

这个世界，只要再有五个孙正义，毫无疑问将会掀起“革命”

# 孙正义 秘录

[日] 大下英治 著

[日] 伊藤实千代 李世彦 译

买下世界！孙正义和软银的梦想

“3·11”与孙正义

灵魂的屹立

迈向世界的野心

疾风怒涛般的并购史

“外星人”马云

称霸亚洲即称霸世界

百年大计

 复旦大学出版社

# 孙正义 秘录

[日] 大下英治 著

[日] 伊藤实千代 李世彦 译



復旦大學出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

孙正义秘录/[日]大下英治著;[日]伊藤实千代,李世彦译.

—上海:复旦大学出版社,2016.5

ISBN 978-7-309-11923-7

I. 孙… II. ①大…②伊…③李… III. 孙正义-传记 IV. K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第267471号

SON MASAYOSHI HIROKU by Oshita Eiji

Copyright © Oshita Eiji, 2015

All rights reserved.

Original Japanese edition published by EAST PRESS CO., LTD. Japan.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Fudan University Press

### 孙正义秘录

[日]大下英治 著 [日]伊藤实千代 李世彦 译

策划编辑/徐惠平

责任编辑/岑品杰

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

浙江新华数码印务有限公司

开本 890×1240 1/32 印张 10.75 字数 180千

2016年5月第1版第1次印刷

印数 1—120 000

ISBN 978-7-309-11923-7/K·555

定价:35.00元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

## 前言

这个国家，如果有五个孙正义，毫无疑问将会掀起“革命”。

为什么会有这样的一个人出现？本书的主题就是试图阐明这一点。我在 30 年之前，曾经对孙正义进行过采访。采访地点是在他当时的办公室——位于东京市谷的一间租来的狭小房间，和今天位于东京汐留的软银集团超高层总部大厦简直有天壤之别。当时，孙正义刚刚进驻东京不久，开设了一家名叫“日本软件银行”的公司，简称“软银”，主要业务是软件销售。软银的前身，是他在福冈市的杂餉隈（地名——译注）创立的一家名叫“Uison World”的公司。创业初始，连办公桌都没有，办公业务是在一个装橘子的纸板箱上进行的。但是，我第一次和他

见面，就对他留下了极其深刻的印象。在他略显瘦弱的身躯中，蕴藏着巨大的热情和志向；在他如同连珠炮般的话语中，可以感受到一种男人的性感，这是一种语言上的性感。甚至让人产生一种错觉，怀疑他的头脑中是否埋藏着一个高速的芯片。

30年过去了，对于孙正义的印象本质上没有变，而他的软银已经发生天翻地覆的变化——从仅有两名兼职员工的第一代小公司，发展为今天年销售总额达到8万亿日元，旗下拥有遍布于全世界的1300家公司的巨型集团企业。在软银34年疾风怒涛般的成长史中，经常浮现的是以如同烈日般炽热激情进行的孙正义的攻防战。孙正义压倒一切的言行以及作为他能量源泉的决断力让所有人叹为观止。

本书将跟随企业家巨头孙正义如歌如泣般的自述，对他的人生经历和软银的高速成长轨迹展开一次巡访之旅。

“3·11”事故可谓是日本自二战以来的第二次败战。在东日本大地震发生，东京电力福岛第一核电站事故这一国难当头之际，能够像孙正义这样果敢地展开行动，并且发出具有实战意义的信息的领导者，恐怕没有第二个人了。

虽然“脱离核电的旗手”“100亿日元赞助”等吸引了

人们的注意，但是孙正义的本质并不在此。

孙正义这样说道：

“在‘3·11’事故之后，这个国家的结构缺陷、精英阶层的失误一览无余。要求政府转换政策是作为一个国民的理所当然的义务。核电站事故让本来就饱受地震和海啸苦难的国民雪上加霜，目睹着在绝望和痛苦中挣扎的受灾者们，如果我什么都不做，就是对后世的罪过。”

在发生大地震、核电事故之后，孙正义的行动要比慌忙应对危机同时又始终在回避责任的政府以及东京电力的管理层迅速得多：在全力恢复手机网络的同时，全国范围内实行短信免费，对于受灾地区，从地震发生次日起就推出了针对受灾用户的延期付费和手机租借服务，以及为18周岁以下震灾孤儿提供免费手机的服务。

孙正义不仅仅只是一个乐善好施之人。他作为一个企业家，在财界中第一代业界“怪物”们离世之后，是难得一见的敢于承担风险的领袖人物。这和战后“护送船队方式”（原意是配合最慢的一艘船的速度，保持船队整体队形的一种行船方式，这里特指日本战后的金融体系就是政府通过各种监管措施保证所有人不掉队——译注）的经济社会结构中诞生的精英官僚型职业经理人式的总裁们有着根本上的区别。他更加国际化，与他的盟友比尔·盖茨和已故的乔布斯拥有着同样充满野性的巨大智慧和行动哲

学，可谓是一代巨头。从这个意义上说，孙正义早晚可以比肩日本战后诞生的创业型社长中的领袖人物，如松下幸之助、本田宗一郎吧。从是否能够承担风险这一点就能表现出来，谁才是企业家的真正领袖。

以下就是软银社长孙正义在接受本书作者采访时，对自己的经营哲学的核心内容所作的阐述——

我曾经和很多不同的人都说过同样一句话：“越是犹豫不决的时候，越要向前看。”

在我看来，比起预测 20 年、30 年之后的未来，对两三年之后短期前景的预测，反而不确定性更大，也更为困难。

现在世界经济处于一片混沌之中，眼前根本看不清楚，因此对于领导者来说，拥有中长期的视野是格外重要的。

我所喜爱的日本战国时代的武将织田信长，很喜欢“幸若舞曲”《敦盛》，曾一边唱着“人间五十年，如梦又似幻”，一边翩翩起舞。这也展现了织田信长从自己有限的生命长度出发进行逆推之后，朝着“天下布武”的终极目标笔直突进的态度。

从来没有过一个伟大的事业是通过不断绕弯路而最终

成就的。

我在19岁的时候就制定了自己的“人生五十年计划”：20多岁的时候开始在业界闯出自己的名声；30多岁的时候实现1000亿、2000亿的资产规模；40多岁的时候在1万亿、2万亿的资金规模上决胜负；到了50多岁完成自己的事业；60多岁将接力棒交给下一代人。这五个阶段的规划，在我19岁那年决定以来，从未改变过。

以2万亿日元的价格收购沃达丰日本法人的时候，我49岁，这也是我“赌博”的最后时机。想要壮大自己的事业，依靠偶然的机会有行不通的。在最高经营者的带领下，怀揣创业梦想，在有限的人生中一路前行才是取得成功的唯一办法。CEO所展示的巨大蓝图将成为所有事业的关键。

特别是对于风险企业来说，在没有历史底蕴的情况下，很容易被攻破。仅仅因为一个失误，就会招来媒体的大肆报道，并遭受全社会的非难：

“发横财啊！”

“经营不善啊！”

这样的事情，在我创立软银以来，屡见不鲜。不能沉溺于小企业拥有的技术，应当磨炼本质。即使面临诸多苦难、试炼，也不要逃跑，要敢于正面突破。我从中领悟到，想要拥有基础实力，就必须接受锤炼。

当然，有时候也不得不撤退。的确，比起前进，撤退



需要的是十倍的勇气。

即使是雷曼冲击那样的世界经济危机，如果提前预知到其发生的可能性，将成本降低三成，也许就不会有那么严重的后果。说不定还能盈利。由于决断太晚，而导致反向差价的后果。这也是撤退战的一个失败的例子。

曾经，我们和 SKYPerfect TV、朝日电视台、金士顿、纳斯达克日本、青空银行等进行了无数次的撤退战。对失败时的规律、撤退时陷入的陷阱都已经了如指掌。撤退时情况很糟糕，自己的下属会说什么，完全不知道；周围人会说什么，也不知道；自己作为领导者的地位也会被质疑。民众看不起，媒体也看不起。身为男人，最屈辱的是被骂作“窝囊废”。

但是，即使是蜥蜴，切掉全身的 30% 还能存活，可是切掉 40% 以上的话，就只剩一截肠子，最终无法挽救地死掉了。

最高经营者如果不能早早做出判断，其后果是致命的。领导者的构想如果出现错误，跟随的人也会朝着错误的方向前进。公司经营也是。认为公司的人事安排、福利、财务管理、劳务管理都很重要的社长绝对不能带领公司走向进步。这些本来都是该由各个部门的职员和部长来负责的，并不是社长的责任。

社长这样的领导者应该专注于如何使自己的公司取得

成长这一点上。

10年乃至20年后的企业价值、营业额、职员人数、新产品开发的方向、销路的扩大……对于所有这些社长都应该有自己的构想。不景气的时候，缩小规模以达到平衡，或者采取部分最优化的办法；把精力放在讨好一部分员工以博取人气上面：如果是这样，公司就完了。

我26岁的时候曾因患慢性肝炎住院。出院后，对于应该采用怎样的经营策略这个问题，我总结出了“孙氏平方法则”：

一 流 攻 守 群  
道 天 地 将 法  
智 信 仁 勇 严  
顶 情 略 七 斗  
风 林 火 山 海

“一流攻守群”是我自己的话。

“一”是说做任何事情都必须成为第一；

“流”是说不不能违逆时代潮流；

“攻”和“守”的平衡很重要；

“群”是说绝不能靠单一的方式取得胜利。仅仅依靠一种经营模式无法取得永久的繁荣。

我身为创始人，肩负着将软银集团打造成能繁荣300年的企业的使命与责任。因此，如果只专注于自己已有的

特定技术、领域，因循守旧的话，就跟不上300年中各时代的思维结构的变迁。应该时常以自我进步、自我增殖为目标。大自然的生命体中，虫子是种类最多的存在。企业发展也应该以这种多样性为目标。从战略层面将符合时代需求的商业模式集中起来并使之产生联动，这样的经营方式对长期发展十分有利。这就意味着，作为一个群体，还要不断考虑到和全部商品以及全部事业部门之间的关系。

第二行的“道天地将法”和第三行的“智信仁勇严”是从中国古代军事家孙子的兵法中引用来的。

第四行的“顶情略七斗”是我的信念。

“顶”是说，做事情的时候，不能从山脚开始，而应该站在山顶俯瞰全局；

“情”就如同我在创立软银时，从40个选项中选择了数字情报革命，并为此赌上了身家性命那样，我们必须对所有的情报进行收集、研究；

“略”也就是战略，应该从中长期的构想开始学起。

五行中的“风林火山”是武田信玄使用的旗号，也是孙子的名言。最后的“海”是我的话。“海”是说，在战斗中即使胜利了，也不能就此懈怠，只有像大海一样将对手吞没，直到风平浪静才算胜利；否则，海上会重起风浪，战斗也将再次拉开帷幕。

# 目录

## 前 言…1

## 序 章 买下世界！孙正义和软银的梦想…9

冒险者孙正义的双重角色…9

果断巨额收购美国 Sprint 公司…11

寻找“第二个阿里巴巴”…16

收购 Sprint 后的惨淡经营…19

## 第一章 “3·11”与孙正义…25

与核电的斗争…25

关于核电成本的无稽之谈…29

满怀热情设立自然能源财团…31

孙正义的使命感…34

政府为了什么而存在！…36

## 第二章 灵魂的屹立…42

国籍的壁垒…42

你小子是个天才…46

织田信长与坂本龙马…49

在美国邂逅“黑船”…52

需要是发明之母…55

第一次担任项目领导者…58

有声电子翻译机的诞生…62

再也不来这种公司了…64

向夏普专务董事的推销…67

做人的尊严…74

40个创业计划…76

一无所有却想独占…82

以三倍面值的价格买下来…90

电脑界的“灰姑娘”男孩…95

还剩五年生命…98

军师宫内谦…101

人生不在长度…104

三项组织变革——每日决算、分权、利益报酬…109

## 第三章 迈向世界的野心…115

与史蒂夫·乔布斯同时预测到了手机的互联网化…115

“明天就要在报纸上打广告！”…118

2 万亿日元的收购案——柳井正的进言…122

沃达丰的改革…132

软银的广告战略…136

电通“鬼十则”…142

CI 是海援队…148

能卖多少钱…158

看到纠纷之后的东西…163

白户家的商业广告——用狗打市场的战略…169

不要将信息流到下面…181

#### **第四章 疾风怒涛般的并购史…186**

进军美国,走向世界…186

激情收购 Ziff-Davis…191

决战之时的韧劲…195

孙正义的谈判力…204

北尾吉孝的非凡手腕…210

500%相信北尾…214

并购谈判——决断的舞台…223

发现雅虎…229

当机立断出资 100 亿日元…235

两个月成立日本雅虎…241

朝日电视台股权风波…247

软银的上市…250

逆向思维…253

青空银行的收购与出售…261

阁下,您疯了…271

白马骑士…277

孙正义与北尾两驾马车…282

## 第五章 球队收购与王贞治…286

福冈大荣鹰队的收购谈判…286

同样都是冒险家…290

目标直指世界第一…292

王贞治的“禁果”…295

王贞治眼中的球队老板…302

## 第六章 称霸亚洲即称霸世界…308

“外星人”马云…308

软银的国际战略…313

不要依赖政府…315

## 第七章 百年大计…319

越挫越勇…319

企业 DNA 如何传承…325

他能看到 20 年之后…326

孙正义的雄心…329

软银的未来——孙正义寄语…331

## 后记…337

## 前言

这个国家，如果有五个孙正义，毫无疑问将会掀起“革命”。

为什么会有这样的一个人出现？本书的主题就是试图阐明这一点。我在 30 年之前，曾经对孙正义进行过采访。采访地点是在他当时的办公室——位于东京市谷的一间租来的狭小房间，和今天位于东京汐留的软银集团超高层总部大厦简直有天壤之别。当时，孙正义刚刚进驻东京不久，开设了一家名叫“日本软件银行”的公司，简称“软银”，主要业务是软件销售。软银的前身，是他在福冈市的杂餉隈（地名——译注）创立的一家名叫“Uison World”的公司。创业初始，连办公桌都没有，办公业务是在一个装橘子的纸板箱上进行的。但是，我第一次和他



见面，就对他留下了极其深刻的印象。在他略显瘦弱的身躯中，蕴藏着巨大的热情和志向；在他如同连珠炮般的话语中，可以感受到一种男人的性感，这是一种语言上的性感。甚至让人产生一种错觉，怀疑他的头脑中是否埋藏着一个高速的芯片。

30年过去了，对于孙正义的印象本质上没有变，而他的软银已经发生天翻地覆的变化——从仅有两名兼职员工的第一代小公司，发展为今天年销售总额达到8万亿日元，旗下拥有遍布于全世界的1300家公司的巨型集团企业。在软银34年疾风怒涛般的成长史中，经常浮现的是以如同烈日般炽热激情进行的孙正义的攻防战。孙正义压倒一切的言行以及作为他能量源泉的决断力让所有人叹为观止。

本书将跟随企业家巨头孙正义如歌如泣般的自述，对他的人生经历和软银的高速成长轨迹展开一次巡访之旅。

“3·11”事故可谓是日本自二战以来的第二次败战。在东日本大地震发生，东京电力福岛第一核电站事故这一国难当头之际，能够像孙正义这样果敢地展开行动，并且发出具有实战意义的信息的领导者，恐怕没有第二个人了。

虽然“脱离核电的旗手”“100亿日元赞助”等吸引了