

〔目〕大西孝弘  
著

陆贝旒  
译

# 孙正义

## 通往未来之路

与“亚洲的巴菲特”“网络皇帝”  
孙正义一起创投人生

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

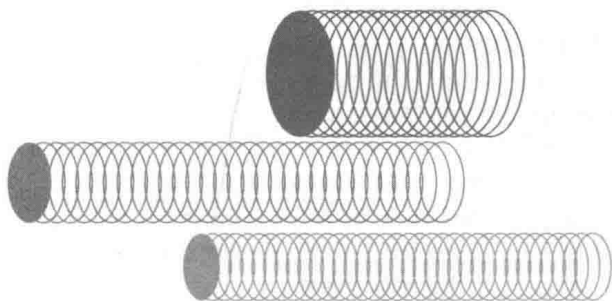




# 孙正义 通往未来之路

[日]大西孝弘 著

陆贝旒 译



 **机械工业出版社**  
CHINA MACHINE PRESS

SON MASAYOSHI NO SHOSO written by Takahiro Onishi.

Copyright © 2015 by Nikkei Business Publications, Inc.

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.

本书的中文简体字版由机械工业出版社出版，未经出版者书面允许，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，翻版必究。

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2015-7359 号。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

孙正义：通往未来之路 / (日) 大西孝弘著；陆贝  
旒译。—北京：机械工业出版社，2016.3

ISBN 978-7-111-53303-0

I. ①孙… II. ①大… ②陆… III. ①孙正义-生平  
事迹②风险投资公司-企业管理-经验-日本IV.

①K833.135.38②F833.133

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 060405 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：坚喜斌

责任编辑：王慧 杨冰 刘林澍

责任校对：赵蕊

责任印制：常天培

版式设计：张文贵

涿州市京南印刷厂印刷

2016 年 8 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·8.625 印张·3 插页·196 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-53303-0

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

## 推荐序一

他说：“我想创造历史”，他的奋斗目标是“向世界挑战”，作为日本软银集团创办人，他19岁就规划了自己未来50年的发展规划，20岁出头就创办了自己的公司，53岁时据称要预见300年后的未来。这个人就是孙正义。他用自己的偏执和“通过信息革命造福于民”的信念成就自我，也同样成就了软银帝国。孙正义的独特经历和传奇故事大家可能略有所闻，但是他的经营理念和成就软银帝国的商业法则或许您还不太了解，这恰恰是这本书的着墨重点和精彩之处。

在孙正义看来，没有任何挑战就能实现的未来，要么纯粹靠运气，要么仰仗前人余荫，这种未来不持久。凭借自己努力开拓的未来，才能收获好结果。所以，我们看到现在的孙正义，他的梦想总是建立在对未来的超前规划和坚定不移的努力之上，然后像奇迹一样把梦想变成现实。如他所言，“迷茫之时，考虑遥远的未来”，然后在一次又一次的经验教训中摸爬滚打走到今天，所谓“遥远未来”也是来自惨痛的教训。“我不看昨天，不看现在，我看的是未来。”没有梦的创业者不是一个好的创业者，没有梦的企业家也不会成功。

孙正义预言，“奇点将会在2018年到来，到那时，机器人智能

将会超越人类智能。”“到 2040 年，全世界机器人的数量将会超过人类人口数量，达到约 100 亿个。”软银集团投资研发的 Pepper 机器人是孙正义未来战略的重要支点，孙正义为此倾注了大量的心血。然而，Pepper 机器人的研发和生产却面临着一系列难题，孙正义的果断决策和偏执，是情感机器人问世的源头。同样，他收购的美国移动电话业排名第三的斯普林特公司，也面临着种种经营上的挫折。孙正义坦言：“这会是一场漫长而艰苦的战斗。”面对美国前两大移动电话公司的竞争挤压，斯普林特的日子并不好过，但是对他而言，在一场战争中持续战斗不是太难的选择，这本是他血液里流淌的分子。他不仅想统治美国市场，还想以美国为跳板成为世界第一。当然，斯普林特公司的将来会考验孙正义的经营理念，同时也检验着他的经营能力。

在开拓海外事业遇到瓶颈的同时，孙正义国内的事业也日益艰难。与迅速扩张与进攻的海外事业相比，作为企业收益基础的国内事业的成长开始钝化，投入也相对较低，陷入防守的态势。国内外事业困扰着他，也迫使他做出改变：“最近少许有些进入守备状态，我对于这样的自己深感羞愧。必须更放得开才行。”“背水一战。无处可逃。”向未来宣战，这是他一贯的立场。

“我不想仅仅生产一种商品，或者创立一种产业。我希望软银能够作为一个组织实体，从内部培养许多有能力的创业家，集结他们的力量，实行群体战略。”孙正义非常重视人才战略，把培养人才看成软银集团基业长青的根本。为此，他在每年新员工入职仪式上都会反复给新员工宣讲软银文化。同时还成立了软银学院，专门培养未来的接班人，并在百忙中坚持授课。软银集团特有的人才培

养机制，锻造着软银的特殊人才基因，也决定了软银制胜未来的道路。

孙正义近3年来带领软银转战亚洲企业和美国市场，在机器人、美国通信、能源等领域扩大业务范围，是一场把“不可能”变为“可能”的挑战，也是孙正义把“疯狂想法”付诸经营的实践。如果有一条路能沿着时光回到孙正义的决策场景，那这本书应该就是了。这是一趟值得你回溯的旅程。

场景实验室创始人

吴声

## 推荐序二

孙正义注定是个楷模型历史性的人物，这既是他自己的理想，也是人们给他贴的标签。

伟大的领导者必须具备三个基本的素质：一是有高尚的理想，目标明确，充满激情；二是不怕困难和失败，坚持不懈，永远为实现自己的目标而奋斗；三是善于整合各种资源，这其中包括组织内部的资源和外部资源。组织内部资源主要是指人力资源，要做到知人善任，处事公平；组织外部的资源更为繁杂浩大，让各路资源为我所用，最能表现领导者的功力。

中国有句古话，总结得特别有道理，那就是“英雄自古出少年”。用通俗的话来说，就是从小立大志，有理想。在现实社会中，很少有人从小就开始谋划能“青史留名”的事业，更何况历史人物谋划的是高尚的、利他的事业。盖洛普从20世纪90年代起开始研究领导力，通过问卷调查测量了全球几百位总统、议员、将军、企业家等，结果证明，只有不到1%的人具有独特的领导特质，绝大多数的人一生从来没想过自己要做一件为人类留下“遗产”的大事，他们只是随波逐流地跟随着，追求着自己的“小确幸”。追求小确幸没有什么不对，因为，不管是什么原因，现代领导学的社会研究证明，自认为天将降大任于我的人只占非常小的比例，云云燕雀安知鸿鹄之志。通常改变历史的领导者十几岁的时候就有奇特的

大局观，做事有明确的目的性，一旦外部条件成熟，理想的种子很快就会发芽。在我们的印象中，孙中山应该是这样的人，马云也是这样的人，孙正义当然也是这样的人。特别是这本书中所列的孙正义的理想年表，的确让我们豁然开朗：

- 19 岁那年为自己规划了未来 50 年的发展生涯；
- 20 多岁要创立自己的公司；
- 30 多岁要赚足够多的钱，作为今后创业的经费；
- 40 多岁，要下一个大赌注，挑战人生；
- 53 岁预见 300 年后的未来；
- “向世界挑战”是现阶段的最大目标。

19 岁就定下了未来 50 年的目标，53 岁还在思考的是未来 300 年的判断，这是什么样的能力？用远期未来的结果判断指导当下的路径选择，这让人想起了阿里巴巴制定战略时的“终局判断法”。不知是孙正义影响了马云，还是马云影响了孙正义，这两家公司似乎都把自己的战略路径架构在对未来几十年后的生态系统的终局判断上，不是看今天的竞争者是谁，不是看今天哪家公司最会赚钱，而是看几十年后，这波浪潮褪去之后，谁是生存者，它们靠什么生存，然后来决定我们今天的发展战略和实现的路径。

有了对未来几十年的终局判断，而且坚信这一天必然来到，这是一种大智慧，或者是大局观。有了这种大局观，眼前的风风雨雨，打打杀杀，起起伏伏似乎就不那么重要了，心神就淡定了，淡定之中步伐就坚定了，行动就有条不紊了，任凭风浪起，稳坐钓鱼船。

还有一条不得不说，除了“有志者事竟成”之外，中国还有一



句老话，说的是“人各有志”。意思是，人的志向不尽相同，大志、中志、小志都是志，正是萝卜白菜各有所爱，有志则成。只要对得起自己的良心，大志、小志都值得尊敬。但是，立志当立报国之志，胸怀祖国、放眼世界的正能量是万万不可少的。

我们再说孙正义领袖风范的第二条，不怕困难和失败，坚持不懈。一个19岁的人就定下了自己50年的发展规划，并且矢志不渝地为了实现这个目标而奋斗，真是难能可贵的。有人可能会想，孙正义手里掌控着三五家世界级的大公司，在投资界和通信界呼风唤雨，他还会有什么困难吗？事实是，正是因为他的能量大，影响大，外界对他的诱惑也就更大，出错的概率也就更大。索尼、诺基亚、雅虎这些曾经叱咤风云的IT大企业近几年来纷纷倒下也从反面告诉我们，没有大到倒不了的企业，也没有不犯错误的企业，关键是，一个企业，一个领导是否有足够的勇气和智慧去面对困难、挫折和挑战。

软银和孙正义立于不败之地的战略大概有两条：技术创新和为用户带来幸福。

从投资早期阿里巴巴，到并购美国第三大电信公司斯普林特（Sprint），到2014年年底率先在全球推出智能服务型机器人Pepper，我们看到了孙正义的创新嗅觉和品位。“软银一向以信息革命为己任”，孙正义此言不虚。

以信息技术为核心的第三次工业革命，特别是20世纪90年代以来以互联网为代表的互联网经济，冲击着所有的行业，一夜之间让几乎所有的行业都成为传统行业，都成了被颠覆的对象。也许正是互联网经济将颠覆传统经济，互联网商业模式将颠覆传统的工业时代的商业模式这样的终局判断，使孙正义为环球路演四处碰壁的

马云和面临绝境的阿里巴巴投下了关乎命运的 20 亿日元，造就了世界最大的零售平台和中小企业的生态系统。如果没有以信息革命为己任的理想和对创新技术的大胆追求，哪个投资人会有这样的胸怀和远见？

随着技术的进步和人工智能的发展，软银在孙正义的领导下，再一次敢为天下先，革命性地第一次推出了服务型智能机器人，也就是用孙正义的话讲推出了“需要人的机器人”。一百年来，解放我们的双手一直是人类的最大诉求，从福特的 T 型车生产线开始，“我只需要一双手，为什么给我一个人”就是工业经济管理的信条，把人变成机器也是工业时代大生产管理的精髓。从自动化生产线到早期的管理软件 ERP 系统，把人变成机器或生产系统的一部分成了减员增效的代名词，人只是生产线上的智能开关，机器才是工业革命的核心和主体。见物不见人就是工业经济的写照。

根深蒂固的工业经济理念，一直影响到人们对最近一年兴起的工业 4.0 的认知，人们对工业 4.0 最直白的理解就是“机器换人”，骨子里，机器还是最核心的生产力。不颠覆人和机器的关系，工业 4.0 走不下去。

孙正义另辟蹊径，他提出机器应该为人服务，为人的情感服务。人才是机器人应该依赖和服务的对象。Pepper 的出现就像几年前乔布斯旗下的苹果一样，是一次人和机器关系的思维创新。乔布斯通过苹果手机第一次提出，智能手机的硬件只是入口和媒介，通过这个接口把人的需求和用户的社会化生态系统结合在一起才是最有生命力的，苹果做得不是手机，而是生态系统。于是人类历史上第一次出现了功能像人的器官一样的电子产品——智能手机。第一次把线上和线下的人生完美地融为一体，也第一次让我们感受到了

尼葛洛庞帝先知先觉地提出来的“网络化生存”。

Pepper 就是服务型机器人的苹果手机，它让人类第一次享受了可以逗你乐的新玩意儿，也第一次让我们的思维、情感和精神需求可以被量化、记录、存储、识别、交流和交易，让我们愉快地享受第二人生。从这个意义上来说，孙正义是第一个把机器变成人的人。

伟大领导者的第三条，善于整合各种资源。

孙正义的另一个优势就是可以纵横捭阖地在全球整合资源。全球化对于我们来说已经不是一个陌生的概念，全球化的实质是资本在全球范围内重新配置资源。信息技术的最大优势，就是把世界上的所有资源数字化，于是资本就可以通过并购等金融科技（Fintech）在全球实时、快捷、精准地重新配置资源。软银整合了美国 IBM Watson 的情感分析和医疗数据，以及美国英特尔的芯片技术，收购了法国的人工智能原创技术，在全球招募最优秀的开发团队和语言分析人才，然后再利用互联网营销技术，在全球发布新产品，并且在全球同步销售。在互联网时代，企业的核心竞争力就是整合资源的能力。

在内部资源管理方面，识人用人，发挥每个人的优势，一碗水端平，组建心领神会的效率团队是孙正义的另一领导力优势。这一点看似老生常谈，但其实是区别真正伟大的企业家和风口型企业家的试金石。软银的国际化团队和不拘一格用人的管理实践再一次告诉我们什么是同甘共苦，什么是任人唯贤，Pepper 团队和软银美国的斯普林特团队都是活生生的例子。孙正义是个善于激励，善于定目标的领导者，目标永远要定得让你觉得无法实现，然后又通过启发、激励和放权让团队自我激励，自己给自己上发条，最后完成不

可能完成的任务。这样的案例，书中不少，我们每个人的身边也不少，关键是，我们在企业决策和日常管理中要存乎一心。

企业的信心来自领导者，领导者的信心来自对团队和市场的准确把握，特别是在初创时期和企业遇到经营困难的时期。从这个意义上说，企业领导和团队还有市场，也就是客户，这三位是一体的。未来的企业形态应该是社会化的、任务定义的企业，在这样的“企业”里，没有物理边界，没有固定的办公场所，员工和客户的界限被打破。企业按照某项任务，也就是市场的特定需求而组建，需要谁谁就带着自己的专长加入任务。任务完成，企业也就解散了。也有人把这种生态叫做U盘式生存，即插即用，随叫随到。

金无足赤，人无完人。孙正义也不是个完人，特别是在当下的互联网经济的转型期，他遇到的挑战我们都看得到，他犯的错误我们也看得到。只不过，平心而论，作为观棋者，我们无法进入他的决策场景，体验他的内心，他比我们更有远见，更有主见，更能坚持。

我们假设，孙正义可能会遇到如下挑战：

孙正义认为实业和投资各有优点，就像一车二轮，缺一不可。同理，我们也可以说实业和投资是两辆车，共用一个司机，在信息技术快速迭代的当下，司机如何分配精力，如何把握两条路的路况是问题的关键所在。比如软银在美国和日本市场的手机公司似乎创新的能力都不足，也没有把握住移动互联网的机遇，开发出类似阿里巴巴互联网金融之类的产品。在这方面，阿里巴巴可以给孙正义当老师。

另外，正确认识和处理日本市场自身的局限性也是孙正义绕不过去的挑战，在全球化的时代，日本电信市场自我封闭过小日子的

时代已经过去了，在移动互联网时代，日本市场必将随着客户需求的全球化融入全球市场。软银如何融入国际市场、引领国际市场需要花大气力研究和实践。

最后，建议孙正义不必事必躬亲，比如 Pepper 的下眼皮设计制作都要亲自指导。我想 80 后、90 后的二次元群体对 Pepper 的颜值一定比 60 后的理解更深刻。

孙正义的剧情还在继续上演着，我们期待着软银和孙正义的更大辉煌。

工信部中欧工业 4.0 研究院首任  
中国院长、前美国国际数据公司  
(IDC) 大中华区总裁、中关村  
大数据产业联盟副理事长 郭昕

### 推荐序三

作为一本传记而言，这本书的写法有些特别。它并没有从孙正义的家世出身、成长因缘说起，开篇就写他近年来最看重的一项投资——情感机器人 Pepper。也许是因为，在孙正义看来，它可以成为本世纪最伟大的产品，他的原话是：“如果说三百年后的世人还能记得我存在过的价值，就是这个了。”

和绝大多数国人一样，我此前对孙正义最深的认知，只是来自他对马云的那一笔世纪投资。读完此书，才了解到他在人工智能、能源等领域的大布局。这样的手笔是孙正义醉心的。他崇拜日本名将织田信长。所谓战略高度，对于织田信长而言是“兵农分离”“使用火枪”这些范式转移的玩法，对于孙正义而言，就是做那些三百年后被人铭记的事情。

但我最大的感触并非来自这些情节。在这本书铺陈的宏图画卷之下，我惊异于自己读出了一种强烈的焦灼感：“我觉得自己虚度了几十年时光”“要是那时更努力就好了”“相比乔布斯，我的梦想是不是太小了呢”“最近少许有些进入守备状态，对于这样的自己深感羞愧”……这样的字句时不时会跳跃出来，让我停顿，疑惑。一个19岁就定下人生50年计划，让这张写着“二十几岁创办企业、三十几岁积累千亿资金、四十几岁实现兆的规模”的梦想清单一一兑现的男人，何故时常“依然觉得自己很渺小，虚度了几十

年时光”？

我在本书的最后部分才找到了一些答案。作者提到一个细节：孙正义的人生五十年计划是以死亡为起点倒推的。他人生中，直面身边人死亡的时刻，往往成为他事业的转折点。15岁父亲吐了满满一脸盆血的时候，孙正义燃起斗志，决心成为企业家，毅然赴美；26岁经营刚上轨道，又因为慢性肝炎被宣判只剩五年可活，当时就下定决心，如果幸存，要为这个世界贡献力量；2011年乔布斯辞世，他立即自问，软银实现一个小小的目标就足够了吗？于是收购斯普林特，加速国际化。面对自己19岁制订的人生计划，他不是欣慰已经实现的，而是深感时间无多，大业未竟。

电影《本杰明·巴顿奇事》里描写了一座倒计时的钟，提醒世人死亡的不可逃避，只能沿着命运逆流而上。在孙正义的耳边，这座钟的滴答声始终是一种背景音，挥之不去。在旁人看来，他已经足够成功了，但他却觉得渺小，对自己苛责。这并非自谦或作态，而是内心对于死亡（弱小、落后、失败……）的恐惧使然。也可以说，恐惧与梦想，在孙正义的人生中本来就是一体两面。

先说恐惧。这个词听起来不那么“正能量”，通常被认为是一种软弱无能。殊不知，恐惧是深植于人类基因里的东西。在人类漫长的进化过程中，代表危险的某些刺激一旦进入大脑杏仁核，就会直接触发“战斗—逃离”模式。远古丛林中的人类祖先，就是借助这种模式才得以存活。美国畅销小说作家卡伦·汤普森·沃克在她的TED演讲《恐惧能够教会我们什么》中说，我们的恐惧让我们想到未来。人，是唯一有能力通过这种方式想到未来的生物。人之大限的不可抗拒，就是驱动孙正义的内在恐惧，这让他不能以世俗对成功的定义为度量，必须永不停歇地与时间和命运赛跑。

再说梦想。这大概是眼下被严重高估和滥用的词汇之一。最常见的场景是一方发问：“你的梦想是什么”，另一方创作出或悲情或励志的故事，最终，一个梦想的剧本被合谋完成，再让千万人去消费。并不是说，此处的梦想没有一点真实或真诚的成分，而是说，当梦想泛滥之时，对这个概念本身的警惕和省察或许必要。

所以，孙正义的故事更让我思考：当人们谈论梦想的时候，到底在谈论什么？毫无疑问，企业家是必须有梦的，若没有那个让自己狂热的信念，怎么可能制造“现实扭曲力场”，让追随者云集？然而，又该如何时刻鉴定那个梦想，让它成为让你迸发的火药，而不是一个不可触及的幻象？

实话说，这是一个很难回答的问题。我喜欢读哈佛商学院教授小约瑟夫 L. 巴达拉克（Joseph L. Badaracco, Jr.）的《领导者性格》。书中对《一个推销员之死》的解读提出了这样的问题：小推销员威利那走火入魔般的梦想，最终变成了缓慢发生作用的毒药，毁伤了威利的人生。美好的梦想与毁灭性幻想之间的界限到底在哪里？巴达拉克的解答是：首先，有缺陷的梦总是需要使劲打气；其次它是易碎的，空中楼阁越筑越高，导致你将不惜任何代价卫护它，这样的追梦过程是让人心碎的。

我并不是说孙正义的梦想像空中楼阁——毕竟，他正在成功地将楼阁越搭越高。但我觉得，孙正义的追梦过程有让人心碎的部分。这不是一种旁观者的冷眼评断，而是我突然意识到，所谓梦想，其实就是我们每个人与自己的有限性对抗。一个“成功”的梦想，就是能够在这种对抗当中保持住一种微妙的张力，维持那易碎楼阁的绝妙平衡。

从这个意义上说，孙正义是当之无愧的梦想构造师。如果阅读



这本书时，你邀请我来当导游，我要重点推荐的“景点”恐怕不是孙正义那张恢弘的战略地图，而是去检视他是如何构建梦想，并在恐惧的张力下，一步步构建巨型楼阁并让它风雨不倒的。也许，你能从中发现自己的答案。

最后，引用书中的一个情节来结束我的“导游”工作。书中写到，当年孙正义辞学西渡，去美国追求理想时，班里同学为他送行。大家清唱一首送别的歌曲——The Broadside Four 乐队的《年轻人们》。那歌词像命运的预言，揭开了这位雄心勃勃的年轻人奋斗的画卷；也像一句发问，在他建立起庞大帝国之后，仍在他的耳边回响不绝：

“你欲行之路/遥遥不见尽头/然而为何/要咬紧牙关/你还要前行么/要如此奋斗……”

《中欧商业评论》主编

王正翊