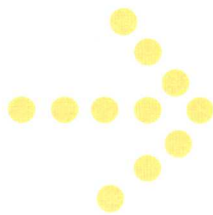


财经易文

How Challenger Brands can
Compete Against Brand Leaders




小鱼吃大鱼

战胜一线品牌的八大法则

[美] 亚当·摩根 (Adam Morgan) 著
刘元琪 译

EATING THE BIG FISH

 中国财政经济出版社

小鱼吃大鱼

【战胜一线品牌的八大法则】

【著】亚当·摩根 (Adam Morgan)

【译】刘元琪

EATING
THE
BIGFISH

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

小鱼吃大鱼:战胜一线品牌的八大法则/(美)亚当·摩根著;刘元琪译. —北京:中国财政经济出版社,2004. 10

书名原文:Eating the Big Fish

ISBN 7-5005-7610-2

I. 小… II. ①亚… ②刘… III. 企业—市场竞争—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 098405 号

著作权合同登记号:图字:01-2002-1134 号

Adam Morgan

Eating the Big Fish:How Challenger Brands can Compete Against Brand Leaders

ISBN 0-471-24209-8

copyright © 1999 by Adam Morgan. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese copyright © 2004 by China Financial and Economic Publishing House. All Rights Reserved.

中文简体版由美国 John Wiley & Sons, Inc. 授权出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京市铁成印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 20.25 印张 240 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月北京第 1 次印刷

定价:45.00 元

ISBN 7-5005-7610-2 / F·6666

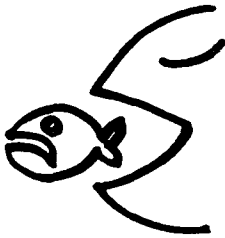
(图书出现印装问题,本社负责调换)

小鱼吃大鱼

——战胜一线品牌的八大法则

The Beginning

When you're only No.2, you try harder. Or else.



Avis can't afford to relax.

Little fish have to keep moving all of the time. The big ones never stop picking on them.

Avis knows all about the problems of little fish.

We're only No.2 in rent a cars. We'd be swallowed up if we didn't try harder.

There's no rest for us.

We're always emptying ashtrays. Making sure gas tanks are full before we rent our cars. Seeing that the batteries are full of life. Checking our windshield wipers.

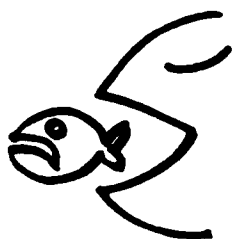
And the cars we rent out can't be anything less than lively new super-torque Fords.

And since we're not the big fish, you won't feel like a sardine when you come to our counter.

We're not jammed with customers.

© 1981 AVIS, INC.

当你只是行业中的二线品牌时， 你必须更加努力， 否则只会在劫难逃。



Avis can't afford to relax.

小鱼儿必须不停游动，因为大鱼总是对它们虎视眈眈。

英国的艾飞士汽车租赁公司（Avis）很清楚小鱼儿面临的问题。

在汽车租赁业，我们只不过是老二。如果我们不加倍努力，总有一天会被其他公司吞并。

我们不能停歇。

我们要清空烟灰缸；确保汽车在出租之前油箱是满满的；要给电瓶充好电；检查雨刮是否正常。

我们对外出租的都是扭力极佳的崭新福特汽车。

既然我们不是大鱼，那么，你到我们汽车店来自然不会感到被挤成了沙丁鱼。

因为我们的店并没有被顾客挤得水泄不通。

出版者序

通常，人们在各种媒体上见到的最多的报道大多都是关于市场领导者的，因为它们可以制定游戏规则，可以利用自己的优势挤垮竞争对手。但是，在数量上占绝大多数的挑战者当然不甘做失败者，它们会利用各种方法使自己在市场上占有一席之地，本书恰恰为挑战者指出了在有限的资源条件下与市场领导者展开有效竞争并最终战胜它们的方法。

本书作者亚当·摩根（Adam Morgan）先后任职于 BMP、Still Price Court、TBWA、Chiat/Day 等全球著名的广告公司，1997 年，他利用半年的休假时间创立了一个针对挑战者品牌的全球性研究项目——“挑战者计划”（The Challenger Project），《小鱼吃大鱼》就是这一项目的第一个结晶。此后，他对挑战者品牌的兴趣发展成为一种激情，并最终于 1999 年辞去了他在 TBWA 欧洲公司的职位，成立了 eatbigfish 公司，专门从事挑战者行为与战略的研究。

这本书是作者对挑战者品牌研究的结晶，其中的例子大多是他亲自参与的实例，包括维京—大西洋航空公司、索尼公司 PlayStation 游戏机、苹果电脑公司、Absolut 伏特加酒、劲量电池等公司或产品的广告创意与营销战略。本书于 1999 年出版时，即在欧美各国获得了极高的评价。

目前关于“品牌”的著作很多，但本书应该是最令人感到震撼的作品之一。作者将我们使用多年的术语进行了重新定义，颠覆了我们的头脑。作者以极细腻的洞察力，令我们看到品牌成功与失败“只在一念之间”。通过对大量成功的二线品牌的分析，作者找出了其成功的共性，即在本书中提出的“挑战者品牌的八大法则”，并



指出挑战者品牌的成功关键在于这八大法则间的关系，在于态度、战略与行为三个方面，而不仅仅是营销。

所谓挑战者，首先要具有打破现有游戏规则的勇气，才能建立新的游戏规则，才能让自己的品牌成为大众“识别的灯塔”，才能成为以“创意”为中心的“领导品牌”。而作者主张的创意，是在把握全局的基础上的战略性思考，而不是一时的灵感。本书最后的一个为期两天的训练，使企业的高层决策者回到创业时的状态进行反思，重新找出自己的核心优势与劣势，这对希望成为挑战者的企业是一项非常有价值的活动。

希望本书能对有志吃掉大鱼并保持自身竞争优势的企业领导者有所帮助。

财经易文

2004年10月

挑战者的资格

从家电到 IT 到汽车再到地产，挑战者改变（搅乱）商业格局的事件一再在 20 年来的中国企业界上演。是该好好来“研究挑战，研究挑战者”了。

挑战者可以说是商业上最常见的过客。而接受后起者的不断挑战，也是领先者的常规功课。20 年中国商业史，几乎就是挑战者的历史。

1996 年，倪润峰在绵阳口出狂言：要成为中国彩电行业的第一。其他彩电制造企业的领导者对倪的同室操戈大为震惊：你死我活，这哪是社会主义企业的做法？一年后，长虹成了“中国彩电大王”。

20 世纪 90 年代初，给国外 PC 厂商做销售代理的联想老总柳传志萌生出“王侯将相宁有种乎”的念头，顶着方方面面的压力和怀疑开始做自己的品牌 PC，数年后，打败洋电脑，联想成为亚太地区销量最大的 PC 厂商。

1997 年，陶建幸不满足做“空调大王”，大跨行进军卡车制造业，现在，春兰卡车进入国内市场份额前三甲。受他的启发，今天家电企业进军汽车业几成“惯例”。

1999 年，牛根生从伊利出走自创蒙牛，在“向伊利学习，向伊利致敬”的口号下，三年时间一跃成为乳业巨头。

20 世纪 90 年代末，金蝶向软件业老大用友发起挑战，一路缠斗，自己长大许多，用友也长大许多，成了业界公认的“软件双雄”。

这些著名的挑战案例，密集发生在 20 世纪 90 年代的最后 5 年。



时间上的巧合，其实是商业周期和商业革命的反映。那几年，正是中国企业界竞争意识和品牌意识迸发的关头，也是改革初期形成的半计划半市场性行业版图破裂洗牌的前夕。对挑战者“离经叛道”、“不讲究规”的粗野竞争手法（价格战、另立品牌、跨行经营、贴身进逼、学习型模仿），当时的领袖们反应激烈，主管部门告状、媒体讨伐、地方市场准入保护、司法诉讼，不管商业的非商业的，十八般武艺全上。最后的结局，往往是挑战者胜出。不少卫冕者失落王冠，甚至被迫出局。而中国的商业，也在挑战者成为新老大的过程中，完成了一次革命性的进步。挑战者所用的商业模式，随后变成新的商业标准被广泛采用。

进入2002年以后，挑战的频率再一次加快。这一轮商业挑战涉及的行业较广，出场的人物较多：颠覆者仰融，汽车狂人李书福，“中国摩根”宁高宁，金融创新家马蔚华，家电大公司入侵者顾雏军，民营钢铁大亨郭广昌，零售业黑马物美的张文中，地产猛人孙宏斌……借助纯熟的产业整合和资本运作技巧，新的挑战者跨行业发展如入无人之境，在很短的时间内就能向原来的老大发起有威胁的挑战。

但是，这一轮挑战者自陷困境甚至自己出局的案例也不少见。最极端的例子，是汽车行业的颠覆者仰融。他没有倒在商业竞争的明处，却倒在了与政府的产权争议上。不过，仰融发明的运用金融资本手段打造自主品牌的战法，还是被许多后来者采用，成为中国汽车业未来突围合资困局的为数不多的出路之一。

挑战者如何冲击领先者的“霸主”地位，是一门极富操作性的学问。另一方面，“领先者如何卫冕”，也是极重要的商业课题。中国著名企业的领先优势，往往不是十分明显，比较容易被挑战者打败，各领风骚不几年，这是中国目前很难出现真正的大企业的一个重要原因。长江商学院教授曾鸣，把领先企业面对挑战者的一般反应，形象地归纳成“看不见—看不起—学不会”三部曲——傲慢和迟钝，是领先者最大的敌人。

国内企业界在“挑战—领先”方面的实践已经比较丰富，但管

理界和学术界的梳理总结，相对来说还比较欠缺。在期待有本土案例研究成果的同时，许多人把目光投向了国外管理界。摆在读者面前的这本《小鱼吃大鱼》，就是这类书籍中极富实战性的一本佳作。

商业领袖每年都可能遇到新的挑战者，但最终能取得成功的挑战者凤毛麟角。大部分挑战者甚至不能对领袖形成真正的威胁，如果能够扰乱领先者确定的商业游戏规则、引起反击，已经是很大成功了。实际上，大量挑战者的对手还是自己，而不是领先者。

希望本书能够让商业人士体认到“挑战者的资格”的重要。

牛文文

《中国企业家》杂志总编辑

前 言

当然，早在艾飞士之前，就已经有许多二线品牌（second-rank brand）存在了：它们就像小鱼一样巡游于“大鱼”阴影笼罩下的犹如珊瑚礁的商品类别（category）之间。在艾飞士以前，这些二线品牌似乎总是二流的。我们模仿的是同行业中的品牌领导者，我们学习的也是同行业中的品牌领导者，而我们也全都想成为同行业中的品牌领导者。“你是否知道艾飞士负责市场的新副总裁？我听说他来自克罗劳斯公司（Clorox）。”

当艾飞士向同行老大发起挑战时，我们改变了原来它只想做行业老二的看法。艾飞士的品牌策略很巧妙，突然间，艾飞士的品牌形象甚至比同行业中龙头老大的品牌形象还要好。也许我们正在见证“二线品牌成为营销偶像”这一奇迹的诞生，也许我们将看到营销图景的巨变。很快，我们就把艾飞士的故事奉为传奇：艾飞士的员工们如何戴着鼓舞士气的徽章，公司如何努力从细微处着手，一步一个脚印朝一个更鼓舞人心的目标迈进，以及艾飞士的员工从来不把自己当成二线品牌——这也正是艾飞士品牌战略的真正精华所在。

但是，艾飞士并没有真正成为划时代的开始，它似乎不过是惊鸿一瞥。许多二线品牌一个个走完了自己的历史，虽然包括百事可乐（Pepsi）在内的许多二线品牌力争上游，也曾取得过不俗业绩。毕竟，汽车界的二线品牌——德国大众汽车公司（Volkswagen）生产的甲壳虫（Beetle）虽然令人称道，但是市场营销人不会甘心让自己屈居第二，成为另一个甲壳虫品牌。

所以，品牌领导者依然稳居领导者的地位。我们研究了可口可



乐 (Coca-Cola)、家乐氏 (Kellogg's) 及其他一些一线品牌的品牌战略, 我们对研究结果感到惊讶, 如果我们需要拟订一个二线品牌的战略, 我们可以选择艾飞士或百事可乐模式, 也就是说, 我们可以运用“我们更加努力”或者“我们更富青春气息”两种战略。但坦率地说, 过不了多久, 对我们这些为二线品牌打拼的营销人来说, 这种品牌战略就如同残羹冷炙——一旦咀嚼几次, 就没什么有营养的东西剩下了, 我们不得不转而重回区分品牌定位的老战场。

1984年的一天下午, 苹果电脑 (Apple) 在红人队对突击者队的橄榄球超级杯决赛电视转播的广告中, 成功地对 IBM 电脑发动了一场伏击战。又一个挑战者品牌诞生了。在这场比赛之后, 苹果电脑连续一周推出了长达 20 页的夹报广告, 但人们根本不记得平面广告里关于产品的详细介绍; 人们只记得是苹果电脑在超级杯比赛转播时做的一个 60 秒钟的商业广告, 这个广告中有一个手持大椰头的少女, 还有一个震撼电脑行业的公司宣言, 这一宣言把苹果电脑及其总裁斯蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 深深地融入了美国的流行文化之中。嘿, 你看过苹果电脑的这则广告吗? 看来, 这则广告他们还真只播放了一次。

小鱼回来了, 艾飞士精神重新复活。

接下来的这些年, 市场行情牛气冲天, 新的企业家不断涌现。如全美最大垃圾收集公司的总裁休伊曾加 (Huizenga)、电子商务集团 USA InterActive 的首席执行官巴利·迪勒 (Barry Diller)、著名的化妆品公司美体小铺 (The Body Shop) 的创办人罗迪克 (Roddick)、英国维京 (Virgin) 集团负责人布兰森 (Richard Branson), 以及新闻集团总裁默多克 (Murdoch) 等。与这些不断涌现的精英们相伴随的, 是新企业与新品牌的激增, 旧经济秩序的霸权因而不断地受到挑战。IBM 虽然没有倒下, 但也开始摇摇晃晃, 人们突然觉得, 世上并没有什么打不破的神话, 大品牌似乎不再无所不能, 相反, 它们突然之间显得过于庞大、僵化、迟钝。新品牌登场的时代来临了, 更不用说二线品牌的机会了。市场上的新偶像品牌已不再是 1925 年以来市场上的那些品牌领导者, 而是两三年前或五年前创立的、重

新改写行业规则的新品牌。在这些品牌中，有些幸存下来，有些则惨遭淘汰而夭折。但是市场营销的景观已经彻底地改变了。

说到这里，就回到了我写作本书的动因。

由于某种原因，我以前从来没有为一线品牌做过什么营销。我曾经致力于咖啡店、航空公司、家用轿车、保险套、着色剂和电动游戏等方面的市场销售，但我似乎从未与那些实力强大，自信可以在行业中翻手为云覆手为雨、一手遮天的大公司站在同一战线，相反，我一直是站在这些大公司的对立面。在与大公司进行的“拳击赛”中，戴上牙套的我总是代表二线或三线品牌出场，即使筋疲力尽、伤痕累累，也要抵抗到底、绝不屈服。

在这种情况下，我（就算是营销新手也一样）显然不会将品牌领导者奉为追随模范，对一个二线品牌而言，一味追随大公司的策略显然是不可能取得成功的，更不能指望通过盲目套用大公司如何保持与顾客友好关系的做法来取得成功。尽管“彼此信任”、“保证质量”以及“便利顾客”这些营销理念对一个销售情况极佳、地位稳固的公司来说极为重要，但是，这些营销理念并不足以替二线品牌创造出优势。如果我们想使顾客穿过那些随手可取的红色罐头（一线品牌产品），弯下腰拿起放在货架末端的小蓝罐（二线品牌产品），我们就必须同顾客建立起一种与众不同的特殊关系。

但是，我们有哪些选择呢？我真担心我是否会再次听到“让我们都来考虑如何走出困境”这种无可奈何的话。显然，克服我们面临的战略方面的困难并不在于两小时的“头脑风暴会议”（brainstorming），而在于条理清晰地分析这些问题。还有一种态度也令人担心，就是我们倾向以过于简化的单一层面角度，来讨论“细分”。我们能否从其他有过类似遭遇的品牌那儿学到更多的东西呢？堪称偶像品牌的那些二线品牌除了努力保持“与众不同”外，它们的成功是否还有其他因素呢？

我们很难在现有品牌模范身上找到成功线索。我发现，谈论品牌领导者和如何确保品牌领导者地位方面的书有很多，这些书最后总以比较各品牌领导者的异同作为总结。但是，却没有一本专门论



述与分析二线品牌的书。过去有书籍涉及了个人控股公司及其创建者的一些情况，但是，却没有人继续追踪探索这些公司与品牌，分析这一类的成功企业究竟有何共同点。这实在让我觉得费解，毕竟，市场上二线品牌的数量无疑要比一线品牌的数量多得多。如果我们仔细思索，就会发现这些二线品牌才是市场的主流，大公司只不过是特例而已，因为就字面定义而言，每个行业只有一个品牌领导者。

因此，我开始注意搜集成功二线品牌的资料。很明显，这些成功的二线品牌必定都是潜在的市场偶像品牌（其中的一些成功二线品牌因其独具特色而与品牌领导者一样已成为行业中的偶像品牌），不过这些成功的二线品牌还没有被认为同一类。尽管我们营销人员根据消费态度和消费行为仔细区分了各种类型的顾客，但是，在对品牌的思考方面，我们的思维方式仍然毫无变化。

于是，我对这个问题产生了兴趣，即如果我找到足够多的成功二线品牌，那它们都有哪些共同特点呢？我能否从它们那儿总结出七八个特点，并让它们反过来对品牌与企业营销提供一些有益的指导，进而展开一段组织严谨的过程呢？

我搜集的品牌资料越多，我就越感到答案似乎就在我一个同事命名的“挑战者品牌”（challenger brand）本身之中。挑战者品牌指的是面对巨无霸式的传统品牌领导者的压力仍然能够茁壮成长的二线品牌。本书将考察大约40个挑战者品牌及它们共同具备的8个特点。在本书的前几章，我将更多论述二线品牌所面临的市场态势以及二线品牌需要对自己有不同看法的原因，稍后则侧重于分析所谓的“挑战者品牌八大法则”。

这八大法则是：

1. 与你的过去一刀两断。
2. 确立一个如灯塔一样的识别特性。
3. 思想上假定你就是同行业的品牌领导者。
4. 创造重新评价的标志。
5. 做出必要的牺牲。

6. 超级承诺。
7. 把广告和宣传作为高杠杆作用的资产。
8. 超越消费者中心论，确立创意中心导向。

虽然这里的每一个法则都很重要，但我们发现，一个二线品牌最终是成为一个成功的挑战者还是成为一只纸老虎，关键在于如何处理这八大法则之间的关系。我们还有一个特别的发现，即尽管大多数关于营销的书籍认为品牌成功的核心问题在于市场营销战略，但是这八大法则却表明，成功的挑战者品牌的市场营销战略实际上包含3个关键要素，即态度、战略和行动。因此，在依次讨论八大法则之后，我们将追踪这3个要素是如何贯穿于挑战者品牌的整个发展过程的。为了这一目的，本书倒数第二章将提供一个为期两天的非现场计划建议大纲，协助市场营销或管理队伍的核心小组对品牌领导者进行挑战。在本书的最后，我将阐述自己关于挑战者品牌内在精神动力的看法。

在写本书之前，我曾做过两个重要的决定。第一个就是不引用任何统计样本或科学分析数据。因为我选取的案例的规模都特别小。我不会为此争辩什么——因为我的目标不是搞科学研究或是推导出一套公式（但愿不要发生这样的事情），而是希望各位在读完本书后，至少能获得些许的方向感，掌握指引目标方向的罗盘。我希望我在本书中提出的样本规模够大、够精彩，能足以为我们提供这种行动的指南。

第二个决定是不刻意寻找历史上难得一见的新个案的冲动。虽然我曾经犹豫过是否引用几乎被人们用滥了的 Saturn 汽车和美体小铺等案例，但是，完全把这两个案例一起舍弃却似乎又有武断之嫌。我认为，这两个案例的价值不在于孤立地看待它们，而在于把它们放在一起联系起来加以考虑。Saturn 汽车与 Absolut 伏特加酒、新工党（New Labour）与神奇胸罩（Wonderbra），甚至印度圣雄甘地（Gandhi）与辣妹合唱团（The Spice Girls）在某些方面似乎都有共通之处。



如果读者想先了解那八大法则，不妨从第二部分开始看起，但我还是建议各位按照顺序逐章读起。虽然我知道，除了作者，任何商业类书籍的第一部分大概不会有人阅读超过20页，但是我仍然坚持认为，导致市场营销行情黯淡最普遍的原因并不在于没有提出恰当的解决办法，而在于未能记取前车之鉴。所以，在本书的第一部分，我会先详细描述二线品牌所面临的那些特定困境。但更为重要的是，挑战者要想取得成功，不能仅凭新颖的市场营销思想策略，还要把这一策略真正贯彻到市场营销中去。至于态度——也就是挑战者在事业刚起步时为自己确立的机遇与需求的驱动力，乃是推动成功的关键因素。本书的第一部分致力于让挑战者培养起这种态度。