

成衣王国的秘密

优衣库的经营哲学

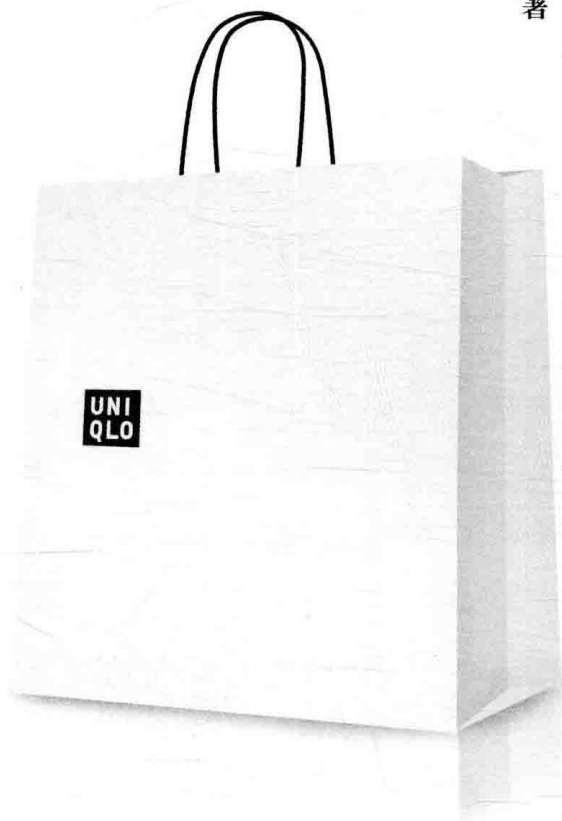
杨宗勇 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

成衣王国的秘密

优衣库的经营哲学

杨宗勇 著



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

成衣王国的秘密: 优衣库的经营哲学 / 杨宗勇著. —北京: 中国法制出版社, 2016.11

ISBN 978-7-5093-8025-3

I. ①成… II. ①杨… III. ①服装—零售商店—商业
经验—经验—日本 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 268620 号

策划编辑: 李 佳 (amberlee2014@126.com)

责任编辑: 张 津 (zj2007011567@163.com)

封面设计: 古涧文化

成衣王国的秘密: 优衣库的经营哲学

CHENGYI WANGGUO DE MIMI: YOUYIKU DE JINGYING ZHAXUE

著者 / 杨宗勇

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 640 毫米 × 960 毫米 16 开

版次 / 2017 年 1 月第 1 版

印张 / 18 字数 / 188 千

2017 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8025-3

定价: 39.80 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66053217

邮购部电话: 010-66033288



从山口县宇部市到扩展全球，优衣库从小小的西服店发展为世界顶级的休闲服企业，创造了一个又一个惊人的业内奇迹。自1990年经济泡沫破灭之后，日本陷入了漫长的经济低谷，连续多年通货紧缩的情况下，优衣库却迅速崛起，并逆市而上，做到了急速增长。到2015财年全球店铺总数达到798家，国内外销售额总计达16817亿日元，成为了“亚洲最会卖衣服的企业”。与此同时，优衣库总裁柳井正数度问鼎日本首富，继2009年、2010年、2012年、2013年之后，2015年再次蝉联日本首富桂冠，总资产高达211亿美元。就连国内叱咤风云的阿里巴巴集团创始人马云都曾经评价说柳井正是最令自己佩服的企业家，对他过人的创新、智慧以



及勇气赞叹不已，还说优衣库的成功是“把事情做到了令人叹为观止的地步”。

那么优衣库到底做了哪些令人叹为观止的事情呢？

优衣库在宏观经济不景气的情况下保持着高速度发展，在渠道扩张的同时提升并创造出4万一平米的高店效。

优衣库不断创新核心产品，对面料研发和商品研发异乎寻常地重视，先后开发出具有核心竞争力的摇粒绒衫、HeatTech系列、轻羽绒产品、AIRism系列产品等。

优衣库凭借其超级的执行力将远大目标变为现实结果，在总部直接经营下，各国、各部门、各门店之间紧密协作，打造出了一支日本执行力最强的团队。

优衣库把一个名不见经传的品牌推广到全国，之后更走出国门、走向全球，让不同性别、不同国籍、不同性格的人们认

识并喜欢上了这个品牌。

.....

当下，国内服装服饰品牌普遍处于渠道无力扩张、店效持续下降的境地，优衣库的经验值得借鉴。研究优衣库的成长发展路线，学习其成功经验，对于思考企业目前所面临的问题并解决这些问题，具有良好的借鉴意义。

本书就是基于这种需要应运而生，本书作者瞄准优衣库的“独特”之道，通过大量深入研究、分析，结合大量最新颖的实际案例，关注当下，锁定焦点，详尽分析了优衣库在服装销售过程中的品牌定位、产品研发、宣传推广、定价策略、经营策略、企业管理等多个环节，试图为读者揭开日本首富柳井正的“逆市场销售法”和优衣库叫人不得不服的服装销售经营秘诀。

罗马非一日建造，每个企业也各有自己成长的基因，如何



在借鉴优衣库的优点的基础上，成功地改造自己的企业，一砖一瓦地建成摩天大楼，这才是最重要的。特别是服装行业的时尚品牌，应该在学习优衣库经营管理的精华理念中自我提升，转变思路，以期获得成功的转型和变革。

本书在编写过程中引用了相关的文献资料和研究成果，受篇幅所限不再一一列出，在此向各位研究者表示深深的感谢。



第一章 经营理念：顺应顾客的需求，更要创造顾客的需求

向顾客展示购买的理由 / 003

抓住“真实的普通人”的心理 / 009

从信息中了解顾客需求 / 017

创造需求比满足需求更重要 / 022

追求顾客体验至上 / 030

顾客意见是改进经营的“良方” / 037

第二章 产品追求：制造出所有人都可以穿的基本款衣服

衣服是配角，穿衣服的人才是主角 / 047

丰富产品组合，给顾客更多选择 / 052

款式简单，顾客反而更全面 / 058



无 LOGO 的产品更适合混搭 / 064

UT 系列：大众负担得起的时尚 / 069

技术创新之路永不停息 / 078

第三章 定价策略：合理的价格，优秀的品质

依靠平价战略提升竞争力 / 089

提高性价比是关键 / 093

与众不同的促销方式：“限时特优” / 098

改变优衣库的廉价形象 / 104

优衣库的“匠文化” / 112

第四章 卖场管理：所有正确答案都在店铺的销售

第一线

现场是决胜的关键点 / 121

独具一格的超市型自助购物方式 / 126

“SS 店长”拥有最高权力 / 133

细节服务给顾客留下最深刻的印象 / 139

做好店铺陈列以扬长避短 / 146

4 万元高平效的炼成 / 153

第五章 商业模式：以成本为中心，推动效益最大化

SPA 模式：将顾客与企业直接相连 / 161

与代工厂成为荣辱与共的命运共同体 / 167

收放自如的直营连锁模式 / 172

ABC 改革提升企业竞争力 / 181

以周为单位的管理周期，实现零库存 / 186

追求线上线下渠道全贯通 / 191

第六章 企业管理：理想的企业能够做到“全员经营”

建立精简、高效的扁平化组织 / 201

速度、干劲、革新、执行力，缺一不可 / 208

为企业寻找和培育经营人才 / 215

让员工发挥“主角”作用 / 221

用好激励方式，鼓舞员工斗志 / 229



第七章 品牌营销：软性传播方式最自然

品牌形象设计彰显个性化 / 239

巧用广告宣传创出品牌知名度 / 246

借力网络提升品牌影响力 / 254

投身公益事业，打造美好口碑 / 262

启动国际化战略，成为真正的全球化品牌 / 268

附 柳井正的 23 条经营理念

第一章

经营理念：顺应顾客的需求， 更要创造顾客的需求

01

为什么优衣库的服装如此热销？答案非常简单：抓住顾客的心理，满足顾客的需求。如果可能的话，就再创造一些顾客需求，多给顾客一些爱上自己的理由。

向顾客展示购买的理由

优衣库（UNIQLO）隶属于日本迅销公司（Fast Retailing，该公司前身为柳井正之父柳井等创建的“小郡商事株式会社”），自1984年第一家优衣库门店在广岛开张以来，这个服装零售品牌走出了一条与众不同的经营之道，并迅速渗透全日本市场。2001年起，优衣库开始了进军海外之路，先后将生意做到了英国、中国、美国等17个国家。经过多年艰苦发展，优衣库已经在海外市场站稳了脚跟。2015财年（2014年9月1日—2015年8月31日），海外店铺新增165家，店铺总数达到798家。国内外总计销售额达16817亿日元，较上一财年增长了21.6%，营业利润1644亿日元，同比增加26.1%，均达到历史最高水平。

与优衣库蓬勃发展形成鲜明对比的是零售业和服务业出现的“关店潮”。以中国内地为例，2015年以来传统零售业关店865家，很多超市、服装店、奢侈品牌专卖店也出现门可罗雀、业绩下滑的现象。那么，优衣库为什么能够在不景气的大势中独善其身，并始终保持高速发展态势呢？这其中固然有方方面面因素综合作用的结果，但最不能够忽视的是优衣库经营的一



一条根本理念：向顾客展示购买的理由。

优衣库品牌的创始人，迅销公司主席兼首席执行官柳井正 (Tadashi Yanai) 先生曾经这样说过：“我们要利用最强的产品，因为最强的产品能够驱动一切。”这里所说的“最强产品”，指的就是能够制造购买理由的商品和服务，是能够让顾客毫不犹豫地舍弃竞争对手，而选择本企业的根本原因。

为什么要选择优衣库，可能每个忠实顾客都能说出很多理由，比如它始终坚持做基本款易搭配的服装、超强的性价比、细致到极点的日式服务等。优衣库对于自己的优点也有非常清楚的认识，非常注意将顾客喜闻乐见、能够促使商品畅销的元素及时传递给顾客。

1999年秋季的一天，优衣库的员工拿着一批摇粒绒衫走上美国纽约的街头，向路人展示这种服装舒服、温暖、厚实的质感，然后问路人觉得这种衣服值多少钱。路人觉得质量这么好的衣服至少应当卖 40 美元，可是员工坦诚地告诉他们像这样的衣服优衣库只卖 1900 日元（按照当时的汇率，约合 16 美元），很多路人都感到十分吃惊，他们当场就掏出钱包，马上就要买下一件，免得错过这么好的商品。

这是优衣库在海外推广时遇到的真实案例，宣发部门索性将类似的场面拍摄下来，作为广告片在电视上不断播放。通过

这样的方法，优衣库向顾客展示了一个强有力的购买理由——高质量产品仅售低廉的价格。对于大多数顾客来说，这个理由已经具有很强的说服力了，能够让他们不由自主地受到吸引，选择购买优衣库物美价廉的商品。

除了性价比之外，优衣库还会深入研究顾客的偏好数据，把顾客可能购买的理由融入到产品的开发设计中，让顾客获得更多的附加价值。为了维持高性价比又兼具品质感，优衣库将面料材质、色彩运用、缝纫技术等细节处理提升到一个新的高度。与此同时，优衣库也注意回归到店铺第一线，从店员的服务到门店的选址，从货物的陈列到氛围的打造，等等，每一项都精心打造，让顾客觉得恰到好处，从而以这种最直接的方式向顾客展示购买的理由。优衣库能够做到这些，离不开经年累月的大量测算和反复的推翻、改进，直到最终找到最能够吸引顾客的做法，这个过程殊为不易，但一旦成功，却能够为企业带来惊人的收益。

与优衣库相比，很多经营者的做法则显得本末倒置，他们为了改变业绩不理想的现状，习惯将主要精力放在不切实际的改革、创新上，却忽视了零售业最基本的核心——“给顾客无法拒绝的购买理由”，不仅要激发顾客完成首次购买，还要持续发力，培养顾客对品牌的忠诚度和黏性，形成长期的重复购买



行为。

那么，深陷于发展困境中的经营者该如何找到并向顾客展示购买理由呢？我们不妨学一学优衣库在这方面的成功经验。

准确定位顾客群体

对于顾客的定位是开展经营活动的基础，它决定了企业产品设计、品牌营销等大方向。企业只有清楚地找到并细分顾客群体，了解和定位顾客需求，并有的放矢地提供顾客需要的独特的价值，才能让顾客心甘情愿地为商品买单。

优衣库在创立之初，其经营主张是“以市场最低价格持续提供高品质的商品”，主要的顾客群是消费能力较低的普通顾客，包括学生、家庭主妇、社会低收入者等，因为当时日本经济环境恶化，居民消费能力下降，优衣库提供的低价商品很受顾客欢迎。

但之后优衣库在海外市场发展时，对于顾客群体的定位就有些跟不上形势了，一度也让企业经营走上了弯路。特别是在经济发达地区，顾客对低价产品普遍有一种不信任的感觉，导致优衣库在海外市场一度受挫，多家店铺出现严重亏损。后来优衣库对顾客群体进行了重新定位，比如在中国，优衣库就着重向有一定经济实力的中产阶级群体服务。为了迎合这个群体