

日本最成功的企业家孙正义的梦想启示录

我希望有一天当我已不在这个世上，
公司还是会以生命体的形态生存下来，
至少应该持续300年。

〔日〕井上笃夫◎著 王健波◎译



孙正义
眼中的
新未来

远见

孙正义
眼中的新未来

〔日〕井上笃夫◎著 王健波◎译

凤凰出版社

图字：10-2011-595号

图书在版编目 (CIP) 数据

远见 / (日) 井上笃夫著 ; 王健波译. — 南京 :
凤凰出版社 , 2011.12

ISBN 978-7-5506-1002-6

I. ①远… II. ①井… ②王… III. ①孙正义—访问
记 IV. ① K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 239314 号

KOTO O NASU SON MASAYOSHI NO SHIN 30NEN VISION

written by Atsuo Inoue

Copyright © Atsuo Inoue 2010

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Jitsugyo no Nihon Sha Ltd.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with
Jitsugyo no Nihon Sha Ltd., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing GWCulture Communications Co., Ltd., Beijing

书 名	远见
著 者	(日) 井上笃夫
译 者	王健波
责 任 编 辑	张叶青
出 版 发 行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版传媒股份有限公司 凤凰出版社 北京凤凰天下文化发展有限公司
出版社地址	南京市中央路 165 号, 邮编: 210009
公 司 网 址	北京凤凰天下网 http://www.bookfh.cn
印 刷	三河市延风印装厂 三河市杨庄镇, 邮编: 065200
开 本	880mm × 1230mm 1/32
印 张	7
字 数	100 千字
版 次	2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN : 978-7-5506-1002-6
定 价	32.80 元

远见

孙正义眼中的新未来

序

2010年6月25日。东京·千代田区，
东京国际论坛。

软件银行在定期股东大会结束后，举行了“新30年愿景发布会”。可容纳5000人的会场座无虚席。还有很多人通过 USTREAM 网站在线观看。

发布会上，软银的创始人孙正义阐述了
他对未来30年的伟大构想：

通过信息革命使人们幸福。

成为世界前十强企业。

时价总额达200万亿日元（约为现在的

100 倍)。

旗下公司由现在的 800 家增加到 5000 家。

让企业持续增长 300 年。

成立软银学院（培养接班人的项目）

事业刚刚起步不久，孙正义就曾一遍又一遍地对着两名兼职慷慨陈词：“营业额要在 5 年后达到 100 亿日元，10 年后达到 500 亿。希望有朝一日，我们的营业额能以万亿为单位。”

如今，这两名兼职早已离开。

30 年后，软银成了营业额超过 2 万亿日元的大企业。

几经周折，孙正义兑现了他曾说过的话。

创业第一天他就提出要推进数字信息革命，这一次，他又表明了要进一步推进的决心。

孙正义说这大概会是他最后一次吹牛。

当然他是认真的，而且确信有实现的可能。

至于战略，孙正义也向人们展示了具体的愿景：

“要成为全世界人最喜爱、最需要的公司。”

“顺应时代潮流，自主创新。”

“不拘泥于特定的技术、商业模式或产品。”

“与优秀、睿智、有能力的同道中人建立伙伴关系。”

还要“发明可以持续增长 300 年的自律、分散、协调型的组织结构”，并使之成为“软银集团的 DNA”。

孙正义把设计集团的 DNA 定义为他最大的任务，诉说他
对培养接班人的热情。

孙正义的演讲并没有就此结束。

他向当天特地请到现场的父母表示感谢，随后开始讲述
少年时代与祖母的回忆，讲述了与祖母一起回祖籍韩国大邱
时的经历。

一度因泪水而哽咽，人们纷纷唤着孙正义的名字，鼓励
他。

孙正义继续他感人的演讲。

祖母从日本带去韩国的，只是一些打满补丁的旧衣物，
但他们都非常高兴。那些人的笑脸，还有当时祖母的笑脸，
令孙正义难以忘怀。

孙正义说：“不为金钱，也不为地位名誉。如果能像奶
奶那样，让人们高兴，为那样的事作出贡献，就是幸福的。”

最后，孙正义向听众深深鞠躬。

在满场的掌声中,超过两个小时的“新 30 年愿景发布会”结束了。

孙正义是一位不世出的企业家。

20 多年来我一直以一个历史记录者的身份在关注他。

他所说过的话,尽管枝节的部分会有所出入,但根本的部分却是样样都变成了现实。

“推进信息革命”这个中心从来没有偏离半分。

孙正义从出生至今日,走过了怎样的人生?他倾其一生想要成就的又是什么?他思考着什么?他究竟是个怎样的人?

为了找寻答案,我再次走访了和孙正义深有关联的人,并直接采访了孙正义本人。

远见

孙正义
眼中的新未来

目 录/CONTENTS

序 /001

第一部

与孙正义有关的八个人 /001

为了人们的幸福

三上乔 原北九州市立引野小学教师 /001

留名青史

阿部逸郎 久留米大学附设高中教师 /013

决定要攀登的山峰

安东尼·特鲁西略 原塞拉蒙特高中（Serramonte High School）校长 /022

挑战催生新技术和新商业模式

威廉·米勒 斯坦福大学商学院名誉教授 /031

互联网与机器人融合

保罗·萨福 斯坦福大学教授 /039

泪洒《阿里郎》

林武志 朝日太阳能总经理 /046

征服中国就是征服世界

马云 阿里巴巴集团主席兼 CEO /055

两位天才

柳井正 迅销（Fast Retailing）董事长兼总经理 /067

第二部

孙正义专访 /085

第一次 2009 年 3 月 25 日 /086

第二次 2009 年 7 月 2 日 /102

第三次 2010 年 7 月 14 日 /128

第三部

孙正义的特别讲义——软银学院启动仪式 /169

后记 /201

主要参考文献 /208

远见

孙正义眼中的新未来

第一部 与孙正义有关的八个人

为了人们的幸福……

三上乔 原北九州市立引野小学教师

有一个人，孙正义尊敬他甚于坂本龙马。

他就是孙正义就读于北九州市立引野小学时的恩师，三上乔。

提到恩师，孙正义说话的声音大了起来：“他是位了不起的哲学家，是个了不起的人。他热情充溢。他认为对条件不好的孩子，对弱者，都应该一视同仁，绝不欺负，而且必须伸出援手。迄今遇到不少大学的老师、高中的老

师，但像三上老师那样教我人生观、教我哲学的，没有第二个。对我的人生观影响最大的，就是三上老师和司马辽太郎。”

三上着力培养学生的，就是要有一颗“能爱人、对人有用”的心。

所谓领导者，就是为助人倾尽全力的人。这种想法孙正义就是从三上那里学到的。

三上这样评价少年时代的孙正义：“在那时他就表现出了做领导者的资质。对年级里任何一个孩子都很温和亲切，而且擅长说服别人，有错就会替人指出来，然后引导着对方纠正。大家都很喜欢他。一般当小孩头儿的都会树敌，但他却不同，大家都安同学安同学（当时孙正义还在用安本的姓）地叫他。”

孙正义回忆当初：“只有一次，三上老师严厉地批评了我。那是六年级的时候，当时正在想要不要参加一个什么学生会主席的竞选。当时虽然还小，但还是

觉得要自己主动提出参加竞选有些不好意思，所以畏缩了。我不参加，让别的孩子当就好了。”

就是那个时候，受到了平时很和蔼的三上老师的批评。

“安本，你是个懦弱的家伙。”

孙正义从来没有被人这样说过，对他来说这是最大的侮辱。

他追问道：“老师，懦弱是什么意思？”

三上说：“你作为领导者，不是有该做的事吗？本来就有作为领导者的能力，有该做的事，你自己也在一定程度上认识到了这点，但还是畏缩了，这是多么懦弱的表现！让给别人，这是一个领导者最不可做的事之一，是懦弱的行为。如果自己心里不清楚则另当别论。但你明明心里清楚自己是领导者不是吗？自己必须做的事有很多。对别的孩子，你必须发挥自己的领导能力，把他们引向更好的方向。而且你也有这个

能力。这些你心里都清楚不是吗？但是你不参加竞选。这就是懦弱。”

对少年来说，这话很重。

孙正义回答道：“老师，我明白了，我参加竞选。”

从那以后，孙正义便清楚地认识到，自己要做个领导者。

他对自己的内心发誓，决不会再退让，在别人背后做事。要帮助尽可能多的人。为此就不能畏缩。

孙正义这样叙说他的感受：“明明有能力，却觉得谦让是美德，出风头不好，这种想法对领导者来说是万万不可的懦弱行为。这话真说到了我的痛处。”

创建软银的时候也是，孙正义是公司成员中最年轻的。就读加利福尼亚大学伯克利分校时，组建了一个以语音识别领域的世界性权威莫泽博士为中心的项目组。

孙正义当时还是学生，又是最小的一个。一个学生，

作为领导者建项目组，统一小组成员的意见，告诉他们要做什么，雇了著名的教授和一群优秀的技术人员，根据产出按小时付给他们工资。

“自己太年轻，英语不够好，没资金，没经验，这些都一点儿关系没有。当你从心底觉得自己必须要发挥领导能力的时候，你却畏缩了，跟临阵脱逃是一样的。”

而支撑着这种心理的，就是恩师三上最生气的时候说的“懦弱”二字。因为这两个字已经深深刻在孙正义的心里。

对于强劲的对手，孙正义绝不谄媚，而是毫不示弱。

例如，跟总务省打官司的时候。

“在当时总务省大臣在办公室里，用力把桌子拍得咣咣响。一个劲儿拍了几十分钟，手都拍肿了。对了，那时候的总务大臣是麻生太郎（笑）。我的性格就是这样，不管他是大臣还是什么，错的就不能容忍。”

另一方面，对弱者他总是不遗余力地伸出援助之手。这也是跟三上学的。

“做领导者就是我的人生观、哲学，也就是理念。在发挥领导力的时候有五个重要的要素。其中最重要的是志向和理念，第二重要的是视野。而最重要的志向和理念，我是从三上老师和《坂本龙马》学的。”

构成孙正义最基本的东西是由三上塑造成形的。

“都说‘三岁看老’，这话有一定的道理，孩童时代植下的理念往往是最根深蒂固的。”

三上生于大分县，长于现在的北九州市，从福岡学艺大学毕业后当了一名教师。他教过孙正义小学五年级和六年级两年，那时他三十多岁。他在做学生会指导老师的时候，曾鼓励孙正义参加竞选，这段逸闻前面已经介绍过了。最开始执教是当教育主任，之后担任国语课程，后来一直做到校长。他一直很重视诗

歌的教育。

三上身量很高，作风精明干练，作为“热血教师”深受学生爱戴。

他组建了“翌桧学级”作为其教育的核心。“翌桧”这个名字的寓意就是希望孩子们明天能像柏树一样朝着天空不断长高。其理念如下：

“培养明辨真伪的能力。”

“对的事情要大家一起做到底。”

“明天的日本由我们建设。”

“勿忘微笑和怜恤。”

而且还特别提出了这样一条理念，也可说是方法：

“自己的集体由自己组建。”

他希望建设这样的班级：重视每一个人，不让任何人掉队。他厌恶也不允许出现有人遭到排斥的情况。

于是，孙正义没有让其他人或者老师来管他们的