

中国与全球化研究

China and Globalization Research

2010年 第12期

欧美同学会建言献策委员会 / 中国与全球化研究中心 编

要 目

- 重大论坛 2010欧美同学会海外高层次人才座谈会
海外高层次人才与国家发展战略研讨会
- 中国企业海外发展 李 雷: 国企要重视国际人才以及中介机构的作用
主题座谈会 方 彤: 企业不能只靠钱来做大做强
发言节选 宋立刚: 产业结构调整让对外投资势在必行
汪大总: 中国需要真正意义的跨国公司
陶景洲: 企业走出去肯定不会一帆风顺
周松年: 中国企业要有看到世界市场的眼光
裔锦声: 企业走出去可以强强联手
王水林: 应减少国企走出去的行政色彩
郭玉贵: 企业走出去要有国际化人才作为支撑
孙兰兰: 不要将国家意识与企业走出去太多挂钩
杨大勇: 中国企业走出去面临一些挑战
梅新育: 需为企业走出去创造良好的环境
李 伟: 央企招聘高管需重视海外留学人才
丁一凡: 要处理对外投资与国内就业的平衡关系

www.ccg.org.cn

电话: 010—64392122、64392123、64398745 传真: 010—64398744 邮箱: bianjibu@ccg.org.cn

中国与全球化研究

主办单位

欧美同学会建言献策委员会

中国与全球化研究中心

合作单位

国务院侨办海外专家咨询委员会

清华大学公共管理学院

英国诺丁汉大学当代中国研究学院

新加坡国立大学东亚研究所

香港科技大学中国跨国关系研究中心

总编

王辉耀 欧美同学会副会长, 中国与全球化研究中心主任

编委会委员 (以姓氏拼音为序)

陈志武 美国耶鲁大学管理学院金融经济学教授

崔大为 香港科技大学中国跨国关系研究中心主任

杜维明 美国哈佛大学中国历史与哲学教授

黄靖 新加坡国立大学李光耀公共政策学院教授

黄亚生 美国麻省理工学院商学院教授

康绍邦 中共中央党校国际战略研究所常务副所长

李成 美国布鲁金斯约翰桑顿中国中心研究主任

李连仲 中共中央政策研究室经济局局长

林晓华 加拿大Ryerson大学国际研究院院长

刘宏 英国曼切斯特大学中国研究中心主任

隆国强 国务院发展研究中心对外经济研究部部长

吕晓波 美国哥伦比亚大学东亚研究所所长

裴敏欣 美国卡内基国际和平基金会高级研究员

钱颖一 清华大学经济管理学院院长

饶毅 北京大学生命科学院院长

汤敏 中国发展基金会副秘书长

陶庆华 中国与全球化研究中心副主任

王绍光 香港中文大学政治与公共行政系教授

薛澜 清华大学公共管理学院院长

姚树洁 英国诺丁汉大学当代中国学院院长

张维迎 北京大学光华管理学院院长

张旭东 纽约大学东亚研究系主任

郑永年 新加坡国立大学东亚研究所所长

特邀专家委员会 (以姓氏拼音为序)

鲍曙明 密西根大学中国信息研究中心主任

丁学良 香港科技大学教授

董克用 中国人民大学公共管理学院院长

范文仲 中国银监会研究局副局长

傅军 北京大学政府管理学院常务副院长

郭生祥 澳大利亚澳华金融专家协会理事长

海闻 北京大学副校长

胡元豹 加拿大亚太基金会总裁兼执行长

胡兆庆 商务部中国国际经济合作学会会长

靳志伟 欧美同学会秘书长

李百炼 美国北卡州立大学副校长

李稻葵 清华经济管理学院中国经济研究中心主任

李磊 日本法政大学工学研究生院院长

李曙光 中国政法大学研究生院院长

李兆熙 国务院发展研究中心企业研究所副所长

梁能 中欧商学院管理学教授、EMBA主任

罗亚东 美国迈阿密大学战略与国际商务讲座教授

梅平 中国太平洋经济合作全国委员会会长

潘晨光 中国社会科学院人事教育局局长

彭维刚 美国达拉斯德州大学管理学院讲座教授

丘成桐 美国哈佛大学数学教授

饶子和 南开大学校长

施一公 清华大学生命科学学院院长

史天健 美国杜克大学政治学教授

宋立刚 澳大利亚国立大学克劳福德经济学院教授

隋殿志 美国德州农工大学助理校长

孙选中 中国政法大学商学院院长

唐永春 美国加州理工大学能源与环境中心主任

王坚 美国南加州大学安传播学院教授

王小凡 美国杜克大学终身教授

王晓东 美国国家科学院院士

王晓萍 国务院侨办政策研究司司长

吴江 人力资源社会保障部中国人事科学院院长

项兵 长江商学院院长

谢国忠 玫瑰石顾问公司独立经济学家。

谢宇 美国密歇根大学社会学系教授

徐滇庆 加拿大西安大略大学终身教授

徐小平 新东方教育集团文化发展研究院院长

许晔宁 欧美同学会副秘书长

杨锐 中央电视台《对话》节目主持人兼制片人

杨壮 北大国际MBA美方院长

张忠 美国沃顿商学院终身教授

张健青 国务院侨办经科司副司长

张力奋 FT中文网总编

张信刚 原香港城市大学校长, 美国百人会会员

赵红心 美国圣路易大学财经教授

赵穗生 美国丹佛大学国际关系学院教授

周玮生 日本立命馆大学可持续发展研究中心主任

左小蕾 中国银河证券公司首席经济学家

执行主编

邓宗南

编辑

苗绿 常慧敏 封涛 唐运兵

编务

张宁 朱孟楠 曹小慧

2010 欧美同学会海外高层次人才座谈会

中国企业海外发展主题座谈会

2010年9月27日,2010欧美同学会海外高层次人才座谈会在京成功举办。座谈会由欧美同学会主办,得到了统战部等有关部委大力支持。座谈会分设“海外高层次人才引进”、“中国企业海外发展”两个主题座谈会。

欧美同学会副会长傅志寰,副会长兼建言献策委员会主任王辉耀,秘书长靳志伟,副秘书长许唯宁,欧美同学会企业家联谊会会长徐昌东,欧美同学会青年委员会会长陶庆华等欧美同学会相关领导出席了“中国企业海外发展”主题座谈会。座谈会还邀请了国家发改委外资司刘洪宽司长,国务院国资委企干局李伟局长,国务院发展研究中心国际合作局孙兰兰副局长和丁一凡所长,商务部合作司对外投资处杨大勇处长和商务部国际信息中心主任王开前,中国银监会银行司部吴波处长等有关部委领导出席,与来自美、英、法等十多个国家和地区的海内外高层次人才50余名代表进行座谈交流。

座谈会围绕“中国企业海外发展”主题进行,与会者就如何更好地实施企业“走出去”战略,中国企业如何在海外可持续发展,人才资源与留学人才在中国企业走出去中能发挥的独特作用,中国企业在海外应该承担更多的社会责任以及更大胆地根据实际情况国际化、当地化地使用海外人才,国有企业与民营企业的实践,政府在企业走出去应扮演什么角色,国有企业的海外运作是否要减少政府色彩和国家意识等议题,各抒己见,畅所欲言,进行了有益的探讨。

出席本次座谈会的海内外高层次人才代表包括:美国LEVIN学院高级研究员曹聪,加拿大鲁泊特王子市政府高级官员程乃力,加拿大文化发展研究中心高级研究员丁果,中国旅美科技协会会长方形,新西兰奥克兰大学教授高唯,美国加州大学UCSD教授管坤良,澳华金融专家协会理事长郭生祥,美国亚洲文化学院教授郭玉贵,新加坡国立大学李光耀公共政策学院教授黄靖,加拿大阿尔贝塔大学中国学院院长姜文然,哈佛大学商学院副教授金李,美国布鲁金斯学会高级研究员李成,瑞银投资银行亚洲区副主席李山,美国中国协会会长李叶青,加拿大中国科学技术协会会长李

志刚，加拿大雅逊大学商学院中国研究中心主任林小华，美国卡特中心中国项目主任刘亚伟，美国Georgia医学院教授梅林，美国北卡州立大学副教授庞涛，美国杜克大学政治学教授史天健，澳大利亚国立大学克劳福德经济学院教授宋立刚，全英中国学生学者联谊会主席孙皞达，美国华人教授科学家学社会长孙贤和，美国麦可思咨询公司总裁王伯庆，香港中文大学政治与公共行政系教授王绍光，美国 Johns Hopkins 大学生物医学工程系教授王小勤，中投公司公共事务部总监王水林，加拿大麦科文大学亚太研究中心主任魏小军，英国诺丁汉大学中国政策中心高级研究员武斌，美中医药开发协会总会会长（2009）夏明德，信达资本管理有限公司总裁肖志岳，美国德州 MD Anderson 癌症中心教授谢克平，美国康奈尔大学中国与亚太研究中心主任徐昕，新加坡国立大学化学系教授许国勤，美国芝加哥大学教授杨大利，美国哈佛大学肯尼迪政府学院研究员杨林，英国诺丁汉大学当代中国学学院院长姚树洁，美国华尔街重心集团人力资源总经理裔锦声，澳大利亚新南威尔士大学教授余艾冰，美国花旗银行高级副总裁张风波，英国金融时报中文版主编张力奋，美国纽约大学东亚系主任张旭东，美国圣路易斯大学波音国际商务研究中心教授赵红心，美国卡尔敦大学亚洲语言文学系主任赵启光，美国丹佛大学国际关系学院教授、美中合作中心执行主任赵穗生，英国 August International 公司总裁周克明，加拿大 Platform 公司董事长周松年，日本立命馆大学教授周玮生，美国水晶投资管理公司 CEO 朱军，橡树资本有限公司董事总经理朱德森以及北汽集团总经理汪大总，安永华明董事长葛明，摩根大通中国董事总经理方方，杜邦公司副总裁李雷（排名不分先后）等。

海外高层次人才与国家发展战略研讨会

在京落幕

2010年9月28日，由欧美同学会与中华海外联谊会联合举办的海外高层次人才与国家发展战略研讨会在北京举行。为期两天的论坛旨在深入贯彻全国人才工作会议和国家人才发展规划纲要精神，研讨吸引海外人才、提升国家核心竞争力等重大问题，共商推进国家人才战略大计。

论坛由全国人大副委员长，欧美同学会会长韩启德主持，全国政协副主席、中共中央统战部部长、中华海外联谊会会长杜青林作主旨报告，全国政协副主席、科技部部长万钢，全国政协副主席何厚铨，中共中央组织部副部长李智勇，欧美同学会副会长、中国与全球化研究中心主任王辉耀，欧美同学会副会长、中星微电子有限公司董事长邓中翰在本次论坛作了主题发言。

全国政协副主席、中共中央统战部部长杜青林发表了题为《时代呼唤人才，人才造就伟业》的主旨报告，并强调：当前我国正处于全面建设小康社会的关键时期，希望广大海外人才把个人发展与民族振兴联系起来，把事业成功与国家强盛结合起来，发扬报国兴邦传统，致力于加快国家发展的宏伟目标，致力于促进祖国统一的历史使命，致力于推动科学繁荣的战略任务，致力于传递和平友谊的崇高事业，共同谱写祖国发展、民族振兴的华彩篇章。

全国政协副主席、科技部部长万钢则表示：当前中国留学人员总数已经超过160万，“千人计划”、“百人计划”、“长江学者奖励计划”、“国家杰出青年科学基金”等人才计划引进了一大批优秀的海外人才，为国家建设和发展做出了突出的贡献。人才兴则民族兴，人才强则国家强，我们需要进一步创新人才理念、改进用人方式，重视对人才的投入和激励，实施有利于人才成长的体制和政策，营造良好的创新创业文化氛围，以更好地吸引海外高层次人才参与国家建设和发展。

全国政协副主席、前澳门特别行政区行政长官何厚铨以《海外高层次人才与中国现代化》为题发言指出：知识经济时代的核心资源必然就是人才。在改革开放和现代化建设中，海外高层次人才是不可或缺的宝贵财富。只有坚持“请进来”和“派出去”有机结合，通过聘请海外各类人才、选派人员出国培训等方式，吸收和借鉴国外的文明成果，并结合国家实际情况加以消化、吸收、再创新，才能为国家的经济建设和社会发展提供有力的人才和智力保障。

中共中央组织部副部长李智勇在主题发言中介绍了中组部“千人计划”的进展情况，他指出我国正在大力实施人才强国战略，吸引大批高层次人才回国发展，以推动我国的国家发展、经济转型、产业升级。目前，相关政策已经取得了一定的成就，未来，还将出台政策吸引具有潜力的年轻科学家以及创业人才回国发展。

欧美同学会副会长、中国与全球化研究中心主任王辉耀在发言中强

调：中国未来必须努力实现八个转型，人口红利向人才红利的转型；“中国制造”向“中国创造”的转型；从招商引资向招才引智转型；从硬件建设到向软件建设转型；从投资驱动型经济向人才驱动型经济的转型；从资源密集型到知识密集型的经济增长方式转型；从只重视经济科技创新到社会创新并重的发展模式转型；从面向国内人才资源到面向国内国际两种人才资源转型。而这些转型，归根结底就是依靠人才。中国必须重视人才的培养与引进，完善相关人才机制与政策，改善相关人才的环境与土壤，才能成为真正的人才大国。

欧美同学会副会长、中星微电子公司董事长邓中翰从自身回国创业的经历出发，强调自己事业的发展正是中国大力引进、支持海外人才回国工作的真实写照，并且“千人计划”对扶持海外高层次人才回国发展制定了很多具体、有针对性的政策措施，希望更多的海外归国人员把拳拳爱国之心转化为报效祖国的实际行动，创造无愧于这个伟大时代的新业绩。

全国政协副主席、民革中央常务副主席、中华海外联谊会副会长厉无畏做了总结讲话。中央和国家机关有关部门，各民主党派中央和全国工商联，欧美同学会等相关负责人，以及150多位港澳台海外及内地知名人士、专家学者参加了本次论坛。本届论坛共收到书面发言40余篇，是历届海联论坛提交书面发言最多的一次。

“中国企业海外发展与挑战”主题座谈会

发言节选

国有企业应重视中介和国际人才的作用

杜邦中国公司副总裁 李雷

去年九月份到今年六月份，我在石化行业的央企工作了将近一年时间。去年，我们花费三十亿美金收购澳大利亚的一家公司，花了不少的钱但最

后没有成功。我总结了四点跟大家分享一下。

第一，对整个中国企业通过收购兼并走入国际市场的建议。企业一定要明白进行海外企业收购和兼并的战略契合点，这个工作要做在前面。在讨论一个具体项目的时候，从战略层面必须弄清楚为什么要进行收购。我们中国有吗？换一家行不行？中国公司买了外国公司，他们能听我们的吗？这样的问题，应该在战略层面讨论清楚之后，再来具体研究投资项目。

第二，国有企业集体决策的原则我很赞同，但要避免出现集体决策没有人负责的现象。

第三个体会是信息的重视度。由于央企一些特殊的考虑，不愿意使用黑莓手机，而是用中国移动的Pushmail，结果平均一个半小时才能收到。我们在国外机场开会的时候，由于不能及时收到对方的报价、反馈以及与顾问联系，我们往往都错过时机。有时候，我们刚刚研究好的一个表态，实际上在过去五分钟之内已经发生了变化，信息流动非常慢。而且，根据央企的规定，任何一个信息来了之后，都要写一个正式的报告，层层往上报，当然我也理解央企担心黑莓手机会泄密。但是，不论从技术层面来讲，还是从其他层面来讲，我觉得这个担心是没有必要的。

再有一个，央企要明白在收购过程中请中介是必须的。我们很多央企在启用中介，但是中介仅仅是通过它的专业技能知识来提供一系列的方案，最后拿主意的不是中介。在面对很多种方案的时候，这个决策一定要下，如果中介推荐了方案，有些不同意方案的领导，就说中介是为了赚钱，不能信，我们可以再考虑方案二。但我们要理解中介专业知识的定位。

最后一点是关于管理整合的话题。我们在这个事情上面花费了很多的时间。中国企业收购一家外国公司，外国高管能不能听我们中国人的话。这个命题听上去是成立的，其实没有解。

企业不能只靠钱来做大做强

中国旅美科技协会会长 方形

中国企业要想走出去，首先必须做大做强。我写了一份报告，提到培养中国可以为世界五百强企业工作的高级人才，以及吸引这些人才为中国的

大企业服务。国家应该提供相应的平台和政策支持，中国企业只有做大做强才能走出去，但不能只靠钱来做大做强。

第二，金融危机是进行海外并购好时机。在收购案例中，西门子在发展过程中就一直在转型，西门子不为人知的一面就是它其实是个大能源企业。现在美国三分之一的发电来自西门子。这种大跨国公司的策略性非常强，它往往使用强大的资源和现金流，去收购一些在国际上比较有名的大公司，把自己变成更大的公司。比如，西门子去年又收购了一个太阳能公司，然后马上进行“撒哈拉沙漠计划”。所以，国家要有这种策略，并购对长期战略发展有益的公司。

第三，公司收购之后的管理问题。没有基地，没有一个企业发展模式，完全依靠收购难以取得成功。

第四，企业长期发展不仅在于品牌，更在于创新能力。比如西门子更为注重企业的创新能力，每年投入60亿人民币用于创新。海外的中国留学生，大都是在为一些高级企业工作。如果海外的中国企业能够利用好这些人才，包括管理人才，在某种程度上，这种高层次人才对国家有向心力，相对更忠诚。如果我们用更优惠的政策留住这些海外的高管，同时把海外的高层次人才培养成中国企业在海外的代理人，去帮助海外的高技术企业更好的发展。

产业结构调整，对外投资势在必行

澳大利亚国立大学克劳福德经济学院教授 宋立刚

一个国家参与海外投资是历史发展的必然。国家经贸部早在1985年就制定出了相关政策，鼓励中国企业去海外投资。近年来，中国由单向往双向转移加快，我认为主要有以下几个因素：首先，能源和矿产资源需求的扩大。第二，生产成本的上升，包括土地、劳动力成本上升。第三，环境要求。第四，储备的增长。第五，人民币升值。第六，贸易保护主义的抬头。

从理论上讲，一个国家为什么寻求海外投资？就中国而言，主要是因为产能过剩和竞争的压力，迫使企业寻求对海外市场的扩张。与其出口产品，不如就地生产，特别在贸易保护主义抬头的时候，这点更显得特别突出。

第二，企业寻求效率。过去三十年吸引外资，到目前为止，去年的进口和出口基本持平，这也是一个转折。引进来的外资看到的是中国的劳动力成本优势、资源优势 and 土地价格的优势等，包括劳动力效率问题。

第三，寻求海外资源，特别是自然资源，包括矿产和能源。因为禀赋不足，中国虽然地大物博，资源比较丰富，但是把所有的矿产能源平均下来，人均水平远远低于全球平均水平。因此，寻求海外资源的长期供应是中国非常重要的战略考虑。

第四，要寻求海外战略性资产的并购，包括商标、先进技术设施、研发等等，这样可以使中国企业很快进入一些比较高精尖的领域。

最后，在海外扩张，对海外的投资可能和一个国家的地缘政治以及外交战略的考虑有关。中国海外投资面临的问题，多数不是新问题。在五十年代、六十年代，发达国家向海外投资的时候，也面临同样的问题。但中国也有些特殊问题，比如国有企业、政府的关系等等。根据2006年的数据，中国对外投资仍然是以国有企业为主，比例几乎达到了80%，但是，政府任命大公司的领导，很容易让海外的国家特别是资源型国家怀疑这是不是存在服务于政府的目的。这种敏感性国内企业根本没有认识到，就成了海外的借口。

随着经济重心的转移，发达国家在投资能源和矿产资源占总投资中的比重实际上在下降。现在，中国实际上面临着一个机会，随着中国经济重心的转移，对外投资成了理所当然的事情，国有企业不做，私营企业肯定要做。资本比较充足，矿产资源需要长期投资，中国的优势很大。但是中国缺乏很多其他的环节，海外投资不是简单的把钱拿去，还涉及技术的问题、管理的问题、用人的问题、法律合同等等，所以要有一个学习的过程。一般来讲，海外投资特别是在矿产方面，跟发展中国家政府签合同的时候，因为我们把钱和技术带去了，发展中国家一般会很高兴。但事实上一旦签约有利于投资者，比如我们到非洲投资，一旦高额利润创造出来以后，当地政府肯定会不满意，一定会反过头以各种形式找麻烦。

中国面临国有企业改制的任务，这个任务没有完成，垄断企业改制的任务也没有完成。海外投资可能是一个双刃剑，有好的一面，可以学习公司治理和海外经营等等；同时还有坏的一面，它加强某些部门的垄断地位，跟我们改革的方向存在冲突。国内体制改革包括企业制度的改革、公司治理结构和上市公司等等一系列的改革，都跟海外发展战略存在着不可忽略的关系。

在私营企业海外投资问题上，我认为应该大力鼓励。且不说政治上的一些考虑，私人投资在风险上要比国有企业小得多。一个小矿到海外去投资，私营企业它有承担风险的能力，而国有企业做不到。但在这方面要解决融资问题、合作问题和政府对投资的保护问题等等。

最后，我再提一点，从理论上来讲我们必须提高效率。中国整个经济转型，推动中国向附加值高的产业过度。也就是说，劳动密集型、粗放型、污染型的企业将来可能维持不下去，因为将来劳动力成本上升，土地价格上升，全球经济失衡，所有这些都导致中国经济必须进行转型。中国企业向海外转型，是不是可以效仿过去发达国家把污染高的企业投向海外的发展中国家。从市场来说，企业主要是追求利润，它肯定要这么做，而且贸易理论上有一个污染天堂的假说。中国领导人保证承担减排的义务，这个承担可能不是就中国境内来说的，有可能要跨入全球范围，因为你把污染从一个地方转移到另一个地方，不能解决全球问题。所以，我觉得，中国在追求效率的基础上，也要考虑到全球减排的责任。

国家要有强大的跨国企业

北京汽车工业控股有限责任公司总经理 汪大总

我在美国汽车界二十一年，当了十四年的高管，现在是北汽集团的总经理。我想结合汽车界的情况谈谈我的体会。

中国汽车行业做得很大，国际化是中国汽车行业做大做强的必由之路。北汽集团发展很快，三年内产量翻了一番，今年已经达到150万辆，1500亿元。去年我们生产了134万辆，今年又生产了161万辆。短期内看我们确实做得都很不错，但是企业可持续发展的问题还是有很多，一个是我们自主创新能力比较薄弱，再一个我们没有真正意义上的跨国公司。国家要强大，一定要有强大的国际化的企业。我想讲以下几点：

第一，要做更多的宣传。宣传走出去的必要性和必然性。去年中国汽车工业取得的成绩在全世界有目共睹的，北汽还有吉利做得比较成功。

第二，根据国外的复杂情况，我们确实经验不足。

第三，坚定不移地走国际化的道路，打造国际北汽，世界北汽。通

过国际化的道路，打造我们的品牌，海归在这个过程中，将起到非常非常大的作用。

说到今天的发展，我们要有清晰的战略，同时要有国际化的产品。今天，我们的商用车在国际上已经占有一定的地位。再一个就是市场占领，包括泰国和俄罗斯。再一个就是整合战略，最后是人才战略。去年北汽引进了29名具有多年工作经验的海归。

企业走出去肯定不会一帆风顺

美国众达律师事务所合伙人 陶景洲

通过这几年的工作，我发现越是在发达国家，我们做成的项目越少，越是在法律不健全的国家，我们做成的项目比例就越高。就像刚才有位教授所说的，只要你进了它的国土，下一步就要不停的交钱，不停的交学费，不停的交其他的费用。

我们的项目越做越大，总是想要比别人做得更加多一点，没有真正的私营企业参与，会造成一种现象——国外对中国企业有一种惧怕性，怕中国政府无形的手在当地完成我们的政治、军事以及战略方面的目的。

当然，走出去肯定不会一帆风顺，事实上我们已经交了昂贵的学费，到现在还没有从这个交学费的过程走出来。

另外，中国企业走出去，并购时不能只看它们的规模是多少，我们的规模是多少，加一块一共是多少。在这方面，我觉得国际国外都一样，在整合过程中更多的是价值摧毁的过程，整合就是一种价值的减少，真正的能够变得特别的有效，生产力提高翻倍的情况比较少。在绝大多数情况下，通过整合以后，过了一年变得不那么值钱了。一加一小于二了。我希望通过我们积累起来的一些经验，能够少教一点学费，成本减少一些。

中国企业要有看到世界市场的眼光

加拿大 Platform 公司董事长、加拿大工程院院士 周松年

理论上讲，中国 IT 行业、技术行业，比如软件行业具有很大的发展潜

力。但是，纵观过去三十年，中国软件行业非常失败，比汽车行业还要失败。有研究认为，在技术和IT行业里面，有一个宗旨非常重要——市场是全球性的。九十年代，中国实力很雄厚、资金很雄厚的软件公司，不清楚自己在全全球市场的定位。那时，我就预言他们根本不可能成功成为跨国公司，因为没有跳出本地的产品市场，早晚都会被冲掉。

中国技术企业要走出去，第一个心态非常重要，要有雄心，要把眼光放到世界市场上去，胸怀祖国还要放眼世界。第二，必须要有核心的技术，特别是技术这个行业，老大是最赚钱的，老二能不能赚是说不定的。因此，你必须在全全球市场占到一席之地。第三，我觉得在收购或者扩展之后，运行的时候要讲究战术，不能认为可以一口吃个大胖子。

再看全球的技术行业，特别是IT行业，大家都知道是美国一国独大，欧洲其实也没有一个成形的软件公司的系统，日本也没有，印度也没有，中国也没有。这里面很有学问，有以下几个原因：

一个原因，扩展市场应该胸怀祖国。中国现在也有这个潜力，因为中国的胸怀很大，扩张先要把自己整理好，利用中国市场把公司培育起来，还要把中国的整个产业链形成。利用中国巨大的潜在市场，把产品工业做好了以后，再往外扩张就比较容易，但这不是一蹴而就的。

还有，必须考虑怎么到外边去的问题。比如IT行业，从我们公司的经验来看，这个问题非常简单，就是到哪个市场去就用哪个地方的当地人。不要问他们会不会留在这，他们会不会听我的话，这是完全错误的。你一定要请当地有经验，有能力，对当地市场、当地业务，当地人脉很好的人。把他们结合在公司内部，符合公司的企业文化，懂得公司的企业战略。

中国的技术行业向外扩张，任重道远，会有相当长的时间，至少需要十年、二十年甚至三十年。这个过程要循序渐进，不但要有雄心，还要积累、培育国内市场的，要有耐心、要有好心态，这个不能跨越式发展。现在情况下，整个全球的技术行业、IT行业和软件行业，中国拥有最好的机会建立一个强大的工业，不但在国内而且能向全世界扩张。这样，全球市场就不会再是美国一家之大。

企业走出去可以强强联手

美国华尔街重心集团人力资源总经理 乔锦声

我在华尔街专门做人力资源，我认为，中国金融业走出去必须非常小心，也许并购这样的事情是不能简单干的。举个例子，2008年雷曼兄弟在华尔街做的就是一个陷阱，没有什么双赢可赢的，我就是要把你的钱勾到我的兜里来了，比如雷曼兄弟的破产。所以，我提两个建议。

第一，我们出去必须强强联手。外国都知道你们中国缺什么买什么，我就不卖给你，你能源注资，那我也限制你。美国西部证券是美国最大的能源基金，可是TCW不是美国公司，是百分之百的法国控股，它的办法就是用美国的人来掌握它。最初，有一些法国人在里面工作，但他们把美国人找来做CEO，包括在美国的原籍法国人。同样，中国也可以通过这种变通的方式来做，我们现在已经拥有这样的人才可以做这样的事情。

还有花旗银行，它的CEO是一个印度人，现在，走到花旗一看，从上到下有很多印度人，我们中国人不见了，高层没有了，什么原因？印度有一个对冲基金七亿卖给了花旗，但它有一个条件，印度进去就要带入很多印度人。印度人非常抱团，好多印度人进去跟中国人打拼，中国人就待不下去了。

国企走出去要减少行政色彩

中投公司公共事务部总监 王水林

企业走出去是非常重要的战略。中国经济已经成为世界经济的第二大国家，但实际上完全还是按照过去的模式，这不只为国内经济的发展带来了问题，而且跟世界各个国家的贸易关系也带来了很多问题。今天中国发展国际贸易，发展境外投资，使中国经济更好融入全球经济，将会减少更多的摩擦，也是解决当前世界经济不平衡的重要举措。

我们走出去有各种各样的目的，政府有自己的战略意图，企业也有自己的需求，但是如果我们的企业走出去，只是因为我们需要这些原料，走出去的目的完全是为了获得这些资源，那么，这会增加我们在投资国的问

题。

中投公司于2007年成立，在它成立之前，有各种各样的议论。美国以国家安全为借口，我们面临的国际环境非常严峻。中国是世界最大外资接受国。但是，中国走出去到国外投资，毕竟起步非常晚，我们要更多的改变我们自己，尤其在投资策略方面，当前的国际环境是我们不能改变的，只能去适应它，尤其像中投这种大企业。

中投公司成立之后，西方国家尤其是欧美，对拥有2千亿美金的这样一个机构，主要从事境外投资感到非常担心。美国担心威胁到了国家安全，欧洲担心威胁了它的经济安全。在2008年在美国首都华盛顿就宣布一些新的规则：要求主权财务基金有了良好的治理结构，政府永久垄断控制的企业必须要有明晰的治理架构。中海油第一次海外上市的时候，因为中海油跟国务院、政府的关系不明晰，所以第一次上市流产。

中投有两千亿美金可在境外投资。刚成立的时候，德国的总理和法国的总理说，中投这么大的规模，它可以轻而易举买下任何一家企业。在这样的环境中，中投能不能走出去，这是非常关键，我们必须从几个方面来熟悉和了解当地的法律法规。中介机构在这方面非常重要，它比我们对当地的情况更熟悉。另外，我们政府应该更多的参与国际规则、法律法规的制定和讨论，这样我们才有话语权，才能实时保护商业企业的合法利益。

企业要走出去必须有人才

美国亚洲文化学院教授 郭玉贵

不管什么经济时代、经济结构，上层建筑必须要有相应的概念和观念。人力资源在六十年代的海外已经兴起了。我国许多地区的人力资源比较丰富，例如北京、上海。尽管我国每年的大学毕业生走上社会没有发挥应有的作用，或者没有从事原来的专业，很难发挥出他们的作用，但主要的原因在于产业结构没有调整好。

如果我们要出去，必须要有人才。现在出去首先碰到的问题是国内的人才储备力量不够。另外，如果国外的人才全部回来，在外边会连一点依靠的力量都很难再找到。现在很多华侨在国外，实际上帮我们储备了很大

的人才资源。假如我们要去中东地区、非洲地区，我们不敢大量的招聘当地劳工与人才，那我们只有把自己的劳工与人才带过去，但国内的人对当地的规则很难融入。如果是带到美国去，这样的问题更麻烦。所以，海外有批留学人才与华裔人才是件好事情。

第二个问题，中国企业界参与中国教育改革发展的现实必要性和历史必然性。企业要发展，需要的人才，基础在于学校里人才的培养。最近三十年来，美国的教育改革，主要是企业界占了主导的作用，教育界反而占了被动的角度。

最后一个问题，我们企业生活在最开放的世界，它最需要创新，不创新就要倒闭。但我们的象牙塔大学比较封闭、比较滞后的。杨振宁讲过，在自然科学里边，从基础研究到应用研究，中间必须要有个衔接叫技术研究。那么，在社会生活、社会领域里面，也必须要要有这个衔接，在开放的企业世界和封闭的学校世界中，两个是不同步的情况。

现在是全球化市场经济，今天、昨天、前天在美国发生的事情，明天在我们这里都会发生，只不过在形式、方式上有所不同，我们要稍微注意一下这个问题。我们在陪着美国巨人在爬山，要爬得高一点。最近温家宝总理说我们国家的情况是，全世界各个国家在工业化、市场化等方面问题的一种集中、尖锐的体现。我认为这个问题应该从整体上来解决。

不要将国家意识与企业太多挂钩

国务院研究发展中心国际合作事务局副局长 孙兰兰

国务院发展研究中心是给中国政府和国务院做咨询的研究机构。我们曾经做过一个中国企业走出去的政策研究，主要是针对非洲，做了22家企业的调查和评估，这22家企业主要是国企。调查中我们发现，中国走出去的民企走得非常成功，而国企并不是非常成功，特别是走大发达国家，民企在这方面有大量的经验和教训值得我们认真的总结。

我们还研究了外企走到中国的问题。我们进行了大量的调查，这个研究是去年结束的。外企走到中国最后在中国实现本土化战略，研发现在在中国大部分实现了本土化。这个过程我们也进行了全面的研究，外企在中国

的发展里有很多经验和教训，值得中国将要走出去的企业借鉴。

走出去不是根本目的，不是为了走出去而走出去，首先在国内要有很好的基础，还要有一个很平和的心态。走出去对企业利润是很大的一个方面，但是从战略层面来讲，更大的是要在全球生产价值链上找一个最合适自己发展的价值链空间。如果能够找到这个环节和空间，发展就会逐步逐步的扩大，就可以借助国外的社会，融入到它的社区。这里面有很多的教训和经验确实值得我们了解和学习。

中国企业未来要在国外站住脚，一定要追求本土化。只有本土化以后，当地才会容纳我们双赢或者多赢的目标。像我们中兴通讯、华为等等这些上市公司，它们走出去确实有自己的一些很好的经验。

从国家层面和政府层面来讲，有时候政府的作用不到位、缺位或者越位，政府该做的事情没有做，不该做的事情它却越位做了，很多时候造成企业的被动。实际上，在并购过程中，很多失败的案例都说明政府出面往往对央企或者国企走出去是非常不利的。而民营企业走出去，他们自己努力跟当地的社区、当地的社会接触，靠自己的力量，反而很顺利。所以，市场是市场，企业是企业，不要太多把国家的意识和行为跟企业挂钩。

中国在“走出去”时，如果能做到政企分开就会成功。同时，政府该做的事情，该做的服务，比如中国的银行在融资方面，对走出去的企业在融资方面提供一些支持。为企业走出去提供信息和服务，提供在法规方面的服务。出台一些具体的更好的更宽松的政策来促使民企和国企走出去。政府有很多方面的工作可以做。

中国存在严重的部门利益，部门利益使得我们不能整合资源。很多时候，战略层面的事情落到了具体问题上就变了。一个很好的战略机会，因为在价格上五块钱、十块钱的争执，把很多的战略考虑失掉了。

对中国企业在国外还要发挥企业社会责任，我们也做了一些研究。因为中国没有按照国际CSR的标准去做，所以中国企业做了很多这方面的贡献，对职工、对当地经济的发展，对当地老百姓的生活做了很多的贡献，但是因为没有这样的标准，也没有这样的专职机构来做，使得我们在企业社会责任发展方面有缺失，实际上我们做了大量的工作。

中国企业走出去面临的一些挑战

商务部合作司对外投资处处长 杨大勇

从改革开放到现在，中国企业走出去的发展速度还是很快的，总共有国内1.2万家企业在境外设立了海外投资企业1.3万家，形成的境外资产是1万多亿美元，规模扩展很快。投资方面，2002-2009年以平均每年50%以上的速度增长。今年上半年，1到7月份，我国到境外直接投资FBI的总额增长速度也比较惊人。在2008、2009年世界经济危机的影响下，中国总体投资还增长了1.2%，凸显了国内企业投资的愿望和步伐加快的趋势。

谈到挑战，我想到四个方面。

首先，在走出去的制度建设，我们和发达国家在二战后期逐步繁荣起来的跨国投资相比，在法律法规、政策体系建设方面，还存在一些落后的地方。在金融扶持手段上，在税收管理上，在外汇管理上，还有进一步改进和扩大对企业支持的空间。

第二，企业自身建设和跨国人才的培养。多数中国企业往往还是走低价策略，不只在国内有恶性竞争等不良现象，也把这些现象带到了国外一些目标企业的竞购和市场的竞价上面。中国企业的协同能力比较差，相对于日本和美国企业，行业自律方面比较差。

第三，中介组织的建设，包括资产评估、会计审计、投资银行等等。现在，这些业务大都交给四大投行来负责，很多企业也试图让一些国内的中介组织企业在走出去时提供服务。但是，像四大会计师事务所这样在客户的积累，在当地政府的关系，包括一些游说等方面的作用，中国这些企业目前还是难以取代。

第四个挑战就是认知方面。外界对于中国产品在质量上和国家形象上的认知还是“低价”为主。在品牌建设方面，应该学习日韩企业在欧美扩大市场的一些做法。除了对市场和产品认知的差异以外，还要有意识形态和政治方面的挑战，包括中海油、五矿集团和联想等在国外并购、设立企业时，都容易受到外方的猜忌。在政治方面仍然有一些看不见的壁垒在影响企业。

为中国企业走出去创造良好的环境

商务部国际贸易经济合作研究院研究员 梅新育

中国要减少对外投资的风险，对外投资必须适度。对外投资和企业走出去不是目的，只是手段。企业走出去的目的是为了提高我们在国际经济体系当中的地位，从这个目的出发，我们才能判断哪些投资值得政府给予支持，毕竟政府能够动用的资源也有限。

从这一点上来看，尽管我们目前对外的直接投资，这两年在全世界最引人注目，但主要是一些矿业和金融业的并购，而且是单个项目的投资规模很最大。从未来来看，我认为，中国制造业企业在海外的直接投资，具有更为长久的发展前景。当然，制造业的投资不一定是在制造环节投资，它可能是在流通环境的投资，因为它这个方面的投资，能够显著的提高出口的效益，能够显著的提高我们产业在全球产业链当中的地位。

就我走访过的企业来看，一般来说，我们的制造业出口企业通过海外直接投资，切入海外的流通环节，在海外设立全资的销售子公司，通常能够提高它的销售价格，提到30-40%的水平。如果在收购品牌等环节，让它的定单保障程度提高的话，那么它在国内的产能利用率更高，这样中国将得到更大的效益。

我们要为中国企业到海外投资发展创造良好的环境。这种良好的环境包括单纯的经济方面，也包括社会和政治方面。单纯的经济方面，比如政府为我们企业在东道国进入市场等方面提供便利。这些年来，中国企业、中国商品在海外遇到的风险非常多，有一个相当重要的因素是海外东道国的政界、商界、舆论界的作用。

例如墨西哥是拉丁美洲经济和人口的第二大国，差不多拥有接近一亿的人口，也是我国在拉丁美洲的第二大贸易伙伴。几年前，我做项目走访时发现我们在拉丁美洲的公费留学生一年仅14个人，14个留学生就像胡椒面似的撒在墨西哥大量的人口里。这些人很难在墨西哥社会为中国企业和中国商品创造良好氛围。我国派出的留学生全世界最多，为什么就不能把在墨西哥的留学生从14个提高到180个、280个、380个？这两年，我们在这方面有了很大改进，但是我觉得还需要继续加大力度。只有在东道国的社

会，它的政界、商界、舆论界当中有了足够数量的了解中国的人，我们的企业、我们的商品，在东道国社会才能获得良好的舆论环境。

我们要清楚对外直接投资发展可能带来一些问题。从经济史上看，在海外投资遭遇的损失，将导致本国金融市场发生激烈振荡。这样的案例相当多。中国未来也有可能出现这种情况。这几年，海外矿业投资非常热，如果美国的货币政策进行调整，它会不会由于投资资产的损失而在中国国内的金融市场上造成重大的振荡？海外直接投资的发展会不会出现浑水摸鱼的情况？我认为这完全有可能，而且从我们海外直接投资的统计来看，我们海外直接投资官方统计的存量，这个现象已经向我们敲响了警钟。就是说我们可以不直接进行限制，但是要通过一定的安排，确保中国政府对这部分海外财富的最终管辖权。

大型国企聘用高管应重视海外高层次人才

国务院国资委企干局局长 李伟

国资委具体负责两项事情：第一项负责大型国有企业高管的任免，第二项就是人才工作，主要是为人才政策以及人才在工作中遇到的一些问题做好服务工作。

目前，我们正在开展也是这几年一直在持续开展的工作，一是面向全球招聘高管，我们连续七年面向全球招聘高管，今年职位层次更高，在国资委的网站上都能查到，一共是二十个职位，其中正职也就是总经理职位有五个，其中有四个职位还是中央直接管理的总经理。也就是说这个总经理的任免是要上中央政治局常委会讨论的。这个力度非常大。

目前，按照中央的要求，我们还正在参与的一件工作是“千人计划”。我们引进两类人，第一类是海外的高科技人才，第二类是海外的高级经营管理人才。中央企业一共引入了将近五百名高层次人才，其中列入“千人计划”的有九十一名。

为了保证从海外回来的人创业平台更好一些，核心是要在文化的融合和体制机制的保障方面，能够让海外人才充分发挥作用。我们建立了人才创新创业基地，中央批准中央企业的首批基地是23家，其中有15家在北京

的昌平区。我们将建设未来科技城，未来科技城的寓意就是引领中国未来科技发展的科技谷。我们非常希望大家能够投身祖国的建设当中。

要处理对外投资与国内就业的平衡关系

国务院发展研究中心国际合作事务局局长 丁一凡

中国企业走出去实际上是个大的宏观问题，这个宏观问题如果不解决或者不注意宏观经济里面的风险，那么中国企业就可能会在走出去的过程当中栽跟头。

中国企业走出去也与贸易保护主义有关。十几年以来，中国的经济格局，也就是保持着贸易顺差与经济项目顺差，但这种所谓的双顺差有极其不合理的经济格局，因为我们的利润和好处全部让人家占了。

实际上，我们一直在开放市场让外国企业进来，而外国企业在中国投资的最基本平均投资回报率在10%到20%之间。以前研究认为，最起码投资回报率是10%以上，最近研究的认为是20%。另外，我们拥有这么多的外汇，出口了那么多产品，我们购买美国的国债、欧洲的国债，最近美国十年期的长期利率已经降到百分之二点几，中间所有利润差都被别人拿走了。因此，从宏观经济讲是极其不合算的。因此，我们必须改变这种格局。

我们在开门迎接外资、外商的同时，已经学到了技术，得到了市场，却没有得到利润。现在唯一要做的就是让我们的企业也走出去，也赚这样的钱，也赚同样的利润，这样才能抵消中间的亏损。

目前，中国经济走出去还承受着一个巨大的压力，也就是汇率升值的压力。在人民币升值的压力下，企业对外投资突然变得很便宜，突然觉得很合适，这样使得大量的对外投资成了企业的一种动力。在这种动力下，大量的企业走出去，对我们本身的国民经济有什么样的影响，在这方面，美国、日本都有很大的教训。

美国对外投资最大的历史过程发生在八十年代初以后。当时，美元的高利润形成了美元迅速升值，美国的企业突然觉得有钱了，而且美国有了很多的资本，那时美国不是借钱，而是用自己的钱去投资。这两个大面积的投资，给他们带来了后来无穷的矛盾，也就是现在的矛盾。此次危机，美国的奥巴马总统提出来要在五年之内让美国的出口翻番，要让美国的制造

业重新振兴等等。可是，最近一年多，我们跟美国有好几次交往，跟他们的商会、企业和研究机构，但谈判没有什么效果。因为这些大企业把生产都转移了，使得过去靠给大企业提供附加产品的中小企业没有了对象，结果就业没有了办法。

另外，到现在为止，日本的大企业转到海外之后，它的利润非常非常高，但是，日本的GNP和GDP差距非常大。在金融危机中，日本的GNP没受什么影响，因为日本大企业的收益没受什么影响，可是日本的中小企业不少就破产了，导致大量的人失业，这些负担必须由日本政府来承担，造成它的GDP无法增长，以致日本的经济不断地低增长和衰退之间徘徊。

同样，考虑到我国是一个就业大国，我们在走出去的时候必须处理国内的就业和生产的转移之间的关系。

用人才环流突破企业国际化人才瓶颈

加拿大怀雅逊大学管理学教授林小华

据商务部2009年9月公布的《2008年度中国对外直接投资统计公报》显示，2008年中国对外直接投资首次突破500亿美元，并且截止当年底，有8500家中国投资者在全球174个国家（地区）设立12000家对外直接投资企业。2004年至2009年是中国企业海外并购的增长高速期，在这五年间，中国企业海外并购金额从70亿美元升到了218亿美元。可以预计，中国经济的改善以及人民币价值的上调将进一步推动中国企业国际化的进程。然而，必须承认中国企业走出去也付出了过高的代价，包括以看似便宜的价格收购经营不善的企业；无力整合全球资产而造成持续亏损等等。这一现状由种种原因造成，而国际化经营管理人才的缺乏是一个公认的主要瓶颈。目前“走出去”企业海外高管的来源大致有二：

其一，内部派出。资料表明，大型国企热衷于在高管层中选派干部在境外任职，而民营企业喜欢启用家族中的年轻成员。

其二，当地聘用。此类做法常见于中国企业海外并购及合资的场合。例如在密西根地区收购美国汽车零部件商时，中国投资者几乎无一例外地要求美方高管留任。

从表面上看，我们往往认为国内派出的管理人员容易水土不服，缺乏海外生活工作经验，对于开展业务造成一定困难。而当地聘用人员经营理念 and 风格往往与中国投资者发生冲突，影响了企业的正常运转，使并购及合资预期的合理效应难以实现。另外，现有两种做法的共同缺陷是不能解决信任感的问题，特别值得指出的是，海外企业高管的问题不仅中方投资者需要考虑，同时也是投资所在国所面对的问题。

首先，中方是否信任当地聘用人员？代理人问题 (Agency problem) 是任何投资人所面临的问题。中国非金融类对外直接投资存量前十的公司皆为国有企业。在收购与兼并的情况下，如果在中高层管理人员中，被收购方留用人员所占比重过高，会让中国投资方对企业的有效控制产生疑虑。除此之外，文化差异使得信任感问题更为复杂化。文化理念和价值观不仅影响人的行为，而首先增加了跨文化认知，理解和判断的困难；一旦投资方和经理人之间发生矛盾，不易在利益冲突与文化冲突之间加以区别，并加大了化解矛盾的难度。

2. 投资国是否信任中方外派人员？外国人包袱 (liability of foreignness) 是所有国际化企业面临的挑战；而所谓“投资国”包括当地政府，社区，企业及其员工。信任感的缺乏可能源自文化差异，但更重要的是政治或意识形态上的原因。例如国企海外收购与兼并的失败往往由于投资国国家安全考虑所产生的障碍。如果中方在中高层管理人员中比重过高甚至完全排除当地人员，会让投资所在国对企业活动的有效控制产生疑虑。外派高管作为中资代表自然首当其冲。

3. “中西合璧” 是否能解决信任问题？联想收购IBM的案例似乎表明，以外派人员和当地人员共同组成高管层并不能保证解决信任感的问题。该公司最初的做法通过外聘总裁搭建“中西结合”管理团队，但实践证明双方的适应与调整步履艰难，高管层既要争取国际社会的认可，又要消除内部的摩擦。如果没有国内市场的支撑，联想的国际化业绩显然不能维持现有的水平，而目前的人才措施也就难以为继了。

三、“海鸥”方案

如果信任感被认定为现有人才战略的最根本缺陷，现有以能力培养为目标的培养计划显然不能有效地消除中国企业国际化的人才障碍。培养一个合格的外派人员，不是一朝一夕的功夫，时间周期长之外还受“培训”条件的

限制。国企业的优势在于国内合资的经验;但国外经营所要求的人员素质大有不同。民企往往先期将其年轻成员送到国外留学作为国外经营做准备;但由此速成的人才很难担当起国际化经营的重任,尤其因为国际化经营所要求的素质远远超出校园学习所能给予的知识。更为重要的是,内部培养可能解决中方"人力资本"的缺乏问题,但很难满足海外经营管理所需要的其他方面的需求,包括"政治资本"(与当地政府官员的联系),"社会资本"(社会关系),及"文化资本"(对当地行为规范的认同);而所有这些都是卸掉"外国人包袱",建立信任感的要素。

笔者认为,解决以上信任感问题的一个有效答案存在于海鸥人群中。对中国而言,海鸥专指安家国外,经常往返于中国和所在国之间以各种方式参与祖国活动的华人。由于出国留学形成的海鸥群体通常以移民国为家,由此形成了与“海归”一族的主要区别。

海鸥担任中国海外企业高管,不仅在近期内将大大缩短中国企业国际化的进程,而且应成为中国企业海外经营长期稳定发展的解决方案。海鸥的核心优势来自于这一人群的“两栖型”特质,即同时与移民所在国和祖籍国认同,可以同时利用两地的机会和资源。海鸥之所以会避免外派人员难以融入当地商界和社区的通病,不仅仅由于在海外多年的学习工作生活经验,也不仅仅由于这些经历所形成的对当地社会人文环境的深入了解和广泛的社会联系点;最重要的原因在于海鸥的身份,避免了外派经理人通常所负担的包袱。对中方投资者而言,尽管代理人的考虑依然存在,但由于同文同种,减轻了由于信任。对这些人来说,以海归方式回国服务既不现实,也会因“重返”国内体制丧失自身的价值(国外社会资源等)。

因此,以海鸥形式“为国服务”避免了两种体制的摩擦。中国应认识到以海鸥为载体的人才环流作为世界日益全球化的最新趋势,努力发挥海鸥的作用,有效地推动中国企业国际化的历史进程。

本刊通告

本期《中国与全球化研究》有关座谈会的专刊内容,是根据现场速记整理而成,部分内容未得相关代表确认,另外,篇幅有限,只是进行了节选,如有问题,敬请谅解。