

林宗棠、王文京强力推荐

10个
前进中的
亚洲公司
案例研究

Global Future

[全球化领袖书架]

国际化未来

亚洲企业面临的下一轮挑战

Arnoud De Meyer

Pamela C.M.Mar

Frank-Jürgen Richter

Peter Williamson

著

许建钢 温瑞锋

张立国 朱琳

柯明

等译



清华大学出版社

国际化未来

—— 亚洲企业面临的下一轮挑战

Arnoud De Meyer
Pamela C.M. Mar
Frank-Jürgen Richter 著
Peter Williamson

许建钢

温瑞锋 张立国 等译

朱琳 柯明

清华大学出版社

北 京

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.

Global Future: The Next Challenge for Asian Business

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. company.

本书中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-4072

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术, 用户可通过在图案表面涂抹清水, 图案消失, 水干后图案复现; 或将表面膜揭下, 放在白纸上用彩笔涂抹, 图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

国际化未来——亚洲企业面临的下一轮挑战/德梅耶等著; 许建钢等译.

—北京: 清华大学出版社, 2006.3

书名原文: Global Future: The Next Challenge for Asian Business

(全球化领袖书架)

ISBN 7-302-12226-1

I. 国 … II. ①德 … ②许 … III. 企业管理—研究—亚洲 IV. F279.303

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 149310 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑: 陈 莉

封面设计: 王 岚

版式设计: 成凤进

印 刷 者: 北京市世界知识印刷厂

装 订 者: 三河市金元印装有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 167×235 印张: 19.5 字数: 329 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-12226-1/F·1413

定 价: 39.80 元

推 荐 序

创新、名牌战略与国际化

很高兴看到《国际化未来——亚洲企业面临的下一轮挑战》一书中文版的出版。这本书对于我国各级政府和企业坚持自主创新、推动国际化具有重要的借鉴作用。

加入WTO以后，我国经济与世界接轨，推动国际化受到我国政府与企业的高度重视。为了提高中国在国际竞争中的地位，取得国际竞争优势，我们正在积极推进中国名牌战略的实施。遵照邓小平同志的指示：“我们应该有自己的拳头产品，创造出中国自己的名牌，否则就要受人欺负”，党的十六届五中全会关于“十一五”规划的建议已经明确提出：“形成一批拥有自主知识产权和知名品牌、国际竞争力较强的优势企业”。

怎样创造中国的世界名牌？有关专家提出了“四化”的主张，即规模化、集团化、多样化、国际化。国际化是我们推进中国名牌战略的必由之路，名牌战略是引领我们走国际化道路的旗帜。不走向国门，到国际市场上拼搏锻炼，中国企业永远不能实现做强做大的目标。

中国企业要在国际竞争中赢得尊严与地位，必须落实于培育、壮大民族品牌，“立民族志气，创世界名牌。”

推进名牌战略与国际化，核心在于“创新”。名牌战略从根本上来说就是不断创新战略。名牌的精髓是创新，不论多么出名的品牌，如果立足于保品牌，而不是继续创新，终将被淘汰。同样，国际化的灵魂仍然是创新，要在国际市场上站稳脚跟，不断发展，必须创造出具有自主知识产权的核心技术，创造出具有中国特色的名牌产品与企业，否则终会被挤出国际市场。正如江泽民同志所说：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不

竭动力；一个没有创新能力的民族难以屹立于世界先进民族之林。”

应当看到，我国在国际竞争中，目前还处于落后、被动地位，发达国家的经济增长 75%靠技术进步，25%靠资源投入，而我国由于缺乏核心技术和自主知识产权，缺乏傲视全球的著名品牌，只好依靠大量消耗资源来维持经济增长，处于全球产业链的低端，只能取得微薄的利润。长此以往，这种经济增长方式将难以为继。自主创新能力弱已经成为制约我国经济发展，提高国际竞争力的瓶颈。

以胡锦涛总书记为核心的党中央审时度势，作出了建设创新型国家的决策，把增强自主创新能力提到了国家战略的高度。党的十六届五中全会确定：“把增强自主创新能力作为科学技术发展的战略基点和调整产业结构、转变增长方式的中心环节，大力提高原始创新能力、集成创新能力和引进消化吸收再创新能力。”自主创新已经成为我们制定“十一五”规划，以及今后一段时期工作的着力点。我们要深刻理解党中央提出的自主创新国家战略的历史与现实意义，响应党中央的号召，为建成创新型国家而努力奋斗。

坚持自主创新，并不排斥学习借鉴国际先进经验。我们实施名牌战略与国际化的工作尚处于起步阶段，必须充分利用全球资源为建设创新型国家服务。我们要强调“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，“引进消化吸收再创新”。《国际化未来——亚洲企业面临的下一轮挑战》一书的意义，在于它可以给我们进一步坚持自主创新、走国际化道路提供一些有益的指导与启发，值得从事经济与企业工作的有关人士认真一读。

让我们抓住机遇，迎接挑战，提高自主创新能力，形成自主知识产权，改变中国企业在世界经济格局中“打工者”的角色和形象，实现由“中国制造”到“中国创造”的转变，由“中国产品”到“世界名牌”的跨越。努力完成在 15 年内建成创新型国家的伟大任务。

中国名牌战略推进委员会主任
中国工业经济联合会名誉会长
林宗棠

2006 年 1 月 12 日

推 荐 序

我很高兴地看到 *Global Future: The Next Challenge for Asian Business* 一书中文版的出版,在该书翻译人员中我们用友软件的同事占了多数,当我听到他们计划翻译这本书的时候,我要求公司给予全力支持和协助。今天这本书在清华大学出版社的努力下与广大读者见面了,我认为这本书的出版对我国企业的国际化进程是一个很有力的推动。我有幸在该书未出版前就浏览了书稿,该书对于我们进一步清晰国际化的思路有很好的参考价值,对于像我们用友软件一样刚刚开始国际化进程的中国企业,会带来深入的思考和启发。

该书站在亚洲的视角来思考国际化问题,给了我们一个十分重要的启示,这就是我国是亚洲最大的国家,中国的发展是亚洲发展的强大动力,亚洲的发展是中国发展的重要基础,站在整个亚洲的视角来分析和研究问题,将是我们中国企业认识世界的一个基本方法。亚洲是世界文明发祥地之一,我们的亚洲祖先对全球的发展做出过杰出的贡献,中世纪的欧洲还在“黑暗”中默默无闻的时候,亚洲无论在经济还是文化上都处于领先地位。然而欧洲在16世纪开始对外殖民掠夺,18世纪第一次工业革命之后,欧洲经济的发展开始处于领先地位,这是值得我们需要深刻记取的历史教训。

20世纪下半叶开始的全球产业调整,使全球产业的格局发生了重大变化,给亚洲经济快速发展带来了机遇。紧随日本经济成功发展以后,“亚洲四小龙”呈现高速发展的形势,再后来就是我国经济的持续稳定发展。尤其是亚洲制造业的发展令人注目,随着西方发达国家制造业成本的不断提高,国际竞争力大大下降,制造业向亚洲转移成为大趋势,中国已经成为世界的加工厂,带动亚洲经济不断蓬勃地发展。尽管遭遇到亚洲金融风暴和非典的袭击,亚洲经济依然在迅速发展壮大。从这个形势来看,我们中国企业的国际化进程必须要加快步伐了。

在制造业向亚洲转移的同时,知识产业也开始向亚洲转移,软件开发外

包是最先向亚洲转移的知识产业。欧美发达国家是软件应用的大国，国际软件发包订单主要来自西方发达国家，为了降低本国企业应用软件的成本，他们也希望把诸如编码、测试等需要大量人力的工作转移到发展中国家。印度最先在这方面取得成功，发展出多家万人软件外包企业。随后的业务流程外包，是西方发达国家进一步降低成本的措施，他们将企业部分非核心工作外包给亚洲国家，例如：呼叫中心、财务会计核算、人力资源管理工作，菲律宾在这方面取得了比较快的发展。我们中国企业不仅要成为国际制造业中心，也需要向 IT 服务中心发展。

在推进我国服务外包的同时，我们也要清醒地看到，亚洲也将成为部分软件产品的消费中心，从制造业发展起来的 ERP 软件就将成为国际制造业中心需求旺盛的软件产品，用友软件股份有限公司是我国 ERP 软件的领导厂商，我们对我国软件产品业的发展充满信心，我们的发展战略目前聚焦在亚洲地区，地区制造业的发展曾经带来美国和欧洲 ERP 软件企业的成功，亚洲制造业的发展也必将带来亚洲 ERP 软件的快速发展，在未来几年内成为亚洲 ERP 软件产业的领导厂商，是用友软件的发展目标。

中国企业的国际化也必然带来服务于这些企业的产业的国际化，例如：为我国国际化企业提供 ERP 软件的企业，提供会计服务的会计师事务所等。经历了我国改革开放过程的人都会看到，正是许多西方发展国家的大型企业进入我国以后，才将他们原来使用的 ERP 软件带到新的国家，会计师事务所也跟着进来了，以便在当地向其客户提供方便的服务。国际化企业的相互带动，将成为我国企业国际化的一个重要特点。

我期待着在国际化的未来，我们中国和亚洲企业将占据更重要的地位，发挥出更重要的历史作用。

用友软件股份有限公司董事长兼总裁

王文京

2005 年 12 月 26 日

书 评

By Sonia Kolesnikov-Jessop
UPI Business Correspondent

Sonia Kolesnikov-Jessop
合众国际社商务通讯记者
2005年5月14日
翻译: 刘占朱

Singapore, Singapore, Mar. 14
(UPI) — Globalization has become the key word for many Asian companies with many aspiring to propel themselves from national champions to global winners.

Be it computer giant Lenovo's acquisition of IBM's computer business or TCL International's takeover of the television assets of French multinational Thomson, Chinese firms are certainly showing their global ambition. But how can a company best climb the globalization staircase, avoid its pitfalls and build a sustainable global organization?

Global Future: The Next Challenge of Asian Business—a book published this week by Arnoud de Meyer, Pamela C.M. Mar, Frank-Jürgen Richter and

对于那些满怀激情, 致力于由国内同行业领先者变成全球优胜者的大量亚洲公司来说, 国际化已经成了一个吸引他们关注的关键词汇。

计算机业巨头中国联想集团收购了美国 IBM 公司的个人电脑业务, 中国 TCL 公司接收了法国汤姆森公司的电视机资产——中国企业正在显示他们的国际化雄心。但是怎样才能使一个公司在攀登国际化的阶梯时做到最佳? 怎样才能避开自身的缺陷并且建立一个可持续发展的国际化组织? 这些问题仍有待探讨。

《国际化未来——亚洲企业面临的下一轮挑战》一书由 Arnoud de Meyer、Pamela C.M. Mar、Frank-Jürgen Richter、Peter Williamson 合著, 在本

Peter Williamson——is taking a crack at prescribing a framework for how Asian firms can best manage their internationalization process.

"The book is like a roadmap for globalization in Asia. It has been devised as text book with lots of graphs, but more as live cases you can studies to see the real pitfalls and the possible different ways of globalization," said Richter.

The authors have had access to the CEO of nine Asian giants, who have contributed small sub-chapters to the book, providing real 'insight' on their globalization journey, from early pioneers like Sony and Samsung to leading Asian contemporary globalizers, like SingTel and Li & Fung and newcomers like ICBC and China Netcom.

Yesterday's environment may have given little incentive for Asian companies to globalize, but the 1997 Asian financial crisis revealed the weakness of the horizontal diversification that had been pursued by many Asian companies.

With the emergence of China as the "factory of the world" and India as the "back-office of the world," Asian companies' home base are often no

周出版发行。该书为亚洲公司最佳化地管理国际化进程提出了一个框架，成为在此方面的开山之作。

作者 Richter 说：“本书是在亚洲实施国际化战略的路标，它有很多图表，可以用作教科书，但更可以作为生动的案例供你研究，使你明白国际化的实际问题和可能采用的不同方法。”

本书作者采访了几位亚洲杰出企业的 CEO，有早期国际化的先驱者索尼和三星，还有当代国际化的领先者新加坡电信和利丰集团，以及国际化的新盟友中国工商银行和中国网通公司。本书收录了他们的有关论述，提供了他们对国际化进程的真知灼见。

过去亚洲公司所处的环境，对他们实施国际化的激励不大。但是 1997 年的亚洲金融危机暴露出了平行多元化的弱点，而这恰是当时很多亚洲公司所推崇的。

随着中国作为“世界加工厂”和印度作为“世界外包后台服务”而崛起，其他亚洲公司在制造或者外包方面将难以形成足够的竞争力了。

longer competitive enough for their own manufacturing or back-office operations.

They need to look further a field to maintain their existing supply-chain advantages, perhaps even relocating some of their operation in those new rivals.

Powerful forces of change are reshaping the competitive environment for Asian companies and for many, globalization will be a key to success in the new competitive game, the book argues.

Historically, most Asian companies pursued a mix of two basic strategies in the face of globalization: wall off their home market to become a dominant player locally and penetrate overseas markets by exporting from their home base. Compared with their Western counterpart, relatively few invested in building extensive networks of subsidiaries, and even fewer have run their expanded presence as a single, integrated, global company rather than a portfolio of semi-autonomous business scattered around the world.

But becoming a truly global company means much more than establishing a portfolio of units in different countries, the whole must be

他们需要进一步寻找一个能维持他们现有的供应链优势的领域，甚至在中国或印度的领域内重新布署他们的经营活动。

对于很多亚洲公司来说，强大的变革之力正在重塑竞争环境。国际化将成为在新的竞争博弈中取得成功的关键。这正是本书的论题。

历史上，大多数亚洲公司推动国际化时，都追求两种基本战略的混合：一是在国内市场筑起一道壁垒，以便使自己成为国内市场的支配者；二是进一步将他们在国内总部生产的产品出口，向海外市场渗透。与西方公司相比，他们很少投资去建设广泛的子公司网络，而更少有人对业已设立的子公司从(业务链)整体上考虑，把他们整合成一个国际化的公司来运作，往往把这些子公司视作是分散于全世界的半自治业务单位的一种松散组合。

但是，成为一个真正国际化的公司不仅仅是在不同的国家里建立更多的机构，而是必须体现出公司的整体价值，即整体上为顾客创造价值的效

worth more in terms of efficiency and the capacity to create value for customers than the sum of its parts, the book points.

"Very few Asian companies have experience in going global. The main issue is that Asian companies used resource based advantages, being protected by their government, and by going global they're going naked. They often do not know how to deal with this," Richter told UPI in an interview. Richter, who used to be the director of the World Economic Forum in charge of Asian affairs, is now the president of Horasis, a consulting company, which advises Asian companies on going global.

Richter said the key challenges Asian companies face related to laying down the necessary infrastructure with partners, ranging from financial to supply-chain networks; building the necessary capabilities, like brand building and people developments, and creating a sustainable global organization. "Companies need to have a long-term approach to be able to interact with global stakeholders, with governments, NGOs even the media," he said.

率和能力必须大于其遍布世界的各机构产值的简单汇总。本书对此有所涉及。

在采访中, Richter 告诉合众国际社的记者:“只有少数亚洲公司具有国际化的经验, 他们存在的主要的问题是: 仰仗资源优势(劳动力与物产资源等), 依靠政府保护, 而走向国际化时, 这些东西将化为乌有。通常他们对此确实不知道该如何处理”。Richter 曾是国际经济论坛负责亚洲事务的主管, 现在是霍拉塞斯咨询公司的总裁, 为亚洲公司走向世界提供指导。

Richter 说, 亚洲公司面临的关键挑战是: 与合作伙伴建设必需的基础设施, 妥善安排从融资到供应链网络等一系列事务, 培育必需的能力, 比如品牌建设和人力开发, 创造一个可持续发展的国际化组织。他说“公司需要有一个长期的规划, 使他能与国际上的利益相关者, 有关政府, 非政府组织甚至媒体结合并互动”。

"Today's CEOs in western companies will probably spend on average 20 percent of their time on roadshows, meetings with government, NGOs, grass roots movement. This is quite unusual in Asia, because usually companies do not see the need," he pointed.

Richter believes TCL's acquisition of Thomson could have been smoother if the Chinese company had expressed better its intentions for the acquisition. "They wanted to get a famous brand, the access to technology and the access to the sale network in Europe, which they did not have. But its plan from the beginning was the close the plants, because it doesn't make any sense for a Chinese company to manufacture in Europe. But it didn't communicate to the French party and now they're facing the unions, the French government. Now they're in trouble and this acquisition doesn't seem sustainable," he said. "This means that Asian companies have to have a long term plan of globalization. Not just think about opportunities," he added.

The book argues that Asian companies need to be especially mindful of handicaps that can have arise from the kinds of strategies they

他指出：“今天，西方企业的 CEO 们大概要付出他们平均 20% 的时间用于路演宣传，加强与政府及非政府组织的联系，参与公众活动等等，这在亚洲是难以做到的，因为通常亚洲公司对这些需求视而不见。”

Richter 相信，如果能更好地表达他们的收购意图，中国 TCL 公司收购汤姆森公司可能会更顺利。他说：“TCL 公司想得到一个著名商标，有权使用汤姆森公司的技术和在欧洲的销售网络，这些都是他们原来所没有的。但是从开始时，他们的计划就是关闭工厂，这对中国公司实现在欧洲制造毫无意义。他们没能很好地与法国方面沟通，而现在他们必须面对工会和法国政府，他们遇到了麻烦，而这个收购看起来可能难以维持。”他补充说：“这意味着亚洲公司必须有一个长期的国际化的发展规划，而不是只想碰运气，抓机会。”

本书主张，亚洲公司要特别关注那些阻碍他们实施国际化的障碍，这些障碍恰恰来自他们过去所坚持的策略：强调自身的存在（在国际上树起自

had pursued in the past: strategies that emphasize local presence ('planting the flag') over reaping network economies; under-investment in intangible assets and systems; lack of international experience and capabilities; and a heritage of highly centralized organizations.

They also need to plan their expansion carefully. "You can climb the staircase at the pace you choose, but trying to skip steps is dangerous and risks creating an unstable global edifice," the book argues.

己的旗帜)而忽视到网络经济中耕耘收获;在无形资产和系统上投资不足,缺乏国际化经验与能力,传统的高度中央集权的组织体系。

亚洲公司对外拓展时必须仔细地制订规划,“你要选择合适的速度去攀登阶梯,谋求跳跃是危险的。这种冒险的行动,会造就一个不稳固的国际化大厦。”

前言

*Global Future: The Next challenge for Asian Business*一书英文原版由新加坡John Wiley & Sons出版社出版，由Arnoud De Meyer、Pamela C. M. Mar、Frank-Jürgen Richter和Peter Williamson四位亚洲问题专家编写。当我们拿到英文原版书的书后，我们被其中的内容所吸引，这些内容正是我们中国企业国际化所需要的，我国的许多企业家正在苦苦探索的。因此，我们就想把这本书翻译成中文，让中国读者更多地了解国际化的问题。

本书的翻译人员多数来自用友软件股份有限公司，用友公司是一家从事企业管理软件的中国企业，为什么会支持其员工来翻译这样一本与公司业务没有直接关联的图书呢？其实答案也很简单，用友公司也正在探索国际化的发展，自身十分需要借鉴书中的内容。用友公司的ERP软件产品也由我国实现国际化比较早的企业和我国驻外使领馆带到了世界各地，用友公司自然就需要关心国际化问题，需要研究国际化问题。用友公司也希望利用本书的出版，来为我国企业的国际化做出更多一点贡献。

正当我们有了翻译书稿的想法时，我们遇到了清华大学出版社的张立红女士，她鼓励我们开始进行翻译工作，并给了我们许多具体的指导和帮助，没有她的支持本书的翻译工作很难顺利完成，在《国际化未来——亚洲企业面临的下一轮挑战》一书出版之际，我们首先要感谢张立红女士和清华大学出版社的同仁们，他们帮助我们实现了为国际化未来出力的小小愿望。

本书分为3个部分，第1部分“亚洲企业的国际化：现实的证明”、第2部分“攀登国际化的阶梯”、第3部分“未来的发展趋势”。第1部分由5章组成，主要介绍了亚洲企业国际化的10个案例，从中可以看出处在国际化不同阶段的亚洲企业的发展情况。第2部分由5章组成，介绍了亚洲企业如何进行国际化。第3部分由1章组成，是本书的结论部分，分析了国际化未来的发展趋势。

本书的特点，是站在整个亚洲的角度来看待国际化问题，作者都是在亚洲生活过多年的西方人，他们在力图深入认识亚洲的基础上，从全球的视角分析了亚洲企业国际化的问题，既有高度又有深度，特别是他们的许多想法是把西方人特有的一些国际化观融了进来，使我们了解到了许多亚洲人分析国际化问题所考虑不到的许多内容，特别会给我们中国读者多视角的启发，这正是我们中国和亚洲企业领导人需要了解和体会的问题。

本书的第1章和第6章由陈雪松、许建钢先生翻译，第2章由温瑞锋先生翻译，第3章由朱琳女士翻译，第4章由李红星先生翻译(其中第4节由王明贵先生撰写)，第5章由柯明先生翻译，第7章由寇双翔先生翻译，第8章由张立国先生、赵艳晖女士翻译，第9章由王方女士翻译，第10章由赵文中先生翻译，第11章由赵文中、Tyler Rooker先生翻译，书评由刘占朱先生翻译。本书校对 Tyler Rooker、张立国先生。

我们要感谢中国工业经济联合会秘书长吴敦廉先生对本书出版的帮助。我们要特别感谢用友软件股份有限公司董事长兼总裁王文京先生对本书翻译工作的支持和帮助，感谢他为本书中文版撰写序言。本书也特别请到中国工业经济联合会名誉会长、中国名牌战略推进委员会主任林宗棠先生撰写序言，林宗棠先生在中国企业国际化方面做了大量卓有成效的推动工作，我们要对他表示感谢。

本书译者

2005年12月23日

目 录

第 1 部分 亚洲企业的国际化：现实的证明

第 1 章	实现国际化的紧迫性	3
第一节	国际化的新压力和推动者的无奈	3
第二节	新的紧迫感	4
第三节	国际化的挑战	6
第四节	实现跨越	11
第 2 章	先锋队	15
第一节	日本索尼公司	18
第二节	日本龟甲万公司	28
第三节	韩国三星电子公司	43
第 3 章	建设者	59
第一节	中国香港利丰集团	61
第二节	新加坡电信	82
第三节	新加坡奥兰公司	96
第 4 章	新生力量	109
第一节	中国台湾统一企业	112
第二节	中国工商银行	127
第三节	中国网通有限公司	136
第四节	中国用友软件股份有限公司	144

第5章 反思：地域的作用	151
第一节 国际化框架	153
第二节 国家全球化驱动力	155
第三节 产业国际化潜力	158
第四节 基础可以转移的竞争优势	161
第五节 客户资源市场	162
第六节 产品和服务	163
第七节 商业运作系统	164
第八节 资产及资源	166
第九节 合伙人	166
第十节 规模经济和区域性经济	167
第十一节 运用全球战略	168
第十二节 全球市场参与	169
第十三节 全球产品和服务	170
第十四节 全球业务定位	171
第十五节 全球市场营销	172
第十六节 全球竞争转移	172
第十七节 本章结论	173

第2部分 攀登国际化的阶梯

第6章 制订国际化策略	179
第一节 引言	179
第二节 为什么是一个阶梯	180
第三节 在坚实基础上建立稳固的阶梯	181
第四节 迈出第一步：构建组织机构	182
第五节 更上一层楼：培养必要的能力	183
第六节 下一步：实现可持续发展	183
第七节 同时采取两个步骤	185
第7章 奠定国际化基础	187
第一节 创建网络	189