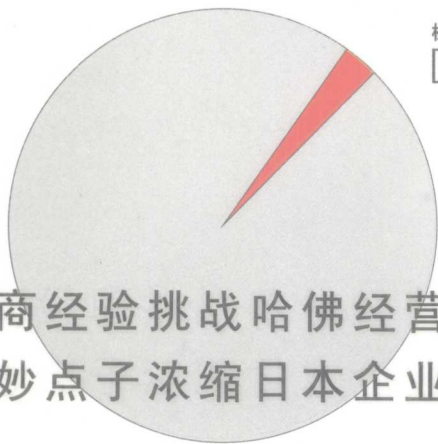


· 日本第一畅销书 ·

3%

法则

株式会社GUBIG社长
株式会社NICHIIHO智库CEO
[日] 川合善大 著
叶静文 译



以30年从商经验挑战哈佛经营管理法则
用56个绝妙点子浓缩日本企业成功秘籍

K 湖南科学技术出版社

3% 法则

株式会社GUBIG社长
株式会社NICHIGO智库CEO
[日]川合善大 著
叶静文 译

 湖南科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

3%法则 / (日) 川合善大著; 叶静文译. —长沙: 湖南
科学技术出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5357-5839-2

I. 3… II. ①川…②叶… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 142361 号

3%法则

著 者: (日) 川合善大

译 者: 叶静文

责任编辑: 罗列夫

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731 - 4375808

印 刷: 长沙瑞和印务有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 长沙市井湾路 4 号

邮 编: 410004

出版日期: 2009 年 9 月第 1 版第 1 次

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 4.75

字 数: 68000

书 号: ISBN 978-7-5357-5839-2

定 价: 16.00 元

(版权所有 · 翻印必究)

**本书诠释了一种崭新的思维方式，
也许对你的生活和事业有巨大的帮助。**



代序 日本式商业模式的告白

日本大阪阪南大学研究生院教授副院长 洪诗鸿

国外大凡提起日本式经营，往往只关注于日本制造业大企业的生产管理的看板方式（JIT）、QC、5S，或是企业组织的终身雇用，年功序列制等话题，其实这些缘起欧美转传到中国的理论多流于表象和只限于观察大企业的片面现象。更多的日本中小企业（企业数 98%以上）和商业、服务业企业有着更多的生存哲学和商业模式，日式服务和理念更有其特色和可借鉴之处。

本书是作者综合其多年经营服务业的经验和理念的总结。也是作者构筑其各种商业模式的成功因素和动机的告白。对日本读者本身也具有很大的震撼力。2008 年初版时的 10—11 月，在日本各大连锁书局的畅销排名均在第一、第二。在亚马逊排名第四。特别是在日本多年的景气低迷之时，如何另辟蹊径引导事业成功的点滴经验颇有借鉴和说服力。更可贵的是作者在叙说每个具体的案例时都能坦诚其采取的行动的动机、理念或是潜意识中的价值观。换个说法也可以说是日本人、日本商人的职业观和价值观，以及行动特点、模式在具体的案例中的表现。因此，本书

既可作为成功的商业点子读物，又可以作为与日本商人打交道时，了解日本商人的商业习惯和价值取向的教材。由于本人负责产学结合的工作关系，兼任大阪多个企业团体的顾问，经常组织中国和日本企业家的经贸交流，常见到由于双方对相互的许多细节和商业习惯的不了解，致使许多项目或交流难以展开。相信此书的面世，能对有兴趣从事与日本商务交往的读者提供一些帮助。

我与本书作者的认识，缘于我的学生叶静文（本书译者）参加他公司主办的学生创业规划比赛。这是他们公司的招新员工的方法，有别于一般公司招工使用的毫无个性的常识性笔试。学生入社后，有幸受作者之邀体验了其特色餐厅“穗生里下”以及“社长的酒吧”的美食和自己动手的乐趣。在整个过程中处处可体验到特色服务的独到之处。**作者虽只高中毕业，但在商海多年，能实实在在总结出这么多经验，并无私奉献给大家实属难能可贵**，并且至今他仍参加大学教授组织的经营学习。“社长的酒吧”本身也是大家互相学习和信息交流的场所。好学勤劳是大多数社长的特点。本书也是作者学习、工作的总结。

通过本书也可对日本社长日常工作生活学习有所了解。承其愿意将其经验介绍给中国读者，并蒙本校访问学者长

沙大学周丽杰老师的帮助，该书得到湖南科学技术出版社的支持而面世。我作为该书中文版出版的企划和监译者，十分高兴，并深表感谢。

自序 3%的成功离你有多远

如果能够排行的话，你一定想将自己放在社会排行榜的前几位吧？那么同样，你的公司会在哪个位置呢？难道，这就是我们通常所说的成功吗？

我个人认为，**虽然全世界有很多的企业，但是真正能构架出完美的商业模式并取得成功的，只有很少的一部分。虽然“成功”有多种定义，但是能够光明正大创造出高利润的公司只不过 3%而已。**

我 23 岁开始创业，通过自己 30 多年的从商经验，以及在商业圈里的亲见亲闻，我认为“3%的成功秘笈”是确实存在的。“有什么根据能够证明？”也许你会质问我。但“3%的成功法则”是我的真实感受。它是从我 30 多年来成立 5 家公司，并担任社会福利经营法人、投资合作公司和合作工会的经验中得出的结论。

说到 3%的，也许已经有很多人听说过了，它是耶鲁大学在 1953 年开展的一次调查研究中得出的。在对该大学的毕业生展开的民意调查中，有如下几项问题：“你已经为自己的将来设定了目标吗”、“如果你设定了目标，你把它记录下来了吗”和“你为自己实现该目标制定了具体的计

划了吗”，调查结果发现，全部回答“是”的学生只占到全部的 3%。而在 20 年后实施的追踪调查中显示，当年毕业学生中总资产在 97%以上的，恰恰是在上述调查中回答“是”的 3%的学生们。非常有意思的调查，不是吗？

但是，我也是在把“3%的法则 = 令人怀疑 97%的社会常识”这一条编入我公司的经营计划很久以后，才得知上述耶鲁大学所展开的民意调查的。坦白地说，关于证明 3%法则的精确数据是没有的。但我是在任社长 30 余年，客户数量达到 1 万家以上，年利润超过 30 亿日元的时候，才开始领悟到，在我们所熟悉的社会常识中，真正值得信赖的只有 3%而已。

带着这种想法再来看看这个世界，耶鲁大学的这个民意调查也许确实是给 3%这个数字添加了让人信服的定义。回到我们的学生时代，在学校里面文武双全的同学班上最多也不过一两个而已。现在，根据在日本的法人企业约有 153 万家、劳动人口 6000 余万人的数字，可以推算出作为社长的人数也大约占其 3%。如果想更具体的话，根据日本中小企业厅的调查，在全日本的企业中，达到年销售额 10 亿日元以上的，仅有 3%的企业，具有超过百年历史的企业也只占 3%。

再来看看我周围的老总同行们，据调查，在全日本能

够年收入在 5000 万日元以上的老总也只不过 3%而已。据此我们可以推测，即使是在只有 3%的老总里面，真正使他自己和公司实现其价值的，也只不过占到 3%而已。所以，这个世界上约有 3%的老总是真正有能力的。

换句话说，约 97%的老总的能力有可能是受质疑的。

如果说 97%的老总的能力有可能是受质疑，那么也就意味着 97%的企业经营方法，有可能不完全正确。或者说，97%的错误理论笼罩着我们所处的这个商业社会。我们所看到的、听到的，甚至认为正确的东西，都很有可能是错误的。

所以，如果你生活和工作在这样的环境中，要想成功，记住：你首先应该做的，就是要敢于对 97%的所谓常识报以怀疑。

在公司每年招募新员工时，我都会亲自到场发表演讲。我看到 97%的学生都在很认真地做笔记。其实，当你在决定可以影响一生的第一份工作时，光凭笔记上的内容来决定是不明智的——用自己的大脑来思考和判断才是最重要的。每当那个时候，我总会和他们说：“如果你们现在只顾着记笔记的话，就没有时间来吸收和探讨我的讲话内容了，放下你们的笔记，让我们一起来融入话题。”

于是，经常会有学生告诉我：“过去在学校里，老师

总是让我们别忘记做笔记，但现在真的感到，不做笔记倒可以更好地吸收和理解您讲的话。”

由于不断拓展新事业的原因，我经常和各行各业的老总们打交道。与善于做笔记的老总相比，同不精通此道的老总们在一起往往能够更好地创造出各种新颖的商业点子。就像 $1 + 1 = 3$ 那样，无形中给对方增强了很大力量，同时会成为最佳合作伙伴。反之，那些善于记笔记的老总们，大多只是听过就算了，没有任何结果。工作的时候往往也是如此。当然，也有必须做笔记的时候，但如果只顾着记录，大多数情况下记笔记就会无形中变成你的工作了。

如果为了使自己安心，不论何时何地都做记录，那么你的思考能力就得不到良好的锻炼。

在这个世界上，既然 97% 的信息有可能是错误的，即意味着 97% 的工作方法会不完全正确。只要抱着这个想法去看世界，就会在无形中发现“正确的 3%”。但愿你也想成为怀疑 97% 的常识，并发现“正确的 3%”的人。

“正确的 3%”对你意味着什么呢？在本书中，我将介绍通过运用 3% 法则的观察视点和思考方式，导出巧妙捕捉到客户心理并取得成功的 56 种方法，希望你能结合我 30 多年的商业经验和实际操作事例，根据“正确的 3%”观察和思考事物方式，一路迈向成功。

目 录 CONTENTS

第一章 老总应该干什么 1

老总是何许人 3

公司的未来在哪里 4

老总办公室的弊端 6

让客户直接向老总投诉 7

第二章 利润藏于人心 11

宣传单的错误使用 13

滑雪场的启示 15

冰球场的启示 18

事业的新定义 20

怎么当“自卖不自夸的王婆” 22

人气吧台的诞生 24

生意越冷清越提高价格的道理 26

怎样让客户来替你宣传 28

让新顾客变成老顾客的方法 30

改变竞争的基准 32

怎样捕捉顾客的满足感 34

怎样让顾客为你工作 36

不断将新的惊喜作为卖点 37

洗衣店的秘密 39

兵粮攻略 41

“汽车刹车故障”思考法 43

逆向而行的策略 45

第三章 点准市场的穴位 47

让顾客有安心感 49

贱价货创造不了高利润 52

将逆风变为顺风 54

想卖的东西不卖 56

命名可能决定公司的命运 58

渠道的选择方法 60

无限扩大利润的价格战略 63

用物质替代资金 66

问卷调查不可取的道理 68

第四章 要创造长期的利润 71

别只看销售额，更要看现金流 73

可持续创造利润的方法 75

改销售额指标为拜访指标 78

进攻式防守 81

二元次、三元次利润 83

第五章 让客户请你吃午餐 91

了不起的家伙 93

让客户愿意请你 94

对上层人要平等 96

生意与恋爱 99

磨炼感性 101

理念与理想 104

第六章 管理的艺术 107

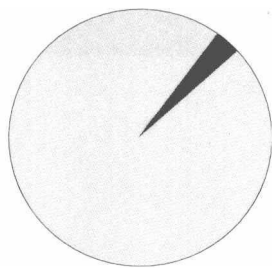
从“花板”身上找启示 109

提倡门卫检验 111

- 提高待遇 113
- 多创造休假 115
- 对玩假说 OK，对病假说 NO 117
- 员工成为主人，企业才有希望 118
- 培养 NO.1 121
- 销售人员=客户 123
- 人的心理是不断变化的 125
- 培训不当会毁掉新人 127
- 标语的误用 129
- 差劲的规则会毁掉企业 130
- 拍掌运动 132
- 魔法用语 133
- 零薪水员工 135

第一章

老总应该干什么



老总的工作，就是创造公司的未来。