

要么重启，要么淘汰

优衣库总裁

柳井正

的6大经营哲学

吴春雷 金跃军◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

要么重启， 要么淘汰

优衣库总裁

吴春雷 金跃军◎著

柳井正
的6大经营哲学



NLIC2970937807



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

要么重启, 要么淘汰: 优衣库总裁柳井正的 6 大经营哲学/吴春雷, 金跃军著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2288 - 2

I. ①要… II. ①吴…②金… III. ①服装工业—工业企业管理—经验—日本
IV. ①F431. 368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 023191 号

责任编辑 彭 欣

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 6.375

字 数 130 千字

版 次 2013 年 9 月第 1 版

印 次 2013 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2288 - 2/C · 372

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

许多经营者都误解了“成功”的真正意义。自己认为完成了一件大事，这根本不能说是“成功”，搞不好是犯了“名为成功的失败”。一点点小成功，应该要立刻抛开，不该一味沉醉在小成功里。

——柳井正



PREFACE
序言

他，永远只给自己70分；他，敢用9次失败换取1次大胜利；他，是史上首位靠卖平价服装成为日本首富的人；他，被日本515位企业社长票选为最佳社长。他是柳井正，全球第四、亚洲第一大平价服装品牌——优衣库创办人。他的制胜格言是——立刻忘掉当下的成功！

39年前，柳井正还只是日本山口县一家小西装店的老板。如今，他在日本东京极为重要的商业地段——六本木的中心点，从31层楼的办公室眺望窗外：晴朗的天空下，美丽的富士山好似一把悬空倒挂的扇

序

言

子，显得完美无瑕疵、端庄秀丽。

眺望远山，回首走过的路：从小店铺的运营到优衣库商业帝国的建立，柳井正始终一个人在支撑全局，他以一颗年轻人的大脑，指挥千军万马，在服装领域的残酷厮杀中，披荆斩棘，不断刷新传奇纪录，以身价76亿美元，连续两年荣登日本首富。

不过，即使站在能够眺望富士山高度的办公大楼里，他依然把别人眼中的巨大成功视为小成功，把所谓的成功视为失败的起源。他以自我否定作为前进的终极动力，厌恶任何形式的自我感觉良好。

优衣库事业发展到2002年，优衣库上市后首次出现业绩下滑，加上一年前的海外伦敦设点并没有如愿达到3年内拓展海外店50家的计划，这让一向冷静的柳井正开始反思：自己年过半百，应交出权力指挥棒，让更优秀的年轻人掌舵公司沉浮。56岁时，柳井正首先革新了自己——辞去社长（总经理）一职，让位给39岁的玉冢元一，自己担任会长（董事长），退居第二线。

然而，玉冢时代的优衣库，营收未能实现明显成长，获利也开始缓步下滑。与对手ZARA、H&M的差距也越来越大，距离世界第一的目标，显得遥不可及。

退居二线的柳井正，在2005年以董事长身份参加了优衣库全球店长大会后，心有不满，彻底下决心结束赋闲状态，重掌优衣库帅印。

2005年9月，柳井正再一次坐在优衣库总经理的位置上，



同时兼任公司的董事长。重披战袍的柳井正亲临现场，从生产部门、产品采购、研发、营销，到经营管理等部门，逐一巡查，开始对公司内部进行结构改革，采取了各种措施和手段，提出“倒空成功、二次创业”的挑战口号！柳井正相信经营企业一定要怀抱“正常的危机感”，如果做不到这一点，公司只有死路一条。

柳井正重掌兵符后，从2005年底起，优衣库业绩又开始快速增长。他以无限的热情和全部的努力不断开拓、不断刷新自己所创造的历史奇迹。在他超人般意志的领导下，2008年与2009年金融海啸中，他依然率领优衣库交出漂亮的成绩单，营收高于ZARA、H&M，并在纽约、伦敦、巴黎、上海等国际都市中最热闹、昂贵的街区，开起了一家大型旗舰店。

人们惊呼柳井正时代再次来临之时，他本人却再次考虑让位事宜。他只把自己的这次出山称作救场，坚信应该忘掉当下的成功，寻找更为优秀的接班人，认为只有瞩目未来，才能创造新的辉煌。

本书从柳井正回归着笔，系统描述了柳井正回归后，面对成长中的优衣库所犯的大企业病，如何一一操刀进行手术的经典过程。通过对柳井正的个人观点的提炼，结合优衣库一路成长的轨迹，在回顾与反思中，让读者体验优衣库跌宕起伏的发展历程，聆听柳井正在创新、超越、全球化、人才培养等方面的智慧教诲。

柳井正，这个投入毕生精力的创业老顽童，是位渴望重写纺织业历史、服装业历史、零售业历史的具有划时代意义的经



营者，有着立即忘掉当下成功的创业态度，奉行现场主义、打破用人制度、挑战高科技研发极限，一步步地将竞争对手挑于马下，并将全球各领域精英招至麾下，在不断改写辉煌、创造新的奇迹之时，与众多业界内外的先辈后生们，为人类的进步和消费理念的改革，不断书写出新的篇章。

本书的撰写，旨在为渴望成功的商业人士、团队及个人，包括在创业、经营、职场中已经取得较高成绩的中小企业管理层人士及对经营管理感兴趣的读者朋友们提供激励人心的创业、成长理念和不断超越既有成绩的方式方法，并真诚希望更多的成功人士与柳井正一起，关注员工成长问题、承担起更多更广泛的社会责任，在不断将工作方法从优秀提升到卓越的进程中，也将个人与组织的心智不断提升、成熟。

最后要说的是，柳井正“立即忘掉当下成功的经营哲学”，与孟子的“生于忧患，死于安乐”不谋而合。正所谓，智者的智慧总是惊人地相似，两个智者都要告诉我们这样一个道理：唯有永远处在忧患意识中，才能步步为营，努力挑战下一个巅峰，若一味沉溺于眼前的光彩，必将失去向上攀爬的力量。

成功的人总会经历一些我们难以想象的挫折和磨难。那么，在本书中让我们一起揭开笼罩在日本首富柳井正身上的神秘光环，一同走进他波澜壮阔的创业经营之路。



目录 CONTENTS

第 1 章

兴灭： 生于忧患，死于安乐

- 挑战是最有力的成长 / 003
- 挣脱常识的束缚 / 006
- 面对问题，自我革新 / 010
- 接受并纠正失败 / 013
- 安定是最大的风险 / 016
- 输赢成败皆由人 / 019
- 否定廉价取胜 / 024
- 永远比别人快半步 / 028
- 越主动越成功 / 032

目 录

第
2
章

在反省和改进中超越

创业，再启动：

- 反思中，寻新路 / 037
- 重新激活自我 / 042
- 从“自然人”到“优衣库人” / 044
- 肥胖的大象无法翩翩起舞 / 047
- 告别成功公式 / 051
- 现场才会有答案 / 054
- 重拾信赖 / 057
- 全球化·集团化 / 061
- 旁观者清 / 064
- 以全新方式运转 / 068

第
3
章

倒空，成功，
创造新高度

- 发现新大陆 / 073
- 放下“最好”，赢得更好 / 076
- BRATOP 革命 / 079
- 打破规则 / 082
- 拆除自筑围墙 / 086
- 适宜的附加信息值 / 090
- 缔造时尚图腾 / 093
- 适时战略转换 / 096
- 向顾客发出情书 / 100
- 正面影响力 / 103
- 真正的成功 / 105



要么重启，
要么淘汰

第
4
章

一流公司的长青之道
以世界为舞台：

- 与强者携手 / 111
- 借力而为 / 113
- 开创新时代 / 116
- 思维派生商机 / 120
- 超低价营销 / 123
- 帅酷 Logo 傲视全球 / 126
- 实施大并购 / 130
- 重在参与 / 132
- 面向世界的橱窗 / 136
- 再秀时尚之都 / 137
- 瞩目中国， 改变世界 / 141

第
5
章

正视现实， 顺应时代，
自发地做出改变

- 优衣库 “+J” 的化学反应 / 147
- 中国网售， 名利双收 / 151
- UNIQLOCK： 超语言宣传利器 / 155
- 直面女性职员问题 / 159
- 培养世界上顶级的经营者 / 161
- 以 100 分为目标去经营 / 165
- 顾客的创新 / 168

目
录

第
6
章

完善自我，
秉承社会责任

- 承担社会责任 / 175
- 开展回收计划 / 177
- 公开道歉 / 179
- 雇用残障人员 / 181
- 濑户内海橄榄基金等 CSR 活动 / 182
- 每周 4 天无加班日 / 184

附
录

- 柳井正经典语录 / 187



要么重启，
要么淘汰



第1章

兴灭：生于忧患，死于安乐

挑战是最有力的成长

孟子曾经说过：“生于忧患，死于安乐。”也就是说，居安思危，才能再接再厉，达到事业的高峰。

日本经营之神稻盛和夫也说过：如果你想追求卓越，一定要肯超越障碍，而最大的障碍就是追求安逸的惰性。人都有惰性，强迫自己向前行的确不容易，但是看到自己付出的心血终于开花结果，那种喜悦将是无与伦比的。

柳井正是个优秀的创业家，优衣库从初创到快速成长期的辉煌业绩，几乎都是他一个人指点江山的成果。但是，要让优衣库发展成为世界超级品牌，他自认需要更具挑战精神的领头人，接过手中的接力棒，率领团队，向更高的目标狂奔。这是柳井正的个人期盼，也代表着优衣库的积极成长。

2002年5月上旬，柳井正请副总经理泽田出任总经理一职，



但是泽田此时却计划开创一家真正属于自己的企业，而最终辞去副总经理的职务，离开了优衣库。6月1日，玉冢接任副总经理，并在11月召开的股东大会之后的董事会上，请他出任总经理，而柳井正自己则只担任董事长一职。这样，一个新的以玉冢为核心的管理团队开始了一个新的前进历程。

然而，玉冢接手优衣库的时期，正好是摇粒绒服饰的热潮逐渐退去的青黄不接的时期。在相当长的一段时间中，优衣库没有可以拿得出手的新款服装来吸引消费者。2003年，优衣库的销售业绩跌到了史无前例的最低点。尽管在玉冢的努力下，从2003年开始，优衣库的经营状况日渐好转，但他采取的是“稳中求胜”的经营策略，所以优衣库想要在短时间内恢复往日的辉煌，具有相当的难度。

2004年8月，召开了玉冢社长新体制下的第一次年度决算，销售额为3299亿日元，税前利润为641亿日元，与去年的同期相比，实现了增收增益。也就是说，销售和利润都实现了增长。一年后的2005年8月的年度决算，销售额虽为3839亿日元，是增收的，但税前利润却为586亿日元，与去年同期相比下降了8.6%，效益是减少的。

对此数据，柳井正的看法是，销售下滑态势停止了，连续两年实现了增收，这应该受到鼓励，但获益减少是不行的。如果因为公司战略目标的调整因素而引发的收益减少，是可以理解的；但是，若因害怕冒险而失去机会，一味追求稳步前进，势必会影响公司的整体发展，甚至垮掉。

弹，因而放松了紧张的战斗神经和积极前进的成长脚步，这便是效率开始降低的信号。这和他当年启用玉冢为首的年轻团队的初衷截然不符。

年轻应该意味着挑战和旺盛的工作斗志和夜以继日的奋斗精力，可如今，高素养的管理反倒抑制了挑战的胆识。创业和经营应该像狩猎一样，看准机遇后就应主动出击，而不要害怕冒险，冒险是提高收益的一种方法。单纯地求稳，只会让思想变得越发保守，从而失去优衣库引领潮流的价值。

这个已过60岁的老人开始不满这些年轻人的成长惰性，甚至担心自己一手创造的优衣库是否还能再创造辉煌。“抓住机遇、放手一搏”和“让企业稳中求胜”的两种经营理念，如今摆在了一个肯于放手拼搏的老人面前。

以这种模式发展的优衣库，完全不符合柳井正对公司发展的理想期盼。柳井正认为，要让玉冢带领优衣库成为可以在全球范围内活跃的企业，或成为不断改革创新的企业，照此发展态势，恐怕很难。

如果优衣库的目标是能在全球拓展市场，而不仅仅是在日本国内发展，那就必须抓住有利时机，积极挑战。

在评价玉冢这一段时间的运作表现时，柳井正说：“玉冢的确非常优秀，不过却让我感受到优秀人才在经营能力上的极限，至少他没办法从根本上改变这家公司。这件事不单是玉冢一个人的责任，而是当时整个董事会的成员都让我感受到了在经营能力上的极限。”

2005年9月，柳井正决定重掌江山。他再一次坐在优衣库总

经理的位置上，同时兼任公司的董事长。

复出后的柳井正，开始对生产销售现场进行巡视和检查。他看到的现状是：企业丢弃了以往的冒险精神，已经染上了大企业病。长此以往企业很快就会倒闭。

经过一系列的改革举措，到2008年8月的决算，销售总额达到5 864亿日元，营业利润为874亿日元，税前利润为856亿日元。经过日日夜夜的努力，改革终于结出了丰硕的成果，有一大批如HEATTECH等高质量的商品推向了市场。

柳井正更加坚信：经营公司，如果稍有懈怠，就可能瞬间猝死。所以，经营公司必须时时刻刻怀揣着适度的危机感。要想让公司更好地、持续地成长发展，“满足现状”则是可悲、愚蠢的。一个公司，必须经常否定现状，持续地进行改革。反之，如果做不到这一点，公司只有死路一条。



挣脱常识的束缚

“改变服装、改变常识、改变世界”，这是柳井正贴在自己公司墙上的一句著名口号。所谓的常识，就是众所周知的认识、知识，而打破常识，则意味着将既定的行业认识打破，这是需要极高的经商智慧和商业眼光。

普遍的服装行业人士认为，对服装消费需求这块蛋糕，每一个竞争对手都应该使出浑身解数去抢占更多的市场占有率。也就