

4 管理案例 Management Case

日本首富柳井正：边缘角色“一胜九败”的财富神话

边缘角色

柳井正是个边缘角色，从他大学毕业到职场起步就能看出来。柳井正的大学岁月有些“不堪回首”：几乎天天流连忘返于电影院、电玩厅、咖啡屋，偶尔还去麻将馆搓一把试试手气，学业上的荒废让他在毕业后3个月仍然是无业游民。

游荡荡荡的柳井正在父亲朋友的帮助下才找到一份工作，是在一家小超市打杂，被安排在菜刀、切菜板等厨卫用具卖场。工作半年多一点就以“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”。

年轻的柳井正是一个唠叨青年，抱怨多于建设，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。

就是这样一个柳井正成为了日本首富，还被评为日本“最佳经营者”排行榜第一名。

边缘创业

边缘创业有两种解读：看似边缘行业，聚集能力创下巨额财富，打造出主流影响力，是其中的一种解读。“优衣库”(UNIQLO)品牌所有者日本迅销公司的创立者柳井正，2009年便登上《福布斯》日本富豪榜榜首，此后连续2010年、2012年、2013年都高居榜首，在IT新贵、投资大家、能源巨头占据富豪榜前列的局面下，“卖衣人”柳井正跃居榜首之位，这足以证明边缘创业所能达到的高度。

从行业边缘起步，对既有的行业发起挑战，颠覆性竞争，树立起产业新规，这是边缘创业的解读。看柳井正的创业历程，正是边缘创业的模式。按柳井正的说法，软银的孙正义、麦当劳的克洛克，包括他自己，都是从边缘创业的典型。

边缘创业要取得成功，必须成为革新者。优衣库所革新的，是世人对服装的概念。优衣库的休闲服超越所有界限，不管是年龄、性别，还是职业、学历。正因为柳井正打破了这些界限，才能创下如此傲人的成绩：摇粒绒衫1998年卖了200万件，1999年上升到850万件，而2000年秋冬，达到不可思议的2600

美媒：中国金主推动拉斯韦加斯复苏

美国《拉斯韦加斯太阳报》5月11日文章，原题：中国为何爱拉斯韦加斯？他们正前所未有地“买进”拉斯韦加斯：向主要度假项目和大型舞台剧大把投钱，在静谧的社区购买独栋住宅。他们是谁？中国投资者。他们正推动拉斯韦加斯从萧条中复苏。

中国人正悄然将为一个4.25亿美元的度假村提供资金，还在支持各种风险投资项目，如当地上演的大型舞台剧《熊猫！》，斥资1.2亿美元翻新“幸运女神”酒店，拟建两座以中国为主题的度假设施……“随着中国中产阶层逐渐壮大，投资者越来越娴熟如何将资金投向海外”，拉斯韦加斯经济区域中心主任大卫·雅克比说，该中心大部分活动由美国政府EB-5投资移民项目发起。雅克比希望利用该项目吸引两亿多美元的中国资金。

除了可获得居留权的现金投资，中国金主还正以其他方式留下印迹：从赌场的水元素到盛大的欢度春节活动和专门菜单。正如澳门有美国文化的“标志符”，亚洲游客也能在拉斯韦加斯找到中国文化的“试金石”。在咨询专家阿奎罗看来，没有中国投资的涌入，当地的若干房产和其他项目就不大可能存在，“这正令建筑工人重回工地，市场再现兴奋情绪。”

其实，就在美国博彩业已将中国澳门等地当成金融救生衣之际，远东的投资者们正将美国视为新的机遇前沿。他们的努力是促使拉斯韦加斯持续“嬗变”的一部分。业内人士说，这里不仅是博彩之都，还已发展为娱乐和会展中心。这无疑将吸引更多中国投资者。

美国相对宽松的政府管理和大量机遇，是吸引中国金主的主要因素。拉斯韦加斯的房价仅为北京的1/8。因此，来自中国的投资并未仅限于度假设施，拉斯韦加斯已多次跻身中国人10大海外购房市场。中国来客，无论是游客还是投资者，都爱拉斯韦加斯。2012年当地接待中国游客26.3万人次，较2011年增长39%。在中国人看来，这里是一个机遇无限的丰厚市场。

(作者埃德·科曼达 王会聪译)

提要:年轻的柳井正是一个唠叨青年，抱怨多于建设；懵懵懂懂跟着进入“最古老”的行业，算是创业起步。后来他凭借着“一胜九败”的信念，走到了日本首富的位置。2013年《福布斯》日本富豪排行榜，优衣库母公司迅销集团董事长柳井正以155亿美元身家蝉联日本首富，连续3年当选称霸日本。柳井正的故事，很好地诠释了“主流其实是一种错觉”。



万件！就像雷·克罗克推出“快速、廉价、美味、统一标准服务”这一全新概念的汉堡一样，柳井正把“便宜而在品质和时尚方面都说的过去”的“汉堡”换成了“快捷且适合自己的服装”，这便是迅销公司革新的全部含义。柳井正是“冷酷之人”，“执拗之人”。小时候的绰号叫“山川”，因为如果别人说“山”，他偏要说“水”，喜欢故意跟人逆着干。有自己的想法，能按自己的行事规则自行其是，是柳井正创业起步时的优势。

因为接手父亲的一家拥有6位店员的男士服装店和一家销售休闲服的VAN店，25岁的柳井正大学毕业2年后便有了独当一面的机会。创业初期，让人印象深刻的细节有：父亲完全放手，任其折腾的一段描述。柳井正在自传《一胜九败》写道，自己把如何正确做事的方法策略交代下去后，6名店员开始用脚投票，最后只剩下一名店员。“即便是像店长这样的老员工提出辞呈的时候，父亲都没有说过一句责怪我的话。现在回想起来，父亲

真的伟大，他一定这样想：如果你真有决心干一番事业的话，那就放手去干。”

创业初期遭遇重大挫折后，按照自己的方式重振雄心，我认为这是柳井正“一胜九败”经营哲学的原点。此后，他悟出了“自己作出决断，自己付诸行动”这一基本的生意经。

1972年，从父亲手中接下的营业额1亿日元左右的店铺，2004年达3400亿日元的规模，打造出日本休闲服第一品牌优衣库。独立思考、自行其是、处理危机、树立自信，柳井正稳妥地迈出创业第一步。30年后撰写《一胜九败》时，他颇有感触地说，人生最懊悔的事就是不敢去挑战。“至少在商业领域，只有独当一面的人士才可以平等交流”。

“一胜九败”

边缘角色，边缘创业之后，是他丰厚的“边缘”收获。

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

华人首富李嘉诚：进退精准方显超人风范

2014年4月8日，出售北京盈科中心权益予买方Vinter Star Limited，套现9.28亿美元(相当于约72.01亿港元)

在逐步退出内地的同时，近4年来李嘉诚开始谋划调整业务比重，向海外拓展。从近年来李嘉诚布局海外的路线来看，明显是以欧洲为原点，以公用事业为主线，能源与电讯并驾齐驱。根据公开资料，记者发现，李氏家族约半数的公司资产已转移至欧洲，4年累计海外并购额高达1445亿港元。

2010年，李嘉诚旗下集团以91亿美元(70亿港元)从法国电力集团收购了英国电力网络业务EDF Energy的电网资产。

2011年，李嘉诚长子李泽钜以24亿英镑(309亿港元)买下英国最大的自来水供应及污水处理公司之一Northumbrian水务。

2012年，李泽钜又斥资6.45亿英镑(77.53亿港元)收购英国天然气公司。

2013年，长江实业牵头长江基建、电能实业与李嘉诚基金会共同成立一家分别持有35%、35%、20%和10%权益的合营公司，斥资9.43亿欧元(约97亿港元)收购荷兰最大的废物转化能源公司AVR-Af-valverwerking B.V。

通过一系列收购，李嘉诚父子已成为英国基础设施资产的最大所有人之一，目前李嘉诚已经掌握了英国30%的电力供应、7%人口的供水、25%的天然气供应，被英国媒体惊呼“买下整个英国”。

如果说前几年间李嘉诚海外投资主要以购买公司股权为主，而今，李嘉诚看重伦敦房地产项目的投资价值，开始加码海外房地产投资。

据2014年4月2日港媒报道，李嘉诚旗下和记黄埔获批在伦敦发展涉及达10亿英镑(约129亿港元)的综合房地产项目，在伦敦金丝雀码头以东3.2公里的英国海军船坞旧所在地特福德，发展包括3500个住宅单位的多层大厦，以及写字楼、商店、餐厅及酒店。至此，长实集团已一跃成为近年来英国最大的单一海外投资者。

退与进的预示

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……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。

提到松下幸之助，让人联想到的是他的“自来水哲学”：用消费者能购买的价格，像自来水一样，消费者能购买的价格，源源不断地为顾客提供品质优良的产品。提及稻盛和夫，除了他10多年前归依佛门，被尊为企业家中的哲学圣人之外，最被广泛传播的是稻式成功方程式：人生/工作的结果=思维方式×热情×能力，该公式关键在于乘法，强调正面思维方式及工作激情的重要性。

作为日本新时代的企标标杆，柳井正以“一胜九败”的经营哲学独步天下，他强调的是勇于实践，不断试错。从一间小小的男式西装店铺，发展到奇迹般以2000多家店铺覆盖全球的服装销售巨头，很多人会认为优衣库一直很成功，其实它败多胜少，柳井正总结为：“一胜九败”。

“一胜九败”说白了，是一种学习观，从失败中不断学习的经营之道。柳井正说：“去做了然后失败，总比只分析不去做要好得多。失败的经历会让人学到东西，变成财富。”

我们知道优衣库是全球服饰零售业前列的日本迅销集团旗下核心品牌，它所采用的SPA的商业模型(即“自有品牌专业零售”)享誉商界，所倡导的“百搭”理念，也为世人所熟知。但你我或许不知道，优衣库模式中每一个元素也是通过不断的学习借鉴积累而成的。

比如说，优衣库创始人柳井正从麦当劳那里学来了效率化和标准化的连锁；他在一本营销方面的书中学习到，在美国的百货商店中，效率最高的卖场是休闲服之后，专门到美国考察了贝纳通等休闲服连锁店，从而将自己的经营重点真正放到了休闲服饰上；他还从美国的“大学生协”那里学到了自主销售，还从专门的品牌服装店里学习了精美装潢；从中国香港“前店后厂”模式中学习了“迅销模式”，也就是生产和销售高度整合模式，而这些合到一起就是优衣库现在的成功方程式：“优衣库=标准化连锁+休闲服+自主式销售+迅销”，也就是“SPA”模式。这种模式可以有效地将顾客和供应商联系起来，通过供应链管理，实现快速的市场反应。

(邱恒明)



◎伯克希尔哈撒韦公司董事兼首席执行官——奥尔森

奥尔森：信任是巴菲特特造就业绩的关键

提要:伯克希尔哈撒韦公司董事兼首席执行官奥尔森表示，巴菲特充满惊人的能量、非同寻常的智慧和正直，正是因为他对旗下公司高管的充分信任，才能造就伯克希尔公司越来越好的业绩。

在2014年的巴菲特股东大会上，巴菲特在公司小电影的最后片段开始逐一介绍伯克希尔哈撒韦公司旗下的高管团队，这引起现场股东们热烈的掌声和欢呼声。人们知道，正是巴菲特带领这样一支优秀的团队，才建造了今天非凡的伯克希尔。

伯克希尔哈撒韦公司董事兼首席执行官奥尔森表示，巴菲特充满惊人的能量、非同寻常的智慧和正直，正是因为他对旗下公司高管的充分信任，才能造就伯克希尔公司越来越好的业绩。

莱纳德-奥尔森是伯克希尔哈撒韦公司的董事，也是查理芒格所创立的MTO律师事务所的合伙人。1968年，当时还在华盛顿法院供职的奥尔森应同班同学的邀请加入了查理-芒格的律师事务所，从此与巴菲特结缘。

从1972年伯克希尔公司以2500万美元收购喜诗糖果，1998年以5.9亿美元收购DQ冰激凌，2009年以440亿收购伯灵顿北方圣太非铁路，2013年联手3G资本以280亿美元收购亨氏食品，奥尔森都在巴菲特身边，主导这些收购顺利完成。

说起46年来自己眼中的巴菲特，奥尔森对新浪财经表示，“说实话，巴菲特就是你们看到的那个平常形象，他一直都是这样。他不但非常聪明，而且可能也是我有生以来结识到的最好的一位老师。”

今年，84岁的巴菲特和90岁的查理-芒格连续六个小时与股东交流而丝毫不着疲惫的痕迹，令众多投资人非常感慨。奥尔森也表示：“从今天巴菲特将近六个小时的讲演可以看得出来，他从不会觉得很累，永远充满了超能量，充满智慧和充满正直。沃伦不仅拥有着普通人能看到的智慧，更拥有着很多人注意不到的智慧，他对人类的理解超乎常人所能想象。这些超人的智慧在他所经历和解决问题的时候一直伴随着他，让他做出正确的决定。”

在股东大会上，巴菲特表示，“我的生活不会因为花更多的钱就变得更快乐”，在个人消费上非常节省的他把自己大多数钱捐给比尔-盖茨和三个子女正在管理的慈善基金会，以此帮助那些需要帮助的人。

奥尔森特别提到了这一点，他认为巴菲特是一个非常关心别人的人。

就在接受采访的一个小时之前，奥尔森刚刚从股东大会的会场离开，而参加展会的伯克希尔旗下公司的工作人员正在拆卸用于展出和销售的展台。

奥尔森对表示，“你知道巴菲特在干嘛？他在展馆里感谢每一个工作人员一天的辛勤付出。”

每年股东大会之前，这些工作人员需要花上3至4天的时间布置展会，大会结束之后又要花3至4个小时拆卸站台。而巴菲特则特意去感谢这些工作人员，和他们合影留念以及给他们签名留念。

“这是巴菲特的一个小小的缩影”，奥尔森表示。

谈到巴菲特退休后，继承人将如何发挥作用的时候，奥尔森认为，传承伯克希尔哈撒韦的公司文化，让霍华德-巴菲特成为伯克希尔未来的非执行主席是非常明智的决定。

巴菲特的大儿子霍华德在董事会的职位上已经至少工作了15年，他和巴菲特在一起生活50多年，没有人能比霍华德更理解他父亲，他对伯克希尔的文化也有着深刻的理解，这确保伯克希尔哈撒韦的文化在巴菲特退休后仍然可以持续下去。

据奥尔森介绍，在巴菲特退休之后，霍华德会受到董事会的大力支持，首先任命一位合格的首席执行官去管理公司业务。这意味着，未来伯克希尔公司的CEO将会由霍华德任命，而不是巴菲特本人。

作为董事，奥尔森认为巴菲特和芒格所树立的伯克希尔企业文化是独一无二的、非常重要的。这不仅仅是对现在的伯克希尔也是着眼于未来的发展。

这包括伯克希尔哈撒韦公司长期的投资策略、面对事物的决断、减少冗余的程序、以及不过多干涉子公司的经营和那些出色的经理们，这些构成了伯克希尔哈撒韦公司的信任网络。

奥尔森表示，“伯克希尔董事会对旗下公司首席执行官非常信任，CEO对高管们也非常信任，正是巴菲特建立起来的这种信任让管理者最大程度地发挥执行力，是创造公司越来越好的业绩的关键。”(段皎宇)