

零售業之王

施樂百公司成功的祕密

秋川陽二/著
吳鳳英/譯

SEARS

台灣英文雜誌社有限公司 出版

零售業之王

施樂百公司成功的祕密

秋川陽二/著
吳鳳英/譯

台灣英文雜誌社有限公司 出版

AGREEMENT

This Agreement is made and entered into as of this 22th day of November, 1988, by and between Formosan Magazine Press Limited, 6th Floor, Yen Pin South Road, Taipei, Taiwan (hereinafter referred to as to as the "Publisher"), party of the first part, and Kodansha Ltd., 12-21, Otowa 2-chome, Bunkyo-ku, Tokyo 112 (hereinafter referred to as the "Proprietor"), party of the second part, (hereinafter referred to as the "Agreement"):

Whereas the Proprietor warrants it has full power and authority to make this Agreement on behalf of the author and/or copyright holders;

Whereas, the Proprietor, after discussion and negotiation, has agreed to grant to the Publisher certain rights to publish the Publisher's Edition of the Work subject to the terms and conditions specified herein.

Now, therefore, in consideration of promises and covenants hereinafter set forth, the parties agree as follows:

1. As used in this Agreement, each of the terms set forth below in this Article shall have the meaning indicated.

a) The term "Work" shall mean a book written by Yoji Akikawa which was first published by the Proprietor in the Japanese language in Japan in 1988, under the title of 小栗零王様とアズノ秘宝, (ISBN 4-06-192792-2).

b) The term "Territory" shall mean Taiwan.

c) The term "Publisher's Edition of the Work" shall mean the edition of the Work published by the Publisher in the Chinese language in the form of a hardcover book with an imprint in volume form pursuant to the terms of this Agreement.

d) The term "Territory" shall mean Taiwan.

日本講談社/台英公司
中文版授權同意書

Any party hereto may designate any such notice shall become effective when deposited in the mail, or, if delivered by telex or telephone.

16. The failure of any party hereto at any time to require performance by the other party of any of its obligations hereunder shall in no way affect the full rights to require such performance at any time thereafter. The waiver by any party hereto of any remedy with respect to a breach of any provision hereof shall not be taken as a waiver of a remedy with respect to any succeeding breach of such provision or any breach of other provisions.

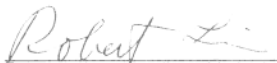
17. a) This Agreement constitutes the entire understanding between the parties hereto with respect to the subject matter hereof and supersedes all prior agreement(s) and understanding(s) between the parties hereto with respect to such subject matter.

b) Neither this Agreement nor any of the terms hereof may be amended, supplemented, waived or modified orally, but by an instrument in writing signed by the parties hereto.

c) Nothing in this Agreement shall constitute or be deemed to constitute a partnership between the parties hereto. This Agreement shall not be construed to authorize any party hereto to act as agent or representative of the other or to authorize any such party to assume or create any obligation on behalf of the other party.

d) This Agreement may be executed simultaneously in several counterparts, each of which shall be deemed an original, and all of which together shall constitute one and the same instrument.

In witness whereof, the parties hereto have caused their duly authorized representatives to execute the Agreement the day and year first written above.


Formosan Magazine Press Limited


Kodansha Ltd.

出版序言

「郵購」與「零售」業界的經營寶典

台灣的零售業一直到八〇年代，才真正開始踏入專業化經營的起步階段。「三商行」經過多年的搶灘式經營，總算在艱辛中茁壯成長，並於去年十月發行股票上市。仔細探索「三商行」在台創業及蛻變的經過，再比照本書所描述的「施樂百公司」的成功史，則前者簡直就是後者的一個全真縮影。我相信「三商行」的經營理念與手法多少有些師法自「施樂百公司」！也許讀者看過本書後，也會和我有相同的感覺。

國內的「統一超商」與美國「Sevens-11」合作，共同在台全力拓展的超級商店連鎖零售系統，也在慘澹經營了五、六年後轉虧為盈。這不但顯示了國內連鎖零售市場環境的改變與潛力，更吸引了港商「屈臣氏」的日用品連鎖銷售系統投入本地零售市場；接著，如美商「AM-PM」及日商「Family Mart」也相繼加入了國內零售市場的競爭行列。套句傳播界流行的話題——台灣的零售業界正邁入另一變革的時期，也將轉型為競爭激烈的戰國時代。而《零售業之王——施樂百公司成功的秘密》一書，正是這一時代必備的經營寶典。

「施樂百公司」可說是全球大宗郵購與零售業的始祖，也是目前世界最大的零售企業。

本書作者秋川陽二以追尋此企業成功史爲著眼點，也兼顧對全球的零售業發展史作了簡明扼要的描述。其中最動人心弦的是，作者對推動施樂百公司成長壯大的歷代經營者的評析，公司經營策略、管理哲學等重大成敗關鍵的決策，乃至新產品的開發，新通路與媒體的引用，收購合併其他企業的手法，及進軍海外市场等的事蹟與演變過程，都加以詳細的披露。最後作者歸結出「施樂百」之所以成功稱王的主因是在：人才的培育與對消費者權益的尊重。

作者在序論並描述日本消費者的權益不受重視的情狀。但如拿台灣的近況與之相比，則國內的消費者所受的待遇更是等而下之。其實無論何種行業，尤其是零售業，如不能掌握消費者的心意與動向，並與消費者建立良好的長期關係，則任何企業必爲消費者所摒棄而終被淘汰。希望此書中文版的出版能爲國內零售業界帶來一些啓示！

林訓民

一九八九年六月

中文版序

現今，台灣、韓國和新加坡等所謂的亞洲新興國家，其經濟成長的速度令人驚訝。這些國家正隨著戰後日本的足跡，步向現代化的大道，且以日本更快速、更穩健的步伐向前邁進。在工業方面，日本或許可以當作新興國家的榜樣；至於零售業方面，因為現階段日本的零售業所潛在的問題太多了，實在無法成為新興國家的學習對象。本書藉著描述世界零售業之王——美國施樂百公司的歷史，順便說明美國和日本零售業的發展歷史，兩國消費者意識的差別，以及兩國政府對於零售業政策的不同等。希望探討出若要真正提高國民生活水準，健全的零售業應如何運作。

沒有一項產業，比零售業與國民的日常生活有更密切的關係。一位美國學者將零售業的使命定義為「運送提高生活水準的人」，如果換個更感性的用語來形容，亦可說成「負責運送幸福的人」。

當今世上衆所周知的日本的物價（特別是食品等生活必需品），實在是高得離譜。造成這種現象的原因很多，而日本的零售業發展太慢可算是主要因素之一。在日本，零售業變成

了「運送不幸的人」，因此使零售業的現代化迅速地成長，乃是當務之急。其實日本或許已錯失了大好時機。爲什麼呢？因爲在高度成長的時代裡，勞動人口較易掌握，零售業的合理化也較易進行。但是，本書在最後一章將會提到，零售業最容易受該國固有文化的影響。也就是說，零售業之所以與其他產業不同的地方，在於世界上還沒有一套任何國家都適用的零售業模式。

零售業與國民的幸福有直接的關連，而其應有的型態，除了各國發展自己的制度外，別無他法可言。

秋川陽二 識

前言

無論在日本或美國，經常會聽到「消費者就是國王」這句話。

可是實際上，這兩個國家的「國王」所受到的待遇却迥然不同。

美國的「國王」才是名副其實的國王。

美國的企業界對消費者的意向一向非常敏銳，並且會立即做出反應。

政府無論採取任何措施，都不能對「國王」的意向視若無睹。不為「國王」所歡迎的政府，四年後必定被迫下台。

日本的「國王」却没有那樣的力量，日本的消費者是「赤裸的國王」。

在日本，消費者這個「國王」，可說已被剝削殆盡，幾乎與赤裸無異。生產業者、銷售業者、貿易商、政治家等等，大家都努力在「國王」的身上，一層層地榨取，「消費者就是國王」的口號，不過是嘴巴叫一叫罷了。

舉一個淺顯的例子來說，不管日圓升值到多高，日本的消費者却享受不到進口貨降價的實益。在過去的一年中，日圓對美元的價位幾乎上漲了兩倍之多，可是在基層消費者中，却

從未聽說進口貨價格減半的消息。

日圓升值的實益並沒有反映到消費者身上，只有反映在廠商身上，徒使那些以出口為導向的企業，建立更有競爭力的企業結構而已。

也許日圓升值的實益已被悄悄地儲藏在某個地方，也有可能被轉移到完全沒有國際競爭力的農產品上。

果真如此，日本政府和官員對這種狀況也未免太置身事外了。

在美國或歐洲，自己國家的貨幣價位一旦上漲，該國家的人民都能生活得更富裕，並且馬上可以從日常生活中感受出來。

如果日本人要想享有日圓升值的好處，只有出國觀光才能辦得到的話，那麼，這可真是「一樁殘害消費者的事啊！」

在美國有一家公司叫做「施樂百」(Sears, Roebuck and Company，中文名稱是取其音簡化而成，也有人稱之為「西爾斯」)。這家公司從上世紀末發跡以來，就一直為追求消費者的利益及消費者的便利而努力。

施樂百公司現在已經是世界上最大的零售企業。也就是說，在美國，只有為消費者服務的企業，注意消費者意向的企業，才能為消費者所接受。「消費者就是國王」的神話活生生地表現在美國的現實生活中。

在美國，像施樂百公司的零售業者，可說是與美國人民的幸福息息相關。

美國的零售業者，都是以消費者為導向。他們面對消費者，彼此進行激烈的競爭。

不被消費者喜歡的業者，當天就可能倒閉，所以，無論是哪個公司，都為了服務消費者而努力不懈。

幸運的美國消費者可以盡情享受，由這些零售業者彼此激烈競爭而創造出來的「價廉」的甜美果實。

換言之，在美國，吃苦的事情只會降臨在業者這一邊，而不會發生在消費者身上。

業者間的激烈競爭，已廣泛且深入地滲透到美國人的生活中，甚至有繼續擴展下去的趨勢。

目前在美國，「零售」儼然已成為國家的事務，如果哪天施樂百公司倒了，則整個國家的骨架就有崩潰之虞。由此可知施樂百公司與美國人民生活關係之密切。

這家公司目前正朝著以一張信用卡便能取得一切生活所需的目標而努力，竭力要實現夢想中的消費世界。

在日本的零售業中，要創立一家像施樂百這種公司的可能性有多大呢？

很可悲的是，以目前的情況來說，機會幾乎等於零。

目前在日本，還沒有可以讓零售業者隨心所欲地成長的自由，並且企業本身也尚未具備

像施樂百公司的獨特風格（在這裡也可說成「理念」）。此外，日本企業也欠缺不斷成長的意識。

然而，為什麼在美國，零售能自成一格？

為什麼在日本，以消費者為導向的企業無法茁壯，而要讓「殘害消費者的故事」不斷地上演呢？

本書就是想從施樂百公司的歷史來探討這個問題的解答。

更進一步地說，這本書對有心想再創造第二個「施樂百」的人士，如能提供一些粗淺的建議，則倍感慶幸。

秋川陽一 識

一九八八年一月

目次

出版序言

「郵購」與「零售」業界的經營寶典

4

中文版序

6

前言

8

序論

消費者為「真正國王」的國家——美國

19

對物價反應遲鈍的日本人／20

不可思議的東京物價結構／22

「生產是好的，消費是壞的」的謬論／30

美國的消費者是「奮鬥出來的國王」／32

第一章 保證滿意，不滿意包退

——施樂百公司的誕生……………35

零售就是國家——施樂百和美國／36

兩位創業者——西爾斯和羅勃克／40

「更便宜」是生存的原點／42

以「便宜」奠定了現代零售業的基礎／45

便宜或服務——兩種選擇／48

保證滿意，不滿意包退／50

西爾斯連空氣都可以賣／53

新夥伴——洛杉華特／54

聖經以外最暢銷的書——施樂百商品目錄／58

第二章 邁向霸業之道

——果斷卓越的時代……………63

從賣「林肯紀念館的簡介手冊」開始／64

締造「施樂百王國」的幕後英雄／65

即使在戰爭中，也要為消費者的利益而努力／67

選擇優秀的接棒人，對企業具有畫龍點睛之效／71

戰略正確，始可包容戰術的錯誤／72

商品銷售成功的可能性只有一個／76

測試商品發揮「一石二鳥」的功能／79

有保證，消費者就對商品有信心／82

威特將軍旗開得勝／84

第三章

凡是賣得出去的東西都賣

——施樂百向保險業進軍

「全美」商標的由來／90

新措施開風氣之先／92

吸引消費者的形象戰略／96

出現危機／99

第四章 危機四伏的時代

——「嚴重」的疏忽……

103

業績低落，緣於草率的人事調派／104

其差無比的人事安排／106

商場上是「成功為失敗之母」／110

競爭對手搶走施樂白顧客／112

公司內部不和——動搖企業的三大惡因之一／114

由盛轉衰的前夕／118

聘請專家作「企業診斷」／120

挽救施樂百的人才／123

威特的抉擇／126

第五章 睡獅乍醒

——多角化帶來新氣象……

129

「當今最差勁的董事長」改革的第一炮／130

精挑細選，拔擢人才／132

「小子」就是自己／136

尋找合併對象／138

展開激烈的企業收購戰／141

邁向多角化經營／144

保守的施樂百進軍海外小史／147

進軍比利時得到教訓／149

功臣希爾士的失策／151

第六章

永無休止的挑戰

——滿足消費者的需求

顧客至上／156

「未來之店」的構想／157

發行通用「發現卡」／159

借助心理學家的幫助，遠離低俗的風格／161

施樂百的污點／163