

4 管理案例 Management Case

谁都有过长期规划,谁都有过梦想,但大部分人不会当真,或者当真了也只短暂有效,不能真正执行起来。但日本软银集团创始人孙正义把大学时期的规划当真了,且 40 多年来执行得相当不错。

孙正义:按 50 年规划行事 为逐利而生

■ 邱恒明

身高不足 1.6 米的孙正义,其职业历程以惊人的超前部署给人留下鲜明特点。“20 多年来我一直以一个历史记者的身份在关注他。他所说的话,尽管枝节部分会有所出入,但根本的部分却是样样都变成了现实。”日本知名作家井上笃夫如是总结。

19 岁的孙正义就制定了“人生 50 年规划”,让人讶异的是,现今 57 岁的孙正义一路走来,都在实践着作为大三学生时的规划路径。孙正义曾这样规划到:“无论如何,20 多岁的时候,正式开创事业、扬名立业的大好时光”;“30 多岁的时候,至少要赚到 1000 亿日元”;“40 岁的时候,一决胜负,为干出一番大事业,开始出击”;“50 多岁的时候,成就大业;60 多岁,交棒给下任管理者。”

2010 年孙正义在软银学院启动仪式上的发言,如何选拔下一任软银总裁是其主旨,也就是说,现如今,孙正义为完成最后一个目标而努力奋斗。比孙正义大 10 岁的作家井上笃夫感慨到:“20 多年来我一直以一个历史记录者的身份在关注他。他所说的话,尽管枝节部分会有所出入,但根本的部分却是样样都变成了现实。”

为逐利而生

孙正义是作为风险投资大家为世人所知。投资雅虎让他名声鹊起。1995 年,孙正义先试探性向雅虎投资 200 万美元,此后再加投 1 亿美元。可以说,孙正义的投资是雅虎摘得互联网霸主地位的最大助推力。孙正义一共给雅虎注入 3.55 亿美元,获得了 37% 的股份,孙正义也成为雅虎上市后的最大赢家。孙正义 6 分钟敲定投资阿里巴巴,也是投资界的一段佳话。2000 年,有资料显示,孙正义在全球投资



了超过 450 个互联网公司。不过,孙正义作为实业家的角色同样不容忽视。如今在日本,软银不仅拥有最受欢迎的搜索引擎(雅虎搜索)、电子商务(雅虎拍卖网站+购物网站),最大的门户(雅虎日本),它还经营着日本增长最快的移动运营商(沃达丰),软银还是日本唯一的苹果 iPhone 手机运营商,以及唯一为 iPad 提供数据服务的企业。

学生时期孙正义还是发明家,贸易大王。但孙正义本质上是一名商人,追赶着时间,追赶着金钱。哪里有钱赚,有大钱等待着的领域,他就奔赴到那里去。

商人的本性从第一桶金说起。1978 年,还是加利福尼亚大学伯克利分校学生的孙正义便构思出世界上第一台语音电子翻译机,它由语音合成、字典和液晶组合而成,这一构思让他赚到第一桶金。

如果让孙正义自己来制作这台试验机的



话,光让计算机发出语音就要花上 10 年到 20 年,那“人生 50 年规划”可就泡汤了。有什么好办法? 比起凡事都要自己亲力亲为,把各领域的领军人物集中到自己麾下效率更高。

有这个思路作为引导,不满 20 岁的孙正义找到了语音合成领域的世界级权威、本校教授莫泽尔博士,说服他与自己合作开发这一产品。后来,夏普买下该专利并开发出商品。

整合资源是商人的核心能力,我们看到孙正义正是在世界范围内调动着金钱、物资及优秀的人才,从而发挥着世界级的影响力。汽车大王亨利·福特的话精炼地概括出企业家的本质,在一次公开场合回应对他“无知者”者指控时,福特说:“我可以告诉你,我的办公桌上有很多按钮,我只需按一下按钮,就可以回答我想知道的任何问题。”

企业成熟期,借助其他资源最为常用的办法是收购。联合世界级专家开发自动翻译机

28 年之后,欲从事手机运营的孙正义又遇到类似困境:“如果从零开始,从 1.7 千兆赫的手机起步,如果我自己来搞基站建设,光这项工程就要 5 年时间。把 10 年一半的时间都耗在这上面值得吗?”此后,我们便听到获知了这一消息:2006 年,48 岁孙正义,斥资 155 亿美元收购全球最大无线运营商英国沃达丰公司日本业务 97.7% 股份……

远见与勤奋

总结创业 30 多年来的经验时,孙正义会分享说,选择将来会成为主流的行业是关键。要第一个觉察发展趋势,及时调整营业情况,“选择枝叶或者夹缝可能获得一时的成功,但终归成不了气候,不能指望获得巨大的将来的成功”。之所以会这么总结,部分原因在于孙正义自己选对了未来的主流行业,早在高中时期他即受影响,确定将在计算机行业翻江倒海。

这里有一则故事。

高中时期,孙正义看了日本麦当劳经理藤田田写的《犹太人经商法》一书而深受感动,于是从九州跑到了东京请求和藤田田见上一面。藤田田给这个莽撞的少年的建议是:“我如果还年轻,才不会搞食品销售,而是去做和电脑相关的生意。”来到美国求学时,遭遇微型计算机带来的冲击,孙正义仔细回味藤田田的话,多少确定了今后努力的方向。

孙正义有关勤奋的故事则难以计数。从日本到美国求学,孙正义仅用了 3 周时间就从高二连跳数级,考入美国高校,成为一名美国大学生。1975 年 9 月,正式成为大学生时,孙正义所做的第一件事是买了一扇门,搬回房间,放在两张钢制柜子上,做成了一张特大号的书桌。

大学期间,孙正义化身为“学习狂”,他像超人一样不知疲倦,平均每天只睡 3 小时,最多也不超过 5 小时。

曾任软银美国总经理的泰德·多罗塔曾总结孙正义两点与众不同的能力。其一,看穿问题本质的惊人能力,看清本质,迅速应对;其二,令人难以置信地拼命工作。

孙正义给未来的创业家们的建议还有:勇敢地战斗。

不管理论多么高深,不管战略多么出色,不去战斗都没有意义。不要忘了,亨利·福特,洛克菲勒,松下幸之助,比尔·盖茨,还是史蒂夫·乔布斯……所有这些创业大家都是通过斗争,抢占先机,通过斗争,最终实现自己的理念。也就是说,战斗等于愿景。

身高不足 1.6 米的孙正义认为,作为领导者,还要有攻击力。领导者自己一定要有不输于任何人的攻击力,否则就不能领导别人。“‘老好人’管不好组织。不过,扮黑脸的前提是‘真正爱之深’。如果感受不到仁爱,一味严厉冷切,没有人会跟着你”。

高铁热后 核电设备发展迎来黄金期

■ 倪天歌

“高铁这波热潮过去后,就轮到核电了。”在几家机构进行的核电业联合调研中,信达证券能源行业研究员路文韬如是说。

的确,今年核电重启和出征海外的预期点燃了资本市场对核电板块压抑已久的热情。但凡相关政策稍有风吹草动,往往引得整个板块一片飘红。日前,国内核电重启已呈箭在弦上之势,核电“出海”也蓄势待发。中国核电业在逐步褪去福島核事故影响的阴影后,正感受着“第二春”的阳光。

个股方面,截至上周五收盘,曾连拉 24 个涨停板的“疯牛股”兰石重装的月涨幅高达 93.79%,中核科技月涨幅达 50.72%,应流股份、江苏神通、丹甫股份的月涨幅超过 20%,沃尔核材的月涨幅超过 10%。

申银万国表示,2014 年第四季度和 2015 年为已开工核电项目投入商业运营以及新开工项目数量的第一高峰期,“十三五”期间内陆核电的开闸将使核电业迎来高速发展的第二个高峰。从投资上看,国内核电项目重启以及



核电“走出去”战略将提升整个板块的估值。

不过记者在采访中发现,在经历过 2011 年福島核事故所带来的核电业“寒冬”的洗礼后,核电设备制造商已变得更加理性。面对这波核电“淘金潮”,几家核电设备供应商并非盲目乐观地扩展核电业务,而是一方面突出自身主业、积极布局;另一方面也反复强调了核电业是受政策影响很大的行业,做好风险的防控极为重要。

核电设备投资每年将达 800 亿

从国内市场空间来看,中国核能行业协会

日前发布的今年第三季度核电运行情况显示,今年第三季度全国累计发电量为 14548.9 亿千瓦时,核电累计发电量为 376.53 亿千瓦时,仅占全国累计发电量的 2.59%。在未来能源结构中,核电占比仍然有望提升。

与世界核电平均利用水平相比,我国的核电利用水平明显偏低。据中电联的数据,2013 年,我国核电利用水平为 2.11%,而世界核电利用的平均水平是 14%。

业内人士指出,核电作为目前唯一已经成熟的、可以大规模利用的清洁替代能源,必将成为能源消费结构调整中非化石能源的主力军。国泰君安分析师也表示,目前国内核电发展落后,市场空间亟待释放。

政策方面,国务院办公厅 11 月 19 日发布的《能源发展战略行动计划(2014-2020 年)》指出,到 2020 年,要基本形成统一开放、竞争有序的现代能源市场体系。在安全发展核电方面,再次强调了到 2020 年核电的发展目标,即“核电装机容量达到 5800 万千瓦,在建容量达到 3000 万千瓦以上”。

据了解,目前,我国投入商业运行的核电

机组共有 20 台,总装机容量为 1807 万千瓦,分布于秦山、岭澳、大亚湾、田湾、宁德、红沿河、阳江等 7 个核电基地;另有 28 台在建核电机组,总装机容量为 3062 万千瓦。

据此,目前我国在运和在建机组的总装机容量共计 4869 万千瓦,距离 2020 年核电发展的目标还有很大距离。

中银国际的一位研究员表示:“从目前的情况来看,要完成 2020 年的核电在运和在建的目标,可以说是相当困难,需要在‘十三五’期间加大力度。”

华创证券研报分析,以到 2020 年我国已建和在建核电装机容量 8800 万千瓦为目标,若以每台机组容量为 100 万千瓦计算,未来 6 年,我国平均每年将有 6~7 台机组开工建设。按设备投资占总体投资 50% 计算,未来我国核电设备市场将年均新增投资 700 亿元~800 亿元。

国产设备比率超 85%

“提高核电设备的国产化率是中国从核电大国走向核电强国的一个关键”。一位在核电设备厂家工作多年的人士介绍道。

在日前中银国际主办的核电行业专家座谈会上,中国国际工程咨询公司能源产业一部处长王国栋表示,“核电设备的国产化包括两个方面的含义,一方面指国内制造,另一方面指自主知识产权”。“华龙一号”和 CAP1400 都是我国拥有自主知识产权的核电技术。

实际上,我国核电设备的国产化率在近年已取得明显进步。从岭澳核电站二期项目的国产化率 64%,到宁德核电站的 80%,再到阳江项目 5.6 号机组的 85%,数字的变化也见证着中国核电自主的历程。

据悉,中广核最新开工的阳江 5.6 号机组,除了大口径调节阀、安全仪表等设备需要进口外,工程已基本具备自主知识产权,基本具备出口条件。

根据方正证券研报,国家明确要求未来核电建设中,国产设备占比不低于 85%。而核电设备价值占比中,主设备占 40% 左右、自动化系统和仪表占 10%~15%、辅助系统和设备占 40%~50%。由此来看,既拥有如此广阔市场发展空间,又有提高国产化比例的政策助力,未来几年无疑是国内核电设备商发展的黄金时期。

【国酒 国画 国粹】

大师手笔，舌尖上的顶级品味

典藏馬年茅台酒

品饮畅意人生

甲子年，神州茅台隆重推出限量珍藏甲子马年茅台酒。国酒茅台，茅台，传承经典，酱香醇厚，配以中国国画大师绘就的关公老子刘湘舒先生题词，合着国酒马年马年，一幅佳作，香醇有力，福瑞如生！大红袍体，融合香与五仁之味，酒香红红火火！

甲子马年茅台酒，国酒，国粹，国粹于一身，国粹，国粹也！

愿与您共品国酒之福，共抒马到成功之福气。

发限行量

生肖酒每年一款

国酒茅台专卖店有售

500ML装 礼赠佳选

2500ML装 典藏珍品

甲午马年茅台酒

甲午马年茅台酒

自斟自饮 龙马精神

馈赠朋友 马到成功

礼赠亲友 马上有福

收藏增值 马腾盛世

贵州茅台酒股份有限公司出品