



孔子 …人は教育によって良くも悪くもなる

韓非子…人は置かれた状況によって良くも悪くもなる→人の本性は「弱さ」にある！性弱説？

第8章 人を信じて信じなくても行き詰まる組織のまわし方(247p～)

「奇貨、居くべし」

法治であったはずなのに、重臣たちの専横に悩まされていた(248p～読む)

⇒「法」はあっても「術」がない国

事例＝韓非子 孤憤編 …「法」の統治は実現しても、君主の「勢」や「術」には欠けていた。

後継者問題——決められない皇太子(255p～)

禍は自分の愛している者にやどる(原文を読む～～～)

人は成長できる、だからやればできるはず——「成果主義」(262p～) 1997年富士通の大失敗

成果に応じた給与——信賞必罰

目標管理制度——刑名参同

人件費削減と成果主義の矛盾(266p)

目的＝人件費削減 VS 職能資格制度…平等社会

絶対評価と相対評価 === 考課制度

「賞」の源泉がなくなった時に、どうするのか？(270p 漢王朝7代目武帝)

「賞と罰」から「高い志」===「君主は義に喻り、小人は利に喻る」

——覇道(法治)と王道(徳治)…対立するのではなく、統合＝中庸

三国志(劉備玄德、諸葛亮孔明)…何を重視していたのか？

「国を治める道とは、寛大さと厳しさ、その中庸をとること」

制度は性悪説、運用は性善説(280p)

KSF=上に立つ人間の「覚悟」と「二重人格」

## 日本長寿企業の源泉(296p)

「日本の企業ではむしろ意思決定を行わない、意思決定の責任を負わないことに権力が行使される場合がある」

日本の組織が陥りやすい、ある特徴。————ある目的「価値観」が根底＝**継続すること！**

事例＝江戸時代の商家

元禄時代＝高度成長・経済繁栄

享保時代＝管理貿易(鎖国)政策＝「限界」人口減少・経済停滞

・・・家訓を作ることが一般的

「信用を大切に、家業を末永く受け継ぐように」＝「**永続主義**」継続という土台の価値観

・・・不景気下でも生き残れる事業に選択と集中、継続第一という価値観

## 社是や理念の位置づけ(301p)

「継続第一」を価値観とする組織の場合、理念や社是の扱いは2つに分かれる

1. 継続の原動力とすべく、徹底的に浸透するビジョン型

2. 完全にお飾り

＝減点主義、不作為、前例踏襲、リスクあることはしない、責任を負わない権勢を使う  
身内、OB・派閥

「スケジュール闘争」そして「精神論」

期末までに売上10億達成、全事業所黒字化必達、→→→予算「前年比7%アップ」＝**根拠なし**

根性論・精神論＝予算死守、死に物狂いでやれ、必達、→→→非合理的な要求

## 退を好む者を挙ぐべし(320p)

邪な家臣は、「お気に入り」という権勢を手に入れて、  
仲間にしたい者を君主の前で持ち上げて、昇進させてやる。  
逆に、敵対する者はののしって、はじき出す。

人材を登用する際は、**引き際のきれいな人物**を推挙しなければならない。「宋名臣言行録」

ビジネスモデルの転換期

20世紀のビジネスモデル	21世紀のビジネスモデル
チェーンストア理論	ロイヤリティ・マネジメント
$売上 = 客数 \times 単価$ (既存+新規-流出) × 購買頻度 × (一品単価 × 個数)	$売上 = LTV \times アクティブユーザー数$ ファン客 (絆・支援) × 関係性
「モノ」中心 プロダクトアウト思考  大量生産・大量販売 (モノ・サービス) 商品戦略+販売戦略 (4P) (マーケットシェア戦略) セールス (自分の立場・視点) 効率性を求める 顧客満足・裕福 (量) 問題解決  マスCM・説得・説明 フロー型 (狩猟型) 短期の視点 マーケットシェア (市場・量的拡大) 正解 (答) ・一方通行 (説得) オペレーション 平等 縦の関係 (お客様は神様)	良くて安い、当たり前! マーケットイン思考 「ヒット」にフォーカス! 質的充実 (付加価値・意味・心・魂) ファン化戦略 (関係性の4C) (マインドシェア戦略) マーケティング (相手の立場・視点) 効果性を優先する (効果×効率) 感動・幸福 (質) 価値創造 (目的・ビジョン・意義)  ロコミ・カンパセーション・SNS ストック型 (農耕型) 長期の視点 マインドシェア (心・質的充実) 問い掛け (応える) ・双方向 カスタマージャーニー 差別 (区別) 横の関係 (仲間・友達)

今、ビジネスにとって重要な3つ

1. ビジネスモデルの再構築・精査
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## 3つのパラダイムシフト

1. 「量」から「質」志向へ
 

最大ではなく最適

コストから付加価値
満足から幸福
2. 顧客は誰か?  
重要なステークホルダーは誰?
 

魅力的な会社か?

差別化=人財=チーム学習
3. 「結果」から「成果」へ
 

目標管理から目的+プロセス+価値観

## 第11章 エンゲージ・マーケティング(225p～)

### デジタル時代にエンゲージメントを強化する

#### セールス・サイクル(オペレーション)からカスタマージャーニーへ進化

カスタマージャーニーの最後の段階こそが、デジタル・マーケティングを伝統的マーケティングと区別する要素。**(顧客を行動から推奨に進ませることの重要性)**

・・・デジタル時代では、モバイル接続とソーシャルメディア・コミュニティの空前の普及により、推奨の力が増幅される

### モバイル・アプリでデジタル経験を高める(227p)

2020年 世界人口の70%以上がスマートフォンを持っている 情報交信80%、がスマートフォン

1. モバイル・アプリを使っている(顧客とのエンゲージメントを築くために)

2. 取引チャネル、口座管理、代金支払、クーポン印刷、

3. IOT 端末(5Gの時代により一気に加速)

第1段階 ユースケースを決定する

拡張現実アプリ、

第2段階 主な機能とユーザー・インターフェースをデザインする

ソーシャル+ロケーション+モバイル

Nike+Runclub ポケモンGO

第3段階 バックエンドの統合を確立する

医療・教育・行政機関と企業の連携

### ソーシャルCRMでソリューションを提供する(233p)

2005年 7%(アメリカ成人 ソーシャルメディア使用)

2015年 65%

2016年 世界人口の31%(23億人)

ソーシャルCRMは顧客主導(伝統的CRMは企業から、メール、電話などで)

ソーシャルCRMはカンバセーション(双方向対話)

1. 顧客の声を聴くこと

2. より好ましい結果を得るために、「意見を述べてカンバセーションに影響を与えるチームを任命」

3. ブランドの危機につながりかねない不満に対処する

・・・ソーシャルCRMとソーシャルメディア・マーケティングは別物(共存もする)

### ゲーミフィケーションで望ましい行動を促進する(240p)

ゲームの原則をゲーム以外の場面で利用すること——は顧客エンゲージメントを増進する強力な手法

2つの重要な場面で使われる

① ロイヤリティ・プログラム・・・マイレージ、

② 顧客コミュニティ・・・トリップアドバイザー

=信用ポイントで動機付け(貢献・バッジ・ランキング=カスタマーレビュー・評価)

人間の目標達成欲求を利用、自己実現のために頑張る、競争、・・・依存症の要素も関わる

結果=顧客は企業と継続的なインタラクションを持ち、より強い親近感を育むことになる

**KSF→顧客を階層化でき、最も重要な顧客に焦点を当てる助けになる！**

### Step1 促したい行動を決める(243p)

行動(購入・紹介・支払いなど)→ポイント獲得(無料・割引・引き換え)  
レビューの投稿、紹介、誕生日プレゼント

### Step2 顧客の登録方法と階層化方法を決める

初回購入ポイント→ゲーミフィケーションのスタート

顧客のステータスを階層化(ブロンズ、シルバー、ゴールド、プレミアム・・・)

特権提供→生涯価値を高める！ === 収益性を測定可能

金銭的価値と親近性レベルの両方の観点から組織的に追跡することができる！

(カスタマージャーニーの進化・発展に === 顧客の旅デザインマップのどの位置か?)

### Step3 表彰と見返りを決める

効果的な特権は、特定の階層に上がらなければ獲得できない特別な権利)

事例＝ワクワク系実践事例

限定会員だけの依怙最上＝「炭棟梁親善大使」

「迎え太鼓でお出迎え」

「大使専用どんぶり」

「限定バッジ(45種類)」

「棟梁から感謝の手紙」

「お席までちょこっと挨拶」

「お袋の手紙(サンクスレター30種類)」

マクドナルド「ハッピーミール」

KFT「SP 収集グッズ」 スシロー「〇回で無料特別寿司」

### 「ワオ！」を生み出すブランドになろう(251p)

「ワオ！」とは何か？・・・顧客が言葉にできないほどの喜びを経験している時の表現

3つの特性、構成要因

第1 予期せぬ驚き(期待以上)

第2 個人的なもの

第3 伝染力がある(口コミ効果)

——ワオ！を計画的に生み出せるのか？→「イエス」

### 喜び、経験、エンゲージメント——ワオ！

企業やブランドは、カスタマージャーニー全体にわたって、自らの創造性を強化し、顧客とのインタラクションを向上させる必要がある。

顧客の視点からすると、企業やブランドが与えてくれるものには、3つのレベルがある。

レベル1 喜び

レベル2 経験(魅力的な～～)

レベル3 エンゲージメント(顧客と個人的な関係を築き、顧客に自己実現の手段を与える)