

孙振耀：从“答题者”到“传道者”的转身

□ 赵伟光 杨瑶

孙振耀，曾担任过惠普全球副总裁、惠普中国区总裁，全面负责惠普公司在中国大陆与香港特别行政区的业务和运作。2007年4月，在惠普奋斗了25年的孙先生加入“惠普提前退休计划”，同年5月31日正式卸任。2008年，孙先生担任海辉软件董事长，在他的领导下，海辉软件实现了快速增长，并于2010年6月30日在美国纳斯达克成功上市，成为中国首家在纳斯达克上市的服务外包企业，并且凭借突出的市场表现和良好的增长潜力，入选纳斯达克精选市场。

企业家向教育家发展 知天命从零开始投身教育

这些卓越的成绩并没有让“知天命”的孙先生开始安逸，反而现在又选择从“零”开始创业，进军教育行业。他曾比喻职业经理人阶段是“答题者”、担任上市公司董事长阶段是做“出题者”，那作为教育行业的新兵，孙先生又将担当什么角色呢？从经理人到企业家，再到教育家，孙振耀有何感悟？他认为：人在不同的阶段，理想不同，目标不同，做事的方式也不同。经理人是别人告诉你，你来做事，主要还是偏执行层面，大部分是战术性质的，这是被动的，此可谓“答题者”；企业家

是自己探索，挖掘到市场空白点，然后告诉别人去做事，起领导的作用，这是主动的，此可谓“出题者”；教育家则是培养教导别人怎么做事，此可谓“传道者”。这三种角色处在不同的境界层次，无论从工作性质上、能力上、人生成就上，以及惠及到的人数上，都是截然不同的。比如，从惠及到的人数上看，经理人只能惠及到下属，范围非常小；企业家只能惠及到企业的员工和客户；而教育家却桃李满天下，可以惠及到不同的行业、不同的企业、不同的人，范围之广、人数之多、影响之大，是无法估量的。

企业家向教育家发展 自有优势

孙振耀认为，企业家有丰富的社会阅历和实践经验，可以提携、引导和教导后生晚辈。尤其是非常知名和成功的企业家，对年轻人有相当的号召力和榜样示范作用。中国现在缺少教育家了，甚至大学教授们都忙着赚钱，没有多少人下功夫做学问，有真才实学的寥寥无几。更没有多少人认真教书育人，长此以往，中国的青少年将没有知识，没有能力，没有信仰，没有理想。而成功的企业家，财力殷实，无需再为钱所奔波，反而可以静下心来做真正的教育，担当辛勤的园丁、人类灵魂



工程师，燃烧自己，照亮别人。孙振耀经常说：人生不同的高度、不同的成就感、不同的惠及范围，最终达到的影响力也是不同的。教育家可以名流千古，提起教育家，我们可以想到古代有孔子、孟子、墨子、王安石、朱熹等，近代有陶行知、胡适、梁启超等。但是名垂青史的商人有几个呢？优秀、成功的商人、老板、企业家纵然不少，但能流芳百世的，乏善可陈。因为商人的本质是逐利己，能给社会、民族、国家、历史留下的东西太少了，所以孙振耀先生现在选择从事教育，是人生境界的升华，追求的是更深远的生命意义。

2012年9月25日，56岁的孙振耀先生创立的致行教育科技有限公司在北京举办开业典礼，众多知名人士前去捧场。已经名利双收的孙振耀没有选择激流勇退而选择了再出江湖。

教育行业机遇多多

孙振耀为何选择进军教育行业？首先，他认为中国教育培训市场蛋糕很大。德勤数据显示，中国教育培训市场产值预计2012年末将达到9600亿元，接近1万亿元；行业最近几年的复合增长率保持在12%左右。而民办教育培训机构增长率更是高达16%，且在整个教育培训行业的占比已经达到44%。对于教育培训公司而言，有着庞大人口基数和刚性需求的市场空间足够巨大。其次，职业经理人教育培训需求有非常大的潜力。在中国企业市场化

的变革过程中，最明显的标志就是职业经理人市场的形成，但中国职业经理人市场的出现和发展也仅仅才20多年，目前仍然是第一代、第二代的职业经理人在“前台”唱主角，而且大量职业经理人做的仍然是偏中基层执行层面的事情。从过去来看，中国从1978-2008这30年，处在蓬勃发展的历史机会主义阶段，改革开放以后，整个市场面都是供不应求，大家对物质和财富非常渴望，因此造就了集体性的历史机会主义。很多企业的成功并不是职业经理人的成功，而是有市场敏锐度、很会抓市场机会的企业家的个人成功。但从未来来看，2008年经济危机以后，阳光灿烂的历史机遇没有了，企业的战略、发展、运营、执行等方方面面都面临着各种各样的挑战，企业家光靠敏锐的嗅觉是不够的，需要跳到“红海”里去拼杀，而且不仅仅是企业家对企业家的竞争，而是企业与企业全方位的竞争——即帅对帅、将对将、兵对兵的竞争。以前的企业竞争模式很简单，看到机会谁先出手就能赢，而现在机会太少、陷阱太多，出手快有可能死得更快，今后拼的是精准决策、精细化管理，精细化管理就更需要职业经理人的综合能力，企业家把握好大方向就成就了。

地热资源相当于 860 万吨煤 中国地热设备 迎来利好

近日，国土资源部发布官方数据表明，中国大陆3000米至10000米深处干热岩资源总计相当于中国目前年度能源消耗总量的26万倍。业内人士表示，此次数据的发布，给相关企业带来新的投资机会。

资源储量巨大

数据显示，2009年至2011年，国土资源部对287个地级以上城市浅层地温能、12个主要沉积盆地地热资源、2562处温泉区隆起山等地热资源、3000米至10000米的干热岩资源潜力进行了重新评价。这一最新评价认为，中国浅层地温资源量相当于95亿吨标准煤。每年浅层地温能可利用资源量相当于3.5亿吨标准煤。如全部有效开发利用则每年可节约标准煤2.5亿吨，减少二氧化碳排放5亿吨；全国沉积盆地地热资源储量折合标准煤8530亿吨；每年可利用的常规地热资源总量相当于6.4亿吨标准煤，每年可减少二氧化碳排放13亿吨。中国大陆3000米至10000米深处干热岩资源总计相当于860万吨吨标准煤，是中国目前年度能源消耗总量的26万倍。

地热利用或掀高潮

大同证券投资顾问付永坤分析认为，随着能源消耗的逐步加大，新能源开发越来越受到市场的关注。在新能源市场中，地热资源储量巨大，预计“十二五”期间，随着节能减排力度加大，未来地热资源开发利用将掀起新一轮高潮。华泰证券高级投资经理张兆伟表示，国家在新能源方面的政策支持力度一直较大，未来各种新能源将有效地改变我国能源结构。各种新能源开发以及清洁能源的利用越来越多地受到重视，我国地热资源可利用储量巨大，地热资源也有望成为国家未来重点开发的资源之一。设备制造将迎利好。金融界首席分析师赵欢认为，地热资源开发利用需要成套技术，从主机的研发制造到工程的设计、安装、调试，是一个紧密关联的高技术产业链。随着地热资源开发利用力度逐渐加大，未来地源热泵设备制造和销售行业会进一步发展，有关地热利用的能源服务产业也会获得长足发展。（周旭）

柳传志为深圳企业家传经送宝

□ 何之平

9月26日，由深圳市企业联合会、市企业家协会主办的“时代商家大讲堂”座无虚席，过道和走廊都有人站着听讲。深圳1000多名企业家聆听联想控股董事长柳传志的发言，分享联想的经验和教训。国际化、接班人和企业产权是衡量当下中国企业发展的主要关键词，柳传志是中国少有的成功解决了这些问题的企业家。而柳传志领导下的联想控股亦是做大做强企业的典范。1984年，联想仅有11人、20万元资金，28年后的今天，这家公司已经发展成为全球第二大电脑厂商，企业年销售额和总资产双双过千亿，并三次入选全球500强。柳传志通过战略并购IBM电脑

业务走出国门，为中国企业国际化的成功范本。柳传志透露，并购前的2004年，联想营业额为29亿元，并购以后到2007年增长到了169亿美元，2011年做到296亿美元。在市场占有率方面，今年上半年，联想占全球市场的15%（第一名惠普是15.5%）。上个月联想又并购了巴西的一家电脑企业，再加上惠普的市场份额不断下降，估计到下一个季度的时候，联想有可能成为世界第一。为什么IBM亏损，联想接过来就能盈利？柳传志坦言，联想最想买的首先是品牌；第二是技术，就是IBM做软件的团队和做PC架构的美国团队；第三块是国际化的资源，主要是国际化的销售渠道和团队等。当年研究并购时就是评估了三个风险：一是IBM花了十几亿美元打磨的笔

记本全球大哥被中国人买下后，别人会不会认同这一品牌；其次是员工流失的风险，第三是文化磨合的风险。实际上，并购IBMPC到金融危机爆发时，联想的业务出现了亏损。查询发现，IBMPC在全球的业务主要针对的是大客户，几乎没有个人消费者市场，金融危机出现后大客户节约开支购买下降，于是出现亏损。此时，联想及时调整策略，抓住全球消费类客户增长大于商业客户增长的契机，同时改变过去过分注重欧美市场、忽视新兴市场的现象，加大了在印度、俄罗斯、南非开发业务的力度。如何解决文化冲突？柳传志介绍，并购之后的联想是一家国际化企业，里面董事外国人比较多，必然有冲突，甚至还面临人才流失的问题。

针对这一问题他专门研究了一套做法，制订了一套激励方式。一个月有三天聚在某一个国度放开辩论，人人能够畅所欲言。这样，班子把问题研究透了，不到半年利润上来了，也留住了人才。柳传志坦言，尽管联想没有往美国和欧洲派一个领导，完全领导本地化，但联想在欧洲、美国市场的盈利大幅度超过全球的增长率，这归功于战略工作完全一致、文化完全一致。如何看待未来十年中国经济？柳传志认为中国对中国的经济影响较之外国更大，企业应关注中西部地区的成本优势，联想还专门针对此进行了研究，将当前的经济形势和联想的具体战略结合在一起研究，只有反复研究才有可能逐渐找到出路，不研究就完全没有出路。

红豆总裁周海江:辉煌品牌靠企业家支撑

□ 韦宏光

在采访周海江之前，我们做了几个设定，作为中国的知名品牌，已经成名30多年的红豆是否已经成为日渐没落的符号？在制造业不景气的情况下，红豆面临哪些变局？面临凡客等新模式的兴起及外资品牌的强势进攻，周海江带领的红豆会不会成为像健力宝一样的曾经的美好？面对提问，周海江回答，现在的红豆，绝对不只是“爸爸穿”。现年46岁的周海江，是在中国纺织服装业稳居第二位红豆集团风风光光的“少帅”，他仍带有苏商的儒雅气息，对人和蔼客气亦不乏真诚。1988年，已经担任大学教员的周海江辞职

回到无锡县港下镇镇办企业太湖针织制衣厂，从普通工作做起一做就是17年，而他的父亲就是这家企业的厂长。当问起是否因此被认为成“富二代”时，周海江直言自己绝对不是富二代，当时这个选择被人猜测是否在城市中犯了错误，作为父亲引进的第一个大学生，投入到车间工作的周海江可谓好人缘，“我加班会自己掏钱给大家买饼吃，我离开车间时有些老职工眼里汪汪不希望我离开。”接任总裁的周海江，致力于发展红豆的现代企业制度，红豆的科长、经理、厂长、总经理全部竞争上岗，并且对自己采取的民企党建制度颇为骄傲，“让企业建设与国家利益、社会利

益、民族利益相一致，这就是红豆探索的新模式，叫中国特色现代企业制度。”周海江说。除了这些理论之外，红豆的近4倍的增长值更能说明这位“少帅”的实力。周海江首先做的，就是通过全球招标将红豆的标志改名HODO，使之更具国际路线。除此之外，在批发市场看到的红豆内衣恐怕要成为历史，红豆在未来5年将增开7000家店，并彻底地退出了批发市场，全面进入专卖店和商场。而周海江强调，红豆绝不是“爸爸穿”，为了给红豆注入更多的时尚元素，周海江请来韩国的设计师担任设计总监，日本的北山淑子担任商品企

划，并根据青年人的喜欢创造依迪菲之类的品牌。在电商突飞猛进的时代，红豆也开始了线上线下联动的战略，即使只是开端，亦看到他的领导人紧跟潮流的努力。这不能改变中国纺织服装业整体现状，外资品牌的全面进驻使得国内知名品牌被击得七零八落，即使仍然拥有一定市场影响力，但在价格方面仍然无法占有优势地位。中国制造与外国品牌之间仍存在10倍差价，周海江认为，引入文化概念，是增加价值的必然手段。文化概念对红豆来说并不陌生，或许我们还能想起这首红极一时的广告诗：“红豆生南国，春来发几枝。愿君多采撷，此物最相思。”



姜洋:支持农业龙头企业做大做强

证监会副主席姜洋日前表示，证监会支持农业龙头企业和大型专业化公司依托资本市场做大做强，推动有利于产业整合升级的并购重组，促进提高我国农业产业化经营水平。姜洋是在证监会和农业部共同主办的“风险管理与农业”高端论坛上作出上述表示的。他表示，证监会将采取措施，进一步落实“十二五”规划和全国金融工作会议有关部署，全面加强资本市场与现代农业的对接。首先，继续完善多层次资本市场体系，有效拓宽市场的包容性和覆盖面，开发出更多宜农惠农的证券期货产品，为各类

农业企业提供多元化服务。其次，推动科技、创意、资本与农业的全面对接，健全有利于农业创新发展的制度安排，为“三农”发展注入强劲动力。再次，进一步贴近“三农”需求，根据农产品现货市场特性及变化情况，做精做细已上市期货，研究推出新型避险工具，提升中介机构服务能力，完善农产品定价体系，持续深化与相关单位和合作，有效提高期货市场的价格发现和管理风险能力。姜洋介绍，证监会始终高度重视利用资本市场为农业农村工作做好服务。去年底，在证券期货监管系统内专

中国银行 助推湖南企业 跨国经营“走出去”

□ 禹志明

中国银行和湖南省人民政府9月27日在长沙联合举办“中国银行服务湖南省‘走出去’企业暨支持湖南省开放型经济发展”专题活动。湖南省委书记周强表示，实施“走出去”战略是党中央、国务院做出的重大战略决策。近年来，湖南省积极实施“走出去”战略，加大对企业跨国经营的政策支持，湖南省“走出去”平稳发展。尤其是今年以来，湖南省“走出去”工作再上新台阶；对外投资实际发生额创历史新高，民营企业对外投资成为亮点，对外承包工程市场开拓能力不断增强，对外劳务稳步发展，东盟地区投资园区化发展模式初步形成。湖南省省长徐守盛说，近年来，中国银行支持湖南重点工程建设、外向型经济发展，已取得显著成效，见证并参与了湖南的每一步腾飞。当前，湖南“稳增长、保和谐”依然需要中国银行的继续支持，希望双方合作将向更高层次、更广领域发展。

中国银行董事长肖钢表示，中国银行是我国国际化、多元化程度最高的商业银行。近年来，中国银行发挥自身独特优势，适应我国企业全球化发展的新趋势，积极挖掘“走出去”企业的多元化需求，不断加大服务中资企业“走出去”的力度，加快海外人民币业务发展，加快全球业务战略布局。中国银行将进一步深化与湖南省的全面金融合作，深度拓展双方业务合作领域，积极为湖南企业“走出去”和深化转方式调结构的开放取向、促进地方经济发展提供优质金融服务。

此次活动中，中国银行总行与湖南省人民政府签署了《“走出去”金融服务合作框架协议》。中国银行湖南省分行与衡阳市人民政府、郴州市人民政府、永州市人民政府分别签署了《推进湘南承接产业转移示范区建设业务合作协议》，中国银行湖南省分行、中国银行附属公司与湖南省10家重点企业签署了《多元化业务合作协议》。

据介绍，中国银行入湘服务97年，始终坚持“服务地方经济”的理念，已成为湖南市场上在国际结算、贸易融资、跨境人民币业务等领域领先的银行，也是企业海外并购、海外工程承包、承接产业转移以及项目银团贷款的首选合作银行。近年来为工程机械、钢铁有色、工程承包以及农业等湖南“走出去”优势产业的龙头企业提供授信额度累计超过500亿元，服务涵盖海外并购、出口买贷、外币保函、财务顾问、全球现金管理、海外上市或发债融资等多个领域。

门把如何通过多层次资本市场体系服务“三农”作为重要议题开展大讨论。今年以来，证监会把支持农业经济发展摆在更加突出的位置，推出诸多有针对性的举措，资本市场服务“三农”的水平大幅提升。截至8月底，沪深两市共有农业类及农产品加工上市公司（包括食品、饮料、木材、家具、纺织品、纸类品加工）260家，占比10.49%；总市值达1.67万亿元，占比7.99%。目前，我国期货市场已上市了大豆、玉米、早籼稻、小麦、菜籽油、棉花等13个农产品期货品种，占已上市商品期货品种总数的近一半。（毛建宇）