

AI算趨勢、倉庫跟著城市走，優衣庫兩年翻身

2018.10.03

柳井正巴黎宣言：我們，不是快時尚

讀 609



迅銷集團創辦人、總裁兼董事長：柳井正。(來源·優衣庫提供)

整理者：蔡茹涵

商業周刊第1612期 | 瀏覽數：9927



9月26日，選在巴黎時裝週正如火如荼開展的時間點，平價服飾品牌優衣庫（Uniqlo）展開一項創舉——舉辦史上首場大型裝置藝術展覽，力拚在這場國際時尚盛事中插旗。

羅浮宮旁的杜樂麗花園內，現代美術館高懸起兩層樓高的布幕，寫著「The Art and Science of LifeWear」（服適人生的藝術與科學）。開幕儀式上，優衣庫母公司迅銷集團總裁柳井正致詞時，反覆強調兩個觀念：第一，要以高質感基本款迎戰瞬息萬變的流行趨勢；第二，徹底與快時尚劃清界線，「我們不是快時尚，我們要做的服裝，正好和快時尚相反！」

小檔案_柳井正

出生：1949年

學歷：日本早稻田大學政治經濟系

經歷：AEON Retail職員、小郡商事男裝店店長

現職：迅銷集團創辦人、總裁兼董事長



[了解更多](#)

這場展會、這項宣言，對這個向來低調的品牌別具意義。2016年，優衣庫曾一度迎來創業史上的最低谷，下半年度淨利衰退高達8成，今年7月公布的第三季表現卻令人驚豔——在Gap、H&M等平價服飾品牌普遍衰退之下，它不僅前三季淨利較去年同期成長23%，海外市場營收正式超越日本市場，財報上更樂觀表示：「預計2018年可創下有史以來最高利潤，達到1300億日圓。」

短短兩年內快速翻身，大張旗鼓宣示未來方向，它靠的是什麼？

首先，它調整了物流策略。早在2014年，柳井正就將物流配置的重要性形容為一種工業革命。他捨棄過去遠在中國與東南亞各地的大型「生產倉庫」，改成位於日本近郊、數量多十倍的中小型倉庫，一可降低物流費用，二可配合門市的缺貨需求補貨，三還可即時統計庫存數據，快速生產追加，避免一次下單即累積大量

庫存。儘管無法透露具體數字，「但我們的物流成本明顯下降了！」迅銷高級副總裁勝田幸宏透露。

其次，是「有明計畫」，也就是柳井正宣布轉型為「數據消費零售公司」後，一系列的科技化策略，找來全球大型科技公司合作，力求從設計、生產、製造到全員的工作方式都導入數據。

例如今年9月，Google透露正與優衣庫合作推出新AI計畫，讓所有員工都能透過平台接觸數據；《日本經濟新聞》也報導，優衣庫將引進透過AI來分析天氣變化、流行趨勢的技術，避免商品預測失準。

最後，是徹底釐清品牌定位。優衣庫向來以品項少出名，產品數量甚至不到Zara的三分之一。但是，它決心徹底將「質量」拉到最前面，例如與日本島精機製作所合作，推出宛如3D列印般、可一體成形織造喀什米爾毛衣的針織機。這次的宣言與展會，更等同遠離快時尚，改與質感更佳、強調工匠技藝的精品拉近距離。



現場展示能做出一體成形毛衣的3D wholegarment針織機，投影布幕上秀出的紅色洋裝，一台機器約70分鐘可完成一件。(來源·優衣庫提供)

現場20幾國媒體中，《商業周刊》是唯一到場的台灣媒體，並取得獨家訪問，與柳井正直接對話。一手創辦優衣庫、宣布2019年將退休的他，這兩年如何扭轉公司劣勢？對未來有何具體規畫？以下是採訪摘要。

淨利谷底翻身只花2年

我們不做穿一次就扔的衣服，得到認同

《商業周刊》問（以下簡稱問）：2016年，迅銷集團淨利曾一度衰退8成，卻能在兩年內快速回穩，今年還將創下歷史新高，最關鍵的原因是什麼？

柳井正答（以下簡稱答）：（思考大約十秒才開口）嗯……是什麼呢？我自己也說不清楚什麼是最關鍵的原因（笑）。我想，我們對服裝的基本方針，在全球逐漸得到了顧客的承認與支持，這應該是最大的因素，背後當然還有很多細節。

我認為，全球服裝的發展方向，和我們提出的LifeWear是一致的：服裝只是工具，是人基於自身的個性，去選擇要穿什麼樣的衣服來展現自己。在過去，快時尚總是追趕著流行的趨勢，但對優衣庫而言，還是以基礎款和經典款為主，只稍微融入一些流行的元素。

服裝的製作過程，對環境本身就是一種負擔，更何況追逐流行所製造出來的服裝，有很大一部分都是不被需要的東西。因此，優衣庫絕對不是一個快時尚品牌，我們最大的理想，不是做那種穿一次就扔掉的衣服。這樣的方針，逐漸在各國得到了大家的認同，特別是亞洲國家。

問：你曾把建設物流對品牌的重要性形容為一種工業革命，迅銷集團目前的倉儲物流策略為何？

答：對品牌而言，庫存放在倉庫裡的時間越短越好，我的目標就是今後盡可能減少庫存，希望是一邊銷售一邊生產，要把（公司的）體質調整成這樣的狀態。

當然，這種追求是永無止境的，我們才起步不久（編按：前年開始大規模調整倉儲物流策略），每年我們都會再做改善。今後包括亞洲、歐洲、北美，都會擴大展店，依據這樣的計畫，我們也正在選擇適合的製造基地，可能會做出轉移。

問：意思是隨著展店規模擴及各洲，生產和物流也可能跟著一起移動？

答：物流一定要保持彈性，但我覺得最適合生產的還是亞洲，所以生產不會轉移出去，但會持續擴大。像是南亞、西亞、孟加拉、印度這些國家，我們可能會大規模的投入生產，把供應鏈放到這些地方去。

物流、定位大膽轉向，淨利挑戰历史新高 ——迅銷集團營收獲利圖



資料來源：迅銷集團 整理：蔡茹涵

迅銷集團營收獲利圖(圖表製作者·蔡茹涵)

對抗電商，工作方式大改

以前按季節生產，未來以數據為導向

問：全球零售業者都遭逢電商衝擊並力求轉型，你也曾在去年提出「有明計畫」做為因應之道，目前進展如何？

答：關於有明計畫，大家好像都會直覺聯想到電商，但對我們來說，它的真正目標，是從各層面著手，徹底去轉變我們習以為常的工作方式。

有明計畫的涉及範圍非常廣，從商品設計、企畫、銷售到物流、顧客服務都有，簡單來說就是把所有流程中得到的數據都蒐集起來，再以它為基礎，重新去規畫最源頭的生產。

舉例來說，什麼樣的商品最受到歡迎？這個問題，消費者、銷售人員和商品策畫人員，都有各自的答案，我們把大家的訊息全部整合在一起，找出共通邏輯，再做成新商品提供給顧客。可以說，以前是按照服裝產業的季節慣例去生產，未來改以數據為導向，任何季節的商品，都有可能在全球任何地方銷售。

至於電商，我的態度是：如果你的實體店鋪賣不好，電商肯定也會賣不好。特別是優衣庫強調材質和高性價比，如果你沒有親手摸到衣服，就無法感受材質，所以我們的實體店一定會繼續擴點，這是電商無法滿足的部分。

當然，實體店也要改變溝通方式。例如這次主題是毛衣，那就要運用科技，在店裡把毛衣從原料、生產流程、運用怎樣的技術、如何讓價格可以負擔等真實而詳細的資訊傳達給顧客。我認為，未來每項商品都應該做到這一點。

問：今年，優衣庫創下海外營收首次超越日本市場的紀錄，這件事對你有什麼樣的意義？

答：服裝是文化的一部分，每個國家都有屬於自己的民族服裝。在日本，我們的民族服裝其實是和服，如今優衣庫販售的這類服裝被稱為「洋服」，是戰後美國

地區的服裝元素進入日本，又經過長年的融合和優化而成的。

歐美人士對於洋服有很高的自豪感，認為這是全球通行的標準服裝，因此過去亞洲在服飾產業中總是比較低調，多半只扮演生產製造的角色。但如今，我們亞洲做出來的洋服，也能得到全球市場的認可了，從製造、設計到品牌本身，我認為，今後會是亞洲的時代。

問：這段過程中最困難的是什麼？

答：實現一個跨文化的團隊經營。以前都是針對特定族群做出來的服裝，如今必須摒棄一些人的自滿和驕傲，學習客觀以別人（各國不同的消費者）的立場視角去設計、企畫我們的商品。

優衣庫的團隊包括亞洲人、美國人、歐洲人等，我們是和全球的人一起工作，非常國際化。以前，可能沒有一個亞洲服裝品牌可以實現這樣的場景，就像這次能在巴黎時裝週完成展覽，對我們內部來說也是創舉。



入口處的裝置藝術，由優衣庫現有100種顏色的喀什米爾羊毛紗線原料組成，吸引不少歐美時尚網紅合照。
(來源·優衣庫提供)

70歲交棒，接班人在哪？

做決策能讓大家追隨，就是我要找的

問：說到團隊，你曾提過70歲就要交棒，目前的退休計畫進展如何？對未來接班人才的養成有什麼具體條件？

答：我眼中的優秀人才，第一要能做決策，第二要能付諸行動，只要符合條件，不限國籍。集團在全球有13萬員工，一旦有人做出的決策，能讓大家都追隨、願意跟他一起實現，那就是我要找的接班人。

我肯定是無法70歲退休了，身為創業者，我也沒有所謂的第二人生，可能會工作到死前最後一天（大笑）。

但其實，大家好像有點誤解，優衣庫早就不是我說了算，我們是靠團隊合作去做好經營。公司以CEO為核心，當每個事業體的CEO都願意負起責任，確保自己的部門不出問題，經營團隊就會自發性運轉，只有這樣，公司才可能持續成功。

像我這樣身兼創辦人、總裁、又是公司實際決策者，很多權限集中在同個人身上的情況，未來應該不會再出現了。不管我活著，或哪一天不在了，我要確保日常的工作不會受到任何一點影響，這就是我現階段最重要的職責。現在的迅銷，應該已經實現這個狀態了！