

日花5分鐘思考賺錢 創辦軟銀榮登福布斯

孫正義一個「草率」決定 23年賺5630億



科技創富

軟銀集團創辦人孫正義近年飽受沉重打擊，投資的Wework、優步、Oyo、Zume，不是關門大吉，就是大幅虧損。當然，孫正義絕非等閒之輩，他曾經被福布斯雜誌選為年度風雲人物，成功不是靠運氣，而是有遠見、有抱負、有眼光。他還是求學時期，已憑着敏銳的市場觸覺，賺到320萬美元，成為日後開拓科技王國的第一桶金。事實上，軟銀的旗艦基金雖然仍在蝕錢，但最近一季已轉虧為盈。且看孫正義如何施展手段，扭轉乾坤。

大公報記者 李耀華

1957年，孫正義在日本九州佐賀縣鳥栖市出生，是第二代韓裔移民。父親起初以養豬養雞維持生計，其後走私日本清酒，生活得到改善，在當地韓人社區是首個擁有私家車的家庭。後來，孫正義一家遷離韓人社區，移居到偏重日本傳統文化的地區，韓國姓氏也被迫改為像日文的Yasumoto。民族自尊心受損，孫正義強烈希望出人頭地，證明自己不是低人一等。

孫正義千方百計接近當時享負盛名的商業巨子、日本麥當勞創辦人兼總裁藤田田(Fujita Den)。藤田毫不掩飾自己愛財如命，非常欣賞西方產物。藤田取得麥當勞的日本專營權後，以有助國人強身健體為招徠，結果策略成功，麥當勞在日本急速擴展。

崇拜日本著名商賈藤田田

藤田出版了八本有關經營的書籍，其中一本講述猶太人經營之道，在日本非常暢銷。當年16歲的孫正義讀過之後，大為折服，立誓要見藤田一面。當時孫正義只是一個學生，卻不惜大花金錢，先後致電藤田的辦公室60多次，無奈每次都被截了下來。孫正義決定飛往東京求見，這個大膽舉動，感動了藤田，也答應接見。面對心目中的偶像，孫正義直率地問，應該幹哪門生意最好？藤田認真地解答，不要再寄望舊工業，應該放眼未來，經營電腦行業。

有了明確方向，孫正義徹底捨棄過去，轉往美國求學，先後入讀奧克蘭大學和加利福尼亞

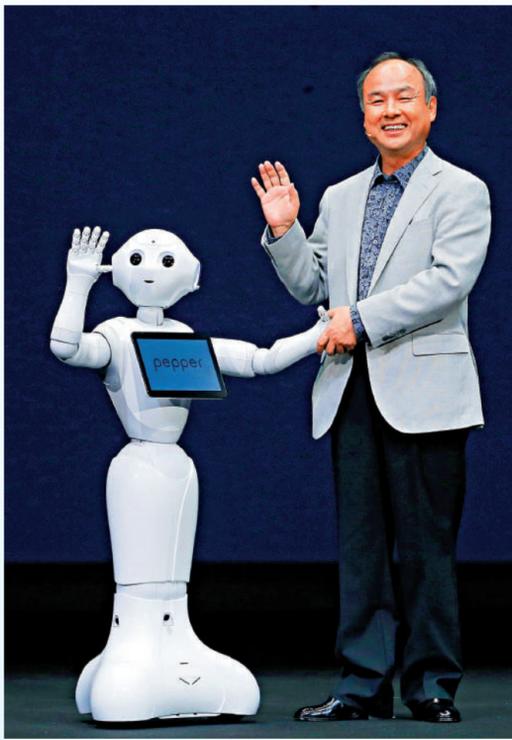
州大學，認真學習，並為自己訂立目標：每天花5分鐘思考賺錢門道，每月要賺1萬美元。當年他曾經詢問過其他同學，哪種工作可以達成這個目標，換來的卻是同學的嘲笑：神經病。「道不同，不相為謀」，孫正義最終以「發明」來達成目標，在構思了250個發明概念後，最後創造了一部電子字典，且得到一位教授協助，那部字典後來以170萬美元賣給了聲寶集團。孫正義又從日本進口二手遊戲機，安置在校園的餐廳和宿舍，因而賺得150萬美元。在短短18個月內，合計賺取320萬美元，比目標每月賺1萬美元還要多。

與馬雲談十分鐘即入股阿里

畢業後，孫正義返回日本，開始拓展個人電腦軟件業務。最初，業務性質猶如銀行，透過尋找硬件供應商，協助小型軟件製造商分銷產品，所以公司定名「軟銀」。

孫正義最先依靠展銷會的攤位推銷服務，可是生意不理想，幾經努力，終於贏得日本大型代理商上新電機(Joshin Denki Co., Ltd.)一份合約，從此一帆風順，年度營業額由12萬美元，一年內急增至2760萬美元。

軟銀建立輝煌事業後數年，孫正義遇上一個人，兩人沒有傾談營業額、商業模式，只細說共同願景，僅僅談了10分鐘，便達成了協議。孫正義遇上的這個人，就是阿里巴巴創辦人馬雲。孫正義當時一口答應向仍是初創的阿里巴巴投資2000萬美元，這個看似草率的決定，讓他23年來狂賺720億美元(約5630億港元)。



▲孫正義憑着遠見與毅力，令軟銀取得成功，更獲福布斯雜誌選為年度風雲人物。

孫正義小檔案

原名：安本正義
出生日期：1957年8月11日
出生地：日本佐賀縣鳥栖市
教育程度：1980年取得加州大學柏克萊分校工商管理學士學位

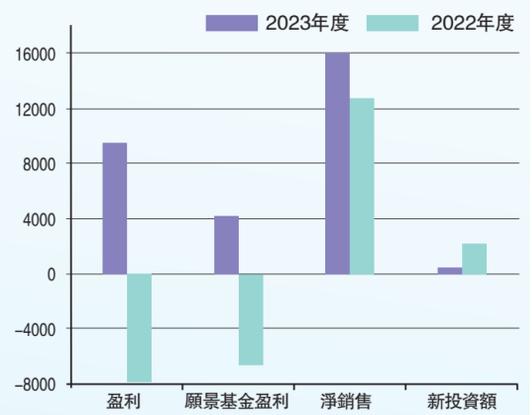
投資經歷

- 1 19歲出售自己發明的電子字典，獲利170萬美元
- 2 求學時期，從日本入口二手遊戲機，安裝在校園餐廳和宿舍內，賺利150萬美元
- 3 1981年創辦日本軟銀。初期是軟件供應商，其後躍升日本主要電訊商
- 4 1995年入股雅虎
- 5 1999年斥2000萬美元買入阿里巴巴29.5%股權
- 6 2010年買入電訊商Sprint的76%股權
- 7 2016年斥234億美元收購Arm Holdings
- 8 2017年成立願景基金，專門投資最新科技，包括人工智能、機械人、物聯網等
- 9 截至2020年，願景基金首輪投資滴滴出行、DoorDash、Grab、Oyo、優步和WeWork



▶孫正義(右)早年與馬雲相遇，兩人僅僅談了十分鐘，便達成了入股協議。

軟銀去年第四季虧轉盈(億日圓)



軟銀近年股價表現



押注AI冀翻身 可能徒勞無功

財經觀察 李耀華

孫正義近年的投資屢屢遭逢滑鐵盧，願景基金去年第三季虧蝕17億美元，而旗下WeWork申請破產後，令軟銀集團去年上半年損手62億美元。面對連番敗績，孫正義絕不服輸，繼續投資初創科技，押注日本的人工智能(AI)，冀求大翻身。但是，相比全球其他地區，日本的人工智能發展較為落後，孫正義的滿懷希望，可能是一廂情願而已。

日企運用AI不普及

軟銀近年投資科技項目經常損手，投資滴滴出行虧損數十億美元，看中其他的初創公司，例如Katerra、OneWeb、Zume Pizza，以至辦公室分享業務Wework，不是破產就是倒閉。面對種種的不

利，孫正義堅毅不屈，始終沒有放棄投資初創企業，最新計劃是瞄準人工智能的巨大發展潛力。他早前指出，人工智能比人類整體智慧的總和還要高出逾10倍，日本企業應該醒覺，因為它們日益落後於互聯網時代，並揚言旗下芯片設計公司Arm將會成為人工智能革命的核心。



▲孫正義不停投資初創科技，而且押注日本的人工智能業務。

對於日本人工智能的發展，孫正義明顯過分樂觀。事實上，除了幾家日本大企業看好人工智能的未來外，其他均態度保守。波士頓顧問集團近月一項調查顯示，在全球受訪大型企業中，有42%積極利用生成式人工智能協助業務發展，然而日本僅僅是24%。

日本大部分企業不願投放投資在人工智能方面，擔心得不償失；而且人才極缺，亦令企業難以大規模轉入人工智能運作。更重要的是，日本商業文化重視社會和諧，企業不願轉用人工智能而大裁員，觸發社會不安。

鑒於上述問題難以解決，人工智能暫時無法在日本有長足發展。若果孫正義希望依靠人工智能在日本普及，從而業務大翻身，恐怕是緣木求魚，徒勞無功。

投資WeWork失利 選標的趨審慎

態度轉變

軟銀投資的新創企業WeWork去年戲劇性破產，市場再次質疑孫正義的投資手段。外電認為，這是過度投資的警號，不僅嚴重衝擊軟銀的金融狀況，而且對孫正義這位具遠見的著名投資者而言，留下了巨大陰影。

WeWork首次公開招股失敗，反映出融資狀況極不穩定，內部存在諸多問題，導致軟銀承擔股票虧損115億美元，以及債務22億美元。此外，孫正義的願景基金還公布了虧損320億美元，給孫正義的投資路向帶來巨大挑戰。儘管願景基金上季扭虧為盈，錄得4230億日圓，但是基金成立至今，累計虧損近30億美元。

孫正義投資靠直覺，一向被人批評，認為只懂不斷推高初創企業的股價，卻忽視警告信號。願景基金得到中東財富基金支持，原希望建立多隻獨角獸，但最終都成為價值泡沫。孫正義投資開始審慎，強

調盡職審查的重要性，但是市場對他還是不放心，認為無法一下子改變投資態度，還是有可能故態復萌。

WeWork的倒閉，除了反映出激進投資的危險，還給風險投資者上了寶貴一課。現今，整個行業正在密切關注孫正義能否改變投資態度，希望他日後更加重視避險。



▲新創企業WeWork戲劇性破產，市場因此質疑孫正義的投資手段。

旗下Arm上市飆升 去年得意之作

一枝獨秀

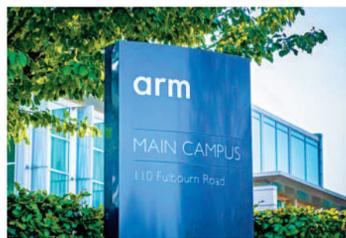
孫正義旗下願景基金去年錄得重大虧損，投資的多家初創公司相繼倒閉，沉重打擊軟銀的信譽。不過，孫正義去年也有得意之作——入股英國芯片設計商Arm。Arm去年9月首度掛牌，當日即大漲近30%，到上周五，股價一度較招股價51美元漲148%，市值不斷創新高。

Arm能夠成功，主要是搭上全球生成式人工智能的「快車」，以及去年以來科技股表現一枝獨秀。投資銀行Rosenblatt分析師Hans Mosesmann表示，Arm在生成式人工智能加速級別方面的出色設計，是盈利潛力增強的主因，半導體設計僅售給蘋果和英偉達，就可以大賺一筆。Hans Mosesmann去年調高Arm股價預測，

由85美元上調至110美元，卻還是趕不上Arm股價的暴漲步伐。Arm股價2月12日一度衝上164美元的新高，相較首日掛牌收市的63.59美元，大升近160%。

市值逼1300億美元創新高

Arm是近兩年以來價值最高的IPO股份，9月剛在納斯達克市場上市，提振了當時疲弱不堪的IPO市場。Arm曾經在1998年至2016年間上市，及後軟銀以320億美元收購，繼而將之私有化。軟銀至今仍保留Arm的九成股權，Arm市值逼近1300億美元，軟銀的「紙上財富」也水漲船高。2020年，英偉達同意以400億美元收購Arm，但遭到監管機構阻撓，英偉達最終撤回收購行動。



Arm去年股價大升，勝過任何一隻IPO股份，即使同是與人工智能相關的市場推廣公司Klaviyo，也是望塵莫及。然而，不是所有分析員都看好Arm前景，有分析認為，Arm在人工智能發展的空間，可能比很多人估計的要小。

▲Arm去年9月首度掛牌，當日即大漲近30%。

ARM今年以來升勢強勁

