

无 印 良 品 式

营
销

MUJI 式

世界で愛されるマーケティング

[日] 増田明子 / 著

王慧 吕灵芝 / 译

700家门店，7000多种商品
无印良品38年品牌运营经验

中信出版集团

无印良品式营销

[日] 增田明子 / 著

王慧 吕灵芝 / 译

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

无印良品式营销 / (日) 增田明子著; 王慧, 吕灵芝译. -- 北京: 中信出版社, 2019.1
ISBN 978-7-5086-9364-4

I. ①无… II. ①增… ②王… ③吕… III. ①轻工业-工业企业管理-市场营销学-经验-日本 IV.
① F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 187498 号

MUJI (MUJIRUSHIRYOHIN) SHIKI SEKAI DE AISARERU MARKETING written by Akiko Masuda.

Copyright © 2016 by Akiko Masuda. All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. Through Shinwon Agency Co.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by Akiko Masuda / CITIC Press Corporation.

本书仅限中国大陆地区发行销售

无印良品式营销

著 者: [日] 增田明子

译 者: 王 慧 吕灵芝

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: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7

字 数: 113 千字

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2018-4341

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9364-4

定 价: 48.00 元

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

序

MUJI 的底层逻辑

MUJI 的底层逻辑是什么？

稳健经营三十年，为什么它能把同质化的事情做得不一样，它的底层逻辑是什么？我们来解读一下。

俗话说，一流企业定标准，二流企业做品牌，三流企业卖技术，四流企业做产品。

一流企业定的标准分为两种：

第一种标准叫行业生产型标准，或者叫行业生产型或应用型标准。比如接口应该是什么样的，有什么具体要求。

第二种标准叫客户决策型标准。就是告诉消费者什么是好的，什么是坏的。在消费者还没有做决策之前，还没有进入消费场景之前，就告诉他们，什么是好的，什么是坏的，形成潜意识中的印象。这个好与坏，很可能是要渗入客户生活中，而且要长期渗透。

我们接下来重点讲客户决策型标准。这种标准的第一个观点，叫品类区隔。

(一) 品类区隔

所谓品类区隔就是鹤立鸡群，也就是客户决策型标准。

常规的客户决策型标准有以下几种：

1. 独特用户卖点

比如“开宝马、坐奔驰”，一定是宝马公司推出来的，这叫独特用户卖点(USP)。奔驰售价比宝马高，相当于告诉客户：我跟“老大”不同，我的卖点跟他不同，我的卖点是“老大”没有的。

2. 场景下的标准

比如“困了累了喝红牛”，这是什么？这是场景下的标准。它给你灌输的时间长了，你就会接受这个观点：

我有点儿困了，犯累，今天状态不太好，那就喝红牛吧。

3. 单一用户利益点

比如华为手机的“人像摄影大师”，这叫单一用户利益点。本来一部手机有很多利益点，比如续航、听音乐、画质清晰、玩游戏畅快、上网速度快等。

现在华为就给用户一个单一的用户利益点，叫“人像摄影大师”。

这些都是在客户做决策的时候建立一种好与坏的标准，即“你去选择我的消费理由”。

那 MUJI 的标准是什么？它的区隔是什么？

1. 没有商标的商品，没有品牌的品牌

当大家看到一个没有商标的品牌时，第一反应可能就是：

这是不是 MUJI 的？

MUJI 是没有商标的，消费者已经习惯它是“没有商标的商品，没有品牌的品牌”。它的单件商品上面是不加商标的。

2. 没有特点的特点

其他产品都在打单一用户利益点，或者都在强化用户利益点，比如强化摄影功能、速度更快等。

MUJI 找的是若干单一用户利益点之外的一片空白。这相当于什么呢？在中国人的饮食习惯中，主食可能有米饭或面条，现在除了米饭、面条，还有西餐。

你在做决策的时候，你也得到我这里来一趟，逛一逛，因为我有其他品牌商店不卖的产品，这就是“没有特点的特点”。

没有品牌的品牌，没有特点的特点，最终凝结成一个概念，就是极简主义。

MUJI 跟其他品牌相比鹤立鸡群，其他的“鸡”都是卖产品的，而 MUJI 不是卖产品的。它是卖生活方式的。

其他的产品在当时都叫品类杀手。

什么叫品类杀手？就是我只做这一类，你能记住我，以后你会到我店里来。但 MUJI 跨 7 000 个品类，几乎囊括了生活的方方面面。有汽车，有衣物，还有文具，而且上面没有商标。

它是提供生活方案的解决商，我觉得这应该是最大的一个区别。

它是做用户运营的，在没有互联网的时代，它就开始做用户运营了。它的大部分对手做的是产品运营，就是卖一款产品。

品类区隔有什么好处？有自然流量，有消费理由。第一，有自然流量。你坐在那里等着，就会有人主动上门。第二，来了的这些人有消费理由。因为长时间的品类区隔已经给

客户灌输了很多“什么是好的”的标准，客户认可这种“好的标准”才会来。

MUJI 最后的落脚点在这里，它是生活方式的一个服务商，而不是卖产品的。别人是卖产品的，它是做用户运营的。

（二）情怀型服务商和体验型产品

MUJI 是什么类型的服务商呢？

它是一个情怀型服务商，其实就是商业宗教。超级 IP(知识产权)就是一种商业宗教。

所谓商业宗教，就是一定有“粉丝”，一定有追随者，甚至“粉丝”和追随者都是盲目的，即你说什么我都相信。

MUJI 主打的是情怀型商品，它的落脚点就是极简。

极简主义不仅降低了产品的生产成本，还满足了日本民众的心理需求。在日本文化中，极简主义、断舍离与低欲望社会和整个社会变迁是高度吻合的。

日本国土南北狭长，房屋面积不大，因此人们非常注重房间布局和储存的合理性，擅长整理，会把一些不必要的东西收起来，需要时再拿出来。

MUJI 将日本传统生活方式用于商品研发中，用这种情怀型服务创造了一群客户。

这群客户是它创造出来的，是以前没有的。因为以前日本人消费都强调品牌，而现在是低欲望消费，断舍离，重视整理收纳和极简生活。

MUJI 的种子用户是 35 岁到 45 岁的女性，它因为这批种子用户崛起了。

它是一个提供生活方式解决方案的服务商，它卖的不是产品，而是两点：一是情怀，二是体验。

极简 + 舒适。极简是一种内在的精神状态，舒适是一种可衡量的外在感受。二者叠加在一起，就形成了 MUJI 的底层体验逻辑。

断舍离已经成为日本的一种文化，收纳整理在当时是一种大趋势。

收纳是一种高频应用，当一个女性在收纳的时候，她实际上是在和自己的内心对话。“收纳禅”，是一次借假“修真”的深度体验。

她在收纳整理时发现：

这件衣服是去年买的，今年穿不上了……

我怎么买了这么多衣服？

扔掉这件衣服有点儿可惜

整个收纳的过程是一个跟自己对话的过程，年轻时以物欲为主，以高欲望消费为主，到现在变成一种回归，进行自我修复。

所以收纳的过程是一个极高频应用，放大了用户触点，同时它也是一种像参禅一样的体验，它对用户的黏性特别强。

极简主义是对过度消费的一种自我修正，也是中年人的一种精神救赎。MUJI 最早打开 35 岁到 45 岁的女性这群人的“抓手”，就是这种像参禅一样的体验。

（三）参与感

MUJI 的很多创新是从外部来的，它高度重视这种参与感。比如透气的帽子和人体工程学的沙发等创意都是客户提出来的，这就是先进用户引导型创新。

它是一个狭小空间的生活诀窍服务商，提供了 7 000 个生活品类，也就是提供了 7 000 个生活诀窍。

这就是 MUJI 式营销，整个行业往左，它却往右。

20 世纪 80 年代诞生了一批自有品牌，它是日本超市西友集团的自有品牌。

因为当时整个日本经济已经滞胀了，所以要生产一批低价格的产品，但是质量不能低。所以很多大商场都在推销一批价格低但质量还可以的产品。

MUJI 在这里面找到了它的定位。它给自己的明确定位和基本理念

是“有理由的便宜”，即提供和百货店商品一样的品质，但是只定同等品质商品 70% 的价格。它活下来了，大多数其他品牌都死了。

为什么会这样？因为在极简主义情怀里面，在那个时间点，大多数企业都开始打产品之外的价值和卖点。

而 MUJI 不一样，它追求本质功能，不过度追求产品功能。注重材料，高质感；注重本质的功能，注重简约，节约能源，崇尚自然；价格合理。

MUJI 是一个消费者品牌，是你的生活助手。而我们认为消费品是个大趋势。

世界上有两种商业，一种叫品牌商，另一种叫 MUJI。

说了这么多，MUJI 营销，究竟好在哪里？

这本书给了我们一个有着全新视角的系统答案。

它是平民美学、实用工艺、无名之器的生活博物馆。

它是跨越 7 000 个品类、专注在狭小空间的生活诀窍的生活方式服务商。

曹升

灰度认知社创始人

前言

集古今智慧 创简约全球性商品

无印良品 (MUJI) 的商品研发人员总会这样自问：“简化这件商品的颜色和装饰，结果会如何？”“对这件商品稍加修改，能否令其使用更加方便？”每当他们看到带有装饰或使用不便的商品，就会习惯性地想：无印良品会怎么做？

无印良品的商品研发，并不止步于日本国内，它吸收了全世界的智慧（这就是“全球化”的思考方式）。例如，某种工具或面料在世界某处从古至今一直沿用，那就有其经久不衰的理由。无印良品通过挖掘商品的本质，与自身的经营设计理念相结合，换言之，就是汇集古今“智慧”，来扩大商品种类。

但是世界各地的工具和面料通常带有浓厚的当地文化底蕴，其颜色、形状、材质和手感也各有不同。

若略去那些装饰，只保留商品功能会怎样？去掉色彩后，设计会不会更简约？全世界公认的好商品究竟是什么样子的？无印良品的商

品研发人员一直在思考这些问题。

无印良品的商品汇集了世界智慧，不仅受到了日本人民的欢迎，还受到了全世界人民的喜爱。其最具特色之处就是“简洁”，这可能是超越国度及文化、最符合人类本质的需求（第7章介绍了无印良品的品牌形象调查结果）。

一言以蔽之，无印良品的做法就是创新。

创新并不是无中生有，而是来自对原有事物的“重新排列”，也就是经济学家熊彼特提出的新组合理论。所以集古今智慧于一身的无印良品亦可被称作“创新的集合体”。

无论是以“没有品牌标志的品牌”为理念，还是从其迄今为止向世界提供的商品，与商品创造者之间的关系，以及消费者的理解来看，无印良品都极具创新性。

本书结合了市场营销相关的理论，解释了无印良品的商品研发及理念。无印良品可谓世界上独一无二的品牌，但同时又极具普适性，其思维方式想必对于任何人都有参考价值。

从2004年无印良品筹划在米兰开设意大利1号店开始到现在的十余年间^①，我一直在参与无印良品的商品研发工作。其间，我了解到国外（意大利等欧洲国家）是如何看待无印良品的，也深入参与了日本设计的商品销售到海外这一过程，内外两种视角如今已成为我在“象

^① 本书写作时间为2016年。——编者注

“牙塔”中的研究起点。

无印良品是日本文化孕育的大理念。“无印良品”与其说是品牌，不如说是理念，因为品牌名称通常来自创始人的名字、业务内容、地名或具有某种象征意义，但无印良品却以其理念为名，且这一理念亦是所有商品研发的起点。

为什么几乎全世界的人都喜欢这个大理念呢？我想按照我的理解加以说明。

关于无印良品的理解有很多，其中不乏与本书不尽相同的解释，所以不要认为只有本书的理解正确。无印良品本身就包含很多理解方式，而这也正是其特点之一。

无印良品是良品计划旗下的零售品牌，由良品计划负责商品策划、制造、流通及销售。诞生于1980年的无印良品是西友株式会社研发的私有品牌，最初向消费者提供以食品为主的40种商品。如今其商品线已扩展到服装、家庭用品、食品等与日常生活相关的全部领域，向消费者提供了7 000多种商品。

不只在日本国内，无印良品还在欧美、中东、大洋洲等世界各地加速发展，全世界“无印粉”的数量也在不断地增加。

本书将无印良品表述为“MUJI”（无印）。日本的无印良品店铺都使用“无印良品”四字，而日本以外的店铺均采用“MUJI”标识。本书旨在从国际视角说明MUJI的魅力，遂采用全球“无印粉”熟悉并喜爱的“MUJI”来表述。

序	MUJI 的底层逻辑 01
前言	集古今智慧 创简约全球性商品 09

1

品牌定位： 除此之外全部留白

舒适感：人类互通的本能需求 002

深受全球喜爱的 MUJI 品牌 004

差异化：跨领域的风格统一 005

爆品策略：用“留白之力”打破文化壁垒 008

简约外形：朴实无华最长久 010

解说：全球标准化和当地普适化 012

MUJI 人气商品的秘诀 014

2

“这样‘就’好”的简约思考法

渗入目标客户群体 018

尊重大多数人的选择 020

“这样‘就’好”：止步于个性之前 022

极简生活：留下的都是 MUJI 的商品 024

做到“1+1=1” 026

MUJI 本色：保留素材自然风味 028

传达理念：让顾客理解设计 029

追求平淡安稳的幸福感 031

解说： 幸福感与商品选择 033

解说： 思维定式与无印诉求 036

MUJI BOOKS：用语言装饰商品 039

解说： 购买体验如何影响消费行为？ 041

解说： MUJI 如何将“实用商品”变成“快乐商品”？ 042

3

和谐之道：

日本文化与 MUJI 理念

不断询问“何为 MUJI” 050

从日本人的自然观出发 054

注重“实用之美” 064

因为“空”，所以高度自由 066

解说：禅学思想与 MUJI 印象 069

4

反其道而行之： 创造无法复制的品牌优势

突破传统的经营观 074

品牌理念：做没有标志的品牌 076

解说：商品 = 品牌 + 产品 077

不做设计的设计师 079

不做“选择与集中” 081

创造客户群 082

匠人精神：与消费社会背道而驰 084