

铃木敏文
关于如何善待顾客的



65 个提示

铃木敏文的 情感经济学

7-Eleven、华堂经营之道

〔日〕胜见明 / 著 梁 蕾 / 译 何晓毅 / 监译

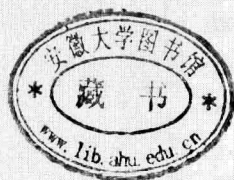



中国大百科全书出版社

铃木敏文^的 情感经济学

7-Eleven、华堂经营之道

〔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

铃木敏文的情感经济学 / (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, 2013.6

ISBN 978-7-5000-9188-2

I. ①铃… II. ①胜…②梁…③何… III. ①经济学
IV. ①F0

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第114474号

策划编辑: 郭银星

责任编辑: 郭银星

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: 13

字 数: 124千字

版 次: 2013年6月第1版

印 次: 2013年6月第1次

书 号: ISBN 978-7-5000-9188-2

定 价: 28.00元

版权所有·侵权必究 (如有印装错误, 请与出版社联系)

铃木敏文关于如何善待顾客的65个提示 / 1

序言 / 1

- ◇ 为什么爱紧张，怕和人说话的人也能成功 / 1
- ◇ 为什么表达能力很重要 / 3
- ◇ 用“行动经济学”理论印证铃木式心理学经营手法 / 5

第一部 笨嘴拙舌也能成功

第 1 章 话怎么说才能吸引人 / 003

- ◇ 发现有人打瞌睡，一定要把他叫醒 / 003
- ◇ 从小就认生 / 004

【铃木敏文教你这样说①】不生搬硬套，知道什么说什么 / 006

- ◇ 怎样克服爱紧张的毛病 / 006

【铃木敏文教你这样说②】尽量多用身边事例丰富讲话内容 / 009

- ◇ 如何才能打动人心 / 009
- ◇ “对中国的听众说日语” / 011

【铃木敏文教你这样说③】巧用数字有助提高说服力 / 012

- ◇ 数字叫人信服 / 012
- ◇ 数字就像一把双刃剑，有时也会迷惑人 / 013

【铃木敏文教你这样说④】

口号喊得再多，也只会左耳进右耳出 / 015

◇ “顾客至上”只停留在嘴上就成了一句空话 / 015

◇ 标语换口语，首先得会编故事 / 017

【铃木敏文教你这样说⑤】自我陶醉只能让听者乏味 / 018

◇ 卖弄知识效果并不好 / 018

◇ “自我延长”只能让对方厌倦 / 019

◇ 要想认识对方必须首先认识自己——“超认知能力”的必要性 / 020

【铃木敏文教你这样说⑥】要想抓住人，心话里得有甜头 / 021

◇ 用“小虾”钓“大鱼” / 021

◇ 用“我们上司说……”，对方不会听 / 024

【铃木敏文教你这样说⑦】靠能言善语不足以说服对方 / 025

◇ 谈判桌上赢得美方让步 / 025

【铃木敏文教你这样说⑧】

自己觉得“说了”不等于对方就“听了” / 027

◇ 如何才能让对方行动起来 / 027

◇ 要让彼此脑中的“模式”保持一致 / 029

◇ 交流沟通能力最重要 / 032

第2章 为什么只要与自己有关，人就容易变得保守 / 034

◇ 只要事情与自己有关，人就变得保守 / 034

【铃木敏文的工作艺术指南①】

“繁盛的店”为什么越来越繁盛 / 035

- ◇ 量贩店THE PRICE旗开得胜 / 035
- ◇ 能达到“当天进货，当天售空”的商品陈列技巧 / 038

【铃木敏文的工作艺术指南②】

“萧条店”为什么越来越萧条 / 040

- ◇ “萧条店”容易陷入缩小均衡的恶性循环 / 040
- ◇ “100元损失”的痛苦两倍于“100元利益”的喜悦 / 042
- ◇ 在卖方眼里“废弃损失”要比“机会损失”大两倍 / 044
- ◇ 纽约的出租车司机为什么挣不到钱 / 045

【铃木敏文的工作艺术指南③】

为什么会轻易认为“这种商品在我们店卖不动” / 048

- ◇ 人想问题时都喜欢“抄近路” / 048
- ◇ 由一事推万事的“少数法则” / 049

【铃木敏文的工作艺术指南④】

为什么“自以为是内行的人”更容易出现判断失误 / 052

- ◇ “锚定效应”——最初的信息影响人的决策 / 052
- ◇ 内行更容易掉进“确证认知偏差” / 054
- ◇ 克服内行与外行的对立——Seven银行的成功经验 / 056
- ◇ 最可怕的是判断失误波及全体 / 058

【铃木敏文的工作艺术指南⑤】

为什么经营者嘴上说“为顾客着想”，实际上只顾自己的利益 / 060

- ◇ 只有“站在顾客的立场上”思考，才能在行动上敢于牺牲自己的利益 / 060
- ◇ 为避免“无能化”也要随时站在顾客立场上想问题 / 061
- ◇ “站在顾客立场上”想问题，摆脱思考的偏差 / 063

第3章 “眼前的快乐”为什么比“长远的利益”更有吸引力 / 066

◇ 是追求“长远利益”还是选择“眼前快乐” / 066

【铃木敏文的工作艺术指南⑥】

“眼前利益”为什么比“长远利益”更有吸引力 / 067

◇ 明知抽烟有害健康，还是有人要抽烟 / 067

【铃木敏文的工作艺术指南⑦】

通过“假设和验证”让机会损失看得见 / 072

◇ 损失100的不满，需要获得200的满足来弥补 / 072

◇ 有目的地去做，让偶然变成必然 / 076

【铃木敏文的工作艺术指南⑧】

一个人左思右想，容易陷入保守心理 / 077

◇ 借“对话”之力解放保守心理 / 077

◇ 摆脱了恶性循环的经营者 / 080

◇ 由守势转向攻势的经营者 / 081

◇ 制度化——让每一个人都不受保守心理的束缚 / 083

【铃木敏文的工作艺术指南⑨】

相对于挑战后失败，人更后悔自己没去挑战 / 084

◇ 股票投资家的心理类似于“巨人队球迷” / 084

◇ 人没做可能会后悔，但更怕做了以后后悔 / 085

◇ 从长远来看人，最终还是要为“没做”而后悔 / 087

第二部 生意随情感而动

第4章 不景气时代怎样刺激顾客的购买欲 / 091

- ◇ 买方也会走“思考的捷径”，也会掉进“思考的陷阱” / 091
- ◇ 探索铃木式“情感经济学”的秘诀 / 092

【铃木敏文的情感经济学入门①】

为什么消费者心理易受媒体报道的影响 / 093

- ◇ 媒体报道也会影响消费者心理 / 093

【铃木敏文的情感经济学入门②】

为什么顾客反过来说“谢谢” / 095

- ◇ 大受好评的“购物返现”和“以旧换新” / 095
- ◇ 到手的東西不愿放手——怎样扭转“保有效应”的心理 / 099
- ◇ “以旧换新”起初在公司内部不被看好 / 100

【铃木敏文的情感经济入门③】

“汽油优惠券”为什么受好评 / 101

- ◇ 同样的事情，不同的提示引起不同的选择 / 101
- ◇ 框架效应 / 103
- ◇ “冲动购买的时代”的销售一定要有表演力 / 105

【铃木敏文的情感经济学入门④】

为什么在500日元/100g的牛肉旁边还要摆上700日元/100g的牛肉 / 105

- ◇ 不可思议的价格心理 / 105
- ◇ 顾客选择“最期待售出价格”——餐馆的套餐设计 / 108

【铃木敏文的情感经济学入门⑤】

为什么减少商品种类反而销量增加 / 110

- ◇ 选择项过多会让顾客推迟判断 / 110
- ◇ 减少选择项，可以使“选择的理由”明确化 / 112
- ◇ 顾客的满足很难维持 / 114

第5章 怎样才能提高顾客的满意度 / 115

- ◇ 卖方的“损失回避”与买方的“损失回避”势不两立 / 115

【铃木敏文情感经济学入门⑥】

顾客“满意度的标准”在不断上升 / 116

- ◇ 大热天为什么凉面卖不动 / 116
- ◇ 一点一点的改善比一下来个大变样效果更好 / 118

【铃木敏文的情感经济学入门⑦】顾客对不满的感受更强烈 / 121

- ◇ 一个小小的招呼都会影响人的情绪 / 121
- ◇ 卖方必须坚持自己的“应有的姿态” / 122

【铃木敏文的情感经济学入门⑧】

顾客追求的不光是便宜，顾客真正追求的是合理的价格 / 125

- ◇ 买方变得越来越精明 / 125
- ◇ 把买方的精明和卖方的精明扭成一股绳 / 126

【铃木敏文的情感经济学入门⑨】

消费者的“言”和“行”并不一致 / 128

- ◇ 上市前说不买，上市后就变卦 / 128

【铃木敏文的情感经济学入门⑩】

经济不景气，才更需要做好基本功，以求与众不同 / 129

- ◇ 为什么“做好基本功”能让自己与众不同 / 129

◇ 人在选择时只看肯定的一面，在不选择时则只看否定的一面 / 131

【铃木敏文的情感经济学入门①】

一流企业如果抓不住“顾客心理”也会栽跟头 / 132

◇ 被选择还是被淘汰完全取决于顾客的心理 / 132

第三部 克服自身的“保守心理”

第6章 用突破式思维挑战新的自我 / 139

◇ 大胆挑战还是固步自封，要看你在哪里妥协 / 139

◇ THE PRICE实现开门红的另一个秘密 / 140

◇ 临时员工的惊人变化 / 143

【铃木式“人生·事业”成功秘诀①】

为什么在7-Eleven打工的学生不出3个月就能知晓经营学 / 146

◇ 主力商品的订货交给打工的学生做 / 146

◇ 关键时刻打工学生显身手 / 147

◇ 一年2亿日元的生意靠经营者夫妇两个人是不可能的 / 149

【铃木式“人生·事业”成功秘诀②】

因为人是善意的动物，所以才更需要管理 / 152

◇ 人少才能干出好工作 / 152

【铃木式“人生·事业”成功秘诀③】

人少花时间才能干出好工作 / 154

◇ THE PRICE一号店，“必须在两个月内开业” / 154

◇ 给工作加上期限，就能达到目标 / 155

【铃木式“人生·事业”成功秘诀④】

上司要切记：“权限下放”和“甩手不管”不是一回事 / 158

- ◇ “权限下放”和“甩手不管”有什么不同 / 158
- ◇ “尊重基层意见”和“甩手不管”的混淆 / 159

【铃木式“人生·事业”成功秘诀⑤】

为什么人都想找“对自己有利的理由” / 161

- ◇ 成功了是自己的本事，失败了怪别人不好 / 161

【铃木式“人生·事业”成功秘诀⑥】用突破式思维超越自我 / 163

- ◇ 从未来思考现在 / 163
- ◇ 要多问部下“你是怎么想的？” / 170
- ◇ 只要坚持信念去挑战，就一定能赢得大家的支持 / 171

第7章 只要全力以赴，“不顾后果”也无妨 / 173

- ◇ 全力以赴的重要性 / 173

【铃木式“人生·事业”成功秘诀⑦】

全力以赴、“不顾后果”地去生活 / 174

- ◇ 因参加学生运动被列入黑名单 / 174
- ◇ 转职到华堂才发现不是那么回事 / 176
- ◇ 7-Eleven也是从失败中起步的 / 177
- ◇ 人生需要一点一滴去积累 / 181
- ◇ 把自己的弱点变成优势 / 182
- ◇ 每一天都尽最大努力去生活 / 183
- ◇ “石头上面坐三年” / 184

铃木敏文的
情感经济学

—— 7-Eleven、华堂经营之道 ——



第一部

笨嘴拙舌也能成功

◇ 发现有人打瞌睡，一定要把他叫醒

“大家明白了吗？”

“（明白）啦——！”

站在讲坛上讲话的是日本7-Eleven——这个目前（2010年3月）在全国已拥有12743家连锁便利店的巨大企业——的创始人铃木敏文会长兼CEO。会场里坐的是来自全国各地的将近1700名OFC（店铺经营督导员）。

每讲到一个段落，铃木都要习惯地问上一句“大家明白了吗”，于是会场上立刻就会响起一片“（明白）啦——！”的响亮回答。这是在东京千代田区二番町的日本7-Eleven总部隔周召开的OFC会议的情景。会议原则上禁止外部人员入内。

会议要开整整一天，但是最让与会者聚精会神的是会长讲话，铃木敏文每一次都要在这里亲自宣讲便利店经营的基本

原理，自公司创立以来已达一千数百余次。

如果经营的基本原理没有得到贯彻，营业成绩不理想，讲台上会飞来铃木毫不客气的训斥。远道的OFC要提前一天赶到东京，由于疲劳，有的人免不了听着听着开始打瞌睡。铃木如果看见了就一定要把他叫醒，对实在困得不行的有时会干脆让他出去。铃木说：“这样的时候我总要扪心自问，为什么人家会打瞌睡？是不是自己的话太乏味？我一边讲一边琢磨，这样讲不行我就换一种说法。”

铃木讲话时有时厉声严词，有时又非常婉转和气，目的就是要把自己的意思完整准确地传达给对方。

◇ 从小就认生

除了上述的会长讲话以外，铃木还经常在公司内外进行讲演，是人们公认的讲话名手。

他说话平实无华，句句击中要害，引人入胜已是早有定评的。

可是，谁也想不到，他小时候是一个非常认生、动不动就爱脸红的孩子。

我上小学的时候，在家会念的书，到了学校老师一点名让念，就吓得全忘了。所以上中学我就参加了辩论小组。我

现在还记得，有一次参加地区辩论大会，我站在台上虽然还能说话，但因为不敢看下面的听众，眼睛一直看着窗外。最后我得了第三名，裁判的评价也不错：论点明确，阐述清晰，唯一不好的就是说话时眼睛看着外面。

直到现在我也还是比较认生的，初次与人见面总还是有点紧张。最苦的就是与人一对一的交谈或者聊天，不出30分钟我就没话说了，真不知道该说什么是好。

为什么铃木现在说话能如此有吸引力呢？他自己认为只不过因为他一门心思“想把自己的意思说清楚”而已。

铃木说，口齿伶俐的人一般都比较有自信，因此容易自我感觉良好，以为自己说的别人肯定都会听。其实在很多情况下这只不过是一种“说者的错觉”而已。相比之下嘴笨的人因为自己有“不利之处”，反而会特别注意站在“听者的立场上”去思考，下功夫把话说得更容易让人理解。

我总是边说边观察大家是不是认真地在听，如果发现大家听得乏味，就考虑怎样才能让大家提起兴趣。枯燥无味的话我自己也不愿意听。

铃木经营学的根本就是，不论做什么都从不“想当然”，都要站在“顾客的立场”上去考虑问题。所以他能挖掘出自己心里深处的那一部分顾客心理。

同样，在讲话作报告时，他也非常注意唤醒自己内心的那一部分听者心理，在任何时候都让自己站在“听者的立场”上，这就是铃木的表达方式。下面我们就来看看铃木是怎样把他独自的经营学渗透到自己的一言一行上去的。

▶▶ 铃木敏文教你这样说①

不生搬硬套，知道什么说什么

◇ 怎样克服爱紧张的毛病

首先大家来听一听下面这段证言。

以前，我做系统工程师的时候曾向我父亲讨教过。因为工作需要，我有时要在很多人面前介绍产品，每次都非常紧张。我父亲经常到处讲演，我就问他怎样才能不紧张。他只给了我一句话，他说那太简单了，自己不知道的就不要说，你就不会紧张了。的确是这样的，听我父亲的讲演，里面找不到一个高深难懂的词。

说这段话的是铃木敏文的次子、现任7&i集团下属网络零售公司“7netshopping”总经理的铃木康弘。铃木康弘最早在富士通公司做系统工程师，后来他改行进了“Soft Bank”公