

优衣库创始人柳井正的经营秘诀

许正/文



作者简介：许正

●直方大创新中心创始人，伟事达总裁教练，企业战略转型和创新变革领域专家

●曾任GE中国区副总裁，GE中国创新中心创始总经理，在IBM和陕鼓集团担任过10多年高管

●著有《与大象共舞：向IBM学转型》、《企业转型六项修炼》、《工业互联网：互联网+时代的产业转型》、《轻战略：新时代的战略方法论》等多本畅销书

我自己就是优衣库的忠实粉丝，经常购买他们家的衣服。而对柳井正先生，能在这个竞争激烈的传统服装零售行业做出如此成就，我一直心怀敬意和钦佩的。

但之前对他的经营管理思想了解并不深，这次正好利用这个机会认真拜读了这本《经营者养成笔记》。读后感良多，受益匪浅。给出出版社的推荐语限于字数，并不能充分表达我对这本书的理解和认知。今天，想用这篇文章，略微多谈一些自己的心得。



一本管理者能力进化手册

在原有印象中，日本企业似乎只会埋头苦干，钻研基于现场的精益管理和生产。但这本书，彻底重塑我对柳井正先生和优衣库的看法。优衣库的锐意进取精神和创新理念，丝毫不逊色于以美国为代表的创新企业的理念和实践，它将东方企业尤其日本的工匠精神发挥到了极致。

在本书中，柳井正先生从各个方面，提出了作为一个卓越的管理者的自我反思和锤炼，通过他毫无保留的分享和呈现，帮助他的下属不断练习，从而获得卓越的管理才能。

我拿到的这个版本最后一页，就明确写着这本书不能外传。

首先，经过出版社的再加工，这本书的设计和內容都非常独特。

书中提供了大量的留白和反思的空

间，读者可随时将心得写在笔记格线上，透过与柳井正对话，厘清现实困境，找到下一步方向。

因为这本书本身就是柳井正写给他的属下，进行管理学习与反思的学习手册；所以在书中，他会让下属把自己能力的描述，结合当前的工作，在具体项目中表现出来，并说明做得好与不好之处，可以说是一份管理者能力进化行动手册。

国内我们所奉行的西方领导力和管理模型，往往局限于理论框架和策略本身，却忽视了管理者自身的自我反思和洞察，缺乏一个发自内心的自我驱动和自我管理的过程。事实上，不管是管理能力，还是领导才能，甚至是卓越的领袖技能，在很大程度上，都是可以通过练习获得的。

经营者最要紧的能力是创新力

在这本书里，柳井正提出了经营者的四个能力模型，这其中首当其冲的就是勇于「变革」的创新力。

柳井正并没有像一般学者和企业家那样，将变革能力描述得花里胡哨，可望而不可及，而是在一些具体能力乃至行为习惯上，提出了自己的经验总结和要求，包括保持高远目标、质疑尝试、不受束缚等等，都是变革管理中非常关键的能力和习惯。

在书中，柳井正也坦言，日本的中学和大学依然是东方式的传统教育，他认为

这是日本经济体创新的最大教育障碍。他鼓励经营者们不要被常识束缚，要不断去突破对于常识的习惯性思维。

从这里，我们不难看出，优衣库公司能从一个小的西服制造商一跃成为日本服装零售的翘楚，甚至中国及世界各地服装零售市场都占据重要地位，它的变革和创新基因，是非常强大的。这与其他欧美和中国的创新企业在本质上是相同的，相信读到此书的企业家们一定会感同身受，因为企业成功的本质往往是一致的。

凝聚团队共识是走向成功的关键

在柳井正的经营管理哲学中，他突出了对企业赚钱能力、凝聚团队共识的领导力和追求理想能力的关注。

我尤其被凝聚团队共识的领导力所打动。一个好的经营管理者，最重要的是，能够建立与团队成员之间的信赖关系，而这个关系是靠言行一致、始终如一，即使在各种挑战环境下依旧坚定，而逐渐建立起来的人格影响力所形成的。这是带领团队走向成功的关键！

近年来，在中国的企业界，被一股速成之风所驱动。很多人对凝聚团队的认识，简单归结为胡萝卜加大棒，将分钱、股权激励作为驱动团队的关键所在。这股速成之风和对一些成功企业的简单抄袭，

在我看来并没有触及到问题的本质和领导团队的核心。

恰如柳井正先生在书中所提到：基于建立一个基本的信赖关系，领导者还要能够与下属共享目标，并且能真正将责任落实到人，同时将这些工作赋予这些人，并能给予积极的评价。

他多次引用德鲁克的管理思想，提出一个好的领导者要发现下属的长处，提出自己的期望并帮助他去提升和改进，同时激发团队最强烈的取胜欲望，坚持自我变革和革新。这些都回到了问题的本质，而不是操作技巧层面。

这为当前中国企业和企业家的管理实践，带来了简洁有力的学习方法。

企业的最终目的，是实现社会使命

在追求理想方面，柳井正特别强调，一个企业长久生存的根本，在于为社会创造价值，为客户创造价值。企业生存的根本在于社会和客户的认可，盈利只是副产品。“一味追求金钱，金钱反倒会离你而去”，而使命感必定会为团队带来责任感、职业道德、自发性，如此一来组织并能站稳脚步，长久营利。

他不但重视未来远大的愿景目标，也强调务实、持续改善的必要性，因为未来就在每天充实的工作中，而认真解决眼前的每一个问题即为通往理想之路。

他多次强调，这是他经过多年实践，研究诸多企业兴衰，所总结出的发自内心的观点。因此，他将这一使命感和理想，作为经营管理者的关键能力。

类似的话，在今天的中国企业界也常常被提及。但是不是每一位企业家都能说到做到，言行一致呢？恐怕很难。希望柳井正先生这些发自肺腑之言，能对我们中国企业家有所启发和触动。



柳井正先生