

父辈创业遭遇瓶颈 子辈海归理念更新

“富二代”势成民企“创二代”

孙晴

企业踏上转型升级的道路。像罗茵茵一样，当年由创业成功的父辈们送去国外留学深造，最终回到国内的海归，越来越多地投身到父辈创业道路的延续上，人们把他们称为海归“创二代”。

我国当前的民营企业不仅转型升级的需求非常迫切，还面临了更新换代的问题。浙江大学经济学院院长史晋川说：“我们曾经做过研究，浙江的民营企业大部分都不太愿意用职业经理人，原因是第一代的创业者们自身对企业发展的各项要素太了解了，不愿意交给别人去做，所以最后一般是让自己的子女接手。”学成归国的海归“创二代”自然肩负起了企业转型升级的重任。

现任浙江富春江通信集团有限公司董事长的孙翀，高中毕业后就出国留学，2005年时回国发展，一步步接手父亲的公司。“我们企业原来从事制造业，发展比较单一，所以我刚刚接手公司就面临了转型升级的关口。”

更新理念 传承之下谋新路

民营企业的转型升级，规划起来容易，实施起来却面临很多困难。不过，海归“创二代”与父辈“创一代”们相比，文化程度更高、眼界更宽，从西方学习到的企业管理和发展理念对于他们来说是巨大的优势。

首先是管理理念的创新。孙翀表示，父亲的公司1985年成立，他接手时公司已发展了二十几年，旧的管理模式已经影响至深。“我一开始就推广了信息化管理，要求无纸化办公。因为企业里的员工平均年龄都比较大，刚开始很难适应，所以引起了一些争议，但是后来效果就逐步体现出来了。”孙翀说。

在对管理方法进行创新之后，大部分海归“创二代”都开始引导企业涉足一些新兴行业。罗茵茵的公司的生意已经拓展到了红酒和游艇行业。“游艇在国外比较普及，是人们享受日常生活的一部分，但在国内使用情况却不大

一样。通过借鉴国外游艇业发展成熟时的形态，我自己对游艇进行了改装，更加适合中国人的娱乐习惯，反响很不错。”罗茵茵接手前，公司的年回报利润是10%到20%，如今已经达到了40%。雍憬明珠集团董事长陈贤初也是海归“创二代”，公司原来是做建筑行业的，现在他充分利用家里的资源和经验，开始做酒店业。

不惧困惑 完善自身迎挑战

不过，史晋川也表示，海归“创二代”们要进行民营企业

业的转型升级，潜力很大但同时也面临了重重困难。“就拿老一代的浙商来说，转型升级的理念还不深，‘创二代’可能会有劲使不上。”

“首先是传承问题，也就是如何把父辈优秀的品质传承下去。”孙翀说。老一辈们艰苦打拼的实践经验是很多海归“创二代”要花很长时间才能补上的。“学习上一辈留下的经验是最重要的，可以先进行辅助型工作，再慢慢发展。”史晋川建议。其次是如何更好地发挥海归自身的优势。为了给自己创造更多的机会，罗茵茵积极地加入了海归“创二代”组织中，现在她还担任了广东南海商会青年留学生俱乐部理事长。“在这个平台上我已经与其他‘创二代’合作开始投资新的领域，希望以后能慢慢做大。”罗茵茵说。

另外，专家还建议海归“创二代”涉足一些高新产业，国家相关部门在这方面也有政策与优惠。“高新技术企业是实现经济转型升级的主力军，国家在税收政策上给予了一系列优惠，比如一些重点扶持的高新技术企业可减按15%的税率征收企业所得税。我们基层税源管理单位也设立了绿色通道，对于回国创业人员，我们将按照需求开展上门宣讲、指导服务。”浙江省富阳市国税局青云分局工作人员钱明说。

民企开始向海归交班

齐心

为了让子女得到更好的教育，我国改革开放以来的第一代民营企业家有不少都选择将下一代送往国外深造。而近几年来，“创二代”陆续学成回国，“接班换代”也开始被各大民企提上日程。预计在不久的将来，我国的民营企业将迎来新一轮的交接高潮。

身为海归，即将继承家业的“创二代”们必将为家族企业注入新的活力，其中包括管理理念的创新和新兴行业的尝试。与老一辈创业者不同的是，在国外求学生活的背景让海归拥有了更广阔的国际化视野，而经过专业系统的学习，对国际市场规则和现代企业管理模式也更加熟悉，这有利于企业的制度化建设和规范化运作，加快企业转型周期。而相较于本土的“创二代”，一方面，海归拥有更加灵活成熟的跨文化沟通和对接的能力，让企业能够快速与国际接轨，吸收国际先进的技术和经验；另一方

面，国外的文化氛围也让他们更容易接受新鲜事物，可以引导企业大胆涉足各种新兴行业和创新产业，不断拉伸产业链，扩大企业规模。

然而海归“创二代”同时也面临着如何克服本土化障碍的问题，这也是他们相对于本土创业者的劣势。为了尽快扫除障碍，各界的通力协作、共同努力是必不可少的。我们看到，各地方政府针对海归“创二代”出台了多项优惠政策。不少私人机构也纷纷为海归“创二代”服务。海归“创二代”自己更应该脚踏实地，摆正心态，保持与父辈密切的沟通，从他们身上吸取宝贵的经验。唯有如此，处于转型期的民营企业才能成功实现产业升级，真正完成“接班换代”。



近日，由全国工商联发布的“2013中国民营企业500强”名单在北京揭晓，全国工商联经济部部长谭林在发布会上表示，过半数的民营企业发展受到了用工成本上升、原材料成本上升、人才缺乏、税费负担重和资金成本上升等因素的制约。民营企业的转型升级再次成为了舆论关注的焦点。而近年来，随着民企的更新换代，海归“创二代”在推动企业转型升级的过程中发挥了越来越重要的作用。他们肩负着怎样的使命？又面临怎样的挑战？

肩负重任 接手企业待转型

28岁的罗茵茵曾留学英国，2008年学成回国后就进入了母亲创办的企业穆天子房地产投资有限公司进行了两年的基层锻炼。2010年，她接手企业成为董事长，带领

复制商业模式再难一招鲜

- 国内外商业生态不同易造成“南橘北枳”现象
●被多次复制的模式难显信息独占优势

谭程 张海磊

8月28日，在北京市朝阳区举行的海外学人创新创业大赛上，新东方创始人之一、真格基金天使投资人徐小平提到：现在海归从国外带个商业模式或者一些前沿信息回国就能创业成功的时代已经不存在了。的确，很多海归回国创业得益于在国外掌握的先进技术和商业模式等。但是，在国内发展日新月异的大环境下，将国外先进的商业模式复制到中国的土壤上为什么会有人成功，有人失败？

同是学习国外模式 喜忧各不同

海归创业无非有两种情况，一种是带着核心技术回国创业，技术就是创业的资金。另一种是复制国外的商业模式，回国寻找市场，商业模式是创业的独特之处。如果说公司的产品和服务是内容的话，所选取的商业模式就是形式，海归创业就是通过这种形式将产品和服务推向市场。在这个过程中，除了公司所提供的内容要有市场外，所选用的商业模式是否合适也是海归在创业之初就必须考虑的问题。

365翻译的创始人刘禹就是将新一代电子商务模式——服务电商，成功运用到中国传统的翻译行业上。他们的公司通过互联网技术，汇集大众的智慧 and 知识，将劳动密集型的翻译行业现代化。“随着国内互联网化进程越发的成熟，越来越多已熟悉网上购物的企业和个人将接受在网上采购服务的方式，而我们也将成为这个大趋势的受益者。”当谈到公司在国内的发展前景时，刘禹如是说。然而，与此同时也不乏很多雄心勃勃回国创业的海归，他们试图学习国外大公司的做事方法和商业模式，并将其应用在中国的某一领域内，却产生了水土不服的结果。徐小平在大会上举了一个例子，他之前投资过一家教育公司，创始人是一个斯坦福大学毕业的华侨和一个老外，他们的技术和产品都不错，最终却因商业模式没能在中国“落地”而一直办不起来。

需商业模式与技术互相促进

很多在国外看起来很成功的商业模式一旦应用在中国的土壤上，反而很难生根发芽。对于这种现象，美国数位人集团中国区销售总监于为民表达了自己的观点：“很多海归回国创业之初就犯了很严重的错误，在没有了解本地的市场需求和动态的前提下，直接复制国外的商业模式。国内外的商业生态本来就不一样，这跟‘南橘北枳’的道理一样，在国外畅销的产品，在国内很有可能滞销。”所以，海归回国创业最忌的就是直接复制国外优秀的商业模式，而是应该在对国内的市场情况、消费者的接受程度等进行研究后，将国外的商业模式结合中国国情做些具体的调整。

除此之外，在互联网时代，中国市场的国际化越来越明显，获取国外最新的商业信息已经非常便捷，不少海归带回来的商业模式说不定已经过时了。因为互联网的便捷使得海归对某种信息的独占性优势减弱，只要掌握了最前沿的信息，任何人都很容易复制这种商业模式。这个时候将新颖的商业模式和先进的核心技术紧密地结合在一起，则会更有竞争力。



图片来源：《北京商报》



村官能否熬过三年

杭舟王唯

2011年，北京市大学生村官首次面向海归招聘，吸引到20余名海归报名，最终4人被录取。上岗前，北京各乡镇与被聘任为大学生村官的高校毕业生签订了劳动合同，合同期为3年。对于那些选择当村官的海归来说，他们能否坚持合同约定的3年期限？对于未来，他们又有什么打算？

选择：为家乡做贡献

曾在白俄罗斯攻读经济学和艺术学双硕士的海归年炳辰，2011年参加了北京市第一批海归大学生村官招聘，并成功当上了北京市大兴区青云店镇西屯村村支书助理。

2009年回国之后，年炳辰曾在俄罗斯一所大学的驻京办事处担任顾问。在看到海归可以报考北京市大学生村官的消息后，年炳辰辞掉了自己的原来工作，报了名。对于这个决定，他说：“我本身就是青云店镇的人，出国读了一些书，希望能给家乡做一些事。刚好看到在我们当地有村官，就希望能够回到我家那一块儿，能对当地的发展有帮助。”

困惑：难逃“三年之痒”？

就如婚姻当中存在“七年之痒”，海归村官在3年中也会面临“三年之痒”。很多人没有坚持下去而选择提前解约。

年炳辰在2011年7月正式入职，按照合约的规定，他要到明年的7月才合约期满。但是据年炳辰说，和他同时录取的其他3位海归村官现在都已离职，他自己也有过离开的打算。“继续留在这里机会不是很大，也没什么帮助。最关键的是没有找到能让我留下来的理由。”年炳辰解释说。

现在年炳辰被调到了另外一个村，但是日常的工作仍然是写报表、改文章、帮领导写发言稿等。但年炳辰并没有走。因为他在录取时向他的主任保证过会坚持3年。他擅自既然答应了，就决心做到。为此他甚至放弃了学校给他的读博机会。

谈到海归村官未满3年就纷纷离开现象，年炳辰认为，问题主要出在管理上。海归村官没有受到单位的重视，无法真正下到基层。

对策：完善体制 规划未来

对于未来的规划，年炳辰打算合约期满后先考公务员，或者事业编制。如果有机会，去做其他工作也有可能。

年轻人刚从大学毕业，或者从国外回来，选择当村官，都是希望能够了解基层的工作状态，来帮助农村的发展。可来了之后，很多人会对现实感到失望，对未来感到迷茫。地方花大力气招来海归村官，却没有能力将他们留下。虽然目前全国普遍的大学生“村官”聘期为2至3年，但是3年应该是一个开始，而不是终结。

2009年4月，中组部等部门制定下发了《关于建立选聘高校毕业生到村任职工作长效机制的意见》，明确提出了大学生村官聘任期满后的“五条出路”，即留任村干、考录公务员、自主创业、另行择业、继续学习。并且在公务员考录、研究生入学上给予村官优惠待遇。

因此，各地方应该加大对于村官制度的监督管理力度，给予村官更好的工作环境和机会。而那些希望成为村官的海归，也要慎重考虑并对自己的未来有一个规划。



杭舟绘

兄弟合伙人：“造一个本土小丹麦”

张海磊

在国外生活11年的哥哥刘大为和在国外待了7年的弟弟刘大鹏，曾一起在丹麦技术大学学习沼气能源的开发与研究，目前共同在北京经营公司。两人之间深厚的兄弟情在整个采访中让人印象深刻。

兄弟情深共创业

“在国外求学时最难忘的事是什么？”“我们两个在丹麦的时候，住在一块，一起打工，整天在一起就想不起最难忘的事了。”刘大为说。

“我跟他天天在一起，都快融为一体了，真想不起来有什么难忘的事情。”刘大鹏哈哈大笑后给出了同样的回答。随后，他补充了在国外生活时的一件事。当时，他和哥哥打工回家，哥哥骑摩托车，他骑自行车，由于离家很远，在路上刘大为跟丢了。刘大为到处找他，还报了警。“其实当时就是走散了，丹麦就那么大，一个大活人怎么可能丢了。”刘大为笑着说，不过这件事还是让他感动了很久。

正因为俩人的深厚感情，现在公司也是两个人一起经营。由于刘大为在国外读完了博士，所以他在公司的侧重点是技术。而弟弟早回国5年，对国内市场情况比较了解，在公司项目、市场运作上，他更有发言权。当谈



图为刘大为（左）和刘大鹏

到他们这种合伙方式时，刘大为说：“和亲兄弟一起做事觉得踏实。”

曾遭遇创业滑铁卢

现在兄弟两个人的公司已步入正轨，但他们的创业之路并不是一帆风顺。2005年刘大为硕士毕业回国，当时，他觉得自己有专利技术，还有哥哥在国外提供的支持，回国后应该能成就一番大事业。2006年，他的第一个公司——北京千聚华环保科技有限公司

成立了。

然而，国外的技术很好，但是一旦放在国内就成了“阳春白雪”。刘大为的公司经历着严重的水土不服，当时国内和丹麦的实际情况相差很大，在丹麦很正常的成本控制、价格定位、操作过程在国内实施起来就显得脱离实际。2010年，公司关闭了。

经历了一段迷茫期，刘大为去国企上班了。1年之后，刘大为也回国了。经过对国情的适应期后，两个人重整旗鼓，又开始了创业之路。

回顾起自己的那段水土不服经历，刘大为已经很淡然。他说，很多海归回国后会遇到想象与实际不符的情况。这个时候不能怪国内没有给提供好的创业环境，而应将国外的技术、设备按中国的国情做些调整。

“不能做留学回来的骗子”

之所以选择沼气能源开发与研究，源于兄弟两个人的梦想。父亲老家法库县农村养殖业发展很快，但产生了严重的家畜粪便之类的污染，这严重影响了老百姓的生活。刘大为那时就想怎么能解决这个问题，变废为宝。后来两个人相继去被称为“环保之都”的丹麦学习。丹麦的养殖业很发达，它们把动物养殖和农业相结合，通过对动物粪便的处理，一方面产生新能源沼气，另一方面沼渣、沼液则是很好的生态有机肥。

“我们不敢奢求改变传统的生产经营方式，只想把中国的某些地方，比如把我们的一个县变成一个小丹麦，把所学的用在那里，看看是不是我们的农业也能像丹麦一样那么富，那么美。”刘大为说道。

当提到近期的发展目标时，兄弟两人给出了一致的回答：“把项目踏踏实实做好，用所学的东西做一些实事，而不是让人家觉得我们是国外留学回来的骗子。”