

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN  
EVEN 7-ELEVEN  
EVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN  
ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

这是一本全世界最简单实用的企管经营指导书  
从零售“门外汉”到全球第一连锁商超的核心秘密

# 巷口商学院

[日] 胜见明 ○著 铃木敏文 野中郁次郎 ○指导 陈俊廷 ○译

在  
**7-ELEVEN**  
上最精彩的  
商业经营课

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

ELEVEN



中国城市出版社

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN

7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN 7-ELEVEN

# 巷口商学院

[日] 胜见明 ◎著 | 铃木敏文 野中郁次郎 ◎指导 | 陈俊廷 ◎译

在  
7-ELEVEN  
上最精彩的  
商业经营课

中国城市出版社

· 北 京 ·

北京市版权局著作权合同登记  
图字:01-2007-4043 号

图书在版编目(CIP)数据

巷口商学院:在7-ELEVEN上最精彩的商业经营课/  
(日)胜见明著;陈俊廷译. —北京:中国城市出版社,  
2009.1

ISBN 978-7-5074-2084-5

I. 巷… II. ①胜…②陈… III. 零售商业—连锁店—  
商业经营—经验—日本 IV. F733.134.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第008635号

---

SEVEN-ELEVEN NO 16-SAI KARA NO KEIEIGAKU

By KATSUMI Akira

Copyright © 2006 by KATSUMI Akira

Original Japanese edition published by Takarajimasha, Inc.

Chinese (in simplified character only) translation rights

arranged with Takarajimasha, Inc.

through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Chinese (in simplified character only) translation rights © 2009 by China City Publishing House

All rights reserved

---

|           |                                       |
|-----------|---------------------------------------|
| 策 划       | 王 立                                   |
| 责 任 编 辑   | 王月芳 唐 浒 伍四运 郑良苹                       |
| 封 面 设 计   | 蒋宏工作室                                 |
| 版 式 设 计   | 吕逸潇                                   |
| 责任技术编辑    | 张建军 杨冬梅 王建军                           |
| 出 版 发 行   | 中国城市出版社                               |
| 地 址       | 北京市海淀区太平路甲40号 (邮编 100039)             |
| 网 址       | www.citypress.cn                      |
| 电 话       | (010)63275378 (营销策划中心)                |
| 传 真       | (010)63489791 (营销策划中心)                |
| 总 编 室 信 箱 | citypress@sina.com 电话: (010) 52732057 |
| 投 稿 信 箱   | world66@263.net (营销策划中心)              |
| 经 销       | 新华书店                                  |
| 印 刷       | 北京谊兴印刷有限公司                            |
| 字 数       | 140千字 印张13.75                         |
| 开 本       | 640×960 (毫米) 1/16                     |
| 版 次       | 2009年4月第1版                            |
| 印 次       | 2009年4月第1次印刷                          |
| 定 价       | 35.00元                                |

---

版权所有, 盗版必究。举报电话: (010)52732057

# 目录 Contents

## 前言 为何从 7-ELEVEN 可以了解“经营” / 001

## 第一阶段 要如何充足供应热卖商品？具备假设能力 / 009



1. 让工读生负责“订货”，自行找出“答案” / 011
2. 工读生只要三个月，就能讲述“经营学” / 015
3. “分担订货”符合“人性”渴望责任与成就 / 019
4. “销售一空”是该欢喜，还是该反省 / 025
5. 忽视畅销商品、滞销商品，就会产生商机损失、报废损失 / 030
6. “假设·验证”、“单品管理”为何 / 035
7. 要建立“假设”，先收集“前置情报” / 042
8. 具备假设能力之一：建立假设先从“不妥协”开始 / 046
9. 具备假设能力之二：新的假设无法从“学习”中产生 / 050
10. 具备假设能力之三：将焦点从“卖方”切换至“买方” / 052
11. 具备假设能力之四：“为了顾客好”与“站在顾客的立场”有何不同呢 / 055
12. 具备假设能力之五：心中要常有强烈的“问题意识” / 064

## 第二阶段 要如何使更多顾客愿意购买？具备销售能力 / 069



13. 现今并非“目的购买”的时代，而是“冲动购买”的时代 / 071

14. “展售高手”会随着时间更动陈列 / 075
15. 一切都已进入“心理战”的时代 / 078
16. 顾客的心理将带来“引爆点” / 080
17. 在心理战的时代,“待客”也成了重要的“演出” / 084
18. 现场的实例之一:所有的工作皆与“待客”连结 / 088
19. 现场的实例之二:“待客”也有助于发掘隐性需求 / 092
20. 现场的实例之三:思考如何助顾客一臂之力 / 095
21. 店家能提供顾客“故事舞台”,就会强大 / 099
22. “顾客忠诚度”高,就能“不战而胜” / 104
23. 工读生、兼职人员为何能发挥极大功效 / 107

### 第三阶段 要如何产生畅销商品? 具备商品开发能力 / 113



24. 主力鲜食商品尽量在消费地附近制造 / 115
25. 使“炭火烧烤”、“大量生产”并存的便当工厂 / 118
26. 从制作柴鱼片起,荞麦面的蘸酱也坚持“地道” / 121
27. 商品开发案例之一:初次担任开发的人员如何率领团队呢 / 127
28. 商品开发案例之二:团队如何突破常识的框架,将不可能化为可能呢 / 132
29. 从“交易”到“协力”,调整想法 / 140

### 第四阶段 如何提升人的工作意愿? 具备管理人的能力 / 147



30. OFC 不具有命令权,所以需要确实的管理能力 / 149
31. 一句“你应该清楚吧”,北京的总经理就能全盘了解 / 152
32. 驱策人的能力之一:面授机宜,共享“默契知” / 155

- 33. 驱策人的能力之二:要让人感受到“跟这个人在一起就很有干劲” / 158
- 34. 驱策人的能力之三:寻求突破现状的线索,使其视野向外界拓展 / 162
- 35. 驱策人的能力之四:将对方所持有的“有利”资讯,消化成自己的 / 166
- 36. 驱策人的能力之五:难以正面突破,就间接逼近 / 169
- 37. 驱策人的能力之六:不是以话语来驱使对方,而是让他自己开口、行动 / 171
- 38. 如何培养工读生参与经营的意识并转化为战斗力 / 173
- 39. 成为上司后,该如何做呢 / 176
- 40. 只要有“沟通能力”和“创造力”,就没什么好怕的 / 182

## 第五阶段 成为领导者之后,该如何做? 具备领导能力 / 185



- 41. 领导者的条件之一:揭示公司的理念,不动摇 / 187
- 42. 领导者的条件之二:具备决断力 / 190
- 43. 领导者的条件之三:具备否定过去的能力 / 194
- 44. 领导者的条件之四:具备贯彻到底的能力 / 197
- 45. 领导者的条件之五:具备表达能力 / 199
- 46. 领导者的条件之六:具备未来式的想法 / 202

## 后记 入学三个月的大一新生所掌握的7-ELEVEN强大秘诀 / 205

## 参考书目 / 210

## 索引 铃木敏文的经验分享 / 211

---

## 前言 | 为何从7-ELEVEN 可以了解“经营”

---

### 为年轻人量身打造的企管书——这本书是如何诞生的

这本书是身为财经记者、深感年轻人渴求商业经营知识的作者我，写给年轻世代的一本企业管理书。

因此，本书是以对年轻人说话的形式写成的。

为何要写这么一本书呢？

我在这四五年间，十几次访问过日本最强大的连锁便利商超——日本7-ELEVEN 的创办人、至今仍执掌经营大权的铃木敏文。他也是 Seven & I Holdings 集团的董事长兼总裁。关于铃木先生所独创的经营学、创新的思考方式，我也写过两本书。一本是基本篇的《铃木敏文之“统计心理学”》，一本则是应用篇的《铃木敏文之“看穿似是而非的谎言”》。

读了这两本书的宝岛社编辑，某天发了一封电子邮件给我。信上这么写道：

“想麻烦您以铃木敏文的经营学为题，针对年轻读者写一本书。现在市面上有很多经营管理的书，多半是铺陈难懂的理论；对于实际运作有所助益的，我觉得少之又少。所谓实用的书，我认为要从经营与买卖的现场情况切入。所以我想针对年轻世代，出一本浅显易懂，连高中生也能理解的书，教导实际经营、做生意的原则。毕竟能为日本注入活力的，正是有志从商的每个青年啊！而之所以举铃木敏文为例，是因为便利超市对多数的消费者而言，是很熟悉的领域，而其中，铃木创造了最为成功的商业典范

7-ELEVEN,也是年轻人所能认同的经营者。”

读了这封信,我想起了中学及高中时代的朋友,如今在东京某私立大学经营学院担任教授的S君所说的话。他说,每一年,新生选择商学院,应是为了学习“企业管理”,但他们对于企管或经营学究竟为何,几乎是一无所知,就这么进来了。

于是,S君便以对经营学毫无概念的新生为对象,开设基础讲座,用经常接触的便利超市为题材,每年探讨这个主题:“为何同为连锁便利超市,7-ELEVEN 就比较强呢?”

S君这么跟学生说明:

“举个例子,7-ELEVEN 强盛的秘诀是什么?找出能让在教室里的三人中两人感到‘确是如此’的条件,那就是经营学。”

一般而言,经营学是针对公司这个组织所采取的作为,从各种层面加以说明的学问。但是,正因其作为乃源自于人,所以经营学中,“人力资源”就占了极大的部分。

想像一下年轻人在学校所参加的社团活动、委员会活动。即使是学校的活动,只要有两人以上聚集,为了更有效地运作,就需要经营学的思考方式。

该怎么驱策成员、达成目标呢?因应各种状况,也必须判断成员在各个时点的心理,给予加油打气。有时也要否定自己的既有认知,从别的角度重新检视。而举办校庆等活动时,也得构思使全校师生尽兴的方法。摊位等活动,是从企划案的成型开始,而采买时,也运用到大量购买的“规模经济”。如果有领导者,其领导风格也会备受考验。一旦遇到阻碍,活动本身的意义就会受到质疑。最终要以众人的能力,突破阻碍。这些都属于经营学的范畴。其中与人相关的要素何其多,大家也就明白了吧!

换句话说,经营学并非狭隘地仅止于经营公司的方法,心理学、认知科

学、行动科学、社会学、经济学、哲学等等,与人的作为攸关的所有领域的要素,都涵盖其中。其“人与组织之综合学”的色彩,相当浓厚。

你们不久之后也将步入社会。在现代社会,几乎所有的人都隶属于某种形式的组织,也在其中度过许多的时间。因此,当我们探究经营学时,也会碰触到一些根本性的问题,如:自己为何存在于这个社会?如何才能了解他人及许多事物呢?

学习经营学就能了解人、了解社会、了解为人处世。所以,从即将步入社会的16岁起,就该学习经营学;而且对于年轻世代而言,重要的是能否尽可能地讲述“活用的经营学”!

关于这点,就如S君正在做的,以铃木先生从零开始,建立起最强大、随处可见的连锁便利超市7-ELEVEN为例,将其经营学以实例传达给年轻世代的读者,我想不失为一个好主意。

与此同时,针对完全不了解经营(或者该说是毫无兴趣),包含高中生的读者,写一本简单易懂、读来有趣的经营学书籍,这个课题对于写作的人是个挑战,叫人情绪激昂。

只是,站上了战斗位置,我却感到茫然。我既非经营学者,也不是教育家,不过是个写书匠的我,哪里有资格教导年轻人经营学呢?苦思许久,某天突然涌现脑海的只有一个事实——对年轻人来说,我就是“教育家”。

于是我将读者群设定、瞄准在年轻人,甚至也涵盖了一般的读者,完成了一本为年轻人量身打造的经营学书籍。这是至今罕见的尝试。

## 7-ELEVEN 的经营简单易懂

经营究竟是什么?成功的经营是怎么办到的呢?以模范之姿登场的,就是刚才所提及的7-ELEVEN。经营学中,有以众多企业经营为样本,加

以分析的方法;也有以一个杰出、扎实的经营为个案,仔细地研究,从中发现本质理论的方法。本书是采用后者,并举7-ELEVEN 为例。

因为对你而言,7-ELEVEN 在巷口随处可见。此外,还有两个重大的理由。

第一,从创业以来,铃木敏文这位经营者所实践的经营学,简单易懂。

例如,世界知名的海外企业家来到日本,与铃木先生等日本企业家共同举办座谈会时,如果将个别的发言公布在网络上,浏览铃木先生发言的数量,总是特别多。这是因为他的发言特别简单明了,而且很有说服力。

7-ELEVEN 的分店在日本国内就有一万家以上。以一个国家中的分店数量来看,全世界排名第一。而巡视各家分店,给予经营指导的区顾问,简称为 OFC(Operation Field Consultant)的员工,约有 1500 人。

OFC 平时在自己的责任区,但每一周,北从北海道,南自九州,所有人员会聚集在东京的总公司,召开“FC 会议”。届时,铃木先生身为领导者,总会不厌其烦地对着全员,重复讲述7-ELEVEN 所推行的经营原则。

FC 会议一年就有 50 次。从创业以来,持续了 30 多年。铃木先生说过的话相当多,但道理却一贯不变。如果加以整理,约可集中在五六个项目上。铃木式的经营学就是如此简单。不过,却在商超界发挥了压倒性的优势。

让我们从数据来瞧瞧7-ELEVEN 的强盛。其分店的数量有 10985 家,与第二大的罗森(LAWSON)8210 家、第三大的全家 6122 家相比,大幅度领先(皆为 2005 年 8 月底的数据)。

7-ELEVEN 所有分店的营业额约 24409 亿日元,比罗森高出 10000 亿日元以上,在日本零售业整体的总营业额排行榜上位居翘楚。其一家分店的平均日营业额约 64 万日元,大幅领先罗森的约 49 万日元,及全家的约 47 万日元(图 1 的业绩是以 2005 年 2 月期的结算作比较)。



缔造出如此的佳绩,其经营原则却能归纳为五六项。换句话说,这就显示了企业经营根本没有那么复杂。

而举7-ELEVEN 为例的另一重大理由,就在于从7-ELEVEN 几乎可以全盘了解与经营相关的事物。

商业经常被比拟为河流。从最上游的原物料供应、商品的生产、运送商品的物流、中介商品的批发商,直到下游的销售,可以视为一条河流。7-ELEVEN 是零售业者,所以位居最下游(零售业、物流业、批发业也统称为流通业)。

只是,在7-ELEVEN 整体的营业额中,独家商品就占了一半以上。为了开发商品,7-ELEVEN 从起步的阶段,就和制造商共同组成团队,全心投入;甚至溯源,对原料的选用也积极地参与,而且相当挑剔。另外,为了将陈列在店内的约 2500 种商品迅速、保鲜地配送到各分店,7-ELEVEN 也拥有领先业界、独特的物流系统。

总之,从7-ELEVEN 便可了解从上游到下游的一切流程。这样的企业并不多见,所以很有意思。

## 两位“大师”登场

举7-ELEVEN 为例来谈论经营学,我要借助两位人士的力量。

一个不用说,当然是铃木敏文先生本人。“美食也会令顾客厌腻”,“我们最大的竞争对手,不是同业的其他公司,而是瞬息万变的顾客需求”等等——铃木先生的话,往往令人拍案叫绝。

不过,铃木先生却一针见血指出了事物最关键的本质。也正如此,身为经营者的他,却散发者“教育家”的气息。在本书中,我将铃木先生的发言命名为“铃木敏文的经验分享”,穿插在各个重点部分。

而另一位要借助其力的,则是位货真价实的经营学者。他是一桥大学国际企业战略研究所的野中郁次郎教授。野中教授与我,在 Recruit Works 研究中心所出版的《Works》这本商业杂志中,一起担任运作的企划;也曾将连载的专栏再编辑,以合著的形式出版《创新的本质》一书。

野中教授的经营理论“知识创造理论”,从日本发声,广为世界所知。所谓的知识创造理论,即认为人所产生的“知识”,才是企业最重要的资产。

知识的英文是 knowledge。这其中有智慧、经验、亲身学来的技巧、思想、信念、价值观、创意、意象等看不见的东西,也有以眼所见形式表达的词汇、文章、手册、图、数据等等,包罗万象。这也可说是种概念,表达出人类知性活动所产生的广义“知能”。譬如有个畅销的电器用品,那就不仅是个机器,其中也蕴含着开发者的优异知能。

这种知识或是知能,正是企业竞争力的源泉。知识创造理论认为,企业所应推行的,是新知识的创造。这时,人就不是单纯的劳动力,而是相对于金钱的另一种重要资本,被定位在创造知识的“知能资本”。如今,知识创造理论备受世界的瞩目。

铃木敏文会长与野中教授,两人的共通之处在于皆为日本所引以为傲的世界级经营者、经营学者。尽管如此,两人不以地位、名声为傲,也是共通点。

铃木先生接受完访问,一定亲自送客人到电梯前,客气地鞠躬,这总令我惶恐。而我以前和野中教授出差前往各地采访时,曾仰望着满天的星斗,一起泡着露天温泉,有过这么一段对话:

胜见:“为何坚持经营学这门学问呢?”

野中:“……不外乎是希望日本的经济、企业、企业体的员工能更有活力吧!”

胜见:“我也深有同感。”

这样的野中教授,在为数众多的企业经营者中,对其手腕、能力给予最高度赞赏的,正是铃木敏文这位经营者。

这两位想必能将经营的精髓、乐趣传达给你,也能让你意识到经营的本质吧!以电影《星球大战》作比方,铃木先生就是将经营的“原力”直接传授给我们的绝地大师——欧比旺,而野中教授则是让我们窥知“原力”之深奥的绝地大师——尤达般的存在。

除了两位大师(专家)之外,在本书中,采访到的7-ELEVEN 相关人士会适时登场,传授其亲身体验所获得的知识。其中也有年轻的高中工读生,你将会听到他们的真实分享。(关于登场人物的职称、年龄等,原则上使用采访当时的情况。)

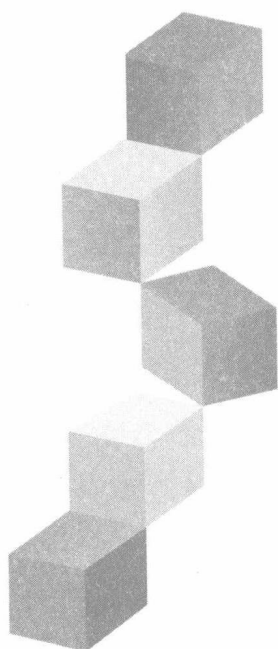
在商业的世界,相关的工作者全力以赴,充满了戏剧性。接下来所要介绍的,是站在7-ELEVEN 舞台上为数众多的人们,从总裁到分店的工读生,他们每一天的努力也充满了戏剧性。

本书是假想身为读者的你们,开始在7-ELEVEN 打工,成为职员,晋升管理层,最终跃升为总裁。我所采用的架构,是要你在各阶段的情景中,熟悉工作方式,并获取所需的能力。我衷心企盼最后你坐上总裁之位,能

感受到经营的精髓。

附带一提,铃木先生之前兼任日本7-ELEVEN、母公司的伊藤洋华堂两家公司的董事长兼总裁,并担任伊藤洋华堂集团(以下简称 IY 集团)的代表。2005 年 9 月起,集团改组,伊藤洋华堂、日本 7-ELEVEN、日本 Denny's 连锁餐厅三家公司统合经营,设立了控股公司(以保有、支配其他公司的股票为目的的公司)——Seven & I Holdings,铃木先生则担任董事长兼总裁(CEO)。

# 第一阶段



要如何充足供应热卖商品?  
具备假设能力



- 让工读生负责“订货”,自行找出“答案”
- 工读生只要三个月,就能讲述“经营学”
- “分担订货”符合“人性”渴望责任与成就
- “销售一空”是该欢喜,还是该反省
- 忽视畅销商品、滞销商品,就会产生商机损失、报废损失
- “假设·验证”、“单品管理”为何
- 要建立“假设”,先收集“前置情报”
- 具备假设能力之一:建立假设先从“不妥协”开始
- 具备假设能力之二:新的假设无法从“学习”中产生
- 具备假设能力之三:将焦点从“卖方”切换至“买方”
- 具备假设能力之四:“为了顾客好”与“站在顾客的立场”有何不同呢
- 具备假设能力之五:心中要常有强烈的“问题意识”

## 7-ELEVEN 的智慧 1

### 让工读生负责“订货”，自行找出“答案”

“订货”作业本身，可以像在操作电玩的摇杆

想像一下，你开始在7-ELEVEN打工。

工作了一段时间，熟悉了做事方法，某一天你被老板叫去，指派新的任务，就是订货。在7-ELEVEN，工读生也要负责订货。他们称之为“订货分担”，被视为店内的重要工作。

便利超市的理想，就是顾客所需的商品，在所需的时候，要多少就有多少。能否尽可能地达成此“理想”，则取决于订货的方式。

如果供货充足，顾客就会源源不绝。订货左右了商店的经营，扮演着重要的角色。特别是当你被委以便当、御饭团、三明治、现烤面包、小菜、手工点心等主要的鲜食商品时，责任是很重大的。

当然，订货作业本身并没有那么困难，只要使用如杂志般大小的行动终端机 GOT(Graphic Order Terminal)，便可在卖场进行。看着液晶屏幕上所显示的各项参考资讯，如同在操作电玩的摇杆般，哪样商品要进几个，逐一键入即可。而被输入的资讯就会经由网络，汇总到位于总公司的主电脑。

集中在总公司的订货资料，会被送至批发商、鲜食商品制造厂——所谓的下游供应商那里。下游供应商是具有配送机能的制造商。商品会从此处先被集中在各地的共同物流中心，再依序配送、进货给各店家(图2)。

例如便当、御饭团等米饭类的进货，分为深夜的第一批、中午前的第二