

# You're Invited

## THE ART AND SCIENCE OF CULTIVATING INFLUENCE

### 『ご招待』 影響力を育てる技術と科学/インフルエンサー・マーケティングの本質

著者ジョン・レヴィは、影響力、人とのつながり、意思決定の研究で知られる行動科学者である。最新の研究を応用し、企業のマーケティング、セールス、消費者エンゲージメント、企業文化のあり方の変革を専門とする。彼のクライアントは、フォーチュン500ブランドから新興企業まで多岐にわたる。

10数年前、ジョン・レヴィは、資金も地位も何もなかったが、秘密の食事会をスタートした。この集まりは、彼の人脈作りを目的にせず、有意義で長続きする人間関係を築くコミュニティを構築することだった。そのため、ゲストと一緒に夕食を作るが、自分のキャリアについて話したり、名字を名乗ったりすることはできない。席に着いて食事をした後、その人たちが何者であるかを明かす。

この体験を中心としたプライベート・コミュニティは、メンバーの成功と業界への影響力から、やがて「インフルエンサーズ」として知られるようになった。参加者にはノーベル賞受賞者、オリンピック選手、有名人、エグゼクティブから、アーティスト、ミュージシャン、グラミー賞を受賞した声優まで、業界のリーダーたちがおり、この種のプライベート・グループとしては世界最大規模に成長し、対面でもオンラインでも盛況なコミュニティを形成している。

ビジネスの成長、素晴らしい企業文化の創造、社会的正義の支持、習慣への影響など、何を達成したいにせよ、自分一人では不可能だ。成功を決めるのは、周りの人々であり、どんな人と知り合えるかで人生を変えられる。

成功したければ、影響力を持つ人たちと有意義なつながりを作ることが必須だ。しかし、どうすればそのようなつながりを作り、素早く信頼を築くことができるのだろうか？ 内向的な人や人脈作りが嫌いな人はどうすればいいのだろうか？

この本では、著者が読者に向けて、知名度や名声に関係なく、誰とでも深く有意義なつながりを築くための技術と科学を紹介し、影響力を高め、信頼を獲得し、コミュニティを築くことで、コミュニティに影響を与え、自分にとって重要なことを達成する方法を具体的に教示している。

\*\* ニューヨーク・タイムズ、ウォール・ストリート・ジャーナル、USATodayのベストセラー。

## 目次

### 第1部 影響力の方程式

#### 第1章 招待の力

影響力の方程式、ウェイト・ウォッチャーズ、アメリカ反奴隷制協会、インフルエンサー・ディナー、そしてこの本について

#### 第2章 帰属意識の恩恵

中毒、社会的苦痛、サルデーニャ、そして長寿の最大の予測因子

### 信頼について

#### 第3章 信頼は何でできているか

良い医者の話、トラスト・プロジェクト、そして博愛の重要性

#### 第4章 信頼を素早く築く科学、別称「なぜみんなDombåsが好きなのか？」

海兵隊ブートキャンプ、セールスマンのジーノ、ヘイロー効果、ソロリティー、IKEA効果、脆弱性のループ、道徳的分子

### つながりについて

#### 第5章: つながりの問題

インドの老人ホーム、ハチドリ問題、史上最大の美術品強盗、そして単なる露出効果

#### 第6章 誰とでもつながる方法

影響力のレベル

#### 第7章 グローバルおよび業界のインフルエンサーとのつながり

オペラと『カラーパープル』、TEDの成功、そして寛大さ、斬新さ、キュレーション、畏敬の念の重要性

#### 第8章 コミュニティや個人のインフルエンサーとつながる

レッドブルとスキル、機会、アクセス、リソース

### コミュニティの感性

#### 第9章 コミュニティの構造

居場所の提供

## 第10章:メンバーシップ

南アフリカ代表スプリングボックスと内なる気持ち

## 第11章 影響力

ウィキペディアと発言権

## 第12章 欲求の統合と充足

コンボディと刑務所後の成功

## 第13章 感情的なつながりの共有

コミコンの起源と私たちが必要としたヒーロー

# 第2部 道筋

## 第14章 道筋とは何か、そしてそれはあなたの人生をどう変えるのか?

人間の行動を予測する、クリミナル・マインド、ウォルト・ディズニー・ワールド、エコノミスト、象と象使い

## 第15章 道筋のデザイン

UCLA体操、ディスカバリー・エンゲージメントとメンバーシップ、そして美的香味ブランチ

## 第16章 コミュニティを創造するあなたの道筋

クリエイティブ・モーニング、フラッグシップ、オフショット、大集合、そして有限と無限のゲーム

# 第3部 あなた自身の生活に活かす

## 第17章 ビジネス成功のためのコミュニティづくり

Salesforceと会食、パーティー、会議、イベントのデザイン方法とタイミング

## 第18章 要因ベースのコミュニティ

全米多発性硬化症協会、ガラの終焉と寄付者・支援者とのつながり方

## 第19章 企業文化の育成

グーグル・パズル、採用、雇用、そして優秀な人材の確保と定着率を高める方法

## 第20章 ソーシャル・コミュニティ

ゲーム・ナイト、アーネスト・シャクルトン、そして新しい友達

## 第21章 オンライン・コミュニティの発展

イベントの再構築、Meetup.com、Redditからの贈り物

## 結び あなたの人生を変えるかもしれない招待状

ダリル・デイヴィス、ブギー・ミュージシャンと 彼の新しい友人、そしてあなたへの質問

謝辞

備考

索引

## < 概要 >

### 影響力の方程式

ここで著者がなぜにインフルエンサー・ディナーを開催し、成功することができたかの概略を示す。行動科学者として著者は、二つの事例を調査し、有意義な人間関係の重要性に気づいていた。1930年代、脱走奴隷であったフレデリックは、命からがらニューヨークまで逃げ延び、逮捕を避けるためにダラスという姓を名乗っていた。逃走から3年後、アメリカ反奴隷制協会(AASS)の招待状を受け取る。ここでダラスの経験聞いた主催者は、彼が重要な役割を果たすことに気づき、影響力の方程式を用いる。その後、ダラスの演説や執筆は奴隷制廃止運動、エイブラハム・リンカーンの当選へと導くことになる。

2つ目の事例は1960年代のある主婦の話である。体重214キロのジーンは、何度もダイエットに失敗していたため、ダイエット仲間を自宅の夕食に呼び、体験談をオープンに語り合った。その食事会はやがて毎週開かれることになり、知り合いが知り合いを呼び、1年後に彼女は72キロの減量に成功した。彼女のコミュニティはウエイト・ウォッチャーズとして多くの人々を減量に導き、フランチャイズ化に成功した。会社は15年後、H.J.ハインツに高額で買収された。

これらの洞察から、著者は、見ず知らずの、しかも多くは業界で最も影響力がある人々に、夕食を一緒に作るよう招待した。彼らは身分を明かすことなく一緒に夕食を作る。席について食事をする頃、そのメンバーが著名な人々であることを知って驚く。この「インフルエンサー・ディナー」は、参加者同士の絆が強まることで、次第に地域あるいは世界にポジティブな影響を与えたいという使命感を持つに至る。やがて著者はコンサル会社を設立し、多くの企業が、従業員や顧客と、深く有意義な方法で繋がることを支援している。

人脈作りは単なるネットワーキングからは生まれない。**影響力=(つながり×信頼)**である。これらをそれぞれの具体例を示しながら、科学的に方法論を分析したのが、本書である。

## 信頼について

イギリスの片田舎で「良い医者」と知られて信頼を得ていたシッフマン医師だが、実は患者に、遺産をこの医師に委ねるといふ遺言書と死亡同意書を折りたたんでサインさせていた。この医師は23年間で、思いやりのある医師を装い200名以上の患者を殺害していた。ここから相手を信頼することにより、人は無防備になることがわかる。そのため、私たちはまず、人がなぜ信頼するのかを理解しておくことで、相手が信頼に値するかどうかを判断することが可能になる。研究結果により、信頼は、「能力<誠実さ<博愛」の3つの基本的な柱で構成されていることがわかっている。

アメリカで最も売れているキッチン用品は、訪問販売のCutcoである。この営業は「ハロー効果」を使う。これは既存顧客からの紹介で、ゼロから信頼関係を構築する必要がない。海兵隊の入隊キャンプでは、宗教も政治的見解も住んでいる地域も見知らぬ人たちを、数週間で深い絆で結ばせる必要がある。そのヒントは女子学生のクラブ入会儀式である。ほとんどの人には虐待に思えるほどの酷い儀式ではあるが、深い仲間意識を短期間で持たせることに成功する。この通過儀礼は、IKEAの家具を購入した後にも行われる。出来上がった家具を買うよりも、自分で組み立てたものの方が愛着が湧く。これを著者は「IKEA効果」と呼ぶが、ベン・フランクリン効果として知られている。この方法で、海兵隊は、相互の仲間意識と絆を生み出している。

## つながりについて

ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院神経学者のモラン・サーフと著者は、出会い系アプリ「Hinge」との大規模な共同研究を行った。4億人以上のデータ解析で、人々が連絡先を交換する要因を抽出した。結果、似たもの同士ほど結ばれる可能性が高いことがわかった。それはイニシャルが同じ場合もあるし、宗教や大学の専攻科目、携帯電話の端末、大学が所属するカンファレンスに至るまで起きていた。

この結果を導く理由について、研究者は「単なる暴露効果」と呼ぶものがある。ある一枚の無名の絵がたまたま盗難に遭い、返還のために報奨金が出されるようになると、世間で瞬く間に知られるようになった。この一枚の絵「モナリザ」が今でも年間800万人以上の来館者を集めているのは、それが圧倒的に優れているからではなく、単に、私たちは何かに触れれば触れるほど、それを好きになり、信頼し、より心地良くなるようにできているからである。

1970年代マサチューセッツ工科大のトーマス・アレン教授は、オフィス内での距離が人々のコミュニケーションやつながりに影響することを発見した。この関係性は「アレン曲線」として知られるようになるが、「直接会って話をすればするほど、その人に電話をかけたり、別の手段でもコミュニケーションを取る可能性が高くなる」という示唆は、デジタルコミュニケーションの時代にも有効である。

さらに、著者がインフルエンサー・ディナーの成功の要因と、誰もが自分に合った方法を用いることができるよう、次の4つの要素を満たすように導く。

あなたは寛大か?新しいことを学び行動しているか?他の参加者との出会いに興奮しているか?その体験に畏敬の念を抱き、刺激を受けているか?

次にコミュニティ・インフルエンサーとつながる方法の解説。マーケティングに費用をかけられなかったディートリッヒは、ゲリラ戦術の達人となった。彼らは「真のブランド・ロイヤルティを築きたければ、コミュニティに溶け込み、価値を付加する必要がある」との信念のもと、音楽祭のスポンサーになる代わりに、小さな音楽アカデミーを始め、新しい音楽を共同制作することを推奨した。やがてこの音楽アカデミーは、「レッドブル・ミュージック・アカデミー」として、20年以上にわたり8万人以上の応募者が集まり、120カ国から1,000人以上の生徒が集まった。年中無休のラジオ局や編集ハブ、ポッドキャスト、印刷出版物などを所有することになり、理想的な顧客と直接つながることができるようになった。この関係性とステイタスから、世界で最も効果な飲料であり続けることを可能にし、年間75億缶以上を販売している。

レッドブルは、単なるスポンサーとしてではなく、ミュージシャンが何を必要としているかを理解し、具体的に顧客に寄り添い、顧客の人生に付加価値を与えた。この戦略は、資金のない小規模なコミュニティにも当てはめることができる。

## コミュニティの感性

人々に帰属意識を与える方法。まずコミュニティを作りたければ、自分が本当に大切にしていることに集中することが重要である。我々は地理的に離れていても、かつては居場所を見つけることができなかつた人が、同じ興味でつながることができる時代に生きている。

この帰属意識は人生のあらゆる側面に多大な影響を及ぼし、特効薬のように機能する。例えば、乳がんにかかった女性が生き延びる確率は、友人が少ない人よりも、友人の大きなネットワークに属している方が4倍高い。従業員同士のつながりを感じている人は、より積極的で健康的であり、その会社はより成功しているというように。

1986年、研究者のマクミランとチャビスは、真の帰属意識を育むために必要な4つの特徴を特定した:

1. メンバーシップ:内側にいる人と外側にいる人の境界が存在する。
2. 影響力:コミュニティはメンバーに影響を与え、メンバーはコミュニティに影響を与える。
3. ニーズの統合と充足:会員と地域社会のニーズが一致し、双方が価値を得られるようにする。
4. 感情的なつながりの共有:メンバーには共通の参加体験、歴史、旅がある

## 第2部 道筋

なぜディズニーランドは、入場券を買ったあと、玄関にすぐに入ることができないのだろう。チケット売り場からメインエントランスまでは 23 分離れており、ボートかモノレールに乗らなければならない。ディズニーが調査したところ、買い手の後悔が続く時間は人によって差があるものの、23 分あれば後悔の念は消えることがわかっていた。高いチケットを買って後悔の念が起きている間は入場ができない仕組みになっている。この後悔の念は合理的なものではないが、このような非合理的な行動やメカニズムがどのように機能するかを学べば、その周辺をデザインできる。人間の行動を中心にデザインすれば誰もがもっと良い結果を出すことができる。

このディズニーの例を知ってから、著者のインフルエンサー・ディナーは、入ってきた人にカクテルを渡して見知らぬ人と一緒にさせるのではなく、人々の家やアートを見学したり、バーテンダーやコート係のような仕事を割り当てるようにした。

人間の脳は省エネにできている。意思決定が持つ驚くべき不合理性を考慮に入れることで、私たちはより良いつながり、より大きな信頼レベル、より大きな影響力、より強固なコミュニティを生み出すことができる。それは脳を象に、自分の意識を象使いに例えることで理解できる。朝は象をコントロールできているが、疲れた夕刻になると象をコントロールする力を持っておらず、1.ダイエットの決意を破ったり、2.その行動を二流の論理で正当化する。しかし、象がどんなに欲しがっても、チョコレートが家になく、全ての店が閉まっていたら、食べることができない。このように人々がどのような道筋をたどるかを理解し、最終的に目的に合った場所に行けるようにデザインすること。

そのためには、目的地を明確にすること(最終的にメンバーにどのようなになってもらいたい)も、非常に重要であり、それは主催者のあなたの価値観と一致していなければならない。

## 第3部 あなた自身の生活に活かす

実際にコミュニティづくりのための方法を示す。

ここでは単純化のため、以下の 4 つのカテゴリーを検討する。

1. ソーシャルコミュニティ(友人グループの構築、趣味を中心とした活動、娯楽など)
2. 大義に基づくコミュニティ(宗教、社会正義、支援グループなど)、
3. ビジネスに基づくコミュニティ(顧客開発、特定の業界、または業界を超えた CEO のような役職固有など)、
4. 企業文化の醸成(チームが絆を深め、つながり、効果的に機能すること)。

創業まもない頃、Salesforceは全国バスツアーを開催し、地域の顧客や潜在顧客を招待していた。



CEOであるベニオフは、プレゼンテーションのあと、質問に答えることを想定していたが、顧客は非常に熱心で、彼の代わりに他の人の質問に答えていた。彼らは製品を伝導することと、顧客同士のつながりに関心があったのだ。この経緯から、Salesforceはコミュニティ・ファーストの一環として、顧客が率直なフィードバックや体験談を共有できるよう、ローカルイベントを設計し、この透明性が新たな顧客を獲得している。

ビジネス・コミュニティを作るには、単なる瞬間にインフルエンサーと出会うことを期待するような短期的な目的からではなく、道筋を開発し、参加することで多くの価値を得てもらい、深い社会的つながりを作ることで、彼らのキャリアを向上させるだけでなく（Salesforce コミュニティがそうであったように）、参加者があなたのサービスを必要とする時が来たときに、あなたが信頼できる情報源となることだ。自分たちが望むタイプの会員を育てるような体験を開発する必要がある。それを数回テストし、場合によってはロイヤルカスタマーを使ってフィードバックを得てから、コミュニティに人々を迎え入れる一貫したイベントシリーズとして立ち上げる。

グローバルな営業組織では、年間何千回ものイベントを開催し、何百万ドルもかけて顧客を獲得することも珍しくない。しかし、長期的には、人間関係や斬新で低コストの体験を生み出すことに重点を置き、派手さや華やかさにはあまりこだわらない方がいいかもしれない。同じ効果を、1/10で上げられないか検討する価値は十分にある。

大義に基づくコミュニティを作る場合、会員増強と資金調達が相互に矛盾しないようにしなければならない。重要なのは、対象者を理解し、何をしようとしているのかを理解すること。資金提供者のための道筋と、支援者のための道筋を分けている組織もある。

最も効果的な大義に基づく組織とは、グループの使命に合致した方法で、ある問題に対してコミュニティを結集できる組織である。文化的に、年間を通したコミュニティ・アプローチに移行することだ。ある大義がその人の社会的サークルや日課に溶け込んでいれば、参加したり寄付したりすることは、その人が大切にしていることの自然な表現となる。

企業であれ非営利団体であれ、コミュニティの文化は組織内から始まる。

企業文化は、人々があなたの組織で働き始めたときに始まるのではない。むしろ、応募書類を提出したり、採用担当者に声をかけられたりする前の発見プロセスから始まる。グーグルは、その興味深い採用活動で注目を集めている。例えば、難問が書かれた看板などだ。完璧な履歴書を持つ人は数え切れないほどいるが、単に好奇心が強いからという理由で、家に帰ってこの方程式を解くコンピュータ・プログラムを書くようなタイプの人こそ、グーグルが求める人材なのだ。この看板は、グーグルが大切にしている企業文化を示すものであり、その企業文化を伝えることは、誰かが応募する前から始まっている。

入社後、社員は初日を迎える前に、どのようなケアを受けたらうか。2010年、高い離職率に悩む、インドを代表するサービスプロバイダのウィプロは605人の新入社員を採用し離職率の研究をした。7ヶ月後の離職率が最も低かったのは、彼ら自身についてや、自分にとって何が重要なのか、チームの成功に何をもちたることができるのかについて、たった一度だけ、1時間話し合っ



たグループだった。自分がなぜここで働いているのか、何を達成しようとしているのかがわからなければ、おそらく混乱し、やる気も失せる。自分がどこに行こうとしているのか、どのようにしてそこに到達するのかを知ることは、従業員にとって不可欠なことだ。

この本は全体を通して、影響力、つながり、そしてコミュニティの文化をどのように育むべきか、多くの事例と科学的根拠を示しながら、誰もが自分でコミュニティを作れるようになるための、具体的ノウハウが詰め込まれている。誰もがインフルエンサーになれるが、それは決して小手先のテクニックではなく、コミュニティを正しくゴールに導く、明確な道筋と価値観が基礎となる。