

吉野家 もっと挑戦しろ!  
もっと恥をかけ!

吉野家  
的经营之道

吉野家もっと挑戦しろ！  
もっと恥をかけ！

「目」安部修仁 著  
王猛 译

让 顾 客  
都 成 为  
回 头 客

图书在版编目 (CIP) 数据

让顾客都成为回头客: 吉野家的经营之道 / (日)

安部修仁著; 王猛译. -- 北京: 中信出版社, 2019.5

ISBN 978-7-5217-0353-5

I. ①让… II. ①安… ②王… III. ①饮食业—商业  
经营—经验—日本 IV. ①F733.136.93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 062904 号

Original Japanese title: YOSHINOYA--Motto Chosen Shiro ! Motto Haji Wo Kake!

© SHUJI ABE 2016

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KOSAIDO PUBLISHING Co., Ltd.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged with OPRe Co., Ltd, JAPAN

本书由日本广济堂出版社出版, 由日本 OPRe 株式会社正式授权。

版权所有, 未经书面同意, 不得以任何方式做全面或局部翻印、仿制或转载。

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

让顾客都成为回头客——吉野家的经营之道

著 者: [日] 安部修仁

译 者: 王猛

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 8.25 字 数: 136 千字

版 次: 2019 年 5 月第 1 版

印 次: 2019 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2019-2011

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5217-0353-5

定 价: 48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 序 言

# 写给吉野家最尊敬的顾客

在此，向吉野家的顾客们表示衷心的感谢！

作为吉野家的实际创始人，松田瑞穗经常提醒大家的一句话就是：“企业只为顾客而存在。”正是在这种精神的指引下，他用与众不同的创新性思维创造了“一家有味道的店铺”“一家有味道的企业”。作为一位旷世的企业家，松田瑞穗将他的一生奉献给了吉野家以及对我们这些年轻职员的培育。

在此，我们可以自豪地说：我们会将这种理想信念传承下来，并在此基础上形成“吉野家风格”。

在各种不利条件同时出现的情况下，吉野家曾一度陷入破产的境地。但是在企业重建托管人增冈章三的领导下，这种由于企业面临破产和重建等外部环境发生骤变而出现突变的“进化型基因”，成就了今天具有独特风格的吉野家。

回顾过去，从始至终未曾改变的就是顾客至上和重视员工培养的经营理念。因此，我们能够挺起胸脯骄傲地说“重视人的因素”就是吉野家的特点，这也是我们感到自豪的地方。

在此，我与大家分享一个具有代表性的故事。

这件事发生在令人难忘的 2003 年的圣诞夜。当时，美国发生了疯牛病疫情（BSE，也称牛脑海绵状病）。疫情发生后，日本全面禁止进口原产地为美国的牛肉。后面，我会给大家详细介绍事情发生的经过。在此之前，从 20 世纪 70 年代开始，吉野家就独家研发“吉野家调味料”，而这种调味料的主要配料是以谷物为主要饲料的美国牛的牛胸腹肉（牛肋骨上的肉）。这种搭配已经成为吉野家的标准配置，开创了吉野家独特的口味。

因此，如果将牛肉换成用草料饲养的牛肉的话，那么做出来的牛肉饭的口味就会不同。无论是从顾客的角度，还是从吉野家的角度而言，这种不同口味的牛肉饭已经不再是传统的“吉野家牛肉饭”。因此，为了维护顾客对吉野家的信任，公司决定停止销售牛肉饭。

停止销售牛肉饭两年半之后，期待已久的美国牛肉进口

禁令解除，牛肉饭重新上市销售也指日可待。就在这时，一封普通的厚厚的未署名信件邮寄到了吉野家公司总部。

当打开信封的那一刻，负责此事的员工大吃一惊：信封中竟然放着 200 万日元的现金！

而且，信封中还有一封字体娟秀的手写信。信的内容如下。

冒昧给你们写信，请见谅！

不久之前，我的儿子离我而去。之前，贵公司的牛肉饭曾经是他的最爱。如果传统的牛肉饭能重新上市的话，想必我的儿子泉下有知，一定非常高兴。捐献的钱不多，请收下！

我知道目前的境况不容乐观，但是为了这些牛肉饭的粉丝，请不要放弃！

从信件的内容和笔迹来看，写信的应当是一位女性。对于捐赠如此巨额的现金，我们感到非常吃惊。这种将对去世儿子的思念寄托在吉野家牛肉饭重新上市的感情使我们备受鼓舞，我们从中再次真切感受到顾客的厚意。

顾客的心意我们已经充分感受到了，但是因为金额太大，所以我们当时想着把钱还给顾客。但由于是匿名信，所以我们也找不到寄信人的地址。此外，我们也想过将钱捐给信封邮戳所在街道或用这笔钱建一个纪念碑。当时，我们提出过很多方案。因为要准备牛肉饭的重新上市，所以在上市销售之前召开的全体动员大会上（包括东京和大阪的员工），公司给参会的约 1000 名店长（包括公司总部的全部员工）每人发了一个信封，信封中装着一张当时还是很流行的 2000 日元面值的纸币和捐赠人信件的复印件。会上，所有人被告知：“为了这些如此喜爱吉野家的顾客，请大家竭尽全力，用心做好吉野家的牛肉饭。”

在牛肉饭重新上市的第一天，上午 10 点开始销售之前，1000 家店铺的前面几乎都排着长长的队伍。每家店铺的店长用颤抖的声音喊道：“让各位久等了，从今天开始牛肉饭重新上市。”对此，顾客报以热烈的掌声。此时，无论是临时工还是实习生，所有员工都哽咽了。看似稀松平常的“牛肉饭”，让员工从中感受到了无上的喜悦。

这一刻，我真正理解了公司成立以来一直坚持的经营理念——“我们在这里工作，是为了让顾客感到快乐”。

回望过去，这些顾客的支持、公司外部的守护，以及公司全体员工的努力奋斗，是吉野家能够摆脱种种困境、迈向新台阶的动力。对此，我表示衷心的感谢！

言归正传，本书除讲述我自身因为各种机缘巧合进入吉野家、开创了“吉野家人生”的故事之外，更多是向读者介绍作为公司实际创始人的松田瑞穗是如何发明现如今被日本人民称为“国民食物”的牛肉饭，并将之企业化的，同时介绍我在企业破产和重组过程中的所学所感以及作为公司社长我是如何带领公司渡过疯牛病危机的。

我的吉野家人生，从兼职开始，到现在已经 40 多年了。从 1992 年我就任公司董事长之后，到 2014 年，我已经当了 22 年的公司负责人。现在，我已经退居二线。回首过去，自己所取得的成绩都依赖于一直以来支持吉野家的各位。在此，我向各位表达由衷的感谢！

为了让读者在阅读过程中，获得一种身临其境的感觉，本书内容多采用第一人称叙述。

2016 年 11 月

吉野家控股集团会长 安部修仁



# 目 录

序 言 写给吉野家最尊敬的顾客

VII

## 第 一 章

### 吉他与牛肉饭—— 在吉野家打工的缘起

父亲与兄长去世改变了我的人生轨迹	003
学校通讯录上对我的备注是“不安分”	008
上课就是睡觉	012
梦想中的乐队活动	016
未来的梦想	020
去东京	023
终于成为一名音乐家	025
乐队解散	027

让顾客都成为回头客

II

## 第二章

### 新与旧共存的吉野家—— 吉野家完全由松田瑞穗缔造出来

第一次吃到牛肉饭	033
吉野家新桥店宛如一个战场	035
筑地一号店的秘诀——“迅速、美味”就是这样诞生的	038
“年销售额2亿日元”目标下的连锁经营模式	045
公司职务都采用美国标准	049
代理店长	051
将兼职人员变成公司正式员工的制度设计	055
吉野家特色的入职测试	057
22岁成为店长，27岁成为地区本部长	060
通过找店铺、与店铺所有人进行谈判积累了宝贵的经验	066
仓库二楼变成员工的多人寝室，洗澡是冷水浴	070
在美国开设200家店铺的构想	074
突然接到回日本的命令	077
专栏：创始人松田瑞穗的名言警句	081

第 三 章  
革命前夜——  
吉野家三件大事之一：破产重组背后的故事

企业陷入经营危机的原因	089
松田瑞穗社长失踪了	093
静待风暴的沉寂	097
没有可能获得批准的《公司更生法》	101
重组财产管理人登场	105
共同奋斗过的增冈章三和今井健夫	108
Saison集团的支持	113
重组前夜的舞台	115
法国料理与牛肉饭	119

第 四 章  
尝试低价销售引发的挑战——  
吉野家三件大事之二：  
“中碗牛肉饭 250 日元促销活动”风波

“吉野家的价值”是什么

125

让顾客都成为回头客

#### IV

重新设计价值的方法	129
“这下玩完了”	131
陷入混乱，最后有的门店闭门谢客	134
最大的危机来临，只能是二选一	136
如果认识不到错误的原因在于自己， 那么失败就没有任何意义	140
告全体员工书	144

### 第五章

## 消失的牛肉饭—— 吉野家三件大事之三： 停止进口美国牛肉的2年零9个月

最糟糕的平安夜	149
不是美国牛肉，无法与“吉野家汤汁”匹配	152
朝令夕改	157
“只要有牛肉饭，一切问题都会迎刃而解” 的这种想法才是最大的敌人	160
“真让人上火”	165
恢复销售的日子	168
与不知其真实身份的“怪物”进行斗争	172

## 第 六 章

### 回应有关对吉野家的 “不可思议”的认识

坚持单一产品的原因	179
从兼职人员成长为公司社长的原因	183
新人一年后能够成为店长的原因	185
允许员工问“为什么”的理由	189
“明确词汇含义”的原因	192
没有引入自助点餐机的原因	195
“3·11”大地震我们做了些什么	199

## 第 七 章

### 吉野家的基因—— 吉野家要成为真正的吉野家

应当拿自己的短处与对方的长处进行比较	207
领导应当具备的素质	209
讨论之后，最后按照上级领导的决定去执行	212
由具有正能量的5%的人领导的组织	214

让顾客都成为回头客

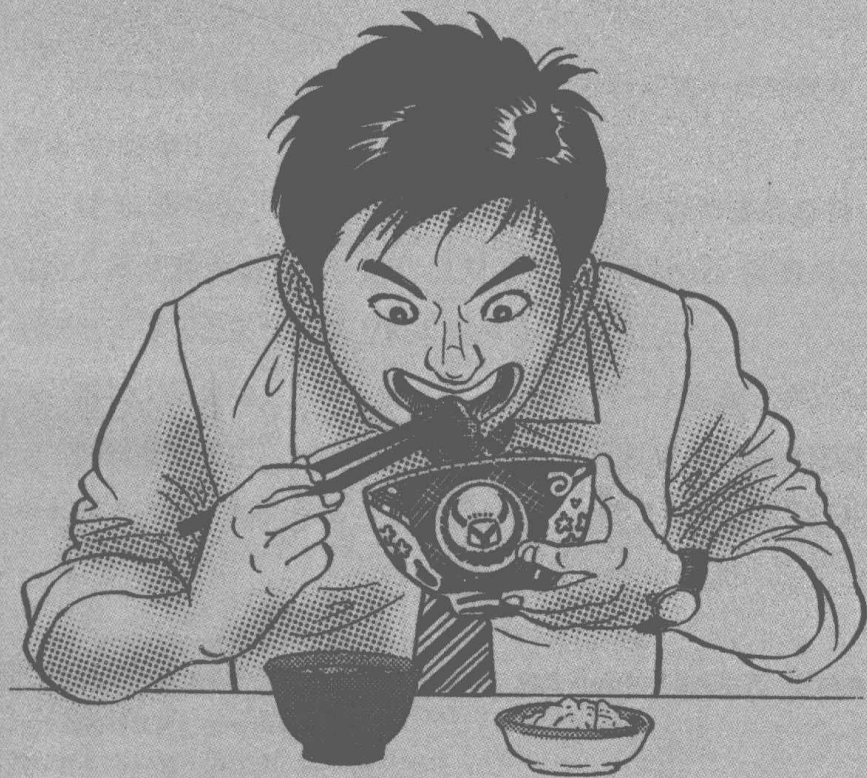
VI

正确的意见能够得到重视的企业	216
不弄虚作假的公司	219
有些东西必须要做出改变	221
数据只是一种目标，不是目的	224
发展与稳定之间的平衡	227
没有无用的经验	229
一定要克服危机	231
挑战才是培养人才最有效的途径	234
自己去做，让工作变得更有趣	236
不能忘掉创业者的精神	238
培养能够肩负起下一个100年的后继者	242
人间万事塞翁马	244

| 第一章 |

# 吉他与牛肉饭

—— 在吉野家打工的缘起







## 父亲与兄长去世 改变了我的人生轨迹

时间过得真快，从加入吉野家、成为吉野家的一员到现在，已经 40 多年了。

在 40 多年的吉野家职业生涯中，发生了许许多多的事情。在此，我想和大家分享一些此前未曾透露过的故事，并通过这些回忆，告诉大家什么是吉野家精神。

借用“先自隗始”<sup>①</sup>这个典故，我先进行一下自我介绍。

我叫安部修仁，1949 年 9 月 14 日出生于日本福冈县糟屋郡宇美町。用“宇美”作为地名非常罕见，根据《古事记》<sup>②</sup>的相

---

① 这句话的本意是“先从任用我郭隗开始”。郭隗是战国时期燕国人，曾向燕王进行自荐。——编者注

② 日本第一部文学作品。——译者注