

# 一胜九败

日本新首富柳井正的创业人生与商业哲学

柳井正



TADASHI  
YANAI

[日] 谷本真辉 李 鑫 著



## 男人的学校


马云

我最佩服的企业家是柳井正，因为他拥有过人的“创新”“智慧”及“勇气”，我很有幸与之达成战略合作伙伴关系。

揭开优衣库热销全球的秘密  
2010年柳井正蝉联《福布斯》日本富豪榜榜首

中华工商联合出版社

柳井正 李鑫◎著  
「日」谷本真辉 TADASHI  
YAMAHA  
一胜九败  
日本新首富柳井正的创业人生与商业哲学

 中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一胜九败: 日本新首富柳井正的创业人生与商业哲学 / (日) 谷本真辉, 李鑫著. —北京: 中华工商联合出版社, 2010.10

ISBN 978-7-80249-577-7

I. ①一… II. ①谷… ②李… III. ①柳井正—人物研究 IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190141 号

一胜九败: 日本新首富柳井正的创业人生与商业哲学

---

作 者: [日] 谷本真辉 李 鑫  
出 品 人: 成与华 李 军  
策划编辑: 卢 俊 杨水秀  
特约策划: 金跃军 张 虎  
特约编辑: 董向文  
责任编辑: 卢 俊 廖雯雯  
装帧设计: 水玉银工作室  
营销企划: 马泽峰 李 莹 效慧辉  
责任审读: 海 鸿  
责任印刷: 迈致红  
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司  
印 刷: 北京联兴盛业印刷股份有限公司  
版 次: 2011 年 1 月第 1 版  
印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷  
开 本: 700mm × 900mm 1/16  
字 数: 160 千字  
印 张: 14.25  
书 号: ISBN 978-7-80249-577-7  
定 价: 29.90 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 (营销中心)  
E-mail: gszhbs@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 / 001

第 1 章 父如旗帜

- 人生第一个老师 / 003
- 严明的力量 / 005
- 商业行为其实都是冒险 / 007
- 勇敢去做才有可能胜任 / 010
- 兴趣到死 / 013
- 屡战屡败，仍要屡败屡战 / 014
- 父亲是最大的竞争者 / 017

第 2 章 一胜九败：男人的学校

- 如果没有新模式，那就创造一种模式 / 021
- 变不可能为可能 / 023
- 成功上路 / 025
- 野心的光芒 / 027
- 要破“世界纪录” / 029
- 放弃不是害怕失败而是渴望成功 / 030
- 错九次，就有九次经验 / 032
- 看清楚失败 / 035
- 坚定清晰的远见 / 038

目

录

第3章

成功一日就可舍弃

- 成功是一种积极的感觉 / 045
- 越执著越幸运 / 047
- 感激磨难 / 049
- 不进取，毋宁死 / 052
- 勤勉不是意味着要加班 / 054
- 管理就是沟通 / 056
- 失败是成功的萌芽 / 058
- 立即从零开始 / 060
- 可怕的十战十胜 / 064

第4章

永葆不死的变革之心

- 唯新不破，唯变不破 / 069
- 变革之前先革新自己 / 071
- 扫除关键障碍 / 075
- 直面失败 / 076
- 人治的根本 / 079
- 追求真诚 / 082
- 过于自信就等如一败涂地 / 086
- 不保守，也不盲目反省 / 088
- 变革不是目的 / 091

第5章

用这样的原则去管理

- 品质第一：逆向思维启动“匠计划” / 097
- 优秀的管理者，必定是一流的销售员 / 100
- 每个人都有发言权 / 101
- 告别独裁者 / 104
- 即断，即决，即实行 / 105
- 感恩的心 / 107
- “只用头脑思考是危险的” / 109
- 效率来自共同的目标 / 110
- 常识之败 / 112



一胜九败

第6章

人人都是经营者

- 每个人都是核心 / 117
- 扁平到一线 / 120
- 独立地协作 / 125
- 严谨公正地评价每一个人 / 129
- 实力主义 / 133
- 志同则道合 / 135
- 真正做到男女平等 / 138
- 唯有竞争是不变的主题 / 142

第7章

师法众长

- 第一位领路人 / 147
- 一个人陪一个人 / 148
- 汲取源头活水 / 149
- 相信直觉 / 151
- 尊重 / 153
- 说出真心话 / 157
- 倒金字塔效应 / 158
- 相信缘分 / 160

第8章

当下与愿景

- 中国，我的舞伴 / 165
- 永不熄灭的梦想 / 167
- 拓展的原则 / 169
- 谨慎多元化 / 171
- 年龄永远都不是问题 / 173
- 股东就是要盈利 / 175
- 极速撤退的真理 / 177
- 取舍之道 / 180
- 知己知彼，百战不殆 / 182
- 立足当下，展望愿景 / 187

附录

附录

- 附录 1 柳井正给企业家的十条忠告 / 193
- 附录 2 柳井正给经营者的十条忠告 / 195
- 附录 3 柳井正的经营理念 / 197
- 附录 4 FR 集团管理理念 / 209
- 附录 5 优衣库 (UNIQLO) 大事年表 / 211
- 附录 6 柳井正大事记 / 215

目

录

北京时间 2009 年 2 月 13 日，《福布斯》杂志撰文公布了全球最富有的十大 CEO，柳井正以财富价值 60 亿美元位列第十位。在日本财富榜上，柳井正从 2008 年的第六名跃升为 2009 年的第一名，身价比一年前增长了 14 亿美元，成为当之无愧的日本首富。

在全球经济危机的笼罩下，柳井正和他的优衣库缘何能够逆势而上？在比尔·盖茨、巴菲特等世界老牌首富的资金纷纷大幅度缩水之际，这位年逾花甲的老人却在日本书写下一笔笔商业传奇。

优衣库，最早是开在广岛市的一家男士服装店，成立于 1984 年，20 多年来，通过公司上下全体人员的一致努力和经营者正确的经营方式，以及绝不向失败妥协的精神，成长为现今全日本乃至全世界瞩目的一流大型企业，在各大洲众多国家开设了工厂和店铺，成为全球闪亮的一颗服装品牌之星。

“当第一名，什么第一都可

以!”这是柳井正的父亲最常说的一句话，也是影响柳井正最深远的一句警言。于是，他带领着一家名不见经传的公司成功在广岛和东京上市，并且还把店铺开到了伦敦、上海、纽约等国际一线城市。提到优衣库，人们马上就会把低价和优质两个看似不对等的概念联系起来。

这是优衣库的成功，也是柳井正创下的伟大奇迹。

2001年，优衣库在中国上海开设了旗舰店。现如今，10年的时光已经过去，优衣库在中国更是覆盖了北京、广州、香港、重庆等多个一线城市，并且正在向着二线城市稳步延伸。

2009年4月，柳井正和国内最大的网上购物平台——淘宝网的老总马云签订了合作协议。由此，优衣库在中国的网络旗舰店隆重登场，这为中国人选购优衣库的商品提供了另一条便捷的通道。

“在当前经济形势下，如果富豪仅失去个人资产的20%，即可视为运作得相当不错。”《福布斯》杂志高级编辑马修·米勒说。而柳井正却在浮沉的商海中逆流而上，成为“最会游泳的人”。

柳井正在接受美国有线电视新闻网（CNN）“Talk Asia”节目专访时谈到，“优衣库没有任何典型的消费群体，我们的目标，就是卖给各式各样的人。”“把好的衣服，卖给各式各样的人。”或许就是这个简单的概念，造就了柳井正的优衣库王国。在经济形势长期低迷的日本，优衣库异军突起引起各方关注，特别是在2008年的全球金融风暴后，优衣库的业绩不仅没受影响，反倒助推了他们的全球化事业。

在2010年年初，《福布斯》杂志的评选结果显示，柳井正以76亿美元的身价蝉联日本首富。

谈及柳井正的财富神话，离不了他的核心理念：一胜九败。2010年7月1日，这位在商海中几度沉浮的老者在接受台湾《商业周刊》采访时，为我们诠释了他心中“一胜九败”的真正含义。柳井正如此说道：

“我的一胜就是优衣库，九败的话，就是经营优衣库过程中连续的失败。很多人不会去想失败，但我会思考，让这次失败变成下次的成功。以一胜九败来说，胜利的机会只有1%，如果棒球投手胜率只有1%，应该会被开除吧！但我不怕失败，就像是棒球里有盗垒，只要不怕被触杀，持续地去盗垒，一定会越来越好。”

未来还在继续，属于优衣库和柳井正的传奇没有终结。柳井正说，优衣库在2020年的时候要在中国市场实现5兆亿日元的销售额。这位站在世界之巅的老人，正在把中国作为他未来最大的奋斗目标，一步步坚实地走下去。

作为一家大企业，优衣库的成功之道就在于不害怕停滞和失败，勇于直面失败，从失败中学习，及时改变方向，做出更适合的经营策略，与那些把失败摆在一边，最后导致破产的大企业完全不同。

柳井正认为，所谓成功，还是不能丢了保守。所谓经营，就是在进展不顺利的情况下，要深入思考应该怎么做能够让其顺利进行，应该如何做才能获得成功，在一个公司的成长和发展过程中，失败次数肯定是大于成功次数的，要在不断的揣摩、跌跟头中总结经验教训，不断改善，才能获得最后的大成功。

成功的人们总是会经历一些我们难以想象的挫折和磨难，那么，在本书中让我们一起揭开笼罩在日本新首富柳井正身上的神秘光环，一同走进他艰难而波澜壮阔的创业之旅。



## 人生第一个老师

昭和24年，那是公元1949年。这一年，柳井正出生了。

战后的日本百废待兴。受战时错误思想的侵害，日本法西斯在太平洋战场上遭到惨败。然而，距离日本正式宣布投降的日子已经过去了几个年头，现在街头上的人们已在逐渐适应平静的生活。

他们开始安安心心地在一天的早晨去上班，晚上回到家之后渴望着能够和妻儿一起在电视节目中度过一段幸福、快乐的时光。虽然日本国战败了，但是日本国民注重情义的精神却没有因此而打折扣。柳井正的父亲柳井等正是从动乱的年代成长过来的，他曾经经历过惨不忍睹的战争场面，所以更加明白做生意的时候应该遵循的基本法则。

注重道义和情理，这是父亲奉为圭臬的经营观念。那时，父亲

的事业是从一间小小的西装店铺开始的。战后，随着美国对日本经济的扶持和西方经商思想的传入，日本的银行业和证券业蓬勃发展起来。所以，越来越多的人穿起了正规的西装出入各写字楼。柳井等正是看到了这一巨大商机，才最终聚拢起自己的第一桶金。

柳井正出生在日本山口县，这里同时也是前日本首相安倍晋三的家乡。在柳井正的家族之中，有许多亲戚在九州和山口地区经营西装店，以卖男式西装为生。柳井正日后能够建立一个服装王国，家族的积淀是最坚实的基础。

父亲在小学毕业之后顺理成章地就在其伯父——也就是柳井正的祖父——开的西装店里面开始了打工生涯。在具有传统经营风格的商业模式之中，父亲也必然会受到传统经营理念的熏陶。在父亲心目中，虽然道义和情理始终要放在第一位，可是他完全不懂得企业家和经营者应该如何树立自己独到的商业理念。当父亲为自己攒够了一定的经商经验和资本之后，他从伯父的门下单立出来。或许正是因为他亲身经历过竞争的残酷，才更加明白经商是一个需要靠大量实践才能摸清门道的过程。

曾经白手起家的卡耐基，从一个独闯天下的农家孩子一跃而成为百万富翁，而且他一生都致力于研究和借鉴他人的宝贵经验，包括前人和同时代的人，因此，才有了一代商业巨子的诞生。柳井等也是如此，虽然他并没有形成自己特有的经商理念，但是跟随伯父在商场上摸爬滚打多年，早已摸透了从进货到贩卖之间的各个门路。如同一个迫切想要长大的孩子一般，柳井等迫不及待地开设了自己的服装店。

最开始，父亲的店铺如同大多数的西装店一样，以贩卖西装和

定做西装为营生。后来，父亲的西装店便以贩卖成品服装为主要的业务了。

如果仅仅为了支撑起一个家，柳井等已经做得非常优秀了，但若是从一位商人的眼光来看，他的经营状态并不是太好，甚至可以用惨淡经营来形容。当然，这并不是父亲留给柳井正的唯一印象，但是父亲的经历成为他引以为戒的反面教材，就像一名教师用自己的失败经历来教育学生一样，不管父亲的经历成功与否，他已经在年少的柳井正心中树立了一面旗帜。

## 严明的力量

母婴之间的天然纽带令孩子与母亲十分亲近，而父亲往往扮演着一个十分严厉的角色。柳井正父子也不例外，他们沟通不畅的情况并不在少数，特别是成年儿子和父亲之间的矛盾似乎总是不可调和。这种父子关系什么时候会发生转机呢？那就是当父亲老了或病了，或者是儿子病了的时候。传统伦理中的父父子子、君君臣臣关系都是从属关系，更因为一些人出身名门，所以才被普通人引以为谈资，而其不同的故事背后的原因大抵都是一致的。

柳井正和父亲柳井等之间的关系，也没有逃出这样一个宿命。

父亲在很多人眼中是个成功人士，他社交能力很强，出入大小场合皆能做到行云流水、游刃有余。在柳井正读中学时，父亲并没有单纯满足于服装行业的既定成功，而又开始从事建筑行业。建筑

公司的成立，使他的工作更加忙碌，常常疲于频繁协调各种关系。

可以说，父亲的人生正在走进一个制高点。柳井等曾经这样说：“如果早一些从事土建事业，说不定会比开西装店还要成功啊！”言语之中的感慨显而易见。

在中规中矩的经营模式之下，父亲的西装店倒也经营得不错。后来，他的父亲在涉足建筑公司之后，因为在业绩上有了很大的发展，所以又拿出一部分资金投在了茶楼和电影院的生意上。

然而，父亲并没有把工作成功的欣喜之情带到家庭里面。在妻儿面前，他一直保持着严父的形象，似乎只有这样才能稳固住他一家之主的地位。在家中，情绪容易激动的父亲对柳井正十分严格。因为力求每一件事情都几近完美，所以免不了对孩子责骂。并且，因为父亲的职位特殊，每一天总少不了各种交际应酬，每次参加完宴会回到家都是夜深时分。

为了避免遭到醉酒父亲的责骂，小时候的柳井正总是早早地在父亲还没有回来之前回到自己屋里躺下睡觉。无心插柳柳成荫，年少的柳井正因此而形成了早睡的好习惯。

棍棒底下出孝子。和谐父子关系的要诀在于要么儿子为维护父亲的尊威小心伺候着，要么父亲放下身段去成就儿子渐渐强壮的梦想。这是最传统的两种方式，也是最立竿见影的方法。可是，在父亲和孩子之间，又怎么会有隔夜仇呢！虎毒不食子，父亲对孩子严厉，还不是为了能够看到儿子有一个更好的未来吗？

在我国中小学课本中有一篇感人的文章——朱自清的《背影》。文章中，父亲一改传统的威严形象，他用棉袍兜着橘子的肥胖身影成了作者心中永远的感伤。这样的“弱”不是装出来的，却凸显了

父亲对儿子真挚的爱。

柳井等虽然出身于一个比较传统的家族，他接受的教育方式也颇为严厉，甚至常被父亲用“要做第一名”的口令相“要挟”，但是小时候的柳井正并没有因此而形成叛逆的性格。他的性格腼腆而温顺，像是一只乖乖虎在众人的关注下长大。只是，当时没有犯过大错的柳井正也从来没有做出过什么成就。

但是，从没有人注意到这些温顺外表下隐藏着的一颗从来不肯屈服的野心。

### 商业行为其实都是冒险

如今，事业蒸蒸日上的柳井等似乎并不甘心这样平淡的生活。他突然对时尚前卫的东西产生了浓厚的兴趣。因为已经有足够的经商经验和资金作为支持，他大胆地开了一家时尚物品店。柳井正当时正处于青涩的高中时代，时尚的衬衫和前卫的运动鞋对他来说就成了必不可少的装备，而这也是他生平第一次亲身体会休闲服装的感觉。

“我认为自己是个冒险家，所有的商业行为其实都是冒险，只有承受越大的风险，才有可能获得越多的利益。”这是柳井正对自己成功的解读。而这句话用在他的父亲身上，似乎再合适不过了。只是，当时他还不知道父亲这样的赌博方式的风险到底有多大。如果赢了，自然是皆大欢喜；如果输了，谁也想象不出会有什么样的

恶果在未来等着他们一家人去承受。

和所有人认为的一样，父亲也希望自己的孩子能够继承自己的家业，虽然他从来没有亲口对柳井正说过这样的事情，柳井正在各方面的表现固然一般，但作为家中的独生子，父亲希望他最起码能够继承自己的服装店。

如同大多数的公子哥一样，柳井正也把这一切看成了天经地义，他认为自己本来就应该继承父亲的家产，所以那时的他从没有也没有必要为自己的未来着想。一切都是理所当然，他甚至都没有想过自己到底喜欢什么，这一切就迫不及待地扑面而来。

或者，正是这种现状才让柳井正有了少许的逆反思想。他有一个绰号叫“山川”，别人说“山”，他偏要说“川”，其实，柳井正并不是要故意把这个词说错，只是年少的他认为只有这样才能让自己和别人有所不同。区别于其他人，后来也成了优衣库一条至关重要的成功法则。

柳井正的大学时代是在东京早稻田大学度过的。那是他第一次离开父母，但是对于东京的向往远远超越了离别时的伤悲。毕竟，东京是一个国际化大都市，20世纪60年代后期的东京已逐步和世界接轨。在这里，柳井正就像是一个乡下的孩子忽然之间被丢进了闹市区一样，他早已经被眼前纷乱的霓虹迷住了双眼。

可是，柳井正在大学时期经历的事情完全和他当初预想的不一樣。东京如同大海一般容纳了来自全国各地的年轻人，他们为这座城市不断地注入着新鲜的活力。虽然进入了大学，可是柳井正恰巧赶上了如火如荼的学生运动。没有人去上课，罢课更是如同家常便饭一样平常，甚至有的大学被人为地封闭了长达一年半的时间。柳

井正虽然向往东京这一片繁华之地，可是他怎么也无法适应此起彼伏的暴力运动，因此四年的大学生涯他就在电影、弹弓和麻将之中虚度了过去。

四年的时间并不算短，在这一段没课的日子里，柳井正曾经背着一个背包跑到美国去旅游，他还曾经流连于早稻田和高田马场的爵士乐茶楼，当然更没有忘记去麻将馆小试一把手气。但是，这么多空闲的时光，他唯独把研讨会排除在计划之外。另外一件最值得去做但是他却连想都没有想过的事情，就是毕业之后的去向。

对于每个毕业生来说，第一份工作意味着他们职业生涯的起跑线。然而，为了获取在人生的起跑线上冲刺的资格，其中所要经历的酸甜苦辣只有他们自己知道。将要告别校园的莘莘学子已经没有时间来留恋和伤感了，他们马上投入到了茫茫的求职大军中，开始为自己的生计而奔波，在痛苦、焦虑、迷茫、失落中期待着一场梦想的实现。

尽管柳井正并不想要逃避工作，但是毕业之后三个月他还没有找到满意的工作。此时，一直无所事事的柳井正虽然对父亲有一些逆反的心理，但还是在走投无路的情况下遵从了父亲的决定，在父亲的帮助下他来到了佳世客百货公司。

佳世客亦称“吉之岛”，是日本永旺集团旗下的连锁零售集团，现如今的佳世客已经在日本、香港、中国大陆、泰国等地区开设了综合购物百货公司及超级市场。能够一毕业就进入一家正规的大企业，是多少莘莘学子的梦想。柳井正在走投无路的时候轻易实现了别人的梦想，只是，他也许还没有意识到这其中到底包含着多少父亲默默的支持。