

挑戰

我がロマン

# 我的零售人生

铃木敏文自传

「日」铃木敏文◎著  
袁淼◎译

我将「111便利店」发展为日本第一大零售业态

我主政伊藤洋华堂成为全球领先的百货零售企业

我认为企业要因时而变，哪怕朝令夕改

我坚信做好最基本的工作才是一切发展的前提



中信出版社 CHINACITICPRESS

我愛我的大書  
女人會愛我的大書  
女人會愛我的大書  
女人會愛我的大書

解○女○類○女  
解○女○類○女  
解○女○類○女  
解○女○類○女

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

我的零售人生 / (日) 铃木敏文著; 袁森译. —北京: 中信出版社, 2010. 10

书名原文: 挑战 我がロマン

ISBN 978-7-5086-2150-0

I. 我… II. ①铃…②袁… III. ①零售商业-连锁店-商业经营-经验-日本  
②铃木敏文-自传 IV. F733.134.2 K831.353.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 105805 号

Chosen Waga Roman

Copyright © 2008 by Toshifumi Suzuki

Chinese translation rights in simplified characters arranged with Nikke Publishing Inc.  
through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and BARDON - Chinese Media Agency, Taipei  
ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

**我的零售人生**

WODE LINGSHOU RENSHENG

---

著 者: [日] 铃木敏文

译 者: 袁 森

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7.75 字 数: 103 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版 印 次: 2011 年 7 月第 2 次印刷

京权图字: 01 - 2010 - 1994

书 号: ISBN 978-7-5086-2150-0/F · 2012

定 价: 26.00 元

---

**版权所有 · 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010-84849283

E-mail: sales@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

author@citicpub.com

## 铃木敏文

日本著名企业家，日本7&I控股公司、伊藤洋华堂、日本7-11等公司的董事长与CEO，曾任日本中央大学的理事长。

铃木敏文30岁时进入伊藤洋华堂，1971年伊藤洋华堂面临大型超市与地方小商店的冲击，发展出现瓶颈，为求突破赴美国考察时发现便利店这样的业种，认为此行业可以在日本发展，因而与美国南方公司洽谈合作，于1973年在总部不看好的情形下，自行筹集一半的资金，召集了15名完全没有经验的新手成立了日本7-11，翌年5月于东京都江东区开了第一家店，两年内便开设了100家店。之后因为其独到的经营思路，日本7-11取得空前的成功，成为世界最大的单一便利店体系，1991年买下当时破产的美国南方公司，其成功的经验成为许多大学研究的案例。

他创造了单品管理（指将经营的焦点深入每一个单一的商品品项）这个独有的管理名词，单品管理的方法也是7-11最重要的经营精神。





笔者近照

现在，我担任着 7&I 控股集团这艘流通巨舰的舵手一职。集团旗下拥有连锁便利店、综合超市、百货商场、餐厅、金融服务机构等多种业务体系，如果算上国外子公司的话，集团遍及全世界的店铺达到 35 000 家。单纯计算年销售额的话，约有 9 万亿日元。

1963 年，我进入当时的综合超市经营企业洋华堂（1965 年正式更名为伊藤洋华堂），当时我 30 岁。那时，洋华堂正式开展连锁店经营刚刚两年多，只有 5 家店铺，从业人员 500 人，是一家发展中的新兴综合超市企业。现在想来真是恍如隔世。这 40 多年间，伊藤洋华堂见证了日本零售商品流通业的发展历程。

但是，最初我进入这个领域并不是出自我的本意。进入洋华堂之前，我在著名出版公司东京



出版贩卖公司（现在的东贩）媒体公关部工作。那时候，我跟几个好朋友计划独立创业，在寻找投资机会时，我结识了洋华堂，后来阴差阳错地就来到了这里。

创业打算到最后不了了之，我就这样在公司留了下来。一晃已经走过了几十年的风风雨雨，而这竟也成为了我一生的事业。人生真是奇妙啊。

说起人生，不同的人有着不同的观点。有些人因循守旧，一成不变地在时光中游走；而有些人则目标明确，并致力于实现梦想，在精心筹划的人生路上奔忙。

同时，还有另外一种人生选择，那就是随时随地直面各种情况，积极思考解决问题的最佳方法，同时构想未来的种种可能。虽然前方不是那么清晰，但也毅然地全情投入其中，勇敢面对随之而来的许多困难。

外人可能很难理解这种选择。世上道路千万条，为什么独独要选这条既不是捷径，又充满阻碍的道路？选择了这条路，即表明将引发一个又一个问题去解决。就仿佛一趟每站都要停靠的列车，每个问题都要经历，克服所有的困难才能走到终点。这样简直就是把自己拖入无尽的灾难中。

但是我不这么认为。虽然一路走来，磕磕碰碰，经常会撞得满头包，但这是推进事情发展最合理也是最恰当的办法，也绝对是最诚实进取的生存方式。

我不想按照惯性无谓地生活，而是提倡给自己的未来提出

具体要求，让自己站在未来回头看现在究竟该做什么，怎么做，并积极准备，努力挑战。这也叫做突破式思考，我在每天的日常工作中实践着这种思考方式，并用它经营着整个集团。突破式思考带来的就是突破式生存。

创办日本第一家连锁便利店7-11，开发区别于家庭口味的饭团便当等日式快餐，为在便利店设置ATM机建立专门结算的柒银行……我的人生就是不断挑战新生事物的过程。

我之所以能做到这些，简单说来，是因为我从不用过去的常识和经验去判断事物，而且自身察觉世界发展变化的意识要稍强于一般人。

只是，周遭世界的发展变化很难从直观上有所察觉，就是变化的趋势也很难体察到。具体怎样体察，一两句话也很难说清楚。

我写这本书的目的之一，就是希望通过描述自身的突破式生存之道，给读者在感知发展变化的思维方式上带来一些启发。

这本书，是以《日本经济新闻》报2007年4月连载的《我的履历书》专栏内容为基础，加入了那些曾经受篇幅限制没办法多写的事情深入写作而成。

特别在经营方式与工作推进环节，我将自己的思考方法全部用事实加以说明，希望读者们能通过阅读实例获得较大的启发。结书时，篇幅比连载时增加了一倍多。专栏的连载已得到



很多读者的支持，我希望充实后的本书更能满足读者们的殷殷期望。

“我们的竞争对手从来就不是其他的公司，真正的竞争对手，是日新月异的顾客需求。”——这就是我们集团一贯的经营宗旨，从没有改变过。

如果只是为了战胜竞争对手，那么取胜的同时，也意味着挑战的结束。但是，如果把顾客需求当做竞争对手的话，即使今天满足了顾客需求，明天也依然有变化的可能。因此，就不会满足于今天，满足于此时此刻，而是始终保持进取向上的姿态，将挑战进行到底。

原地踏步，保持现在的样子是非常容易的。但是我想，人类的本性总是希望生活得更好，能向上成长、更加成熟。我认为积极向上正是人类世代相传的DNA。

所以，越是勇于挑战，就越是符合人类本来的生存之道。挑战时，最初的反对者们也会成为最得力的协助者，为挑战者提供最真诚的支援。我自己就是这样，一个人的力量是有限的，而正是有那么多人的支持，我才走到了今天。

总之，我希望通过这本书，能让读者们认识到，作为一个人，要时时对工作、对自己的人生发起挑战。这份勇气与魅力，具有无上的意义。

铃木敏文

前言 // VII

第  
一  
章

**工作从打破“常识”开始**

在东贩改革《新刊新闻》 // 003

拼命学习统计学和心理学 // 008

严母的言传身教 // 015

家中总是名士云集 // 019

因面试失败小升初考试落榜 // 023

报考志愿由专科学校改为中央大学 // 028

怀抱着政治家的志向三天两头往国会跑 // 032

在5所大学接受锻炼 // 037

第  
二  
章

**每天都向“应该做的事”发起挑战**

打着筹备独立项目的算盘进入洋华堂 // 045

到全国的高中巡回宣讲 // 050

无一人伤亡，获报纸称赞 // 058

成立工会 // 063

对成长绝对重要的上市提议 // 066

## 第 三 章 改变日本流通业的7-11创业

邂逅7-11 // 073

与美国南方公司之间艰难的合作谈判 // 078

7-11一号店开业 // 084

说服供应商 // 090

向买方市场转变 // 096

经营饭团和便当，遭到反对 // 100

单品管理，引进POS系统 // 105

成立6年，创最短上市纪录 // 111

## 第 四 章 应对市场变化，伊藤洋华堂大变革

在伊藤洋华堂进行业务改革 // 121

坚决进行涉及4 500人的人事大变革 // 130

彻底清除滞销品 // 137

“日美逆转”，支援美国南方公司 // 143

“假设—验证”的单品管理在美国获得认可 // 149

## 第 五 章 向不可能发起挑战

伊藤洋华堂总会屋事件 // 159

颠覆业界常识的商品开发小组 // 164

追求地道的“食物品质” // 170

成立新银行的构想 // 180

柒银行起航 // 186

进入中国市场，变不可能为可能 // 192



## 迈向流通业的新时代

建言国家财政出资稳定银行系统 // 205

7&I控股集团成立 // 210

众人之力支撑起整个公司 // 214

每天都准备迎接挑战 // 220

年 表 // 231

第一章

工作从打破“常识”开始

挑戦

我がロマン



## || 在东贩改革《新刊新闻》 ||

### 和文豪在一起的日子

1962年夏日的一天，歌舞伎座附近的银座东急酒店的一个房间里，大作家谷崎润一郎先生、著名女演员淡路惠子女士和我正谈笑风生。

当时，29岁的我供职于图书出版发行业巨头东京出版贩卖公司（简称东贩）的媒体公关部，从事企业宣传杂志《新刊新闻》的编辑工作，主要职责是借助公司的

影响力，通过出版社邀请作家和文化界人士接受采访或是为杂志撰写文章。

谷崎先生很少在公众媒体上露面，面对经中央公论社介绍登门拜访的我，先生提出，想与马稻子、冈田茉莉子、淡路惠子三人中的任何一人进行对话。这三人在当时可都是炙手可热的女演员。

于是，我立刻去拜访了淡路惠子女士，正好她档期合适，就在第一时间商定了此事。

当天的对话主要围绕谷崎先生晚年的代表作，以描写老年人的性心理为主要内容的小说《疯癫老人日记》展开。面对心仪的女演员，谷崎先生谈兴甚浓，整个谈话过程十分顺利。

此时，《新刊新闻》杂志的总发行量已达到13万册，而此前一年，杂志的实际发行量只有区区5000册。过去，虽然杂志也会刊登一些作家的来稿，但这本杂志主要还是作为“面向大量购书的爱书人的宣传品”，故其侧重点在于介绍新出版的各类图书，类似于一本新书目录。

所以，曾有一段时间，我每天所做的工作就是逐一浏览近期出版的几十种图书，并撰写、编辑简单的书评。



为了提高杂志的影响力，我曾提出增加杂志的发行期数，但公关部部长却以“宣传费用不足”为由回绝了我。当时，《新刊新闻》在书店免费发放，其成本费用由东贩公司和各大书店平摊。

我有点不甘心，又想尝试通过增加杂志的可读性，采取收费发行的方式。一个人再怎么爱读书，也不可能终日面对“青灯古卷”，他们也需要一本可以轻松阅读的杂志来缓解大脑的疲劳。

我打定主意，向公司提出了自己的杂志改革方案：在内容上削减新书目录所占的比例，增加可读性较强的文章；在外观形式上将杂志由16开改为32开，以每册20日元的价格进行销售。

但是，无论是部长还是公司高层都认为，已有的经验表明我这么做难以提高发行量，于是否决了我的方案。

然而，我并没有就此放弃，而是将这个方案告诉了隔壁办公室的企划部部长，没想到事情由此有了转机，企划部部长把我的想法转告给了当时被称为“铁腕社长”的池边传社长。

池边社长对我的方案很感兴趣，给了我在董事会上