



中铁博文
BL@GEWIN

战略

STRATEGY
ACTION NOTE

[日] 野村综合研究所咨询部/著
魏俊霞/译

实践笔记

打造实践性和实效性双结合的“企业战略实践力”

世界三大智囊库之一精彩呈现

全部理论与观点均入选《哈佛商业评论》



中国铁道出版社

战略

STRATEGY
ACTION NOTE

实践笔记

[日] 野村综合研究所咨询部 / 著
魏俊霞 / 译

打造实践性和实效性双结合的“企业战略实践力”

世界三大智库之一精彩呈现
全部理论与观点均入选《哈佛商业评论》



中国铁道出版社
2006年·北京

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2006-3414

图书在版编目 (CIP) 数据

战略实践笔记 / (日本) 野村综合研究所咨询部著; 魏俊霞译.
北京: 中国铁道出版社, 2006.6
ISBN 7-113-06862-6

I. 战… II. ①日… ②魏… III. 企业管理 - 经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153058 号

Senraku Jissen Note by Nomura Research Institute

Copyright © 2005 by Nomura Research Institute

Original Japanese language edition published in Japan in 2005 by Diamond, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

书 名: 战略实践笔记

作 者: [日] 野村综合研究所咨询部 著

译 者: 魏俊霞

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑: 郭 宇 张业宏 朱策英

责任编辑: 曾亚非

特约编辑: 刘照地

封面设计: 润和佳艺

印 刷: 北京市兴顺印刷厂

开 本: 700×1000 1/16 印张: 11 字数: 142 千

版 本: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-113-06862-6/F·429

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

编辑部电话: 010-51873014 发行部电话: 010-51873117

★ 本书涉及了以下
著名企业的经典战略实践案例

雅马哈、可口可乐、NTT、朝日啤酒、微软、全日空、好莱坞证券交易所、理光、索尼、耐克、马自达、雅虎、丰田、亚马逊网上书店、时代华纳、沃尔玛、西尔斯百货、西南航空、通用电气、IBM、富士通、松下电器、联邦快递公司、Google、三得利公司、三菱汽车、思科、雪印乳业、雀巢、麦当劳、欧姆龙等。



战略

STRATEGY
ACTION NOTE
实践笔记

☆ 野村综合研究所

世界上最著名的智囊库之一，
与美国的兰德、意大利的罗马俱
乐部并列为全球三大智囊集团，
客户遍及日本及全球的一流企业。

延伸阅读



《突破》



《顶级咨询》

封面设计 artrv 张冰

序 言

战略和实践
其实不只是一场头脑风暴

袁岳 零点研究咨询集团董事长

野村综合研究所是国际咨询领域的著名智囊库，同所有的顶级咨询公司一样，他们提供的是科学的群体性智慧，被誉为亚洲咨询业的代表。

书中的所有文章均入选《哈佛商业评论》，具有相当高的水准。本书从咨询的角度解读了企业战略实践的各种情形和案例。“战略与实践”，无论之于一个人，抑或之于一个企业都是不可或缺的。

现在，中国的每一家企业都在战略和实践方面寻求突破，以求成长。咨询业利用专业的诊断工具，以第三者立场，帮助企业清晰地洞悉发展中遇到的各种问题，对企业进行战略经营诊断与深度分析。在战略为王还是实践为王的迷茫当中，本书及时地为企业指点迷津。

本书涉及众多行业领域中的顶级企业，其中关于好莱坞、亚马逊网上书店、联邦快递和 Google 等公司的案例观点十分独到。本书是 17 位野村综合研究所的资深智囊们把自己的咨询战略和咨询实践完美结合在一起的智慧产物。

书中最吸引我的是该书引用的一个观点：“企业养育原理”。这是英国咨询顾问米歇尔·古德 (Michael Gould) 和安德鲁·坎贝尔 (Andrew Campbell) 最早提出的一个概念，形象地通过“父母和孩子”来类比集团总部和下属企业的亲密关系。母性原理体现了“包蕴”的内涵和一视

同仁的感情倾向；父性原理则表现出根据能力或个性，做出客观决断和区别对待的男性的处事方式。

母性原理明显属于典型的日式企业经营风格，而父性原理则属于典型的美式企业经营风格。一个是“封闭的系统”——Closed System，即“仁慈管理”；另一个是“开放的系统”——Open System，即“锻炼的管理”。我想，在今天，无论是日本的企业还是中国的企业，都已经认识到，父亲那种看似严格的管理原则和方法，更有利于企业的成长和发展。

野村综合研究所虽是日式企业，但咨询思维是开放的、全球化的，客户遍及整个日本甚至是全世界的一流企业，所以，本书关于“战略实践力”的一些观点，明显是实践性和实效性相结合的，被很多全球性大公司所认同和实践，并证明是成功可行的。

作为野村综合研究所的同行，零点以及其他一些中国咨询业的品牌企业在从事同样的工作：为中国全业和政府公共部门提供来自第一线的信息咨询服务。在这样一种工作中，我们把厘清事实、确定问题、捕捉机会、构设目标、设定路径和配置资源当成一种更为专业细致的工作去做，而一个战略咨询者与一个企业有所不同的地方在于，他们总是可以告诉你可能有的选择、进行这些选择所需要的条件以及不同选择的强弱点。一个优秀的战略服务方案还需要咨询者能跟踪实践者的步伐，一同在互动中选择准确的步骤，并进行适时的调整。这是一些具有高度实践型智慧的工作，在这方面，传统的知识体系就显得相对苍白，因此这样一本来自日本优秀同行的书对于中国同行和企业实践者来说，无疑具有很好的启发作用。

前言

没有实践的战略、没有战略的实践 都是愚蠢的

战略只有被实践后才真正有意义。没有经过实践的战略无异于纸上谈兵。本书所介绍的战略框架，全部是按照阅读后“能马上应用吗”或者“能够诱发行行动吗”的观点，进行彻底细分的。

变化日益频繁。当然，围绕企业活动的环境变化也是如此。困难的是，我们很难判断这种变化是细微的变化，还是激烈的变化。也许我们已经感觉到了，唯有激烈的变化才算正常，稳健的变化或者根本不变化都是异常。

也许正是从这样的时代开始，经营咨询这项职业才受到了注目。实际上，它已经成为近年来优秀学生首选的职业。为了重建在风浪中颠簸的企业，为了支援身为时代宠儿的企业的成长，甚至为了构筑10年、20年后的新型平台，包括我们在内的许多经营顾问们常常是“彻底考虑”，彻夜不眠。

尽管“彻底考虑”这种思考方式，表面上看来是知识密集型劳动，但是趴在地上确认事实的过程，以及专家之间热烈而又有建设性的讨论始终贯穿其中，我们就是这样忙于解决企业经营中各种矛盾和窘境的。提供的解决方案一定是可操作的，能否为委托人提供最大的附加价值，是不是创造性的杀手级解决方案等成为我们筛选的必要条件。可惜还没有这样的教科书或者规则手册对该行业从业者进行指导。一味地“彻底考虑”，简直就是“绞尽脑汁”地工作。

日本咨询业的代表

野村综合研究所的咨询事业（组织机构上叫做“咨询部”）创建于1965年，是日本最早的智囊集团。当初，野村综合研究所是为了纪念野村证券成立40周年，以美国的斯坦福研究所（SRI）为模型而创立的。此后，咨询部经过与本公司的另一大主要部门——系统与一体化业务的前身，即野村计算机系统的合并，才成为今天的野村综合研究所。实际上，在日本所有的经营咨询机构中，野村综合研究所的咨询事业规模最大，客户几乎囊括日本产业界的一流企业，并且，一直以来为其提供着咨询服务。

现在，野村综合研究所的400名员工每年提供大约800个项目的咨询服务。有些委托人这样评价我们研究所，“不是概念或理论等总是纸上谈兵的解决方案，而是实践性和实效性很强的咨询机构”。虽然有点自吹自擂，但这叫做“战略实践力”，正是我们竭尽全力所追求的价值观所赐和自信之处。

战略实践力不是一朝一夕就能掌握的，它是继承了“调查的野村”这一优良传统，不满足于日本最早成功的智囊机构这一盛名，不断追寻社会需求，竭力向委托人提供具有附加价值的实践性杀手级解决方案的结果。

此外，野村综合研究所本身是典型的日本企业，在东证一部上市，因为我们企业本身的困惑和大多数企业的困惑相同，所以我们提供的解决方案使得多数企业委托人，感觉很有说服力。不仅仅体验典型的日本企业的优势，还要亲身感受日本企业特有的缺点和脆弱，这正是野村综合研究所咨询业务的差别所在，也正是被称为“日本咨询业的代表”的由来。

锻炼战略实践力

随着限制缓和与全球化竞争的加剧，以及近年来中国的崛起，以前的经营理论已经不能与时俱进，20世纪90年代的战略框架日益商品化。在发现实质问题的基础上，形成课题，提出解决方案，这一逻辑性

的思考程序可以标准化。但是，能通用的经营理论和战略框架已经不复存在了。

尽管按照以前经营理论，主题公园往往容易成为所谓的“硬件”趋势，持续赢利的东京迪斯尼游览区能够独树一帜，靠的不是硬件，而是软件。20世纪90年代的SIS（Silicom Integrated Systems，信息监控系统）、PPM（Process Plan Management，公益规划管理）、BPR（Business Process Reengineering，业务流程重组系统）等典型的三字解决方案正在变得几乎没有人使用了，这就像空气存在那样是理所当然的。

正因为如此，掌握了逻辑性思考程序的专家，仅仅针对个别问题进行具有实践力的“彻底考虑”，就能够提供实用性的解决方案。也就是说，提供杀手级解决方案的必须条件是能够想象实践场面。

本书是野村综合研究所的咨询顾问精英们在真正地强烈意识到“实践力”的基础上，最大限度地总结出了今后10年中在经营实战中也许能够应用的解决方案。因此，和那些针对具体问题的解决方案相比，可以说稍稍有所欠缺高效性，但是，我们相信它有助于“彻底考虑”。此外，本书所提出的战略框架全部都能经得住实践考验，它作为检查各位读者战略实践力的笔记将会非常有用。

在日常的咨询活动之中，我们经常意识到“和魂洋才”这句话，在以欧美合理主义为基础的“洋才”周围，涂上日本情趣的“和魂”，经常可以提供针对各种各样问题的实践性解决方案。作为日本咨询业的代表，作为“和魂洋才”的尖兵，希望能够更加精益求精。

野村综合研究所咨询部

执笔代表 柴田慎一

目 | 录

序 言 / I

前 言 / I

第 1 章 客户锁定战略 / 1

在 CRM 中嵌入体系性战略 / 2

7 大锁定战略 / 4

引起锁定的 3 大动力 / 18

如何开展锁定战略 / 21

探讨锁定战略时的基本框架 / 25

锁定战略成功的条件 / 27

第 2 章 无孔不入的市场营销 / 29

什么是“无孔不入的” / 30

无孔不入的 3 大扩张型市场营销模式 / 31

应该如何对应无孔不入的市场营销动向 / 43

无孔不入的网络的本质 / 45

第 3 章 价值定价 / 47

互联网加速了“不定价时代” / 48

价值定价的必然性 / 50

价值定价的体系 / 51

价值定价的流程 / 53

价值定价的实践手法 / 56

选择性定价的前景 / 64

如何缩小消费者剩余和无谓损失 / 66

选择性定价适用于经验商品 / 66

第 4 章 服务交付系统的革新 / 71

某连锁酒店的变革故事 / 72

服务交付系统的重建 / 74

回首西尔斯的重生故事 / 76

用平衡计分卡革新服务 / 80

“娱乐业企业”服务交付平台的重建 / 83

“证券公司”零售营销的改革 / 85

- 对日本服务业敲响警钟/88
- 服务利润链和平衡计分卡/89
- 第5章 养育：总部组织的新使命 /91**
 - 半途而废的集团重组/93
 - 总部组织的机能不完善/94
 - 什么是养育/95
 - 养育的管理/97
 - 集团经营的未来/104
 - 综合企业贬值的理由/105
- 第6章 总部组织的纯粹化 /107**
 - 上市企业调查结果：总部部门和企业业绩的关系/108
 - 总部的纯粹化/112
 - 事例① 促进战略策划力的提高和总部的效率化/114
 - 事例② 作为集团经营的基础，有效利用共享服务中心/117
 - 事例③ 重新认识“暗箱化”的共享服务中心/120
 - 阻挡改革的壁垒和突破对策/122
- 第7章 组织能力 /125**
 - 优秀的组织有“型” /126
 - 组织能力和人才能力的关系/128
 - 战略性地贯彻组织能力/129
 - 事例① 高速·突破·一拥而入型：以一点突破为口号，领导率先示范/129
 - 事例② 有意识·低速·卷入型：并不高速前进，重视切实地打基础/132
 - 组织能力欠缺和难以培养/133
 - 确定组织能力的方法/136
 - 作为管理模式的组织能力/141
- 第8章 董事会的实况和理想 /143**
 - 接近日本企业的实况/144
 - 引进外部董事/145
 - 三委员会的设置/152
 - 引进执行官制度/154
 - 修正公司法普及中的问题/157
 - 证券分析家所看到的公司治理/159
 - 从股东立场所看到的公司治理/160
 - M³的改革：旨在制胜的公司治理/162

第 1 章 客户锁定战略

——Customer Lock-in Strategy——

关 键 词

- CRM (客户关系管理)
- 包围客户
- 共 同 体
- 锁定动力
- 网络外部性

中川理

野村综合研究所人事部人事计划科长。东京工业大学电气电子工学硕士毕业，麻省理工大学经营管理学硕士。1989 年进入野村综合研究所，从 2002 年开始担任多摩大学兼职讲师，任研究中心的高级顾问，以市场营销战略的制定为主。2003 年开始任现职。

日户浩之

野村综合研究所服务事业咨询二部高级顾问。东京大学文学部社会学本科毕业，东京大学大学院经济学研究硕士毕业。1985 年进入野村综合研究所，从事生活者的意识·行动分析、市场战略制定等工作，自 2002 年开始任北陆先端科学技术大学院客座助教授，著作有《续·变化的日本人》（野村综合研究所合著）等。

宫本弘之

野村综合研究所金融咨询部高级顾问。东京工业大学经营工学硕士毕业。1990 年进入野村综合研究所，从事渠道战略、营销改革、CRM 战略、呼叫中心改革等方面研究。

论文第一次发表于《DIAMOND 哈佛商业评论》2001 年 10 月号。

在 CRM 中嵌入体系性战略

虽然 CRM(客户关系管理)这个词已经不再新鲜,但是即使是现在,这个概念的本质重要性并没有改变。尽管企业变得能够自然而然地以客户为起点开展活动了,但并不意味着就不需要 CRM 这个词了。

暂且不管 CRM 这个词定义的准确性,现在如果企业还没有制定以客户为起点的体系性战略的话,则只能说可悲可叹了。此外,像 CRM 这个词那样,本来的意思和实际情况相背离的概念非常稀少。许多企业经营者说到 CRM 时,经常使用“如何管理和客户的关系,是否应该建立长期性的良好关系”之类按照字面意思理解的话语。

但是,翻阅有关 CRM 的文献,几乎都是设置呼叫中心、建立客户数据库、支援营销部门的 SFA(销售力量自动化)的应用等有关信息系统方面的记述,缺乏把客户起点战略进行体系化的视角和设想能力。

在这种背景下,通过 IT 服务商的主导,CRM 这一概念在全世界得到了推广,因此,信息系统被优先建立,制定战略就被放置到后面了。的确,不可否认信息系统在 CRM 中担当着重要作用,但是考虑到与客户的关系时,最重要的则是根据客户真正的需求,系统性地制定战略,因此必须采用锁定战略。这里所介绍的“锁定战略”就是从客户的视角出发,组织逻辑,组合和客户建立长期关系的各种战略,并形成体系。

用具体的例子来说明。报纸销售点的促销员拿着洗涤液或者戏票之类的赠品经常奔波于许多家庭之中,有不少人因为受到赠品的诱惑而改订报纸。这里的问题是,报纸销售点的奖励制度把重点放在了让客户“变换开关”上,并不是为了维系客户。

在报纸这一成熟产业里，为了提高市场占有率，“变换开关”战略的确非常重要，但是现状是不管如何重演“变化开关”之争，市场占有率都无法得以提高，这是因为在竞争之中把客户完全当作了投接球的练习。不仅仅要让客户变换开关，还要让其锁定频道，如果不综合考虑战略的话，绝不可能提高市场占有率。

让我们看看别的事例。

以前的复印机厂家通过补充复印纸或调色剂等附加业务，或者通过维修设备，和客户之间建立了锁定关系。此外，复印机厂家引进“按纸张量计费”的体系，即每复印一张计费的体系，展开了利润率相当高的业务。与此相对应，几年前，打印机厂家等投入了不按照纸张量计费的激光型的复印机(融合了打印功能和复印功能的综合设备)，这样一来，复印机厂家将不得不变更营销模式。

如果光看这一事实，也许我们会想，打印机厂家即使减少收益，也要投入价格低的产品，好像仅仅是为了彰显魅力，实际上不是这样的。制定提供有关办公室整体网络环境的“解决方案”的同时，卖出各种各样的网络产品的战略才是价值所在。

如果把其放在后面将要叙述的锁定战略框架中考虑的话，可以看到打印机厂家大有利用“学习锁定战略”和“系列锁定战略”的组合，击溃复印机厂家补充型的“便利锁定战略”的意图。

通过这两个事例，我们可以了解到，锁定战略的框架能够成为经营上相当有效的办法，锁定战略有各种各样的种类，锁定战略不仅仅适用于客户战略，也能够适用于竞争战略。

下面，我们通过实际例子来介绍7大锁定战略，然后介绍锁定战略的重要背景因素“锁定动力”，最后从产品商业寿命的视角和事业特性的观点，就锁定战略的展开进行考察。

7 大锁定战略

包围客户、建立长期关系的锁定战略分为如下 7 种：

① 亲切锁定 (Intimacy Lock-in)

到和售货员脾气相投的商店购物，到熟悉的咖啡店小坐，是我们日常生活中经常发生的行为。像这样有效利用了“亲切”和“熟悉”的因素，维持客户的战略就是“亲切锁定”，即通过增加好意或亲切等感情因素，使客户难以离开的战略。营销人员和商店服务员对“人”的好意和亲切感，成为维护客户关系主要因素的情况最常见。

我们看看营销人员的例子。最初仅仅是“因为笑容可爱”、“服务得很有礼貌”这样单纯的理由，让人感到“至少听听也无妨”，但是在几次接受拜访的过程中，慢慢地增加了给客户的亲切感，最终结果就是客户从推销员那里购入了商品，其间连商品的换购也听从同一个推销员的劝告了。这是通过人的介入而“亲切锁定”的典型案例。以前汽车的销售方式就是这样的。亲切锁定特别是在限制产业中很明显。例如，在银行利息不相上下，推出的商品又大同小异的时代，根据窗口服务人员或营销人员的服务态度，或者对宣传广告所用演员或特色的偏爱而选择银行的人非常多。

如果在实际使用时没有大的不满的话，那么在下次还会选择那家企业或商品。这种行为累积的话，就会因为“增加了对这家企业或商品的偏爱”而被锁定了。在维持关系、持续使用的过程中，提高了安全感，在无意之中采取了避免因改变而带来风险的行动，这是利用人们的心理包围客户的一种方法。

但是，仅仅靠这种亲切锁定方法维系客户的产业和企业最近都接连陷入了困境。这是因为其他某些限制以及 IT 产业的发展而产

生了新的竞争环境，“亲切”以外因素的差异和其他锁定战略的有用性日益高涨的缘故。

但是，并不能断言亲切锁定的重要性就降低了。在现实社会中，在产品本身难有差异时，亲切锁定依然非常有效。例如，在2001年固定电话市场随着“My Line”业务的导入，各电信公司话费竞争日益白热化，对一般消费者来说，计费体系异常复杂难以比较。在这种状态下，许多人都是“因为喜欢的演员出现在电视CM中”、“因为对来到我家的推销员印象好”这样的理由而做出选择的。

②会员锁定 (Member Lock-in)

希望赚回老本并获利是消费者的普遍心态。购买越多优惠越多的话则在同一家商店消费，无论是谁都会这样想。“会员锁定”是充分利用了人们“不想吃亏”、“想占便宜”、“想捞回成本”等心理因素的锁定战略。不是利用人或商品，而是利用结构包围客户，这是和亲切锁定所不同的地方。这是在20世纪80年代后期到90年代最引人注目的包围客户的方法，即使在现在也经常被使用。会员锁定大致分为两种。

· 会员制

对成为会员的客户提供折扣等特殊优惠而进行锁定的战略。通过让客户支付入会费这种沉没成本，客户为了捞回成本就会积极消费。许多企业都采用了会员制方式，从最近的例子来看，流通行业的好士多 (Costco) 等公司是其中成功的案例。从以前的案例来看，高尔夫会员资格和英语会话教室等也运用了会员锁定战略。

· 积分制

积分锁定战略是指相应的购物金额换取相应的积分，达到一定的积分则可以换取相应的优惠，激励下次购买。与会员制方式一口气交纳入会费等高额沉没成本相比，积分制则采用了不增加客户负担，慢慢地积累沉没成本的方式。