

# 扩展商务神话正义

董原 主编



## 目 录

喜悦之泪 .....	1
创立软件银行 .....	11
成为日本第一的战略 .....	21
开始流通事业 .....	31
十大恩人 .....	40
孙正义的内忧外患 .....	57
孙正义兵法 .....	67
宿命之敌西和彦 .....	77
失败的竞争者 .....	89
个人电脑统一规格之路 .....	99
席卷市场的 DOS VNEC 的路线变更 .....	108
软件银行成长物语 .....	115
大胆战略背后的缜密计算 .....	124
持续三百年的网际网络财阀 .....	150

## 喜悦之泪

### 泪洒颁奖典礼

台上，孙正义有感而发地直立在麦克风前，一张端正的脸逐渐泛红，紧闭成一字形的双唇不发一言，不久后，只见凝视着远方的双眼开始流下泪来。

1996年2月20日，在东京一桥如水会馆举办的“第十六届每日经济人奖”颁奖典礼上，孙正义不知不觉地在众人面前落泪。

这项由《每日新闻》所创设的奖项，针对以优异的经营手腕，为产业界注入新风气、推动企业的社会与文化关怀活动，以及提升国民生活等方面有贡献的经营者，每年举办一次公开的颁奖表扬仪式。当时年仅39岁的孙正义之所以获选为受奖者，主要是因为下列几点受到极大的肯定。

在十几年前即进入个人电脑领域，创设个人电脑用软件流通、出版公司。

购并世界最大的电脑展览公司 COMDEX，以及全世界最大的信息出版公司——关国齐夫戴维斯集团（Ziff DavisGrollp）的出版部门等，与电脑先进国美国交锋，积极推动合作与购并策略，居业界领导地位。

推动即时部门别收益管理等独家经营手法、延长股东大会的时间，以及运用自有持股实施股票选择权（Ckoption）制度。

孙正义固然感谢社会大众能够对他的经营手法给予极高的评价，事实上真正令他哽咽且流泪的，却另有其

因。

隔天，也就是6月21日早上的《每日新闻》，摘录了孙正义的获奖感言：

“我突然想起‘小时候，坐在两轮拖车上，车上粘答答的，令人觉得很难受。如今已经去世的祖母当时经常拉着车，在我们家附近搜集残羹剩饭，做为家畜的饲料，因此车上总是滑滑的。她一路辛苦过来……，我也辛苦过来了……’孙正义第一次说出这个故事。只见他含着泪，哽咽地说了声‘对不起’，最后以‘在场各位前辈都比我还活跃，这次我能够获选，个人觉得非常惶恐，但我不会因此而自满，我会继续努力挑战世界’结束他的感言。”

我们可以从孙正义这番话，对他的现在与过去、希望与阴影、理想与现实，得到一个大概的轮廓。

1957年8月11日，孙正义出生在佐贺县马栖市。孙正义的祖父在二次大战前即从韩国渡海来日本，在筑丰煤矿做矿工，算起来孙正义是第三代的韩裔日人（他在1991年取得日本国籍）。

孙正义的父亲自中学毕业后，即从事渔产行销，同时饲养鸡猪，也酿过私酒，工作十分拼命，后来也开过饮食店与柏青哥店，并投入不动产业，在不动产上赚了不少钱。

孙正义不会提起他父亲的事迹，但是我们可以从比他小15岁的幺弟孙泰藏口中，得到一些印象。

“战后日本极度贫困，父亲赤手空拳闯出一番事业，却无法成为现代经济中的高层经营者，让公司的股票上市。但是若要论个人扭力、活力，以及独特的商业直觉与判断力等，我认为父亲都比哥哥出色。

“无论是我还是哥哥，我们心中一致认为父亲是最棒的人。哥哥常常开玩笑说：

‘我是第 1.5 代。’他自认虽非继承父亲事业的第二代，却深受父亲的影响，在某些层面上，可以说是受到父亲庇佑的第 1.5 代。

“当父亲还在养猪的时候，祖母每天早上必须推着拖车，到处去搜集剩饭回来喂猪。

孙正义非常喜欢祖母，当时才三四岁的他，经常跟着祖母，坐在她的拖车上。不知为何，两轮拖车的轮廓与色彩，这个遥远的记忆，突然在冠盖云集的经济人颁奖典礼上，出现在孙正义眼前。

“祖母工作相当辛苦，但是她非常疼爱我，直到现在我还是常常想起她。‘我们是托人之福。因为托人之福，所以必须心存感谢！’这句话经常挂在祖母的嘴边。我小时候曾经反驳她，别人不会无缘无故帮助我们。自己不努力，光是仰赖别人的帮助是不会成功的，我经常对祖母这样说。但是，最近我终于逐渐体会到祖母这番话的涵义。”

谈到祖母，孙正义的泪水才缓和下来，说话速度加快了，声音也提高了。

#### 赴美留学：人生第一个转折点

孙正义这个人意志非常坚定，做什么事总是一心一意、勇往直前。

在实行前一定彻底搜集、分析与计算资料的聪明与冷静，也是孙正义特质的一部分。

他的优点就在于专心致志，一旦下了决定，绝不轻易改变。

孙正义对他自己的专心致志，十分自负。因为他的

专心致志，一心一意，才能够开创出现在的人生。

16岁那年，他面临人生第一个转折点：赴美留学，也是他专心致志的想法之始。

进入开学率极高的九州九留米大学附属高中就读的孙正义，利用高一暑假，到美国加州去体验一个月的短期留学生涯。在那一个月，孙正义完全被美国与加州所吸引，决定正式到美国去念书。

半年后，也就是1974年2月，升上高中还不到一年，孙正义就办好休学手续，不顾周围亲友的反对，踏上了留学之路。

当时，这名年仅16岁的少年心中还暗下决定，要趁着这次留学的机会，将过去所使用的日文名字“安本正义”，改回韩籍老姓“孙”。只有在美国，才能用孙正义的名字生存下来；只有在美国，才能在平等的基础上追求自由与发展。对孙正义而言，美国无疑是一个充满希望与梦想的新天地。

到了美国的孙正义，先是进入奥克兰的圣廉姆斯学院，选读专为外国留学生所开设的英语特别课程，同年9月进入当地的高中就读，两个星期后，他就通过大学入学鉴定考试。他在美国的高中，前后只念了两个星期就毕业了。问孙正义为什么那么急着毕业？他的回答是：“人生苦短。”

高中毕业后，他一度进入圣廉姆斯学院就读，1977年转学到加州大学柏克莱分校经济系。总计孙正义的美国留学生涯只花了6年半的时间，其间发生了许多他专心致志的插曲。

由于念书是首要之务，因此无论是吃饭、上厕所，还是洗澡，孙正义几乎到了教科书、参考书不离手的地

步。

在柏克莱分校的时候，为了不过度倚赖双亲寄来的生活费，孙正义要求自己在一年内每天进行一项发明。其实只要他打工赚钱，就无须仰赖家里寄来的生活费，但如此一来却容易本末倒置，牺牲念书的时间。如果是发明的话，一天可能只要花 5 分钟时间，一旦他的发明商品化之后，一个月也许可以取得 100 万日元以上的专利收入。

下定决心之后，就能按部就班付诸执行，正是孙正义的一大特质。一年后，在他的“发明研究笔记”中一共洋洋洒洒记载了 250 项发明，其中一项发明——多国语言翻译机——的构想成功卖出后，孙正义赚过了五册万美元的巨额专利费。

从开始发明那天算起，才 20 个月的时间，他就赚到 100 万美元，若以一天花 5 分钟的时间来算，他平均一个月的收益竟高达 100 万日元以上。

孙正义赚到这笔钱后的感想是：“这一辈子，从来没有如此感激过。”

尔后，孙正义反复提及的另一个人生经验，也发生在这段赴美留学的时期。

那是在圣廉姆斯学院一年级的秋天，孙正义走在枯叶没舞的步道上，手上翻阅着一本科学杂志。一张照片突然映入他的眼帘，仿佛一张不可思议、彩虹般的未来都市，深深吸引他。照片说明这是一张放大的 5 毫米方形 IC 晶片。

“读了文章，我才恍然大悟，这就是电脑！就在那一瞬间，我全身泛起鸡皮疙瘩，到现在我还记得很清楚。在我五六岁那段时间，电视播放‘原子小金刚’的卡通

节目,其中一幕是茶水博士操作着灯光闪灭的大型电脑,从那时候起,我对电脑的印象一直停留在那个画面。

“当我发现实际的电脑体积竟然如此之小,如果将这些晶片大批量生产的话,将带领全世界进入个人电脑的时代。如果技术更进一步发展,也许可以创造出超越人类的人工智慧生物。想到这里,我感到一股前所未有的冲击与兴奋,不禁流下泪来,久久无法自抑。那年我17岁,当时心中已经决定,将来一定要从事电脑业。”

从那天起,孙正义将那张照片夹在透明塑胶夹中随身携带,上课时不时偷看一眼,脸上露出傻笑,夜里就放在枕边,就像一个女学生与放大的偶像明星照片般寸步不离。

此外,孙正义与夫人优美的相遇,也发生在留学时代。他们相识在圣廉姆斯学院,并一起进入加大柏克莱分校。谈到两人的初次邂逅,孙正义苦笑道:“最早,我太太认为我是年龄不详的奇怪男子。”我们不难想像,孙正义一定用他惯有的坚定意志,把优美夫人追到手。1979年,年仅21岁的孙正义,与优美缔结连理,并育有两女。

### 19岁立大志

#### 人生50年计划

在30岁以前闯出一番名号;

在40岁以前累积至少一千亿日元的资金;

在50岁以前一决胜负;

在60岁以前完成事业(营业额规模至少一兆日元);

在70岁以前交棒,让下一代继承事业。

这个人生50年计划,是孙正义在19岁那年拟定的。孙正义一向口出豪语,但是截至目前为止,他的人生计划正一一兑现。言行合一正是孙正义的作风。

孙正义是一位早熟的企业家，19岁就展露特殊的才能。

19岁的孙正义，已经在为他的多国语言翻译机的商品化奔走。他所构思的多国语言翻译机，简单地说，就是电子字典、电子语音合成器与计算机的组合。键盘采用日文输入，输入日语单字后，机器便会翻译成英文，并以英语发音。

在250件构想中，之所以率先挑选多国语言翻译机，孙正义自有道理：“当时市面上还没有这种机器，而我自己却很想要一台。就算是无法将电子翻译机推销出去，只要能因此接触小型电脑领域并取得经验或技术，也可以活用在其他的发明上……。”

面对好不容易孕育出来的构想，孙正义并非工程师，不可能自行制造多国语言翻译机。于是他毫不犹豫地决定去找专家，而且必须是在小型电脑领域一流的科学家，这就是孙正义的思维方式。

孙正义立刻列出一张小型电脑领域中著名的大学教授名单，一一向每一位说明自己的构想，请他们协助他制作雏型机。理所当然，他遭到大多数教授的拒绝，只有一位摩萨教授对他说“W<sub>s</sub>”。于是以孙正义母校加州大学柏克莱分校的宇宙物理学教授为首所成立的多国语言翻译机雏型机专案小组终于成立。

“当时，我手上并没有多余的资金，因此我特别请求他们等我取得专利费后，再支付报酬。”

1977年夏天，孙正义利用暑假，与摩萨教授带着雏型机回到日本。当时仍未上小学的弟弟泰藏，还记得那年夏天发生的事。

“在我们老家附近难得看到外国人，因此当哥哥带

着摩萨博士回到我们家，那个情景到现在我都还记得相当清楚。我对他说了一连串自己懂的英文，博士直夸我‘Youare giant.’，周遭的亲友也说我将来势必成为了了不起的人物。”

孙正义当着全家人示范多国语言翻译机的操作：“哥哥用日语向机器说‘你好’，随后机器立刻发出‘Hello’的声音，令我感觉非常惊讶，而父亲也一直赞叹不已。”

### 为推销翻译机四处奔走

孙正义对他的多国语言翻译机信心十足，日本企业界的反应却不是很好。孙正义回忆当时的情形：“我事前先发信给 50 家家电厂商的社长，并亲自拜访佳能、欧姆龙、横河惠普（现更名为日本 HP、卡西欧、松下电器、夏普等 10 家公司。

“佳能与欧姆龙表现出相当感兴趣的样子，至于松下等大多数厂商则仅派出代表承办人员接待。在我个人心中，夏普是第一优先，卡西欧则是第二优先。

“夏普公司承办人员的质询相当尖锐，这表示该公司对我的东西相当感兴趣，并没有给我不好的印象。

“最令我意外的是卡西欧公司，承办的课长态度相当冷淡，甚至把我的东西批评得一文不值……，直到现在我还记得那天的情景，实在令人沮丧。此外，我再也没有造访过卡西欧，当然这有一点意气用事的成分。”

虽然在他心中排名第一的夏普，并没有给他恶劣的感觉，但是也没有给他可以立即签约的乐观感觉。19 岁的孙正义于是心生一计，打电话给大阪的律师公会，请对方介绍一家熟悉夏普公司的律师事务所给他。

“很幸运地，我得到曾经服务于夏普专利部的西田律师协助。我立刻赶到西田专利事务所，确认自己所发

明的专利价值，而西田律师也介绍了两位关键人物给我认识。”

这两位关键人物，一位是当时夏普技术本部的部长佐佐木正（现为夏普顾问，兼任软件银行顾问），另一位则是副部长浅田笃。

孙正义立即请求西田专利事务所打电话给这两位先生，请他们与自己见面。

刚确认多国语言翻译机专利价值的西田律师，怎么可能拒绝孙正义的请求？孙正义的策略应用可谓相当成功。

隔天，孙正义立刻打电话到夏普公司，约好见面的细节，同时紧急请来九州的父亲同行，一道去拜访夏普公司的天理研究所。

“我考虑到当时我才 19 岁，一旦真要签约，或许会有些不便。在日本，想也知道一家大企业怎么会和一个在学的学生签定专利契约，因此我请来父亲陪我前往。父亲当然很乐意协助儿子完成第一笔生意，但是整个谈判过程完全是我自己掌握。”

遇见日本电子产业之父

佐佐木正生于 1915 年，曾任职于递信省、神户工业（现在的富士通），1964 年进入早川电机（现在的夏普）则务，负责监督计算机、液晶、太阳能电池等产品的开发工作，有“日本电子产业之父”之称。

1977 年夏天，佐佐木与孙正义第一次见面，当时佐佐木已经超过 60 岁，而孙正义却尚未完成成人式。在佐佐木眼中，当时的孙正义只不过是个黄口孺子，甚至可以说是一粒尚未孵化的鸡蛋。

孙正义一面操作多国语言翻译机，一面说明，清楚

地回答佐佐木与浅田所提出的各项问题。过程中，佐佐木已经强烈感觉到孙正义所拥有的某种天赋。

“他到松下推销失败后，便到我这边来。一开始，他一副垂头丧气的模样。但是，当他从包裹中拿出翻译机的雏型机，开始操作后，表情就不一样了。他一心一意地说明，只希望我能了解他来找我并非为了赚钱，而是传递自己的信念。那种认真的表情，实在太棒了。这样的年轻人已经不多见，我决定好好栽培他。”

对眼前这位 19 岁的年轻人一见倾心的佐佐木，当下决定以 4000 万日元买下他的多国语言翻译机。由于这台翻译机虽然标榜“多国语言”，但当时只有英语版的翻译软件，佐佐木因此委托孙正义继续开发德语版与法语版软件。整笔契约费用合计约 1 亿日元，也就是 100 万美元，这也是孙正义有生以来赚到的第一笔钱。

“当时孙正义还很年轻，看来不是很专业，我虽然委托他开发翻译软件，内心还是相当担心，因此我特别到柏克莱去了一趟。一到那边，看到这批年轻人聚精会神工作的模样，更令我感受到年轻人朝气蓬勃的一面。”

在坚定意志的天性驱使下，孙正义虏到了佐佐木的心。从那时候起，孙正义的坚定意志也成为他在商场上的最强大武器。

对于那些无法与孙正义产生共鸣的人，孙正义的一心一意、不屈不挠却令他们感到厌烦。

当时任松下电器产业技术本部开发部长的前田一泰，有过与孙正义交涉多国语言翻译机的经验，他的感想就不一样。

“当时的孙正义与其说是一位青年，不如说是少年。虽然他的态度很和善，却老是纠缠不休、很顽固。”

“当我正忙的时候，遇到他打电话来，即使我对他讲我现在很忙，请他等一下再打来，他还是不理睬我，继续说他的。我警告他我要挂电话，他仍然继续讲，我只好不等他说完就挂上电话。不到5分钟，他又打电话来道歉，说刚才实在对不起。类似这种情形发生过好几次。”

1978年，孙正义利用销售多国语言翻译机与翻译软件所取得的巨额权利金，在美国开设一家公司，名叫UnisonWorld，从事多国语言翻译机的商品化与其后的产品开发，以及进口电玩机与开发电玩软件。

“我从日本买进电玩机，经过重新组装后，放在餐厅、酒吧、咖啡厅与学生宿舍等地，全盛时期，我曾经拥有350部电玩机。”

## 创立软件银行

我会再回来  
摸索值得一生投入的事业  
小公司志气大  
用票面三倍价钱买回股票  
我会再回来

“I shall return。”

1980年3月，6年多的美国留学生涯告一段落，孙正义踏上了归国之途，但是他心中却一再重复一句话：

“I shall return。”

孙正义就读加州大学柏克莱分校时所设立的UnisonWorld。多年来经营相当顺利，在他大学毕业时，

员工已经增加到 25 人左右。前途一片光明的年轻社长孙正义，毕业后原本应该继续留在美国经营事业，但是他却把社长宝座让给友人，丢下一句“I shall return。”后，回到日本。

孙正义为什么这么做？

“大家都劝我，不要放弃好不容易建立起来的事业，然而，对我而言，UnisonWorld 只不过是学生时代打工的工具，正式成立公司之前的预演罢了，我一开始就打算回日本，对员工我也曾表明这个想法。”

毕业后回家，这是他与母亲之间的约定，为了实践诺言，孙正义还是回到日本。

“我 16 岁远赴美国求学前，母亲曾声泪俱下地请求我不要去。当时，我向母亲保证，我只是到那边的学校念书，大学毕业后一定会回来，请她不要担心。我必须遵守这个诺言，因此，一开始我就决定毕业后回日本。”

为了遵守当年与母亲的约定，大学毕业后旋即返国的孙正义，对美国还是有一份依依不会，才会油然而起“I shall return。”的意念。

“其实我很希望留在美国继续发展事业，不想回到日本这个‘偏僻’的地方……。”

我说日本偏僻，可能会引来许多人的怒骂，简单地说，我热切渴望在世界舞台上创下一番事业。“虽然遵守与母亲的约定回到日本，但我立志要从头开创新事业，并且发展成功，哪一天我一定要回到美国，Wilj 佳绩。因此，我才会对自己说‘I shall return.’”

摸索值得一生投入的事业

大学毕业的同时，孙正义将自己在美国创立的 UnisonWOnd 经营权，以 200 万美元卖给他合伙的副

总经理。他在 1980 年回到日本，就是为了实践他对母亲许下的诺言，以及实践 19 岁那年所拟定的“人生 50 年计划”。

从美国回到九州老家的孙正义，立刻在福冈市南区西铁大丰田线的大桥车站附近，设立一家个人事务所，开始投入自己的事业计划。一年后，1981 年 3 月，他将事务所迁至福冈市博多区杂餉隈，成立 Unison WOrd 股份有限公司。

孙正义指出：“首先我必须决定，值得我一生投入的事业是什么，为此我必须积极进行市场调查。由于以个人名义进行市场调查实非易事，我才会成立 Unison World 这家企业公司。”

为了挑选出适合自己一生投入的事业——将来可望成功发展的事业，孙正义列举出 25 项事业检查项目表。内容包括：

是否能够让我在今后 50 年间集中全部心力投入的事业？

是不是其他人想不到的独特事业？

未来十年内是否可以至少在日本名列前茅的事业？

拜访过各式各样的人，阅读了许多书籍与资料，孙正义一共节选出 40 项他想要从事的事业。针对这 40 项事业，孙正义又展开一连串市场调查，将结果与检查项目表对照，判断这些是不是适合自己投入一生的事业。

“我针对这 40 项事业，分别编制出十年份的预估损益平衡表、资产负债表、资金周转表，以及组织图，还依时序的不同，制作出不同形态的组织图。”

如果将每一项事业的书面文件集中在一起，每一然有三四十公分高，如果将所有资料叠起来的话，看起来

就像一座 10 多公尺的小山。

这项工作花了孙正义近一年半的时间。

“我不愿用惰性或偶然来决定自己的人生方向，一定要在个人充分理解的前提下，决定未来的人生大道。当然，一旦拟定一套个人的事业计划，我会立刻付诸实行。”

雌伏一年半，尽管他知道这是一展长才的准备期，但是心中仍充满着不安。孙正义回忆：“每天早上丢下一句‘我走了！’走出家门，开着车子到事务所。完全没有收入，也还没决定人生去向，实际上是处于失业状态。况且，当时女儿刚出生，更增添我对家庭生计的不安。家中的双亲更是不安，我感到自己好像进入一个永远看不见出口的隧道。”

回国超过半年，即将迈入一年的时候，孙正义内心的不安也随之增加，甚至觉得十分痛苦。但是孙正义却不愿中途妥协，轻易开始事业。秉持如此强烈信念的孙正义说：

“任何事业，如果不去彻底追求、彻底研究的话，就无法尝到成功的果实。一旦决定开始事业后，就必须花很多年的时间全心全意投入，否则失败再重新来过的话，会浪费更多无谓的时间与金钱。所以，我只考虑到一定要拟定一个自己可以接受的事业计划。”

经过一段漫长的煎熬，孙正义总算在隧道中看到尽头微露的曙光，那就是个人电脑用软件的流通事业（批发业）。

许多人会问：“为什么是个人电脑用软件流通事业？”对这个疑问，孙正义早已经准备好有条有理的孙式答案：“在开始软件银行事业时，我考虑到三大趋势。

第一，在所有产业中，资讯产业将是今后最大的产业。第二，在资讯产业中，个人电脑的成长幅度将远超过大型电脑。第三，在个人电脑领域中，软件的成长会高于硬件。换言之，我的战略是瞄准红心的红心的红心，选出今后最具成长潜力的核心事业。

“个人电脑软件业，大致可区分为两种。一种是作业系统（朋），另一种是应用软件。当前作业系统的市场相当成熟，我在 16、17 年前就意识到，在激烈的竞争下，总有一天会只剩下一家世界最大的厂商。若存在着三四家作业系统，市场将会变得相当混乱。

“最后剩下的这家公司，一定是美国公司，因为美国市场的比重约占全球市场的一半。能够在美国市场取得实际标准的公司，其产品也将成为国际标准，因此，我在日本成立的软件银行，根本不可能将战略目标锁定在此。除了作业系统，就深广应用软件了。

“应用软件就像流行歌曲。每年有成千上万首新歌问世，能够进入流行歌曲排行榜前 10 名的却只有 10 首，其间会发生一首歌取代另一首歌的情况。能够大卖而赚到钱的歌曲只会有数 10 首而已，其他的歌曲都赔钱。

“如果纯粹只是想当程序设计师，那又另当别论，但如果将它视为事业，我不得不承认，长期而言这是相当不稳定的事业。假设现在自己公司的应用软件中，有两三套进入排行榜前 20 名，这并不保证来年公司仍能维持一定的优势，从头开始的可能性也很大。

“考虑这些问题后，我的想法是与其进入这个业界，不如将触角伸进基础建设领域。

虽然利润不高，却能够细水长流，何况一旦坐上这个领域的龙头宝座，就可以随着业界的成长而发展。