

《一胜九败》 优衣库经营理念 23 条

编者按：本文由厚飞摘录整理自柳井正著作《一胜九败》（中信出版社 徐静波 译 2011），这部分内容我认为是本书的精华，整理后供大家学习参考。

柳井正（优衣库创始人）：“那时，我一直思考这样一个问题：“什么样的公司才是好公司”，“要办好一家公司需要做什么”，每次有一些心得，我就马上把它记下来。第一条自然是最重要的，以此类推，我当时一共写了 7 条，后来每年增加，最后形成了现在的 23 条。”

第 1 条 经营要顺应顾客的需求，创造顾客的需求。

这条在前面的第三章中已经作了阐述。

第 2 条 经营要不断实施好的想法，发挥企业的社会影响力，为社会变革作贡献。

这条在前面的第三章中已经作了阐述。

第 3 条 经营要独立自主，不能落入任何企业的旗下。

我们公司以前是卖男士服装的。那些和我们有业务关系的男士服装制作厂家，后来有的被商社收购，有的废弃，有的倒闭，基本上命运都很惨。即便一开始是自己出资经营的厂家，也会逐渐受到商社等进货商的支配，最终被商社系列化，其产业自身进入衰退，底下的小企业也纷纷倒闭。

举这个例子想说明的一点是，**一个企业必须有自己的想法和做法。否则，你就不可能去调整企业的结构，进行全面的改革。**如果我们现在还在经营小的男士服装店，情形会是怎么样的呢？也许也难逃倒闭的厄运。正是因为我们及时转型成为一个自有品牌的休闲服装专业制造零售商，自己制造商品，直接向消费者销售我们的商品，我们才躲过了这场危机。**要成为能够适应环境变化而生存的适者，自己就必须随着环境的变化而改变。**当你对自己的命运不能掌控时，你想改变自己都改变不了了。

人都希望能够独立自主，企业也是一样。每个人、每个企业的理想和目标都不尽相同，如果能把企业建设成为自己理想中的样子，就必须能够自己主宰命运。

希望不要引起大家的误解，“独立自主”并非“以自我为中心”。在企业经营者中，有不少“以自我为中心”的人。“一切我说了算，我是老大”的思维是行不通的。如果经营者以赚钱为第一要务，这个公司就不可能完全实现经营上的“独立自主”。

要想建设理想的企业，必须是一群具有正确思维的人，向着既定的目标，用正确的方法进行实践。在此前提下，企业独立自主的经营是非常重要的。没有独立自主的精神，就不能掌控自己的命运。

第 4 条 经营要正视现实，与时俱进，积极主动。

零售业企业大多是被动地接受顾客及周边环境的变化，而不是主动地发起进攻。在开店

之前作了种种的设想，一旦店开出来之后，基本上就不去作大的改变，在那里守株待兔地等着顾客的光临。这样的店，卖不掉的就是卖不掉，不从根本上进行变革，基本上不会有很大的转机。

要正视销售不佳这一事实，首先从时代背景、社会环境及顾客心理层而进行分析，然后探讨采取什么样的对策。经常问自己，要改变我应该怎么做，发挥主观能动性，积极地进行变革尝试。

无论是个人还是企业，若已习惯惰性地等待机会，那么最后可能与机会失之交臂。譬如说木周的畅销商品，第一位是运动短裤，第二位是T恤衫，第三位是短裤。如果把这三种商品都穿在身上，就会发现这是大叔的时尚。如果大家积极开动脑子，对商品提出更好的改善意见——“这里能够这样改就更好了”，“优衣库能够卖这样的商品就好了”，等等——就能够积极主动地去改变商品结构，从而赢得更大的商机。

2001年8月期的决算，销售额为4185亿日元。而2002年8月期的计划是必须达到5000亿日元，但实际上只有3416亿日元。这就意味着必须削减1/3的费用才可能确保利润。这就需要管理人员和员工们自发地从内心产生出要改变现状的动力。

事实上，无论做什么事，能够成功的毕竟是少数，做十次失败九次的案例很多。真的要想取得成功，就必须像我在前面说的那样，彻底洗心革面，认真去做才有可能。但成功的概率实在是太低了。正因为如此，一旦发现机会，就积极主动地去争取，并且马上付诸行动。成功需要客观的要素和主观的能动有机的融合。只有坚持这样一直做下去，企业才可能业绩常青。

第5条 经营要营造让员工自我管理、自我反省的柔性组织环境，让每个人都能重视团队合作并相互尊重。

所谓“自我管理”，就是你成熟的标志之一。而所谓成熟，就是无论你去哪里都能生存，不管是什么环境凭你的工作都能生存。我希望我们的员工都能成熟，而上司必须担负起培养下属早日成熟的义务。

所谓“自我反省”，就是要反省自己的行动和行为，并想好下一步该怎么做。制订计划、执行、反省、运用到下一步的行动中。这个周期要你自己去驱动，让它进入循环轨道。缺乏“自我管理”和“自我反省”，同事和合作伙伴就会认为你还不够成熟。你就不能为自己争取到工作，也得不到大家的认同。

“柔性的组织，让大家相互尊重”，这需要每一个人都能够“自我管理”，和“自我反省”。团队工作最差的状态是，程序化、僵化、形式化以及表面化。如看上去在努力工作的样子，但没有一点工作成果。需要强调工作就是要为出成果而去做，去行动，去执行。以棒球为例，投手不能全力以赴地去投球，就绝不会取胜。如果投手光注意接手的能力和习性，忘记了自己的本分，是断然不行的。所以，每一个人的“自我管理”和“自我反省是柔性组织的源头。

无论是缺少“自我管理”，还是缺少“自我反省”，组织都会僵化。我们的组织现在也有些僵化，原因就在于此。能够“自我管理”、“自我反省”，才可能做到相互尊重。而相互尊重则意味着每个人在展示个性的同时，能够容忍他人的缺点。

也许有人会认为，“自我管理”和“自我反省”与组织的概念正好相反，其实不然。团队的表现取决于所有个人的表现。让个人和组织能够很好协调，发挥最大效益就必须对组织好好运营。

在一个组织中，有人光顾自己的个人表现，也有人只听上司，自己没有判断力，这两种情况都是对组织有害的行为。组织内部的成员应该更柔性地考虑问题，使每个人能够更柔性地去工作。

第6条 经营要活用国际智慧，确立公司独特的身份，开发年轻人最为推崇的商品和事业，实现真正的国际化。

日本原本是几乎没有资源的，独特的文化和创意也很少。日本是从中国及欧洲引入混合文化的国家。从这个意义上说，必须运用世界各地的聪明才智自我发展，这也是为了能参与和世界级大企业的竞争。在日本成为第一，就意味着接下来的竞争对手就是国际上的大企业了。像我们这样的规模，在国际竞争中不能取胜的话，就意味着日本也不能取胜。为此，必须充分活用国际智慧。智慧是没有国界的，尤其像日本这样的国家更不应该设置国界。作为优衣库的员工，必须有“到海外去发展”的愿望和憧憬。

休闲服领域的创意大多来自美国，我们在学习吸收之后，通过在中国的服装厂加工制作，然后提供给日本、英国以及在中国的优衣库门店。这就是我们的身份。

“企业独特的身份”，就是指企业确认的、和其他企业不一样的思想方法和风格姿态。最近，我发现公司内部做事的方式方法，开始和其他企业有些雷同了。“去年是这样做的”，“某某企业是这样做的”，开始有这类思想的话，那我们离破产也就不远了。

我希望大家能够建立这样的思维：今年和去年没有变化，公司就要破产。过分关注仿效其他公司的做法就是大问题。如果你关注仿效的是发展势头非常好的企业，也就算了；如果关注仿效的是那些既没有成长，又没有赢利的公司，那就惨了，必败无疑。所以，一个企业的身份是非常重要的。一个企业没有自己独特的，有别于其他企业的行事风格，企业就不可能发展成长。必须认清一个道理：“同质化等于死”。

为什么要把“年轻人最为崇尚的”作为我们商品和事业开发的标杆，首先是因为“年轻人感觉很敏锐”。我们生产的商品，如果得不到感觉敏锐的年轻人的支持，就一定不会卖得很好。现在我们的公司在某个方面已经有些僵化吧，忘记了应该把“年轻人最为崇尚的”作为一个标杆。如见只是得到年长者的肯定，而得不到年轻人的肯定，也是走不远的。我们这里说的重视“年轻人最为崇尚的”，并不是说单纯地造赶潮流。必须考虑如何才能让年轻人在本质意义上作出肯定。

有必要倾听那些“感觉敏锐的年轻人”对商品的本质，对一个企业应该追求的本质作出

的评价。“商品”和“事业”必须由自己开发，而且每年要有变化和创新。这就要求每个人都要好好发挥主观能动性，积极开动脑筋。没有变化和创新，就不可能实现国际化。没有自己特色的东西，到国际上竞争也是徒劳。所以，我们要归本溯源，把“源头”做好。

第7条 经营必须以唯一与顾客直接接触的商品和商场为中心。

我们公司的员工，无论是谁，也不管是直接还是间接，都在从事与顾客和商场等有关的工作，并发挥着一定的作用。正因为如此，每个人都必须灵活机动地改进工作，否则不能顺利地推进工作。因为这个世界无时无刻不在发生变化，我们必须顺应这种变化，根据顾客和这个时代的潮流及时进行调整，否则，销售和利润就会成为一句空话。不管你在公司里做什么工作，一定要彻底认清“唯一与顾客直接接触的是商品和商场”。

比如，你是做财务或人事工作的，你就应该思考，这个工作与顾客、商品、商场之间的关系是怎样的，你是如何认识商品和商场的，将来应该是怎么样的的一种状态，你怎样做才可以为商品和商场作出贡献，等等。也就是说，我们的一切工作都是围着顾客转的。你要这样想，你所在的部门上面有领导，而领导的领导是顾客。

对顾客而言没有效果的工作是无效的。为了让我们所有的工作都直接有利于顾客，我们就要经常想着如何去改变商品和商场。只有这样做了，才可以实现及时地跟进顾客的需求。我发现，越是大的组织，越容易忽视这一点。我们公司在这方面最近也比以前松懈多了。

我最近对公司员工们的工作状态很有危机感。必须马上改变这种状态，尤其是管理人员，要意识到这是“自己的失职”，必须集中精力采取改善的措施。既然你吃了零售业这碗饭，就必须最大限度地了解商品和商场，了解你所从事的工作对商品和商场最本质的意义。

第8条 经营要建立对公司效益最大化的全员齐心协力，各部门联动的机制。

“公司效益最大化”，“全员齐心协力”对一个企业来说，是非常重要的。绝对不容许每个部门只优先考虑自己的方便。如果每个部门都优先考虑自己，公司效益的最大化从何谈起。

回顾公司所有经历过的失败，有些是使公司成功迈向下一目标的垫脚石式的“良性失败”。但也有许多是莫名的“恶性失败”。究其原因，我认为是只考虑本部门的利益所致。务必要有全局观，以公司利益最大化作为考虑问题的前提。尤其是当公司规模越来越大时，如果没有全局观，很多人一起工作的效率就会大打折扣。

“全员齐心协力”是必须切记的大原则。在工作中，我们需要大家争论、大家竞争、大家竞相上进，但是这些都必须建立在大家互相信任，为了同一个目标形成合力的前提之上。一个没有全员齐心协力的公司也是不可能发展的。

也许，乍一看，相互竞争和齐心协力似乎是互相矛盾的，其实本质上是相同的。为了形成齐心协力的状态，必须好好倾听对方的意见，同时让对方也好好听取自己的意见，然后形成一个公司效益最大化的方案。我希望，我们的经营要形成这样一个大家竞相出好主意，然后以对公司最有利作为衡量标准，大家探讨出一个相互配合协作的想法和做法。

关于“各部门联动的机制”，首先，我认为，“公司的组织与计算机很相似”。若一个环节出了问题，则整个系统都运行不了。所以，公司的组织都是联动的。

必须让所有部门都联动起来，即便完全是一个部门的事情，也要有积极与全局联动起来的意识和思维。这一点，我们公司现在的意识越来越薄弱，各部门也越来越封闭。我希望我们每个部门都能积极开放，跳出本部门的圈子。说得大一点，要建立自己的工作是与整个社会、整个世界连在一起的积极的思维方式。

第 9 条 经营要强调速度、干劲、革新、执行力。

我发现，我们公司已越来越没有改革创新的锐意了，甚至有些过于保守，过于谨慎，过于讲究表面化了。速度、干劲、革新、执行力是优秀小企业的优势和特征。而公司目前逐渐丧失这个特征，表明公司已渐渐染上了大企业病。

我真诚地希望公司的每一个员工，都能建立“自己就是经营者”的思维。经营者为“企业赢利”、“企业发展”而存在。如果没有这种思维，公司也就没有了未来。为此，我们要时刻铭记速度、干劲、革新、执行力。那些办事程序、书面报告之类的花架子都是于事无益的。

世界正在发生急剧的变化。按照公司目前的状况，我们完全有可能像其他一些公司一样，被淹没在变革的浪潮中。我们必须比一般企业更有勇气，更能迎着潮流而上，但这需要速度、干劲等。而且，每个员工不要寄期待于公司，而应该自己为了公司的生存积极地行动起来。

企业为了存续，必须随着环境的变化而自我变革，而变革需要速度、干劲、革新、执行力这四个要素。我们决然不能期待今年做去年一样的事情，能得到和去年一样的结果。做去年一样的事情，能有去年 1/3 的效果已经是上上大吉了。所以，必须在去年的基础上，考虑再加上一个 a，不断地增加其附加价值。想好了，就积极行动。

第 10 条 经营要光明正大，赏罚分明，提倡彻底的实力主义。

有一点这里要强调一下，我们不要把公司和个人割裂开来，以为这是公司的事。公司的事是由大家去做的。秉承“光明正大，赏罚分明，提倡彻底的实力主义”的原则，去执行的是我们每一位员工。而且这不光仅在我们每个季度的人事考评中体现，还应落实在每时每刻的工作之中。

如“光明正大地做事”，要体现在一旦发现值得表扬的事，就立即给予表扬，做得不好，就马上给予提醒。重要的是，这个精神应体现在每天的日常工作之中。

“彻底的实力主义”是指在同一个工作环境中，建立能使人愉悦工作的公平、透明、高效的组织氛围。“愉悦工作”是我们出来做事最起码的必要条件。希望大家能遵守这一原则，执行好这一原则。

第 11 条 经营要提高管理的品质，彻底杜绝浪费，经常考虑损益，执行高效率、高分配。

通常，人们会把眼光放在“业务”、“商品”等方面，而对后方的“管理”不大感兴趣。但其实在现实中，要做好生意，管理甚至比业务和商品更重要。试想，不管你赚了多少，如果管理有漏洞，钱就好比“从漏筛中漏掉的水”，利润上不去，红字紧随。即便是优秀的大企业，销售也不错，但还是有许多企业赢利情况并不理想。能否真正赢利，差距就在企业的“管理能力的差异”上。

为了提高管理的品质，必须有“具体的执行”。如具体提高收益的措施，积极消除无效工作的管理功夫。每个人都要排除自己工作中的无效部分。我希望百分之百的无效工作都能够排除。

无论什么事情，从是否划得来的角度去考虑问题的人好像还不多。企业的所有活动，都要花费“人力”、“费用（物、钱）”以及“时间”，所以一定要做一番测算，划得来的才投入。而投入一定是与高效率、高分配的经营紧密相关的。而要实行高效率、高分配的经营，又必须建立明确的量化指标。没有具体的量化指标，就难以执行和衡量。

第 12 条 经营要对以往的成功和失败进行彻底的分析和记忆，作为下一次成功的参考教材。

有些人不太善于对成功抑或失败进行深入分析，往往“成功了高兴”，“失败了沮丧”。其实，我们必须对具体的内容，构成成功和失败的原因理由，其中的因果关系作非常透彻的分析。不是抽象的泛泛而谈，而是针对每一环节，作非常具体的分析思考，为了下一次的 success，总结经验。分析得到的所有信息，要成为很好的记忆。如果说，我和大家有些不一样的话，就在于对过去的经历及学到的经验的记忆方面的差异。我自以为，我除了对自己亲历的事情记忆很深以外，对零售业的各方面信息在日本也可以算是掌握得比较好的，对美国的零售业的情况了解程度也比一般的评论家和学者更深入。我希望大家比一般的评论家、学者更善于学习，更善于分析研究并进行记忆。并把这“记忆”运用到下一次的事业中去。信息是为了让人们记忆，而记忆是为了下一次的施行。

第 13 条 经营要积极挑战，不能逃避困难，回避竞争。

在经营中，积极挑战，不逃避困难，不回避竞争是非常重要的。过去和现在，在所有领域，不经过挑战就取得成功的企业还没有出现过。任何事业，都有“机会和风险”，我们提倡的是在充分认识机会和风险的前提下的挑战。企业如此，个人也是如此，不挑战，就没有成功。

但光有挑战的勇气还不够，挑战还必须是积极的挑战。也就是说，必须有充分的思想准备，以及对挑战过程出现的难题“非把它拿下不可”的坚强意志。每做一件事，都有困难和竞争，试图逃避困难，回避竞争的企业是不可能成功的。这个道理，对国家、对个人、对企业都同样适用。

《圣经》里说：“你们要进窄门。因为引到灭亡，那门是宽的，路是大的，进去的人也多”如果门很宽，进的人就多，就会造成过剩。所以，不要去做谁都想做、谁都能做的事

情。只有去挑战大家认为很有难度的事情，才能从中找到生存之路。为了达到成功的目标，很多时候，“窄门”是一条通往成功的捷径。

第 14 条 经营要强调通过实际业绩取胜的专家意识。

既然是这方面的专家，那就要拿实际的工作业绩和成果来衡量。用棒球来比喻的话，好的击球员命中率必须在 3 成以上，好的接球手必须达到 15 胜，等等。即使你再有实力，最终不能取胜也是白搭。

首先对自己的实力要有信心，然后建立“必胜”的目标。不能取胜的专家，是没有价值的。用体育竞技场上的话说，在比赛中一直输的团队，最终必定被这个世界所淘汰。我们既然认为自己在零售业方面已经具有相当的专业经验，就必须像体育比赛一样，在竞技场上赛出实力。胜者为王，败者为寇，道理就是这么简单。我们的工作业绩就体现在销售、利润的经营成果上，要在商品、店铺运营以及接待顾客方面，留下我们实实在在的业绩。

希望不致引起误解的是，我认为，那些“人品很好”、“比一般人努力得多”的人，如果做不出工作成绩，也是白搭。越做到高级职位，越要比其他人付出得多；不能拼命工作的人，得不到好的评价。

但是，这并不是说，某个人人品很好，平时工作也非常踏实，非常努力，但因为工作成果不大而给予全盘否定。我认为，像这样的员工还是应该给予一定程度的肯定。我觉得，在评价上的比重，80%为业绩分，20%为其他分比较合适。“在竞争中胜出”，或在“最终结果中胜出”。让我们大家都努力创造能够让人们认可的“工作业绩”。

第 15 条 经营要坚持一贯的经营理念，从小事做起，从基础做起，沿着正确的方向，坚忍不拔，不达目的，誓不罢休。

在企业成立之初就必须设定企业长期的发展战略和愿景蓝图。没有一家企业可以随波逐流而获得成功。比如说，想建立一项服务，如果没有企业长期愿景的支撑，这项服务的开展就缺乏内在动力，而最终不能持续。凡是成功企业，都有一个共性，那就是彻底贯彻从小事做起、从基础做起的做事原则。既然做了，方向是符合公司目标的，那就踏踏实实、一步一个脚印地去做。积跬步以致千里。在做的过程中，还必须注意沿着正确的方向，及时修正航道，否则则会出现“差之毫厘，谬以千里”的严重后果。“每天每天，不厌其烦地坚持做下去”是事业成功的秘诀。

第 16 条 经营是出售企业的经营文化，要培养敏锐的市场嗅觉，由表及里地看问题。

我们公司提供给消费者的服务，很难与其他企业形成本质上的差别。我们“能”的，竞争对手大多也“能”。从卖出的一方而言，我们尽量在有别于“其他”上下工夫；但对买入的一方而言，看上去基本上是大同小异的。那么，什么是有别于其他的要素呢，那就是企业的经营文化。消费者从那些细节和零碎信息中，来解读我们到底是什么样的企业。其中，企业文化的传递是非常重要的。所以，我们要了解我们的企业文化，让消费者购买我们的企业文化。如果光出售我们的商品，而不能出售我们的企业文化，我们的事业就不能长久。

企业文化包括我们的经营方针、行为方式、思想意识、工作态度以及与客户交往中的礼仪姿态等企业的基本风貌。企业文化应是一贯的、长期的。与此同时，我希望员工们能够在工作的实践中，练就一副好眼光。不光能看到事物呈现出的表面的现象，还能够透过现象看本质。本质的重要性远远大于表象：**无论是公司还是个人，能够从本质总义上对事物达成共鸣，就能驱动公司的进一步发展，永不停顿地追求企业一贯的、长期的愿景。**

第 17 条 经营要始终保持积极思维，先行投资，对未来寄予希望，使企业充满活力。

如果对未来不抱希望，也没行动，那就会变成日本经济现在的这个样子。前一阵子，是欧美国家为它们的经济低迷而苦恼，而今天日本陷入了最糟糕的状况。不光是国家的经营，就连公司的经营，家庭以及个人的人生设计都是如此。

而做生意和经营就是要抓住现在，着眼未来。过去的已经过去了，未来才是希望。我们努力的结果如何，取决于我们对未来的希望程度。乐观地预期未来，坚信未来会朝好的方向发展，积极努力地去行动，是我们取得成功的秘诀。

世界上存在两种人，一种是往前看的人，一种是往后看的人。往前看、积极思考并积极行动的人，才有将来。

第 18 条 经营要让全员认同公司的目标、目的和构想。

是否有明确的目标、目的和构想，10 年后的差异会扩大百倍。人生也好，企业也好，所有的事物都是有限的，都是有寿命限度的。**你最终想成为怎么样的一个人，必须有明确的目标（想成为什么），目的（为了成为什么而这样做），以及整体的构想。**很多人对此并没有好好想过，对一个想追求成功的人来说，这是不行的。我认为，**让公司员工都明确并认同公司的目标、目的和整体构想，与没有这样做的企业相比，结果的差异可能在百倍以上。**

如果对此没有清晰的认识，在一生走到尽头时，或者说，即使公司经营了 30 年，也不会产生强烈的目标达成的成就感。团队也是一样，这个团队成立的目的是什么，应该做成什么，将来的发展方向是什么，和其他团队形成怎样的关系，如何为社会作贡献，这些都是我们必须认真考虑并付诸行动的。

第 19 条 经营必须要求公司的事业、自己的工作达到最高道德标准。

首先，希望各位认真考虑一下公司的事业及自己的工作。

如果只是把工作看成是上司让我做的，公司让我做的，而不是从自己本身的成长上去考虑的话，是不会长进的。另外，对员工所做的每件事不是从“最高标准”上去衡量，公司也是不能进步的。

以前，一些中小企业因道德标准低而倒闭的例子很多，最近，连一些大企业也开始轰然倒下。例如最近某家大型食品企业，因经营不善，被媒体曝光后，一下子就陷入了解体的境地。

企业为了存续，必须有明确的生存“道德”。这个“道德”，

不是为了装门面，而是企业在经营过程中必不可少的要素。没有正确的企业道德，业绩

就上不去，工作就会失去，个人也是一样。

一旦某人让人觉得“没有道德”，这个人基本上就会丧失信用，不会再被人信任。这个结果是非常悲惨的。所以，不管是企业还是个人，都要追求“最高标准的伦理道德”，并倡导别人也向这个方向努力。

第 20 条 经营要倡导自我批评、自我变革。

即便一时获得了成功，但如果没有自我变革的能力，则公司就会不进则退。只有积极顺应环境的变化，自我改变，才有生路。企业随经营者的想法改变而变化。我们公司优秀的人才很多，但“能自己成为自己的批评者”的人太少。

如果不能客观地看待自己，优秀的人也会慢慢滋生自满情绪。在小事上不能深刻反省自己的不足，就会酿成大错。越是聪明的人，越是自信的人，越容易骄傲自满，所以，要非常警惕这一点。

对企业而言也是如此。另外，不能只是用脑子想，还必须付诸行动。必须头脑、行动、姿态一同寻求自我批评和自我变革。

第 19 条、第 20 条从某种角度而言，讲的是同一个道理，即企业、组织和个人都是极其容易从高处跌落的。而且一个组织人数越多，越容易放松变革的要求。现在日本的企业和个人就已经陷入了这种状况。我们要时刻警戒，常怀批评和变革意识。

第 21 条 经营要消除人种、国别、年龄、男女等的所有差别。

这条经营理念如字面所述。在我们公司，任何人都能自在地工作，而没有觉得自己有什么不一样。差别化其实是人为造成的，所以，我希望所有的员工平时一定要有意识地去消除这种差别，塑造一个人人都能畅所欲言的开放式环境。

第 22 条 经营要不断开发具有倍增效果的新型事业，并要成为该新型事业中的龙头。

这条经营理念所提出的要求，我们公司到现在还没有做到。我在考虑，以后公司要开发具有倍增效果的新型事业。为此，我期待公司内部有这样的意愿、意志和勇气去开辟新领域事业的人才出现。哪怕是把收购了其他公司的业务作为公司的新业务，也必须以公司内部的人为中心展开。我认为收购了其他公司以后，其业务方面如果还是委托外部人员管理的话，可能会出现一些问题。

在日本的时尚产业领域，优衣库的市场份额目前还只有 5% 左右，很低。且我们涉足的还只是在基础休闲服装方面，我们还可以开拓很多具有倍增效果的新型事业。我准备在未来几年作出尝试，整出一个样子。

第 23 条 经营要建立因事设人的组织，彻底认清满足顾客需求前提下的员工和业务单位之间的关系，建立无障碍的项目主义。

这一条是在公司将要患上大企业病，重新考虑组织应有的形态时新近加上去的。组织规模一大，很容易因为组织存在而派生出许多工作。组织应该是为业务需要而建立的，没有业务也不需要组织。为了更好地开展工作，建立什么样的组织更为有利是我们应该经常考虑的

课题。

许多人总以为组织一旦建立往往就会成为固定化的常态，其实不然。组织必须根据工作的需要和变化不断调整。那些先有组织再有工作的公司很难有长久的生命力。公司是因为有了商业机会，在整合人、才、资金的情况下，充分顺应顾客的需求，为取得收益才建立组织的。这是公司的起点。

再次强调一下，为了工作需要才建立组织。员工和业务单位如果不能顺应顾客的需求，则工作就失去意义。必须建立“工作等于顺应顾客的需求”的思维。

希望能够按照“顾客、员工、业务单位”这样的排序来摆正我们工作的前后顺序。有些发展不怎么好的公司是按照“业务单位、员工、顾客”这样的顺序来排序的。应该是因为工作需要而建立组织，为满足顾客的需求又需要业务单位和员工。我希望，当你发现一个组织不能很好地发挥其功能，有点儿不对劲时，能经常用这个观点重新审视一下。

“无障碍的项目主义”是什么？项目是在目的达成，取得预期效果后可以解散的组织形态，项目是有期限的。我们这个行业其实和高科技行业有相似之处。一个环节的情况发生变化，整个组织和工作内容都会发生改变。老是做相同的事，没有创新和变化，公司就会面临被淘汰的危险。

就像高科技行业一样，我们这个行业的变数也是非常大的。今天“No”的，明天突然变“Yes”，而“Yes”，又突然变“No”。正因为如此，不能人为地设立障碍，否则就看不到市场和整体的全貌，容易作出错误的判断而导致失败。所以，组织是不能固定不变的，以项目为单位的组织形态是最佳形态。甚至，在某一个项目中，原来的下属成为项目领头人也是可以考虑的。公司本真的形态不就应该这样的吗？