

鈴木敏文考える原則

经营的原点

〔日〕绪方知行◎编著

张磊◎译

日本『零售之父』

7-ELEVEN 创始人铃木敏文的工作哲学

真正的工作，从彻底做好最基本的工作开始……



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

鈴木敏文考える原則

经营的原点

[日] 绪方知行◎编著 张磊◎译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经营的原点 / (日) 绪方知行编著; 张磊译. —杭州: 浙江人民出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-213-04923-1

I. ①经… II. ①绪… ②张… III. ①连锁店-商业经营-经验-日本 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 116677 号

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2012-133号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

经营的原点

作 者: [日] 绪方知行 编著

译 者: 张 磊 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 张志疆

印 刷: 北京京北印刷有限公司

开 本: 880 mm × 1230 mm 1/32

印 张: 9

字 数: 13.2万

插 页: 3

版 次: 2012 年 8 月第 1 版

印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04923-1

定 价: 39.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

引言

做好最基本的工作才是真正的王道

2003 年秋天，我同时出版了两本介绍铃木敏文先生的书。两本书的内容都取材自 7-ELEVEN 连锁便利店创始人铃木敏文先生在 7-ELEVEN 日本公司内部会议上的讲话纪要。自创业以来，铃木敏文先生出席该会议并发表讲话的次数已达 1 300 余次，而其一手创建的商业帝国现在已成为日本规模最大的流通产业体系——拥有超过 11 000 家连锁店铺，店铺总数位居全球之冠。这两本书，都是我从铃木敏文先生浩若烟海的讲话纪要中，撷取精华，并整理成册的。

然而，这两本书中所能承载的内容也仅仅

是丰富资料宝藏的冰山一角而已，难免有挂一漏万的遗憾。现任《THE 店长会议》杂志总编辑的桑原聪子在征得铃木敏文先生的许可后，将厚达数万页的讲话纪要全部制作成了录音，而这些录音，我到现在仍然没有全部听完。实际上，这些资料里不仅收纳了可使零售业者获益匪浅的商业“秘辛”，更蕴藏了对广大商务人士都有参考价值的巨大“宝藏”。

几十年来，铃木敏文先生和 7-ELEVEN 日本公司的一线业务员、总部的主管们深入沟通的次数和花费的时间多得令人难以想象。“授人以鱼不如授人以渔”，铃木敏文先生所传授的就是那些承担日常工作的职员们不可或缺的思考方法，以及推动思考方法的原理、原则，这些内容都可以成为我们自我激励、自我潜能开发的启蒙宝典。在本书中，我尽可能地将这些精彩的话语都原汁原味地保留了下来。

在 7-ELEVEN 东京总部，每周都要召开一次由店铺经营顾问（OFC）为主要参与者的全体会议。虽说每次会议只有短短的一小时，但这个传统却已经持续了近 30 年。所以，把这

个会议称为铃木敏文先生现身说法传播其领导力的“教育道场”，丝毫不夸张。在全体会议上，铃木敏文先生完全超越了企业经营者的维度，而是化身作为一名教育实践者，不，这么说或许不恰当，铃木敏文先生自身的行动更恰如其分地证明了：**优秀的企业领导者本身就是优秀的教育实践者。**

铃木敏文先生究竟是如何充分发挥其作为一个教育者的作用的？我一直以来都有一个想法，就是将其中最关键的部分整理成书出版。幸逢日本经济新闻社的白石贤先生委托我编写这方面的书，于是我便投入了编著工作。我先着手资料的整理。为此，我又一次从包括录音资料在内的如山的资料中，把和“工作的思考方法、推动方法”相关的内容一一抽取出来。但时间毕竟有限，仅仅这一项作业，推进得也非常艰辛。

当时，我还是月刊杂志《2020AIM》和双月刊杂志《THE 店长会议》的主要编辑人员，除了做好本职的编辑工作外，还要经常出席各种演讲、接受采访、撰写文稿等，本身就已忙

得不亦乐乎。所以，对我而言，从某种意义上讲，将铃木敏文的讲话整理成书绝对是一件苦差！听上去真不简单，如果没有田口香世女士的帮助，我是不可能完成将甄选好的资料整理完备，并着手写作的。田口女士作为我的秘书兼写作助理，几乎牺牲了所有的周末和节假日，并提供了尽可能多的协助，可谓劳苦功高。在此借此文一隅，表达我对她辛勤劳作的感谢，同时也一并向田口女士的助手野口道代女士表达谢意。

铃木敏文先生一贯秉持“绝对不模仿他人”的信条，他认为育人之根本在于培养“能够独立思考的能力”。如今的时代，是完全没有预设答案的时代。投身于商业活动中的人才，需要具备的最重要的能力就是自己能独立思考，并找到答案的能力。为此，我们必须能够自己设定课题，并且还要通过自己的双手来解决这些课题，从中找到符合自己需求的答案。

铃木敏文先生将这个过程称为“建立假设，通过实践来验证这些假设”。本书通篇都

是围绕在工作中如何构建独立思考的能力而撰写、编辑的。如果认同“人在工作中成长”这一观点，那么对于那些希望通过工作来提升自身能力的商务人士来说，我想这本书必定能够提供很多有益的启发。

本书也恰好是我编著出版的第40本书。这是一件值得纪念的事，在此向曾给我很多帮助，并提供全方位支持的伊藤洋华堂集团广报室负责人、伊藤洋华堂执行董事高羽康夫先生表达诚挚的感谢。本书编写过程中，因为我的屡次拖稿给日本经济新闻社出版局编辑部的朋友们添了不少麻烦，即便如此，他们最终还是通过加快编辑进程而弥补了我所拖延的时间，借此也向大家表达深深的感谢！

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在读过一本书后，才发现不是自己要读的那一本？
- ★ 您是否常常发现很多书都是一时冲动买下，至今一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书的价格太贵，两百多页，值四十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外出版公司，多从其他语种翻译成中文出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，其中包括三小类：

a) 教科书：理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。

b) 专业书：理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。

c) 大众书：理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意并了解。

b) “编著”图书：汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

三 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，油然而生无限的**满足感**。

老 我们出版的所有图书，封底和书脊都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌



老 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，我们在每本图书的书脊上部47mm处，全部用红色标记，称之为——小红帽。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称。



湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。

老 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

老 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望湛庐能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化2008-2011年获奖书目

书《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书。

搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

书《大而不倒》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品。

美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一。

蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书。

一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。

书《金融之王》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书。

蓝狮子2011年度十大最佳商业图书，《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。

权威透视国际金融界大佬在大萧条中的群像著作。

一部优美的人物传记，一部独特视角的经济金融史。

书《富可敌国》

蓝狮子·《第一财经日报》2011年度最佳金融商业图书。

《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。

源自300个小时的真实访谈，一部权威的对冲基金史。

书《认知盈余》

2011年度和讯华文财经图书大奖。

看“互联网革命最伟大的思考者”克莱·舍基如何开启无组织的时间力量。

看自由时间如何成就“有闲”世界，如何引领“有闲”经济与“有闲”商业的未来。

书《微力无边》

2011年度和讯华文财经图书大奖“最佳装帧设计奖”。

中国最早的社会化媒体营销研究者杜子建首部作品。

一部微博前传，半部营销后传。

书《神话的力量》

《心理月刊》2011年度最佳图书奖。

在诸神与英雄的世界中发现自我，当代神话学大师约瑟夫·坎贝尔毕生精髓之作。

书《facebook效应》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品。

蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《新智囊》2011年度最具价值十大经管图书。

首度公开facebook非凡创业的26个细节，马克·扎克伯格及40多位核心高管倾情讲述。

书《真实的幸福》

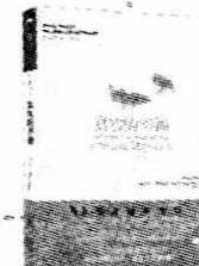
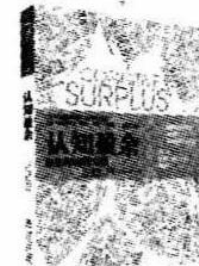
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍。

积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作，哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。

书《绕着大毛球飞行》

蓝狮子·《职场》2011年度最佳职场图书。

畅销13年的职场创意手册，贺曼贺卡公司创意总监倾情之作。



延伸阅读

《干法》

- ◎ 日本经营之圣稻盛和夫最畅销作品。
- ◎ 叱咤商界七十余年的稻盛和夫讲述至真至诚的工作真谛。
- ◎ 阿里巴巴集团主席马云，海尔集团主席张瑞敏，新东方董事长俞敏洪联袂推荐。



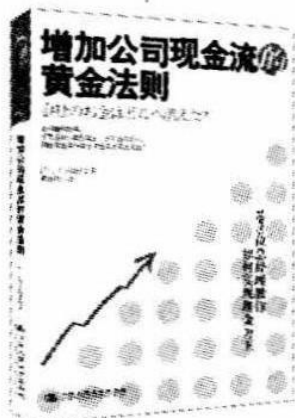
《索尼研究所的经营哲学》

- ◎ 为什么索尼可以始终如一地引领世界先进技术的潮流？因为它拥有日本最好的企业研究所。
- ◎ 这是一家决不扩大规模，遵循“小即是美”的研究所。
- ◎ 这是一家经营上明显脱离了“日本标准”，经常做“荒唐事”，诞生“异类和天才”的研究所。
- ◎ 这是一家永远不会狭隘地将人才“据为己有”，永远支持人才广泛“流通”的研究所。



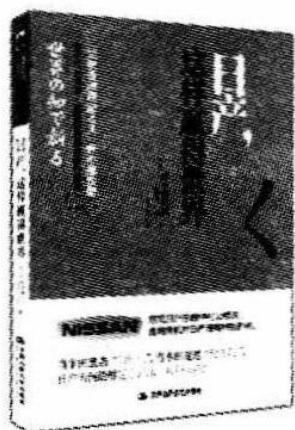
《增加公司现金流的黄金法则》

- ◎ 公司赚到的钱，竟然有 99% 都会溜走，留下的只有 1%？到底需要多少资金才能真正高枕无忧？
- ◎ 利润是一种“错觉”，资金却是永远的“现实”。
- ◎ 1 000 位总经理教你如何实现现金为王。



《日产，这样赢得世界》

- ◎ 当丰田遭遇“召回门”，当本田遭遇“停工门”，日产为何能够逆市破冰，再创奇迹？
- ◎ “知识管理理论之父”野中郁次郎首度权威解读“用世界的知识进行改造”。
- ◎ 通过对日产日美欧各地逾百名员工的深度取材，结合 30 多年跟踪研究日本企业的经验，揭示日产二十多年成功的奥秘。



《赚钱的技术》

- ◎ 为什么星巴克也卖三明治？
- ◎ 为什么苹果能拥有那么多忠实的粉丝？
- ◎ 为什么亏损的保险公司还能赚钱？
- ◎ 这是最通俗易懂的企业经营术。



铃木敏文大事年表

1932 年—1949 年

- 1932 年 铃木敏文出生于一个地主家族，家族主业是农业和蚕桑业。
- 1945 年 日本战败，地主铃木家将田地分给佃户，铃木敏文第一次切身体会到时代的变化；同年，铃木敏文报考上田中学落榜。
- 1946 年 因为家中一直从事养蚕业，为掌握一门技术，铃木敏文考入小县蚕业学校。
- 1949 年 铃木敏文进入高中学习，被推选为学生会会长。

1950 年—

- 1952 年 铃木敏文怀抱着政治家的志向进入中央大学经济系，在没课的时候赶到国会旁听，经常出入一些议员的办公室。
- 1953 年 铃木敏文加入“经济学会”，随后，被学会中的师兄们推荐进学生会，并迅速成为学生会会长，在各大学校的学生会联合组织的“保卫选举权”运动中表现出色。
- 1954 年 因父母的反对，铃木敏文辞去学生会会长一职。
- 1956 年 铃木敏文对政治的热情下降，改为想进入企业工作。但因之前参加学生运动而被列入黑名单，所以被很多企业拒绝，

最后，在父亲的帮助下进入东贩公司，在出版科学研究所做调查工作。

- 1959 年 铃木敏文转到东贩公司媒体公关部，成为《新刊新闻》的编辑，将《新刊新闻》的发行量由 5 000 册提高到 13 万册，与美佐子结婚。

1960 年—

- 1962 年 铃木敏文将手中股票全部换成了当时最坚挺的松下电器，但因为股价暴跌，之前攒的钱全部赔了进去。
- 1963 年 铃木敏文跳槽到综合超市经营企业洋华堂，在商品管理科做小组长，负责商品的检验，在一个月后，又被调到促销岗位，在大家都不看好的情况下，坚持了下来，在进入洋华堂的第三年开始兼任人事科科长。
- 1965 年 洋华堂正式更名为“伊藤洋华堂”。
- 1969 年 伊藤洋华堂蒲田店发生火灾，但在店长、店员的冷静处理下，店内顾客与店员均安全撤离，无伤亡事件发生，报纸广泛赞扬了公司的快速处理能力，东京消防厅也给予了特别奖励。

1970 年—

- 1970 年 伊藤洋华堂和旺文社合作举办第一届有

奖征文活动，提高了企业的品牌知名度，使得招聘活动更加顺利。

- 1971 年 铃木敏文就任伊藤洋华堂公司董事，与美国的 7-ELEVEN 相遇。
- 1972 年 伊藤洋华堂在东证二部上市。
- 1973 年 伊藤洋华堂转到东证一部上市；同年，在无人看好的情形下，铃木敏文自行筹资一半，并召集了 15 名完全没有经验的新手成立了日本 Yorku 7，后将之改名为 7-ELEVEN 日本；伊藤洋华堂与美国南方公司签订“地区服务与特许经营合约”，并与 Denny's 公司签约。
- 1974 年 东京都江东区开设第一家 7-ELEVEN，横浜的上大冈开设第一家 Denny's 餐厅。
- 1975 年 7-ELEVEN 连锁加盟店在日本发展到 69 家，营业额突破 48 亿日元，福岛县郡山市的虎丸店创出了 24 小时全天候营业的业界新例。
- 1976 年 铃木敏文劝说山崎面包开启了正月里生产的新纪元，5 月，7-ELEVEN 店铺数量达到 100 家，7-ELEVEN 正式开始经营饭团。
- 1978 年 7-ELEVEN 引进信息系统，订货终端机在全店投入使用。
- 1979 年 7-ELEVEN 在东证二部上市，创下了史上

从成立公司到上市之间时间最短的纪录。

1980 年—

1980 年 铃木敏文说服各厂家同意了混合配送的方式，日本的流通史上第一次实现了牛奶的共同配送，全日本 7-ELEVEn 店铺超过 1 000 家。

1981 年 伊藤洋华堂作为零售商品流通企业，经常利润跃居日本第一，第一届店长会议在年末召开。

1982 年 Dennys 上市，中期财报里，伊藤洋华堂出现了创业以来的首次利润下滑，公司开始实施“业务改革计划”，组织人事变革正式开始。

1983 年 伊藤洋华堂年中财务报表显示，经常利润比前一年同期增长 51.3%，营业利润增长 34.4%；7-ELEVEn 全店引入了日本最初的 POS 系统。

1987 年 7-ELEVEn 开始代收水、电、煤气等费用。

1990 年—

1990 年 南方公司将夏威夷店铺转让给伊藤洋华堂。

1991 年 伊藤洋华堂收购南方公司 70% 股票，开始重建南方公司。

1992 年 伊藤洋华堂涉嫌向总会屋提供资金违反了商业法，公司的监事与相关领导被警方逮捕，伊藤社长辞职，铃木敏文先生出任新一届社长。

1993 年 7-ELEVEn 的面包被命名为“面包直送便”。

1997 年 伊藤洋华堂中国第一家店在四川省成都市开业；铃木敏文担任经团联副会长。

1998 年 铃木敏文提出的“返还消费税促销”想法大获成功，伊藤洋华堂北京第一家店开业，7-ELEVEn 开始从源头对商品开发进行整顿；铃木敏文担任经济战略会议委员会委员。

1999 年 南方公司更名为 Seven-Eleven Inc，伊藤洋华堂收到出资邀请，加入收购国有化的日本债券信用银行，成立“ATM 共同运营公司准备委员会”，并向日本金融监督厅（现在的金融厅）提交了“银行设立意向书”。

2000 年—

2000 年 Seven-Eleven Inc. 在纽约股市上市；商品流通界创办自有银行计划正式启动。

2001 年 7-ELEVEn 开始代收上网费；IY-Bank 银行正式成立；铃木敏文被任命为日本中

央大学的理事长；米饭类、三明治、配菜、面等日常食品完全实现不含防腐剂和合成色素。

2002 年 伊藤洋华堂将综合折扣店 Daikuma 卖给山田电机；7-ELEVEn 的全日本面包商品改造工程顺利完成；7-ELEVEn 获得中国政府许可，进入中国市场。

2003 年 铃木敏文被母校日本中央大学授予名誉博士的头衔，同时被任命为理事长。

2003 年 日本国内全境 7-ELEVEn 店铺总数突破 10 000 家。

2004 年 7-ELEVEn 北京第一家店开业，铃木敏文被邀请到美国哈佛商学院、英国剑桥大学为 MBA 学生进行讲座。

2005 年 柴和伊控股集团正式成立，铃木敏文担任松下电器产业资讯委员会顾问。

2006 年 为纪念日本中央大学经济学部成立 100 周年，铃木敏文先生设立了奖学金，主要奖励优秀的学生和来自亚洲地区的留学生。

2007 年 7-ELEVEn 自有品牌 7premium 上市。

2008 年 伊藤洋华堂在千叶县富里市投资了当地农民与农协社里的农业生产法人组织。

2011 年 7-ELEVEn 便利店在日本的数量达到 13 590 家，在全世界的数量达到 43 591 家。

| 第 1 章 |

抓住工作的本质 1

- 追求运动员般的职业精神
- 提高效率，才能提升人生价值
- 再不起眼的活，连续干上一年也会成功
- 深度关心，深度思考，彻底投入，工作才有乐趣
- 恪守工作之基本原则
- 随机应变的智慧
- 充分了解每位顾客、每家店铺、每件商品
- 预算不是数字游戏
- 专注于高密度的工作

第2章

使命才是新价值 31

提升经营品质，扬弃销售额至上
低价促销永远不是提高销售额的正途
只看金额没有意义，消除滞销商品才是根本目的
公司内的人际关系不是关系
顾客的需求总是在超越你的努力
越是困难重重，越可能暗含改善机会
每件工作都能彻底执行，自然就会自信
应时而变，不必过分使用蛮力

第3章

首先，打破一切陈规 49

工作的方式要应时而变
做敢于迎接挑战的新手
否定以往的工作，打破陈规的出发点
养成区别“昨日和今日不同”的观察力
别再按照和过去相同的方式工作
站在顾客的立场去审视
改变习惯很难，但不改变则无法适应新的要求
绝不允许懈怠，也不应苛责挑战的结果
向样板学习
以专业人士的姿态向工作挑战

第4章

信息，企业盛衰的关键 73

全身心投入到每项具体工作中
 关注那些看上去没有帮助的信息
 前瞻性信息比经验性信息更重要
 要采购对方不愿意卖的商品
 坦诚的眼光，白纸的心态
 重视地域性特性
 不能仅仅依赖 POS 数据来订货

第5章

假设与验证的努力，才是真正的努力 107

工作的第一步，从建立假设与验证开始
 完善分担订货体制，提高假设与验证的精度
 订货，零售业的生命线
 做生意就是和顾客的厌倦感作斗争
 机会损失，经营中最重要的课题
 先看到森林，再关注树木
 数据要记到脑子里，而不只是复印在纸上
 只有人才能应用数据
 看数据要看实数，仅靠百分比无法判断实际情况