

訳者まえがき

「ブランドは実態のない虚気楼だったのだろうか?」「マーケティングは、徒勞だったのだろうか?」アメリカのシリコンバレーに端を発したeビジネス革命は、ベンチャー企業を中心に全世界に広がりつつある。その過熱ぶりは、「誰でもインターネットでベンチャー創業」という風潮を招き、とうとう2000年の春以降、アメリカのベンチャー市場が調整局面に入った。

その波を大きくかぶったのが、B2C(Business to Consumer)と言われるネット上で消費者向けサービスを行っているベンチャー企業である。彼らは、広告代理店を雇い、雑誌、ラジオ、テレビ、広告塔などで盛んに宣伝した。「ヤフーのように業界ナンバーワンのブランドさえ構築すれば、あとは自然に顧客がついてくる」と信じて湯水のごとく資金をつぎ込んだ。中には、調達資金の8割を広告・宣伝とプロモーションに投入したベンチャー企業もあつたくらいだ。しかし、結果は似たようなサービスが乱立したあげく、共倒れしてしまった。

B2C企業の何が間違っていたのか。

その答えは本書から導き出せるだろう。本書はeビジネス時代のブランド eブランドについて、実例を中心に成功の要因を探ったものだ。本書を読み進めば賢明な読者はすぐにお分かりになると思うが、「広告・宣伝」による認知獲得はeブランド戦略の序の口にすぎない。それはなぜか。eビジ

ネス時代においては、もはやブランドは企業や商品を表すロゴやイメージではすまされないからである。本書の中で、オンセールのマーケティング担当者はこう言っている。「ブランドは中身から作り上げていくものであって、いくら外見をよくしても顧客はついてきません。顧客の体験こそがすべてを決めるのです」。eブランドは個々の顧客の「体験」そのものなのだ。

顧客の安全確保を怠り、顧客への情報発信をながしにして大きなスキャンダルとなった日本の某自動車メーカーや某乳業会社の例を待つまでもなく、どれだけ広告・宣伝を強化しても、負のイメージを背負ってしまったブランドは決して回復しないだろう。ブランドの意味が分かっている企業の対応は、これらの企業とはまったく違う。

アメリカで頭痛薬の「タイレノール」に毒物が混入した事件が起こった。製造元のジョンソン・エンド・ジョンソン（以下J&J）はただちに製品を回収し、マスコミを使って大々的に情報を公開し続けた。J&Jの安全に対する姿勢を顧客が「体験」した結果、かえってこの企業への信頼感が増し、以前にも増してこの企業のブランドは強化されたのである。

J&J事件が発生した当時、インターネットはなかった。eビジネス時代には、情報は瞬時にどこへでも伝わる。eビジネス時代には、顧客は個々のニーズに合ったリアルタイムな対応を期待するようになる。

企業は個々の顧客を多面的に理解し、情報や一流のサービスをタイムリーに提供することにより、顧客と対話し、顧客が認める価値を作り上げなければならない。それにより、顧客と企業の間にはリレーションシップが生まれ、顧客ロイヤルティを醸成することができる。顧客とのリレーションシップ

により、さらに顧客の理解が深まるという好循環が生まれる。

このようなサイクルのもとで、その企業に対して顧客が持つ信頼感や親しみのような「気持ち」を共通の具体的な言葉やデザインで表現したものが「eブランド」なのである。すなわち、eブランドは顧客の個々の「体験」が統合されたものだ。

eブランド構築のマーケティングは、その顧客の体験をプロデュースする活動となる。広告・宣伝はブランド認知を拡張するための有力な方法であり続けるだろうが、eブランド構築のマーケティング活動全体の一部でしかなくなる。

このようなリアルタイムなマーケティング活動をリアルタイムマーケティングと呼ぶ。これは、ブランド認知にとどまらず、ポジショニング、製品・サービス開発戦略、さらには顧客管理から開発・生産・調達・流通まで、すべての事業プロセスをリアルタイムにつなげる活動である。したがって、リアルタイムマーケティングは企業全体に関わる戦略的な活動でなければならぬ。

その意味で、本書は、いわゆるマーケティング関係者だけでなく、経営トップも含め企業のあらゆる部門のビジネスマンに読んでいただきたい。本書で紹介されている企業は、いずれもリアルタイムマーケティングを実践するうえで大変参考になる例ばかりである。ただし、これらの強力なeブランドはその結果であり、目的ではない。結果としてのeブランドをテコに、さらに顧客ロイヤルティを高め、企業競争力を加速する好循環に入ることが究極の目的なのである。

著者のフィル・カーペンターは、訳者の勤めるマッケンナ・グループで以前コンサルタントとして

活躍していた経歴を持つ。マッケンナ・グループは、ハイテク事業のマーケティングやeビジネス戦略のコンセプトの基礎を作り、リアルタイムマーケティングを提唱してきたバイオニアである。フィリにはその思想が骨の髄まで染み込んでいる。最先端のコンサルティングと先進ベンチャーのマーケティングの両方を経験している彼をおいて、eブランドを語るのに右に出る人はいないだろう。

B2C事業を取り巻く環境は依然厳しいが、かえってそれは健全な市場発展のためにはいいことだ。B2Cはむしろこれからが本番である。eビジネス時代に提供する顧客価値とはいかなるものか。顧客とのリレーションシップを築くために何をしなければならぬのか。このことを常に忘れない企業のみが、強いブランドを持つことができるのだ。

本書で取り上げた例や著者の洞察がすべて正しいとは限らないかもしれない。これらの企業はどれも発展途上であり、これからどうなるかも分からない。事実、オンセールはエッグヘッドに吸収合併され、アイビレッジはナスダック市場での低い株価に喘いでいる。しかし、これまでの歴史から学ぶことは山ほどあるはずだ。

日本企業にありがちな態度だが、成功例の現在の姿をそのまま真似してもうまくいかない。現在の姿は進化過程の1つの切り口にすぎないからだ。本書の例を通じて、そのような進化の様子を感じ取っていただきたい。eビジネス時代におけるB2C事業成功のカギとなる知恵のヒントが、本書から1つでも見つかり、読者が「そうか!」と手を打つようなことがあれば、本書は成功である。

本書日本語版の出版に当たり、ダイヤモンド社ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編

集部の上坂伸一編集長、出口知史部員には一方ならぬお世話になった。この場を借りてお礼申し上げます。また、弊社マツケンナ・グループのメンバー、田辺敏子氏には翻訳チェックで全面的に協力してもらった。ここに感謝の意を表したい。

2001年2月 太平洋上空の飛行機の中で

校條 浩