

品牌争斗

透析纷繁表象，
探寻品牌升腾、
跌落的真相

蒋卫◎著

腾讯 VS 奇虎360 · 星巴克 VS 麦咖啡 · 伊利 VS 蒙牛 · 可口可乐 VS 百事可
乐 · 娃哈哈 VS 法国达能 · 索尼 VS 苹果 · 天语 VS 诺基亚 · 麦当劳 VS 肯
德基 · 微软 VS Google · VISA VS 中国银联 · 三星 VS 索尼 · 国美 VS 苏
宁 · Google VS 百度 · 美的 VS 九阳 · 阿里巴巴 VS eBay……

Brand Battle



中国商业出版社



Brand Battle

品牌争斗

透析纷繁表象，探寻品牌升腾、跌落的真相

蒋卫◎著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌争斗/蒋卫著. —北京:中国商业出版社,
2011. 4

(促进者系列)

ISBN 978-7-5044-7174-1

I. ①品… II. ①蒋… III. ①企业管理-品牌战略
IV. ①F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 047470 号

责任编辑:陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 [www. c_cbook. com](http://www.c_cbook.com)

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

上海市天华印刷厂印刷

*

170×230 毫米 16 开 12.75 印张 130 千字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

定价:35.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换:010-82910158)



“促进”(facilitation)指的是活跃人与人的相互作用,引发创造性产出的影响力。

序



从 1991 年我涉足商海,至今已经过去二十年。在不断奋斗的过程中,我一直认为,向卓越者学习是个人和企业实现快速成长最快捷、最有效的途径。

如何学到最先进最有效的经验,我自己总结一点,即研究、分析那些处于竞争中的公司。

作为商业竞争层次最高、综合性最强的品牌争斗,它将决定企业的终极命运。

你会发现,每一个品牌争斗故事,表现出来的也许是明星的光芒、叵测的心机、道德伦理的坚守或沦丧、人性的善恶、诡异的权谋、新技术的较量,甚至至高权力的参演……表面上看,是对有形或无形资源的争夺,其实背后都是利益的争斗、人性的争斗。最终胜负的评判权在谁手里? 只有上帝知道。因为只有市场才是最终的审判者,而列席的则是我们的消费者——上帝。

我之所以偏爱研究品牌竞争这样一种学习方式,还有一个重要原因,即在水面平静状态下,谁都无法揣测湖水的深浅,但如果有了纷争,起了波澜,竞争双方不可避免会祭出自己的“致命武器”,自然就能判断出参与双方或多方的实力对比、境界高下。如此,作为旁观者的我们,也就能从中触发更深刻的思考,获得更多的启迪。



任何竞争形式,一定会有高下之分,用中国传统文化来诠释,那就是“道”、



“术”之分。“道”讲求的是价值观的认同，而“术”追求的是具体的运作方法和技巧。

例如可乐行业的追赶者百事可乐，从 20 世纪 60 年代开始，它实施了一系列堪称精彩的比拼、赶超策略，与可口可乐贴身竞争，于是不仅能稳居行业第二，还对可口可乐时有超越，它所凭借的是竞争之“术”。但是，两乐之间并非只有竞争，2006 年，有人企图将可口可乐的可乐配方卖给百事可乐以谋取私利，百事可乐不仅明智地加以拒绝，而且还帮助可口可乐揪出了暗藏的“家贼”，以自己的行动诠释了对公平竞争的深刻理解。这就是竞争之“道”，它让两乐虽然互为对手，但仍能“和平共处”，共同占据着碳酸饮料的金字塔顶端，将其他可乐品牌有效地阻拦在外。

反观 2009 年国内乳品行业发生的“陷害门”、家电行业出现的终端暴力，虽然挑起争端一方在某一时期里成功地打击了对手，却终究陷于短视，属于零和博弈。

三

以我创业多年的经验，以及对各行业竞争的观察结果，我坚信这样一个理念：

企业要在竞争中立于不败之地，要打造自己的不朽品牌，首先要着眼于“道”，即成为一个“众”公司。众者，即人、人、人，一是，要有优秀人才；二是，要修炼圣哲一般的人品；三是，要具备“人和”。

前两点不难理解,最后一点,主要指的是企业要勇于担任自己的社会责任,成为一个优秀的企业公民。

在金融危机余波未了之时,“道”、“术”之争更应引起国内企业的重视,因为无论愿不愿意,随着竞争环境、经营环境的变化,越来越多的国内企业已经来到了新时代的门槛前;经营观念亟需改变,品牌观念亟待重塑。何去何从,需要我们深思熟虑之后,快速出击。

在本书中,我从我关注过、研究过的品牌争斗案例中,精选了20个经典案例与大家分享。案例故事涉及的著名品牌将近40个。此外,除了企业,本书还特地选取了2008年奥巴马竞选美国总统的例子,此案例虽然反映的是个人品牌塑造,但其中包含的诸多理念和策略,对公司经营亦大有裨益,是以将之破例选入。

企业经营工作历来劳心劳力,本书的撰写、整理工作历时三年多,皆是平日里见缝插针的成果。有时我亦担心此举“吃力不讨好”,但是想到先师孟子所言“独乐乐,与人乐乐,孰乐?”复又幡然醒悟,独乐乐不如众乐乐,“分享”是一个人、一个企业最可贵的品质。身为经营者,应自觉担负起两种“分享”责任,一种是领导企业为消费者提供好的产品,与社会分享好产品、好服务,这是企业家的责任之所在;一种是反哺社会,不单指物质财富的回馈,更要重视知识财富的分享,使先进经验得以推广,使潜在错误得以避免,这是企业家的价值之所在。

这也是我敢于抛砖引玉的初衷之所在,故,纰漏之处、偏颇之处在所难免,还请读者多多包涵、指教。

蒋 卫

2011年1月1日

CONTENTS 目录

第 1 章 谁在升腾,谁在陨落

No.1 拒绝零和博弈

2/纯白的背后并非阳光

4/零和博弈中的输家与赢家

6/必须坚守的底线

No.2 “上帝”的意愿

8/Walkman 时代的终结

9/机会在索尼眼皮底下溜走,却被苹果抓住

11/个性张扬者赢

13/消费者握有最终的生死予夺大权

No.3 永不落幕的战争

15/思维定势? 没问题,打破它!

17/回归经典,维护经典

19/我是新一代的选择

21/战争尚未结束

第2章 你站在哪个阵营

No.4 向左,还是向右

- 24/先入为主 PK 后发制人
- 26/产品本土化 PK 产品标准化
- 28/加速度扩张 PK 稳健扩张
- 32/年轻化 PK 家庭化
- 34/缠斗仍将继续,但不妨碍共生

No.5 互联网的“第一次世界大战”

- 36/风起于青萍之末
- 38/狭路相逢勇者胜
- 39/人心不可输,不能输
- 42/3Q 大战中的三个疑问

第3章 这里也有谍影重重

No.6 政治的外衣,经济的里子

- 48/虚实难辨,似是而非
- 50/公司为盈利而生
- 52/本土化之殇
- 54/扩张缘何屡屡受阻

No.7 兵者,诡道也

- 58/故布疑阵
- 60/孰是孰非
- 61/“封堵”背后的真实意图
- 62/一石 N “鸟”

第4章 拨开层层迷雾

No.8 一场由李开复引发的战争

66/盖茨很生气,后果很严重

68/聪明人借势造势

70/最大的赢家

No.9 赶超国美

72/扩张的两种战略思想

74/相信“稳健就是美”

76/让品牌更年轻,更时尚

78/人才梯队建设大比拼

80/后台重要还是前台重要

No.10 手机“战国”

83/诺基亚:大象被围剿

88/微软:傲慢的贵族

91/黑莓:辉煌属于过去

95/苹果:进攻是最好的防守

97/Google:搅局者的真实意图

第5章 “黑马”崛起

No.11 奥巴马凭什么赢

102/用梦想打败政治

104/“网”聚人心

106/“快男”的胜利

No.12 速度制胜

109/比对手快半步

111/生鱼片理论:争当第一

113/抢占未来市场

No.13 挑战星巴克

115/咖啡教宗

116/麦当劳凭什么

118/谁动了星巴克的奶酪?

121/来自星巴克的反击

第6章 品牌性格即人性

No.14 捍卫对手竞争权利

126/伟大公司的基因

127/从公平竞争出发

No.15 当“狼文化”侵入终端

130/“狼文化”的温床

132/终端不应成为文化盲区

第7章 气势汹汹的入侵者

No.16 决战在渠道

136/渠道为生存之本

138/短兵相接的时代

140/与“狼”共舞

142/直销模式遇到的新问题

145/变革,就是要革自己的命

No.17 出手无招是最高境界

147/淘宝网的使命

150/招摇的“红手帕”

152/团队决定成败

154/小虾米的江湖梦

No.18 “三国演义”之耐克、阿迪达斯和李宁

157/大佬们的前世今生

160/当他们在中国相遇……

163/决战 2008 北京奥运会

166/品牌重塑:李宁“变脸”

167/硝烟又起,全线开战

第 8 章 学习毛泽东思想

No.19 发动一切可以发动的力量

172/与国际资本共舞

174/倚天剑对峙屠龙刀

177/宗庆后的“王牌”

No.20 “山寨”凶猛

180/正版被山寨打败

182/倾听“天语”者赢

185/超越诺基亚

Chapter
第1章

01

谁在升腾,谁在陨落

品牌争斗是企业竞争的常态,输赢却往往不如人所愿,竞争双方的美好愿望无不是“己方获益,彼方受损”,但实际结果也许恰恰相反,也许会两败俱伤,甚而“鹬蚌相争,渔翁得利”,这也让品牌之间的竞争充满戏剧性。

No.1 拒绝零和博弈

近几年，中国乳业渐渐呈现出一派让人看不懂的乱象。

一方面，乳产品的安全问题从来没有像现在这样受到人们的关注，只要稍有风吹草动，哪怕传言有误，多米诺骨牌效应很快就会在市场上显现出来。

另一方面，市场已经如此脆弱，颇受关注的几家生产企业却给人一种不务正业的感觉，不是忙于重塑诚信形象，挽回消费者的信任，而是忙着掐架、诋毁和打击竞争对手，愣是将一个曾被人们寄予厚望的行业拖入零和博弈的乱战当中。

纯白的背后并非阳光

在过去的十多年里，中国乳业被公认为成长速度最快的行业之一，例如崛起于1999年的蒙牛，发展势头堪称“火箭速度”，只用了6年的时间就成长为全国第二大乳品企业，与行业老大伊利称雄中国乳业。这两家公司以内蒙古大草原为依托，扩展态势令世人瞩目。

然而，纯白的背后也许就是阴影，在中国乳业一派欣欣向荣的景象背后，一些正在上演的事件其实并不阳光。

2010年国庆刚过，国内乳业两大品牌企业伊利和蒙牛就上演了一场龙虎斗。像很多悬疑大片设计的桥段一样，在最激动人心的情节展开之前，一定要有一个小事件作为铺垫。而充当这个角色的是在3月前曾被传得沸沸扬扬的“圣元早熟门”事件，该事件经卫生部澄清与圣元奶粉无关而已然平息下去，但这次，据来自互联

网的消息爆料,这一事件系蒙牛公司精心策划。

一语激起千层浪,就在人们回过头推敲“圣元早熟门”事件中的疑点之时,紧接着,一个更具有冲击力的消息随之爆出:这是一起周密策划的蓄意破坏事件,圣元奶粉和伊利 QQ 星儿童奶、婴儿奶粉都是被“陷害”的对象,由于伊利方面及时采取应对措施,才幸免于难,而圣元则不幸中招。

至此,好戏正式上演。

蒙牛方面立即做出反应,在互联网上发布公告否认策划“圣元早熟门”事件,并向公安机关报了案,要追究相关造谣组织或人员责任,矛头暗指伊利。

10月21日,当被证实确实有蒙牛内部人员参与策划损害伊利商业信誉案件(即“陷害门”),且涉案犯罪嫌疑人已被警方控制,蒙牛随即进行澄清,涉案人员中的安勇虽为蒙牛儿童奶产品经理,但针对伊利进行的诽谤行为是其个人行为,与公司无关。这就是著名的“安勇事件”。

无论是称之为“陷害门”还是被蒙牛定性为“安勇事件”,其所揭露的事实让人触目惊心。

一个名叫安勇的产品经理,一家和蒙牛合作多年的公关公司,共同策划了一份代号为“731计划”的公关方案,锁定的打击对象主要为伊利“QQ星儿童奶”产品。

在该方案里,为达到深度打击竞争对手的目的,采取的形式有:付费刊登软文,发动网络水军在天涯问答、百度知道、众多亲子育儿论坛等网络平台散布不利于伊利 QQ 星儿童奶、婴儿奶粉等产品的口水帖,甚至还策划了网上“万人签名拒绝鱼油DHA”的签字活动等。手段之多样化,覆盖面之广,涉及的宣传费用数额之巨大(超过50万元人民币),证明这是一起策划周密的恶性营销事件。



“安勇事件”余波未了，蒙牛方面扔出一个炸弹——未晚事件，声称在蒙牛刚创立时曾多次遭到伊利诽谤与中伤。

“未晚事件”时间大约从2003年至2004年，伊利通过一家名为“未晚”的策划公司，以购买报纸版面、收买记者等手段发表诋毁蒙牛的虚假新闻，经业内人士证实，这是真事，但也是陈年旧账，它和当时的伊利领导人郑俊怀有莫大关系，郑俊怀和牛根生两人之间的恩怨在业内并不是秘密。

于是，由“圣元早熟门”事件引出了一连串新旧内幕，其中有新仇旧怨，有叵测用心，有无辜的受害者，在旁观者的眼里，不啻于一部剑拔弩张的商业大片。然而，过程固然精彩、热闹，输赢又将如何呢？

零和博弈中的输家与赢家

企业经营和人一样，都遵循一个最朴素的原则：趋利避害。尤其在竞争中，牢记这一原则，才能避免在“厮杀”中，红了眼，失了理性。这一道理，同样深刻地体现在当下流行的博弈论中。

在博弈论中，“零和博弈”和“非零和博弈”是两个相对的概念。前者指的是一方的收益加上另一方的损失为零，而后者指的是博弈双方对利益做出取舍后，双方得失之和不再为零，而为负数或正数。

“零和博弈”有些像你死我活的争斗，必须有输赢，不接受平局。而“非零和博