

没有一种运气是偶然

日本零售连锁巨头NITORI
创始人似鸟昭雄自传

似鸟昭雄

著 建英译



没有一种运气 是偶然

日本零售连锁巨头NITORI
创始人似鸟昭雄自传



[日] 似鸟昭雄 著
王建英 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

没有一种运气是偶然：日本零售连锁巨头 NITORI 创始人似鸟昭雄自传 /
(日) 似鸟昭雄著；王建英译．—杭州：浙江大学出版社，2017.6
书名原文：運は創るもの—私の履歴書
ISBN 978-7-308-16917-2

I . ① 没… II . ① 似… ② 王… III . ① 似鸟昭雄—自传
IV . ① K831.353.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 102638 号

Un Ha Tsukuru Mono-Watashi no Rirekisho
Copyright © 2015 by Akio Nitori
First published in Japan in 2015 by Nikkei Publishing Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Akio Nitori
through Nitori Tai Cang Trading & Logistics Co., Ltd.

浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2017-118 号

没有一种运气是偶然：日本零售连锁巨头 NITORI 创始人似鸟昭雄自传
[日] 似鸟昭雄 著 王建英 译

策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 张一弛
责任校对 杨利军
封面设计 卓義雲天
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 9.375
字 数 160 千
版 次 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-16917-2
定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

前 言

NITORI 集团在大家的支持下，在 2015 年 2 月份的年终结算中，实现连续 28 年销售额和利润的双增长^①。日元贬值、消费税提高、人手紧张，对 NITORI 来说，也是困难重重。虽然在这一年度预算的初期也曾经令人忐忑不安，但因为从原材料供应到商品开发都进行了各种改善，所以 NITORI 最终还是挺了过来。

NITORI 于 1972 年制订了一个 30 年规划，内容包括开 100 家店铺以及营业额达到 1000 亿日元。这个规划已于 2003 年完成，比原计划晚了一年。至 2013 年，NITORI 的店铺数量已经达到 300 家。如今的 NITORI 正在向 3000 家店铺和 3 兆日元营业额的下一个 30 年计划迈进。经常有人问我：

① 截至 2017 年 2 月已达成连续 30 期增收增益。

没有一种运气是偶然

“成功的秘诀是什么？”那就是心怀愿景与目标，以“比其他公司领先5年”的理念经营至今。对此，我丝毫不谦虚。

这么说可能会让人觉得我是一个头脑清晰的经营者的，其实恰恰相反，我不但领悟力差，在孩提时代更是一名糟糕透顶的劣等生。至少到25岁前后还是一个毫无未来可言的男人。几年前，我收到了一封来自札幌市幌北小学的熊坂昌子老师家人的一封信。信中说道：“我是您小学时代班主任的孙子。我祖母经常说，班上只有一名学生不会用汉字写自己的名字，那就是似鸟君。无论怎么教也学不会，最终只能用平假名书写。就是这位似鸟君，却在北海道取得了成功。什么原因呢？真希望听听其中的原委。”

熊坂老师曾经跟店里联系过几次，但因为我的失误一直没有联系上。如今熊坂老师已于几年前过世。我早已忘记自己不会用汉字写姓名这件事，但是，学习不行的确是事实。如果早点联系上的话，就能和老师见面了，真的感到十分遗憾。为了表示感谢，我后来直接与老师的孙子见了面。

如此一个差生为什么会获得成功？在这本履历书中，我将回顾前半生，以回答熊坂老师的疑问。我这个人至今仍然喝酒无度，仍然寻欢作乐，散漫而不自制的性格一点没变。但反过来说，正因为我一无所长，才得以借助各种人的力量获得了成功。我太太经常调侃我说：“你这个人呐，做不

了人家轻而易举就能做的事，却能做人家做不到的事。”

NITORI 的第一家店开业是在 1967 年，当时我因为极度紧张以至于无法很好地接待顾客。但是，我太太百百代很会做生意，让我得以专注于进货和物流等工作。如果只有我的话，也许最终就只是开一家街上的人气店铺。“喜有所短，悲无所长”是我喜欢的一句话。

还有一个原因就是邂逅了我的人生导师——为在日本普及连锁店理论做出巨大贡献的渥美俊一老师。我坚信老师的理念“值得赌上人生一搏”，因此将其全部照搬到后来的经营之中。正因为自己不够聪明，反而能不考虑任何风险一个劲儿往前冲。幼年和青年时期虽然一直被人欺负，但与生俱来的健忘性格或许正适合做事业。七颠八倒的人生中，也做了许多如今想来难以置信的“坏事”。如果大家能理解为是一个干不了正常事情的问题少年的年少鲁莽，我将感到十分庆幸。

值此成书之际，将书名定为《没有一种运气是偶然》。如果在工作中遭遇失败，或者没能获得理想的结果，人们往往会认为“自己运气不好”。的确，运气很重要。我自己也认为，NITORI 能发展到现在的规模，80% 靠的是运气。但运气并非来自于偶然。“所谓运气，是由过去的人际关系、失败与挫折、冒着巨大风险挑战事业等深刻、漫长而严酷的经历所酝酿而成。”值此书出版之际，我加入了在《日本经济新闻》的连载中未

没有一种运气是偶然

能全部写进去的轶事，以及后来想到的一些不为人知的故事。各位读者在阅读之后，如能获得振奋的动力，我将无比高兴。

目 录

第一章 讨厌学习的差生

生于桦太，开拓者的第四代 / 3

靠卖黑市大米艰难度日 / 7

凄惨的童年 / 11

恐怖的自行车送货 / 15

饱受欺负的孩子 / 19

取乐别人获得快感 / 21

被推入创成河 / 23

人生的成功者的名字都是 21 画 / 26

靠送黑市大米考入高中？ / 28

第二章 想成为歌手的青年时代

人生的运气是一层薄纸 / 31

受怪病折磨 / 33

- 在珠算大赛上夺冠 / 35
- 考入短期大学，学会搭讪女人 / 39
- “歌手似鸟昭雄”之梦 / 43
- 靠作弊考进名牌大学？ / 47
- 跟踪老师，寻其“软肋” / 50
- 兼职替酒吧催讨酒钱 / 52

第三章 做啥事都不顺利

- 离家出走，就职广告公司 / 57
- 无能的推销员 / 60
- 被广告公司炒鱿鱼 / 62
- 玩花牌招来误解 / 66
- 因女人问题陷入危机 / 68
- 被诬陷进了拘留所 / 70
- 时隔一年回到老家 / 72
- 与季节工较量力气、相扑、花牌和酒量 / 74

第四章 希望在日本实现“富裕的生活”

- 放弃家业 / 79
- 开了这一带第一家家具店 / 81
- 形象优先，招牌做“假” / 84
- 第八次相亲邂逅伴侣 / 86
- 贤内助之功 / 90

给了前女友一卡车嫁妆 / 95
编织谎话筹得融资 / 98
为抓住救命稻草去美国考察 / 102
美国考察后恍然大悟 / 104
为开第三家分店进行执着的谈判 / 107
与纸币雷同的兑换券惹上麻烦 / 111
风靡一时的黑猩猩电视广告 / 113
通过断食改造自己 / 116
大量收购破产企业产品，以低价决一死战 / 118
统一门店价格 / 122
营业部部长加价销售 / 125
充气圆顶商场的骚乱 / 129

第五章 以老师的教诲为指引

邂逅人生恩师——渥美老师 / 139
为了实现连锁店经营而奋力学习 / 142
在札幌视察时挨了骂 / 146
逃离天马俱乐部 / 148
渥美老师的至理名言 / 150
虚幻的一期生 / 154
助我成长的 1979 年毕业生 / 157
制订 30 年规划 / 161

第六章 考验无休无止

- 设立首个家具专用立体仓库 / 165
- 被人嫉妒，谣言四起 / 168
- 函馆分店的成功带来成长动力 / 170
- 开店受限，历经磨难 / 173
- 为拓宽进货渠道，单身奔赴国外 / 175
- 闯荡家居用品之路 / 179
- 受邀拜访华勒沙总统 / 182
- 闯荡本州受挫 / 184
- 在札幌证券交易所上市 / 187
- 实权落到自己挖来的人手里 / 189
- 再度挑战进军本州 / 192
- 收购旭川的家具制造厂 / 196
- 进军印度尼西亚 / 200
- 关闭国内工厂切断退路 / 203
- 山一证券和拓殖银行破产 / 207
- 求助住友信托 / 210
- 南町田分店生意兴隆 / 212

第七章 愿景与目标、娇柔与勇气

- 关西的合资事业失败 / 217
- 美国式的商品结构成为现实 / 220
- 东证第一部上市，达成开 100 家店的目标 / 222
- 与本田公司的杉山先生命运之邂逅 / 224

将总部迁往东京 /	228
船舶中介与公司员工勾结 /	231
进入中国台湾市场 /	233
出身中国的职员大显身手 /	238
在越南河内建工厂 /	241
老师在九泉之下哭泣 /	245
盖棺才能定论 /	249
避免陷入“大企业病” /	253
不改缺点，发扬优点 /	256
独特的评价方法和“轮岗教育” /	259
全公司大聚餐 /	262
由公司外部负责人严格监管 /	264
围绕遗产与亲属打官司 /	266
人生是一场冒险 /	273

相关年表 /	277
--------	-----

专业人士 150 训之职业心得记录（摘录 50 条） /	281
------------------------------	-----

第一章

讨厌学习的差生

生于桦太，开拓者的第四代

我于1944年（昭和十九年）出生于桦太^①。听说家父似鸟义雄的先祖曾在南部藩担任家老^②，在戊辰战争^③中失败后，作为开荒民从岩手县移居到了北海道的花畔村（现在的石狩市）。我相当于开拓者的第四代。似鸟这个姓氏也源自岩手县一个叫作“NITADORI”^④的地方，这个地方至今还在。似鸟家族中的嫡系以“NITADORI”这个姓氏移居札幌，而旁系则用“NITORI”这个姓氏另立了门户。有意思的是，“NITADORI”

① 即库页岛。1905年，俄将北纬50°以南部分割让于日本，二战后（1945年）苏联根据《波茨坦公告》收回。（译者注，下同）

② 日本江户时代在大名家中统管藩政的重臣。

③ 日本发生于1868年1月至次年的官军和旧幕府军之间的战争的总称。

④ 日语中的“NITORI”和“NITADORI”都可以写作汉字“似鸟”。

没有一种运气是偶然



与母亲光子

这一支都天资聪颖，而“NITORI”家却似乎个个都不喜欢学习。

有一次，我偶然认识了一位在杏林大学医学部担任教授的“NITADORI”（似鸟）先生。我和他至今已有七八年的交情，前些日子我还去参加了他家公子的婚礼。虽然非亲非故，但他却说“我们姓氏的汉字一样，又是同一个祖先，和亲戚没什么两样”，所以竟然把我安排在了亲戚席上。

祖父对农业敬而远之，一辈子做的都是买卖马匹的马贩子生意，并且是个大酒鬼，把挣来的钱几乎都花在了喝酒上。记得父亲说过：“你祖父经常让我到好几公里远的地方去买酒。”在兄弟十人中排行第四的父亲没有自己的土地，所以在昭和十年（1935年）移居到了桦太。他在那里与母亲光子结婚，经营农业。昭和十六年（1941年）太平洋战争爆发后，他应征入伍，但是战败后被扣留在了西伯利亚。在那里，他历尽磨难，仅以杂草果腹，有时甚至不得不吃老鼠。

虽然一家子吃尽苦头，但我母亲的性格十分刚强，甚至不惧苏联士兵的百般刁难。她身高有一米六，在当时属于高个子，而且身体很壮实。母亲在桦太做过从河里搬运沙子的活儿，就是那种用来盖房子打地基的沙子，是个不输给男人的“女汉子”。在桦太的时候我还小，没有什么记忆，