柳井正給所有人的再成長計畫

永遠懷抱希望

柳井正

日本迅銷社長 YANAI TADASHI

日本新一代經營之神

寫給年輕人、資深工作人、管理者、經營者的工作心法

決定方向的不是別人，
正是我們自己。

天下文化 財經企管

三麗鷗中國區總經理 鍾子偉　巨大機械集團董事長 劉金標　聯合推薦

柳井正の希望を持とう

永遠懷抱希望

柳井正給所有人的再成長計畫

財經企管 CB487

柳井正

YANAI TADASHI 著　陳光棻 譯

永遠懷抱希望 目錄

柳井正の希望を持とう

前言　相信，自己是人生的主角　3

第一章　加快改造自我的腳步　17

生死存亡的關鍵年
不要淹沒在日常事務裡，主動求變
日本企業存活的兩項條件
不安感與危機感的差別
柳井式煩惱解決法

第二章

從經濟戰敗找出活路

35

1 | 日本的變革

一個無力償債的未來
橫行於世的樂觀論
「開國」的決心
人力削減三成，努力增加一倍半
活路就在「世界」

2 | 率先變革的UNIQLO

再多一點商人氣息
暢銷世界的商品力，遠比本土化重要
「MADE FOR ALL」的真正意義
如今絕非「前途無亮」的時代
UNIQLO「民族大遷徙」：發揚日本DNA

第三章

我的修行時代

67

1 | 思考UNIQLO本質的時期

我不是超人
接手男裝店，探索自我
「校長兼撞鐘」養出的實力
經營者的修練
商管書教我的事

2 | 通往UNIQLO的路

UNIQLO ≠ 快速時尚
「好的商品」＝「顧客要的商品」
暢銷商品的兩個共通點
發熱衣誕生的祕密

3 | 修行時代學到的事

工作沒有適不適合這回事
「識人」的基本原則
父親教我的兩件事

第四章 **工作基礎的三項修練** 109

1 | 在業務第一線搏鬥

「第一線」就代表公司
「剛愎自用」容易招來失敗
「滯銷」讓人成長
暢銷店長與滯銷店長的差別
別機械式地分配工作給部屬
工作手冊至上的愚昧
不要誤會「總公司」這個頭銜
以破釜沉舟的決心做生意
UNIQLO店長十誡

2 | 生意場上的人脈關係

建立人脈前該做的事
與孫正義、永守重信的相識

3 | 閱讀是學習之本

教我做人做事的商業書籍

第五章 **給所有人的再成長計畫** 139

1｜給年輕的商務人士－相信自己

不要執著於「找公司」，盡早開始工作
放眼世界，不要執著於國內工作
為何我不再參加應屆畢業生面試？
別人給你的成不了真功夫
多想想自己以外的事
相信自己「也能辦到」
不長進的員工用斥責伺候
女性們要再積極一點

2｜給中堅商務人士－從失敗中學習

UNIQLO展店失敗的教訓
一勝九敗－失敗為成功之母
把自卑感轉為好勝心，努力工作
遇到不合理的狀況時

3｜給上司和經理人－當鬼也當佛

上司應勝任的兩項責任
「不稱讚也不責備」的上司最糟糕
年輕上司的兩個迷思
美式風格還是日式風格好？
「魔鬼」面孔下要有顆「佛心」
「人際關係煩惱」解決法
不依賴公司，提高自己的附加價值

4 | 給經營者與有志成為經營者的人 ——「執行」才是一切
無論如何都要做出成果
閒散不該是值得驕傲的事
如何成為懂得解讀數字的經營者
對公司與對社會的責任
經營與政治無關
成長的宿命一「差不多」公司勢必倒閉
不要因小成功就滿足

5 | 給所有的商務人士 ——用中小商店老闆的心態工作
留心固步自封的毒害
工作中，隨時追求最佳狀態
為何無法「站在別人的立場思考」？
所有人都該具備經營精神，工讀生也不例外
二十五歲是人生巔峰，二十五歲後人人平等

第六章 **懷抱希望** 213

UNIQLO全球化的企圖心
FR-MIC：打造全體員工相互學習交流的新據點
英文是世界級企業的基本能力
雇用身障者，利人又利己
企業是社會的公器
不煩惱、不疲勞，生意人也應自我管理
休息是為了走更長遠的路

最後叮嚀 **危機下的領導人任務** 233

第一章

自己の足跡の転換を加速

自我的腳步 加快改造

CHANGE OR DIE，寫在年度方針裡的強烈改革決心

每年除夕夜，坐在家中電腦前反覆琢磨著稿子，已經成為我的慣例。我細細推敲遣辭用句，整理自己的想法思緒，好把下一年度的工作方向和目標彙整為一篇文章。然後，在新年來臨的那一刻，午夜十二點，同時傳送給所有的員工。

收信人不光是日本國內員工，連同上海、新加坡、紐約、巴黎等全球十個國家或地區的店面與辦公室，所有迅銷集團的員工都會讀到這一篇文章。而位在紐約或巴黎等地的員工，則會在他們除夕的上班時間讀到這篇「新年期許」。

二〇一一年我寫下的年度方針是「CHANGE OR DIE」。原文如下。

我選擇了「**CHANGE OR DIE**」做為今

年的金句。

意思是，「**改革吧！否則只有死路一條**」。

我特意選擇了這句激進的話做為今年的方針。

FR（Fast Retailing，迅銷）是在日本急速成長、世界第四大的成衣製造零售業者。

我們的全球知名度與日俱增，顧客對我們的期待也與日俱增。

不過遺憾的是，我們的經營水準、業務水準還是差強人意。

如今，為了能夠達到世界最高水準的成績，全體員工必須（再次）以全球第一為目標，革新工作，在短時間內成長茁壯。

我們的**最大目標就是成為世界第一的成衣製造零售業者**。

我們必須成為**來自日本的全球・創新・公司**。

我們的口號是**Global One・全員經營**。

所有的員工都參與經營。

十年後的目標營業額是：日本一兆日圓、中國一兆日圓、亞洲一兆日圓、美國一兆日圓，歐洲一兆日圓。

追求的目標是：持續每年百分之二十的成長率，持續達到百分之二十的經常利益率。

為此，我們將**在上海、新加坡、紐約、巴黎設立經營據點**。並且，不光是**UNIQLO**，我們也將致力於**theory**、**COMPTOIR DES COTONNIERS**、**Princesse tam.tam**、**g.u.**等品牌的經營。

（中略）

我們的目標是：**全體員工在全世界，擁有全球最高水準的經營能力、提供全球最高水準的商品，經營全球最高水準的**

店舗。

生死存亡的關鍵年

有些員工可能覺得，正在大過年，卻看到我說「CHANGE OR DIE」，真不吉利。不過，明知會有這種反應，我依舊硬選了這個激進的用語，自然有我的道理。

二〇一〇年我們在日本境內的業績不甚理想，究起責來當歸屬經營階層。然而，不光是經營階層要扛起責任，每一位員工也都必須徹底認清這個失敗的事實，再次從根本著手，改革工作，因應新的現實挑戰。這考驗全體員工，能否率先革新自我。

我過去屢次反覆指出「改革」的重要性。譬如，二〇〇四年的年度方針，新年期許的電子郵件內容如下：

自UNIQLO一號店開幕以來，今年剛好滿二十週年。
我今年也將五十五歲了，連我自己也不敢相信已經活了五十五年。
我雖然不擅於回顧往事，但回憶過去這三十年，
營業額從一億日圓成長到三千億日圓，
又或者是UNIQLO從巷子裡的休閒服飾店轉變為現在的UNIQLO，這段時間以來，
我自己和我們的公司真的進步了許多。
於是今年的新希望，我選擇了「自我改革」這個主題。
本公司經營理念第二十條就是「經營要具備自我改革力，自己要成為自己最大的批判者，改革自己的行動與態度。」

我們因UNIQLO風潮而得嚐成功滋味，
但我們現在也為它的反動所苦。

成功兩年、停滯三年的表現讓人憂心，
如今好不容易看到一線光明，撥雲見日。
事業的成功祕訣就在於：是否能觀察到
社會的主要趨勢，因應環境改變自己。
只有能夠改變的企業才能存活，而經營
者的意志可以改變企業。
社會的變化與市場是暴力的，
不容許任何個人或公司有理由、藉口。
企業受到這個暴力市場的影響，安定遙
不可及。

如信中所述，我在二〇〇四年即體會到改革的重要性。不過現在重讀這篇文章，才發現當時的迫切感並不夠。因為當時的時間還算充裕。

然而，現在已經迫在眉睫了。

據說，311東日本大地震之前，百貨公司裡的高價位產品開始熱賣。雖說是熱賣，但與雷曼兄弟衝擊之前的水準相比，

還是相去甚遠。震災之後，國內消費的表現是愈來愈嚴峻，消費者的購買行為愈趨保守。因此，必須盡早捨棄過去的做法，進一步挑戰新局面。

幸運的是，放眼海外，就會發現商機無限。

就UNIQLO單一店舖的營業額來說，業績出色的店鋪並不在日本國內。第一名是巴黎的歌劇院店、第二名是紐約、第三是台灣、第四是銀座……。業績排行前十名當中，海外店舖就占了一半。如果我們把眼光放在海外市場，成長機會可說近乎無限。所以，加速進軍海外相信是今後的成長關鍵。

迅銷集團是從地方都市的中小企業起家，而且還是被視作典型的內需產業的零售業。這樣的我們至今仍能存活並持續成長，就是因為將「自我改革」奉為信條。既然我們能做得到，其他日本企業就沒有

理由做不到。不僅僅是本公司，日本企業再不進行改革，就無法生存下去。今年，就是生死存亡的重要關鍵。

不要淹沒在日常事務裡，主動求變

「率先改變」這句話，不僅適用於本公司，也完全適用於日本、日本社會與日本企業。

首先，要明確地認識到這一點：

日本在經濟上戰敗了。

我們要跨過經濟戰敗與震災的難關，再一次挑戰世界。為此，我們必須下定決心，改變自己的思考模式、結構和體質。要捨棄現在擁有的東西，立定新的目標。

我尤其想告訴年輕人，就算領導現今日本的老頭們有再大膽的改變，對社會也不會有太大的影響。年輕人的認知和改變後的作為，才會對改變組織和國家帶來真

正的影響。

在忙著日常工作的同時還要改變自己，的確不容易。一旦投入進日常事務，人往往埋頭其中，光是每天過日子就夠讓人精疲力竭。在每天單調的生活中要出現戲劇性的改變著實不容易。

但即便如此，也要試著改變自己，認真思考如何才能成長。唯有真正思考成長、做足準備的人才有未來。因為，只有自己主動去爭取的人，才能夠取得成功的果實。

日本企業存活的兩項條件

年度方針提出後，我終於在公司裡感覺到改革的力量開始萌芽。過去我也說過「一定要學英語」，但認真學習的人終究是少數。不過，隨後因為海外分店增加，英語溝通在公司內部變得普遍，加上我又趁

勝追擊撂下狠話說「不學英語的人就不必再待在公司了」，整個狀況確實有了很大的轉變。

由於本公司採用e-Learning的方式，所以能夠確實掌握員工是否認真學習，或是多益（TOEIC）成績究竟提高了幾分。觀察這些數據，就能感受到許多人是拚了命地在學英語。不過，我同時也感覺到這還不夠。

UNIQLO已經不再是日本國內的產業，而是一家「也在日本販賣服飾」的公司。過去，零售業一直被認為是一個只要在日本國內營運就足夠的產業，但若光靠日本國內市場而成長受限，目標就必須放在海外市場。

此外，企業在進軍海外市場的同時，也要竭盡全力創造出新需求。舉例來說，本公司開發的HEATTECH系列，就是最具代表性的創新需求案例。HEATTECH系列

既是貼身內衣但也可以外穿，是一種新型服飾。而且，HEATTECH系列並沒有爭食其他公司的市場，它以一種前所未見的新商品之姿，開創出一個全新市場。

二〇一〇年秋冬季，七千萬件的HEATTECH銷售一空。在日本服裝史上，單一種類的服裝如此熱賣應該是史無前例。一般稱得上是熱銷的服裝，頂多幾千件，再多也只達數十萬件，但HEATTECH卻輕易地超越里程碑。企業若想在全球拓展店舖網路，就不能不開發出這類新商品。

這個原則並不僅限於本公司。無論是哪一種行業，企業目前迫切需要的就是「進軍海外」與「開發新商品」。投注前所未有的心力在這兩項課題上，就是日本企業存活的最起碼條件。