

7-ELEVEN

经营秘籍

让顾客心甘情愿
买单的秘密，
就在这里！

日本7-Eleven创始人
铃木敏文先生
将60年经营哲学
与管理智慧大公开

ELEVEN

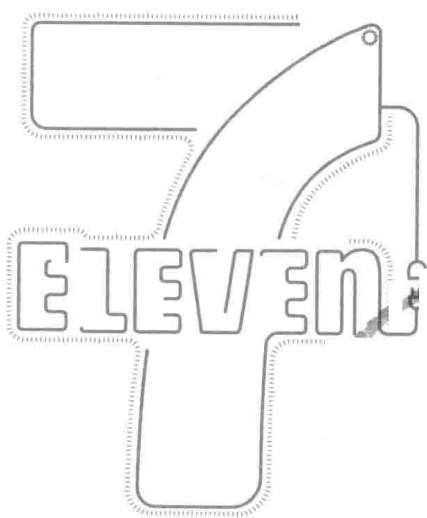
【日】铃木敏文 / 著
【日】胜见明 / 编
王 猛 程 慧 / 译

铃木敏文与稻盛和夫的共识
给新零售带来怎样的启示？
为什么7-Eleven每家便利店的
日均营业额都会超出其他连锁企业？

“一切为了顾客”和
“站在顾客的立场上思考”
有何本质区别？

7-ELEVEN

经营秘籍



〔日〕铃木敏文 / 著

〔日〕胜见明 / 编

王 猛 程 慧 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

7-Eleven 经营秘籍 / (日) 铃木敏文著 ; (日) 胜见明编 ; 王猛, 程慧译. -- 北京 : 中信出版社, 2018.10
ISBN 978-7-5086-9201-2

I. ① 7… II. ① 铃… ② 胜… ③ 王… ④ 程… III. ① 零售商店 - 连锁经营 - 经验 - 日本 IV. ① F733.131.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 148252 号

Original Japanese title: WAGA SEVEN HIROKU

© Toshifumi Suzuki, Akira Katsumi 2016

Original Japanese edition published by President Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with President Inc.

through The English Agency (Japan) Ltd. and Bardon-Chinese Media Agency.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

7-Eleven 经营秘籍

著 者 : [日] 铃木敏文

编 者 : [日] 胜见明

译 者 : 王 猛 程 慧

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)

承 印 者 : 中国电影出版社印刷厂

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 7.5 字 数 : 101 千字

版 次 : 2018 年 10 月第 1 版

印 次 : 2018 年 10 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2018-5524

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-9201-2

定 价 : 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

前 言

通往未来，没有现成的路可走！

铃木敏文

我于2016年5月26日辞去Seven & i控股公司^①(Seven & i Holdings，以下简称“Seven & i公司”)法人代表及CEO(首席执行官)职务，持续60年的工作生涯画上了句号！

做出这样的决定并非出自外人的要求，而是基于我自己的意愿和抉择。由此，我从一名企业负责人向前迈出了一步，开始寻找能够自由思考的崭新的自我。

通往未来，没有现成的路可走！前方的路需要自己去探索。

无论是工作，抑或是人生，我一直坚持这种信念，并将这种信念应用到自己的工作和生活中。

所谓的道路，即蓦然回首时，眼中所及自己一步一步走过

^① Seven & i 控股公司是7-Eleven、Ito-Yoako、Denny's Japan 三家公司在2005年9月合并成立的新公司。——编者注



来的轨迹。这种轨迹构成了道路。

当我回首之时，发现自己的道路如同年鉴，写满了各种各样的历史性事件，其中包括：成立日本第一家正式的连锁便利店——7-Eleven，在便利店销售便当和饭团，重组破产的原美国母公司——南方公司（现已成为全资子公司 7-Eleven 有限公司），创新性地依靠流通行业资源成立 Seven Bank（一家银行），等等。

但是，眼前，脚下依然是一条未知的路。因此，无论重新踏上通往何方的道路，都是一个改变自我的契机。虽然我的工作生涯已经画上了句号，但改变自我也同样适用于我。

此时，需要铭记，切不可将自己未来的道路铺设在过去已走过的道路延长线上。

重要的是具备创造从“无”到“有”的想象力

对于未曾有人踏足的未来，需要具备“想象的能力”，这种能力代表的是从眼前未曾出现的状态之中想象出新事物的能力，即创造从“无”到“有”的想象力。这是我的工作能持续如此长时间的第一个理由。

我的工作生涯持续了 60 年之久。大约在 20 世纪 70 年代中期，虽然未曾向周围的人提及过，但是我却经常问自己：现在的工作能够维持到什么时候？

我之所以能够工作到 83 岁，我想这既是 20 岁、30 岁、40 岁、50 岁、60 岁、70 岁、80 岁年龄不断增长的过程，也是因为我对待工作的态度和我的工作方法在岁月的变迁中未曾有所变化，我始终以同样的力量对待工作。

这种力量就是想象力。正是由于工作不断要求我发挥想象力，我才能坚持到现在。

虽然身处流通行业，但是我一直专注于管理岗位，我未曾亲自从事过产品研发工作，也未曾从事过销售和营销领域的工作，因此，我不曾具备相关领域的专业知识。

缺少相关领域的专业知识，却能够如此长时间地从事这项工作，主要得益于创造从无到有的想象力，这让我未曾感受到自己已经衰老。

我原本不善于专注调查一件事情，或者倾听别人的谈话，或者是通过读书不断学习记忆各种事物，并在此过程中创造某些事物。

坦白地说，我属于那种怕麻烦的类型。

一般情况下，人可以分为两种类型：一种人拥有出众的记忆力，掌握各种各样的知识；另外一种人记忆力并非特别出众，但是拥有丰富的想象力，能够不断产生新的想法。

一直以来，我的记忆力并不出众，应当属于后面那一种人。

拥有丰富想象力的人如果意识到人们对某些事物感觉不便或者不满意的话，就会想方设法创造出新的事物，通过这种新的事物将不便转换成方便，将不满意转换成满意。或者说，如果他们不进行革新的话，就会感觉不舒畅。我正是这种拥有想象力的人。

有的人记忆力很好，并且拥有丰富的知识，由此在事业上获得巨大成功。但是，如今这种快速变化的时代，更加需要人们具有想象力。

以未来作为思考的起点

虽然一直在强调创造新的事物，但是就我本身而言，未曾特意思考过如此困难的事情。

我所做的是从世上众多业已存在的事物中发现特别的事物，并将其结合起来。

虽然我之前也曾创造过许多新的事物，但是这些事物并非凭空创造出来，而是我将之前未曾结合在一起的事物进行组合而产生的。我的工作就是不断重复这样的事情。

包括成立 7-Eleven 也是因为在美国考察的时候，偶然看到了 7-Eleven 这家便利店，我由此产生了将美国的 7-Eleven 模式与日本的小型商店进行组合的想法。

当时，在日本，大型综合性超市正处于发展的全盛时期，与大型综合性超市不断在各地攻城略地相比，位于商业街的小型零售商店的生意却日渐凋零。

在这样的时代背景之下，对于将便利店模式引入日本，无论是在学术界、工商界，还是在公司内部，反对之声不绝于耳，很多人的反应是：小型商店模式难以奏效，不可能，放弃吧。

但是，从我自身的角度来看，反对意见是一种处于“以大胜小”“大的就是好的”这种传统思维模式延长线之上的思维方式。

由于我一直专注于管理方面的工作，因此，对于小型商店



的凋零，有着自己不同的看法。

导致中小零售商店经营困难的原因并不是大型超市的出现，而是其自身未能适应市场变化。因此，便利店这种商业模式应当可以与大型超市共赢，而这也是我所描绘的未来发展图景。

也就是说，我当时的想法摆脱了传统思维模式，将思维跳跃到未来。这种思维是将未来作为思考的起点，也可以将这种想法称为“跳跃的想象”。

无论是在 7-Eleven 销售饭团和便当的尝试，还是对于流通行业来说创造性地设立 Seven Bank 的努力，抑或是以追求高品质为目标，并颠覆了销售商自有品牌（PB）产品常识的 Seven Premium（柒优品）系列产品的研发，都体现了同样的思维方式。

最近，采用一包（450g）6 个的包装、售价 256 日元（含税）的“黄金吐司”，虽然其价格是生产商品品牌（NB）中畅销商品的 1.5 倍，但是依然热销，这也是“跳跃的想象”的代表。

我最初就职的大型书籍出版销售公司——东京出版贩卖，也被称为“东贩”，其旗下的新出版的宣传介绍书籍的杂志《新

刊新闻》重新设计了杂志版面，而且经营模式从无偿提供变为有偿购买。在这样的创造性改革之下，《新刊新闻》的发行量从5 000册扩大到13万册。

无论是我20岁时想到的重新设计《新刊新闻》杂志版面的主意，还是80岁后提议的“黄金吐司”计划，都是基于“以未来为起点的想象”。作为企业负责人的时候，我会向手下的员工提出“假设”，要求其尝试挑战假设。所谓的假设，正是在人们跳跃的想象之中产生的。

将“公司”和“工作”分开考虑

在我工作的60年里，能够一直坚守工作岗位的第二个理由可能是，在我的内心之中没有必然地一直将“公司”和“工作”视为一体。

我当年在东贩工作的时候，是从一般职员做起，30岁的时候跳槽到综合性超市伊藤洋华堂，之后从系长、科长、部长、役員^①、社长到会长，职务不断变化。

^① 役員，即董事。——译者注

我在 1978 年成为 7-Eleven 日本的社长（1992 年当选为会长），1992 年成为伊藤洋华堂的社长（2003 年当选为会长）。但是，无论职务如何变化，“终于在组织中出人头地了”“责任变得更重了”类似这种想法在我内心深处并不强烈。我退休之后，当有人问我“责任是不是变轻了”的时候，我自身却毫无这种感觉，这主要是因为我一直将公司和工作分开来看。

如果在我内心深处将公司和工作视为一体，按照公司经营节奏处理工作的话，想必公司的经营就变得程式化，我也不能如此长时间地稳坐公司负责人的位置。

我对待工作的方法从 20 岁起就未曾发生过变化。

曾经发生过这么一件事情。那是 2013 年 5 月，作为 Seven Premium 旗下高级产品系列 Seven Gold 的新产品，袋装方便面“金色拉面（咸味）”开始发售，这件事就发生在这种方便面上市销售的那一天。

当时，由于我认为这个产品的品质达不到上市销售的水准，所以决定从全国的门店下架所有的价值 6 000 万日元的方便面产品，并进行销毁处理。因为与眼前的损失相比，该产品一旦上市销售所带来的影响更大，这促使我做出上述决定。

如果在我内心深处将公司和工作看作一体的话，首先想到的就是等销售完这 6 000 万日元的产品后再进行改良和改善产品品质。

7-Eleven 的成立也是基于同样的想法。我提出成立 7-Eleven 是 40 岁左右，当时已经成为伊藤洋华堂的会长。如果我当时在内心将公司和工作看作一体的话，就不会不顾公司创始人的反对毅然决然地成立 7-Eleven。

公司与工作不同，正因为我舍弃了“紧随公司”这种思维，所以在推进项目发展过程中即便遇到了阻力，也会以未来作为起点，产生跳跃的想象。如果内心充满着紧随公司思维的想法，那么就不可能想象到新的事物。

以客户作为判断标准

我自己的工作能够持续如此之长时间的第三个理由就是判断标准未曾有过动摇。

人们在面对“是”与“否”，或者“好”与“坏”判断的时候，容易采用“差不多”“大概”这类中间标准，特别是日本人，这种倾向更为明显。而在这种态度中间则必然隐含着妥协

的因素。

对于我自己而言，在需要做出判断的时候，删除了“差不多”“大概”这种带有妥协性的态度，取而代之的是“是”和“否”，或者“好”与“坏”这种态度明确的标准。

这样做的理由其实非常简单，那就是购买我们产品的顾客的判断标准只有“买”和“不买”。

如果购买的是食品的话，顾客的直观判断就是“好吃”或者“不好吃”。如果是“差不多”“大概”这种标准的话，即便最初在不知情的情况下购买了商品，相信之后也不会再次购买该商品了。

同样，作为公司的负责人，在决定是否为某款产品的上市销售放行的时候，也不能因为公司的研发人员在产品的研发上投入了巨大的人力和时间，就同意该产品上市销售。

之所以会做出这样的决定，主要是因为客户不会因为研发人员用心研发的产品就购买。

判断的标准不在于公司，而是根据顾客的需求，毫不犹豫地做出“是”和“否”，或者“好”与“坏”的判断。

采用这种判断标准的结果就是获得顾客的信赖与支持，同

时也会为公司带来利润。

我跳槽到伊藤洋华堂之后，兼任过除了财务之外的人事、营销、宣传等部门的管理职务。但是在这些工作岗位上，我并未感觉特别痛苦，这主要是因为我自身的“判断标准”从未产生过动摇，在进行判断的时候不需要花费很多的时间，因此，能够在更短的时间内熟悉更多的工作。

独立思考的能力在如今变得非常重要

无论是以未来为起点，基于跳跃的想象建立假设，从而创造出崭新事物的想象力，还是毫不犹豫做出判断时所需的判断标准的获取方法，如果用一句话概括的话，就是不依赖任何外部事物独立思考的能力。

在如今的时代，要求人们具备独立思考的能力。

“二战”后的日本社会，从第一阶段的“企业界主导的合理化时代”开始，到第二阶段的“流通业主导的合理化时代”，现在进入第三阶段的“消费者主导的生活合理化时代”。

在第一阶段和第二阶段，企业只需要大规模生产和其他企业相同的产品，流通类企业只需要按照传统的方法大规模销售

与其他连锁店相同的产品就可以维持企业的发展了。

在那样的时代背景之下，能出色学习其他企业的案例和记忆历史案例的人才会受到重视。

但是，现在消费者开始考虑对于自己生活而言最合理的方式，并基于合理的原则选择产品和流通销售服务。

思考明天的顾客需求，在此基础上创造出新产品的想象力；将顾客作为判断的标准，毫不犹豫地做出判断的能力；具备独立思考的能力，并由此创造新的价值的人才更应当受到重视，并被委以重任。

实际上，那些保持活力的企业，无论是在服装领域，还是在家具零售领域，都在保持“制造零售业”业态的同时，通过创新性想象力不断创造出新的事物。

Seven & i 公司推进的融合线上和线下业务的 Omni-Channel（全渠道业务，网站名：Omni7）与现有的电子商务和网购等专业公司最大的不同之处在于集团公司本身拥有产品研发能力。

今后，市场将考验公司能够开发并提供多少具有创新性的新产品，而顾客只能在 Omni7 购买这些产品。

失败不能止于失败

一直以来，无论那些具有传统思维的人如何反对，我依然不断创造出新的事物。

我也曾经说过“大家反对的一般都会成功，大家赞成的一般都会失败”这种让人难以理解的话。

基于何种思维方式及看待事物的方法才能够获得伴随我工作生涯的想象力和判断力，并不断提升这种能力？在此，我希望通过本书向后来之人传授这些技巧。这些知识和技巧曾对我产生过巨大的影响。

工作总是伴随着失败，我的工作生涯也并非一直一帆风顺。当时被认为是最好的选择，结果却以失败告终，这种事情有很多。无论是跳槽到伊藤洋华堂，还是创立 7-Eleven，这一切都始于失败。

但是，因为我当时未将失败止于失败，才在之后创造出新的事物。本书将毫无保留地呈现我自己面对失败的方式。

不关乎年龄，亦不关乎组织体制内的职位，只要面对工作的方式和方法不变，就可以发挥自己的能力；相反，如果工作



7-Eleven 经营秘籍

XVIII

的方法不断变化，最终将失去别人的信任。

通往未来，没有现成的路可走！

无论是年青一代、中年一代，还是经营管理层，希望所有年龄段的人和所有阶层的人，无论何时都能够不断前进。对于探索出新的生存之道的我而言，本书是能够赠送给读者们所有建议的集合。

当你想象阻塞，或者踌躇不决之时，相信本书一定能够为你提供指引。