

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

孙正义

数字化时代的英雄



孙正义是当今数字化信息革命的英雄，也是这场革命的风云人物。如果说比尔·盖茨是计算机技术领域的天才的话，他就是计算机软件流通销售领域的天才。被人们喻为“日本的比尔·盖茨”。

由孙正义一手创立起来的软银公司（Softbank Corp）是集高科技出版、展示会、软件经销和设计于一身的联合体。该公司买下了齐夫·戴维斯出版公司（Ziff-Davis publishing Co.）的展示会业务、购入界面集团（Interface Group），并与微软公司合资成立了游戏软件制造公司 GameBank，与 Cisco 系统公司合资成立了日本 Cisco 系统公司。他持有 Novell 日本有限公司 20.4% 的股票，获得 Yahoo！网络服务公司 37% 的股份。他不惜铤而走险，以自己的大胆和精明，震撼了迂腐的商业传统。

孙正义自称“数字人”，在企业管理上也实行彻底的数字化管理。他的计划是使软银公司成为一个在世界上拥有 2000 家企业的超级集团公司。

中文版序

软银公司社长孙正义是当代英雄之一。这不仅仅是说他是生意场上的英雄，也是说他是当今世界飞速发展的数字化信息革命的英雄，他是这一革命的杰出旗手之一。如果说美国的微软公司总裁比尔·盖茨是计算机技术领域的天才的话，日本的孙正义就是计算机软件流通销售领域的天才。

自创业起 16 年，年仅 30 来岁，孙正义已是拥有 4000 亿日元个人资产的大富豪。能取得如此辉煌的业绩，除了要归功于他天才的能力、不懈的努力和父亲友人的协助外，不能忽视孙正义 20 来岁就熟读的《孙子兵法》的影响。

孙武是公元前 770 年前后活跃于中国春秋战国时代的将军。他的兵法，在仅 6500 字中揭示了“常胜的奥秘”。孙正义自诩为孙武的后裔，他将自己的思想与孙武的话揉在一起，别出心裁地编出一纵横各 5 字的文字盘，并称之为“孙子法则”或“孙孙兵法”。

他以这 25 字指导自己的日常经营活动。在遇到难以下决断的问题，或面临被迫要选择经营方向时，他就会对照“孙孙法则”推敲一番。我们甚至可以说孙正义今日辉煌的秘密就在于这 25 个字。

《孙子兵法》是公元 735 年前后由奈良时代的贵族吉备真备传到日本的。吉备真备曾作为遣唐使西渡大唐，学习儒学、天文学等各种学问，其中包括《孙子兵法》。平安时代，在天皇及贵族之间，《孙子兵法》广为流传，后来为兵家所用。其承传由战国时代的武将毛利元就、武田信玄、德川家康，一直到江户幕府最后一代将军德川庆喜。幕府末期，在长州（现在的山口县）毛利藩的军事师范学校，吉田松阴培养了许多后来的维新志士，他在教给他们的课程中，就有《孙子兵法》。吉田松阴的学生们后来成为明治维新的重要力量。

但是，在明治时代，以陆军将领乃木希典将军为代表的维护国家权力的一部分领导人虽承袭了传统，却在文明开化的风潮中使西方的、尤其是德国的兵法成为日本兵法学的中心，轻视了《孙子兵法》。这也许是日本在第二次世界大战中失败的原因之一。

在明治维新后经过了 130 年的今天，《孙子兵法》在商界又逐渐恢复了生机。孙武的思想被称为“商业孙子”，开始被应用于各种经营活动中。

世界经济已经步入了大竞争时代，也许可以叫“经济战国时代”吧。全世界的企业家、商人们都在日夜奋战，力争“常胜”，不容许失败。

《孙子兵法》是必胜的理论、原理和原则，而且告诉我们取胜的技巧和实战方法。对于期待着胜利的企业家、商人来说，是片刻不能离手的座右铭，越来越为人们所重视。

孙正义是将《孙子兵法》生动地应用于经营的具有代表性的日本企业家之一。能了解孙正义是如何利用《孙子兵法》的，就能有助于我们在大竞争时代很好地生存下去。

本书在写作时没想到会被翻译到产生了《孙子兵法》的中国。如果数字化信息革命的英雄之一孙正义会因此受到世人关注，《孙子兵法》被重新认识，中国的企业家、商人也能在日常的商战中实际应用的话，对我来讲，再也没有比这更大的快乐了。值此衷心感谢翻译了本书的郭振乾先生。

板垣英宪

前 言

孙正义能成为信息化革命的旗手吗

数字化信息革命正使世界发生着巨大的变化。高度信息化社会正渐渐地显现出它的雄姿。所谓“革命”，是指支配社会的主体由于力量的强弱而发生了变化。迄今为止，产业社会的主体是“工业”，今后它的位置将由“信息”来取代了。

原始狩猎社会由于“农业革命”，演变成以“农耕”为中心的农业社会。后来，随着科学技术的发展，“工业”又夺去了王位。现在“信息”正日渐取代着“工业”。

这里所说的“信息”，是指计算机、个人电脑等硬件以及使其运转的软件等信息技术。通过使用这些信息技术而使信息革命进一步加快的是人造卫星、光导纤维以及数字化等通信技术。但是，革命不会像自然现象那样发生，它要靠人去掀起、推进，靠人去引导、完成，须有成为革命领袖的旗手。孙正义，就是数字化信息革命的旗手之一。

孙正义集战国时代的武将织田信长 和明治维新的功臣坂本龙马 于一身，以大无畏的开拓进取精神，冲开新时代的大门，一路冲杀而来。

美国的比尔·盖茨（微软公司总裁）被称为信息技术领域的天才，而孙正义则被视为信息产业基础设施领域的天才。

基础设施指的是基础结构、经济基础、产业基础。以现代城市做比方，基础设施就是公路、铁道、上下水道、电力、通讯等设施。

高度信息化社会的基础设施有6个方面， 流通； 展示会； 媒体； 技术服务； 国际互联网； 网络。这些基础设施的完备对作为高度信息化产业核心的“数字化信息”是绝对不可缺少的。

常有人怀疑孙正义的本行到底是做什么，答案很简单，可以说是“产业基础设施的提供者”。

孙正义生来就是一个生意人，一个天才的商人，而不是工程师。对计算机技术的发展，他从不试图在技术研究开发领域上做出点什么，而是认为，将“信息”传播给更多更广的人，以促进技术的发展，在这一领域的努力更有意义。他始终坚持着这一点。

从信息丰富的计算机软件的“流通”这一角度，我们能清楚地看到他的一贯性。

为使计算机软件流通起来，孙正义首先以计算机软件批发商的身份跻身于信息产业的商潮中。要使计算机软件流通，就必须让更多的人知道软件的存在。其手段就是要有举办“展示会”的“场所”，孙正义从创业准备初期就了解了“展示会”的功能。

自己进的计算机软件，要批发、销售出去，要让更多的用户购买，必须做广告，搞宣传。只靠人的嘴你传我、我传他是难以大量销售的。

要利用报纸、电视、及杂志等媒体。但是，孙正义创立软银公司时，专业的计算机软件媒体还很少。于是，孙正义自己创办了计算机软件的专业杂志，闯进了出版界，成了出版社的老板。按说，计算机软件本身就是一种出版物。

出版业的经营体验，又进一步引起他涉足电波行业的欲望，最终导致了人造卫星数字化广播事业的“JSkyB”的设立。广播内容除节目之外，还有商业广告。因而靠着电波，孙正义掌握了庞大的传播媒体。随着频道数 150、300、500 地增加，媒体的力量也越来越大。

国际互联网是将世界上的大学、政府机构、企业及个人相互联为一体的大规模网络。一般用户只要通过专用线或电话线与其相接，就可进行信息检索、阅读电子信件、进行文件的收发、获得网上软件等。孙正义也参与了国内互联网的基础建设。

网络的基础设施就是用于通信而相互连接的计算机、相关机器设备及通信线路。使其完善的技术服务不是指技术的开发和研究，而是由熟悉计算机的工程技术人员以其技术和知识在用户自己的设备产生技术上的故障时，为其提供服务。孙正义想通过这样的服务，使这些基础设施得到灵活的运用。

软银公司的目标，就是为这些数字化信息产业提供不可缺少的 6 种基础设施，并在这方面拓展自身的业务。

向这种不寻常事业挑战的孙正义，究竟是异端，还是天才？纵观他成长至今的足迹，我们能找到解开这个谜的钥匙。

孙正义生于 1957 年 8 月 11 日，现年（1997 年 4 月）仅 39 岁，是所谓“30 来岁这一代”中的一个。他的软银公司自 1981 年创建以来，只有 16 年。这一年轻的创新企业已走在了日本数字化信息革命的最前端。孙正义的个人资产据说有 4000 亿日元。连他自己都说“每年用 1 亿元，他要用 4000 年”。

他的成长历程，不仅对今后想要建立自己事业的创业者，而且对于敢为天下先的众多挑战者们，都有许多可资借鉴之处。孙正义使软银公司飞速壮大的秘诀对我们一定会有启发。

我们很希望知道现代的灰姑娘（少年）到底有多大的能量？他怎样磨练自己？如何发明创造？如何努力建立起有实力的关系网？被称为“顽强的交涉者”的孙正义，是如何发挥他的说服力和谈判能力的？如何筹集资金？如何发挥领导能力率领部下冲锋陷阵的？

本书试图向世人展示数字化信息革命的宠儿孙正义抱着怎样的志向，他如何描绘着他的理想的。面对现实，他将采取什么样的战略，如何展开他的事业。

第 1 章

垄断世界信息媒体的野心

数字化革命

使日本发生巨变的 JSkyB 的设立

1996 年 12 月 17 日上午 9 时 45 分，世人瞩目的日本苍穹广播公司（JSkyB）成立新闻发布会在东京港区虎门的大仓饭店主楼一层的宴会大厅“平安”召开。上午 9 时 30 分，人流涌进会场。门口签到处乱哄哄地挤满了各报社记者、电台电视台的人，以及评论家、制片人、金融机构和证券机构的人士。会场内播放着小室哲哉的音乐，洋溢着热烈的气氛。据主办者后来公布，约有 1500 多人参加了这一盛会。

由新闻公司总裁罗伯特·默多克和软银公司社长孙正义联名签发的邀请函出人意料地由软银公司宣传室用传真发给了我，上面写着“因时间仓促，故不顾失礼之嫌，以传真方式呈上”的字样。真是飞奔在信息社会最前沿的软银公司式的邀请函。

当日，我起了个大早匆匆忙忙赶去，但比我早的仍大有人在。走进会场，宽广的大厅已黑鸦鸦的一片，花了好大劲才在中央靠后的地方找到座位。

邀请函上写着：“从今年 7 月份起，新闻公司和软银公司就开始着手准备在日本建立数字化多频道卫星广播平台——JSkyB。借此次 JSkyB 公司成立的机会，我们想就 JSkyB 事业的构想做一说明。”

数字化多频道卫星广播平台第一次在日本诞生了。对日本来说，这是一场革命。有了这一平台，日本也开始走到了这一领域的前沿，追赶上了世界上以美英等国为首的“数字化革命”的步伐。JSkyB 成立新闻发布会是使日本发生划时代巨变的历史事件。

“数字化革命”究竟是一场怎样的革命呢？在这次新闻发布会之前，我临阵磨枪，查阅了一些资料。只把它当成一个听惯了的现代词汇，是不能正确理解这场号角嘹亮的“革命”的意义及其内涵的。

数字化革命，是指信息处理技术由“数字型”取代了以往的“模拟型”而成为主导技术。根据《Imidas》的解释，模拟型有“连续的”意思，数字型有“间断的”意思。《智慧库》的说明是：将信息本身作为一种连续的数值来处理的技术是“模拟型技术”，而把它改变成为不连续的信号值来处理的技术为“数字型技术”。

比如说音乐，以往的模拟型唱片是用模拟的方式将声音的气压变化原封不动地记录下来。数字化的方法则是将时间分割开来（标本化），将各时间点上的气压变成数值（量子化），因而易于排除模拟系统的杂音。虽然多少失去了些声音的自然性，但相应地增大了声音再生的可靠性，有机器的计量化、移动性和便于操作的特点。

从《智慧库》一书中，我们还了解到：作为不连续的信号值，通常使用的是“0”和“1”这两个数值。计算机、办公自动化设备（OA）以及工厂的自动操作管理系统和设备，更多地采用了数字化技术。而电视、录像、音响设备等家用电器，近些年来已基本上数字化了。将模拟信号转变为数字信号，叫“AD转换”，反之叫“DA转换”。

掀起数字化信息革命的“当代的坂本龙马”

传播信息的大众传媒，有报刊杂志、广播电视、电影等多种媒体。这中间，随着信息传播技术的飞速发展，电视传播增添了许多新的手段。现在，电视传播有三种不同的转播方式：最为普及的传统地面转播、有线电视（CATV）转播和新的卫星转播。有线电视是使用同轴电缆或光导纤维等线路，将电视节目及各种信息分配到各个用户的接收机上转播方式。

卫星转播又分为使用人造卫星作为远距离通信中继站的CS(Communication Satellite 通讯卫星)和使用静止卫星进行广播的BS(Broadcasting Satellite 广播卫星)两种方式。

在美、英、德等国，有线电视的普及率已经达到了60%~80%的家庭，而日本还很低，仅有20%~30%。卫星转播中的CS，日本也远远落后于美、英、德等国。

信息传播媒体中，还有一个令人不得不刮目相看的，就是国际互联网。随着信息“高速公路”的飞速扩展，以个人电脑为中心，它正以令人瞩目的速度在世界普及。

通讯卫星和国际互联网作为高度信息化社会的两大传媒，正使世界发生着翻天覆地的变化，引发着“信息革命”的产生。

而这两大传媒又因“数字化”而关联起来，最终将合为一体，汇成一股大潮。“高度信息化革命”将由于数字化技术的突飞猛进而表现为“数字化信息革命”。

人们无法预测，数字化信息革命带来的市场，其规模会是多么的庞大。有眼光有洞察力的企业家们已经敏锐地感知到了这一潜在市场的宏大。孙正义就是其中之一。

眼光过人的孙正义，统率着他的软银公司，踏着时代的浪花，进军迎面而来的“数字化信息社会”。应时代的要求，他率先加入了卫星数字化广播这一最尖端的行列。

1996年6月10日，软银公司和世界上最大的广播报刊公司——澳大利亚的新闻公司成立合资公司，并宣布收买了持有朝日电视台21.4%股份的旺文社梅地亚公司（它是旺文社100%的子公司）。

他们一下子成了朝日电视台最大的股东，对电视台的经营有了很大的发言权。这意味着日本的电视界，在罗伯特·默多克总裁的国际战略下，有可能被迫卷入世界媒体再编的旋涡中。

孙正义和罗伯特·默多克联手买下了朝日电视台的股份，着手卫星数字化广播事业，这个消息一经发表，就像“现代的黑船”闯进了日本海港，不仅新闻界，整个日本都一片骚动。

孙正义非常崇拜两个历史人物，一个是日本战国时期立志统一天下的武将织田信长，一个是明治维新时代的功臣坂本龙马。JSkyB 的成立让人联想到坂本龙马创立的商社海援队。

孙正义正是在日本掀起数字化信息革命的当代坂本龙马。

媒体帝王默多克与孙正义的合作

联手成立了日本苍穹广播公司（JSkyB）的孙正义和默多克，究竟想做什么？罗伯特·默多克是个什么样的人？

数字化多频道卫星广播（DMC=digital multi-channel）是指使用数字压缩技术有效地利用电波频率，提供多个频道服务的卫星广播。在美国，早在 1994 年 6 月 DIREC TV 和 USSB 就已开始了这种广播。

在日本，由日本卫星系统公司、伊藤忠商事、日商岩井、三井物产和住友商事共同创办了日本数字化广播服务公司，该公司以“帕菲克电视台”命名的卫星电视广播已于 1996 年 10 月开始运营，提供电影、娱乐节目等 10 个频道的电视节目。

1996 年 9 月中旬，由 CCC、大日本印刷、松下电器以及美国的 Hughes Aircraft 公司等联合成立了“DIREC TVJAPAN”，也在进行着卫星数字化广播的准备工作。这些卫星电视广播一旦正式开播，仅频道上就会远远超出现有的地面电视台。

对数字化信息革命如此迅猛的发展，邮政省感到了焦虑。于是，于 1997 年 3 月 10 日发表了将原定的 2000 年到 2005 年实现地面电视广播数字化的计划提前到 2000 年以前实现。

邮政省从 1997 年 1 月开始与 NHK 联合实验，以确定技术标准。计划自 1998 年秋开始实用性实验广播。该计划若能实施，地面电视频道将由现在的 9 个增加到 30 几个。

而孙正义要做的数字化多频道卫星广播平台事业，其规模远远超过了帕菲克电视台。

在这里我们简单介绍一下孙正义的合作伙伴罗伯特·默多克总裁。

罗伯特·默多克于 1931 年 3 月出生于澳大利亚的墨尔本。1952 年毕业于英国牛津大学。

大学毕业后，默多克在伦敦的《每日快讯》报社工作过一段时间，不久回到澳大利亚。

1954 年，默多克继承父业——南澳大利亚的阿德莱市发行量第二的一家地方报社。这是父亲留给他的主要财产。

1960 年，他收买了悉尼的《镜报》。1964 年创办全澳发行的《澳洲人》报。从 1969 年起投资英国，先后买下了周报《世界新闻》和《太阳

报》。

1979 年，默多克创立了新闻公司。这是他媒体帝国的核心。

80 年代，默多克又先后收买了《泰晤士报》、世界最大的教育出版社哈帕·柯林斯出版社、美国发行量最大的杂志《电视指南》。

1984 年，他因在新闻媒体领域卓越的贡献，荣获澳大利亚颁发的 Companion of the Order Australia 奖。

1985 年，罗伯特·默多克在美国创办 20 世纪福克斯电视台。该电视台成为向全美提供电视节目的福克斯广播公司的基础。这家公司是融电影、电视、录像、音乐节目为一体，从制作到销售均堪称世界第一的超级文化娱乐公司。1992 年，默多克出任该公司的董事长兼总经理。罗伯特·默多克被称为“世界媒体帝王”。他的媒体帝国以澳大利亚的新闻公司为中心，在世界范围内野心勃勃地展开着媒体事业。

在欧洲，新闻公司掌握着 20 多个电视频道，通过英国苍穹广播公司（BSkyB）向英国、爱尔兰等配送电影、体育、新闻以及各种娱乐节目。这种可直接从卫星接收电视节目的服务自 1989 年就开始了。

在亚洲，1993 年，新闻公司收买了香港“卫视”（StarTV），并开始多频道电视广播。总部设在香港的“卫视”，在印度、中国、中东地区等 50 多个亚洲国家和地区中，拥有 2.2 亿观众。默多克现任“卫视”公司的董事长。

新闻公司下属众多的子公司，它的业务包括电影及电视节目的制作、配给，电视广播，卫星电视广播，报纸、杂志、图书的出版，广告，计算机信息服务，以及数字化广播用机器设备生产等，堪称世界最大的媒体公司。集团总资产在 1996 年 9 月 30 日时，为 248 亿美元。年营销额 100 亿美元。

电视频道可增加至 150 个

上午 9 时 50 分，较预定时刻晚了 15 分钟。会场里灯光转暗，主席台后部中央的大型银幕上出现了卫星数字化广播的演示图像。会场静了下来。作为序幕，讲解员开始了对 JSkyB 的介绍。

“您将进入一个全新的娱乐世界，想看什么，完全由您自己决定，您可以自由地选择您喜欢的频道。在这里，您能得到与以往的电视完全不同的享受。”

接着，讲解员又对未来的电视发展前景做了如下说明：

以东京圈为例，日本现在的电视广播，除 NHK 外，有日本电视台、TBS 电视台、富士电视台、朝日电视台、东京电视台五大电视台。此外还有 WOWOW、TVK 电视台、千叶电视台、埼玉电视台及 MX 电视台等。其中，日本电视台属读卖新闻社系统，TBS 电视台属每日新闻社系统，富士电视台属产经新闻社系统，朝日电视台属朝日新闻社系统，东京电视台属日本经济新闻社系统。这种系列化的隶属关系包括了地方电视台。频道数

量被限制在 9~11 个左右。

但 9 家电视台是无法充分满足观众需要的。人的欲望是多种多样的，兴趣也五花八门。所需的信息、知识、娱乐内容因人而异。

比如像奥林匹克或全国运动会这类的体育节目，当几项比赛在同一时间进行时，一个电视台在同一时间内只能直播其中的一项比赛，电视观众没有选择的自由。

新一代电视的出现，就是为尽最大可能满足电视观众的不同需要。频道增多了，专业台增加了，电视观众选择的幅度就广了，选择自己喜爱节目的自由程度就增加了。

“不久的将来，会出现许许多多从未有过的专门频道，如电视游戏频道、新闻节目频道、最新电影频道、体育频道，等等等等。观众会不会无所适从？不会！为什么呢？因为到时看什么节目，什么时间看，是由您自己决定的。操作方法也很简单，就像从图书馆的书架上取书或杂志一样，您可从 500 多个频道中选择自己感兴趣的节目：您只要想好了，按一下按钮就行。从未体验过的享受和信息世界将展现在您的面前。”

听到“500 多个频道”，我不禁一震：它是现在的 50 倍。

并且，像在图书馆寻找自己想要的书那样，只要从电视指南杂志，电视节目报或电子向导系统上找到想看的节目就行。如此说来，现在报纸上电视广播节目版面将被厚厚的杂志取代，而且电子向导器也将成为看电视时不可缺少的东西了。

“我们为大家准备了一种方便的搜寻器，”解说员接着说，“它将有您的喜好记忆下来的功能。会像猎犬一样，把您喜欢看的节目自动找出来。”

就是说，只要让它记住了你的爱好，你就用不着老是翻电视节目报或按电子向导器了。这么方便，对懒人再合适不过了。

电视频道增加到 500 个，不单单数量增加了，还会出现以特定的爱好为对象的专业频道。电视节目也不再只是供消磨时间的东西，它必须适应电视观众的要求，提高节目质量，而这正是数字化多频道卫星电视广播所追求的。

罗伯特·默多克的新闻公司是英语国家圈中拥有新闻、信息、娱乐节目数量最大、质量最高、覆盖面最广的一家广播公司，对电视未来的发展野心勃勃。它相信，电视随着技术的进步自身的价值会得到越来越充分的发挥。新的技术带来了电视自身的革命，电视的新时代即将来临，我们无法想象的电视娱乐世界将降临在我们面前。

日本的电视广播在 1998 年 4 月以后将发生翻天覆地的变化。日本苍穹广播公司 (JSkyB) 从 1997 年下半年开始 12 个频道的电视播放，预定到 1998 年增至 150 个频道。

世界上最大的卫星广播电视台 BSkyB 及其姊妹台 JSkyB 将把优秀的

节目提供给日本人民。

被 BskyB 改变了的新的电视广播方式，将由 JSkyB 进一步发扬光大。

JSkyB 的强大阵容

演示结束，灯光转明，新闻发布会开始了。10 点 12 分，孙正义社长、罗伯特·默多克总裁等在主席台就座后，主持人宣布会议开始。

“经过新闻公司和软银公司的多方努力，日本的数字化多频道卫星电视广播平台——JSkyB 终于成立了。”

接着，罗伯特·默多克总裁致词。

他说：“投资的规模如此之大，充分表现出新闻公司和软银公司参与日本市场的决心和我们对 JSkyB 一定能取得成功的信心。”

会场上散发的新闻稿中，关于 JSkyB 公司，有大致如下的介绍：

(1)公司名称：

日本苍穹广播股份有限公司(英文名:Japan Sky Broad-casting Co, Ltd)。

(2)公司所在地：

东京都中央区日本桥箱崎 24 番地一号，(软银公司大楼内)。

(3)经营范围：

基于广播法向委托广播事业者提供广播、技术方面的信息及进行相关信息的管理。

征集客户及客户代理公司。

进行有关广播的广告宣传、市场调查、策划及受委托的其他业务。

出售广播时间。

策划及销售广播节目、录像、录音及电影。

有关上述物品的进出口业务。

(4)资金：

200 亿日元(其中软银公司 50%，新闻公司 50%)。

(5)成立日期：

1996 年 12 月 16 日。

(6)董事会监事会成员：

法人代表(董事长) 罗伯特·默多克

法人代表(社长) 孙正义

董事、副社长 约翰·马克布莱德

董事 北尾吉孝

监事 (常务) 藤井厚志

监事 德比特·迪波

监事 中西宏之

其中北尾吉孝是从野村证券聘请来的，是公司从证券市场筹集资金的负责人。软银公司股票上市时，主要的发行是通过野村证券公司。

全世界的电视节目

为向日本国内提供数字化卫星广播，JSkyB 使用了日本卫星系统公司的位于东经 124° 的人造卫星。通过它为经邮政省批准的日本国内的广播事业单位提供各种节目、市场营销和开发服务，并建设地面和空间中转站，为各电视广播公司服务。

预定于 1998 年 4 月，利用 JCSAT-4 号卫星，JSkyB 正式开播。

合作从事 JSkyB 平台事业之一的新闻广播公司掌握着高度的有线电视、计算机通信及卫星通信技术，并具有从世界各地调配节目的能力。合作另一方的软银公司以计算机软件流通为主，是一家从事着包括双向数据通信服务在内的数字化信息产业的高科技企业。

罗伯特·默多克的 SKY 集团，包括 JSkyB 在内，在全世界 8 个地区开展着业务。北美洲有 ASkyB；中南美洲的 SkyEntertainment TV，1996 年中期开播；在欧洲，DFI 是新闻公司与德国合作的项目；BSkyB 在英国；Foxtel 是与澳大利亚最大的电话公司合作的项目，从事数字化多频道电缆业务；在亚洲，STAR TV（香港“卫视”）进入了一个特定的市场，正一步步扩展着自己的领域。印度的 ISkyB 随着 STAR TV 的进入于 1997 年初开播。

据说 Sky 集团今后还要把业务领域扩展到东欧及非洲。

正因为如此，罗伯特·默多克被人们称为“媒体王”。

从这一角度来看，英国苍穹广播公司（BSkyB）是世界卫星广播平台（基础的软件和硬件）的样板。过去 6 年中 BSKyB 取得的所有成绩都可说是反复试验摸索的结果。现在它已成为收益颇佳的企业。1996 年它拥有 5400 万个客户，营业额为 1860 亿日元，利润超过了 580 亿。据说它的总资产现在已达 1.5 兆日元。

卫星广播服务以怎样的节目提供给收视者，这对卫星广播平台的成功与否是至关重要的。

罗伯特·默多克总裁强调说：“广播公司不仅有调拨节目的实力，而且有大量的市场和技术方面的经验。JSkyB 肯定会成功。”

让人们更加幸福的时代

会议主持人把目光转向了孙正义。

孙正义开始对“JSkyB 的基本战略”，即事业的战略、目标以及硬件方面的设想和将来的前景等做说明。

“提供更多的频道，从而为更多的人提供全方位的信息，这样就能加深人们相互之间的了解，使人们更加快乐，更加幸福。我从心里感到这样的时代就要来了。”

随着电视的普及，人们对电视的要求越来越高。不仅仅只是清晰的画面，还想欣赏更多的频道。对此，孙正义这样说道：

“电视发展至今，在技术革新上，人们只做了一件事，就是使电视

画面更清晰好看。最早出现的电视是黑白电视，接着出现了彩色电视，许多人都为其迷人的色彩所吸引。音响效果出现了立体声，画质上出现了高清晰画面，图像效果的确是越来越好了。”

但是，这种电视的用途，从根本上说只有一个。孙正义要使它向前大大地迈进一步。数字化卫星广播的出现将使电视发生一个质的飞跃。

卫星数字化广播会使电视发生什么样的变化呢？概括孙正义的说明，大致如下：

首先，频道增加了。可以有三四百个频道供人们选择。人们可随意选择那些合自己口味，自己感兴趣的节目去看。其次，是具有双向性。现在的电视，只是单方面地传递信息。成为双向性的话，人们就像自己直接和电视对话一样，可以用遥控器做各种各样的事。比如可自由地选择刚刚上映的电影节目，还可利用互联网坐在家里购物。电视会更加方便，更加简单实用。

与此同时，观众的意识也在发生着变化，人们越来越追求个性化，越来越倾向于看合自己胃口的东西。节目内容也会随之发生变化。

提供平台

在日本的卫星数字化广播事业中，JSkyB 起着什么作用呢？简而言之，就是提供平台。也就是说，对卫星数字化广播系统进行运营。

“平台”，让人想到车站的站台。JSkyB 可以说就是卫星数字化广播的“上下车的站台”。

在计算机行业，软件和硬件这种“基础”被称为“平台”。卫星数字化广播，就是以这种平台为基地，通过人造卫星转播将节目内容送到各个家庭、单位以及入网的接收器上。孙正义就是 JSkyB 这一“车站”的“站长”，或者说相当于新干线的“中央控制中心的所长”。

但是，根据日本法律，卫星数字广播不能完全由 JSkyB 一家公司包揽。广播法规定：一家“委托广播事业单位”能播放的频道数其上限是 12 个。由负责监查的政府机关邮政省进行管制。禁止特定的公司垄断广播事业。这是因为国家十分重视数量上有限的电波的公共性。这与经济活动中的各种限制有着本质的区别。

对这种限制，孙正义计划在 JSkyB 之下设立数家公司，每家公司掌握 12 个频道。整体上逐步朝 100、150、300、500 个频道发展。不过，还有一条法规，规定各子公司中，软银公司和新闻公司的出资比率，上限为 10%。因而，需要大量的广播事业者参与。

因此，新闻公司和软银公司要实现 JSkyB 的 150 个频道，剩下的 80% 的资金就要寻求别的公司参加。关于这一点，孙正义说，“已有许多广播事业单位询问节目提供和出资问题。” JSkyB 在担任着卫星数字化广播的“平台”的角色同时，还发挥着在经营上的“运营”功能。

正因如此，孙正义和罗伯特·默多克总裁在设立 JSkyB 之前，先成

立了 JSkyB 的第一家广播事业单位 Sky Entertainment 株式会社（出资比例软银公司 80.1%，新闻公司 19.9%）。该公司以 JCSAT-3 号卫星的 12 个频道开始 JSkyB 的卫星数字化广播。

Sky Entertainment 公司、软银公司的常务董事北尾吉孝兼任法人代表。关于播放的频道（正向邮政省提出申请），孙正义是这样设定的：

Sky Music：与新闻公司最近公布的日本第一名制作人——小室哲哉联合，面向日本推出的新音乐频道，播放日本及世界的音乐及信息节目。

Sky PC：由软银公司提供的有关计算机的综合信息频道。

Fox News：发自美国的风格多样的最新国际新闻频道。STAR Plus：STAR 电视台提供的发源自亚洲的综合娱乐节目（收视者 2.2 亿人的 STAR 电视台的经典节目）。

STAR Movies：在电影节上获奖的，世界上优秀而有独特性的电影作品。

Sky Movies：包括 20 世纪福克斯公司的作品，以好莱坞为中心的娱乐片、大片及最新电影作品。

Sky Action Movies：在日本很受欢迎的动作片专门频道。

Sky Kids：面向日本及世界儿童的动画、卡通节目。

Sky Sports：日本及世界的综合体育节目。

Sky One：包括 Fox TV 在内的世界性综合娱乐节目。

Sky Two：出自日本的电视剧、动画片、历史片、喜剧片等综合娱乐节目。

150 个频道的正式开播，将于 1998 年 4 月开始。

全国朝日放送社长伊藤邦男的致词

记者招待会终了后，从中午 12 点半开始，在大仓饭店副楼地下二层的“曙之间”举行了宴会。“曙之间”这是一个与日本“数字化革命”黎明多么相称的房间名字！宴会开始由默多克总裁致词，接着是全国朝日放送株式会社的伊藤邦男社长发言。

“默多克先生，用不着我现在说，是一个了不起的人。孙先生是一位才干出众的创业家，被人称作日本的比尔·盖茨。默多克先生以报业为中心，在 BSkyB 上也取得了辉煌的成绩。我以为 JSkyB 走的是与帕菲克 TV 共同繁荣的路。不管怎么说，我想 JSkyB 是会成功的。”

孙正义和罗伯特·默多克总裁刚刚收买了朝日电视台的股份，并表示要作为“非常务董事”参与朝日电视台的经营。此时此刻，作为当事人的朝日电视台，当然难以保持平静。所以，出席宴会的人都注视着伊藤邦男社长会怎样发言。

“我们也和其他系统的同行一样，参与着 BS 事业，期待着提供综合性的、高清晰度的、内容丰富的电视节目。在这一点上，BS 和 CS 角度不同，我想双方是可以共存共荣的。默多克先生和孙先生最近成了朝日电

电视台的股东。我相信他们会成为友好的，并为朝日电视台带来巨大好处的股东。”

伊藤邦男社长表面上笑容满面，不断捧着默多克和孙正义，但内心深处肯定十分尴尬。

下一位是东映的冈田茂社长，他带领大家干杯并致词。

为求生存的东映

东映对孙正义抱有好感。长期以来被称为夕阳产业的电影界，正努力追赶时代的潮流，以求一条生存之路。他们积极地想参与到 JSkyB 事业中来。东映是一家历史片繁荣时期成长起来的具有悠久传统的电影公司，出过不少名片。作为公司财产，保存着许多喜欢武士片的人难以忘怀的电影胶卷。冈田社长在心里盘算着，即便不能恢复以往的兴盛，如果通过电视放映的话，也还是会吸引不少历史片的影迷的。

冈田社长讲到了日本电影和电视的关系。

“我忽然想起了 40 年前，当时是日本电影业的全盛时期。昭和 20 年代__后期，我们东映电影公司从弱小迅速壮大起来了。那时 NHK 已经有了。日本电视台和 TBS 电视台等民间电视台也于昭和 28 年__出现。昭和 30 年还是 31 年，富士电视台也开始起步。不久，朝日电视台的前身——教育电视台也设立了。但是，电影界的永田先生却在说大话：‘那玩艺儿（指电视）是传消息的，像拉洋片，不会有什么发展。’他根本不愿涉足电视电影。当然，日活公司也没那么大的力量。这期间，到了昭和 35 年__以后，电影界便日暮黄昏，大映、日活都危机起来。”

冈田茂社长指出，蔑视时代潮流，固步自封就会遭惨败。所谓永田先生指的是曾任大映公司社长的永田雅一。从那次大话之后，他便得了个“永田牛皮”的外号。他是创造了昭和 30 年代历史片全盛时代的电影人之一。

电视从昭和 30 年代初开始普及，逐渐凌驾于电影之上。随着电视普及到了每一个家庭，国民开始脱离电影院，电影业日暮途穷。大映、松竹、东宝、第二东宝、东映、日活等各大电影公司都陷入了经营危机。其中东映坚持拍暴力片，日活靠浪漫色情片勉强维持着生存。

“现在（因 JSkyB）感到为难的是地面电视台。所以看来无论哪家公司都愿意参与。区别就在于同居以后是否握手言和。不过，现在电视台的人脑子都不错，慢慢都明白了：同居的好处多。当然，我们这样的电影公司也想同居。也往民营电视台跑，睡不着觉啊。”

冈田茂社长发挥东映巧妙地跟随时代潮流以图生存的传统，努力要赶上滚滚而来的数字化信息革命的浪潮，表现出希望参与 JSkyB 的积极态度。

宴会中，孙正义致词。

“我想起了创业时的情景。当时没有钱，什么都没有。此次能和强

有力的伙伴默多克先生联手，一定能迎接更大的挑战。仅这一点对我来说已是今非昔比，鸟枪换炮了。再加上今天聚集在这里的各位。刚才大家都充满热情地与我握手，我从心里想能得到这么多先生的支援，这一事业没有理由不成功。时代发生着巨大的变化，身处这一时代的变革期，我决心更加努力。请大家多多关照。”

作为世界上正迅速掀起的“数字化革命”的领袖之一，孙正义真正的事业开始了。这一戏剧性的事件，使他想起了创业时的情景。

JSkyB 的创立，不仅在日本历史上，在世界史上也是值得大书特书的重大事件。孙正义肯定感到了与织田信长、坂本龙马一样的心情。

将朝日电视台股份干脆卖给朝日新闻社的背景

1997 年 3 月 3 日下午 5 时刚过，JSkyB 的孙正义和罗伯特·默多克出现在东京证券交易所的记者会见室。两人中间站着朝日新闻社的社长松下宗江。

向记者发布的内容是：新闻公司和软银公司于 1996 年 6 月从旺文买到的朝日电视台(全国朝日放送网)的股票 5136 股(占已发行股票的 21.4%)，以与购买时同样的价格 417.5 亿日元，卖给朝日新闻社。至于好不容易到手的朝日电视台的股票为何轻易卖掉的理由，孙正义说：

“朝日新闻社强烈要求，我们也考虑到这样做能换取朝日新闻社对 JSkyB 事业的协助，于是就同意了。”

但事实真相却是，尽管孙正义和默多克总裁做了努力，希望能和朝日电视台及其总公司朝日新闻社建立友好的关系，但是没能做到。

朝日新闻社对有着媒体王异名的罗伯特·默多克的手腕感到恐惧，有些过于神经质了。他们疑心生暗鬼，大概以为先后收买了英国《泰晤士报》、美国电影巨头 20 世纪福克斯之后，下一步，默多克会以朝日电视台为立足点强行插足于日本的传媒界。

有这种担心的不仅只是朝日新闻社集团，恐惧心理在整个日本宣传媒介领域蔓延。对孙正义和罗伯特·默多克，整个传媒界都表现出紧张的戒备心理和强烈的抵抗意识。因此，孙正义和默多克预定的卫星数字化广播节目不能顺利获得。孙正义和默多克总裁没有办法，只好临时改变战术，干脆将朝日电视台的股份整个卖给了朝日新闻社，以解除其戒备心理。同时，与朝日新闻社集团建立友好关系，争取得到他们的协助。他们变得很快。

尽管如此，这一事件暗示出日本社会还保留着顽固的封闭性社会本质。卫星数字化广播事业未必就能像想象那样顺利发展。可以说，孙正义和默多克第一步就绊了一跤。前途多荆棘，孙正义等将如何冲破今后的艰难险阻，我们正拭目以待。

第2章

孙正义的原点和独创性

千锤百炼方能茁壮成长

倔强的少年时代

与被称为“世界媒体帝王”的默多克总裁联手，孙正义设立了 JSkyB。他被人们称作“日本的比尔·盖茨”。是什么因素使他能够得到如此巨大的发展呢？让我们从他的幼年时代开始做一考察。

能成就大业的人，从小就与一般人有所不同。其特征之一就是“不认输”。这当然更多也是天生的禀性。但是，仅仅只靠生来具有的性格，未必就能发挥出原有的能量。它还需要在成长过程中经受锤炼。决不气馁的不屈不挠精神和韧性是在百般磨炼中形成的。

对企业家、商人来说，“不认输”和“韧性”是至关重要的。企业家和商人就像出海的冒险家一样。大海不一定总是风平浪静，必须准备抵御暴风雨的袭击。有时甚至可能被巨浪吞噬，葬身海底。稍有困难便停下来，是不能成就大业的。

今天的孙正义，也不是一朝一夕成就出来的。到他被世界所认识，年纪轻轻就被称为“天才的经营者”为止，他流血流汗，不知做出了多少努力。

确实，现在的年青人不大喜欢“忍耐”、“努力”什么的，因为不够潇洒。但是，只有潇洒是成不了企业家的。孙正义很崇敬二宫尊德^①。现在回过头来看，也没什么稀奇的。全国各地小学校园的一角，都立着一尊铜像，就是二宫尊德。

二宫尊德出生于江户时代末期的相模国（今神奈川县），他的名字叫金次郎。以农业知识丰富、具有独特的政治实力的农政家而闻名。据说他少年时背着柴边走边读书，勤奋刻苦。

那尊铜像不仅仅只是一个勤奋好学青年拼搏向上的形象，也是贫穷但却抱负远大发奋学习要成为伟人的、“不认输”和“韧性”的象征。

孙正义 1957 年出生于佐贺县鸟栖市，生性“不服输”。

孙正义从不放任自己。他并未无意识地任自己的“倔犟”像地下涌出的岩浆一样四处横发，而是有意识地磨炼自己。正所谓“玉不琢不亮，道不学不明”。

从小时起，孙正义与其说是学习认真的优等生，不如说是个贪玩的孩子。他不记得小学时在家里学习过，课本扔在教室的桌子上，从来没拿过回家。一放学就领着班上的十几个孩子到附近山上去探险或热衷于踢足球、打棒球，总是一直玩到天黑。家庭作业总是第二天清早到校后赶在上课之前匆忙做完。

体育是他的得意强项。棒球是三垒手，跑步是班上第一，体育成绩

一直都是5分。

孙正义的“不认输”和“韧性”通过体育得到了锻炼。他做出了一个孩子所能做的努力。

小学五年级时，孙正义喜欢上了踢足球。为了练习腰和腿的力量，决定穿铁制的木屐。他从体育用品商店买回一双普通铁木屐，但走起来响声太大，便跟哥哥要了一双穿旧了的蓝球鞋，用粉笔在铁板上画出鞋底样，将铁板拿到镇上的工厂里让人用气割割出来，然后把它垫到鞋里。孙正义穿上鞋，系紧了鞋带，可是却走不动。这时他才发现：鞋子能弯曲才能走得动。

还有一件事。在孩子们都喜欢的卡通《巨人之星》中，有一段主人公曾把弹簧圈套在手臂上的故事。孙正义也想自己试试，他觉得弹簧嵌进肉里会痛，便想到了自行车内胎。于是从自行车店里要来旧轮胎，缠在两只胳膊上，然后穿上睡衣，上了床。

晚上，哥哥发现他浑身是汗，四肢紧张，嘴里哼哼直叫，吓得赶紧把妈妈喊来。

正义的母亲脱下他的睡衣，发现胳膊上缠满了车胎，大吃一惊！“正义！你在干什么？”狠狠训了他一顿。

为了练习足球的顶球，他曾把旧汽车轮胎从二楼吊下来，来锻炼自己脖子的力量。足球比赛顶球时常常会出差错，球撞在脸上时会碰得鼻子出血，所以别的孩子都比较怵，但孙正义因为经常用轮胎练，所以一点也不怕。为此他给自己的队挣了不少分。孙正义说自己“不决出胜负，不发挥得淋漓尽致就不能安心的性格，自打小时起就没有改变”。企业家、商人要培养自己的毅力和韧性，就必须日积月累，不断提高自己。

去美国进修

战而胜之是统帅的责任。一流的统帅需有坚强的意志和行动力。唯如此，才是带领部下驰骋于生意场上的主人公的首要条件。孙正义从少年时代就显示出坚强的意志和行动力。

进入有名的、升学率很高的久留米大学附属高中后，第一学年的暑假，为进修英语，孙正义去美国的加利福尼亚留学了一个月。

当时有一本杂志，叫《百万人的英语会话》，上面登着“去美国40天进修旅行”的广告。说是在美国加利福尼亚大学的伯克利分校的校园内生活一个月。孙正义不加思索就决定参加了。

“当时真的没多想，只是想，不过去一个月看看而已。”

但是，去美国一看，他受到了这一大国的巨大冲击。理所当然，和电影电视中不同，周围全是外国人！孙正义虽然只会只言片语，但他感到一切都是新鲜的。

他一下子对美国，尤其是对加利福尼亚着迷了。他喜欢这个地方。首先，广阔的土地和自由的风气就使他陶醉。在美国，所见所闻不仅新

鲜，而且动人！不管怎么说，人人都那么舒展乐观！对于外面的人，美国是开放的，不像日本那样封闭。老年人乐意听年轻人的意见。也许正是因为是这样的国家，在加利福尼亚大学伯克利分校自由宽松的气氛中，有好几个人得到过诺贝尔奖。

“真是了不起的国家。我要更多地了解她！要用更多的时间，接触各种各样的人！只呆一个月，走马观花是不够的。我要更深地了解她！不能再在日本每天悠然地去学校了，人生太短暂了。”

孙正义在进修时就认准了自己要“正式地来美国读书”。他是一个想到就要做到的人，一旦决定了便开始坐卧不宁。一回国，孙正义马上去找高中的老师，宣告：

“我要退学，到美国去。”

老师也好，同学也好，很自然的反应是：

“说什么胡话呀！”

“神经出问题了吧？”

他遭到了强烈反对。但孙正义十分坚决：

“我已经决定了，不管什么人反对也要去。”

他对父母说明了自己的想法：

“我想从高中退学，去美国读书。我要试试自己的能力。”这突如其来的话，让他父母大吃一惊。连兄弟们和家里的亲戚也都表示不赞成他去，尤其是同班同学更是把他说得体无完肤。

母亲最后哭着说：“我求你别去。”

但是，孙正义一旦话说出口，就一步也不退让，不管怎么说，就是要去美国。他跑到书店，买了些介绍如何申请美国高中的入学手续、如何办签证的书。当他读到“原则上，没有身份保证人不能自费留学”时，呆住了。

他试着给进修时教过他的老师发出了一封信。不久，“身份保证人的事，OK”的回信来了。家人中最先表示同意的，是父亲孙三宪。这时他正因十二指肠穿孔住在久留米市内的医院里。他只是对孙正义说：

“你一年要回来一次。不许和当地的女孩子结婚。要结婚的话，要找东方的女性。”

去美进修旅行回国半年之后的1974年2月，高中退学的孙正义踏上了前往美国的旅程，当时年仅16岁。

如果不是不顾家人和朋友的反对去美国留学，也许就不可能有今天的孙正义。回顾当时的情景，孙正义这样说道：

“直到最近，蓦然回首往事，想到当时自己为什么去了美国呢？其实在自己的潜意识里，有那么一本或者说几本书才是真正的起因。当然了，从杂志上看到美国进修旅行的广告是一个契机。但在我潜意识中占有极大位置的，是某位作家的作品，它就是司马辽太郎的《龙马出行》。”

“我 15 岁时读《龙马出行》，大受感动。想到日本历史上有如此杰出的人物，非常激动。这本书中描写的明治维新时代胸怀大志的人们，竭尽全力为理想而奋斗的精神深深感动了我，我想至少在潜意识里是这样。”

做什么都要做到底，留美的实现证实了他“坚强的意志和行动力”，而且以此为契机使其进一步得到了增强。

留美时代

如果蜷缩在狭小的日本度过自己的一生，则另当别论。若决心在国际舞台上展翅搏击，没有语言能力是不可能的，尤其是英语会话能力，可以说绝对需要。

至少，只要能讲英语，就可在地球上 70% 的地区自由地开展业务。在与外国人交涉，说服外国人时，说不了英语，就成了致命的弱点。反过来说，会讲英语就跨出了谈判与交涉的第一步。

孙正义来到美国后，进了加利福尼亚州的霍利·耐姆兹大学的英语学校。在这里接受专门为外国学生开设的英语课程。9 月进了赛拉蒙特（SERRAMONT）高中，成了二年级的学生。赛拉蒙特高中位于与旧金山南面相接的德里城的奥克兰。高中入学两星期后，通过了大学入学测验。结果，在高中仅呆了两周便跃进了大学。

从赛拉蒙特高中退学 11 个月后，孙正义进了离旧金山不远的霍利·耐姆兹大学。这是 1975 年 9 月，当时 18 岁。在霍利·耐姆兹大学读了两年后，孙正义转到了加利福尼亚大学的伯克利分校（经济系），插班进了三年级。伯克利的生活彻底改变了孙正义后来的人生。

欣喜万分地进大学，但进去后可苦了。美国的大学生可不是徒有虚名，大家学习都很刻苦。在这样的环境中，只要你喜欢计算机，24 小时都可随你使用。当时在日本，计算机可不是学生随便能摸到的东西。对孙正义来讲简直太幸福了！

孙正义在美国留学 6 年半，学习十分刻苦，据说就连吃饭、上厕所甚至进澡盆都拿着课本或参考书。

睡眠时间每天只有 3~5 小时，连走路时也读着书。驾车时听上课时的录音，遇上红灯就会把课本拿出来放在方向盘上瞄一眼。他就是这样学习的。

孙正义说：“我超过了二宫尊德。”

他的英语会话能力很快就提高了。对于要做企业家的孙正义来说，在美国的学习，为他后来的发展打下了坚实的基础。

计算机芯片的冲击

要从事创造性的事业，就必须练就艺术家般的敏锐的感受性。因为，敏锐的感受性产生的冲击，才能成为创造性事业的原动力。

未受感动，就不会产生动机，自然更不会想到要去做创造性的工作。

不闻不问，闭目塞听，当然就不会有冲动。只有可供去行动，去看去听，去说去做的，才会从中受到感动。不管什么时候，都要有对象。对象，可以用“信息”代表。灵感的源泉正是在丰富的信息海洋中。

在甚至让人误以为他是移居美国的难民的贫困生活中，在惊人刻苦学习的同时，孙正义迷上了计算机。

1974 年春，17 岁时，刚到美国不久，孙正义遇到了单芯片微型计算机。

在偶然买到的一本科学杂志《电子》中，刊有一幅英特尔公司生产的计算机芯片（5mm 的 IC 片）的扩大照片。这是一幅映衬着彩虹光辉的照片。

孙正义在人才派遣公司帕索那集团总裁南部靖之主持的一次培养创业者的研讨会上，讲述了当时看到这张照片那一瞬间的感受。

“在自己的潜意识里有种想干点什么，将使自己的人生过得有意义的欲望。那是在美国，还是学生，刚刚 17 岁，在一份科技杂志上看到了扩大了计算机芯片的照片。当时被那张照片奇异的美打动了。真的，两手十指和两只脚的脚尖感到一阵发麻。人往往坐久了会感到发麻，当时，就是那种感觉，像是失去了知觉。我记得很清楚，不像是精神上的，而的确确是肉体上的感觉，真是不可思议。真的出了汗，还不止出汗，连眼泪都涌了出来。”

“人类历史上第一次创造出具有超越人类可能性的东西，它叫智能物质还是生物？自己正好生活在这一历史转变的时代。地球诞生了 40 亿年或 46 亿年。最早生物出现已有 30 亿年。正是在这样的转折年代，自己生活在地球上。这种感动不知何时把我引进了计算机领域。这是使我开办现在的公司的最大契机。作为人生的转折，我去了美国。接着又促使我创办了现在这家公司。”

从一瞬间的直感，孙正义想到这种芯片一旦能够大量生产，马上就是个人可以使用计算机的时代。再进一步就可能产生超越人类的智能生物。他感到极度的兴奋。

“我要搞计算机。企业家应走的路是计算机。”在内心深处，他下了决心。这和幕府末期的年轻人，看到黑船之后，什么还不清楚就想要“得做些什么”时的激动不安十分相似。

自那以后，约有半年多的时间，孙正义总是把这张照片夹在透明的夹子里，走到哪儿带到哪儿。晚上睡觉，则放在自己的枕边。后来他听说，被人们认为天才的微软公司的比尔·盖茨也在同一时期“看到了《电子》杂志，兴奋不已”。他意识到自己的直感没有错。就这样，孙正义天生就有着敏锐的感受性。

在人脑中，掌管创造性的脑前叶，在大脑获得大量信息时十分活跃。第六感观的灵感，在受信息刺激时会产生兴奋。所以必须在日常生活中

张开自己的天线，培养能够捕捉住最新信息的敏锐的感受性。

每天有一件发明

磨炼使不可能成为可能。孙正义用亲身经历为我们证明了这一点。在加利福尼亚大学的伯克利分校时代，他因不想依赖父母的汇款生活，便要求自己“一年之中，每天有一件发明”。

其目的是通过发明获得专利费。按他的盘算，万一他想出的东西实用化了，作为专利使用费每月可能有 100 万日元以上的收入。

拼命打工，也可使自己不靠父母，但那成了本末倒置。学生的本份该是读书。搞发明的话，每天只要 5 分钟就够了。

训练要有规则。孙正义把每天用于发明的时间定为 5 分钟。他用闹钟定好时间，铃响时间到。如 5 分钟之内没想出什么点子，当天就不做了。

大脑的活动有两种，一是“记忆知识”，二是“发挥智慧”。“记忆知识”相当于计算机的数据录入。“发挥智慧”则相当于设计逻辑线路使其动作。发明是由“发挥智慧”产生的。

一年以后，孙正义的“发明方案笔记本”上，写满了 250 个发明。这些发明锻炼了他的头脑，为他后来的成长打下了基础。

这得福于美国这一“重视独创性和创造力的国家”。就算孙正义是个天才，但如果他生活在日本，其精力可能会全部消耗在与同代人竞争大学入学考试上，根本不会想到把脑子用在发明上，不会想到培养和提高自己的独创性和创造力。就是说，不可能成长为今天的孙正义。

孙正义自己也感慨地说：“如果不是留美，而是呆在日本的话，恐怕就没有今天的我了。”

最初一两个月点子不断，但渐渐地思源就枯竭了。于是孙正义改变了思路。

他想发明出“发明的构成”，也就是“发明的思考方法”，如果能成功，本身就是最大的发明。这是“与其取金蛋不如养生金蛋的鸡”的想法。这里，我们找到了选择软件而不是硬件的孙正义式思维方式的原点。

发明的三种类型

孙正义首先想到的是，发明是怎样一个过程。经过反复推敲，他发现发明只有三种类型。它是使发明的点子更趋于具体化的手段。那么，具体来讲，孙正义归纳出的发明的三种类型是什么呢？

第一种类型是“问题解决法”。发现问题，用三段论法思考解决的方法，其结果成为新的发明。打一个比方，这里有根横断面为圆形的铅笔，放到桌上会滚落下来。于是发现了“铅笔放不住”的问题。最后寻找出“使其横断面为四角形或六角形就不会滚落”这一解决方案来。

第二种类型叫“水平思考法”。做出与别人不同的东西，这就成为

发明。比如说，试着将历来是圆的商品做成四方形啦，把红的变成白的啦，把大的弄成小的啦。第三种类型是“组合法”。将收音机与录音机组合在一起，就成了收录机。将八音盒与时钟组合在一块，就成了音乐闹钟。

这三种类型中，最适于系统化的，是第三种——“组合法”。能够系统化，新点子就会层出不穷。

孙正义在英语单词卡上写上各种各样东西的名称，如“桔子”、“钉子”、“记忆”等，随意地信笔写去。写出 300 多枚时，就像玩扑克牌似的，随手抽出 3 张，把它们组合起来，想出一种新产品。

比方说，“苹果”，“声音合成器”，“时钟”。常人会觉得它们是毫无关连的罗列，但是，这乍一看毫无意义的组合，反复琢磨，就会有新的发现。比如，可做成苹果形状的声音合成器发出喔喔鸣声的“表现闲静的乡村早晨的闹钟”。如果现在还没有这样的组合，它就是一个发明。

接着，孙正义用计算机编出程序，将一个个零件的单价录入，然后对每一个零件的新旧程度、自己对该零件有多大程度的了解，分出不同指数，各以 20 分满分、10 分满分、5 分满分记入，这样共列出 40 多种要素。

300 张卡片，每 3 张一组，共有 100 组组合。用计算机将各组的指数全部计算一遍，然后按分数自高往低排列下来。因为只有 5 分钟，所以从分数高的往下看。从奇妙的组合中总能发现五六个让人感兴趣的点子。

下最后判断的，是人，是孙正义本人。这个系统刺激大脑，使其不断地涌出新点子。孙正义一年之中反复这种操作，得出了 250 多个创意。从它们中选择出一个来，就是后来成为夏普公司生产的电子笔记本的原型的商品。孙正义获得了该商品的专利。

孙正义发明的原型，就是“带声音多国语翻译机”。它是将电子辞典和声音合成器组合在一起，在键上打入日语，它的英语翻译就会以语音的形式输出。这一创意是将辞典和计算机的声音合成器及计算器三者组合在了一起。

创办和音世界公司

孙正义把自己发明的“带声音多国语翻译机”的样机试做出来后，1977 年回了一趟日本，去游说家电厂家。当时他虽然还只是一个 19 岁的学生，却想到和夏普公司交涉。

和夏普的交易做成了。孙正义越发增强了做生意的念头。

还在加利福尼亚伯克利读书时，孙正义就早已下了这样的决心：

“将来回日本，一定要搞出自己的事业，而且一定要成为那个行业的第一。”

作为一种锻炼，他决定把因多国语翻译机得到的资金在美国成立一家公司。返回伯克利分校后，1979年9月2日，孙正义在大学附近成了“和音世界”公司。

孙正义的“和音世界”公司把在日本用旧了的游戏机输入美国，对游戏机的软件进行改造后，把它们安在餐厅、综合休息室、自助食堂、学生宿舍等处。最多时，据说曾拥有350多台游戏机。这生意很赚钱，他一时还成了伯克利最大的游戏中心的老板。但为了取得场地和经营权，他付了20万美元（按当时汇价，有5000多万日元以上）。尽管如此，两年他就收回了本钱。游戏机赚的钱都投入了“和音世界”公司作资金。到毕业时，“和音世界”公司又为孙正义赚了100多万美金。

伯克利时代的孙正义做生意入了魔，周围的人都奇怪，大量的时间花在生意上，他是怎么上课、取得学分的？

孙正义21岁时，和年长他两岁的优美小姐结了婚，当时两人都是伯克利分校的学生。大学毕业时，孙正义将“和音世界”的经营权卖给了共同出资的副社长，1980年回到了日本。

“许多人都说，公司正在兴盛的时期，怎么就放弃了？确实，公司经营得不错，但‘和音世界’对我来说不过是学生时代的勤工俭学，是我正式办公司的演习。毕业后要回日本，这是一开始就决定了的，我对职员平常也是这么说的。”下一章我们还要讲到，从这时开始，孙正义决心实现他19岁决心做事业家时立下的“人生50年计划”了。

第3章

人生50年计划

对自己一生所做的长期作战计划

崇拜织田信长的“长期作战计划”

“订出计划实施起来，世上不可思议的事情并不那么多。”孙正义充满了自信。不管是人生还是事业，要取得成功，就应该有“长期作战计划”。要做的事虽在遥远的将来，但为做这件事的准备，现在不开始就来不及了。一旦确立了“长期作战计划”，就能不迷失方向勇往直前。

一般认为，要在某一领域成为世界第一，最少要有10年时间。如果能描绘出自己将来的形象，10年后想变成那样，那现在不马上订出今后10年的计划就迟了。但困难的是，如果不能准备10年后自己目标形象的条件，计划就不能成立。

应该记住《战争论》的作者克劳塞维茨的话：“作战计划的基础条件，其1/4是不明确的。”

只有制订计划的基础是明确的，情况发生变化时，修正才是简单的。比如，以 $3+5=8$ 作计划，如果3变成了4，只消把答案改为9不就得了。

“长期作战”的确立是何等重要，孙正义很早就已经知道了。这大概因为他崇拜织田信长，所以很早就清醒地意识到了。孙正义学会了战国时代织田信长制订战略方案的决策方法。

人世间50年，
怎比冥界漫漫，
如梦幻。
一度生来，
谁人不死。

据说织田信长很喜欢这首歌谣，经常吟唱。人生似长实短，转眼便两鬓白发，实如梦幻一般。

织田信长曾被人说成“尾张的呆子”，受人耻笑。他名副其实地成为织田一族的领袖，是在桶狭间之战，取今川义元的首级、大获全胜之后。这成了他夺取天下的跳板。他的“长期作战计划”中，目标是“统一天下”。也就是说，织田信长的野心是“夺取天下”。

但是，这次战斗的胜利并非偶然。据说，早在桶狭间之战10年之前，也就是说，早在他的父亲信秀在位时代，就已定下了这个“长期作战计划。”而且，预防今川义元大军来攻的计划的中心部分，是“为不使今川军的大部队发挥威力，选择在国境附近狭窄地带进行决战”。

预想到今川军会来进攻的织田的“长期作战计划”，其主要构成如下：

(1)将战场选择在尾张与三河国两国国境附近狭窄的地方，以使今川

大军不能发挥兵力的优势。

(2)在预想的战场附近设置障碍，制造出使敌阵紊乱的战机。

(3)不以敌方大军为对手，只瞄准今川一人，以此决定胜负。为此，设置每时每刻都能知道今川行动的间谍网，并制造各种假象，使今川大意，找到奇袭的机会。

(4)不使敌方察觉信长的出击意图。

(5)为排除敌人的离间阴谋，整个家族团结一心，对异己分子坚决处置。

(6)为不被两大国夹击，首先向美浓国求和，以集中全力对付今川。

(7)鼓舞起全军斗志，以御大敌。因为面对 10 倍于己的敌人，进攻不当会使部下逃亡，全军覆没。

(8)信长亲眼确证预定战场的地理情况。为不使敌方间谍注意，装作很自然的狩猎。

“袭击正在田乐狭间休息的今川”，是在行动之前那一刻决定的。永禄 3 年（1560 年）5 月 19 日黎明前，织田信长仅以 1000 人的兵力破了 3 万人的今川大军。

信长和一般人的评价完全不同，是一个具有长期计划性，计算细致周到的武将。孙正义被只有织田信秀、信长父子两人才知道的绝密的“长期作战计划”感动了。

孙正义的“人生 50 年计划”

学习织田信长，孙正义订下了“人生 50 年计划”。当时他在美国，刚 19 岁。他决心要“当一个事业家”。

“20 来岁时打出旗号。30 来岁时贮备至少 1000 亿日元资金。40 来岁时决一胜负。50 来岁时完成自己的事业（营业额规模 1 兆日元）。60 来岁把事业传给下一代。”

孙正义的“人生 50 年计划”就是这样一个粗线条的内容。也就是说，大致说来，他的人生计划是，20 来岁时在自己选择的行业中打出自己的旗号。30 来岁时贮备下资金粮草，资金最少 1000 亿日元。40 来岁时就某一事业决一个胜负。50 来岁时使事业成功。60 来岁时把经营的权限交给下一代。

这时的孙正义并没有试图把无法决定的事勉强定下来，而是对将来仅仅定了个大致方针。细微之处现在想决定也是徒劳的。情况每时每刻都在变化，不测的事随时可能发生。因而，对于遥远的将来，是无法定出详细计划的。

孙正义和织田信长父子一样，为将来的打算做出了粗略的“长期作战计划”。

正像织田信长的“长期作战计划”是欲夺取天下一样，孙正义在“长期作战计划”中表现出的野心是要做自己选择的行业的“日本第一”。

剩下的，就是怀揣着这一计划一步步积蓄力量，等待机会的到来。尽管如此，“30 来岁时积攒最少 1000 亿日元资金”的目标，还是异乎常人的。

但是，只有青年时代才是树立大理想的最好机会。人生的时间有限，要使这短暂的一生无悔，就要早有长期作战计划。

代数的思维方法

做事情，在条件还不具备的情况下，仅靠感觉下赌注，决胜负，盲目而无计划地行动，是不科学的。人生也好，事业也好，不是赌搏。

使用武力的战争自不用说，商战上也要讲究兵法。尤其应当利用“数学”，特别是“代数的思维方法”。

算术的计算一开始就要求有明确的“答”，而代数则先拿出“含有未知数的答”即 x 。“先假设答为 x ”，然后用求得的“答”去换暂时的“答”——“ x ”。如此这般，逐个把各种假设条件下的未知数换成已知数，这就是“置换法”的解题方法。

这种“置换法”也可用在人生战场上或生意场中。“长期作战计划”中大致设定的战略，即“目标”，用 x 置换。然后根据后来收集到的情报，逐步把未知数置换成已知数，以达到目标的实现。

在桶狭间之战中，织田信长非常漂亮地运用了“代数的方法”，实现了他的“长期作战计划”（为不使今川军发挥出自身的优势，选择国境附近狭窄地段决战），为生活在商业战国时代的现代人提供了一个典型的范例。

下面，我们来看一下织田信长在桶狭间之战中，“长期作战计划”与“代数方法的运用”吧。

(1)永禄 3 年（1560 年）5 月 10 日，今川军 3 万人马开始向京都进攻。15 日表现出准备全线进击的战斗态势。

(2)信长只在鹫津、丸根、丹下、善照寺、中岛等各寨各自配备了千余人的兵力，自己住在清洲城内，每日以看舞听戏为事，稳如泰山。

(3)18 日，义元走进沓挂寨，命令“明天，19 日黎明，全线开始进攻，大本营早上 5 点半出发，黄昏进入大高城”。信长那里没一点动静，连作战会议也不开。非但如此，反而下令家臣们从城上下来休息。18 日这一天也没下达任何命令。家臣们眼看着今川大军一点点逼近，担心着尾张的命运，一个个表情沉重，集聚在大厅里。

老人们搞不清信长是出击，还是死守？是成竹在胸而悠悠然，还是在自暴自弃？云里雾里，只剩下了提心吊胆的份了。

(4)但是，此时织田信长按照“长期作战计划”，正伸长脖子等着有关义元的情报呢。自然是万分小心，不让对方的间谍察觉自己的出击意图。

此时，信长的代数式里尽是一些未知数。已知数只有“在义元未进大高城前快速出击”。答案是“等待机会”。

(5)得到“义元 19 日宿于大高”的情报时，信长的答案变成了“出发”。在得到了鷲津、丸根两寨失守、佐久间盛重阵亡的报告后也没改变主意。

(6)到前线后，到处都能看到今川军因攻克织田的边境要塞而骄傲自满的情形。但是，他并未下令攻击。答案只有一个：是只盯住义元的大本营不管别的，还是攻击眼前的敌人？两者择一。当他得到“此刻义元正在田乐狭间吃午饭”的情报时，答案就有了。信长在清洲时，开始并没有把注意力放在桶狭间上，随着情况每时每刻不断变化，未知数的“x”被换成了已知数。

通过历史小说、电影及电视剧等，孙正义学会了织田信长的作战方式，他天才地领悟到这种“代数运用”的方法，并试着把它应用在自己的人生和事业上。

我们再看一次孙正义立的“长期作战计划”：“20 来岁时打出自己的旗号。30 来岁时存下 1000 亿日元资金。40 来岁时决一胜负。50 来岁时完成自己的事业（营业额 1 兆日元）。60 来岁把事业传给下一代。”

其中未知数很多，具体的内容一个也没有，正所谓是“x”。孙正义的代数式充满了未知数。根据这种“代数的思维方法”和“算术方法”，“x”一个个具体化，被代换成已知数。“长期作战计划”明确之后，孙正义就拉开了战幕，将“x”逐步置换成已知数。

寻找一生的事业

大学毕业时，孙正义将自己在美国创建的“和音世界”公司的经营权转让给了共同出资的副社长，于 1980 年 3 月回到日本。作为一个有前途的青年老板，孙正义完全可以留在美国。但是，他把老板的座位让给了别人，留下一句“I Shall re-turn（我会回来的）”回国了——为实现 19 岁立下的“人生 50 年计划”。“许多人都说我，公司正在兴盛时期，怎么就放弃了。公司确实经营得不错，但和音世界对我来说不过是学生时代的勤工俭学，是我正式办公司的演习。毕业后要回日本，这是一开始就决定了的，我对职员平常也是这么说的。”

回到出生地九州后，孙正义立刻在西铁大牟田线的大桥站附近父亲所有的土地上开办了自己的个人事务所，开始筹划自己的事业。为了决定在日本做什么生意，他整日埋头工作，对市场做彻底的调查。他要找到自己整个后半生的工作。

以这个事务所为基地，孙正义结识了各种各样的人。他拼命地做市场调查。同时开始阅读大量的书刊资料。

但是，作为一个个体，市场调查有一些不便之处。要会见有关方面的人员，就要有名片。日本社会是一个名片上没有头衔就难以被人信任的社会。于是在 1981 年，孙正义就把事务所移到福岡市博多区，在那里设立了筹划公司“株式会社和音世界”，这和在美国设立的公司名一样。

当年夏天，财团法人日本综合研究所在福冈市主办了一场名叫“经营游戏”的演讲会，孙正义参加了听讲。日本综合研究所是主要受政府机构委托进行调查的智囊团。它的内部有一个组织叫经营研究部，负责职员教育、经营顾问等业务。这次演讲会，将学员假定为公司的社长，让参加者模拟做生产、采购、销售及损益决算等，以训练和培养其经营感觉。

孙正义在日本市场上开始了新的挑战，可说是再战的前哨战。当时年仅 24 岁，此时尚未能打出自己的旗号。为使工作更具体化，还需要更多一点准备时间。

是惰性呢还是偶然性呢，孙正义还不想决定自己的人生。说是要等自己彻底想通了，再决定自己的人生之路。心理上他已有了足够的精神准备：只要有了使自己心悦诚服的事业计划，就立刻着手去做。

40 种新事业

“要做，我就要做得在该领域是日本第一。问题是，选择哪个竞技项目。”孙正义在心里对自己说。

一旦选定了，就要在那个事业上奋斗几十年。他决心：就是花一两年时间来做这种选择也不为过。

不过，想是这么想，现实却是苦涩的。每天早上，孙正义说一声“我走啦”，开车来到事务所。但是，没有一文的收入。说是工作却没有任何具体事务。虽表面上支撑着事务所的门面，实际上是失业。

问题还并非如此。家有妻子，大女儿又刚刚出生，怎样才能维持生计？他越来越感到不安。回顾当时，孙正义说：

“当时的感觉就像钻进了看不到头的隧道。”

难熬，每天都是难熬的日子。

尽管如此，又不能只要有收入，干什么都行。他对自己说：

“一旦事业起步，就要投进去好几年，如果不成功，重新来一次的话，就绕远了。”

他一个劲地在寻找，寻求自己能够满意的事业计划。

在这种苦涩的生活和心境当中，孙正义想到了 40 来个自己想做的项目。这 40 多种项目中有没有一种可以用全新的、谁也没做过的方法来做的项目呢？

(1) 生物技术的销售

(2) 光导通信的销售

(3) 硬件的销售

诸如此类。其共同点在于眼光全放在“新的领域”。对这 40 多种项目，他都做了市场调查，在此基础上制订自己的经营计划。对此，孙正义这样说过：

“对 40 种项目，我全都做出了 10 年的预想损益计算表、预测平衡

表、资金周转表及组织结构图。组织结构图按系列不同做出不同的类型。每一项目资料足有三四十厘米厚。40 种项目全部合起来，文件足有十几米高。我对想到的 40 种项目做了彻底的调查。”

这种顽强的努力真令人折服。

25 项决定因素

孙正义把调查的结果与自己定的选考标准进行对照，看一下哪一种事业值得投入毕生精力并可为后代继承下去。

为对 40 种创意新颖的事业进行选择，以决定哪种项目适合自己并能保证将来成功，他自己定出了 25 项“事业选考”的标准，作为选择的参考因素。诸如：

- (1)该工作是否能使自己持续而不厌倦地全身心投入，50 年不变。
- (2)是不是其他任何人都没想到的独一无二的。
- (3)10 年以内是否至少能发展成为日本第一。
- (4)是否确实赚钱。
- (5)合不合时代潮流。

他给 40 种事业各自打上分。评分中得分最高的，是现在的软银公司的事业。

一般来说，创业型的人喜好新事物，但也有对某种新事物热得快、也凉得快的危险性。孙正义自己也说“我也有热得快凉得快的特点。”他对自己相当清楚。也正是在这一意义上，他觉得“作为自己一生的事业，能否不中途厌倦地持续下去，是一个非常重要的决定因素。”

筛选的 9 个条件

孙正义用一年半时间对新事业反复研究，并对这些新事业，用“9 个条件”进行筛选。所谓“9 个条件”就是：

[条件 1] 一旦着手做，就不能半途而废，因而须是可持续的事业。

[条件 2] 当然，这种生意能赚钱。

[条件 3] 须是有发展的行业。行业结构本身不能是不景气的、夕阳型的行业。

[条件 4] 以将来可成企业集团为前提，应是其核心事业。

[条件 5] 别人无法模仿的事业。

[条件 6] 不需要很大的投资。

[条件 7] 对世界有用，对社会发展有贡献的事业。

[条件 8] 自己感兴趣。

[条件 9] 要做，就要成为该行业的第一，不能成为第一，一开始就不做。

经过一个毫无漏洞的调查分析，他把目标集中在了计算机软件的批发业。全部条件都符合的只有这一行。孙正义终于在黑暗的隧道前方看到了光明。所谓计算机软件批发，简言之，就是计算机软件流通。孙正

义决定把自己的一生都放在这一事业上。

孙正义正式雇用了两个他回国后一直帮他做市场调查的临时工，开始了新的事业。它事实上标志着从事计算机软件批发的“日本软银公司”（现在的软银公司）的成立。

据说刚开始时只有两张桌子。简陋得让人无法与现在的“世界著名的软银公司”连想在一起。没花什么本钱，正所谓“从无到有的创业”。

1981年9月，孙正义以1000万日元为资本金，创立了“日本软银公司”。在福冈演讲会上结识的人中，有一人在东京市谷日本电视台路的一角设有一名叫“株式会社经营综合研究所”的公司。孙正义和这个人各出资50%，建起了新公司。总部就设在株式会社经营综合研究所的一室，只摆了两张桌子。法人代表为孙正义。

就这样，1986年，孙正义开创了计算机软件批发业。当时，日本全国有50多家计算机软件制作公司。但计算机用软件的流通也就是“批发”，日本还没有。孙正义意识到软件开发，撞着了大赚，赚不着了白干，投机性很大，风险高。而提供一个流通渠道，就能使社会上许多人开发的软件流通起来。这样有生命力的软件就会保留下来。可以避免打败仗。计算机软件的流通——批发业是稳妥可靠的，前途无限。日本尚没有真正意义上的成为厂家与零销商中介的流通业。“这个，可以干”。

孙正义“人生50年计划”中，第一阶段“20来岁打出自己的旗号”这一步实现了。

选择“提供基础设施”

20来岁打出旗号；

30来岁储备下至少1000亿日元资金；

40来岁决一胜负；

50来岁完成事业（营业额1兆日元）；

60来岁时把事业传给下一代。

这一长期作战计划，连一半还没实现。现在的孙正义正处在“40来岁决一胜负”阶段的入口处，在这一意义上，从现在开始才是关键。

1997年3月末，软银公司正在实施自创业以来第三次中期经营计划。打出的口号是“get 500”：目标是到2000年经营利润达到500个亿，以数字化信息产业世界第一位的基础设施贡献于社会。

三菱集团650家企业合计的经常利润是500多亿日元，其核心企业三菱商事如为500亿的话，孙正义决心“超过三菱商事”，他说：

“我现在某种程度上已明确地画出了10年间的规划。为实现这一目标就是累趴下我也要努力。当计划的数字与现实的距离明确了时，消除这一距离的战略才会浮现出来。”

此时孙正义39岁，还在“代数性地应用”着他的“人生50年计划”。

“我现在30来岁，正在为决一胜负作演习。这一年中，我收买了好

几家公司，总投资也有 5000 亿日元左右。因为我现在还不到 40 岁，所以我想我现在做的是为 40 岁以后‘决一胜负’的演习。肯定会有人说：这家伙，又在吹牛皮了。”

但是，孙正义真的这么想。50 来岁时使事业成功，60 来岁时把接力棒交给下一代经营者。

孙正义总是自己问自己：这五步中，哪一步最难走？回答是：第五步，“事业的继承”。

“没准这一步是最难的。”他在想。要使自己的事业是“被继承下去的事业”，就必须使其成为“可以继承的事业。”随着时代的变化，会被淘汰的“一时性事业”是无法被继承的，因为弄得不好，就会使其毁灭。

孙正义把它比作接力赛。400 米接力中，在交接接力棒时，很容易发生运动员摔倒或接力棒掉到地上的意外，名次落后的风险最大。在握棒跑的过程中，追过别人或被别人追过，只要握紧接力棒，一般不会发生掉棒摔倒之类的大失败。但交接棒时，慌忙之中不能顺利把棒递给对方，掉到地上的危险较大。

从这一观点，孙正义考虑哪种事业才能被顺利地继承，而且在相当长的岁月中持续下去。孙义从“三个方向”进行了分析。

大趋势之一

在所有产业中，数字化信息产业发展最快，产业的综合性也最大。较之汽车产业、食品产业以及所有的家电产业，数字化信息产业在 GNP 中将是所占的比重最大的综合性产业。现在因为是起步阶段、市场较小，但它会发展成无限广阔的市场。

大趋势之二

较之大型计算机，个人电脑的发展趋势更强，大型计算机将变成缝隙产业。

大趋势之三

较之硬件，软件将成为中心。软银公司创业时，情形正相反。

通过这样对大趋势的分析，孙正义最后得出了自己的结论：“要成立一家提供基础设施服务的公司，而不能只在一两个软件产品上撞大运。”也就是说，孙正义把软银公司的本行限定在了“提供基础设施”。所谓基础设施就是社会基础、产业基础，简言之就是地基。

选择基础设施的理由

“寻找缝隙不符合我的性格。”在接受我的采访时，孙正义这样说。

“从创业时，我就一直在想，也说过：一般人往往把创新企业看作等同于缝隙产业。但我一开始就根本没这样想。因为所谓有缝隙产业在其成长壮大过程中，其缝隙就被堵严了。也就是说，正要赚钱的时候，突然会冒出竞争者，或由于别的原因，生产的路被堵死了。它只能局限

于缝隙存在的时期，局限于特定的范围内。我的目标，不是缝隙。用打球时的好球范围的说法，我瞄准的是中间的中间。”

孙正义的父亲曾经开过弹子房。据说他常念叨：

“今天下雨了，所以客人不多啊。”

“明天天好，生意一定好。”

从小就听够了这样的念叨的孙正义，从内心深处痛感到：“只是一天的晴雨就一喜一忧，这样的生意不好做，不能做为天气等外部条件左右的生意。”

现实中，许许多多的企业，就因为外部条件变化的影响而破产了。

据说由于日本泡沫经济的崩溃，受损失的国民达 2200 万人，有 10 多万家公司破产，有 100 万以上的公司经营困难。据估算损失总额超过 1100 兆日元。事实上正是在日本泡沫经济开始的那一年，1982 年 10 月 1 日前，软银公司刚开始创业，它却能在泡沫经济崩溃后的混乱中生存下来。

可以说，多亏了不轻易选择缝隙产业的孙正义的慎重经营手法。

泡沫经济崩溃显示出的企业的不同

因泡沫经济崩溃而破产的企业，避免了破产的企业，是什么使它们有了不同的命运呢？孙正义这样说：“我想，的确有运气好呀坏的问题。但是，政策的某种漏洞，确实给某些人带来了偶然的利益。当政策本身变化时，他们获利的前提条件也就瞬时消失了。泡沫经济繁荣时期，利率急据上升，于是有了资金供应量快速超前的现象。在很多意义上遇到了体制性的难题。受这样一些外部因素影响较大的行业就会十分窘迫。和通过竞争决定胜负的世界不同，在某种意义上，他们是不幸的。”

这样的企业，不管经营上多么有手腕，外部条件变了，就只有破产。泡沫经济时期，日本政府为了控制高涨的土地价格，于 1990 年 4 月到 1991 年 12 月，实施了与土地有关的贷款“总量限制”。因此，狂奔于土地投资的经营者们，可以说是他们经济血液的“资金”，被掐断了。有不少人欠下大量的债务，破产了。对经营者来说，是哭都哭不出来的厄运。这是常有的事，不仅仅限于泡沫经济崩溃时期。

孙正义的朋友中就有不少经营者，不堪泡沫经济崩溃所带来的冲击，转眼之间就破产了。日本最大的公寓租赁公司“MAROKO”（社长为金泽正一）就是其中之一。政府的土地政策和金融紧缩政策（对房地产贷款的总量控制），使房地产业的经营陷入困境。“MAROKO”于 1991 年 8 月 29 日，向东京地方法院提出了要求适用于公司更生法的申请，事实上破产了。负债总金额包括担保债务部分高达 2777 亿 4000 万日元。

这种情况尽管超出了经营者的能力范围，但经营者仍会遭到无情的责任追究。

孙正义小心地避开了这种受不确定因素所支配的行业。牵强一点

说，租赁公寓在孙正义看来不过是“缝隙产业”之一。这一点也可以说是孙正义与金泽正一成与败的分水岭。据说孙正义看到了不少经营者陷入困境的窘相，因而把尤其不在“房地产”上投资，作为自己的经营信条。他没有自家公司的大楼，业务扩大了，公司拥挤了，就转移到新的租赁写字楼里去。

孙正义历来强调选择的事业不能受外部条件变化的控制，所以必须要仔细看准时代的潮流。

“计算机产业现在发展到了第三代，下一代，第四代的发展主角将是互联网（Internet）。4年以后，互联网在日本可能会有一个爆炸性的发展。10年到15年之后，使用光导纤维的B-ISDN（大区域综合数字通信网）上，可以在自己喜欢的时间接受图像和信息的多媒体服务将会爆炸性地发展。”

“这样，今后10年的成长预测，已经能清楚地看到了。当然，会有无数无法预测的枝叶，但大的主干部分，我想已经看到了。我要对此倾注自己的全部智慧和力量。”

孙正义为何不与比尔·盖茨竞争

孙正义断定“互联网及其相关事业”是前途有望的行业。比如与销售圣诞树的商店的网页联通，计算机画面上就会显示装饰精美的圣诞树照片，这样，世界上的信息，瞬间就可掌握。孙正义说，“这也许可以说是革命。”他一再强调正在发展中的“数字化革命”的现状。软银公司的最大目标，就是做一家在当今信息化产业中具有绝对第一规模的基础设施的供应商。

“我要在数字化信息产业中提供世界第一的基础设施”。在确定产业范围的第三步时就考虑到了‘人生50年计划’，以使今后不必手忙脚乱。”

孙正义所说的数字化信息产业的基础设施事业，包括“流通”、“网络”、“媒体”、“服务”、“展示会”、“互联网”6个领域。对于掌握基础设施所能带来的实力，孙正义这样说明：

“在汽车社会、汽车产业中，人们往往最关心的是开发生产汽车本身的厂家间的竞争。但是，不管哪一家，出了火爆车型也好没出火爆车型也好，哪一家景气也罢不景气也罢，高速公路的收费处，只要有车通过，就得交钱。软银公司是为数字化信息产业提供这种基础设施的公司。所以，以微软公司为首的各种企业的数字化信息及相关商品只要通过，就会自动地交纳费用。制作这样结构的基础设施是我们的基本战略。”

（根据作者的采访）

在计算机行业，人们普遍关注的是硬件或软件的世界性规模的厂商开发出的流行商品。但是，只要掌握了流通这一基础设施，就不会为流行商品左右，从而获得长期安定的发展和利益。这是通过软件流通和出

版，孙正义得到的体会。

只要掌握了具有世界性影响力的展示会、出版物等促进数字化信息相关产品的销售及流通的基础设施，不仅不会被微软公司、英特尔公司等强大的厂商的战略所左右，相反，可能掌握住主动权。软银公司所控制的基础设施一旦支持第二、第三个微软公司或英特尔公司出现，软银公司的发展，将会进一步加快。孙正义坚持只做基础设施，与微软公司啦、英特尔公司啦这些从事最尖端科技商品开发研制的世界巨头不直接竞争。就是说，他不与比尔·盖茨竞争。不与比尔·盖茨在技术开发新产品研制上竞争，而是只专心做基础设施事业。

“许多人认为互联网不赚钱。但是日本的经营者尽在不赚钱的地方挖坑。我说‘在这挖’，你就当做受骗上当了，挖挖看，哗啦哗啦地钱就出来了。”

孙正义的眼睛清楚地看到了数字化信息社会中的“宝山”。

公司的 300 年大计

展望未来 300 年，孙正义为公司构想了“公司 300 年大计”。他的胃口很大，他认为经营者有责任用长期的观点考虑公司的根本方针。

孙正义是这么看的：“计算机软件以及相关机器的技术革新是飞速的，火爆商品虽在一个接一个出现，但寿命极短。可是，软银公司所掌握的基础设施却有 50 年、上百年的寿命。不同时期走红的商品全都必须依赖软银公司掌管的基础设施。只要把握住了基础设施，软银公司就会长期稳步发展。我要建立起 300 年稳定成长的公司。软银集团公司，将成为在世界上拥有 20000 家子公司的集团。其中公开股票上市公司 1000 家。现在职员人数 5000 人，营业额 1700 亿日元的软银集团，300 年后营业额将达到 100 兆日元，职员人数将达到 200 万人。”

人生 50 年计划，可以说是孙正义个人色彩浓厚的“长期作战计划”。而这一“公司 300 年大计”则是软银公司作为企业的“长期作战计划”。

孙正义认为“企业应当是不断进化”的，他站在进化论的立场上，对法人这一生命体的 DNA 做出设计。他要编制出进化的 DNA 程序，希望能使其成为一个不管在怎样条件下，其组织都能自行发展的系统。现在。他正在如下观点的基础上，开发着这种“程序”。他的程序，大致如此：

○日本是一个最终只承认平均的国家，优秀的人才都会被扼杀。大家都穿一样颜色的衣服，都朝同一方向走，这样才会被认为是正义。但是，孙正义认为人的自然姿态、原本的姿态才是正义，它和人背上印的号码没有关系。再过 100 年，那时的人们肯定会说：“是呀，直到最近，人们还用国境这种背上的号码来考虑问题呢！多可笑呀。”

○自然界中的所有生物，都以 DNA 的进化来适应环境的变化。DNA 中有着一种想永存，不想死的求生的本能。所有的生物在遭到敌人追击时，都会拼命逃跑，或者化身成其他形状，以求生存。

另外还有一种性诱惑本能。就像长毛的雄师惹逗雌狮一样，所有的生物都会以某种方式表现自己的性吸引力。没有魅力，就寻觅不到好的伴侣，就不能延续后代。相反，有魅力的相互间结合，结果是子孙繁荣。——他想把这样一种循环引进公司这一组织中。

○庞大的公司，毫无例外都患有大企业病。职员觉得自己是在大企业，所以安心，相反，因为是大企业，稍微的努力又毫无用处，因而与其说是在工作上竞争，不如说是在职务上竞争。派阀形成，任何一件工作都要花功夫疏通关系，往往会被关系及琐事所左右。国家也一样，官僚主义蔓延。从 300 年这样长的观点考虑一个企业的生存发展，凡人琐事不过只是事物的表面。既没有工作 300 年的职员，又不可能有做 300 年交易的客户，本质上要看“公司到底应该怎样”。

第4章

“孙孙兵法”与超仪表飞行式经营

冲破逆境以创新取胜

多国语翻译机的发明

有这么一句话，叫做“智者劳心，愚者劳力”。

孙正义靠发挥聪明才智，用发明开拓了人生。可以说，发明是他强有力的武器。

他通过学习和锻炼，充分发挥“发明和开发能力”，开发出许多新产品、软件及系统。

在第二章中，我们曾讲到孙正义发明创造的技巧，概括为三：

第一种：问题解决法。发现问题，用三段论的方法思考解决方案，从而获得新的发明。

第二种：水平思考法。做出与他人不同的东西，这也成为发明。

第三种：组合法。将几种不同的东西组合在一起，生出新的机能。

基于这些技法中的第三种——组合法，孙正义19岁，在伯克利分校读书时就成功地发明了“带声音多国语翻译机”，并使其实用化。

正如“需要是发明之母”这句话所说，多数发明都是从“不便”中产生的，它是创造灵感的有力源头。

在日常的生活中，常常会碰到不便，这种不便如果一直持续不断，就会感到不愉快。虽然现在到了什么都方便的时代，但是，就像对这种方便挑战和反抗一样，不便的东西也会一个接一个地出现。

一旦我们找到只要一点点创新就会使不便消失的路径时，会很兴奋。遇到不便的事，需要多琢磨琢磨。

孙正义为什么会想到“带声音多国语翻译机”，并使其实用化的呢？让我们来分析一下孙正义的发明方法。

(1)不便。到国外旅行，与外国人说话，每每要翻词典，十分不便。因为没有消除这种不便的机器，所以希望能拥有它，并抓住这个念头不放。

(2)主意。能不能做出一种像计算器一样的“声音翻译机”，只要在键上打入“有没有去机场的近路”，就会瞬时翻译成英语，同时用声音表现出来。

(3)发明的技巧。用组合法，将“电子辞典”、“计算机声音合成器”与“计算器”组合起来。“电子辞典”、“计算机声音合成器”、“计算器”，各有各独特的机能，三者合起来，就产生了“音声翻译机”，一种全新的机能。

(4)创意。系统设计骨架的创意性很高。假如电子翻译机卖不出去，在微机上得到的经验和技術也能用于其他方面，不会吃亏。

(5)产品特征。在键盘上输入日语，其日语的英文翻译以声音的形式输出。是一种能翻译、用英语讲话的便携计算机。

(6)试制品开发。机器的硬件部分很简单，真正的硬件部分就用计算机零件，目的只是用来演示。包括使翻译机动作的软件在内，整个开发时间用了4个月。

(7)实用性。把它摆放在世界各地机场的商店里，不懂当地语言的人出机场时借出来，回到机场时还给店里。

(8)专利申请、合同。和夏普公司签约，推出世界最早的掌上翻译机“IQ 3000”。孙正义到手了1亿日元。

这是孙正义从日常生活中感到不方便，并使它转变为新产品，在生意上获得成功的处女作。

开拓计算机软件的销售渠道

发明的才能不仅仅局限于新产品的开发，琢磨“生意的做法”也是了不起的发明。

孙正义不是把目光放在计算机软件开发上，而是放到了软件销售的渠道上。

(1)不便。人们自己制作自己所需的软件，将其贮存在自己的计算机里，或者使用别人制成的软件。

但是，如果没有大量的，可随便使用的软件，计算机即便普及到了一般家庭也仍会感到不便。现在，可以在商店看到一些“软件包”。但是，因为只有一些小型的软件商店散布于全国各地，要想收集到更多的软件，就要花很大的功夫。

自称“软件品种最全”的软件商店，也不得不经常对来购物的客人说：“您要的软件我们这儿没有。”

(2)主意。如果有专门收集各种软件做批发的流通业的话，品种齐全是很容易的。

(3)发明技巧。根据“问题解决法”，开发销售渠道。将软件商店管理起来。当时，日本尚没有软件批发公司，全都是直接买卖。

(4)创意。计算机用软件的流通生意（批发）。

(5)生意的特征（相当于产品的特征）。不大量地拥有软件，就不能开拓出销售渠道。没有销售渠道，进的软件也销不出去。要尽可能多地购进软件，进行销售。

(6)试卖（相当于试制品开发）。1981年10月，孙正义在大阪召开的电子技术展示会上租下了展厅。

而且，这个展厅是离会场入口最近、最大的一个展位。他花了800万日元。这是日本软银公司第一件大事。为了开始自己的事业，在这一行树起自己的旗号，他投入了800万日元。

(7)实用性。在租下展位的同时，孙正义向各大软件公司频繁挂去了

电话。“场地费、装饰费我们全包了，需要的话，计算机我们也备下，请你们的软件一定参展。”

在他免费提供场地和反复的请求下，最终十几家软件公司参加了展览。电子技术展示会期间，日本软银公司的展室前人头潮涌，盛况空前。

(8)专利申请、合同。到东京不久，孙正义便与当时日本最大的个人电脑零销公司上新电机签定了独家代理合同。接着又成功地和日本最大的软件公司哈德森签定了独家代理合同。在当时全国 50 多家软件公司中，哈德森占第一位，它掌握了计算机用软件 90% 的市场。

哈德森的软件有两个销售网。“哈德森自己的通信销售”和“利用电波新闻社及其分社而形成的销售网”，这两个销售网覆盖了整个市场。

与上新电机和哈德森两家公司成功地签定了独家代理合同后，1982 年 1 月末，孙正义仅 1 个月时间从近百家软件销售店中收集了相当于 4500 万日元的软件。

日本软银公司在仅两三个月的时间里，成功地筑起了坚固的基础。不久，她就拔地而起，成为日本最大的软件流通公司。

孙正义突然出击，一举成为同行之首。他用了织田信长桶狭间之战用过的奇袭术，一鼓作气拼了进来。他觉得“除了奇袭，没有成功之路。”

“要和别人合伙，一开始就要策划好和最大的一家合伙，这是我的观点，因而也倾了全力。一旦和最大的公司合伙成功，剩下的，你不用吭声就能做好了。”

自从和上新电机及哈德森签定了独家代理合同之后，各处零售店、软件公司打来的电话不断，“希望能成为日本软银公司的加盟店”。于是，加盟店猛增。其中 90% 的零售店、软件公司都要求直接开设账号，公司的业绩像翻倍游戏一般飞速增长。

“再也没有这样舒服的经营了。”孙正义说。就这样，“长期作战计划”的首战，孙正义大获全胜。

NCC-Box 的发明过程

1993 年春，在公司进行健康检查时，孙正义被告知：已患了严重的慢性肝炎。这时公司成立刚刚一年半，经营刚上轨道。孙正义辞去社长职务，以董事的身份，专心治疗。此后的 3 年，住院出院几经反复。

这期间，日本软银公司因商品价格数据库项目失败，负债 10 亿日元。需筹集资金来还这笔债。“需要是发明之母”，从意想不到的地方产生了需要。

孙正义认识一个叫大久保秀夫的人，是电话机制造公司福巴尔的社长。这家公司因为将电话的保修期定为 10 年，远远超过了日本电信电话公司（NTT 的前身）5 年的保修期，因而销售火爆，取得了很大的收益。

但是，其他的竞争对手不断推出新的电话机产品，这家公司收益开始下降。孙正义要为大久保秀夫社长发明一种新的产品。

其发明技巧如下：

(1)不便。一直被日本电信电话公司（NTT 的前身）垄断的电话机销售，自民营化事业开始被放开了。数家公司同时在做电信电话事业，于是，电话费也不统一了。但客户却不能因嫌电话费贵而选择便宜的线路。

(2)主意。能不能制造一种打电话时能在 NTT 和第二电电的三家公司的线路中自动选择最便宜的线路的装置呢？

(3)发明技巧。使用“组合法”，将一种适配器与电话线路组合起来。

(4)创意。开发选择电话费便宜线路的适配器。

(5)产品的特征。能很容易地接在电话线路上。

(6)试制品开发，“NCC-Box”。

(7)实用性。免费装配这种装置，采用日本软银公司的做法进行销售。

(8)专利申请、合同。取得 NCC-Box 的专利，得到专利费。

NCC-Box 的销售手续费，付给电话机制造厂家。其结果，第二电电的三家都签了合同。日本软银公司得到了专利费。据说由于这种装置的发明，孙正义累计得到了 20 亿日元，全部还清了借款。

“孙孙兵法”

为了能在人生和事业上过五关斩六将，孙正义总结出“孙孙兵法”，作为自己思想上的武器。在因患 B 型肝炎几次住院及休养期间，孙正义读了大量的经营及历史方面的书，还有卡耐基、洛克菲勒、松下幸之助、本田宗一郎等成功人物的故事。其中受到《孙子兵法》和《朗切斯塔法则》的影响最大。

《孙子兵法》是公元前 480 年（春秋末期），即 2500 余年前，春秋时代的军事家孙子所著的中国最古老的兵书。《孙子兵法》是兵法的始祖，是一本实战兵书。

《朗切斯塔法则》是做过英国航空兵工程师的 W·朗切斯塔（1868～1946 年）分析战争得出的军事法则，是说明如何在竞争中取胜的科学性法则。他以一个汽车和飞机工程师的观点和手法，对对峙的军势和兵力与其战果的关系做了说明。

在《孙子兵法》和《朗切斯塔法则》中，理论性地阐明了许多孙正义笼统思考着的问题。“正合我意！”他感到明白了许多道理。

结合这些读书的体会和思考，他形成了自己的“孙孙兵法”。

“孙孙兵法”这个没听惯的兵法，是孙正义将自己独创的内容加到了中国古代的《孙子兵法》中。可以说，其中囊括了孙正义的“经营战略”。

这里，我们试着整理出“孙孙兵法”发明的经过。

(1)不便。为了人生和事业经营顺利发展，要有一个“指南”或者依据。经营者，尤其是经营首脑，在商业战争中绝对不允许失败，只能“胜”。

要取得胜利，就要有“指南”或依据。

(2)主意。在古典中可以找到在现代战争中取胜的法则。中国古代流传下来的《孙子兵法》尽管经历了 2500 年，至今仍给人以许多崭新的启示。

它不仅是一部关于战争技巧的书，同时它还基于对人的本性的深刻洞察力，找出了取决胜负的法则。它关于人的行动源于心理动机的论述与现在行动心理学上的“动机理论”是一致的。

孙正义觉得《孙子兵法》并非纸上谈兵，而是作为基本的思维方法，非常冷静、非常合理地掌握了战争及事业的真谛。“作战的原理”对于身处现代商战漩涡中的经营领导也是有用的。

(3)发明的技巧。使用“组合法”。

(4)创意。将《孙子兵法》与“孙正义认为必要的因素”组合起来，创造出新的兵法。

(5)产品的特征。将 25 种要素像围棋一样排列。孙正义熟读《孙子兵法》，因为自己也姓孙，将“孙子”的孙与自己的孙相乘，得出“孙孙兵法”。《孙子兵法》的最高境界是“不战而胜之”，这是兵法的源头。组合了《孙子兵法》的“孙孙兵法”自然也极为重视“不战而胜之”以及“以弱胜强”。

(6)由原则和方法构成（试制品的开发）。被称作“孙孙兵法”的经营法则，共有 25 个字，是孙子和孙正义自己创造的组合：“一流攻守群、道天地将法、智信仁勇严、顶情略七斗、风林火山海。”这是将《孙子兵法》中“胜之精髓”与“孙正义的原理”相结合，归纳出的 25 因素。中国古代孙子的思想，由于当代的孙正义而超越时空再次复活了。

其主要思想如下：

一流攻守群

最初的五个字是孙正义的创造。欲成天下第一者，当均衡攻守以群而战。

意为：以天下第一为目标，洞察时势潮流，考虑攻守均衡，既要力求事半功倍的效果，又要分散风险，准备几种方案（群）。

道天地将法

战之能胜有五：即道、天、地、将、法。这句出自《孙子兵法》。

所谓道，既人之道，大义名分。不能无道。还要得天时、地利、好将领。要严整法纪。

智信仁勇严

对将领的要求是智、勇、仁、信，还有严。这也出自《孙子兵法》。为将者应富于智慧，重于信义，要勇敢果断，还要有一定的威严。

顶情略七斗

登山顶以观全局，获得尽可能多的信息。这是孙正义的创造。

为将者第一要有智，要能高瞻远瞩，信息通畅，以便运筹帷幄。

七是魔术数字。有七分把握取胜就应果敢一战。低于七分则风险太大，期待更大的把握则又会错过时机。

风林火山海

海，势如大海。这五字讲战斗展开的方法，战术。织田信长在旗帜上印上了“风林火山”四个字，孙正义又加上了一个内涵深刻的“海”字。

(7)实用性。在开始某一新项目、或成立一家新公司时，孙正义经常用这 25 因素去对照，以作为判断的基准。是所谓决定经营战略的方向盘。是做，还是不做，在下判断时以它作为检查手段。

(8)专利申请、合同。在性质上不属于申请专利的东西。孙正义每当事业上遇到新问题，或面临选择时，每当要对新的事业进行挑战时，脑子里就会浮现出以上“25 字”，反复地自问自答，决定出前进的方向和工作的进行方式。

“孙式超仪表飞行式经营”

自称“数字化人”的孙正义的经营方法，就像飞机只靠仪器仪表飞行一样。让我们仔细分析一下他的这种经营方式是怎么产生的。

(1)不便。1983 年孙正义因肝炎病倒。以后 3 年多的时间里，几次住院，不能去公司上班，难以指挥公司的运营。

(2)主意。能否从病房里指挥公司经营。

(3)发明技巧。使用“组合法”。把计算机、传真机、电话搬进病房，组合起来使用，使各机器充分发挥威力。

(4)创意。将计算机、传真和电话组合起来使用，以遥控的方法指挥公司经营。

(5)系统的特征（相当于产品特征）。用信息机器“遥控”。

(6)系统的开发（相当于试制品）。这些机器当中，计算机和传真机，现在不仅仅是企业，一般家庭也相当普及了，但当时却十分新奇。那时文字处理机才刚刚出现。

(7)实用性。在任何地方，任何时间，都能指挥经营。

(8)专利申请、合同。

下面，我们看一下孙正义仪器仪表式经营法的具体内容。

新的经营体系

在公司内部的管理上，孙正义也开发出日本企业从未有过的新方法。

(1)不便。出版部门效益低下，尚无预防的办法。

(2)主意。为了不使经营恶化，有无一种经营出现问题时能够及时察觉的系统。1989 年前后，软件批发部门出现了赤字。流通部门是否盈利是由每天的销售状况决定的，只要每月的决算出来，就能很快知道经营

的现状，采取相应的措施。

(3)发明技巧。使用问题解决法。发现问题，用三段论法寻求解决方案，成为一种新的发明。“公司经营情况已经恶化，但员工众多的公司经营者难以察觉”→“机构的人数少了就易于察觉变化”→“要想及时地察觉到变化只要将每一部门单位的人数减少就行。”使用“组合法”将“小组制”与“每日决算”和“奖励金制”结合起来。

(4)创意。自己的手足各有 10 个指头。

(5)产品的特征。孙正义经营手法的新颖之处，表现在“小组制”“每日决算”和“奖励金制”这三点。

(6)系统开发（相当于试制品开发）。“小组制”是孙正义自豪地称之为能获“诺贝尔奖”的制度。具体做法是，公司内部组织分成 10 人以下的小组，每一小组相当于一个企业（假想企业），独立核算。

(7)实用性。为什么 10 个人？人的手足，少一个指头就会行动不便。每一个经营单位 10 人以下，有什么变化立刻就能觉察。

(8)专利申请、合同。（孙正义自称可获诺贝尔奖，其软件被作为公司的秘密保存着）。

软银公司现在拥有数百个小组，每个小组的损益不断被分析，业绩不好的，就要“破产”。

各小组之间有时也有 M&A（合并、收买）。小组人数一超过 10 个人就再次分组，所以势头好的小组不断分身。因成绩好而人数增至 10 人以上时，会自动被分割。

通过每日决算，对每个小组的成绩进行分析，做出平衡表。因为所有的信息对公司职员是公开的，因而任何小组的状况一目了然。评比不仅仅要看提高了多少利润，还要和去年的收益进行比较。

因此，工作分配上的不公平不能成为理由。自己所在位置的成绩提高了多少，才是对工作评价的最大要素。由于财务内容不同，各小组分不同等级，从财务部门贷款的利息当然也有区别。

破产的小组被解散。单位赤字达到一定程度时，该小组便自动解散，如同装上了安全阀。

软银公司每个职员平均有 3 台计算机。这些计算机网每天时刻不停地收集着销售额等基本数据。在此之上，每天有一位女职员用 30 分钟时间负责输入特殊的数据。这样，整个公司的日决算就完成了。

而且，不管在世界任何地方，孙正义都可通过计算机对软银集团的经营进行数据上的监控。公司的状况被转变成数据化信息，被彻底地分析。

每日决算所用的软件当然是软银公司独家开发的，只有它是不许出门的。

数据图案化的“1000 条分析线”

所有的数据都被图案化，可以一目了然。只是数字的话，有什么特征，哪里重要，一眼看不出来。图案化了就能看得出。

汇集每一小组的各项指标，公司形成数字庞大的曲线图。收集起 1000 条曲线定期地对问题点在哪里进行分析。

孙正义把它称之为“1000 条分析线”。哪儿有问题，哪儿要马上采取措施，千条曲线重叠在一起就看出来了。

孙正义自认为是“数字化人”，他对诸如“那个部门好像有点问题”这类对公司经营含混不清的判断极为讨厌。采用“1000 条分析曲线”，这种模糊不清就被扫除了。

孙正义这样讲道：“一般的公司，也许只将 50 个或 100 个指标图案化，但是，那不是真正意义上的分析。”

据说从 1995 年起，分析曲线增加到了“1000 条”。

销售报告、裁决也用计算机来处理。老总们召开经营会议时，不用纸张。一边看着便携式计算机画面，一边开会。所谓的信息、情报都被数字化、装入了电脑。有了计算机，在世界任何地方都能获取信息，下判断。

所有的传阅文件 48 小时以内完成。在与客户公司首脑会谈前，用 5 分钟时间敲敲键盘，最近的交易情况就清楚了。没有必要专门招呼下属来说明情况。打报告、下指令也用电子信件完成。

孙正义把这种用“1000 条”指标曲线的图案来对经营进行分析和管理的办法命名为“超仪表飞行”。

以飞机打比方，属有视界飞行。有手握操纵杆的赛斯那式的飞机；也有像波音喷气式那样有二三百个仪表，靠仪表飞行的飞机；更有航天飞机那种地面上有数百个工作人员，花二三年计算好了才飞行的超仪表飞行方法。

“奖励金制度”是以“Stock Option”为基础的。Stock Option 是在欧美被广泛采用的制度，指获得可以较市场便宜的价格购买自家公司股票的权利。

但是，在日本，国家不允许企业保有自己公司的股票。因而像欧美那样的 Stock Option，基本上是不可能的。

因而，准确的说法应当是，软银公司的奖励金制度是 Stock Option 的模拟。也就是说，可以得到孙正义的资产管理公司所持的软银公司的股票。

软银公司于 1995 年，第一次导入了这一制度。对象为公司领导及各小组领导。完税后增加的利润额，就是奖励金的金额。其中 45% 支付给公司领导干部。1995 年 3 月期，完税后利润增加额为 11 亿日元，支付金额约为 10 亿日元。支付金额以所负责的部门利润增加额为基础计算，分 10 年支付。

但是，这一方式的缺点也表现出来了：要缴纳庞大的税金。因而，1996 年开始，对制度进行了改革。新方式为在按当时价格从控股公司购买软银公司股票的同时，以该股票为担保接受购买资金的贷款。

这样，可在 10 年之中，每年以 1/10 的数量在市场售出。股票增值的话，就可得到相应的利益。

这三项中，孙正义最想做，也最得意的是“超仪表飞行”。但是，这也正是由于有了新的经营体制，才成为可能。

第5章

超越危机

勇敢地面对困难和失败

面对困难

在数字化信息革命的浪潮中，叱咤风云、乘风破浪的革命宠儿孙正义，也曾几度面临不幸和困难的危机。每次他都能凭借自己的智慧，拼命努力渡过了难关。

面对困难、不幸和危机，孙正义是怎样做的？我们具体分析一下他的方法，就能找到孙正义式摆脱危机，攻克难关的诀窍。

人生也好，事业也好，灾难或危机总是在一切顺利时突然降临。

不幸、困难和危机出现时，必定有使其产生的“原因”。“原因”也可说是“问题”。粗略地说，所谓问题就是“让人感到异常、不良、损失、困惑和烦恼的根源”。

克服或解决危机和困难就是要积极地消除“问题感”或者问题的“根源”。

孙正义的“解决问题的程序”，有如下三个步骤。按照这个顺序，就能达到“解决问题”的目的。

消除障碍步骤之一

划清敌我。

对于问题的解决，是站在“推进的立场”，还是站在“妨碍的立场”。具体因素有：

(1)人。

(2)人的团体的立场（因素）。

(3)人以外的因素：法律、制度、设施、工具、动物、整体系统等。此外还有疾病、身体不好等。

对希望解决问题的人来说，推进的因素属我方（同志、协助者），妨碍的因素属敌方、对手（对手、对方协助者）。

希望解决问题的人的周围有许多相关的人物。应了解这些人，清楚地理清他们的立场和关系。在此基础上考虑如何对付妨碍前进的因素。

消除障碍步骤之二

摸清冲突的构造。

明确“推进的立场（因素）”和“妨碍的立场（因素）”之间冲突的构造。这种冲突有明白可见的“显在的冲突”，也有表面上看不见的“潜在的冲突”。

常有这样的情况，再怎么努力也解决不了。这往往是因为“推进立场”方面的缺乏力度。

消除障碍步骤之三

攻克难关的方法。

随着使最根本的对立关系明确化的三个标志，展开战斗。

(1)战略(目标)完全相同，同一立场(因素)的是“同志”，成为一个共同体。

(2)战略(目标)不同，立场(因素)不一致的，可以成为“合作者”，应力求妥协或调和。

(3)只有根本妨碍战略(目标)实现、立场相反的，才是“敌人”，即“斗争的对手”。不能宽容，要努力战胜之。

搞清这些关系后，具体地如何展开战斗呢？需要牢记作战指南。

指南一 一定要集结所有推进因素(我方因素)，孤立、分化障碍因素(对手因素)，决不可反之。

指南二 只应在胜的条件具备时正面冲击。要做细致周到的准备，等待机会。

指南三 要以推进因素(我方)强的部分去冲击妨碍因素一方(对手)弱的部分，不可相反。

这些行动指南是孙正义从以往克服困难、摆脱危机的经验中得出来的。他通过反复实践体会出在商业战争中求得生存的方法。

孙正义的手法，有以熟为人知的实在而平凡的战术(方法)为基础组合起来的，也有新奇独特之处。

他认为，要在竞争中取胜，在战术上要经常开发新的手段、方法和新奇的思想(方案、点子、绝招)，否则就很难获得大的胜利。

孙正义受织田信长的影响很大，同时也一直努力研究，创造自己独特的战法。孙正义真正意义上的强大，其秘密就在这里。

“教师梦”的破灭

我们看一下孙正义是如何战胜困难的。

小学时代，孙正义有一个梦想：“将来做学校老师。”为做教师，他曾想进有师范课程的大学。

但是，中学三年级时，他才知道：作为第三代在日韩国人，他不能成为日本国立和公立中小学以及高中的教师。一瞬间，梦想破灭了。他陷入了绝望的深渊。

消除障碍步骤之一

划清敌我。

孙正义有着“做教师的梦”。阻碍他实现这一理想的因素是“韩国国籍”。他的日本名字叫安本正义。深挖一下阻碍因素，他发现真正的原因是“日本的法律”或“制度”。这是一种人以外的因素，它是孙正义的敌人。

消除障碍步骤之二

摸清冲突的构造。

“孙正义面对日本的法律。”孙正义的前方有一堵大墙，挡住了他的去处。问来问去，牵扯到国籍，好像没有办法，只有死了这条心。

“被国籍左右自己的将来，难以接受！”他为此苦恼了一个多星期。

消除障碍步骤之三

攻克难关的方法。

生性开朗乐观的孙正义，试图突破这一难关。他对父亲说：“我想改变国籍。”想加入日本国籍。

父亲走到哪儿他跟到哪儿，甚至洗澡、上厕所都跟着，不住地求着。

“韩国国籍不也能当老师嘛！”父亲说。

“不，在人少的地方搞教育没劲。要当教师，就要在人多的地方。”孙正义反驳道。

“你说的没错，但我怎么跟你爷爷奶奶说？！你就算了吧！”父亲硬是不答应。

孙正义要取得日本国籍没指望了。国籍解决不了，要做国立公立中小学及高中教师的梦就无法实现了。

孙正义想到了另一手。

和国籍无关的能教什么呢。他想到了经营补习学校。于是，他对一个朋友的妈妈商量说：“我想经营补习学校，哪儿有场地？”

朋友的妈妈却回答道：“安本君，学习才是第一位，你得先上高中呀！”

当时，孙正义说了句“是嘛”就回去了。

同一时期，孙正义还把自己编的课程表拿给中学的班主任老师看，说自己“想经营一家补习学校”。似乎从这时起，孙正义对“经营”感起了兴趣。

一个重大的契机，就是第二章中叙述的高中生时的美国短期留学。

“各种肤色不同的人种，自然地、无拘无束地生活着，这才是正义。”

受到这种冲击，想做教师的孙正义也慢慢从失望中解放出来。不满消失了，心里的“问题”也“解决”了。美国短期留学是他迈向“企业家”的重要转机。

“B型慢性肝炎”

1983年春，在公司组织的健康检查中，孙正义被诊断出患有严重的慢性肝炎（B型）。意想不到的灾难降临了。此后两年零几个月，他不得不数次住院治疗。当时仅25岁。

软银公司刚起步不久，出版项目刚刚开始，眼下正是他刚刚跃上计算机行业舞台的时刻。

患病的原因也是因为他刚开始创业，过于拼命，加上饮食休息都不规则，过于疲惫。当时孙正义想得简单，以为只不过是“太累了”。

可是医生的结论却是：“立即住院。”孙正义愕然：对于刚刚成立

不久的创新企业，创业者病倒了，弄不好公司会垮掉！

对孙正义来讲，这等于被宣告进入紧急状态。这是他面临的第一次重大危机。

但是，孙正义渡过了难关。

消除障碍步骤之一

划清敌我。

不用说，孙正义自己是站在推进事业进展立场的。而阻碍事业发展的“敌人”是突然冒出来的“疾病——B型慢性肝炎”。

当时，B型慢性肝炎尚无可靠的治疗方法，被当作不治之症。慢性肝炎有演变成肝硬化、肝癌的危险。最坏的情况下，有些人四五十岁，正是能干的时候就突然死了。

消除障碍步骤之二

弄清冲突的构造。

“孙正义自己的身体有疾病（慢性肝炎）。”疾病明显地阻碍了“事业的进展”。

消除障碍步骤之三

攻克难关的方法。

孙正义以一定治好它的决心，住进了医院专心治病。带着对死亡的恐惧，他和病魔展开了抗争。

孙正义阅读了大量医学学术论文，得知一种叫“类固醇脱离法”的疗法。当时这是一种新发现的治疗方法，就是用人体的方法将慢性肝炎转变成急性肝炎，再利用人体本身所具有的生命力将病毒驱出体外。

1984年1月，孙正义在夫人优美的陪同下，拜访了发明这种治疗法的位于东京都港区的虎门医院的熊田博光。当时孙正义已被断定，还有四五年的生命。但在熊田医师的治疗和孙正义自己的努力下，以惊人的速度恢复了健康。

不能去公司上班的孙正义，把计算机、传真机和电话搬进病房，成功地尝试了“遥控”这种当时十分罕见的经营方法。后来，在这一经验之上，创造了“孙氏超仪表飞行式经营法”。

当时，因为害怕公司外面的人和客户知道他病了，对外面谎称“去美国出差了”，巧妙地遮掩过去了。

与合作伙伴发生对立时

1981年10月，孙正义与株式会社经营综合研究所各出资50%，以1000万日元的资本金，成立了日本软银公司，共同经营。

两个月后，孙正义前往东京六本木，拜访了最大的软件公司哈德森的社长工藤浩。哈德森所持的软件虽然一多半是游戏软件，但它一共制造了800多种软件。

不仅如此，通过向发行计算机杂志的报社和电器零件批发公司批

发，哈德森占据着日本近 90% 的软件市场。

“我想把我的公司做成日本最大的软件流通公司。”

面对头一次见面的工藤，孙正义提出，希望独家代理销售哈德森的产品。当场没作答复的工藤，几天后对孙正义答到：“可以商量。”

条件是，在签订独家代理合同之前，先拨进 3000 万日元。此事在孙正义合作伙伴的株式会社经营综合研究所内部成了问题。他们对孙正义“只要是软件，什么都卖”的做法提出了不同意见。

株式会社经营综合研究所因为主要是做商业教育用器材及计算机生意的，对日本软件公司的期望是能带动原来的业务。也就是说，对把业务扩大的游戏软件，他们是消极的。

而且，孙正义提出 3000 万日元中，大部分要株式会社经营综合研究所出，他们拒绝了。3000 万的金额太大，而且风险过高。

至此，在事业的发展战略上孙正义与株式会社经营综合研究所的矛盾表面化了。

霎时，好不容易对方答应下来的哈德森独家代理销售合同，还有 3000 万的拨款，再加上日本软银公司与株式会社经营综合研究所的关系该怎么处理？困难摆到了面前。

而且，还必须马上决断。孙正义被逼入了绝境。该如何渡过这一难关？他十分焦虑。

消除障碍步骤之一

划清敌我。

孙正义力图与最大的软件公司哈德森签下“独家代理销售合同”，以推进事业发展。对此，合作伙伴的经营综合研究所站到了阻碍的立场上。虽然从财务上资本金 1000 万的软银公司一下子必须要付出 3000 万巨款，使他们感到了危险，但株式会社经营综合研究所显示出已成了孙正义的“敌人”的迹象。

消除障碍步骤之二

弄清冲突的构造。

“孙正义积极的经营态度对株式会社经营综合研究所消极的经营态度。”伙伴关系开始破裂。

孙正义拿出 3000 万也要和哈德森签订独家代销合同，他认定自己这种冲锋式销售必获全胜。但他没能得到合作方的理解。

消除障碍步骤之三

渡过难关的方法。

孙正义与株式会社经营综合研究所的共同经营既然难以维持，就只有分手了。孙正义决定独立。

这样，那 3000 万日元，就要孙正义自己付了。此外，和株式会社经营综合研究所最好也别闹翻，以“圆满的协议离婚”的方式分手，对今

后两家的关系有好处。

哈德森的工藤社长也忠告孙正义，“最好取消共同经营”。工藤社长说孙正义将来要想使自己的股票上市的话，趁现在就取消共同经营是明智之举。

于是，孙正义向株式会社经营综合研究所提出了取消共同经营的提案。

对方的回答是：“请把资本金全部买下。”

“我出什么价格好呢？”孙正义问。

株式会社经营综合研究所方面：

“面值的3倍。”

孙正义大吃一惊，不由得“哦——”了一声。但是，孙正义从亲戚那里四处筹集，在约定的期限前将3000万汇入哈德森。“资本金面值3倍”的这部分资金则从第一劝业银行贷款1亿日元来充当。

就这样，日本软银公司成立不过3个多月，和株式会社经营综合研究所的合作便划上了句号。难关也过去了。

登广告被拒绝

日本软银公司作为一家计算机用软件的流通公司，成立不久又做起了出版事业，其很重要的原因是由于计算机信息杂志拒绝刊登软银公司的广告。

创立不足一年的软银公司知名度还很低，如不能顺利展开广告宣传战，在软件流通领域里的战斗将会十分艰苦。孙正义自然不能坐以待毙。他要凭自己的力量攻克这一难关。

消除障碍步骤之一

划清敌我。

在一般的报纸上做广告，效果不大。孙正义想在《I/Q》、《ASCII》以及《微机》等计算机专业杂志上打广告。但是，这些杂志拒绝刊登。也就是说，对于日本软银公司的事业，计算机专业杂志采取了妨碍的立场。

计算机杂志的发行人中甚至有人说“孙正义，太狂”，“我讨厌孙正义，所以不想和他有业务上的往来”，表现出“敌对情绪”。

消除障碍步骤之二

弄清冲突的构造。

“孙正义想在计算机专业杂志上做广告的宣传愿望对计算机专业杂志的拒绝反应。”这阻挡了孙正义的日本软银公司的前途。

消除障碍步骤之三

渡过难关的方法。

既然现有的计算机专业杂志拒绝登广告，除了自己真正地搞起出版业，别无他策。

但是日本软银公司的干部们强烈地反对。“软件流通事业还没完全上轨道，又要同时创立两种刊物，这是瞎折腾。”

孙正义不顾众人的反对，加快了月刊杂志的创刊工作。因为要想巩固软件流通公司的地位，就必须与更多的计算机销售商，与更多的软件销售店建立业务上的联系。

所以，这也是没办法的办法，软银公司只好自己去积极地宣传。总之，“广告宣传没法做”这个难题解决了。

出版的杂志出现了赤字

计算机专业杂志创刊以后，干部们担心的事态发生了。每个月每种杂志 1000 万，共计 2000 万日元的赤字出现了。编辑制作费用巨大，印刷厂的印刷费账单每月洪水般地涌来。这时，孙正义刚被发现患有 B 型慢性肝炎。

孙正义面临着严重的危机。公司的经营基础发生了动摇。灾难接踵而至。如何才能超越过去？

消除障碍步骤之一

划清敌我

孙正义创办两种计算机的专业期刊，目的是充分发挥其广告媒体的作用，扩大计算机软件的销售。

对此，“读者的反应”冷淡，不像预想的那样卖得出去。其实，问题不在读者身上。“醉翁之意不在酒。”问题出在杂志的内容上。内容缺少让读者翻动的吸引力。完全是“潜在的因素”。

消除障碍步骤之二

弄清冲突的构造。

“计算机专业信息杂志大量销售的战略对计算机专业信息杂志缺少使读者翻动的吸引力的内容。”所以招致了每月生出 2000 万日元赤字的结果。

消除障碍步骤之三

渡过难关的方法。

孙正义花了半年时间，采取了根本性措施。他全部阅读了数以万计的读者意见卡，在读这些卡时，他想到了 6 个问题。于是孙正义提出 6 条改革方案：“完全按读者的要求改革。”

(1)许多意见认为价格高了。于是将 680 日元的定价，削为 580 日元。

(2)应读者从价格上来讲页数太少的指南，将页数增加一倍。

(3)彻底改变评价不高的封面设计。

(4)文章中的插图反应也不好，改换别的插图画家。

(5)错别字、掉字太多的指责令人害臊，今后努力彻底消除错字漏字现象。

(6)知名度太低，于是在电视上做些宣传。

这一改革方案，孙正义的预算是1亿日元。但这1亿日元对他来说不是个小数字。

拖拖拉拉下去，杂志会造出一两亿日元的赤字来，与其那样，不如花上1亿日元使杂志更生。他心里想，如果这失败了，就干脆停刊。

面对这一危机，孙正义决定一决胜负：“拼了。”他的心里竖起了背水一战的战旗。前人说过“危机是最大的机会”。

但是，算上“作为计算机杂志从未有过的电视宣传”费用，这1亿日元决不充裕。

为此，他与 NEC 的上层人物商量，打出 NEC 计算机、NEC 计算机专业杂志的牌子，和 NEC 一起来做电视宣传。这样，同样的预算可进行双倍的宣传，而且杂志的印数增加的话，杂志本身又是整页的 NEC 广告，何乐而不为呢？NEC 领导拍板了：“很有意思，一起干吧。”

又撞上了大运，以前每月印5万册，其中八成都退了回来。现在印10万册，3天就卖光了。从当月起，出版事业一下子就变成了黑字。

“小组制”

但是，出版部门后来又出了问题。大约10年前，发行的6种杂志中，5种出现了赤字。

消除障碍步骤之一

划清敌我。

企业规模大了，各部门的细节内容就不容易看到了，或者注意不到了。有的部门即使经营情况不好，也看不出“不好的原因”，结果是缺口越来越大，经营情况变得日益严重。

日本软银公司也一样，随着发行的计算机专业杂志不断增多，孙正义也难以都注意到了，结果是6种杂志，5种赔本。

孙正义自己难以掌握整个经营的真实状况了。问题出在“系统内部”，也就是说产生赤字的根源在“系统内部”之中。

消除障碍步骤之二

弄清冲突的构造。

“孙正义扩充事业规模的愿望对组织膨胀导致系统复杂化。”“系统的复杂化”阻碍了正常的经营。

消除障碍步骤之三

渡过难关的方法。

孙正义对发行的6种刊物，每一种都进行了细致的分析。半年后除一种之外，其他均开始盈利，仍然赤字的那一种杂志停刊了，就像把腐败的苹果扔掉一样。

从这一事件上，孙正义认识到：“不将部门一点点划分开来，就无法把握经营的实际状况。”这种想法导致了后来的“小组制”。后来这种制度又得到了充实和完善，被系统化了。

以“孙”姓取得日本国籍

从 1981 年 3 月，自美国留学归国开始创立自己的事业时起，孙正义就不再使用“安本”这个日本的姓，而改用“孙”这一韩国本来的姓。日本名字“安本”虽然没变，但从此他开始堂堂正正地用“孙”这个韩国名字了。

前面我们曾讲到，高中时，孙正义利用暑假去美国进修英语。当地他曾使劲盯着外国人登录证。登录证上写着国籍：韩国。自己的正式的姓是“孙”，旁边括号里写着“安本”。在日本，如果不随身携带外国人登录证就会遭逮捕。那时孙正义开始怀疑：“自己的身份到底是什么呢？”

他常常自己问自己，百思不得其解。后来，孙正义觉得保留韩国国籍还要有护照，太麻烦，于是决定加入日本国籍。

“国籍本来不过是一种符号式的东西，给日本纳税，就应该有日本的公民权。”孙正义是这么认为的。但是，他向法务省提出申请时，却发生了问题。

“‘孙’这个姓在日本的人名辞典中没有先例，请你改名。”

他被告之。

就是说，“孙”这个姓不是日本的姓，所以不被承认。孙正义又面临了障碍。要在户籍上登记“孙”的姓，使它作为正式的日本的姓使用，怎么才能做到呢？

消除障碍步骤之一

划清敌我。

对于孙正义想取得日本国籍，使用孙这个姓的愿望，采取了“‘孙’这个姓日本的人名辞典没有先例”态度的法务省成了阻碍对象。

消除障碍步骤之二

弄清冲突的构造。

“孙正义的愿望对法务省的先例主义。”法务省的教条守旧挡住了孙正义的去处。必须使用“安本”这个“日本人名辞典有记载的姓”，法务省的态度是半强制的。

消除障碍步骤之三

渡过难关的方法。

孙正义眉头一皱，计上心来：让夫人优美帮忙，先让夫人把保留的娘家的姓“大野”改成“孙”。

夫人优美是日本人，有日本国籍。遵循韩国人夫妇别姓的习惯，婚后仍用“大野”的姓。她到法院提出“改正”申请：把姓改成丈夫的原姓“孙”。

法官问：“为什么要改成孙？”

夫人答：“反正要改成丈夫的姓。”

“是不是您的丈夫是有名的韩国料理的厨师，姓孙？这个名字很重要？”法官这么胡乱解释道，同意了优美夫人的申请。孙正义知道以后，去了法务省。对孙正义的申请，法官查了查资料，过了一会儿，法官说“姓孙的，有一个人，不就是你夫人吗？”

孙正义马上接口说：“那我是第二个了，应该行吧。”

就这样，孙正义的申请被批准了。孙正义依照日本的法律，使法务省的法官正式承认了“孙”这个姓，从此他可以堂堂正正地使用“孙”这个姓了。

发挥智慧，就能不与法律冲突，甚至合法地拨动教条顽固的行政机构，孙正义为我们作出了榜样。就这样，孙正义攻克了让人以为难以跨越的障碍。

第6章 人际关系网

孙正义扩大人际关系的方法

发挥别人的智慧和能力

要想使事业成功，就必须扩充自己的关系网，尤其是要想销售某种新产品、搞一项活动，能助你一臂之力的是那些有实力的关系。

翻一翻高中、大学的同学人名录，或者同一俱乐部、同一活动小组的名单，可能会发现有很多人能帮上你的忙。

正如人所说，人才就是人财，结识更多的人，就等于增加了更多的财产。在这一意义上，人都希望能建立起尽可能广泛的人际关系网。

而且人的知识是有限的，不足之处，要能利用别人的智慧和经验。在开发新产品、上新项目时，最好有很多可以商量、听听意见的朋友和熟人。当然，拿到的名片一定要保管好了。

孙正义在这方面可谓滴水不漏。正式去美国留学时，当他知道必须有担保人，便马上写信给这之前短期留美时结识的老师，得到了他的帮助。

在利用他人智慧方面，孙正义也发挥出出色的才能。

比如他频繁地走访伯克利分校的教授、研究工作者，得到他们的支持，成功地完成了多国语翻译机的试制品。这些在学校认识的教授和研究人员对孙正义来说，现在也是最宝贵的财产。

一般来说，任何希望使自己的产品适应消费者需求的企业，都希望企业外部的人能把新商品、新项目带进来。

企业规模一大，会有自己专门的开发新产品的研究所。但是，研究者在一起，视野就会狭小起来。如有新鲜的点子闯进来，就会引起很大的震动。谁也不知道机会在哪儿。

所以，到你认准的企业去推销新产品、新项目时，不管三七二十一闯进去，当然也是一个办法。但是，更好的办法，是通过和这家企业有关系的人，拿着“现介绍某某先生前去……，请多多关照”之类的介绍信或名片去，会更有效。

就是说，要想使自己的新产品，新项目在某一企业得以实现，在将新产品、新项目拿去之前，先对能否利用的人际关系做一调查是一个铁的原则。

因为，会不会被对方信任，往往为一纸介绍信、一张名片，或一个电话所左右。有实力的人一句话，有时行政机关都会动起来。

推销多国语翻译机时，孙正义也是通过了别人的“介绍”。19岁的孙正义，当时心生一计，往大阪的专利代办人协会打了个电话，请他们帮助查一下哪一家专利事务所和夏普关系最密切。运气不错，他被介绍

给原属于夏普专利部的西田专利事务所的西田代办人。

不过，一般的人也会想到这一点，做过尝试。但是孙正义在这种与人建立关系方法的基础上，运用了更高的手法，为建立更广泛的人际关系网打下了基础。

建立人际关系的“七步

孙正义的关系网，遍布国内外，但这不是一朝一夕建成的，而且也不是偶然的相会所积蓄出来的。

孙正义抱着明确的企图，有意识地一点点建起了这个人际关系网。这个庞大的建筑物，可以说是他智慧的结晶，是经过周密的计算和巧妙的安排才获得的，是努力的结果。

回顾一下孙正义以往的经历，会觉得他很幸运地遇上了不少一流人物。

但是，这并不尽然。孙正义为了得到人才，会首先考虑好，为什么目的去寻求关系？应是什么样的人物？这种人物哪儿有？要得到这一人物该如何去做？深思熟虑之后才会行动。这可称为“战略性人才保障法”。战略决定以后，再去考虑确保人才的具体战术。

通过分析孙正义的关系网，我们可以看到，孙正义是如何使用他的独特的关系网筑造法的。

我们把它叫做七步法。

第一步 首先明确自己为了什么，寻求什么样的人？“明确的”。

参加不同行业的交流会、研讨会、学习班会有很多收获。聚集了各种各样职业的人的交流，能够扩大你的视野，拓展你的交际圈。

同行的研讨会、学习班，能够加深知识，提高专业水平，还有可能找到生意机会，或者能得到产生生意机会的信息，还可能碰上被称为“师”的人物。孙正义从不毫无目的地参加研讨会。

自己为了什么而寻求人物，这一强烈的“目的”不明确的话，参加研讨会，就是好不容易碰上了宝贵的人物也会形同路人，白白浪费时间。

第二步 调查一下自己所寻求的人物哪儿有。所谓“鱼群探知法”。

孙正义寻求人物所使用的最早的方法是电话本。厚厚的电话本被称为“信息的宝库”。

制造多国语翻译机的试制品时，伯克利大学教授的家，是从电话本上查到的；在日本寻找推销这一机器的去处时，孙正义是给大阪的专利代办人协会打了电话，但是，要想成为大实业家，总是依赖电话本是不够的。

自己究竟想要做什么？什么样的人是自己需要的？“目的”明确的话，接下来就是寻找哪儿有这样的人物。

“物以类聚，人以群分”。志趣相投的人，自然会聚集在一起。

鱼也一样，暖流有暖流的，寒流有寒流的，淡水有淡水的，适应着各自的环境，鱼也是聚集在一起的。

同样，孙正义也在自己要做的，从事“计算机工作”的人中寻求人才。

第三步 主动地去那些自己想找的人可能出现的地方，“撒网捞鱼”，舍得在这上面投资。

他采取了七分把握就拍板决定的策略，即，有七分把握，就当即决定。要是等到有百分之百的把握了，想要的关键人才就已经被竞争对手抢走了。

1981年10月，日本软银公司所做的第一件工作，就是获得了大阪召开的电子技术展的展厅。

这是孙正义撒下的网。当时，孙正义的公司，资本金只有1000万，却把宝贵的800万一下全投了进去，租到了距会场入口最近、最大的展室。这间展室的场地、装饰全都免费提供给软件公司使用。

参展的软件公司的社长们后来异口同声地说：“这人的计划是要成为软件零销业的信息中心。”于是，知道了孙正义的存在。

因为这种效果，孙正义得到了上新电机的净弘博光社长、哈德森的工藤裕司董事长（当时为社长）等重要人物。

而且由于这次电子技术展览会，他还碰上了另一个重要人物，那就是后来被日本软银公司收买的掌握着世界上最大的计算机杂志出版机构的齐夫·戴维斯出版公司（Ziff Davis Publishing）的展示会部门的总经理威廉·罗西。

威廉·罗西当时作为一家美国软件公司的工作人员，参加了电子技术展，在这里结识了孙正义。后来他进了Ziff Davis Publishing公司做编辑，后来成了总经理。

电子技术展是所谓“展示会”，利用这个“场地”，孙正义培养了自己扩大关系网的技巧。

对孙正义来讲，“展示会”不仅仅是陈列产品让更多的人看的“场所”，展示会后面还隐藏着一种强大的力量。后来孙正义一直十分重视展示会的这种功能。

在走向世界时，孙正义在美国同样使用了自己创业时的做法：他用兼并的方式整个买下了界面集团（Interface Group）所属的世界最大的展示会部门Comdex。

世界各国许多人都参加Comdex的展示会，它云集着象微软公司的比尔·盖茨这样的大企业首脑。不用吭气，孙正义就能将他希望的人物聚集一堂。后来比尔·盖茨定期和孙正义举行会谈。

通过展示会这个“场所”，孙正义抓住了世界上最上层的人物，从而得到了他们所掌握的信息。

信息蕴含着价值，出售信息便能从其价值中生出钱来。从这一意义上，孙正义是最了解展示会所具有的价值的人之一。

第四步 从进入网中的人物中择出所寻找的人物，单钩钓鱼。

日常注意培养对人的观察、鉴别能力。

第五步 积极地接近一流人物，努力打动他们的心，使其成为自己人。

善于笼络老年人。

第六步 和一流人物结成伙伴关系。

孙正义很善于充分利用别人的智慧和力量使自己的事业得到推进。对于第一次见面的人，只要对方能干，就会单刀直入地提议“一起干吧”，结成伙伴关系。

第七步 螺旋式地扩充自己的“关系网”。

从结成伙伴关系的一流人物那里得到最有价值的信息，又通过这种信息，寻找另一个人物，螺旋式地扩充自己的“关系网”，以此蓄积起人、物、财、信息（价值）的财产。

设立“大恩人日”

孙正义就是用这 7 个步骤建立起了自己的关系网。他一直十分感激曾扶持过他的恩人们。

在他的关系网中，处于中心位置的是在他创业时期曾伸出温暖的手支援过他的人们。这些人中有的已经离开了人世。

为了不忘从这些人那里得到的大恩大德，并为下一次跃进，孙正将每年的 5 月 2 日定为“大恩人日”，公司休息。

大恩人包括田边企划公司的社长田边聪（元旭屋书店专务）；夏普公司顾问也是软银公司顾问的佐佐木正（当时任夏普公司天理研究所所长）；原上新电机公司社长净弘博光（已故）、卡诺普斯公司副社长藤原睦朗；日本罗基忒姆监事御器谷正之（第一劝业银行原曲町支店店长）；日本个人电脑软件协会专务理事清水洋三；地域活性化研究所法人代表川岛正英（原朝日新闻记者）；哈德森公司董事长工藤裕司、社长工藤浩；NEC 名誉顾问大内淳义（原 NEC 董事长）已故。共 10 人。除净弘外，孙正义每年都把人约来，举行谢恩宴会。

这些恩人是孙正义用他的“人际关系建立七步法”得到的，是“成果”，也是他努力的结晶。

我们通过孙正义推销多国语言翻译机这一具体事例，看一下他是如何运用七步法建立关系网的。

第一步 目的明确化

推销多国语翻译机。

第二步 搜索鱼群

寻找一流的家电公司。

第三步 布网

跑家电公司。孙正义给佳能公司、欧姆龙公司、横河惠普（现日本 HP 公司）、卡西欧、夏普、松下电器产业公司等约 50 家公司的社长发出了信，走访了其中回了信的 10 家公司）。

第四步 单钩钓鱼

给专利代办员打电话。

第五步 笼络人心

一流家电公司夏普的顾问佐佐木正、当时的计算器项目部副部长浅田笃（现夏普副社长）听了他的说明。佐佐木正答应买他的专利。

第六步 合作

可被称为软银公司之父的佐佐木正曾在邮政省、神户工业（富士通的前身）工作过。1964 年入早川电机（现在的夏普）公司，领导了计算器、液晶显示器、太阳能电池等一系列产品的开发工作，被称为日本的机电产业之父。佐佐木正自己作为后援人，像照看自己的孩子一样，始终关照着孙正义的成长。

第七步 关系网的扩充

日本罗基忒姆监事的御器正之曾给第一劝业银行的大阪支店和难波支店挂去电话，让他们通过夏普公司和上新电机了解一下孙正义的情况。

他请大阪支店负责贷款的次长和难波支店的支店长分别给夏普和上新电机两家公司照会一下孙正义的事情。难波支店长的回复是：“孙先生可信，上新电机公司的净弘社长也说很想积极地和他做些生意。”

后来，通过佐佐木正（当时为夏普专务）的介绍，又认识了 NEC 的名誉顾问大内淳义。

与比尔·盖茨为友

孙正义和数字化信息革命的旗手比尔·盖茨不仅有业务上的联系，而且是朋友。

微软公司总裁比尔·盖茨于 1955 年出生于华盛顿州的西雅图，较孙正义年长两岁。

比尔·盖茨在其所著的《未来之路》一书中这样写道：

“1974 年春，在《电子》杂志上，发表了一篇关于英特尔公司的新 8080 芯片——处理能力为老式计算机上搭载的 8008 的 10 倍——的报道。真正的计算机心脏突然出现在我们面前，而且价格为 200 美元以下。‘这样的话，DEC 的 PDP18 就再也卖不出去了。’我对（朋友）波尔说。这么小的芯片有如此大的能力。我们都很清楚，大而笨的机器的末日到了。”

在比尔·盖茨因阅读了《电子》杂志的这篇报道而兴奋的同时，正在美国留学的孙正义也因读了这篇报道而受到了巨大的冲击。

孙正义将这篇报道剪下来夹在透明的夹子里，约有半年多时间，走到哪儿带到哪儿，连睡觉的时候都把它放到枕边。但是，这两位天才相互还不知道对方的存在。

比尔·盖茨受到英特尔公司新的 8080 芯片的强烈刺激，对计算机技术产生了兴趣，和朋友波尔一起搞起了软件。

1975 年，比尔·盖茨从哈佛大学毕业，设立了微软公司。合伙经营的麦克·阿伦是他自小学时代以来的计算机友。1974 年开发出世界上最早的“BASIC”，并为 IBM 计算机提供了 OS——“MS-DOS”。

之后制出 Windows3.1 等一个又一个个人电脑软件。席卷了整个世界的计算机软件。

比尔·盖茨自推出“Windows 95”以后，进军多媒体市场，震惊了媒体界，1992 年，比尔·盖茨以仅 36 岁年龄成为美国首富，1995 年成为世界首富。

1996 年 6 月创办在线杂志《Straight》。同月发布将建立把互联网与卫星转播连接起来的新公司(和任天堂合资)的计划。7 月和 NBC 联合，对抗 CNN，设立了 SNBC，开始提供 24 小时的新闻播放。

比尔·盖茨是计算机软件开发的天才，而孙正义则是软件流通基础设施开发的天才。

孙正义以流通基础设施为主轴，将市场扩展到了网络基础设施、展示会基础设施、互联网基础设施、媒体基础设施和技术服务基础设施领域。

从技术和流通这两个不同的角度，两人参与了数字化信息革命，又在媒体基础设施的战场上相会。

我们看一下孙正义与比尔·盖茨第一次相会以来两人关系的发展过程。

第一步 目的明确化

协助微软公司软件的流通、销售。日本最大的软件流通企业的孙正义，决心要会会在软件开发上居世界首位的比尔·盖茨。

第二步 搜索鱼群

从参与数字化信息革命时起，与这一革命的旗手，天才的比尔·盖茨相会就成了必然。

第三步 布网

作为软件批发商的孙正义，经手比尔·盖茨经营的微软公司的软件，这也是必然的结果。在孙正义张下的网中，微软公司的软件自然会游进来。

第四步 单钩钓鱼

10 年前，孙正义和比尔·盖茨单独见了面。地点在比尔·盖茨的家里，两人一边吃着汉堡包，一边谈论着数字化信息革命的未来，情投意

合。

第五步 笼络人心

比尔·盖茨只比孙正义大两岁，是同辈。但孙正义对比尔·盖茨像兄长一样尊敬，他的谦虚赢得了比尔·盖茨的好感，两人的关系密切到每月都要见一次面的程度。

第六步 合作

孙正义于 1995 年 8 月和微软公司在家庭游戏机领域合作，合资成立了游银公司，同时和美国的基耐软件公司也建立起合作关系。基耐软件公司掌握着录像机游戏的移植技术，和游银公司协作展开了业务。

游银公司是一家销售或将游戏专用机的软件移植到计算机上使其在 Windows 95 上使用的公司。软银公司想在游戏软件领域扩大流通和销售的想法，与想把 Windows 95 推向更广的消费者的微软公司的思想取得一致。

第七步 关系网的扩充

比尔·盖茨曾将计算机杂志中的一种拿给孙正义看。他说：

“《个人电脑周刊》，这是世界计算机杂志中最好的杂志，看看它是怎么报道的，就能知道哪一商品的销售前景，以及它今后的价值。”

就因为这一句话，孙正义决心要收买出版这本《个人电脑周刊》杂志的美国齐夫·戴维斯出版公司（Ziff Davis Publishing Co.）。该公司是最大的一家出版计算机方面图书的公司。尽管失败了一次，孙正义还是于 1996 年成功地收买了这家公司。后来，又由于齐夫·戴维斯总经理的介绍，认识了媒体王罗伯特·默多克。

此外，孙正义还有很多海外朋友。

比如，美国诺韦尔（Novell）公司前总裁莱蒙德·诺达、西斯克系统公司（CISCO SYSTEM）总经理约翰·钱巴斯、英特尔总经理安迪·克洛夫等。

1990 年，孙正义与诺达一起在日本设立了合资公司。1995 年 6 月出任西斯克系统公司（CISCO SYSTEM）董事会成员，关系更加密切。孙正义是多么重视伙伴关系，在这些地方他的关系网筑造法得到了完美的表现。

与媒体王默多克的结识

孙正义得到后来和他一起设立了 JSkyB 的媒体王罗伯特·默多克，也是巧妙地采用了他的“建立人际关系网七步法”。让我们分析一下其每一步骤。

第一步 目的明确化

孙正义自任为数字化信息革命的急先锋，目标是做一个多媒体的基础设施供应商（提供流通、互联、展示会、技术服务、网络和与媒体连接的有偿服务）。孙正义倾注全力要涉足其最先进的卫星数字化广播领

域。

第二步 搜索鱼群

1995 年，一家创新企业 Culture Convenience Club 的社长增田宗昭（现董事长），曾找到孙正义，说“美国有一项很有趣的生意”，讲到了能否合伙做卫星数字化广播的事。

“就是卫星数据广播。从天空中播放 200 多个频道的节目。这会带来电视界的革命。”增田宗昭社长说。他在访美时，看到了休斯公司（Hughes Aircraft Company）所属的电视台 DIRECTV 播放的卫星数字化节目，受到很大刺激，深感这将“引起电视业的革命”。回国以后，也想着手搞卫星数字化播放事业，感觉锐敏的孙正义当场答应：

“一起干吧！”

但是，后来围绕是否成为“平等的合作伙伴”，双方发生了分歧。对于孙正义“在日本成立的 DIREC TV Japan 的出资比率，（Hughes）公司、CCC 和软银公司各占 33% 的比例如何”的提案，增田宗昭社长表示了不满。他觉得这是自己拿来的生意，不能同意“平等的伙伴”关系。

结果，增田宗昭社长扔掉了孙正义，于 1995 年 9 月中旬突然宣布由休斯公司和 CCC、大日本印刷公司及松下电器产业公司等共同成立 DIREC TV Japan。

但是，与增田宗昭社长诀别以后，孙正义反倒自由了，马上采取了行动。

增田宗昭社长使孙正义明白了卫星数字化播放这一庞大的产业正在飞速增长。在得到启示之后，他开始寻找可以共同经营这一事业的大人物。对孙正义来讲，增田宗昭社长起到了高性能“鱼群探测机”的作用。

第三步 布网

1996 年 4 月，在为 NSNBC 提供电视节目的 ZDTV 的演播室里，齐夫·戴维斯出版公司（Ziff Davis Publishing Co.）的社长埃里克·西波把罗伯特·默多克总裁介绍给了孙正义。

这一年的二月份孙正义刚刚收买了齐夫·戴维斯出版公司（Ziff Davis Publishing Co.）。6 月 11 日，孙正义在东京银座的饭店“吉兆”招待了正在访日的罗伯特·默多克。两人这是第二次见面。

第四步 单钩钓鱼

孙正义问默多克来日的目的。默多克回答说：“我计划和大的商社联手在日本开展卫星数字化广播事业，明天我就准备召集有关人员，发表我的 JSkyB 的构想。”

孙正义马上接住话头，提出：

“请等一下，JSkyB 能否和软银公司一起做？”

关于卫星数字化广播事业，通过与增田宗昭的交涉，孙正义已琢磨过了，有自己的设想。于是就资金、战略等要点问题做了简明扼要的说

明。这其中，孙正义暗示“有一个特别的想法”。这些话说动了罗伯特·默多克。单钩钓鱼成功了。

第五步 笼络人心

孙正义暗示的“特别的主意”就是收买朝日电视台的股份。从经营咨询公司那里，孙正义听说旺文社想卖掉朝日电视台（全国朝日电视放送）的股票。

“这很有趣，争取能买下来！”罗伯特·默多克对孙正义说。这样，孙正义正投了默多克的下怀，表现出孙正义善于取信于人的才能。顺便说一句，孙正义总是亲昵地称罗伯特·默多克为“my father（我父亲）”。

第六步 合作

1996年12月17日，在东京虎门的大仓饭店的平安厅，世界上最大的媒体公司——澳大利亚的新闻公司与孙正义的软银公司合资的公司“JSkyB”（总部设在东京、资本金200亿日元），在这里宣告成立。孙正义又一次达到了目的。

就这样，孙正义巧妙地抢在了增田宗昭社长的DIRECTV的前面。

第七步 关系网的扩充

能够抓住一个一流人物，就能一步步得到他的关系网中所有的人物和信息。

和世界最大的媒体王罗伯特·默多克结识后，孙正义站到了世界媒体的核心位置，为他进一步发展自己的人际关系提供了有利条件。

孙正义的关系网迅速地扩充到了世界。

与南部靖之的兄弟之情

孙正义十分敬重日本最大的人才派遣公司帕索那集团的总裁南部靖之，视其为兄长。

南部靖之于1952年出生于神户，较孙正义年长5岁。毕业于关西大学工学院，读书时成立株式会社帕索那（原名Temporary Center），自任专务董事。在人才派遣公司中，帕索那是日本最大的企业。该公司为解决妇女参加社会工作以及中老年再就业问题，摸索出一整套有效的人才管理方法。现在还从事创业者培训、新的管理系统开发等多种事业。

第一步 目的明确化

孙正义从摆脱了疗养生活的1985年时起，就寻求着开拓时代的优秀人物。

第二步 搜索鱼群

为了和经营者们见面，孙正义觉得最好的办法是参加研讨会。

第三步 布网

孙正义谈起有一次参加公司社长们的聚会。

“到了吃饭时间，端出来的是日式饭。我认真地听着别人说话，还有些精神紧张。这时，突然身边发出哧溜哧溜的声音，斜眼一看，只见

南部将米饭倒进酱汤里，大口大口地往嘴里扒着。周围的人都愣住了，大家一齐把目光转向了他。当时我想我可敌不过这个人。在那一瞬间，我想到，可别去想超过他，这个人是不能用道理说得清的。”

第四步 单钩钓鱼

孙正义当时觉得“这个人不得了”，决定和他加深关系。用餐过后，孙正义看见南部站在对面的位子上，便径直走过去，交换了名片。这是他第一次得到了知己，钓上了大鱼。

第五步 笼络人心

自那以后，孙正义常和南部靖之一起吃饭，谈论相互的梦幻和理想。他那天生的对人亲近感，使年长 5 岁的南部觉得极对自己脾气。和对比尔·盖茨一样，虽是同辈，孙正义对比自己年龄大的人的尊敬，获得了他的好感。

孙正义一年之中，有一半时间在美国工作。南部从 1987 年以后，全家搬到了美国的波士顿，在纽约往北约一个多小时距离的康涅狄格州的格林威治镇安了家。南部靖之移居美国是决心把“日本最大的人才派遣公司发展成世界最大的人才派遣公司”。现在两人的关系是不管在世界任何地方，都能随时打电话交换意见，比家里人还亲近。

第六步 合作

帕索那集团公司中，帕索那软银公司负责一部分社会服务事业。1985 年 12 月 12 日，以劝角投资株式会社、国际证券株式会社、新日本证券株式会社、大和证券株式会社、数据管理公司、日兴证券株式会社、山一证券株式会社、罗及克株式会社、帕索那公司为股东成立的公司 JIC（南部靖之为法人代表）中，南部让孙正义的软银公司也入了股。

JIC 的目的是支援年轻的创业者们。它有 JIC 俱乐部，举办企业家研讨会、讨论会、创业者培训讲座、座谈会等。会员的事业计划一旦被 JIC 投资协会采纳，就能得到经营指导和资金的援助。

JIC 研讨会自 1993 年到 1996 年一直不断召开。JIC 希望立志创业的人能从研讨会中寻找到某种具体的东西。后来，便将名称改为“JIC 俱乐部”。受 JIC 研究会的触发，它进一步发展成为向创业者实际提供资金，以助其力的组织。

1995 年 11 月，又将名字改为“创业者俱乐部”。现在会员人数东京地区百人以上，神户地区不足百名。神户现在正在一边举办着当初 JIC 那样的研讨会，一边发展着。

第七步 关系网的扩充

通过和南部靖之的交往，孙正义和新兴企业的经营者们有了密切的交往，他把他们称之为“新兴合作伙伴”。

成员包括孙正义和南部靖之共 11 人：

株式会社 JUST SYSTEM 社长 浮川和宣

株式会社福巴尔	社长	大久保秀夫
株式会社商工基金	社长	大岛健伸
株式会社市场创造	社长	大岛康广
株式会社亚土电子工业	社长	金山和男
株式会社 HIS	社长	泽田秀雄
皮阿克株式会社	董事长	庄司正英
株式会社世嘉开发	社长	中山隼雄
株式会社优尼殿	董事长	藤本秀朗
此外还有 3 名顾问：		
株式会社 CSK	董事长	大川功
奥里克斯株式会社	社长	宫内义彦
森综合法律事务所	律师	小林启文

创新企业家与孙正义

这里简单说明一下孙正义和这些成员的关系。

JUST SYSTEM 社长浮川和宣

同行中最早的生意伙伴。

福巴尔社长大久保秀夫

两个家庭之间的关系很密切。和孙正义一起开发了 NCC—BOX。当时福巴尔的名字叫新日本工贩。

两人是在创新企业家的一次研讨会上结识的。

市场创造社长大岛康广

经创新企业伙伴介绍认识的，是该成员中最年轻的，年仅三十二三。在爱知学院大学读书时，大岛就开办了照片洗印连锁店。最近，在创业 9 年之际，实现了股票上市，是一个正走红的创业者。顺便提一句，软银公司股票上市是在创业后第 13 年。

亚土电子工业社长金山和夫

是 CSK 的大川功、世嘉的中山隼雄的关系。他原是 CSK 集团中的人，后在秋叶原开了一家名叫“TZONE”的电气商店。原不怎么和流通业发生关系，只是独自经营进口，是最早将 DOS/V 等计算机介绍到秋叶原的商店。在这一意义上正当在流通业展开业务时与软银公司建立起了相当深的关系。

CSK 董事长大川功

CSK 是一家知名的系统工程技术服务公司，虽也是一家创新企业，但历史久，影响大。

它原是一家大型计算机系统工程技术服务公司，所以对后来出现的个人电脑难免怀有敌意。

1993 年，一个偶然的的机会，孙正义被邀请参加 CSK 的干部研修会做演讲。当时 ASCII 的西和彦社长也应邀出席，在孙正义发言之后，西和

彦也发表了演讲。

在大型计算机行业的干部们面前，孙正义鼓吹道：“今后将是个人电脑的时代。”

他说起织田信长引进火枪，改变了战争观念取得全胜的话题，把个人电脑比做了火枪。织田信长在从斋藤道三那里得到浓姬时，就是带着200多杆枪的火枪队去的。当时有人嘲笑他“花钱买这玩艺儿，不是傻瓜吗”，但斋藤道三认为“这家伙厉害”。从那以后，火枪成了决定胜负的重要因素。织田信长导入火枪时，火枪尚未普及。用现在的价格计算，一杆枪约花了1000万日元。织田信长很早就购买了火枪，用现在的说法就是“尾张国的创新企业”。火枪当时是现在的大型计算机的价格。但到了关原大战¹时，一杆枪也就只值50万日元了。

看一下当时的世界，日本已拥有了和火枪生产国相当的火枪数量了，相当于当时整个欧洲的产量。以前日本只会生产刀剑，从那时起开始准备大量生产火枪。

一旦能大量生产，价格就便宜了，和现在的个人电脑一样。就是说，如果把现在的商业竞争比做战争，就像火枪改变了战争的方式一样，现在商战最强大的武器是个人电脑。

如果再把它们连成网，则力量会更大。

孙正义这样讲完之后，ASCII的西和彦也就计算机网络做了说明。两人口口声声对CSK的大川功董事长说：

“大川先生，今后可是个人电脑时代了。”

当时大川十分果断。

“我明白了，这还得了。我们公司也得改变方针了。”他从自己的钱中拿出几千万日元来，要参加研讨会的干部每人买一台个人电脑。

“年轻人记忆力好，要花时间的是你们这些人哪。”

CSK虽说是创新企业，但规模相当大。尽管如此，公司首脑一旦决定，整个公司就一下子变过来了。这就是创新企业的优点，虽然是数千人的大公司，3个月后，据说该公司专门负责个人电脑的员工就达到了20多人。这件事后，大川功与孙正义关系也密切起来。

HIS 社长泽田秀雄

这是一家很受欢迎的专卖便宜票券的公司。1994年孙正义开始与其交往。

和这些创新企业的经营者们来往，孙正义得到许多好处。生意上的新的信息啦，兼并和收买情报啦，以及竞争对手公司的情报等，孙正义都能不费劲地得到。可以说信息是这些朋友们交往所得到的礼物之一。

第7章

强有力的交涉术

不屈不挠的交涉者

与藤田田的会面

要实现自己的梦想或者愿望，不能不借助别人的力量。一个人是什么也干不了的。想要推销某种商品或产品也同样。只要是生意，就会有强有力的交涉对手出现。

不能说服生意对手就不能指望他会买你的东西，所以必须要以活动能力和销售能力为基础，锻炼自己的“谈判能力”。不管你开发出多么高级的产品或商品，如果不能让对方掏腰包把它买了去，就如同垃圾。

孙正义的“交涉的才能”可以说是天生的。决意去美国留学时，就首先受到了考验。他给一个月前暑假时在美国进修英语时教过他的老师写了封信，请他做自己的担保，这可以说是“交涉的练习”。

其次是去美国之前，孙正义想见见将汉堡包刚刚成功地介绍给日本的日本麦当劳社长藤田田。

秘书转告藤田田，说：“有个不认识的青年说一定想见见您。”藤田田太忙，根本顾不上。但是，尽管被一次次拒绝，孙正义一个星期内，每天都去藤田田的办公室。

因为他太固执，藤田田终于让他走进了会客厅：“这么想见我，一定有什么缘故吧。”

孙正义的话却是：

“藤田田先生认为今后干什么事业有意思？”藤田田愣了一下，有点摸不着头脑，回答道：

“不是很清楚，我想可能是计算机吧。”

还有一个在美国高中跳级的故事。孙正义在一年级上了星期课后，找到了校长：

“讲的内容全知道。”

硬是要求跳到二年级去。5天以后，跳级被批准了。接着他又以同样的方式完成了三年级的课程，参加了大学的入学考试。考试时，他又针对用英文出的试题，对考官说：“请给我译成日语，否则不公平。”结果作为特例，允许他带辞典进入考场。这样，孙正义插班才两个多星期就获得了大学入学资格，从高中退了学。1977年，他进了加利福尼亚大学的伯克利分校。孙正义的交涉能力通过这些锻炼，得到了提高。

推销多国语翻译机时的交涉法

在制作试制品时，孙正义就发挥出优秀的交涉才能。为了组织项目小组来制作多国语翻译机，他游说了伯克利的莫扎教授等许多世界一流的研究人员和技术人员。

他一个人一个人地分别说明了自己的构思，请求他们协助自己制出样机。当然，大多数的回答是“NO”。但是也有奇怪的教授，答应了。当时的约定是事成付酬。孙正义是这样约定的：

“对参加项目小组的教授，我不能说白干。但是，我没钱，所以希望能报酬后付。试制品完成，到日本卖出去了，就从卖出的钱里，按签约时的每小时工资为基础，付给参加费。”

试制品完成后的1977年夏天，孙正义短期回国。事先他把说明自己发明主要内容的信，寄给了50多家家电公司的社长，接着走访了回了信的10家公司。如佳能、欧姆龙、日本惠普公司（原横河惠普公司）、卡西欧、松下电器、夏普等。

孙正义自己心里，是把夏普作为第一目标，卡西欧作为第二目标的。佳能、欧姆龙等很有做的意向，感觉上不错。松下电器等公司也就是有关负责人听听而已。

在卡西欧，孙正义受到了负责这方面工作的科长相当的冷遇，被说得一无是处，垂头丧气回来了。夏普的负责人提出了一些相当尖锐的问题。第一目标感觉虽不坏，但很快就可能签约的乐观感觉却没有。

这时，孙正义心生一计，从大阪的梅田站附近给大阪专利代办人协会打了个电话，请他帮助查一下熟悉夏普的专利事务所。幸运地，原属于夏普专利部的西田专利事务所的西田先生被介绍给了他。

孙正义马上去专利事务所，请他们确认一下自己的发明值不值得申请专利。西田所长告诉他该找夏普的关键人物，当时任夏普技术本部长佐佐木正专务（现软银公司顾问）和浅田笃技术副本部长（现夏普副社长）。孙正义立刻拜托说：“请您给两位打电话，告诉他们该见见我。”

于是，西田所长打了电话：“机器很有意思，先见见他怎么样？”

孙正义第二天就给夏普打去电话，约好见面时间，带着专门从九州叫来的父亲一起，来到了夏普的天理研究所。

当时还是19岁后生的孙正义担心一旦要签合同自己会吃亏，请父亲和他一起去。作为儿子的第一个工作，父亲很高兴地答应了，但交涉完全由孙正义来做。

这次交涉成功的经验，使他对真正创业做生意有了一定的自信。在这一意义上，它是孙正义为做生意搞推销的“交涉实战演习”。

从卖掉的1亿日元中，孙正义拿出1000万日元，支付给原来约定参与了试制品生产的技术人员。

强有力的交涉者

从这些故事中，我们知道孙正义是一个善于说服人、很会交涉的人。总之，他有股顽强劲儿，说得对方没办法。

我问孙正义说服别人的绝招是什么。

孙正义反问道：“你觉得什么人最难说服？”

我不知该如何回答，于是孙正义说了起来。

“最难说服的人是谁？有各种各样的说法，但我认为答案是自己。比方说，这个杯子（孙正义说着，小心翼翼似地拿起自己前面的茶杯）我想卖 10000 元，其实是 100 元买来的，花 100 元买来的这事自己最清楚。

“于是，心里的某个地方就会觉得：‘呀，100 元买来的东西能卖 10000 元吗？是不是该便宜点？’

“自己都这么想，怎么能去说服别人？因为自己最清楚自己想说的事情的内幕，所以自己就会感到苦恼，犹豫。

“但是，这个茶杯也许是偶然花 100 元找到的，没准它是一个相当出色的艺术品。虽然偶尔以 100 元的价格买到了手，但一般市场上要卖 20000 元的东西卖 10000 元，对买的人来讲，不是占了大便宜吗？

“那个人买到后马上到别的地方去卖，至少可以卖 15000 元，等于一下子赚了 5000 元。

“即便卖不出去，自己留下也不错。自己真正喜欢的话，出 50000 元也想要。喜欢到别人出 10 万元也不肯出手，晚上搂着睡觉，心里觉得哪儿也没有这么棒的东西。而且，如果这是真的话，（这时，他把一直拿在手里的茶杯放到了桌子上。）自己说的话就不是骗人话，对对方是好事。这不是技巧。

“想把一切都给对方，觉得是对对方有利，自己内心深处百分之百这么想的话，就会有极大的说服力。

“这不是说用什么技巧啦、先说什么后说什么啦、出示什么东西啦之类的问题。重要的是，自己都不想要的东西，怎么能推销给别人。

“我本人在劝别人做什么，或提出什么建议时，总是先从各种角度自问自答，说服自己。如果觉得这真不错，那么这种想法就会很自然地传达给对方。

“想出自己内心深处完全无异议的提案，让对方没法拒绝，或让他觉得拒绝了是他自己吃亏。这时，没有一个客人买也没关系，没有一个人赞同也行，自己觉得满足，觉得自己做了好事，自己就觉得幸福，而且自己相信，总有一天对方会明白的。

“在生意上做好那么一两笔，一时赚点钱，那不是我喜欢的。就像我的名字‘损失了（孙）也要正义。’”

使交涉成功的“五招”

从孙正义以往的经历和他自己的话中，我们看到了肯定能说服对方的“绝招”，它可归纳为五条：

[招数一] 百分之百地说服自己。

[招数二] 从自己内心深处觉得自己百分之百是为了对方尽力。

[招数三] 甜言蜜语也要时机巧妙地、充满热情地讲给对方。

[招数四] 要有能用英语和外国人吵架那种程度的出色的交谈能力。

[招数五] 锲而不舍，直到把对方说服。

我们对这五条绝招稍做一下分析。

第一条。虽然以低价格进的物品，但是要卖出时，应当标上较高的价格。

但不该为原价便宜而不安，不该自责自己为诈骗。商品的价格归根结底是由市场决定的，卖的人必须相信“它值这个价”，并使对方也相信。

第二条。提出自己内心完全领会了的，让对手无法拒绝，拒绝的话就会吃亏的方案。反过来看，这也是有力的自我宣传。

第三条。能否说服对方，使交涉成功，很重要的一条是能否找到使对方动心的话。

“捧杀”虽稍有点过份，但软化对方的态度，让对方飘飘然的“迷魂汤”效果往往很大。

从小时候起，不管孙正义做出多么小的成绩都会受到父亲的赞扬。晃悠悠地刚会走，就被父亲称作：“你小子是个天才！”刚吱吱呀呀地会说两句话，又被夸为：“你小子是天才！”

被父亲称赞，干劲十足、一直很努力的孙正义，更会很自然地吹捧别人。

第四条。在多民族聚集的美国，以及有很多旧殖民地、接受了很多外国人的英国等国，掌握与人交流的本领是必需的常识。

与此相反，讲究以心传心，少说话为美德的日本，不善讲话的人很多。学校教育也是重阅读能力，轻视“说话”能力。

孙正义高中时就留学美国，在当地生活中掌握了生动的英语会话能力。

英语的会话能力是对讲英语的外国人交涉和巧妙对话的强有力武器。现在，对于国际化的人们来说，英语会话是必需的。

第五条。交涉也好，说服别人也好，韧性和耐心是必不可缺的。遭对手一两次冷遇、让人说了些讽刺讨厌的话或让人给了难堪，就退下阵来，放弃了，是不能成为一流的商人的。在这一点上，孙正义天生有着商人气质。

犹太人经商，据说有盯着“女人和嘴”这句话。女性不仅掌握着家里的钱包，而且有着“使自己的身段永远保持苗条”的强烈欲望，注意着各种减肥法。

所以只要灌上一句“女性只要吃大米马上就能瘦下来”之类的迷魂汤，女人们立刻就不知所措了。

在入学考试战争中备受煎熬的中学生和高中生，只要看到“考试必胜”字样的书，心里一边怀疑着“真的吗”，一边马上伸出手去。对于职员，在“如何在公司里出人头地”、“提高工作效率”等印刷品中看到“出人头地”、“效率”之类的字眼就会心动。

望子成龙的母亲们，喜欢读诸如“使孩子考进一流学校的母亲的体验”啦之类的东西，看到“考上一流学校”这几个字就心神荡漾。

就是这样，谁都有一两个难以抵御的词儿。应当看准对方是男性还是女性，是大人还是孩子，是哪一阶层的人，猜测着对方的心理找到让他心动的词儿。

当然，“肯定赚大钱”这种难以兑现的大话，也不妨多说点。

百分之百地说服自己

虽然有点重复，我们曾讲道，孙正义于高中一年级第一学期的暑假去美国留学，受到很大刺激。当时他说：

“这是一个了不起的国家。一个月时间太短，我想更多地看看，更多地了解她。我可呆不住了，要正式去美国留学。”

在这种欲望之下，他觉得留学这条路是自己必须走的路。自己想通了，便不顾家人和朋友“胡说什么呀”的强烈反对，一个人来到了美国。

前面我们还讲过，在美国留学时，孙正义要求自己每天有一个发明，一年之中想到250个新点子。其中最早实用化的是多国语翻译机。当时孙正义自己觉得“这种机器还没有，自己也想有这么一个机器”。他强烈地感到，应该创造出这样的机器。正因为他自己有对这种机器的欲望，所以才能充满自信地说服别人。这是使其实用化的根本动力。

孙正义的软银公司出版的第一部作品是当时深受欢迎的夏普掌上计算机用软件程序集《掌上微机丛书》。

他想在全国的各书店出销这本书，于是手里拿着本《掌上微机丛书》的样书走访了株式会社旭屋书店的常务董事田边聪（现为田边企划社长）。

笑容可掬地自我介绍完了之后，孙正义把样书摆到了田边聪面前：“我想卖它。”

在出版业的行家中的行家田边聪看来，东西太差，封面也是单色印刷，图案单调。于是问：“谁画的？”

“是个学设计的人画的。”孙正义答。

“根本卖不出去。”田边说。

孙正义对田边的话稍有点抵触：

“不过，对内容很有自信。”

说着，孙正义当场拿起电话，给承印的那家大印刷厂下了“停止印刷”的命令。看到这一情景，田边倒有些慌了：“这小子，真厉害。”

他对孙正义说明了流通的方式，并答应协助他。在出版专家田边聪

看来，尽管东西做得不好，但做它的本人却自信十足，这自信的力量压倒了他。

从内心深处想为对方尽力

在和上新电机的净弘博光社长缔结独家代理合同时，孙正义是这样说的：

“我既没经验也没钱，但对这一工作的热情不比任何人低，我要把日本所有的软件收集起来，请一定和我签订独家代理合同。”

净弘一口答应：“明白了，一起干吧。”

这时的孙正义不是只从口头上说，不管怎样一定要签独家代理合同，而是在言语之外强烈地表示出一定对上新电机尽自己最大力量的决心。

证据是，到合同签订后一个多月的 1982 年 1 月末，就从数以百家的软件公司收集到了总金额相当于 4500 万日元的软件。

尽管其中的 2/3 都没卖出去，但他做梦也没想到竟能收集到如此之多的软件。为了报答净弘的盛情厚意，孙正义尽了全力。

与日本最大的软件公司哈德森交涉，说服它与自己签定独家代理合同时，也同样表现出为对方尽力的姿态。

哈德森的工藤社长担心自己产品的销路，态度不是很爽快：“只和贵公司做，我们的销售额就会减少了。”

对此，孙正义答道：“的确，一开始会下降，恐怕会减少一半，而且，因为又通过了我们，我们还要收取中间费用，利润率也会降低。”

先承认对方的道理，但他并没在这儿打住。

“但是，我可不是小打小闹的卖法，我全部精力都在软件批发上了，会拼死命做的，要不了多久，就能赚到现在几倍的钱。”

孙正义把全力投到了对手希望扩大销售额，提高利润的目的上。以他极力主张为对手尽力的姿态上，我们不会认为他只是口头上的许诺。他身上还有一股极强的力量。工藤也被他的气势压倒了。

孙正义做生意的态度，是全力为对方服务，更进一步，是为更广泛的人服务。他发明小型适配器 NCC—BOX 就是出于这种思想，这是一种打长途电话时能自动选择“新电电公司”线路的装置。

孙正义站在客人的立场上考虑问题。使用新电电公司的线路，要多拨 4 个键，由于麻烦，客人们往往不愿加入新电电网。

另外，自己要打的地方，到底用哪家的线路最便宜，也不清楚，再加上 NTT 也开始大幅度降低长途电话的通话费。新电电和 NTT4 家公司正展开着针锋相对的客户争夺战。

孙正义将自己的点子拿到了新电电 3 家公司中的一家，他有相当的自信。正如事先所料，看到样机，大家都吃惊地发出声来。但是，这家公司却自己制造出与孙正义样机一模一样的适配器，卖了起来。

孙正义没有办法，将样机拿到了福巴尔公司的大久保秀夫社长那里，当场签了销售代理的合同，并得到 2 亿日元的保证金。决定利润由软银公司和福巴尔公司对半分。

他们决定免费提供适配器。这样，新电电拼命的推销活动就没必要了。福巴尔公司赚了 10 亿多日元。将自信的产品拿到对方那里，利润上也不是自己多取，而是孙正义男子汉气概的“对半分”的爽快感动了福巴尔公司的大久保社长。

善于辞令又恰到好处

孙正义不仅善于赢得对方的好感，还善于在适当的时机说出动人的辞令。这决不同于一般的奉承。

在进行交涉，或要说服对方时，“善于辞令”往往很重要。几句让人舒心的话，有的会抬高对方的自尊心，从而使对方允诺自己的要求，这也是一种技巧。

我们摘录一些孙正义以往的言谈中，打动了对方的甜言蜜语。可以看到孙正义是多么善于辞令。以下是他的妙语名言录。

“这个电子翻译机非常好，希望能使它实用化，对社会做出点贡献。”（见到夏普的佐佐木专务兼天理研究所所长时的话）

“我要创造日本最好的软件流通系统。创造日本最大的软件流通公司的人只有我。”（对哈德森公司的工藤浩社长所说的话）

“我所有的，是无限的热情。我所要做的领域是社会所需要的，所以一定有市场。但是没办法证明……”（申请 1 亿日元贷款时，对第一劝业银行的曲町支店的御器谷正之支店长所说的话）

“您的意思我明白了，一定提出让您满意的金额。”（在交涉收买戴维斯出版公司时，针对纽约的福斯特曼·利特尔公司的福斯特曼总经理的回答）

“北尾先生，请给我一分钟。”“希望您作为首席财务官来我公司工作。”（聘请曾是野村证券的事业法人第三部部长的北尾吉孝常务进软银公司时的话）

“我热恋着计算机行业，死也死在这一行。我喜欢 Comdex。”（申请收买掌握着美国展示会的 Comdex 的界面集团时，向当时的负责人杰森·查德诺夫斯基强调的话）

“我有在日本顺利发展的妙计，现在还不能说。”（和罗伯特·默多克协商共同开展卫星数字化播放事业时的话）

能用英语吵架的语言表达能力

在美国受过教育的孙正义英语会话能力出众，在与用英语的外国人交涉及做说服工作时，自然发挥出威力。首先，在收买和兼并美国公司的交涉中，不擅长英语就根本不可能。

1993 年 11 月 4 日，在东京帕索那召开的“JIC 研讨会”上，关于英

语会话能力，孙正义这样讲道：

“今天我很吃惊，先生的英语发音变好了。我从公司开始建立一二年时起就认识了南部先生，他一直把我当弟弟照顾。南部先生的英语十分蹩脚，甚至还不如中学生。听说南部先生突然带着家属移居美国，的确大吃了一惊。我很尊敬他，这人的确是个天才。现在在世界中工作，不单是个会说不会说英语的问题，我过去就会讲英语，但是……。”

孙正义在发言中强调，先不管有无英语会话能力，作为一个创业者，一个想开展新事业的人，最重要的是“志向”和“燃烧的热情”。

锲而不舍

孙正义的执拗不仅在计算机软件行业有名，在其他相关行业中也为人们所公认。他被人称作“顽强的交涉者”。总之，够粘的。

这是一个失败的例子。在推销多国语翻译机时，孙正义给松下电器产业公司相关的负责人打了好多次电话。对方烦了说：“真讨厌。”把电话挂了，没过5分钟，他就又打去电话：“刚才很抱歉。”接着说起产品的性能。孙正义耐着性子不断地打电话，直到自己觉得没希望了为止。

把软银公司最早的计算机杂志拿到旭屋书店的田边聪常务董事那里时，孙正义也是充满热情，执拗地反复说计算机杂志能卖得出去。田边真的烦了，但仍然耐着性子听他说。

1996年6月9日，孙正义收买了计算机用存储器的设计、组装的专业公司王石科技公司。在正式决定收买之前，这家公司的董事会中，有提出“请等等”的不同意见。为此，在美国洛杉矶的饭店的一个房间里，开了长达5个小时的会。

在会上，孙正义发挥他娴熟的英语，语气委婉、沉着有力地反复耐心地说服该公司的董事们。有人问：

“为什么这也插手那也插手？”

他们不理解以基础设施供应商为本行的孙正义插手科技性公司的真正意图是什么，想了解一下他到底是怎么想的。

孙正义反驳道：“的确，手伸得太长了有危险性，但是不伸手也同样有危险性。”他是想把存储器业务作为服务基础设施一个组成部门来运作的。

王石科技公司的董事们也对存储器业务到底能持续多久感到不安，最后同意被收买。孙正义的忍耐和执拗占了上风。

第8章

资金筹集法

拼命的资金筹集

筹集事业资金的七种方法

创办事业，说起来简单。不管做什么事业，都要有一定的条件，赤手空拳什么也做不成。

不管做什么项目计划或行动计划，在立项阶段往往容易忘掉的，是“ How much ”感觉。要做一件事，就会有“ 什么人 ”（ Who ）、“ 何时 ”（ When ）、“ 何处 ”（ Where ）、“ 做什么 ”（ What ）、“ 为什么 ”（ Why ）和“ 如何做 ”（ How ），就是说必须事先明确“ 5W1H ”。在此之上，再加上一个“ H ”，计划才可能具有现实性。

在制定计划时，想到它实现时的情景而陶醉恍惚也没什么不好，但是不能忘了还只是“ 计划 ”。当然，沉浸在梦中在计划的第一阶段也很重要，但是不能一直陶醉其中。现实是严酷的。

要实现自己的事业计划，需要多少费用？如何筹集资金？谁出资？这些都必须想好。只有资金保证了，计划才有说服力。决定了事业计划的轮廓以后，排出时间表，在这个基础上做出费用预算。其实，费用从决定上项目时起就开始发生了。一定要记住：从实现事业计划的准备阶段时起，费用就开始发生了。

就开会这一项，也不能不花钱。也许偶尔朋友或熟人出于好意，免费提供大楼的一室或公司的会议室，但也不能总让人端茶倒水。咖啡啦、茶啦饮料之类的可以从咖啡店要来，有时最好还准备好盒饭。随便到哪儿查查资料、数据，都要花交通费。钱被称作“ 脚 ”，正所谓无钱寸步难行。招集人员，行动都要用钱。一定要精打细算，不要入不敷出。资料费、书费、复印费都不能小看。

筹集事业资金的方法，大致可分为七种。一是自有资金；二是从父母兄弟等亲戚那里借的钱；三是从熟人朋友那里借的钱；四是以土地、建筑物等房地产作担保向银行或政府机关的贷款；五是父母兄弟等亲戚的投资；六是朋友、熟人的出资；第七种是股份公司在事业走上正轨，取得了几年实际业绩后，就可能从证券市场筹集资金。

除了向东京、大阪的证券公司或非上市股票市场登记外，最近还有专门扶持新兴产业的“ 特设市场 ”。股份公司一旦有了实力，就能在二类股市上市，进而在一类股市上市，于是就能发行转换企业债券，或第三者配额增资，甚至能从海外筹集资金。

股份公司随着实力的扩大，资金的筹集手段也会增加，就像“ 过河卒 ”似的。

以“ 亿 ”为单位筹集

看一下孙正义是如何创业，如何使软银公司从成立走到今天的历程，我们感到他也正像卒子过了河，得以纵横驰骋了。

与一般的企业家不同，孙正义在筹集资金方面有三个特点。

其一，推动事业进展时，不满足于两三百万的少量资金。

不管在什么阶段，在哪种情况下，孙正义都大胆地去筹集上“亿”的资金，而且每次都成功了，所以他才被称为“天才企业家”。

创业时孙正义曾幽默地拿卖豆腐的一块两块（日语中与兆发音相同）来比喻自己要做“一兆、二兆的生意”。有人背地里说他吹牛皮、说大话，但是孙正义朝着“一兆、二兆的生意”的目标，飞速地成长起来。生意越做越大，可以“说到做到”。

发展事业最重要的能源是“筹集资金”。从这一角度看孙正义的做法，发现他总是在各个阶段上估摸着自己的实力，使用着最适于各阶段现状的资金筹集法。

第一阶段是创业准备期，花全力筹集自己的资金。在美国读书时，孙正义就立志成为一个企业家。一般的人，也不过尽力做点勤工俭学、挣出点零花钱。但是，把精力都放在打工上，学生该做的学习就顾不上了。所以孙正义想到的方法，不是挣零花钱，而是作为筹集资金的手段——发明。发明出东西，卖专利，用专利费为本钱来从事事业。这一努力的结果是发明了多国语翻译机，从而从夏普到手了1亿日元。对孙正义来讲，“发明”就是筹资，不是为发明而发明。这是孙正义以“亿为单位”的筹资法的开端。

用发明做筹集资金的手段

与普通企业家所不同的第二个特征，我们应注意的是，孙正义是个点子家，而不是一个开发技术、研制新产品的工程师。

孙正义在日常生活中感到“不便”时，由自己的灵感，觉察到潜在的需求。应这种需求，找到新的发现，然后将其升华到点子，并制出试制品，把点子（软件）专利卖掉，将到手的钱转变为事业的资金。这正是孙正义的天才之处。

对于立志创业的人来说，最大的烦恼是资金问题。想当企业家又不能空手套白狼，不花钱是创不了业的。做什么生意都得要本钱。

孙正义年纪太轻了，不能说句“要办公司”就向父母兄弟借钱。当然，更没有自己名义的房地产。没有别的办法，他只能靠自己的力量筹措资金。于是孙正义便试着“每天用5分钟发明一件东西”。

分析一下从某种新想法到新产品开发以及取得专利、销到市场的整个程序，我们了解到孙正义是一个多么优秀的点子家、商人。

创业准备期的孙正义用“发明”来筹措资金，这是何等的不一般，可与另一个例子作对照。这就是孙正义十几年来的好友，经营人才派遣公司的帕索那集团总裁南部靖之。1993年11月4日，在亲自主持的JIC

以“日本梦能实现吗”为题的研讨会中，南部靖之公开了自己这样一段秘密。

20年前，南部靖之以380万日元的资金办起了公司。据说最初因为连房子押金、租金和保证金也付不起，便叫两个女人来，星期一、三、五叫A来，星期二、四、六叫B来，结果不久就暴露了。

但是，两个女人仍然来，其中之一是南部靖之的夫人。因根本不发工资，又没有交通费，380万日元资金的一部分就给了这两个女人。

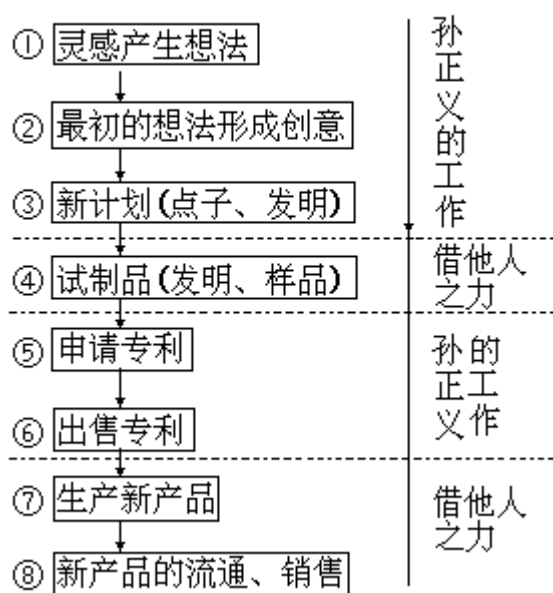
这380万日元，南部靖之是如何筹集来的呢？100万是南部靖之的主治医师浜本恒男积攒的钱，伸手就给他了。20几万元是现在的阪急百货店的人事部长，那时还是主任的堀内的出资，因为堀内觉得他的设想“很有意思”。回忆当时的情景，南部这样说到：

“我当学生时，到阪急百货店打工。堀内先生是负责我们的主任。那时我没钱，总是在阪急百货店的公司食堂里吃面条。堀内先生一直不吭声地盯着我。当时堀内先生三十一二岁。公司成立的2月16日，堀内伸手把口都没开的工资袋塞给了我。我想堀内先生家里一定很为难，便马上登门想向他夫人表示歉意。谁知他是神户最大的高级公寓“麓麓庄”家的儿子，他家院子大得从门口看不到里面的房子。摁响门铃差不多5分钟后，才被领了进去。那天刚好是星期天，堀内先生没去上班。我在他的家吃了午饭才回来的。多亏了这些人，公司才成立了。现在帕索那集团仅人才派遣公司营业额就超过了1000亿日元。”

南部靖之使株式会社帕索那成长为日本最大的人才派遣公司。该公司为解决妇女参加社会工作以及中老年再就业问题，摸索出一整套有效的人才管理方法。现在还从事创业者培训、新的管理系统开发等多种事业。

南部靖之这样的资金筹措法，是最为传统的方法。南部能使日本有数的几个人才派遣公司发展到此规模，功不可没。他把自己和孙正义比较，说“他，是个天才，我，是个笨蛋”。

[新产品开发的过程]



在资金上巧妙地回避风险

与一般企业家不同的第三点，是能巧妙地回避资金上的风险。创新型企业的企业家往往热衷于研究开发，易在资金上出现危机。分析一下创新型企业的事业发展和资金调配的关系，可分为七个阶段。

第一阶段，创业准备期；第二阶段，起步时期；第三阶段，快速成长期；第四阶段，成长期前期；第五个阶段，成长期后期；第六阶段，发展期；第七阶段，完成期。

研究开发型中小企业及创新型企业，研究开发是企业奋斗的核心，因而需要研究开发资金和后来的成长所需的资金。

第一阶段，起步以前的研究开发期，主要利用自有资金。第二阶段的起步期以及其后的第三阶段的快速成长期到第五阶段的成长期后期，这一风险成长阶段，容易发生资金的供需矛盾。

就是说，不仅是风险，由于缺少土地、建筑物等物质担保，也无法从银行贷款。另一方面，企业的资金需求急剧扩大。要填补资金供给上的漏洞，经营者们煞费苦心。纵观一下孙正义的事业，现在是从第五阶段向第六阶段转变的时期。

在日本，对于有些基础尚薄弱的企业，尽管它掌握先进的技术，有发展前途，但由于风险太大，一般的金融机构还是不大愿意贷款。

一般的投资者也不肯冒风险投资。这与投资心理成熟的美国根本不同。

甚至为创新项目提供资金的创新基金也不甚积极，因而在日本很难培养创新型企业。

发明可以带来专利这一财产。专利所保护的是被文字化的创意，它与房地产啦一般的商品不同。专利与知识产权同为“无形资产”。这一无形的创意（软件）所具有的价值能够带来金钱财产。孙正义对房地产、

动产等的流通销售不感兴趣，只以无形的专利及计算机软件产生的著作权为生意对象。

创业阶段所使用的筹集资金的模式，成了孙正义做生意的思维方法的原型。就是说，孙正义事业的本质、本行，就是卖创意（软件）。

孙正义对协助他制作了多国语翻译机的贝克利加州大学的教授和研究人员，以“事成付酬”的方式，将支出后延，待拿到专利费后再支付。事实上，是在没有本钱的情况下，将自己想到的点子升华，使其成为发明。这是在孙正义脑中的作业，成本接近于零。试制品制作阶段产生的费用则以试制品卖出得到专利费后再付出的方式巧妙地得到了解决。

这时，孙正义已经开始发挥了他天才的商业才能。他是一个发明家，同时也是一个富于商人素质的人。

顾客的要求，即“必要性”，被称为“needs”；工厂新提供的特殊技术或材料，被称为“seize”。寻找顾客未被满足的欲求，制作相应的商品，这时，重点被放在“needs”上。

相反，开发出新技术、新材料，用它们来制作商品时，重点被放在“seize”上。在市场饱和，顾客不知道自己需要什么，即“认识不到的需求”阶段，应当加强seize。只有在碰上新的seize之后，潜在的愿望才会表现成为需求。这是现实的市场规律。

充分利用技术人员

孙正义很善于回避风险，从一开始就能察觉出研究开发型企业容易陷入的危险并回避开。仔细观察，我们就能发现，孙正义的经营手法十分谨慎。开发出多国语翻译机，做出试制品后，马上就把专利卖了。

如果是研究开发型企业家的话，对好不容易用自己的全部智慧开发出来的新产品，是不会轻易出手的。要接着研究开发“更好的”，不惜血本地往里投，最后发生资金短路，被迫破产。从根本上就不是工程师而是商人的孙正义，并不死抱着技术不放。

孙正义设计了“带声音多国语翻译机”的系统轮廓，但是，虽然点子想出来了，他又不是工程师，自己做不出来这种翻译机。

这里又发挥了他的本事：充分利用别人的智慧和技术。这是因为，孙正义很自觉地知道：自己有哪些才能，缺少哪些才能。有自知之明。自己又不是天才达·芬奇，不可能什么都知道。

自己没有的能力技术，只有利用别人，这是最好的途径。孙正义很清楚这一点。

制作“带声音多国语翻译机”，要组成包括计算机专家在内的项目小组，而且得要在微机方面的世界一流的科学家。基于这种思想，孙正义决定：

“参加项目小组的研究人员都是世界一流的。为了取得这些研究人员的信任，就要说通最关键的人物，加利福尼亚大学贝克利分校宇宙物

理学的权威福莱斯特·莫扎教授。”

以福莱斯特·莫扎教授为核心组织起了项目小组。莫扎教授发明了半导体声音合成芯片，这事曾在奥克兰当地的报纸被报道过。

通过报纸，孙正义知道这种半导体声音合成芯片是福莱斯特·莫扎教授为盲人和残疾人研制的。

孙正义的想法是，先制出翻译机，然后把它和声音合成器组合起来。将“带声音多国语翻译机”放在世界各机场的小卖店里，不懂当地语言的人到机场后借去用，回来时返还。福莱斯特·莫扎教授赞同了他的想法，和他一起投入了试制品的制作。

但是，当时福莱斯特·莫扎教授太忙了，于是，把研究室的专业研究员查尔斯·卡尔松介绍给了孙正义。卡尔松又把使翻译机动作的软件的开发者福兰克·哈威介绍给了孙正义。

这样孙正义就挑选出了在微机领域知名的大学教授。在此之上，他还利用贝克利的教授电话本，查找了有关专业教授住处的电话号码。如哪位教授最熟悉微机处理器技术，哪位教授是开发软件的，等等。

结果，他找到了在阿波罗登月计划中的宇宙飞船上搭载的微机的硬件设计师。

不知不觉“带声音多国语翻译机”试制小组成立了。核心人物莫扎教授，是世界上最早成功地用计算机芯片使声音合成器实用化的人物。

孙正义说服了核心人物后，又与 NASA——美国宇航局在阿波罗飞船上搭载微型计算机的设计硬件的工程师、人造卫星的计算机设计者、贝克利拉堡原子能科学研究所的软件设计者进行交涉，得到了他们全体的帮助。孙正义用自己的力量聚集了令他人羡慕不已的专家群，使试制品的制作得以成功。

机器的硬件部分比较简单，真正的心脏部分就使用计算机，说到底是为了给人演示用的。开发用了 4 个多月的时间。

知可以战与不可以战者胜

孙正义善于回避风险的秘密，在于他学习战国时的武将织田信长。他很崇拜这个人。

打入京都的织田信长，于 1570 年 4 月 22 日，麾军 3 万，从京都出发。4 月 25 日经若狭，向越前推进。他计划 27 日翻越木目峰，向一直对信长抱有对抗意识的朝仓义景的大本营所在地——一乘谷发起攻击。

一切顺利、正得意洋洋的信长，突然接到一个意想不到的情报——近江的浅井长政叛变了。

长政是信长的妹妹阿市的丈夫。织田信长进攻京都时曾任先锋，是信长的盟友。但是，长政和朝仓是旧交，他突然对信长树起了叛旗。

浅井军一旦出动，不但断了信长的退路，还会使信长军腹背受敌。

觉察到危险的信长命令全军迅速撤退。4 月 30 日，途经艰难的朽木

越，逃回了京都。可怜只剩下随从 18 人，差一点儿就丢了性命。

还有一件事。织田信长在与 1577 年 9 月攻克了能势七尾城的上杉谦信进行你死我活的大决战前夕，思考再三：“胜败又如何？”23 日当晚，他趁黑暗之中撤出军队。这就是有名的“北陆撤退”。

信长领悟到：与谦信决战是愚蠢之举。因为自己本来的目的就是保护京都。信长判断“这个时候搞什么川中岛会战式的名人战，就是胜了，损失也太大，浪费时间。还保不准有想得渔翁之利的第三者趁机占领了京都。

对于这次退却，谦信嘲笑道：“真是比兔子还快。”“没想到信长这么软弱，此人已在我掌中。”

但是，第二年，1578 年 3 月，谦信死了。结果可以说因为不光彩的撤退，信长得以一统天下。

孙子曰：“知可以战与不可以战者胜。”股票上有“断念值千金”的话，冒然下赌注会陷入泥沼，吃大亏。孙正义非常了解“退却的好处”。

学习织田信长的“北陆撤退”

1985 年，出版部门出现赤字。得知发行的 6 种杂志中 5 种出现了赤字以后，孙正义投入 1 亿日元，采取了具体的措施，对没能转变成黑字的一种刊物，干脆就停刊了。

1991 年，为了加强网络事业，孙正义只身来到美国的达拉斯，与企业家罗斯·培罗交涉，当年 4 月在美国成立了统揽美国信息系统的合资公司——培罗系统公司（罗斯·培罗任总裁）。

以此为契机，孙正义希望能将国内不同机型的办公机械网络化，开发对企业经营管理来说最佳的信息处理系统。但是，1993 年罗斯·培罗决定出马参选美国总统，当年 7 月便干脆解除了合作关系。公司业务没像预想的那么多，经营状况不那么好也是一个原因。但出现了阻碍事业发展的新条件时，便早下决心，放弃了。

贝克利大学时代，孙正义试制出多国语翻译机，将专利权卖给夏普，得到了 1 亿日元。怎样使用这笔钱？付给贝克利加州大学的教授和研究人员酬劳，和朋友办起了公司，还剩下了一些。一般的企业家的话，会为巨款到手而欢呼雀跃，吃喝玩乐一番，但孙正义不同。

他把它用在寻找自己想做的工作的调查上。这是创立软银公司、并发展成为今天这样一流企业的“有效投资”。也就是说，那 1 亿日元是今天孙正义手头 4000 亿日元的本钱。

还有，1997 年 3 月 3 日，孙正义和澳大利亚新闻公司的罗伯特·默多克取得了一致意见，同意将好不容易从旺文社系统的公司那里买进的朝日电视台的股份，以同等价值的 457.5 亿日元卖给朝日新闻社。这也是他算计到“和日本的媒体巨头朝日新闻社为敌得不偿失，不若建立合作关系为上”，而做出的果断决定。可以说是模仿了织田信长的“北陆

撤退”。

善从银行贷款

正像“担保正义”一词所说，在日本，没有房地产或股票证券等物的担保，要从城市银行、地方银行或信用社贷出资金来极为困难。在一般情况下，仅仅拿着事业计划书去银行窗口，不管多么善说，想要贷款是不可能的。

最近在政府的倡导下，培养创新企业的呼声比较高。面向产生发明和专利的研究开发型企业的创业者，有三和创新培育基金、富士培育基金以及中小企业创新振兴基金等主办的辅助金可以利用。

但是，孙正义创办日本软银公司时，可没这么好的条件。计算机软件批发啦、计算机杂志的发行啦这种软件相关企业，没有担保银行根本不可能贷款。但是，孙正义还是斗胆对这种不可能发起了挑战。他去闯的是第一劝业银行曲町支店，那是1982年。从那时起，他成了从银行贷款的能人。

公司成立两三个月后，孙正义最大的烦恼，就是资金问题，月营业额才200多万，从大公司拿到2000万的订单却无钱进货。于是孙正义找到了第一劝业银行曲町支店。

“我没钱存，但是想贷款，1亿日元。不过，没有担保。公司刚成立，还没什么业绩，也没什么资信。我的原则是不要保人。什么都没有。请以最低利率贷给我1亿日元。利息太高了，还起来麻烦。”

孙正义这时只有24岁。面对和自己儿子差不多年龄的他，御器谷正之支店长忍不住笑出了声。但孙正义仍然说着：

“我所有的，是无限的热情。我所要做的领域是社会上所需要的，所以一定有市场。但是没办法证明。”这时，御器谷完全还没有计算机啦、软件啦之类的知识。但孙正义对项目内容的说明井井有条，很容易理解，他开始感到有趣，直感到“这事能成”。两人说了一个小时。

2000万左右的贷款支店长就能做决定。但1亿日元，就非通过总行的审查部不可。孙正义回去后，御器谷支店长就给第一劝业银行的大阪支店和难波支店打去电话，请他们从上新电机和夏普那里打听一下。御器谷曾在大阪支店工作过。上新电机的净弘社长对难波支店长说：“我想长期地和他做生意。”

夏普的佐佐木专务则直接打电话给大阪支店负责贷款的次长。

“孙先生我很熟悉，很稳重，要是第一劝业银行能照顾他，就一定拜托了。”

负责小项目贷款审查的企业部包括御器谷支店长在内很快进行了审查。审查的结果判断项目合计为负15分，因为御器谷在“前途性”项目上打了15分，结果总分为零，最后决定贷款。仅一星期之后，第一劝业银行就以当时最优惠的利率贷给了日本软银公司1亿日元贷款。

日本软银公司不久又搞起了出版业，一部分投资用的是这 1 亿日元贷款。这成了日本软银公司起飞的跳台。

有了这一经验，孙正义成了从银行贷款的能人。当然，银行也不是轻易就肯贷款的，这是由于孙正义使用各种方法，巧舌如簧，说动了银行人的心的结果。

野村证券出身的北尾吉孝

企业进入成长期，可以从银行贷款了。下一步的目标，就是公开上市。最近股票市场面向创新企业设立了“特设股市”，在这儿登记后，就可从股票市场上筹集资金了。但是有实力的企业，首先还是要力求在股票市场公开上市。公司的股票上市有“提高公司知名度”、“提高公司信誉”、“容易筹集资金”、“利于市场开发”等好处，是企业作为社会重要的成员之一得到公认的最佳手段。

孙正义决心使软银公司的股票在股票市场上公开上市。1994 年 7 月如愿似偿。公开招股的价格是每股 11000 日元，最初的行市价格为 18900 日元。孙正义持有自己公司的约 70% 股份，按比价相当于 2000 亿日元。由于股票上市，使孙正义开始受到了世人的关注，新闻媒介称之为“日本的比尔·盖茨”。

孙正义与收买企业的步调相一致，还通过发行企业债券的方式从社会上筹集资金。能充分利用证券市场筹措资金，孙正义得力于他的参谋——北尾吉孝。孙正义在股票刚公开上市后，就着手收买齐夫·戴维斯公司（Ziff Davis Publishing Co.）的出版部门，考虑如何才能筹集 1600 亿日元的资金。1995 年 4 月中旬，孙正义直接去说服北尾吉孝。

“希望你作为首席财务官来我公司工作。”

1994 年 7 月，软银公司股票上市时，孙正义认识了野村证券方面负责的北尾吉孝常务。软银公司的股票公开上市时主要由野村证券负责，北尾吉孝办理了各种上市手续。孙正义十分钦佩他的实力。

突然的邀请使北尾吉孝一时不知所措，但是关于孙正义，他已读了 20 多篇报纸杂刊上的报道文章，孙正义的热情和科学的经营战略打动了他的心。他下了决心“和这人可以一干”。

北尾吉孝发挥他曾在伦敦、纽约全面负责过财会的经验，开始为软银公司筹资而奔走。

对齐夫·戴维斯公司（Ziff Davis Publishing Co.）的出版部门的收买工作正式动手前，孙正义问：

“阿北，能行吗？”

北尾吉孝答：“成，社长。干吧，没问题。”吹起了进军号，这个强有力的人为孙正义筹好了 2000 多亿元资金。

在不断地收买企业和通过股市筹资中，北尾吉孝参与的筹集资金活动如下：

收买 F·科技 1994 年 9 月 30 亿日元

收买 Ziff Davis 展示会部门 1994 年 12 月 200 亿日元

发行公司债券 (SB) 1995 年 2 月 100 亿日元

公开募集 1995 年 3 月 194 亿日元

收买界面 (Interface) 公司 1995 年 4 月 1800 亿日元

收买 UCA 1995 年 6 月 18 亿日元

发行公司债券 (SB) 1995 年 9 月 500 亿日元

公开募集 1995 年 11 月 693 亿日元

发行转换公司债券 1996 年 1 月 700 亿日元

收买 Ziff Davis 出版部门 1996 年 2 月 2100 亿日元

收买王石 1996 年 8 月 1628 亿日元

真是惊人的资金筹集能力。北尾吉孝在野村证券培养出的能力和经验，在软银公司得到了充分发挥。

第9章

兼并和收买

星火燎原般的事业扩展

事业扩展的三种模式

软银集团公司现有子公司和控有半数以上股份的公司共 18 家。这 18 家都在各自的领域内称得上日本第一。其中半数以上刚成立一两年，或被收买后不过一两年，没有一家不是盈利企业。到现在为止，孙正义在业务上合作的或者兼并、收买的企业，全都是在日本或在全世界实力属第一的企业。

“成不了第一，经营企业就无意义。”

孙正义的经营理念如期实现了。

孙正义对事业的扩展是积极的。他的事业扩展方式和第二章讲到的发明程度一样，有三种模式。

第一种模式是“问题解决型”；第二种模式是“水平思考型”；第三种“组合型”。简单地说，其内容如下：

〔问题解决型〕以同心圆状扩大的模式，扩大现存事业的规模。

〔水平思考型〕有时自己新成立，有时以兼并或收买的方式使别的企业从属于自己的集团，或与别的公司携手创办新的公司。就是说开拓全新的事业。

〔组合型〕把树枝剪下，插入地中，便生出根来。这样的增殖方式，是将公司的一部分独立出去的模式。

这三种模式中，应选择哪种？

孙正义的回答是：“全部。”

总之，要发展，就要使用各种可以想到的模式。

孙正义的企业兼并收买哲学

孙正义收买企业的哲学是，只收买那些收买后能马上产生利润的优良企业，绝对不沾那些便宜但不好的企业。

他强调：“便宜但事业内容不好的企业，以后追加多少资金也不够用。”

“正因为是优良企业，所以价格高，这理所当然。日本人往往以为所谓企业兼并或收买就是花少量的钱收买经营不好的企业，并非如此。日本有许多企业，因收买了经营状况恶化的企业而失败了。出低价而收买成功的，也就是七至十一点连锁店的南方园之类的少数例子。”

齐夫·戴维斯公司（Ziff Davis Publishing）的杂志部门，是出版计算机方面图书的最大一家公司，在出版业居美国前 5 位，是一家优秀企业。集团共出版杂志（包括授权出版在内）有 130 多种。它被福斯曼利·特尔公司（美国纽约一家投资顾问公司）盯住，就说明了它是一家

素质相当好的公司。

另外，据说孙正义还曾有把占有展示会领域 60% 份额的 Comdex 和占有 20% 份额的 ExPo（ZiffDavisPublishing 公司的展示部门）合起来一起收买的设想。

这两个部门都不需要设备投资，也无须在库投资。Comdex 本身就是一个名牌，而 Ziff Davis Publishing 公司本身也是一个名牌，光广告的收入就颇为可观。

使兼并和收买成功的“新型经营者”

孙正义虽然收买了美国的企业，自己成为企业主，但是他气度豪爽，从不显露出一点点占有欲，使公司带上个人的色彩。被收买的企业的雇员也丝毫没有这种感觉。齐夫·戴维斯公司（ZiffDavis Publishing）的经营会议，他也只是独自一人出席。

Ziff Davis Publishing 公司的一切业务，都委托给总经理埃利克·西波。孙正义所谓“只买优良企业”的哲学在这里也得到表现。

本来嘛，优秀企业也用不着这啦那啦的指手划脚。作为被收买的一方也因新的老板孙正义年轻又有魄力，工作上又能放开手干，自然十分高兴。

孙正义的兼并收买，乍一看杂乱无章，碰到什么买什么。其实不然，每一步都是经过周密严格的准备之后才付诸实施的，尤其是关于收买后利润率、贷款的返还等，都经过各种情况下的推敲。反过来说，没有比他更慎重的了。这时也发挥了他“超仪表飞行”的力量。

周围的人过早地就对他风言风语，说他“霸占”、是“掳客”。但这些都还是不了解孙正义本质的肤浅的看法。

数字化信息领域的发展日新月异，对于要做世界第一的孙正义来说，速度是至关重要的。织田信长在桶狭间之战中，以速度取胜，孙正义也是这个战法。磨磨蹭蹭，命都会丢了。宝贵的时间，一分钟都不能浪费。孙正义的时间比一般人快 4 倍。若以道路比喻，一般人在普通马路上行走时，孙正义正在高速公路上飞奔。

为不失败而坚守的“三原则”

《孙子兵法》说“胜兵先胜”。在战术上，孙正义受织田信长的影响很大。他说：“败仗，织田信长从没打过，这是他最了不起之处。”

织田信长在桶狭间之战中，用奇袭取得了胜利，但在其他战场上他也从不布败军之阵。用棒球作比方，就是那种比起漂亮的翻身捕球，靠妙手、提球的技巧来，更重视事先在可能来球的地方布好网，平平淡淡地把球抓住的战术。

孙正义很自信地说：“这才是真正高手的玩法。”

但是，实际上，新事业增加得多了，就必然会有焦距不准的危险，往往会事与愿违导致失败。对这一点，孙正义说：“作为一个企业首脑，

我不喜欢一呀八的猜拳的方式。”所以，一直努力寻找回避危险的方法。从这一立场出发，对自己公司的经营，孙正义遵守“三个原则”，严格规定自己，三原则缺一不可。

〔原则一〕数字化信息产业以外的事业一概不参与。

〔原则二〕至少在日本或某一方面领先，不能成为第一的事业，决不插手。

〔原则三〕根据 50 年长期作战计划，特别将重点放在基础设施事业上，以免今后出现慌乱。在数字化信息产业上，提供世界最大的基础设施。

孙正义决定将经营领域局限于完全满足这三条之上，把事业扩展下去。简而言之，对数字化信息产业以外的事业，一概不伸手。以数字化信息为核心，将事业多方面化。这就是他的战略战术。

织田信长从尾张国向京都划了一条直线，他只沿着这条线前后进攻，扩大阵地。这以外的地方则尽可能结为同盟，尽量不打仗。

相反，武田信玄则在甲斐国一周 360 度不断挑起战争。越后的上杉谦信则杀向与京都正相反方向的关东地区和甲州，一直打到死。也就是说，他们只是在保护或者一点点扩大自己的阵地，换句话说，打到哪儿算哪儿，漫无计划。其结果，耽误了为夺天下而进军京都的大事。他们的人生全都没对准焦点。这一点，织田信长就聪明多了。

孙正义拘泥于六种基础事业的理由

这样的战斗，是与时间争高低。计算机软件以及相关设备的技术革命极为迅速。火爆走红的商品一个接一个地出现，而绝大多数商品都来得快去得急，寿命极其短暂。孙正义不想过深地介入这种令人眼花缭乱的新产品开发。

所以，他不参与最尖端技术产品的开发和制造，像比尔·盖茨总裁的微软公司和安迪·克洛夫经营的英特尔公司那样。不与世界上强大的主导企业直接竞争。也就是说，不在技术开发和新产品开发上与比尔·盖茨等竞争。

与之相对，基础设施方面兴废较少。软银公司自创业以来，以数字化信息产业相关的商品为对象，集中精力搞流通，确立了今天这样坚实的基础，得到了快速发展。

所谓数字化信息社会的基础设施，就是指社会基础或产业基础，也就是地基。以以往的产业社会的交通网做比方的话，相当于普通道路和高速公路。在高速公路上，公路建设者通过收费站向司机收取使用费。孙正义就是想控制住相当于数字化信息社会的高速公路的“基础设施”，即“流通”、“网络”、“媒体”、“技术服务”、“展示会”、“互联网”的主要部分。从这些基础设施使用者那里收取使用费。软银公司相当于设置者或管理者，从事收费站似的业务，从使用者那里收取费用。

孙正义拘泥于基础设施业，将软银公司的事业集中在基础设施上。软银公司所掌握的基础设施可使用 50 年甚至 100 年，每时每刻不同的走俏商品全都要依赖于软银公司支配的基础设施。掌握住基础设施，软银公司就能够稳定发展。孙正义说“我要建立起 300 年稳定发展的公司”。在数字化信息产业中，他只专心于流通、媒体、展示会、技术服务、互联网、网络这 6 个基础设施事业上。

在这 6 个领域中，孙正义最大的目标是成为“基础设施的提供者”。可不是马马虎虎的提供者，而是在数字化信息产业领域内占绝对优势的，拥有最大规模的基础设施提供者。

孙正义自己说：“我要在数字化信息产业提供世界最大的基础设施。考虑到 50 年计划，我要使它特殊化，以至今后不再为它的稳定性操心。这样的基础设施不大受每一年走俏商品的影响，能够确确实实，逐步积累，成长壮大；可以不受经济形势兴衰的影响。”

孙正义一直谋求着不受景气变动影响的经营方法，结果找到了“6 种基础设施事业的提供者”。这是反复思考之后的选择。

这里，对 6 种基础设施事业分别做一说明。

(1)流通基础设施。软银公司本行中的本行。以软件批发君临计算机行业。虽然没有产品走俏滞销的问题，但必须使软件流通。软银公司很久以来一直充当着这个角色，今后将进一步充实这方面的业务。

(2)网络基础设施。在这一方面，软银公司以合资企业的形式，努力开拓着业务。

(3)媒体基础设施。软银公司通过出版活动提供着各种各样的信息。最近又开始在互联网上提供服务。

(4)技术服务基础设施。以人才派遣为首，软银公司这方面的业务正在积极展开。

(5)展示会基础设施。花 1000 多亿日元购买了世界上这一领域最大的计算机展示会 Comdex，取得了巨大的收益。

(6)互联网基础设施。数字化信息革命中，以令人恐惧的速度急剧成长起来的企业，像慧星的突然出现。孙正义以合资企业及合作的方式与其共同开展着业务。

这 6 种基础设施，分别以软银公司的不同部门或子公司，以及合资企业的方式，作为事业的主体得到不断地扩展。

到美国扩展

孙正义一直做软件的流通，他把这一业务进一步扩展到了美国。首先，他收买了一家名叫“亚历山大·安德·罗得”的顾问公司，之后又买下了该行业规模最大的公司 UCA。

最后使这两家公司合并，组成现在的“软银服务公司”。

在计算机领域，新的潮流总是起源于美国。日本市场还很小。日本

的硬件市场是美国的 1 / 10，软件是 1 / 20，而且日本的软件只能在日本销售。

美国不仅国内市场就是日本的 20 倍，而且软件卖到了全世界。孙正义一直期望能在美国做一种新的、紧跟世界潮流的事业，经过 12 年后，终于开始实现了。

在日本国内流通部门，有软银物流公司和与美国微软公司合资的游银公司。

与西斯克系统公司合作

软银公司和美国的西斯克系统（CISCO SYSTEM）公司有着合作关系，它掌有日本法人 JAPANCISCO SYSTEM 公司的股份。

这家公司是开发了互联网上不可缺少的网络机器路由器（router）（网络上的中继装置，具有检测传送数据的信息通过量和接收点，以最佳的线路完成传送的功能）上使用软件“IOS”的公司。所有个人电脑都使用着微软公司的 OS（基本软件）。同样，互联网上的路由器（router）要用 IOS。就是说 CISCO SYSTEM 在互联网领域与微软公司处于同样重要的位置。

西斯克系统公司（CISCO SYSTEM）是斯坦福大学的学生创办的公司。公司领导由后来选拔出来的人就任。

软银公司销售额 1500 亿日元，经常利益为 500 亿日元，是分析家中 10 人有 9 人都会评价为 A 级的优秀企业。

美国的 CISCO SYSTEM 公司成立还不到 10 年，1995 年 7 月期的销售额达 3000 亿日元，经常利益高达 45%。而且，到 1996 年 7 月期比前一年度增长 70%，经常利益约有 1800 亿到 2000 亿。这个数字与 NTT、丰田汽车公司的经常利益大体相当。

比尔·盖茨最初也不知道 CISCO SYSTEM 公司如此厉害。孙正义则在 1994～1995 年期间，一个劲地说“这个公司不得了”。他还对日本的 NEC 等公司首脑讲过这话。

和美国不同，日本的网络事业尚未成熟，落后于美国一大截。今后网络事业会有发展。清楚地看到这一点的孙正义知道，只要把握了网络基础设施，就能得到巨大的利益。

孙正义很有先见之明，很早就看到网络基础设施的建设可以发展成巨大的事业。

为孙正义的话语所动，NEC 马上决定向 CISCO SYSTEM 出资。其他公司则迟迟没能下决断。

成立 JSkyB

软银公司集团现在在全世界出版着 130 多种杂志，发行量达 900 万部。就连技术密集型企业微软公司，宣传费的使用也是研究开发费用的 2 倍。但是如果不是广告而是“个告”，就能减少浪费。软银公司手里有

计算机杂志和展销会这两大计算机行业的宣传手段，已经确保了世界第一的地位。它保有杂志的读者卡、购买软件或硬件的人的客户登记等几千万人的数据、信息，而且每年都在递增。

以这些数据为基础，加上“个告”的想法，软银公司在计算机行业占有独特的地位。“个告”需要庞大的个人信息，这些它已有了。

计算机用的硬盘容量越来越大，价格也越来越低。因而大规模的数据库的使用费用也大幅度下降，一年半之间就降低了一半。一个人的数据保存 15 年左右，费用近乎为零。

10 年到 15 年之后，使用光导纤维的 B·ISDN，可双向选择录像查询，在自己喜欢的时提取信息或欣赏录像的多媒体服务网将会爆炸式地增长起来。

虽然在 1997 年 3 月 3 日，孙正义等把朝日电视台的股份卖给了朝日新闻社，但软银公司仍全力投身于卫星数字化播放事业。以 JSkyB 为立足点，正朝着控制大规模的媒介基础设施而行动着。

收买 Comdex 王石高科技公司

孙正义于 1996 年 8 月，收买了王石高科技公司，出价 1620 亿日元。位于加利福尼亚的王石高科技公司是一家生产计算机零件之一——存储卡的公司。在同样的专业公司中，居世界第一位。

收买这家公司时，该公司以及自己公司内部都提出了反对意见。其中尤其呼声最强的意见是：“在经营方针上双方虽然情投意合，但说到收买则是另一回事。”

对此，在洛杉矶的饭店一室内，孙正义做了耐心的说服工作。结果王石公司考虑到计算机行业沉浮不定，组成联盟更利于生存下去，最后同意被软银公司收买。

另外，将软银集团（软银公司收买的 6 家公司）的首脑招集在亚特兰大，召开了世界战略会议，讨论了王石公司的收买问题。孙正义做了说明，取得了大家的同意。在这个会议上，也曾有人提出反对意见。对此，孙正义做了如下说明：

“基础设施是我一生的核心。说基础设施可能不大容易明白，用汽车社会做比方，我们公司不生产汽车本身，而是制作道路网，制造信号灯，这就是基础设施”。

孙正义收买的企业全是相当于计算机社会的道路的企业。但是，王石高科技公司是制造计算机零件的制造业的公司，不是道路，而是制造汽车的公司。

但是，孙正义不这么看。的确，王石是零件公司，但同时也出售系统和服务。在这一点上，对服务基础设施用处很大。计算机零件的保养、维修或更换都需要技术人员。能够满足这种需求的，只有在制造业工作的技术人员。孙正义看到的是这一点。5 小时的会议，孙正义得到了全体

与会者的同意。

收买 Comdex 和英特罗普公司

软银公司还收买了展示会 Comdex，该展示会是界面公司（Interface）的展示部门。界面公司此外还从事宾馆、旅行社等业务。

1993 年 11 月 孙正义带着当时的财务部长小林稔忠去拉斯维加斯参加了 Comdex 的展览会。当时孙正义就兴奋起来，对小林稔忠说：

“我要买下它（Comdex），一定要买下它。”从那以后，孙正义一直摆脱不了收买这家公司的愿望。一年以后，身穿休闲服的孙正义出现在界面公司（Interface），见到了全面负责公司业务的总经理杰逊·查德诺夫斯基。

“我想买下 Comdex。”孙正义开口便道。

杰逊·查德诺夫斯基当然大吃一惊。包括总经理在内的 6 位公司首脑，面面相觑：

“这小子是干嘛的？”

孙正义是想只买下界面公司的展览部门。

当时，除软银公司外，还有 4 家公司提出要收买。来美国进行收买交涉的各公司代表们全是西装革履，衣冠楚楚，唯有孙正义是一身便装，让当事者们有点摸不着头脑。

Interface 公司的总裁喜欢成立公司并使它发展起来。他最善于做的，是使自己培育的公司成长起来，在标价最高时卖掉。美国有不少这类的投资家，将资金投入新的公司，得到创业者的利润，再以这些资金为本钱投资到一项事业中去。在善于投资、精于投资的美国，Interface 公司的总裁可谓一名典型的投资家。

“你有收买的钱吗？”Comdex 总经理查德诺夫斯基问孙正义。

“现在还没有，但将来有。”孙正义答。

“为什么想要？”查德诺夫斯基问。

“我一生都交给了计算机，我喜欢 Comdex。”孙正义答。

这话打动了包括查德诺夫斯基在内的 6 名公司首脑。

作为企业主的 Interface 公司总裁是一个对行业一无所知的人物，而孙正义则对本行业了如指掌。知道孙正义要买公司不是开玩笑，经营的全体负责人一致表示了赞成。

就这样 孙正义于 1995 年 2 月成功地买下了 Comdex。总经理杰逊·查德诺夫斯基就任现在的 Soft Bank Comdex 公司的总经理。

当时软银公司没有采取发行企业债券的方法筹资，而是从银行贷款。

早在购买 Comdex 3 年之前，孙正就一直在盘算着收买的事，公司内部的人都知道，所以谁也不觉得奇怪。

但是，所有的职员都没想到它会成为现实。谁都怀疑：“怎么筹集

资金？”

结果，在股票上市后，以市场价发行式股票的方式筹集了一半，剩下的一半从银行贷款，以约 800 亿日元的价格买下了这家公司。

但是，当时银行附加了一个条件：

“在完全还款之前，再做几十亿以上的收买时，需取得银行金融团所有银行的同意。”

这就是说，不能再做收买了。可是当时刚刚经历了收买 Ziff Davis Publishing Co. 的杂志部门的失败。孙正义的下一个目标，当然是 Davis 公司的杂志部门。

软银公司自 1988 年时起，开始经营杂志出版事业，从那时起就发行着齐夫·戴维斯公司出版的杂志的日语版本，因而两家关系较深。

孙正义有一次去美国见比尔·盖茨。当时比尔·盖茨给他看一种杂志《个人电脑周刊》。他吃了一惊，深受刺激。比尔·盖茨说：

“这是世界上最好的计算机杂志。这个杂志，看看它是怎样报道的，就能知道那一家商品的销售前景以及它今后的价值。”

这句话使孙正义下决心要把齐夫·戴维斯出版公司弄到手。软银公司于 1994 年 7 月股票公开上市，乘着上升的气势，10 月正式提出以 1400 亿的价格收买齐夫·戴维斯出版公司。

当时，除软银公司外，还没有其他公司提出收买申请。孙正义也过于把精力放在筹集资金上了。

大意失荆州，孙正义眼前突然冒出一家美国投资公司福斯曼·利特尔。劲敌出现了，而且准备了比孙正义出价高 50 亿，即 1450 亿的现金，抢走了 ZiffDavis Publishing。

没能整个将 ZiffDavis 搞到手的孙正义后来成功地买下了 Ziff Davis 的展览部门英特罗普。

英特罗普掌握着计算机方面展览会的 20% 的市场。孙正义首先掌握了计算机方面“展示会基础设施”的主要部分。

英特罗普的收买成功，背后有着野村证券公司的北尾吉孝的功劳。

这一年 6 月，孙正义把野村证券里负责软银公司的北尾吉孝请进了自己的公司。

北尾吉孝还在野村证券工作时，就建议孙正义：“这么点钱的话，用发行企业债券的方法就能筹集，然后还给银行就得了。”

软银公司以 200 亿日元买下了 ZiffDavis 的展览部门英特罗普公司。

与“Yahoo”联手

虽然有许多细节无法预测，但今后 10 年的发展前景孙正义是清楚看到了的。与国际互联网相关的行业今后很有发展前途。据预测，从 1997 年算起，3 年以后在日本也会有爆炸式的发展，互联网现在正好像处于淘

金热时期。孙正义在这一领域花了相当多的精力，付出了相当大的努力。

计算机行业正处于发展的第三阶段。它的第四个发展阶段，主角便是互联网。

有数十家企业或者开始参与互联网相关的新事业，或者在这一领域寻找着投资机会。软银公司通过投资美国的信息检索服务公司 Yahoo，加强着这方面的渗透。

通过互联网传递信息，直接迅速，而且可同时表现动作画面，极具宣传效果。世界中任何地方的信息都能一瞬间得到手。

这是一场革命。孙正义在互联网上投资最大的是 Yahoo。孙正义投了 120 亿日元。在 Yahoo 的股票即将公开上市之前，以第三者分摊增资的方式获得了该公司的股份。Yahoo 的股票在美国股市上市后不断上涨，从未低于过最初上市时的价格。

Yahoo 的创业者杰里·杨和大卫·弗罗是斯坦福大学的学生，他们给该校捐了 200 万美元。斯坦福大学历来就有这样的传统，从该大学出来的成功的企业家都会用各种各样的方式报答母校。

有时不是捐款，而是作为校友回校做演讲，谈谈自己现在如何工作。这是一个非常有利于培养创业者的环境。Yahoo 的两人在做学生时，就开始制作像电话本一样的互联网上的网页。其实，使用软件就能在互联网上制造网页集。

但是，这样做会连不必要的数据也都抽了出来，在信息处理上会花时间。总之，因为只有第一页是必须的，所以只把那些有趣的页码登记起来，提高信息的质量。Yahoo 有意识做的，就是这件事。最初他们完全是凭兴趣，后来被投资者及教授注意到，发展成为一种生意，Yahoo 这个名字就是半开玩笑地取出来的。

杰里·杨是台湾人，28 岁；大卫·弗罗是白人。他们的聪明之处在于，公司成立不久，就聘用了别人来经营。这人是 40 岁的特姆·库克尔。而他们自己则集中精力从事公司最关键的服务工作，他们很清楚，像做副业式地搞经营是搞不好的。

软银公司只有 Yahoo 30% 的股份，该公司最大的股东是两个创业者。

1995 年 11 月，在收买齐夫·戴维斯公司（Ziff Davis Publishing CO.）时，Davis 的总经理对孙正义说：

“孙先生，有个很有意思的公司，想不想去看看？这个公司成长很快，齐夫·戴维斯公司（Ziff Davis）也想投些资。”

Yahoo 在互联网上已小有名气。孙正义和 Davis 的总经理到达 Yahoo 所在的西海岸时已是深夜。他们来到 Yahoo 的办公室。

“请看一下这个。”杰里·杨指着桌子上高高摞着的资料让他们看。

已经有 30 多家日本大企业提出要求，希望 Yahoo 成为日本法人，这些是有关的说明资料。

Ziff Davis Publishing 的总经理已在餐馆约好了晚餐，但他们觉得太麻烦了，决定去吃比萨饼。孙正义虽然总是带着西服，但大多数情况下工作时都穿便装。

当时与孙正义同行的是现在 Yahoo Japan 的社长井上雅博。同桌人一边吃着比萨饼，一边谈话，谈得十分投机，最后决定一起合作。Yahoo 的两人觉得要在日本做的话，和孙正义一起干肯定会成功。

日本的大公司中，有 30 多家企业与 Yahoo 有过接触，这些公司的代表们全都西服领带一种打扮，带着许多资料前来进行交涉。在听够了他们的说明后，突然，不系领带、身着便装的孙正义和井上雅博来了，没带任何资料，两手空空，而且，晚餐只是比萨饼和可乐。

Yahoo 的两位觉得，来访的日本企业中，只有孙正义是创新的，最后，他们决定和身穿便装的孙正义合作。

孙正义因为一直和西海岸这样的人有交往，很清楚他们的感觉。他知道，用日本式的方式和这些人交涉，是不能结为合作伙伴的。

和 Yahoo 成功合作，掌握了互联网基础设施的孙正义这样说：

“大多数人以为互联网赚不了钱。但是，日本的经营者净在不能赚钱的地方刨坑。我说‘挖这儿’！你不相信，挖挖试试，钱哗啦哗啦地往外冒。”

第 10 章

统率为

“ 孙孙兵法 ” 的实践

包装箱上的演说

日本的大学，优秀的学生大多数在毕业以后，要么进第一流的中央政府机关，要么进经营稳定的一流的大企业，认为这才是个人发展的最佳道路。所谓“大树底下好乘凉”。美国则相反，越是优秀学生，就越是感到一生中创办一个企业、成为经营者才是最高的荣誉。日美大学生的价值观和风气是如此的不同。孙正义深受美国大学风气的影响，回国后马上开始筹划自己的事业，要成为一个一流的经营者的经营者，一个企业领袖。

从贝克利到加利福尼亚大学毕业后，孙正义回到了家乡九州。他马上在西铁大牟田线的大桥站（福岡市南区）附近开设了个人事务所，开始设计事业计划，对在日本到底该做什么生意进行了彻底的调查。孙正义自己这么说：

“ 要做，我就要做得在该领域是日本第一。问题是选择哪个竞技项目。一旦选定了，今后就要奋斗几十年。为了选择，就是花一年时间也值得。 ”

一年后，1981 年他把事务所搬迁到了福岡市博多区，在这里成立了株式会社和声世界。

蛰伏一年有半。虽说是为下一次腾飞做准备，但孙正义内心深处充满了不安。后来他回忆这一段时间的生活：

“ 每天早上跟家人打声招呼，我走了。开车来到事务所，但是，没有收入。自己的后半生要干什么还没决定。换句话说，就是失业状态。而且女儿刚刚出生，谁能安心呀！我想我岳父母尤其不安。我自己的感觉像是钻进了看不到头的隧道。 ”

从美国回来一年半后，孙正义在日本市场上开始了新的挑战，这可以说是他期待着的再次大战的前哨战。此时孙正义年仅 24 岁。他正式雇用了他回国以后帮他做市场调查的两个人，创建了从事计算机综合软件批发的日本软银公司（现在的软银公司的前身）。

借用某公司的一隅，只有两张桌子。这样的起步，与现在的世界性规模的软银公司简直无法想象。

在欧美，有“企业是从屋檐里生出来”的说法。软银公司正是如此。这是企业的诞生，可说是小小的第一步。

但是，这第一步却蕴藏着无限大的野心。软银公司成立这天早上，孙正义将一个苹果箱搬进尚没有正规晨训的办公室，站到了苹果箱上，对着两名临时工，说道：

“ 5 年以内销售规模达到 100 亿日元。10 年以内达到 500 亿日元。

要使公司发展成为几兆日元，几万人规模的公司。”

他热情激昂地说起了自己的梦想。从这时起，孙正义就要发挥他的领导力了。

两人呆呆地张大嘴，听着。两个月后，两人都走了。过于震惊，两人都被吓住了。这次苹果箱上的演说虽然失败了，但它也是一次要统率大企业的经营者的领导力的基础训练。

志向、想像力和战略

“企业首脑要发挥领导力，必须具备的重要素质有三个，就是志向、想象力和战略。而且其重要程度，也是志向、想象力、战略”。

这是针对我提出的“经营者绝对必需的东西是什么”的提问，孙正义所做出的回答。孙正义现在是站在 600 多名职员之上的企业首脑，如果包括合并收买的职工人数，有 10000 多人。正所谓统率大军的将军。

企业首脑应具备的领导素质，孙正义举出了志向、想象力和战略三种，并用如下的比喻，对其做了说明：

“用桃太郎去鬼岛镇鬼的民间故事做比方的话，其实没有必要非战战兢兢地去什么鬼岛不可。要是只为分吉备米团的话，只管做米团，效率也许更高。但是，这样的话，大家都缺乏激情。去鬼岛镇鬼就有了志向、眼光和战略。顺便呢，还能得到米团。”

对于年轻的创业者，孙正义的忠告是：

“新的人生会不断有新的课题出现。只要明确地意识到志向、想象力和战略这三要素，确立自己的人生计划，然后努力去做就一定成功。”

不能糊里糊涂当社长

三要素中，孙正义最强调的是“志”。

“首先需要的是‘志’。一帮人聚集在一起，要做什么？为什么而做？它对人们有什么益处？——要有远大的志向，这是最重要的。”

要具备高尚的德性；能与部下同甘共苦，身先士卒；被作为榜样受人尊敬和信赖；能经得起刀山火海；要勇猛顽强，勇做中流砥柱；必须使部下感到你的份量，你的高大。

企业领导对组织的运营影响重大，对员工士气的影响也很大。企业领导是公司机构的中枢，是团结力量的核心，所以必须有远大志向，要有强烈的责任感和坚强的意志。做不到这一点，谁也不会跟你干。

孙正义说：“在日本，如果公司换了新社长，无论哪一家，你去问一问新任的社长，感觉如何？差不多都会说一些“没想到自己能当社长”啦，“糊里糊涂就成了社长”啦之类的客套话。叫我说，‘没想到就当社长’可不行，‘糊里糊涂就当社长’更不行，没有料到自己要当社长的人就不该当社长！这对员工来说是灾难。”

要战而胜之，经营首脑首先要相信能胜。失败是因为经营者认可失

败才产生的。因而，决定胜败的最后关键在经营首脑自身。在经济战争中，公司的意志就是公司首脑的意志，公司的成败取决于经营首脑。

指挥和统率一个在一定的规章下组织起来的集团公司，关键就在于公司首脑的意识。商战中公司的成败，较之部门经理和员工，更着重取决于公司领导的意志。

在生死存亡关头，部下全都抬头注视着公司首脑。公司首脑绝对不能表现出悲观和失望的情绪，要在内心坚信自己的胜利，冷静而不失主见，在部下面前表现出刚毅、沉着、乐观，鼓起他们的斗志，应当尽最后的努力去争取胜利。领袖的真正价值就在危难时才发挥出来。

对于战场状况的认识，自古就有“最有利的情况和最不利的情况，看上去一样”的说法。在同样的条件下，优秀的经营首脑会认为是机会，平庸的经营首脑会觉得是危险，这就是之所以说经营首脑是对成败起决定而且直接的作用的原因。

“不是社长的料的人当了社长，大家都难办，客户也难办。觉得是某种偶然，或者觉得是某种幸运的人，我想他一定在心底里没有考虑到公司。”孙正义强调道。经营首脑不同，组织力量的发挥就会不同。优秀的经营者就任公司领导，整个组织就会振奋起来，就能发挥出它的全部能量，于是力量就大了。1000人多发挥出10%的力量，就等于增加了100人。

经营首脑必须具备的第一条素质就是要有坚强的意志和行动力。对在商战中的责任就是取胜的经营首脑来说，这才是指挥部下，动员员工，控制局面，成为商战主人公的首要的条件。

在此之上，还要有诚实高尚的品格，敢于负责的勇气，胆大心细，有洞察力，善于识别人，坚强的自强心，非凡的战略胸怀，卓越的创造力和高度的综合能力。

所以，孙正义极力主张，不能仅凭偶然和幸运当上企业的首脑。

取胜才是经营首脑的责任

孙正义继续讲着：

“接着，问他‘您的报负是什么’，于是大多的社长会回答‘人和’。都这么说！接下来的是‘客户’。再其次是‘我公司的技术’啦‘我公司的牌子’以及‘我公司的传统’之类的。全是这一套。除了面孔不同，所讲的内容都差不多，而且觉得这样就行。我倒是怀疑，这样能行吗？”

经营首脑的责任，是能控制住任何局面，在商战中获胜。因而，经营首脑绝对不可缺的是责任感和取胜的信念。这种责任感和信念，是由经营首脑自身的性格和不断地锻炼提高而产生的。经营首脑的价值在丧失了责任感和信念的同时就失去了。

优秀的经营首脑不单单要有坚强的意志、卓越的经营才能，还要具备优秀的品德。但是，人品好，不等于就可以在商战中打败仗，经营首

脑的责任就是“取胜”。不管你品德多好，多么精通战术学问，多么有组织能力，如果你不能在商战中打胜仗，就没资格做公司首脑。

要在商战中取胜，首先要获得部下的信赖，同时，要使部下确信自己必胜，并在这一强烈的信念下，克服千难万险勇往直前。要在商战中取胜，较之战略战术的好坏，这一点更为重要。

“百倍的知识抵不过坚定信念。”在商战中，坚定的信念远比百倍的知识效果大。在是胜是负、以生命做赌注的商战中，使一项事业能够实现的力量，是信念，而不是知识。仅仅是博学多识的人中，产生不出卓越的经营首脑。更重要的，是首脑的能力而不是学识。能力的根源在人格，学识只不过是能力的一个要素。另外，经营首脑是孤独的，统帅要耐得住孤独。

但是，还不仅仅如此。如果没有承担全部责任的勇气，就不能统率部下。放手让下级做的事自己也要对其结果负责。

孙正义这么看：

“人和是重要，客户也重要，技术也重要。但是，即便是居委会，人和也是重要的。重视人和可以成为一个好的居委会主任。但是，仅仅如此成不了大事，要是一个人事处长、销售处长或工程处长说这样的话，还算合适。”

经营首脑不能忙于事务性工作，那就成了办事员了。要能跳出事务性工作的圈子外，以超然的态度审视大局的变化，集中心计指导整体性工作，在适当的时机，下适当的判断。

也就是说，经营首脑为使自己置身于事务性圈子之外，高瞻远瞩，把握大局，就必须有不怕担责任的勇气和信任下属的肚量。

能否做到这一点，取决于经营首脑的自觉和信念。为经营首脑的决断做准备或在决断之后使其付诸行动的事务性工作，是支撑着经营首脑的助手的职责。经营首脑应该相信下属，让他们去处理事务性工作。

经营首脑重要的，是随时注意公司干部，下属及员工的情绪，努力使他们保持旺盛的斗志和工作的积极性，而自己则要在商战中保持绝对的冷静和稳如泰山的态度，统率所有部下。

衣锦还乡的理想

关于企业最高首脑应具备的素质，孙正义还有一个有趣的比方。

“第二个重要的，是想象力。用过去的童话打比方，桃太郎前去镇鬼，为什么去呢？因为觉得村里人倍受恶鬼折磨，太可怜了。他有一个要治理鬼怪，拯救村民，使人们从此过上和平幸福生活的信念理想。恶鬼在何处？据说在东山。据说恶鬼拿着什么金棍，从村民那里掠夺了大量的金银财宝。在哪儿，是什么样子，怎么干？应能想象出惩治了恶鬼之后拿着奖赏凯旋而归的情景。”

经营首脑需要培养自己的分析能力和综合能力，从而具有敏锐的洞

察力和判断力。其表现就是能描绘出理想的蓝图。

统帅的十条原则

第三是战略。怎样击溃那些恶鬼呢？招集来猴子、野鸡、狗，从头上啄它、咬它、抓它。作为武器带上石头，棍棒以及其他能用的东西。要能分担角色，有一定的战略。”

经营首脑在商战中不能错过影响战役形势变化的机会，还要注意不能被情况的变化弄昏了头脑，因小失大。

经营首脑和下属必须团结一心，相互信任。首脑的最大任务是适时适当地判断，为此要收集信息，确认现状。经营首脑要倾注自己的全部精力，认真推敲以便在适当的时机做出正确的判断。

“桃太郎慷慨激昂地说：‘必须要救村里百姓。’接着又问：‘有吉备米团哟，好吃极了，不想吃吗？’狗听了叫‘汪汪’，野鸡听了叫‘嘎嘎’，猴子听了叫‘叽叽’，大家齐心协力一起叫着‘冲啊’，一边吃着，一边前进。打败了恶鬼，就能拿回山一样的宝贝，可以分给村里百姓。这是极其单纯易懂，连5岁孩子都明白的道理。为什么不明白呢，世上的政治家们、老板们、教育家们？”

经营首脑有责任有意义地、而不是徒劳无益地利用部下的努力。要在最紧要的关头让部下付出最大的努力，平时要尽可能注意珍惜部下的劳动。这样的话，再加上经营首脑自己的威望，就会得到部下更多的信赖和支持。对于有才华的人，最痛苦的莫过于让他每天做无意义的缺乏创造性的单纯劳动了。

孙正义的统率论，归纳起来，有如下内容。

- (1)在不好的条件下求发展。
- (2)确立具体的“战略”。
- (3)分身和合作者一个人一个人地增加。
- (4)充分认识变革是花时间的事。
- (5)路要一步步走，饭要一口口吃。
- (6)他人（事物）不随己愿是通常的情况
- (7)守株待兔就会被时代抛弃。
- (8)首先改变自己。
- (9)水平越高越辛苦。
- (10)是过快乐的人生还是过叹息的人生。

活用“孙孙兵法”

孙正义不仅和《孙子兵法》的孙子同姓，而且有密切的关系。关于所谓“孙孙兵法”，我们在第四章已介绍过它产生的背景。这里我们看一下它的使用。

所谓“孙孙兵法”，由以下25个字组成：

“一流攻守群、道天地将法、智信仁勇严、顶情略七斗、风林火山

海”。

〔一流攻守群〕

“一”是孙正义最基本的思想，“Number one 主义”的表现。在事业上，除第一名以外，均等于失败。因而孙正义从不去做不可能成为第一的事，不能取胜的仗决不打，必须每战必胜。

在商业上，打仗是最后的一步，在实际开火以前，战斗应当九成结束了。应当在组编队伍时，就已确立：“噢，这样就能赢了。”

《孙子兵法》总是根据自己所处的位置，判断自己的军队是处于优势还是处于劣势。弱者可以战胜强者，能胜时当然就能很自然地取胜。

《孙子兵法》说“多算胜，少算不胜”（始计篇第一），“故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜，而后求战”，“胜于易胜者”（军形篇第四）。孙正义对这一部分有强烈的共鸣，觉得最为重要。

“一流攻守群”的“流”，指从根本上不能逆时代的潮流而动。如果松下幸之助、本田宗一郎在世的话，同样也会把目光放在数字化信息产业上。

其次，“攻守”。创新企业强于进攻而弱于防守。告诫自己，要掌握攻守平衡，攻重要，守也同样重要。

“群”，是说不应只从事单一的品种或一条线，在生意上要有组织，多线条组成一个阵营。经营单一品种效率高，是提高 ROI（利润率）最可靠快捷的方法。实力弱小事业初创时，把经营的焦点集中在一种生意上，集中兵力是最佳的方案。

但是，当企业有了一定规模、走上正轨以后，就不应该再采用这一手法。对于应当构筑起自己阵地的经营者来说，如果市场环境及其他情况发生变化，事业就有可能全面崩溃，坐以待毙是愚蠢的。

正因如此，孙正义采取了“群”的战略，掌握几条线，并使其互相支撑，即使一条线出了问题，其他的线也能充分保持稳定，整体不会垮掉，这样也就分散了风险。这就是“攻守群”。

比如，将公司结构按 10 人以下分成小组，给每一个小组都委以很大的权限，形成一个系统。各单位都有自己的目标，单位之间互相合作，以达成共同的目的。

仅仅依靠几种或特定的畅销产品，产品不行了，公司也就不行了。限定产品可以使事业迅速起步，因为可以将经营的资源集中，效率也好。但是，依赖于特定产品，当其市场饱和时，公司的发展也就停止了。虽然短期内经营效率很高，但从长远来看，经营的基础就比较薄弱。

要想使经营基础坚如磐石长期稳定，就要使事业站立在几条线上。

只做软件流通的话，当科学技术随时代发展发生大的变化时，公司可能出现危机。基于这种考虑，软银公司又插手出版业，进军卫星播放

事业。

〔道天地将法〕

和〔智信仁勇严〕均出于《孙子兵法》的《始计篇第一》。孙子所说的“道、天、地、将、法”这五个字，指的是帝王之道。而“智、信、仁、勇、严”则是将帅之规。

“作为分析敌我的基础项目，道 = 方针，天 = 时机，地 = 状况，将 = 指挥官，法 = 组织形式，一一不能错过。指挥官 = 经营干部所必须有的是智谋、信义、仁爱、勇气和威严。”

读《孙子兵法》的关键在于将打仗看作一种事业。要在生意场上夺取世界第一的位置，没有精神上的准备是不行的。

孙子认为打仗，其根本是“道”，就是说它不过是为了追求和实现本来的远大理想和信念的手段而已。

将打仗作为一种事业，使其彻底合理化，以确实取胜为目标，可以百战百胜。孙子说“兵贵胜”（《作战篇第二》），就是说胜是作战的第一目的。

在这一点上，《孙子兵法》与《朗切斯塔法则》是一致的。两者说的基本是一个问题。朗切斯塔的说法只不过更科学一点，如“胜败是战斗力二倍为比例的”，把数学式子引进了战争术语中而已，在取胜的法则上与《孙子兵法》别无二致。

作为实战家的企业经营者，孙正义搞事业的目的不是为了获得民众的喝采，而是为了取胜。能够胜而不败，是因为有远大的理想和坚强的信念。他坚信：自己的理想是最高的，纯洁的。重要的是信念和思想。软银公司把“为推进数字化信息革命提供基础设施”当做自己的使命。

推进这一事业发展，可以进一步提高人的能力，使人们更加幸福，这是软银公司的理念、愿望，即经营理想。这是远远超出了国家、地区、公司利益；当然，还有孙正义作为一个商人的私心的“道”。

自股票公开上市的1994年以后，软银公司先后投入了5000亿日元，不断进行兼并和收买。

正如孙子所说，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵”。兼并和收买是开战之前，不战而胜的外交战。在这一意义上，M&A（兼并收买）也好，财政金融也好，不过是商战取胜的手段。

〔智信仁勇严〕

孙正义总是勉励自己，要成为满足这五项条件的人。在低水平的条件下，要取得这五种均衡并不太困难。某种程度的聪明，某种程度的仁爱，不难做到。但要成大器，要在更高层次上取得平衡，就要有远远超出常人的贤能才行。但是若要贤能出众，往往就会重信义仁爱而忽略威严，而且勇敢地面对现实，严格追究又会招来“那人缺人情味”的责难。

追求更高的层次，往往会失去平衡。要想既保持平衡又能追求高层

次，发展自己，是相当难的事，而且它是我们永远的目标。

〔顶情略七斗〕

“顶”，顶峰，高瞻远瞩之意。“见树木不见森林”，不能算做明识。在仔细观察局部之前，先登高远望，360度，绘出一张大的整体图。

掌握了整体，再集中精力彻底分析得到的情报（信息）——“情”

“略”，收集到情报之后，确立自己的战略。说到确立战略，有人会说：“先从能看到的做起不好吗？别把脑袋搞大了。”主张先从战术上入手。战术是根据变化的情况而做出的具体对策。如不能确定要进军的事业领域、目的，不计算好战争的利害得失，战术本身就不复存在。这也是孙正义以自己的表达方式表现了《孙子兵法》的思想。

“七”，指七成，表示七成这一数字所具有的重要意义。胜败的比率为五比五时，就发起战斗是愚蠢的。获胜比例为一成、二成时，自然成不了问题，但如果以为九成取胜要比七成可靠性大，可就错了。这是因为取胜的比率平衡为九成时，在数字化信息产业就一切都迟了。

追求九成的获胜的概率，从道理上讲尽管可能阵势上已无懈可击了，但是一旦披挂上阵，战斗已经结束了。

即便在局部战场上捞到点什么，整个大局已经绝大多数插上了别人的旗帜，结果错过了取胜的机会。所谓“兵闻拙速”（作战篇第二《孙子兵法》）。所以应以七成为一个尺度，只要各种条件准备到了七成，就应迅速行动，同时，事业的风险也要控制在整个经营体系中三成以下，新开发的项目，失败的概率也要控制在三成以下。

其次，“顶情略七斗”的“斗”。孙正义认为“智慧就是斗”。智慧如果不是斗而取胜的智慧，那它只不过是纸上谈兵，因而孙正义在这里加进了一个“斗”字。

孙正义讲：“智慧和斗争给人的印象可能往往是相反的，但我理解智慧就等于斗争。智慧应当是基于斗争的实战的智慧。实战性智慧要比空想的智慧层次高得多。”

获胜概率为七成，就是说实际做时有三成失败的可能。应当认为，正是因为他按七胜三败的比率做下来，他才发展到了今天这一步，才取得了成功。过于慎重反倒会丧失胜利的机会。

在数字化信息产业这一变化极快的行业，要待到确认取胜概率到了九成，肯定早就会被别人捷足先登，把滩头抢占了去。不到九成胜算不动的人，肯定被七成胜算便行动的人超过，就是说，肯定失败。

〔风林火山海〕

海，像大海一样吞噬。

火海一片，到处烟火缭绕，人们往往以为这是打了胜仗。但是，并非如此，战胜固然重要，如何创造其后的和平状态，如何维持这种和平才更加重要。

为什么用海呢？孙正义认为只有将所有的可以引起新的争斗的火种都吞噬掉了，和平了，战斗才算完了，才真正算是胜利了。

风林火山，浪涛般的战斗结束了，战争并未完结。战斗终了后，还留下了平定的工作。这种平静的印象与孙正义脑海中海的印象联系在了一起。深入而广阔的战事完结了，最后恢复了秩序，应当把平静带到攻击的目标——被占领的市场上去。

总之，有不少人总是醉心于像上杉谦信那样，打漂亮仗，在战争中追求艺术性和人生价值的武将，不停地美化他们。但是，在取胜的概率很低的创新事业上挑战而且取得了戏剧性胜利的孙正义，却觉得根本没必要受到人们的喝采。

后记

——向产业空洞化提出挑战

我知道软银公司的孙正义的名字，是 1988 年。当时软银公司名字叫日本软银公司。我从 MARUKO 的金泽正二董事长经营的一家出版社的一位编辑那里，听到了关于孙正义的传闻。金泽正二是孙正义的朋友。

恰好当时金泽正二主持着以想做老板的青年为对象的“创业者学院”。这是一个培养创业者的进修机构，那位编辑也在金泽的鼓励下进了创业者学院学习。

金泽正二是打算让像那位编辑那样的青年将来做自己子公司的社长。当时他已有 60 多家相关的公司，而且还要再发展。

进修的科目，从创业者须知到建立公司时需要的资金筹集方法、销售方法，以至财务、税务等，总之，创业者必需的知识 and 技巧全都包括在内。

讲师阵容也相当可观，许多著名企业家的名字都出现在名单上，其中就有孙正义。此外帕索那的南部靖之总裁也是讲师之一，当时他公司的名字叫 TemporaryCenter。活动及赛事的信息杂志《皮尔》的矢内社长也参加了演讲。总之，全是金泽正二董事长熟悉的企业家。孙正义根据自己的体验做了演讲。

现在回头看，当时的日本，正是所谓泡沫经济达到顶点就要走下坡路的时期。昭和天皇驾崩，变成了平成的天下。泡沫经济以日经平均股价在平成元年（1989 年）12 月 29 日的 38915 日元纪录为顶峰，开始了大崩溃，但是，国民中的大多数还没有预感到即将袭来的日本经济的大萧条。

从虚假的繁荣中还没醒来，股票已开始直线下跌，土地价格也随之下落，日本经济开始朝坏的方向滑去。许多经营者拼命努力，企望着重新复兴。

但是，与社会上整体倾向相反，有那么一些企业生机勃勃，在再生的竞争中总是取胜，保持着持续快速的增长。它们未必就是大企业。

我总觉得这些经营者艰苦卓绝的战斗姿态不仅对众多的经营者、企业管理人员，就是对一般的员工也会有很大的鼓舞。1990 年夏天，我计划把它们汇集成一本书进行介绍，便开始了采访工作。书名暂定为《商战时代的七武士》，准备介绍软银公司、MARUKO、皮尔、TemporaryCenter 等七家企业。

我依次约好时间，开始直接采访。日本软银公司的总部当时设在东京都港区的高轮。孙社长当时 33 岁，他的年轻首先让我吃惊。孙社长说：

“员工的平均年龄是 28 岁。”

又让我吃了一惊。

但不巧的是，MARUKO 于 1991 年 8 月 29 日向东京地方法院提出了适用公司更生法的申请，事实上破产了。这使我的采访受到了挫折。

两年以后，从 TemporaryCenter 寄来一封邀请函，说是创业者的一次聚会。在宴会上，孙正义作为讲师将发表演讲。11 月 4 日，我参加了这个聚会。

许多年轻的创业者和想自己创办新企业的人都参加了聚会。通产省负责创新企业基金的官员也出席了宴会。

孙正义的演说中，有这样的话：

“经济繁荣时，池子周围那么多的钓鱼的人都哪儿去了？但是，池子里满是鱼。这是最佳的时机。土地也便宜了，对经营者来说再也没有这么好的条件了。”

年轻而充满了活力。但是，社会上的经济情况可没这么痛快。股票到 1993 年 8 月 18 日，价格降到了 14309 日元，以此为谷底，一直在 10000 ~ 20000 日元之间徘徊。土地价格继续下跌。企业经营者不愿做设备投资，一般投资者也心灰意冷。

与此相反，孙正义却在为筹集利用计算机使信息网络化所需的 600 亿资金而四处奔走。美国的信息网络化发展迅速，日本只是步人家的后尘。孙正义拜会了富士通、日本电气等信息设备的大公司的首脑，请求他们在资金上面给予协助。我对其计划的宏大感到吃惊，同时的确感到“世界正朝着信息化发生着巨变。有人在推动着这种变化”，而且是比我们年轻得多的一代人，他们在推动着时代，在创造着新纪元。

在政治界，1993 年 7 月 18 日大选的结果，自民党没能取得过半数的议席，自 1995 年 11 月的保守党联合以来，执政了 38 年的长期政权下野。政界再度变化频繁。我被叫喊着“政治改革”的政界变化夺去了注意力。

这期间软银公司以惊人的速度成长壮大起来。1994 年 7 月，股票公开上市。同年 12 月以约 1.27 亿美元的价格购买了齐夫·戴维斯公司 (Ziff Davis) 的展示部门。接着又于 1995 年 2 月以 8 亿美元购买了美国界面集团 (Interface Group) 的展示部门 Comdex。一个接一个地购买了美国企业的孙正义得到了新闻媒介的广泛关注。报纸、杂志、电视、广播等媒介开始频繁地报道他的情况，其中有些不大理解的记者甚至指责他“靠着有钱，胡乱地购买着美国的企业”。M & A (企业的兼并收买) 还难以为日本的习惯所接受，因而他不得不宣布“暂时冻结 M & A”。

但是，事业的扩展势如破竹，不断进击的孙正义又和澳大利亚的“媒体王”罗伯特·默多克联手，从旺文社的子公司那里买下了朝日电视台的股份，并且宣布着手卫星数字化广播事业，使新闻媒介大为吃惊。那之后，隔了约 3 年时间，我再一次直接会见了孙正义进行采访。从第一次采访算起，已经过了 6 年半了。

遭到“封闭式社会”的强烈排斥

孙正义的接待方式和以前毫无变化，身着便装，态度和蔼，笑容可掬，让人感到十分亲切。说起话来充满热情，让人难以相信这个人是叱咤风云的创新企业的社长。

在数字化信息革命旗手之一的孙正义看来，日本社会是一个被生了锈的陋习和各种限制凝固起来的封闭的社会。他勇敢地对其做出了挑战，因而遭遇到了封闭的“村式社会”的猛烈反击。本来应该是进步的朝日新闻社，表现出自我防卫本能，逼迫他把朝日电视台的股份卖回来。而且，一方面表示希望从卫星数字化广播的节目上参与 JSkyB，一方面又迟迟不动。对参加卫星数字化广播事业动念头的企业很多，但都慎重地看着朝日新闻社的脸色行事，不少企业，都是看着同行中别的公司怎么行动自己才行动的。

“入乡随俗”，孙正义和罗伯特·默多克对朝日新闻社的猛烈的反击不再应战，答应了他们的要求。作为交换，从朝日新闻社得到了“协助”二字。

应该是进步的、代表着日本的朝日新闻社，显然不能接受孙正义美国式的雷厉风行的经营方式。不仅仅如此，这也证明了日本社会还难以接受破坏“村式社会秩序”的方法。而且，从朝日新闻社得到的“协助”一词，不过是口头的应诺而已，没准什么时候还会遭到朝日新闻社的突然袭击。

就算不会这样，许多日本人还是感到罗伯特·默多克有种“不可理解”和“可怕”之处，这是戒备心的根本所在。“孙正义和罗伯特·默多克这个外国人一起，是不是想把日本的新闻媒介……？这使他们感到了不安。因为他们隐隐约约感到了罗伯特·默多克的“野心”。对此，德川幕府 300 年禁止基督教，坚持锁国政策期间培养出来的民族主义的“排外思想”一时抬了头。当然也不排除孙正义的经营手法不会被当做危险，成为排斥的对象。

在这种情况下，作为监督机关的邮政省可能倾向于民族主义。虽说国家垄断的“电波”分配给民间是时代的潮流，但“电波资源”是有限的，广播本身被要求具有更高的公共性，还不能说绝对不会出现国家权力对卫星数字化广播的干预。面对这种特殊情况，孙正义必须事先有精神准备。

我们说，孙正义选择事业时，不是选择“间隙”，而且“瞄准最佳范围”，而且，他的目标是在选定的事业上“必做第一”。由于这种战略，孙正义选择成为“高度信息化社会”核心的数字化信息产业的“基础设施”为本行。因为这不是谁都能模仿的行业，所以搞得好了，孙正义就能独领风骚，唱独角戏。在这一点上的确是精明的判断。

但是，马上就会有追随者出现。不管是包括卫星数字化广播在内的媒体基础设施也好，还是孙正义本行中的本行——流通基础设施，或是

展示会基础设施、技术服务基础设施、互联网基础设施、网络基础设施，其证据就是在技术上是孙正义好友的微软公司的比尔·盖茨已开始插手基础设施了。

现在，双方还互相交换信息，分而居之互不竞争。但这种友好关系能维持到何时不知道。谁也不能保证他们不会在哪一天作为强大的对手而发生激烈冲突。孙正义不能高枕无忧。

对产业空洞化的日本敲起了警钟

孙正义对企业的将来，做了扎实的预测，不仅短期、中期，他对长期的收支预算都做过严密细致的分析。但是，这个得意算盘打得太乐观了。这一盘算的基础，是和因泡沫经济崩溃而陷入困境的房地产业和金融业的比较，它们所以如此的原因之一是政府的土地政策和金融紧缩政策等外在原因引起的。孙正义认为高度信息化产业社会的“基础设施事业”与前者不同，不受政府政策大变化这种外部因素的影响。

但是，果真如此吗？计算机软件的流通、展示会、媒体、技术服务、互联网、网络基础设施的建设即便是“自由”的，卫星数字化广播则归根到底要在“政府限制”下进行，所以，与土地政策、金融紧缩政策不同的角度，它也是“限制”的对象。它完全有可能拖住孙正义事业的后腿。这一次超出了孙正义的预想。我希望孙正义的如意算盘不会被打乱。

我进一步问道，随着参与卫星数字广播和基础设施事业的发展，日本与亚洲邻国的关系该怎样处理。孙正义答道：

“信息产业以外的产业希望能以和平的方式将技术转移过去。”

中国、韩国、台湾地区及东南亚各国和地区都在以日本为目标飞速追赶着。事实上，纺织品、汽车、电气产品等的制造，日本已不得不让位给国外。

但是，制造部门全都转移到了海外，日本只剩下高度信息产业和金融证券业的话，问题就严重了。那样日本就会成为“贷款国家”。不仅如此，粮食的海外依存程度会变得相当高。而且，制造部门全都转移出去后，日本就完全沦为“产业空洞化国家”了。即便对于把命搁在了高度信息化产业的基础设施事业上的孙正义来说没什么，考虑到日本民族的整体防卫，是不能简单地“技术转移”的。这是摆在所有日本人面前的大课题。

* * *

本书要搁笔时，接到有关孙正义的最新消息。1997年4月8日～11日这4天期间，在千叶县的幕张展城的日本会议中心举办了“COMDEX Japan 97”展览会。这个展示会有1400个展室，250家公司参加了展出，预计有6万多人来场。

主办单位是Soft Bank Expo Japan。1997年3月11日在水天宫的皇家园林饭店举行了记者招待会。席上，一向重视展示会基础设施的孙

正义这样说道：

“我们努力使参展的公司意识到是在这里谈生意。让人看看产品，摸一摸，然后再回来做最后决定。这是以往日本的一般展览会从未做过的尝试。”

这是一个划时期的展览会，孙正义明确地说明，要在这个展览会上设法调动起参观者的主动性。对于容易处于被动立场的参观者，这个展览会事先对来的人进行登记，让他们回答问卷，自己对哪方面感兴趣，是多大规模的公司，使用的计算机环境即 OS 是什么等等。把对这些问题的回答输入数据库，当天来参观的人对什么感兴趣，想做什么？事先就被录入了数据库中。

每位来场参观者都别上一个胸章，胸章上有条形码，每走到一个展厅，条形码的信息就会被计算机录入。这样，什么样的人到过自己的展厅，他们对什么感兴趣，就会立刻整理出来。

对于出展公司来说，能更有效地事后跟踪，提高产品销售的效率。来参观的人也用不着在每个出展公司处一一写上自己的名字、住处，说明自己对什么感兴趣。这种装置消除了那种交换完名片就完事的局面。

就这样，面向 21 世纪，孙正义不断地推出新的战略。“孙氏兵法”或“孙氏商法”能发展到哪一步，世界正关注着孙正义的动向。

本书执笔过程中，除我以外，助手海野美佳也做了采访工作。对软银公司宣传室的菊地纯一先生以及帕索那的各位先生和其他许许多多的人为我们提供资料和关于孙正义的传说，深表谢意。

另外，本书略去了出场人物的敬称。

最后，值本书发行之际，对始终寄与关怀的日本文艺社的吉野胜美总编，从心里表示感谢。

板垣英宪

作者简介：

板垣英宪 (Hidenori Itagaki)

1946 年生于日本广岛县。毕业于中央大学法学院法律系。1972 年就职于每日新闻社东京本部，先后在该报社社会部、政治部和经济部做记者。后成为专业政治评论家和经济评论家，从事文学创作和演讲活动。1972 年 7 月获日本国民协会会长奖。

主要著作有：《村山长期政权下日本会变成怎样》（日本综合株式会社出版）、《田中真纪子的生存方式》（KK 畅销书出版社出版）、《自民党教材——大选篇》（株式会社数据库出版社出版）、《INM 神话的破灭》（帕鲁出版社出版）、《后藤田正晴·男子汉的美学》（近代文艺社出版）、《醒来吧，财界人！》（日本文艺社出版）。

