

孙正义

梦想与激情

Sun

人生50年计划，300年企业大计的实践智慧

Zhe

全球超过800家互联网公司的幕后资本推手

Yi

投入30亿美元赢利260亿美元的投资哲学

招毅慧 / 著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

孙正义

梦想与激情

人生50年计划、300年企业大计的实践智慧

全球超过800家互联网公司的幕后资本推手

投入30亿美元赚到260亿美元的投资哲学

图书在版编目 (CIP) 数据

孙正义 / 招毅慧著. —北京: 中国经济出版社,

2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8826 - 2

I. 孙… II. 招… III. 信息工业—工业企业管理—研究—
日本 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 161491 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

策划编辑: 陈 骝

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

出版咨询: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm B5

印 张: 14. 75

字 数: 196 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8826 - 2/F · 7794

定 价: 39. 80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

作者序

如果说互联网是一个缔造了无数个财富传奇的“梦工厂”，那么有一个人绝对是这个“梦工厂”神奇的背后推手。他神秘而低调，他的身影掩藏在众多财富传奇的背后，时隐时现。

在互联网这个美丽新世界里，马云就像是一个行事古怪的“独行侠”，他带领下的阿里巴巴则是盛开其中的一朵奇葩。但是，直到2007年阿里巴巴的B2B网站在香港上市并凯旋，人们才恍然大悟，原来我们的身边竟有这么一个深藏不露的优秀企业。而有一个人在十年之前，已经看好阿里巴巴的前景，并数次慷慨地投注巨资，一路走来，不离不弃。

这个人就是孙正义，日本软银集团的董事长。网络狂人马云最常提到的三个人，一个是雅虎的杨致远，一个是金庸笔下的风清扬，这两人是马云的偶像；而第三个便是孙正义，马云常引以为知己、挚友。

1

2008年的中国并不缺少爆炸性的新闻，但是在这一年的4月30日，来自互联网的一项投资案还是吸引了绝大多数人的眼球，一家名叫千橡互动（OPI）的中国网络媒体娱乐公司获得了日本软银公司约100亿日元（约合人民币6.75亿元）的投资，作为交换，软银公司得到了千橡

互动约 14% 的股份。

这一桩投资案创造了两项纪录：软银公司对中国互联网行业的最大投资和中国互联网企业最大的私募。于是一时间，媒体纷纷聚焦千橡互动和孙正义，并将这一事件称为“软银豪赌中国互联网”。

联想起在 1999 年，孙正义只用了 6 分钟就敲定了对阿里巴巴的投资意向，前后投资了 6000 多万美元，其故事也随着阿里巴巴的成功演变为一段美谈。如今千橡互动的这一个版本，让人们完全有理由相信它即将成就一个更为“疯狂”，更激动人心的商业传奇。

千橡互动是一家野心勃勃的公司，一个例证就是基于 web 2.0 理念有所成就的几种商业模式，如 MySpace, YouTube, Facebook 等都被其飞快地融为己用。而这次成功获得来自软银公司的巨额投资，千橡互动更是如虎添翼，有望打造中国下一代最大的网络媒体娱乐互动平台。

这次新闻事件的另一个主角软银集团 (SoftBank)，是迄今为止互联网最大的投资集团，它已经投资了 800 多家互联网公司，而无论出现在哪里都会成为聚焦点的孙正义，无疑是其最有力的招牌。多年来，孙正义身上载誉颇多，最有分量的，则要算“电子时代大帝”的称号，他被誉为“在互联网时代唯一能与比尔·盖茨相提并论的著名 IT 人士”。

2

然而，当孙正义坐在你面前，你很容易就被他真诚而略带拘谨的笑容所打动，进而有些迷惑，这就是那个被称为“大帝”的人吗？他的身上没有半点霸气，他普通、亲切，就像是一个相知多年的老朋友。

当然，这并不是孙正义的全部魅力。在他创办软银公司的过程中，他之所以能够打动那些苛刻的银行家和投资人、合作伙伴，甚至严苛的华尔街分析人士们，包括“IT 大亨”比尔·盖茨和“传媒大鳄”罗伯

特·默多克，秘密武器之一就是他胸怀伟大的梦想，并拥有誓将其实现的如铁决心和无限激情。

激情是一种神奇的力量，它可以融化一切，创造一切。在孙正义的身上，不止一次地呈现出这种充满激情的特质。

16岁时，孙正义立下了“要做令我热血沸腾、激情燃烧的事情”的宏伟志，他要干出一番大事业，要让他的事业成为日本第一。为了这个梦想，学生时代的孙正义决定到号称“世界第一强国”的美国去取经。在美国留学期间，孙正义连连跳级，如愿进入伯克利大学经济学院，并在大学期间展露出非凡的经商才华。

23岁时，孙正义完成学业从美国返回日本，创立了软银公司。新公司开张的第一天，孙正义站在一个装苹果的箱子上，对仅有的两名员工发表演讲：“（公司将）在5年内销售规模达到100亿日元，10年内达到500亿日元，使公司发展成为几兆亿日元、几万人规模的公司。”

两名员工听得目瞪口呆，不久他们都辞职了。这也难怪他们，毕竟当时软银公司在业务方面还没有正式开展起来，而孙正义却天天在他们耳边鼓吹这样一些虚无缥缈的目标，任谁都会认为这个人肯定就是一个“空话王”，还是早走为妙。

然而，对于孙正义来说，这些目标绝对不仅仅只是用来鼓舞人心的口号，它们是源自他内心深处的梦想，是他生命燃烧的火焰，也是他所有行动指向的梦想的彼岸。

在梦想的驱动下，孙正义带领着软银公司从计算机软件流通行业起步，尔后进入出版传媒、互联网等行业，一路长驱直入，成长为当今世界上最大的风险投资商，也是最成功的一个。用孙正义的话来说，他们是“这个星球上从互联网经济拿到最大份额的公司”。

3

2008年8月2日，浙江杭州，在第二届APEC工商咨询理事会亚太中小企业峰会上，孙正义与马云坐而论道，最后达成一个一致的观点：

创业者要成功必须有梦想与热情，甚至“必须疯狂一点”。

孙正义所打造的软银帝国，势力已经渗透到人们生活的方方面面。尤其在互联网领域，从门户网站、搜索引擎到B2C、C2C、B2B等商务服务领域，孙正义通过他所持股的互联网公司，牢牢地把握住了通往互联网世界的每一条通道。他依靠的正是一份无与伦比的“疯狂”。

1995年，孙正义涉足互联网，他向成立不久的雅虎投资了200万美元，第二年又追加1亿美元。当时包括杨致远在内的大多数人都认为孙正义疯了。20世纪90年代中期，即便是在美国，在许多人眼里，互联网看似火暴，却还没有明确的赢利模式，向一个前景未明的公司投资200万美元已经是件颇具风险的事情，更何况1亿美元。

这种疯狂举动旁人或许一生只可能做出一次，然而，对孙正义来说，这恰恰是他人生的主旋律。以孙正义对中国企业的投资为例，当宽带引发了第二次互联网热潮之后，新浪、网易、盛大网络、携程旅游网、当当网上书店、淘宝网……中国众多著名IT企业都留下了孙正义的身影，并打上了软银公司的印记。

许多人因此将孙正义视为“异端儿”和“疯子”。但是，后来就连杨致远都不得不承认，实际上孙正义目光长远，他看到了未来15、20年以后的前景。一个不容辩驳的事实就是，1996年4月，雅虎公司顺利上市，软银公司仅卖掉所持雅虎股份的5%，就净赚了4.5亿美元。而2007年11月，阿里巴巴在香港上市，软银也赚了个盆满钵满。

贝多芬曾这样描述自己的创作：“我让曲调从激情的闪光里涌现出来，我追赶着。我追赶得气喘吁吁。然而，它又飞走了，它消失了，一头扎进纷纭错综的感情喧嚣里。我又抓住它，欢快地拥抱它……我用抑扬变化叫它展开、发展，最后，我终于成功地写出第一个主题。于是就有了整个交响曲。”

孙正义和他的事业追求，恰似贝多芬创作交响曲，在磨难和痛苦中一次又一次地突围、升腾。

在2000年和2007年，孙正义两次成为了日本首富，其身价一度超过比尔·盖茨，摘得世界首富的桂冠，登上了他个人事业的巅峰。

或许，个人财富的涨落，富豪榜上名次的升跌并不能说明一个人是否已经取得永恒的成功。但是，它至少说明了这样一个道理：

在这个需要野心的时代里，没有追求成功的梦想与激情，没有专注于某一个事业的“疯狂”精神，就不会有那些推动着世界经济不断向前发展的高科技产业和企业群，更不会有那些迅速聚集财富和改变世界的梦想，以及最后梦想成真的辉煌事迹。

正如孙正义所说：

最初，拥有的只是梦想，以及毫无根据的自信，但是一切就是从这里出发的。



2008年11月30日

作者序

第1章 彻底追求

如果一个男人不执著愚直，他就不会成长 / 3
花一两年来确定一生的事业方向是值得的 / 8
第二落点法则：我们只修路，不生产汽车 / 10

第2章 梦想无限

贯彻一生的愿景：人生50年计划 / 17
100年太短，500年不实际，300年最适当 / 19
软银要成为一家什么样的公司？ / 22

第3章 追求顶尖

即便在一个很小的行业里，也要拼命成为第一 / 29
当你愿意倾注一切，就没有道理做不好 / 32
抢先拿到去往“珍宝岛”的地图 / 35

第4章 资金运作

在学生时代筹备好创业的启动资金 / 41

凭借商业信用获得银行 1 亿日元贷款 / 44

重写与银行合作的游戏规则 / 48

第 5 章 扩张的金科玉律

世界在变化，我不能只关注一种商业模式 / 54

不战而胜为上策，刀枪相见则是下策 / 57

在必要的时候做出让步和舍弃 / 61

坚决不沾价格便宜但事业内容不好的企业 / 64

第 6 章 互联网机遇

把 300% 的激情都放到互联网行业里 / 69

投资雅虎时，我相信它会成为互联网的佼佼者 / 73

互联网的低谷时期恰恰是投资的大好机会 / 77

目标：成为世界上排名第一的移动互联网公司 / 82

第 7 章 中国投资攻略

中国市场是一个意想不到的惊喜 / 89

现在，恰恰是我们投资中国的最佳时机 / 95

豪赌千橡互动，抢先割据互联网的新兴市场 / 98

第 8 章 与马云结缘

我看到他双眼冒光，闪动着渴望成功的梦想和 Passion / 108

阿里巴巴团队是一支素质非常高的团队 / 111

只有马云还在说当年说过的话 / 114

阿里巴巴创立了一个全新、原创的商业模式 / 120

第 9 章 投资哲学

对别人弃而不顾的公司押下赌注 / 125

我们愿意用经验帮助合作伙伴获得成功 / 128

与优质公司一同成长 / 132

“捆绑”策略：合作联盟要优于两败俱伤 / 134

第10章 管理与革新

永远不要丧失对生死存亡问题的敏感性 / 140

与你的员工同享企业经营的果实 / 145

经营者要能用人之智，而非只会用己之力 / 147

记住！快速决策的背后是周详的信息调查 / 152

第11章 领导者素质

领导者志向：要带领大家走向何方 / 156

领导者想象力：梦想的彼岸美景如画 / 158

领导者战略：看准一个方向，倾注全部心力 / 161

第12章 在痛苦中飞翔

我不是天才，我只是比一般人更勤奋努力 / 167

感谢那段安静地阅读4000本书的日子 / 169

有时候，吃亏能获得比金钱更宝贵的信任 / 172

第13章 孙子兵法

统帅兵法：一、流、攻、守、群 / 181

筹划兵法：道、天、地、将、法 / 183

将领兵法：智、信、仁、勇、严 / 187

预备兵法：顶、情、略、七、斗 / 191

制胜兵法：风、林、火、山、海 / 195

第14章 兰契斯特法则

兰契斯特法则第一法则与弱者战略 / 201

兰契斯特法则第二法则与强者战略 / 203

第15章 强者时代

比尔·盖茨是一个非常伟大的商人 / 206

与罗伯特·默多克一起共事并不难 / 209

坚持进攻，一步一步地打垮 NTT / 213

附录：孙正义与软银大事记 / 217

参考文献 / 220

后记 / 222

SoftBank

· 孙 · 正 · 义 · 梦 · 想 · 与 · 激 · 情 ·

第 1 章

彻底追求

任何事业，如果不去彻底追求，彻底研究的话，就无法尝到成功的果实。

“我是一个沉迷于互联网的男人。”2000年年初的一个晚上，孙正义接受东京一家电视台采访时，这样介绍自己。

窗外，灯火璀璨，东京沉浸于一派生机勃勃的春的气氛里。这一年，日本成为世界上最大的投资国之一，直接投资达到了3000亿美元，海外净资产超过了1万亿美元。而43岁的孙正义是这股经济热潮中光芒四射的明星，他领导下的软银公司市值超过了1000亿美元，并由于成功地投资了600多家互联网企业，孙正义在国际上的名望达到了巅峰，他被称为“电子时代大帝”。也是在这一年，软银股票上升势头迅猛，持有软银44%股票的孙正义摘得了日本首富的桂冠。

但是，孙正义面上淡定的微笑，让人们相信，拂去这些浮华带来的各种光环，他更在意的是这样一个简单事实：在上百种大有作为的产业中，互联网将是他一直坚守下去的事业方向。

真正的成功者，其伟大之处并不在于他拥有多么庞大的财富，或者多么显赫的声名；而是他在很早之前就发现了一个真理，并用一生的时光去坚持。即便在坚持的过程中一次又一次地受到来自现实的严峻考验。

就在2000年年底，国际股票市场风云突变，无数家曾春风得意的互联网企业感受到网络泡沫轰然破灭后的侵骨寒意。软银作为一家互联网投资公司也不能幸免。那些称孙正义为“投资疯子”的言论再次卷土重来……

2008年8月，已经51岁的孙正义在一次重要的行业会议上，重申他坚守数字信息化产业的经营信念，并提出了软银公司在未来十年的阶段性目标，即成为世界上排名第一的移动互联网公司。在过去的八年中，他和

软银公司经受住重重考验，仍痴心不改，钟情于互联网，钟情于数字信息化的事业。当无数人追问他为什么，他再一次露出淡定的微笑，说道：

人生只有一次，想法老是摇摆就太可惜了。

在这句话背后，人们读懂了这样的潜台词：人之一生只不过百年，如果不执著专注，一生很快就转瞬即逝，最终必然无所事事。

所以，孙正义和那些终将成就大事的成功者一样，是信奉专注精神的“偏执狂”。他偏执于一个目标，偏执于一个想法和信念，并因为这种“偏执”最终成就了一番伟业。

▶▶ 如果一个男人不执著愚直，他就不会成长

在阿里巴巴董事局主席马云的印象中，他见过的聪明人有很多，但是孙正义绝对是最特别的一个。“他神色木讷，说很古怪的英语，但是几乎没有一句多余的话，像金庸笔下的乔峰，有点大智若愚。”

马云曾将孙正义引为同类，即皆“目标专注，出手快速”。所以他的这一番话实际上是先抑后扬。但是在日本国内，孙正义直到现在都是一个颇受争议的人，有人说他是“网络巨子”、“IT天才”，也有人说他是“毫无逻辑的投资疯子”、“异端儿”……凡此种种，孙正义都淡然以对，在他的心中，是非对错早已黑白分明。

男人仅仅有聪明，还不能够成就大事业。如果一个男人不执著愚直，他就不会成长。男人的人生从挫折开始。

执著愚直，或者说“偏执”、“专注”是孙正义身上最突出的特点。如果抛开孙正义个人的商业成就，只评判他的行事方式，是很容易给人留下“不近人情”、“独断专行”的印象的。

孤身一人远渡重洋

人的一生，看似漫长，其实关键的机遇并不多，能够改变人的一生的

机遇也就只有一两次。1973年夏天，还在读高中的孙正义有了一次赴美国参加英语夏令营的机会。从岛国日本来到号称“超级大国”的美国，孙正义眼花缭乱，心灵的震撼久久未能平息。

日后，成年后的孙正义身高不到1.6米，但是从少年时代开始，他崇尚一切高大、美好的事物，宽大气派的美国汽车，高耸入云的摩天高楼……有一个朦朦胧胧的梦想在他心底逐步成形，他要做一个站得最高、看得最远的成功人士。

结束了四个星期的夏令营学习，孙正义从美国回到日本，他做出了一个惊人的决定：一定要跳出他生活了十几年的日本，进入美国的大学读书。这也意味着他要从好不容易考上的国内重点高中退学，一个人孤身奔赴海外。在日本，考上了重点高中，就意味着有七成把握考上国内重点大学，孙正义退学就等于放弃了这一机会，这让他的很多同学、亲戚都为他感到惋惜。

最令人不可理解的是，当时，和孙正义感情很好的父亲患病在床，病情严重。看着决意离开的儿子，母亲满怀悲伤，哀求他留下来。可是，母亲的眼泪也不能瓦解孙正义到美国求学的坚定信念。

等上了飞机，孙正义的眼泪才肆意落下。他的心里充满了悲壮之情，那时，他只是一个刚刚迈入17岁的少年。

孙正义是那种早熟的少年，他是旅居日本的韩国人后裔，虽然从他的祖父辈开始就在日本居住，但是当地人对他们的排斥仍然深深伤害了孙正义的心灵。为此，他立志要干出一番让家族扬眉吐气的大事业，而美国开放的学习风气和严谨的治学精神正是他追求的。为了未来，舍弃一时的亲人团聚是必须的，这成为少年孙正义的精神支柱。

“蛮不讲理”的学生

孙正义如愿以偿进了美国旧金山南边城市的塞拉蒙提高中（四年制），

成为该校高中部二年级的学生。然而，在上了一周课后，孙正义就向校方提出跳级的要求。

美国四年制的高中一年级相当于日本的初中三年级的水平，以此推算，孙正义当时的学习水平已经超过了美国高中二年级的水平。

孙正义闯进校长办公室，用他蹩脚的英语对碧眼金发的校长噼里啪啦一通说道，请求校长务必允许自己跳级。

以孙正义当时的英语水平，显然不能够解释清楚自己要跳级的原因，以致他的要求听起来近乎“蛮不讲理”。但是孙正义有一股不达目的不罢休的劲头。他知道，说服别人改变主意从来都是一场艰难的马拉松比赛，有的时候，胜利不属于那些巧舌如簧的人们，而是属于能坚持到底的勇士。

在反反复复的“较量”中，孙正义终于让校长明白了他要表达的重点：

人生苦短，我不想浪费时间，我不要将时间浪费在高中。我要上大学，这是我来这里的目的！

精诚所至，金石为开。校长经不住孙正义的软磨硬泡，无可奈何地答应了他的跳级要求。于是当他从二年级教室拿了书本转移到三年级教室上课时，他的美国同学无不目瞪口呆。

有了第一次的成功，孙正义信心百倍，甚而得寸进尺。在接下来的三周时间里，孙正义连跳三级。尔后，他以近乎疯狂的劲头埋头学习，只用了三周的时间就修完了高中全部课程。

在到美国的第四周，孙正义开始准备大学入学考试。他面临着数学、物理、化学、历史、地理、英语六门考试，如果有一门没通过，就必须重新再考一次。

考试开始，孙正义领到试卷的时候，呆住了：每门考试的试卷足足有