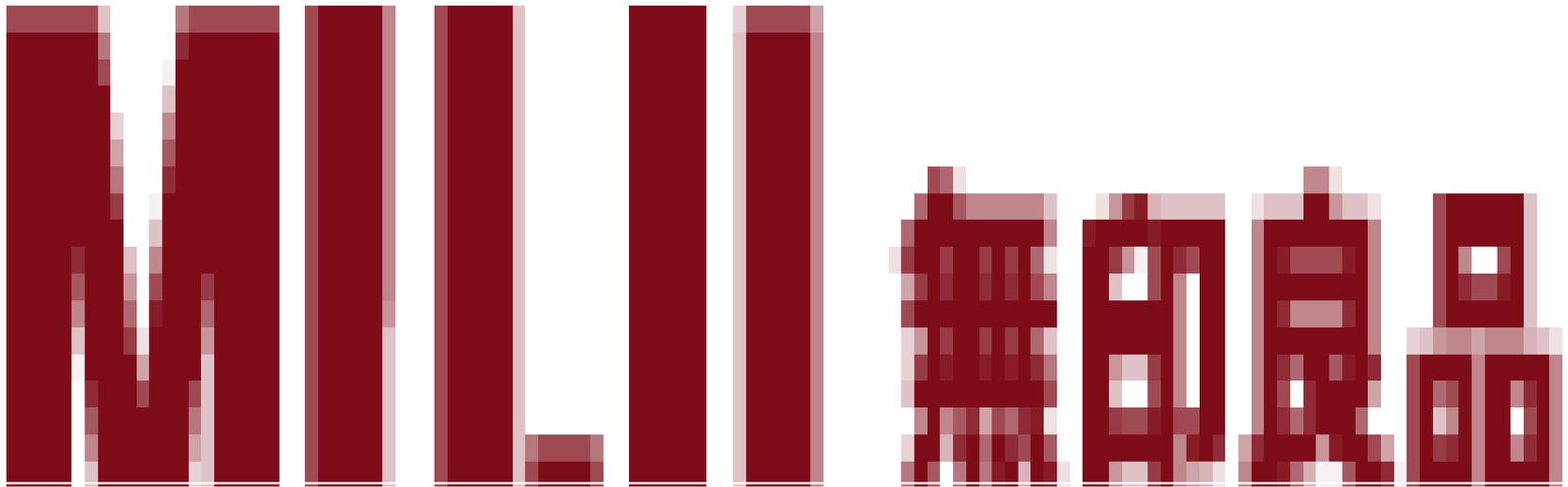


日式經營管理

『無印神話』的崛起、破滅與再現



報告人： 69533011 方治平
69533014 吳芸蓁
69533022 蘇信彰
69533023 蕭彥慈

良品の会社概要

特色	西友の事業部が独立、「無印良品」の企画・卸売り・小売りを手掛ける。英・仏など海外にも展開		
連結事業	【連結事業】無印良品販売99(11)、他1(0)(2007.2)		
本社所在地	〒170-8424 東京都豊島区東池袋4-26-3 [周辺地図]		
最寄り駅	東池袋 ~		
電話番号	03-3989-4403		
業種分類	小売業		
英文社名	RYOHIN KEIKAKU CO., LTD.		
代表者名	松井 忠三		
設立年月日	32689		
市場名	東証1部		
上場年月日	34912		
決算	2月末日		
単元株数	100株		
従業員数(単独)	987人	従業員数(連結)	1,906人
平均年齢	32.9歳	平均年収	4,270千円

無印良品の現況簡介

- 日本國內共有直營店121家，經銷點146家，是日本最大的Life Style Store。
- 目前在英國、法國、香港三地已經成立子公司，在海外的店舖數達26家。
- 台灣是繼英國、法國、愛爾蘭、香港、新加坡、韓國後的第7個海外市場。
- 服飾雜貨、生活用品、食品、Café' Meal

無印良品在日本

- 針對29~32歲的消費族群做品牌好感度調查
- 「無印良品」→安心感、商品流行感、合理的價格
- 好感度第一（高達51.1%）
- 受到消費者高度支持

無印良品の来由

- 因第二次石油危機，日本的個人消費市場面臨嚴重低潮。
- 此時的消費者從大量的消費的『消費者至上』→重視『物品的實質』。
- 無印良品是西友超市於1980年開發的自有品牌，結合『便宜』與『高品質』的要素。
- 有道理的便宜

無印良品の品牌與商品精神

- 生活者的堅持、對商品的堅持、反全國性品牌、生活美學
- 嚴選素材、檢視生產過程、包裝簡單化
- 『裂香菇』

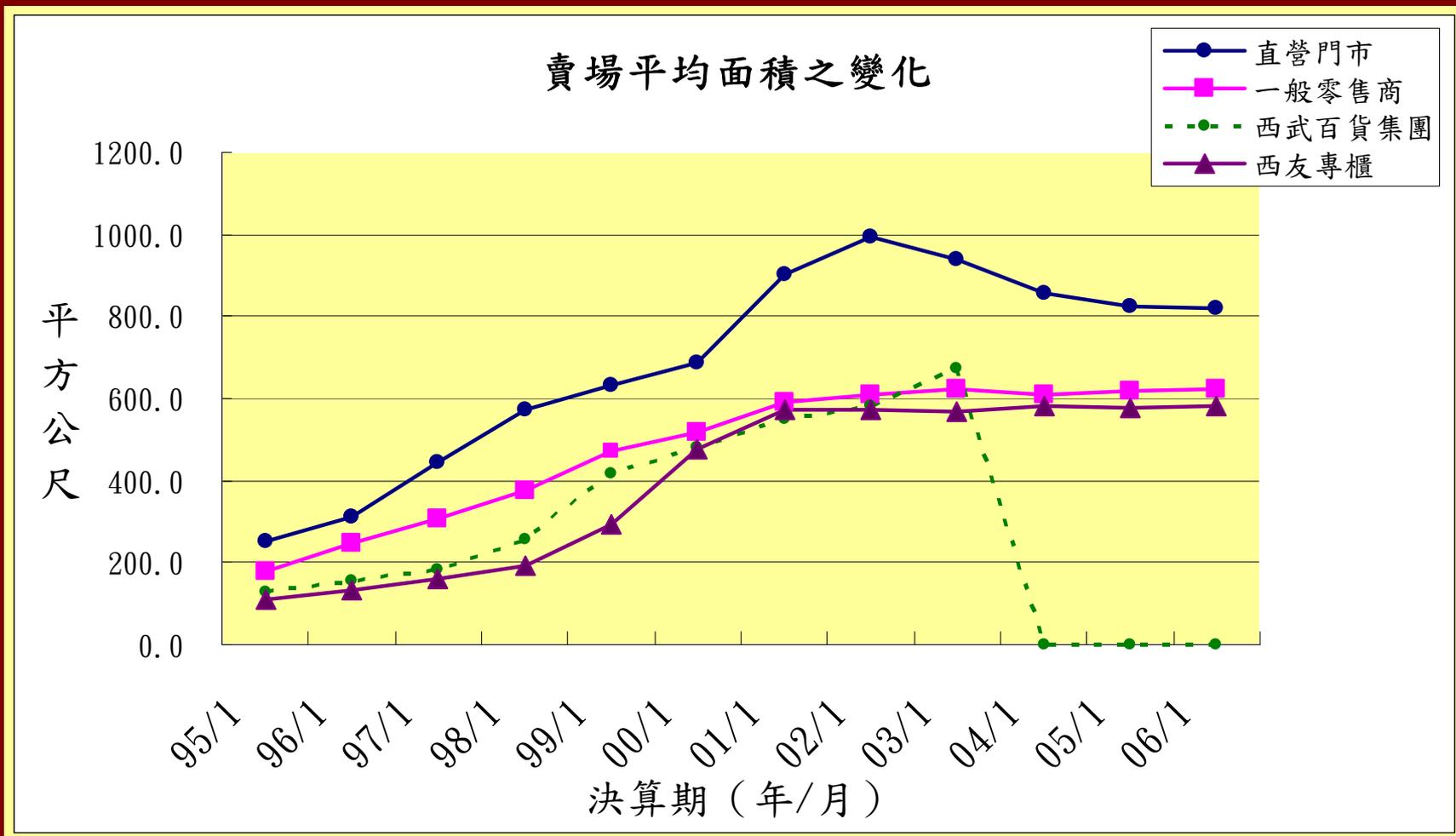
無印良品の成長與策略

- 成長無上限的「無印神話」
- 從西友百貨獨立後的九年間，營業額成長4.4倍：從245億1千萬→1066億9千萬日圓。
- 經常利潤增加約107倍：1億2千5百萬→133億6千萬日圓。
- 其主要的策略為專門販售某種特定商品，以求與競爭對手有所區隔。

無印良品の危機出現的主要因素

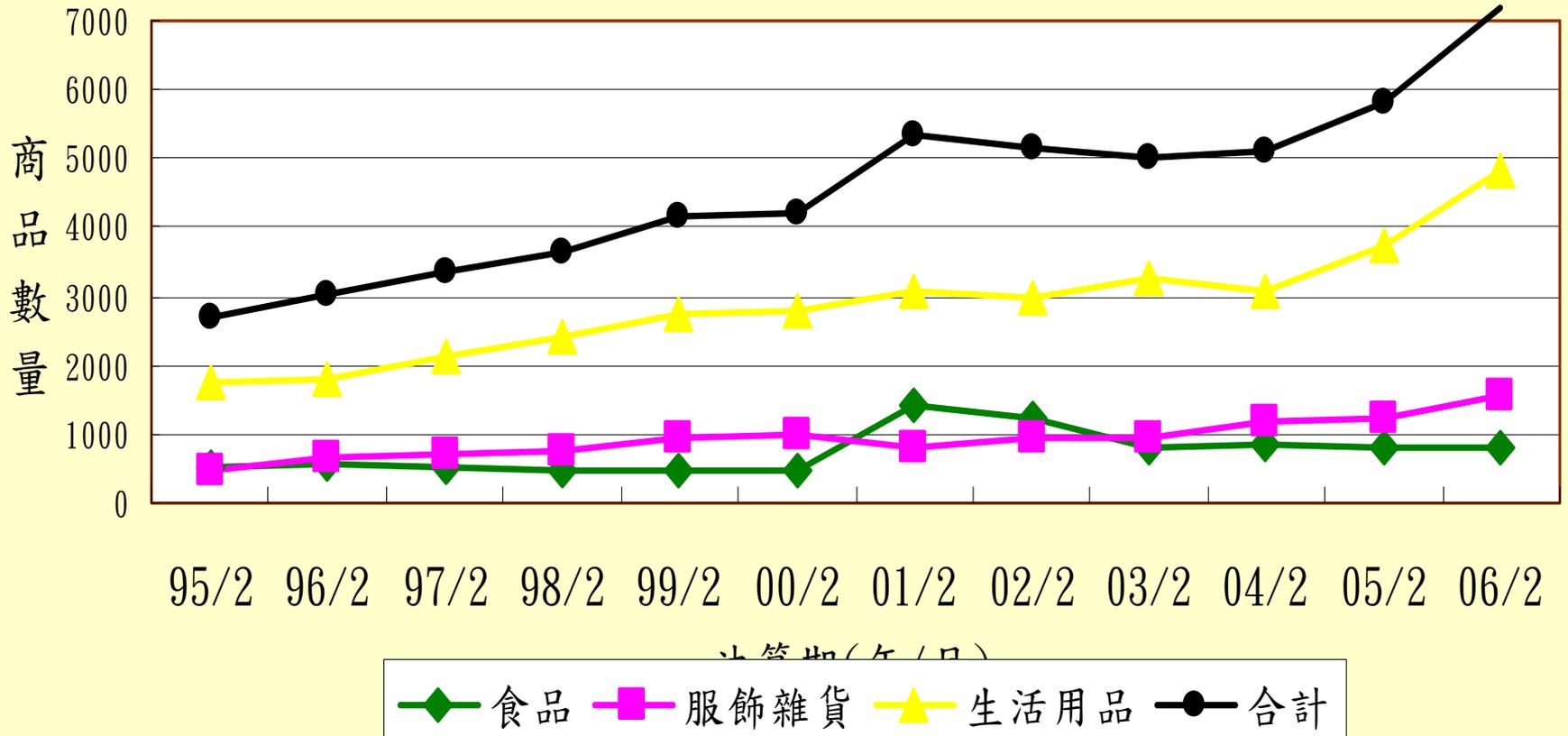
- 門市日益大型化，賣場紛紛要求設櫃
- 商品跟不上賣場大型化的腳步
- 海外市場受挫，急速擴展下造成扭曲
- 迅速擴張的結果，導致品牌、商品形象受損
- 服飾商品價格策略錯誤採取削價手段
- 產品不再像無印的產品，因此無法吸引消費者

門市日益大型化



商品數量變化

商品數量變化



良品計畫の海外（與國內）門市數量變化表

		英國	法國	比利時	愛爾蘭	瑞典	義大利	挪威	德國	西班牙	香港	新加坡	台灣	韓國	中國	泰國	海外合計	國內	總合計
1998/2	期末門市數	5									4	3					12	244	256
1999/2	期末門市數	9	1								0	0					10	251	261
2000/2	期末門市數	13	4														17	251	268
2001/2	期末門市數	15	7	1													23	277	300
2002/2	期末門市數	16	4	0							2						22	274	296
2003/2	期末門市數	16	4		1						3						24	265	289
2004/2	期末門市數	16	4		1						3	2		1			27	266	293
2005/2	期末門市數	15	5		1	3	1				4	2	4	1			36	285	321
2006/2	期末門市數	16	7		1	5	2	2	1		5	2	6	3			51	298	349
2007/2	期末門市數	17	8		1	7	3	4	2	2	6	3	9	5	1	2	70	317	387

無印良品の八問題

1. 因成功而過度自滿
2. 逐漸被大企業的通病腐蝕
3. 對未來的規劃失去原有業的本質
4. 品牌本身的衰竭
5. 增設門市的策略失敗
6. 領導階層的更替
7. 製造概念的動搖
8. UNIQLO和大創的出現

無印良品の關鍵解決方式

- 徹底實施科學、合理的且經營管理手法
- 巧妙的利用設計師的感性進行商業活動
- 將科學合理性與文化感性融合，在兩者極端中取得平衡
- 提出『看得見、算得清楚、解決得了問題』的口號。

無印改革の生産

- 一口氣清空價值三十八億的庫存。
- 透過組織重整，商品數量、交貨期限、決定商品種類等責任由部門經理負責，使得決策變的迅速確實。
- 利用SABC等級分析，掌握商品的行銷排行與下單業務連結，減低機會成本與降低庫存。
- 將物流中心轉為「暫時型」。

無印改革の行銷

- 熱門商品搜查隊→提升客單價
- 實行各種銷售策略，如：「一品入魂」、「天下一品」。
- 銷售策略就像玩遊戲
- 提高員工對銷售及工作的熱誠。
- 利用平面、媒體打造新形象。

無印改革の商品研發

- 與Yohji Yamamoto(山本耀司)合作，提升服飾商品的設計感。
- 活用網路與觀察住宅來開發新商品。
- 由全球設計師匿名提出創意 → 『World MUJI』
- 發掘全世界的實用日常用品 → 『Found MUJI』
- 藉由新的商品研發補強無印良品基本概念

無印改革の財務

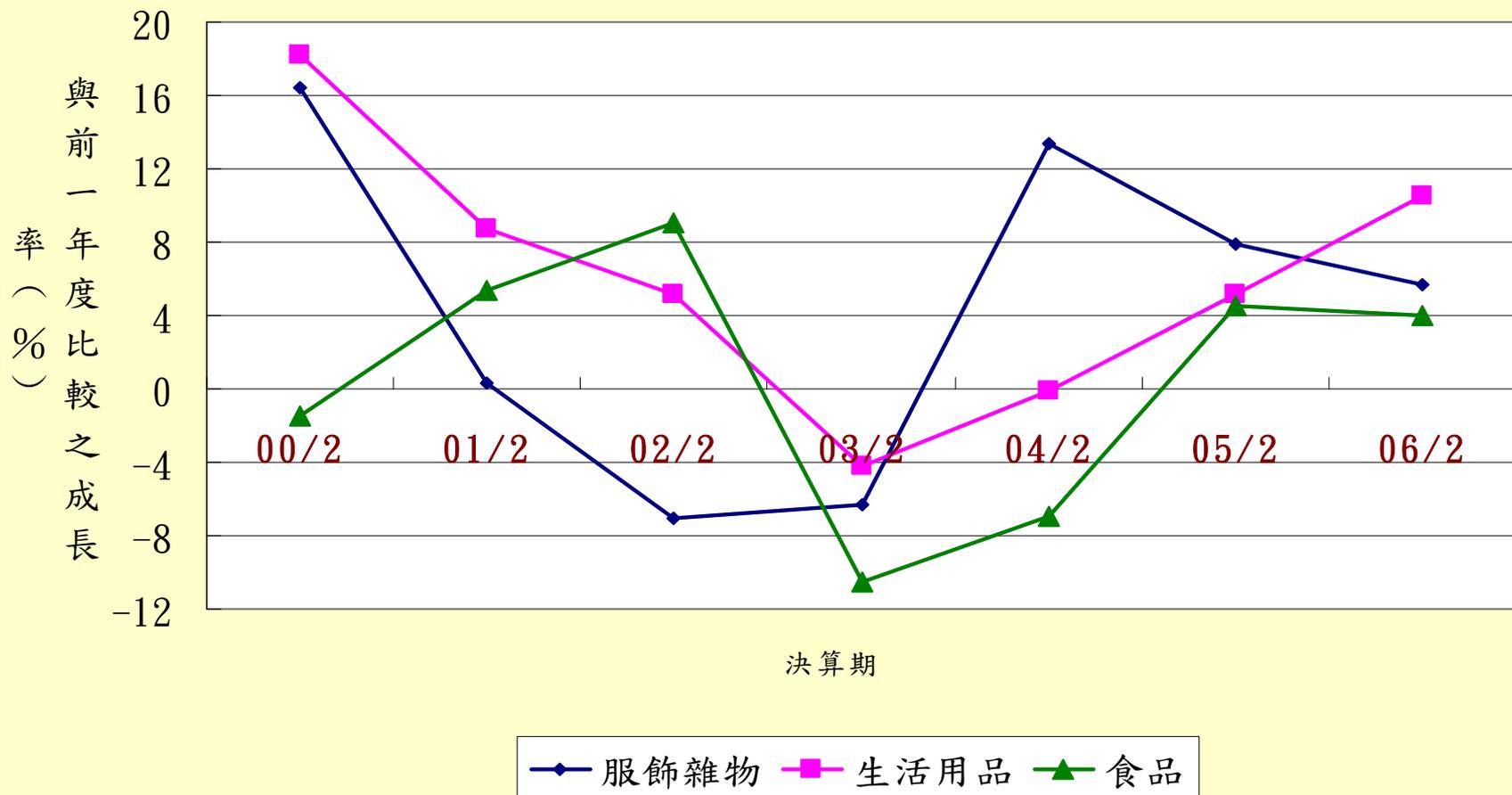
- 設立『30%委員會』，將管銷費用的比例降低至百分之三十以下。
- 改善重點：門市作業、物流、總公司業務、直接貿易、店面租金、維護管理費、人事費等，以縮減經費為目標。
- 重新檢討店面業務，省去辦公室設置，門市倉庫的擺設整齊。
- 減少商品標籤的種類。

無印改革の資訊

- 以行銷流程為核心，並與物流及門市系統相連接，解決庫存風險。
- 與合作製造商進行電子數據交換系統。
- 提供預測需求量、實際銷售量、店內庫存、物流中心狀況等數據給合作廠商。

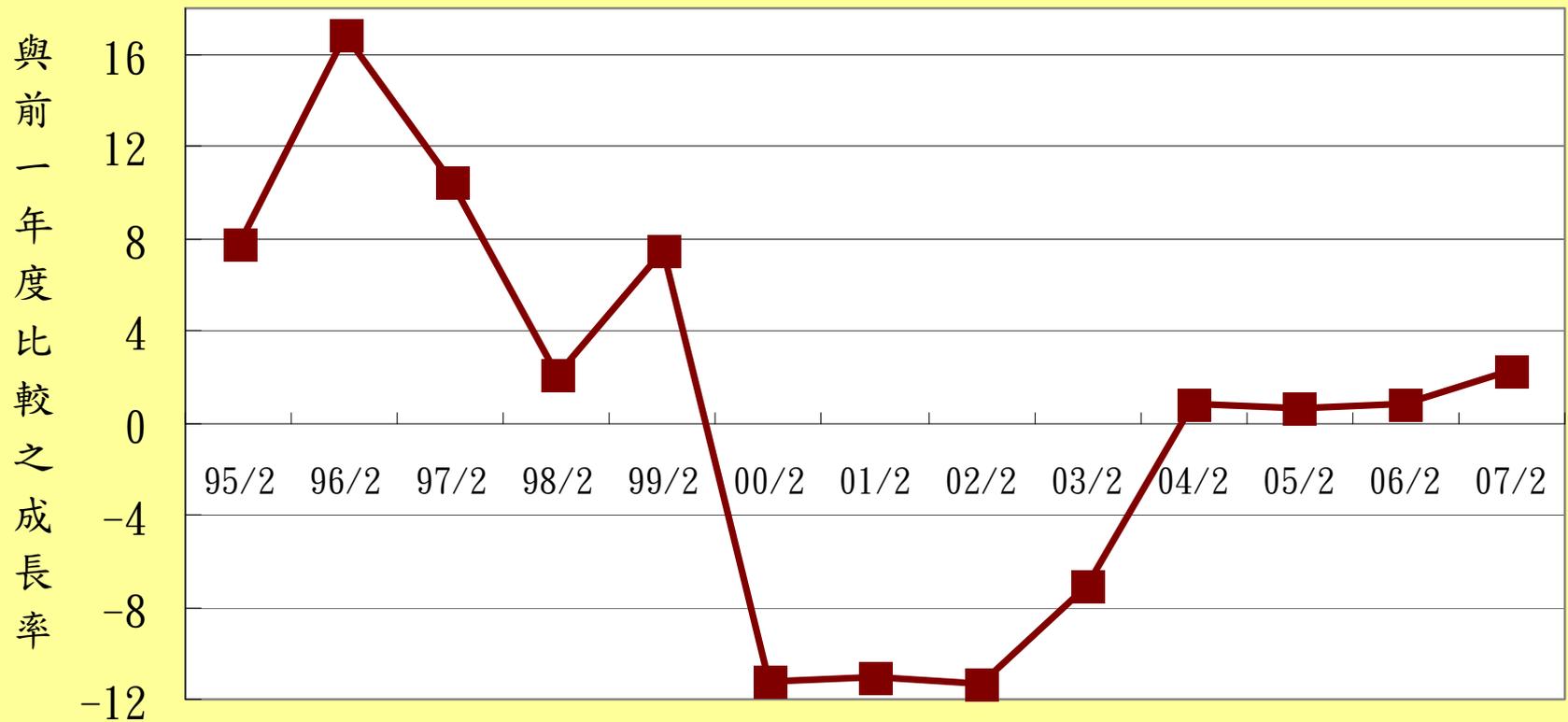
改革の成效（一）

各部門與前一年度比較之成長率



改革の成效（一）

既有門市營業額之成長變化



百元商店的堀起

- 100圓店是日本20世紀末經濟不景期間大為流行的零售商店。
- 日本一般的100圓店售賣的貨品有成衣、家庭用品、裝飾品、文具、盆栽以至食品。
- 其他地區：香港、台灣、美國、加拿大、澳大利亞、英國。

大創



社名	大創産業
成立時間	昭和52年(1977)年12月
社長	矢野博丈
資本額	27億円
店舗数	国内 2500店舗 海外 470店舗
營業項目	1. 一般百貨業 2. 食品、飲料零售業 3. 化粧品零售業 4. 玩具、娛樂用品零售業
銷售額	3300億円

大創的發展歷程



- 1972年3月以銷售家庭用品為目的創立矢野商店。
- 1977年12月成立大創產業株式會社。
- 1991年正式在日本開設“大創百（日）元店”聯鎖店。
- 2001年成立首家台灣、韓國店鋪，邁出全面拓展台灣與韓國市場。

大創店鋪分佈圖



2,500 家店鋪遍布日本全国



大創先前之策略

企劃/研發	財務	採購	倉儲	運輸	員工服務訓練與管理	實體店面服務	一般百貨	食品、飲料零售業	化粧品零售業	玩具、娛樂用品零售業	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	垂直整合程度之程度
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	競爭優勢

創業初期，以銷售百元日貨用品；隨後，為了提升商品品質，開始生產成本(一件商品進貨價約為70元)較高，但品質好的東西。

↑

↓

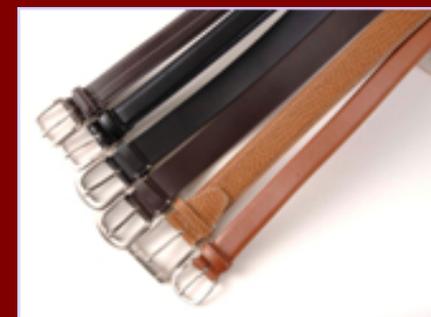
大創目前

店內提供大約90,000種商品，
每月推出超過1,000種新商
品。

企劃/研 發	財務	採購	倉儲	運輸	員工服 務訓練 與管理	資訊系 統	面服 務員	食品 飲料零 售業	化粧品 零售業	玩具、 娛樂用 品零售 業	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	產品線 廣度與 特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	目標市 場區隔 與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	垂直整 合程度 之程度
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	相對規 模與規 模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	地理涵 蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	競爭優 勢

透過大量的採購商品，以降
低產品成本。

大創2008年三月新品



UNIQLO 的簡介

The UNIQLO logo is displayed in white, bold, sans-serif capital letters on a dark red rectangular background.

- 1984年6月，山口縣宇部市的小郡商事開設一間時裝店Unique Clothing Warehouse，當初簡稱為英文縮寫「UNI-CLO」。
- 1988年在香港設立分公司時，用「UNI-QLO」作為商標。
- 1997年，它模仿美國零售集團GAP的商業策略，設計及獨家銷售自己設計的成衣產品，並將產品移至中國的工廠，因而深受消費者歡迎。

UNIQLO 的簡介

The UNIQLO logo is displayed in white, bold, sans-serif capital letters on a dark red rectangular background.

- 2005年底在日本共有約700間分店。
- 2006年營業額達4488億日元。
- 海外分店擴及中國、香港、韓國、英國及美國。
- 為目前日本其中一間最大規模的時裝零售集團。

UNIQLO成功之策略

企劃/產品設計	生產	品質管理	財務	行銷	倉儲	物流運輸	品牌	男性休閒服	女性休閒服	童裝		
A01	A02	A03	設計及獨家銷售自己設計的成衣產品，並移至中國生廠，並且使用UNIQLO的品質管理。				A08	A09	A10	A11	產品線廣度與特色	
B01	B02	B03					B08	B09	B10	B11	目標市場區隔與選擇	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	垂直整合程度之程度	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	相對規模與規模經濟	
E01	E02	E03	提供價位低，品質好，且而獨家設計之產品，深受消費者喜愛，進而創造出UNIQLO獨特品牌。				E07	E08	E09	E10	E11	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03					F04	F05	F06	F07	F08	F09

無印の優勢

- 品牌概念定義清楚
- 高品質、低價格
- 包裝簡單化符合環保潮流
- 「商品研判定會」
- 「生產、配送、販賣」的一貫體制
- 優良的提案計畫

無印の劣勢

- 功模式導致組織內部開始出現自滿、驕傲的態度
- 決策上出現過度自負的決策
- 門市過渡大型化並在短期內設立過多的門市
- 擴店策略與商品開發能力並未一致
- 組織擴大經營下的組織僵化問題
- 失去了無印商品本身的設計「原則」

無印の機會

- 由於品牌風格明顯，再加上歐洲消費者對日本商品的好奇，因此深受消費者的歡迎
- 與外部設計師合作，並匿名進行設計，減少不少設計費用，更能符合設計出符合無印良品品牌精神的商品
- 由於國內的物流為一貫體制，因此容易降低成本、節省開銷

無印の威脅

- 競爭對手不斷的研究、觀察、模仿無印良品的成功經營模式，因此在後期競爭對手如雨後春筍般不斷出現，並以相同的模式威脅無印良品
- 資訊流通，年輕消費者開始瞭解無印良品的商品設計師的來歷
- 競爭對手的素材來源與商品開發的能力大幅提升，導致無印良品不能再以過去的開發方式，讓自家商品與其他競爭對手區隔

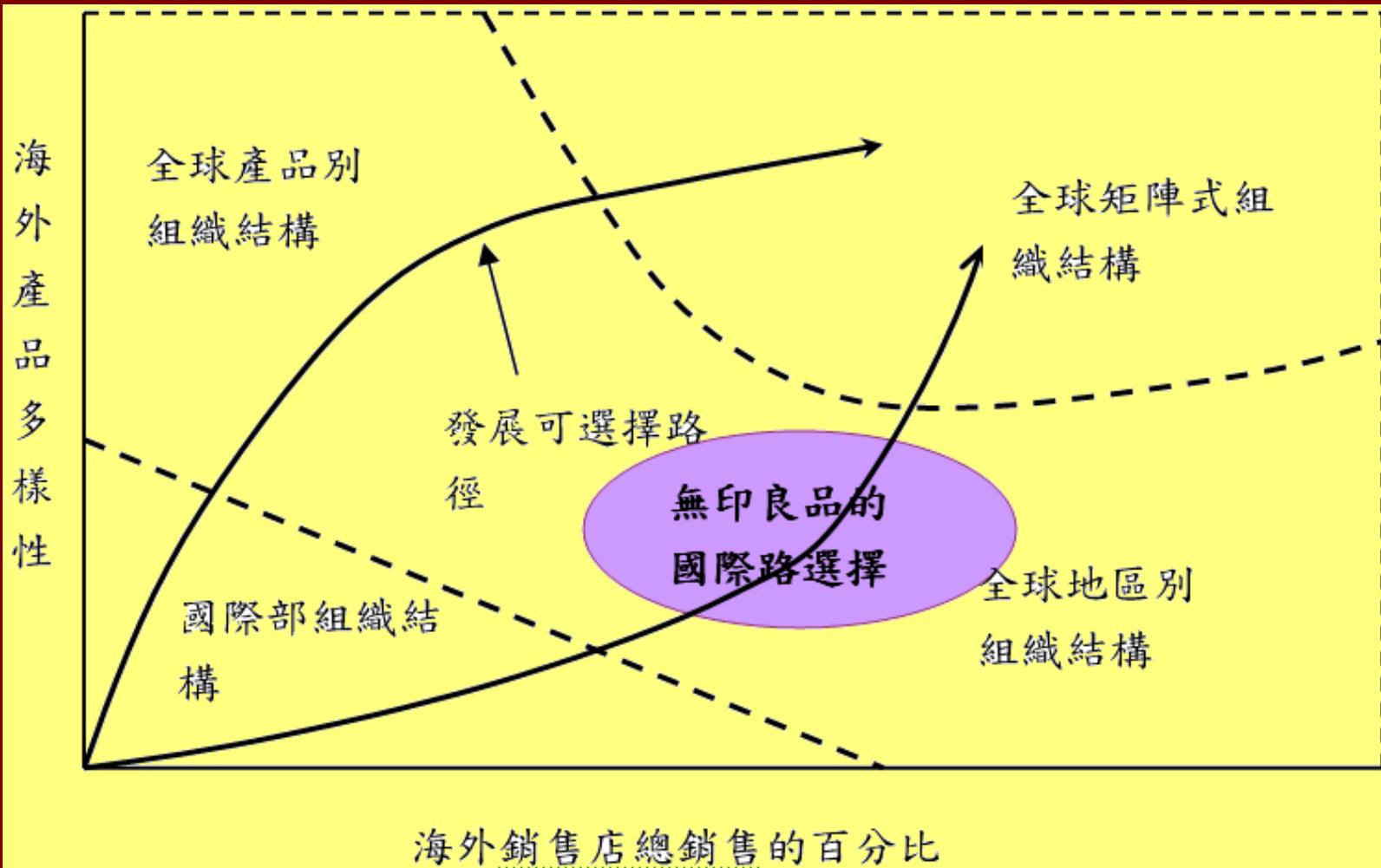
無印のSO策略

- 重新檢測商品開發流程，將商品企畫分為兩部分：國內、國外。在國外部份的商品設計製造融入各國的風格及生活習性。
- 補強無印良品基本概念的商標，增加商標的設計多元性與材料的差異性，並與對手產生明顯的商標、品牌區隔，並符合全球性商標的風格，在商標設計方面推出兩種不同設計概念以及品牌精神的商標，來彌補基本商標的不足性。
- 行銷策略上：採用共同設計，讓消費者也能參與商標的設計與開發，使無印良品的商標能夠貼近顧客，亦能保有無印良品的原創精神。

無印のWT策略

- 重新擬定開店策略，以明確的數據，例如：每個商圈的市佔率、人潮流動…數據化，並統一標準規格化，完成無印良品專屬的「設店基準書」，並將資訊公開共享，有效節省設店成本及各項開銷品。
- 重新檢測商生產流程，採用SABC存貨管理，降低商品存貨成本，並促使合作廠商將生產完成的產品直接配送至門市，將原先的大型物流中心轉變成為暫時停放空間使商品流轉率大大提升。
- 成立成本控制委員會→『30%委員會』，旨在降低消除管消費費用，將整體管消費費用比率降低至30%。

無印の國際化路徑



結論

- 讓無印良品的業績以V型成長，並非特別的策略或是改革，而是松井社長一一的審視內部問題，一一仔細、嚴格改正。
- 不只靠外科手術來止住出血，並進行內科療法來改善企業的體質，實現了「無印的復活」。