

日本首富柳井正的创业传奇



在接受媒体采访时，柳井正总是会刻意回避“日本首富”的称呼。关于金钱，他曾说过一句名言：“钱仅仅是一个结果，所以大多数成功人士并不是为挣钱而工作。在某种程度上，他们是想做生意，然后金钱随之而来。如果你只是追逐金钱，金钱就会躲开你。”

少年时爱逃课

尽管生长在商业气息浓郁的家庭，但柳井正从小并没有什么远大的抱负。少年时，柳井正经常逃课，用他自己的话说，是个“没什么朝气的学生”。柳井正无业游荡3个月后，在父

亲朋友的帮助下才进入JUSCO(现为AEONRETAIL)超市打杂，被安排在菜刀、切菜板等厨卫用具卖场。但9个月后就以“在超市打杂学不到什么有用的经验”为由辞职，回到了偏远的山口县宇部市老家。无奈之下，他跟着父亲干起了西装零售，但时年23岁的他又对父亲抱怨道“我不适合做零售业”。的确，他用行动证明了他的“不适合”。他在父亲的小服装店主导的第一场“改革”就因他的“指手画脚”、“口无遮拦”且“出言不逊”，而逼走了店内仅有的6名创业老员工中的5位，而唯一能够忍气吞声、选择留下的员工只有浦利治一人。

如今浦利治则成了优衣库的常务监察董事，在优衣库管理层中位居第五。

然而，就是这样的柳井正，在

2009年60岁生日时，却迎来了上帝赐予的最好的生日礼物——以61亿美元身价荣登《福布斯》日本首富，同时以256票蝉联业界公认的日本产业能率大学“最佳经营者”排行榜第一名，远高于排第二名的丰田汽车总裁丰田章男的42票。正如柳井正所言：“没钱的人买优衣库，有钱的人也会买优衣库。我们提倡‘百搭’，‘百搭’需要品位，品位很好的人买优衣库，品位一般的人也会买优衣库。我们拥有很好的质量，价格又便宜，这是我们在经济危机中能够取胜的关键。”

金融危机成就优衣库

可以说，是2008年的金融危机成就了优衣库。在金融危机影响下，全球首富比尔·盖茨2009年的资产缩水了180亿美元，“股神”沃伦·巴菲特的财

富缩水了250亿美元，日本任天堂公司前社长山内溥的身家更是缩水至45亿美元。而柳井正却成了例外，迅销公司2008年的股价逆势上涨了63%，优衣库的销售量也直线上升，新的门店在全世界遍地开花。

2010年，柳井正的身价暴涨50%，达到92亿美元，再度蝉联日本首富。2010年1月，美国销售协会向柳井正社长颁发“国际奖”，他成为日本战后继1972年松坂屋总裁伊藤藤三郎、1985年儿JSCO总裁冈田卓也、1998年伊藤洋华堂总裁伊藤雅俊之后第4位获此殊荣的企业家。而柳井正也被誉为日本战后继PANASONIC创始人松下幸之助、SONY创始人盛田昭夫、KDDI创始人稻盛和夫之后的新一代“经营之神”。

有机会到访迅销公司的人，都会

对其特殊的工作环境留下深刻印象。那里的办公室没有隔断，没有固定的办公桌，所有部门的工作人员都在一个无隔断的大房间里工作，人们可以抱着笔记本随意走动，所有的会议都控制在10分钟内结束，晚上7点后，公司里准时熄灯，原则上禁止加班，因为优衣库的工作标语是“工作要趁早完成”。在中城大厦33楼的办公室，柳井正可以俯瞰整个东京，遥望富士山，而他的野心恐怕还远不止于此。

当1999年，严格到只在其考上高中和早稻田大学时表扬过他的父亲柳井等去世时，柳井正在葬礼上忍不住泪流满面地说：“父亲是我这一生最大的竞争对手。”而也就是在这一年，优衣库实现了在东京证券交易所的成功上市，这距离柳井正1974年真正接管“小郡商事”正好25年，而柳井正从

1949年，也是柳井正出生之年创办“小郡商事”起，到交给柳井正也正好是25年。在前一个25年，柳井正将“小郡商事”做到了1亿日元的销售额，在后一个25年，柳井正将优衣库的销售额提高到1110亿日元，成为日本服装业界TOP级企业，而2010年，优衣库的销售额高达约9000亿日元。

(摘自《价值中国》蔡成平/文)

改革开放以来 创业暴富人物大盘点

一、吃螃蟹的小贩——投机倒把年代

时间:1980年代初
群体:城镇无业青年
在上世纪80年代，被称作投机倒把份子的是这样一群人，他们大多数居住在城镇，国营单位对他们大门紧闭，为了谋生，只能游走于“法律”的边缘，靠干个体户、小商贩获取翻身的机会。

◎代表人物:年广久
安徽省芜湖人年广久是这一时代的创富英雄，年广久曾对媒体回忆：“我从小家庭特别困难，又没有班上，我也不识字，只能靠做小生意生活，贩鱼说我是投机倒把，把我抓了。”年广久曾三次入狱，其罪名分别为“投机倒把罪”、“牛鬼蛇神”、“流氓罪”；又三次被高层点名释放。

主要业绩:在上世纪80年代初，年广久靠炒瓜子成为百万富翁。

二、农民翻身——乡镇企业崛起

时间:1980年代末
群体:农村干部
在上世纪80年代中后期，随着联产承包责任制的全面推行和政府对于农民创富的管制放松，以村干部为首的农民集资搞起了乡镇企业，农民企业家群体出现。

◎代表人物:吴仁宝
1969年，“胆大包天”的原江苏省华西村党支部书记吴仁宝抽调了20人在村里偷偷办起了小五金厂，从此一发不可收拾。从上世纪80年代开始，他带领华西村民突飞猛进地建厂，从钢铁、毛纺，再到冶金，等等。到1988年，华西村的经济呈现出以第二产业为主体，第一、三产业为两翼的多元化格局。

主要业绩:1988年，华西年产值超过1亿元。

三、机关干部的野蛮生长——下海淘金

时间:1980年代末—1990年代初
群体:机关干部、知识分子、国企人员

上世纪80年代末—90年代初，计划经济体制下的国企是低效率和“亏损”的代名词，混机关的干部群体也不甘于寂寞，为此，一大批有创造精神的人士选择离开体制内“下海”经商。特别是1992年邓小平南巡讲话发表之后，在市场化改革的背景下，机关干部、知识分子、国企人员“下海”经商成为热潮。据人事部统计，1992年，辞官下海者12万人，不辞职却投身商海的人超过1000万人。

◎代表人物:潘石屹
1988年，海南从广东省的一个地级行政区摇身一变成为中国的第31个省级行政区，也从一个“海外孤岛”一跃成为中国最大的经济特区。双重利好下，民间涌现出一股海南“淘金热”，主要是炒作房地产。1989年，只有26岁的潘石屹无家无业，刚刚从河北廊坊石油部管道局经济改革研究室辞职两年。作为“万通六君子”之一，潘石屹就是当时海南炒房客中的一员。

主要业绩:1990年，潘石屹认识了冯仑和王功权等人，并和易小迪、

近年来，先富人群热衷投资移民，阶层固化的背景下，郭美美式的“傍傍族”层出不穷，公务员热和国企热大行其道……改革开放三十年后的今天，人们似乎对个人奋斗获取财富不再那么热衷。回顾改革开放以来的暴富机会，似乎能够唤醒我们曾经拥有的激情。

张耕等在海南成立了万通的前身——海南农业高科技联合开发总公司，通过炒房赚到他人生的第一个100万。

四、游走于官商之间——“倒爷”猖獗

时间:1980年代中后期和1990年代初期
群体:官员子弟
上世纪80年代中后期，中国从计划经济转向市场经济过程中，尤其是在价格双轨制时代，一些官员子弟利用计划内商品和计划外商品的价格差别，在市场上倒买倒卖有关商品进行牟利，被人们戏称为“倒爷”(又称“官倒”)。“倒爷”一度盛行于全国各地，尤以北京地区最为流行。

◎代表人物和业绩:不详
五、管理层的高管——国退民进

时间:1990年代末—2005年
群体:国企管理人员
1997年，中国政府提出国企“三年脱困”的口号，让人们看到国企困境的同时，也提示了大批国有企业被私有化的历史背景。由于经济转轨，相当多国企因不适应市场经济，亏损严重、效益下降。在特定的历史背景下，MBO(“管理层收购”)因为能解决国企所有者缺位及国有资本的退出渠道问题，从而受到政策面和企业界的推崇。但是，MBO也面临“自买自卖”、“空手套白狼”等诸多指责。

◎代表人物:TCL集团董事长李东生
TCL集团的前身是广东惠州地方国企。1997年惠州市政府与TCL集团总裁李东生签订了5年的放权经营协议:TCL到1996年3亿元资产全部划归惠州市政府所有，此后每年的净资产回报率不得低于10%;超出部分，按不同比例管理层可获得股权激励。5年间，TCL每年的增长速度都超过10%。国有资产快速增值，管理层和职工的股权也在增加，持股比例高达42%。TCL集团董事长李东生用了8年时间，完成了TCL的MBO，被媒体称作“吃到产权馅饼的第一人”。

主要业绩:2004年1月30日，TCL集团在深交所上市，47岁的李东生因持有公司1.44亿股计5.59%股份，按当年2月2日收盘价计，个人身家已达到12亿元。

六、海归弄潮儿——掘金网络时代

时间:1990年代末—2000年初
群体:海外留学归国人员
1990年代末以来，中国在海外留学人员掀起了新一轮回国创业浪潮，当时，在全球经济普遍不景气的情况下，中国经济一枝独秀，连续几年保持7%的增长率，同时，风行海外的互联网大潮也让风投对13亿中国人的网络市场充满想象。这一时期，创富英雄大多掘金互联网产业。

◎代表人物:张朝阳
1996年，18.5万美元的风险投资支持下，张朝阳创建了爱特信公司，成为中国第一家以风险投资资金建立的互联网公司。1998年2月25日，爱特信正式推出“搜狐”产品，并更名为搜狐公司。搜狐于2000年7月12日在美国纳斯达克成功挂牌上市。

主要业绩:2000年搜狐上市后，张朝阳当时的个人身价高达1.7亿美元。

七、“台风来了，猪都能飞”——全民炒房

时间:2000年—2010年
群体:以温州人代表
作为有着“中国犹太人”之称的温州人，经过改革开放以来二三十年的财富积累，其所掌握的民间资本已有6000亿元之巨。从2000年开始温州人开始在上海、杭州、苏州、厦门、北京、宁波、金华等地炒房。据不完全统计，温州市区及乐清、永嘉等县约有8万多人在全国购置房产，其中至少90%以上是炒楼，按1人购买2套房子动用资金60万元计算，总资金额在420亿元。

◎代表人物:周芳，温州人。
主要业绩:据媒体报道，周芳以13万元起步，24岁开始炒房，2006年29岁时，身家早已超百万。

八、靠山吃山、靠水吃水——“黑金暴利”

时间:2002年—2008年
群体:以山西煤老板为代表
2002年，我国煤炭市场经历特困期后逐步复苏，尤其是随后两年的能源危机，电荒、煤荒困扰全国，煤炭价格大幅上涨，山西煤老板一夜暴富的传奇开始出现。到2008年山西开始煤矿整合风暴，据业内人士估计，山西有3000亿的民间资本正在寻求投资出路。

九、化茧为蝶——创业板神话

时间:2009年至今
群体:中小企业主
2009年10月23日，中国的创业板在深圳正式挂牌成立。同年10月30日，首批申请上市的28家创业板公司在深交所集中挂牌上市，中小企业主一夜暴富的神话开始上演。

◎代表人物:华谊兄弟董事长王中军
1994年，王中军揣着10万美元回国创业，2000年12月，成立华谊兄弟太合影视投资公司。2009年10月30日，华谊兄弟作为首批28家公司在创业板挂牌上市交易。
主要业绩:按照2009年10月30日的收盘价计算，王中军持股4390万股，身家升至31亿元。



七天酒店放羊式管理秘诀

去年以来，国内经济型酒店频频出现业绩下滑，但与如家、汉庭等位居同一阶次的7天连锁酒店却逆势而上，实现连续九个季度持续盈利。

去年以来，一路高歌猛进的国内经济型酒店开始背负业绩下滑的重担。如家2011财年净利润同比下滑2.3%，2012年第一季度归属股东的净亏损达1.032亿元；汉庭连锁酒店2011财年净利润下滑近50%，一季度出现了940万元的账目亏损。而与如家、汉庭等位居同一阶次的7天连锁酒店却逆势而上，表现不俗，其第一季度净营收为人民币5.45亿元，同比增加29.6%，这也是7天酒店自2010年第一季度以来连续九个季度持续盈利。

在国内经济型酒店整体市场环境不太乐观的情况下，7天酒店能保持持续盈利，它有哪些秘诀呢？

将IT融入管理中

7天的创始人郑南雁是计算机专业出身，曾创办电脑软件公司，并曾任职携程旅游网，之后自立门户，创办了7天连锁酒店。自创办之际，郑南雁就与其团队建立了IT电子信息技术平台，并不断创新，使之演变成酒店的核心竞争力。与其他酒店IT系统仅停留在客房预订服务不同，如今7天的电子商务系统已涵盖了酒店管理的方方面面，如中央预订系统、物料计划管理系统、店务系统、中央报表系统等等。从而在成本控制、系统管控上更具优势，这些看似道理简单，却难以复制。7天的中央预订系统(CSR)是业内少有的能同时接受网络、电话、WAP、短信和手机客户端5种预订模式的酒店

会员制直销模式

分销模式典型的是将酒店房源挂靠在线旅游预订平台上，如携程、艺龙等，直销则是通过官方网站营销，会员卡是直销的核心武器。目前各大星级酒店和经济型酒店都在分销和直销中寻找平衡，如家客源中，中介分销预订占比8%，汉庭客源中中介占5%，而7天大胆地剥离了分销渠道，执行100%的直销模式，从而节省了分销过程中中介佣金开支。

完全直销和部分分销的优劣目前无法衡量，但可以肯定的是，凭借庞大的会员基数，7天保证了充足的客流量。这也归因于7天强大的IT技术优势，早在2005年7天就建立

了会员体系。目前7天连锁酒店会员已超过3860万，规模最为庞大；如家的活跃会员数为790万，汉庭的会员数仅为900万。

放羊式管理

与如家等传统酒店采用的科层制管理不同，7天削弱了总部对单店的控制力，给予店长充分的权力。在7天，每一个店长都是经营者，而非单单是执行者。在店长之上，不再设立区域经理和总监。7天在单店入住率、客户好评度等几项上设立了评价指标，达到标准的店长可获得数十万的奖金。丰厚的激励机制以及扁平式的管理，使得每一个7天的店长、店员都以主人翁的姿态来为客人服务，从而将提供优质服务做到了极致。

成本控制

去过7天酒店的人会发现，这家酒店没有宽敞的大堂，只有一个前台，没有设置报刊和饮水机，也没有等候区。原因很简单，7天讲求效率，每家门店都要求在3分钟内完成入住登记，因此没有必要在此多花成本。

7天的客房布置得非常紧凑，床、电视、淋浴室都是按照最优化原则设计摆放，以缩小空间。一张长长的没有抽屉的桌板横跨床头和窗台，同时兼顾电视柜和书桌的功能。原因很简单，客人没有使用抽屉的需求。7天没有在每个房间配备电吹风，而是在每一层的楼道间配置一个电吹风，这样也无形间减少了成本。7天正是在每一个细节来节省成本，而将真正的服务用到客房中来。7天的商务大床房的枕头达到了五星级酒店标准。

经济型酒店盈利滑坡，也与国内掀起的扩张有关。如家收购莫泰168后，短时间内在多品牌运营、人才管理等方面还很难掌控。受累于莫泰168业绩惨淡，如家2012年第一季度仍然处于亏损状态。相比之下，7天酒店收购了华天之星后，统一采用7天品牌，按照7天酒店的标准进行管理，消化融合的难度也相对较小。

综合而言，7天的核心竞争力在于其将电子商务较早地应用于酒店管理中，并在人才管理机制、成本控制上具备优势。未来，国内经济型酒店扩张步伐将进一步加快，包括7天连锁酒店在内的经济型酒店将面临新一轮的问题。如何在扩张中保证服务质量，控制成本，协调各品牌战略是需要思考的问题。

(摘自《慧聪网》)



年广久



吴仁宝



潘石屹



李东生



张朝阳



周芳



王中军