



《一胜九败：优衣库全球热卖的秘密》读书笔记

前言

“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”，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。

我今年 54 岁。迄今为止，我读过无数本有关企业经营或企业成功的书。

企业经营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 10 次新事物，必定会有 9 次失败。有些成功的企业家甚至说：“100 次尝试中有一次成功，那已算不错。”

第一章 脱胎换骨

企业只是一个生命体，它有它的生命期限，如果不能取得良好的经济效益，它就会随时解散和消失。

1.企业的生命期限

企业本身是有生命期限的。如果企业不进行创新，不催生新事物，生命期限就会结束，企业也会自行消失。

2.优衣库为什么能快速成长？

作为企业，我们需要做的是努力挖掘顾客的需求，按照顾客的需求生产出更好的商品。

3.父亲的影响

“生意是在实践中做出来的”，这是父亲教给我的生意经。

在我很小的时候，就被灌输了“不管做什么都要做得最好”的理念。可能是出于这个原因，我的脑海里就形成了这样一种概念：父亲管教儿子就应该是这样的。

6.男式西服向休闲服转变的预兆

男士西服销售量的大小，在很大程度上取决于店员接待顾客的技巧和态度。同样一件衣服，你推荐得法，可能就卖出去了。如果推荐不得法，本应该做成的生意也会丢失。所以，卖西服这行当，无论是做行销，还是量尺寸，对技术和经验都有相当高的要求。但是，卖休闲服则不同，你不用给顾客



量体裁衣也能卖得掉。只是，卖得好的衣服常常断货，而卖不动的衣服怎么想办法都卖不出去，两者差距很大。

8. 优衣库一号店

现实生活往往就是这样，一次偶然的差错正是一个美丽故事的开始。

9. 卖得最好的店什么样？

我们优衣库的商品要强调的是服装的基本功能——“容易穿着”，与其他服装“容易搭配”。因此，优衣库必须成为一家重视基本功能的时装专卖店。因为服装本身已经是带有时尚属性的工业产品，功能性和时尚性应该追求合理的平衡，而这也正是我们公司发展至今的原动力之一。

10. 走向郊外

比起流行时尚的服装，日常生活中可以穿用的基本款服装更受顾客欢迎。当我们了解到这一个消费倾向后，就把目标市场调整为无年龄差别、无性别差异、能够应对任何年龄层和任何身份地位的顾客的市场。

11. 自己开发商品

因为是经营低价格的商品，商品的周转率就成了企业运营最关键的因素。

13. 寻求企业上市

如果不把公司打造成全社会一致认可的好公司，那么今后在这个竞争激烈的环境中就难以生存。第二，要把公司打造成一个即使社长不在，也能顺畅运转的公司。也就是说，公司不是围着社长的指挥棒转，而是由完整的组织结构和规范来保证日常运营。

公司的决算书就是经营者的成绩单，必须自己制作。每月的月末要迅速做出决算，然后进行分析评价，从而制定下一个月的对应措施。月度决算流程对公司的运营来说是非常重要的。

第二章 挑战与实践

20 世纪 90 年代初的优衣库，如果让每一个员工都独立思考，那就会迷失前进的道路和方向。相反，如果没有独断行事的体制，我们就不可能一次次地突破难关，向更高的目标进军。

1. 从生意人到经营者

经营者和生意人的区别在哪里？我认为，生意人大多是指喜欢买卖商品这种商业行为方式的人。从这个意义上来说，大多数中小企业的社长，都还称不上是经营者。经营者必须有明确的目标，能够制订出严密的经营计划，带领企业迅速成长，最大限度提升企业的效益。



2.制订经营计划

目标不能定得太低。当你把目标定得很高，甚至看上去有些离谱时，你也不用担心。只要你制订严密可行的计划，并在纸上写下来，经常把努力后的结果和目标进行对比，再适当做些调整，即使目标再高，大致上还是有可能实现的。关键是要坚持不懈，绝不能半途而废。

3.清理关联公司

“公司上市，就应该把公司的经营状况尽可能地透明化，让投资者能像透过玻璃窗一样对公司的情况一目了然。关联公司一多，别人就搞不清楚这里面的名堂。所以，最好是什么关联公司都没有。当然，有了关联公司，即使没有什么不正常的交易，也必须公开总公司与这些关联公司的业务往来情况。对于申请上市的公司来说，这也许会增加许多额外的手续。但是对于投资者来说，可能因为搞不清楚里面的关系而觉得有风险。那样的话，他们就不愿意投资。”

4.银行交易和担保

所以，我认为在企业经营中，个人生活和企业经营应该清楚地区分开来，避免公私不分是十分重要的。

6.建立信息系统

对于大规模发展连锁经营的企业来说，能否通过计算机系统在第一时间准确分析出销售状况，并将其反映在投入商品、门店间调配货物、调整售价的对策中，是我们经营成败的关键。

7.商品规划

所谓连锁经营，就是不管到哪家店，都应该以同样的价格出售同样的商品，并提供同样的服务。

不管生产多么好的商品，关键还是要考虑如何把它们迅速地卖出去，迅速地转变成企业的利润，这是企业应该优先构建的一个经营体系。

9.好的地段在哪里？

与我们自己的实力和能力相匹配的地段，才可以说是真正的好地段。

10.外部力量的协助

对于还没有很好的信誉和业绩的企业来说，尽管知道人家把很坏的地段介绍给我们，但我们还得和他们交往下去。我那时候就想，一定要和他们搞好人际关系，一定要取得好的业绩，到时，他们就会把好的地段介绍给我们了。

14.纽约设计子公司的失败



从失败中总结经验教训，运用到下一次的实践中去，为此，我们必须付出尝试的代价。而对商品规划必须与销售实现联动的重要性的认识，也是在经历了这些大的失败后才悟出来的。

16.SPOQLO、FAMIQLO 的失败

关闭的最大理由是因为这类商店开张以后，并没有达到预期的销售目标。失败的原因是：一方面，这类商店经营的商品与原来的优衣库商品在定位上区分不明显；另一方面，为了优先确保这些商店的商品种类和数量，有时候不得不调集优衣库的商品，反而使优衣库的店铺出现了缺货和断码的现象。这样，就出现了两头都做得半吊子的局面。从客户的立场上看，本来在一家优衣库的店铺里都能买齐的商品，现在要跑 3 家，反而变得不方便。像这一类的商业尝试，完全可以说是一种满足自我的自以为是。

17.从失败中重新站起来

关键的问题是，当你已经做出了“失败”的判断时，你能否及时抽身。既然已经知道这项尝试一定会带来损失，及时止损应该是最明智的决策。你必须在短时间内果断止损，想好善后事宜的处理方案，做好人员的安排。反之，犹豫不决、拖延时间只会扩大损失。我通过这些失败学到的宝贵经验是，要在第一时间止损，以求快速痊愈，这比什么都重要。

18.人才力量的加强

如果员工来自同一个行业，那么他们就会凭经验做事，对一切都习以为常，也就难以发现问题。改革的真谛就是要否定现状。我们需要的是对问题有独立思考能力和判断能力的员工。换言之，我们需要的不是“来干活”的人，而是具备经营潜力的人。

19.被宣传

在优衣库一号店开张的时候，我就已经意识到广告宣传的重要性。若想到一个陌生的地区去做生意，如果不做广告，客人是不会知道的，也就不会上门来，这是大家都知道的商业常识。所以，即便是已经有了一定的知名度，我们每次开店时仍然需要广而告之。

从广而告之的角度，从提高企业知名度的意义上来说，这一电视广告的推出取得了很大的成功。但负面影响也是存在的，尤其是没有马上对销售起到促进作用。

20.摇粒绒的电视广告

优衣库的广告要表现出对视听者的敬意，不能把自己的意志强加给电视观众，要让观众根据各自的心智对广告内容进行判断。也就是说，不是单方面的信息传递，而是要让观众在看了广告之后自我感悟。

21. “匠工程”



为了制作“既便宜又好”的服装，我们公司从商品规划、生产、物流配送、销售等各个环节实现全程监控，讲求效益，消除浪费，站在消费者的角度，生产出价格和质量都能让人满意的服装。

22.让“手脚”学会做“头脑”

“手脚”不会一直满足于只做“手脚”。我认为，时间长了，这些人会对自己一直从事一份不能发挥主观能动性的工作产生厌恶。换成我，也会非常讨厌。

大企业的经营是靠组织系统来运作的。在组织系统的各个层面，所有的部下都听从上司的指挥。一开始你可能只是一个“手脚”，但你在工作的实践中不断成长，就有机会上升到“头脑”。

23.跨越 1 000 亿日元的壁垒

从 1998 年 6 月开始，我们推行了 ALL BETTER CHANGE（简称为“ABC 行动”）的改革运动。用英语字母的 ABC，寓意着一切改革都从基础开始。ABC 改革归纳起来有以下几个要点：

- 1) FR（迅销）体制的革新。不是想办法把做好的商品卖出去，而是迅速地锁定畅销产品，并以最快的速度组织开发和生产。
- 2) 把市场营销和商品开发计划联动起来，把所有的力量都集中到一起，在商场里完美生动地表现出商品“畅销的理由”。
- 3) 从最初的商品规划到终端的商品销售，都要彻底贯彻门店对应、SKU 管理（按颜色和尺寸区分进行的商品管理），杜绝浪费和无用功。

ABC 改革的具体措施，归纳起来也有以下几点：

- 1) 对中国的服装加工厂进行一次清理，提高生产的集中度。把原本 140 家的加工厂缩减到 40 家，同时增加每个厂家的生产量，从而提高面料和缝制的质量。这也为以后实行供给连锁管理打下了基础。
- 2) 把经营管理权移交专业经营团队。随着公司的不断壮大，原来由我一人说了算的经营体制已经不行了，必须通过一个专业的经营团队来对公司的经营进行决策管理。于是，我招聘了一大批头脑比我好的人，他们和我这种喜欢当场拍板的人的思维方式不一样。我意识到，必须允许各种思想交锋，最终形成合理的意见，只有这样，公司才能不断更上一层楼。
- 3) 店铺运营思想的大转变。门店连锁经营展开初期，总部主导型（中央集权）是可行的，但当门店发展到一定规模，依然沿用原先模式的话，门店可能因为要等总部的决策而错过了最佳销售机会。为了提高决策效率，减少机会损失，我们决定从尊重门店的自主性出发，建立起门店“自力 and 自律”的运营机制，并建立了“超级明星店长”的店长示范制度。
- 4) 建立全新的销售模式。从零开始，重新检验新商店、新商场、新商品。
- 5) 将设计事务所全部集中到东京原宿的一个事务所里面。



6) 建立起一整套与绩效挂钩的薪酬体系。

7) 与杂志社展开紧密合作，加大在车站和地铁轻轨列车内的广告投放力度，开展多种形式的广告宣传活动。

8) 确立每周一次的例会制度。

这次改革，是站在顾客的角度，以把店铺改造成顾客心目中亲近的场所为目的。应该说，运营思想的转变，确实给店铺的面貌带来了极大的变化。

第三章 企业转型

2. 摇粒绒面料

优衣库至高无上的课题永远是：如何通过公司上下的努力，追求低价格、高品质商品的极限。

3. “每件 1900 日元”

广告是一种信息发布手段，这种信息只有被人们接纳，让信息“到达”消费者的心里，才可称之为真正的广告。

5. 日美两国创意者之间的差异

凡是从事创意工作的人，必须在自由轻松的环境里，让自己的思绪天马行空，独往独来。

6. 大增产

实践证明，坦诚应对环境变化，提高自我变革的灵活性，该改变时就改变，一切顺势而为，是对付困难的良策。我们的做法只有一个，那就是反复实践，不怕失败，一心向前，不断迎接挑战。

7.23 条经营理念

第一条是：“要顺应顾客的需求，创造顾客的需求。”我认为这是做生意的根本。……

8. 快速发展的企业危险吗？

要分析日本企业为什么会钻进一条经济低迷的黑暗隧道而徘徊不前，我觉得，企业对于社会贡献和社会责任的意识淡薄，是其中一个肉眼不易看清的重要原因。

11. 卖场和总部的关系

倒不如反过来做，让店铺的人到总部来，根据卖场的实际情况，改变总部的一些做法。因为与顾客近距离接触的是那些店铺的员工，而不是总部的人。

13. 向互联网组织架构转型



项目的领头人，也需要根据项目内容的变化而及时更换。也就是说，根据工作内容的变化，能上能下。这里的“能下”，指的是能做具有自律和自立能力的项目的组成人员，而不是传统意义上需要进行“管理”的人。所有的人员都具有自立能力，不仅要对自己承担的那一部分工作负责，也要对整个项目负责。而领头人的概念，也不再是对部下一发号施令，听取汇报，做出指示的那种“领导”，而是善于对项目进行总体协调和评估，同时自己也承担具体工作的“运动员”。

14. 拆除部门之间的隔离墙

（组织中人才分布的）实际情况是，10个人中，有两个人特别优秀，6个人表现一般，剩余两个人是拖后腿的。哪怕一开始就让10个非常优秀的人组合在一起，过了一段时间，在不知不觉中，他们也会形成前面所说的2:6:2的结构。即便我们把当中两个拖后腿的人去掉，余下的8个人当中，还会产生两个拖后腿的新人。

企业组织并不是因为有了优秀人才就会发展，全体员工结构的平衡是非常关键的。企业需要优秀的人才，也需要一般的劳动者，这种平衡掌握得好的话，企业才会不断进步成长。全体员工必须对企业组织整体的目标拥有共识，并且通过“自立”来完成自己的工作。要建成同步化的企业组织，并不是非要聚集众多优秀人才不可。是否有优秀的人才？有的时候并不需要考虑这个问题。重要的是，企业组织中的人能够理解职业道德，并具有一定的职业道德。每个人都能够在考虑企业整体工作的前提下，充分“自立”地去完成自己的本职工作。在随时能够了解各自工作进展情况的系统中，让和谐的人际关系把每一根神经串联起来，然后想办法用最新的科技手段把它实现。这是我们今后必须面对的新挑战。

第四章 大家的优衣库

店长必须是最高职位，他如果能够胜任店长的全部工作，收入就应该高过在公司总部的人。不采取这样一种“店长是公司主角”的管理机制，零售业就很难繁荣。

1. “手册经营”的局限性

绝不是所有的事情都必须依照员工手册来判断执行的；遇到员工手册中没有规定的事情时，首先应该依据“做人的常识”来做判断。员工手册中写的只是一些原则性的东西，是为了提高工作效率的最低标准线。卖场做生意必须靠自己思考，自己做判断，这是关键。

2. 店长是公司的主角

不是做好的商品如何推销出去的问题，而是如何生产出畅销商品的问题；知道这个商品销量好，那么该如何建立快速生产、快速增产的公司内部运作体系；公司不能由经营者一人说了算，而是应该由一个经营团队来群策群力；经营活动不应以公司的总部为主导，而是应以门店为中心；店长是公司的主角。



不能光以销售额来评估，因为只有销售额没有利润是毫无意义的。同时，还得看你能不能培养好副手。因为你不可能早出晚归，一天到晚待在店里，当你不在时，必须有一个人代替你行使职权。培养这个人也是店长的责任。

3.成为店长

企业最高经营者的作用就在于如何引导变革。

4.总部是培养专家或经营者的地方

经营不但需要头脑，还必须同时具备执行能力。脑子好的人，往往认为只要拿出一个好的方案就是完成了任务。其实，这些只是纸上谈兵。一个可以执行的方案，一定是边执行边修正的，能够执行的计划才能称其为计划。在执行的过程中，获得“体会”是最重要的。

在公司总部工作，不外乎两种选择：做经营者，或成为某一专业领域的专家。

5.不需要半吊子的企业管理人员和专家

而我则认为，对一个企业来说，复合型人才和专家型人才都是不可或缺的，两方面的人才需要同时培养。如果一家公司光有只能应对一个功能的专家型人才，有许多问题是无法解决的。

对工作来说，重要的是要有一个团队，团队中的成员各有所长。在商业世界里，凡人也能成就非凡的事业，就是因为有团队的力量。把具有各种才能的人聚合在一起，就能取得一加一大于二的效果。

6.组建团队的秘诀

首先，组建团队必须确立明确的目标。做生意也是这样，必须有明确的目标，然后将一群志同道合的人组合在一起，成为一个团队，向同一个目标进军。

其次，必须有明确的分工，明确各自的岗位和职责。

再次，必须有明确的做事规则。在此基础上，还必须了解周围同事各自的能量及习性。

当团队增加到 30 人、50 人时，由于领导不可能一直待在员工的身边，所以需要让大家了解团队的基本方针、行动指南、战略目标等，来取代领导的作用。一定要让员工们都了解领导的想法、做事原则等，并取得共识，否则，整个团队就不可能劲往一处使。

经营理念是非常重要的，这也是让大家凝聚在这个团队里的理由。没有共同理想，大家不可能走到一起。

我们希望拥有相同文化价值观的人进入公司。如果你进了公司，无法认同公司的经营理念，也不能和公司的其他人取得理念上的一致，不仅你自己痛苦，对公司来说也是种不幸。与其待在这个公司里不舒服，还不如挑一个适合自己的公司去发展。对于团队成员来说，文化的同化是不可或缺的重要因素。如果团队出现不和谐的声音，就不能向前发展。



7. 每天都想改变的组织架构

企业组织存在的目的，在于为了实现企业的发展目标。一旦组织系统成立，有时我们会发现，有很多工作似乎是为了维持这个组织系统而存在的。于是，维持组织的运转似乎成了工作的主要目的。这其实是一个很大的误区，而且企业规模越大，这个错误也就越大。从组织维持法则的角度而言，一旦组织系统成立，相对来说就比较安稳，领导就会追求稳定甚于追求变化。照理，根据社会环境、顾客需求以及社会形势的变化，组织人员配置也应该做相应的调整，但是，他们往往连环境等自身在发生变化的事实都不愿意面对。必须建立进攻型的组织，如果是防守型的组织，只要最低限度的人员就可以了。所以，我一直在想，组织是为了工作需要而建立的，我们并不是为了组织而工作。我们公司的组织架构经常发生变动。对一些从大企业跳槽过来的人员来说，也许可以说是没有一刻消停过。

从本质上而言，组织架构的改变不应该是上面领导说的，不应该是从上到下的一种改变要求，而是应该由各职能部门的负责人，敏锐捕捉市场的变化，从而向经营层提出改变组织架构的建议，以便更好地适应情况的变化。

8. 季度考评

我们公司每个季度要对员工考评一次。

这也是员工对自己3个月来做了哪些工作、取得了什么业绩的一次自我总结和自我宣传。该人事考评表由本人填完后，交给上司（负责考评的人），由上司做出评语，最后由担当董事做出评价。评价完所有员工后，制成一览表，在此阶段，进行整体的平衡和协调，消除部长—董事之间相对的评价差异。最后给予S、A、B、C、D 5个档次的归类。该档次的累积将决定奖金与晋升。

首先，将所有员工分为E、M、S、J、F 5个级别。这个作为工资水平依据的能力“级别”，并不是看每个人具有的潜在能力，而是主要看他表现出来的能力。是指通过工作，发挥能力，取得业绩的工作表现。

我们会召开人事考评专题的董事会。人事考评一年4次，每一次考评，董事会都会开4~5次会议，可见公司对人事考评这一工作的谨慎及重视的态度。董事们的大部分工作，就是对自己管辖的所有人员进行人事考评。

通过“评价”这一行为，我们不仅考察下面的员工，同时也是对评价者能力的一种考察。

最后的评价结果，都会通过面谈反馈给被评价者。一般与一个人面谈要花费30分钟左右。面谈的内容包括本人原先设定的3个月的工作目标、考评的结果等。被评价者如果没有异议，就会在评价表上签名盖章。



员工的奖金一年发3次，第3次是决算奖金。决算奖金与公司整体的业绩挂钩。而其他两次奖金由员工的系数决定，与公司年度业绩无关。也就是说，即使公司的业绩出现了下降，也不会影响员工的收入。

10. 股东资本主义

不建立赏罚分明的制度，老老实实、认认真真做事的人就会越来越少。

11. 因被肯定而工作

人在工作的时候，促使其努力工作最大的动机是，希望得到他人的认同与肯定，被人正确评价。

12. 一人说了算的经营会导致企业过早僵化

“独裁经营等于人才手脚”论，在公司初创阶段，能够实现最大的工作效率；但随着时间的推移，其官僚僵化的副作用也会逐渐显现出来。经营上如果开始僵化，那就离破灭不远了。一切都由一个人说了算的体制，会导致组织过早僵化，并且也不利于企业培养经营接班人。

13. 真正的领导不用在卖场

领导应该有教育下属的责任。不能及时教育下属，纠正下属不良习惯的领导，就不是真正合格的领导。

16. 股票交易的现实

在买股票前，要充分研究该上市公司的情况，包括事业环境及财务状况，然后对该企业做出5年后、10年后的成长预测，再去购买。这是非常重要的。

第五章 希望之芽

生意，就是在不顺利时对“怎么做才能见效”的不断挑战和尝试。从这个意义上说，成功有时反而会成为再上一个台阶的阻碍。

1. 摇粒绒衫的网上销售

当计划和实际情况不一样时，最要紧的是赶快对该现实问题制定对策。要尽快发现计划和设想出现的问题，并马上修正。所以，必须尽快认识到“失败”。大多数人往往很难意识到实际上的“失败”，一味任坏局面发展。而且，越是对自己能力有信心的人越容易这样，总觉得原来的计划和设想应该是行得通的。

但是，从信息发布和传播的效果来看，网络作为一种新媒体，其优越性是不可估量的。现在，那些在网络上看到信息，然后到实体店来购买的人越来越多了。



3.成为下次实践参考的经营

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。

4.成功中隐藏着失败的胚芽

获得成功也就意味着保守的开始。人们开始希望维持原状。所以，成功也是孕育僵化、保守化、形式化、拖拉化的温床。

5.交班给年轻社长

这个年轻的经营团队与下面的门店人员一起，建立起以顾客主导、卖场主导为轴心的新经营体制。经营者必须经常出现在卖场，观察顾客的新动向，自己亲自发现问题，进而解决问题，还原生意和经营的本来面目。

6.从日本走向世界

因为在国内取得了成功，就轻易地认为可以到海外去发展了，以为把日本的成功拿到海外复制就可以了，其实是大错特错。有“形”无“神”，等于没有灵魂。更何况拿过去的“形”，也并非百分之百的“形”。

7.为何到伦敦开店

参考日本的开店经验，在某一个地域集中开店，当门店数达到一定数量后，销售会一下子上升，即所谓的统治优势现象。

9.败因之二

从做生意的根本来说，必须先考虑投资的事业何时可以取得回报。即使是开 50 家店，也应该让其中一家店首先取得盈利，然后让这种盈利的机制逐渐扩大到其他的店。而我们的错觉是以为只要开出 50 家店，自然就会开始盈利。我们把事情想得过于简单了，哪有这种好事。

11.今后的海外拓展战略

在这样一种严峻的市场形势下，要取得成功，无非通过两种途径：一是完全的“新领域、新市场、新技术、新方法”；另一种是在大家称之为旧产业的领域里，投入新方法和新机制，让用户和消费者接受。从这个角度考虑，机会应该还是相当多的。而我们的优衣库毫无疑问属于后者。

我们公司也许还会面临失败，但却有着无限的可能性。我们将始终坚持向一切可能的机会挑战。要想挑战，就必须具备挑战所必需的基本素质和体力。而这个基本素质和体力就是企业的收益。必须提升保障企业生存的收益。在让这种基本体力天天向上的同时，向上一个台阶挑战，这必须成为企业发展的一个原则。目前我们公司正在提升体力，积聚能量，以迎接下一次腾飞。

12.FR FOOD' S 食品公司



一项新事物开始容易，只要有资金谁都可以做。但是，将之作为一项事业，让其在经营过程中产生利润并扩大再生产，却不是一件轻而易举的事情。如果在一段时间内连续亏损，不能打破现状，也就没有发展前途。而打破现状的方法也不能沿用以前别的公司用过的方法，必须有独创性。

13.自我创新

我们必须有打破规则、打破现状的魄力和勇气。秉承逆向思考的思路，越是在旧的产业里，这样的机会就越多。

14.引退宣言

而“经营”就是“执行”，经营决策者和卖场的人如果不能一起执行，则一切只是水中月，镜中花。

15.与多田先生的缘分

直言不讳的批评是非常重要的。在一个组织的内部，经常有不同的意见和争论，我认为使组织一直处于争论的漩涡之中，是一件好事。组织一旦安定下来，按部就班做事，就没有冲劲了。组织在左右摇摆中，或积聚力量，或发散力量，这对做生意来说是重要的。虽然难以控制，但能够把握客观与主观的平衡协调是做生意的精髓所在。

16. “速度”和“执行力”

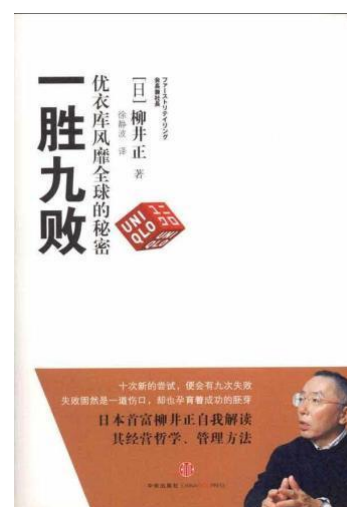
还有一个重要的方面，就是既然做了决策、制订了计划，就坚决执行。因为执行了，才能看到效果，且不论这种效果是好是坏。经营者本人必须作为主体，亲自参与执行。有些被称为头脑好的人，只会热衷做计划和读书，却没有任何行动，结果是什么都成不了。真正想在生意和经营上取得成功的人，即使失败也要去做。另外，就是不能气馁，要坚持。除此之外别无他法。

附录三 经营理念

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。”

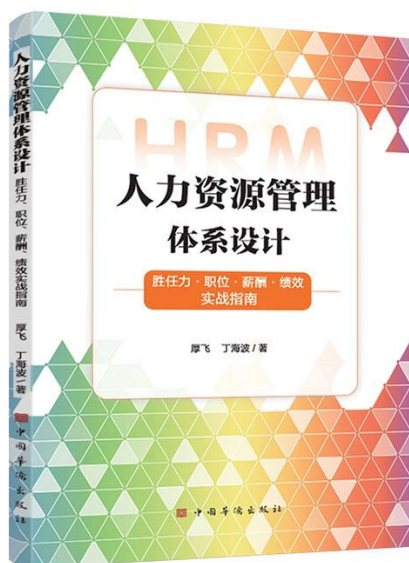
本文摘录自：《一胜九败：优衣库全球热卖的秘密（全新修订版）》作

者：[日]柳井正 译者：徐静波 出版社：中信出版集团 出版时间：2018-06





购书方式



扫码购书



扫码关注作者

配套课程



课程已上架学浪 千聊 网易云课堂[可观看]

视频号 小红书店[仅商品链接]



学浪



网易云课堂



千聊