

<<一胜九败>>

图书基本信息

书名：<<一胜九败>>

13位ISBN编号：9787508625218

10位ISBN编号：7508625218

出版时间：2011-1-19

出版时间：中信出版社

作者：柳井正

页数：254

译者：徐静波

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;一胜九败&gt;&gt;

## 前言

1984年6月2日，星期六，早上6点。

在广岛市中区袋町，一名叫“UNICLO CLOTHING WAREHOUSE”的休闲服零售店开张了。这是个梅雨连绵的季节，但是这一天，太阳一大早竟露出了笑脸。

“让顾客就像逛书摊买杂志一样，轻松方便地购买价廉物美的休闲服”，这是这家店的经营理念。而“服装、服饰、自由”，则是这家店的广告语。

也许是开店前在电视、电台做的广告深入人心，还有我们在商业街、学校附近散发的宣传单起了作用，一大早，店门口就排起了长队。

随着时间的推移，来店的顾客越来越多，多得甚至让人产生了一种恐惧感。

为了防止店堂内出现混乱，我们不得不好几次限制入店人数，但是这种近乎疯狂的状态一直延续到第二天的星期日。

迄今为止，我还没有想到过客人会对一家新开的店表现出如此高的热忱。

开店之前我还在担心：“万一客人一个都不来怎么办？”

但是，这种担忧很快就被蜂拥而来的顾客打消，换来的却是另一种不安。

当地的电台报道了开店第一天的拥挤状况。

也许是过于紧张，我在接受采访时，对着话筒竟说出了这样一句话：“真对不起，现在排队的客人都有可能进不了店，请大家千万别再赶过来了。”

我想我的这个回答，应该是前所未有的。

这就是现在的“优衣库”事业的起点。

那年，我35岁，在父亲经营的小郡商事株式会社（现株式会社迅销公司）任专务董事。

我在大学毕业后，曾经在一家超市里工作了10个月。

辞职后过了一段放浪散漫的生活，然后继承了父亲经营的男士西服店。

优衣库一号店开张的时候，刚好是我进公司的第十二个年头。

虽然当时我还分辨不清“经营”与“做生意”的区别在哪里，但是，我已经开始感悟到做生意的乐趣和恐惧。

在随后的岁月里，我以服装销售为核心，挑战各种各样的市场，经历过好幾次的失败，也结交了一些生意上的朋友。

最终，我建立了“株式会社迅销公司”。

目前，公司不仅在日本各地开展了“优衣库”的零售业务，还把“优衣库”专卖店开到了英国、中国等一些国家和地区。

在这期间，我们从顾客身上，从我们的合作伙伴那里学到了许多宝贵的东西。

让我感到骄傲的是，公司还拥有了一大批努力工作的优秀员工。

借此机会，我要衷心感谢公司的董事和员工们这么多年来对我这个不怎么优秀的人给予的莫大支持和鼓励。

我今年61岁。

迄今为止，我读过无数本有关企业经营或企业成功方面的书。

而我自己呢，总想从经营的第一线退下来之后，到了可以对自己的人生作一个总结的年龄时再动笔写作。

因为公司的工作实在太忙，平时属于自己的闲暇时间很少。

演讲活动也是一样，经常有人来邀请，但是我总是很难接受。

但是，我觉着现在应该是一个写作的好时机。

因为无论是公司还是我本人，都处在一个重要的转型期，我必须以某种恰当的形式把这些激荡的岁月记录下来。

于是，我决定回头去，看一看自己这些年来摸着石头走过来的坎坷之路。

我没有悠闲地撰写一本回忆录的想法，因为市场每时每刻都在发生变化，我脑子里整天装的都是

## <<一胜九败>>

自己必须做和想去做的事，因此没有多余的时间静静地回忆过去。

但是，什么是企业的经营？

在企业里工作到底为了什么？

对于这一些最基本的概念，我想进行一次确认和总结，并与一起奋斗过来的，并将继续一起奋斗下去的董事们、员工们共勉。

这是我写这本书的动机和理由。

经营公司一定会经历一连串的失败，会有许多惊险的故事。

可以说，失败是生意的伴侣，两者形影相随。

你挑战十次新事物，必定会有九次失败。

有些成功的企业家甚至说：“一百次中有一次成功，那已算不错。

”“现实”就是这般严峻。

经营环境在飞速地变化，常常令人晕眩。

要跟上这个变化，让经营持续下去，让企业生存发展，我们就必须经常性地对企业进行自我革新，并不断地追求发展。

我想，企业一旦停滞发展，它就失去了存在的意义。

我把自己对企业经营的思考、遭遇失败的故事，特别是通过无数次失败后学到的经验教训披露出来，希望能给正在为前途而烦恼的读者朋友们提供一个打破困境的启迪。

如果本书对企业员工、经营者、学生，或者对那些正在准备创业的人有所参考的话，我将感到万分高兴。

## <<一胜九败>>

### 内容概要

“ 创业不需要什么特别的资质。  
我认为，所有的人都可以创业，关键是要走出第一步。  
你也许会经历很多次失败，但是不要气馁。  
失败是一个痛苦的过程，但是能锻炼出真正的经营者来。  
”

从山口县宇部市到全球，从小小的西服店到世界顶级的休闲服企业，柳井正的经历最好地佐证了他的经营哲学。

优衣库成长的过程，就是一个历经了无数次失败的过程。  
他们经历过无法从银行融资的焦灼，经历过“衣服因低价热销，但人们买回去之后立即把商标剪掉”的难堪，经历过为上市冲刺而拼命扩张店铺的疯狂，也经历过被消费者冷落、疏离的苦痛……但正是从这些失败中学到的经验与教训，让柳井正走向了成功。

《一胜九败》就像是柳井正的错误集，在这里，他毫不隐晦地将公司业绩低迷的原因、进军海外失败的因素和盘托出，毫不保留地将自己独特的经营哲学和管理手法完整地呈现给了读者。

<<一胜九败>>

作者简介

柳井正(Yanai Tadashi), 日本迅销集团(株式会社FAST RETAILING) 董事长兼CEO。

1949年2月7日出生于山口县宇部市, 毕业于早稻田大学政治经济学部。

毕业后进入佳世客公司(现永旺集团)工作, 10个月后离职, 1972年, 进入父亲经营的小郡商事公司, 1984年就任社长, 同年在广岛市

## <<一胜九败>>

### 书籍目录

#### 前言

#### 第一章 脱胎换骨

企业的生命期限

优衣库为什么快速成长？

父亲的影响

玩具商的梦想

继承家业

男式西服向休闲服转变的预兆

海外商品专卖店

优衣库一号店

卖得最好的店什么样？

走向郊外

自己开发商品

招募加盟店

寻求企业上

#### 第二章 挑战与实践

从生意人到经营者

制订经营计划

清理关联公司

银行交易和担保

稳定人才队伍

建立信息系统

商品企划

担心的事

好的地块在哪里？

外部力量的协助

终于在广岛证券交易所上市

到关东地区开店去

统一为“优衣库”品牌

纽约设计子公司的失败

收购VM公司的教训

SPOQLO、FAMIQLO的失败

从失败中重新站起来

人才力量的加强

被宣传

摇粒绒的电视广告

“匠工程”

让“手脚”学会做“头脑”

跨越1000亿日元的壁垒

可以畅所欲言的氛围

#### 第三章 企业转型

在原宿开店

## <<一胜九败>>

摇粒绒面料

“每件1900日元”

有效利用广告代理公司

日美两国创意者之间的差异

大增产

23条经营理念

快速发展的企业危险吗？

大企业中的种种不满

理论和实践的平衡

卖场和总部的关系

速断速决

向互联网组织架构转型

拆除部门之间的隔离墙

### 第四章 大家的优衣库

“手册经营”的局限性

店长是公司的主角

成为店长

总部是培养专家或经营者的地方

不需要半吊子的企业管理人员和专家

组建团队的秘诀

每天都想改变的组织架构

季度考评

人事评价与待遇

股东资本主义

因被肯定而工作

一人说了算的经营会导致企业过早僵化

真正的领导不用在卖场

女性职工

太太突然说想去做女演员，怎么办？

股票交易的实现

### 第五章 希望之芽

摇粒绒衫的网上销售

“从失败中学到的教训”

成为下次实践参考的经营

成功中隐藏着失败的胚芽

交班给年轻社长

从日本走向世界

为何到伦敦开店

败因之一

败因之二

到上海开店

今后的海外拓展战略

FR FOOD ' S 食品公司

向其他事业进军

自我创新

引退宣言

<<一胜九败>>

与多田先生的缘分  
“速度”和“执行力”

后记

附录

附录一 创业者十诫

附录二 经营者十诫

附录三 经营理念

附录四 Fast Retailing(迅销)株式会社的发展轨迹

## <<一胜九败>>

### 章节摘录

优衣库为什么快速成长？

有人说，优衣库曾经在短时间内实现了快速成长，并取得了巨大的成功，现在是不是也应该开始走下坡路了呢？

对此，我们认为，从优衣库的现状来看，我们并没有处于失败的状态，现在这个状态其实是优衣库最普通、最正常的状态。

公司现有的组织系统和管理体制早已经被塑造成了可以根据市场的变化而灵活伸缩应变的状态。

举例来说，2003年8月公布的年度决算报告显示，我们的年销售额已经达到3017亿日元，税前利润达到469亿日元：这个利润水准不能说很差吧。

“企业”这种组织，具有“组织结构和资产规模随时对应销售规模而变动”的灵活性；企业没有这一种灵活性是不行的，僵化的组织结构迟早会出问题。

正如我上面所讲过的那样，企业是有生命期限的，如果不能随着环境的变化而随时改变自己，那么企业就不可能很好地生存下去。

作为经营者，不管企业环境如何变化，持续提高经营业绩是其最基本的职责。

<<一胜九败>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>