

RAKUTEN

乐天

创建世界第一网上商店

让钱来找你

哈佛MBA三木谷浩史八年打造千亿元『乐天市场』

徐朝龙 著

做白领不如做老板
选择都失败的事业
将不可能变为可能

东方出版社

让钱来找你

哈佛MBA三木谷浩史八年打造千亿元『乐天市场』

创建世界第一网上商店

徐朝龙 著

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

让钱来找你/徐朝龙 著. —北京:东方出版社, 2005. 11

ISBN 7-5060-2366-0

I. 让... II. 徐... III. ①网络企业-企业管理-经验-日本
②三木谷浩史-生平事迹 IV. ①F279.313.444②K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 130266 号

让钱来找你

RANG QIAN LAI ZHAO NI

作 者: 徐朝龙

责任编辑: 陈寒节

出版发行: 东方出版社

社 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

网 址: [http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

经 销: 新华书店

印 刷: 山东省淄博金升印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数: 162 千字

印 张: 12.5

版 次: 2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5060-2366-0

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

因特网上的电子商务,有人调侃为“看不见的战线”,也有人讥讽说是“用空虚的电波套钱”,总之,倒退到 10 年前,它的确给人以一种不着边际的虚业感觉。然而,人的创造力是不可忽视的,通过开始近乎凭空想像的摸索,伴随着一些关键技术问题的解决,现实生活中存在的商业活动竟可以在这个看上去虚无缥缈的因特网世界中得到更加便捷的实现。在日本,一个 8 年前的“点子”,在这条“看不见的战线”上变为现实,在“不着边际”的因特网上建立了一个年流通总金额超越 40 亿美元的巨大流通市场——乐天市场,而且还在继续剧烈膨胀,预计在 2 到 3 年后,将轻易突破 100 亿美元。创造如此奇迹的公司,由于事业的狂飙突进,气势如日中天,股票的市值曾在 2004 年初超过一兆三千亿日元(约合 120 亿美元,接近一千亿人民币),8 年弹指一挥间,8 年跃上千亿元。面对这样一个类似神话的奇迹,我们大多数人恐怕除了惊叹,还是惊叹。

这是一个代表了我们这个时代精神的商业神话:三木谷浩史,一个 32 岁的哈佛大学的 MBA,辞去许多人羡慕的大银行的职位创建了一家小公司,竟然 3 年后就上市。短短 8 年时光,一路大步流星,风驰电掣,一举成为 IT 行业的大公司。作为因特网数码时代的宠儿,乐天市场这个崭新的体系,无情地冲击了模拟时代庞大笨重的流通体系和零售架构,必将引起惊天动地的消费革命,并预示着未来消费市场发展的方向。这样的成功不由得使人产生了一连串的问号:什么创业方案竟会如此威力无比?它的爆发和膨胀究竟凭的是什​​么?为什么在人人都嚷嚷生意难做的时代,惟独它能够这样一帆风顺?这个企业的什么地方



序 言



让 钱 来 找 你

会被资本市场如此看好？面对这个真实而离奇的故事，人们忍不住好奇心不禁要去窥探一个究竟。然而，当你全面了解这个奇迹的由来后，质疑常识重建思维的深刻感触就油然而生。毕生都在商场上摸爬滚打的老道商人们，也许会感慨商海无涯；那些倚仗着自己小有成功就目空一切的所谓“成功精英”们，将从中发现自己的浅薄和无知。说到底，其实质也不过就是做买卖，然而，令人叹为观止的是，买卖居然也可以这样做！

在因特网时代这个特定的环境下，无论从商务模式还是集团战略来看，乐天集团的发展都堪称是一个奇迹。这是一个非常值得我们认真研究的创造性个案。笔者被该公司创造的、可以称之为“机制商务”（Mechanism Business）的巨大成功所深深吸引。然而，从考察商务模式成功的角度来说，需要强调指出的是，这种巨大的发展，绝对不是来自于依靠投机取巧撞上的偶然商机，而是源于精心研究的商务模式设计以及功能强大的运作体系。换句话说，这个模式是经过科学的精密思考和辩证的逻辑推导后才被创造出来的。它产生于对剧烈变化的时代条件下的市场转型趋势的匠心独运的精确分析，是一个源于理论而高于理论的独创性体系设计。一个哈佛大学 MBA 高材生通过准确的市场定位，利用新生产力的先进构造，从商务机制上寻求高屋建瓴的战略突破，策划了一个崭新模式带动起来的事业上的惊人腾飞。换句话说，这就是把商务当作科学来作的例子。所以，因为来自科学的严密和周全的计算，这样的模式和体系在机制（Mechanism）上非常科学，在设计上也极其巧妙，一旦投入运作，立刻就能调动起市场上的销售欲望和消费欲望的洪流，并使之向心型地汇集，让其产生强大的交互动能，不断实现加速扩张，从而形成一个持续运动而不会停下来的力量，良性地推动市场逐渐走向壮大。这就是乐天市场这个商务模式在功能上的最利害之处。甚至可以这样断言：只要这个世界上存在着销售欲望和消费欲望，那么，乐天市场就将永远地发展壮大下去。



序 言

笔者长期身在日本,耳闻目睹了乐天从崭露头角到全面引领时代的精彩风范,感触颇深,为此,决定不揣见识短浅、笔力单薄,要将这个现在进行时的神话勾勒出来,把人物和事业尽可能真实地推介给广大读者。通过本书内容大家可以知道,乐天事业是神话的具体体现,它的运作和展开充满着值得关注的情节;高度商业化的日本市场对这个机制的接纳暗示着因特网时代消费生活的未来走向;乐天突飞猛进的成长则提供了新时代经济模式的规范。乐天范例的意义无疑是极其深远的,同时,对希望通过超级成功范例吸取到现实商务经验的人们来说,笔者还觉得,乐天的故事要告诉你们更多的是深层次的东西:做生意也需要科学的头脑;做生意必须深刻理解对象的机制;做生意必须目光超前;做生意必须准确自我定位;做生意可以无中生有。

听起来似乎离奇的神话,说起来进乎艰难的成功,如果有一个好想法,其实也不难。

最后,需要指出的是:在中国,我们也知道有许多成功的IT商务精英活跃在因特网发展潮流的风口浪尖上,不少海归派从网络高度发达的美国带回了一些成功范例,让它们在世界上最有发展潜力的这个大国土地上生根开花,这些精英们的创业业绩是功不可没的。由于国情不一样,也许拿乐天和中国成功的IT企业进行比较不一定有可比性。但是,和其他人一样,同样是在美国学习,同样受到美国IT文化深刻熏陶的三木谷浩史,却在回到日本后坚忍不拔,执意要发展出一个日本独有的商务模式,并且居然成功了,这一点很发人深思。可以说正是他,把“善于模仿的日本人”,通过自己的实践正名为“善于创造的日本人”,让世界刮目相看。当然,日本也有像软银集团的孙正义那样的“日本海归派”,纯粹依靠模仿美国的成果模式来取得事业上的成功,在实现人生梦想和推动经济进步的意义上,同样是值得高度赞赏的。然而,在掌握了因特网这个新时代生产力的文明利器后,在自己的国家进行创造性变革,导引出一个青出于蓝而胜于蓝的成功模式,揭示了因

特网时代的商务在深度上的无限可能。以其想像力和创意性来看,乐天市场的成功在无数模仿性成功的范例中,具有独树一帜的特别意义。如果在 IT 创业潮流中的年轻一代,能够注意到三木谷浩史的伟大业绩给他们展示出的无限可能,走出单纯模仿美式商务的局限,结合中国国情去积极探索,那么,全球规模最大、最有希望的中国因特网产业必将迎来一个百花齐放的春天。



让
钱
来
找
你

徐朝龙
2005 年秋 于日本京都

目 录

序 言	(1)
-----------	-----



目 录

第一章 人生是有限的资源

——要干以世界为舞台的事业	(1)
---------------------	-----

过去的成功故事,往往都是一些出身卑微,境遇不顺的人充当着成功的主角。出生于高级知识分子家庭,幼年接受过美国文化的熏陶,初中高中属于优等学生,顺理成章地进入一流大学,最后如意跨进国家级大银行……走过社会精英典范路程的三木谷浩史,似乎应该没有走上风险创业道路的动机。

第二章 做白领不如做老板

——哈佛 MBA 和一流银行白领的理念	(9)
---------------------------	-----

人生的戏剧性转折,往往产生于生活重压之下。而到美国哈佛大学留学,对一个已经身处光明未来起跑线上的大银行精英来说,应该完全是锦上添花。然而,也许真是“知识越多越反动”,亲身体验美国式资本主义的经历,铸就了商务所必须职业的头脑;虽然取得了 MBA 的学位,却否定了在大银行出人头地的人生设计。人生价值观的决定性改变,埋下了自立创业的种子,开启了通向乐天市场这个故事的序章。

第三章 置死地而后生

——理性地探索创业	(19)
-----------------	------

背水一战、破釜沉舟,人生最需要的是自己把自己逼上



绝路的勇气。特别是主动割舍养尊处优、荣华富贵的社会地位,选择一条独立自主、艰难险阻的创业之路,世界上绝大多数人不会非理性地犯这个傻。然而,感觉不对,价值观不合,需要人生的意义,这些所谓的现代人的心灵奢侈,让三木谷浩史走上了这个罕见的极端。理想人生的追求,驾驶着脆弱简单的航船出港,奔向一个似乎朦胧,但心灵上非常肯定的成功乐园。

第四章 选择别人都失败的事业

——跟着感觉走 (29)

赶上好机会,往往未必有抓住机会的条件。没有启动资金转而去求人是很困难的,遭遇拒绝后自尊心受挫点燃的挑战本能,也许就是走向成功的起点。这个商业计划开始于直感,但是直感并不意味着可以不劳而获地达到胜利的彼岸。正因为全部都必须依靠自己,因此,要想一切都在掌控之中,就必须分析得更细致,论证得更科学,决策得更客观,行动得更大胆。要让这个空前的商务模式成功,感性和理性的反复过滤,怀疑和信仰的多次冲突是必不可少的。毕竟,这是从“无”里面炼金,所依托的就是脑力和智商的出色表演。

第五章 将不可能变为可能

——“点子”引发革命 (41)

一个独出心裁的点子,可以引发巨大的商业革命。因特网在本质上不过是一个传递信息、沟通人群的工具,电波通过的是透明的空间,在这样的空间中建立一个概念中的商场,并让它实际地拥有现实的交易机能,这是真正的无中生有,听起来颇有些天方夜谭。而且,公司不仅要提供这样的虚拟硬件,更主要地是在虚拟硬件上负载着“为经商者服务”和“为购物者服务”这样的软性商品,两者的结合,诞生了——一个崭新的商务模式。



第六章 从零开始创造

——走家串户卖鸡蛋 (53)

新生的东西再好,如果看不见、摸不着,那么要让人接受它,就像劝人出钱买空气一样困难。名声时髦的 IT 风险企业,像下乡走家串户卖鸡蛋一样去招商,这不禁让人想起中国汉朝的大将军韩信出头之前在市井上的遭遇。乐天市场的起步,是信念的引导,是实力和耐力的支撑,是感动和感谢的交融。百分之一的成功率足以让意志坚强的人放弃,然而,为了让神话诞生的这帮小伙子,却挺住了残酷的精神挫折,凭着不屈不挠的意志,敲开了通向伟大梦想的大门。

第七章 冒险需要胆识

——坚持双赢战略 (69)

任何事业都会有波折的,商海行船,更是如此。对大大小小的风波应该张开双臂勇敢地去迎接,但是,船的航向必须始终是正确的,为此,海图上的指南坐标就必须坚定不乱。乐天艰难地走上正轨,加速行进后遭遇了与商家利害关系冲突的关键局面,其中还有社会道义的压力。按照一般常识,大多数人也许都会选择妥协,可是,乐天却冒着巨大风险做出了从正面突破的决断。

第八章 让钱来找你

——创建最佳商务模式 (77)

坚定的信念和正确的决断,将乐天带到了一个发展空间无限的坦途上来。由于乐天创造性的商务机制不断带来规模的扩大和销售量的增长,虚拟的市场越来越显示出强劲的生命力,再也没有人怀疑这是一个革命性的突破。梦想成真,让三木谷深深地感到人生的充实,滚滚而来的财富和震耳欲聋的名声没有让他忘记使命,他已经开始展望世界第一的远景和全球 60 亿人的市场。



第九章 做大做强才能保存自己

——并购是唯一选择 (91)

经历了IT泡沫经济崩溃的洗礼,九死一生的乐天,不仅没有毁于一旦,还奇迹般上市,拿到了大笔资金。身处泡沫经济过去后的世界里,他们有着更大的危机感。为了避免随时可能的无情淘汰,为了让乐天市场茁壮成长起来,就需要在废墟上巩固自己的阵地,不断出手招兵买马扩张力量。在这个没有永远的胜利者的时代,保存自我的惟一办法就是做大做强、超速前进,只有规模和速度,才是立于不败之地的真正保证。

第十章 大生意要有大智慧

——学会另类思维 (107)

企业赞助并经营职业球队,在当今世界是顺理成章的事情。但是在日本经济蓬勃发展的50多年中,日本职业棒球队却没有新增一支获得赞助的球队,这似乎成了一个规矩。年轻的乐天打破了半个世纪的沉寂,冒着承担巨额赤字的风险,决定拥抱这个日本国民体育之最。三木谷并不是要证明自己的经营手法有多么高超,其基本用意还是为了加速乐天的发展。三木谷的俱乐部还没有正式开张,就已经赚回350亿日元!

第十一章 一个好汉要三个帮

——掌控“将军”型团队 (119)

自从人类有了因特网这个文明新利器,在生意战场上就真正实现了“运筹帷幄之中,决胜千里之外”。在速度压倒一切,时间就是金钱的社会中,要领导乐天这样一个几乎覆盖整个因特网产业领域并在飞速成长中的大型团队,管理层的脑力组合必须达到非常高的水平。以三木谷为核心的商务精英们,是一群性格各异、智商出众、指挥若定的“将军型”人物,作为乐天的心脏,他们不断地

给这个年轻公司注入澎湃的活力。

第十二章 人脉是金

——让财界言听计从 (137)

人脉是金,做生意需要人脉,无论日本还是中国都是这样。做大生意还要讲资历,深厚的资历可以让你接近高层次的人群。因特网事业代表了新的产业方向,在这个领域里大家都没有厚重的人脉积蓄,也都没有很深的资历。乐天要取得进一步的发展,就要化解矛盾,向占据日本经济主流的财界作出一定的妥协,赢得可能的谅解,为新事业的发展争取更好的外部环境。让财界言听计从,动用人脉随心所欲,这也是三木谷事业得以成功的关键之一。



目
录

第十三章 做生意是最高水平的娱乐

——感受动力源泉 (147)

人要有精神支撑,同样,一个企业要有灵魂支撑。乐天成功的商务理念和商务模式发源于出色的乐天精神:干任何人都认为无法成功的事的固执精神;想尽一切办法把事情干成的执著精神;时时勤奋努力并不断改善、发展的敬业精神;一切都为了满足顾客的服务精神;以压倒一切的速度去冲刺的拼搏精神;以登上世界第一为目标追求精神,这就是演绎乐天神话的动力源泉。

第十四章 将战略进行到底

——冲击世界第一 (167)

一个8岁的儿童还正处于在骨骼发育的阶段,同样,一个诞生8年的企业也正处于完善框架的阶段。然而不同的是,人是遵循自然规律渐渐长大的,乐天却需要靠自己摸索发展。企业的战略性框架设计既需要步步为营,也需要高瞻远瞩。这个规划能不能负载乐天冲击世界第



让
钱
来
找
你

一的梦想,那就要看乐天经营者的气度和远见卓识了。
或许乐天已经取得的优异成绩只是神话的序幕。

第十五章 成功会导致失败

——不能“乐天”! (177)

因特网带来了崭新的发展机会和无限的市场,到处都充满着淘金的机会,也潜藏着破灭的危机。业绩直线上升,规模急剧扩大,乐天这种冲刺般的速度来自于经营者们超强的危机意识。规律还没有找到,规则也没有形成,在这个不安定的因特网世界上,没有先行者的绝对优势,只有先行者惧怕被他人超越的恐慌。既然乐天的成功与技术进步和环境改善密切相关,那么,不断进步的技术和不断改善的环境完全可能产生出另一个“胜于蓝”的“乐天”,乐天岂敢“乐天”?!

后 记 (187)

第一章

人生是有限的资源

——要干以世界为舞台的事业



过去的成功故事,往往都是一些出身卑微,境遇不顺的人充当着成功的主角。出生于高级知识分子家庭,幼年接受过美国文化熏陶,初中高中属于优等学生,顺理成章地进入一流大学,最后如意跨进国家级大银行……走过社会精英典范路程的三木谷浩史,似乎应该没有走上风险创业道路的动力。



日本的兵库县神户市是一个迷人的城市。

自从1868年作为港口开埠以来,这个城市一直作为接受“西洋文化的窗口”而始终走在时代的前面。这个人口150万的现代化城市,面临濑户内海的大阪湾,背靠苍翠的六甲山,东邻日本西部的经济中心城市大阪,冬暖夏凉,气候宜人,是日本关西地区的国际化色彩很浓的重要港口城市。神户与大阪市的关系,就好比关东地区的港口城市横滨与首都东京都。另外,神户比较著名的原因,还在于它是一个华侨比较集中的城市,这一点和关东地区的横滨很相似,市内的中国城南京街,以独特的色彩驰名全日本。

1965年3月,本书的主人公三木谷浩史诞生在神户市。在这个依山傍海、风光秀丽的城市,他度过了6年美好童年时光。他的父亲三木谷良一,毕业于神户大学,是国立神户大学经济学部的教授,擅长金融方面的研究,曾经担任过美国名牌大学斯坦福大学、耶鲁大学的客座教授和日本金融研究学会的会长。书海躬耕,做经世济民学问;著作等身,拥桃李满天下。三木谷教授在日本学术界享有很高的威望。母亲也是神户大学的毕业生。家中一共3兄妹,大哥从事生物学方面的工作,大姐则是个医生,这是日本社会中一个典型的中产阶级知识分子家庭,气氛祥和,经济稳定。

在三木谷浩史6岁的时候,当学者的父亲受大学派遣远渡美国,到著名的哈佛大学和斯坦福大学留学进修,于是,父亲决定举家越洋东渡,把幼小的三木谷也带到了美国。尽管当年他年岁不大,处于天真烂漫的童年期,但美利坚合众国自由的空气和国度的开放,在他幼小的心灵上留下了深刻的烙印,这为后来他工作后萌发重返美国留学深造的动机埋下了伏笔。9岁那年,他随着结束在美研究生生活的父亲一起回到日本。后来,和普通家庭的孩子们一样,三木谷进入了当地的明石中学。从初中一直到高中,作为知识分子家庭出身的孩子,三木谷在校期间表现良好,品学兼优,没有让父母操什么心。良好的家庭教养和学校



让 钱 来 找 你

教育,为他今后的人生奠定了相当的基础。同时,体格健壮的他一直很热爱运动,和一般的日本男孩一样,小学时代就热衷于打棒球,但是在俱乐部里,他却一直难以成为主力队员。后来受到喜爱网球的父亲影响,三木谷开始练习打网球,结果从一开始就迷上了,并一直乐此不疲,从高中打到大学。由于反应敏捷以及身体素质良好,他打网球很有感觉,在高中时期,曾经参加关西地区的青少年比赛,并拿到过第 16 名的成绩。

1984 年,三木谷考上了以经济学科而著名的日本一桥大学商学部,离开家乡神户,来到日本首都东京上学。也算是承袭父亲的 DNA,他从此便开始和经济结下了深深的缘分。在大学期间,也许是受父亲的影响,在课题研究组中,他主攻金融论,在经济的宏观知识上,打下了未来从事商务的坚实基础。在大学期间,精力充沛的他,对于所钟爱的网球依然是热情不减,进入了网球俱乐部,还担任队长。据说他当队长时对队员们进行斯巴达式的严格训练,有时每天练习长达 8 小时,搞得大家非常的累。在训练中,他比较喜欢分析技巧和战术,为打赢比赛而研究对手,并设计训练程序,体现出注重分析和勤于思考的风格。在这些活动中,三木谷充分张显了强烈的成功愿望、突出的领导力以及善于思考的特点,这使他逐渐提升了自己在群体中的威望。在比赛和练习中,他率先垂范,身先士卒,为了率队打入大学生联赛前几名,他投入了大量实力和精力。在领导棒球队的训练和比赛过程中,三木谷展示出了奔放的激情和过人的行动能力。可以推测,三木谷领导能力的形成,应该和这一时期有很大的关系。

三木谷在大学时代成绩优异,并且以优异的成绩毕了业。毕业后,和多数意气风发走上社会的年轻人一样,三木谷也是志在四方,胸怀天下大事。作为名牌大学经济学的高材生,他顺利地进入了日本国家的政策银行——日本兴业银行。这曾是一家战后支撑着整个日本经济高速增长的主力银行之一,也是一家傲视全国的大型金融机构(现在这