

Forward through Tribulations:
the business philosophy of



聂作平 著

日本伊藤洋华堂社长 三枝富博 口述
兼中国事业部掌管

Tomihiko Saegusa

走近三枝富博

深入解读

他和成都伊藤的二十年



三枝富博

砺进的经商心路

四川人民出版社

聂作平 著

日本伊藤洋华堂社长
兼中国事业部掌管
三枝富博 口述

三枝富博

砺进的经商心路



常州大学图书馆
藏书章



四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

三枝富博砺进的经商心路 / 聂作平著. —成都:
四川人民出版社, 2017.10
ISBN 978-7-220-10421-3

I. ①三… II. ①聂… III. ①零售业—连锁经营—经
验—日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第241659号

三枝富博砺进的经商心路

SANZHI FUBO LIJIN DE JINGSHANG XINLU

聂作平 著

日本伊藤洋华堂社长
兼中国事业部掌管 三枝富博 口述

策 划
图书策划
责任编辑
装帧设计
责任校对
责任印制

周 密
成都新思考文化发展有限公司
喻 磊
戴雨虹
袁晓红
李 剑

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社(成都槐树街2号)
<http://www.scph.com>
scrmcs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
成都蜀通印务有限责任公司
170mm × 240mm
16.25
260千
2018年1月第1版
2018年1月第1次印刷
ISBN 978-7-220-10421-3
58.00元

■版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259453

目录 CONTENT

序 篇 PREFACE 001 三枝和成都伊藤的20年

第一章 Chapter1 勇者生存 005

- 57个大傻瓜之一 / 007
- 伊藤是什么? / 015
- 要染上中国色彩,但绝不能染得太深 / 020
- 水土不服的洋商场 / 026
- 零售业新风 / 039
- 从零开始 / 044
- 红豆面包的奇迹与独到的单品管理 / 053
- 三枝抗命 / 058
- 所谓的魅力商品 / 063
- 蛇不脱皮就会死 / 067
- 就比顾客快一步 / 072

第二章 Chapter2 双子座 077

- 制造节日,给消费找个理由 / 079
- 新消费习惯的养成 / 086
- “快一步”理论 / 092
- 中国社区第一店是如何炼成的? / 099
- 坚持变化是最大的不变 / 112
- 幸福梅林的樱花与谢恩奖学金 / 122

第三章
Chapter3
三枝时代 131

- 贩卖世界杯 / 133
- 风险共担的买断制度 / 140
- 只有伊藤还在营业 / 145
- 功勋人物与二月革命 / 151
- 从顾客恳谈会到提高顾客满意度委员会 / 157
- 一人百步不如百人一步 / 164
- 中国人团队 / 174
- 《财富》论坛与新二环 / 181
- PBI：意想不到的小小幸福 / 187
- 企业中的奥运会 / 194
- 金字塔理论与顾客至上 / 199
- 四个基本原则与三枝的三个关键词 / 207

第四章
Chapter4
中国最佳 215

- 三哥，成都荣誉市民 / 217
- “三试运动” / 223
- 物+事：一个有故事的卖场 / 229
- 金晓苏之路 / 234
- 温江店：突破主城区 / 239
- 企业的价值在于贡献 / 244
- 走向未来的三大引擎 / 249

后记 254

序 篇
PREFACE



三枝和成都伊藤的20年

又一次见到三枝富博，仍然是在他那间位于成都市西二环路的办公室。办公室并不宽大豪华，至少与他的身份相比显得过于简朴了一些。墙上，张贴着成都地图、各种报表、数据、组织构架图表，以及几张数尺大、数百人的合影。这些合影，是几家店铺开业的纪念照。

如果说这些东西笔者先后见过好几次，已经司空见惯了的话，那么，旁边墙上四个大大的毛笔字，肯定是才张贴上去不久的。这四个字是：“闻鸡起舞”。笔者一下子想起刚才在卖场大厅里，也能看到印有“闻鸡起舞”字样的招贴画，不由得会心一笑。2017年，依中国农历，生肖为鸡。闻鸡起舞显然是对这一年最好的期待和激励。

几年前，第一次来到三枝富博办公室时，他是伊藤中国总代表，是伊藤这家日本第一、全球第五的有着数十年历史的老牌零售企业在中国的地区负责人。几年后，当笔者又一次来到三枝富博的办公室时，他已经升任为株式会社伊藤洋华堂社长（以下简称“伊藤社长”），他要负责的，不仅是伊藤在中国的事业，而是伊藤在全球的事业。

此时，在中国，伊藤主要在北京、成都以及眉山开店，共有9家店铺。在日本，伊藤却有多达180家店铺。也就是说，基于三枝富博对这9家店铺的杰出经营管理，伊藤的母公司柒和伊控股，决定把另外180多家店铺都交到他手中。9:180，这一悬殊的比例背后，透露出的是柒和伊控股对三枝富博的



毫无悬念的赞赏、认同、依靠。

时光回溯到20年前，正当年富力强的伊藤日本总部中层干部三枝富博，在听了伊藤元老级人物塙昭彦的一席讲话后，决定放弃在日本优渥的生活条件，跟随塙昭彦前往一衣带水的中国，去开拓新的事业。几个月后，他成为伊藤成都春熙店的住居部长。这是庞大的伊藤体系在海外的第一家店铺。当这家新店铺在成都传统商业区核心地带开张迎客时，没有人知道它的未来是什么。在计划经济向市场经济转折的进程中，在20世纪90年代末期内地与沿海的巨大差距中，在国营商业企业的理念和服务方式占主导地位的经营环境中，的确，没有人知道一家舶来的外资商业企业能够走多远。

20年后，成都伊藤以7家店铺和每年3000万人次的客流量以及响当当的中国社区第一店回应了当年的疑问。

20年间，为了企业的生存与发展，三枝在这方本是异乡的土地默默深耕，他在成都的时间超过了他在日本的时间。他在一定程度上把自己改造成了一个成都人，而他服务了20年的成都市民，亲切而幽默地称他：三哥、三老师、三大爷。

20年后，当他履新伊藤社长时，他不仅要负责成都伊藤，还要负责日本伊藤。他向笔者坦言，他将把大部分精力放在日本，因为，成都伊藤已经进入正常运营轨道。至于180多家日本本土伊藤店铺，其中的大多数经营并不理想，顾客在流失，员工心态也有待调整。他说，他将把成都伊藤的若干经验，引进到日本伊藤。

那么，三枝富博如何从卖场中层成长为伊藤社长？他的若干经营理念和管理手法为什么会被同行奉为圭臬？在无限创意的头脑风暴之下，一家现代商业零售企业到底能够走多远？伊藤进入成都后，又是怎样从一家曾被顾客和同行普遍认为开不了一年就会倒闭的卖场，发展为成都乃至中国零售业的领头羊并打造出了业内公认的中国社区第一店？

却顾所来径，苍苍横翠微。走进伊藤，走近三枝富博，深入解读他和成都伊藤的20年，或许，我们会从中获得若干启示与顿悟。



第一章
Chapter 1



勇者生存

57个大傻瓜之一

光阴荏苒，岁月易逝。许多年过去了，当身为日本株式会社伊藤洋华堂执行董事、中国总代表和伊藤洋华堂（中国）投资公司董事长的三枝富博向我们讲述这家企业和他本人的传奇经历时，时值初夏，距他的家乡数千公里外的中国内陆腹地成都的初夏，丽日高悬，鸟啼花开。三枝富博的记忆之箭指向从前。他想起了决定他一生命运的那个遥远的早晨。

那也是一个微风吹凉的初夏，精确的时间是1996年6月4日。那一天，位于日本东京的伊藤洋华堂营业本部，担任采购负责人的三枝照例参加了当天的早会。当着500余人，营业本部本部长^①埫昭彦先生告诉了下属们一个令他们纷纷感到意外的消息：他将漂洋过海到中国去发展中国事业。

原来，此前一个月，埫昭彦接到了来自高层的新任命：专务取缔役中国室室长。所谓取缔役，其实就是董事会成员，专务取缔役，相当于常务董事，但职权比常务董事略大。换言之，埫昭彦即将履新的专务取缔役中国室室长，就是伊藤洋华堂董事会委托的全权负责中国事务的常务董事。

让三枝富博没有想到的是，接下来埫昭彦的一席话改变了他的一生，多年以后，埫昭彦在他出版的《人生都是上上签》里，转述了他当时讲话的要

^① 营业本部本部长：日本企业内设的各部门中，高于“部”的机构，通常管理一个区域或是几个部，本部长的职位相当于副总级别。



点，他说：

“我将单身一人去中国。但是在中国成立公司的时候，只有我一个人是什么也干不成的。所以，我想借在座各位之力，希望大家协助我。如果有人想和我一起去中国，跟我一起工作的话，请报名。我不想用绳子拽着不愿意去中国的人的脖子，硬拉去中国。用便条也可以，请写明‘想去中国’，并且最好把各自的理由也写上之后寄给我。”

至于什么样的人可以和自己一起去中国，埤昭彦有明确的要求。他进一步讲道：“另外，在这里，我更进一步明确一下三个报名条件：

“1. 耍小聪明的人不要。去了中国，脑子再怎么好，不踏踏实实地干活的人，不需要。

“2. 脑子糊涂的人不要。糊涂人到哪都糊涂，笨手笨脚，给人添麻烦，是累赘，不需要。

“3. 我想要的是大傻瓜，只要大傻瓜。所谓大傻瓜就是不要小聪明，正直忠厚，一心一意，一个劲儿地埋头苦干的人，尽最大努力切身实地干活儿的人。”

早会讲话结束后，埤昭彦很快离开了日本，前往中国。

这位用一席话改变三枝一生的埤昭彦是伊藤的元老级人物。在伊藤，他最初的工作是做水果蔬菜卖场的担当，也就是普通营业员。随后，他一步一个脚印地凭着能力不断升迁，从主管、工会委员长、首都地区总主管，一直



创业团队合影



1998年9月，成都伊藤洋华堂创业团队留影

做到营业本部本部长。而当埫昭彦正式调任中国室室长后，这个原本管理2.5万名员工的本部长，此时竟成了光杆司令。

当埫昭彦结束在中国的考察回到公司时，他一共收到了57个“大傻瓜”的报名名单。57个“大傻瓜”中，就有三枝富博。多年以后，三枝富博对当年埫昭彦选拔人才的三个要点，尤其是不要聪明人只要大傻瓜这句话依然记忆犹新。

在我们看来，一个企业似乎应该尽可能多地任用聪明人，可是，不仅埫昭彦，包括更多的日本企业家却都出人意料地反对任用聪明人，而是愿意任用那些能够脚踏实地、吃苦耐劳的“大傻瓜”。比如著名的西武集团的老板堤义明就曾经深刻地分析过所谓的聪明人，以及西武不用聪明人的原因，堤义明的解释是：

“首先，聪明人常犯的毛病，是自大而看不起身边的人。其次，聪明人的欲望较常人更强烈，在群体之中，经常成为麻烦的来源和不安定的因素之一。因此，尽管一个聪明人可能的确要比三四个不聪明的人更有工作能力，但是，如果考虑到他们很有可能因他们的聪明而带来的负面影响，与其用一个聪明人，不如用一个不聪明的人。”



事实上，考虑到日本人注重团结合作而非讲求单打独斗的民族特性，具有群体意识和合作精神的“大傻瓜”的确比喜欢耍小聪明并自以为是聪明人更能成其大事。

生于1949年12月的三枝富博在向冢昭彦申请随他一起去中国打拼时已经47岁了，是一个不折不扣的中年人。其时，三枝富博出任伊藤商品部采购负责人。

在旁人看来，这个年近半百的中年人，有一份驾轻就熟的工作，有一个同事尊敬的职位，有一个让朋友羡慕的美好家庭，以及一份足以过得很体面的薪水，他似乎不用放弃已有的这一切，到遥远而陌生的中国去从零开始，重新打天下。

三枝富博出生于日本山梨县，出身于农民家庭的三枝从小是在田野上长大的，在三枝的记忆里，他曾是一个野性十足的乡下孩子。在他的童年时期，二战中战败的日本还没来得及从战争的创伤中痊愈，到处都是残垣断壁，城市一片萧条，对外发动侵略战争的恶果使得整个国家处于崩溃的边缘，物质匮乏，生存艰难，大家每天做的事就是想设法活下去。

在这样的大环境下，父母也没有多少精力去管教孩子。几岁时，母亲去世，父亲再娶，为了维持生活，家里开了一家杂货店。所以，从某种意义上讲，这个小小的杂货店，就是三枝富博近距离接触零售业的开端。只是，那些常常从杂货店买点针头线脑、油盐酱醋的邻居们大概都不可能预想得到，这个瘦弱的孩子，有一天将会成为全球最知名的零售企业的主要领导人，会在远离日本的地方，创造一个关于零售的神话。

几十年后，三枝富博回忆童年的乡村生活时，记忆最深刻的事情有两件：其一是生性好动的他曾用火柴点燃了家门口的一堆稻草垛，刹那间浓烟滚滚，火焰升腾，差一点引燃了近在咫尺的邻居的房子。幸好消防队及时赶来，才止住了蔓延的火势。6岁多的三枝吓坏了，他跑回家藏在被窝里假装生病，但闻讯赶回家的父亲把他拖出来，关进家中一间放农具的小屋子。

那是一间没有窗户的小黑屋，三枝曾看到过小蛇蛰没其中。他怕黑更怕蛇，于是一个劲地向父亲求饶，但严厉的父亲不为所动。后来，父亲把他从黑屋里拖出来，坚持把他绑到自行车上，要把他送到警察局去。幸好邻居前来说情，父亲才让他向邻居道歉，又狠狠地训斥了一顿方才饶过了他。

这件事让年幼的三枝富博隐约意识到，每个人都得为自己的行为负责。

其二是三枝的少年时代，也就是20世纪五六十年代，日本迅速从战争的废墟上崛起，经济高速发展，城市面貌一新。从“神武景气”开始到东京奥运会结束的10年，也就是1955年到1965年间，差不多每个日本家庭的收入都呈直线上升。

所谓“神武景气”，是指自神武天皇登基以来出现的最好的经济形势。具体地讲，1955年，日本工业生产水平比战前高出90%，农业生产也高于战前水平，国民生产总值年均增长7.8%。日本经济自此不仅从战败后的低迷复兴，而且进入积极建立独立经济的新阶段。

在社会成员的记忆中，那时候不是一部分人发财，而是大家一同富起来的。失业率几乎等于零，大企业的终身雇用制给上班族保证了一辈子的铁饭碗。就像中国20世纪八九十年代拥有所谓“三大件”之说一样，日本50年代的许多家庭就有了包括电视机、电冰箱和洗衣机三大神器。

经济的高速发展，使得那时的日本民众对未来普遍看好。三枝富博回忆说，那时候，父母常常鼓励他，“你长大要像富士山一样，成为一个大人物”。只是，由于年龄还小，三枝富博还不会明白，什么样的人物才能算像富士山一样。不过，作为一种潜意识，对大人物的追求却一直刻画在了三枝富博的脑海里。

多年以后，当笔者问他现在是否算成为了父母口中的像富士山一样的大人物时，三枝富博却笑而不答。

考察伊藤，会有一个有趣的发现：这家全球知名的零售企业，它的高层管理者们竟然大多数人都不是零售业出来的，更没有人是学零售业的。比如伊藤集团前任董事长兼CEO铃木敏文，他走出大学校园后，曾在出版科学研究所做了3年调查工作，然后转到媒体公关部，负责《新刊新闻》的编辑，并将这份杂志的发行量从原来的5000份增长到13万份，应当说算得上行业翘楚。但令人意外的是，在年过三旬时，他却跳槽到伊藤，并从一般员工一路升迁至董事长兼CEO，成为仅次于会长伊藤雅俊的二号人物。

与此相仿的是三枝富博，他大学学的是法律专业，在进入伊藤之前则跻身于证券业。

三枝富博进入大学是20世纪60年代末，在全球历史上，20世纪六七十年



代都是一个充满激情、充满动荡、充满怀疑的重要而又奇特的时代。

20世纪60年代后期，也就是三枝富博进入大学时，西方世界在经历战后20多年的高速发展和繁荣后，普遍出现了严重的政治动荡和发展迟缓；与此伴生的则是第三世界的勃兴与崛起，它们被西方青年视作一种象征。

1967年，为抗议日本战后经济高速发展中出现的严重社会问题，日本东京大学两个学院宣布无限期罢课，至1968年1月，日本已有116所大学先后罢课。是年春夏，东京大学等高校的学生与冲进学校的警察严重对峙。

在三枝记忆里，当时美、欧、日国家的一些极端青年，甚至提出了打倒大学的主张，大学生们经常在老师进入教室时将其驱逐，自行讨论国家乃至人类大事。这些大事包括：世界秩序往何处去？日本如何重建？当前政府的决策是否正确？青年们豪气干云，无不以天下为己任。

三枝回忆说，当时学生们的思想是，我们不能为一部分资本家打工，应该为了国家的进步和生存而奋斗。来自农村的三枝对马克思、列宁主义抱有特别的兴趣。至于一水之隔的邻居中国，此时正在发生史无前例的“文革”，毛泽东不仅在国内被追捧到神坛，即便放诸世界，也是为数众多的西方青年眼中的巨星，三枝富博本人就曾经认真阅读过大量的毛泽东语录。

对于青年时期的这场社会运动，几十年后，三枝富博认为，它对他的人生至少有两个影响：

第一，来自边远农村的他，原本对政治不感兴趣，但从那以后，他开始关心政治，关心“我们的国家是什么样的国家，我们的世界是什么样的世界”；

第二，他从中学习到如何把控方向，把控全局。

三枝富博就读的专业在全中国的大学都找不到，叫作“结婚与离婚”。这个从属于法律系的专业，是专门培养为人们的结婚与离婚服务的法律工作者。斯时的日本商业兴隆，许多日本青年都认为，地狭物薄的日本只有凭借贸易才能生存和发展。因此，三枝也和相当多的青年一样，想从事贸易，以便有机会在世界各地飞来飞去。

但在临近选择专业时，他突然对法律产生了强烈兴趣。至于选“结婚和离婚”专业，那是因为他听人说本专业的一个教授特别受人欢迎，教授夫人还是有名的律师，并且，不少同学都说这个专业很有趣。