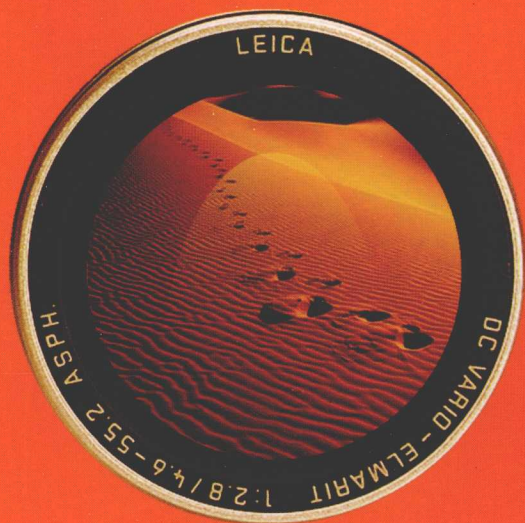




(日) 中田安彦 著
刘志荣 译
樊慧颖 主审

经营永无止境

流通零售业中的 实战经营理论

辽宁科学技术出版社

经营永无止境

流通零售业中的实战经营理论

环境、选址、促销手段、
规模的正确与否一目了然

(日) 中田安彦 著
刘志荣 译
樊慧颖 主审



辽宁科学技术出版社

沈阳

TITLE:「[商い]は[飽きない]」

by [和田安彦]

Copyright © Yasuhiko Nakada 2002

Original Japanese language edition published by **President Inc.**

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with **President Inc.**, Tokyo through **Nippon Shuppan Hanbai Inc.**

© 2007, 简体中文版权归辽宁科学技术出版社所有。

本书由日本大和出版株式会社授权辽宁科学技术出版社在中国范围独家出版简体中文版本。著作权合同登记号:06-2004第25号。

版权所有·翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

经营永无止境:流通零售业中的实战经营理论/(日)中
田安彦著;刘志荣译. —沈阳:辽宁科学技术出版社,
2008.1

ISBN 978-7-5381-5291-3

I. 经… II. ①中… ②刘… III. 零售商业—商业经
营 IV. F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 179402 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市北陵印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 143mm × 210mm

印 张: 4

字 数: 90 千字

印 数: 1~5000

出版时间: 2008 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2008 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋纯智 刘晓娟

封面设计: 刘 枫

版式设计: 于 浪

责任校对: 仲 仁

书 号: ISBN 978-7-5381-5291-3

定 价: 12.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

卷首语

根据最近的社会舆论调查，国民现在在政治上最期望的对策和措施是“经济景气的复苏”。

此刻，我也在报纸上找到了可以说是对此事的解答而发表的言论。那是在 2001 年 5 月 29 日的《日经流通新闻》（最近也称为《Nikkei Marketing Journal》）的头版上，法斯特林格公司（商标名“无敌”牌）的社长柳井正先生引用英国著名的家具设计家兼酒店经营者泰莱斯·柯兰先生的话“消费积极性是一种虚构的东西”，发表了“只要去创造消费”，才是流通零售业的使命这样一番言论。

我很早以前就认为：虽然“消费”占日本 GDP 总值的 60% 以上，但是与在 GDP 中所占份额仅仅为 10%~20% 的民间设备投资和财政投资以及融通资金（公共投资）等其他的 GDP 构成要素相比，实在是不能与之相提并论。

在讨论到重要的“经济景气的复苏”政策之际，甚至在编制临时预算、补充修正预算时，首先呼声很高的、被主动提到的都是振兴设备投资、扩大财政投资。那么“消费”应该怎么办，对于“振兴消费”应该拿出什么样的办法来？往往很难拿出切实可行的办法来，有可能人们甚至对消费的中坚人物已经不抱太大的期望了。就连在最近的内外形式调查会的全国例会上，经济团体联合会的今井敬会长也在远远超过 1000 名经营者面前作出了“现在只靠财政投资以及融通资金，已经无法再推动经济的发展了”这样的演讲。

从以往的政策来说，确实也曾经有过一度对“消费”的一个方面——“消费者”一方实行减税、振兴地区经济的援助资金证券等。认为不管怎样总会让消费者有些安心，成果好坏先另当别论，

还是采取了一些政策的。

但是，构成“消费”的另一个方面，销售物品或实行服务的一方——流通零售业，我想对其实施的振兴政策是否比过去有所欠缺呢？从流通零售业的立场来看，好像是在经济景气恢复政策中把什么东西给忘记了吧。比如说，现在大多数流通零售业都是中小企业，其中的大部分又在受着金融机关的不良债权偿还抵制的影响，经常由于被要求压缩贷款余额等金融问题而感到十分困惑。只这一个方面就已经是强烈希望政府能拿出一些政策来解决的问题了。

我深刻地感觉到，要想使日本经济充满活力，恢复景气，使流通零售业有标志性地发展是十分有必要的。其好处就是与激活消费密切相关，进一步地带动经济景气的复苏。随之而来就到了流通零售业出场的时候了，真诚地盼望能够思索出好的对策和措施，制定出一个全方位的可行的政策来。那么，从另一个方面看，流通零售业也就不仅仅是开头柯兰先生所指出的那样，还是一个只要自己努力就可以进行发展的产业，是到了拿出勇气作为创造消费的中坚人物的时候了。

并且最近——以“无敌”牌为代表的，带有新的活力标志的零售业一个接着一个地涌现，并且也到了更新的时期了，同行业都应该在各自的领域中汲取所需要的东西，并应拥有一个可以作为范例来学习的榜样，“只要去做就一定能成功”。

“无敌”牌是2001年9月28日开始营业的四家店中伦敦店的一家。最近去普龙普顿路店（和哈罗兹店一样）进行了参观学习。其客人的出入量毫不逊色于GAP或NEXT，当地的三越伦敦店的安井经理认为，从价格定位和商品的品质来说肯定是可以做成功的（因为便宜、质量又好，当然可以这样断言了）。

因此，如何做才能激活流通零售业呢？我认为从它的一个个的单独存在来看并不引人注目，但作为一个整体却拥有巨大的分量。从这一方面来考察得出这一行业的搞活政策。

截止到 1999 年秋天，在这 41 年间，我曾经分别在冈田屋株式会社（百货商店）、三顾株式会社（超级市场）、大荣株式会社（GMS—综合零售业）、大荣罗松株式会社（便利店）、横滨冈田屋株式会社（专卖店大楼通信中心）、丸冈商事株式会社（专卖店经营）等地方工作过，具体从事经营和管理方面的事务。对流通零售业有着充分的接触，始终奋斗在第一线上，以那时候成功的范例和给我以触动的事情，以及我的经验为中心，在这里以书面的形式整理出来，这些是我从第一线上退下来到现在发自内心的感受。

我希望读到本书的各位，能够把这些，虽然是从日本全国的流通大企业到零散的小零售业的，但却是我切身体会到的浓缩出来的精华，直接的或者把读到的东西作为启示，哪怕是其中一点点能作为参考也好。请流通零售业的每个企业、每家店都能按自己的特色来灵活使用。我期待着那些象征充满活力的商标。另外，我认为那些相关行业（制造商、批发商、金融业等）的有关人士也务必做一下参考。

要是根据我的经验拿出结论的话，就是“只有去做才会有答案”，“只要去做就会有答案”。这一行业，只要你认为切实是对的事情就要去干。流通零售业不只是一种已知的店铺而且也可以成为一种相对的小资本，是一个容易新参加进来其他元素的领域。所以，想要重新开始也完全可以。而且，即使是对女士们来说，如果把特点定为详细周到的服务和把笑容作为要点的话，它也是一个充满成功可能性的领域。

流通零售业理所当然地有很多需要兢兢业业去做的事情。我相信您在阅读本书的过程中也一定能发现自己所缺乏的，一下子就能击中要害、事半功倍的方法和那些通过稳定的一步一步地巩固而逐渐成长起来的技巧。

如果你切实地着手去做，并且在固有的、稳定的方法上加上自己独特的方法的话，而不需要花费很多的投资，就能从自助的

努力中创造出一个可以获得成果の领域。正因为是经济复苏的状况一直未能取得进展，所以现在才正是流通零售业渐渐成为国民生产总值所占份额最大的中坚力量而必须积极活跃起来的时候了。

在对所存在的问题有所认识的时候，我和母校（毕业院校）横滨国立大学经营系（1953年毕业时还没有经营系，我所毕业的是经济系）主任铃木邦雄教授有幸会面，于是，我把我的想法试着归纳总结并阐述出来，铃木主任把本系的周佐喜和副教授介绍给了我，从而得到了周佐喜和副教授对我主要观点的理解和赐教，有了一个能够补充我理论上的不足并共同研究的场所。

那已是2000年临近年末时候的事情了。从那之后，我们一直继续共同的研究。铃木教授和周佐副教授从2001年4月搬到横滨国立大学新的研究院——环境信息研究院之后，我也能够和他们共同继续研究。

主要的不只是把我个人从实际工作经验中得到的作为流通零售业业内人士的经验集、成功故事集类似这样的东西加以总结，而是进一步地把这些经验通过理论武装起来，在学术上进一步巩固其基础来作为目标。因此，在内容上也可以说是实践性的经营理论。为了使其更加通俗易懂，还试着采取了座谈会的方式。

从学生时代起就承蒙我的母校关照，经过半个世纪后，再次得到她的关照，发自内心地表示谢意。尤其是对铃木老师和周佐老师更加充满了万分感激之情。

毕业以后，有幸让我当上了一名经营系和经济系的讲师，这也许是因为在高等商业学校创办以来的毕业生同窗会组织的财团法人富丘会上，任命我担任副理事长，之后又任命我担任本会的评议员的缘故。或许对我特别的照顾，总之，所有的这些都是极其难得的。

我们通过对流通零售业从内到外的考察，从技巧型和扎扎实实的埋头苦干型中看到了巨大的成功范例。“商业”和“无止境”读音是一样的（在日语中「商あは」「食包」），是不能放弃的。

在我们这群人中间流传着“掘井理论”这样一件事：在挖了数口井也不见水出来的时候，只要再坚持一下，也许只要再努力挖1米或10厘米，就会出水。流通零售业也是这种坚持到最后才会有成功的一种领域。是需要互相鼓励去做的，如果能有一个良好的合作伙伴是最好的。

下面，在您阅读的各章中，根据我的经验，尽可能地给您叙述更多的实例。

我想建议读者能从这些实例中，哪怕只选一个也好，能够在实际行动中被付诸实施，或者把这些实例作为启示来琢磨并付诸实践。首先是需要拿出勇气来进行实践，这时我有一个想法，为了创造更加美好的明天，如果各流通零售业都积极地贡献出一份力量，结果就能激活日本经济。我坚信这也是全体国民的共同愿望。

在2001年停战纪念日前后，NHK电视台连续播出了一个“给不了解战争的你们”这样一个系列节目。因为这也是由于和平是国民的愿望，四个晚上连续播出。以“晴空下的探戈”开始，以“特攻”等来接续。同样可以说我们担当着行业内创业时期的重任，为了让流通零售业能够成功地生存发展下去，我要把我认为应该继承下来并传承下去的我所知道的东西在这里写下来。

流通零售业也有通过实践可以被论证的严密的理论。绞尽脑汁想出来的道理（怎么样？为什么？）然后再去付诸行动，理所当然地应该有一个远远超过平均水平的成功率。

希望能在理解了这一点的基础上，每个人的鉴别能力能再向前不断地发展和提高。我本身也是预先从本书中出现的各位前辈为代表的许许多多的人那里得到了教育和启发，因为继续不断学习的缘故，这种想法就越加强烈。

另外，作为业内的惯例，在写到业内各公司的名称时要附加敬称，在本书中经过和编者等人协商后，决定除座谈会以外的地方以省略敬称的形式来书写。

最后，在整理本书的时候，我的晚辈横滨国立大学的研究生松本力也君和原横滨冈田屋株式会社综合企划部长高山一雄先生，我的长女德田惠美子的朋友长泽久美子等人为代表的全体家人，都在书籍整理搜集信息等方面对我有很大帮助，在这里也一并表示感谢。另外，对谱莱吉典特出版社以村上博为代表的各位给予我的协助，也借此机会向他们表示谢意。真是万分感谢。

中田安彦

2002 年早春时节 于南马入中田研究室

序

流通零售业的基础是实干主义

在本书的卷首语中我已经说明了为什么要写这本书和抱着什么样的态度来写这本书的。在此序之后的第一章到第六章中，我将尽量具体地阐述一些从事流通零售业的人员直接面临的各种各样的问题、解决方法，或者也可以说是行动标准的一些原则。

各章都如此拥有共性的东西，为了把从我的经验中得出的或者是我把从前辈那里学到的教诲活用起来，而与成功相结合，所以希望大家一定要遵守以下这些由流通零售业的特性得出的原则规律，在这里记述下来，把其中的几点作为“序”来阐明观点。

1. 流通零售业是“只有去做才能找到答案”

坦率地说，“只要做才能得出答案”、“只要去做就能做到”。

无论是多么丰富的知识还是理论，如果不去实干就不会产生任何成果。在流通零售业中这种实干主义尤其重要。据说，在经营会议上，每当一个新的提案被提出的时候，被尊为“经营之神”的松下幸之助都会说“如果不试着去干的话”这样的话。

人只有在动起来去行动的时候，才会产生“服务”的。因此，温柔的话语、温暖的关怀，这些只有人类才能做到。那么，这些就会转化为“力量”。所以，流通零售业是要动起来的。我邀请的参加共同研究的各位老师也认为“这一点不仅只限于在做流通零售业的人员，更重要地希望有更多的年轻人能够更好地理解”。

2. 始终贯彻现场主义

只有现场才能得到答案。

正因为是在经营商品或服务的现场，才能得到经营的食粮即利益。销售是一个多元的世界，因此，现场是非常重要的。在现场最前线工作的人员是最关键的人物。从物流或组织结构图来看，现场是最终的阶段，可决不是最后的收尾，而是急先锋。

这些作为急先锋的人员，是能够帮助那些犹豫买还是不买的顾客作出“请买这个吧”这样决定的。

假设即使有本部，那它说到底也应该是为了现场而设，也是应该为了能够使工作在现场的人员更方便而存在的。如果把组织图看做是一个倒三角形，应该把社长放在最下面，最上面画的应该是一般营业员这样一个公司结构。

3. 领导作为牵引车要发挥作用

流通零售业由于它的属性是人性化产业，所以，如果人不动起来的话，很多工作就无法完成。因为必须让人行动起来，所以对上层领导人的素质，特别是对其领导才能就要提出要求。

“带头示范”、“起到模范作用”的地方是极其多的。领导人应该自觉主动去做，也就是说，作为头儿的人，辛苦是理所当然的。领导必须认识到这是一项非常艰苦的工作。

4. 对从业人员要始终贯彻执行本店（公司）的方针

换种说法，就是要明确“旗帜”（方针）的问题。因此，要把一件事（同一件事）不厌其烦的，每天至少要重复说三次。

延长商店的营业时间。目前的现状是休息日也少了，而且，商店也在到处分布着。

在此基础上，由于兼职、打工这种形式，或者不定时进行工

作的人的比例和以前相比更是在不断地增加。在美国，企业越大，各种各样的民族交流越多，就越需要用心去把这些人员的思想统一起来。因此，要把许多民族统一起来，就要从把“旗帜”树立起来开始。在日本自古以来就常说“正直”、“诚意”等一些扎根于人类灵魂深处的精神，反反复复地进行教导、贯彻始终，最后才能把大家聚拢到一起。在流通零售业中，例如打出“打造顾客的幸福”这样的旗号，应该既是重要的也是必须的。

也就是说，因为人能促使人去行动，所以，加强人与人之间的交流不可忽视。为此而打出的旗号，就必须是无论是谁都可以找到共鸣的、清晰明确的、有高度的“志向”。作为“店”的目标的志向应该是保持在一定高度上的，为了把这种志向传达给每个人，因此，要根据时间和场合，也可以借用名片、名册记录或书籍等。

5. 可以做的事情、认为是好的事情要尽早实行

正因为到了被称为“奔向第一的路是‘最初的选择’、也是‘唯一的选择’概念”的时代，所以必须把速度看得非常重要。在现场，如果不能对顾客的问题给出及时的、准确的回答，那顾客是不会购买你的商品的。

也就是说，像“这种样式的，还有其他的颜色吗？”“这种衬衫是在中国生产的吗？”“这种有没有再大一点的尺码了？”等等，顾客的提问是各种各样的，并且要求有快速反应，正因为有这种顾客的提问才正是销售商品的时机。这时候如果慢腾腾地是绝对会起负作用的。对所负责商品的相关事情，必须事先要有很好地学习和准备，要做到快速度回答。

以上是包含着我从实践中学到的教诲，如能蒙您一阅，深感荣幸。

目 录

卷首语	1
序 流通零售业的基础是实干主义	1
第一章 流通零售业是环境产业	1
第二章 流通零售业是需要选址的产业	9
第三章 对于流通零售业来说促销手法十分重要	21
第四章 流通零售业是以人为本的产业	39
第五章 流通零售业的基础是 MD	51
第六章 在流通零售业中也有技术革新	63
结束语	105

➡ 第一章

流通零售业 是环境产业

2001年7月14日上午9点，经过大约12个小时的飞行后，从瑞士的苏黎世机场飞临成田机场。下着雨的苏黎世机场室外温度是15℃，而成田机场的室外温度是34℃，将近20℃的温差。

比这温差给人带来更大触动的是两国街道和郊外美丽风景的不同。但是这次旅行的目的就是在瑞士、法国的三大阿尔卑斯山进行徒步旅行。在瑞士所看到的都是一些与日本没什么两样的地方，所以可能格外的使人感觉到这种差距。到山脚下的市区，汽油燃料的车辆是禁止进入的。除了电车以外，只能决定乘坐客货混装列车运送到一定的区间，这个区间也在不断地扩大。现在，为装载大型货车的客货混装列车在德国—瑞士—意大利区间往来的运输线的大规模开发工程正在溪谷间进行。过去，德国和意大利之间物流多经过瑞士，借助客货混装列车运输线，德国和意大利就可以在不给瑞士带来废气排放污染危害的情况下往来了。我打心眼里感到瑞士的美丽洁净正是那些质朴的地方，像完全没有垃圾散落的街道，还有虽然是免费的，却准备着干净的手纸的车站厕所，等等。2001年秋天考察过的英国也是同样打扫得非常到位，街道很干净。顺便说一下，布莱尔首相所统率的英国政府的重点政策之一就是环境问题。

什么是真正的富裕

现在的瑞士仍然在为保护美丽的山河防止大气公害而积极地努力着。正因为如此，瑞士得以拥有秀丽的山河、清新的空气，不，甚至可以说，为了使空气变得更加清新，正在进行着巨大的投资，仍正在继续努力着。

托这一努力的福，住户的向外凸出的窗户上、店铺以及酒店的高楼上层装饰的都是以“天竺葵”为代表的暖色系的红色的花，给以即使是夏天山尖也戴着雪帽的群山为背景的草木绿色和居民屋顶的茶色增添了色彩。无论是哪里，都有让人想收进明信片里

的风景，不仅是对来到这里旅游的人们尤其是对居民来说也是一大享受。就像在前不久的热那亚首脑会议上明白了的情况一样，在对环境问题的认识上和政策实施上，欧洲和美日之间可以说是巨大的“温差”的，不奋起直追是不行的。

在访问欧洲时所体会到的美丽、洁净以及对环境的意识是明天的日本（人）所应该着手的最有价值的事情。对于我来说是重新上了一课，让我又重新考虑了真正的富裕是什么？人所生存的场所是什么？甚至是应该把什么当做最重要的。为了能让人类生存下去，提供富裕的环境才是最重要的，我想如果是为了维持这种生活才去做流通零售业的话，那就可以更进一步说这个产业就是环境产业。

在此时，我想起了不仅是被称为轻便舒适的衣料的革命浪潮儿，也可以说是流通零售业的新星的无敌牌（株）（法斯特林格）的事情。该公司，2000年时仅以神奈川县下的百货商店为出发点不断地扩展建店（4月1日，横滨松坂屋；4月29日，日吉东急；9月2日，川崎西下屋；9月23日，横滨三越），各个店都有非常了不起的业绩。从当初月营业额的1.5亿日元到4亿日元，卖场的面积是660~990平方米，是普通衣料卖场每3.3平方米效率的3倍以上，对于这种繁盛的景象我立刻就去参观学习。在我眼里留下了一个共同的东西，那就是在付款处后面的墙上所贴的下面这张海报。

赠给无敌牌各位崇拜者的三个承诺

○保持卖场的清洁

○防止打折商品的脱销

万一有脱销的情况时，请告诉负责人，三天以内请您来索取商品。同一商品（颜色、尺码）没有的时候，会准备替代商品。

○无条件退货、换货

只要是在无敌购买的任何商品，在买入的3个月期限内，任