

什麼樣的商品才稱得上好的商品？目前社會上很多東西，其實跟消費者的lifestyle不合，不是他需要的，但消費者卻為了其他理由而購買；而就無印良品的商品開發理念，商品的價值應該發生在使用者身上，而不是在商品的本身。

無印良品如今能在世界各地深受歡迎，在商品開發上一個核心的想法就是「這個

兩三百位大學女生的住處，看她們的電視收納櫃長什麼樣子，電視的上下左右前後各有什麼，拍下照片，並詢問她們收納時有什麼問題或困難，資料收集回來後，從中歸納出共同點，再針對這些共同點設計商品。

又如要開發床頭燈，工作人員會去想，每個人睡覺前最後一個動作是什麼？早上醒

「這樣就好」的商品力

如果你覺得無印良品的商品很好用，關鍵在於背後的商品開發與設計：以「這樣就好」的精神，實際深入體會人們的生活，思考他們的需求，然後讓商品保有它的機能，讓使用者展現自我風格。

文 王文欣 ■ 無印良品提供

好」vs.「這樣就好」。這兩個觀念有點不太一樣，「這個好」有非常主觀、強烈的慾望，「這樣就好」有折衷的味道在裡面。當今社會有太多東西屬於「這個好」，我一定要取得這樣的品質，或者我非要某某品牌的東西不可，這樣的消費行為其實是很辛苦的。在無印良品，我們追求的並非極致完美，而是以「這樣就好」的精神，實際深入體會人們的生活，將他們自己都沒察覺的需求，轉化為商品呈現出來。

深入觀察累積情報

商品開發的第一步，就是要實地觀察人們的日常生活，無印良品的做法，是透過大量仔細的觀察而累積出情報來。

例如要開發一個適合女大學生在外租屋時用的電視收納櫃，工作人員會去拜訪

來第一個動作又是什麼？在做過深刻的觀察後發現，近視的人其實睡前最後一個動作是把眼鏡拿下來放床頭，早上醒來的第一個動作是從床頭取眼鏡，但在取放的過程中，由於意識不是很清醒，很容易在無意間將眼鏡掉到地上。由於這樣的觀察，開發出來的床頭燈在底座上有個凹槽，能穩固托住眼鏡，取放時不容易掉落。透過深入的觀察，把每個動作分解到最細，然後去思考人們的需求是什麼，這就是無印良品商品開發的秘訣。

看不見的設計

所謂的讓商品價值發生在使用者身上，重點在於讓商品保有它的機能，以及讓使用者展現自我風格。

商品是融合生活的媒介，是為了要滿



足你的生活，解決你的問題，讓你的生活更好，因此不應該展現太強的特性。在這樣的理念之下，商品不該有太多繁複的設計，只需要保留商品原始的風格，讓它擁有十足的美感與機能就夠了。其實很多無印良品的商品是知名設計師設計的，但在行銷訴求上，我們不會以某某設計師設計做為溝通重點，我們希望顧客是因為這個商品是他需要的，所以來購買，而不是衝著某位設計師的設計而來購買。

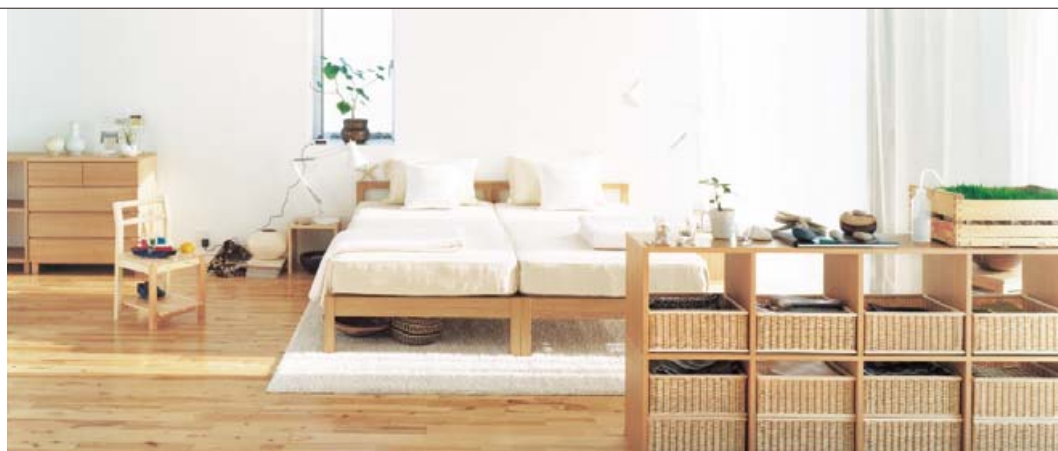
我們強調以「看不見的設計」為設計，也就是說，不論設計者花了多少心血在設計上面，我們都不希望顧客看到這個設計。例如很多人使用醬油瓶時都有個困擾，醬油是黑色的，但很多醬油瓶是白色或淺色的，倒醬油時，醬油順著壺嘴滑下來，久而久之瓶身就變得黑黑髒髒的；而無印良品

的醬油瓶，利用非常巧妙的壺嘴曲線，倒醬油時不會回滲，解決了上述的問題。這樣的醬油瓶放在賣場裡面，顧客完全看不出來它跟其他醬油瓶的不同，但是在使用之後，絕對可以感受得到，這就是「看不見設計」的設計。

其實無印良品並非一味奉行極簡主義，我們強調的是，我們花了很多心思在設計上，但是消費者不見得需要知道，而是希望他在使用的時候，真的覺得這個商品好用；也就是說，能展現商品的本質，才是最重要的設計。

貫徹三個堅持

無印良品在商品開發上向來有三大堅持，三十多年來始終如一，而這些堅持正好呼應了現在流行的「樂活」(LOHAS)精神。



一是嚴選素材的堅持。所有商品的原點，都是從商品的素材開始，素材好不好，其實決定了商品一半的成功。無印良品的原則是，只要是不能分解、會影響環境的素材，基本上是不用的。例如服飾選擇天然素材，夏天用棉、麻，冬天改成羊毛，在這種大原則下，還會根據每種素材的特性，做成最適合、最能發揮功能的產品，像泰國棉比較粗，適合做有厚度的外衣或耐磨的長褲；新疆棉有光澤、很柔軟，適合做襯衫。

二是生產流程的堅持。無印良品徹底檢查每件商品的製造流程，省略無關商品本質的多餘工序，例如鉛筆上不印圖案，它只要能夠發揮書寫的功能就好，不要太多的螢光劑，反而能形成一種獨特的美感。另外，有些素材常因為不同的標準、不同的形狀而被捨棄，但其實還可以再運用，例如「殘系」商品，就是用殘餘紗線或線頭做成T恤、襪子和玩偶，一方面因為是利用生產線上的殘餘材料，每一件都是獨一無二的，另一方面價格也會比較便宜。只要能夠呈現商品本身的品質，它不會因為是用剩下的素材而減損了這個商品的價值。

三是簡單化包裝的堅持。一般商品多有五、六層包裝，浪費作業過程，也產生不必要的垃圾，增加商品的成本。我們的想法是，不需要多餘的裝飾，以商品本來的顏

色及形狀為重點，不採用過度的包裝，最好包裝跟商品本身是一體的。例如床單被套的包裝，只是用棉繩綁起來，讓顧客可以親手觸摸到它的質感。這樣的包裝不但少掉一些垃圾，甚至也讓商品本身的附加價值更大。

被「發現」的商品

日本的家庭已走向兩極化，貧富差距愈拉愈大，在這樣的挑戰下，未來的商品開發應該要做哪些努力？很多時候，可能顧客都說不出他的需要，不會告訴你他要什麼東西，或是他沒有想到他的困擾可以有適當的商品來解決，這時你要去發現，要去思考，聆聽顧客的聲音，站在使用者的觀點，從他的角度去想，如果你能發現顧客自己都沒有想到的需求，就能發展出成功的商品。也就是說，很多時候商品其實不是被「開發」出來的，而是被「發現」的。

例如無印良品的「原來如此」系列，其中一款L型枕，它的外觀是長形的，中間有一條斜線，當一個人睡覺的時候，只要把這個枕頭一折，就可以一腳跨在枕頭上或抱著枕頭睡覺。放在傾斜面上也不會滾落的六角筆、腋下採二重吸濕墊片設計的內衣、適合大小不同鍋子的萬用鍋蓋等，都是在同樣的概念下開發出來的商品。



王文欣 小檔案

學歷 政治大學廣告系

現職 台灣無印良品總經理

經歷 台灣無印良品副總經理
統一超商公共事務室部長
統一企業／統一超商聯合公共事務室部長
財團法人好鄰居文教基金會執行長

「Found MUJI」系列則是借用先人的智慧，利用世界各地的傳統素材，轉換成無印良品的商品。以「直角襪」為例，其靈感源於捷克老奶奶手工編織的襪子，因而「發現」直角才是最適合雙腳的形狀，一般常見的機織襪礙於限制，形狀無法符合人體的曲線。有鑑於此，無印良品著手改良，甚至更進一步研發出左右辨識直角襪，將擷取自傳統文化、古老智慧結晶的要素加以調整後，完美融入現代人的生活。

想更多的進化論

市面上同質性的商品很多，該如何讓你的商品脫穎而出？我們認為，任何商品都還有它可以再進化的空間，都可以找到屬於它的利基點。

從最早開始，無印良品就以「有道理的便宜」訴求，在競爭的市場中找到利基。例如日本人吃鮭魚的習慣是只吃魚肚這裡完整的肉，魚頭和魚尾是沒有價值的，所以一條鮭魚只能製成10個罐頭；但無印良品卻認為「鮭魚的全身都是鮭魚」，即使是不完美的東西，也可以成為商品，因

為鮭魚全身被完全利用，可以製成12個罐頭，成本下降，可以用更具競爭力的價格回饋給消費者。

又如衣架與筆記本是許多廠商都有的商品，但無印良品就是可以在眾多同質商品中，展現與眾不同的特性。很多人常碰到的問題是，T恤的領口會在穿脫或洗晾的過程中被撐大而鬆弛，無印良品即開發出特殊造型設計的T恤衣架，晾T恤、運動服時不易造成領口變形。而筆記本考慮到以雙環圈裝訂方便插筆，就已經很體貼消費者了，無印良品還能更進一步，將雙環圈上下各去除一個環扣，方便將筆完整地插入環圈中，放在袋中或拿在手上都不會突出而勾到其他東西。

很多人問我，我們如何跟競爭者做差異化，其實這並不是我們需要特別花心思的地方。我們一直在做的努力，是怎麼樣讓顧客更了解我們，例如我們的三個堅持，以及簡約、自然、基本的品牌概念，透過店內擺設、門市夥伴的介紹，傳遞給顧客。我認為只要很忠實地把品牌精神傳達出去，讓顧客接收到，他自然就會知道無印良品跟其他品牌有什麼不同。（方正儀整理）