

# 經理人

月刊

MANAGER today Mar 2021 no.196

+ 特別企畫

## 管理之路必經20挑戰 進擊吧！新手主管

《經理人月刊》調查超過1000位新手主管，拆解最讓人頭痛的領導帶人、解決陌生問題、跨部門溝通、向上管理等20道難題，並邀請李奧貝納集團執行長暨大中華區總裁黃麗燕、唯品風尚集團執行長周品均，分享自己的主管路。 P.116

### 13堂理財通識課，不再為錢苦惱

# 財務自由 打造計畫

超前部署：**3**大支出，成家、買房、退休金無痛準備

改變想法：**7**問答，釐清金錢觀

估算身價：**4**張表，體檢財務體質

提高薪水：**3**方法，工作收入極大化

降低開銷：**3**叩問，減少不必要花費

用錢滾錢：一次搞懂**4**大熱門投資工具



投資理財 YouTuber  
柴鼠兄弟



財經作家「樂活大叔」  
施昇輝



存股達人小資女  
艾蜜莉

定價220元 特價200元

+ 品牌人物 P.112

台灣UNIQLO董事長兼總經理 黑瀨友和

思索銷售的本質：貼近顧客，  
就沒有難賣的商品

+ CEO管理講堂 P.106

台隆集團董事長 黃教漳

快速因應變化、創造需求，  
是企業永續經營的基礎



www.managertoday.com.tw

台灣UNIQLO董事長兼總經理 黑瀨友和

# 遇逆境更要思考銷售的本質，貼近顧客，就沒有難賣的商品

**在** 2020年，是UNIQLO來台的第10年，也是全球零售業者受新冠肺炎（COVID-19）疫情影響最嚴重的一年。不過台灣UNIQLO似乎完全不

受影響，反倒迎來業績、毛利、來客數皆創10年新高，帶動母公司迅銷（Fast Retailing）集團大中華區（中國、香港及台灣）毛利增長，海外事業毛利在今年Q1上升9.5%。

2月16日，迅銷集團首度以市值10.87兆日圓（約新台幣2兆元）超越服飾品牌Zara母公司Inditex，躍上全球服飾零售商龍頭。然而，時間回到2016年，黑瀨



## 黑瀨友和

1972年生，1995年入社。曾在日本各地擔任店長及區經理，之後赴任中國擔任上海南京西路店店長、營業部大區經理、營業部長，2016年9月開始擔任台灣地區董事長兼總經理。

## 台灣UNIQLO

進軍時間 | 2010年

店鋪數 | 70間

營運項目 | 以販售休閒、機能等服飾為主。

友和第一年到台灣UNIQLO擔任董事長兼總經理，因為暖冬關係，厚重保暖衣物需求低，業績成長幅度比預期低，陷入苦戰。

## 撇除氣候對服飾業的眷顧，才能更清楚經營本質

他第一個思考的問題是：「業績無法大幅成長的時候，如何讓人有成長的感覺？」

黑瀨指出，在逆境中，要想自己該怎麼成長，因為自己不成長，就無法帶領團隊走向下個高峰。

遇到問題時，他習慣拿起社長柳井正寫的《經營者養成筆記》翻閱，邊思考、邊記下心得與問題。當時，他讀到第5節提到的「嚴格要求／詢問本質問題」這兩件事，思考該如何在台灣實現。

首先，要讓員工有成長的感覺，就必須把員工視為日常簡單重複的「業務」（單純把事情做完），轉化為「工作」（有目標地完成任務），他才可能有認同、使命感。而經營者該做的事，就是不斷地問問題：「你做這件事要達成什麼目標？」

黑瀨接著把詢問本質問題帶到經營層面，他表示，暖冬的確對業績帶來影響，也因為這次打

擊，讓他進一步思考，如果撇除氣候對公司的眷顧，UNIQLO到底該提供什麼商品，才能打動顧客的心。結論是：UNIQLO的商品應該要符合台灣在地氣候、地區特性，才能更貼近顧客。

## 徹底實踐「現場主義」，只賣顧客需要的商品

為了讓台灣UNIQLO更在地化，每個月黑瀨會集結行銷、商品開發等各部門同事，到不同店鋪巡視整個賣場，詢問新產品反應如何，再把這些訊息傳回總部，整理成下一次的行動方案。

就連這次跟黑瀨約在板橋大遠百店拍攝，拍照空檔他也不忘詢問店員：「這件賣得好嗎？」「什麼顏色最受歡迎？」「過年期間哪種客人最多？」馬上得到最新資訊：基本款賣最好、過年期間男客居多，因為女客會更早就買好新衣服。

除了蒐集現場員工的觀察，UNIQLO每個月會分析1萬筆顧客意見，分別從電商的500萬名會員的商品評論、購買紀錄，以及店鋪問卷、焦點訪談等管道獲取顧客心聲，調整商品策略。

曾有顧客回饋，想在秋冬買到夏

季衣服，因為台灣近年秋冬還是非常溫暖。2020年UNIQLO延長夏季商品販售時間，讓顧客一整年都買得到，也將供應品項擴大兩倍，夏天業績達兩位數成長。

也因為顧客反映、氣候多變，近年台灣UNIQLO積極開發機能型衣物，如抗UV、AIRism系列產品等。AIRism抗UV彈性連帽外套則是由台灣提案，賣到中國、香港等氣候相近國家的熱銷商品。

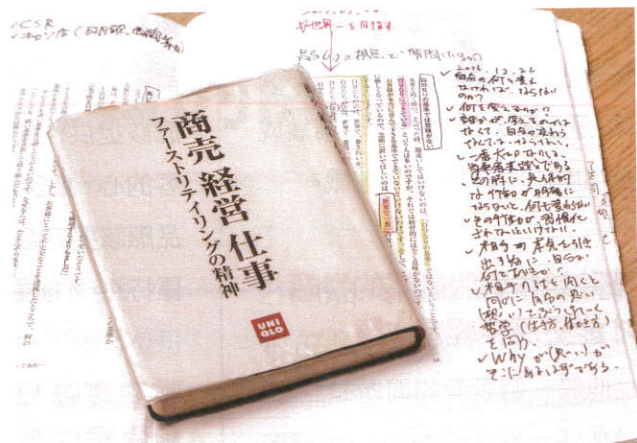
## 授權讓店長做自己的店型，快速回應部屬需求

除了在地化，UNIQLO也很積極培養店員經營管理意識。UNIQLO統一時代百貨台北店S店長（明星店長，必須通過考核才能獲得）簡宏達表示，「在公司每個人都是自己的CEO」，不只是店長，每個人都要學會獲利、損益管理。他報名儲備幹部的原因，就是因為能在年紀很輕的時候，就把人事、行銷、存貨、營業額管理等理論活用在店鋪。

從2013年入社，他已接手過SOGO天母店、苗栗尚順購物廣場店、高雄漢神百貨店、明曜百貨全球旗艦店等店長，甚至在



每個月黑瀨和會到店裡巡視，蒐集顧客心聲，連結總部與現場，如果有需要調整的地方，黑瀨也會直接指導。



黑瀨和把社長柳井正的著作帶在身邊，只要工作遇到困難時，都會拿起來翻閱，寫下自己的觀察與心得。

2018年UNIQLO進軍瑞典時，他也從零開始打造瑞典一號店。

簡宏達指出，每家店的商品、人事成本、進貨補貨、動線等判斷，雖然都落在店長身上，但這也正是好玩之處，他可以在既有框架下，做出自己的店型。

舉例來說，他去年接任統一時代百貨台北店店長，根據該店過往業績及報表、走訪每個樓層，發現統一時代百貨不太有男裝樓層，以女性顧客為主；再加上位於轉運站，搭手扶梯的人很多。所以，他增加女裝貨架數量，並調整商品貨架，當顧客搭手扶梯下來時，能一眼看見店鋪

的所有商品種類。

「店長跟店鋪是共存共榮的關係，店鋪滅亡，店長就不存在；店鋪好，店長也才能成長。」這也是10年前來台灣拓展時，UNIQLO就在台灣招募儲備幹部，讓在地人擔任店長原因。黑瀨說，店長必須以經營者的態度看待店鋪、對這個店負責。

雖然身為店長，獲利很重要，但曾在日本、中國等地擔任店長的黑瀨認為，讓自己成長也很重要，「我人生路途很多決定，都是在店鋪中學的。」他回想在海外工作多年之後，再回到日本的第一間店時，還有員工認得他，

他希望這樣的人際連結，也能在台灣實現。

簡宏達說，黑瀨來台擔任執行長時，UNIQLO已經開了很多店，品牌經營過了紅利期，但「他很常走入現場，每個星期都會到店鋪給予指導。」2020年統一時代百貨台北店重新開幕時，黑瀨也是到現場繞完每個貨架，看到要調整的地方，會馬上動手挪貨架，「他會用行動把訊息傳達給店長，也讓我學習到必須快速回應部屬的需求。」

傾聽第一線員工、顧客的聲音，正是黑瀨為深耕台灣UNIQLO帶來的調整。

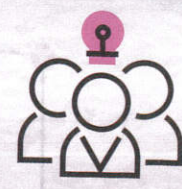
# 課程團票預購 企業派訓最聰明的投資

### 還在為企業培訓計畫而煩惱嗎？

經理人商學院 X 數位行銷學院  
提供 主管帶人、數位行銷、商業數據管理、敏捷專案管理 等，  
職場關鍵能力專業課程，年度學習計畫聰明排定、輕鬆派訓！



6大專業學程



業界頂尖講師



一次購足



輕鬆安排

## 職場菁英超值方案

A方案

25張以上

每張票價3,400元  
(一般票價4,500元)

使用期限:12個月

B方案

50張以上

每張票價3,200元  
(一般票價4,500元)

使用期限:12個月

培養人才，是企業最重要的投資

相關團票問題請洽詢：(02)8773-9808 #278 蘇小姐 sophia.su@managertoday.com.tw

