序 章

以人性为本

1. 成功的三个基本条件

“首先祈神消灾赐福”

元禄时代的歌谣多以此开始。这是取自僧侣祭文中的一句话，当时的作词者若开头不用这句话就会感到无法下笔。也就是说，唱了这句歌词，就能笔下生花。从这个意义上可以说，如果写作一首歌谣如射击一样，唱这句歌词就起着扣扳机的作用。

我是一名经营顾问，是生活在今天的现代人，因此，不唱这句歌词，想说的有多少也能写出来，可是我还是要将下面的一句话特别作为扳机提出来，作为打开本书的钥匙。

“首先要具备发展、成功所必需的三个基本条

需要全本请访问 www.ertongbook.com

件！”

在我当社长的会社——船井综合研究所（以下简称船井综研），每天都有各种公司和商店为经营咨询来访。我首先对来访者提出三个问题：“贵公司或宝号的人员：①是否都勤恳好学？②是否都纯朴诚实？③是否都有积极进取的思想？”乍看起来，可能觉得所问都与经营没有关系，事情并非如此。没有这三个条件，企业也好，人员也好，都是绝对不会成功的。总之，正是这三点才是“发展、成功所必需的三个基本条件。”

因此，如果是不能满足以上三个条件的客户，原则上不接受为之咨询。话虽这么说，如果坚持请求“无论如何也要给出点主意”，那么也要说服对方一定要做到具备以上三个条件才进入正题。

不景气的公司的人员，大体上都厌恶学习。也不“纯朴诚实”。不论你出了什么主意，都会提出各种理由认为所提主意行不通。所谓持有消极思想的人物他们之中为数不少。

与此相反，成功者或在成功之路上不断前进的人肯定都是勤勉好学的人。而且也是“纯朴诚实”有积极思想的人。总强调消极因素，对任何

人来说，都不可能成为积极奋发的人。

人既然出生了，就要使自己头脑健康、意志坚强、精力充沛，为社会服务。为此，做一个勤勉好学、纯朴诚实、有积极思想的人是达到此目标的最好捷径。



2. 做有积极思想的人

进取的人和成功的人，无疑都是有积极思想的人。有了积极思想，事物自然就向积极的方向

发展。反之，只要有消极的思想，事物只有向消极方向发展。

美国哲学家兼心理学家约瑟夫·马菲以解释心理作用的各种规律并指导实践而闻名，他的理论可以用下面一句话来概括：

“往好里想就会好，往坏里想就会坏事。所以往好里想吧。”

马菲的这个理论告诉人们，心理力量特别是潜意识的力量如何很好利用的方法，即使现在，这个理论也为不少学者证明是正确的。

例如，《战争与和平》和《安娜·卡列尼娜》等巨著的作者、俄国大文豪托尔斯泰也写过性质类似的文章。

这就是托尔斯泰当年开始骑自行车的事情。一天，他正蹬着车，发现前方有块石头，他想方设法要躲开，他紧盯着石块，双手紧握车把，可是，他越盯紧那块石头，自行车越往石头靠近，终于碰上石块而跌倒在地。

为此，托尔斯泰写道：“骑自行车时，不必直盯着石头那一方，因为越担心，就会越往石头方向靠。”

托尔斯泰的这段话说明了一个教训，一味担心事物的消极因素，结果就会是消极的。因此，对这样的事情不要在意，生活应该积极乐观。

读这段文章时，托尔斯泰骑车跌倒的情景就浮现在眼前，一个满脸威严的白胡子老爷爷顿时令人喜爱不已，同时也使人理解了一个事实：人确是其躯体按其心理活动的方向活动的造物。



既然事物按心理活动所指方向进行，那么就

需要全本请访问 www.ertongbook.com

可确定应该采取的最佳方法。这就是说要树立最可能实现的宏大理想，而且要努力找出能实现的根据，认定一定能实现。我希望，特别是经营和干事业的人一定要做一个具有积极思想的人。

3. 要有正确的目的

就经营问题来访的客户，根据我的劝说，决定做一个“勤勉好学”、“纯朴诚实”、“积极进取”三个基本条件兼备的人，因此，我对这样的人提出建议，要求他们必须树立明确的目的。

人，不论做什么，都要有一个目的，有了目的，激发起达到目的的热情，才会努力、奋进。没有目的，要发挥自己的力量是不可能的。目的应该是值得为之而奋斗的，也就是说越符合人性、越有意义的目的，其效果越加显著。在我提出要树立目的的建议时，一定要有下述三要素，用意就在于此。

其一，必须具有天职意识和深明大义。任何商家、任何工作做好这一点，乃是发展的必要基础，此外，以自己从事的工作作为自己的天职，这是非常重要的，而且，通过这个工作，纯化自己的人性，进而为社会、为人、为顾客服务，这就

是目的所应有的重大使命。这对人来说，没有再比此更值得努力的了。

目的之第二要素是效益的追求。没有效益的企业，经营是毫无意义的。有人持有这样的论调：“不赚钱，照样能过得挺好，赚钱是罪过”等，现代社会中，企业只有赚钱才有存在的价值和存在的意义，这一点千万不能忘记。

目的之第三要素是“要壮大”。为此，经营者应增大自己的力量，企业随之壮大，这样大体上是没有错的。如果有的经营者，对以壮大为目的有所怀疑，那么只能由自己经营的企业不能壮大的人自己来解释，此外别无它法。

以上三点归纳为：

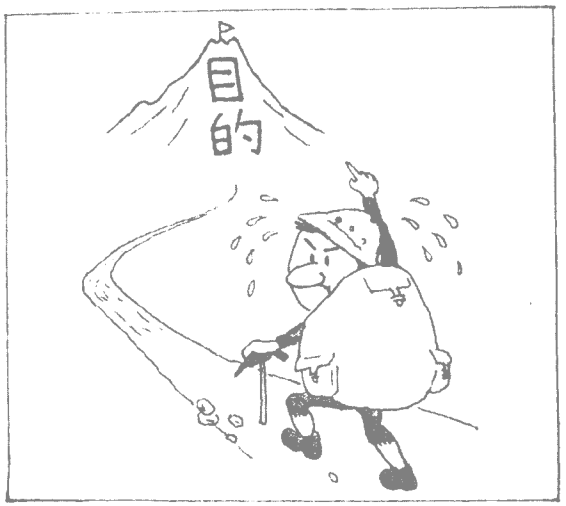
①为社会、为人而工作；

②提高自己经营的企业的效益；

③壮大其企业。

如果能达到以上三个经营目的，可以断言，作为经营者已经迈出了成功的第一步。

但是，此三个目的即或是缺其一，应该认为大体上就没有发展和成功的可能。



4. 努力“拜师交友”和“寻求典范”

来咨询的客户，如果采纳了有关正确经营目的的建议，而且予以重视，那么我下一步的工作是提供“拜师交友”和“寻找典范”的帮助。简而言之，向他们介绍符合其目的的良师益友或者模范企业和模范商店。这或许可以说是船井经营咨询法最大的诀窍。

例如，船井综研每年要开办几十次研讨会，其目的之一就是向参加者介绍良师益友。我们将各种企业在经营上成功的经营者请来作为研讨会的特邀报告人，请他们讲讲亲身体验，研讨会参加者则从报告人中选取自己将要依靠的老师，建立亲密的关系。另外，使参加者相互成为朋友。

这样一来，既拜了师，又交了友。①增添了一显身手的欲望；②由于同行之间的竞争而萌发了干劲；③由于了解了各种手法，避免将来可能的错误，从而保证未来的发展和成长。

关于典范问题，可以说情况也一样，此时的典范是指“与同业者不竞争、而且业绩极好的企业和商店”，将这种典范介绍给与会者，使之成为朋友，一般情况下，都能取得很好的成绩。当然，关于典范的情况，仅听人介绍或读其资料是不行的，需要去拜访，请其手把手地指教，这才是最好的办法，请教、仿效、强记才是学习的基础。而且要尽量认真，就会得到前进的捷径。从这个意义来说，与良师益友或典范友好交往，不失为使自己发展的一个诀窍。

既然步入商界，就要勇往直前，可是欲速则

不达。要一步一步，当然要尽快迈进。因此要“拜师交友”，认真寻求典范。而且，这样的成长才是真正的成长，这是毫无疑问的。同时还应认真学习。这无疑会带来好的结果。我作为经营顾问，能在指导成绩上取得万分的成功，就是我从事良师益友和典范的介绍工作的成果。



5. 提高成果，继续努力

要实现目的就必须努力学习，目的应符合人性，目的应有宏大的使命，领会了这些必要性的人又能拜师交友，又找到了典范，我想，他们不论是什么人，大体上都是能努力干的。但是，努力干需要有能努力干的坚强意志。在这里，我们再一次建议，检查一下努力干的意义。然后从侧面帮助他们达到自己的目的和强化自己的意志。

我的周围有不少头脑出众、富有活力的人。他们之所以能这样，固然是由于努力不暇所致，但其基本的共同点，是有由一个宏大的目的所决定的使命感和坚强的意志以及责任感。一个曾经挣脱死亡线的人，往往都有逼得走投无路、坠入深渊，再从中攀登上来的经历。总的来说他们都是有自信的人，都有做了认为不可能的事情的经验，所以，他们又是乐天派，也是有积极奋发思想的人。这种人多为在成功的大道上奋进的创业者。

因此，强化自己的意志，人就能不断奋进，只要努力干，目的大体上就能实现，然而，虽然是这么理解，但人总归是人。不是所有的人都能意志坚强地不断努力干，一般的人为了持续不断地

需要全本请访问 www.ertongbook.com

努力干，还需要顺利地得到成果，见到了成果，以之为激励，然后接着干。这就是所谓的人。



作为经营顾问，对客户如何提高自己的经营成果，必须全力以赴地给以指导。那么如何做才能提高其成果呢？根据时间和情况的不同，有各种提高成果的方法，对每种方法的阐述就是本书以后的内容。

本书特设了序章，其中关于似乎与经营没有关系的人的要素问题，这里已经论及了。当然这是有考虑的，也就是说，我想首先让读者知道我的经营法则的根本往往是以人的因素为基础

的。

因此，希望读者领会了这一点后，再进入正题。

第一章

基本战略

6. 积极为顾客着想

超市改变了。美国和日本的柜台也在不断改变。

原因何在？过去的超级市场都是根据所谓的“超市理论”的一种颇为经典的想法建立的，其理论之一就是所谓的单通道控制论。在这种理论的指导下。商店的布局是顾客从入口到出口，店内只能单向通行，到出口处付款。入口有一个，出口也只有一个。顾客要到需要的货柜就必须多次通过摆着非自己需要的商品柜的通道。入口只设一个或设有多个，顾客欢迎哪一种呢？要到需要的货柜，是必须迂回穿插还是以最短的距离就能走到，哪种布局最为方便？答案自然是肯定的，总

而言之，单通道控制论完全是店方随心所欲的考虑。所以，可以说是完全没有为顾客考虑的想法。

这种理论曾通行无阻。那是因为当时消费资料曾是卖方市场。但是，即使是那个时代，食品超市等企业，出入口也都增加到二、三处，销售额和利润都有所提高，店内都能以最短的距离自由通行，从而获得了良好的业绩。

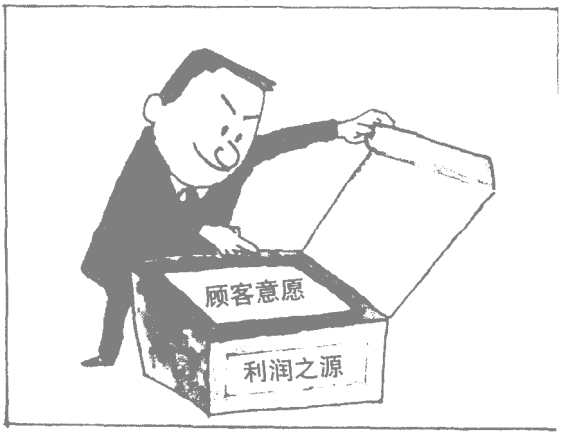
至于说现在，单通道控制一类的理论已被摒弃，符合顾客愿望的商店建立后，业绩顿时上升。由于明白了这个道理，勤恳的超市现在都把通道、出入口以至于收款处作了改进。可是超市业界至今仍有人置顾客的希望于脑后，而认为开设单向通道控制商店为上策。

供大于求、经营环境恶化、竞争激化，因此顾客减少，即使如此，顾客仍愿意光顾符合其要求的商店。因此，为了在竞争中取胜，不论发生什么情况，都必须比竞争对手更多地为顾客考虑。这是企业生存的重要条件。

令顾客满意，为顾客让利，自己也就得益。只有为顾客着想，才是利润的根源，这个大原则千万不能忘却。

真正的顺应顾客意愿是要大胆经营。因为顾客并不欢迎胆小保守的经营。

流通业终于陷入战乱状态。正是在这个时刻，希望商界应确立为顾客着想的经营原则，大胆而坚持不懈地满足顾客的需求。



7. 物美价廉

“做买卖是为了什么？”“什么是经营之道？”这样的问题追问下去，必然会提出“人生在世为的是什么？”的问题。

人既然出生了，就不能随便死去，生下来就得活下去。既然要活下去，就应尽可能活得有意义，这就是所谓的使命。

人与其它动物不同，①他有一个越使用越好的头脑；②靠理性的力量和意志力行动，例如，具有认为好就实行、认为不好就住手的能力；③具有随着头脑不断健康和意志力不断加强而热爱社会、热爱他人，从而为社会、为他人尽心尽职的特性。从人所具有的这种特性来考虑，作为人而来到世上，尽量延长生存的时间，在其一生中，不断强健自己的头脑，加强自己的意志力，为人类尽心尽职，我认为这就是正道。

经商之道也应该作为其一个手段来考虑。做买卖的真正的目的既然是人去实现的，那么必须力求有人性。这种对人性的追求，如果说最终是为社会、为他人服务，那么商人就应该把向顾客提供尽可能质优价廉的商品作为根本的目的。

东大阪市的一家生意兴隆的糕点专卖店“桃屋”的店主奥芳惠说过一段话：“为了将质量最好的商品以尽可能低廉的价格供应，譬如说我们供应的豆包，其豆沙馅的原料只严格选用北海道产

需要全本请访问 www.ertongbook.com