



自分たちが作ったものが陳腐化するくらい
新しいものを作り続けなくてはならない。



interview

デルコンピュータ・コーポレーション
デル・オンライン部門ディレクター

S c o t t E c k e r t

スコット・エックカート

自分たちが作ったものが陳腐化するくらい新しいものを作り続けなくてはならない

ものが陳腐化するくらい続けなくてはならない

インターネットによる売上げが1日に1000万ドル、ウェブサイトへのビジット数が四半期で2000万以上、38か国(18か国語)でのウェブサイト運営と、記録的な実績を誇るPC直販サイト「デル・オンライン」。この怪物サイトを立ち上げ、今日の姿に育て上げたスコット・エッカート氏にインターネットビジネス成功の秘訣をうかがった。

聞き手: インターネットマガジン編集部
Photo: Nakamura Tohru

☞: 最初からインターネットを利用したビジネスがうまくいくと予想していましたか。

スコット: デルがインターネットの利用を考えたのは1996年の初めでした。それまで学術的な用途が中心だったインターネットが「マスマーケット」へと拡大し始めたころです。当時、私もデルの創始者であるマイケル・デルもネットサーフィンに熱を上げていました。優れたウェブサイトを見つけると、「こんなのがあったよ」と電子メールで教え合うなどしているうちに、2人とも「この新しいマーケットを利用しない手はない」と考え始めていました。

そこで最初にやったのが、顧客に「インターネットで何を提供してほしいか」を聞くことでした。リサーチの結果、コンシューマーも企業ユーザーも、ともに「サービスの提供」を求める声が多いことがわかりました。中でも最初に欲しいと言われたのが、注文した商品が製造から配送までのどの過程にあるのかわかるオンラインの「オーダーステータス」です。これは非常に単純なインターネットの機能を使えば提供できるものです。デル・オンラインはこのサービスからスタートすることになりました。

実は、当時Eコマースのニーズは低かったのです。「アマゾン・コム」がようやく小規模ながらインターネットで本を売り始めた時代ですから、無理もありません。デルも96年の7月にウェブサイトでの受注生産を始めましたが、これはあくまでも実験に過ぎませんでした。ところが、夏休みに入る時期を狙ってコンシューマー向けにオンライン販売を開始したところ、1日のオーダーが100万ドルを超えたのです。このレベルにいたって初めて次の段階を考えました。

企業ユーザー向けのサービスも充実させ、米国だけでなく各国での展開も始めました。

その後もテストして実験して、うまくいったら大規模にそれを行うというやり方とってきました。初めから成功を予想していたわけではありません。デル・オンラインは新しい機能やフィーチャーを付け加えながら段階的に進歩してきたのです。

☞: 実験の結果「うまくいった」のはどういうものですか。

スコット: 1998年の12月15日にスタートした「Ask Duddly!」というサービスがあります。ユーザーに問題が起こったときに、自然な言葉で質問できるサーチエンジンです。「Ask Jeeves」というエンジンを使っていて、聞きたいことを入力するとエンジン側がそれを翻訳して解決のための回答を出してくれます。もちろん、専門用語を使って技術的な質問をすれば専門的な答えが出ますが、テクニカルな言葉をまったく知らなくても使えるところが重要です。ユーザーに評判のよかったカスタマーサポートの一例ですが、こういうものを常に追加しようと努力しています。

余談ですが、「Duddly」はデルで働く実在の人間で、テクニカルサポートを担当するエンジニアグループのマネージャーです。

☞: うまくいかなかったものも教えていただけますか。

スコット: インターネットが有利な点は、実験にあまりコストがかからないということです。失敗したらやめてしまえばいいのです。ダメージも最小限ですみます。

たとえば、97年の1月にパーソナライズドサービスを開始しましたが、これは市場的に1年早かった。当時、およそ1万人のユーザーが登録しましたが、実際にはあまり使われませんでした。しかし、いったんこれをやめて数か月後に再スタートしたところ、今度は多くのニーズがありました。現在、25万人の登録ユーザーがいます。「タイミング」も重要な要素ですね。

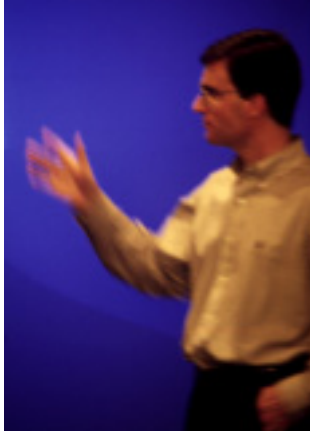
もう1つの失敗はインターネットエクスプローラ4.0のプッシュテクノロジー(アクティブチャンネル)を使ったものです。これも市場の準備ができていないと判断して数か月でやめてしまいました。

ほかにも小さな失敗は数多くありますが、それらはどれも十分にマーケットリサーチをやらずに導入したのばかりです。

☞: 既存のサービスをインターネットで再現しようとしたのですか、それとも既存のサービスではできないことをインターネットでやろうとしたのですか。

スコット: 少なくとも電話などの従来の方法と同じくらいいいものでなくてはならないと考えました。と同時に、新規の顧客を獲得したり新しい市場を開拓したりといった、電話ではできない機能を提供したいと思いました。

インターネットには営業マンが電話で営業をするといったことよりもはるかに多くのフィーチャーがあります。たとえば、オンラインならソフトウェアやプリンターなどの周辺機器も含めて何千種類もの商品を販売できますが、営業マンは自分が知っている商品の情報しか顧客に提供できません。また、さまざまな部品を組み合わせさせてカス



ださっているのです。

将来はコミュニティーをマーケットリサーチに役立てたいと考えています。メンバーの多くは技術的に洗練された人たちですから、どういう製品や機能が欲しいかを聞き、製品のモニターもやっていただこうと思います。もちろん、デルトークを米国だけでなく世界中に広げることも考えています。

☎：インターネットを使った「サポート」は成功していると思いますか。

スコット：実際に、多くの顧客が電話ではなくインターネットでサポートを受けたいという意向を持っています。多くの場合、インターネットの情報があれば自分だけで問題を解決でき、それによって自分がエンジニアになったような達成感も経験できるわけです。もちろん、現在でも電話を使う顧客はいますが、インターネットと併用することで電話をする時間が短縮でき、問題の解決方法も理解しやすくなります。

インターネットを使ったテクニカルサポートには多くの可能性があります。たとえば、PC自体にサポートのためのテクノロジーを持たせておいて、PCのコンフィグレーション情報をインターネット経由で自動的にエンジニアに送れるようにしておきます。ユーザーからの問い合わせがあったときには、エンジニアはすでにそのPCの構成を知っているのです。

『「コマースサイトを成功させるためには何百にも及ぶルールを理解する必要があります』

☎：米国ではコマースサイトのインターフェイスに関する研究が進んでいると聞いています。デルではいかがですか。

スコット：コマースサイトの構築は非常に複雑な作業です。ユーザーがどのようにそれを受け入れるか、どのように使うかという新しいルールを作る必要があります。そのためにカスタマーリサーチに力を入れ、ヒューマンユーザビリティ（使い勝手のよさ）に関する専門家も雇っています。このようリサーチの結果、自然にわかってることがあります。トップページから購入ページまでのクリック数はできるだけ少なくする、米国の消費者はページのスクロールをしないから短いページを作る、英語圏の国では左上から右下へ対角線に沿って読むから重要な情報はそのライン上に入れる、消費者向けのページは50Kバイト以上大きくしない、アニメーションバナーは3回以上フラッシュさせないなど、何百にも及ぶルールがあります。試行錯誤しながら、顧客にリサーチをかけてフィードバックをもらって学ぶことが重要です。

私たちのサイトの変遷を見てみると、最初は単純なものから始まって、グラフィックスを多く使うなど、非常に複雑になってきたことがわかります。しかし、また単純かつスピードの速いものになっています。今のユーザーはファットできれいなものよりは、シンプルで速いものを求めています。

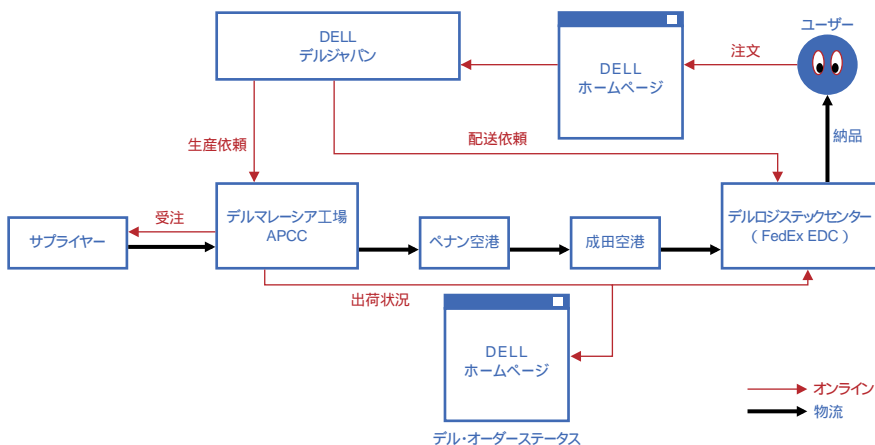
☎：インターネットでは「早く始めた者が勝つ」という法則がありますが、これを実感していますか。

スコット：インターネットの面白いところはいち早く始めたという意味では私たちはリーダー的な存在ですが、そのメリットを享受できるのはせいぜい最初の6か月から9か月程度です。インターネットの場合、誰かが革新的なことをした瞬間にほかの人すべ

タムメードのPCを作る場合にも、オンラインなら多くのオプションを詳しく説明できます。営業マンはとて何百ものオプションを説明できません。

そして、なによりもインターネットを使う最大のメリットは「コミュニティー」の活用です。デル・オンラインにも「デルトーク」というディスカッションフォーラムがあります。ここではお客様が互いに問題点やトラブルシューティングのアイデアを出し合います。現在、約6万人の登録ユーザーによって自発的に「デルコミュニティー」が形成されています。フォーラムには管理者として2人のデルのエンジニアが常に参加していて、問題の解決案を検証しています。しかし、実は、15人くらいの決まったメンバーが1日に数百もの質問に電子メールで答えてくれています。お客様なのにボランティアのようにエンジニアの仕事をしてく

デル・オンライン「受注」「生産」「物流」の仕組み



てがそれを見ることとなります。秘密にしたいくても1秒の何万分の一程度しかもたないわけです。

つまりインターネットでは、新しい戦略はいくらでも立てられるのですが、新しさを継続して持ち続けることが困難なのです。競争での有利を維持するためには、とにかく自分たちが作ってきたものが陳腐化するくらいさらに新しいものを作り出していく必要があります。

この意味で、「早く始められなかった」新規参加者がインターネットに乗り出すチャンスはいくらでもあると思います。

『自分たちが顧客に何を語りた
いかからではなく、顧客に何が
欲しいかを聞くことから始めて
ください』

☞ : 今後、そういった新規参加者が成功するために何が必要になりますか。

スコット: 私たちがやってきたことを踏まえたうえで、非常にベーシックなアドバイスがいくつか挙げられると思います。

まず、顧客に何が欲しいかを聞くこと。多くの場合、「自分たちが顧客に何を語りたか」、「何を提供したいか」ということからスタートしてしましますが、そうではないのです。

次に、戦略を決めたら決してそこから外れないことです。市場にはチャンスは無限にありますし、それをサポートするような技術も無限にあるわけです。しかし、いったん戦略を決めたらそこから逸脱しないようにしていくことが重要です。

そして先ほども述べたとおり、自分の会社もウェブサイトも常に新しいものにしていくことです。

また、企業でコマースサイトを作る場合、マーケティングやIT部門だけでプロジェクトを組むと必ず失敗します。ヒューマンユーザビリティの専門家やデザイナー、エンジニアなどさまざまな分野の人材を集めることが重要です。

最後に、積極的に目標を高く設定する



スコット・エッカート Scott Eckert

1967年米国ミガン州出身、31歳。1995年にデルに入社。同社会長兼CEOであるマイケル・デルのエグゼクティブ・アシスタントに就任。1996年にデル・オンラインを開始。1998年、コンピュータワールド・スミニオン・プログラムの「21世紀バイオニア賞」を受賞。現在、デル・オンライン部門のディレクターを務める。

ことです。なぜならば、新しいビジネスのやり方を導入することになるからです。私たちの場合、97年の時点ですでに全売上げの50パーセントをオンラインで取るという目標を立てていました。非常に大きな目標を立てると、企業全体がそれを実現するにはどうしたらいいかを真剣に考え始めます。

☞ : 今後、バンド幅が広がり、新しいテクノロジーも登場するはずですが、これらをバックグラウンドに未来のデル・オンラインはどのように進化するのでしょうか。

スコット: 今でもインターネットの世界には新しいものが出続けています。まず、数年の間にバンド幅は今の30倍くらいになるでしょう。それから、サプライヤーから顧客にいたるまでコンテンツが爆発的に増えています。また、アクセスデバイスの普及率も飛躍的に伸びています。この数年間で世界中に1億5000万人から2億人のインターネットユーザーが存在するようになる言われています。また、テクノロジーの成熟によってメインフレームなどの古いシステムとインターネットとの統合もしやすくなるでしょう。XMLなどが出てくるとコンテンツの使い方も多くの可能性が生まれてきます。

これらの状況を私たちに当てはめて、顧客がどこにいようと、どの言語を使ってい

ようと、すべてに対して完全にカスタム化されたデル・エクスペリエンスを提供できるようにしたいと考えています。コンシューマーであれ企業であれ同じことです。

それから、アクセスデバイスはフルにマルチメディアの能力を持ったPCからパームトップや家電製品のような単純なものまで、ますます多様化することが予想されます。どのような機器からでもデルのカスタム化されたコンテンツやサービスにアクセスできるようにしたいと考えています。

これからいろいろなポータルサイトやショッピングモールが出てくると思いますが、そのような場でも引き続きデルのブランドを活用して市場を広げていきたいと思っています。目標は「デル・エブリウェア」ですね。

これから求められるのは「完全なコンピュータのサービス」ではないかと思っています。ただPCを売るとか、サービスを提供するとかだけでなく、顧客がメーカーに期待すること、「こんなことをしてほしい」ということをすべて取り込んでいきたいと思っています。

私たちはインターネットに対して本当に真剣に取り組んでいます。テクノロジーと市場が成熟していくに従って、私たちが提供するものも成熟させたいと願っています。

☞ : ありがとうございました。 ●●



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp