

“寻找适合的合伙人是创业路上的第一关，不是过了这关就一定能成功，但是不过这关肯定不会成功。”

# 海归越来越看重合伙关系

杨心怡

海归创业，面临着诸多困难。比如对国内市场不熟悉、对国内情况缺乏了解。从这个意义上说，他们比本土创业者更需要合伙人。

## 共享得失 学会“试错”

“为了更好地维护合伙人之间的关系，做决定之前一定要说清楚怎么分配利益，怎么承担风险。”管俊源说道。他毕业于美国南加利福尼亚大学，现在在北京创办了自己的餐厅——微粒新式法国餐厅，该餐厅也是中国首家“法式快休闲”餐饮品牌。许多合伙人之间合作失败都不外乎利益分配问题。所以，大家在共同做决策之前就要明确：如果成功了，怎么分配利益；如果失败了，怎么承担风险。中国人顾及面子，往往不愿把丑话说在前面。其实，“先小人，后君子”可以有效地减少纠纷。

目标的一致性和追求的相同性是合伙创业的主因。“就算合伙人之间发生争执，也不会改变我们追求的终极目标是一致的这个最重要的因素，争执只是因为大家在通往终极目标的过程中想法产生了分歧而已。”张彦翔说道。他之前在美国待了14年，目前在深圳创办了自己的

公司——深圳市一满乐科技有限公司。

但是争执、矛盾产生时，是必须要解决的。如何解决分歧？张彦翔的回答是“试错”。所谓“试错”，就是指当矛盾产生时，不要把大量的时间和精力浪费在讨论“该听谁的”问题上，而是要尽快讨论出一个切实可行的解决方案，并立刻开始行动。这条路不通，换一条路走。就算通过实践发现之前的决策有误，但是在“试错”的过程中也收获了很多只靠讨论无法得到的经验。



第一张正式合影

图为2016年年初，张彦翔（右二）和他的合伙人穿着团队的文化衫，在办公室拍的第一张正式合影。

## 建立互信是基础

信任是维护合伙人之间的良好合作关系的基础和根本。管俊源说：“合伙人之间一定要相互信任，不能怀疑，不然会非常影响大家工作的默契。”所谓用人不疑，疑人不用。既然大家开始合作，就要最大限度地信任合作伙伴，相信他可以做好。

目前在研究网络信息与网络安全领域的王杰希也提到：“最值得信赖的人是曾一起共事过、一起苦过、一起拼过的朋友。”他曾经在澳大利亚待了11年。因为希望通过自己的努力，促进国家在信息安全方面的进步，他和合伙人一起回国创业，他认为信任是维护合伙人关系的纽带。

在张彦翔的团队中，信任也是团队的支柱精神。出于信任，之前曾与张彦翔一同在美国创业的伙伴毅然决然地和他一同回国，白手起家，重新开始。张彦翔特别强调信任在工作中的重要性：“你要相信大家的最终目标是清晰而明确的，大家都是为了公司好。”张彦翔说：“信任中还有一点很重要，那就是沟通。良好、及时的沟通也是大家建立信任的前提。”及时沟通，及时反馈，遇到事情摊开来说，这种工作方式建立起合伙人之间的默契，也为信任的建立提供了保障。

## 分工明确 各展所长

为了更好地维护与合伙人的关系，创业者还需学会分工明确，各司其职。分工明确建立在优势互补的基础上。“我是学管理出身，对于餐厅设计并不擅长。我的团队中有一位合伙人是我们学校建筑学院毕业的，她的专长就是这一块儿，所以她负责我们的店面设计和品牌形象设计。”管俊源说。

张彦翔表示，因为其在做自动化营销引擎，需要熟知中国市场，找到一位靠谱的本地合伙人就显得尤为重要。“要是没有本地的合伙人，许多事情都摸不着门道，比如应该给不同岗位的公司职员发多少钱，怎么为员工办理社保等我都不太清楚。”张彦翔说。

海归创业者相比本土创业者来说，对于合伙人的需求更为明显。由于常年在国外，对于国内的政策、市场都不够了解，有一位本地的合伙人就能够方便许多。张彦翔提到：“现在我们公司包括我在内一共有5位合伙人，其中3位是我之前在美国创业时的合伙人，他们直接跟着我回国再创业。考虑到我们对本地市场不够熟悉，又新增了两位本地合伙人，而他们的加入，确实给我们提供了所需要的帮助。”

创业路上，找到合伙人并且处理好彼此间的关系，是所有创业者都必须面对的重要问题。对于海归来说，为了更好地制定适合中国国情、符合中国的发展战略，找到合适的合伙人就显得更为重要。就像王杰希说的：“寻找适合的合伙人是创业路上的第一关，不是过了这关就一定能成功，但是不过这关肯定不会成功。”

理，分工明确，有效地提高了工作效率。

近年来，回国留学人员越来越多，海归组织也面临着大幅度、大面积地吸收各类成员的新问题。面对新形势，海归组织应该探索和调整管理方式，以适应变化。坚持成员数量和质量并重的原则，一方面广纳人才，增加成员数量；一方面优化成员结构，提升质量。最终达到更好地团结和服务海归人员，为社会作出更大贡献的目的。

## 高学历人才仍受青睐 多层次带头人逐步凸显

“大多数组织还是金字塔型结构，需要会员数量来支撑，但是会员质量才是一个组织水平的重要体现。”上海市欧美同学会于兵副会长说。成员数量是一个组织机构的基本，没有一定的数量做基础，是很难将组织发展起来的。

今年5月，中央出台的《关于加强欧美同学会（留学人员联谊会）建设的意见》中，尽管将“扩大会员队伍”列为欧美同学会的主要任务之一，但同时也强调了要在扩大会员队伍的基础上，“坚持质量和数量并重，优化会员结构，规范会员管理，加强培养锻炼，努力建设一支高素质的海归留学人员代表人士队伍”。

由此引发一些思考：对于海归组织来说，成员人数是多多益善吗？如何平衡好成员质量与成员数量的关系呢？

但是为了更好地发展，吸收高质量的人才也是十分必要的。

高质量的人才对于一个海归组织来说往往有着锦上添花的效果。欧美同学会副会长、福建省留学会会长郑传芳介绍说：“现在福建省欧美同学会会员已有4800多人，其中70%以上具有硕士学位，40%以上具有博士学位，60%以上具有高级职称，多数已成为福建省高校、科研院所和企业的学科带头人、技术骨干。”通过优化会员结构，使组织机构实现良性发展。

除了吸纳高素质成员外，培养骨干也是优化会员结构很重要的一点。于兵说，我们始终重视培养会员中的骨干力量，通过培养骨干，发挥其带头作用，以达到更好地建设、发展海归组织的目的。

（图片来源：北京海归协会）

# 人多了智谋更要多

齐心

近几年，海归数量越来越多。为了更好地适应环境、融入社会，很多人都会选择加入某个海归组织。而对于海归组织来说，随着成员数量的扩充，可以更有能力、更有力量建设海归组织，但同时也面临着如何管理好规模日渐庞大的组织问题。

没有无用的人才，只是放错位置罢了。对于海归组织的管理者来说，为了更好地组织海归，建立起有序的组织体系，优化会员结构都是他们需要面对的课题。“会员质量”与“会员数量”之间并不存在矛盾，关键在于如何管理，如何组

织。这就对于海归组织的管理者提出了更高的要求——如何做到“聚天下英才而用之”。

随着出国留学人员和海归的增多，海归组织的重要性愈加凸显。它不仅起到了团结海归的作用，而且成为联系广大留学人员的桥梁纽带。所以海归组织更需要努力组织好其成员，令其发挥出留学报国人才库、建言献策智囊团和民间外交生力军的作用。



董伟（右一）正在为观众讲解这幅抽象画作的创作理念。他运用独特的黏贴宣纸作画方式，试图突破既有手法，以此表达他对中西方文化的思考。 洪娇虹摄

海归群体接受着东西方两种文化的熏陶。董伟赴美30年后又再次回到国内展现他的艺术作品，让我们看到东西方文化并不存在绝对的对立，交流和融合才是趋势。美国华裔艺术家董伟绘画展日前在北京民族文化宫开幕。

董伟算是个“海归”，但他自认为是海归。

站在开幕式的发言台上，因为激动和紧张，董伟的手微微颤抖，还未说话，就向观众深深地鞠躬两次。开幕式后，董伟说：“很多时候我们只能感受一种文化，没有文化碰撞的机会。我很感恩自己有这种机会，能在阔别30年回到国内后，把关于东西方的体悟带回来和大家分享。”

中国国家博物馆副馆长陈履生评价董伟的作品说，他的画作代表了一种倾向。董伟觉得这句话特别好，他对此表示：“我不知道现在我的作品的价值或影响力，但这只是一个尝试，是一种探索。”

## 多角度看待东西文化

绘画展开幕式这天，董伟一直在忙着迎接来宾、讲解绘画。直到下午4时

动。”董伟说，“虽然谈不上灵感枯竭，但是我确实开始迷茫了。”

为此，他毅然收起笔墨，开始求索。他走遍了中东、欧洲、北美。最后，他走进中国的园林，欣赏起中国建筑。在中国这种特殊的时空概念里，他迸发出了新的灵感。董伟说：“我觉得中国园林和建筑是对于时空，对于文化，对于内心的一种撞击。”于是，他决定重新拿起画笔。

由于接受过中西方两种文化的熏陶，给予董伟创作的多种角度。站在东方的角度，他可以去西方；站在西方，他又可以去东方；有的时候又从两边看。所以，在他的创作中，包含着阴阳两个元素、东西两种文化。董伟说：“当我画大笔触的时候，想到细线条；当我用深厚的色彩时，我想到如何去归一；当我画繁琐的时候，我想到如何去简单。”

## 越是世界的越是民族的

董伟的少年时代是在古都北京度过的，从小浸染在中国文化的氛围里。民族文化宫前就是他小时候经常玩耍的地方：“那时候这个地方还是随便开放

# 艺术家的归来之路

周继凤



开幕式结束，他才如约接受了采访。

送走所有来宾和观众，他拿出一个荧光绿的大书包，边擦汗边说：“咱们找一个安静的地方好好聊聊。”于是民族文化宫前的长椅成为了访谈间。采访完后，只见他从包里掏出一把梳子，简单迅速地整理好仪容后，拿着有点折损的公交卡奔向地铁站。

荧光绿书包、地铁，似乎与他的身份和所获得成就不相匹配。1980年董伟考入中央工艺美术学院，毕业后赴美留学。到美国的第二个月就举办了展览，且小有轰动，此后他年年都有展览。在美国的第3年，他被阿华州立大学聘为艺术助理教授（相当于国内的讲师）。4年后，他又受聘于美国著名研究和创新型大学——威斯康辛大学，任职7年后，被破格评为终身教授。

画画，办画展，获得社会认可，这是董伟在那个时期的生活轨迹。

正值事业巅峰，董伟却停住了笔。作为一个艺术家，董伟认为艺术是需要用心去做的。只有当一个人的能量全部释放的时候，作品才能有无限的能量。但是当时，“我可以画，我可以去模仿，我甚至可以去进行一些理性的思考。但是我作画时，却没有那么深的感觉、感情和触发内心的激

的，我们经常到民族文化宫前面的台阶上玩。”董伟说。

董伟携带着筷子和窗花，闯入了一个不知道窗花的世界。其间的迷茫和冲突，不止来自于生活习惯上的不同，也来自于历史长河中积淀下来的思维方式、文化理念的不同。如何定位自身？董伟一直在求索，他最终找到了自身的定位点——中国文化。董伟说：“越是民族的文化，越有可能站在世界舞台上。”

1986年董伟第一次阔别祖国，1991年他又回到了中国。看到中国的巨变，董伟震惊了：“这种巨变无法用语言形容，我做梦也想不到中国的经济发展得如此迅猛，想不到经济带来的冲击这么大，从人的思想到建筑形式，再到整个社会环境都发生了巨大变化。”当时的他清楚地感觉到，美国芝加哥的高楼、纽约的大厦，还有那些代表现代化的东西，中国按这个速度发展，5年10年后都会有的。但是中国所独有的古典建筑、时空理念、村村落落……是其他国家永远都不会有的。

于是从上世纪90年代开始，董伟每年一半的时间在美国教学，一半的时间飞回国内进行环境艺术的调研和保护工作。他说：“有些东西虽然发生在我们这片美丽的土地上，蕴育于中华文化中，但它们是全人类的财富。”



敲定合作的时刻

图为2016年6月，王杰希（左一）和他的合伙人相约在苏州诚品书店见面，也是他们敲定合作的时刻。 本文图片由受访者提供

## 归国人数扩大 入会需求增多

据统计，目前中国出国留学人员总数已达404.21万，海归已达221.86万。海归为了更好地融入社会，很大一部分人希望加入海归组织。在海归组织中，他们会获得一个交流、交往的平台，得到一种认同感。

“加入海归组织能更好地找到志同道合的朋友。”从新加坡东亚管理学院的爱丁堡商学院毕业的郭赛伟说。他现在在国内进行创业。海归组织为海归提供了一个平台，能帮助他们认识更多的人，结交更多的朋友。

那么对于海归组织来说，随着留学回国人员数量的增多，其建设问题也逐步被提上日程。面对数量庞大的回国人员群体，海归组织的成员是否越多越好呢？



# 海归组织 成员是否越多越好？

杨心怡

## 成员数量不断上涨 模式面临新的挑战

如果把一个海归组织比作一棵大树，组织成员就是大树的根基，其对组织的重要性不言而喻。“成员多些，确实有很多好处。比如可以策划相对大规模的公益活动；有来自不同行业领域的人士，就可以有更多的社会资源。”北京海归协会副秘书长李家维说。目前北京海归协会全球会员注册人数已有3400人。

尽管成员数量对于海归组织的建设十分重要，但是成员数量真的是越多越好吗？

李家维也提到，人员过多，分布在不同专业、不同领域，也会造成管理、组织等方面的困难。

近年来，伴随着精英留学逐步转变为大众

为他们提供更好的服务，同时也能有效地整合各种社会资源，处理好会员数量和质量的关系问题。

四川欧美同学会夏华祥副会长也认为，处理好会员数量和会员质量的关系的重点在于管理。“不存在没有用的人才，只是放错了地方而已。”夏华祥说。海归组织是海归人员的一个平台，为了让平台发展得更好，让每位成员在其中都感受到温暖，组织者就要费些工夫，组织好、管理好成员，做到人尽其才。

上海市欧美同学会于兵副会长把欧美同学会的架构比喻成一棵树，在不同层级吸纳有质量的会员，通过这些有质量的会员带动和团结更多数量的会员，实现树状结构一级一级地健康生长，共同完成好统战工作。现在欧美同学会会员由总会、工作委员会、分会等机构分层次具体管