

孫 正 義 : 事 業 家 の 精 神

# 孙正义一生的精进哲学

跟随孙正义三十多年的随身记者深度呈现



关于个人成长、职场、创业、经营、投资的一手经验  
人生大起大伏之后的定海心经

[日] 井上笃夫 著 陈述斌 马社林 译

中信出版集团

图书在版编目 ( CIP ) 数据

愿景：孙正义一生的精进哲学：汉英对照 / ( 日 )  
井上笃夫著；陈述斌，马社林译。-- 北京：中信出版  
社，2021.10

ISBN 978-7-5217-3401-0

I . ①愿… II . ①井… ②陈… ③马… III . ①孙正义  
—传记—汉、英 IV . ① K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2021 ) 第 149646 号

SON MASAYOSHI JIGYOKA NO SEISHIN written by Atsuo Inoue  
Copyright © 2019 by Atsuo Inoue.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.  
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications,  
Inc. through Bardon-Chinese Media Agency

愿景：孙正义一生的精进哲学

著者： [ 日 ] 井上笃夫

译者： 陈述斌 马社林

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： 宝蕾元仁浩 ( 天津 ) 印刷有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

印张：11 字数：200 千字

版次：2021 年 10 月第 1 版

印次：2021 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2021-5564

书号：ISBN 978-7-5217-3401-0

定价：65.00 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

# 序言

## 成就一番事业

——致所有创业者、企业家及生意人

本书旨在把日本著名企业家孙正义先生在商业生涯中的心态特征和思维习惯分享给大家，若各位读者能有所获，并将其与自身的生活融会贯通，则吾心甚慰。

动笔前，本人就对本书的目标读者群有了清晰的思路：它是写给那些雄心勃勃的创业者、企业家和生意人的。过去的30年间，我和孙正义先生有过许多次面谈，对他非常了解，在本书中，我将主要按时间顺序，采用传记的形式向大家一一介绍他那些最具代表性的言行。

通过本书，我希望能回答一个近年来引起全世界广泛关注的问题——孙正义是谁？

我相信，孙正义先生的商业思想不仅对日本民众有益，而且对世界范围内所有的年轻人和创业者都有益。

孙正义先生一直将自己定位为企业家。那么，在他眼中，什么是企业家，什么是创业者，二者的区别又有哪些呢？

多年前，孙正义先生就对此做过明确的陈述和界定，他说：“创业者开疆拓土，生意人披荆斩棘，而企业家则成就事业。”

开始写本书时，我又一次问了他这个问题：创业者、生意人和企业家之间究竟有什么不同？2019年10月18日，我收到了他的回信，我们主要谈论了一些关于创业者的话题。而我就以这次采访作为本书的开篇，以下就是我与孙正义先生在采访过程中的谈话内容。

\*\*\*

问：您曾经说过：“创业者开疆拓土，生意人披荆斩棘，而企业家则成就事业。”今天，您能不能更加具体地谈一谈这三者的区别到底是什么？

答：从某种程度上讲，创业者必须有一种近似疯狂的拼劲，他们需要想别人不敢想的事情，开辟别人未曾涉足的路。也就是说，在我的观念中，真正的创业者就是那些既不循规蹈矩，也不随波逐流的人。

问：不少创业者就是因为自己离经叛道的观点或者行为而

麻烦缠身，甚至被所在的公司扫地出门。您会觉得这些人太过疯狂了吗？

答：他们确实可以被称为“疯狂”。不过，更准确地说，他们只不过是和周遭的人比起来显得……有些不同而已。

一般情况下，人们不会一直保持着这种“疯狂”的状态，当他们有所建树、功成名就时，这种劲头就会逐渐消失。

问：也就是说，在那个阶段，他们还不是真正的企业家？

答：对。但是，这种作为创业者的阶段是非常重要的。

以史蒂夫·乔布斯为例。他年轻时就因为这种“疯狂”被赶出了苹果公司。但之后他回归苹果公司，并且带领公司取得了震惊世界的辉煌成就。这一刻，一位“疯狂”的创业者就蜕变成了真正的企业家。当然，他之所以能够实现这样的转变，是因为在经历过一些挫折和困苦之后，认清了自己真正想要追求的事业。

创业者表面上看起来很“疯狂”：他们说话“胡言乱语”，行为“离经叛道”，人们并不是一开始就能理解他们的所作所为。

问：那倒是。否则，创业者就无法真正做到开疆拓土了。

答：是的，我认为，这类和人们普遍思维方式完全不同的观点必定是不会被轻易理解的。很多事情正是如此，但凡是我

们想方设法让人接受的观点往往很难得到他人的认同和理解。这就像某一种另类艺术或者摇滚音乐一样，最开始往往得不到人们的理解。

我之所以欣赏创业者，是因为他们所展现的才华就像艺术家进行创作一样。他们的行为催生了一些从未有过的事物，这就是创造力。我非常看重这一点，也十分尊重创业者。

截至2019年11月6日，我们通过日本软银愿景基金投资了90家初创企业。从某种程度上说，这些创业者都会表现得有些疯狂，他们这群人能够让自己的初创企业发展到市值超过10亿美元，也就是我们所说的独角兽级别。即使在我们称之为“疯狂”的所有创业者中，他们也称得上是真正的商界骄子。

可以这样认为，不能达到上述成就的创业者，是在没有创造出超过10亿美元市值前便停下了奔腾的脚步。他们也曾是奔马，但停歇让他们无法长出翅膀，而只有长出翅膀的骏马才能飞翔，才能变为独角兽，才是真正优秀的创业者。

问：是不是成功的创业者，只看他们有没有“翅膀”？

答：是的，就看“翅膀”。因为他们不仅要“奔跑跳跃”，还要在“天空中飞翔”。当然，区分“马”和“独角兽”的标准便是看企业市值能否超过10亿美元。是否冲破10亿美元的

大关决定你能否拥有“翅膀”。尚未达到这个标准的创业者可能也会奋力向上弹跳，但他们不可能“飞上天空”。他们只是没有“翅膀”的“马”啊！（大笑）这便是区分你是“马”还是“独角兽”的根本标准——有没有“翅膀”。

很多总裁都自诩为创业者，我就想问他们这样一个问题：“你们有‘翅膀’吗？”换句话说，对他们而言，现状可能只是一次短暂的跳跃，他们的客户数量还没有达到百万以上的水平。

如果一位创业者的企业用户数量达到100万以上，企业市值往往能接近10亿美元。在达到这一水平时，他们便会获得这100万个客户的青睐，这又会给他们带来新的财富价值，那么，企业的市值便会达到10亿美元。

如果企业用户量小于这个数字，那是决然不行的。你可能短暂地在行业中名列前茅，但也可能会被超越。或者说，在还没等到规模变得非常大之时，企业就有可能走上了下坡路，甚至慢慢被淘汰。

对我而言，这些创业者都是雄心勃勃、满怀理想的人。他们有热情，但是缺乏技巧。也就是说，这些创业者不能如愿地让客户理解他们。他们有想法、乐于挑战，但最终没能大有收获。他们不能在“天空中飞翔”，最终也不能变成“独角兽”。

创业者不应简单地模仿他人，他们热情地创造新事物，勇敢地接受新挑战。他们开创事业，绝不拘泥于规则和现有的事物，他们做的是真正的“开拓性创业”。这样，他们便能产生全新的观念，这正是一位创业者该有的作为。

但是，我认为，在冲破10亿美元企业市值，突破百万用户大关之前，他们都不能算真正意义上的创业者。他们可能在非常努力地发展新事业，但是还算不上真正地“飞”起来了。他们还达不到长出“翅膀”的水平。这时，他仍然是一匹“马”，就和其他“马”一样。

我想支持这种能够为数百万用户创造价值、有可持续发展潜力的企业，于是，我创立了“愿景基金”。

可持续发展意味着有“翅膀”，能够连续不停地“飞翔”。要是没有“翅膀”，你就只能原地起跳，然后又落回地面。跳跃和飞翔的区别在于能否长时间待在天上。没有翅膀，你也可以跳跃，但是只有长出翅膀，你才能够飞行。拥有百万用户、10亿美元企业市值，企业才能可持续发展，才能在“长出翅膀”之后变成一只“独角兽”。

愿景基金的作用就是挖掘独角兽企业，培养它们、支持它们。这样它们才能变得更大更强，继续飞翔。

目前，还没有一家投资集团专注于投资这种独角兽企业。

全球大概有 5 000 家风险投资公司正在寻找和培养自己理想的公司，他们认为只有符合以上要求的理想公司才可能是下一头巨型独角兽。但是，这些风投公司大都是在做无用功，他们投资的公司根本还没有达到能成为独角兽的水平。

相比之下，要是培养那些已经达到独角兽水平的企业，比如愿景基金，就会有不同的发现，它们甚至在资金投入方面都有所差别。

问：在对它们的投资力度方面会存在巨大差异吗？

答：是的，对“马”的创业投入肯定与“独角兽”存在很大的差异。

给“马”投资一两千万美元的“干草”和“胡萝卜”就足够了；而在天空飞翔的“独角兽”是不吃“胡萝卜”的，它们吃的可是“彩虹”，它们还需要在天空中飞翔着寻找“彩虹”。一只“独角兽”需要投资逾 10 亿美元的“彩虹”，所以如果想投资一百只，所需的资金规模就高达 1 000 亿美元。

所以，我创立愿景基金的时候就知道需要 1 000 亿美元的启动资金。从一开始我就明确地了解到了这一点，但是，当我提出这个观点时，现软银集团负责人，时任软银集团战略财务部主管的拉杰夫·米斯拉和其他人都认为我一定是疯了。

问：即使是拉杰夫先生也觉得您当时的想法完全不可

思议？

答：是的，最开始拉杰夫认为少则 20 亿美元，多则 300 亿美元就足够了。他觉得，投资这么多已经是极限了。

那时候，世界上没有一家基金公司的投资额度达到这个水平。最高的投资额可能为 5 亿~10 亿美元。两年前，我们了解到整个硅谷范围内最大基金的资金规模也只有 10 亿美元左右。

由此，在我提出成立 1 000 亿美元资金规模的愿景基金后，很多家基金公司也试图效仿我们，临时准备投入更多的资金，加大投资力度。然而，对任何一家基金公司来说，突然拿出如此巨额的资金都不是一件轻而易举的事情。

这些基金公司大多都有三四十年的历史，但就算是最好、资历最老的风投公司也很难一下子拿出如此巨额的资金。当然，它们也没有这种完全创新的想法，因为，它们并没有想过要把资金完全集中投到独角兽企业上。

问：所以，您认为要缩小投资范围，就要减少投资目标的数量吗？

答：每个人追求的目标各不相同。如果你努力地想要捕捉一只海狸或梭鱼，思维方式、准备程度与捕捉一头鲸的情况一定截然相反，投入规模自然也不一样。追求的目标不一样，未

来的规划不一样，努力的方向不一样，志向也就不一样。

我认为，在众多初创企业创业者中，这些独角兽才是真正意义上的初创企业创业者。

而且，那些尚未达到独角兽水平的创业者还在不断地努力着。

问：如您所说，许多初创企业的创业者现在还只是努力向“独角兽”转变的“马”，但是，他们之中只有一小部分能变为“独角兽”，成为有所建树的企业家，是这样吗？

答：目前，大多数风投公司倾向于走“广而浅”的路线，大范围撒网投资可能成为“独角兽”的公司。我想投资的并不是这种公司，而是已经成长为“独角兽”的初创企业，它们已经明确知道如何成为行业标杆，并且开始“吃彩虹”了，它们已经做好了一骑绝尘的准备，“独角兽”早已长出“双翼”，准备起飞了！

问：所以，您能看出哪些“马”未来会飞，是吗？

答：如果它们有能力飞，或者已经飞起来了，我就能看到它们的翅膀。

我们只投资能看见“翅膀”的公司，看着它们成为“独角兽”，并开始“飞翔”。

当然，这些独角兽企业以非常高的水平成就并保持着它们

的事业。更确切地说，它们能够上市，并且它们的企业价值可以发展到 300 亿~1 000 亿美元不等。只有符合上面这两个条件才能算得上是真正的事业，才能产生真正的企业家。而且，我认为最低标准应该在 300 亿美元左右，一旦一家企业的市值突破这个数字、用户数量超过 100 万，并且开始在世界范围内提供服务，它就能称得上是真正有成就的企业。所拥有的企业能达到上述规模，并且还在不断创新的人，我们就可以称其为企业家。

换句话说，虽然企业达到了上述两个要求，但还要有能力持续发展。大多数情况下，这些企业家就是公司的创始者。

然后，企业将被传递给第二代、第三代、第四代、第五代……如果后来的接班人有能力保持原有的成果，并创造新的成绩，那么这些人就可以被称为企业家。他们往往头脑冷静，拥有专门的技能和知识。而一名卓越的企业家能够自信而周全地解决他所遇到的各种问题。

企业家不需要前面所说的那股疯劲，他们只需要拥有时刻保持冷静的心智、突出的职业技能、精深的专业知识。拥有了这些综合素养，他们便可以在面对任何未知的情形时审时度势、探索前行。“疯狂”状态，对他们来说是没有用的。

但是独角兽企业的创业者确实需要一定程度的疯狂劲头，

那是他们前进的动力和创造力的源头。只有这种近似疯狂的特质才能让他们有所突破。

我认为，乔布斯就是这样一个人。

因为“疯狂”，他被赶出公司，但也正是这种“疯狂”，让他克服了层层困难，解决了重重危机，重回苹果公司，把一个几近破产的公司变成了世界排名第一的巨头。我认为，乔布斯正是在经历过这些挫折后才获得了如此卓越的成就。

问：另外，我还想问您一个问题。您认为，在未来的企业中，企业家需要做些什么，才能成为一名成功的领导者？哪怕是初创企业的创业者，也得在一个规模相当大的团队中展现自己的领导力，用独角兽般独特的思维方式行事，而很多事情仅仅依靠创造力是不可能完成的。那么请问，您认为在 AI（人工智能）时代成为一名企业领袖，需要做到哪些方面？

答：我认为人工智能技术将会创造一个完全不同、充满竞争的世界。

工业革命前后，影响企业成功与否的因素发生了巨大变化。

工业革命之前，成为一名大地主的关键就是拥有大量的土地和劳动力。每一寸土地都有它的价值，如果拥有的土地不够多，你就无法成为一位真正的拥有土地的农场主。

问：是的；没有土地就无法获得事业上的成功。

答：工业革命之后，情况就不同了。要是一个人不了解工业体系，不懂新科技，也不知道怎么使用新科技，那就无法成为一名企业家。除了这些，你还必须拥有另外一样创业利器——资金。对，你需要的就是资金。

而到了互联网时代，你甚至都不需要资金，只要拥有专业技能和知识就可以创业。如果你懂互联网，还知道如何使用互联网，那就能成为 GAFA（谷歌、亚马逊、脸书、苹果）——四大互联网巨头中的一员，开启你的创业生涯。所以，一个全新的时代到来了。

互联网时代广义上被包含在信息革命时期内。这个时期，互联网创造的价值总量呈现爆炸式增长。在这个时代到来之前，是 PC（个人计算机）时代，我们也可以将它看成互联网时代的先导。更早之前便是大型电子计算机时代。

大型电子计算机时代的英雄不可能在 PC 时代也是英雄，PC 时代也不可能产生互联网时代的英雄。

至于互联网时代的英雄会不会成为人工智能时代的英雄……我相信一个截然相反、充满竞争的世界即将到来。

为了成为人工智能时代的英雄，你首先必须了解人工智能的技术要素、技术知识，并掌握相关的专业技能，才能确保有机会接触真正懂得应用人工智能技术的工程师。

你还要知道要运用人工智能技术做什么。

目前，互联网时代已经给人们广泛定义的两大产业带来了革命性的变化。

第一是广告业。公司建立了大量网页和新媒体，极大地冲击了报纸、杂志、电视和收音机等传统媒体形式。

第二是零售业。像亚马逊、阿里巴巴之类的公司利用互联网——更确切地说是通过电商——改变了零售业。消费者通过互联网轻轻一点就能获得自己想要的信息并购买商品。

在互联网时代之前，邮购依靠电子通信技术存在。而在更早之前，人们就开始通过报纸、电视购物之类的媒介进行邮购了。网上购物更加经济、便捷，还能使企业为潜在客户提供更多信息。电商本质上是指互联网成为邮购的主要媒介。

广告业和零售业是两个明显被互联网“取代”的产业。客观而言，广告业占美国国内生产总值（GDP）的1%，零售业占6%——总共占了7%（该数据由日本软银集团据美国经济分析局文件估算得出）。

不仅是广告业和零售业，人工智能时代的来临也会影响所有的行业。人们可以运用人工智能为医疗界带来新的药物治疗方法，也可以将人工智能技术运用到酒店、办公场所和交通运输领域。像优步和滴滴之类的企业就改变了我们的出行方式。

金融科技领域也有新的变化，人工智能改变了银行业、证券业和保险业的发展方向。

我想说的是，人工智能不单单会影响广告业，或者零售业。不仅在美国，在世界范围内，人工智能都可以在另外 93% 的 GDP 中作为一种全新且强大的武器。而且在此过程中，它会给各行各业带来革命。

而当这一刻来临之时，只知道使用因特网或者在键盘上打字是远远不够的。你还得对每个行业有自己的理解。

问：对极了。我们不仅要明白人工智能技术正在改变世界，还要了解那些被人工智能改变的产业。

答：以医疗领域为例，在你用人工智能技术对医疗产业进行变革之前，就要对这个产业进行深入了解。要改变医疗产业或者是交通运输业，可不仅仅是建立网站那么简单。你需要一位司机为你开车，需要一位真实存在的司机在现实中的马路上驾车行驶。

如果你想要研究出新的药物疗法，就要和正在进行实验的实验室建立紧密联系。互联网时代，几乎所有酒店都要和电商相结合，接受网站预订，向来十分注重酒店管理模式革新的印度 OYO 酒店，也正在彻底改革酒店管理方式。在这个时代，你不仅需要对人工智能的相关技术进行知识储备，也需要对特

定的行业有深刻的理解，要有能力管理一个复合型团队，有能力用垂直的商业模式管理工作人员。

所以你不仅需要要有实操技能、管理才能和新技术方面的专业技能，还需要有能力管理更大的团队，不仅是人文社科方面的员工、整天对着电脑工作的科研工作者，还有体力工作者和外贸业务员。

你可能以为这个时代是一个知识导向型时代，但事实并非如此。你要想具有竞争力，就必须拥有某一行业的管理技能，能够在该行业中运用人工智能技术。

这需要更加专业的技能，一个人成为将人工智能技术运用到所有行业的专家是不太现实的，能成为一位精通如何将人工智能技术运用到某一特定行业的专家就很了不起了。如果你想用人工智能技术分析血液和DNA（脱氧核糖核酸），以筛查早期癌症，你就需要花费大量的时间研究肿瘤学。此外，还需要有管理技巧，你要能够直接管理医院、医生和患者，并把这项服务销售给这三者。这不是IT（信息技术）公司仅凭一己之力就能做成的事情。

所以，在这个新时代，每一个行业都会涌现出新的英雄。在人工智能时代谈论人工智能公司，人们的第一反应便是你在说一个研发人工智能技术的公司。他们往往会认为人工智能公