



# 优衣库传奇

日本一の「実行力」部隊  
ユニクロで学んだ「巻き込み」仕事術

「日」田中雅子◇著 何金凤◇译

日本首富、优衣库创始人柳井正最欣赏的干将  
首次揭秘“连带式”工作法

你也可以从零开始，复制优衣库式DNA！



化学工业出版社

UNI  
QLO

# 优衣库传奇

日本一の「実行力」部隊  
ユニクロで学んだ「巻き込み」仕事術

「日」田中雅子・著 何金凤・译



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

优衣库传奇 / [日] 田中雅子著; 何金凤译. —北京: 化学工业出版社, 2011. 12  
ISBN 978-7-122-12836-2

I. 优… II. ①田…②何… III. 服装工业 - 工业企业  
管理 - 经验 - 日本 IV. F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 237537 号

NIPPON-ICHI NO “JIKKOURYOKU BUTAI” UNIQLO DE MANANDA  
“MAKIKOMI” SHIGOTOJUTSU by Masako Tanaka

ISBN 978-4-478-01397-7

Copyright © 2011 Masako Tanaka. All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Tuttle-Mori Agency, Inc. and Beijing Kareka Consultation Center.

本书中文简体字版由 Diamond, Inc. 通过 Tuttle-Mori Agency, Inc. 和 Beijing Kareka Consultation Center. 授权化学工业出版社独家出版发行。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分, 违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2011-7204

---

责任编辑: 曾清燕 王 津  
责任校对: 宋 夏

版式设计: 尹琳琳

---

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)  
印 装: 北京云浩印刷有限责任公司  
710mm × 1000mm 1/16 印张10<sup>1</sup>/<sub>2</sub> 字数126千字  
2012年2月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686)

售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.cqm.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

---

定 价: 28.00元

版权所有 违者必究



**DNA——依靠团队战胜一切困难的最强大的源泉！**

**群策群力，创造辉煌！**

没有金钱、人手、时间，工作量300%，无人助阵，这都无法阻挡本书作者依靠“团队问题解决法”，培植出热门商品诞生的沃土。



无论何时想做何事，总会有各种各样的拦路虎。

经济萧条……

没有人脉……

没有金钱……

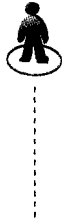
没有时间……

没有声望……

没有技术或经验……

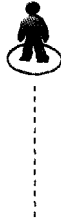
没有合作者……

面对以上这些困难，如果只是孤军奋战，不论多么优秀的人，都有力尽计穷之时。



比起个人的力量，还有更加强大的东西，那就是团队的力量。

我们这个时代，  
与其说是展现自我的时代，  
不如说是一个要求团队表现的时代，  
一个要求大家齐心协力，克服困难的年代，  
顺应时代，我们所需要的就是“连带力”！



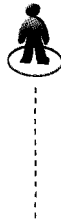
如果具有“连带力”……

即使一穷二白，也能无所畏惧！

即使缺少领导能力，即使缺少时间，即使缺少经验也不用担心。

依靠现有员工，做出傲人业绩！

调动每个人的优势和个性，让所有的人都成为主角，可以将劣势变成优势。



提高所有人的主动性！

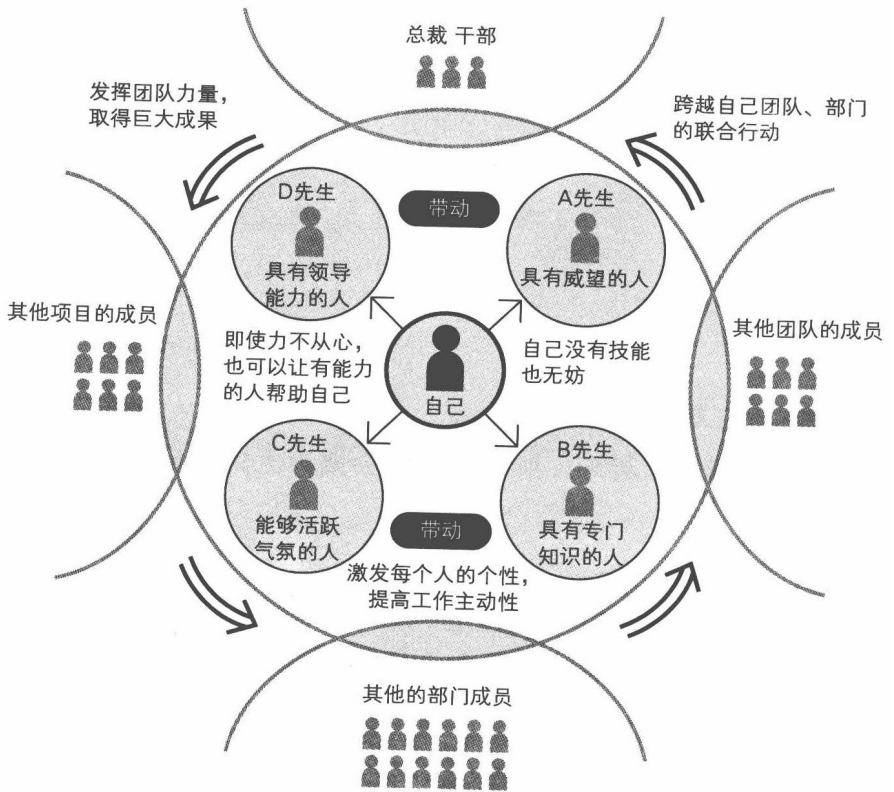
只要大家行动起来，所有的人都会成为主角，发挥出主观能动性。

超越自我能力，创出辉煌成绩！

只有拥有超过个人能力的团队力量，才有可能具备打破常规的执行力。



# 连带式工作法



## 序 “连带式” 工作法可以激发出 100% 的执行力

---

- 3 / 我在日本最重视执行力的公司学到的东西
- 4 / “连带” ——优衣库的DNA
- 6 / 无人助阵，一穷二白也能取得成绩的理由
- 8 / 比起一个人的力量，为何“连带式”工作法更能取得成果？
- 10 / 现今的管理方式越来越不适用
- 12 / 现在需要的是“连带式”管理
- 14 / 作为“核心管理干部”来带动大家
- 17 / “连带式”工作法所必须遵循的“5个步骤”

## 第1章 即使“一穷二白”，也能革新变旧！

---

- 23 / 令我“希望和这些人一起工作”的优衣库管理团队
- 25 / 第一天到优衣库上班，堆积如山的手写单据让我惊呆了
- 27 / 对从外企来的女经理存有戒心
- 29 / 评论家不受欢迎
- 32 / 经理的工作量常常是300%
- 36 / 超负荷工作，还有余力进行改革吗？
- 38 / 即使困难重重也要让大家动起来！
- 40 / 自己工作缠身，就“拉人下水”做助力
- 43 / “寺子屋”项目让我体验到“连带式”工作法的巨大效果
- 45 / 对您表示歉意
- 47 / 周围的人一旦动起来，就会养成“自主性”

## 第2章 中层管理干部要成为“核心”，建立“人才数据库”

---

53 / 从“中层管理干部”到“核心管理干部”

56 / 最初的一步就是建立“人才数据库”

61 / 为了了解对方，需要搞清的10个问题

65 / 找个机会试用一下数据库

67 / 自己可以树立良好的“口碑”

70 / “助人为乐”带来的效果

## 第3章 用“连带式”工作法，培植热门商品诞生的土壤

---

73 / 步骤1 整理“人才数据库”

76 / 步骤2 分析所要说服的对象，制定“战略”

78 / 步骤3 推敲说服对方的“战术”

82 / 步骤4 确认承诺和期限

84 / 步骤5 灵活运用带有会议记录的“提醒邮件”

86 / 在V形复苏中起重要作用的“多样性项目”

92 / 后续跟进也要“亲力亲为”

95 / “连带式”工作法开辟了热门商品的土壤

## 第4章 让对方无法拒绝的“连带强化法”

---

99 / 带动“关键人物”，重点在于“确认”

100 / 关键人物要“由上级出面搞定”

103 / 让关键人物“欣然入围”

- 107/ 说服关键人物的“魔力之语”
- 110/ 整个集团公司都参与的“优衣库化”项目
- 112/ 促使关键人物和项目成员作出承诺
- 114/ 动员最难攻破的强大组织——营业部参与项目

## 第5章 优衣库式“专业经理人”的5个条件

---

- 123/ “未雨绸缪”决定成败
- 125/ 不管什么理由，也要有100%的“贯彻力”
- 127/ 边跑边想，思考、思考、再思考
- 129/ 不反复重申，对方就不知所云（发信人负责制）
- 133/ 不要做中层干部，而要以自己为核心，“大家一起想办法”

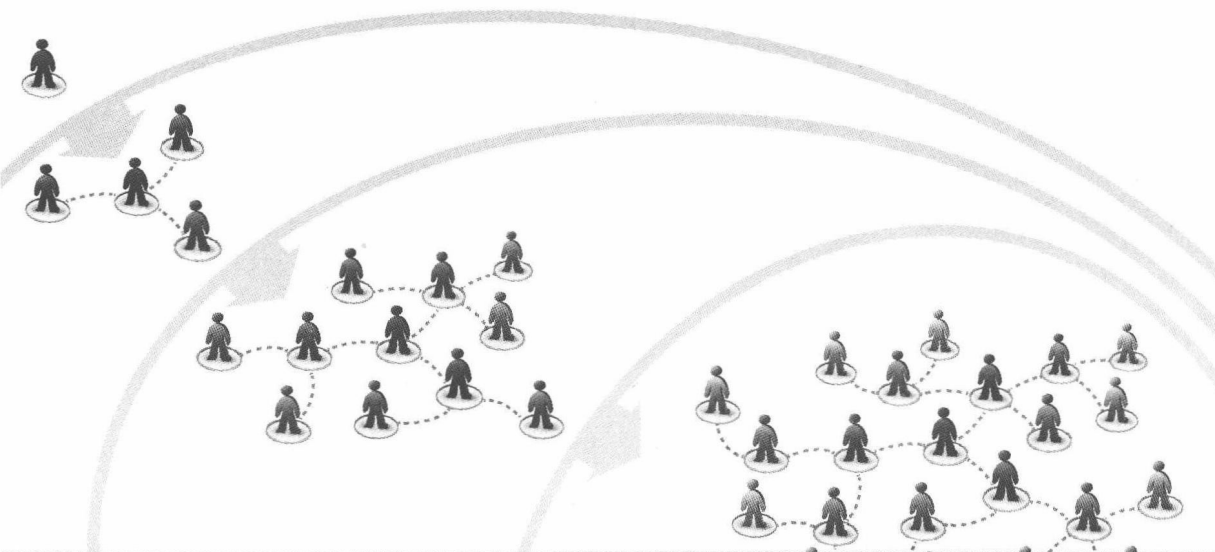
## 第6章 立竿见影的沟通方法——“连带式”工作法19句妙语

---

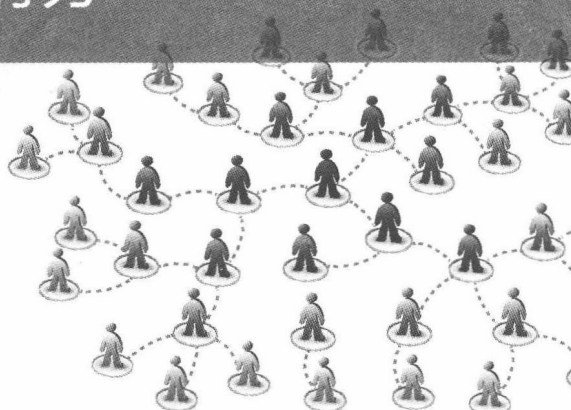
- 137/ 沟通的秘诀在于“表达方式”
- 138/ 大前提——沟通的5个要点
- 142/ 会议篇
- 142/ 妙语01 我们……
- 142/ 妙语02 我有些想法，希望和大家共享
- 143/ 妙语03 关于这件事，希望大家能每人提一条建议。那么，就从××开始……
- 144/ 妙语04 正如刚才××所说的，我认为……比较好
- 144/ 妙语05 这项工作，谁来做合适

- 145 / 妙语06 希望您一定多多指教……
- 145 / 妙语07 ……这个事情就这么定了，没问题吧
- 147 / 个别交涉篇
- 147 / 妙语08 关于今天的议题，我想和您谈谈，会后您有时间吗
- 147 / 妙语09 我认为……请您给我指点指点、出出主意
- 148 / 妙语10 能做还是不能做
- 149 / 和部下沟通篇
- 149 / 妙语11 提高积极性的3C魔法
- 149 / 妙语12 不能没有你的……
- 150 / 妙语13 我肯定关注你，大家也在关注着你
- 150 / 妙语14 你觉得怎么办才好
- 151 / 妙语15 需要你的力量
- 152 / 妙语16 他（她）很努力呀
- 152 / 妙语17 一定能完成，会有什么方法呢
- 153 / 妙语18 只在这个月，一定要战胜这家竞争对手，绝对不能输给他们
- 153 / 妙语19 即使不是真实的，也要谈谈“未来前景”

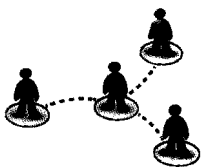
## 后记



“连带式”工作法可以激发出100%  
的执行力







## 我在日本最重视执行力的公司学到的东西

对于优衣库，大家有着怎样的印象呢？

它是一个非常重视效率，通过批量生产降低成本的快速时尚企业形象？

还是一个以经营有方而闻名，拥有令人爱戴、备受欢迎，具有出色经营手段的柳井正先生的经营者形象？

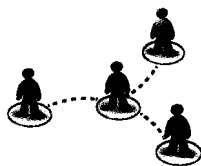
2006年，优衣库戏剧性地实现了V形复苏，由此大家都在关注柳井正先生的经营手段。但是我感到，公司员工们的工作方法以及工作现场所实行的管理方法，其实也是公司成功的非常重要的原因。

在长期经济萧条的背景下，优衣库的经营能够依然故我，在其背后，是公司每一位员工所具有的彻底的“执行力”在起作用。

优衣库公司对员工的要求非常严格，“努力努力”、“研究研究”之类的托词是不被允许的；如果提到经济萧条、自然灾害也被认为是在找借口。实际工作中，每一位员工都要去发现问题，想尽一切办法解决问题，这种执行力对每一位员工来说比任何事情都更重要。

作为提速执行力的引擎，虽然有着各种各样的优衣库式DNA，但对我来说，最能取得成绩的就是“连带式”工作法。





## “连带”——优衣库的DNA

2003年，我从外资企业跳槽到优衣库公司工作，这时摇粒绒服饰热潮已经退去，公司上市以来首次出现收入和利润下滑。

那时候，部门的所有员工都在忙着手头的工作，没有一点余力，几乎每人都疲惫不堪。

但是，这种情况对我来说也是恰逢其时。公司为了达到V形复苏的目的，有必要进行巨大的变革，我来到优衣库最初的使命，就是柳井先生所说的“改变一切”。

可是不论什么人，当时都让工作搞得团团转，竭尽全力地在完成自己的工作，没有人会因为要进行改革而欣然接受分外的工作。

没有预算、人手不够、没有时间，这三重困难横在我这个三十多岁、跳槽到优衣库的女经理面前，对我来说，简直是无依无靠。

结果是，作为经理，无论我想做些什么，也没有人搭理我。

无论是谁，都在为自己的工作尽心尽力，即使有时心里会想，如果再不改变，公司就要岌岌可危了，但是没有人有余力去接受这种变革，相反，大家会觉得变革本身就是一种压力。

在这种情况下，恐怕很多人对于变革会打退堂鼓吧。

但是，我却从柳井先生经常对员工们所讲的“请依靠团队的力量