

無印良品 的改革

無印良品缘何复苏

[日] 渡边米英 著 刘树良 张钰 译

無印良品

的改革

[日]渡边米英 著

刘树良 张钰 译

無印良品缘何复苏

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

無印良品の改革 / (日) 渡边米英著 ; 刘树良 , 张
钰译 . -- 北京 : 中信出版社 , 2017.4
ISBN 978-7-5086-7131-4

I. ①無… II. ①渡… ②刘… ③张… III. ①轻工业
- 工业企业管理 - 经验 - 日本 IV. ① F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 305911 号

MUJIRUSHI RYOHOIN NO KAIKAKU by WATANABE Yonehide

Copyright © 2006 WATANABE Yonehide

ALL RIGHTS RESERVED

Originally published in Japan by THE SHOGYOKAI PUBLISHING Co., Ltd., Tokyo
Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with
THE SHOGYOKAI PUBLISHING Co., Ltd., Japan
through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY

Chinese simplified translation © 2017 by Chu Chen Books
ALL RIGHTS RESERVED

無印良品の改革

著 者 : [日] 渡边米英

译 者 : 刘树良 张 钰

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者 : 北京汇瑞嘉合文化发展有限公司

开 本 : 880mm × 1240mm 1/32

印 张 : 7 字 数 : 140 千字

版 次 : 2017 年 4 月第 1 版

印 次 : 2017 年 4 月第 1 次印刷

版贸核渝字 (2011) 第 153 号

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-7131-4

定 价 : 58.00 元

图书策划 : 楚尘文化

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

目录

- 001 序言 新“無印神话”的开端
- 002 无品牌的品牌：“無印良品”
- 005 业绩突然下滑五年后，呈V字形上扬，奇迹般创最高值
- 009 从服饰杂货入手，無印良品进行全面复苏
- 012 生活用品部也掀起了改革的浪潮
- 014 “脱离单纯依靠感性”的经营理念，促进企业复活

- 017 第1章 無印良品的诞生及迅速发展
- 018 無印良品诞生的“时代必然性”
- 020 “因为合理，所以便宜”：無印良品的闪亮登场
- 023 深入探究生活美学的顾问团队
- 027 契机：独立青山店的开张
- 030 从西友分离，独立的良品计划株式会社诞生
- 032 厌倦成为“西武集团的宣传工具”——木内的危机感
- 034 独立后径直出资构建信息系统

037	第2章 从一帆风顺到遭遇挫折
038	不断成长的“無印神话”
040	开店邀请纷至沓来，卖场日益大型化
044	商品实力无法适应卖场大型化的步伐
046	将事业扩展至伦敦、巴黎以及亚洲
048	在欧洲曾被高度评价的“MUJI”……
051	扩大战略的背后暗藏的“失控”
053	顾客也远离無印良品了吗？
055	第3章 致使無印良品走向凋零的八大原因
056	無印良品由盛而衰的原因何在？
070	独特的发展模式实则暗藏破绽
073	设立 1000 坪大型店铺的神话逐渐破灭
077	第4章 改革从服饰开始
078	一扫堆积如山的存货
081	法国分社的店铺数量在一年内减半
085	实现结构改革的关键词是“可视化、计算、行动”

087	通过“经营改革项目”来掌控库存
092	与山本耀司公司合作，为商品注入新鲜血液
096	以“简单规则”推动公司运转
099	第5章 商品生产方式的进步
100	探索新的商品生产方式
103	利用网络与观察住宅的方式开发新商品
106	“全球·無印”——来自世界顶级设计师的匿名设计
109	“发现·無印”——发掘全世界的优良日用品
111	重建总部与店铺间信赖关系的四项改善措施
116	防止滞销商品增多的库存控制方法
119	第6章 实施新的开店战略
120	从岛村学来的开发店铺之道
121	具备开店条件的城市共有150座
124	用一年时间完成的“开店标准手册”
128	因岛村集团会长的良言，开店讨论会也面貌一新
130	挑战地方的小商业圈市场

133	欧洲的开店战略也有了重大转变
136	进入中国，在与冒牌無印店的官司中胜诉
137	無印良品再次进入中国香港，成为年轻一代的热捧品牌
139	终于在纽约开设了第一家店铺
145	第7章 大幅度压缩成本的“30%委员会”
146	“完成工作，提升效率，提高商品生产率”
149	监察室的效率一举提高到原来的8倍
150	重新考虑店面业绩
153	减少商品附带标签的种类
155	無印良品的经费结构
157	物流中心摇身变为“通过型”
160	支援改革的信息系统
163	两年内将信息系统经费率控制在1%以下
167	第8章 改变卖场员工的工作
168	改变店铺工作的“瘦身项目”
171	简单而强大的武器——店铺工作指南

175	地方诞生的“畅销商品搜索队”
178	“一品入魂”“幸运单品”“天下一品”……
181	“销售人员才是主角”
185	尾章 良品计划的未来与今后的课题
186	“無印便利店”即将登场?
189	再次挑战“饮食”领域
192	扩展粉丝群体的目标战略
196	利用电视广告塑造品牌新形象
199	收购家居公司，住宅事业备受期待
202	良品计划收购 IDÉE 后的产品
205	后记
209	大事记 無印良品的沿革

序言

新“無印神话”的开端

无品牌的品牌：“無印良品”

从JR有乐町车站的京桥口出站，朝东京站方向略行几步，“無印良品”的招牌便映入眼帘：招牌以暗红色做底，上面印着“無印良品”四个白色大字，也许这对于人们来说是再熟悉不过的logo了。此店为“無印良品有乐町店”，于2001年11月开张后，一直作为“無印良品”向大众宣传的一个据点，发展至今。

店铺分为上、下两层，面积约为900坪（约2979平方米），此店可谓是無印良品店铺中的佼佼者，每年所创造的营业额大约为40亿日元。

事实上，在东京证券交易所一部上市の良品计划株式会社才是無印良品的创造者，也是良品计划旗下专门销售原创产品的店铺。截至2007年7月4日，良品计划在全球范围内已经开设了多达391家店铺，其中，国内324家，国外67家。另外，国内店铺的55%，即177家是良品计划的直营店，其余则是西友百货公司里的店内专柜和授权店（加盟店）。

不仅如此，有乐町店、京都的Platz店与大阪的难波店并列为该公司旗下规模最大的直营店。有乐町店是一家主要负责向社会大众宣传無印良品的店

铺，因此该店几乎汇集了無印良品所经营的全部商品，与此同时提供全面周到的服务。也就是说，只要进入有乐町店，就可以全面了解無印良品的“发展现状”。

进入店铺后，左手边是“MUJI+INFILL 木之家”的样板房，顺着电梯来到二楼，展现在眼前的便是無印良品的女装。模特身上展示的服装风格以简约为主，颜色也采用了独特的自然色，每件单品的价格大概为 2650 日元（含税），因此较为畅销。

进入店铺之后我们就会发现，店铺的举架一般比较高，装修也遵循着简约风格，加之店内流淌着让人轻松的背景音乐，这就组成了独一无二的“無印世界”。追溯到二十六年前，無印良品以“因为合理，所以便宜”的冲击性口号成功作为西友百货的原创商品展现在世人面前，从此，这个独特的世界便拉开了帷幕。

無印良品通过省去民族品牌（nation brand, NB）产品制造过程中的种种资源浪费降低成本，一直以合理的价格提供着优质的商品，这也是“无品牌的品牌”的由来。無印良品一贯秉承这一理念，坚持从消费者的角度出发为消费者提供商品，由此在人们心中树立了“無印良品”独树一帜的形象。

走出女装区，便能在童装、男装、服装布料三个区域挑选称心如意的商品；逆时针走则进入眼镜区和食品区。卖场的中央空间陈列着服装配饰、办公

用品以及保健美容产品。

笔者来到無印良品参观是在一个工作日的下午，尽管如此，店内的顾客也不算少。服饰以及保健美容卖场以 30 岁左右的女性顾客居多，她们饶有兴趣地时而浏览店内商品，时而取下商品细看。此时正有一对夫妇推着婴儿车乘上电梯，手中拿着印有無印良品 logo 的纸袋。

上到三层的生活用品区，会看到三三两两的大学生模样的男性顾客，可能是来购买单身生活所需的日常用品吧。在室内用品卖场，也时常看到坐在沙发上体验产品舒适度的年轻情侣。

除此之外，三层还展示着一些室内装饰用的小商品，每件商品旁边都摆放着标注原料特征的卡片，清楚地告诉消费者其材料以及用途。这样的商品在区域内摆放整齐，不知不觉间又营造了一个独特的空间。另外，此楼层的一角还展示着冰箱、洗衣机等“白色家电”，颜色正如其名，全部为白色。

回过头来下到二层，右手边的玻璃窗内是“無印餐厅”（Meal MUJI）。虽然餐厅内桌子多达 100 张，出乎意料的是很难找到一张空桌。餐厅内以女性顾客居多，但也不乏独自享受午餐的中年男性。

由于有乐町店位于城市中心，因此来店购物的顾客的层次也呈现多样性，可以说这里吸引了男女老少前来购物。仔细观察店内的顾客你会发现，这些人的穿着并不显眼新奇，而是生活在大城市中普普通通的人。不难看出，他们大

多数是無印良品的常客，拥有比较稳定的生活观念。

在厨房用品卖场，有一位看上去颇有职业女性风范的顾客，于是我走上前问她是否经常来無印良品，她回答道：

“是的。这些日杂物品只是看看就令人心情愉快，平时换季的时候我也会来这里买衣服。实际上我也买优衣库的衣服，但是由于细节设计上没有特点，所以只是作为内搭穿在里面。与此相比，無印的每一件服装都很有风格，所以我很喜欢。在我还上高中的时候就经常过来购物了，但不知从何时起，無印的商品和店铺失去了特色，觉得失望之后有段时间就没有过来了。但是，从三四年前無印又变得非常吸引人，因此我很高兴又来购物。”

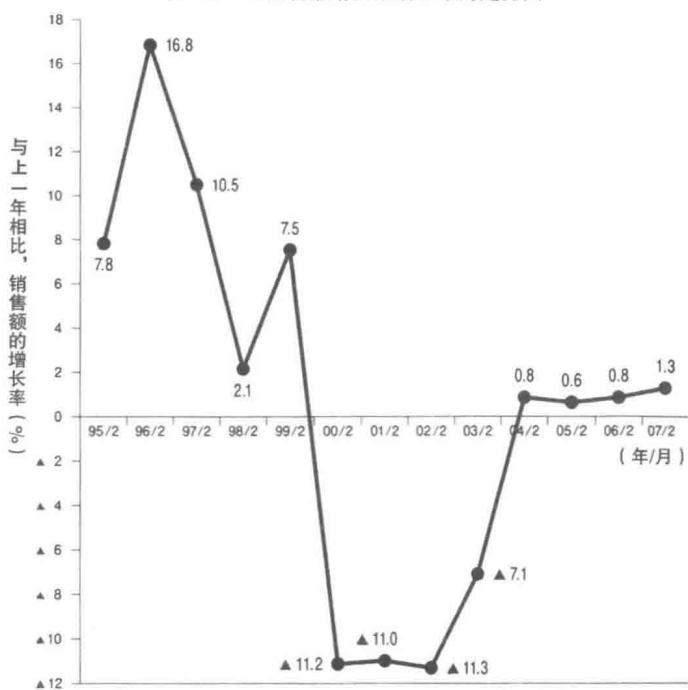
自無印的粉丝重新回归以来，有乐町店内的顾客经常是摩肩接踵。

业绩突然下滑五年后，呈V字形上扬，奇迹般创最高值

2000年前后，無印良品迎来了创业二十周年，而正在此时，正如上述那位女士所说的那样，無印良品现有店铺的销售额突然大幅度下滑（详情见图表1）。这一年，良品计划自1989年公司创建以来首次陷入了盈利经常为负数的窘境（比去年同期减少了12.7%，同一结算，下同）。

到了2001年，無印良品的销售额相比2000年虽然增长了3.4%，但经常利

图表1 现有店铺销售额增长率的走势图



润 (ordinary profit) 却减少了 51.3%，为原来的一半。加上 2002 年度由于亏损加速了店铺关门的速度，無印良品首次出现了减收结算。

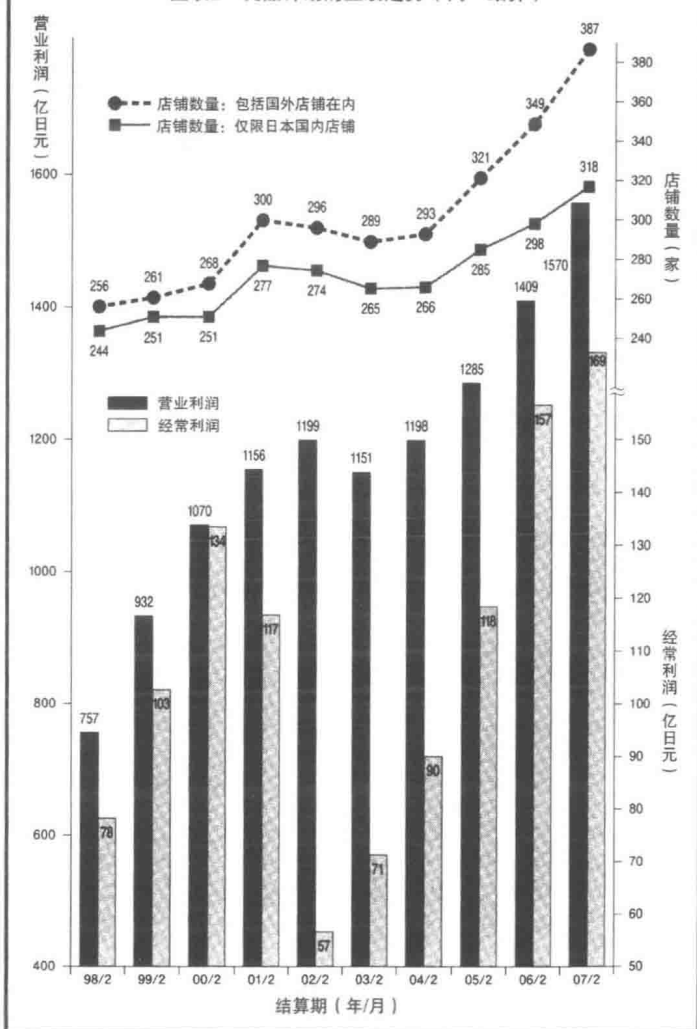
迄今为止，無印良品的发展一直是顺风顺水，增收盈利似乎也是理所当然的。但是，一路畅通无阻的無印良品却从 2000 年度开始业绩陷入低迷，许多业界人士对此非常惊讶，并将此次事件看作“無印发展神话的崩塌”。一些同行业内人士甚至私下里议论：無印良品的时代可能就此宣告终结。

那么，当时的無印良品究竟发生了什么事情？前面提到的女性顾客感觉到“無印的商品和店铺失去了特色”，这是业绩突然下滑的原因吗？假如是的话，那又是什么引起的呢？

2001 年 1 月，松井忠三社长接手前任社长有贺馨经营公司，对于业绩突然下滑的窘境，他列举出了后面内容涉及的八个原因。如果用一句话来概括的话，那么可以说“急进发展的反作用”直接导致了公司的衰落。当时公司内部仍存在许多不完善的地方，在没有构筑起一套与企业规模相适应的组织结构及业务流程的情况下，無印就贸然突进到扩大经营规模的路线上，而后来的窘境正是由此带来的后果。这些缺陷日益凸显后，便直接引发了店铺运营能力及商品实力不断降低，最终导致了已有店铺的业绩低迷。这就是 2000 年度無印业绩突然下滑的原因。

松井社长就好像一名医生，他对良品计划实施了外科手术止血，与此同

图表2 良品计划的业绩走势（同一结算）



时，他还采用内外结合的疗法——从内部改善公司的“体质”（即改善业务）。顾客在卖场里感到“無印又变得非常吸引人”，这背后更加隐藏着公司的大规模改革。这便是“無印的复活”得以实现的原因。

無印通过改革使得业绩呈V字形迅速恢复，但这种企业结构改革并不是令人叫好的惊险杂技表演。事实上，日本国内的流通企业中或多或少都存在问题，而無印正是那个将问题逐一击破的企业。正因为如此，良品计划在这五年期间所运用的策略，对大部分企业而言都是有借鉴意义的。

从服饰杂货入手，無印良品进行全面复苏

图表3显示的是良品计划的企业内部结构图。其中，“商品总部”由四个部门组成，分别为餐饮业务部门的咖啡简餐（Café Meal）事业部、食品部、生活用品部、服饰杂货部。2005年度各部门的销售额构成比例分别为：食品部8.5%，生活用品部55%，服饰杂货部35.1%，其他部门1.4%。与前一年的销售额相比，食品部和服饰杂货部的营业额分别实现了4%和5.7%的个位数增长，而生活用品部则增长了10.5%，增长率高达两位数。

1980年，無印良品刚刚亮相在大众面前时，经营的商品仅限于卫生纸及速溶咖啡等40种日常消耗品和食品。经过二十五年的发展，截止到2006年2月