



得到听书

《7-Eleven经营秘籍》



如何正确决策

不是站在过去的延长线上，而是跳跃到未来去想象

推演出未来的能力 → 在未来发生前 + 想象出未来会变成什么样

沉浸在过去的思维里 → 想象不到未来
过去的经验会过滤掉近在眼前的机会

反对者与创新者

新东西跟旧东西之间，往往只有一个火花的距离



如何把握顾客需求

不是为了顾客，而是站在顾客的立场上

为了顾客 → 我是主体，控制欲强，易固守在自己的边界内

站在顾客的立场上 → 在无我的境界里

放下自己的执念

突破自己的思维边界

真正让顾客成为主角

在现有能力框架内的努力

不知不觉中考虑的，还是自己和企业的立场



如何培养

越有专业精神的人，越注重培养“外行精神”

外行精神 → 跳出自我本位的能力

站在局外审视自己，冷静客观地评价自己

变换不同角度 发现专业视角下看不到的灵感

以局外人的视角打量自己

专业精神

真正的专业主义，需要外行意识

自诩有专业能力，固守在自我经验里，按自我标准行事的人，不是真正的专业。



如何创新

新生事物孕育于现有的事物中

要有危机意识 → 产生问题意识，形成问题钩子，打捞有价值的东西

将自己置身于信息之中 → 等待有效信息上钩

学会停下来，想一想 → 进一步研究对未来可能造成的影响

创新不是凭空创造出来的

经典的结合式创新，是将之前未曾结合在一起的事物进行组合产生的



人生是否有剧本

人生没有剧本，就是努力并顺其自然地坚持下来

顺其自然 → 偶遇之事，不回避，认真对待

不做那种敷衍了事，且无责任感的人

做一个底线高的人 → 无论身处哪种境况，努力应对，不允许半途而废

顺其自然还是强于计划

我们不一定要跟铃木一样，重要的是，成为一个底线高的人



铃木敏文的职业生涯，绝不仅仅是靠着精益经营、工匠精神，把现有的模式打磨成极致，而是不断打破常规，在反对声中坚持推出新模式、新产品与新服务。



得到APP

知识就在得到



前言

你好，欢迎每天听本书。今天，与其说要向你介绍一本书，不如说，要向你介绍一个人。这个人是谁呢？正是在日本被称为“新经营之神”的铃木敏文。

这个名字你可能不熟悉。问个问题，你知道全球门店数最多的便利店品牌是什么吗？答案是，7-11。截至2024年3月，7-11的全球店铺数达到了8万多家。或许你家楼下，就有一家24小时守候你的7-11便利店。而铃木敏文，正是一手把7-11由默默无闻带到全球巅峰的掌舵者。他于1974年创立了日本7-11，并且在CEO的位置上一坐就是40多年，直到2016年，他84岁高龄的时候才宣布退任。

可以想见，这中间他经历了多少风雨和故事，沉淀了多少思考和领悟。这本书，正是汇集了他在7-11这些年的故事和思考。虽然书名叫做《7-Eleven经营秘籍》，听起来像是一本讲商业经营的书，但其实，铃木敏文在这本书中的分享，不止于商业，更多的是他底层的思维方式。与其说这是一本商业书，不如说这是一位智慧长者娓娓道来的思维智慧之书。

提起日本企业家的思维方式，咱们可能立马会想到“工匠精神”“精益求精”这类的词语。但是，在读这本书的过程中，我脑海中不断浮现的，却是查理·芒格的那句：“反过来想，永远反过来想。”铃木敏文的职业生涯，绝不仅仅是靠着精益经营、工匠精神，把现有的模式打磨成极致，而是不断打破常规，在反对声中坚持推出新模式、新产品与新服务。这背后，是他不停跳出框架思考的能力。

这本书有个很大的特点，就是金句迭出，能给人瞬间的启发。我将选择其中最具有代表性的五句，融合铃木敏文的思考和故事，来为你解读这本书。期待你能在本次解读中，收获那个让你眼前一亮的句子。

下面，咱们开始。

正文

1.不是站在过去的延长线上，而是跳跃到未来去想象

铃木敏文在30岁时，进入7-11的母公司，伊藤洋华堂工作，从此再没有换过公司。他的职业生涯看似很安稳，但如果问，他在伊藤洋华堂接收到最多的是什么？恐怕就是两个字，反对。

把7-11从美国引入到日本这个决策，就遭到了公司管理层的一致反对。铃木敏文在美国考察的时候，偶然看到了7-11便利店，发现这种店，麻雀虽小五脏俱全，非常便利。于是产生了将美国的7-11模式与日本的小型商店进行组合的想法。

可公司里，反对声一片。大家说，你难道没看到吗？日本的小店正在被大型超市攻城略地，生意日益凋零。这说明，小型商店模式不奏效。不可能，放弃吧。

后来，铃木想在7-11销售饭团，周围人又否定说：这种东西顾客在家里面就能做，一点都不稀奇，谁会想到来便利店买呢？

2005年以后，日本的少子和老龄化问题日益严重，便利店行业的整体营收萎缩，媒体铺天盖地地报道

说，便利店行业高速发展的时期已经结束，市场已经饱和了。

然而结果怎么样呢？铃木坚持引入7-11，让7-11在日本发展壮大，最终反向收购了美国的母公司。铃木坚持引入饭团，饭团成为7-11最受欢迎的食材。面对老龄化，铃木坚持市场绝对不会饱和，相反，便利店将快速发展。7-11积极调整产品结构，业绩不降反增。

铃木敏文在反对声中，一次次做对了选择。以至于他感慨地说：“我发现，众望所归的决策总是会失败，遭人非议的决策往往能成功。”为什么铃木总能跟别人想的不一樣？咱们来分享本次解读引用的第一个金句，关于如何做出正确决策。铃木敏文说：“反对者往往站在过去的延长线上，而创新者则是跳跃到未来去想象。”

想象这个词，似乎多见于科技行业，很少在零售行业里听到。我们一般会觉得，零售行业更在乎的是贴在地面，一点点提高效率。但是铃木敏文却说，零售行业需要想象力。那么，铃木口中的想象是指什么？过去的延长线又是指什么呢？

铃木说，大家反对从美国引入7-11便利店，因为当时的日本，处于大型超市的全盛时期，小型超市被大型综合超市打得溃不成军。于是大家理所当然地认为“大的就是好的”“小的战胜不了大的”。这就是认为过去怎么样，未来就怎么样，思维站在传统思维模式的延长线上。

但是，铃木敏文眼里看到的，却是未来发展的图景。人们需要一种更加便利，随时可以买到必需品的场景。至于现在小型超市的发展困境，可能是自身运营效率的问题，不代表趋势。

反对将饭团引入便利店时，人们的思考是，过去大家一直在家里吃饭团，所以未来也会如此。但铃木敏文看到的是，职业人口不断增加，他们进入便利店，需要一种不假思索就会信任的食物。只要使用好的食材，追求高品质的食物口感，实现与家庭做法的差异化，消费者就会买单。

当人们看到老龄化让市场萎缩，铃木敏文看到的却是，老人更需要便捷的服务，只是目前便利店的选品不适合他们。于是，7-11重新设计了商品布局，店铺的销售额开始止跌回升。

你发现没有，当反对者沉浸在过去的经验时，铃木敏文却能跳出过去这条线，把目光投向未来，想象出未来的可能图景，然后以未来的可能图景为起点，倒推今日的行动。没有条件就去创造。

这种能推演出未来图景的能力，能在未来发生前，想象出未来会变成什么样的能力，就是铃木所说的想象力。而一个人，是总在回望过去，还是能看到未来，决定了人与人之间的差距。

铃木说，沉浸在过去的思维里，不仅想象不到未来，过去的经验还会像一个过滤网一样，滤掉近在眼前的机会。

2008年的金融危机，让日本市场陷入消费低迷。铃木敏文想到了一个促进销售的活动，叫做现金收购式销售。活动规则是，顾客每购买5000日元的商品，商家就会以1000日元的现金收购一件顾客的旧衣服。

销售部门里又是一片反对的声音。他们说，买5000日元的商品，可以卖出1000日元的旧衣服，那不就是相当于买东西打八折吗？当时，别说是八折了，七折、六折的东西都卖不出去。何况，顾客还必须亲自把不要的旧物品拿给商家，更麻烦了。现金收购销售计划怎么会成功呢？

但是，铃木敏文坚持推行这个活动。结果，活动一推出就火遍了日本。活动期间，伊藤洋华堂的营业额增加了20%—30%。顾客们排队来卖旧衣服，甚至在交上衣服时，还会跟员工说一句，谢谢。

为什么这个活动的效果如此之好？因为当时，一般家庭的衣柜中都塞满了衣服，扔了又觉着可惜，不扔又占地方。如果收购这些不穿的衣物，可以帮助顾客解决一个大麻烦。而且顾客腾空了衣柜，就会想继续购物，这就形成了一个正循环。铃木敏文心中描绘的，正是这样一幅未来的图景。

而销售部门的领导，为什么没想到这一点呢？因为他们根据过去积累的经验，自然而然地把这个活动跟打折看成了一回事。确实，这个活动跟打折的思路很接近。但 *新东西跟旧东西之间，往往只有这么一个火花的差距*。带着过去的眼光看未来，这一点点的火花，就被过去的过滤网筛掉了。

那么，如何能保证准确看清未来的图景呢？说到底，核心是看清顾客的需求。咱们接下来就来聊聊，铃木敏文对于如何把握顾客需求的看法。

2.不是为了顾客，而是站在顾客的立场上

咱们先来听书里的这么两个场景。第一个场景。你刚吃过饭，而且吃得非常饱，之后去一个朋友家拜访。朋友为了款待你，做了很多拿手的饭菜。席间，朋友一直跟你说：“这是我精心为你做的，你可一定要给面子。”请问你会不会感到舒服？第二个场景。有一位家长，正在斥责孩子说：“我是为了你好才这样说的，为什么不听大人的话？”请问孩子下一次会听话吗？

铃木敏文说，在这两个场景中，朋友和家长，都是出于好意。但是朋友并不是真的站在客人的立场考虑，首先想到的是，自己已经做好饭了这种自身的立场。大人虽然嘴上说着“为了孩子”，但是根据自己的经验判断孩子应当怎么做，也是更多地站在了自己的立场上。而 *站在自己的立场上考虑问题，别人不会感到舒服*。

推演到卖方跟顾客的关系也一样。如何把握顾客需求？铃木敏文说了这么一句话，这也是本次解读引用的第二个金句。他说， *不是为了顾客，而是站在顾客的立场上*。

“为了顾客”“站在顾客的立场上”，这两个短句，听起来非常相似。但是这两者有一个核心区别，那就是有没有“我”存在。为了顾客，可以完整表述为，“我为了让顾客满意”，“我”是这句话的主体。而铃木敏文提醒，人对于涉及自己的事情，往往是控制欲很强的，也很容易固守在自己的边界内，很难退一步思考。

而“站在顾客的立场上”，这句话里，是无“我”的，只有在无我的境界里，我们才能真正让顾客成为主角，把自己的执念放下，也才能真正突破自己思维的边界。

铃木敏文说，7-11犯过很多“为了顾客”式的错误。比如，为了面包能在长途运输后依然在质保期内，7-11跟生产商研发出了长保质期的面包。研发人员会说：“你看，我已经尽了最大努力，为顾客提供了保质期内的产品。”

这个做法对吗？在铃木看来，非常错误。真正站在顾客的立场上思考，会是什么样的呢？想必，顾客不仅要保证食品的安全性，也希望能够随时购买到味道和新鲜度都非常棒的，刚出炉的面包吧？

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在店铺附近。另外，需要根据销售高峰时间，及时将商品送达。也就是说，商家不是要实现商品特性的最优化，而是要从零开始，改造制造和物流流程。为此，7-11通过与各地的食品工厂合作，在各地建设专用工厂和物流体系，推出了“刚出炉直接配送”系列面包。

为顾客提供长保质期的产品，这就是“为了顾客”的思维方式。 *虽然努力了，但依然是在现有能力框*

架内的努力，在不知不觉中，考虑的是自己和生产企业的立场。而“站在顾客的立场上”，则会带来一场生产和制造的颠覆，最终形成他人难以取代的竞争力。

还有很多时候，卖方自诩是为了顾客，实际上是将自己的想法强加到顾客身上。如果事情没有朝自己想象的方向发展，商家就开始指责顾客“我们如此努力，但是顾客不理解”。

比如，7-11的冷荞麦面有段时间在关西地区销量不佳，但是在东京地区销量行业第一。公司总部的人就片面断定：冷荞麦面在关西地区不受欢迎。

铃木敏文派人到关西调研，拜访了老字号饭店、各地的市场及商业街发现，关西地区顾客对冷荞麦面的吃法，跟关东很不一样。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。于是，7-11根据关西地区的口味，调整了调味汁的浓度和味道，冷荞麦面的销量立即获得很大提升。

再比如，7-11的店铺设计，曾经是按照占公司总部人数大多数的男性来设计的。一些女性用品，比如丝袜，被当作普通商品摆放在货架上。后来女性员工反映，女性顾客在便利店买丝袜产品，不是为了时尚，而是为了应急，但是购买后没有地方更换，非常不方便。于是，7-11在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。

这些小小的细节，能真正透露出一家零售店的服务水准。而如果固守在“为了顾客”的思考里，是永远看不到这些需求的。

3.越有专业精神的人，越注重培养“外行精神”。

那么，如何能保证自己真正站在顾客的立场上呢？咱们先来看这么一个小例子。

7-11曾经推出过一个失败的产品，叫“金色拉面”，上市销售当天就被全部回收。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？”铃木敏文的回答是，坚决不行。

为什么呢？拉面的质量没有任何问题，不是可以作为员工福利吗？铃木敏文说，如果给员工食用的是不能给顾客的东西，就是潜移默化地给他们种下一种感受：“我跟普通顾客是不一样的”。他们就会把自己跟顾客的立场割裂开来，逐渐忘掉自己的顾客身份。于是，站在顾客的立场上思考，就会越来越困难。

所以，在铃木看来，能真正站在顾客的立场上，就是能够唤醒自己作为顾客时的心理，把自己还原一个普通的顾客。

每次员工入职仪式，他都要对新员工强调：“你们曾以顾客的身份在7-11购买过我们的商品。当时，你们也一定会觉得我们公司提供的商品或服务有不尽如人意之处。进入公司后，你们可能会反思，为什么自己当年购物时会那么挑剔、任性？这种反思要不得啊！请一直任性下去。”

顾客的心理有时就是任性而矛盾的。比如，顾客来到商店。发现商品已经卖光了，就会感到不满，可不会管你有什么理由。再比如，食物在自家的冰箱中保存三天，不会觉得不新鲜，但是超市里放了三天，就是烂食物。这些小心思，你不把自己还原成顾客，根本体会不了。

其实，无论是“站在顾客的立场”还是“把自己还原成顾客”，内里都含着一层意思，就是我们要有跳出自我本位的能力，能以局外人的视角打量打量自己：我做得对吗？我是不是深陷在自己的思维里了？

由此，铃木提出了自己对于专业精神的看法。这也是本次解读引用的第三个金句。铃木说，*越有专业精神的人，越注重培养“外行精神”。*

这个外行精神有两层含义。铃木敏文有一位很欣赏的棒球运动员，叫铃木一郎。有一次他输了球，在之后的采访中，他冷静地分析起自己输球的原因：打棒球不能用眼睛来判断，要靠体感发出击打动作。在判断一个球是不是干扰球时，我依靠了眼睛，而不是体感。在这个过程中，身体灵敏度下降了，于是输掉了比赛。

铃木敏文非常惊讶，当时他刚刚失利，处于巨大低落中，竟然可以如此冷静地分析自己，就好像在看另外一个人。通过这个事情，他领悟到，真正的专业精神，就是*能分裂出另一个自己，站在局外审视自己，冷静客观地评价自己，到底做得怎么样。*

外行精神还是指，*可以变换不同的角度看问题，从而发现在专业视角下看不到的灵感。*日本有一个综艺明星叫秋元康，能想到很多出其不意的笑点。铃木敏文问他，是怎么想到这么多点子的？他回答说，就是在不工作的时候，忘掉自己是一个艺人，把自己当成一个普通员工。跟大家在茶水间聊天，在日常柴米油盐中生活，自然能发现很多有意思的事。比如，有一次他跟朋友们吃饭时，听到大家聊起挑食这个话题，大家不爱吃的东西各不相同。于是，他就策划了一个《挑食之王》的节目，结果非常受欢迎。

铃木敏文在书中多次提到，他对于那种自诩有专业能力，就固守在自己经验里，按自我标准行事的人，非常质疑。在他看来，那不是真正的专业。真正的专业主义，需要外行精神。

4.新生事物孕育于现有的事物之中

好，到这里，我们谈到了三个铃木敏文的重要观点。有了这些认知之后，下一步我们就要问了，具体说来，怎么设计出新的产品和服务呢？

咱们先来回顾一下铃木敏文推出的众多新产品和服务，你会发现，它们中有一个明显的规律。

7-11能在日本生根发芽，是铃木敏文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的结果。

7-11销售的饭团和便当，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。

7-11销售的关东煮，是铃木在街头看到小商贩陆续出摊，食客们坐在摊前吃关东煮，而后开始思考，“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。

同样，最为人称道的7-11银行，把ATM机放到7-11便利店中，让用户可以在店里方便地取到钱。这个做法，也是把银行业的基础设施和便利店做了结合。

你可能发现了，铃木敏文推出的新产品和新服务，并不是凭空创造出来的，而是将之前未曾结合在一起的事物进行组合而产生的。*他的创新，是一种典型的结合式创新。*虽然不够颠覆，但是贴合痛点，是更实际的创新形式。所以，如何提供创新的产品和服务？本次解读为你分享第四个金句。铃木说，*新生事物孕育于现有的事物之中。*

铃木从来执着于一定要自己从0到1，设计出石破天惊的东西，而是非常注意眼前、手边的各种信息和事物，时常在头脑中给它们连线，看看有没有可能出现什么新东西。那么，具体来说，如何能从旧有事物中孕育出新事物呢？在铃木的表述中，透露出来这么三步。

首先，要有危机意识。铃木说，危机意识带来问题意识，能让头脑中形成很多个问题的钩子，随时准备打捞对你有价值的东西。

铃木的危机感很强，他一直告诉公司员工，即使今天的收益上升了，也仅代表“今天”的结果。时代在变化，我们也必须做出变化。抱着这种心态，铃木会自然地捕捉到各种信息。其实，是这些信息被他脑中的钩子钩住了。

第二，将自己置身于信息之中。很多人以为铃木敏文为了创新，一定花费了大量的心思，经常从网上检索信息，每天规定自己阅览国内外的各大新闻。但是铃木敏文说，自己并没有刻意地搜索和学习过。零售是一个关于生活的行业，只要你留心，生活处处会给你信息。

他的做法是，把自己尽可能置身于信息之中，等待有效的信息上钩。例如，回到家就打开电视，在每天开车上下班的途中，会打开收音机，听一听最近又在流行什么。到一个新地方就各处走走，多去观察。当然，对这些内容不必做到过耳不忘，只需让信息自然而然地经过大脑即可。

第三，要学会停下来，想一想。也就是在获得信息后，进一步研究对未来可能造成的影响。铃木在几十年前就精确预测了“今后必将是网络的时代”。当时，有家媒体对老龄化社会的报道，咬住了铃木脑海中的钩子。铃木敏文没有止步于此，而是进一步想，如果老龄化问题日益严重，那么，不能像过去一样自如外出购物的老年人，势必会增加。并且，年轻的一代也会因为过于忙碌而没有闲暇购物。由此可以推测，快捷的网上购物是必然趋势。于是，他提早在公司内筹备7-11的网上商城计划。

你看，其实铃木敏文的创新方法，是非常朴实、可操作的三步。第一，有危机意识；第二，置身于信息之中；第三，停下来想一想。

5.人生没有剧本，就是努力并顺其自然地坚持下来

好，通过以上内容，你肯定发现了，铃木敏文是一个思考能力很强的人。这样的一个人，想必对自己的人生也是思考得很清晰，规划得明明白白吧？但是，铃木敏文评价自己的一生，却说，自己的人生是随波逐流的。这肯定是过分自谦的话，但回顾他的人生路线会发现，他的人生确实没有剧本，而是在每一步努力做好眼前事，最终走出了自己的路。最后一个金句，咱们来说说，铃木敏文是怎么看待人生规划的。

说一个可能让人大跌眼镜的事实，铃木敏文对零售并不感兴趣，他进入零售行业完全是阴差阳错。当时，他产生了做独立电视节目的梦想。于是，想自己创业，成立自己的电视节目工作室。

在找赞助商的过程中，他拜访了伊藤洋华堂，也就是7-11的母公司。本部长对铃木敏文很欣赏，于是跟他说，你只要入职伊藤洋华堂，我就投资你。铃木敏文很高兴，没几天就去伊藤洋华堂上班，但是对方却轻描淡写地说：“你好好工作，投资的事情，将来再谈。”

原来，本部长并不是真的要出资赞助，而是看中了铃木的能力，想让他来帮伊藤洋华堂做事。铃木敏文傻眼了。怎么办？

不知道你有没有处于过类似的处境，做了一份自己并不喜欢的工作。怎么办？

铃木可以选择在伊藤混日子，等待机会跳槽。但是，他并没有那么做，而是索性在这个行业待了下去。铃木敏文说，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。但是，自己显然不属于这种人。他对人生的看法，也是本次解读为你分享的第五个金句，是：*人生没有剧本，就是努力并顺其自然地坚持下来。*

顺其自然，竟然就能成功吗？这是不是说得太容易了？请注意，这里的顺其自然，并不是一种敷衍了事且毫无责任感的顺其自然，而是*对于偶遇之事，不会回避，认真对待，在此过程中，一点点积攒能力，一点点构筑人生的过程。*

早年在出版公司时，铃木被派到出版科学研究所工作，那也不是他的本职工作。但是在研究所，他掌握了两个领域的知识。第一是数据，第二是心理学，这对他以后的经营管理，影响巨大。他在7-11，经常被人称为“数据至上的管理者”。此外，他也经常强调心理学在经营活动中的重要性。恐怕正是因为心理学的知识，他才能领悟到为了顾客和站在顾客的立场上的不同。

进入伊藤洋华堂一个多月之后，老领导离职，招他来的人事也离职了，他不得不身兼数职。代表伊藤洋华堂在外招聘时，他没有汽车，下雨天，用手绢将两个提包系在一起，搭在肩上，一只手抱着投影仪，另一只手打着伞，在各种学校里穿梭。而正因为因为在各个岗位都干过，他看清了小型店铺的问题，主要在于效率低下，如果改善效率，经营方式可以成立。这也帮助他做出了将7-11从美国引入日本的判断。

所以，铃木说，虽然进入零售行业，并不是出于自己的意愿，但是，他并未逃避，而是认真面对现实。无论身处何种境况，都能努力应对，如同将石头一块一块垒起来，积累了基本的能力。

有人可能困惑，我就是个强计划性的人，我也很热爱我的理想，难道我非要因为现实而放弃吗？其实，到底是该坚持长远规划，还是随机应变，这永远是一个矛盾，谁也没有标准答案。铃木的人生路线，其实是在表明这样一个态度，就是，*永远做一个底线高的人。*

铃木敏文说：“我就是那种对待任何事情都不容许半途而废的人，看到树在路边倒了，是不可能不停下扶起来的人。”正因为是一个底线高的人，即使不喜欢零售业，也不允许自己糊弄，不知不觉间就积累了能力，人生也丰富了。试想一下，即使铃木敏文最终从零售行业离开，选择了媒体行业，相信他也可以做得很好，并且把那几年在伊藤洋华堂的积累都用起来。所以，人生到底是顺其自然，还是强于计划？这个问题的答案，我们并不一定要跟铃木一样，重要的是，成为一个底线高的人。

结语

好，到这里，这本书就为你解读完了。我们分享了铃木敏文的五个金句，这也是铃木对五个重要的人生问题的回答。

如何正确决策？铃木敏文说，反对者往往站在过去的延长线上，而创新者则是跳跃到未来去想象。如何把握顾客需求？铃木敏文说，不是为了顾客，而是站在顾客的立场上。关于如何培养专业精神，铃木敏文说，越有专业精神的人，越注重培养“外行精神”。如何创新？铃木的观点是，新生事物孕育于现有事物之中。要基于现有事物做结合式创新。最后，关于人生是否有剧本？铃木的人生路线是，不执着于规划，努力并顺其自然地坚持下去。

说到这儿，我脑海浮现出了另外一个人，一个跟铃木敏文非常不同的企业家，那就是贝佐斯，亚马逊的创始人。他俩一个掌管着全球最大的便利店网络，一个掌管着全球最大的电商平台。我有这么个感

受，铃木敏文跟贝佐斯，代表了两种企业家类型，或者说两种人生姿态。

你可能听说过，贝佐斯的亚马逊坚持十几年不盈利。因为贝佐斯在1997年致股东信中，就想明白了亚马逊的商业模式，坚持长期主义，做大规模，延迟盈利。于是他潜龙在渊，亏了十几年，最终一个个把竞争对手熬走了。这份远见，真让人叹为观止，同时也令人感到普通人很难达到。

但是铃木敏文却不是这个路线。他并没有一个终极目标指引，而是因当下的情形而变。他看到的未来，是顾客随时在变的需求。他的创新不是高屋建瓴，而是碰到的现有事物，想想看如何组合。如果说贝佐斯是站在现在，看到未来5千米，铃木敏文是永远看到未来的50米，然后一步步走下去。回头看，这也拼成了道路。或许，这是对普通人更可行的一条路。

好，以上就是今天的内容。你可以点击音频下方的“文稿”按钮，查收我们为你准备的全文和脑图。你还可以点击右上角“分享”按钮，把这本书免费分享给你的朋友，也推荐你亲自去阅读电子书。恭喜你，又听完了一本书。

划重点

1.不是站在过去的延长线上，而是跳跃到未来去想象。2.不是为了顾客，而是站在顾客的立场上。3.越有专业精神的人，越注重培养“外行精神”。4.新生事物孕育于现有的事物之中。5.人生没有剧本，就是努力并顺其自然地坚持下来。

关注频道，获取更多优质内容

多读书 读好书

@COURSESTOGETHER

@SHAREBOOKS4YOU