未来創造志塾　17期第7回（2018．9．10）

組織サバイバルの教科書「韓非子」　第7回　闇の中に隠れて家臣を操る術

参考テキスト:守屋淳著「組織サバイバルの教科書　韓非子」　フィリップ・コトラー著「コトラーのマーケティング4．0　」

未来創造志塾
建塾の志

目的
二十一世紀、新しい時代の大転換期を生き抜くための理念や経営の哲学を共に学び合う。
経世済民の高い志を持ち、日本人としての使命を探究し、切磋琢磨し合い、未来に向けての価値を創造し、共感の和を広げる。

誓い
一大局観察
何事も高所、大局から、情勢判断する習慣を心掛けます。
一使命探究
人間の持つ無限の可能性を信じ、自らの使命を探求し、価値の創造に努めます。
一自己挑戦
常に智恵と向上心と勇気を忘れず、共に励ましあい、
立派な日本人となることを目指します。

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6章　暗闇の中に隠れて家臣を操る「術」（181p～）

君主は、自分の「好悪」を表に出してはならない

上司から部下を見るのと、第三者から部下を見るのでは違う！
事例＝同じ働く同僚、仲間、顧客、取引先、第三者の視点。研修では「後ろから見れ！」

君主と臣下とは、一日に百回も戦っている。臣下は下心を隠して君主の出方をうかがい、君主は法を盾にとって臣下の結びつきを断ち切ろうとする。
君主は、自分の好悪を表に出してはならない。好悪を表に出せば、臣下はみなそれに倣おうとする。君主はうっかり自分の意志を見せてはならない。そんなことをすれば、臣下はうわべだけそれに合わせてくる。
⇒ヒラメ部下をつくる上司と組織はいずれ衰退する。（ダイエー中内氏、誰に視線が向いているのか？）
事例＝権力、権勢と権威の違い。

君主が好悪を見せないようにすれば、家臣は素を見せるようになる。
君主が賢さや知恵を見せなければ、家臣たちは自分らしさを出すようになる。
最高のリーダーは何もしない（ソフィアバンク藤沢久美）＝ビジョン型リーダー（横田氏、星野氏・・・）
事例＝「嫌われないリーダー」感謝、報連相禁止の未来工業（最後尾、環境、見守る）

情報の突合せ（187p～）

相手の地位にこだわって、さまざまな情報を突き合わせず、寵臣一人だけを情報源としている。このような君主はわが身を滅ぼす。
名君は静かにひっそりとしていて、高い位についてないようであり、いる場所もないようである。だが、上にいて何も手をくださないようでありながら、家臣たちはその下で成果をあげるために戦々恐々としている。
老子では・・・次の言葉です。
もっとも理想的な指導者は、部下から存在すら意識されない。部下から敬愛される指導者はそれよりも一段劣る。これよりさらに劣るのは、部下から恐れられる指導者。最低なのは部下からバカにされる指導者だ。

相手を揺さぶってみる（194p）
トップには7つの「術」が必要だ。
1．部下の言い分をお互いに照合して事実を確かめること
2．法を犯した者は必ず罰して威信を確立すること
3．功績を立てた者には必ず賞を与えて、やる気を起こさせること
4．部下の言葉に注意し、発言に責任を持たせること
5．わざと疑わしい命令を出して、思いもよらないことをたずねてみること
6．知っているのに知らないふりをしてたずねてみること
7．白を黒と言い、ないことをあったことにして相手を試してみること

政治をきわめた者は、制度に頼って人には頼らない。
・・・相手の誠実度、つまり裏切っているかいないかを見抜く目

権力関係に見極めと、その活用（199p～）―――人事権など
・・・プロ経営者の事例（業績よりも株、騙される可能性の保険、根回し、上司をマネジメント）

戦後の日本企業はなぜ「論語的」になったのか（212p～）
欧米の諸外国は、会社は「機能体」組織。
日本の会社は、「村社会」 つまりは「互恵的」な組織なんだよね。
労働者にやさしい、家族のような経営をするので、労働法を整備して経営を縛るのをやめてほしい。労働組合も大人しくしてほしい。職工はぜひうちに定着してほしい。
こんな論語的（儒教）価値観が戦後の高度成長にはピッタリだったのですね。――孝行・素直さが重要！

そこで、論語的な評価軸は～～～
戦後の日本企業の多くは4つの要素に忠実な形で人の評価に差をつけていった。
1．学歴
2．勤続年数、年齢
3．忠誠度
4．男性

「学べば成長出来る」
「長幼の序」
「忠誠」
「男性優位」
・・・これらは、論語や儒教的な価値観と深いものです。

21世紀のグローバル化の異業種競争社会では、どのような組織が理想なのか？
＝＝学習する組織（ピーターセンゲ著）---システム思考で未来を創造する！

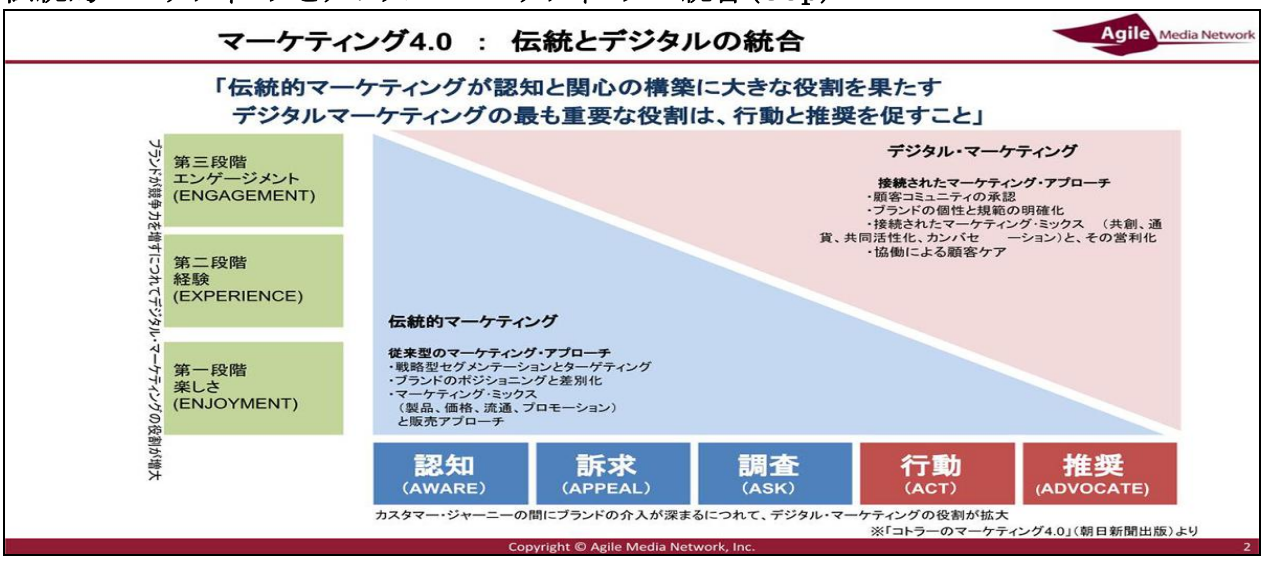
学習する組織、5つの要素（KSF）
1．システム思考
2．自己マスタリー
3．メンタルモデルの克服
4．共有ビジョン
5．チーム学習

コトラーのマーケティング4．０　第7回　ブランドの誘引力を高める人間中心のマーケティング

＝オンラインの最大の強みは何か？…集客
　オフラインの最大の強みは何か？…フアンづくり（オフラインの触れ合いは強力な差別化要因）
　…オンライン（リアル店舗）とオフライン（ネット）をどう統合するか？がＫＳＦ

4Pを売り込むことから、4Cを利益につながげることへ（81p）→→→KSF（成功の鍵）
GW＝4Cとは？具体的に考えてみよう！
共創＝顧客参画・イベント～～～
動的価格設定＝平等から差別、時間差、限定～～
共同活性化（PtoP）＝カスタマイズ・シェアシング～～～
カンバセーション＝会話・交流・顧客の声・格付けシステム～～～

伝統的マーケティングとデジタル・マーケティングの統合（85p）



第５章　新しいカスタマージャーニー（92ｐ）

…顧客と有意義なつながりを築く
ジャーニー全体のタッチポイントを理解し、重要なタッチポイントの改善
…コミュニケーションを強化し、チャネルの存在感を高め、顧客に価値を提供する仕組みを改善
→顧客の接続性と推奨のパワーを利用（究極の目標は顧客を感動させて忠実な推奨者にする）
マーケティング 4.0 の究極の目標は、顧客を認知から推奨に進ませること（103p）
…YWN は最も影響力があり、他者への影響は往々にして購買の最大の推進力になる。
60 か国を対象にした 2015 年のニールセンの調査
８３％が友人や家族を最も信頼できる「広告」源にしており、６６％がオンライン上に投稿された他者の意見に注意を払っていることが明らかになっている。

マーケティングの生産性の測定指標（ブランド認知率と推奨率の相関関係に着目）
生産性を向上させる
１．　誘引力を高める（魅力的か？）
２．　好奇心を最適化する（真実の瞬間＝ネット検索・友人や家族と話をする）
３．　コミットメントを強化する
４．　親近感を高める（購入後経験を重視、顧客生涯価値、顧客紹介価値を引き出す）
　　タッチポイント、顧客エンゲージメント、ゲーミフィケーションの仕組み

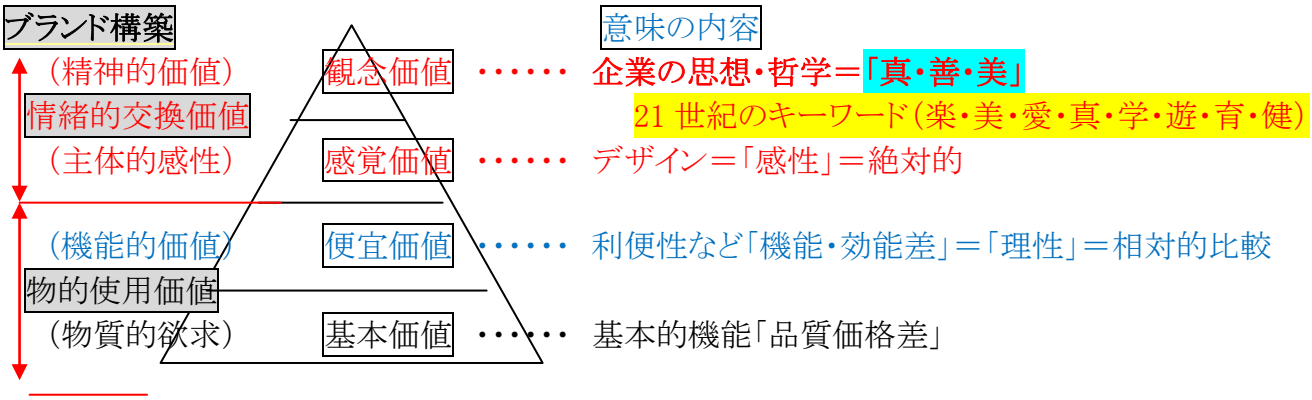
第８章　ブランドの誘引力を高める人間中心のマーケティング（162ｐ）

コトラーのマーケティング3．0から4．0へ進化

スマートフォン時代の究極法則

生産主導のマーケティング1．0
顧客主導のマーケティング2．0
人間主導のマーケティング3．0
・・・顧客がマインドとハートと精神を持つ全人格的存在へと変化
技術の変化と融合・統合、ハイタッチ・パーソナル
デジタル経済における「カスタマージャーニー」の質の変化に適応

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
レベル3　エンゲージメント



	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
MarketingX.0の意味	製品中心マーケティング	消費者志向マーケティング	価値主導マーケティング
目　的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にすること
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購読者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートを持つ全人的存在
主なマーケティング・コンセプト	製品開発	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

デジタル人類学を使って人間を理解する（人間とデジタル技術の結合）＝行動デザイン
◎ソーシャル・リスニング
◎ネトノグラフィー
◎共感的リサーチ

人間中心のブランドの６つの特性を構築する（１７０ｐ）
特性１　身体的魅力（動き）
特性２　知性（変化に挑戦）
特性３　社交性（非言語的コミュニケーション）
特性４　感情的（感情的なつながり）
特性５　パーソナビリティ（自己の存在意義）
特性６　道徳性（正しいことをする勇気）

まとめ―――ブランドが人間味を持つとき
人間中心の時代に顧客を引き付けるためには、ますます人間的特性を取り入れるようになっている。

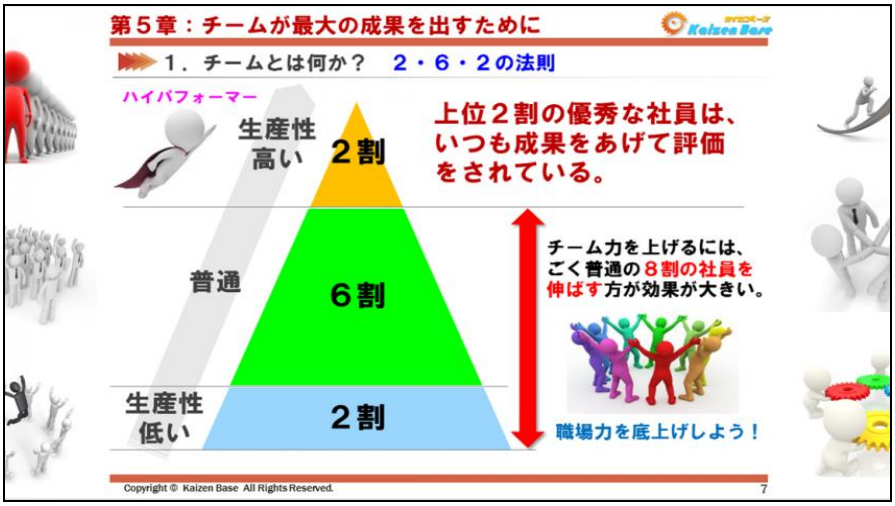
事例＝ワクワク系マーケティング
　　壊れた招き猫、プリン好きがつくったプリン、くまモン、ミッションレター

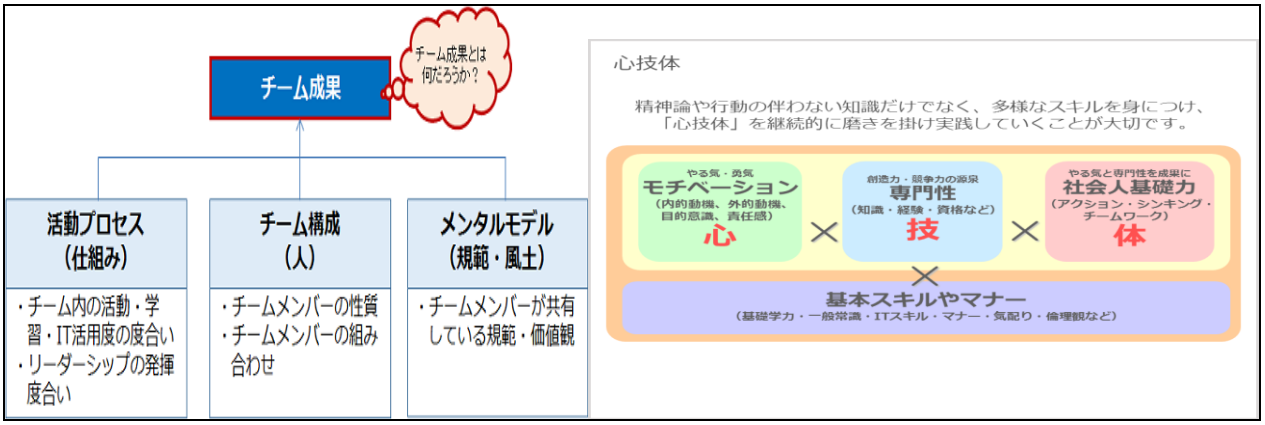
チームで成果をあげるには？

テンション×モチベーション×パッション

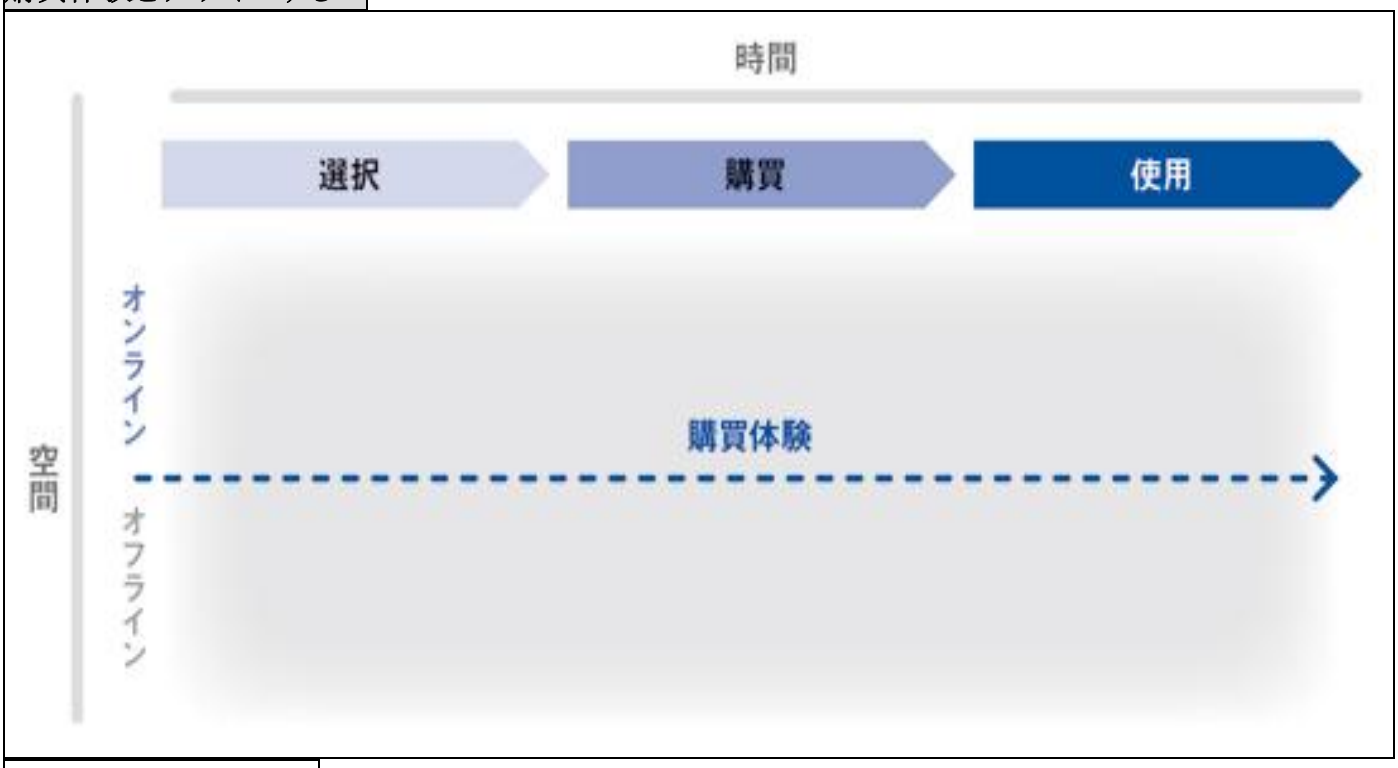
ビジョン

ミッション



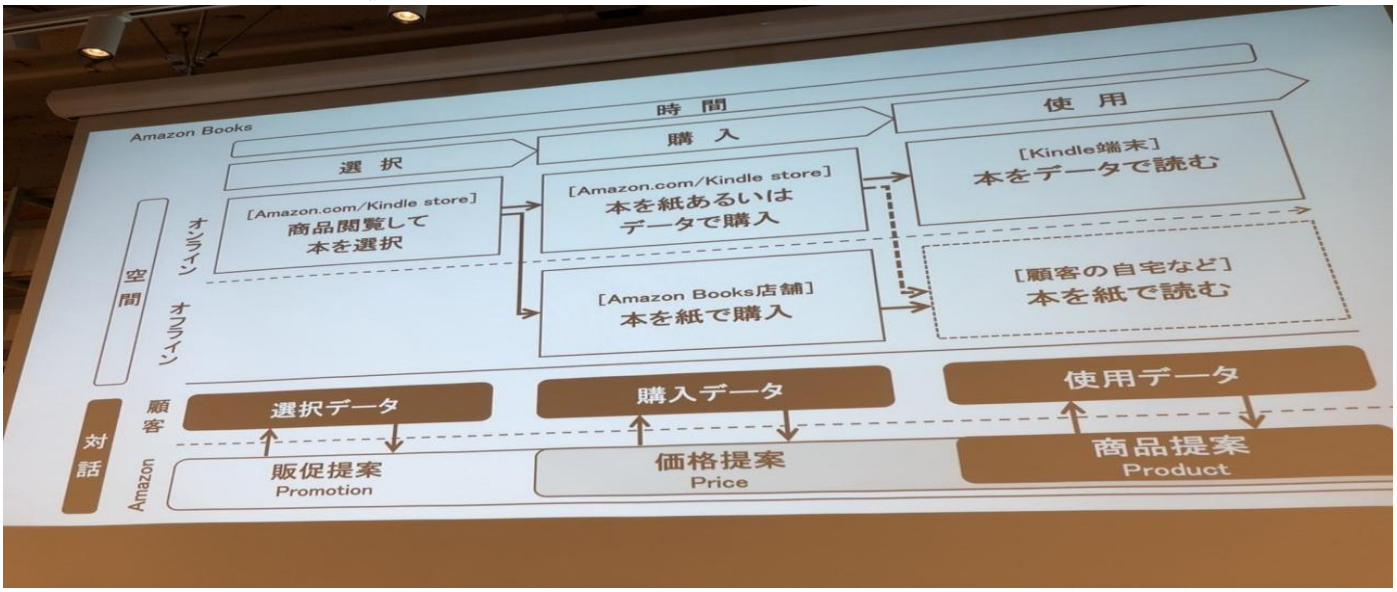


購買体験をデザインする！



オムニチャンネル時代

KPI が変わる→評価の軸は「店」から「人」へ

Amazon ブック（199p）→KSF「顧客との対話」＝顧客のプロフィールデータ・行動データ

購入データ→販促提案+価値提案（キンドルでは月１冊無料、定額制読み放題）