

孙正义的头脑

成就软银帝国的商业法则

孫正義名語録
事を成すためのリーダーの心得

〔日〕三木雄信 著

薄锦 译



疾如风

徐如林

不动如山

侵掠如火

成为行业第一后会自然成长·立刻行动胜过
花时间思考·业务开展之初要争取覆盖面
价格就是最直观的形象·合理的吃亏

全面呈现孙正义经营思想
独家揭秘孙氏互联网兵法

风林火山海·先买鸡还是先买蛋

70%法则·谈判的秘诀

要用右脑做简报



室长室
社长室
软银行

正义思想精萃
完全呈现



中信出版社·CHINACITICPRESS

[日]三木雄信 著

薄锦 译

孫正義名語録

事を成すためのリーダーの心得100

成就软银帝国的商业法则

孙正义的头脑



中信出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

孙正义的头脑：成就软银帝国的商业法则 / (日) 三木雄信著；薄锦译. —北京：中信出版社，2012.4

书名原文：孫正義名語録

ISBN 978-7-5086-3225-4

I. 孙… II. ①三… ②薄… III. 电子计算机工业-工业企业管理-经验-日本 IV. F431.366

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 018804 号

SON MASAYOSHI MEIGOROKU

© 2011 Takenobu Miki

All rights reserved.

Original Japanese edition published in 2011 by SOFTBANK Creative Corp.

Simplified Chinese Character translation rights arranged with SOFTBANK Creative Corp.

through Owls Agency Inc. and Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

本书仅限中国大陆地区发行销售

孙正义的头脑——成就软银帝国的商业法则

SUN ZHENGYI DE TOUNAO

著 者：[日] 三木雄信

译 者：薄 锦

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32 印 张：7 字 数：60千字

版 次：2012年4月第1版 印 次：2012年6月第5次印刷

京权图字：01-2011-7932 广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3225-4/F · 2566

定 价：28.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务热线：010-84849555

服务传真：010-84849000

序

本书旨在收集软银（SOFTBANK）创始人孙正义的语录，帮助读者了解软银成长背后的推动力量。

孙正义创建软银，是在日本经济已停止高速成长的1981年。当时正值今日日本社会结构开始形成之际。在这样的时代背景下，孙正义依然立志在“通过数字信息革命促进公众间的智慧与知识共享、实现企业价值最大化的同时为人类与社会作出贡献”的软银实现了惊人的成长。

我在1998年入职软银，担任孙正义的秘书一职；后升任社长室经营战略担当、社长室室长，为孙正义领导的很多项目提供了协助，如设立Carpoint网站（现为Carview），创建日本纳斯达克市场（现为新JASDAQ市场），收购日本债券信用银行（现为青空银行），制定软银集团的宽带业务战略方案等。在这些项目期间，我与孙正义进行了近距离的接触，学到了他的“理想”（或曰经营理念）与经营手法。在这本书里，我为孙正义的语录添加了注解，

此外也记述了一些在他身边才能看到的逸事。希望读者能够借这本书，更好地理解孙正义的“理想”。

当今日本的政治与经济均处于混乱状态，弥漫着强烈的闭塞感。大学生、商界人士、经营者也囿于守成，一心只维持现状。然而时代变革所需要的，不正是孙正义所怀抱的这种“理想”吗？只有我们每个人都胸怀各自的“理想”，进行一些微小的变革，最后将这些微变革衔接起来，才能打破日本的这种闭塞感，不是吗？

我希望，众位读者能在工作之余翻翻这本书。大家一定能从孙正义的语录中，得到启发并获得打破现状的力量。若能凭借孙正义语录在商界人士到各方经营者之间的分享，促使我们携手共创新的年代，于我便是荣幸之至。

前软银社长室室长 三木雄信

2011年1月

目录

序 || IX

第一章 打破常规的商业成功法则

- 成为行业第一后会自然成长 || 3
- 为了员工与客户誓当业内第一 || 5
- 在自由竞争中拼搏至今的实力 || 7
- 即刻摆脱等死心态 || 9
- 创业初期的两难局面 || 11
- 合作伙伴的重要性 || 13
- 面临重大课题，领导者要发挥带头作用 || 15
- 领导者的资质 || 17
- 70%法则 || 19
- 决策的时机 || 21
- 找准关键推动事业发展 || 23
- 达到最终目标的减法思考 || 25

- 坚持不懈地向目标前进 || 27
- 提供自己认可的产品 || 29
- 投入工作后便没有困扰 || 31
- 决策的秘诀 || 33
- 谈判的秘诀 || 35
- 简报的秘诀 || 37
- 头脑风暴的秘诀 || 39
- 从发明中学到的联想法 || 41
- 首先要采取行动 || 43
- 公布目标鞭策自己 || 45
- 如何面对批评 || 47
- 肯定努力的人 || 49
- 业务开展之初要争取覆盖面 || 51
- 高度集中精力一决胜负 || 53
- 价格就是最直观的形象 || 55

第二章
「革命」
凭借超群的行动力引发

- 人生蓝图 || 59
- 首先要确立目标 || 61
- 拥有去推动国家的强烈意志 || 63
- 勇敢地沟通和协商 || 65
- 要做就全力以赴 || 67
- 言出必行带来成功 || 69
- 发明的方法 || 71

企业家是从零创造一 || 73

拿出拼命的态度挑战困难 || 75

正确的动机不惧错误的制度 || 77

提高下属的响应速度 || 79

不要推迟会议 || 81

立刻行动胜过花时间思考 || 83

直接说结论提高效率 || 85

用免费增值吸引顾客 || 87

第三章 成就事业需要明确经营愿景

社长不可缺少愿景 || 91

是否合理要从长远看 || 93

经营不被短期变化迷惑 || 95

从宏大愿景来考虑问题 || 97

制订愿景的依据 || 99

通过奋战使愿景成真 || 101

顺势而为的重要性 || 103

不要选错市场 || 105

濒临极限的挑战 || 107

掌握不亚于专家的知识 || 109

当日结算提高运营速度 || 111

盘点管理要素 || 113

新业务的开展重在速度 || 115

从混沌局面中找到出路 || 117

- 何谓战略 || 119
- 风林火山海 || 121
- 领导者必须懂得撤退 || 123
- 规避风险的经营 || 125
- 爱护事业与下属 || 127
- 下定决心一决胜负 || 129
- 坚守正义 || 131
- 合规的重要性 || 133
- 在灰色地带大大方方地主张权益 || 135
- 拒不接纳政府指派 || 137

第四章 寄望企业集团可持续经营300年的战略部署

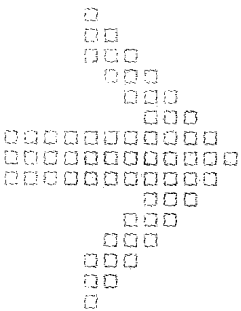
- 不断进化的企业集团 || 141
- 企业可持续经营 300 年的条件 || 143
- 自进化、自繁殖的企业集团 || 145
- 在集团运营中导入自组织化 || 147
- 将企业生存的残酷性也纳入考量 || 149
- 重视多样性 || 151
- 弃用序列体系的集团管理 || 153
- 各公司实现自律管理 || 155
- 创业的气概 || 157
- 慎选创业领域 || 159
- “风险企业=利基市场”的误区 || 161
- 在新业务上要强势以对 || 163

- 优势是地处亚洲 || 165
- 优秀员工的共同点 || 167
- 避免重组带来的员工流失 || 169
- 对接班人的要求 || 171
- 接班人应该继承什么 || 173

**第五章
通过信息革命造福世人**

- 孙正义的理想 || 177
- 放眼全世界的理想 || 179
- 生在当今时代的幸运 || 181
- 终极幸福何在 || 183
- 真正的信息大爆炸 || 185
- 微型芯片带来的震撼 || 187
- 电脑超越人脑之日 || 189
- 脑型计算机之梦 || 191
- 信息获取权是基本人权 || 193
- 蜡烛与电灯 || 195
- 保守与改革的差别 || 197
- 信息革命与幕末时期 || 199
- 教育在信息革命中发生改变 || 201
- 为了让日本成为宽带大国 || 203
- 公平竞争带来优质服务 || 205
- 引发飞跃的推特 || 207
- 用推特提高顾客满意度 || 209

第一章 打破常规的商业成功法则



| 成为行业第一后会自然成长 |

要做就要做到占据绝对优势地位的业内第一，
然后掌控平台，打造行业标准。

这是孙正义常说的一句话。这句话适用于整个信息产业，尤其是在互联网服务领域，这句话的重要性分外明显。最容易理解的例子就是网上拍卖。在这一领域，雅虎日本在日本占据的市场份额达到了80%以上，以压倒性的优势高居业内第一位。这个成绩是雅虎日本与美国的eBay（电子港湾）以及日本

国内同类企业经过一番竞争后获得的。

首先，从卖家的立场考虑一下。如果网上拍卖的网站不止一家，他们会选择哪个网站拍卖自己的商品？肯定是能卖出最高价的那个。由此看来，当然竞拍者最多的网站是最佳选择。另一方面，对于那些想要找到中意物品出价竞拍的买家来说，也是卖家最多的网站为最佳选择。

也就是说，在买卖的双方看来，都是最大的那家网站是最佳选择。一旦成为业内第一，其后就会顺其自然地成长下去。相应地，第二位以下的网站哪怕费尽心思，其规模也会不断缩小。这就是孙正义所说的打造成为事实标准的平台、成为具有压倒性地位的龙头企业的价值之所在。

| 为了员工与客户誓当业内第一 |

既然对员工怀有深厚的感情，
对客户抱有强烈的责任感，
那就非当业内第一不可。

这是孙正义在软银学院发表的讲话，阐明了“实现业内第一”这项软银文化的重要性。

经营一项业务，就必须成为该领域内的龙头企业。成为所属领域的龙头企业，很多时候就像网上拍卖那样，是出于商业

模式上的需要，但其意义并不限于此。无论从事何种业务，如果企业在该领域位居首位，就能最大限度地发挥规模经济的作用，还能以优惠的价格采购原材料，降低单件产品所对应（分摊）的固定成本。此外，一家龙头企业，本身也拥有很高的品牌价值，保持销售渠道的畅通也更加容易，均摊到单件产品上的促销费用最终也会下降。

若能发展为位居龙头并实现赢利，企业便可拥有提高员工薪酬、提升员工福利待遇所需要的资金。此外，为客户提供更优质的服务以及提供附加服务也成为可能。这句话所要表达的就是这样的思想。

| 在自由竞争中拼搏至今的实力 |

在仅有三家运营商的移动电话业务上争第一，
总比跟全国的数千家荞麦面店争第一来得容易。

这是孙正义在收购了沃达丰日本公司后所说的话。收购当时，沃达丰日本公司正处于困境之中。业绩在NTT DOCOMO^①

① NTT DOCOMO，隶属于日本电信电话株式会社（NTT），是日本最大的移动通信运营和服务提供商。——编者注