

UNIQLO

张斌 ■ 著

衣服之王

优衣库掌门人柳井正



独树一帜的优衣库成长之路

透视日本新一代经营之王柳井正的企业家精神！

『不要再沉迷于过去，不要把责任推给别人。』

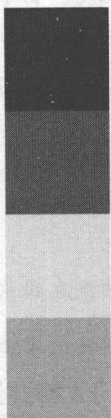
重要的是怎样改变自己，勇敢向前迈出第一步。』

这本书送给所有想要改变自己平凡人生的人！

张斌 著

衣服之王

优衣库掌门人柳井正



图书在版编目(CIP)数据

衣服之王：优衣库掌门人柳井正 / 张斌著. -- 北京：中华工商联合出版社，2016.10

ISBN 978-7-5158-1776-7

I. ①衣… II. ①张… III. ①柳井正—生平事迹 ②服装企业—工业企业管理—经验—日本IV.

①K833.135.38 ②F431.368

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第231081号

衣服之王：优衣库掌门人柳井正

作 者：张 斌

责任编辑：胡小英 李 健

封面设计：周 源

责任审读：郭敬梅

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1月第1版

印 次：2017年1月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：190千字

印 张：15.5

书 号：ISBN 978-7-5158-1776-7

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(营销中心)

E-mail: 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

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负担的内在渴求；在渴求之中，存在着欲望的爆发力。

——尼采

柳井正，这个日本名字已经越来越被更多领域更多国界的人群所熟悉。2009年、2010年蝉联两届日本首富这一头衔，包括刚刚过去的2015年，他再次成为日本首富，他任一时刻发出的声音，都会引起全球服装商业领域的震荡。这位近70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。

日本在第二次世界大战宣布投降的四年后，柳井正于1949年2月7日出生了。同年，其父在山口县创办小郡商事，卖西装给那些在金融行业工作的上班族。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的两次称赞，柳井正几乎回忆不出父亲对他的微笑。

父子之间的关系彼此较量又彼此信任，因为同样经营服装商业，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，柳井正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，更乐此不疲于看漫画、打游戏、搓麻将等个人喜好里面。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，工作九个月后离职，接手父亲经营的西服店。

初涉商场，冷酷的经营现状让他很快抛掉富家公子的一切惰性，他与剩下的唯一一名店员一起进出货、会计出纳、帮助客人量身定衣。一向严厉的父亲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交付给他。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。

战后的日本，美国文化日渐渗透。GAP、Limit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。柳井正就近观察父亲转型经营休闲服装的大卖场，发现休闲服饰的销售日渐大爆，打破了西装店一人一次一年只购买三次左右的经营水平。

1984年6月份，柳井正成立了优衣库服装公司，在广岛开设一号店。自助式销售方式，从开店伊始就引起轰动。

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“优衣库”。

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，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，

为保证品质，柳井正雇用了大批退休的日本熟练老师傅，前往当地监管品质质量并转移所有技术；其后以低价却品质又不差的产品返销日本，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，发展轨迹影响全球。

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”服装店。2005年“优衣库”品牌在巴黎成立其第四个设计中心。迅速收购美国和法兰西的成衣、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）均实行积极发展的战略。

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境内的网络购物旗舰店。这一举措，同样引发业界轰动。柳井正这个睿智的老人，自然有他过人的考虑：优衣库在中国实施电子商务，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次级城市和偏远地方，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》指出，优衣库营业额在世界七大休闲服饰企业中排名世界第五，利润率世界第四，股价市值世界第三。

这是个相当了不起的成绩。

2010年，柳井正以“日本首富”登上《福布斯》杂志封面。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“一枝独秀”的玫瑰。

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，柳井正更连续两年被五百多位社长选为“最佳社长”，赢过丰田汽车社长丰田章男。

但柳井正的野心不止于此。

他立志要在2020年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，冲高到5兆日元，成为世界第一的服饰零售业。

求索人知道如何求索世界。柳井正这个近70岁的求索老顽童，在团队面前，在竞争对手眼中，在全世界商务人士眼中，一次次地把惊奇发挥到极致。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，也使个人生命充盈起来。

企业家是“过来人”，曾经在某个领域拥抱并征服过整个世界，柳井正便是这样的过来人，他在全世界的欢呼和震惊声中，依然继续着自己对这个世界的拥抱与征服。一如炼金术士在寻找金子的过程中，发现了火药、医药，甚至自然定律，柳井正在自我人生与事业拓展的关系互补中，在追逐财富与自我创新的变革过程中，发现了属于人类的真正内在的财富：创新、灵感、思维与判断力。这个在财富与权势上别无所求的老人，他一生的成长记录会为我们倾诉更为动人的心曲。

所以，阅读本书，感悟柳井正的创业历程，应该是一件快乐甚至兴奋的事情，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觉扑面而来。我们潜意识中的某些东西，会在不知不觉间被这个智慧且富有的老人，以人生感悟或创业忧思的言语而重新激活。我们会惊奇地发现，自己原本许多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之旅中，点燃新的激情，不断创造属于自己的奇迹。

目 录



第一章

懵懂的青春

- 从童年说起 / 002
- 向老爹学习 / 004
- 正太也有烦恼 / 007
- 离开父母 / 010
- 混沌的日子 / 013
- 接手西装店 / 016
- 经商是种快乐 / 019

第二章

起飞的优衣库

- 兴趣在哪里 / 024

一次新鲜的尝试 / 027

小插曲 / 029

华丽的诞生 / 032

成功与尴尬齐飞 / 035

两个问题 / 038

叫我“优衣库” / 041

第三章

梦想照进现实

偷师香港 / 046

发展加盟店 / 049

遇见安本隆晴 / 052

德鲁克主义 / 056

三年目标 / 059

认清银行 / 061

最后的准备 / 064

第四章

蜕变成蝶

挣钱才是硬道理 / 068

终于上市啦 / 071

100万日元的奖励 / 073

先过质量关 / 075

失败乃成功之母 / 077

从ABC开始改革 / 081

工作的真谛在于付出 / 084

第五章

打造优衣库王朝

来吧，年轻人 / 088

只有人不可代替竞争力 / 091

广告战略 / 093

原宿店的奇迹 / 096

他山之石，可以攻玉 / 098

经商之道 / 101

第六章

主宰优衣库

输出“匠计划” / 106

店长是王道 / 109

终极目标 / 112

双赢模式 / 115

死板的人先死 / 118

“领头羊”意味着身先士卒 / 120

优衣库的半边天 / 123

第七章

在挫折中前进

摇粒绒“负”效应 / 128

伦敦开店 / 131

进军中国市场 / 134

宏伟蓝图 / 136

多行业试水 / 138

柳井玉塚模式 / 140

第八章

进退维谷

接受预计的失败 / 146

在中国卷土重来 / 149

没有任何成果的经营，就是失败 / 152

优衣库不是便宜货 / 154

重掌江山 / 158

新的领导班子 / 160

与东丽合作 / 163

第九章

梅开二度

东京银座上的绽放 / 168

Heattech色彩奇迹 / 171

打造自选罐装UT / 173

救世主佐藤可士和 / 176

扭转纽约的败局 / 179

失败的并购 / 181

低价牛仔裤风暴 / 184

第十章

新时代的革命

广告新战略 / 190

超国界传播 / 193

借力娱乐时代 / 195

欧洲理想不死 / 198

吉尔·桑达潮流 / 202

新首富与接班人计划 / 205

女性内衣的革命 / 208

第十一章

中国梦和未来心

上海只是个开始 / 212

牵手马云 / 215

造势台湾 / 217

布局亚洲棋盘 / 219

[第一章]

懵懂的青春期



从童年说起

向老爹学习

正太也有烦恼

离开父母

混沌的日子

接手西装店

经商是种快乐

[第一章]

从童年说起

柳井正出生在战后的1949年。那时候的日本，只能用“百废待兴”这个词来形容。在柳井正年幼的记忆中，那些脖子上挂着募捐箱，边拉奏手风琴边抽签度日的伤残军人，那些穿着破烂、无家可归的人，还有那些门可罗雀的商铺，对柳井正而言，是一段不堪回首的时代。好在当时每个人都在努力尝试着自己回到正常的生活中。每天早晨，城市的每一条街道，都可以看到行色匆匆的上班男女，拎着皮包贯入各个办公大楼；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。日本的战败，让民众们终于回归了理智。

柳井正的父亲柳井等便是这样一个典型。就在柳井正出生的这一年里，柳井等在山口县的宇部市创立了男士服装零售店“小郡商事”，以贩卖和定做高级男式西装为主。

在这之前，柳井等一直在伯父开的西装店里做学徒工。在所有活计里，学徒工是最辛苦且工资最少的一个工种。那些店主们总是打着教学收徒的口号，实则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

统都归属于学徒工的工作范畴。所以学徒工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。

柳井等深谙此道，所以在学徒的过程中格外用心。很快，那种从传统的楼道里一步步走来的西装店，其所保留的最古老、最传统且最死板的经营模式在柳井等的脑海中形成了。于是柳井等渐渐生出了自己开店的想法，作为师父和长辈，其伯父自然不会阻碍他的发展。就这样，柳井等带着自己从伯父那里学到的手艺和经营理念自立了门户，店铺就开在了临近车站的商业街上。这是个不错的地理位置，至少对于柳井正而言是这样的。

当时，为了节省开支，柳井正与家人就挤在店铺的小阁楼上，他的“房间”只是一个十分狭小的空间。每天他最高兴的事情，就是坐在自己的“小房间”里去看外面的世界，这看起来百般无聊的时光，却也充满了乐趣。因为柳井正发现在他家附近陆陆续续开了很多玩具店和书店，没有哪个孩子不喜欢玩具和动漫书的，柳井正也不例外。

那个时候，柳井正总是望着那些玩具店，眼中充满了期待。当时全家人的生计都在父亲柳井等一个人的身上，再加上西装店这一行业的特点在于，可能某一个订单做成了，取得的盈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，总是需要等好久才能迎来一个比较大的订单。这不是正常的生存之道，但柳井正一家却只能靠这种模式来维持生计，因此，生活的压力可想而知。那些琳琅满目的玩具，柳井正只有看看的份儿。在他小小的脑袋里，渐渐衍生出一个想法：长大以后要开一家玩具店，这样所有的玩具就都是自己的了。

比起玩具，书籍似乎要实惠得多。于是柳井正大部分的时间都泡在书店里，沉浸在书中那些他未曾接触过的领域中。时间一长，柳井正和书店的老板也熟悉了起来。书店的老板是一个略微有些秃顶的男人。因为和柳井等的西装店铺是邻里关系，老板对柳井正就显得格外宽容。柳井正喜欢漫画，所以书店每次有新漫画上市的时候，老板总是不忘喊柳井正来先过把眼瘾。老板还时不

时地把一些过期书刊赠送给他，这让柳井正感激不尽。

在这个书店老板的身上，柳井正感受到的不仅是邻里之间的和气，他似乎更看到了自己期望中的父亲的影子，父亲应该是和蔼的，对孩子们也总是充满了笑容。可这一切也只能是自己的幻想，因为父亲柳井等从未对他这样和蔼过，柳井等的教子之道，只有两个字——严厉。

向老爹学习

在日本的家庭教育上，男孩子和女孩子有着明显的区别。因为家族的产业最终都会由家中的男孩子来继承，尤其是柳井正作为家里唯一的男孩，从小父亲对他的态度，不是过分的溺爱，而是过分的严厉。比如：女孩子们可以自由地去做自己喜欢的事情，作为男孩子的柳井正就不可以，他必须按照父亲的意愿去做。

因为自己没有受过学校的教育，所以柳井等将希望都寄托在了唯一的儿子——柳井正身上，他希望儿子能够接受教育，并且有一个好的学习成绩。但现实却事与愿违，上了小学后的柳井正学习成绩并不理想，至少没有达到父亲柳井等对他的期望水平。因此，打骂成了柳井正的“家常便饭”。

为了躲避来自父亲的打骂，每天晚上，柳井正总是赶在父亲回来前就上床睡觉。即便睡不着，躺在床上数星星，他也不愿意面对父亲那张严厉的脸。

而在众人的眼中，只要柳井等在场，柳井正总是会温顺地像一只绵羊。人人都夸柳井等生了一个好儿子，但只有柳井等自己知道，这个儿子究竟是有多么让人操心；同时也只有柳井正自己知道，他是究竟有多么讨厌这个父亲。

在这样的教育模式下，柳井正并不会、也不敢做出什么出轨的事情来。同

样的道理，他想要获得区别于常人的成功也是很困难的事情。但好在，在父亲的严加管教之下，柳井正顺利地考上了初中。

这个时候的日本，在经济上得到了美国的大力援助。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。而在日本，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，以此给客户留下足够的信任度。为此，身处金融、证券等相关行业的员工们，开始在城市内外的大街小巷搜寻上好的西装店。

快节奏的生活，让人们已经不能满足买一件西装要等上十多天甚至一个月的时间了。如果自己能够让人们立刻穿上新的西装离开，那么无疑会为忙碌的人们节省下不少的时间。柳井等认为这是一个很好的契机，于是他将传统的西装定制店变成了西装成衣销售店，并起名为“小郡商事”。

虽然卖的东西还是西装，但是在经营理念上却有了天壤之别，已经从手工作坊走上了商业发展的道路。但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！”在柳井等没有经历过失败之前，的确小看了“经商”这个问题。

告别了传统的西装店，就意味着柳井等放弃了自己一度坚守的、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。这种巨大的转变，最初让已经不再年轻的柳井等苦恼不已。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。其实在柳井等这么多年的学徒生涯中，他只学会两个词，那便是情理和道义。他不懂得应该如何去经营自己的生意，更不懂得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