

4 管理案例 Management Case

孙正义:被马云称作“大智若愚”的小个子

■ i 黑马

“工作就是一直思考,直到你觉得自己的大脑快要裂开为止。”

软银集团极其著名的创始人兼首席执行官(CEO)孙正义对此不仅加以宣扬,并始终身体力行。

而伴随着阿里巴巴于 9 月 19 日在纽交所上市钟声的响起,孙正义及软银的财富增值“也快要裂开了”。 14 年前,孙正义的软银在当时名不见经传的阿里巴巴身上投下了 2000 万美元,如今,根据估算这笔股份估值约 580 亿美元。由此,这位身高仅 1 米 5 左右的韩裔日本人,有望成为新的日本首富。

“孙正义是个大智若愚的人,几乎没一句多余的话,仿佛武侠中的人物:一、决断迅速,二、想做大事,三、能按自己想法做事。”阿里巴巴集团董事局主席马云曾如是评价这位被称为“互联网大帝”的小个子和他的事业生涯的贵人。

虽然攀爬至一个顶峰,但孙正义的思考和不会停止。他与软银团队在继续按照 4 年前规划的“新 30 年蓝图”前进——“公司将成为被全世界所需要的提供科技和服务的企业。”为实现这个目的,软银将促进和其他公司的资本合作,将集团企业从现有的约 800 家增加到 5000 家,“不拘泥于特定的技术和商业模式”,力争与更广泛领域的企业合作。长期目标是在 30 年后将市值从目前的约 2.7 万亿日元增加到 200 万亿日元,进入全球前十。

孙正义上一次描述他的人生理想是 30 余年前。大学三年级时,孙正义这样规划他的人生 50 年蓝图——“30 岁以前,要成就自己的事业,光宗耀祖;40 岁以前,要拥有至少 1000 亿日元的资产;50 岁之前,要做出一番惊天动地的伟业”。

30 余年前的那份“人生 50 年蓝图”中,还包括两个部分:60 岁之前,事业成功;70 岁之前,把事业交给下一任接班人。

在孙正义看来,目前的软银尚不算事业成功,200 万亿日元才是事业的巅峰。人才培养计划也在同时展开,于 2010 年 7 月成立的“软银大学”,学生人数为 300 人,其中 30 人来自集团外。孙说:这个学校不是培养员工的场所,而是要培养我的接班人。

求学即创业

孙正义的开拓精神,决心在他的早年就显露无遗。

1957 年 8 月 11 日,孙正义出生于日本佐贺县鸟栖市。孙家祖先原来从中国迁移到韩国,到孙正义祖父一代,又从韩国的大邱迁徙至日本九州。童年的某一天,孙正义兴高采烈地从幼稚园往家走。有日本小孩跟在身后喊:“讨厌,朝鲜人!”从那一天起,孙正义就意识到,作为一个朝鲜移民,他不能在这片土地上获得认同。只有离开这片土地,功成名就再回来,才能获得认同的“通行证”。

16 岁的时候,他只身去美国读高中。19 岁



“孙正义是个大智若愚的人,几乎没一句多余的话,仿佛武侠中的人物:一、决断迅速,二、想做大事,三、能按自己想法做事。”阿里巴巴集团董事局主席马云曾如是评价这位被称为“互联网大帝”的小个子和他的事业生涯的贵人。

前瞻互联网

1981 年孙正义回到日本,成立日本 Unison World,用一年半的时间对 40 个行业进行市场调查,寻找适合自己投入一生的事业。这份调查报告高 34 公分,有 10 公尺宽。

同时,孙正义在福冈市南部的大野成立了软银公司,从事的是个人电脑用的软件的流通买卖,当时的资本只有 1000 万日元。那时公司的屋顶只是一层镀锌铁皮,屋里一个装苹果的箱子被当做演讲台,孙正义就是站在这个“讲台”上,饱含激情地对他仅有的两个员工说道:“公司营业额 5 年要达到 100 亿日元,10 年要达到 500 亿日元。”

胆大心细可谓是孙正义的一个鲜明特点。要想快速成长,他需要发挥这一“特长”,在一场场或大或小的商战中交锋。

现实并非一帆风顺。1982 年他创办了杂志《Oh! PC》、《Oh! MZ》,两个月后退货堆积如山。1984 年,创立购物指南杂志《TAG》,终因销售不佳关门,前后负债共计 10 亿日元——1980 年代的孙正义到处碰壁。

但这位具有前瞻眼光的商业领袖,果敢地抛弃了旧世界,而发现了互联网这片新海洋。

1981 年,孙正义看到了计算机时代发展的趋势,同年 9 月,一年一度的家电、电子业界展览会在大阪市的见本举行。孙正义从 1000 万日元中拿出了 800 万投入到了这次展览会。进入展会的孙正义一举租下了规模与松下、索尼一样大小的展区。孙正义的展区被参观者挤得水泄不通,火爆程度甚至超出了他之前的预想,虽然这次展会上的交易额只有 30 万日元,但“日本软银”这个名字却因此一炮而红。

1988 年 7 月,孙正义建立起软银·美国。当时局域网等网络产业在日本还未兴起,在孙正义看来,这样的局域网也一定会在日本扩展开来。1991 年软银引进网威系统产品,开创日本市场,同时引进迪士尼入股,到 1994 年,网威系统年营收达 1.3 亿美元。

与网威谈判体现了孙正义的惊人说服能力。在孙正义与对方谈判后不久,一家重量级的日本公司突然宣布已经草签合作协议,在得知

消息的那一刻,孙正义第一时间赶到美国,向网威表示在日本建设局域网必须以组建合资企业的方式进行。孙正义说:“如果让我接手,我可以向您推荐实力雄厚的日方合伙人。”这时,对方的脸色变了,这一切被孙正义看在眼里,他看到了对手内心的动摇。会面结束后,网威公司副总经理去日本考察。一下飞机,孙正义就和 NEC、富士通、东芝、佳能、索尼等公司进行融资谈判,融资谈判如孙正义预想中的顺利。

继而,1992 年软银取得思科-T 在日本的代理权。1994 年软银上市,孙正义身家超过 10 亿美元。1995 年以 21 亿美元收购 Ziff-Davis 部分股权,同时收购 Comdex 展会部分股权。

回顾往事,孙正义坦言,收购 Ziff-Davis 与 Comdex 展会至关重要。因为这两家公司提供丰富的资讯,了解哪些行业可以投,可以赚钱。就是通过 Ziff-Davis,孙正义发现了雅虎,以及整个互联网产业。

孙正义经常会讲:“把你送到珍珠岛,给你枪、食物、药品,你选什么?我什么都不选,我选藏宝图。”Unison World、Ziff-Davis、Comdex 展会都是孙正义的藏宝图。

时间旅行者

在移动互联网研究者曾航看来,孙正义是一个很有国际视野的人。他祖籍韩国,出生在日本,在美国读高中和大学,他还相信自己的祖上和中国的孙子是同一支脉,因此他在经营中非常推崇中国的孙子兵法。这样独特的人生经历造就了孙正义的“时间机器”理论。

孙正义对移动互联网的见地很深刻,他很早就预见到,移动互联网将成为未来的霸主。在 iPhone 诞生前,孙正义曾经和乔布斯见面,孙正义对乔布斯说,移动通信的时代一定会到来,无论如何都要收购移动公司,要么拿到许可证。乔布斯对孙正义说:“我明白了,很好,但是你还是拿到许可证再来吧。”孙正义对乔布斯说:“早晚会拿到许可证的,或者也可能收购别的公司。当我拿到了,或者成功收购了,到时候你别忘了就行。”

1996 年,美国硅谷的互联网浪潮开始发酵,孙正义向雅虎投入了 1 亿美金。此后雅虎上市后,孙正义仅仅抛售了 5% 的股份,就获利了 4.5 亿美元。

由于美国是这一波互联网浪潮的发源地,而日本则比较落后,因此孙正义有远见地跑到美国去投资了大批互联网公司,其手上持有的公司财富数量,甚至一度超过比尔·盖茨。

在美国赚到钱后,孙正义再次杀回日本,成立雅虎日本公司,软银控股 51%,雅虎日本成为日本最大的搜索引擎和门户网站。

此后,孙正义又大量投资比日本更落后的中国、印度市场的互联网公司,软银“金手指”点中的中国企业包括 UT 斯达康、新浪、网易、携程、分众传媒、阿里巴巴、当当、淘宝网、博客中国、千橡集团等,当然,还有更多被软银点中的公司,尚未浮出水面。孙正义还在印度投资了 immobi 等公司(全球第二大移动广告公司)。

1999 年 10 月,孙正投资创业期的阿里巴巴 3500 万美元,2004 年 2 月,再次投资 6000 万美元。

2003 年,盛大与韩国 Actoz 的官司打得正火热时,软银旗下的软银亚洲投资 4000 万美元给盛大。

2008 年,孙正义再一次出手,以 3.84 亿美元的资金,获得千橡互动 40% 的股权。孙正义进军千橡,看中的是公司旗下的 SNS 社区品牌,包括校内网、人人网、猫扑网、山寨开心网。

孙正义旗下拥有多家投资公司,在中国就有数家投资公司,包括软银中国创业投资公司,投资领域包括无线、宽带、互联网、IC 设计、媒体、计算机软硬件等;SBCH 公司,由 UT 斯达康与软银成立,合同终止后,UT 斯达康售出股份,软银集团全资拥有;深圳市软银投资顾问有限公司;软银亚洲信息基础投资有限公司,投资公司包括 263、融信、移数通、摩比天线、博康、盛大、银联商务、橡果等。

而 21 世纪前十年,中国互联网产业无限繁荣,孙正义又是这个繁荣产业最大的受益者与股东。

投资大梦想

孙正义被问到为什么软银以如此狂热的速度扩展业务,他的回答是:“一家公司的价值是由挑战和发展决定的。一家只会固守已有成就的公司不会做大做强,而只会在一个不断发展变化的世界里面沉底。”

2001 年,互联网最低谷的时候,孙正义刚从巅峰跌到谷底,有人问孙正义:很多人不看好互联网,你怎么看?孙正义说:跟炒股一样,高买低卖,现在正是投资者的机会。

在产业低谷投资不是孙正义最大的智慧,孙正义更大的智慧是投资梦想。

马云经常讲一个故事,“我说了 6 分钟,孙正义给我 3500 万美元。我没想到钱来得那么轻松,他没想到我不是来向他要钱的”。1999 年,孙正义与马云第一次见面,孙正义决定投资阿里巴巴,投资金额达 3500 万美元。

马云当时什么也没有讲清楚,马云说自己有一个梦想:阿里巴巴利用互联网改变商业与贸易,他坚信互联网能改变世界。不是商业模式、管理团队、市场机会促成了这次合作,是两个互联网信徒的共同信仰促成了这次合作。

投资雅虎的情况类似。1995 年 11 月,孙正义投资雅虎 100 万美元时,雅虎只有 5 人,1996 年 3 月孙正义投资雅虎 1 亿美元时,雅虎只有 15 人。那时候谁都为孙正义“疯了”。但孙正义回忆时却说:那时候杨致远只有 20 多岁,其他人也一样,但他们有激情、有梦想。

与其说孙正义投资年轻人的梦想,不如说是投资自己的梦想。他说:互联网是我的信仰,我希望专注互联网,做到行业第一。他坚信自己用 30 年时间,就能把这个梦想变成现实。他说:过去 30 年,我说过话都实现了,未来也是。

看准大势,坚决投资,一以贯之,不拘小节,这也是孙正义的智慧。



中国重汽

SINOTRUK

HOWO-T7H

升级换代型中国重卡

一步到位

ONE STEP IN POSITION

EACH STEP IN POSITION

步到位

B10寿命150万公里

公路用车首次换机油里程达6万公里





中国重型汽车集团有限公司

CHINA NATIONAL HEAVY DUTY TRUCK GROUP CO., LTD.

地址: 中国济南英雄山路165号

电话: 86-0531-85582114