

日本企业家经营丛书

中内功

日本商业圣手



石井淳藏
著

卢玥彤
译

理想に燃えた
流通革命の先導者

新星出版社 NEW STAR PRESS

中内功

日本商业圣手

〔日〕石井淳藏
著

卢玥彤
译

理想に燃えた
流通革命の先導者

NAKAUCHI ISAO

Copyright © 2017 by Jyunzo ISHII

First published in Japan in 2017 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc. through

Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd

Simplified Chinese edition copyright © 2019 New Star Press Co., Ltd.

All rights reserved.

著作版权合同登记号：01-2018-1542

图书在版编目 (CIP) 数据

中内功 / (日) 石井淳藏著; 卢玥彤译. — 北京: 新星出版社, 2019.7

ISBN 978-7-5133-3575-1

I. ①中… II. ①石… ②卢… III. ①零售业—连锁超市—商业经营—经验—日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 110157 号

中内功

[日] 石井淳藏 著; 卢玥彤 译

策划编辑: 杨英瑜

责任编辑: 杨英瑜

责任校对: 刘 义

责任印制: 李珊珊

装帧设计: 斑 马

出版发行: 新星出版社

出 版 人: 马汝军

社 址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

网 址: www.newstarpress.com

电 话: 010-88310888

传 真: 010-65270499

法律顾问: 北京市岳成律师事务所

读者服务: 010-88310811 service@newstarpress.com

邮购地址: 北京市西城区车公庄大街丙3号楼 100044

印 刷: 北京美图印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 10.5

字 数: 200千字

版 次: 2019年7月第一版 2019年7月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5133-3575-1

定 价: 66.00元

序言

中内功是一个传奇的人。他一手打造了战后的巨无霸企业大荣公司，本人却远远不只是普通的企业家、实业家。这种传奇在《中内功回忆录》（根据御厨贵、松岛茂、中村尚史的采访整理而成。中内功于2005年去世，第二年流通科学大学出版社此书）中随处可见。这本回忆录整理收集了中内功晚年时期的想法。

该书最后，御厨贵、松岛茂、中村尚史三人问：“您怎么会想到进行综合性的商业运营呢？”问题本意应该是想问靠“单品至上主义”起家的大荣为什么会扩大商品范围，挑战综合性超市这种高难度产业，以及这个转变背后有着怎样的经济考量。

中内功的回答却出人意料：“因为我看到了美国。它对我来说就像苹果之于亚当和夏娃，是一种原罪。在看到美国之前，我一直以为好好做生意就够了。”

接着中内功讲述了自己从美国考察返回日本途中，在洛杉

矶逗留时的经历。他看到房产公司新建的商品房，看到四万美元就能买下加州纽波特海滩旁带栈桥的新房，看到每家都有一艘快艇和两辆车。这听起来似乎是中内功震惊于美国的富足，为了实现这种富足，他开始致力于经营综合超市。

也许实情的确如此，但中内功最后那句“我一直以为好好做生意就够了”背后的潜台词让我浮想联翩：他被经商以外的某种东西迷住了，那是什么呢？我认为是“思想”，美国的富足背后潜藏的“自由和民主主义的思想”。

没有那种思想，他就不会不停地尝试各种挑战，从药店到超市再到综合超市，继而进军城市建设和娱乐行业，更不会发表反对士农工商的政治言论，不会严厉批判战后教育体制并且成立大学……本书的主题自然是“企业家、管理人中内功”，但“思想家中内功”的影子也贯串始终。

按照本系列的一贯方针，本书分为三个部分。第一部分是中内功的“详细传记”，第二部分是“关于中内功的论述”，第三部分“剖析人物形象”，收录了中内功发表过的随笔。下面对各部分加以解释说明。

首先是第一部分“详细传记”。中内功自己写的《流通革命尚未终结——我的履历书》和作家佐野贞一的《天才》等书已经将他的经历描述得非常详尽。本书的创新之处在于聚焦中内

功如何在民主主义和自由的时代浪潮中坚持自己的道路，关注大荣的战略扩张和有组织的扩张，还记述了除实业界之外，中内功在政治和教育领域的积极活动。

第二部分和第三部分反映的是笔者的独立思考，需要分别加以说明。第二部分专门讲述了中内功的一次相遇和一次离别。这对中内功、大荣，甚至对日本的流通行业来说，都是重要的转折，令人由衷感慨历史是以人与人之间的联系为契机而发展的。

第一篇论述是《两次“流通革命”——中内功与中内力》，介绍了1969年（昭和四十四年）中内力专务董事退出大荣公司的事件。中内功和中内力兄弟两人于1957年创设大荣，携手将大荣发展为业界首屈一指的综合超市，但是创业10年后，二人对公司发展的基本方针的意见分歧变大。由于始终无法达成一致，中内力最终退出公司。即使是在今天，我们也很难从理论和实践的角度对二人在公司方针上的对立做出是非判断。本篇将深入探讨这些问题点，告诉读者当时还可能存在另外一条“通往流通革命的道路”，同时描绘已经实现的“流通革命”的特征。

第二篇论述是《中内功和河岛博——浪漫主义者和实用主义者》，介绍了20世纪80年代初大荣“V型复苏”。（译者注：大荣内部公司业务进行清盘、出售或合并以争取主要零售业务



日本流通革命的先导者，中内功

出现复苏。) 1982年6月，中内功三顾茅庐将从日本乐器制造社（现雅马哈）社长一职退位的河岛博聘请进大荣。随后便将当时处于经营不良状态的大荣复活工作交给了刚入职不久的河岛博。中内功赞扬河岛博的“经营能力”并且对他深信不疑，河岛博也在短期内达到了他的期待。本书将在后面明确说明被称为大荣“V型复苏”的大荣重生过程和河岛博的经营手段。经过分析之后我们发现，在流通界出现转机的情况下，这个时代需要河岛博的能力，同时也表明了中内功式的经营特征与河岛博形成鲜明的对比。

第三部分由中内功的随笔等构成。中内功的著作以其处女作《我的贱卖哲学》为首，数量极多，我们从中选出5篇。中内功在他一生中最好的朋友加古丰彦的葬礼中担任葬礼委员长，在其送给加古丰彦的感人肺腑的话语中，我们选取了能够体现出中内功为人善良的话，以及铭刻在他心中的部分思想深刻的语句。

我是第一次接触像第一部分中的个人传记和时代史的题材，我原以为写历史就像给油画反复上色。在大致了解情况的写作过程中，我发现了新的资料，意识到原以为不重要的资料其实格外重要。我渐渐认识到人们忽略的事情往往具有决定意义，这种情况发生了好几次。

开始写这本书还不到一年半的时间，我总觉得还需要继续反复上色描绘。从这个意义上来说，本书依然还未完成，因为可能还会出现新的资料、新的解释，也会遭到严厉的批评，但那也说明对中内功和中内时代的研究在继续深入，产生了多种多样的讨论。如果本书对您有所帮助，不胜荣幸。

学校法人中内学园流通科学研究所所长石井淳藏

2017年3月

第一部 详细传记

不断降低商品价格以民主主义思想为基础

- 一 大荣前史 / 003
- 二 大荣的创业——流通革命的前夜 / 035
- 三 流通革命 / 070
- 四 流通新秩序 / 106
- 五 不断革命 / 147
- 六 以民主主义思想向社会发起挑战 / 180
- 七 一代革命人逝去! / 221

第二部 论述

谁是“流通革命的先导者”

一次相遇和一次离别

- 一 两次“流通革命”——中内功和中内力 / 235
- 二 中内功和河岛博——浪漫主义者和实用主义者 / 258

第三部 剖析人物形象

赶超时代的革命人的余像和

震撼心灵的话语

- 一 流通革命家的灵魂 / 287
- 二 作为经营者的姿态 / 296
- 三 思想家的热情 / 303

谢词 / 318

“企业家中内功”简略年表 / 320

写在PHP经营丛书“日本的企业家”系列发行之际 / 324

第一部 详细传记

不断降低商品价格以民主主义思想为基础

一 大荣前史

序 中内功出生的时代

大正时代的记忆

1922年（大正十一年）8月2日，中内功出生于大阪府西城郡（现大阪市西城区），父亲是中内秀雄，母亲是里绘，他是家中的长子。中内功4岁时搬到神户市兵库区，在那里读了小学、初中和高中。之后，中内功参与了残酷的战争，在战后激起了被称作“流通革命”的漩涡，同时他也投身教育事业，最后成立大学。

在详细传记中，我们将追寻中内功的足迹。在此之前，先简单了解一下中内功出生的大正时代到底是一个怎样的时代。这一时代背景和中内功第二次世界大战后的活动不无关系。全书使用公元纪年，只有序使用日本年号。

从现在来看，大正时代大约在一个世纪前且时间很短，只有15年。即使它在人们的记忆中消失也不奇怪，但现在依然会

举办以大正奇遇为主题的美术展，现代的电视剧、电脑游戏中也会使用大正时代的情景等，这些都表明了大正时代即使到现在依旧令人怀念。

大正初期到中期是因发扬国威而举国沸腾的年代：取得了日中、日俄两次战争的胜利，和欧美列强比肩，并且日本也是第一次世界大战（大正三年至七年）的战胜国。在此背景下，受欧美影响，富有欧美风情的大众文化以都市为中心蓬勃发展。东京，上野、浅草等商业区繁盛起来。在浅草六区出现了剧场、电影院、歌剧院等，繁华一时。卓别林的带有画外音的电影大获成功，美国式音乐剧“浅草歌剧”也吸引了大批客人蜂拥而至。三越 [译者注：三越（TYO）是一家日本百货公司集团，创办于1673年，总部设于东京] 在明治三十七年就已提出了《百货商店宣言》。帝国剧场在进入大正时代的前一年即明治四十四年成立，大正时代的帝国剧场在传单上印着“今天帝剧，明天三越”。为了和三越对抗，帝国剧场在高岛屋、松屋、白木屋（后东急百货店日本桥店）相继开店。

这一时期，被称为“阪神现代主义”的独特文化在关西繁荣起来。当时，这一文化的中心在日本最大的商业都市大阪和亚洲最大的港口城市神户的中间地区——在临近大阪湾的美丽的六甲山的南面。当时的设施、住宅有很多都被保留至今，成

为历史建筑。

阪急·东宝集团创始人小林一三，就是开启那场现代主义文化盛宴的主要人物之一。在以后会讲到，小林一三是中内功崇拜的经营者，间接地给中内功带来了不少影响。小林一三在明治四十年创立了箕面有马电气轨道，担任专务董事。明治四十三年运行梅田—宝冢·箕面之间的铁路。同年，箕面动物园开业。第二年，宝冢新温泉开业。大正二年，宝冢新温泉举办了妇女博览会。另外，建成丰中运动场，大阪朝日新闻随后在这里主办了全国中学优胜棒球大赛。大正三年，在宝冢新温泉天国歌剧院进行了宝冢少女歌剧团的第一回公演。并且，位于铁路沿线，占地5万平方米，十分开阔的丰中住宅地开始出售。洋房这种高档住宅也因为小林一三的用心，取得了很好的销售成绩。

大正七年，宝冢少女歌剧进入东京，在帝国剧场进行了东京首次公演。大正九年，十三—神户（后上筒井）间的铁路（后改称为阪神急行电铁）开始运行，连接了神户和大阪。梅田站迎来了白木屋百货商场，白木屋分店也在同年开业。大正十四年，宾馆在宝冢开张。直营商场也在梅田的阪急大厦二楼和三楼开业，在商场的四楼和五楼还设有餐厅。这就是被称作世界第一家交通枢纽百货店的阪急百货店的前身。小林一三就这样转眼

间激活了宝冢、箕面、神户沿线。

当时住在神户市兵库区的年幼的中内功接触到了小林一三开创的这种文化。对于中内功来说，他很难忘记母亲带他乘坐阪急电车到阪急百货店，在餐厅吃 25 钱的咖喱饭的事。

“以‘每天赚一点钱’的思考方式（此处有删减）把铁道从大阪延伸到宝冢再到神户，开发沿线地带，建立交通枢纽百货店，在餐厅卖咖喱，甚至成立了宝冢歌剧团。”¹ 中内功自述着他的回忆和小林一三的伟业。阪急百货店的宣传语是“最好的货以最优惠的价格”。与其说这和后来大荣的宣传语“好货越来越优惠”很像，还不如说是中内功借鉴了小林一三的宣传语。

在大正时代不仅开始了这样的新文化，就连身边的商品也开始加入欧美特色，例如森永、明治的牛奶巧克力，乳酸菌饮料、江崎古力克（译者注：日本制奶糖）的营养果子古力克，丘比特沙拉等。现在看到的这些商品都是在那时开始销售的。寿屋（后三得利）红宝石甜葡萄酒有名的裸体照片广告也是在大正十一年出现的。就这样，在市场中以外来语命名商品和服务的新形式开始广泛出现。说到外来语，在日本出现了公交车女售票员这种以欧美外来语命名的职业，并成为女性们的梦想。随着女性渐渐走向社会，到银座闲逛，在咖啡店喝咖啡开始流行起来。孕育了这种商品和文化的大正时代应该正是我们现在消

费文化的起点。我们对大正时代总感觉莫名的亲切和怀念，大概就是因为这个缘故吧。

在艺术方面，新的变化也很引人注目。在美术界，虽然主流是黑田清辉之流的印象派，但是受未来派、达达派的影响，兴起了“大正时代新兴美术运动”。另外，在野团体举办了从官办日本美术展览会中分出的二科展。据井上章一说，在20世纪20年代（大正后期），大众对美的意识有了变化，典型事例是社会大众对女性美的定义发生了改变²。

这一时期，在事业开展方面也能看到女性意识（乃至评价女性的意识）有了变化。至今，资生堂仍是将“女性美”作为一贯追求的企业。正是在这个时期资生堂从创业初的药局转型为化妆品厂商。此时，还建造了银座三层建筑，一楼是化妆品香水店，二楼和三楼设有工艺品部、实验室和制造工坊。另外，《妇女之友》（译者注：《妇女之友》是后面会提到的羽仁本子和羽仁吉一夫妇所创的杂志）《主妇之友》等面向妇女的杂志也都是在这一时期创刊的。顺便介绍一下，虽然这两本杂志是有关主妇培养和生活技巧的启蒙杂志，但是《主妇之友》在大正末期的发行量就达到了22万本³。

在大正时代，这种前所未有且影响至今的大众消费文化正以都市为中心慢慢萌芽。