

howto

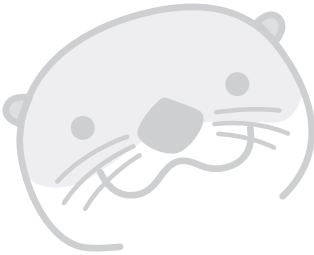
เพราะไม่มีอะไร จึง “มีอะไร”

ทาดาไมตสึ มัตสึอิ

เขียน

ธัญ วไลแสน

แปล



ก า ร อ่ า น คื อ ร า ก ร ู า น ที่ ส ำ ก ั ณ

แม้จะเป็นประโยคยาวพอสมควร หากตั้งใจอ่านคงใช้เวลาราวๆ 10 นาที

แต่เราก็ชอบทำทีของผู้มาเยี่ยมชมที่ยืนอ่านด้วยความสนใจ

—ทาดาไมตสึ มัตสึอิ



หนังสือคุณภาพ
โดยอริณกรกรุ๊ป



ທດສະວັດ

คำนำสำนักพิมพ์

“มูลนิธิ” เพียงได้ยินชื่อแบรนด์นี้ คุณก็จินตนาการได้ถึงสินค้าสีเขียว ดีไซน์เรียบง่าย และเน้นประโยชน์ใช้สอย ไม่ใช่แค่คนไทย แต่ภาพจำเหล่านี้ยังชัดเจนในความรู้สึกของคนทั่วโลก แม้กระทั่งชาวยุโรปที่ไม่ค่อยเปิดรับสินค้าจากเอเชียสัก

เหตุผลหนึ่งที่ทำให้มูลนิธิโด่งดังไปทั่วโลกมาจากความกล้าของ “จิตวิญญาณ” และ “สุนทรียภาพ” แบบญี่ปุ่น ซึ่งสะท้อนอยู่อย่างเด่นชัดในสินค้าของมูลนิธิ เมื่อนำเสนอตัวตนของแบรนด์เช่นนี้ ก็ดึงดูดผู้คนที่มีความเชื่อในการดำเนินชีวิตแบบเดียวกัน

จากผู้ผ่านมากลายเป็นลูกค้า จากลูกค้ากลายเป็นแฟนตัวยง และจากแฟนตัวยงก็ขยายใหญ่เป็นคอมมูนิตีที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก

ทาดาามิตสึ มิตสึอิ ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ เคยดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของมูลนิธิ เป็นผู้เข้ามาปฏิวัติระบบการทำงาน “ทุกส่วน” ในยุคที่มูลนิธิขาดทุนถึงขีดสุด จนทำกำไรได้สูงสุดเป็นประวัติการณ์ และขยายสาขาไปยัง 29 ประเทศทั่วโลก

หนังสือเล่มนี้เป็นกรณีศึกษายอดเยี่ยมสำหรับผู้ประกอบการและนักธุรกิจที่ต้องการให้สินค้าของตนได้รับการยอมรับจากต่างชาติ มีดิสโก้ดีแต่แพ้ทั้งความล้มเหลวและความสำเร็จของมูลนิธิโดยไม่ปิดบัง ดังนี้

- การวางรูปแบบการทำงานให้เป็นสินทรัพย์ของบริษัท ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะตัว
- คนเก่งไม่ได้แปลว่าจะทำงานต่างประเทศได้ เทคนิคการเลือกพนักงานไปประจำสาขาต่างประเทศ
- กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์สินค้าด้วยปรัชญา ไม่ใช่งบประมาณ
- เพิ่มประสบการณ์ของผู้ใช้ด้วยการให้มีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์

howto

คำนำ

องค์กรที่แข่งขันในระดับโลกไม่ได้ ก็อยู่รอดในญี่ปุ่นไม่ได้

เวลาได้ยืมว่า “แข่งในตลาดโลก” หรือ “ขยายงานออกนอกประเทศ” คนทั่วไปมักคิดว่าไม่เกี่ยวข้องกับตัวเอง คุณผู้อ่านที่ยืมหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาก็คงคิดแบบนั้น

“ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเราทำขึ้นเพื่อขายภายในประเทศ ลูกค้าก็เป็นคนญี่ปุ่น ห่างไกลจากตลาดโลกเยอะ”

แม้จะทำแค่ธุรกิจภายในประเทศ เราก็ไม่อาจจะสาบสูญจากตลาดโลกได้อีกแล้ว เพราะนี่เป็นยุคที่ “องค์กรที่ไร้ความสามารถ (หรือไม่รู้วิธี) เอาชนะในตลาดโลก ก็ไม่อาจอยู่รอดได้แม้ตลาดภายในประเทศ”

ไม่ว่าคุณจะถูกอยู่ในแวดวงอุตสาหกรรมไหน ก็จำเป็นต้องรู้ “วิธีคิด” เพื่อเอาชนะในตลาดโลก เช่น

“เวลาบุกตลาดใหม่ ต้องเข้าไปด้วย ‘ความเร็วที่เหมาะสมกับประเทศนั้น’”

“การจะพัฒนาสินค้าให้ได้รับการยอมรับในทุกประเทศ ไม่ใช่แค่ ‘ประดิษฐ์’ แต่ต้องรู้จัก ‘ค้นหา’ ด้วย”

“สิ่งที่ เป็น ‘เรื่องปกติ’ ในญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่อง ‘ไม่ปกติ’ ในต่างแดน”

วิธีคิดที่มุจิเรียนรู้ผ่านการขยายสาขาไปต่างประเทศนั้นสำคัญสำหรับธุรกิจ
ทุกวงการ ทั้งยังนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจในประเทศได้ด้วย

ผู้อ่านหลายคนอาจกำลังพิจารณาเรื่องการรุกตลาดต่างแดนอย่างจริงจัง
หรืออาจจะแค่สนใจเรื่องการขยายตลาดไปต่างประเทศของมุจิ ผมมักเจอ
คำถามตอนสัมภาษณ์หรือให้สัมภาษณ์อยู่บ่อย ๆ ว่า “ทำไมมุจิถึงไปได้ดีแม้ใน
ต่างประเทศ”

ทำไมมุจิถึงมีจำนวนสาขาในต่างประเทศเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็นแบรนดี่ในใจ
ของแต่ละพื้นที่ หนังสือพิมพ์เองก็พาดข่าวตัวโตว่า “มุจิไปได้สวยในต่างแดน”

คำตอบมีในเล่มแล้ว แต่ผมขอพูดไว้ตรงนี้สองประเด็นครับ

1. “การขยายงานไปต่างประเทศของมุจิเต็มไปด้วยความล้มเหลว
มากมายที่คนไม่เคยรู้”

ปัจจุบัน ร้านสาขาต่างประเทศของมุจิทำยอดขายถึงแสนล้านเยนแล้ว
แต่กว่าจะทำได้ถึงขนาดนี้ก็ล้วนผ่านเส้นทางที่ยาวนานและล้มเหลวนับครั้ง
ไม่ถ้วน ประสบการณ์พ่ายแพ้ต่อเนื่องเช่นนี้เป็น “ทรัพย์สินมบัติ” ที่หาอะไร
ทดแทนได้ยาก ทั้งสำหรับผมและสำหรับมุจิ เราจะไม่มีทางรู้เลยว่า “ทำแบบนี้
แล้วแพ้” ถ้าไม่ลงมือทำ ผมลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการของมุจิ
ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ปี 2015 และการได้ถ่ายทอดทรัพย์สินมบัติเหล่านี้
ก็เป็นวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของหนังสือเล่มนี้

2. “มีรูปแบบเพื่อที่จะเอาชนะในตลาดต่างประเทศ ซึ่งไม่ว่าบริษัทไหนก็นำไปปฏิบัติได้”

ในอีกแง่หนึ่งก็เป็นเรื่องจริงว่า การมีรูปแบบพ่ายแพ้ซ้ำๆ จะช่วยให้เราเลือกรูปแบบการเล่นให้ชนะออกมาจากความพ่ายแพ้ นั้นได้ โดยรูปแบบการเล่นให้ชนะนั้นก็เป็นเรื่องเรียบง่ายมาก ปัจจุบันมีบริษัทไม่มากนักที่ประสบความสำเร็จในต่างแดน และไม่มีตำราเล่มไหนที่คอยบอกว่า “จะต้องสู้ที่ไหนและอย่างไร” ผมจึงคิดว่าหากหนังสือเล่มนี้ให้คำแนะนำบางอย่างแก่ผู้อ่านได้บ้าง ก็น่าจะช่วยเพิ่มความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศได้

หนังสือเล่มนี้จะแบ่งตามหัวข้อต่างๆ ได้แก่ สินค้า คอนเทนต์ กลยุทธ์แบรนด์ การบริหาร และบุคลากร เป็นต้น โดยบทนำจะเป็นการพูดถึงเอกสารที่ปรากฏตามสื่อว่า มูจิในปัจจุบันเป็นที่รับรู้ในต่างแดนอย่างไร ซึ่งเนื้อหาอาจทำให้รู้สึกว่ามีแต่เรื่องดีๆ แต่ขอให้เข้าใจด้วยว่ากว่าจะมาถึงจุดนี้ได้ นั้น ได้ผ่านความล้มเหลวมาแล้วนับครั้งไม่ถ้วน

อย่างไรก็ดี ผมคิดว่าหัวใจหลักของธุรกิจไม่ได้เปลี่ยนไป ไม่ว่าคุณจะทำธุรกิจในประเทศหรือต่างประเทศ ขอเพียงรู้ “พื้นฐาน” และสร้าง “กลไก” ได้ กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ต่างประเทศของมูจิเป็นวิธีการมาตรฐานที่ใช้ได้กับทุกบริษัท สิ่งสำคัญคือ การทำอย่างต่อเนื่องโดยไม่ยอมแพ้จนกว่าจะประสบความสำเร็จ เมื่อนั้น แม้จะใช้เวลาที่ยอมแผ่วทางเส้นทางได้ ผมเชื่อเช่นนั้น

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์

(4)

คำนำ

(6)

บทนำ

มุจิเป็นที่รักระดับโลกแค่ไหน

1

มุจิไม่มุ่งหวังที่จะ “รีบขายตลาดไปต่างประเทศ”

2

ทำไมที่ฝรั่งเศส “คนจำนวนมากถึงเกิดความรู้สึกท่วม

กับแนวคิดของมุจิ”

7

“รูปแบบที่ทำให้ชนะ” หาไม่ได้ง่าย ๆ ในยุโรป

10

“ร้านที่อยากแนะนำให้มา”

อันดับหนึ่งในเขตปกครองตนเองซินเจียงอุยกูร์

13

ทำไมเครื่องเขียนถึงได้รับความนิยมที่ออสเตรเลีย

16

การเริ่มต้นในอุดมคติที่ MoMA สหรัฐอเมริกา

19

เหตุผลที่ “หลังน้ำตา” ในวันเปิดสาขาแรกในแคนาดา

22

บทที่ 1

ทำงานกว่าจะสำเร็จ บุคคลต่างประเทศอย่าง

“รวดเร็ว” และ “แน่นอน”

27

วันที่ “มุจิ” ก้าวกระโดดสู่ระดับโลก

28

มุจิในต่างแดน “ขาดทุน 11 ปี”

32

“จิตใจที่ไม่ยอมแพ้” และ “การสำรวจค่าเช่า”

36

ความเสี่ยงจาก “สินค้าปลอม” --- เหตุผลที่เปิดสาขาที่จีนไม่ได้

40

เมื่อสาขาแรกขาดทุน สิ่งที่ต้องทำไม่ใช่การปิดตัว ไม่ใช่การเริ่มใหม่

45

กฎหลักของ “การเป็นผู้เริ่ม”

49

ไม่มีเวลามานั่งคิดแล้วว่า “ควรขยายงานไปต่างประเทศไหม”

53

บทที่ 2

ขยายธุรกิจด้วยความเร็ว “แบบประหยัดน้ำมัน”

ดีกว่า 7 วิธีในการเอาชนะตลาดต่างประเทศ

57

วิธีที่หนึ่ง รักษาเอกลักษณ์เอาไว้

59

วิธีที่สอง เข้าเมืองตาหลิ่วต้องหลิ่วตาตาม

65

วิธีที่สาม ตั้งเงื่อนไขสามอย่างสู่การเป็นสากล

69

วิธีที่สี่ ให้ความสำคัญกับต้นทุนก่อนเสมอ

77

คำนึงถึง “อัตราค่าเช่า” ไว้หรือเปล่า

79

ค้นหาที่ทำเลทองที่อยู่ในทำเลหลัก

81

วิธีที่ห้า สร้างระบบที่ไม่ก่อความผิดพลาด

83

ทำคู่มือเปิดร้านใหม่

85

วิธีที่หก ปรับความเร็วในการขยายสาขา

ให้เข้ากับการรับรู้ของแต่ละประเทศ

89

เอเชีย เป็นตลาดที่ต้องรุกด้วย “ความเร็วแบบรถด่วนพิเศษ”

93

วิธีที่เจ็ด การเลือกพนักงานไปประจำต่างแดน

95

การทำงานต่างประเทศ “วัดความสามารถคน” ได้

97

บทที่ 3

ใช้ “ข้อดีของญี่ปุ่น” เป็นอาวุธได้ด้วยหรือไม่

“แนวคิด” สำคัญอย่างแท้จริง

101

“บริการแบบญี่ปุ่น” ที่ทั่วโลกปรารถนา

102

ให้ความสำคัญกับแนวคิด “อันนี้ ‘ก็’ ดี”

105

เราไม่ได้ขาย “สินค้า” เราขาย “การใช้ชีวิต”

109

“ผลิตภัณฑ์ที่เรียบง่ายอย่างเดียว” เอาชนะใครไม่ได้

112

ทำไม “เครื่องพ่นน้ำมันหอมระเหย” ถึงได้รับความนิยมขนาดนี้

116

แม้แต่ “ความร่วมมือของคนญี่ปุ่น” ก็เป็นจุดแข็งได้!

119

บทที่ 4

“วิธีทำให้สินค้าเป็นที่รัก” ของแต่ละประเทศแตกต่างกัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้อง “เสาะหา” ไม่ใช่ “ทำขึ้น”	125
พลังของสินค้าที่ “ใช้แทนอะไรก็ได้”	126
ความลับของ “สินค้าที่ไม่คิดว่าจะเป็นที่นิยม”	
กล่องใส่ฟิล์มหุ้มอาหาร และขนมสายไหมวาตะคาชิ	129
“สีขาว” เหมือนกัน แต่ก็แตกต่างกันหลายแบบ	134
“ความสามารถในการดูของเป็น” ที่มุจิจัดเกลาขึ้นมา	137
Found MUJI ไม่ได้ “สร้าง” แต่ “เสาะหา”	140
“ถุงเท้าทรงตัวแอล” มีที่มาที่ไปแบบนี้!	142
กำเนิดดีไซน์แถวหน้าระดับโลก World MUJI	147
สินค้าที่ขายได้ในญี่ปุ่น “จะเป็นสินค้าหลัก”	151

บทที่ 5

“MUJISM” ไม่มีพรมแดน ทำอย่างไรให้ปรัชญา ของแบรนด์แทรกซึมเข้าไปในพื้นที่	155
เกณฑ์การคัดเลือกพนักงานในพื้นที่คือ “ต้องชอบมุจิ”	156
สร้างพนักงานในพื้นที่ด้วย “สายหลัก”	160
กลไกที่ทำให้ใช้แนวคิดของแบรนด์ร่วมกันได้	164
นิทรรศการแสดงสินค้า	167
ย่อมพนักงานต่างชาติด้วย MUJISM	169
วิธี “ประชาสัมพันธ์” โดยไม่ต้องโฆษณา	172
แม้แต่ลูกค้า “เราก็ตั้งใจอธิบายแนวคิดของมุจิ	177
“สื่อสารกับลูกค้าทั่วโลก” วิธีใช้โซเชียลมีเดีย	180

คนที่มองเห็น “เรื่องปกติของประเทศนั้น ๆ”
คำสอนเพื่อ “เป็นคนที่ดีเด่นในระดับโลก” 183

“เราจะสร้างบุคลากรที่เก่งระดับสากลได้อย่างไรครับ” 184

จะวายนํ้าให้เป็นมีแต่ต้อง “ให้ลองวายนเอง” 193

จะมองหา “เรื่องปกติของประเทศนั้น ๆ” ได้อย่างไร 196

“การมีคอนเนกชั่น” ในพื้นที่ เป็นเรื่องสำคัญ 200

จะสร้างคอนเนกชั่นในประเทศนั้นได้อย่างไร 203

เรื่องที่ควรเตรียมตัวก่อนไปประจำยังต่างประเทศ 206

ขจัด “OKY” ศัตรูของการขยายงานในต่างประเทศ 209

เรื่องปกติของญี่ปุ่นคือเรื่องไม่ปกติในต่างแดน 212

ความเร่งร้อนทำให้คนอื่นมีไฟทำงานไปด้วย 216

สัมภาษณ์พิเศษ พังการสัมภาษณ์คุณมัตสึซากิ ซาโตรุ

ประธานบริษัทมุจิ บุคคลสำคัญที่ทำให้มุจิชนะ 220

อย่างต่อเนื่องในต่างประเทศ 220

สมัยเชยุเจรจาเพื่อหย่าร้าง มามุจิเจรจาเพื่อแต่งงาน 221

ร้อยโครงสร้างฝ่ายกิจการต่างประเทศของมุจิใหม่ 223

พื้นฐานสามข้อเพื่อให้เจรจาประสบผลสำเร็จ 226

แม้ปีแรกจะขาดทุน แต่ต้องพลิกกลับมาเป็นกำไรในสามปี 228

แนวคิดสร้างโชว์รูมในต่างประเทศ 230

ต้องรู้จักแข็งของตัวเองก่อนขยายไปต่างประเทศ 232

ถ้อยคำหนึ่งที่คงอยู่ในใจ 235

ประวัติผู้เขียน 236

บทนำ

มุจิเป็นที่รักระดับโลกแค่ไหน



ห้ามจ้องอ่าน



มุจิไม่มุ่งหวังที่จะ “รับขยายตลาดไปต่างประเทศ”

ผ่านมาแล้ว 24 ปี นับตั้งแต่มุจินุกตลาดต่างประเทศ ในช่วงที่ผ่านมา มุจิตั้งร้านไป 301 สาขาในภูมิภาคและประเทศต่างๆ 25 ประเทศ¹ มุจิในต่างแดนมักปรากฏตามสื่อบ่อยครั้งเช่นเดียวกับยูนิโคล่ ณ สิ้นเดือนสิงหาคม ปี 2015 ยูนิโคล่ขยายสาขาไป 15 ประเทศ จำนวน 798 สาขา² พวกเขาเริ่มออกสู่ต่างแดนตั้งแต่ปี 2001 ดังนั้นพวกเขาสามารถเปิดร้านใหม่ได้มากกว่ามุจิหนึ่งเท่าตัวในเวลาเพียง 14 ปี

ถ้าดูเปรียบเทียบแค่ตัวเลข บางคนอาจรู้สึกว่ “มุจิขยายงานไปต่างประเทศไม่ได้ราบรื่นขนาดนั้นหรือเปล่า” แต่พวกผมคิดว่า “แบบนี้ดีแล้ว” พูดอีกอย่างคือ เติบโตด้วยความเร็วแบบนี้ก็สมกับเป็นมุจิดี

ความเร็วในการเปิดร้านใหม่ถือว่าไม่มากนัก เพราะเราจะให้แต่ละร้านมีกำไรจนคืนทุนแล้วค่อยเปิดสาขาเพิ่ม โดยสาเหตุหนึ่งที่เรายขยายสาขาอย่างมั่นคงและรัดกุมก็เพื่อลด “โอกาสแพ้” จนขาดทุนและต้องถอยจากตลาดในพื้นที่นั้นด้วย

¹ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ ปี 2019 มุจิมีจำนวนทั้งสิ้น 975 สาขา ใน 28 ประเทศ (ประเทศญี่ปุ่น 458 สาขา ต่างประเทศ 517 สาขา)

²ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ ปี 2020 ยูนิโคล่มีจำนวนทั้งสิ้น 2,242 สาขา ใน 25 ประเทศ (ประเทศญี่ปุ่น 811 สาขา ต่างประเทศ 1,431 สาขา)

ในอีกด้านหนึ่ง ร้าน 100 เยนอย่างไคโซ เริ่มออกสู่ต่างประเทศตั้งแต่ ปี 2000 และ ณ เดือนมีนาคม ปี 2019 ไคโซมีจำนวนทั้งสิ้น 5,542 สาขา ใน 28 ประเทศ (ประเทศญี่ปุ่น 3,367 สาขา ต่างประเทศ 2,175 สาขา)

ร้านที่ไคโซบริหารเองในต่างประเทศมีน้อย ส่วนใหญ่ไคโซเพิ่มจำนวนร้านด้วยระบบแฟรนไชส์ (เป็นระบบที่ผู้เข้าร่วมแฟรนไชส์เป็นเจ้าของกิจการ และจ่ายค่าธรรมเนียมให้บริษัทแม่ของแฟรนไชส์ โดยบริษัทแม่เป็นผู้ถ่ายทอดเทคนิค บริการ และสินค้าที่พัฒนาขึ้น) ระบบนี้ ไคโซจะทำสัญญาแฟรนไชส์กับบริษัทในประเทศนั้น และบริษัทนั้นจะนำสินค้าจากญี่ปุ่นไปขาย

แม้จะชื่อ “ร้าน 100 เยน” แต่ราคาขายจะแตกต่างกันในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาขายราคา 1 ดอลลาร์ แคนาดา 2 ดอลลาร์ ตะวันออกกลางราคาประมาณ 200 เยน ส่วนที่สหรัฐอเมริกาดูเหมือนมีบริษัทคู่แข่งที่เปิดร้านวันดอลลาร์ซื้อประมาณ 2 ราย ทำให้ไคโซแข่งขันได้ลำบาก แต่สินค้าร้าน 100 เยนของญี่ปุ่นมีคุณภาพดี ทำให้ได้รับความนิยมสูง ต่อมาในปี 2012 ไคโซขยายตลาดไปยังประเทศจีน จนตอนนี้มีทั้งหมด 34 สาขาในประเทศจีน สินค้าจากญี่ปุ่นมีภาพลักษณ์ว่าปลอดภัยและคุณภาพดี ทำให้ขายดีถึงขนาดลูกค้าต้องต่อคิวซื้อกันเลยทีเดียว

การที่ไคโซขยายสาขาได้อย่างรวดเร็วนั้นคงเพราะระบบแฟรนไชส์นี้เอง

ในทำนองเดียวกัน ดูเหมือนว่าร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-11 ก็ใช้ระบบแฟรนไชส์โดยให้ผู้ประกอบการของประเทศนั้นๆ เป็นผู้บริหารงาน 7-11 มีสาขาในต่างประเทศมากกว่า 38,000 สาขา แฟมิลี่มาร์ทมีมากกว่า 5,000 สาขา โลว์สันก็มีเกิน 550 สาขา เห็นได้ว่าร้านสะดวกซื้อที่มีจำนวนมากกว่ากิจการประเภทอื่นมาก

แต่แฟมิลีมาร์ทได้ยกเลิกสัญญากับพาร์ทเนอร์ที่เกาหลีใต้ในปี 2014 และถอนตัวออกจากตลาดหลังจากนั้น ตอนนั้นแฟมิลีมาร์ทมีสาขาในเกาหลีใต้ 792 สาขา ทั้งยังเป็นเครือข่ายร้านที่มีจำนวนมากที่สุดในต่างประเทศ ก่อนแฟมิลีมาร์ทถอนตัวจากตลาดเกาหลีใต้สองปี บริษัทท้องถิ่นที่นั่นเปลี่ยนชื่อร้านเป็น CU และเริ่มแยกตัวเป็นเอกเทศ ทำให้สื่อนำเสนอรอยร้าวระหว่างทั้งสองฝ่าย และด้วยความเข้มงวดของกฎหมายในประเทศเกาหลีใต้ทำให้การเปิดร้านตลอด 24 ชั่วโมงทำได้ยากขึ้น เรื่องนี้ก็อาจมีอิทธิพลต่อการยกเลิกสัญญาเช่นกัน

เห็นได้ว่าการมอบหมายให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นจัดการทั้งหมดย่อมดูแลไม่ทั่วถึง และไม่อาจรักษาวิธีบริหารและเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบริษัทนั้นได้ด้วย 7-11 สาขาปักกิ่งนั้นขาดทุนสองร้อยล้านเยนในปี 2014 ถึงแม้จะเป็นเครือข่ายร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ก็เผชิญการต่อสู้ที่ยากลำบากได้เช่นกัน

การที่มูลนิธิไม่ได้มุ่งหวังที่จะขยายตัวอย่างก้าวกระโดด เพราะเราไม่ได้มุ่งหวังที่จะเป็นผู้ครองตลาด

เดิมที่มูลนิธิไม่ใช่วิสาหกิจที่จะ “เป็นผู้ชนะเพียงหนึ่งเดียว” แม้จะมีสาขาน้อย แต่เพราะเราเป็นมูลนิธิจึงมีลูกค้าประจำที่ชื่นชอบอยู่ในแต่ละพื้นที่ อย่างยูนิโคล่มีร้านคู่แข่งอย่าง H&M และ GAP จึงคงไม่ค่อยมีผู้ใช้บริการคนไหนตั้งใจถึงขนาดว่า “ถ้าไม่ใช่ร้านนี้ ฉันไม่เข้า” ไซ้ไหมครับ

ไม่ว่าไปประเทศไหน ผมก็ได้ยินว่า “พอซื้อเครื่องเขียนร้านมูลนิธิแล้วก็ไม่อยากซื้อร้านอื่นเลย” “อุปกรณ์ใส่ของใช้สะดวกขนาดนี้ หาที่ไหนไม่ได้อีกแล้ว” จะเห็นว่าเมื่อมีแผนคลับที่รู้สึกได้ว่า “ถ้าไม่ใช่ร้านนี้ไม่ซื้อ” ร้านจะกลายเป็นที่รักในประเทศนั้นได้ในระยะยาว

“สี่สันแบบญี่ปุ่น” ก็เป็นจุดขายอย่างหนึ่งของมุจิในต่างแดน

ร้านอย่างยูนิโคล่ H&M และ GAP เป็นพื้นที่ที่คนชาติไหนก็สวมใส่ได้ ทำให้มีจุดแข็งในแง่ที่ที่ไหนใครๆ ก็คุ้นเคย แต่ก็ทำให้รู้สึกขาดเอกลักษณ์เฉพาะตัวของประเทศนั้น หรืออย่างอียิปต์ก็ไม่ได้ขายสินค้าที่ให้กลิ่นอายแบบสแกนดิเนเวียสัก

แต่มุจิเป็นที่รู้จักทั่วโลกในฐานะผู้ผลิตจากญี่ปุ่น เนื่องจากความลึกซึ้งของจิตวิญญาณและสุนทรียภาพแบบญี่ปุ่นอย่างที่มีในการชงชาและเซน สะท้อนอยู่อย่างเด่นชัดในสินค้าของมุจิ

**การนำเสนอตัวตนของแบรนด์เป็นกุญแจสำคัญในการทำ
สินค้าขายได้ในต่างประเทศ** และเนื่องจากร้านค้ามุจิหลอมรวมกับ
ความเป็นญี่ปุ่น จึงสร้างภาพลักษณ์ว่า “มุจิเป็นแบรนด์ของประเทศ
ญี่ปุ่น”

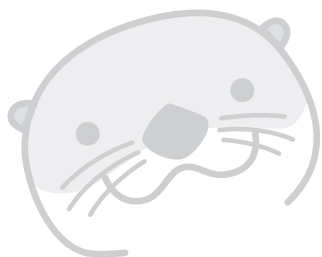
ปัจจุบัน ถึงแม้กิจการในต่างประเทศของมุจิจะเข้ารูปเข้ารอย แต่ 24 ปีที่ดำเนินการในต่างประเทศ เราล้มเหลวติดต่อกัน 11 ปี มุจิในตอนนั้นได้สั่งสม “รูปแบบการพ่ายแพ้” ไว้ แต่ถึงกระนั้นก็ไม่ใช่ 11 ปีที่สูญเปล่า ผมคิดว่าเราไม่อาจมองเห็นรูปแบบแห่งชัยชนะได้ หากไม่สั่งสมรูปแบบการพ่ายแพ้ไว้จนถึงระดับหนึ่ง เพราะล้มเหลวหลายต่อหลายครั้ง เราถึงค้นพบวิธีที่จะประสบความสำเร็จ

คงไม่มีตำราไหนทำให้ประสบความสำเร็จในต่างแดนได้ตั้งแต่ต้น มีแต่ต้องเรียนรู้จากความล้มเหลวเท่านั้น

ปัจจุบันมุจิเปิดร้านเรือธง (หรือ Flagship Store เป็นร้านขนาดใหญ่ริมถนน อันเป็นสัญลักษณ์ของแบรนด์หรือบริษัทนั้น โดยตั้งอยู่ในย่านดัง

ในเมืองใหญ่) ต่อเนื่องกันในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส จีน และเกาหลีใต้ เรื่องนี้แสดงถึงศักยภาพของมูจิ และยังเป็นกลยุทธ์ในต่างแดนที่เตรียมพร้อมสำหรับเวทีใหม่ด้วย

ในอนาคตอันใกล้ คงถึงวันที่จำนวนสาขาในต่างประเทศมีมากกว่าในประเทศ ถึงตอนนั้น มูจิจะกลายเป็น “แบรนด์ระดับโลกของญี่ปุ่น”



ทดลองอ่าน



ทำไมที่ฝรั่งเศส “คนจำนวนมาก ถึงเกิดความรู้สึกร่วมกับแนวคิดของมูจิ”

มูจิ เปิดร้านที่ฝรั่งเศสมาแล้ว 17 ปี

เราขยายสาขาที่ฝรั่งเศสเร็วเกินไป ทำให้ช่วงหนึ่งต้องปิดตัว 4 ร้าน จากทั้งหมด 8 ร้าน แต่ตอนนี้เราดำเนินการทั้งหมด 12 สาขาได้อย่างราบรื่น

ฝรั่งเศสเป็นประเทศที่เกิดความรู้สึกร่วม เข้าใจแนวคิดและปรัชญาของมูจิมากที่สุดประเทศหนึ่ง ลูกค้าบางคนบอกว่า “พอเข้าไปในร้านแล้วรู้สึกได้ถึงแนวคิดแบบเซน” นั่นคงเป็นเพราะเขารู้สึกถึงปรัชญาที่มูจิให้ความสำคัญตั้งแต่สมัยก่อตั้งบริษัท ผ่านการตกแต่งภายในร้าน และสินค้าซึ่งมีดีไซน์เรียบง่ายและไม่เกิดความรู้สึกแปลก

ด้วยความที่เข้าใจปรัชญาของแบรนด์อย่างลึกซึ้ง ฝรั่งเศสจึงเป็นที่แห่งแรกในโลกที่มี “Found MUJI”

Found MUJI เป็นกิจกรรม ค้นหา “เรียวอิน” (ของดี) จากของใช้ในชีวิตประจำวันทั่วทุกมุมโลก นำมาปรับปรุงเล็กน้อยให้เข้ากับกิจวัตรวัฒนธรรม และการใช้ชีวิต โดยเติม “ความเป็นมูจิ” เข้าไป และพัฒนาให้เป็นสินค้าในราคาที่เหมาะสม ที่ญี่ปุ่นมีขายสินค้า Found MUJI ที่ Muji สาขาอาโอยามะ โตเกียว ร้านสาขาอื่นเองก็มีขายสินค้า Found MUJI บางรายการด้วย สาขาอาโอยามะจำหน่ายพวกเสื้อผ้า ของใช้

ผ้าทอที่สืบทอดกันมาแต่โบราณของแต่ละประเทศ รวมทั้งของญี่ปุ่น ถือว่าเป็นร้านของมุจิที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากสาขาอื่น

ที่ฝรั่งเศสให้ความสำคัญกับ “การใช้สิ่งของที่ถูกต้องอย่างทะนุถนอมไปนานๆ” มาตั้งแต่อดีต เราจึงคิดว่าสิ่งที่ Found MUJI มุ่งหวัง เข้ากันได้ดีกับมุมมองของประเทศอื่นๆ ในโลก

ในเดือนกันยายน ปี 2014 จึงเปิดร้าน MUJI Forum des Halles Place Carrée ซึ่งเป็นร้านเรือธงภาคพื้นยุโรปที่ย่านดังในกรุงปารีสและจัดมุมหนึ่งของร้านให้เป็น Found MUJI โดยร่วมมือกับร้านขายสินค้าจิปาตะท้องถิ่นอย่าง “merci” เพื่อเสาะหาเครื่องใช้ในครัวที่สืบทอดกันมาแบบที่คนฝรั่งเศสอาจจะพอรู้จักแต่ไม่รู้จริง ในร้านมีแต่สินค้าเรียบง่ายที่ใช้งานได้ดีอย่างขวดใส่น้ำส้มสายชูหมักที่ทำจากหินทราย ชามเครื่องปั้นดินเผาแบบโบราณที่สืบทอดกันมาตั้งแต่ 280 ปีก่อน ที่บดเมล็ดพริกไทย และเกลือแบบหมุน เป็น Found MUJI ในแบบฝรั่งเศส

ก่อนหน้านี้มีบทความ “ผู้คนในลอนดอนและปารีสรู้สึกว่า MUJI ‘คลาสสิก’” กล่าวถึงของดีแบบดั้งเดิมที่สมัยก่อนเห็นได้ทั่วไป แต่ปัจจุบันกลับถูกหลงลืมแม้ในทวีปยุโรป โดยเฉพาะเมืองใหญ่ที่เป็นเมืองชั้นนำด้านแฟชั่น ผู้คนคงยังปรารถนาแต่สิ่งที่โดดเด่นและทันสมัยกว่า

แต่หลังจากเกิดวิกฤติซับไพรม์ในปี 2008 ดูเหมือนผู้คนได้กลับมาสู่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง พวกเขาเริ่มรู้สึกว่า “ของดี” คือของที่จัดความสูญเสียเปล่าและใช้การทำงานดั้งเดิมของตัวเองได้ดี ซึ่งนั่นอาจซ้อนทับกับจิตวิญญาณในวิถีแห่งชาหรือเซนแบบญี่ปุ่น

ตอนเปิดร้านเรือธงที่ฝรั่งเศส เราทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน

เราให้ศิลปินชาวฝรั่งเศสสามคนออกแบบโปสเตอร์โฆษณาเปิดร้าน และจัดพิมพ์ด้วยกระดาษญี่ปุ่นที่ห้องพิมพ์ภาพหิน (IDEM) ซึ่งเป็นห้องพิมพ์เก่าแก่ของปารีสที่เคยให้กำเนิดผลงานของปีกัสโซและอองรี มาติส โปสเตอร์ดังกล่าวสวยงามจนเป็นที่พูดถึงกันทั่วโลก ที่ญี่ปุ่นเองก็นำมาจัดแสดงด้วย บางคนอาจเคยผ่านตมามบ้างแล้ว

ศิลปินที่ร่วมในโปรเจกต์นี้คือ ฟิลิปป์ เวสเบกเกอร์ (Philippe Weisbecker), พอล ค็อกซ์ (Paul Cox) และฌ็อง มิเชล อัลเบโรลา (Jean Michel Alberola) พวกเขาเป็นแฟนตัวยงผู้หลงใหลในมุจิทั้งสาม จึงตอบรับคำเชิญของเราด้วยความยินดี

ฝรั่งเศสแตกต่างจากญี่ปุ่นเล็กน้อย ผู้คนไวต่อเรื่องแฟชั่นและการตกแต่งภายใน ทำให้มุจิได้รับการยอมรับกว่า เช่น นิตยสาร *Marie Claire Maison* ที่เกี่ยวกับตกแต่งภายใน และ *Glamour* เขียนแนะนำมุจิ นอกจากนี้ *intramuros* ซึ่งเป็นนิตยสารที่ให้ข้อมูลการออกแบบตกแต่งภายในและก่อสร้างก็เคยทำสัปดาห์พิเศษเรื่องมุจิ ที่ฝรั่งเศส ผู้คนได้ก้าวข้ามกรอบที่เรียกว่าของใช้จำเป็นในชีวิตประจำวัน และให้ความสำคัญกับดีไซน์ไปแล้ว

และผู้คนที่อ่านนิตยสารเหล่านี้ก็ช่วยส่งต่อสิ่งดีของมุจิ นี่คงทำให้มุจิเกิดภาพลักษณ์ที่ฝรั่งเศสว่าเป็นร้านที่มีความละเอียดละไมและมีศิลปะ



“รูปแบบที่ทำให้ชนะ” หาไม่ได้ง่ายๆ ในยุโรป

6 วยังเปิดร้านมุจิใน 11 ประเทศ แถบยุโรป เช่น สเปน สวีเดน เยอรมนี อิตาลี รวมถึงอังกฤษ แต่ “คนที่เปิดรับ” มุจิของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันเล็กน้อย

สินค้าที่ทำให้รู้สึกถึง “ญี่ปุ่น” ในอิตาลี เช่น กล่องเบนโตะ ตะเกียบ ถุงเท้าแบบแยกนิ้วโป้ง รวมถึงจิมเบ³ นั้นได้รับความนิยม แต่ผู้คนก็เกิดความรู้สึกร่วมกับสินค้าทั่วไปของมุจิด้วย

อิตาลีเป็นดินแดนต้นกำเนิด “กิจกรรมสโลว์ฟู้ด” โดยเป็นแนวคิดที่ตรงข้ามกับฟาสต์ฟู้ด คีย์เวิร์ดของกิจกรรมคือ การรักษาวัฒนธรรมอาหารที่ใช้วัตถุดิบโบราณและปรุงด้วยวิธีแบบดั้งเดิม แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของมุจิที่หนีห่างจาก “สินค้าฟาสต์ฟู้ด” ดังนั้นคงทำให้คนอิตาลีเกิดความรู้สึกร่วมกับสินค้าของมุจิ

ที่เยอรมนี สินค้าของมุจิอย่างเช่น โทรศัพท เครื่องทำลายกระดาษ และเครื่องบันทึกดีวีดี ได้รับรางวัลเหรียญทองด้านการออกแบบยอดเยี่ยมจาก iF DESIGN AWARD ในปี 2005 ซึ่งเป็นหนึ่งในรางวัลด้านดีไซน์ที่มีอิทธิพลรายการหนึ่งของโลก มีผู้สมัครเข้าประกวดมากมายจากทั่วโลก ไม่ใช่แค่ในเยอรมนี หลังจากปี 2005 เป็นต้นมา สินค้าของมุจิก็ได้รับ

³เส้นผ่านรูขุมขนโบราณของญี่ปุ่นประเภทหนึ่ง มักทำจากผ้าธรรมชาติ - ผู้แปล

รางวัลเหรียญทองอีกหลายครั้ง

เห็นได้ว่า**มุจิ**ได้รับการยอมรับอย่างสูงในยุโรป แต่ความยากคือ ร้านทั้งหมดที่เปิดไปเชื่อว่าจะมีกำไรอย่างที่คิด ประเทศต่างๆ ในยุโรปต่างมี “ลักษณะเฉพาะ” ของตนเอง จึงไม่อาจกำหนดรูปแบบที่ทำให้ชนะโดยง่าย

แม้แต่ประเทศฝรั่งเศสซึ่งเข้าใจปรัชญาของมุจิอย่างลึกซึ้งเองก็ดำเนินกิจการได้ดีแค่ในปารีส ส่วนร้านที่เปิดในเมืองใหญ่เป็นอันดับสามอย่างลียง กลับไม่ค่อยราบรื่นนัก เราค่อยๆ เข้าใจว่า ถ้าเป็นเมืองใหญ่อันดับ 1 หรือ 2 ของแต่ละประเทศ มุจียังมีลูกค้า แต่หากเป็นเมืองที่อยู่ห่างออกไป กลับไม่ค่อยมีลูกค้านัก

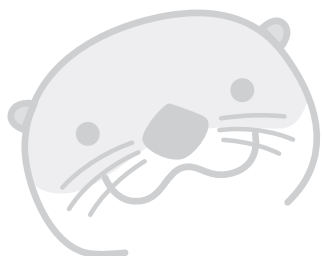
หลังจากเปิดสาขาในต่างประเทศได้ 5-6 ปี จะเริ่มจับแนวโน้มของประเทศนั้นได้ แต่ตอนที่ไปบุกเบิกในจุดที่ยังไม่มีร้านไปตั้ง ส่วนใหญ่เราจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่แทบขายไม่ได้เลย

ร้านที่กรุงเบอร์ลินซึ่งเป็นร้านแห่งที่สามในประเทศเยอรมนี มีลูกค้าเข้าออกคึกคัก มียอดขายเพิ่มขึ้นตามลำดับเช่นเดียวกับที่ฮัมบูร์กและแฟรงก์เฟิร์ต แต่ร้านในเมืองใหญ่ที่อยู่ตรงกลางค่อนข้างไปทางเหนือของเยอรมนีอย่างฮันโนเฟอร์ต้องเผชิญกับความยากลำบาก เราลองวิจัยตลาดด้วยการสอบถามผู้คนตามท้องถนนว่า “รู้จักมุจิไหม” มีคนจำนวนมากตอบว่า “รู้จัก” ตอนตั้งร้านเราจึงรู้สึกว่าจะน่าจะมีกำไร แต่ยอดขายกลับไม่กระเตื้อง

ประเทศในแถบเอเชีย เราเก็บข้อมูลตลาดด้วยดัชนีอย่างเช่น GDP ต่อคน รายได้เฉลี่ย และปริมาณการสัญจร ก่อนจะนำมาวิเคราะห์ และเมื่อเปิดร้าน ส่วนใหญ่จะไปได้ระดับหนึ่ง แต่เราใช้วิธีนี้ไม่ได้ผลที่ยุโรป

ถ้าในพื้นที่ที่เศรษฐกิจเติบโตดี รายได้ประชากรเพิ่มขึ้นก็ดีไป
แต่ในยุโรปที่เศรษฐกิจหยุดนิ่ง ผู้สูงอายุมากขึ้น อัตราการว่างงานสูง
มุจิกก็เติบโตเข้าไปด้วย อีกทั้ง “ค่านิยม” ของผู้คนที่อาศัยก็แตกต่างกัน
ไปตามพื้นที่ สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเข้าร้านทั้งสิ้น

คงต้องใช้เวลาอีกพักกว่าจะมองเห็นรูปแบบที่ทำให้ชนะในเมืองรอง
ของยุโรปได้



ทดลองอ่าน



“ร้านที่อยากแนะนำให้มา” อันดับหนึ่งในเขตปกครองตนเอง ซินเจียงอุยกูร์

ตอนที่ได้รับข้อเสนอจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในเขตปกครองตนเองซินเจียงอุยกูร์ว่า “อยากให้เราเปิดร้านมุจิ” ผมกับคุณมัดสีซากิซาโตรุ ผู้จัดการฝ่ายส่วนงานต่างประเทศ (ในตอนนั้น) รู้สึกงงวยจริงๆ ว่า “ว่าไหนะ จะให้ไปเปิดร้านมุจิในที่แบบนั้นหรือ” เพราะเขตปกครองตนเองซินเจียงอุยกูร์เป็นพื้นที่พิพาทระหว่างชาวอุยกูร์กับชาวจีน และเคยเกิดความรุนแรงด้วย

แม้จะรู้สึกว่ “เปิดร้านที่นั่นไม่ยากไปหน่อยหรือ” มัดสีซากิก็กก็ไปเยี่ยมเยียนบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่นั่น และตอนที่ซื้อปั๊มมอลล์หุในเมืองเอกของเขตปกครองนี้อย่างอูรูมชีกำลังปรับปรุง ได้มีการทำแบบสอบถามคนในพื้นที่ว่า “อยากให้ร้านไหนมาเปิด” ปรากฏว่าอันดับหนึ่งคือมุจิ ผมตกใจจริงๆ ที่ชื่อมุจิเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายขนาดนี้ บางทีคงอาจได้ยื่นข้อเสนอเสี่ยงกันทางไซเบอร์เน็ตเวิร์ก

สำหรับที่จีน มุจิไปเปิดที่ฮ่องกงตั้งแต่ช่วงแรกที่บุกตลาดต่างประเทศ มุจิจึงเป็นแบรนด์ที่ผู้คนรู้จักถึงระดับที่เคยเป็นบริษัทที่นักศึกษาจบใหม่ในฮ่องกงอยากเข้าไปทำงานด้วยลำดับที่ 7 เดิมทีคนจีนก็ชื่นชอบฮ่องกงในแง่หนึ่งอยู่แล้ว ผู้คนจึงรู้จัก “มุจิที่พูดถึงกันในฮ่องกง” แพร่หลายขึ้น

สำหรับที่จีน เราแทบไม่ต้องพิจารณาเรื่องเปิดสาขาใหม่เอง เพราะจะรองจนกว่าจะมีใครติดต่อเข้ามา (การเปิดสาขาโดยเราไปร้องขอ กับการเปิดสาขาโดยรอให้อีกฝ่ายเข้ามาหา เงื่อนไขการเปิดร้านแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การเปิดเมื่อมีคนขอมา จะได้เปรียบกว่าในหลายแง่มุม เราจึงเลือกที่จะไม่ยับยั้งตัวจนกว่าจะมีคำร้องเข้ามา) เท่านั้นก็มีคนขอให้เปิดสาขาไม่ขาดสาย

ตอนจะเปิดสาขาที่จีนมีความคิดเห็นว่า “มุจิจะได้รับการยอมรับในประเทศที่ชอบสีฉูดฉาดแบบนั้นหรือ” แต่ก็ไม่มีอะไรให้หวั่น คนที่ซื้อสินค้ามุจิที่จีนไม่ใช่กลุ่มคนรวย แต่เป็นชนชั้นกลาง มุจิเป็นแบรนด์ที่คนไต้หวันว่า “สักวันฉันจะซื้อให้ได้” เงินเดือนของชนชั้นกลางในจีนเพิ่มขึ้นทุกปี หากคิดตามโครงสร้างนี้ จำนวนแฟนคลับมุจิก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

ช่วงหลังมานี้ คนจีนเข้าใจปรัชญาของมุจิมากกว่าที่พวกผมจินตนาการไว้เสียอีก

เว็บไซต์แฟชั่นของจีนอย่าง china1f.com เคยกล่าวว่า มุจิได้รับอิทธิพลทางความคิดแบบ “เซน” โดยเขียนทำนอง “นิยายเซนของจีนขยายไปญี่ปุ่นและกลับมาจีนอีกครั้งหลังจากผ่านไป 2,000 ปี และพยายามจะครอบครองจีนอยู่” ทั้งยังเอ่ยถึงคำพูดของคุณฮาระ เคนยะ ผู้เป็นหนึ่งในคณะกรรมการที่ปรึกษาของมุจิว่า “สิ่งที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังความงดงามของสินค้ามุจิคือ ‘Empty (ความว่างเปล่า)’” ผมรู้สึกว่ามันไม่ใช่แค่ความเรียบง่ายของสินค้า แต่ที่จีนยังรับรู้ได้ถึงแนวคิดและปรัชญาที่แฝงอยู่ในนั้นด้วย

อนาคตที่จีนจะเปลี่ยนจากสังคมผู้บริโภคมาเน้นความเรียบง่ายและประโยชน์ใช้สอยคงมาถึงในไม่ช้า และคงไม่ใช่เรื่องน่าประหลาดใจหากมีคนที่หลงใหลในจิตวิญญาณแห่งการชงชาและเซนของญี่ปุ่นมากขึ้น

เดือนธันวาคมปี 2014 ได้เปิด “มูจิรีเวออิน ไท่กู่หลี่” ซึ่งเป็นร้านเรือธงระดับโลกที่เมืองเฉิงตู ร้านนี้ไม่ได้ยิ่งใหญ่แค่ในประเทศจีน แต่ยังถือเป็นร้านสาขาในต่างประเทศขนาดใหญ่ที่สุด โดยมีพื้นที่กว่าสามพันตารางเมตร ภายในมีสินค้าของ IDEE (แบรนด์ที่ขายข้าวของเครื่องใช้ภายในบ้าน มีคอนเซ็ปต์ร้านคล้ายมูจิ) และ Cafe & Meal MUJI ซึ่งถือเป็นร้านแรกตั้งแต่เปิดสาขาในประเทศจีน

ยุโรปเป็นตลาดที่อิ่มตัวแล้วจึงเป็น “ตลาดขาลง” แต่เอเชียอย่างประเทศจีนเป็น “ตลาดขาขึ้น” เพียงเท่านั้นก็หมายถึงโอกาสทางธุรกิจอีกมากที่หลบไหลอยู่ในต่างประเทศ สาขาที่เปิดในประเทศจีนมีจำนวนมากที่สุด ปี 2014 มี 30 สาขา ซึ่งมีจำนวนมากกว่าสาขาในประเทศแล้ว

แต่ตอนที่เริ่มทำตลาดใหม่ๆ ถือว่าสาหัสไม่น้อย รายละเอียดจะเขียนในบทที่ 1 เรื่องที่ไม่ปกติสำหรับคนญี่ปุ่น กลับเป็นเรื่องปกติสำหรับคนจีน เป็นสาเหตุที่ทำให้สาหัส แต่ถึงอย่างนั้น ประเทศจีนก็เป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลก เราไม่มีเหตุผลที่จะไม่เข้าไปเปิดตลาดในจีน หากเทียบกับยุโรป จีนถือว่าเป็นประเทศที่มองเห็นโอกาสที่ทำให้ชนะง่าย ทำให้เรากลับมาตลาดจีน และใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน



ทำไมเครื่องเย็บ ถึงได้รับความนิยมที่ออสเตรเลีย

อาจเป็นเรื่องน่าแปลกอยู่บ้าง แต่มูลนิธิเพิ่งเข้าตลาดออสเตรเลียเมื่อไม่นานมานี้เอง เราเปิดสาขาแรกที่เมลเบิร์นในปี 2013

ออสเตรเลียเป็นประเทศที่มีความตื่นตัวเรื่องสินค้าออร์แกนิกสูงมาก ถึงระดับที่เรียกกันว่าเป็นประเทศชั้นนำเรื่องออร์แกนิก สินค้าออร์แกนิกของมูลนิธิอย่างเช่นสาลี่ออร์แกนิก ก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีว่า “มีจุดเด่นที่ใส่ใจธรรมชาติ”

คงเพราะความใส่ใจในสิ่งแวดล้อมของออสเตรเลียแบบนี้ ทำให้บ่อยครั้งเราเห็นคนออสเตรเลียร้องขอถุงกระดาษแทนถุงพลาสติก ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม

พัดลมตั้งโต๊ะแบบ USB และชุดชั้นในชาย เป็นสินค้ายอดนิยมนที่ออสเตรเลีย โดยขายหมดแทบจะทันทีหลังจากเปิดร้านไม่นาน

มีแนวโน้มว่าผู้คนที่ออสเตรเลียจะประเมินค่าสินค้าที่ผลิตจากประเทศญี่ปุ่นไว้สูง เป็นความคิดที่ฝังรากลึกกว่ารถยนต์โตโยต้า เครื่องใช้ไฟฟ้าต้องโซนี่ ดังนั้นแค่ได้ชื่อว่าเป็นสินค้าญี่ปุ่นก็มีข้อได้เปรียบแล้ว

กล่าวกันว่า คุณภาพของใช้ในชีวิตประจำวันทั่วไปของออสเตรเลียไม่ดีมาแต่ไหนแต่ไร โดยเฉพาะสินค้าประเภทเครื่องเย็บ ไม่ว่าจะเป็นปากกา

ลูกชิ้นที่หมักไม่ออก หรือสมุดโน้ตที่กระดาษบางจนหมักซึม พอได้ใช้ เครื่องเขียนของญี่ปุ่นจึงรู้สึก “ติดใจจนไม่อยากจะวาง” ได้ยินว่าคนออสเตรเลีย จะดีใจมาก ถ้าได้เครื่องเขียนญี่ปุ่นเป็นของฝาก

เดิมทีประเทศออสเตรเลียมีค่าครองชีพแพงอยู่แล้ว ไດโซซึ่งขายสินค้า คุณภาพดีในราคาถูกจึงเป็นที่นิยม เมื่อเป็นเช่นนั้น ประเทศออสเตรเลีย น่าจะเป็นโอกาสสร้างกำไรของบริษัทญี่ปุ่นไม่ใช่หรือครับ

มุจิเป็นที่จับตามองในออสเตรเลีย นิตยสารตกแต่งบ้านอย่าง *VOGUE Living* ในเครือนิตยสารแฟชั่นที่มีชื่อเสียงระดับโลกอย่าง *VOGUE* ก็เขียนถึงมุจิเป็นพิเศษ

หัวข้อใช้สำนวนว่า “MUJI, the cult homewares” คำว่า cult ในที่นี้คงหมายความว่า “มีกลุ่มแฟนประจำที่คลั่งไคล้” ผมรู้สึกว่าชาวสาร เกี่ยวกับมุจิคงแพร่กระจายมาถึงออสเตรเลีย

สิ่งที่รู้สึกประทับใจในบทความนั้นคือ พนักงานคนออสเตรเลียใช้คำว่า “su no bi” อธิบายคอนเซ็ปต์ของร้านมุจิ โดยเขียนทับศัพท์ว่า “su no bi” (ความงามดั้งเดิม) คำนี้คงเป็นที่รู้จักแพร่หลายในต่างประเทศเหมือน คำว่า “Wabi-sabi” (ความสงบและงดงามแบบญี่ปุ่น)

เมื่อพูดถึงออสเตรเลีย คงให้ความรู้สึกว่าเป็น “ประเทศอันมีสีสัน และเจิดจายที่อยู่ซีกโลกใต้” แต่ความจริงแล้ว ผู้คนใช้ชีวิตกันอย่างสมถะ กินอาหารนอกบ้านน้อยครั้ง และไม่ใช้เงินอย่างสูญเปล่า พวกเขา ใช้เครื่องเรือน เครื่องใช้ไฟฟ้า และเสื้อผ้าเป็นเวลานาน แทบจะไม่ซื้อ เปลี่ยนใหม่ ใช้น้ำและไฟอย่างประหยัด จนเรียกได้ว่าเป็น “ผู้มัธยัสถ์” กว่าคนญี่ปุ่น

เมื่อออสเตรเลียเป็นประเทศแบบนี้ จึงเกิดความรู้สึกร่วมกับวิถีชีวิต
แบบคนญี่ปุ่นที่เรียบง่ายและไร้ความสูญเปล่าผ่านมุขอย่างง่ายดาย





การเริ่มต้นในอุดมคติ ที่ MoMA สหรัฐอเมริกา

ตอนที่ผมขอเสนอจากพิพิธภัณฑ์ศิลปะร่วมสมัยนิวยอร์กแห่งสหรัฐอเมริกา (MoMA) มาว่า “อยากขายสินค้ามูลนิธิในร้านค้าของพิพิธภัณฑ์” เมื่อปี 2001 ทุกคนในบริษัทก็ตกตะลึงว่า “พิพิธภัณฑ์ระดับโลกอย่าง MoMA ให้เราลงสินค้าด้วยเหรอ”

MoMA เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก และเคยจัดแสดงที่ญี่ปุ่นมาแล้ว ร้านขายของในพิพิธภัณฑ์มีสินค้าศิลปะที่ผ่านการคัดสรรจากบรรดากษัตริย์ของพิพิธภัณฑ์วางจำหน่าย กล่าวเสริมอีกนิดคือ ผู้ที่เสาะหาผ้าพันคอลายตรงสี่สีของบริษัทมัตสึอิ นัตตังคราฟต์ส จากเมืองคิริว จังหวัดกุมมะ มาวางจำหน่ายจนกลายเป็นสินค้าขายดีอันดับหนึ่งในพิพิธภัณฑ์ก็คือเหล่ากษัตริย์ของที่นี่นั่นเอง สินค้าระดับสูงของญี่ปุ่นที่ดึงดูดสายตาเหล่าศิลปินชั้นนำระดับโลกคงมีอยู่อีกมาก

เหตุผลที่มูลนิธิได้รับเลือกเป็นเพราะ “การออกแบบที่ผ่านการคิดมาอย่างดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” หลังจากวางสินค้าประมาณ 60 รายการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ปี 2002 ก็ได้รับการตอบรับอย่างดี จนอีกสองปีต่อมาได้เปิดร้าน “มูลนิธิ” บริเวณร้านของพิพิธภัณฑ์ และมีสินค้าประมาณ 200 รายการ

เรื่องนี้กลายเป็นจุดเริ่มต้นตลาดในสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยคาดฝัน เพราะเราได้สร้างโอกาสจากร้านในพิพิธภัณฑ์ซึ่งมีผู้คนจากทั่วโลกแวะ

มาเยี่ยมชม ก่อนจะเปิดร้านในสหรัฐอเมริกาจริงๆ ด้วยซ้ำ ผู้คนที่เข้ามาในบ้านของพิพิธภัณฑ์ส่วนใหญ่ก็เป็นคนที่สนใจศิลปะ และเมื่อชื่อเสียงของมูลนิธิแพร่กระจายไปในหมู่คนที่ชื่นชมงานศิลปะ โอกาสที่ตลาดในสหรัฐอเมริกาจะประสบความสำเร็จก็มากไปด้วย และเราก็ได้เปิดร้านแห่งแรกในสหรัฐอเมริกาในปี 2007

ความสำเร็จที่ MoMA ทำให้ความเชื่อมโยงระหว่าง “มูลนิธิ” กับ “ศิลปะ” ยังมีให้เห็นมาถึงปัจจุบัน ตอนเปิดร้านที่แซนตามอนิกาในปี 2014 ได้มีการจัดทอล์กโชว์ระหว่างคุณมาซาอากิ คานาอิ ประธานบริษัทมูลนิธิ (สมัยนั้น) กับคุณฮิโตะชิ อาเบะ ศาสตราจารย์คณะสถาปัตยกรรมของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตลอสแอนเจลิส (UCLA) ชั้นที่แกลเลอรี โดยมีคุณบรูค ฮอดจ์ หัวหน้าฝ่ายจัดแสดงของพิพิธภัณฑ์แอมเมอร์ทำหน้าที่เป็นพิธีกร

คุณฮอดจ์เป็นผู้เชี่ยวชาญศิลปะร่วมสมัย ตั้งแต่พบสินค้าของมูลนิธิที่ลอนดอน เธอก็กลายเป็นแฟนประจำของมูลนิธิไปเลย เมื่อมูลนิธิเปิดร้านที่ฮอลลีวูด เธอเป็นคนส่งต้นฉบับให้นิวยอร์กไทมส์ เมื่อคนที่รู้จักรื้อรอบในศิลปะให้การยอมรับ การวางตำแหน่งของแบรนด์ก็ชัดเจนขึ้น **แต่ไม่ต้องเป็นแบรนด์หรู แต่หากคงคอนเซ็ปต์ได้ชัดเจนและสร้างสินค้าภายใต้คอนเซ็ปต์นั้นได้ แม้จะเป็นสินค้าจากต่างแดนก็ต้องมีคนชื่นชอบแน่นอน** ผมคิดว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มูลนิธิเอาชนะตลาดต่างประเทศได้

แต่ถึงกระนั้น ญี่ปุ่นมักนำ “ยุโรปและสหรัฐอเมริกา” มาคิดรวมกัน ทั้งที่จริงแล้ว วิธีคิดและการรับรู้ของชาวอเมริกันและยุโรปแตกต่างกันพอสมควร อย่างที่กล่าวไปก่อนหน้านี้ว่า ที่ฝรั่งเศสถึงแม้ไม่ต้องอธิบายอะไร ผู้คนก็มองว่า “มูลนิธิคือเซ่น” แต่ที่สหรัฐอเมริกานั้นตรงไปตรงมา ผู้คนที่นั่นตัดสินใจสินค้าด้วยราคาและคุณภาพ แม้ชาวอเมริกันจะมองว่าสินค้า

“เมดอินเจแปน” น่าเชื่อถืออยู่แล้ว แต่หากอธิบายเรื่องราวที่อยู่เบื้องหลังสินค้าให้เข้าใจ ถึงจะใช้เวลา แต่ผู้คนที่นั่นก็น่าจะซึมซับแนวคิดและปรัชญาของมุจิได้

มุจียังถูกจับตามองในฐานะ “ธุรกิจ” ที่สหรัฐอเมริกาด้วย ทั้งนิตยสาร *Bloomberg Businessweek* และนิตยสารธุรกิจ *Forbes* ได้ลงบทความแนะนำมุจิในปี 2014

บทความเขียนไว้ว่า “สินค้าของมุจิไม่เปิดเผยชื่อผู้ออกแบบ ดีไซน์เนอร์เป็นพนักงานตามระบบเงินเดือน ไม่มีรางวัลจูงใจพิเศษ ความนิรนามเช่นนี้เองทำให้มุจิมีความเฉพาะตัว อีกทั้งแม้จะไม่มีโฆษณาใหญ่โต แต่ ‘มุจิชายความถ่อมตัว’ ประเทศอื่นจะคิดว่าดูมีรสนิยม แต่เราจะไม่เป็นฝ่ายพูดเอง” นิตยสาร *Forbes* ยังชี้ประเด็นว่า “มุจิใช้ความไม่มีแบรนด์เป็นแบรนด์ตัวเอง นั่นเป็นการย้อนแย้งกับชื่อไม่ใช่หรือ”

สำหรับคนอเมริกันที่มีเหตุผล ไม่ยากที่จะอธิบายแนวคิด “มุจิรุชิ” (Mujirushi แปลว่าไม่มีเครื่องหมาย) เกิดมาจากแนวคิดที่ขัดแย้งกับสังคมผู้บริโภคขนาดใหญ่ แต่ในไม่ช้ายุคที่สหรัฐอเมริกาจะหลุดพ้นจากสังคมบริโภคนิยมขนาดใหญ่คงมาถึง ท่ามกลางกระแสแบบนี้ ไม่นานเราอาจต้องมาทบทวนจิตวิญญาณของคนญี่ปุ่นอีกครั้ง

ว่ากันว่าที่สหรัฐอเมริกามีคนที่หลงใหลในวิถีแห่งเซนมีเพิ่มมากขึ้น เรื่องที่สตีฟ จ๊อบส์ พัฒนาสินค้าด้วยแนวคิดแบบเซนก็เป็นที่รู้จักในวงกว้างดูเหมือนบริษัท IT หลายแห่งยังจัดให้มีโปรแกรมฝึกเซนด้วย

เมื่อใช้ชีวิตสะดวกสบายและสมบูรณ์พร้อมเกินไป ผู้คนคงกลับมาหลงใหลในวิถีชีวิตแบบเซนที่เรียบง่ายและตัดทอนสิ่งที่สูญเปล่าออก



เหตุผลที่ “หลังน้ำตา” ในวันเปิดสาขาแรกในแคนาดา

นี่

เป็นเรื่องตอนเปิดสาขาแรกในแคนาดาเมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี 2014

คานากิกับมัดสึอิ ซาโทะ ผู้จัดการฝ่ายงานต่างประเทศ (สมัยนั้น) ไปที่แคนาดา ในระหว่างที่พวกเขากำลังกินอาหารเช้าในวันเปิดสาขา พนักงานชาวแคนาดาของมูจิโทร.มาหาด้วยน้ำเสียงตื่นเต็นว่า “ลูกค้า มาเข้าแถวรอแล้ว เปิดร้านให้เร็วขึ้นดีไหม”

กำหนดการเดิมคือ สิบโมงเช้า แต่ตอนนั้นคนเริ่มต่อแถวรอแล้ว แคนาดาเป็นประเทศเมืองหนาว อุณหภูมิวันนั้นติดลบหนึ่งองศา ท่ามกลางสภาพอากาศหนาวเหน็บเช่นนี้ ยังมีลูกค้ามาต่อแถวรออยู่ ประมาณ 300 คน อาจเป็นเพราะในวันเปิดร้าน ลูกค้า 1,000 รายแรก จะได้รับกระเป๋าผ้า แต่ได้ยืนยันว่าคนที่ต่อแถวเป็นคนแรกมารอตั้งแต่เจ็ดโมงครึ่งแล้ว นับว่าเสียงตอบรับเกินคาดเลย

ได้ยืนยันว่าพอคานากิกับมัดสึอิรีบชุดไปถึง ลูกค้าที่มารอเพิ่มขึ้นเป็นราว 600 คน ทุกคนต่อแถวยาวเป็นทาง พอเห็นภาพแบบนี้ ทั้งสองคนถึงกับน้ำตาไหลด้วยความตื่นเต้น

ที่ญี่ปุ่นคงมีคนรู้จักร้านมูจิราวเก้าสิบเปอร์เซ็นต์ ด้วยความที่ติดตลาดในระดับนี้ ทำให้ที่ผ่านมาถึงเปิดสาขาใหม่ในญี่ปุ่นก็ไม่มีใครต่อแถว หรือถ้ามีอย่างมากที่สุดราว ๆ 50 คน แต่พอเป็นต่างประเทศ มิน่าซ้ำยังเป็น

สาขาแรก กลับมีคนยืนต่อคิวกันขนาดนี้ ทำให้อดสงสัยไม่ได้ว่ามูจิเป็นร้านที่ผู้คนในต่างแดนเฝ้ารอขนาดนี้เลยหรือ

วันนั้นตั้งแต่ร้านเปิดจนถึงร้านปิด มีลูกค้าเข้ามาไม่ขาดสาย ได้ยินว่าสื่อโทรทัศน์ท้องถิ่นเข้ามาทำข่าวด้วยว่าเกิดอะไรขึ้น เมื่อมีโทรทัศน์มาทำข่าว ยิ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้มูจิ วันรุ่งขึ้นจึงมีคนเข้ามาอีกมาก

เมื่อเกิดเหตุการณ์แบบนี้ *Toronto Star* ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ที่มียอดขายสูงสุดในแคนาดาก็เขียนข่าวด้วยว่า “ผู้คนต้อนรับอย่างคลั่งไคล้ราวกับตอนแอปเปิลเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่”

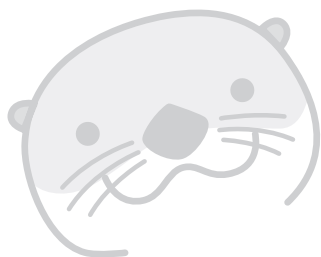
หนังสือพิมพ์ *The Globe and Mail* ลงสเกิปพิเศษเรื่อง “ทำไมเหล่าดีไซเนอร์ถึงหลงรักมูจิ” และบอกเล่าเสียงตอบรับของเหล่าดีไซเนอร์และสถาปนิกชาวแคนาดาที่เป็นแฟนมูจิ นอกจากนี้ ในเว็บไซต์ของ Creators’ Lounge ซึ่งเป็นกลุ่มครีเอเตอร์ของแคนาดา ก็ลงบทสัมภาษณ์ของคาคุตะ โทรุ ประธานของมูจิ สาขาแคนาดาในสมัยนั้นด้วย ทำให้เรารู้ว่ามูจิได้รับการตอบรับอย่างคลั่งไคล้ในแคนาดาขนาดไหน

นับตั้งแต่เปิดตลาดสหรัฐอเมริกา ก็มีเสียงเรียกร้องมาจากแคนาดาอย่างต่อเนื่องว่า “ทำไมไม่มาเปิดที่แคนาดบ้าง ที่แคนาดามีห้องเรียนชงชา มีโอเวนต้ะละคริน มีคนสนใจประเพณีและวัฒนธรรมของญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก พวกเขาต้องรู้สึกประทับใจกับความงดงามที่ละเอียดอ่อนแบบญี่ปุ่นแน่นอน”

กลางปี 2015 มีแผนจะเปิดร้านแห่งที่สองในโทรอนโต ซึ่งหลังจากนี้คงเปิดร้านเพิ่มอีกเช่นกัน

มูจิมีแฟนผู้คลั่งไคล้ในแต่ละประเทศ และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนปี 2015 เป็นครั้งแรกที่ยอดขายในต่างประเทศขึ้นไปถึงหนึ่งแสนล้านเยน ทว่าถึงแม้

ที่จีนยังเติบโตได้ดี แต่ที่ยุโรปยังมีเรื่องให้ต้องจัดการอีกมาก ทั้งการเปิดร้านใหม่ การขาย และการควบคุมสต็อก กลยุทธ์ในต่างแดนของมูจิไม่มีจุดสิ้นสุด จากนั้นคงต้องลองผิดลองถูกเพื่อก้าวต่อไป



ทดลองอ่าน



ທດສະວັດ