

改變的力量

変わる力
セブン-イレブンの思考法

7-Eleven的致勝思考法

日本新經營之神
SEVEN & i 控股集團總裁CEO
鈴木敏文 著
林謹瓊 譯

不懂得隨機應變的公司或人，注定被淘汰！

實現機運需要的並非才能！
而是從變化當中預測「下一步」，並懂得如何「應變」。
在這個無法應付變化就註定被淘汰的時代，
這是你不可不讀的一本書！



改變 的力量

鈴木敏文
林謹瓊 譯

改變的力量

原著者	鈴木敏文	版權	翁靜如、黃淑敏
譯者	林謹瓊	行銷業務	張倚禎、邱仁宏
企劃選書	李韻柔	總編輯	陳美靜
責任編輯	李韻柔	總經理	彭之珽

發行人 何飛鵬
法律顧問 台英國國際商務法律事務所 羅明通律師
出版 商周出版
臺北市中山區民生東路二段141號9樓
電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759
E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司
台北市104民生東路二段141號2樓
電話：(02)2500-0888 傳真：(02)2500-1938
讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：02-2517-0999
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
劃撥帳號：19833503

訂購服務 戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
書虫股份有限公司 客服專線：(02)2500-7718；2500-7719
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991

香港發行所 劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
城邦(香港)出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：(852) 2508-6231 傳真：(852) 2578-9337
E-mail: hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦(馬新)出版集團
【Cite (M) Sdn.Bhd. (458372U)】
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：(603) 9056-3833 傳真：(603) 9056-2833

印刷 韋懋實業有限公司
總經銷 高見文化行銷股份有限公司 電話：(02)2668-9005 傳真：(02)2668-9790
新北市樹林區佳園路二段70-1號 客服專線：0800-055-365

ISBN 978-986-272-817-8 (平裝)

版權所有•翻印必究 (Printed in Taiwan)

2015年(民104)6月初版

定價/260元

KAWARUCHIKARA - SEVEN-ELEVEN TEKI SHIKO-HO

BY Suzuki Toshifumi

Copyright © 2013 Suzuki Toshifumi

Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc., Japan

Chinese translation rights in complex characters arranged with Asahi Shimbun Publications Inc., Japan through

BARDON-Chinese Media Agency, Taipei

Complex Chinese Translation copyright ©201_ by Business Weekly Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

All rights reserved.

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

國家圖書館出版品預行編目資料

改變的力量 / 鈴木敏文原著 ; 林謹瓊譯. - 初版. - 臺北市 : 商周出版 ; 家庭傳媒城邦分公司發行, 民104.06

面 ; 公分

ISBN 978-986-272-817-8 (平裝)

1.便利商店 2.企業管理

498.93

104008956

第 1 章

否定「常識」

011

第 2 章

不被過去經驗侷限

039

第 3 章

被眾人所反之事才會成功

059

第 4 章

人務求「本質」

079

第 5 章

消費即心理

103

第 6 章

經營本應「朝令夕改」

127

第7章

「臨機應變」是基本

最終章

今後之道

後語

186

173

149



改變 的力量

鈴木敏文
林謹瓊 譯

前言

每天最早到公司、在通勤電車上閱讀報紙……不知不覺中，長年的上班族生涯養成了這樣的「習慣」。

對我來說，那是在「閱讀世間的變化」。雖非刻意這麼做，但當我踏入原本一無所知的零售業界，為了抓住顧客的需求變化而特別留心的時期開始，便養成了此般習慣。大學畢業後，進入東京出版販賣公司（現稱「東販」），不管是為了拓展讀者數而改革宣傳刊物，或是在出版科學研究所（東販設立的研究機構）時拚命學習統計學與心理學，這樣的經歷都成為了我之後在工作上的應變基礎。

不過，在工作上，若只是了解其「變化」並不夠。

例如，二〇一三年一月七日舉辦了日本經濟團體連合會、日本商工會議所、經濟同友會的新年聯歡會，出席的各業界經營者在接受媒體聯訪時，都被問到今年景氣會是如何。幾乎所有人都說「今年景氣將好轉」，唯獨我做出消極的預估。當時因為日圓貶值、日股上揚的趨勢，眾人對於股價與匯率的變化都抱持著樂觀預期。雖然我也認同市場有「好轉徵兆」，但日本處於消費飽和社會，人民並不會急於購買物品，難以引發民眾的消費欲望。也就是說，如果企業毫無作為，只是袖手旁觀，民眾並不會感受到現在處於一個好的景氣之中。

重要的是，必須從「變化」當中預測「下一步」，並懂得如何「應變」，若不做到這點，就無法萌生新的商機。

綜觀社會，少子化、高齡化現象已不須贅述，家庭人口世代延續，每

一代的人數卻逐漸減少，雙薪家庭增多，世代成員與人口動態產生了許多變化。由此現象可以去思考消費行動的未來，因為每代成員遞減，每天不需要太多生活用品，這是否造成消費型態與以往不同？另外，因為職業婦女與高齡者的人數增加，「若到太遠的店買生活所需品很麻煩，附近買買就好了」，像這樣的消費需求是否變高了？

從變化推估未來走向，訂出「假設」再「實行」，並且「驗證」結果，藉此將工作方式修正到最適合的方向。在每天的工作中確實重複這個「假設→實行→驗證」的流程，成果必定隨之而來。

最好的證明便是7-ELEVEN，一九七三年，距今約四十年前，我與美國的南方公司（Southland Corporation，現在的7-ELEVEN Inc.）締結授權契約，隔年的五月十五日開設了日本第一家便利商店，創造了零售業首見的三兆日圓以上營收（二〇一二年一月之紀錄），並成長為連鎖企業。

經營方針自創業至今始終如一，「臨機應變、徹底實踐基本功」，這是一切事業的軸心，而且我從未偏離此方針。我總是不厭其煩的對所有員工一再傳達其重要性，7-ELEVEN之所以能夠成為業界先驅，正是組織與員工都能臨機應變，不放過任何一個微小變化，並隨之對應。7-ELEVEN作為顧客的生活據點，必須持續創造便利性，可說是「臨機應變業」。

本書將敘述我一路走來「面對工作的方式」，若說各種嶄新發想出自於變化，那麼變化便是機會。

像是我注意到7-ELEVEN這間連鎖便利商店、在店內販賣關東煮及御飯糰等日式速食、二次大戰後首創新銀行……我之所以能夠實現種種新的挑戰，是因為我發現了隱藏的商機，並且一一除去眼前的障礙，解決了課題。實現機運所需要的並非才能，而是質疑現有工作方式的問題意識，以及為了找出向前邁進的方法而去探尋事物的思考力。

展現出光明跡象的日本社會，想必將迎來各式各樣的變化。能否早一步察覺，並想出對策，關係到事業的成敗。現在是一個不懂得臨機應變，就註定被淘汰的時代。

這本書若是能夠成為各位重新審視工作方式，並邁向嶄新挑戰的契機，那就太好了。

二〇一三年四月

SEVEN & i 集團總裁 CEO 鈴木敏文

前言

第1章

否定「常識」

011

第2章

不被過去經驗侷限

039

第3章

被眾人所反之事才會成功

059

第4章

人務求「本質」

079

第5章

消費即心理

103

第6章

經營本應「朝令夕改」

127

第7章

「臨機應變」是基本

最終章

今後之道

後語

186

173

149

第 1 章

否定「常識」