

吉野家の

逆境经营学

安部修仁·反败为胜的经营课 [日] 户田显司 著

吉野家の
経営真理を
勉強しよう！



中信出版社·CHINACITICPRESS

吉野家的

安部修仁·反败为胜的经营课

[日] 户田显司◎著

千太阳◎译

F719.3
H637

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

吉野家的逆境经营学: 安部修仁·反败为胜的经营课 / (日) 户田显司著; 千太阳译.
—北京: 中信出版社, 2010.4

书名原文: 吉野家逆境の经营学

ISBN 978-7-5086-1921-7

I. 吉… II. ①户… ②千… III. 饮食业-商业经营-经验-日本 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 023282 号

YOSHINOYA ABE SHUJI GYAKKYO NO KEIEIGAKU by Kenji Toda.

Copyright © 2007 by Nikkei Business Publications, Inc.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc

Through EYA Beijing Representative Office.

吉野家的逆境经营学——安部修仁·反败为胜的经营课

JIYEJIA DE NIJING JINGYINGXUE

著 者: [日] 户田显司

译 者: 千太阳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 5.25 字 数: 98 千字

版 次: 2010 年 4 月第 1 版 印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-5295

书 号: ISBN 978-7-5086-1921-7/F · 1899

定 价: 22.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

为什么要研究吉野家的经营？

我与吉野家 D&C^① 的安部修仁社长初次见面，是在 2004 年 1 月 6 日。当时日本政府宣布对美国进口牛肉实施禁令，“吉野家也许不能再卖牛肉饭了”，这一消息在当时掀起了轩然大波。

对吉野家来说，这是关乎生死存亡的重大事件。在这个非常时刻，记者是最幸运的，因为我是能和吉野家的高层通过单独采访的方式进行交流的人。在这种非常事态的采访中，被访者说出一些平时不会说的心里话也不稀奇。以前，有很多经营者在遇到危机后接受采访时，都不免会阵脚大乱出现胡言乱语的情形。所以说非常事态下的采访，可以算做是对企业和经营者本来面目的残酷暴露。

在实际采访前，我对安部社长的了解并不多。在我印象里，吉野家是一个凭借着单价 280 日元牛肉饭在经济紧缩下也能立于不败之地的企业。安部在这里创造了一段传奇，他从工业高中毕业后就在这里打工，现在已是吉野家的社长，并且吉野家还成了在东京证券交易所第一部上市的公司。我所了

^① 1988 年，吉野家与经营当肯多娜圈的株式会社 D&C 合并，公司名称随之改为株式会社吉野家 D&C。——编者注

解的也就这么多。

我曾失礼而冒失地想象过他的样子——“牛肉饭大王”。他既是秉持着精神论在现场运筹帷幄富有魅力的领导者，但又是对于先进的经营学理念很陌生的管理者。我本以为在这样非常时期的采访中他一定会和平时不一样，难免会说一些过激的话……然而采访刚开始，他的真实表现就将我的预想打破了。

安部社长的谈话完全没有空洞的所谓精神论、忍耐论，而是直面危机和我畅谈一些问题，比如说对于现状是怎么看待的、是否已经有了应对的策略、为什么不用澳大利亚产的牛肉、对于吉野家来说怎样算是安全等等。对于这些问题，他都以实事求是的态度认真回答。从言语的细微之处，我可以感受到他对所面临问题的分析和把握以及进行的深入思考。我现在还记得他就像一个经营学研究者一样理性分析问题的样子。

在他身上丝毫感觉不到冷淡，即便是在这样的非常时期。在一个半小时的采访中，他的态度始终亲切而诚实，这种态度让我感觉到他是一个值得信任又具有胆识的人。

半年后，原先认为十分了解吉野家经营理念的我，再次被安部的一句话颠覆了原有想法。

“少赚点钱不是问题，我想让公司停止运作一段时间。”

当时，吉野家虽然失去了牛肉饭的业务，但业绩已经出现了复苏的迹象。紧接着应该采取旨在扩大盈利的决策了吧？正当我这么想的时候，安部社长走出了一步不遵循经营常理的棋。我赶去询问他这样做的本意，他回答说，因为自己闻

到了公司里疲惫感不断累积所产生的气味。

说到作出不同寻常的决断，安部社长在过去破产之后重建的经历中也曾有过。1980年，吉野家申请了“公司更生法”^①保护。在公司业绩下滑、看不见未来的时候，安部社长作为年轻的领导者竭尽全力以便使公司能重整旗鼓。亲身经历过那段非常时期的安部社长明白，对于未来的不安而引发的心理疲劳持续积压下去会导致公司人心涣散。

牛肉饭业务的停滞使公司陷入了跟以前破产一样的境地。日美政府间关于牛肉进口的交涉没有进展，牛肉饭开张也就看不到希望，而公司内的紧张气氛却没有继续蔓延。所以公司一旦经过小的修整之后，经营就会更上一层楼。2005年10月，公司外食产业^②的平均利润率恢复到了5%，并最终走出了困境。

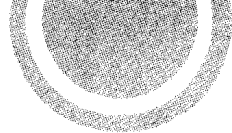
闯过了倒闭和主打产品衰退两次鬼门关的安部社长的经营理论，应被命名为“逆境经营学”。

这是个不管什么企业都会突然直面危机的时代，甚至是最优秀的企业也会因不良事件而被消费者冷落。既然风险是不能完全避免的，那就必须考虑在逆境中立于不败之地的经营策略。

除了吉野家，还没有哪家日本企业能够在二三十年之内

① 1952年，处于二战后经济复兴期的日本制定了《公司更生法》，基本上全面移植了当时美国破产法中的重整制度。对于一些濒临破产的公司，政府根据各方面的评估，给予帮助和优待政策，以帮助其再度复兴。这是一部将企业破产清算制度与企业重整制度结合起来的法律制度。——编者注

② 外食，即在外就餐。——编者注



两次从重大危机中脱险。所以我相信，在安部社长的经验中隐含着对大多数企业都具有启发作用的经营理念。正是基于这一点，我才写了这本书。这本书取材于吉野家从牛肉饭经营停滞到重新营业这3年间的实录。

逆境中的经营学，这当然不是MBA讲座的题目。这种经营学到底是怎样的经营方式？本书将分10章，从人事、商品政策到财务等方面阐述安部社长经营理念的精髓，说话方式直爽且不失理性的安部社长的经营学讲义值得你热切期待。

本书在各章节中都添加了一些资料，以便让大家更加生动地认识安部其人，而且其中介绍的逆境中的经营方式和平常的经营常识会有迥然不同之处。在了解安部社长每次决策背景的基础上，也不乏从相关者那里获知的逸闻趣事，因而读者不光能了解到独特的经营学哲理，还能有幸感受安部社长充满魅力的人格特质。

序言 为什么要研究吉野家的经营? / VII

第一讲

风险经营：期待是最大的敌人 / 001

营业优先，损失不计 / 004

破产了也不关张 / 006

从期待到疲惫 / 008

从自我寻找 / 010

安部逸事-1：打工出身的社长 / 013

战斗到底 / 014

第二讲

领导力：高瞻远瞩 / 017

不要做好孩子 / 021

将“传言”一直传下去 / 023

安部逸事-2：身处险境而无畏的力量 / 026

吉野家的一次有精神准备的歇业 / 027

第三讲

定价策略：数字决定公道感 / 029

摆正位置 / 032

和麦当劳、便利店作比较 / 034

安部逸事-3：和田繁明所钦佩的人情味 / 039

学习创业精神很重要 / 040

第四讲

努力工作的诱因：5%的职员决定成败 / 043

播撒希望的种子 / 046

把发现问题当做义务 / 049

安部逸事—4：强烈反对猪肉饭涨价 / 053

误解破产原因的大众 / 054

第五讲

品牌战略：有一些不变的东西 / 057

短期下判断的危险性 / 060

事与愿违的筑地家 / 064

安部逸事—5：让我深受教育的恩情 / 067

在松田先生墓前谢罪 / 068

第六讲

推销规划：把握细节，把工作做到极致 / 071

把细节发挥到极致 / 074

把一定的利润投资于“味道” / 078

安部逸事—6：牢记1 000人要求的新一代 / 081

了解顾客 / 082

第七讲

交流：扩大交流面，凝聚团结精神 / 085

用第一句话改变员工的想法 / 088

混乱的蔓延 / 091

安部逸事—7：绝妙的想法引起共鸣 / 095
你可以 / 096

第八讲

财政：现金是坚实的基础 / 099

创造力和投资回报率 / 102

不能让加盟店受损失 / 104

安部逸事—8：用满满的斗志贯彻主张 / 109
留住有斗志的员工 / 110

第九讲

合并与收购：扩大规模的目的要明确 / 113

外派员工与大家一同进步 / 117

弘扬健全的企业文化 / 119

安部逸事—9：“牛肉饭复活”大会上流下的热泪 / 123

喜爱R&B 热情歌唱 / 124

第十讲

经营哲学：营造共同的理念 / 127

共通语言是主人翁意识的土壤 / 130

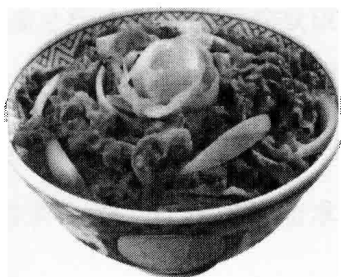
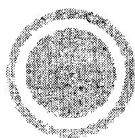
发怒的信号 / 132





风险经营：
期待是最大的敌人

第一讲



疲惫感是所有公司在跨越危机之前考虑未来出路时都要面对的。所以，为了找到出路必须要有明确的目标，但设定这个目标并不容易，太高难以完成，过低又难有进步，而且经营者不能对此有合理解释的话就难以服众。因此，当走到这一阶段时，最重要的是要做到让员工各司其职。

——安部修仁

公司可能会再次倒闭……2004年开始的暂停销售牛肉饭，对于吉野家 D&C 来说，是自 1980 年破产之后最紧急的一次事态。

在这危急时刻，员工们表示“为了生存下去一定要拼尽全力”。但是，仅仅这样公司是不会有起色的。对于经营者来说，在面对各种课题时，最重要的并不是想出摆脱危机的策略。因为形势不同，所面临的危机也不同，而且在应对新形势时面临的课题也在不断变化。

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛曾提出，人类的欲望是分五个层次的。首先是食物和睡眠要得到保障，其次是能无病无灾地生活。这两个欲望满足后才会有后面的欲望，也就是想要参与社会生活、渴望得到别人的认可，最后是实现自我价值。马斯洛将其阐述为“基本生理需求”、“安全需求”、“社会需求”、“尊重需求”和“自我实现需求”五个层次。

公司和人一样也是有着同样需求的。首先是事业能够继续开展下去的“基本生理需求”，能够持续盈利的“安全需求”；接下来是能够维持与同行其他公司水平收益相当的“社会需求”，能够被社会认可的“自尊需求”；最后是成为业内佼佼者的“自我实现需求”。

这次吉野家面临的危机也可以用马斯洛的这五个层次来描述。停止进口美国牛肉后，最初让我们产生的就是“基本的生理需求”无法得到保证的恐慌。所谓吉野家的“生理需求”，就是继续开张营业。所以，我最先做的就是将员工的意识引领到“公司会继续开张营业”这个方向上来。

营业优先，损失不计

作为零售餐饮产业，只要有客源就会产生利润。所以我就决定了所有的店面要24小时不间断营业，当然，怎样去实现我是经过了一番思考的。

因为是营业优先，所以必须满足顾客提出的任何要求。如果不能实现全国1000家分店的原材料供应，那就以各地采用不同菜单的方式来应对是，而采购食物原材料之前

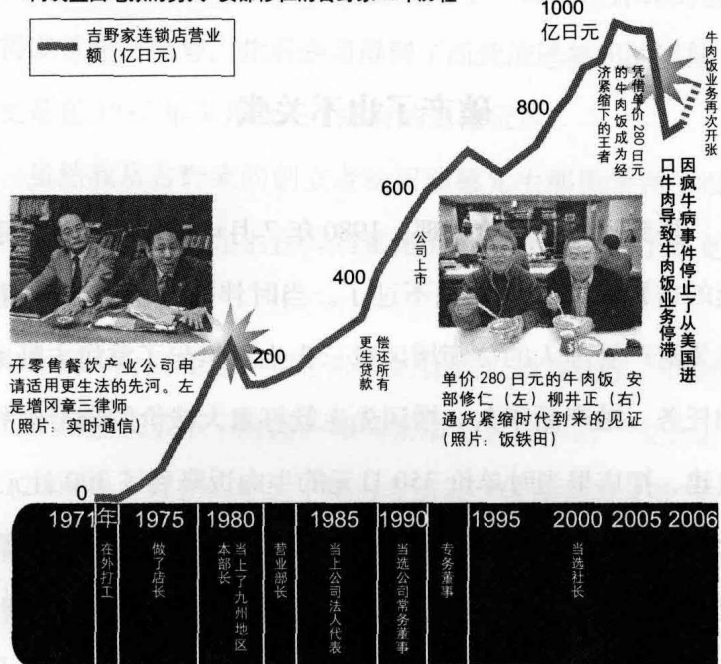
是有必要先去订购的。

把订购的原材料买回来，这样就有了原材料的库存。

然而即便是有库存肯定也还是会出现产品滞销的情况。那么当某一分店菜单上需要的材料用完后，再换另一个分店的菜单会怎么样呢？我是这样想的，反正刚开始让业务步入正轨是最重要的，即使造成损失也要先让业务步入正轨，所以就不需要太在乎损失。

在成长和挫折中反复锤炼

两次直面地狱的男人 安部修仁的吉野家35年历程





然而结算时发现 2004 年度上半年的赤字是 24 亿日元，且大都集中在第一季度。天哪！如此吓人的赤字究竟是怎么产生的呢？

按常规或者常识来分析原因会发现，似乎是采购的库存没有产生效益而造成了浪费。但在危机开始的最初阶段却没有这种认识，一切仿佛在很正常地运行。有了库存短时间内会使得公司每月的损失有所减少，但时间一长却又使得公司迟迟不能进入正轨，这才是真正的问题所在。

破产了也不关张

提到这样的风险管理，1980 年 7 月申请过公司更生手续的吉野家实在太熟悉不过了。当时伴随着手续的申请，作为财产管理人的律师增冈章三先生承担起了重建吉野家的任务。破产后不久，增冈先生就打着大减价的旗号进行重建，把店里当时单价 350 日元的牛肉饭降到了 300 日元。此举让更多人知道了吉野家还要继续经营下去的决心，因此客人也增多了，公司总算是恢复了正常运营。如果当时真的把店铺关门不再营业了，“吉野家的经营果然已经举步