

以下內容摘錄自《溫拿都喜歡這樣做生意》一書

柳井 正 (Tadashi Yanai)

日本迅銷公司 代表取締役會長兼社長（註：UNIQLO 優衣庫母公司）
一九四九年出生於山口縣。七一年早稻田大學政治經濟學部經濟學科畢業。曾任職 JUSCO（今 Aeon 永旺），七二年進入父親經營的小郡商事工作。八四年休閒服飾零售店「UNIQLO 優衣庫」一號店於廣島市開幕，同年就任社長。九一年公司名稱變更為日本迅銷公司（Fast Retailing Co., Ltd.）。九四年於廣島證券交易所上市。九七年於東京證券交易所上櫃，九九年東京證券交易所上市。二〇〇二年成為代表取締役會長，雖一度辭去社長一職，〇五年再次回任社長。同年公司變更為持股公司，兼任旗下各公司的會長。另擔任軟體銀行 Soft Bank 社外取締役（外部獨立董事）。主要著作有《正視現實》（暫譯，PHP 研究所）、《一勝九敗》、《成功一日可以丟棄》等書。

不喜歡小型市場，喜歡大型商業模式

楠木：您開始覺得做生意有趣時，是否就已經設定像現在一樣、徹底執行「挑戰極限」的大型目標？

柳井：不，並沒有。我在書裡也提過，只想「究其一生，開三十間店，達到三十億日幣的營業額」。我們是小型企業，每天都是好不容易才生存下來，幾乎不會去考慮將來的事。

楠木：那麼，像現在這樣極度雄偉壯闊的目標，是在何時設定的呢？

柳井：是從借款愈來愈多時開始思考「想還清就非得讓股票上市不可」時設定的。一旦上市，就要考慮很多東西，例如上市後要擴大規模，規模擴大後，接著又該如何。這時才開始意識到必須設定巨大的目標。

楠木：您是否從以前就喜歡巨大的東西？像是巨大的震撼、大型的規模？

柳井：我也不知喜不喜歡，但不夠大的話很難生存下來吧。「小型市場不錯」、「小而美」之類的，我認為這是日本特有的錯覺。新聞記者或學者也常會這樣。

楠木：我也算是個學者，總之先向您道歉（笑）。

柳井：別這樣啊（笑）。在國外，事業到達一定規模的人，一旦將「以利基為主之小規模市場」定為目標，立刻就敵不過競爭。我們本來是一家西服店，

但現在商店街裡的西服店，幾乎都已經被連鎖店給取代了。這就是因為規模太小的關係。

楠木：西服店業者當中，很多都是有自己明確的定位，具獨特的流行感，也因此規模並不大。那種操作方式，柳井先生應該不會有興趣吧？

柳井：完全沒興趣吶。以前會覺得「獨特的東西也不錯」，不過這樣應該無法生存下來吧。與其以一部分的人為對象，不如以各種人為對象來工作，這樣對社會才有貢獻。如果只視一部分時髦的人為對象，那就不是事業，而是興趣了。

討厭雜貨，喜歡生活必需品

柳井：年輕的時候，也就是優衣庫第一家門市開店時，販賣過各式各樣的商品。手錶、二手衣物、印章、明信片、包包等，賣場一半的空間都賣雜貨。不過，倒是完全不會累積成庫存。每當換季就引進新商品，全部重新來過。雜貨並非我喜愛的生意。只要仔細思考，就知道並沒有「雜貨」這種商品。所謂雜貨，正確來說就是包包、帽子、領巾等各種各樣的商品。我們不會粗暴地將之歸類為「雜貨」，而是備有比帽子專賣店更好的帽子。某次我突然意識到：若因此受到好評，讓客人覺得「下一季也來這家店買帽子吧」，不就是做生意的本質嗎？這難度可是相當高啊。所以每個員工都知道我討厭雜貨。更進一步來說，賣衣服的人卻在賣雜貨，就是一種逃避。很多人會想說「衣服賣不動，那也賣點雜貨好了」。雖然會因新鮮感而在剛開始賣得不錯，但是要把它當成事業會非常困難。雜貨這種東西與其說是生活必需品，不如說是單純個人喜好的商品，所以價格沒有既定的基準。要賣一萬日幣也行，五千日幣也行，你說值五十日幣，它就會變五十日幣。既然是非必需品，也就沒有價格彈性，就算清倉特賣時降價求售，也不保證能出清。

楠木：這麼說來，您厭惡光憑好惡決定的生意囉？

柳井：與其說厭惡，應該說以商業而言是不該做的事。不過，根本上若毫無好惡，我想也無法成為事業吧。我所說的好惡，是指「為什麼而做？」的意思。

星野佳路（Yoshiharu Hoshino）星野度假村 代表

一九六〇年生於長野縣輕井澤町，為星野溫泉旅館第四代繼承人。一九八三年慶應義塾大學經濟學部畢業。一九八六年康乃爾大學飯店經營研究所碩士課程修畢。曾任職日本航空開發（現JAL Hotels）、花旗銀行，一九九一年繼承家業，就任社長。一九九五年公司更名為星野度假村。至二〇一三年十二月為止，全日本的營運據點多達三十二處。

「日式款待」正是進軍海外的武器

楠木：我想應該很多人問過了，但關於日本的「款待」，我也想向您請教一下。

日式款待的力量，被認為可能就是商業上競爭優勢的來源，社會對星野度假村的期待很高，您身處業界最前線，是怎麼看的呢？

星野：東京申奧成功，使款待一詞本身受到注目，但我從以前就認為日式款待具有巨大潛力。日本的飯店業界為了進軍海外，就得思考日本式的武器是什麼。一九八〇年代就是因為沒這麼做而招來失敗。日本人就算在海外開設西式飯店，也只是依樣畫葫蘆。今後若仍然不靠日本的款待之道殺進海外市場，我認為還是不會有機會。認真思考「款待到底是什麼」並加以呈現是非常重要的，將之原封不動推展到海外的決心也很重要。

楠木：以我的理解，所謂「日式」並非事前就挑出好東西，而是很多人聚集起來貢獻自己的好惡後，所留下來的結果。日式風格是非常珍貴的。就像美國服務業前進海外的代表是麥當勞，幾乎沒有把美式風格拿掉還能成功的案例。優衣庫能廣受全球喜愛，也是因為在概念層級上「源自日本」的色彩相當鮮明。

星野：飯店本身源起於歐洲，接著傳入美國，再經系統化和標準作業化後，成為今日所謂的飯店業界。也就是說具有合理性及效率性。日本的飯店業界光靠模仿這些來進軍海外，也不會成功。

均一的組織文化與日式款待

楠木：您似乎喜歡「均一」這個詞，能告訴我們它的意思嗎？

星野：我用來稱呼均一企業文化，把這個困難的概念簡化來說，就是「公司組織的人際關係要均一化」的意思。有各種職務權限也無所謂，但藉由將

人際關係均一化，就能形成可任意溝通的環境。決策最後需由有權限的人來決定，雖然那正是我的職責，但就如我再三提過的，我這人就是愛操心，也會有煩惱，還有很多事不了解。在思考階段，若有夥伴陪同討論，更能集思廣益。我希望能在每間旅館及度假村也塑造出同樣的狀態。在立下決策前，愈是有均一化的討論，愈能讓決策者做出正確判斷，沒有比這更寶貴的企業文化了。原本曾引進「請自由溝通，暢所欲言」的制度，不過失敗了。這不能單靠制度，而要仰賴文化。

楠木：星野先生您說您沒有公務車，也沒有社長室這樣的獨立辦公區，這都是為了維持所謂均一化的理想吧。

星野：在東京都心常常騎自行車代步。我也禁止以「飯店總管」這類職銜作為對人的稱呼。我要求連飯店總管在稱呼的新進同仁時，要加上「○○小姐／先生」的敬稱。如果從日常人際關係開始均一化，應該就能直率地表達意見了。以相同方式互相稱呼，是形成均一文化的一個步驟。

大前研一(Kenichi Ohmae) 經營顧問

一九四三年生於福岡縣。早稻田大學理工學部畢業。取得東京工業大學核工碩士、麻省理工學院核工博士學位。任職日立製作所三年後，一九七二年進入麥肯錫管理顧問公司，歷任總監、日本分公司總經理、常務董事、亞太地區會長，於一九九四年離開麥肯錫。之後成為世界級之企業或國家級戰略顧問大師。株式會社BusinessBreakthrough代表取締役社長、兼Business Breakthrough大學及研究所校長（二〇〇五年四月成為日本首家依遠距教育法開設MBA課程的學校）。致力於培育日本未來人才。著作有《企業參謀》（President社）、《上班族生死存亡戰》（小學館）、《專業—你的唯一生存之道》（Diamond社）、《大前研一「新·資本論」》（東洋經濟 新報社）、《打造品質國家的黃金法則》（小學館）、《想做的事都全部去做》（暫譯，講談社）等超過兩百部著作。

不加入諮詢委員會

楠木：管理顧問公司經營了二十三年，之後成為創業經營者又過了十九年。顧問與經營者的生涯大概各占一半；那麼您在工作上有沒有什麼好惡的基準？

大前： 我的原則就是，只接一些「如果是我來的話，或許可以產生些許貢獻」的案件。最近有許多公司的做法，都是請多家顧問公司提案，然後由當中最好的一家來承做。這種做法我不接受。有的公司會說：「在別家顧問公司與大前先生之間，我實在猶豫不決！」我都會回一句：「難以決定的話就算了吧」然後就和對方說再見了。

楠木： 說得真果斷！

大前： 讓幾家來競爭之後再取其中一家，這種做法讓我來說，是種很高傲的態度。顧問並不是讓你花錢雇來的。某個程度上來說，顧問甚至是如同客戶智囊團的合夥人。以顧問的本質來說，就是不論睡著或是醒著的時候都不斷地思考公司的事情。一定要想得比社長更透徹，否則不會有好的答案。即便如此，對方卻仍是抱著「花錢雇來」的想法，那麼配合上肯定會有問題。我一有這種感覺，這個工作就不會接。根本不可能接受。

楠木： 現在說的就是大前先生對於顧問工作重要的原理原則吧！您總是追求百分之一〇〇的實質效益。

大前： 一九七〇年代後期，我曾經獲邀為新加坡國家發展顧問。是由EDB經濟發展局主席嚴崇滔 (Ngiam, Tong Dow) 先生親自來訪提出的邀請。不過首任總理李光耀在英國受的教育，他總認為「沒有哪個國家沒有製造業的，應該想點什麼辦法發展製造業！」我持反對意見。我的意見是：「這麼小的國家根本沒有條件發展製造業，如果把整個東協地區，想成是一個國家的話，新加坡就是東協的首都；目標應該是東協虛擬首都，首都是不需要製造業的。」

楠木： 目標就是Virtual Capital of ASEAN。

大前： 但李光耀沒辦法理解。然後又找來了前荷蘭經濟部長之類的人物Mr. Winsemius，由兩位顧問來討論到底孰是孰非。對方認為應該發展「製造業、造船業、手錶」，我認為要「徹底發展服務業」，根本是兩條平行線。最後，我受不了這在開什麼玩笑，於是辭職不幹了。

楠木： 您剛剛所談的這段故事，都是始於概念性的構想。打從一開始就存在有基本概念。新加坡的東協虛擬首都，也是一種概念。

大前： 很長一段時間裡，我只要去到新加坡，當地的《海峽時報》都會以「Mr.

Service comes back.」為標題做報導。我以「Mr. Service」的形象在這個國家廣為人知。自從在新加坡有了這段苦澀的經驗之後，即使是要做國家戰略顧問，除非是「只會拜託您一個人」這類的邀請，我才會接案。前蘇聯在戈巴契夫擔任總書記的時代，也曾經邀請麥肯錫做為顧問。我本來就是地方分權主義者，認為俄羅斯只要能夠實現地方分權就能有所發展。不過顧問團成員當中，因為也有像傑佛瑞薩克斯（按：Jeffery D. Sachs，美國經濟學家，著有《終結貧窮》一書）之類的人士加入，所以我就拒絕了。韓國的李明博剛當上總統的時候，也邀請我擔任顧問。不過他總共列名了九個人，「這不叫顧問，這是諮詢委員會！」以此為由，我也斷然拒絕。雖說比爾蓋茨也名列其中就是了。所謂總統的諮詢人員，與其說是項榮譽，其實只是浪費時間而已。九個人集合起來各自表述，一點意義都沒有。如果總統能夠把各家意見彙整倒還無所謂，如果不行，那大家說完之後，就這樣結束了。真是浪費時間。我不會這樣虛度光陰。受邀的人也許認為這是種榮譽才接受邀請吧！這麼說來，我討厭的東西裡，或許排在第一的，就是「名譽」二字吧。

楠木：聽到大前先生這番話，似乎「有無實質意義」是一個重要的關鍵點。不過，對於世上的一般人，特別是對那些功成名就的人而言，名譽、名聲形成誘因的情形實在不少。大前先生對這些完全不屑一顧呢。

大前：非常討厭。

楠木：對勳章之類的也毫無興趣？

大前：毫無興趣。我自己的價值我自己決定。因為我都只做自己喜歡的事情，對世間其他人的看法，我只覺得「那又如何。」政府的什麼審議會或是委員會從沒參加過，扶輪社之類也一概不曾加入。不跟人成群結黨是我的原則。