

李 鑫/著

优衣库总裁

柳井正全传

日本新“经营之神”首部传记

UNI
QLO



YZLI0890145409

中國華僑出版社

李 鑫/著

优衣库总裁

柳井正全传

日本新“经营之神”首部传记



YZLI0890145409

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

柳井正全传 / 李鑫著. —北京: 中国华侨出版社,
2012. 1

ISBN 978-7-5113-1876-3

I. ①柳… II. ①李… III. ①柳井正—传记 IV.
①K833. 135. 38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第230597号

柳井正全传

著 者: 李 鑫

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 白 豫

图片来源: CFP (视觉中国)

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 15.5 字数: 230千字

印 刷: 三河市祥达印装厂

版 次: 2012年1月第1版 2012年1月第1次印刷

书 号: 978-7-5113-1876-3

定 价: 32.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 82068999 传 真: (010) 82069000

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前言

在坚毅而能负载的精神里面，存在着尊严；在傲立着的尊严之中，存在着意志力；在意志力中存在着对最重的重负内在的渴求；在渴求之中，存在着欲望的爆发力。

——尼采

柳井正，这个名字渐渐被更多领域更多国界的人所熟悉。2009年、2010年连续蝉联两届日本首富这一头衔，他说一句话，就能引发全球服装商业领域的震荡。这位62岁的日本老人，把人类最朴素的生活哲学活用于现代商业实践中，形成了影响一个时代的商业智慧。

1949年2月7日，柳井正出生了。同年，其父柳井等在山口县创办了小郡商事，卖西装给那些在金融等行业工作的上班族。柳井正有一个姐姐，两个妹妹。身为独子，父亲从小对他管教严厉，告诉他“无论做什么事，都要做到第一名”。

除了考上高中和大学受到过父亲的两次称赞外，柳井正几乎回忆不出父亲对他的微笑。父子之间彼此较量又相互信任，因为同样是经营服装业，这样一个日本家庭中的两个男人，很难不形成微妙的对峙关系，尤其是柳井正还充分继承了父亲不服输的性格。

柳井正一生的转折点从接手父亲商业的那一年开始，在此之前，他厌烦学业，讨厌学生运动，却乐此不疲于看漫画、打游戏、搓麻将。从早稻田大学毕业后，柳井正在父亲的安排下，进入著名的百货卖场佳世客（JUSCO）打工，工作9个月后离职，接手父亲经营的西服店。

初涉商业，冷酷的经营现状让他很快



抛掉了富家公子的情性。在业务最惨淡的时候，他与唯一愿意留下来的一名店员一起进出货，当会计出纳，帮助客人量身定衣。一向严厉的父亲并没有责备柳井正此时的狼狈经营惨状，索性将公司账本和印章都交给了他。那一刻，从小到大轻如耳边风的“第一名”家训，瞬间在心中定锚了。

GAP、Limit 等这些美式服装品牌代表的侵入，蚕食着日本传统西装的生存空间。柳井正就近观察已经转型休闲服装经营的父亲的卖场，发现休闲服饰已经以每周可卖的状况，打破了西装店一人次一年只购买 3 套左右服装的经营水平。

至此，柳井正已经基本完成了当初接手家族生意的两个目的：对生意经营的初步学习和保证公司的安全成长。除此之外，对他而言，经营西装店已经没有太大的个人和事业发展空间。

1984 年 6 月，柳井正成立了优衣库服装公司，在广岛开设 1 号店。自助式的销售方式，在开店当天就造成轰动。

1988 年 3 月，优衣库在香港与当地入合资，准备成立一家商品采买公司时，承办公司登记手续的人误把“UNICLO”的“C”写成了“Q”。由于从字体上看，发现换成“Q”后，视觉效果反而更好。于是，柳井正决定把公司所有店铺的名称，包括日本国内店铺的名称，全部换成“UNIQLO”。

1991 年，柳井正把公司名称由“小郡商事”改为“迅销”，具体实施迅速销售行动方针。

1994 年，公司在东京广岛证券交易所上市，其资金上的压力舒缓了很多。之后他抓住了中国大陆改革开放的机会，迅速将工厂与进货对象移往中国大陆，为保证品性，柳井正雇用了大批退休的日本熟练老师傅，前往中国大陆盯住品管（QC，产品质量管理）并转移所有技术；其后又将高质低价的产品运回日本销售，横扫市场获得巨大的成功。

之后的几年，柳井正在跌宕起伏的商海浪潮中，成败更迭。

2001 年，柳井正率领团队寻求国际市场突破，首先在伦敦设点，2002 年在中国上海设店，随后在美国、韩国、中国香港和新加坡开设

优衣库新店。2005年，“优衣库”品牌在巴黎成立其第四个设计中心，随后，又迅速收购了美国和法国的成衣、内衣品牌，同时在日本和其他国家进行品牌推展，无论对优衣库自有品牌还是其他品牌（包括在国外购买的品牌）均实行积极的发展战略。

2009年4月16日，柳井正携手马云向全世界宣布，优衣库在淘宝网开设其在中国的网络购物旗舰店。这一举措，同样引发业界轰动。柳井正这位睿智的老人，自然有他过人的考虑：优衣库在中国实行电子商务，是因为现在线下的实体店数量较少，难以覆盖到中国大量的二级市场及偏远地方，他希望通过互联网将优衣库的商品和品牌辐射到全中国。

回首凝望，接班12年后，昔日的小镇公子哥把父亲的西装店成功转型，创立了优衣库王国。日本摩根士丹利证券主席调查员小田幸美，在2009年5月底的日本《钻石周刊》中指出，优衣库营业额在世界7大休闲服饰企业中排世界第五，营业利润排世界第四，股价市值排世界第三。

这是个相当了不起的成绩。

2009年，整体营业额高达6850亿日元，年获利达1086亿日元，较2008年增长24%。在丰田汽车2008年单年亏损及日本航空赤字连篇的背景下，优衣库在日本企业中成为了“一枝独秀”的玫瑰。2010年，柳井正以“日本首富”登上《福布斯》杂志封面。

柳井正也因此被称为日本战后继松下幸之助、稻盛和夫之后的新一代“经营之神”。日本产业能率大学举办年度最佳社长票选，柳井正更是连续两年被选为“最佳社长”，赢过丰田汽车的社长丰田章男。

但柳井正的野心不止于此。

2020年，他立志要成为世界第一的休闲服饰产业——营业额要在未来10年成长10倍，达到5万亿日元，成为世界第一的服饰零售商。

勇于求索的人知道如何求索世界。柳井正这个62岁的求索老顽童，一次次在团队面前，在竞争对手眼中，在全世界商务人士眼中，把惊奇发挥到了极致。他不动声色地投入不可动摇的意志力，在创造出企业价值的

同时，也使个人的生命充盈了起来。

阅读本书，感悟柳井正的创业历程，应该是件快乐且兴奋的事情。很多简单而朴素的生存哲学会在不经意间，以一种新鲜的触角扑面而来。我们潜意识中的某些东西，会不知不觉间被这个充满智慧且富有的老人，以人生感悟或创业忧思的言语而被重新激活。我们会惊奇地发现自己原本沉寂内心深处的见识与心智，由此获得了极大的满足。它们会在我们新的人生和事业的旅程中，重新点燃新的激情，不断创造属于自己的奇迹。





目 录

前言 / 001

第 1 章

懵懂青春期

从武士道精神说起 / 003
向老爹学习 / 005
接手西装店 / 007
正太也有烦恼 / 011
离开父母 / 014
混沌的日子 / 017
经商是种快乐 / 020

第 2 章

起飞的优衣库

兴趣在哪里 / 027
一次新鲜的尝试 / 030
华丽地诞生 / 033
成功与尴尬齐飞 / 036
小插曲 / 039
两个问题 / 041
叫我优衣库 / 043

第 3 章

梦想照进现实

偷师香港 / 049
发展加盟店 / 052
遇见安本隆晴 / 054
德鲁克主义 / 057
3年目标 / 061
认清银行 / 063

目

录

最后的准备 / 067
挣钱才是硬道理 / 069
人民的偶像 / 071

- 第4章 蜕变成蝶
- 先过质量关 / 077
 - 失败乃成功之母 / 080
 - 只有人是不可替代的竞争力 / 083
 - 广告战略 / 086
 - 输出“匠计划” / 089
 - 从ABC开始改革 / 091
 - 来吧，年轻人！ / 094

- 第5章 打造优衣库王朝
- 原宿店的奇迹 / 099
 - 他山之石，可以攻玉 / 103
 - 摇粒绒“负”效应 / 105
 - 经商之道 / 107
 - 善良的力量 / 110
 - 倒金字塔模式 / 111
 - 每个人都是公司的经营者 / 112

- 第6章 主宰优衣库
- 店长是王道 / 119
 - 终极目标 / 123
 - 死板的人先死 / 126
 - 工作的真谛在于付出 / 128
 - 双赢模式 / 130
 - 领头羊意味着身先士卒 / 132
 - 优衣库的半边天 / 135

- 第7章 在挫折中前进
- 跨入E时代 / 141
 - 市中心的失败 / 144
 - 进军国际 / 145
 - 伦敦没有平衡点 / 148
 - 宏伟蓝图 / 151



第8章 进退维谷

- 多行业试水 / 157
- 接受预计的失败 / 160
- 中国计划 / 162
- 在优衣库最后的日子 / 165
- 没有任何成果的经营，就是失败 / 167
- Heattech 色彩奇迹 / 170
- 优衣库不是便宜货 / 172

第9章 梅开二度

- 重掌江山 / 179
- 东京银座上的绽放 / 183
- 佐藤可士和与纽约旗舰店 / 185
- 广告新战略 / 188
- 超国界传播 / 191
- 借力娱乐时代 / 194
- 打造自选罐装 UT / 196

第10章 新时代的革命

- 低价牛仔裤风暴 / 203
- 失败的并购 / 206
- 欧洲理想不死 / 208
- 吉尔·桑达潮流 / 211
- 女性内衣的革命 / 214
- 新首富与接班人计划 / 216

第11章 中国梦和未来心

- 上海只是开始 / 221
- 牵手马云 / 223
- 造势台湾 / 225
- 布局亚洲棋盘 / 228
- 一场地震引发的思考 / 230
- 公益优衣库 / 233
- 美好的憧憬 / 236



CHAPTER

1

第1章

懵懂青春期

从武士道精神说起

柳井正的出生，显得相当不合时宜。

20世纪中叶是个全球动荡的年代。欧洲方面，战争狂人希特勒叫嚣：我高贵的斯拉夫血统，就是必须统治全世界。而在另一边的战场上，日本军国主义思潮沉渣泛起，四散蔓延。这个岛国上的民众，以一种天生优越的姿态，在被政府彻底洗脑后，十几岁的孩子就可以端着刺刀走上本不属于他们的战场。

在大和民族中，武士道作为昔日武士的精神信仰和“大和民族之魂”，一向受到推崇。

什么叫武士道精神？一言以蔽之，武士道的诀窍就是看透了死亡，“不怕死”，为主君毫无保留地舍命献身。日本的武士道，推崇的是“义”“勇”“仁”“礼”“诚”“名”“忠”“克”这八个字。真正的武士，是不会随便举起刀来砍杀平民的。他们信奉的是善良的本性，是对主人的忠诚。然而，当法西斯势力开始甚嚣尘上的时候，武士道精神也已经变了

味儿。

穷兵黩武的大和民族为了向外侵略扩张，急需截取武士道中片面的精神来钳制民众思想。为此，以“拯救日本”为幌子，大批的爱国学生被过分突出了忠和勇的概念，从而完全忽略了忠勇是应该建立在善良的基础上的。对死亡的觉悟，也被法西斯狭隘地引到了歧路上。

之后，第二次世界大战爆发了。

若干年的战争，并没有给这个岛国带来好果子吃。美国的原子弹在这里爆炸后，日本民众才清醒地意识到，原来自己已经被迫加入了战争，一场本来就不应该发生的战争。他们号哭，是想要从废墟中找寻了无踪迹的亲人；他们愤慨，是期望这场虚假正义的战争能够早些结束。这对任何一个国家来说都将是件好事情。

很快，日本政府签订了投降书，当年被法西斯利用的民众才迎来一个喘息的时机。

柳井正便出生在1949年，也就是昭和24年。战争已经停止了好几年，百废待兴，只能用这个词来形容当时的日本。

人们在努力尝试着让自己回归正常的生活。每天早晨，在城市的每一条街道上，都可以看到行色匆匆的上班族，拎着皮包进入各个办公大楼，晚间的电视节目中也早已经找不到任何宣传法西斯思想的桥段了，娱乐节目开始不断增多。毕竟，历经了这么多苦难的日本民众此刻最需要的是心灵上的慰藉。他们受到了无比沉痛的伤害，并且还是来自自己民族内部的伤害。他们曾经那么相信执政党讲述的美好愿景，但到头来却发现一切都是泡沫，一阵风吹来，便化为乌有。

日本的战败，让民众终于回归了理智。他们又重新回归了自己民族中善良的一面，以情义为基调，开始了新的生活。

柳井正的父亲便是这样一个典型。

柳井正的父亲柳井等亲身经历了那些战乱的年代，此刻的祥和对他来说显得弥足珍贵。面对战争中惨不忍睹的景况，柳井等对生命也有了更高的认知。因而在战后，他虽是以商人的身份继续经营着家族传统的西装



店，但从这位父亲的身上却看不到某些经商者的奸诈。在柳井等看来，做生意的首要法则就是注重道义和情理。如果不信奉这一圭臬，再好的买卖也只是买卖而已，永远无法将其纳入自己人生的一部分。

战后的日本，得到了美国在经济上的大力援助。随着大批资金的涌入和西方商业思想的灌输，日本开始走上一条通往现代市场经济的高速路。在大城市里，高楼大厦遍地而起，人们早出晚归，出没于各个高档写字楼之间。当市场经济渐趋成熟之时，银行业和证券业成为最有吸引力的行业。人们争先恐后地想要在这两个充满挑战性的行业中，谋得一席之地。谁都意识到，越大的挑战也就意味着能够拿到更多的薪酬来改善生活。

在日本，从事银行业和证券业有一条不成文的规定，每位员工都必须身着西装上班，以此给客户留下足够的信任度。为此，金融、证券等相关行业的员工们，便开始在大街小巷中搜寻上好的西装店。柳井等看准了时机，迅速赚取了自己的第一桶金。

柳井等的家族世代生活在九州和山口地区，这里算不上是日本最核心的经济带。可是战后的日本经济，在美国的资助下呈现出了飞一般的增长速度。柳井等也凭借着做传统男式西装开始了自己的发家之旅。

向老爹学习

任何形式的创业都不是简单的事情。

有人曾经戏谑地说，成功者在艰辛地爬上了大楼后，他总是会先撤掉自己的梯子，然后向楼下的崇拜者们大喊：“飞上来吧，你看我就是这么做的！”

但柳井等的成功经历，显然并没有这么轻松。

小学刚刚毕业，柳井等就被安排进了其伯父的西装店里做起了学徒工。在所有活计里，学徒工是最辛苦的，而且工资还拿得最少。店主们总



是打着教学收徒的旗号，堂而皇之地使用这些廉价劳动力，不论是端茶倒水还是取信送报，这些统统都是学徒工的活儿。从学徒做起，想要学到真正的经商门道，可不是一两天就能够悟到根本，抓到精髓的。

从传统的楼道里一步步走来的西装店，自然也保留着最古老、最传统且最死板的经营模式。柳井等脑海中形成的经商理念，必然也和这间小小西装店的经营模式密不可分。尽管他还小，且也容易接受新思潮的影响，但这依旧改变不了他受伯父经商思维影响的现状。在柳井等的理念中，商人的首要目的虽是赚钱，可君子爱财取之有道，浑水摸鱼、作奸耍滑的伎俩，他从来不干。

没有人愿意永远被拘囿在鸟笼里，吃他人的嗟来之食。柳井等虽是承蒙于伯父的恩典，但当他从一个学徒逐渐成长为一个真正的商人后，才终于凭借着自己这么些年来积存下的创业资本，另立了门户。伯父并没有怪罪他，他明白柳井等能有今天的小成功，本来就是这个年轻人一路坚持自己的梦想所得。身为长辈，应该鼓励孩子们多去追求梦想，而不是守着自己这一扇老门，迟滞不前。

这个时候，给他一个放飞梦想的机会，才是最正确的。

经商哪有那么简单！面对纷繁复杂的竞争环境，柳井等自以为满腹经纶，但终究经不住市场的真正考验。柳井等这么多年的学徒生涯，其实只学会了两个词，那便是情理和道义。他完全不懂作为一个企业家应该如何去经营自己的生意，更不懂在做任何买卖之前都要先树立起自己的经商理念。不同的理念代表着不同的企业文化，没有理念的经营，就如同行尸走肉，缺乏最精髓的商业灵魂。

这样的尝试，注定是要失败的。或许是因为亲身体会到了竞争的残酷，柳井等才更加明白了一个道理——经商的能力不是从店铺中学来的，只有真正地去接触市场，靠着自己大量的实践经验，才能最终摸到自己的经商门道。所谓实践出真知，柳井等没有经历过失败之前，的确小看了“经商”这个问题。

创业之初，柳井等也经营着和伯父的西装店一模一样的生意，主要是

以贩卖和定做高级男士西装为主。这一行业的特点在于，可能某一件订单做成了，赢利就足够全店铺的人过上一阵好日子。但往往现实情况却是，总是需要等上好久才能迎来一份比较大的订单。这不是正常的生存之道，一家店铺如果单靠这种模式来维持生计的话，那就离关门倒闭不远了。可当下的问题是，这本就是男士高级西装界的正常现象。因而，想要依守着这家店铺发大财，几乎是不可能的事情。

尽管靠着一个千载难逢的契机发了家，可随着越来越不景气的经营，柳井等心里也发起了愁。不得已，他最终选择了一条极为商业化的路子走，那便是贩卖成品服装。

告别传统的西装店，就意味着柳井等放弃了传统手工作坊模式。也就是说，他将摆脱自己一度坚守的、赖以生存的思维模式，开始真正去接触以贩卖为主的经商思维。虽然现在才开始学习对他来说有些迟了，但这总比一辈子像上一代人那样固守不合时宜的经营模式积极、奏效得多。

柳井正对他父亲的印象，最深的就是这些失败的经历。父亲后来的成功是显而易见的，但那个过渡阶段所带来的教训太过沉重，让柳井正意识到，一个经商者首先应该保持一个具有商业思考模式的大脑。如果经商者始终站在自家店铺的门槛之上，就永远无法摸清时代变化的脉搏。

不管父亲的经商过程艰辛与否，潜移默化地，都对柳井正发挥着启蒙的作用。如果没有受到父亲的影响，今天的柳井正不一定能够走上经商这条道路，并且走得如此辉煌。尽管父亲有失败，但这些经历成为了在成长中不断回忆和体味的无数片段，最终绘成柳井正心中的一个标杆，时刻提醒着奔跑中的自己，不仅是抵达，更是不断地超越！

接手西装店

父亲的多变，让柳井正时常感到无所适从，甚至无法想象。

传统的西装经营虽没有挣到足够丰盈的钞票，但也算是站稳了商业脚