

优衣库事业

优衣库的优势

经营模式

海外拓展

在亚洲的拓展

在美国的拓展

在欧洲的拓展

在日本的拓展



职业高尔夫球选手
亚当·斯科特



职业网球选手
诺瓦克·德约科维奇(小德)

唯有优衣库能做到

优衣库深信“真正优质的服装可以改变世界”。所谓优质的服装，是指任何人都能够感知其价值的服装以及所有人都希望穿着的服装。今后优衣库将继续采用世界最高水准的面料、开发前所未有的新功能面料，为世界各地的人们提供卓越服装、送上无限惊喜。

1 在全球范围内精选 上乘原料

优衣库的优势在于：能够以亲民的价格，为人们提供使用羊绒、SUPIMA棉、优质羽绒等高档原料制作的商品。

譬如，过去动辄售价上千元的羊绒衫，在优衣库的店铺里却只要699元(男装V领羊绒衫)。多年来，优衣库始终通过与全球面料制造商直接洽谈、大批量采购原材料等方式，维持价格优势。

2 开发新功能面料、 创造新需求

优衣库的优势在于：以任何人都能够承受的价格，提供前所未有的新功能服装，为顾客创造新价值。

优衣库携手日本大型合成纤维制造商东丽公司共同研发，耗时多年，不断改进，终于开发出HEATTECH等新功能面料及令人满意的相关商品。

ULTRA
LIGHT
DOWN

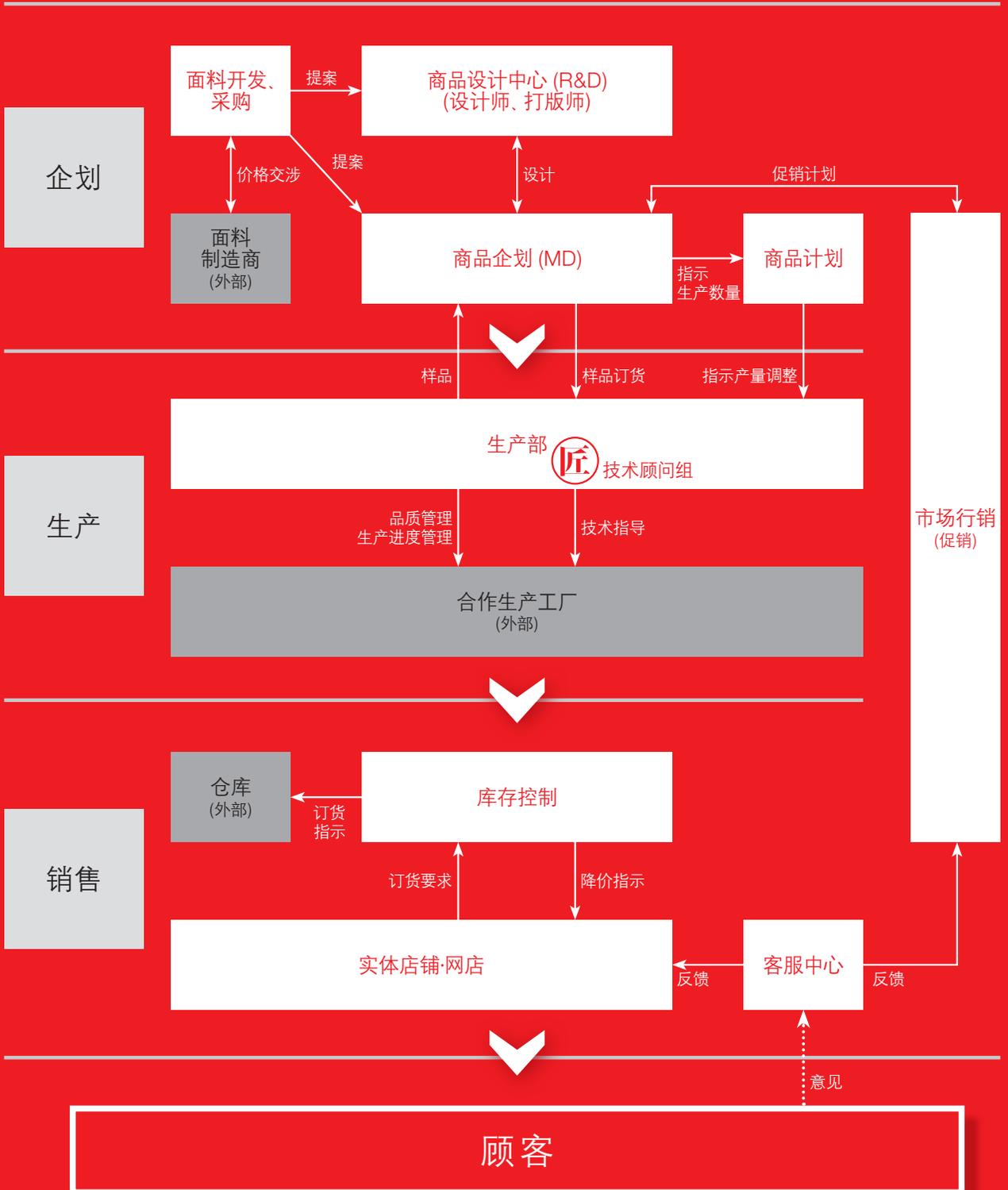
优衣库的高级轻型羽绒服以其令人惊叹的轻与薄改变了以往人们对羽绒服的认识。我们摒弃造成传统羽绒服无法摆脱重量主因的羽绒内胆填充方式，直接以单层超高密度面料，填充包裹保温性能卓越的优质羽绒。这么一来，取得惊人成果。以女装L码羽绒茄克为例，其重量甚至仅为197克，轻薄程度令其他公司望而兴叹。2014年秋冬季新推出的高级轻型羽绒连帽外套(商品图示见右页)，反面使用了铅粉印花，更进一步获得卓越的保暖效果。

**ULTRA LIGHT,
ULTRA WARM.**



优衣库的经营模式

优衣库已确立了对企划、生产、销售等所有环节实施一条龙管理的SPA*(Specialty store retailer of Private label Apparel:自有品牌服饰的专卖店零售商)经营模式。通过开发自有商品实现与其他公司的产品差异化、根据销售情况对生产进行灵活机动的调整、通过抑制店租、人工费实现低成本店铺运营,并不断改进,持续为顾客提供“品质卓越、价格亲民的商品”。



※ 所谓SPA(Specialty store retailer of Private label Apparel:自有品牌服饰的专卖店零售商)是指
对面料采购、企划、开发、制造、物流、销售、库存管理等,从制造到销售的所有环节实施一条龙管理的经营形态。

品质及生产进度管理

本集团位于上海、胡志明市、达卡、雅加达及伊斯坦布尔等地的生产事务所，派有品质、生产进度管理负责人及技术顾问组共约400人常驻。负责人每周前往合作工厂，解决问题。同时，由于生产部能及时掌握来自顾客对品质的需求反馈，因而可对问题快速反应并解决。



“匠”技术顾问组

“我负责在优衣库的合作生产工厂指导染色技术。我认为在传授技术的同时，改变厂方人员的生产管理意识，协助工厂向更好的方向发展同样是我们这些技术顾问义不容辞的职责。尽管我们之间存在文化差异，但对卓越品质的追求是大家共同的心愿。我的工作就是将日本的优良技术和精神传承给下一代，我为自己能从事这样的工作而感到自豪。”



染色技术顾问
饭田 和秋



生产基地的扩大

随着公司全球化的推进，优衣库的生产合作伙伴已遍及中国、越南、孟加拉、印度尼西亚等国家。公司在上海、胡志明市、达卡、雅加达、伊斯坦布尔等地设有生产事务所，为制造全球最高水准的服装提供强有力的支持。

■ 优衣库生产事务所



■ 针织服装的生产工艺流程



纺织

棉纺流程从松解原棉开始，需经过10道工序。为获得稳定的品质，采用不同产地的原棉进行混纺。



染色

工人以目测方式对电脑配色进行修正，依靠人眼对色调进行细微的调整。



编织、缝制

缝制工艺从裁剪和机械缝合开始。机械缝合要求工人在细心操作的同时，还要具备足够的耐心。



加工、完工

认真仔细地进行熨烫、打包操作。设置多道检验工序，对产品质量及安全进行严格把关。



库存控制

库存控制的职责在于对每周各店铺的销售情况及库存水平进行确认,向店铺配送必要数量的库存及新商品,确保店铺维持适量库存。同时应对来自店铺的订货需求。

季节末期,为了消化库存,协同MD与销售等部门,适时推出“限时特价(比通常价格低20%~30%的折扣价格)”、价格调整等促销活动。



广告宣传单

市场营销

优衣库每季均针对核心商品(如摇粒绒、高级轻型羽绒茄克、AIRism、HEATTECH等)实施促销活动。促销期间,通过电视广告等向人们宣传商品的特性及功能。

此外,例如在日本则以“限时特价”提供每季推出的新品,并在每周五以报纸插页广告单的形式在全国范围进行宣传。



电视广告

优衣库的店铺

截至2014年8月底,优衣库在日本的店铺数已达852家(其中包括21家员工加盟店),店铺网点遍及全国。而始于2001年秋季走向海外的优衣库,此时在日本以外的店铺总数也已拓展至633家,其中,亚洲地区的拓展尤为迅速,大中华区(中国内地、香港、台湾)已开设店铺374家、韩国133家、东南亚及大洋洲80家。此外,在美国也已正式启动连锁店的拓展。



路边店



线上、线下开始销售

线上营销

2014财政年度，优衣库在日本国内的线上销售额为255亿日元(占日本销售额比率为3.6%)。此外，大中华区、韩国、美国等海外地区也已启动线上营销。

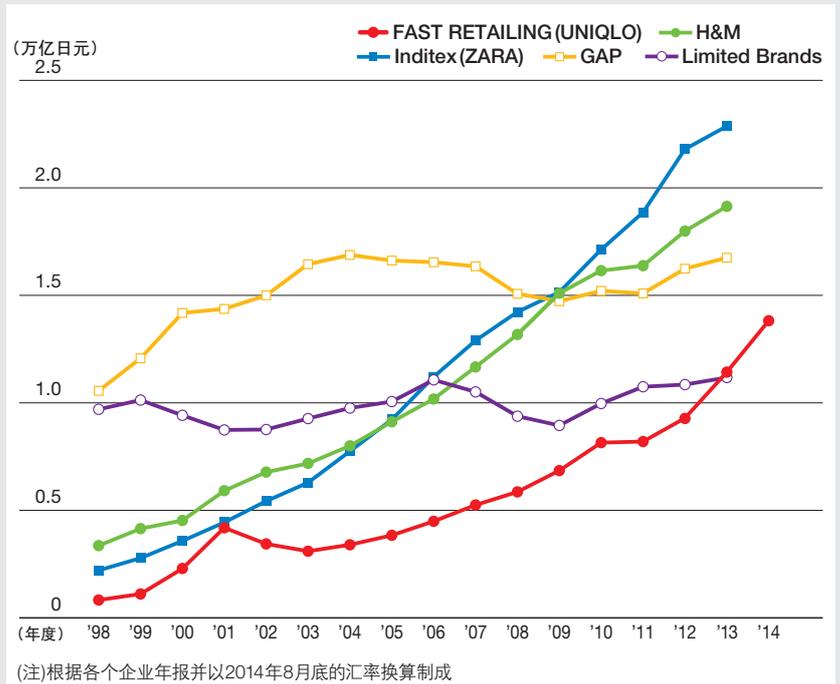
客服中心

客服中心每年通过电话、明信片、电子邮件等方式收到顾客反馈的意见和要求多达10万件以上。客服中心将顾客的意见和要求转达给相关部门，以实现商品、店铺、服务及经营的改善。



客服中心

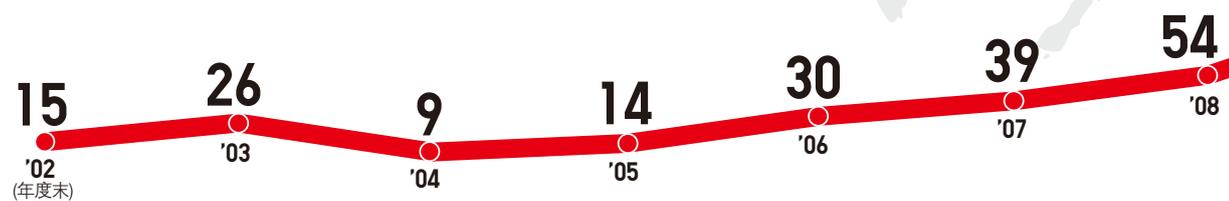
世界主要SPA(自有品牌服饰的专卖店零售商)企业的销售额



向全球逐步扩展的优衣库



优衣库海外店铺总数的变动



818 优衣库海外店铺总数(预计)

'15

633

'14

UNIQLO 优衣库的全球旗舰店及全球繁盛店



纽约 第五大道店



东京 银座店



东京 BICQLO 新宿东口店

292

'12

181

'11

136

'10

92

'09

波士顿
费城

UNIQLO 纽约第五大道 446

UNIQLO 纽约SOHO '13

旧金山

洛杉矶



大阪 UNIQLO OSAKA店



大阪 心斋桥店

成为大中华区 第一品牌



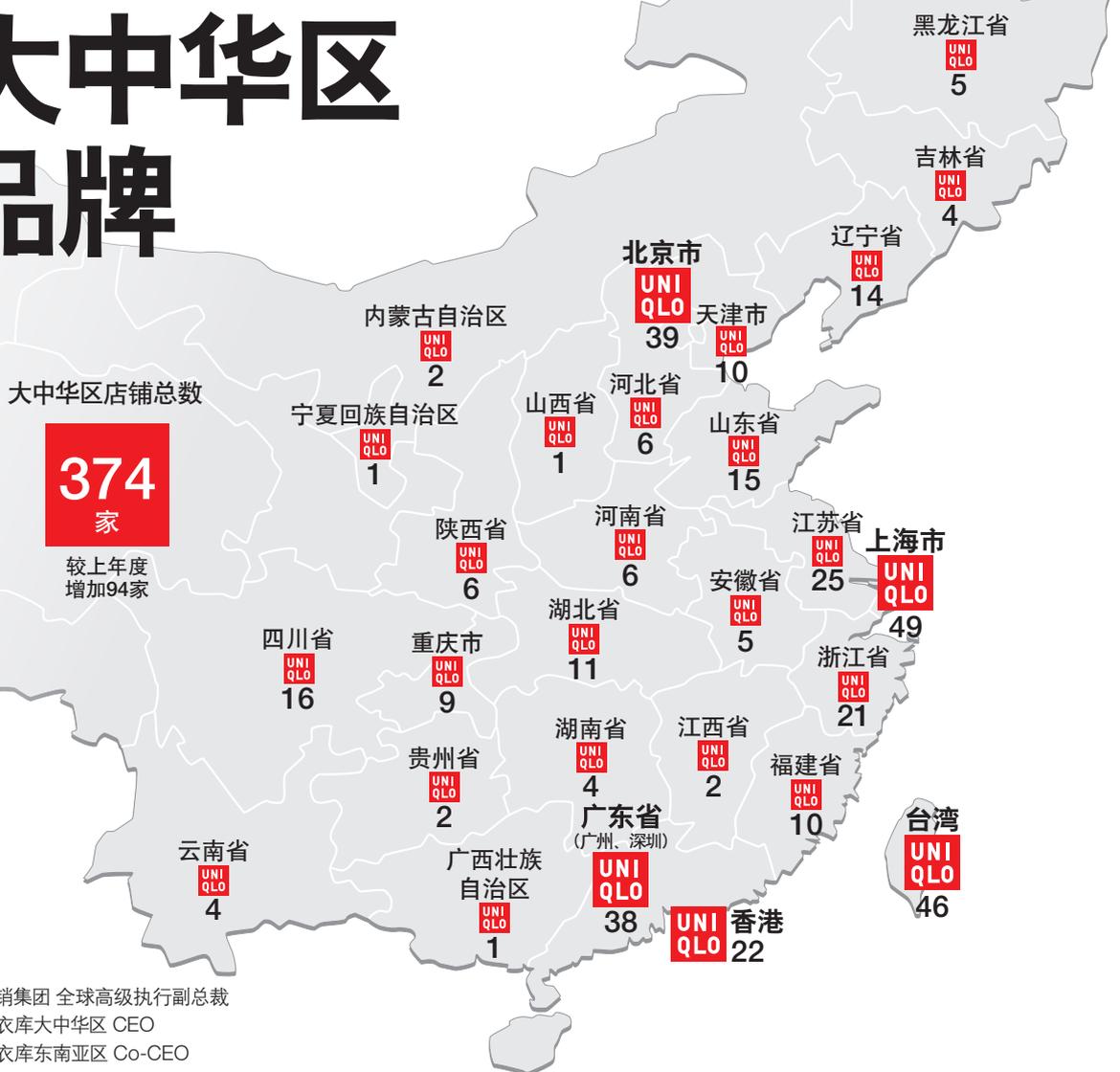
大中华区店铺总数

374
家

较上年度
增加94家

迅销集团 全球高级执行副总裁
优衣库大中华区 CEO
优衣库东南亚区 Co-CEO
潘宁

(2014年8月底时)



力争以每年开设100家店铺的速度朝1,000家店铺规模迈进

2014年财政年度(截至8月底为止), 大中华区(中国内地、香港、台湾)的销售额首次突破2,000亿日元大关, 成为2,081亿日元(较前期增长66.5%)。该地区业绩表现出色, 主要得益于人才育成工作的推进及优衣库品牌建设初显成效。

在台湾, 优衣库已形成一股热潮, 人气始终居高不下, 自2010年开设首家店铺以来, 店铺数已增至46家, 店铺网点已由大城市的中心地带拓展至地方上的购物中心。

在中国大陆“北、上、广、深”四大一线城市(北京、上海、广州及深圳)里, 优衣库已合计推出100家以上的店铺。若以各城市的经济增长程度及人口数量等因素来看, 可以断言, 优衣库在这四

个城市仍有进一步开设更多店铺的空间。此外, 在大城市布局店铺网点的同时, 优衣库也加快了向地方城市的拓展。地方城市的很多消费者对优衣库并不陌生, “听说过”或“曾在网上见过”优衣库的人不在少数, 这些人都是我们的潜在客户。我们深切感到, 优衣库正逐渐融入中国人的生活, 并已逐步成为中国消费者所钟爱的品牌。

中国的地方城市, 虽然购买力不及大都市, 但未来开店的潜力很大, 蕴藏着无限的能量。今后优衣库将继续在包括中国大陆、香港、台湾在内的大中华区以每年开设100家店的速度进行拓展, 力争使这一地区的店铺总数尽早突破1,000家。



UNIQLO SHANGHAI [优衣库上海]全球旗舰店

顾客的认可使优衣库领先于竞争对手

中国地方城市的顾客在消费习惯上相对保守，倾向于信任他们所熟悉的本土品牌。在这样的大背景之下，优衣库能够领先于竞争对手，主要得益于优衣库所倡导的“LifeWear 服适人生”理念已能为顾客所接受。以HEATTECH、高级轻型羽绒服为例，其卓越的功能及品质已为中国顾客所了解，并逐渐深入人心，因而人气逐步攀升。

在时尚领域，优衣库同样也发挥出作为全球化品牌的强大威力。例如原本就人气很高的UT(印花T恤)，今年又推出与纽约现代艺术博物馆(MoMA)的合作商品，更进一步成功俘获了年轻人的心，一举成为热销商品。

中国市场情况复杂，国土面积广大，各地区文化不同，消费习

惯及经济发展也存在参差不齐的差距，凡此种种使优衣库在推进连锁店经营的进程中，遭遇了超乎想象的各种挑战。所幸优衣库在中国全部采用直营店的经营方式，信息传递和执行的速度快，这才使各种问题迎刃而解。

身为大中华区CEO，我始终致力于将迅销集团的企业精神传承给每一位员工，无论是注重诚信、以顾客为中心、或是对品质精益求精等来自日本企业的特有服务性精神。与此同时，不断完善优衣库的工作环境，使秉承这一企业精神的年轻人能够在优衣库拥有梦想，找到自己工作的意义和价值。今后，优衣库将继续努力，以回报顾客对我们的期待和信赖。

以开拓者精神 拓展新市场



Chestnut Street店(宾夕法尼亚州)



Smith Haven Mall店(纽约州)



Plaza Escuela店(加利福尼亚州)



Serramonte Center店(加利福尼亚州)

迅销集团 资深副总裁
优衣库美国区 CEO

Larry Meyer
(赖利·梅耶)

以纽约出发向全球介绍优衣库

位于纽约三家门店(第五大道店、Soho店、34号街店)的销售额已开始传出佳绩。自2006年Soho店开业后至今已逾八年,优衣库也越来越为纽约人所接受,而品牌认知度的提升则开始在销售额上显现出来。

2014年春季,优衣库将纽约第五大道店的2层改建为“SPRZ NY”概念店。“SPRZ NY”即SURPRISE New York,意为“惊叹·纽约”,店内别出心裁地引入星巴克咖啡,使顾客在购物之余可享用美味咖啡。优衣库与纽约现代艺术博物馆(MoMA)的合作商品——T恤、运动衫、连衣裙、拎包等,完美再现了为全世界带来震撼与冲

击的波普艺术。印有安迪·沃霍尔(Andy Warhol)、凯斯·哈林(Keith Haring)等著名艺术家作品的T恤,陈列井然有序,整个店铺俨然就是一座艺术的殿堂。

纽约吸引着来自世界各地的游客,同时也是备受关注的时尚潮流发源地。因此我们希望通过纽约将优衣库的动向辐射全球,不断提高品牌知名度。



优衣库“惊叹·纽约”(SPRZ NY)概念店

线上线下双管齐下，实现美国市场的业绩提升

将优衣库打造为美国第一休闲服饰品牌，是我肩负的重要使命。美国国土面积广阔，只有进一步扩大线上营销，才能更好地覆盖美国市场。当然，顾客在实体店铺亲手触摸商品，感受商品的面料、舒适度和确认尺码同样非常重要。因此，我们必须在扩大线上营销的同时，加大实体店铺的拓展力度。

在美国，我们的战略是针对核心城市集中开店。优衣库的店铺网点已遍及纽约、新泽西州、康涅狄格州、旧金山，2014年又拓展至费城、波士顿、洛杉矶等地。目前，各地区业绩呈现不均衡的发展态势，部分店铺销售业绩良好，部分店铺销售额尚不能达成预期。今后，我们将采取提升品牌知名度、集中于核心城市开店等方

式，提高各地区的业绩。同时，发挥实体店铺和电子商务的相乘效应，不断提升优衣库在美国市场的业绩。

如何让美国消费者充分了解优衣库的产品优势，是摆在我们面前的一个重大课题。怎样才能吸引更多的顾客光顾我们的店铺？怎样才能更好地宣传优衣库产品的卓越功能和优良品质？如果能够解决这一课题，实现优衣库在美国的业绩提升，那将是一件令人无比振奋的事。现在，公司已形成良好的企业文化，所有团队成员在工作中都能够力求以经营者的视角来思考问题，切实践行“全员经营”，作为团队的一员，我为此而感到由衷的自豪。

以LifeWear理念 打造出欧洲人气品牌

以欧洲主要城市为中心进行拓展

2014年4月,德国1号店,优衣库又一全球旗舰店于柏林市中心开幕。高级轻型羽绒服等具优衣库特色的高功能面料商品和羊绒衫等高品质商品深受柏林消费者青睐。优衣库持续以主要城市为中心,布局欧洲店铺网点。接下来,我们计划于2015年秋季进军比利时,在安特卫普开设其1号店。

欧洲业绩于2014财政年度表现超出预期,实现扭亏为盈。这一成绩的取得要归功于优衣库能够因应欧洲各国的气候及生活方式对商品构成进行了相应的调整。譬如,考虑到欧洲夏季湿气不重,早晚凉等气候特点,我们提前了高级轻型羽绒服等秋季服装的上架时间。此外,将HEATTECH、长袖T恤等商品常年陈列于

店内。优衣库为顾客提供契合其日常生活的LifeWear服装的方式,赢得了越来越多顾客的支持。

2014年春夏,优衣库联手伊娜·德拉弗拉桑热(Ines de la Fressange)推出合作联名商品,该系列一经上市即在欧洲引发了不同凡响的火爆人气。作为巴黎的时尚偶像,Ines向全世界诠释着巴黎女性的优雅生活形态。“跟从内心,追求上乘品质的衣着,挑选有品位的物件变成适合自己的东西。我相信,这种改变带来的喜悦更为重要。”Ines说道。优衣库通过此次合作,为全世界女性推出能让其在日常生活中爱不释手的服装。



柏林 优衣库Tauentzien全球旗舰店



身着2014年秋冬季与优衣库联名合作款风衣,面露微笑的Ines

在充溢着法国文化和历史的巴黎玛黑区店中,娓娓讲述日本的故事

2014年4月,在巴黎最具时尚代表性的玛黑区诞生了一家特别的商店——优衣库玛黑区店。店铺所在建筑历史悠久,在19世纪时曾是一家贵金属精炼厂,由于在设计上完美保留了当时的风貌,玛黑店已成为该地区的新景观。店铺正中矗立着上百年历史的高大烟囱,当年用来熔化贵金属的机器和设备则陈列于地下室中,这一切让人仿佛回到了19世纪的法国。在店内保留法国的历史风貌是一件非常有意义的事,同时也赋予了玛黑店与众不同的

风格。置身于这家法国和日本文化交错的店铺,顾客可在尽情享受时尚的同时,亲身感受东西方文化的异同。希望通过这一新的尝试,为光顾玛黑店的顾客带来不同的期待与雀跃。

玛黑店内,除优衣库的热销商品牛仔、UT(印花T恤)、AIRism功能性内衣等商品外,还陈列有日本杂货。作为源自日本的品牌,优衣库将品牌诞生的历史、文化背景以及凝聚着日本纤维产业技术精髓的科技融入商品等,向世人娓娓道来。



巴黎的优衣库黑店，正中央矗立着的高大烟囱保留了贵金属精炼厂时期的原貌

维持高效率 实现稳定增长

贯彻扎根于当地的单店经营模式, 实现销售额和利润的最大化

2014年10月开业的优衣库吉祥寺店, 作为一家“地区紧密关联型”店铺而受到广泛关注。开业时的庆祝活动之一是在店内陈设中突显当地作为次文化发源地的特色, 营造以吉祥寺为背景的漫画世界, 同时设置专区介绍当地店家。精心设计店铺陈设布局, 反复推敲推广宣传方案, 以使优衣库成为深受当地居民喜爱的店铺。

以往, 优衣库凭借在全国广设店铺网点的连锁店经营模式, 实现了高效的店铺运营。但是, 这种经营模式在捕捉当地居民需

求, 提供符合当地需求的商品构成及服务等方面存在局限性。此外, 难以与当地顾客进行深入沟通也是其短板所在。今后, 优衣库的经营模式将向以当地店员为主角的“单店经营模式”转换, 搭建紧密扎根于当地的店铺, 实现销售额及利润的增长。

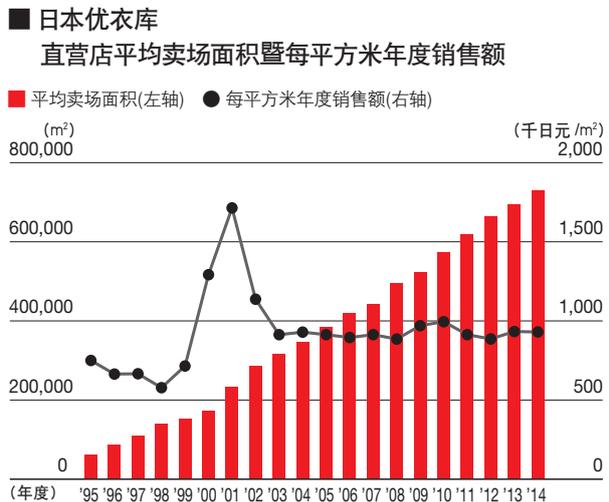
为留住优秀人才, 优衣库已开始在该店铺实施任用“地域正社员”(工作地点限定在某个店铺或某个地区的正式员工)制度, 希望以此来提高单个店铺的经营能力。



插画: Kin Shiotani(吉祥寺居民)

在扩大卖场面积的同时, 维持高坪效

优衣库在日本国内正在通过“以旧改新”的方式, 将卖场面积为250坪(约800平方米)的标准店转换为500坪(约1,600平米)的大型店, 从而扩大每间门店的卖场面积。优衣库在业绩突飞猛进的2000年至2001年期间, 每平方米的销售额实现大幅提升, 其后, 每平方米的年销售额基本维持在100万日元左右, 远远高于零售业的平均值。2014财政年度的每平方米销售额为93万日元。





优衣库吉祥寺店 店内采用漫画对白风格的展示招牌POP，洋溢着吉祥寺所特有的浓郁次文化气息