

世界名店经营案例

日本

伊藤洋华堂



——流通革命的旗帜

李东贤

Ito Yokado



中国人民大学出版社

世界名店经营案例

日本伊藤洋华堂

——流通革命的旗帜

李东贤

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日本伊藤洋华堂：流通革命的旗帜/李东贤

北京：中国人民大学出版社，2001

(世界名店经营案例)

ISBN 7-300-03414-4/F·1010

I. 日…

II. 李…

III. 零售商店-商业经营-日本

IV. F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 25911 号

世界名店经营案例

日本伊藤洋华堂

——流通革命的旗帜

李东贤

出版发行：中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部：62515351 门市部：62514148

总编室：62511242 出版部：62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销：新华书店

印 刷：北京密兴印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：4.5

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

字数：113 000

总定价 (6 册)：66.00 元 本册定价：10.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

《世界名店经营案例》编辑委员会

顾问 万典武 张采庆

主编 吕一林

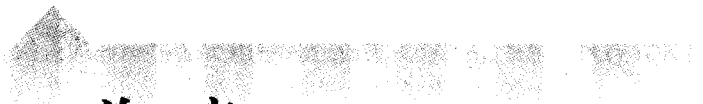
策划 陈莹

编委 (以姓氏笔画为序)

吕一林 李东贤 江林

陈莹 刘普合 黄桂芝

2003



总 序

零售业是一国经济的重要组成部分，零售业的销售额和就业面是促进一国经济发展的重要因素之一，零售业的发展趋势则反映一个国家的总体经济走向。零售业是我国近年来改革中变化最快、最具生气的行业之一，特别是 90 年代以来，我国零售业的改革明显地走向一条与国际接轨之路，西方国家第二次世界大战后发展起来的各种零售经营和组织形态，如超级市场、连锁商店、仓储俱乐部等，已纷纷在我国出现，极大地改变了我国零售业的面貌，而这一切显然还仅仅是开始。

另一方面，中国 20 年改革开放，经济高速增长，人民生活水平提高的重要标志之一是中国消费市场（即零售市场）的繁荣发展，已成为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一。在最近不到 10 年的时间里，先后已有数十家大型国际零售集团进入我国，而随着中国加入世贸组织时间的临近和进一步开放国内零售市场政策的出台，还会有更多国外大型零售集团对进入和扩大在中国零售市场的业务充满兴趣。因此，至少从上述两方面

1

看，我们都有必要对发达国家的零售企业，尤其是那些著名而颇具影响力，已经进入或正准备进入中国市场的企业的组织和经营模式、成功经验和失败的教训作认真的研究，以作为我们未来发展的借鉴。本套丛书在这方面做了很好的尝试。

本丛书选择收入的著名零售企业包括：世界第一大零售公司美国沃尔玛；有 150 年历史、至今仍充满生机的美国西尔斯；全球闻名的连锁超市公司日本伊藤洋华堂及 7—11 便利店；中国国内引进管理的第一家百货零售企业赛特等。

本丛书系统地从企业发展历史、著名创建人、经营环境、业态选择、经营特色及主要的战略选择与营销策略诸方面介绍了各家企业，相信那些关心零售企业发展的读者和经营零售企业的管理者将能够从中获益。

面对刚刚来临的新千年，中国零售业的现代化过程亦刚刚拉开序幕。回顾过去短短 10 年的变化，看看我们身边那些初具规模 and 现代气息的大型超市、仓储俱乐部和专业店，我们应该对未来充满信心。在不久的将来，我们还会在家门口迎来更多世界一流的著名零售企业，在享受它们为我们提供的服务的同时，我们也应当更多地了解它们的经营之道，并改进我们自己。

国家经贸委企业改革司

邵 宁

2000 年 3 月

目 录

引 言	1
1 伊藤洋华堂的创新经营	3
面向全球化规模展开的零售业经营之路	3
为什么伊藤洋华堂会成为流通革命的旗帜	10
如何在顾客满足时代实现创新经营	16
2 伊藤洋华堂的经营思想和强大的秘密	21
25年前的伊藤洋华堂——那里有些什么	21
从伊藤雅俊先生的经营思想中可以汲取到什么	27
“做该做的事情”——铃木敏文先生的肺腑之言	33
3 伊藤洋华堂的育人和店铺经营	38
如何看待“业务改革”	38
胜败的关键在于“店铺经营”	41
伊藤洋华堂店长的工作	47
4 店长就是经营者——“现场第一主义”的意义	53
作为经营者的自觉和能力开发	53

在伊藤洋华堂集团随处可见的“现场第一主义”	57
伊藤洋华堂集团的员工录用和能力开发	61
从云雀公司中学到的东西	66
5 伊藤洋华堂实现目标的过程	72
展示目标实现的顺序	72
伊藤洋华堂《行为计划书》的秘密	79
快速！准确！决定的事立即实施	87
6 培养人才，激发人的活力	95
趁热打铁	95
商店经理指导什么，如何指导	100
激发部下的积极性，委以重任	112
7 伊藤洋华堂海外合作与市场拓展的成功之路	121
伊藤洋华堂集团全球化商品开发与销售网络的	
建立	121
伊藤洋华堂海外经营的立足之本	124
附录 伊藤洋华堂集团大事记	131

引言

今天的伊藤洋华堂集团已经超越了所谓的流通零售业界的范畴，它是日本产业界的领导企业，很少有人会否认这一事实。对众多企业来说，伊藤洋华堂占绝对优势的企划力、想像力、事业拓展力、组织能力、收益力等都是一面令人瞩目的旗帜。

本书是一本就伊藤洋华堂集团的经营方针，主要从“人”与“组织”方面进行分析及解说的商业类图书。本书试图从关于育人和组织形成的观点出发，将育人过程清楚地呈现出来，犹如分析支撑大树的土壤，调查一下究竟施了哪些肥料一样，力图体现出使伊藤洋华堂集团成长为日本的代表性企业所特有的经营思想。

伊藤洋华堂集团最为出色的经营特征用“有效利用人才”这句话就能充分表达。优秀的领导培养出优秀的人才，并使之焕发活力；被培养出来的新的领导又培养出下一代领导人。这样的过程，才能从根本上支持企业的发展。

伊藤雅俊先生（伊藤洋华堂现任名誉会长）和铃木敏文先生

(现任社长)是构筑伊藤洋华堂集团今日兴隆昌盛的两位领导人。在伊藤洋华堂，这两位领导人优秀的个人意志品质和出色的经营才能贯穿于整个企业，通过全体员工得以弘扬光大，变为全体员工的才能和力量充分展现出来，从而伊藤洋华堂才能取得如此骄人的业绩。

本书记述了伊藤洋华堂的发展过程，分析其优秀的经营方针和经营思想，揭示了伊藤洋华堂集团中“人”与“组织”强大的秘密，希望众商家从中能有所借鉴和启迪。

伊藤洋华堂的创新经营

面向全球化规模展开的零售业经营之路

收益率大幅度提高的秘密

1996年，个人消费依然持续低迷，加之疯牛病和O—157病毒等，雪上加霜，给日本的零售业投下了不祥的阴影。在此背景下，伊藤洋华堂进一步强化业务改革，在积极开发新商品、提高服务水平等方面采取了一系列措施。努力的结果是，各分公司顺利地实现了业绩的提升，整个集团也创出了有史以来的最好收益。根据1997年2月全店的总结算，营业收益提高了30 188亿日元（是上年同期的104.4%），税前利润增加了2 122亿日元（是上年同期的101.3%）。伊藤洋华堂集团作为高收益企业，它的实力再次得到了证明。

伊藤洋华堂集团在世界各地建立了百货店、超市、24小时便利店、餐馆、折扣商店等十余种业态的店铺，确立了它作为世界著名零售企业的地位。通过对美国零售企业桑士兰德（Sothland）

公司再建的综合性支援，再次提升了它作为全球性大企业集团的实际业绩。

毫无疑问，在日本零售业中，固定收益最高的当属伊藤洋华堂集团的 7—11 公司。1996 年，全部连锁店的销售总额上升了 16 090 亿日元，固定收益增加了 1 052 亿日元。紧随其后的伊藤洋华堂的销售总额为 15 287 亿日元，固定收益达到 696 亿日元，成为高收益集团的核心。伊藤洋华堂集团把 1997 年作为业务改革的元年，开始了新的业务改革，更加积极地致力于体制的强化。

当时，虽说能看到一点经济景气的微弱曙光，但在人员录用方面持消极态度的企业依然很多。即使是在这样的时期，1997 年 3 月，伊藤洋华堂集团仍在定期举行的人事仪式上迎来了 1 200 名新职员。整个集团录用了 2 084 名职员，比上年度增加了 350 名。这些人后来逐渐成为集团和零售行业的精英。现任总经理铃木敏文先生曾在入社仪式上回顾说：“我入社的时候，伊藤洋华堂还只是一家在东京都内有几个小店铺的公司。”这是教育新加入企业的年轻人不要忘记伊藤洋华堂历史的发自内心的教诲。正如铃木先生所说，创业初期，伊藤洋华堂不过是一个商店铺面宽度只有两间半的小小洋货店。

如今，人们对伊藤洋华堂的经营战略的赞扬之声不绝于耳。如“追求商品价值而非价格”，“重质（效益）而非重量（销售量）”，“不以无限制的扩大，而以无限制的深挖为目标”等等。

作为方法论，伊藤洋华堂集团最有名的是：业务改革，有效地把重点放在“地域集中建店”，生产、批发、零售三位一体，进行畅销商品开发的小组 MD（term-MD，小组商品计划）。准确地说，依靠这些做法，整个集团效益得以提高是不争的事实。但在这里，更为重要的是建立起产生如此高收益的体制，以及统一经营高层的经营态度。而且，在这种经营态度中，最为重要的是人才的培养，这是成功的关键。例如，在伊藤洋华堂集团中，作

为经营评价标准，最常使用的是 ROI（return on investment，投资回报），也就是说与投资相对应的回报（效益）有多少。这也理所当然地成为摆在世界所有企业面前的课题。

是否进入新的事业领域；是退出还是继续现有事业；从长远的角度展望事业的发展，回报会怎样，虽然各企业的业态、规模的大小等各具特色，但是所有经营者都会面临这些方面的问题。作为现实问题，彻底地追求 ROI 标准的公司并不多，这也是事实。在伊藤洋华堂集团中，彻底追求 ROI 标准的思想根深蒂固。伊藤洋华堂的基础就是培养“善于思考的人类团体”，可以说，只有善于思考的人类团体才是支持集团企业体制的关键所在。

伊藤洋华堂有时也会被外界指责为“按由上而下方式运作的集团”。当然，上层管理者维持了使方针渗透到工作现场各个角落的命令系统，这是事实。但是，如果就此而将它作为一个由单方面由上而下发号施令的专制统治的集团而加以抵制的话，就是对集团所有者很大的误解。

针对集团上层所制定的方针，各工作现场应该做什么、能够做什么是最大的课题。如果没有对工作现场正确的现状分析，上层的方针不久就会变成虚张声势，即计划本身有受挫的危险。这种问题在中小企业中同样存在。明确地说，阻碍公司发展的最重要原因，是各工作现场仅仅把上层定下的重要课题当成了口号。对课题的具体化，最为关键的是不要将高层确定的方针口号化，各工作现场要一边具体地思考该干什么、怎么干，一边付诸于实际，除此以外别无选择。这样的操作方式，如果离开了对此的整体策划，是无法实现的。

集团创始人伊藤雅俊先生曾多次对部下说，“要成为会使用金钱的人”。当然，这并不只意味着仅仅会使用公司的钱，也不是“要把资金用活”的笼统的措辞。将收益中的一部分进行投资，然后再获得新的收益，这样的过程周而复始才是经营的实质。为了实现这样一种经营，必须牢记进行准确投资和获得收益

的方法，这就是对 ROI 的经营理念最简洁的表述。

伊藤洋华堂集团获得高收益的原因，就在于它培养出了能透彻地进行思考的人类团体。

从业务改革和店长会议看创新经营

就像“看板经营”被看成是丰田的业务系统的标志一样，从 1982 年开始，伊藤洋华堂的业务改革成为伊藤洋华堂的代名词。伊藤洋华堂一直持续着这样的改革。为了谋求今后更进一步的发展，就要以排除“机会损失”、“降价及报废品损失”，强化小组 MD 的建设，合理利用数据进行单品管理，改革销售方式，实行自我差别化，充分发掘干部的领导才能等等为奋斗的目标。

通常，当日常业务陷入惰性而产生危机意识时，为了将此转化为动力，就需要开始对每一项业务从根本上进行检查，伊藤洋华堂就是抱着这样的宗旨开始了业务改革。伊藤洋华堂和 7-11 公司业务改革的领导者都是铃木敏文先生，可以说这也是铃木先生“否定过去的成功经验，不断进行改革”这一方针的具体体现。而且，这一方针也体现了伊藤先生“过分拘泥于经验会妨碍发展”的理念。

谈起伊藤先生所谓“过分拘泥于经验”的典型事例，就会使人想到那些常年卖酒的酒店老板。过去，有不少酒店老板给人的感觉就是“卖酒的”。实际上，不管在哪条街上，现在都有超市、24 小时商店在卖酒。于是，就会想到利用以前不断富余的啤酒箱开展递送服务来弥补营业额。但不久从事递送业务的人减少了，虽然想自己干，可又因会受腰疼的困扰而放弃。用这样的方法，即使是那些常年经营酒店的人，也不可能提高业绩，甚至还要走下坡路。当然，酒店这种家族式经营的例子，在 1979 年的第二次石油危机中受到了重创。这一时期是消费动向发生大变化的开始。在这个大变化时期，与衰退的家族式商店形成对照的是伊藤洋华堂集团的持续发展。或许正因为如此，公司内不仅没有出现迎接新时期的紧张感，也没有危机感。这时，伊藤先生率先

开诚布公地提出“警惕自满情绪”的口号。

“对恶劣天气要有所准备”就是这一时期的口号。伊藤先生后来在《朝日新闻》上说：“可能是出于商人的本能吧。因为那年夏天的销售额没有增长，大家都说是冷夏的原因，可‘仅仅是因为这个原因吗？肯定是什么在发生着巨大的变化’，这一疑问在我的心里始终无法消失。”这一本能的直觉，导致了后来的业务改革。

通过业务改革，伊藤先生和铃木先生对损失进行了彻底的清理。他们认为，按照当时零售业的惯例，由滞销引起的报废品及由销售赤字所产生的资金损耗达到利润的两三倍是很正常的。如果能将这一损失降低到三分之一的话，利润将会达到资金损耗的两倍。

资金损耗大多是因为销售现场卖不掉的剩余商品过多。铃木先生极力主张对商品结构进行调整、精选，“把这样的商品从销售现场清除出去，把库存减少一半”。但公司内的营业现场的业务负责人对铃木先生的主张反应十分冷淡，存有“减少库存能否保证正常的销售”的疑问。尽管如此，从男士衬衫开始，通过把畅销品和积压品逐一区分而进行的商品结构调整和精选，立刻就见到了成效。这样一来，那些常年置身于营业现场的业务负责人的“经验”就完全站不住脚了。

伊藤洋华堂有一个著名的会议，即“店长会议”。这可以说是把伊藤先生“倾听不同意见”的主张变成具体制度的杰作。就像前面曾提到的一样，这并不是所谓的“由上而下”的会议，而是一边谋求信息共享，一边给经理（manager）灌输问题意识的会议，是集团的部门经理（store - manager）相互交流的重要基地。店长会议最大的目标是消除交流上的隔膜，使彻底实现信息共享的意图制度化。在 7—11 公司，有一些被称为 OFC（operation field counsellor，营业现场顾问）的人。他们专门面向全国各店铺业主从事咨询工作。OFC 每周从全国各地汇集到公

司本部，在 OFC 会议上发布来自全国的最新信息，直接传达上层的想法。负责各地的 OFC 的信息交流据说是这样进行的，比如说，某人就商品动向披露了这样的信息：“宠物食品特别好卖，顾客半夜两三点钟来买的情况还不少。而且，不仅仅是狗食，还有猫食，似乎钓鱼用的饵料也很受欢迎。”于是，其他的 OFC 可能会做出这样的反应：“我们这边猫食的销量也增长了。”更进一步，其他 OFC 还会说：“大概以前来大潮的时候鱼好钓，现在从中潮转为大潮时鱼也好钓。无论什么时候，猫食都非常好销。这不是作为小道消息在钓鱼迷之间广泛传播的吗？”要不了多久，还会进行“对于钓鱼人来说，与手捏饭团相比，易卷的紫菜寿司更受欢迎”这样的信息交流。OFC 的成员就这样对销售方面的信息实行共享，并且很快就会传播到全国。这样的操作每周循环往复，不用说，他们的共有商品信息数量庞大。

抓住时代机遇的店铺经营战略

随着收入的提高，人们开始追求更加丰富的生活。这种趋势也引发了业态的变化。伊藤洋华堂店铺经营战略之一就是罗宾逊百货店的成立，在埼玉的春日部市一号店开张了。1994 年春，在全国范围内展开业务，与各地方有实力的店铺展开激烈竞争的大型百货店也在札幌市开业了。

罗宾逊百货店最主要的特征就是：它不同于市中心型商店，而是完全迎合地区消费者需求的新型商店，是“适应地方市场，明确该进什么货、不该进什么货”这一观念得以彻底贯彻的商店。

关于与这种业态进化相对应的适应性问题，创始人伊藤先生常谈起“鸟的眼睛”和“虫的眼睛”。“鸟儿在广阔的天空中飞翔时，高瞻远瞩，寻找何处有食物；而虫，就得细心观察，针对每一个顾客，明确该做什么，才会让他们真正满意。”这就好比丹尼斯（Denise）的早餐菜单，它是近来已经变得很普通的家庭式餐馆的早餐菜单。据传在丹尼斯最先推出早餐菜单时，Loyal 公

司的创始人江头先生是持否定看法的。听说了这事后，伊藤先生说：“不，并非如此。所谓丰富，是指生活应有的状态本身发生了变化。价格的制定、味道的讲究相当重要，在丹尼斯，早餐菜单是可以存在下去的。”后来，丹尼斯的早餐菜单获得了巨大成功，并迅速被其他家庭式餐馆所采纳，应验了伊藤先生的预言。

对这种业态进化实施战略性适应的同时，伊藤洋华堂集团用被称为小组 MD 的独特方式进行了商品开发。生产厂家与零售业联手，开发品质、价格都让顾客满意且在需要的时候就必定买得到的商品，也就是把过去从上游（生产厂家）流到下游（零售业）的直的水管弯曲一下，使水管变成环状。通常情况下，生产厂家预测市场需求，并生产出成品，然后通过批发供给零售业，但从生产到交货的周期很长。因此，从得到零售业销售现场的反馈，再追加生产，这种做法最终导致耽误供货的事例很多。小组 MD 是从根本上转变生产者为主体的生产体制，并是以这种想法为基础构筑起来的店铺经营战略之一。

关于“与变化相适应”这一最基本的经营战略，早在 1969 年伊藤洋华堂的企业内部刊物上就能看到。另外，20 世纪 70 年代中期；还有面向公司内部、概括了创始人伊藤先生在营业本部班前会上所讲内容的“经商之意图”的语录：

“向男士提一个问题：穿单色袜子的，请举手。好，明白了，基本上都是单色的。那么，请看一看我们店里卖袜子的地方，单色袜子是怎样摆放的？昨天看过几家店，在那些地方我注意到，袜子是按有花纹的在上、单色的在下这样摆放的。是因为这样看起来好看，对吧？不能说花色过分集中了吧？我想，你们自己站在顾客立场上看一下，就会清楚地知道了。”⁹

伊藤先生进一步地举了一个例子：在东京的工商业者居住区，为适应周边环境而在伊藤洋华堂附近开的一家小型茶叶零售店，却能卖出比伊藤洋华堂价格更高的茶叶。他说：“我们能说单凭顾客的外表就能判断（商品）的品种吗？主观地随随便便就