

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。

7

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30188亿日元（是上年同期的104.4%），税前利润增加了2122亿日元（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入社仪式上迎来了 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经多次对部下说，“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，在琦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。”

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

断定：这种收入水平的人买这种茶叶就够了吗？难道你就没注意到，其实顾客需要的是更高档次的茶叶。这是因为你们只了解摆在店里的商品（的销售状况），却不了解未摆放出来的商品（的销售状况）。因此，请诸位到其他店看一下它们卖的货。”

在每天的经营中，综合运用“虫的眼睛”和“鸟的眼睛”，准确地把握时代的变化，这是店铺经营战略不可或缺的。

为什么伊藤洋华堂会成为流通革命的旗帜

同化从成长企业中学到的不同东西

从 1991 年开始，美国的桑士兰德公司就以伊藤洋华堂的支持为基础完成了经营的再建。单品管理、店铺改建、品种充实、财务体制强化等一系列的店铺改革都取得了很好的成果。1997 年 3 月，著名的定级机构穆迪公司公布，桑士兰德公司发行的债券升值了，从而准确地评价了伊藤洋华堂所具有的国际水平的实力。7—11 公司和丹尼斯也是如此。伊藤洋华堂集团在积极吸收海外企业集团优点的同时，逐渐发展起来。

与其他企业集团协作的意义，就在于将性质不同的东西吸收进来，使其作为体系得以同化并使之扎根于企业，从而获得创造性的发展。伊藤洋华堂创始人伊藤先生经常说：“世界上优秀的人有很多，我们为什么要独自一个人发愁呢？去向他们请教请教难道不好吗？”

例如，在管理系统方面，伊藤洋华堂就从松下电器公司那里学到了相当多的东西。还有，IBM 公司在现场推进分权化，并取得了成功的经验。从这些成功的经验当中，伊藤洋华堂仿效、学习了很多。

零售业屡次陷入困境，原因之一就是不愿学习制造业好的东西。诚然，零售业与制造业有许多不同之处。因为“那是制造业”，所以从一开始就不打算学习其长处的倾向非常强烈。而且，

仅仅仿效是不够的，重要的是以“为什么那样做会成功”这一疑问为出发点，去认真领会理解。尔后应当彻底地探寻如何将性质不同的东西移植到自己的公司中。近年来，沃尔玛公司和伊藤洋华堂的合作就是一个很好的例子。伊藤洋华堂吸收了沃尔玛公司物流方面的长处，同时，沃尔玛公司也采纳了伊藤洋华堂单品管理等经营系统。

伊藤先生曾经拿着丰田汽车的宣传手册，指示公司人事方面的负责人：“要进行这种教育”。伊藤先生与其他的经营者的不同，他高度关注其他公司的长处，而且最终体现出来的并不仅仅是模仿。应该向各种各样的发展性企业学习的东西很多，但绝对没有必要去进行毫无变化的模仿。在这一方面，伊藤洋华堂具有其独特的创造性。但是，在合作基础上开张的丹尼斯一号店，从店内装修到连锁经营都是照搬协作方的做法，原封不动地进行运营的。因为如果从一开始就对合作方的做法进行批评的话，就不可能学到东西。因此，采取了一边运营，一边积累各种各样新的经营诀窍的方针。这种方法与处于起步时期的 7—11 公司是相同的。

众所周知，7—11 公司一开始在计划销售肉包子这种快餐时，周围的人都持否定态度，认为“肯定卖不出去”。可是现在，无论在全国哪家 24 小时商店，卖肉包子和杂烩都是理所当然的事情了。这是把过去认为不合常理的事变为常事的一个很好的例子。

不能只看事物的表象，怎样把乍一看是不同性质的东西联系起来并且使人们认同，认真地按照这个想法来进行工作是非常重要的。

大荣与伊藤洋华堂

与凡事都气势宏大、实行铁腕政策的大荣集团相比，伊藤洋华堂给人以踏实、灵活的印象。如果说大荣集团利用追求价格提高了知名度的话，伊藤洋华堂集团则是因追求价值而闻名。

大荣集团坚决推进扩大化路线，一味追求规模效益，伊藤洋

华堂则以区域集中建店的“深挖”战略为目标。与重视销售额的大荣集团相比，伊藤洋华堂更重视利润。大荣和伊藤洋华堂是两个从经营风格到企业文化都形成鲜明对比的企业。

伊藤洋华堂被认为是欧美式的企业，大荣集团则更像是日本式的企业，具有人情味儿。一位流通业界杂志的编辑在闲谈时说：“我非常讨厌伊藤洋华堂和 Sky-lark。因为接连不断地有人辞职，不重视人才、轻易放弃人才的企业体制无法让人信任。”

的确，从表面现象来看，伊藤洋华堂辞职的人确实不少；实际上，从大荣集团辞职的人的数量也相当可观。但是，最关键的问题是离开集团后，这些人会走什么样的路。如果辞职之后，成为其他公司的雇员或自己独立地干，把自己所学的东西在别的地方大量有效地利用起来，如果这样的人占多数的话，应该说是好事，这不能叫做放弃人才吧。许多辞职的人在伊藤洋华堂参与了人事、劳务、教育政策等系统的构建，确实学到了很多东西，对此他们一直心存感激。因此，“不珍惜人才”的说法是根本不成立的。如果只看表面现象的话，必然会错误地判断事情的实质。

比较一下长年供职的职员及有一定职务的职员所持有的股份，和大荣集团相比，伊藤洋华堂的职员持有的股份更多。这实际上与现代“允许员工分享企业共同成果”的做法是一致的。伊藤先生常说：“企业是命运共同体，是利益共同体。”在一位职员离开伊藤洋华堂的时候，创始人伊藤先生曾忠告他：“要有好的对手和好的老师。”并说：“我正是因为有了大荣集团的中内先生这样的朋友，才会一直干到今天。所以，你要有好的对手，要为了不输给对手而奋斗。”可以说，在各个方面都形成对比的大型零售业集团的领导人之间，会把对方看成优秀的竞争对手。

只在需要的时候得到想要的商品

随着消费趋势的变化，现在已经完全进入了买方市场。由于服装、家庭用品等基本商品十分充足，因此，对一些非生活必需品，即使不买的话，也不会影响生活。

直到 1965 年，如果白糖降价的话，还会有很多人来买；但现在，如果再降价的话，消费者还会蜂拥而至吗？答案当然是否定的。如果价格便宜，商品也卖不出去的话，就不得不认真考虑这样一个问题：“对于消费者来说，真正的必需品是什么？”

在 1994 年酷热的夏天，7—11 公司已开张的店与上一年相比，销售额大幅度上升。可是，一分析销售额的构成，就会发现销售额大幅度上升的商品仅占三成左右，剩下的七成还略有下降。如果对此进行严格分析的话，就会得出这样的结论：消费者真正需要的商品只占三成，剩下的七成并不是消费者真正需要的。

铃木先生曾指责说：“店里人们真正想买的商品非常少，而只有人们想要的商品才能把大量的顾客吸引来”，因为消费者不需要的商品无论怎么便宜，他们也不会买。所以，虽然日本“已经迎来了汽车、家电制品等耐用消费品的换代购买时期”，但如果不能适应消费者需求变化的话，即使再便宜也卖不出去。

商品的销售情况只不过是过去的资料，POS 数据从根本上说也是过去的东西，而且应该牢记：销售现场没有的商品还没算在资料以内。

在伊藤洋华堂集团，“价值追求”是和商品制造紧密结合在一起的。商品价值各有不同，这是很自然的。然而，不要忘了：只有满足了品质良好、必需时一定能买到、有可接受的价格这些共同点的商品才是真正有价值的。

伊藤洋华堂集团在实际开发体现这种价值追求的商品时，小组 MD 起了很大作用。

流通革命是从信息化开始的

以前，越是企业的领导，收集的信息就越多，而下属占有的信息则很少。可是，以集中在上司那里的信息作为经营决策重要要素的时代，已经完全成为过去的事情了。现在，构筑实现上级与下属信息共享的体系，已成为重要的课题。

特别是在 7—11 公司，经营者就是所有者，经营领域的顾问并不是所有者的上司，他们不能对所有者发布指示和命令。因此，为了使所有者接受，顾问就必须通过有效信息来进行说服、劝导。只有拿出有效的信息进行说明、说服工作，让所有者接受，才能彻底实施。

根据从商经验，差不多都是所有者拥有更多的经验。但是，消费者需要的商品时刻都在发生着变化。实际上，正是因为仅局限于自己身边有限范围的信息进行决策的所有者很多，如何让拥有大量信息的顾问与所有者实现信息的共享，就成为一个非常重要的课题。

现在，7—11 公司正在构筑以 ISDN（综合数码通信网）为核心的第四代店铺综合信息系统，丹尼斯等伊藤洋华堂集团企业相继加入进来。以数字化为支持的多媒体通信手段——ISDN 与过去的普通线路相比，能传送数量更多的信息，用一条线路就能传送数据、声音、图像、电话传真等，具有划时代的意义。它与 POS 终端结合起来，就成了能抢先取得信息的强有力的武器。最近，7—11 公司又引进了订货终端机 GOT (graphic order terminal, 图文订货终端)。这种 GOT 是 A4 纸大小的个人电脑，订货时，能显示与当地的活动、商品的先行报告、畅销品、滞销品、断货以及与天气相关的信息。因此，在综合这些信息提出假设的同时，可以很容易地进行订货。

按照这样的形式，总部方面就能在第一时间掌握店铺的经营动向、库存情况、品种的实际状况等。GOT 大大提高了订货的精确度，成为实现高质量订货的支柱型信息机器。

像这样，首先获取信息，对于以提高商品质量为目的的流通革命来说，是不可或缺的。

创始初期就已有了今天的萌芽

“要想到，顾客原本是不来的”，这是创始人伊藤先生常常挂在嘴上的话。伊藤洋华堂起家时，不过是一个不足两间半的小店

铺。1956年，由于兄长去世，伊藤雅俊先生继承了位于东京北千住的洋货店——“洋华堂”。就是这个店铺成为伊藤洋华堂集团发展的基点。

伊藤先生在某次交谈中，回顾了当时的情景：当时我们的店铺只有100平方米左右。那时，如果对光临我们小店的顾客说“对不起，这种商品已经卖完了”的话，实际上，在向客人道歉的同时，客人也许就不会再来了。而这对我来说，是关系到生死存亡的问题。后来，店铺一点一点地扩大，即使是在伊藤先生的店里，畅销商品的销售额一增加，对顾客“因商品已卖完而感到歉意”的心情就渐渐变淡薄了。但是，因为预先注意到这会招致顾客的反感，就必须戒除骄傲情绪。

运动衫中白色的最好卖。可是，如果各种颜色都按同样的数量采购的话，恐怕白色的就会断货，而其他颜色的运动衫就会出现积压，最后只好降价处理。而从尺寸方面来说，如果各种尺寸的按相同的数量进货，必然会造成损失。所以，对畅销商品库存情况的严格把握非常重要。

像这样细微的操作反复进行是伊藤洋华堂集团业务改革的出发点。伊藤先生曾经说：“对零售业来说，最为重要的是做事的原则性。如果不坚持原则，不管多大的妥协都会发生。因此，决不能妥协。”特别是零售业，顾客是不特定的多数，如果平均每个人的购买金额低，就容易出现疏忽大意不予重视的现象。

当初，7-11公司的盒饭一天只送一次。但是，如果只送一次的话，就无法和街上那些热气腾腾的供应盒饭的餐馆相抗衡。于是，现在变为一天送三次。刚开始的时候，这种做法也遭到了嘲讽，认为“本来就有些卖不出去，还要一天送三次吗？”但不久就得到了消费者的支持。做饭团的米用的是一种名牌米，而且为了不让紫菜发粘，他们在包装上下了很大工夫。就这样，通过屡次失败而取得的成果，换来了众多消费者的支持。现在，在全国范围内开展业务的24小时商店，也在沿着7-11公司所开辟

的道路快速发展。

在创业初期的洋华堂，任何妥协和疏忽都是不允许的，其中已经蕴涵了伊藤洋华堂成为零售业连锁巨头的萌芽。

如何在顾客满足时代实现创新经营

超越“商品滞销时代”的快速成长

即使是伊藤洋华堂的经营，也并非总是一帆风顺的，经历了石油危机时代、“泡沫经济”崩溃等低迷期，才走到了今天。

“商品卖不出去”这种说法本身就是在外部环境里寻求卖不出去的原因。在艰难的困境中，商品滞销的真正原因到底是什么？一个很重要的原因是没下工夫研究什么是顾客真正需要的商品。按照这种方式纠正原有做法的话，肯定会在很大程度上左右经营领导者，从而保证在方向上不出现偏差。那么，在具体问题上应该怎样做呢？以伊藤洋华堂为例，作为克服“滞销时代”的对策，它最为重视的就是业务改革。

所谓卖不出去的商品，实际上意味着顾客没有认可商品的价值。因此，与其说是因为消费者单纯地“不买”、“不愿买”而导致“卖不出去”，倒不如说是由于卖方所提供商品的价值有问题，只有从这一认识出发，才会有真正的业务改革。

东急（东京急行株式会社）集团的五岛升代表曾这样评论说：“百货店经营是贵族，超市经营是平民”。在这里，从经营的角度讲，意味着在培养战略性人才方面，与超市相比，百货店处于劣势。而且，如果对此追究到底的话，可能是企业高层的经营意识或经营能力存在差别。

被认为处于持续严冬时代的百货店业，不仅尝到了忽略战略性人才培养的恶果，而且缺少合理的经营方法、从销售到库存管理都依赖交易方的体制、没有实施体制上的各种改善等，一再成为大众媒体批评的对象。

伊藤先生曾经对职员这样说：“顾客的生活方式正在逐渐发生变化，仅靠自己的头脑考虑商品品种的话，会出现很大的失误。密切关注顾客的生活及其变化，以此为基础来考虑品种、考虑进货问题在现在是特别重要的事情。对我来说，商品卖不出去的根本原因，并非顾客人数的减少，关键是商品品种太差。我们的工作就是使顾客生活得更好。”

某种商品能否卖得出去？如果卖不出去，为什么？要对所经营的商品品种进行严格的分析，准确地把握消费者真正需要的商品并予以提供，这是企业发展的第一步。

不要错误理解“超价格破坏时代”

“超价格破坏时代”这一说法因大众媒体的炒作而盛传。但是，由于商品卖不出去进而降低价格，有这样想法的企业肯定连生存都有危险。

在谈论价格破坏之前，首先必须问一问“顾客想要的商品摆出来了多少”。只要想想蔬菜和水果就行了——鲜度和味道不好的商品，无论把价格降低多少，都无法吸引更多的消费者。

超级市场都在实行商品的试尝。这种相当普遍的做法，应该是伊藤洋华堂最先试行的。在购买之前，先确认一下商品的质量，这也可以说是伊藤洋华堂的以价值追求为基础的商品信息发布手段。

针对消费者需求的日趋丰富和不断变化，即使在 POS 数据里也有无法显现的一面。说到底，反映销售变化的数据仅仅来源于店内摆放的商品，对于店内没有的商品，在数据上则无法反映。实际上，这里有进行商品开发的伊藤洋华堂和制造商共同享有情报的意思。在首先掌握市场需求变化的同时，惟有卖方、制造方、运输方按照三位一体的方式组织起来，才有可能把高质量的商品送到顾客手中。

负责实现这一目标的是伊藤洋华堂的小组 MD。从商品企划开始到制造、物流、销售的整个过程都由集团一体化共享。