成功不必在我，成功我在其中

我是新中国成立两个月后出生的，当时有句话叫“生在新社会，长在红旗下”。但是共和国的路走得很艰苦，我们这一代人也跟共和国一样有起有伏，深深打上了时代的烙印。

我是 1968 年第一批上山下乡的，20 岁的时候在农村当过生产队长；1972 年，我又成了第一批工农兵学员。1978 年改革开放，当时要派留学生出国，全国选拔了 3000 人，我又是第一批出国留学的，后来也是第一批在国外获得博士学位的。

1987 年，在获得加拿大渥太华大学机械工程系博士学位 12 天后我就回国了。因为当时出国完全就是为了回国，就是学习完了回来报效祖国，参与四个现代化建设。

从国外回来后我就在公务员体系里，服从组织的人事安排。开始是被派往华盛顿任中国驻美国大使馆一等秘书，1991 年到财政部世界银行司任处长，1994 年又到了中国经济技术投资担保公司工作。2000 年开始，我担任中关村科技园区管理委员会副主任，负责园区人才资源、留学生人员回国创业和外事工作。

中关村是非常值得我为之工作、为之奉献的舞台。在中关村我真正感觉到能够追求我的人生目标，能够实现为国家的高科技进步、为海外人才在中关村创业做贡献。我的专业知识、外事经验，以及我认识的很多国外政界、商界朋友，都能让我发挥作用。

中关村的工作一定要创新。这几年中关村科技园连续推出吸引留学人员的六大战略措施，包括建立全方位的留学人员创业服务体系；建立高效务实的创业孵化体系；建立科技园与大学资源共享体系；建立促进企业快速成长的项目融资、项目推介体系；建立留学人员职

业发展服务体系；建立中关村留学人员创业扶持资金体系。

为什么我们政府、社会对留学生回国创业给予这么多的关爱、帮助和服务？我一直跟我的同事们讲，我们要通过留学生回国在中关村创业，实现我们的三大目标：第一，在中关村研发出一批世界一流的技术，制造出世界一流的产品；第二，我们要在中关村培养一批业内著名的企业家；第三，要通过资金、技术、产品和市场的国际合作，从中关村走出一批我们自己的跨国公司。这就是我们的“引进来，走出去”的发展战略，通过这个战略加速中关村的国际化进程。

海归回来还需要一个宽松和谐的社会环境，还需要政府简化各种手续，要让他们在创业的时候感到回国是很愉快的事，文化回归，家庭团聚，同时还有成功的机会。人都是活生生的，他要判断这些东西，如果前面回来的人都受到很多挫折，那别的人就不回来了。正因为前面的人做得好，才能不断激励和感召后面更多的人回来。

在国外的留学生中，我的朋友有上千人，几乎每一个人都是爱国的，回国的和目前没有回国的，都是爱国的。一方面要把在国外的学业读好，把学位拿下来，要把自己在海外的家庭和生活安排好，同时还要不断地关注自己的祖国、故乡和母校。我们国家现在不是灾难深重、战火连天，而是一派繁荣，进步和谐，当然还有一些不尽如人意的地方需要大家一起努力去解决。海外留学生要关注自己的国家，然后认真思考你的所学和个人的人生抱负在什么地方能够得到最大的施展，能不能到中关村来干一番事业。如果愿意回来，我们任何时候都是欢迎的，都愿意为之服务。同时，在选择回国的时候，也要做好充分的思想准备，这里边会有很多挫折和不如意，不管从国内的生活条件、空气质量、服务态度、医疗保险，还是国内的机制体制、市场风险，都要做好思想准备。我能奉劝大家的是，在国外打下扎实的专业基础，还要积累在国外大公司里研究、开发和管理的工作经验，能够对西方的技术、管理和市场经济有更深刻的领悟，回来才能够有更多国外的渠道，能够协助自己找到合作伙伴，找到资金，找到市场。

从 2000 年起，经过七年的努力，中关村已经在海外建立了五个联络处，在中关村科技园区内建立了 24 个留学人员创业园。这几年里回到中关村考察的留学生达四万多人，其中 9000 多人选择了留在中关村创业，并建立了 3900 家高科技海归企业。他们主导着中关村乃至中国的互联网、集成电路设计、软件外包等多领域的技术，成为国家创新体系中一支重要力量。

中关村要研发一流的技术和产品，要培养自己的企业家，要走出一批跨国公司，需要几代中关村的建设者不断努力，做好这件事就是对中华民族的和平崛起和伟大复兴做出贡献。

实现这些目标，不仅需要热情，而且需要胸怀，这种胸怀就是“成功不必在我，成功我在其中”，就和现在筹备奥运的口号一样，“我参与，我奉献，我快乐。”

## 闫傲霜：把理解和支持带给更多需要的人

应该说，我赶上了一个成就事业的好时代，不论国家各级政府部门还是基层单位，培养人才，使用年轻一代已成为事业发展不可缺少的组成部分。对事业的热爱常使我激情燃烧，面对时代的要求，经常感到的是创新创业的冲动。

科技体制改革的大潮推我走向了市场经济。研究题目从生产中来更有生命力，而成果直接用于生产更有利于生产的发展，这样一个简单的道理实践起来却是挑战丛生。1996年，我被任命为射线中心副主任。为了推动辐射技术应用，我到政府的科技、卫生、环保、环卫、标准等各个部门去“游说”，到医药生产厂、食品生产厂、原料产地去宣传、指导应用。为了宣传辐照食品，我连续两个春节在地安门副食商场组织试销活动，亲自站柜台，边销售产品边向公众进行科普同时调查公众接受水平、反馈市场信息……为了使自己对单位当时的主业贡献更大，我开始自学辐射化学和材料科学，使自己在辐射灭菌专长之外，较快地成长为一名能够独立带领课题组进行辐射材料改性工作的研究人员。1998年-2000年，我先后组织参加4项重大辐射新材料军工项目，取得良好的社会、经济效益。

1997年，我受命于危难，成为中心的一家债台高筑、已停产一年多的合资公司总经理。明知是火坑，我还是跳了下去。从走马上任的第一天就开始琢磨着如何还清债务，盘活资产，理顺关系，恢复公司的正常运转。很艰苦地干了一年多，公司状况有了很大改观，却因中外双方关系破裂再次停产。这一年里，我吃了很多苦，受了很多累，经受了許多痛苦和委屈，增长了很多见识。在这里学到的知识是我在别处十年也未必能学到的，而在这里经历的一切让我更加成熟、勇敢和坚强，充满信心地迎接更大的挑战。

2001年7月，新的挑战摆在了我的面前——北京市公开选拔副局级领导干部。院领导找到我说：研究院在本次选拔中招收一名主管科技与国际合作的副院长，希望所有符合基本条件的同志都要参加。我十分惊讶的看到距考试已不到一个月。面对从天而降的机遇，我却感到面临着一次艰难的选择。作为辐射灭菌领域的专家，我已经站在学术研究的最前沿，研究给我带来快乐。作为一个科学家，我可以毫不犹豫地在国内外学术领域“争”领先地位；作为技术管理干部，我愿意在工作中勇挑重担，把最困难的工作留给自己。我的信念中功绩和官位是绝对不能争的，而参加公开选拔岂不是公开“争”官位了吗？就在我彷徨之时，

同样也是技术专家出身的院长、书记给了我真诚的帮助。他们通过自己的亲身经历让我深深体会到：要想真正振兴祖国的科技事业，仅靠个人的努力是不够的，必须是团队的、集体的成功。选择管理，牺牲的是个人在专业领域内的成功机会，而得到却是让更多的青年、更多的专家成功的机会；“从政”、“为官”是时代对高素质人才的迫切需求，是在更大的范围内和更新的领域内创新创业的机会，这是一种更大的责任。我由衷地感到“天降大任于斯人”，是社会发展对年轻人的召唤和信任，谁让我们愿与挑战同行呢。

2001年11月22日在严格的笔试、面试和工作考察之后，我接到了刘淇市长签发的副院长任命书。任职以来，我尽自己最大的努力为研究院的科研工作者搭建发展事业的舞台，在我们的身边逐步聚集起了一批热爱事业、充满激情、勇于奉献的博士、硕士们。我们鼓励科技人员领衔创办公司，为中小科技型企业的发展开拓空间，建设现代制造技术产业基地，规划民营科技企业的美好未来……

回顾十多年的经历，最难过的是不被理解的时候。回国时除了房子我没要任何条件，有人不解，认为我可能另有所图；出国参加学术会议，有人不解，认为是为了观光旅游；事业干得太积极，有人认为是想出风头；意见不同而敢于直言被认为是太骄傲……那种时刻的痛苦难以表达。然而我是幸运的，因为我不仅拥有爱我的家人，有众多热情的朋友，更有理解支持我的领导。当我被痛苦、烦恼包围的时候，研究院党委武秉陶书记经常出现在我身边，开导我、鼓励我、帮助我，至今我常用她当年的话开导自己，也告诉身边遇到烦恼的朋友们：“一个人的心胸多宽广，他的事业就有多宽广。”曹凤国院长不顾工作繁忙，曾两次到地安门副食商场参加我们的辐照食品宣传活动，当我表示感谢的时候，他说：一个留学回国的“洋博士”为了热爱的事业可以站柜台，就冲这一点，我这个当院长的怎么能不支持。

我曾获得过这样的理解和支持，还有什么困难和委屈不能战胜！我真正懂得了“理解万岁”的含义。近几年，作为人大代表，我为留学回国人员政策落实谏言献策；作为单位领导，我为身边的年轻人创造发展环境。我愿意把理解和支持带给更多需要的人。

我想对刚刚回国或将要回国的学友们说，干事情的确不容易，没有什么看上去顺理成章的事可以顺理成章地办成，必须经历坎坷，也有人说是好事多磨，直磨到你失去信心和兴趣。然而从积极意义上看，如果想干成一件事，那么努力争取吧，一定有成功的希望，这才叫道路是曲折的，前途是光明的。值得庆幸的是，我们国家现在对人才的重视是前所未有的，真正是机会难得。准备回国创业的朋友们，赶快抓住机遇，早一天在自己的故乡故土上开创属于自己的事业。

## 闫长明：搭建最适合海归创业的平台

我曾经的理想是成为一名科学家，但是先于我在清华毕业的科学家多如过江之鲫，我想我是竞争不过他们的，所以我决定去商海里泡泡。在渥太华大学读硕士时，我们经常举办一些活动，搞学生会，办华人报纸，搞科技协会，甚至还与几位大陆留学生一道，参加竞选成了渥太华当地中华会馆的理事，这在当时北美华人界还是新鲜事。每个月末我们搞华人科技沙龙，那时我们留学生踌躇满志，关注着祖国日新月异的发展。我们相信回到祖国来，应该能找到我们的位置，施展自己的抱负。硕士毕业后，我边拿着奖学金攻读博士，边开始寻找回国的机会。

1994 年，赶上新上台的加拿大政府加强发展与中国的政治经贸合作，我参加了克里蒂安总理率领的大型政府商务代表团访华。我看到中国、加拿大经贸合作互补性很强，我是学化工出身，专业的直觉告诉我，我们在加拿大接触到的科技新产品在国内一定会有巨大的市场。我挺不好意思向我的导师请假，怕导师不同意，我用了一个比喻：我说加拿大的习惯是刮风下雨的时候读书，晴空万里的时候下海；中国的经济如同艳阳天，请导师允许我去创荡。那时回国创业的留学生还很少，也没有很多的优惠政策。94 年底我成立了一家咨询公司就回国了，当时有一个很好的项目：燃气锅炉脱二氧化硫，燃烧的时候就把二氧化硫脱出来了，这是一个非常环保的项目，结果回来跑了几个月之后，没有开张，很多单位都觉得很好，但是没人愿意投资。那时环保还不那么受重视。

那时候回国是有一定压力的。有一股盲目出国热，经常有人问我，人家都往外走，你怎回来了？国外混不下去了？我也在犹豫是否回来错了？我思考良久，我开始琢磨问题到底出在什么地方。中国这方面的科技水平并不比发达国家差到哪里去，但是为什么我们经济总量的水平和经济的发达程度不如北美呢？

自己在北美学读研究生时，并不感觉清华大学和中国科学院的研究及技术水平比人家差多少，某些领域中国还要高些，但是为什么中国整体经济水平要落后人家呢？还有很多技术层面以外我们欠缺了，包括管理、理念、资金等国际化的东西。今天我们探讨回国创业定位的时候，也要研究中国到底需要的是什么，留学生我们自身的优势是什么。

留学生回国创业的时候，要先分析一下我们有哪些条件。办公司，除了需要技术，还需要管理、营销、资本甚至是个人的魅力、魄力和毅力，最后得到市场认可，才能把产品卖出去。这是天时地利人和等综合因素起作用的结果，不是在北美学到多少个博士能学到的。

海归的成功，不一定只体现在创业方面，职业经理人也是一个很好的选择。比如，擅长金融的朋友，可以到企业去做 CFO，技术过硬的可以去 CT0，这样，与成熟企业一起成长，

及帮助中国企业壮大，也实现自己回国创业的软着陆。

目前，中国有很多民营企业，它们的国际化需求和海归刚好形成一个非常大的优势互补，我们在国外所掌握到的科学技术，掌握到的先进管理，甚至是国际化的运作经验，对于中国民营企业来讲非常重要。中国大量的民营企业在进行国际化接轨，把他们的产品介绍到国外的的时候，帮他们的公司在海外运作的的时候，我们的优势就体现出来了，比如最简单的，语言、文化、商务机会。先做人家的“耳、鼻、喉、舌”，不断充实自己的大脑，经过商海的磨练，大浪淘沙，剩下的“海归”就快成功了。海归曾经的光环在慢慢暗淡，只有明确自己的定位，了解中国的市场，成功才会可能。

机会对“海归”太好了。“拨乱反正”我们赶上高考上了大学；改革开放我们赶上出国。目前，中国经济持续稳定地高增长，是发达国家增长的好几倍。外国人打破头要到中国寻找机会，我们自己是中国人哪。与情与理与优势，该回来呀。

我经常讲些小故事与新回来创业的朋友。

我在海外曾得到比我先到的留学生的帮助。人类是一种群居的社会化动物，没有人可以离开他人独自生存，在遇到困难的时候，我们总希望可以有人伸出援手，而受到过帮助的我们，也总是怀着感恩的心，想要回馈社会，希望自己也可以帮助到其他人。

我刚到加拿大的时候，人生地不熟，先来的留学生请我去吃饭，我羞于白吃白喝，总想能为他人做些什么？可我是山西人，只会做刀削面，但总自卑拿不出手。我胆怯的常识周末请大家吃刀削面，大家图新鲜告诉我太好吃了，还边吃边告诉我哪里买东西便宜，怎样学好语言，该选哪些课，怎样了解、融入社会。你说我一碗小小的面条换来多么大的“经济和社会效益”啊。

1994年回国创业时，我得到了新东方俞敏洪校长的支持。

那时新东方正在创业，只有中关村二小的四间平房，俞老师却提供给我一间。我有机会每周在中关村大礼堂讲我在加拿大的留学生活经历，与众多的人分享我“一碗刀削面”，他不贵，是我的优势，我愿意与大家共享。于是，大家也拿出各自的优势，优势互补，强强联手，和谐社会。我们现在做矿业和资源投资，是涉及许多领域的系统工程，一定要大家齐心协力才能完成的。我希望我们海归能成为“奉献社会、团队精神”的社会榜样。

予人玫瑰，手有余香。现在，我们有这样的资源，有这样的能力，可以为海归提供一点帮助，我们又何乐而不为呢？中国欧美同学会商会，就是一个很好的媒介和平台，可以让国内的企业和海归相互了解，各取所需。

成立商会的目的，就是希望赶在留学生归来的高潮前给海归们搭建一个最适宜创业的平

台。这种平台可以实现商务、投资机会等多种与技术创业相关的交流，而广泛的交流才能使更多海归创业成功，才能对中国市场带来实质性的价值。我希望，在这种交流中，中国的人才能够逐渐完成从中国学生到留学生，再到专业人才，最后到企业家的转变。

## 阎兰：我找到了想走的路

光阴似箭，一晃回国已经十年，我可谓是个“老海归”了。其实，这也是我们家的一个传统。在上个世纪二十年代，我的外公从清华大学考上了美国麻省理工学院学习纺织；我的爷爷在东北得到基督教青年会的资助到英国爱丁堡大学进修了一年。他们相继在上个世纪三十年代回国，虽然胸怀远大的抱负，都想轰轰烈烈的开创自己的事业，但是在那个战乱动荡的年代里谈何容易。

我们这一代和他们相比，命运大相径庭。我们是幸运的一代，赶上了中国崛起的时代。每当我外国朋友问起我回国后的感受时，我总是发自内心地说，在中国巨变的时代，我非常庆幸我回到了这里，亲眼目睹了并参与了这里的巨大变化，而不是留在海外，仅仅当一个旁观者。为此，我也为所有学成归国的海外学子们感到骄傲。

我总以为海归们回国后都有自己选择的道路。轰轰烈烈创业，功成名就是成功；认认真真的工作，默默无闻也是成功。

其实，海归是国家的一笔巨大的无形资产，他们从不同文化背景的国家带回来不同的理念，开放的思想，先进技术和管理观念以及不同的价值观，不仅对科学技术的进步有重大的贡献，而且对落后社会制度的改革，不良传统习俗的改变也起到了潜移默化的推动作用。

回顾归国十年的发展历程，真是沧海桑田。以我所在的法国基德律师事务所为例，我们从当时的十多个人，只在北京有一间办公室，到今天我们在北京、上海和香港三个分所，130多名雇员。其中在我们的中国雇员中，包括律师、助理和行政人员，有一半是海归。他们各自在不同的岗位上正在发挥重要的作用。十年中，通过我们的服务和介绍，众多欧美跨国公司到中国来投资；通过我们准备的文件所签署的协议而达成的投资额已经有数十亿美金。

我们还积极协助、参与中国有关部门的立法工作，介绍大陆法系有关法律的可以借鉴的经验和应该避免的教训。此外，在我的积极倡导和我的合伙人的支持下，三年前，我们成立了基德奖学金，为在北京、上海的七、八所法律院校的法学专业的学生提供进一步了解大陆法系以及到律师事务所实践的机会。我们近两年也为中国公司走向海外，特别是到欧洲、非洲和原东欧国家投资作了大量的宣传，为他们提供法律服务。我深深感到，一个了解中国和

西方法律制度、文化的律师，为中国公司走向海外提供正确的信息、严谨的合同，保护他们的利益，对他们项目取得成功至关重要。

十年以来，我们在中国的业务发展取得了巨大的成绩。现在，作为欧洲大陆最大的国际性律师事务所之一，在中国开展业务的国际律师事务所排名中我们也名列前茅。而且，在基德全球 22 个分所中，中国分所在全球分所中名列第一。当然，我们业务的蓬勃发展和中国经济的改革开放是分不开的。特别是在中国加入世贸组织，纳入世界经济体系之后，我们的业务有了长足的长进。

回首这十年走过的历程，使我感到最高兴的倒不是我的“主业”，而是我的“副业”。前些时候，招商银行聘请我做独立懂事，让我填写简历。我猛然发现，在任职一栏中只有一行字：法国基德律师事务所。自从 1991 年进入该所之后，只是工作地点和职务有了变化，其他都没有变化。而在兼职一栏中我却同时有四、五份义工的工作，比如：慈善总会爱心工程委员会负责人。这是我的母亲在退休之后创立的一个小型的慈善基金会，专门帮助贫困地区的妇女和儿童。去年因为我的母亲生了重病，就由我来代理她行使主席的职务。我也觉得对于那些需要帮助的人，这个工作义不容辞。在中国飞速发展的同时，我们也看到了两极分化日益严重。中国十三亿人口中间，农村人口占到百分之七八十。在不少的地方，甚至是在北京的远郊区、周边的河北省都有生活在贫困线附近的老百姓。我们要尽我们的一份责任来帮助他们。

另外，自 2001 年起我担任了北京国际音乐节国际顾问委员会主席一职。主要负责向在京的国际公司、各大商会介绍、宣传、推广北京国际音乐节，并负责组织赞助活动。自 2004 年起，我在由法国友人在巴黎成立的，为保护中国文化遗产而设立的中国遗产保护基金任主席，主要为保护中国的文化遗产而尽一份力量。自 2005 年起，我任世界妇女经济社会论坛国际顾问委员会中国委员。

有人问我怎么有这么多的时间做这么多的事情？我觉得关键的问题是如何组织好自己的时间。当然还要感谢我的合伙人和为我工作的团队以及我的家人，他们都给予了我大力的支持和帮助。我的确感到做为社会中的一个成员，每个人都应该承担起他应负的社会责任。当你尽力为社会、为需要帮助的人做一些事情的时候，你会从中得到许多的快乐。

这也许就是我回国十年后最大的收获：找到了我想走的路。

## 羊东：太极式投资

2000年3月，我加入软银中国任投资主管兼董事，并于2001年10月转入软银亚洲基础设施基金任董事。2004年，阎焱和我等管理团队在原软银亚洲信息基础设施基金的基础上，通过募集第二支基金实现了独立，软银亚洲随即被赛富投资所取代。赛富的独立，事实上也是阎焱和我等人的一次创业。目前，赛富基金是国内最大的独立直接投资基金。

赛富独立之后，我成了赛富的合伙人，获得了投资决策权。我很享受这样的合伙人制度，它能把每个人的优势发挥出来，互相倚仗。真正的成功永远属于创业者，投资者总是也应该得到小头。假使我们投资一个企业成功了，主要的回报仍然是返回基金的投资人，基金管理人只是从基金的整体回报中取得很小比例的回报，而且还要把成功的公司和失败的公司放在一起考虑。合伙制就是大锅饭，合伙人的任务就是要将这锅饭整体做高做满。

风险投资这个工作本身非常让人激动。我早上起来很难知道今天早上会碰到什么样的人。很多创业者的思想水平和管理水平都很高，和他们的深度接触很容易提高我对生活，生意和金融的认识水平。创业者有各种各样的看法，有的非常保守，有的非常理想主义，有些做事情敢做敢当，也有非常让人难受的创业者。这都是工作的一部分。

我们工作实际压力很大，是一个非常劳心的工作。因为我们自己也在融资，在寻找优秀企业，在管理公司，每天要处理的事情很多。所以我们希望投资的公司都是值得信赖的，是管理上成熟的企业，希望投进去后不用太关心日常事务，而是和创业者一起整合资源，进行战略管理。

我们经常把投资比喻成结婚，投资方是女方，因为她带着嫁妆带着钱，是一个小股东，不管她有多少的股份，是靠男方，即经营者的团队来经营这个公司。跟绝大多数VC青睐高风险、高利润企业不同，我笃信传统的价值投资理念。我觉得自己更像一个长期股东，投资的项目要看得见5至10年内的发展。对风险比较大的新兴行业，我则采取尝试的态度。目前，我手头上有十个项目，包括摩比天线、铭万信息、百泰传媒、完美时空等。我们在选择“男方”的时候，基本上看三个最重要的方面。

第一个方面是看商业模式，就是看这个公司的整个盈利模式，包括它的整个市场有多大，在电信增值业务火热的时候，我没有像很多人那样去选择投资SP公司。我一直不认为SP是个能长治久安的行业，夹在电信运营商和内容服务商之间，提供一些中间服务，其实是非常累的，电信运营商们完全可以自己去做那些接入的事情，他们缺的是内容，不是接入，而那些内容服务商也可以自己去和运营商接洽，而无需通过SP。这个时候SP存在的价值就不

大了，因为它对产业链的其他环节过于依赖。虽然在电信增值业务发展初期，SP 们赚了多少钱，但我们一直没有投。但我对商业模式并不是特别挑剔。

第二个方面是看竞争，我们的基金在子行业里面，投的更多的是行业里面的前几名。我在选择投资项目时，其实就是看企业的核心价值，看它是不是一个能长治久安的企业，而不是猛冲一把，5 年之后就消失了。我只选择那些具有长期价值和竞争力的公司，不会剑走偏锋地冒险投机。我们最近投资的由清华校友创建的完美时空公司于 7 月 26 日在美国 NASDAQ 成功上市，融资逾两亿美元，并成为一家市值超过十亿美元的公司。完美时空是清华校友成功创业的又一典型。公司的技术与业务骨干及所有董事均为清华校友，创始人池宇峰更是清华人创业的骄傲，在教育软件和网游领域内成就辉煌。

第三方面，也是最重要的方面，就是人。一般情况下，对早期项目的投资，考察创始人是最重要的一个环节，VC 与项目创始人之间往往是志趣相投，惺惺相惜。第一面见到创业者，很难看到这个人的很多本质的特性，有一个接触的过程，最后一个公司能不能成功最大的因素是人，因为商业模式可以变，变的主观因素是人在变。我会去选择我认为最合适的创始人，但我的这种合适是对于项目而言，而不是单纯依赖自己的喜好。

世界上有些人只能做生意，有些人只能做朋友，既能做生意又能做朋友的人很少。

有时候开车到一个公司，我会问公司的合伙人、老板、员工等对这个公司的感觉，有时候的回答是令人印象非常深刻的，你能不能接受这种认识，使得工作和生活变得非常有意思。我觉得风险投资这个行业，和认识人很像。大家认识人的重点和角度都不太一样，这就考察你的判断力和认识能力，这是没有止尽的。

当一个人不断成熟进步的时候，生活会越来越好，但是也有一些边界的东西。我们可能各有各赚钱的方式，有些人非常聪明，也非常有勇气，但他非常骄傲，他有他赚钱的方式，这些人他不理解我们的投资决定，我们有的时候也不一定非要和这些人做生意，可能只能做朋友，甚至什么也不做。这不影响他赚钱，也不影响我们赚钱。

我平日里喜欢打太极拳，这是一项非常健康的运动，打的时候虽然很慢，但血液的流速加快，对全身，甚至包括心灵，都能起到净化的作用。而且不会对身体造成运动伤害，很像用身体写毛笔字，永远有可以提高的地方。从这个角度看和投资相像。

## 杨锐：前沿观点非常重要

记得《英语新概念》第四册 Fluency in English 中有一篇文章写到：“Ideas can turn the world upside down.”（思想可以彻底改变世界）。达尔文的《进化论》，马克思的《共产党宣言》，潘恩的《常识》和美国内战前的名著《黑奴吁天录》都曾深刻地影响了整个世界和一个民族的社会及历史进程。至于战后美国最著名的专栏作家李普曼则曾经独领风骚，名满美国朝野，对美国政府的内外政策起到了推波助澜的巨大作用。而他关于公众舆论的论述也就成为各国政客和新闻媒体竞相学习的政治与社会的教科书和一笔人类精神财富的共同遗产。

带着对工作性质这样的理解，我每周与来自世界各地的政要和商学两界的精英纵论天下，颇有华山论剑，笑傲江湖的侠气。理论上，CCTV-9 通过卫星覆盖全球陆地的百分之九十的面积，目标观众锁定欧美主流社会。近些年，综合国力的增强更是放大了我们这个频道和我们这个栏目所力图代表的中国形象和中国声音。

反思自己回国十二个年轮的得与失，进与退和荣与辱，其实并非似“看庭前花开花落”那样淡泊。

1994 年底，我从英国威尔士大学硕士毕业。专业是新闻与政治。在一年的时间里，我在客乡发现，英国人不动声色，把二战前德国纳粹第三帝国崛起的舆论准备研究得非常透彻。让我们深思的是，脸谱化的电影故事片恰恰是纳粹宣传部长戈贝尔博士力戒的宣传艺术；令我们警醒的是，对于崛起的大国，舆论一旦与民族主义结合就会玉石俱焚，四面树敌，并可能酿成人类的灾难。德国如此，二战前的日本也同样如此。不同政见者均遭封杀甚至肉体上的消灭。

在 BBC 电视台的半年实习，则让我了解到什么是专业精神，什么叫新闻独立和电视节目的国际水准。BBC 的电视和广播使用的是同样资源：他们驻扎在世界各地的记者为广播和电视提供双料报道，是同一拨人。这与我们国内各自为战截然相反。1994 年，BBC World 播出一部反华的电视专题片，招致中国外交部的强烈抗议。中国政府强烈要求英国外交部干涉 BBC，立即停止这部有损中国已故领导人形象的电视节目的播出。英国人哭笑不得，因为政府无权干预媒体的新闻自由。BBC 因此付出的代价是沉重的：它覆盖亚洲北部的 northern link 很快被中国政府吊销，媒体大亨默多克趁虚而入。1994 年，他购得李嘉诚旗下的 Star TV 百分之六十三的股份（据说这是盈科电讯的第一桶金），根据中国政府的要求，以娱乐节目打入开放程度很高，经济发展迅速且人口十分密集的珠江三角洲地区。但是，当这位自鸣得意的媒体大亨在欧洲一个媒体研讨会上吹嘘，今天的卫星电视可以跨越传统的民族国家

的边界，长驱直入专制国家的腹地时，他得到中宣部的警告。今天，它的娱乐和财经节目之所以还能赖在大陆市场，是他聪明地用和气生财的商业主义把自己包装得似乎远离政治。

再回来说 BBC 作为媒体的独立精神。同一年，我看到 BBC 播出的非常优秀的反映中国改革开放的纪录片《云之南》Beyond Clouds。据说，这部片子的主创人员在云南丽江蹲点至少三年，电视片中的寻常客体，有几户被采访的当地中国人家已经根本没有意识到电视镜头的存在，所以影像的纪实性非常可靠和惊人，当然也就有了很强的说服力。这两部片子形象地说明，一个自由的媒体的报道基本是平衡的，毁誉参半，尽量不让记者的主观态度影响其价值判断，而是让事实说话。

所幸，若干年前，中央领导同志在全国外宣工作会议上指出，我们的外宣作品应当少一些宣，多一些外。这正是我们栏目这些年在实践中战战兢兢，诚惶诚恐地贯彻执行的实际精神，与时俱进，与国际并轨，这样才有了 Dialogue 这些年良好的国际声誉。

今年是中国留学生历史一百周年。中国的海归已经无可争辩地成为新时期中国社会的新阶层，当中不乏非常优秀的科学家，企业家，学者和政府管理人员。这些年，中国的迅速崛起，从深层次上说，绝对离不开这些海归人才的无私贡献。他们在静静地改变中国的未来。因为他们懂得西方的游戏规则，懂得国情，而最关键的是，他们中绝大多数的爱国热忱决不亚于当年毅然回国参加“两弹一星”研制的功勋科学家。我借此向那些诚实的，为了祖国的现代化建设默默无闻地奋斗在科技一线真正的国家栋梁们表示深深的，深深的敬意。

## 杨壮：商界更需要西点精神

自 1802 年建校以来，西点军校已经培养出两名美国总统（格兰特、艾森豪威尔）、4 位五星上将（艾森豪威尔、麦克阿瑟、布莱德和阿诺德）、3700 名将军，美国陆军中 40% 的将军来自西点；在当今世界 500 强企业里，1000 多名董事长，5000 多名总经理毕业于西点军校——任何一所商学院都没有培养出如此多的管理精英。

理解西点精神，有四个关键词：责任、诚信、意志力、自信。西点的价值观可以概括为：Loyalty（忠诚）、Duty（责任）、Respect（尊重）、Self-service（自立）、Honor（荣誉）、Integrity（诚信）和 Courage（勇气）。其中，责任实为最重要的第一要素，也是西点精神的根基。

英国统帅威灵顿说他的人生格言是“忠于职守”，他因责任而生，为责任而死，责任是他生命的指导原则。

詹姆斯夫人说：“就像水泥使建筑物坚固一样，责任感使我们的道德坚固，使我们抗拒诱惑和考验：没有责任感，所谓的力量、仁慈、智慧、真诚、幸福快乐至爱情都是无中生有的空谈。”

在西点军校，每一个要求都是一种责任，承担责任被看作是至高无上的准则。反思当前中国，我认为，商学院乃至整个高校的教育都应该加强责任感的培训。要让学生们意识到，自己肩负着振兴国家经济的义务，每个人都是时代的领军人物，每个人都应当追求卓越。

诚信是西点的荣誉准则：反对欺骗，也反对任何容忍欺骗的行为（A cadet will not lie, cheat, steal, or tolerate those who do.）。

诚信是人最大的美德，更是商业成功所在。在当下激烈的商场竞争中，诚信被很多人忽视，诚实正直甚至等同于“傻”。短期里，诚信固然有可能损害利益，但长远考虑，诚信会带来巨大的回报，这是任何东西都买不到的。安然公司的失败就是一个再明显不过的例子。

每一个西点人都有积极向上的意志力，坚忍不拔，永不放弃。当访问一个退休的西点将军时，我们问了他一个问题：一生中，最让你感到沮丧的事情是什么？老将军思索了长达10秒钟，然后坚定地告诉我们：“没有。我从来都蔑视任何挑战。”我们被震撼了，西点人竟是如此坚强。

相较之下，中国人的内心则显得有些脆弱。现在很多中国人都生活得太沉重了，即使外表看来很坚强，心理则是脆弱而抑郁的，他们的情绪往往被外界所左右。发自内心的坚强，充满激情的意志力，这都是我们所欠缺的。

每一个从西点走出来的人都充满自信。这自信从何而来？来自于实实在在的“四年的苦日子生涯”，来自于百折不挠地完成许多“不可能完成的任务”。

西点军校是这样定义自信的：“自信心就是相信自己在任何情况下，即便是受到压力，又得不到所需要信息的情况下，也能够正确无误地采取行动。”自信心来自于能力：它是以掌握的技能为基础，有能力承担艰巨的任务，贡献个人的力量。自信也来源于主动寻求各种可以考验能力、提供学习机会的挑战。没有任何挑战能让你投降，这就是自信的精髓。

领导力（Leadership）就是影响力（Influence），领导力的核心是品质（Character）。最为关键的四个品质是责任感、诚信、意志力和自信心。首先要勇于承担责任。承担责任需要建立在诚信的基础上。要做到诚信，实现肩负的责任，势必面临无数的压力和挑战，这就需要顽强的意志力。拥有责任感、诚信、意志力，就会成为一个自信的人。

所以，在课堂上我们鼓励学生能够有一种多元的视角，针对老师提出的理念提出自己的观点，而且老师也鼓励学生从人文的角度探讨一些问题。在一些技术性很强的问题背后，我

们总是让我们的学员能够追溯其深层次的人文原因。实际上，无论是作为一名企业家还是职业经理人，他需要三方面的素质：第一，需要有一种领导和管理能力；第二，他应该有优良的品德或人格；第三，他应该能够兑现自己的承诺，说到做到。

## 易珉：本土化和全球化的博弈

关于从海外学习后回国创业，或者回国发展，我觉得有两个方面的事情要谈，一个方面是创业，另一个方面是守业。我在这里只只想谈谈守业，也就是“职业经理人”。在中国的改革开放和企业发展的过程中，国营企业、民营企业和外商合资，独资企业都需要职业经理人和高层管理人才。但这三类企业在一定的发展阶段，对高层管理人员具体需求是不一样的。

我曾经参加过一个涉外谈判，中国律师和英国律师之间产生了摩擦。英方希望先达成仲裁协议，中方则希望先谈资金结构。经过长时间的争执之后，中方说：“我不能接受我们在结婚之前，就先说离婚。”英方则反问：“如果我们不能实现公平离婚，那还结什么婚？”我当时感触最深的是国际化是双方的，不仅是中国人向国外学习，国外也要向中国学习。说起国际化，很多人第一反应就是出国。国际化与出国、接受国际教育没有直接联系，国际化更重要的是改变一种游戏规则。

谁的观点对呢？我当时感触最深的是国际化其实是双方的，不仅是中国人向国外学习，国外也要向中国学习。

说起国际化，很多人第一反应就是出国，到国外去才能叫国际化。出国、接受国际化教育对国际化的思维模式有帮助，但并不是走出去了就会国际化，国际化更重要的是改变一种思维模式，改变一种行为，改变一种游戏规则。这就好比原来我们是打手球的，现在改为足球，我们要学会用脚去踢球。

我个人对学习的理解和我国现在的教育思维模式有些不同看法。我认为，高中以前的教育不应该是为了对付高考，应该是学习建立一个人对社会的诚信，责任感，形成团队合作精神，学习在团队乃至社会中生存和生活的必备技巧的过程。一个学生学习成绩一般，但篮球足球玩得好不一定是坏事。但我们对这样的团队和社会训练学习过程很轻视。

我一直坚信，上大学是学习如何学习的过程，读研究生是学习如何研究问题的过程，读博士是研究如何研究问题的过程。一个成功的人才是具备一种能力，当需要你通过学习来解决问题时，你知道怎样学习；当需要你研究一个问题的时候，你知道如何下手研究它；当

需要你创建一套研究问题的方法时，你知道如何发现一套研究问题的研究方法。这就是我对人才的理解。

“Thinking global”，“Doing Local”（思想全球化，行为本土化）的人才很多公司，尤其外资企业长远发展需要的人才。也就是说，既能在观念上与国际接轨，又了解国内具体情况，能够根据当地、当时的情况进行“操作”的人才，是今后人才需求的热点。

人才的发展已经打破学什么就要从事什么职业的僵化思想，需要把所学专业与实际职业结合起来；同时行业的界限也已经打破，这恰恰也是今后职业发展对人才的挑战所在。

在最近的观察中，我发现了一些跨国公司需要调整的地方。首先，他们必须能够做到“思想本土化”。跨国公司一直非常注重本地化，比如雇用本地人才、推行本地商业运作模式等。但过去若干年的发展中，跨国公司在这方面也犯了很多错误。很多跨国公司认为，本地化就意味着“成本节约”。最近一段时间以来，一些知名的跨国公司，在此都犯了错误，有意无意地对中国的雇员，以及消费者采取双重标准，不同对待。这种只重视经济回报的本地化由于过多规避全球公司的统一商业模式和行为规范、忽视中国经济的快速增长，中国的国际化人才的快速增长，和中国消费者对跨国公司日益增长的新期望和新需求，必然只是一种短期行为，而且中国的人才和消费者已经开始意识到自己受到了区别对待。

“思想本土化”也应该是跨国公司行为标准需要调整改变的一个部分，此外还要在中国做到“行为全球化”，行为不能本地化。就像许多跨国公司犯过的错误一样，不正确的本土化行为会导致恶劣的后果。为了获得尊敬和面子，跨国公司需要追求实施统一的全球行为标准。有意思的是，与高层政府官员或高层的商业合作伙伴关系好被很多跨国公司看作保护自己利益的最佳方式，但这是一个不可靠的工具。虽然关系的确有其作用，但对于跨国公司本土化行为保障不够。由于很多跨国公司经常比期望的表现要差得多，使得在跨国公司工作的高层管理人员向国有企业，私营企业流失，使得消费者对跨国公司能够给他们带来附加值的期望值降低。

“行为全球化”的含义是：第一，跨国公司无论在什么地方，都应对自己的员工灌输全球统一的价值观，而且使之成为员工行为的一部分；其次，在全球的任何角落，跨国公司都应以全球一致的最高标准来设定自己的管理流程，使价值观落在实处。

“思想本土化、行为全球化”（Thinking locally, doing globally）这个新的战略调整意味着需要一种看似矛盾的思维模式。高层管理人员需要做到思想本土化，但又要与此同时需要展示全球化的行为。所以他们必须真正具备全球的知识，经验和技能，非常了解跨国公司全球的商业行为规范。在中国这种人才非常短缺，目前跨国公司本地化浪潮中培养出这

种技能人才的能力有限。

应对日益复杂的企业和市场的挑战，我们唯一能够胜算的地方就是学习，打破常规传统的学习，打破地域的学习，打破语言和文化的学习。

## 应钢星：回国创业的那些艰辛

我在国外待了有 17 年，由于社会形态各个方面的东西方差别，使我有机会可以有多元的视角看待事物。比如，我们那里，情人们在深情接吻后，各自买单付钱，很是自然；邻里的孩子们到我们家玩耍，我们必定在给自己孩子一份吃的同时给邻里孩子一份吃的，感觉很是自然；而在国外，邻里家长在同样情形下，只给自家孩子一份吃的而只让邻里孩子们在边上淌口水，他们感觉也很是自然。这些，在中国可能不大习惯，在那里是习以为常。我们以我们的生活方式，他们以他们的方式，世界以不同民族的不同生活方式并存发展。而文化，正是在类似各种不同特定的环境中生存和发展，形成文化和习俗的多元化，最后酿成了世界文化和习俗的五光十色和多姿多彩。

同样，我作为“海归”，在被不同世界和环境感染了很长时间后，也变得半人半鬼，既不像中国人也不像外国人，却象是一个不甘屈服的矛盾的人，那就是：骨子里的中国文化和新吸收了的那些个东东的较量和抗争——这也反映了我在回国创业中遇到一些事的感受和体会。这是一种比较文化。

不少海归人士想必同我一样，有过深刻的体会。回国创业之路艰巨漫长，是一个艰辛的拼搏过程。

作为一名海归创业者，我们面临着很多的问题。除去个人生活的遗留问题不说，光是在创业过程中遇到的困难和障碍——我指的是国内忽视国外重视的特有产物，你的企业有时就很难过得去这一道坎：比如很重要的知识产权问题，知识产权保护不当，研究和开发的产品就没有保障，公司的品牌和发展，就会受到市场上的产品仿制和技术偷盗问题的影响。当你的努力成果被人无缘无故地“偷抢”过去，只会有失落和无奈的心情。但是面对现实，我们又不得不保持平和的心态。我们当然也曾拿起法律武器，进行过一些侵权诉讼，结果也大快人心，全数获胜。可是一算算经济帐，人力、精力、物力的付出，不但没有多大好处，反而可能会耽搁或拖延企业发展的步伐。

同样，还有许多其他方面的问题存在着，特别是我们认为很简单、应该很好理解的事情，有时在别人眼里恰巧就很简单，很不让人理解。在中国，所有的事情最好能对上口，不然

就很难。也就是，你的项目业态如是全新的，我们国家原来不曾有过的，管理部门没有碰到过或涉及过的，目录上对不上口的，那么，会困难重重。这个机制还是比较适应搞已经有过的事情。对创新显得办法不多，所以对创新者来说，不但辛苦，而且艰难。

比如最近我们注册了一家公司，专门在工厂里用生产线来生产一种生态别墅或木结构住宅，我把这家公司取名为，某某生态别墅制造公司。问题这就来了，遇到的问题是工商局不让注册，原因很奇怪，注册人员说，如果是别墅制造公司，性质就如同房地产开发公司，性质如同是房地产开发公司，就需要相关的房地产资质要求。

我们努力向他解释说：我们不是房地产公司，我们不买土地，不开发房产，我们只是产品制造商，只是把房子作为一种产品，在工厂流水线上制作，制造完成时卖出去，把它运到工地，把房子像搭建积木一样拼装起来，在短时间内把房子建成交货，把产品提供给房地产商。注册人员还是不理解（他们认为房子就是房子，是房地产商在工地造出来的，怎么可能是产品呢，再说，怎么注册归类啊，捣浆糊！），我们为此事盘整了十来天。我有一个朋友在工商局工作，于是我只好先去向朋友说明透彻。我首先向他申明：这不是来走后门，我们公司从事的行业是在欧美普及程度已经很高的工厂化制造行业，你甚至可以理解成这种产品就像制造简易帐篷和蒙古包一样，但简易帐篷和蒙古包就不是房地产，生产简易帐篷和蒙古包的厂家也肯定不能算作房地产开发公司。由于这类产品在国内很新鲜，所以造成很多误解，甚至会贻误你的事情。幸亏最后我的朋友理解了，通过朋友的努力，注册人员也理解了，注册才终于过关。

诸如此类的事情还很多，就是管理部门只做遇到过的或已经存在的事，不做或不努力去做没遇到过的或目前不存在的事情。要是没有朋友，很可能你就很惨，因为你连最起码的注册都过不去。这些过不去，是因为不在我们自己所能控制的范围之内，所以有时感到特别头痛。中国许多的规定和制度，都是早期适用于计划经济条件下的篇章，现在仍然严格执行；部分机制已经明显造成障碍，显得和整个中国经济发展不相适应。再比如制度和规定怎样来应对这个创新的大时代，怎样来适应生机勃勃的新科技革命，怎样才能避免让滞后的机制去审批新生事物，怎样让新生事物淘汰那些早已老掉牙的条条框框，等等。这些市场经济体制下的很多环节还需要完善，这需要整个上层建筑乃至到整个社会作出努力，不是一个人一个企业单枪匹马就能搞定的。

对于国家来说，如何规范税收政策和税收制度至关重要，关系到国计民生。而对于企业该经营什么，依我个人观点，就显得并不重要。只要合法经营，遵循社会公德，按规定交税。合法经营得越好，税交得越多，说明对社会贡献越大，这才是对企业的评判标准。所以欧洲

一些国家非常聪明，注册公司经营范围一般不受到限制，你愿填什么就填写什么，经营范围愈广，那说明创业者决心和能耐越大。只要它能够为国家创收，不违法，不违背道德，何乐而不为呢？为什么不鼓励呢？就算眼高手低，如果国家鼓励创业，那么为什么不能够尊重和鼓励创业者，又何惧失败呢！失败是成功之母，填得越多，就越说不定你可能是另外一个青年时代的比尔·盖茨。

在中国，目前仍有很大不同，形式很重要，是形式把我们真实的内容忽视或遗忘了，是形式把我们的手脚捆住了。最简单的例子是办手续。比如本人到了，有效证明身份的证件有了，开始办手续。

对方问：“你们图章带了没有？”

回答：“没带，但签字不行吗？”

说：“不行，因为....”

很多的理由，没有章不能办（我买房子时就这样）。然后，甚至在马路边上随便刻个章，交上，按上，马上可以过关。实实在在，活生生的人，面对面不认，却认一个死理。

经营范围在以前计划经济条件下可能还合理，现在我认为更多的是形式的成分。现在建立公司，经营范围还是受到严格控制，你不能随便填写。比如“生产和经营建筑材料”你就不能写，因为范围太广，你一句话，已经囊括了建筑材料的全部。你一定要写明，建筑材料是什么？是水泥还是门窗？等等，总之一定要具体。我认为这就是计划经济时代的产物，因为产品已经是计划生产，为了宏观和微观控制，所以在经营范围上需要控制，不能互相撞车，否则就没法计划了。实际上，现在是市场经济，靠市场调节和竞争来调整行业竞争，靠法律来规范市场秩序，但似乎没有理由限制经营范围。控制反而阻碍了行业的发展，在注册的时候，谁能知道你的公司最后行与不行呢？经营不经努力不会有奇迹发生，却也有“有心栽花花不开，无心插柳柳成行”的局面。

我在中国的创业生涯，与在国外的经历，相比确实有很大的不同，也还有不少问题。但这是发展过程中带来的一些问题，抛开这一切，中国无疑还是最美好的。后来，我在公司里也提出了“服务社会，超越自我，开拓创新，追求卓越”的经营理念，调整自己的心态，回到我们自己的路上坚持发展，发展才是硬道理，最好让自己的竞争对手永远赶不上，永远只能“跟风”。

## 余隆：激情与朴素的融合

我生长在一个音乐世家，我的外祖父丁善德是一位作曲家，曾任上海音乐学院副院长。父亲从事编舞，母亲从事钢琴演奏和教育。因为父母亲都在北京中央民族歌舞团工作，小时候我一直和外公生活在一起，跟他学过钢琴，后来又学小提琴。经常在家里一边哼着节奏，一边在砧板上剁肉，学习打击乐。那时候我太调皮了，学每一样都三天打鱼两天晒网，缺少长性。直到我考进上海音乐学院，随黄晓同教授学习指挥，才真正喜欢上了音乐，我的音乐之路开始走上了正轨。

大学三年级时，在外公和家人支持下，我有幸赴德国留学。在欧洲和美国之间我之所以最终选择欧洲，是因为在我看来，古典音乐的根在欧洲，学音乐的人只有融入欧洲的文化环境，才能更深入地领略古典音乐艺术的真谛。我进入柏林高等艺术大学，跟随歌剧指挥家鲁宾斯坦学习。

我青少年时期的生活环境应该说是比较优裕的，到了德国面临着人生的第一个重要转变：一切都要靠自己孤身奋斗，语言和学业充满挑战，生活像清教徒一样苦，我的住处只有四五个平方米。我当时给家里的信里写道：“我感觉我脚下的地板被人抽掉了！”

我在德国学的是交响乐指挥，但我渴望接触更广泛的艺术形式，所以又增加了歌剧指挥的课程。歌剧涉及音乐、文学、美术等多种艺术，表现形式更多样，也更复杂。能够满足我喜欢驾驭复杂局面的心理。应该说这方面的锻炼使我受益匪浅，为我日后管理、运营音乐节和乐团奠定基础。

在德国读书期间，就像歌德在他的《威廉·麦斯特的求学时代》中所描写的那样，虽然生活清苦，我有着年轻人敏感的内心和对身边事物的广泛热情。每天早晨我骑着自行车出门时，感觉太阳是新的；坐在图书馆念书，在咖啡馆里与各类艺术家们聊天，由哲学家、戏剧家、音乐家和画家等，我并不说自己是“留学”，我管那叫“游学”。在后来十多年的指挥生涯中，我长期奔波在捷克、匈牙利、法国、德国、意大利、荷兰、瑞士等地，指挥演出歌剧和交响乐。通过指挥汉堡歌剧院、柏林广播交响乐团、法国尼斯大剧院等剧院和乐团的演出，我积累了很多经验。这些经历足以让我终生受益。

我希望自己在指挥台上是一个激情洋溢的指挥，而在日常生活和工作中我的理想境界是思维、行事的严谨和实际。这与我八年的德国“游学”有很大关系。和德国人接触、共事，德意志民族的刻板认真性格、严谨的思维和他们高度投入的职业道德，都在潜移默化地影响我自己的思维和行动。德国音乐家对待艺术、工作和生活的那种认真细致态度让我养成了关注细节的习惯。我承认自己有欧化的处世风格，在对待各种事情时历来不能容忍废话。我一

直很感激家人给我去欧洲求学的机会。在我看来欧洲文化最宝贵的精神在于对激情与理智二者间平衡的追求。一方面崇尚激情的力量，就像我非常喜欢的英国桂冠诗人德莱顿《圣塞西莉亚日颂歌》中的诗句所豪迈地表达的：“What passion cannot music raise and quell?”——“什么样的激情，音乐不能唤起或平息？”激情、兴趣，是无穷的力量源泉。如果说我在某些方面获得了一些成就，那是因为我选择了自己感兴趣的、有热情去从事的事业，将自己的激情释放在了恰当的领域。人必须有激情，当然激情可能不是那种能够培养的，而是与生俱来的。有些人生性沉静，从来不会激情充溢，这样的性格也没有什么不好，但这肯定不是我。

上海音乐学院曾邀请我给指挥系的学生开讲座，我给他们讲的最多的是指挥以外的事情，我鼓励他们多参加社会活动，以此锻炼自己的组织能力。我之所以今天能做到身兼数职而有条不紊，与我求学时代热衷于参加学生会和班集体的工作有关系的。我说这些让他们感到很新鲜，因为音乐学院的学生历来都是专业至上，大部分人对班集体工作持轻视态度。我则一再强调不要以为上指挥系只是学指挥，人的塑造应该是全面，不要放弃社会提供的任何机会，因为作为指挥总会面对大量的组织工作，需要有领导才能。此外还要有意识地积累知识，要多读书，认识到开卷有益。

艺术家可以展现自己的个性，但人的个性必须是建立在共性的基础之上。如果哪个人跟社会格格不入，最后多半要被抛出轨道。任何社会都有其特定秩序，要想做成和做好一件事，必须在合理的秩序下进行。交响乐团也是如此，它从来不是某个人的乐团，指挥作为领导者，首先应该考虑的是乐团的而不是个人的利益。没有人能百分之百地处理好艺术与行政的关系，但是“海纳百川，有容乃大”，乐团要靠合作才有良好结果，如果只把自己当作领导而不是合作者，就不会成为一名好指挥。

我希望我指挥的音乐是为愿意欣赏音乐、内心需要音乐、能被音乐打动的人服务的。社会有其分工，每个人都以各自的方式为社会工作和付出。作为职业音乐家，我的工作就是尽力将音乐好，就是我的本职工作。我的目标是怀着激情并以刻苦态度对待自己热爱的音乐，以平实、宽容、理性、务实的态度为自己投身其中的音乐事业献出一份绵薄之力。

## 俞孔坚：难忘的禁林

记得小时候，村前不远处有一片黑黝黝的树林，里面埋着祖先的遗骨。常听长辈们讲起这些祖先们建村立业的故事。据说林子里常有神灵显现，还不时有野兽出没。

那是一处可敬又可怖的地方，一直是儿童时代的一块禁地，无论是放牛还是挖猪草，最

多在周边活动，从不敢涉足其中。直到有一天，在兄长们的带领下，找到了林子的缺口，勇敢地闯入了禁林，却惊异地发现，原来那是一片想象之外的世界：乔木参天，清泉潺潺，百鸟唱着欢乐的歌，松鼠和黄鼠狼飞窜于树枝与草地之间……，这是一个童话般的世界。从此，这片林子便成了我和同伴们游嬉的最佳场所，也成了我们所知的森林童话的场景，并常常在我的梦中出现，直到现在。

1987年参加全国青年城市规划论文竞赛并获奖的体验，恰如第一次走进禁林的体验——那种从敬畏到惊奇到兴奋，而后再持续地影响着我的存在的体验。

从大学到研究生，敬望着被笼罩在传说下的前辈们。在神秘的学术禁林外围徘徊、瞻顾时，那种深奥和不测令人望而却步。正在那时，1987年的一天，看到了一则关于青年规划师论文竞赛的通告，顿感热血沸腾，似乎找到了进入禁林的缺口。再看那一串评委名单里，吴良镛、陈占祥、夏宗轩、鲍世行、刘家麟等前辈赫然在目，就犹如找到了引领入禁林的长者。于是，认认真真地把竞赛通知一字一字地阅读，在我的硕士论文基础上，严格按照要求，用平生最认真的态度，完成了《系统景观美学方法的研究》一文，并请当时班里仿宋字写得最好的吉庆萍女士用复写纸十分工整地誊写了四份。计算好时间，将竞赛论文寄出，然后就是期盼。几个月后，真的得到了初选入围的惊喜消息，还被告知12月份到南宁参加答辩决赛。决赛的结果，得了三等奖。当时一等奖空缺，这让参赛者们颇有微词；二等奖被华晨、余宜和沈亚虹拿走了，心里很是嫉妒。但嫉妒归嫉妒，赛场外的时间还是很开心的。获奖的一行23人和当地人士以及《城市规划》杂志的组织者一同上了南宁的青秀山……现在想起，那一切如在昨日，其清晰的感觉不亚于儿时第一次走进那片神秘的禁林：在一个陌生的地方和场景中，一群陌生的同龄人，带着陌生的语音，讲述着一个个陌生的故事，发表着许多并不成熟却令人耳目一新的观点——这是一片大林子，里面有许多鸟在唱着不同的歌。

毫不夸张地说，这第一次学术禁林的经验，对我15年来的学术和专业生涯带来很大的影响。这要从三个方面谈：

第一个方面，当时出之同龄人的观点引发了我的研究兴趣，在我的专业之路上留下了深深的印迹。尚在福建寿宁县建委工作的卢明景发表了题为《古代风水说与城镇发展的关系初探》的处女作。其时，这类论文是非常少见的，听了之后很受启发，由此引发了我对“风水”与理想景观模式的研究兴趣。我花了近10年时间，实地考察，持续研究，完成了《理想景观探源》一书，并相继在台湾和商务印书馆出版。参加这次“森林聚会”的人中间年龄最小的是当时年仅20岁的武汉城建学院学生鲁晓东，但他的论文《围棋与城市规划》却给了我深刻的印象，唤起我许多灵感，以致于在我哈佛大学的博士论文中仍留有痕迹。在95年完成

的设计学博士论文研究中，我将决策学中的博弈论与中国围棋的空间布局战略，以及景观生态学的格局与过程分析相结合，提出了“景观安全格局”的概念和方法，颇得导师 Carl Steiniz 和 Richard Form 教授的赞许，从而也使我重新品味 1987 年那场“森林聚会”带给我的益处。

第二个方面，87 年南宁的竞赛聚会，给我们之间带来的友谊是深远的，至今还对我们的专业和学术工作带来莫大的益处。研究城市开敞空间的张春阳女士在聚会之后不久便找我“开后门”，将她引进了北京林业大学当时还只对内部教师开放的进口图书室，据她说颇有收获。92 年我上哈佛，无意间又成了沈亚虹女士的师弟，在入学之前就给了我很多生活与学习上的关照。这批“森林聚会”的人中，大多在学术和工作中卓有成就，而互相的合作与鼓励一直是我的一件幸事。前不久，任长沙规划局领导的冯意刚又与我共同探讨未来城市规划的宏伟设想。这种友谊来源于我们共同拥有的那片林子——那片学术与专业的林子。它不同于源于同一个教室中同学的友谊，也不同于源于同一个工作单位中同事之间的友谊。我庆幸拥有这种丰富的友谊。

第三个方面，通过这一次闯入“禁林”，使我们有机会和长者同在一片林子中，使先于我拥有林子的长者感到你的存在和勇敢，并有机会关照和引导你，将你纳入他们中间，共同拥有这片林子。印象最深的是北京大学周一星教授，他曾是第一、二届论文竞赛的评委，96 年我准备回国到北大工作，周先生便将我以两次竞赛获奖者的身份介绍给不熟悉我的同事们。我与陈占祥、夏宗轩、鲍世行、刘家麟等先生，以及《城市规划》编辑部同志们的学术交往和获得的认同也正是从参加第一、二次论文竞赛开始的，这使我再次感到敢闯“禁林”的持续意义。

十五年，弹指一挥间。其间有许多挫折和困惑，也有许多荣誉和欣喜，但这些体验与 87 年那次论文竞赛相比，都显得模糊不清了，而只有儿童时闯入禁林的感受，才同样清晰地延续至今。

## 喻恒：走好创业的每一步

### 关于归国创业

在现在的中国，创业或许是最热门的一个话题，而海归创业则更是为人们所关注。作为 90 年代初期最早归国创业，并已有所收获的一批人，对于创业，特别是海归创业，作为“过来人”我们的经验也许值得更多的人借鉴。很多人都在问我，创业成功的秘诀是什么，我认为“无论做任何事情一定要有方法，要学会聚焦，阳光具有世界上最大的能量，然而任何一

束阳光都无法穿透一张薄纸，究其原因就是没有聚焦，只有学会聚焦才能让我们离成功更近些，这一点，在创业的路上显得尤为重要。”

90年代初期，刚从学校毕业的我就投身于商界，开始了自己的创业之路。进出口贸易、股票等多个投资项目的成功，使我迅速的获得了创业路上的第一桶金，但起步的顺利并没有使我沾沾自喜，反而让我感到不能涉足太多，分散了精力，必须有所取舍，学会聚焦。

与此同时，国内高速的经济增长已开始吸引越来越多的人关注，经过市场考察，我发现国内还在大量的使用有毒致癌的溶剂型油漆，而这些产品在国外都已被列入淘汰产品的名单，特别是一个当油工的邻居 50 岁不到就因为中毒去世的事实更是强烈的震撼了我，于是我决定要将在国外已经普遍使用的水性漆产品引入中国。

当时的中国根本没有水性漆，不但一般的消费者不能接受，就是有着几十年丰富经验的油漆工也太不相信油漆里面居然可以加水。在无数的观望、怀疑和必将失败的声音中，我坚持了下来。通过对市场和整个发展趋势的分析和判断，我认为随着经济的高速增长，环保一定会是发展的中国所必然选择的方向，在这样的背景下，水性漆的环保优势是其他所有油漆产品所不可比拟的，那么它就一定会在中国迎来其广阔的市场，最终我不但没有放弃水性漆，反而是迅速的结束了其他项目的投入，将全部的精力和资金都投入到了在中国发展水性漆的事业，现在德国都芳漆已经成为了中国市场上当之无愧的水性漆第一品牌。

## 关于合作

海归们的创业由于其留学的背景，往往多数是从引起所在留学国的先进技术和产品起步的，而国外的厂商由于初期对中国市场并不了解，出于规避风险的考虑也乐于将经销权交给归国创业的留学生，但一旦产品或技术被中国场所认可和接受，他们往往就会绕过作为开拓者的归国创业留学生，直接介入经营，而辛辛苦苦打拼市场的归国留学生们由于不拥有品牌和知识产权，对此也是只能无可奈何，因此，一度曾有海归就只是沟通中外的桥梁和铺路石的说法。而对此，我却不这么认为，作为海归，我们不但要是纽带和铺路石，更应该是桥头堡和合作人。

1996年在德国科隆的两年一次的欧洲涂料展上，经过反复的分析和比较，我最终决定将当时已是欧洲知名的环保水性漆产品——德国都芳水性漆引进到中国。在展会上，我直接找到了德国都芳漆的董事长梅菲特先生，并与之长谈。与一些留学生创业者要求厂商提供启动资金、广告费和办公室租金的做法不同，我并没有向德国厂商提出任何的金钱支持要求，在没有建立任何销售网络，甚至连销售对象都没有确定的情况下，我拿出了大部分的积蓄，按德方所要求的亚洲区总经销的第一次订货量，购进了大量产品发往中国。而我只向德国厂

商提出了一个要求：我要拥有在中国注册产品商标的权利。当时的中德贸易远不如现在的深入和密切，在很多西方人的眼中中国的一切都还显得是那么的遥远而又神秘，德国人被我的真诚和这个看起来似乎有点另类甚至是有有点疯狂的想法所打动，最终报着试试看的心态，我们开始了合作。

在水性漆的沙漠里，要推广水性漆，这个似乎不可能完成的任务，在我们的辛勤和努力下一步一步变为现实。1999年，德国都芳漆成为中华世纪坛指定用漆，2007年北京奥运会运动员村及十几座比赛场馆的指定用漆，建立起覆盖全中国所有省市、超过120多个主要城市的庞大的营销服务网络，一个个“不可思议”变为现实。德国都芳漆不但成功的在中国立足，每年更在以成倍的速度增长，不但使中国市场成为了德国都芳漆全球里业务增长最快的一个市场，也成为了中国水性漆产品中的一面旗帜。随着德国都芳漆对环保品质的深入宣传，也大大的推进了人们对于室内装修环保观念。

随着全球化进程的不断加速，原来对于德国人来说以前似乎很遥远的中国市场，现在具有了无穷的魅力。由于我拥有了产品在中国的商标权及销售网络，为了进一步进军中国市场，德国的厂商最终决定斥巨资购买股份，加入到我所领导的团队中来，一起携手合作开拓中国市场，并将继续由我控股，引领团队的进一步发展。“喻先生，这是我们第一次作为小股东参股经销商的公司，但是我们相信在你的领导下，公司一定会取得更大的发展”。当德国都芳漆董事长梅菲特先生对我说起时，我的心里充满了自豪。而在很多专家的眼中，像这样以产品经销商身份与大品牌外商合作，不但没有因为市场的壮大而被边缘化，甚至随着业务的增长，双方成为更为紧密合者，并且继续掌握品牌及公司的控股权，这是一个不可思议的事情。

## 关于财富

随着事业的不断成功，与之而来的是不断增长的财富。如何正确的面对财富，也是决定创业成败的一个重要因素。面对金钱，世上有四种不同的人，第一种人是口袋里没钱，心里也没钱，他可以比较轻松地过一辈子。第二种人是口袋里没钱，心里有钱，他会痛苦地过一辈子。第三种人，口袋里有钱，心里也有钱，他会累一辈子。第四种人是口袋里有钱但是心里没钱，他就可以快乐地过一辈子。因此，面对金钱要有理智的心态，要学会支配金钱而不能被金钱所支配，最重要的就是要学会分享财富的快乐，而慈善则是一个最好的方式。其实爱自己、爱亲人并不难，难的是能像爱自己、爱亲人一样的爱陌生人，能通过自己的努力获得财富，并使用自己的财富帮到需要帮助的人，这才是最幸福的。

## 袁红：留学的艰辛与收获

1990年我毕业于哈尔滨医科大学医学系，1996年医学硕士毕业后，进入武警总医院神经内科做主治医师，主攻“中药对老年痴呆的神经保护”的研究。工作中我深深感到，在我国老年痴呆病的治疗还有待攻破，又了解到比利时的药学在世界领先，于是在丈夫以及单位领导的大力支持下，33岁的我毅然远离祖国自费赴比利时布鲁塞尔自由大学(VUB)留学。

比利时的考试是口试与笔试相结合，一年一注册，若第一年考试不过关，给一次补考机会，补考达标，才有资格注册第二学年。所以，第一年每个学生学习压力都很大，我也同样。但是想到自己既然来了，如果两手空空地回去，无颜见江东父老，再想到院领导的大力支持，想到年老的父母承担照料一岁半的女儿，想到爱人无私的支持，我咬牙也要坚持，并学好法语和荷兰语。

第一次进实验室，我的导师就单刀直入地说：帕金森病的发生主要是黑质多巴胺细胞的变性，黑质结构非常小，定位很难，图谱上就能切到2张40微米的切片，有人试过，没成功，TH染色技术刚刚引入实验室，还不成形。你在中国有电镜切片和染色技术的功底，相信你能成功的。的确，经过4个月的反复实践和计算，终于在圣诞节的前一天，我准确摸索出了切黑质的客观定位标记，切片定位很精确。并对TH染色技术作了改良，那年的圣诞节我过得很开心，我精益求精的工作态度深深地感染了我的导师，她习惯地称我“Perfect Hong”。并主动为我申请了VUB学校老板奖学金。

老板奖学金可不是好拿的，一年一签合同，如果你实验数据老做不出来，老板有权终止奖学金资助。攻读博士学位，还必须文章发表的影响因子达到学校的要求，才有资格提出答辩，平均在5至6年或8至10年拿到学位很常见。所以我当时心理压力很大。我还算很幸运实验数据一直很好，文章的发表也较顺利，影响因子达到了10分，我向学校提出了答辩申请。用了4年拿下了博士学位，算是比较快的了。

有人说，不体验打工就白留学一回。打工让我更多地了解了比利时人的风俗礼仪、文化传统，同时还练习了英语，学到了法语、荷兰语，更重要的是挣到了学费，也能改善一下生活。头两年，我靠勤工俭学完成了学业，后2年靠VUB学校老板奖学金的资助。

我的座右铭就是：目标选定，靠行动去实现，坚持就是胜利。勤奋、刻苦和自信是我快速取得学业成功的保障。除了睡觉、吃饭，我大部分时间泡在实验室里，不分周末和节假日，白天抓紧做实验，晚上就看文献、写文章。我几乎每天都是夜里2点才睡，累得颈椎出了毛病，不敢低头，医生让我休息两周，我仍然坚持做实验。我的敬业精神和忘我的工作精神深深地打动了我的导师和同仁。要知道，我所在实验室从未接收过中国学生，我是第一个。我

的一举一动代表着中国人的形象。我的导师曾问我：“中国人都像你这样勤奋吗？”我说：“都像”。现在一提起中国学生，我的导师就竖起大拇指说：“Very intelligent and diligent, just like hong has been working nearly day and night.”

帕金森病的研究是比利时国家基金课题，2001年，比利时公主来视察工作时接见了。我非常荣幸地汇报了帕金森病的研究进展，并与公主合影留念。导师说：“hong，我们也第一次见到公主。”

我的导师知道我不会留在比利时，就全力以赴地帮我赶时间。一分汗水，一分收获，我摸索出的方法得到的数据很好，已在 *J Neuroscience Methods* 上公开发表。方法和动物模型建立后，我们主要探讨多巴胺受体激动剂和尼古丁受体激动剂。已在 *J Neurochemistry* 和 *Brain Research* 上公开发表。基于我的工作表现和文章发表的级别，已达到申请博士学位公开答辩的要求，终于在1月13日晚，圆满地完成了答辩。

留学的路尽管很艰辛，但我咬牙坚持下来了。学有所用，我愿用毕生力量为母院添砖加瓦，为医院的发展出力献策。回国了，到家了，我真的有一种想紧紧拥抱的感觉。回来后看到医院近几年临床发展迅猛，来了一批批的新人，我是医院唯一的留洋博士，如何定位？院长拿着我的归国思想汇报书琢磨了好几天，最后决定让我去刚成立的中西医结合康复理疗中心。

该中心是由中医、西医、康复、理疗、心理5个科组成，需要复合型人才。我是西医出身，神经内科是我的专业，去涉及康复（神经康复和心理咨询与治疗）还算靠谱，但中医、理疗对我来说是第一次接触，而病人要求医生是全科的、什么都得会，这给了我很大的压力。压力变动力，我开始涉猎中医、针灸这玄妙的天地。并跟着主任许建阳教授出中医门诊。虽然快步入中年了，但我依然好学，跟西医相比，现在的我对病人的治疗手段不断丰富了——中医+西医+心理+针灸+理疗+康复。

临床上，我除了负责检诊工作，还承担心理咨询与治疗工作。凡是我接诊的病人，我都做到热情接诊、耐心周到问诊查体和必要的治疗，结合留学，我努力向病人灌输现代医学观念——治病—救命—功能的三维思维，从单一的生物学模式转向生物—心理—社会模式。我曾多次下部队，为官兵做心理疏导服务。并多次代表医院和科里义诊，被多家报刊邀请解答有关心理障碍的问题，尤其是抑郁症、自杀危机干预、父母如何与子女相处等问题。我回来时间不长，但是似乎自己多年所学的十八般武艺都用上了。工作中让我找到了自己的位置，内心平衡多了，初来时心里的失落感，逐渐消除了。

除了临床工作，我还加入了院博士后流动站，继续论证博士论文中发现的新问题，在自

建的帕金森病模型和方法的基础上，继续探讨中药和针灸对神经的保护作用及机理，收集并观察临床针药结合治疗帕金森病的疗效，为开发治疗帕金森病的新药作准备，同时协助指导 5 名研究生，现已经毕业 1 人，要干的事真多。

我体会到，有一些“海归”人员，之所以变“海待”、海藻（海找）……有种种原因，恐怕其一就是归国就想当主任、当教授，这多少说明他们对国内发展态势不是很了解。毕竟中西文化不同，回国后需要时间来进行磨合，建立畅通的人脉关系。另外就是要调节好自己心态。思路决定出路，观念决定前途。这跟当将军之前，都要到基层锻炼是一个道理。

## 袁岳：缺少伟大科学家的时代

我们总以为中国的市场经济发育得还不够，但其实商业之风已经挤占了原本属于科学之风的领地，很多老外也都觉得中国太商业化了，比如：

- 厕所间抽水马桶或男厕所的小便池对面都贴上了广告；
- 写字间和住宅楼的楼梯旁和电梯轿厢内，都是广告屏幕与广告海报；
- 下飞机场或火车站，到处都是给你塞卡与推销东西的人；
- 你很容易在自己家的门缝里发现塞着从按摩到私装电视天线的小广告；
- 电线杆、公共厕所、人行道上无处不在的性病治疗与做证广告；
- 每个城市总有一些众所周知的贩卖盗版光碟、软件的地方；
- 更多的街道、立交桥、公共汽车站被公司冠名；
- 人有钱比人有学问、有修养、有商业以外的事业、有爱心更受别人的普遍尊敬；
- 你遇到的很多人如大学生、官员、协会秘书长、大学教授、艺术家，他们对钱的敏感度都与一个做生意的人很相似。

太商业化表明了我们是给予市场交易机制以充分的重视，但与此同时意味着商业化过度地深入到了传统上不属于它的范围：个人隐私、安静空间、学术圈及不少公共空间，难怪象许知远这样的同学会对商业规则的泛化感到如此愤世嫉俗，的确在生意化方面，虽然我们还不成熟，但我们似乎走的够远，也许太远了。

眼下在美国有一个当红的明星科学家——海德天文馆的馆长、被评为影响世界的 100 科学家之一的黑人天文物理学家泰森，除了在天文物理学方面取得公认的成就外，他也是一名积极的科普专栏作家、七本科普畅销书的作者和美国科普电视节目的主持人。我想至少，类似泰森这样的科学家的存在会激发很多孩子对于科学的兴趣与对于从事科学职业的向往。

可惜我们中国似乎没有这样杰出而流行的科学家。我儿时不知道几个企业家（好象就只知道有一个浙江海盐衬衫厂的厂长步鑫生），而更多知道的是很多大名鼎鼎的科学家——数学家华罗庚、杨乐、张广厚；物理学家冯端、钱三强、袁家骝；地质学家李四光，就是科幻也有高士其、叶永烈这样的人物。改革开放这么多年来，能记得起来的科学家大约只有一个水稻专家袁隆平、生物学家陈章良。近日在《北京科技报》做媒体定位咨询时，与会媒体专家一致感慨，中国进入到一个缺乏大科学家的时代了。

我们之所以不再有很杰出的科学家，一个很重要的原因是社会推崇科学之风已为推崇财富之风替代，少年才俊中乐于从事科学研究之风日薄，孩子在选择爱好及家长在代孩子选择专业的时候，商科已显著超越了科学，纵然选择了科学学科而能坚持与耐心钻研者也少，这就注定了—一个日渐稀松的科学人才基础。华罗庚那一代里有“科学救国”之远大理想者在今天已凤毛麟角。另一个原因，国家在科学研究上也不无投入，但为何科技进步奖之首奖都往往只能悬缺，部分也正是由于科研资源高度掌握在行政官员手中，这必然产生出任何一种行政管理者必有的短期、标榜政绩、以人划线、长官意志等与科学研究规律背道而驰的事情。今日之科研行政部门就是一个科研管理名义下牢固的利益集团而已。当然，实在而说，在中国今日做—科学家，要面子没多大面子，要里子没有多大里子，学问做大了，找媳妇都难，这种社会境遇，实在也不能鼓舞到更多年轻人从事科学，就算涉入科学也是以那做个起步，然后或营商、或从政。我的一位校友兼好友，从事超导研究的张荣博士，开始还甚有研究成就，居然最后跑去做了大学的党委副书记，他请我吃饭的时候，我心下其实也颇生感慨。

社会风气的积习不容易改，依我看十年之内的中国难生科学大家，今日把诺贝尔奖获得者当作明星来捧捧固然不是坏事，但更多的是要在科学方面多投入一点什么。既然我们的财政部长金人庆先生曾说现在政府的财力甚有盈余，那么实验室的建设、科学家待遇的重大改进、学基础学科的师生待遇的调整方面是不是可以多—做—点—呢？给发明家、发明活动及青少年科学爱好者的鼓励是不是可以更多—点—呢？给基础学科研究者的支持是不是可以更多—点—呢？在科幻、科普这类有助激励青年人与全社会对科学方面兴趣的社会动员上是不是能多—加—力—点—呢？不知道有哪位高层领导人对产出相对较慢的基础科学研究会满怀热情。

## 曾之杰：经营企业是一门艺术

在 80 年代，能出国是一个重要的人生转折。但我的留学轨迹与其他人有一点区别，那时很多人出国都是直接去欧美国家的，我是先在日本呆了七年多，然后去了香港中信泰富工

作，最后又到美国读书。我的本科是在日本国立长崎大学读的，毕业后在日本三菱商事工作了几年。在三菱商事的几年里，他们的管理思路和模式让我受益匪浅。我们当时年轻的员工都住员工宿舍，宿舍管理很严格，刚开始几个月，每个人都到生产线上去做很实际的事情。

日本的企业，企业文化很强，他们培养员工的着眼点是企业的凝聚力、自豪感和社会责任感，大家都把敬业放在第一位。我们那个时候每天都是在加班中度过的，周末也要上一天班，只休息一天。这是与中国大陆公司明显的不同。在大陆不少公司里，即使是现在，也很难看到很强的职业精神，现在的年轻人过于注重享乐。目前中国的主流社会中，六十年代的人正在担当主力，他们也承担更多的社会责任。六十年代的人，相对来说比较幸运，赶上了恢复高考，受到了正规的良好的教育；同时，他们曾经吃过苦，所以身上还保留着一份对工作的勤奋和热情。

在美国斯坦福读书的时候，我的初衷是读 PHD（管理学博士）。当时，斯坦福大学亚太研究中心主任（现任香港中文大学校长），也是我的指导老师刘遵义先生对我说，他觉得我并不适合读 PHD，他推荐我读斯坦福商学院。我接受了他的建议，现在回想起来，这个建议某种程度上改变了我的后半生，如果读的是 PHD，那需要的周期就会很长，我将错过中国经济发展的大潮。

人生会经历不同阶段，在每个成长的阶段里，都有不同的人给我指点和帮助，所以我也希望可以回馈社会，可以帮助那些需要帮助的人，特别是那些打算出国的学子或希望回国发展的中国留学生。

出国热使国家部分人才流失，留学人员把精力最旺盛的时期贡献给了别的国家。但是，回国潮也带来了许多益处，海归带回来很多先进的技术知识和理念，对国家的发展起到了很大的推动作用。

当前，海归就业也存在很大的问题，其实不仅仅是海归，当前大学生就业难也是社会普遍现象。学生缺乏德智体的全面发展，要懂得做事要先做人。现在的孩子留学的时候大都是带着钱出去的，没有吃过苦。我们那个时候都是靠着奖学金来完成学业的。尤其是现在很多家庭都是一个孩子，在培养上有很多问题，精神环境不健全，像我们小时候，经常会和小朋友打架，其实打打架也是很好的，只要别打坏了人，因为这样可以让你懂得规矩和游戏规则，现在的孩子只有一个规则就是我最大。

海归回国工作，首先是要摆正心态。前两年海归总是觉得自己比国内的人各方面都要强很多，其实并不是这样，也许你只是在某个方面或者专业上较为突出，因此，我觉得心态是第一重要的。在发展事业的过程中，个人能力是先决条件，除此之外就是环境因素很重要，

特别是是机遇。中国有句很适合的古话，天时、地利、人和。可能失败的原因会各有不同，但是成功的因素大都是相似的，没有哪个成功是偶然的。

海归回国，并不是一定都要走创业这条路，当然，创业是很好的，但是如果安心做好一份自己的工作其实也是很不错的择业方式。如果一定要创业，也要调整好心态，开始的时候碰壁或者失败了也没什么可怕，创业或者说成功需要一个过程，需要不断积累和努力。

当然还有一点很重要，就是在年轻的时候，一定要把基础知识学扎实，这些知识可以让你终身受益。随着社会竞争的日益激烈，要脱颖而出的话，勤奋是很重要的。拿日本来说，日本战后，可以说是牺牲了两代人，是他们不分昼夜的辛勤工作才有了今天的日本。另外，在职业生涯中，不宜过于频繁的跳槽，基本上，一份工作，做三年左右才算是刚刚入门，所以找到自己喜欢的工作后，我觉得还是安下心来做一段时间比较好。

两三年前，我们的投资方向主要是在 IT 行业，现在方向开始有所转变，专注于投资有增长潜力的公司，不再过分强调 IT 业界。我们搞风险投资，其实还是投人。

经营企业是一门艺术，一个企业的成功关键还是要有一个核心人物，然后才是考虑团队，战略等问题，当然也需要一些运气。因为，在五年以内，大多数企业的商业模式都会有所改变，只有核心人物、核心团队的素质是不变的，所以核心人物很重要，要看准人，有些人比如有了钱后就不想再做下去了，对我们风险投资来说就有点麻烦。核心人物的素质主要是其领导能力（如凝聚人、管理人的能力）以及创业者的激情。有的时候，创业者需要的是看似鲁莽的冲劲，有承担风险的勇气与毅力，而不需要考虑太清楚，当然，专业知识是这一切的前提和基础。

## 翟虎渠：情系祖国 献身农业

从一名老三届毕业生到农民、军人、洋博士、科技副县长、教授、博士生导师、重点大学的校长、中国农科院院长，这一连串身份的变化，确实就好像一个个跳动的音符，在外人眼里，似乎颇具传奇色彩。然而在我看来，更多的感受到个人的命运始终与国家的命运紧紧相连，更多的是感受到政府和党对知识分子的重视与关心。可以说没有国家改革开放政策、没有我国科学教育事业的伟大振兴，就没有我个人的今天。

上大学之前，我曾是一名军人，在远离家乡数千公里的马兰村基地沙漠窝里，服役整整四年。退伍回乡后成了一名普通农民。1973 年 9 月才又跨入了大学的殿堂。作为一名来自农村，对中国农业与农民现状有切肤之感的大学生，我深深认识到科学与教育对农业与农村

发展的极端重要性。这为我以后重视农业科学研究与教育工作提供了强大的动力，也促使我再次选择更高的人生目标。在国家恢复高考制度后，有幸成为首批入学的研究生就读于南京农业大学，师从著名作物遗传育种学家马育华教授，从事数量遗传学的研究与学习。随后，又成为改革开放后首批派往国外进修学习的留学生之一。

1984 年我被选送赴英国伯明翰大学进修并攻读博士学位的。在英国留学期间，我师从英国著名遗传育种教授 J. L. Jinks 博士，攻读应用遗传学的硕士与博士学位。在繁重的学习与研究工作之余，我还担任了英国中部地区中国留学生联谊会主席、中共党支部书记等，协助使馆做好留学生的有关工作，团结广大留学人员，以实际行动报效祖国。三年多寒窗苦读，我圆满地完成了学业并获得博士学位。

当时正值大批中国学者到海外学习与进修的时期，而学成后回国工作的却寥寥无几。因此导师再三挽留我继续留在英国从事教学与科研工作，一些英国的大学也邀我任教，但我始终觉得作为一个炎黄子孙，祖国是个农业大国，我的事业只能在我的祖国。1987 年 10 月，在我拿到博士学位后的一个星期内就按期回国，回到母校南京农业大学做了一名普普通通的教师。在承担研究生《群体遗传》、《数量遗传》两门课程的教学任务的同时，结合国外最新的科研进展，组织编写了这两门课程的研究教材。为了提高研究生的外语水平，我还尝试在课堂上用英语授课，虽然自己备课时辛苦多了，但受到了研究生们的普遍欢迎，达到了良好的教学效果。

1990 年 7 月，组织上安排我赴江苏省东海县任科技副县长。当时许多人对此议论纷纷，一个回国不久的留洋博士，正值教学科研的黄金年龄，撇下已经着手的研究课题和教学任务去当科技副县长，太可惜了，这是人才资源的极大浪费啊！同事和朋友们也劝阻我。但作为一个生在农村，长在农村的新时代科技工作者，我深知农村经济的发展和农民生活的小康归根到底取决于科学技术的进步。一个科技工作者真正成功的喜悦在于他的知识和研究成果能对发展经济、提高人民的生活水平作出贡献。出任科技副县长，将更有助于为学校的科技和人才优势服务于东海县的经济建设寻找最佳的结合点。

在东海工作期间，我深入各乡、村进行调查研究，并针对制约东海经济发展的最突出的问题——人才问题，促成学校和东海县共同签订并实施了东海县人才培训的五年计划。通过这个五年计划的实施，为东海县培养了 300 名“下得去、留得住”的具有大专学历的农业技术人员，对全县 500 名村级干部普遍进行为期一年的技术培训，使他们达到了中专水平，使该县被列为全国“绿色证书”试点县之一。同时结合自己的专业特长，帮助东海县建立了农村综合服务体系的统一供种网络，提高了东海县农民的科学种田水平，促进了该县农村经济

的发展。

1995年7月，我走上南京农业大学校长岗位。这又是我工作角色一次重要转换，深感肩上担子的沉重。作为一个具有悠久历史的重点高校，当时的南京农业大学，正处在积极争取“211工程”部门预审之际，面临着严峻的挑战和难得的机遇。我与领导班子全体成员一起，紧紧依靠全校教职工，把握时机、找准位置，确定自己的发展坐标，同时，主动深入江苏各地，调查、考察农业和农村发展的情况。经过全校师生的共同努力，终于如愿以偿。1996年南京农业大学通过“211工程”部门预审，1997年通过立项评审，2000年6月正式通过国家验收。

2001年7月，我调任中国农业科学院院长兼党组书记。针对中国农科院当时所面临的实际情况，新的院党组明确提出要塑造农业科研“国家队”的新形象。及时制定了中国农科院科技体制改革方案并得到中央三部委的批准。根据这一方案，力争用5至10年的时间把中国农科院建设成为具有国际先进水平的国家农业科技创新中心、国内一流的农业科技产业孵化中心、国际农业科技交流与合作中心和农业科技高层次人才培养基地。2003年创造性地提出了以国家农业科技创新中心、区域农业科技创新中心、农业科技试验站为核心内涵的新时期国家农业科技创新体系建设方略。其核心内容写入了2005年中央1号文件，有力地促进了国家农业科技创新体系的建设。

回顾自己回国后十多年的工作与生活经历，我深深感到，个人的奋斗必须融汇到社会大变革的洪流之中，奋斗的目标必须和国家发展的需要相一致。禾苗的成长离不开好的土壤和环境，愿我们的祖国环境更加美好，大批的禾苗茁壮成长。

## 张春霖：用西方经济学研究中国的实际问题

我1990年在国内获得博士学位，1991年进入牛津大学以访问研究生的身份参加一个一年半的培训项目。如果说到当时到牛津学习时最大的感受，首先应该说是一种震动，非常清楚地认识到了差距。在那之前读完一篇英文的论文就觉得完成了一件很大的事情，而在牛津，十几篇论文差不多也就是导师布置的一个星期的书单。每个星期读完这些东西，要写一篇作业(essay)，每星期四写完放到导师的信箱里，星期五再跟导师讨论。读的论文都是数学模型，写作业的时候导师却要求不要写数学模型，而是要用语言把数学模型背后的意思写出来。这就逼得你非把数学模型读懂不可。那个阶段的学习是很艰苦的。

我1978年上大学，从本科到硕士，7年的时间基本上都花在了学习马克思主义政治经

济学，《资本论》念得滚瓜烂熟。1985年，我有机会翻译了一篇比较经济学方面的文章，当时的比较经济学就是西方现代经济学对社会主义经济的研究。这篇文章翻完，我觉得我要学的就应该是这样的东西。这才是“致用之学”。其后两年，我花了很多时间学习研究比较经济学文献。1987年我开始跟吴敬琏老师读博士，在他的指导下系统学习西方现代经济学原理，开始自己学术上的“换血”。牛津学习一年多，我有机会研修现代微观经济学的若干重要理论分支，为此后十几年的工作奠定了一个比较坚实的基础。

在牛津学习时，我已经基本给自己确定了后来的学术方向，就是运用我学到的现代经济学知识来研究中国实践中的具体问题。1994年回国后，我加入了刚成立不久的国家经贸委，在企业司负责企业改革工作。我当时的领导都是一些思想型的官员，跟着他们不停地开会、到地方和企业调研，接触大量的实际问题，脑子里整天思绪沸腾。在经贸委5年，我进入了企业改革和公司治理这个领域，从那些在第一线从事实际操作的官员和企业家身上学到了非常丰富的实际知识，也了解了他们思考问题使用的概念、方法和思维习惯。后来到世界银行工作，不论是从事政策研究还是项目管理，面对的基本也是这两个群体。

我这10多年来所做的工作，简单说来就是运用西方现代经济学的理论和知识，结合国际经验和中国的实际，生产出中国的实际工作者比较容易理解的、对他们的工作有用的知识。我的上游是理论经济学家，下游是那些在改革发展第一线从事实际工作的官员、企业家和其他实践者。如果说我的脑子是一个工厂，那么里面的机器设备就是西方的经济学理论和方法，进去的原材料是中国的实际情况和问题，出来的产品是对实际工作者有用的知识。我和实际工作者谈论政策问题一般不直接讲经济理论本身，讲的更多的是中国的事，用他们习惯的语言来讲，讲完以后人家如果说我讲的符合实际，有些道理、有些启发，我就很满足。这个时候我就会感到现代经济学知识的力量所在。西方现代经济学对我来说是很锐利、很得力的工具，你拿一个中国的现实问题来，只要在我研究的领域内，只要我听明白了，我就可以有所分析、有所贡献。现代经济学理论就是可以把人武装到这个地步。

我们经济学家对市场失灵和私人产权的局限性缺乏充分的认识。这当然有历史的原因。我们对市场经济的认识，经历过一个从无到有，一点一点学习的过程。在这个过程中，大家对市场机制失灵的地方，认识得不很清楚，说到市场失灵这个词大家都知道。但对于很多具体的问题，比如说在教育、在医疗卫生方面，市场机制发挥作用的局限性，认识不够、强调不够。不仅对市场机制，对私人产权的局限性我们也认识不充分。比如在国企改革中，有很多人相信只要改成了私人产权，一切问题都解决了。但事实上私人产权要想产生效率，中间还有一个环节就是公司治理，如果没有健全的公司治理，转制以后仍然可以一塌糊涂。

我的这些工作对国家有什么贡献吗？我自己也经常想这个问题。我的看法是，中国的改革发展走的是一条非常独特、非常具有探索性的道路，因此特别需要思想和实践的结合。这样的事情不是三五个人可以做到的，需要一大批人，分散在不同领域、不同层面的各个角落，每个人都专心研究其中若干个问题，大家互相交流讨论，最后再汇聚成一条思想的长河。各方面的决策者和实践者则不断从中吸收营养，帮助自己做出正确的决策和行动。对经济思想的这条长河而言，大经济学家们是大支流，而我大概可以算是整个流域中成千上万小支流中的一条。

## 张黎刚：尊重自己内心的感觉

今天的中国与 20 年前的中国已完全不一样。20 年前，我所接受的教育是“最优秀的学生应该成为最伟大的科学家”，而“科学家是人生的最高境界”。今天，一个创业者、一个艺术家同样是大家追求的目标。在那时，大学精英们的主旋律是“考 TOFEL、考 GRE、出国去”，因为在那时看不到一个大学毕业生对于这个社会能产生什么样的影响力。今天，大学精英们讨论最多的不再是出国，而是创业。

我对于中国的科学界没有任何不敬，但是 20 年过去了，我们盼望已久的诺贝尔奖仍然没有来到中国。但是，全球的技术力量以及互联网却把一个落后的中国与全球经济最终联结到了一起。而当中国人自己创立的互联网公司在中国市场打败全球所有的第一品牌之后，中国人，第一次，在商业界获得了尊严以及自信。也是第一次，没有跨国公司再指责这些中国公司是靠政府政策保护获得的市场份额，因为这些中国的互联网公司和跨国公司一样，是从同一个起跑线开始的，区别是这些国内的创业公司投入的资金没有跨国公司多，也雇佣不起跨国公司中同样级别的员工。

因此，全球的商业游戏规则已经开始在重写，中国的商业游戏规则也已经开始重写。不在乎你有多少的资金？有多少的背景？只要你拥有足够的智慧与勇气，你就能打动投资者，你就能获得投资，从而帮助你打败一切竞争对手。而当搜狐网的张朝阳、网易的丁磊、腾讯的马化腾、百度的李彦宏、分众的江南春，这些来自于社会最普通家庭、没有任何背景的孩子从平民成为英雄时，我认为中华民族崛起的时代真正到来了。

因为这个社会已开始给每一个人提供一个平等的机会，让每一个人去尝试、让我们去成功、让我们去改变我们的命运。这个社会开始去帮助那些需要被帮助的人们与家庭，让他们成为这个和谐社会的一部分。只有当越来越多的人能改变他们的命运，只有当越来越多的

平民英雄出现时，这个国家才真正有希望。

在我爸爸妈妈看来，我是中国教育制度成功的模范。我爸爸是小学校长，我妈妈是幼儿园的园长，他们以我为榜样来教育他们的小朋友应该如何学习。但是为了不打击我爸爸妈妈的自尊心，我从来没有告诉过他们，我认为自己是中国教育制度失败的典型模范。从小学到中学到大学，我一直不明白我读的那些课程的意义，数理化每门成绩都很好，但是除了读书之外，没有任何兴趣爱好，对于地理人文也知之甚少，经常成语只能讲出一半。当初创立 e 龙网时，需要经常面对记者，但我的普通话太差、文法太差，所以专门从北大请了一个获得演讲比赛冠军的学生给我上了一个学期的课。

我已离开学校 10 年了，但是每次做噩梦都是在做考试题。我在哈佛的三年学习中，印象最深的，就是第一天上课时，老师说，从今天开始，就不要为了成绩而上课了，因为到时只有 10% 的人拿 A，10% 的人拿 C，其他人全部是 B，哈佛从没有说过，这样就不能培养出优秀的学生。

这个社会已经在走向多元化，当我们的国家需要更多创造力的时候，我们怎么指望从一个模子里刻出来的大学毕业生能有足够创造力呢？当天真浪漫的小朋友从小被要求手放得整整齐齐，我们怎么指望将来他们会有很大的创造力呢？

我不知道有没有人去查过张朝阳、丁磊、马化腾、李彦宏、江南春的大学成绩单，我相信他们成绩肯定不是最好的，我也相信他们在大学里按照中国教育标准未必是最出色的。我所知道的江南春是大学里的一位浪漫诗人，李彦宏到了美国也没有上最名牌的研究生院，张朝阳在 MIT 最出名的是他有一辆敞篷跑车。但是，今天，在离开学校之后，他们在商业上是最为成功的一批人。

我不太确定，过于自信是不是自己的一个缺点，有时候它可能让我得到“偏执”的评价。回顾自己以往每一个的“偏执”选择，多少次的“放弃”或者说“半途而废”，最后发现我的正确率在 90% 以上。的确，内心的感觉，而不是随波逐流，才是自己选择的唯一准绳。年轻时只有按照自己的想法去做了，才不至于后悔。我希望由于我的存在，能够影响人们的思考和行事方法，能够带给这个社会更多的价值，对于一个男人来说，这是最大的梦想。

这个伟大的国度、这个开放的时代已为我们每一个人创造了足以去实现自我想法和价值的机会。随着时代的进步，所有束缚我们思想的教条和禁锢正逐步被打碎。一个普通人家出身的青年，完全可以不顾世俗的眼光，只要认准自己的目标，可以通过自己的努力成为最优秀的人。

## 张维迎：皇帝衣服太透明了

我出生在农村，成长在农村，上高中来到县城，毕业后又回到了农村。两年后，听到村里的广播说恢复高考。1977年，我考上了大学，坐火车到西安，那是我第一次见到火车。

我日后的研究，和这段经历密切相关。在农村时，没有系统的知识，也不敢做系统的质疑，但是很多现象，是困惑已久的。我们这代人，到城市后饥渴地学习知识，很重要的动力，是为了解释我们在农村生活里的种种困惑。大面积的公地，小量的自留地，但是大量的粮食产出不是来自公地，而是来自自留地。青黄不接时，救命的，就是这自留地了；农民自己都吃不饱饭，还要把粮食以低价卖给国家；农民想养鸡，政府限制不能多养，下的蛋自己不能吃，要交给国家。

小的时候，有一句话记我得很清楚，大人说，生产队里年龄越大的，干活越老实，越年轻的，越爱偷懒。这是实话。但是等我自己当了农民，年龄大的也开始偷懒了。后来想清楚了，年龄小的，一参加劳动，集体公社，激励机制就是错的，自然偷懒，而年龄大的，年轻时因有好的激励机制，可能养成了好的负责的劳动习惯，但激励机制变了，时间长了，自然也开始偷懒了。

10来岁时，我也做过小买卖，自家有果树，自己挑着水果去卖。初中时我也当过民工，在一个工地，修水渠，12岁利用假期去干了一个月，离我家60里，开山放炮，打扫炮眼。在农村的经历看似简单，但是后来研究的所谓高深的经济学理论，大都源于此。

我喜欢读书，上了大学以后更是抽出一切可以利用的时间来读书，我喜欢读原汁原味的书，印象最深的是《自由的选择》，读了好几遍。另一本《中级微观经济学》，台湾出版的繁体字版，我至今还保留着。学校也没有学霸，我可以毫无拘束地提出任何一个观点。后来到了体改所，尽管所里思想开放，但像我那样对市场经济、对市场机制有那么深信仰的人，应该说还是不多。

我自己希望是一个纯粹的学者，但是有时候身不由己。我夫人曾经跟我讲过一个故事，两支足球队比赛，A队频频破门得分，而B队连人家的半场都过不去，后来B队的守门员一气之下自己带着球冲破防守，终于打入一球。我有点像那个守门员，看到现状着急。我还是回来守门的好。几年前，我写过一篇短文，我不敢说皇帝没穿衣服，我只能说皇帝的衣服透明度太高了。这是我能做到的。我不想做无畏牺牲，但是你让我太委屈自己，说一些连自己都不相信的话，我也做不到。

现在，不少学者，认真调研，对现实有见地，但因为各种原因，不愿意说话。哗众取宠的商人学者俯拾皆是，真正的思想者却沉闷着，不敢说话，不愿意说话，这不是个好现象。

而有些学者用词拘谨，说套话、假话、错不了的话，表达思想的语言都死气沉沉，这也不是什么好现象。我的老师、同事甚至单位领导都经常提醒我，说你政治上还不成熟。所谓政治上成熟，就是说话要圆滑，句句都对，但什么都没说，谁也挑不出你的毛病来。政治上不成熟，成了学者说话的一个前提。但我一直不屑于那样做，还是我行我素表达自己。媚俗和媚上都不是严肃学者。

我从来不为讨好任何人(包括大众媒体和企业家)而说话，这样的讨好，其实是愚弄。我也从不认为自己在代表某一个群体，我只代表我自己。企业家有他们自己的代表，我只是个学者，我对企业家的批评，太多了。学者的主张和建议可能对某一群体有利，但他并不是利益代表，学者既不是利益代表，也不是民意代表。我来自农民，不能说，我全为农民说话，因为农民和工人之间也可能有利益冲突。

现实中，肯定是有人被收买了。而且这些被收买的人，善于打着公共利益的旗号，他们实际上是想控制舆论。茅于軾有句话，人民群众往往不了解谁是真正为他们说话的。我们需要反思的是，为什么大众这么容易被蛊惑？有位学者说，浑水摸鱼什么时代都有，没有什么比一个经济学冒牌货将自己打扮成人民的朋友而获得胜利更加容易了。

我不清楚什么是主流，其实主流这个词有一定的误导。在中国，官方的主流和民间的主流不太一样。好多东西，都安上主流的名字，其实只是官方的意识形态。我过去发表的东西，经常不合主流，是异见分子，你看我的书就知道了。如果我的东西变成了主流，是社会的进步，而不是社会的悲哀。

我强调学者的独立。做事从个人利益考虑，作为普通人是可以的，但作为学者却不能这样。比如作为一个经济学家，你不能只想自己的村子怎么致富，不能说你在北大，就只想着怎么让北大致富。学者要看得更远，超越身份，这是非常重要的。

## 张昕竹：未来国内经济学家肯定要进一步分工

2005年11月，有媒体做了一项“你相信哪位主流经济学家”的调查，结果显示公众信任率超过10%的国内经济学家仅两人，更有12.5%的人选择“谁都不相信”。

这次“信誉危机”足以使每一位经济学家心底陡升寒意，但这场争论实际反映的，是经济学家分工即将进一步细化。

什么是经济学家，经济学家到底应该做什么事？实际上，直到1995年，我自己都没有明确的概念。我本人是学工科的，拿到应用数学硕士学位后进入中国社会科学院数量经济与

技术经济研究所。1992 年被派到美国斯坦福大学做访问学者，开始接触经济学理论，但两年后回国时，我对于经济学，包括对自己的人生目标仍然是很茫然的。

1995 年，我又到法国产业经济研究所(IDEI)做访问学者。在这里我遇到了人生中最重要的人——让·雅克·拉丰教授。拉丰对我一见如故，可以说十分欣赏。他认为我虽然没有接受过正式的经济训练，但对经济学非常有感觉，所以劝我做经济学研究。

而且，拉丰教授的经历也和我潜意识里的追求非常吻合。1978 年，拥有哈佛大学经济学博士学位的拉丰回到他的故乡法国图卢兹大学任教。1990 年，由拉丰任主任的法国产业经济研究所成立。拉丰是经济学界非常重要的人物，这不仅是由于他的学术成就，更重要的是他创造了许多奇迹。20 多年里，拉丰在教书育人的同时，也将 IDEI 做成世界最好的产业组织理论研究所。包括中国在内的许多发展中国家学者纷纷来到 IDEI，一个非常重要的原因，就是所有人都想知道，IDEI 为什么能够在短时间内成为世界一流研究所。对这个原因的探求也激励了我，来到法国前，我的潜意识里一直认为，我们不一定要依托发达国家来实现中国的改革。

我跟拉丰做博士的这两年，许多过去不明确的东西变得明确了，而且也确实学了知识。1998 年决定回国时，我已经很清楚地知道自己的目标是什么，以及如何逐步实现。

我回来主要有两个目的。首先，当时国内对于经济学家已经有很多诟病，就是在国内经济学家究竟是应该上天还是入地。上天就是阳春白雪，入地则是做政策研究。实际上，这两个方向走到极端都有问题，只做传统的经济科学研究，对改革的现实意义不大。但仅做政策研究，又缺乏和西方经济学家对话的平台。我的想法是，回国后建立一个桥梁把这两条路打通；另一个目的就是参与国内垄断行业改革，这也是我在法国主要的研究方向。

回国后，每一步都按计划很顺利地展开。首先是成立了规制与竞争研究中心，有了做事的平台，中心成立的目标，就是要打通主流经济学和政策的通道。回过头来看，这个目标基本达到了，而且几年来，我们也参与了垄断行业改革，例如最近信息产业部的互联互通网间结算就是由我牵头做的。

虽然这几年做的事算不上轰轰烈烈，但 2002 年，我获得了世界银行行长奖，2003 年又获得国家优秀出国留学人员奖，让我觉得自己的工作得到了认可。而且，我们中心近年来在国际主流经济学刊物上发表了多篇文章，这说明我们已经建立了与国际主流经济学家对话的平台。在国际杂志上发表文章非常重要，因为它是研究水平的一个“试金石”。

可以说，我们既参与了很多体制改革的政策讨论，另一方面，我们也做了很多经济科学的研究。实际上，对于经济学家标准的讨论，并非表面上的道德问题，争论的实质是“什么

是经济学家，经济学家到底应该做什么事”。未来国内经济学家肯定要进一步分工，其中一部分人将做纯经济科学研究，一部分人则做咨询。目前我国分工还没那么细，大家是什么都干，而外界也习惯于把经济学家的两种分工混在一起，一方面希望他做经济科学研究，另一方面又希望他能够做咨询和政策研究。

将来我还会按原来的既定目标向前走，但会在经济科学的研究和学生培养上投入更多精力。

## 张醒生：人前人后的修养

我的生活中有一大帮极会玩的朋友，他们在收藏领域更是各具千秋。我也收藏，我收藏的是老本行--电话。

人类拥有电话的历史很短，从 1875 年 6 月 2 日美国人贝尔在波士顿法院路 109 号发明电话、在 1876 年获得发明电话专利开始，到现在也不过 129 年的历史。收藏电话可以让我搜全一段历史，然后把一个完整的历史留给世界。

在我的藏品里，最古老的一部电话生产于 1882 年。上世纪 90 年代，作为爱立信中国公司的管理人员，我到瑞典的机会非常多。一次在瑞典博物馆里，我看到两部挂在墙上的“国宝级”电话，色彩沉着又具北欧传统的大气，而且上面居然还标有爱立信的标志。

瑞典博物馆的工作人员看到我非常喜欢这两部电话，就提供给我一张该电话的图片，祝愿我能在某个古董店里得到我想要的东西。果然没过多久，我在和瑞典一家门脸很小的古董店里的大妈无意中聊起这部电话时，大妈说她就有照片上的电话。跟随大妈来到古董店后院，我一下子就看到了我魂牵梦系的电话。

瑞典人一向认真严谨，这部电话正面居然还清晰保留着瑞典语书写的“1906 年 2 月 21 日送到瑞典斯德哥尔摩维修”的记录。更令我惊讶的是，电话的底端仍完整保存着 100 年前的碳电池。电话机身上有一个“22484”的刻字，说明它的同类兄弟有两万多台，不过经过战争、动乱和技术革新后，能保留得这么完好的电话也许剩不了几台了。

花了两万多瑞典克拉（约 4000 美元）买下这部 40cm×15cm 的宝贝后，我用纸将它一层层包好，寸步不离身地带回了北京。

1990 年，作为爱立信在中国内地招聘的第一个职员，我见证并参与了爱立信手机独立发展的全过程，我藏有爱立信 1989 年问世的第一款比摩托罗拉“砖头机”小巧的手机，号称当年体型最小的手机，曾引来无数人羡慕的目光。此后，我的藏品里逐渐添加了爱立信第

一款数字模拟手机、第一款翻盖手机、第一款主打时尚男女的手机……看过我的藏品，就能对爱立信的手机发展史有一个比较全面的了解了。

离开爱立信的我，对爱立信的百年辉煌至今仍赞叹不已，因为我在收藏电话的过程中，看到了太多只见产品，而企业早已荡然无存的例子。

2002年9月，我组织一批企业家朋友去北欧考察。回国那天的早上，大家禁不住我的鼓动，一起去逛小镇上的古董店。我们几乎同时看上了一部做工精良、质地考究的黑色挂壁式电话。古董店老板说，这是丹麦一家电话公司于1910年左右生产的，在当时绝对是高端产品，可惜这家公司后来倒闭了。我毫不犹豫地买下了这部电话。

工作中遇到挫折的时候，我就会到位于办公室里间的电话陈列室，静静擦拭心爱的宝贝，细细品味每一次荣辱得失。

我珍惜自己收藏的电话，更珍爱所在企业的员工、团队和自己的职业信用。

管理传统企业和新兴IT公司在规范之外对“人”的关注，是十分重要的，其实这不仅限于新兴企业，而是对事业的认同，或者对某个观点的认同。这也许是企业走向成功的必然，虽然它仍被大多数企业所忽视。

让一个团队保持长久的愉快对企业家是个挑战，有的企业家能够做到平易近人，但是不能赢得尊重，因为下属还要求他的领导者有比他更敏锐的眼光、面对成堆问题有抽丝剥茧般的解决能力、能够知人善用、能够看到下属的努力并及时给予肯定。

一个有操守的职业经理人，或者说有职业道德、职业责任感的职业经理人，是不会在合同期限没有到的时候转换平台的。任何一个职业人、职业经理人，都是生活在一个契约社会里，尊重契约就是尊重你自己，因为一个信用将伴随你一生，所以要尊重自己所做的每一份承诺和契约。

企业家不该有固定的模式，但现代企业家首先应该是能有体谅下属的胸怀和人前人后的修养，要先有信服才能有追随。这也是为什么人们常说做企业如同做人，企业家的素质赋予企业灵魂。

## 张秀兰：社会政策要满足社会需求

去学社会福利是因为在民政部工作过，1990年1月10号我到了到伯克利社会福利学院学习，院长说给你安排了一个计量经济学家做导师，你去找他。我去导师办公室，他先问我想做什么，我说做中国社会保障制度研究。他很激动，说这是世界上最大的保障制度了。

想想快 20 年了，我的导师的激动一直伴随着我。特别是回来这些年，自己一直没有放弃的就是这个愿望，我现在带社会保障的博士和硕士，也做这个领域的研究。

在伯克利感触最大的是这里很好的学术训练和非常平等和轻松的师生交流。我把必修课完成后，大部分时间是和导师做单独指导式的学习，每周一三五的上午去他办公室，听他讲模型，讲完之后就去咖啡馆喝杯咖啡。我自己觉得收益最大的就是每周三次的喝咖啡时的闲聊。开始的两年我多是听着，偶尔插几句；后面两年就是两个人的讨论和争论。一开始争论起来我输得多赢得少，后来就是输赢各半，再后来我就是赢得多输得少。有一次我们争论下来，他有些伤感的说：我能教给你的都教给你了。你该开始考虑自己去闯了，也可以考虑接替我的位子，因为我要退休了。但是他建议我回到中国去，做社会保障研究。我记得很清楚的就是他的话：在美国你做教授，你都知道你这一生会是什么样子了；但是回到中国会有很多的未知因素，但正是这种未知才更有挑战性。这期间北师大副校长史培军来伯克利访问，建议我到师大工作，我说师大没这个专业，他说你自己不会创出来一个专业？在他的鼓动下我就回来了。2000 年北师大给了我 10 万资金和一间办公室，还设立了独立的研究所。

回来后深感要研究的问题很多。国家在社会转型、社会问题多发的时期，对于社会政策科学有着巨大需求。我觉得虽然这个领域要研究的问题非常多，但进行过专业培训的人非常少，以严谨的态度进行研究的人也不多。我自己回国的定位也从个人的学术成功，转变为打造一个好的研究机构，以一个优质团队服务社会。北师大给了我们这个平台，我们就把这个机构的建设目标定位：“以科学、务实的精神服务社会”。“科学”，意谓要掌握国际社会政策、公共管理科学的前沿知识，以科学的研究范式研究中国问题，推动公共管理和社会政策决策从经验型向科学型的转型。由于社会政策具有强烈的本土属性，所以，“务实”意谓脚踏中国实际，深入调查研究，切实理解中国特色，以构建与中国实际相匹配的政策框架。“服务社会”，意谓要有使命感和社会责任感，一切工作为着推进社会的发展和人民的福祉。

鉴于目前我国公共管理和社会政策决策的实际情况，需要大力推进由经验型范式向科学范式的转型。一方面，积极吸取国际有益经验，另一方面，倡导“以事实为依据的社会政策分析”，积极建立数据库，鼓励人员下基层调研，推进科学意义上的调查研究和政策分析。良好的机构文化就是学术生产力。我自己深感我们需要注重培植机构“关切民生疾苦、立足现实需要、借助前沿理论、基于事实分析、敏锐笃实沉毅”的新学风和“特别能战斗”的团队文化。海归学者现在在国内做学术的最大障碍还是制度问题。一些单位习惯给海归学者很多机会和荣誉，容易让他们有虚幻的概念，不知道中国的实际。单位和海归学者都要找准定位，学术训练并不等于学术实力，海归学者在中国研究问题必须要沉下去。我刚回来的时

候和北师大的校长钟秉林有过一次谈话，他也是海归，从英国拿到的博士，他对我提出的希望是保持个性，坚持学术水平，适应国情。我现在也对新来的海归提出这几个希望。

作为一个社会政策的研究者，特别是一个海归学者，我们需要把我们的优势发挥出来。回顾过去三十年对社会政策的研究和实践，我们实际上是走过了一个“中国看世界——中国与世界”的过程。这里的“看”，乃学习、借鉴之义。在中国改革开放的过程中，当我们遇到从来没有的挑战和问题时，吸取国际经验，也就是从中国看世界，是一个经常采取的模式。但是我们知道，每个理论的出现都有其社会经济背景，每个国家的政策框架都是与其社会经济和政治结构分不开的。所以，理解一种政策理论，需要将它置于其赖以产生的这种土壤之中，方可得到合适的解读。我认为这是海归的落地过程。

经过 30 年的发展和思考，在全球化的背景下，我们发现，中国的发展不可避免地需要面对很多全球化所带来的问题。由于这也是许多国家都需要面对的问题，因此，我们的经验自然会包含一些普适性的因素。这个阶段我认为是“中国与世界”的阶段，当然，这个阶段并不是取代了“中国看世界”的阶段，二者在这里是并行不悖的。在社会政策方面，因为中国社会政策的基础和世界所有国家都不同，中国发展速度之快又为世界历史所鲜见，凡此，都在挑战我们的思维和政策模式。而我们对此的回应，又可以汇入“中国经验”的洪流，进而进入世界的知识体系之中。

在经历了“中国看世界——中国与世界”的过程后，经过一个阶段的努力，我们终将进入“世界看中国”的阶段。在中国与世界的知识互动中，经过我们的努力，经历“中国看世界——中国与世界——世界看中国”的阶段，我们将为世界知识之林作出与我们这样的大国相称的贡献。我们应该有这种抱负，尽管这个过程漫长而艰苦。这个过程实际上也是我们成为优秀学者的过程

## 赵敏：留洋十三年的祖国情结

上个世纪 80 年代末，我怀着理想去美国留学，学的是最热门的计算机信息管理技术。90 年代中期，正是美国的 IT 行业大踏步往前发展的时候，我在底特律的汽车公司任职资深 ORACLE 数据库管理工程师，主要从事大型数据库管理方面的工作。当时能从事这份职业和工作的人非常少，这是一份在美国都有许多人羡慕的工作，中国人更是寥寥无几。每次当我参加高档聚会，经常听见外国人在身后小声议论：“这是中国人赵敏。”

每当此时，我都会油然而生一种莫名的骄傲和自豪。

我在美国读书、工作先后 13 年，其中在底特律工作和生活的时间比较长。底特律是一个以生产汽车为主的工业城市，每年元旦，底特律会展中心都会举办一次大规模汽车展。有一年，我也参加了车展，当我走上去欣赏展会上一辆敞篷奔驰的时候，从另外一道门也上来了一名参观者。他突然就问我：“您是日本人吗？”

我说：“不是，我是中国人。”

然后，他又问我：“这个展馆里有你们国家制造的汽车吗？”

那句话分明暗含着歧视，我只能回答说：“暂时没有，但是以后一定会有。”

这件事情后来给我的感触特别深，也让我的心特别痛。这种感觉就像自己的家里特别贫穷，但这种贫穷却又被别人以看不起的态度说出来。我相信这种感觉人人都会有过，你一定感到深受刺激，想要辩解却又说不出什么证据来，惟一能做的只是暗下决心，这种情况一定要改变。当时，我就想，真希望有一天，自己能有力量为中国的改变做一些事。

后来，有许多人都问过我同样的问题：“您回国创业是经过深思熟虑后的决定吗？”

每次我都斩钉截铁地回答：“是！”

说到祖国情结，可能身在国内的有些人会觉得空洞而又理想化，但相信每一个身在异乡的人都能体会到每时每刻浓浓的乡思。我年迈的双亲、我的兄弟姐妹、我的亲朋好友都在国内，这一片土地是我从小长大的土地，从 5000 年的文化传承到简单的吃穿习惯，这一切都早已经渗透进我的血液，永远抹不去，忘不掉。

我认为我之所以决心回国来重新创业，首先是因为这里是我的根。还有一个原因就是以我现在的年龄，在学习和事业上所追求的东西，现在基本上都已经得到了。对于我来说，现在已到了人生的一个岔路口，我希望回到祖国来做一些有意义的事情。第三个原因是想回国来，能够利用自己手里的资源、个人技能和经验，结合国内的情况，做一点自己的事业。尽管我完全可以在外资大公司谋一个高层职位，但那样对我来说意义不大，而且跟在国外没有太大的区别。当看见国内的 IT 现状以及我们和北美的差距，看到我们的高端 IT 从业人员的缺失，我的想法就很坚定：国内一定有我的用武之地。

因为离开祖国时间比较长，刚刚回来时还有点不适应。记得刚刚回国的那些天，我每天只睡两三个小时，其余的时间大多在看电视。一方面，感觉就像一个常年挨饿的人终于找到自己喜欢吃的美食，而这个食物就是从小所接受的博大精深的中华文化。另外一方面，我看到了祖国的发展和巨大变化，已经比我当年出国学习的时候有了翻天覆地的变化。通过电视节目，我了解到了目前发展的最新动态，其中很多事情让我感到自豪。

同时，看见国内发展特别迅速，我也不禁磨拳擦掌，跃跃欲试。但到底能做什么，这就

成了我们大家需要思考的事情。最初我们选择做项目开发，经过了解后，发现国内做高端的开发工作还很不成熟，我觉得做 IT 高端培训是一个不错的切入点。IT 和网络化管理涉及到人们所能接触到的各个生活层面，我在国内接触了不少 IT 企业，却又发现不少企业如多数电信公司，随着中国手机、电话用户越来越多，数据管理等高端业务越来越急需人才，但是国内高端的 IT 人才却又非常缺乏。同时，国内的 IT 培训业务才刚刚开始，层次低，不规范，不具规模，特别是高端的 IT 培训几乎等于零。我们一起回国的六个人，在国外都有很丰富很全面的实践以及教学经验，何不把自己多年的技术和经验，传授给国内更多的 IT 行业人士？这似乎比自己亲自去做编程更有意义。

工作展开后，我们把业务界定在四个方面：首先把北美的先进技术带进来；其次做高端 IT 培训；第三做一个国内最大的开放实验室；第四做外包业务。决定以后，我们开始办理各种手续。2002 年 10 月，各种手续全部完成，公司于 2003 年开始正式动作。目前，经杰普培训的学员已有 2000 多人，在校学员还有 1500 多名。在毕业的学员当中，所从事的工作都是和 IT 相关，无论是所在公司的管理人员，还是其公司的资深软件开发人员，到目前为止还没有一个做的不是计算机领域方面的工作。

在心灵深处，我非常清晰地知道自己回国来的目标。

## 赵彤：路在脚下延伸

我在北京念初中时，没想到会下乡插队；在黑土地干农活时，没想到能上大学；上大学时，没想到能念研究生；研究生毕业后，没想到能出国留学；留日归国，没想到能进博士后流动站；37 岁被破格提升教授后，没想到又下海出任外资企业总经理；……

很多事情虽不是刻意去追求，但我想说的是，每一个人在一生中都会遇到各种各样的机会，机会到来之前要主动创造条件；机会到来之时要紧紧抓住它，不管周围环境如何，不管别人怎么评说，首先要相信自己。人生要有目标，凡事要竭尽全力、脚踏实地，只要自己努力了，将来就不会后悔。

下乡多年，在艰苦的农村生活中，我始终没有放弃学习的努力。1973 年夏天，停课闹革命多年之后的神州大地恢复了高招制度。我的命运开始发生了转机。在全县报名考哈尔滨工业大学的 8 名考生中，我名列前茅。1973 年金秋，我作为工农兵学员踏入了哈尔滨工业大学的校门。从此，结束了我的北大荒插队生活。

渴望着学习，又总是要面对政治运动的风潮。刚刚毕业，又要“社来社去”回到插队的

地方待分配，我茫然了，……。母校的老师、领导极力希望我留校，经过上上下下、方方面面的努力，我最终得到了留校任教的机会。我十分珍惜这些来之不易的机会，抓紧分分秒秒、刻苦学习，以报答母校、老师们对我的期望。

1978年，国家恢复研究生招考制度。我立即报了名。也有人担心：“你这个工农兵大学生能行吗？”但是，我始终认为，机会是难得的，只要自己努力，即使失败也不后悔！不要放弃任何挑战。经过几轮考试，真是苍天不负有心人，此次又是金榜题名，如愿以偿。

1980年，我连做梦也不曾想到，全国开始招考出国研究生，1981年日本文部省招考中国留学生并提供高额奖学金。

幸运的是在长期闭关锁国的时代，我从未放弃过学习外语的努力，父母为了我的外语学习，节衣缩食，从第一批在市场上出现的收录机中买了一台送给我。后来，这块“大砖头”被我们全家誉为“功勋收录机”。因为，它不仅使我掌握了日语，还使我的妹妹和我的女儿学了一口流利的英语，现在她们都在国外学习、深造。

1982年春天，我踏上了日本国土，在东京工业大学竹中俊夫教授指导下攻读博士学位。

在日本留学期间，我在国际著名学术刊物上发表论文18篇，我的博士论文被评为东京工业大学优秀博士论文，作为中国留学生首次获得“千岛精一研究奖”。1987年，我的论文入选日本机械学会优秀论文，受到日本机械学会会长在全日本大会上的表彰，为祖国争得了荣誉。

1987年至1989年我回国，在哈尔滨工业大学博士后流动站做博士后，从事动态流量标定方法及瞬态流量计的开发研究，通过了国家机械工业部的鉴定，先后在国内、日本和美国的学术刊物上发表论文12篇。这些研究成果，被认为是具有工学和工业意义的开创性研究，其成果多次被世界四大检索机构收录和众多海内外学者引用。1989年，我在博士后流动站出站后留校任教，同年被破格晋升为教授，被教育部（当时为国家教委）评为全国首批“有突出贡献的留学回国人员”，并荣获全国评选、国家教委颁发的首届“霍英东青年教师基金”。

1991年，我作为客座研究员再渡东瀛，在日本SMC筑波技术中心从事科研工作。在那里，我参与的三项新产品开发项目中，有两项登上了国际展览会，并申报了6项日本国专利和实用新案，还发表了7篇科研报告和34项技术提案。1992年，当我回到北京理工大学任教后，在日本SMC公司的援助下，和同事们一起创建了现代化的气动技术研究中心，在气动技术研究领域，我们开始了扎扎实实的工作。

气动技术是实现工业自动化重要的技术手段之一，气动元件是工业自动化生产装备中的重要基础件。日本SMC公司是全球最大的气动技术研究、开发、制造的跨国公司，该公司

的筑波技术中心是领先全球的气动技术研究部门，能够到这样的技术中心去做客座研究员，应该说是很“幸运”的了。其实，我的一生经历已经说明这绝不仅是靠运气可以得到的，人们常说，经历是人生最宝贵的财富，但你必须努力。1992年，我从日本回国之前，SMC公司总裁高田先生真诚地对我说，你回国以后有什么想法，需要我们帮助的，一定不要客气，我们会全力以赴支持你。第二年高田总裁到访北京，以无偿赠送的方式在我当时所在的北京理工大学建立了气动技术研究中心。SMC公司先后在北京理工大学、清华大学、哈尔滨工业大学、南京理工大学和上海交通大学通过无偿援助的方式，建立了五个现代化的气动技术研究中心，并且每年向各大学提供奖学金和科研经费。

我没有想到，正当我在“学者”的道路上施展宏图的时候，却又面临着人生的另一个新的转折。1994年，SMC（中国）有限公司在北京经济技术开发区正式成立，我从兼职到专职，出任公司总经理，从学者到企业家，这次换位的反差如此巨大。

作为一个“热衷于做学问的人”我做梦都没有想到过“下海”，在这一次人生的重大转折得与失的选择中，我首先认真思考了这样一个问题：做这件事究竟有什么意义？

在高校工作多年，我深知中国的高校目前最需要的是把基础研究的成果转换为生产力，实现产学研的高效结合。我觉得，国际化的产学研结合对高新技术企业的的发展和振兴理工科教育，将是非常有意义的事业。

现在令人欣慰与自豪的是，经过十年创业，SMC中国已经建成了四个现代化企业，并以北京、上海、广州为中心，形成遍布全国56个城市的完善营业体系。2007年SMC中国研发中心正式成立，一个以科研、生产、营业为核心，面向全球的气动元件研发、生产基地正在蓬勃发展，累计投资超过3亿美元，员工也已超过了4,000人。2007年在全国机械500强中排名第223位，在同行业遥遥领先。多年来学术界前辈和高校与SMC一直保持着密切合作关系，公司开业的时候，清华大学王大中校长、北京理工大学王越校长、哈尔滨工业大学强文义副校长等学校领导专程参加了公司的开业典礼。中科院院长路甬祥写下了：“产学研结合，发展经济”的题词，对这样背景下发展起来的SMC中国的未来，寄予了殷切的希望。

从插队到读书，从留学、当教授到办企业，的确在我的人生中从未停止过前进的脚步。也许这个时代注定我们是创业、开拓的一代，让我们能在短暂的人生实现自身的价值，回报父母与祖国的期待，当我们回首往事感慨一生没有虚度，还能有比这些更让人感到欣慰的吗？“发展现代化企业，振兴理工科教育”是我的一个梦想，我深知我们这一代是铺路创业的一代，未来的辉煌属于祖国与年轻的一代。

## 赵玉芬：为生命起舞

1971年，我从台湾新竹清华大学毕业，并考取了杨振宁教授所在的美国纽约州立大学石溪分校的化学专业研究生，当时我年轻的心憧憬着即将展开的灿烂新生活，到美国继续从事自己热爱的化学专业的学习和研究是自己做梦都难以想象的事。

上个世纪六七十年代的台湾曾涌起过一次留学潮，不少有条件的家庭纷纷送子女出国留学。对家境贫寒的我来说，从来都没有过这样的奢望。这次能够凭自己的实力考到美国去留学，是多么幸运！

刹那间，我好像又看到了这样的情景：全家8口人挤住在台湾彰化农村田中镇肖家祠堂的两间小厢房；为了省鞋子，夏天自己总是光着脚跑二十多分钟去上学；一放学自己就帮着妈妈照看五个弟妹；拿到美国的入学通知书，家里却没钱买飞机票，迫不得已，自己只好把美国寄来的奖学金证书作为证明，以到美国后每月偿还航空公司30美元的方式才拿到机票……

对家乡亲人的牵挂很快就被美国繁忙、艰辛的留学生活取代，由于入学成绩优异，我取得了直接攻读博士的资格，1975年获得博士学位以后又在该校石溪分校和纽约大学化学系进行博士后研究工作。

在美留学期间，两件事对我的人生历程产生了重大影响。1971年，美籍华人杨振宁教授回纽约州立大学石溪分校作有关中国见闻的演讲，“中国科学的春天就要来临了，祖国需要大批的科研人才。”这位获诺贝尔科学奖的科学家对祖国的挚爱深深地打动了在座的各位台湾留学生。1972年，中国一个科学家代表团访问美国，在石溪分校访问时，我作为台湾留学生代表向代表团团长、中国生命科学界元老贝时璋教授献花，这次和大陆同胞的第一次近距离接触让“祖国”这个陌生但又让我魂牵梦绕的地方不再遥远，一下变得真实而亲切。

1978年，我从美国一位亲戚处得知河南淇县的地址，多方联系一直没有消息的老家终于来信了。20多年来第一次接到大陆老家的来信，老家这个模糊不清的概念一下有了清晰的线索。来自大陆老家的信从此勾起了我的思乡病。“回家、回家”成了心底挥之不去的情结，也改变了我的生命轨迹

1978年夏天，我按捺不住地踏上了“故乡行”的征途，那是20多年来父母一直未了的心愿。一个多月的时间，我到河南探望了外公外婆、爷爷奶奶等亲人。外公是前清秀才，90多岁了还身体硬朗，见到我禁不住泼墨挥毫写诗抒怀。

此后，我参观了北大、南开等几所大学以及中科院的化学研究所。出乎我意料的是：自

己在美国做实验的主要设备那里都有，但是当时中国物质的贫乏也让我震惊。上个世纪七十年代的美国纽约已经是座座摩天大楼高高耸立，夜晚城市灯火辉煌，美国人把牛奶当水喝，但同是商业中心的王府井却只有一些低矮陈旧的店铺，商品匮乏，连塑料袋、纸杯这样极普通的东西都没有，更不用说喝牛奶。在物质方面，和美国的条件反差真是太大了。我心里在说：上帝啊，你为什么这样不公平。

但是，这次的“故乡行”却让我真切地感受到了血脉之根的吸引，那是自己的生命之根，“只有到了老家，我才知道我从哪里来。那是华夏文明几千年的文化传承之根，河南殷墟甲骨文出土遗址让我那样直观而又深切地感受到了来自中华文化五千年绵延不绝的吸引力。于是我做了一个大胆的决定：回大陆工作，为自己的同胞尽一份力。

我的导师，世界著名核酸化学家夏皮洛教授(R.shapiro)说：“你的决定很勇敢，但你回去是我们美国人的损失（Chinese gain, American loss）。”当时，我已经完成了自己的博士后研究，并加盟了纽约大学化学系夏皮洛教授研究小组，从事核酸化学研究，在生命有机磷化学研究方面开始崭露头角。

1979年，就在中国改革开放后派出的第一批50名留学生刚刚踏上美国的土地时，已经在美国奋斗了8年的我却悄然踏上了回归祖国的直通车。我们走在方向相反的征途上，却都心情急切，步履匆匆，因为我们都有着相同的目标：为了中国的强大——以祖国的名义！

2000年11月，我来到厦门参加全国有机化学会议，厦门大学优美的环境、宜人的气候、与台湾隔海相望、相同的风土人情都让我一下找到了自己儿时的记忆，而更吸引我的则是厦门大学化学系雄厚的科研实力。在厦门大学的力邀下，我加盟厦门大学，与这里的同行们一起共筑中国化学界的科技长城。

台湾诗人余光中曾用四种不同的女性身份来比喻自己生活过的几个地方，他说：大陆是母亲，台湾是妻子，香港是情人，美国是弃妇。比喻虽好，但总让人感到是纯粹男性化的视角。回顾自己的人生之旅，我有自己的体会：河南是我生命的根，台湾是我发芽的地方，美国是我启蒙的地方，中国是我的事业长成大树的地方。这几个地方就像一粒有生命的种子，生长的不同阶段就好比是我生命历程的浓缩和概括。

在生命科学的舞台上，我愿意做一个用生命而舞，为生命而舞的舞者，去追求那止于至善的人生境界，即使没有掌声、鲜花、喝彩一路相伴，在这片天地里，我都会生命不息，跳动不止！

## 郑兰荪：热爱祖国，哪怕她贫穷落后

1982年，我作为中美联合招收的化学类留学生（CGP项目）来到了美国。尽管曾经在英国、美国留学的父母亲也曾给我讲过很多国外的情况，但是，第一次跨出国门的我还是觉得什么都新鲜。来到美国的第二天就迫不及待地登上了世贸大厦顶层，从这里俯瞰纽约，放眼望去，城市一片繁华。鳞次栉比的高楼大厦，穿梭不断的车水马龙，这和当时国内城市低矮的房屋、稀少的车辆形成了鲜明的对比。在世贸顶楼我们还很意外地见到了一个自己的同胞，她正在向游人兜售纪念品。我们这些留学生心里在想：什么时候我们自己的祖国也能像美国一样繁荣。

等我来到自己留学的RICE大学，我马上就发现美国繁荣、富裕的生活其实并不属于我们。那时我和另一个中国学生在RICE大学留学，我们每个月只300美元的生活补助。当时化学系的教学秘书听说此事，一下瞪大了眼睛：“300美元，你们怎么生活？”穷学生自然有穷学生的办法，我们照样能过。三个人合租一套公寓，每人每月只需100美元，每个月吃饭大约100美元，再有100美元用于购买书籍等。为了省钱，夏天我们根本不敢开空调，炎热的夏季大家光着膀子还是挥汗如雨，这样的条件其实还不如我们在国内的时候。

我的导师Smalley是世界著名的化学与物理科学家（1996年获诺贝尔奖），我是他的第一个中国学生。因为是首批中美联合招收的研究生，导师觉得我们这些从四亿多中国人中遴选出来的人一定聪明无比。照他的逻辑，从四亿中国人当中选了又选，挑了又挑的40个人一定是人才中的人才，精英中的精英，因此对我这个来自中国的开门弟子满是期待。但他很快就失望了，因为我在动手能力方面离他的要求实在差得太远。

第一次走进导师的实验室，面对一片闪光铮亮的先进实验仪器，我只有一个感觉：晕！这些世界领先的实验设备我们在国内根本见都没见过，做起试验来更是笨手笨脚，顾此失彼，速度极慢。这样的狼狈相别说导师就是自己都觉得很惭愧！

在巨大的压力下，我只能奋起直追。于是我一头扎进实验室，每天工作十几个小时，在美国的四年中，我几乎没有节假日，每周工作80多个小时。

有一次深夜，疲惫不堪的我从实验室回住处，路上一位警察跟了我很久。我极度疲劳的神经一下紧张极了，不知道自己犯了什么错，后来警察走到我跟前问：“你是从亚洲来的吧？”我很奇怪，在夜色中他怎么能判断如此准确呢？警察笑了：“你们亚洲来的人好像都很怕警察，我只是想问问你，这么晚了是否需要我送你回家？”我也笑了，这个小插曲也是我当时生活中的一点调剂，至今想起来还觉得很有意思。

经过一年的努力，我的成绩很快赶上了，导师对我的进步很满意。在导师的指导下，我

运用现代高新技术，开创以激光产生与研究原子簇的前沿学科，这是前人尚未尝试过的新领域，我的压力之大可想而知。

天道酬勤，辛勤的汗水终于换来了丰硕的成果。我的“超冷原子簇正负离子束”研究课题达到当时国际上最先进水平，博士论文被 Smalley 教授认为他所指导的博士论文中最富有独创性的论文，同学们开玩笑地称我为“负离子先生(Mr.negativeions)”。我的导师 Smalley 多次感慨地说：“兰荪，从你身上，我可以体会到中国的长城是怎样修筑起来的！”

四年后我顺利拿到了博士学位。参加完授予学位仪式的第三天我就决定回国，美国、德国的一些同行纷纷以优厚的条件挽留。但我觉得，在国外你干得再好，也是替别人打工。在国内，虽然一个副教授十年的收入还不如一个 postdoctor 一年的收入，但搞研究却是自己当家作主，能独立自主地从事自己感兴趣的和国家需要解决的科研项目，取得的成果既有个人的智慧也有集体的功劳，是属于祖国的，那种发自内心的自豪感在国外是无法体验到的。当年我的父母在美国、英国留学后义无反顾地回到了烽火连天的祖国，虽然文革中他们受到过摧残和折磨，但是从没有后悔过自己当初的选择。父母的这种行为对我来说就是最好的爱国示范，我从没有想过出去之后不回来。

1986 年 5 月，我回到了厦门大学物理化学博士后科研流动站工作，成为该站第一位研究人员，开始进行自己从事的学科的研究。回国工作 20 多年来，我采取“滚动式”发展方法，即在已有的设备上开展研究，再进一步改进、研制新的设备，发展新的研究手段，使我研制仪器的水平和研究工作一直处于国际学科发展的前沿。

时下关于“海归”派与“本土”人才的话题很是热闹，作为一名“老海归”，我对广大留学生有着特别的感情。我们这些留学生可以说是幸运儿，但我们切不可为自己留了几年洋，会讲一口比较流利的英语，有着一部半新不旧的汽车，就看不起自己还比较贫穷落后的祖国，看不起自己的同胞。我们先回国工作的同志，也在努力为今后回国的同志创造更好的工作条件。作为一个中国人，至少应该爱自己的国家，爱自己的民族，不应当忘记自己对国家、对人民应尽的义务和责任。我希望同学们在考虑自己的去向时，能够以国家的需要为重，也以自己的长远的事业为重，做出最合理的选择。

现在国内的条件越来越好，留学生回国以后可以有很大的发展空间。作为一名过来人，我特别希望留学生回国以后能结合中国的国情搞研究，积极创造条件搞出更多的科研成果。

## 郑利平：哈佛不只姓美

1996年，我在深圳市南山区任常务副区长。这一年，35岁的我突然发现自己到了一个发展的平台期，有必要改变以往分析问题的角度和方法。而“欲穷千里目”，就得“更上一层楼”，于是出国学习的念头就有了。

幸运的是，那一年我正好赶上特区政府派50名副局级以上干部到海外接受培训，很多人担心出国会丢掉官职，所以包括我在内只有3个人报名。后来政府把门槛降低到副处级，报名人数增加到40多个，但经过严格考试最终成行的只有21个。

我是学机械制造出身的，但我一直对管理很感兴趣。我在中山大学读硕士时学的就是企业管理，我觉得技术就好比一条船上的动力轮机，而管理则是轮船的驾驶室。我先是到美国明尼苏大学做研究，并着手申请哈佛大学肯尼迪政府学院的公共政策及管理梅森硕士班。这个班是哈佛大学专门替发展中国家培养政治领导人的地方，联合国秘书长潘基文、曾荫权和李显龙等都是梅森班的毕业生。到我入学的那一届，梅森班已经培养了40届共1100位毕业生。

入学申请的时候，我将一篇探讨中国改革开放路径选择的文章作为申请材料的一部分，我比较了中国改革开放渐进式和突进式不同路径选择，得出了中国需要走渐进式改革道路的结论。后来知道，不是文章结论，而是我理性、客观地分析问题的思维方式让这些哈佛教授们很感兴趣。因此，我如愿被录取并在学习中获全额奖学金。

梅森班三个学期共12个月的学习生活让我受益良多。我所选的课程除了政治学和社会学外，更多的是对中国现实的分析和研究。一年的学习下来，我接受了哈佛“少一点价值判断，多一些实证分析”的研究态度。这种理性的思维习惯和行为模式让我回国后能够轻松驾驭繁杂的政治和经济工作。

1998年6月，在结束了梅森班的学习后，我有种尽快把所学知识实践出来的强烈愿望，于是在毕业典礼结束的第二天我就回到中国。有意思的是，正如出国之前很多人担忧的一样，回国后我发现自己的职位丢了。组织了解了我的情况以后，安排我担任深圳市外资局局长一职。后来云浮市换届，省委决定从发达地区派一名干部过去做市长。我有过海外学习的经历，就被调了过去。

在云浮期间，我把一些公共项目推向社会。现在我们的国有企业改革已经完成了95%以上，我们制定了全国第一个政府反垄断规章，设立扶贫基金对贫困户子女进行就业培训。这些想法无不受国外学习经历的启发。这几年我做了不少的改革，也遇到了不少的压力，比如我们推行农村居民健康医疗保险，但很多人认为这是给农民增加负担。这两年，我们同时

进行了一系列基层民主政治改革，如“活力民主、阳光村务”工程等，力求通过更加合理的制度安排，来系统地推进社会和经济的发展。在基层的经历让我开始重新思考改革路径的选择。

中国的改革是渐进式的改革，我认为渐进式改革的前提首先是要“改”。渐进的方向有很多，要完成一个改革有时甚至需要从数百个方面开展。这就需把某些相互制约的方面打包成一个整体，并整块整块地解决掉。现在的问题是很多人都不愿意去研究哪些方面是应该打包做为一个板块来一次性考虑，更多的是只改一个方面，其他方面不动。这就造成改革难以操作进而造成反弹，反弹的结果往往是进一步退两步。这种渐进方式不是我们要的，并不是我们走的渐进式道路不正确，而是缺乏好的操作方法。

西方管理技术层面的东西往往能够实证地告诉我们“如果做”的方法。海归需要克服的是“水土不服”的难题。有的人回国后觉得国内什么都不对他的胃口，什么都看不顺，觉得受到的限制太多。的确，中国这片土地上传统文化很深厚，我们往往被要求在思想和行动上保持高度一致，这对已经习惯独立思考问题的海归们来说是一个很大的挑战。以我的经验来看，我们还是可以在保持一致的前提下，用足用活自己的“自选”动作，充分发挥地方上的自主权，大胆实践自己的想法，结合当地的实际情况，去对现有体制做一些“补台”和“修正”。

我做官既不为做老爷，也不为了光宗耀祖，在我看来，这也只不过是份职业罢了，当然为官的责任有所不同。由于各种原因，我还有些想法不能够实施。但是我相信不久的将来我能够找到实践这些想法的地方。哈佛不只姓美，国外所学的东西是整个人类文明的成果，可以同时适应整个人类，当然包括我们构建中国特色的和谐社会。

## 卓新平：我的回国经历

自然科学研究尤其是科技研究不同，我所从事的宗教研究在改革开放初期的中国是鲜为人知的学科，而且就是在文科中也是国内最为敏感的学科之一。在国内就读硕士学位时，我就曾遇到别人的种种不解或误解，碰到不少令人啼笑皆非的尴尬局面。记得硕士毕业庆祝会前，我和另一位同学随单位司机去采购东西，付款开发票时售货员问：“开什么单位呀？”我们说“开宗教所”，售货员就很惊讶地说：“你们是和尚啊！”此时同来的司机马上指着我们两位研究生说：“他们两个是，我不是！”大有一种谈到宗教就避而远之的感觉。而在西方国家，宗教研究却是一门领域很广、参与人员很多的学科，有着许多相关研究和工作的机会。

在社科院学习期间，我选的是基督教思想史，这是宗教学中最难学的专业之一，没有娴熟的外语基础和广博的哲学、历史、宗教知识是无法将其攻克的。那时，白天我在北京大学、北京师范大学，广泛听取各种基础课、必修课、选修课和学术讲座，从北京各大图书馆阅读了大量的学术书籍、文献；夜晚，我常常苦读到子夜。当时一个月 36 元钱的工资我绝大部分用在了买书上，真是恨不能读完天下的好书。我只能遗憾地对初次结识的女朋友说：“我的第一恋人是书，你只好受委屈了！”

在导师的指导下，我选择了上个世纪最有影响的神学家——纽约协和神学院教授尼布尔作为切入点，以广博的知识重点探究这个难点，并写成了我的毕业论文《尼布尔的宗教哲学》，填补了国内的这一研究空白。

宗教学起源于西方，在欧美发展很快，要想站在这一研究领域的前沿，获得坚实的学科基础专业知识，必须到国外进一步学习深造。1983 年 5 月，我通过了中国社会科学院出国博士研究生考试，由国家教育部派往德国慕尼黑大学攻读哲学和宗教学专业，并选定以中西宗教理论和基督教研究为主要研究方向。

跨出国门的我又面临着一个非常现实的难题，原单位提出原则上希望我用 5 年的时间读完博士学位，并回国工作。对于当时尚不懂德语的我来说，要在 5 年内用德文获得攻读硕士、博士学位所需的全部学分，用德文撰写各种研讨班的报告，用德文完成毕业论文，并且用德文通过三个系答辩，困难程度是显而易见的。就连我的德国导师也感到这是天方夜谭！

抵达慕尼黑后，除了安排食宿、办理各种手续外，我把所有的时间都挤出来学德语。为了掌握宗教学这一学科涉猎广泛的德语单词需要，我在这段时间里通读了一本几万单词的德语词典，这种“背字典”之举也曾成为一些留学生的笑柄，但我就是用这种“铁杵磨成针”的毅力闯过了一道道难关。我用一个月的时间学完德语补习学校通常需要 4 个月时间的初级德语课程，并在数百名结业生中成为为数不多的获优者之一。紧接着，我又用 2 个月的时间学完了通常需要 4 个月时间完成的中级德语一期的学习，跳级到中级德语二期学习。此时，离大学入学考试仅剩 20 天时间，我一鼓作气，全力冲刺，终于顺利通过了考试，取得了入学资格。按照常规，一般中国学习德语专业的留学生，有的半年内都未能通过入学考试，德语补习学校的校长称我是一个天才，中国留学生也认为我放了卫星，为中国人争了气。

但是入学后的学习生活并不轻松。德国大学多数是免费教育，实行学分制，许多学生边工作，边读书，外国留学生需要的时间更长。由于中国教育制度与德国不同，我虽然在国内获得了硕士学位，但是还必须在德国修完硕士和博士的全部学分，才能进入博士学位论文的撰写阶段。我在德国要用 5 年的时间完成博士学位的学习，很多人都认为是根本不可能的。

我的德国导师善意地劝我，可以用 5 年的时间完成所需要的学分，然后回国写论文，过几年再来答辩。

所有的困难都没能征服我，我仍然默默地把时间标尺定在 5 年上，又开始了一次马拉松。没有发号令，没有啦啦队，身边也没有逼人超越的脚步声，我一个人执着地向前赶路。

1987 年初，我终于以高分获得了慕尼黑大学哲学博士学位，主科导师给我的专业打了“最优”的成绩。原来根本就不相信我能在 5 年完成博士论文学位的那位德国导师，在读完我的博士论文后说：“我没想到您是如此谦虚和含蓄，您在中国已经很有研究，看了论文，我才知道您博学多闻，学术造诣很深。”他主动提出将我的论文入选他主编的德国《宗教学》丛书。在这位导师的推荐下，我于 1988 年被接纳为德国宗教史学会的终身会员。

当我五年拿下博士学位后，导师让我留下来继续做德国特有的教授资格论文研究，美国也提供了让我去读博士后的机会，而国内单位则表达了让我尽快回国的希望。在这种情况下，我选择了回国工作这条道路，成为中国大陆改革开放以来第一位在国外读完宗教研究方面的博士学位的学者，也是这一领域第一位学成回国的学者。

回国这 20 年，我既当“领导”又当“学者”的经历，则已经没有了以往“潇洒”和“逍遥”之情趣，而代之以“忙碌”、“疲劳”之感觉。但总体来看，仍觉得这些学术生活及工作非常充实，似有“干不完”的活，全部身心也就自然而然地投入到那“不够用”的时间之中。

看到我的忙碌、疲惫和体弱之状，曾经有朋友好言相劝，“你已‘功成名就’，应该激流勇退，以保持身体健康为本。”确实，我也非常想能够自然而然地“激流勇退”，但此时确有一种“人在江湖，身不由己”之感，自己“难以脱身”，别人亦不让你“轻易脱身”。然而，也就在这种“忙碌”、甚至是“拼命”之中，你会看到自己所从事的这一领域学术事业在中国的飞速发展，听到宗教理解和对话、人类追求世界和平、时代进步的前进脚步声，感觉到中国社会在人文关怀、终极追求上的进展和突破。而自己能以有限“自我”来参与这一宏伟事业，并为之做出微薄的“贡献”，真正感到自己已投身于祖国的发展、前进之中，那么，在疲惫之中的“自我”亦会获得一种安慰，体会到自己回国经历的价值和意义。

## 子繁：有“融”乃大

约我谈论人生感言，其实人生无常、世事多变、愈活愈不“敢”言，只能略谈些感触罢了。

当年二十多岁，身为热血青年，信奉“读书万卷、行路万里”的人生目标，带着三十美

元闯入美国，读着研究生就开始了创业生涯。从八十年代后期，作为中国大陆人第一个在美国开办电视台；九十年代将中国电视节目卫星传送落地北美，成为世界第一个数字电视洲际卫星传送的里程碑；与央视合资美洲东方卫星电视，当了近十年美洲最大的卫视台台长；第一个美籍导演、制片人合拍中美大型电视连续剧；在美洲组织各种大型活动，包括庆香港回归万人游行；到二千年后回国拓展新传媒产业，人生已快走了一半，成功谈不上，只是还有几分精彩。

有感创业人生，我这里想讲一个“融”字。它应该是创业和人生的前提条件。

有“融”乃大，这里的融代表着融合。做事情之前先是要搞清楚三个 W。第一是 WHO—我是谁；第二是 WHERE—我在什么位置；第三是 WHAT—我想干什么。就是说正确估计自己、搞清楚自己在行业的位置、明确自己该怎么做。这里 3W 也代表着自己是否融入对方、融入环境、融入人际资源。我在一些高校应邀讲演时经常提及，成功=自身价值+机遇。就是说要想成功首先要丰满自己的价值所在。自身价值包含一个人的学位学历、工作能力、语言能力、人际交往能力、生活能力等综合因素。其中重要一点就是融合力，不管在什么地方都能迅速适应环境，融入行业，融入对方。许多人抱怨自己没有遇到机会，其实机会到处都有，只是你自身不具备迎接机会的条件，就像我们刚刚到美国，中国学历学位明显单薄，语言及工作、生活能力都非常弱，人际关系从零开始，周围环境一片陌生。这时候给你任何机会都是毫无意义。因为你在最底层，机会都在你头上飘。想要露出水面蹒一下脚是没有用的，需要自己在脚下一块一块的垫砖头，丰满自身价值才会抓到机会。

成功先决条件是能否融入对方、避免水土不服。这个对方可以是国与国、地区与地区的自然环境；也可以是文化理念、人际关系、社会资源；还可以是行业领域、游戏规则。

不同的地域相差甚大。不用说中国与美国，就是本国南北差异也很明显。比如说同样有两座形状相近的山，在东北就叫作老头山、奶头山。这也反映了北方风俗的豪放粗旷。可在江浙，文人墨客聚集就会起名为老翁山、双秀峰。你到东北冲着这山喊老翁山、双秀峰，人们受不了你文绉绉，真能装。可到了江浙冲着这山叫老头山、奶头山，人家更受不了你觉得粗俗低下。所以要到什么地方说什么话，融入环境，融入社会。

融入人群、融入人心这应该是个最难但也最能见成效的工作。这一点成功的案例举不胜举。孙中山为国家海外路演融资、深入人心。共产党唤起民众建立政权… 你要向对方推广你的思想主张，必须让对方感觉到心里的沟通，融入对方的圈子。我们要与人合作，就像男女谈恋爱。你不向对方投入爱，别指望对方对你有多大的爱。所以包容、理解、退让、沟通和信任是融入人心不可缺少的要素。

融入行业就是个学习再学习的过程。时代发展日新月异。我们的人生周期跨度，可以使一个漆黑的世界出现电力光明。能使人扛马拉的行进改变成汽车飞机的驰骋。所以我们过去讲“干一行，爱一行”，光爱字是不够的。要想干好一行，必须深入了解行业，调查分析市场，掌握最新有效技术，超前判断行业趋势，学习、学习再学习。二十一世纪我们将迎来更多的商业大潮和无限的契机，大潮来到之前，我们是造船还是挖渠。我们能冲到最前还是最后还是搁浅，不但要想好，更要准备好。

融入靠什么？还是一个字靠“诚”，绝不是靠“骗”。真诚是一个人诚信的基础。一个社会的文明进步与这里的人们的诚信度有很大关系。富有和谐社会一定是“诚”的人多，“骗”的人少。骗的人虽然获得些短期利益，但永远无法融入社会，必将葬送自己。而诚的人有可能会被骗受损。但最终还是融入主流，赢得利益。在一个贫富差距明显，经济增长空间巨大的社会里，一些人是可以利用社会背景及资源牟利，一些人则靠聪明才智开拓经营致富。这就像中国社会前十五年出现了高干权贵和草根精英。这批改革开放后先富起来的人群是最先融入到改革的大潮之中，找到自己的位置。而这期间出现大批专营投机，以欺骗谋生的短期利益驱动者。骗已经成为他们自认的一种捷径，掩盖其先天和后天所不具备的开拓和融合能力。这些人是可以吃上几顿饱饭，甚至过一段富贵的日子。但最终还是会被社会淘汰。

人生真的没有永远的朋友和永远的敌人，但要获取永远的利益就需要“融”和“诚”。生命就像天边飘来的雪花，尽量让它飘的绚丽，融的有根基。

在此献给读者我创作的一首电视连续剧歌词《雪瑶》，由小柯作曲，陈明演唱。

为你轻轻开的花，已挂满了天涯  
你在静静的靠远它，一束昏暗中的火把  
当你掠过迷茫的都市，陌生的人家  
寻觅那些善良的人儿将真心留下  
当你由天边飘来的时候，曾是一朵洁白的花  
衬着晶莹剔透的银色徐徐落下

当你踏上这个世界的时候，蓦然见世界斑驳纷杂  
含着爱和恨喜和忧痛和悲慢慢融化  
悠悠天地这么大，你会不会害怕  
有人在这里牵挂，当你孤身飘天涯

茫茫人海善恶真假，你能识别吗？

当你疲惫就回来吧！这里依旧是你的家。

## 左小蕾：我为理想而执着

我出生在武汉。上小学的时候，我的梦想是打乒乓球，当时我就被挑选进入业余体校训练，并且打到了武汉市汉阳区的冠军。我至今还记得当时的老师对我说：“左小蕾，希望有一天看到你站在世界冠军的领奖台上。”

小学毕业的时候，武汉市办了一个综合性的体育班，招一些将来有前途的体育人才。我被选上了，只是父亲不同意，所以就放弃了。后来我总跟父亲开玩笑说：“你扼杀了一个中国乒乓球的新星。”

当时，我还有一个机会去少年宫学音乐指挥，但是我选择了乒乓球。其实，这不是因为有多高的天赋，主要是自己比较努力，能够让老师满意。体育老师希望你向体育方面发展，音乐老师希望你能够在音乐领域有所成就，所以我得到许多机会。这是后来我比较理想化的意识形成的基本原因，因为一切顺利，因为一切都很美好。

我们那一代人很看重精神层面的荣誉，我们奉行先做人后做事的原则。我不在意别人对我的观点有什么争议，我很看重别人对我的品质的认可。

大学毕业后，我被选派到法国留学。当时的使命是，学术要跟国际接轨，要看懂国外经济学的分析文献和模型。

2001年，我加入了任银河证券。长期在国外学习工作的经历，让我对市场经济有比较深刻的理解。回国以后，看到国内市场存在的问题，我就会提出意见。我们这代人留学归来，特别想做的事情，就是把学回来的知识，用在国家需要的地方，哪怕是写写文章，也要把自己的意见提出来。

中国依旧处于转轨之中，它还没有一个完整的法律法规的框架，还在摸着石头过河，所以对市场经济的认识就会出现很多的偏颇。一些临时的规则逐渐地被人演变成潜规则，然后大家就长时间按照那些潜规则去做，而越来越多的人就认为那个规则是市场规则，其实不是。

每个人在市场经济中都可以诉求自己的利益，但你不能伤害别人的利益。这个观念非常重要，而我们这里却很淡薄。有人可以无限制地诉求自己的利益，不管伤害别人多大利益，因为没有规则限制他。

经济学上的最佳境界就是帕累托最优，就是说你要改善一些人的境况，但是不要让另一些人受损失。市场经济要受一些非常公平的法律规则的约束，不是无法无天的，竞争也不是不择手段的。诉求自己的利益的前提是你不能突破法律这道底线。

监管不是万能的，不可能把所有的违规违法的行为查出来。一个没有漏网之鱼的监管体系，全世界也做不到。关键是查出一个就要严加惩处，才能有震慑作用，才能遏制没有被查处的犯罪行为。美国的安然事件也是出来以后才发现监管上的一些漏洞，所以后来就出了个《萨奥法》，死死地把它管住。我们现在的的问题是大家对那些违反规则的行为不认为是错的。这个很糟糕，这就造成一个法不责众的局面。

现在，大家认为市场经济，政府就不应该干预。实际上，市场经济并非无政府经济，全世界没有一个完全只有看得见的手没有看不见的手的国家。美国政府一天到晚在干预，货币政策、财政政策，今天减明天加，这都是政府的行为，这是依法在调控。

我们的股市很有意思，涨的时候它不愿意政府去干预，但是跌的时候它很需要政府去托市，不是从规则上来说的，而是从自己的利益出发来取舍的。更为恶劣的是，有的利益集团用一些谣言试图去影响政策，这些都是很严重的问题。我们的市场无序现象还是很严重。

当利率政策出来的时候，为什么有人一解读说这个利率不是针对资本市场的，资本市场第二天就会涨。实际上，利率调整是个宏观政策，不管它是冲着什么东西来，它一定会对所有的市场都有影响，而且最敏感的就应该是资本市场，所以市场要表现出一个波动。如果影响不大，波动小一点；如果影响很大，波动就大一点。可我们的市场是“提前吸收了”！提前吸收就是我知道了，它没有提前调整，事后也不用调整，因为在我预期之内，所以我就继续涨了。很多次都这样。这种现象和经济学描述的规律格格不入，也与成熟市场的实践完全相反。

回国后，我们遭遇的一些观念上的冲突，让我们明白自己太理想化了。海归总被人教导：中国有中国的国情，存在就是合理的，你是海归，你们不了解国情，你们不了解情况。但我觉得这些观念是一种误导，不是我们不了解，而是这些被认定的“天经地义”的东西应该被改变。

社会要发展，经济要发展，不对的观念，扭曲的东西变成了一个主流的思路，就会误导我们，市场就很难到达那个合理的境界。阻碍着发展的观念应该退出去。当然它肯定不会轻易地退出去，反而是我们会遭遇到很多的指责。我唯一的办法就是自己不停地说，不断地坚持。

国外经济学家对应的投资者和投资群体整个水平都很高，无论是基金经理还是一般的投

资者，只要是资本市场的参与者，都有这样的基本常识，比如说税收政策和货币政策会有什么影响。我们的股市为什么不是宏观经济的晴雨表有很多的原因，其中一个很重要的原因就是市场上没有一个首席经济学家这样的群体，没有人来认真解读政策，把宏观经济大形势和证券市场联系起来，做一个很好的梳理，在理论上做一个很好的诠释，引导大家。我想扮演好这个角色，虽然我发现不是很容易，但是我不会放弃努力。