

<<成功一日可以丟棄>>

图书基本信息

书名：<<成功一日可以丟棄>>

13位ISBN编号：9789862412473

10位ISBN编号：986241247X

出版时间：2011-3-1

出版人：天下雜誌股份有限公司

作者：柳井正

页数：368

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>

## <<成功一日可以丟棄>>

### 前言

推薦序1 改變常識，改變世界 徐重仁 二〇一一年十月七日，統一集團旗下的統一阪急百貨台北店，在大家的期待下熱鬧的開幕了。

開幕當天最受媒體關注的焦點之一，就是首度在台灣開店的日本最大休閒服飾連鎖——Uniqlo(中文為優衣庫)，由於在台灣早已擁有許多愛護者，加上開店之前的成功造勢，開幕前夕就有粉絲漏夜排隊，開幕當天位於阪急百貨B1的Uniqlo門市湧入超過六千名消費者，排隊人潮層層圍繞阪急，造成當天信義區逛街人潮中幾乎人手一袋的狀況，吸引不少國際媒體採訪、台灣媒體爭相報導的盛況。

Uniqlo(優衣庫)是亞洲最大服飾零售商Fast Retailing(迅銷)公司旗下的品牌，迅銷公司在二〇〇九年的集團營業額約為二五三億台幣，在全世界的服飾業中排名第五，創辦人柳井正先生，其遠大的雄心就是成為服飾業中的「世界第一」，這幾年快速的海外佈局，致力商品的研發與掌握流行趨勢，他正一步步紮實的往設定目標邁進。

這本《成功一日可以丟棄》的新書，其實是在分享柳井社長創業及事業多角化過程中遭遇的失敗，他坦誠的面對自己在決策上的錯誤，並且勇於改善與變化，是Uniqlo能持續成長的要素之一。

身為經營者，「現場主義」的奉行也是非常重要的一環。

柳井社長曾將社長的職務讓公司極力栽培的新秀承接三年，三年後他自己重披社長戰袍時，就力行親臨現場，不管是生產部門、產品採購、研發、行銷、經營管理部門等，都做了仔細的視察與確認，於是找出企業規模變大之後的毛病 - 各部門像「各自其政」的「小公司」，開始讓公司的運作速度變慢、組織逐漸僵化！

所以他強調主管不要只坐在辦公室聽取工作簡報與簽字，而是要起身到聽見顧客聲音的現場工作，才能快速的因應變化。

書中也提出員工與公司共同發展的概念。

因為唯有員工積極主動的工作，才能幫助公司維持競爭力，來保有市場優勢，因為到頭來員工也在為自己創造出一個能長久安穩工作的公司，這就是企業與員工彼此共存共榮的想法。

另外，同樣身為經營者，我很認同作者所提，就是「面對成功，也必須不斷地自我革新，企業才能不斷地成長」。

因為世界上不存在永遠的勝利方程式，所以唯有隨時保持戰戰兢兢，不輕易懈怠，才能永遠保持生存！

(本文作者為統一超商總經理) 推薦序2 難得，願意分享失敗經驗的CEO 湯明哲 柳井正的上一本書細述創業到日本第一的心路歷程，這本書則是講如何從國家運動會打到奧運的心路歷程。

從書中的經驗，要繼續打到奧運，第一個要克服的問題是如何避免成功者的詛咒，企業成功當然是好事，但成功之後就會孕育失敗的種子，最後走向敗亡之路。

首先，成功後的經理人已經走過艱辛的過程，成功之後，收入豐裕，也想休息一下，拼勁不再。

再者，既然已經掌握到成功的祕訣，只要重複執行，輕輕鬆鬆就可打敗對手，不會有危機感。

從財務的觀點，成功之後，資金的机会成本增加，不願意冒風險投資新的事業。

從組織的觀點，公司成功後，組織膨脹，就產生的官僚的本位主義，在上位的只顧指揮監督，遇事就推，遇功就搶，早就把顧客利益拋到九霄雲外。

最危險的是當環境改變時，上位者沒有感覺，最後被潮流吞沒。

當年的柯達、摩托羅拉、現今的諾基亞，都從雲端墜落。

這些都是柳井正碰到的困難，不得已，他在退居幕後三年，再度披戰袍，進行策略和組織上的改革。

因此這本書的書名就是告誡經營者千萬不要被成功沖昏頭。

成功後，高興一天就好，然後馬上進入時時有危機的心態。

策略上，柳井正還是訂下高成長的目標，維持以原料材質作為差異化的本錢，但極力扭轉優衣庫低成本、低價格、路邊店的形象，開始進軍大都市開大型的旗艦店，進行購併、多角化、擴充品牌數量、拓展海外市場，致力成為國際化的大型特殊服飾店，要和ZARA、H&M一爭長短。

## <<成功一日可以丟棄>>

對於來自不是時尚來源國的日本，要成為國際級的時尚服飾公司，似乎是件不可能的任務。

在柳井正的堅持下，國際化和多角化走的跌跌撞撞，狀況連連，失敗不斷。

顯然打奧運之路顛簸不堪。

但這是付進入奧運的門票，經過幾年的經營，慢慢在各國找到立身之處，否極泰來，漸入佳境。

這些都是一般進行國際化公司的必經之路，也是必須要付的學費。

這些痛苦的失敗經驗，柳井正娓娓道來，好像船過水無痕，但在書中，他一路思考如何將公司帶往國際化，碰到問題如何解決。

發現成功都是靠鍥而不捨的努力。

例如他先將優衣庫的模式帶到英國、大陸和美國，均踢到鐵板。

失敗後，就檢討修正，在不斷的嘗試下，終於有成功的店面。

總結經驗，他體認到國際化首重經營人才。

也要仿效GE（奇異）成立訓練學院。

這些經驗都是台灣公司國際化應該學的教訓。

柳井正和一般的CEO不同，他願意分享失敗的經驗，而且不斷在失敗經驗中萃取管理的智慧。

書中智慧的雋語俯拾即是，都是他經營哲學的結晶，無疑是一本經營者必讀的好書。

（本文作者為國立台灣大學國企系教授兼台大副校長） 推薦序3 超越心中的顛峰，成為市場的顛峰 邱奕嘉 有過爬山經驗的人都知道，漫長的攻頂路程是體力和意志力的雙重考驗，一直幻想著登頂的豪邁不見得能夠驅使腳步前進，通常是每一段路為自己找個目標，也許是一棵樹，也許是一顆石頭，然後盯著目標奮力前進。

當你的心中一直有顛峰出現，就表示你一直在追尋、一直在前進，你必然會勝過那些只有一個顛峰，而且達到目標就安於現狀、坐享其成的人。

日本知名服飾品牌UNIQLO的創辦人柳井正，心中永遠有下一個顛峰，即使他已經站在高點傲視群雄。

柳井正社長的大作《成功一日可以丟棄》，從書名就可以知道，成功只存在於當下，過了就可以拋棄，不再留戀 唯有如此，企業才能夠創新，才能夠生存。

如果賣了一件暢銷品，打了一場漂亮的行銷戰，就覺得公司建立了知名度，獲利穩定，不會輕易被市場淘汰。

這樣故步自封、自以為是的想法絕對無法應付時時變動的市場。

企業必須要揚棄既往的成就，跳脫本來的領域思考：或是開發新產品、思索新據點，或是減少成本開銷、控管資金出入等等，才能攻佔市場的下一個山頭。

在開發新產品這個部分，UNIQLO並未滿足於銷售量極佳的款式，而是針對消費者的需求，積極開發新素材、新設計 HEATTECH和BRATOP就是在這樣的概念下產生的。

HEATTECH的保熱材質，讓人們可以在寒冷的冬季仍舊輕盈時尚；BRATOP二合一的設計讓女性的衣著習慣更方便靈活。

這些素材的開發、新穎的設計都是本著人的角度去思考服裝的定義，更新人們對服裝的概念，讓衣著兼具美觀與實用。

跳脫本來的領域思考，讓UNIQLO永遠有新意呈現在消費者面前。

在思索新據點這方面，UNIQLO並不滿足於國內市場，而是積極往海外佈線。

版圖的擴張並不是一時興起就能成功的，UNIQLO確實做好風險評估，審慎經過市場反應調查，甚至懂得製造話題，未上市就先轟動。

來勢洶洶的背後有旺盛的企圖心，也有求新求變的思維。

柳井正的經營哲學 成功一日可以丟棄，似乎與孟子的「生於憂患，死於安樂」不謀而合。

唯有永遠處在憂患意識中，才能步步為營，努力挑戰下一個顛峰；一味耽溺於眼前的光彩，必將失去了向上攀爬的力量。

（本文作者為政大智財所副教授） 推薦序4 否定現狀 持續精進 創造高峰 林信義

二 一 年十月，日本平價服飾店優衣庫（UNIQLO）台灣一號店正式與國人見面，並在台灣掀起一陣UNIQLO風潮。

## &lt;&lt;成功一日可以丟棄&gt;&gt;

帶領優衣庫成為世界知名服飾品牌的幕後推手柳井正，經營企業的過程並非一帆風順，他曾說過失敗是生意的伴侶。

如今優衣庫已經成為大家公認的成功企業，但柳井正在本書卻明確指出成功永遠沒有完成式，成功之路還非常遙遠，必須實實在在地趴在地上艱難前行。

每一個不同時空背景之下，造成企業成功的因素皆不相同，環境變化莫測，部份目前我們所遭遇的事物，過去其實從未發生，對於他人過去的成功經驗，若不深入了解當時的環境及策略背景，而只是單純地套用，對企業將造成極大風險。

經驗是會折舊的，過去的成功經驗也有可能成為未來成功的絆腳石，成功雖然沒有一定的方程式，至少應該包含「策略」+「決心」+「執行力」，其中又以「執行力」最為重要。

根據當時所擁有的資訊做出分析並擬訂策略後，就要下定決心，勇敢果決地去執行，只有執行後才知道是否需要一再修正，直到完成為止。

現實生活中，可以常常看到很多企業自認為的「成功」，其實只是「某一階段性的計劃目標達成」，未來還有一段迢迢長路要走，離真正的成功尚遠，往後也還會遭遇很多困難挫折，此刻絕不可以陷入「自我感覺良好」的迷思當中。

事實上，與其沈醉在短暫的成功之中，不如先嘗到失敗痛苦，從中累積經驗，隨時去檢討、反省，找到「再發防止」對策，才能保證未來的成功。

藉由失敗的淬鍊，鍛鍊出穩固的基礎。

唯有懂得不斷省視自我的企業，面對成功時要秉持著驕矜勿喜，時時保持歸零的態度，面對失敗則記取教訓，不斷修正，奮力向前，方能與成功相隨。

創新是企業成長的原動力，企業的競爭力也來自於創新，在日本有「三、三、三十」法則，在美國則有「三、三、三十八」法則，指的是企業營收的「三 ~ 三八%」必需來自過去「三年」的「三項」新產品、新事業或新市場的成果，其真正的涵義就是「企業的再創業精神」。

企業發展初期，組織內部必定戰戰兢兢且具有相當大的危機感，之後，隨著企業的成長與順利步上軌道，企業也可能會導向尋求穩定發展，內部的安定感取代原有的危機感，因此企業也丟棄了以往冒險犯難的精神，然而不斷成長與創新是企業永續經營的必要條件之一。

作者在書中對於大企業常有的病根提出相當精闢的看法。

柳井正不斷強調滿足顧客需求的重要性，在書中他提到「我們的所有工作都是為了顧客而存在」。

如何精確了解顧客需求，實際現場觀察顧客的喜好是最重要的。

藉由順應顧客的心理狀態，設計與開發出產品之後，還必須要把顧客為何必定要購買產品的資訊傳遞出去，讓顧客產生購買的行為，才能夠讓產品在市場造成熱銷。

顧客購買公司所提供的「產品」或「服務」，其實買的是「價值」，在激烈的市場競賽中，誰能夠提供讓顧客付出愈少的成本，並感覺到愈高附加價值的「產品」或「服務」，就能夠獲得勝利。

也就是說，顧客是依「性價比」判斷是否值得購買。

優衣庫就曾經在不景氣的經濟環境下，推出遠超出顧客的期待的九百九十日圓牛仔褲，這樣的產品當然也獲得了顧客廣大的迴響。

企業在追求成長的同時，還必須考量利益的增加，「增收減益」是企業資源的浪費。

顧客消費時考量的因素，除了看得到的產品之外，企業展現出來的文化、品德、形象與口碑，更是顧客觀察及購買決策的重點。

柳井正在本書詳細說明近年來優衣庫的成長歷程，每一時點的決策也因時空背景的不同而有所差異，正符合了本書「成功一日可以丟棄」的精神，讀者可以從中細細品味。

(本文作者為前經濟部長、行政院副院長 廣源投資(股)公司董事長) 推薦序5 現場感知與內部學院 李仁芳 去年十二月冬，酷寒的紐約，SOHO街頭先找了Dean Deluca創始老店，與朋友們買些美味熟食站在店內小圓桌旁，像紐約雅痞般吃點心補充體力。

再走到附近優衣庫一千坪的紐約旗艦店。

店內到處莎莉·賽隆穿著套頭黑白細橫紋HEATTECH罩衫與緊身牛仔褲的形象廣告，樓上樓下約五層，大門進門口處各色系優質cashmere羊毛衣，或圓領、或尖領、或開襟。

## &lt;&lt;成功一日可以丟棄&gt;&gt;

款色豐富，價位超值，完全令人驚艷。

柳井正先生非常會做生意，他以全球視野，調度各地最適生產與行銷資源(如高品質的內蒙古cashmere羊毛衣，波蘭羽絨、義大利美麗諾羊毛&hellip;&hellip;)為顧客提供上品的商品。

與一般認知相反，他提供給顧客的是Value up的優質商品，而非Cost Down思維。

他自承，這「才是我們做生意真正的樂趣所在。

」二六年、二七年先後在紐約、倫敦開出超大型旗艦店，二八、二九年的營業利率分別高達14.9%，15.8%，優衣庫不斷在世人面前刷新大家對服飾零售業的想像空間，真不愧其「改變服裝，改變常識，改變世界」的企業使命宣言。

柳井正先生是徹底的「現實主義者」與「行動主義者」，他認為與其分析周全行動麻痺，不如每天每時每刻老老實實地在現場周到地與從事商品採購、研發的人，以及市場行銷人員一起周而復始地進行對話和討論。

他認為真正的經營者，是用自己親身的真實體驗來獲得感知的。

柳井正的經營論認為是科學性的、分析性的理智探索和藝術性的、近乎直覺的探索，兩者有機融和，才能誕生好的商品與好的生意。

是這樣的現場感知與直覺判斷，讓優衣庫能將原本單調的紅色或深綠色刷毛衫，原本被當作戶外運動的登山服，卻將之開發成多彩多姿色系的時尚休閒裝，在東京原宿這樣的時尚中心，以一九日圓的均價賣得嘎嘎叫。

看似直覺判斷地重新界定(redefine)，甚至重新發明(reinvent)一個新產業的靈感，其實是孕育自平時老老實實在現場實際操作與感知觀察下的苦功夫，才能打破傳統的慣性思維，而有創新的商品企劃突破。

也是基於「實踐中積累一定的實際案例與經驗，經營判斷才有一定基礎」的柳井流，自然就會導出優衣庫的「工作就是教育、幹部就是老師」的「內部學院」思維與體制。

在工作流程中加強理解。

積累經驗，所得的管理竅門是與場所脈絡相對應的有用知識而非脫離場所脈絡的抽象理論。

這種任何一個工作現場都是大學研究所的課室，都是教育的地方和接受教育的地方。

以企業現場，通過工作的實踐進行思考，並相互傳授。

工作就是學習，時刻懷有改革意識，進行整個事業體的管理創新。

我認為，這是柳井正流的經營智慧最值得我們注目的地方。

(本文作者為台灣美學經濟創言人、政治大學科技管理研究所教授) 推薦序6 今日的成功 瞬間陳腐 許書揚 在過去的這一年之中，我所服務的人力資源公司協助進行UNIQLO在台灣的招募業務，我因此拜讀了柳井正先生在台出版的前一本書《一勝九敗》，也了解了一些UNIQLO的經營理念。

《一勝九敗》這本著作闡述的是UNIQLO一路走來因為經營決策的判斷、各種外內在的因素，以至於UNIQLO之發展歷程其實是敗多於勝的，然得於決策者及時發現錯誤並即刻採取補救措施，才沒有讓錯誤演變至無法挽回之局面。

而這一本《成功一日可以丟棄》其實是在柳井正先生交出社長棒子，退居至會長三年後，因有感於接任社長為追求穩定之人，企業丟棄了以往的冒險精神，漸漸染上了大企業病，因此他又重新回到社長的職位，在企業推出了「第二次創業」，故這本書亦可以說是這「第二次創業」的紀錄。

這本著作乍看是寫給「經營者」看，告訴他們企業如何一直保持盈利、屹立不搖，但其實不然，這本書其實也是在給企業員工們一個警惕，書中提到「不管你從事什麼工作，每天的工作就是持續的挑戰。

沒有挑戰性的工作不是工作。

沒有挑戰性的人生枉為人生。

」確實是這樣。

由於我的工作就是替求職者及企業做相互之媒合，也可以說是聽過形形色色的離職原因，其中不乏工作內容乏味、追求更具有挑戰性這類的理由，回頭看看這些人選的經歷，工作換了又換，穩定性非常低。

## <<成功一日可以丟棄>>

其實，工作的意義及趣味是必須靠自己挖掘出來的，這就像真正有能力者是不會有所謂的「工作淡季」亦或「工作旺季」，因為他會不斷地思考現狀，並且持續革新，當然一年四季都是工作的旺季；反之那些安於現狀的人就像是一個不斷接收、輸出的輸送帶，上司給予什麼樣的指示，就輸出什麼樣的成果，自然是會覺得工作乏味。

因此，「態度決定高度」這句話絕對是歷久不衰的真理。

柳井正先生在書中提到，「成功，在被提及的瞬間，就已經陳腐」，這樣的說法真的是讓我印象深刻，或者說我也真的深刻體會到這句話的意義。

常常我們公司會推薦學經歷都極為優秀的人選給UNIQLO，也覺得這個人選真是太優秀了，一定會被採用，但結局卻是繳羽而歸。

不難發現，最終得以錄用的人選，他們有的不只是能力，更是擁有能夠接受失敗並從中學習的特質。UNIQLO雖是倡導「完全實力主義」，然而如果僅僅因為有了一些小小的成就就沾沾自喜、沉浸其中，反而會讓自己裹足不前。

真正的有能者會不斷提升工作表現，但絕對不會留戀於某一階段的工作成果。

「拋棄成功」，這句宣言就像是炸彈一樣讓我不由得戒慎恐懼，這是從連續兩年成為日本首富的柳井正先生口中所說出，也不由得讓我重新做了一番省思，希望讀者們也可以從這本書之中重新審視自己的態度，創造一個不平凡的人生。

（本文作者為保聖那管理顧問公司台灣分公司總經理）

## <<成功一日可以丟棄>>

### 內容概要

日本優衣庫創辦人、董事長兼總經理柳井正在2003寫出第一本書《一勝九敗》之後，在2009，又親自執筆第二本書《成功一日可以丟棄》，痛下檢討以下諸多企業成功了之後，還會碰上的問題，諸如：

1. 為什麼一開始就追求安定成長要不得？
2. 為何看似夕陽產業的服裝零售業，在柳井正眼中卻有發展潛力？
3. 單品大量生產銷售手法為何有極限？

二、優衣庫的幾大失敗經驗 - - 1. 在中國事業的失敗與成功 2. 美味的番茄，FR FOODS的失敗 3. 投資NATIONAL STANDARD的失敗 三、為何優衣庫要終止低價格？

- 四、優衣庫的黃金礦脈是什麼？
- 五、為何優衣庫還要發展鞋子事業？
- 六、為何交出社長棒子三年，柳井正還要回任社長？
- 七、對柳井正而言，為何培養經營者真的很困難？
- 八、如何避免主管的工作只是發號施令？
- 九、為何柳井正要痛加檢討龐大的組織機構會滋生官僚主義？
- 十、為何複製成功沒有意義？

針對以上這些問題，柳井正的解方又是什麼？

1. 那就是徹底貫徹 S P A ( Specialty store retailer of Private-label Apparel，從設計、生產到零售的一體化運營) 的厲害在於發現「黃金的礦脈」 2. 非要全球化、集團化不可 3. 需要培訓出二百名經營幹部人才

## <<成功一日可以丟棄>>

### 作者簡介

柳井正（1949年2月7日 - ）出生於日本山口縣宇都市。  
早稻田大學政治經濟學部畢業。  
畢業後進入著名的百貨賣場佳世客（JUSCO），工作10個月後辭職。  
1972年開始在父親開設的小郡商事男裝店服務。  
1984年於廣島市開設休閒服飾品牌「UNIQLO」（優衣庫）一號店，並於同年出任社長一職，此後，「UNIQLO」快速成長。  
1991年把公司名稱由小郡商事改為「Fast Retailing」（迅銷）。  
1998年將版圖擴至原宿，並掀起風潮，1999年在日本東京證券交易所正式上市。  
2002年起就任「Fast Retailing」董事會長兼CEO至今。

## &lt;&lt;成功一日可以丟棄&gt;&gt;

## 書籍目錄

前言第一章 安定志向的疾病玉塚新體制下的成長三年後的社長複出銷售反轉期的挑戰一開始就追求安定成長要不得服裝零售業將來有發展潛力複出後提出的「必須對應的課題」企業經營如果不行就應改正上市後第一次減收減益的決算即使減收減益也要追求高收益單品大量生產銷售手法的極限讓公司放任自流必定倒閉優衣庫中國事業的失敗與成功海外事業成長的三個階段美味的番茄

，FR?FOOD&rsquo;S的失敗刷毛衫之後是喀什米爾羊毛投資theory，集團化的理由投資NATIONAL STANDARD的失敗優衣庫，終止低價格研發中心開發的緊身牛仔褲最差勁的二 五年中期決算怎麼都想做的製鞋事業在歐洲尋找成長企業&mdash;&mdash;二 四年 新年的抱負&mdash;&mdash;第二章 &ldquo;第二次創業&rdquo;的惡戰苦鬥為什麼再次出任社長培育經營者真是很難薪資族社會滲透的結果王子公主們的禮贊和物質至上主義不瞭解戰爭痛苦的這世代的危險性限定自己工作範圍的愚蠢行為自己的工作只是發號施令?組織機構的龐大會滋生官僚主義複製成功沒有意義日本企業最大的問題是經營者收購女裝專賣店CABIN生產部開始發起的業務改革重組商品採購部門售價的決定方法和減價的思考方法SPA的優勢在於發現「黃金的礦脈」SPA和生產調整再創業的真正的意義全球化、集團化的意義經營的管理監督和執行可能分離嗎?

不可欠缺的社外獨立董事「看上去像外資企業」是錯覺企業的社會責任(CSR)是什麼?

任何公司都可能發生違規行為著手雇用殘障者瀨戶內海橄欖基金等的CSR活動一週四天的不加班日改善進程中之女性管理人才的發掘&mdash;&mdash;二 五年 新年的抱負&mdash;&mdash;第三章 拋棄

「成功」再強化、再成長的三大引擎充分利用素材特性的商品開發為什麼HEATTECH會大流行內衣外穿型的BRATOP是單純的異端還是威脅先入為主的觀念是作繭自縛發展變化中的SPA以第三代的SPA為目標單單理論分析做不出暢銷商品成功的方程式不存在理論性思考和親身經驗優衣庫開店戰略的轉換第一家大型店開在大阪心齋橋持續爭奪百貨公司市佔率的西服SPA在商場內說服顧客廣告傳單是給到顧客的情書有利可圖的銀座開店在繁華街做生意很辛苦暢銷店的店長更容易產生錯覺大型店的銷售效率低下不需要各個樓層設樓長商業設施開發事業&mdash;&mdash;二 七年 新年的抱

負&mdash;&mdash;第四章 與世界強手競爭與樂天聯手在韓國開店充滿發展潛力的亞洲市場紐約的全球旗艦店思維定勢妨礙做生意低價格休閒服品牌「g.u.」牛仔褲為何只賣九九 日圓公司新標誌的含義企業併購的目的和定位BARNEYS沒買成反而是幸運倫敦旗艦店是向世界展示的櫥窗到時尚敏感度高的法國去優衣庫不是「一枝獨秀」什麼是真正意義上的活用女性集團的企業理念「FR WAY」改變服裝，改變常識，改變世界&mdash;&mdash;二 八年 新年的抱負&mdash;&mdash;第五章 致下一代的經

營者熱烈歡迎H&M的光臨三個子公司整合是再生的第一步與傑爾·桑達的聯手合作相當於三十個店舖營收的網購事業「優衣庫」廣告獲得三個世界大獎建立世界最高水準的經營者培育機構需要二百名經營幹部人才「成功」這一虛名的失敗公司為誰而存在如果給自己的經營打分一家名不見經傳企業發展到今天的理由致下一代的經營者、創業者&mdash;&mdash;二 九年 新年的抱負&mdash;&mdash;後記卷尾資料FAST RETAILING WAY(FR集團的企業理念)FR WAY的解說迅銷株式會社大事年表

## <<成功一日可以丟棄>>

### 章節摘錄

在雷曼兄弟公司破產導致世界金融危機發生以來，全球眾多零售企業的經營都陷入了低迷的困境。優衣庫總算還能維持一個比較好的狀態。但我認為，這絕不是能稱之為「一枝獨秀」的成功，現在還遠遠未到能說成功的時候。因為成功永遠沒有完成式，現在的我們還每天處在惡戰苦鬥中。

成功之路其實還非常遙遠。

但是，只要我們胸懷遠大理想和高遠志向，努力地做好眼前的工作，在痛苦和掙扎一步一步地改善現狀，就會使自己和企業一起成長。歸根究底，不管做什麼事都是沒有捷徑可走的，無論何時何地，我們都需要踏踏實實地趴在地上艱難前行的努力。

在這個世界上有各種各樣的經營者，但最近錯誤解讀「成功」的人似乎多了起來。其實並沒有取得什麼了不起的成功，卻陷入一種錯覺，以為自己做成了非常了不得的事情。對於這種人，絕不應該稱之為「成功」人士，倒是應該稱他們追求「成功」這一虛名的失敗者。我們常常需要一種堅強的意志，能夠在瞬間拋棄那些所謂的成功。絕不能怠慢我們最最重要的顧客，為那些不足掛齒的所謂的成功暗自陶醉。

「成功」，在被提及的瞬間，就已經陳腐。

由於經營環境時時刻刻在發生變化，一味地仿效別人的思路和方法，或者是全權委託他人的那種自己不動腦子的做法，是絕對不可能取得成功的。

而對自己或他人一些過去的成功做法的複製，也是全然沒有意義的。

說到底，這個世界上並不存在成功的秘訣和方程式，我們絕不能被眼前所謂的成功沖昏了頭，或念叨著過去曾經有過的小小的成功不放。

稍稍順利一點就錯以為是成功的想法是萬萬要不得的。

我本人也一直以此為戒。

一點點小的成功會導致自我滿足，而滿足就會導向求穩發展。

一開始就以安定發展為目標是要不得的。

為了追求真正的成功，經營者自己必須親力親為，在困境中不斷地進行挑戰，企業才有可能獲得真正的穩定成長。

之前寫的《一勝九敗》一書，是在六年前的二〇〇三年十一月出版的。

益於刷毛衫熱潮的影響，到二〇〇一年八月的年度決算，一直保持著連續的增收增益，銷售和利潤顯示出令人驚歎的增長勢頭。

但是，當刷毛衫的熱潮退卻，之後的二〇〇二年的八月決算期，卻迎來了公司上市後的第一次減收減益。

世間的一般看法是，「優衣庫面臨危機了」。

其實不然，優衣庫真正的大危機，是發生在此後的一段日子裡。

刷毛衫的熱潮遲早會退卻，因我們有足夠的思想準備，所以面對減收減益的決算結果，我們並沒有驚慌失措。

通過一如既往的刻苦努力，其結果，在二〇〇三年的八月決算中，業績築底。

之後開始回升，到二〇〇四年的八月，再次實現了增收增益。

然而，到了第二年的二〇〇五年八月，結算的結果卻是「增收減益」。

由於這個「減益」的結果，不是因為企業內部的改革創新所引起的，所以其危害程度非常大。

我清醒地感悟到，當企業經歷了業績，築底反彈之後，就容易產生追求安定成長的思想。

一旦得了這種求穩的毛病，加上出現「增收減益」的結果，企業就會面臨真正攸關未來命運的最大危機。

為此，在擔任了公司會長（編註：相當於董事長）三年之後，我又重新復出，再次回到社長（編註：相當於總經理）的職位上，開始對生產銷售各個現場進行巡視和檢查。

## <<成功一日可以丟棄>>

我看到的現狀是：企業丟棄了以往的冒險精神，已經染上了大企業病。

如此以往，企業很快就會倒閉。

為此，我在公司裡揭開了「第二次創業」的主題，採取各種手段和措施，開始對公司內部結構進行改革。

現在的這本書，可以說是這一階段挑戰的真實記錄。

「挑戰」這一詞，聽起來好像不錯，但其實是充滿了腥風血雨般的惡戰苦鬥。

所以，把這本書稱之為惡戰苦鬥的真實記錄也許更為貼切。

經營公司，如果稍不努力，它就會頃刻消亡。

所以，經營公司必須時時刻刻懷揣「經常的危機感」。

要想讓公司更好的成長發展，「滿足現狀」是愚蠢至極。

必須經常地否定現狀，持續地進行改革。

反之，如果做不到這一點，公司只有死路一條。

二〇〇八年八月決算，銷售總額達到五八六四億日圓，營業利潤為八七四億日圓，稅前利潤為八五六億日圓。

日日夜夜改革的努力，結出了豐碩的成果，有一大批如HEATTECH等高品質的商品推向了市場。

但是，前面已經說過，優衣庫還絕對談不上「一枝獨秀」的成功。

現在的經營業績只是比前年增長了十幾個百分點，銷售額並沒有增長到兩倍、三倍的程度。

只不過是沒有陷入低迷狀態而已。

而在企業內部，為了整個集團的重生，每天還必須一如既往地繼續治理大企業病，為拓展全球市場而拚命努力。

幸運的是，二〇〇九年八月期的決算，銷售總額達到了六八二〇億日圓，營業利潤達到一〇八〇億日圓，稅前利潤一〇一〇億日圓，實現了增收增益的預期目標。

到二〇一二年，優衣庫的銷售總額將要達到五兆日圓，稅前利潤達到一兆日圓，從而成為世界上，通過不斷的改革進取而獲得最高經營效率的企業。

為了實現這一目標，我們每天都在毫不懈怠地拚命努力。

這個目標，也許會被人揶揄，「太不著邊際了」。

但是，只要我們努力提高各個方面的水準，以優衣庫為代表的整個集團在真正成為全球頂級品牌的時候，這個目標就有可能實現。

正如我反覆強調的那樣，只要我們堅持一步一腳印地向前邁進，或者說，堅持進行一進一退的惡戰苦鬥，公司就一定會有美好未來。

決定未來命運的，是現實中現在的你，和你親力親為的行動。

如果我們的這一段惡戰苦鬥的真實記錄，能夠讓一些在經濟不景氣中苦惱的企業經營者或商業人士有所參考，能夠讓他們重拾「挑戰」之心的話，那將是我的榮幸。

<<成功一日可以丟棄>>

媒体关注与评论

政大科技管理研究所 李仁芳    原創產業董事長 林信義    政大智慧財產權研究所教授 邱奕嘉  
統一超商總經理 徐重仁    保聖那總經理 許書揚    台大財務副校長 湯明哲

<<成功一日可以丟棄>>

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>