

孫正義「規格外」の仕事術

孙正义 的超常工作法

「日」三木雄信 著 王柏静 译

超常工作法是孙正义的独门秘器，让孙正义屹立于互联网之巅8年
零距离观察孙正义的思维，细节呈现孙正义的想法与做法

软银株式会社
社长室前室长出品
独家呈现



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



孫正義「規格外」の仕事術

孫正義 的超常工作法

〔日〕三木雄信 著 王柏静 译

图书在版编目 (CIP) 数据

孙正义的超常工作法 / (日) 三木雄信著; 王柏静译. — 北京: 中信出版社, 2014.3

书名原文: 孫正義「規格外」の仕事術

ISBN 978-7-5086-3640-5

I. ①孙… II. ①三…②王… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 015432 号

SON MAEYOSHII "KIGAI" NO SHIGOTOJUTSU

Copyright © 2014 by Takemoto Miki

First published in Japan in 2014 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Japan Foreign-Rights Centre/Foreign Chinese Media Agency

All rights reserved.

经授权在中国大陆地区发行销售

lib.ahj.edu.cn

孙正义的超常工作法

著 者: [日] 三木雄信

译 者: 王柏静

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 6.5 字 数: 94 千字

版 次: 2014 年 3 月第 1 版

印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-2451

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3640-5/F·3119

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



前言

“不可过于接近孙正义”

在软银公司的老员工中流传着一个段子：“不可过于接近孙正义。孙正义就像太阳，离他太近的人会被烧死；但是离他太远又接收不到太阳的热量，反被冻死。关键是要与他保持不远不近、恰好取暖的距离。”

前半句“孙正义就像太阳，离他太近的人会被烧死”的意思是，孙正义对工作满怀热情与干劲，一旦你也参与到孙正义正全力以赴的工作当中，就会连喘口气或休息的时间都没有了。

比如孙正义要求秘书接打电话时，必须争分夺秒。即便通话人在地球的另一端、正是夜深人静的时候，也是如此。他给下属下达准备资料的命令时也总是“十万火急”，第二天一早就要他们提交昨日开到深夜的会议的总结，这已是家常便饭。

而且，孙正义会接连不断地下达具体的指示。如果员工漫不经心的话，孙正义甚至会亲自收发传真。如此一来，下属自然不会心不在焉。所以，一旦某员工参与到某个项目中，就会干劲十足地与孙正义一起推动该项目的进展。

后半句“但是离他太远又接收不到太阳的热量，反被冻死”指的则是，在软银集团内部，孙正义没有集中精力进行的项目往往会停滞不前。孙正义是软银集团事业持续发展的原动力。不仅如此，甚至可以说近几十年来不断推动日本进步的一个源头正是孙正义。

从雅虎日本的创建到软银移动的快速出击，孙正义一直站在时代的前沿，推动着时代的前进。在软银，只要是孙正义参与了一线指挥的项目，工作的进展就会十分顺利。能够获得参与即将改变世界的项目所带来的充实感，这就是软银员工的原动力。

至于原动力（孙正义的能量）传达不到位的工作或项目，负责人就不得不自行决定前进方向，继而排除障碍，推动其运转。比起孙正义而言，负责人难以实施大的举动，也很难顺利地调开展工作所需要的能量。即便如此，这些工作的进展速度也与社会上的一般工作相差无几，因此当负责人留意到孙正义巨大能量的推动下进行的其他项目时，总不免有些失落。

不应一味服从，还要“用自己的头脑思考”

最后一句“关键是要与他保持不远不近、恰好取暖的距离”的意思是，员工在接收孙正义的能量的同时，也能够某种程度上自主地推动项目的完成——保持这样的距离意义重大。

前文也提到，有孙正义指挥的项目，工作的进展就会相当顺利。可是在这样的环境下，无论是经营者还是员工，都会像坐过山车一样，没有时间或精力考虑自己所做事情的正误得失。因为孙正义会不断地下达“加紧完成这些工作”或“过来参加这次会议”等指令，这样他们就无法用自己的头脑思考，总是感到无可奈何。不过我发现在软银集团内部，面临股票上市或首次公开募股等问题时，处于成长期的旗下各公司社长也并非一味地听从孙正义的指示，而是用自己的头脑思考，再添加一些必要的处理措施。

孙正义经常下达的指示中有这么一条：“关于这个项目，到月底前搜集1 000条内容^①来。”通常，搜集内容意味着需要与各

^① 这里的“内容”指用电视或电脑等设备处理的影像、图片、声音、文字等信息和数据的总称。——译者注

类内容提供商^①周旋或交涉。短时间内集齐孙正义所要求的1 000条内容，实在是一件相当困难的事。下属们若完不成任务，在下次会议上就会受到孙正义的批评。

不过，也许有很多种途径可以达成搜集1 000条内容的目标。负责人必须留出时间来考虑哪种途径才是上上之策。也许某个行业独有的惯例反倒成了障碍；也许某公司已经先行一步，以同样的商业模式拥有了一定的市场地位。

只有搜集上述这些信息，公司才有可能发现其余的选择；即使孙正义是天才企业家，也无法为所有的项目搜集所有必需的信息，寻找所有的选择。因此，从孙正义那里得到方向性的指示后，项目负责人就有必要开始用自己的头脑进行思考了。

事实上，软银集团的一位经营者曾说过：“从孙社长那里接受各种指示的频率，一个月一次是恰到好处，再多的话则会消化不良。”这正是“关键是要与他保持不远不近、恰好取暖的距离”的含义。

^① 这是指制作并提供由文字、图片、影像、声音等构成的信息和作品（内容）的企业。——译者注

为什么本书现在问世？

实际上，在 2000 年左右，为了使软银集团在孙正义引退之后依然保持正常的运转，软银公司被调整为纯粹控股公司（仅持有股份的公司），实现了集团结构的转型。当时制定的《软银集团宪章》，正是由我来起草的。

从某种意义上讲，孙正义理应在当时退居二线，由集团独立自主发展。但是紧接着，美国纳斯达克的指数暴跌，引发了信息技术相关企业股价的大幅下滑。因此，社会上开始盛传软银公司也陷入了经营困境。

于是在 2001 年，孙正义以 ADSL（非对称数字用户线路）为敲门砖，着手开展宽带网络业务，之后又开拓了固定电话与移动电话业务。从集团整体（2010 年合并报表）来看，销售额已超过 2.7 万亿日元，员工人数超过 2.1 万人，规模相当可观。

但是软银在朝着大型通信企业的方向前进时，如普通信息技术风险企业一样不断推进新兴事业发展的业务，在软银这里却被迫推迟了。因此在 SNS（社会性网络服务）等几个领域中，软银只能步人后尘。截至 2010 年底，在视频共享服务及“社交游戏”等诸多新兴领域中，孙正义仍亲力亲为地进行一线指挥。

不过，孙正义心里也十分清楚，如果自己不在一线指挥、事业就无法发展，说明组织结构必然存在问题。于是在2010年，孙正义创立了“软银学院”，旨在建立可以持续发展300年的组织结构，并着力培养他的接班人。

这就是我认为有必要编写此书的理由之一。孙正义正努力成为理想（经营规划）、组织规划与育人三个领域的集大成者。我认为在软银着手改革时将其纳入本书，必然对软银集团内部的经营者和员工有所裨益，还可以极大地激励社会上的经营者及商业人士。

我与软银

1998年，我成为了软银公司的一名员工。但是早在高中时代，我就听说了孙社长的事迹。

我所在的高中正是孙社长曾就读的久留米大学附属高中，我和孙社长的弟弟孙泰藏还是同班同学。顺便提一句，久留米大学附属高中的同级生中，还有活力门（Livedoor）的创始人崛江贵文。我是通过孙泰藏才了解到“貌似有一位学长在东京经营一家很大的公司”。我想崛江先生大概也是通过同样的渠道知道孙正义的。

一开始，公司分配给我的职务是帮孙正义拎包的秘书。在社长室增加秘书职能，使其兼具集团经营战略职能之后，我成了经营战略负责人，之后又升任社长室室长。软银成为单纯的控股公司时，我也是当时唯一的员工，我自然与孙社长有了近距离的接触。

当时，我负责接待来找孙社长商谈事务的集团公司社长或领导，安排会见的先后顺序，再添加到孙社长的日程表中。我还负责事先检查需要孙社长盖章的所有文件。

就这样，我渐渐能够揣摩孙社长的想法，并受到了集团公司社长与领导们的器重，他们会说：“提前跟你交谈能够省下很多力气，可以在被孙社长‘咚咚咚’敲着桌子驳回之前进行修改了。”

至于我自己参与的项目，则包括日本纳斯达克（现为“大阪证券交易所新纳斯达克市场”）的成立与日本债券信用银行（现为“青空银行”）的收购等，并担任了项目经理一职。在后来的雅虎BB项目中，我先后担任服务于企划总部以及质量管理总部、应用服务与支持总部、管理总部等部门的部长。

后来我离开软银，创立了从事信息技术相关事业创建支持与服务开发的公司——日本旗舰企划株式会社。我选择单干的理由之一是，尽管我当时已经可以理解孙社长的想法，但仍感觉自己

离成为一名独立自主的经营者尚有极大的差距。我认为，要想成为孙社长那样的经营者，只有独立出来，自己做社长。

无论如何，我从自己的这些经历中充分学习了孙社长作为集团经营者的工作法，以及孙社长要求商业人士所具备的工作法。

本书主要分为三大部分。前两个部分穿插着2010年7月“软银学院”建院仪式上的内容，对依据“软银新30年规划”提出的“构建可持续发展300年的组织机构”这一理念进行了介绍。

第三部分则主要介绍克服了重重危机的孙正义的工作法，以及在软银内部孙正义要求商业人士必须遵循的工作方式。特别是孙正义一次次在逆境中化险为夷、转危为安的工作法，我将尽我所能进行详细的描述。因此，我相信本书对于经营者、年轻商业人士等广大读者，都是大有裨益的。

最后，也希望本书能给在经济萧条期的日本寻求出路的读者们提供一些帮助。

三木雄信

2010年11月



目 录

前 言 /XI

第一部分

孙正义·宏伟的未来规划 /001

第 1 章 “软银新 30 年规划” 宣讲会 /003

一直在领跑的孙正义 /003

孙正义 2.0 /005

“人生 50 年规划” /007

为什么难以继承知名企业家的事业? /009

说“想不到我有幸担任社长一职”这种话的人，不要当社长! /010

孙正义学习了坂本龙马的志向 /012

与一个人的相遇和一张照片改变了人生! /014

打破智慧与知识的围墙，追求“共享” /015

“天才型大企业病”正在日本蔓延 /015

大荣为何没能度过危机? /018

软银要成为银河系！ /020

招聘题目的正确答案是“多样性” /022

移动电话领域成功完成“品种改良” /024

第二部分

孙正义·扭转乾坤的成功法则 /027

第2章 一经发布，不可能也会成为可能 /029

“ADSL上网费仅990日元”的冲击 /029

为了建立网络而开展“潜艇游戏” /032

发布会前夕，孙正义直接向负责人下达指令 /033

100万人打来电话，公司的电话线路持续爆满！ /034

与总务省直接谈判 /036

设法攻克重重难关 /038

效果显著的“连续努力10个工作日的宣言” /039

接下来，使日本成为世界顶尖的宽带大国 /041

第3章 不会用数字说话的高层请离开！ /043

拿出1000套业务方案来！ /043

有了“方案轴”，就可以采取相应对策 /045

预测雨天的宽带销量！ /047

软银的“千次敲打” /049

通过直觉理解数字！ /051

孙正义绝对不会降低原先设定的数字目标 /052

第 4 章 **跨越逆境的终极谈判术** /055

软银与多科莫的 iPhone 争夺战 /055

孙正义追求手机与 iPod 的融合 /057

对苹果公司的敬意 /059

孙正义与史蒂夫·乔布斯 /061

不是日本第三，而是亚洲第一 /062

规模宏大的全球战略 /064

从零开始创立事业的谈判能力 /066

孙正义的英语能力如何？ /068

学习“捕鲤手真麻氏”！ /070

第 5 章 **新产品的“秘诀”：从无到有、制造话题** /073

孙正义的新事业是“快闪” /073

iPhone 3G 首发日的周密部署 /075

旧话题又引发新话题，继而响遍全球 /077

传说中的纳斯达克日本创建大会 /078

第 6 章 **弱者和新手更应直面巨大的挑战** /081

不要介入小规模竞争 /081

从事冷门行业是成功的捷径 /083

软银猝不及防地收购美国的知名企业 /084

宽带事业的豪赌 /085

规模越大，敌手越少 /087

事业的阶段性开展 /089

第7章 孙正义从不逃避沟通 /091

领导的沟通能力决定企业的存续 /091

请允许我退还腐烂的苹果！ /092

互联网泡沫破灭之后的股东大会 /095

在个人信息泄漏事件中也不回避应对 /097

第三部分

孙正义・超常工作法 /099

第8章 孙正义派的推特使用术 /101

利用推特预防大企业病 /101

孙正义对推特的利用水平在全世界也属领先 /102

普通经营者无法对推特运用自如的原因 /103

使用推特的四种模式 /105

使用“推文”化雪融冰！ /106

一句“我们做做看”足以调动一切积极因素 /108

推特的终极使用术 /110

覆盖富士摇滚音乐节! /111
一般的大企业无法仿效的理由 /113

第 9 章 孙正义的发明方法——开拓新思路的秘诀 /115

天才出于勤奋 /115
通过训练打造善于发明的头脑! /116
第一项事业归功于便捷式自动翻译机 /118
拯救危机的某项发明 /119
孙正义式的头脑风暴术 /122
对所有的奇思妙想展开讨论 /124
孙正义式的白板使用术 /126
如今依然不断进步的孙正义 /128

第 10 章 “孙孙兵法” /131

25 字经营方针 /131
“风林火山”与“海” /132
从网络拍卖业务发展史中解读“风林火山海” /133
“风”——eBay 进军日本 /134
“林”——免费服务的忍耐力较量 /135
“火”——开始收费与 eBay 的撤退 /137
“山”——确立雅虎拍卖屹立不倒的地位 /138
网络服务的生命周期 /139
“海”——携手 eBay /141

第 11 章 孙正义式感动人心的演讲 /143

- 并非说服，而是打动 /143
- 顺应历史潮流进行演说 /144
- 发表刺激右脑的演讲！ /145
- 演讲不等于幻灯片展示！ /147
- 不要一个人制作幻灯片 /148

第 12 章 立志打造如外流河一般的平台 /151

- 软银无意开发游戏软件！ /151
- 投身于可以奋斗一生的行业 /152
- 只仰仗一人之力可谓危机四伏 /154
- 全力打造平台的战略 /155
- 认识到复利式的惊人之处 /156
- 尽管有营销能力，但不会成为营销公司 /157
- “如外流河一般的平台” /159

第 13 章 将苦难期转化为潜伏期的阅读术 /161

- 住院期间专注于读书 /161
- 《爱让大脑更活跃》——讲解电子计算机的潜力 /163
- 《出自人事专家之手的经营管理书》——理解公司经营的本质 /165
- 《对“营销广告”的挑战》——软银之所以强大的理由 /166
- 三本书的共同之处 /169