

无印良品

良品计划前会长

(日) 松井忠三

著

世界观

Tadamitsu
Matsui

無印良品が、世界でも勝てる理由

世界に“グローバル・マーケット”は、ない

新星出版社 NEW STAR PRESS

无印良品

良品计划前会长

(日)

松井忠三

著

世界观

Tadamitsu
Matsui

田嶋

译

無印良品が、世界でも勝てる理由

世界に“グローバル・マーケット”は、ない

MUJIRUSHIRYOHIN GA, SEKAI DEMO KATERU RIYU

©2015 Tadimitsu Matsui

First published in Japan in 2015 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Simplified Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo through JAPAN UNI AGENCY, INC., Tokyo

图书在版编目 (CIP) 数据

无印良品世界观 / (日) 松井忠三著; 吕灵芝译. —北京: 新星出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5133-1009-3

I. ①无… II. ①松… ②吕… III. ①轻工业-工业企业管理-经验-日本 IV. ①F431.368

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 032966 号

无印良品世界观

(日) 松井忠三 著; 吕灵芝 译

策划编辑: 东 洋

责任编辑: 汪 欣

责任印制: 李珊珊

装帧设计: @broussaille 私制

出版发行: 新星出版社

出 版 人: 谢 刚

社 址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网 址: www.newstarpress.com

电 话: 010-88310888

传 真: 010-65270449

法律顾问: 北京市大成律师事务所

读者服务: 010-88310811 service@newstarpress.com

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

印 刷: 北京汇瑞嘉合文化发展有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 9.25

字 数: 88千字

版 次: 2017年3月第一版 2017年3月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-1009-3

定 价: 40.00元

版权专有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与印刷厂联系调换。

前言

无法在世界成功的企业，在国内也难以生存

每每听到“在世界舞台上战斗”“到海外发展”这样的话，人们总是很容易觉得那跟自己没什么关系。而拿起这本书的各位想必也不会例外。

“我们公司的商品是面向国内开发的，顾客也都是日本人。跟‘全球化’这个词没什么关系。”

可是，即使是在日本国内从事商业活动的人，如今也不得不将目光投向世界了。“没有在世界取胜的力量（不得其法）的企业，在国内也无法生存”——这便是如今这个时代的写照。

无论什么业界的人，都有必要具备在世界舞台上战斗的思考

方法。例如，“到新地区开发时，需要注意到‘与那片土地相适应的速度’”“要开发无论走到哪里都行得通的商品，不仅要重视‘制造’，还要重视‘发现’”“日本的‘常识’在世界上往往会变成‘非常识’”……

如此这般，无印良品通过海外发展学到的思考方法，对任何业界的经营活动都很有价值，即使只在日本工作也能够应用得到。

另一方面，目前正在探讨向海外发展的企业，以及单纯对无印良品的海外发展感兴趣的读者应该也很多吧。我在演讲和采访中也经常被问及：“为什么无印良品在海外发展得如此顺利呢？”

确实，无印良品的海外店铺正在稳步增加，渐渐成为了受到各地消费者喜爱的品牌。报纸上也经常会出现“良品计划，海外好评”之类的标题。这是为什么呢？

关于这个问题的解答将在正文中叙述，在这里，我先介绍两个要点。

① “无印良品的海外发展，其实存在着鲜为人知的失败历史”

无印良品的海外店“MUJI”目前已经发展到了营业额将近一千亿日元的高度。可是，在到达那个里程碑之前，是一段漫长路，也经历了无数的失败。而那种不断失败的经验，无论对无印良品还是对我，都是不可替代的“财富”。“这样做会输”的认识，不经过实践是无法获得的。我已经于二〇一五年五月从良品计划会长一职退任下来，趁这个时机，我想在本书中与大家共享我们的“财富”，这也是我写作的目的之一。

② “在世界取胜存在模式，无论哪个日本企业都能实践”

另一方面，积累失败模式的同时，也能够从中抽取出某种制胜模式。而这个制胜模式，一经语言叙述便是非常基本而简单的东西。目前在海外取得成功的企业还是少数，不存在“在哪里怎样战斗才能赢”的教科书。所以，我也希望本书能够为读者们提供一些灵感，为日本经济发展做出一点贡献。

那么，接下来我就从商品、企业理念和品牌战略、经营以及人才等几个方面进行叙述。序章里首先以报道材料为基础，介绍了目前世界是如何看待无印良品这个品牌的。或许读者们会觉得里面全是好话，但请意识到，在到达那个层次前，我们经历了许许多多的失败。

我认为无论海外还是日本，商业的本质都是不变的。无印良品的海外战略可以说是所有企业都能使用的基本方法，只要熟知“基本”，构筑“机制”，必定能在世界通用。最重要的是在获得成功之前不懈地努力。我相信，那样一来，就算要花上一点时间，最终必定能打开一条通途。

松井忠三

*本书在论及海外店铺与品牌时采用“MUJI”表述，除此之外皆表述为“无印良品”，两者运营公司均为“良品计划”。

目 录

contents

前言

序章 MUJI 在世界上究竟有多受追捧？

无印良品不以“海外迅速扩张”为目标 _002 / 为何法国“有许多与 MUJI 思想产生共鸣的人”？ _008 / 欧洲的“制胜模式”很难找到 _012 / 中国乌鲁木齐市“最想要的店铺”第一名 _016 / 为什么文具品类在澳大利亚大受欢迎？ _020 / 利用 MoMA 实现理想开端的美国 _023 / 加拿大一号店开张时“热泪盈眶”的原因 _027

Chapter One

坚持不懈，直到成功——“尽早”进军，“切实”进军

“MUJI”在世界腾飞之日 _032 / 海外的 MUJI 曾经“连续十一年赤字” _037 / “不屈的灵魂”与“房租精算” _043 / 商标之争——无法在中国开店的原因 _048 / 一号店出现赤字——既不撤退，也不再开 _054 / “早期进入”这一大原则 _058 / 没时间烦恼“是否要进军海外” _063

Chapter Two

用“巡航速度”扩大经营吧——七种方法，决胜海外！

方法一 保持独特性 _069 / 方法二 入乡随俗 _076 / 方法三 确立全球化的三个条件 _080 / 方法四 永远将成本放在首位 _091 / 方法五 构筑不会失败的机制 _098 / 方法六 让开店节奏适应各地的品牌渗透度 _104 / 方法七 如何选取适合海外工作的员工？ _112

Chapter Three

“日本之好”也能成为武器吗？——“概念”很重要

世界追求的“日本式服务”究竟是什么？ _118 / “这样‘就’好”——重视这种理念 _121 / 销售的不是“商品”而是“生活方式” _126 / “为简而简的商品”无法决胜 _130 / “香薰”为何人气如此旺盛？ _136 / “日本人的协调性”也能成为力量！ _139

Chapter Four

“商品被追捧的方式”在海外是不一样的——应重视“发现”多于“制造”

“能够代替任何东西”的商品力 _146 / 收纳盒，棉花糖……“出人意料的人气商品”的秘密 _150 / “白色”也有很多种类 _157 / 无印良品一直在磨炼的“发现力” _161 / 并非“制造”，而是“发现”——FOUND MUJI _165 / 那双“直角袜”是这样诞生的！ _167 / 孕育了世界最前沿的设计——WORLD MUJI _175 / 在日本畅销的商品“会成为常设商品” _180

Chapter Five

“MUJI 主义”没有国界——如何渗透品牌哲学理念

当地员工聘用标准是“喜欢 MUJI”_184 / 当地员工用“主流”来培养_189 / 品牌理念“彻底共享”的机制_194 / 让海外员工浸染 MUJI 主义_200 / 不用广告的“宣传”方法_204 / 对顾客也要“明确说明”理念_210 / “与全世界顾客进行交流”的互联网活用方法_215

Chapter Six

能找到“各国独特常识”的人——“活跃在世界舞台的人”的心得

能在海外活跃的人具备“八个条件”_220 / 要学会游泳只有“下水一游”才行_231 / “各国独特的常识”该如何寻觅_235 / 当地“人与人的关系”非常重要_239 / 如何深入当地人际网络_243 / 去海外赴任前需要准备的东西_246 / 消灭海外发展的大敌“OKY”_250 / 日本的常识，是世界的非常识_253 / 热情能促使人展开行动_259

特别访谈

“在海外不断取胜的 MUJI”之关键人物，良品计划社长松崎晓先生问答

西友时代交涉离婚，良品计划时代交涉结婚_267 / 无印良品海外事业部的重构_270 / 让交涉成功的三个基本_274 / 第一年度出现赤字也能在三年内转为盈利_276 / 在其他国家建造“展示厅”的创意_278 / 向海外发展必须先把握自己的长处_281 / 留在我心中的一句话_284

序章

MUJI 在世界上究竟有多受追捧？

无印良品不以“海外迅速扩张”为目标

从无印良品进军海外到现在,已经过去了二十四年。在此期间,无印良品的业务发展到了二十五个国家及地区,设立了三百零一间店铺。

海外的 MUJI 经常被拿来跟优衣库一起报道。截至二〇一五年八月底,优衣库已经在十五个国家开设了七百九十八间店铺。自二〇〇一年才开始进军海外,优衣库仅用十四年时间就发展出了 MUJI 两倍以上店铺。

仅看数字进行比较,或许有人会认为“MUJI 在海外的发展没有优衣库好吧”,但我们却觉得“这样就好”。这种速度甚至可以说充满了无印良品的风格。

MUJI 的开店速度绝对说不上快。因为我们会确保每家店铺收回了投资成本并实现盈利后,再设立新的店铺。我们就是靠着这种办法,坚定而脚踏实地地增加着店铺数量。同时,这也是为了减少经营赤字,防止最终不得不从海外撤回的“失败模式”。

另一方面，百元店大创自二〇〇〇年开始进军海外，目前已经在二十六个国家开设了一千四百间店铺（二〇一五年三月统计）。

大创在海外也很少有直营店铺，而是采取加盟方式（加盟者成为店铺所有人，向加盟总部支付加盟费，总部将旗下开发的商品和服务、方法等提供给加盟者）增加店铺。他们和当地企业缔结加盟合约，由那个企业从日本采购商品进行销售。

虽说是“百元店”，但在海外由于地域不同价格也会不一样，据说在美国是一美元，加拿大是两加元，而在中东地区则约等于二百日元。美国还有另外两家企业正在发展一元店业务，这让大创目前陷入了苦战，不过因为日本百元店的商品质量优良，在那边的评价似乎很不错。二〇一二年他们进入中国内地，目前已经开设了三十四间店铺。据说因为中国顾客对日本产品的品质特别信赖，店铺门口甚至会排起长龙。

能够保持如此高的开店节奏，应该还是归功于加盟方式吧。

同样，经营便利店的7-11和罗森在海外好像基本上也都采取了加盟方式，将运营交付给每个国家的加盟商。7-11目前在海

外已经拥有超过三万八千间店铺，“全家”拥有超过五千间店铺，罗森也已经开设了超过五百五十间店铺，其店铺数量和规模是其他行业难以比拟的。

可是与此同时，“全家”于二〇一四年取消了与韩国当地加盟商的合作关系，从韩国市场全面撤退。当时其在韩国店铺数量已经高达七千九百二十五间，是海外最为庞大的店铺网络。据报道，由于撤出的两年前，当地法人将店名改为“CU”，开始了自主经营，使得两者之间龃龉渐深；而韩国的规制强化使得二十四小时经营变得更加困难，这也成了取消合作的原因之一。

果然，将运营完全交付给当地加盟商的方式难免会出现疏漏，且难以建立企业独特的风格和运营方法。进军北京的 7-11 在二〇一四年爆出了两亿日元的赤字，看来就算是大型便利店连锁企业也还在苦战之中啊。

MUJI 之所以不以快速扩张为目标，是因为我们的目的并非独占市场。

无印良品本来就不是追求“一人独胜”的企业。就算店铺数量少，但唯有无印良品在各地都拥有死忠粉丝。不像经营服装的优衣库，会与 H&M 和 GAP 等店铺形成竞争关系，光顾那种店铺的人们应该也不会产生“我只愿意在这间店买东西”的想法吧。

至于 MUJI，无论在哪个国家都能获得“买了 MUJI 的文具之后，再也不想去别的店买了”“这么方便的收纳小物，在其他地方根本找不到”这样的评价。只要能获得那种“只愿意在这里买东西”的粉丝，店铺就能在那个国家得到长久的喜爱。

而 MUJI 在海外还有一个卖点，那就是“日本色彩”浓重。

优衣库和 H&M、GAP 等品牌是无论在哪个国家都能穿着的时尚服装，自然拥有走到任何地方都能被接受的长处，但相对而言就缺乏了那些品牌原生国家的特征。又如宜家，其店铺内销售的商品也并没有非常强烈的北欧风情。

可是 MUJI 却在世界打响了只诞生在日本、来自日本的制造商这个名号。

那是因为，以禅和茶道等为代表的日本美学意识和高度精神

性，在 MUJI 的商品中得到了鲜明的反映。

要开发出能在海外得到普遍接受的商品，关键在于如何打造出品牌的个性。或许是通过融合无印良品特色和日本特色，我们成功地在顾客心中留下了“日本品牌 MUJI”的印象。

虽然 MUJI 的海外事业目前总算是走上了正轨，可是在开始进军海外之后的这二十四年间，还是有十一年经历了连续的失败。详细情况我会在第一章进行说明，总之，当时的 MUJI 不慎陷入了“失败的模式”。尽管如此，那十一年却绝对没有被浪费。因为我认为，唯有将失败模式积攒到一定程度，才有可能找到制胜模式。正因为经历了各种各样的失败，才有可能找到成功的方法。

世界上并不存在从一开始就能成功的海外事业教科书，我们只能一边失败一边学习。

现在，MUJI 在美国、法国、中国、韩国等国陆续开设了旗舰店（开设在大都市一等地段，代表了企业和品牌的大型路面店铺）。这意味着我们总算拥有了能够在海外做到那一步的能力，

同时也意味着我们的海外战略迈上了一个新的台阶。

然后，在不久的将来，海外店铺数量应该会超过国内店铺数量吧。到那个时候，无印良品就会变成“世界的日本 MUJI”了。