

安部修仁  
伊藤元重

著



# 古野家の 経済学



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 吉野家的经济学

〔日〕安部修仁 伊藤元重 著  
刘玉青 于 舟 滕新华 译

中国经济出版社

字权 (图字) 01—2004—3956 号

图书在版编目 (CIP) 数据

吉野家的经济学/刘玉青等译. —北京: 中国经济出版社,  
2004.1

ISBN 7-5017-6258-9

I. 吉… II. 刘… 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 (2003) 第 114113 号

Yosinoya no Keizaigaku

Copyright © 2002 by YOSHINOYA D&C Co., Ltd. And Ito Motoshige

Chinese translation rights in simplified characters arranged with Nihon Keizai  
Shimbun, Inc., Tokyo through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Beijing In-  
ternational Rights Agency Co., Ltd, Beijing

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 张玲玲 (68308643 E-mail: zll2200@yahoo.com.cn)

责任印制: 常 毅

封面设计: 郑 琪

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 787×980 1/32 印张: 7.25 字数: 121 千字

版 次: 2004 年 7 月第 1 版

印 次: 2004 年 7 月第 1 次印刷 印数: 0001—6000 册

书 号: ISBN 7-5017-6258-9/F·5039 定价: 16.00 元

---

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420  
68309176



## 内容简介

本书以堪称日本“国民快餐”的吉野家快餐品牌为素材，采取著名经济记者伊藤元重和吉野家总裁安部修仁对谈的方式，声情并茂地探讨了普通人所关心的微观经济的话题，对于餐饮、零售等服务业的经营者来说，具有非常实惠的启迪意义。

书中通过吉野家总裁安部修仁的现身说法，详细介绍了具有 77 年历史、如今拥有 800 家连锁店的吉野家由兴到衰、由衰到兴的历史演变。讲述了连锁经营的优势以及一荣俱荣和一损俱损的风险，店铺的合理化布局和科学化的操作规程给企业经营带来的生机，价格调整所引发的经营机制改革，疯牛病骚乱出现后企业所采取的应急措施，消费者的价值取向，吉野家为何一度倒闭以及申请破产保护后重组的过程，年轻人跻身吉野家后成为饮食专家的培养过程，等等。

书中指出，所谓品牌，指的是人们对这个公司及其产品的总体印象。连锁经营也是一种品牌战略。使用统一的标志，提供均一的质量和服务，为消费者提示足够的可利用价值。做到这些，意味着这个连锁企业已经确立了一种具有普遍意义的品牌价值。

书中认为，无论是餐饮业还是其他零售业，将出



现“从综合走向专营”的巨大变革。零售业也有 SO-GO 这样的大型综合百货公司倒闭的先例。因此，在经济走向成熟、需求全面增长无望、商家之间竞争日趋激烈的今天，如果拿不出来一种有别于其他商家的特色，将很难继续吸引顾客。

本书作者十分崇尚吉野家的用人机制并提醒各位经营者，如今是一个“劳动市场流动化的时代”。以终身雇佣的形式拥有众多人才，对一个企业来说也越来越困难了。而饮食行业的经营水平越来越高，要求商家具有高超的经营能力。因此，每个企业都有责任在经营活动中培养自己所需的专业人才。

本书还例举吉野家发展壮大的大量事实，告诉人们“老字号”也许并不需要追求“时尚”。

吉野家的口号是“味美、价廉、快捷”。这与饮食服务业的经营活动脉脉相通，与其他行业相通的部分也为数不少。本书对这三个重要因素做了相当深入的挖掘和剖析。饮食服务业最起码的经营准则也许只是这三条。

作者在对谈中还穿插了 10 篇论述微观经济的短小精悍的笔记，及时归纳和解释谈话中的观点，令人耳目一新。

本书于 2002 年 1 月在日本出版发行，网上推荐的力度为五星级。



## 前言

当《吉野家的经济学》中文译本出版发行的时候，吉野家在中国的连锁店已经发展到 100 余家，2000 多名员工。在全世界拥有 1000 余家连锁店的吉野家自 1996 年由香港洪氏集团引入中国后，在短短的几年内迅速发展起来，究其原因，拥有品牌魅力的吉野家与中国饮食文化的有机结合是其中的重要因素。但是，我认为更重要的应当是“快餐”本身能够适应现代社会的生活节奏，满足人们对饮食文化的需求。

在本书记录的对谈中，株式会社吉野家 D&C 总裁安部修仁先生和日本著名经济学家伊藤元重先生将吉野家的创建过程、经营手法及曲折的发展道路，如数家珍般地娓娓道出，让一般读者从中领悟到微观经济的原理和规律，而对于从事餐饮零售等服务行业的经营者来说，我觉得更具有立竿见影的指导意义。

书中预测，在第三产业中将出现“从综合走向专营”的巨大变革。在经济走向成熟、商家竞争激烈的今天，如果不具备有别于其他商家的特色，将很难继续吸引顾客。在过去的几十年里，吉野家提出的“味美、价廉、快捷”这一口号，尽管在顺序上颠来倒去，但万变不离其宗，“良心品质”永远是吉野家的



经营者追求的最高境界。

看过全书的朋友一定能够体会到，“快餐”绝不仅仅是一个“快”字，更不是“萝卜快了不洗泥”的那个“快”字。“连锁经营”也不是简单意义上的“连锁”。掩卷而思，作为北京吉野家的领航人，我当然要考虑自己的品牌今后应当如何发展，但我更关心的是自己的同行们（或者说是竞争的对手们）如何培育和发展我们自己的快餐业。我真诚地希望大家共同发展，以满足消费者的不同需要。

谨向为本书中文版的出版发行付出辛勤劳动的译者和中国经济出版社表示诚挚的谢意！

香港洪氏集团 洪明基

2003年12月



## 目 录

### 第一章 280 日元一碗的牛肉饭

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 280 日元的冲击 .....          | ( 2 )  |
| “要不然咱也买几份尝尝!” .....      | ( 3 )  |
| 让女顾客多起来 .....            | ( 4 )  |
| 250 日元的促销活动 .....        | ( 7 )  |
| 我们并没有输给“松屋” .....        | ( 8 )  |
| 重新设计“吉野家的价值” .....       | ( 10 ) |
| 生产效益有所下降也在所不惜 .....      | ( 12 ) |
| 程序化的恶果 .....             | ( 13 ) |
| 以“价廉”为杠杆，撑破僵化的局面 .....   | ( 18 ) |
| “大”10 日元和“小”10 日元 .....  | ( 19 ) |
| 只靠模拟试验是不能解决问题的 .....     | ( 21 ) |
| 只有在暑假期间才能出台 .....        | ( 23 ) |
| 营销活动中的破绽 .....           | ( 25 ) |
| 来店打工的人也流下了眼泪 .....       | ( 28 ) |
| 人均每小时接待 14 人是可以做到的 ..... | ( 31 ) |
| 连配送车和冷藏车也要相应改变 .....     | ( 32 ) |
| 牛肉饭的米饭和套餐的米饭 .....       | ( 34 ) |
| 米饭出锅的时机也写到了操作程序里 .....   | ( 36 ) |



客人减少，难以保持传统风味 ..... (38)

伊藤教授的经济学笔记：

价格的下调以何种程度为宜 ..... (41)

价格破坏与体系的重建 ..... (43)

## 第二章 “味美、价廉、快捷”的变迁

牛肉饭的诞生 ..... (46)

异乎寻常的每天“翻台”66次 ..... (47)

为满足顾客的个人嗜好而斗争 ..... (50)

“外餐元年”的决心 ..... (52)

吉野家的招牌为什么是橘黄色的 ..... (54)

穿雨靴的“教育专家” ..... (56)

“价廉”加入到“味美、快捷”的行列中 ..... (57)

“价廉”和“味美”的换位 ..... (59)

肥肉削减到了不能再减的程度 ..... (61)

还是过去的速度快 ..... (62)

连锁经营的优势和弱点 ..... (65)

伊藤教授的经济学笔记：

“省时型经营”的兴盛 ..... (67)

## 第三章 原料的秘密

绝对安全，让顾客放心 ..... (70)

吉野家的标准变成美国农业部的一种规格 ..... (71)

一年消耗的牛肉相当于350万头牛 ..... (73)

最大的终端用户 ..... (75)



|                       |      |
|-----------------------|------|
| B to B的做法令人放心不下 ..... | (77) |
| 与其自家培养, 不如与行家合作 ..... | (78) |
| <b>伊藤教授的经济学笔记:</b>    |      |
| 食品的安全卫生和企业的责任 .....   | (81) |

## 第四章 肉要一勺准, 饭分两次盛

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 新录用的职员要深入基层 .....      | (84)  |
| 有的员工在录用的当年就当上了店长 ..... | (85)  |
| 连锁店之间可以互相借调员工 .....    | (87)  |
| 先从勤杂工做起 .....          | (89)  |
| 钟点工也当上了店长 .....        | (91)  |
| 女员工增加的原因 .....         | (92)  |
| 培养一个盛肉“大师”至少需要半年 ..... | (94)  |
| 操作人员的站位也有规定 .....      | (96)  |
| 开展操作技术评比活动 .....       | (100) |
| 宁“滥”勿缺 .....           | (102) |
| <b>伊藤教授的经济学笔记:</b>     |       |
| 连锁店与规模经济 .....         | (105) |

## 第五章 店铺布局的演变

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 让店铺的格局更舒适 .....         | (108) |
| 郊区连锁店的两种模式 .....        | (109) |
| 普通餐馆根本不能效仿的座位利用率 .....  | (111) |
| 加大外卖的力度 .....           | (113) |
| 城铁环线“山手线”上的店铺布局陈旧 ..... | (115) |



|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 餐台的面积扩大了一倍 .....      | (117) |
| 建店时不必再搞现场说明 .....     | (119) |
| 关闭的店铺一年只有两三家 .....    | (121) |
| 需要全面改装的店铺每年有几十家 ..... | (123) |
| 需要转变的观念还有很多 .....     | (125) |
| 领导的逻辑 .....           | (127) |
| 伊藤教授的经济学笔记:           |       |

|                  |       |
|------------------|-------|
| 资产负债下的轻松经营 ..... | (130) |
|------------------|-------|

## 第六章 破产与复兴的舞台背后

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 没想到在这里干了一辈子 .....                   | (134) |
| 从打工者到公司的正式员工 .....                  | (135) |
| 连锁店的洗礼 .....                        | (137) |
| 牛肉不能从国外进口 .....                     | (139) |
| 从 50 家到 100 家, 从 100 家到 200 家 ..... | (141) |
| 一年之内, 店长冒出来一倍多 .....                | (142) |
| 在九州, 一切都靠自己 .....                   | (144) |
| 那时候的工作太有意思了 .....                   | (146) |
| 仅仅 9 个月的在美国留学 .....                 | (147) |
| 束缚手脚的经营管理体制 .....                   | (151) |
| 速冻牛肉的问世 .....                       | (153) |
| 在最坏的时机选择了提价 .....                   | (155) |
| 回国一看, 气氛全变了 .....                   | (157) |
| 消耗战仍在继续 .....                       | (159) |
| “我们一直等候着您的到来” .....                 | (161) |



|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 最强的律师联袂登场 .....       | (163) |
| 永不熄灭的灯火 .....         | (165) |
| 来吧, 吉野家还活着 .....      | (168) |
| 大幅度关闭入不敷出的店铺 .....    | (169) |
| 只有工资照发不误 .....        | (171) |
| 4 年内奇迹般地偿还了所有债务 ..... | (172) |
| <b>伊藤教授的政治学笔记:</b>    |       |
| 连锁店经营的课题 .....        | (175) |
| 为什么选择“破产保护” .....     | (177) |

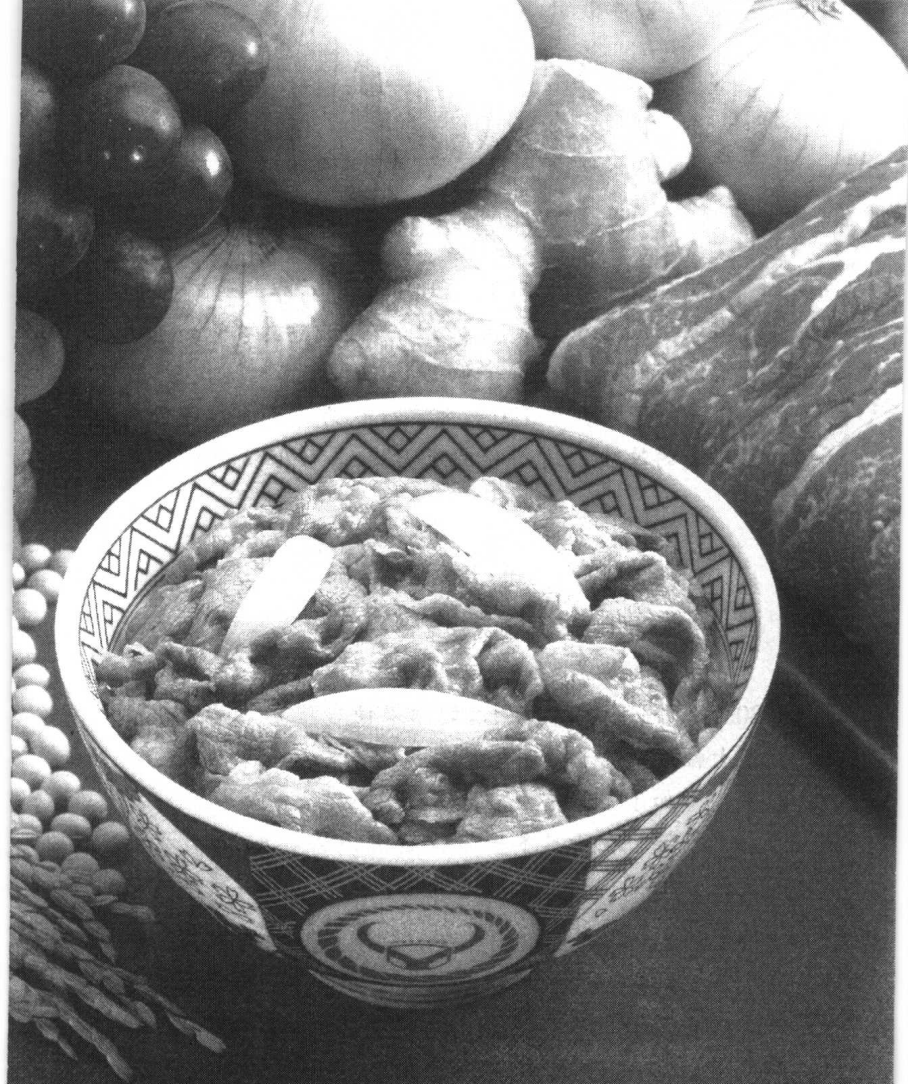
## 第七章 走向未来的吉野家品牌

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| “安全第一”的时代 .....            | (180) |
| “你们这帮人真的成了看家护院的啦!” .....   | (182) |
| 登上一个崭新的舞台 .....            | (184) |
| “一个公司、一个品牌”的理想态势 .....     | (186) |
| 仅卫星品牌, 年销售额就是 700 个亿 ..... | (189) |
| 选择与集中 .....                | (190) |
| 甜麦圈不是“快餐厅” .....           | (192) |
| 没有任何一个国家的市场潜力              |       |
| 能够超过美国 .....               | (194) |
| 大米和蔬菜的采购本地化 .....          | (197) |
| 让我们的伙伴遍及世界 .....           | (199) |
| 只有品牌是永恒的 .....             | (200) |
| <b>伊藤教授的政治学笔记:</b>         |       |
| “洋快餐”与“洋商场”的巨大差别 .....     | (203) |



## 解说 牛肉饭里有真理

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 经济的真理蕴含在具体的实践活动中 ..... | (206) |
| 关于“连锁经营”的经营革新运动 .....  | (208) |
| “从综合走向专营”的背后 .....     | (210) |
| 吉野家的风险管理 .....         | (212) |
| 发挥“劳动市场流动性”的作用 .....   | (214) |
| 单纯而又不失本质的“三大要素” .....  | (216) |



## 第一章

280 日元一碗的牛肉饭  
——改变价格等于改变公司



## 280 日元的冲击

伊藤 平成十三年（2001 年）夏季，吉野家的价格调整成为人们议论纷纷的一大话题。尽管处于通货紧缩的时代，一份牛肉饭从 400 日元降价到 280 日元，一下子便宜了 120 日元，我认为还是给市场带来了不小的冲击。这个价格大约相当于几年前的水平呢？

安部 昭和五十年（1975 年）的时候，我们曾经把价格从 200 日元提到了 300 日元。所以，在感觉上相当于 1/4 世纪以前吧。

伊藤 就是说，早在 1/4 世纪以前就已经卖到了 300 日元一份。这次调价的结果使吉野家的营业额有了大幅度的增长。不过，有报纸说每家连锁店的顾客平均增加了 2.8 倍左右，这是真的吗？

安部 在西日本一带，新价格从 7 月 26 日开始实施。根据头一个星期的统计，就餐的顾客是降价前的 2.7 倍，从 8 月份一个月的情况看，各家的客流量平均为原来的 2.2 倍。

伊藤 从营业额上看是不是也……

安部 营业额增加了六十几个百分点。

伊藤 在经济如此不景气的情况下，这个数字也够可以的了。

安部 大概是吧。目前的这种状况属于一种特殊现象，从长远上看，估计情况将趋于平稳。我们在决定新价格的时候也考虑到了将来的因素。



伊藤 不过，至少可以算得上是旗开得胜。我觉得不仅是对顾客，对于从事其他快餐的人们也是一个不小的震动。

安部 是的。在同行业的人士眼里，8 月份的客流量增加了 2.2 倍，这个数字恐怕带有很大的冲击性。一个月的流水超过 2000 万日元的店铺有九十六七个，达到 1900 万的有 111 个。加在一起，月营业额超过 1900 万日元的连锁店大约有 210 个。

伊藤 难道就没有营业额增长不够理想的店铺吗？

安部 吉野家共有 800 个店铺。个别情况除外，月营业额没有达到 1000 万日元的也就是 20 来家。

“要不然咱也买几份尝尝！”

伊藤 前不久，电视台播出过这么一个专题节目。由于经济不景气，工薪阶层的零用钱也少了。有位大叔说他自己的零花钱只有 300 日元，说的是每天。区区 300 日元，这午饭怎么吃，太费劲了。在小超市里买两个紫菜饭团，再加上一瓶茶水，就已经不止 300 日元了。一个周末，他走进了吉野家，没想到，280 日元一份的牛肉饭，轻而易举地把他从每天 300 日元零花钱的束缚中解放了出来。据说这种阶层的顾客增加了不少，有这事儿吗？

安部 有的。这个例子很能说明问题。

伊藤 过去，来吉野家吃牛肉饭的顾客上有老，下有小。我和安部先生很熟，现在仍然三天两头地往



吉野家跑。像我这种年纪的人，年轻的时候可没少吃，不少人上了年纪后就把吉野家的牛肉饭忘了。从这个意义上讲，这次调整价格等于唤醒了那部分人沉睡已久的需要。

安部 说的是啊。还有，出现在我们眼里的新面孔还有那些大妈、大婶们，这些中老年妇女，一下子来了不少。

伊藤 这又是为什么呢？在我的印象里，那些老太太们把价钱看得比什么都重要。（笑）

安部 她们买盒饭向来是一买就是好几个。我不知道她们把牛肉饭买回去是给家里人当快餐随便吃吃，还是当做一顿正经的晚饭。不过，我觉得在她们脑子里从来就没有来吉野家买盒饭的想法。现在，媒体一个劲地向她们灌输吉野家大减价的消息，勾起了她们购买的欲望，用她们的话说：“要不然咱也买几份尝尝！”

伊藤 价格便宜，尝一尝倒也不难。

安部 对，尝起来很容易。四口之家每人一份，花上1000日元多一点儿，齐啦。买来一吃，没想到味道还真不赖。就是说，在她们原来的印象里，味道要比这差得多。

伊藤 因为过去她们一直认为这种东西不适合自己食用，或者说是一种本来就与自己无关的食物。

安部 没错。怀有一种偏见。

### 让女顾客多起来

伊藤 有些类型的顾客过去没有露过面，现在好