

国际级管理大师大前研一倾力推荐

在日本继本田创始人本田宗一郎、索尼创始人井深大之后  
入选瑞典皇家工程科学院(IVA)的外籍会员

# 为追逐风险而生

## 挑战型经营

[日]千本倖生/著  
朱波/译

不惑之年三度创业、  
打破日本通信垄断的创



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 为追逐**风** **挑战型经营** [日]千本倅生/著 朱波/译 **险**而生



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字：01-2009-5787

图书在版编目（CIP）数据

为追逐风险而生：挑战型经营 / （日）千本倅生著；朱波译．

—北京：北京大学出版社，2010.3

ISBN 978-7-301-16488-4

I. 为… II. ①千…②朱… III. 千本倅生—自传 IV. F833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第230986号

© 千本倅生 2008 挑戦する経営

原著者の文書による許諾なくして、本書の全部または一部を、フोटコピー、イメージスキャナ等により複写・複製したり、或いはデータベースへ情報として蓄積し、検索システムを含む電氣的・機械的、その他いかなる手段・形態によっても、複製したり送信したりしてはならない。

© 北京大学出版社 2010 《为追逐风险而生——挑战型经营》

本书（千本倅生 2008《挑战式经营》）经作者千本倅生授权，由北京大学出版社翻译出版。

书 名：为追逐风险而生——挑战型经营

著作责任者：[日]千本倅生 著 朱 波 译

责任编辑：兰 慧

标准书号：ISBN 978-7-301-16488-4 / F · 2400

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：[tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者：北京楠萍印刷有限公司

经销者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.5 印张 165 千字

2010 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：32.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



风投企业的老板等待事业起航时的心情，和站在起跑线上的马拉松选手很像，充满了期待与不安。

据说一流的马拉松选手在选择好参赛项目后，通常会花半年到一年的时间集中训练，即便如此，比赛当天也不能保证能跑完 42.195 公里的路程，到达最终目的地，因为马拉松赛会受到速度、天气、选手身体状况等各种因素的影响。

风投企业也和马拉松赛一样，即便事先选择好市场、制订好周密的商业计划、做好万无一失的准备，但运营开始后谁也不敢保证一定能够达到当初设定的目标。因为风投企业也注定要面对意外出现的竞争对手，也会遭遇时代变化和环境变化所带来的重重险阻。

回首往事，每当我所创立的风投企业即将起航之际，我的心中总是交织着期待与不安。

2007 年 3 月 31 日，我迎来了又一个期待与不安

的清晨，我所创立的移动宽带领域的服务供应商EMOBILE公司今天进入测试服务。日本移动通信市场长达13年的三足鼎立格局被EMOBILE打破。

建立EMOBILE的设想是在2003年初春，我感觉移动通信领域的发展不够活跃，如果不采取更加积极进取的态度开拓崭新的服务方式，日本很快就会落后于世界潮流。尽管我当时创立的eAccess公司尚未获得利润，我也没有任何把握能从总务省取得经营移动通信的执照，我却坚定地认为这一设想应马上付诸行动。

我一直在通信领域里打拼，向移动行业发起挑战，最终目的是实现第三次通信革命。

第一次通信革命始于1983年初秋，在京都拉开了帷幕。

我与当时的京瓷社长稻盛和夫在他的京都总公司达成协议，成立了日本第一家民间通信企业，这就是第二电电株式会社（DDI，现名KDDI）的诞生。今天的第二电电已经取得了辉煌的硕果，经过20年的努力，从东京到大阪的长途话费已经降到了原有费用的1/50。虽然创业道路上铺满了荆棘，但我们打破官方企业日本电信电话株式会社（NTT）<sup>①</sup>的垄断，引入了行业竞争，第二电电成立所具有的划时代意义一直令我引以为荣。

当第二电电在行业中站稳脚跟之后，为了培养未来的企业家，我“弃商从文”执起了教鞭。那段时间虽不在实业界工作，但是我依然积极了解通信行业的动向。正所谓“当局者迷，旁观者清”，离开一步反而对行业审视得更清楚了。

---

<sup>①</sup> 在日本习惯被称为“电电公社”。——编者注

当时日本糟糕的互联网环境令我忧心忡忡。如果电脑处在随时上网状态的话，通信费贵得让人瞠目结舌，更何况带宽不足，速度奇慢。尽管到哪儿都有人把“IT 社会”这一流行词挂在嘴上，但这只是一个时髦的词罢了，与现实毫无关系。我担心日本如果不早日实现宽带环境的话，会很快被国际社会远远地甩在后面。

和我一样对通信行业抱有强烈危机感的还有高盛集团（Goldman Sachs）优秀的通信评论家埃里克·甘（现任EMOBILE 社长），在此共识下我们于 1999 年一起成立了 eAccess 公司，运用与众不同的商业模式，向 ISP（Internet Service Provider）批发 ADSL。在开放政策的背景下，经过了几轮公平的竞争后，市场上的通信费直线下降，技术发展却大步向前，使日本网民能用世界上最便宜的价格享受最快的网速。这就是第二次通信革命。

eAccess 公司借着时代潮流和国民需求的东风，事业不断壮大，成立第五年就在东京证券交易所市场第一部成功上市，被誉为从成立到股票上市历时最短的企业。

我的下一个目标是实现移动领域使用的宽带，即第三次通信革命。

以往移动通信方面的开发是把固定电话变成可移动电话，而今后要把电脑变成移动电脑，这一时代的到来是历史发展的必然趋势。由此，ADSL 高速数据通信的浪潮也必将涌向移动通信行业，时代已经开始要求移动通信的宽带环境尽快形成。

不少人喜欢把风险这个词和利润连在一起思考。不可否认，对于一个企业来说利润非常重要。但是我认为，风险的真正含义应该是指：为了国家以及国民的需求，勇于承担风险，并一路奋勇直前。

从这一点来看，eAccess已经做好准备，向着目标扬帆起航了。

第三次通信革命已经悄然拉开序幕。正如我以往经历过的任何挑战一样，前方仍会有崎岖坎坷的路程在等待着我。经营企业必然伴随着各种风险，需要用极大的精力去迎接这一切挑战，但是只有克服一次次的风险，人才有被锻炼和造就的可能。因此，每当品味经营风投企业的个中滋味，我仍然觉得其乐无穷。

本书的出版内容，是我在日本《经济界》杂志上连续两次发表的连载文章，经整理后重新进行了编辑，并添加了部分内容。

书中回顾了我几次创业的背景经历，如果能帮助读者借此机会重新认识“风险”和“经营”的含义，我将不胜荣幸。

前 言 | V

序 章 | 宽带革命的脚步声 1

第 1 章 | 古都培育的创业精神 9

传承父亲的创业基因 10

遇见心灵大师格林神父 21

预感通信时代的到来 24

第 2 章 | 从“传道士”到“异教徒” 31

留学改变了我的价值观 32

美国永不放弃理想 40

重要的是文化素养 47

在改革风暴中看清使命 51

第 3 章 | 人们说我太鲁莽 63

命运般的邂逅 64

唯一的理解者 68

三座大山 72

- 扭转绝对劣势 81
- 划时代的革新技术和市场营销 93
- 挑战常识才是创业原点 99

## 第4章 | 培养企业家离不开正规教育 103

- 培育企业家的日美环境差异 104
- 梦想应有挑战性 111
- 草根活动 115

## 第5章 | 经营者的条件 123

- 有矛盾就有机会 124
- 立足世界的正统风投企业 130
- 突发事件考验老总实力 135
- 不屈不挠的精神 138
- 所谓共存，所谓共荣 142
- 节约一元等于净赚一元 145

## 第6章 | 进退维谷时返回原点 149

- 上市10天前决定延期 150
- 人才就是助推力 152
- 并购的相乘效果 155
- 提高企业价值就是最好的反收购策略 160

## 第7章 | 跻身移动事业的前夜 167

- 不满现状 168
- 愚公移山 172
- 智慧和努力能掩盖缺点 176

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>第 8 章   不断创造新市场</b> | <b>179</b> |
| 实现计划的能力更重要             | 180        |
| 国际规则中感情排第三             | 186        |
| 经验并非最佳判断依据             | 189        |
| 结缘解危机                  | 195        |
| 市场可以创造                 | 198        |
| 成功的经营者准备周到永不言弃         | 200        |



## 序 章

# 宽带革命的脚步声

在我进入不惑之年后，日本社会可以用两个词概括：开放政策和创业精神。也就是如何在宽松的政策背景和趋势下，创造出新的商机。回想起来，我一直都在通信行业里激烈反抗着旧经济体制。我所追求的宽带革命，实际上就是要跟旧经济体制诀别。

如今，通信企业已经进入了第三代。

第一代企业是像NTT、美国电话电报公司（AT&T）、英国电信公司（BT）等被国家保护的企业。

第二代企业是指随着通信业放松政策后兴起的民营企业。日本有代表性的第二代企业是第二电电、日本电信、日本高速通信，美国的是美国微波通信公司（MCI）和美国斯普林特公司（Sprint）。

第三代企业则不是以电话为基础，而是以IP协议（网络之间互连的协议）为基础的企业。如美国Level 3通信公司、美国奎斯特通讯公司（Qwest）、美国世界通信公司（WorldCom）等。

20世纪是以电话为基础的通信时代，21世纪则是以IP为基础的通信时代。以电子商务为首，各种信息可以通过互联网接收或发送，极大地改变了人们的世界观。第三代企业也就自然而然地成了宽带革命的行业领袖。

在美国，第三代通信企业吞并了第一代和第二代这一事实，就

像一场快速而强烈的大地震让人们感到无比震惊。例如 1998 年奎斯特公司成立仅仅三年就并购了第一代 AT&T 系统的美国西部通信公司，美国世界通信公司则并购了第二代的美国微波通信公司。也就是说，第一代和第二代之间互相竞争的同时，第三代又以凌驾于第一代和第二代之上的趋势快速成长着，几乎在瞬间就完成了两代更迭。应该说美国的 IT 革命取得成功的决定因素，就是这一朝气蓬勃、充满活力的市场环境。

而在日本，虽然第二代通信企业稍稍崭露了一些头角，但强大的第三代企业并没有成长起来。能数得上新旧换代的无非就是我和稻盛和夫（时任京瓷公司社长）创立的第二电电吞并了第一代 KDD 而已。

更糟糕的是，对于日本是否拥有专业的以 IP 协议为基础的第三代通信公司，大多数的日本人似乎都感到无关紧要。我觉得这是日本人的保守心态在作祟。

“千本先生，这太可惜了。”“你好不容易才取得这样的成绩……”——每逢我处于人生的转折点时，总能听到周围很多人的这种叹息。

1983 年，我迎来了不惑之年的第二年，也迎来了我人生的第一个转折点。我决定离开 NTT 去创办日本第一家民营电话公司“第二电电”。

那时我是近畿电气通信局的技术调查部长，在大阪就任。我的业务是向企业推荐公司的 INS 系列服务（综合情报通信系统），我不停地向他们灌输用数字电缆把电视和传真等电器联成网络的重要性。借此大量接触企业的机会，我也向企业阐述着我个人的观点：

日本在信息通信领域被美国远远甩在了后面，要想超越美国现在的水平，不仅要把NTT改革成民营企业，还应该另外有一家民营通信企业，具备索尼和本田曾有的那种生龙活虎的竞争力，以激活通信行业。

我身为独霸通信天下的NTT的职员，竟然游说成立竞争对手企业的重要性，在周围人的眼中我无疑是个怪人。

唯一认真倾听了我这个怪人想法的是当时京瓷公司的稻盛社长：“你真的认为有可能成立民营电话公司吗？”

“能！”我回答得非常肯定。

我直到现在都还记得当时的情景，稻盛先生犀利的目光直逼我的面孔，就像是猎人看到了猎物时的那种眼光。我心中微微一震，很快挺起胸膛凝视着他的眼睛说：

“我知道怎么组建公司的体系，但是我既没有资金，也没有运作一家民营企业所需的人才。稻盛先生，请您把您的这两件法宝交给我运营吧。”

虽然我说的话听起来有点傲慢，但我当时已经清清楚楚地看到了第二电电的成功，因为以美国为首的世界通信事业正处于“从垄断走向竞争”的浪潮中，这一浪潮如排山倒海般势不可挡，日本也不可能例外。

NTT虽然机构庞大，但由于长年形成的官僚体制，经营效率实在无法恭维。我坚信，如果能够突破国营这一高不可攀的体制壁垒，成立一家运作灵活办事高效的民营电话公司，将势必带来一场与NTT势均力敌的竞争。

然而对于有些人来说，他们早已习惯垄断行业的存在，不相信

现状可以改变，他们认为我提出的这一设想就是痴人说梦，京瓷公司内部的不少高管就提出了反对意见。

稻盛先生在这一关键时刻发挥了他高超的领导力，他力排众议，决意进军通信产业。“第二电电”这一遥不可及的梦想，终于突破层层云雾，露出了一点点现实的曙光。而我也以始料不及的方式离开了NTT。

说实话，我其实非常喜欢NTT，无论是我的工作职位还是工作内容，我都非常满意。如果一定要我说出离开公司自己创办企业的理由，无非就是我更喜欢日新月异的变化，稳定的生活对我毫无吸引力，我就是想去追逐自己的梦想，除此之外，我并没有其他理由。

我极不愿意只花一半力气来做事，尽管这样的生活也许会更安稳。我永远都会选择挑战自己的极限，达到超常的发挥。如果我付出了全部努力还是失败了，就承认自己没有能力或是没有抓准时代的脉搏，到那时再言放弃也不迟。

当我尽量用简洁的语言告诉周围的人们我已经决定离开NTT时，几乎所有的人都给了我同样的反应，他们异口同声地说：“真可惜，再干一年就有资格拿到养老金了！”“好不容易能在这样超一流的企业工作”……

我为了创办第二电电离开NTT是1983年12月13日，在整整12年后的1995年12月13日这一天，我又迎来了我人生的第二个转折点——我辞去了第二电电副总经理的职位。

经过12年的努力，第二电电从我和稻盛两个人开始，现已有员工5000名，营业额高达5000亿日元，一跃成为东京证券交易所第一部的上市企业。然而命运就是这么捉弄人，我面对着成长为一

家大企业的第二电电，不知为何竟开始感到索然无味。随着企业的不断发展和壮大，当初创业的那种激情、那种冒险精神自然而然就淡了。无论是哪一家企业，这一历程恐怕都无法避免。而我偏偏就怀念公司创建当初，经常与周围的同事聚在一起，相互交流，取得共鸣，一起讨论、发明和创造新鲜事物时的那种感觉，创业时的打拼过程更能吸引我。而第二电电公司从成立到上市终于结束了一个完整的创业周期，我也感到自己的任务已经完成了。

当我决定离开这里时，同样听到了无数的叹息：“好不容易把第二电电打造成了一流企业，真可惜！”……

我所选择的第三个人生舞台是庆应义塾大学商学院的讲坛。因为我亲身体验过作为一个创业家的喜怒哀乐，我成立的风险投资企业是在日本通信领域中唯一取得了成功的企业，所以我认为，以身施教地去培养日本的未来企业家，我义不容辞。

从1996年4月到2000年3月，我作为庆应义塾大学商学院的教授，站在讲坛上与学员们相互切磋，度过了四年充实的日子。现在回过头来看，离开企业这四年的充电时期，也是我个人的一段韬光养晦的时期。

无论什么事情，都有一个“机不可失，时不再来”的关键时刻，就是哈佛大学商学院所提出的“window of opportunity”（机会窗）。这扇窗户眼看着一打开就又瞬间关闭。

创办第二电电的情况就是如此。1984年6月刚成立了第二电电企划公司，第二年法律就有了修改。与其说“有了修改”，不如说是“我们使法律修改了”更贴切。为了修改法律，我们付出了极大的努力，这将在后面的章节详细叙述。我在这里可以肯定的一点是，

创办第二电电的时机无论是早半年还是晚半年，大概都不会有今天的成功。

创办eAccess公司时，我隐约预感到宽带事业的“窗户”应该在1999年下半年到2000年之间打开，事先就考虑了不少方案。直到1999年，有一次和一直关注日本通信行业的评论家埃里克·甘（eAccess董事，现任EMOBILE社长兼COO）在一起的时候，无意闲聊之间，发现两人意气相投，我们一致认为应该在日本培育一家真正的第三代通信企业，由此一拍即合成立了eAccess。

不成想这件事却遭到了我家人的强烈反对。他们都说我好不容易当上了庆应大学的教授，放弃现在的地位太可惜了！就连我太太也一样。记得当初听说我要成立第二电电的时候，她还笑着说：“听上去挺有趣的，试试看吧。”她还发誓在后方支援我。而这次却说：“你都走到今天这一步了，没必要去当什么风投企业的老板吧。”而且她头一个强烈要求我彻底放弃成立公司的想法。虽然我后来总算把家人说服了，但也是费尽口舌，几经周折，比我从高盛集团这些著名大公司要投资时还费劲。

每逢听到周围响起一片“太可惜了”、“好不容易”的声音，我都不得不认真思考究竟是什么“太可惜了”，“好不容易”又代表着什么意思。

后来我分析这些话背后所隐藏的意思应该是“大的企业才更强”、“悠久而传统的机构才更让人放心”之类，是典型的日本人的思维模式。

其实，我们人类的皮肤每天都在生长变化，基底层不断制造的细胞逐渐达到皮肤表面，变成角质层的细胞，最后变成皮肤的污垢