

想法

No. 1

突破成长的烦恼

7-ELEVEN

创始人的95条建议

朝令暮改の発想——仕事の壁を突破する95の直言

[日] 铃木敏文 著 尹燕燕 译

让无数年轻白领突破发展瓶颈

让无数创业者突破事业的天花板

一本让员工变得更聪明的书

一本让年青一代懂得人生经营的书

你真的是在工作吗 001

内行更容易犯错 040

用心理学了解消费者 069

冲动性消费成为主流 098

将试吃作为一种交流手段 105

不能盲目相信营业员 116

东方出版社

突破成长 的烦恼

想法

7-ELEVEN

No. 1

创始人的95条建议

好运气只会眷顾勇于挑战、努力奋斗的人

ISBN 978-7-5060-3711-2



9 787506 037112 >

上架建议 管理励志

定价：26.00元

想法

No. 1

突破成长的烦恼

朝令暮改の発想——仕事の壁を突破する95の直言

[日] 铃木敏文 著 尹燕燕 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

想法. 1/ (日) 铃木敏文 著; 尹燕燕 译. —北京: 东方出版社, 2009
ISBN 978-7-5060-3711-2

I. 想… II. ①铃…②尹… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216866 号

Choureibokai No Hassou by Toshifumi Suzuki.

Copyright © 2008 by Toshifumi Suzuki, Akira Katsumi.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press. All rights reserved.

Original Japanese language edition published by SHINCHOSHA Publishing Co., Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with SHINCHOSHA Publishing Co., Ltd.
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2008-4589

想法 1

作 者: [日] 铃木敏文

译 者: 尹燕燕

责任编辑: 姬 利 杨英瑜

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/32

印 张: 6.125

字 数: 79 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3711-2

定 价: 26.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序

将逆境转变为机遇

如果将事业比喻成打高尔夫球的话，现在这个时代对于卖方来说，正一个劲儿地刮着逆风。因为现在已不再是生产出商品、摆在架子上就能卖得出去的卖方市场，而是产品过剩、不容易卖出去的买方市场了。

如果打高尔夫的时候，风向突变，刮起了很大的逆风，估计大部分人都会觉得不走运吧。但是，逆风就真的是不走运吗？

顺风的时候，只要用球杆撞上球，球就能不怎么偏移而乘风势飞得很远。所以，此时如果比赛双方的实力相当，在成绩上就拉不开距离。

但是，逆风时，如果不能正好用杆头的中心击到球，

001

球就会偏离目标方向，从结果就能直接反映出实力来。如果平日里认真练习，掌握了正确的姿势和锻炼技术，逆风时就能表现出平日里努力练习的成果，水平上也会远远超出一般人。

其实在工作中也需要做到这一点——要将逆风转变为机遇。

我大学毕业后进入社会是在昭和三十年代初期（20世纪50年代中期），当时日本正处在发展期，整个社会都刮着顺风。虽然当时觉得工作很辛苦，可是现在回头去看，会发现其实并没有多难的工作，都算是轻松的。在能够直接运用过去经验的年代，只要按照范例去工作，就能有所成就。

其后日本的经济持续发展。今天继续着昨天，明天又会是今天的继续。在那种一成不变的时代，虽然赚钱有多有少，但是谁也不会有太大的失败，都能轻松地工作。正因为这样，即使是企业的中期计划，也能像国家的经济预测那样，算出增长率，只要用尺子画线，就能得出目标值，基本上也都和最终结果一致。

模仿过去的经验，模仿范例——只要模仿，就能适应环境。

那样的时代里要求的能力是记忆力。记忆力出色的人，通过文献、资料等掌握过去成功经验之结晶，模仿着去做，基本上就能成功。在学校里记忆力好的人能取得好成绩，

企业也是优先采用成绩优秀者，只要让他们在主要业务上积累些经验，就能担任要职。

但是现在，模仿过去经验的时代已经彻底结束了。环境激变，市场整体缩小，在逆风中，工作也变得前所未有的困难。

例如，说起朝令夕改，在过去被认为是负面的、消极的。向着一定方向发展时，要是改口食言、朝令夕改的话，就会被非议为没有判断力和决断力。

而现在，即使说过一次的事，如果由于环境变化，不再适用的话，也得立即制定新方针，否则便会被变化淘汰。能够毫不犹豫地做到朝令夕改，已经成为出色的领导所具备的条件之一。现在已经进入了变化异常激烈的时代，以至于朝令夕改这个词的意思也完全转变了。

不模仿过去的经验，怎样才能挑战新事物呢？创新，创新的人里面总有几个人能取得成功。只有在逆风中也能凭借不断努力积蓄的实力，用杆头中心击中球，并且击向目标的人，才能取得好成绩，获得胜利。

过去的经验不再实用之后，对于刚刚步入社会的人也好，经验丰富的行家也好，就没什么区别了，对所有人来说，工作方法都不再简单。不管是有一两年经验还是有几十年经验都一样，只要模仿过去的经验，就会跟不上变化。

如何才能创新，取得成功呢？决定成败的是把握变化的准确性的高低及有无应对变化的能力。目前的世界，已

经表现出变化的征兆，可以预见的未来已经存在了。少子高龄化就是其中的一个典型。产品越发过剩，消费饱和的趋势已经很明显了。

面对这样可预见的未来，对以各种形式表现出来的变化，你能发觉多少呢？机会就从中而来。

2007年4月，我为日本经济报的连载专栏“我的履历书”撰稿一个月，得以回顾了我步入社会后50余年的职业生涯。

我认为人有两种生活方式：一种是设定中长期目标，再从设定时间倒算，考虑各个阶段应该做的事，并逐步落实的计划性生活方式；另一种是逐一面对出现在眼前的难题，认真投入工作，分阶段逐步积累的生活方式。

选择哪一种生活方式因人而异，但是我自己的人生明显是在每一天的生活中，不断抓住眼前浮现的机遇并实现的过程。如果错失了那些机遇，就不会有7-Eleven便利店，也不会有店内卖的便当、饭团，7银行的ATM（自动取款机）。

只是，那些机遇大部分都没有得到周围人的认可，甚至每次都会遭到强烈的反对。那些反对者们为什么没有发现这些机遇呢？那是因为他们以过去的经验为判断依据，没有看出变化来。

能不能抓住机会，不是取决于才能，而是取决于对事物的看法和工作方式。对世人的话不能盲信，要有问题

意识，想想“为什么会这样”，要有经常发问并深入思考的习惯。这样对平日里发生的每件事，都会形成自己相应的理解。

现在已经从记忆力时代转入理解力时代。在经济高速增长期，能记住多少过去的成功经验是关键，记忆力出色的人就能够成功。但是现在，对于过去的成功经验，要考虑为什么能成功，现在是不是还通用，如果不通用的话，应该怎么做……要有不断深入追究的问题意识和理解力。在这样深入探求的过程中，过去的经验被否定，对新事物的挑战在形成。

我们平日里会遇到各种课题、问题，这些问题要用怎样的工作方式才能得到解决呢？这促使我第一次下决心总结一下自己在 50 余年工作生活中各个阶段的一些感想，因为现在正处在逆风中，最近不时地看到很多人将暂时的不顺利归因于恶劣条件的影响。

其实逆风的时候，才能清楚地表现出工作方式的差别。在您重新审视自己的工作方式时，如果本书能够有一些帮助，那真是不胜荣幸。

铃木敏文

序 001

第一章 你真的是在工作吗 001

- 建议1 比起“高智商”，工作方式更为重要 001
- 建议2 人们总想编造借口来推卸责任，解脱自己 003
- 建议3 从推卸责任的时候起，一切就都结束了 004
- 建议4 不挑战的人在工作上也没有干劲 005
- 建议5 说“做不到”之前，先想想“做不到的理由”是否成立 007
- 建议6 没有“现成的方法”，就自己去想 009
- 建议7 “模仿”还是不“模仿”，怎样做更轻松 010
- 建议8 从开始凑合、敷衍的那一刻起，一切就停滞不前了 012
- 建议9 只要做“老好人”，就无法挑战 014
- 建议10 不能做只会纸上谈兵的“评论家”，要做“实干家” 015

第二章 揭穿“常识的谬误”，

抓住“工作的本质” 019

- 建议11 要重新审视一下所谓的“常识” 019

- 020 建议12 应该追求的不是“相对竞争”，而是“绝对价值”
- 022 建议13 “廉价”只不过是价值的一个要素
- 023 建议14 “真正的竞争对手”不是同行，而是“不断变化的顾客需求”
- 025 建议15 不如将“竞争同行”的出现看作机会
- 026 建议16 追求绝对价值，实现“应有的姿态”
- 029 建议17 总是提供超出“顾客期待度”的价值
- 030 建议18 盯着“平均值”是追求不了绝对价值的
- 031 建议19 不是“为了顾客”，而是要站在“顾客的立场上”考虑
- 034 建议20 作为经营者的必备条件就是能否总是站在“顾客的立场”上考虑
- 034 建议21 是否嘴上说着“为了顾客”，考虑问题时却只图“卖方方便”
- 036 建议22 卖方的“方便”，就是买方的“不便”
- 038 建议23 用“另一个自己”思考，否定过去的经验
- 040 建议24 内行更容易犯错
- 042 建议25 不能轻视外行的力量
- 044 建议26 即使进了企业，也不能做“××人”
- 046 建议27 要经常问问“果真如此吗”，要善于捕捉事物的本质

002

第三章 锻炼目标设定能力和说服能力 049

- 建议28 孤立的目标容易变成对数字的追求 049
- 建议29 通过“突破性目标”改变工作方式 051
- 建议30 根据“未来的目标”，考虑现在该做的事 053
- 建议31 设定“目标姿态”，实现自我突破 054
- 建议32 即使没有达到目标也不应该惩罚 056
- 建议33 不能弄错目的和手段 057
- 建议34 不能说服一两次就放弃 059
- 建议35 说服时要尽量和管理者面对面，直接沟通 061
- 建议36 要想说服对方，关键是要引起对方的共鸣 063
- 建议37 只要能解开束缚对方的东西，说服就能成功 065

第四章 如何掌握“假设和验证”的工作

能力 069

- 建议38 用心理学了解消费者 069
- 建议39 国家的经济政策也离不开心理学 073
- 建议40 顾客的心理既任性又矛盾 074
- 建议41 现在是顾客自身提不出明确需求的时代 075
- 建议42 通过“假设和验证”才能听得到
顾客的心声 077
- 建议43 只凭借“学习”是无法建立“假设”的 079
- 建议44 从客观的角度审视自己，排除“自以为
是”的心理 081

003

- 083 建议45 要建立“假设”，必须有宏观和微观的两种视角
- 085 建议46 “假设”是向明天的顾客传递的信息
- 087 建议47 比起“先发制人”，更重要的是应对变化、做到“朝令夕改”
- 089 建议48 贯彻不好基本原则的话，也做不到应对变化

093 第五章 如何刺激“顾客的心理”，让其掏钱购买

- 093 建议49 日本现在的发展趋势不是“多样化”而是“同一化”
- 095 建议50 销售方式也从“富士山形”变成了“茶叶筒形”
- 097 建议51 消费者有矛盾的“两面性”
- 098 建议52 冲动性消费成为主流
- 100 建议53 “冲动性购买”也有矛盾的两面性
- 101 建议54 扩大商品的陈列面，给消费者的心理上带来“爆点”
- 102 建议55 “爆点”就在风险的另一端
- 104 建议56 通过主动“招呼”，推动顾客购买
- 105 建议57 将试吃作为一种交流手段
- 106 建议58 通过“推销”向“进攻型销售”转换

第六章 如何在工作中灵活运用“信息、 资金、时间” 109

- 建议59 会利用情报的人都是懂得情报价值的人 109
- 建议60 没有问题意识，就抓不住“先行情报” 111
- 建议61 有准备的头脑自然会捕捉到必要的情报 113
- 建议62 不能盲信媒体报道，自己要有判断力 114
- 建议63 不能盲目相信营业员 116
- 建议64 一边读书一边画线的时候，要标记出反对意见 117
- 建议65 新的情报不在内而在于外 118
- 建议66 学会阅读反映状况的数据 120
- 建议67 数值数据也是只有站在顾客的立场上看，
才能起到作用 121
- 建议68 对经费不能只是削减，控制也很重要 124
- 建议69 不能因为工作量大而轻易增加人手 126
- 建议70 浪费时间的典型就是带不来效益的会议和
资料制作工作 127
- 建议71 书面请示并非都要花时间去盖章 129
- 建议72 花了时间，也未必就能做好工作 130
- 建议73 正因为人是善良的动物，所以才会做超出
必要范围的事情 132

135 第七章 怎样才能管理好人和组织

- 135 建议74 承担有一定责任的工作，会激发员工自主工作的热情
- 138 建议75 下属总是会设法为自己辩解，所以必须彻底追究
- 140 建议76 在紧要关头，上司必须替下属给出答案
- 142 建议77 上司不能做“警察”，必须做“好老师”
- 143 建议78 “好老师”式的主司会促使下属自省
- 144 建议79 上司必须对结果承担责任
- 146 建议80 “不想知道坏消息”的人抓不住事实
- 147 建议81 要避免掺杂个人解释的“传话游戏”
- 148 建议82 通过“直接交流”实现信息共享
- 151 建议83 手册只能做到单向交流
- 152 建议84 为了保证“公平性”，直接交流也很重要

155 第八章 现在就应该尝试改变工作方式

- 155 建议85 人本能地会抵抗“改变”
- 157 建议86 不能妥协于“自保心理”
- 159 建议87 认定该做的事情，反对者也否定不了
- 161 建议88 大家都反对的事大多会成功，都赞成的事一般都会失败
- 162 建议89 只要看到七成的可能性，就要挑战

- 建议90 “突破式思考”——看到未来的可能性，
眼前就会展开不同的光景 163
- 建议91 人只要有所依赖，就发挥不出真正的实力 165
- 建议92 成功与否也会受到“运气”的影响 168
- 建议93 历史悠久的事业也是靠“运气”积累的 171
- 建议94 好运气只会眷顾勇于挑战，努力奋斗的人 173
- 建议95 “不断挑战的生活方式”才是人类
最重要的财产 174
- 结束语 177

第一章

你真的是在工作吗

建议 1 比起“高智商”，工作方式更为重要

历史悠久的知名企业，通常都具备了丰富的企业经营三要素——人、物、资金，在这种情况下，应该不会出现经营不顺利的问题。但为什么越是有历史的企业，越有可能出现经营不顺利的状况呢？我甚至看到过企业从备齐了人、物、资金这三要素的那一刻起，就开始衰退的情况。

人、物、资金，这三个本来都是经营的要素，但是一旦三者齐备，很多企业的注意力就转向内部，不再关注市