



铃木敏文

关于顾客心理的



句金言

# 铃木敏文的 统计心理学

用“假设”和“验证”把握顾客心理

[日] 胜见明 / 著 梁 蕾 / 译 何晓毅 / 监译



中国大百科全书出版社

# 铃木敏文<sup>的</sup> 统计心理学

用“假设”和“验证”把握顾客心理

〔日〕胜见明 / 著 梁 蕾 / 译 何晓毅 / 监译



中国大百科全书出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

铃木敏文的统计心理学：用“假设”和“验证”把握顾客心理 / (日) 胜见明著；梁蕾译；何晓毅监译，—北京：中国大百科全书出版社，2013.8

ISBN 978-7-5000-9231-5

I. ①铃… II. ①胜…②梁…③何… III. ①消费心理—心理统计 IV. ①F713.55

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第184444号

---

策划编辑：郭银星

责任编辑：曾 辉

装帧设计：博越图文·程然

责任印制：张新民

出版发行：中国大百科全书出版社

地 址：北京市阜成门北大街17号

邮政编码：100037

电 话：010-88390636

网 址：<http://www.ecph.com.cn>

印 刷：北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本：710毫米×1000毫米 1/16

印 张：14

字 数：134千字

版 次：2013年8月第1版

印 次：2013年8月第1次

书 号：ISBN 978-7-5000-9231-5

定 价：30.00元

---



## 铃木敏文关于顾客心理的 **55** 句金言

- ▶ **金言1** 东西卖不出去不能怪景气不好
- ▶ **金言2** 电影的兴衰不只是电影一家子事情
- ▶ **金言3** 一个人个子不长了，并不等于寿命就完了
- ▶ **金言4** 现在不是“多样化的时代”，而是“规格化的时代”
- ▶ **金言5** 纸上谈兵的经济学比不过真情实感的顾客心理
- ▶ **金言6** 正因为现在很安定，消费者才对未来感到不安
- ▶ **金言7** “卖方市场”的经验在“买方市场”行不通
- ▶ **金言8** 人越是艰苦的时候越是怀念过去的成功经验
- ▶ **金言9** 不受过去经验影响的企业才会成长
- ▶ **金言10** 最好别看传授经验之类的书
- ▶ **金言11** 不打破常识就做不出让顾客感动的工作
- ▶ **金言12** 我们的生意就是不断制造“让顾客腻味的商品”
- ▶ **金言13** ABC分析“貌似真实的谬误”
- ▶ **金言14** 紧跟流行做生意，实际上就是推销“让顾客腻味的东西”
- ▶ **金言15** 卖方的“合理”就是买方的“不合理”
- ▶ **金言16** 事前不准备，反而能想出好主意
- ▶ **金言17** 任何人是卖方的同时也是买方
- ▶ **金言18** 觉得“不应该是这样啊”，其实只不过是你的误解

- ▶ **金言19** 人都喜欢给自己找一些容易接受的理由
- ▶ **金言20** 如果忽视了顾客心理，经营革新也会变成有害之物
- ▶ **金言21** 资本主义建立在人的欲望之上
- ▶ **金言22** 不论电子交易还是IY银行都是对正业的补充，既不是多元化，也不是什么战略转换
- ▶ **金言23** 对电子交易，顾客期待的是平台的安心感
- ▶ **金言24** 日本式电子交易成功与否的关键在于顾客忠诚度
- ▶ **金言25** 能对应变化的体质比“先走一步”重要
- ▶ **金言26** 日本与美国的市场状况大不相同
- ▶ **金言27** 销路好的商品最终会拖累全体销路
- ▶ **金言28** 不能把“昨天的顾客”需要的东西拿给“明天的顾客”
- ▶ **金言29** 根据“先行信息”树立“假设”，利用POS系统进行“验证”
- ▶ **金言30** 现在是“灵感”超过“经验”的时代
- ▶ **金言31** 打招呼要站在接受方的立场上思考
- ▶ **金言32** 门店密度达到一定高度时，销售量会突然增加
- ▶ **金言33** 对卖方来说“不合理”的陈列方式却使营业额增长
- ▶ **金言34** 用顾客的视角思考商品陈列
- ▶ **金言35** 现场主义有“貌似正确的谬误”之处
- ▶ **金言36** 经营就是把从宏观看到的问题落实到微观上去
- ▶ **金言37** 把数据作为记录看与在市场使用，有不同的解读方法
- ▶ **金言38** 怀疑诱导式问卷调查和随意性调查
- ▶ **金言39** 注意统计调查是如何取样的
- ▶ **金言40** 人一看到数字就相信

- ▶ **金言41** 为什么冬天也能卖中华冷面？
- ▶ **金言42** 不要被食品不同于服装这样的既有观念所束缚
- ▶ **金言43** 滞胀时代重要的不是营业额，而是利润
- ▶ **金言44** 竞争店开张是实现差异化的机会
- ▶ **金言45** 顾客并不是因为不景气才不花钱，而是想把钱花在刀刃上
- ▶ **金言46** 不带着问题意识看数据，数据就毫无意义
- ▶ **金言47** 不能忘记现在是11月就有人买春季用品的时代
- ▶ **金言48** 数字太漂亮反而要怀疑
- ▶ **金言49** 拼命努力也卖不出去，肯定哪儿出了问题，只要这样想，就一定能找到原因
- ▶ **金言50** 即使在IT时代，直接交流也是不可逾越的
- ▶ **金言51** 我们稍不注意，就会陷入供应商一方的思考方式
- ▶ **金言52** 商品开发、信息系统、“人”，三合一
- ▶ **金言53** 培养交流能力，从自己掌握信息开始
- ▶ **金言54** 经营就是打破过去的成功体验，创造全新的东西
- ▶ **金言55** “破旧立新”是7-Eleven的创业精神

## ◇ 正因为处于竞争激烈的时代，才要向稀世经营者铃木敏文学习

在这个瞬息万变的时代，变化与竞争日趋激烈，而7-Eleven为什么强盛不衰？

一店平均日营业额达63.9万日元（2005年2月），超过其他上市的7家连锁便利店公司平均17万日元日营业额，如果加上中小连锁便利店，实质上平均超过20万日元以上。为什么会产生这么大的差距呢？在7-Eleven的“试验场”直营店内，虽然经常有同行业的“侦查员”出入侦查，但只看门店，“侦查员”是看不出7-Eleven强盛的秘密的。

7-Eleven是创业30年以来，一直执掌经营大权，现在还作为会长（董事长）亲临经营第一线的铃木敏文（现任7&i控股公司会长兼CEO）的经营学的具体化，是他的思维方式和



思考方法在便利店这一形式上的最高体现。所以说，7-Eleven 的优势，就是他经营学的优势。如果铃木在与零售业不相干的其他行业做经营者，那他经营的企业照样会具备出类拔萃的竞争力。

7-Eleven 的经营，多次被以哈佛大学为首的美国多家著名商科研究生院作为教学案例使用，受到高度评价。当地处流通业发达的美国的 7-Eleven “本家”南方公司陷入经营危机的时候，也是铃木亲自指挥，挽救了该公司，实现了流通产业的“日美逆转”。

日本的消费市场上，商品寿命之短世上少有，而且很容易被消费者心理所左右，被看做“世界上最难的市场”。铃木的经营学就是以这个“世界上最难对付的日本消费者”为对象培育和锻炼出来的。因此，即使美国的沃尔玛、法国的家乐福等海外零售巨头接连进入日本市场，他也丝毫没有动摇。

那么，铃木经营学到底什么地方最强呢？他不是借用出自美国的那些经营手法，而是在经营的最根本部分，在如何看待事物，如何应用思维方式和思考方法上，创立了自己独特的手法。

铃木式经营学最大的特征在于其思维方式和思考方法的独特性。他本人说自己“只是说了些自然而然的道理而已”。我们常人每次总是选择“对自己有利的自然而然”，而铃木却一贯坚持“对顾客有利的自然而然”。

要实践这种“自然而然”，其实并非那么简单，没有灵活的头脑不行。铃木敏文简单平易地解说了这种头脑使用方法。最近大为流行的逻辑思维（logical thinking）和逻辑性思考等，只不过是其中之一而已。用做菜打个比方，这其实只相当于如何切菜。更重要的是，能不能思考对什么人，在什么状况下，用什么材料，做什么菜，如何端给对方，才能让对方高兴。

他的思维方式和思考方法能广泛应用到一般的商业领域。我会在书中详细述说。比如，说到好吃的，我们一般能想到的就是“客人高兴”、“还想吃”、“走俏热销”、“盈利”等单向的意思，但铃木却从中看到“好吃的东西=让人腻味的东西”。就是说，越是附加价值高的商品，对顾客来说价值越容易递减。所以在做出“好吃的东西”的同时，不能就此满足，必须马上就开始做下一个“好吃的东西”。优衣库没有做到这点，有一时期业绩就急速下滑。

“好吃的东西=顾客高兴=盈利”的想法很有逻辑，是典型的“A=B，B=C，所以A=C”三段论法。这种感觉逻辑本身没有问题。但是铃木在看到“A=B”的同时，还想到也许有“A≠B”的一面。就是说顾客的真实需要不限于一个。

对如今的商界人士来说，逻辑思维在分析、验证事相，或者把自己的想法传达出去的时候是一种不可或缺的能力。但在这个变化的时代，需要在逻辑思维能力基础之上，更进一步超

越逻辑的设想能力。只要置身于逻辑思维的范畴内，所有人思考的都是一样的。如果只想“A=B”，就做不到差异化。在这一点上，阅读本书不但能提高自己的逻辑思维能力，还能更进一步磨炼自己摆脱既有逻辑束缚，进行独立思维的能力。

世上有很多我们觉得“真实”，但其实是“谬误”的事情。铃木能洞穿世上蔓延的“貌似真实的谬误”，看出“真实的真实”，追求“顾客的真实”。这对我们来说真是茅塞顿开。

事实上，商业杂志只要发表铃木敏文的文章或登载对他的采访，就能吸引读者人气，杂志销售数量就会增加。对读者来说，海内外没有第二个经营者如此实践着能在自己的工作中灵活运用经营学。有的经营学只能用在特定的公司和行业，但铃木式经营学则以非常基础的思维方式和思考方法为中心，所以任何人都能灵活用到自己的工作中去。

#### ◇ 其他连锁企业不可能轻易追上

便利店行业排名第二位的罗森（Lawson）从三菱商事、第三位的全家（Family Mart）从伊藤忠商事分别迎来新的总经理，正式开始由大商社主导强化经营，形成“7-Eleven对商社系统便利店”的结构，成为一时的话题。

罗森一门店日均营业额为48.8万日元，全家为47.3万日元

（均为2005年2月数据），与最高的7-Eleven相差15万到17万日元。这个差距能不能缩小？笔者觉得很困难。商社系列的这两家也开始活用POS（销售时信息管理系统）系统，把握单品的销售信息，加强单品管理等，采用了7-Eleven擅长的手法，努力提高门店的运营水平，但不是一朝一日能追上的。为什么这么说呢？

日本有一句成语叫做“一粒百行”，意思是说，“要想种出一粒米，就得下一百个功夫。”要做成功一件事，就得付出一百种努力。

与此相关，最近在美国有一个“临界点（Tipping Point）”的概念备受关注。意思是一个个小小的变化积累起来，达到临界点时，就会引发大爆炸。一粒百行也是说一粒粒的小变化积累到一百行时，就会产生结果。

我们看铃木敏文在7-Eleven采用的经营方式，浮现出来的正是一粒百行的印象。单品管理是最大的课题，但仅有这一项当然是不行的。商品政策、门店运营、开店战略……所有事项都彻底到每个细节，连临时工店员的每声问候都彻底地从顾客的视角来要求。他们每周还花费巨额费用把一千几百名员工从全国各地集中起来，不懈地坚持直接交流（Direct communication）。这些都是点滴的积累。

虽然看起来哪一个连锁便利店都差不多，但7-Eleven经过“百行”的点滴积累，达到了临界点，最后以日平均营业额的

差额反映出来。而其他连锁店即使同样做“百行”的努力，能带来多大的效果呢？7-Eleven因为在每一行都实践着铃木式经营学，所以积累“百行”后就能达到临界点，引发爆发效果。

我们在日常的经营活动中也做着各种各样的努力，但如果还是不见成效的话，那么也许是那些努力的某些地方有视点的动摇和思维的僵硬吧。这些人应该学习铃木式思维方式和思考方法。具有持续性的努力和创意功夫的积累，一定能带来爆发。

铃木式经营学的最大特征在于不是把企业经营当作“经济学”，而是当作“心理学”看待，还有洞察各种数据的“貌似真实的谬误”的独特的“统计学”。铃木本人也常说，“自己的原点是心理学和统计学。”这些都是今天的商界人士最为不足的部分。本书把书名定为《铃木敏文的统计心理学》，理由就在于此。

铃木还常常把“假设”和“验证”挂在嘴边。最近其他企业经营者也开始说这些词了，但铃木与他们不同的是，7-Eleven创业伊始在日常的经营活动中就不断实践着假设和验证。在经营环境瞬息万变的时代，能用理论引导出来的“正确答案”几乎没有，只能在日常反复的假设和验证中应对这些变化。具有优秀假设和验证能力的商界人士，应对变化的能力也超过他人。本书的副书名“用‘假设’和‘验证’把握顾客心理”，也是铃木送给读者的一个忠告。

铃木作为一位企业经营者，有着非常特别的经历。中央大学毕业后，他本想在出版界工作，但希望进的出版社突然停止招工，经该出版社介绍，他进了经销图书的东京出版贩卖公司（现在的TOHAN）。在工作之余，为了将来自己创立电视节目制作公司，到处去找投资人。偶然访问一家公司，结果反而被说服进的这家公司，就是当时还是中等超级市场连锁公司的洋华堂（现为伊藤洋华堂）。在去美国出差时，坐长途大巴中途休息时偶然进了一家7-Eleven，感受颇深，就引进到日本，创立了日本7-Eleven。可以看出他的这些经历都是极为偶然的。所以他能不拘泥于既有的组织逻辑、常识和固有概念，能自由思考，独特设想。

正是在这瞬息万变的时代，我们才应该倾听打破了所有“常识”，发现无数“貌似真实的谬误”的稀世经营者的忠告，学习他的做法。

本书以笔者迄今为止数次对铃木的采访得到的价值千金的“金言”为中心构成（本书开头附有“铃木敏文关于顾客心理的55句金言”）。这些金言每一句都极富启发性，笔者在这里事先保证，读过本书后，你的头脑肯定会像获得新鲜氧气被激活，而不是人人都呼吸的普通空气那样受到刺激。

## 铃木敏文关于顾客心理的55句金言 / 1

### 序言 / 1

- ◇ 正因为处于竞争激烈的时代，才要向稀世经营者  
铃木敏文学习 / 1
- ◇ 其他连锁企业不可能轻易追上 / 4

## 第1章 铃木敏文怎样进行决策

- ◆ “客观”与“直观”，用两种感觉去思考 / 003
- ◆ 注视着铃木敏文的另一个“铃木敏文” / 008
- ◆ 存在于构思根源里的五个视点 / 012

### 铃木式独自构思的视点①

#### 用时间轴把握变化趋势就能看清时代的动向 / 013

- ◇ 优衣库的业绩下滑不值得大惊小怪 / 013

### 铃木式独自构思的视点②

#### 从时间轴的断面可以发现“貌似真实的谬误” / 016

- ◇ 显露在事物断面上的真实“面孔” / 016

铃木式独自构思的视点③

用时间轴去放眼未来，可以看懂当今顾客的心理 / 019

◇ “现在”也是“未来”的一面镜子 / 019

铃木式独自构思的视点④

摆脱经验式思考——过去的“常识”是今天的“反常识” / 022

◇ 现在不是“卖方市场”时代，而是“买方市场”时代 / 022

◇ 7-Eleven的诞生是“对过去的否定” / 026

◇ 从制约条件固定型转向制约条件开放型 / 028

铃木式独自构思的视点⑤

正反两面式思维——买方的“合理”就是卖方的“不合理” / 031

◇ 好吃的东西 = 腻味的东西 / 031

◇ “售完”是“卖方的满足 = 顾客的不满” / 034

◆ 天才经营者和平庸的商界人士有什么不同 / 038

◇ 让脑子变成一张白纸，让“直观”发挥作用 / 038

◇ 要“水井模式”，而不是“河川模式” / 040

◇ 铃木敏文从20多岁起就已经是“铃木敏文”了 / 043

## 第2章 生意不能用“经济学”，而是要用“心理学”去思考

◆ 顾客不是“经济人”，而是“感情人” / 049

◇ 为满足顾客心理必须突破“障碍” / 049

◇ 人的消费并不完全受经济合理性影响 / 053



◆ **捕捉顾客心理——“心弦与金钱”的生意经 / 057**

- ◇ 要想让顾客舍得花钱，就必须打动顾客的“心弦” / 057
- ◇ 虚拟与现实相结合的日本式电子交易 / 060
- ◇ “先走一步”和“博弈”是一回事 / 067

◆ **铃木敏文是这样解读顾客心理的 / 069**

铃木式捕捉顾客心理的方法①

**把“富士山型”思维转换成“茶叶筒型”思维——“明天的顾客”重于“昨天的顾客” / 069**

- ◇ 日本商品寿命之短世上少有 / 069
- ◇ “昨天的顾客”不同于“明天的顾客” / 071

铃木式捕捉顾客心理的方法②

**为什么梅干饭团在海边商店热销——“先行信息”和“经验信息” / 074**

- ◇ 用“假设·验证”来解读“明天的顾客”的心理 / 074

铃木式捕捉顾客心理的方法③

**一声招呼就能缩短与顾客的距离——“不注意”会被顾客当成“不理人” / 078**

- ◇ “六大服务用语”和“分时段礼貌用语” / 078

铃木式捕捉顾客心理的方法④

**为什么要采取高密度多门店的开店战略——引发顾客心理变化的“临界点” / 080**

- ◇ 为什么能打进竞争对手的地盘？ / 080