

柳井正

怀抱希望

[日] 柳井正 著 陈涤 译



化学工业出版社

柳井正：怀抱希望

【日】柳井正 著

陈涤 译



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

柳井正: 怀抱希望 / [日] 柳井正著; 陈涤译. —北京:
化学工业出版社, 2015.1
ISBN 978-7-122-16624-1

I. ①柳… II. ①柳… ②陈… III. ①柳井正-传记
IV. ①K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第040216号

YANAI TADASHI NO KIBOU WO MOTOU by Tadashi Yanai

Copyright © 2011 Yanai Tadashi

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Asahi Shinbun Publications Inc.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with Chemical Industry Press

Asahi Shinbun Publications Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing Kareka Consultation Center, Beijing

本书中文简体字版由Asahi Shinbun Publications Inc.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: 01-2013-0981

责任编辑: 张焕强 李 倩
责任校对: 吴 静

封面设计: 王 静

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: 三河市双峰印刷装订有限公司

710mm × 1000mm 1/16 印张11 字数210千字

2015年1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.com.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

前言

我们都是生意人。

生意人要做的，就是靠劳动赚钱，因为只有工作才是我们维持生计的饭碗。

我们打开店门，迎接顾客，销售商品；抑或是拜访客户，开展营业活动，向其提供商品和服务，获取金钱。然后，把赚到的钱再次投向社会，使经济走向繁荣。这就是我们的使命。只有我们履行这一使命，社会才能正常运转。

为复兴日本经济，生意人应该做的不是过度地自我克制，而是以饱满的热情微笑着迎接顾客。

我认为，3·11东日本大地震将是决定日本今后道路的历史性转折点。

如果全日本都用一种消极的态度去应对这次的灾害，恐怕会导致更大的损失。相反，如果鼓足勇气面对困难，持续至今的衰退走势就有可能出现拐点，令经济转而开始复苏。

大地震发生以后，我们获得了来自世界各地的钱物捐助和精神鼓励，媒体也对日本人的优秀品质大加赞赏并进行了相关报道，所有这些都给逆境中的人们带来了莫大的安慰。

我们要感谢全世界的捐助与支援，在默默地接受那些赞美之词的同时表达最诚挚的谢意。

然而，生意人却不能沉溺于这种安慰之中，尤其是此时此刻，绝不能因为受到表扬就忘乎所以。

我认为，在这次大地震中，日本人的优点和缺点都清楚地表现出来。比如，一个明显的缺点就是过分的自我克制。很多商店都减少了照明，百货商场也早早关门。商业街上的店铺、主题公园、游乐园、高尔夫球场都自觉缩短了营业时间甚至干脆闭门谢客，结果街上变得一片寂寥。

难道这么做真有什么好处吗？

那些关掉店铺照明灯的人，与其说是自律，不如说是被社会整体氛围所左右。有时日本人会过于关注周围的气氛和对方的事情，结果就忘记了一些本质的东西。在面临危机时，我们商人应该做的并不是过度地自我约束，而是应该继续经商获利，繁荣经济。只有这样，日本经济才能复苏并重新增长。

所以我对下面的指示是，“把招牌的照明全部打开，用亲切的笑容和充满活力的声音去迎接顾客。”当然我们会把后台办公室和卫生间等处的灯都关掉并减少店内的灯光用电，以节约出招牌照明所耗费的电量。

即使我们自己在昏暗的地方工作，也要尽量使店铺灯火通明，给顾客创造出一个方便挑选商品的舒适环境。这才是商人该有的“节电方式”。

优衣库有很多路边店，如果单纯为了节电就把外面的照明灯关掉的话，会使人误以为店铺已经打烊，这样就没办法做生意了。我想这不仅仅是优衣库自己的问题，越是在这种时刻，大家就越要把招牌照得通亮，用温暖和热情去迎接顾客。这才是生意人该有的做派。可是就有那么一些店铺，喜欢迎合社会舆论，以节电为由关掉外面的照明灯，甚至店内员工在接待顾客时也不再笑容，故意摆出一副灰暗的表情。

这些人究竟是怎么想的？真是太过愚蠢。

我告诉下属：“声音一定要充满活力！”商业是否繁荣与“心情”密切相关，只要人人都提起精神，个人情绪和商业氛围都会出现好转。

日本人还有一个毛病，就是不愿出头。无论是节电、自律，还是捐款捐物，都不肯第一个出头。而是等其他人采取行动之后，才开始跟着行动。有时就连捐款的金额也力求彼此相同。

“因为别人捐了这么多，所以我也出这个数。”

要求行动一致的时代已经结束了，今后我们要用自己的大脑去思考，做出自己的判断，然后身体力行。不要想着去迎合周围的人，第一个站出来采取行动才是要点。

我们正处于历史的转折点。是朝着积极的方向前进？还是意志消沉地承受损失？最后的决定权在我们自己手里。

我认为，实现经济复兴的关键在于年轻人，所以有一句话我

想叮嘱他们。

那就是，人活着必须拥有希望，否则人生就失去了意义。

什么是希望呢？换句话说，就是理想，是为社会、为他人的一种崇高意志。

现在有些年轻人认为时下这样的状况很难谈什么希望。

但就连这样的人，每天仍然能吃能喝，实实在在地活着，事实上这是件值得庆幸的事情。这说明人无论在多么艰难的状态下，都还心存希望。

希望大家不要总是过分注重自己的内心。我在大学时代常为找寻“真正的自己”而终日烦恼，可一旦走上社会，当我开始因“公司要倒闭”“家人和员工会流落街头”等问题而困扰时，才终于有所顿悟。花再多的精力去关注自己的内心，结果都是于事无补，不能解决任何问题。

近来市面上充斥着一类书，推崇所谓“不努力的生活方式”。然而，不努力的人生到底有何价值？我深信人生的意义就在于拼搏，我们别无选择。

坚信自己才是人生的主角并对自己抱有强烈的期待，这对于树立希望是不可或缺的态度。

就是说，不要妄自菲薄，轻易地自我否定，要对自己充满期待、树立信心。努力发掘自己的过人之处，即便其微不足道，也要不断加以磨炼，使之成为自己特有的本领。如此一来，必将开辟出一条崭新的人生之路。

年纪尚轻时，可能没有人会对你有所期待，正因为如此，你一定要做自己最忠实的支持者。

怀抱希望！开启充满希望的人生之路！

本书的雏形来自《朝日新闻》周末版“be”上的连载专栏《柳井正：怀抱希望》，该专栏始于2010年4月，连载了1年时间。以当今日本和工商界人士为对象，我对该专栏的内容加以修改，完善成书。如果诸位读者能从中获得助益，并对自己的人生怀抱希望，那将是本人莫大的荣幸。

柳井正

目 录

第1章 加快自我变革 / 1

写在年度方针里的话：坚定自我革新的信念 / 3

破釜沉舟的一年 / 5

不要两耳不闻窗外事 / 8

日本企业生存的两个条件 / 9

危机感和焦虑的区别 / 10

柳井式烦恼消除法 / 12

第2章 从经济败局中奋起 / 15

1. 日本的变革 / 17

不规范的财经秩序 / 17

滋长的乐观论 / 19

做出对外开放的决断 / 21

降低三成成本，提高五成效率 / 23

出路在世界 / 25

2. 走在改革大潮前列的优衣库 / 28

日本缺乏商人精神 / 28

畅销世界比本土化更重要 / 29

“MADE FOR ALL”的真正含义 / 31

当今时代绝不是前途无“亮” / 33

发挥日本人长处的优衣库“民族大融合” / 35

第3章 我的修行时代 / 37

1. 思考优衣库的本质 / 39

我非超人 / 39

接管店铺，发现自我 / 40

独当一面，受益匪浅 / 42

企业家的修行 / 45

博览群书 / 46

向藤田田学习——既然汉堡能卖出去，衣服也能行 / 49

2. 通往UNIQLO的道路 / 53

定义服装的含义 / 53

优衣库并非快时尚商品 / 54

好商品是顾客选出来的 / 56

畅销商品的两个共同点 / 57

HEATTECH诞生的秘密 / 59

3. 修行时代学到的 / 61

没有不适合的工作 / 61

看透他人 / 62

牢记父亲的两个教诲 / 63

第4章 掌握基本的工作能力 / 67

1. 奋战在销售一线 / 69

一线就是一切 / 69

谦受益，满招损 / 71

滞销经历促人进步 / 72

畅销店店长与滞销店店长的区别 / 74

避免机械地分派工作 / 75

不能全靠工作指南 / 76

不要搞错总部的地位 / 77

做生意需要破釜沉舟的气魄 / 79

优衣库的店长十诫 / 80

2. 业界的人脉 / 83

在建立人脉之前 / 83

结识孙正义和永守重信 / 84

3. 基本的学习——读书 / 86

教会我经营和做人的经管类图书 / 86

第5章 自我变革的良方 / 89

1. 致年轻人

——相信自己 / 91

要工作，而不是找公司 / 91

翱翔世界，别只在国内打转 / 92

我不再亲自面试应届毕业生 / 94

靠喂的孩子长不大 / 95

消除自恋情结 / 97

相信自己 / 98

训斥转变后进员工 / 100

女性要更加进取 / 101

2. 致业界中坚力量

——从失败中学习 / 104

优衣库开店失败的教训 / 104

一胜九败——让失败成为成长的动力 / 106

变自卑为自强，发奋工作 / 107

人人都会遭遇不合理待遇 / 109

3. 致管理层

——既要唱红脸也要唱白脸 / 111

上司的两大职责 / 111

不温不火的领导最糟糕 / 112

年轻领导的误区 / 113

- 美式雇用与日式雇用 / 114
- 恩威并施 / 116
- 消除人际关系的烦恼 / 118
- 提高自身的附加价值，不依附公司 / 119
- 4. 致企业家和有志成为企业家的人
 - 行动为万事之本 / 121
 - 以成败论英雄 / 121
 - 悠闲的企业家都不称职 / 123
 - 如何成为读懂数据的企业家 / 124
 - 对公司和社会的责任 / 125
 - 远离政治 / 127
 - 成长的宿命——满足于现状的公司走不远 / 128
 - 勿因小成就而沾沾自喜 / 129
- 5. 致所有商务人士
 - 以小店主的心态工作 / 132
 - 因循守旧的弊端 / 132
 - 精益求精 / 133
 - 很多人不会换位思考 / 134
 - 小时工也要具有主人翁意识 / 136
 - 度过25岁之人生巅峰的商务人士人人平等 / 138

第6章 怀抱希望 / 141

优衣库的未来 / 143

FR-MIC是集团员工的切磋学习之所 / 146

将英语作为公司内部通用语的用意 / 147

雇用残障人士的收获 / 150

社会企业商务——企业是社会公器 / 152

不烦不倦——商界人士的自我管理 / 153

科学作息有助于怀抱希望地坚持工作 / 154

危急时刻领导者的使命（代后记） / 157

第1章

加快自我变革

写在年度方针里的话：坚定自我革新的信念

每年12月31日晚上，我都会坐在自家的电脑桌前，静心思考未来一年各项工作的推进办法，精心措词，深思熟虑，总结出一篇年度方针。在新年到来之际，通过电子邮件发送给全体员工。

发送对象除日本国内的员工外，从上海、新加坡到纽约、巴黎，全世界10个开展业务的国家和地区的店员及后台工作人员都能同时读到这篇文章。事实上，元旦并不休息的纽约和巴黎在12月31日的白天就能看到我的这篇《新年的抱负》。

2011年，我的年度方针名为“CHANGE OR DIE”（不变则亡），邮件内容如下：

今年的关键词是“CHANGE OR DIE”（不变则亡）。

意为“不变革则自取其亡”。

借这一稍显激烈的口号作为今年的方针，以此共勉。

我们是在日本快速成长起来的、位居世界第四的服