

財經 | 焦點人物

Uniqlo將交棒女性？柳井正最熱門接班人、41歲赤井田真希獨家揭秘



年僅41歲、擔任日本部門執行長的赤井田真希，是目前檯面上Uniqlo最有機會出線的接班人。

年僅41歲、擔任日本部門執行長的赤井田真希，是目前檯面上Uniqlo最有機會出線的接班人。(攝影者：駱裕隆)

撰文者：曾如瑩

商周頭條 | 2019.09.05 | 7,375

迅銷公司 (Fast Retailing) 及Uniqlo創辦人柳井正，今年滿70歲。他近日接受採訪表示，想尋找公司接班人，而且傾向是女性。目前最熱門的候選人，是今年被拔擢為日本部門執行長的赤井田真希。

赤井田真希，年僅41歲。《商業周刊》於2010年，首先訪問赤井田。當時她32歲，已是銀座旗艦店超級店長（店長最高階職位），更是日本Uniqlo 8位超級店長之一。我們採訪她時，僅能進行「走動式採訪」，赤井田不是在培訓店員，就是在服務顧客，幾乎沒有時間可以坐著接受採訪，展現對工作的熱誠與企圖心。

從《商業周刊》採訪她迄今，赤井田僅用9年時間，就從店長一路升上CEO之位。

[了解更多](#)

她勇於歷練各種不同職位，當柳井開拓海外市場，高舉「民族大移動」策略，想送店長出國時，赤井田就自願到上海當店長，接受商周採訪時，她提到，因為忙的沒時間學中文，柳井正直接告訴她：那從現在開始，妳不要說日文了。

赤井田在面試時也曾被問，為何想進Uniqlo？在Uniqlo的企業文化中，店長就是經營者，有責任也有權力。她回答主考官：「我雖然沒什麼實力，但是讓我當店長一定會全力以赴」果然，她從同期380人中、半年內脫穎而出，成為當時唯7位成為店長者。

柳井正之所以考慮讓女性擔任接班人，是因為Uniqlo是日本少數、願意把性別擺一邊，強調「實力至上」的企業——目前高階經理人有5成都是女性，這在日本是異類，在全球也很少見，Uniqlo因此成為最會善用女性領導者的企業。

以下是商周在2010年，獨家專訪赤井田真希的文章：

超級店長制 大量複製柳井正

店長是連接企業和顧客最重要的橋樑，藉由超級店長制度，希望培養他們擁有社長般的責任感與經營者思維。

他如何操練人才？

6月28日，Uniqlo（中譯優衣庫）總部會議室，「有人要反映問題嗎？」Uniqlo社長柳井正問。

每週一經營會議，柳井正都提出此問題，約60名超級明星店長（Super Star簡稱SS）、明星店長（Star）和區經理（Supervisor）紛紛舉手。這是柳井正一週最重要的會議，他直接聽取店長的意見做決策參考。

全國8位超級明星店長之一，銀座店店長赤井田真希也在其中。

特殊制度：按業績規模，店長分為三級

Uniqlo全球9百多位店長，都能向總公司反映顧客需求，每年兩次全球店長大會，由柳井正親自主持。但只有Star店長和SS店長，才能每週坐上總部的會議桌，並經常與柳井正共餐。

這是Uniqlo的超級店長制度，Uniqlo店長按業績規模分為三級：SS店長、Star店長、店長，三者獎金都和業績連動。

SS店長與Star店長年薪從1千萬到3千萬日圓，按日本政府統計資料，日本零售業只有不到8%年薪超過1千萬日圓，最低為3百萬日圓，Uniqlo店長薪資普遍高於同業。總部對店長一年考核4次，考核項目包括新商品企畫、銷售業績、對部下的教育是否落實等。

欲成為SS店長必須通過兩關——先成為一般店長，然後參加公司每年兩次Star店長考試，筆試70分以上有資格接受5到6位Star店長面試；成為Star店長後，欲成為SS店長要通過三項考核：是否達到業績和獲利，回饋客戶意見，是否培育出代理店長等。考試合格名單網上公布，所有員工都看得見。

SS店長制度讓Uniqlo年度每平方公尺銷售額高於日本零售業平均30%。根據日本經濟產業省統計，2008年，大型零售業每平方公尺年度銷售額為67萬8千日圓，而Uniqlo平均為88萬6千日圓。

每週一Star和SS參加營業會議，店長必須提出顧客意見和商品改進建議，週二反省會議，賣場遇到的問題、對手店的動態、在對手店熱賣但Uniqlo沒有的商品問題，都要提出。

兩場會都由柳井正主持，並當場裁決。少數當場無法裁決則列入追蹤紀錄，無論做不做都會回覆，告訴店長何時要做，或者不做的理由。

我們採訪當週，有店長提出，「我覺得最近大型店鋪增加，管理上有些難度。」總部立即針對問題給與解決建議。

赤井田真希說：「我們公司認為現場的意見是最重要，希望把顧客的意見全部吸取過來。」例如，去年競爭者推出長洋裝賣得很好，但是Uniqlo卻沒有，店長建議總部開發，如今此商品擺在銀座店門第一排架上，成為熱賣商品；幾年前，Uniqlo熱賣的內搭褲也是由店長建議開發。

在會議中未發表意見或者意見空泛者可能被降級，平均半年約有一名SS店長因而被降級；亦有Star店長因貢獻度高而被升為SS店長。

柳井正每月會選一天帶著高階主管到店鋪去開「走動會議」，看店鋪商品陳設，熱賣和冷門商品為何。赤井田真希透露：「社長最常做的就是突擊檢查」，直接感受客戶需求，「在店裡他60%的時間都在聽意見」。



《商業周刊》於2010年，首先訪問赤井田。當時她32歲，已是銀座旗艦店超級店長（店長最高階職位），更是日本Uniqlo八位超級店長之一。現在她41歲，不僅於今年被拔擢為日本部門執行長，更可能是接棒Uniqlo創辦人柳井正的候選人。（攝影者：駱裕隆）

成立目的：掌握顧客喜好，調整生產線

Star店長和SS店長成立的目的有兩個：一為透過這些店長，Uniqlo每週掌握顧客喜好開發商品，調整工廠生產線。

Uniqlo全球溝通部長真英郎指出，「所有訊息發生在店長接觸客戶的那一瞬間，Uniqlo成長的最大引擎就是好店長。」例如，Uniqlo熱賣2千萬件的bra top，來自顧客反映希望在家穿著舒適胸罩，甚至可以把內衣穿出去，經由問卷調查和店長回饋到總部，開發出產品。

二為提升店內服務，Super Star店長有七成時間花在教育店員。赤井田真希舉例，在Uniqlo時間是用「秒」來計算，曾有客戶抱怨等待收銀時間太長，在營業會議時，馬上裁決要縮短結帳時間由原本90秒變成65秒。

店長必須隨時注意店員服務，Uniqlo每位店員都配有耳機麥克風，作用有三：指令發布，互相支援，鼓勵指正。記者現場試驗，只要抬頭露出想找店員的表情，馬上就會有人過來服務。

Uniqlo每月公布關店與開店數量，最高紀錄一年關掉90間店。赤井田真希說，對像銀座這種大店也許影響不大，但對鄉下小店店長壓力很大。「我以前在北海道的小店當店長，很擔心是否被關店，為了明天要繼續存在，我拚命工作。」

SS店長制度是1999年Uniqlo進行「ABC改革」時導入，當時Uniqlo掀起刷毛外套熱潮後，店鋪突破300家，柳井正發現店長根本不動頭腦也有業績，於是他決定由總部中心制改為店鋪中心制，視店鋪是主角，總部是支援中心，「總部是手足，店鋪才是頭腦」。過去都是總部決定每家店要進多少貨、進哪些樣式顏色，他把決定權交給店長。

最大目標：訓練店長，思考如何做生意

柳井正最大目標是複製柳井正，把每個店長都訓練成社長，每天想「怎麼做才能提高營業額」。他認為，店長「自己思考自己做生意是最重要的」，他定位Uniqlo的店長是「知識勞動者」。

2010年柳井正制定年度方針為「民族大移動」，期許店長培養全球移動力，可以隨時全球輪調，近來他研擬讓Uniqlo員工都通過TOEIC 700分考試（滿分為990分）。

柳井正鼓勵店長學外語，最近他與赤井田真希吃飯時，問及她的中文進度，她說太忙沒時間念，柳井正突然說：「那你就別說日語吧！」令她嚇一跳。

赤井田有如會議室般的辦公室牆面上，掛著「店長十戒」；每位店長也都擁有一本店長手冊，內載店長十戒。今春柳井正修改新版本，第十條寫著「店長要有謙卑的心，對自己抱以期望，無論在哪個崗位都能成為適任的第一人選。」

柳井正希望店長擁有社長般的責任感，欲在店長身上複製柳井正，並讓店長們帶領Uniqlo邁向世界第一。

延伸閱讀：店長十戒

一、店長要為了實現顧客的需求，努力提供適切的商品與無懈可擊的賣場。

二、店長要發揮服務的精神，為眼前的顧客盡自身的全力。

三、店長要抱著比任何人都高的目標，於正確的方向提供高品質的服務。

四、店長要時而魔鬼，時而天使，對屬下的成長與未來負責。

五、店長要對自己的工作抱著無比的自信與不尋常的熱情。

六、店長是員工的模範，對屬下與總部拿出領導力。

七、店長確切思考營運計畫，並提供具有特性與附加價值的賣場。

八、店長要贊同經營理念與FRWAY，全體員工都要確實實踐。

九、店長要在優良的店鋪中販售優良的服裝，提高收益並貢獻社會👉

十、店長要有謙卑的心，對自己抱以期望，無論在哪個崗位都能成為適任的第一人選。

(譯●張鳳)

延伸閱讀：想成為Uniqlo台灣店長，要有全球志向

Uniqlo曾兩度來台招募儲備店長，徵才說明書上寫著：「招募對象：有意成為全球經營者的人」「工作地點：日本或世界各地」，大學畢業是基本條件，除中文外，諳日語或英語者尤佳。

柳井正面試的重點有兩項：一、領導力，二、全球志向，亦即登上全球舞台的志願，以及全球移動的能力。

一家店，為何需要8名儲備店長？中國Uniqlo副總經理、也是台灣一號店總經理高武吏說：「台灣不會只開一家店，而且這批人才也不會只在台灣當店長。」

柳井正也說：「我們對他們的期待不只限於台灣內部，我希望他們將來在日本、在中國大陸、在東南亞，從寬廣的角度施展自己的才華。」

(文●劉佩修)

核稿編輯：葛林