

# 优衣库 逆市热销 23秘诀

“一胜九败”冒险家柳井正的创业人生和经营哲学

柏从新·编著



## 世界上最贵的销售课

马云最佩服的企业和企业家

小米、美特斯·邦威等著名企业效法的对象

让每一款产品都大卖 /  
不积压库存 /  
颠覆性创新 /  
独特的管理模式 /

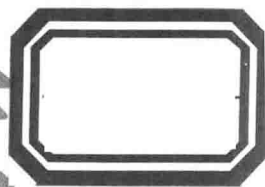
全世界有很多卖衣服的，  
但只有他卖出了优衣库，卖成了日本首富。  
——马云

零售业的终极梦想，优衣库是怎么做到的？

中国华侨出版社



# 优衣库 逆市热销 23秘诀



柏从新·编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

优衣库逆市热销 23 秘诀 / 柏从新编著. —北京:  
中国华侨出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5113-4592-9

I. ①优… II. ①柏… III. ①服装-零售商店-销售  
管理-经验-日本 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第092842 号

优衣库逆市热销 23 秘诀

---

编 著 / 柏从新

责任编辑 / 文 箏

责任校对 / 志 刚

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张/17 字数/247 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-4592-9

定 价 / 32.00 元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com

# 前言

PREFACE

现在，零售业已经成为综合化、规范化、大型化、系统化的代名词，并且这种发展的趋势从未停止过。只有将这四点悉数理解，才能够为企业的生存和发展拼出一个更加光明的未来。

企业内部管理混乱，人心浮动；生产和销售严重脱节，供求失衡；创意老化，产品已经过气；营销效果不到位，宣传效果奇差；部门间貌合神离，彼此互相推诿，工作效率低下；员工轻视执行力，阳奉阴违；公司内种族歧视、性别歧视等思想依旧存在；分配制度有问题，员工为此“大打出手”；企业文化落后，影响员工心态……偏偏在这种关键的时候，企业内外部的问题却不断暴露，造成企业的发展停滞不前，甚至遭受致命的打击。

不少企业家对于企业的未来十分迷茫，只能仰天长叹：

我们怎么生存？

如何确立企业的独特身份？

如何利用你的商品和商场去征服顾客？

面对风云变幻的国际市场，企业该何去何从？

……

对于这些问题，优衣库交出了最标准的答卷。

Fast Retailing（迅销）董事长、优衣库株式会社社长、蝉联两届日本首富的柳井正，他提出的 23 条经营法则，是他自 20 世纪 80 年代以来，积累了三十多年的经验智慧的结晶，正是这 23 条法则帮助优衣库不断走出困境，创造奇迹，在世界经济普遍低迷的时候，却能够鹤立鸡群，逆风直上。对于何为优秀的企业家、何为最一流的服装零售企业，柳井正和他的优衣库用 23 条法则作出了最完美的诠释。

作为一个亚洲品牌，不理解欧美消费者的消费观念和喜好，优衣库如何竟与 ZARA、GAP、H&M 等巨头并居世界四大服装帝国之一，畅销全球？日本既没有优越的地理条件，也没有丰富的自然资源，为什么一家来自这个国度的企业却能够屡屡创造奇迹？柳井正究竟用了什么方法！

科学的营销模式，和谐有序的管理制度，独创性的连带式工作方法，敢为人先的创新精神，倡导团队合作和执行力的工作态度……这些优良的品质和独到的方法无数次地帮助柳井正走出困境，发掘新的经济增长点，为优衣库带来了一次又一次的跨越式增长。

柳井正和优衣库经营的一胜九败，不仅仅是一种行为，更是一种精神：从哪里跌倒，就从哪里站起来，不在同一个坑里摔倒两次！

保持积极的思维，勇于挑战一切，针对难题冷静分析，面对困境逆流而上，这都是一个优秀的企业家所应具备的特殊品质。

撰写本书，只为与各位读者共同学习柳井正和他的 23 条制胜法则，共同钻研出一条通往成功的畅通之路。

谨以本书献给诸多奋战在零售业第一线的企业家们，希望能够为他们的事业提供帮助，从柳井正的经营之道中得到启示。

# 目 录

## C O N T E N T S

### 法则 1 顺应顾客的需求,创造顾客的需求

第一节 顺水行舟,省力又快速 / 001

第二节 不仅要迎合需求,还要创造需求 / 006

### 法则 2 不断实施好的想法,发挥企业的社会影响力

第一节 塑造社会影响力 / 010

第二节 持续性——成败的关键 / 013

第三节 多一个好点子,多十年黄金期 / 018

### 法则 3 独立自主,不能落入任何企业旗下

第一节 宁为鸡头,不当凤尾 / 023

第二节 自己做“盟主”的柳井正 / 027

第三节 独立自主与自主创新 / 030

### 法则 4 正视现实,与时俱进,积极主动

第一节 零售业的现状 / 034

第二节 传统营销 VS 新型营销 / 039

第三节 积极主动的优衣库 / 042

## 法则 5 营造让员工自我管理、自我反省的柔性组织环境

第一节 组织制度和管理制度 / 045

第二节 自我管理：降低企业管理成本 / 048

第三节 自我反省：员工进步的必由之路 / 052

第四节 “以柔克刚”的优衣库 / 057

## 法则 6 确立公司独特的身份,实现真正的国际化

第一节 我们是做什么的 / 061

第二节 特立独行与人云亦云 / 065

第三节 国际化≠统一化 / 070

## 法则 7 必须以“唯一与顾客直接接触的商品和商场”为中心

第一节 “第一眼效应” / 074

第二节 零售产业的主要阵地——商场 / 079

第三节 商品：真金不怕火炼 / 083

## 法则 8 建立对公司效益最大化的全员齐心、部门联动的机制

第一节 柳井正和他的“优衣库机制” / 088

第二节 如何实现最大效益 / 093

第三节 上下齐心,才能断金 / 097

## **法则 9 强调速度、干劲、革新、执行力**

第一节 多快好省,企业的效率和执行力 / 102

第二节 优衣库的员工精神建设 / 107

## **法则 10 光明正大,赏罚分明,提倡彻底的实力主义**

第一节 没有完美的员工,只有完美的管理 / 112

第二节 奖惩制度的发展趋势:细致化、公开化、透明化 / 118

第三节 多劳多得的薪资制度 / 123

## **法则 11 提高管理的品质,执行高效率、高分配**

第一节 企业高速发展的前提——完善的企业管理 / 128

第二节 企业指标的量化 / 132

## **法则 12 对以往的成功和失败进行彻底的分析与总结**

第一节 一日三省的柳井正 / 137

第二节 企业家的好习惯:企业日记 / 142

## **法则 13 积极挑战,不能逃避困难、回避竞争**

第一节 内部竞争和外部竞争 / 147

第二节 成功者的固执——逆流而上 / 152



## 法则 14 强调通过实际业绩取胜的专家意识

第一节 理想业绩 VS 实际业绩 / 156

第二节 优衣库的“专家意识” / 161

## 法则 15 坚持一贯的经营理念,从小事做起,坚持不懈

第一节 千里之行始于足下,千里之堤毁于蚁穴 / 165

第二节 我的理念我做主 / 171

第三节 坚持——取胜的法宝 / 176

## 法则 16 重视企业文化,由表及里地看问题

第一节 文化,企业的软实力 / 181

第二节 不是制度却胜似制度的企业文化 / 185

第三节 优秀文化塑造一流企业 / 190

## 法则 17 保持积极思维,对未来寄予希望,使企业充满活力

第一节 跳出圈子,创造财富 / 195

第二节 始终对未来充满期望 / 199

第三节 为企业做好每一个“五年计划” / 203

## 法则 18 让全体员工认同公司的目标、目的和构想

第一节 企业利益=员工利益 / 208

第二节 内部管理更为重要 / 212

第三节 怎样制定合理的目标 / 217

**法则 19** 必须要求公司的事业、自己的工作达到最高道德标准

第一节 问心无愧的问责制度 / 220

第二节 达到道德标准,就是达到工作标准 / 225

**法则 20** 倡导自我批评、自我变革

第一节 绩效考核制度 / 229

第二节 警惕骄傲自满 / 233

**法则 21** 消除人种、国别、年龄、男女等所有差别

第一节 一视同仁,企业的国际化管理建设 / 237

第二节 产品国际化,才能品牌国际化 / 240

第三节 坚决抵制企业极端主义、歧视思想 / 242

**法则 22** 不断开发具有倍增效果的新事业,并要成为其龙头

第一节 何谓企业“倍增效果” / 245

第二节 企业重心项目的控制 / 248

**法则 23** 建立因事设人的组织,建立无障碍的项目主义

第一节 从根本上杜绝“踢皮球” / 252

第二节 优衣库的人事制度 / 256

## 法则 1 / 顺应顾客的需求,创造顾客的需求

商家要想吸引客户,必须懂得顺应顾客的需求、人性的需求。只有顺水行舟,才能达到事半功倍的效果。不过,要培养客户的忠诚度,还必须挖掘和创造出与众不同的客户需求,想客户所想,造客户所未想。

### 第一节 顺水行舟,省力又快速

柳井正所创立的平价服装品牌优衣库 2012 年的销售量,在全世界范围内排在第四位,仅次于 ZARA、GAP、H&M。

优衣库作为唯一进入世界前五强范围内的亚洲品牌,体现了它的独特魅力。

#### 客户需求的重要性

作为一个具有市场竞争力的品牌,需要联系紧密的客户关系、高品质的产品方案,才能够在竞争激烈的市场上立足。

理解客户的需求,满足客户的需求,是一个产品赖以生存的基础。

客户的需求往往是多方面的，并且根据不同的客户和不同的环境会有不同的答案。怎么样去分析这些不同的需求，并且去满足它们，是一个产品在经营销售的时候，首先应该思考的问题，也是一个品牌最基本的生存之道。

客户对产品的需求有些时候只有一个宽泛的方向，并没有具体的条款。引导并且进一步去发掘客户的需求，让客户感受到产品的贴心感，从而培养客户对产品的忠诚度，这就是一个品牌能够脱颖而出，战胜其他品牌，在市场上赢得足够份额的取胜之道。发现并掌握了客户需求的方向，无疑就像掌握了水流方向的航船一样，这样就可以顺应着水流方向快速前进了。

### 优衣库的客户定位

一般服装品牌都会有一个较为明确的定位，更倾向于一个相对明确的分类的客户群体。比如知名的 Jack&Jones 品牌，其定位就非常明确，年轻人，男性，风格偏于流行、时尚、独特，轮廓鲜明而朴实，同时采用高品质、时兴和新颖的面料制作服装。这不但迎合了客户的需求，更提高了目标群体的忠诚度。

但是优衣库的经营理念“Made for all”（服务于所有人）。这条标准看起来极为简单，但实际上要履行起来，却很困难。

首先，优衣库将目标客户群体的范围定得很广泛，无论是年轻人，还是中老年人，无论是白领精英还是蓝领的工作者，都是优衣库的服务对象。

通常，这样的经营理念在产品的经营销售中是十分致命的。因为这样会让产品没有一个明确的目标和定位。而对于一个品牌的更新来说，这也是很致命的，因为没有明确的客户需求。但是就是这个很宽泛、很“贪心”的客户定位，却让优衣库走出了自己的成功路径。

衣食住行中的衣服，对于所有消费群体都是一个必需的硬性消费。无论

是年轻人还是中老年人，无论是处于什么样的社会角色的人，都不可能脱离对衣服的需求——这就是优衣库所关注的客户需求。

### **满足客户需求**

要想掌握客户的需求方向，以期达到顺水行舟的效果，就需要全面了解、发现并满足客户的需求。要想找出客户的需求，就需要理解客户的价值观，以及其需求背后的深层次心理需求。而满足客户需求一般有五个原则：1.全面性；2.突出性；3.深入性；4.广泛性；5.建议性。

优衣库在这五个方面，是如何满足客户需求的？

1.全面性。对于优衣库的客户定位来说，所有客户对于服装这一产品的需求一般体现在：服装的价格、质量、外观、接受度等方面。

要全方面地满足这些需求，就需要全方面地去考虑客户在日常生活中，在购买服装、穿着服装、收纳服装时的各种需求。想要全方面地了解这些需求就需要深入了解所有客户群体的生活，需要分析他们的生活习惯、消费能力和偏好。

日本以高快强的生活节奏出名。日本人的走路速度位列世界第一，达5.1km/h。在如此快节奏的日常生活中，留给人们挑选、搭配衣服的时间自然不多。因此一款适应各种场合、百搭的衣服将成为人们的首选。

于是优衣库将自己的产品定位为什么场合都能穿出来，什么衣服都能搭配上的优质廉价经典款，以此来满足全面性的需求原则。

2.突出性。产品在满足客户需求的同时，需要清晰地向客户强调出产品和客户需求的重合点，不断地向客户输入产品有别于其他产品的不同之处，在客户的心目中培养一个属于产品自己的独特品牌。

优衣库曾经组织过这样一次活动。他们生产出摇粒绒衣服后，为了让消费者深刻认识到衣服的质优价廉，特意组织员工走上街头，拿着摇粒绒衣服向路人询问心目中这款衣服的价位。很多消费者在体验过摇粒绒衣服后，都给出了一个比衣服售价更好的价格。优衣库这次活动非常有力地证明了，他们的衣服的质量是非常值得信赖的。

2008年度，优衣库在日本总销量达到了4750亿日元，在日本本土销售了4亿件基本经典款。而日本的人口当时才2亿人，达到了人均两件。这样的销量无疑是对优衣库“优质低价”的独特性所下的最好注解。

3.深入性。要深入地了解客户的需求。满足客户的需求，除了客户购买产品时，还体现在客户接触产品、使用产品的整个过程中。

“衣服是配角，穿衣服的才是真正的主角。”优衣库的这一概念将穿衣服的人作为重点，回避了自身潮流性不足的缺点，用更加多样性的基本款搭配去满足客户对个性化的需求。因为百搭，因为适合各种场合，客户在购买了优衣库的服装之后，无论当下流行的服装是什么款式，都能够用优衣库的服装去搭配。简单的服装，加一些小饰品，或者换一种穿法，就构成了独特的品位。

4.广泛性。广泛性是指，在分析客户需求的时候，不应该用单独的个体需求代替所有客户的需求，应该在分析中，去除个例，保留整体需求。要针对不同的客户群体，满足其不同的需求。

优衣库所属的公司名称Fast Retailing（迅销）体现了其服装业“快餐”的理念，更为广泛地快速地去服务更多的客户，是其一开始就确立的指导方向。

5.建议性。建议性是指，在分析客户需求、满足客户需求的同时，对客户的需求进行一定性的引导。因为大部分客户对于他们的需求只有一个方向性

的概念，没有一个明确的目标，需要企业自身对客户的需求进行总结、归纳，然后帮客户提供一个方向。这就是大部分名牌企业之所以成功的原因。他们用自己的商品来给客户的需求提供方向，他们引导了客户的需求，引领客户需求的潮流。

这样的情况下，产品就不仅仅是为了满足客户的需求而存在，而是产品的本身成为了客户的需求。主动和被动的关系，在这一步被颠倒了。不是企业被动地去迎合客户，而是客户主动地去追逐企业的产品。

优衣库在这方面有一个例子非常经典。

在优衣库发展初期，他们在日本设计店面，风格都是仓储式的，然后再用明星的海报作为装饰，以此来引导客户选择他们的衣服。但是这种风格失败了。到了1997年，优衣库开始转换风格，他们请了专业的广告公司对其产品进行包装。这样一来，优衣库一下子成为了消费者追逐的品牌。在2002年、2003年，优衣库出现了业绩大幅度下滑的现象之后，面对这种境况，优衣库开始和时尚杂志联合开发产品，并请每年最著名的艺人进行广告代言。普通消费者一般是从时尚杂志上对当前流行和即将流行的服饰进行了解，而优衣库控制了这个信息的源头，从一开始，就从宣传上引导了客户的需求。2004年，业绩有所回升，从而一步一步成为世界著名平价服装品牌。

在其他的服装品牌都忙碌着追逐潮流、不断推陈出新的情况下，优衣库却坚持抓住最大的客户群体，满足他们最基本的需求，并进行引导，销售优质的廉价服装，用低成本来获得最大盈利。借着客户需求的顺流之力，让自己的帆船顺风而行，这就是优衣库的成功之道。

## 第二节 不仅要迎合需求，还要创造需求

客户的需求正是企业财富的来源，而财富源于创造，所以，“创造需求就等于创造财富”这句话绝对是有道理的。

优衣库的营销策略，正是将这一观念发挥到了极致。柳井正不单单锁定市场，查清市场具体需求的种类、数量及质量，瞄准客户群，更通过各种渠道发现和创造新的需求，以此来拓展新的销售热点，从而达到了刺激产品生产与销售的目的。

1984年是日本经济的低迷时期，同时也是一个繁忙的时期，柳井正发现，绝大多数日本人由于工作繁忙，连吃早餐的时间都没有，更别说花费时间逛商店、买衣服了。于是，他想出了一个奇招——在刚开业的广岛专卖店门口，给每一位顾客发放免费的早餐。这一举措给优衣库带来巨大的人气，不少人慕名而来，不仅仅是冲着优衣库的面包和牛奶，而是想要看看这家服务如此周到的服装店，其产品是不是也如此优质。

柳井正在满足顾客穿着需求的同时，还满足了人们生活便利的需求，这种看似多此一举的跨界行为，却为优衣库的起步攒足了人气。在广岛市，几乎人人都知道了有这么一家“发早餐的服装店”。



## 需求的产生

市场需求，顾名思义指的是客户（消费者）对于某种商品或者服务的需要，来满足他们物质或精神方面的要求。如果说消费者是索取者，那么诸多的企业就毫无疑问地成为了满足他们需求的提供者。

我们可以将消费者的需求划分为两种类型：显性需求和隐性需求。

显性需求很简单，就是指消费者的具体需求。例如有人想吃蛋糕，就有了蛋糕店，有人爱吃牛排，就有了西餐店。显性需求是最明显、最直白的需求种类，也是绝大多数商家所致力于满足的需求。

至于隐性需求，知道的人就不多了。隐性需求指的是消费者隐藏的购买需求，他们对于这一类的需求并没有明确的要求和规定，甚至不知道自己是否想要这一类的产品或服务，这一需求也有可能仅仅局限于某种产品或服务的某项功能。举一个简单的例子：有的人冬天怕冷，要穿羽绒服，但是嫌弃羽绒服又厚又重，显得臃肿。他们并没有提出需要既保暖又美观的新式羽绒服，但是这种需求已经作为隐性需求而存在了。在这种时候，只要有一个商家能够提供又轻又薄的羽绒服，立马就能受到这一类顾客的热捧。

## 创造需求的重要性

企业家们都知道市场份额的重要性，也都明白，只有市场占有率高，企业的利润才会滚滚而来。

然而，需求的总量就这么大，企业想要从众多竞争者当中脱颖而出无疑是难上加难的。在这种情况下，企业就必须在各方面做到最好，花大把大把的钞票去做宣传，以求抢占为数不多的市场份额。

这样一来，企业的经营成本就大大增加了，为了抢占市场、锁定需求，造成整体的利润反而下降，这样的代价未免太大了一些。