



北京大学



硕士研究生学位论文

题目：海南：南海上的一粒明珠？

姓名：友文 Yuval Golan

学号：1601220969

院系：光华管理学院

专业：高级管理人员工商管理硕士 (EMBA)

研究方向：案例研究 - 策略

导师姓名：金 李

2019年3月

版 权 声 明

任何收存和保管本报告各种版本的单位和个人，未经本作者同意，不得将本报告转借他人并复制、抄录、拍照、或以任何方式传播。否则，引起有碍作者著作权益之问题，将可能承担法律责任。

中文摘要

1988年，在第七届全国人民代表大会第一次会议上，中共中央决定把海南——中国在南海的最大岛屿，建成中国最大经济特区。同年10月1日，海南脱离广东独立建省。

自建省以来，海南省一直是国家领导层的战略要地。海南省人民政府一直热情开放地与企业家、学术界和外国政府合作，努力使海南成为中国乃至世界的一个成功案例。这一情景为本文作者提供了一个独特的机会，借助七年以来在琼生活和工作的基础，让他能够对海南省的整体发展进行深入的分析，并找出可以帮助海南未来中短期及长期发展的策略。

本文所提供之背景资料，旨在帮助即使不熟悉中国的读者，也能对中国政府之结构、决策过程、关键历史人物、过往试点政策与错误、以及整体发展的替代策略有一个基本了解，在某些特定领域是否开放、互联、互通。更具体地说，本文的目标读者包括在中国工作或对该地区感兴趣的政策制定者、学者、企业和个人。

这是业内首篇有关海南的此类英文研究。作者将详细介绍该地区的现状、当前与未来潜力之间存在的差距以及经济机遇。报告和结论都是基于作者的个人经验及深入研究，并结合事实、数据和案例分析。

第1章为全文之基础，着重分析了该省现存关键问题，为后续章节提供解决办法进行铺垫。

第2章和第3章详细介绍了海南省省长、中央政府、向西方世界开放之政策历史及海南省相关背景、领导地位、当地市场及产业状况。

第4章中，作者将以政府与当地中小企业合作进行的一场“打破陈规”的旅游倡议为基础，对优质服务之概念进行探讨。在本章最后，作者将分享一个以海航集团——世界五百强之一的多部门联合企业为研究对象的描述性案例研究。

第5章将通过海南省多个行业进行调研，为海南省人民政府提供其他国家或地区相关领域之案例研究，以便学习及加以实施，从而加强海南在国内外的竞争优势。

第6章中，作者提出并探讨了实施新战略的几种思路、理念和策略，以加强该省作为国际商务和旅游目的地的吸引力。

关键词：海南，经济特区，市场差距，打破陈规，经济战略，竞争优势，实施计划，开放海南

目 录

中文摘要	2
目 录	1
1. 海南省：主要案例介绍	1
2. 相关领导人背景资料	3
2.1 沈晓明——海南省委副书记和代省长	3
2.2 邓小平：致富造辉煌	3
3.海南省——背景介绍	7
3.1 开放伊始	7
3.2 凤凰涅槃——新大亨的浴火重生	10
3.3 造就国际旅游岛之梦	12
4. 服务导向与全球眼光	17
4.1 芬兰航空和赫尔辛基机场的“质量猎人”	17
4.2 海南的“质量猎人”项目	19
4.3 调研发现	22
4.4 案例分析——海航集团	27
4.5 海南航空 2016—2018 年质量抄底检查	30
5.成功的支柱	34
5.1 行业焦点，创新和学术	36
5.2 新加坡及以色列发展模式综合分析	38
5.3 教育，人力资源和创新	41
5.4 服务和生活质量	45
5.5 农业的作用	54
6.可能的战略和最后意见	56
文 献 引 用	67
鸣 谢	77

1. 海南省：主要案例介绍

“历史，总是在一些特殊年份给人们以汲取智慧、继续前行的力量。2018 年是中国改革开放四十周年，也是海南建省办经济特区三十周年。海南省可谓“因改革开放而生，因改革开放而兴”。改革开放以来，海南从一个较为封闭落后的边陲岛屿，发展成为中国最开放、最具活力的地区之一，经济社会发展取得巨大成就。”

——2018 年 4 月习近平总书记在博鳌亚洲论坛上的主旨讲话

2018 年 7 月 13 日下午，海南省省委副书记沈晓明在海南省人民大会堂召开了首次会议。会议时间设置十分考究，正是习近平总书记博鳌亚洲论坛讲话的三月之后。三个月前，习近平总书记寄语海南省，在建省三十周年之际，成立中国首个自由贸易港。对于这一消息，多数人感到惊喜，但是也有部分人不解于何为自由贸易港，以及为什么选择海南？

沈晓明书记一生在挑战中成长。在一线大城市，如上海，供职多年后，现在，他就职于三线省份。作为省政府的书记，他希望用数年时间将海南岛建设成为一个自给自足的全球经济中心，让当地政府收入不再依赖于传统的地产实业。

这一切是如何开始的？

2016 年，海南旅游发展委员会迈出了勇敢的一步，聘请了一家岛内的国际咨询公司，就如何消除海南岛现状和 2020 年国际旅游岛建设期待效果岛屿之间的差异进行了调研。委员会旨在让当地企业家对海南经济之积极变革保持信心。

海南友文国际创新商业咨询有限公司的 CEO 友文先生以个人名义向沈晓明书记致信，希望能够以沈书记的名义召开会议，会同当地专家一同对海南的当前局势（有关经济、生活水平、商业环境等各种因素）、客观差异和潜在发展战略表达意见。

随着中央政府取消了国家增长对以房地产开发为经济和社会增长手段的依赖，沈书记组织顶尖驻琼外国创业家、六位副省长中的五位、以及政府其它相关部门的高级官员进行了一次前所未有的会议，共商潜在的发展新战略。沈书记以英文作为

沟通语言，这对于高级别官员参与正式外事会议而言实数罕见。沈书记宣布召开一场开放的、头脑风暴式的思想交流会议，从而让政府高级官员得以聆听、学习和了解在琼外籍专家的意见。该会议的目的是让与会人员研究海南当下面临的困难，并开始为影响该岛转型成为经济特区的最迫切问题制定可能的解决方案。

在海南岛转型伊始阶段，海南政府就使用传统的学院派公关策略在全球范围内宣传海南，但是却忽视了转型中的切实挑战，包括国内外企业在海南寻求商机时面临的困难。

本次会议让人们思索沈书记举行这次会议，着实是为推动变革抑或只是宣传噱头，兼而成为一次清算及上报先前领导不足的机会。时间，将证明本次会议的价值所在。

2. 相关领导人背景资料

中共中央政府将海南从一个基础的南海度假岛屿改造成现代化的物流枢纽、创新、教育和医疗中心，中共中央为了执行该宏伟目标需要让一个有着相关背景、丰富资历的领导者接管海南，主导执行海南高效、迅速和成功的发展计划。

2.1 沈晓明——海南省委副书记和代省长

沈晓明是中共高级政治家，同时也是一位受过职业训练的医生。出生于浙江省。基于其在教育和公共卫生领域的贡献，他迅速崭露头角。为任职海南省长奠定基础，沈晓明曾是教育部执行部长、上海市浦东新区党委书记。

不同与海南的历届省长，沈晓明以行动果决、敢说敢做著称。北京任命沈晓明前往海南也并非偶然。中央将海南设为“国际旅游岛”“国际特殊医疗区”，同时也是中国首个“自由贸易港”。而沈晓明的经历与海南的定位极其相符，这让他赢得这个职位拥有了特殊的优势。在沈晓明到达海南的十八个月内，对于地方高层领导进行了“大换血”，更替了六位副省长中的五位，多位局长，多名地方党委书记和主要城市的市长。

这种改革方式和决策者的革命性思维在中国并不罕见。但却引发了作者的两点疑问：

- 1) 对于高层管理人员的“大换血”是否能够维持组织高效平稳运转；
- 2) 为何海南此前从未经历这样的“大换血”？

要回答这一系列问题，必须要深入研究中国经济过去四十年的历程，以及海南在这四十年间的发展，而这两个主要重点都归功于中国共产党以邓小平为核心的领导人。

2.2 邓小平：致富造辉煌

“不管黑猫白猫，能抓到老鼠就是好猫。”

—— 中华人民共和国前主席 邓小平

毛泽东主席逝世之后，1978年，一个来自普通家庭的邓小平突破了阶级限制成

为了中国最高领导人，他来自一个中产阶级家庭。至今，他在中国向世界开放和千万人脱贫上作出的卓越贡献，依旧为人们所津津乐道，他仍然是备受尊敬和爱戴的领导人。而他与前任领导人和共产党领导阶层共同取得的成功，来自于他直面挑战，而且很多挑战是政治上的。

在上任后，他立即着手施行他的改革开放计划。在这期间，两股对抗力量在政府内部争权夺利，一边是以邓小平同志为首的改革派，他们追求更大范围的开放，还有一股是从毛泽东思想演变而来的保守派，两个派系在邓小平的协调下决定了上世纪 80 年的发展进程。

邓小平的中心思想包括两个主要部分，一是保证共产党掌权，二是维持快速的经济增长。为了达成这两个目标，邓小平愿意做出牺牲与妥协。他的计划极具雄心，是基于中国当时的极度贫困、人口过量和欠城市化环境。这个（改革开放）计划同时也给邓小平及其政党又一次赢得群众爱戴的机会，让他们找到合适的工作方式，重新获得荣誉，维持稳定并重建中国数十年。

邓小平及其幕僚不断在市场中尝试着不同的技术，确定哪个战略切实可用，然后选用有效的方法，舍弃失败的路子。

1970 年代末期，农村改革中，当土地仍然属于当地政府，政府要求农民达到生产配额。而配额的设定是完全由中央规划和控制的共产主义制度进行决策的，类似于前苏联。邓小平的改革让当地领导人可以自由分配次级配额，家庭可以选择保留或者出售超额部分。而这一计划也被成为“家庭责任制”，在官方和农民间都引发了轰动。这一制度显著影响了生产水平，让许多农村人口的收入有了提高。

这种模式的成功不可忽视。到 1983 年时，全国已有 98% 的家庭使用了“家庭责任制”，收益率增长了 5.7%。此间，油籽和棉制品的常量分别增长了一倍和两倍。农业上的成功尝试也影响到了工业领域，政府建立了当地的集体所有制企业。这些企业由地方政府官员管理和支持，可获得地区性补贴和贷款以及其它的财政支持。其中的一部分企业后来成长为全国、甚至全球的财富 500 强企业。

邓小平主席为了实现了这个他为国家设定的宏伟目标，迫于外界的压力，只能打破传统。在工农业变革的同时，政府大力支持治理改革。改革内容包括提高大型

国有企业效率、小型企业私有化、促进民营（私营）经济发展。

即使邓小平推行了他的政策，中国依旧落后于其它亚洲经济体，例如新加坡、泰国和韩国。尽管中国开始接受经济自由化和外商直接投资（FDI），但是政府仍担忧西方对华影响。为了进一步推行这一改革，同时学习、掌控国家发展的每一步，并受益于投资增加，国家决定将福建沿海、广东沿海（深圳、汕头、珠海和厦门）设定为四大经济特区。这些特区获得特权，进行税收实验，施行投资促进政策。经济特区开设的公司可以免受其他省份法律法规较严格的管束。

这四个城市中最成功的案例就是深圳，一个香港边上的小渔村。这项尝试带来了令人瞩目的成绩，工业产值连年维持两位数的增速，并在 1979 年和 1983 年达到 40%到 60%的增速，在 1983 到 1984 年间达到 100%。此外，外商直接投资的增加，由 1978 年的 90 万美金增长到 1990 年的 80 亿美金，至 2000 年达到 350 亿美金。

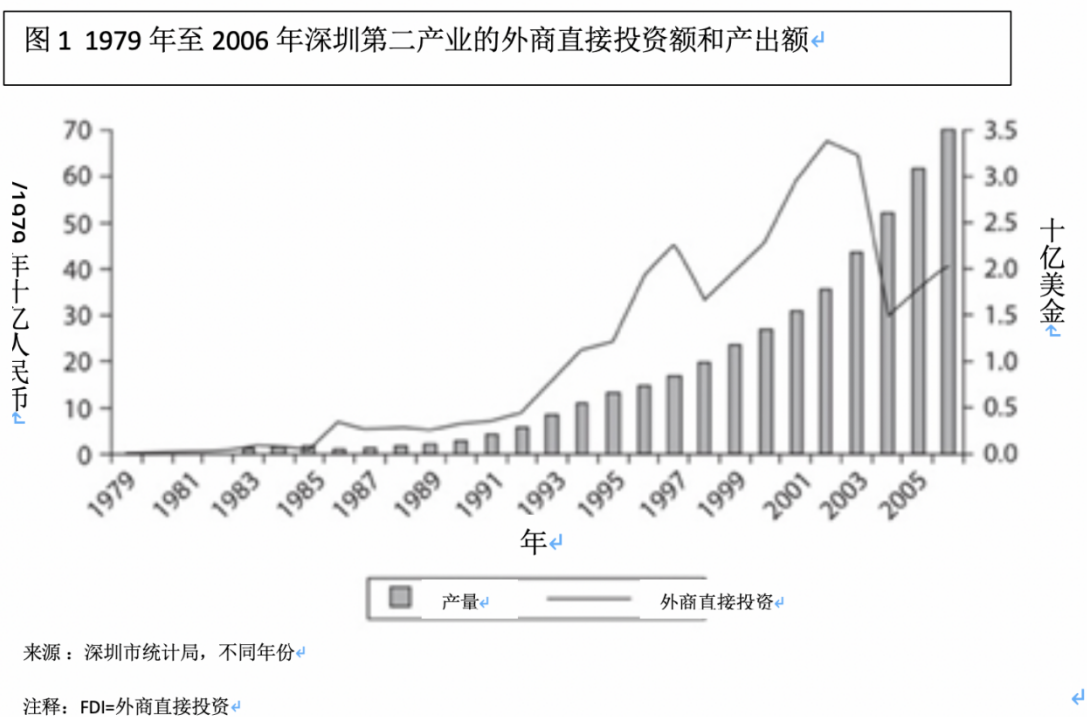


图 1：深圳第二产业的产值和外商直接投资（1979-2006 年）

数据来源：深圳统计局，不同年份

表 1 1978 年至 2008 年外商直接投资在五个综合经济特区的分流

年	深圳	珠海	汕头	厦门	海南
出口额 (美元现值/十亿)					
1978	0.009 ^a	0.009 ^a	0.251 ^b	0.082	—
1990	8.152	0.489	0.84	0.781	0.471
2000	34.564	3.646	2.595	5.880	0.803
2006	135.959	14.843	3.484	20.508	1.376
2007	168.542	18.477	3.912	25.555 ^c	1.838 ^c
2008 ^d	163.780	19.730	3.278 ^c	26.970	—
已使用的外商直接投资 (美元现值/十亿)					
1978	5.48 ^a	n.a.	1.61 ^b	—	0.10 ^b
1990	389.94	69.1	98.09	72.37	100.55
2000	1961.45	815.18	165.61	1031.50	430.8
2006	3268.47	824.22	139.60	954.61	748.78
2007	3662.17	1028.83	171.62	1272 ^c	1120 ^c
2008 ^d	3929.58	1138.49	—	1955.63	—

来源: Yeung 等学者, Yeung Lee and Kee, 2009 年

在这些年间,领导人和国际社会发现中国的科层制和高效的行政政策决策体系,配上经济均值,在全球范围内是独一无二的。

图 2: 中国政府和共产党架构细节

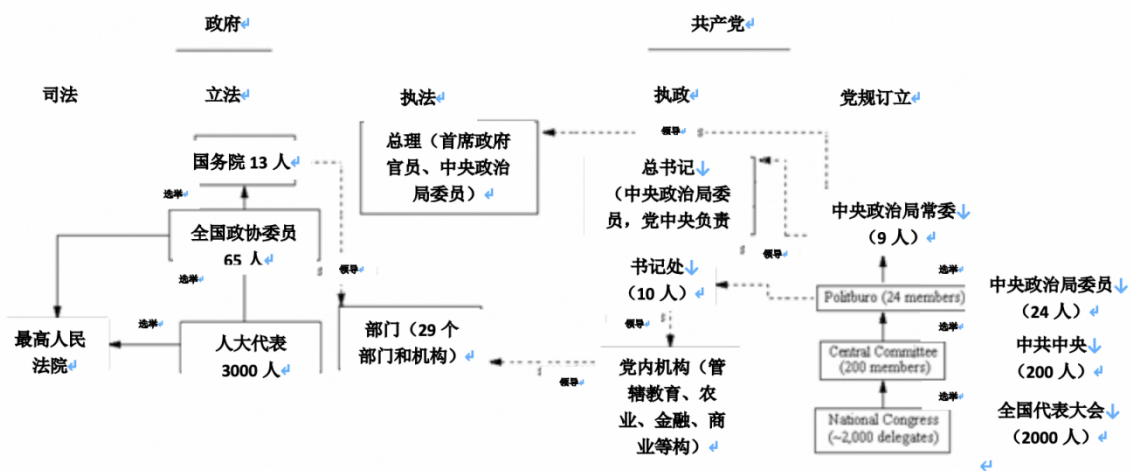


图 2: 中国政府和共产党

数据来源, BBC 和哥伦比亚大学, 《China: A Teaching Handbook (中国: 教学导读)》

3.海南省——背景介绍

邓小平领导的改革开放获得成功，也证实了经济特区的政策是有效的。而这一成功也让中央政府在 1988 年第七届全国人大一次会议上通过了关于设立海南省的决定和关于建立海南经济特区的决议。

过去的三十年间，海南省经历了的包括经济泡沫在内的许多经济波动，多数危机都与房地产产业有关。1987 年，当地经济总产值约为 50 亿人民币，约为 7 亿美金，这证实了经济优惠政策的切实有效。下一步，海南将在此前政府的成功上继续前行。

3.1 开放伊始

通过认真学习研究不同政策的成败经验，1980 年代末期和 1990 年代初期，国务院发布了近 30 项优惠政策，以支持海南省的高速发展。“最有效的政策关乎出口，在头六年中，外贸增长与酒店业、娱乐业、餐饮和商务旅游热潮的爆发相伴。海南经济日新月异，” 2010 年担任海南省委党校副校长的廖勋先生说。廖先生是从海南从大陆引进的人才之一。

海南迅速成为梦想实现之岛，来自全国各地的技术型劳动力、寻找机会的有识之士会聚海南。人口大幅增长，并迅速达到六位数。最受欢迎的城市便是海口，海南的首府，以及三亚，一个现在被华人认为是堪比迈阿密和圣特罗佩的豪华度假小镇。

1990 年代早期，政府将改革开放和经济特区的相关举措扩展到住建部和国土部门。这项政策吸引了来自亚洲各地的投资人和人才，海南房地产市场一度出现了两万多家新注册公司。当年，海南人口约为 600 万，平均一家公司就为 300 人提供房产服务。在当时，政府给开发商或者家庭开局的驿站盖有红色印章的象征房屋所有权或开发权的凭证就价值连城。

这个尝试只是一个暂时性的成功，而非完美的落幕。1993 年，省政府决定利用宏观经济手段，引入价格控制，打破房地产泡沫，让很多企业退出海南，回到大陆。经济发展计划半途而废，许多商人违约。“超过 600 栋“烂尾楼”工程（详见图 3、

图 4) 和 300 亿元人民币现金，约合 40 亿美元作为坏账被滞留在海南岛。”中国国际广播电视台在采访了海南高级官员后发文称。

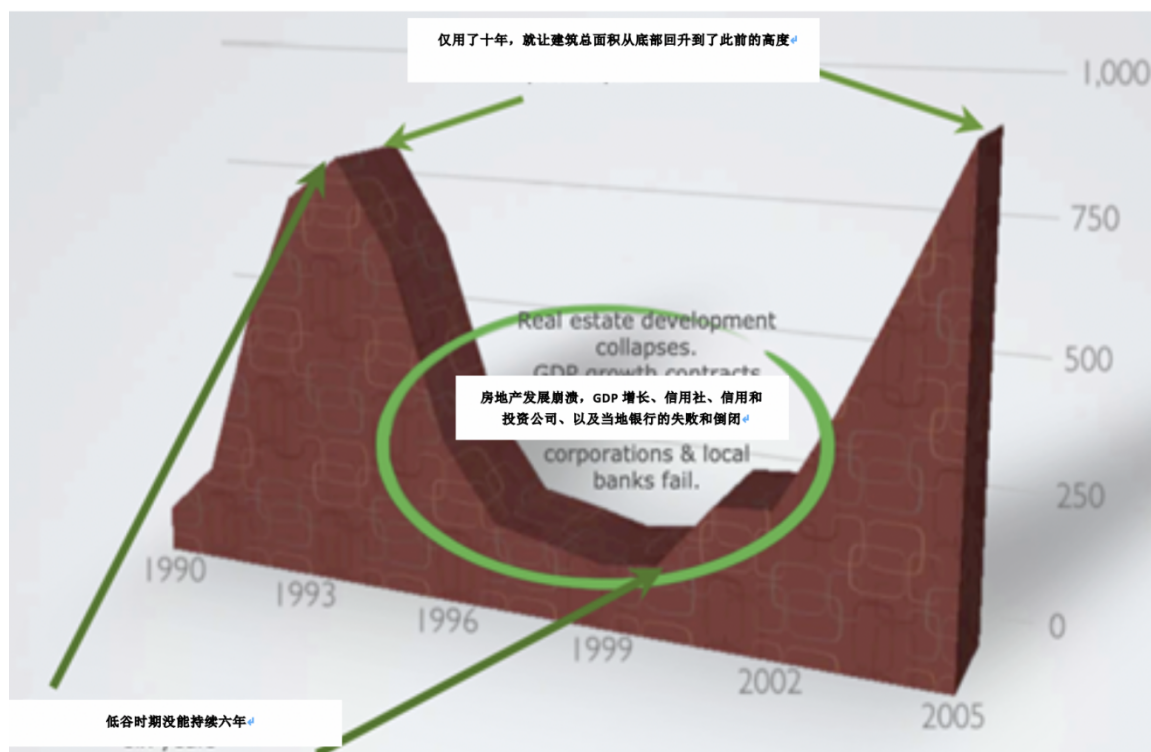


图 3： 1990-2005 海南在建楼盘数量

数据来源：中国统计年报和海南统计年报（道琼斯）

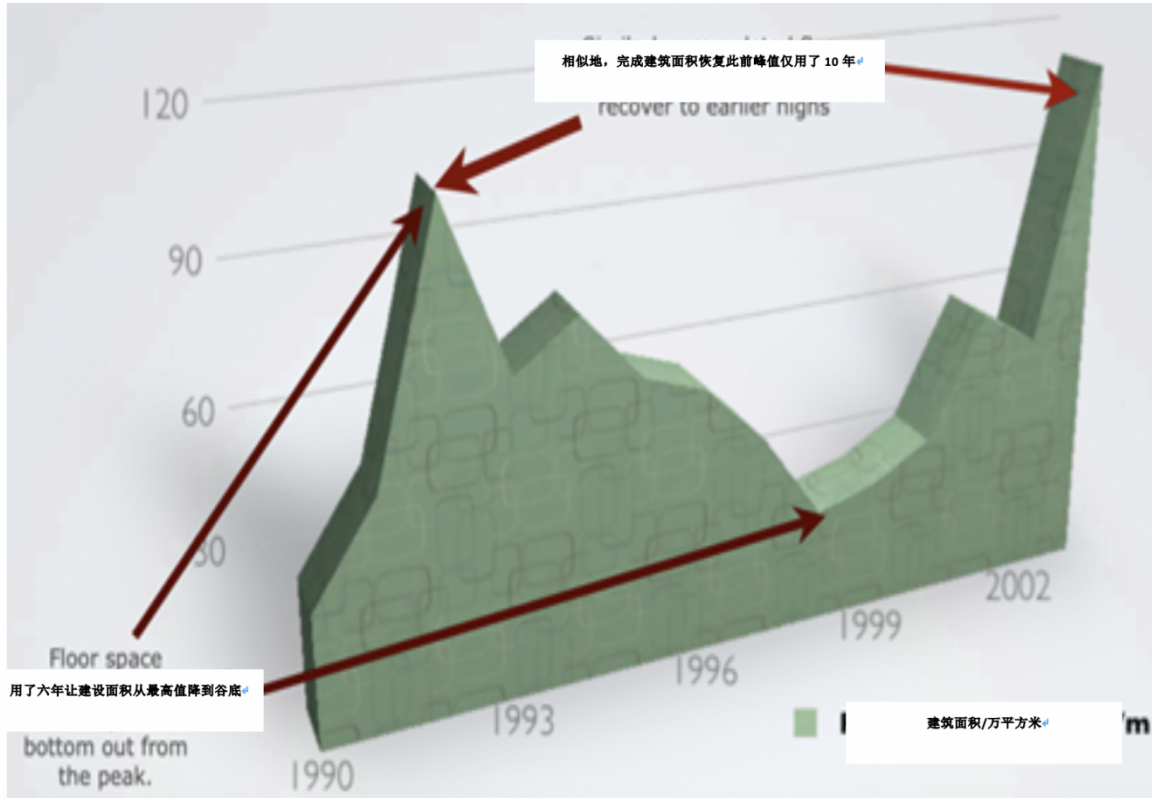


图 4： 海南省 1990 年-2002 年建成建筑总面积（平方米）

数据来源：中国统计年报和海南统计年报（道琼斯）

在海南缓慢的 GDP 增长（见图 4）和房地产泡沫的破裂后，中央政府和海南省人民政府共同决定选择旅游和农业作为经济发展重心。

根据时任农业部新闻发言人陈永旺先生所说，至 2007 年，海南成为全国蔬菜产量大省，年产量超过 400 万吨。

2010 年，政府宣布要将海南打造成为国际旅游岛，成为国际旅行目的地。海南省面临诸多挑战，包括大学教育排名较低、劳动力不足、生产生活方式落后、工业实力欠缺和基础设施建设较弱。

尽管海南省经历了许多动荡，包括经济操控和 GDP 的飞速增长，但在此期间，海南还是出现了许多的企业和集团。

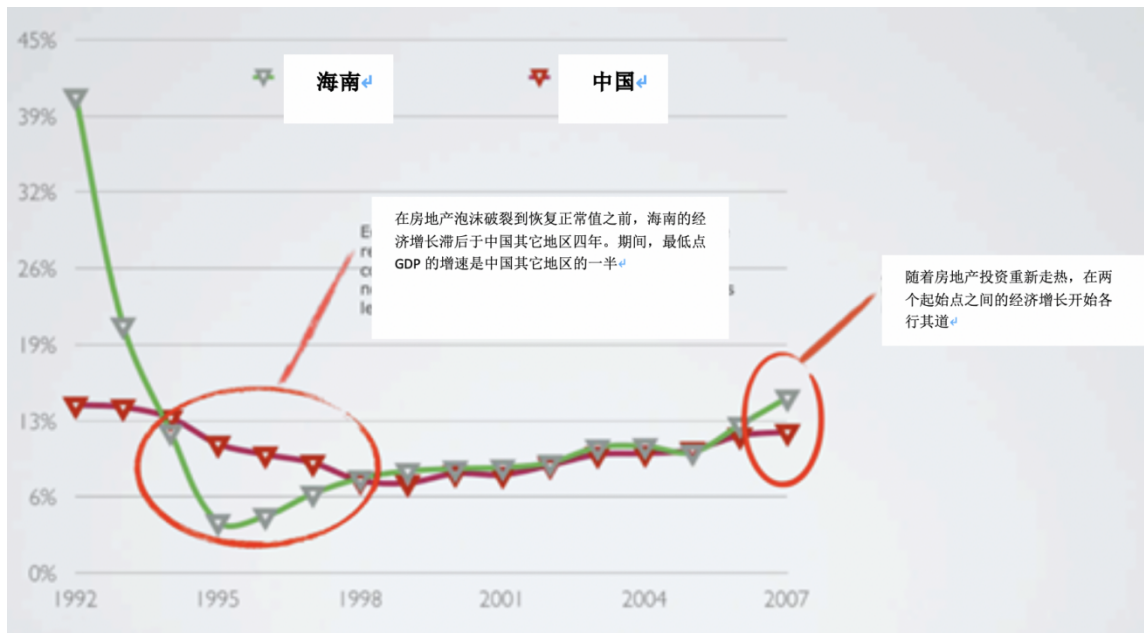


图 5： 1990 年-2007 年海南省及全国 GDP 增速变化 ≈
 数据来源：中国统计年报和海南统计年报（道琼斯）

3.2 凤凰涅槃——新大亨的浴火重生

在海南房地产热潮期间，中国多位富翁此地开启了他们的职业生涯。但是由于增长不平衡，大多数的早期投资者，无论成功与否，均逃离了海南，到中国大陆另觅商机。

彼时，在中国，国家、省市区和地方政府的政策设立常以速见成效为导向，以快速完成“政绩”为目标。此外，高层领导也更倾向于选择财富 500 强企业、知名企业、知名头衔、里程碑活动和大量媒体报道来彰显其政绩。这样的政治战略也为参与建设的相关企业带来了进一步的发展计划、优惠政策和政治层面的推动。

90 年代的海南历史证明了这一事实。改革前，一亩（相当于 667 平方米或 7,176 平方英尺）价值仅几百元人民币，改革开放后，价格暴涨至几百万元。1992 年至 1995 年间房地产价格飙升了四倍。据海南省统计局数据，1989 年全省房地产投资总额仅 3.2 亿元人民币，约合 4700 万美元。从 1990 年到 1993 年，房地产业的投资分别增长了 143%，123%，225% 和 62%，年支出约为 80 亿元人民币（见图 6）。

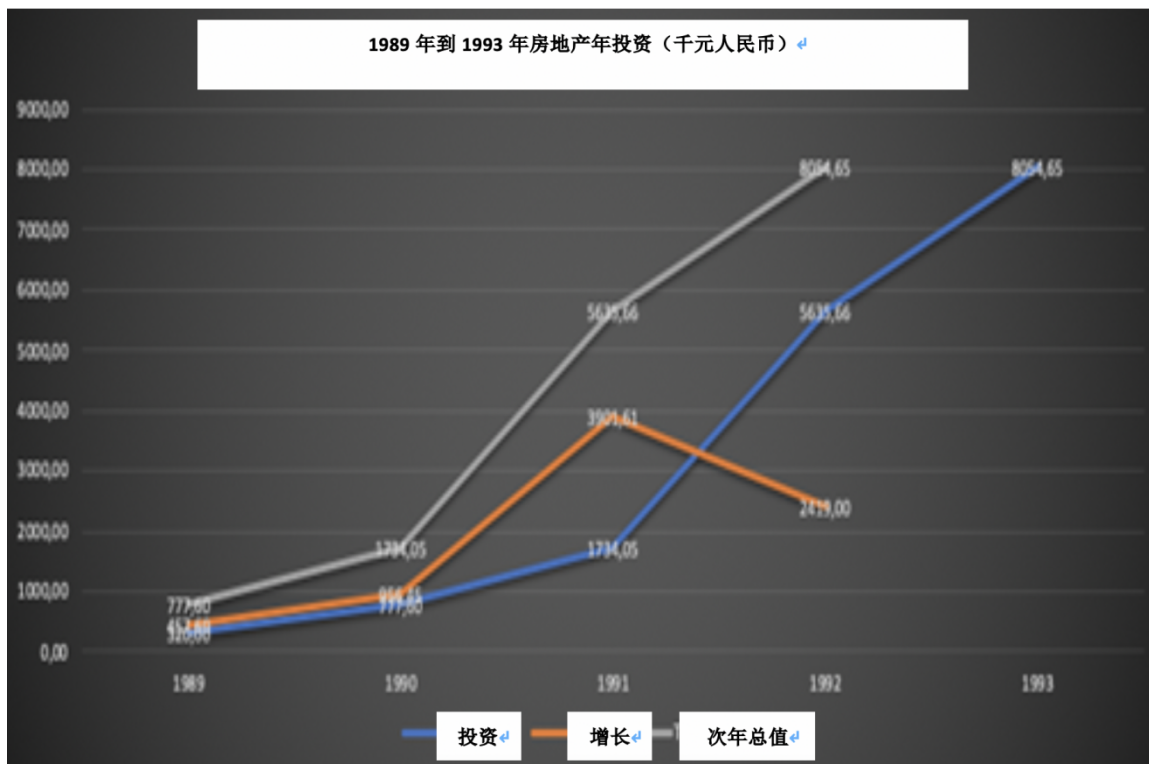


图 6：1989 年-1993 年海南房地产年投资总额（人民币）

数据来源：海南省统计局

至 1993 年初，政府财政收入的最重要来源是房地产。然而，在 1993 年中叶，当国家政府引入传统政策和调控手段，这样的加速增长开始平息。这些举措都是不平衡的，房地产的增长也触及“天花板”。但是，海南始终是一些个人和企业通往成功的平台，这就包括著名的商业地产开发公司苏豪中国（SOHO）的创始人潘石屹、房地产投资公司万通集团的掌权人冯仑、海航集团的创始人和联合股东陈峰与王健等。海航的故事就是海南省在国家优惠政策指导下国际化战略的重要组成部分。

3.3 造就国际旅游岛之梦

“要引金凤凰，先栽梧桐树。”

——1989 电影《梦幻成真》[美]

2009 年年末，国务院宣布了海南下一步将在 2020 年前建设成为国际性旅游度假目的地。据世界旅行和旅游理事会（WTTC）报告显示，2009 年海南共有 2250 万游客到访，自 1995 年，海南维持了年均 14% 的增长率，且超过九成是国内游客（见表 2 和表 3）。

表 2：1995 年至 2009 年来琼游客总量

访客量 ('000)	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
入境量	327.8	486.8	431.9	616.9	753.1	979.3	551.5
外国人人数 ^d	64.5	93.7	269.4	465.7	593.1	731.3	372.1
海外华侨 ^d	263.3	393.1	162.5	151.2	160.0	248.0	179.4
港澳同胞 ^d	148.8	325.4	106.7	99.5	107.4	168.2	127.4
台湾同胞 ^d	114.5	67.7	55.8	51.7	52.6	79.8	52.0
境内游客 ^d	3,282.4	9,588.9	14,732.8	15,433.3	17,702.0	19,620.7	21,951.8
本地游客 ^d	na	na	5,343.5	5,616.1	6,503.0	7,292.5	8,122.8
国内其它地区游客 ^d	na	na	9,389.3	9,817.2	11,199.0	12,328.2	13,829.0
总数 ^d	3,610.2	10,075.7	15,164.7	16,050.2	18,455.1	20,600.0	22,503.3

表 3：1995 年到 2009 年间抵达海南游客增长率

年增长率 ¹	(%) ^a	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
入境增长率 ¹		11.7	8.2	-2.4	42.8	22.1	30.0	-43.7
外国游客增长率 ¹		21.3	7.8	23.5	72.9	27.4	23.3	-49.1
海外华侨增长率 ¹		9.9	8.3	-16.2	-7.0	5.8	55.0	-27.7
港澳同胞增长率 ¹	au	0.1	16.9	-20.0	-6.7	7.9	56.7	-24.3
台湾同胞增长率 ¹		48.0	-10.0	-3.8	-7.3	1.7	51.7	-34.8
境内游客增长率 ¹		28.3	23.9	9.0	4.8	14.7	10.8	11.9
本地游客增长率 ¹		na	na	na	5.1	15.8	12.1	11.4
国内其它地区游客增长率 ¹		na	na	na	4.6	14.1	10.1	12.2
总增长率 ¹		26.0	22.8	8.5	5.8	15.0	11.6	9.2

政府还评估了旅游产业多个国家增长指标，包括在 2006 至 2008 年间维持两位数增长的出境游增长指数。受全球经济危机的影响，2008 年和 2009 年的增长明显放缓（见表 4 和图 7）。

表 4:中国出入境游客统计 2006-2009 年¹

描述性指标 ¹		2006	2007	2008	2009
出境游客（百万） ¹	(millions)	34.52	40.95	45.84	47.70
年增长率 ¹	1		0.19	0.12	0.04
入境游客（百万） ¹		124.94	131.87	130.02	126.47
年增长率 ¹	1		0.06	-0.01	-0.03

来源：中国旅游统计局¹

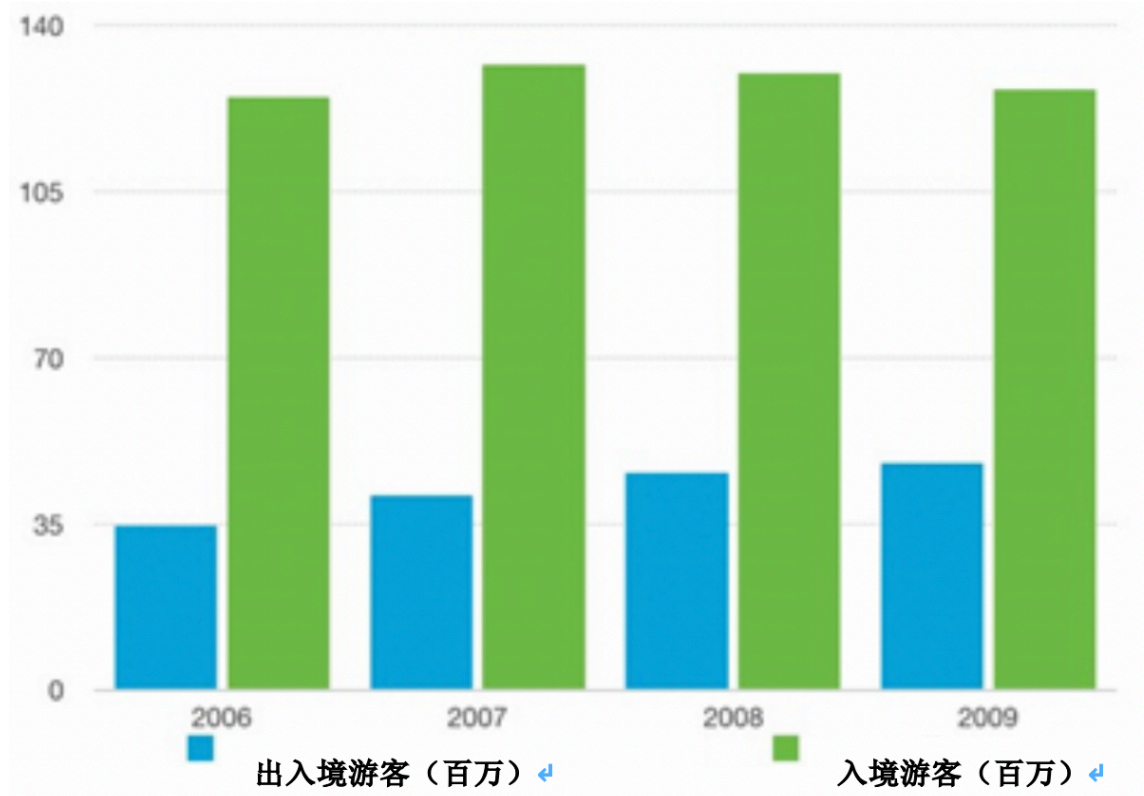


图 7：2006 年-2009 年中国的出入境游客总数

数据来源：国家旅游局

尽管，从数字上来看，旅游增长处于停滞状态，政府官员依然坚持认为，根据对中国游客数量增长情况的分析，中产阶级的扩大和经济复苏将助力海南在旅游游客数量和游客收入方面拥有良好的表现，甚至超过世界很多大型经济体。

不同于中国其它地区，海南省缺乏重工业、制造业、智能服务业和顶尖的学术研究机构支撑，但是它拥有全中国最好的空气质量。因此，海南对于国内市场来说极具吸引力。

继海南宣布建设“国际旅游岛”之后，该省房地产价格开始飙升，企业和商铺都纷纷开始加以“国际”命名。接下来的几年间，海南开始高速发展，兴修道路、扩建机场、开通环岛高速动车组，数以百计的酒店开业，高尔夫球球场和其它房地产项目也纷纷破土动工。

2013 年，世界旅游业理事会（WTTC）在三亚举行了全球峰会，将全球旅游业的领袖带到了海南。国家政府和省政府向海南航空提供了多项优惠政策和福利补贴，

以支持其扩大网络，开辟更多国际航线。中国也向世界敞开了大门，为公民开辟了更多通往世界各地的旅行机会，2017年，中国大陆全年出境游总人数已达1.3亿（见表5）。

表5：2009年至2017年间中国出入境旅游数据

描述性指标	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
出境游客（百万）	47.70	57.38	70.25	83.18	98.19	109.00	117.00	122.00	130.00
年增长率	0.04	0.20	0.22	0.18	0.18	0.11	0.07	0.04	0.07
入境游客（百万）	126.47	133.76	135.42	132.40	129.07	128.49	133.82	138.00	139.48
年增长率	-0.03	0.06	0.01	-0.02	-0.03	-0.00	0.04	0.03	0.01

来源：中国旅游统计局

数据来源：国家旅游局

海南是中国东北“候鸟族”的“天堂”，也是他们来过冬的主要目的地。2009年到2016年间，来自中国东北的“候鸟族”（在海南）购置了无数的房产，这成为了政府财政收入的主要来源。同时，许多候鸟购房族拥有超过一处房产却不居住，这也让很多房地产开发项目变成了“鬼城”。然而，市场对房屋的高需求也大大提高了房价。

海南省的旅游旺季是每年的十月到次年二月。在此期间，酒店价格常常会上涨到巴厘岛、泰国或者菲律宾同等度假村的十倍水平。在余下的七个月淡季期间，酒店为了入住率会“竭尽所能”，而价格也会随之急转直下。在省会城市海口，有的年份酒店行业淡季平均入住率仅为20%到30%。

硬件方面，包括航线、酒店、基础设置和现代机场等在内都已建设完善。但就软件方面来看，高质量服务、多语种服务和娱乐设施却是无处寻觅。与前几年相比，2009年到2015年，海南的外国游客数量逐年下降。就新一代的中国年轻人而言，他们可以轻松获得其他旅游目的国签证，转而前往泰国或者马来西亚来替代海南之行。

尽管有许多国际知名品牌，包括香奈儿(Chanel)、古驰(Gucci)和卡地亚(Cartier)，

在海南岛建立了精品店，在岛上“国际”字眼随处可见，但是海南的服务质量却远远达不到国际标准。服务问题包括酒店前台缺少多语入住服务，交通运输中心（如高铁站）缺少多语咨询服务，厕所缺少纸巾，餐馆缺少多语菜单。

在过去十年中，中国国内游和出境游游客数量出现了多位数的增长。游客不断追求更高级的体验。世界正在向中国敞开大门。因此，海南面临着激烈的竞争。当地政府正在试图评估海南岛目前的旅游服务水平及理想预期，并全面发挥海南省潜力与其他旅游目的地媲美。

4. 服务导向与全球眼光

“固守旧见，不思变通，难以解决难题。”

—— 爱因斯坦

2016年初，友文（即本论文作者）获邀与海南省旅游发改委的高层领导会面，该部门的职能相当于海南省的旅游部。作者是海南友文国际创新商业咨询有限公司的首席执行官，该公司是一家主营商业开发、咨询及投资的外商独资企业(WOFE)。此次会议的目的是寻找一种方法来缩小海南省目前的市场状况与该省到2020年成为国际旅游岛这一目标之间的差距。

作者此前曾参与了由芬兰航空和赫尔辛基机场发起的全球最大众包项目，该项目与旅游业、客户体验、机场和航空公司的成功转型息息相关。这些组织曾获得过全球卓越服务奖，在国际上享有盛誉。

芬兰航空和赫尔辛基机场聘请了包括作者在内的7名专家，以解决旅行过程中所面临的挑战，以及有关服务和旅客、机场行李和乘务之间的互动相关的问题（即一些“接触点”）；并让客户的旅行体验变得值得回忆。

海南省政府认为作者的经验，加之该项目在全球范围内所获得的成功和媒体曝光度，与海南息息相关。对此他们可以将友文的方法和经验本土化，应用于在海南进行类似调研考察。

同时，在专家与政府的公开讨论中，政府高层还公开认可及表示，希望这些外部专家能以专业的、客观的姿态为当局提供一些当地政府可能难以意识到的问题的建议、点明存在的挑战和机遇。

4.1 芬兰航空和赫尔辛基机场的“质量猎人”

2010年，芬兰航空和赫尔辛基航空启动了一项计划，通过开展双线活动，提升在线门票销量和客户体验。活动主要是通过选择拥有不同背景和要求的特殊个体，邀请他们通过博客和媒体平台，分享他们环游世界的感受、体验和对服务水平的意见。此类活动可能彻底改变行业中客户的旅行体验。

在该计划开始的第一年（2010年），项目方启动了小型招募活动，寻找了四位

候选人参与了该项目。参与者提出了创造型的设想，建议两家公司在来年共同推出覆盖面更广的活动。

因此，2011年，项目公司通过公开的在线申请招募了7名不同的候选人。他们的任务是旅行、收集信息、分享观点，并与乘客和专家就七个与旅行相关的主题进行探讨。这七个主题包括商务、娱乐、食品饮料、出行交通、服务、购物和社交。超过2000位候选人报名参选，最终只有七位幸运儿成功入选并完成实际旅行与体验，分享了他们的故事，并提出了25条能让旅游产业发生彻底变革的建议。

七位“质量猎人”通过参与旅行到访超过30个国家，他们体验了芬兰航空的网络，同类竞争航空公司，经赫尔辛基机场及其他机场前往30多个国家进行视察、学习、体验，并在博客上分享他们的想法和调查成果。该团队还在Flickr, Facebook和Twitter等社交平台上发布了活动内容，项目吸引了全球媒体的关注，媒介覆盖达近1000万用户（见图8）。

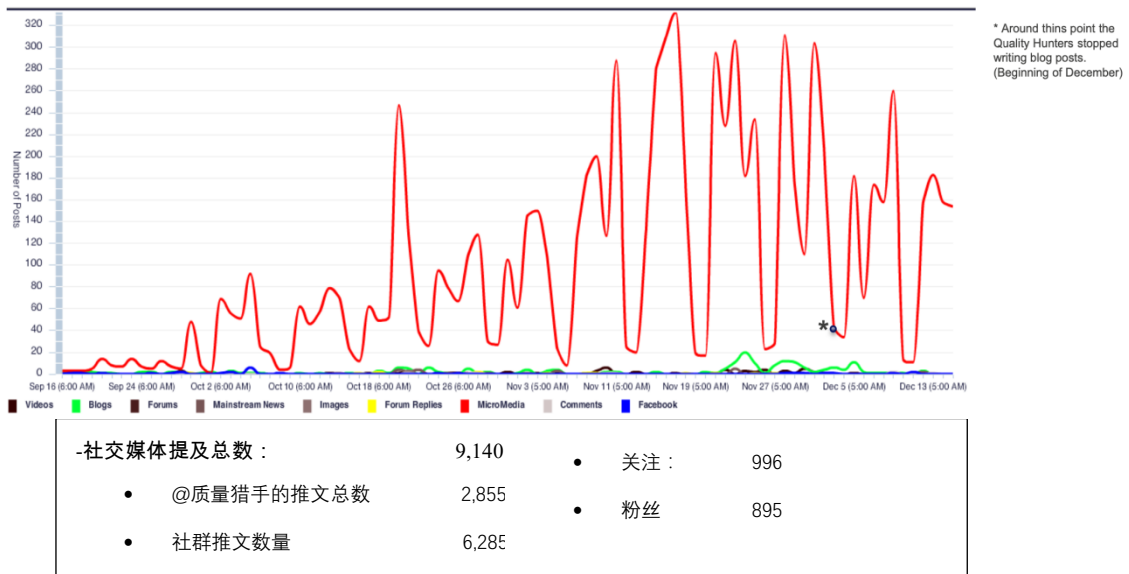


图 8： 芬兰航空质量猎人活动的媒介覆盖

来源：芬兰航空质量猎人项目分析

一些旅行者的提议获得了关注，包括通过供给素食餐饮减少碳排放，创造独特的航空体验（诸如时装秀和娱乐节目等），改造登机口，使之更直观、更方便旅客，以及在机场引入芬兰本土特色等（详见图9，企业创新大胆地将这些提议落实到位）。

- 周一无肉日
- 书籍杂志交换日
- 木质手镯制作
- 公众艺术表演区
- 芬兰-亚洲融合料理
- 新鲜食品配送
- 在线服务开发平台
- 机场服务APP
- 有声读物/电子杂志
- 组织随机商业会议
- 主题航班
- 答谢生日及纪念日活动
- 目的地资讯
- 机场和航班餐饮选择
- 活动中心
- 登机口主题设置
- 机场酒店
- 私人登机通道
- 多触点微观传意
- 机场及机上通信公告
- 芬兰航空/赫尔辛基机场主题产品
- 机上通信卡
- 机场芬兰自然景观设置
- 机场赌场
- 私人购物助理
- 芬兰航空中介人课程

图 9：芬兰航空和赫尔辛基机场质量猎人入围创意榜单

来源：芬兰航空质量猎人项目分析

质量猎人项目超出了预期，共产生了 576 条帖子，其中 552 条由参与者发布，24 条由特邀写手发布。1000 万的在线活动用户带来了 5500 条评论（平均每天发出 131 条评论）和用户提及量超过 24,000 篇推文。航空公司报告 2011 年的息税前利润 (EBITDA) 接近 1.5 亿欧元，次年更是高达 2.42 亿欧元，以至于有人认为这个项目的推行是业绩大幅增长的主要原因之一。

鉴于芬兰项目的巨大成功，作者向海南省政府提出了复制该项目的想法。尽管对这一提议很感兴趣，海南省政府方面还是希望该旅游发展调查希望保持低调，仅供内部调研，只在有必要的时候，才向省旅游局和其他相关部门披露调查结果，但不会对外公开。

4.2 海南的“质量猎人”项目

海南省旅游部门就海南版“质量猎人”项目的战略讨论会见了海南友文国际创新商业咨询有限公司。双方同意邀请 10 到 15 名来自不同重要旅行目的国的海外游客来海南探秘，参观海南的景点。该项目启动于 2016 年，即建设海南国际旅游岛的国家战略实施 7 年后。但就全面建设海南国际旅游岛而言，仍有很长的路要走。

项目计划邀请这些资深旅行者来琼旅行、考察、审核，并草拟出一份关于当地酒店住宿、机场设施、景点环境（包括娱乐场所、博物馆、活动项目、游客中心等）、餐饮场所、交通设备和服务质量的综合性调研报告。该考察期限定为三个月。

这些“旅行专家”们来自加拿大、以色列、日本、哈萨克斯坦、罗马尼亚、俄罗斯、塞尔维亚、韩国、西班牙、荷兰和美国。他们分开进行独立旅行，再针对 35 个旅行目的地和重要交通枢纽，以小组的形式收集个人和团队的建议。这些旅行目的地和交通场站主要位于海南省重要城市海口、三亚、琼海和万宁及其周边。为了保证调研的客观公正，在调研过程中，调研人员被要求使用自己的母语，包括英文、日文、韩文和俄罗斯语进行沟通。在没有任何可行的沟通方式的前提下，他们才可以使用中文或者请人进行翻译。这种设定可以帮助调研人员检测海南地区在接待普通游客时候的国际化程度。

调研人员负责依据多种因素对海南进行评价。他们认为以下内容与他们所遇到的每个行业都有一定关联度。这将帮助政府调整战略，了解游客的思维过程，并为他们带来一次积极且难忘的体验。

(1) 吸引力水平：所有旅游产品都源自于目的地本身或该地点提供的产品所带来的吸引力、优质体验或独特感觉。

(2) 交通便利性：景点应该易达。如果景点很难到达，将有可能减少前往参观的旅行者的数量。此外，可访问性也被解释为容纳一定数量的访问者的能力，这可以用于限制参与者的数量。

(3) 活动组织情况：旅行者希望能够体验到一系列的旅行项目，包括演出、美食展示、特殊节庆、远足等等。因此每一个目的地都必须向广大游客推荐它们的特色，以达到吸引不同游客参观的目的。

(4) 服务水平：这包括了旅行前中后期的相关功能与服务。这些服务可能是与住宿酒店预定、线上信息提供、餐厅酒店设施、多语种服务、信息中心的先进性和交通便利等内容直接相关的。

(5) 从业人员专业水平：从业人员专业水平与服务直接相关，需要有资产管理人才的支持，还需要考虑到食品饮料专业人员的招聘、培训和管理。这些以客户为核心的服务的质量将直接影响游客的来访体验和他们对于这次旅行的观感和评价。

(6) 营销推广：一些旅行目的地或许拥有独一无二的产品，但是，如果他们无法将自己很好地推销出去，或者推销的受众选择不当，再好的产品也无济于事。

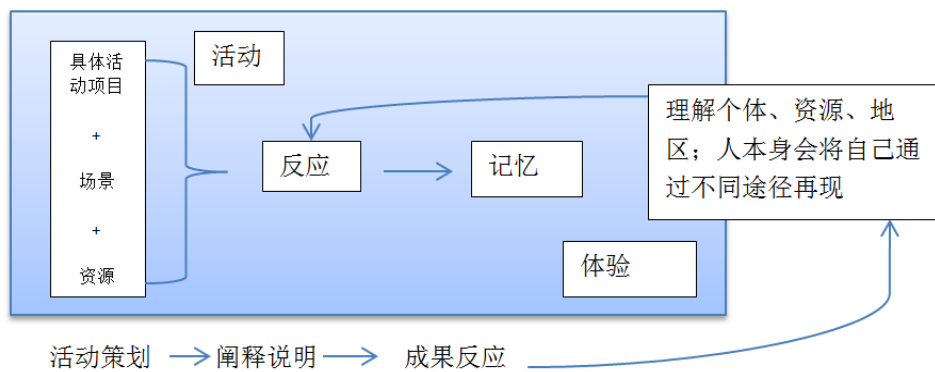


图 10： 经验剖析

资料来源：《旅游目的地管理》（改编自 Pine & Gilmore）美国国际开发署，乔治华盛顿大学

体验是由用户创造的事件，而产品本身在构建它的过程中起到了至关重要的作用。事件产生了积极的、消极的或矛盾的反应，这些反应反过来又创造了回忆，最终产生了反思，而反思之后又产生了意义。人在多个场合重复这一过程，就会改变或“再创造”这个人——由此诞生了娱乐活动一词。

Pine 和 Gilmore 在图 10 中定义了这个再创造的过程，包括它的步骤、反应和最后的印记体验。

国际游客在计划旅行时，都在寻求多元化的旅行体验：丰富多彩的活动、融合的文化、物质资源、便利的交通，最重要的是要有积极难忘的体验。希望游客考虑故地重游或进行口碑宣传，为此他们期待能有一个设施机制能够保持高水平的服务，或者为他们过去的经历打上一些独特的烙印，挑战他们的感官。

如前所述，过去难以出境的中国游客，在过去十年中不仅更容易获得护照而且有了更多可选择的度假目的地。许多国家都对来自中国的游客敞开了大门，甚至培训自己当地的工作人员用普通话进行交流。因此，前往海南旅游的国内游客数量有所下降。如果能吸引到国际市场，海南岛将会变得很好。然而，除非海南能够提供更符合市场需求的旅游产品，否则海南在国内旅行市场中的竞争力也将随之下降。

4.3 调研发现

参与此次调研的旅行专家团队认为海南的主要问题是缺乏细分市场的重点部署，包括较低档次的顾客服务体验，有限的在线信息服务和多语言沟通中的交流障碍。

4.3.1 旅行体验

在本次调研中，团队调研了超过 30 个旅游目的地，包括陵水南湾猴岛、海南省博物馆和三亚南山观音寺等。在研究中，团队指出，绝大多数旅行景点构建了类似工厂流水线的快速生产链。大型旅游团岛景区参观、拍照、前往纪念品商店购物，然后就草草结束旅程。然而，调研结果表明，游客希望能够充分调动自己的五大观感以获得难忘的体验，而海南的绝大多数景区都没能做到。

海南原本有潜力成为旅游胜地，但它却在中国获得了“文化沙漠”的绰号。

调研团队就此提出了一些看法，包括建立网站向潜在游客介绍海南的故事，增加 AR/VR 体验以丰富旅行体验，提高餐饮食品质量，联动媒体进行推介等等。国际游客另一个重要的基本需求就是需要支持使用海外信用卡在线预订火车票或高铁票，这些需求截止调研结束，在海南依旧无法实现。为了解决语言障碍这一充满挑战的问题，调研团队建议引入多语种并行且可随身收听的音频指南。同时，他们也强调了常态化更新和游客关系维护的必要性。保持与到访游客良好关系有助于打造口碑，从而吸引更多潜在游客。

调研团队提议政府推出全新的旅行体验项目，包括运动项目、探险项目和其他本地化娱乐项目。团队建议向中小型企业提供财政支持，以鼓励它们开辟新的景点，从而进一步扩大游客数量、促进游人来访消费。最后，团队还建议推动当地小微企业联合，建立协会，以便发展和推广当地经验。

多米尼加共和国就采用了类似的方法，在当地企业的联盟下，发展市场主导的旅游发展项目和集群活动来支持环境可持续状态发展，通过发动一系列脆弱沿海生态和内岛环境的保护，推动地区经济发展。该国联合了国际人士和组织机构，其中包括公共组织、私营组织和非政府组织，以及在国际、国内或者地区领先的旅游企业，以解决该国可持续发展的旅游业态的多维度问题。在不到一年的时间里，九份有关各种旅游产品的商业计划书就起草完毕，销售和营销战略也设计妥当，试点项

目启动。旅游人员培训计划和多米尼加宝藏委员会后来也随之创立。

4.3.2 从业人员职业发展和中小企业支持政策

为了将海南建设成世界级的旅游目的地，该团队意识到在人力资源培训和管理方面，海南仍有诸多不足，在专业知识、服务质量、语言能力、国际化意识和多元文化培训等方面有待期待。另据研究表明，海南当地主要酒店的劳动力年流动率高达 40%，多数员工曾在海南接受培训，但是在中国大陆或邻近国家找到了更好的工作机会。当地很难给出与其它地区相媲美的工资，因此，入住率、服务质量、培训质量的差强人意也就显得合理了。

“质量猎人”中国项目团队发现海南人普遍非常的友善、温和和好客，特别是在偏远地区的城市例如琼海和万宁。然而，海南旅游行业的国际化依旧任重道远，海南对国际游客需求的了解程度较低、外文标识翻译错误、本地人缺乏基本英语沟通能力。在 35 摄氏度的高温天气下，从业人员却依照国内游客饮水习惯为国际游客端上开水，而缺乏针对国际游客饮水习惯的冰水服务，诸如此类的问题依旧普遍存在。调研团队发现了多个问题，包括基本职业培训不足、受教育水平偏低、与外国游客沟通接触的匮乏、缺少多语言写作的材料等，这些问题无疑进一步增加了国际游客在海南旅行的障碍，从而加剧了当地业者和国际游客之间的相互理解。

在海南，建立一支专业的服务型劳动力队伍需要政府、院校和企业之间的密切合作，共同创造一个能够提供理想工作、有竞争力的薪酬和增长机会的平台。由旅游、教育和人资部门相关部门牵头，海南省政府与海南大学一起，通过与旅游领域的国际顶尖院校（如康奈尔大学和洛桑大学）合作，开设专项课程，改善现有教育体系。海南省必须帮助从业者培养相关技能，以满足当前和未来的工作需求，助力青年创新机会，并与政府奖励机制相结合，为年轻人提供更有竞争力的薪酬保障。

整合旅游和教育的一个很好的例子就是为当地的五星级酒店的的工作人员提供国际工作、学习交流的机会。这项计划将有助于解决酒店多语言服务缺失的问题，为学生提供新文化的体验机会，从而切实改善海南当地酒店服务质量。另一种方法就是将外语学习作为高中毕业的必修课程之一。此外，还可以为考虑为回到海南或居住在海南的学生提供有关这些课程的政府补助。

在比较中国与其他国家对旅游业的中小企业支持情况时，研究小组发现，厄瓜多尔国家政府与与各行业利益相关者进行了合作。这使得入境旅游人数大幅增加。厄瓜多尔作为一个成熟的旅游目的地，拥有壮观的景色、丰富的文化遗产、高水平的生物多样性和众多的休闲目的地。

厄瓜多尔政府认识到，要保证国际级旅游目的地的可持续发展，资源及劳动力不可或缺。然而，该国的地理位置、社会经济因素以及自然公园和资源管理不善已成为其间接挑战和阻碍。该国政府发现自然保护区在创造就业机会和吸引游客方面拥有极大潜力，可以显著缓解该国的贫困问题，提升国家级保护区经济效益。因此，该国政府决定设立下述相关目标，以大胆地迎接挑战：

(1) 教育与建设能力：通过给诸如食品餐饮、导游、住宿和交通等领域的小型服务提供商开展培训课程，显著行业利益攸关方的旅游从业技能；创建“保护区之友”项目，颁发“绿色通行证”，通过教育当地旅游企业和游客进行可持续的旅游实践，避免环境破坏。

(2) 国内外战略目标宣传工作：根据每个景点的具体需求，分别进行营销和投放，同时关注产品的正确客源。

(3) 旅游方面的支持和发展机会：与当地社团组织、社区居委会建立合作，利用中小企业网络建立和扩大公司旅游部门的支撑性社区，以支持企业发展。

这些努力的成效是令人瞩目的。根据世界银行报告，2017年到2018年间，厄瓜多尔的游客数量从1600万人次增长到了2400万人次，旅游业增长率达到了51%。此外，世界旅游业理事会（WTTC）报告称，由于外国大力投资该国旅游部门，厄瓜多尔经济在过去几年的平均恒定增长率达到了5%。

通过发展三个以社区为基础的中小企业，该项目实现了服务质量的优化，可持续旅游产品的多元化和保护区现有服务的开发。此外，当地政府还在保护区内和周围建立社区型企业，并很好地将它们融入了旅游价值链之中。他们还创建了厄瓜多尔国家生态旅游门户网站，这一在线资源将协助旅行者规划他们到访该国保护区的行程。

4.3.3 投资优化和产品开发

中国政府制定了相关计划目标，以吸引各行业的跨国公司，特别是不同领域的财富 500 强企业，到海南投资。为此，省领导班子批复了大规模的宣传推广预算，在全球范围对海南岛进行宣传，开展大型营销战役，如 BBC 旅游纪录片和时代广场广告等。同时，政府还经常赞助华丽、独家、豪华的活动，如 2016 观澜湖世界高尔夫明星赛（World Celebrity Pro-Am World Golf Tournament）、三亚海天盛筵等，这些活动的开展很快受到媒体关注，并成为头条，在一段时间内凸显了海南的吸引力并吸引了高净值及尖端旅客到访。

虽然政府当局投资了基础设施，但在细节处仍有不足，而往往这些细节才是让游客体验独特且难忘的关键。政府重视世界 500 强企业，这些企业受益于免税政策，但是一旦有其他地区给出类似优惠政策，它们便很有可能立刻撤离海南；政府还很重视一些会给海南带来曝光度的名人，尽管他们本身不会在岛上花一分钱。高层领导应该衡量这些他们迄今在推行的战略对于海南的意义。

政府大力支持房地产产业。其投资提供了就业，也带来了当地 GDP 的快速发展，但是由于缺乏城市的长期建设规划，海岸沿线的发展破坏了人们来海南所寻求的野生自然，也破坏了生态旅游的潜力。

阿里巴巴集团创始人马云最近一次到访海南的时候曾指出，若想发展当地经济，与其吸引大公司，不如培养小微企业。因为中小企业往往会在一个地区留下、发展和建立社会和市场根基，而跨国公司（MNCs）最终会离开。研究表明，海南当地企业正在启动的一些实验项目，如日月湾和万宁的冲浪学校，最终将建设成为中国冲浪比赛基地。但是，如果该地区的自然景观、环境、住宿和服务不能满足游客期待，当地的项目开展和旅游业将受到负面影响。在泰国，由外国游客投资的中小企业帮助泰国海岛发展了旅游业。这些企业给当地创造了就业机会、向当地纳税，还打造了令人难忘的客户旅行体验。

专家调研的另一个主要目的地是南山文化旅游风景区，这是三亚的佛教文化的胜地。在景区入口，专家团注意到一个标志，上面写着“客户体验，品质卓越”。专家认为这是一个“旅游陷阱”。这个美丽的地方的确有成为为宗教文化，摄影和

难忘旅游体验的核心的潜质。然而，该景区管理混乱，成千上万的游客聚集此处（这是其潜力的一大标志），其提供的服务却远远达不到“卓越”的地步。景区与周边商家联系薄弱、缺乏有效整合，这也显示出其巨大的发展潜力，但仍然缺少一些措有效施来将可以互补的旅游产品进行整合。

团队就南山文化旅游风景区向省政府提出了几条建议，包括着重突出景色和精神文化价值，打造一个吸引回头客的特色景点。部分建议包括：

（1）评估与需求拆封机制：从概念阶段起步，然后研究游客，包括他们的各种需求，并与现有产品进行比较。与当地其他景点协调合作，可以提供互补的体验，从而打造更完善的旅行目的地。

（2）商业规划：将旅游评价信息和产品观念整合成为一个全面的商业策划和旅行套餐。这些旅行套餐可以囊括瑜伽、冥想理疗、相关展览等。

（3）运营计划：从客户的角度理解旅行体验中的每一个步骤，并在需要时提供合理的解决方案。为了了解与客户在其参观前、参观中、参观后的沟通方法，并鼓励客户再次造访，东道主和政府需要看到并了解游客所经历的过程，包括行程规划、收集网上信息、预订交通、购买门票，和实际现场体验。

（4）旅行计划和导游培训：导游是丰富整个游客体验的重要产品。当地导游需要充当其社区和目的地的“大使”，从而创造一个更具参与感、服务良好、拥有多语言的互动旅行体验。

南山只是海南的一站，在此之外，海南还在生态旅游方面提供了很多选择，包括海口火山口国家地质公园、海滨、河流、山川和热带雨林景观。当地的社区和居民愿意促进当地发展，建设家园，从而让海南岛变得更加美好。

“质量猎手”调研团队还提供了娱乐案例分析，其中详细说明了乡村地区电音节的经济影响。比如，在美国内华达州拉斯维加斯，每年都举行“雏菊电音嘉年华”（EDC），为期三天的活动能够吸引约 10 万名游客造访。仅这个音乐节本身就可以为当地在住宿、航空、餐饮、本地交通及税收等领域带来总值超过 1 亿美元的经济效益。

该团队提出的其他建议还包括建立连接偏远景区的定制化自行车路线，以支持

乡村旅游与海洋生物保护计划的合作。

在每个考察点和城市的最终详细报告提交给省旅游委后，省委书记、省长、副省长和各部门负责人多次召开高层会议，决议共同调查核实并解决报告中提到的不足和差距。为此，政府责成团队对海航集团及其子公司海南省航空公司进行各项突击检查（见下文 4.5）。

4.4 案例分析——海航集团

海航的两个世界级目标：一是打造世界级企业品牌，一是创建世界级的企业。

——海航集团主席陈峰

海南省航空公司成立于 1993 年，位于中国最南端的省份，是一家小型航空公司，开创时，仅有两架租赁飞机，政府拨款 1000 万元。时任省长任命经验丰富的海军飞行员陈峰先生设立当地航空公司，陈峰先生曾是中国民用航空局（CAAC）的官员。

早在 1988 年，作为改革开放的一部分，中国最高领导人员就开始放松对航空业的管制。允许外国航空公司在前往其他国家的时候在中国途经停留，本地航空公司允许非多数外国直接投资本地航空公司，并在香港、上海和海南实施部分开放天空的政策。

国家政府将民航总局从当地航空公司转变为政策制定机构，这也允许各省建立区域化航空公司。与此同时，新机场建成，海航实施了试点培训计划，并签署了外国公司飞机的租赁和收购协议。

陈峰是一位很有远见的企业家，他邀请了一些同仁加入他的新企业。这些联合创始人多有航空或金融背景，他们共同筹集了大约 3000 万美元的资金，组建了新的公司。

在为其战略奠定基础时，新建成的海南航空公司的管理团队非常熟悉波特的通用竞争战略理论（见图 11），他们选择差异化竞争，并将重点放在他们的博弈计划上。

目标范围	优势	
	低价	产品独特性
广义 (业界)	成本领先战略	差异化战略
狭义 (市场划分)	焦点战略 (低价)	焦点战略 (差异性)

图 11：迈克尔·波特（Michael E. Porter）的通用策略

资料来源：《竞争力如何形成战略》第 2 卷，迈克尔·波特（Michael E. Porter）

虽然大多数的新航空公司都在抢占国内和国际航线上的重要枢纽，海航依旧专注于海岛旅游本身以及进出港的旅客，强调提供优质服务。公司高层认为，海南的整个旅游业和经济将在未来几十年将迎来蓬勃发展。

为求达成其国际化发展的雄心，1995 年，海航把握了政策先机，从华尔街引入了来自乔治·索罗斯（George Soros）的 2500 万美金投资资金。到 1997 年，海航已经做好了在国内上市的准备，共筹措资金 3300 万美金，在上交所成功上市。在接下来的十年间，海航不断拓宽其航线网络、购置飞机、进军关注的产业领域，并逐步成长为国际级企业。事实证明，海航的发展战略是正确的，在 2011 年至 2018 年期间，海南航空连续 8 年获得了五星航空的评价。2017 年，数据显示共计 7000 万乘客曾搭乘海航航线。2019 年初新华社报道，根据海南省权威数据，2018 年海南全省共接待境内外游客 7600 万人次（仅计算过夜旅客）。

《财富》杂志报道称，在接下来的二十年里，海南航空完成产业化升级，海航集团晋升为全球财富 500 强企业，在航空、金融、物流、媒体、房地产、科技和旅

游等领域开展多方位业务,资产总值接近 2000 亿美元,2017 年年度营业额接近 1000 亿美元。随后,海南航空和海航集团的成功故事成为了哈佛大学的商业研究案例,并吸引众多媒体争相报道。

然而,就像海航的故乡海南一样,海航集团及其旗下的航空公司也在制定雄心勃勃的目标。在成长阶段,海航集团经历了内部的权力斗争,包括精神领袖、联合创始人陈峰与咄咄逼人的金融奇才王建之间的斗争。王建最终赢得了公司的决策权。当王建掌控了公司后,他对管理层进行了改组,并将他的得力干将安排在公司的高层,这些人中的大多数缺乏行业专业知识。企业高层开始忽视核心业务,从而导致了公司走向衰弱。身处最高领导地位的王建就像一个帝王,他一直在寻求企业的快速增长。并购大型企业、在财富 500 强排名的上升、夺取各类头衔和奖杯,成为了王建最热衷的事。

包括购买价格过高的资产、收购排名第一的连锁酒店、开展“世界十大大学”招募活动等事件都是其“奖杯收藏”的典型案列。随着公司的迅速发展,集团需要扩大专业领域,强化管理团队,更好地整合员工和合作伙伴。然而,王建手下缺少经验的高管缺乏执行这些重要任务的能力,无法胜任这些工作,这导致了一些有前景的项目失败。

针对该公司进行的调查发现,每年有二十多名新员工被安排在不同的职能部门,其工作经验和专业领域各不相同,被安排在不具备决策权力的职位上,还要经过人力资源部门的繁琐程序,其中包括对应聘者或者入职人员的虚假承诺。而实际情况是,这些虚假承诺让很多人在入职两年内辞职,或者与公司对簿公堂。

此外,海航集团希望并购诺翰酒店(NH Hotels)集团等直接竞争对手,随后又将并购的瞄准镜对向了丽笙酒店集团(Radisson Hotel Group)。这一决策导致海航失去诺翰酒店(NH Hotels)集团董事会席位,并失去了诺翰酒店(NH Hotels)集团其他股东的尊重。如同《权力的游戏》中的远征一般,王建不断部署他的“士兵”。在没有披露的情况下,派遣不同的子集团去追逐相似的交易,雇佣不同的银行家为其目标服务。这种行为造成了灾难性的管理关系和公关问题。海航负面新闻以及有关渎职行为的指控引起了中央政府的关注,并导致中央政府在 2016 年对其进行审计。

一些调查结果包括伪造的会计报表、与集团子公司之间的战略合同以及高杠杆融资被审计部门曝光。

2018年7月，公司再次陷入动荡。王建在法国去世。他的离世要求陈峰掌舵这艘部分已经“失事”的船，其中包括资产出售、公司清理、人力资源重组等工作，努力引导公司走向更美好、更诚实、更专注的未来。

4.5 海南航空 2016—2018 年质量抄底检查

2016年，海南省政府责成调查组在各机场和对当地航空公司——海南航空进行突击检查。这家航空公司以及其母公司海航集团，既代表着海南走向国际的梦想，也是海南省的全球名片。在政府外派期间以及随后的几年里，考察组定期沟通、交流信息，并检查2016年海南旅游调研建议中正在实施的各项堵漏工作的进展情况。

总体而言，海航集团及其附属的海南航空公司拥有一支机型先进的飞行团队，包括空客 A-350、波音 787-9 梦想客机和波音 737MAX。调查人员发现，海航与行业专家一道，大多是通过基础设施、现有服务以及旅行计划过程中的步骤来思考和规划如何满足乘客的需求。。然而，就如同海南省各大旅游景点的发展一样，对细节的关注并不是该公司的强项，因此海航的服务仍然需要进一步微调。

4.5.1 飞行前体验

一个潜在的旅行者在为即将到来的旅行搜索信息时，希望找到旅行目的地、交通方式、旅行开销和服务质量的详细信息，这将使他们能够做出选择，其中包括酒店、航空公司和餐馆等。如果可行的话，他们的决策之一就是购买机票，确定是否要成为这一家航空公司的顾客。虽然根据著名航空消费者网站斯卡特瑞克(Skytrax)，海南航空目前拥有极佳的声誉和全球五星级航空公司水平，同时还是中国大陆最好的航空公司之一，但作者认为，海航要达到国际同行的高水准仍有很长的路要走。

首先，海航的网站经常出现付款问题，某些超过特定金额的交易常常需要客户提交信用卡的双面复印件以及护照复印件。其次，网上提供的信息很庞杂，缺乏条理。第三，海航的会员计划有待完善。虽然海航提供的服务与土耳其航空公司、阿联酋航空公司、卡塔尔航空公司、国泰航空公司等世界领先的航空公司所提供的相比不相上下，但是客户的选择还是取决于会员计划提供的福利。

4.5.2 会员计划

从表面看来，海南航空及其子公司或伙伴航空公司所打造的会员计划——“金鹏俱乐部（Fortune Wing）”在豪华程度上花了很大的努力，但他们却没有为客户创造独特的价值。一方面，其合作航司包括香港航空、首都航空、阿拉斯加航空、维珍航空和其他小型区域性航空公司。海航不是星河联盟、天合联盟或寰宇一家等大型联盟的成员，这导致海航在积分累积和兑换方面相比竞争对手缺乏优势。此外，与市场上的其他联盟相比，海航覆盖的飞行目的地依旧较少，积分兑换价值较低。国际航班的积分或里程兑换是有限制的，该公司收取的航空税和燃油费率是竞争对手的 2-10 倍。近期，海航更新了里程累积积分制度，与客户消费挂钩，这意味着其应计比率甚至低于其它竞争对手。

海航目前提供 5 个会员等级。为了获得和保持这样的会员特权，旅客需要付出较高的代价，而会员所获得的收益抵不上其投入。例如，海航只升级超售座位上的头等舱乘客，而在相同地区的欧美航司则会根据空位情况自动将顶级客户升级到下一个舱位。海南重点旅游区域国际化元素改造项目的调查组成员在海航各家航空公司尝试了二十多次免费升舱，但没有一次成功升舱，哪怕是海航集团会员计划中的白金会员也被拒绝免费升舱。

4.5.3 客户沟通及客户送达

海南航空公司不断发表文章，宣传自己是一家国际领先的五星级航空公司。但是，他们仍然缺少一个英文版的应用程序。此外，他们较少更新自己英文网站上的信息，内容与中文相对应网页也不一致。

虽然公司有多国语言的客户服务热线，且非常专业，但接线人员仍需要将问题转接给一位只会说中文的客户人员，并向其做出申请，这意味着问题和解决之间存在一个滞后期。此外，由于没有中央系统收集、汇总和管理信息，因此客户需要就同一问题反复解释说明，有时甚至没有任何结果。客户服务团队经常通过短信或电子邮件回复，与此同时没有添加姓名或直接联系信息。这使得整个沟通过程变成了一个令人疲惫的恶性循环。如果用英文向公司发送邮件，时常会收到中文的回复邮件。而公司用英文发送的回复往往没有经过拼写或语法检查，这样的服务进一步造

成了公司的不良形象。

4.5.4 飞机到达及登机前服务

海南航空公司为国际商务舱乘客提供免费的梅赛德斯奔驰“豪华轿车”接送机服务。遗憾的是，由于海航的客户关系管理(CRM)系统不尽人意，大多数符合条件的乘客并不知道该服务的存在。在机场，航空公司的工作人员训练有素、态度和蔼可亲，并全程提供“微笑服务”。这是旅游体验中一个不可或缺的组成部分。无论是经济舱、商务舱旅客还是金鹏俱乐部会员，办理登机手续的效率都相当高。在通过安检时，持有顶级卡的商务舱和经济舱旅客可以获得免费优选座位的权利；然而，目前甚至连这一服务也在逐步转变为付费服务，其价格将根据会员级别的高低而有所不同。

海南航空在海口、北京等地的海航贵宾厅之环境往往比中国其他地方航空公司以及大多数美国航空公司都要优越。遗憾的是，海航仍然需要改善其飞机食品质量，饮料选择以及娱乐项目的丰富性，才能配得上五星的评级。

4.5.5 飞行体验

海航商务舱和经济舱的乘客，如果有高级会员卡，航空服务人员会带上姓名给予问候；持有高级会员卡的经济舱乘客在条件允许的情况下会得到一瓶免费矿泉水、报纸和优先座位的服务。与土耳其航空类似，海航在国际航线上的商务舱也会配备厨师。机舱还会提供平躺座椅、床具、睡衣以及由米其林星级厨师烹调的餐点。

机上服务的基本框架已经搭建完成，然而在深挖细节后，调研团队发现了很多不足之处：

- 1.与其他国际航空公司不同，海航很多飞机上依旧没有 Wi-Fi 服务；

- 2.座位上没有标准化的影视娱乐选项，不同机型娱乐影音内容也存在不统一。同时，一些飞机上的娱乐系统常几个月不更新，屏幕或显示更新已逾期、或显示未知错误，这些细节均影响着舱内娱乐体验。此外，部分影片介绍用词看起来似乎是由不太懂英语的员工翻译编写的。

- 3.频繁出现技术性问题：座椅、电视、电源插口或 USB 接口时而故障，在飞机满员的情况下，乘客没有机会解决问题或调换座位。厨房里也常常存在咖啡机故障、

库存不足等问题。

4.除了没有 Wi-Fi，窄体飞机也没有娱乐系统、平板电脑或其他替代通讯方案。无论是国内的竞争对手，如中国南方航空公司，还是国际航空公司，如美国联合航空公司，都提供了平板电脑或者互联网接入服务，有时甚至两者兼而有之。

海航在对客户全程旅行体验中的需求缺乏了解。例如，晚上 8 点以后起飞的国内航班将不提供餐饮服务，即使是商务舱旅客也不提供餐食。当调研小组分析机场到达的流程时，他们估计在机场中转的时间需要 45 到 60 分钟，其中办理登机手续和通过安检的时间约为 30 分钟。假设标准用餐时间为晚上 7 点，这可能会导致一个晚上 6 点就到达机场的乘客错过晚餐。当然，此类现象发生的可能性的确很小，但一家优质的航空公司应该能够发现服务上的差距，从而为客户提供最好的服务，尤其是那些高级别的付费客户。

另一个有关海航的突出例子是客户意见反馈表，空乘人员可能会在飞行期间或着陆之前分发服务质量反馈表。这为乘客提供了与航空公司联系的选项，以便进一步监督或跟进客户服务情况。但多年来，该公司没有对参与反馈且要求电话回访的乘客做出任何回应。

海南航空有潜力成为全球航空旅行领域的领导者，其综合表现优于国内竞争对手，但要实成为真正的国际化企业，其员工应该能够把所有的细节联系起来，了解客户旅途的流程，并与所有利益相关者紧密合作。

4.5.6 落地以及售后服务

海南航空努力为其客户提供优质服务，根据乘客及斯卡特瑞克航空消费者网站的问卷结果海南航空依旧是是中国国内最好的航空公司，因为其他航空公司多为国有企业，服务往往不尽人意。然而，将细节贯穿并做好并不是海航的强项，因此，公司在飞行后服务和与客户的沟通方面出现了问题。

在转机旅客抵港时，工作人员以标准的专业礼貌迎接乘客。然而，这些员工通常并不具备英语交流能力，也无法回答有关行李认领、地面交通或转机细节等相关问题。

无论是商务舱还是经济舱的旅客，都需要在国内航站楼人工领取行李并再次办

理登机手续。优先行李本来应该先为转机乘客卸下，却与其他行李一起到达。这些都是管理人员和地面支持人员很容易解决的问题，因为他们知道航班、乘客信息，并能够在旅客在中转休息室等待时领取行李。

在章节 4.5.3 说到，当客户致电支持中心时，他们可能会遇到各种问题，包括延迟解决、需要与多个客服人员沟通以及语言障碍。客户在抵达后到实体柜台或售票点寻求帮助时，当地工作人员往往无法提供帮助。他们甚至可能会建议旅客去寻求本就存在重重问题的客户热线的帮助。在因航班延误而错过转机的情况下，地面工作人员往往称延误是因为天气原因或航空管制，并在某些情况下迫使乘客支付额外费用以改签航班。

随着政府推动海航集团剥离其他众多利益、回归航空公司的原职工作，该公司必须为国内外航线引入更高效的流程、优质的服务、卓越的客户关系管理系统和客户转化系统。有猜测称，国有集团会收购该公司。如果该猜测属实，这将带来不良后果，或许会导致该航空公司成为全国服务质量冠军的希望破灭。

5.成功的支柱

自亚洲和世界经济危机以来的二十年间，东亚地区的经济已愈发强大，财政也更加稳定，尤其是中国，目前已经成为世界第二大经济体。

根据国际货币基金组织（IMF）和中国国家统计局的数据，2018 年，上海凭借最高的年 GDP 总量成为中国最大的城市，其次是北京、深圳和广州，分别为 3.27 万亿元、3.03 万亿元和 2.4 万亿元和 2.3 万亿元。海口，海南的省会城市，与榜单上的其他 100 个城市相比依旧相差甚远。在全国行政区域比较中，海南仅以 4460 亿的 GDP 产值位居全国第 28 位（见图 12）。

排名	城市	GDP (万亿)	同比增长
1.	上海	3.27	6.6%
2.	北京	3.03	6.6%
3.	深圳	2.40	7.5%
4.	广州	2.30	6.5%
5.	重庆	2.04	6.0%
6.	天津	1.88	3.6%
7.	苏州	1.85	7.8%
8.	成都	1.53	8.0%
9.	武汉	1.48	8.0%
10.	杭州	1.35	7.0%

图 12：中国城市年国内生产总值（GDP）排名

资料来源：地方政府报告，环亚经济数据有限公司（CEIC）

海南省严重依赖旅游业、房地产开发业和农业。虽然政府想把海南打造成一个科技中心，但由于当地工资水平过低、学术机构科研能力不足，甚至没有一所大学进入中国顶尖高校榜单。因此，海南省的人才储备有限、工作环境效率低下，人才不断流向中国大陆。海南与内地差距过大，究其原因是规划不周，以及忽视了建立一个支持性及可持续生态系统。

本章将根据作者过去十年在全球环境和在中国工作的经验，重点介绍海南相关部门以及他们所面临的挑战和解决方案，这将助力改善海南的日常生活和商业环境。

5.1 行业焦点，创新和学术

海口市，和全国许多城市一样，以园区的形式建设了多个产业集群。有一些高新技术开发区的园区，如海南生态软件园高科技开发园区，及离城区最近的复兴城互联网创新创业园。许多高科技园区将自身宣传定位为最先进的技术中心，为企业提供了大量的落户机会。除了复兴城和其他少数几个园区以外，这些园区多数远离市中心。这些项目大多是为了让企业搬迁其地区总部、开设公司或实体办事处；作为回报，地方政府为这些公司提供补助金、退税和其他各种福利。但在实际操作中，申请程序、时间和结果都尚不明确。

在海南生态软件园几个案例中，园区对多家企业做出了无法兑现的承诺，导致项目合作最终不得不中止。园区的经营模式是以向“专家”及其家属推销房地产开发项目为基础的，但是目前，整个园区已成了一座鬼城。

复兴城的领导层也不例外。他们经常到国外学习其他模式，进一步了解市场、推广园区，但根据包括作者在内的几位驻园区企业家的反映，园区管理层依旧缺乏对中国其他城市表现的深度研究及对中小企业实际需求的足够了解。复兴城虽承诺数项优惠政策，但实际兑现却同宣传有所差异。事实证明，这些承诺在几个案例中都是空谈的。

园区方面曾多次找到作者，希望能协助他们开展国际推广活动，但都被作者拒绝。在最近一次作者与复兴城领导的谈话中，他们要求作者邀请以色列公司到海口设立办事处。

(1) 问（作者方）：外国企业为何要在海口设立办事处或开公司？

答（复兴城方）：因为海口的空气质量是中国最干净的，劳动力价格实惠。

(2) 问：您觉得这如何会影响企业主的决策？

答：企业主可以少工作、享受悠闲的生活方式。

(3) 问：你知道他们来这里工作是工作而不是度假的吧？

答：那你就请他们来这里投资吧。

(4) 问：这些公司往往拥有技术，并有很多国际公司排队等着投资他们。他

们为什么要在这里投资？

答：因为海南在房地产投资方面有很大的潜力和机会。

(5) 问：你是否意识到，他们是在寻找本地人才和风险资本来扩大市场的科技公司，而不是房地产开发商。

答：但他们为什么不可以投资房地产呢？这有很好的回报。

(6) 问：贵园与上海、深圳、广州、成都及其他主要城市的园区相比如何？

答：不知道，但是这里的空气更好，而且我们有优惠政策。

(7) 问：贵园会提供何种优惠政策，企业申请相关优惠扶持的流程是怎么样的？

答：这个要根据个案来看，但是你要相信我们。

(8) 问：（这些外国企业的）主要市场在大城市，这些市场也拥有优质的院校及劳动力，那企业为什么要在劳动力有限的海口设立公司？

答：告诉这些公司，我们是通往中国东南部的窗口，而且我们的劳动力更便宜。

(9) 问：为什么外资企业要选择海口，而不是香港、新加坡或越南？

答：你能不能请他们在这里安排一位秘书就好，让复兴城显得更国际化一些？

以上的对话只是一个总结，当地园区工作人员的许多言行体现了他们完全缺乏对于行业投资规划的基本了解，以与国际公司或中国企业协作的能力。这将阻碍外国企业在海南设立办事处。如果确有一些国内公司设立业务、实体或区域办事处，他们往往只是为了享受两至三年的税收减免，然后迁往新的地点。

海南同早期的新加坡情况近似，但在面积、人口和中央政府资金优惠方面，海南之体量都要大得多，海南省有潜力成为东南亚和南海发展的积极参与者。与 70 年代、80 年代、90 年代及 21 世纪初不同，中国、新加坡和周边国家的技术走在了世界前列。但时间不等人，仅仅依靠中央政府输送的资源是远远不够的，当地政府需要进行根本性的政策改革，以广纳贤才、吸引企业、促进创新，特别是当政府希望海南等特定领域成为全球相关地区的领导者。

有一个东南亚国家的政府非常重视吸引人才，研究了本国现状与理想未来之间的差距，并取得了成功——新加坡。

5.2 新加坡及以色列发展模式综合分析

尽管困难重重，障碍重重，新加坡，这个面积只有香港三分之二（约 722 平方公里）的国家仍然取得了全球性的成功。新加坡在上世纪六十年代中期开始面临一场艰苦的征程。国家除深水港外缺乏自然资源、基础设施薄弱、人口受教育程度低，同时还面临失去英国在军事和财政方面支持的局面。然而，该国的第一位民选总统，李光耀，成功建立了一个由多民族、多语言和多宗教居民组成的温暖、包容的和谐社会。

最初，当国家面临劳动力短缺时，领导层通过在 20 世纪 70 年代初引入技术娴熟的外籍工人，推动了该国第一波国际劳工就业潮，此举很好地解决劳动力短缺之问题。多年来，政府经常对工资、居住期限、配额和福利进行政策改革尝试，以获得持续制胜之法宝。

新加坡利用其在欧洲-远东航线上的独特战略地缘优势，将自身打造成成了一个物流枢纽中心。作为全球五大港口之一，新加坡港拥有近 200 条航线，50 多个国家的船舶在此通行。该国在其第一个货运码头还设置了 24 小时停泊服务，最终该码头发展成为一座顶级的船舶修理中心。

新加坡政府不断支持上调薪资水平，此举反过来又推动了私营部门将发展重心从低端产品向高端产品再次转型，并带动了该国引进新技术、创新高效方法、发展高端劳动力。而新加坡的领导层在开展生产技能培训、投资研发、提升劳动力素质、为国家引进人才等方面发挥了至关重要的作用。

这个国家的发展动机就是不断建造新工厂，引进新的服务、发明和创新，并提高效率，以保持新加坡在国际区域内的竞争优势。在过去的 50 年里，新加坡建立了杰出的学术机构、合格的劳动力队伍，以及世界一流的金融部门，这些因素也成为了该地区进一步创新发展的主要驱动力。

以以色列和新加坡为例，两国均实行义务兵役制。在男女都面临服兵役压力和资源极其有限的情况下，这也让他们成长为具有创新精神和创造力的领导者。此外，

为了推动经济增长，两国政府都在人才和补助方面加强政府同私营部门和学术界之间的合作。在以色列，军队是技术和创新的重要孵化器，军事也推动了技术和创新，这些技术和创新之后都在私营领域取得良好的发展。

在新加坡进行大规模转型后，涌现出几十家创业公司，有孵化器企业、加速器企业，也有联合办公空间。以位于欧洲工商管理学院（INSEAD）商学院新加坡分院旁的 71 号大楼（Block 71）为例，它是商业生态系统的搭建者，将企业家、投资者和学术机构有机连接，用以培养创造力、开发新技术。目前，这片 175,000 平方英尺（约合 16,260 平方米）的空间容纳了超过 250 家初创企业，以及 30 家孵化器、加速器和风险投资机构。

新加坡法治清明，政府将资金使用情况 and 福利数据都在网上公开发布，民众可以随时查阅。在新加坡，知识产权备受尊重。此外，为了推动创新和风险投资向内发展，新加坡政府承诺大力扶持行业发展。2008 年，新加坡政府启动了一个早期风险投资基金项目，允许金融机构支持国内的行业，新加坡政府为投资者提供最高的 85% 比 15% 的配套投资。这一机制帮助海外投资者建立了注资信心，促进了创新，培养了一代企业家，最终把新加坡推到了全球科技的前沿。

早期，该国在科技领域的投资并不能作为典型，每隔几个月才会出现一起风险投资。公开上市或者并购（退出）的情况可能每年都会发生一次。数据显示仅 2010 年就有约 10 起海外资本退出事件。而今，据相关报告显示，海外注资每周都会发生。毕马威会计师事务所（KPMG）最新发布的报告表示，2018 年，创投市场开局良好，第一季度全球投资总额达 493 亿美元。新加坡的投资总规模达到创纪录的 26.8 亿美元，其面向国际市场的本土打车应用 Grab 已完成 G 轮融资，获得广泛关注。

一旦一个强大的商业生态系统建立起来，并配备有合格的劳动力、人力资本、学术界、金融界和友好的政府政策支持，人们就愿意在这个国家工作，并创造一个具有强大支撑力的周期性创新环境。企业家将开建新企业，并选择发展和管理这些企业，或者将企业出售，再开展另一项新事业，同时将资本再投入到新的公司，引导和培育新一代的创业者。一旦建立了一个强大的生态系统，并有合格的劳动力、人力资本、学术界、金融界和友好的政府政策支持，人们就会愿意在这个国家工作，

并形成支持性的、循环往复的创新循环。创业者会建立创业公司，或者发展和管理，或者出售，然后再开始另一个创业，同时将资金再投入到新的公司，引导和培养新一代的创业者。

海南可以借鉴新加坡等国家的 CCC (Copy, Customize, Commercialize) 模式，部署相关战略，积极让政府参与到私营部门中来，建立一个强大的生态系统；包括拨款、风险投资、与大城市持平的薪酬、住房补贴、专业培训和教育等。

海南可以借鉴新加坡等国家的 CCC (Copy, Customization, Commercial) 模式，部署相关战略，让政府积极参与到私营部门中来，构建强大的生态系统；提供包括补助金、风险资本、与大城市相持平的工资薪酬、住房补贴、专业培训和教育等。

目前，海南依然有很多地方在兴建地产项目，以“国际”冠名的项目时常出现。但是，写在墙上的国际化并不意味着它真正构成了一个国际化的商业生态圈。海南派出了许多高级别的考察团远赴海外，对海南岛进行推介。同时举办招商洽谈会、邀请企业到海南投资，但仅有部分企业在海南设立了地方代表处，其中大多还是为了暂时享受当地税收优惠。海南应该欢迎任何对加速器或孵化器感兴趣的中小企业，而不需要经过选拔——在长长的名单上加上所谓的“战利品”去衡量数量而并非质量。

中国政府应在外国企业参与本地经济发展的过程中保持更加开放的姿态。国外企业应该获得政府资助和/或补贴。此外，领导层也应考虑将发展重点转向中小企业，让这些企业的产品和服务都诞生于海南、服务于海南，甚至远销全国。根据国家统计局于 2018 年 12 月 28 日在《中国日报》上发布的中国第四次经济普查的报告显示：2013 年至 2018 年底，中国的中小微企业数量增加了 115%，达到 1807 万家，占有法人实体的 99.8%。报告还称，这些企业的从业人员约 2.33 亿人，占全国企业职工总数的 79.4%。

尽管统计数据表明中小企业是中国最大的商业部门，但政府仍倾向于支持大型国有，省属和市属企业，因其风险较小。而其投资风险较小是由于它们有政府和金融机构的支持，且由共产党管理，因此项目稳定。在我们的案例中，可以在该省孵化由私人建立的帮助中小企业。他们的技术可以部署在由政府，国有企业或国内公司资助的本地项目中。这些项目可能是新公司的第一批交易，而这反过来将促进创

新并吸引风险投资。

支持当地可能向中国大陆或国外扩张的企业，将使海南建立品牌知名度和与新加坡和以色列类似的生态系统。这两个国家都是小国，尽管如此，由于他们的政府支持创新，重视提高教育质量，即便他们缺乏“盟友”（如新加坡），或者被敌人包围（如以色列），这两个因素仍能使得他们培养出高效的创新人才，

5.3 教育，人力资源和创新

教育对任何一个国家、地区或省份的发展都起着至关重要的作用。遗憾的是，海南省在教育方面，从小学到高中教育，从科研机构到地方培训中心，都落后于国内其他地区。相比以色列和新加坡这两个虽怀揣远大抱负却匮乏自然资源的小国，其转型是通过优秀的教育机会、义务兵役、原始意志和承诺来实现的。海南的领导层最好能以这两个国家为榜样，促进自身的成长和发展。

在以色列，儿童从小受到的教育旨在让他们对已知和未知的事物产生质疑，因为疑问是知识的基础。在他们年满 18 周岁后，国家会在其高中毕业几周至几个月后时间里要求所有年轻男女参加以色列国防军。

军队的征兵部门寻找年轻的人才，他们会在当地学校对聪明、有前途的年轻人进行追踪。等到他们 16 岁的时候，这些年轻人会受邀参加征兵初选，考核涵盖面试及心理测评。几个月后，候选人将收到来自该国空军、情报单位和特种部队等部门的邀请，正式入伍。

在第二轮期间，新兵将完成与具体单位有关的额外体检、小组工作评估、记忆和语言测试等。这一过程虽然耗时很长，但却行之有效。以色列文化鼓励人们试错并从错误中的到学习成长。错误，成为人们通往成功道路上的教训，而这个国家从上至下都保持这种态度。

以色列的兵役制度规定男性服役三年，女性需服役两年。兵役制度让年轻人变得行事有效、聪明睿智、品行端正。所有的人都被训练成战士，带着自己的一套独特的技能去保卫自己的国家。军队主要负责发展项目、倡议举措、战略建设、技术和系统开发分配预算。在这种情况下，所有国民都在年轻的时候就成为有责任感、成熟、敏锐和具有奉献精神的个体，并且对自己的国家充满热爱。

与其他国家 18 岁正在步入大学校门同龄人不同，这些以色列青年从军旅生活中学会了活在当下，因为他们深知，战争之下，明天可能不会到来。一些人一旦离开军队，就会带着部队生活中的经验教训，揣着成功的梦想，势如破竹般建立起自己经营良好的创业公司。以色列也因此赢得了“创业之国”的称号，它拥有全世界最高的人均创业比，平约为 1：1000。

学术界与创业生态系统紧密相连，以色列的院校与科研机构拥有全世界最先进的实验室与培育中心，科研人员们可以在市场上自由发表他们的想法。而以色列的大学常常同跨国企业保持紧密合作，设立孵化器和联合风投基金等联合运营项目，比如特拉维夫大学同阿里巴巴、通用电气、微软、高通、谷歌及其他知名公司的合作。

位于赫兹利亚（Herzliya）的跨学科中心（IDC）通过 Zcell 计划促进创业新人才的培养，对学生进行指导、培训、评估，最终给予投资机会。依据首席科学家办公室提出的建议，政府会提供独特的举措、补贴和贷款，以支持有发展前景的公司。该国的立法者关注技术领域之发展（例如农业技术、人工智能、医疗设备和网络安全），放宽或出台相关法规，以支持相关部门。在最近的一次行业变革中，以色列已成为大麻技术的世界领先者。因此，政府通过一项立法，将大麻种植和出口合法化，并配套包括相关院校、国防部门、学术机构和其他政府部门在内的组织机构为大麻产业之发展创建良好的生态系统。

新加坡的发展故事与以色列的没有什么不同。该国领导人在经历了几次全球经济冲击之后，认真吸取了教训。在独立后最初的几十年里，新加坡不断寻求解决该国土地资源和劳动力紧缺之类问题的办法。政府认识到有必要发展技术和资本密集型产业。1981 年，时任贸工部长的陈庆炎（Tony Tan）宣布，该计划的主要目标是将新加坡发展成为一个以科学、技术、技能和知识为基础的现代工业经济体。政府将自己视为新加坡企业的战略伙伴，特设基金，通过授权合作机制向第三方培训机构发放许可，为企业培训雇员并取得显著成果，在七年内，新加坡的经济再次以每年 11.3% 的速度增长，成为当时世界上经济增速最快的国家。

在随后的二十年里，政府继续深化改革，并清楚地认识到，若想保持国家竞争

力和经济增长，需要外国投资以实现自身工业化、科研化转型，并让新加坡发展成为该地区的技术中心。在 21 世纪初，政府开始投资、引导和培育中小企业、初创公司，因为此举将助力当地企业发展成为地区龙头，甚至有望壮大成为跨国公司。政府最初试图吸引跨国生物技术公司投资于教育和研究。将新加坡转发展成为一座生物医药研发中心、药物鉴定中心、基因医学产业中心、药品生产中心。以及健康服务中心。

此外，新加坡教育部授予该国两所国立高校，新加坡国立大学（NUS）和南洋理工大学（NTU）更大的办学自主权，使得这两所大学成为极具创业精神、市场竞争力、产业关联性，同时与市场联系密切的大学。目前这两所大学依然在孵化校办企业，培植创新。他们希望学生能够提供解决复杂问题的创造性方案，并将其应用于市场。其中新加坡国立大学的校训是：迈向全球知识型企业（Towards a global knowledge enterprise）。上述院校已经在美国、以色列、中国和欧洲与多家企业、组织建立了全球合作伙伴关系，他们的学生因此能够接触到全球市场、向专家学习，扩大他们的网络。与此同时，新加坡自上而下地鼓励创新，为创新设立各类奖项，并提供奖学金。

新加坡经济发展局推出了加强国家高等教育体系的新举措。他们寻求国际一流院校在新加坡设立分校。到目前为止，欧洲工商管理学院、沃顿商学院、清华大学、麻省理工学院和约翰-霍普金斯大学均已在在新加坡设立了相关项目或分校。他们提供的学术课程包括商业和科学研究，授予从学士到博士的所有学位。新加坡经济发展局推出了加强国家高等教育体系的新举措。他们寻求国际一流院校在新加坡设立卫星校区。到目前为止，欧洲工商管理学院、沃顿商学院、清华大学、麻省理工学院和约翰-霍普金斯大学已经设立了课程或卫星学校。他们的学术课程包括商业和科学研究，授予从学士到博士的全部学位。

新加坡政府在改革高等教育方面发挥了至关重要的作用，特别是通过教育部的支持。这对于把新加坡变成一个解决问题、以服务为导向的国家有重大影响。这个过程历时多年，但投资得到了回报。新加坡最终能够实现国家设定的三个目标，并转变为商业、人才和创新之乡（见表 6 和图 13 中的经济和增长指标）。

新加坡政府在改革高等教育方面发挥了至关重要的作用，尤其是通过教育部的大力支持，对新加坡成为一个解决问题、以服务为导向的国家产生了重大影响。这一过程历时多年，但付出终究有所回报。新加坡最终实现了国家设定的三大目标，成功转型成为企业、人才和创新之乡（见表 6 和图 13 中的经济和增长指标）。

表 6：2008 年东南亚经济指标

	新加坡	马来西亚	印度尼西亚	泰国	韩国	香港
<i>人口统计数据</i>						
人口总数 (以百万计)	4.84	26.99	228.25	67.39	48.61	6.98
人口增长 (2008)	5.3%	1.7%	1.2%	0.6%	0.3%	0.7%
城市人口 (以百万计)	4.84	18.99	117.46	22.45	39.60	6.98
失业人数 (占劳动总数的百分比)	3.2%	3.3%	8.4%	1.2%	3.2%	3.6%
总劳动人口 (以百万计)	2.6	11.9	110.3	38.3	24.6	3.7
劳动力参与率 (占人口总数的百分比)	72.2%	63.2%	69.6%	78.2%	65.2%	69.5%
<i>经济发展</i>						
国内生产总值 (以百万美元计)	\$181,948	\$194,927	\$514,389	\$260,693	\$929,121	\$215,355
国民人均收入, 购买力平价	\$47,970	\$13,740	\$3,830	\$5,990	\$28,120	\$43,960
农业附加值 (占国民生产总值的百分比)	0.1%	10.2%	14.4%	11.8%	2.5%	0.1%
工业附加值 (占国民生产总值的百分比)	27.8%	47.7%	48.1%	45.5%	37.1%	7.7%
服务业附加值 (占国民生产总值的百分比)	72.2%	42.0%	37.5%	42.6%	60.3%	92.2%
资本形成总额 (占国民生产总值的百分比)	30.9%	21.9%	27.8%	27.8%	31.4%	20.4%
出口商品 (国际收支; 以百万美元计)	\$327,964	\$204,674	\$154,465	\$180,382	\$509,461	\$457,693
进口商品 (国际收支; 以百万美元计)	\$326,455	\$167,061	\$144,167	\$162,904	\$520,144	\$434,326
出口商品及服务 (占国民生产总值的百分比)	234.3%	110.2%	29.8%	76.0%	52.9%	212.5%
进口商品及服务 (占国民生产总值的百分比)	215.3%	89.9%	28.6%	68.1%	54.1%	201.6%
<i>医疗及教育</i>						
平均寿命	80.5	74.3	70.6	69.0	79.0	82.3
新生儿死亡率 (每 1000 个新生儿)	2.4	9.6	24.8	6.4	4.4	N/A
公共卫生支出 (占国民生产总值的百分比)	1.1%	1.9%	1.3%	2.3%	3.6%	N/A
公共教育支出 (占国民生产总值的百分比)	2.9%	4.6%	3.5%	3.9%	N/A	3.5%
<i>营商环境</i>						
个人电脑数量 (按每 100 人计)	74.3	23.1	2.0	6.7	57.6	68.6
手机用户数量 (按每 100 人计)	131.7	100.5	61.6	118.0	93.8	163.0
固定电话数量 (按每 100 人计)	38.4	15.9	13.3	10.5	43.9	58.9
<i>宏观经济政策</i>						
通货膨胀 (年均国民生产总值经济缩减指数)	1.1%	10.3%	18.3%	3.6%	2.7%	1.4%
税收 (占国民生产总值的百分比)	13.9%	N/A	N/A	16.8%	16.6%	N/A
债务现值 (占国民收入的百分比)	N/A	33.9%	42.8%	29.1%	N/A	N/A
外债 (以百万美元计)	N/A	\$53,717	\$140,783	\$63,067	N/A	N/A
国内储蓄总值 (占国民生产总值的百分比)	50.0%	42.2%	28.9%	35.8%	30.2%	31.2%
股票市值 (占国民生产总值的百分比)	98.9%	96.0%	19.2%	39.4%	53.2%	217.6%

资料来源：由个案编写者利用来自会议委员会和格罗宁根增长和发展中心的数据编制而成，1990 年人均国内生产总值（美元）。（转换后的 Geary Khamis 购买力平价）

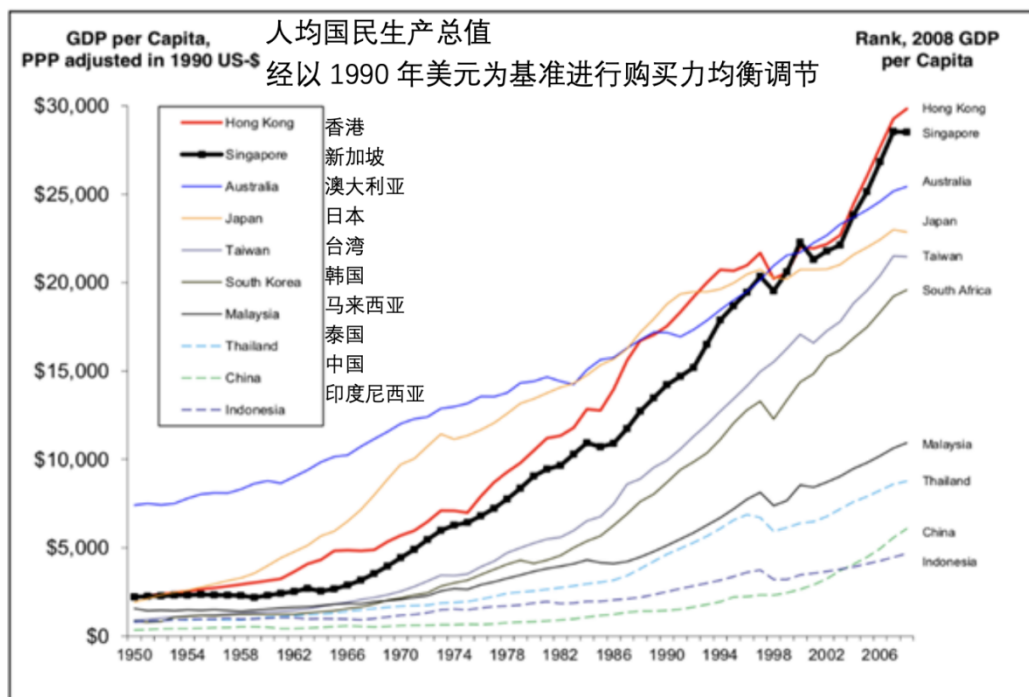


图 13 本区域一些主要经济体的繁荣与增长

资料来源：哈佛大学：《根据“2010 年世界发展指数”重新定义新加坡》

5.4 服务和生活质量

纵观新加坡，我们会发现，学术的发展、营商环境的便捷开放、一体化的移民政策、安全的环境、以及极具竞争力的薪资水平，这些都让新加坡成为一个宜居之地。过去十年间，新加坡被英国《金融时报》(Financial Times)、《康泰纳仕》(Condé Nast) 等杂志评为全球最宜居国家榜单前五名。新加坡将自身定位为个人和家庭提供便捷且好客的国家，在这里，人们可以安心在远离家乡后安置自己的第一或第二家园。

相关调研机构、报纸媒体及全球性研究机构经常将新加坡列为营商环境最好的国家之一（见表 7）。排名评分重要参数涵盖：问题监管，行政程序和法律环境，这些在新加坡都是清晰易行的。新公司可以通过线上或线下相关程序或流程，在不到一天的时间内便可以最低的成本完成企业注册并投入运营。

在新加坡，政府保护知识产权免受侵犯，当地司法公正透明。新加坡根据明确的标准，让受过高等教育的工人更容易找到工作并获得永久居留权。政府程序、银

行业务和行政管理过程简便高效。新加坡的服务和解决问题的态度非常出色，它为居民提供了清洁的环境、丰盈的文化和在亚洲乃至全世界最高标准的生活。

表 7：2019 年世界银行《全球营商环境宽松程度排名》

排名	经济体	经商便利度分数	经商便利度分数变化情况	排名	经济体	经商便利度分数	经商便利度分数变化情况	排名	经济体	经商便利度分数	经商便利度分数变化情况
1	新西兰	86.59	0.00	65	哥伦比亚	69.24	+0.20	129	巴巴多斯	56.78	0.00
2	新加坡	85.24	+0.27	66	卢森堡	69.01	0.00	130	圣文森特和格林纳丁斯	56.35	+0.01
3	丹麦	84.64	+0.59	67	哥斯达黎加	68.89	-0.47	131	佛得角	55.95	+0.02
4	中国香港特别行政区	84.22	+0.04	68	秘鲁	68.83	+0.56	132	尼加拉瓜	55.64	+0.37
5	大韩民国	84.14	-0.01	69	越南	68.36	+1.59	133	帕劳	55.59	+0.01
6	格鲁吉亚	83.28	+0.48	70	吉尔吉斯共和国	68.33	+2.57	134	圭亚那	55.57	-1.21
7	挪威	82.95	+0.25	71	乌克兰	68.25	+0.94	135	莫桑比克	55.53	+1.78
8	美国	82.75	-0.01	72	希腊	68.08	-0.12	136	巴基斯坦	55.31	+2.53
9	英国	82.65	+0.33	73	印度尼西亚	67.96	+1.42	137	多哥	55.20	+6.32
10	马其顿共和国	81.55	+0.32	74	蒙古	67.74	+0.27	138	柬埔寨	54.80	+0.41
11	阿拉伯联合酋长国	81.28	+2.37	75	牙买加	67.47	+0.55	139	马尔代夫	54.43	+0.10
12	瑞典	81.27	0.00	76	乌兹别克斯坦	67.40	+1.08	140	圣基茨和尼维斯	54.36	+0.01
13	中国台湾	80.90	+0.24	77	印度	67.23	+6.63	141	塞内加尔	54.15	+0.37
14	立陶宛	80.83	+0.29	78	阿曼	67.19	-0.02	142	黎巴嫩	54.04	+0.19
15	马来西亚	80.60	+2.57	79	巴拿马	66.12	+0.41	143	尼日尔	53.72	+1.24
16	爱沙尼亚	80.50	+0.01	80	突尼斯	66.11	+1.51	144	坦桑尼亚	53.63	+0.34
17	芬兰	80.35	+0.05	81	不丹	66.08	+0.20	145	马里	53.50	+0.23
18	澳大利亚	80.13	-0.01	82	南非	66.03	+1.37	146	尼日利亚	52.89	+1.37
19	拉脱维亚	79.59	+0.33	83	卡塔尔	65.89	+0.64	147	格林纳达	52.71	+0.07
20	毛里求斯	79.58	+1.29	84	马耳他	65.43	+0.28	148	毛里塔尼亚	51.99	+0.92
21	冰岛	79.35	+0.05	85	萨尔瓦多	65.41	+0.21	149	冈比亚	51.72	+0.23
22	加拿大	79.26	+0.38	86	博茨瓦纳	65.40	+0.46	150	马绍尔群岛	51.62	+0.01
23	爱尔兰	78.91	-0.51	87	赞比亚	65.08	+1.48	151	布基纳法索	51.57	+0.12
24	德国	78.90	0.00	88	圣马力诺	64.74	+2.27	152	几内亚	51.51	+2.02
25	阿塞拜疆	78.64	+7.10	89	波斯尼亚和黑塞哥维那	63.82	+0.27	153	贝宁	51.42	+0.13
26	奥地利	78.57	+0.03	90	萨摩亚	63.77	+0.01	154	老挝	51.26	+0.11
27	泰国	78.45	+1.06	91	汤加	63.59	+0.03	155	津巴布韦	50.44	+1.92
28	哈萨克斯坦	77.89	+0.73	92	沙特阿拉伯	63.50	+1.62	156	玻利维亚	50.32	+0.15
29	卢旺达	77.88	+4.15	93	圣卢西亚	63.02	+0.06	157	阿尔及利亚	49.65	+2.06
30	西班牙	77.68	+0.07	94	瓦努阿图	62.87	-0.21	158	基里巴斯	49.07	+0.33
31	俄罗斯	77.37	+0.61	95	乌拉圭	62.60	+0.34	159	埃塞俄比亚	49.06	+0.91
32	法国	77.29	+0.99	96	塞舌尔共和国	62.41	-0.01	160	密克罗尼西亚联邦	48.99	0.00
33	波兰	76.95	-0.36	97	科威特	62.20	+0.75	161	马达加斯加	48.89	+0.71
34	葡萄牙	76.55	-0.07	98	危地马拉	62.17	+1.01	162	苏丹	48.84	+3.75
35	捷克共和国	76.10	+0.05	99	吉布提	62.02	+8.87	163	塞拉利昂	48.74	+0.15
36	荷兰	76.04	+0.01	100	斯里兰卡	61.22	+1.80	164	科摩罗	48.66	+0.14
37	白俄罗斯	75.77	+0.72	101	斐济	61.15	+0.04	165	苏里南	48.05	-0.05
38	瑞士	75.69	+0.01	102	多米尼加共和国	61.12	+0.55	166	喀麦隆	47.78	+0.83
39	日本	75.65	+0.05	103	多米尼克	61.07	+0.04	167	阿富汗	47.77	+10.64
40	斯洛文尼亚	75.61	+0.02	104	约旦	60.98	+1.42	168	布隆迪	47.41	+0.73
41	亚美尼亚	75.37	+2.06	105	特立尼达和多巴哥	60.81	-0.12	169	加蓬	45.58	-0.23
42	斯洛伐克共和国	75.17	+0.29	106	莱索托	60.60	+0.19	170	圣多美和普林西比	45.14	+0.30
43	土耳其	74.33	+4.34	107	纳米比亚	60.53	+0.24	171	伊拉克	44.72	+0.04
44	科索沃	74.15	+0.44	108	巴布亚新几内亚	60.12	+1.19	171	缅甸	44.72	+0.51
45	比利时	73.95	+2.24	109	巴西	60.01	+2.96	173	安哥拉	43.86	+2.16
46	中国	73.64	+8.64	110	尼泊尔	59.63	-0.32	174	利比里亚	43.51	-0.04
47	摩尔多瓦	73.54	+0.38	111	马拉维	59.59	+0.84	175	几内亚比绍	42.85	+0.27
48	塞尔维亚	73.49	+0.17	112	安提瓜和巴布达	59.48	+0.06	176	孟加拉国	41.97	+0.91
49	以色列	73.23	+0.64	113	巴拉圭	59.40	+0.41	177	赤道几内亚	41.94	+0.28
50	黑山	72.73	+0.20	114	加纳	59.22	+2.06	178	东帝汶	41.60	+1.71
51	意大利	72.56	-0.15	115	所罗门群岛	59.17	+0.33	179	阿拉伯叙利亚共和国	41.57	+0.02
52	罗马尼亚	72.30	-0.53	116	西岸和加沙	59.11	+0.39	180	刚果共和国	39.83	+0.36
53	匈牙利	72.28	+0.34	117	斯威士兰	58.95	+0.13	181	乍得	39.36	+1.15
54	墨西哥	72.09	-0.18	118	巴哈马	58.90	+0.77	182	海地	38.52	+0.11
55	文莱达鲁萨兰国	72.03	+1.85	119	阿根廷	58.80	+0.87	183	中非共和国	36.90	+2.67
56	智利	71.81	+0.37	120	阿拉伯埃及共和国	58.56	+2.74	184	刚果民主共和国	36.85	+0.67
57	塞浦路斯	71.71	+0.44	121	洪都拉斯	58.22	+0.09	185	南苏丹	35.34	+2.04
58	克罗地亚	71.40	+0.34	122	科特迪瓦	58.00	+4.94	186	利比亚	33.44	+0.23
59	保加利亚	71.24	+0.11	123	厄瓜多尔	57.94	+0.12	187	也门共和国	32.41	-0.59
60	摩洛哥	71.02	+2.46	124	菲律宾	57.68	+1.36	188	委内瑞拉玻利瓦尔共和国	30.61	-0.24
61	肯尼亚	70.31	+5.25	125	伯利兹	57.13	+0.02	189	厄立特里亚	23.07	+0.13
62	巴林	69.85	+1.82	126	塔吉克斯坦	57.11	+0.08	190	索马里	20.04	+0.06
63	阿尔巴尼亚	69.51	+0.50	127	乌干达	57.06	+0.65				
64	波多黎各自治邦（美国）	69.46	+0.20	128	伊朗伊斯兰共和国	56.98	+2.34				

资料来源：世界银行经商数据库

政府投入大量资金,将新加坡改造成为一个充满活力的国家,并融合多种文化、提供多种语言支持、建立博物馆、画廊、赌场、餐饮和娱乐中心。新加坡还积极举办国际赛事与活动,如 F1 方程式赛车、UMF 国际电子音乐节,以及各类国际时装周,同时建设多功能体育场,米其林星级餐厅等。此外,新加坡机场和航空公司的服务质量在全球都是名列前茅的。机场管理集团有效消除了等待时间的问题,在亚洲客流最繁忙的机场之一的——新加坡机场,提供了方便快捷的人性化服务,创造了优质的客户体验。由于新加坡有着优惠的税收政策、良好的卫生条件及优质的教育机构,它已经成为许多跨国公司、中小企业和初创公司落地的大本营或者第二基地。

在中国,国际和海外华人华侨以及本地人才首选的主要城市包括上海、杭州、深圳、广州和成都。这些主要中心城市以其庞大的人口数量、市场规模、国际视野、学术机构、开放程度和便利性等,吸引并维系着庞大优质且训练有素的外国人群体。

海南和中国大陆之间的差距对许多早期进入市场的人来说是一个机会。然而,要继续纠正海南岛内商业文化存在的问题,并产生根本性的变化,海南依旧任重而道远。例如,尽管海南省的两大城市海口和三亚经常蝉联中国最佳空气质量和最佳居住城市的榜首,但当地的外籍人士群体之规模依旧相当有限。目前在岛内合法登记的外国人仅有数千人,且主要是来自发展中国家的留学生和外籍英语教师。当然,海南还存在着另一个外籍群体小社群,他们是受雇于国际五星级连锁酒店的经营者和在海南航空公司工作的飞行员。而岛上的外籍企业家群体更小,只有几十人。

海南创业者匮乏的原因之一可能是海南的外国公司注册程序复杂且冗长。直到几年前,在海南成立一家新的外资企业仍大约需要 3-8 个月的时间。这包括在所有相关部门之间辗转所必需的许可证、公司印章和批准的银行帐户的准备和审批时间。虽然政府确实成功地实施了一站式服务的新政策,将这一过程缩短到大约一个星期,但是银行手续仍需 2-3 周左右才能完成。

2017 年,中国政府宣布对签证和移民政策进行全国性改革,其中包括对居住在中国或计划移居中国的外籍人士引入了一套简单明了的评分排名系统,根据个人的贡献和成就、就业部门、学术背景、获奖情况等因素(详见表 8)对个人进行打分

评价。新制度将个人分为 A、B、C 三类，得分分别为 85 分以上、64-84 分、60 分以下。居留许可证的最长期限为十年，外国专家的居住证最长期限为五年。上海和北京等大城市的主管部门对发放这种长期签证的政策表示满意，因为这样可以减轻当地政府机构的负担。

在海南，外国人的数量要少得多。而这些新的改革受到了怀疑，移民官员担心发放过长的签证会给自己带来风险。排名评估过程不明确，有时会出现当局不加考虑地授予具有 A 级资格的外国人 B 级资格。另一些情况是，移民当局常常无故签发的一至两年的签证，而非五年的。还发生过当地签证部门通知已经在岛上居住五年以上的个人，声称其长期签证已被拒发的情况，表示他们是否能长期留在海南尚存在不确定性。

中国另一项繁琐的政策是要求在华外国人在从国外返回到居住城市时必须向当地派出所报到。国家公安局在 2017 年取消了这一要求。遗憾的是，当地警察不了解这一政策的变化，且缺乏专业性，以至于他们每次都会打电话给从国外返回后没有报到的外国人，威胁对其进行罚款。

表 8：中国外国人工作许可评分系统

分类		分数
资格及条件 (不包括在积分制内)	满足人才引进计划的条件和资格	-
	符合促进就业条件	-
	创新创业人才	-
国内聘用单位支付年薪	45 万元及以上 (6.6 万美金)	20
	30-45 万元 (5.1-6.6 万美金)	17
	25-35 万元 (3.6-5.1 万美金)	14
	15-25 万元 (2.2-3.6 万美金)	11
	7-15 万元 (1.0-2.2 万美金)	8
	5-7 万元 (0.7-1 万美金)	5
	低于 5 万元 (低于 7 千美金)	0
受教育程度或 国际职业资质证明	博士, 国际通用最高等级职业技能资格证书 或高级技师或相当	20
	硕士, 技师或相当	15
	学士, 高级技工或相当	10
	无	0
在华工作年限	超过 2 年的, 每增加一年, 增加一分	6-20
	2 年	5
	不满两年	0
每年工作时间 (单位月)	年工作时间 9 个月及以上	15
	6-9 个月	10
	3-6 个月	5
	小于三个月	0
汉语水平	曾经具有中国国籍的外国人	5
	取得以汉语为教学语言的学士及以上学位	5

	通过汉语水平考试（HSK）五级或以上	5
	通过汉语水平考试（HSK）四级	4
	通过汉语水平考试（HSK）三级	3
	通过汉语水平考试（HSK）二级	2
	通过汉语水平考试（HSK）一级	1
	无	0
雇佣地点	西部地区	10
	东北老工业区	10
	特定区域如贫困县	10
年龄	18-25 岁	10
	26-45 岁	15
	46-55 岁	10
	56-60 岁	6
	超过 60 岁	0
额外积分（经验）	毕业于国（境）外高水平大学	5
	有世界 500 强企业任职经验	5
	具有专利等知识产权的	5
	已连续在华工作年限 5 年及以上的	5
额外积分（以地区层面为准，根据鼓励就业的领域进行划分）	外国人才需满足区域经济发展需需要 具体标准需参考省级外国专家管理局要求	0-10

资料来源：中国国家外国专家局

中国的银行服务还有很多不足之处。例如，在大多数情况下，本地银行系统不仅禁止预约处理客户的请求，而且要求私人客户和企业客户排队等候服务。此外，作者为本论文采访了 50 位曾申请信用卡的外国人，他们的申请都被银行拒绝了。银行方回应称，在华外国人不允许持有信用卡。他们中的一部分不得不找到一位持有信用卡的在华外国人，为他们到银行信用卡申请保驾护航。如果信用卡申请成功，

所发放的信用额度也只能在 1000-10000 人民币（约合 150-1500 美元）之间，即便这些人所提供的收入证明金额要大得多。

在银行柜台兑换外币可能要花两个小时。这导致了当地的灰色市场找换店的出现，他们可以提供快速有效的服务，并提供更好的汇率。当地政府做出了巨大的努力来改革、改变、并使过程更有效率，减少时间消耗，并推出一些在线服务。

一些中高层领导充分认识到了中小企业对经济的作用和贡献。他们试图让这些企业积极参与到各项举措中来，并为他们介绍发展的机会。这些企业缺少的是中下层人员，他们需要更多像以色列和新加坡一样模式的培训，从而培养承担风险的能力和勇气，跳出思维定势，了解客户需求。在政府层面，有些官员害怕犯错误。因此，这些程序需要成堆的文件和更长的审查时间。如有可能，进行修改和批准。其中一些问题可以通过“本地”连接解决，但这不是处理日常业务的方式。

小企业的所有者和创始人需要将时间投入到实际工作中，而不仅仅是纸上谈兵，尤其是在初创企业时。接下来是生存和发展的阶段。在这些阶段中所面临的障碍包括与当地客户、金融机构以及公开招标打交道；一般对于小企业来说，这将需要大量的资源和资金。同时，这些机构更倾向于与大型企业合作。此外，中小企业很难获得优惠政策或资本，这又削弱了它们的地位。

薪酬、市场规模、生活质量和职业发展对个人来说起着至关重要的作用。海南省的工资水平明显低于全国一二线城市（海南省工资最高的城市在全国排名第 13 位），竞争力较弱（排名及更多详情见表 9、表 10）。海南省城市的低竞争力指数（即选择该地）可能源于工作机会、行业招聘活跃以及求职者的兴趣。

表 9：中国部分城市白领平均工资

2018 年第一季度平均工资					
排名	城市	平均月工资	排名	城市	平均月工资
1	北京	10,197	20	福州	7,005
2	上海	9,621	21	长沙	6,988
3	深圳	9,134	22	无锡	6,879
4	杭州	8,500	23	济南	6,860
5	广州	7,965	24	合肥	6,849
6	东莞	7,723	25	南昌	6,768
7	宁波	7,680	26	郑州	6,704
8	南京	7,523	27	天津	6,622
9	佛山	7,483	28	青岛	6,591
10	苏州	7,411	29	兰州	6,577
11	厦门	7,363	30	西安	6,381
12	乌鲁木齐	7,281	31	大连	6,288
13	海口	7,205	32	石家庄	6,274
14	南宁	7,202	33	烟台	6,239
15	重庆	7,177	34	长春	6,114
16	武汉	7,082	35	太原	6,045
17	成都	7,061	36	沈阳	5,901
18	昆明	7,053	37	哈尔滨	5,818
19	贵阳	7,043			

来源：智联招聘网

表 10：中国城市竞争力指数（基于现有职位的候选人）

2018 年第一季度城市竞争力指数					
排名	城市	指数	排名	城市	指数
1	北京	102.9	20	兰州	29.3
2	成都	55.1	21	贵阳	27.2
3	上海	54.0	22	石家庄	27.0
4	沈阳	53.5	23	青岛	26.0
5	深圳	53.5	24	济南	24.0
6	西安	47.8	25	合肥	22.7
7	天津	45.0	26	海口	22.2
8	大连	39.1	27	无锡	22.1
9	重庆	38.0	28	昆明	21.0
10	哈尔滨	36.7	29	乌鲁木齐	19.8
11	武汉	34.4	30	烟台	19.0
12	长沙	34.1	31	南昌	18.5
13	广州	32.9	32	东莞	16.4
14	长春	31.4	33	福州	15.5
15	太原	32.9	34	厦门	15.1

16	杭州	31.4	35	南宁	14.2
17	苏州	31.0	36	佛山	14.0
18	南京	30.8	37	宁波	13.7
19	郑州	30.7			

来源：智联招聘网

如前所述，海南在生活方式、娱乐选择、餐饮产品和学校质量方面还有很长的路要走。虽然政府目前正与梅林公园等大公司密切合作，在海南开发主题公园。然而，充满活力的夜生活，多元的美食选择，博物馆，每周的艺术表演和展览在海南仍未形成普及。

政府应在打造经济模式方面发挥积极作用，帮助本地中小企业主及其雇员，了解他们的需求，包括个人和职业需求，从而制定相应解决方案。这些公司和个人充当了该省的对外大使，如果他们无法展示本省的正面形象，企业对海南岛的兴趣可能会动摇。此外，领导层应支持新的战略、相关部门以及其他刺激经济的举措，让具有巨大潜力在未来成为重要角色的中小企业参与到市场和战略决策中来。

5.5 农业的作用

根据海南省旅游发改委最近公布的统计数据，2018年，海南岛的过夜游客人次数量约为7600万，目前全岛人口数量接近1000万。

海南省每年都会遭受台风、高温和潮湿的影响，但岛上也有肥沃的火山土壤被南海包围着。目前，海南的农产品质量、供给和价格多是不稳定和多变的。为了满足岛上居民需求，对抗自然和地理条件，大量的农产品从中国大陆进口。这些因素导致物价有时甚至会高于中国一线城市的水平。然而，相比之下，海南的人均收入要低得多。

近年来，中国政府已经设立了“农业独立”的目标。实现这一目标需要通过技

术手段提高粮食产量、质量和安全。与此同时，乡村旅游和农业旅游也越来越受到旅行者的欢迎。他们喜欢逃离繁忙的城市，到大自然中去，住在小木屋、露营地或高级度假村。农业和旅游业的巧妙结合已经在意大利、以色列、日本、荷兰和法国等多个国家证实其可行性。

旅游、自然和工业之间的联系改善了农业生产价值链，人与自然之间的关系也推动了产品销售、乡村旅游和新产品的提供。需求反过来支持家族企业和中小企业，创造了对补充服务的需求，并有可能打造出强大的本地品牌，这些品牌可以出口到新的市场并吸引更多的客户。

例如，以色列已将其北部亚热带地区打造成了该国最受欢迎的旅游目的地。上加利利地区由一个小型的地区委员会管理，该地区由 29 个基布兹社区组成，土地面积约万公顷（约合 300 平方公里或 116 平方英里），当地人口不超过 2 万人，拥有 2000 间客房。该地区每年平均接待 400 万名游客。该地区的农民种植鳄梨、葡萄、橙子、荔枝和其他水果和蔬菜，这些水果和蔬菜既在以色列境内销售，也销往境外国家和地区。该地区的农业旅游发达，在全国享有盛誉。人们在木制或高档的石头制成的小屋或水疗中心度过一天或一个周末，与此同时享受泡温泉，有机水果、蔬菜、葡萄酒，和其他优质农产品。上加利利地区大约有 10% 的收入来自旅游业。

海南领导层应该从这些成功多产业综合发展例子中学习经验，并应用到实际中去发展农业、旅游、酒店、房地产、娱乐、餐饮等产业，为居民和游客提供优质服务 and 难忘的体验。

一些可能的举措包括：

(1) 农业旅游研究和资源配置：旅游业可成为促进海南农业发展的一个补充产业和重要的收入来源，特别是对小农户而言。此外，政府可以在每个具体地点选种一种或多种作物。每个县都会有闻名外界的蔬果生产。村庄与农场之间的车道和人行道旁可以设置不同项目，允许游客参观体验，包括食品、纪念品、相关公园、水果采摘，以及其他家庭式活动，而政府可以与专家一同研究开发此类项目。

(2) 农业特色产品：国内外游客都喜欢购买纪念品，包括食品和特色手工艺品等。因此，政府可以在旅游站点大力推销此类产品。

(3) 旅游与农业部门整合培训：邀请农业和旅游业的专家参与讨论、培训、讲解和规划海南的整合战略。旅游部门可以有针对性地提出对农业品种、数量和质量的要求，从而实现合作共赢。

(4) 对该行业企业家的补贴和支持：年轻一代喜欢移居到大城市，远离大自然，特别是那些从农村长大的孩子。这些对家庭和自然有判断力的人在事业有成并拥有一定资本积累之后、可能会回到农村来。他们的专业知识和经验可以帮助开发农村农业的新项目，培养新的创业者，政府应根据明确的发展指标和程序，对这些返乡、下乡创业的年轻人予以支持。

(五) 标准化和品牌化：海南土壤肥沃，水源充足，政府应为农业种植、包装以及开采前后制定国际水平的生产标准，保证农产品的干净、新鲜和健康。同时，品牌应体现出其生产源头——“中国海南制造”，从而助力中国品牌、海南品牌的推广。

海南目前面临的挑战是如何缩小其现状与其成为国际级旅游目的岛的雄心目标、建设中国第一个自由贸易港之间存在巨大差距。一旦政府正视海南与中国其他省份和本地区国家相比处于劣势的事实，政府就应该向外国专家请教，并公开利用学习他国优势，以更好的、更具当地特色的产品定位海南、发展海南。

6.可能的战略和最后意见

中国的发展正面临非常难得的战略机遇期，不抓住这个机遇期，就会失去发展机遇。

——温家宝总理在哈佛大学的演讲（2003年12月10日）

毫无疑问，无论从国家层面，还是从海南省层面，中国政府都花费了大量时间和资源，为海南的战略发展和计划执行提供充足的物质基础保障，包括但不限于房地产、旅游和娱乐产业。在本文中，作者探讨了海南发展面临的一些挑战和机遇。若要真正把海南建设成为符合国际标准的商业、生活质量、区域竞争力的领先省份，成为国内外企业落户经营的首选之地，在家庭和个人层面，需要用非传统的方法，跳出思维定式。

在考量专家意见之后，当地高层应该与驻琼企业家一道，做出规划与承诺。就像省旅游局倡导的那样，用全面的报告，想尽办法，分析海南发展的现状、差距，提出短期、中期和长期的解决方案。拒绝空洞的以“国家化”为标签的名号、促销和声明，特别是要避免没有具体行动的行动计划的不不断提出。若不能保证做到这些，负面影响可能会产生“滚雪球效应”，负面初印象将会迅速引起人们对整个企业的极大反感，从而影响后续项目的开展和地区发展。在执行任何计划之前，政府还应该注意收集企业、事业单位、人才在外省落户的待遇信息，并根据海南的独特需求，因地制宜地总结经验。

政府首先应该承认海南处于不利地位，然后将之演变成为海南未来发展的优势，凭借这样的认识向中央政府申请发展资金，用以吸引国际顶尖机构。因为若政府提供资金，这些企业、大学和组织有可能愿意在海南设立自主投资的分公司或办事处，同时他们也更愿意接触政府提出的、对搬到岛上的外籍人员有利的福利、补贴、工资支持和其他优惠政策。

为此，可以提出一些解决方案建议，包括但不限于以下内容：

(1) 个人补偿方案：海南未来可发展成为卓越的创新枢纽。就像当地政府向发展中国家派遣外交官一样，当地政府应该给予外来人才相应的补偿，包括更高的工资、额外的假期、回国的机票、培训、子女私立学校、签约奖金等福利。当地政府必须明白，良好的气候环境和空气质量不足以吸引人才来琼工作，更不能帮助他们支付房贷、建立家庭，解决其他个人生存发展问题。公司和员工冒着风险搬到海南，应该得到相应的补偿。例如，如果一个人在深圳的工资是2万元，为了吸引人才，政府应该通过公司税收补贴、个税减免，降低住房抵押贷款利率，或直接支付给员工3万元。

其他补偿方式包括一次性购房补助，或在本省居住一定年限后不征收房产税等。另一种解决办法是为个人和他的家人提供任选旅行目的地的年度旅行，可以根据他们的旅行经历，设立全新的员工的考核标准，提供与在特定行业工作的年数，向已定居海南专业人员提供相匹配的替代补偿方案。

(2) 性少数群体的旅游：2017年，世贸组织发布了一份关于女同性恋、男同

性恋、双性恋、变性人和性取向存疑者（LGBTQ）的旅行趋势报告称，这些成员更热衷于旅行，且在旅行期间比非 LGBTQ 成员花费更多。此外，有数据显示，中国目前的 LGBTQ 群体接近有 7000 万人，预计他们所代表的旅游市场的购买力为 4.7 亿美元，这样的规模让中国成为仅次于美国和欧洲的第三大市场。同一份报告中还指出，LGBTQ 群体有待开发的潜在市场包括旅游、时装、化妆品、旅行结婚、娱乐和代孕。

以色列的特拉维夫，荷兰的阿姆斯特丹，美国的旧金山等城市曾多次被选为世界上对同性恋最友好的城市。这些城市以月度或年度的方式举办活动、节日和会议，每年吸引成千上万的人来访旅游、参加活动。这些游客把个人收入花费在机票、签证、住宿、交通、餐馆以及推动当地企业繁荣和缴纳更多税收的其他当地活动。当地政府主动支持这些活动的开展，封闭街道举办相关活动，并提供优惠政策。2018 年 3 月，以色列举办了中东地区规模最大的同性恋节，以色列外交部报告说，来自世界各地的数万人参加了这二十周年一度的纪念盛会。

(3)同性恋婚姻：来自加利福尼亚州的经济学家和相关专家曾对同性恋婚姻合法化对婚姻的经济影响进行了评估。在美国，专家预测，若同性恋婚姻合法化后，大约有 5 万对夫妇将在三年内结婚，为此花销将高达 4 亿美元。这将产生近 3000 万美元的地方税收。在 2012 年通过允许同性婚姻的立法之前，英国政府进行了额外的研究，预计在 6000 对新人中，每年会增加 3000 场仪式，这些活动将会带来 1440 万英镑的额外支出。

纽约州立报告显示，2011-2012 年间，大约有 20 万名游客参加了至少 8200 场同性婚礼活动，为当地经济带来了 2 亿多美元的收入。同性婚姻创造了一个宽容、开放、尊重和进步的强有力的产业与品牌，带来了旅行者的信任 and 大规模游客量，并成功将当地打造成为蜜月圣地。

(4)大麻旅游：世界上思想最开放的国家之一，荷兰，在 1972 年改革了其药物滥用的相关法律，并将毒品分为四个小类，大麻被归为危险性较低的一类。自 1976 年起，该国开始出现向顾客出售自用大麻的“咖啡店”。这些产品可以合法地在当地注册的商店出售，供个人使用，每个产品包含的大麻含量不超过 5 克。必须提及的

是，当时毒品的使用在其他国家并未合法化，但自 1976 年以来，数以百万计的游客涌入这个国家，感受大麻的独特体验。在鼎盛时期，荷兰的阿姆斯特丹拥有 400 家店铺在出售大麻，如今仍有近 200 家店铺还在运营。据阿姆斯特丹市政厅报告称，售卖大麻的咖啡店是游客最经常光顾的地方，超过 30% 的游客曾到访观光。其中，《纽约时报》报道称，2017 年，有 2000 万游客到访阿姆斯特丹。在荷兰推出提供大麻的咖啡店 40 年后，更多的国家追随这一趋势，其中包括乌拉圭、美国的几个州和加拿大。

根据 CNN 最近发布的一份报告显示，加拿大政府一直在社会，行为和消费方式上进行变革，对于来自美国和欧洲的游客来说，加拿大有着优越的地理位置。其官方允许大麻制品像香烟一样，在香烟出售的地方进行发售。同时，当局会批准一定数量的大麻原作物在人际间传播和共享，甚至许可一定数量的植物在美洲本土种植。美国联邦政府在 2017 年末推出了每克约 10% 的大麻税收计划，他们预测，这一项目每年可产生近 10 亿加元的收入。BDS Analytics 报告称，2017 年大麻销售额为 90 亿美元。

科罗拉多州在 2012 年将“娱乐用大麻”合法化，这对旅游业来说是一个很好的研究案例。地方当局报告称，自 2014 年以来，以大麻为主要旅行目的的游客数量增长了 51%，2016 年该州大麻游客数量接近 650 万。

大麻旅行套餐和其它旅游业发展可以是互补的，包括农场旅游、烹饪体验、节日、巴士旅游、研讨会和会议以及冥想。同时，如果海南政府要实施这些计划，政府应该对其进行必要的监管、谨慎的规划和行为规范的制定。

(5) 大麻种植及相关技术：在中国历史上，古代道教书典曾提到大麻。在文章中，作者提到了大麻的使用。19 世纪，新疆是印度大麻种植、生产和出口的主要地区，从大麻树脂到英属印度的其它产品，估计，每年该地区合法出口数十吨的货物，并会向政府缴纳关税。1934 年，中国政府切断了大麻的合法贸易，并于 1985 年宣布大麻为非法商品。人们可以理解政府的决定，因为大英帝国对中国的鸦片入侵与剥削，让当地对毒品产生了巨大的恐惧，对社会有极大的影响。如今，中国拥有全球近 50% 的大麻种植用地。在云南省，少数民族一直使用和种植大麻，甚至数

百年来，他们也用这些植物装饰他们的传统服装。近年来，一些国家将大麻用于娱乐和医疗用途的大麻合法化，其中包括乌拉圭、美国、以色列，泰国已将在本国种植这种植物以及将其用于出口的做法合法化。2019年2月初，以色列政府批准出口以医疗为目的种植的大麻。以色列首席经济学家估计，这一举措会给国家每年带来5亿到10亿美元的收入。据行业研究公司 ArcView 统计，2018年全球大麻合法消费达到123亿美元，并预计2019年的潜在增长率将接近40%。

以色列高科技部门为大麻技术推广铺平了道路。据以色列高科技和风险资本研究中心(IVC)称，在2013-2017年间，68家初创公司筹集了近8000万美元的资金。他们声称，随着大麻行业的开放，对技术解决方案的需求将会改变游戏规则，大麻销售将会增加。从那时起，几个针对大麻行业的风投基金建立，其中一个例子就是 OurCrowd。该公司在2019年宣布为该行业筹集3000万美元的资金，这些公司在证券交易所的交易规模均达到数亿美元。海南当地的大麻种植可以是满足游客、出口需求和卫生部门需求的重要来源，同时有利于发展农场旅游、创新基金和新产业开拓，由此吸引人才、投资者，提高劳动力素质，增加政府收入，实现经济可持续增长。

(6) 医院和医疗旅游：海南省政府有意向将海南建设成为医疗旅游区。他们引进并瞄准于位于本岛南端的、博鳌镇附近近80平方公里的区域，着手建设医疗经济特区。在该地区，领导层计划建立新的医院、医疗保健中心、养老院，并邀请来自中国各地和全球的游客到该地区旅游。不幸的是，正如本文前面提到的，海南的市场相当小。近1000万居民，且居民收入低于中国其他地区。同时，在两个人口较多的大城市（海口和三亚）中，缺乏强大的学术机构。所以，一些公司和医院向海南政府表达了他们的兴趣，但该项目迟迟未能启动，因为在一个三线省份的农村地区建立医疗企业，对公司而言，没有任何实际的好处。

但随着海南向国际旅游岛转型，计划建设成为首个自由贸易港，政府必须找到更好的方法来吸引潜在的投资者。就像对个人的支持一样，他们可以为在岛上建立医院提供有资助。在提高服务意识的同时，用较高的薪酬福利支持医生及其家属，吸引人才来琼。目前，海南不需要与国内或国际大城市竞争，他们可以集中在中医

药、整形外科、或市场要求的其他独特医疗服务。泰国的 Bumrungrad 国际医院欢迎来自世界各地的来访者，提供多语种支持、快速高效的服务、一流的医生，服务价格也很有竞争力，该医院被认为是医疗服务的一站式中心，并在泰国和国际上赢得了多个奖项，被视为主要的医疗旅游目的地；2012 年，这家医院为来自 190 个国家的大约 50 万名患者提供了服务。这家医院就可以是海南学习对标的样例。

大观研究院预计，到 2026 年，全球医疗旅游市场规模可达 1800 亿美元。以色列国家卫生部报告说，2014 年，该国接待了 6 万名医疗游客，创造了约 10 亿谢克尔（约合 3 亿美元）的收入。这一收入来源可以让医院购买新的先进设备，雇用更多的工作人员，建立和扩大研究实验室。

(7)关注中小企业发展：本文前部分提到并重点介绍了新加坡和以色列的成功案例。海南应该学习借鉴，并将之应用到本地市场发展。领导层应该把重点转移到培育、帮助和选择理念、技术和中小企业上，并让其在海南本土孵化。中国的市场规模可观，潜力巨大，但集中于一线城市，政府向初创公司提供现金奖励和风险资本的一揽子计划将促进市场的开发和经济的发展。

政府应该知道海南在一定时期内，可以建设成为一个企业快速发展的“发射台”，因此，可以为这些企业提供软着陆方案、风险资本客户和其他必要的经济保障手段，以保证这些新的风险投资的顺利开展。同时，领导层应该设立孵化器、加速器和政府配套的早期基金，以降低风险和建立营商信心；而不是仅仅是要求或邀请公司来琼设立地区总部。这类举措应从一至两个行业开始，并在实践成功后，逐步扩展到其他行业。政府应该雇佣和邀请专家投入时间、精力和资源来帮助建设海南，以满足国家的发展建设海南的愿景。

(8)教育和学术机构：教育单位和学术机构是塑造高素质劳动力、创业思维以及吸引和培养人才的关键部门。目前，在中国，排名前十的学校包括北京大学、清华大学、复旦大学、中国科学技术大学、浙江大学、（上海）交通大学、南京大学、中山大学、武汉大学、哈尔滨工业大学。海南及其高校排名均在 100-200 名之间。

世界范围内，纽约大学（NYU）、杜克大学（Duke）和伯克利大学（Berkley）

是在中国建立分校区的一些最著名的美国大学。加州大学伯克利分校报告称，2016年，近2万名中国学生在该校注册，几乎是2000年的10倍。

中国国际教育市场是全球规模最大、增长最快的市场。学术促进创新，就像旧金山、新加坡和以色列一样。海南省政府可以招标3至5所排名前100位的大学，在海南岛建立“卫星”远程教育学校。开设专业可以是旅游业、先进农业、医疗设备和海洋等相关技术专业。政府应该向与当地大学合作的机构提供一定数额的资金，引入国内和国际的管理人员和教职员工。对于参与计划的申请人，政府应提供一定数额的资助，为他们在这些项目上所花的工作、时间和精力做出经济支持。

另一种选择是，海南可以专注于培养与海南相关领域有关的教授学者，提供其资金或研究范围，从而使其更容易被海南所吸引。这一选择已经在中国大陆实施。汕头大学及以色列理工学院大学最近投资3亿美元建立了国际校区，资金来自广东省政府和李嘉诚，该机构旨在专注于工程和生命科学的研究和创新。海南政府应与当地成功的企业家、学术机构政府将团结所有利益攸关方一道，实现建设更好的教育体系、一个富有生产力和创新的社区，以及提高海南的生活品质。

(9)外包专业服务：目前各公司在海南提供的服务涉及公司注册、银行、旅游服务和医疗保健，这些服务均有明显不足。这些不足之处包括：缺乏多语言支持、服务和程序；缺少与当地部门的沟通；申请流程以及公共机构提供的服务相对欠缺。地方当局应考虑将此类工作外包给专业服务公司，并为相关公司办理合法手续，比如外部签证办公室的签证审批。

由于工作人员培训需要时间，当局应考虑设立一条类似2010年上海世博会期间使用的24小时多语种服务热线，并采取以下措施：这条支持热线的建立是为了帮助外国人了解、到访城市内的餐馆、娱乐、预订、通信，同时还应为出租车司机配备快速翻译。另一项建议是放宽对来自周边国家的服务和旅游行业工人的签证和许可规定，这将有助于改善服务质量。泰国、菲律宾、马来西亚和印度尼西亚在这些行业拥有一支训练有素、经验丰富的劳动力队伍，他们了解客户的需求，有的甚至会说中文，他们可以为海南服务升级做出贡献。这些举措向游客证明，海南正在为成为世界级旅游目的地，并为之铺平道路，满足游客和本土居民的需求。

(10)交通便利：登岛和岛上的交通枢纽应该是无可挑剔的，当地的航空公司应该提供世界一流的优质服务。机场应提供方便快捷的服务，就像新加坡和美国的圣何塞（硅谷）一样。当地的航空公司也应该得到补助、支持和优惠政策，以确保其保持民营化，成为世界航空服务的领头羊，提供便捷的航线。机场应公布和宣传清楚，直截了当地向外国航空公司和旅行社提供他们所需要知道的特殊签证政策。火车票预订应提供英文版本，中国人和外国人都可以使用自动售票机（目前，外国人无法使用火车票自动售票功能）。火车站、机场和其它旅游信息中心应该能够提供多语种服务（目前不是这种情况）。在中国，机场柜台及入境排队通常需要一到两个小时。应及时优化流程，争取实现自动化入境签注。对于来访的常客和居民，应该提供生物特征电子渠道的验证通道。

这些举措将使旅行的规划、程序和准备工作变得更加方便，同时优化用户体验。这些都是初步的工作，但有利于建立一个值得信赖的、知名的品牌，并进一步将“海南”品牌传播至全球。

(11)文化活动，博物馆和节日：目前，除了美食、海滩和豪华酒店外，岛上很少有供游客享受的场所，旅游业和娱乐业的产品供应也相当有限。海南省博物馆令人印象深刻，然而，它并没有提供许多别具一格的展品或体验。海南也有音乐节、文化活动和国际化活动，并保持每年举行，但是，目前这些活动都集中于海南的旅游旺季——冬季。正如关于 EDM 电子音乐节的那一章所建议的那样，海南的夏季，气候良好，游客出行频繁，酒店在夏季的空闲客房的容量通常能够满足举办几十个节日。政府应该邀请知名国际品牌来琼设展，如超级音乐节、明日世界、以及其他重大活动组织者参与，这会给海南和当地旅游业带来人流、知名 DJ、国际曝光率，并在其之后为经济带来实际收入。

海南省文化和旅游厅应考虑斥巨资引进一个全球知名的博物馆品牌，比如泰特美术馆、古根海姆美术馆、MOMA，或者国内任何一个可以在本地设立的博物馆。此类高档次设施将吸引更高质量的游客多次会岛参观。《美术报》2018 年进行的一项分析报道称，2017 年，巴黎卢浮宫以及中国国家美术馆在纽约大都会吸引了近 800 万名游客，而平时，纽约大都会的游客数量仅为 670 万。这个市场在中国显然是存

在的，但在海南却没有被开发，或者暂无开发的记录。

(12) 旅游开发与旅游促进：在本文的第四章中，作者对旅游开发与旅游促进问题进行了探讨。这是由一个旅游“质量猎手”小组对海南旅游部门目前需要解决的问题进行评估后发现的。在提交给政府的报告中，该小组提出了许多有用的建议，其中一些在本文中得到了强调。政府在基础设施方面做得很好，包括机场、高速公路、公路、子弹头列车等，他们还赞扬政府允许许多领先的连锁酒店和高尔夫球场在岛上开业。

然而，报告同样指出，尽管其他国家的许多度假村也提供类似的酒店，且基础设施相对较差，但它们也提供更优质的服务、更低的价格和更广泛的产品选择。中国政府需要明白，只要相信梦想，人们就会从世界的另一端旅行到遥远的东方，享受独特的体验，也会愿意乘坐三次联运航班，用一辆人力车和一本字典到达他们梦想的目的地。这些目的地提供的优质旅游体验所带来客户情感影响将会被口耳相传、不断推广，从而获得大量的在线曝光和良好的用户反馈。

(13) 政府改革：中国政府及官员经常走访新加坡，向新加坡政府学习领导、管理和执法技巧。就像新加坡一样，中国政府积极参与管理、补贴、指导，如果公司规模足够大，还会成立一个地方党组织。

在中国，很多人希望成为一名共产党员或是一名政府官员，并在地方、省或国有公司中担任领导职务，这是一种荣誉。除了有经验的、优秀的高层领导，中国还需要培养新一代高效的、训练有素的中层决策者。不仅如此，正如政府渴望培养新一代企业家一样，他们还应该考虑高于市场水平的薪酬，以适应新一代具有领导能力的人才，并吸引人才进入这一体系，让工作岗位变得竞争激烈，绩效指标（KPI）较高且清晰，风险和收益就像在自由市场中一样平衡和公平。但这应在政策制定和新举措施行，而非在商业领域。海南渴望成为一个卓越的国际焦点地区，一个尝试新政策和对外开放的地区，和全球旅游目的地，因此从政府新政来说，海南也是开展新举措试行的合适地方。

(14) 条条大路通富裕：上世纪 80 年代初，四川省一位名叫徐启斌的地方党员干部说出了一句话，直到今天，这句话在全国都很有名，即“要致富，先修路。”

他的这句话在今天仍然有效,而且是基于今天所讲述 的关于全球化的经济地理的经济理论:即建设公路、铁路、港口和新的航线将加快增长步伐。

新加坡和香港是两个仅有一座城市大小的国家和省份的典范,这两个地区通过建设最先进的机场、港口、连接和配套产业,将自己定位为全球物流枢纽。世界银行报告显示,2016年,新加坡物流业年产值占全国GDP的7.7%,全国8%的劳动力在该领域就业。新加坡60%以上的国内生产总值集中在港口地区,该港口也成为DHL、Kuehne + Nagel、Fedex 和 Kerry 等运输和物流领域领先企业在东南亚地区的核心枢纽。

新加坡政府精心规划,着眼于全球电子商务产业的转型和新加坡在其中扮演的角色。他们的举措包括为该行业的初创企业提供补贴、培养本地人才、投资于大数据分析、建立便捷的一站式通关窗口,以及支持全球参与者在新加坡设立地区总部。

由于香港毗邻中国大陆,拥有低税率及高效率的工作流程,香港一直是新加坡物流业的有力竞争者。世界银行报告显示,2016年,物流业占香港GDP的比重为21.7%。利丰及嘉里物流是两间起步于香港的小型公司,并于二零一八年分别以58.5亿及48.4亿美元的营业额宣布成为两间大型企业。

作者最近进行了一项研究,其中包括与旅游业专家和政府官员的非正式交谈。会议得出的一个重要见解是,海南发展中缺少的一个因素是便利的交通。这包括有充足航班的大型机场、大型贸易、游轮港口、桥梁和进出岛屿的高速公路,用以连接当地重要目的地和中国大陆。

三亚和海口现有的机场规模太小,不能满足中国旅游和国际旅行来琼的交通需求。跑道和机场规模都太有限,导致开通新航线的请求经常遭到拒绝。

作者认为,迈阿密国际机场应该成为海南(三亚、海口、博鳌)机场的学习的对象。《迈阿密赫罗尔德报》报道,2018年,迈阿密港处理了近560万游轮乘客,其中约50%是通过迈阿密机场抵达的。

佛罗里达与海南的相似之处还包括气候条件、美丽的海滩、房地产投资、老龄化的退休人口。但与海南不同的是,佛罗里达有着悠久的商业和贸易历史,如果海南启动其自由贸易港计划,新建或扩建现有机场,将这些城市与广东省连接起来,

那么这里就有可能成为“中国的佛罗里达”。由于交通便利，老年富裕人口可以吸引本文提到的医疗、娱乐、服务等大部分必要的配套行业进入海南。

随着联通基础设施的开发，新的服务、旅游产品的推出，以及政府政策的愈发开明和高效，海南有潜力成为中国最幸福的居住和游览之地。

文 献 引 用

Amit, Hagai. “Cannabis export would generate several million shekels per year for the Israeli market.” [In Hebrew.] *The Marker*: 26/04/2018.

<https://www.themarker.com/allnews/1.6032285>.

Anthony, Scott D. “Online publishing: How Singapore became an entrepreneurial hub.” *Harvard Business Review*: 25/2/2015.

<https://hbr.org/2015/02/how-singapore-became-an-entrepreneurial-hub>.

Bradsher, Keith, and Sui-Lee Wee. “In China, herd of ‘gray rhinos’ threatens economy.” *The New York Times*: 23/07/2017.

<https://www.nytimes.com/2017/07/23/business/china-economy-gray-rhinos.html>.

Bumrungrad International Hospital. Investor Presentation: 11/2013.

<http://investor.bumrungrad.com/>.

Comin, Diego, and Richard H. K. Vietor. “China ‘Unbalanced.’” Case study. *Harvard Business Review*: 30/03/2012.

Compagnon, Marc. “[Supply Chain in 2019 and beyond: Navigating through an uncertain tariff landscape and building an end-to-end digital supply chain of the future.](#)” [Li & Fung ICR Conference presentation](#): 14/01/2019.

Denmark, Abraham. “Monkey Cage Analysis, 40 years ago: Deng Xiaoping changed China – and the world.” *The Washington Post*: 19/12/2018.

Deshpande, Rohit, and Hal Hogan. “Singapore Airlines: Customer service innovation.” Case study. *Harvard Business Review*: 7/4/2011.

Erez, Guy, and Avi Waxman. “Cannabis export approved by government: investors may sell their shares.” [In Hebrew.] *The Marker*: 27/01/2019.

<https://www.themarker.com/markets/.premium-1.6875599>.

Finnair Financial Report 2012. 07/02/2013.

https://investors.finnair.com/~/_media/Files/F/Finnair-IR/documents/en/reports-and-presentation/2013/financial-report-2012.pdf. Guo, Quanzhi. “Top U.S. colleges with branches overseas.” *Forbes*: 21/08/2018.

<https://www.forbes.com/sites/quanzhiguo/2018/08/21/top-u-s-colleges-with-branches-overseas/#568257215cb4>.

Gwee, June, and Boon-Siong Neo. “The Economic Development Board: Energizing the growth for Singapore.” Case Study. Nanyang Technological University (Singapore), Nanyang Business School: 11/05/2017.

Haines, Gavin. “Why are Amsterdam’s cannabis ‘coffeeshops’ closing?” *The Telegraph*: 05/12/2016.

<https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/netherlands/amsterdam/articles/future-of-coffeeshops-in-doubt-as-amsterdams-oldest-cannabis-cafe-faces-closure>.

Hui, Lu. “Keynote speech by President Xi Jinping at opening ceremony of 1st China International Import Expo.” [Full text translation.] *Xinhua News Agency*: 15/11/2018.

http://www.xinhuanet.com/english/2018-11/05/c_137583815.htm.

International Monetary Fund, World Economic and Financial Surveys. World Economic Outlook Database, China, 04/2018.

“Israeli hospitals must record medical tourism statistics.” International Medical Travel Journal News: 06/10/2016.

<https://www.imtj.com/news/israeli-hospitals-must-record-medical-tourism-statistics>.

Jenkins, Clyde. "Cannabis Tourism, A guide to legal cannabis tourism around the world." *CNBS, the Definitive Online Cannabis Resource*: 29/11/2019.

<https://www.cnbs.org/cannabis-101/cannabis-tourism>.

Jing, Shi. "Tourists Seeking Premium Experiences." *China Daily*: 18/02/2019.

Kennedy, Robert E., Richard H. K. Vietor, and Julia Galef. "China: 'To get rich is glorious.'" Case study. *Harvard Business Review*: 19/10/2017.

Kerry Logistics Investors Relations. "Financial highlights, key financial data."

<https://www.kerrylogistics.com/investor-relations/financial-highlights/key-financial-data/>

.

King, John. "Singapore leadership: A tale of one city." Case study. *Harvard Business Review*: 16/10/1995.

Kirby, William C. F., and Yuanzhuo Wang. "HNA Group: Global Excellence with Chinese Characteristics." Version B. Case study. *Harvard Business Review*: 24/02/2018.

Kirby, William C. F., Warren McFarlan, and Jocelyn W. Eby. "HNA Group: Global excellence with Chinese characteristics." Case study. *Harvard Business Review*: 14/12/2015.

Kirby, William C. F., Warren McFarlan, and Tracy Yuen Manty. "HNA Group: Moving China's air transport industry in a new direction." Case study. *Harvard Business Review*: 19/11/2008.

Kovacevich, Nick. "The next big thing in cannabis: Tourism." *Forbes*: 16/08/2018.

<https://www.forbes.com/sites/nickkovacevich/2018/08/16/the-next-big-thing-in-cannabis-tourism/#5d6bf0b15d9b>.

KPMG. Strong start to 2018 for VC market with Q1 tally of US\$49.3 billion invested worldwide. Press Release. 11/04/2018.

<https://home.kpmg/sg/en/home/media/press-releases/2018/04/strong-start-to-2018-for-vc-market-with-q1-tally-of-us49-billion-invested-worldwide.html>.

Lawrence, Susan V. “China’s political institutions and leaders in charts.” [PDF.] U.S. Congressional Research Service: 12/11/2013.

<https://www.everycrsreport.com/reports/R43303.html>.

Lerner, Josh, and Yiwen Jin. “Hony, CIFA, and Zoomlion: Creating value and strategic choices in a dynamic market.” Case study. *Harvard Business Review*: 25/01/2012.

Li, Jin. “Contemporary issues about Chinese financial markets and institutions.” Guanghua School of Management, course packet: 8–10/11/2017.

Li, Jin, Liao Li, and Aldo Sesia. “Stock reform of Shenzhen Development Bank.” Case study. *Harvard Business Review*: 3/6/2011.

Lim, Wee-Kiat, and Geraldine Chen. “China rebalancing: Understanding economic governance in China.” Case Study. Nanyang Technological University (Singapore), Nanyang Business School: 19/12/2016.

Lim, Xiu-Hui, June Gwee, and Boom-Siong. “Changing the culture of education: Key shifts at the Ministry of Education from 2011–2015.” Case Study. Nanyang Technological University (Singapore), Nanyang Business School: 24/8/2016.

Lu, Liang Liang. “From history to dust: From the craziness to the collapse. The real estate bubbles of Hainan in 1992 and the huge one of Hong Kong in 1997 [[In Chinese.](#)] *China PE Daily Website*: 10/09/2016.

https://news.pedaily.cn/201609/20160910402982_all.shtml.

MacCharles, Tonda. "Pot taxes could add up to \$1 billion and would be split with the provinces: Ottawa." *The Star*: 10/11/2017.

<https://www.thestar.com/news/canada/2017/11/10/pot-taxes-could-add-up-to-1-billion-and-would-be-split-with-the-provinces-ottawa.html>.

Michael, Tonry. *Crime and Justice: A Review of Research*. Vol. 14. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

Miyazaki, Jamie. "China's property bubble, 1990s style." *The Wall Street Journal*, China Real Time Report blog: 17/03/2010.

Montgomery, Cynthia A., and Carole E. Winkler. "HNA Group: 'A Miracle in Civil Aviation.'" Case study. *Harvard Business Review*: 22/02/2007.

Mulligan, Cynthia. "What can Canada learn from Amsterdam ahead of marijuana legalization?" *Toronto City News*: 07/03/2018.

<https://toronto.citynews.ca/2018/03/07/can-canada-learn-amsterdam-ahead-marijuana-legalization>.

Neo, Boon Siong, Michael E. Porter, and Christian H. M. Ketels. "Remaking Singapore." Case study. *Harvard Business Review*: 22/8/2013.

Niv, Shay. "35,000 Medical tourists generate hospitals 1 billion shekels per year." [In Hebrew.] *Globes*: 20/08/2013. <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000873726>.

Nunes, Paul, and Mark Spelman. "The Tourism Time Bomb." *Harvard Business Review*: 04/2008. <https://hbr.org/2008/04/the-tourism-time-bomb>.

NYCgo.com. "The big 5: Most-visited museums in NYC." *NYC: The Official Guide*: 23/09/2015. <https://www.nycgo.com/articles/the-big-5-most-visited-museums-in-nyc>.

Parayil, Govindan. "From 'Silicon Island' to 'Biopolis of Asia': Innovation policy and shifting competitive strategy in Singapore." *California Management Review*, University of California Berkeley, Haas School of Business: 02/01/2005.

Pike, Joe. "How Canada's legalization of marijuana could impact tourism." *Travel Pulse*: 17/10/2018.

<https://www.travelpulse.com/news/destinations/how-canadas-legalization-of-marijuana-could-impact-tourism.html>.

"Quarter of a million march in largest ever Gay Pride Parade in the Middle East." Israel Ministry of Foreign Affairs Official Website: 08/06/2018.

<https://mfa.gov.il/mfa/israelexperience/lifestyle/pages/tel-aviv-gay-pride-parade-8-june-2018.aspx>.

Reinhardt, Forest L., and Edward P. Prewitt. "Singapore." Case study. *Harvard Business Review*: 05/04/1995.

ReportLinker. "The global medical tourism market size is expected to reach USD 179.6 billion by 2026." *PR Newswire*: 26/02/2019.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/the-global-medical-tourism-market-size-is-expected-to-reach-usd-179-6-billion-by-2026--300802617.html>.

Sawhney, Mohanbir. "Educational Technology Corporation: Crossing the chasm." Kellogg School of Management: 01/12/2004.

Schuetze, Christopher F. "Amsterdam's plea to tourists: Visit, but please behave yourselves." *The New York Times*: 02/10/2018.

<https://www.nytimes.com/2018/10/02/world/europe/amsterdam-tourism-cannabis-prostitution.html>.

Seshadri, Sridhar, Sharafali Moosa, Brian Rodrigues, and C. W. Chan. “Singapore Changi Airport: Check-in to a world-class experience.” Case study. Singapore Management University: 12/1/2016. <https://cmp.smu.edu.sg/case/2851>.

Shan, Juan. ““Pink Economy” set to soar as companies target LGBT community.” *China Daily*: 01/12/2016.
http://www.chinadaily.com.cn/china/2016-12/01/content_27533401_3.htm.

Shmeir, Irad Azmon. “The only thing needed is to harvest the billions: Israeli Hi-tech is no longer afraid of cannabis. [In Hebrew.] *The Marker*: 17/02/2019.
<https://www.themarker.com/technation/.premium-MAGAZINE-1.6939323>.

Simon, Darran, and Nicole Chavez. “Canada just legalized recreational pot. Here’s what you need to know.” *CNN Heath*: 17/10/2018.
<https://www.cnn.com/2018/10/17/health/canada-legalizes-recreational-marijuana/index.html>.

Sisodia, Rajendra S. “Singapore invests in the Nation-Corporation.” *Harvard Business Review*: 5–6/1992.

Stange, Jennifer, David Brown, and Solimar International. “Tourism destination management – achieving sustainable and competitive results.” USAID Natural Resources Management and Development Portal: 10/01/2013.
<https://rmportal.net/library/collections/gsta/tourism-destination-management-achieving-sustainable-and-competitive-results/view>.

“Top Universities in China 2019.” *QS Top Universities*: 11/10/2018.
<https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/mainland-china/top-universities-china-2019>.

- Turner, Rochelle. Economic Impact Report 2018: Ecuador. World Travel Tourism Council: 01/03/2018.
- Turner, Rochelle, and Evelyne Freier-Muth. "Economic Impact Report 2017: Ecuador." World Travel Tourism Council: 01/03/2017.
- Unique 1 Asia Limited. Hainan Tourism Quality Hunters Final Report. 20/03/2017.
- UNWTO. Second global report on LGBT tourism: 05/05/2017.
<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418619>.
- Vermaki, Aku. Finnair, Case Quality Hunters. 02/10/2012.
<https://www.slideshare.net/akuvaramaki/case-finnair-quality-hunters>.
- Vietor, Richard H. K., and Emily J. Thompson. "Singapore Inc." Case study. *Harvard Business Review*: 28/02/2008.
- Voon, Claire. "The world's best-attended museums and exhibitions in 2017." *Hyperallergic*: 27/03/2018.
<https://hyperallergic.com/435001/worlds-best-attended-museums-exhibitions-2017>.
- Walt, Vivienne. "You've never heard of HNA Group. Here's why you will." *Fortune*: 24/07/2017. <http://fortune.com/2017/07/24/fortune-global-500-hna-group-china>.
- Whitefield, Mimi. ["Smooth sailing for Port Miami as it sets records for both cargo and cruise passengers in fiscal 2018."](#) *Miami Herald*: 24/10/2018.
<https://www.miamiherald.com/latest-news/article220536140.html>.
- Witt, Michael A. "Singapore: A Concise Profile." Case study. INSEAD: 25/1/2018.
- . "Thailand: A Concise Profile." Case study. INSEAD: 25/1/2018.

Wong, Edward. "Asia Pacific: On China's Hainan island, the boom is deafening." *The New York Times*: 30/03/2010.

<https://www.nytimes.com/2010/03/31/world/asia/31hainan.html>.

World Bank. "Doing Business 2018." 16/01/2017.

<https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2018>.

———. "Doing Business 2019." 01/05/2018.

<https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>.

World Travel and Tourism Council. "Hainan travel and tourism development potential report, 2011–2021. [PDF.] 02/07/2012.

Xiao, Hua. "Hainan's economic development. *China International Radio English Website*: 10/12/2010.

Xin, Xu. "Hainan receives over 76 million tourists in 2018." *Xinhua News Agency*: 23/01/2019. http://www.xinhuanet.com/english/2019-01/23/c_137768436.htm.

Yao, Yubing, and Yinqiao Huang. "Real estate thirtieth anniversary issue – The Asian Games gave birth to the first 'better off' district." [In Chinese.] *Guangzhou Online Real-Estate Information Network*: 15/09/2017.

<http://gz.leju.com/news/2017-09-15/12516314319451064156849.shtml>.

Yeo, Gillian, and Beng Geok Wee. "Capital raising and management – Resorts World Sentosa Singapore." Case Study. Nanyang Technological University (Singapore), Nanyang Business School: 24/10/2013.

Yew, Danielle, and Boon-Siong Neo. "A Tale of two cities: the logistics industry in Singapore and Hong Kong." Case Study. Nanyang Technological University (Singapore), Nanyang Business School: 28/8/2018.

Zeng, Douglas Zhihua. "Building engines for growth and competitiveness in China." *The World Bank Directions and Development, Countries and Regions*. No. 56447: 25/8/2010.

Zhaopin Limited. "China white-collar average salary dips in the first quarter of 2018." *PR Newswire*: 02/04/2018.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/china-white-collar-average-salary-dips-in-the-first-quarter-of-2018-300622146.html>.

Zheng, Annie. "The 20 best countries for expats 2018." *Business Insider*: 15/10/2018. <https://www.businessinsider.com/the-20-best-countries-for-expats-2014-10#1-singapore-20>.

Zhou, Li-An. "Political economy of China." Guanghua School of Management, course packet: 17–19/1/2017.

Zhu, Lia. "US schools setting up campuses in China." *China Daily*: 25/01/2018. <http://global.chinadaily.com.cn/a/201801/25/WS5a699e74a3106e7dcc136a42.html>.

鸣 谢

我深深地感谢我的论文导师，为 2017 级北大光华-凯洛格（Kellogg）高级管理人员工商管理硕士（EMBA）项目授课的金李教授。他所讲授的《中国金融市场与机构的当代问题》课程，让我对这门课程有了深刻的理解和认识，也激发了我写下这篇论文的灵感。

由于我是唯一一个常驻海南的外国企业家，因此，我对海南岛的政策、执行情况和商业等方面存在的差距相当熟悉；然而，我能够利用在课程中积累的专业知识来完成论文，希望能够让海南成为中央政府所期望的样子，并提供相应具体的解决方案。为此，我想借这一机会感谢北京大学光华管理学院和西北大学凯洛格管理学院的全体教授和导师，他们为学生提供了重要的知识储备和分析能力。

此外，我还要感谢我们的班级协调员，他们为我们提供了周到的服务。我很荣幸能成为凯洛格全球网络的一员，也很荣幸能成为北京大学校友的一员。我相信，在此次课程中结下的友谊会持续经年。

最后，我要感谢我最亲爱的家人和朋友，他们在这段美好的旅程中为我提供了莫大的支持和鼓励。

友文

2020 年 11 月于中国海南省海口市