

软银金融大学教授内部分享

比尔·盖茨 | 马云 | 稻盛和夫 | 索罗斯 | 史玉柱 | 口碑推荐

# 互联网之王 孙正义传

THE KING OF THE INTERNET  
THE BIOGRAPHY OF  
MASAYOSHI SON

李琦晨◎著

马云最重要的合作伙伴

阿里巴巴上市最大的赢家

全球互联网真正的**隐形之王**

创业三十五年，**孙正义**直面过往

**袒露价值千亿**的创业哲学与投资逻辑

石油工业出版社

软银金融大学教授内部分享

比尔·盖茨 | 马云 | 稻盛和夫 | 索罗斯 | 史玉柱 | 口碑推荐

# 互联网之王 孙正义传

李琦晨◎著

石油工业出版社

## 内 容 提 要

孙正义是比尔·盖茨眼中的疯狂冒险家，一个把互联网奉为事业信仰的操盘手，30年来投资上千互联网公司，屡有超常手笔。他卧病研读几千本书，自创“孙孙兵法”经营企业，他用“时间理论”指引投资趋势。本书中孙正义首次袒露从草根到互联网隐形之王的创业心路，解密经营软银的独特工作法则，解读互联网思维和鲜为人知的投资逻辑。

### 图书在版编目（CIP）数据

互联网之王：孙正义传 / 李琦晨著. -- 北京：石油工业出版社，2015.3

ISBN 978-7-5183-0469-1

I. 互… II. 李… III. 企业管理 - 通俗读物  
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 251420 号

## 互联网之王：孙正义传

出版发行：石油工业出版社

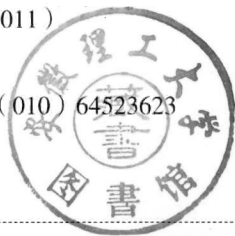
（北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011）

网址：www.petropub.com

编辑部：（010）64523558 发行部：（010）64523623

经 销：全国新华书店

印 刷：北京中石油彩色印刷有限责任公司



2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：18

字数：330 千字

定价：36.80 元

（如出现印装质量问题，我社发行部负责调换）

版权所有，翻印必究

## | 推荐语

孙正义和我一样都是冒险家。

——比尔·盖茨

孙正义说话总是我要怎么办，我要怎样，这一点和我很像。

——马云

正义，你疯了吗？我们都还没和任何人谈 iPhone 呢，不过你很有眼光，你是第一个来找我的。这个产品是你的了。

——乔布斯

软件银行总裁孙正义先生转眼之间就创造了一个国际互联网帝国，他正着手实行自己的300年商业计划。孙正义先生不愧是国际互联网之王。

——美国《福布斯》杂志

那时雅虎的许多人都认为他疯了，在1996年2月花1亿美元是要有很大闯劲才行的，但我认为他的成功不是靠运气，他是个能前瞻15年到20年的人。

——雅虎创始人 杨致远

孙正义对电脑的情有独钟像比尔·盖茨；在风险投资领域，他的重拳出击颇有乔治·索罗斯的风范；在选择出手的对象上，他又有点当今世界上最杰出的投资者沃伦·巴菲特的味道——不败之道在于做足功课然后行动。

——美国《电子商务》杂志

我基本上不相信风险企业的经营者，因为见过太多不靠谱的人。但孙正义是唯一一个能够给我踏实感觉的经营者。我从他那里学到的东西远比在同行身上学到的多。

——优衣库董事长 柳井正

我们经常会犯错误，错误就在于太容易相信人。孙正义是看大方向的，不是干活的，如果让他干活会失败的。孙正义的第一不是说全部的第一，而是行业的第一，某一方面的第一。

——UT斯达康创始人 陆弘亮

孙正义对胜负的感觉很敏锐。其实在我眼里他就是个吹牛大王，而且吹得比谁都厉害，关键是知道怎样把自己吹出去的牛变成现实。所以说，他就是个天才，这点我们必须承认。

——日本朝日太阳能集团董事长 林武志

## | 孙正义履历

1957年8月11日，孙正义出生于日本佐贺县鸟栖市。

6岁，进入北九州引野小学。

12岁，进入九州拉塞尔中学。

15岁，进入久留米大学附中。

16岁，进入旧金山南部的ELS语言学校。

17岁，进入塞拉蒙提高中，同年进入霍利·耐姆兹大学。

18岁，在校园内贩卖从日本引进的一种电子游戏赚得第一桶金。

19岁，进入加州大学伯克利分校。同年靠将袖珍发声翻译器卖给夏普公司，获得100万美元。

22岁，成立Unison World，大学毕业时，以200万美元将公司出售给合伙人，回到日本。

23岁，成立Unison World日本，以公司名义进行市场调查。

24岁，成立软件银行，同年创办两本杂志《Oh! PC》和《Oh! MZ》。

26岁，创办了购物指南杂志——《TAG》。

33岁，以中介身份引进美国区域网路专业公司网威开创新市场。

34岁，得到思科系统的日本代理权。

37岁，收购Ziff通讯，因接手设施不完善未能成功。

38岁，以21亿美元买下Ziff-Davis部分股权。

39岁，注资31亿美元得到Ziff-Davis出版公司完整经营权，向雅虎注资1亿美元。

41岁，以4亿美元投资美国著名的E\*Trade线上券商。

42岁，组建“日本纳斯达克股市”，同年注资阿里巴巴。

43岁，软银拥有重要的合资或独资企业，包括美国企业300多家，日本企业300多

家，辖下资产总共400亿美元。

44岁，雅虎日本公司开始了BroadBand业务。

47岁，收购日本债券信用银行，同年注资中国盛大网络公司。

49岁，收购日本第三大移动运营商沃达丰，同年推出著名的“白色套餐计划”。

50岁，从乔布斯手中将iPhone引入日本市场，创下了日本本土外手机在日本的巨大成功。

53岁，软银成立30周年，同年成立志在培养接班人的软银学院。

54岁，受日本福岛核危机事件的影响，软银开始进军清洁能源行业。

55岁，以201亿美元收购美国第三大通信运营商Sprint Nextel公司70%的股权。

56岁，软银进入智能机器人行业。

57岁，世界上第一个拥有人类感情的智能机器人——Pepper面世。

2014年9月19日，时年57岁的孙正义受阿里巴巴上市的影响，一举成为日本首富。

# 序言

## 孙正义：向梦想发起挑战

人生来就是战斗的，人生来就是为了抗争。

“向世界发起挑战”，这是2013年7月日本软银（Softbank）举办的活动上，孙正义的演讲题目。在长达两个小时的演讲中，孙正义通过回顾自己的人生经历，向世人展示了什么才是“战斗的一生”。

2014年9月，净资产超过166亿美元的孙正义，一举成为日本的新一任首富。这位如今的日本骄傲，到底是怎样一步步地战斗到今天的？

孙正义是在日本西南部一个非法的小木屋里长大的，他家人使用一个日本姓氏——安本（Yasumoto）来隐瞒他们的韩国血统。“出身不正”似乎预示着他从出生就开始抗争的征程。幼儿园时，因为自身的韩国血统，孙正义被人骂“滚回去”，像过街老鼠一样被人用碎砖块砸，甚至在脸上留下疤痕。在巨大的压力下，倔强的孙正义没有忘记自己的姓氏，他用了33年的时间，让日本有了“孙”这一姓氏。

高中阶段，为了心中的梦想，孙正义开始与家人抗争——他要退学前往美国。亲友们责备他说：“你爸爸卧病在床，大哥被迫退学，你竟然要在这个时候离开家庭，真是冷血动物。”孙正义还是没有退缩，在1974年2月，年仅16岁的少年独自一人去了异国他乡。

大学期间，为了减轻家庭的经济负担，也为了养活自己的未婚妻，孙正义选择自己开公司赚钱。很快，他赚得了人生的第一桶金，100万美元。

1981年，日后举世闻名的软银成立。一穷二白的孙正义看上去是如此可怜，在一栋破旧的楼房里，成立了软银。孙正义没有屈服，他充满希望，他对仅有的两名临时工说：“以后我们的营业额一定会以万亿为单位。”34年弹指一挥间，孙正义实现了



他的诺言，而那两名员工却被他的豪言壮语吓得“集体辞职”。

刚成立软银的半年内，孙正义没有资源、没有技术，有的只是自己的双手和一张嘴。跑破了鞋，磨破了嘴，孙正义终于让东芝与富士通投资了软银。但是好景不长，经营不善外加身患重度慢性肝炎，孙正义的人生充满了灰暗，不过他还是挺了过来。

20世纪90年代，软银一度风光无限，孙正义成了日本有名的白手起家的富豪。但是当互联网金融泡沫破灭时，软银市值缩水到原有的1%，孙正义也身背巨额债务。在人们对那场泡沫的恐怖回忆尚未忘却时，仅仅过去14年，孙正义再次站上了巅峰，向世人说明了什么叫“过山车式的人生”。

大浪淘沙，孙正义褪去了曾经的强悍、刚猛，总是以和气的一面示人。当人们询问过往那些惊心动魄的大事时，他总是笑着说“都过去了”，虽然这个小个子看上去那么轻松，但是在加州大学伯克利分校留学时的长发少年如今已变为秃顶的中年男人，可能辛酸都在其中。

当人们还沉浸在对孙正义成就的崇拜中时，他再一次向世界，也是向自己发起了挑战。在软银成立30周年的庆祝会上，他说出了自己未来的新目标：

- 利用信息技术造福人类；
- 成为全球十大企业；
- 软银集团总值超过200万亿日元；
- 旗下企业增加到5000家以上；
- 让软银活300年。

## 我们真诚回报

亲爱的读者朋友，首先感谢您阅读我社图书，请您在阅读完本书后填写以下信息。我社将长期开展『读石油版书，获亲情馈赠』活动，凡是关注我社图书并认真填写读者信息反馈卡的朋友都有机会获得亲情馈赠，我们将定期从信息反馈卡中评选出有价值的意见和建议，并为填写这些信息的读者朋友免费赠送一本好书。

### 您的资料

您的姓名：\_\_\_\_\_ 性别：\_\_\_\_\_ 出生年月：\_\_\_\_\_ 电话：\_\_\_\_\_

文化程度：\_\_\_\_\_ 单位名称：\_\_\_\_\_

通信地址：\_\_\_\_\_ 邮编 \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ 特别提示新老读者：您的资料是我们与您取得联系、反馈信息最重要的途径，请务必填写工整。如果您的联络方式发生了变化，请再次填写此卡并及时邮寄或传真到我社。

### 您的意见《互联网之王：孙正义传》

您填写本卡的时间是：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

是什么促使您决定购买本书的？如果是报纸或杂志的书评，请写明具体报刊名称

封面 书名 内容 版式 亲朋好友推荐 索引及目录

您在何处购买到本书（请写明具体书店的名称）：

新华书店 \_\_\_\_\_ 民营书店 \_\_\_\_\_ 大型书城 \_\_\_\_\_ 其他 \_\_\_\_\_

您希望通过什么渠道获得我社新书的消息：

信函 传真 书店 网络 其他 \_\_\_\_\_

您愿意成为我们的会员吗？ 愿意 不愿意

您会推荐本书给您的亲朋好友吗？ \_\_\_\_\_

您对本书的综合评价和建议： \_\_\_\_\_

您最喜欢的一本书是什么？ \_\_\_\_\_

您最喜欢的作者是谁？ \_\_\_\_\_

### 别忘了保持联系

联系地址：北京安定门外安华西里三区18号楼1103室 石油工业出版社 大众图书出版中心 艾嘉  
邮编：100011 E-mail: freeflybb@126.com 网址: www.petropub.com

# | 目录

## 1 序章 隐形之王

阿里上市，成就互联网之王……1

王者的赌性、狼性和疯性……5

孙正义之于日本……8

潜伏的强悍与安静的力量……12

演讲大师：一切为战略服务……16

推特是一剂商业良药……19

## Part 1 年少时代：让世界感知我的存在

### 25 第一章 不安分是一种鲜活的自我进化

为“孙”姓正名：从移民到归化……25

童年的快乐与“偏见”……28

好动的基因……31

对自己影响最大的人：三上乔……35

我是 1.5 代的孙三宪……38

### 42 第二章 挑战，只为精彩

一千张免费券挽救街角的咖啡店……42

迷茫时期：坂本龙马的正能量……46

退学事件：人生如此短暂，我没空读书……49

三个星期读完美国高中……53

- 57   **第三章 仅有的一次人生，值得好好设计**
- 饥渴式进攻：伯克利的疯狂岁月……57
  - “长发怪人”迟到的婚礼……61
  - 每天五分钟聚焦“灵感银行”……64
  - 事业知己：杂务式的副总裁……68
  - “不打工记”：做大事，活着才有真实感……72
  - 坚定是最强大的商业武器……76

## **Part 2 奠基时代：凡事业都值得彻底追求，彻底研究**

- 80   **第四章 一无所有如何破局**
- 半年四十个行业的调查报告……80
  - 三个人的小公司，十年的大目标……84
  - 从别人意想不到的地方开始战斗……88
- 93   **第五章 遭遇障碍物是最好的成长机会**
- 多条腿走路……93
  - 进攻是最好的战略：自办杂志……96
  - 奇袭之胜：杂志起死回生……100
  - 灾难期也是蛰伏期：自创“孙孙兵法”……103
- 108   **第六章 互联网卡位：要有入口级的布局**
- 桥头堡格局：与思科合作……108
  - 为什么要投资雅虎……111
  - 剑及履及：雅虎 BB，最难啃的骨头……116
- 120   **第七章 野蛮进化的逻辑**
- 领域性收购的减法思考……120
  - 修补移动短板：数据思维 + 极致口味……124
  - 白色套餐的“免费”营销……127

iPhone 业务：联手“高贵的朋友”……130

将“未来”复制到“过去”……133

## 136 第八章 中国重心论

所有创业者都有平等的六分钟……136

创业者钱多未必是好事……139

“阿雅争端”：如何施展平衡战略……143

投资年轻人的梦想……146

为伙伴，浑水也要蹚……149

千橡手笔疑云……152

投资人应该扮演什么样的角色……155

## Part 3 沉浮时代：为事业要有决战之心

### 161 第九章 非执着愚直不能成长

绝境下的胆气：火拼总务省……161

“捕鲤手真麻氏”的谈判启发……164

“烂苹果”买卖：选择面对非议……167

软银信息安全遭遇大“bug”……171

公开目标的风险和鞭策力……174

### 177 第十章 让事业永续的工作信条

十秒钟决定 yes or no……177

人才“眼神论”……181

治愈大公司病：做会思考的企业……185

投资公司的三个标准……189

### 194 第十一章 用“时间机器”洞见趋势

“卡哇伊”的“胡椒粉”：未来世界智能化……194

信仰数据，但不迷信数据……198

未来世界中的中国互联网……202

## 206 第十二章 企业当以生命体的形态生存下来

软银 DNA 计划：六十岁找到孙正义 2.0……206

失败的案例更有价值……211

捐款是企业家最普通的善意……215

10%的力量押在新能源……217

三十年的事业，三百年的视野……222

## 225 孙正义演讲

孙正义语录……225

未来科技的趋势是什么……228

第二届 APEC 工商咨询理事会

    亚太中小企业峰会讲话……234

如何战胜病魔……243

孙正义谈电子商务……246

Pepper 互动发布会讲话……248

关于软银和阿里巴巴的合作……254

孙正义参加央视访谈……259

附：阿里巴巴、雅虎、软银协议……268

## 序章 隐形之王

### 阿里上市，成就互联网之王

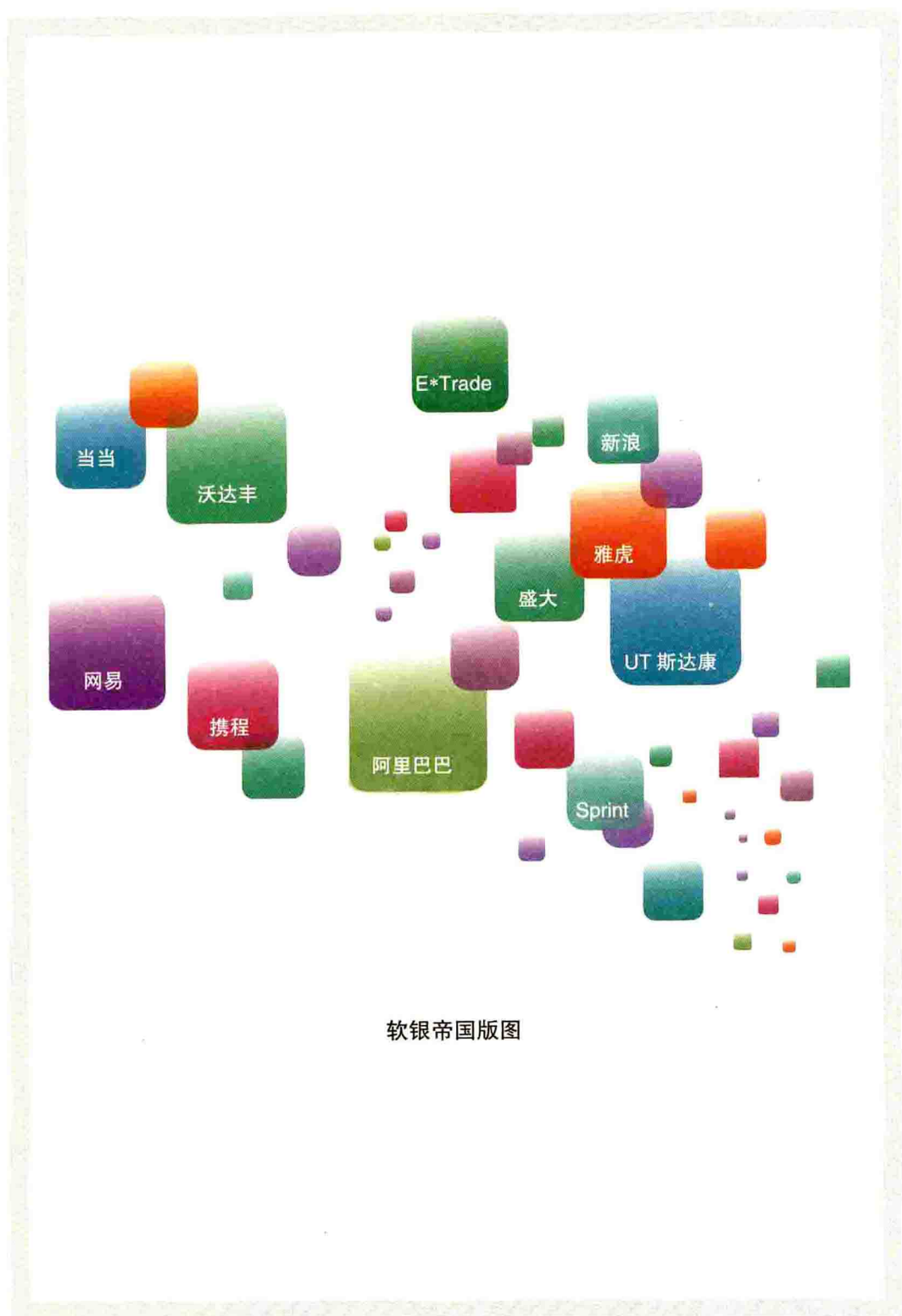
美国纽约时间2014年9月19日早晨，在华尔街的纽约证券交易所内，黑压压的投资人挤满了交易大厅。伴随着8位阿里巴巴客户的一声敲钟，世界上迄今最大的一次企业IPO（首次公开募股）拉开序幕。

很快，阿里巴巴的股票开始一路飘红，在全球投资者的热捧下，最终收盘时比发行价大涨38%，阿里巴巴市值超过2300亿美元，成为全球第五大科技企业。最大个人股东马云也因此刷新了万达集团董事长王健林保持的173亿美元的财富纪录，登顶中国大陆地区新首富。

不光中国诞生了一位新首富，日本同时也诞生了一位新首富，那就是软银集团创始人、董事长兼CEO孙正义。

伴随着对于马云和阿里巴巴的热议，人们逐渐了解到，这场巨量的IPO虽然让马云成为首富，让阿里巴巴产生了多位亿万富翁，最大的受益者却是站在背后的孙正义。

阿里巴巴上市当天，孙正义在他的推特主页上轻松地写道：



软银帝国版图



“顺便说一句，现在在纽约，为了观摩阿里巴巴的上市。”

是啊，孙正义的心情怎能不好，14年前栽下的一颗种子，终于到了收获的这一天。

14年前，孙正义在当时名不见经传的阿里巴巴身上投下了2000万美元的赌注。不承想这个让中国制造商与海内外买家实现互联的门户网站日后竟演变成了中国头号网上购物商城，软银所持的股份价值据估算因此暴涨到了大约580亿美元。即便按硅谷的标准衡量，这也算得上是超级投资回报。

14年后，阿里巴巴上市，软银以34.4%的持股比例占据第一大股东地位，远高于马云个人持股比例8.9%。粗略计算一下软银的回报，阿里巴巴按照2000亿美元市值计算，软银持股34.4%，约合700亿美元，加上此前套现的1.8亿美元，账面总回报为701.8亿美元，是其投资总额8000万美元的800多倍。

阿里巴巴对于孙正义来说，是一项成功的财务投资，对于每况愈下的雅虎来说，则是一场及时雨。受阿里巴巴IPO的影响，包括推特（Twitter）、脸书（Facebook）、腾讯、百度等巨量级互联网企业股价应声下跌，唯独雅虎与软银的股价一路逆势暴涨。如今，雅虎持有的阿里巴巴股票价值已经超过自身的市值，这不能不说是戏剧性的一幕。

马云与孙正义，中国与日本的新首富，两个人相识时孙正义已经是日本有名的富豪，而马云却一无所有。但是如今，孙正义依靠马云的帮助，重新从好友柳井正手中夺回了失去多年的首富宝座。

所以说，没有曾经孙正义的慷慨相助，绝不会有今天的马云，而没有了马云，孙正义也不会迎来人生巅峰时刻。他们两个人就像互生互克的连体人，相互帮助而又暗自戒备。要读懂马云，必须读懂孙正义；而要了解孙正义，马云更是绕不过的槛。

其实，孙正义在中国并不只是投资了阿里巴巴一家互联网企业，而是将中国的互联网企业几乎投了个遍。据不完全统计，网易、盛大网络、新浪、8848、当