

日系企業亞洲大躍進

亞洲流通革命與日本商法

徐重仁 推薦

蘇拾平 審訂

黃紹恆 沈美雪 譯



C. 日本文摘書選 25

1
亞洲流通革命

2
與日本商法

3
日系企業亞洲大躍進

日經流通新聞 編
黃紹恆・沈美雪 譯

日本文學精選

企業小說選系列

傅博策劃

- ①向旅行業進軍 / 城山三郎著 / 吳怡娟譯 / 定價100元
- ②核能風波 / 田原總一郎著 / 吳桑譯 / 定價100元
- ③首都圈銀行 / 清水一行著 / 侯貴娥譯 / 定價110元
- ④股價操作內幕 / 廣瀨仁紀著 / 孫佩璉・黃琪玫合譯 / 定價100元

名家隨筆系列

- ⑤夢 / 埴谷雄高編 / 黃素英譯 / 定價110元
- ⑥戀 / 谷川俊太郎編 / 劉惠楨等譯 / 定價100元
- ⑦婚 / 三浦哲郎編 / 梅隆譯 / 定價120元
- ⑧性 / 吉行淳之介編 / 林振輝譯 / 定價110元

單本郵購一律八五折優待・郵撥帳號：1018929-1
日本文摘雜誌社 0145077-5故鄉出版社

掌握流通革命的動脈

徐至仁

最近幾年來，無論是歐美、日本或香港的企業集團，在本國都出現了市場飽和、人力不足、租金、人事費用上漲、營業成本增加、利潤減少等現象。而使得各大企業紛紛尋求新的策略，以求突破其困境。

日本在這十年中，市場角色已經從買方市場蛻變為賣方市場，從物資匱乏的戰後進入了商品過剩的時代。這使得日本企業界面臨了兩大問題：一是由於供過於求所帶來的競爭壓力，使得廠商的銷售利潤大減；二是消費型態的「少量多樣」趨勢，導致商品成本的提高。因此，廠商不得不開始重視流通問題，期望透過流通型態的合理化來降低成本，維持利潤。

由於近年來政府的開放外資及自由競爭政策，已吸引許多企業大舉進軍台灣市場。就地理上來說，表現優異的日本，在各方面都對其周圍的亞洲、太平洋各國，發揮了極大的影響力。而其中擔任著重要角色的，就是日本的企業界。

日本企業一方面為了解決其產業成本的問題，而到亞洲各國尋找新的商品供應地，

或借用廉價的勞工從事生產。另一方面由於亞洲各國的經濟起飛，正由生產基地升級為銷售市場，且GNP亦大幅躍升，消費市場的潛力雄厚，正可紓解日本國內商品過剩的壓力。因此紛紛以獨資、與當地企業合資或以技術轉移的方式，在亞洲各國建立起營業據點。而日本企業以不同的業種、業態所帶給當地的影響，除了表現在一般當地居民的生活型態上，其日本式商法先進的流通觀念，亦將改變明日亞洲的經濟全貌。

本書即從日系企業進軍亞洲的現況（第一章）說起，剖析日式法商在亞洲的流通戰略（第二章），提醒業者在擴展業務腹地、邁向國際化目標時，不可或忘的要領。（第五章）並且舉出日本企業在亞洲各國發展的成敗為實例（第七、九章），從中提出彼此合作時應有的共識，進而規劃出亞洲流通圈的遠景（第三章）。並又站在亞洲各國企業的立場，建議業者在面對此一流通革命時，所應採取的態度及方針（第八章）。

從我過去在流通業的經驗，特別希望讀者注意的是日本的Know-how須在台灣加強本土化的問題。此外，還要提醒業者開始重視經營技術和人才的培育，以及業者應致力於配合消費者的需求等建議，從本書的第四、六兩章中，相信讀者能大有斬獲。

書後的附錄亦蒐羅了亞洲各國的政、商界老將，對亞洲市場的評估與展望。「日本流通業進軍亞洲年表」更可幫助讀者鑑往知來，掌握流通的動脈。為讀者在了解亞洲市場前途方面，提供一客觀而全面的視野。

3 掌握流通革命的動脈

本書是台灣流通業界的第一本專著，以其兼具國際性、前瞻性、策略性、實用性的內容而言，作為各業界人士必備的入門寶典，是可以肯定的。

序

蘇拾平

一、流通業掛帥

相對於製造業，未來是流通業掛帥的時代！

爲什麼不是服務業掛帥呢？因爲「流通」這個日本舶來名詞，涵蓋了從商品製造出來後，經批發、零售到消費者手中的過程，其相關行業可以廣義地將服務業包括在內，也可以更傳神而適切的指出新時代中企業界經營關鍵與策略核心的轉移現象。

台幣升值、關稅降低與開放進口（商品、技術、資金），使國內市場陡然而迅速地擴大起來，再加上國民所得提高、中產階級消費力抬頭所帶來生活型態改變的刺激，正是流通業水漲船高大受青睞的主要背景，而且，隨著自由化、國際化由口號進入實用，以及台灣漸次被編入整個亞洲流通網的一環，流通業大幅成長這個趨勢恐怕是不會再回頭了。

在流通業掛帥的時代裏，我們必須選擇不同的經營價值與利益觀。因爲，人力、時間、資訊等非實體因素的整合與代勞，將較諸以往原料、成本、商品等實體因素的組織與生產，更爲價值所在；便利商店中，休閒餐飲裏、名牌服飾上，便利、休閒、名牌的

意義，也將較諸商店、餐飲、服飾的功能，更為利益所在。

同時，流通業在從過去邊陲小角色轉換到未來核心大生意的過程裏，也必然面臨產業結構的調整與經營型態的震盪，這正是近幾年來我們在國內市場上所見所聞的各種大幅變化，也就是所謂的「流通革命」吧！

二、流通革命

今天，日本的流通業在經過流通革命後，已將「流通」的領域再細分發展為商流（批發、零售）、物流（倉儲、配送）及情流（資訊、網路）了。新領域的細分與開發對台灣不知是否言之過早，但類似的流通革命卻的確在國內如火如荼地進行著。

國內的流通革命可以分從兩個層面來看。

第一個層面是所謂「價格」與「通路」的破壞。在對傳統中間活動重新評估後，生產廠商向後整合（譬如統一、味全直接設立零售系統），以縮短與消費者間的距離增強末梢敏感度；而零售商則向前整合（譬如家電量販連鎖店自行建立品牌，直接向生產廠商採購），以減少商品調度的障礙增強議價力量；至於批發商，乃分別向兩頭整合，或者自設品牌生產，自設據點銷售，或者擴大規模強化配銷系統（預定民國七十八年設立賣場的萬客隆，就是典型的批發超市）。

第二個層面則是異業種跨入與新業態出現。異業種跨入是指原有外國財團多角化介入流通市場，譬如東帝士集團從紡織、建築業介入超市、家電量販與汽車進口代理，東和集團從鋼鐵業介入化粧品進口代理、大飯店，此外，鴻源與太平洋從金融、建築介入百貨等，都是近年的著例。而為因應多樣化需求，流通業中的各業種走向市場區隔細分化並不斷出現新的業態。譬如零售業，從以往的百貨公司、雜貨店，漸次發展出量販店、超市、便利商店，專門連鎖店等；餐飲業，也從以往的大型餐廳、小型自助餐，發展出速食店、啤酒屋、美食街、休閒餐飲等。

除了兩個已在進行流通革命的層面外，證諸歐美日的發展軌跡，一般認為，「情報資訊」的介入，將是下一階段流通革命的主題。

流通革命在台灣，除了上述諸般風景外，另一個特別值得注意的趨勢是，外商的介入，尤其是日商的介入。外商介入使我們的流通革命充滿了國際性的色彩，並不斷渲染在消費者的生活文化上；日商介入則使我們的流通革命難以抗拒成為爾等海外戰略的據點，正如同其他亞洲國家，尤其是所謂的新興工業國家（NICs）一樣。

三、JAPANESE

這幾年，在各種條件激盪下，台灣和各個新興工業國家，的確同時被編入亞洲流通

網路中，成了日本企業新的戰略核心。

一方面，由於日本國內市場的競爭日趨激烈，流通業不得不對外尋找擴大營收的策略性出路，而亞洲地區的新興工業國恰巧正是接收日本式理念、經營 Know-how 的最佳對象，況且，這些國家在經濟快速發展後，不再只是先進國家的商品採購基地，更逐步成為極具潛力與開發價值的消費市場。

另一方面，這些過去依賴對美國出口而高度成長的新興工業國，在受到市場開放及貨幣升值的壓力後，因為日本擴大內需政策的牽引，正大幅轉向日本出口高度加工產品，也強化了彼此另一層的經貿關係。

對於這種日本與亞洲新興工業國家間所產生複雜而多重的相互作用，既非如歐市間的水平分業型態，更擺脫了過去垂直分業的關係，而是類似大都市帶動周邊衛星都市發展般，經過融合的新國際分業系統。日本經濟專家學者們無以名之，乃將之稱為「JAPANICS」（取其融合之義），以求適切表達它的概念與關係。

「JAPANICS」點出日商新的戰略企圖，也標示出往後日本商法的流向。事實上，除了國內百貨業習以為常的「鞠躬如儀」外，在崇光百貨、雅客超市、和光電器等中日合資店面中，我們或多或少看到了日本商法指導性的威力。

「亞洲流通革命與日本商法」這本書的篇章節次與內容，固然能讓我們對自己以及

亞洲其他地區流通革命的概況有所了解，若能進一步將之視為日本企業一次全面檢驗其亞洲戰略進度的報告，更可以增添一分我們對日本商法如何深耕穿梭的了悟。

目錄

掌握流通革命的動脈

序

序章 聲勢日壯的亞洲流通革命

第一章 日式服務業的輸出

① 躍進的日本企業

② 日本與泰國之間的橋樑

③ 日式文化教室在亞洲紮根

④ 百貨公司裏的禮儀

⑤ 亞洲也進入大眾消費時代

⑥ 數學教室廣受支持

1

15

18

21

23

26

31

第二章 行銷戰略的融合

7	飲食文化也向外傳播	32
8	日資百貨業間的競爭	35
9	培植中間流通機構	38
10	對現代化技術的期待	40
1	改變中間流通網路	45
2	在當地紮根的促銷戰略	47
3	積極地任用當地人	49
4	入境隨俗	51
5	超越日本的商法	58
6	流通業態的流入	61
7	經銷商跨越國際	63
8	日益推廣的日式食品超市	66
9	協力提高生活水準	68
10	高感度商品的暢銷	71
11	外國品牌當地生產	73

第三章 擴大的交流圈

1 激烈的經濟戰

2 從生產基地到消費市場

3 新興工業國急起直追

4 關係強化的瓶頸

5 第二次投資的熱潮

6 候補幹部雲集

7 同心協力培育市場

8 東京的購物旅行

第四章 蓬勃發展的外食產業

1 美國攻勢——速食

2 以日本料理進軍市場

3 國產連鎖店大躍進

4 結合當地需求

5 期待日本的創造力

6 美日外食企業的比较

第五章 當地企業的覺醒

① 集團力量的時代

② 官民一體的輸出攻勢

③ 開發自有品牌的商品

④ 新型業態的開發

⑤ 快馬加鞭改善業務

⑥ 相繼導入尖端技術

⑦ 用大型購物中心(S.C)改造都市

⑧ 看準中國大陸的香港企業

⑨ 製造業的「軟體化」志向

第六章 歐美企業的新發展

① 歐洲百貨店的攻勢

② 開始活躍的消費財廠商

③ 用市場調查來訂新戰略

④ 世界的商品基地

⑤ 集結在日本的亞洲通

⑥ 歐美日企業在台灣之激戰

⑦ 南韓餐館賣壽司

⑧積極活用日本企業

⑨執行者是日本人

⑩開始化粧的中國人

第七章 中國大陸的變動

一、向流通現代化挑戰

①開啓自由競爭的時代

②改變風貌的街景

③爲提高效率的實驗階段

④提高品質、引進技術

二、中國大陸與日本的軟體性交流

①追求高品質的飲食生活——山多利、寶船

②愛美天性的支持者——寶貝蒙

③品牌大戰的先鋒——資生堂

④多目標的夏隆企業

三、古老中國的新律動

①現代化的關鍵——待客術

②邁開追求時髦的脚步

③奮鬥——合資餐廳流行化

165 162 160

180 178 176 171

182 184 186 187

189 192 195

第八章 亞洲流通網的建立

① 國際流通網的核心

② 共存共榮之道

③ 解決問題・共同邁進

④ 座談會——日本在亞洲的流通現況

第九章 亞洲各國的流通現況

① 韓國——積極發展連鎖店

② 台灣——流通、服務業邁向現代化

③ 香港——百貨公司競爭激烈・超市激增

④ 菲律賓——走向現代化的潮流

⑤ 泰國——曼谷街頭日本商店林立

⑥ 馬來西亞——與日本業者合作加速現代化

⑦ 新加坡——大型購物中心不斷發展

⑧ 印尼——與日本超市合作・提升技術水準

⑨ 中國大陸——個人店增加・品質尚待改進

附錄一 我的亞洲觀

附錄二 促銷奇招

附錄三 日本流通業進軍亞洲年表

257 254 227 226 225 224 223 222 221 220 219 217 209 208 203 201