

华堂 经营力

日本零售业巨头如何应对变革，颠覆全球

[日] 边见敏江 / 著 姜珊 / 译

イトーヨーカ堂の経営力

为什么7-ELEVEn成为全球最大便利店？
为什么华堂分店的销售额年增幅达150%？

日本零售巨头50年经营法则、管理流程首次详细披露！
华堂50年经营体系的直接设计者、原华堂常务董事，
全面揭开零售业成功秘诀！



吉林出版集团有限责任公司

イトーヨーカ堂の経営力

华堂经营力

日本零售业巨头如何应对变革，颠覆全球

[日] 边见敏江 / 著 姜珊 / 译



吉林出版集团有限责任公司

Ito Yokado no Keieiryoku Tsuyosa no Genri by Toshie Henmi
Copyright © 2011 Toshie Henmi
Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.
All rights reserved.
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

吉林省版权局著作权合同登记 图字：07-2012-3773 号

图书在版编目（C I P）数据

华堂经营力 /（日）边见敏江著；姜珊译．-- 长春：
吉林出版集团有限责任公司，2013.9
ISBN 978-7-5534-2579-5

I．①华… II．①边… ②姜… III．①零售商店—连
锁经营—经验—日本 IV．①F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 183656 号

华堂经营力

作 者 （日）边见敏江
译 者 姜 珊
责任编辑 顾学云 奚春玲
开 本 700mm×980mm 1/16
字 数 255 千字
印 张 17
版 次 2013 年 9 月第 1 版
印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司
电 话 总编办：010-63109269
发行科：010-84242008
印 刷 北京慧美印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-2579-5 定价：38.00 元

如发现图书质量问题，可联系调换。质量投诉电话：010-82069336

在服务业中构建“制造经营”

东京大学研究生院经济学研究系教授
东京大学制造经营研究中心所长
藤本隆宏

很高兴能够看到这本著作顺利地出版发行，在此表示衷心地祝贺。本书作者边见敏江先生多年来一直从事华堂的核心经营工作，并从东京大学制造经营研究中心（MMRC）创设时期便作为特约研究员活跃其中。同时，承蒙一桥大学教授推荐，我同现担任金融厅公认会计师、监查委员会常务委员广本敏郎先生门下的年轻研究员片冈洋人先生和前田阳先生合作，为本书的各章节编撰确切的解说和评价。

80年代^[1]，藤本还在哈佛大学商学院读博士的时候，便与广本先生相识，如今已有25年之久。现在东京大学依然每月都会召开“制造和管理会计研究会”，而他便是其创始人之一，多年来对我关照良多。能够同众位优秀人士共同编纂此书，这是一名学者的无上荣耀。

一言以蔽之，本书是关于一个具有影响力的企业的经营结构以及管理流程方面的总结，作者作为参与其形成的当事者之一坚持不懈地将其书写出来。从

[1] 20世纪80年代，书中所提到的年代均指20世纪。



全公司所共识的社训，到分商品、分部门的损益计算，以及各个店铺卖场中的单品管理，都是本书记述、分析的对象。或许其中会有些许分歧，但企业那种“为了满足顾客的需求，扎实坚持从细节开始管理、改善”的一贯主张，是我在多次同边见先生交谈后得到的最切实的感受。

实际上，本书所收纳的各类概念图、详细数据、历史资料等，多年来在边见先生研究中心内部研讨会的发表内容中我曾多次有幸拜读。有些甚至是手书的笔记。本书正是建立在这样坚实的论据之上，可以说，这是一本基础扎实无法被动摇的书。

边见先生可以说是建设华堂组织结构的直接指挥者之一，这让人很容易认为他在书中会一味宣扬自己公司的优点。读者在单单看过标题之后，或许也会把它当作是市面上常见的那种为企业歌功颂德的书。但我可以断言，这本书并不是大家所认为的这样。首先，此书是建立在详细且体系化的真实数据报告基础上的，如果诸位对本书中相关策划的评价仍抱有怀疑态度，可重新翻阅书中大量的信息来自行判断。其次，在每章的最后，除边见先生自身的见解之外还附加一些管理会计学者的深刻的学术解说。综上所述，这并不是一本所谓的企业赞美集，也不是一群闭门造车的学者总结出来的学术研究书籍。它是一本性质中庸，也就是说，对企业中真实存在的“经营策划”进行理论性、伦理性的分析，并通过自身实践来证明“产学联合”成果的书。

关于本书的正文以及所阐述的结论，初涉时或许会让读者感到有些过于正统甚至乏味。古今中外的诸多经营管理方面的书籍中经常出现的一些华丽、高调的关键词，在本书中几乎很难找到。虽说文中也引用了一部分外来语，但大多是“连锁商店”“管理者”“经营管理体系”等从英语中衍生出来并于很久之前便在日本广泛使用的“挪用词语”。在边见先生的论述中，由经营理念入手，逐步进行目标展开、战略策定、组织结构变革、损益计算，甚至店铺的现场运营、经营管理体系等方面，都采用循序渐进的模式为读者进行讲解，书中不会出现哗众取宠、虎头蛇尾的革新理论。

但是，边见先生也有他自己独特的地方。比如说在读到“以开展连锁商店为目标，公司引进总部制”时，看到作者如此轻描淡写的描述，不免会想“嗯，这样看来不过是随手引进了需要引进的新鲜体制罢了”。可事实上，当问起“这是什么时候引进的”，得到的回答却是“1961年”。这让我第一次感到震惊。说到这里也顺便介绍一下背景，《经营战略和组织》一书于零售行业中耳熟能详，其原著出版于1962年，日文版出版于1967年，在当时社会掀起一股风潮。言归正传，进一步了解的话你会发现，关于这种制度的引入，华堂并不像其他公司一样只是试探性涉足，而是彻底地引进这种先进的体制，并长期坚持下来。

一位叫作德鲁克的经营学家也是如此，他们所共同遵从的能够让企业兴盛不衰的经营学，在我看来，并不是什么“惊世骇俗的经营学说”，而是“由浅至深令人心悦诚服的经营学”。首先，彻底性地吸收类似超级自选商场这种发源于美国的经营模式。如果说成长期的华堂致力于将这种经营模式调整到适合于日本国情，那么也可以说该公司正是以迅雷之势掌握了美国全盛期存在的这种“令人心悦诚服的经营体制”，他们坚持将企业改良进行到底。

可如此说来，华堂从多年前便开始着手彻底引进这种管理体系，而本书于2011年方才由众学者合力编纂出版，其原因究竟在哪里？

恕我直言，本书之所以时至今日方才出版，并不是因为今日的华堂业绩达到鼎盛，也不是因为如今该公司成为时代的宠儿。它的旗下确实拥有像“7-11”这样的企业，不可否认这种创新型企业形式和其卓越的商业模式胜于任何优秀的经营管理书籍，但华堂虽说是一座雄伟的综合商场，在日本国内却或多或少地受到产业停滞大氛围的影响。

本书主要传达的信息，并非是有立竿见影效果的企业成功物语。或许我们可以说，这是一本关于华堂在几十年跌宕起伏的历史中始终如一地坚持企业“组织”调整的实录，或者称其为一部关于长期性构筑“组织能力”的“进化物语”也不为过。总而言之，在我看来本书所侧重的并不是企业一朝一夕的得



失，其重点在于为了让企业在如今全球化的竞争中脱颖而出，无论是总部还是分支乃至卖场，应如何坚持打造优良的组织构造、组织文化、组织程序、组织能力、会计体系、业务流程等，这才是我们阅读本书过程中应该学习的。

当然，这并不是单纯地记述企业过去的一本回忆录，而是作者想通过“温故而知新”进行更好的拓展。我曾与边见先生一同前往中国，对北京和成都的华堂店铺进行考察，中国的风格与日本华堂很不同，可以看作是同一公司的全新的发展方向。不过，华堂创店的初衷并没有改变，为了让顾客享受购物过程，他们将“款待”精神作为武器，以“顾客的感受出发制定流程”作为出发点，这个侧面也可以清晰地反映出华堂作为一个整体必然在过去和未来的竞争中立于不败之地。

另外，我认为本书在经营学和会计学方面也有着独到的见解。例如通过“面向顾客需求收集有用的设计信息的合理流程”进行“生产制造”，从广义方面来看这一行为，如果说他们跨越了制造业和服务业的鸿沟、谋求现场知识共享的“制造经营学”，那么在打造企业店铺方面，华堂与丰田汽车这样的一流制造企业之间便有了很多共通之处，同时也突出了华堂“通过优秀的店面设计为顾客创造良好的购物体验”的立场。

现如今，日本以及欧美服务业所盛行的“丰田生产方式”，即“倾向服务”的活动和亲和性理论，边见先生也在“前言”等部分对此有所涉及，敬请参看。

另一方面，近年来以广本敏郎先生为中心，在管理会计学方面以微观和宏观环环相扣的经济理论为出发点，投身于在组织脉络中探索“良好的管理会计制度”，形成了新的研究体系流程，但本文所叙述的理论更加具有整合性。广本先生也参与本书的撰稿，这使得本书的论点更加准确、详尽。本书第四章所述“分商品损益计算制度”，这种严密的体制本身必将缩小制造现场和会计制度之间的距离，这与名城大学河田信教授和制造大学田中正知名誉教授近年来关于管理会计方面的解决方案也大致相符合。虽然我在会计方面完全是个外

行，但也清楚地认识到本书所涉及的理论与管理会计研究在一定程度上处于最前沿地位。

本书一方面回溯20世纪之前的历史，如实再现了华堂这一企业的管理体系、会计体系的细节，一方面也连接着经营学和会计学方面新的拓展，将“温故知新”这一信息传达给21世纪的读者。不过，对于那些长期处于停滞不前、妄图寻找一条省事又有效的经营路线的人，此书恐怕很难满足您的需求。

华堂经历了半个多世纪的风雨所沉淀下来的经营、管理、会计、组织体系，对于那些研究过21世纪企业经营理念之后想要得到一点启发的人来说，这本书是非常合适的“引路人”。我希望诸位读者朋友阅读过此书之后，能够从中学习到那种跨越时代、经久不衰的体系制度的精妙之处；希望你们能够真实地感受到彻底的构建、维持、进化这种虽质朴却能够真正引领企业发展的体系的重要性；也希望大家在阅读过本书的诸多资料之后，能够真正理解“细节决定成败”这句话的含义。

支撑三位一体经营的体系

一桥大学研究生院商学研究系教授
日本原价计算研究会会长 广本敏郎

最初遇见边见敏江先生是在 2009 年，在东京大学制造经营研究中心的“制造管理会计研究会”上。在我的研究经历的各阶段中会遇到很多人，同边见先生的相遇实非偶然。

1985 年夏天，哈佛商学院的嘉伯兰教授对我说，他想要进行关于日本的管理会计实务的研究，介绍的便是藤本教授。通过藤本教授的介绍，我获得了研究原价企划的机会，这成为后来进行市场志向研究或是自律性组织研究的重要契机。嘉伯兰教授还介绍我认识了《合适度·损失》的共著者约翰逊教授。我与河田教授约定，待这位约翰逊教授回到日本一定要见上一面。河田教授坚信影响体系的重要性，同时就宏观·微观·循环（以下表示为 MM 循环）相关内容与我交换了很多想法。我同藤本、河田两位先生分别在 80 年代后期相识，不过三人齐聚一堂却是几年前的事情，当时发起了“制造管理会计研究会”。

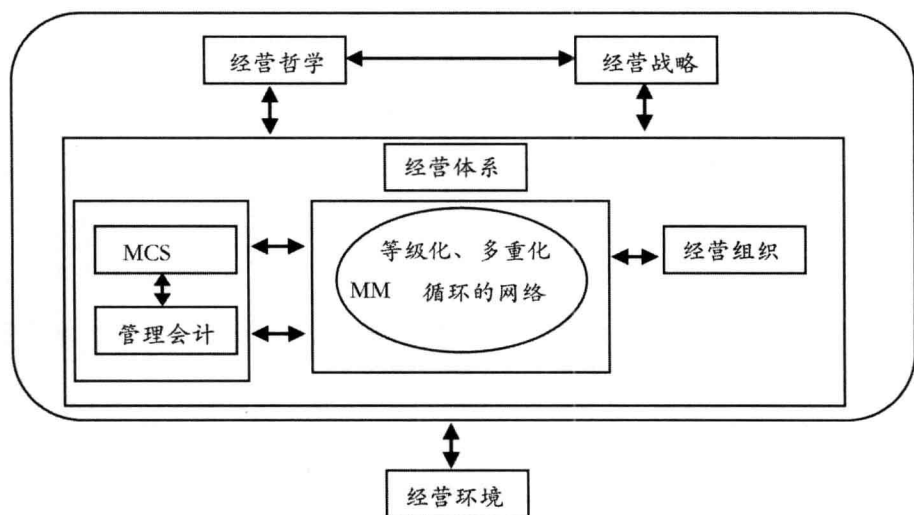
与边见先生的相遇恰巧在一个非常好的时机。我当时接受了京瓷集团（简称 KCCS）全面性支援，参与了计划于 2006 年发起的“阿米巴经营学术研究会”，正着手进行阿米巴经营的研究，同时作为一桥大学指导的研究生之一开

始进行 7-11 便利店的研究。在我开始感觉到京瓷同 IY（华堂，下同）集团的经营体系在本质上的相似性的时候，遇见了边见先生。

80 年代后期是一个日本制造业的国际竞争力受到全世界注目的时代。在获得留学美国机会的同时，我从时任一桥大学商学部教师的今井贤一、伊丹敬之、野中郁次郎等研究者那里学习了日本的产业组织及经营，得以开始针对美国留学的管理会计进行研究，这是一切的开始。在这项研究过程中我认识了很多，相互联络，通过由此产生的网络遇见了边见先生，并且发现我们有很多共同语言。

本书《华堂经营力》所描述的经营体系是在地球环境问题日益严峻等非常不稳定的现代经营环境中，日本应该面向全世界传递的经营体系的代表。该经营体系集结了所有参与编写人员的才智，至今为止仍在不断改进。边见先生从公司设立之初至成为大型企业，始终从事中枢工作。本书关于华堂经营体系进化的活力，由边见先生记述整理，是非常宝贵的书籍。

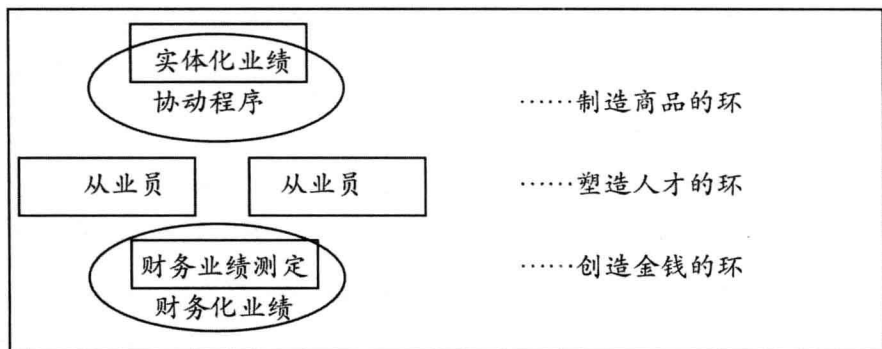
本书援用了笔者所编著的《自律性组织的经营体系》中所提示的框架，同时也涉及了笔者编著的另一部书中关于 MM 循环的概念。所谓 MM 循环是指从业员、部门、相关公司等每一个经济主体（微观）为了达成共同的目的（宏观）协作，制作出微观和宏观的关系型结构。在现代企业的组织中，不仅在企业内部，在企业之间也存在很多 MM 循环等级性、多层性相联结。宏观中包含有实体性业绩和财务性业绩，还有组织风气和文化。MM 循环的各种等级、各种事件关系中，围绕组织业绩的 PDCA 循环（又称戴明循环）的同时，有必要将其作为整体进行统一。形成那种复杂的相互纠缠的 MM 循环的网络，适当运转，正是经营体系所追求的。不难想象，经营体系的设计、运用是多么复杂的事情。



企业内外环境的安定性，标准化事业构造下效率化的事业运营成为课题的情况是上层所设计、计划全公司的宏观（整体业绩），通过组织单位将其分割，对各组织单位下达这一部分宏观的命令、指示，为了课题能够实现督促其实行的作用，各组织单位接受命令，专心于部分宏观的实行。如果有必要在宏观层面进行部分调整，公司高层以及上司会进行调整。但是由于企业内外环境的不确定，微观和宏观的关系性在不断地变化的状况下，构建微观和宏观之间相互作用的循环变得极为重要。因此，在不确定的环境下，现场信息、场面信息变得重要起来，组织的损失结合、伸缩性分业变得必要，开始追求微观的自律性判断、行动。

在企业内外环境非常不确定的情况下，诞生了“日本式制造”。制造业通过英国兴起的产业革命产生了飞跃性的发展，其机械制造业则是通过美国引进专用机械和作业的细分化，将美国式的制造方法进化，同时经过体系化管理向科学化管理进化。日本化制造业同这种科学化管理法不同，是通过活用从业员的创意、构想的自律化组织的制造业；活用从业员创意、构想的制造业，在日本化制造中对员工的塑造变得极为重要。

不过，MM循环的宏观框架，不仅是实体化业绩，还包含财务化业绩。从MM循环论出发来看，必须对实体化业绩的MM循环和财务化业绩的MM循环实行有机化的联动。但是日本化制造论中，从来只是论述一般性、实体化的业绩。现场虽然也进行自律性制造，但总部经理部门主管的财务业绩体系并不是美国式的集权化体系。如果企业利润必须通过主要职业来获得，那就必须了解在进行本职工作的情况下，自律性的判断、意见的决定、行动会对财务业绩造成怎样的影响。也就是说，不仅仅是“制造商品和塑造人才”，有必要进行“制造商品——塑造人才——创造金钱”三位一体的经营。将三位一体的经营采用MM循环的概念用结构图来表示，如下所示：



在进行日本式经营的制造企业中，关于制造商品的环和塑造人才的环进行适当的联动。但是，能够制作出令创造金钱的环也联动起来的“三位一体的经营体系”的制造企业绝对不多，其中京瓷株式会社备受瞩目。但在非制造业领域中，华堂首屈一指。

边见先生在本书的“前言”中举出了日本足球队在亚洲杯中获得胜利的例子，并指出经营涉及人类学、心理学，对于管理者的信赖、对从业员的信赖和期待能够为企业带来成功。日本式经营是以工人与雇主之间的信赖关系作为前提，这就意味着，华堂的经营也正是日本化经营的范本。但是边见先生接下来这



样说道：

“所谓的‘制造经营学’可以将构成组织结构的个人能力开发和组织学习紧紧抓牢在一起。同时，根据组织构成成员的活动、职场的活动、总部和店铺的活动，各个公司本身都可以获得相当的利益提升，企业必将在这样的竞争中优胜劣汰。因此，‘制造经营学’这一视点，无法忽视广义上的‘管理会计’理论。我认为无论做得到还是做不到都要从正面出击，在要点中寻找诀窍，必须位于经营的核心。”

原来的日本式经营论轻视财务化业绩面，无视管理会计。而真正的日本式经营体系纳入了非常精确的利润计算体系，是三位一体的经营体系。经营哲学或是经营战略不单是制造商品（实体化业绩），甚至涉及创造金钱（财务化业绩）。

边见先生在前面的著作《华堂——成长的源流》中写道：“时至今日，我仍然确信华堂在财务政策方面非常出众。”这里所说“财务政策方面的出众”，很可能会导致只是忙着储备资金。但这是错误的理解，边见先生说过：“从洋华堂的时代所继承下来的……重视客户之心、为工作伙伴着想的心、谦虚的姿态、怀有诚意对待工作、提供优良服务的精神……（这些）作为华堂DNA的传承。”“两枚获利”或是“现金采购”是将这种精神渗透到组织内部的手段。“两枚获利”是指“对于采购1打的商品，利润只占两枚，也就是说以毛利16.6%的程度作为目标进行交易的戒律”，而“现金采购”是指“为了不给供应商增加负担，华堂坚守的黄金律。尽早支付，可以采购到品质优良、价格低廉的商品。为了使必要资金不出现短缺，有必要通过日算表保障销售管理、预算管理、经营的合理化。其他利润方面也需要注意，并且还需要注重规则，在遵守工资规章制度的生活中追求经济性，换言之，将共同体和正义的观念作为前提，实行个体的利润管理、原价管理。正是这样的经营体系才应该作为日本式经营推广至全世界。

边见先生在本书中回顾到,追求经营品质的华堂并非追求规模,或是通过销售额来评价业绩。华堂在谋求财务的健全性、安定性的同时,追求利润率提高。在控制公司内部规模扩大的同时,“为了谋求企业的存续,坚信维持优秀的‘经营的品质’的重要……不去追求企业的规模,贯彻执行不参与分店竞争或是销售额竞争的经营”。

追求经营的品质,以重视利润率为目标的经营,“我们在思考华堂经营体系的原点和源流时,最先想到的经营管理体系便是分商品(分部门)损益计算制度。这个体系最初是1967年在一家店中开始实施,分为8个种类对最终利润进行掌握。后来随着企业的发展,通过信息机构的进步,逐渐细化为15类、22类、58类来进行分商品、分部门的利润把握”。并且通过销售总利润、直接卖场责任利润、卖场责任利润、店铺责任利润、改造费用负担前利润、店铺管理利润、店铺实质纯利润这7个等级构建利润计算体系。最后,将财务化业绩宏观来看的MM循环是围绕等级化、多层化的组织。

分责任等级报告体系的构建,对诞生于美国的传统型管理会计来说也是重要的基础。在此限制下,华堂的多等级利润计算体系也是其应用实例之一。但是华堂的体系是零售现场的从业员追求经济合理性的体系。在这方面是为了检查现场是否按照高层的决定进行运作,这同美国式的信息体系具有本质上的不同。在重视现场的自律性的经营中,恐怕会看不到现场。在自上而下的组织中,高层决定的构造指导现场(程序)进行运作;在自律性组织中,现场(程序)会改变构造。推给现场。自律性组织并不是说让从业员随便发挥自主性的组织,有的企业高层甚至将责任都推给了现场。标准化是不可欠缺,重要的是,靠从业员本身来推进标准化,为此确立实体化业绩的MM循环,将改善过程可视化成为必要(拙著《市场、技术、组织和管理会计》《一桥论丛》2004年11月期、8~10页)。在三位一体的经营之中,实体化业绩的改善过程,或者在重复假说、验证的学习过程中,同样需要将注意力放在财务化业绩上,适当围绕创造金钱的环。这样,如果在自律性各组织单



位的等级中确立了MM循环，通过对它的统一，可以形成针对高层的信息体系，实现自律性组织的可视化。

日本式制造被评价为现场很强，不同经营相联结，收益性低。不过究其根本原因，是因为欠缺三位一体的经营体系。如果看到第4章《分商品（分部门）损益计算制度》中“原价计算例”这一部分，就可以清楚，华堂为了让现场的从业员担负自己的店铺、部门利润的责任，需要让他们尽可能进行合理且详细的计算，并不让员工作为大企业中的一员满足于现状，而是要让他们像小型零售店铺的店主一样。比如在广告传单中刊登自己商品广告，需要自己来负担那一部分费用。为了提高利润，追求稀少资源相对利润的提高。在每天的业务中，由于时间、空间都是稀少资源，每一段时间相对的利润、每一空间相对的利润的提高都是课题。为了这项提高，从业员每天都在重复进行假说和验证以及学习。

边见先生在本书的第一章中提到，在经营体系的设计方面需要重视的第一位是“无论什么样的体系，若不遵循经营者的哲学、思想、人生观，将无法运行”。并且他反复强调：“应该在创业者的思想、哲学的基础上进行设计。”

创业者伊藤雅俊先生说过：“对于商人来说最为重要的是在确实实行基础的同时，合理应对顾客需求的变化。顾客需求在持续变化，因此零售业也必须永远不断变化。或许对所有的工作都可以这么说，经商没有完成时。课题会一个接一个地产生，商人的工作就是重复无休止的挑战。”或许可以说，华堂的经营体系是永远不断变化对应的体系。我在一桥大学开始进行日本式管理会计的研究时，改革成为重要的关键词。我在美国留学时曾写过一篇关于日本式管理会计的论文，欧洲人在读过我的论文之后，我有幸同他们交换了各种意见，其中英国人教我这样一句古希腊哲学家赫拉克利特的话：“人不能两次踏进同一条河流。”相反，他给予的评论是：人们绝对不会追求不断变革的社会。他

的话至今给我留下了深刻的印象。

在回忆当时的讨论中，不知不觉这段文字也该结束了。正是那些不得不生活在这变革、变化之中的人，他们追求不变的哲学，同时想要追求相互信赖的社会。本书是华堂的经营体系进化的中流砥柱，深切地诉说了“每个人的强盛，持续性的思想”。

前言

我就职于东京大学研究生院经济学研究系、东京大学制造经营研究中心（MMRC），担任特约研究员。来到研究中心工作之前，我担任华堂公司株式会社的常务董事。1960年入职后我一直负责经营企划、经营体系开发等工作，具体说来就是负责经营理念、哲学——经营战略——组织设计——监督管理 & 设计开发体制以及实行相关支援等工作，多年未曾有任何调动。在退休后的2005年我开始担任东京大学制造经营研究中心的特约研究员，基于多年积累的经验，2007年11月通过钻石社出版了《华堂——成长的源流》，次年11月出版了《华堂——顾客满意的设计图》。两本书为华堂的历史增添了别样色彩，以深度并真实地传达信息为目的，希望能够对下一代相关的经营者或研究者有所帮助。

近年来，于MMRC召开的国际财团例会分为三个分科会议召开：①亚洲制造据点的最佳配置和最适合人才培养；②建设能够增加收益的优良开发、生产、销售流程；③与整合型制造理念相吻合的良好基础设施建设。同时还有很多研究会议。作者在上述三方面之外还参加了“关于制造根本的服务经营研究会”“制造管理会计研究会”。

在这些研究会以及国际财团的全体会议中，于2009年4月、11月，2010年1月、4月（2次）、6月我共进行了6次发言。其中在我与经营管理体系相关联的发言之后，由东京大学制造经营研究中心所长藤本隆宏教授发起对管理会计进行学术性分析、提案，共同研究和编纂成书。请一桥大学的商学博士、