

第一章

日本零售业的巨人——佳世客

佳世客的名称和身世

当你乘坐快速列车“新干线”在日本列岛旅行时，如果留心的话，会在车窗两旁不时看到远处标有紫红色“JUSCO”字样的高大广告塔。这些都是佳世客株式会社（以下简称“佳世客”）的大型购物中心或大型综合超市的标志。“JUSCO”是佳世客的英文名称“Japan United Stores Co.”的字头，也是佳世客的注册商标和字号。佳世客则是其中文译名（在中国已注册），不过在这里提请大家注意的是，由于“JUSCO”的发音像广东话“吉之岛”，因此在香港注册时取

名为“吉之岛”。“JUSCO”在日本以及泰国、马来西亚等国家和地区，已成为大部分消费者熟悉的字号。

如果从 1926 年 9 月冈田屋株式会社成立算起，佳世客已有 70 多年的悠久历史。冈田屋与“二木”和“西罗”两个零售企业于 1969 年 2 月共同出资成立联合进货公司时，首次使用佳世客字号。第二年 3 月，冈田屋、冈田屋连锁店、二木和川村几个公司同时并入佳世客，实现了第一次联合，从这时起，佳世客成为名副其实的零售超市企业。1972 年又合并了在西罗公司基础上建立的京阪佳世客，完成了第二次联合。这时，佳世客的资本金由成立时的 1.5 亿日元增加到 7.8 亿日元。在日本流通革命的过程中，佳世客一直坚持“联合”的方针，在激烈的竞争中不断扩大势力，向新的目标挑战，终于发展成日本零售业屈指可数的超级市场大企业，并形成了以佳世客为核心的跨国商业企业集团——永旺集团。可以说，佳世客和永旺集团的创业史就是一部不断联合与挑战的历史。

说到佳世客的身世，要追溯到 240 年前即 1758 年冈田屋的祖先在三重县久六町行商之时。冈田屋的祖先冈田惣左卫门，当时只是靠扁担挑着布料、化妆品在乡间行商的货郎。1868 年，开始专营服装和布料，行商工具从扁担变成手推车，行商方式从沿街叫卖改为流动摆摊。这时用的商号是“篠原屋”。1887 年 2 月，冈田屋的第五代主人冈田惣右卫门从久六町迁至四日市的中部，结束了流动行商的历史，建立了固定的商店，并改字号为冈田屋。据说冈田屋以“优质廉价”为宗旨，坚持薄利广销，改革了议价的传统贩卖习惯，采取了明码标价的销售方式，受到顾客的好评，生意十分兴隆。冈

田屋的“一物一价”的生意经，直到现在仍是佳世客的经营原则之一。冈田屋的另一个家训是：“跌价时赚钱 涨价时别赚钱”。这是因为，零售商店比顾客先知道商品降价的信息，如果低价进货，廉价销售，一定会受到顾客的欢迎，卖得多自然可以赚钱。在商品看涨时，决不可故意提价或囤积惜售，这种趁火打劫的赚钱行为不是真正的商人所为。1887年，冈田屋采取了复式记账方式，又于1892年建立了就业规则、工资制度、财会制度、商店章程等企业制度，打下了现代企业的基础。1926年9月21日冈田屋实现了重大飞跃，从个体经营的商店变成了股份公司法人，建立了冈田屋株式会社，注册资本金为25万日元。现任佳世客会长冈田卓也的父亲——第六代冈田惣右卫门就任首任法人代表。这就是佳世客的前身。

日本零售业的巨人

日本的零售业，按业态划分，大致可分为超级市场、专门店、百货店、生协（日本生活协同组合的简称，是一种会员制零售机构）、方便店等。据日经流通新闻社1996年3月底对全国500家最大零售企业进行的调查，这些企业的零售总额为399931亿日元，其中超市企业的比重为46%，专门店占23.7%，百货店占23%，生协占4.9%，方便店占1.4%，其他商店占1%。由此可见，超市企业的势力最大，在零售业界处主导地位。按年销售额多少排列，最大的前10家零售企业依次是：大荣、伊藤洋华堂、佳世客、迈凯尔、西友、高岛屋、三越、优尼、西武、大丸。前五家和排第八位的优尼

都是超市企业。在超市业界，按经常利润排列，伊藤羊华堂居首位 佳世客居第二位。由于佳世客不仅经营成绩较好 而且在资助环境保护、振兴文化事业等社会公益事业方面成绩显著。因此，在日本经济新闻社按综合标准对所有日本企业一年进行一次的评价中，连续两年进入前 10 名以内 在零售业中居首位。近些年来，佳世客的发展很快，在营业规模和经营效益上超过了西友，与大荣、伊藤羊华堂并驾齐驱，成为代表日本零售业的三个巨人之一（见表 1.1）。

表 1.1 1995 年度日本零售企业顺序表 单位：亿日元

顺 位	公司名称	业 态	营业额	增长率 (%)	经常利润	店铺数 (个)
1	大荣	超市	25034	-1.5	250	365
2	伊藤羊华堂	超市	15450	0.4	766	154
3	佳世客	超市	12021	4.8	267	212
4	迈凯尔	超市	10529	3.7	120	139
5	西友	超市	10234	-0.9	81	205
6	高岛屋	百货店	8920	0	102	18
7	三越	百货店	7566	-1.4	56	14
8	优尼	超市	6399	4.7	102	125
9	西武	百货店	6350	-3.8	38	20
10	大丸	百货店	5085	-2.4	32	7

在日本第三产业中，零售业已成为比较大的产业，零售大企业的规模也越来越大。佳世客从 70 年代到现在，营业额大约扩大了 30 多倍。截止到 1996 年 2 月，佳世客的注册资本金为 280 多亿日元（约合 2.5 亿美元）从业人员达 35733 人。1995 年，在经济不景气、零售业销售不振的形势下，营业收入达到 12020 多亿日元（约合 107 亿美元）比上年增加 4.8% 经常利润额达 267 亿日元 增加 21.1%。目前，拥有各种大型商业设施 212 个，总营业面积大约 130 万平方米。现

在，从北海道到九州，从关东到关西，佳世客的店铺遍布日本全国。

佳世客的事业范围比较广，以零售为主，兼营批发、进出口、综合租赁、产品加工、餐饮、娱乐、仓储、运输、信息服务、婚姻介绍、旅游、商场开发、发行信用卡、汽车维修、物业管理等各种业务，是一个综合性商业企业。

佳世客的海外事业

在日本超市大企业中，佳世客是最早向海外发展的企业之一。1985年6月，佳世客应马来西亚总理马哈蒂尔的要求，在吉隆坡市内，利用石油公司大楼一层大约1500平方米的地方，建立了第一个海外超市商店。这是佳世客向海外发展的开端。店铺的规模不大，但就佳世客的国际化战略而言，却具有划时代的意义。90年代以后，欧美流通企业也逐步打入马来西亚市场，而且带来了廉价店、会员制批发俱乐部、廉价超市等业态。在马来西亚的佳世客子公司——嘉雅佳世客面临欧美企业的强大攻势，决定发展大型购物中心（SC）以综合竞争力与欧美的新业态和露天市场抗衡。1995年9月，由嘉雅佳世客与房地产公司联合开发的购物中心建成，总面积达20万平方米，佳世客自营的核心店铺有两个，一个是综合超市，另一个是食品超市，营业面积达10万平方米，各种大型专门店达200余家，餐饮、娱乐等设施一应俱全，停车场可停放3000台轿车，形成了由佳世客统一管理，集购物、娱乐、饮食为一体的综合购物中心。这是马来西亚迄今最大的现代化购物中心。

佳世客在海外发展的第二个对象是泰国。佳世客是继大丸百货店和崇光百货店之后，第三个到泰国投资建店的日本零售企业。1985年12月，佳世客在曼谷郊外建设的拉查达比塞购物中心正式开业。这是佳世客在国外开发经营的第一个郊外型购物中心，也是继在马来西亚吉隆坡市内石油公司大楼一层开店之后，在海外建立的第二个零售据点。由于佳世客在拉查达比塞建立了购物中心、罗滨松百货店、八佰伴、东急百货店等都接踵而来，这个地区从人口稀少的郊区，变成了繁荣的商业区。到目前为止，佳世客在泰国的子公司塞阿姆佳世客已拥有3个综合超市，5个连锁经营的超市。目前，在泰国的日资零售企业共有6家，除佳世客外，还有大丸、崇光、东急、八佰伴、伊势丹，总共经营17个店铺。由于泰国民族零售企业势力强大，在发展郊区型、超大型购物中心方面日资零售企业不占优势。因此，从90年代以来，在泰国的塞阿姆佳世客改变了经营战略，开始以发展1000~1500平方米的超市和2000~3000平方米的超级超市业态(SSM)为主，以适当发展大型综合超市为辅，尽量避开与泰国民族大企业的正面竞争。

香港也是佳世客的重点发展地区。1985年，香港吉之岛(佳世客)有限公司成立，1987年11月，以租店方式在香港太古城高层公寓楼下建立了首家超市商场。到目前为止，佳世客在香港已拥有4个连锁经营的综合超市。由于佳世客充分利用香港的自由经济制度，及时抓住香港居民的消费变化，在其他日资零售企业撤退或经营不振的形势下，业绩一直比较好，其股票已经在香港公开上市。佳世客的另一家子公司——永旺信用卡服务公司的股票也于1996年公开上市。

1992年6月，中国政府决定在6个城市和5个经济特区试办中外合资零售企业以后，佳世客继八佰伴、迈凯尔等日本零售企业之后，先后在广州、上海和青岛建立了合资零售企业，积极开拓在中国的业务。由佳世客在香港的子公司吉之岛在广州合资经营的天河吉之岛购物中心于1996年7月开业以后，由于备货齐全、价格合理、定位准确、经营有方，深受当地消费者欢迎，营业额稳定增长。设在上海火车站附近不夜城中的上海佳世客购物中心于1996年9月开业从而在零售商业发达、竞争激烈的大上海，建立了向华东市场发展的第一个据点。正在兴建的青岛东泰佳世客购物中心，具有商场楼层低、卖场平面广、停车场地大的特点，是中国第一个郊外型现代化购物中心，预定1998年春节前试营业。上海和青岛这两个项目都是经国务院批准的零售商业合资试点企业。

佳世客的主要业态

国外的零售企业很重视业态的开发和革新。“业态”是零售店铺的经营方式、销售内容、陈列形式、装修档次、店铺选址等的总称。佳世客过去的主要业态是30年以来各家超市企业普遍采用的综合超市（GMS）。这是在经济高速增长时期出现的业态，其主要特点是经营范围广，食品、服装、日用百货、家用电器、体育用品等无所不有，店址多设在电车站前，楼层比较高，简单说，这种业态实际上是采取自选方式的连锁百货店。90年代以来，由于大型超级超市（SSM）、家庭用品中心（专营家庭用品的连锁店）的发展，百货店采取

了灵活的定价策略，再加上顾客需求的多样化，新业态不断涌现，大型超市企业一直重点发展的综合超市业态面临严重挑战，处在转折关头。近几年来，佳世客率先实行了业态创新，一方面借鉴美国先进技术和管理经验，努力开发各种购物中心（SC），一方面抓紧开发新型业态。

在零售业发达的美国，购物中心有以下几种：第一，超大型购物中心（SRSC）。第二，大型购物中心（RSC）。第三，社区购物中心（CSC）。第四，小型购物中心（NSC）。在美国，这类小型购物中心约占购物中心总数的 70% 左右。最近，美国又出现了一种叫“力量中心”（Power Center，简称 PC）的新型购物中心，它是以地区商圈为服务对象的廉价商店集中的购物中心。

佳世客在分析了日本国情的基础上，确定以小商圈为服务对象的小型购物中心（NSC）为今后在国内的主要发展方向。在美国，小型购物中心大约有 2.6 万个，以此类推，人口为美国 1/2 的日本，至少需要 1 万个。佳世客计划今后以租用土地和设施的方式，重点发展小型购物中心，据估计年增长速度可达到两位数以上。1995 年 4 月，佳世客在下田市兴建的永旺下田购物中心，是日本目前具有代表性的大型购物中心，商圈人口达 50 万人，占地面积 18.7 万平方米，停车场同时可停放 4000 台轿车。不过，这类大型购物中心尚不是佳世客的主要发展方向，每年至多新建一个。

为了适应重点发展小型购物中心的战略需要，佳世客近几年来开发了几种新型业态。一个是 MEGAMART 这是以美式廉价商店（DS）为样板而开发的新业态。其特点是，以经营实用服装、日常用品为主，陈列考究，购物方便，价格

低廉，薄利广销。这种业态与综合超市和一般超市的基本区别在于：第一，经营的商品必须是购买频率高的商品群。第二，必须在降低成本上下工夫，始终保持价格低廉。为此，佳世客在店铺装修上实现标准化，营业面积控制在 6000 平方米，商场的建筑结构只有 1 层。第三，建立节省人力的自动定货系统、摹拟陈列系统以及其他信息系统，最大限度地减少店铺职工人数。佳世客在全国各地成立了项目小组，或成立专门企业，从事 MEGAMART 的开发。截至 1996 年第一季度，MEGAMART 已发展到 21 家，计划 5 年后发展到 150 家。

佳世客正在开发的另一个新业态是 MAXVALU，这是一种可取代综合超市在小型购物中心内作为核心店的业态，也称超级超市。MAXVALU 面向 3 万人的商圈，商场营业面积为 3000 平方米。经营的主要商品是食品，再加上日用杂货、医药和化妆品等。食品分两大类，一类是全国知名的食品，一类是自家开发的食品。MAXVALU 与 MEGAMART 一样，坚持物美价廉的方针。为了增强与食品超市的竞争力，店内还设有销售鲜鱼的鱼市，以货全、新鲜、价格便宜、服务周到赢得顾客的好评。MAXVALU 的发展方向是全国性食品超市连锁店。为了达到共同开发、共同进口国外商品、增强国际竞争力的目的，计划到 2000 年时将 MAXVALU 这种业态的新型超市发展到 300 家。目前，以永旺集团的名义正在全国各地发展上述新业态的超市。

冈田元也社长谈佳世客的经营战略

冈田元也社长出生于 1951 年 6 月 17 日，是日本零售业

界大型企业中最年轻的社长。冈田元也 1975 年 3 月毕业于日本早稻田大学商学部，1978 年 12 月毕业于美国巴布荪大学研究生院，取得经营学硕士学位。1979 年就职于佳世客株式会社，历任佳世客株式会社的店长、董事、常务董事、专务董事等职务。1997 年 6 月就任代表董事社长。

在冈田元也就任社长后，笔者就佳世客的经营战略等问题请他发表了看法。现根据记录整理如下。

佳世客是永旺集团的核心。以前，集团的名字也叫佳世客。现在，我们在经营政策上有意识地逐步降低佳世客在全集团中所占比重，例如营业额、利润额等比重都有所下降。永旺集团中，除了佳世客以外，还有其他大型骨干企业，有些企业的股票已经公开上市。日本的法律和税制修改以后，大型企业可以成立控股公司。作为一种设想，将来有可能成立一个控股公司来管理整个集团的企业。目前，永旺集团仍然是由佳世客负责全集团的资产、人事、财务、店铺开发等经营资源的配置和管理。例如，集团中成员企业的主要管理人员，都是由佳世客任命，核心企业主要通过人事权来控制每一个企业。另外，佳世客还通过供应商品的方式向集团成员企业提供自主开发（PB）的商品和统一采购的商品，以加强与其他成员企业的协作关系。

90 年代以来，永旺集团的经营方式从“联邦经营”转变为“松散联合”，佳世客与成员企业的关系发生了新的变化。现在，世界各国各个行业中企业与企业的关系发生了很大变化，许多企业都与其他企业建立战略性伙伴关系，通过协作建立优势互补的关系，这是当今世界上的主要潮流。但是，日

本的许多企业还不太适应这种新型企业之间的关系。佳世客本来就是通过联合发展起来的企业，对这种新型企业关系比较适应。佳世客的“松散联合”并不是独特的经营战略。“松散联合”有助于建立与其他企业之间的战略性伙伴关系，有利于发挥各自的优势和事业的发展。

过去，日本的零售业是在政府的保护和限制之下发展起来的行业。以往 30 年，美国的零售业企业的排行顺序，在激烈的竞争中发生了很大变动，在前 20 名以内的企业名单中，有的企业已经不见了，以前没有听说过的企业成了新的主角。在日本零售业界，除了超级市场企业的营业额在 70 年代超过了百货店企业以外，主要大型零售企业的排行顺序基本上没有发生大的变化。现在的情况不同了，日本零售业的基本规则正在发生变化，其方向就是国际化和自由竞争。不适应这种变化的零售企业将被淘汰，而那些有竞争力的企业将会获得巨大发展。现在的零售市场是以消费者为本位的市场，自主权在顾客手中，得到顾客支持的企业才能得以生存和发展。

在经营环境发生巨大变化的背景下，日本传统的经营手法已经行不通了。例如，泡沫经济崩溃以后，以土地为本位的零售业经营已经过时。过去，零售企业可以靠开发店铺经营房地产赚钱，现在不行了。佳世客正在进行改革，把店铺开发部门与零售部门分开，单独核算零售部门的营业额。这样零售额虽然有所降低，但有助于提高零售部门的效率。为了增强竞争力，我们在经营上坚持采取“差别战略”、“低价战略”和“低成本战略”。也就是说，佳世客的店铺要有特色，别处买不到的商品在佳世客可以买到，而且价格要比任何店铺都便宜。为了达到这个目的，就必须努力减低经营成本。通

过自由竞争，建立其他企业无法仿效的店铺，这就是佳世客追求的战略目标。

泡沫经济崩溃以后，日本政府逐步放宽了对大型零售店铺的限制，例如可以延长营业时间，放宽销售酒类的限制，放宽新建大型商店的限制等。在限制放宽的形势下，零售业的竞争将更加激烈，大型企业也面临严峻的形势。据估计，仅在关东地区，1997~1998年将增加1000多个2000平方米或3000平方米规模的大型食品超市店铺。日本与欧美零售业的不同点之一是，大型企业在零售业的比重很低，前10家大型企业的销售额比重，在欧洲达到30%以上，在美国也超过20%，而日本却在10%以下。这意味着日本的小型零售企业太多，大型零售企业的规模不大。形成垄断或寡占不利于自由竞争，但过于分散也不经济。日本零售业的集中程度达到美国的水平比较合适。因此，限制放宽以后，随着竞争的加剧，日本的零售业将出现重新改组的局面，没有竞争力的企业将被淘汰。

最近几年，日本消费者意识越来越趋于国际化。每年大约有1500万人次的日本人到国外旅游，他们发现国外的名牌商品比日本国内便宜，日本有的商品价格高达国外的好几倍。因此，消费者都到国外购买名牌商品。海外旅游产生了巨大的学习效应。在这种情况下，日本零售业必需降低价格才能吸引消费者，这就是在零售业兴起的“价格破坏”。为了达到降低价格的目的，增强价格竞争力，佳世客正在进行多方面的改革。

日本企业一般比较偏重职工的利益，也比较重视与顾客和当地社区的关系，而股东的利益往往被忽视。作为佳世客

来说，为了在竞争中得到发展，还必须得到股东和投资者的支持，否则就会影响资金的筹集。因此，我们正在通过企业体制的改革 公开企业经营信息 增强企业经营的透明度 努力提高投资的效率，充分保证股东的利益。目前，首先是引进欧美的公司管理制度，在此基础上逐步加以完善，建立适合日本的公司制度。

日本企业与欧美企业所处的经营环境有很大不同。由于政府长期保护零售业，因此在日本形成了一种没有激烈竞争的环境，流通业界的企业之间保持一种相互协作、利益均沾的关系，零售企业一般都通过批发企业进货。因此，日本零售企业的库存周转率很高，但毛利率很低。原因就是经营环节比较多，中介手续费支出比较高。日本企业主要关心的是如何降低风险，很少去从事创造性的事业。这种企业之间相互依赖、相互救助的协作关系，妨碍了企业之间的竞争。例如，有些妇女时装专门店的商品主要依赖批发商供货，经营方式长期不变。在竞争激烈的今天，这种店铺当然难以满足顾客的要求，结果只能被淘汰。大型百货店也存在同样的问题。因此，我们经营综合超市的企业面临的重要课题就是要增强独自的商品开发能力，摆脱依赖批发商的体制，建立独自的物流系统。同时，为了达到上述目的，要高度重视信息系统的建设。从 1997 年开始，为了发挥基层的积极性，我们对佳世客的管理体制进行了改革，实行了内部公司制，按地区建立了 5 个地区公司。在人事制度方面，以前虽然做到了“不问学历”但是对妇女干部的任用很少 还没有做到“不问性别”。我们计划进一步推行国际化标准 根据“不问国籍、不问学历、不问性别”的原则录用管理干部。

佳世客对业态战略正在进行调整。为了使综合超市业态能继续发展下去，对这种业态加以改进，作为购物中心的核心店继续经营，今后大约 80% 的综合超市店铺都将进入购物中心内经营。另外，为了适应新的经营环境，努力开发食品超级超市、廉价超市和大型专门店等新型业态。

佳世客从 70 年代开始到海外发展零售业务，现在海外的利润额已经占整个集团的 20% 以上。佳世客在海外的店铺主要是为中等收入的工薪阶层服务，在马来西亚、泰国等国家和地区都受到当地政府和市民的好评。这是佳世客在海外从事零售业经营的第一阶段。现在，佳世客在海外的经营环境也发生了没有预料到的新变化。欧美大型零售企业纷纷进入东南亚市场，东南亚各地民族资本零售企业已经崛起，日资零售企业遇到了强大的竞争对手。以往 10 年中，佳世客在香港等地以建立独立法人的组织形式开展经营，取得了一定发展。今后，这种方式能不能继续行得通，目前还看不准。欧美大型零售企业不仅在东南亚经营，而且已经打入日本市场，它们在各国的经营战略是统一的世界战略。因此，日本企业为了与这些欧美大型企业竞争，也必须制定适用于日本、东南亚和中国的世界战略，过去那种单一的国别或地区战略已经不适应现在的环境。

与其他同行大企业相比，佳世客的主要特点有三个。第一，比较注意学习美国等外国的经营管理经验。当然并不是全面美国化。除了学习美国先进经验外，有时也把美国作为反面教师，避免重蹈覆辙。第二，比较注意从长远考虑制定长期经营战略。第三，由于佳世客是通过合并和联合发展起来的企业，拥有多样性。这种多样性的特点，对今后开展多

样化的经营可以发挥很大作用。和其他大型零售企业一样 佳世客的商品开发能力尚需进一步加强。为了增强商品开发能力，从 1997 年开始，彻底改革了公司内部的商品管理体制，计划在香港设立国际商品开发据点。

佳世客已经在中国华南的广州、华东的上海和山东半岛的青岛开展零售事业。中国的国土辽阔，我们目前不打算经营全国性的连锁店。如果政策允许，有可能分别在三个地区建立几个店铺，逐步形成区域性的连锁店。

在日本经营环境发生急剧变化的时代，零售企业又面临新的机会，我们决不会放弃这次机会，一定争取在竞争中取得大的发展。

附记：在笔者采访冈田元也社长两个星期之后，即 1997 年 10 月 7 日，日本的各电视台和主要报刊均以头条新闻报道了佳世客支援实际上已经倒闭的日本八佰伴的消息。冈田卓也会长在记者招待会上表示，佳世客愿意通过为日本八佰伴的 42 个店铺供应商品、安排失业职工、派遣管理干部和技术人员协助重建。他还说，日本八佰伴在国际上是知名企业，如果任其破产，就会成为日本流通业的污点。日本舆论界对佳世客援助日本八佰伴之举评说不一，有的说，冈田卓也会长的心地善良，在日本八佰伴危难关头伸出了救援之手。有的说，佳世客企图通过支援日本八佰伴打入静冈县市场。也有的对佳世客援助负债累累的日本八佰伴表示担心。据了解冈田卓也会长为人和佳世客的人士说，佳世客是靠联邦经营和松散联合战略发展起来的大型流通企业，而且拥有先进的经营管理技术和雄厚的经济实力，可以说佳世客是救助日本八

佰伴的最佳选择。冈田卓也会长是一位深谋远虑、处事果断、经营有方的零售企业家，他如果没有绝对的把握是不会贸然行事的。

在 10 月 7 日之前，由于日本八佰伴的重建无策，资金短缺，大部分批发商和厂家已经停止供应商品。但是，在佳世客决定支援日本八佰伴的消息报道之后，批发商和厂家出于对佳世客的信赖，很快就恢复了供货，顾客们也回来了，濒临关门的店铺又呈现出新的生机。在佳世客的支援下，重建日本八佰伴有了希望，同时，对陷入危机的八佰伴海外事业也会产生积极影响。

第二章

第二次创业——永旺集团诞生

一切从否定现状出发

1989年佳世客成立20周年之际，创业者和佳世客集团的代表冈田卓也会长告诫全集团的管理干部：为了集团今后的长期发展，决不能吃老本图安逸。他号召大家“一切从否定现状出发”决定把已经有很高知名度的佳世客集团改名为永旺集团，重新从“零”开始，进行第二次创业。

这一年的9月28日，他在向3500名佳世客经营干部发表永旺集团的长期展望时说：“20年前以三个公司合并为开端而诞生的佳世客，迄今为止取得了扎实的发展。在这个时