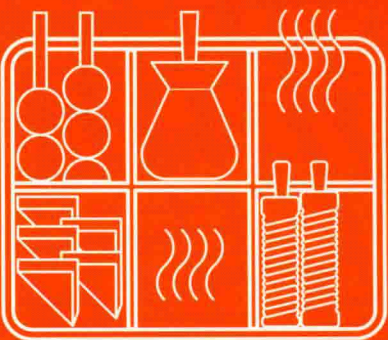


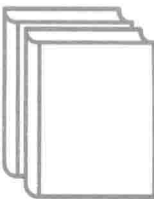
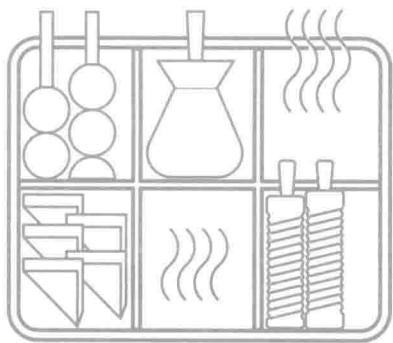
7-ELEVEN 工作法

为你的工作
注入动力

「日」铃木敏文 著
「日」胜见明 编 袁光 译



中信出版集团



为你的工作 注入动力

「日」铃木敏文 著
「日」胜见明 编 袁光 译



图书在版编目 (CIP) 数据

7-Eleven 工作法: 为你的工作注入动力 / (日) 铃木敏文著 ; (日) 胜见明编 ; 袁光译. — 北京: 中信出版社, 2017.6
ISBN 978-7-5086-7251-9

I. ① 7… II. ① 铃… ② 胜… ③ 袁… III. ① 成功心理—通俗读物 IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 025109 号

《HATARAKU CHIKARA O KIMI NI》

© Toshifumi Suzuki 2016

© Akira Katumi 2016

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Publication rights for Simplified Chinese character edition arranged with KODANSHA LTD.
through KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing, China.

本书由日本讲谈社正式授权, 版权所有, 未经书面同意, 不得以任何方式做全面或局部翻印、仿制或转载。

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

7-Eleven 工作法: 为你的工作注入动力

著 者: [日] 铃木敏文

编 者: [日] 胜见明

译 者: 袁 光

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

京权图字: 01-2016-9505

书 号: ISBN 978-7-5086-7251-9

定 价: 38.00 元

印 张: 7 字 数: 117 千字

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

前 言

我们为什么要工作

铃木敏文

人为什么要工作？工作能让人幸福吗？

如果说工作是为了赚钱，那么薪酬高的公司就一定能够留住人才，薪酬低的公司肯定就会因为人才流失而关门大吉。可事实并非如此。

人是会思考的动物，工资也并不是人工作的唯一目的。

有人说，人是为了“实现自我价值”才去工作的。那么，什么叫实现自我价值呢？

我也没有很认真地思考过这个问题。可我认为，实现自我价值就是获得一种“自我满足感”。

“自我满足感”并不是指“开心就好”，而是通过一种“令自己满意的工作方法”，让自己活得更加充实。那是一种让包括顾客在内的所有人都满意的工作方法。你可以用这种工作方法找到工作的意义，产生成就感，体会到自己在团队中的存在价



值，从而达到实现自我价值的目的。

如果你不认可自己的工作，那么无论公司业绩多好，你都不能获得自我满足感，也感受不到工作的意义和成就感。

如果不能实现自我价值，即便让你去世界 500 强企业中工作，你也不会觉得快乐。

我在 30 岁时为了寻找这种感觉毅然辞职，义无反顾地开启了新的人生。没有当初的抉择就不会有今天的我。在此，我想和大家谈一谈自己的感受与心得。

大学毕业后，我就职于大型出版公司东贩（当时这家公司叫作东京出版销售公司）。最初，我在出版科学研究所工作。25 岁时，我调任宣传课，担任《新刊新闻》的宣传编辑。其实，这个刊物是向读者介绍新书的导读宣传册，所以刊物的内容也是新书的简介。因此，我每天都要在审阅几十本新书后为之撰写内容概要。

由于这个宣传册是免费发放的，所以仅被允许发行 5000 册。可这毕竟是我的劳动成果，我当然希望能提高它的发行量。但我的顶头上司以“费用超支”为由，驳回了我的申请。我从读者的角度出发，大胆地提出了改革方案：减少目录的页数，

增加可读性强的内容，将宣传册的售价定为每册 20 日元。

可我的提案再次被驳回，这次不予批准的理由是：“就以往经验来看，宣传册根本不可能有市场。”好在其他部门的领导把我的想法转达给了社长。社长认可了我的想法，这套改革方案才得以实施。由于改版后的宣传册中增设了大作家和当红作家的手稿专栏，所以一问世就受到了读者们的喜爱。宣传册的发行量也从 5000 册增加到了 13 万册。

由于东贩在出版业比较有威望，所以不同作家和文化名人都愿意为我们写稿子。就连不肯轻易抛头露面的大文豪谷崎润一郎先生也为我们写过文章。

虽然我每天都风风火火地奔忙，可心里却总觉得少了些什么。

我能见到那些社会精英的成就全靠公司的牌子响亮、平台好，我也知道自己的成功不过是“狐假虎威”。就像大家都在跑步前进，而我却骑着自行车遥遥领先，这样做胜之不武，人所不齿。与实力派的交往与接触，让我认识到了自身的不足与差距。

当时，我与在工作中结识的媒体工作者探讨了创建独立的演出公司的事宜。20 世纪 50 年代后期，大众娱乐的主要方式



已经从电影变成了电视。我觉得此想法可行，于是立即去寻找赞助商。经人介绍，我见到了洋华堂洋品店（即现在的伊藤洋华堂，以下简称“洋华堂”）的领导。

那时的洋华堂还是个名不见经传的小公司，我也不知道世上还有“超市”这么个形式的商店。当时的我真的是对流通业一无所知。尽管如此，在接到洋华堂领导的跳槽邀请时，我还是毅然决然地辞掉了出版社的工作。

那时候，东贩是大公司，而洋华堂只是个仅有 5 家店铺的中小企业。所以大家都怀疑我“是被公司开除了，碍于颜面才托词转行的”。

其实，我是为了实现自我价值，寻找存在感才决定辞职的。

可我转行之后却没有出现顺风顺水的局面。洋华堂的经营主管只想网罗人才，并不打算出资赞助我去搞独立的演出公司。所以，我的“创业计划”也失败了。

可我永远不会对亲朋好友们说出我跳槽的真相——我误会了洋华堂领导的意图，做出了错误的判断。

也许我的故事并不是一个经典的励志故事——一个青年特

别向往流通业，最终进入洋华堂工作，并开启了新的人生。木已成舟，我只能对自己的决定负责。我通过大刀阔斧的改革，解决了公司在发展阶段中遇到的重重阻碍。不停地迎接新的挑战是我寻求工作意义和实现自我价值的手段。

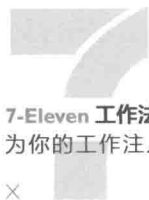
1974年7-Eleven^①的创建也是一个挑战。7-Eleven的诞生并非一帆风顺，而是始于我另一个失误的判断。

当时，大型超市一旦决定在某地开店，就会遭到当地商业街商户的强烈反对。39岁的我担任洋华堂董事长一职。在与公司其他负责人交涉时，我的提案成了众矢之的。

我认为“大型超市和零售店的共存共赢是可以实现的”，可大家却不认同我的想法，认为我的想法是“强盗逻辑”，是“痴人说梦”。

我和同事们去美国的加利福尼亚考察当地的大型超市的经营情况。途中，我邂逅了一家名为7-Eleven的便利店。这家小

① 7-Eleven为7-11便利店商标中的表記方式之一，其他表記方式有：Seven-Eleven、7-11、7-ELEVEN、7-ELEVEn等，7-Eleven品牌原属美国南方公司，2005年成为日本公司，现为日本零售业巨头，世界性的连锁便利店集团。——编者注



7-Eleven 工作法

为你的工作注入动力

×

店引起了我的注意。回国之后，我特地查询了与之相关的资料。原来，那是一家在美国拥有 4000 家连锁店的明星企业。

我觉得 7-Eleven 之所以这么成功，一定有“经营秘诀”。如果我们能借鉴它的成功经验，不就能在日本开创大型超市与零售店共存共赢的时代了吗？因此，我才提出了这个构想。

与美方的合同是在公司内部反对、外部施压的情况下签订的。然而美方公司给我们的 27 本经营手册中只写了些面向初级经营者的入门指导，并没有我想要的“经营秘诀”。

可我没法跟大家说“别看了，这些东西毫无价值”。

我虽然在洋华堂身兼人事部部长和董事长等多重职务，却不能滥用职权。我招募来的员工也是此前全无流通业经验的社会各界人才。有的人是航空自卫队的转业飞行员，有的人是律师事务所的事务员，还有的人是劳动组合的工作人员。对，我们就是传说中的“菜鸟集团”。

我们想要从 0 开始，创建日本第一家真正的连锁便利店，就要在顶着压力的同时，大胆质疑，除旧创新。

我们以挑战的方式开辟了新航路，把不可能变成可能，通过挑战实现了自我价值。

首家店铺创立两年之后，全日本共有 100 家 7-Eleven 连锁店相继开业。来参加纪念典礼的美方代表正是当年与我们谈判的那位南大陆制冰公司的代表，他称赞道：“我们用 25 年创下的业绩，你们用两年就完成了，真是太厉害了！”

当我在加盟店的店主和他们的家人面前致辞时，我竟激动得说不出话来。最初创立的 5 家店铺让我看到了希望，等我有 10 家店铺时，我就盼着能开 50 家店铺。而店铺的日益增多也增加了我的信心。眼前的 100 家店铺让我觉得自信满满，前途一片光明。

我在大会上流下了为工作而流的“空前绝后”的泪水。

遇到问题时，要通过独立思考寻找解决办法，再付诸行动迎接新的挑战。

迄今为止，7-Eleven 的日均销售额要比其他的大型连锁店高出 12 万日元。这也是我们实力的证明。（2015 年 2 月的统计数据显示，7-Eleven 所有店的日均销售额为 65.5 万日元。）

本书的宗旨也是挑战。

挑战总是给人一种与困难共存的印象。我创建 SEVEN 银行（7&I 旗下银行）也是一个非常艰辛、非常伟大的挑战。

金融界的老总们并不看好我的计划，他们纷纷规劝我说：“开办银行可没那么简单。”

可在我看来，开银行并没有那么困难。因为我是从外行的角度，从消费者的角度去考虑问题的。

“从消费者的角度考虑问题”是我一贯的立场与观点。

过去，用户要按照银行的安排去调整自己的计划。但那样的时代早就是老皇历了。从用户的角度出发，如果能在 24 小时营业的便利店中安置一台 ATM 机（银行自动取款机），就会方便顾客使用，得到大家的支持。

所以只要设计出一款能够实现小额现金提取的 ATM 机就行了。我的指导思想就是这样：先把问题简单化，再把理想变成现实。现在，除了在我公司旗下的便利店可以看见 SEVEN 银行的 ATM 机，在其他场所也能看见 SEVEN 银行 ATM 机的身影，它俨然已经成为一项基础设施。

什么叫常识？常识就是从经验中摸索总结出来的“捷径”。在变幻莫测的时代，没有比拘泥于常识更可怕的事情了。

商家或厂家如能从消费者的立场出发，就能解放思想，实事求是地为消费者服务。如果能把问题简单化，就可以毫不犹

豫地发起挑战，这样就能改变既有的常识。

我之所以敢做出惊世骇俗的举动，把不可能变成可能，是因为我总是把“消费者需求”放在第一位。这样我就能洞悉事物的本质，简化问题，明确自己下一步要做的是什么。

也许有的人会觉得“我每天都在按部就班地完成上司交代的任务，没有机会发起挑战”。其实，正因为如此，你才更有必要发起新的挑战。

在过去那个供不应求的年代，当年的畅销商品在第二年可能也会卖得很好，邯郸学步式的工作方式也能赚取可观的利润。所以，那时人们推崇的技能是模仿，是能够见贤思齐的“模仿能力”和对先例过目不忘的“记忆能力”。

可时代不同了，在如今这个供过于求的年代，消费者需求的变化令商家目不暇接。

因此，现在社会上最需要的就是能够应对变化的“应急能力”和能够独立思考研制新产品的“创新能力”。此外，你还要有不盲从常识的“质疑能力”，能够读取消费者需求的“理解能力”，挖掘事物本质的“分析能力”。只要你具备上述能力，就可以大胆地发起新的挑战了。

不过，挑战不一定就会成功。有时我们也不得不去面对惨痛的失败。我这一生也并非事事顺心，更多的时候我也需要反省自己。

可你不能因为惧怕失败就止步不前，否则又何谈迎接新的挑战呢？

在变幻莫测的时代中，你可以通过分析消费者的需求来寻找“答案”。不过，有时消费者也不知道自己想要什么。于是，“答案”充满了未知性与可能性，你的挑战也很有可能被经验主义者所质疑。

若有成功的可能，你不妨放手一搏。

大家都反对的大多会成功，大家都看好的往往会失败。

在不断变化的时代中，墨守成规才是最危险的。

挑战并不稀奇，我们在生活中也会遇到各种挑战。比如，一个以 15 秒的成绩跑完 100 米的人，若突然把目标设为 10 秒，就不能称之为挑战，而只能叫异想天开。但为了提升实力，他可以让自己每次进步 0.5 秒。这才是切合实际的挑战。终有一天，他会发现自己通过实现一个个的小目标，完成了当初的大计划。

新领域里到处都充满了新奇与未知。我们也可以向新事物发起一个又一个的挑战。终有一天，你会发现自己的世界早已变得海阔天空，呈现出另一派格局。

当然，有人的地方就有江湖，在集体中工作也不能免俗。

其实，每个人都有自己的烦恼，就连小孩子也有不开心的时候。可人们总是觉得只有自己才活得又苦又累又遭罪。

我也有很多烦恼。但我认为，烦恼是可以被战胜的。想要战胜烦恼就不能消极地等待，必须迎难而上，主动出击。灰尘不扫不走，困难不攻不克。你必须采取实际行动，才能从根本上消除烦恼。

只有挑战才能让你找到最佳的工作方法，才能让你体会到工作的意义和自己存在的价值。不要小有成就就志得意满。只有不断地前行，不断地挑战，才能让你的梦想变成现实。

每隔一周，我公司 2500 名区顾问就会从全国各地会集到东京总部，参加由我主持的会议。我会在会议中以“会长讲话”为题，与代表们做一场时长为 30 分钟到 1 小时左右的谈话。

我每次都要对区顾问们强调基本的工作方法，即为了在日常工作中提出挑战，要怎样看问题，用什么样的工作方法解决



实际困难，怎样的假设才是切合实际的。

朋友们建议我把自己的工作经验传授给正在为事业打拼的年轻人。于是我就把自己的指导思想浓缩到了这本书里。

我在书中讲述了自己做出的各种挑战，看问题的视角，思考方式，做决定的判断条件等。我还为大家介绍了说服对方、争取支持者的方法。衷心希望我的“经验之谈”能为大家增添工作的动力。

另外，本书以主题为专栏，回答了一些读者们感兴趣的话题。我会结合实战经验为大家讲述我的工作方法，如果能给你的工作带来帮助，那将是我莫大的荣幸。

目 录

前 言 我们为什么要工作

V

第一章

敢想敢做

能自行作答的人才能创出业绩

打破常规，勇敢质疑 003

不要邯郸学步 009

假设即构思 014

反馈与提高 021

有价值的信息才有意义 026

识破“真实的谎言” 031

世上无难事 036

第二章

坚持初衷

把握事物的本质，以不变应万变



7-Eleven 工作法

为你的工作注入动力

II

坚持“从消费者的角度看问题”	043
认清对手	049
放眼未来，当机立断	055
三省吾身，勇往直前	060
理解“时过境迁”，把握消费者心理	065
用双视角洞察先机	070
旁观者清	075
出奇制胜，剑走偏锋	079

第三章

简化思考

思考可以简化到什么程度

敢于吃螃蟹的门外汉	087
不要故步自封	093
坚持自我，脱颖而出	098
学而不思则罔	103
快工也能出细活	108
找到“最佳击球点”	113
无路可循就自辟蹊径	119
简化选项，刺激消费	124