

高杉

7-Eleven创始人
铃木敏文
自述人生

日本日经商务 著 顾晓琳 译
(日経ビジネス)



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

孤高

7-Eleven创始人
铃木敏文
自述人生

日本日经商务 著 顾晓琳 译
(日経ビジネス)

图书在版编目 (CIP) 数据

孤高 : 7-Eleven创始人铃木敏文自述人生 / 日本日经商务著 ; 顾晓琳译. -- 北京 : 北京联合出版公司, 2019.5

ISBN 978-7-5596-2984-5

I. ①孤… II. ①日… ②顾… III. ①零售商店—连锁经营—经验—日本 IV. ①F733.131.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第046009号

SUZUKI TOSHIFUMI KOKOU by Nikkei Business.

Copyright ©2016 by Nikkei Business Publications, Inc.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through CREEK & RIVER Co., Ltd.

孤高：7-Eleven创始人铃木敏文自述人生

作者：日本日经商务

译者：顾晓琳

选题统筹：何勇斌

产品经理：张志元

责任编辑：咎亚会 夏应鹏

封面设计：沐希设计

版式设计：木木设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅文化传播公司发行

北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 新华书店经销

字数178千字 710毫米×1000毫米 1/16 16印张

2019年5月第1版 2019年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-2984-5

定价：49.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。

电话：010-84369312 010-84369315 010-64243832

2016年4月7日，约有250名记者蜂拥进入了位于东京日本桥的一间会议室。聚集了电视台、报社、杂志社等各路媒体的会场被一种非比寻常的热烈气氛笼罩着。下午4点30分，时任Seven&i集团董事长兼首席执行官的铃木敏文如期现身，与发布会的预定时间分秒不差。

顿时，无数闪光灯落在铃木敏文身上。他由工作人员引至坐席前站定，微微低头向在场的所有人鞠躬行礼。在响彻会场的相机快门声中，他缓缓抬起头，环视四周后落座。从铃木敏文的脸上，似乎看不出任何重要讯息。

“感谢各位能在百忙之中莅临本次新闻发布会，我刚才踏进会场时就十分惊讶，没想到竟有这么多来宾。”

铃木敏文的话中略带疑惑，他看似腼腆地轻咳了几声，继续说了下去。现场密集的相机快门声几乎淹没了铃木敏文的发言，这引起了部分记者的不满。

与记者阵营火药味十足的气氛截然相反，面向他们的铃木敏文让人感受不到半点紧张的情绪。他只是淡然地坐在话筒前，解释了请辞Seven&i集团董事长兼首席执行官的原因、Seven&i集团旗下子公司

7-Eleven Japan 的社长任免纷争，以及经营管理权与资本所有权的分离问题。讲述过程中，铃木敏文时而仰头闭目，时而面露微笑。

许多长期与铃木敏文并肩作战的 Seven&i 集团高层也出席了本场发布会，有人在聆听的过程中不禁动容。不过铃木敏文本人始终淡然自若，没有流露出一丝遗憾的神情。

在发布会结束 7 周后召开的 Seven&i 集团股东大会上，他的这种态度也没有发生任何变化。

“我是铃木敏文。当我 1963 年加入集团时，公司尚处于发展初期，门店数量共计 5 家，年销售额约为 40 亿日元。此后，在各方的大力协助下，公司规模日益壮大。到今天，集团整体的年销售额已经突破了 10 万亿日元。

“现在我已步入耄耋之年，虽然之前为伊藤洋华堂和西武（百货板块业务）忧心忡忡。不过今年（2016 年）以来，伊藤洋华堂的经营情况趋于改善，相信将来一定会逐步好转。

“今后集团的核心问题是全渠道零售（线上与线下的全面融合）。对全渠道零售能投入多少呢？……如果实现了这个战略，我想我们公司定能成为日本第一的零售企业，乃至跻身世界前列。最后，希望各位股东能一如既往地关注和支持公司的发展。”

股东大会临近尾声，铃木敏文向在场的 Seven&i 集团股东发表了上述致辞，随后便头也不回地离开了会场。股东们平静地接受了这个结果。自此，铃木敏文正式退出了自己执掌多年的经营舞台。

言辞简洁的告别或许属于一种美学。他在接受采访时内向腼腆的表现与低调的离开方式确实都符合他本人的性格特点。

不过，作为第二次世界大战后日本屈指可数的天才企业家——掌舵年销售额超 10 万亿日元的流通巨头近 25 年，不论是在离任发布会上的发言还是在股东大会上的致辞，铃木敏文的最后告别都显得过于平淡无奇了。

日经商务采访组针对铃木敏文的离任撰写了多篇通讯稿，其他媒体的类似报道也层出不穷，人们每天都能从报纸和杂志上发现各种夺人眼球的新闻标题。例如“激进股东的暗度陈仓”“创始人的反击”“董事会大分裂”“天才企业家的世袭私心”……大部分报道都着眼于公司内部矛盾。

但是，真的能以如此短视的思维总结铃木敏文的离任吗？他可是一个里程碑式的传奇人物，不仅在第二次世界大战后将新兴业态便利店引入并根植于日本，更是打破了流通行业的力量均衡，让曾经牢牢把控着行业的生产商交出了支配权。

那么，铃木敏文是如何从一名普通员工成长为天才企业家，进而成功缔造流通帝国的呢？他又遭遇何种挫折，最终决定退出经营舞台？

探寻真相需要两大元素。其一是来自铃木敏文本人的真实声音。在铃木敏文离任后，日经商务获得了独家采访的机会，累计近 10 小时。本书第一章通过铃木敏文在接受采访时对自己人生的回顾，阐述了他壮大 Seven&i 集团的心路历程。

了解了企业家铃木敏文之后，就需要探寻第二个重要元素——历史。伊藤洋华堂创始人、Seven&i 集团名誉董事长伊藤雅俊与铃木敏文有长达 50 年的深厚交情。那么，从东贩（原东京出版贩卖公司）辞职加入伊藤洋华堂的铃木敏文是如何获得创始人伊藤雅俊的赏识，被提

拔为公司高层，从而一展宏图的呢？

自 20 世纪 70 年代起，日经商务多次采访铃木敏文与伊藤雅俊。回顾历史，便能从中发现铃木敏文和伊藤雅俊之间微妙又密切的关系是如何产生并维系至今的。本书第二章通过列举过往报道，揭示了铃木敏文与伊藤雅俊的企业家本色。

进入 21 世纪，铃木敏文早已奠定了天才企业家的权威地位。那么，他是如何引领 Seven&i 商业帝国走向辉煌、描绘未来蓝图的呢？第三章详细介绍了 Seven&i 商业帝国在 21 世纪以后的强大之处以及导致铃木敏文离任的导火索。

最后一章则还原了铃木敏文离任前，Seven&i 集团的内部矛盾。

阅读完本书，相信你能走近铃木敏文——这个将名字载入第二次世界大战后日本经济史册的“流通之王”的孤高人生。

| | | |
|-----------|-------------------------|-----|
| CHAPTER 1 | “流通之王”的孤高人生 | 001 |
| 01 | “我并非被迫离职” | 003 |
| | 与伊藤亲密又疏离的关系 | 005 |
| | 赌上半辈子的坚守，“没有遗憾” | 006 |
| 02 | 加入伊藤洋华堂 | 007 |
| | 不同领导风格的碰撞与交融 | 008 |
| | 力量与动态的平衡 | 010 |
| 03 | “无财则刚”：“轻资产”运营模式 | 011 |
| | 用特许连锁模式控制投资规模 | 012 |
| | 以“铃木式”经营法实现“流通革命” | 015 |
| 04 | 耗尽半生坚守准则 | 018 |
| | 门外汉才能“应对变化” | 019 |

| | | |
|-----------|-------------------------------|------------|
| | 为追求“便利”成立银行····· | 020 |
| 05 | 便利店时代并没有终结 ····· | 022 |
| | “便利店连卡车都能出售”····· | 023 |
| | 推进“全渠道零售战略”····· | 025 |
| 06 | 百货商店也要精通产品研发 ····· | 026 |
| | 连续收购，重视商品力····· | 027 |
| | “从未考虑过世袭”····· | 028 |
| 07 | 自信并购美国 7-Eleven ····· | 030 |
| | “飓风铃木”来了····· | 032 |
| | 振兴 SEI····· | 034 |
| 08 | 绝对不能盲目模仿 ····· | 035 |
| | 连锁店理论与“经商之道”····· | 037 |
| | “V”字反转与“总会屋事件”····· | 038 |
| 09 | 伊藤洋华堂的困局 ····· | 039 |
| | “业绩不佳缘于不愿改变”····· | 041 |
| | 请求买断库存的真相····· | 042 |
| 10 | “日本便利店之父”的功业不可动摇 ····· | 043 |
| | 接班人问题上陷入困境····· | 044 |
| | 功业与美誉依然不可动摇····· | 046 |

CHAPTER 2 最强二人组合：铃木与伊藤 049

01 真实的伊藤：“大企业家的追梦路” 051

- 不愿只在形式上应付 052
- 伊藤弥足珍贵的儒商气质 054
- 母亲培养了伊藤的商人眼光 055
- “钟情老店”与扩张之路 058
- 无须冠冕堂皇的理由 060
- 强大的平衡感 061
- 看着背影学习经商之道 062

02 言出必行：伊藤洋华堂的盈利哲学 063

- 员工必须“清白”行商 065
- 两万员工“自查自评” 066
- 把自查自评作为绩效考核的一环 067
- 用ID卡严格检查追踪考勤 068
- 伊藤洋华堂的“修身准则” 069
- 牢牢把控商品动向，避免低效率 071
- 二重、三重监察体制 073
- 通过业务改革改善合作商 075
- 成为获得员工认同的公司 078
- “伊藤管理哲学”的细化者 079
- 保守与创新并存 081

| | |
|-----------------------|-----|
| 重视可行性，与西武处于相反的两端····· | 083 |
| 试水百货商场遭到多方质疑····· | 086 |
| 继承“伊藤与铃木”的可能性····· | 088 |

03 自负的铃木：“舍小我贯彻自身意志”····· 088

| | |
|---------------------|-----|
| 难以撼动的顽固个性····· | 090 |
| 与小型零售店共存共荣····· | 092 |
| 首先淘汰滞销品····· | 093 |
| 放弃工薪族道路，拿人生做赌注····· | 095 |
| 想法、行动背后都有伊藤的影子····· | 097 |
| 顺应世事趋势与赋予重要意义····· | 098 |

04 领袖的研究：铃木“摒弃成功经验”····· 100

| | |
|------------------------|-----|
| 三年让美国南方公司走上正轨····· | 102 |
| 驳回只顾眼前利益的方案····· | 103 |
| 推出“单品管理”改革方案····· | 105 |
| 通过业务改革传授铃木的经营哲学····· | 106 |
| 比起销售额更应优先考虑利润率····· | 107 |
| 运用“假设与验证”应对变化····· | 109 |
| 一声令下，5800家门店陷入繁忙中····· | 110 |
| 贯彻“后进先出”库存管理原则····· | 112 |
| 十年重复一句话的执着力量····· | 114 |

专栏 伊藤与铃木的绝佳组合

——Life Corporation 董事长清水信次眼中的两人 129

| | |
|-------------------|-----|
| 不同于创始人社长的远见 | 131 |
| 铃木年轻时即非等闲之辈 | 132 |
| 最佳搭档 | 133 |
| 两人一心 | 134 |
| 企业是顾客的所有物 | 136 |

CHAPTER 3 强大的 Seven 帝国 139

01 常胜集团为成功经验所苦 141

| | |
|---------------------------|-----|
| 成功经验也会成为束缚 | 144 |
| 功能欠缺的制贩同盟 | 145 |
| 洋华堂缺的是买方市场经营意识 | 148 |
| 导入店铺信息系统却适得其反 | 149 |
| 7-Eleven 对定价策略的重新审视 | 151 |
| 盲目乐观的预期，停滞不前的电子商务 | 153 |
| 铃木敏文社长专访 | 155 |

02 寄发展之执念于千禧零售 161

| | |
|--------------------|-----|
| 这是一场“大规模的试验” | 163 |
| 个性化定制，打破行业壁垒 | 164 |

| | |
|----------------------|-----|
| 兼并决定关乎伊藤洋华堂的改革 | 166 |
|----------------------|-----|

03 铃木帝国的觉悟“大换血” 167

| | |
|------------------------|-----|
| “大换血与意识改革” | 168 |
| 残酷的对比 | 170 |
| 逐渐加深的信任鸿沟 | 173 |
| “门店临时员工化” | 175 |
| “商品 Seven 化” | 177 |
| 7-Glode 的“另一种价格” | 179 |
| 7-Eleven 的自我救赎 | 181 |

04 筑起“钢铁般的控制力” 184

| | |
|-------------------------|-----|
| “突破常规”研发产品 | 187 |
| 让全国性品牌商品生产商制造“零件” | 188 |
| 7-Eleven 引领技术革新 | 190 |
| 加速“密集型选址战略” | 192 |
| 无可置疑的销售业绩 | 194 |
| 20 分钟内全门店撤货 | 195 |
| 丧失“销售机会”很可怕 | 197 |
| 信任一切，遵循指令行动 | 199 |
| 高管对绝对权威的运用 | 199 |
| 全渠道零售的真谛 | 201 |
| 管理层“全员出行”比所有工作都重要 | 203 |

| | |
|---------------------|-----|
| 自主企划和研发商品····· | 204 |
| 7-Premium 模式····· | 205 |
| 电子商务的“Seven 化”····· | 208 |
| 与大和的竞争····· | 209 |
| 实现集团融合的最后王牌····· | 210 |

专栏 “铃木先生与我都是革命者”

——Nitori 控股集团似鸟昭雄董事长眼中的铃木敏文····· 213

| | |
|----------------------|-----|
| 并非改良，而是革命····· | 215 |
| 7-Eleven 的咖啡很美味····· | 216 |
| 怀有偏见将无法扩大事业规模····· | 217 |
| 不能成为“活死人”····· | 218 |
| 不能满足于现状····· | 219 |

CHAPTER 4 走下经营舞台的“天才企业家”····· 221

| | |
|----------------------|-----|
| 伊藤洋华堂的社长更迭与库存买断····· | 222 |
| 来自创始人的反对票····· | 224 |
| 意见对立，召开董事会表决····· | 226 |
| 激进股东向“铃木体制”施压····· | 227 |
| 公司“内奸”通风报信····· | 228 |
| 首席顾问？名誉顾问？····· | 229 |
| 新体制，改革百货商场与人事制度····· | 231 |

| | |
|--------------------------|------------|
| 记者招待会上史无前例的“创始人赞词” | 232 |
| “职业经理人”的自负 | 234 |
| 后 记 | 237 |

“流通之王”的孤高人生

日本流通业巨头掌门人铃木敏文在离任后接受了日经商务的采访。在采访过程中，他不时展露出在职业生涯中不为人知的内心世界。这位抱有坚定不移的信念、在经营企业中几乎未有败绩的“便利店之父”，像是卸下了肩上的重担，向我们讲述自己的企业家人生。

多年以来，铃木敏文在以 7-Eleven 便利店为核心的零售集团——Seven&i 集团都拥有绝对权威。现在，这位天才企业家的突然卸任，不仅震动了实业界，也在众多商业人士中掀起一阵波澜。铃木敏文在职业生涯中不仅建立了便利店“近且便捷”的商业模式，还突破了零售行业的桎梏，在便利店内提供公共事业费的代收服务、安装 ATM 机等，及时而高效地响应消费者永无止境、近乎“贪婪”的需求。如今，便利店早已成为日本人生活中不可或缺的一部分，并作为社会基础设施在东日本大地震等数次自然灾害中发挥了巨大作用，重要性不言而喻。

数十年如一日地试吃便利店便当、配菜等食品，一旦口感不佳，即

刻要求全日本所有门店下架该商品……铃木敏文这些自上而下执行决策的事迹广为流传。

其实，若追根溯源，铃木敏文建立 7-Eleven 便利店以及进军银行业等重要决策，都遭到了外界的一致反对，但他却力排众议取得了成功。这与他非凡的远见，以及坚持站在消费者角度应对变化的执着经营哲学密不可分。

另一方面，铃木敏文也面临困境。与大荣集团创始人中内功、季节集团掌门人堤清二等被誉为“经营天才”的企业家一样，他们都无法看清自己的最佳离任时机。

铃木敏文的经营手腕备受伊藤洋华堂创始人伊藤雅俊的肯定，这让他加入伊藤洋华堂后很快就崭露头角。1992 年，伊藤雅俊因涉嫌向“总会屋”^①提供资金而引咎辞职，深得伊藤信任的铃木敏文在他的大力支持下，成为伊藤洋华堂名副其实的最高领袖。从铃木敏文的角度看，取得伊藤雅俊的信任是他凭借自身实力赢得的，他也有这样的自信。在清楚创始人与“职业经理人”立场不同的情况下，还能忘我地投入工作，接连创造佳绩——他认为正因如此，才得到伊藤雅俊的赏识与信赖。

铃木敏文说：“原本觉得经营管理者过了 60 岁就应该正式退休。”然而，随着集团规模的发展壮大以及外部经营环境的剧烈变化，他一直没能找到可以安心托付企业的接班人，而受人之托忠人之事的强烈责任心也让他感到“不能不负责任地离开”。

^①日本特有的一种“股闹”组织，背后多有黑道背景，通过在股东大会上闹事勒索、要挟公司，或者受雇参加股东会，帮助公司达到某种目的。——作者注