

逆势开大店 MUJI意在头部商场C位

在零售行业普遍收缩线下版图、纷纷“瘦身”离场的行业背景下,MUJI无印良品(以下简称“MUJI”)却选择了一条逆行而行的路径,大店频开、重仓核心商圈。

近日,东直门枢纽改造项目东外39MALL官宣首批进驻门店,东城区最大MUJI门店确认入驻,预计2026年底正式开业。几乎同时,北京长楹天街面积约1500平方米的MUJI门店也于8月14日重装开业。从2024年朝阳大悦城4950平方米的北京首家旗舰店,到2025年底成都太古里旗舰店焕新升级,再到2026年长沙悦方ID MALL超2000平方米的城市旗舰店落地,MUJI正以“大店”形态频繁出现在头部商场的核心位置。而就在三四年前,这家品牌还面临“中国消费者不再买单”的质疑,降价、关店、业绩疲软等负面消息不断传出。

如今,它却逆势而上,每年坚持开40家新店,并推动门店向全品类大型化方向升级,持续加码中国市场,背后是怎样的商业逻辑?

MUJI中国市场关键经营数据一览



中国大陆新开门店34家,总数增至430家。

MUJI中国方面对北京商报记者表示,MUJI整体的开店策略保持每年40家左右新店的计划不变,同时优化现有的门店布局,有计划地进行门店改装,也会坚持“开大店”,尤其是旗舰店。

MUJI所谓的“大店”不仅是面积大。MUJI中国表示,MUJI还会通过更完整的商品组合、空间体验与服务,为消费者提供“衣食住行”方方面面的生活方式提案。“线下门店在消费者体验和互动方面有不可替代的作用,像旗舰店这类大店,能够让MUJI品牌理念得以更完整呈现,承载更多业态与体验内容,让消费者全面感受MUJI所提案的‘感觉良好的生活’”,在品牌看来,线下大店的独特价值正在于这种完整的体验传递。

中国商业联合会专家委员会委员赖阳认为,MUJI的“大店”策略其实契合了当下的零售趋势。他表示,云消费时代,品牌商正在从经营连锁店转向经营品牌生活方式,销售线上化、门店旗舰店成为必然方向。线下首店、旗舰店、形象店承担起品牌体验、消费者互动和社群经营的功能。MUJI以服装等商品为基础,不断延伸酒店、餐饮、生鲜、鲜花等业态,本质上是在塑造一种简约、自然的生活方式,让消费者从“购买MUJI”转向“认同MUJI式生活”。

深度本土化构筑底层竞争力

2005年进入中国之初,MUJI凭借简约美学迅速捕获大批拥趸。然而,受中国本土品牌的崛起及定价争议影响,2016年前后MUJI在华走势迎来转折。财报显示,MUJI在中国市场的同店销售额增速明显放缓,2016财年中同期店增长曾达20.4%,但全财年增速已骤降至4.7%,2018财年四季度更首次出现环比下滑。2022财年,MUJI中国大陆市场门店销售额同比下降,母公司良品计划下调了全年业绩预期,中国市场增长面临较大压力。

业绩承压之下,MUJI开始寻求新的解法。2019年起,MUJI推行“全面本地化”战略,中国事业部独立拆分,本地团队被赋予更大的商品开发自主权,从设计、生产到销售形成完整的本土化闭环。2025年,MUJI中国董事长兼总经理堀口健太表示,本地开发商品已占MUJI中国生活杂货品类销售额的70%,实现了全链路本土化。

本地化能力的建立,为大店模式提供了供应链和商品力支撑。在此基础上,MUJI不仅维持着稳定的开店节奏,同时也将经营重心转向“单店价值提升”,通过“开关并行”优化门店网络,以更完整的空间体验强化品牌认知。

这一策略调整的效果已在业绩上得到验证。2025财年(2024年9月至2025年8月),MUJI中国大陆市场营业收入约65.7亿元,同比增长18.3%。2026财年三季度(2025年9月1日至2026年5月31日),集团营业收入为297.88亿元人民币,同比增长16.9%;营业利润为34.85亿元人民币,同比增长36%。中国大陆前三季度既存门店和EC(电商)事业销售额同比增长14.5%。

MUJI中国方面对北京商报记者表示,稳健的开店是业绩增长的重要驱动力,此外本土化商品开发与电商发展等因素也共同拉动了增长。

从低谷中完成反弹,MUJI在中国市场证明了“深度本土化”必要性,也为下一步的规模化发展奠定了基础。MUJI中国方面对北京商报记者透露,2026年9月还将有10家以上门店陆续开业,涵盖上海仲盛世界商城、南京光环花园城、南昌红谷滩万达广场、北京房山天街等。

MUJI反向布局核心商圈

MUJI的“大店”策略放在零售行业背景中观察,会看到一个鲜明的反差。宜家中国近年来持续收缩大型商场、加码小型门店,2026年初关闭上海宝山、广州番禺等7家传统大型

商场,同时以北京、深圳为重点市场,两年内计划开设超过十家小型门店。沃尔玛同样在收缩大卖场、加码社区店,2020财年至2025财年,其中国门店从412家缩减至约280家,同时自2025年初在深圳推出约500平方米的社区店新业态,目前已进入加速规模化复制阶段。

当行业集体“做减法”、离开核心商圈之际,MUJI却选择开更大的店、进更核心的商圈。

MUJI中国方面对北京商报记者表示,实际上,MUJI也并非单纯追求门店面积的扩张,而是根据不同商圈、空间条件及消费者特点,对门店进行综合规划,并持续创新商品、提升服务品质、丰富消费场景,更好地回应消费者的生活需求。除了“开大店”,未来MUJI仍将保持每年新开约40家门店的节奏,其中一线、新一线和二线城市是首选,同时也会考虑部分有潜力的三线城市,进一步扩大MUJI在中国市场的覆盖范围。在拓新的同时,MUJI也在有计划地对既有门店进行改装升级,更精准地响应消费者的需求变化。

MUJI近年在门店层面的调整,也有中国消费趋势变化的支撑。在赖阳看来,今天的消费者购买的不仅是产品功能,而是在选择“我希望过什么样的生活、我是什么样的人”。MUJI的简约、自然、克制重新契合了品质消费、悦己消费和身份认同需求。

MUJI同样观察到,中国消费市场的需求正趋于多元、发展迅速,消费者越来越注重生活品质与个性表达,对简约、自然、环保的生活方式有强烈需求。“MUJI坚持‘自然的力量’,秉持‘不逊色于奢华的简约’理念,希望用更少的资源让人们获得身心富足的生活,这与当下中国消费者的需求方向不谋而合。”MUJI中国方面表示。

从最初陷入“中国消费者不再买单”的质疑,到如今逆势加码线下布局,以大店姿态重回核心商圈,MUJI能否借此赢回商场的C位,仍取决于它能否真正完成从“卖货”到“经营生活方式”的转型。

赖阳认为,大店能否持续,关键不在面积,而在能否摆脱传统卖场的逻辑。旗舰店如果仍靠现场销售覆盖租金、人工和库存成本,面积越大风险越大;如果承担品牌传播、体验互动、消费者俱乐部和生活方式塑造,它就是整个线上销售体系的品牌入口和消费者入口。

北京商报记者 孔瑶瑶
图片来源:MUJI

Market focus

刀削面搬上明档 九毛九入局板前赛道

又一连锁餐饮集团试水板前模式。近日,九毛九山西菜馆在正餐厅中嵌入约10个座位的板前面食区,客单价约40元,消费者可坐在操作台前看师傅手起刀落、刀削面在眼前出餐。眼下餐饮行业板前概念火热,从煲仔饭、涮肉到麻辣烫纷纷布局,九毛九国际控股有限公司(以下简称“九毛九”)也在持续调整:除孵化新品牌,主力品牌太二持续推进门店迭代,试图扭转业绩承压局面。业内人士指出,板前并非全品类通用,山西刀削面与板前场景天然适配,但板前运营的底层逻辑与传统正餐存在本质差异;未来九毛九需在保证差异化的前提下放大多品牌合力。

设十座板前明档

一碗面、几碟小菜,坐在台前看师傅现削现煮,这是九毛九试水的板前新模式。近日,九毛九广州嘉裕太阳城店完成焕新升级,以“九毛九山西菜馆”新店态迎客,在正餐空间内嵌入约10个座位的板前面食区,以单人、双人刀削面及手工面食套餐为主,消费者可直观看到刀削面制作全过程。

门店融入云冈石窟壁画等晋地文化元素,并与大同生活方式品牌“下寺坡东一

号”联名,购买联名套餐可获扩香石或帆布包等周边;板前用餐结束后,服务人员会奉上一小杯6年手工醋,并由专员讲解山西饮食文化与酿醋工艺。

产品方面,门店推出4款板前专属单人套餐——吊龙盖面、经典焖面、手工面食、手工面汤,含手工面、小菜、汤品,部分套餐的手工面可选手工刀削面或机器仿手工手擀面,售价39—52元,板前区客单价约40元。

九毛九相关负责人对北京商报记者表示,该店开业两周整体客流实现倍数增长,周末效应尤为突出,午晚高峰排队等位成常态。自2025年12月“九毛九山西菜馆”首店在广州开业,2026年上半年品牌在广佛深推广升级模型店;截至目前,全国已完成7家九毛九山西菜馆升级改造。

反预制与一人食驱动

九毛九入局只是行业缩影。当下板前模式热度居高不下,覆盖快餐、涮肉、麻辣烫等多种品类。煲仔皇腊味煲仔饭将砂锅灶台移至前厅,其创始人薛国巍表示,板前改造完成后部分门店营收提升约40%;新嘉北京国贸银泰店将板前与调酒、京剧表演结合;梵云依家板前生煲把麻辣烫煮

制过程搬到台前;椿作台州卤煮小馆则实现卤味现切现煮可视化。

在九毛九看来,板前走红源于两大消费趋势:一是“反预制”浪潮下,消费者愈发看重制作过程直观可见带来的烟火气与信任感;二是一人食作为新兴消费需求持续崛起,板前吧台天然适配单人就餐场景。

合众合创始人姚哲曾公开总结:“长保不如短保,短保不如新鲜,新鲜不如现做,现做不如在你眼前做。”这折射出餐饮竞争正从产品延伸至场景与体验。

对九毛九而言,追求“新鲜”并非首次。2025年12月,太二宣布全面启动全菜单透明分类制度,按食材鲜活属性与预处理程度将菜品分为A、B、C、D四类:A类为新鲜主食材现制,B类使用冷冻原料(如香辣鱿鱼须),C类采用预腌制生鲜食材(如川式猪颈肉),D类为集中烹炸后配送门店的产品(如虎皮鸡爪)。如今九毛九山西菜馆延续该制度,在点单小程序予以标注。

业绩承压之下,九毛九近年持续调整品牌与门店模型。除九毛九山西菜馆、新品牌潮那边潮汕鲜烤牛肉外,主力品牌太二持续推进“鲜活”模式迭代。据九毛九公告,截至2026年6月30日,太二已在中国内地累计落地340家“鲜活”模式门店,覆盖92个核心城

市;新一代“6.0鲜活模式”门店于2026年7月初在广州落地,优化产品结构、门店设计与顾客体验,推出后初步经营数据理想。

板前不是加张吧台

板前并非简单增设吧台硬件,明档背后是对运营能力的考验。九毛九方面表示,板前新模式需统筹成本控制与长期体验可持续性;全透明场景下,食材品质、操作流程、门店卫生等细节全方位暴露于消费者视野,对门店精细化、标准化管理提出更大考验。

浙江城市学院副教授林先平认为,加码板前是九毛九在主品牌增长承压背景下,结合自身基因、顺应消费趋势开展的商业实验,意在为疲软的主品牌寻找突破口。山西刀削面制作观赏性强,与板前场景天然适配,但落地仍面临多重挑战:其一,板前人力配置较重,少数席位即需多名工作人员,高度依赖客流摊薄成本;其二,板前体验依托厨师个人技艺,大规模扩张下如何统一出品与服务标准是核心难题;其三,山西菜系受众相对小众,这套装叠文化讲解的模式能否跨城市复制仍待市场检验,切忌让板前沦为营销噱头。

板前并非与所有品类匹配,跟风者已有

退场。2026年1月初,田野菜板前寿喜锅全球首店在北京湾里王府井WellTown亮相,开业初期客流火爆,仅运营半年便闭店。

新智派新质生产力会客厅联合创始人袁帅表示,九毛九试水板前是跳出标准化西北正餐连锁认知框架的主动突围,既能覆盖正餐时段之外的消费需求,也能通过互动场景直观传递山西面食特色,并测试新盈利模型、积累运营经验;正餐门店内嵌小型体验场景的做法,打破了正餐与快餐的二元边界,为地域特色连锁餐饮提供了新思路。同时,他建议,九毛九应守住地域特色内核,把互动体验落到实处,优化门店动线与人员培训,让板前区与正餐区流量互补而非相互干扰。

此外,袁帅认为,各品牌应形成合力:太二继续强化“鲜活”模式差异化记忆点;九毛九山西菜馆将测试成熟的板前场景与产品嫁接到新门店,强化山西菜品类认知;潮那边潮汕鲜烤牛肉则紧扣消费者对新鲜、健康食材的需求,打开细分赛道。集团层面可打通会员体系与供应链,复用各品牌运营经验,降低整体成本,放大矩阵协同效应;扩张节奏上,应先把小范围测试的模型打磨成熟再逐步推广,切勿盲目大规模拓店,在守住基本盘的同时培育新增长曲线。

北京商报记者 张天元