NYタイムズ、WSジャーナルでNo.1のベストセラー

顧客が熱狂するネット靴店

ザッポス伝説（試読版）

全米が熱狂する感動のサービスを提供するオンライン靴店・ザッポスのCEO（最高経営責任者）トニー・シェイが奇想天外なザッポス物語を書き下ろしたベストセラーの邦訳です。

2010年12月2日発売予定の本書の内容をひと足お先に一部お読みいただけます。

なぜ、ザッポスが注目されるのか、
その秘密は次ページに！

紀伊國屋書店Book Webはこちら
amazon.co.jpはこちら

解説：全米一位のベストセラーの背景

オンラインの靴店ザッポスといえば、フレンドリーで心のこもった、顧客に「ワオ！」（感動）をもたらすサービスだ。

「信じられないくらい素晴らしいサービスだった」「ザッポス最高！」「生涯の顧客をひとり増やしましたよ」「超音速の配送で、顧客サービス博士号持ちですね」――感激のあまり涙ながらに書いた礼状を送った顧客もいるほど、きわめて高い顧客満足度を誇るザッポスのサイトは顧客からの感謝と賛辞にあふれ、そのサービスは創業一〇年あまりですでに伝説となりつつある。

このサービスを生み出す経営は、ハーバード大学やスタンフォード大学など、ビジネス・スクールのケース・スタディとなり、ベンチャー起業家から大企業経営者まで、「ザッポスに学べ」と注目の的である。

ザッポスの経営を、CEO（最高経営責任者）のトニー・シェイは「ビジネスモデルとしてのハピネス」と呼び、社員の幸せとともに、顧客の、そして取引先や関係者の幸せを追求するという新しい経営のあり方を示しているとされる。

全米絶賛のザッポスの伝説とは？ なぜザッポスのサービスは愛されるのか？

1. オンライン靴店として、創業10年で年商10億ドルを達成し、全米第1位。
2. カスタマー・サービスは全社員の仕事。顧客がネットで「素晴らしい社員」を讃え、熱狂。
3. サービスにマニュアルはない。顧客の商品選びに電話で6時間付き合うことも。
4. 自社に在庫がなければ他社サイト3社以上をチェックし、あれば顧客に教える。
5. 採用では、能力よりも「就業時間外も一緒にいたい人かどうか」を重視。徹底した教育。
6. 4週間の新人入社研修期間中、「今辞めたら2000ドル支払う」退職金制度がある。
7. 社員はコア・バリューを仕事だけでなく、生活に活かす。会社が大好き。社員はファミリー。
8. 社員は社内の様子を自由にブログ、ツイッター、SNS、YouTubeで情報発信。自由自在のブランディング。
9. 世の中のツイッターでの「ザッポス」に関するつぶやきを（悪口も含め）ホームページに全部掲載。
10. 同社の「ビジネスモデルとしてのハピネス」は新しい経営モデルとして、世界の経営者、経営学者も大注目。社内見学ツアーに、日本からも経営者が多数訪問。「ザッポスに学べ」

▼著者・トニー・シェイ（Tony Hsieh）について

台湾からの移民の両親を持ちアメリカで生まれ育ち、小さい頃から何度もビジネスを立ち上げていた。ハーバード大学でコンピュータ・サイエンスを学び、オラクルに入社。オラクル在職時に共同創業したインターネット広告ネットワーク会社のリンクエクスチェンジを、一九九九年にマイクロソフトに二億六五〇〇万ドルで売却（当時二四歳）。

同年、ザッポス創業に投資家として関わり、やがてCEO（最高経営責任者）としてほぼゼロから売上高約一〇億ドルを超える企業にまで成長させた。米ブランドウィーク誌「マーケッター・オブ・ザ・イヤー二〇一〇」。ミニ・ブログのツイッターで、事業会社経営者では世界一のフォロワー数（一七〇万人超）を持つ。

▼ザッポス・ドットコム（Zappos.com Inc.）について

アメリカ・ネバダ州のラスベガスに本社を置き、アメリカとカナダで靴や衣料、アクセサリーなどを販売するオンライン小売会社。靴のオンライン小売ではアメリカ最大である。一九九九年にトニー・シェイらの出資を受けて創業され、二〇〇九年一月に二二億ドルの評価額でアマゾン・ドットコムによって買収された。

みずからを、「靴を売ることになった顧客サービス企業」と称し、カスタマー・サービスを大切にすることで知られる。二〇〇七年の米小売業協会の調査で、顧客サービスにおいて、かつて伝説を作ったノードストロームやオンライン販売トップのアマゾンを抑えて第二位に選ばれている。二〇〇九年から『フォーチュン』誌の「最も働きがいのある企業一〇〇社」にランキングされている。

ザッポス伝説について

本書はユニークな経営者と会社、そこで働く社員の話である。

顧客や企業文化の重視というと、またかと思われるかもしれないが、ザッポスはそれを常識外れなまでに追求する点で類をみない。

六時間もの顧客との電話（最近、七時間半に記録更新されたらしい）。在庫がなければ競合他社の在庫を調べて顧客に伝えるなどなど、驚くようなことを当たり前にやっている。社内でパレードをするほどお祭り好きの集まりかと思うと、私が受付前のライブラリーから経営書を手にとるとごく普通の社員がそれはよい本だと話しかけてくる。想像を超えたところがある会社だ。

本書は、会社とCEOのトニー・シェイの歩みを軸に、実際の電子メールのやり取りや数々の社員の証言が盛り込まれ、臨場感あふれる内容になっている。社員の筆によるエピソードは泣き笑いの連続で、企業文化の記述も具体的にかつ心情的に理解することができる。

「日本企業の経営はカルチャーを重視し、家族的で我々と共通するところが多いのでは」と言うザッポスの社員がいた（私は、「それはかつてのことだ、今は違う」と言わざるをえなかった）。たしかに、本書を読むと、ザッポスには、MBA的な経営とは対極の、かつての日本的経営に近いところがあることがわかる。アメリカで発売から売り上げランキング一位を連発し、二〇一〇年を代表するベストセラーになった本書には、日本人が忘れたビジネス、さらには生き方のヒントがある気がしてならない。

監訳・本荘修二

ザッポス伝説

2010年12月2日発売

トニー・シェイ＝著
本荘修二＝監訳
豊田早苗、本荘修二＝訳
予価1680円（税込）
ISBN:978-4-478-01373-1

紀伊國屋書店BookWebはこちら
amazon.co.jpはこちら

イントロダクション

◉――進む道を見つけるために

「ワオ！」と私は心の中で叫んでいました。

会場は満員でした。全社集会で、私は壇上から、立ち上がった七〇〇人ものザッポスの社員が拍手喝采する様子を目の当たりにしていました。喜びのあまり涙を流している社員も大勢いました。

四八時間前、私たちはアマゾンに買収されることを正式に発表していました。世間では、関心の的は金額でしょう。「アマゾンが約一〇億ドルでザッポスを買収」「アマゾン創業以来最大の買収」「ザッポス買収でそれぞれが得た物とは」といった見出しが紙面を飾りました。

一九九八年一一月、その二年半前に私が友人と創業したリンクエクスチェンジは、マイクロソフトに二億六五〇〇万ドルで売却されました。そして今回、二〇〇九年七月、私はザッポスのCEOとして、創立一〇周年を迎えたばかりのザッポスをアマゾンが買収すると発表したところでした（成約日には一二億ドルの評価額で株式と現金による買収となるが、正式に成立するのは二、三カ月後になる）。

どちらの買収劇のシナリオでも、取引額はよく似ています。どちらも一年につき約一億ドルという計算になります。はたから見れば、単により大きなスケールで、歴史が繰り返されたように見えたことでしょう。

しかし、事実はまったく違いました。

その会場にいた私たち全員が、この買収の意味はお金だけではないとわかっていました。私たちは一緒に、利益、情熱、目的を結びつけた事業を築き上げてきました。しかも、それは単に事業を築き上げるという意味だけではなかったことも全員わかっていました。それは、自分を含め、すべての人に幸せを届けるライフスタイルの構築だったのです。

サービスを通して「ワオ！」という驚きの体験を届ける

社員　マーサ・Cの回想

一九八四年、私は七週間かけてヨーロッパ中を旅していました。アメリカに戻る直前、最後にロンドンに着いた頃、私の所持金はラッキー・ダラー（一ドル紙幣）とハンドバッグの底に残っていたひとにぎりのヨーロッパの硬貨だけでした。

喉が乾き、カフェテリアでソーダの缶を手に取ると、「外貨使えます」と書かれた貼り紙を確認しました。そして並んだレジで私の順番になる頃、もう一つの貼り紙が目に入り、私は危うく缶を落としそうになりました。「外国硬貨は使えません。紙幣のみ使えます」と書かれていたのです。レジ係になんとかありったけのコインで支払わせてもらおうとしましたがその甲斐もなく、あとはラッキー・ダラーとお別れするしかなくなりました。

すると突然、私の後ろにいた紳士が手を伸ばし、私のソーダ代を支払ってくれました。彼にお礼を言い、持っていたコインを全部渡そうとしましたが、受け取ってもらえませんでした。ただ一言、「機会があったらほかの人に〝思いつくまま気の向くままに〟親切にしてあげてほしい」とだけ言われたのです。ロンドンの空港で出会った見ず知らずの人とのこの出来事は、私の記憶にずっと残ることになりました。

月日は流れて二〇〇八年、先週の火曜日の朝、私はドラッグストア・チェーン大手のウォルグリーンズで長い買い物リストに書いておいた大量の商品と共にレジに並んでいました。私の後ろにはほんの二、三品だけ持った人が二人並んだので、ごく自然に私は順番を譲りました。私の番になり、レジ係が私の品物の三分の一ほどを機械に通したところで、ひとりの老紳士が後ろに並びました。彼はピーナツ缶を二缶、軟膏、リップクリームを手にしていました。

私は老紳士のほうを向き、商品を渡してくれないかと言いました。きょとんとした顔をして、老紳士は理由を訊いてきました。「”思いつくまま気の向くままに親切にする“ため」と言うつもりだったのに、代わりに私の口から出てきたのは「”思いつくまま気の向くままに『ワオ!』と驚かせる“ため」でした。

ザッポスで働いているため、「ワオ!」と驚かせることが自然に「親切」に置き換えられてしまったのです。しかし自分の言葉を言い直さずに、そのままにしておきました。レジ係は品物を機械に通し、袋に入れてその老紳士に手渡しました。

老紳士は私のほうを見て、「”思いつくまま気の向くままに『ワオ!』と驚かせる“ことについて教えてくださいませんか」と言ってきました。私がロンドンで出会った見ず知らずの男性の話を聞くと、老紳士は何度もお礼を言い、お店を出て行きました。

すると、今度はレジ係の男性が私のことを不思議そうに見つめてきました。彼も”思いつくまま気の向くままに『ワオ!』と驚かせる“ことについて知りたがったので、私は自分がザッポスでどのように働いているのか、そしてコア・バリューのひとつが顧客を「ワオ!」と驚かせることだと説明しました。

お店を後にし、私は素晴らしくいい気分でした。「ワオ!」と驚かせることをシェアできただけでなく、それをふたりの人と分かち合えましたから、あとはいつか彼らがほかの人に同じようにしてくれればいいなと願うだけでした。

数日後、夜勤明けで帰宅途中の朝七時、私は同じウォルグリーンズに立ち寄りました。すると店内に足を踏み入れるや否や、「いらっしゃいませ、マーサさん」という声がしたのです。声の主は先日のレジ係でした。

驚いて、「私の名前を覚えているなんて、信じられないわ」と言うと、「クレジット・カードのレシートに書かれていたあなたの名前をメモしたんですよ。”思いつくまま気の向くままにワオ!と驚かせることと親切にすること“を教えてくれた人の名前を忘れたくなかったですからね。あれからほかの人にもその話をしたんですよ!」と言われました。

面白いことに、今度は彼が私に「ワオ!」と驚くお返しをしてくれたのです。

カスタマー・サービスによるブランディング

この何年も、ザッポスの成長の一番の原動力となっているがリピーター顧客とクチコミです。広告にはほとんど費用をかけず、その費用をカスタマー・サービスと顧客体験に投資し、私たちに代わって顧客にクチコミでマーケティングを担ってもらおうというのが私たちの哲学なのです。それでは、素晴らしいカスタマー・サービスとはどのようなものでしょうか。

それは、ザッポスのウェブサイトを訪れた顧客が最初に目に留めるものは何か、というところから始まります。アメリカ国内では、ザッポスは顧客ができるだけ簡単でリスクなく取引できるように、お届けと返品の両方で送料を無料にしています。

五種類の靴を注文し、自宅のリビングで五着の服と合わせてみて、サイズが合わない靴、あるいは単に気に入らない靴を返品してくる顧客も少なくないのですが、このような場合も無料です。配送料の増加は私たちにとって負担ですが、私たちはこのコストをマーケティング費用と考えています。

また、なかなか決められない顧客のために、三六五日間返品可能という規定も設けています。

ほとんどの企業のウェブサイトでは、問い合わせ先はたいていリンク先を五カ所はクリックしないと見つかりませんし、見つけたとしても一度しか連絡できないメール・フォームかメール・アドレスでしか示され

ません。私たちはそれとは正反対のアプローチを取っています。ザッポスのウェブサイトはどのページでも一番上に電話番号(一-八〇〇-九二七-七六七一)を掲げています。理由は本当に顧客と話したいからです。そのために、ザッポスのコール・センターは年中無休、二四時間態勢を取っています。

マーケティングまたはブランディングについてのカンファレンスに出席し、消費者は毎日何千もの広告メッセージにさらされていると企業が語るのを聞くと、個人的にはおかしな話だと思ってしまいます。というのも、そこではたいてい企業と広告会社の間でどうすれば彼らのメッセージが目立つか、数多くのディスカッションがされているからです。

近頃では、「ソーシャル・メディア」や「統合マーケティング」が非常に話題になっています。かたや私たちは、魅力的でもなく、ローテクに聞こえるかもしれませんが、電話は最善のブランディングに最適のツールの一つだと信じています。五分ないしは一〇分の間顧客の注意をこちらに向けさせられると同時に、ここできちん対応すれば、顧客はこの体験をいつまでも記憶にとどめ、しかも友人たちに話してくれることがわかったのです。

コール・センターを最小限の費用に抑えるものと考える企業が多過ぎます。私たちは、大部分の企業にとって、コール・センターは可能性が大きなチャンスだと考えています。結果的にクチコミ・マーケティングになるだけでなく、顧客の生涯価値を高める可能性があるからです。

一般に、マーケティング部門がマーケティングROI(投資収益率)を計算する際、顧客の生涯価値を一定にして考えます。私たちは、顧客の生涯価値を流動的なものと見なしており、あらゆるやりとりを通して顧客の心のなかに私たちのブランドとのよりポジティブな絆を作り出せれば、顧客の生涯価値は向上できると考えています。

マーケティング担当者が陥りがちなもうひとつの落とし穴は、本来ならエンゲージメント(強い絆)や信頼を築くことに集中すべき時に、いかに話題性をもつかを考えることに集中しすぎることです。私の母はもの静かなタイプですが、そんな母が何か言う時、私は耳を傾けます。

カスタマー・サービスと顧客体験という側面に対する私たちの努力のほとんどは、販売が成立して顧客のクレジット・カード番号をいただいた「後」で始まることになります。たとえば、無料配送のオプション選択時に私たちが保証しているのは標準(届け日数四〜五日)のみですが、ロイヤルティの高いリピーター顧客のために、私たちは翌日配達にアップグレードして驚かせています。

併せて、私たちは倉庫を年中無休の二四時間態勢で運営していますが、これは実際のところ最も効率的に倉庫を管理する方法ではありません。最も効率的な倉庫管理は、複数のオーダーを一ヵ所に溜めておくやり方

です。こうすれば、注文の品を取りに作業員が倉庫内を歩き回る際に、商品が一カ所に集まっているので歩行距離を減らすことができます。

しかし、私たちはこうしたピッキングの効率性を最大限に上げようとは思っていません。最大限まで高めようとしているのは顧客体験で、これはインターネット通販事業では、できるだけ迅速に顧客に注文の品を発送することで部分的に決まってしまいます。

年中無休の二四時間態勢の倉庫、顧客を驚かせる翌日配達へのアップグレード、そして配送業者のＵＰＳのワールドポート・ハブからたった一五分の場所にある倉庫の立地が組み合わさることによって、東部時間の真夜中までにオーダーする数多くの顧客に、注文の品を八時間後に玄関先に届けて驚かれるのです。これが「ワオ！」という驚きの体験を生み出し、顧客の記憶にとても長く残り、友人や家族へのクチコミにつながるのです。

私たちには毎日何千もの電話やメールが入りますが、どの電話やメールも最高のカスタマー・サービスと顧客体験を作るザッポスというブランドを構築する機会として考えています。顧客とのどのようなやり取りも、私たちはコストを最小化するという視点ではなく、ブランディングという視点で捉えているため、ザッポスのコール・センターは大多数のコール・センターとは大きく異なる方法で運営されています。

ほとんどのコール・センターは、業界用語でいう「平均処理時間」を基準にオペレーターの業績を評価していますが、これは、一日に各オペレーターが何件の電話に応対できるかに焦点を当てています。

言い換えると、オペレーターはどれだけ早く顧客の電話を切れるかを気にすることになり、私たちからすれば素晴らしいカスタマー・サービスを提供しているようには思えません。また、マニュアル原稿を用意したり、売上げを増やすためにアップセル(より高額な商品へ誘導すること)をオペレーターに強要したりするコール・センターも少なくありません。

ザッポスでは、電話にかけた時間を計っていません(これまでの最長時間は約六時間でした！)。また、こちらからアップセルをすることもありません。私たちは、顧客にとってオペレーターが期待以上の対応をしているかどうかを気にかけているだけです。

私たちにはマニュアル原稿がありません。どんな顧客に対応する際も、ザッポスの社員は常に最善の判断をしてくれると信じているからです。私たちは 顧客と個人的な感情の絆――社内ではＰＥＣ＝personal emotional connection と呼んでいます――を育くむことができるように、電話でのやり取りではいつもオペレーター各自が自分本来のパーソナリティを発揮してほしいと願っています。

電話をブランディングのツールとして用いているもうひとつの例は、私たちの在庫にない特定のサイズの特定のスタイルの靴を探している顧客から電話があった場合にどうするかです。そのような場合には、どのオペレーターも、競合他社少なくとも三社のウェブサイトを調べ、在庫を見つけた時は顧客に他社のサイトを教えるように訓練されています。

明らかに、この場合、私たちは売上げを失うことになります。しかし、私たちはひとつひとつすべての応対業務で生じる利益を最大にしようとはしていません。その代わり、私たちは電話に一本ずつ対応し、顧客ひとりひとりと生涯続く関係を築こうとしているのです。

電話経由での売上げは総売上げの五％程度にすぎないのに、ネット企業がそれほど電話を重視することを不思議がる人も多いことでしょう。実際、私たちが受ける電話のほとんどが売上げを生んでいません。

しかし、平均的に見て、私たちの顧客は一生にどこかの時点で少なくとも一度は私たちに電話をかけてくることを知っているので、私たちはその機会を使っていつまでも記憶に残る思い出を生みだすように心がける必要があるのです。

大半の電話が直ちにオーダーにつながるわけではありません。顧客は初めての返品のためにどういう手順を踏めばいいのか、少し教えてもらいたくて電話をかけてきているのかもしれません。またある時は、その週末にある結婚式に出席するため、ちょっとしたファッションのアドバ

イスを求めているのかもしれません。時には、心寂しくて誰かと話したいというだけの理由で電話をしてくる顧客もいます。

数年前、私がカリフォルニア州サンタモニカであった靴メーカーのスケッチャーズのセールス・カンファレンスに出席した時のことです。夜遅くまでバーをはしごした後、ホテルに戻って部屋で何か食べ物を注文しようと、私たち何人かで一緒にいたひとりの部屋に行きました。

スケッチャーズの女友だちはルームサービスのメニューにあったペパロニ・ピザをオーダーしようとしましたが、残念ながら私たちが滞在していたホテルは夜一一時以降の温かい食事のサービスがありませんでした。すでにラストオーダーの時間を何時間も過ぎていました。

すると私たち酔っぱらいの中の何人かが彼女をうまく言いくるめて、ピザのオーダーをしてみようとザッポスに電話をさせました。彼女は私たちのずうずうしい要求に応じて、電話機のスピーカーをオンにし、忍耐強いザッポスのオペレーターに、自分はサンタモニカのホテルにいてペパロニ・ピザを本当に食べたいのだが、すでにルームサービスは終わっていて、ザッポスが助けてくれるかどうかを知りたいと説明しました。

ザッポスのオペレーターは、最初このリクエストに少々困惑していましたが、すぐに冷静さを取り戻し、私たちの電話をいったん保留にしました。そして二分後、彼女は電話口に戻ってくると、その時間もまだ営業中でデリバリーをしてくれるサンタモニカ界隈でホテルに近いピザ店五軒をリストアップしてくれたのです。

さて、正直なところ、このエピソードをこの本に入れるのに、私は少々ためらいを感じました。この本を読んだ方々から、ザッポスに電話でピザの注文をされても困るからです。しかし、コール・センターにマニュアル原稿がなく、どんなに普通ではない、奇妙な状況であっても、ブランドのためによいことをする権限を社員に与えることで生じるパワーを示すいい例になる面白い話だと思います。

スケッチャーズの友人はどうなったでしょうか。この電話の一件以来、彼女は今や私たちの生涯の顧客となってくれました。

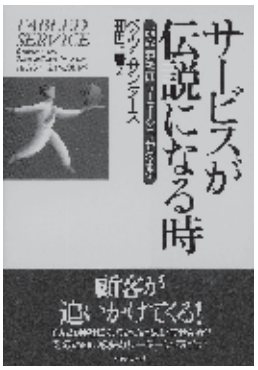
伝説のサービスに出会う
ダイヤモンド社のロングセラー

真実の瞬間
SASのサービス戦略はなぜ成功したか

●ヤン・カールソン＝著
堤 猶二＝訳
●定価(税込)：1325円
発行年月：1990年3月
判型：46版・上製　224ページ
ISBN：978-4-478-33024-1

顧客と出会う最初の15秒で、最大満足を提供せよ！　失速寸前のスカジナビア航空の業績を急浮上させた男が語る斬新な経営哲学。

サービスが伝説になる時
「顧客満足」はリーダーシップで決まる



●ベッツィ・サンダース＝著
和田 正春＝訳
●定価(税込)：1835円
発行年月：1996年8月
判型：A5版上製　240ページ
ISBN：978-4-478-36029-3

7年で高級デパート・ノードストロームの取締役まで上り詰めた著者が、最高のサービスを提供するためのリーダーシップについてわかりやすく語る。