

EATING THE BIG FISH

How Challenger Brands Can

Compete Against Brand Leaders

第2版

吃大鱼

像第一名一样思考

挑战者品牌八大制胜法则

[美] 亚当·摩根 (Adam Mor)

董理◎译

史蒂夫·海登 凯立
 理查德·里德 埃甲
 安迪·伯恩特 崔洪波 刘润 恩
 等认真荐读

沿着旧地图

永远找不到新大陆



中国工信出版集团



电子工业出版社
 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

EATING THE BIG FISH

How Challenger Brands Can
Compete Against Brand Leaders



吃大鱼

像第一名一样思考
挑战者品牌八大制胜法则

[美] 亚当·摩根 (Adam Morgan) 著
董理 译

第2版

Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders, 9780470238271, Adam Morgan
Copyright© 2009 Adam Morgan.

All rights reserved. This translation published under license.No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2016-1545

图书在版编目 (CIP) 数据

吃大鱼: 像第一名一样思考, 挑战者品牌八大制胜法则: 第 2 版 / (美) 亚当·摩根 (Adam Morgan) 著; 董理译. —北京: 电子工业出版社, 2016.11
书名原文: Eating the Big Fish How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders (2nd Edition)
ISBN 978-7-121-29986-5

I. ①吃… II. ①亚… ②董… III. ①品牌战略—研究 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 233651 号

策划编辑: 刘声峰 (itsbest@phei.com.cn)

责任编辑: 刘声峰 特约编辑: 徐学锋 文字编辑: 冯 照

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 23.25 字数: 271 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版

印 次: 2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 39852583 (QQ)。

— 目 录 —

第一部分 大鱼的规模和本质

第一章 回报增长法则 /001

在与市场领导者进行激烈竞争时，挑战者品牌面临的任务比我们想象的更艰巨。本章探讨领先品牌利用市场规模和领导地位形成了哪些优势，以及为什么挑战者品牌要想获得成功需要使用不同于领先品牌的战略方针。

回报增长法则 /003

第一阶段：消费者意识 /005

第二阶段：购物 /007

第三阶段：购买和忠诚度 /008

结果：盈利能力 /009

总结 /012

第二章 今非昔比的消费者 /014

商家在迈入新的品牌世界时信奉的那套关于自己行业的基本假设如今已经漏洞百出，可能会置商家于险境。消费者、受众以及商品类别这些市场营销中的日常词汇隐含的设定需要被仔细地重新考查，其包含的缺陷需要得到理解。具体来说，对创意而不是对传播的需求是品牌发展的新通货。

今非昔比的受众 /15

今非昔比的消费者 /020

今非昔比的商品类别 /022

今非昔比的传播 /025

第三章 什么是挑战者品牌 /027

本章为受到领先品牌威胁的二线品牌提供了一种全新的模式——挑战者品牌的模式。挑战者品牌通过市场地位、心态和成功率三个方面来定义。本章末尾解释了全书第二部分中的核心品牌为什么会被选中，并且用一个例子说明了本书怎样试图将每一个重要的挑战者个案，转变成能够运用到商家自身品牌之中的宝贵练习。

挑战者品牌是什么？ /028

判定挑战者品牌的三项标准 /029

我们主要考虑的挑战者品牌 /030

金属薄片品牌能从搜索引擎公司那里学到什么？ /032

八大信条 /036

第二部分 成功的挑战者品牌的八大信条

过去十多年来，伟大的挑战者品牌和公司在市场营销方面有哪些共同的特点呢？我们如何找出这些特点，并将它们运用到自己的市场情形之中，形成我们生意上的优势呢？

这一部分找出并讨论了这些品牌在市场营销中遵循的一些准则，并且用九个章节依次讨论它们。

第四章 信条一：智慧的天真 /040

在任何商品类别中，弄潮者往往都是新人。例如，杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）离开了金融业，改变了图书的销售方式；method 的创始人埃里克·瑞恩（Eric Ryan）离开了广告业，却彻底改变了家用清洁行业。本章说明商家需要摆脱构成自身战略思维基础的各种零碎知识的束缚，才能找到品牌迅猛发展的真正机会。对于在某个商品类别中具有多年经验的品牌，本章同样提供了获得这种重要的“天真”的方式。

缺乏经验者的活力 /040

提出上游层次的问题 /044

在商品类别中加入全新的情感因素 /050

经验覆盖 /055

刻意割断与过去的联系：让一切处于动态之中 /059

不知道什么是可能的，什么是不可能的 /063

巨人和孩子 /064

在自己的商品类别中拥有多年经验，我如何拥有智慧的天真 /065

结论 /067

第五章 怪物及其他挑战者：明确挑战的重心 /068

作为挑战者，在探索了可用的潜在机会后，是时候明确我们将对商品类别或商品类别中的另一个参与者发出怎样的挑战了。本章探讨了一种思考挑战重心的结构模型，并且讨论了我们可以做出哪些关键选择。明确挑战的重心也会对我们此后奠定挑战者战略思维的基础发挥关键作用。

定义我们的挑战 /069

挑战我们的商品类别中的一个基本特性或者驱动因素 /070

挑战消费者购买、体验或使用我们产品的方式 /074

挑战围绕商品类别的文化 /077

挑战广泛的当代文化 /079

挑战市场领导者 /081

了解对商品类别的挑战作为了解品牌所需特征的前奏 /082

公然的挑战对内化的挑战 /085

战争和怪物 /086

结论 /088

第六章 信条二：建立灯塔式特征 /089

成功的挑战者需要发展一种明确的认识，知道自己是怎样的品牌，从事着哪种生意，以及为什么做出这样的选择。接着，我们需要强烈、持续且明显地投射自己的品牌特征，以至于消费者即便没有关注，也会留意到我们以及我们的立场。本章关注这类特征的根基、来源、本质，以及成功的挑战者如何建立这些特征。

导航，而非传播 /091

什么是灯塔式特征？ /094

完全属于自己的特征 /095

情感和强度 /100

突显度 /102

牢固基础 /103

灯塔式特征，而非灯塔式形象 /106

特征的来源 /108

重新解读过去 /109

与核心用户的关系 /111

灯塔不是一天建成的 /113

一切都是投射对象 /115

新媒体不一定是数字媒体 /117

结论性观点 /119

第七章 信条三：成为商品类别中的思想领导者 /121

在商家口中，似乎每个商品类别中都有一个领先品牌。事实上，领先品牌有两个：市场领导者（市场份额最高、分销能力最强的品牌）和思想领导者，后者的规模不一定是最大的，却是人人谈论的品牌，是消费者心中觉得“动力最强”的品牌。本章分析了思想领导地位的本质，并且探讨了获得这种地位的方法。

打破商品类别传统的行为 /122

印象的传统 /124

媒介的传统 /128

产品性能的传统 /131

产品和服务体验的传统 /134

盟友和关系网的传统 /139

关系的传统 /140

对打破传统的一些误解 /142

思想领导地位和品牌行为 /144

第八章 信条四：创造重新评价的符号 /147

成功的挑战者品牌总是急于（且需要）打破消费者所处的自动导航状态，并且迅速而有力地创造一种让他们重新评价品牌和品牌所属商品类别的符号。为了达到目的，挑战者需要采取有重大影响力的行动，或利用市场营销创意抓住冷漠的消费者的想象力，让消费者迅速重新评价品牌

在他们脑海中的形象，以及在他们生活中的角色。本章讨论了最引人注目的几个符号，探讨是什么让这些符号发挥了作用，以及是什么让它们区别于公关噱头。

打破主导的自满状态 /152

主导的消费者自满状态：消费者如何看待你 /153

主导的消费者自满状态：消费者如何看待商品类别 /157

主导的消费者自满状态：一个公认的领先品牌 /159

月球火箭和加速作用 /161

针对其他对象的重新评价的符号 /165

重新评价的项目 /166

利用自己已有的东西 /168

第九章 信条五：牺牲 /170

挑战者品牌在商业和市场领域中的各个方面拥有的资源几乎都不如大鱼品牌。因此，选择不做什么，或者说牺牲什么与选择做什么对于获得成功来说同样重要。牺牲的本质及其他关键特点是本章关注的焦点。

强烈的偏爱是我们的唯一通货 /171

牺牲和强烈的偏爱 /174

牺牲目标对象：用更少的受众换取消费者参与度和忠诚度 /176

用更少的受众换取品牌特征：牺牲品牌延伸范围、曝光频率和分布广度 /178

牺牲信息数量：用更浅的广告纵深换取品牌特色 /180

牺牲产品范围和产品线延伸 /181

“苹果”对雅虎 /181

牺牲的战略目的 /183

第十章 信条六：过度承诺 /185

过度承诺是与牺牲相反的做法。在做出牺牲后，商家期望通过一两个关键行动获得成功，而为了确保成功，一般的承诺是不够的，必须做出过度承诺。本章关注几个过度承诺的例子，并探讨如何重新构建我们的思维以及采取关键行动的方式，从而让成功更有保障。

- 打入夜店 /185
- 寻找合适的经销商 /187
- 过度承诺 /189
- 瞄准砖块下方两英尺 /190
- 什么是决定性时刻? /193
- 瞄准砖块下方两英尺: 目标的定义 /195
- 瞄准砖块下方两英尺: 处理公司外部的阻碍 /198
- 瞄准砖块下方两英尺: 预见公司内部的阻碍 /199
- 牺牲和过度承诺 /202

第十一章 信条七: 利用传播和宣传进入社会文化 /204

市场领导者在资源和其他方面都胜过挑战者品牌, 因此, 利用传播在周边世界中建立真正的品牌突显度是挑战者可能获得优势的为数不多的方面之一。不过, 公司必须系统性地采取这种做法。本章讨论了将传播创意和公关作为高杠杆作用资产对一家公司来说意味着什么, 以及公司在发展传播的过程中需要做出哪些改变。

- 一个创意的价值 /206
- 识别社会交易中的人类需求 /210
- 创意的战略优先级 /213
- 引发波澜的创意——为什么品牌传说总是胜过品牌资本 /214
- 波澜和风险 /216
- 寻求机会 /220
- 将寻求机会的习惯融入我们的企业结构中 /224
- 二元化的世界及 Beef 的艺术 /225
- 衡量和自信 /229

第十二章 信条八: 以创意为中心, 不以消费者为中心 /235

成功是件非常危险的事——它让品牌运营者不再用最初让品牌获得成功的方式行事。因此, 信条八是关于挑战者品牌在获得成功如何保持自己的动力, 具体来说, 是要求公司从依赖消费者转变为关注创意的生

产和运用，这些创意能让品牌不断更新、改变与消费者的关系。

两种动力 /236

保持动力——第一部分：不断生产创意 /238

实验的氛围 /245

亲近消费者，但跟着创意走 /246

一、二、许多 /247

保持动力——第二部分：用不同方式获得品牌特征和品牌体验 /248

途径一：彼得·潘战略 /249

途径二：产品革新战略 /250

途径三：产品线更新战略 /250

途径四：发展我们的挑战者姿态 /252

炼金术与长生不老 /256

第三部分 运用挑战者计划

第十三章 梳理挑战者计划：为期两天的脱产训练 /260

对于有兴趣开展挑战者计划的商家，本章提供了为期两天的挑战者计划研讨会，目的不在于取代长期的战略过程，而是借助公司的一组核心成员，开始整个战略过程。利用本章中讨论的案例，研讨会设置了一系列练习，可以被商家有力地运用到自己的业务之中发现与领先品牌强势竞争的机会和潜力。

为脱产训练做准备 /263

一致认同的消费者起点 /264

准备工作 /264

两天的安排 /269

阶段一：态度和准备 /269

割断与过去的联系 /270

我们的中心问题是什么？大鱼是什么？ /272

阶段二：智慧的天真 /273

阶段三：挑战者战略 /276

阶段四：将战略转变成挑战者行为 /285

总结和计划 /288

下一步做什么？ /288

第十四章 灯塔看守人的眼界 /290

本章考察了成为一个建立并保护一种灯塔式特征的品牌意味着什么，尤其是在新媒体的世界中。当用户博客的影响力不亚于我们自己的媒体活动时，谁才是真正的“灯塔看守人”？在讨论了这个问题后，本章质疑了媒体关于新的市场营销世界的许多观点，尤其是“消费者掌管一切”，和“新媒体就是电子和社交媒体”这两条。本章还注意到现代品牌建设由灯塔式特征推动的4个关键发展方向——便利和即时满足、多感官的产品体验、互动参与以及对社会和环境的责任。新的挑战者品牌应该通过着重发展其中一条或几条，进一步刻画它们在世界上的独特地位。

品牌何时不再是品牌？ /290

究竟谁是灯塔看守人？ /292

四个关键议程 /297

与简便及便利相关的议程 /300

与产品相关的议程：各方面的产品体验 /300

与消费者参与相关的议程 /302

与社会及环境相关的议程 /304

整体看待议程 /306

超越卓越的基础：在议程图中运用信条 /306

在议程图中反映挑战者计划的成果 /309

运用议程图：最后的观察 /311

第四部分 心态、文化以及风险

第十五章 挑战者心态：保持第一名意味着像第二名一样思考 /314

成为挑战者往往指的不是一系列行动，而是一种心态。因此，尽管本书偏向于满足挑战者品牌的具体需求，本章则考虑挑战者在市场中的思考和行为有哪些更宽泛的意义。具体来说，本章考察了我们能从新一代领先品牌身上学到什么，以及它们如何展现品牌领导者地位的规则发生的根本改变，即为什么保持第一名意味着像第二名一样思考和行动。

挑战者思维方式的宽泛含义 /314

大鱼是什么？ /315

领先品牌和大鱼 /316

成功是件非常危险的事 /318

挑战比我们更大的怪物 /321

总结 /324

第十六章 风险、意志以及土俵 /325

本书末尾讨论了关于挑战者的更难捉摸的方面——运气、情感，以及做好接受风险的准备。

第一部分

大鱼的规模 and 本质

▼ 回报增长法则

▼ 今非昔比的消费者

▼ 什么是挑战者品牌

第一章 回报增长法则



从某种层面上说，我们都知道超越临界规模的市场领导者的优势——由于规模更大，领先品牌在消费者、公司以及竞争水平上，都比其他游戏参与者更胜一筹。这当然令人羡慕，谁不想拥有安豪泽-布施（Anheuser-Busch）公司强大的销售能力，可口可乐无处不在的消费者人群，或是保洁（Procter & Gamble）公司丰厚的研发资源？

但这不是我们需要认识的重点。领先品牌在非特定的消费者中享有更高的社会接受度（不管威尔特·张伯伦怎么认为）、令人生畏的信任和认可度，并且它们的市场营销预算与我们相比高得可怕。然而，这几条也不是重点。所有这些只会导致我们作为挑战者，泛泛地谈论“更加努力”“做具有区分

度的广告”以及“重点突破”等这些我们目前已经着手尝试的事情。

首先要认识到的是，我们虽然对上述困难有所了解，却还是低估了自己面临的困境——市场真正的态势其实更糟。领先品牌不仅因为规模更庞大，因而享有相应比例的更大优势，并且我们接下来将要参考的证据表明，随着规模的扩张，它们的优势程度几乎呈指数增长。

回报增长法则

最简单的例子就是广告份额和市场份额的关系。我们都知道，从理论和经验上看，二者之间的关联度很高，即你的市场份额通常与你的广告份额紧密相关，如果想提高市场份额，就必须提高广告份额。约翰·菲利普·琼斯（John Philip Jones）的研究已经清楚地表明，仅仅为了维持市场份额，较小的品牌需要比较大的品牌更高比例的广告投入。最近的分析证实，这一点同样适用于提高市场份额的情形：通过分析寻求市场份额增长的品牌，人们发现较小的品牌要想提高市场份额，必须不成比例地增加它们的广告份额投入，并且使其超过市场份额所占的比例，相反，较大的品牌则只需相对少量地增加它们的广告份额就能达到相同的目的。

这一点清楚地显示在图 1.1 中。这张图表的数据来自约 900 个寻求市场份额增长的品牌，其中增长的结果来自它们的传播方式，并通过经济计量的方法得到证实。

横坐标以品牌的市场份额比例为标准对它们进行分类：比如，最左列代表市场份额不超过 5% 的品牌，而最右列表示市场份额大于 30% 的品牌。

纵坐标表示广告份额投入与市场份额的差值，柱条越高，表示品牌要获得市场份额增长所需的额外广告份额越多。我们从中发现，当品牌的市场规模达到一定数值（20%市场份额）时，提高市场份额所需的广告投入就会大幅减少。

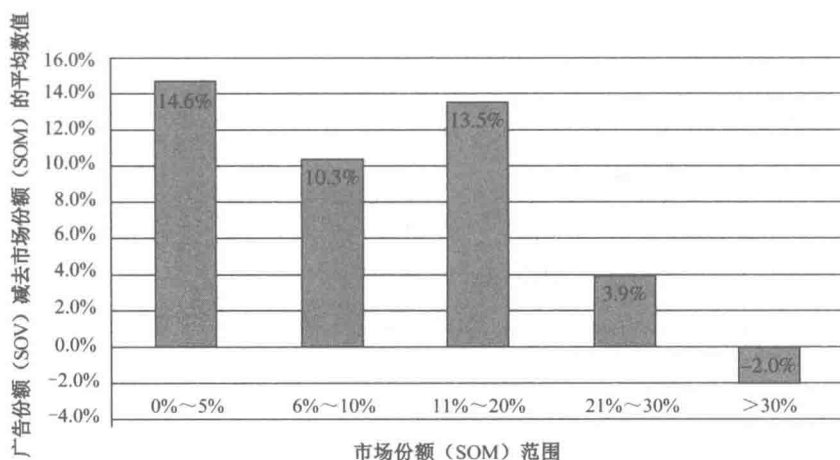


图 1.1 小品牌需要更多额外广告份额 (SOV) 以获得市场份额增长

来源：莱斯·比奈 (Les Binet) 和彼得·菲尔德 (Peter Field), 《问责时代的市场营销》(Marketing in the Era of Accountability, IPAC 英国广告从业者协会) 数据挖掘系列。

我们继续考察就会发现，这条“回报增长法则”在其他四个与有我们有关的重要方面都发挥着相似的作用。为了表明领先品牌与同行业其他品牌的差异，最简易的方法就是把“品牌—消费者”关系放在（尽管是相当粗略的）三个阶段中考察，并看看领先品牌和排名第二或更低的品牌各自的相对表现。接着，我们继续考察这种差异对赢利能力的影响。