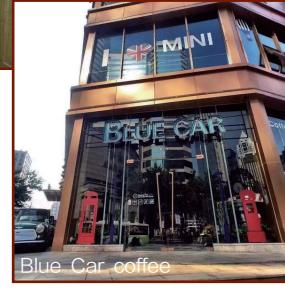


焦点 | Focus



申活馆——皮革工坊



Blue Car coffee



■ 日本地铁第一次在一家书店中开设 MUJI 家居与 Café & Meal MUJI。从 Café & Meal MUJI 到书店，以及书本与咖啡与居家用品的结合，也有许多新的发现。

■ 无印良品的新产品，比如便携枕和抱枕，其一部分是色彩丰富的蓝色、黄色、粉色或米色，以白色为底色，带有黑色或深色的装饰图案，也有森林和树叶等。

■ 在日本也大受欢迎的轻食，例如，最近进军了中国的MUJI，开始销售轻食类的商品。

無印良品的改革

[日] 渡边光一

不卖书的餐厅不是好的杂货店

本报记者 李修惠

总有人把实体经济的不景气怪在淘宝头上。去年“双12”那天，落座于淮海中路的MUJI中国旗舰店对这一说法进行了实力反驳。

开业45分钟后，由于客流过多，MUJI对进店客流量进行了限制，旗舰店的门口不一会儿便排起了长龙，队伍一路从瑞金路路口排到了思南路路口，排在思南路路口的顾客要等上四个小时才能进店。长长的队伍甚至吸引了电视台的记者，将这一现象作为晚间新闻播报。

狂热粉丝的朝圣之旅

谷岚就是那排队大军中的一员，尽管店家对顾客进行了限流，店内还是人头攒动。“人挤人，字面上意义的摩肩接踵，全程只能侧着身走。”但谷岚还是很开心能在开业那天去旗舰店看看，“我是去‘朝圣’的，因为我是无印良品的‘死忠粉’。”

一个多月后，谷岚再次造访了旗舰店。那时的客流已回落到正常水平，但来来往往的客人还是不少。“想仔细逛逛，拍拍照，发个朋友圈，再去体验一下他们的餐厅。”

这位忠实粉丝的很多文具、化妆品和衣服都购自无印良品，甚至连零食都会在无印良品采购。“如果可以，我想在家里重新装修的时候参考无印良品的店铺风格，看起来简单干净的那种，有浅色实木的家具和棉麻材质的窗帘。”谷岚越说越兴奋。

MUJI上海旗舰店开业后，她的梦想更容易实现了。这家旗舰店内汇集了书店MUJI BOOKS、制作工坊Open MUJI、香薰工坊AROMA Labo、餐厅Café & Meal MUJI，以及家居品牌IDÉE。旗舰店内甚至还有家具搭配顾问，也就是说，只要谷岚愿意，她的衣食住行都能够再MUJI采购。只不过，她可能需要开始存钱了，由于税费、物流成本等因素，MUJI产品在中国的售价是其日本售价的两倍有余。

这多少有点违背无印良品成立的初衷——为客户提供优质，但价格便宜的产品。

不单在上海，在香港、在日本本土，都有很多像谷岚这样的狂热顾客。在日本，无印良品的狂热粉丝们有自己的专有名词——“无

印者”(MUJIRA)。

无印良品的设计

其实，在无印良品成立两年前，日本大荣百货就推出过“无品牌”(No Brand)商品，种类包含了日用品和食品。但大荣的“无品牌”被淘汰，而同样以贩卖卫生纸和速溶咖啡等日常用品发家的无印良品却能把门店开遍五湖四海的关键原因，在于其更重视商品的设计感。

无印良品一向以反对过度消费、反对潮流著称，力求突出材质最原始的效用与美好。关注生活细节，于日常朴素中发现生活的美，是日本美学的精髓，也是MUJI一再强调的品牌理念。

所以，在无印良品的店里，你能看到的最鲜艳的颜色就是其品牌标识所使用的暗红色，剩下的，是塑料的透明、实木与牛皮纸的浅黄色、钢板的淡灰，以及一些染在棉麻布料上的暗暗的蓝。

这样的风格被一部分消费者打趣为“性冷淡”。不论这个玩笑是不是得体，把生活中的柴米油盐酱醋茶做得不带烟火气的确是无印良品的拿手好戏。无印良品的产品设计理念就是摈弃“生活习惯”，找到“生活美学”。其商品一旦失去了那种特有的美感，消费者就不再愿意为其商品埋单。正是这种“生活美学”，吸引了谷岚那样的“无印者”。他们在无印良品里刷卡的时候，买下的其实是一种生活方式，在日常生活中找到美感的生活方式。

“无印神话”的破灭

即使是最狂热的粉丝，也有对无印良品不感兴趣的一天。

20世纪70年代末，日本泡沫经济崩溃，日本人也停止了“泡沫式消费”，开始讲求经济实惠的购物理念。在这样的背景下，成立不久的无印良品因致力于提供价廉物美的产品而受到了消费者的欢迎，业绩飙升。

特别是从1993年到1999年的七年时间里，无印良品每年的利润和销售额与前一年相比，都维持着百分比两位数的增长。在日本消费陷入严重低迷的大背景下，无印良品铸造了“无印神话”。

但在这七年间，无印良品“盲

目扩展”商品，致使主要消费人群——女性顾客感到“无印的商品和店铺失去了特色”，许多“无印者”难以在无印良品里找到以往的乐趣，不愿再光顾，导致其业绩在2000年大额亏损。无印良品果断进行了高层人事调整。新社长上任，坚持不懈“走遍全国”直营店，寻找致使无印良品走向凋零的原因。

经过一年的调研，无印良品找到了几条业绩下滑的原因，其中包括自满、组织僵化、不再专注于特色设计、店铺开发失败、忧衣库等劲敌的出现等。新社长改革的第一步，就是清除库存，回归消费者需要的设计之上。

“无印良品设计”的重生

2001年，无印良品采用了新的“互动式”设计开发方式。一边在互联网上与消费者进行交流，一边进行产品开发。比如，先推出一个设计“床头灯”的项目，然后在互联网上设立一个交流页面，名为“我想有这样一个床头灯”，由此来收集消费者的想法。公司将这些想法集合在一起之后，选出几种构想作为选项，然后征集消费者对其投票。接下来，设计师将按照得票最多的构想进行设计，并面向消费者进行第二次投票。最后，制作出床头灯的样品，接受消费者的预订。只要消费者的预订数量达到了最小生产量，那么产品就会进入批量化生产阶段。用这种开发手段生产出来的畅销商品有很多。比如，2002年的“舒适沙发”创造了爆炸式的购买热潮。

此外，无印良品从2003年开始推行“观察式”方法。通过访问消费者的住宅，从生活者的角度出发来捕捉消费者新的需求。在网上征集访问住宅，然后由公司职员和学习美术的大学生一起去拜访并拍摄住宅中的所有生活细节。

对于这些拍下来的照片，各设计师从各个角度进行讨论，从中找出消费者的新需求，然后将其落实在设计上。例如，浴室里用的洗发水、化妆水等容器的形状各不相同，许多形状难以将其挂在浴室墙壁或摆放在浴缸边上。但如果将这些用品改成方形的话，那么就很好整理了。无印良品从中找到商机，很快将想法应用在产品中，并迅速投入了市场。

2003年开始，无印良品还采用与世界顶级设计师匿名合作的方式，开发“全球无印”产品。同时，作为打造品牌的“增强策略”，无印良品从2003年开始推出“发现无印”，即在世界各地收集经过长时间完善并习惯使用的产品，比如法国的耐热餐具和印度的棉靠垫等。无印良品在全球范围内寻找“著名设计师”和“高度完善的日常必需品”，帮助品牌从同质化的竞争中脱颖而出。

2005年3月，无印良品的5件产品入选了德国设计大奖，并一举获得了金奖。来自31个国家和地区的740个团体上报了2200种产品。无印良品通过世界级权威的设计大奖，再次证明了其优秀的设计能力和全球化视野。

“无印者”的孵化方法

贩卖“生活方式”的概念在MUJI上海旗舰店表现得特别明显。尽管消费者也能在上海地区其他19家无印良品的门店买到服装、食品、化妆品和厨具等商品，但在加入了MUJI BOOKS、IDÉE和Café & Meal MUJI等内容的旗舰店里，却能更全方位地感受到MUJI所要传达的内容。

服装区的假人模特身后，放着两排手工针织教程和时尚画册；在摆放着植物的货架边上，能看到教你种植多肉植物，打造“私人花园”的书籍；食品区则码放着烹饪书、茶道书和咖啡品鉴书，这些书籍很多是台版书，每本书折合人民币后的售价动辄超过一两百元，即便是那些“无印者”也不太舍得出手购买。

但是，无印良品不在乎消费者是不是嫌这些书贵，也不会太看重图书商品的销售额。

消费者在旗舰店翻阅完烹饪书后决定回家动手下厨，烧顿好吃的，于是在食品货架上买了两袋咖喱酱。煮完一顿香气四溢的日式野菜咖喱想要拍照发个朋友圈时候，发现自己拍的照片怎么也不如那些书上的好看，领悟到是自家的碗盘设计不够简洁，桌布不是棉麻的，风格看起来不够清新。于是打算下班路上顺便再去MUJI买两个碗碟。无印良品就是这样，慢慢地培养出了一批愿意排队四小时的“无印者”。

主营业务不是咖啡的咖啡店

对谷岚这样的粉丝级消费者而言，早在“双12”之前就已经兴奋地把旗舰店要开业的消息转发在了朋友圈里。有些店从开张到倒闭都没人注意过；有些店还在装修中，就已经称霸了朋友圈。

在朋友圈刷屏的店可不只MUJI一家：聊天软件衍生的LINE FRIENDS café & store、化妆品公司推出的innisfree Green café、适合Mini Cooper发烧友的Blue Car Café和由申江服务导报创办的申活馆都是在朋友圈里“出镜率”很高的店。

不要天真地认为这些店就真的只是卖两杯咖啡。

以“自拍天堂”LINE FRIENDS café & store为例，LINE是一个类似于微信的社交类APP，而LINE FRIENDS是那个聊天软件里的几个自带卡通表情。这几个表情的设计者在画下它们的时候估计也没想到他们能以玩偶、挂件、文具、手机壳，还有T恤，甚至是饼干、蛋糕、马卡龙的形式跳出屏幕，打破二次元，出现在三次元的世界里。

LINE FRIENDS café & store开业后，深受女性消费者的喜爱，每一个进店的顾客都会和店内3米高的巨型布朗熊玩偶合影，买几件售价并不便宜的文具，然后点上造型可爱的甜品和咖啡，一边和闺蜜聊天，一边把刚刚拍完的照片发在朋友圈里，完成了一次消费者自发的营销传播。这种现象被称为“自来水”——自费而来的水军，也就是自发地为某些东西做宣传的人。

Mini可以说是汽车界“自来水”最多的品牌了。自从进入中国市场那天起，Mini就一直在打造一种年轻的、个性化的形象，同时不忘强调自己的英伦血统。这样的定位获得了年轻消费者的青睐。打开大众点评，搜索Blue Car Café的评价，消费者评论的第一句话大都是“一直很喜欢Mini，想来这家店消费很久了。”接下来都不忘赞叹一下店内充满英伦风情的装潢。

至于咖啡是不是地道，鱿鱼圈够不够酥脆这种评价餐厅时的常规指标，则被放在了评论的最后，一笔带过，食物的口味似乎已经不是“自来水”所关注的重点了。毕竟此行的目的不是饕餮，而是朝圣。