

# 解密

良品计划会长

(日) 松井忠三

著

山口洋行

译

# 无印良品

MUJI  
Tadamitsu Matsui

無印良品は、仕組みが9割

仕事はシンプルにやりなさい

# 解密

良品计划会长

(日) 松井忠三

著

DIRKAN

译

# 无印良品



無印良品は、仕組みが9割

仕事はシンプルにやりなさい

新星出版社 NEW STAR PRESS

MUJIRUSHIRYOHIN WA SHIKUMI GA 9 WARI SHIGOTO WA SIMPLE NI YARINASAI

© Tamamitsu Matsui 2013

Edited by KADOKAWA SHOTEN

First published in Japan in 2013 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo

Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo

through JAPAN UNI AGENCY, INC., Tokyo

---

## 图书在版编目 (CIP) 数据

解密无印良品 / (日) 松井忠三著 ; 吕灵芝译 . —北京 : 新星出版社, 2015.4

ISBN 978-7-5133-1720-7

I . ①解… II . ①松… ②吕… III . ①服装工业-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 (2015) 第 016112 号

---

## 解密无印良品

(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: 韦 舰

封面设计: 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](http://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](mailto: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: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 6.875

字 数: 57千字

版 次: 2015年4月第一版 2015年4月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-1720-7

定 价: 36.00元

---

版权所有, 侵权必究; 如有质量问题, 请与印刷厂联系调换。

## 前言

### 让“努力”与“成果”直接关联

无印良品公司内部有两本厚重的凝结了全体员工“智慧与努力”结晶的工作指南。

它们分别是帮助业务顺利进行的“公司内部机制”指南和总结了店铺服务一切“标准”的服务指南，其中可谓收录了“无印良品的一切”。

本书将公开部分指南内容，并以此为依据向读者介绍何谓“重视机制的工作方法”。

或许读者们在看到指南一词时，会产生“无机冰冷的印象”。

但本文即将详细介绍的无印良品指南，却绝非那种枯燥无味的东

西。而是生动地结合了每日的工作，能够创造最终成果的、最强的“工具”。

这些指南，让我们能够快乐高效地工作，并最终获得丰厚的成果。

• 为何要现在公开“机制”呢？

笔者现在正担任负责无印良品公司运营的良好计划部门会长。身处这一职位的笔者却为何要公开无印良品的秘密，阐述机制的重要性呢？其原因有二：

第一，大言不惭地说，是为了与大家一起努力，振兴日本经济。

如今日本面临着十分严峻的经济危机，许多商业人士正不断努力改善情况。但笔者认为，其中许多“努力”都没有正确地指向最终的“成果”。

那么，到底该如何是好呢？

笔者认为，“曾经在低谷中挣扎的无印良品”就给出了很好的提示。

在大家的支持下，无印良品已发展成为一个国民品牌。如今在海

外提到“MUJI”，也有很多人知道那是一个源自日本的品牌。

尽管如此，我们还是经历了一个业绩恶化，业内纷纷传闻“无印良品快完蛋了”的时期。笔者正是在那个“跌落谷底的时期”就任了公司社长。

笔者上任后采取的第一个行动，既不是削减工资，也不是大幅裁员，更加不是缩小规模，而是创建机制。

简单来说，就是创建“让努力制造成果的机制”、“传承经验和灵感的机制”、“彻底消除浪费的机制”。这些机制最后成了无印良品复活的原动力。

所谓机制，就是一个组织的根基。如果不创建良好的机制，无论再怎么裁员，也无法解决导致不景气的根本问题，最后企业只能不断衰退。

万事缺乏“基础”就无法“应用”，同理，缺乏“企业的内在机制”就无法催生出“智慧”，更无法创造“收益”。

相反：

- 如果存在简单工作的机制，就能避免不必要的工作。
- 如果存在信息共享的机制，就能提高工作速度。
- 如果存在传承经验与灵感的机制，就能活用流动性人才。
- 如果存在不允许加班的机制，自然能够提高生产效率。

这些无印良品的“机制”渗透到了所有业务范围。

细节就是上帝——这是德国籍建筑家密斯·凡德罗留下的一句名言。

人们对这句话有多种解释，笔者认为这样的解释比较贴切：对细节的追求决定了作品的本质。而决定企业实力的关键，也同样是细节，这就是笔者所说的机制。

#### • “领导者”的使命

另一个原因，是笔者认为无论何种职业，无论立场如何，“重视机制的思想”都能在工作中起到很大助益。

本书内容不仅对企业经营者，同时对一般商业人士也有所帮助。

尤其希望公司的部长课长级领导者能够阅读本书。

领导者需要烦恼的事情很多，想必也肩负着许多使命。

若您正为组织或部门的运营烦恼不已，何不先重新审视一下机制呢。这样一来，应该能解决您大部分的烦恼。

为了提升业绩而制订营业额要求，为了提升下属的斗志而用激烈言辞刺激他们。那些或许很重要，但您更应该先尝试创立机制。这样一来，人们（下属）自然也会改变自己的行动方式。

解决团队烦恼的“答案”，就在本书之中。

若领导者不创建“让努力制造成果的机制”，日本企业就会愈发丧失活力。相反，若创建了能够提高生产率的机制，恐怕无论哪家企业都能获得业绩的提升。

笔者认为——这样一来，不就有望实现日本经济的复苏了吗。

衷心希望本书能够成为日本企业焕发新生的契机。

松井忠三



---

## 目 录

### contents

#### 前言

序章 为何无印良品拥有“厚达两千页的指南”——缺乏“标准”便无从“改善”  
从商品开发到店铺经营、服务……一切工作的原点\_2 / 【无印良品指南①】将所有工作“规范化”\_4 / 【无印良品指南②】从“商品名称的制定”中可以学到什么\_6 / 【无印良品指南③】“提高工作效率”的机制\_8 / 【无印良品指南④】如何建立“长期胜利的机制”\_10 / 搜罗“这样做更好”的创意\_12

#### Chapter One

让营业额与积极性实现“V字恢复”的机制——不试图“改变员工”，而是“创造机制”  
实现“从三十八亿日元赤字开始的V字恢复”\_16 / 即便“战略二流”，只需“行动力一流”即可\_20 / 仅靠经验主义“会摧毁一个企业”\_24 / 用“新机制”替换企业问题\_29 / 让下属思维“自动改变”的方法\_32 / “销售调查”与“单款定胜负”的创意如何产生\_36 / “根据顾客之声创造热销款式”的具体策略\_39 / 警惕“虚有其表的突破口”\_41 / 优秀人才不会集中涌入，所以要创建“培育机制”\_44 / 人要“经历两次失败才能成长”\_47 / 在奔跑中思考，同时处变不惊\_52

## Chapter Two

决策一旦制定，便贯彻到底——彻底排除“经验”与“直觉”

制定指南是“工作的开端”\_56 / 为何“制定机制”后能“产生行动力”\_59 / 不要忽略年均四百四十个的“现场智慧”\_65 / 好的指南必须“让新人也能理解”\_69 / 开拓视野的方法——工作中的“何物·何为·何时·何人”\_72 / “发现隐藏的浪费 + 提高生产力”之法\_76 / 你的工作方法是否已更新至“最新版”？\_78 / 为何要“与全体员工共享商谈记录”？\_81 / “把七千件投诉降低为一千件”的风险管理法\_84 / 用指南“培养人才”\_87 / 用指南“培养能够培养人才的人”\_90 / “可视化→递交提案→改善”的循环\_93 / 选择“结果正确的道路”\_96

## Chapter Three

强化企业的“简单、明了之事”——从“他人”与“他企”中借鉴

“遵守时限”、“收拾垃圾”——优秀员工的条件\_100 / 为何“认真打招呼”便能“减少不良品”\_102 / 对部长甚至社长也以“先生”来称呼\_108 / 提案书的印章“最多只能有三个”\_111 / “从他企借鉴”智慧\_114 / 与其他企业进行“透彻的”交流\_119 / 以温水煮青蛙的方式渗透反对势力\_123 / 让“干部稳定三年”！\_127 / 提高下属积极性的一个方法\_131 / 咨询顾问无法帮助重建组织\_135 / 迷茫时“选择最困难的道路”\_137 / 不是改变性格，而是改变行动\_140 /

## Chapter Four

此种机制“能让生产力提升三倍”——避免“无谓努力”的方法

“让努力开花结果”需要一定的方法\_144 / 将劳动力一口气缩减为五分之一的“想法”\_147 / 找到原因的瞬间问题就解决了八成\_150 / “桌面整洁的公司有前途”的原因\_155 / 明确“工作的最后时限”\_159 / 报告、联络、讨教“会阻碍人的成长”！\_164 / “贯彻 18:30 下班”的原因\_167 / 为何无法停止加班\_172 / 提案书“只需一张 A4 纸”\_175 / 摒弃“虚有其表的会议”\_179 /

## Chapter Five

培养把自身工作“机制化的能力”——有了“基础”就能“应用”

让自我保持“更新”的方法\_184 / 创造“自己的 MUJIGRAM”\_187 / “完美的沟通”也能指南化？\_191 / 就连家务活也是有了“基础”就能轻易实现“应用”\_196 / 作为不断创造利益之原动力的“指南”\_200

后记

## 序章

为何无印良品拥有“厚达两千页的指南”  
——缺乏“标准”便无从“改善”

## 从商品开发到店铺经营、服务……一切工作的原点

无印良品店铺所使用的经营指南——MUJIGRAM。

将店铺开发部门和策划室等本部业务整合到一起的指南——业务规范书。

这两种“指南”中，包含了从店铺经营到商品开发、卖场展示和服务等一切工作的专业知识。MUJIGRAM 厚达两千页，其中还含有大量照片、插图和图表。

之所以要制作如此详细的指南，是为了“将依赖个人经验和直觉的服务进行‘机制整合’，使它作为规范延续下去。”

那么，为什么要将个人经验和直觉延续下去呢？

“提高团队行动力”是其中一个答案。在工作中遇到任何问题，即使上级不在场，也能在指南的指导下迅速做出判断并解决问题。仅仅是这样一件小事，也能提高工作行动力，并最终提高生产力。

指南的作用不仅如此……

## “开始工作前”的注意事项

例——

### (1) 何谓收银台服务

- <何物> 收银台服务就是接受客人采购商品的货款, 并将商品交给客人的服务。
  - <何为> 因为收银台服务是占据店铺业务 20% 比重的重要工作(参照圆形表格)。
  - <何时> 随时。
  - <何人> 全体店铺员工。
- \* 客流量大的店铺平均每日会有一千位顾客通过收银台。
- \* 同时也是有最多机会让客人感到“把东西买下来太好了”, “这真是家好店铺”的地方。

在每个说明的抬头, 都会先阐明工作的“意义·目的”

在指南每个项目的开篇, 都会注明为什么要进行这个工作——也就是“工作的意义·目的”。这并不只是告诉你“该如何行动”, 而是为了避免偏离“为了实现什么”这一工作目标。

只要明白了工作的意义, 就能够发现问题点和需要改善之处。指南不仅是培养执行能力的教材, 更是自己在思考“如何工作”时的指针。

这本指南中包含了许多企业机密, 本来是严禁带出公司范围的。这次为了著述, 笔者特别公开一部分内容, 向读者们介绍无印良品的秘诀。

## 【无印良品指南①】将所有工作“规范化”

比如看成店铺“脸面”的橱窗展示——目的是吸引过路人的目光，让他们产生兴趣，最终使他们走进店铺。

塑料模特的摆放无疑是“考验灵感和经验的工作”，但无印良品是这样将其规范化的。

若要真正学习摆放技巧，需要记忆的东西几乎永无止境，但MUJIGRAM 却将所有重点浓缩在了一页的内容中。

“将轮廓摆成 $\Delta$ 或 $\nabla$ ”、“搭配服装的色彩保持在三色以内”——基本只有这两点。除此之外，指南中还添加了“关于色彩的基础知识”这页内容。

这样一来，无论是谁都能摸索中逐渐掌握时装搭配的诀窍了。用个极端的说法，就连新进员工都能着手布置橱窗模特。

无论什么工作都有“做好工作的诀窍”。无印良品的目的就是找出那些诀窍，并将其规范化。

## 不存在“无法规范化的事情”

例——“橱窗展示”规范？

### (12) 关于塑料模特的摆放诀窍

#### ■ 轮廓的平衡

· 将整体轮廓保持在 $\Delta$ 或 $\nabla$ 状态。



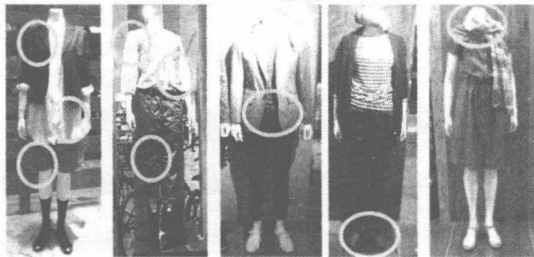
· 长款上装搭配短款下装或修身款下装，以此保持 $\nabla$ 平衡。

· 宽松上装搭配修身下装保持 $\nabla$ 平衡。

· 排列两个以上的塑料模特时插入“花纹”搭配以实现视觉上的抑扬效果。

#### ■ 色彩平衡

· 基本色控制在三色以内。



· 使用三种颜色的例子

· 利用腰带、鞋子作为一种强调色使整体更具搭配感。

· 使模特颜色搭配服装颜色，保持色彩平衡。

经验必不可缺的业务，也可以做到标准化



## 【无印良品指南②】从“商品名称的制定”中可以学到什么

无印良品的商品吊牌中会注明“商品名称”及“缘由”（后述）。仅一张吊牌就要在说明商品内容的同时体现出“无印良品的独特风格”。

如果负责各种商品的员工只按照各自的“心思”来构思，那商品名称和细处的感觉就会千差万别。为此，在业务规范书中就策定了商品名和复制品的制作方法。

“无印良品的商品命名方法 = 首先对客人来说要浅显易懂。”

“可以使用羊毛、棉、麻等天然材质名称。不可使用外来语 cotton 和 hemp。”

“不可以用辞藻修饰。描述真实的事物，就要用真实的语言。”

对阅读者来说，上述文字甚至还传达了无印良品的整体理念。

建立此种基准之后，“无印良品的理念”就渐渐显露出来。相信这种理念也通过吊牌传达给了每位客人吧。

指南还就“公司最重视的事情”进行了明确说明。