

# 无印良品 育才法则

良品计划前会长

(日) 松井忠三

著

译  
DIRKIN

MUJI

Tadamitsu Matsui

無印良品の、人の育て方

“いいサラリーマン”は、会社を滅ぼす

# 無印良品

# 秀才法則

良品計画前会長

(日) 松井忠三

著

MUJI

著

MUJI

Tadamitsu Matsui

無印良品の、人の育て方

“いいサラリーマン”は、会社を滅ぼす

MUJIRUSHI RYOHIN NO HITO NO SODATEKATA II SALARYMAN HA KAISHA O HOROBOSU

© Tamamitsu Matsui 2014

Edited by KADOKAWA SHOTEN

First published in Japan in 2014 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo

Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo  
through JAPAN UNI AGENCY, INC., Tokyo

---

### 图书在版编目 (CIP) 数据

无印良品育才法则 / (日) 松井忠三著; 吕灵芝译. —北京: 新星出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5133-1960-7

I. ①无… II. ①松… ②吕… III. ①轻工业-工业企业管理-人事管理-日本  
IV. ① F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 274355 号

---

## 无印良品育才法则

(日) 松井忠三 著; 吕灵芝 译

策划编辑: 东 洋

责任编辑: 汪 欣

责任印制: 李珊珊

装帧设计: @broussaille 私制

---

出版发行: 新星出版社

出 版 人: 谢 刚

社 址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网 址: www.newstarpress.com

电 话: 010-88310888

传 真: 010-65270449

法律顾问: 北京市大成律师事务所

---

读者服务: 010-88310811 service@newstarpress.com

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

---

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 7.375

字 数: 73千字

版 次: 2015年12月第一版 2015年12月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-1960-7

定 价: 36.00元

---

版权专有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与印刷厂联系调换。

## 【对外保密】

经营建议书

良品计划株式会社

※ 本教材收录有对外保密的公司信息，请务必严守保密原则。

无印良品有一本关于“该如何培养下属和店员”的简洁明了的教材。此外，还有保证高效率人事的机制。

只是，就算完整背诵了上面提到的“经营建议书”（后述）中凝炼的无印良品的特色内容，想必也没有什么意义（虽说如此，但这本教材依旧是“对外保密”，因此无法全部公开）。

本书将会适当公开其中的部分内容，请各位读者务必用心体会中间潜藏的理念，并利用它来为你的下属、你自己以及你的公司派上用场。

## 前言

### 人只能在“炼狱”中成长

经常有人问我，“为什么无印良品的员工离职率这么低？”

确实，公司员工的工龄每年都在升高。

2001年由于经营状况恶化，员工大量离职，导致了人手不足的困境。然而到了今天，无印良品却已经上了“想在这个品牌公司里做兼职”的排行榜第二名（“2013 兼职人气品牌排行榜”），是一家十分稳定的公司了。

无印良品为何能成为员工希望留下来任职的公司？我认为主要原因有三个。

### ①有很多人因为喜欢无印良品这个品牌而加入

我感觉，无印良品有许多员工怀有的都不是“爱社精神”，而是“爱品牌精神”。想必是因为他们自己也很喜欢穿着简约而实用的无印良品，所以就对自己的工作产生了自豪感吧。

### ②依靠内部采用机制让慢慢培养起来的人成为正式员工

关于内部采用机制，在后文会进行详细说明，简单来说，就是从店铺的兼职人员中选取有能力的人聘用为正式员工的制度。通过内部采用转正的员工，无疑是“生在无印，长在无印”的人，他们的脑中已经完全渗透了无印良品的哲学和理念。

### ③公司一直全力营造“有成就感”的职场氛围

无印良品的目标是终身聘用和实力主义。

尽管这仿佛与“终身聘用制已经终结”的时代潮流相悖，但若不能保证终身聘用，就无法让员工安心工作。

此外，“如何创造成就感”还会联系到“如何培育人”。这就是本书的标题。前著（《解密无印良品》）中特别讲述了无印良品指南等机制的创建，在本书中则会公开无印良品独特的人事制度和员工培育方法。

无印良品并不进行人才培育，而是进行“人的培育”，而且整个公司都有着“培育人”的共识，其力度自然不可小视。

我一直认为，员工不是资源，而是资本。

若写成“人才”，会给人一种仅止于材料的错觉。一旦将员工视作资源，便会出现企业为了赚取利润而恣意压榨员工，将其消耗殆尽后使用新人取而代之的情况。

可是，若把员工当成资本，他们便成了开创事业的必要源泉。必须悉心培养，精心守护。

员工并不是社长的所有物，理所当然地，下属也不是上司的私有财产。应该有很多人都怀有这样的错觉，所以他们会让员工不断加班，无视下属的心情安排不合理的工作。

无印良品过去也曾经存在那样的现象。不过我认为，现在的无印良品正在逐步摆脱那种环境，因此也提高了员工的稳定率。

同时，人的培养需要的是“炼狱体验”。

只有逆境才最能促进人的成长。

这样说或许稍嫌粗鄙，但不仅是我，相信有许多经历过逆境的领导者都抱有同样的想法。

反过来说，温吞水的状态无法让员工得到成长的机会。

或许他们能够成长为对公司有利的“好白领”，能成长为“调整”一下自己的工作、专心“维持”现状、擅长看别人“脸色”的员工。那么，这样的员工能否让公司变得更强呢？答案很明显。

至于能否让员工自身变得更强，也是同样的道理。温吞水的环境使他们没有必要去考虑革新，自然也无法获得发生问题时坚定决心加以突破的能力。

所以无印良品会特意制造促进员工成长的困境。



其中一个代表性的例子，就是调动（将在第一章详细介绍）。

无印良品的换岗与一般企业的调动大不相同。一言以蔽之，就是大胆而积极的调动。将资深员工投放到其毫无经验的部门，这种事情在公司里已经是家常便饭。因为要从零开始挑战新的工作，使得资深员工也不得不像新人一样付出汗水去学习。我认为，这样的经历能够促进人的成长。

很多企业都进行过这样的尝试，但都不够持久。而让这种方法成功的秘诀，正是培养人的关键所在。

最重要的是，人的培养同时也是对自己的培养。如果无法进行成功的培养，那么问题很可能存在于自己，而非对方身上。

我认为，本书不仅对经营者和管理人员，甚至对哪怕只有一个后辈或下属的人也有所帮助。因为人的培育并不局限于职场，在家庭、学校以及各种场合都是十分必要的。

只有为人的培养而烦恼的时刻，才能得到自身成长的机会。希望本书能够为读者们自身的成长提供助力。

松井忠三

---

## 目 录

### contents

#### 前言

#### 序章 无印良品的离职率为何这么低

“让人成长的公司”才是“好公司”\_002 / “故意制造”逆境的理由\_007 / 培育“生  
在无印，长在无印”的员工\_012 / 为什么现在要以“终身聘用+实力主义”为目  
标\_017

#### Chapter One

#### 用“不间断的柔性调动”培养人

“这个”决定了八成的人才培养\_024 / “不间断的调动能够培养人”的五大理由  
\_028 / “透明的组织”是这样诞生的\_034 / 创造柔性职场的“基础”\_036 / 公平  
公开地选择“后继者”——人才委员会\_041 / 每半年调整一次后继者名单的“五级  
考核表”\_046 / 在评价时“排除上司的个人感情”\_051 / 可能只是“现在处于低潮  
期”\_056 / “培养”机制——人才培养委员会\_059 / 开展“有意义的跨行业交流  
会”\_063 / 能否培养“世界性的人才”\_067

## Chapter Two

### 将年轻员工培养成“中流砥柱”的机制

用身体去理解“现实”与“理想”的鸿沟\_070 / 为何入职三年就能担任“店长”\_074  
“下属管理”究竟是什么？\_078 / “任何人”都能具备领导力\_082 / 新员工必定会遇到的壁垒\_086 / 培养年轻员工的秘诀——“若即若离”\_090 / 让新员工在“培养人”的过程中成长\_095 / 只有遭遇不及格的时刻才是走向“真正职业生涯”的开端\_106

## Chapter Three

### 强化自己“想办法解决问题”这一能力的方法

越是疼爱的孩子，就越要让他吃苦\_110 / 是否具有“一个人想办法解决问题”的经验\_115 / 海外短期研修从制定计划的阶段开始“全权交给本人”\_128 / 从外部明确“自己公司的长处和短处”\_133 / 绝对“不逃避”问题\_142

## Chapter Four

### “团队合作”不能创造，而要培养

无印良品里有“团队”，没有“派系”\_148 / 最强的团队不能“创造”，而要“培养”\_152  
“没有”理想的领导者形象\_156 / 领导者的资质——“是否会犹豫朝令夕改”\_160  
积极性来自“成果”\_164 / 如何应对“有问题的下属”\_167 / 是否混淆了“妥协”与“决断”\_174 / 全体成员都要共享团队目标\_177 / 新官上任要“坦率”\_181

## Chapter Five

### 激发积极性的“交流”法

是否正确运用了“夸奖与训斥”？\_186 / 真心想夸奖时“不要直言不讳”\_189 / “挖掘失误的背景”是领导者的工作\_192 / “下属的反驳”有八成是正确的\_195 / 对借口要“追究到底”\_198 / 正确认识到人的缺点是“改不了”的\_202 / 激励“没有冲劲的下属”\_207 / 一百次讨论不如一次聚会\_211

结语 为了“继承”理念

## 序章

### 无印良品的离职率为何这么低

## “让人成长的公司”才是“好公司”

“成为好公司的条件是什么？”

被问到这个问题时，其中一个回答便是“员工不辞职的公司”。

当然，我所指的并非强行挽留员工，不让他们辞职。而是一个能让员工乐意继续干下去的公司，员工不辞职的公司，这难道不是经营者最大的理想蓝图吗？

员工不辞职的公司，也可以称之为“让人有成就感的公司”。我们现在以及今后，都会为了这个目标而不断探索。

所谓成就感，不仅仅是由金钱堆砌出来的。

我认为，那应该是每天工作中得到好评的自豪，是感觉自身的成长，得到成果后的感动……这些更加切实的感情。

或许读者们会认为我在说漂亮话，只是，如果真的能够打造出实现那种成就感的公司，那么高业绩和公司发展也必定会随之实现。

我在前作《解密无印良品》中，曾经讲述过本公司实现V字

恢复的时期。

当公司处在 V 字最底端时，员工无精打采，公司里到处充斥着紧张的氛围。即便在制定各种机制，使公司出现恢复征兆后，还是有很多人抱有不满意情绪。当时我听到最多的一句话就是：“我很喜欢无印良品，但是很讨厌良品计划。”

换句话说，就是喜欢无印良品这个品牌，却不喜欢公司的体制。虽说改革必定伴随阵痛，但我还是受到了很大的打击。

无论哪个企业，都会遇到风浪起伏，既有好的一面，也有坏的一面，不存在能够 100% 让人满意的企业。

如今挑起无印良品大梁的，大部分都是那些经历了风浪的员工。尽管在低谷时有许多员工离开，但还是有许多员工选择了留下来重振无印良品。

如今这些三十多岁、四十多岁的员工，为何在十三年前的低迷时期没有离开，而是选择了继续留在这里工作呢？虽然理由各不相同，但我认为，最大的原因或许就是想跟现在的伙伴继续工作下去，或者认为在这个公司能够发挥自己的独特个性。正因为

这样，他们才最终选择了跟无印良品共同成长的道路。

我一直致力于营造一个能让员工实现自我价值的公司环境，为此，员工们也做出了努力。大家都在不断磨练自己，怀着无论遇到任何困难都绝不放弃的强韧意志，与同事协同合作，最终获得成果。

我感觉到，现在无印良品的员工比以往任何一个时期都要强大。

尽管用数字并不足以衡量，但我还是想给出最近的离职率作为参考。

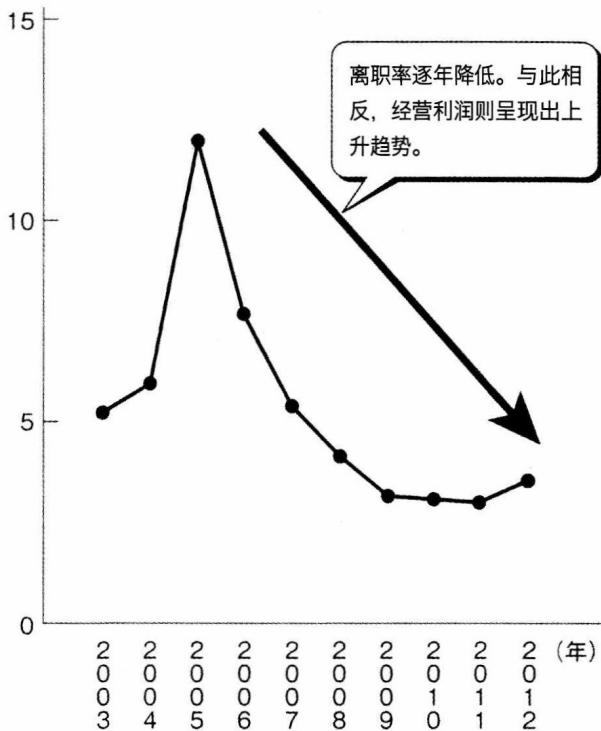
无印良品本部员工的离职率，最近这五六年都维持在5%以下。大概十年前的某个时期，公司离职率曾经超过10%，但这个比率一直都在逐年下降。根据日本厚生劳动省平成二年聘用动向调查统计结果，批发业、零售业的平均离职率是14.4%，与之相比，无印良品的离职率可谓非常低。

至于学生打工和兼职一类员工的离职率，在十年前高达30~40%，这五六年间也已降至20%左右。



## 离职率的变化

本部员工 (%)



本部员工	5.2	6.0	12.2	7.8	5.4	4.1	3.3	3.2	3.0	3.6	(%)
兼职员工	33	38	33	46	40	34	24	25	24	26	(%)

开始致力营造“有成就感”的职场环境后，离职率就逐渐减少了。