



КИМ СОНХО

УНИКАЛЬНО!

**UNI
QLO**

КАК
МАЛЕНЬКОЕ
ЯПОНСКОЕ
АТЕЛЬЕ
СТАЛО
ОДНИМ ИЗ
КРУПНЕЙШИХ
ПРОДАВЦОВ
ПОВСЕДНЕВНОЙ
ОДЕЖДЫ

УДК 658(520)

ББК 65.29

К40

유니크, 유니클로 (Unique, Uniqlo)

Copyright © 2017 Kim Seong Ho

All Rights Reserved. Published in agreement with SAM & PARKERS
CO., LTD. c/o Danny Hong Agency.

Ким, Сонхо.

К40 Уникально! Uniqlo : как маленькое японское ателье стало одним из крупнейших продавцов повседневной одежды / Ким Сонхо ; [перевод с корейского Е. Трушиной]. — Москва : Эксмо, 2026. — 240 с. — (Культ бренда. Как продукты и идеи становятся популярными).

ISBN 978-5-04-225246-4

Uniqlo — не просто бренд, а культурное измерение с миллионами поклонников. И эта книга раскрывает ту философию, которая за пару десятилетий превратила небольшую японскую фирму в мирового лидера индустрии.

К своей философии Uniqlo пришла через провальные старты на зарубежных рынках, закрытые дочерние бренды и бесконечное наблюдение за конкурентами. С годами стало понятно, что главная сила компании — не в дизайне или рекламе, а в выверенной до секунды логистике, внутренней дисциплине и умении трансформировать даже самые болезненные неудачи в стратегические прорывы.

Вы узнаете, как создавалась корпоративная культура, мотивирующая сотрудников на рост, зачем искать возможности в кризисах и почему амбиции должны выходить далеко за рамки основного продукта бренда. А еще:

— почему в Uniqlo не задерживаются после 19:00 и всегда приходят на 5 минут раньше;

— почему любая организация должна быть платформой для роста людей или умереть;

— почему горизонтальные отношения лучше любой иерархии.

УДК 658(520)

ББК 65.29

ISBN 978-5-04-225246-4

© Е. Трушина, перевод, 2025

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Пять причин купить

1. Узнать, как провинциальная швейная мастерская покорила мир.

История Uniqlo — это реальный пример того, как скорость и постоянные изменения превращают локальный бизнес в мирового лидера.

2. Вдохновиться японской моделью управления.

Уникальное сочетание восточной философии, практичности и инноваций показывает, как строить команду, где каждый работает «на себя», но ради общей цели.

3. Получить практические идеи для бизнеса и личной жизни.

От «приходить за пять минут» до «исправь всё, что мешает быть быстрее» — в книге множество инструментов, которые помогут добиваться поставленных целей.

4. Научиться управлять через культуру скорости.

Книга раскрывает, почему культура «быстрого мышления и быстрой реакции» — главный двигатель роста и как ее внедрить в любую компанию.

5. Раскрыть секреты создателя Uniqlo.

Автор показывает стиль мышления создателя Uniqlo — решительного, перфекциониста, для которого дисциплина и уважение к времени важнее формальных правил.

Оглавление

Пять причин купить	5
Пролог. Главный секрет превращения провинциальной швейной мастерской в мировую компанию с годовым оборотом в 18 триллионов вон	11
Вся уникальность в мире рождается из скорости и эффективности.....	11
Конкуренты Uniqlo — Google и Amazon?	12
С удивительной скоростью, но перфекционизмом к деталям	14
Уникальная организация не будет довольствоваться бронзой.....	16
Часть 1. Ставка на скорость и эффективность	
Глава 1. Важность скорости как в работе, так и на встречах.	
Суть Fast Retailing	21
Где вы находитесь за пять минут до встречи?	22
Скорость — лучшее оружие Uniqlo.....	25
Как двигаться быстро и с удовольствием, при этом выдерживая нагрузку и не теряя напряжения	27
Глава 2. Исправьте и измените все, что может повысить эффективность	34
Ни отдельного места, ни перегородки, ни даже стула в конференц-зале	35

ОГЛАВЛЕНИЕ

Десятиминутные совещания без стульев	43
Работа в сжатые сроки и тесное управление	47
Глава 3. Почему для Uniqlo даже кризис — это новые возможности?	53
Думайте глобально, действуйте локально.....	55
Кризис показывает ваши истинные возможности	66
Сначала создайте лучший продукт, а потом выводите его на рынок.....	70
Глава 4. Погружение и концентрация в конечном счете возникают из ощущения срочности.....	73
Продажи без усилий, заставляющие кошельки клиентов открываться самостоятельно	76
Два принципа, учитывающие как цену, так и качество	79
Непостижимое, неповторимое, невообразимое.....	82
Есть ли в вас дух борьбы, чтобы каждый раз бросать себе вызов до тех пор, пока не добьетесь успеха?	87
Глава 5. Чем скорее вы забудете про прошлые успехи, тем скорее придет новый	95
Обрести одно, даже если ради этого придется потерять два.....	96
Не существует ни одной организации, которая развивалась бы стабильно.....	99
Преодоление корпоративной болезни через реформу ABC.....	103
Думай, когда работаешь, — работай, когда думаешь.....	105
Какие вопросы вы задаете себе в процессе работы?.....	110
Часть 2. Компания, которая поддерживает и мотивирует людей к работе на себя	
Глава 6. Развитие управленческого мышления через самоуправление.....	115

ОГЛАВЛЕНИЕ

Скорость, исполнительность и срочность превыше всего	116
Подходит ли ваше мышление под фразу «Хвост виляет собакой»?.....	120
Уникальный подход Uniqlo к развитию женщин-лидеров	128
Я сам создаю компанию своей мечты	133
Глава 7. Uniqlo — академия талантов, где менеджеров готовят всего за шесть месяцев	138
Причина, по которой талантливые люди стремятся работать вместе, на удивление проста	141
Три ключевых качества, определяющих талант в Uniqlo.....	145
Как избежать выгорания в условиях быстрого роста	151
Не превращайте талантливых сотрудников в козлов отпущения.....	153
Глава 8. Эффективная система для мотивированных сотрудников	160
Разумно выстроенная работа — основа устойчивого мира.....	162
Почти нереальная, но предельно ясная и конкретная цель	164
В Uniqlo управление целями — это самый короткий путь к карьерному росту.....	169
Удивительный эффект программы Харады — автономной системы обучения персонала.....	175
Глава 9. Настоящий лидер — тот, кто способен воспитать лидеров, превосходящих его самого	179
Решительность президента Янаи	181
Воспитание талантов на основе справедливой системы меритократии.....	188

ОГЛАВЛЕНИЕ

Лидер — это человек, который вдохновляет других на действие	196
Глава 10. Причина, по которой человекоориентированный подход управления в Uniqlo приковывает к себе взгляды.....	200
По мере развития ваш внутренний потенциал будет расширяться	203
Векторное управление с четким направлением	207
Если вы нанимаете «удобного» человека, это может привести к краху организации	210
«Команда мастеров» в работе	218
Устойчивый рост обеспечивается благодаря людям.....	224
Эпилог. Меня представления — меняем мир	231
Об авторе	236

Пролог

Главный секрет превращения провинциальной швейной мастерской в игрока на мировом рынке

Уникальность — это сплав скорости и эффективности

Уникальная организация не будет
довольствоваться бронзой

«Нет никого, кому я мог бы доверить эту работу».

«Сотрудники заботятся только о себе, а не об организации».

«Я не знаю никого, кто с особой решимостью делал бы ту работу, которую ему поручили».

Такие жалобы я слышал от руководителей и менеджеров среднего звена на протяжении многих лет коучинга. И всегда задавал им один вопрос: «А действительно ли в вашей компании хочется работать?»

Uniqlo изначально создавалась как место встречи талантов. Ведь действительно увлеченные люди стремятся найти такую работу, где в полной мере смогут реализовать свои способности. Понимая это, компания сделала ставку на созда-

ние среды, в которой людям интересно быть вовлеченными и двигаться вперед.

Обычно для повышения продаж и эффективности компании «выжимают» свои ресурсы, увеличивают интенсивность работы и снижают затраты на персонал. Такой подход работает только в краткосрочной перспективе. Поэтому Uniqlo выбрала другой путь: отказавшись от излишней бюрократии, компания выстроила горизонтальную модель управления, в которой нет лишних звеньев и информация свободно перемещается между сотрудниками. Это позволяет действовать быстрее, сохраняя атмосферу доверия и ответственности.

У Uniqlo даже подход к набору сотрудников уникальный. Она проводит собеседования среди студентов за месяц до окончания учебного года. У ребят еще нет дипломов, а они уже получают работу и вступают во взрослую жизнь. Многие вспоминают, что на выпускном чувствовали себя увереннее сверстников, поскольку их будущее стало стабильнее и интереснее.

Uniqlo дает людям возможность расти с той же скоростью, с какой развивается сама компания. Здесь не навязывают дисциплину, которая способна подавить энтузиазм, и не обращаются с сотрудниками как с рабами. Напротив, компания формирует культуру, где каждый чувствует гордость за общее дело и может реализоваться через работу. Так рождается энергия, которая ускоряет развитие не *за счет* людей, а *вместе* с ними.

ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ ПРЕВРАЩЕНИЯ

ПРЕЗИДЕНТ ЯНАИ, РУКОВОДИТЕЛИ
И СОТРУДНИКИ UNIQLO СОЗДАЛИ ТРЕТЬЮ
ПО ВЕЛИЧИНЕ КОМПАНИЮ В МИРЕ, НО ВСЕ ОНИ
ГОВОРЯТ: «НАМ НЕ НУЖНА БРОНЗА. МЫ ЗАБЕРЕМ
ЗОЛОТО».

Когда казалось, что швейная промышленность переживает спад, а в Японии затяжная рецессия, Uniqlo показала обратное: даже в трудные времена компания может вырасти и превратиться в мировой бренд, если объединяет людей общей целью и поддерживает в них стремление развиваться.

Ей понадобилось всего 20 лет

Благодаря флисовой одежде объем продаж Uniqlo в 2000 году перевалил за 1,5 миллиарда долларов. Это вдвое больше, чем в 1999-м. Компания заняла лидирующую позицию на внутреннем рынке Японии. И хотя этот результат составлял всего пятую часть объема продаж GAP, Uniqlo уже начала выходить на зарубежные рынки.

Меньше чем за 20 лет компания смогла догнать ведущие мировые бренды. В первой половине 2017 года объем продаж Uniqlo превысил 12,5 миллиардов долларов. Японская компания обогнала GAP и заняла третье место в общемировом рейтинге мировых производителей одежды.

В 1984 году Uniqlo открыла свой первый магазин и спустя 10 лет была зарегистрирована на Хиросимской фондовой

бирже. В 1997 году ее акции вошли во вторую секцию Токийской фондовой биржи¹, а уже в 1999 году — в первую.

По состоянию на январь 2017 года рыночная капитализация² Uniqlo превышала 26 миллиардов долларов. Это в три раза больше, чем у GAP (около 7 миллиардов долларов), и всего на 2 миллиарда долларов меньше, чем у H&M.

Конкуренты Uniqlo — Google и Amazon?

Недавно в Токио завершилось строительство новой штаб-квартиры Uniqlo. На состоявшемся там брифинге президент Янаи поделился своим видением будущего:

«Все отрасли так или иначе превращаются в информационные и сервисные. Мы выйдем за рамки простого SPA³ и построим передовой информационный розничный бизнес. Теперь нашими конкурентами будут Google и Amazon».

¹ Крупнейшая в Азии и занимает четвертое место в списке мировых лидеров. Она возглавляет азиатскую торговую сессию, благодаря чему участники рынка могут заключать сделки, когда другие площадки закрыты. — *Прим. ред.*

² Рыночная капитализация — стоимость объекта, рассчитанная на основе текущей рыночной цены. Этот финансовый показатель используют для оценки совокупной стоимости рыночных инструментов, субъектов и рынков. — *Прим. ред.*

³ SPA — Specialty store retailer of Private label Apparel (специализированный магазин розничной торговли одеждой под собственной торговой маркой) — бизнес-модель, используемая Uniqlo и другими компаниями, в которой фирма контролирует всю цепочку создания стоимости: от разработки и производства до розничной продажи. — *Прим. ред.*

Почему они? Разве Uniqlo не производитель одежды? Какое будущее он видит для компании?

Президент Янаи говорил о том, что технический прогресс и смена эпох стирают границы между отраслями. Неважно, шьете ли вы одежду или предоставляете услуги, **чтобы бизнес выжил нужно удовлетворять желания потребителей.**

Amazon, например, уже не просто маркетплейс, у них есть собственная продукция (SPA). И Uniqlo станет их соперником. Будет так же активно реагировать на изменения рынка.

Uniqlo — компания, которая выросла благодаря быстрой поставке дешевых и качественных товаров. Но в 2015 году эта концепция дала сбой. Зима выдалась на удивление теплой, и продажи компании упали на 10%: зимняя одежда была никому не нужна. Как следствие, упали и цены на акции. Президент Янаи наблюдал, как испаряются активы стоимостью в 1,2 миллиарда долларов. Именно тогда и возникла идея выйти за традиционные рамки.

Упомянутый брифинг стал возможностью представить новую стратегию. Она должна была исправить ошибки и задать новое направление роста. На мероприятии президент Янаи объявил о серьезных изменениях в Uniqlo: все процессы компании будут объединены и управляться с помощью IT-технологий.

Если раньше между разработкой продукта и его поставкой проходил год, то теперь этот цикл должен занимать не больше двух недель. Для этого и было построено новое здание с огромным логистическим центром.