

柳井正日本首富的光环下隐藏着怎样的经营学？

服装最品牌

为什么**优衣库**能在短短十多年内，从日本**名不经传**的小小服饰零售商，成为**全球**数一数二的成衣**王国**？



优衣库热销全球的秘密

日本首富柳井正的经营学

UNIQLO

Mika K.◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



优衣库热销全球的秘密

UNIQLO 日本首富柳井正的经营学 Mika K.◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

优衣库热销全球的秘密：日本首富柳井正的经营学/米凯著. —杭州：浙江大学出版社，2011.12

ISBN 978-7-308-08554-0

I. ①优… II. ①米… III. ①柳井正一生平事迹
②服装工业—工业企业管理—经验—日本
IV. ①K833.135.38②F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 052895 号

原书名：《UNIQLO 热销全球的秘密》

原作者名：Mika K.

©高宝书版集团，2010 年

中文简体字版经高宝书版集团正式授权。非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。

图字：11-2011-263

优衣库热销全球的秘密

——日本首富柳井正的经营学

Mika K. 著

责任编辑 徐 婵

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 6.75

字 数 118 千

版 印 次 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08554-0

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591



在往优衣库的路上

TVBS 国际组主任 | 杨桦

001

写这篇序的时候，我正在日本 JR 札幌车站 JR Tower Stellar Place 购物中心二楼的 Caf Madu，难得悠闲地吃着肉桂面包，喝着冰红茶，脚旁放着刚在车站东口 ESTA 大楼八楼买的优衣库衣服。白色的袋子上，英日文的商标，代表着衣服和生活结合的购物意识。优衣库不但在全球掀起充满设计感的平价时尚风潮，更造就了日本首富——柳井正。

这间应该是我去过的第 21 家店，从香港、北京，到日本的大阪、京都、东京、札幌。每抵达一地的第一件事，就是先找优衣库在哪。我相信，我并不是唯一这样做的人。

根据《福布斯》杂志公布的 2010 年日本富豪排行榜,优衣库创办人柳井正,再度以近新台币 3 000 亿元的身价,连续两年成为日本首富。在金融风暴中仍能逆势赚钱,优衣库到底魅力何在?为何能捉住消费者的心?为何能保持高获利?

我认为,第一,优衣库尊重男性消费者。有陪过女朋友或老婆买衣服的男士知道,当另一半看到时尚新装眼睛发亮的时候,自己却是目光呆滞。要破财是一件事,而在一堆女装中的无聊感,那才是无言。但在优衣库,男士就豪气了。每一家店面,男士衣服陈设的面积,不占一半,也至少有 45%。常会看到,情侣一来,男的逛男装,女的往女士衣服走。最后买最多的,可能都是男士。日本男士也迷优衣库,一个朋友是 JR 北海道的课长,穿的内衣是优衣库的;另一位在东京泰国观光局任职的朋友,袜子内裤也少不了优衣库的。

其次,时间限定的购买压力。进到店裡,看起来花花绿绿,什么都有;但是如果你去不对店、去不对时间,你要的样式就会少了,颜色不对了,SIZE 也没有了。你如果拿着 DM 看,通常你想要的,早就卖完了。虽然店员们可能很努力地帮你调货,但往往可能在城市的另一角,甚至另一个城市才有货。如果你去的时间不对,在店里只会看到一些大绿大紫一般消费者不太穿的衣服颜色,不然就是只有“S”的 SIZE。

第三,这已是日本的国民品牌,店里男女老幼都看得到。在

逛优衣库时，常会看到一些 70 岁以上的老年妇女，很专心地选购。他们不像是为儿子或孙子买，而是为自己买，不断地把衣服往身上比划。他们的神情都很认真，从鲜丽的颜色中，好像找到了年轻时的活力。这就是优衣库穿透年龄、性别和国界的力量，展现了国民品牌的魅力。

第四，设计感强烈。优衣库持续和其他品牌以及设计师，如“+J”和 Jil Sander 合作。“UT”的 T 恤和不少前卫的设计师合作，如迪斯尼的米老鼠品牌也是优衣库的合作对象。我这次就买了件优衣库和纽约著名的骷髅头设计店 The Evolution Store 合作的黑色 Polo 衫。花不多的钱，可以买件有设计时尚感的衣服，Why not?

003

最后，是真的好穿，真的不贵。优衣库常常会推出新的保暖、排汗、防紫外线等衣服材质，看得满眼昏花，穿起来还真的舒服。重点是，真的不算贵。快餐时尚，决胜点，还是在价钱。

优衣库已是日本首富的品牌，自然不用再为它宣传。每一个优衣库迷，都有他或她自己的“U 经”。只是它所创造的独特穿衣哲学和购物经验，让许多人把逛优衣库列为旅游行程的第一站和最后一站。

好了，喝完红茶了，再去南二店逛逛吧！



| 一家独赢的优衣库 |

001

“日本有一个服装品牌卖得很便宜，老板好像是中国人。”

2001 年，日文一字不识的笔者踏上九州岛福岡的土地不过一个礼拜，就获得已经在日本待了一年的室友“通报”，前往这家传说中“便宜有好货”的品牌分店采买新衣。当时的第一印象，就是这个品牌的衣服好便宜，一件 T 恤只卖几百块日圆。至于衣服的质量，虽然称不上完美，不过对于在台湾把 HANG TEN 当名牌穿的我来说，这样的衣服足以满足个人需求。

直到开始学日语，才从语言学校的老师口中得知，这个品牌名叫“优衣库”。没错，当时以“便宜有好货”吸引消费者，尤其是

引起外国留学生注意的服饰品牌，就是现在和 ZARA、H&M 等欧美流行服饰齐名，名列当今世界成衣第五大品牌，还准备大举登陆中国市场的日本服饰第一品牌“优衣库”。

当时的优衣库，已经靠着 2000 年前后的“摇粒绒(fleece)服饰”热潮，成为代表日本平价服饰的国民品牌。只不过笔者对优衣库的认识，实在是浅薄得很。当时笔者心中的优衣库只停留在“衣服很便宜”、“像 HANG TEN 或佐丹奴”这样的简单概念上，甚至连优衣库的老板柳井正是个地地道道的日本人都不知道，现在回头想想不禁感到汗颜。

002

如今，距离笔者知道优衣库这个品牌，已经接近十年的时间。基于个人兴趣，也因为工作上的需要，笔者在这期间一直关注着优衣库的发展和动向。短短十年之内，优衣库已经从当时的日本国民品牌，登上了国际舞台；他们的足迹遍及全球，2009 年的年度营业额——6 850 亿日元更高居世界第五，还计划在 2020 年打造全球最大的成衣王国。

至于那个被笔者室友误认为中国人的优衣库老板柳井正，在 2009 年《福布斯》(Forbes)杂志全球富豪排行榜中成为日本首富，当时他的资产已经超过新台币 1 000 亿元。在美国有线电视新闻网 CNN 的“Talk Asia”节目中，柳井正提到，“优衣库没有任何典型的消费客层，我们的目标，就是卖给各式各样的人”。

“把好的衣服，卖给各式各样的人。”或许就是这个简单的概

念,塑造了柳井正的优衣库王国。在经济长期低迷的日本,优衣库异军突起,引起各方关注;特别是在 2008 年的全球金融风暴后,优衣库的业绩不仅没受影响,反倒加速了全球化事业。这种“万家烤肉一家香”的情况,让很多的日本媒体用“一家独赢”来赞赏优衣库的成长和表现。现在,优衣库几乎成了日本跨国企业的代表,他们每个月发表的财报不管业绩是涨是跌,总会登上媒体版面,甚至会有经济评论家从数据看世界,分析优衣库成败的原因。

现在的优衣库,正以飞快的速度在全球开店。已经完成“日本第一”梦想的柳井正,更立下誓言要在 2020 年把营业额上冲到 5 万亿日圆,超越 ZARA、H&M 和 GAP 等竞争对手,成为成衣品牌的“世界第一”。优衣库和柳井正要怎么把这个远大的梦想,化为具体而且可以达成的目标,希望这本书可以给大家一些解开疑惑的提示。



◎ 推荐序

在往优衣库的路上

TVBS 国际组主任 杨桦 / 001

001

◎ 自序

一家独赢的优衣库 / 001

◎ 篇一

浑然天成的生意人

从“无气力学生”到“青年实业家” / 004

父亲是一生最大的竞争对手 / 007

◎ 篇二

转型：从小郡商事到优衣库

为“优衣库”的出击暖身 / 013

走出优衣库的“SPA”经营 / 015

社名・LOGO 设计秘话 / 020

合理主义中的美学 / 024

篇三

信守品质是企业命脉

品质是企业根本之源 / 029

单一商品大量生产的优势 / 031

赢者全拿的不败策略 / 034

篇四

002

人只为“本质”感动

为顾客创造附加价值 / 039

让日本人臣服的“fleece”传奇 / 041

追求服装的附加价值 / 045

创新手法让同业退怯三分 / 048

奉“顾客至上”为主臬 / 052

破除“优衣库 = 便宜”的迷思 / 055

篇五

直达人心的消费战略

令人心动的广告策略 / 061

结合科技、时尚的网络策略 / 066

微博：比顾客的理想型更进一步 / 069

UNIQLOCK = Music × Dance × Clock / 073



篇六

扁平化、授权是优衣库的印钞关键

现场是决胜关键点 / 083

“SS 店长”的战斗力的惊人 / 088

多元化开店战略 / 090



篇七

走出日本市场的全球化战略

宣示意味浓厚的纽约旗舰店 / 097

再战欧洲的巴黎旗舰店 / 102

逐鹿中国的上海旗舰店 / 104

全球复制计划进行中 / 109

利用并购布局全球 / 113

003



篇八

当柳井正遇上德鲁克

那些大师教我的事 / 121

企业是为顾客、社会而存在 / 125



篇九

永不放弃的成功之路

成功的胜率只要一成就好 / 131

创业如同一场冒险 / 135



篇十

● 全员经营的理想企业

- 落实知识工作者企文精神 / 143
- 充满学习力的优衣库大学 / 148
- 新年新希望：一封来自社长的 email / 153
- 积极承担企业社会责任 / 158



篇十一

● 右打 ZARA、H&M，左踢 GAP 的全球竞争策略

- 掌握流行时尚 H & M 和 ZARA 双雄 / 165
- 优衣库与双雄的战力分析 / 166
- 躁进的全球化战略 / 170



篇十二

● 谁是日本首富的接班人？

- “稳中求胜”成了最后一根稻草 / 177
- 让首富挫败的接班培育计划 / 178
- 难以取代的经营思维 / 180
- 难以抉择的接班问题 / 182
- 启动终极接班人计划 / 183
- 传贤不传子的日本首富 / 185

后 记 / 187

柳井正·优衣库年表 / 192

优衣库经营理念 / 195

本书参考书目 / 197



篇一

浑然天成的生意人

位于东京六本木的东京中城 31 楼，是优衣库企业总部的核心，握有优衣库大多数股权的迅销公司（Fast Retailing Co.）及 CEO 柳井正的办公室和董事会的会议室都在这里。在不到 20 坪* 的会议室里，除了会议桌、椅子、两台平面电视外，最引人注目的就是挂在门口、写着“世界第一”四个大字的匾额。这四个字，是柳井正自己写的，恢弘大气的字体，显示的是他对世界第一的渴望。

说到这里，读者会不会有个疑问，柳井正到底是什么人？

柳井正这名字，第一次受到国际媒体的注意，是在 2006 年。那时他以 42 亿美元的资产，首度登上美国《福布斯》（*Forbes*）杂志每年评选的富豪榜。不过短短几年时间，柳井正的资产迅速增长，如今他已经拥有 92 亿美元的身价，连续两年被《福布斯》列为日本首富。

柳井正的魅力，不只在于他是日本首富，更在于他的事业野心和强悍的经营风格。

柳井正率领的“优衣库军团”在 2006 年开启全球化战略，

* 日本的土地面积计量单位，1 坪约相当于 3.3 平方米。

并且在2010年5月15日,在上海南京西路开设了全世界最大规模的优衣库全球旗舰店。在上海南京西路店开幕前夕,柳井正向记者公布了优衣库的最新计划,那就是10年内在中国开1 000家店面。看着台下记者睁大眼、张大嘴,一副难以置信的模样,柳井正心中应该笑得很开怀,因为他就是这么个“语不惊人死不休”的经营者,不过他往往可以“有言实行(说到做到)”,让所有人在惊讶后不得不佩服。

如果大家知道青年时期的柳井正是什么模样,相信会对现在的他更加钦佩。

004

＜从“无气力学生”*到“青年实业家”＞

“当个上班族,实在很没意义。”

这番话的口气,乍听之下让人觉得有些猖狂,不过这句话可是出自日本首富柳井正之口,或许会让人更想接着听听。

浑噩度日的轻狂少年

在日本本州岛山口县长大的他,出生于富裕的家庭。父

* “无气力学生”是日本的说法,指常有无价值感、无意义感的学生。