

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

071

ニトリ成功の5原則

日本家具 & 家居零售巨头

NITORI

的成功五原则

一位曾经让父母欲哭无泪的差等生
是如何一步一步创造奇迹的

[日] 似鸟昭雄 著

王建英 译



他“非常有趣”，
是因为他真实到让人觉得可爱。
读他的故事，你会捧腹大笑，
深刻地体会到什么是企业家精神。

图解服务的细节

071

二トリ成功の5原則

日本家具 & 家居零售巨头

NITORI

略州成子功の五原則

藏书章

日 1. 昭雄 著

王建英 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图字：01-2018-1648 号

Nitori Seikou no 5 Gensoku by Akio Nitori

Copyright © 2016 Akio Nitori

Simplified Chinese translation copyright © 2017 Oriental Press,

All rights reserved

Originally Japanese language edition published by Asahi Shimbun Publications Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Asahi Shimbun Publications Inc.

Through Hanhe International (HK) Co., Ltd.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日本家具 & 家居零售巨头 NITORI 的成功五原则 / (日) 似鸟昭雄 著; 王建英 译. —北京: 东方出版社, 2018. 3

(服务的细节; 071)

ISBN 978-7-5207-0294-2

I. ①日… II. ①似… ②王… III. ①家具—零售商业—商业经营—经验—日本
IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 051194 号

服务的细节 071: 日本家具 & 家居零售巨头 NITORI 的成功五原则

(FUWU DE XIJIE 071: RIBEN JIAJU & JIAJU LINGSHOU JUTOU NITORI DE CHENGGONG WU YUANZE)

作 者: [日] 似鸟昭雄

译 者: 王建英

责任编辑: 崔雁行 高琛倩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 5 月第 1 版

印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 7.75

字 数: 147 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0294-2

定 价: 58.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

目录

CONTENTS

序 章 无论个人还是公司，成功的原则都一样 / 001

差生也能获得成功 / 003

成功 5 原则 / 008

帮助 NITORI 成长的企业文化 / 014

一切源自愿景和目标 / 017

第 1 章 “愿景” 能使人获得新生 / 019

得过且过的学生时代 / 022

赴美考察发现 “愿景” / 025

为什么 “顾客至上” / 034

降低价格让生活更加缤纷多彩 / 040

追求更加赏心悦目的搭配 / 042

愿景是为了他人，为了社会 / 045

愿景是情义，目标是数字 / 049

第2章

因为拥有“目标”才获得成功 / 053

渥美老师传授给我的“愿景”与“目标” / 055

目标建立在100倍思维之上 / 062

无论睡着还是醒着，都要念念有词 / 069

只留下拥有共同梦想的成员 / 072

NITORI 经营模式的原点 / 079

“宁做乌龟不做兔子，宁可笨拙不要小聪明” / 083

从“愿景”倒算现在该做什么 / 087

未来决定现在，整体决定部分 / 091

得以预测到雷曼危机的原理原则 / 094

目标的力量 / 097

第3章

“热情”源自高目标 / 099

热情要用数字说话 / 101

有助于实现目标的工作计划 / 104

与其努力“销售”，不如努力搭建“畅销”系统 / 107

愉快的工作需要“愿景”和“目标” / 109

发现员工特长的“轮岗教育” / 113

让下属成长的理想上司 / 117

打击积极性的语言 / 120

缘分是“创造”出来的 / 123

成功人士的最大特征 / 126

采用“6级评价法”的理由 / 130

提高热情的进修制度“NITORI大学” / 133

达成愿景与目标的“5大口号” / 137

达成愿景与目标的“3C + C” / 140

让目标实现的“革命”想法 / 143

第4章

没有“执着”，就没有成功 / 147

要开朗、乐观、不放弃 / 149

对实现“尽量低价销售”的执着 / 151

信念孕育了“制造、物流、零售” / 158

因店铺数量增加得以实现的低成本生产 / 168

即使面临被架空也坚守信念 / 174

不轻言放弃的人运气都不会差 / 177

带来成功的“乐观哲学” / 180

愿景与目标的追求永无止境 / 186

好奇心也源自愿景与目标 / 193

“和他人思考不同的事”也是好奇心 / 197

因“做与众不同的事情”而成功 / 201

引领革命性发明和发现的姿态 / 204

“先制主义”和“集中主义” / 209

无论男女都需要勇气与柔情 / 214

速断、速决、速行 / 217

成为公司顶梁柱的人才 / 221

就算迟钝，就算慢速，也要坚持往前走 / 223

差生也能获得成功

2015年4月，《日本经济新闻》报《我的履历书》专栏刊登了我的故事。承蒙厚爱，我也因此被各方评价为“非常有趣”。

无论做什么，我的做法都是首先确定目标。

在《我的履历书》专栏中，我想传递的信息是：“虽然曾经是个差生，但我成功了。事实上我们周围有很多这样的人。只要做了就能成功，所以一定要有自信。”因为希望被尽可能多的读者看到，所以我在文章结构方面琢磨着怎样才能让读者每天都好奇地期待“明天会是什么内容呢”。

于是和记者商量的以后，把一个月的连载内容分成了三个部分，每个部分十天。最初的十天主要强调“我是如何差劲”。

我的学习简直差到让父母欲哭无泪。成绩单上全都是5分制的1分和2分。而我还对妈妈撒谎说：“最好的成绩是1分，其次是2分。”妈妈信以为真，去邻居那里炫耀：“昭雄学习很厉害，成绩单上都是1分和2分。”邻居们大概是不忍心拆穿，以致妈妈被蒙在鼓里好几年。直到有一天，不知是谁告诉她：“其实最高的是5分，1分是最低分。”妈妈不信，说：“不可

能！”她去问老师，于是终于知道了5分才是最好成绩。

妈妈边哭边痛斥我欺骗父母，还把我揍了一顿。但妈妈生气并不是因为我成绩不好，而是因为我撒谎。

即使学习不行，要是会打架，能当孩子王的话也并没有那么不堪。但是我不仅留级，还是个被别人欺负的受气包，从小学一路被欺凌到中学。

《我的履历书》是报纸连载，所以有很多内容不能写。

例如，我得以升入高中，是走的后门。由于所有能考的高中都没有考上，当时卖黑市大米的妈妈，给最后一所我没考上的高中校长送了一袋大米，于是我得以以候补身份进入那所学校。关于这件事情，在报纸上是闪烁其词一笔带过的。

虽然进了高中，上课还是一点儿也听不懂，所有考试都必须靠作弊，这样最后总算勉强通过，没有留级。

大学也是如此。四年制的大学全部没考上，于是我进了短期大学。其实那也是请人代考才考上的。这种事情当然不能堂而皇之地写在报纸上。

这就是我——一个曾经这么差劲的人。

因为父母规定我必须自己挣学费和生活费，所以大学期间一直在打工，几乎没去上课。毕业以后，进了父亲经营的一家承包住宅基础工程的公司。工资低，活儿又重，我不愿意被这

么使唤，于是离家出走。接着进了一家广告公司，身为业务员却一份合同也没有签成，半年后惨被解雇。之后去了十几家公司找工作，全部被拒。这时候我就想：“死了算了。”临死之时去了那家解雇我的公司，我跟老板说：“请再给我一次机会，哪怕让我打杂也行。不然，我只好在你们公司门口上吊自杀了。”大概是怕我说到做到，老板无奈只得同意让我再回去打杂。但是，尽管重新有了工作，与之前并无二致。半年以后，老板说我“完全没有进步”再次把我解雇了。

我走投无路只好回到父亲的公司，在一个又一个的建筑工地干活。结果，因为工地失火宿舍烧了个精光。再一次失业的我，因为没有别的事可干，就借了钱开始做生意。

这就是 NITORI 的开始。30 坪^①的地方，一楼卖家具，二楼住人，标准的个体商店。当时是 1967 年，正值我 23 岁之际。选择做生意，只是出于“混口饭吃”的目的。选择开家具店，是因为附近没有卖家具的地方。

但是，销量一直上不去，连连亏损。

用现在的话来说，我是个标准的社交恐惧症患者，所以完全不知道应该如何接待顾客。一见到顾客就开始害怕，更不用

^① 日本度量衡的面积单位，用于丈量房屋和宅地面积。1 坪约等于 3.306m²。

说向他们推销商品了。我总是低着头，有顾客主动来找我也不知道如何回答。

家具店每个月必须做到 70 万日元的营业额才能达到收支平衡，但实际只有 40 万日元左右。当时的情形就是，虽然好不容易创业，但破产只是时间问题。穷困潦倒的我穿着破了洞的夹克衫，天天以方便面果腹，不健康的生活方式导致了牙龈出血。

这样一家濒临破产的小家具店，却在 30 多年后的 2003 年，发展成为一家拥有“100 家店铺、1000 亿日元销售额、100 亿日元利润”的“NITORI 株式会社”。

最近一期的 2016 年 2 月的统一决算结果是，销售额 4581 亿日元，利润总额达到 750 亿日元。至今已经实现连续 29 年营业额和利润的双增长，这在日本 4000 家上市公司中首屈一指。目标是在 2016 年实现连续 30 年双增长。至 2016 年 8 月，包括日本、中国以及美国，店铺总数达到了 437 家。2016 年全年的入店人数为 1.34 亿人次，其中实际购买为 5500 万人次。2016 年的实际购买人次为 6500 万。而我们的目标是日本的总人口数，即 1.2 亿人次。2016 年 7 月 6 日的股票市值达到 1.5599 兆日元，已经超过了年销售额 8 兆日元的永旺的股票

市值（1.4247 兆日元）。正因为如此，在 NITORI 工作 20 年以上的职员，因为拥有不断上涨的公司股票，而一个个成为亿万富翁。

回首往事，年轻时候和现在的巨大差距，我自己也恍若梦中。那个学习落后、备受欺凌的人，是如何取得如今这样成功的呢？

答案就是，改变思维方式。

一个人纸上谈兵的能力，与在现实社会中活动的的能力，原本就是两码事。无论毕业于什么学校，踏上社会后都需要从零开始。NITORI 拥有几百名毕业于原来的帝国大学^①的职员，也有来自东京大学和京都大学的毕业生，但没有人在意这些。我本人也并不看重这些。即使高中毕业甚至初中毕业，也都一视同仁。因为我自己曾经考过的所有学校——包括最差劲的——我全部名落孙山。最后是靠歪门邪道才升了学，实际上只有初中水平。但即便如此，仍然在社会上获得了成功。“因为学习不行，所以与成功无缘”这种想法是错误的。重要的是对事物的看法，以及自己的思维方式。

通过改变思维方式，可以改变人生。

^① 指日本在明治维新之后所设立的，作为国家最顶尖的实施高等教育、从事科学研究的九所国立综合大学的统称。

成功5原则

“成功5原则”是在我的人生导师、已故的渥美俊一老师教导的基础上，结合我自己的人生经验，对“如何才能成功”这一问题所做的总结。同时也是希望各位在步入社会后能够获得成功，为此而思考并提出来的五条原则。原来是为了那些来NITORI工作的员工所准备，但因为希望对更多的年轻人有所裨益，故在此以单行本付梓。

所谓5原则，即

- ①愿景（志向）
- ②目标（中长期目标）
- ③热情
- ④执着
- ⑤好奇心

只要做到这五条，即使是像我一样的差生也能获得成功。其中最重要的是要心怀愿景，其次是要明确目标。

心怀愿景就是时常把“为了他人、为了社会奉献一生”的志向放在心中。换言之即“远大志向”。

小时候也好，进公司工作以后也好，在我身上就没有发生过好事。现在回想起来，那正是因为我的人生目标，做一天和尚撞一天钟。

彻底改变这种状态是1972年，我27岁的时候。

那时，因为家具店经营不善，我欠了一屁股债，所以心情抑郁，整天想着寻死。最后，抱着捞一根救命稻草的目的，抱着“说不定能得到什么改变现状的启发”的想法，加入了美国考察旅行团。这个考察团由咨询公司策划，成员都是家具行业的相关人士。这次美国之行成为彻底改变我人生的一次契机。

第一次到访美国，那里的富裕程度令我惊讶不已。当时的日本和过去相比已经富足了许多，但到了美国以后，还是深切地感受到两者之间至少相差50年。

美国不仅收入比日本高，而且物价远远低于日本。即使按照当时1美元等于300日元的汇率，家具的价格也只有日本的三分之一。衣物和鞋子也十分便宜，质量和功能却比日本的好得多。

另外，包括家具在内的家装进行的是整体搭配。这一点也让我十分震惊。

日本现在仍然没有“把房子的内装作为一个整体进行内部搭配”的想法。即使是有钱人家的房子，也因为不考虑整体效果，以致室内装饰各行其道，颜色搭配五花八门。

我以前满脑子想的都是销量和利润，去了美国以后，开始思考诸如“美国真是太富有了”“要设法让日本人过上和美国人一样的生活”之类的问题。美国人能做到的，日本人也一定能做到。我决心通过自己的力量，让日本也像美国一样富起来。于是，在回国的飞机上写了一份决心书。在美国受到的一系列感动改变了我的人生观，继而进一步改变了我的活法，成为 NITORI 快速出击的导火线。

无论各位现在从事的是什么工作，要想成功，请务必心怀“这份工作是为了他人，为了社会，为此我才选择了它”这样的“愿景”。这会改变你的活法，并指引你走向成功。

所谓目标，是指 20 年以后必须实现的长期目标，包括具体的目标数字以及具体的目标期限。有具体数字的目标才能称为目标。而且，这个数字必须大到看起来几乎不可能实现。

通过拥有目标，原来模糊不清的愿景有了具体形状。为了实现目标所作的努力，带来了生活方式本身的改变。