

优衣库“新零售”模式运营策略

李雄飞，张静

(华东交通大学 经济管理学院,江西 南昌 330013)

摘要:在零售市场风云变幻的背景下,零售模式做出恰当和灵活应变非常重要。市场调查发现,自“新零售”模式提出以来,国内领头零售企业尚处于“试水”探索时期,而外来服装品牌优衣库在中国市场率先开启“新零售”模式。以优衣库为例,从“人、财、货、场”4个方面探究其运营策略,结果表明:企业坚守品牌品质初心,以充足的资金作为保障,敏锐发掘客户新需求,积极优化产销环节,迅速开拓潜在的销售渠道,将有助于“新零售”运营模式的成功应用。

关键词:“新零售”模式;服装业;优衣库

中图分类号:F 270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**2096-1928(2020)01-0084-05

Research on Operational Strategy of UNIQLO's "New Retail" Mode

LI Xiongfei, ZHANG Jing

(School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang 330013, China)

Abstract:In the retail market, it's important that retailing mode changes appropriately and flexibly. Based on market research, since the "new retail" mode was put forward, the domestic leading retailers were still in the attempt stage, while UNIQLO, a foreign clothing brand, was the first to open the "new retail" mode in the Chinese market. Taking UNIQLO as an example, this paper attempted to explore its operational strategies from four dimensions of "people, finance, goods and market". It is concluded that enterprise should adhere to the original intention of brand quality, with sufficient funds as the guarantee, sensitively explore the new demands of consumers, actively improve the production and marketing chains, and quickly develop some potential sales channels, which contribute to carry out the "new retail" operational mode successfully.

Key words:"new retail" mode, clothing industry, UNIQLO

作为推动国民经济发展的主力,国内零售业自改革开放后30年中一直呈现持续、平稳、快速的发展态势。然而,2008年以来受市场日渐饱和、经济增速放缓的影响,零售业发展滞缓,2015年遭遇瓶颈。2016年马云提出的“新零售”模式为零售业带来了生机,之后两年内国内的社会消费品零售总额由33.23万亿元增长至38.10万亿元。国内一些知名服装企业(如海澜之家、美邦服饰、鸿星尔克等)对“新零售”模式进行了探索与尝试,但尚未取得明显成效;而外来品牌优衣库率先在中国市场成功开启“新零售”模式,其运营策略值得深入研究。

文中从“人(消费者)、财(财务资源)、货(品牌和存货)、场(购物场所)”4个方面分析优衣库在中

国市场成功转型“新零售”模式的运营策略,以供国内同行业借鉴。

1 “新零售”模式研究现状

“新零售”模式以互联网为依托,通过运用大数据和人工智能等先进技术手段,升级改造商品的生产、流通与销售过程,对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合,重塑业态结构与生态圈^[1]。

赵树梅等^[2]将“新零售”定义为“在互联网先进的思维方式和理念指引下,改良和创新传统零售方式,最终向消费者出售货物和服务的活动”。潘建林^[3]指出“新零售”的本质依然是零售,只是与传统

零售在商品和人的连接方式及营运重心上有差异。王先庆等^[4]认为“新零售”的“新”主要体现在运用了互联网、大数据、云计算、物联网和人工智能等新技术,以此来重构零售系统中的“人、货、场”。王家宝等^[5]认为“新零售”的核心是促成“人、端、场、货”实时联动,其中人是消费者、端是平台、货是商品、场是商家。

笔者认为充足的财力资源是企业“人、货、场”稳定运行的有力保障,也是企业软实力的表现;统筹管理财力资源既能调动有利因素,又为企业实现战略目标奠定基础、创造条件。因此,在“新零售”时代,更需要以“财”作为支撑点。

2 优衣库“新零售”模式的运营策略分析

优衣库是日本零售控股公司迅销集团旗下自主经营的国际休闲服品牌。2018 年中国“新零售”企业 100 强中,优衣库在服装连锁业态品类中排名第一,远远领先于其他服装连锁企业;同时 2018 年优衣库的海外营业收入首次超越其在本国本土的收入,中国是其海外市场创收的最大贡献者。

“新零售”模式始于 2016 年,服装业的龙头企业也纷纷尝试零售模式改革,优衣库虽是外来品牌,但其适应中国市场的能力完胜国内品牌,且顺利完成了零售模式变革。文中从“人、财、货、场”4 个方面对优衣库“新零售”模式进行剖析。

2.1 消费者至上

“新零售”模式运用互联网新技术对传统零售进行改良和创新,但零售业以消费者为中心的本质并未改变,为消费者提供舒适快捷的购物体验一直是优衣库追求的目标。

2.1.1 推出“线上下单,门店取货” 优衣库 2016 年底在中国推行“线上下单,门店取货”的购物新模式^[6];2018 年春节期间,升级为支持异地取货。线上网店购物不受时间和空间的限制,线下门店便于试穿和感受产品质量。优衣库的这一措施,融合了线上、线下购物的优势,在充分满足客户需求的同时,也争取到更多的客户资源^[7]。

2.1.2 升级购物软件 优衣库开发掌上旗舰店与搭配师两款购物 App,并于 2018 年分别升级 16 次和 18 次。优衣库掌上旗舰店 App 网页设计简约,减轻消费者长时间浏览引起的视觉疲劳,简单便捷的操作系统也让 App 的使用更加高效;优衣库搭配师 App 则利用虚拟现实(AR)技术、4D 模拟以及 3D

头像进行虚拟互动,通过模特穿搭展示搭配效果,节约试衣间排队等候的时间,赢得广大青年消费者的喜爱。

2.2 合理配置财力

“新零售”模式的应用对于任何企业都是一场商业模式的变革,在掌握变革方向的前提下,不可忽略财务资源配置的重要性,合理配置财务资源是顺利完成变革的必要条件。

2.2.1 加大研发投入 近年来优衣库积极投资互联网技术(IT)和数字营销等领域,近 5 年优衣库无形资产的增长趋势见表 1。

表 1 优衣库无形资产投入统计
Tab.1 Statistics of UNIQLO's intangible assets investment

截止时间	无形资产/ 百万日元	增长率/%
2014 年 8 月 31 日	7 525	0
2015 年 8 月 31 日	6 503	-13.58
2016 年 8 月 31 日	9 470	45.63
2017 年 8 月 31 日	19 087	101.55
2018 年 8 月 31 日	29 371	53.88

注:数据源于迅销有限公司年终报告。

由表 1 可知,从 2016 年开始,优衣库的无形资产投入增长迅速,2018 年投入金额是 2016 年的 3 倍。优衣库不断加大互联网技术层面的资金投入,并将互联网技术应用于供应链升级和全渠道整合,以求精准掌握与消费者相关的数据,实现企业数字化运营。在大量研发资金投入的支撑下,优衣库顺利实现全渠道融通,并且建立了其专属的客户数据库,以便实时了解客户需求。

2.2.2 扩充门店数量 根据迅销有限公司年终报告,得到优衣库近 5 年门店数变化情况,具体如图 1 所示。

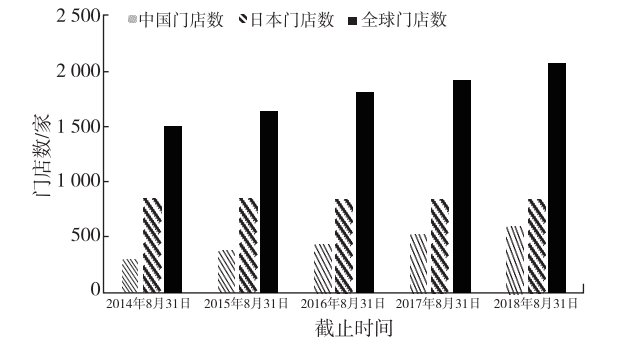


图 1 优衣库各地区门店数统计
Fig.1 Statistics of UNIQLO stores in different regions
2018 年中期,优衣库在中国的门店数量占其全球门店数的 30.61%,其中逾 600 家实体店铺已使

用 AR 技术,在给消费者带来新颖独特购物体验的同时,又可使优衣库更加便捷地了解市场动向及客户需求,为客户提供更为全面细致的服务,提升品牌形象。近年来,优衣库迅速增设门店,虽然运营成本逐年攀升,但每年利润额也在稳步增长。

2.2.3 控制销售费用 广告宣传费用和销售人員薪酬是零售业的大项支出。图 2 列出了迅销有限公司年终报告中优衣库近 5 年销售费用率变化情况。

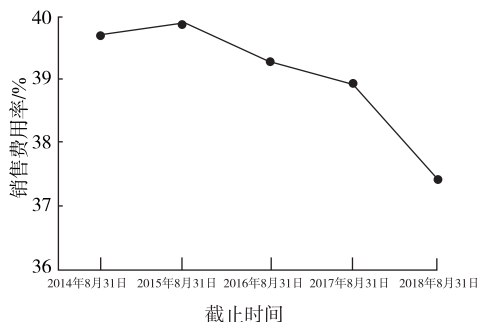


图 2 优衣库销售费用率变化趋势

Fig. 2 Trends of UNIQLO's sales expense rates

自 2015 年开始,优衣库的销售费用率逐年下降。“新零售”转型期间需要大量资金,优衣库依然施行成本降低策略:既不聘用身价昂贵的明星代言,也不盲目追逐综艺冠名,而是采用平面、电视广告以及网络宣传,有效控制酌量性费用,为企业赢得更多的转型资金。

2.3 注重品牌品质和存货管理

高品质的产品代表着服装品牌的核心竞争力,存货周转率关系着服装类企业的生存。“新零售”模式下,优衣库注重在保证产品品质的同时提高存货周转率。

2.3.1 提升产品质量 2017 年 3 月优衣库公布了 146 家合作供应商,旨在通过公开供应链让消费者参与监督,同时也对其产品质量提出更高要求。在产品设计上,优衣库拥有世界一流的设计师团队,还在东京、纽约、巴黎和米兰建立设计中心,关注世界各地的服装潮流趋势,获取设计灵感。

在同质化严重的服装市场上,优衣库秉持“低价良品、品质保证”的品牌理念,利用大数据平台和强大的研发中心,对市场潮流的发展动向进行准确预测,设计出针对各种群体的系列产品,吸引不同层次的消费群体,找到专属优衣库的服装市场。因此优衣库服装的设计总能适应各类消费者的偏好,使其在市场上占有一席之地。

2.3.2 升级供应链 2000 年优衣库就采用自有品

牌服装专业零售商 (SPA) 模式,对其供应链实行从产品策划、设计、生产到销售的扁平化管理。近年来,优衣库在此基础上又运行了有效消费者反应 (ECR) 系统和全链条管理 (TCM) 系统。ECR 系统可以提高供应链整体效率,并能更全面地了解消费者需求;TCM 系统可以准确进行市场需求预测,以确定产量,避免产品滞销。ECR 系统和 TCM 系统的运用使优衣库的供应链管理更为成熟,目前优衣库平均库存周转率已是国内服装企业的近两倍。随着优衣库数字化管控的逐步完善,整个供应链将会更加高效^[8]。

2.3.3 应用射频识别电子商标 2017 年优衣库在全球近千家门店引入射频识别 (RFID) 电子商标,可以准确统计产品成交量和库存信息等商品数据,并根据商品数据生成统计报表,建立以消费者为中心的数据库,保证及时增加热销产品供给,降低滞销产品产量,促进零售端与供应链之间有效沟通。RFID 电子商标还可以节省结账和存货管理的时间,在商品防盗和减损上也能起到一定作用。

2.4 购物场所多样化

为适应“新零售”发展,优衣库不再局限于门店和网店,还开拓了手机软件、线上网站以及社交平台等新购物方式,使客户的购物灵活、便捷,满足了客户多样化的购物需求。

2.4.1 应用“三位一体”模式 针对中国约 10 亿的微信用户,2018 年优衣库在微信社交平台推出购物小程序,进一步拓宽线上销售领域,以此构成了“微信小程序 + App + 线下门店”三位一体的购物方式,实现客户端、移动端以及实体店全方位的融合。2018 年天猫“双十一”榜单数据显示,优衣库占据男装和女装类销售榜首,并创下“双十一”35 s 破亿的记录,当日市场份额高达 3%。2019 年天猫“双十一”榜单数据显示,优衣库旗舰店创下最快破 10 亿销售额的记录,并蝉联男装和女装类品牌销售冠军。“三位一体”模式带给客户更便捷的线上购物体验,助力优衣库收获从青年到中老年的消费群体。

2.4.2 协调多渠道关系 优衣库借助国内知名购物交易平台阿里巴巴,又与社交平台腾讯合作,推出微信小程序商城,实行“三位一体”渠道策略,迅速地在中国市场布局“新零售”,并得到有效发展。同时,优衣库在各购物软件中加入附近门店导航、线上下单、门店提货等功能,实行“线上、线下同价”的定价策略,以及赠送门店优惠券等营销策略,助推渠道间有序地整合,促进多渠道深度融合^[9]。

优衣库“新零售”运营模式转型中的运营策略及效果见表 2。

表 2 优衣库“新零售”模式的运营策略及效果
Tab. 2 Operational strategies and effects of UNIQLO's "new retail" mode

维 度	运营策略	效 果
人	线上下单、门店取货	不受时间和空间限制,便于试穿体验
	升级购物软件	节约试衣间排队时间,体验更真实的试衣效果
财	加大研发投入	实现企业数字化运营
	扩充门店数量	了解市场动向以及客户需求,提供更为全面细致的服务
	控制销售费用	为企业赢得更多的转型资金
货	提升产品质量	吸引不同层次的消费群体,找到优衣库的专属服装市场
	升级供应链	平均库存周转天数比国内服装企业快一半以上
	应用 RFID 电子商标	促进零售端与供应链之间有效沟通
场	协调多渠道关系	促进全渠道深度融合
	“三位一体”模式	实现“客户端+移动端+实体店”融合

3 优衣库“新零售”模式运营策略的经验借鉴

3.1 充分满足客户需求,构建“新零售”模式
充分满足客户需求是顺利开展“新零售”模式的关键。随着生活水平的持续提高,消费者不仅对产品的需求趋于个性化,对产品的品质有更高的要求,在消费体验上也需要更多的情感交流。在“新零售”模式运营布局上,海澜之家与优衣库相似,但存在产品设计单一和软件研发升级投入不足的短板;研发投入较少且多用于支付设计人员工资,导致其不能充分满足客户需求。因此,海澜之家在产品设计方面,应更多地考虑个性需求,迎合甚至引领市场潮流;在消费体验方面,有针对性地开发和升级软件;在经营模式变革方面,兼顾消费者的购物心理,带给客户更为优质舒心的购物体验。

3.2 合理配置财务资源,助力“新零售”转型
充足的资金支持是“新零售”转型的基础,但合理的财务资源配置才是转型成功的关键。相比优

衣库理性地控制费用支出,美邦服饰却将大量资金花在冠名与服饰理念完全不同的综艺节目上,盲目地宣传未必能给品牌带来流量,反而导致企业陷于财务困境。因此,美邦服饰在成本控制方面,需优化成本结构,把控资金周转周期;在品牌宣传方面,可酌量削减广告支出,加大门店投资,促进买方卖方双向沟通;在软件建设方面,加大研发投入,把信息技术融入财务管理,实现企业整体数字化运营。

3.3 优化货物产销环节,保障“新零售”平稳运行
优化货物产销环节是实现“新零售”模式的保障。鸿星尔克的库存信息管理混乱,使得产销环节信息沟通不畅,延长了交易周期,并导致大量货物囤积,严重阻碍“新零售”进程。因此,鸿星尔克需构建智能化的营运体系,分析消费者的偏好及对品牌的忠诚度,同时预测消费者未来需求,建立专属的消费者大数据库,优化产销环节。在生产方面,进行柔性化生产,减少原材料和成品的囤积;在销售方面,通过大数据获取营销方向,借助全渠道融通,加速产品周转。

3.4 发展多样化零售渠道,谋划“新零售”布局
发展多样化零售渠道是实现“新零售”模式的有效途径。服装企业结合客户端、移动端和实体店等渠道,打造多样化的消费场景。在传统网店和实体店协同发展的前提下,服装企业利用社交平台的人流量,发展移动端线上商城,实现多渠道深度融合^[10]。美邦服饰就曾因未能协调好渠道关系,引发线上、线下恶性竞争,导致渠道间鹬蚌相争。因此,服装企业只有形成渠道间的协同发展,方可进一步缩减人工和租金成本,提升产品回购率,形成良性循环。

4 结 语

2019 年自媒体盛行,网红直播和“微博大 V”推荐等营销方式再一次丰富了“新零售”模式,未来“新零售”将被赋予更多的内涵。然而,就服装业而言,华丽的营销手段只能带来一时新奇。服装企业“新零售”模式的应用,可借鉴优衣库的成功经验:敏锐发掘客户需求、合理配置财务资源、智慧升级产销环节以及多元布局零售渠道。无论采用何种零售模式,坚守品牌初心尤为重要,优质的产品和贴心的服务才是消费者的最终诉求。

参考文献:
[1] 常明哲,苏剑.新零售“新”在何处[J].人民论坛,2018

- (8):96-97.
- CHANG Mingzhe, SU Jian. Where is "new" in new retail [J]. People's Tribune, 2018(8):96-97. (in Chinese)
- [2] 赵树梅, 徐晓红. “新零售”的含义、模式及发展路径 [J]. 中国流通经济, 2017, 31(5):12-20.
- ZHAO Shumei, XU Xiaohong. The meaning, pattern and development path of "new retail" [J]. China Business and Market, 2017, 31(5):12-20. (in Chinese)
- [3] 潘建林. 新零售理论文献综述: 兼论四构面商业模式 [J]. 商业经济研究, 2019(5):9-11.
- PAN Jianlin. Literature review of new retail theory: a discussion on the four-faceted business model [J]. Journal of Commercial Economics, 2019(5):9-11. (in Chinese)
- [4] 王先庆, 雷韶辉. 新零售环境下人工智能对消费及购物体验的影响研究——基于商业零售变革和人货场体系重构视角 [J]. 商业经济研究, 2018(17):5-8.
- WANG Xianqing, LEI Shaohui. Research on the impact of AI on consumption and shopping experience in the new retail environment—based on the perspective of commercial retail reform and reconstruction of people, goods and market system [J]. Journal of Commercial Economics, 2018(17):5-8. (in Chinese)
- [5] 王家宝, 黄益俊. 新零售的起因、特征、类型与发展趋势 [J]. 商业经济研究, 2018(23):5-7.
- WANG Jiabao, HUANG Yijun. Causes, characteristics, types and development trend of new retail [J]. Journal of Commercial Economics, 2018(23):5-7. (in Chinese)
- [6] 王正沛, 李国鑫. 消费体验视角下新零售演化发展逻辑研究 [J]. 管理学报, 2019, 16(3):333-342.
- WANG Zhengpei, LI Guoxin. Research on the evolution logic of the new retail from the perspective of consumption experience [J]. Chinese Journal of Management, 2019, 16(3):333-342. (in Chinese)
- [7] 郑国洪, 戴镇蔚. 全渠道零售发展类型及其优势比较 [J]. 商业经济研究, 2019(4):27-29.
- ZHENG Guohong, DAI Zhenwei. Comparison of development types and advantages of all-channel retail [J]. Journal of Commercial Economics, 2019(4):27-29. (in Chinese)
- [8] 韩彩珍, 王宝义. “新零售”的研究现状及趋势 [J]. 中国流通经济, 2018, 32(12):20-30.
- HAN Caizhen, WANG Baoyi. The theoretical situation of "new retail" and its extension China business and market [J]. China Business and Market, 2018, 32(12):20-30. (in Chinese)
- [9] 施聪聪, 胡觉亮, 韩曙光. 品牌服装双营销渠道竞争与合作模型构建及应用 [J]. 纺织学报, 2017, 38(5):157-161.
- SHI Congcong, HU Jueliang, HAN Shuguang. Competition and cooperation model construction and application in dual marketing channel for brand apparel [J]. Journal of Textile Research, 2017, 38(5):157-161. (in Chinese)
- [10] 张琴义, 张国宝, 曹稳. 全渠道背景下不同销售模式的策略研究 [J]. 系统科学学报, 2019, 27(2):96-100.
- ZHANG Qinyi, ZHANG Guobao, CAO Wen. A contrastive study of the equivalent price model and BOPS under traditional dual channel [J]. Chinese Journal of Systems Science, 2019, 27(2):96-100. (in Chinese)

(责任编辑: 卢杰, 邢宝妹)