

# 一胜九败<sup>2</sup>

柳井正 TADASHI YANAI 优衣库思考术

[日] 谷本真辉 金跃军◎著

柳井正「日」谷本真辉 TADASHI  
金跃军◎著 YANAI ②

# 一胜九败

优衣库思考术

## 图书在版编目 (CIP) 数据

一胜九败 2: 优衣库思考术/(日) 谷本真辉, 金跃军  
著. —北京: 中华工商联合出版社, 2011.9

ISBN 978-7-80249-842-6

I. ①—… II. ①谷… ②金… 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 (2011) 第 102929 号

## 一胜九败 2: 优衣库思考术

---

作 者: [日] 谷本真辉 金跃军

出 品 人: 成与华 李 军

策划编辑: 卢 俊 杨水秀

特约策划: 马泽峰 张 虎

责任编辑: 卢 俊 廖雯雯

营销企划: 万春生 韩博华 李 莹 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红 潘代兵

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京日知图书有限公司

印 刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

版 次: 2011 年 9 月第 1 版

印 次: 2011 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 700mm × 900mm 1/16

字 数: 160 千字

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-80249-842-6

定 价: 29.90 元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19—20 层, 100044

http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

自席卷全球的金融危机爆发以来，全球企业发展都在不景气的状态中谋求复苏，为下一次发展乃至飞跃积蓄力量。中国的企业在享受改革开放所带来的甜美果实的30年头中，还没有经历过真正意义上的经济危机，我们的企业还极其缺乏对这类危机的预警和应变。

企业创立起来，如何针对不同客户不断创新产品？如何在激烈的行业竞争中保持高品质发展？如何利用不同媒介的广告工具快速传播自身品牌？如何在价格定位前后兼顾诸多连带因素？如何在危机来临前提前预警？如何在团队建设中更好地经营人心……

这些是任何管理者和创业者一定会遇到的麻烦问题甚至是致命问题。

在全球经济危机阴影的笼罩下，柳井正和他的优衣库却能逆市飞扬，成长为全日本乃至全世界瞩目的一流企业。一颗闪亮的服装品牌之星，其应对和克服经济危机的丰富经验、创业经营理念，包括上述问题的最佳解决方案，都是值得中国企业经营者借鉴的宝贵财富。

如今，柳井正的公司总部位于东京最贵的商业地段六本木中心点，也印证

了这位日本新企业经营之神，在日本商界的地位如日中天。在这个中心点的东京中城 31 楼，是持有优衣库大多数股权的迅销公司（Fast Retailing Co.），企业执行长柳井正的办公室和董事会的会议室都在这里。在不大的会议室里，挂着“世界第一”四字匾额，彰显优衣库对世界第一的渴望。

优衣库，从山口县宇部市那样的“偏远小城”一路走到如今这个“一等地”大厦，柳井正用了 38 年。

38 年间，柳井正靠服装零售成为日本首富；38 年间，柳井正经历过无法从银行融资、为上市冲刺而疯狂扩张店铺；38 年间，柳井正经历过“销售不升反降及徘徊期”，也经历过“衣服因低价热销，但人们买回去之后立即把其商标剪掉”的尴尬——柳井正因此邀请为 Prada 等大牌设计服装、退隐多年的设计师出山……

这其中诸多经典实用创业、研发、销售、推广、经营理念，都源自优衣库不断成长、勇于反省、改革创新的积累所得。柳井正吸纳各领域精英人士，为优衣库不断缔造新的辉煌殚精竭虑，赢得合作者的高度钦佩，也令世界为之动容。

“改变服装、改变常识、改变世界”，这是柳井正贴在自己公司墙上的一句著名口号。对于优衣库来说，企业在销售服装的同时，也是在销售企业的思想和态度，并以此来为社会创造价值。这种价值能够产生新的需求和吸引更多的消费者，这才是真正伟大的服装。柳井正通过自己的行动，让日本人、全球消费者逐渐树立起了新的服装消费“价值观”。

优衣库坚持认为，服装是生活形态的“零配件”，通过穿衣者自身的搭配去展现自我个性，让世界上所有人都能够感受身着称心得体、优质服装的喜悦、幸福和满足。



这种价值观让优衣库在 2008 年金融危机爆发后再次受益。作为全球第二大经济体，日本在金融危机中遭受重创，这让物美价廉的服装销量大增，使优衣库成了为数不多的几家生意兴旺的服装零售商。

如今，优衣库品牌在中国城市的主要商业街区不断拓展，优衣库的经营理念也让更多中国人对印象中“上班时候看报下班之后加班”的日企另眼相看，在众多的条目中最吸引中国人的是“消除人种、国籍、年龄和男女等各种差别”，俨然一幅国际领先人文品牌的远见、高度和姿态；做“世界第一”的口号更加彰显了品牌的勃勃野心。

柳井正是一位具有哲学思想的杰出企业家，他具有敏锐的洞察力，善于从复杂的现象中抓住事物的本质，善于把深刻的管理思想用最朴实、简洁的语言表达出来，实用且耐人寻味。

要详尽阐释优衣库的所有经营理念包括实操方法，这不是笔者能力所及，我们旨在对柳井正及其团队在开创事业中获得的诸多成果予以真诚地还原、展现。

本书所阐释的诸多优衣库经营、管理思想超越了服装行业本身，对于初创企业、创业中没能得到更好发展或正处于创业危机的中小企业，提供了方法，指明了方向，所有经验的得来都源自柳井正及合作精英们的努力开创，他们用思想家的头脑将企业家的经验提炼归纳，上升到一个哲学的高度，然后再回归到实践的层面，指导经营实践，促进企业更好地发展。

当然，这就是本书的最大奢求和宗旨。

最后，让我们一起分享柳井正先生的一段话，以此共勉。

“对于想做富豪的人，我想说的就是，盲目追求利益，只想赚钱，将来是不会真正成功的。而我本人是很讲原则的，与其说我像商人一样追求利润，不如说我是在追求真诚，而且我从一开始就立志要做全

球都认可的经营。我认为，要想在全球成功，就要让全世界人民都能通过我们的努力，能给他们的生活增加色彩和快乐，这一点能做到的话，我想才是真正的世界第一。”





编辑手记 / 1

第 1 章

改变服装·改变常识·改变世界

- 洞悉业态，提升眼界 / 003
- 无国界的 SPA 经营哲学 / 006
- “ABC 改革”掀起新高潮 / 009
- 低价格 = 高质量，传奇并非神话 / 012
- 全世界每一个人都是顾客 / 015
- 与顶级品牌为邻 / 018
- 品牌蕴涵人的性格 / 022
- 顾客最有发言权 / 024

第 2 章

创新者最好的习惯是思考

- 帅酷 LOGO 独一无二 / 029
- 红色旋风席卷全球 / 031
- 合理主义中的美学 / 034
- 走出价格战争 / 037
- 附加价值最打动顾客 / 039
- 顶级创新吓退敌手 / 042
- 极简百搭主义 / 045
- 让时尚平易近人 / 047





第3章

品质：  
优衣库的常识

- 吸引眼球的噱头才具有价值 / 053
- 优衣库 DIY 流行风 / 057
- “匠计划”打动中国心 / 061
- 单一商品，海量生产 / 063
- 低亏损高盈利的不败策略 / 065
- 不是每一件衣服都敢于叫优衣库 / 067

第4章

实力主义：  
品牌崛起的催化剂

- 价格是决定成败的关键 / 073
- 为顾客创造 / 076
- 摇粒绒传奇背后的秘密 / 079
- 穿衣服的人是永远的主角 / 084
- 唯度不破 / 086
- 变革力是最大的实力 / 088

第5章

一胜九败是  
最大的思考术

- 做金融海啸中“会游泳的人” / 095
- 将“天方夜谭”变为现实 / 098
- 胜败公平，但非胜即败 / 101
- 攘外必先安内 / 104
- 中国市场的一胜九败 / 107
- “失败”读作“成长”，“反省”读作“进步” / 110
- 创业等同狩猎 / 113
- 经营其实是连续的试行错误 / 115



第6章

爱是一切答案：给顾客写情书

- 爱是一切答案 / 121
- 文化和价值观的影响力 / 124
- 归零与自由 / 127
- 网络营销新规则：跨世代传播 / 129
- 内容与体验是影音传播的内核 / 132
- 娱乐传播品牌文化 / 136
- UNIQLOCK——顶级传播大创举 / 138

第7章

最理想的企业是全员经营

- 拒绝“YES MAN” / 145
- 人人都是经营者 / 148
- 活络人才跑道 / 151
- 自我革新才能顺应社会 / 154
- “FR-MIC”与“民族大移动” / 157
- 植入德鲁克思维 / 160
- 回收计划回报社会 / 162

第8章

柳井正主义 VS 店铺主导主义

- 落实“店铺主导主义” / 167
- 让“柳井正主义”主导优衣库 / 170
- “SS 店长”成就最棒卖场 / 173
- 超级店铺满足超级购买力 / 176
- 小型店做细分市场 / 179
- 要做 NO.1，沟通是关键 / 182

第  
9  
章

把世界当成主战场

- 纽约旗舰店的“超合理主义” / 189
- 巴黎旗舰店——第二次敲开欧洲大门 / 192
- 上海旗舰店——全球化的绝佳跳板 / 195
- 将所有员工“优衣库化” / 198
- 强势并购，布局全球 / 202
- 世界即市场 / 206



一胜九败？：优衣库思考术



第1章

改变服装·改变常识·改变世界



## 洞悉业态，提升眼界

在日本，有一种服饰的品牌，叫做 UNIQLO，用中文来表达就是“优衣库”。UNIQLO 的全名是 UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE，翻译过来的大致意思是：“独一无二的服装仓库。”它的内在含义是指通过摒弃不必要装潢装饰的仓库型店铺，采用超市型的自助购物方式，以合理可信的价格提供顾客所希望的商品。在日本本土，这家以“便宜有好货”为噱头的卖场，几乎占据了其国内服装市场的半壁江山。低价格自然是一个诱人的好卖点，但对于大众消费者来说，一件衣服是什么品牌，很大程度上体现着这个人的品位如何。欧美流行的 ZARA、H&M 已经成为一种文化的象征，然而优衣库却在日本这个岛国中做到了和这两家商业巨头平起平坐的地步。

当下，优衣库的服饰品牌，已经占据到了世界排名的前几位。

早在 21 世纪之初的时候，优衣库凭借着“摇粒绒”的风潮迅速成为占领国内市场的国民品牌，并且成为日本平价服饰的代表。短短 10 年的时间，优衣库由一个岛国的自有品牌，成长为国际服装巨头。在国际舞台上，优衣库的脚步遍布世界各地。2009 年，优衣库的年度营业额达到了 6850 亿日元，高居世界第五位。而优衣库的发言人在 2010 年 11 月 22 日宣布，包括日本国内 801 家直营店铺和网上商店在内，优衣库的单日销售额首次突破 100 亿日元，刷新了历史最高纪录。

并且，优衣库的当家人柳井正已经豪迈地说出了自己的愿景，他们要在 2020 年的时候，把优衣库打造成全球最大的成衣王国。

优衣库的前身，是一家传统的西装店。缘何这么一间不起眼的家族西装店能够在“二战”后迅速转变战略目标，从而成为当今世界首屈一指的服装品牌呢？这一切，都要从优衣库的当家人柳井正讲起。

优衣库可以说是柳井正一手抚养大的孩子。柳井正早年毕业于早稻田大学经济学专业，1972 年 8 月，柳井正进入了家族的迅销公司。公司名称是 FAST RETAILING，这其中包含了很多特别的含义。“FAST（迅速）+RETAILING（零售）”体现了如何将顾客的要求迅速商品化、如何迅速提供商品这一企业根本精神，也表达出他们期望成为拥有快餐文化这一世界通用理念的服装零售界的代表。自 1984 年就任迅销公司的董事长兼总经理之后，柳井正就面临着一个具有变革性的任务。

此前两年，当时的柳井正已经是迅销公司的专务董事。1982 年，他正在美国考察，当他看到美国大学中盛行的用仓储型自助购



物的方式来售卖服装之后，大受启发的他决定把这种销售方式引入到日本。20世纪80年代，“二战”后的日本经济早已复苏，并且正在快速走上腾飞之路，人们的生活节奏开始加快，如此自助的购物方式恰好和人们日渐改变的购物需求相适应，也正好符合了公司“迅销”的名称。于是，通过一系列商品策划、开发和销售体系的运营，柳井正改良后的大卖场式的服装销售方式得以在日本初露端倪。

1984年6月份，第一家优衣库的仓储型服装专卖店在广岛开业了。顾不上天气的炎热，人们每天一大早就在优衣库门前排着队等待进店购物。为了应对这一意想不到的盛况，同时也是为了给优衣库聚拢更多的人气，柳井正临时决定给所有排队购物的顾客们派送早餐。面包加牛奶，成了优衣库开门红的一记奇招。

优衣库成功的销售模式，正是源于柳井正开阔双眼看世界所学来的结果。广岛的成功，不论是对柳井正还是对优衣库来说，都是全新的开始。家族传统经营的西装店已经没有太多的发展前景，想要找条活路，就必须时刻学习。而优衣库的发展壮大历程，也正是柳井正本人的创业史。

其实，优衣库的第一次成功，源于柳井正巧妙地在其中偷换了一个概念。“公司只有一个上司，即顾客。”这句沃尔玛的格言成了优衣库的信条，柳井正看到了顾客在进店选购衣服的时候，要么是满脸茫然任由导购员牵着鼻子走，要么就是对导购员的耐心讲解呈现出一副厌烦的态势。因此，真正让顾客去自由选择其喜欢的衣服，才是王道。

顾客至上的理念促进了优衣库的成功，柳井正凭借着一双慧眼



抓住了顾客的这一需求，同时这也正是迅销公司的需求。在他把这一新理念变成实际的时候，优衣库已然在悄悄地改变日本的服装销售模式。通过一个微不足道的小点，柳井正和他的优衣库找到了改变世界的大门。

## 无国界的 SPA 经营哲学

“把好的衣服，卖给各式各样的人。”这句最简单的经营理念，成就了优衣库的王国。在经济危机的阴云笼罩下，优衣库的当家人柳井正却接连荣获了日本首富的称号。甚至在各大世界富豪身家都大幅度缩水的情形下，柳井正仍能够扶摇直上。这背后，隐藏的是优衣库的另一撒手锏——无国界的 SPA 经营哲学。

“SPA 模式”（Special Retailer of Private Label Apparel，自有品牌服饰专营店）是一种企业全程参与商品企划（设计）、生产、物流、销售等产业环节的一体化商业模式。SPA 的概念是在 1986 年由美国服装巨头 GAP 最先提出的，是一种从商品策划、制造到零售都整合起来的垂直整合型销售形式。从 20 世纪 90 年代开始，实力强劲的 SPA 企业相继登场，使这一经营理念作为服装领域最强的商业模式在世界范围内普及开来。

单从运营模式来看，“SPA 模式”的思路和方式和“纵向一体化”有着最为相似的一面。但其实，真正的“SPA 模式”不但有“纵向一体化”的特征，还兼具了“横向一体化”的内容。

