

UNIQLO

跟大品牌学做服装生意
国际时尚连锁品牌的实操经验

如此不同 如此成功

优衣库 **VS** ZARA

[日] 斋藤孝浩 著

袁丽晖 译

ZARA



中国大百科全书出版社

UNIQLO

如此不同 如此成功

优衣库 VS ZARA

[日] 斋藤孝浩◎著

袁丽晖◎译

ZARA



中国大百科全书出版社

图字：01-2016-8034

UNIQLO TAI ZARA

© TAKAHIRO SAITO 2014

Originally published in Japan in 2014 by NIKKEI PUBLISHING INC., TOKYO,
Simplified Chinese translation rights arranged with NIKKEI PUBLISHING
INC., TOKYO,
through TOHAN CORPORATION, TOKYO

图书在版编目 (CIP) 数据

如此不同 如此成功：优衣库 VS ZARA / (日) 斋藤孝浩著；袁丽晖译.
—北京：中国大百科全书出版社，2016.11

书名原文：UNIQLO TAI ZARA

ISBN 978-7-5000-9998-7

I. ①如… II. ①斋… ②袁… III. ①服装工业 - 工业企业管理 - 研究 - 日本
②服装工业 - 工业企业管理 - 研究 - 西班牙 IV. ① F431.368 ② F455.168

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 296103 号

策 划 人 郭银星
责任编辑 曾 辉 张 岚
责任印制 魏 婷
封面设计 零创意文化
出版发行 中国大百科全书出版社
社 址 北京阜成门北大街 17 号
邮政编码 100037
电 话 010-88390969
网 址 www.ecph.com.cn
印 刷 北京君升印刷有限公司
规 格 880×1230 毫米 1/32
印 张 8.5
字 数 130 千字
印 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5000-9998-7
定 价 38.00 元

本书如有印装质量问题，可与出版社联系调换。

前言

P R E F A C E

价格适中的成衣品牌连锁店优衣库和ZARA已为大家所熟知。各位读者可能不止一次地光顾过它们的门店购买衣服吧？像HEATTECH（高技术发热衣）和AIRism（轻盈舒适凉感内衣）系列一样，优衣库的衣服给人的印象是性价比高，而ZARA则像百货商店里的品牌一样，时装设计性非常强。虽然它们看起来完全不同，但所采用的都是SPA商业模式（服装制造零售业），即服装企业自己策划、生产商品，并通过自己运营的门店销售的一体化经营模式。

通过完全运用制造和销售垂直一体化的手法，优衣库改变了日本基本款休闲装的常识，ZARA则改变了世界时装的常识。由于它们所进行的革新得到了顾客的

支持，优衣库坐上了日本服装业的第一把交椅，而以ZARA为业务中心的西班牙Inditex集团则成了世界第一的时装企业。

在证券交易市场上，两家公司的股票价格也因业绩突出和潜力很大而上涨。优衣库的创始人柳井正现在是日本排名第二（世界排名第45位）的富豪，而ZARA的创始人阿曼西奥·奥特加的资产则在欧洲位居第一（世界排名第3位）（福布斯2014年排行榜）。

这两个同是经营服装商品的SPA连锁品牌店，在时装流通领域中所采取的方法、各自的成长史、市场战略、供应链和物流战略、门店运营、人才战略以及经营者的思考方式等方面，可以说都是完全相反的。

比如：

○ 优衣库对目标顾客求广不求深；ZARA对目标客户求深不求广

○ 优衣库追求基本款商品的高品质；ZARA钻研如何提高开发最新流行服装的速度

○ 优衣库在中国制造，在日本扩大销路；ZARA主要在西班牙制造，在全世界扩大销路

○ 优衣库不惜时间，通过降低成本实现低价格；

ZARA重视速度，一般不降价

○ 优衣库投放广告宣传吸引顾客；ZARA从来不做广告宣传，而是投资于门店

仅仅是以上的不同，大家就已经感到很惊奇了吧？

本书将一边向大家解析服装消费中顾客的满意度和服装业的死穴，一边聚焦于这两个品牌的创新性，探讨今后服装消费和服装业的危机管理。

我曾在商社从事过世界服装商品的供应工作，也在服装专卖店做过连锁店的实际业务，现在是一名服装流通顾问，帮助服装企业优化库存和培养人才。

多年来我一直观察这两个品牌的店面及其动向，在写本书时，不但对优衣库已公开的信息资料进行了重新整理，还采访了有关人士。此外，我还将提及一些与ZARA相关且在日本尚未出版的书籍和未发表的MBA论文，尝试对ZARA的门店进行定点观测，并对Inditex集团所在地西班牙加利西亚自治区的拉科鲁尼亚和集团总部进行了走访。

如果能使读者们感受到这两位将在服装业名垂青史的伟大创业家的一些热情，并得到一点与国际化企业经营相关的启示，可以说这本书就达到了它的目的。

目录

CONTENTS

| 第1章 |

改变服装业标准的两大品牌和两位创业家

- 第1节 优衣库所改变的服装品质和价格常识 / 002
- 在 DC 品牌 (Designer's & Character's Brand) 热潮中诞生的拒守常规的西服店 / 003
 - 什么是目标顾客战略和价格逆势战略? / 006
 - 成功的三个关键 / 008
- 第2节 揭秘柳井正的经营理念 / 013
- 以未来为出发点的倒计时经营方式 / 014
 - 擅长学习的柳井正,灵感来自何处? / 016
 - 不要把视线从“顾客接触点”上移开 / 017
 - 店长决定着门店的兴亡 / 018
- 第3节 ZARA 坚持生产“流行服装”的秘密 / 020
- 从倒闭危机中诞生的革新性商业模式 / 021
 - 不是“卖生产出来的产品”,而是“生产能卖得出去的产品” / 024

第4节 阿曼西奥·奥特加的经营信念 / 027

ZARA 棋盘布局式的全球战略 / 028

要“善于倾听”，保证工作现场信息的交流渠道畅通 / 030

“一手抓工厂，一手要能触摸到顾客” / 032

阿曼西奥·奥特加不公开露面的原因 / 033

奥特加的少年时代 / 034

两位稀世创业者的异同 / 035

| 第2章 |

优衣库是“零件仓库”，ZARA 是“大衣橱”

——品牌战略和商业模式比较

第1节 目标顾客和品牌定位战略 / 038

突出基本款商品，提供“零件”的优衣库 / 038

用“风格”来展示时装的 ZARA / 041

优衣库的 M 号和 ZARA 的 M 号并不相同 / 043

第2节 门店的陈列展示和服装的设计开发 / 046

优衣库“按商品分类布置门店”和 ZARA “按风格展示布置门店”的不同之处 / 047

优衣库对“升级”、“包含信息内容”的基本款服装的不懈思考 / 049

ZARA 的风格搭配展示为什么受到众多女性的欢迎？ / 050

日本成衣业和欧洲成衣业 / 056

第3节 门店的商品销售周期

——服装业的商品“有效期”管理 / 058

到底什么是 SPA 模式？ / 060

优衣库千方百计地避免缺货 / 062

优衣库的订货管理 / 063

ZARA 的货架上永远都是新款商品 / 065

每季之初只准备 3 周的库存 / 066

ZARA 为什么要下架号码不全的商品? / 067

第 4 节 价格策略: 什么是“商品价格点”? / 069

优衣库和 ZARA 的商品价格点比较 / 071

在服装业率先实现“上衣 1900 日元”的优衣库 / 072

在 ZARA 门店, 花一半的钱就可以买到有着百货商店商品品质的商品 / 074

为什么是一半呢? ZARA 的战略存在其中 / 077

第 5 节 促销策略 / 079

增加来店顾客人数是促销活动的最大目的 / 080

优衣库坚持每周五在报纸中附加广告传单 / 081

ZARA 为什么几乎不做广告宣传? / 085

何谓真正的促销? / 088

| 第 3 章 |

彻底贯彻低成本思想的优衣库和坚持超高速空运的 ZARA ——门店选址和运营策略

第 1 节 门店选址策略 / 090

为什么优衣库的很多门店都位于车站大楼的上层? / 091

优衣库在日本国内已进入成熟期, 那它的下一个目标是什么? / 093

ZARA 门店选址策略: 把目标顾客狭窄的劣势巧妙地变为优势 / 095

第 2 节 物流策略 / 100

优衣库“以纸箱为单位”降低物流成本 / 100

ZARA 的商品 48 小时内送达世界各地 / 102

“门到门”空运送货方式使 ZARA 在全世界开店成为现实 / 105

物流策略的差异源于出身背景 / 106

第 3 节 优衣库和 ZARA 的标准门店 / 108

优衣库：让顾客一眼就可以看到自己想要的商品 / 108

ZARA：向顾客提供服装搭配的“大衣橱” / 114

第4节 总部和门店的功能 / 119

优衣库拒绝“有名无实”的店长，致力于培育经营者 / 120

ZARA：总公司的指示和门店的反馈 / 122

第5节 谁是组织的关键人物？ / 126

优衣库区域经理——对门店经营和顾客了如指掌的精英 / 127

ZARA 的项目经理——思考全世界统一策划的畅销商品 / 129

| 第4章 |

优衣库“售完所有生产的商品”，ZARA“只生产能售完的商品” ——服装业的风险管理

第1节 什么是服装业的风险？ / 134

不只是“卖不出去的服装”——“滞销商品”的真面目 / 135

零售业的原则：以年为单位计划，以周为单位管理 / 137

第2节 优衣库的风险管理 / 139

每周必须按颜色、尺码细致地管理销售进度 / 139

限期降价的真正理由 / 141

第3节 ZARA 的风险管理 / 144

ZARA 风险管理的精髓是什么？是“追加生产型”模式吗？ / 144

立即判断出需要追加生产的商品 / 146

每一季越是往后，ZARA 的好商品就越多 / 147

高速运作是这样实现的 / 150

把工厂的空闲时间变成利润的秘密 / 151

第4节 生产“在全世界都卖得出去的服装” / 153

为什么 ZARA 的每种商品只有一种颜色？ / 154

应对从寒冷地区到热带地区的商品开发 / 156

为什么 ZARA 在美国的门店很少? / 158

第 5 节 商品售罄的秘诀 / 160

进行降价和集中清仓的优衣库 / 161

通过推出新风格实现售罄的 ZARA / 162

| 第 5 章 |

对比“零售业”出身的优衣库和“制造业”出身的 ZARA ——从数据看两家公司

第 1 节 从利润率和投资内容看两家公司的真面目 / 164

销量世界第一的 Inditex 集团和销量世界第四的迅销公司 / 164

服装连锁店的三种商业模式 / 168

优衣库和 ZARA 的降价率都低于同行业的平均水平 / 170

投资广告宣传的优衣库和投资门店的 ZARA / 172

第 2 节 从数据看优衣库和 ZARA 的成长过程 / 177

增加门店数量并不是优衣库成长的最大原因 / 177

“分散开店策略”是 ZARA 成长壮大的原因 / 183

第 3 节 从数据看优衣库和 ZARA 的收益能力 / 188

摇粒绒热之后优衣库的低迷和逆转 / 188

ZARA 通过投资物流和新门店, 提高收益能力 / 192

第 4 节 从数据看优衣库和 ZARA 的优势及问题 / 196

起伏不定的优衣库和安稳稳定的 ZARA 缘何不同? / 196

什么因素将左右两家公司未来的成长? / 200

| 第 6 章 |

采取“松竹梅战略”的优衣库和采用“组合手法”的 ZARA ——服装业的未来

- 第 1 节 从服装流通史看优衣库和 ZARA 的革新性 / 204
- 优衣库商品的品质成了一种“价值基准” / 210
- 全球时尚服装平民化 / 214
- 第 2 节 掀起“第五次流通革新”的是 Primark 吗？ / 216
- 服装流通革新的十年周期说 / 216
- 世界顶尖服装企业的变迁 / 217
- 下一次革新将在低价格流行服装业进行吗？ / 220
- 第 3 节 姐妹品牌的开发战略 / 224
- 优衣库采用“松竹梅战略”开发姐妹品牌 / 224
- ZARA 的姐妹品牌采用“组合手法” / 229
- 第 4 节 优衣库的未来及其所面临的问题 / 237
- 中产阶层是优衣库海外战略成败的关键 / 237
- 为什么优衣库在欧美很难扩展？ / 238
- 优衣库将如何应对前所未有的开店速度？ / 241
- 第 5 节 ZARA 的未来及其所面临的问题 / 244
- 空运是在全世界开设门店的强大后盾 / 244
- ZARA 下一阶段的关键词是“土耳其”和“低价格”吗？ / 246
- 即使实现终极目标，也须不断改善经营 / 248
- 第 6 节 2020 年世界成衣企业排行预测 / 251

结束语 / 256

UNIQLO VS ZARA

第 1 章

改变服装业标准的两大品
牌和两位创业家

第 1 节 优衣库所改变的服装品质和价格常识

众所周知，迅销公司是日本最大的成衣企业，而优衣库则是日本最大的成衣品牌连锁店，它的销售额占迅销公司总销售额的82%。从1984年在日本广岛市开设第一家门店到2013年8月决算时，优衣库在日本一共有853家门店，年营业额为6833亿日元。再加上在其他13个国家的446家门店，2511亿日元的年营业额，优衣库一共在14个国家运营着1299家门店，年营业额达9344亿日元，是日本服装界的佼佼者。

到2000年8月，优衣库在全世界就已经拥有了433家门店，年营业额达到了2289亿日元。13年后，它的门店

数增加到了3倍，年营业额增加到了4倍，平均每年门店增加67家，年营业额增加542亿日元。

优衣库在日本是如何快速地成长为独占鳌头的大型品牌连锁店的？

在 DC 品牌 (Designer's & Character's Brand^①) 热潮中诞生的拒守常规的西服店

优衣库在1984年开设了第一家门店。那时日本正处在泡沫经济的鼎盛期，成衣业掀起了DC品牌的热潮，在大城市中心的百货商店和服装大楼里的高档服装卖得很快。随着泡沫经济的加剧，日元的升值带来了意大利服装进口热，越贵的服装越畅销。

在从大学毕业至1984年的12年中，柳井正先是在佳世客（永旺集团旗下子公司）的门店工作了近一年，然后回到山口县宇部市继承家业，经营男士服装店和休

① 20世纪80年代，Designer's & Character's Brand（服装设计师及特定形象品牌）一词出现在日本服装杂志上。Designer's Brand是指从设计到生产的整个过程中，服装设计师都起主导作用的品牌。Character's Brand是指服装从设计到生产的整个过程中，企业经营者都起主导作用，并且通过为商品设计特定的形象把商品推向市场。——译者注

闲服装店。在那段时间里，他每年会去欧美进货或者考察，欧美的大学生活协同组合^①及快速发展的顾客自选式休闲连锁店给了他很大的震动。

当时，包括柳井正的男士服装店和休闲服装店在内，服装店所采用的常规销售方式不外乎是：顾客每季来店里一两次，售货员面对面地接待顾客，因此门店的销售额通常会受到售货员销售能力的影响。针对这种状况，柳井正想：能不能开一间像唱片店一样的服装店，采用欧美的顾客自选模式，让顾客随心所欲地挑选、购买服装？

柳井正把这个想法变成了现实。优衣库第一家门店开张当日，顾客从早上就排起了长队，柳井正从顾客的反应上看到了效果。从第二家门店起，优衣库将店址多选在有大批男士服装连锁店和家电量贩店的市郊主要道路两侧，开始了多门店的扩展经营。

从创业之初到20世纪90年代，优衣库的特点是：

^① 大学生生活协同组合，是大学的教职工与学生为了提高自己的生活水平成立的一种合作社式的组织。——译者注



优衣库在广岛市开设的第一家门店

- ① 以男女通用、无年龄限定的商品吸引广大顾客；
- ② 提供低价休闲服，价格以1000日元和1900日元为主；
- ③ 各门店开设在市郊主要道路两侧；
- ④ 采用顾客自选模式。

这些特点与当时的服装专卖店及休闲服装店的经营模式完全背道而驰。

除以上的四个特点以外，还有三个规定，且从1994年优衣库在广岛证券交易所上市后一直沿用至今：