

ファーストリテイリング
会長兼社長

〔目〕柳井正 著

徐静波 译

全新修订版

优衣库全球热卖的秘密

一胜九败



10次新的尝试，必然会有9次失败

创业30年的挑战和坚守
优衣库创始人柳井正的生意哲学



优衣库全球热卖的秘密

一胜九败

〔日〕柳井正 著

徐静波 译

图书在版编目(CIP)数据

一胜九败: 优衣库全球热卖的秘密 / (日) 柳井正

著: 徐静波译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社,
2018.6

ISBN 978-7-5086-6213-8

I. ①一… II. ①柳… ②徐… III. ①服装-零售商
店-销售管理-经验-日本 IV. ①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第103354号

ISSHO KYUHAI by Tadashi Yanai

Copyright © 2003 Tadashi Yanai & Takaharu Yasumoto

Original Japanese edition published by SHINCHOSHA Publishing Co., Ltd
Chinese translation rights arranged with SHINCHOSHA Publishing Co., Ltd
through EYA Beijing Representative Office

Simplified Chinese translation rights © 2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

一胜九败: 优衣库全球热卖的秘密

著者: [日] 柳井正

译者: 徐静波

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 8 字数: 150千字

版次: 2018年6月第2版

印次: 2018年6月第1次印刷

京权图字: 01-2010-5963

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-6213-8

定价: 55.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

UNI
QLO

前 言

1984年6月2日，星期六，早上6点。

在广岛市中区袋町，一个名叫“UNICLO CLOTHING WAREHOUSE”的休闲服零售店开张了。这是个梅雨连绵的季节，但是这一天，太阳一大早竟露出了笑脸。

“让顾客就像逛书摊买杂志一样，轻松方便地购买价廉物美的休闲服”，是这家店的经营理念。而“服装、服饰、自由”，则是这家店的广告语。

也许是开店前在电视、电台做的广告深入人心，还有我们在商业街、学校附近发放的宣传单起了作用，一大早，店门口就排起了长队。随着时间

的推移，到店的顾客越来越多，多得甚至让人产生了一种恐惧感。为了防止店内出现混乱，我们不得不好几次限制入店人数，但是这种近乎疯狂的状态一直延续到第二天。迄今为止，我还从未想到过客人会对一家新开的店表现出如此高的热忱。开店之前我还在担心：“万一一位客人都不来怎么办？”但是，这种担忧很快就被蜂拥而来的顾客消除了，取而代之的却是另一种不安。当地的电台报道了开店第一天的拥挤状况。也许是过于紧张，我在接受采访时，对着话筒竟说出了这样一句话：“真对不起，现在排队的客人都有可能进不了店，请大家千万别再赶过来了。”我想我的这个回答，应该是前所未闻的。

这就是现在的优衣库事业的起点。

那年，我 35 岁，在父亲经营的小郡商事株式会社（现为株式会社迅销公司）任专务董事。大学毕业后，我曾经在一家超市工作了 10 个月。辞职后，我过了一段放浪散漫的生活，然后继承了父亲经营的男士西服店。优衣库一号店开张的时候，刚好是我进公司的第 12 个年头。虽然当时我还分不清“经营”与“做生意”的区别，但是，我已经开始感悟到做生意的乐趣和恐惧了。

在之后的岁月里，我以服装销售为核心，挑战了各种各样

的市场，经历过多次的失败，也结交了一些生意上的朋友。最终，我建立了“株式会社迅销公司”。目前，公司不仅在日本各地开展了优衣库的零售业务，还把优衣库专卖店开到了英国、中国等一些国家和地区。在此期间，我们从顾客身上和我们的合作伙伴那里学到了许多宝贵的东西。让我感到骄傲的是，公司还拥有一大批努力工作的优秀员工。借此机会，我要衷心感谢公司的董事和员工们这么多年来对我这个不怎么优秀的人给予的莫大支持和鼓励。

我今年 54 岁^①。迄今为止，我读过无数本有关企业经营或企业成功的书。而我自己呢，总想等到从经营的第一线退下来之后，到了可以对自己的人生做一个总结的年龄时再动笔写作。因为工作实在太忙，平时属于自己的闲暇时间很少。演讲活动也是一样，经常有人来邀请，但我总是很难抽出时间。

但是，我觉得现在应该是一个写作的好时机。因为无论是公司还是我本人，都处在一个重要的转型期，我必须以某种恰当的形式把这些激荡的岁月记录下来。于是，我决定回过头去，看一看自己这些年来摸着石头走过来的坎坷之路。

我没有悠闲地撰写一本回忆录的想法，因为市场每时每刻

① 本书完稿时间为 2003 年。——编者注

都在发生变化，我脑子里整天想的都是自己必须做和想去做的事，因此没有多余的时间静静地回忆过去。但是，什么是企业经营？在企业工作到底为了什么？对于这些最基本的概念，我想进行一次确认和总结，并与一起奋斗过来的且将继续一起奋斗下去的董事们和员工们共勉。这是我写作这本书的动机和理由。

企业经营一定会经历一连串的失败，会有许多惊险的故事。可以说，失败是生意的伴侣，两者形影相随。你挑战 10 次新事物，必定会有 9 次失败。有些成功的企业家甚至说：“100 次尝试中有一次成功，那已算不错。”现实就是这般严峻。经营环境在飞速地变化，常常令人晕眩。要跟上这个变化，让经营持续下去，让企业生存发展，我们就必须经常对企业进行自我革新，并不断地追求发展。我想，企业发展一旦停滞，它就失去了存在的意义。

我把自己对企业经营的思考、遭遇失败的故事，特别是通过无数次失败后学到的经验教训披露出来，希望能给正在为前途而烦恼的读者朋友们提供一个打破困境的启迪。如果本书让企业员工、经营者、学生，或者那些正准备创业的人有所感悟的话，我将感到万分高兴。

前 言 / V



目 录

第一章 脱胎换骨 / 001

- 企业的生命期限 / 003
- 优衣库为什么能快速成长? / 006
- 父亲的影响 / 008
- 玩具商的梦想 / 011
- 继承家业 / 014
- 男式西服向休闲服转变的预兆 / 017
- 海外商品专卖店 / 018
- 优衣库一号店 / 019
- 卖得最好的店什么样? / 023
- 走向郊外 / 025
- 自己开发商品 / 028
- 招募加盟店 / 031
- 寻求企业上市 / 032

第二章 挑战与实践 / 039

- 从生意人到经营者 / 041
- 制订经营计划 / 044
- 清理关联公司 / 046
- 银行交易和担保 / 047
- 稳定人才队伍 / 050
- 建立信息系统 / 051
- 商品规划 / 052
- 担心的事 / 054
- 好的地段在哪里? / 055
- 外部力量的协助 / 056

- 终于在广岛证券交易所上市 / 058
- 到关东地区开店 / 060
- 统一为“优衣库”品牌 / 061
- 纽约设计子公司的失败 / 065
- 收购 VM 公司的教训 / 066
- SPOQLO、FAMIQLO 的失败 / 067
- 从失败中重新站起来 / 069
- 人才力量的加强 / 070
- 被宣传 / 074
- 摇粒绒的电视广告 / 077
- “匠工程” / 081
- 让“手脚”学会做“头脑” / 084
- 跨越 1 000 亿日元的壁垒 / 086
- 可以畅所欲言的氛围 / 091

第三章 企业转型 / 095

- 在原宿开店 / 097
- 摇粒绒面料 / 100
- “每件 1 900 日元” / 102
- 有效利用广告代理公司 / 106
- 日美两国创意者之间的差异 / 108
- 大增产 / 110
- 23 条经营理念 / 113
- 快速发展的企业危险吗? / 117
- 大企业中的种种不满 / 120
- 理论和实践的平衡 / 121
- 卖场和总部的关系 / 123
- 速断速决 / 124
- 向互联网组织架构转型 / 126
- 拆除部门之间的隔离墙 / 128

第四章 大家的优衣库 / 131

“手册经营”的局限性 / 133

店长是公司的主角 / 138

成为店长 / 141

总部是培养专家或经营者的地方 / 142

不需要半吊子的企业管理人员和专家 / 145

组建团队的秘诀 / 146

每天都想改变的组织架构 / 148

季度考评 / 151

人事评价与待遇 / 154

股东资本主义 / 155

因被肯定而工作 / 157

一人说了算的经营会导致企业过早僵化 / 159

真正的领导不用在卖场 / 160

女性职工 / 162

太太突然说想去做女演员，怎么办？ / 164

股票交易的现实 / 167

第五章 希望之芽 / 171

摇粒绒衫的网上销售 / 173

“从失败中学到的教训” / 176

成为下次实践参考的经营 / 178

成功中隐藏着失败的胚芽 / 180

交班给年轻社长 / 182

从日本走向世界 / 184

为何到伦敦开店 / 185

败因之一 / 187

败因之二 / 189

到上海开店 / 191

今后的海外拓展战略 / 193

FR FOOD'S 食品公司 / 196
向其他事业进军 / 198
自我创新 / 199
引退宣言 / 201
与多田先生的缘分 / 203
“速度”和“执行力” / 205

后 记 / 209

附 录 / 213

附录一 创业者十诫 / 213
附录二 经营者十诫 / 215
附录三 经营理念 / 216
附录四 Fast Retailing（迅销）株式会社的发展轨迹 / 239



第一章

脱胎换骨

- 在葬礼上，我对亲戚朋友们说：“父亲是我一生最大的竞争对手。”那是我第一次在众人面前号啕大哭。

- 即便是像店长这样的老员工提交辞呈的时候，父亲都没有说过一句责怪我的话。

- 有时我觉得，自己就像那些只想拉长途客人的出租车司机，等待机会到来的时间总是很长。

- 企业只是一个生命体，它有它的生命期限，如果不能取得良好的经济效益，它就会随时解散和消失。

- 如果能够开一家不怎么需要店员服务，又能卖好衣服的休闲服店，这不是更好吗？

企业的生命期限

大家有没有想过，“企业”到底是什么？

除了一开始就想创业当老板的人之外，对于大多数刚刚步入社会的人来说，自己应该选择什么样的工作，应该选择到哪一家企业去服务，这方面的事一定想得很多。因为一旦决定到某家企业去工作，就意味着自己今后生活的方方面面都和这家企业结下了不解之缘。

很多人认为，企业是一个非常稳定的组织，在那里工作，自己的生活便可以得到保障。可我并不这样认为。

企业，从其本质来说，并不是一个永恒不变的实体。企业具有非常大的流动性，而且其永久存续的可能性也非常低。也

许，一开始是因为有人有了一个很好的商业机会，于是聚集起人、财、物等生产要素，以“企业组织”这样一种看不见、摸不着的形态开始经济活动。但是，我们要知道，经济环境一直处于变化之中，企业随时会面临赚不到钱或商业机会不复存在的困境。如果遇到这样的困境，企业就有可能消亡，或者不得不转变为其他形态来谋求生存。所以，我们应该认识到，企业只是一个生命体，它有它的生命期限，如果不能取得良好的经济效益，它就会随时解散和消失。

“二战”后的日本，经济在相当长的一段时间内一直保持着高速发展的势头，甚至获得了“世界经济大国”的美誉。这一美誉使得一些人骄傲自满，开始飘飘然。日本还曾经出现过这样一个神话般的理论：“只要企业存在，员工们以企业为中心努力工作，企业就会持续发展。”对于这个理论，无论是企业经营者还是一般员工，当时都深信不疑。这种理论一直流传下来，直到今天人们才发现那是一个谬论。事实证明，一切依赖于企业的时代已经结束，这种“企业不死”的理论也已经土崩瓦解。

这并不是说，由于时代的变迁，企业的本质发生了变化。而是因为，企业本身是有生命期限的。如果企业不进行创新，不催生新事物，生命期限就会结束，企业也就会自行消失。所以，从这一点上来说，不管环境怎么变，企业的本质是不会发

生变化的。

当然，如果企业能够持续稳定发展的话，企业形式也会随之发生变化。但是随着管理组织的逐渐庞大，做决策的速度和效率也会变得迟缓。所以，作为企业来说，“事业 = 生意”是其基本的发展规律，但不能只停留在“安定”与“形式”上，应该走一条与之相反的路。

和我同时代的，都是属于“二战”后出生的第一代，这些人被称作“团块世代”，他们大多数在大企业里工作。就是这一代人，当他们刚刚踏进 40 岁的门槛，就遇上了泡沫经济的崩溃。特别遗憾的是，就在他们积极充当企业裁员和经营重建的摇旗手时，自己也不知不觉地被列入了裁员名单。就这样，这些把自己的一切都奉献给了公司的企业战士们，人生信念遭受了一次致命的打击。

泡沫经济崩溃后，日本经济一直处于低迷之中。设想一下，如果一个人已经工作了 30 多年，那么，他的 30 多年可以用“20 年的大成功 + 十多年的大失败”来定义。我自己一开始也没有清晰地意识到大成功之后会有大失败。但是我现在知道了，原来这个失败的因子早已经潜伏在成功之中。也就是说，成功中蕴藏着失败的胚芽，而这个失败的胚芽在成功期间悄悄地抽芽生长，从而酿成了现在这样的恶果。

优衣库为什么能快速成长？

有人说，优衣库曾经在短时间内实现了快速成长，并取得了巨大的成功，现在是不是也应该开始走下坡路了呢？对此，我们认为，从优衣库的现状来看，我们并没有处于失败的状态，现在这个状态其实是优衣库最普通、最正常的状态。公司现有的组织系统和管理体制早已经被塑造成了可以根据市场变化灵活伸缩的状态。举例来说，2003年8月公布的年度决算报告显示，我们的年销售额已经达到3 017亿日元，税前利润达到469亿日元。这个利润水准不能说很差吧。

企业这种组织，具有“组织结构和资产规模随时对应销售规模而变动”的灵活性。没有这种灵活性的企业是不行的，僵化的组织结构迟早会出问题。正如我上面所讲的那样，企业是有生命期限的，如果不能随着环境的变化而改变自己，那么企业就不可能很好地生存下去。作为经营者，不管企业环境如何变化，持续提高经营业绩是其最基本的职责。

优衣库在经过一阵大发展的高潮之后，销售业绩出现下滑也是不争的事实。对于一般消费者来说，当他发现自己家门口的优衣库店要关门时，也许会想，优衣库看来是越来越不行了啊！但是，关闭不盈利的店铺本身就是一个自我改变的过程。