

ユニクロ 世界一をつかむ経営

# 优衣库这样卖衣服 不服也得服！

作者多次采访柳井正及其他优衣库高层，不断追问之下，终获优衣库 25 年利润暴增千余倍的经营秘诀。无论是在街边摆摊，淘宝开店还是早已成为服装巨头，本书都能给你实实在在的帮助。

[日] 月泉博（优衣库研究专家）著

曹逸冰 译



ユニクロ 世界一をつかむ経営

# 优衣库这样卖衣服 不服也得服！

作者多次采访柳井正及其他优衣库高层，不断追问之下，终获优衣库 25 年利润暴增千余倍的经营秘诀。无论是在街边摆摊，淘宝开店还是早已成为服装巨头，本书都能给你实实在在的帮助。

[日] 月泉博（优衣库研究专家）著

曹逸冰 译



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

优衣库这样卖衣服, 不服也得服! / (日) 月泉博著;

曹逸冰译. -- 南京: 江苏文艺出版社, 2013.8

(商业思想文库)

ISBN 978-7-5399-6334-1

I. ①优… II. ①月… ②曹… III. ①服装工业—工

业企业管理—经验—日本 IV. ①F431.368

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第143671号

---

UNIQLO SEKAIIICHI WO TSUKAMU KEIEI

by HIROSHI TSUKIIZUMI

Copyright © HIROSHI TSUKIIZUMI 2012

All rights reserved.

Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., Tokyo.

Chinese (in simple character only) translation rights arranged with  
NIKKEI PUBLISHING INC., Japan through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

中文版权©2013上海读客图书有限公司

经授权, 上海读客图书有限公司拥有本书的中文(简体)版权

图字: 10-2013-200号

---

**书 名** 优衣库这样卖衣服, 不服也得服!

**著 者** (日) 月泉博

**译 者** 曹逸冰

**责任编辑** 丁小卉 姚 丽

**特约编辑** 姜一鸣 杨芳州

**责任监制** 刘 巍 江伟明

**策 划** 读客图书

**版 权** 读客图书

**封面设计** 读客图书 021-33608311

**出版发行** 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏文艺出版社

**出版社地址** 南京市中央路165号, 邮编: 210009

**出版社网址** <http://www.jswenyi.com>

**印 刷** 北京正合鼎业印刷技术有限公司

**开 本** 890mm x 1270mm 1/32

**印 张** 8.5

**字 数** 152千

**版 次** 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

**标准书号** ISBN 978-7-5399-6334-1

**定 价** 32.00元

---

如有印刷、装订质量问题, 请致电021-33608311 (免费更换, 邮寄到付)

**版权所有, 侵权必究**



## 读客® 商业思想文库

在变革加速的时代，阅读经典，发现趋势。

本文库只出版全球顶级商业巨子、最具影响力的商业思想家的代表作——他们或者曾经缔造过显赫的商业帝国，或者曾经改变过现代社会的形态，或者准确指出了商业运行的某种规则，或者引领了当下商界的最新思潮。

为您带来最本质的商业思考。

- ◎ 《史玉柱自述：我的营销心得》，史玉柱迄今为止唯一公开著作，亲口讲述24年创业历程与营销心得。
- ◎ 《一切行业都是创意业：我创立维珍商业帝国的故事》，掌握创意方法，就能颠覆任何行业。
- ◎ 《促销的本质：沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传》，沃尔顿亲口讲述“促销是战略性经营哲学”。

在变革加速的时代，阅读经典，发现趋势。

**锁定读客商业思想文库。**

## 最新大卖：《史玉柱自述：我的营销心得》

史玉柱迄今为止唯一公开著作

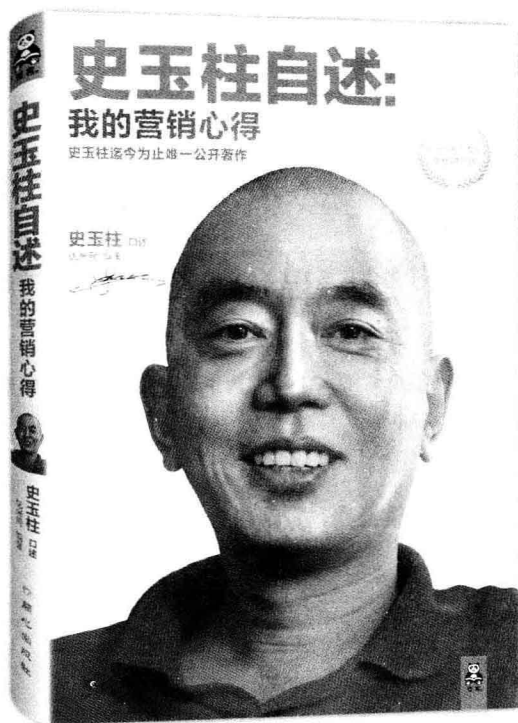
亲口讲述24年创业历程与营销心得

24年跌宕起伏，功成身退，史玉柱向您娓娓道来，历经时间沉淀的商业智慧和人生感悟。

在书中，史玉柱毫无保留地回顾了创业以来的经历和各阶段的思考。全书没有深奥的理论，铅华洗尽、朴实无华，往往在轻描淡写之间，一语道破营销的本质。

关于产品开发、营销传播、广告投放、团队管理、创业投资等，史玉柱都做了独特而富有洞见的思考，在启迪读者的同时，也为中国商界留下了一份弥足珍贵的商业思想记录。

随便翻翻就有收获，反复体会更觉深刻。



试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

# 目录

## 序 章 优衣库这样卖衣服，不服也得服！ /1

优衣库1990年的销售额约为52亿日元，经营利润约8000万日元。到了20年后的2010年8月，它的销售额竟有8148亿日元，经营利润1237亿日元。在其他企业为“失去的20年”痛苦呻吟时，优衣库的销售额增长了约160倍，经营利润整整增长了1500倍。这是何等惊人的飞跃。而且它独特的市场创造法，在成熟的服装市场体系中开拓出了一片新天地。

## 第一章 直面现实，顺应时代，主动改变 /13

优衣库的商品与销售方式让新的市场浮出了水面，孕育出了新的消费观，还扩大了内需。服装行业是能够满足人类最根本的需求的。而满足人类最根本的、最实际的需求，才是21世纪“买家主导型市场”的本质，也是最关键的成功要素。

## 第二章 优衣库将打造人人认可的、 全球最高水平的服装 /33

产品如果涨价，就须提供等同于或是超出涨价幅度的附加价值；如果价格不变，就要不断提高产品的功能与品质。而今日的优衣库之所以广受欢迎，并不是因为它“便宜”，关键是它发现了消费者的潜在需求，也就是所谓的“新市场的创造”。

### 第三章 何为最强的产品？

#### 那就是，向顾客展示“购买的理由” /45

所谓的“第三代服装企业”，简单地说不光要制造、销售商品，还要通过有持续性的企业活动发送信息，创造出新的价值，并进一步唤起顾客的购买欲。优衣库会考虑到顾客购买欲，并在开发商品的同时将“卖座的原因”和“购买的理由”宣传给顾客。

### 第四章 成为真正的“国民服装” /57

优衣库主打的就是不锁定目标人群的基础休闲装。从结果看，它的做法完全否定了“为商品差异化而存在的市场营销”。现在市场竞争的激化会导致过度的差异化竞争。所有竞争者都时刻保持差异化，这反而造成了“同一化”。现在的企业很容易陷入这个陷阱，这种“刻意保持差异化而没有差异”的倾向在服装行业尤为明显。

### 第五章 要让每一款产品都大卖，

#### 统统卖光，不产生任何库存损失 /69

对贯彻少品种产品策略的优衣库而言，每一种商品都是至关重要的。既然优衣库要用十分之一的产品数量战胜竞争对手，就必须在每一种产品中注入十倍的能量，提高产品的精度与品质，这是优衣库的产品理念。也就是说，优衣库在商品开发上倾注的热忱与执着，绝非其他服装零售企业能比。

## 第六章 好的主题决不能轻易放弃，要钻研到底 /83

优衣库与东丽生产的功能性内衣HEAT TECH进入市场后，每年的销售量都能翻倍。2011年，更是狂卖了1亿件。而且HEAT TECH每年都会推陈出新，不断提升性能、丰富功能。HEAT TECH的进化过程中，离不开优衣库与东丽九年的持续研发。他们历经几百次讨论、尝试与实验，才得出了现在的HEAT TECH。

## 第七章 先称霸亚洲，再冲击世界第一 /99

以摇粒绒、HEAT TECH为代表的人气商品，带来了优衣库热潮，同时也带动了其他商品的销售额，于是优衣库就顺势增加了商品种类，并扩充了时尚潮流类的商品。这种状态的优衣库虽然会受到都市年轻人等部分顾客的欢迎，但针对所有人的优衣库基础商品的营业额就会下跌。为改变这种情况，优衣库就会强化“少品种高库存”的产品策略，孕育出新的超人气商品……如此循环。

## 第八章 所有正确答案都在店铺的销售第一线 /139

在传统的经营方法中，经营者发出指示，销售现场的人只要服从命令即可。而优衣库采取的并不是这种单方向的方式，而是让销售现场的员工自主思考，自主行动，而经营者要善于倾听他们的意见与要求。如此一来，判断就成了双向的。



## 第九章 优衣库的广告很酷 /153

优衣库是一家很会用广告的公司。但“会用”，并不是说优衣库能把商品、品牌和企业形象夸大，超出企业原本的实力。正相反，优衣库在用高质量的广告给自己施压，逼着自己推出不为广告抹黑的商品，从而不断提高产品和品牌的水平。优衣库的广告不仅是一个对外宣传的手段，更是提高公司内部紧张氛围、促进公司活化的重要环节。

## 第十章 优衣库能否称霸世界？ /175

随着经济与社会体系的全球化，完全本土型零售商一定会被全球性零售商取代。因为如此，企业才要打造能在世界市场有竞争力的商品，否则就无法在本土生存下去。优衣库计划在2013年7月之前开出272家亚洲分店，中国的分店数量就足有142家，同比增加了62家。在进军中国的服装销售企业中，优衣库是当仁不让的龙头老大。

## 第十一章 改变服装，改变常识，改变世界 /211

2009年3月，优衣库与吉尔·桑达签订了设计顾问合同，让世界时尚界为之一惊。低价格的优衣库竟会与超级名牌设计师联手，十分明显地提升了优衣库在海外的知名度与品牌形象。这样的项目虽然收效很快，但却不能一直合作。所以优衣库既会用“限时”合作品牌解决企业的现实发展问题，又会用优衣库创新计划塑造企业的品牌理想，两者的平衡把握得恰到好处。

## 第十二章 企业的商务与社会责任是缺一不可的， 必须双管齐下 /221

无论是地震灾后复兴援助、难民援助还是特奥会的援助工作，优衣库援助主要内容都是“提供优衣库的服装”。如果这些活动能提高消费者对优衣库和优衣库品牌的忠诚度、信赖感与安全感，加强员工的归属感与自尊心，提升优衣库的知名度和品牌形象，那它的确是非常有效的品牌塑造活动。

## 第十三章 这个价位一点都不震撼， 定990日元吧 /235

2009年春，GU推出了传说中的超人气商品，“990元牛仔裤”。在最初定价时，大多数人的意见是1200~1400日元。“这个价位一点都不震撼，定990日元吧！”柳井正的这句话，铸造了GU的“传说”。在“990元牛仔裤”的牵引下，GU起死回生。新的价格战略“优衣库价格的一半”也发挥出了功效。2009年8月，GU首次实现“年度盈利”的目标。

## 第十四章 事业，就是很多人在一个想法的指导下， 为实现这个想法而工作 /245

从优衣库辞职的人能大致分成两种情况。一种是“有其他想做的事情”，另一种则是“觉得这儿就行了”，就是对工作不积极进取、追求安稳的人。优衣库不会主动辞退他们，但他们会自然而然地发现自己在公司里待不下去。因为员工在公司一天，就会被要求有所成长。最理想的员工是会为自己和公司的成长而喜悦、一心追求进步的人才。



## 序 章

### 优衣库这样卖衣服，不服也得服！

---

优衣库1990年的销售额约为52亿日元，经营利润约8000万日元。到了20年后的2010年8月，它的销售额竟有8148亿日元，经营利润1237亿日元。在其他企业为“失去的20年”痛苦呻吟时，优衣库的销售额增长了约160倍，经营利润整整增长了1500倍。这是何等惊人的飞跃。而且它独特的市场创造法，在成熟的服装市场体系中开拓出了一片新天地。



日本的经济在1989年的最后一个股票交易日达到顶峰。日经平均指数创下38915点（12月29日收盘价）的纪录。现在看来，大盘指数之高真是令人目瞪口呆。然而，进入1990年，泡沫经济崩溃，股价价格暴跌。那一年收盘时仅为23848点。在短短一年时间里，股市缩水四成。

至此，日本经济再无生气，众多企业在无尽的不景气与业绩不振中苦苦挣扎，束手无策。而且，日经平均指数继续下挫。代表日本经济实力的众多大盘股，年交易数量不及往年的1/4。日本经济的长期低迷令人唏嘘不已。分析者称，日本陷入了“失去的20年”。

为什么会变成这样？本书并非经济分析类书籍，不便探究其原因。但笔者以为，1990年后经济与市场发生了翻天覆地的变化，而日本政府及众多企业没能做出及时的准备，想必这才是经济低迷的根本原因。

是什么发生了变化？发生了怎样的变化？

回答这两个问题的关键词便是“通货紧缩”与“成熟化”。

“失去的20年”，从经济学角度去解释就是“连续20年的通货紧缩”。而促成“通货紧缩”的结构性因素，正是90年代后的全球经济一体化，外加日本市场与消费者的“成熟化”，而且这个“成熟化”的速度，比其他国家都要快。

如果企业一味接受“潮流”（通货紧缩与成熟化），当然会持续亏损。反之，如果能迅速适应这种变化，就能趁其他人一蹶不振的时候独领风骚，实现高效的“一人通货膨胀”。

最具代表性的例子，莫过于日本迅销（FAST RETAILING）<sup>①</sup>，该公司旗下拥有日本最大规模的休闲服装连锁店——优衣库。

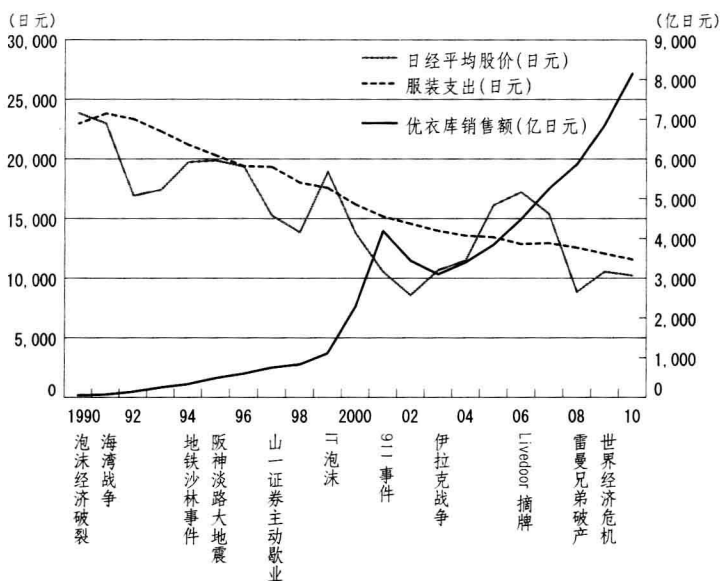
图表0-①中可以看出优衣库的“一人通胀”。近20年间，日经平均指数虽有震荡，但总体一直处于下滑的趋势，而优衣库的销售额与其形成鲜明对比，可谓节节攀升。

顺便一提，优衣库1990年销售额约为52亿日元，经营利润约8000万日元。到了20年后的2010年，它的销售额竟有8148亿日元，经营利润1237亿日元。换句话说，在其他企业为“失去的20年”痛苦挣扎时，优衣库的销售额增长了约160倍，而经营利润整整增长了1500倍。何其惊人！

---

<sup>①</sup> 2005年11月，日本迅销株式会社转为集团持股公司，将优衣库分离成旗下的子公司。

图表0-① 优衣库的销售额、日经平均股价、日本家庭的服装月消费额示意图



图表0-①是日本每个家庭（2人以上）的服装月消费额。耐人寻味的是，这条折线与日经平均指数的动向保持一致，都在“通缩”。

让我们用实际数字对比，看看服装月消费额究竟减了多少。1990年的消费额为22967日元，而到了2010年，消费额变成了11565日元。换句话说，二十年里市场缩小了一半（2010年/1990年的指数=50.4%）。两个时期的总消费相比，2010年仅缩减了6.5%（93.5%），食品支出减少了不到15%（85.8%），而家居、

日用品支出减少了11.7%（88.3%）。由此可见，服装方面的支出缩水异常明显。

为什么服装上的支出会少得那么夸张呢？因为“服装泡沫”崩溃了。

与其他国家相比，在日本销售的服装本就贵得离谱，是一种国内外价格差非常大的商品。1991年是服装泡沫的巅峰，每个家庭的服装支出足有23814日元之多（见图表0-①）。

然而，这种“服装泡沫”只对卖方市场有利，这是日本特有的现象。到了90年代，随着全球经济一体化，这种商业模式便行不通了。能否尽快察觉到市场的变化，应对泡沫崩溃后的“通货紧缩”（转变为买方优先型市场），正是决定服装零售行业的企业胜负走向的关键所在。

而优衣库不仅接受了这一变化，而且可以说它还更进一步，主动挑起了“通货紧缩”。优衣库用独特的“生产+采购”方式，率先向广大消费者提供了大量价廉物美的休闲服装，促使日本的服装价格向国际水平靠拢，成了消费者交口称赞的“英雄企业”。

在众多企业因“漫长的通货紧缩”而束手无策，与日本经济一同衰败之时，优衣库却巧妙利用了经济与市场的变化，用其独特的经营方式实现了大增长，是衰退期中的少数盈利企业之一。

举个不太贴切的例子吧。就算是股价一直降低，也是有办法



赚钱的。买过股票的人都应该清楚，如果“买入”股票赚不了钱，那就反过来“卖出”就行了。这种做法虽然十分理性，但却不是每个人都会轻易尝试的，因为存在着巨大的风险，而且容易受到操作者感情因素的影响。但优衣库不惧风险，理性且完美地执行了这个做法——这就是它的一贯经营风格。

在零售业中，受“失去的20年”影响最大的莫过于百货商店与综合超市（General Merchandise Store, GMS）。而它们，正是长期称霸零售业界的两大主要势力。

然而，这两大业界巨头正在无底洞般的业绩不振中挣扎。图表0-②中，《商业统计》调查的“2007年与1991年各业态年销售额对比”中，零售业总销售额的指数为94.7%，跌幅不过个位数，但综合超市为87.7%，百货店甚至跌到了67.8%，减少幅度均为两位数。而增长速度最迅速的莫过于便利店和专卖店。专卖店，其实简单地讲，它们与百货商店和综合超市正好相反：专卖店不是任何商品都卖，而是主打某种专业产品的。比如服装专卖店有优衣库和岛村(SHIMAMURA)，家居专卖店家有迎知(CAINZ HOME)和宜得利(NITORI)。

所得的结论就是，这些新兴的专卖店在90年代初期发展迅速，顺利地抢占了原本属于综合型大商店的市场份额，实现了新旧交替。这就是近年来日本零售业界的巨变。