

7-ELEVEN

经营秘籍



让顾客心甘情愿
买单的秘密，
就在这里！

朋友圈书籍每日免费分享微信 jnztxy

日本7-Eleven创始人
铃木敏文先生
将60年经营哲学
与管理智慧大公开

ELEVEN

[日] 铃木敏文 / 著
[日] 胜见明 / 编
王 猛 程 慧 / 译

铃木敏文与稻盛和夫的共识，
给新零售带来怎样的启示？
为什么7-Eleven每家便利店的
日均营业额都会超出其他连锁企业？

“一切为了顾客”和
“站在顾客的立场上思考”
有何本质区别？

中信出版集团

版权信息

COPYRIGHT

书名：7-Eleven经营秘籍

作者：【日】铃木敏文

出版社：中信出版集团

出版时间：2018年10月

ISBN：9787508692012

本书由中信出版集团授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究



前言

通往未来，没有现成的路可走！

我于2016年5月26日辞去Seven & i控股公司^[1]（Seven & i Holdings，以下简称“Seven & i公司”）法人代表及CEO（首席执行官）职务，持续60年的工作生涯画上了句号！

做出这样的决定并非出自外人的要求，而是基于我自己的意愿和抉择。由此，我从一名企业负责人向前迈出了一步，开始寻找能够自由思考的崭新的自我。

通往未来，没有现成的路可走！前方的路需要自己去探索。

无论是工作，抑或是人生，我一直坚持这种信念，并将这种信念应用到自己的工作和生活中。

所谓的道路，即蓦然回首时，眼中所及自己一步一步走过来的轨迹。这种轨迹构成了道路。

当我回首之时，发现自己的道路如同年鉴，写满了各种各样的历史性事件，其中包括：成立日本第一家正式的连锁便利店——7-Eleven，在便利店销售便当和饭团，重组破产的原美国母公司——南方公司（现已成为全资子公司7-Eleven有限公司），创新性地依靠流通行业资源成立Seven Bank（一家银行），等等。

但是，眼前，脚下依然是一条未知的路。因此，无论重新踏上通往

何方的道路，都是一个改变自我的契机。虽然我的工作生涯已经画上了句号，但改变自我也同样适用于我。

此时，需要铭记，切不可将自己未来的道路铺设在过去已走过的道路延长线上。

重要的是具备创造从“无”到“有”的想象力

对于未曾有人踏足的未来，需要具备“想象的能力”，这种能力代表的是从眼前未曾出现的状态之中想象出新事物的能力，即创造从“无”到“有”的想象力。这是我的工作能持续如此长时间的第一个理由。

我的工作生涯持续了60年之久。大约在20世纪70年代中期，虽然未曾向周围的人提及过，但是我却经常问自己：现在的工作能够维持到什么时候？

我之所以能够工作到83岁，我想这既是20岁、30岁、40岁、50岁、60岁、70岁、80岁年龄不断增长的过程，也是因为我对待工作的态度和我的工作方法在岁月的变迁中未曾有所变化，我始终以同样的力量对待工作。

这种力量就是想象力。正是由于工作不断要求我发挥想象力，我才能坚持到现在。

虽然身处流通行业，但是我一直专注于管理岗位，我未曾亲自从事过产品研发工作，也未曾从事过销售和营销领域的工作，因此，我不曾具备相关领域的专业知识。

缺少相关领域的专业知识，却能够如此长时间地从事这项工作，主要得益于创造从无到有的想象力，这让我未曾感受到自己已经衰老。

我原本不善于专注调查一件事情，或者倾听别人的谈话，或者是通过读书不断学习记忆各种事物，并在此过程中创造某些事物。

坦白地说，我属于那种怕麻烦的类型。

一般情况下，人可以分为两种类型：一种人拥有出众的记忆力，掌握各种各样的知识；另外一种人记忆力并非特别出众，但是拥有丰富的想象力，能够不断产生新的想法。

一直以来，我的记忆力并不出众，应当属于后面那一种人。

拥有丰富想象力的人如果意识到人们对某些事物感觉不便或者不满意的话，就会想方设法创造出新的事物，通过这种新的事物将不便转换成方便，将不满意转换成满意。或者说，如果他们不进行革新的话，就会感觉不舒畅。我正是这种拥有想象力的人。

有的人记忆力很好，并且拥有丰富的知识，由此在事业上获得巨大成功。但是，如今这种快速变化的时代，更加需要人们具有想象力。

以未来作为思考的起点

虽然一直在强调创造新的事物，但是就我本身而言，未曾特意思考过如此困难的事情。

我所做的是从世上众多业已存在的事物中发现特别的事物，并将其结合起来。

虽然我之前也曾创造过许多新的事物，但是这些事物并非凭空创造出来，而是我将之前未曾结合在一起的事物进行组合而产生的。我的工作就是不断重复这样的事情。

包括成立7-Eleven也是因为在美国考察的时候，偶然看到了7-Eleven

n这家便利店，我由此产生了将美国的7-Eleven模式与日本的小型商店进行组合的想法。

当时，在日本，大型综合性超市正处于发展的全盛时期，与大型综合性超市不断在各地攻城略地相比，位于商业街的小型零售商店的生意却日渐凋零。

在这样的时代背景之下，对于将便利店模式引入日本，无论是在学术界、工商界，还是在公司内部，反对之声不绝于耳，很多人的反应是：小型商店模式难以奏效，不可能，放弃吧。

但是，从我自身的角度来看，反对意见是一种处于“以大胜小”“大的就是好的”这种传统思维模式延长线之上的思维方式。

由于我一直专注于管理方面的工作，因此，对于小型商店的凋零，有着自己不同的看法。

导致中小零售商店经营困难的原因并不是大型超市的出现，而是其自身未能适应市场变化。因此，便利店这种商业模式应当可以与大型超市共赢，而这也是我所描绘的未来发展图景。

也就是说，我当时的想法摆脱了传统思维模式，将思维跳跃到未来。这种思维是将未来作为思考的起点，也可以将这种想法称为“跳跃的想象”。

无论是在7-Eleven销售饭团和便当的尝试，还是对于流通行业来说创造性地设立Seven Bank的努力，抑或是以追求高品质为目标，并颠覆了销售商自有品牌（PB）产品常识的Seven Premium（柒优品）系列产品的研发，都体现了同样的思维方式。

最近，采用一包（450g）6个的包装、售价256日元（含税）的“黄金吐司”，虽然其价格是生产商品牌（NB）中畅销商品的1.5倍，但是依

然热销，这也是“跳跃的想象”的代表。

我最初就职的大型书籍出版销售公司——东京出版贩卖，也被称为“东贩”，其旗下的新出版的宣传介绍书籍的杂志《新刊新闻》重新设计了杂志版面，而且经营模式从无偿提供变为有偿购买。在这样的创造性改革之下，《新刊新闻》的发行量从5 000册扩大到13万册。

无论是我20岁时想到的重新设计《新刊新闻》杂志版面的主意，还是80岁后提议的“黄金吐司”计划，都是基于“以未来为起点的想象”。作为企业负责人的时候，我会向手下的员工提出“假设”，要求其尝试挑战假设。所谓的假设，正是在人们跳跃的想象之中产生的。

将“公司”和“工作”分开考虑

在我工作的60年里，能够一直坚守工作岗位的第二个理由可能是，在我的内心之中没有必然地一直将“公司”和“工作”视为一体。

我当年在东贩工作的时候，是从一般职员做起，30岁的时候跳槽到综合性超市伊藤洋华堂，之后从系长、科长、部长、役員^[2]、社长到会长，职务不断变化。

我在1978年成为7-Eleven日本的社长（1992年当选为会长），1992年成为伊藤洋华堂的社长（2003年当选为会长）。但是，无论职务如何变化，“终于在组织中出人头地了”“责任变得更重了”类似这种想法在我内心深处并不强烈。我退休之后，当有人问我“责任是不是变轻了”的时候，我自身却毫无这种感觉，这主要是因为我一直将公司和工作分开来看。

如果在我内心深处将公司和工作视为一体，按照公司经营的节奏处

理工作的话，想必公司的经营就变得程式化，我也不能如此长时间地稳坐公司负责人的位置。

我对待工作的方法从20岁起就未曾发生过变化。

曾经发生过这么一件事情。那是2013年5月，作为Seven Premium旗下高级产品系列Seven Gold的新产品，袋装方便面“金色拉面（咸味）”开始发售，这件事就发生在这种方便面上市销售的那一天。

当时，由于我认为这个产品的品质达不到上市销售的水准，所以决定从全国的门店下架所有的价值6 000万日元的方便面产品，并进行销毁处理。因为与眼前的损失相比，该产品一旦上市销售所带来的影响更大，这促使我做出上述决定。

如果在我内心深处将公司和工作看作一体的话，首先想到的就是等销售完这6 000万日元的产品后再进行改良和改善产品品质。

7-Eleven的成立也是基于同样的想法。我提出成立7-Eleven是40岁左右，当时已经成为伊藤洋华堂的会长。如果我当时在内心将公司和工作看作一体的话，就不会不顾公司创始人的反对毅然决然地成立7-Eleven。

公司与工作不同，正因为我舍弃了“紧随公司”这种思维，所以在推进项目发展过程中即便遇到了阻力，也会以未来作为起点，产生跳跃的想象。如果内心充满着紧随公司思维的想法，那么就不可能想象到新的事物。

以客户作为判断标准

我自己的工作能够持续如此之长时间的第三个理由就是判断标准未

曾有过动摇。

人们在面对“是”与“否”，或者“好”与“坏”判断的时候，容易采用“差不多”“大概”这类中间标准，特别是日本人，这种倾向更为明显。而在这种态度中间则必然隐含着妥协的因素。

对于我自己而言，在需要做出判断的时候，删除了“差不多”“大概”这种带有妥协性的态度，取而代之的是“是”和“否”，或者“好”与“坏”这种态度明确的标准。

这样做的理由其实非常简单，那就是购买我们产品的顾客的判断标准只有“买”和“不买”。

如果购买的是食品的话，顾客的直观判断就是“好吃”或者“不好吃”。如果是“差不多”“大概”这种标准的话，即便最初在不知情的情况下购买了商品，相信之后也不会再次购买该商品了。

同样，作为公司的负责人，在决定是否为某款产品的上市销售放行的时候，也不能因为公司的研发人员在产品的研发上投入了巨大的人力和时间，就同意该产品上市销售。

之所以会做出这样的决定，主要是因为客户不会因为是研发人员用心研发的产品就购买。

判断的标准不在于公司，而是根据顾客的需求，毫不犹豫地做出“是”和“否”，或者“好”与“坏”的判断。

采用这种判断标准的结果就是获得顾客的信赖与支持，同时也会为公司带来利润。

我跳槽到伊藤洋华堂之后，兼任过除了财务之外的人事、营销、宣传等部门的管理职务。但是在这些工作岗位上，我并未感觉特别痛苦，这主要是因为我自身的“判断标准”从未产生过动摇，在进行判断的时候

不需要花费很多的时间，因此，能够在更短的时间内熟悉更多的工作。

独立思考的能力在如今变得非常重要

无论是以未来为起点，基于跳跃的想象建立假设，从而创造出崭新事物的想象力，还是毫不犹豫做出判断时所需的判断标准的获取方法，如果用一句话概括的话，就是不依赖任何外部事物独立思考的能力。

在如今的时代，要求人们具备独立思考的能力。

“二战”后的日本社会，从第一阶段的“企业界主导的合理化时代”开始，到第二阶段的“流通业主导的合理化时代”，现在进入第三阶段的“消费者主导的生活合理化时代”。

在第一阶段和第二阶段，企业只需要大规模生产和其他企业相同的产品，流通类企业只需要按照传统的方法大规模销售与其他连锁店相同的产品就可以维持企业的发展了。

在那样的时代背景之下，能出色学习其他企业的案例和记忆历史案例的人才才会受到重视。

但是，现在消费者开始考虑对于自己生活而言最合理的方式，并基于合理的原则选择产品和流通销售服务。

思考明天的顾客需求，在此基础上创造出新产品的想象力；将顾客作为判断的标准，毫不犹豫地做出判断的能力；具备独立思考的能力，并由此创造新的价值的人才更应当受到重视，并被委以重任。

实际上，那些保持活力的企业，无论是在服装领域，还是在家具零售领域，都在保持“制造零售业”业态的同时，通过创新性想象力不断创造出新的事物。

Seven & i公司推进的融合线上和线下业务的Omni-Channel（全渠道业务，网站名：Omni7）与现有的电子商务和网购等专业公司最大的不同之处在于集团公司本身拥有产品研发能力。

今后，市场将考验公司能够开发并提供多少具有创新性的新产品，而顾客只能在Omni7购买这些产品。

失败不能止于失败

一直以来，无论那些具有传统思维的人如何反对，我依然不断创造出新的事物。

我也曾经说过“大家反对的一般都会成功，大家赞成的一般都会失败”这种让人难以理解的话。

基于何种思维方式及看待事物的方法才能够获得伴随我工作生涯的想象力和判断力，并不断提升这种能力？在此，我希望通过本书向后来之人传授这些技巧。这些知识和技巧曾对我产生过巨大的影响。

工作总是伴随着失败，我的工作生涯也并非一直一帆风顺。当时被认为是最好的选择，结果却以失败告终，这种事情有很多。无论是跳槽到伊藤洋华堂，还是创立7-Eleven，这一切都始于失败。

但是，因为我当时未将失败止于失败，才在之后创造出新的事物。本书将毫无保留地呈现我自己面对失败的方式。

不关乎年龄，亦不关乎组织体制内的职位，只要面对工作的方式和方法不变，就可以发挥自己的能力；相反，如果工作的方法不断变化，最终将失去别人的信任。

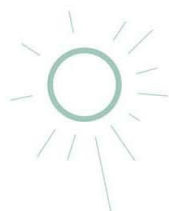
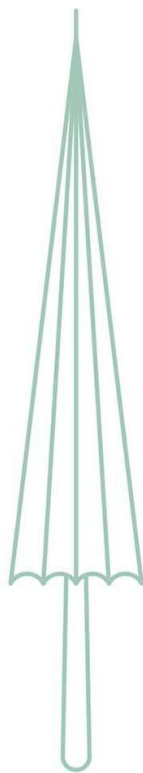
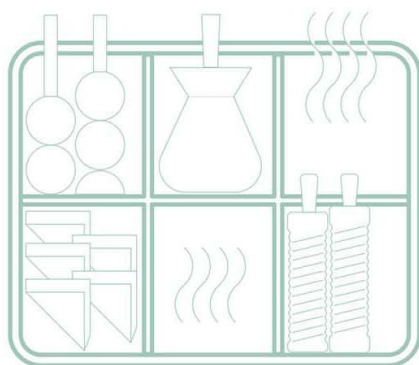
通往未来，没有现成的路可走！

无论是年青一代、中年一代，还是经营管理层，希望所有年龄段的人和所有阶层的人，无论何时都能够不断前进。对于探索出新的生存之道的我而言，本书是能够赠送给读者们所有建议的集合。

当你想象阻塞，或者踌躇不决之时，相信本书一定能够为你提供指引。

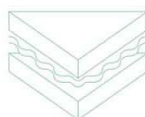
[1] Seven & i控股公司是7-Eleven、Ito-Yoako、Denny's Japan三家公司在2005年9月合并成立的新公司。——编者注

[2] 役員，即董事。——译者注



第一章

努力并顺其自然坚持下来





失败后，早日忘却，一切从头来过

初次与稻盛和夫先生对话

提起稻盛和夫先生，大家都知道他是京瓷的创始人，也是日本有代表性的企业家。

2015年夏，我和稻盛和夫先生在 *President* 杂志策划的节目中进行了一场对话。

稻盛和夫先生和我一样，都出生在昭和七年（1932），在这一年出生的活跃在商界和政界的人，很久之前就成立了一个名叫“昭七会”的组织，该组织成员定期碰面，组织各种交流活动。

但是，我们两人面对面对话交流还是第一次。

稻盛和夫和我除了出生在同一年外，我们之间还有一些其他的共同之处。

稻盛和夫10岁的时候，日本正处于“二战”后社会混乱的时期，稻盛和夫在故乡鹿儿岛帮助父亲销售手工制作的烧酒和纸袋。

我老家位于长野县，主要从事农业，当时我家的家训是“不劳不食”。我即便在休息的时候，也需要给家里的鸡和兔子喂食，给稻田除草，采摘桑叶养蚕，为了帮助家里人耕作，经常是汗流浹背。

我们的人生经历与那些顺利考上一流学校的人，也就是所谓的精英

完全不同。

我们两人都没有考上旧制的中学，也不是工作于自己期望的企业，而后经过千辛万苦终于寻找到自己的栖身之所。

之后，稻盛和夫离职之后创立了京瓷，而我在跳槽到伊藤洋华堂之后成立了7-Eleven。

接下来，稻盛和夫成立了从事通信业务的第二电电株式会社（现在的KDDI），而我则成立了提供金融服务的Seven Bank，我们都向不同的领域发起了挑战。

当时，没有企业愿意提供铺设通信线路的基础设施，而第二电电就是在这种不利的环境之下开创了自己的事业。Seven Bank在成立之初，也面临着金融领域人士和媒体的否定，在不利的环境下起航。

此外，稻盛和夫受托重组已经倒闭破产的日本航空（JAL），并且成功实现了日本航空的再次起飞。

我自己也曾经受托救助已经破产倒闭的7-Eleven原母公司——美国南方公司，为此远涉重洋，舍弃了被称为“奥秘铃木”的经营体制，果断进行改革创新，从而实现了企业的重生。

我们俩最根本的共同之处，应当是我们的基本价值观。稻盛和夫在做出决定的时候会问“作为人，什么是正确的”。他自己志存高远，志在“为社会、为人类”，心怀一颗利他之心。

我的性格是那种无法放任树木倒在眼前的道路上却置之不理，即便其他路过的人可以绕道通过；经常站在客户的立场上思考问题，不断询问什么是正确的，进而做出决断，即便是从公司的角度来说并不是理想的事情，也会毫不犹豫地做出决策。

稻盛和夫曾经说过：“经营就是一场马拉松。”我也经常说：“所谓

的经营，一步一步日积月累非常重要。”

我们两个人都不将困难看作是真正的困难。即便是挑战困难的目标，也会坚持立场不动摇，迅速做出决定，并将其付诸实施。我们两个人在这些地方应当具有相似之处。

在初次的对话中，我们是意气相投，两个半小时的对话，时间转瞬即逝。

“工作中错误层出不穷”

在对话过程中，节目设计了由稻盛和夫和我分别回答杂志读者面临的烦恼和希望得到的建议的环节。其中，有的读者就失误和失败进行了咨询，说自己“工作中错误层出不穷”。

深谙中国哲学的稻盛和夫对此进行了答疑解惑，他认为，为了避免工作上的失败和失误，需要具备“有意注意”的意识。

相对于无意识地注视对方的“无意注意”，有意注意则更强调有意识地贯注精神，也就是“以此为目标进行尝试”，具有明确的目的，将意识和精神集中于对象之上。

这个答案确实很符合以理论见长的稻盛和夫的风格。

属于实务派的我则这样回答：“任何人都可能犯错。没有人面对失误和失败可以平心静气地坦然处之。因此，自己需要尽早忘却犯下的错误，重新开始。与其费尽心思一味思考如何避免失误，不如向前迈出下一步。”

实际生活中，很难轻易忘掉工作中出现的失败和失误。但是，如果过于纠结失败和失误，囿于其中，则难以前进。因此，要尽早忘却，向

前迈进一步，面对下一次挑战。

如果积极面对新的挑战，那么之前的失败和失误都可能成为成功之母。

也就是说，正如稻盛和夫所言，需要的不是无意注意，而是应当以“下一次以此为目标再进行尝试”这种有意注意的心态面对工作。如果能够实现有意注意，相信应当可以避免出现相同的失败和失误。

在对话的现场，我也结合自身失败的经历进行了分析。我自身的失败经历主要是指创立7-Eleven时的经历。



7-Eleven也曾从失败中重新开始

| 艰巨的品牌使用许可谈判

截至2016年10月，7-Eleven在日本国内的店铺总数已经达到了19 076个。

截至当年2月，7-Eleven拥有世界上最多的店铺，旗下所有店铺的营业额达到了4.2911万亿日元左右，相较于其他连锁便利店，具有压倒性的优势。

但是，在创业之初，并非万事顺利，我们也经历过失败。

在日本国内成立7-Eleven主要是为了证明综合性超市等大型商店与小型商店可以实现共赢。

20世纪60年代后期，在超市行业，随着新开设店铺的不断增加，当地商业街掀起了强烈的反对运动。当时我虽然已经成为伊藤洋华堂的董事，但是，作为公司领导之一，需要站在最前面与当地的店铺进行谈判。

虽然我不断强调“大型店铺和小型店铺是可以实现共赢的”，但是，对方却反驳说：“这些都是强者的理论，共赢是不可能的。”在这样的情况下，双方一直难以寻找到妥善的解决之策。

当时，伊藤洋华堂为了学习在流通行业处于发展最前沿的美国的

新动态，每年都会分几次带上公司的员工远赴美国进行海外学习考察。在加利福尼亚考察途中，中途休息时，我们进入路边的一家小商店。

店内摆设着食品和杂货等商品。当时，给我留下的印象就是在大型超市随处可见的美国，竟然也存在这种小商店。

这是与7-Eleven的初遇。

回国后，我突然对小商店产生了兴趣，调查后我感觉非常吃惊。经营7-Eleven便利店的南方公司竟然在美国拥有4 000家类似的店铺，是一家经营良好的企业。

当时，我想如果将这种模式引入日本的话，是否就可以证明大型店铺可以与小型店铺实现共赢？于是，我马上在公司内部提出了相关的方案，但是当时反对之声不绝于耳。然而，我不顾各种反对，毅然决定将便利店模式引入日本，于是开始就品牌使用许可与南方公司进行谈判，但是谈判过程困难重重。

南方公司的总部位于达拉斯，我通过日本综合商社分店店长的介绍拜访了南方公司总部，但是，对方负责接待的人对日本市场没有兴趣，我就这样吃了闭门羹。

这种毫无头绪的日子过了一年左右，当时上面提到的商社的一名领导在休假的时候去了墨西哥的休闲胜地阿卡普尔科，在当地偶遇了南方公司的法律顾问，并在这位领导不遗余力的争取下，我最终获得了同对方领导见面的机会。

对方的领导层对日本比较了解，在我们的介绍下，对进入日本市场产生了兴趣，最终双方坐到了谈判桌上。但是，传统的办法很难用于双方的谈判之中。

南方公司提出的条件非常苛刻，超出了我们的预想。

对方提出“项目采用合资公司的方式”，“只在将日本划分为东西日本的东日本地区设立店铺”，“8年时间内设立2 000家店铺”，等等。这样的条件对我们造成了很大的限制，从我们的角度而言，很难接受这些条件。

虽然对方是世界最大的便利店连锁企业，而我们在日本的零售市场只是排名第15位的公司，双方不属于同一量级，但是这并不等于我们可以让步。为此，我在谈判现场，对对方提出的所有条件的回答都是“不”。

经过反复交涉和谈判，最终双方同意由伊藤洋华堂独资子公司方案取代合资公司方案，店铺设立区域扩大到全日本，店铺数量在8年时间内达到1 200家。

但是，最后双方针对品牌使用费比例问题互不相让，谈判进行得很艰难。

对方提出品牌使用费为销售额的1%，但是，处于快速发展期的伊藤洋华堂当时的税后利润还不到销售额的2%。因此，1%的比例让我们难以接受。

此时，双方数次谈判都几乎到了破裂的程度，最终在对方大幅让步的情况下，双方同意品牌使用费为销售额的0.6%。虽然比例降低了，但是，如果事业取得成功，对于南方公司而言也可以获得相应的利益，我们就是在这种做了谈判破裂最坏打算的情况下，成功让对方让步。

对南方公司提供的经营手册感到愕然

同南方公司签完合同之后，我于1973年11月新成立了事业运营公司

——华堂7（也就是现在的7-Eleven Japan）。

由于当时伊藤洋华堂公司内部反对意见很大，为克服创业之初的困难，华堂7的员工在员工工资和待遇方面低于伊藤洋华堂的员工，因此，让伊藤洋华堂的员工进入华堂7工作非常困难，为此，大部分的员工都是通过报纸广告新招聘的。

招聘的员工大多数是缺少零售行业从业经验的外行。在这样的情况下，问题随之出现。

我与公司的员工一起远赴美国，在南方公司的培训中心接受培训，主要是培训收银机的操作方法及报告写作方法等基本的内容。

然而，更让我感到吃惊的是签署合同后，对方提供的经营手册的数量多达27册。

最初寄希望于“手册中应当会包括相应的模式，如果将这些模式引入日本的话，那么，小型商店和大型商店应当可以实现共同发展”，但是，寄予厚望的经营手册只包含了面向店铺经营新人的入门级知识，缺少相应的经营技能。

最初，我认为南方公司一定有一套系统的有关营销和销售规划（产品政策和产品研发）及物流的技巧，如果将这些技巧引入日本，会有立竿见影的效果，但是，这些仅仅是我自己一厢情愿的想法。

在日本能够使用的只有7-Eleven连锁店的名称、商标和会计系统等，这显然是一次失败的遭遇。我们是在培训开始后的第三天弄明白这些情况的。

虽然向对方提出了抗议，“我们远涉重洋并不是为了学习如何操作收银机”，但是为时已晚。

为新项目而招聘的员工们正在拼命地学习。看到员工们奋斗的身影

，我始终难以说出：“无论如何学习，培训的东西都难以应用在日本。我们已经失败了。”

这就是7-Eleven成立时面临的不折不扣的真实情况。



跳槽到伊藤洋华堂后，人生完全不同

为寻找赞助商，来到了伊藤洋华堂

跳槽到伊藤洋华堂也是始于“失败”。

我在大学毕业后，进入出版经销领域的大公司——东京出版贩卖，我在这家公司工作了7年，30岁的时候跳槽到了伊藤洋华堂。这其中的经过如下。

在东贩工作的后期，我属于宣传部门，被要求负责编辑隔周发行的介绍新出版书籍的杂志《新刊新闻》。

在此之前，该杂志主要介绍新出版书籍的主要内容，在我的提议下，杂志除了介绍新出版书籍的主要内容外，还加入了轻读物内容；为满足读者放松心情需求，杂志重新设计了版面，而且经营模式由之前的免费提供变为有偿购买。通过改革，杂志的发行量由之前的5 000册增长了25倍，扩大到13万册。

利用杂志经销商的优势，通过杂志出版方，无论什么样的大作家或者文化名人，我都可以请他们为杂志撰写文章。

当时几乎不在媒体露面的大文豪谷崎润一郎就爽快地答应了我们的请求。另外，我还找到了有马稻子、冈田茉莉子、淡路惠子三位著名的女演员，并登门拜访了淡路惠子，与她进行了对话。

但是，改革杂志版面之后，我对于自己的人生开始产生了苦闷之情。

因为在杂志社工作的原因，无论是见什么样的大作家或者名人，我都是借用东贩的名头，而不是依靠我自己的实力。

如果将人生看作是一场马拉松的话，那么当其他人都在奋力奔跑的时候，唯独我在马拉松的跑道上骑着自行车。随着结识活跃在各领域人物数量的增加，我越来越感到自己的渺小。

此时，我便产生了在新的世界中检验一下自己能力的想法。这种想法是受到了因工作原因认识的评论家大宅壮一先生的门生们的启发，当时他们正在讨论成立制作电视纪录片的独立工作室。借用现在时髦的话来说，就是独立创业。

在20世纪60年代，人们欣赏娱乐节目的方式开始从电影转向电视，因此，我们认为这件事值得去做。在这种情况下，我们开始寻找能够投资的赞助商，当时拜访的是之前曾经拜访过一次的伊藤洋华堂。

成立独立工作室的想法夭折

当开始考虑换工作的事情后，我就此事咨询了出生在信州的中央大学同级校友。

那位校友从事与房地产相关的工作，曾经与伊藤洋华堂打过交道。有的时候，伊藤洋华堂的人会问我的那位友人：“有没有合适的人推荐到我们这里工作啊？”当时，那位友人推荐了我。

当时，别说是伊藤洋华堂的名字了，就连综合性超市这一行业我几乎都不知道，而且对流通行业也毫无兴趣。但是，碍于朋友的颜面去面

试了一次，之后就未再有过联系。

当需要寻找赞助商的时候，我没想到除此之外的任何一家公司。一位在某公司财会部门工作的朋友替我咨询了与他们公司有业务往来的银行工作人员，对方回答“伊藤洋华堂是非常靠谱的公司”。

“如此的话，应当没什么问题”，就这样我再次来到了伊藤洋华堂，当时负责接待我的是公司排名第二的本部长，于是我向他介绍了成立独立工作室的想法。

当我询问是否可以赞助我的时候，本部长回答：“投资也没有问题，这样的话，不如进入我们公司试试。”对于进来后从事什么工作，对方回答可以一边进行宣传单编辑等促销方面的工作，一边从事独立工作室的工作。

当时我对对方的提议非常感兴趣，在没有考虑后面事情的情况下就决定跳槽。

我的兄弟非常反对我的决定。此外，东贩的上司也非常希望我能留下。东贩是大公司，而伊藤洋华堂处于发展期，是一家只有五家店铺的中小企业。因此，别人反对我的决定也在情理之中。

但是，当时我的脑子中只想着独立工作室的事情：“只要对方能够成为我的赞助商，其他一切都不是问题。对方也是一家正规的公司，做什么工作都可以。”

我去伊藤洋华堂上班后，马上向本部长提出了成立工作室的事情，但是对方却轻描淡写地说：“投资的事情，将来再谈。”

就这样，成立独立工作室的事情就成了镜中花、水中月。本部长当时并不是真的要出资赞助，只是想获得有能力的人。

因此，跳槽的做法显然失败了。但是，因为是我自己不顾亲人和上

级的反对决定跳槽的，“实际上，成立工作室的计划失败了，所以我要辞职”这种意气用事的话很难从我口中说出来。

而且，辞职之前我兼任东贩工会的书记，辞职时正处于工会和公司进行工资调整的谈判中，我在其中扮演着旗手的角色。辞职的时候，在工会为我举行的送行会上，书记局的30余名工作人员全部参加。送行活动上，大家一共换了三家酒馆喝酒，不曾有一个人中途离开。

事后，我听到消息说，在我辞职不久，员工的工资都涨了3 000日元。对此，大家都认为“因为铃木向公司抗议，所以被迫辞职，他是为我们牺牲了自己”。

也许是因为个人面子问题，所以我难以说出“跳槽失败”这样的话。

当时，摆在我面前的只有继续在伊藤洋华堂工作这一条路。

原本想着挑战一下自我，为此向前迈出了一步，结果却跌倒了。我自己的人生，与其说是按部就班，不如说是随波逐流 [此书分享V信wsyy 5437]。

以上简单回顾了我自己有些不同寻常的“漫无计划的人生”。



人生是否应当按照剧本生活

大学二年级的时候当选全学自治会的书记

我十几岁的时候曾经想当一名政治家，这是受我们家庭环境的影响。

我们家连续15代都是地主，我父亲曾经担任过家乡长野县植科郡坂城町的町长及农协会会长等公职，因此，我们家每天晚上都会有当地的政治家出入，就政治问题谈论到很晚。

我在这样的环境中耳濡目染，逐渐对政治产生了兴趣。当时，井出一太郎34岁就在第一次议员竞选中当选了众议院议员，他之所以选择这条路是与其父母的影响分不开的。

之后，田中角荣内阁因为政治献金丑闻全体辞职之后，三木武夫当选首相，而井出一太郎此时出任三木武夫内阁的内阁官房长官。但是，当洛克希德事件曝光后，在人数上占据优势的反主流派针对三木武夫的解释，开始策划“倒三木”。但是井出一太郎却全力支持在党内支持率不断下降的三木武夫。井出一太郎就是这样一位有担当的政治家。

“想当政治家的话，首先需要学习经济学。”就这样，在井出一太郎的建议下，我进入日本中央大学经济学院开始了大学生活。

大学一年级的時候，我经常在闲暇之余，去旁听国会会议，并去参

观出生在长野县、与父亲交好的国会议员的办公室。虽然被别人看成奇怪的学生，但是我自己内心深处却认为我通过这样的方式一定可以学习到一些东西。

但是，到了大学二年级的时候，我的学生生涯转向了预想不到的方向。为了学好经济学，我加入了“经济学会”这一由学生自己组织的讨论小组，却被动地被讨论小组的前辈推荐加入了全学自治会（全日本学生自治会）。

好像是因为前辈知道我对政治感兴趣，所以认为我适合全学自治会的工作。

全学自治会的委员共有150人，从中推选出1人进入中央委员30人大名单，之后，我被选举为事务部部长，两个月后当选为书记。全学自治会分左右两派，两派之间的对立严重，我当选后不久就被迫辞去了三个职务。

原本我属于那种不屈服于不合常理的事情的人，既非右派，也非左派，对于任何事情都希望得到合理的解释，我这样的性格为我赢得了一份很高的职务。大二学生当选书记是大学创立以来未曾有过的事情。

当时，大学正因为“学生选举权被剥夺问题”变得动荡不安。

这件事的发生最初是因为自治厅（当时）出台了一个秘密规定，规定“因为上学原因需要在外租房居住或住在宿舍的学生，由于其大部分学费是由老家寄送的，所以其选举权不在学校当地，而在老家”。据分析，这主要是为了防止城市地区学生支持社会党等维新政党。

在此政策之下，外地籍学生需要返回家乡进行投票。由此，相当于“实际上剥夺了外地籍学生的选举权”，因此，各大学自治会要求撤销相关的规定，并组织了维护选举权的学生运动。中央大学也不断组织示威

游行和抗议集会活动。

最终，这件事以最高法院判决学生的选举权属于居住地而结束。

但是，在此期间，我参与学生运动的事情被老家的父母知道了。

为此，父母大发雷霆。“并不是为了让你参与这些活动而让你去上大学，如果再继续从事这样的活动，那么我们一分钱不会给你。”

其实，当时我自己也不愿意参与学生运动。结果，我只做了一年书记就辞职了。

之后左右两派的对立日益加剧，每当出现对立，两派就会请求我做调停人。正是在这种情况下，不知何时起，别人给我起了一个“黑幕”的绰号。

求职时，上了黑名单

参加学生运动对我的人生产生的影响，在接下来的求职过程中体现了出来。

大学一年级的時候，我稀里糊涂地希望成为政治家，当我多少积累了一定的社会阅历之后，对政治已经失去了往日的热情。

于是，我开始思考是否能进入民营企业工作。但是，因为参加了学生运动，我被列入企业黑名单（需要注意人员名单），常规的求职之路几乎被完全封死。我在开始求职的时候才意识到这个问题，当时终于知道了走投无路的感觉。

我能够参加求职考试的只有与新闻媒体相关的公司。我之前因为对政治感兴趣，所以曾经考虑过从事记者等相关工作，于是参加了报社的招聘考试。由于招聘采用的是面试形式，我面试的时候，与生俱来的不

善言辞的毛病再次发作，最后的结果是不合格。

利用作为农协省级领导的父亲的门路，家光协会录用了我。这家协会经营着一本主要面向农民的杂志《家光》，该杂志的发行量达到了100万册以上。但是后来该协会的经营方针出现了变化，当年的新员工录用计划也就搁浅了。

求职的季节已经接近尾声。最后，在家光协会董事的介绍下，我参加了东贩公司的招聘考试，并考试合格。就这样，我进入了一家完全未曾想到过的公司工作。

努力且顺其自然地生活

就业、跳槽、开拓新视野等，在我人生的这些重要节点上，并没有如想象般顺利。特别是跳槽进入伊藤洋华堂及开创7-Eleven的事业，都起步于失败的经历。

世上有一种有计划的生存之道，那就是面向未来，制定明确的目标，进而通过逆推的方式，探索到达目标的道路，并按照既定的道路脚踏实地向前迈进。

一般情况下，很多人都认为上述方式是理想的生存之道。一般人认为必须有计划地设计人生，是因为“计划”和“目标”这两个词被赋予了正面和积极的形象。

有的人由于不能规划自己的人生，产生自己是一事无成之人的想法，进而对自己丧失信心。但是，即便制定了长期的目标，很多事情仍然不会按照计划去发展。

是不是只有按部就班的生存方式才是人们正确的生存之道？我认为

，除此之外，还存在另外一种方式，在这种生存方式中，人们遇到事情的时候，会努力想出办法解决问题。

即便从周围的人眼中看到的这种生存之道并非一条最短距离的直线，而是一会儿向这，一会儿向那，没有固定方向，但是对于我来说，这些变化显示的正是当时应当做的事情，绝对不是摇摆不定，而是一种坚持和坚定。世上应当存在这种生存之道。

如果世上既存在严格按照计划向前推进的生存之道，也存在认真且努力顺其自然向前推进的生存之道的話，那么我明显属于后者。

回顾过去，我自己确实选择了一条顺其自然的生存之道。

原本我就是那种对待任何事情都不容许半途而废，如果不按照自己的方式刨根问底的话，就誓不罢休的人。因此，当从外面飞进来一个意料之外事物的时候，我就会想将其内化，并做点什么。虽然有时我也会想这是一种不好的性格，但这就是我自己。

深度参与学生运动这件事，并非我本意，只是机缘巧合被前辈推到了前台，而且我也不能放任因为左派和右派之间的对立造成自治会混乱。

在剥夺学生选举权问题上，作为一名外地籍学生，我对这个问题不能袖手旁观。

我作为书记，在集会的时候也进行了演讲。由于是学生运动的演讲，因此不需要准备讲话稿之类的东西。虽然我天生不善言辞，但是当我必须要说些什么的时候，就会强迫自己将所知道的事情说出来。

即便后来成为企业负责人，我在演讲和讲话的时候，基本上也不打草稿，这种即兴发挥的能力，很大一部分是在学生运动中锻炼出来的。

对于偶遇之事，我也不会回避，而是认真对待，而这样做的结果就

是一点点构筑了我自己的人生。

初看上去是一种顺其自然的状态，但重要的是，在此过程之中，这些偶遇之事是否最终层层叠加起来了。

不同于没有任何的积累，只是一种敷衍了事且毫无责任感的顺其自然，如果能够将自己走过的每一步逐渐积累起来，最后也可以到达某处。我的人生就是这种情景的不断再现。



即便失败，重新开始就好

即便失败，也不应逃避

进入东贩工作并非我的意愿，而是由于各种机缘巧合。

最初半年，我每天的工作基本上就是将书店退换的书打包送到出版社，以及每天早上练习打算盘，以至每天不断抱怨：“我们进入公司并不是为了练习打算盘的。”

变化出现在进入公司半年之后，当时我被分配到出版科学研究所工作。出版科学研究所是东贩为提升日本出版行业的现代化水平新成立的一个调查研究机构。该研究所的主要工作是在缺少正规统计的出版行业进行严谨的统计工作。

在研究所，我掌握了两个领域的知识。第一个领域是获得学术统计数据、提高可信度的统计学。第二个领域是心理学。当进行采访和问卷调查的时候，为避免采访对象被诱导而使得他们的回答受到心理因素的影响，需要非常重视询问的内容和方式，这时就需要用到心理学的知识。

白天的时候需要外出进行调查，晚上则邀请大学的老师进行授课。为了在工作上熟练运用统计学和心理学知识，我每天都不知疲倦地学习。

我作为公司负责人的时候，经常被人称为“数据至上的管理者”。在企业经营方面，当发现某些地方存在问题的时候，我就会搜集各种数据进行比较，这样就可以发现问题所在，因此，我非常重视数据的验证工作。

当然，如果是销售和采购部门负责人的话，不仅要重视数据，同时也需要重视现场的情况。但是，由于我需要站在经营管理的立场思考问题，需要具备从数据中发现问题的能力。

我在查看向社会公开的统计数据和问卷调查等资料的时候，如果数据显示的结果与我自己通过集团每天大约215万人次及销售情况获得的真实感受不同的话，并不会被动地接受相关统计数据。

就是通过调查这些数据是如何统计出来的，我最后发现统计样本出现了偏差，调查设置的问题在无意识的情况下存在诱导调查对象的情况。

此外，我也经常强调心理学在经营活动中的重要性：“现在的消费型社会不仅需要运用经济学知识，同时也需要透过心理学进行思考。”

在以后的经营管理过程中，我养成了重视数据和站在心理学的角度分析问题的习惯，这应当源自我在出版科学研究所拼命学习统计学和心理学的经历。

虽然进入东贩工作并不是出于我自己的意愿，但是，我并未逃避，而是认真面对现实。无论身处何种境况，我都能努力应对，如同将石头一块一块垒起来，这样我就积累了基本的能力。

在出版科学研究所的经历对于我来说，如同“藏在背后的研究生院”。

在跳槽伊藤洋华堂的失败中实现逆转

为了开拓一片新的天地，东贩宣传科的系长为能够从事销售工作也跳槽到了伊藤洋华堂。

但是，离开东贩的当天，曾经就成立独立工作室事情，许诺我“这样的话，不如来我们公司试试”的本部长却对我说：“促销工作不需要两名员工，因此，需要看看你们两个谁能胜任。”

就这样，无论是在文章写作，还是绘图方面，能力远在我之上的老领导进入了促销部门，而对我的安排则是：你去人事部门，让他们写一封产品管理科系长任命证书。

当时的产品管理科是临时组建的部门，其主要职能是检查交货的产品。

一个多月之后，老领导对我说：今天一起下班吧。当时我就产生了一种不祥的预感。那天发生的事情我到现在仍记忆犹新。进入上野车站前一字排开的酒吧后，老领导开口说道：

“铃木，虽然我是和你一起跳槽过来的，但是没有办法，我打算辞职了。”

“辞职？那接下来怎么办？”

“我多少懂些技术，想找一份能够发挥我技术特长的工作。”

当时，这位老领导已经在一家广告代理商的子公司找到了新的工作。

询问后我才知道，促销负责人员在两三年时间内有7人辞职，由于被夹在负责采购的商品部和负责销售的店铺之间，经常因为某些原因被两方人员责难。就这样，老领导迅速地打消了从事这份工作的念头。

对于我从事这份工作，据说客户那边曾经打赌我是否能坚持3个月。

但是，无论是商品部，还是店铺，如果其要求不合理，我都会断然拒绝。就这样，两个部门逐渐不再对我说三道四。

除促销工作之外，我还被要求兼任宣传和人事部门的负责人。对于人事科科长的职务，公司的正式任命只是一种形式，背后则是公司的同事认为“因为有过工会书记的工作经历，所以你应该知道一些人事方面的知识”，就这样，公司要求我兼任人事科科长的职务。

因此，实际上该职务是“同事的任命”。那个时代就是这样一种情况。

人事部门的主要工作就是招聘员工。当年，在处于快速扩张时期的伊藤洋华堂，每年招聘的员工人数不断增加，20世纪60年代，国家的明星企业是那些汽车和家电等出口型产业，因此，当时稀缺的人才主要流向了这些企业。

原本知名度就不高的伊藤洋华堂在员工招聘方面困难重重，企业人事工作的负责人相继辞职。

当时，仅仅靠语言解释，难以让学校的老师和高中生理解什么是综合性超市。于是，我就随身携带最新款的投影仪，和手下的人一起走遍了全日本的高中。

随身携带投影仪和公司宣传材料及出差行李等走遍全日本的招聘工作真的是辛苦万分。当时，我们并没有汽车等交通工具。两手都拿着东西，如果下雨的话，都难以腾出手打雨伞。我们用手绢将两个提包系在一起，将其变成从中间分开的行李搭在肩上，空出的两只手，一只手抱着投影仪，另一只手打着伞，就这样在各高中招聘员工。现在想起来，

当时的情景简直是历史剧中的形象。

当时，冲绳的管理权尚未移交给日本，所以想去冲绳的话，还需要办理护照。一年的时间内，有1/3到1/2的时间都是在各地出差。

为提升企业形象，我们与旺文社合作一起举办了高中生有奖作文大赛。出差的时候，让进入公司一到两年的女员工同行，让她们向高中生现身说法。此外，为了让各地店铺的店长培养员工的责任感，出差的时候也会带上这些店长。所以，当时的员工招聘工作把能够想到的主意都用上了。

当时伊藤洋华堂的员工中，既有高中毕业生，也有大学毕业生，还有一些是社会招聘人员。因此，如何在公司内部营造一种公平且充满吸引力的职场氛围成为重要工作。当时的人事制度基本上都是我们自己制定的，下了很多功夫。为提高人事管理制度的认同度，在员工是否掌握了基本技能的考核方面，制定了以面试为主，将员工的自我评价和上司评价相互结合的自查制度。考虑到日本人的心理更多的是倾向于△^[1]（经常采用这种心理），因此，在考核的时候主要采用○和×这两种形式。

此外，当时还创造性地制定和采用了希望任职岗位的自我申请制度、企业内部资格制度、双体制等日后被很多企业采用的管理制度。

人事工作负责人的经历，对我日后的人生产生了重大影响。这主要体现在决定将7-Eleven连锁便利店模式引进日本的时候。

当时，公司内外反对将这种模式引进日本的声音很大，反对的意见主要放在了店铺规模的大小上，“在大型店铺快速发展的时期，难以有小型店铺发展的空间”。

对此，我从人事工作的立场出发获得了一种完全不同的看待事情的视角，分析认为小型店铺的问题主要在于效率低下，由此导致自身难以

适应市场变化，因此，只要找到改善生产效率的方法，其经营自然成立。

说实话，我并非因为喜爱零售业而选择进入伊藤洋华堂。但是，无论是何种理由，既然是自己的选择，就要负起相应的责任。

当时，对处于快速发展期的伊藤洋华堂来说，确实需要招揽更多的人才，特别是销售和采购等位于一线的部门业务正处于迅速扩张阶段。作为背后的管理部门，人事部门被要求想办法为公司招聘到能够熟练掌握业务的人才，而我恰巧在这个时期出现在这个工作职位上。

人生中有很多机缘巧合，当机遇出现的时候，每个人对待机遇的不同方式，决定了是否能够将这种机遇转变成自己能力的积累，促使人生不断丰富。这取决于人的生存之道。

对于我而言，如果发现眼前有一棵倒在地上的树木，就不会容许自己对其视而不见。但是，这也并非一种特别的生存之道，应当存在于很多人的潜意识之中。

顺便说一下，那位将我带进伊藤洋华堂的本部长，后面还有一段逸闻。

那位本部长，因为与客户之间存在公私不分的行为，很多年轻员工提出要追究其责任。

而我被要求负责处理这件事，当时是我跳槽到伊藤洋华堂第二年的12月。在位于上野的一家宾馆的房间内，深夜12点，我召集了10名同事。

当时，在写完要求那位本部长辞职的联名信之后，我们请伊藤洋华堂的创始人伊藤雅俊社长（时任）来到了宾馆，并当场向其传达了年轻员工的要求。

就这样，伊藤社长了解了事情的经过，而那位本部长离开了公司。

将最大的失败转变为最大的机遇

我最初创立7-Eleven也经历过失败。经过千辛万苦的谈判，最后双方签署了合作协议，但是，之后对方提供的经营手册完全不适用于商业环境和设施不同的日本市场，在这种情况下，怎么办？

在美国培训期间，我一直在思考这个问题，但是并未向任何人谈起过，每天都是在苦闷中度过。

毕竟，7-Eleven是我自己不顾公司内外反对创立的事业。

新公司的注册资本为1亿日元。根据当时伊藤社长的要求，“如果要成立新公司，你们自己也需要出一些资金”。就这样，在注册资本当中，除了我，另外加上了4名董事，以自己的存款和银行贷款出资，同时，也呼吁周围其他的人进行投资。

当时通过报纸广告招聘的员工基本上都是没有零售业从业经验的人，他们之前的工作包括面包企业销售人员、工会专职人员、自卫队队员等。但是，这些人是为了这项新事业专门招聘过来的。

更为重要的是，7-Eleven的创立肩负着实现大型店铺和小型店铺共同发展的使命，需要证明存在一种模式，即小型店铺通过提高生产效率，可以有效应对市场变化。

虽然存在反对的意见，但是已经迈出了第一步，而且，我的自负也不容许我举旗投降。

既然南方公司的经营手册不能用，所有的事情只能由我们自己从零开始摸索。我们就是抱着这种决绝的态度，开始了创造日本流通业历史

的挑战。

这中间的过程真的是异常艰辛。

在大批量采购当道的时代，我们实现了小额配送。在厂商和特约批发商分别单独配送的模式成为惯例的时候，我们将这种模式改成共同配送，让面包厂家在新年也不停产。正是通过一点一点的积累，我们将不可能变为可能。

回想一下，正因为我们这些非专业人士组成的团队下定决心要使便利店这种全新的模式在日本取得成功，所以我们不曾放弃，一步一步不断前进。

如果当时决定使用所谓的美国经营方式的话，可能就不会存在颠覆传统尝试的努力。

失败后，如果不尝试改变，依然会失败。

但是，在一次失败之后，如果能够转换成全新的视角，重新进行挑战，就可以获得新的机遇，创造出新的事物。最大的失败是获得最大机遇的契机。

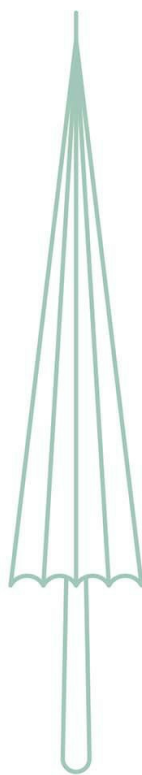
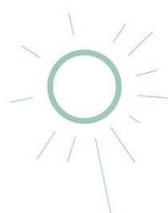
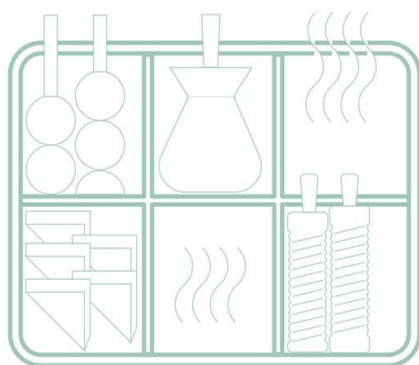
重要的是，面对不同的情况，挑战到什么程度，努力到什么程度，要看你是否能够做出准确的判断并采取行动。

以上回顾了我顺其自然的人生经历，在这过程中，我能够和大家分享的经验就是不断独立思考，独立行动，时常自我改变自身的处境。

如果具备了独立思考的能力，即便失败，也不会是终点，尝试改变，就可以获得成功。独立思考，独立行动，一步一步不断积累。

但是，如何获得独立思考的能力？下一章，将就此分析我在60年工作中积累的经验。

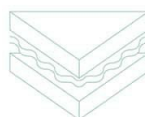
[1] 在日本，○表示优秀，×表示差，△表示一般。后面提到“○=掌握了”，“×=没有掌握”，“△=有时掌握了”。——编者注



第二章

培养跳跃式思维， 创造从“无”到“有”

朋友圈书籍每日免费分享微信 [jnztxy](#)





新生事物孕育于现有的事物之中

所谓的“日本第一”和“世界第一”是如何诞生的

在我辞职之后，Seven & i公司公关部策划了一个特刊活动，就是将我60年的工作经历，其中包括在伊藤洋华堂大约50年的工作经历，制作了一期特刊。特刊中包括了我从20岁到80岁的人生经历的有关新闻报道、采访及年鉴等。

按照时间顺序将我在那个年代主要做的事情排列的话，可以总结为以下几方面。

20岁：全面改革东贩《新刊新闻》杂志版面，将杂志发行量扩大了**26倍**。

30岁：作为人事部门负责人不断在伊藤洋华堂引进新的人事制度和考核方法；

推动在伊藤洋华堂组建工会的工作；

伊藤洋华堂在东证二部上市。

40岁：在日本成立第一家真正意义上的便利店——**7-Eleven**；

成立家庭餐厅——Dennys；

提出7-Eleven电视广告“幸亏打开了”方案；

开始在便利店销售饭团、便当及关东煮；

7-Eleven成立6周年，创造了成功上市东证二部的最快纪录。

50岁：由于**1981**年伊藤洋华堂业绩下滑，成立业务改革委员会，开始推进所谓的“业改”；

7-Eleven在世界上首次将POS（销售终端）系统引入销售领域，并在旗下所有店铺开始使用。

60岁：开始推动破产的美国南方公司重组，并在公司重组后三年内实现盈利；

提出7-Eleven特色面包“刚出炉直接配送”方案；

成立了流通领域第一家清算专业银行——Seven Bank（当时称为“AIWAI Bank”）；

提出了颠覆业内尝试的高品质、高价格产品方案“匠心饭团”。

70岁：成立世界上罕见的复合型企业集团（混合联合企业）——**Seven & i**公司；

与Millenium Retailing [千禧零售公司，即现在的西武崇光（Seibu Sogo）] 进行整合；

提出冷藏与常温保存相互切换的饮料外包装方案；

倡议复兴“上门销售”服务方式；

开始销售颠覆了销售商自有品牌产品传统理念的Seven Premium系列产品；

为提升公司业绩，提出了Cash Back促销方案及“现金置换销售”促销方案，获得广泛关注；

提出7-Eleven新的发展理念：就近、便利。

80岁：颠覆业内传统认知，提出了**Seven Gold**“黄金吐司”产品方

案；

构建了融合线上和线下渠道的“全渠道零售”（Omni-Channel retailing）。

回顾历史，可以看出我在自己的人生发展过程中提出了很多在当时算得上新生事物的商业模式、制度及结构、新产品与新服务，并成功将这些新事物付诸实践。

其中，很多新事物被冠以“世界第一”“日本第一”“业内第一”等称号。

我并不是每次都是通过思考如此困难的事情，然后提出方案并对方案进行完善。

所谓的创造新事物，并不是创造了什么，而是从现有世界存在的众多事物中发现某些东西，在此基础上尝试将这些事物与创造联系起来。

在东贩《新刊新闻》杂志改革案例中，我曾经尝试着请一些著名作家或人气小说家等撰写杂志文章，但是这样的读物并不能算新的事物。

《新刊新闻》作为出版销售公司的宣传杂志，其主要功能是介绍新出版书籍的主要内容。在此基础上，我将各种策划出版的读物结合在一起，使读者在阅读过程中也能感觉到身心放松，并改变了传统杂志的版面设计，改为更为小巧的B6版面，使其更容易携带。

此外，我将杂志从免费赠阅改为有偿购买。从此该杂志在读者心目中成为焕然一新的宣传册子，发行量也由最初的5 000册增加到13万册。

7-Eleven的创业也是将在美国偶然看到的便利店经营模式与经营状况不断恶化的日本小型店铺相结合而产生的结果。

7-Eleven销售的饭团及便当是普通日本家庭经常制作的食物，但是，与便利店相结合赋予了这种日式快餐以新生命。

20世纪七八十年代，每当日暮西山的时候，可以在街头看到小商贩陆续出摊。这种小摊一般营业到第二天天要亮的时候，食客们坐在摊前吃关东煮是当时一景。

当我看到这种情形的时候，我开始思考“关东煮是不是日本人生活中必不可少的一种食物”，由此产生了将关东煮与便利店相结合的想法，于是“便利店关东煮”这一新的经营模式诞生了。

同样，成立Seven Bank不是单纯为了成立一家银行，而是为了在便利店中引入传统上设置在银行中的ATM（自动取款机），为顾客提供方便。

虽然可以与银行合作共同成立一家ATM运营公司，但是为了获得ATM设置场所及手续费设定的主导权，我选择了成立独立的银行。

Seven Premium品牌的创设也是基于同样的思考。之前，由流通企业创立的自有品牌种类有很多，其中不乏“高品质产品”。我将这种产品与便利店经营模式相结合，从而产生了颠覆现有理念的自有品牌。

比Seven Premium更高一个档次的Seven Gold品牌“黄金吐司”的出现也经历了相同的过程。

之前，Seven & i公司的便利店和超市中也销售过自有品牌面包产品，街头的面包专营店也销售过高级面包产品，而将这两种经营模式相结合，造就了大受欢迎的新产品。

与美国的“全渠道业务”完全不同

Seven & i公司于2015年11月正式启动了“全渠道业务”计划。

这是将线上销售和线下店铺销售相结合的一种崭新的销售模式。

在2013年11月召开的7-Eleven Japan（日本7-Eleven）成立40周年庆典上，我发表了题为“我们即将进入零售创新2.0时代”的讲话，首次在公开场合阐述了全渠道业务发展理念。

Omni表示的是“所有”，而Channel表示的是“顾客接点”。Omni-Channel可以理解为“为了实现顾客在任何时间和任何地点都能够获得自己想要的商品的目标，为此而将所有顾客接点连接起来的一种方法”。

全渠道业务的概念最早由美国梅西百货公司提出，梅西百货在全美拥有数百家百货商店。该公司于2010年左右提出了全渠道业务的概念，用于表示线上和线下店铺结合的一种经营理念。此后，全渠道业务的概念开始在美国零售领域获得越来越多的关注。

这与我在很早之前就提出的“今后的零售行业将会向线上和线下融合的方向演化”“线上获得成功，也将在线下获得成功”等理念不谋而合，因此，我开始将全渠道业务作为集团发展目标。

但是，美国版的全渠道业务与Seven & i公司所提出的全渠道业务在发展目标上存在很大的差别。

美国版的全渠道业务主要应用于百货商店与折扣店单一业态下的线上与线下的融合，因此在这种模式下，顾客只能在全渠道业务购买到特定业态中的商品，因此其在便利性方面表现不足。

与此相对，Seven & i公司所指向的全渠道业务是涵盖了便利店、超市、百货商店、专营店、饭店及网购等集团旗下所有业态下的产品，顾客可以在任何时间和任何地点进行购物，并在方便的时间和地点领取购买的产品。这种经营模式在世界上是独一无二的 [此书分享V信wsyy 543

7]。

这是与美国全渠道业务的不同之处。

全渠道业务与现有网购的最大不同之处

以媒体为主的评价更多的是将全渠道业务看作与现有的电子商务和网购相同的事物，或者是后者所衍生出的一种形态。

但是，Seven & i公司所构建的全渠道业务与电子商务和网购企业之间存在本质差异。

Seven & i公司的最大优势在于构建了线下店铺网络，该网络包括了7-Eleven便利店等，其中7-Eleven便利店在日本国内市场的数量超过了1.9万个。

研发能够挖掘新的市场需求的产品，并通过互联网将这些产品推送出去，在这种情况下，现在的消费者就连衣服等产品也会在网上购买。同时，也出现了另外一种发展趋势，即消费者如果发现自己喜欢的产品，会直接网购或亲自到商场或超市等线下店铺进行现场确认后再购买。

这种新的消费动态被称为“反展厅现象”（webrooming），表达了消费者从线上消费向线下消费转变的发展趋势。

在全渠道业务正式运行的同时，Seibu Sogo、伊藤洋华堂及Omni7等与著名设计师共同设计新的产品，并将这种共同研发设计称为“新服装珍藏品销售计划”，在当时，该计划在社会上引起了反展厅现象潮流。

最开始的时候，该活动在网络上引起用户的强烈反响。珍藏品介绍网站的浏览数量在10天内达到了170万人次，而且社交网络上的信息推

送次数达到了1 300万次。

Omni7的珍藏品销售状况良好，而且在网络上得知相关活动信息的顾客中，很多人来到销售珍藏品的线下实体店铺，并在听取了店铺销售人员介绍后，购买了相关产品。

通过与顾客接触，向顾客传递商品的价值，这是相比线上企业的优势。

特别是为了购买珍藏品来到伊藤洋华堂的顾客当中，有三成左右之前并不是伊藤洋华堂的老顾客，而是看到了Omni7的相关信息后，第一次来到伊藤洋华堂。

一般情况下，进入互联网社会后，线上销售很好，顾客就会从线下实体店流向线上，由此导致线下店铺销售相应减少。但是，全渠道业务却认为具有与顾客直接接触功能的线下店铺的质量与数量是关键因素，这有利于促进线下店铺的发展。

例如，在线下实体店铺，顾客与销售人员接触，让其为自己测量身体的尺寸，然后购买合身的衬衣。之后，当需要再次购买同款的时候，就可以选择网上渠道购买。

7-Eleven的店铺网络资源是提取商品的渠道，所以，如果顾客对商品不满意，后续的退换货程序都非常简单。这种方式可以降低消费者在使用网上购物服务时可能产生的不安情绪，对销售具有重大的意义。

全渠道业务是新产品的孵化器

Seven & i公司的全渠道业务的最大优势，即其与现有的线上购物模式最大的不同之处在于，Seven & i公司具有独立的产品研发能力及市场

销售能力，可以生产出具有高品质和新价值的产品。

Seven & i公司发掘市场上不为人知的优秀产品，将这些产品放在网上销售，并将其中市场需求量大的产品放在线下店铺进行销售。

此外，它根据网上用户反馈的相关信息进行产品的研发，生产出全新的产品，并将这些产品放在线下店铺进行销售。

如果一开始的时候就将新产品放在线下店铺销售的话，销售必须达到一定的规模才能赢利；如果与线上销售方式相结合的话，可以采用多种类少量销售的模式。

研发新产品，并不断将这些新产品在网上进行销售，从中发现市场需求大的产品，然后将这些产品转移到线下进行销售，从而培育出热销产品。也就是说，全渠道业务具有新产品“孵化器”的功能，而只有同时拥有线上和线下两种渠道的业态才可能实现这种功能。

通过比较销售产品的种类数量，可以发现现有的大型电商企业具有压倒性的优势。但是，对于顾客而言，如果说这些电商企业能够提供什么样的价值，那就是迅速且准确地将顾客选择好的产品送到顾客手中。从这一层意义上来看，传统的电商企业就变成了“运输企业”。

Seven & i公司拥有超强的产品研发能力，例如，研发的Seven Premium品牌产品年销售额超过了1万亿日元。如果以10亿日元为标准判断是否属于热销产品的话，Seven Premium品牌中的很多产品都超过了这个标准。

全渠道业务因为实现了线上和线下渠道的融合，所以能够不断研发出新的产品，并创造出零售领域新的商业形态。对此，我将其称为“流通方式历史的终结”。

正如全渠道业务案例所示，创造新的事物，不仅需要将社会上现有

的事物进行简单的组合，而且需要看其是否能够创造新的价值。

为此，需要一种想象力，这种想象力能够从非现实的状态中创造出新的事物，将顾客的不便与不满转变为便利和满意。



反对派的出现在于其站在“过去的延长线上”

畅销产品Seven Premium也曾遭遇过强烈的反对

当你试图创造出这个社会上尚不存在的事物的时候，很多情况下会遭遇各种阻力。例如，在《新刊新闻》杂志改革案例中，宣传科的科长、次长、部长甚至公司董事都认为：“以我们多年专业的经验来看，这种杂志不可能热销。”这些上司全部是从事过销售工作，具有销售经验的专业人士。

7-Eleven的创立，无论是从研究营销学理论的学者角度来看，还是从大荣中内功社长（时任）等业内人士的角度来看，或者从公司内部人员的角度来看，都认为：“日本各地都有超市，很多商业街的经营惨淡，因此，小型店铺经营模式不可能赢利。”

7-Eleven销售饭团和便当的改革也曾经遭受过周围人的否定：“这种东西都是在家里面做的，根本没有销路。”

对于成立Seven Bank一事，金融领域等相关领域的专业人士也给出了否定的答案，认为：“银行的ATM已经处于饱和状态，仅仅依靠ATM难以确保收益。”“在银行不断破产的情况下，进入这一领域绝对不可行。”

主要业务交易银行的行长也特意上门诚恳地给出了忠告：“成立银

行并非如此简单。我们作为你们的主要业务交易银行，如果你们失败了，我们也将成为笑话。因此，请放弃吧。”

对于研发Seven Premium系列产品，当我提出“我们不采用低价战略，而是以质取胜”的想法时，公司内部就出现了反对意见，认为零售行业现有的自有品牌产品在定位上一般“相比生产商品品牌在价格上都是低的”。

Seven Premium产品的研发过程中曾经遇到过比这更大的反对意见，反对我提出的“在集团内部所有的便利店、超市及百货商店都以统一价格进行销售”的命令。

便利店部门方面认为以相同的价格销售和超市相同的产品行不通，这些超市销售的产品原则上都以比制造商建议的零售价低一些的价格进行销售。超市部门方面认为，不同于便利店和百货商店，超市竞争的主要武器是价格，因此，统一零售价格的做法行不通。百货商店部门认为，百货商店以相同的价格销售超市和便利店商品的做法是不可行的。

而这些反对声音都可以归结为被现有的常识和概念所束缚，或者被自己过去的经验所束缚。

越是容易的事越是让人感觉不到危机

2007年5月第一次销售Seven Premium品牌产品之后，“相比生产商品品牌产品，在质量上处于同等或以上水平，在价格上更优惠”这一经营理念获得了市场认同。于是，我们在此基础上不断开发出更多的热销产品。

但是，此后当我提出Seven Premium升级版的Seven Gold计划时，研

发人员的第一反应就是否定我的想法。我的想法是：升级版产品在质量上应当处于与饭店和专营店同等或以上的水平，但是价格上应当保持适当水平，在这种情况下，产品的最终价格可能会变得很贵。

对此，反对的声音提出了否定的理由，认为：“顾客对自有品牌产品在价格方面要求很严苛。因此，价格升高的话，产品就卖不出去了。”

就连这些打破了自有品牌经营模式理念的研发人员都被Seven Premium的过去所取得的成功所束缚，“自有品牌产品就是比生产商品品牌产品便宜的产品”这种传统观念不知不觉间在他们思维中再次复活。

可以看出，人们很容易被过去的经验所束缚，这是因为基于过去经验去思考事情相对来说比较轻松。

今天做和昨天同样的事情，明天再次重复。但是，当习惯于轻松的时候，也将在市场的变化中被淘汰出局。

在不断变化的时代，越是容易的事越是让人感觉不到危机。



着眼于未来的想象，实现“无”中生“有”

跳跃到未来

相对于反对派主要被过去的经验所束缚，我则总是试图描绘出未来，将目光投向未来的可能性上。

《新刊新闻》原本是介绍新出版书籍的，但是读者并不仅仅是阅读书籍。于是，我就想，“是不是读书越多的读者越希望阅读一些能够让身心放松的小册子性质的读物呢”，我就想对杂志进行全新的改革。

类似的还有创立7-Eleven。无论各地超市有多少，大型零售商店都不能代表所有的零售行业，也不能满足所有的市场需求。

顾客也需要小型的零售店铺。我决定创造一种大型店铺和小型店铺共赢的经营模式，于是创立了7-Eleven。

在便利店中销售饭团及便当，主要是因为当时我想到，在日本人外出就餐的机会越来越多的情况下，能否创立属于日本人的与美国的热狗类似的快餐食品呢？

在此基础上，我在方案中提出：“因为是任何日本人都吃的食物，所以应当有很大的市场潜力。”“使用好的食材，追求高品质的食物口感，实现与家庭做法的差异化，一定可以赢得消费者的认同。”

之所以成立Seven Bank，是因为当时我想创造“全年365天每天24小

时的经营模式，顾客可以在需要的时候穿着拖鞋在就近的便利店存取小额现金，这是非常便利的”，这就是我当时的想法，其实没有想到有多么困难。

在研发自有品牌产品方面，相比追求产品的高品质，生产具有价格优势的产品相对来说更容易。如果市场中有60%的顾客希望产品的价格低一些的话，相信一半以上的商家会选择销售低价产品。但是，由此导致的结果就是低价产品市场出现饱和，市场陷入价格竞争。实际上，市场上曾经出现过一些低价自有品牌产品在卖不出去的时候，通过降价进行促销的情况。

除了喜欢低价的顾客，还有40%追求高品质产品的顾客，如果能够满足这部分顾客群体需求的话，一样能赢得市场，而且没有竞争对手。追求高品质的Seven Premium品牌产品，以及Seven Gold产品所采用的战略就是着眼于未来，实现差异化发展。

无论是上述的哪个案例，其之所以能够取得成功，主要是能够跳脱传统思维的束缚，发挥超前意识，是一种“以未来作为起点的想象”，也就是基于一种跳跃的想象。

大受欢迎的“现金收购销售”

描绘出未来的图景，以未来作为起点，发挥自己的想象力。

为了实现这种未来的愿景，需要将现在社会中已经存在的所有事物进行组合，从而创造出新的价值。下面通过一个具体案例，向大家说明该如何进行思考。

2008年9月爆发的雷曼兄弟破产事件导致日本经济发展受到严重影

响，市场陷入一种消费低迷的状态。但是，就是在这种情况下，伊藤洋华堂却出现了一幅不可思议的画面，那就是到此购物的顾客会在购物后对商家说一声“谢谢！”

由于经济不景气，家庭支出也变得更为谨慎，消费越来越低迷。在这种情况下，应当是作为卖家的商家向作为买家的顾客表示感谢，但是在伊藤洋华堂为什么是顾客对商家表示感谢呢？

原因就是经济不景气的情况下，我策划了一个活动，这个活动使得伊藤洋华堂在业内率先扭转了消费低迷的境况，这就是“现金收购销售”。

在活动期间，顾客购买衣物类产品金额每超过5 000日元，伊藤洋华堂就会以1 000日元的价格现金收购一件顾客不要的衣服。

随着这个活动广受好评，活动对象范围也从衬衣、大衣、手包、皮鞋等产品扩大到其他衣物、寝具、装饰用品、炊具、煎锅、食品器具、电器产品等。收购的金额限制也降低为顾客每购买3 000日元的商品，伊藤洋华堂就会以500日元的价格从消费者手里收购一种旧物品。

从理论上来说，现金收购销售的功能与折扣销售相同。顾客每购买5 000日元的商品，商家就会以1 000日元的现金收购一种旧物品，换算成折扣的话，相当于八折。而且，顾客还必须亲自把不要的旧物品拿给商家，对顾客来说比较麻烦。

但是，就是在这种情况下，相比八折销售模式，现金收购销售模式受到了顾客更高的评价。活动期间，伊藤洋华堂的营业额增加了20%~30%。此后，在零售领域，很多商家开始模仿伊藤洋华堂的现金收购销售模式，开展了现金收购销售服务。

服装装满了衣柜，就要考虑腾空衣柜

作为买家的顾客对商家表示感谢，虽然麻烦，但是依然会亲自将商家收购的衣物带到店里来。

现金收购销售是否真的减少了顾客的家庭支出？

最初，当我提出在销售中增加收购元素的方案的时候，销售部门的领导对这一方案的效果提出了质疑。

从理论上讲，现金收购具有与折扣相同的效果。在雷曼兄弟破产引发金融危机的情况下，即便降价销售、打折销售，产品依然卖不出去，很难引起顾客的响应，因此，现金收购销售计划应当也不会成功。

但是，我在心里描绘的却是另外一种完全不同的图景。

如今，物质极大丰富，一般家庭的衣柜中衣物的数量不断增加。从客观的角度来说，不穿的衣服就是没有价值的东西。但是，扔了又觉着可惜，因此就不舍得扔，这是一种心理因素在起作用。

服装装满了衣柜，就要考虑腾空衣柜。

因此，此时我想到的就是现金收购销售计划。如果收购这些消费者不穿的衣物，旧的衣物就会获得新的价值，而且衣柜也腾空了。如此，将衣物变现后，如果想购物的话，就会再次来到商家。

销售部门的领导之所以对我的提议表示怀疑，主要是因为他们认为现金收购活动在理论上是和折扣促销活动相同的，根据过去积累的经验，自然而然地就会想到在这种模式下商品能不能卖出去。

相反，对于服装装满了衣柜的现象，我想到的是如何让消费者消费。于是就产生了“腾空衣柜”这种着眼于未来发展的方案，最后将现金收购活动与店铺的销售进行有效组合。

原本，顾客对于衣柜中不断增加的衣服，即便自己不穿，让其扔掉也不乐意。通过现金收购销售方式，将顾客的“不愿意”变为“愿意”，活动取得了巨大成功。

通过什么样的方式将消费者所感受到的不便、不满以及不愿意，转变为便利、满足和愿意呢？通过描绘出未来情景，将不同的事物进行组合，从而创造出新的价值，实现上述目标，这就是我所思考的。

这就是“以未来为起点的想象”，即“跳跃的想象”。



预见未来，将看到不同的世界

现在不是由过去决定的，而是由未来决定的

由过去决定现在的思路是这样的：首先描绘出图景，如“希望是这样”“应当是这样”“如果有这样的东西该多好”“这样做的话是不是更好”，由此回顾过去，重新审视过去与现在，思考现在应当如何做。“以未来为起点的想象”的一大特点就是当从未来中探寻到些许可能性的时候，现实中的各种事物就会被赋予新的意义，开始关注什么东西可以与什么东西相结合，或者相结合的话是否产生好的效果。

也就是说，现在不是由过去决定的，未来赋予现在以意义，产生新的连接。

在做《新刊新闻》编辑过程中，如果我没有跳出传统思维的束缚，继续以介绍新出版书籍为主要工作内容的话，那么就会不想到登载著名文人的文章。那么，谷崎润一郎等文化名人就会一直处于我的世界之外，我也不会有缘与其结识。

当我预见到未来“如果能够变成汇集了让读者感觉放松的作品的小册子的话，读者自然而然地就会愿意花钱购买”，原本那些之前未曾注意的著名作家和文化名人就具有了新的内涵。于是我产生了让这些人为小册子投稿，创造一个具有魅力的杂志的想法。

由此，原本那些处于我意识之外的人物逐渐进入我的视野，作为候补资源浮现出来。

类似的还有与7-Eleven的相遇。

最初的时候，我去美国进修，偶然的机会光顾了加利福尼亚路边的7-Eleven，进去逛了一下摆满食品和各种杂货的小型超市，当时在我头脑中留下了“美国竟然有这种小店铺”的印象。

如果我当时被“小的不可能胜过大的”这种传统思维所束缚的话，那么便利店这件事也就到此为止了。

但是，我并没有那么想，之前我曾经描绘出一幅未来的图景：“希望能够实现大型商店和小型商店共同繁荣”，“如果能够提高小型商店效率的话，那么就可能成真”。

回国后，当我得知7-Eleven在全美拥有4 000多家连锁店铺时，马上脑海中浮现出“道路旁的小店也有自己存在的意义”这种想法。

于是，我开始重新审视“大胜小”这种观点，从而创立了日本第一个连锁便利店。

过去经验的过滤网使得我们看不清未来

当我们面向未来的时候，原本处于自己意识之外的新的图景就进入了我们的视野。

我们不能被动地接受过去与现在，首先应当放眼未来，从中发现新的可能性，进而返回来否定过去与现在，在新的图景中开始新的挑战。

在创立Seven Bank的时候，社会上现有的ATM每台价格超过了800万日元。如果从传统的思维角度出发的话，在这种价格之下，成立新的

银行会非常困难。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

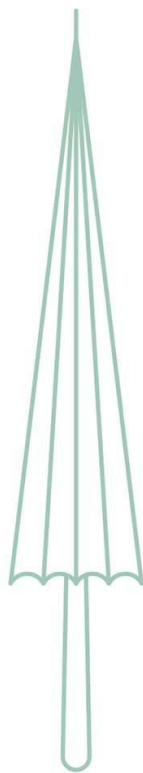
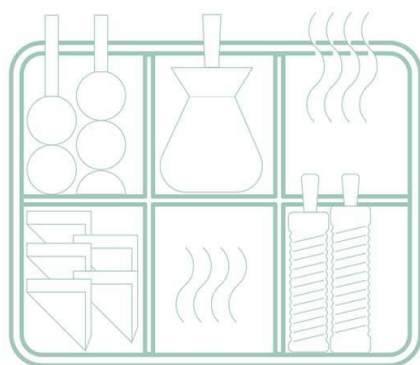
但是，当我看到“7-Eleven店铺中如果引入了ATM的话，就会大大方便顾客”这么一种未来图景的时候，决定对一台ATM 800万日元以上的这种价格体系进行调整，通过其他方式，将一台机器的价格降低到200万日元左右，从而顺利地在必利店中引进了ATM。

此时，应当思考的是传统思维与“以未来为起点的想象”这两者哪一种对于人类而言是更合理的生存之道。

传统思维认为“之前都是这么做的，将来也会这么做”，这经常成为冷漠的旁观者的生存之道。

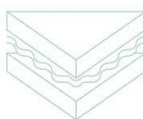
选择这种思维方式的人并不是不希望预见未来，而是在他们的视界上存在一种由过去的经验和现有尝试构成的“过滤网”，即使希望预见未来，也很难做到。

另一方面，“以未来为起点的想象”由于具有“希望这样”“应当这样”这么一种思维方式，因此是一种主动的生存方式。由于在其视界上不存在过滤网，因此能够经常预见未来。因此，在工作方面，能够创造很好的业绩。



朋友圈书籍每日免费分享微信 [jnztxy](#) 第三章

与其寻找做不到的理由，
不如思考一下实现的方法





如果心里老想着不能失败，就容易被过去的经验所束缚

7-Eleven的“店铺创新”

2012年7月的一天，我在Seven & i公司的会长办公室对7-Eleven Japan的三名男女员工提出了这样的要求：“10年后或者20年后，7-Eleven应当是什么样子？你们应当全部否定过去的经验，重新挑战前所未有的新事物。”

当时，我补充道：“无论花多少钱，无论成败，即便公司店铺倒闭了也没有关系。你们不来公司上班也没问题，但是，希望你们能够全力以赴尝试挑战新的事物。”

接下来就是要探索出未来7-Eleven的发展道路。为此，我从公司内部30~40岁的中坚力量中选出了3名人员负责探索公司未来的发展道路，名义上3人属于公司总部的企划部门，也在部门中给他们安排了位置，但是在部门中他们并没有上司，而是像机动部门一样，是一个具有特别使命的小组。

该小组负责的项目被命名为“店铺创新”。

特别小组于2013年2月在位于东京郊外的7-Eleven直营店进行了一项验证试验。

为了满足地区特有商圈内消费者的需求，需要突破公司总部所预设的样板店铺的布局。也就是需要重新设计一些能够满足家庭聚会需求的商品展示区，以及能够将面向顾客群体中人数最多的女性顾客的商品按照一定的理念横向集中起来的展示区。这种新的布局完全不同于传统上7-Eleven的店铺设计。在试验开始前，试点对象店铺的日均销售额只有40万日元左右，但是通过试验，销售额提高到近100万日元。

伊藤洋华堂的“独立运营店铺”

店铺创新计划取得成功之后，2014年1月，伊藤洋华堂又开始了“独立运营店铺”改革。

“二战”后，日本社会从第一阶段的“制造业主导的合理化时代”开始，经过第二阶段的“流通业主导的合理化时代”，目前已经进入第三个阶段“消费者主导的合理化时代”。

综合性超市的繁荣出现在“销售行业主导的合理化时代”这一时期，和连锁店一样采用的是批量销售的经营模式。因此，公司总部对产品负有全部责任，从生产厂家大量采购商品，然后分配到各销售店铺，销售店铺仅负责销售。这种连锁店经营模式开始普及。

但是，现在消费者开始思考对于自己的生活而言什么是最合理的方式，商家应在这样思考的基础上，选择产品及销售模式。

因此，伊藤洋华堂为了摆脱连锁店经营模式，建立能够满足地区商圈内固有消费者需求的个店经营模式，开展了以店长为核心、独立思考理想的销售模式。这种验证试验就是独立运营店铺模式。

在开始试验之前，我将这些即将作为新店长负责验证试验工作的东

京近郊伊藤洋华堂店铺的工作人员叫到了公司总部，对他们提出了这样的要求：“即便销售额减少50%也没有关系，请放手大胆地干！”

东京近郊的店铺都是半年前新开业的，但是平时的顾客数量增长乏力，销售额没有达到预期目标，店铺的工作人员都开始失去信心。当时就是这么一种情况。

新店长改变了公司总部商品部制定的全国统一上架商品目录，而是根据不同的地区需求，选择相应的上架商品。

店铺员工听取顾客的意见，在此基础上决定销售的产品种类。由于很多顾客反映“不知道鱼的吃法和做法”，店员通过加强与顾客的沟通交流，在与顾客的互动过程中，向顾客提出做鱼的建议，从而发掘出顾客潜在的需求。

此外，很多顾客反映“想自己烧烤，但是附近自助烧烤的地方预约爆满”，于是店员腾出店铺外面使用率很低的露台，并免费将煤气炉借给顾客。这样顾客在店内购买完肉和蔬菜后，就可以在外面进行自助烧烤。开设自助烧烤区域后，店铺大受欢迎，在4个月的时间内，共有1万人次的顾客使用了自助烧烤服务。

同时，不断听取店铺从当地招聘的兼职家庭主妇的意见和建议，增加了家乡食物种类，并向公司商品部提出增加受女性欢迎的商品种类。可以看出，改革激活了所有人员的活力和动力。

经过改革，店铺销售额不仅超过了前一年，而且增长率在全公司所有店铺中是最高的。

人从本性上来说都希望取得成功

我为什么会对7-Eleven的店铺创新团队及伊藤洋华堂的独立运营店铺的店长说“失败也没关系”？那是因为如果不采用新的思维方式，就不可能跳出既有的思维模式。

如果只对他们说“创造出新的东西”这种抽象的话，相信他们很难理解我的意图。

因此，如果我对他们说放弃之前所有的东西，即便店铺因此倒闭了也没有关系，只需要大胆去尝试新事物就可以，这样就可以激发他们的想象力，从而帮助他们跳出现有的思维模式。

如果我对他们说“一定要取得成功”，他们一定会被之前的做法束缚住手脚。

无论是店铺创新团队，还是独立运营店铺的新店长都取得了成功。而他们的成功是建立在我对他们说了“失败也没有关系”的基础之上，从而使得他们能够从容地否定过去，尝试与原来完全不同的新方法，实现了思维的跳跃。

当尝试进行某种挑战的时候，人类会在不自觉中希望事情能够取得成功。这是人的一种本能思维。但是，同时也会在内心出现“不能失败”这种想法。

如果你认为“不能失败”的话，就会在潜意识中倾向于不打破常规，因此，很难摆脱过去经验的影响。

如果开始的时候就认为会“失败”的话，那么自然而然就不会进行新的挑战；如果尝试进行挑战的时候认为“不能失败”的话，也就不会进行真正意义上的挑战。

最初的时候，并不是所有的条件都完美无缺，因此不可能所有的事情都会取得成功。

如果心里想着“即便失败了，马上忘掉，重新开始”的话，就可以将思维投射到未来。在无数次的挑战过程中，如果其中一次获得成功，那么就会认为“这次取得了成功，下次继续尝试进行挑战”，这样就会进入下一个阶段，最终取得完全的胜利。

被任命为伊藤洋华堂独立运营店铺实验店的店长总结自己取得成功的经验时认为：“当时公司让我按照自己的意愿去做，因此如果不能拿出来很漂亮的数字的话，就觉得作为店长失职了。所以，无论如何都想着一定要把销售额提高上去。”

试图挑战某项事物的时候，重要的是内心具有让事情“获得成功”的一种意愿，而这种意愿则会将自己的视野投射到未来。



如果没有实现的方法，就自己去思考该如何实现

如果不能打破常识，你的工作就不能传递感动

当我们试图创造一种前所未有的事物的时候，并不是所有的条件都会具备。或者说，当自己试图去挑战某项别人都没有做过的事情时，在内心中应当形成“必要的条件基本上都没有”这样一种觉悟。

如果没有实现目标的条件，就需要自己去思考实现目标的方法。如果不具备必要的条件，那么就去改变条件本身。

此时，重要的是要记住如果不能打破现有的常识，就不可能创造新的事物，也不可能让别人感动。

当我将7-Eleven连锁模式引进日本的时候，美国南方公司的经营手册基本上不适用于日本市场，只能由我们这些非专业人士去寻找实现目标的方法。

类似的案例还包括推动批发商的小额配送的改革。1974年，当时在东京江东区丰洲开设第一家店铺的时候，基本上采用大批量采购的方式，库存没有消化完之前，不会进行再次采购。这就导致非热销产品的库存大量增加，而热销产品却陷入供货不足的状况。

第一家店铺开始营业时，月均营业额是37万日元，这是以前这家店的店长经营酒店时营业额的两倍以上，但是库存却达到了1 300万日元

。2016年2月，全部店铺的日均营业额大约是66万日元，而库存却降低到营业额的10倍左右，由此可以看出当初的不良库存问题有多么严重。

如果这种情况持续下去的话，无论是日均销售额，还是利润都将难以增加。因此，需要将商品采购的模式从大额采购变为小额采购，让批发商改为小额配送。这种想法与当时的物流领域形成的惯例是不相容的。

如果不改变这种惯例的话，7-Eleven就不能开展连锁经营模式。但是，批发商却不赞同这种改革，为此我多次上门游说，最终逐渐实现了小额配送的目标。

共同配送也是这样的。开店当初，批发商为每家店铺配送商品的车辆一天能达到70个车次以上。由于配送车辆是分散到达，店铺的员工疲于应付，影响了正常的工作。有没有方法实现共同配送呢？于是我去游说那些只配送自己产品的生产企业及其下游的特约批发商，从而将每天配送的车辆减少到9个车次。

用非专业人士的想法否定过去

7-Eleven Japan成立6年后在东证二部上市。这在当时创造了从成立到上市用时最短的纪录。

我从1973年开始创业，但是还没有开设一家分店，当我告诉周围的人我们将成为最短时间内上市的公司的时候，周围的人笑道：“还没有开设分店就能上市？”

但是，用最快的速度实现上市并不是我最终的目的。作为母公司的伊藤洋华堂将自己几乎全部的精力都用于7-Eleven Japan上，因此，如果

不尽快上市的话，就没有其他筹集资金的渠道了。

最终，我们用最快的速度实现了上市。

在成立Seven Bank的时候，之前一台ATM的售价都在800万日元以上，但是我们研发出了价格在200万日元左右的ATM，这在前面已经讲过。如果一台ATM 800万日元的话，从经营的角度来说难以承受，因此Seven Bank与ATM生产企业和系统开发公司等相关企业合作组建了项目团队，负责从开发到运营的所有工作，通过严格的成本控制，最终将ATM的价格降到了200万日元左右。

例如，使用ATM进行各种交易的过程中，需要4条独立的线路分别处理电脑处理功能、系统监控功能、安全功能以及电话功能。项目团队通过努力将4条线路合为1条，这突破了现有的金融常识，从而大幅度降低了产品成本。

在实现目标的过程中，如果没有现成的方法，遇到困难的时候，需要自己探索实现目标的方法，打破壁垒，开拓出新的前进道路。如果不具备必要的条件，那么就去改变条件本身。

无论是7-Eleven创业之初的连锁经营模式，还是Seven Bank银行，我们都不是这些领域的专业人士，正是因为如此，我们能够不被过去的经验所束缚，能够打破由现有的常识所构筑的壁垒。

当需要自己去创造实现目标方式的时候，如何从过去的经验和现有的常识中跳出来？在此意义上，相比经验丰富的专业人士，尚未沾染任何气息的非专业人士更能够提出新的想法。在此过程中，重要的是如何否定过去。



在回答“做不到”之前，先想一想解决的方法

从制约条件固定到制约条件排除

当开始做一件事情的时候，有的人首先会通过调查发现事情发展的各种制约条件，并列各种“做不到的理由”，最后得出结论认为“做不到”或者“非常困难”。

其中，有的人会错误地认为能够发现一些细微的制约条件本身证明了自己非常优秀。这种观点经常出现在那些在偏差值^[1]方面表现优秀的人身上。这种制约条件固定型的人很难进行新的挑战。

如果排除制约条件，很多事情就会从不可能变为可能。

例如，7-Eleven于2000年在便利店行业内率先开展了餐饮外卖服务Seven Meal。

顾客从菜单中选择每天都会更换花样的便当、熟食、加工食品等，然后通过互联网、电话、传真或者门店预订，店铺全年无休按照顾客指定的时间、地点将商品送到顾客手里，这种服务可以看作是一种饮食和食材的代购服务。

随着少子化和老龄化程度的加深，夫妻两人家庭以及独居老人人数不断增加，如果可以通过外卖方式配送营养均衡的食物和食材的话，一定会受到这些人群的欢迎。当时我提出的方案就是这样以未来作为起点

进行策划的。

但是，在发展过程中，Seven Meal总是难以实现预期目标，公司内也开始有人提出“再坚持下去非常困难”的观点。

当时，委托配送的外卖公司是通过外卖配送专用车配送的，因此顾客需要承担200日元的运费。而正是这200日元的运费对于顾客来说成为一种负担，也是导致需求低迷的原因之一。

公司内部人员做出外卖服务难以为继的判断主要是建立在通过配送公司进行配送这一基础上。

要解决这一问题，只需要摆脱相关的制约条件。那么，谁去配送呢？我想到可以由距离顾客最近的7-Eleven店铺进行配送。

7-Eleven店铺的工作人员将送到店铺内的便当等商品送到顾客手里，如果购买金额超过500日元的话，就可以免费配送。通过这样的调整，店铺方面获得了配送的动力，在配送的时候，可以向顾客提供店铺内现有的商品。同时，顾客可以与配送员面对面进行交流和互动。

更新方案后，订单数量相比上一年增加了4倍，随着需求的增加，Seven Meal的事业也开始进入正常发展的轨道。

同时，通过与地区自治体合作，在配送Seven Meal的时候，可以确认独居老人的生活情况。

“做不到的理由”真的是“做不到的理由”吗

全面改革东贩《新刊新闻》杂志风格的动机最早可以归结为希望增加杂志的发行量。

当时我向科长提出了增加发行数量的想法，但是科长却以没有相应

的宣传经费为由拒绝了。杂志原本是免费赠阅的，相关费用由书店和东贩各自负担50%。

如果不能突破免费赠阅这一限制条件，就不能增加发行量。

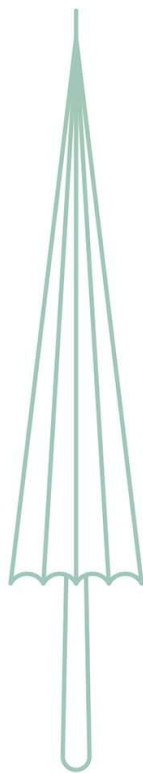
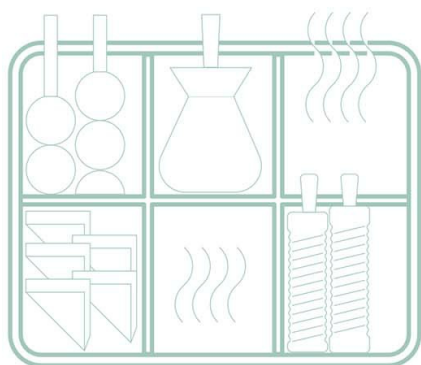
因此，我想到了在杂志中增加有意思的内容，实现有偿销售。

如果固化了限制条件，在限制条件范围内，无论如何努力，也仅仅是难以做出成果的封闭循环过程。虽然困难，但是通过排除限制条件，做出正确的挑战，就可以做出成果，如此不仅会获得客户的支持，同时也可以降低运营成本，从而进入一种良性循环过程。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

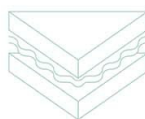
在解释“做不到的理由”之前，希望能够重新审视所谓的“做不到的理由”真是“做不到的理由”吗。

[1] 偏差值是日本人对于学生智能、学力的一项计算公式，反映的是每个人在所有考生中的水平顺位。公式为：偏差值=50+10×（个人成绩-平均值）/标准差。——译者注



第四章

“工作的分母”不是商家， 而是顾客





不是“为了顾客”，而是“站在顾客的立场上”

不可以向吃饱了的客人再提供饮食

你现在刚刚吃过饭，而且吃得非常饱，之后你去一个朋友家拜访。

朋友为了款待客人，做了一些自认为拿手的饭菜。

此时，主人想必是出于“为了客人”的想法才提供了饮食。但是，如果你以吃饱了为由拒绝的话，主人就会认为“好不容易做的，你不给面子”，从而感到不满。这种情况下，主人并不是真的站在客人的立场考虑，而首先想到的是自己已经做好饭了这种自身的立场。

实际上，主人首先应当做的是站在客人的立场上确认客人是否已经吃了饭。

或者，请回想一下自己斥责孩子时候的情景。恐怕世上所有的父母都会认为是“为了孩子”，所以才训斥孩子。

如果在训斥之后，孩子仍然不听大人的话，父母会更加严厉地训斥孩子，“我是为了你好才这样说的，为什么不听大人的话？”此时，大人是根据自己的经验判断自家的孩子应当是这样的，更多的是按照自己的想法和情感做出判断的。

也就是说，父母虽然嘴上说着“为了孩子”，但是更多的是站在自己的立场上。

孩子每天都在不断成长，相比父母作为孩子的时代，社会环境已经发生了巨大变化。如果站在孩子的立场思考问题，理解孩子的心理，此时即便对孩子进行训斥，训斥的方法也会大为不同，孩子的反应也会不同。

在商家与顾客的关系方面，这种情况同样适用。

“为了顾客”其实是商家的一种变相强加

之前我用很多语言表述了我的经营理念，其中具有代表性的表述就是：不是“为了顾客”，而应当是“站在顾客的立场上”思考问题。

乍一看，这两者是相同的，但是实际上很多的时候，思考的事情和做的事情完全相反。比如，在Seven Premium品牌方案方面，我的想法就和集团内各公司的意见完全不同。

对于Seven Premium产品销售计划，我提出“无论是集团内的便利店，还是超市，或者是百货商店，都以相同的价格销售”，但是集团内各公司以商业业态不同为由强烈反对。

但是，所谓的商业业态究竟是由谁决定的？

对于反对派的意见，我这样回应：“便利店、超市及百货商店的划分难道仅仅是卖方主观决定的吗？”

在日本，顾客既会在便利店买东西，也会在超市购物，同时也会逛百货商店。如果顾客认为Seven Premium商品即便需要200日元，如果有购买的价值，那么无论是在7-Eleven，还是在伊藤洋华堂，或者是在Seibu Sogo，都会购买。无论销售的渠道是什么，因为价格相同，所以我不认为顾客不会购买。

重要的是，否定我们自己固有的观念，无论是在7-Eleven、伊藤洋华堂，还是在Seibu Sogo，即便以相同价格销售产品，只要能够让顾客感受到其价值，这种超越价值之外的东西就是研发新产品的目的所在。

听了我的表述，项目终于得到顺利推进。

各公司的说法主要是考虑到因为商业业态不同，所以以相同价格销售相同产品的话，这“并不是为了顾客的表现”。对此，我却是站在顾客的立场上思考问题。

我们经常自诩是为了顾客，但是很多时候在无意中都会加入卖方的想法，最后实际上变成了卖方将自己的立场强加到顾客身上。

或者，很多时候商家都是基于自身的经验，想当然地认为“顾客需求的是这种东西”，“应当是这样”。

因此，在此种思维定式之下，如果事情并没有朝自己想象的方向发展，商家就开始将责任转嫁到顾客身上，指责顾客“我们如此努力，但是顾客不理解”。这是一种将努力强加给顾客的表现。

在我还没有退休的时候，曾经对公司员工不断强调“不是为了顾客，而应当站在顾客的立场上思考问题”。说这些话的目的，就是排除把想法强加给顾客和片面断定这种固有思维。

站在顾客的立场上思考问题，销售额会不同

即便是以站在顾客的立场上思考问题为发展目标的Seven & i公司，在发展过程中依然难以完全做到站在顾客的立场上思考问题。

就连7-Eleven的销售规划也面临同样的问题。

2014年3月，为了重新彻底改革关西地区商品生产的方式，公司发

起成立了“西日本项目”。

虽然7-Eleven在关西地区便利店行业内的日均销售额处于第一，但是相比东京地区还存在数万日元的差距。而发起成立西日本项目的使命就是消除这种差距。

项目成员为了了解地区情况，调查当地消费者喜爱的口味，拜访了老字号饭店、各地的市场及商业街，前期进行了彻底的情况摸底。结果，7-Eleven商品与地区消费者需求之间存在不一致的问题逐渐浮现出来。

例如，在冷荞麦面的做法上，关东地区的消费者喜欢在荞麦面上浇上一些味道浓厚的调味汁，而关西地区的消费者则喜欢将味道清淡的调味汁与荞麦面充分搅拌之后再吃。

但是，公司总部位于东京地区的7-Eleven想当然地将关东口味作为“理想型”口味，并认为这是“为了顾客”。

结果，关西地区的销售增长乏力。对此，公司总部的人却片面断定：“冷荞麦面在关西地区不受欢迎。”

根据关西地区的口味调整调味汁的味道，并将调整后的调味汁仅限于关西地区销售，冷荞麦面的销售数量终于超过了全国平均水平。

另外，在熟食菜单中的土豆炖肉的做法方面，关东地区普遍使用猪肉，而在牛肉文化浓厚的关西地区倾向于使用牛肉。而之前全国统一使用猪肉的Seven Premium品牌土豆炖肉在关西地区的销售数量只有全国平均水平的一半。

把猪肉换成牛肉后，关西地区店铺的土豆炖肉商品销售数量增加了3倍。

制作蛋卷的过程中，为了迎合关西地区消费者喜爱使用出汁高汤的

饮食文化，开发了出汁蛋卷。由此，关西地区的蛋卷销售额一跃成为全国第一。

第三章中介绍的店铺创新项目中，也曾经出现过类似的情况。

继东京近郊的验证试验之后，为了探索其他地区店铺的适用性问题，店铺创新项目在长野县的店铺进行了验证试验。

项目团队的成员通过调查发现，长野县的鱼肉香肠的销量在全国是最多的，但是，7-Eleven店铺中鱼肉香肠的销售额并不是很高。

为此，团队将加盟店从当地雇佣的女性会计人员集中到地区办公室，向她们询问当地鱼肉香肠的吃法，结果发现当地的吃法与东京总部所设想的吃法完全不同。

当地主要是将鱼肉香肠作为紫菜卷寿司、土豆泥沙拉的配菜，以及作为天妇罗、关东煮、比萨饼、吐司等食物的辅助食材，因此当地鱼肉香肠的销量很高。

而根据公司总部划分的商品种类，7-Eleven店铺将销售的鱼肉香肠划分为下酒菜零食类产品，因此鱼肉香肠被摆放到“珍味、罐头类”产品的货架上。就连当地出身的兼职员工也认为7-Eleven就应该将这个产品摆放在这个货架上。

将鱼肉香肠重新摆放到豆腐、纳豆、膏状点心等生活日用品货架上后，产品的销售额增加了3倍。

此外，在店铺创新项目中我们发现，7-Eleven在店铺设计方面，之前也是按照公司总部中人数占据大多数的男性员工的价值标准进行设计的。

例如，女性员工反映，女性顾客之所以在便利店购买丝袜产品，其出发点主要不是时尚，很多时候是为了应急，但是购买后却没有地方更

换，对女性顾客来说非常不方便。

之前，7-Eleven仅仅将丝袜看作一种商品摆放在货架上。后来在实验店铺的卫生间为女性顾客准备了更换遮板，使得丝袜的销售量增加了3倍。

另外，传统的观点倾向于认为饮料、茶水等软饮料冷藏后销售是为顾客着想的一种体现，对男性顾客来说是这样的。但是，女性顾客如果喝了冷饮身体就会发冷，或者将没有喝光的冷饮的瓶子放到挎包里的时候，瓶子的外表就会形成一层水珠，弄湿挎包，这会引起女性顾客的不满。因此，实验店铺准备了常温饮料，销售额增加了50%。

就连将“站在顾客的立场上”思考问题作为公司发展基本战略的7-Eleven在日常工作中也是以东京公司总部的意见为准，而东京公司总部的意见又主要体现为以男性员工的价值标准为准，因此商家在无意中就会形成将自己的观点强加给顾客的做法和片面断定的思维模式。

西日本项目以及店铺创新举措的成功证明了只要我们能够重新审视自己工作的方法，站在顾客的立场上思考问题，就可以进一步提升业绩。

“为了顾客”不断努力，但是依然卖不出去，原因是什么

无论是因为想到“真正的读者更希望阅读一些能够让人感觉放松的小册子”从而决定改版《新刊新闻》，还是在方案中指出“正因为是任何日本人都吃的食物，所以如果能够实现差异化，一定能够获得消费者的认同”的7-Eleven饭团和便当销售计划，再或者是想到“如果实现任何

时候穿着拖鞋就能够在离家不远的便利店存取小额现金的话一定会很方便”而设立Seven Bank，这些改革都是站在顾客立场上思考问题后的一种结果。

从尚未可知的状态中创造出新的事物，需要具备以未来为起点的想象力。而试图描绘出未来情景的时候，需要时刻将顾客的需求作为思考的起点，站在顾客的立场上思考问题。

“为了顾客，自己如此努力，但是依然卖不出去，原因是什么？”

如果对此感到困惑，那么应当注意卖不出去的真正理由在于“为了顾客”这种思考方式本身。



虽然嘴上说着“为了顾客”，
实际却站在商家的立场上思考问题

“为了顾客”思维定式之下没有能够成立面包专用工厂

热销的“黄金吐司”是由7-Eleven面包专用工厂生产的，因此，在食材和制作工艺方面要求非常严格。面包专用工厂的成立是为了生产1993年上市的特色商品“刚出炉直接配送”品牌产品。

如果按照“为了顾客”的想法，绝对不可能研发出“刚出炉直接配送”系列产品。

“为了顾客”这种思维方式的另外一个问题就是虽然嘴上说着为了顾客，但是很多时候都是局限于自己的能力范围之内，或者某一制度和体系范围内。

7-Eleven曾经销售过大型面包制造企业生产的生产商品品牌产品。生产商品品牌产品主要由全国几个主要工厂生产，然后通过物流配送到全国各地的销售店铺。此时，如果按照“为了顾客”思维模式，该怎么做？

无论是城市，还是乡村，以相同标准为所有店铺提供商品，顾客无论何时想购买面包的时候，那么相比面包的味道和新鲜度，更重视食品的安全性，在产品设计中为了实现产品的长时间保存，强调如何保持产品品质，这就是“为了顾客”思维下的行为模式。也就是说，这种思维方

式强调在现有的体系内做出最大的努力。

虽然嘴上说着“为了顾客”，但是实际上不得不考虑商家和生产企业的立场。

与此不同，如果站在顾客的立场上考虑问题的话，会是什么样的一种情况呢？此时，不仅要保证食品的安全性，相信顾客也希望能够随时购买到味道和新鲜度都非常棒的刚出炉的面包。这是顾客的心理，因此也会成为一种潜在的市场需求。

因此，为了随时能够向顾客提供刚出炉的美味面包，需要将制造工厂尽可能建设在店铺的附近。另外，需要根据销售高峰时间，及时将商品送达，需要从零开始重新制定从制造到配送的所有环节，而这就是站在顾客立场上思考问题的工作方法。

也就是说，并不是仅仅在制造环节和物流环节实现商品特性的最优化，而是将顾客的需求作为所有工作的起点，在此基础上改革制造和物流工作，构建新的工作机制。为实现这一目标，必须建设能够有效应对7-Eleven独特销售体系的专用工厂。

为此，7-Eleven通过寻找具有独特技术的面包工厂，与各地的食品工厂合作，在各地建设专用工厂，在此基础上开始销售“刚出炉直接配送”系列面包，并逐步将服务推广到全国。

卖方的方便就是买方的不方便

面包生产专用工厂的案例表明了买方市场时代市场要求卖方应当具备的基本意识。

生产面包的时候，大型工厂通过大规模生产，可以提高生产效率，

这对卖方来说是有利的。但是这种生产模式会导致商品配送时间延长，进而导致商品新鲜度下降，这对于买方来说是不利的。

而在全国各地建设小型生产工厂，相比大型工厂来说，生产效率不高，对于卖方来说是不利的。但是顾客可以随时在最近的店铺购买到刚刚出炉的面包，这对于买方来说是有利的。

对于卖方来说有利的事情很多时候对于买方来说是不利的；对于买方来说有利的事情很多时候对于卖方来说是不利的。在买方市场的条件下，对卖方的考验就是能否按照买方的意愿开展工作。

当觉得已经毫无办法的时候，顾客就会离开

如果说现在是一个不断追求合理化的时代，所有的人都会表示认同。但是，这时候需要注意追求的合理化是卖方的合理化，还是买方的合理化。

现在，日本社会经过了“生产厂家主导的合理化时代”和“流通业主导的合理化时代”，已经进入“消费者主导的合理化时代”。消费者会思考对于自身而言最为合理的方式，并在此基础上选择商品和服务。

我们使用“合理”这一词语的时候，很多时候都是站在卖方的立场。因此，卖方越是追求合理化，与顾客真正追求的目标之间的距离就会越大，这种情况现在非常多见。

如果不是站在“为了顾客”的角度，而是“站在顾客的立场”上思考问题的话，就可以判断出顾客究竟想要什么，进而能够明确应当做的事情是什么。

这一过程虽然非常困难，但是如果能够坚持下来，一定会获得顾客

的认可。是不是嘴上说着为了顾客，但是实际上却站在卖方的立场上将自己的观点强加到买方身上？如果认为“那样追求的只能是让顾客更加肆意妄为”“那样也改变不了什么”“那也没办法”的话，那么应当想到此时顾客可能会离你而去。



将“工作的分母”从卖方变为买方

所谓的销售一空是卖方的一种自我满意和买方的不满意

我自己开车的时候，无论任何季节，都喜欢将车内的温度设定在25摄氏度。这样一来，无论冬天还是夏天，车内的环境都很舒适。

但是冬天的时候，当室外的气温升高到25摄氏度时，就会感觉天气非常炎热；相反，夏天的时候，室外的气温维持在25摄氏度的时候，身体会感觉非常凉爽。同样是25摄氏度，在夏天和冬天的感觉却完全不同。

根据“分母”的不同，事情的性质也会有所不同。

我认为这与将顾客作为对象的商业和销售工作具有相同之处。

其中，典型的就“销售一空”。假如采购的30件商品在一天内销售一空，卖方可能会认为顾客非常喜欢我们的产品，没有任何库存，全部销售出去，自己赚到了，应当感到满意。

但是，当商品销售一空后，在来到店内购物的顾客看来，店铺则变成了“喜欢的商品竟然脱销，这家店的备货情况太差”，从而感觉到“不满意”。也就是说，同样是销售一空，根据分母是卖方还是买方，得出的结论完全相反。

以前，销售年货都是采用大包装。这是因为，传统的习俗是家庭团圆过新年，再加上超市在正月的时候会放假休息，所以必须一次性购入大批物品。但是现在商家的经营模式慢慢变为全年无休，家庭团圆的情况也逐渐消失。

从卖方的角度来看，大包装是一种“优惠”措施，因此即便时代变迁，依然采用这种销售模式，导致销售额不断下滑。从买方的角度来看，这是一种“超出需求之外强加的买卖”。

如果是按量销售的话，从卖方的角度来说，这种销售模式耗时耗力，但是对于买方来说，却成为一种受欢迎的销售方式。因此，根据分母是卖方还是买方，同样的事情却表现出完全不同的价值。

在“黄金吐司”销售当天就要求手下开始准备更新换代的理由

“美味的食物中存在另一面，那就是厌倦。越是美味的食物，厌烦的程度也会越大。”我一直将这种认识作为产品策划的基本内容。

美味的食物在最初的时间里，对于卖方来说是畅销的商品，对于买方来说是希望购买的商品，两者的意见保持一致。

随着时间的流逝，卖方继续认为商品是“畅销商品”，但是，买方已经开始感到厌倦，双方产生了分歧。

在2013年4月16日Seven Gold系列“黄金吐司”销售当天，我就对商品研发部门的员工提出新的要求：“马上开始着手准备产品的升级换代。”理由就如上面分析的。

“黄金吐司”确实非常美味，同时，厌倦的程度也会很高。作为卖方

公司的负责人，我应当在产品上市当天激励员工“不断加大促销力度”。但是，我并没有这样做，我从买方的视角出发，认为应当在顾客感觉厌倦之前将升级换代后的产品投放市场，因此需要提前准备。

在工作中，分母不同，做的事情就会不同。以顾客为起点，站在顾客的立场思考问题的话，工作的分母一定是顾客。

升级换代版产品在半年后开始上市销售。在那之后仍然马不停蹄，一年之内将产品更新换代了三次。在产品上市销售的一年时间内，产品销售数量达到了创纪录的3 500万个，相当于销售良好的生产商品品牌产品的2倍左右。

产品之所以能够得到顾客广泛认同，是因为我们能够将以顾客为起点的思维模式贯彻到工作的方方面面。

“金色拉面”上市销售当天，指示销毁所有产品的原因

在“黄金吐司”上市销售一个月后的2013年5月，作为Seven Gold品牌新产品的袋装方便面“金色拉面（咸味）”上市销售的当天，我以“这个产品的品质没有达到销售的水准”为由，决定将已经配送到各店铺的价值6 000万日元的产品进行回收和销毁。

由于新产品的种类太多，所以直到上市销售开始之前才进行试吃金色拉面，结果发现产品的品质并不能令人满意。当然，这并不是说产品中掺杂了异物或者产品属于残次品。在安全方面，该批产品完全没有问题。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

如果此时优先考虑公司利益的话，会在将价值6 000万日元产品销售之后，再进行产品的改良和改善。但是，这种观点代表的是从卖方的

视角如何看待6 000万日元。

从买方的角度来看6 000万日元的话，也就是对于6 000万日元这件事，如果将顾客放在分母的位置，那么就会显示出不同的价值。

如果将这批没有达到上市销售标准的商品销售的话，那么就会变成“Seven & i公司是一家销售顾客不满意商品的公司”，这种对于公司的印象就会乘以6 000万日元进一步放大。

而且，当时Seven & i公司的电视广告已经开始播放。产品质量没有达到标准，但已经对产品进行了宣传。那么从顾客的角度来看，那就相当于花费了以亿为单位的资金进行了一场“坏的宣传”。

这样想的话，虽然6 000万日元的损失不算小，但是从结果上来看，停止上市销售更划算。

相比短期内的损失，对品牌价值的损害后果更严重。正因为“以未来作为起点的想象”和站在顾客的立场上思考问题的想象力，两者的结合才让我注意到问题的严重性。



为什么我们能够在东日本大地震中率先恢复营业

将店铺重建作为最大的任务

2011年3月11日，日本发生了东日本大地震。

地震的震源位于日本三陆海岸，地震震级达到了9.0级，是日本历史上有地震记录以来最大的一次。地震引发的海啸袭击了以日本东北地区为中心的东日本太平洋沿岸。

地震发生时，我正在公司总部的办公室。当时，书籍从书架上掉下来，电视机也倒在了地上。我两只手紧紧抓住办公桌的一端，感觉这次地震非比寻常。

按照过去经验制定的应急规定，地震发生后4分钟以内，也就是下午2点50分，成立了以我为部长的地震灾害救援指挥部，开始收集公司旗下各店铺的受灾情况。

大型灾难发生时，销售企业应当做的救援活动是什么？当时，想到的事情有两件。

第一就是判断对于受灾地区群众来说急需的救援是什么。

1995年阪神淡路大地震发生的时候，由于地震灾区主要集中在神户地区，导致紧急救援物资供应成为救援过程中面临的最大困难。为此，政府紧急安排直升机，在自卫队的协助下，确保了直升机安全着陆，这

样才将食物等物资送到了灾区。

东日本大地震发生后，也需要紧急运送救援物资，Seven & i公司做了最大的努力。当时，媒体关注的重点也是紧急救援物资被运送到避难所的情景，因此，有一些企业试图利用这一点宣传自己公司的救援活动。

但是，随着东日本大地震受灾情况逐渐明朗，直觉告诉我，与阪神淡路大地震不同，此次地震的抗震救灾工作会完全不同。

此次地震的影响波及整个东北地区。当我站在受灾地区顾客的立场上思考可以做些什么的时候，决定将店铺重建作为最紧急的工作。

生产企业优先保证商品供应的原因

店铺重建工作需要保证商品货源的供应。但是，地震发生后，东日本地区陷入一种产品供应不足的情况。

在这种情况下，如何确保商店的商品供应？当听取7-Eleven商品本部长有关供应商品目录的汇报之后，我直接打电话给各商品生产企业，请求对方确保商品的供应。

“好的，保证7-Eleven的商品供应。”对方回答道。

各商品生产企业紧急将原本计划送往西日本的商品改为送到东日本地区。

各生产企业优先保证我们公司商品供应的主要原因就是我们公司的商品投放率很高。

当生产企业上市销售新产品的时候，便利店的老板动不动就以“我们的顾客不大会买这个商品”为理由加以拒绝。这些便利店的老板是站

在卖方的立场上片面判断后得出了这种结论，他们比较保守。

而7-Eleven如果认为商品生产企业销售的新产品，对于顾客来说具有新的价值，公司总部就会向各加盟店推荐该商品，由一个负责七八家店铺的OFC（店铺经营顾问）提供商品投放的相关建议。

因此，在公司总部推荐的商品中，95%都会推广到全国各家店铺。7-Eleven在产品投放率方面远远领先于其他连锁店。

此外，在受灾地区，7-Eleven基于“灾害发生时保证商店的正常运营是我们便利店对于顾客的价值”这种使命感，重开店铺的比例非常高。

在灾害发生后最为混乱的时期，以最快的速度将商品送到受灾地区，这是最有效的救援。

结果，在形势非常严峻的情况下，其他零售店铺商品短缺，但7-Eleven的店铺商品供应依然充足。

接力作战保证了专用工厂的开工率

第二项救灾活动，在地震发生后，我们通过接力的方式，将饭团和便当等7-Eleven每天都会配送的商品运送到受灾地区。

由距离受灾地区相对较近的关东地区的工厂来负责受灾地区的商品供应，而关东地区的商品供应则由新潟、北陆地区及长野、山梨地区的工厂负责，构建起了相邻地区具备生产能力的工厂相互支援的体系，从而确保了受灾地区商店的商品供应。

能实现这一目标的一个重要原因是专用工厂的开工率保持在90%以上，这与其他连锁店相比高出了数倍。实现专用工厂高开工率的原因则是在开设分店方面彻底贯彻了优势战略。

在一定的区域内密集开设多家店铺的话，就可以提高物流、广告以及店铺咨询等各方面的效率，这会给卖方带来很多的好处。

但是，相比卖方的好处来说，更为重要的是给顾客带来的利益和心理效果。

如果在商品生产方面保持合作关系的日配供货商（与销售企业共同研发、生产和供应便当、饭团、三明治等日配商品的企业）在分店附近投资建设专用工厂，如果能够执行优势战略，可以保证工厂的正常发展，也可以生产特有的高品质商品，就可以在保证商品新鲜度的情况下将商品送到顾客手里。

另外，如果在小范围内布局多家分店的话，从顾客的角度来说，可以提高地区内7-Eleven的认知度，缩小顾客与7-Eleven的心理距离，提高顾客的使用频率。

无论是高比例的商品投放率，还是高水平的专用工厂开工率，这些都是经常将顾客作为工作起点的7-Eleven所采取的改革措施。正是将这种改革措施融入了日常生产经营活动中，因此，在面对前所未有的重大突发事件时，7-Eleven依然能够发挥作用。

实际上，从地震发生15天后的3月26日开始，在受灾地区，日配商品恢复了一天配送3次。到月底的时候，为了满足顾客的需求，重新上线了所有商品的订货发货系统。这种快速的响应能力是其他连锁店不能比拟的。

此外，在店铺重建这一最大困难问题上，在停业的约600家7-Eleven店铺中，一个月之后，除了受核电站辐射物质泄漏事件影响的地区内的6家店铺之外，其他所有的店铺都恢复了营业。

以东北和北关东地区作为主要市场的食品超市企业York Benimaru

在地震发生时，大约有100家左右的店铺被迫停止营业。对此，我们公司举全公司之力向其提供援助，使其除了受核电站辐射物质泄漏影响的地区内的10家店铺外，其他店铺迅速恢复了营业。

“如果你们不做的话，那么我替你们开车”

在受核电站辐射物质泄漏影响的区域内，发生过这么一件事情。

当时，在指定避难区域附近，有一家7-Eleven的店铺希望在地震发生后继续维持营业。但是，地震发生后的第二天，店铺内的商品已经销售一空，不得不临时关门停止营业，店长也去亲戚家避难了。

在避难地，店长什么都不能做，每天苦闷不堪。在接到地震发生前经常为其送货的一位独居老人的电话之后，店长决定重新营业。

地震发生后，核电站附近没有一家便利店或超市继续营业。由此导致当地居民购物出现困难，特别是高龄人群，其生活变得更加不便。当附近的居民给店长打电话恳求其继续营业的时候，店长想到“要继续营业，不能中断”，最后下定决心重新营业。

但是，问题是如何保证商品的供应。由于担心核辐射的影响，运送商品的货车司机都不愿意进入该地区。听到这个消息之后，我对相关负责人说道：“无论是福岛的店长，还是工作人员，他们为了恢复营业进行了不懈的努力，又不是在指定避难区域，如果找不到司机的话，为什么不自己开车。如果你们不做的话，那么我替你们开车。”

在现场，当员工开始商品配送工作的时候，有的司机自己购买了货车运送货物，从而保证了商品不断被运送到店铺货架上。

东日本大地震灾害发生后，人们重新认识了便利店的作用，并对其

表达了更多的关注，便利店因为就在人们的身边，被看作生活基础设施的一部分。

其中，7-Eleven以前所未有的速度实现了店铺的重建，而这主要归功于站在顾客的立场上思考问题的习惯已经成为公司发展不可分割的基因。



从买方变为卖方，也不可以忘却顾客的心理

离开工作后，所有人都会变成“顾客”

当决定在“金色拉面（咸味）”上市销售当天就回收所有产品的时候，公司内部有人提议“是不是可以将这些产品送给公司的员工”。对此，我的回答是“不能让员工去吃没有达到上市销售标准的产品”，拒绝了这个提议。

公司员工走出公司，离开工作之后，就变成了顾客。

任何人在某种场合都可能成为顾客，因此，虽然是公司的员工，也不能让他们去吃不符合标准的东西。

如果对员工解释说“这些东西因为不能销售，所以被收回了”，并将这些回收的东西发给员工让其食用，作为卖方，如果这些员工在吃了这些东西之后认为“东西能够达到这种水平，销售应当没问题”，员工就会将作为卖方的立场和离开工作后作为顾客的立场分割开来，而这是我们必须要避免出现的事情。

因为，虽然身份从买方变为了卖方，但是也不能忘掉站在顾客的立场上思考问题。

自己不能成为买卖的“主体”

在商品买卖过程中，一般情况下，卖方是买卖过程中的“主体”，而顾客则是买卖过程中的“客体”。但是，在我做公司负责人的时候，一有机会我就会对公司的员工强调：“我们自己不能成为买卖的主体。”

因为，人一旦自己成为主体，就会形成“我会……做”和“我……”的思维习惯，从而不能退一步思考问题。

在商品买卖过程中，如果突出强调“我”的存在，就容易基于自身的经验形成所谓的“顾客就是这样的”这么一种思维定式，或者在无意识中将自身的立场强加到顾客身上。

为了避免这种情况，我们需要经常将杂念从自己的大脑中清除出去，并对自己说：在买卖过程中，我们自己不能成为主体。

“为了顾客”的思维方式和“站在顾客的立场上”思考的思维方式之间的区别可以表示为“让顾客满意”与“顾客满意”两者之间的区别。

当形成“我的作用就是让顾客满意”的认识的时候，“我”就成了主体。人在对待自己的事情时就会形成保守的心理状态，当“我”成为主体的时候，正如前面所述，就是在自己曾经做过的事情的范围内思考接下来应当做什么，并基于自身过去的经验和经历，形成“如果这样做的话，就是对顾客有利的”这种思维。

但是，在不断变化的时代，即使我们希望能让顾客感到满意，这也仅仅是自己一厢情愿的想法。很多的时候，顾客并不满意，从而在两者之间产生一种认知上的差距。

“重要的是顾客感到满意”这种思维则是将顾客作为主体。怎么做，顾客才会感到满意？此时，需要让自己与顾客融为一体，将自己视为顾客。如果不能站在顾客的立场上思考问题，就不可能寻找到顾客感到满意的答案。

卖方一旦离开了工作，就会变成顾客，任何人都可能成为顾客。

为什么没有销售经验的人能够胜任零售企业的老板

我进入伊藤洋华堂之后，主要负责管理部门的工作，没有直接参与过销售和采购的相关工作。

虽然如此，为什么这么多年以来，我一直能够经营一家流通企业？

虽然没有销售和采购的相关工作经验，但是我能够站在顾客的立场上思考问题。或者说，我自己可能只会站在顾客的立场上思考问题。

站在顾客的立场上思考问题，可以唤醒自己作为顾客的心理。

顾客的心理可以理解为“任性”。顾客来到商店发现商品已经卖光了，就会感到不满。此时，卖方可能会认为“这是商品没卖光之前没来购买商品的顾客的一种任性的表现”。但是如果这种情况继续下去，不久之后顾客就会漠然离开。

另外，顾客的心理也表现出一种“矛盾”。特别是日本的消费者，这种心理倾向更加明显。他们注重商品的新鲜度，当天采摘的蔬菜一上市就被抢购一空；同时他们也喜欢购买用于制作沙拉的包装成盒的蔬菜。如果倾向于商品的新鲜程度，那购买刺身的时候，最好购买整块的肉，然后自己动手切开，但是顾客实际上却希望省时省力的吃法。

在关东煮方面，7-Eleven采用的是顾客自己从锅中挑选自己喜欢的食物，但是将这种方式用在伊藤洋华堂的时候，却卖不出去，此时顾客喜欢袋装的方式。在超市，相比购物的乐趣，顾客更加追求购物的速度。

日本人虽然对食物的新鲜度非常敏感，但是对于将食物在自家的冰

箱中保存三天，和将食物在商家冰箱中保存三天的态度完全不同。他们认为商家保存的食物新鲜度更好，这可能是因为顾客认为在商店购买时间不长的商品其新鲜度更好。因此，日本的顾客不太喜欢囤积食物。这是日本消费者的一种消费心理。

重要的是当自己作为卖方成员的时候，能够唤醒这种隐藏在内心深处的作为顾客时的心理，站在顾客的立场上思考问题。但是，为什么当我们从买方身份转变为卖方身份的时候，就会容易忘掉作为顾客时的心理呢？

在7-Eleven店铺里，那些学生兼职人员和小时工更能够大胆地订货，并做出业绩，这就是非专业人士的优势。这主要是因为这些员工走出店铺之后，自己的身份马上变成了买方，因此能够清晰地理解顾客的心理。

在退休之前，我曾不断在新员工入职仪式上对新进员工强调：“请你们时刻谨记自己作为顾客在商店购物时的心理和感觉。”入职之前，大家在购物的时候，对于7-Eleven和伊藤洋华堂怀有一种“这个商品没有”“服务不好”等批判精神，而这正体现出其作为顾客的一种心理状态。但是，一旦进入公司成为公司员工后，这些人就开始抱怨“太难满足顾客的需求了”。当自己的身份从买方转变为卖方后，就会站在卖方的立场，按照卖方的逻辑思考问题。

这种情况不仅出现在公司新员工身上。无论是谁，一旦离开工作岗位，就会切换为买方的心理状态，但是当回到工作岗位后，其心理又会转变为卖方心理。可以看出，每个人都会无意识地根据情况的不同，采取不同的立场。

因此，我们需要经常问一问自己，现在的自己是不是在思考问题的

时候喜欢站在卖方的立场，是不是将自己作为买方时的心理和感觉抛在了脑后？在此过程中，重要的是将这种不断自我反省的行为内化于心。



站在对方的立场上思考问题，
事情往往会发展顺利

MD团队能够培育出具有压倒性优势产品研发能力的原因

一般情况下，流通企业都会将特色产品和自有品牌产品的研发工作委托给生产厂家或者自有品牌专门企业[书.免`费`分`享V.信shufoufou]。

但是，在Seven & i公司，商品的研发工作是由公司商品部的业务员与生产企业的相关负责人共同组成的工作团队“MD团队”（Merchandising，商品推销）负责，能够保证强大的产品研发能力。

MD团队最初是为了研发便当和饭团等日配产品，通过与供应商合作而组成的团队，是通过“站在对方的立场上思考问题”而创造出的一种产品研发方式。最初的时候，为了在7-Eleven销售便当和饭团，我们拜访了一家供应商，委托其进行产品的研发。但是当我们向对方表达了我们的意图的时候，该供应商的创始人却否定了该提议：“我们不希望再与大企业合作了。”

当被问及为何会有这种想法时，对方向我们讲述了事情的缘由。

原来，曾经有一个大企业委托该供应商生产便当和饭团，为此他们另外建造了生产工厂。可是，当交易扩大到一定规模的时候，这家大企

业突然提出中止合作，给出的理由是“便当和饭团今后由我们公司自己生产”。

“所以，你们最好自己先建个小摊子，然后慢慢去做。”

也就是说，这家供应商不想再被大企业牵着鼻子走了。

于是，我提出了解决方案：“如果这样的话，我们两家公司之间不是委托方和被委托方的关系，而是一种平等的关系，彼此之间制造一种紧张感，怎么样？”

听到我的话后，对方问道：“这怎么理解？”我解释说：“我们彼此之间都树立为顾客提供优质且具有新价值商品的目标，我们与供应商之间的关系不单纯是交易对象的关系，而是拥有共同的目标，并共同为此而努力。”

也就是说，转变认识，由交易关系转变为合作关系。

但是，如果出现影响实现共同目标的情况，那么合作关系也将终止。

如果我们单方面要求降低商品供应价格，或者故意刁难供应商的话，供应商感到这种合作关系难以为继，可以终止合作。

另外，未来，对于供应商公司的内部经营事务，即便我们公司产品的占比提高很多，我们也不会通过注资的方式，扩大我们公司的影响力。无论任何情况，我们都是平等关系。

这种将交易关系转变为合作关系的想法之所以产生，主要是因为我们在思考问题的时候并不是站在自己的立场上，而是站在了供应商的立场上。

“知道了，那么我们一起做吧。”

供应商的创业者最终同意了合作，从而创造了MD团队。

现在，各家供应商的工厂当中，作为7-Eleven专用工厂的比例超过了90%，远远超过了其他连锁企业。

即便与供应商之间没有任何投资关系，按照MD团队的原则，供应商也会为7-Eleven建设专用工厂。因此，我们必须创造良好的环境，确保专用工厂正常经营发展。7-Eleven将优势战略完全贯彻到生产经营活动中的一个原因就在于此。

此外，为了让供应商放心建造专用工厂，7-Eleven也必须不断发展壮大。

虽然彼此之间没有投资关系，却存在信任关系，这种流通企业和生产企业之间的关系在世界上也非常罕见。MD团队具有强大的商品研发能力，这也成为7-Eleven保持压倒性优势的源泉之一，而这种优势使得7-Eleven一家店铺的日均销售额超过其他连锁企业10万日元以上。

如果信任关系不能持续，当天就终止交易

如果与生产企业之间的信任关系出现裂痕，那么即便可能不会对店铺的销售产生不利影响，我们也会选择终止合作关系。

长期以来，7-Eleven的生产商品面包主要是由一家长期合作的大型面包制造企业供应的。7-Eleven不会销售其他企业的产品，作为回报，该面包生产企业也不可以向其他流通企业供应面包，这是两家公司社长之间的约定。这是另外一种MD团队的表现形式。

但是，当一家大型流通企业在关东的某个地区开设分店之后，上面所说的面包生产企业的董事上门拜访，并提出“作为全国性品牌，我们不得不向其他企业供应商品，所以希望你们理解”。但是，约定就是约

定。

“这样的话，没问题。”

对方听到“没问题”这个回答的时候，不知道是不是将其理解为“好”的意思，脸上浮现出终于放下心的表情。但是，我再次强调：“明天开始，你们不再向我们供应商品也没问题。”

当时，7-Eleven的生产商品品牌面包的销售额占到了全部商品销售额的7%。是为了维持7%的份额，选择继续与已经失去信任关系的企业进行交易，还是即便失去7%的份额，也要将信任关系看得比一切都重？我选择的是后者。

从当天开始，我们不再采购那家面包生产企业的产品。

但是，当时我也想到了事情的另外一面。那就是，虽然可能因此失去7%的份额，但是，按照最坏的程度估算，3.5%的份额可以通过其他面包生产企业的商品替换。

虽然可能会失去剩下的3.5%的销售额，但是因为7-Eleven处于成长期，不会受到很大的影响。通过这件事，7-Eleven可以自主研发具有特色的面包产品。

“刚出炉直接配送”品牌产品的诞生一方面是希望为顾客提供味道和新鲜度两者兼具的面包产品，另一方面就是因为与大型面包制造企业之间的交易终止这件事。

之后，我们与这家面包生产企业达成了和解，恢复了双方的交易关系。最后，这件事被刊登到了经济类报纸上，这反映出社会对这件事情的关注程度。

7-Eleven品牌使用费比其他连锁企业高的原因

7-Eleven加盟店向公司总部支付的品牌使用费的比例，如果土地和建筑物是由店长所有或租赁的话，占到毛利润的45%（24小时营业的店铺为43%），这比其他连锁企业高。

虽然如此，每家店铺的平均日销售额比其他连锁企业的店铺高出了10万日元以上。出现这种结果的原因之一，就是店铺的开支中一大部分是由公司总部负担。

开支当中主要的费用包括自来水费用、照明费用、取暖费用，无论费用金额是多少，费用的80%由公司总部承担。这是其他连锁企业没有的支持性体制，这也是站在店长的立场上思考问题后构建的体制。

在公司创业之初，我曾经试图将品牌使用费比例设定为45%，但是公司的领导认为“太高了”，表示反对。而如果将品牌使用费比例设定得较低的话，那么店铺运营经费就会由店长负担。此时，站在店铺的立场上思考的话，会出现什么问题呢？如果自来水费、照明费和取暖费由店长负担，店长为了减少运营成本支出，提高收益，就会想着如何节约电费。结果，夜晚的时候，店铺的照明就会减少，对顾客的吸引力也会下降。如果80%的费用由公司总部负担的话，那么店长可以不用太在意电费情况，根据实际需求保证照明。这就是人的心理。

品牌使用费比例即便高了一些，但是如果大部分支出由公司总部负担的话，店长可以不用太在意支出多寡，可以将注意力集中在经营活动上。此外，由公司总部负责宣传促销的话，也可以提高7-Eleven的知名度。

由此，7-Eleven实现了快速发展。公司发展壮大之后，降低了公司总部分成的比例，提高了店长分成的比例。

按照山田电机出的价将大工能卖给山田电机的原因

Seven & i公司有多种产业，在世界上也是非常罕见的混合联合企业，但是之前也迫不得已出售了旗下的子公司。这家被出售的公司就是综合折扣店大工能（DAIKUMA）。

1979年，Seven & i公司通过对大工能进行资本投资，希望这家企业能够不断发展壮大。但是，与国外消费者根据自己所处的社会阶层选择购物渠道的情况不同，在日本，同一消费者既可以在高级专业门店消费购物，也可以在百元店消费购物，因此低价销售战略在日本难以为继。

2002年，山田电机出现在潜在收购方的名单中。当时，我最在意的是员工的处置问题。

当我提出“不解雇员工”是唯一的条件的时候，山田电机回复道：“既然是IY集团^[1]（当时）这一日本代表性的零售企业培育的人才，我们一定会珍惜的。”除此之外，我再无其他要求。

我对手下的人说，应当毫无保留地将包含负面信息在内的所有数据都交给对方，并答应对方的收购价格。

当时，公司内部有人提出“卖得太便宜了”。对此，我回答道：“希望大工能的员工都能够在山田电机旗下公司继续工作。如果认为收购价格低了的话，那么就把这当作是送给那些即将成为山田电机员工的人的一种礼物吧。”

对以收购方提出的收购价格成交这件事感觉到最吃惊的是负责收购斡旋的野村证券公司。

为什么在有人认为“卖得太便宜了”的情况下，依然接受了收购方案？这是因为，我不是站在自己公司的立场上思考问题，而是站在了收购

方的立场，以及站在了员工的立场上思考问题。

虽然通过谈判可能将收购价格提高一些，但是，这可能在收购完成之后影响到大工能员工的利益，我是不允许这种事情发生的，这算是对在此之前与我们一起工作的伙伴的一种回报吧。

收购完成14年后，即2016年4月，大工能出身的桑野光正接替公司创始人山田升正式成为山田电机公司的社长，这也是第一位非创始人家族出身的社长。

表达的方式也需要站在谈话对象的立场上

在谈话的表达方式方面也存在站在对方的立场上思考问题的情况。

无论是谁，当其在别人面前说话的时候，都会试图展现出自己最好的一面，这就是人类的心理。因此，有的人会在无意识中卖弄自己无所不知。

比如，当你要去远方，希望了解坐火车、飞机和汽车要花费多长时间和多少费用的时候，此时向对方询问相关信息，对方开始滔滔不绝地分析。

如果坐火车去的话，坐新干线坐到什么地方，然后坐民营铁路比较方便；如果坐飞机去的话，坐哪个航班比较合适；如果是坐汽车的话，应当走哪条高速公路，在哪个出口出高速，并绕行哪条道路，这样可以躲过拥堵……对方不断解释着。

原本你想着询问对方后，对方两三句就可以解释清楚，对方却喋喋不休。当与一个人交谈的时候，超过了自己预想的时间，我们会感觉到厌烦，听者已经疲惫不堪，但是说者却完全注意不到这点，因为说者

已经完全沉醉在自己说话的情景中。

可能说者原本想着“为了对方”，所以非常热心地给听者讲解，但这仅仅是一厢情愿，结果就变成了一种炫耀自己无所不知的情况。

如果站在听者的角度思考的话，事情会变成什么样？如果对方向自己询问事情，首先要以最精练的语言进行回答，如果对方想了解得更加详细，那么就将自己知道的所有知识都告诉对方。此时，听者就会认为“这个人懂得真多，而且非常热情”。这就是站在对方的立场上思考问题，按照人的心理说话的技巧。

如果能站在对方的立场上思考问题，事情往往会进展顺利

相同的道理也适用于谈判。

为了在日本成立7-Eleven，我与美国南方公司领导多次谈判的时候就采用了这种方法。谈判最后围绕品牌使用费比例问题，双方难以达成一致。

对方提出的是销售额的1%，而我们提出的是销售额的0.5%，双方的分歧很大。

但是，如果将比例作为谈判的主要内容，双方都会坚持自己的观点，我们无论运用什么谈判技巧都不会很容易消除双方的分歧。因此，应当将比例问题从谈判的主要内容中移除，于是我提出：“对你们来说，获得高的品牌使用费比例是不是你们的目的？我想应当不是。通过双方的合作，你们的目的应当是获得高的特许收入。这样的话，如果你们降低品牌使用费比例，我们也会更容易获得开设分店的资金，这样店铺数

量就会增加，最后如果我们取得成功，你们的收入也将增加。相比提高品牌使用费比例，提高特许收入是不是更加划算？”

对于我们的方案，南方公司做出了很大的让步，最后将品牌使用费比例降低到0.6%。

在谈判过程中做出判断，不仅需要讲道理，心理因素也会产生很大的影响。

人的心理就是不会在同一个天平上测量得到的东西和失去的东西，人们更加看重失去的东西。同是1万日元，相比获得1万日元的满足感，失去1万日元的痛苦感更为刻骨铭心。这就是人的本能。

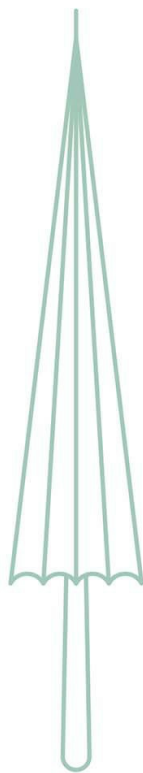
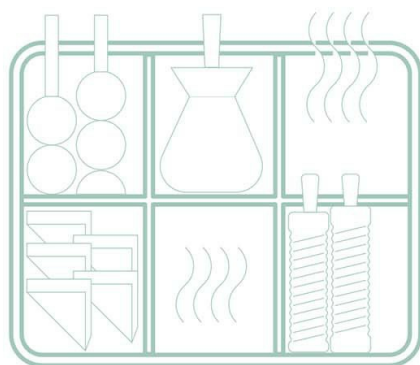
在与南方公司谈判的过程中，让其降低品牌使用费比例，对对方来说就相当于失去了即将得到的金钱，因此其在心理上会将这件事放大，并感觉到不满意。因此，南方公司并不会轻易大方地降低使用费比例。

因此，需要避开比例话题，将他们关注的重点转移到金额的多少上。这样话题就主要围绕能够得到的金额展开。降低比例并不是损失，从长期来看能够获得更大的利益，因此南方公司的心理从不满转变为期待。

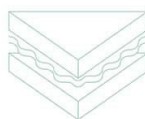
我们并不是一味强调自己的利益，如果能够站在对方的立场上思考问题的话，就可以找到对方认可的逻辑，并不是将自己的观点强加给对方，站在对方的立场上思考问题，谈话就能够吸引对方的注意力。

在面对对方的时候，不要将自己放在分母的位置，而是将对方放在分母的位置，这样事情就会进展得比较顺利。

[1] IY集团，伊藤洋华堂。——译者注



朋友圈书籍每日免费分享微信jnztxy 第五章
将顾客的需求作为判断标准，
就可以毫不犹豫地做出决定





为什么能够在短时间内决定销毁 价值6 000万日元的“金色拉面”产品

顾客不会在思考理由之后再判断是好吃还是不好吃

正如上一章所述，我在Seven Gold品牌的方便面产品“金色拉面（咸味）”上市销售当天，判断“这个商品的品质没有达到上市销售的标准”，并要求将已经发送到各店铺的价值6 000万日元的商品全部回收并销毁。

6 000万日元绝不是小数目，但是，我依然能够毫不迟疑地做出决定，原因是什么？

这主要是在作为公司负责人的时候，我不是将公司的利益作为判断的标准，而是将顾客需求作为判断的标准。

顾客在试吃了一口之后，只会做出“好吃”或者“不好吃”的判断，然后才会思考为什么好吃，或者为什么不好吃。

美食家在评价食物的时候，一般都会从“面的味道和口感怎么样”“汤汁怎么样”“食材怎么样”“价格怎么样”等方面逐一进行评论和分析，之后再给出一个综合的评价。

但是，顾客不会在思考具体的理由之后，才做出好吃或者不好吃的判断。好吃的东西就是好吃，不好吃的东西就是不好吃，只有这两种选

项。

如果产品质量好的话，顾客会再次购买；如果产品质量不好的话，以后不会再买。买或不买，只会二选一。

因此，我将顾客的选择作为判断的标准，从产品是好吃还是不好吃这两方面进行判断。如果认为不好吃的话，当然不能上市销售。这是非常自然的选择。

当认为产品的品质没有达到上市销售的标准，要求立刻停止销售的时候，除了上述理由之外，没有其他任何理由。这是因为顾客不会在思考相关理由之后再做出判断。

顾客不会表达“用心做了”的赞扬之后再购买产品

在做出某种判断的时候，重要的是判断的标准是什么。商品生产企业在产品研发过程中，需要反复研究和克服重重困难。技术人员如果是研发拉面的话，就从技术层面追求最高品质的拉面；如果是研发汤料的话，就从技术层面追求最高品质的汤料。

追求高品质的结果就是，在现实情况下，无论是从技术层面，还是从成本层面，都实现了能够达到的最优状态。如果将公司利益作为判断标准的话，可能就会认为“至此，我们已经尽了最大努力”，所以无论产品品质最终如何，都会进入下一步的销售环节。

但是，从顾客的角度来说，并不会因为生产企业“用心做了”或者“尽了最大努力”就会购买其产品。

正如在学校考试中，并不会因为学生通宵三天三夜学习，就会对其行为大加赞扬，并让其考试通过。无论是通宵三天三夜学习，还是只学

习了半天时间，最终看的是是否达到了及格线。这与企业的情形相同。

“用心去做”和“做正确的事情”这两件事所包含的意义完全不同。

所谓正确的事情就是顾客认为“好吃”，生产出能够引起顾客共鸣的产品。因此，必须站在顾客的立场上看待判断标准。

用顾客的判断作为标准，就可以毫不犹豫地做出判断。

开会过程中，重要的是将什么作为判断标准

每次公司内部开会的时候，如果当天负责报告的人只是罗列了一大堆道理的话，其讲话不到3分钟，我就会阻止其继续讲下去，并中止会议。

这也是因为我将顾客立场作为判断的标准。

顾客不需要公司罗列的道理，而是希望从商品和服务中获得更大的满足。如果不能紧紧抓住这个事情本质的话，无论道理多么堂皇冠冕，无论花了多么长的时间准备报告，这时候的任何讨论都是浪费时间。

在开会的时候，如果将公司利益作为判断标准的话，就不可能知道如何让顾客感到满意，这种抓不到事物本质的讨论只是纯粹在浪费时间。

在所有工作环节，如果始终能够将顾客需求看作判断标准的话，就可以非常轻松判断出自己正在做的事情是否抓住了事物的本质，而不是本末倒置。

越是被称为专业人士的人，越容易按照自己的标准判断事情

从顾客的角度来看，如果他们不清楚“金色拉面（咸味）”这个商品是如何被制作出来的，以及不知道面中小麦粉的混合方法，那么也不可能知道汤料配料是什么。

因此，顾客对于最后上市销售的商品，只能用好吃或者不好吃来判断。我在判断的时候，与顾客采用相同的方法。

如果我是方便面研发方面的专家，熟知方便面是如何制作的，以及相应的制造技术和制作工艺的话，那么我可能也会想出一大堆畅销的理由，比如“这个面是员工用心去做的，应当能够得到顾客认同”“虽然汤料并不是非常完美，但是面的形状非常好”。

接下来，我可能就会认为“从结果上来看，完成得不错”，于是就会同意该商品上市销售。

但是，这是专业人士基于自己的标准做出的判断。

一般情况下，人们都会认为应当将重要的工作交由那些具有丰富经验的专业人士。但是越是片面认为“自己是专家”或者“自己是内行”的人，其判断越容易产生误差，从而导致判断错误。专业人士容易轻易相信自己在过去经历中积累的知识。

一个具有丰富经验的人，在说话的时候喜欢说“根据我的经验”，但是这仅仅是用“自己的标准”表明了一种“我认为正确的做法”。

重要的是顾客认为什么是正确的，所以真正的“专业人士”都是在每次做事情的时候审视自己过去的经验，将顾客的立场作为判断的标准。



将“差不多”“大概”从判断的标准中排除出去

为什么将“△”从人事工作自我评价制度中删除

我30岁进入伊藤洋华堂，先后从事过促销、宣传、人事、管理等相关工作。

超市招聘员工数量不断增加，员工中既有高中毕业生，也有大学毕业生，同时还有很多人是社会招聘人员。人事工作中最重要的问题就是如何提高公平性，创造具有吸引力的工作氛围，因此我对人事制度进行了改革。

为了赢得员工的认同，我提出的方案中一个改革措施就是“自我评价制度”。自我评价制度主要包括“是否掌握了基本的技能”等类似的问题，员工在每个问题上标出○（掌握了）或×（没有掌握）。

我事先公布了相应的评价标准，在此基础上将员工本人的评价和上司对员工的评价，通过面试的方式相互印证。通过这种制度安排，可以让那些原本认为自己已经掌握了相关技能的员工认识到实际上自己并未掌握相关技能，同时鼓励那些虽然已经掌握了相关技能，但是自己主观认为还没有掌握相关技能的员工，让他们获得更多的自信。现在这个制度已经成为人事考核的核心内容。

在这个自我评价制度当中，我将一项传统上应当作为选择项的内容

删除了。这就是在○和×之间的△（有时掌握了）这个选择项。

最开始的时候，我将△加入评价选择项中了，但是在调整过程中将其删除了，主要是因为如果按照日本人的心理，很多时候都会选择△。

在日本，作为评价社会事物的标准，是允许使用“大概不错”“差不多掌握了”这种中间评价尺度的。

不能陷入“大概”“差不多”陷阱中

在推进某个项目的时候，虽然还存在很多复杂的问题没有解决，很多的时候大家都会认为“已经非常努力了”“差不多了”，就会表现出妥协的意愿。

或者，当某个问题出现的时候，如果解决起来非常困难的话，那么在解决过程中就会解决到“差不多”的程度就结束了。

再或者，虽然知道问题出现的真正原因是什么，但是为了避免在组织体系内引起纠纷，很多时候就以“敷衍了事”的方式一带而过。

这种“大概”“差不多”“敷衍了事”的妥协做法以及相互串通的现象在很多地方都存在。当陷入“大概”“差不多”“敷衍了事”陷阱的时候，所有的事情都会停滞不前。

我作为公司负责人，全力消除了“大概”“差不多”“敷衍了事”这些妥协的态度和做法。而这些态度和做法之所以会出现，正是因为员工将公司的利益作为判断的标准。但是如果将顾客需求作为判断标准的话，就只会好和坏这两种判断标准，不存在介于两者之间的标准。

比如，关东煮是7-Eleven具有代表性的产品之一，在研发过程中，通过去除“差不多”“大概”“敷衍了事”这种态度，为了获得能够制作出美

味的汤汁的鲣鱼花，我们甚至和合作伙伴一起动手制作。

首先，为了制作出透明度高的汤汁，需要使用脂肪成分少的鲣鱼，为此我们指定要使用赤道附近渔场捕捞的鲣鱼。

其次，一般情况下鲣鱼捕获后都是冷冻后再运输。但是为了避免解冻时从鲣鱼身上渗透出的液体影响鱼本身的美味，我们要求不使用冷冻运输，而是将捕捞后的鲣鱼直接运送到渔场附近的加工工厂，在鱼体内美味成分达到最高峰的一两天后进行快速加工。

7-Eleven通过“手火山式”和“焚纳屋式”两种方式对鲣鱼进行烘焙，通过烟熏使鱼干燥的烘焙工艺虽然耗时耗力，但是这是一种传统的做法。

手火山式主要是通过调整摆放在蒸笼里的鲣鱼的位置及叠加起来蒸笼的层数，在短时间内迅速进行干燥处理，从而将鱼的美味锁在鱼的体内。这道工序完成后，通过焚纳屋式，小心地进行熏烤，从而将鲣鱼本来的美味熏烤出来。

这种复杂的制作工艺，就连专门的鲣鱼加工企业都感到非常震惊，“没想到便利店竟能做到如此地步”。

此外，在提取底汤的时候，将两种鲣鱼混合在一起使用，一种是味道重、出汤率高的鲣鱼，一种是能够产出清爽清汤、贵重的鲣鱼（鱼的表面生出了霉菌，因此能够生产出味道鲜美的底汤）。

此外，为确保便当和熟食类食物的安全，让消费者感到放心，我们在生产经营过程中杜绝了“大概”“差不多”“敷衍了事”这些做事的态度。

为此，我们认为仅仅在生产便当的工厂禁止使用延长保质期的添加剂和合成色素还不够，同时要求生产酱油等调味料，以及生产咸菜等原材料的企业在生产过程中也不能使用市场上广泛使用的延长保质期的添

加剂等物质。

例如，在生产火腿和香肠等加工食品的过程中，为了提高产品的口感，经常在食品中添加磷酸盐等食品添加剂。但是如果摄入磷酸盐过量的话，就会影响人体正常的钙吸收，导致骨质疏松。为了保证7-Eleven销售的三明治产品中不使用添加了磷酸盐的火腿等食材，我们与食材生产企业进行了合作。

在此过程中，不会出现“因为是用于生产便利店销售的食品，所以差不多的东西就可以”的情况，对此我们绝不会妥协。相反，我对公司员工强调，正因为是便利店销售的食品，所以“必须保证产品在安全和安心方面做得比家庭吃的食物更好”。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

任何改革都是有相应成本的。如果此时优先考虑公司的利益，采取“差不多”“大概”“敷衍了事”等态度的话，7-Eleven就不会在这么多的地区被消费者看作日常生活基础设施的一部分了。

7-Eleven的OFC是一个人负责七八家店铺的顾问咨询工作，他们掌握最新的信息和知识，对经营活动提供咨询建议。如果他们提出的意见和建议也都流于“大概”“差不多”“敷衍了事”等形式的话，那么店铺的经营活动就会陷入墨守成规的状态。

很多加盟店的店长都比OFC年长，如果OFC担心“如果提出这样建议的话，店长是不是会不高兴”，因为怕出现矛盾而妥协的话，那么虽然与店长之间不会出现矛盾，但是不久之后，店铺的经营模式就会采用“商铺的标准”，导致经营收入下滑。

OFC表现出决不妥协的姿态，并长期坚持下去的话，就可以与顾客建立紧密的信任关系，在某一时间节点，我们坚持的原则就会开花和结

果。

而这正体现了7-Eleven的优势，这种优势确保了每家店铺的日均营业额达到了66万日元左右，超过其他连锁企业10万日元以上。



人一旦涉及自己的事情，判断的标准就变得模糊不清

人具有两副相互矛盾的面孔

在我认为产品没有达到上市销售水准的时候，毅然决定回收并销毁价值6 000万日元的产品。但是，在作为公司负责人退休之前，我却经常被秘书提醒“一旦涉及自己的事情，会长就变得非常犹豫”。

例如，在看牙医问题方面，每隔一定时间我都会去医院让牙医检查自己的牙齿，如果真要去看牙医的话，时间上应当是没问题的。但是，如果现在我的牙并不疼，就会决定将看牙医的时间延后。

如果是工作上的事情，对方是交易对象，那么我一定会毫不犹豫地去拜访对方。

人具有两副相互矛盾的面孔。一副面孔就是如果认为某件事有去做的价值的话，即便非常困难，也会尝试挑战，将事情圆满完成；另一副面孔就是本能地试图保护自己。

一方面是踩油门的自己，另一方面是踩刹车的自己，无论哪副面孔都是自己，这一点是毫无疑问的。

人一旦涉及自己的事情就会变得保守

是选择挑战，还是选择保守？即便知道应当挑战，应当坚持到最后

，但是很多时候人的心理却倾向于保守。当涉及自身问题的时候，就会夹杂进自己的感情。

对于看牙医这件事，如果可能，我内心是不愿意去的，不断把看医生的时间往后拖，因为这是我个人的问题。

接受医生的治疗，尽可能地维持牙齿的健康状态，相比这种积极的意识，之前曾经看过牙医那种并不舒服的经历使得我产生了一种试图逃避现实的消极心理。

这种情况也会出现在工作中。

当被别人问及经营便利店过程中什么是重要的，很多店长都会回答说经营的诀窍就是“主动型经营”。例如，对于畅销产品的日配商品，当设想某些商品“第二天一定销量不错”的话，就会多订购一些这样的产品，将其摆放在更为明显的地方，试图引起消费者的注意。

有的顾客为了购买午饭来到店里，但是很多情况下，顾客事先并不清楚要买些什么，而是在看了商店里摆设的产品之后，根据直觉决定买什么。这时，那些被摆放在明显位置，并特别推荐的商品就会唤起顾客的消费欲望，从而促使消费者进行购物。

也就是说，如果以顾客的角度作为判断标准的话，提出假设之后，就可以大胆订购相应的商品。

店长虽然在脑海中理解“主动型经营”的必要性，但是当为自己的店铺订购商品的时候，就会出现“如果卖不出去的话就会出现损失，这该怎么办”这么一种保守的心理活动。这时候，他们就会给自己找借口，说“我们的情况有点不同”，从而继续维持保守型经营模式。

事情直接涉及个人利益的时候，人的判断标准就会变得模糊不清。

在7-Eleven店铺运营中，OFC发挥了非常重要的作用。他们针对前

面提及的这一心理，为加盟店店长提供相应的意见和建议，从而将他们从保守的状态中解放出来。

用“另外一个自己”明确判断的标准

在工作中，如果将顾客的需求作为判断标准的话，可以毫不犹豫地做出决定，但是如果仅仅将关注的重点放在与自己利益密切相关的事情上，判断的标准就变得模糊不清，容易迷失方向。也就是说，在试图自我保护的心理的作用下，自己就会做出妥协。

在去看牙医还是不去看牙医这一单纯的个人事情上，如果不去看牙医的话，结果只会由个人承担。但是在工作方面，如果判断的标准模糊不清，公司就可能会失去顾客信任。

我们自己应当反省判断的标准是否已经变得模糊不清，或者出现了偏差。为此，在退休之前，我经常对员工说的一句话就是：“要经常客观地审视自己。”

客观地审视，就是指从另外一个角度审视自己。

现在的自己是不是将公司的利益和自己的利益作为判断的标准？是不是被过去的经验所束缚，站在过去的延长线上思考问题？对于这些问题，可以通过另外一个自己去审视和纠正现在的自己。

如果在充满勇气的自己和保守的自己之间摇摆不定，就通过另外一个自己去审视自己。如果自己不想妥协，那就向前迈出一步。道理说起来简单，但是实践起来并不是那么简单，如果能够注意时刻从这种视角审视自己的话，就会逐渐获得不断前进的动力。

平时多质疑，就可以发现事物的本质

为了用另外一个自己重新审视和纠正自己，需要经常对自己做出的判断提出疑问，是不是真的如此？为什么如此？

在工作中，判断的标准会变得模糊不清，或者出现偏差，对于这个问题，我们可以理解为在自己的感觉之上覆盖了由过去的经验、公司的立场、现有的常识等构成的过滤网，从而限制了我们发现什么是最重要的这一事物本质的能力。

此时，如果能够不断质疑自己，多问一下“是不是真的如此？”“为什么如此？”之类的问题，就可以摘下这层过滤网。就我自身而言，在退休之前，经常对自己提出的一个要求就是，“清空自己的大脑，不断质疑，避免自己陷入思维定式”。

正如在体育项目中，每天的日常训练是真正比赛时的基础，经常提出质疑，不断训练自己发现事物本质的能力，才可以迅速做出判断。



不要将“工作”和“公司”放在一起考虑

虽然老板反对，但是依然坚持下去

正如第一章所述，在我30岁的时候，如果不是出于希望在流通行业工作这种目的的话，我就不可能进入伊藤洋华堂这种公司。

当时我和在东贩公司工作时认识的媒体行业的朋友一起，希望在东贩成立制作电视纪录片的独立工作室而上门拜访了伊藤洋华堂公司，希望它做我们的赞助商。当时公司的二号人物向我们发出了邀请：“这样的话，来我们公司干怎么样？”于是我就跳槽到伊藤洋华堂了。

虽然我已经不再想独立创业，但不顾周围人的反对，在跳槽之前没有说“要辞职”，否则东贩就会继续挽留我。

但是，无论去什么地方，总会有工作的。虽然并不是因为喜欢伊藤洋华堂而跳槽过来的，但是这里可以找到工作。在公司领取工资一天，就必须要为公司工作。

我原本的性格就是不能放任树木倒在自己眼前而不管不顾，因此，在工作中遇到各种各样问题的时候，就会尝试解决问题。

当时，作为公司创业者的伊藤社长也经常反对我的想法。

例如，在成立伊藤洋华堂工会这件事上，当时旗下店铺的数量大约为20家，员工人数超过了2 000人，全织同盟（全国纺织产业劳动组织

同盟，现在为UA前线）希望公司能够成立工会组织。

当时我作为人事部门的负责人，考虑到公司的规模，为了建立员工与公司之间顺畅的沟通渠道，因此建议成立工会。但是伊藤社长最开始的时候对此强烈反对。

伊藤社长由于缺少上班族的工作经验，其强调的是为商之道在于“顾客就是上帝”，因此，很难理解以保护劳动工人权利为目标的工会是怎么样一种存在。虽然如此，我向伊藤社长解释说：“工会就是映射经营者的一面镜子。”最终，获得了伊藤社长的认同。

相比成立工会这件事，在伊藤洋华堂公司上市这件事上，伊藤社长的反对更为强烈。

随着分店数量的不断增加，公司贷款金额不断扩大，于是我提出建议，希望尽快从资本市场筹措资金。

如果公司上市的话，那么公司就变成了公众公司。虽然从当时的情况看，上市是企业经营的一个方向，但是根据当时的感受，作为公司所有者，上市对其来说是一个痛苦的决定。此外，对通过提高公司股价筹集资金的做法，伊藤社长表示不希望不劳而获，因此，对上市持保守态度。

如果要保持公司继续发展壮大，就必须上市，我与其他老员工不断游说社长，最终伊藤社长逐渐想开了，并做出了上市的决定。

在成立7-Eleven时也经历了类似的过程。

我不顾公司内部外的强烈反对，开始与美国南方公司进行谈判。在最后谈判的前一天，我途经夏威夷，在此偶遇了刚从美国考察7-Eleven回国的伊藤社长。

我们一起吃早饭，伊藤社长提到了7-Eleven，“这个好像和日本的杂

货店差不多”。事情已经进入这个阶段，反对的声音依然占到了七成，剩下的三成态度不明。确实，风险非常高，公司内外反对之声不绝于耳，作为公司的所有人感到不安也理所当然。

如果将工作等同于公司的话，就不会有7-Eleven的创业

如果我认定一件事有价值的话，就不会半途而废，一定会坚持到最后。虽然公司的所有人包括社长提出了反对意见，但是我依然把自己想说的话说出来，而且会努力完成自己想做的事情。

我想这可能是因为在我自己的思想中，并没有将“公司”完全等同于“工作”的缘故吧。

实际上，最开始的时候，我并不是自己希望到伊藤洋华堂工作而跳槽过来的，当时想的就是在工作上尽自己最大的努力，如果真的行不通，那就辞职。

如果当时我是大学毕业，进入理想中的企业，周围的人也对我表示祝贺，那么在我的思想中可能就会出现将自己的一生托付给公司的想法，并在无意识中将工作等同于公司。如果这样的话，也不会想到成立连老板都反对的7-Eleven。

即便在与南方公司谈判时，假设此时我的脑子里想的就是“从公司的角度来说，无论如何希望避免谈判破裂，必须要使谈判达成一致”，可能最终就会向对方做出较大的让步。

在“金色拉面（咸味）”的问题上，如果我将公司等同于工作的话，那么就会将公司的利益作为判断的标准，应当不会想到回收和销毁价值

6 000万日元的商品。

升级换代产品无论多么美味，一旦变得“不好吃了”，就会失去顾客支持，这样的产品很难再次畅销。

不要依附于公司

这本书的前面曾经谈到了与京瓷创始人稻盛和夫的对话，节目中，稻盛和夫和我分别解答每个人可能都会遇到的烦恼和希望别人提供意见的事情，其中有一个问题是怎么解决“和上级性格不合”的问题。

对于这个问题，我是这样回答的：“在组织体系中，会产生各种各样的烦恼。在与上级的人际关系方面的烦恼有很多。其实，每个人都会有烦恼，我也会有烦恼。但是，面对烦恼，一味等待，问题还是得不到解决。重要的是，面对烦恼，只能由自己去解决，自己尝试去解决的话，才可能跨过这道坎儿。这同样适用于与上级之间的关系方面。”

之后，我结合创立7-Eleven、成立伊藤洋华堂工会、公司上市等案例，分享了我自己的感想，说明即便我最大的上级伊藤社长不赞成，我也会不断游说，并推动目标的实现。

“当自己的想法与上级的想法不一致的时候，有的人会刻意逢迎上级的想法。但是我却没有这样做，因为我可以随时辞职。不要试图依附于某种东西，对于自己认为应当做的事情，那就去说服上级，坚持到底，做出成绩。我想这样就可以实现一种逆向的上级迎合下级的情况。”

正如上面的回答，由于我的思想中没有“依附于公司”这种想法，因此，不会将公司等同于工作，虽然上级反对，但是依然会坚持去做自己认为有价值的事情，并最终实现自己的目标。

最后，实际上变成了上级迎合下级。

人如果依附于某一事物，就会失去真正的力量

人不能够一方面依附于某一事物，另一方面又尝试挑战新的事物。原本设想向前迈进一步，但是事情的发展并非如设想那般，此时人在无意识中可能就会依附于某种事物。

特别是依附于公司组织的时候，每一个人都会变成笑容可掬的“好孩子”。“好孩子”为了避免直接面对残酷的现实，就不可能去尝试新的事物。

在与上级的关系中，最常见的一种情况就是，为了避免与上级之间的冲突，自己会尝试扮演“好孩子”的角色。特别是当试图依附于某一事物的时候，即便出现了问题，也会“敷衍了事”，做出妥协。这样就不可能克服烦恼的问题。

为了不使自己变成“好孩子”，就需要在工作中坚持自己认为正确的想法。此时，如果能够将顾客的需求作为判断标准的话，就能够从本质上看清楚什么是正确的。

当自己的想法与上级出现不一致的时候，不要轻易妥协，应当拿出勇气，证明自己的想法是正确的，不断去说服对方。可以通过尝试挑战的方式，解决上下级之间的关系问题，这一点一定要记住。

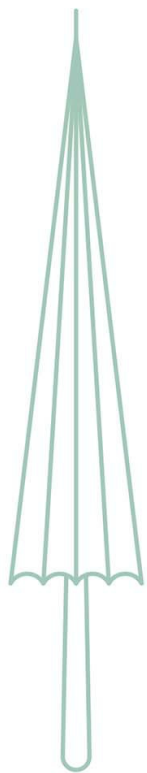
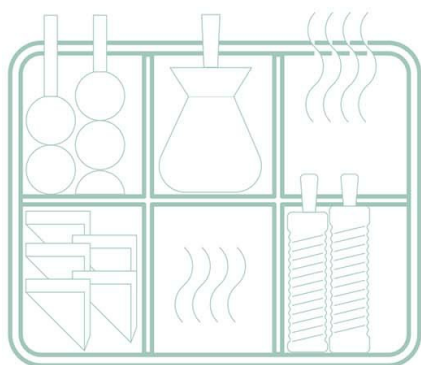
所谓的改变生存方式，就是不断询问自己之前依附于某种事物这种做法是否真的好，离开自己所依附的事物，向前踏出一步。

我在此之前曾不断强调，在不断质问自身的时候，需要从另外一个自己的角度去审视自己。当摇摆于勇于挑战的自我和保守的自我之间的

时候，可以尝试从另外一个自己的角度客观地观察。

要不断质问自己，是不是依附于某一事物，某事物是不是真的有依附的价值。之后，如果不想对这样的自己做出妥协，那就解放自己，果断地朝未来迈出一步。

如果想发挥出真正的力量，就应当发现自己一直以来认为非常重要，并一直依附于此的东西实际上仅仅是一种自我认知。



第六章 看穿事物的本质， 顺利推进工作



人工智能的时代，提出假设依然是人的功能

事物的本质就是高尔夫球杆的“甜蜜点”

在我退休之前，每个周末都喜欢和意气相投的朋友去打高尔夫球，现在这种习惯依然持续。

如果将工作比作高尔夫球的话，现在所处的时代对于卖方来说，就是不断吹过来的逆风。将产品生产出来，摆上货架后，就会销售一空，这是卖方市场；与此不同，消费进入到一种饱和状态，消费者的消费变得越来越谨慎，这就是买方市场。

日本国内的经济发展陷入一种原地踏步的状态，随着2014年消费税率的提高，个人消费陷入一种缺乏后劲的状态中。对于有年幼子女需要养育的一代人来说，由于未来发展情况不明，因此其倾向于限制自己的消费活动。另外，随着股价的变动，老年人能够从金融资产中获得的收入不断减少，这限制了其消费能力。

但是，在逆风当中，如果球杆的甜蜜点（高尔夫球杆面上精准的一点）能够准确击中高尔夫球的话，高尔夫球就可以飞得更远。

在消费出现饱和的情况下，如果能够抓住顾客需求的本质，就可以创造出热销商品。所谓的事物的本质就相当于高尔夫球杆的甜蜜点。

但是，问题是如何抓住事物的本质。

无论是物联网，还是大数据，其本质都是相同的

对于社会上流传的事情，如果能够抓住这些事情的本质，就能够避免不对称的信息影响自己的主观判断。

例如，最近，物联网的概念受到广泛关注，通过互联网将各种事物联系起来，在实现信息交互的同时，能够相互进行控制。在日本，从2015年前后开始，物联网与人工智能的兴起被看作用于解读这个时代的关键词。

在物联网概念出现之前，大数据也曾经受到社会广泛关注。所谓的大数据就是随着计算机技术和信息技术的发展，能够处理的数量巨大且复杂的数据集合体。在日本，进入2010年之后，人们开始关注大数据在各行各业应用的可能性。

在此之前的2000年中期，无论何时何地都能够轻松连接到电脑网络的“无处不在”（ubiquitous）这一概念开始出现。

无论是物联网，还是大数据，抑或是“无处不在”，这些新概念都曾经被媒体大肆宣传，企业也为了“不落后于时代”紧紧盯着这些新概念的变化。

但是，如果我们能够抓住这些事物本质的话，那么我将看到另外一种光景。

通过各种各样的设备从现实世界的各种事物中收集数据，并通过计算机对数据进行分析，将分析后认为有价值的信息反馈到现实世界的使用者手里。在这一点上，无论什么概念都是相同的。

也就是说，物联网也好，大数据也好，“无处不在”也好，这些新技术的发展目标是什么，能够给哪些人提供什么样的价值，也就是其本质

在过去的10年间没有任何变化。

很多时候大数据并不能发挥作用

大数据最大的问题就是能否将收集的数据通过某种方式应用到某个领域。

对此，由哈佛商学院主办，在美国拥有29万商业领袖读者，在全世界拥有60万商业领袖读者，并被誉为“最好的经营管理类杂志”的《哈佛商业评论》在2013年第12期刊登了“大数据”专栏。其中，有一篇文章介绍了日本7-Eleven成立以来被看作企业生产经营根基的改革措施。

该论文也被刊登在《DIAMOND哈佛商业评论》日语版2014年第5期（专刊：分析论竞争元年）上，文章的题目是《遇到瓶颈的时候，可能不需要大数据》。该论文是由麻省理工学院（MIT）斯隆商学院的研究人员发表的。

当大数据在各行各业的潜在应用价值备受关注的时候，这篇论文强调企业不断加强对大数据相关领域投资的同时，也指出“很多投资并没有得到相应的回报”。文章认为，导致这种现象出现“最大的原因就是很多企业没有充分利用手头的信息”。

但是也有企业通过使用数据提高了企业利润，这些企业一般具有“在获得相关根据的基础上进行决策”的企业文化，其中典型的代表就是日本的7-Eleven的经营模式。

麻省理工学院高度评价了7-Eleven的数据运用

日本的7-Eleven在经营便利店过程中，将最重要的订货决策权委托

给了店铺里的兼职人员和小时工。在此基础上，为了保障员工的决策权，会将与销售相关的数据，主要包括前一天的数据、去年同一天的数据、最近相同天气的日期的数据等发送给各店铺，而这也是论文作者所关注的。

论文作者认为，通过这种方式，7-Eleven在日本市场上“成为最赚钱的零售企业”，“优秀的人才运用正确的数据，获得做出正确决定的能力，通过这种方式，他们在自己的事业上放手一搏”。

在刊登这篇文章的时候，日语版《DIAMOND哈佛商业评论》的编辑同时也刊登了对我的采访。

在这篇题为《数据服务于构想——通过数据是否能够读懂消费者的心理》的采访报道中，我提出了如下的问题：

单纯收集大量的数据，仅仅对这些数据进行分析，不知道这些数据产生的原因，这样收集数据就变得没有意义。首先应当提出假设，而通过对数据的分析验证假设的结果，这才是数据存在的意义。数据仅仅是一个工具，不能建立在假设基础上的商业不可能取得成功。也就是说，表示数据的数字本身不会有任何意义。

如果能看清事物的本质，就会知道应当做什么

无论是大数据，还是物联网，数据本身是通过某种形成积累形成的。如果追根溯源的话，所有的数据都是通过将过去产生的记录进行数字化和抽象化处理的结果。

在科学的世界里，很多事情都是运用积累起来的数字化数据。但是，人是面向未来而存在的，因此，在人类社会中的流通领域，如果照抄

照搬过去的数据，不可能发挥什么作用。

作为结果而呈现出的数据，只有通过提出假设并验证才具有意义。即便在可以对数据进行数字化处理的时代，只有对数据中所指涉的每一个人每天的行为提出相应的假设，才可能发挥数据的作用，并取得相应的成果。

这里所说的假设从人的问题意识和目的意识中诞生出来的，例如，“如何让顾客更加满意”“如何消除顾客的不满和不便”等等。

当然，因为人容易被过去的经验所束缚，常常对常识之外的事情视而不见，有的时候提出的假设也会被过去的经验所限制。

因此，能够不受限制地收集信息的计算机有可能弥补人的这种缺点。

但是，计算机没有出问题意识，也没有目的意识，最终不可能做出判断和决定，并对决定负责。

在大数据、物联网和人工智能时代，为从本质上实现这些技术所具有的意义，需要人类不断提出假设，并朝着未来不断前进。计算机无论如何进化，其功能是辅助人类，而人类依然是核心，这一点永远不会改变。

如何才能提出新的假设，考验的是人的假设能力，也就是想象力。

如果能够看清事物本质的话，就能知道什么是重要的，应当做什么。

那么，如何才能看清事物的本质？本章是本书的总结部分，我将在本章中介绍有关看清事物本质能力的相关内容。



不能将目的和手段混为一谈

为什么将POS引进7-Eleven

如果不能抓住事物的本质，那么可能会将目的和手段相互颠倒。

原本手段是实现目的的方法，但是，可能在不经意间，手段本身就成为追求的目的。

例如，开会的时候，会议的目的是通过简单和准确的方式将自己想表达的东西传递给对方。在此过程中，展示的资料仅仅是实现这个目的的一种手段。

朋友圈每日书籍免费分享微信 shufoufou

但是，当使用具有复杂功能的IT（信息技术）设备以及软件时，就会想着如何将资料做得更漂亮，或者如何将信息添加到展示材料中，在不知不觉间，这些变成了会议的目的，给人一种错误的认识，那就是制作资料本身就是一种工作。

材料展示的本质是促进双方的沟通 and 交流，形成共识，结果却出现了本末倒置的情况。

如何避免将手段当作目的？之前，将POS（销售终端）系统引进到7-Eleven店铺的时候，我特别注意了目的和手段之间的关系问题。

当时，引进POS的过程是这样的，有一次，我让下面的人去清点7-

Eleven店铺中面包库存情况，结果发现畅销产品的缺货问题严重。

在物资不足的卖方市场，如果顾客喜爱的面包缺货的话，那么他们可能就会购买其他种类的产品。但是，当市场变为物资剩余的买方市场的时候，顾客只会购买自己喜爱的产品。

但是，店铺方面习惯于将所有的面包商品看作一个整体，很少从果酱面包、奶油面包、豆沙面包等单个面包产品的角度关注产品的销售方法。因此，当销售火爆的人气商品出现缺货的时候，就会产生机会损失，其他商品因为滞销而产生废弃损失。所谓的机会损失主要是指商品由于缺货而产生的销售损失。

为了按照商品类别掌握畅销商品和滞销商品的销售情况，哪一种商品销售如何，卖了多少，有关商品销售结果的统计数据非常重要。

在20世纪80年代，虽然市场上已经存在订货数据计算机系统，这个系统主要用来统计什么商品订购了多少数量，但是没有能够输出销售数据的计算机系统。

因此，我开始关注已经在美国广泛应用的POS系统。

在美国，POS系统主要是为了防止收银员的误操作以及不正当行为，通过POS，可以知道什么商品在什么时间段内销售了多少数量，什么类型的顾客购买了这些商品。

按照一般的逻辑，我们应当马上引进这套系统，但是在此之前还有一些事情要做。

POS是手段，而不是目的

POS非常便利，但是另一方面因为可以知道每一种商品的详细销售

数据，因此POS也有其令人感觉害怕的一面。

人很容易被数字所影响，因此我担心POS系统数据会影响人的正常判断。

在便利店当中，顾客的需求会因为当天的天气和气温、学校运动会等地区活动的召开等因素的影响而有所不同。

由于商品采购一般都是提前一天进行，因此，我们需要分析第二天的天气、气温、地区活动预告等这些被称为“预期信息”的相关信息，在此基础上，尝试理解顾客的心理，建立“第二天什么产品会卖得比较好”这么一种假设，然后确定订货的种类和数量。

昨天顾客的需求和明天顾客的需求并不一定是相同的。因此，我们在思考问题的时候，不能站在昨天的延长线上，自己应当对于明天的需求提出假设，思考今天应做的事情。

通过POS数据验证假设的结果，分析产品是否如假设的一样卖得比较好，如果出现了与假设不同的结果，分析导致这种结果的原因是什么，并将分析的结果应用到下一个假设中。

或者，在分析POS数据的基础上，从商品销售速度等因素出发，对于那些可能会成为新的畅销商品的产品提出假设。

通过反复提出假设和验证假设，通常情况下能够掌握哪些是畅销商品，哪些是滞销商品，从而提高订货的精准度，降低机会损失和废弃损失，这就是“单品管理”。

在此过程中，单品管理的实践是目的，而POS则是验证假设的手段。

如果不提出任何假设，那么从POS数据中能够看到什么？如果看到统计数据，发现前一天某一商品卖了几十个，那么很容易想到是不是明

天也会同样卖几十个呢？

POS原本应当被当作机器使用，结果却变成了做出采购决定的数据基础。而且，当对POS寄予太大期望的时候，就会形成一种错觉，认为只要采用新设备，销售自然而然就会变好。一旦对机器形成一种依赖的话，有可能会被数据所迷惑，无法做出独立判断。

为了避免这种情况，我通过OFC要求从店长到兼职人员的所有人员树立完全的单品管理意识，在此基础上，看准时机，开始推进研发工作。

1983年，7-Eleven在日本第一次将POS系统引进到所有的店铺，同时将POS运用于营销工作，这在世界上也是第一次。

无论是在美国，还是在中国，都需要明确目的和手段

在重建因为经营不善而破产的美国南方公司的时候，我也采用了相同的方式。

在此之前，美国的7-Eleven店铺都是由总公司统一采购商品。

一般情况下，在美国，公司都是通过自己的大型物流中心以低价方式，大量采购相关产品，然后，不考虑各店铺的需求情况，将采购后的商品配送到各店铺，供应商方面负责营销的人员采用巡回销售的方式，穿梭于自己负责的店铺，将自己公司的商品补充到各零售店铺中。

当店铺不对商品订购负责任的时候，店铺的环境就会变差，无论是啤酒、香烟，还是软饮料等折扣商品都会一股脑地被堆积在店铺的过道上，遮挡顾客的视线。

如果各店铺不能自主采购商品，实行单品管理的话，店铺就不能实

现重生。但是，即便在这种情况下，我也没有马上将POS系统引进美国的7-Eleven店铺。

最开始的时候，店铺里陈设商品的清点工作主要是由店铺工作人员早晚两次以人工清点的方式进行，并将清点后的数量记录到货物订单上。相比POS方法，这种人工清点的方式非常原始，但是，人工清点的优点在于能够大概把握每种商品的销售情况。

南方公司的领导曾经提出希望引进POS系统，但是我最终没有答应。发现哪些商品是滞销商品，这种单品管理之所以重要，首先在于能够在现场进行实际的体验，并让员工真正认识到POS仅仅是实现单品管理这一目的的手段。

如果在员工没有充分认识到单品管理的重要性之前，贸然引进POS的话，那么美国的店铺也将不可避免地被POS数据蒙蔽，把数据的使用当成目的。

同样，在北京开设7-Eleven分店的时候也经历了类似的情况。在订购商品的时候，日本一般使用GOT（图形订货终端机）这种最新的便携式移动终端。

实现单品管理是目的，在此过程中，IT设备是实现这种目的的手段。北京的店铺没有引进GOT系统，而是让店铺员工用人工的方式将商品摆放在货架的最前面（货架上摆在最前面的商品卖光了的话，就将货架里面的商品拿到前面，并将商品的标签冲前摆放），然后通过人工方式填写订货单。

通过人工将货架里面的商品摆放在货架前面的方式，就可以知道员工经常用手接触的商品是畅销的商品，而那些不经常接触的商品则是滞销商品。为了让员工通过手眼和五官接触的方式掌握畅销商品和滞销商

品的概念，所以开始的时候没有引进最新的系统。通过大脑和身体将单品管理内化于心，在此基础上引进最新的管理系统的话，员工就可以将系统作为销售的手段而非目的。

培养透过现象看清事物本质的能力所需要的想象力是什么

无论是POS系统，还是IT设备，这些东西仅仅是一种工具，作为工具，其本身是不能创造价值的。在此过程中，重要的是我们如何使用这些工具，进而创造出什么样的价值，这就是工具的本质。

从本质上说，7-Eleven不仅仅是提供便利的商店，作为便利店，其本质主要体现在为顾客提供他们需要的商品。在日常经营活动过程中，所追求的单品管理也是为了实现上述7-Eleven作为便利店的本质属性。

在明确事物本质的基础上，就可以明确无论是POS系统还是IT设备，都是为了实现单品管理目标的一种手段。而要想发现事物的本质，必须具备“以未来为起点的想象”。

如果我们是站在过去的延长线上思考问题的话，那么引进POS系统的过程中，就不会想到将POS系统——其最初的目的是防止收银员误操作和收银员不正当行为——应用到市场营销过程中。

另外，在便利店这种商业销售模式中，能够时刻站在顾客的立场上思考问题这种想象力有助于发现事物的本质。

如果在经营过程中优先考虑公司利益的话，那么无论是在美国的店铺，还是在北京的店铺，就不会想到在开始的时候采用人工操作这种效率低下的方式，这种情况下，首先想到的就是从一开始就引进POS系统

和GOT管理方式，并通过这种方式提高店铺经营效率。

如果能够时刻不忘“以未来为起点的想象”，站在顾客的立场上思考问题的话，就可以明确自己的本质目的是什么。



人一旦将手段当作目的，就可能做出一些多余的事情

为什么能够以200万日元的成本研发出原本需要800万日元的ATM？

如果能够清醒地认识到自己应当做的事情的本质，明确事情的目的和实现目的手段，就可以将精力集中于关键的事情上。

在这方面，典型的案例就是Seven Bank。当初之所以想到成立公司自己的银行，并不是将在7-Eleven便利店设立ATM作为目的，或者说是将成立银行本身看作事情的根本目的。

成立银行的本质意义是提高顾客金融服务的便利性。

最初，我并没有想过成立公司自己的银行，当时探讨的方案是与城市银行合作成立一家共同运营ATM业务的公司。但是，如果与其他银行合作成立合资公司的话，那么公司就会失去选择设置ATM店铺以及设定手续费的主导权，就会失去为顾客提供便利服务的控制权。

如果采用这种方式，即便能够在某种程度上实现在店铺设置ATM这一目的，最终还是会偏离事情的本质。因此，我们放弃了这种共同运营的模式，选择自己申请银行执照，成立自己的银行。

在成立新银行的过程中，我们采取了很多打破传统金融领域认知的做法，极大程度上提高了企业的性价比。在研发ATM过程中，只保留

了最基本的功能，去掉了一些多余功能，从而将ATM的成本降低了3/4

。

在此之前，ATM的存取款功能、保安功能、系统监控功能以及通话功能需要分别使用单独的线路，在研发新的ATM过程中，我们成功将四种功能整合到一个线路中，正是通过这些创新大幅降低了产品成本

。

同时，通过服务外包方式，将计算机管理的业务进行了外包，另外也将ATM现金押运等业务都委托给了保安公司。

我们之所以能够实现高性价比，主要是在开发业务过程中抓住了成立银行是为了7-Eleven便利店为顾客提供便利这一事物本质。

另一方面，如果偏离了事物本质，原本应当是实现目的的手段，在不知不觉间会被当作事情发展的目的，结果导致人所做的很多事情都是多余的。

如果将成立银行本身看作事情的根本目的的话，就可能会认为既然是银行，这也是必要的，那也是必要的，结果就会模仿传统银行的做法，导致银行运营成本居高不下。

此外，Seven Bank也将ATM开设到集团店铺之外的商业设施及车站、机场等公共场所；在服务方面，将服务项目扩大到来日外国游客的银行卡服务、在日外国人海外汇款服务、移动式ATM车辆等，这些服务项目在日本银行业都是一种创新性改革。

能实现这些改革，就是因为认识到了Seven Bank的本质是提高顾客便利性。

如何打破常规，将用时缩至最短

作为7-Eleven控股公司的Seven & i公司成立于2005年9月1日。

在新年假期结束后上班的第一天，公司决定将组织形式改为控股公司形式，而之所以能在最短时间内实现控股公司改革，主要得益于公司的员工明确了事情的目的与手段之间的区别。

开始的时候，公司员工的改革日程方案中提出：“改革公司组织形式需要解决股权交换比例等众多问题，不可能在9月份临时股东大会召开之前完成这些事情。”

通常情况下，控股公司改革的准备时间都在一年以上，因此，员工提出的上述方案实际上已经大幅缩短了时间。

但是，如果进一步努力的话，应当可以进一步缩短时间。于是，我提出要在5月底召开全体股东例会之前完成控股改革。

因此，要在改革完成之前的一个月，也就是在4月底对外发布改革方案。在此之前，还需要确定改革后的控股公司和业务分公司7-Eleven Japan、伊藤洋华堂、Dennys Japan这三家上市公司之间的股权交换比例，因此，这种时间安排打破了常规。

时间非常有限，所以，在准备过程中，必须弄清楚事情的本质是什么以及什么不是本质性的事物。

控股公司改革的目的主要有两个，第一个目的就是解决子公司市值比母公司高的奇怪现象。当时，作为母公司，伊藤洋华堂是一家综合性超市，公司业绩发展遇到了瓶颈，但是另外一方面，其子公司7-Eleven便利店发展态势良好，公司市值逆转了母公司。

第二个目的是有效应对日本特殊的市场结构。

在美国，高收入阶层和低收入阶层之间的收入差距巨大，不同阶层购物的商店也出现分化，但是在日本，消费者会根据自身的需求，分别

在百货商店、专业商店、超市、便利店等进行购物。

为了满足被认为是全世界最难满足的日本消费者，需要在公司集团内将各种业务形态结合成混合联合企业组织形式，通过共享信息和技术的方式，准确把握市场变化，从而迅速采取措施应对市场需求。为此，需要减少各业务子公司在调整与股东之间的关系等方面的功能，让业务公司能够专注于业务自身的发展，将各业务公司全部变成子公司。

当初设想的改革方案如下：

一方面，新成立的控股公司主要负责公司集团的方针政策以及战略的制定、业务的管理与监督以及与股东关系的处理。

另一方面，各业务公司主要专注于为各自负责的顾客提供服务。在此过程中，根据各自负责的业务内容，实践集团公司的方针政策和战略，从而实现公司的发展壮大。

也就是说，成立控股公司的本质是通过明确各级公司的作用与责任，提高公司的战略制定能力和业务执行能力，从而能够迅速应对不断变化的市场需求。

我们通过抓住事物的本质，明确发展目标，从而认清在成立控股公司过程中，什么是最基本的需求以及什么是需要优先处理的事情，在短时间内打破常规，实现了控股公司改革的目标。

由伊藤洋华堂、7-Eleven Japan的各1名高层、2名中层领导构成发挥核心作用的控股服务改革项目团队。虽然人员数量不多，但是依然高效完成了改革目标任务，这主要是因为项目团队的成员非常清楚项目的本质和目的。

纠正工作中的本末倒置问题

在实际工作中，经常可以看到在控股公司改革过程中，改革项目团队人员数量众多，并且改革需要耗费大量的金钱和时间。

在讨论改革方案过程中，会形成不同的意见，有的人会认为所谓的控股公司应当是这样的，有的人则认为应当是那样的，这样就将控股公司改革本身当作改革的根本目的，从而模糊了什么是本质性的问题，导致所设想的方案超出了必要合理范围。

这种事情也会出现在个人的工作当中。原本应当是实现工作目标的手段，却被当作了目的，在不知不觉之间，认为自己的作用就是熟练掌握该手段。

其中，最大的问题就是人们忽视了这种本末倒置问题的存在。因此要时刻保持清醒，避免这种本末倒置问题的出现，不断提醒自己认识清楚最终的目标是什么，也就是认识清楚根本的命题是什么。

认清自己工作的本质是什么，需要发挥“以未来为起点的想象”，站在顾客的立场上思考这一问题。如果能够明确目标，那么作为实现目标手段的各种智慧和新的想法自然会浮现在脑海当中。从根本意义上来讲，这才是工作的真谛。



抓住事物的本质，才能在谈判中占据优势

“因为做不到，所以，不会对做不到的事情做出承诺”

将目的和手段混淆，这种事情也经常出现在谈判过程中。当与对方的谈判陷入胶着状态的时候，很容易就会将避免谈判破裂当成本次谈判的目的，从而导致在谈判过程中倾向于向对方做出妥协。

但是，如果能够抓住事物的本质，认清为什么要进行谈判，明确谈判的目的，才能在谈判过程中获得优势。

为了将7-Eleven连锁店引进到日本，我们在与美国南方公司多次的谈判过程中也出现了类似的情况。

在前面已经介绍过，在与对方谈判过程中，双方在品牌使用费占比问题上始终难以达成一致意见。美国南方公司要求品牌使用费为销售额的1%，而我们则提出为销售额的0.5%，在最后的谈判过程中，双方始终没有围绕这一问题达成一致。

当时，美国南方公司是世界上最大的便利店连锁公司，而我们公司仅仅是在日本拥有33家店铺的综合超市，在零售行业排名第15位，因此，在经营规模体量上，双方存在较大的差距。而且，南方公司对进入日本市场并没有特别的兴趣，而我们则希望能够获得对方的品牌使用权。虽然如此，在谈判过程中，我们并没有退让一步。

谈判中，双方都长时间保持了沉默。偶尔，我们这边提出一些意见，并敲敲桌子。在此过程中，双方有时分别聚到不同的房间，商量一段时间后再进行谈判。但是，双方的谈判依然难以达成一致。时间就是在这种情况下一点点地流逝。

如果这种情况持续下去的话，双方的谈判必然破裂。于是，我提出了这样的方案：“我们抱着一定要促成这件事的态度，因此，我们不会轻易许诺我们做不到的事情。虽然降低了品牌使用费比例，但是如果这个项目能够在日本市场取得成功，那么最终的结果是不是也符合南方公司的目的？如果项目失败的话，前面做的任何事情都将变得没有意义。”

我提出的解决方案不是将关注的重点放在品牌使用费占比上，而是在于通过让项目在日本市场取得成功，南方公司所获得的收益数量就会相应地增加。正如前面所提到的，最终，双方一致同意将品牌使用费比例设定在0.6%。

在进行最后一轮谈判的前一天，我在夏威夷偶遇公司伊藤社长，如果伊藤社长要求“谈判一定要达成一致”的话，那么，在谈判过程中如何做出妥协就成了谈判的目的，最终我们也不得不在品牌使用费比例上做出更大的让步。

紧紧抓住事物本质，可以让你遇事从容不迫

为什么在谈判过程中，我们能够如此有底气？

通过将7-Eleven连锁店引进到日本，即便是小型零售商店也能够提高效率，从而有效应对市场变化，实现与大型商店的共赢，对于我们来

说，验证这种模式是否可行才是我们与美国南方公司合作的主要目的。

在此过程中，谈判仅仅是实现上述目的的一种手段。如果在谈判过程中做出太大程度的妥协，对方提出的条件对于今后的生产经营活动造成不利影响的话，那么谈判就变得没有任何意义了。

另一方面，对于南方公司而言，通过扩大经营规模，从而提高公司的收益应当是与我们进行合作的主要目的。实际上，在最初进行谈判的时候，对方提出的要求仅仅是双方的合作采用合资公司的形式。

也就是说，对于双方来说，合作的本质在于实现项目的成功，而不是在谈判过程中谁赢谁输。

因为明确了自己的目的，紧紧抓住了谈判的本质，我们才能够从容不迫，即便冒着谈判破裂的风险，也要坚持自己的主张。在此基础上，让美国南方公司认识到合作的目的不是赢得谈判，从而将其关注的重点引向了合作的真正目的，最终对方做出了较大的让步。

合作真正的含义是什么？通过合作，实现某种目的，将自己想象的起点建立在未来，同时在思考问题的时候，能够站在南方公司的立场上，清楚合作的真正含义。如果能够站在南方公司的立场上思考问题，就可以知道对方从本质上也希望能够促进项目成功。

提高小型商店的生产效率，实现与大型商店的共同发展。这是我的目的，同时也是我的一种信念。只要我们心中不忘我们的目标是什么，就不会将目的和手段混淆。

如果在一个组织中出现了手段变成目的这种本末倒置现象，就应当重新审视一下自己的信念是什么。



经常问一问“是不是真的是这样”，事物的本质就会显现

不可以不加甄别地全盘接受市场上传播的信息

我经常提醒自己不可以不加甄别地全盘接受市场上传播的信息。媒体传播的信息是一个典型的案例。

很多时候，当行业的发展速度下降的话，媒体马上就会说这是“市场饱和”。2000年中期，便利店行业销售额低于去年同期的发展水平，于是，媒体据此在报道中抛出了“市场饱和论”。

确实，便利店行业高速发展的时期已经结束，如果仅仅从数字上看的话，可能会认为市场出现了饱和。同行业其他公司也有人认为出现了市场饱和。

对此，我的意见是：“绝对没有出现饱和。相反，便利店从现在开始将快速发展。”我之所以这么认为，主要是因为我的出发点是便利店应当是什么样的，对于顾客来说是什么样的一种存在，在此基础上抓住了事物的本质。

“作为便利店，在顾客希望的时间向顾客提供其希望购买的商品”，这就是7-Eleven的本质。由于顾客的需求是不断变化的，因此，作为便利店，其终极的本质就是“应对变化的行业”。

回顾过去，为了应对社会和市场需求的变化，我们在便利店销售饭团和便当等日式快餐食品，提供生活缴费服务、户口本、印章证明打印服务，同时研发了高品质Premium系列产品。

进入2000年，日本的社会结构发生了巨大变化。2005年以后，日本的人口开始出现负增长，少子老龄化问题日益严重，另一方面，单身人口数量不断增加。此外，女性就业率也开始不断提高。

在7-Eleven顾客年龄构成方面，年轻顾客比例不断减少，40岁以上顾客比例不断提高。

在此之前，7-Eleven的顾客主要是年轻人。虽然“应对变化的行业”一直是便利店行业的本质，但是在社会变化过程中，便利店没有能够及时充分应对市场上潜在的需求。这主要表现在销售收入相比去年同期出现下降。因此，可以看出，我们分析市场变化的视角与媒体提出的“市场饱和论”完全不同。

实际上，从2009年秋开始，7-Eleven提出了“就近、便利”这一新的发展理念，并重新设计了商品布局。

例如，大幅增加了熟食品种，研发并开始销售土豆泥沙拉、土豆炖肉等小份装、低价位Premium系列产品，为了简化吃饭问题，提出了饮食解决方案，并将这种方案投入市场。

我们针对老龄人群、单身人群以及购物时间有限的职业女性群体，研发了相应的产品，而作为回报，店铺的销售额开始止跌回升。

行业内其他企业也开始模仿我们的做法，看到这种情况，媒体也不再提“市场饱和”。

全渠道业务的本质在于“顾客战略”

全渠道业务是我提出的战略构想，也是7-Eleven正在推进的战略，很多媒体都给予此战略否定性评价。

这些否定性评价很多都是将全渠道业务看作与现有的电子商务或者网购相同的事物，并将全渠道业务定位在简单的流通渠道战略。但是，如果我们看到这些评价，不加甄别地全盘接收的话，就可能看不清全渠道业务的本质。

例如，根据相关的报告，美国电子商务巨头亚马逊公司计划进入线下便利店行业，为顾客提供食品销售服务。

在此之前，亚马逊曾经在美国的7-Eleven设置了储存柜，顾客可以在储存柜提取购买的商品。对此，该如何认识全渠道业务这种的新变化？

流通行业和零售业今后会朝着什么方向发展，如果我们能够将思考的起点放在未来，并站在顾客的立场上思考这些问题的话，就可以认清全渠道业务的本质。

之前，无论是流通行业还是零售行业，其在生产经营过程中都是将卖方的利益作为起点发展业务。

这种经营模式的主要特点就是将想在百货商店购物的顾客分流到百货商店，将想在超市购物的顾客分流到超市，将想在便利店购物的顾客分流到便利店。

这种模式成立的前提是市场处于供不应求的卖方市场，店铺的形式主要采用线下实体店方式。但是，现在产品种类极大丰富，市场进入供过于求的状态。

对于7-Eleven的服务，比如“商品代购”服务等，如果出现供过于求的话，此时不应仅仅等待顾客自己上门，而是应当以顾客需求为出发点

，进行供给侧改革。

相同的道理，对于集团公司的各种系统、店铺网络、销售方法等所有的业务基础，应当跨越线上和线下的界限，以顾客需求为出发点，重新进行整合，这就是“顾客战略”，也是改革的方向。这就是全渠道业务的本质。

如果将线下实体店销售作为产品研发的前提的话，那么产品的产量必须达到一定规模。这也是以卖方利益为出发点的销售战略必须具备的内容。

但是，如果能够有效利用线上销售特点的话，就可以采用小规模生产方式满足顾客潜在需求。在此过程中，如果产品成为畅销商品的话，可以将产品放到线下进行销售。这就是以顾客为起点的“顾客战略”。

因此，全渠道业务非常强调产品的研发能力。只有抓住了全渠道业务的本质才能够真正理解这些问题。

目前，Seven & i公司推动的全渠道业务的销售规模并不是很大，正是因为如此，媒体报道才给出了否定性评价。如果不加选择地接受这些信息的话，就不可能预见到全渠道业务未来的发展。

在便利店销售饭团和便当这项改革，最初的时候反对意见很大，认为“这些都是家庭制作的食物，不可能有销路”，实际上当时每家店铺一天的销售量也只有两三个，但是通过不断的努力，便当已经成为便利店的代名词，在7-Eleven，每年销售的饭团数量超过了17亿个。

在成立Seven Bank的时候，也遇到了反对意见，成立的过程充满了艰辛，现在这些被设置在7-Eleven以及商业街的ATM已经发展成为金融服务的基础设施。

之所以能够实现这些目标，主要是因为以未来为起点进行思考以及

站在顾客的立场上思考问题的时候，紧紧抓住了事物的本质。

在时代变迁过程中，如果能够抓住事物的本质，看清楚事情发展的方向，尝试一些新的做法，那么所有的努力都会积累起来，如同加热后水的温度达到了沸点，在某一时刻，一定会达到一个爆发点，从而穿越壁垒。

回顾7-Eleven这40年来的发展轨迹，可以看出其发展就是不断尝试进行新的挑战和创新，然后其他企业不断追随的过程，这种循环往复成就了其发展。

大家都赞成的事情，很多时候都会失败；如果是大家都反对的事情，很多时候会取得成功。当全渠道业务开始显现成效的时候，大家就都会认为“这个不错”。



不断坚持，小小的失败也会变成成功

我们所做的事情就是“未来”和顾客给我们出的题目

回顾过去，我曾经创造出很多的新的产品、新的服务以及新的业务。

之所以能够取得这些成绩，是因为我从一开始的时候能够站在经营者的角度思考问题，并不是因为这些事情是上面给我布置的题目，我只是完成它们。

顾客所追求的正是这样的东西。如果不能研发和销售新的产品，提出新的方案的话，顾客就不可能感到满意。对于顾客来说，“美味的食物”吃多了也会感到厌烦，因此，我们需要不断研发出更加美味的食物，做出更大的创新。

时刻不忘这些问题意识和目的意识，在看过很多事物和听过很多事情之后，如果能够激发想象力，下定决心“做这个”，就会实现目标，我所做的事情就是不断重复这些步骤。

为什么要不断创造新的事物？对此，可以将这一过程想象为作为卖方和生产方的我们，经常需要完成来自“未来”和顾客给我们出的“题目”。

因此，需要拥有以未来为起点的想象，站在顾客的立场上思考问题

，不断创造出新的事物。或者说，以未来为起点，以顾客的利益作为判断的标准，从而做出决定。

这些需要完成的“题目”不是来自“昨天的顾客”，也不是来自“今天的顾客”，而是来自“明天的顾客”。因此，需要我们不断前进。

如果不能完成“题目”的话，我们就会被遗弃和遗忘。

看到“眼睛看不到的东西”

媒体经常习惯于报道眼睛看到的东西，对于便利店行业，当看到销售额低于去年这一数字的时候，就会认为出现了市场饱和。

相同的道理，对于百货商店和大型综合超市，媒体会基于自己看到的数字判断发展“停滞不前”。

但是，流通行业和零售行业的本质是应对变化的行业。

今后，百货商店的店铺数量可能减少到鼎盛时期的半数以下。但是，如果百货商店和大型综合超市能够有效应对市场变化的话，就不会出现停滞不前的现象。这就是认识清楚事物本质后看待事情的方法。

所谓“眼睛看到的东西”就是过去已经发生的事情。在不断变化的时代，仅仅从“眼睛看到的东西”这一狭隘的视角看问题的话，无论是什么企业或者什么业务，都会停滞不前。

例如，Seven Premium产品的特点就是“高品质”。但是，如果继续用现在的眼睛看到的高品质标准从事商品研发的话，不久就会陷入公式化，顾客就会感到厌烦。

我们看待事物本质的时候，需要将某一未来的时间作为起点。在此意义上，Seven Premium的本质就是“不断追求更高品质”，不断追求比

现在眼睛看到的价值更高的价值。但是，最后的答案是眼睛看不到的。

例如，每当提出“黄金吐司”这种全新产品的方案时，就会有人问我：“铃木先生，您为什么能够看到普通人看不到的东西？”

并不是我具有什么特别的能力，我只是并非“从最开始的时候完全看不到未来”，而是能够看到不是所有人都能看到的東西。

即便看不到“明天的顾客”想要的东西，答案也一直隐藏在顾客的心里。无论是卖方还是生产方，一旦离开了工作，任何人都会成为顾客，都具备这种心理。

如果能够描绘清楚我们应当做什么的蓝图，深入思考自己在工作中能够与顾客产生共鸣的东西的话，就能够看到作为卖方应当追求和实现的新的价值。在此基础上，朝着目标迈进，就会创造出新的事物。这就是挑战的含义。

成功之前不断尝试挑战，一定会取得成功

当然，并不是所有的挑战都会100%取得成功，失败总会不期而至。即便失败了，也应当尽快忘掉失败重新开始。不应当在失败的地方停滞不前或者退缩，应当向前迈进一步。

从我自身角度而言，我也经历过无数次小的失败，但是并没有经历过很大的失败。

我在进行各种尝试和挑战的过程中，也经常会思考这个地方如果这样做就好了。但是，在这过程中，我并没有因为失败而变得意志消沉，主要是因为太过于偏离事物的本质。

在7-Eleven销售咖啡的尝试中，虽然不断尝试，但我还是不断失败

，产品就是在这种不断尝试的过程中诞生的。

最开始的时候，我尝试使用虹吸式咖啡机进行销售，但是销售并不顺利，此后又尝试采用滴漏式咖啡机，之后又尝试过圆筒过滤网式咖啡厂家的产品以及自助式蒸汽加压咖啡机。虽然不断尝试采用新的机器，但是每次都会出现各种问题，最后不得不否定这些方案。

7-Eleven销售咖啡的目的是让顾客能够轻松享受到真正的咖啡。为此，我们尝试开发了各种设备，但是最终没能生产出理想中的味道，因此不断上新设备和撤下新设备。

到第四次的时候，我们改变了原来一直想着使用什么机器的思考方式，而是以调查顾客喜欢什么味道的咖啡作为突破口。

在此基础上，为了提供顾客喜爱的咖啡产品，我们通过严格筛选咖啡豆，深入研究咖啡豆的烘焙方法，选择最佳的提取方式，并要求咖啡机容易清洗和维护。

2013年新的“Seven Coffee”正式上市销售，到2015年，每年的咖啡销售数量达到了5 000万杯，累计销售数量达到了20亿杯，成为畅销产品，实现了预期目标，从而产生了“便利店咖啡”这一全新的商品品类。

从我自身角度而言，在产品研发过程中，感觉最辛苦的应当是关东煮。当看到街头巷尾的小摊贩销售关东煮的情景，我就在脑海中思考“关东煮是不是日本人饮食中不可或缺的食物”，于是决定在7-Eleven销售关东煮产品。当时的目的就是让顾客能够轻松享受到真正的关东煮产品。

但是，当把食材放到锅里煮的时候，关东煮的味道就会弥漫到整个店铺。为了解决这个问题，我真的是费尽了心思。虽然其他便利店也尝试销售关东煮，但是由于没有解决味道扩散的问题，最后不得不中止了。

这个想法。但是我明确提出不能放弃，继续研究解决这个问题。

最后，7-Eleven终于找到了抑制味道扩散的方法。如果中途放弃的话，现在就不可能在7-Eleven的店铺内看到关东煮的身影了。

人如果一开始就想到会失败的话，就不可能尝试进行挑战。如果认为应当可以实现的话，就会努力实现目标。

如果存在中、左、右三条道路的话，走中间道路的话就会100%取得成功，虽然最初的时候选择了左面的道路，如果能够真正抓住事物本质的话，不需要掉头折返，只需要坚持不断继续前进，并向着中间道路靠近，就会有90%的概率走向成功。

只要紧紧抓住事物的本质，即便经历了小小的失败，前进的道路蜿蜒曲折，只要不断修正不断前进，最终就可以走向成功。

一旦开始，就不应放弃，应当继续前进。任何事情，一旦放弃，就意味着结束。不断进行尝试，虽然并不是所有的事情一定取得成功，但是如果不因失败而终止的话，就有可能走向成功。

走向成功的最佳途径就是鼓起勇气，朝着成功的方向不断前进。

每个人都会收到“未来”和“顾客”给的“任务”

现在的人都对什么事情感到不满，对什么事情感到不便？当注意到社会上的不满和不便的时候，它们就成了创造新事物或开始新事业的机遇[书.免`费`分`享V.信shufoufou]。

这同样适用于自己所感受到的“不满”和“郁闷”情况。

我在东贩工作的时候，之所以能够想到改革《新刊新闻》版面，主要也是基于对过去工作中痛苦经历的一种反思。

当时，我每天的工作就是浏览一下出版的几十种书籍，然后写一下相关的书评。如果是自己感兴趣的书，就会通篇阅读，由于看不懂医学类的书籍的内容，所以主要看一下目录和后记，接着选择重点的部分阅读，最后进行总结。这种工作非常辛苦，但是杂志的发行数量只有5 000本，完全不能匹配我付出的努力。这种不满也直接成为改革杂志的原因。

在创立7-Eleven的时候也经历了相同的事情。20世纪60年代后期，每当有超市进驻当地，当地的商业街商店就会举行抗议活动。我当时作为公司的一名领导，也曾经参与过与当地店铺的谈判。

双方的谈判很难达成一致。两年时间内我参与了超过30次谈判。想在某一个地方设立分店的时候，甚至会与反对开设超市的当地商户委托出面交涉的议会议员发生冲突。当时，伊藤社长、常务董事和我三个人出席了谈判，我作为谈判代表面对的是身经百战的政治家，而议员的背后站满了当地商户。我们每次都是在这种紧张压抑的氛围中进行艰苦的谈判。

如果当时我满足于让对方在谈判中做出妥协，并有一种成就感的话，就不会想到“验证大型商店和中小零售商店能否共赢”。

人是为了什么而工作？人是会思考的动物，经济收入不是唯一目标。在我退休之前，虽然并不是有意为之，但是回顾过去，我一直在追求“自己满意的工作方法”。

无论是改革《新刊新闻》杂志版面，还是创立7-Eleven，都显示出我追求自己满意的工作方法的倾向。因此，我能够从工作中感受到价值，发现自己存在的价值。

社会上众多的工作人员都有上级，每天公司和上级会给自己布置任

务，就是在这种情况下开展工作。

但是，其中很多人可能感受不到自己存在的价值。这可能主要是因为这些人难以做到真正意义上的独立思考、自主行动、改变自己。

在这种情况下，回首过去时，就会认识到能够让自己满意的道路就在那里，应当向前迈出一步，开创自己的道路。

每个人都会收到“未来”和“顾客”给的“任务”。

如果能够圆满完成这些任务的话，就一定能够找到自己满意的工作方法。



结语

当我还是孩童的时候，曾经受到恐惧症的折磨，也曾经因为恐惧症，在人生重要的事情上出现了失败。

最早因为这种疾病造成的失败就是中学时的入学考试。1945年，距离“二战”结束还有半年的时间，长野县上田市的旧制上田中学（现在的上田高中）举行了一次入学考试。因为我之前在学校的成绩不错，所以想着这次考试应当能够顺利考过。

但是，最后我没有被录取。并不是因为我笔试成绩不及格，而是因为面试环节完全陷入一种恐惧的状态，结果面对考官的提问没有做出任何回答。

之后，我又上了一年的小学高等班，等到战争结束的第二年，又到了考试的季节。当时，社会还处于战后的混乱时期。我们家除了农业种植之外，还养过蚕。

父母对我说：“这种时候，不如去技校学点技术。”于是我进入小县蚕业学校（现在的上田东高中）学习。

虽然我对自己的恐惧症非常恼火，但是也没有什么好办法。

小学的时候，我已经在家预习了课本的内容，但是在上课时被老师点到名的时候，大脑就变得一片空白，读不出任何字。虽然知道答案，

但是由于胆小怕事的性格，只有都在其他同学都举手后，我才会悄悄举起手。我就是这么一种性格的孩子。

当时，我的父亲兼任农协会长和町长等公职，每天都会有很多人出入我们家，但是我因为怕生不敢在人前露面。

现在回想起来，这应当是一种自我意识过剩的表现。

信州地区自古就有善辩的风俗。如果这种恐惧症症状持续下去的话，那么我将一事无成。因此，在中学的时候，我参加了学校的辩论部。

当时的想法就是通过练习在人前说话的方式，克服恐惧症。作为孩子，我心里想的可能就是自己一定要做出改变吧。

我现在仍然记得当时发生的一件事，当时在上小（上小由上田和小县两个地方组成）举办了一次由六所学校参加的辩论赛。彼时，社会上兴起“发展新教育”的活动，为此，各种辩论赛纷纷出现。

虽然我已经可以站在前台讲话了，但是仍然不敢注视台下的观众席，所以只能盯着窗户外。比赛结果是进入前三名，评审员给出的意见是：主题很好，发音清楚，但问题是在讲话的时候一直盯着窗户外。梅树耸立，雨落无声，一只麻雀静立枝头。当时的情景令我终生难忘。

我并没有彻底治好恐惧症。

在校期间，政府开始推行学校学制改革，小县蚕业学校在新的学制改革中变成了小县蚕业高等学校，这样我就初中和高中连续读了6年。

上高中的时候，在周围同学的推举下，我被选为学生会会长。由于在高中入学仪式和初中毕业仪式上我可以从容发言，所以当选学生会会长的时候，已经习惯了在人面前讲话。

在中央大学上学期间，我担任了全学自治会的书记，当然，作为书记要经常演讲。由于是在学生运动上的讲话，所以不需要事先准备讲话

稿。原本是患有恐惧症的人，现在竟然可以进行即兴讲演，人真的是会变的。

前面讲过，由于我曾经参加过学生运动，所以找工作的时候，进入了用人单位招聘黑名单，也就是说寻常的求职道路对于我来说已经走不通了，所以我参加了报社的招聘考试。

虽然通过了笔试，但是问题仍然出现在面试环节。我已经习惯了在众人面前讲话，但是处于一对一的情况时，恐惧症又犯了，所以在面试环节没有很好地回答面试官的提问。

正如人的本性不会轻易改变一样，现在恐惧症的问题依然存在。演讲或讲话没什么大的问题，只要有机会，即便没有讲话稿也能讲两个或三个小时。

但是，和初次见面的人一对一的时候，我不到30分钟，基本上就不知道该说什么了。

此外，我怕见生人的问题也依然存在。在我们作为主办方招待客人的宴会上我可以顺畅地致辞，但是在别人的招待宴会上，我就变得不太会顺着别人的话讲话了，这时候，一个人看着场内的人群反而更放松。

我非常不满自己的恐惧症，曾经尝试用自己的方法去克服这种问题。实际上，我已经克服了大部分的恐惧症症状。只要是我自己想做的事情，一般情况下只要做了就会成功。正是在这种信念的支持下，才有了如今的我。

江山易改，本性难移。现在的我依然部分保留着原来的本性。无论是哪一种情况都是真实的自己。

每个人都会有弱点和自卑感。此时，有的人认为自己已经是这样了，没有办法改变现状，于是开始自暴自弃。如果一个人故步自封，那么

到头来什么也不会改变。

人很多时候靠的是机缘巧合。但是，如果故步自封的话，那么就不会有什么机缘降临到自己身上。

如果对自己感到不满意，可以试着朝不同的自己迈进一步，尝试进行改变。只有进行尝试，才会有机会遇见新的事物。也就是说，不要回避自己。

只要我们自己有一颗追求新事物的心，就能够找到自己满意的生存之道。在此过程中，重要的是不要向自己妥协，而是要找到令自己满意的生存之道。

现在，我每天都会去设在一家宾馆商务楼上的办公室，该宾馆距离Seven & i公司总部步行有15分钟的距离。很多公司的人员、行业人员以及旧识的企业负责人都会来到我这里，向我咨询各种建议和意见。现在，7-Eleven总部依然会给我送来新研发的产品，让我试吃，并对产品进行点评。

或者说，我现在每天的生活就像是咨询顾问。

之前，我曾经提出过很多与社会上流行的想法完全不同的观点，比如“大家反对的一般都会成功，大家赞成的一般都会失败”“美味的东西也是会令人厌烦的”“真正的竞争对手不是其他竞争公司，而是不断变化的顾客需求”，等等。

如果提起铃木敏文与其他人的不同之处，这些不同之处多少还能吸引一下别人的关注。

我与稻盛和夫的对话被刊登在 *President* 杂志上，对话中我曾经提出：“应当早点忘掉犯过的错误，重新开始。”这时就有年轻的读者表示了认同，说道：“忘掉错误是可以的。”

我曾经说过，“现在不是由过去决定的，而是由未来决定的”，并将这种理念贯穿于自己工作的全部生涯。

未来决定现在。

希望本书能对读者理解这种生存之道有所启发。

2016年秋，于宾馆办公室处眺望日式色彩浓厚的庭园

铃木敏文