

<<经营的原点>>

图书基本信息

书名：<<经营的原点>>

13位ISBN编号：9787213049231

10位ISBN编号：7213049232

出版时间：2012-8

出版时间：浙江人民出版社

作者：[日]绪方知行

页数：265

字数：132000

译者：张磊

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;经营的原点&gt;&gt;

## 前言

2003年秋天，我同时出版了两本介绍铃木敏文先生的书。

两本书的内容都取材自7-ELEVEN连锁便利店创始人铃木敏文先生在7-ELEVEN日本公司内部会议上的讲话纪要。

自创业以来，铃木敏文先生出席该会议并发表讲话的次数已达1300余次，而其一手创建的商业帝国现在已成为日本规模最大的流通产业体系——拥有超过11000家连锁店铺，店铺总数位居全球之冠。

这两本书，都是我从铃木敏文先生浩若烟海的讲话纪要中，撷取精华，并整理成册的。

然而，这两本书中所能承载的内容也仅仅是丰富资料宝藏的冰山一角而已，难免有挂一漏万的遗憾。

现任《THE店长会议》杂志总编辑的桑原聪子在征得铃木敏文先生的许可后，将厚达数万页的讲话纪要全部制作成了录音，而这些录音，我到现在仍然没有全部听完。

实际上，这些资料里不仅收纳了可使零售业者获益匪浅的商业“秘辛”，更蕴藏了对广大商务人士都有参考价值的巨大“宝藏”。

几十年来，铃木敏文先生和7-ELEVEN日本公司的一线业务员、总部的主管们深入沟通的次数和花费的时间多得令人难以想象。

“授人以鱼不如授人以渔”，铃木敏文先生所传授的就是那些承担日常工作的职员们不可或缺的思考方法，以及推动思考方法的原理、原则，这些内容都可以成为我们自我激励、自我潜能开发的启蒙宝典。

在本书中，我尽可能地将这些精彩的话语都原汁原味地保留了下来。

在7-ELEVEN东京总部，每周都要召开一次由店铺经营顾问(OFC)为主要参与者的全体会议。

虽说每次会议只有短短的一小时，但这个传统却已经持续了近30年。

所以，把这个会议称为铃木敏文先生现身说法传播其领导力的“教育道场”，丝毫不夸张。

在全体会议上，铃木敏文先生完全超越了企业经营者的维度，而是化身成为一名教育实践者，不，这么说或许不恰当，铃木敏文先生自身的行动更恰如其分地证明了：优秀的企业领导者本身就是优秀的教育实践者。

铃木敏文先生究竟是如何充分发挥其作为一个教育者的作用的？

我一直以来都有一个想法，就是将其中最关键的部分整理成书出版。

幸逢日本经济新闻社的白石贤先生委托我编写这方面的书，于是我便投入了编著工作。

我先着手资料的整理。

为此，我又一次从包括录音资料在内的如山的资料中，把和“工作的思考方法、推动方法”相关的内容一一抽取出来。

但时间毕竟有限，仅仅这一项作业，推进得也非常艰辛。

当时，我还是月刊杂志《2020AIM》和双月刊杂志《THE店长会议》的主要编辑人员，除了做好本职的编辑工作外，还要经常出席各种演讲、接受采访、撰写文稿等，本身就已忙得不亦乐乎。

所以，对我而言，从某种意义上讲，将铃木敏文的讲话整理成书绝对是一件苦差！

听上去真不简单，如果没有田口香世女士的帮助，我是不可能完成将甄选好的资料整理完备，并着手写作的。

田口女士作为我的秘书兼写作助理，几乎牺牲了所有的周末和节假日，并提供了尽可能多的协助，可谓劳苦功高。

在此借此文一隅，表达我对她辛勤劳作的感谢，同时也一并向田口女士的助手野口道代女士表达谢意。

铃木敏文先生一贯秉持“绝对不模仿他人”的信条。

他认为育人之根本在于培养“能够独立思考的能力”。

如今的时代，是完全没有预设答案的时代。

投身于商业活动中的人才，需要具备的最重要的能力就是自己能独立思考，并找到答案的能力。

为此，我们必须能够自己设定课题，并且还要通过自己的双手来解决这些课题，从中找到符合自己需

## <<经营的原点>>

求的答案。

铃木敏文先生将这个过程称为“建立假设，通过实践来验证这些假设”。

本书通篇都是围绕在工作中如何构建独立思考的能力而撰写、编辑的。

如果认同“人在工作中成长”这一观点，那么对于那些希望通过工作来提升自身能力的商务人士来说，我想这本书必定能够提供很多有益的启发。

本书也恰好是我编著出版的第40本书。

这是一件值得纪念的事，在此向曾给我很多帮助，并提供全方位支持的伊藤洋华堂集团广报室负责人、伊藤洋华堂执行董事高羽康夫先生表达诚挚的感谢。

本书编写过程中，因为我的屡次拖稿给日本经济新闻社出版局编辑部的朋友们添了不少麻烦，即便如此，他们最终还是通过加快编辑进程而弥补了我所拖延的时间，借此也向大家表达深深的感谢！

## <<经营的原点>>

### 内容概要

本书是日本“新经营之神”“零售之父”铃木敏文的经营哲学。铃木敏文先生认为：“真正的工作，从彻底做好最基本的工作开始。”在书中，铃木敏文介绍了彻底做好最基本工作的方法。

铃木敏文用最简单的原理打造了7-ELEVEN，这个世界上最好、规模最大的流通产业体系，他提出“经营中最重要的课题，不是降价损失、废弃损失，而是机会损失”，“决不允许勉强可以”，“再不起眼的工作，连续干上一年也会成功”，“做生意就是和顾客的厌倦感作斗争”等观点，看似朴实坦诚，实际上却是“经过顶尖的经营过滤了的精华”。

作为“零售之父”，铃木敏文深谙便利店的管理之道，他提出便利店应实行个店主义单品管理，掌握天气营销，重视数据，重视机会损失；作为“新经营之神”，铃木敏文的经营思想具有普适性，他倡导“朝令夕改”，追求差异化，追求经营品质，追求做人的生意。

## <<经营的原点>>

### 作者简介

#### 铃木敏文

日本著名企业家，全球最大的连锁便利店7-ELEVEn创始人，日本零售集团伊藤洋华堂董事长兼CEO。他是日本企业家中“朝令夕改”、勇于创新与破坏的代表人物，被誉为日本的“零售之父”、“新经营之神”。

1932年出生于日本长野县，毕业于日本中央大学经济系，1963年加入伊藤洋华堂，1973年创立7-ELEVEn，并将其打造成销售额、营业利润在全日本最高的零售业集团。

#### 绪方知行

日本商业、流通产业领域的知名评论家，毕业于早稻田大学，对7-ELEVEn创始人铃木敏文进行了三十多年的追踪报道。

## <<经营的原点>>

### 书籍目录

#### 第1章 抓住工作的本质

追求运动员般的职业精神

提高效率，才能提升人生价值

再不起眼的活，连续干上一年也会成功

深度关心，深度思考，彻底投入，工作才有乐趣

恪守工作之基本原则

随机应变的智慧

充分了解每位顾客、每家店铺、每件商品

预算不是数字游戏

专注于高密度的工作

#### 第2章 使命才是新价值

提升经营品质，扬弃销售额至上

低价促销永远不是提高销售额的正途

只看金额没有意义，消除滞销商品才是根本目的

公司内的人际关系不是关系

顾客的需求总是在超越你的努力

越是困境重重，越可能暗含改善机会

每件工作都能彻底执行，自然就会自信

应时而变，不必过分使用蛮力

#### 第3章 首先，打破一切陈规

做敢于迎接挑战的新手

否定以往的工作，打破陈规的出发点

养成区别“昨日和今日不同”的观察力

别再按照和过去相同的方式工作

站在顾客的立场去审视

改变习惯很难，但不改变则无法适应新的要求

绝不允许懈怠，也不应苛责挑战的结果

向样板学习

以专业人士的姿态向工作挑战

#### 第4章 信息，企业盛衰的关键

全身心投入到每项具体工作中

关注那些看上去没有帮助的信息

前瞻性信息比经验性信息更重要

要采购对方不愿意卖的商品

坦诚的眼光，白纸的心态

重视地域性特性

不能仅仅依赖POS数据来订货

#### 第5章 假设与验证的努力，才是真正的努力

工作的第一步，从建立假设 验证开始

完善分担订货体制，提高假设 验证的精度

订货，零售业的生命线

做生意就是和顾客的厌倦感作斗争

机会损失，经营中最重要的课题

先看到森林，再关注树木

数据要记到脑子里，而不只是复印在纸上

## <<经营的原点>>

只有人才能应用数据

看数据要看实数，仅靠百分比无法判断实际情况

第6章 打造天气营销新体质

最大程度地关心气温、湿度、天气等条件

根据体感温度调整商品组合

业绩越是受天气惠赐，越是要确立客户忠诚度

排除冬冷夏热的固有概念

顾客的心理随天气、气温、湿度而变化

仔细思考每种商品的季节对应及价值诉求的方式

换季时，灵活体现季节感

站在顾客的立场，从需求出发

第7章 差异，赢得竞争

明日不可预测

彻底贯彻单品管理

追求有价值的品质

关键是留住顾客

最大的竞争对手并非同行，而是不断变化的顾客需求

对工作的绝对追求催生差异化

第8章 我们的工作，就是销售价值

开发出令买方心动的产品和合理的价格

商业的价值才是一切

商品规划，不让顾客感到厌倦的

必不可少的“试吃”

对味道的绝对追求，差异化之根本

增加投入才能提高业绩效果

实施高精度单品管理

彻底贯彻后进先出

大声告诉顾客你的价值诉求

第9章 领导的责任，就是认认真真做好基础工作

做好生意的四项基本原则

真正的工作是做好每一项基础工作

自己不理解的事情，是无法传递给别人的

把公司的方针、政策贯彻到现场，才是合格的领导

绝不允许“勉强可以”

绝对不能转嫁责任

当拼命干也不出成绩时，要反思一下“为什么”

平时的积累一定会反映到结果上

对方不易理解，这才是试图沟通的前提

让工作变成有趣的启蒙式沟通

第10章 投入地工作，做“人”的生意

企业教育不是集中培训，而是现场磨合

做买卖就是做人的生意

组织规模越大，对现场负责人的能力要求越高

即使是老供应商，若没有前瞻性眼光，也要排除

好吃就大声说出来

拒绝编制数据、提交多余的文件

好上司并不是“老好人”

<<经营的原点>>

结果源自平时的自我锻炼与训练  
译者后记



## &lt;&lt;经营的原点&gt;&gt;

## 章节摘录

POS数据无法显示店里没有的商品POS数据只能显示店里正在销售的商品中哪些好卖，哪些不好卖，店里没有销售的产品，自然是显示不出来的。

例如POS显示，今天店里卖了10个梅干御饭团，但是，全然没有鳕鱼子御饭团的销售记录。

假设店里卖鳕鱼子御饭团的话，可能会一下卖出去20个，而因为店里根本没有卖这种产品，所以POS会告诉你一个鳕鱼子御饭团也没有卖出去。

由此，可能会让店员产生梅干御饭团更好卖的想法。

但实际上，即使顾客有买鳕鱼子御饭团的需求，你也无法通过POS数据来看到这些需求。

因此，对于以下类型的店铺，如缺货很多的店铺、没有订购真正畅销商品的店铺、该准备的商品没有准备好的店铺，或订货量过小的店铺等，即使POS能够提供一些数据，也无法通过这些POS数据来把握好卖商品的真正动向。

为什么这样说呢？

因为如果商品准备不齐全，即使很好卖的商品也没办法卖，而一旦发生断货，则可能丢掉宝贵的销售机会。

在这种情况下，从POS数据中得到的只是已销售商品的数据，这些数据是不能正确反映真正的畅销商品以及畅销商品的销售状况的。

从这个观点来看，之前7-ELEVEN采购并销售的商品是否是顾客们最希望购买的商品，还存在很大疑问。

也就是说，认为POS数据反映的都是真实情况的想法，从某方面来讲，完全是无稽之谈。

如果通过POS能够获得商品动向的信息，负责人可能会只看这些数字。

除此之外，虽然对这些数字的分析是有必要的，但更为重要的是要对外界的变化时刻保持敏锐的感觉。

当然，采购人员能够多大程度地向7-ELEVEN便利店反馈相关信息也很重要，例如某种商品“若摆在店里也可能会卖得不错”这样的信息。

从事销售业务的工作人员，在看到其他地区或其他店铺的商品的销售动向后，要根据这些变化建立假设，而且要在卖场中充分反映出顾客需求的变化。

如今的时代，万事变化迅速，因此只有及时清除那些不再好卖的商品，动态性地引进可能会畅销的商品代替滞销商品，才能把生意做下去。

商品也必须要随着社会的变化而及时变化。

一种商品能一直卖的想法已经完全行不通了。

## &lt;&lt;经营的原点&gt;&gt;

## 后记

10年前，曾有幸向日本八佰伴创始人和田一夫先生问道。

当时，八佰伴已经破产，但从先生的回答中可窥到日本在企业经营管理方面，仍然可以当我们的老师。

这如同感慨“时不利兮”的项羽一般，其错误是战略上的，但其武功始终在刘邦之上。

这种感觉在对日本的企业进行考察后尤为强烈。

借助改革开放之大势，中国彼时被压抑的创造力得到极大发挥，我们的GDP总值也顺利超过日本，而日本却陷入“失去的二十年”中难以自拔，尤其是日本标杆性的电子产品业界，更呈疲惫之态。

此时，民众难免有我强日弱的错觉，部分企业家也唯苹果是瞻，不把日本企业放在眼里。

但以实体经济，尤其是制造业而言，日本仍然堪当吾师。

仅看每单位GDP所消耗的资源，中国就是日本的7倍，而依靠资源(包括人力资源)消耗所达成的发展模式如何想持续到下一个30年，的确需要从方方面面去学习日式精细管理之术。

译者曾在日本、欧美的企业和国内民营企业工作过，也为中国民营企业家的敢抓机遇、意气风发而感动，但不免为其战略上的机会主义和战术上的粗放管理而忧心。

千里之行，始于足下，不在管理细节上做踏实的企业，终究是难以持久的。

例如中国民营企业的平均寿命约3年，而日本企业平均寿命是35年；超过200年的中国企业仅有14家，而日本是3146家。

国内这种“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”的盛衰须臾之间所造成的社会资源浪费实在可惜。

除了天时地势的战略失误之外，管理上的粗陋几乎普遍存在着溃堤蚁穴。

在此方面，日本企业家的管理思维仍大有学习的价值。

铃木敏文先生也是日本“经营之神”级别的人物，在著述中，其思维绵密周全，任何章节都有借鉴价值，更关键之处是铃木先生向大家介绍了如何去思考，这才是“授之以渔”。

当然，日式的经营思维也只适合于日本的土壤，即便7-ELEVEN来到大陆，也并没有给中国的同行带来毁灭性冲击。

先不说店主及店员的经营素养和日本不同，其面对的客户也是不一样的，这都需要因地因时制宜。

但有一点毫无疑问，那就是以客户价值为导向的精细管理的理念是通用的，也就是“尽管鱼不一样，但捕鱼的方法是相近的”。

时间紧迫，这部著作译者多以直译方式呈现，未施语句润色，还请读者海涵、指正。

也期待铃木敏文先生的思想精髓能成为读者们头脑中的财富，并有助于所从事事业的发展。

最后，感谢在本书的翻译过程中宋文洲、孙晓红、佟会香、孙文堂、张鑫等师友对我的帮助。

## <<经营的原点>>

### 媒体关注与评论

清洁、新鲜、丰富、随机应变……“日本零售之父”铃木敏文用最简单的原理打造了世界上最好的便利店7-ELEVEN。

本书内容朴实坦诚，却是经过顶尖的经营过滤了的精华，特别推荐给中国企业家和年轻朋友们。

——宋文洲 第一个在日本创业上市的中国人每次去日本，逛便利店几乎是必修课。

如何在整体上让每一寸面积都发挥最大的销售价值，并保证商品的及时、适量，减少库存，这些在铃木敏文先生的书中都有交代。

这不仅仅是管理上的技巧，更重要的是提供了经营思想的一种架构，对各类企业管理具有普适性。

——刘迎建 汉王科技董事长

## <<经营的原点>>

### 编辑推荐

《经营的原点》作者铃木敏文是全球最大的连锁便利店7-ELEVEn创始人，日本零售集团伊藤洋华堂董事长兼CEO。

他是日本企业家中“朝令夕改”、勇于创新与破坏的代表人物，被誉为日本的“零售之父”、“新经营之神”。

截至2011年年底，7-ELEVEn连锁店铺在日本的数量达到13590家，在全世界的总数则高达43591家。在将7-ELEVEn打造成日本乃至世界第一大规模的连锁店铺的过程中，铃木敏文发现了一系列有效的经营方法，并通过实践去粗存精，去伪存真，在本书中他毫无保留地与读者分享了这些经验。

第一个在日本创业上市的中国人宋文洲称赞本书是“经过顶尖的经营过滤了的精华”、汉王科技董事长刘迎建则认为“本书提供的经营思想构架对各类企业管理具有普适性”。

<<经营的原点>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>