



Toys "R" Us Japan

对外经济贸易大学国际商学院

范黎波

2005年9月



对外经济贸易大学

案例概述

1991年，美国玩具公司（Toys “R” Us）想高调进入世界第二大玩具市场——**日本**市场，遭致日本各级经销网络商反对。尽管如此，Toys “R” Us公司寻找到当地颇有影响力的合作伙伴Den Fujita，并受到日本国际贸易投资部（MITI）的批准。



案例概述

公司管理层们都有信心改变日本目前的零售业格局。但仍有一些基本问题有待解决：

- 早已习惯于小型商店和柜台服务的日本**客户**们能接受自助式折扣店的模式吗？
- 日本**制造商**会冒险直接与Toys “R” Us 公司合作，而破坏与批发、零售商长期建立的合作关系吗？
- 如何应对**当地竞争者**而迅速有效的建立起自己的网络？



公司简介

- 1957年，Charles Lazarus创立Toys “R” Us公司
- 1978年，Lazarus决定将公司创办成一家全国玩具连锁店
- 1984年，公司进军国际市场，先是加拿大，而后进军香港、新加坡、
英国
- 1988年，公司市场份额占全美玩具市场20%，销售额超过40亿美元
- 1991年，海外连锁店达97家，国外销售占总销售额14%
- 1991年，准备进军全球最难入的零售市场之一——日本



公司特点

- **议价能力强**：比一般零售商低10-20%的价格进货
- 全年不变的**广告投入**吸引顾客购买玩具，而不只是在圣诞节
- 每一个典型**连锁店**特征：
 - 54,000平方英尺大卖场
 - 8,000-15,000品种可供选择
 - 陈列简单、明快
 - 计算机自动配送系统



日本玩具市场

- 1980年，日本GDP年增长7%时，零售业年增长94%
- 日本低出生率也使得大人们愿为较少的后辈们投入更多的钱在玩具上
- 日本玩具市场迅速成为全球第二大市场，仅次于美国
- 1991年，日本玩具销售额 9320亿日元（折合71亿美元），超出前一年260亿日元



日本玩具市场经销格局

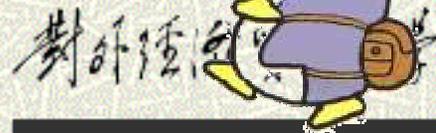
- 高度分割，各地为政
- 卖场规模小、品种少
(一般面积不到3200平方英尺，品种只有1-2000种)
- 库存周转慢、产品差异化低
- 经销模式：

制造商-批发商-零售商紧密捆绑



日本玩具市场经销格局

- 零售商在制造商“建议价”下进行销售，获利15-20%
- 批发商巨头垄断（Nintendo）
- 全日本仅有两家零售商：Chiyoda、Marutomi
- 地方保护主义严重，严防外商进入



7-ELECTION 2004
EVERY CUP
COUNTS



日本零售业的 结构特点



- # 商店国家
- # 会员商店制
- # 政治影响力



商店国家

（一）、日本零售业的状况

1、**小商店**在日本非常盛行。

数量多，规模小。

2、日本的批发商也很分散（436421）。

3、分销系统复杂。

几乎所有的批发商都是通过分销系统销售商品的。分销系统拥有三到五个中间层。

4、制造商控制了商品价格。

建议价格



- # （二）普通百姓的认知
- # 《经济学家》
- # 日本人对待他们的微型商店就象法国人对待农民、英国人对待传统工业一样感情深厚。



- （三）零售商店的社会功能
- 为社会底层人民提供**就业机会**。日本的分销系统雇佣了全国18%的劳动力，GDP总值占全国GDP的13%。
- 1 / 4的零售店主开一家零售店是为了老有所养。

■ （四）小商店盛行的简要分析

- 小型商店是日本生活方式的真实反应。
日本的普通百姓房屋、厨房面积都比较小，没有太多空间储存大量的日常用品。



会员商店制

- # （一）、会员商店的产生
- # 日本的一些大企业，比如说东芝，支撑着成千上万相关联的会员商店，形成自己的分销网络。
- # 会员商店只销售一家制造商的商品。



■ （二）会员商店的权利和义务

■ 1、在社区的显要位置得到一家店面。

■ 2、得到财务、市场方面的建议以及关于竞争对手的信息资料 。

■ 3、会员商店要接受制造商的领导。

■ 4、不允许随意改变建议价格。

改变的后果。



三、政治影响力

- 1、日本有140万的零售店主，他们在选举上拥有相当大的影响力。
- 2、“大商场使用金钱买通政客，我们则利用2000万张选票威慑政客”。
- 3、利用选举上的影响力谋取利益。

案例：MITI关于大型商场建设的法律。



变革与创新



- 上世纪80年代末期，随着日本经济的发展，先前严密的零售结构开始出现**裂缝**。



- # 便利店的成长
- # MITI的思维转变
- # MITI消除结构性障碍的行动



便利店的成长

- （一）成长的原因
- 生活在夹缝当中，不引人注目。
- 占地面积比较小，可以摆脱针对大型商场的法律限制，在城镇的中心位置建起了店面。



■ (二) 发展轨迹

- 1、到1982年，日本已经有23,235家便利店，占零售商店的2.3%。
- 2、1982年到1985年之间，便利店是所有零售商店形式中销售额增长最快的。
- 3、到1992年，他们的销售额已经占到日本零售总额的8%。



■ （三）最成功的便利店—7-eleven

- 1、特点：店面小，注重本地化，24小时营业。
- 2、商业模式的核心—信息导向战略：战略的关键是：通过尽早而全面的利用信息技术来建立严密的存货控制。
- 3、影响：到1990年，7-eleven已经被认为是世界上效率最高的零售商之一了。日本商店开始模仿7-eleven，希望利用信息技术去迎合日本社会老龄化的需要以及职业女性增多的趋势。



MITI的思维转变

■ （一）背景

- 1、上世纪90年代，日本青年不再想去继承他们父母小小的零售店了，取而代之的是他们想尝试一种充满冒险经历的生活。
- 2、年轻一代逐渐认识到他们正在为很多消费品支付过高的价格。慢慢的，他们对降低价格以及减少商业限制的要求开始影响政治进程。



- （二）1989年，日本国际贸易与投资部(MITI)悄悄的开始提倡改革零售行业。
- 1、没有必要说我们的分销系统是无效的，但在成本方面还有进一步合理化的空间。
- 2、总体上讲分销系统高度竞争的，但还是存在一些妨碍竞争的因素。
- 3、由于对日本商业习惯不很熟悉，外国企业在进入日本的分销系统时也许会感到困难。然而从根本上说，这套系统对本国、外国企业并不区别对待。
- 4、很多原因造成了国内企业与外国企业之间的价格差异，其中之一在于分销系统的种类不同。



- （三）MITI的愿景
- 1、改革分销系统以如实反映当代社会经济环境的变化。
- 2、减少大型商场获得批准的时间。
- 3、重新评估对大型商场营业时间的限制。



消除结构性障碍的行动

- （一）MITI重新评估了零售系统，坚定了改革的决心。
- （二）、响应外国投资者关于开放日本资本市场的要求。
- （三）、与美国就一系列问题展开谈判。双方致力于解决长期存在的贸易壁垒问题，比如说日本的会员商店结构问题，消费品价格偏高的问题，这些贸易壁垒阻碍了美国在日本的进口和投资。

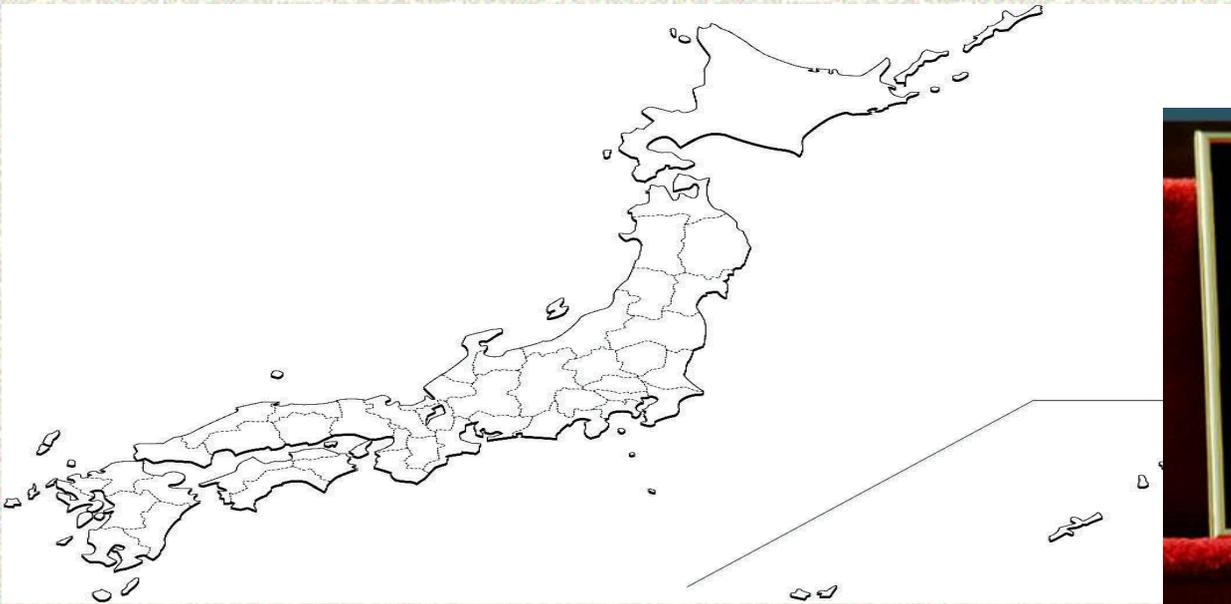


对外经济



Toys “R” Us :The Move into Japan

如何进入日本市场

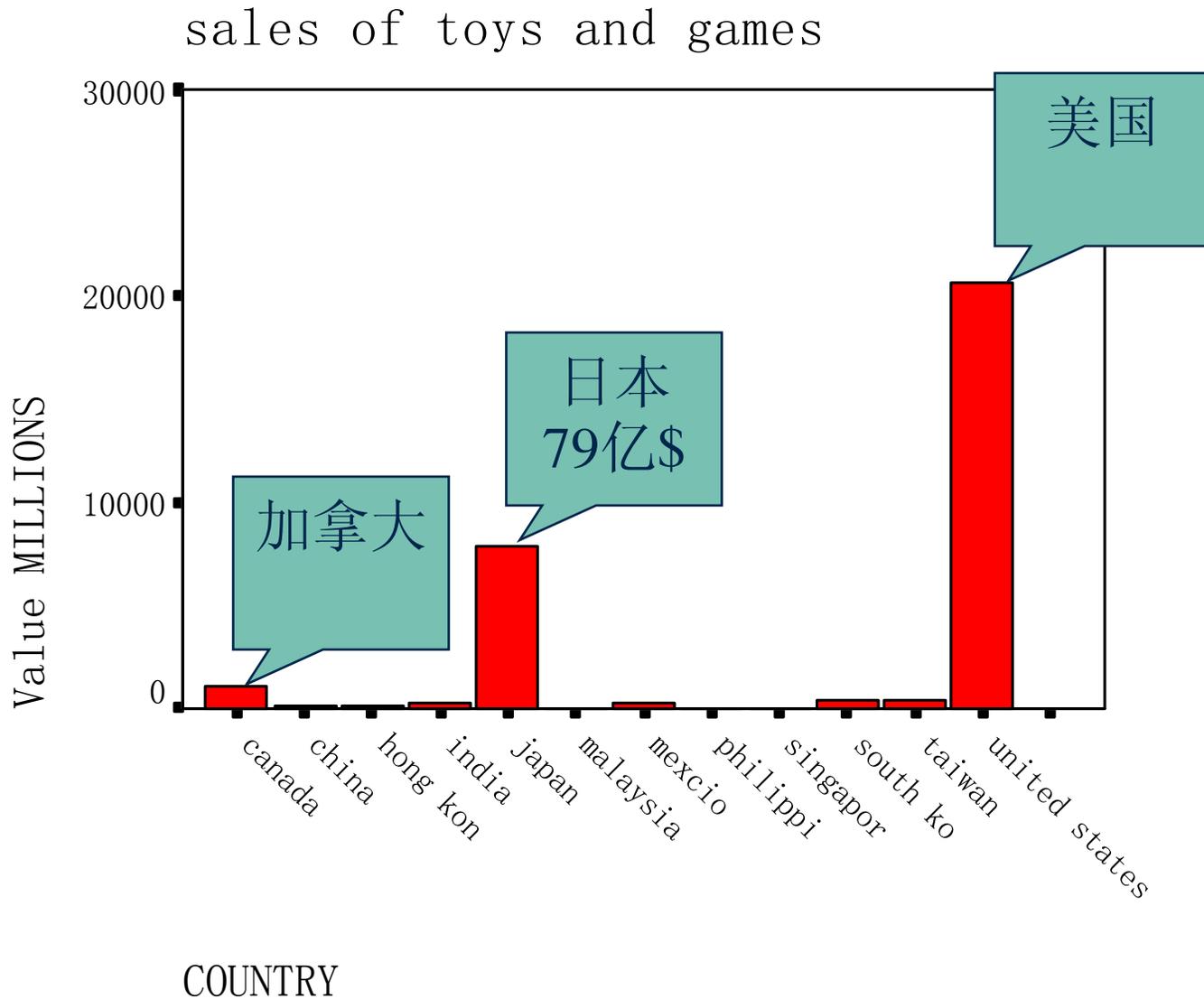


前景预测和信心

- 法律障碍的降低： 《Large Scale Retail Store Law》
- 国内零售业的发展： 人口统计因素
市场需求变化



一些国家的玩具、游戏销售额



Toys “R” Us公司收入利润情况

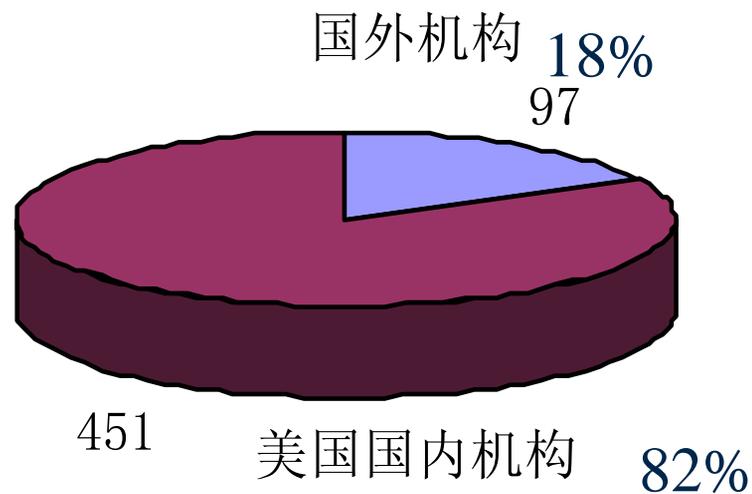
(单位：百万美元)

| | January 1990 | January 1991 |
|-------|--------------|--------------|
| 销 售 额 | 4787.8 | 5510.0 |
| 经营利润 | 545.9 | 585.3 |
| 税前利润 | 513.7 | 523.2 |
| 净 利 润 | 321.1 | 326.0 |

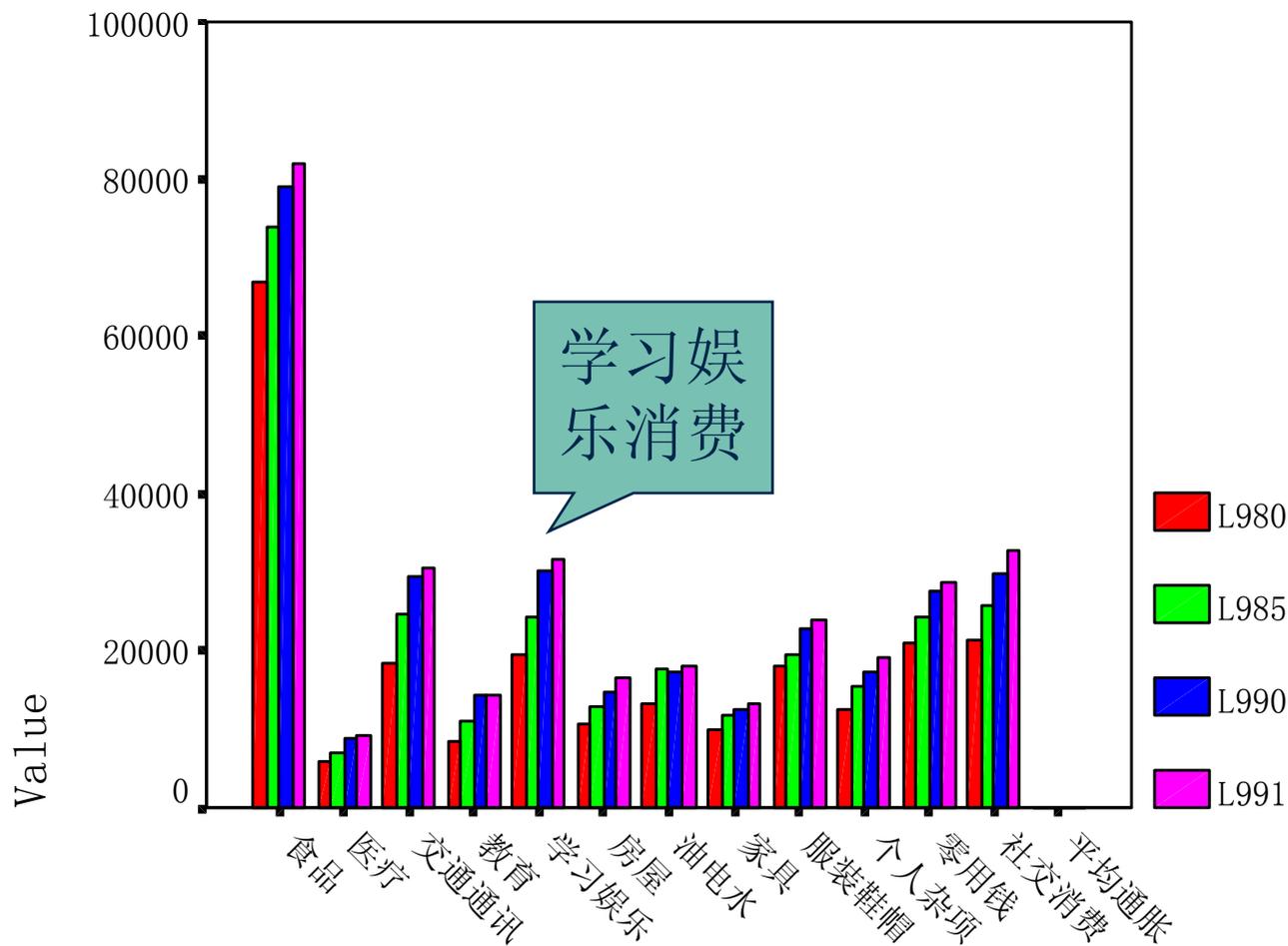


Distribution in 1991

1991年公司销售网络

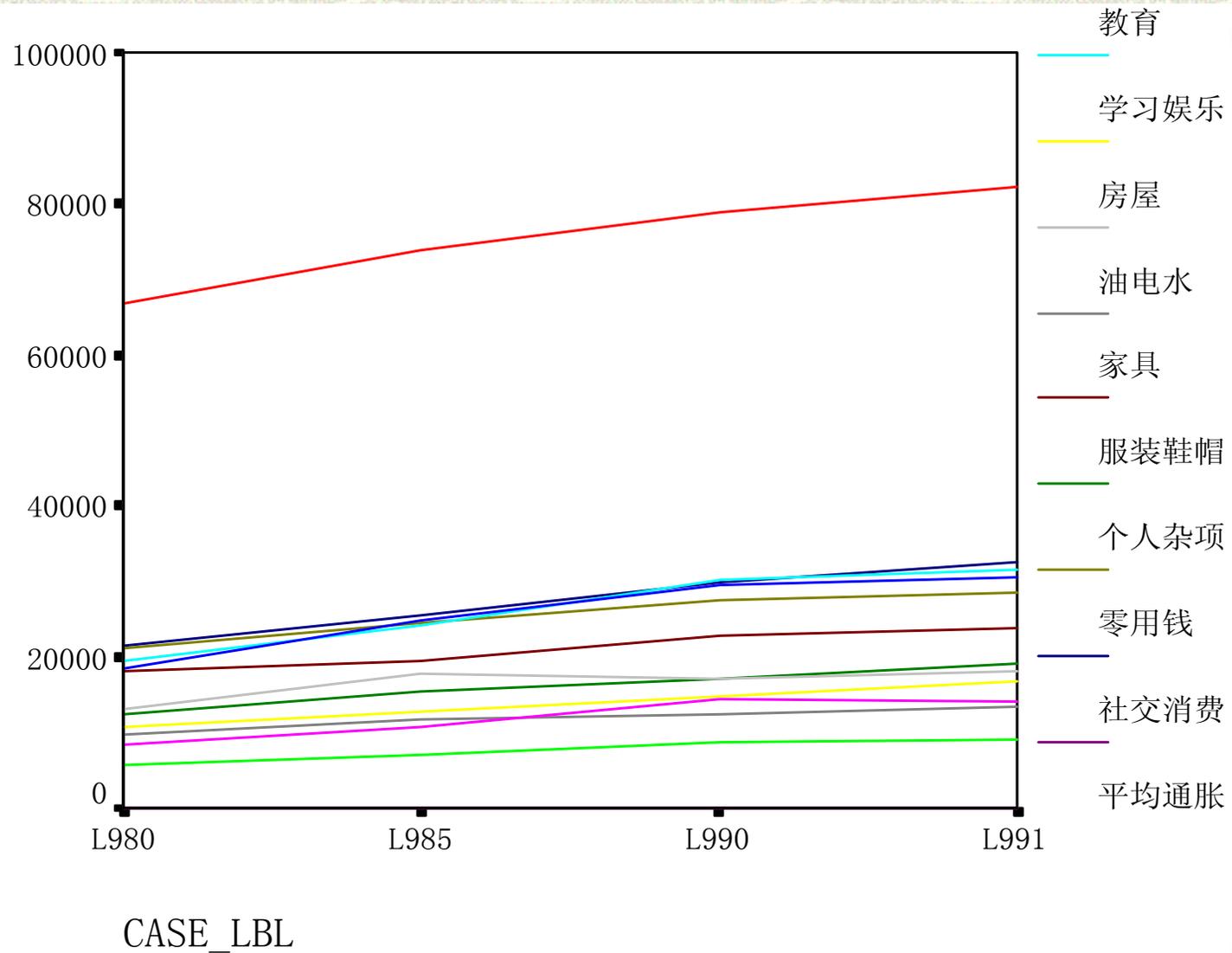


1980-1991日本家庭生活支出分析 (趋势和比例)



VAR00001

1980-1991日本家庭生活支出分析 (趋势和比例)



进入日本

- 战略结盟 **当地** 合作伙伴
- 第一步谈判：失败（经营模式不统一）
- 第二步谈判：**Den Fujita** 的出现（1989）

藤田1951年毕业于**东京大学**。他通过在校期间给联合国驻军总司令部（GHQ）做口译，深深地被犹太人的生活方式所吸引，此后他创立进口杂货的**藤田商店**，积极投身于实业界。1971年作为日本快餐业的开拓者，与美国的麦当劳公司折半出资建立**日本麦当劳公司**，同时他本人就任社长。

东京银座的头号店开业后，截止2002年4月，全日本的麦当劳共计达到**3867**家，他将麦当劳培育成了日本国内最大的快餐连锁店。他从2002年3月就任会长兼最高执行官（CEO）。但此后他认为：“一人领导人能够带动整个公司的时代已经结束了。”并于2003年3月辞去了会长一职。



Den Fujita



- 零售经验
- 政治影响力
- 远见
- 对于日本和美国文化的独特理解
- 对于当地地理的知识
- 希望打破传统的零售体系结构 ★
- 双语双文化



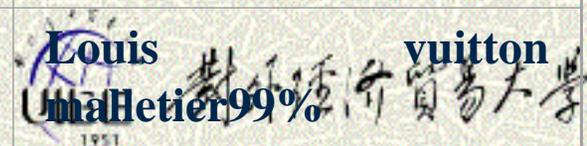
McDonald's Japan & Toys "R" Us

- # 双方目标市场一致
- # Toys "R" Us Japan成立(1989春)



1991年主要外国零售企业在日本的投资

| 公司名称 | 开业时间 | 商店数量 | 股权状况 |
|-------------------------------|-------------|-----------|---|
| Clothing/accessories | | | |
| Brooks brothers(japan) | 1979 | 3 | Brooks brothers51% Daidoh ltd.49% |
| Hermes japan co. | 1979 | 1 | Hermes s.a 50% Seibu department stores ltd.50% |
| Laura Ashley japan | 1986 | 12 | Aeon group40% Laura Ashley group plc40% |
| Louis vuitton japan | 1981 | 1 | Louis vuitton Malletier99% |



1991年主要外国零售企业在日本的投资（续）

| | | | |
|---------------------------------|-------------|-----------|---|
| Audio/visual | | | |
| Blockbuster japan | 1990 | 1 | Blockbuster entertainment 50% Fujita & co. 50% |
| HMV japan | 1990 | 3 | HMV group 100% |
| Tower records | 1980 | 14 | MTS inc. 100% |
| Virgin mega stores japan | 1990 | 1 | Virgin group ltd 50% Marui co. 50% |

1991年主要外国零售企业在日本的投资（续）

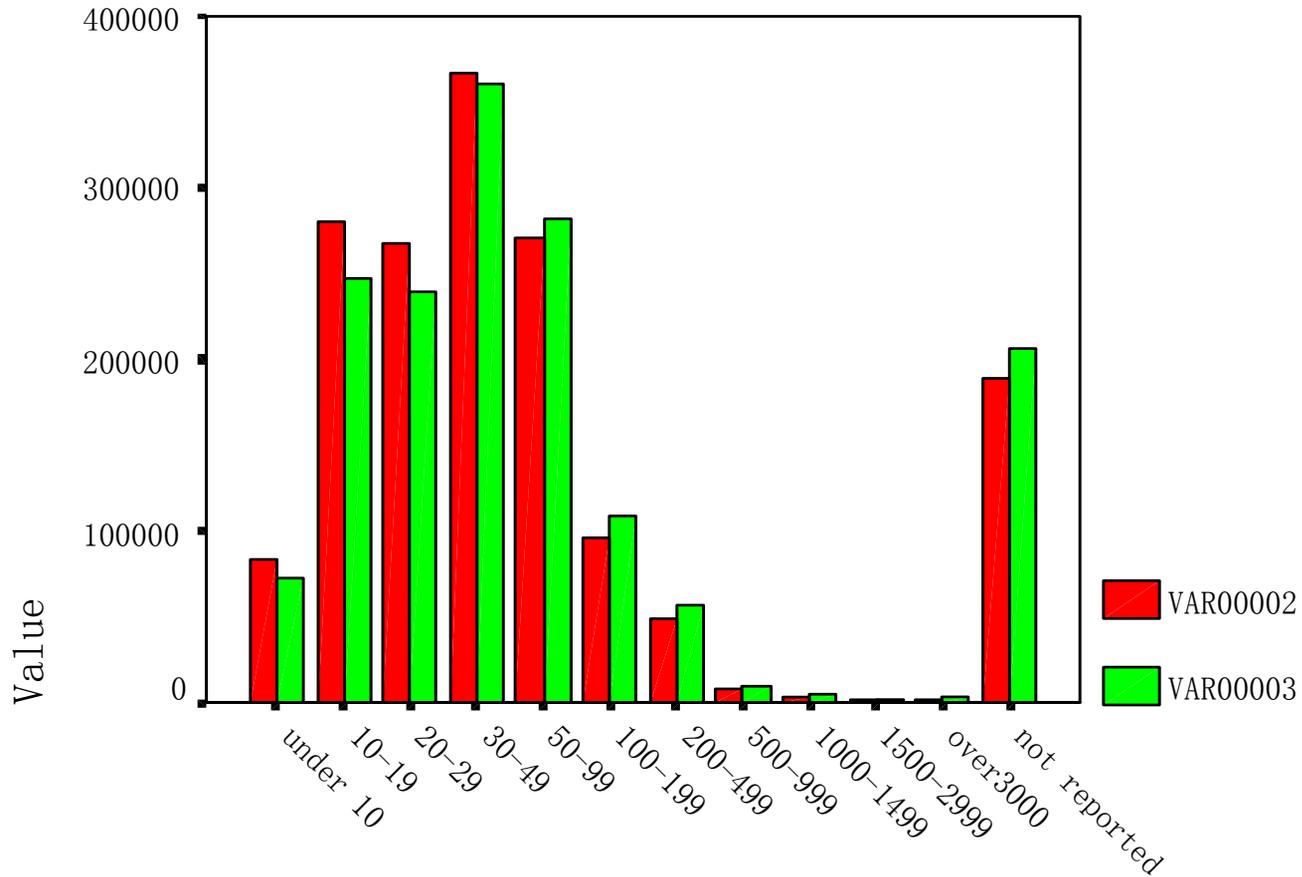
| | | | |
|-------------|------|---|---|
| Others | | | |
| Tireplus | 1990 | 3 | Sears,roebuck&co.50% Saison group50% |
| Toys “R” us | 1991 | 0 | Toys r us inc80% McDonald’s co. japan20% |



困难重重，步履维艰

竞争对手的抵制

1988/1991终端规模



VAR00001

困难重重，步履维艰

竞争对手的抵制

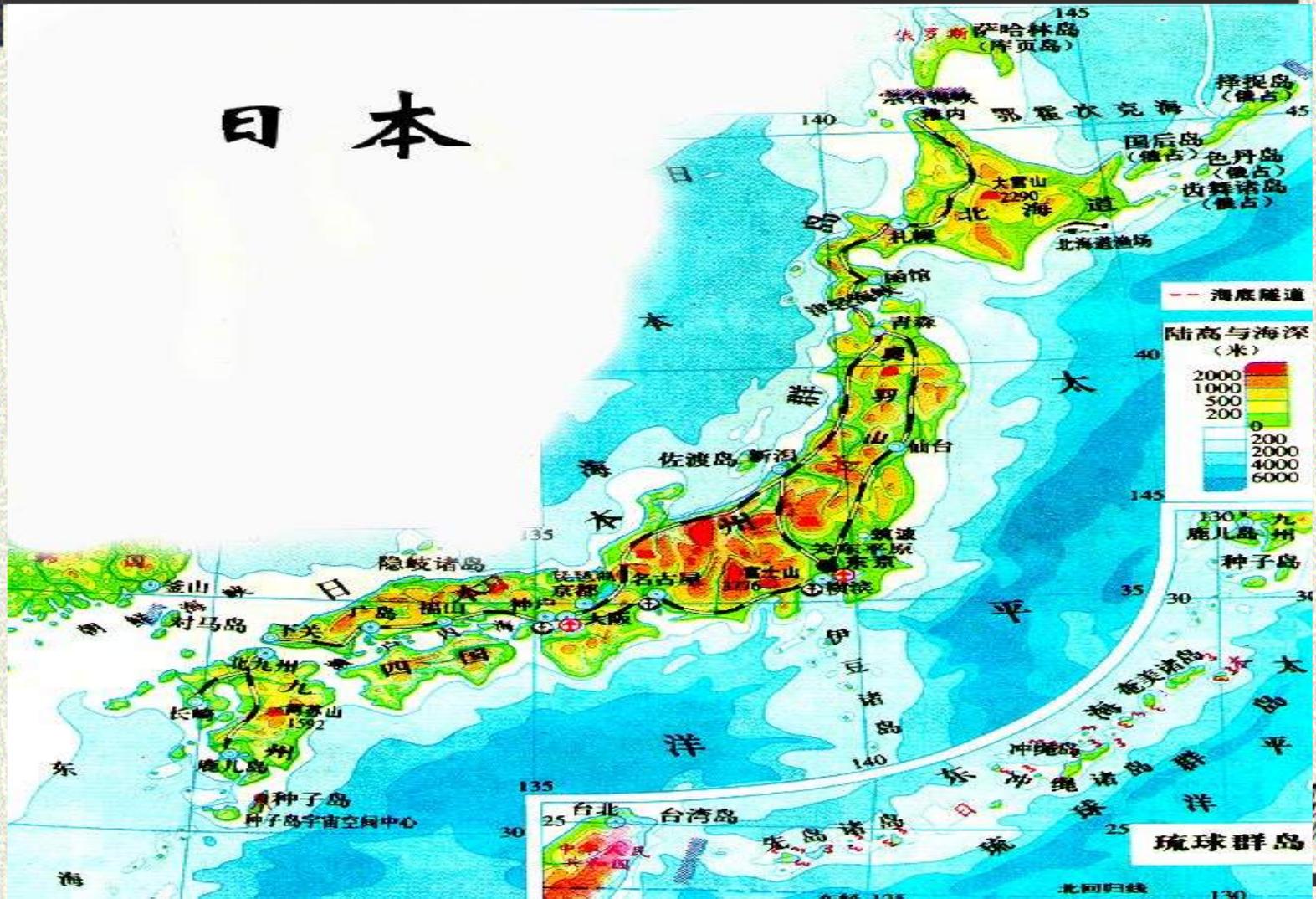
- Niigata 开店申请受阻（清场威胁、政治问题）（1990年1月）
- Fukuoka 零售批发商向政府提交请愿书要求一年的保护期
- Sagamihara 组织协会反对外国零售商（1993年520家小零售商发起 Japan Association of Specialty Toy Shops）
- **商业模式复制受阻**（制造商&批发商）



困难重重，步履维艰

地理环境选址

日本

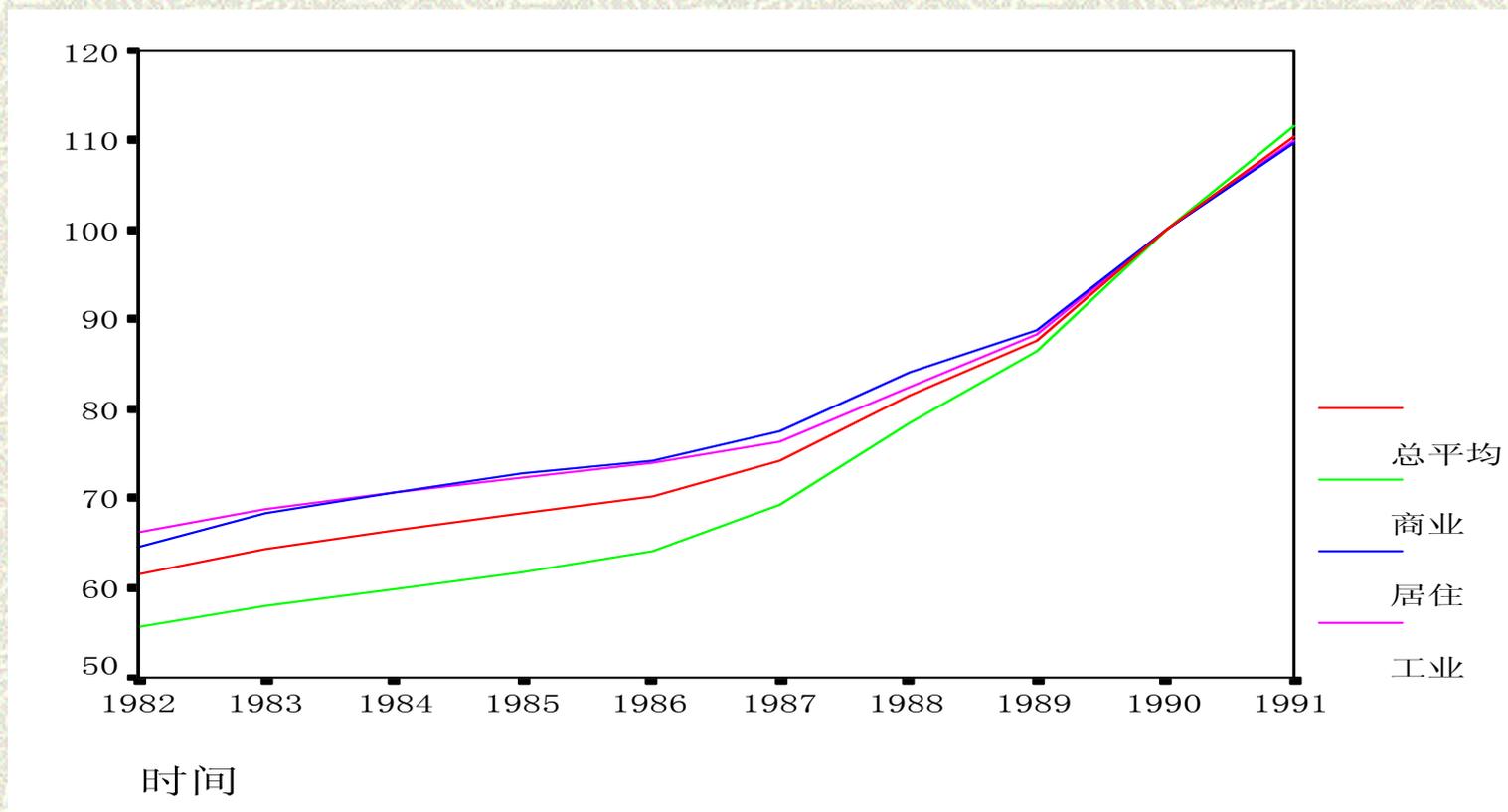


大学

困难重重，步履维艰

地理环境选址

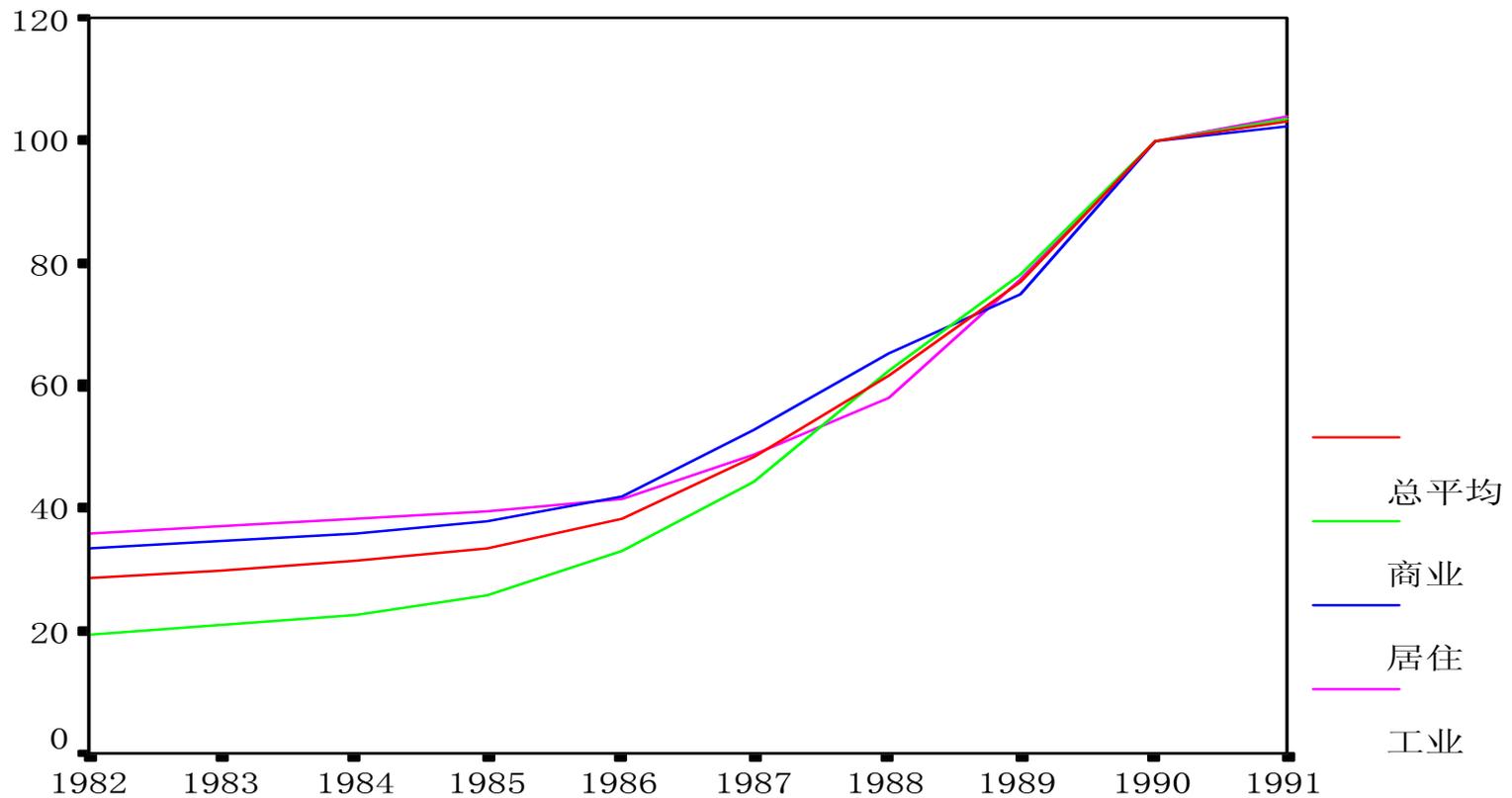
日本城市土地价格指数



困难重重，步履维艰

地理环境选址

日本六个主要城市土地价格指数



时间

困难重重，步履维艰

劳动力问题

终身雇佣制



對外經濟貿易大學

1991.12第一家开业



直接供应商

土地成本

劳动力成本



What can we do



■ 缺乏 **直接供应商**:

▶ 长期合同

▶ 投资供应商

▶ 携带自己的长期供应商来日本设厂等

What can we do



- 居高的**土地使用成本**（选址的购买、租赁）
 - ▶ 在考虑顾客消费环境下充分利用卖场空间和时间，提高单位面积销售额和创利额，分摊这种固定费用

What can we do



■ 人才 **劳动力**

- ▶ 加强人才甄选，适当选择优秀的女性人才，适当改变劳动雇用制度（在政策和文化允许范围内）

What can we do



- 积极对待**舆论**的不利，以业绩和公关活动减缓抵制情绪



What can we do



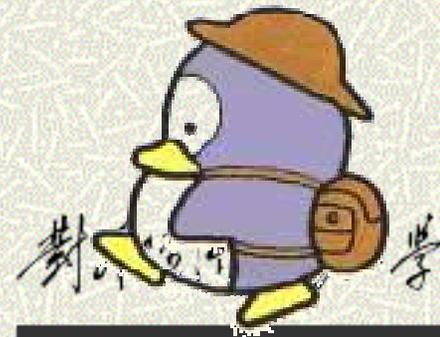
- 对当地的小零售商进行整合，融入当地文化，争取政府支持，促进政策向有利于自己方向发展



What can we do



- 学习Den在**麦当劳日本**的成本降低策略，充分合作，利用渠道和信誉



Toys “R” Us公司现状

Toys "R" Us Inc. emerged as a public company in 1978. We are an \$11 billion dollar company with approximately 1,500 stores worldwide. *The company is a market share leader in both the U.S. and Japan.*

——TRU美国官方网站公司背景介绍



對外經濟貿易大學

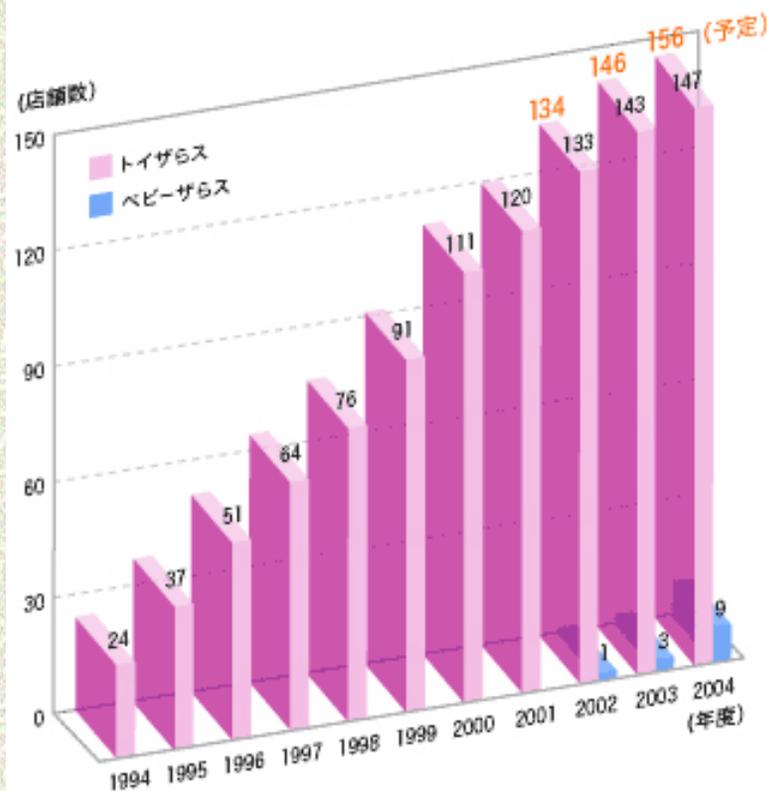
网上的一则消息

- **标题：**玩具反斗城成为日本玩具市场新龙头。
- **内容：**美国最大的玩具连锁店——玩具反斗城自1991年进军日本后，在短短5年的时间内，已拥有51家连锁店，且去年度的营业额豪达750亿日圆，一跃而为日本玩具零售业的龙头。
(1997年)

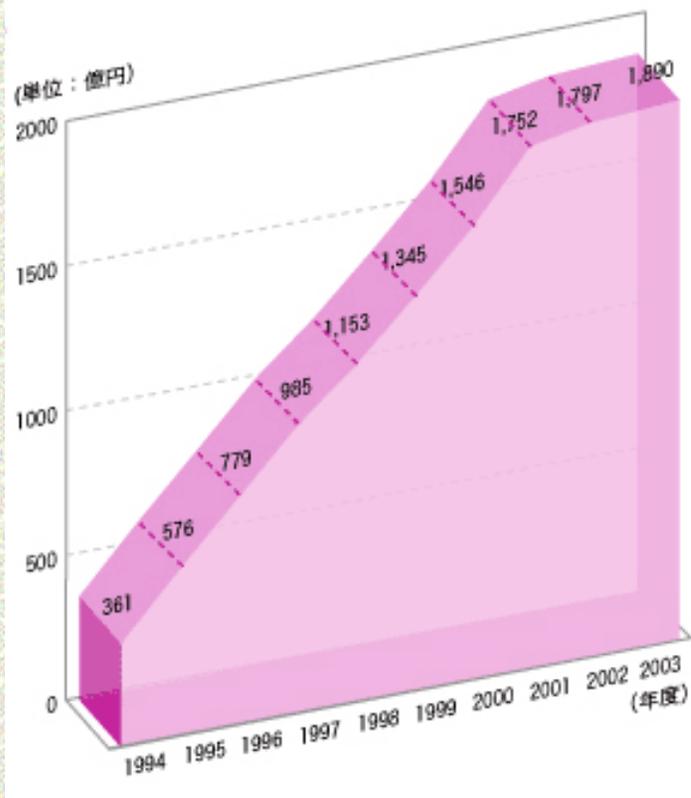


在日本的发展进程图示

● 店舗数の推移



● 売上高の推移



现在日本145家店铺分布图



店铺实景拍摄照片



从TRU进军日本看跨国零售连锁经营

- 阻力一：目标国家的相关政策、法律规定、经济环境以及行业发展状况的影响
- 对策："知己知彼"。对自身的优势和目标国家的情况进行详细分析后，选择一个合适的进入时机。

- 阻力二：如何顺利着陆
- 对策：
 - 1、利用外界影响：争取得到当地政府和本国政府的**政策支持**。
 - 2、在当地寻找一个合适的**战略合作伙伴**，作为进入的切入点。一般做法是和当地企业成立合资公司。

阻力三：进入后如何快速占据当地市场

对策：**本土化经营**

(1) 管理方面

● 在当地设立分支机构，实现管理的本土化

Company Name: Toysrus.com (Japan) Ltd.

Established: October 16th, 2000

Capital: JP 550,000,000yen

Shareholders: Toys"R"Us-Japan, Ltd. 100%

● 人力资源的本土化



(2) 运营方面

■ ● 商品结构的本土化

仔细琢磨当地消费者在购买习惯上的特点，提供相应的商品。这也是成败的一个关键因素。

■ ● 运作模式的本土化

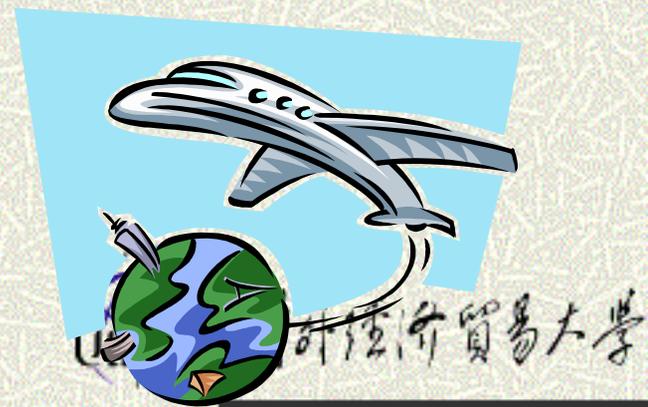
■ ● 品牌文化的本土化

■ 例如，“Carrefour”公司进入中国，所采用充满温馨的中文名“家乐福”， Toys”R”Us的中译名是“玩具反斗城”，十分生动、形象。



TRU的跨国经营之成功经验

谋求“天时、地利、人和”



跨国连锁经营网络已成为世界商品销售的主渠道

玩具反斗城成功占领日本玩具市场可以说是一个缩影。

近十年来，西方主要零售企业进行了大规模的联营、并购和重组，逐步形成了一批跨国零售集团，并日益成为世界商品销售的主要渠道。



跨国零售集团优势分析

- 追求**规模效益**
- **国际化**经营。
- 实行**全球采购**。
- 以**顾客为本**的经营理念。



跨国零售集团优势分析（续）

以顾客为本的经营理念

- 1、强调“**顾客永远第一**”，高度重视与客户建立良好关系；
- 2、严格质量控制；实行“**一站购齐**”式服务，让顾客在一家连锁店就能买到所有需要的商品；
- 3、采用先进**物流系统**，最大限度地为公司和客户节约成本；
- 4、商品要求**价格优惠**，价值充分，注重环保等。



目标：中国

- 我国加入WTO之后，流通业可以说是**开放时间最早且开放力度最大**的行业之一。
- 关于零售服务，中国政府承诺在烟草销售不开放的前提下，加入WTO后一年内允许外商设立合营公司，不迟于2002年12月11日允许外资比例可达50%；不迟于2003年12月11日允许外方控股；**不迟于2004年12月11日允许外方独资**。



我国零售业现状

■ 行业状况

就总体而言，我国零售业仍不够发达，尚处在粗放经营阶段。2001年，我国零售业销售额占GDP的比重仅为**3.92%**，而早在1995年美国零售业销售额已达23000亿美元，占GDP的**32%**。从流通业本身的结构看，中国连锁业营业额占整个消费总额比例约为**6%**，国外则一般为**15%到20%**。



我国零售业现状（续）

■ 企业状况

从企业看，我国流通企业**规模小、管理差、技术低、发展不平衡**。在经营理念、运行机制、融资渠道、企业规模、管理手段、营销方式、服务水平、人才结构等方面均与国际上巨大商业集团存在着明显的差距。

2002年评出的中国零售、餐饮连锁企业三十强，共计销售总额为220亿美元，这个数字仅为零售业之霸沃尔玛销售总额的**十几分之一**。我国最大的零售企业联华集团的年销售总额与美国的沃尔玛相比仅是后者的**1%**，利润率相差2.5倍。



狼来了

我国从1992年对外开放国内的零售市场。据统计，目前世界50家最大的零售企业，已经有**70%**在中国“抢滩登陆”，其中沃尔玛、家乐福、麦德龙、太平洋、百盛等更是已经形成了一定的网络规模。



2003年我国零售企业销售额排名

| 序号 | 企业名称 | 2003年销售额 (万元) | 2003年店数 (个) |
|----|-----------------|------------------|----------------|
| 1 | 上海百联(集团)有限公司 | 4851666 | 4357 |
| 2 | 大连大商集团有限公司 | 1818260 | 96 |
| 3 | 北京国美电器有限公司 | 1779235 | 139 |
| 4 | 北京华联集团投资控股有限公司 | 1360000 | 62 |
| 5 | 家乐福(中国部分) | 1343682 | 41 |
| 16 | 沃尔玛中国有限公司 | 585329 | 33 |
| 20 | 北京京客隆超市连锁集团有限公司 | 524279 | 156 |



挑战与机遇并存

零售连锁业是流通领域的一个重要组成部分。面对跨国零售企业对中国的大举进攻，国家对此也非常重视，已决心加快构筑本土大型连锁企业集团，自中央到地方的各级政府则将对对此给予积极且适度的支持。据悉，国家将从现有发展较好的连锁企业中选择**五至十家**作为示范企业进行扶持。鼓励其通过资本运营等多种方式，形成具有自主知识产权、主业突出、核心能力强、管理规范、可持续发展的跨地区、跨行业、跨国界经营的连锁企业集团，应对中国加入WTO后零售业面临的国际化竞争。



我国零售企业应如何应战

■ 苦练内功

■ 策略：

更新观念、避实击虚、
学习借鉴、合作竞争



- # 1、 尽快转变观念，将“**顾客第一**”的经营理念做实。
- # 2、 避实击虚，特色经营，培育**核心竞争力**。
- # 3、 **虚心学习**，持续创新，不断提升企业素质。
- # 4、 **横向联合**，纵向协同，迅速做强做大。
- # 5、 加大科技投入，**加速人才培养**，促进经营管理的现代化。
- # 6、 **实施名牌战略**，重视品牌效应，发挥名店优势。
- # 7、 重视对**资本市场**的利用。



中国流通产业进入**战国时代**。目前，国内的市场空间还很大，我国本土零售业真正要想发展壮大，首要任务必须先立足于中国巨大的国内市场，在“国内市场国际化”的环境中求生存，在“与狼共舞”的过程中谋发展，学习跨国零售企业的先进理念和一些已经成形的商业模式，同时借助国内的相关政策扶持，尽快扩充自己的规模和实力，在国内站稳脚跟，再逐步实现跨国经营。

中国流通企业最后有多大的胜率不取决于外商的投资规模和进入速度，而取决于我们的改革力度和自身竞争力水平。**惟有革新图强才是中国流通业的必由之路！**



Thanks



Over 對外經濟貿易大學