

商界精英系列

萧志强 许泽惠 著

首富告诉你



亚洲首富

孙正义



华人首富

李嘉诚

海南出版社

目 录

上篇

孙正义赢的策略

——亚洲首富孙正义访谈录 1

向日本网路大亨看齐 3

第一章 网路钱途不可限量 5

日本的比尔·盖茨 7

用一百亿买下亏损的雅虎 10

股票潜力，来自投资者的信心 11

目 录 CONTENTS

股价总市值才是企业价值指标	15
创造高价值产品	18
大企业尤需灵活应变的舵手	20
廿一世纪讲究合作双赢	22
建立自我进化的经营模式	23
合资创造成功	27
六人总部操盘跨国集团	29
网路将取代传统传媒	31
只投资第一名的企业	35
日本企业输在重重法规	40

第二章 网路，未来企业的大哥大 43

那斯达克是潜力企业的天堂	45
建立自由、公开的游戏规则	49
开放与创新是唯一出路	52
未来获利决定企业新价值	54
软体银行是网路“股王”	58
网路梦想不会泡沫化	62
资讯与情报是决胜关键	67
网路改写股价历史	69

首富告诉你

网路形同奇迹制造机 72

电视广告终不敌网路广告 74

第三章 孙正义的经营哲学 77

借助专业，取得免担保贷款 79

竞标世界最大电脑展主办单位 84

传贤不传子 86

奇兵突围日本银行团 89

与梅铎共创卫星数位电视 93

独占事业赢得理所当然 97

“纯正国产”过时了 102

没有包袱才能放手一搏 105

企业需要雄心勃勃的人才 109

与员工分享利润 113

第四章 期许日本转败为胜 117

日本已输在网路起跑点上 119

进级或淘汰端在一念间 122

产业升级是唯一转机 126

目 录 CONTENTS

政府应“还政”民间企业	129
克服障碍才有新出路	133
鼓励年轻人“不安于室”	136
有国际观才能超越世界	139

下篇

李嘉诚语录	143
-------	-----

序言	145
编著者简介	146
第一章·为人篇	147
第二章·生意篇	183
第三章·管理篇	205
第四章·社会篇	215
第五章·教育篇	233

李嘉诚小传	243
-------	-----

孙正义大事记	248
--------	-----

上篇

孙正义赢的策略

——亚洲首富孙正义访谈录

日本首席经济评论家

竹村健一 著

萧志强 译

向日本网路大亨看齐

九十年代可说是日本经济凄风苦雨的十年。然而，这期间也出现一位异军突起的奇侠，其网路事业不出几年便在日本刮起旋风。他的经营手腕媲美比尔·盖茨，甚至被视为日本经济的救世主。这位风云人物就是日本软体银行总裁孙正义。

我担任经济评论工作，见识过许多学业成绩及经营能力一流的人才，但为何只有孙正义能成就非凡事业？相信与我抱着同样疑问的人不在少数，而答案在本书将一一揭露。

简而言之，孙正义之所以为“孙正义”，原因只有一个，那就是他能精确地看到未来，然后集中力量让“梦想”变成“事实”。

这个时代，人人爱谈成功之道，但许多人却总是在原地踏步而无法上路。因为他们根本就没有“方向”，甚至弄错方向，落得“愈走愈回去”的下场。

当今正逢千禧世纪交替之际，但放眼望去，能走在时代前端的远见之士，有如凤毛麟角。几乎所有日本人都在恐慌，为什么几年前获利甚高，看似潜力无穷的产业，如今却一一衰退，甚至面临淘汰的危机？

回顾二十世纪初，石油大王洛克菲勒、钢铁大王卡内基及汽车大王福特等人，都曾叱吒风云，被视为经营之神。而其之所以为“神”，在于他们拥有能洞烛先机的智慧。

至于二十一世纪最具领导卖相的产业，当然就是通讯、多媒体与网路。

我曾在九四年出版的《不知道多媒体的人别想混了！》

一书中，强调二十一世纪将是资讯情报决定胜负的时代，死守传统工业知识的人，迟早会被淘汰。该书上市后一时洛阳纸贵，然而，阅读者虽众，付诸实践者却少之又少，令人扼腕。

有人问我，九十年代日本经济如此不景气，难道是国人不够认真？我的看法刚好相反，其实大家都很努力；但还是有一大堆企业倒闭，原因何在？因为时代在变，连赚钱的方法与定义也改变了，而其中的关键点是“网路”。

只可惜，绝大多数的日本人都忽略了这种先趋行业的迫切必要性，遂落得在痛苦中挣扎而无法解脱。但也不能说一亿二千万日本人都是笨蛋，因为我们有一位连媒体大亨梅铎与电子业大王比尔·盖茨都自叹弗如的网路先知——孙正义；当全世界的人都在黑夜中望天兴叹时，他已经成功摘到一颗星了。

现在全日本人都知道，孙正义在九九年一整年之间，财产增加了一兆日元（约等于二千八百亿台币），眼看就要超越比尔·盖茨，成为世界首富。

可见，“成功”不是白日梦，但须抓对方向。像鸵鸟一样把头埋在土里的人，只能继续在黑暗中叹息。

如果你也想了解孙正义，甚至超越孙正义，本书就是你的“摘星手册”！

竹村健一

一九九九年十月

第一章

网路钱途不可限量

当网路资讯大量流通时,如何才能不被洪水般的资讯淹没,迅速找到自己想要的东西,是所有网路使用者的基本需求。也就是说,当网路四通八达,像一座超级迷宫时,负责带路的人,角色就会变得非常重要。

日本的比尔·盖茨

竹村：

对现代人而言，“网路”已不再是陌生的名词，而您正是世界上最早看出网路重要性的人之一。如果我没有记错，您甚至比比尔·盖茨还早一步意识到网路的重要性吧？

也因此您的软体银行能够在那么短的时间内，成为日本属一属二的大企业，股价总市值甚至还超越了东京电力公司。

在美国，判断企业经营规模，主要是以股价总市值为标准。目前好像不太有人以员工多少人或工厂占地多少坪来强调企业规模的大小了。

依我猜测，日本一亿二千万人之中，可能只有一万个人了解股价总市值的重要性。换句话说，大家都还不了解网路在资讯产业中即将扮演更重要角色的事实。

孙正义：

确实是这样没错，而且未来网路的重要性还会更大。所以，目前我只对与网路相关的事业有兴趣，其余的不是缩小规模就是干脆卖掉。

当然，万一网路事业行不通，我可能一下子就跌个粉碎。所以，网路事业是有风险的。但我还是愿意投注全力，把自己所有筹码押在这里。因为我相信网路的发展性，并确信网路事业是个挖不完的大金矿。

至于比尔·盖茨，我想他也注意到网路的重要性了，只不过微软介入个人电脑事业太深，要抽调兵力转换战场，恐怕不是件容易的事。

我个人认为，股价总市值是很重要的经营指标，这也是我比较擅长的部分，所以这几年来操作得还不错。只不过，股票涨跌之间确实存在着相当的风险。特别是许多人认为，纽约股市已经过热，要避免这方面的风险，最好就是不要把鸡蛋全部放在一个篮子里。

因此，目前我不只在美国、日本，甚至在欧洲也不断推出新公司。比如，我在英国、澳洲、纽西兰与印度等地都有新的投资计划，而合作对象便是梅铎（译注：Rupert Murdoch，澳洲籍的世界媒体大亨）。新公司都是各投资百分之五十的资金合作成立。至于在法国、德国、意大利、西班牙等欧陆各国，则与贝凡迪公司（Beventy）合作。

在日本大概还没有人听过贝凡迪，但事实

上它的规模比梅铎的公司还大。在欧洲，他囊括有线电视、行动电话、杂志与电视等复合媒体，每年营业总额达五兆日元之多，稳居欧洲第一名。这家公司总裁和我同年纪，都只有四十二岁。几年前他才从投资银行被挖角过去，且他相信网路事业会有更好的发展，才会和我携手合作。

我想不只前面说的这些地区，未来其他地方我也会想办法扩展势力范围。希望五年内手下的公司能增加到七百八十家。当然，这是希望，不一定能达成。

用一百亿买下亏损的雅虎

竹村：

您目前应该已经有一百家公司了吧？

孙正义：

目前在美国有一百家，日本则有二十家。而前面提到七百八十家，主要是包括美国的四百家，日本的一百五十家，欧洲的一百五十家，亚洲的五十家及南美的三十家。

竹村：

不过，我想您并不会只拼命增加投资公司

的“量”，而不重“质”。大概很多人都了解，其实您是从五百家公司中，挑选出有价值的一百家进行投资。其中，最成功的大概便属雅虎了吧！好像四、五年前，雅虎的员工不过十五人时，您就大举投资了，是不是？

孙正义：

是的，我最注意到雅虎时，他们才刚成立半年，员工只有五、六人。而我当时就投资他们两亿日元，取得百分之五的股份。照这个比例算，当时雅虎公司的总市值是四十亿日元。不过，两个月之后，也就是九五年十一月，我再度跟他们商量，希望能取得三分之一的股权。

由于当时雅虎预定在两周之后让股票公开上市，我表示愿意以上市的承购价格买其他股份。精算的结果，我认为用一百亿日元，便可以取得百分之三十五的股权。换句话说，这时雅虎总市值已经有三百亿日元之多。

竹村：

可是当时，雅虎不是还在赤字中吗？

孙正义：

是的，当时雅虎的年度营业额两亿日元，但赤字就有一亿。不过，毕竟是九五年初才成立的公司，不到一年就有如此成绩，还是非常

难得。

竹村：

这么小而且新的公司，您竟然愿意砸一百亿日元来投资，原因当然是您看准雅虎一定能在网路事业打出一片天。但即使如此，这么“大胆”的投资，还是令人咋舌。

孙正义：

其实，我会投资这么多的资金是相当合理的，因为当网路资讯大量流通时，如何才能不被洪水般的资讯淹没，迅速找到自己想要的东西，是所有网路使用者的基本需求。也就是说，当网路四通八达，像一座超级迷宫时，负责带路的人，角色就会变得非常重要。而我认为，雅虎将会是这个举足轻重的角色。

竹村：

所以，那时候您就看出雅虎具有“第一名”的实力，是不是？

孙正义：

当然，当时雅虎的规模还不是第一名，但我相信不久它就会跃居领先地位。

股票潜力，来自投资者的信心

竹村：

您之所以能又狠又准地投资，是不是和取得吉夫·戴维斯（Ziff Davis/ZD）这家电脑资讯管理公司有关？众所周知，软体银行在股票上市后，便立刻购并了专门出版电脑相关书籍的这家公司。

孙正义：

的确有许多投资的资讯都来自吉夫·戴维斯。其实早在购并该公司之前，我已打听清楚，他们的三千名员工，几乎个个都是科技趋势的预测专家。

经营企业的人都很重视财务预测，证券公司也一定有这方面的专家，藉以判断各家公司业绩的好坏。相反的，尽管投资电脑科技业愈来愈热门，这方面的预测专家却少之又少。因此，吉夫·戴维斯旗下的三千人，可说是威力强大的作战部队。

竹村：

所以，您大手笔投资雅虎，并不是凭直觉，而是先透过吉夫·戴维斯做过精密的评估，是不是？

孙正义：

当然是这样。不过，我的投资标的只设定在网路相关行业，这是最高战略。