

# 《一胜九败》

## 图书基本信息

书名：《一胜九败》

13位ISBN编号：9784104642014

10位ISBN编号：4104642010

出版时间：2010

出版社：天下雜誌股份有限公司

作者：柳井正

页数：288

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以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《一胜九败》

## 内容概要

# 《一胜九败》

## 作者简介

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

# 《一胜九败》

## 精彩短评

- 1、他家的衣服没买过，但是对他的商业模式很感兴趣。
- 2、因为日本纤维产业的衰退，那些上了一定年纪的熟练技术工人，渐渐失去了可以发挥作用的场所。于是我就拜托他们到中国进行技术指导，想不到他们竟然兴趣很高，纷纷毛遂自荐。对于这些匠师们来说，终于有了用武之地。而对中国的工厂来说，获得了一个提高生产技术的好机会。

在关东人的眼里，我们是一家从关西地区过来的打折店，尤其是在证券评论家们的眼中，持有这种看法的人还不少。打折，就意味着便宜，而“便宜没好货”的观念在关东人的脑海里是根深蒂固的。

- 3、@乌龟也会飞 嗯嗯，Lz说的是，我买的就是工商联的……说着说着柳井成长故事呢，转眼就又说某某地开店的事去了，唉。

- 4、里面的观念很传统，

我更偏向喜欢《重来》里面的商业思维模式，那部书的评价我也有写。

但这部书  
还有有值得学习的地方，  
应该说，优衣库的成功也不是非偶然的，也是一条艰辛路。

如果，从事服装这一行业，你如果在为开服装公司而迷茫，如果，你看不懂《重来》的思维模式，这部书很不错。

- 5、实际就是服装四季的基本款，起初他们还追求品质，进入中国后，就滑向了垃圾。价格限定是市场份额的保证，利润追逐驱动只能牺牲品质。当然优衣库比起更典型的垃圾还是有区别的，薄利多销取中段策略吧，关注过，没买过。

- 6、1) 创业简介  
2) 供给连锁 (supplychain) 的角度看“经营” & ABC改革  
3) U型理论角度看“经营” & 极速成长期企业“经营”成功的“秘诀”  
4) 店铺及本社的关系 & 组织制度角度看“经营”  
5) 失败及成功的关系 (举例)

全书层次清晰，浅显易懂。柳井正是个再简单务实不过的企业家。一切以客户（店铺）为中心，本社的运营不过是为客户（店铺）提供服务的机器。

顺应时代变化，等同于顺应客户的需求变化。总之是个彻头彻尾的“顾客就是上帝”奉行着。看完之后对玉塚苛刻要求罗森紧盯店铺的理论根源有所了解。然而实行力度不够，组织肥大涣散的问题不解决，不知何时才能做到“彻底”执行。

- 7、挺好的一篇评论，让沙发给毁了
- 8、没有企图读完这本书，要学到什么成功的经营理念。

一胜九败，看到这个书名，决定看一看。现在看到的大企业，都是被市场和时间筛选后的成功企业。市面上写他们的故事，大多也都是如何如何成功的经历。于是便想读读这个一胜九败。

读完这本书，感觉听了一位老人很真诚的讲了他艰辛创业的故事，让我也对他的企业有了新的认识。一个要对社会有存在意义的企业。

- 9、优秀的商业模式让老行业焕发新生机

## 《一胜九败》

10、so u mean K-T should consider post-android-era in advance? hahaha

11、说的挺到位，两本都读了，两种素都有吧“此书适合有一定商业知识的创业者和经营者阅读。此书适合纯粹对优衣库感兴趣的读者。”

12、三言两语就能被毁了的评论好么LS？

13、柳正井《一天放下成功》

优衣库使命：改变服装，改变常识，改变世界。

“以最快的速度制作顾客所需要的优质商品，以最合理的价格提供给我们的客户”。

人们买衣服的需求是受到时间、地点、场景、环境、个人风格以及购物时的心情等多种要素影响的。但是卖家光依靠通过分析这些元素、对数据的理性分析是无法创造出畅销产品的。

简单来说，就是成功不能复制。

哪怕业内人士对畅销商品的要素了如指掌，他们还必须将商品代入到顾客真实的使用场景、生活环境和个人体验中去，这也是为什么优衣库非常重视在电视、平面广告甚至是店内单品搭配上展现这些。

但最重要的可能还是，敢于试错，一旦发现销售不好就得下决心立马调整。

“公司是谁的？——企业不是股东的，也不是员工的，而是客户的”

=> 顾客的需求才导致产品的产生。因此，公司“为顾客而存在”才是真正的本质意义。如果公司的存在是为了在公司里工作的员工，就变成“为了你们公司员工的幸福，我就买下这件衣服吧”。顾客为了公司里面的员工而埋单，这岂不成了笑话。

=> 商品如果不是客户所需要的，毫无疑问是卖不出去的。但是如果符合客户的需求，对买家和卖家都有利，对方的交易就会成立，这和生产、销售手法的好坏没有关系。

“大企业病——官僚主义盛行、管理层级繁复、决策速度非常缓慢”

优衣库在2002年8月的决算期，遭遇了公司上市后的第一次减收减益；而到2004年8月的决算期，再次实现了增收增益；但是到2005年8月决算的时候，反而又出现了减收减益的情况。

=> “减收减益”，说明企业效率变低。

=> 我清醒地认识到，当企业经历了业绩触底反弹之后，就容易产生追求稳定发展的想法。

=> 问题是，商品采购、生产以及研发等部门之间的相互协作关系也开始出现裂痕，工作上出现了“得过且过、表面应付”的现象。

=> 当工作量多到一个人或两个人忙不过来的时候，就会出现“组织”这种形式。不是先有组织才有工作的，而是因为工作的需要，为了能够更有效、更顺利地推进工作才组建组织的。所有的组织都是为了服务客户而存在的，而不是为了自己的利益。

=> 因此我提出了企业“二次创业”，我们需要不断地向新的事物发起挑战，领导层做任何事情都必须由自己思考、自己执行。

=> 工作并没有固定现成的模式，领导层只有和具体的工作人员一起，到现场找出存在的问题，进行分析整理，并最终将问题解决，才算是完成了使命。

“成功没有方程式，需要不断试错”

搞企业经营，无论是干什么，如果不经过实践的检验，很多事情是不知道其好坏结果的。

## 《一胜九败》

畅销不是分析出来的：导致消费者发生购买行为的，是这个人的情感和条件反射。在各种要素之中（颜色、花样、设计、衣料、功能、缝制品质、价格、穿着感、品质）找出导致畅销的最主要要素是非常困难的。

尤其是，在被购买之后，分析畅销的理由是比较简单的；但在被购买之前——也就是说，在商品企划的阶段，要预测畅销的要素是不太可能的。

也就是说，希望运用分析结果，再来复制一个热门商品的神话是非常困难的。

如何制作畅销品：“找到客户真正的需求，不断地在公司内外进行试制、检验和改进，通过广告宣传让客户知道产品的好处，才有可能创作出畅销品”

如果我们能够非常细微地观察市场，能够真正地解读消费者的心理，并结合我们自己的能力从蛛丝马迹中发现可能畅销的要素，也许我们就可以经常制造出让消费者动心、满意的商品。只是，在目前的环境中能够实现畅销的那个商品要素，在打高尔夫时球棒击中球面的那个点在哪儿呢？没有现成的捷径和法则，也没有人教给我们。

所以，我们必须每天老老实实地、细致地与从事商品采购、研发的人，以及市场营销人员一起周而复始地进行对话和讨论。不经过非常艰苦的努力、改善再改善的精益求精，以及不断试错，是不可能产生非常畅销的商品的。

也许，当科学性的、分析性的探索和艺术性的、近乎直觉的探索有机融合时，就可能诞生好的商品。偏废哪一方都是行不通的。然而，但这两者中，要说更偏重哪个一些，我认为也许是艺术性的吧。

只依赖理论上的、分析性的探索，我不认为能够开发出受市场欢迎的商品。

另外，即使是了解了商品畅销的要素，对顾客来说，没有真实的生活环境的体验，不运用电视广告、新闻广告、商场店铺的实景展示等传播手段来告知、说服顾客，要想达到非常畅销的效果，也是非常困难的。

14、这本比一日放下成功，还是好一点的~

15、我经常去买，确实感觉到性价比很高，和fast fashion中的zara h&m gap相比，品质上优衣库明显要技高一筹，价格差不多。日本人确实牛。

16、Is的是和优衣库有仇吗？！！！！

17、顶，有空看看

18、失败并不可耻，可耻的是发生重复的失败。

19、没觉得龙抬头的评论毁了Lee的书评，柳井正之所以能成为日本首富，与其定位有着很大的关系，定位于基本款，即意味着更大的市场，而就像龙抬头说的，大众市场其中段是最值得发力的一段。我觉得优衣库，最牛B的定位在于“容易搭配”这个点上。

20、作为一个长者，他的超前性与能动力让人叹为观止。。

21、谷歌拼音输入法

22、喜欢优衣库么？

23、Lz对工商联太客气了，写得时间&逻辑都很混乱，偶以为根本是胡拼乱凑.....

---工商联那本看看就好，就是本心灵鸡汤，比较适合大众；中信那本，适合有一些阅历的人，都是干货。

24、有友自京城来，赠我此书，并且郑重地嘱托我，要把这本书传阅出去。

## 《一胜九败》

书扉页上有章，上面的字是：

民间流动图书馆，公益赠书敬请传阅

地址：北京市东城区国子监街官书院胡同30号

网址：<http://www.minjianliudongtushuguan.com/index.php>

并有一份报纸介绍这个图书馆，令人肃然起敬。优衣库我还没实际接触，先读书，再体验。我特别到网上看了一下这个图书馆，也认真阅读了报纸，知悉这个图书馆的由来。

在网站上有清晰的说明：

“民间流动图书馆”著名营销策划专家、中国广告界“策划三雄”之策划之侠、中国十大策划案例金奖获得者、京城“国学四大才子”之一徐大伟先生于2009年2月25日发起创建的。

“民间流动图书馆”旨在通过“网络店”和“实体店”向国内外广大读者免费赠送好书的形式，提高人类文化修养和生命质量，全面体现“纯公益、全免费”的建馆精神，“民间流动图书馆”创始人徐大伟先生就是“读书改变命运”的典型代表，其多年来一直致力于推动国民读书改变命运的运动，其所有购书、寄书、场馆租赁、活动支出、员工薪水等一切费用均有徐大伟先生一人承担。不接受任何组织、任何个人、任何形式的捐款。

朋友从那里借这本书给我，也有推荐我关注一下优衣库的意思。对优衣库，我之前有注意过，是某次秋叶来深，约了人月、长云一起在金光华的星巴克聊天，旁边有优衣库的大张海报，只是我并没有进去看过。

由于这本书有这样特殊的因缘，所以我看得也格外认真。看到第80页，我才明白《一胜九败》这个名字的意思，看过的部分，有不少都描述了失败，而失败的教训非常宝贵。作为一个知识管理研究者，我对“失败”有更强的好奇，但失败往往被重重掩盖，遇上一本描述失败多于胜利的书，我喜欢。

书很真诚，优衣库成长历程中的失败都有揭示，包括从失败中学习到的教训。当然，不须否认，九败之所以能够成书，也还是因为一胜。如果没有这个胜，败也就是真败了，可能湮灭，不被人知。但胜原本也是目的，并没有人是因为要求败才去做事情，只是因为失败不可避免，所以需要建立对失败的正确态度。

我与不少投资界朋友攀谈，知悉在投资过程中，当然也有失败的案例，只是这些案例，往往被成功案例的光芒掩盖，但在投资公司内部，对于失败相当坦然，因为大家知道，不可能任何一个项目都可以成功退出，所以有包容心，而如果并没有这种文化，则非常有可能对失败持强硬的谴责态度，从而使得人们不再敢越雷池一步。鼓励尝试、敢于失败，是创新中必须的态度，我也一直在思考，是不是中国之所以缺少创新，即在于成王败寇的古老文化渊源。

优衣库做了大量的尝试，有些尝试意外地成功了，但也有些顺理成章地失败了，胜而不骄，败而不馁，分析原因，卷土重来，这种文化貌似被优衣库上下认同，所以才会有今天的优衣库，在艰难的开始，其实也有质量问题，有人才培养问题，和很多企业所经历的类似，但是不同的应对模式，也导致了企业的不同命运。

附录中的创业者十诫、经营者十诫以及经营理念也有非常棒的借鉴意义，值得反复琢磨。

计划抽个时间到优衣库现场感受一下。而这本书，也依照朋友所嘱，会传阅出去。

- 25、整本书没说UNIQLO的神话故事，而是掏心窝子的管理感言。干过公司的人都能看出来，柳老师说的都是带血带笑的干货。而且不分行业，不在规模。

## 《一胜九败》

没有一句话是装NB的，  
没有一句话是喊着玩儿的，  
不讲大道理，就说小商小贩的商业法则。  
时不时还会貌似镇定地说上句：“这真是很没面子的事儿。”  
看到公司里的优秀女员工被非优秀男员工娶回家当妈妈桑，  
还会“相当窝心啊！”

据可靠消息，柳老师这个月底会登上“中国服装论坛”，  
要粉的赶紧找门票吧。

26、看了一半了，节奏很好，优衣库创始人柳井正先生娓娓道来，将优衣库的发展历史的经验教训一一阐述，其经营理念值得每个创业的人学习。很精彩的一本书。

27、编排实在有点混乱。。。

28、设计理念可以参考《佐藤可士和的超整理术》。作者佐藤可士和曾经做过优衣库的创意总监，书里有优衣库的案例。

29、标题没错，我要说的是两本书名都是《一胜九败》的书，一本是中信版，一本是工商联版。如果你跟我一样，冲着优衣库和柳井正的大名来找这本书，你要找的应该是中信版的《一胜九败》。柳井正的这本自传2003年出版日文版，2010年末有了繁体中文版，2011年中信引进简体中文版。

不过在中信版上市之前，工商联出版社却抢先推出了一本同名书，尽管作者不是柳井正，书名却同样是《一胜九败》。

在读完两本《一胜九败》之后，我来说说两者的区别：

### 中信版

柳井正站在一个创业者和经营者的角度，讲述了优衣库创办以来的风雨历程，原汁原味的优衣库第一手信息。写得很诚恳，面面俱到，但是各个方面有没有深入展开。语言有点生硬，有些内容需要读第二遍。

此书适合有一定商业知识的创业者和经营者阅读。

### 工商联版

作者本身跟优衣库没有关系，看内容的话，很多内容都有柳井正原著的影子，有些内容来自杂志对优衣库的报道和其他图书（比如《Uniqlo热销全球的秘密》，繁体中文），很多内容不流畅，前后逻辑不通，有些内容有抄袭的嫌疑，比如书中对优衣库和美特斯邦威的分析跟《Uniqlo热销全球的秘密》如出一辙，但是后者是2010年7月出版的。

工商联版的优点是通俗，思路比中信版广阔，很多概念讲解比较通俗。

此书适合纯粹对优衣库感兴趣的读者。

如果你对优衣库的产品企划和设计理念感兴趣，可以看佐藤可士和的《佐藤可士和的超整理术》，里面部分案例是关于优衣库的，包括优衣库母公司迅销（Fast Retailing）的LOGO设计，UT设计和UNIQLO纽约旗舰店创意设计等。

30、不看也罢

31、商品企划相当于商业机密，不能随便写进去的。

32、很乱。字大。内容空洞。还贵。不知道在说什么。

33、这是一本可以给创业者和经营者正能量的书！

看这本书能让我有一种是说不出的感觉，跟以前看过名家诸如德鲁克之流的管理书籍不同；也完全不像一些名人企业管理畅销书，比如杰克韦尔奇的那类书，那样华丽而纯粹为歌功颂德而做更加不同。



## 《一胜九败》

全书真实，朴素，没有大道理，全部是来自失败和经营一线的经验 and 做事方式的总结，以及感受。

用联想的柳传志的话来说，这就是复盘。最后书中最后总结的做事方式，很多在中日文化中，实际上是老生常谈了，可惜很多时候我们还是做不到。

而这本书，也恰恰是柳井正对优衣库整体和他人生复盘之作。这是我今年自己认为管理类里面买后读完最值得的书。而且放在手边，随时翻阅，都能获益匪浅。

经营管理之法，在本书中所现无疑，我有点领悟到大道至简的道理。相比开头说的那些歌功颂德的畅销书或者某些管理专家的理论，都是把外行思维，把成功理想化、把管理问题抽象化，把解决方案复杂化，回头看来都是弯路。

告诫大家，真的无需再看更多的管理类书籍了。管理本质上就是复盘。从另外一个层面说，就是对错误行为的矫正纠正，离开这一点，管理无从谈起，什么战略、规划，在柳井正看来都是纸上谈兵。

而做生意或者经营就是实践——总结——实践的过程。在优衣库这里就是快速试错，快速止损，然后总结得失。人类历史不就是在试错——矫正——试错的过程中发展起来的么？

这就是根本！

34、Lz对工商联太客气了，写得时间&逻辑都很混乱，偶以为根本是胡拼乱凑.....

35、谢谢推荐！买来读读

36、优衣库创始人柳井正的一胜九败，可以看成是其自传。讲述的是优衣库如何创立。正因为喜欢优衣库的衣服理念、风格。所以找了这本书来看。

一胜九败简单的说就是，允许失败，但绝不能出现一蹶不振的失败。要越挫越勇以致成功。书中谈到了自己从家中接过事业，父亲的严格要求以及对父亲的情感，后期开创事业。行文还是真诚不傲娇的。前期有精力有能力要打拼事业，后期年老了搞资本投资，安度晚年。这个就是我的人生路径啦。书的末尾他提出了23条经营理念，以及我的心得总结如下：

1、做企业和做生意的区别。做生意就是低买高卖，纯粹的理性和金钱关系。而做企业则不仅要赚钱，还是做理想，做长久，做人。因此做企业要嘛不做，要做就要树立包年老店的目标。

2、如何面对失败？快速止损！当你已经作出“失败”的判断时，就必须在短时间内果断的及时制止损失。及时止损是失败时最善的策略。失败后还要担当，要处理善后，要人员安排。

3、经营伟大的公司要有真正的愿景，要明确的告诉员工，我们要成为什么样的公司，我们要做什么样的人。用愿景激励员工。

4、何为店长：在店铺这样一个工作场所，运用你的能力，增加附加值的角色。增加价值，别人才能买你的账。

5、对店长如何考评：增加营业额、提升利润和培养接班人。

6、店长工作的重中之重，是安排好部下。管的太严，员工会敬而远之，管的太松，员工又会不把你当一回事。这里要不断改进店长自身的管理方式和管理作风。如何让店铺成为顾客愉快购物的好环境？环境舒适，员工精神饱满，这些都是考验店长的功力。

7、组建团队的诀窍有三点：一，设定明确的目标，目标必须有共识，具体可量化，可操作。二、有明确的分工：包含岗位和职责。三，有明确的做事规则：基本方针、行动计划、工作流程。

23条经营理念（摘抄部分）

01 经营要顺应顾客的需求，创造顾客的需求。

02 经营要不断实施好的想法，发挥企业的社会影响力，为社会变革做贡献。

03 经营要独立自主，不能落入任何企业的旗下。

04 经营要正视现实，与时俱进，积极主动。

## 《一胜九败》

- 05 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。
- 06 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。
- 07 经营必须以唯一与顾客直接接触的商品和商场为中心。
- 08 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。
- 09 经营要强调速度、干劲、革新和执行力。
- 10 经营要光明正大，赏罚分明，提倡彻底的实力主义。
- 11 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。
- 12 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。
- 13 经营要积极挑战，不能逃避困难，回避竞争。
- 14 经营要强调通过实际业绩取胜的专家意识。
- 15 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，坚韧不拔，不达目的誓不罢休。
- 16 经营是出售企业的经营文化，要培养敏锐的市场嗅觉，由表及里的看问题。
- 17 经营要始终保持积极的思维，先行投资，对未来寄予希望，使企业充满活力。
- 18 经营要让全员认同公司的目标、目的和构想。
- 19 经营要提倡自我批评、自我变革。
- 20 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。

37、读完还做成了PPT:)

38、其实这本书根本还没有读完，同时，在还没有读完的时候，我就有一个道理，切身的感受跟大家分享。

归结为两个字，那就是“常态”。

“优衣库在经过一阵大发展的高潮之后，销售业绩出现下滑也是不争的事实。对于一般消费者来说，当他发现自己家门口附近的优衣库店要关门时，也许会想，优衣库看来是越来越不行了啊！”

“其实，关闭不盈利的店铺本身就是一个自我改变的过程。在企业正常的经营活动中，事业的荣枯盛衰是常有的事。”

“有些人对于快速发展的企业总是心存疑虑，有些人则对一家善于挑战的企业最终获得成功感到不爽。对于任何一件事，人们拥有各种各样的想法和意见，这是不足为奇的。”

想跟大家分享的就是这段话。

这段，作为经营者柳井正本人的内心独白，让我回忆起我一直做的手机。当年MOTO在V3之后，没有出现什么强有力的机型。同时，市场的占有率逐渐被三星什么的抢走。当时我们作为MOTO的供应商都如同看笑话一样的在看。然后还给索爱的采购打电话：“你们知道MOTO要卖天津工厂吗？什么？你们连这个都不知道，你们连业内最八卦的消息都不知道……”我现在觉得我们好幼稚。所以当MOTO的XT800闪亮登场，率先占领了Android市场的时候，我们有说，“唉呦呦，MOTO又斗起来了……”其实，这本来就是一个企业在变化过程中的常态。

然后突然觉得：一切皆常态。。。

人的生老病死，开心，不开心，高峰和低谷，花开花谢。都是正常的。

39、又读了一遍，最大感触是先做了才能逐渐找到发展的路，不怕犯错，关键是要灵活应对，有错就改~另外跟创京东一样的是，公司一定要有自己的核心竞争力，另外一定要有健康的组织结构，才能扛得住瞬息万变的市场变化

40、因为你有钱不计较呗。同样品质的基本款我可以买到更便宜的，有心就能找到。基本款么，基本各各品牌都有。又不需要买很多，所以我不急于买优衣库，贵啊。

41、作为读者，我尝试用自己的话总结柳井正的成功经验：

1) 心态。书名之所以取作『一胜九败』，是因为柳井正觉得，做企业根本就是九死一生的事情

## 《一胜九败》

，需要对各种失败具备良好的心态。他说，『成功之中孕育着失败的胚芽』，这既是种企业家必备的忧患意识，也是从容面对世界变化的平常心。作为成功人士，柳井正不吝在书中提及自己诸多的失败案例，难能可贵。

2) 定位。UNIQLO取得成功的直接因素就是其独特的市场定位：『让顾客像买周刊杂志一样买休闲服』『客人想要的自助服务模式』『任何时候都能选到衣服的巨大的仓库』『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人』优衣库没有矫情地跟随时尚的大流，而是以一种平易近人的姿态，拉近与客户的距离，并将产品的性价比做到极致。

3) 设计。『作为一般性服装，如果它的单品质量很高的话，那么它就可以跟任何服装搭配，并不一定需要上下服装都用优衣库的，完全可以和其他的品牌服装搭配着穿』这种设计风格是由优衣库的市场定位直接决定的，它关注：a) 容易穿着；b) 容易搭配。后者其实比前者更重要，有点类似今天互联网行业所谓『开放接口』的概念，通过与其他时尚品牌的兼容性，不但没有削弱自身的品牌风格，还可以将自身的设计体系平台化。这样，优衣库就成功地使服装从原本的个性细分市场直接跨越到通用性的普适性消费市场，扩大了规模。

4) 管理。优衣库是基于连锁经营的庞大的企业，柳井正在管理上做的最好的一点，就是对店长的高度重视。他说：『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。』在柳井正的眼中，总部与店铺之间并非简单的上下级关系，而是一种略带紧张感的对等关系。柳井正高度强调店铺的自主性、独立性，并在此基础上倡导一种类似互联网『去中心化』的管理架构，形成『大家的优衣库』……

这些就是柳井正的理念，也是优衣库的成功之道。

一个八卦是：1988年，日本UNICLO在香港做合资公司办手续时，误把C写成了Q，却发现看起来效果更好，于是从此，优衣库就干脆改名叫UNIQLO了。

对此，柳井正说：现实生活往往就是这样，一次偶然的差错会导致一个美丽故事的开始。

他说：我们的公司也许还会面临失败，但却有着无限的可能性。

他说：有时候我觉得，自己就像那些只想拉长途客人的出租车司机，等待机会到来的时间总是很长。

我想他是的。

-----  
[www.leeforce.com](http://www.leeforce.com)

42、朴实乏味

43、这种伪正版啊...

44、另外想问一下lee, 『』这个符号怎么打？

45、我买过，觉得还行啊 ==

46、呵呵，他家衣服还好，性价比挺高，他和zara,hm的商业模式都是走fast fashion吧

47、看了此书后对于优衣库如此快的扩张突然觉得再正常不过，柳井正先生是个非常实际，中肯，执

## 《一胜九败》

行力高的人。当时写这本书是03年，书中对于未来的规划和目标都已经达到，无疑他用自己给这本书画上了最美好的句号。

48、期望 跨越时空的对谈 很不错 希望自我不要彷徨

49、工商联的版本简直让人思维混乱，不知所云的地步。内文的小标题与文章本身几乎完全没有关联

50、 整个写的比较凌乱，含金量颇低。

印象深刻的有：

广告设计方面的让对方去感受；

卖场和总部的关系处理；

计划与实践的关系。

我所关心的商品企划方面基本没有涉及。

罢了，茶余饭后读读。

51、朴实的文字 卓越的思想 xi

52、一读停不了。

53、 柳井正：那个办理公司登记手续的人误把“UNICLO”的“C”写成了“Q”。后来从字体上看，发现换成“Q”后，视觉效果反而更好。于是，就决定把公司所有店铺的名称，包括日本国内店铺的名称，全部换成“UNIQLO”。现实生活往往就是这样，一次偶然的差错会导致一个美丽故事的开始。

54、 这本书是柳井正自己编著的优衣库发展历程。印象最深刻也就是最紧扣书名的“一胜九败”的故事。创业企业在发展过程中有诸多的尝试，一次又一次的失败，不过从中可以看到uniqlo之所以能发展到今天更多的还是在尝试一次又一次失败之后，创始人的那种果断决绝的迅速调整决策的行事作风。

台湾人很信奉日本的经营哲学是有道理的。因为不管是稻盛和夫的六项精进还是柳井正的创业者十诫和经营者十诫，总是包含者要求创业者经营者勤奋、务实、全力以赴等最基本的经营要求。而在一些大是大非事情的处理上也包含着很多儒家哲理。对于中国的经营者，比之西方管理思想，更有借鉴性和可操作性。在当下过于追求功利的浮躁的社会中，尤其是如此。

## 《一胜九败》

### 精彩书评

1、其实这本书根本还没有读完，同时，在还没有读完的时候，我就有一个道理，切身的感受跟大家分享。归结为两个字，那就是“常态”。“优衣库在经过一阵大发展的高潮之后，销售业绩出现下滑也是不争的事实。对于一般消费者来说，当他发现自己家门口附近的优衣库店要关门时，也许会想，优衣库看来是越来越不行了啊！”“其实，关闭不盈利的店铺本身就是一个自我改变的过程。在企业正常的经营活动中，事业的荣枯盛衰是常有的事。”“有些人对于快速发展的企业总是心存疑虑，有些人则对一家善于挑战的企业最终获得成功感到不爽。对于任何一件事，人们拥有各种各样的想法和意见，这是不足为奇的。”想跟大家分享的就是这段话。这段，作为经营者柳井正本人的内心独白，让我回忆起我一直做的手机。当年MOTO在V3之后，没有出现什么强有力的机型。同时，市场的占有率逐渐被三星什么的抢走。当时我们作为MOTO的供应商都如同看笑话一样的在看。然后还给索爱的采购打电话：“你们知道MOTO要卖天津工厂吗？什么？你们连这个都不知道，你们连业内最八卦的消息都不知道……”我现在觉得我们好幼稚。所以当MOTO的XT800闪亮登场，率先占领了Android市场的时候，我们有说，“唉呦呦，MOTO又斗起来了……”其实，这本来就是一个企业在变化过程中的常态。然后突然觉得：一切皆常态。。人的生老病死，开心，不开心，高峰和低谷，花开花谢。都是正常的。

2、没有企图读完这本书，要学到什么成功的经营理念。一胜九败，看到这个书名，决定看一看。现在看到的大企业，都是被市场和时间筛选后的成功企业。市面上写他们的故事，大多也都是如何如何成功的经历。于是便想读读这个一胜九败。读完这本书，感觉听了一位老人很真诚的讲了他艰辛创业的故事，让我也对他的企业有了新的认识。一个要对社会有存在意义的企业。

## 章节试读

### 1、《一胜九败》的笔记-第1页

不断创新。  
创新总会是有失败。  
但是，关键在于敢做。

### 2、《一胜九败》的笔记-第2页

力不到，不为财。

### 3、《一胜九败》的笔记-第259页

柳井正先生是日本速销集团的董事长兼CEO。如果说大家觉得“速销集团 Fast Retailing”这个名字还很陌生的话，那我们就说“优衣库Uniqlo”这个辨识度更高的休闲服饰品牌吧。1972年，二十五岁的柳井正加入了父亲开创的男士服装店，开始他在服装纺织行业的职业人生。1984年，优衣库的第一家分店在于广岛开业，1998年凭借刷毛外套的成功优衣库在日本站稳脚跟，1999年进入中国以及更多海外市场。如今优衣库的势头正劲，而柳井正的经营销售理念也得到了很多商业人士的认可。这一本《一胜九败》是2003年柳井正先生所写下的自述，整理了多年来他在经营过程的成败得失。一胜九败，是他的总结。优衣库甚至所有成功企业的历史，都是由无数失败和极少数的成功所构成的。他的自述既不过分自信，也不过于自谦，文风平实，理性。

“能对自己进行客观的分析和评价”，是一个合格的经营管理者应该具备的素质之一。——柳井正

# 《一胜九败》

## 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:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)