

日
伊藤元
田

挑戰 流通

金新仁 海 沐 譯
李義華 王 丹 校

◎ 国际文化出版公司

挑 戰 流 通

[日] 伊藤元重 著

金新仁 海 沫 譯

李孫華 王行虎 校

◎ 國際文化出版公司

封面設計 周 文

責任編輯 蕭 雪

挑戰流通

(日)伊藤元重 著

金新仁 海 沫 譯

李孫華 王行虎 校

國際文化出版公司出版、發行

北京新華印刷廠印刷

850×1168 毫米 大 32 開本 8 印張 130 千字

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

印數:2000 冊

ISBN 7-80105-468-7/Z·4 定價:(精)24 元

序

流通開始改變日本的命運

“打破不合理的價格體系!”這一驚人的舉措現在正為世人所矚目。

迄今為止，商家們習慣于用統一的定價來銷售諸如啤酒、化妝品等產品，而且，誰都認為這是天經地義的事。

然而，就是這類產品，如今也都開始走進了平價商場。

平價商場的老闆們不屈服于廠家的壓力，毅然決然地連化妝品也降價銷售。對此，新聞媒介大加贊賞，把這些老闆稱作英雄。

一方面，代表“邪惡”的廠家拒絕降價，另一方面，作為“正義”化身的平價商場的老闆們向廠家提出了嚴峻的挑戰。平價商場的老闆們與其說是在銷售某種產品，倒不如說是在樹立自己的形象。

不合理的價格體系被徹底打破，源于日本泡沫經

濟的土崩瓦解之時。

80年代后期，隨着股市、地價的飆升，整個日本進入了虛假的經濟繁榮期，一時間高檔名牌產品風行于世。

然而，好景不長，不久股市、地價狂瀉，日本再次跌入經濟蕭條的深淵。市場疲軟，消費者轉向購買價廉質優的非名牌產品。

其中，最具象徵性并最引人注目的，當數郊外西服店的突然火爆。

以前，提起買西服，人們首先想到的是價格太昂貴，要到發了大筆獎金後才能購買。但在青山商事及青木國際購物中心等郊外店，同樣款式、同樣質地的西服却比市內百貨商店要便宜得多。

一開始，人們對郊外店所售產品的質量半信半疑。

但後來由于NHK“生活經濟”欄目採訪了這些郊外店，以此為契機，各電視臺、新聞報紙紛紛以特輯的形式對此進行了全方位的報道，加之在此其間，青山商事因降價銷售了名牌大公司柑檉山的產品而被取消了銷售合約。一時間，郊外店成了人們注目的焦點。

通過新聞媒介的炒作，人們終于知道了郊外店廉價西服的許多奧秘：

“郊外店的西服是在中國和韓國加工的，由于日元

升值，成本降低，因此，價格就便宜……”

“百貨商店的西服都是各名牌大公司特約經銷的，賣得掉賣不掉百貨商店沒有任何風險，而郊外店則是自擔風險，大批量訂購，這樣，成本較低……”

流通領域的事情是最難捉摸透的。

因此，像上面這樣的議論以往也只是在一小部分專家圈裏邊傳傳而已，不過，這次却不同尋常。廣播電視、新聞報刊的介入使“打破不合理的價格體系”這一響亮的口號很快就變得家喻戶曉，人們開始認識到，這才是推動日本經濟的巨大動力！

事實上，“打破不合理的價格體系”這一口號背後，隱藏着一句潛臺詞，即再也不能坐視某些產品的日本國內價格與國外產地價格之間的懸殊差別了！

完全可以說，日本是目前世界上物價最貴的一個國家。

在不到 10 年的時間裏，日元與美元的匯率由 1 美元兌換 240 日元升至 1 美元兌換 100 日元。

除美元以外的其它貨幣也面臨着同樣的問題，也就是說日元的匯率在不停地攀升。

如果單純地用世界通用的成本核算法來定價的話，那麼，日本從國外進口的產品價格可以依仗日元的升值而降低 50% 甚至更多，但遺憾的是，現實并非如

此。

從國外用很低的價格進口的產品，一旦進入流通成本堪稱世界之最的日本流通領域，其價格便會成倍地翻番。

來自世界各地的人們無不驚嘆日本物價的昂貴。而東京乃是當今世界物價最貴的都市，它使海外來客望而生畏，苦不堪言。

日本的泡沫經濟崩潰以後，日本國民到海外旅游的熱潮一浪高過一浪。由此，他們親身體驗到了本國物價的昂貴。

據說，日本每年到海外旅游的總人數超過 1000 萬人次，儘管這一數字有重覆計算的部分，但大致上可以推算出，每年有十分之一的日本國民到海外旅游過，5 年加起來就是一半。

大約有一半的日本國民親身體驗到了國外商品價格的低廉，理所當然，他們再也不能對國內外價格的懸殊差別等閑視之了。

由于日元的升值，日本的國民所得超過了大多數歐美國家，成為世界上國民所得最高的國家之一。然而，日本人的生活却并不是最富裕的。其中最主要的一個原因就在于昂貴的物價。

所以，從這個意義上說，縮小國內外價格的懸殊差

別，成了日本政府必須儘快解決的重要課題之一。

但是，縮小這種差別的最有效手段，乃是市場這只無形的手。說得更具體一些，就是要“打破不合理的價格體系”。

在日元不斷升值的情況下，價廉物美的外國產品蜂擁而至，使“高處不勝寒”的日本物價有了較大的變化。

與此同時，在日本的流通領域悄悄興起的革命，也為縮小國內外價格的差別作出積極的貢獻。

讓我們來比較一下過去與現在商店里某些商品的價格吧！

以前，蘇格蘭威士忌、白蘭地等高級洋酒的價格非常昂貴，但現在這些名貴的洋酒在平價商店比日本產的洋酒還便宜。

彩電、錄像機等家電產品也是如此。

人們可以用比過去便宜得多的價格來購買韓國產或是日本設在亞洲各地的分廠生產的產品。

大榮集團等知名的百貨公司更是千方百計地積極推銷這些價廉物美的產品。

一臺 20 英寸的彩電現在只需花 4 萬日元就能買到，2 萬日元一臺的錄像機也已進入市場。

隨着郊外西服店雨后春筍般地湧現，市內百貨店

西服的價格也不得不下浮 30%~40%。

橙汁、牛肉等日常食品的價格由于取消了進口禁令而降至了半價！

過去，日本只允許進口極少一部分歐洲的高級轎車，但如今，在美國人的高壓下，日本不得不開放一部分汽車市場，美國廠商為擴大汽車對日出口不惜壓價拋售。據說，在東京地區的新車登記中外國車已經佔了 10% 以上。

俗話說：“水往低處流，人往高處走”。

不過，商品這東西恰恰相反，它偏偏是價格從低處向高處“流”。

世界各國的產品都瞄準了世界物價之最的日本紛至沓來……

日本的流通領域，終於爆發了一場翻天覆地的革命。

事實上，日本流通領域的變化其速度之快也的確是驚人的。在百貨商店以及傳統的商業街生意冷清之時，平價商場却以破竹之勢，遍地開花，而且，其營業額扶搖直上，居然與百貨商店不相上下。

10 年前剛剛起步的便民連鎖店現在已經遍及全日本，它們為自己獲得的巨額營業收入而感到自豪。

世界著名的“7-11”連鎖集團，僅快餐店的營業額

一項就超過了曾是日本快餐連鎖店老大的麥當勞，而且其書報雜誌的銷售額也已超過了書店。

曾被稱作日本傳統零售業保護傘的“大規模零售店舖法”，在美國的干預下被迫進行了修改后，大型購物中心在日本一個接一個地相繼落成，它們代替傳統的商業街而成爲新的商業中心。

今天，任何人都不會忽視流通領域發生的每一個細微的變化。因爲，這種變化乃是改造日本經濟結構的巨大動力。流通被人們看作是擴大進口的火車頭。

任何一個廠家都不會無視流通領域所發生的變化而盲目地製定生產、銷售計劃，以及產品價格。

與此相對應，消費者的消費行爲也在發生着驚人的變化。

戰后日本，是依靠製造業發家的。或許可以認爲，從“富國強兵、殖產興業”的明治時代起，日本就形成了一個以製造業爲中心的社會形態。

但是，現在流通業已經開始左右日本的命運了。

流通業主宰社會的發展，這在歐美是司空見慣的事。

在美國，商業的地位非常高，它幾乎掌握了全美的經濟命脉。

可在日本，商業始終處于一種從屬地位。在高度經

濟成長期，日本把重化工業放在了首位，石油危機後又加速發展了汽車、家電產業，可見，其主導產業一直就是製造業。

但這種時代將一去不復返了。

流通業將主宰日本的未來發展，改造日本的社會形態！

其實，流通領域所發生的結構性的變化不僅僅只限于日本，這場革命同樣地席捲了美國。

在此之前，我們聞所未聞的一些企業，如沃爾瑪特、湯易澤勒斯、考斯特科、好姆·得寶等如今正活躍在美國經濟的前沿。

不僅僅在美國，歐亞各國也同樣如此。

流通領域正在發生着驚天動地的變化。

第二次流通革命將是世界性的。

長期以來，流通業被人們稱作認知的“盲區”。流通領域內的各個環節極其複雜，除了一部分專家以外，許多人都不知道其中的運行奧秘。

不僅如此，零售商、批發商以及廠家的推銷商們除了知道與自身業務相關的一些業務知識外，對於流通業的內部規律，也大多是一竅不通。

但是，只要仔細觀察，就會發現，開動流通這部機器的經濟機制是十分有趣的，有一套獨特的經濟理論

在指揮、操縱着它。

如果用這套獨特的經濟理論來分析、研究日本的流通領域，那麼，就可以非常清晰地看到以往人們捉摸不透的有關流通領域的細微變化，甚至還可以預測到將來的發展趨勢。

一旦追踪到了流通領域這種動向，我們就可以看清經濟運行的血脉。

如此說來，流通乃是日本經濟的血液和神經。

近 10 年來，我走訪了許多流通領域的公司，拜見了具有改革氣魄的經營者，聆聽了實業家們遇到的各種苦惱、困惑，不知不覺之中，我被流通領域那充滿神秘色彩的無窮樂趣徹底“征服”了。

拙著的出版如能讓更多的讀者與我共享這份樂趣，那我將感到萬分的榮幸。

我希望從事流通以及推銷工作的讀者能夠讀一讀此書。因為我想，在這樣一個大變革的時代，換一個角度來觀察流通，或許會有所裨益。

我願本書能拋磚引玉，成為“通過流通來看日本經濟”這一新型的日本經濟論。

倘若如此，我將不勝欣喜。

目 錄

序——流通改變了日本的命運

第一章 流通才是經濟增長的關鍵	(1)
一、美國流通革命的啓示	(1)
面對第二次流通革命	(1)
零售業成爲流通領域的龍頭	(3)
流通領域的變革乃是世界潮流	(6)
二、平價西服的熱銷說明了一切	(10)
郊外西服店的迅速發展	(10)
百貨店西服的價格爲何居高不下?	(13)
打破傳統價格體系的奧秘所在	(17)
流通主導權的轉移	(22)
郊外西服店的高度自主權	(24)
百貨商店的復興之路	(26)
光靠削價賤賣絕不可能有所作爲	(28)
三、變革在突然間不期而至	(31)
“水煮青蛙”的原理	(31)
從宏觀的角度把握變化	(35)

國際經濟的巨變和流通	(36)
任天堂的成功秘密	(39)
流通改變着日本	(42)
第二章 零售業的生存條件	(46)
一、零售店的個性化戰略	(46)
腳變“長”了的消費者	(46)
個性化的關鍵在於銷售方法	(49)
華爾商業中心和大榮公司的特點	(51)
玩具專賣店薩拉斯的啓示	(54)
專業商店連鎖經營“收縮”戰略	(57)
折扣商店的秘密	(61)
“7—11 連鎖集團”的實力	(63)
“百分之零點一”經商戰略	(67)
二、日本的流通,美國的流通	(71)
汽車普及化和美國的流通業	(71)
商店選址應該在“中轉車站”,還是在郊區?	(78)
土地利用成本的差異	(82)
便利與都市	(88)
走向鄉村	(91)
第三章 日本式流通的功與過	(94)
一、處於十字路口的日本式流通	(94)
難以改變的内部體制	(94)

百貨商店的“缺齒”現象	(97)
復興之路是否存在	(99)
衰落中的商業街	(109)
《大店法》修正後所發生的變化	(112)
二、保留傳統批發體制有必要嗎	(116)
零售業即雜貨店	(116)
日本型多層次流通是怎麼回事	(117)
雜貨店老板與百貨商店	(120)
為什麼會出現廉價品	(122)
三、“批發商無用論”正確嗎？	(125)
即使組織改變了，但內部機能不能喪失	(125)
批發功能的本質	(127)
出版界中退貨制的意義	(131)
書籍連鎖商店成功了嗎？	(134)
四、批發商與大型零售店	(137)
大型超級市場的成長	(137)
超級購買力公司的奇蹟	(139)
載着空氣奔跑的卡車	(141)
專業批發商的優勢與弱點	(143)
五、日本型流通真的不正常嗎？	(147)
多層流通渠道的真相	(147)
重組批發業	(150)

第四章 從廠家看流通	(153)
------------------	-------

一、進口是流通革命的原動力	(153)
產品進口的急劇擴大	(153)
在 NICS 商店的思考	(155)
在亞洲能製造的品牌	(157)
“愛得爾”進口體系的奧妙	(159)
大量看不見的“店舖”	(162)
激烈的價格競爭拉開了序幕	(165)
二、安于日本現狀就會節節敗退	(168)
個人電腦的大幅度降價	(168)
西服業另起爐竈	(170)
世界瞄準日本市場	(173)
三、廠商的價格戰略	(176)
廠家“下海”	(176)
何謂“價格的縱向結構”	(179)
價格差別的三種形態	(182)
四、廠家對零售業的攻與防	(187)
零售業的購買力	(187)
松下和大榮的“冷戰”	(190)
折扣商店符合商業道德嗎	(192)
零售利潤的背後	(194)
 第五章 技術革命改變着流通	 (197)
一、技術革命的新浪潮	(197)
商品情報和顧客情報	(197)

衝擊流通的巨大動力	(199)
交易慣例隨着技術革命而不斷改變	(202)
航空產業領域競爭的變化	(205)
直銷的擴大	(208)
二、不能拘泥于既成定規	(211)
現金社會——日本	(211)
信用卡信息的利用	(214)
數額折扣減價的銷售制度	(216)
面對面的服務	(221)
AT&T 卡的成功	(224)
湧向超越流通的大潮	(226)
 後 記	 (231)
作者簡介	(235)
譯者後記	(236)