

QUESTORY'S MESSAGE

ブランドのファンづくりを学ぶ⑬……絆③ 「一貫性と継続性」が絆を作る



「一貫性」と変化を同時に成立させる

ブランドのファンづくりには、「①認知、②関心、③信頼、④愛着、⑤絆」という5つの段階があります。これまで「①認知、②関心、③信頼、④愛着」をご説明してきました。今回は「⑤絆」の最終回です。前回のテーマは「ミッションが絆を創る」。今回のテーマは「一貫性と継続性が絆を作る」。では始まり、始まり……。

ブランドは様々なコンタクトポイントを通じて一貫性を持って表現されます。様々に異なる顔は、そのブランドの価値を拡散させ、イメージを不定型にします。例えば、一流を目指す店のスタッフが煙草を路上に捨てたとします。それを見たお客様はどう感じるでしょうか。残念な気持ちになり、なかには裏切られたと思う人がいてもおかしくありません。

「一貫性」と同時に「継続性」も課題です。ブランドは生き物ですので、黙っているとすぐに変質します。しかもブランディングの難しさは、ある程度統一されたイメージを守りながらも、時代や消費価値の変化により継続的な変化をもしなければならぬことです。ファンの気持ちを裏切らずに「一貫性」と変化を同時に成立させることが必要なのです。

コカ・コーラの「ニュー・コーク」の失敗

ひとつ失敗事例を紹介しましょう。ペプシの追い上げに不安を感じたコカ・コーラは発売100周年前の1985年にコカ・コーラの味を根本的に変え、「ニュー・コーク」として発売しました。しかしこの「ニュー・コーク」は消費者の不評を買い、2カ月半後には、元のコカ・コーラを「コカ・コーラ・クラシック」として再び販売せざるを得ませんでした。

この「ニュー・コーク」のエピソードはブランディングの失敗事例として取り上げられることが多いのですが、ここから学ぶべき点は、コカ・コーラが味を変える必要性を曖昧にしたことです。一般のコークファンにしてみれば、理由もわからないまま大好きな飲み物が奪い去られてしまったように感じたのです。

その結果、全米からコカ・コーラに対する抗議が殺到し、それは日を追うごとに激しくなったのです。消費者ホットラインへは一日8000件もの苦情が寄せられました。そのほとんどはコカ・コーラが飲めなくなったことへの怒りや悲しみを述べたものでした。南部の一部ではコカ・コーラの不買運動まで起こりました。ファン心理は実に強烈なのです。

「時代対応」と言いながらの「時代迎合」

「神は細部に宿る」と言う言葉がありますが、「一貫性」はここまでやるかと言うほど細部まで徹底することです。先日CEOを辞任したアップルのスティーブ・ジョブズ氏は、コンピュータの中の基盤の配列やデザインにまでも自分の目で見てこだわったそうです。誰もそんなところは見ないという開発スタッフに「私が見るんだ」と言い切りました。

しかし、先にも書きましたように、統一されたものをひたすら継続すればいいということではありません。時代や消費者が求めるものは常に変化します。それに合わせた継続的な変化が必要なのです。とくにブランドのデザインは、時代の波の中で古さを感じないように、常に微変を続けなければなりません。これが難しいのです。

「時流対応」と言いながら、実際は「時流迎合」でしかない事例がたくさんあります。「時流迎合」は、相手の機嫌をとり、気に入られようとして、へつらいおもねることです。自分の考えを曲げてでも、他人の気に入られるように媚びたブランドは、すぐにファンから見放されます。ブランドは「時流迎合」ではその世界観を新鮮に保つことが出来ないのです。

リーダーの強い布教活動の繰り返し

ブランドが「一貫性」を持ち、「継続性」を保つには、ブランドに関わる人の力を集結させ、ブランドを維持しようとする力を発揮する仕組みを作ることです。そのためには人の力が必要。これが持続的なブランド価値につながるのです。ここがブランドの「一貫性と継続性」の肝ですよ。そのためにはブランドの旗振り役(リーダー)が必要になります。

この旗振り役はブランドの伝道師です。「一貫性と継続性」の背後には、絶えることのないブランドの布教活動が不可欠です。リーダーの強い意志に共感し、動機付けられた社内外の力が合わさり、ブランドをさらに強くしていきます。リーダーの仕事は一貫して細部にこだわり、本気を伝えていくことです。

ブランドは経営者の机の上にあるものではありません。現場の実務レベルの問題まで広がってこそ本物です。そのためには先に述べたブランドの布教活動を通じて、現場の社員を教育と言うよりも感化していくことです。ブランドの感動は、ひとつのミッションのもと、それを熱く語る社員からしか生まれません。