

后浪出版公司

(日)板仓雄一郎 著 黄悦生 译

创业， 生与死

日本商界传奇人物的破产告白

影响几代日本经营者的
创业圣经

史上最“成功”的
创业失败案例

从时代宠儿到一无所有，
我只用了两年



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

后浪出版公司

创业， 生与死

日本「界」传奇人物的破产告白

（日）板仓雄一郎 著 黄悦生 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

创业, 生与死 / (日) 板仓雄一郎著; 黄悦生译. —北京: 北京联合出版公司, 2015.4

ISBN 978-7-5502-4769-7

I. ①创… II. ①板… ②黄… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 040487 号

SHACHO SHIKKAKU-BOKU NO KAISHA GA TSUBURETA RIYU written by Yuichiro Itakura.

Copyright © 1998 by Yuichiro Itakura

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Simplified Chinese translation edition published by Ginkgo (Beijing) Book Co., Ltd.

本书中文简体版由日经 BP 社授权银杏树下 (北京) 图书有限责任公司出版

创业, 生与死

著 者: (日) 板仓雄一郎

译 者: 黄悦生

选题策划: 后浪出版公司

出版统筹: 吴兴元

特约编辑: 薛茹月

责任编辑: 牛炜征 徐秀琴

封面设计: 周伟伟

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京京都六环印刷厂印刷 新华书店经销

字数 215 千字 690 × 960 毫米 1/16 19 印张 插页 2

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

ISBN: 978-7-5502-4769-7

定价: 39.80 元

后浪出版咨询 (北京) 有限责任公司 常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com
未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容, 侵权必究
本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64010019

目 录

序 章

一九九七年十二月二十四日 1

第一章 创 业

一九八四年二月至一九九二年九月 7

电话串线事件 9

从头开始 19

加州之行 25

晴天霹雳 26

第二章 发 展

一九九二年十月至一九九五年八月 33

她比我有信心 35

“IMS”的艰难问世 39

转机乍现 42

JAFco的援手 48

风投的热潮 51

第三章 HyperSystem

一九九五年九月至一九九七年一月 57

“它” 的消失及出现 63

“没有什么是不可能的” 68

从天而降的2.5亿 82

招兵买马 86

HyperSystem何时才能运行? 92

和媒体过招 99

纳斯达克——我蓬勃的野心 112

他们的离开和系统故障 121

继续进军纳斯达克 129

比尔·盖茨要见我! 136

收购风波 156

海外事业的发展 164

纳斯达克上市的搁浅 171

合作伙伴开始转舵 185

第四章 衰 落

一九九七年二月至十月 191

不合格的总经理 193

卖掉公司?! 208

辞去总经理之职 220

最后的荣光 228

“请您父亲签名” 233

希望破灭，末日已近 245

第五章 破 产

一九九七年十一月至十二月 261

预兆的降临 264

定 局 268

末 章

一九九七年十二月二十四日 273

第一次债权人会议 277

后 记 281

HyperNet 公司年表 291

出版后记 294

序 章

一九九七年十二月二十四日

1997年12月24日，我站在东京地方法院前。

一提到“法院”，总会让人联想到阴森而庄严的建筑物，它仿佛象征着古老的“传统”和“礼法”。这一印象也许来自于外国的法庭电影吧。然而，眼前的东京地方法院却与这种氛围截然不同。它位于霞关中心稍靠近皇宫方向，坐落在红色砖墙的法务省大楼旁边。那灰色的长方体建筑物看上去毫不起眼，跟每个城市里都能见到的政府办公楼没什么两样。只有法官的古朴服装、法庭里一排排长椅和高高的天花板，还稍微流露出几分影视剧里独特的法院氛围。

我上次来的时候，刚好碰上地铁沙林毒气案^①的被告——奥姆真理教的松本智津夫的庭审。今天似乎没什么大案需要审理。门卫站在法院入口处，检查进场者携带的物品。如果进场者携带金属物品经过，报警器就会“嘟嘟嘟”地响起来——类似于机场里的检查设备吧。虽然我很讨厌乘坐飞机，但还是坐过好几次，所以很熟练地把手机和硬

^① 指1995年3月20日早上，日本东京地铁列车上发生的恐怖袭击事件。恐怖袭击者在列车上施放沙林毒气，造成多人死伤。——译者注

币放在托盘上，走了进去。

虽然我没携带什么刀具、手枪、毒品，但还是感到些许紧张。经过门口和门卫对望时，我立刻作出一副“我可没干啥坏事哟”的无辜表情。

报警器并没有响。我往里面走去。觉得走起路来有些别扭，这恐怕得归罪于这身久违的西装革履吧。当然也可能不止于此。

我来早了，还没到跟律师约好的时间，于是就在一楼翻看《今日法庭》的小册子。小册子有两种，各复印了几份，摆放在保安面前的柜台上。

我浏览了一下关于刑事案件的小册子，上面写着几项“今日法庭”的预定。刑事案件里头最常见的是涉及违禁药物的案件，偶尔也有抢劫杀人之类的重案审理。而民事案件的小册子上，则记载了好几页大银行状告个人的案子。

这未免太无情了吧，竟然把欠交信用卡费用的人与涉毒案犯、抢劫杀人犯一视同仁地收进小册子，摆放在一起。

忽然，我想起了从前在书里读过的一句话：“法官在法庭上对双方的陈述和证词作出判决之前，其实早就有了某种程度上的决断，他们要做的只是从理论上证明这种决断——这就是他们的工作。”

也许确实如此。我翻看着把各种纷繁复杂的案件和庭审归纳得井井有条的小册子，若有所思。虽然我不是被告，但从接受法律裁决这点来说，我也成了这些小册子当中的一员。

我申请了自愿破产，今天来这里就是为了听候法庭宣判。

律师到了，我们互相打了一下招呼。我的情绪自然十分低落，而他则显得若无其事，虽然还不至于像机器人一样面无表情，但也没有因为同情我而故意摆出一副哭丧脸。想来也正常吧。对他们来说，自愿破产不过是家常便饭而已，算不上什么案件。

来法院之前，我曾和这位律师谈过几次。有一次我问：“公司破产给客户带来的业务损失该怎么办？”

他说：“板仓先生，因公司破产而造成客户损失，也是在所难免的啦。比如，房地产公司一倒闭，在建的工程就成了烂尾楼，长年没人管。这种情况您也见得多了吧？”

这时我心想：似乎有必要从根本上改变思路——以前自己作为风险企业经营者，一直着眼于如何发展公司业务，而眼下要考虑的则是如何善后了。

负责“专利纠纷”和“自愿破产”的部门设在东京地方法院大楼的十三层，两个部门隔着走廊相望，仿佛象征着我的公司——以“专利”战略起家，把创意转化成商品，业绩突飞猛进，但最终迎来的结果却是——“破产”。

我走进那个挂着“自愿破产”门牌的房间里。

环顾四周，有很多人正在排队等候，都是清一色的西装革履，毫无个性。还有几位拿着大公文包的律师混杂其中。虽说这里是“破产科”，但也不见得个个都是疲惫潦倒的中小企业老板或是沉迷赌博的人格分裂者。假如我不是当事人，一定想不到他们是来接受破产宣判的吧。

房间一角站着一位女士，在灰暗的人群当中格外显眼。虽然并没浓妆艳抹，但我一下就能猜到她从事的职业。我曾经经常出入六本木和银座的俱乐部，在那里常常见到这种人。

她大概是考虑到法院的场合，所以穿得比较庄重。不过，一看她的化妆、发型、着装、名牌手提包，便能大致猜出其身份。

她来这里，是因为自己开店经营失败？又或许是因为老主顾欠账潜逃而导致资金短缺？我就认识好几个在银座附近开店的女老板，赊账数额甚至会达到每月1000万日元，风险非常大。要是客人欠账潜逃，这店立马就得破产。眼前这位女士说不定就有类似的遭遇。

这时，她听见广播里念到自己名字，就和律师一同走进别的房间了。

我闲着没事，便仔细观察周围那些西装革履的人，想从中辨别出

既非律师、也不是为专利纠纷而来的“自愿破产人”。每找到一个，我就会进行比较，在头脑里列数自己区别于其他自愿破产人的理由。

我跟他们不一样。我预见到时代发展潮流，推出新创意，筹集资金，创办公司，而且在美国和韩国成立了子公司，成功地举办多场演讲，报纸、杂志争相报道，甚至还荣获“新商务大奖”，连比尔·盖茨也专程来见过我……

唉，算了吧，其实我和他们没什么不同。那种荣誉，都悉数变成了“罪恶”。我被打上了时代“落伍者”的烙印。

我发现自己已经失去了自信和热情的源泉。

小学五年级时，我生来第一次喜欢上了一个女孩子。成绩一向很差的我开始拼命学习——说“拼命”可能有点夸张，反正是开始努力了，成绩一下跃居前列。从初中到高中，我不再满足于学习成绩的优秀，还开始组乐队，以此表现自己。学习好，又会玩音乐——在追女孩、和朋友聊天和坚持自己意见时，都是我自信的源泉。

二十岁时，我创办了公司。从此以后，发展事业就成为我表现自己的手段，也成为我自信心的源泉。现在，这源泉已化为乌有。

我回想起以前也来过这里——那是十多年前的事了。当时，我创办的软件公司因为开发工作延误，被客户要求赔偿损失。总之，我成了被告。但我知道，开发延误的原因显然在于对方提供的资料不足。所以，虽然是第一次站上法庭，我也毫不气馁，反而积极主动地面对。结果，一审判决我方完胜。

那时真好，因为能争胜负，至少存在获胜的可能性。事实上，最终也胜诉了。

这次却不一样，从一开始就败局已定。可是，我还得专程跑来接受法院的宣判：“你输了。”没错，我来这里，就是为了被法院宣判：我那负债37亿日元的HyperNet公司破产了！

到底为什么会落得这样的下场呢？

我不由回顾起自己的创业历程。

第一章

创业

一九八四年二月至一九九二年九月

1984年11月16日，时针即将指向中午12点。大概是因为前一天晚上喝多了，我从早上开始就觉得浑身不舒服，不想从被窝里爬起来。唉，这么难受，今天就不去公司了吧。我把听筒拿到耳边，打算给事务所打个电话。

电话串线事件

那年2月份时，我和两个朋友开了一家游戏软件公司“ZAP”，资本金为100万日元，事务所设在下北泽电脑店顶楼的出租屋里。不过我们很快又在六本木另找了一处面积约50平方米、月租金9万日元的地方搬了过去。那时我才刚二十岁零两个月。

公司的业务内容是：为去年6月开始运行的ASCII电脑硬件“MSX”平台制作相应的软件。当时有一款引领赛车游戏潮流的“Highway Star”软件很受欢迎——其实那就是我们的作品。

天时地利，再加上技术上也过硬吧，对于几个刚刚年满二十岁的小伙子来说，ZAP公司算是开了个好头。我们把自己开发的软件植入电子游戏中心专用的MSX平台——这项业务十分红火，不必吆喝也自有客户找上门来。

那时，我一直住在世田谷经堂的单身公寓（带浴室和卫生间，月租6.5万日元），后来又在那附近租下停车场，买了一辆当年很时兴的双色丰田Soarer。

下面我要讲述的奇特经历，就发生在那个时候。

我按下事务所的电话号码，把听筒贴到耳边。

咦，真奇怪。

听不见平时听筒里传出的“嘟——”的提示音。难道，自己身体的不适竟传染给了电话？我搁下听筒，然后再拿起，一连试了好几次。

最后一次，我正要搁下听筒时，里面突然传来人的声音。

虽然比平时讲电话的声音小得多，但确实有人在说话。看样子似乎是电话串线了。

我心里怦怦直跳，说不定能偷听到别人谈话呢。刚才还蔫蔫的，现在却一下爬了起来，全神贯注地听着。果然能听见！有人正在讲电话。

仔细一听，跟平时两个人讲电话的情形有些不一样——能听到更多人的声音，大概有五六个人吧。我心想，说不定能偷听到好几组谈话呢，不由得有些兴奋。静静地听了一会儿，才知道并不是好几组人同时在讲电话，而是好像有五六个人在讨论同一个话题。

听了一会儿，我心里冒出一个念头：莫非他们也能听见我的声音？

于是我小心翼翼地开口了：“喂——”

你猜怎么着，电话里说话的那几个人纷纷回应道：“喂，你是谁？新来的吧。”

当时的情形，我至今还记得一清二楚，可见这事给我带来了多大的震撼。

至于这次电话串线的原因，也许还有人记得，是因为东京世田谷区电话局发生了火灾。九万三千多条电话线路陷入混乱，过了10天才恢复正常。这么大规模的电话故障事故是前所未有的。

“电话串线事件”过了几天后，我来到当时所住的世田谷区经堂的小田急线车站前——在电话里群聊的这帮家伙约好了大家出来聚一聚。到场一看，何止五六个，至少来了三十多号人呢，大都和我年纪相仿。要不是因为电话局发生火灾，我们是绝对不会聚到一起的。

因偶然事件而相识的伙伴们约出来聚会、喝酒，这让我感到莫名的兴奋。当然，那时我并没预料到：这种兴奋会在5年后给我带来新的商机。

1987年，刚满二十三岁的我开始对ZAP公司的业务产生不满。

其实，公司自成立以来，游戏软件的生意日渐红火，事务所也从六本木搬到了港区芝公园一处更大的地方，员工人数也增加了。我则从经堂的公寓搬到了世田谷区驹泽公园对面，住着70平方米、月房租30万日元的高级公寓。车子也从丰田Soarer、保时捷928换成了宝马635CSI。着装嘛，原先是T恤牛仔裤，后来则穿上了购自南青山总店的布克兄弟传统西装，里面穿粉红色领扣衬衫，再佩一条鲜艳的条纹领带……

我为这种现状而感到焦躁不安。

我从小就很讨厌和别人一样。

1963年12月26日，我出生在千叶县船桥市一个有些特别的家庭。据说我们家族出了很多位医生。我的两个叔叔都是医生，其中一个还在福岛市开了家医院。我父亲大概是因为生性贪玩，游手好闲，没能当上医生，不过好像也曾在自己兄弟的医院里打过杂。那时我还小，不太了解具体情况。

其实，这些都没什么特别的。与众不同的地方在于我的两个叔叔没有小孩，我是整个家族里唯一的男孩。于是大家都紧紧盯着我，想