

JINGYING DE MIJUE

资深实战型培训专家**余世维**

实战型营销策划专家**路长全**

联袂荐——经营揭秘+实战分析+图表解读

“卖衣服”如何成为日本首富

他“执拗”的失败了九次

人人见“山”称“山”，他却见“山”称“川”

他改变了传统产业的经营布局

他的经营秘诀不仅仅是“一胜九败”

经营的秘诀

柳井正“一胜九败”
给创业者的36个启示

孙汗青 冯南海 ◎ 著

新 华 出 版 社

JINGYING DE MIJUE

经营的秘诀

柳井正 “一胜九败”
给创业者的36个启示

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营的秘诀：柳井正“一胜九败”给创业者的36个启示 / 孙汗青，冯南海著. —北京：新华出版社，2012.7

ISBN 978-7-5166-0028-3

I. ①经… II. ①孙… ②冯… 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 (2012) 第166315号

经营的秘诀：柳井正“一胜九败”给创业者的36个启示

作 者：孙汗青 冯南海

出 版 人：张百新

责任编辑：郑建玲

封面设计：李尘工作室

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路8号

邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

经 销：新华书店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：李尘工作室

印 刷：北京新魏印刷厂

成品尺寸：170mm×240mm

印 张：15.5

字 数：231千字

版 次：2012年8月第一版

印 次：2012年8月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-0028-3

定 价：36.80元

图书如有印装问题，请与出版社联系调换：010-63077101

柳井正
的
营
销
之
道

推荐序

柳井正的营销之道



推荐序

柳井正的营销之道

其一，优衣库从郊区店进攻城市店，从第一家城市店火阪店的失败到第二家城市店原宿店的成功，这就是实现“以弱击强”的市场竞争。

其二，从多款、少量到一款多量的摇粒绒和发热衣的巨大成功就是“以小博大”将同样的产品卖出不同的类别竞争。

其三，优衣库进军全球市场，面对世界知名品牌H&M和ZARA，从单一的“迅速开店”，抢占“山头”的进攻性策略转入“收购”知名品牌与多样化商业运作就是“以轻举重”的品牌竞争。

显然，在《经营的秘诀——柳井正“一胜九败”给创业者的36个启示》中，孙汗青与冯南海先生将柳井正以小博大，以弱击强，以轻举重的“竞争”营销之道分析得非常透彻，值得所有的经营者借鉴。



前言

选择创业，就是选择从此激荡地生活

一个创业者在他事业达到巅峰时，他的生命也被认为是最为辉煌的时刻，这个时候，他受众人敬仰，而大家也习惯性地看到他此时的样子，关于他的过去，已经在口口相传中早就演变成一个又一个传奇，因此，在经营界便有了这样的称谓——经营之神，这个称谓就像一顶皇冠，戴在他的头上，熠熠发光。

柳井正就是这样的一个人，在2009年世界经济危机大潮中，《福布斯》排行榜上的众多明星企业家财富巨幅缩水，而他却扶摇直上，一跃成为日本首富。然而，更让人惊叹的是，他从事的并非高科技产业，也并非日本这个民族擅长的精密仪器，而是基于发展中国家的传统服装行业，按他自己的话说，他就是“卖衣服的”，在这个年代，他靠“卖衣服”成为日本首富。因此，他被媒体称为继松下幸之助、稻盛和夫之后的新一代“经营之神”，但这并不是我们《经营的秘诀》书系选择他作为研究样本

柳井正「一胜九败」给创业者的8个启示

经营的秘诀

柳井正「一胜九败」给创业者的8个启示

的原因，恰恰相反，我们看中的就是他“非神话一般”的经营旅程。

当别人将柳井正“捧”为“神”的时候，我不得不“泼”盆冷水——他仅仅是个平凡的人，如果说，有什么特征，我只能说，通过我对他的研究，给出的评价是“执拗”，而且，他是天生的执拗。

在柳井正年少时，他的朋友指着远处的一座山说，“看，这山真美！”大家都朝着山那边看，不约而同地夸赞山的美，这个时候，只有一个人发出了不同的声音，“不，这是川！”是的，正是从柳井正的嘴巴里蹦出来的。从此，他就有了另一个外号——山川。

山川的父亲非常严格，在“棍棒教育”下，他考上了日本最好的大学——早稻田大学，但是，他并没有在这所全球闻名的象牙塔里好好读书，这个初到东京的年轻人显然被这个五彩斑斓的都市吸引，和很多平凡的大学生一样，柳井正的四年大学也是在麻将、电影和啤酒的日子中浑浑噩噩地过去了。

显然，这个“精英荟萃”的大学并没有给当时23岁的柳井正贴上相应的标签，毕业就意味着失业。3个月后，在父亲的帮助下，才进入一家超市打杂，被安排在“卖菜刀”的厨卫用具专架，在那里工作了9个月，他就觉得，在超市打工学不到什么东西，并以此为借口回了老家，无奈之下，跟着他的父亲干起了“卖西装”的行当。

这是他未来的宏伟事业的开始，但却不是一个好的开始。他在父亲的小服装店主导的第一场“变革”中就因为他的“口无遮拦”和“自作主张”而逼走了店里仅有的6个员工中的5位，而唯一的那位忍住柳井正的浦利治，如今成了优衣库的常务监察董事，在迅销公司管理层中位居第五。

然而，就是这样的柳井正，用了整整38年，在2009年60岁生日时，为自己博得了最为珍贵的礼物——以61亿美元的身价荣登日本首富，同时以



创业
选择
创业
就是
选择
从此
激荡
地生
活

前
言

选择
创业
就是
选择
从此
激荡
地生
活

256票蝉联业界公认的“最佳经营者”排行榜第一名，比第二名的丰田汽车总裁丰田章男高出42票。

这38年里，在柳井正身上到底发生了什么？如果你问柳井正，他会告诉你，“我失败了九次，换来了一次成功！仅此而已”。然而，在这本书中，我们将告诉你不一样的答案！

事实上，每一个成功的经营者，每一家企业都有自己不为人知的秘密，这是一笔无价的财富，倘若我们不去挖掘，不公布于众，也许这些秘密就永远被封藏起来。也许有人说，柳井正的成功不可以复制。因此，就算你看到了这笔财富，也只能擦身而过，就像你看见了一个心仪的对象，但是，你只能装作若无其事，你看不见也听不到，显然，你在欺骗自己的眼睛和耳朵。

这在于每个人自己的选择。每个人都有选择生活的权利，我只想说，不论是谁，选择了创业，就是选择了从此激荡地生活，而那笔无价的财富，就隐藏在这里，“取”或“舍”就在你一念之间！

与我合作写本书的冯南海董事长也是拥有与柳井正先生一样的创业激情与坚持到底的决心！因为共同的爱好，我们走到一起，来共同研究柳井正先生创业秘诀，以给后来人一个借鉴！

孙汗青

上海美兰湖

2012年6月18日

柳井正：经营的二十三条秘诀

- 第一条** 经营要顺应顾客的需求，创造顾客的需求。
- 第二条** 经营要不断实施好的想法，发挥企业的社会影响力，为社会变革作贡献。
- 第三条** 经营要独立自主，不能落入任何企业的旗下。
- 第四条** 经营要正视现实，与时俱进，积极主动。
- 第五条** 经营要营造让员工自我管理、自我反省的柔性组织环境，让每个人都能重视团队合作并相互尊重。
- 第六条** 经营要活用国际智慧，确立公司独特的身份，开发年轻人最为推崇的商品和事业，实现真正的国际化。
- 第七条** 经营必须以唯一与顾客直接接触的商品和商场为中心。
- 第八条** 经营要建立对公司效益最大化的全员齐心协力，各部门联动的机制。
- 第九条** 经营要强调速度、干劲、革新、执行力。
- 第十条** 经营要光明正大，赏罚分明，提倡彻底的实力主义。
- 第十一条** 经营要提高管理的品质，彻底杜绝浪费，经常考虑损益，执行高效率、高分配。
- 第十二条** 经营要对以往的成功和失败进行彻底的分析和记忆，作为下一次成功的参考教材。



第十三条 经营要积极挑战，不能逃避困难，回避竞争。

第十四条 经营要强调通过实际业绩取胜的专家意识。

第十五条 经营要坚持一贯的经营理念，从小事做起，从基础做起，沿着正确的方向，坚忍不拔，不达目的，誓不罢休。

第十六条 经营是出售企业的经营文化，要培养敏锐的市场嗅觉，由表及里地看问题。

第十七条 经营要始终保持积极思维，先行投资，对未来寄予希望，使企业充满活力。

第十八条 经营要让全员认同公司的目标、目的和构想。

第十九条 经营必须要求公司的事业、自己的工作达到最高道德标准。

第二十条 经营要倡导自我批评、自我变革。

第二十一条 经营要消除人种、国别、年龄、男女等的所有差别。

第二十二条 经营要不断开发具有倍增效果的新型事业，并要成为该新型事业中的龙头。

第二十三条 经营要建立因事设人的组织，彻底认清满足顾客需求前提下的员工和业务单位之间的关系，建立无障碍的项目主义。

图表解读柳井正经营的秘诀

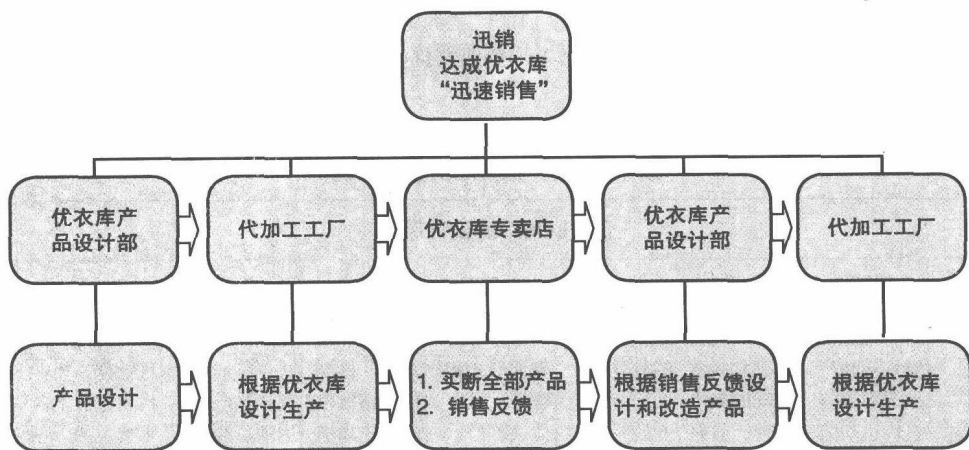


图 (2-1) “迅速销售”流程图

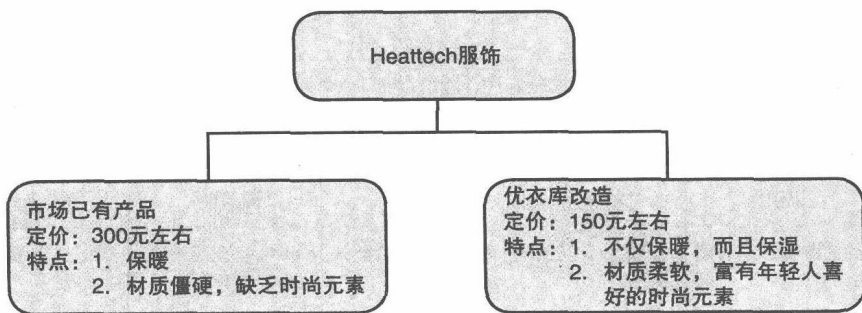
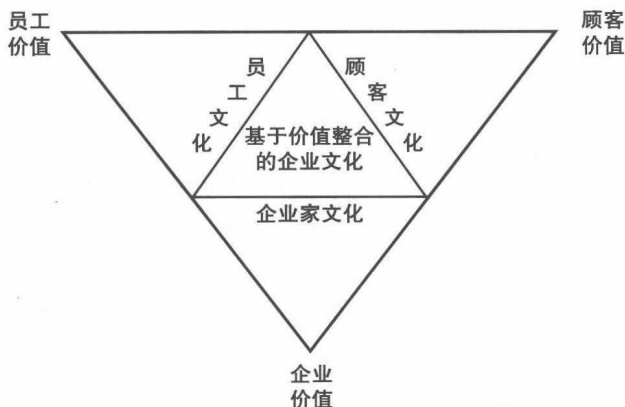


图 (2-2) 优衣库“发热衣” Heattech改进对比



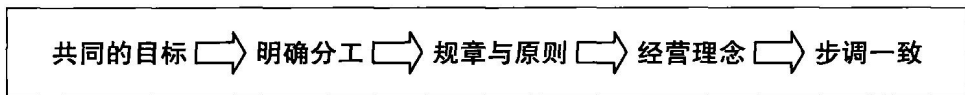
图（3-1） 企业文化整合

表（3-2） LOGO的设计原理

企业LOGO的设计原理							
特征	识别性	领导性	同一性	造型性	系统性	延展性	时代性
	具有企业视觉认知和产品识别的信息传达功能的设计要素。	是企业经营理念和经营活动的集中表现，具有权威性。	是企业精神的具体象征。所以企业的经营内容与标志必须一致。	丰富多彩的表现形式和题材，如字体、符号、图案、几何图形等。	系统化、规范化、标准化、精致化的标志才能更有力的强化企业的系统化精神。	要针对印刷方式、制作工艺、材质和应用项目的不同，采用多种对应性和延展性的变体设计，以产生切合、适宜的效果与表现。	具有鲜明的时代特征，才能代表企业求新求变、勇于创新、追求卓越的精神，避免企业的日益僵化，陈腐过时的形象，一般十年为一期。
原因	助企业树立统一的形象，让客户一目了然，留下深刻印象。		成功的标志设计能给企业一个特别的身份证明。		一个标志就是可以以货币计算的企业资产，它能成为一个区别于你的竞争对手的最好形式。		
原则	识别性	领导性	同一性	涵盖性	革新性		
	简洁鲜明、富有感染力。	优美精致，符合美学原理。	标志要被公众熟知和信任。	确保标志在应用项目中的通用性。	任何条件下都清晰、可辨。		
原则	应对客户和市场需求的创意。	要符合吉祥美好，向上的传统风水学。	统一的形式与结构。	好的标志要做到“气韵生动”、“神寓于形”。	好标志如说话，可圆可方。		



图（3-3） 优衣库LOGO



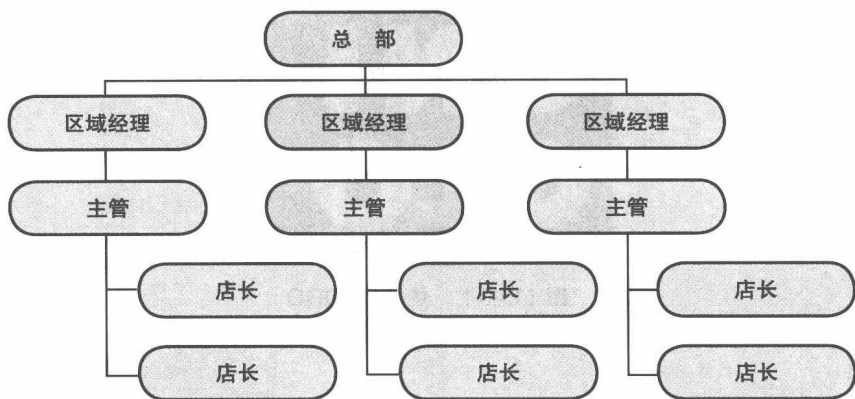
图（4-1） 组建超级团队的要诀

表（4-2） 柳井正的组织机构与稻盛和夫阿米巴模式对比

	柳井正的组织机构要诀	稻盛和夫的阿米巴组织
组织建立	因人设岗	因岗设人
人才流动	根据市场需要，流动性大	根据市场需要，流动性相对稳定
组织结构	组织机构的改变由职能部门决定	组织结构的变化由阿米巴负责人决定
管理模式	由中层到高层	由下而上

表（4-3） 小商郡事某部组织机构图

× × × 部	设立目的				
任务目标	指标1	指标2	指标3	指标4	指标5



图（4-4） 一般连锁商店管理流程

表（4-5） 知识工作者与公务员意识对比

	知识工作者	公务员意识
关系	合作关系	雇佣关系
态度	自动自发	被动、填鸭式
角色	经营者	职员

表（5-1） H&M、ZARA与UNIQLO信息对比简表

	H&M（海恩斯莫里斯）	ZARA（飒拉）	UNIQLO（优衣库）
所属机构	瑞典H&M公司	西班牙Inditex集团	日本迅销集团
创建信息	1947年由Erling Persson创立。	1975年由学徒出身的Amancio Ortega Gaona创立。	1963年始创“UNIQLO”的品牌；1972年，柳井正进入该家族企业；1982年，引进美国仓储式超市理念开始转型；1991年，易名“迅销”，开始进入展开连锁经营。
企业现状	欧洲最大的服饰零售商；截至2011年，在全球1500多家门店。	全球排名第一的服装零售集团；截至2011年，在全球2200多家门店。	日本“21世纪繁荣企业排行第一位”；截至2011年，在全球1000多家门店。
商业信条	价格、品质和时尚的“三驾马车”。	速度就是胜利。	迅速销售模式。



图 (5-2) ZARA实现“多款、少量”的产品策略系统

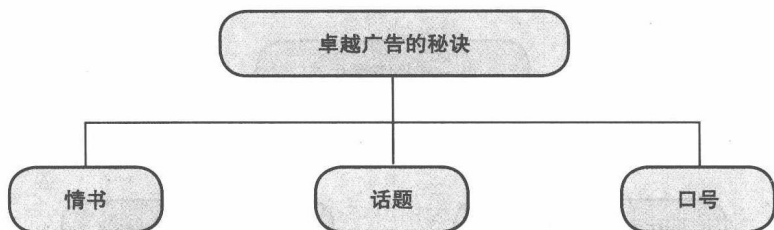


图 (5-3) 卓越广告的秘诀

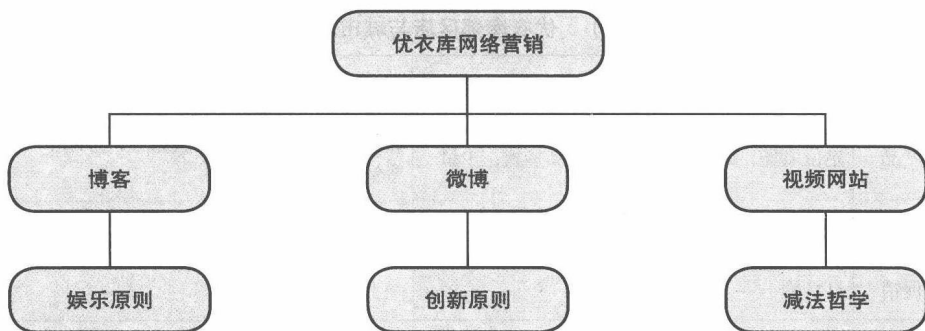


图 (5-4) 优衣库网络营销“三剑客”

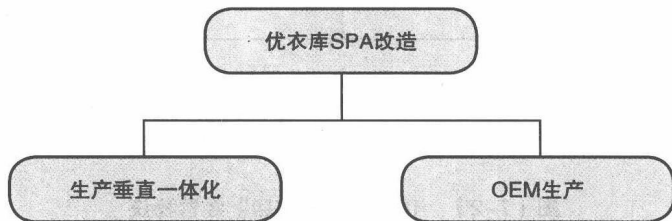
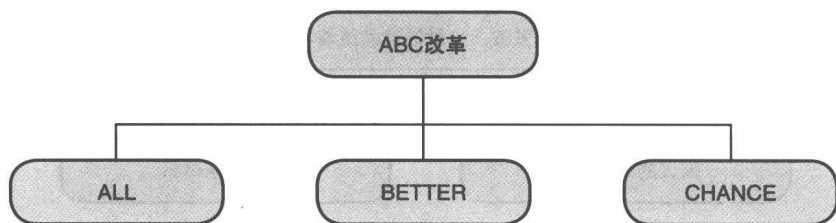
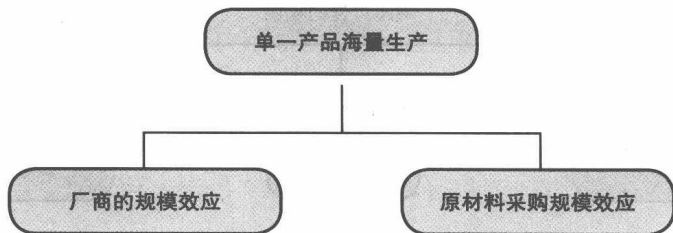


图 (6-1) 优衣库SPA改造“二要素”



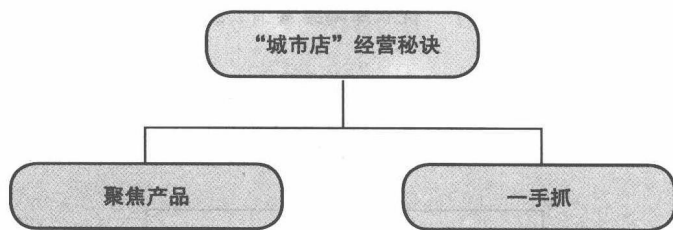
图（6-2） 优衣库ABC改革图示



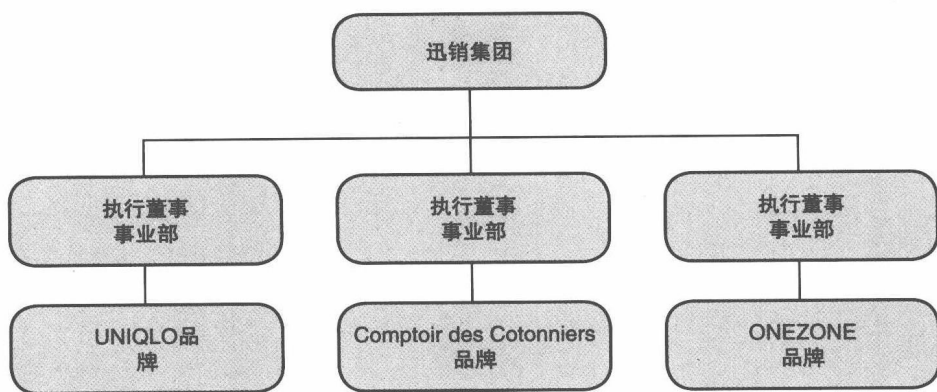
图（6-3） 单一产品海量生产的优势

表（7-1） 优衣库郊区店与城市店的区别

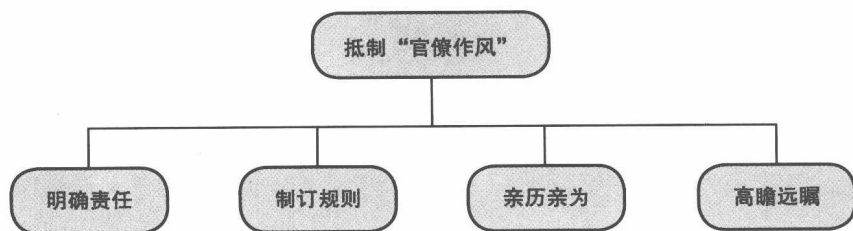
	郊区店	城市店
产品	定位清晰，面向单一人，产品多款，少量	面向大众，不分年龄、背景等，产品单一，多量
宣传	精准，有针对性，人群集中	范围广，人流量大
促销	打特价	一手抓



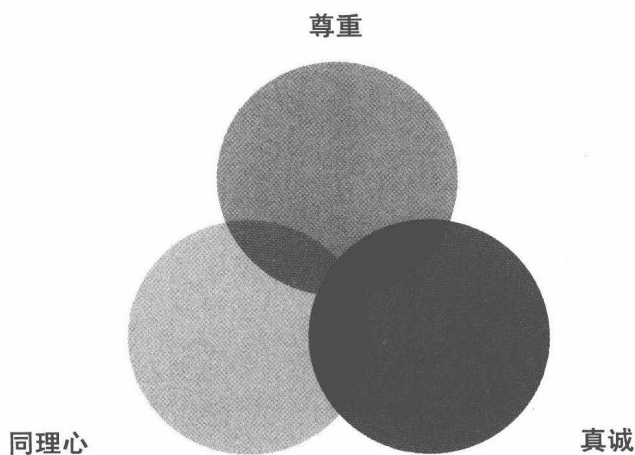
图（7-2） 优衣库“城市店”经营秘诀



图（8-1） 迅销集团组织机构图



图（8-2） 抵制企业组织中“官僚作风”要诀



图（8-3） 倾听的三要素



contents

目录

推荐序 柳井正的营销之道 / 1

前言 选择创业，就是选择从此激荡地生活 / 3

柳井正：经营的二十三条秘诀 / 7

图表解读柳井正经营的秘诀 / 9

第一章 从零开始，创业就是屡败屡战 / 1

启示1 企业究竟是什么？ / 2

启示2 “经营”的秘密：实质上真正的失败 / 7

启示3 世界不会因创业者的意志而改变 / 13

启示4 遵循社会的规则，但绝不让企业垮掉 / 21

启示5 创业中的危机就是新的机遇 / 28

第二章 经营力：经营就是连续性的试运营 / 33

启示6 从小郡商事到迅销：从生意人到经营者 / 34

启示7 经营者真正的敌人只有自己 / 39