

鈴木敏文の实践！
行 動 經 济 学

一位经营鬼才的自白

7-ELEVEN

创始人亲述零售帝国背后的故事

【日】铃木敏文◎著

胜见 明◎整理 王鹤◎译

从濒临破产到全球第一，
7-Eleven一路崛起的背后
是它几乎0失误率的奇迹：
每一款新品都能大卖，每一项新业务都能稳赚，
每一个创意都能完美执行。

想要复制7-Eleven的成功，就得会一会它的幕后推手
—— 经营鬼才铃木敏文



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

胜见 明◎整理 王鹤◎译 【日】铃木敏文◎著

鈴木敏文の實踐！行動経済学

7 一位经营
鬼才的自白

-ELEVEN

创始人亲述零售帝国背后的故事



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一位经营鬼才的自白:7-ELEVEN 创始人亲述零售
帝国背后的故事 / (日) 铃木敏文著; 王鹤译. —杭州:
浙江大学出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-308-14658-6

I. ①一… II. ①铃… ②王… III. ①零售商店—连
锁经营—经验—日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 119400 号

SUZUKI TOSHIFUMI NO JISSEN KODO KEIZAIGAKU

Copyright © 2012 Toshifumi Suzuki

All rights reserved.

First original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc., Japan
Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with Asahi Shimbun
Publications Inc., Japan
through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK & RIVER SHANGHAI Co., Ltd.

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2015-78。

一位经营鬼才的自白:7-ELEVEN 创始人亲述零售帝国背后的故事

【日】铃木敏文 著 胜见 明 整理

王 鹤 译

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 曲 静

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 166 千

版 印 次 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14658-6

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

特别说明

柒一拾壹便利店的工商登记英文名为 7-Eleven,但在便利店的商标设计中,柒一拾壹采用了最后一个字母小写的表述形式:7-ELEVEn。为了迎合辨识需求,本书书名中采用了柒一拾壹便利店商标中的英文表述“7-ELEVEn”。在正文中,本书采用了柒一拾壹便利店的工商登记名“7-Eleven”。特此说明。



前言
PREFACE

东日本大地震^①之后,日本的消费市场出现了不可思议的现象。在并没有遭遇灾害的日本西部地区,“自肃”氛围居然蔓延开来,商品滞销倾向显现。

与店内库存持续不足的东日本不同,西日本的商品供应十分稳健,但消费者的购买欲望却非常冷淡,反而需要出台一些消费刺激政策才行。

与逻辑道理相比,人更容易出于某种心理或情绪而做出行动。发生在日本西部地区的现象非常好地说明了,在考虑经济问题时不能只从经济学的层面来思考,还必须要重视心理学层面。

心理和感情,在很大程度上左右着一个组织里每一个人的行动。

信息从一线员工向上传达到企业高层的过程中,为什么真相无法得到传递,信息渐渐被粉饰呢?

^① 东日本大地震:2011年3月11日在日本东北部海域发生的里氏9.0级地震。

一位经营鬼才的自白：

7-ELEVEN 创始人亲述零售帝国背后的故事

面对同样的现象,为什么不同的人会产生不同的理解呢?

人的思维模式一旦固化,就会一味搜集于己有利的信息,对不利的信息不屑一顾甚至视而不见。这种心理的存在造成了信息在传播过程中被歪曲,或是在观察现象的眼睛前加上了一层滤镜。

另一方面,如果掌握了人的心理,在工作中加以利用,也能产生良好的效果。

例如在商业谈判中,如果不能掌握对象的心理和感情,就无法进行下去。在价格谈判中,只要对象一直怀着不安和不满之情,不管用怎样的道理去说服,谈判都不会有进展。这时候必须向对象展示即使降价也能赚钱的道理,让他的不安和不满的心理变成期待和放心,谈判才能有结果。

在我担任董事长的柒和伊控股公司旗下,有 7-Eleven 便利店、伊藤洋华堂^①、崇光百货、西武百货、丹尼斯^②、SEVEN 银行、SEVEN 网络购物等多种业态与品牌,公司的年度联合销售额已经超过了 5 兆日元。

经营如此庞大的组织,系统和制度是不可或缺的,但如果不顾及人的心理和感情,工作的方法就根本无从谈起。例如,人们往往认为操作手册要排除心理、感情、感觉等要素,是为了让工作标准化而存在的,真的是这样的吗?

如果制作操作手册的人是以“米”为尺度的,但如果使用的人以“尺”来解释的话,就算长度相同,感觉上也会出现差异。当出现了手册上没有预料到的情形,这种差异就会表象化,引起重大的事故。

所以与操作手册相比,我们的公司更重视面对面的直接沟通。

本书将从商品的销售方式开始讲起,继而说明开始新事业时的风险权衡法、说服对方的交流方法、对下属的管理法以及领导企业的领导方法等内容。

① 伊藤洋华堂:日本最大的零售企业,曾为 7-Eleven 的母公司。

② 丹尼斯(DENNY'S):柒和伊控股公司旗下的连锁式家庭餐厅。

这些内容都与心理学息息相关,告诉读者如何适应人的心理或者说如何从心理陷阱中走出来。对于每一项内容,我都会以我所经历的真实事例来为大家呈现。

同时,近年来广受瞩目的“行动心理学”理论在本书中也随处可见。因为这种在经济学中采用心理学要素进行分析的方法,与铃木流的经营理论也有所相通。

本书由胜见明(记者)先生设定为全四十七“课”,并以对我进行访谈的形式呈现给大家。

单纯的理论谁都明白,但只有抓住他人没能读取到的对象心理,才能使自己的工作产生差异。如果这本书能为大家的日常工作带来一些帮助,对我来说真是再高兴不过的事了。

铃木敏文



目录
CONTENTS

前言 1

第一讲 学习世界推崇的“假说思考”

第一课 反 ABC 分类法

——解读数据背后的消费者心理 3

第二课 兼顾价格与价值

——如果没有价值,白给也送不出去 7

第三课 市场依“铅笔型”而动

——从“富士山型”到“茶杯型”再到“铅笔型” 11

第四课 市场依“直觉”而动

——“三九天的 25℃”算不算热 15

第五课 框架效应

——表现形式不同,销量也不同 19

第六课 价格心理学

——较之“极端价格”,“中间价格”更受欢迎 23

一位经营鬼才的自白：

7-ELEVEN 创始人亲述零售帝国背后的故事

第七课 “假说与实证检验”的工作方法

——潜在需求深藏于顾客的心理 27

第八课 使机会损失“可视化”

——经营的最大目标在于“使机会损失最小化” 31

第九课 优化“货架”的意义

——越是精选，顾客选择时越不会犹豫 35

第十课 顾客至上的“谎言”

——不是“为了顾客”，而是“站在顾客的角度”经营 39

第十一课 客观认识自己的“元认识”

——从“另一个自己”的角度审视自己 44

第十二课 顾客心理的“引爆点”

——业绩增长必然伴随“引爆点”的出现 48

第十三课 钓取信息的“关心之钩”

——收集信息要从“单钩垂钓”改为“延绳钩” 52

铃木敏文趣闻① 56

第二讲 学习高成功率的“承担风险的能力”

第十四课 挣脱厌恶损失心理

——损失比获利更牵动人的神经 61

第十五课 挣脱时间贴现心理

——“长期利益”高于“眼前利益” 66

第十六课 挣脱先入为主心理

——从专业人士才会陷入的“陷阱”中脱身 70

第十七课 阴阳两面思考

——消费者的“便利”就是商家的“麻烦” 74

第十八课 看清市场的“动态视力”	
——今天的100分在明天只值80分	78
第十九课 权衡取舍战略	
——优质还是亲民,这是一个问题	82
第二十课 市场的“不毛地带”	
——探究“优质”与“亲民”之间的空白地带	86
第二十一课 莫要依样画葫芦	
——“不学别人”最简单	90
第二十二课 积酿战略	
——精挑细选才能找到新的价值	94
第二十三课 挣脱市场饱和	
——不想市场饱和,就要及时响应变化	99
第二十四课 成功掌握在少数人手中	
——当今时代,不去挑战反而风险更高	103
第二十五课 制约条件设定型 VS 制约条件排除型	
——“做得到的理由”重于“做不到的理由”	108
第二十六课 “学习”无用	
——假说是“学”不来的	113
第二十七课 摒弃完美主义	
——没有必要一开始就做到“完美”	116
铃木敏文趣闻②	120

第三讲 社交恐惧也能成为谈判达人

第二十八课 将对方的不安转化为期待的“心理疗法”	
——想要说服他人,论法远重于话术	123

一位经营鬼才的自白：

7-ELEVEN 创始人亲述零售帝国背后的故事

- 第二十九课 了解对方想法的“打墙话术”
——坦承自身想法，引出对方的真意 127
- 第三十课 不使对方感到疲倦的“平易话术”
——大讲外语只会使对方感到疲惫 132
- 第三十一课 给人留下深刻印象的“修辞学”
——滔滔不绝一小时，不如简简单单一例子 137
- 第三十二课 亦“毒剂”亦“良药”的“数字表达法”
——越简单合理的数字越可疑 141
- 第三十三课 在头脑中制作“同样的模板”
——共享“语言背景”，使沟通力倍增 145
- 铃木敏文趣闻③ 150

第四讲 激发下属能力的“管理能力”

- 第三十四课 挣脱自我正当化
——对下属的“自我正当化”不能掉以轻心 153
- 第三十五课 Bad News First
——尽早报告坏消息 157
- 第三十六课 “警察型”还是“教师型”
——上司能否代替下属“作答” 161
- 第三十七课 为下属设定打破“蛋壳”的目标
——意义不明确的目标会导致迷失方向 165
- 第三十八课 排除冗余步骤，使工作效率倍增
——工作量大也不可轻易增员 168
- 第三十九课 短期集中 & 多样化应对
——花时间未必能得到更好的成绩 172
- 铃木敏文趣闻④ 176

第五讲 **学习具备贯彻力的“领导才能”**

第四十课 绝对价值与相对价值的差异

——“真正的竞争对手”是不断变化的顾客需求 179

第四十一课 将理想转化为现实的“驱动目标”

——为何要“使机会损失最小化” 183

第四十二课 挣脱传话游戏

——分享信息要通过直接沟通 188

第四十三课 从“讨价还价”到“协同合作”

——与交易对象站在对等的立场上组队 192

第四十四课 领导者的“贯彻力”

——妥协就是原地踏步的开始 196

第四十五课 领导的“决断力”

——人一旦抱有执着,就会犹豫不决 200

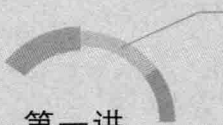
第四十六课 “以人为本”的经营

——用突破性(break through)思维,打破壁垒 204

第四十七课 非凡是平凡的累积

——没有“贯彻基本”,就无法“应对变化” 209

后记 213



第一讲

学习世界推崇的“假说思考”



第一课 反 ABC 分类法

——解读数据背后的消费者心理

——第一讲将围绕“如何出售商品”这个销售的主题来展开,如何解读数据则是本讲的第一个主题。铃木先生被称为“数据派经营者”,对各类数据都十分重视。那么,在解读数据的时候,有哪些需要注意的地方呢?

铃木:在分析销售数据时,通常会使用一种叫做“ABC 分类法(Activity Based Classification)”的分析方法。这种方法是根据各商品的销售情况,将商品分为 A、B、C 三个等级。其中 A 级为“热销品”,也是最重点的商品类,而 C 级则是“滞销品”。

这种分析方法的优点是可以简单便捷地进行商品管理,然而在消费者需求变化加剧的当今时代,使用 ABC 分类法可能会使人掉入一个巨大的陷阱。

——关于这一点,能否请您用具体的例子来加以说明呢?

铃木:假设某种商品存在 X、Y、Z 三种类型。X 的销量为 100 个,Y 的销量

一位经营鬼才的自白：

7-ELEVEN 创始人亲述零售帝国背后的故事

为 50 个,Z 的销量为 30 个。如果通过 ABC 分类法来分析,很显然,X 是热销品,下次进货时应该多订购一些。

但是,如果实际上 Z 的库存只有 30 个,而且在一天之内就已经售罄;Y 的库存有 80 个,在两天内卖出了 50 个;X 库存为 200 个,在三天内卖出了 100 个的话,情况就完全不同了。从买家的角度来看,卖得最好的商品应该是 Z 才对。

这是因为,在一天之内售罄的商品,一定是大家都想要的商品。Y 在两天内卖出 50 个,X 在三天内卖出 100 个,这种结果的出现很可能是因为从第二天开始店内就已经没有 Z 的库存了。消费者在无法买到第一选择的情况下,消极地选购了另外两种商品之一。

——也就是说,销量最高的 X 其实有可能不是第一热销品。如果一开始 Z 的库存有 100 个的话,销量也很有可能达到 100 个。

铃木:这就叫做“机会损失”,其中隐藏着潜在的需求。如果下次进货的时候将 Z 作为热销品增加订货量,就能产生新的销售机会。

卖家常常更倾向于考虑如何得到“大量售出”的结果,所以更关注销量最高的商品,而且将销量作为唯一依据来进行分析也是最简单易行的管理方式。然而,在市场不断发生激烈变化的时代,昨日的热销品并非明日的热销品。

——也就是说,解读数据的方法也要与时俱进才行呢。

铃木:必须要铭记于心的是,对销售数据,单纯作为销售记录时的解读方式与在市场营销中应用时的解读方式完全不同。

虽然现在有的商品仍然可以使用 ABC 分类法来进行分析,但在难以使消

费者轻易下决心购买商品的时代,单纯依据销量来决定第二天的销售方针的做法,是错误且非常不可取的。在市场营销中,必须要读懂数字背后所隐藏的顾客心理和顾客情感。

因此,我们不仅需要数量轴,还需要时间轴,必须要了解商品销售情况在两个“轴”上的变化才行。从 7-Eleven 的 POS(销售信息实时管理)系统中,可以提取每种商品售罄的具体时间,而这一数据就能反映消费者的心理。

当我们的视角从销售方变为购买方,数据的内涵也会随之发生变化。重要的是,要坚持站在顾客的角度来解读数据。

比方说,如果卖家一心关注高峰期的销售数字,可能会忽视沙拉的贩销量在早间有微量增加的情况。但当你站在顾客的角度审视手中的销售数据时,就会思索这一微量变化背后隐藏的顾客心理。

如此一来,你就会挖掘到潜在的顾客需求:可能是因为很多在减肥的白领女性早上购买沙拉当早餐,或是上班族为了避免午休人多时排队而在上班路上预先买好午餐,存放在公司的冰箱里。这样一来,卖家只要提高沙拉在早间的订货量,就同样也会提高它的销量。

单纯盯着数字本身是没有任何意义的,重要的是我们要如何利用数字与现实对话。思考诸如这个数字明明很大,为什么那个数字这么小呢?……如果能像这样同数字对话,数字也定会告诉你答案。