

一位经营鬼才的自白：7-ELEVEN创始人亲述零售帝国背后的故事

作者：[日]铃木敏文 著，胜见明 整理

目录

[特别说明](#)

[前言](#)

[第一讲 学习世界推崇的“假说思考”](#)

[第一课 反ABC分类法——解读数据背后的消费者心理](#)

[第二课 兼顾价格与价值——如果没有价值，白给也送不出去](#)

[第三课 市场依“铅笔型”而动——从“富士山型”到“茶杯型”再到“铅笔型”](#)

[第四课 市场依“直觉”而动——“三九天的25°C”算不算热](#)

[第五课 框架效应——表现形式不同，销量也不同](#)

[第六课 价格心理学——较之“极端价格”，“中间价格”更受欢迎](#)

[第七课 “假说与实证检验”的工作方法——潜在需求深藏于顾客的心理](#)

[第八课 使机会损失“可视化”——经营的最大目标在于“使机会损失最小化”](#)

[第九课 优化“货架”的意义——越是精选，顾客选择时越不会犹豫](#)

[第十课 顾客至上的“谎言”——不是“为了顾客”，而是“站在顾客的角度”经营](#)

[第十一课 客观认识自己的“元认识”——从“另一个自己”的角度审视自己](#)

[第十二课 顾客心理的“引爆点”——业绩增长必然伴随“引爆点”的出现](#)

[第十三课 钓取信息的“关心之钩”——收集信息要从“单钩垂钓”改为“延绳钓”](#)

[第二讲 学习高成功率的“承担风险的能力”](#)

[第十四课 挣脱厌恶损失心理——损失比获利更牵动人的神经](#)

[第十五课 挣脱时间贴现心理——“长期利益”高于“眼前利益”](#)

[第十六课 挣脱先入为主心理——从专业人士才会陷入的“陷阱”中脱身](#)

[第十七课 阴阳两面思考——消费者的“便利”就是商家的“麻烦”](#)

[第十八课 看清市场的“动态视力”——今天的100分在明天只值80分](#)

[第十九课 权衡取舍战略——优质还是亲民，这是一个问题](#)

[第二十课 市场的“不毛地带”——探究“优质”与“亲民”之间的空白地带](#)

[第二十一课 莫要依样画葫芦——“不学别人”最简单](#)

[第二十二课 积酿战略——精挑细选才能找到新的价值](#)

[第二十三课 挣脱市场饱和——不想市场饱和，就要及时响应变化](#)

[第二十四课 成功掌握在少数人手中——当今时代，不去挑战反而风险更高](#)

[第二十五课 制约条件设定型VS制约条件排除型——“做得到的理由”重于“做不到的理由”](#)

[第二十六课 “学习”无用——假说是“学”不来的](#)

[第二十七课 摒弃完美主义——没有必要一开始就做到“完美”](#)

[第三讲 社交恐惧也能成为谈判达人](#)

[第二十八课 将对方的不安转化为期待的“心理战术”——想要说服他人，论法远重于话术](#)

[第二十九课 了解对方想法的“打墙话术”——坦承自身想法，引出对方的真意](#)

[第三十课 不使对方感到疲倦的“平易话术”——大讲外语只会使对方感到疲惫](#)

[第三十一课 给人留下深刻印象的“修辞学”——滔滔不绝一小时，不如简简单单一例子](#)

[第三十二课 亦“毒剂”亦“良药”的“数字表达法”——越简单合理的数字越可疑](#)

[第三十三课 在头脑中制作“同样的模板”——共享“语言背景”，使沟通力倍增](#)

[第四讲 激发下属能力的“管理能力”](#)

[第三十四课 挣脱自我正当化——对下属的“自我正当化”不能掉以轻心](#)

[第三十五课 Bad News First——尽早报告坏消息](#)

[第三十六课 “警察型”还是“教师型”——上司能否代替下属“作答”](#)

[第三十七课 为下属设定打破“蛋壳”的目标——意义不明确的目标会导致迷失方向](#)

[第三十八课 排除冗余步骤，使工作效率倍增——工作量大也不可轻易增员](#)

[第三十九课 短期集中&多样化应对——花时间未必能得到更好的成绩](#)

[第五讲 学习具备贯彻力的“领导才能”](#)

[第四十课 绝对价值与相对价值的差异——“真正的竞争对手”是不断变化的顾客需求](#)

[第四十一课 将理想转化为现实的“驱动目标”——为何要“使机会损失最小化”](#)

[第四十二课 挣脱传话游戏——分享信息要通过直接沟通](#)

[第四十三课 从“讨价还价”到“协同合作”——与交易对象站在对等的立场上组队](#)

[第四十四课 领导者的“贯彻力”——妥协就是原地踏步的开始](#)

[第四十五课 领导的“决断力”——人一旦抱有执着，就会犹豫不决](#)

[第四十六课 “以人为本”的经营——用突破性（break through）思维，打破壁垒](#)

[第四十七课 非凡是平凡的累积——没有“贯彻基本”，就无法“应对变化”](#)

[后记](#)

[记者](#)

特别说明

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读网
址：www.ireadweek.com

柒-拾壹便利店的工商登记英文名为7-Eleven，但在便利店的商标设计中，柒-拾壹采用了最后一个字母小写的表述形式：7-ELEVEn。为了迎合辨识需求，本书书名中采用了柒-拾壹便利店商标中的英文表述“7-ELEVEn”。在正文中，本书采用了柒-拾壹便利店的工商登记名“7-Eleven”。特此说明。

前言

东日本大地震¹之后，日本的消费市场出现了不可思议的现象。在并没有遭遇灾害的日本西部地区，“自肃”氛围居然蔓延开来，商品滞销倾向显现。

与店内库存持续不足的东日本不同，西日本的商品供应十分稳健，但消费者的购买欲望却非常冷淡，反而需要出台一些消费刺激政策才行。

与逻辑道理相比，人更容易出于某种心理或情绪而做出行动。发生在日本西部地区的现象非常好地说明了，在考虑经济问题时不能只从经济学的层面来思考，还必须要重视心理学层面。

心理和感情，在很大程度上左右着一个组织里每一个人的行动。

信息从一线员工向上传达到企业高层的过程中，为什么真相无法得到传递，信息渐渐被粉饰呢？面对同样的现象，为什么不同的人会产生不同的理解呢？

人的思维模式一旦固化，就会一味搜集于己有利的信息，对不利的信息不屑一顾甚至视而不见。这种心理的存在造成了信息在传播过程中被歪曲，或是在观察现象的眼睛前加上了一层滤镜。

另一方面，如果掌握了人的心理，在工作中加以利用，也能产生良好的效果。

例如在商业谈判中，如果不能掌握对象的心理和感情，就无法进行下去。在价格谈判中，只要对象一直怀着不安和不满之情，不管用怎样的道理去说服，谈判都不会有进展。这时候必须向对象展示即使降价也能赚钱的道理，让他的不安和不满的心理变成期待和放心，谈判才能有结果。

在我担任董事长的柴和伊控股公司旗下，有7-Eleven便利店、伊藤洋华堂²崇光百货、西武百货、丹尼斯³SEVEN银行、SEVEN网络购物等多种业态与品牌，公司的年度联合销售额已经超过了5兆日元。

经营如此庞大的组织，系统和制度是不可或缺的，但如果不顾及人的心理和感情，工作的方法就根本无从谈起。例如，人们往往认为操作手册要排除心理、感情、感觉等要素，是为了让工作标准化而存在的，真的是这样的吗？

如果制作操作手册的人是以“米”为尺度的，但如果使用的人以“尺”来解释的话，就算长度相同，感觉上也会出现差异。当出现了手册上没有预料到的情形，这种差异就会表象化，引起重大的事故。

所以与操作手册相比，我们的公司更重视面对面的直接沟通。

本书将从商品的销售方式开始讲起，继而说明开始新事业时的风险权衡法、说服对方的交流方法、对下属的管理法以及领导企业的领导方法等内容。这些内容都与心理学息息相关，告诉读者如何适应人的心理或者说如何从心理陷阱中走出来。对于每一项内容，我都会以我所经历的真实事例来为大家呈现。

同时，近年来广受瞩目的“行动心理学”理论在本书中也随处可见。因为这种在经济学中采用心理学要素进行分析的方法，与铃木流的经营理论也有所相通。

本书由胜见明（记者）先生设定为全四十七“课”，并以对我进行访谈的形式呈现给大家。

单纯的理论谁都明白，但只有抓住他人没能读取到的对象心理，才能使自己的工作产生差异。如果这本书能为大家的日常工作带来一些帮助，对我来说真是再高兴不过的事了。

第一讲 学习世界推崇的“假说思考”

第一课 反ABC分类法——解读数据背后的消费者心理

——第一讲将围绕“如何出售商品”这个销售的主题来展开，如何解读数据则是本讲的第一个主题。铃木先生被称为“数据派经营者”，对各类数据都十分重视。那么，在解读数据的时候，有哪些需要注意的地方呢？

铃木：在分析销售数据时，通常会使用一种叫做“ABC分类法（Activity Based Classification）”的分析方法。这种方法是根据各商品的销售情况，将商品分为A、B、C三个等级。其中A级为“热销品”，也是最重点的商品类，而C级则是“滞销品”。

这种分析方法的优点是可以简单便捷地进行商品管理，然而在消费者需求变化加剧的当今时代，使用ABC分类法可能会使人掉入一个巨大的陷阱。

——关于这一点，能否请您用具体的例子来加以说明呢？

铃木：假设某种商品存在X、Y、Z三种类型。X的销量为100个，Y的销量为50个，Z的销量为30个。如果通过ABC分类法来分析，很显然，X是热销品，下次进货时应该多订购一些。

但是，如果实际上Z的库存只有30个，而且在一天之内就已经售罄；Y的库存有80个，在两天内卖出了50个；X库存为200个，在三天内卖出了100个的话，情况就完全不同了。从买家的角度来看，卖得最好的商品应该是Z才对。

这是因为，在一天之内售罄的商品，一定是大家都想要的商品。Y在两天内卖出50个，X在三天内卖出100个，这种结果的出现很可能是因为从第二天开始店内就已经没有Z的库存了。消费者在无法买到第一选择的情况下，消极地选购了另外两种商品之一。

——也就是说，销量最高的X其实有可能不是第一热销品。如果一开始Z的库存有100个的话，销量也很可能达到100个。

铃木：这就叫做“机会损失”，其中隐藏着潜在的需求。如果下次进货的时候将Z作为热销品增加订货量，就能产生新的销售机会。

卖家常常更倾向于考虑如何得到“大量售出”的结果，所以更关注销量最高的商品，而且将销量作为唯一依据来进行分析也是最简单易行的管理方式。然而，在市场不断发生激烈变化的时代，昨日的热销品并非明日的热销品。

——也就是说，解读数据的方法也要与时俱进才行呢。

铃木：必须要铭记于心的是，对销售数据，单纯作为销售记录时的解读方式与在市场营销中应用时的解读方式完全不同。

虽然现在有的商品仍然可以使用ABC分类法来进行分析，但在难以使消费者轻易下决心购买商品的时代，单纯依据销量来决定第二天的销售方针的做法，是错误且非常不可取的。在市场营销中，必须要读懂数字背后所隐藏的顾客心理和顾客情感。

因此，我们不仅需要数量轴，还需要时间轴，必须要了解商品销售情况在两个“轴”上的变化才行。从7-Eleven的POS（销售信息实时管理）系统中，可以提取每种商品售罄的具体时间，而这一数据就能反映消费者的心理。

当我们的视角从销售方变为购买方，数据的内涵也会随之发生变化。重要的是，要坚持站在顾客的角度来解读数据。

比方说，如果卖家一心关注高峰期的销售数字，可能就会忽视沙拉的贩售量在早间有微量增加的情况。但当你站在顾客的角度审视手中的销售数据时，就会思索这一微量变化背后隐藏的顾客心理。

如此一来，你就会挖掘到潜在的顾客需求：可能是因为很多在减肥的白领女性早上购买沙拉当早餐，或是上班族为了避免午休人多时排队而在上班路上预先买好午餐，存放在公司的冰箱里。这样一来，卖家只要提高沙拉在早间的订货量，就同样也会提高它的销量。

单纯盯着数字本身是没有任何意义的，重要的是我们要如何利用数字与现实对话。思考诸如这个数字明明很大，为什么那个数字这么小呢……如果能像这样同数字对话，数字也定会告诉你答案。

一点启示

解读数据是，从卖家视角转变为顾客视角。

反ABC分类法

□

第二课 兼顾价格与价值——如果没有价值，白给也送不出去

——要在解读顾客心理和情感的基础上开展工作。在日本的经营者中，应该没有像铃木先生这样如此关注消费者心理的人了吧？“在物资匮乏的时代，可以只凭经济学的思维方式来做生意。但在物资过剩的消费型社会，想要做好生意，不仅要懂得经济学，还要了解心理学。”这是铃木先生的一贯主张。那么，要如何捕捉当今消费者的心理特征呢？

铃木：2008年全球金融危机前后，消费者“兼顾价格与价值”的倾向非常明显，单纯的低廉价格已经无法打动消费者，价值也成为消费者作出购买选择时的重要标准。我认为，这种现象的出现，是由于消费者对商品价格本身的信赖度很低。

在经济不景气的情况下，到处都打出“大减价”“超值折扣”一类的降价促销牌。而且越是感到不景气，各商家间的降价竞争就越是激烈。普遍出现的打折促销活动，导致消费者对“打折”已经麻木，并且对打折的真实性产生了怀疑——商家所说的“八折”出售，真的是货真价实的八折吗？原本的价格到底是多少呢？人们开始无法信任这些标价。

因此在如今的日本，价格低廉的商品已经无法打动消费者。必须让顾客觉得物有所值，认为商家给出的价格是“公平价格”。

举例来说，每根标价200日元的整根白萝卜，与切成两半后每半根标价120日元的白萝卜陈列在一起，以前卖得更好的是整根的，但最近，购买半根顾客却在不断增加。

这是因为顾客买了一整根白萝卜后常会用不完，造成浪费，但购买半根就能全部用完了。从经济学的角度来考量的话，价格重量比低的整根白萝卜更划算，但就实用性而言，切成半根白萝卜却让人感到更有价值。

人们花钱是为了获取相应的满足感，在这种情况下，商品或服务只是提供满足感的一种媒介。而如今，能使客户满足的价值内容已经发生了变化。

在经济形势好的时候，别人买了东西而自己也想要买的这种“无意识竞争心理”在一定程度上可以诱发人的消费欲望。可现在，这种心理意识已经变得淡薄，这种行为被人们视为“无意义的竞争”了。

消费者正在不断地优化自己的消费观，他们在思考：到底购买怎样的商品或服务才会产生满足感？对于自己来说，更重视欲望清单上的商品或服务的哪些内容？

——在消费者优化自己的消费观的同时，卖家也要不断研究销售的智慧才行。只有两者的水准相称，才会产生在价格、价值两方面使顾客满意的商品。

铃木：其中的典型代表就是流通业自主开发的自有品牌（Private Brand，简称PB）[4](#) PB商品由流通业和制造业合作，从商品企划到销售的全部流程都由零售企业一手掌控，所以能够减少不必要的商品流通成本，还可以从厂家购入比全国性品牌（National Brand，简称NB）[5](#) 商品价格更低的高品质产品。

柴和伊控股公司所开发的自有品牌“7-Premium”系列产品与其他公司的自有品牌商品不同，从不打折却十分畅销。这是因为这一系列产品的价格取得了消费者的信赖，被认为是“公平价格”。此外，同样隶属于柴和伊，价格却是“7-Premium”两倍以上的高附加值自有品牌“7-Gold”系列产品，由于选用了高级原材料和高级店铺的烹饪方式，仍然获得了很多消费者的青睐。

在经济不景气的时期，滞销商品即便打对折也仍然卖不出去。说得极端一点儿，消费者觉得“白给也不要的商品”，真的是商家白送也送不出去的。

——7-Eleven令人瞩目的另外一个特点是致力于“价值的传达方式”。我是指公司与日本最活跃的创意总监之一佐藤可士和先生合作，将此前杂乱无章的商标和包装统一化这件事。

铃木：这是因为消费者群体越是有重视价值的倾向，零售业者与顾客的交流方式就越重要。在此之前，7-Eleven在展示自己、吸引顾客的时候缺乏整体感，只是依靠单个商品的魅力在销售，并没有将7-Eleven的品牌价值传达给消费者。

现在，虽然商品多种多样，但通过将商标和包装统一化，就能够将商品背后的品牌意义传达给顾客。在当今时代，明确商品提供的价值，并且将其整理后清楚地传达出去，综合这两方面出击，才能够打动顾客，刺激消费。

一点启示

顾客所追求的是价格与价值兼顾的“公平价格”。

兼顾价值与价格

□

第三课 市场依“铅笔型”而动——从“富士山型”到“茶杯型”再到“铅笔型”

——流行的产生与消亡，也都源于消费者的心理吧？

铃木：一旦有新商品或新服务被推向市场，对“与众不同”抱有强烈需求的人会马上跑去体验。接着，想要与众不同的人和想和别人一样的大多数消费者就会追随其脚步。当追随者到达一定人数时，就会产生流行。

这种情况不断重复，就不断产生新的流行，而旧的流行则走向消亡。

——提到流行，最为有名的就是“创新扩散理论”⁶。这个理论通过消费者的购物态度将他们划分为五个层次，并计算出各个层次所占的人数比例。

根据购入新商品的时期早晚，消费者的五个层次及其所占人数比例如下：①Innovator（创新者）=2.5%；②Opinion Leader（早期采用者）=13.5%；③Early Majority（早期众多跟进者）=34%；④Late Majority（后期众多跟进者）=34%；⑤Laggards（滞后者）=16%。

如果各层次的消费者真的是按上述顺序和比例购入商品的话，那么商品的销售数据在卖家看来，就会形成一个“山型”图。

铃木：如果将热销品和流行商品的销售数据用图来表示的话，过去日本的商品贩售轨迹的确是逐渐升高，到达顶峰之后再逐渐下降的“富士山型”图。

不过自20世纪90年代以来，这种模式已经发生了巨大的变化。

新商品刚发售，销量就会一下子到达顶峰。经过一段时间后马上又会变得无人问津，其线状图呈“茶杯型”。

消费者的需求在短时间内就转移到别的商品上，并在其他商品的销售中重演这种“茶杯型”。

而近年来，“顶峰”期较之前更短，前述的线状图已经变成了“铅笔型”。可见，商品的生命周期已经变得非常短，热销品的变更也变得非常激烈。

虽说最近在美国，热销商品的生命周期也开始短缩，但就7-Eleven的销售状况来看，它们在美国的销售期还是远远高于日本的。

——在日本的消费市场中，为什么会与创新扩散理论等经典理论所预期的商品普及方式有如此巨大的差别呢？

铃木：那是因为日本的消费者需求存在着更容易“划一化”的特点。

如今的日本常被称为是“多样化”社会，所谓“多样化”，听起来的确是个很让人愉悦的词。但从每天都在直接面对消费者、并对国内外消费者都有了解的销售者角度来看，世界上其实没有比日本更加趋近“划一化”的国家了。

一旦某件商品掀起购买热潮，马上就会一跃至“过热”，并被媒体大肆炒作。但好景不长，该商品又会迅速地被消费者忘却，购买热潮也会完全转向其他的商品。这种模式在很多曾经的热销商品身上都有体现。当今某些偶像突然蹿红、人气暴涨，也是这种模式的一个象征性体现。

商品、潮流的生命周期不断变短，新商品、新潮流迅速地变更，在一定的时期内从立体的角度来审视，确实也可以看做是多样化。

——面对日本人特有的划一化消费形态，零售商要如何应对才好呢？

铃木：卖家常因为惧怕风险而更倾向于按照富士山型来将产品投向市场。然而，这种做法无法适应贩售之初商品销量就会一跃达到热销顶峰期的状况，时常发生商品脱销，失去很多销售机会，造成大量的机会损失。而等到卖家终于能保证商品库存量时，该商品的购买热潮已经过去，又会产生大量的商品废弃损失。

想要更好地应对茶杯型或是铅笔型这种涨落迅速的消费形态，就必须掌握销售数据的变化动向。一旦发现某种新商品的销售曲线有上升的征兆，就要马上大量进货，并改变它的陈列方式。而一旦发现商品的销售情况开始下滑，就必须立刻停止进货。

——在供求关系中，卖家的应对常常处于后手呢。

铃木：正因如此，卖家单是掌握销售数据中的数量还远远不够，还要去了解随时间变化而变化的消费者心理。

一点启示

不想办法应对日本式的“划一化消费”，就会产生损失和浪费。

市场依“铅笔型”而动

□

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《一位经营鬼才的自白：7-ELEVEN创始人亲述零售帝国背后的故事》[日]铃木敏文

请登录 <https://shgis.cn/post/28.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

