第9回は、対立の法則です。対立とは、2番手が、強力な1番手を追撃する場合、まず、1番手の強みを見極め、それを正面から攻撃するのでなく、その強みとは逆の「対立する戦略」により、差別化することで戦えと教えています。

著書では、伝統あるコカコーラに新興のペプシが挑戦した事例を取り上げています。コカコーラは、歴史あるゆるぎない商品であり、それ故年配者からは圧倒的な支持を受けています。この事実を踏まえ、ペプシは、年配者を対象とせず、コーラの味にまだ慣れてない若年者に的を絞りキャンペーンしました。これにより、いわゆる「ペプシ・ゼネレーション」という若者世代の取り込みに成功した、と分析しています。

商品カテゴリーの顧客層は、一般に1番手の商品を買いたがる層と、逆に買いたがらない層の二種類に大別されます。故に、2番手は、前者は相手にせず、後者に焦点を絞った戦略により差別化するのです。しかし、現実には、2番手が、1番手の後追いや真似をして、失敗することが少なくありません。

なお、今日のような成熟した社会では、2極分化でなく、多極分化する事例が多く、ターゲットをより絞り込んだ戦略が少なくありません。

ペプシだけでなく、ドイツのベックスビールが、米国進出の際、この手法によるマーケティングで、米国輸入ビール2位の地位を築きました。当時の輸入ビールは、オランダのハイネケンが1番、また、ドイツ製ではローエンブロイが輸出していました。このようなマーケット構造を踏まえ、ベックスは、米国市場に対し、「従来、米国で一番人気のドイツビールを飲んでいたが、これからは、ドイツで一番人気のビールを味わって下さい」というキャンペーンによりローエンブロイを押さえ、2位の地位を確保したそうです。

マーケティングは、「正統性」をめぐる戦いです。最初に我こそは本物なりと言うことで信頼を得たブランドは、競合相手を偽物呼びできる立場にあります。しかし、2番手が、1番手にそのようなネガティブキャンペーンで対抗しても、そこには「真実の響き」がなく、伝わりません。

また、フォロアーとしてゆるぎない座を占めるためには、臆病であってはなりません。例えば、1番手への攻撃を中途半端に止めれば、単に1番手から反撃されるだけでなく、下位ブランドからも攻撃され、2番手の座すら危うくなります。例えば、ハンバーグ業界では、トップのマクドナルドに対して2位のバーガーキングが中途半端な挑戦をして、2位すら危うくしました。

では、来月。