

# 图解优衣库

〔日〕川岛幸太郎 / 著

金久建 栗焯 / 译



南方出版社

# 图解优衣库

〔日〕川岛幸太郎 / 著

金久建 栗焯 / 译

南方出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

图解优衣库 / (日) 川岛幸太郎著; 金久建, 栗焯译. — 海口: 南方出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5501-2627-5

I. ①图… II. ①川… ②金… ③栗… III. ①服装—零售商店—销售管理—经验—日本—图解 IV. ①F717.5-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第173653号  
版权合同登记号: 图字 30-2015-056

ZUKAI UNIQLO © 2013 Kotaro Kawashima

Edited by CHUKEI PUBLISHING

Original Japanese edition published by KADOKAWA CORPORATION

Simplified Chinese Character rights arranged with KADOKAWA CORPORATION

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

## 图解优衣库

[日] 川岛幸太郎/著 金久建 栗焯/译

---

责任编辑: 师建华 高会力  
责任校对: 王田芳  
出版发行: 南方出版社  
地 址: 海南省海口市和平大道70号  
电 话: (0898) 66160822  
传 真: (0898) 66160830  
经 销: 全国新华书店  
印 刷: 北京盛源印刷有限公司  
开 本: 700mm×1000mm 1/16  
字 数: 140千字  
印 张: 11.5  
印 数: 1—5000册  
版 次: 2015年9月第1版第1次印刷  
书 号: ISBN 978-7-5501-2627-5  
定 价: 36.00元

---

新浪官方微博: <http://weibo.com/digitaltimes>

版权所有 侵权必究

该书如出现印装质量问题, 请与本社北京图书中心联系调换。

## 前 言

“AKB48”是日本的一个著名女子偶像团体。在今天的日本，它已经形成了一股风潮，备受日本国民关注。同时，从东京开始，它也逐渐席卷了亚洲，席卷了世界。

优衣库和“AKB48”是极为相似的，尽管它们完全不在一个频率上（优衣库经营时尚服饰，“AKB48”是女子娱乐团体），但两者仍然存在着出人意料共同点。

第一，不断更新换代的**速度战略**。

优衣库不仅以季节为单位不断推出新商品，而且其名下的低价品牌 GU 还推出了 990 日元的超低价牛仔裤，一度令世人惊叹。

而“AKB48”则是在不断推出“成员选拔总决赛”和“猜拳大会”（这在以往偶像组合身上是难以想象的）。与此同时，它还与名古屋的“SKE48”、大阪的“NMB48”等一道制造了大批偶像明星，从而获得了巨大成功。



## 第二，超低价格。

显然，优衣库正是依靠 1900 日元摇粒绒衫的热卖，奠定了如今的基础。而其“HEATTECH”系列商品更是以 1000 日元的压倒性低价获得了消费者的支持。在优衣库之前，市面上也出现过同类商品，但它们的价格无一不是优衣库的两三倍以上。

同样，“AKB48”东京秋叶原专用剧场门票的售价，至今为止，依然是男性 3000 日元、女性 2000 日元，仅与尚未正式出道的无名歌手持平。

## 第三，由低价和巧妙设计带来的爆发力。

来看一个优衣库惊人的销售事例：仅 2000 年的一个销售季，优衣库就卖掉了 2600 万件摇粒绒衫。在时尚服饰界，一种服装卖掉 100 万件就可以说是十分畅销了，因此“2600 万”这个数字简直无法想象。而优衣库的“HEATTECH”系列，仅在 2011 年秋冬一季就卖出了 1 亿件。尽管其中的内衣、袜子等本身样式就比较多，销量比摇粒绒衫高理所当然，但依然改变不了“2600 万”是一个压倒性数字的事实。

同样，“AKB48”的单曲销量也连续突破了百万。在现在这个唱片难卖的时代，“AKB48”以单曲《UZA》成功实现连续 9 张单曲销量超过百万的纪录。

在“爆发力”这一点上，二者如出一辙。

## 第四，目标群体都是年轻人。

“AKB48”自然不用说，而优衣库的服装，以往都是以基

础休闲款吸引男女老少的，但最近也开始将目标群体定位为年轻女性，从而实现了销售对象的重叠式增长。

第五，两者都向海外出口。

优衣库已先后在美国、英国、法国、俄罗斯、中国、韩国和菲律宾等国的大城市的黄金地段开设了大型店铺。

而“AKB48”也是以格式化的做法，在印度尼西亚的首都雅加达启动了名为“JKT48”的小组，同时也准备在中国的上海、台北成立同样的姐妹团体。

一般来讲，娱乐向海外输出都是极难的，而这种迎难而上的挑战精神，在优衣库和“AKB48”的发展中都能看到。

第六，两者均开创了新的时代。

这也是优衣库和“AKB48”最大的共同点。只要有了这一共同点，两者就会自然而然地获得极高的关注。因此，不论是现在还是未来，大家都会目不转睛地关注着它们的一举一动。

优衣库创造了日本独有的、不同于任何日本企业的商业模式。它究竟是个怎样的公司呢？本书将详细分析优衣库高超的经营方法、优秀的销售技巧、辉煌的成长历史，深刻、全面地分析其强大发展力的源泉。

只要细读了这本书，你就能了解优衣库的一切。

川岛幸太郎

# 目 录

## 第一章 优衣库在快速发展过程中的调整与失败

1. 销售额 1 万亿日元，我们眼前的巨头企业优衣库 /3
2. Bicqlo 隆重开店！ /7
3. “迅速变化的零售业”中的迅销公司和优衣库 /12
4. 优衣库凭借什么使得商品能够畅销起来？ /16
5. 优衣库的业务结构——向全球化企业发展 /19
6. 优衣库高速成长的轨迹 /24
7. 店铺数量的增加与市场饱和的临界点 /30
8. 改革者柳井正的真实形象 /35

## 第二章 在优衣库建成之前——破坏与创造的历史

1. 该进攻的时候彻底进攻的销售力 /43
2. 尝试和失误的历史 /47



3. 优衣库改变了牛仔裤市场 /52
4. 优衣库创造的市场 /57
5. 优衣库是“柳井商店” /60

### 第三章 优衣库如何从1500日元中得到1/5的利润?

1. SPA 与传统流通模式的不同之处 /67
2. 优衣库导入 SPA 的条件 /71
3. 优衣库的循环式业务系统 /76
4. 实现低价的机制 /79
5. 另一个秘密:SCM /83
6. 通过统一店铺格局降低成本 /86
7. 优衣库的商业模式 /89

### 第四章 朝着销售额5万亿日元的目标前进

1. 为了达到销售额 5 万亿日元的企业经营战略 /97
2. 向海外进军——实现 5 万亿日元目标的关键 /101
3. 优衣库的企业并购战略 /104
4. 以店铺大型化和全球旗舰店为目标 /109
5. 银座店——“世界的优衣库”的象征 /114



6. GU——另一个优衣库 /118
7. 从 HEATTECH 看优衣库的商品研发能力 /123

## 第五章 在服装生存之战中存活下来!

1. 培养明天的领导者——优衣库的人才培养 /129
2. 中国生产的限制与可能性 /134
3. 在零售业中的定位 /139
4. 世界范围内的三大竞争对手 /144
5. 日本国内的竞争对手——无印良品和岛村 /149
6. ZARA 的最尖端商业模式 /155

## 柳井正名言集锦

## 结语

# 第一章 优衣库在快速发展

## 过程中的调整与失败





## 1 销售额1万亿日元，我们眼前的巨头企业优衣库

当销售额“5万亿日元”不再是梦

在2012年8月的决算中，优衣库的销售额达到9286.69亿日元，同比增长了13.2%。（优衣库是以每年的8月份为年度决算月的。）

销售额的大幅度增加，使得利润得以大幅度提升，其每股分红也大幅度增长了280日元。

在全球经济长期低迷、通货紧缩全面深化和“东日本大地震”等消极因素下，其他企业不得不因优衣库确保增收增益的成绩产生危机感。

而在2012年9月—2013年8月，其销售额达到了1.56万亿日



元，持续保持大幅度增收增益。优衣库正在努力将 10 年前打出的口号——“销售额达到 1 兆日元”变为现实。

## 销售额达到 1 万亿日元的企业意味着什么？

销售额达到 1 万亿日元，有很大意义。

它意味着，其品牌价值远远领先于日本国内的其他时尚服装连锁店；它意味着，在曾经难以实现的 1 万亿日元之梦成真之际，人们对柳井正社长的经营手腕给予了更多信任；它更意味着下一个宏伟目标——“2020 年，销售额要达到 5 万亿日元”将完全有可能成为现实。

## 优衣库的业务开展战略

优衣库集团的业务系统分为三类：日本国内的优衣库业务、海外的优衣库业务以及全球性品牌业务。其中，第三项包括其兼并的众多企业的相关业务，和其旗下品牌 GU 的业务。

日本国内的优衣库业务是其主体业务。在覆盖了全日本现有的 845 家店铺中，营业面积超过 1000 平方米的大型店铺多达 147 家。在秋冬季有“HEATTECH”和“ULTRA LIGHT DOWN”系列，春夏有“SARA FINE”“SILKY DRY”和“BRA TOP”系列。除了这些常规性的商品之外，优衣库还研发当年的流行服装以提高销售额。

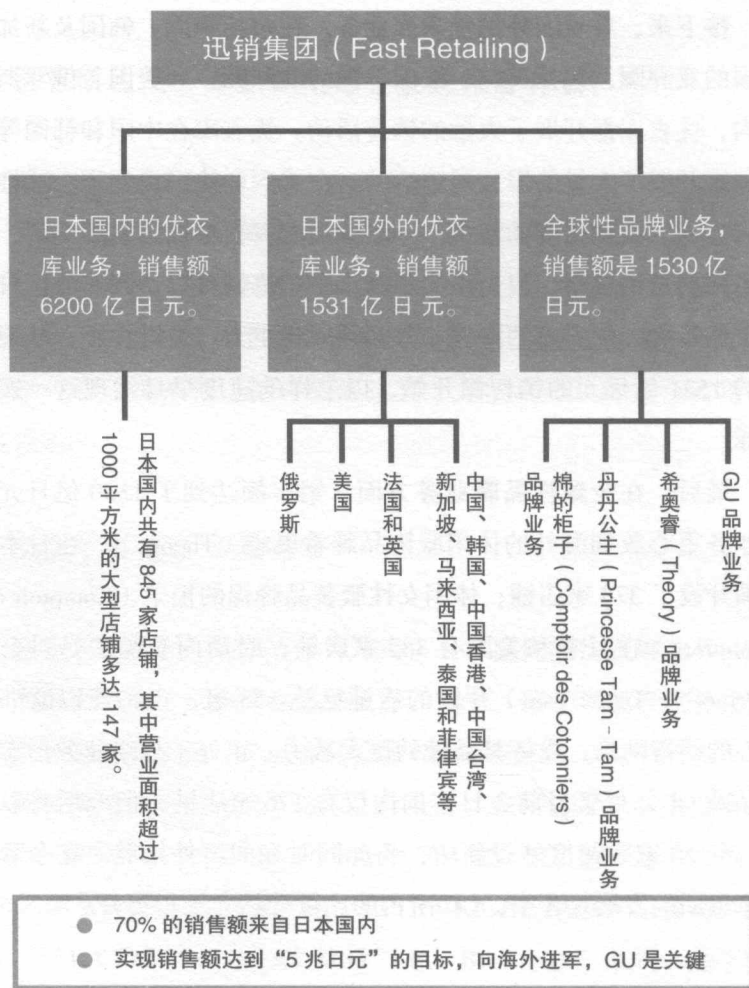
在其决算结果中，日本国内优衣库业务的销售额就达到了 6200 亿日元，占优衣库整体销售额的近 70%。

接下来，看看**海外的优衣库业务**。在包括中国、韩国及新加坡等国的亚洲圈，包括英国、法国等国的欧洲圈，和美国、俄罗斯等国内，优衣库都开展了大量的销售活动。优衣库在中国和韩国等亚洲国家开展了大量的服装展销活动，在美国和法国设立了全球性旗舰店，均已实现高度的集中……尽管优衣库会根据国家的不同，采用不同的营销战略，但为了实现其未来销售额可以达到 5 万亿日元的宏伟目标，优衣库的海外业务必须成为主力。关键在于，从现阶段的 1531 亿日元的销售额开始，以怎样的速度早日实现这一宏伟目标。

最后，在**全球性品牌业务**方面，销售额达到了 1530 亿日元。将业务重心放到海外的休闲服饰品牌希奥睿（Theory），在日本和美国开设了 373 家店铺；休闲女性服装品牌棉的柜子（Comptoir des Cotonniers）在日本和美国有 383 家店铺；时尚内衣品牌丹丹公主（Princesse Tam - Tam）开设的店铺已达 153 家，正构建以欧洲为中心的销售网络，发挥其品牌的巨大威力。正处于战略业务形态的是品牌 GU，尽管目前在日本国内仅有 176 家店铺，但今后将以最低每年 50 家的速度开设新店，与此同时在向海外拓展。在今后优衣库集团的发展过程中，GU 所占的比重必然会逐步提升。



## 优衣库集团的结构和体制



## 2 Bicqlo隆重开店！

与不同类型的店铺携手，联合经营的新型营销模式

2012年9月27日，在东京新宿地铁站的东口，一家Bicqlo店铺隆重开业。这是大型综合购物中心必酷（BIC CAMERA）和优衣库的联合经营店。这家店铺所在的商业大楼，是在原新宿三越百货的旧址上新建而成的地上8层、地下3层的新型商业大厦。优衣库占据大厦的1~3层，而其他楼层则是必酷店铺。

在年轻人的天堂——新宿开店，又出人意料地与必酷联合经营，而且还将必酷和优衣库的名字进行缩略组合，将新店命名为“Bicqlo”，这些因素使得该店尚未开业，就引起了消费者的极大关注，开业的第一天就有4000人排队光顾。优衣库营业第一年的销售额是100亿日元，而Bicqlo第一年的销售额预计达到500亿日元。仅看优衣库店铺，其营业面积大约是3960平方米，仅次于东京银座店，在日本国内是营业面积第二大的旗舰店。但Bicqlo与其他旗舰店的定位完全不同。

### 创建新的客户群

Bicqlo的宣传口号是：出色的凌乱感。一般来说，优衣库店铺里的商品，都是规范地、古板地排列得、整整齐齐地排列着。顾客





挑选后散放的摇粒绒衫，一定会立刻有一名店员将它们整齐地叠好复原。

尽管内部装修和装潢设计都与其他优衣库店铺没什么两样，但 Bicqlo 比起整齐来更注重凌乱感，从而吸引聚集到新宿的年轻顾客的目光。而证实了这一点的，就是在优衣库楼层与服装一起摆放的必酷家电和杂货。

女性冬季卖场内五颜六色的室内暖气装置、衬衫卖场里的熨斗等，都是与生活密切相关的联合销售。这一销售模式也出现在男性裤装卖场内，比如以“男人就该沉默的电影”为题，摆放电视或录音机，或是以“Ultra”一词为联系，将“ULTRA LIGHT DOWN”系列服装与超极本（Ultra Book）摆放在一起。身着优衣库服饰的约 80 个人体假模特有时会带着吸尘器，有时则会为来店顾客摆出适合合影的姿势，使顾客能够在充满娱乐气息的卖场愉悦购物。

在必酷里有，而在优衣库里却没有的，是十分抢眼的宣传标志（POP），这些大胆使用了黄色和红色的宣传标志密密麻麻地贴着、悬挂着，就像在必酷店里一样让人目不暇接。

此外，这里还开展了与 Bicqlo 相应的销售合作。顾客可以将必酷的积分“必酷积分”换成可以购买优衣库商品的代金券（换算汇率为：1500 点必酷积分 = 1000 日元优衣库代金券）。