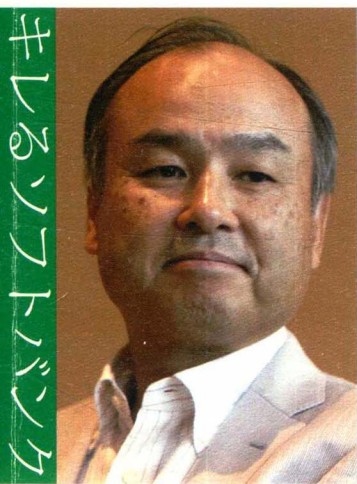


# 孙正义 与软银帝国

「日」神原康◎著 梁蕾◎译 何晓毅◎监译

日本资深记者深入软银独家采访  
孙正义首次坦言，众高管亲口讲述

## 高速经营 雷厉风行



キレルソフトバンク

# 孙正义 与软银帝国

[日] 榊原康 ○著

梁蕾 ○译 何晓毅 ○监译



中国大百科全书出版社

图字：01-2016-8032

KIRERU SOFTBANK written by Yasushi Sakakibara .

Copyright © 2013 by Yasushi Sakakibara.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

## 图书在版编目 (CIP) 数据

孙正义与软银帝国 / (日) 榊原康著; 梁蕾译; 何晓毅监译. —北京: 中国大百科全书出版社, 2016.12

书名原文: KIRERU SOFTBANK

ISBN 978-7-5000-9983-3

I. ①孙… II. ①榊… ②梁… ③何… III. ①孙正义-生平事迹  
②风险投资公司-研究-日本 IV. ①K833.135.38②F833.133

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 272958 号

策 划 人 郭银星

责任编辑 曾 辉

责任印制 魏 婷

封面设计 零创意文化

出版发行 中国大百科全书出版社

社 址 北京阜成门北大街 17 号

邮政编码 100037

电 话 010-88390969

网 址 www.ecph.com.cn

印 刷 北京君升印刷有限公司

规 格 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 6

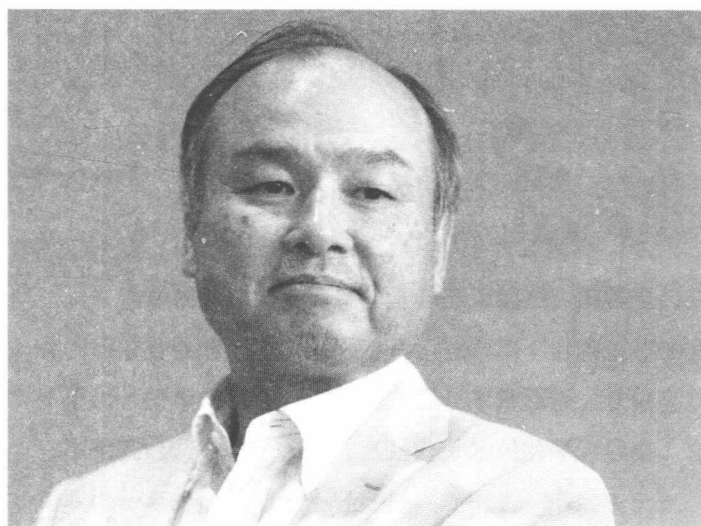
字 数 92 千字

印 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5000-9983-3

定 价 35.00 元

本书如有印装质量问题, 可与出版社联系调换。



## 前言

软银在发布重大消息前常常毫无前兆，搞得专门采访通信行业的记者们措手不及。软银旗下有将近1300家公司，公布投资、合作等信息那是家常便饭。软银喜欢不鸣则已，一鸣惊人，尤其是有关公司的经营战略，在取得一定的成果前绝不轻易亮底。

软银总裁孙正义被一些人称为“叛逆者”、“弄潮儿”，在通信行业是个有名的“异端人物”。谁都知道他“不好惹”，就连日本政府监管部门的总务省他都敢去闹。在与对手竞争时也给人一种“过于精明”的印象，不少消费者表示反感。

软银也确实出现过几次大的失误。人们对软银大规模的客户信息泄露以及客户信用信息的错误登记等事件还

记忆犹新。

不过，软银的迅速崛起确实令人惊叹。2005年3月期，软银还因之前的ADSL（非对称数字用户线路）前期投资的失败处于持续亏损的状态。可是到2013年3月，软银的营业利润已跃居日本第四，资产总额也跃居日本第二（截至本书执笔时）。

在2013年3月的营业利润排名榜上，NTT（日本电报电话公司）名列第三，KDDI（日本第二电电）名列第九，说明整个移动通信行业的发展都很不错。不过，以软件销售起家的软银在通信业界可以说是一个“外来户”。2006年4月，软银斥资1.75万亿日元收购了沃达丰日本分公司，开始跻身移动通信市场，崛起速度远远超出人们的预料。

2014年3月，软银的营业利润超过1万亿日元。虽然除移动通信业务以外，软银还有固定通信和互联网广告等多种业务，不好单独比较，但如果不出意外，软银的营业利润很有可能超过NTT。可是软银并不满足，2013年7月，又斥资216亿美元（软银对外公布为1.8万亿日元）收购了美国第三大电信运营商斯普林特。软银下一个目标是进军美国市场。

孙正义常被人们誉为“经营天才”，是天下少有的幸运儿。不过，孙正义之所以被称为天才，不仅仅靠天赋和运气，还因为他从无数成功和失败中练就的超人嗅觉（判断力），遍布全球的关系网，强大的信息收集能力以及他那种对工作的痴迷。这些后天资本很多都是孙正义在实干中摸爬滚打练就的。驱使他行动的原动力是他对事业的不懈追求。

值得一提的是，孙正义还是一个非常严谨的人，尤其重视数字。他不论做什么事都要事先进行彻底的调查和分析，任何时候的“大刀阔斧”背后都有坚实可靠的数字做后盾。如果看不到他细致的一面，你就无法了解到一个真实的孙正义。

还有人把软银看作是孙正义独断专行的“帝国”，这也是一种误解。事实恰恰相反，软银开会时，干部们都争先恐后发表意见，“总裁常常被驳得体无完肤”（软银高管）。孙正义非常得意地把这种状态比喻成“动物园”。

软银的年轻人士气很高，为了做出成绩大家都全力以赴，即使被上司训斥也不气馁，绝不轻易认输。每个人都充满了积极进取的精神。一位来自某大企业的高管

说：“我以前所在的公司，八成员工是普通人，有一成是优秀的，剩下一成是不够格的。可是在软银，一半员工是优秀的，另一半是不够格的，普通的反而没有。”软银就是这样一家与众不同的企业。而且，在那些“不够格的”员工里常常会涌现一些大胆挑战、一跃做出优异成绩的人。

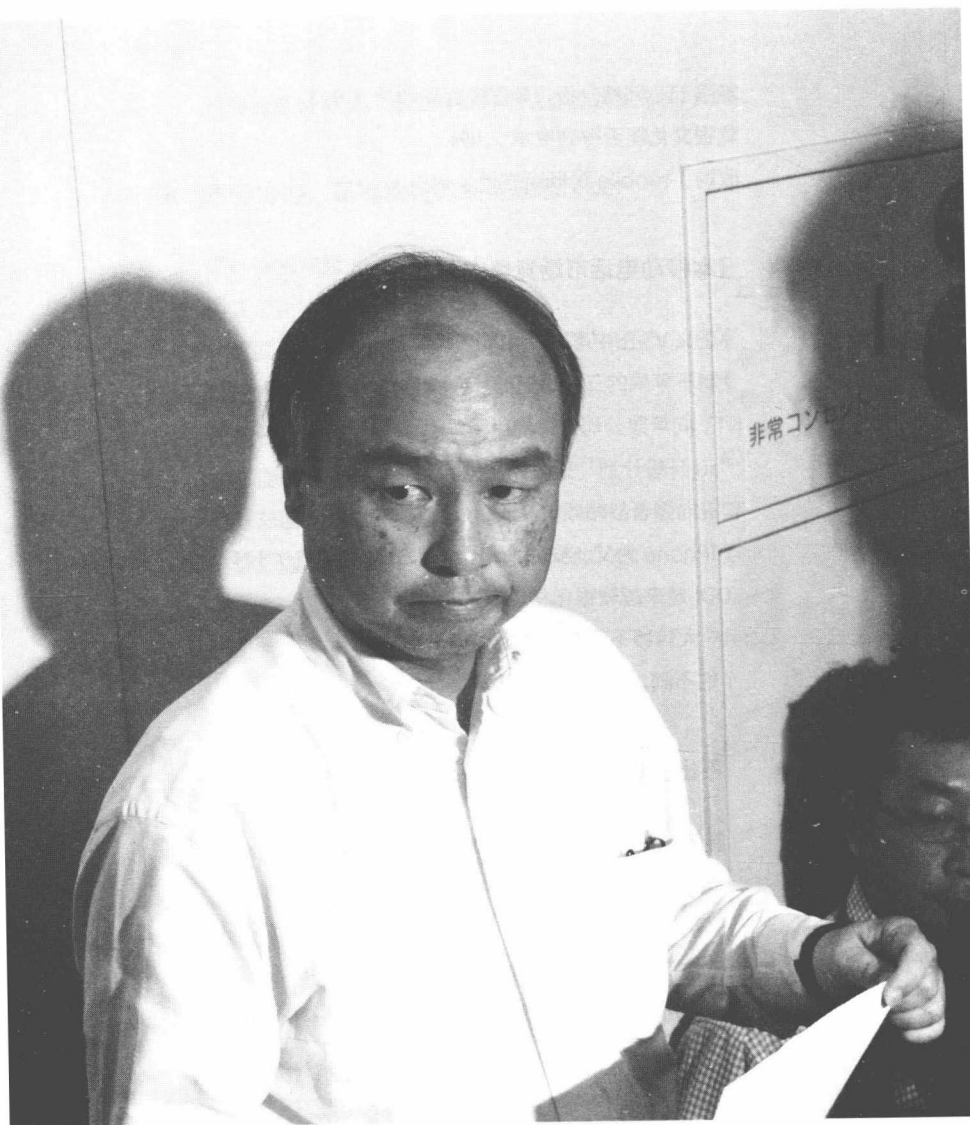
促使员工大胆挑战的是软银一贯坚持的彻底的“实力主义”。只要员工努力，不断做出成绩，不论年龄大小都会被提拔。如果有好的建议，普通员工可以直接向总裁提出。软银内部的竞争虽然激烈，可是不会互相拆台、使绊子，也不存在派系斗争。大家为了实现企业目标齐心协力、共同努力。正是因为形成了这样一个平等互动的“命运共同体”，软银才实现了惊人的崛起。软银的决断之快、行动之快更是让竞争对手和媒体惊叹不已。

本书分析了软银的优点和过人之处，希望能够为通信行业以及其他行业的朋友提供参考。

榊原康

2013年11月25日





孙正义向日本总务省提出抗议后，怒容满面  
(2013年7月25日)

---

目录

---

C O N T E N T S

---

前言 / 001

序章 与众不同的软银帝国 / 001

“下一步又要干什么？” / 002

“又栽跟斗了” / 003

“还是不安分” / 004

“就是不喜欢” / 005

十几年来追随者 / 007

第一章 软银极力追求高速经营，奉行数字至上主义 / 011

ADSL 时代练就的高速经营 / 014

反复调查、反复验证，极端严谨的作风 / 019

没有数字也要设定一个数字 / 021

只要能拿出根据，上亿的预算也会立刻被批下来 / 024

## 第二章 齐心协力，坚持独特的经营理念 / 029

要的是绝对第一 / 031

有言必行，注重成果 / 035

重奖励轻处罚 / 038

超出常识的战术是这样诞生的 / 041

失败经历得多了就成了经验 / 044

会搭便车的软银 / 046

是好东西就要抓住不放 / 048

“你们怎么联合对付我一个！” / 052

旗下 1300 家企业撒下一张网 / 054

债务也是资本，发展机会最优先 / 058

## 第三章 向“世界第一”冲刺 / 067

“大家想不想去美国” / 068

势单力薄的第三位反而对自己更有利 / 070

协商包括 T-Mobile 在内的三家合并 / 073

除软银以外别无选择 / 077

比最初的报价增加了 24 亿美元 / 080

斯普林特被收购，Clearwire 全然不知 / 082

Clearwire 利用 Dish 公司反败为胜？ / 086

在网络升级竞争上仍可扭转局面 / 089

加强 LTE 网络升级，软银发起新攻势 / 093

软银文化能否得到继承 / 096

收购 T-mobile 是既定方针 / 101

#### 第四章 日本移动电话市场竞争内幕 / 105

孙正义 VS 田中孝司 / 108

受制于苹果的三大运营商 / 112

NTT 向苹果公司俯首称臣了吗？ / 119

“au 升级计划”是虚晃一枪吗？ / 125

软银向强者战略倾斜 / 127

以 iPhone 为父、安卓为母，从第二品牌突破 / 134

KDDI 越来越软银化 / 140

用户大转移不可能再次出现 / 145

个性不同，发展战略也不一样 / 149

#### 第五章 看不出头绪的接班人问题 / 155

话匣子一打开就停不住 / 158

朋友遍天下 / 163

不是吹牛，而是谈理想 / 167

绝无仅有的强运之主 / 172

能否保持 300 年长盛不衰？ / 175

---

序章

---

与众不同的软银帝国

---

“下一步又要干什么？”

软银喜欢“一鸣惊人”，因为孙正义的一贯方针是“对将来的事守口如瓶”。即使知道这样，到时你还是不由得大吃一惊。软银的大型收购、兼并一个接着一个。在日本三大运营商里，软银的“紧急记者招待会”是最多的。

比如2012年10月1日软银刚刚发布了收购eAccess的消息，紧接着10月15日又发布了收购美国第三大运营商斯普林特的消息。前者通过股份交换方式，收购价为21.6亿美元。后者则投资了201亿美元（最终价格为216亿美元）。在短期内接连实施如此大规模的收购计划，一般人是很难想象的。

2013年也一样。7月软银完成了对斯普林特的巨额收购，一般情况下在短期内不可能有什么大的动作。可是，收购斯普林特尘埃未定，10月15日软银就发布了投资15.3亿美元收购芬兰游戏公司Supercell的消息。仅隔

了四天，10月19日又发布了对全球最大手机经销商美国Brightstar公司的收购，收购额为12.6亿美元。

### “又栽跟斗了”

软银也栽过大跟头。软银在2004年发生了450万条以上的ADSL业务顾客信息泄露的事故，2008年5月和2009年4月先后发生过通信服务障碍。2011年5月，软银又因iPhone定额套餐的夸大广告被日本总务省约谈。

2013年10月，软银出现了客户信息登记错误，把一部分正常支付手机话费的用户错误地登记到话费拖欠者名单上。这次涉及的用户信息达6万多条。这次事故纯属人为，从2009年10月8日到2013年8月6日，涉及的时间跨度很长。因有用户追问，软银到2013年3月才发现错误，但8月才把结果通知到用户本人，而正式公布于世则一直拖到2013年10月。

出了问题，责任固然重大，但软银的事后处理暴露出了更大的问题。这种令消费者大失所望的事本来是绝对不应该出现的。

## “还是不安分”

作为一个“不安分”的经营者，孙正义的言行吸引了大量的注意力。特别是软银进入通信市场后，孙正义几次大闹日本总务省。最著名的一次是软银为开拓ADSL市场与总务省发生冲突，孙正义亲自跑到总务省交涉，声称如果不答应开放NTT设备，他就“泼油烧死在这里”。

2004年10月，软银为进入移动通信市场，竟然状告了总务省。从9月份开始，软银就在全国各大报纸上登出广告：“如果现在不发声，日本的手机资费就降不下来。”一时间，消费者纷纷在总务省的网站上留言，意见超过3万条。这还不够，软银接着又登出一条“不管客户的呼声吗”来讽刺总务省。这种绑架用户以“要挟”政府部门的手法显得很不寻常。

虽然软银后来撤诉，最终通过收购沃达丰日本分公司进入了日本移动通信市场，但孙正义的“不安分”至今依然不减当年。

刚刚进入日本移动通信市场后，孙正义就宣布“软银从此要做一个安分守己的‘大人’”。可是，针对总务省提出的“光之路”计划（2015年日本宽带普及率达



到100%)，软银又跳出来强烈要求把NTT的光缆设备分离出来。2013年7月，孙正义又因不满于高速移动通信频谱的追加分配，直接闹到总务省，甚至以打官司相逼。

因此，“软银在总务省名声特别不好，大约一半以上的人都讨厌软银，特别是总务省高层几乎没人替软银说话”（软银高管）。2013年7月，软银收购普林斯特的交易获得美国联邦通信委员会（FCC）批准后，软银高层前往总务省汇报。总务省的人在表示祝贺之余还不忘补上一句：“今后不能再给日本的用户添麻烦！”

不光在总务省，软银在业内的口碑也很不好。多次与软银激烈交锋的NTT集团对软银是既恨又怕。软银与KDDI在iPhone的销售竞争上大打价格战，而且动不动就拿KDDI说事。软银的每次决算发布会都要搬出KDDI作比较，口口声声强调自己“超过了KDDI”，令KDDI管理层非常恼火。

### “就是不喜欢”

除了业内人士，很多消费者也不喜欢软银，这有几