

零售的哲学：7-Eleven便利店创始人自述

作者：铃木敏文

图书在版编目（CIP）数据

零售的哲学：7-Eleven便利店创始人自述 / (日) 铃木敏文著；顾晓琳译. -- 南京：江苏凤凰文艺出版社，2014
ISBN 978-7-5399-7764-5

I. ①零... II. ①铃... ②顾... III. ①零售商店—连锁店—商业经营—经验—日本 IV. ①F733.134.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第227716号

KAWARU CHIKARA SEVEN-ELEVEN TEKI SHIKOHO by Suzuki Toshifumi

Copyright © 2013 Suzuki Toshifumi

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with

Asahi Shimbun Publications inc. Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

Through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

中文版权©2014上海读客图书有限公司

经授权，上海读客图书有限公司拥有本书的中文（简体）版权

图字：10-2014-388号

书 名 零售的哲学:7-Eleven便利店创始人自述

著 者 (日) 铃木敏文

译 者 顾晓琳

责任编辑 丁小卉 姚 丽

特约编辑 孟 味 姜一鸣

责任监制 江伟明

策 划 读客图书

版 权 读客图书

封面设计 读客图书 021-33608311

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

印 刷 北京正合鼎业印刷技术有限公司

开 本 890mm x 1270mm 1/32

印 张 7

字 数 120千

版 次 2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-7764-5

定 价 36.00元

如有印刷、装订质量问题, 请致电010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

版权所有, 侵权必究

目录

序

第一章 一切从“打破常识”开始

[我的工作“原点”](#)

[奇妙的际遇](#)

[作为管理部门的统筹者](#)

[轻松的背后是停滞不前](#)

[邂逅顶级企业](#)

[来自公司内部的强烈反对](#)

[艰难而漫长的谈判之路](#)

[日本首家便利店的诞生](#)

[密集型选址战略](#)

[“有7-Eleven真好！”“全年无休真方便！”](#)

[物流体制改革：推进商品的共同配送](#)

第二章 不要受历史经验的牵制

[7-Eleven的日均营业额](#)

[为什么能领先其他连锁便利店？](#)

[我们要盯住“客户”而不是竞争对手](#)

[各种会议的存在理由](#)

[无数次地改变切入口](#)

[为了成长，必须积极应对变化](#)

[置身于信息中](#)

[灵感的获取方法：在众人面前演讲](#)

[不能随口说出数值目标](#)

[零售の哲学](#)

第三章 大多数人反对的事业往往能够获得成功

[我的经营思考法则](#)

[提供便利是最终目标](#)

[便利店也能开银行？](#)

[外行即使开了银行也注定失败？](#)

[领导者的必备素质](#)

[“TY BANK”的诞生](#)

[实现“三年内盈利”的目标](#)

[更名为“Seven银行”](#)

[零售の哲学](#)

第四章 消费者所追求的是品质

[比起“价廉”，“物美”更重要](#)

[自有品牌的诞生](#)

[在“必须执行”的喝令下开始的项目](#)

[“以团队形式研发产品”的方法](#)

[集中专家的力量](#)

[越美味的东西越容易腻](#)

[停止销售炒饭的理由](#)

[从“家常味道”转向“家中难以实现的味道”](#)

[零售の哲学](#)

第五章 消费即是心理战

[产品滞销的原因只有一个](#)

[引入POS系统](#)

[走向“单品管理”](#)

[消费是场心理战](#)

[消费者的价值观在哪里？](#)

[“特色饭团”为何能成为热销产品？](#)

[从“还在营业太好了”到“近距离的便利”](#)

[零售の哲学](#)

[第六章 经营理应“朝令夕改”](#)

[走近顾客](#)

[现代版“推销术”](#)

[各种各样的“送货”结构](#)

[7-11独门送货秘籍](#)

[掌控网络=掌控现实](#)

[作为“生活基础设施”的新角色](#)

[零售の哲学](#)

[第七章 “应对变化”是基本原则](#)

[理解“现在应该做的事”](#)

[美国南方公司的衰败](#)

[飓风铃木来了](#)

[也让临时工负责订货](#)

[7&I控股集团的起航](#)

[超市和百货商场的改革](#)

[理解每个时代的顾客需求](#)

[零售の哲学](#)

[第八章 打破“常识”](#)

[下一个舞台是世界](#)

[为何之前从未在四国开店](#)

[打造贴近居民生活的便利店](#)

[熟悉当地人的饮食偏好就能“称霸世界”](#)

[从日本本土产品研发走向全球化研发](#)

[结语](#)

[附录 7-Eleven历史沿革](#)

序

日复一日地重复着公司职员的日常生活，一定会在不知不觉中养成一些工作上的“习惯”。自从工作以来，有的人总是习惯第一个抵达公司，有的人则习惯在上下班的电车途中大致浏览当天的报纸新闻……

对我而言，这一习惯就是“读懂世间的变化”。虽然并不是刻意为之，但自从踏入了陌生的零售行业，为捕捉顾客需求的变化而在内心时刻警惕时，我就养成了这一习惯。大学毕业后，供职于东京出版贩卖公司（即现在的东贩）期间所积累的经验也为我日后的工作打下了坚实的基石。例如为了扩大读者群体，革新宣传志的经验，被安排到出版科学研究所这一调研机构努力学习统计学和心理学的经历等等。

不过，仅仅会捕捉变化对事业并无太大助益。

举例而言，2013年1月7日，各行各业的高层领导出席了每年例行举办的日本三大经济集团新春联欢会。在被媒体问及今年的经济前景时，大多数人表现出了乐观的态度，只有我提出了需要慎重对待市场的不同意见。因为在那段时期，股票刚转入新一轮的牛市，日元汇率也有持续走低的倾向，大家都将这些行情视为“经济好转”的信号。虽然我并不否认这些信号对市场而言是好消息，不过就目前的日本来看，消费市场已趋于饱和，国民的消费意愿普遍低下，很难受形势影响爆发消费热潮——总之，如果企业无所作为，仅因对经济持乐观态度而当起甩手掌柜，那么国民也无法切身感受到当前正处于良好的经济环境。

因此，关键点在于从变化预测未来，环环相扣地思索应对变化的方法，如此循环往复才会萌发新的商机。

纵观目前的社会现象，任何行业都会面临日益严重的“少子化”“老龄化”问题。虽然日本的家庭总户数还在上升，但每个家庭的平均人数却在减少。此外，随着双职工家庭的增加，日本的家庭构成和人口动态也出现了诸多变化。所以，我们可以以此作为依据预估未来日本人的消费行为。如果家庭人数不断减少，每天就不必购入大量物资，随之将打破长久以来的固定消费模式。此外，如果老年人和全职工作的女性增多，“不愿特意去距离远的地方购买生活必需品”“想要就近购物”的需求也会大幅上升……而这些推测对事业和经营方向的判断都具有很大帮助。

从变化中读懂“未来”，建立“假设”然后“执行”，再对结果进行“验证”。这一过程有助于优化工作模式——如果在平日的工作中坚持重复“假设-执行-验证”的过程，那么在不远的未来必将有所斩获。

7-Eleven正是最好的例证。恰好是距今40年前的1973年，在和美国南方公司（即现在的7-Eleven, Inc.）签订特许加盟协议后，日本第一家真正意义上的便利店于翌年5月15日正式诞生了。此后，7-Eleven逐渐成长为零售行业中首个营业额超过3万亿日元的连锁店（2012年1月）。7-Eleven的经营方针自创业以来一直遵循“灵活应对变化，贯彻基本原则”。40年间，作为企业支柱的方针从未有过动摇。每当有机会的时候，我还会不遗余力地向公司全体员工反复阐明这一方针的重要性。7-Eleven之所以经常被同行称为业界的先驱者，其核心因素在于我们从不放过任何细微的变化并能够予以恰当的应对，不论企业组织或是职员自身都能灵活地随变化而做出改变。作为顾客的生活据点，持续“创造便利”的7-Eleven可谓是一个“专门应对变化的行业”。

在本书中，我将详述自己一路体会到的工作应对法。如果变化能让人受到新的启迪，那么这一变化即是潜在的机会。

举例而言，从美国引进7-Eleven这一连锁便利店，将关东煮和饭团定位于日式快餐在店中售卖，成立战后的第一家新银行……正是因为捕捉到了这些无形中的机会，一个个扫清了眼前的阻碍，我们才能在各

个领域脱颖而出、挑战成功。实现机遇并不需要特殊的才能，关键在于问题意识和思维力。其中，问题意识指能经常主动研究现行的工作模式是不是处于最优的状态。而思维力代表了深层次挖掘事物本质的能力。

经济呈现良好兆头的日本社会，今后也将迎来各种各样的变化。能否比他人早一步地注意到变化，并找出有效应对的方法，是事业成功与否的分水岭。总而言之，如果没有应对变化的能力，终将被时代无情地淘汰。

最后，如果这本书能让读者们重新审视自己的工作方法，成为向新挑战迈出第一步的契机，将是我莫大的荣幸。

7&I控股集团CEO 铃木敏文

2013年4月

第一章 一切从“打破常识”开始

人们总是习惯性地以为市场上的竞争对手越少越对自己有利，但是，一旦没有了竞争对手，事业往往会止步不前。以零售行业为例，如果一家店铺的周围没有任何同业竞争者，那么顾客可能只是由于受到交通上的限制，无奈地进店消费，久而久之，店铺经营者将变得得过且过，产生麻痹懈怠的情绪，失去对产品和服务进行变革创新的动力。

我的工作“原点”

事实上，我过去对商品流通业并没有什么兴趣。流通行业的工作内容是出售商品、购入商品，需要缜密的心思。所以我曾认为这项工作并不适合自己。

然而如今，我却身为7&I控股集团（Seven & I Holdings）——这一在国内外总营业额超过9万亿日元的流通集团的经营负责人，掌控企业前进的方向。在感叹人生际遇是多么不可思议的同时，我认为这也与自己从踏入社会开始累积至今的各种工作经验密不可分。我做任何事都不会半途而废，总是坚持以这样的性格全身心地投入，竭尽全力地度过每一天。即使是被外界定论为“不可能”的事，我也能不畏艰难、勇敢地发起挑战——我的职业生涯反复上演着这一过程，而这些经历也成就了的今天。

我每天努力工作的体验正是我工作的“原点”。在本章，我将就这一原点展开叙述。

奇妙的际遇

1956年4月，在我大学毕业后不久，就进入了东京出版贩卖公司（即现在的东贩）供职。

最开始，我专心从事于需要熟记出版社名录以及各种图书、杂志特点的见习工作，例如担任“退货负责人”——将从书店退回的书籍逐一进行分类，并返送至出版社；或是作为“驻店售货员”，直接与来公司购书的附近的书店人员打交道。

进入公司半年之后，我被调往出版科学研究所，在研究所的工作经验对我日后身为经营者的视角起到了至关重要的作用。

出版科学研究所是东贩为了谋求出版业界的现代化而成立的调查机构。当时的出版业几乎没有统计的概念，因此研究所的任务主要是收集并分析各类出版物的出版数量、读者的类型、读者对出版物的需求特点等数据。总之，是一项全部都要从零开始的工作。

在这一过程中，我逐渐掌握了有助于经营的两个基础的学科知识——统计学和心理学。

当时，我每天白天要采访读者，并对采访结果进行统计和总结；晚上，公司会聘请大学老师为我们讲授统计学和心理学的课程。要想提高数据的准确性，统计学是必不可少的。另一方面，要想保证采访的客观性，避免提出具有主观诱导倾向的问题，心理学的知识也不可或缺。因此，为了能够在工作中熟练运用统计学和心理学，我不分昼夜地拼命吸收这两门学科的知识。

在学习与实践的过程中，我锤炼出一双不会盲目轻信数据的眼睛，能在第一时间捕捉数据出现的细微变化，并深层次地思考变化的原因。我想，正是因为懂得了理解他人心理的重要性，我才会多个公开场合反复强调——“面对现代消费型社会，不能仅仅借助经济学来分析，也必须运用心理学的相关知识”。

对我而言，出版科学研究所就像是一所隐形的研究生院。

之后，我又被派到宣传部，担任半月刊《新刊新闻》的编辑工作。杂志的编辑方针以新书目录为中心，主要工作是编辑各种介绍最新出版图书的文章，在我赴任之前的发行量只有5000册。

因为杂志主要面向有大量购书需求的爱书之人，公司认为不需要在宣传上花费过多的费用，甚至对提高发行量不抱任何期望。于是我向上司提议，是否可以对杂志采用收费发行的方式，如果把它改编成一本充满趣味性的“读物”，那么以爱书人为主的读者一定会有兴趣购买。同时考虑到每次花费心血向杂志投稿新书介绍文的作家们，我认为也有提高发行量的必要。

当时，我的顶头上司并不想改变持续已久的既定做法。但是，只要不轻言放弃就会出现支持自己的人。隔壁企划部主任对我的想法很感兴趣，并代为转达给了当时的社长，让我获得了在董事会上介绍方案的机会。最后，《新·新刊新闻》得以问世，其中还加入了采访著名作家及女演员等崭新的企划。

作为方案的提出者，我一个人承担了包括策划、编辑、采访、撰稿、印制在内的多项职责。每天都过得非常充实。三十岁在即，我开始思考是否能够不依靠公司的名号，以自身的力量发起新的挑战。因为在工作中结识了众多活跃于各个领域的独立作家和名人以后，我经常感受到自己的卑微和渺小。

那时，我曾和评论家大宅壮一的学生们谈起过制作电视节目的计划，打算合伙开拓一个独立项目。为此寻找赞助商时，我想起了伊藤洋华堂。实际上，我在一年前曾和一个朋友谈过跳槽的想法，这位朋友所在的公司是伊藤洋华堂的客户，正巧那时伊藤洋华堂也在招人，朋友就向我推荐了。因此，我对这家公司留有印象。于是我通过朋友联系了总部的人，并前去商议赞助问题。

这就是我走到今天这一步的契机，现在想来真是奇妙的际遇。

虽然起初我并不准备加入伊藤洋华堂，但在提到独立项目的时候，总部的人说：“就在我们这里完成这一项目怎么样？”想到可以一边为公司编辑刊物，一边推进项目，我立刻充满了干劲，欣然前往。然而，在我一进入公司后，项目的事情变成了“将来再说”，与当初谈好的条件截然不同。原来，那时公司正处于大型商场的发展期，他们只是想设法招人罢了。而我的流通业人生就在普通职员常挂在嘴边的“本应该不是这样的”状况下展开了。这次跳槽遭到了家人的反对和东贩同事的挽留，但是既然已经做了决定，就算心里多么不甘愿也无法回头。

无论发生什么都要认真对待，这就是工作的真谛。我坚信人生没有无法完成的事，如果一直踏踏实实地做好本职工作，眼前的道路必定会打开。就这样，我立刻调整好了心态，向流通行业迈出了自己的第一步。

作为管理部门的统筹者

1963年我刚刚进入经营新兴综合超市的伊藤洋华堂时，公司尚处于发展阶段，店面总数共计只有5个，从业人员大约在500名左右。而到了20世纪70年代，公司迎来了急速的成长期，仅一年雇佣的应届生就超过了1000人。在公司发展期间，我兼任了推广、宣传、人事、财务经理等几乎所有管理职务。处于成长期的企业，极度渴求具备统筹管理能力的人才。受益于凡事注重逻辑的性格和过去担任东贩工会总书记的经验，让我得以胜任这样一个职位。也许有人会认为，既要从事推广业务，又得兼顾人事工作，一定非常疲惫，然而我却并不感到苦闷。实际上，如果有空余的时间，我还会主动揽下本职以外的工作，在长时间地保持紧张感、集中精神随时准备迎接挑战的状态下，反而能更顺畅地开展工作。

其实我当时并不具备任何销售或采购的相关经验。也许正因如此，我才不会被流通行业的常识和商业习惯所禁锢，才得以连续不断地在业务上提出新的改革方案。

同样，我之所以能在日后建立日本第一家真正意义上的便利店——7-Eleven，也是因为没有被受制于行业常识的缘故。在下文中我将会详细介绍这一创业历程。

轻松的背后是停滞不前

20世纪60年代后期，大型超市迎来了繁荣期。在经历了经济的高速成长后，消费者的消费需求迅速高涨，卖方市场的时代正式来临。这期间伊藤洋华堂趁势加快了开设新门店的速度。然而，这一举动却遭到了当地商店街的强烈反对。1971年9月，38岁的我时任公司董事，以高层管理者的身份参与了两方的谈判会议。虽然我方反复强调“我们能够实现大型商店和中小零售店的共存共荣”，可对方却不予理睬，反驳说“这是痴人说梦”或者“不过是强势方的片面之词”等等。对于这一现象，我由衷地感到不解。虽然人们普遍信奉“大者为佳”，然而我所理解的经营在于方式方法，核心因素是产品的品质和服务的内容，与店铺规模的大小并无直接联系。如果能真正实现大型超市和小型商店的共存共荣，理应是一个绝佳的平衡状态。

或许正因为我是个毫无零售经验的门外汉，思维才能跳出当时固有的商业框架，迸发出许多新奇的想法。直白地说，我注意到中小零售店经营不善的缘由并不在于大型超市的崛起，而是经营方式已经落后于时代，被顾客所淘汰。

任何行业都是如此。人们总是习惯性地以为市场上的竞争对手越少越对自己有利，但是，一旦没有了竞争对手，事业往往会止步不前。以零售行业为例，如果一家店铺的周围没有任何同业竞争者，那么顾客可能只是由于受到交通上的限制，无奈地进店消费，久而久之，店铺经营者将变得得过且过，产生麻痹懈怠的情绪，失去对产品和服务进行变革创新的动力。

另一方面，当事业发展受阻时，怨天尤人是最轻松便捷的方法，但是轻松的背后即是停滞不前。只有正视自身的弱点，努力做出改善，并不断地向新目标发起挑战，才能脚踏实地地前进，得到稳步的成长。

目睹谈判双方当时的焦灼状态，我心想，难道就没有让大型卖场和中小型零售店共生共存的双赢方法吗？

邂逅顶级企业

而正是那段时期，我无意间在美国与一家以数字“7”和英文字母“Eleven”构成Logo的小店铺邂逅了。当时，伊藤洋华堂为了向零售业的发达国家——美国看齐，在公司内部组织了海外研修活动，每年都会分批派遣60到70人前往美国展开10天左右的研修学习，而我作为负责人也会随队同行。

某天，我们一行人在前往加利福尼亚的途中，进入了沿路的一家小店休息。而这也就是我和7-Eleven的初次相遇。那间小店好比一个小型超市，既有热狗、咖啡等食品，也有香皂、毛巾等一系列的生活杂货，似乎应有尽有，什么都能买到。“没想到美国居然还有那么小的店啊”——与7-Eleven的初次相遇，只给我留下了这样一个印象。

然而在回国查阅相关资料后，我却着实吃了一惊，原来当时踏入的小店名为便利店，是美国南方公司在北美拥有4000多家连锁店的顶级优秀企业。由此我猜想这个名为“便利店”的门店一定拥有某些独特的核心技术，如果将7-Eleven便利店引进日本，说不定就能解决众多小型店面临的严峻问题，实现大型卖场和中小型零售店共存共荣的平衡模式。

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

文档名称：《零售的哲学：7-Eleven便利店创始人自述》铃木敏文 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/799.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

