



无印良品管理笔记

覚悟さえ決めれば、たいていのことはできる

[日] 松井忠三 著 刘格安 译

无印良品 管理笔记

[日]松井忠三 著 刘格安 译

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

无印良品管理笔记 / (日) 松井忠三著 ; 刘格安译. --

北京 : 北京联合出版公司, 2017.4

ISBN 978-7-5502-9468-4

I. ①无… II. ①松… ②刘… III. ①服装工业—工
业企业管理—经验—日本 IV. ①F431.368

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第003407号

KAKUGOSAE KIMEREBA TAITEI NO KOTO WA DEKIRU

Copyright © 2015 Tadimitsu Matsui

Chinese translation rights in simplified characters arranged with
SUNMARK PUBLISHING, INC.

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo

本书中文译稿由城邦文化事业股份有限公司-脸谱出版事业部授权使用,
非经书面同意不得任意翻印、转载或以任何形式重制。

无印良品管理笔记

作 者: (日) 松井忠三

译 者: 刘格安

责任编辑: 杨 青 徐秀琴

产品经理: 张其鑫

特约编辑: 陶禹函 丛龙艳

装帧设计: TOPIC DESIGN

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅发行公司发行

北京中印联印务有限公司印刷 新华书店经销

字数: 80千字 880mm×1230mm 1/32 印张: 6.5

2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-9468-4

定价: 38.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有 侵权必究

如发现图书质量问题, 可联系调换

质量投诉电话: 010-68210805/64243832

前言

刚升任社长的2001年春天，我在新潟县小千谷市的焚化炉外，和员工一起看着烟囱里的白烟袅袅上升。

那里正在焚烧的，是无印良品的滞销存货。

我们用心生产的商品，市值将近100亿元^{注1}的商品，正逐渐灰飞烟灭。看着自己倾注大把时间和心血制造的商品被丢进焚化炉，想必每一位员工都心如刀割吧。

但我希望员工能够目睹这一幕。

这就是无印良品正在面对的现实。如果再不思改进，总有一天公司也会灰飞烟灭。这样的现实势必得有所改

注1 单位为日币，以下皆同。

变。这就是我的决心。

我从服务了十八年的西友^{注1}，以中途降职的形式调派至良品计划^{注2}，并协助打造“无印良品”，是1991年的事。

在先后担任总务人事部长、无印良品事业部长后，2001年，前任社长为创业以来第一次获利减少而引咎辞职，我便代为接任社长一职。

20世纪90年代打造出的“无印神话”已经风光不再；尽管包含兼职人员在内共有3300名员工，公司却首次面临获利下降的困境；曾经一度上看2万大关的股价竟惨跌到3000元以下……我就是在这样的时机接下社长职位的。

我以良品计划社长身份完成的第一份工作，或许可以说是下定决心的结果吧。在我一心一意推动经营改革后，很幸运地在就任两年后，业绩就呈V字形复苏，达到有史以来最高的营业额纪录。

为什么我能做到这个成绩呢？

注1 西友百货公司是日本的公司，主要经营连锁超级市场、杂货商店事业，以店铺数目计，是世界第二大零售集团。

注2 无印良品的母公司。

我想这并不是因为我的工作能力出类拔萃，也不是因为我是一个运气非常好的人。

无论是社长时期，还是从一开始加入良品计划直到升任社长为止，我都不断地扪心自问：“我下定决心了吗？”“我彻底完成自己决定要做的事情了吗？”

我认为正是这份决心，开创了我的职业生涯。

“决心”听起来或许很像老掉牙的精神论。

不过只要下定决心，做任何事情绝对都能够如愿以偿。

其实不只是工作，当我们试图完成某件事时，过程中一定会遇到不得不攀越的高墙。此时，能否下定决心突破障碍，就是决定胜负的关键。

那些没有下定决心的人，往往会把责任推卸出去，嘴上嚷嚷着“因为上司反对，所以做不到”“照现在的环境来看太难了”，然后故意不去面对挑战，到最后干脆直接放弃。

相对于此，拥有决心的人不会推卸责任，也不会怪罪环境，只会把“做不到的事”视为“自己的责任”，并思考“下一步该怎么做才好”，如此一来，眼前自然会出现一条

该走的路。

即使一开始困难重重，也要在不断摸索的过程中向前迈步。只要经过一番披荆斩棘，总有一天会到达目的地。

虽然我的职业生涯前半场都在人事领域奋斗，但我能够奉任业务负责人或物流负责人，在重要时期也能坚持在管理的岗位上，都是因为我早已下定决心要处理好所有事情。

我认为决心就是拥有如此强大的力量，能够改变一个人。

尽管如此，我们并不需要对任何事物都下定决心。若对任何琐碎的事物都抱持着强烈的决心，那在完成真正的大事之前，肯定会把身心折磨得疲惫不堪。

此外，当我们不晓得自己该往哪里前进，或是怀疑自己是否走在对的方向时，往往也很难下定决心。这种时候，唯一的办法就是持续思考，直到看清楚未来的方向为止。

不过在人的一生中，一定会碰到势必得下定决心的时刻。

“虽然有可能做不到，但还是得这么做。”——当你内

心浮现这样的念头，就是该下定决心的时候了。

这个道理不只适用在工作上。

想要创造什么样的人生、想要建立什么样的人际关系？虽然不晓得现在的自己有没有能力完成，但只要有想要达到的目标，无论任何事情都应该先从下定决心开始。如此一来，即可在黑暗中摸索出一套方法。

踏上自己相信的道路。那段路程，将会成为你的生命样貌。

在本书中，我将毫不保留地与各位分享我曾凭借着决心完成了什么样的工作、我是用什么样的想法贯彻我的决心，以及我一路走来笃信的“工作哲学”。

若本书能帮助各位下定决心完成远大的目标，本人将感到无上的喜悦。

松井忠三

2015年3月

目录

1 第一章

下定决心， 掌握工作的本质

- 2 面对不想做的工作也能创造成果的秘诀
- 6 为什么下定决心就能如愿以偿？
- 9 为了胜任工作，最重要的事情是什么？
- 14 如何成为一个值得信任的人？
- 17 如何辨识信任危机？
- 20 请把时间用在本质性的工作上
- 23 把两亿元丢进水沟的经验让我学到了什么？
- 26 为什么改变意识还是无法提升业绩？
- 29 掌握本质的工作术中最重要的事
- 33 想要厘清本质，必须先舍弃的东西
- 36 在逆境中看见人际关系的本质
- 39 指着别人责怪“都是你不好”的时候，
有三根手指正指着自已
- 42 从毫无成果的工作中认识工作的本质

晋升胜利团队的 领导法则

- 46 如何培养领导者必备的指派工作的能力？
- 50 本质就藏在无关紧要的话题里
- 53 当一个懂得示弱的领导者
- 56 怎么做才不会让部下的“工作”变成“作业”？
- 60 请当心业绩突然提升的主管
- 64 打造胜利团队的两项必备条件
- 67 化敌为友的方法
- 70 怎么做才能改变他人的想法？
- 74 分辨部下意见是否正确的小诀窍
- 77 为什么必须“即断即决”？
- 80 一个团队要变强，必须有“坐冷板凳的人”才行
- 82 请用平凡的人打造团队
- 84 重视部下甚于上司的理由
- 87 辨别优秀员工的方法

建构有执行力的 组织的方法

- 90 唯有采取实际行动才能进化
- 95 提高执行力的截止日期工作术
- 97 为什么不可以不断尝试新事物？
- 102 成功人士绝对不会说的话
- 106 人在跨越“死点”后会变得更强大
- 108 什么是决定组织竞争力的关键？
- 111 达成“零加班”的方法
- 115 文件越厚的企业，执行力越差
- 118 畅销商品“茉莉花茶”是从尝试错误中诞生的
- 120 学习他人，是否反而降低了自我价值？
- 123 成为一个一旦下定决心就说到做到的人

127 第四章

我在无印良品V字形复苏的 三年间做了什么事？

- 128 升任社长第一年执行的八件事
- 130 如果不改变公司的组织结构，就无法改善营业额
- 134 为了帮公司止血而采取的措施
- 137 为了打造“成功体质”，哪些是一定要做的事？
- 140 品质是企业体质的表征
- 142 人手稍嫌不足，才是最刚好状态
- 144 营业额超出预期太多时，请自我反省
- 147 只要一道稽核手续，即可改变店铺竞争力
- 150 珍惜自己的胆小
- 153 重要的事情要夸大地说
- 156 公司的成长不可能超过社长的见识

159 第五章

改变未来的 “松井式”目标达成法

- 160 为什么一定要设定远大的目标？
 - 163 务必达成他人赋予的目标
 - 166 站在对方的立场，即可看见本质
 - 169 容易找到工作灵感的思考法
 - 171 在记事本上记录每日天气的理由
 - 174 请利用星期六、星期日其中一天，为下周做准备
 - 176 笨拙也是一种才能
 - 178 唯有彻底坚持，才能改变员工和组织
- 181 结语

第一章

下定决心， 掌握工作的本质



面对不想做的工作 也能创造成果的秘诀

我以大学毕业生的身份，面试进入无印良品独立前的母公司西友（当时为西友商店），是1973年的事。即使当时综合超市的营业状况尚处于全盛时期，仍然可以听到人们频频赞誉：“西有大荣，东有西友。”我在西友服务十八年后，被调派至良品计划，先后出任总务人事部长、无印良品事业部长、物流推动部长，并在良品计划创业以来第一次获利减少的翌年，也就是2001年的时候就任社长。在那里，我达成了众人有目共睹的业绩，用两年的时间让良品计划呈现V字形复苏。

写到这里，大家或许会认为我的职业生涯一帆风顺，一切都如我所愿地出人头地。然而老实说，我一开始并不

是因为怀抱憧憬才进入西友的，只是刚好看到招聘广告，接受笔试、面试后，西友愿意录用我，所以我才进入这家公司。

初中、高中时期，我是排球社的社员，每天都被安排了吃重的练习。虽然因为老家务农且身为独子的关系，家人希望我继承家业，但我自己并没有这个打算，反而进了东京教育大学（今筑波大学），目标是成为一名体育老师。那个年代的大学，因为20世纪70年代“安保斗争”^{注1}的关系，正是学生运动最兴盛的时期。我自己也参加了“全共斗运动”，甚至在“冲绳返还运动”的示威游行中遭到警察逮捕。那一年，我上大学二年级。

因为有过这样的经历，所以每一次参加教师甄选，我都会在面试那关被淘汰。被淘汰的原因，恐怕是因为校方

注1 “安保斗争”是日本在20世纪60至70年代，为了反对《日美安全保障条约》而发生的两次大规模社会运动。这两次社会运动的基调是反战（美俄冷战），但也与当时日本左倾势力的兴盛，及民众对美国长年介入日本国安议题的疑斥密切相关。“安保斗争”的参与者十分复杂，其中具有指标性意义的一群人，是日本各大学新左翼学生组织的“全共斗”，他们用占领、路障封锁等方式，强硬要求校方与学生谈判。“冲绳返还运动”也是在当时反战、反美国介入的社会氛围下，发生的街头抗争之一。20世纪60至70年代激烈的学运与社会抗争，着实影响了日本那个时代，乃至现在的政治氛围。

认为曾经被逮捕过的人不适任教师这个职务吧。

读大学到第五年，我知道自己必须赶紧找到一份工作，但东京教育大学是专门培养教师的学校，几乎没有学生到一般企业任职。在毫无人脉也无计可施的情况下，我刚好注意到西友的招聘广告。

我想成为一名教师，可是因为没有学校愿意聘用我，所以只好勉强接受西友的工作。事实上，就在我面试的时候，面试官都说：“你的动机实在很薄弱。”

也因为上述原因，我正式进入西友是6月的事，虽然比一般的新进员工晚了两个月，但总算是踏出了身为社会一份子的第一步。

正因为我当初是如此“误打误撞”地进入西友，所以之后能够被调派到子公司良品计划，并一路升任社长、会长，实在是一件令人费解的事。因此，若要以我为例的话，我认为一个人即使无法从事“天职”或最想做的工作，以结果来说，还是能够完成令人心满意足的工作。

为此，必须做到的事情只有一样，就是在别人交派给你的职场上下定决心，毫不气馁，尽心竭力地工作。