

打造300年

青野史宽

宫川利雄

企业帝国的野心

等井和彦
棒叶淳
そんまさよし

孙正义传

清水洋三

筒井多圭志

工藤浩

罗纳德·费希尔

藤原睦朗

三轮茂基

净弘博光

镰谷贤之

富泽文秀

工藤裕司

仁木胜雅

御器谷正之

佐佐木正

尼科拉·阿罗拉

水守重信

后藤芳光

大内淳义

马场一

田边聪

川岛正英

君和田和子

柳井正

今井康之

藤井宏明

藤原和彦

宫内谦

从备受冷落到

光彩夺目

跌宕起伏的人生经历
永无止境的奋斗征程

直击软银迄今无人讲述的

『幕后故事』

孙正义传

打造
300年
企业帝国的
野心

[日] 杉本贵司◎著
王健波◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

孙正义传 : 打造 300 年企业帝国的野心 / (日) 杉本
贵司著 ; 王健波译 . -- 北京 : 中信出版社 , 2020.4
ISBN 978-7-5217-1032-8

I . ①孙… II . ①杉… ②王… III . ①孙正义—传记
IV . ① K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 205559 号

SONMASAYOSHI 300NEN OKOKU HE NO YABO

Copyright © 2017 NIKKEI INC.

All rights reserved. No reproduction without permission.

Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., Tokyo.

Chinese (in simple character only) translation rights arranged with NIKKEI PUBLISHING INC., Japan through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

Simplified Chinese translation copyright © 2020 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

孙正义传——打造 300 年企业帝国的野心

著 者 : [日] 杉本贵司

译 者 : 王健波

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)

承 印 者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 14.25 字 数 : 261 千字

版 次 : 2020 年 4 月第 1 版

印 次 : 2020 年 4 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2019-0502

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5217-1032-8

定 价 : 69.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

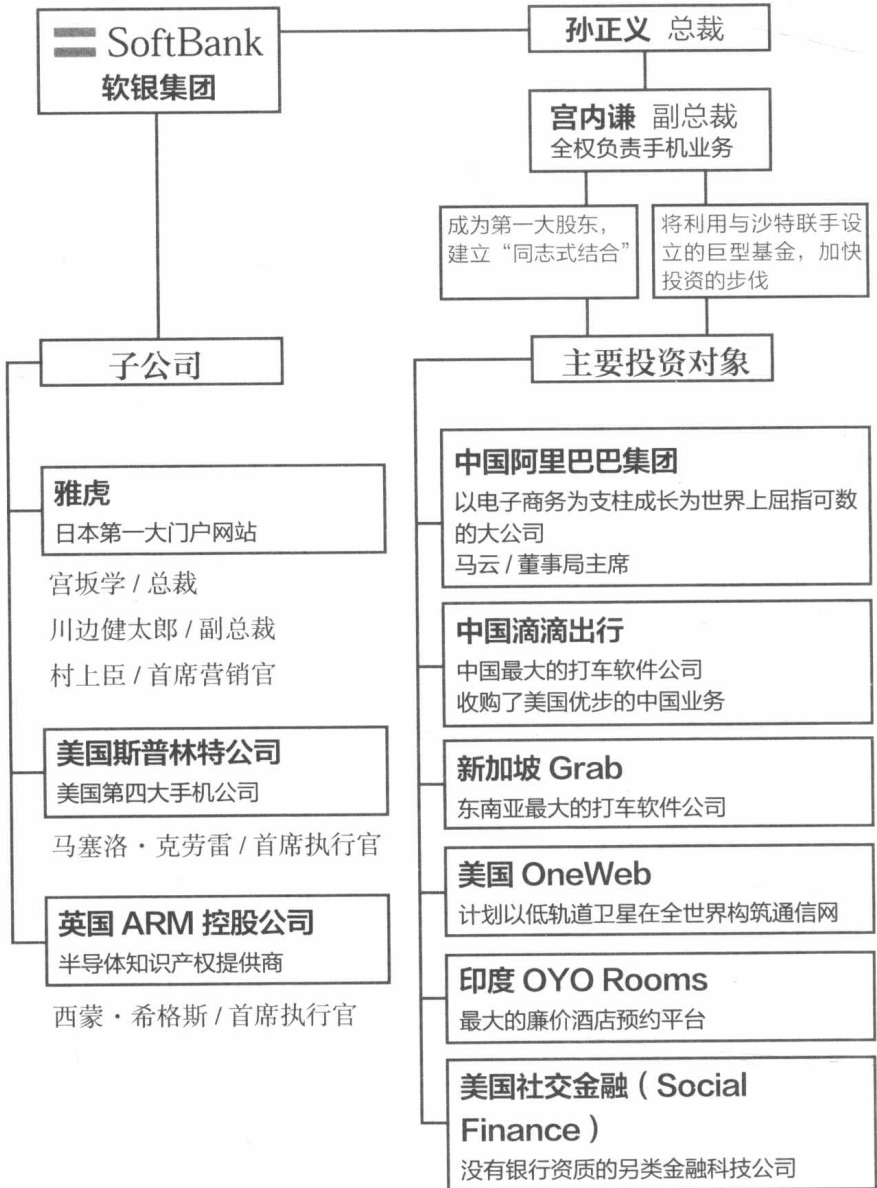
支持孙正义的人^①



① 括号内为加入软银之前的工作, 公司名称为当时的名称。

② 迅销有限公司创建于 1963 年, 拥有著名品牌“优衣库”(UNIQLO), 是日本休闲服装领军企业。——编者注

软银的业务结构

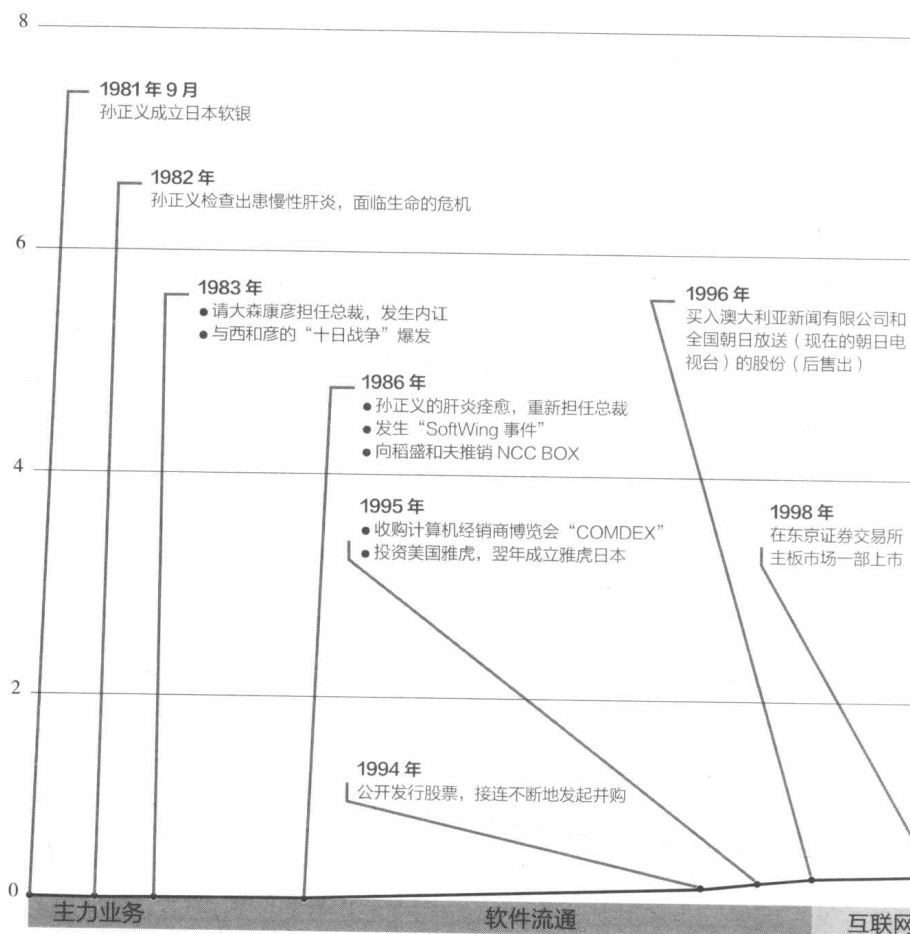


孙正义创业期的 10 位恩人

姓名	当时的职务	与软银的关系
佐佐木正	夏普专务董事	买下孙正义上学时研发的电子翻译器，为孙正义走上企业家之路奠定了基础。他还曾向银行提出做孙正义的担保人
净弘博光	上新电机总裁	决定把大笔订单交给尚无业绩的孙正义。在孙正义生病期间，他还吩咐下属“不准欺负病人”，放宽交易条件
藤原睦朗	上新电机 J&P 营业本部长	找到默默无闻的孙正义，促成软银的第一笔大订单
工藤裕司	哈德森总裁	在展览会上认识孙正义，并把他介绍给弟弟工藤浩
工藤浩	哈德森专务董事	没有征求哥哥工藤裕司的意见就同意让孙正义做独家代理，被孙正义视为兄长
御器谷正之	第一劝业银行麹町支行行长	为尚无业绩的孙正义争取 1 亿日元的无担保、基础利率贷款
田边聪	东京旭屋书店常务董事	教孙正义出版的基本知识，介绍业界的重要人物
清水洋三	内外数据服务营业部长	在孙正义参加大阪电子展时第一个决定参展，还曾支持过孙正义创办的行业团体
川岛正英	《朝日新闻》评论员	清水洋三大学时代的朋友，为孙正义引见政界、财界的大亨
大内淳义	NEC 副总裁	软银杂志部门陷入严重赤字时，承担了一半的广告费

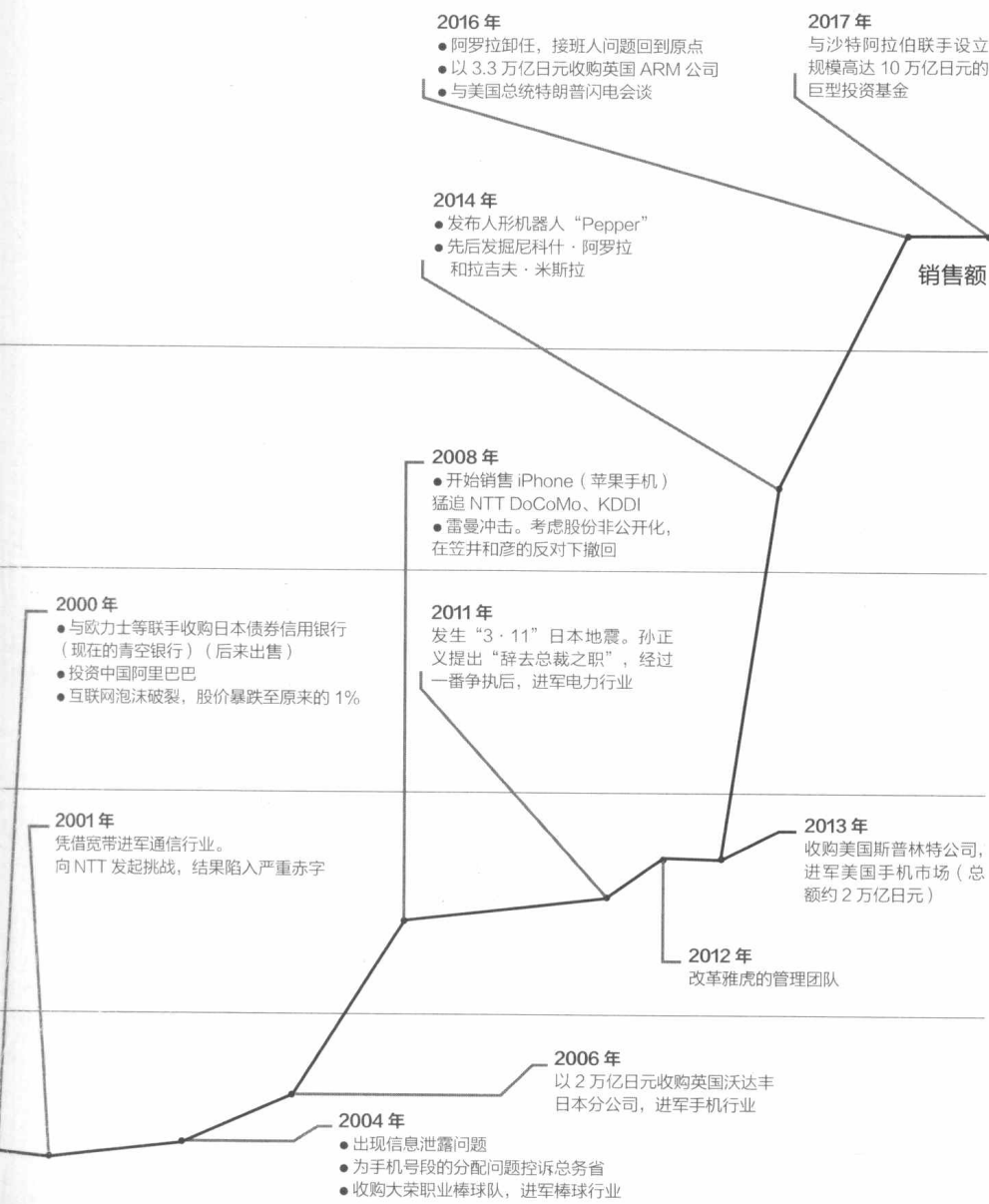
软银的发展历程

(万亿日元)



1981年

1996年



宽带

手机

物联网

2001年

2006年

今后

前言

迄今为止，写孙正义的书已经有很多，它们大多聚焦于其走出在日韩国人村落贫穷生活的奋斗历程，或者以启发为目的，试图从这位罕见的经营者身上学到些什么。其中不乏耐读的作品。

鉴于已经有这么多作品，斗胆考虑撰写本书时，我回到一个极为简单的问题——孙正义究竟是一个什么样的人？

革命者、破坏者、魅力领袖、离经叛道的经营者、吹牛大王、暴发户，抑或是源自在日韩国人这一身份的某种无名怨愤的体现者。依我看，这些都是正确答案。

他是一个高深莫测的人。因为高深莫测，所以有趣。

不仅如此，一群不为人知的强者在他的领导下聚在一起，他与他们之间的故事也很有趣。光环一直笼罩在他身上，但是离开他们，他的故事就无从讲起。要讲述孙正义作为经营者的一面，如果不提那些“配角”所发挥的作用，就难以看清故事的真相。当然，孙正义依然是这个故事的绝对的主人公，他确实是个难得一见的人物，但他也并非凭一己之力成为“天才经营者”。我认为，“孙正义的故事”是以孙正义为主人公，由支持着他的众多强者编织而成的一部群像剧。这本书的第一目的就是，将孙正义的故事当作这样一部群像剧来重新书写。

因此，在这本书里，您仍会看到许多此前已经有人讲过的情

节，特别是孙正义创业期的那些故事，不过我所写的是那些不能用一个“天才”的故事来道尽的地方。我从这个角度重新做了采访，并且有了一些新的发现。我最想告诉人们的是，其中充满了在商业这一赛场上展开的灵魂的碰撞。

还有一点，作为《日本经济新闻》的记者，我想让人们认识一个真实的孙正义，让人们知道他在想什么，又是以怎样的价值观和判断标准采取行动。

有人说孙正义善变，说话做事总是变来变去。看上去孙正义似乎确实这样，但是如果仔细地研究作为经营者的孙正义的行动，就会发现其实并非如此。这里面有他作为企业家一以贯之的哲学。本书的另一个目的，就是阐明迄今为止很少有人触及的经营者孙正义的本质。

在追访软银的过程中，我有时会感慨，孙正义真是一个拥有丰富表情的人。他从不在别人面前掩饰自己的喜怒哀乐。本书引用了许多他说过的话，在不同的场合，他说话的方式会有很大的不同。本书原原本本地记录了我听到的内容，以便让读者直接感受孙正义的话语的力量。

孙正义仅仅用了一代人的时间，就建立起销售额近 10 万亿日元的庞大企业，他究竟是一个怎样的经营者？现在，他又在朝着什么目标努力？我要讲的就是孙正义和他的志同道合者们的波澜壮阔的故事。

杉本贵司

2017 年 5 月

序言

恩人

2014年4月28日，东京元赤坂的老字号西餐厅“东洋轩”，软银集团的高层管理者在这里集结。

孙正义从一辆黑色的丰田世纪车里走下来。他身着深灰色西装，系着亮粉色领带，让人联想到这附近两三周前还在盛开的樱花。

这一时期，孙正义进军美国的夙愿正处在进退两难的局面，不过这一天，他的脸上露出愉快的表情，看不到一丝忧愁。

孙正义的身旁是他30年来的搭档、软银的大总管——宫内谦，孙正义对他充满信任。孙正义从野村证券挖来的北尾吉孝也在场。

其他人也都是支持孙正义的忠臣中的忠臣。孙正义称他们为“街头战士”，或者用一个更为简单的称呼——同志。

“进攻型财务”后藤芳光，被孙正义评价为“预测两步以外，无人能出其右”的战略家藤原和彦，毕业于佛教专业的CTO（首席技术官）宫川润一。

大总管宫内率领的销售部队的队长榛叶淳和久木田修一。榛叶是软银第249号员工，从底层一步一步爬上来。久木田是宫内从光通信挖来的干将。孙正义从Recruit挖来的青野史宽，在幕后掌

管着软银的全部管理工作。出生在中国香港、拥有英国国籍的艾瑞克·甘也在。

齐集一堂的高层管理者出门迎接的是一位老人——佐佐木正。再过两个星期，就是他的 99 岁生日。佐佐木也身穿西装，剪短的白发仔细地梳成三七分。他年事已高，单手拄着拐杖，腰已经直不起来，但是他的举止动作流露出成长在武士门第的老派男人的风范。

佐佐木虚岁 100，孙正义率领软银干将们在这里为他祝寿。宴会自始至终一派祥和。在场的每个人都毫不掩饰对这位老人的敬意。就连坐在佐佐木面前的孙正义也向他投去敬畏的目光，这样的目光是任何人没有看到过的。平时那双如猎人一般锐利的三角形的眼睛不见了。

孙正义起身致辞：“如果在伯克利读书的时候，我没有遇到佐佐木老师……在座的各位就不会聚集在一起。我深深地感慨人和人的相遇……如果我没有遇到佐佐木老师，那么一切真的会完全不一样。”

孙正义拿出一张彩色纸笺，在上面写下送给佐佐木老师的话。写完之后，他高声朗读。此时，他的感情像决堤的水，落下晶莹的泪珠。

“佐佐木老师，一切都从与老师的相遇开始！谢谢！”

短短的话语凝缩了孙正义对佐佐木的感谢之情。

佐佐木对孙正义说：“这说不定是我们最后一次见面了。记住，以后也要怀着坚定的决心去做事。”

孙正义哽咽得说不出话，只觉得心中有一股热流不断地往上涌。

如果不是在大约 40 年前那个炎热的夏日遇到这位恩人，稀世的企业家孙正义留下的足迹可能完全不同。他历经坎坷的命运，在日本掀起信息革命，与佐佐木的相遇正值他迈出最初的那一小步。

1978 年 8 月，孙正义刚满 21 岁，佐佐木 63 岁。年轻的孙正义带着大大的失意和渺茫的希望，前往佐佐木所在的奈良县天理市夏普中央研究所。孙正义的身旁是他的父亲孙三宪，他前一天接到儿子的电话，便从博多匆匆赶来。孙正义小心翼翼地抱着一个包裹，里面装着他的发明。

接下来要见的佐佐木正，是推动日本电子立国的核心人物之一。美国的合作伙伴送给他一个爱称，叫作“火箭”，亲近的人则只是称他为“博士”。不过，此时的孙正义对这些还一无所知。

当时佐佐木的头衔是专务董事，率领夏普的技术团队。夏普中兴之祖佐伯旭以三顾之礼把他请来，是他带领夏普打赢了与卡西欧计算器之间长达 20 年的“计算器之战”，也是他最早看到了半导体集成电路，即 LSI（大规模集成电路）的可能性。

现在人人都在用的电子计算器，当初却是比汽车还要昂贵的高科技产品。佐佐木通过引进最前沿的半导体和液晶显示屏，掀起了席卷整个电子行业的技术革新和降低成本的汹涌浪潮。

计算器变得只有口袋大小，进而引起了计算机的迅猛进化。说佐佐木是将原本只属于一部分富人和研究机构的计算机普及家庭的

幕后功臣也不为过。

他最后做到夏普的副总裁，退休后依然坚持“共创”的信条，不论头衔、年龄，他向每一位有梦想的人敞开大门，在产业界、政界、学界拥有很广的人脉。

说点儿题外话，受到佐佐木熏陶后来取得巨大成就的年轻人不止孙正义一个，还有美国苹果公司的共同创始人史蒂夫·乔布斯。乔布斯后来和孙正义成了盟友，不过当时两个人都还默默无闻。

乔布斯在被赶出苹果公司，走投无路的时候，来到位于东京市谷的夏普东京分公司拜访佐佐木。当时的乔布斯留着一头蓬乱的长发，身穿T恤衫，脚上趿拉着拖鞋，而且没有预约。乔布斯似乎对长辈缺少礼貌，这一点直到晚年也没有改变。

但是，佐佐木头脑中乔布斯的印象完全不同，他说他至今记忆犹新：“他不修边幅，眼睛却炯炯有神。虽然我的年纪比他大很多，但是他直勾勾地盯着我，一点儿也不示弱。”

乔布斯目不转睛地盯着佐佐木的眼睛说：“我希望你能给我一些建议。”于是，佐佐木就像给成绩不好的学生上课一样，给乔布斯讲了共创的哲学。

“嗯……”

乔布斯一时陷入了沉默。没有人知道他从佐佐木的话中学到了什么。不过，在回到苹果之后，乔布斯一直恪守着佐佐木关于共创的教诲。

他甚至开始和他多年的竞争对手，曾经被他骂作“叛徒”“小偷”的美国微软公司总裁比尔·盖茨合作。乔布斯打造的iPhone结

合了电话、音乐播放器和计算机的功能，体现的正是共创的思想，可以说这是他带给这个世界最好的礼物。

让我们回到 1978 年。

孙正义和父亲走进中央研究所，佐佐木的部下野田伦弘等人迎接他们，把他们带到了一楼的洽谈区。佐佐木来了，孙三宪简单地打过招呼后，孙正义连忙把他一直小心抱着的东西从包袱里拿出来。那是根据孙正义的创意发明的电子翻译器。

“啊，如果是为了这个事，那么我们去二楼谈吧。”

说完，佐佐木把孙氏父子带到楼上自己专用的接待室。准确地说，此时这对父子报的是“安本”这一日本姓氏。虽然当时正在美国留学的孙正义在当地一直用约翰·孙这个名字。

进入房间后，孙正义就把父亲晾在一边，讲了起来。孙正义叮嘱过父亲“只要说几句应酬话就好”。

孙正义问能否得到夏普的协助，把这台电子翻译器商品化。他就这台翻译器进行了讲解，人们只需按下按钮输入想说的话，它就可以进行翻译，还可以发音。

“嗨，有意思。”佐佐木虽然嘴上这么说，但其实并没有感到这东西多么新奇。他觉得这东西在技术上并没有特别新颖之处。不过他说，这个年轻人和乔布斯一样，眼神中有着与众不同的力量。

他决定助这个青年一臂之力。

还没有听完孙正义要说的话，佐佐木就发现了年轻的孙正义所散发出的难以言喻的魅力。

而此时的孙正义正身陷窘境。

这是他的最后一搏。如果得不到佐佐木的认可……

孙正义出生于1957年，是第三代在日韩国人。他出生、成长的地方，是佐贺县JR^①鸟栖站附近的无番地^②。因为这里是非法占据国有铁路的土地，所以没有地址。当地的居民住在简陋的棚屋，空气中弥漫着猪和猪食的味道。孙正义就在这样的环境中长大。升入高中不久，他就暗下决心：“要成为企业家。”

这一时期，孙三宪已经靠弹珠机等生意取得了成功，经济方面不再是问题，所以孙正义决定从高中退学，前往美国求学。后面的章节会对他的这段经历进行详述。孙正义就读的是美国大学中名列前茅的名校——加利福尼亚大学伯克利分校的经济学专业，他为了发明创业的种子，每天都刻苦学习，在学习之余，他还给自己布置了“每日发明”的任务。

有声电子翻译机的创意便是这样产生的。它的主体很像现在的电脑键盘，键入“你好”，小小的液晶屏幕上就会出现“Hello”这个单词，而且使用者还可以听到它的发音。

孙正义说服了在伯克利分校教授宇宙物理学的福雷斯特·莫泽（Forrest S. Mozer）帮助他进行研发。莫泽在语音合成器的研究方面也是知名的专家。孙正义答应莫泽，商品化之后会给他报酬。

样机做好，终于要商品化了。要做成产品，就得与厂商合作。

① JR 是日本铁路公司的缩写。——译者注

② 无番地指没有门牌号的地段。——译者注

孙正义给日本的各个电机厂商写信，收到了十来个厂商的回信。他利用暑假回到日本，马不停蹄地走访各个厂商，但是现实的墙壁比这个学生发明家想象中的更厚、更高。

佐佐木问：“你已经去过别的公司了？”

孙正义坦言去过松下电器：“嗯，不过……吃了闭门羹。”

其实这一时期，松下正按照创始人松下幸之助的指示，着手与斯坦福大学共同研发电子翻译器。孙正义毫不知情地去敲门，人家自然没有理会他。

不只松下电器，佳能、索尼、东芝……给他回信的知名公司都退缩了，每家的态度都差不多。它们貌似全都是出于对莫泽的大名的兴趣才给孙正义回信，当实际面对这个自称从美国回来的 20 岁上下的年轻人时，没有一个人愿意认真地听他说话。

其中最令人恼火的是卡西欧。负责接待的人刚看到孙正义的电子翻译器就说了一句“不行”，之后再也不肯听他说话。孙正义穷追不舍，对方依旧是“不行不行”，拒人千里。孙正义最后被臭骂一顿，还被赶了出来。

“这样的公司我再也不会来了！”回家路上孙正义在心里嘀咕着这句话，即使在凭借软银取得巨大成功之后，孙正义依然没有忘记。

孙正义最看好的两家公司就是卡西欧和夏普。电子翻译器最好做成可以随身携带的尺寸。他觉得打响炽烈的“计算器之战”的这两家公司应该能够理解他的想法，因此他在四处走访时，特意把这