

企業家在實驗性學習中成長之研究 —Uniqlo 的個案研究—

榊原一也

日本中央大學商學研究所博士生

謝 凱雯

國立高雄海洋科技大學運籌管理系助理教授

摘 要

本論文為探討零售商 Uniqlo 的成長因素，日本在「平成不景氣」的時代中，只有少數的幾家成長企業，而 Uniqlo 是成長企業的代表之一。但過去的研究大多以競爭核心力的觀點作探討，本研究蒐集企業家柳井正的發言，說明 Uniqlo 的成長不只因具有競爭核心力，更重要的是企業家藉由實驗性學習，不斷的試探市場，並從失敗中得到成功的要領。

Uniqlo 在成長的每一個階段中，藉由實驗性學習與連接失敗的教訓，得到成長的要素。也就是說，企業家在不確定的經營環境下，藉由實驗性學習得到新發現，成為革新與成長的原動力。

關鍵詞：企業家、SPA 方式、實驗性學習、Uniqlo

Experimental Learning and Growth in Entrepreneur: by Uniqlo Case Study

Sakakibara Kazuya

Chuo University , Japan Graduate of Commerce

Kai-Wen Hsieh

National Kaohsiung Marine University

Department of Logistics Management

Abstract

This research paper is an investigation into the growth factor of Uniqlo, a Japanese clothing company that has expanded despite grown in Japan's ailing economy. The entrepreneur's idea is that Uniqlo's growth factor. However, this research regards the growth factor as not only core competence but also lessons the learned from the failure of other businesses. In particular, this research draws attention to dominant logic of top executive Tadashi Yanai as "swing for the fence" and encourages experimental learning about and creating viable opportunities for market success.

As a result, Uniqlo has recovered and developed after some failure of experimental learning in each stage of its growth. In other words, Uniqlo experimented in uncertain management environments, yet it gained a new understanding of it. This is a one sign of its ability to innovate.

Keywords: Entrepreneur, SPA, Experimental Learning, Uniqlo

企業家における実験的学習と成長 —ユニクロを事例として—

榊原一也

日本中央大学商学研究科博士後期課程

謝 凱雯

国立高雄海洋科技大学ロジスティクス管理学科助教授

要旨

この論文は、日本経済の不況期に成長したアパレル小売企業であるユニクロの成長要因を研究したものである。従来、ユニクロの成長要因は、ユニクロ方式で解明されてきた。だが本稿は、その成長要因を、企業家による「実験的学習（市場で試して上での学習）」にあると考えた。したがって、企業家である柳井正のドミナント・ロジック（経営者の支配的論理）によって、行われた「実験的学習」に注目し、考察していた。

その結果、ユニクロは、各成長戦略の段階で、実験的学習を行い、成長へとつなげていた。言い換えれば、企業家は不確実な経営環境に適応するために実験し、そこからもたらされた情報がイノベーションの種となっていた。

キーワード：企業家、SPA、実験的学習、ユニクロ