

超级市场 大荣公司

(日) 今 城 利 之 著

李文实 译



中国财政经济出版社

428869



超级市场——大荣公司

(日) 今城利之 著

李 文 实 译

毛 良 鸿 校



中国财政经济出版社

スーパー、ダイエーの素顔

今城利之著

日本实业出版社1977年8月

60256/15
超级市场——大荣公司

(日) 今城利之 著

李 文 实 译

毛 良 鸿 校

中国财政经济出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京印刷二厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.5印张 1插页 90,000字

1981年8月第1版 1981年8月北京第1次印刷

印数：1—10,000

统一书号：4166·278 定价：0.45元

目 录

序	(1)
一、“全店价格不统一”的秘密	
——大荣公司的价格政策	(5)
很小的价格幅度	(5)
因店而异的“适中价格”和“价格幅度”	(6)
价格幅度根据商品性质而两极化	(9)
提高毛利的余地	(11)
如何确定销售价格?	(13)
如何组织“招揽顾客的商品”?	(15)
果真是“全店价格统一”吗?	(18)
二、店铺发展能力占压倒优势的实际情况和课题	
——大荣公司的店铺政策	(21)
地区头号大店主义和多店铺化优先主义	(21)
在坚持房地产半数自有方针的同时, 六年发展店铺	
近六倍	(23)
“自由立场”也有其好处	(26)
店铺发展能力占压倒优势的实际情况	(29)
店铺全由本公司自行设计	(31)
依然不变的志向——发展大店铺	(32)
中心问题是巩固首都地区, 加强东日本	(34)
如何处理娱乐设施和空闲场地?	(36)

三、保证“廉价销售”的进货工作和货源组织工作

——大荣公司的商品政策	(38)
本部集中向厂商直接进行不退货的进货	(38)
谁来决定进货工作和货源组织工作?	(40)
如何进行“补充订货”?	(45)
具体开展货源组织工作	(47)

四、为了销售生活模式所需的铺面结构

——大荣公司的铺面政策	(52)
按不同用途和不同顾客对象进行商品陈列	(52)
以彻底进行配合销售为目标	(54)
按不同用途和不同顾客对象进行分类销售与进货	(57)
为顾客缩小价格幅度	(59)
如何克服铺面面积的限制?	(62)
目标是建立生活模式	(64)

五、摆脱依赖批发商的物资流通

——大荣公司的物资流通政策	(66)
为什么不完全运用本公司的物资流通系统?	(66)
利用批发商和商社的物资流通机能	(68)
大荣公司的物资流通现状	(70)
依靠本公司技术发展软件	(73)
物资流通必将系统化	(75)
决心“按机能组织物资流通”	(77)
昭和五十年代是确立物资流通系统的年代	(79)

六、可以摆脱“个人独裁体制”吗?

——大荣公司的人事政策	(81)
人手总是不足的大荣公司	(81)

为什么综合商社出身的高级职员多？	(83)
在业务第一线使用大学毕业生的优点	(84)
“积极性”是晋级的关键	(87)
大荣公司的支柱：管理干部年轻及其活动能力	(89)
废课设组	(91)
从个人独裁经营走向组织经营	(93)

七、支持迅速成长的借款战略

——大荣公司筹措资金的战略	(97)
与基于工业同等规模地使用总资本额	(97)
大荣公司筹措资金的能力	(99)
低利的秘密何在？	(103)
银行希望接近大荣公司	(106)
借助增资，扩大店铺	(107)

八、如何适应消费者的变化？

——大荣公司对消费者的对策	(110)
在什么限度内还能是“消费者的朋友”呢？	(110)
变化很大的消费者形象及其思想	(112)
三个对消费者的对策部门	(114)
对索赔要求的接受和处理	(117)
开辟听取消费者意见的渠道	(119)
把重点放在充实保修服务上	(120)
要求“廉价”才是消费者的愿望	(122)

九、通过外资合作吸收专有技术

——大荣公司的外资战略	(125)
“外资”是扩大大荣集团的杠杆	(125)
着眼于通过外资吸收技术和专有技术	(128)
用引进外资来抵制外资进入国内市场	(131)

能吸收的东西全都吸收	(133)
外资合作的严峻现实	(134)
零售业的外资扩张受到很大限制	(136)

序

大荣公司现在正面临着一个重大的转折。

我国零售商的数目已经超过一百四十万，但是，对于其中销售额名列日本第一的大荣公司，不管你喜欢还是不喜欢，在这物价高涨和期待实现商业现代化的时刻，都是为人们所关心的。并且，大荣公司的根本经营方针，实际上正是所谓“更廉价地出售更好的商品”。

然而，物价高涨已经成为重大的社会问题，所以，群众对大荣公司的期望愈高，愈是容易使期望转化为失望和批评。难道说，已经成为日本首屈一指的零售商——大荣公司，已经失去了往日的那种“破坏价格”的热情了吗？

另一方面，虽然自一九七四年三月实施了大型零售店铺法以后，环境发生了很大变化，在地方商界人士强烈反对下，新设店铺已困难到了极点，这不仅袭击着大荣公司，也在袭击着许多其他连锁商店^①。然而，大荣公司的所谓“更廉价地出售商品”的姿态，并没有变化，而且还在不断地为之努力。不过，难得看到与其努力程度相适应的成果，这是事实。是什么原因呢？

如果把超级市场商大荣公司和日本住宅公团两者对比起来看，那完全是不同质的事物的配合，但实际上这两个集团

^① 连锁商店(chain store)，即同一公司下属的商店。本书中的连锁商店是指超级市场。

的共同点是很多的。一九七五年七月，是住宅公团创立二十周年，是大荣公司创业十八周年。日本经济摆脱“战后”状态，以迅猛之势持续发展的这二十年间，在所谓一般群众的“衣”“食”问题上，大荣公司一直起着领导作用，而“住”的问题，却由住宅公团起着领导作用。在大城市的近郊，所以能够建立起新的城镇并使人们定居下来的，是住宅产业，是超级市场，它的代表可以说是住宅公团和大荣公司。

如今，住宅公团在二十年间，包括出售一部分在内，提供了九十万户住宅，成为世界首屈一指的开发者。但是，地价和材料的涨价，不容分说地招致新建住宅房租的上涨。这样高的房租，对于一般群众来说，可以说是高不可攀的山颠之花，因而成为批评的目标。

大荣公司也成为全年营业额八千亿日元的日本最大的零售商。它虽然向海外广泛搜求商品，为加强自家商标的专利商品进行拼命的努力，但在制止物价上涨方面几乎不起作用，在听到群众失望之声和受到他们批评的同时，自己也开始有一种深刻的挫折感。

这不只限于大荣公司，连锁商店的经营，都是靠廉价出售商品的，其前提，就是要多设店铺，大量销售，以降低成本。然而，大荣公司新设店铺，遭到地方商界人士的激烈反对而受到挫折。这样，为“廉价出售商品”所需的条件——店铺数量的扩大被否定了。

然而，正象在大荣公司新设的店铺里依然出现顾客的长长队伍那样，一般群众对大荣公司增设店铺的期望是很大的。在地方商店故态依然的经营方法下，商品不会便宜，这

一点，群众是明白的，并且，对此不满情绪也不少。但这种不满，对以大荣公司为首的大型连锁商店所寄予的期望，决没有形成一种有组织的呼声，更没有形成积极的力量。

一方面是强烈地切身感受到上述那种实际情况和所寄予的期望，一方面是外界情况完全朝相反的方向发展。可见，最近大荣公司的那种焦虑感正在逐渐加深。

这样强烈的期望和批评，对于一个面临转折的私营企业大荣公司来说，也许是个负担。但是，强烈的批评和巨大的期望，也正说明对这个企业的评价之高。

不管怎么说，正象住宅公团创造出公寓群家族和公寓群人这样的新的阶层那样，以大荣公司为顶点的超级市场，使得所谓无人售货商法、“自动取货的服务方式”等概念，以及新的零售商法扎根于群众的生活之中。并且最近正在出现所谓小型店^①这种新型的商店。

正因为在企业内部，具有这种不断地率先满足当代群众需求的进取精神，超级市场才能迅速发展；并且正因为如此，今后人们也要求勇敢地向着重大课题挑战。在这困难重重的时刻，所以能够对大荣公司寄予更大的期望，毋宁说是理所当然的。

消费者期望大荣公司“更廉价地出售更好的商品”。虽说现在的外界情况不利，但应该说，大荣公司在我国的零售

^① 小型店 (convenience store)，也可直译为方便商店，或称之为小型超级市场，是以销售食品和日用杂货商品为主的自动服务商店，它距居民区很近，营业时间长。

业中即将成为第一个达到万亿日元营业额的企业，并进而以一百亿美元（三万亿日元）作为企业的当前奋斗目标，其社会责任是极其重大的。在不久的将来，个人消费占我国国民生产总值的比重将要超过百分之六十，越是这样，大荣公司的社会责任就越大，它必将扮演个人消费向导的角色。

作为一个企业，大荣公司一直倾注全力促进其自身的发展。今后，它具有这样一个使命，即要使我国零售业成为成熟的一大产业。这样说，并不过分。大荣公司的确面临着一个重大的转折关头。

迄今为止，确实已对大荣公司有过多议论。然而，多数可以说是以其创始者中内功为中心的关于企业发展的轶闻佚事。试图剖析大荣公司独自的经营学和企业内部活动的，可以说完全没有。

本书想对未被人写过的那一部分情况，尽可能进行周密的分析。我认为，只有用这种方法，通过对大荣公司的真实面貌作一清楚的分析，才能揭开它创建十多年来而成为日本最大零售商的秘密，并能指出其当前处于转折时期所苦恼的问题所在。

另外，本书是对一九七四年七月以来在《全体推销员》杂志（日本实业出版社出版）上发表的十四篇^①连载文章进行修订后出版的。在此，特向长期以来对拙著给予鼓励的《全体推销员》编辑部的诸位深表谢意。

著 者 一九七五年八月

^① 本译本选译了其中九篇，对有关劳务政策和多种经营战略等章节均删去未译——译者。

一、“全店价格不统一”的秘密

——大荣公司的价格政策

很小的价格幅度

大荣公司作为一个连锁商店，有其一贯的价格政策。但是，由于受到商店所处的地点、规模（营业面积的大小），以及同其他连锁商店进行竞争等条件的限制，情况是复杂的，所以乍看起来，它的价格政策是很不明确的。

如果比较抽象地加以表述的话，是否可以把它说成是“比其他商店价格便宜，而涨价涨得最慢的一个商店”。

接连不断地廉价出售好商品。——在大荣公司，从中内功总经理到新进店的职工，都必须把这个口号印在名片上。但是，要具体说明这个口号是极其困难的。这是因为经营的商品很多，加之“便宜”这个字眼也有种种含义。不过，还是有一个共同的东西，那就是在大荣公司的店铺里，陈列的商品压缩在一定的价格幅度上。

一种商品，譬如以男袜为例，假使一般消费者买得最多的价格是四百日元，那么，在连锁商店里摆的商品，贱的是三百日元，贵的是五百日元左右。在这种场合，四百日元是“适中价格”，而三百至五百日元之间，叫做“价格幅度”。在商店里的商品陈列量，当然以四百日元的为最多。

大荣公司无论与哪一类商店相比，包括城市百货商店、地方百货商店、专业商店和普通零售商店，其商品的价格幅度是很小的。另一方面，处于价格幅度中间的“适中价格”的商品陈列量，比起任何一类商店都多。这也就是说，有意识地压缩了价格幅度。只要一进大荣公司的铺面，那就一目了然。在大荣公司的商店里，采取了一种叫做“前进立体陈列”的陈列方式，面对过道处，将商品堆得高高的，以商品的丰富程度来引起人们的购买欲望。然而在这堆得很高的商品中，占地盘最大的是“适中价格”的商品。

因店而异的“适中价格”和“价格幅度”

为了说明大荣公司的这种价格幅度，容易理解的方法是列举各种商店类型的价格幅度的实例（参照图1）。一般零售商店从下限价格到上限价格的幅度，与百货商店一样大，但商品陈列量的变化很小，达到“适中价格”无法掌握的程度。如以图表来表示，其形状就象一个倒覆着的浅底盘子那样。另一方面，百货商店的价格幅度大，商品陈列量也多。商品的范围广泛，顾客的面也就宽广。为了适应这种情况，价格幅度必然要大；由于营业面积也大，所以，商品陈列量也可以多。诚然，在百货商店里，商品陈列量形成几个高峰是普遍的。而这些商品陈列，在消费者收入多的大城市，偏于上限价格的高峰高，在地方，则偏于下限价格的高峰高。偏于上限价格的商品陈列高峰是突出百货商店的形象的，而偏于下限价格的商品陈列高峰，则是所谓“便宜货”。

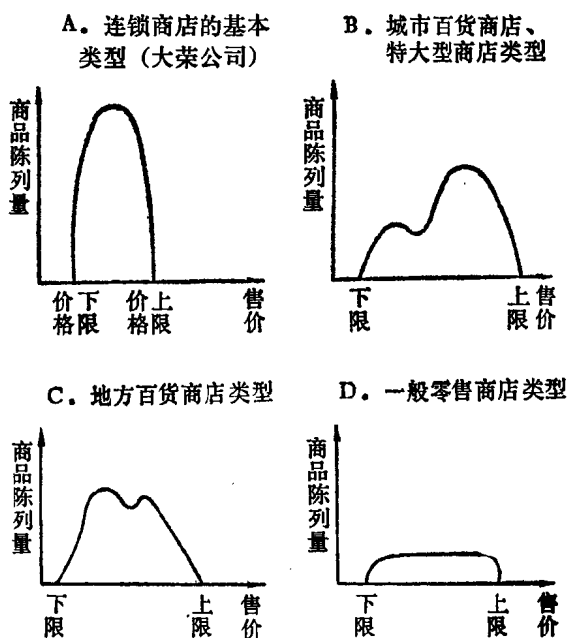


图1 价格幅度的类型

大荣公司是连锁商店性质的商店，所以它的价格幅度成为一种以“适中价格”为中心而进行左右对比摆动的“吊钟型”，可是实际上也不能说是完全如此。

试以敞领衬衫为例。大荣公司自家商标的专利商品青山牌衬衫，其上限价格至下限价格的差距，短袖是九百日元，长袖是一千九百二十日元。而且，还引进了外国设计并取得销售权的勒耶尔·布鲁克牌，其价格幅度也相当大（如图2所示）。陈列最多的是青山牌和勒耶尔·布鲁克牌短袖衬衫，而且两种价格幅度是交叉的，从一千五百八十日元到二

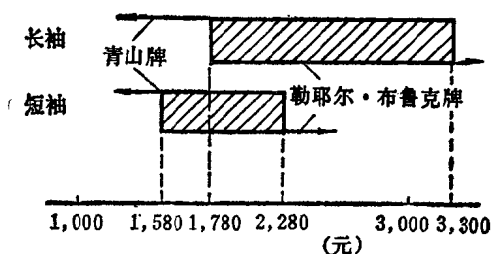


图2 敞领衬衫价格幅度

千二百八十日元。长袖衬衫的价格幅度是从一千七百八十日元到三千三百日元。交叉幅度如此之大，很难看出大荣公司的敞领衬衫其“适中价格”的标准是什么。

明确地说，在大荣公司的每个商店里都有它自己的“适中价格”，都有它自己的价格幅度。在福冈商店等主要店铺，其价格幅度和百货商店是一样的，商品陈列量的高峰也不只是一个，商品也很多。这与图1关于百货商店的图表所示情况是相同的。

其原因在于设置商店的地点条件。象福冈商店那样店铺很大的场合，意味着顾客的面上下层都很广，如果采取连锁商店的那种古典的吊钟型的价格幅度，就会由于商品品种贫乏而成为非常单调的店铺。敞领衬衫也是如此，但由于消费者收入的提高和剪裁样式的多样化，只有青山牌不能满足需要，也要求有勒耶尔·布鲁克牌这样一种外国商标的衬衫。

的确，吊钟型的价格幅度可能是连锁商店的一种理想形式。然而，既然产生连锁商店这种理论的时代已是很久以前

的事，那么价格幅度也不能不变。说到极点，所谓“地点就是零售业的一切”这句格言，甚至对连锁商店的价格政策也要进行部分修改。

价格幅度根据商品性质而两极化

大荣公司的主要店铺，除了通过引进外国商标的商品等来扩大价格幅度外，整个大荣集团的价格幅度的扩大也是显著的。

大荣集团的女装部门有直接经营的萝莉娜商店，可是到一九七三年九月底，又拿出全部资金开设了罗伯利亚女装专业商店（资金五千万日元）。比萝莉娜商店出售的更高级的商品还采取有营业员服务的销售方式。当然，其价格幅度的上限就提得更高了。现在，罗伯利亚商店还不到十家，但因为它们都是设在大荣公司设有店铺的繁华大街上，所以，从大荣集团看来，自然被理解为扩大了价格幅度。当前，这种动向虽然仅限于服装衣料，但是在时兴商品急剧发展的领域里，即使是连锁商店，如果不扩大到专业商店领域，就无法适应消费者的需要。

另一方面，在服装领域里的价格幅度，也有另外一种设想正在加以具体化。把许多商标分成“发展新顾客”（战略商品）和“降低价格”（战术商品）两大类。战略商品可以说以时兴货为主，在店铺里也作为主要角色展出。战术商品最强调的是价格便宜，所以，大量陈列在平台各处。

大荣公司就是这样根据商品性质的不同而使价格幅度两极化，以普遍提高商店的营业效率。

每种商品价格的上限和下限，是根据价格幅度的制定而确定下来的，而适中价格的确定还要更为复杂。

大荣公司不采取所谓在进货价格上加一定的利润来确定销售价格的那种百货商店方式。毋宁说，它是与“适中价格”结合起来确定其销售价格的，然后确定采购价格。这个“适中价格”，在不同的店铺里也多少有所不同。

价格幅度因店而异，但在大荣集团近两百个商店中，都有所谓“上限价格”的框框。譬如，青山牌短袖衬衫的上限价格是二千二百八十日元。即使是在旺季里，也不允许任何一个店铺定出高于上限的销售价格。

以连锁商店的发源地——美国的克雷斯吉的K市场为例，全部店铺都是统一价格，店铺也定型化，从外型设计到商品陈列场所全无变化。以致统一到这样一种程度：“即使不了解这是哪个州的商店，但能够立刻认出它是K市场”。

大荣公司的价格统一，所以仅限于“上限价格”，那是由于日本的商业设置地点与美国完全不同。也是由于消费者的购买习惯和思想意识有差别。大荣公司的店铺，很少是不改变上限价格而出售商品的。规定的销售价格几乎都比上限价格便宜百分之几。上限价格是按照大荣公司的适当利润制定的。但实际情况是，为了同其他连锁商店竞争和招徕顾客，销售时低于适当利润。从全部商品的平均起来说，大荣公司的适当利润，当前的目标是毛利百分之二十。这个百分之二十的水平，与百货商店、专业商店等其他各种商店类型相比是低的，即使与同行中的其他连锁商店比较起来也属于中等水平。