

柳井正被誉为继松下幸之助、稻盛和夫之后的新一代日本“经营之神”，但他及其缔造的“优衣库帝国”鲜为人知。

“优衣库帝国”是中国从“世界工厂”转向“世界市场”的最好诠释，也是日本历经高速增长又陷入经济低迷的历史缩影。

柳井正凭借高超的经营手法为中国企业如何融入全球化提供了最好的案例。

# 柳井正与

蔡成平◎著



# 优衣库

## 你所不知道的优衣库成功秘诀

通过长期采访、调研和研读第一手资料，完整再现优衣库崛起之路。

柳井正与

蔡成平◎著

# 优衣库

你所不知道的优衣库成功秘诀

**图书在版编目(CIP)数据**

柳井正与优衣库:你所不知道的优衣库成功秘诀/蔡成平著.—杭州:浙江人民出版社,2011.12

ISBN 978-7-213-04718-3

I. ①优… II. ①蔡… III. ①服装工业-工业企业管理-经验-日本  
②柳井正-生平事迹 IV. ①F431.368 ②K833.135.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 229147 号

## 柳井正与优衣库 ——你所不知道的优衣库成功秘诀

---

作 者: 蔡成平 著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 周为军

责任校对: 戴文英

封面设计: 鞠 磊

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 杭州飞达工艺美术印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 13.25

字 数: 19.8 万

插 页: 2

版 次: 2011 年 12 月第 1 版

印 次: 2011 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04718-3

定 价: 32.00 元

---

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

## 前 言

# 你所不知道的日本新首富

“你来写一下柳井正和他的优衣库吧，”《南方周末》的记者朋友东方愚很认真地跟我说，“台湾的旺旺、大陆的娃哈哈、日本的优衣库，都不是能源或高科技企业，但却都做出了惊人的成绩，而柳井正更已连续两年当选了日本首富，在经济发达的日本，卖衣服何以能至此？你不好奇吗？这里面或许蕴藏着亚洲商业趋势的一部分秘密。”

那一刻，我感觉到东方愚的真诚和执著，但也是在那一瞬间觉得我难以胜任。毕竟，实事求是地说，虽已在日多年，UNIQLO 那标志性的红色广告牌更是随处可见，但之前对柳井正及其缔造的优衣库帝国没有直接接触过，也没有写过任何关于柳井正或优衣库的文字。准确地说，在三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业银行、三和等六大日本财团巨头面前，我一直没有觉得优衣库算得上是“商业帝国”。

当时，我只知道“UNIQLO”这个名字其实来得有点歪打正着。最开始是“Unique Clothing Warehouse”的缩写“UNICLO”，但被一位香港的中国合作商在登记时不小心误写成了“UNIQLO”。不过，柳井正非但没有怪罪，反而千恩万谢，因为他觉得“Q”比“C”看起来要帅气些，便当即决定花大力气将当时所有的注册名和广告宣传全部改为“UNIQLO”。

当然，对于优衣库来说，我不能算完全的局外人。早在日本广岛大学求学时期，就听广岛人说，柳井正将公司从“小郡商事”更名为“UNIQLO”（准确地说“UNICLO”）后，正式进驻的第一个地方就是我曾生活过两年多的广岛，一个不但有原子弹爆炸残痕，更有“日本三景”之首——宫岛的地方。以至于广岛人至今还时不时地调侃道：“那个时候的优衣库是‘乡镇企业进城’。”柳井正后来在回忆录中也说：“广岛是座大城市，而优衣库当时只是一家小企



业。”但如今，广岛作为优衣库的出番之地将被载入优衣库的历史，这已成为了广岛人的骄傲，只是连广岛人也不明白为什么当年“土里土气”的优衣库如今能这么火？

尽管生长在商业气息浓郁的家庭，但柳井正从小并没有什么远大的抱负。少年时，柳井正经常逃课，用他自己的话说，是个“没什么朝气的学生”。我直到来到东京后，才得知柳井正正是毕业于我所在的早稻田大学的政治经济学院。柳井正的大学岁月有些“不堪回首”，因为他几乎天天流连忘返于电影院、电玩厅、咖啡屋，偶尔还去麻将馆搓一把试试手气，学业上的荒废让他在毕业后3个月仍然是无业游民。

虽然，那个时候日本的大学处于反日美安保协定的学生运动风起云涌之时，教室里安不下一张书桌，但在那个年代，大学生是名副其实的“社会精英”。而日本的政治经济学院最早即发祥于早稻田大学，早稻田大学政治经济学院直到今天都可称得上是精英荟萃之地。柳井正没能顺利就职，多少是有些异端的。

柳井正无业游荡3个月后，在父亲朋友的帮助下才进入JUSCO（现为AEON RETAIL）超市打杂，被安排在菜刀、切菜板等厨卫用具卖场。但9个月后他就以“在超市打杂学不到什么有用的经验”为由辞职，回到了偏远的山口市宇部市老家。无奈之下，他跟着父亲干起了西装零售，但时年23岁的他又对父亲抱怨道“我不适合做零售业”。的确，他用行动证明了他的“不适合”。他在父亲的小服装店主导的第一场“改革”就因他的“指手画脚”、“口无遮拦”且“出言不逊”，而逼走了店内仅有的6名创业老员工中的5位，而唯一能够忍气吞声、选择留下的员工只有浦利治一人。如今浦利治则成了优衣库的常务监察董事，在优衣库管理层中位居第五。

然而，就是这样的柳井正，在2009年60岁生日时，却迎来了上帝赐予的最好的生日礼物——以61亿美元身价荣登《福布斯》日本首富，同时以256票蝉联业界公认的日本产业能率大学“最佳经营者”排行榜第一名，远高于排名第二名的丰田汽车总裁丰田章男的42票。

正如柳井正所言：“没钱的人买优衣库，有钱的人也会买优衣库。我们提倡‘百搭’，‘百搭’需要品位，品位很好的人会买优衣库，品位一般的人也会买优衣库。我们拥有很好的质量，价格又便宜，这是我们在经济危机中能够取胜的关键。”

可以说,是2008年的金融危机成就了优衣库。在金融危机影响下,全球首富比尔·盖茨2009年的资产缩水了180亿美元,“股神”沃伦·巴菲特的财富缩水了250亿美元,日本任天堂公司前社长山内溥的身家更是缩水至45亿美元。而柳井正却成了例外,迅销公司2008年的股价逆势上涨了63%,优衣库的销售量也直线上升,新的门店在全世界遍地开花。

2010年,柳井正的身价暴涨50%,达到92亿美元,再度蝉联日本首富。2010年1月,美国销售协会向柳井正社长颁发“国际奖”,他成为日本战后继1972年松坂屋总裁伊藤铃三郎、1985年JUSCO总裁冈田卓也、1998年伊藤洋华堂总裁伊藤雅俊之后第4位获此殊荣的企业家。而柳井正也被誉为日本战后继PANASONIC创始人松下幸之助、SONY创始人盛田昭夫、KDDI创始人稻盛和夫之后的新一代“经营之神”。

然而,在接受媒体采访时,柳井正总是会刻意回避“日本首富”的称呼。关于金钱,他曾说过一句名言:“钱仅仅是一个结果,所以大多数成功人士并不是为挣钱而工作。在某种程度上,他们是想做生意,然后金钱随之而来。如果你只是追逐金钱,金钱就会躲开你。”

平心而论,时装行业正日益成为催生首富的摇篮,除柳井正在《福布斯》排行榜中成为日本首富外,ZARA老板Inditex集团主席Amancio Ortega早年就成了西班牙首富,H&M的Persson家族也是和宜家IKEA的创始人Ingvar Kamprad轮流坐庄瑞典首富,而Persson家族的年轻一代Karl-Johan Persson又被任命为公司的CEO,于2010年7月1日接替了退休的职业经理人Rolf Eriksen。

优衣库从当年一家名不见经传的服装店发展成为世界级的服装帝国,柳井正用了整整38年。38年间,柳井正从偏远的山口县宇部市一步步地走到了日本最高最现代化的综合商业新地标——东京中城大厦(midtown tower)。

有机会到访迅销公司的人,都会对其特殊的工作环境留下深刻印象。那里的办公室没有隔断,没有固定的办公桌,所有部门的工作人员都在一个无隔断的大房间里工作,人们可以抱着笔记本随意走动,所有的会议都控制在10分钟内结束,晚上7点后,公司里准时熄灯,原则上禁止加班,因为优衣库的工作标语是“工作要趁早完成”。在中城大厦33楼的办公室,柳井正可以俯瞰整个东京,遥望富士山,而他的野心恐怕还远不止于此。

为了尽最大可能地解开优衣库为何能崛起、又将何去何从的秘密,我遍



访了与柳井正熟识的相关人士。每一家企业都有自己的秘密，且一般不会出示给一个不相干的人，但我还是得到了大量的未公开的第一手日文资料。与此同时，我将市场上所见的涉及优衣库的日文书籍全部购入，细心地阅读，并参阅了大量的媒体报道，所有的这些都成为我了解柳井正及其公司的参照。在此之前恐怕还没有哪个人能如此系统和细致地研究这些尘封在历史背后的故事。

迄今为止，人们对优衣库的认识岔开成两个极端。优衣库的赞美者们把它描绘成迅速崛起、摧城拔寨、几乎无往不胜的“创业神话”，而柳井正本人则是天生的富有韬略的创业家和经营天才，不可模仿。但我却深感所谓的“天才”更多的是成功后世人赋予的光环，柳井正身上超越常人的“努力”更值得一写，或许与唐骏相比，柳井正更有资格说“我的成功可以复制”。

优衣库的批评者们则认定它只是日本泡沫经济破灭后，在“失去的20年”的大背景下，持续的通货紧缩导致的产物，一旦日本经济走出泥沼，作为“廉价品”的代表，优衣库将无法在日本市场立足，必定会走向死亡，而柳井正则是“时势造英雄”下沽名钓誉之徒，更有滨矩子、小岛健辅等知名的经济学者批判“优衣库将致国家破产”、“优衣库是消费文明的退化”。但用这样的评论，我们难以解释为什么优衣库也能在海外拓疆扩土。实际上，优衣库致力于“低价优质”，而非简单的“低价”可以概括，我们恐怕很难断定致力于“低价优质”完美结合的公司会走向死亡。

事实上，优衣库的历史充满了艰难与挫折，在柳井正为急于上市融资而疯狂扩张的时期，优衣库新开店舖的数量曾经还不及关店的数量，直至现在，优衣库在喜庆新店开张的背后往往伴随着赢利不强或持续亏损的分店悄无声息地关门倒下，一点都不夸张地说，如柳井正所言优衣库是“一胜九败”。优衣库能有今天这样巨大的成就，是“痴人”般追逐梦想下、战胜了重重严峻危机后得来的，而危机至今仍无处不在，也正因为如此，柳井正坦言“成功一日可弃”。

在20世纪七八十年代，柳井正抓住了日本经济腾飞、日元升值的历史机遇，但也遭遇了80年代末90年代初日本经济泡沫后，银行呆、坏账严重，以至于无法从银行融到发展资金的绝地窘境。而在90年代经济低迷、大多数企业都不景气的情况下，柳井正又绕过了中间商直接向供应商购货，还挑战了“日本顾客抵制 made in china”的观点（优衣库服装的90%为中国制造），依靠

“廉价优质”策略迅速笼络住了消费者的心理,并准确地把握住了全球化的脉搏而疯狂地成长起来。

当1999年,严格到只在其考上高中和早稻田大学时表扬过他的父亲柳井等去世时,柳井正在丧礼上忍不住泪流满面地说:“父亲是我这一生最大的竞争对手。”而也就是在这一年,优衣库实现了在东京证券交易所的成功上市,这距离柳井正1974年真正接管“小郡商事”正好25年,而柳井等从1949年、也是柳井正出生之年创办“小郡商事”起,到交手给柳井正也正好是25年。在前一个25年,柳井等将“小郡商事”做到了1亿日元的销售额,在后一个25年,柳井正将优衣库的销售额提高到1110亿日元,成为日本服装业界TOP级企业,而2010年,优衣库的销售额高达约9000亿日元。

就像优衣库历经经济腾飞、日元升值后,又遭经济泡沫破灭、经济陷入低迷,再逢全球化时代到来一样,柳井正是这一过程中最重要的人物之一。他的智慧、激情和韬略为我们提供了一场完美的话剧。他迄今为止都在被一种梦想所引诱,当他出色地实现了一个梦想以后,依然会有新的梦想在前面召唤。

“我是个非常严格的老板。我经常不满于员工的松懈,现在的年轻人真是过得太舒服了,他们并不认为挑战或者争取什么有多酷,他们根本不明白那种感觉有多好。但对于那些想独立并认真工作的年轻人来说,我可能也是个理想主义的老板。我允许员工挑战自己的极限,如果他在优衣库做得不开心,他可以尝试新的商业环境,调到我们的其他业务领域,或者就在优衣库里让他换一个部门继续干”,柳井正如是说道。

日本著名商业评论家正田文明认为,柳井正“对工作的严格要求”与“对属下的温情”,是优衣库不断成长的两个原动力。在外人看来,柳井正“非常冷酷”,但与他一起工作的人却说“柳井社长是一个害羞、认真、稳重、和蔼的人,和他一起工作就像在家里一样舒适”。在优衣库公司,有不少职员甚至是柳井正的“粉丝”。

他现在的梦想是让优衣库2020年的年销售额达到5万亿日元,如此优衣库将超越GAP、ZARA成为世界第一服装零售品牌。其实,柳井正也知道要实现这个目标很难,2010年10月9日他在接受日本知名财经杂志《东洋经济》采访时表示:“成为世界第一,只要有30%的可能,我就将勇往直前。”他也不断地激励公司员工,“我们必须给自己定个高点的目标,目标设置低





了,如果可以轻易实现,就不是个好目标,最好的目标应该是一个不可能完成的任务”。

每年新年,柳井正都会坐在电脑旁给公司全体员工写一封信,而迅销公司员工会在次日早上收到这封信。信的内容主要是总结与展望,憧憬未来3年公司将达到什么样的规模。就是这些一度被很多员工看做是“天方夜谭”的规划,后来都如期地变为了现实。“理想主义者”柳井正及其优衣库的发展历史告诉我们,什么是梦想,什么是现实,在梦想与现实之间创造伟业必须走过的那座桥梁又在什么地方。

和其他的大企业家不同,柳井正几乎与政界、财界没有任何往来。在公司内部,他也几乎从来不做个人演讲,更不喜欢举办繁琐的庆祝仪式。也许是做休闲服装的原因,优衣库的员工很少西装革履,通常都是身穿T恤或宽松随意的衬衫,裤子则爱穿斜纹裤或灯芯绒裤,与他们的老板柳井正如出一辙。这样的着装上班在日本可谓罕见。

但若把柳井正本人看成完美主义的化身,也许又会让人失望。他是个聪明的战略家,有着惊人的时尚触觉,从样品审核到色彩选择都是柳井正一手决定,但这种细致入微的管理也迫使不少才华横溢的主管离开了公司。之前他曾试图放弃日常工作的独断专行,但没有成功,如今他倒很维护自己的干预政策,他说:“一个好的管理者必须注重细节。”

同时,柳井正手头也没有什么明确的接班人。虽然他对外界表示打算在65岁(2014年)前让出社长宝座、只保留会长职位,但是,回顾优衣库的历史,我们会发现2002年他也曾这样做过,只是2005年就上演了“社长复归”的历史性一幕,将社长宝座从43岁的玉塚元一手上收回。柳井正虽极力挽留玉塚元一担任公司的取缔役(相当于董事),但这位从日本IBM公司转任优衣库4年即荣登公司社长宝座的“青年帅才”最终还是执意离开了他。

虽然,两人都公开表示仍彼此尊重,但两人之间的“不和”传闻至今仍然是日本社会的一大话题。玉塚元一公开表示:“柳井正先生的‘owner’意识太重是我辞职的最大原因。”而柳井正则是在回忆录中声明“玉塚元一追求安定增长的性格是被更换的最主要原因”,2010年10月9日,柳井正在接受《东洋经济》专访时再次重申了这一说法。

不过,就在3个月后的2011年1月11日,玉塚元一即走马上任日本超级便利店连锁巨头——罗森公司副总裁兼国内部CEO,成为罗森公司未来最

有力的接班人，罗森公司现任总裁新浪刚史给出的理由是：“罗森和优衣库虽业务内容不同，但本质上都属于零售业，而玉塚元一在优衣库的经验值得肯定、令人期待。”

实际上，在玉塚元一之前，柳井正委以重任栽培的泽田贵司也离开了他。泽田贵司和玉塚元一年龄相仿，被外界形容为“亲如手足”，玉塚元一离开优衣库后不久与泽田贵司合作创办了 Revamp 公司。

当有人就继任问题穷追不舍时，柳井正又一次挑战了日本传统商业模式，表示打算不把公司交给儿子们，他们会是大股东，在董事会有一席之地，但不会运营公司，他说，那些靠后代继承的公司现在业绩都不好。今天“丰田神话”的破灭，似乎验证了这一点，不过，《经济学家》杂志也分析道：“从长远来看，那些一人独揽大权的公司下场其实也是如此。”

国际经济学界曾把日本的终身雇佣制、年功序列和企业内工会誉为日式经营成功的“三大神器”，但“失去的 20 年”让日式经营面临转型，而柳井正在优衣库自始至终贯彻的“成果主义”改革，正是对这种旧体制的公然反抗，柳井正视“三大神器”确保的“安定成长”为“病”。

“这已不是柳井正一个人和优衣库一家企业的历史，”我内心愈发感觉到，“这是关于企业如何融入全球化的最好案例，也是日本从 20 世纪 70 年代至今，历经经济腾飞却又跌入经济低迷的历史缩影”。

于是，我决定写这本书，写作的过程相当艰苦，但却始终有一种迷人的魅力吸引着我坚持住、坚持到底。

蔡成平

2010 年圣诞 写于日本东京



# 目 录

C O N T E N T S

前 言 你所不知道的日本新首富	1
第一章 拓荒与创业	1
被隐去的创业者	1
政商英才辈出的穷山僻壤	3
全球化思维	5
百废待兴的时代	8
柳井正的战后记忆	10
战争的影响	11
“最大的竞争者”	12
柳井等：“红顶商人”	14
政治与商业	17
“斯巴达式”教育	18
“山川少年”	19
只是落伍生	20
抉择面前自我剖析	22
激荡的“大学纷争”	24
蹉跎的早大岁月	25
开眼界的环球旅行	26
失败的商社求职	28
佳世客 9 个月研修	29
突然结婚	32
第二章 追随父亲的梦想	34
子承父业	34
小郡商事改革	35





全权委任	38
哈罗德·杰宁的启示	39
找到经营真髓	43
汉堡能卖,衣服就能卖	45
寻找商业模式	48
修业时代学到了什么	52
广岛一号店	54
脱离父亲的桎梏	57
<b>第三章 开疆拓土</b>	<b>59</b>
把店开到郊外去	59
日元升值下的困惑	62
拜会佐丹奴	64
转向 SPA 模式	67
将生产搬到中国	70
与合作伙伴共同成长	72
说坏话奖励 100 万日元	74
招募加盟店战略	77
<b>第四章 为上市而奋战</b>	<b>80</b>
初识安本隆晴	80
对经营理念的坚持	83
向“经营者”转变	85
清理关联企业	88
拒绝被收购	89
银行融资遭变卦	92
信息系统改革	95
商品企划改革	96
如履薄冰	97
寻找好的地段	99
“成为国家队选手”	100

<b>第五章 遍地开花</b> .....	103
关东开店的挫折	103
“把控现场”是经营根本	105
纽约战略的惨败	107
FLEECE 热潮	108
企业并购的教训	110
进军新事业的失败	111
转败为胜	112
广纳贤才	113
泽田贵司加盟	117
迎来玉塚元一	121
陷入经营不振	122
困境中的优衣库	125
“安定增长”是病	126
搭建新班子	129
“隐退宣言”	131
“ABC”改革	134
“成功方程式”	137
“Uniqlo+J”系列	140
<b>第六章 称霸世界之梦</b> .....	144
“优衣库”PK“ZARA”	144
与两大巨头的竞争	147
中国市场的“一败”	150
领军中国市场的林诚	153
潘宁接任中国区掌舵人	156
高坂正史：台湾区掌舵人	161
时尚感不足	162
优衣库 PK 美邦	165
优衣库 PK 凡客	169
“优衣库救星”：佐藤可土和	172
英语如同驾照	176



一万亿目标落空	178
请保持希望	179
<b>第七章 优衣库的未来之路</b>	<b>182</b>
优衣库 SPA 模式的困境	182
不追求“快时尚”	184
“百搭”制胜	186
与尤努斯合作	187
树立品牌,民族大移动	189
附录 1:优衣库大事记	193
附录 2:优衣库经营理念	196
附录 3:迅销之路(FAST RETAILING WAY)	198
附录 4:柳井正名言集萃	199



## 第一章 拓荒与创业

### 被隐去的创业者

优衣库在不断发展壮大起来以后，便开始关注并珍爱自己的公司历史。迅销集团在2010年8月31日公布的《*有价证券报告书(2009年9月1日—2010年8月31日)*》中，将公司的历史追溯到了1963年5月1日设立的公司法人——小郡商事株式会社。

严格来说，“Unique Clothing Warehouse”的缩写“UNICLO”，这个名字最早被使用始于1984年6月2日，当天是优衣库日本广岛袋町店，又称广岛一号店的开业之日，被外界幽默地称之为“乡镇企业进城”之日，也是优衣库公司真正的出番之日。

而采用现在的优衣库商标“UNIQLO”则还要晚一些。据优衣库社长柳井正回忆，最早考虑将费尽心力想出来的“UNICLO”改为他认为更帅气的“UNIQLO”始于1988年3月，而变更全部的宣传画、广告、店名以及注册名更是几个月后的事。

直到1991年，小郡商事株式会社才被正式更名为迅销(Fast Retailing)。小郡商事株式会社设立时的注册资本为600万日元，公司地点设在日本山口县宇部市大字小串63番地147号。但随着宇部市多次调整行政区划，目前该地区的准确地名为“日本山口县宇部市中央町2丁目12番地12号”，如今小郡商事当年的办公室已夷为一片平地。

尽管如此，同其他的经营者一样，柳井正也喜欢将自己公司的历史做更悠久的演绎。包括柳井正在内，优衣库人总是喜欢特别提一下公司更早的前身——“Men's Shop 小郡商事”。但严格地说，由柳井正的父亲柳井等创办的“Men's Shop 小郡商事”称不上是一家公司，充其量只是一家非常不起眼的个人小服装店。



至于“小郡商事”店名本身是否有特殊的含义,有多种说法,但若回归到事实本身,或许我们必须承认柳井等在给服装店命名时,恐怕是受到了附近“小郡町”的启发。

“Men's Shop 小郡商事”创办于山口县宇部市,而小郡町则位于山口县中央地区,四周被山口市环绕,山口县中央地区唯一的新干线中转站就在小郡町。虽然宇部和小郡都位于山口县南部,但从宇部到小郡,即使坐 JR 电车也需要花费一个多小时。虽然在日本山口县还有一个柳井市,但柳井正的出生地既不是柳井市,也不是小郡町,而是山口县宇部市中央町。

那么,为什么柳井等当年在创办门店的时候不是采用“Men's Shop 宇部商事”,而是采用“Men's Shop 小郡商事”呢?追根溯源,这是因为柳井等有一位兄长,在小郡这个地方做生意,那位兄长开办的店名就叫“小郡商事”,而年轻时一文不名的柳井等创业的第一笔资金即来自那位兄长的援助。而柳井等最开始的独立创业,实际上是开了一家“小郡商事”的西装部,专门经营“小郡商事”公司尚未开展的西装生意。准确地说,柳井等当时属于挂在兄长的公司名下,独立开设了一个分支业务。

直到成立 15 年后的 1963 年,“Men's Shop 小郡商事”才改为“小郡商事株式会社”,即实现了公司法人化,当时成立株式会社时的资本金则来自柳井等个人积累的资本。所以,虽然如今的优衣库公司将创业人视为柳井等,但准确地说,“小郡商事”最初的创业者并非柳井正的父亲柳井等,而是柳井正的兄长,也就是柳井正的伯父。

最初的“小郡商事”具体成立于何时何日,无人知晓。就连柳井正的父亲柳井等在山口县宇部市创办“小郡商事”西装部,是在哪一天,也成为困扰优衣库公司的一大难题,连创业者本人——柳井正之父柳井等也只能依稀地记得是在 1949 年 3 月的某一天。在战后那样一个百业待兴、遍地废墟的年代里,“Men's Shop 小郡商事”作为一家私人绅士服装店,开业时不可能有任



20 世纪 50 年代的小郡商事 Men's Shop



何的张灯结彩,更没有任何的媒体报道,而这也几乎切断了探寻创业史的一切可能的线索。

## 政商英才辈出的穷山僻壤

当我们翻开优衣库历史的那一刻,我们会发现,优衣库是确实实地起于微土、筚路蓝缕。但就在那方不起眼,甚至有些贫瘠的土地上,却蕴藏着优衣库做大做强的一些基因。

优衣库的发祥之地——日本山口县,位于日本本州岛最西端,形如半岛,西北两面濒临日本海,南临濑户内海,隔关门海峡与九州岛相望,与冈山县、广岛县、岛根县、鸟取县共同构成日本的所谓“中国地方”。

山口县的面积约 6112 平方公里,大致与中国的莱州湾面积相仿,比全市面积约 6340 平方公里的上海略小。不过,与上海全市常住人口规模约 1900 万相比,山口县人口不到上海市的 1/10,只有 145 万左右,而宇部市的人口则更少,只有 17 万人口左右。正如柳井正坦言的那样:“如果我们只在山口县发展,而不走出来的话,恐怕填不饱肚子。”

如同传说中徐福率童男童女赴东瀛寻求长生不老药一样,在山口县,流传着一个美丽且略带大中华民族主义色彩的传说。相传在周武王姬发率诸侯讨伐暴君纣王时,当时一个边陲小部落也曾出兵相助,人数虽少但作战英勇无比。后来,武王打败纣王,建立周朝取代了商朝,武王在分封天下时,就将参战的边陲小部落敕封为“周防国”,意即固守周朝边防之国。之后,中国又历经秦王扫六合、周亡秦兴,秦灭汉代等王朝更迭,但因为“周防国”面积过于微不足道,反而得以幸免战火纷扰,也导致周防国数千年来都疏于防守。直至明朝,倭寇犯境,其中最骁勇善战的“山口组”攻下周防国,经演变而成为今天的日本山口县。

史实真假究竟如何,有待历史学家去考证。但实事求是地说,在地域差距较小、整体经济发达的日本,山口县因为山地丘陵占 90%以上、低地面积不足 10%,农耕条件非常恶劣,自古至今都算不上经济发达的地区。

连柳井正本人在自传式回忆录《一胜九败》中谈及创业时,都无奈地说道:“我们创业的地方——山口县,除了宇部兴产公司以外,实在是穷得什么