

比首富更珍贵的东西是智慧

简朴直白但震撼要害的  
经营者养成笔记

PHILOSOPHY  
OF  
MANAGEMENT

# 经营的哲学

柳井正重夺日本首富宝座的秘密

吴春雷  
/ 著

海外借

PHILOSOPHY  
OF  
MANAGEMENT

# 经营的哲学

柳井正重夺日本首富宝座的秘密

吴春雷  
/ 著

图书在版编目(CIP)数据

经营的哲学：柳井正重夺日本首富宝座的秘密 / 吴春雷著. — 北京：中华工商联合出版社，2017.6

ISBN 978-7-5158-2050-7

I. ①经… II. ①吴… III. ①柳井正 - 商业经营 - 经验 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第173408号

## 经营的哲学：柳井正重夺日本首富宝座的秘密

---

作者：吴春雷

策划编辑：胡小英

责任编辑：邵桃炜 李 健

封面设计：周 源

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印刷：三河市宏盛印务有限公司

版次：2017年8月第1版

印次：2017年8月第1次印刷

开本：710mm×1020mm 1/16

字数：232千字

印张：15.5

书号：ISBN 978-7-5158-2050-7

定价：45.00元

---

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座  
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com)(营销中心)

E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto:gslzbs@sina.com)(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

## 编辑手记

---

自席卷全球的金融危机爆发以来，全球企业发展都在不景气的状态中谋求复苏，为下一次发展乃至飞跃积蓄力量。中国企业在享受改革开放带来的甜美果实的30年中还没有经历过真正意义上的经济危机，我们的企业极其缺乏对危机的预警和应变能力。

企业创立起来后如何针对不同客户不断创新产品？如何在激烈的行业竞争中保持高品质发展？如何利用不同媒介的广告工具快速传播自身品牌？如何在价格定位前后兼顾诸多连带因素？如何在危机来临前提前预警？如何在团队建设中更好地经营人心……

这些是任何管理者和创业者一定会遇到的麻烦问题，甚至是致命问题。

在全球经济危机阴影的笼罩下，柳井正和他的优衣库逆势飞扬，成长为全日本乃至全世界瞩目的一流企业。这颗闪亮的服装品牌之星应对和克服经济危机的丰富经验、创业经营理念，包括对上述问题的最佳解决方

柳井正重夺日本首富宝座的秘密

经营的哲学

案，都是值得中国企业经营者借鉴的宝贵财富。

如今，优衣库公司总部位于东京最贵的商业地段六本木中心，印证了柳井正这位日本“新企业经营之神”在日本商界的地位如日中天。六本木中心点的东京中城31楼是持有优衣库大多数股权的迅销公司（Fast Retailing Co.），柳井正的办公室和董事会会议室都在这里。在不大的会议室里挂着“世界第一”的四字匾额，彰显出优衣库企业做“世界第一”的渴望。

优衣库从山口县宇部市那样的“偏远小城”一路走到如今这个“一等地”大厦，柳井正用了38年。

38年间，柳井正靠服装零售成为日本首富；38年间，柳井正经历过无法从银行融资、为上市冲刺而疯狂扩张店铺等重重考验；38年间，柳井正经历过“销售不升反降及徘徊期”，也经历过“衣服因低价热销，但人们买回去后立即将商标剪掉”的尴尬——柳井正因此邀请为Prada等大牌设计服装、退隐多年的设计师出山……

这其中诸多经典实用的创业、研发、销售、推广、经营理念，都源自优衣库不断成长、勇于反省、改革创新积累的所得。柳井正吸纳各领域的精英人士，为优衣库不断缔造新的辉煌而殚精竭虑，赢得了合作者的高度钦佩，也令世界为之动容。

“改变服装，改变常识，改变世界”，这是柳井正贴在公司墙上的一句口号。对于优衣库来说，企业销售服装的同时也是在销售企业的思想和态度，以此来为社会创造价值。这种价值能够产生新的需求和吸引更多的消费者，这才是真正伟大的服装公司。柳井正通过自己的行动，让全球消费者逐渐树立起了新的服装消费“价值观”。

优衣库坚持认为，服装是生活形态的“零配件”，通过穿衣者自身的搭配去展现自我个性，让所有人都能够感受身着称心得体、优质服装的喜悦、幸福和满足。

这种价值观让优衣库在经历了2008年金融危机之后再次受益。日本在这次金融危机中遭受重创，物美价廉的服装销量大增，使优衣库成了金融危机中生意依旧兴旺的服装零售商。

如今，优衣库品牌在中国城市的主要商业街区不断拓展，优衣库的经营理念也让更多中国人对印象中“上班看报，下班加班”的日企另眼相看，在优衣库企业众多的口号中最吸引人的是“消除人种、国籍、年龄和男女等各种差别”，俨然一副国际领先人文品牌的远见、高度和姿态；做“世界第一”的口号更加彰显了品牌的勃勃野心。

柳井正是一位具有哲学思想的企业家，他具有敏锐的洞察力，善于从复杂的现象中抓住事物的本质，善于把深刻的管理思想用朴实、简洁的语言表达出来，实用且耐人寻味。

要详尽阐释优衣库的所有经营理念包括实操方法，不是笔者能力所及，本书旨在对柳井正及其团队在开创事业中获得的诸多成果予以真诚的还原、展现。

本书所阐释的诸多优衣库经营、管理思想超越了服装行业本身，为初创企业、创业中没有更好发展或正处于创业危机的中小企业提供了方法、指明了方向，所有经验的得来都源自柳井正及合作精英们的努力开创，他们用思想家的头脑将企业家的经验提炼归纳，上升到哲学的高度，然后再回归到实践的层面，用以指导我们的经营实践，促进企业更好地发展。

当然，这也是本书的最大奢求和宗旨。

最后，让我们一起分享柳井正先生的一段话，以此共勉。

“对于想做富豪的人，我想说的就是，盲目追求利益，只想赚钱，将来是不会真正成功的。而我本人是很讲原则的，与其说我像商人一样追求利润，不如说我是在追求真诚，而且我从一开始就立志要做全球都认可的经营者。我认为，要想在全球成功，就要让全世界人民都能通过我们的努力，给他们的生活增加色彩和快乐。这一点能做到的话，我想才是真正的世界第一。”

## >>> 目 录 CONTENTS

---

### Chapter 01

## 安定是最大的风险

挑战是最有力的成长 ...../ 002

挣脱常识的束缚 ...../ 006

永远比别人快半步 ...../ 009

时刻保持危机感 ...../ 012

拆除自筑的思维围墙 ...../ 015

不保守，也不盲目反省 ...../ 018

### Chapter 02

## 顺应时代，自发自动改变

变革力是最大的实力 ...../ 022

无国界的SPA经营哲学 ...../ 025

“ABC改革”掀起新高潮 ...../ 029

以低价高质席卷市场 ...../ 032

全世界每一个人都是顾客 ...../ 037

变革不是目的 ...../ 039

顺应时代的广告战略 ...../ 042

## Chapter 03

### 所谓成功，就是一胜九败

金融海啸中逆势而上 ...../ 048

一波三折的全球化之路 ...../ 051

经营就是连续的试错 ...../ 055

越早失败越好 ...../ 059

难得的是承认错误的勇气 ...../ 063

永远不能依靠别人 ...../ 066

看清楚失败 ...../ 069

十战十胜最可怕 ...../ 073

## Chapter 04

### 用这样的原则去管理

品质第一背后的秘诀 ...../ 078

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 盈利是最终目的 .....      | 081 |
| 告别独裁者 .....        | 085 |
| 拒绝官僚主义 .....       | 088 |
| 现场才会有答案 .....      | 092 |
| 要做NO.1，沟通是关键 ..... | 095 |
| 以100分为目标去经营 .....  | 098 |
| 价格是决定成败的关键 .....   | 102 |
| “店长最大”原则 .....     | 105 |

## Chapter 05

### 人人都是经营者

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 拒绝“YES MAN” ..... | 112 |
| 人人都是经营者 .....     | 115 |
| 活络人才跑道 .....      | 120 |
| 自我革新才能顺应社会 .....  | 124 |
| 植入德鲁克思维 .....     | 127 |
| 培养世界顶级的经营者 .....  | 130 |
| 直面女性职员问题 .....    | 133 |
| 工作的真谛在于付出 .....   | 136 |

柳井正重夺日本首富宝座的秘密  
经营的哲学

## Chapter 06

### 成功一日就可抛弃

- 放弃廉价取胜 ...../ 142
- 放下“最好”，赢得更好 ...../ 146
- 打破规则 ...../ 150
- 适时战略转换 ...../ 153
- 改变的不止是面积 ...../ 158
- 切勿迷失在成功中 ...../ 162
- 反思中，寻新路 ...../ 165
- 优衣库的减法哲学 ...../ 171

## Chapter 07

### 创新者最好的习惯是思考

- 一场关于LOGO的革命 ...../ 176
- 附加价值最打动顾客 ...../ 180
- 极简百搭主义 ...../ 183
- 让时尚平易近人 ...../ 188
- 为顾客创造，创造顾客 ...../ 192
- 品牌蕴涵人的性格 ...../ 195
- 顾客最有发言权 ...../ 199

顶级创新吓退敌手 ...../ 201

## Chapter 08

### 以世界为舞台

以顶级品牌为师 ...../ 208

面向世界的橱窗 ...../ 211

跨国经营需知己知彼 ...../ 216

瞩目中国，改变世界 ...../ 219

将所有员工“优衣库化” ...../ 223

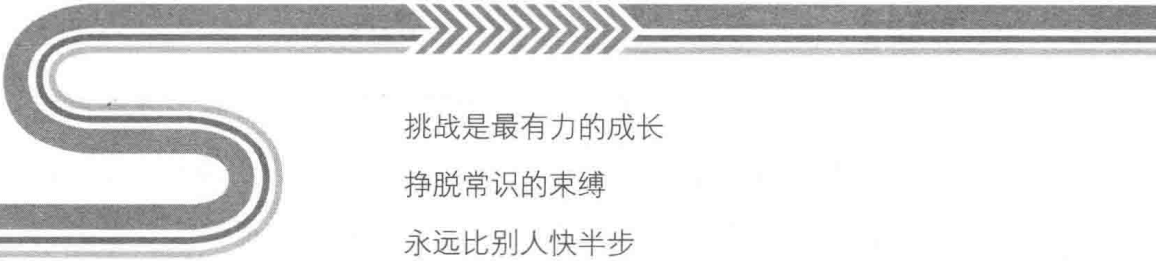
强势并购，布局全球 ...../ 226

世界即市场 ...../ 230

普及国际商务语言 ...../ 233

## Chapter 01

# 安定是最大的 风险



挑战是最有力的成长

挣脱常识的束缚

永远比别人快半步

时刻保持危机感

拆除自筑的思维围墙

不保守，也不盲目反省

## 挑战是最有力的成长

孟子曾说过：“生于忧患，死于安乐。”居安思危，才能再接再厉，达到事业的高峰。“日本经营之神”稻盛和夫也说：“如果你想追求卓越，一定要肯超越障碍，而最大的障碍就是追求安逸的惰性。”人都有惰性，强迫自己向前行的确不容易，但是当看到自己付出的心血终于开花结果时，那种喜悦将是无与伦比的。

2016年，柳井正以净资产146亿美元的身家再次登上了日本首富的宝座。不可否认，柳井正是个优秀的创业家，优衣库从初创期到快速成长期，几乎是靠他一个人指点江山带来的辉煌业绩。但是要让优衣库发展成为世界超级品牌，他自认需要更具挑战精神的领头人接过他手中的接力棒，率领团队向更高的目标狂奔。这是柳井正的个人期盼，也代表着优衣库的积极成长。

2002年5月上旬，柳井正请时任优衣库副总经理的泽田贵司出任总经理一职，但泽田此时计划开创一家真正属于自己的企业，最终他辞去副总经理的职务，离开了优衣库。6月1日，玉塚元一接任副总经理，在11月召开的股东大会后的董事会上，柳井正请他出任总经理，自己只担任董事长一职。这样，一个以玉塚为核心的新的管理团队开始了新的前进历程。

然而，玉塚接手优衣库的时期正好是摇粒绒服饰的热潮逐渐褪去的青黄不接的时期。在相当长的一段时间中，优衣库没有可以拿得出手的新款服装来吸引消费者。2003年优衣库的销售业绩跌到了史无前例的最低端。尽管在玉塚的努力下，从2003年开始优衣库的经营状况日渐好转，但因为他采取的是“稳中求胜”的经营策略，所以优衣库想要在短时间内恢复往日的辉煌具有相当的难度。

玉塚新体制下的第一次年度决算显示，2004年8月优衣库全球销售额为3299亿日元（约合人民币205亿元），税前利润为641亿日元（约合人民币40亿元），与上年同期相比实现了增收增益，就是销售和利润都实现了增长。然而，2005年8月的年度决算期显示，销售额为3839亿日元（约合人民币238亿元），是增加的，但税前利润却为586亿日元（约合人民币36亿元），与上年同期相比下降了8.6%，效益是减少的。

对此数据，柳井正的看法是，销售停止了下滑态势，连续两年实现了增收，应该受到鼓励，但获益减少是不行的。如果是因为公司战略目标的调整引发收益减少，可以理解，但是，害怕冒险而失去机会、

一味追求稳步前进势必会影响公司的整体发展，甚至会令公司垮掉。

增收减益——柳井正很快意识到，正是由于各个部门因为实现了业绩的谷底反弹，因而放松了紧张的战斗神经和积极前进的成长脚步，这是效率开始降低的信号。这和他当年启用玉塚为首的年轻团队的初衷截然不符。

年轻意味着挑战 and 旺盛的工作斗志，以及夜以继日的奋斗精力，如今，高素养的管理才能反倒抑制了挑战的胆识。创业和经营应该像狩猎一样，看准机遇之后就应该主动出击。不能害怕冒险，冒险是增大收益的一种方法。单纯地求稳只会让思想变得越来越保守，从而失去优衣库引领潮流的价值。

已过60岁的老人开始不满这些年轻人的成长惰性，甚至担心自己一手创造的优衣库是否还能再创造出新的辉煌。“抓住机遇、放手一搏”和“让企业稳中求胜”的两种经营理念摆在了一个肯于拼搏和放手的老人面前。

以“稳中求胜”模式发展的优衣库完全不符合柳井正对公司发展的理想期盼。柳井正认为，要让玉塚带领企业成为可以在全球范围内活跃的企业或不断改革创新的企业，照此发展态势恐怕很难。

如果优衣库的目标能在全球拓展市场，而不仅仅是在日本国内发展，那就必须抓住有利时机，积极挑战。

在评价玉塚这一段时间的运作表现时，柳井正说：“玉塚的确非常优秀，不过却让我感受到优秀人才在经营能力上的极限，至少他没办法从根本改变这家公司。这件事不只是玉塚一个人的责任，而是当

时整个董事会的成员让我感受到他们在经营能力上的极限。”

2005年9月份，柳井正决定重掌江山，上演了“社长复归”的历史性一幕，将社长宝座从43岁的玉塚元一手上收回。他再一次坐在优衣库总经理的位置上，同时兼任公司的董事长。复出后的柳井正开始对生产销售各个现场进行巡视和检查，他看到的现状是：企业丢弃了以往的冒险精神，已经染上了“大企业病”。如此一来，企业恐怕很快就会倒闭。

经过柳井正一系列的改革举措，2008年8月决算期，优衣库的销售总额达到5864亿日元，营业利润为874亿日元，税前利润为856亿日元。日日夜夜改革的努力结出了丰硕的成果，优衣库有一大批高质量的商品推向了市场。

这时的柳井正更加坚信：经营公司，稍不努力，就有可能瞬间猝死。所以，经营公司必须时时刻刻怀揣适度的危机感。要想让公司更好地、持续性地成长发展，“满足现状”是可悲的、愚蠢的。一家公司必须经常地否定现状，持续地进行改革。如果做不到这一点，公司只有死路一条。