

【摘錄 1】

●序章 經營者的意義

◎第三節 為何必須培養經營者

迅銷集團以 UNIQLO 為首，在全球展開集團事業。

我們的目標是要成為「革新型的全球企業，世界第一的服飾製造零售集團」。

要想實現這一目標，各個企業、各個地區都必須要有能擔當大任的經營者。這指的不是來自日本，對各國事業的展開情況進行監督的管理者，我們需要的是能在各個企業、各個地區獨立自主地展開經營活動的經營者。

如果集團的經營狀態並非如此，「成為革新型的全球企業」就將是一句空話，「成為世界第一的服飾製造零售集團」這一目標也終將落空。

毋庸置疑，在選拔經營者時，看的是這個人是否優秀，而不是國籍。只要夠優秀世界上任何國家的人都有資格擔任經營者，這個機會是屬於全世界的。

從今後事業的發展前景來看，我們至少需要二百名這樣的經營人才。

而且，對這類經營人才的需求並非是遙遠的未來，我們必須儘快培養出這麼多的經營者。

相反地，如果我們培養不出這麼多的經營者，我們就無法成為「革新型的全球企業」，也無法成為「世界第一的服飾製造零售集團」。

對於那些立志於成為經營者並為此而努力學習的人，我希望你們首先要認識到，做一名經營者並非一件簡單的事，要做好足夠的心理準備。

我絕不是在否認 MBA 學位的價值，但是獲得 MBA 學位並不意味著就能馬上成為經營者。

有些人把「我不但取得了 MBA 學位，而且能力也很強，只要早點兒給我權力，我一定可以創造成果。」掛在嘴上，但這些人往往容易失敗。

把顧客想得過於簡單、指揮不動員工、帳對不齊等都是經常發生在這類人身上的問

題。

他們總是計畫得很好，一旦付諸行動卻會出現很多問題。

經營是要落實在行動上的，因此，想成為一名經營者，還是需要親身體驗各種工作，並不斷對如何才能經營好，如何才能調動員工的積極性等問題進行認真思考。只有在工作中經受鍛鍊，不斷磨練自己，才能成為一名優秀的經營者。

在過去很長一段時間內迅銷集團都只經營 **UNIQLO** 這個品牌，並在日本國內獲得巨大成功，成長為業界屈指可數的大公司。最近迅銷集團開始拓展海外業務以及 **UNIQLO** 品牌以外的其他事業。即便如此，我還是覺得我們所處的世界很小。

的確，在休閒服業務方面我們或許比任何人都更精通。但是，對於世上的其他事，以及未來這個社會的動向等卻並沒有多少了解。從某種意義上而言，我們的視野很有可能因只關注自己的事業而變得狹隘。

而且我們已經成長為大型企業，取得了成功，遺憾的是我們也因此而在任何場合都位於強者的立場。

也許有人會說：「這多好啊，為何要感到遺憾呢？」

其實，所謂強者就是，例如，由於我們是對方的頭號客戶，所以對方往往會對我們言聽計從。雖然有時也會進行談判，但基本上很多時候都是我們處於優勢地位。

這種強者理論，同樣會表現在處理和部下的關係以及資金運用等方面。

例如，我們會認為只要下達指示，部下就會老老實實地按照我們的要求去做。

在經費支出方面，我們的管理也容易變得鬆懈，不去認真考慮「這項經費是否真的應該支出？」。

成為大企業固然很好，但在成為大企業後，我們在和客戶打交道，在和部下相處，以及在使用資金等方面，都難免會表現出大企業員工的作風。

凡是從大企業跳槽到迅銷集團後，止步不前的人、作不出成果的人、得不到部下支持的人，大都是因為已習慣了大企業的做事方式，而且無法改變自己工作方式的人。

因此，從培育經營者的角度考慮，總是處於強者地位的大企業，如不加以注意的話，

其實並非是一個培育優秀經營者的良好環境。

如果身在一家兩耳不聞窗外事的業界龍頭，工作中以大企業的強者理論來行事，又總是擺出一付「我們是經營者」的架勢，這種人在社會上恐怕是行不通的。

在公司的組織架構和公司品牌的保護下，或許能夠取得一些成果。但是如果拋開這些，以「作為一個經營者是否能夠立足於世界？」的標準來衡量的話，我認為，在我們公司符合這個標準的經營者，無論是在數量上還是品質上都還遠遠不夠。

我們的目標是要「創造革新型的全球企業，成為世界第一的服飾製造零售集團」。為此，正如上面所說，從日本派管理者進行監督的做法並不適用於我們，「將經營管理委任給那些可在各自所在企業、所在地區獨立自主地展開經營活動的經營者」才是我們應該採取的做法。

所以，我們要培養的不是延續大企業管理理念的人，而是「放諸四海皆可用的經營者」。

為此，我希望這些人能夠在盡可能短的時間內掌握「經營者的工作方法並做好心理準備」。

這本筆記記錄的是我在經營實踐中獲得的一些體認。這是在我經歷失敗，交了大量學費之後才感悟到的，這裡所記錄的都是我認為非常重要的思考方式和工作方法，並且經過實踐的檢證，使我更確信這些想法。

我在二十五歲時繼承了父親經營的小郡商事，三十五歲時創造了 **UNIQLO** 一號店，並在四十二歲時將其發展為迅銷集團。

在學生時代我是一個懶惰的人，也曾經是一個失敗的經營者，在剛從父親那裡接手公司時，我甚至讓公司經歷了除一名職員外，其他員工都辭職的窘境。

但是，從失敗中我不斷地思考經營的原理原則，並反覆進行實踐，透過不斷地學習和實踐終於走到了今天。

現在，迅銷集團閱讀這本書的人，都是比我優秀得多的人。我想，如果大家能儘早學習經營的原理原則，並透過實踐掌握其精髓的話，那麼大家不僅能比我更快地成為經營者，而且還可以這本筆記為基礎，在今後獲得更大的成就。

因為我本人經歷了多次失敗，所以如果有可能的話，我希望當大家成為一名經營者

時不要再經歷失敗。

為此，我希望大家能夠事先了解經營的原理原則，這樣在大家成為一名經營者時就可以不經歷失敗，避開不必要的風險。

這本《經營者養成筆記》正是基於這種想法總結而成的。

我希望大家不要滿足於做一名「還算稱職的經營者」，而要成為「對社會做出巨大貢獻，努力讓社會變得更美好的經營者」，帶著這般願望，我寫成了這本筆記。

【摘錄 2】

●第一章 變革的能力——經營者是創新者

◎第一節 抱持高目標

- 要抱持別人認為不可能實現的目標

要想進行革新，經營者就必須進行實踐。第一步就是要「抱持高目標」。

大家在工作中是否做到了「抱持高目標」？

稍加努力便可達成的目標不能稱之為「高目標」。

在組織中進行革新所必需的高遠目標是指「以常識無法想像」的目標。

例如，在迅銷的營業額還只有八十億日圓左右時，我們就已經確立了「超越 GAP，成為世界第一的服飾製造零售集團」的目標。當我在國外的會議上提出這個目標時，周圍的人都在竊笑。由於目標過高，以致大家都不覺得我是認真的。

雖然目前這個目標還沒有實現，但是我想正是因為我們認真地提出了這一目標並不斷為之努力，才有了以往的無數革新，才使迅銷走到了今天。

那麼，迅銷都進行了哪些革新呢？

刷毛產品和 HEATTECH 等商品是大家能夠馬上就想到的迅銷革新之一。但是，迅銷的革新還不止這些。

企業在郊外開店取得成功後再到城市中心開店並展開經營，這在現在看來是理所當然的事。但是，這種在今天看來理所當然地經營模式，在日本是由迅銷首開先河的。

當我們決定在原宿、新宿等地開店時，社會上普遍認為「那樣做一定會失敗」，「郊外型店鋪在東京都中心是不可能生存下去的」。但是，既然我們已經確立了成為世界第一服飾製造零售集團的目標，這樣的挑戰就無法避免。於是我們步步為營，反覆嘗試，不斷實踐。

在全體員工的努力下，這一經營模式終於取得了成功。自此不僅是服飾業，家電賣場等其他郊外型店鋪也相繼採取這種經營方式進駐城市中心。現在人們對這種經營方式已經習以為常了。

迅銷的另外一個革新就是讓人們在通過剪票口後不出車站就可以買到衣服。我們可以驕傲地說，在日本這種銷售方式的變革也是由迅銷集團引領開創的。

為何這些革新都能獲得成功呢？這是由於我們樹立了高目標。一旦樹立了被大家視為無法現實的高遠目標，為了實現它，就不得不進行各種各樣的變革。這也使我們意識到「僅僅延續現有做法是無法實現如此高目標的」。

- 逼自己去面對「依靠延續現有做法所無法實現的目標」

例如，回顧迅銷的歷史大家不難發現，在公司需要大膽飛躍的時期，迅銷總是為自己制定銷售額達到當時 3 至 5 倍的長期目標。在銷售額是一百億日圓時，我們制定了三百億日圓的目標；在銷售額達到三百億日圓時，我們制定了一千億日圓的目標；在銷售額是一千億日圓時，我們制定了三千億日圓的目標；在銷售額達到三千億日圓時，我們的目標就是一兆日圓。目前，我們的目標是銷售額達到五兆日圓。

這樣做有什麼意義呢？那就是使我們從「延續現有做法」這個思維框架中解放出來。例如，當銷售額是一千億日圓的時候，如果我們制定的目標僅是當時銷售額的 1.1 倍或 1.2 倍，那麼要實現這樣的目標我們只需延續銷售額為一千億日圓時的創意和措施即可。但是，那樣的創意和措施恐怕其他公司也想得到，做得到。如此一來，就會與其他公司陷入同樣的競爭，最終將導致風險增大，甚至連銷售額增至 1.1 倍、1.2 倍的目标也難以實現。

接下來就是將我們腦海裡所描繪的東西付諸實踐。尋找可行的方法，並不斷努力直至成功。在這一過程中就會產生革新，而這種革新又會創造顧客，幫助我們實現自己樹立的高遠目標。

下面我們就以商品為例而說明這個原理。

一旦我們制定了「這件商品要賣出一千萬件」的目標，為了達成這個目標，自然就要進行各種各樣的革新。

在刷毛產品的銷量達到一百萬件時我們並沒有因此滿足，而是設定了六百萬件，一千兩百萬件的更高銷售目標。結果，我們的銷量先是達到了八百五十萬件、進而又達到了兩千六百萬件。

最終，不光是生產技術，甚至在單品銷售廣告及銷售方式等方面都引發了革新。例如，現在的 **UNIQLO** 廣告大多受到顧客的好評，這也是我們先確立了高遠目標的結果，因為為了實現目標，我們就必須認真思考如何才能更好地向顧客宣傳迅銷的商品。

這些革新的成果成為企業的祕訣，而且，這些祕訣又將應用到其他商品的銷售上。革新的成果就這樣不斷發揮著作用。

這一革新原理適用於任何部門、任何工作。

【摘錄 3】

●第二章 獲利能力——經營者是生意人

◎第四節 現場、實物、現實

• 經營不能紙上談兵

迅銷有很多員工在進入迅銷之前就已經在別的公司工作過並累積了一定的工作經驗，對於這些人，特別是他們當中有志成為經營者的人，我想給他們提個醒，那就是經營不能紙上談兵。

有的人以為自己懂了就只在腦中空想著經營，這樣做不僅提高了誤判的風險，而且也使周圍的同事不願與他共事。

過去有句話叫做「在賣場一定能找到答案」，意思就是各項工作如果不置身於現場、實物、現實等實際情況中，不依據親身的感受進行經營，就會脫離根本。所謂脫離根本是指辜負顧客的期待，失去同事的信任。結果必將使經營逐漸陷入僵局。

例如，有些人認為 MD 的工作只要與設計師做好企劃，並製造出能讓自己滿意的服裝就一切完事大吉了。與服裝的銷售業績相比，他們更加在意的是能否做出讓自己滿意的服裝。在服裝界，很多 MD 都是帶著這種想法工作的，但是，這種人並不是優秀的 MD。

一個好的 MD 在工作中應該做到：以商品為起點，同時還要關注向交易夥伴訂貨，商品實際進入店鋪開始銷售，直至銷售到庫存為零等所有環節。這裡所說的關注並不是在一旁觀察，而是與同事、部下甚至與營業部門及其他部門的人一起，真正介入到經營活動的各個環節之中。有不懂的地方就向人虛心請教，面對真實的商品，親臨現場與同事並肩努力直至商品售罄。

能夠像這樣重視現場、實物、現實並付諸行動的人才是優秀的 MD，也只有這樣的人才能培養出優秀的 MD。

而且，只有像這樣在現場、實物、現實中工作，並親自介入整個經營過程的人，在創造成果時才能體會到更多的喜悅和成就感，才更能從工作中獲得快樂。

- 工作絕不僅僅是下達指示

在 UNIQLO 剛開始挑戰刷毛產品時，我們希望以一千九百九十日圓的低價格生產出高品質的刷毛產品，但這在當時確實非常難，最終生產出的都是些質地粗糙的產品。

當我就此事詢問負責人時，得到的答覆是：「我曾在電話中多次向中國的工廠下達指示」。

於是，我對他進行了嚴厲地批評：「光打電話下達指示怎麼行！中國的工廠是我們的合作夥伴，只有你親自到現場，實際面對產品，和他們一起努力，才能解決問題。」

他們到中國的工廠後才明白，原來當時工廠的工人都抱著這樣的想法：「我們已經很認真在做了。你們為何還要發出那樣的指示？」。因為產生了這種抵制情緒，所以無論接到多少次電話下達的指示，工人們都左耳進右耳出，並沒有落實到工作中。

很多人都錯誤地認為：只要下達了指示別人就會按指示去做，下達了指示後自己的工作就結束了，自己該做的事就做完了。其實，如果自己下達的指示對方並沒有執行的話，那就等同於自己什麼工作都沒做。

刷毛產品的例子告訴我們，越是複雜的問題，越要本著現場、實物、現實的原則去面對，否則問題就不可能真正得到解決。

- 親臨現場工作的好處

如果你想成為經營者卻又苦於不知如何經營，那麼你就應該到現場去看看。特別是賣場，那裡往往有你需要的答案，所以深入賣場不失為一個好方法。

只要你到了店鋪，顧客自然會把問題告訴你。比如，他們會問：

「這種商品沒有這個尺碼嗎？」

「為何沒有這樣的商品呢？」等等。

顧客會告訴我們很多重要資訊。如果我們能夠認真傾聽，而不是視之為過眼雲煙的話，我們就一定會有許多發現，比如，自己做得不夠好的地方、欠缺的地方，甚至潛在的商機等等。所有這些都是我們求之不得的。

而且，我們還能了解到是什麼樣的顧客在購買我們的商品。身處賣場，你就會發現 **UNIQLO** 的顧客都是些素質很高的人。

他們不僅非常了解服裝，而且對服飾穿著還有所研究。如果我們不了解這些情況，就很容易武斷地認為 **UNIQLO** 的顧客大多不講究穿著，品位不高，並以專家自居，以居高臨下的態度看待顧客。這終將導致我們所不希望看到的結果。

有些人僅憑帳簿上的數值就下達並無實際根據的指示，這樣做本意雖然是好的，但結果卻往往事與願違，反而會使現場的情況更糟，甚至造成混亂，最終導致公司利潤受損。

不能僅根據看到的數值，就坐在辦公桌前下達「為何做不到？」、「為何不按我的指示來做？」、「趕快行動！」等指示，工作不是這樣做的。

如果問題沒能解決，一定是在某個環節上出了毛病，這時，必須本著現場、實物、現實的原則進行確認，如果不能與相關人員一起共同努力的話，問題就不可能真正得到解決。