

改造日本的大企业家

新华出版社

经营神髓

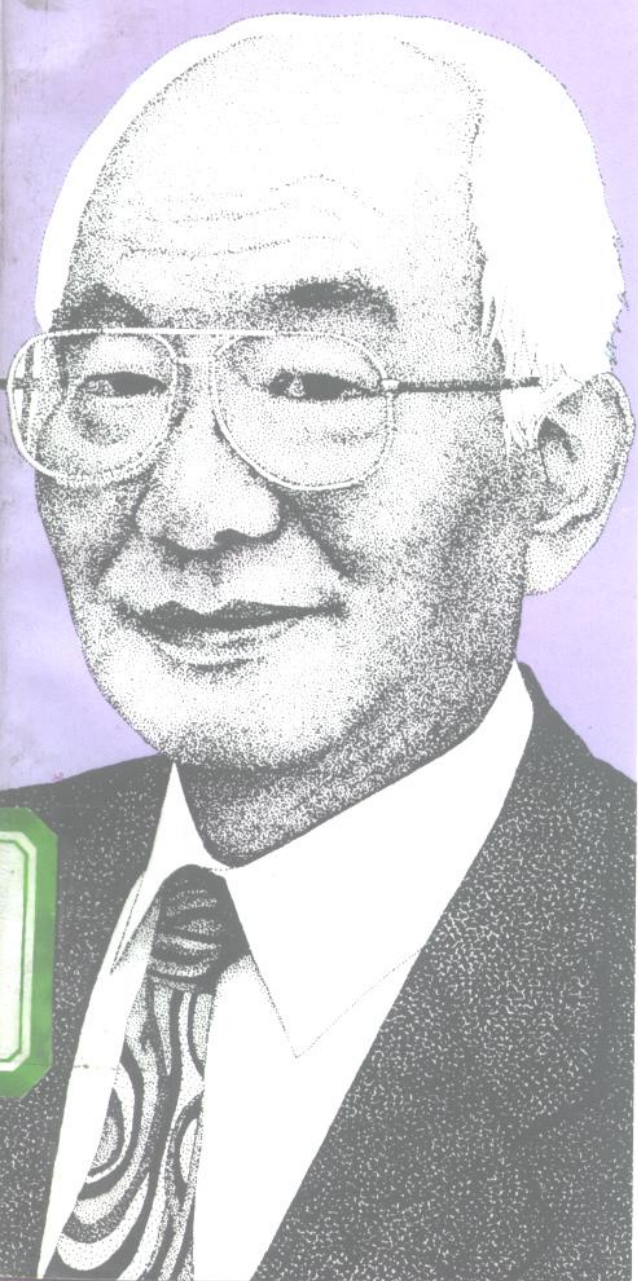
第5卷

世界大企业家传记

中内功

心向消费者的独特流通商法

〔日〕针木康雄 著



95028

K88.062
7

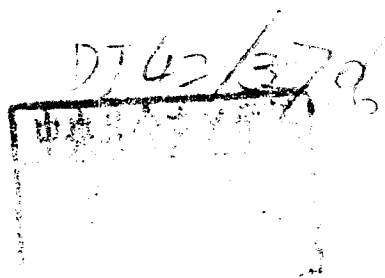
心向消费者的独特流通商法

中 内 功

[日] 针木康雄 著
陈健 陈重生 译



200251333



新 华 出 版 社

图字:01—95—872 号

图书在版编目(CIP)数据

心向消费者的独特流通商法——中内功/(日)针木康雄著;
陈健,陈重生译.-北京:新华出版社,1996

ISBN 7-5011-3055-8

I. 心… I. ①针… ②陈… ③陈… III. 企业家-生平
事迹-日本 IV. ①K833.13 ②F279.313-09
中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23392 号

Copyright(c)1985 by Yasuo Hariki
Chinese translation copyright(c) 1995 by Xinhua Publishing House
Copyright Notice Exactly As In Original Edition
Originally published in Japan by Kodansha Ltd.
Published by arrangement with Kodansha Ltd.
in association with Bardon Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED
中文简体字专有权属新华出版社

心向消费者的独特流通商法
中 内 功

[日]针木康雄 著
陈健 陈重生 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.25 印张 120 千字
1996 年 1 月第一版 1996 年 1 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-3055-8/K·256 定价:11.00 元

作者序

针木康雄

这本书写至将近尾声时，我又在坐落于东京滨松町的大荣总公司和中内功见面。

我常常和他在宴会中碰面，宴会结束后有时会一起到银座喝酒，或者和共同的朋友一起打打高尔夫球，在办公室以外的见面时间也不少。

和他把酒言欢时，总觉得他有一股旺盛的斗志。这种感觉并不陌生。思考了许久，终于知道这种似曾相识的感觉从何处来。

中内功的那股冲劲，和相扑选手千代富士在横纲阶段、广冈达朗当教练、高尔夫选手尾崎将司和青木功处于巅峰状态时散发出的味道相仿。

那时他们都有当红选手的气势，却又不失挑战者的霸气。这种气魄不会表现在眼神或嘴巴上，一流的运动家会把斗志藏在内心，只是终究会自然散发出来。

不可思议的是，大部分人都在运动事业如日中天的时候退休，像要逃到什么地方似地突然完全消失，回归为平凡人。不过中内功仍有活力继续前进。

换句话说，我想他以后会继续尝试错误。

中内功在事业上累积了多次失败。尤其在书中提及的某些错误,甚至可能成为他的致命伤。但是一流选手正因为时常出赛,失误的机会也多;也正因为是全垒打王,所以可能大棒一挥,惨遭三振。

不断尝试错误,即使失败也继续面对挑战的中内,看起来就像是求道而不断鞭策自己的苦行僧。我曾经说,中内是“没有休息站的男人”,在他身上可以看到背负着革命任务的男子气概。

中内功把“消费者”解释成“生活者”,正朝向“更多样更便宜”的目标前进。中内的对象不是“顾客”,而是不断发出需求讯息的“生活者”。中内拓展事业,打算以这些事业为后盾,顺应“生活者”的需求。

我问中内,将来的目标为何?他不经意地说,还是觉得该为流通革命效力。目前为止他一直在为流通业努力,以后还是一样。

他不是见钱眼开的商人。他是具有武士思想的商人。从他身上,我再度感受到永不终止奋斗的气魄。

目 录

作者序 针木康雄

第一章 薄利多销哲学

我的成功离不开广大消费者的支持	3
和消费者联手打破旧秩序	4
一条手帕只要一日元	5
大丸向味之素抗议	6
商店是流通革命的基地	8
先相信自己,别人才会相信你	9
和旧理论针锋相对	10
预言大荣将成为日本零售业第一	11
我再也不想写书了	12
消费者想尽量买便宜的东西	13
积极的破坏,才能建立新秩序	15
借鉴毛泽东理论	16
永恒不变的哲理	20
时代变迁不可避免的影响	21
工作欲望跟性欲一样	22
成为工作者,勇于牺牲小家庭的幸福	22

我从未见过劳累过度而死的人	23
现场主义	25
员工对中内式众议独裁的反弹	26
我的死脑筋也得换换	27
为人厚道却事与愿违	28
影响通产省官员的流通革命论	30
百货店法是“现存百货店的保护法”	31
在十字路口上徘徊	33
大规模零售店铺法的震撼	34
地方商店会是开店的最大阻力	35
消费者中也有反对的呼声	36
“第一主义”难以出口的苦衷	38
后退一步,前进两步	40
率先以发行股票来筹措资金	41
一兆日元企业的经营方式	43
在矛盾中自我反省	45

第二章 从零开始

中内家的四兄弟	49
中内功要离开大荣,自立门户?	50
公司快速成长,为何兄弟阅墙呢?	52
我绝不辞职	53
年龄差距缩小是主因	54
兄在前线,弟在后方	56
弟弟的提案——荣和大荣合并	57

绑在一起的三支箭？还是三匹马拉车？	59
多数决的经营方式很难有进步	61
是重视成长，还是重视核算	62
兄弟共事不见得是好事	63
中内功决定到东京白手起家	64
弟弟的临别赠言	65
兄弟毕竟是兄弟	66
看来，我当时的想法是正确的	68
虽说是兄弟，也只能取利中之利	69
只要能做出点成绩，就要前进	71
马不停蹄地设立目标	73
天生与众不同的战斗意志	75
随时可白手起家	77

第三章 商场如战场

必须坚持到底	81
松下在成品上动手脚	81
松下防廉售攻势的活动	83
松下幸之助主张高价哲学	85
旧势力的危机感	87
中内对松下幸之助的崇拜与挑战	88
利用媒体来冲破障碍	91
石油危机和日本的经济危机	93
大企业是物价飞涨的元凶？	94
中内和堤清二不动声色的对抗	95

困难、浪费和业绩不稳——大荣的原动力	98
大荣的降价率高达百分之十	100
亲临第一线使大荣取得胜利	102
错失良机就不可能成为全日本第一	102
三百种商品一年之内不调价	104
会不会搬石头砸自己的脚?	105
以坚强的信念实践物价冻结的承诺	106
打破常规,持续两年的物价冻结宣言	108
让消费者高兴才是上策	109
健全大荣的供给体系	110

第四章 何谓商人之道

迟缓、懦弱的性格	115
激烈动荡中的少年时代	115
天生的反权威意识	117
从文学青年到陆军排长	119
活下来全靠运气	120
面对死亡,学会乐天主义	122
战争的历练决定往后的人生	123
顺其自然,总归会有结果	125
建构全国性的连锁商店	127
大荣的苹果是白色	129
牛是活的时候买来的	130
这事你自己去问牛	132
想买的话,就以定价卖给你们	133

生产过剩时代的廉卖体系	134
懦弱的人成功的秘诀	135
通过理论斗争来武装自己	136
积极,才能发展大型零售业	137
首次赴美	138
大荣走过的地方就是路	140
一边走访生意兴隆的商店,一边做记录	141
原来做生意也有地域性差异	142
关西商法的东京突围战	143

第五章 失败为成功之母

把不肖子让给别人	149
打破一般彩色电视机的传统价格	150
向松下电器全面宣战	152
中内的想法太过天真	154
美元危机	156
裁员九成仍无法获利	157
中内的垂直统合试验	158
变卖五十亿日元的资产	160
即使失败九十九次	161
想在东京做生意就得交门票	163
大量购进十字屋股票	165
老店十字屋的强烈抗议	166
丸红会长易人,中内遭背叛	168
是零分呢? 还是一百分?	170

八年抗战,十字屋终于收归旗下	172
两次失败是经营上的殷鉴	173
不到七十,暂不退休	174
尽力把大荣转换成平衡发展的企业	175
三百八十七亿日元的补习费	176
历尽艰辛,斗志不衰	177
五种经营观念的改变	180
革命性商人的宿命	181
一边播种,一边培育人才	183

中内功年表

第一章

薄利多销哲学

我的成功离不开广大消费者的支持

我是商人。对我来说,收银机工作时发出的声响,是世界上最动听的音乐,而且看着在店内逛来逛去体会购物乐趣的顾客们,是一种比欣赏名画更令人赏心悦目的事。

我们衷心希望能够“销售物美价廉的商品”,我们所开发贩卖的商品非常畅销,这正是广大消费者大力支持的证据。我们也坚信:在每一个瞬间,我们都正扎扎实实地向遥远的目标前进。

1969年1月,中内功的《我的薄利多销哲学》一书出版。上述的一段话是该书序文中的篇首部分,也是我特别喜欢的一段。在这短短的字里行间,充分显露出中内作为商人的超人气概。

首先应当注意的是,他把进店购物的顾客叫做“消费者”。而且他还说:“我的成功是广大消费者大力支持的证据。”他说这句话并不是表面应酬,而是内心的真实想法。

他喜欢“收银机工作时发出的声响”,这句话绝不是对喜欢赚钱的自我解嘲,而是他最真实的自我的真情流露——只有广大消费者的支持才有自己事业的成功。

所以,他透过序文,再次向世人阐述自己的信念,并宣称,他是通过“大量销售物美价廉的商品”来肯定自我。

也就是说,他一面说“我是商人”,实际上又不仅仅是

商人,而且还充当社会革命的旗手,把消费者拉向自己的阵地。对那些忘图维持旧体制的大厂商、批发商、零售店们,中内清楚地表明自己的战斗立场。

1959年,中内在大阪的千林车站附近,以200万日元的资本创立日本第一家超级市场,这家超级市场当时被命名为“主妇商店”,开业时正式命名为“大荣主妇商店”。在《我的薄利多销哲学》一书中,他用的还是这个名字。公司在1970年3月正式改名为“大荣”。

当时,这样的命名法,不但客人把大荣叫作“主妇商店”,在神户,“主妇商店”还成了超市的代名词。

和消费者联手打破旧秩序

正如公司命名一样,从一开始,中内就不把自己的事业和消费者之间的关系看作单纯的买卖关系,而是当成同一阵线的联盟。

他的想法不是“为顾客服务”,而是和消费者手拉手,打破旧秩序,以实现“大量销售物美价廉商品”的目标,这才是大荣公司创业时的经营理念。我们可以说,在当时就有这种想法的中内功真是一个天才。

如果说,松下幸之助的创业精神是“像自来水管里流出的水一样廉价供给电器产品”,那么,中内则更进一步,他要和消费者携手并进,共同战斗下去。

当时中内“打破旧秩序”,假想敌当中最大的目标,就是现在的松下王国,这听起来似乎有点讽刺意味,对中内

来说，松下幸之助不是经营之神，而是消费者最大的敌人。中内向松下挑战，要摧毁他的价格管理体制。

一条手帕只要一日元

我第一次见到中内功是在1960~61年左右。那时，他已在神户的三宫市开店，我们在三宫店后面一间并不怎么整洁的办公室里见面，端出来请客人喝的茶水是倒在纸杯里。

中内穿着衬衫，打着领带，外面却套着工作服，一副刚从工作现场回来的样子。

在三宫店的前面，当时号称营业额日本第一的大丸百货公司，气势逼人地高高耸立着。不过，那时购物的客流量，大丸却只有30%，另外70%都到了大荣店。在神户的家庭主妇间，甚至流行一句“逛逛到大丸，买买到大荣”的顺口溜。

特别是盂兰盆节（日本的传统节日，农历七月中旬）快结束时，因为涌向大荣的顾客实在太多，怕发生危险，每隔30分钟就要放下铁门，以控制客流量。

甚至有人说，“到大荣简直不是去买东西，几乎就像是白拿一样。”也就是说，如果不早点去的话，东西就会被一抢而空。不知是真是假，据说，手帕以一日元一条的价格出售时，一位老太太高兴得热泪盈眶，说道：“卖这么便宜，行吗？”

当时大丸百货神户分店的经理说：“大荣来神户开分

店，他们贩卖的味之素、龟甲万等名牌产品确实对我们有一定的影响，在食品方面，他们的力量好像要强一些。但因为两家出售的东西不同，我们并不在意。”

这分明是谎言。当时的大丸百货如临大敌，每天派人去查看大荣的价目表，但即使如此，还是无法卖得比大荣便宜。

可见当时在神户刮起的“大荣旋风”有多么强烈。

大丸向味之素抗议

我第一次见到中内时，他还不到四十岁，戴着黑边眼镜，话也不多，不知为什么，总觉得他像位学者。从他那炯炯有神的双目当中，让人感觉到男子汉的气魄。

“听说东洋人造丝衬衫，在贵店里一天就卖了400件。”

“是的。托您的福，因为我们买进时就很便宜。”

他的回答没有一丝争强好胜，确实是非常淡泊的语气。

大制造商们因害怕大荣廉价出售商品导致市场价格暴跌，都视中内是他们的仇敌，但有些大制造商终究无法漠视大荣强劲的销售力，还是甘拜下风，廉价提供产品给大荣。这也就意味着，那些大厂商敌不过广大中内同盟军的力量，向他们高举白旗投降了。

“怎么样？现在是不是还有很多障碍呢？”

“是的。比如说，在我店里，味之素的产品以相当低的