
ザ・ブランド

装幀 戸田ツトム

BRAND NEW by Nancy F.Koehn.

Copyright ©2001 by Harvard Business School Publishing Corporation.

All rights reserved.

Japanese Translation rights arranged with Harvard Business School Press in Boston,
MA through The Asano Agency, Inc. in Tokyo.

本書を推薦する言葉

デル、スターバックス、ウエッジウッド……、顧客ロイヤルティを追求し、確立していくプロセスを論理的、歴史的に考察した本書は、ベンチャーから大企業まで、コンピュータからコーヒーまで、変わることはない経営の基本を学ぶことができる。

デルコンピュータ会長 吹野博志

売却するために作られる企業が多いなか、本書はいかに企業が長続きするために作られるかをまとめている。「ブランド」は顧客や供給業者、資本源、従業員に価値を与えること、そしてそれを経済の原動力を維持するように行うことによつて築かれることを、歴史が証明している。

ハーバード・ビジネス・スクール経営学部教授 ハワード・ステイブソン

今日もつともホットなビジネス用語は「ブランド化」である。本書では、いかにして六人の偉大な企業が不朽のブランドを築いたか、その足跡を追っている。どの企業も、広告キャンペーンや受けをねらった宣伝ではなく、自社製品を差異化する中味をまず考えている。ビジネス関係者に貴重な一冊である。

作家、『ザ・ニュー Yorker』情報コラムニスト ケン・オーレック

六人の起業家と彼らが興した偉大な企業の忘れがたい描写である。ケーンのすばらしい洞察力と生き生きとした文体で、なぜ彼らの会社が繁栄したのか、その理由を分析している。実に優れた傑作というほかない。

ハーバード・ビジネス・スクール経営史教授 トーマス・K・マックロー

ウエッジウッドからハインツ、エスティ・ローダー、デルまで、本書に登場する起業家は、みずからの力で不朽のブランドを創出した。彼らの事業を正当に評価する一方、ケーンはそのビジョンとそれを実現可能にする歴史の力の相互作用を明らかにしている。

アトランティック・マンスリー編集長 ジャック・ピーティ

本書は、一度でもビジネスを成功させたいと考える人の必読書だ。現代も注目され続けている歴史ある企業を素材に、現代のパワフルな環境で事業を営むビジネス関係者にとって、見逃せない重大な教訓を提示している。

アスリーナヘルス会長 ジョナサン・ブッシュ

本書は経営史の新分野を切り開いた。技術的に新しい産業の供給サイドでなく、むしろ需要サイドに焦点を当てている。顧客のニーズを明確に把握することによって急成長する市場でリーダーとなった、六人の起業家の成功を鮮やかに書き上げている。過去と現在を結びつけ、ブランド化に新たな視点を与えた。

ハーバード・ビジネス・スクール経営史名誉教授 アルフレッド・D・チャンドラーJr.

今日のブランド構築に関する本は、だれかのサクセスストーリーをネタにした単純な決まり文句と記述であふれている。本書は、世界の偉大な六人のブランド開発者を通して現代のビジネス行動を考察しながら、興味深い物語に仕上がっている。一読の価値あり！

ザ・リミテッド執行副社長 レン・シュレジンガー

ナンシー・ケーンは、いかに市場が優良ブランドの価値を認めるかをよく理解している。そしてそれこそが資本主義の正しい本質である。事実、この研究分野では、彼女こそが優良ブランドなのだ。

アメリカン・エンタープライズ・インスティテュート、シニア・フェロー

PBS 討論番組『シンクタンク』司会者 ベン・ワッテンバーグ

ザ・ブランド 目次

本書を推薦する言葉 …………… 03

第一章 起業家と消費者 …………… 10

需要と供給、変化する歴史的背景

組織とブランド

相互コミュニケーション

巨人の肩の上で

第一部 過去

第二章 ジョサイア・ウエッジウッド——一七三〇・一七九五年 …………… 22

プロローグ——エカテリーナ・サービス

陶器産業と十八世紀の経済

若き日のジョサイア

独立

ウエッジウッド&ペントリーの共同事業

マーケティング

労働力の組織化

生産管理と財務

ウエッジウッドと資本主義

結び

第三章	プレビュー	H・J・ハインツ	70
第三章	H・J・ハインツ	——一八四四・一九一九年	73
	プロローグ	——一八九三年のコロンブス世界博覧会	
	基盤づくり		
	ハインツ、ノーブル・カンパニー		
	新たなスタート		
	マーケティング		
	製品開発と製造		
	粗悪食品と一九〇六年の純正食品・薬品法		
	世界市場		
	結び		
第四章	プレビュー	マーシャル・フィールド	140
第四章	マーシャル・フィールド	——一八三四・一九〇六年	143
	プロローグ	——一九〇二年のブランド・オープン	
	一九世紀の小売業		
	若き日のマーシャル・フィールド		
	フィールド、ライター&カンパニー		
	ブランドを築く		
	結び		

第二部 プレビュー 過去と現在 …………… 200

第二部 現在

第五章 エステイ・ローダー …………… 206

プロローグ——「ビューティフル」の発表

美容ビジネス

若き日のエステイ・ローダー

ビジネスへの突入

全国ブランドを築く

組織づくり

市場を広げる

世界市場

結び

第六章 プレビュー ハワード・シュルツとスターバックス …………… 300

第六章 ハワード・シュルツとスターバックス・コーヒー・カンパニー

プロローグ——海外進出

コーヒーの発展

シュルツの生い立ち

スターバックスの拡大

全国ブランドへの道

結び

第七章 プレビュー—マイケル・デル

382

第七章 マイケル・デル

385

プロローグ—ナスダックへのすばやい納品

パソコン産業の発展

マイケル・デルの子ども時代

注文生産モデルの誕生

ブランドと組織を築く

市場の拡大

実践から学ぶ

結び

第八章 歴史の力と起業家の働き

453

歴史の力

起業家の働き—何をどのように行ったのか

起業家を成功に導く要素

まとめ

訳者あとがき

497

索引

500

本書は起業家、そして彼らと消費者の関係について筆者が抱いていた一連の疑問を形にしたものである。ハーバード・ビジネス・スクールの歴史学者として、一九九〇年代に進展した情報革命に注目していた筆者は、携帯電話やインターネット、スペシャルティーコーヒー店とそこで出されるカプチーノなど、実に多くの新しい商品・サービスが続々と市場に登場していることに驚かされた。一九八〇年代のほとんどの消費者は、「Eメール」や「カフェラテ」など聞いたことさえなかった。ところがそれから一〇年もたたないうちに、こうした新製品はちまたにあふれ、何百万もの人々の生活の一部になっている。

ではなぜ消費者は、ほとんど知らない、あるいはまったく未知の商品・サービスを受け入れる気になったのか。筆者の研究では、消費者は今も昔も買物には慎重なはずだった。つまり、それまで出

会ったことのないものに対しては最初は疑いの目で見たものだ。意識するにしろ、しないにしろ、消費者は自分の金を投票用紙のように扱い、少なくとも価格に見合うだけの価値があると思われる商品しか選ばなかつた。この数え切れない市場に、なぜ消費者を引きつけるものと、そうでないものがあるのだろうか。

こうした問題を考えれば考えるほど、筆者は起業家と消費者との関係に興味を引かれた。起業家や企業は、新製品に対する少数の消費者の関心をどのように広範な顧客支持に転換させるのだろうか。

ガレージで生まれた起業家のひらめきが一人前の企業に発展し、成功するとしたら、そこには明らかに質の高い商品を手頃な価格で作ることが含まれるはずだ。しかし、製造技術の高さだけでは、新しい会社を繁栄させることはできない。優れた製品を作れるからといって、それだけでビジネスが成功した例はほとんどない。自社製品の価値を潜在的な消費者に効果的に伝えることもできなければ、企業の存続に必要な顧客層を維持・拡大することはできなかったのである。新興ビジネスが消費者の意見によく耳を傾け、その反応を正しく判断し、的確に対応しない限り、いくら市場で早く成功したとしても長続きはしないだろう。個々の起業家、とりわけ社会的、技術的な大変革期のさなかにいる起業家は、こうした避けられない問題にどう対処したのだろうか。消費者について学び、その信頼を得るために、どんな組織力を育てたのだろうか。

本書はこれらすべての問題を歴史的な視点から考察する。ここでは、新市場を創出した実例となる、六つの異なる産業の六人の起業家を取り上げる。彼らは「典型的」というよりはむしろ「実例となる」タイプの起業家たちである。なぜなら、典型的な起業家は、一般に、とりわけ最初の試みでは成功しないからだ。

本書は、ジョサイア・ウエッジウッドが高級陶磁器への一般消費者の関心を高めようと努力した、一八世紀の英国からはじまる。次に舞台を一〇〇年後の米国に移し、食品加工業と大量小売業の市場を開拓したヘンリー・ハインツとマーシヤル・フィールドの奮闘ぶりを検証する。さらに、二〇世紀に現れた三人の実業家と新しい産業部門——高級化粧品のエステイ・ローダー、スペシャルティコーヒーを扱うスターバックスのハワード・シュルツ、パソコン業界のマイケル・デルを分析する。最後に、この六人の起業家全員の経験から得られた数々の歴史的、戦略的教訓をまとめようと思う。

■需要と供給、変化する歴史的背景

経済学者や実業家は市場をよく二つに分ける。それは、商品、サービス、企業、物的資本の源である「供給サイド」と、家計における優先順位や消費者の選択・決定が形成される「需要サイド」の二つである。社会的・経済的变化は、明らかにこのどちらにも常に影響を及ぼし、商品・サービスの生産方法と、消費者による自分自身や家族の新しいニーズの認識の仕方を変えている。

本書で分析する六人の起業家には多くの共通点がある。おそらく、そのうちもつとも重要なのは、急速な社会的・経済的变化が消費者のニーズや欲求にどんな意味を持つかということ、非常によく理解していた点であろう。彼らは需要と供給の両サイドの知識を生かして、質の高い商品、意味のあるブランド、そしてそれ以外の消費者とのつながりを築き上げ、買い手の変化する好みを満足させ、さらにそれを予測するための優れた組織を作り上げた。

彼らのうち四人は「物」を作った。ウエッジウッドの陶磁器、ハインツのビン詰ピクルス、ローダ

ーの化粧品、デルのパソコンは、今も昔も有形の製品である。ほかの二人の起業家は、消費者にとつて魅力的な「出会い」を生み出した。すなわち、ワールドの百貨店という環境とシユルツのカフェの経験である。さらに、ウェッジウッドのショールーム、デルのカスタムメイドの注文生産、ローダーの店内での実演販売は、新しい実験的な販売方法として買い物を促す重要な要素となった。

産業革命などの経済的変化に関するこれまでの研究や著作の大半は、製品・サービスの生産にかかわる技術的、財政的、経営的な革新、つまり供給サイドの発展に集中している。その優れた業績のほとんどは、特定の技術や組織体制を採用したビジネスリーダー、企業、産業によって達成された能率、そして結果としてのコスト削減を分析している。

それに対して本書は、主に需要サイドに向けられた起業家の行動に焦点を当てている。本書に登場する六人の起業家がよく理解していたように、経済発展と社会変革は、何を作るかという企業側の選択と同時に、消費者が何を欲し、所有し、買えるのかということにも影響を及ぼしたのだ。六人はそれぞれ、「自分でコントロールできる資源が当初は限られていても、それにひるむことなく新たなビジネスチャンスをあくまで追求した」（たまたま見つけたこの文章は、これまでで最高の「起業家精神」の定義の一つである）。与えられたチャンスを生かせるかどうかは、消費者の新たなニーズを把握して、それを満たす製品を開発し、消費者と相互にコミュニケーションを交わし、実際にその製品・サービスを効果的に届けることができるかどうかにかかっている。また、これらの異なるすべての機能を実現できる企業を築けるかどうかにも、決定的に“かかっている”。

たとえば一七五九年、ジョサイア・ウェッジウッドは、ダイナー用平皿、壺などの陶磁器の大市場を開拓しようと考え、みずから陶器工房を開いた。彼には野心も経験も想像力もあつたが、資金は事

実上まつたくなく、有力な人脈もほとんどなかった。しかし彼は、一八世紀の英国における所得の上昇は、多くの男女が陶磁器のような必需品以外の商品を買うだけの経済的余裕を持ったことを意味することに気づいていた。また、多くの人々の消費行動が社会的な模倣に向けられていることにも気づいていた。これは、自分よりすぐ上の所得層の習慣や買うものを真似すること（二〇世紀になって「願望消費」と呼ばれた）を意味していた。ウエッジウッドは自分の知識を生かして優れた製品を作り出しただけでなく、広く認知されたブランドをはじめ、顧客との重要なつながりを築いた。そして陶磁器市場の拡大にあわせて、彼はさらに資源を集め、業界でもっとも革新的かつ成功した企業を築き上げたのだ。ウエッジウッドと同様、ほかの五人も目の前のチャンスを生かすための手段を考案している。たとえば、厳しい品質管理基準、徹底した従業員教育、斬新な販売・流通手法、そして強力なブランドなどである。こうした取り組みはすべて、一つの目標、すなわち「新しい商品・サービスの市場を作ること」に向けられていた。

もちろん六人はそれぞれ、すべての人間の定めとして、特定の歴史的背景のなかで事業を営んだ。たとえば十九世紀後半のヘンリー・ハインツとマーシャル・フィールドは、百年前のジョサイア・ウエッジウッドが夢にも思わなかった輸送の可能性と大量市場を手に入れた。さらに百年後、マイケル・デルは、ヘンリー・ハインツもマーシャル・フィールドも驚くようなビジネスモデルと商品構成をもつて、電話とインターネットによるパソコン、およびネットワーク・サーバーの販売を行った。

これら六人の起業家が達成した業績のほとんどは、特に初期の頃は、とっさの急場しのぎの結果得られたものである。なぜなら、彼らは従業員もほとんど雇えず、収入も乏しく、未熟な経営システムしか持たないなかで事業をはじめているからだ。六人のうち二人は、最初の製品を台所で作っている。

三人目は大学の学生寮、四人目は自分のカフェの奥の一室を根城に仕事をした。しかし、六人全員に共通していたのは、質の高い商品へのこだわり、それを多くの顧客に提供するという決意、そして社会的・経済的変化がいかに消費者の欲求に影響を及ぼすかを的確に把握する能力だった。ある意味では、彼らは社会の大変化から生まれた新たなビジネスチャンスに遭遇して運がよかつたとも言える。しかし、いずれにしても、ビジネスの原則としてよく言われることだが、努力する者は報われたのである。

■組織とブランド

六人はそれぞれ組織も作った。そのうち五社は現在も起業家の名前を社名に使用している。また、特定のマーケティングツールを独創的に利用したが、なかでもっとも重要なのは、おそらく「ブランド」だろう。

今日、ブランドは通常、競合他社と自社を差別化するための名前、ロゴ、シンボルと定義されている。コカ・コーラ、アメリカン・エクスプレス、マクドナルド、IBM、ロールスロイス、シャネル、ソニーといった有力ブランドは、世界中の消費者に知られ、高く評価されている。強力かつ適切なアイデンティティを持つブランドは、企業の収益性を高め、業界での競争条件に大きな影響を及ぼす。またブランドは、たとえばコカ・コーラのダイエットコーク、カフェインフリーコーク、スプライト、フレスカなどのように、新製品の発売をきわめて容易にする。

本書で論じるブランドはすべて、需要サイドの変化が消費者の選択の優先順位を変えつつあった時

期に開発された。もちろん、この種の出来事は歴史上どんな時代にも起きるものだが、本書の六つのケースでは、社会的・経済的变化が通常よりはるかに速いペースで進んでいた。したがって、本書で分析するブランドは、消費者の欲求が変化すると、他方で起業家の可能性も大きくなるという関係が、より早く成立したことを表している。

■相互コミュニケーション

六人の起業家は、経済の需要サイドと供給サイドの仲立ちになるといったことや、ブランドや組織の構築について、少なくとも最初はほとんど考えなかった。彼らが実際に考えたのは、変化する社会的・経済的環境にびったり合うであろうと信じる自分の新製品に、いかに消費者の関心を引きつけるかということだった。その確信と自信は、変化する状況や新たなチャンスについてのみずからの洞察に、自分自身の、そして自分の若い会社の将来を進んで賭けるほど強いものだった。こうした洞察は、それぞれの起業家と顧客との絶え間ない双方向コミュニケーションからもたらされたものである。

産業革命がビジネスチャンス急速に拡大させた十八世紀以降、野心的な製造業者や流通業者は、地元以外の、さらに大きい市場の開拓を試みていた。同様に、需要サイドでは、消費者は産業資本主義が続々と生み出す新しい商品・サービスの世界について積極的な情報を得ようとしていた。なぜなら、これらの商品・サービスの多くは、はるか遠く離れたところで生まれたものだったからだ。しかも、生産者と消費者との個人的な、一対一の双方向コミュニケーションは、ますます成立しにくくなっていた。そして経済活動の規模とスピードの加速に伴い、買い手が売り手と相互のやりとりをべー

スに個人的な関係を持つことは次第に難しくなり、やがてほとんど不可能になった。そこでブランド、セールスマン、新しい流通形態、広告が、なじみの深かった地元生産者の代わりをつとめるようになった。同時に、これらチャネルの一部は、消費者から吸い上げた情報を、着々と生産者に送った。これが、のちの「市場調査」の初期の形態である。

しかし、こうした形態——つまり双方向コミュニケーションの形は、時代とともに劇的に変化した。十八世紀のジョサイア・ウェッジウッドは、個人的な人脈、印刷物、控えめな広告を通じて、強力かつ戦略的に有利な関係を消費者との間で築いた。今日では、テレビやインターネットといったマスメディアの出現で、エステイ・ローダー、スターバックス、デルなど多くの企業は、初期の起業家が予想もできなかった数百万もの潜在顧客と同時に「話し」ができるようになった。昨今では、プロクター・&ギャンブルやマテルのような企業が、新ブランドの商品を当たり前のように次々と作っては、売り出している。インターネット関連の若い会社は、長期にわたって自社を支持してくれそうな新規顧客の開拓・獲得に、莫大な資源を投じている。そして顧客からの絶え間ない情報のフィードバックは、現代マーケティングの重要な一部となった。

■巨人の肩の上で

本書の執筆にあたり、幸いにもいくつかの専門分野の優れた学者や作家による貴重な著作を利用することができた。前述したように、これら多くの経営学や経済の歴史学者は、経済の供給サイドを専門に扱ってきた。彼らは、特定の個人や企業に関連する一八、一九世紀の技術的、経済的、組織的革

新を優れた洞察力で考察してきた。その大半は、一九世紀半ばから後半の大企業の発展に焦点を当てている。もつと少数の、しかし才能においては少しも劣らない経営学、文化の歴史学者は、一九世紀後半から二〇世紀前半の大量消費市場と全国広告の台頭、そして個々の企業が自社商品の流通で直面した課題を研究してきた。

一方、気鋭のマーケティング学者の集団は、現代のビジネス慣行を専門に研究してきた。彼らは、ブランド創出の目的、取り組み、効果、そして広告や販売戦略について詳細な分析を行っている。マーケティング専門家ほかに、現代コンシューマリズムの学者（歴史学者や人類学者、経済学者など）も同じく研究熱心だった。特に一九八〇年代初頭からは、現代の消費文化の起源と発展を徹底的に調査している。同時に、起業家精神を研究する学者も、個人や組織がチャンスを生かすためにいかに資源を集させるかを分析し、新しいビジネスを支える経営的、財政的、技術的基盤を考察している。

筆者自身は、こうしたあらゆる問題のうち、常に「コネクション（つながり）」が頭から離れなかった。つまり、新しい市場を作り上げ、現代の消費に影響を及ぼした起業家の歴史的役割といった、まだあまり注目されていないテーマを理解しなかったのだ。

本書はもちろん、あらゆるタイプの新製品の開発やマーケティングの歴史を網羅したものではない。また、産業革命以降の起業家精神を徹底的に再現したものでもない。むしろ、六人の起業家の真摯な取り組みと消費者との双方向コミュニケーションの発展を仔細に検証したものである。本書は、新興市場に足跡を残した六人の模範的な起業家を例に、彼らの経験が今日の読者にとってどのような関係があるかを概説しながら、こうした現象の進展を分析していく。それは、一八世紀の英国で、驚くほど「現代的な」革新性によつて新製品の開発、ブランド創出、戦略的マーケティング、組織づくりを

行った、ジョサイア・ウエツジウッドからはじまる。