

# RIES 里斯特刊

 RIES  
里斯  
Pioneering Pioneers  
里斯特刊  
2023年2月



## 传承与创新

**Tribute to Pioneer**  
大师暂别，并未远行

**Inheritance & Innovation**  
《品类创新》新书上市引发热议

**Insight**  
《全球新能源汽车品类趋势研究报告》摘要

## 目录

### 向大师致敬 Tribute to Pioneer

- 02 张云：大师暂别，并未远行——深切怀念定位之父艾·里斯先生
- 05 《纽约时报》：探索赢取消费者心智之道的商业大师艾·里斯
- 08 《哈佛商业评论》：致敬经典 | 艾·里斯：定位基本法
- 11 定位传播媒体第一人鲁培康：“定位”的三次理论进化——纪念“定位之父”艾·里斯先生
- 14 笔记侠：定位之父艾·里斯去世，终年 95 岁，留下了这 101 条箴言

### 传承中的创新 Inheritance & Innovation

- 16 《品类创新》新书上市引发热议 入选 2023CMO 年度推荐书单
- 18 《品类创新》推荐序：艾·里斯——终极的定位
- 20 张云对话诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼：开启认知时代的商业密码
- 23 张云对话隐形冠军之父、管理学大师赫尔曼·西蒙：成为第一的奥秘
- 26 逆势拿下第一，这四家企业做对了什么？

### 品类洞察 Insight

- 30 《中国上市企业持续增长的力量——品类创新研究报告》摘要
- 31 《全球新能源汽车品类趋势研究报告》摘要
- 32 《年轻人的酒——中国酒类品类创新研究报告》摘要
- 33 《2022 年美妆品类创新研究报告》摘要



## 送走阴霾，迎来春天

随着 2023 新年钟声的临近，2022 年终于结束。

对于大多数企业而言，2022 是一个极其艰难的年份：内忧外患，市场低迷，企业家们的信心跌落到的近二十年的谷底……对于里斯人而言，我们同样经历了艰难的 2022：我们一起见证和经历了人类历史上规模最大的疫情封控；我们经历了咨询团队的艰难重整和升级；我们痛苦的失去了我们伟大的导师和精神领袖艾·里斯先生……

然而，我们并未浪费这个艰难而痛苦的年份：我们进一步明确和突显里斯的使命和愿景，协助更多的企业打造品类之王。为此，里斯进一步明确将“品类创新咨询”作为未来的核心咨询产品和服务。为了强化战略落地以及深度孵化新品类的能力，我们升级了团队和服务内容：长城汽车前总裁、“汽车女王”王凤英女士的加入、全球合伙人的协同，使得里斯从汽车咨询团队开始，形成了顶尖的全球战略咨询团队，这种能力将逐渐辐射到其它领域。《品类创新》一书的出版，则意味着里斯在品类创新领域的发展进入理论-方法-实践的新一轮循环。

在 2022 这样艰难的年份里，我们越发的感受到了企业家和创业者内心激荡的企业家精神。在最低迷的市场下，里斯咨询服务的品类之王同样成为了各个领域最耀眼的明星：坦克不仅是汽车市场最耀眼的明星，也是中国汽车品牌中的盈利能力之王。在酸奶市场下滑 10% 的情况下，简醇“零蔗糖”酸奶实现了 50% 以上的增幅，迈向中国酸奶之王。同样，当瓷砖市场下滑 50% 的情况下，大角鹿超耐磨大理石瓷砖仍然实现近三成的增长。在这一年里，我们继续帮助企业开创品类，打造新的增长曲线：在药品领域和瓶装饮料中的新物种已经成功完成了市场测试，在新的一年里将成为新的现象级新品类，打造品类之王。

在 2023 年，我们将站在 2022 所有积蓄和准备的基础上，全力拥抱深度品类创新实践。汽车仍然是里斯作为核心的领域，我们认为，电动汽车的品类创新时代远未过去，相反，经历了一拥而上、同质化的粗放发展之后，真正意义上的品类创新时代才刚刚来临，里斯希望能够把握这个百年不遇的机会，持续协助更多汽车企业孵化多个世界级汽车品类之王。除了汽车，在食品饮料、乳品、药品、酒类、家居建材、家电等重点领域，我们都将持续关注、研究、深耕，协助企业把握里斯所洞察的品类机会。而对于高端威士忌、清酒、茶叶等“艰难而对”新品类机会，我们将采用创新的方式深度孵化。

雄关漫道真如铁，送走 2022 的阴霾，我们定将迎来一个明媚的春天。

里斯战略定位咨询 全球 CEO、中国区主席



## 大师暂别，并未远行 ——深切怀念定位之父艾·里斯先生

作者 | 张云 里斯战略定位咨询 全球 CEO、中国区主席



2022年10月7日，全球最具影响力的战略定位大师、定位之父、里斯咨询的创始人艾·里斯先生在亚特兰大家中安详离世，享年95岁。噩耗传来那一瞬间，我无法忍住悲伤，把自己关进书房失声痛哭。二十年来和里斯先生交往的点点滴滴，一幕幕涌上心头……

与里斯先生的相识，可以说源自一场冒险和一次意外。大约25年前，我第一次读到里斯先生的著作，不禁被他的独特观点深深吸引。经过几年的学习实践，我越觉得定位理论对于企业的重大价值，自己也逐渐从一个品牌形象论的拥护者，转变为一个坚定的定位论者。犹豫再三，我鼓足勇气给里斯先生写信，谈自己对定位理论的理解和困惑，希望得到他的指导，并建议他在中国设立里斯咨询的分支机构，传播、推广、实践定位理论。如我所料，最初的信一封封石沉大海，没有任何回音。突然有一天，我收到了里斯先生的一封回信，惊喜之余打开邮件才发现，里斯先生这封回信是一次美丽的意外，信中说：“亲爱的劳拉，他的看法很有意思，你想回信吗？”原来，他不小心把写给劳拉的信抄送给了我。不过，里斯先生很快发现了这个小失误，迅速给我回了第二封信，他说：“亲爱的Simon，我很喜欢你对定位的看法，

但请你理解，我们每天都收到无数来自全世界希望和我们合作的邮件，但我们从不回复，除非我们彼此了解，一起做过咨询项目……”因为这次冒险和美丽的错误，我和里斯先生建立了联系，开始向他请教各种问题，他都一一耐心解答，但唯一没有答应的是在中国设立里斯咨询的分支。里斯先生说，我们需要见面，应该有更多的了解。我知道，里斯先生希望有一次正式的面试。

和里斯先生持续通信六年之后，我终于迎来了与他见面的机会。中国商务部和中国贸促会通过美国商会邀请一位美国商业大师到中国进行交流演讲，美国国际商会推荐里斯先生和他的女儿劳拉·里斯。我清楚地记得，那是2007年3月，在后海的一家中餐馆，我终于见到了里斯先生和劳拉女士。原定一个小时的会面，最终聊了三个小时，临走时，里斯先生对我说了一段令我终身难忘的话：你很年轻，将会有远大的未来，我将尽我所能把你扶植成大树。

斯先生和劳拉女士就邀请我加入里斯，组建中国团队。后来，里斯先生告诉我，尽管他收到过无数来自中国的申请，但他十分谨慎，因为中国将是美国之外，定位理论全球最重要的实践地，今天，他的预言已经成为现实。





2007年，受邀加入里斯，组建中国团队

他对中国怀有一种特殊的感情。他喜欢吃中餐，在年轻时代和太太约会就经常吃中餐，他说中餐是世界上最美味的食品。他对中国经济的未来充满信心，认为21世纪是中国的世纪，中国一定会成为全球最强盛富有的国家。他热爱中国传统文化。他说，年纪越大，越感受到中国古老哲学的价值。他通过孔子的“逐二兔不得一兔”来谈聚焦的理念，他通过老子的“反者道之动”谈对立面战略……

他对中国企业倾注了极大的热情。他认为，中国经济的未来取决于中国企业，中国企业的未来，取决于从产品到品牌的转型。里斯中国成立以后，在众多客户中，当时体量尚小，并不起眼的长城汽车引起了里斯先生的注意，他主动过问长城汽车的战略定位咨询项目，面对当时轿车占据主流的汽车市场，里斯先生指出，长城汽车未来战略的方向不在轿车，而在相反的方向。后来，经过里斯中国团队对全球汽车市场趋势的研究，我们提出了长城聚焦SUV的战略。我至清晰地记得，里斯先生和时任长城汽车总裁的王凤英在上海环球金融中心的会议室开会的情景。里斯先生手握一只铅笔在白纸上画出长城汽车的增长曲线，并指向窗外远方，激动地说，长城汽车只要聚焦SUV并走向全球，一定会成为一个世界级的企业……由于里斯

先生的极大关注，里斯中国与长城汽车开启了长期战略护航服务，至今已经整整15年，长城汽车也由当年的中小企业成长为中国车企的领军者。

在所参与的里斯中国咨询项目中，里斯先生体现了无与伦比的战略洞察力。在老板电器的战略定位项目中，里斯先生一针见血地指出，“大风量”是一个技术指标，容易引起军备竞赛，而大吸力是一种认知，可以形成认知壁垒，因此，建议定位为“大吸力”。在举世瞩目的中国凉茶战中，当几乎所有人都不看好广药收回王老吉品牌的结果时，里斯先生在接受媒体采访中坦陈：认知一旦建立，很难改变。尽管加多宝拥有渠道、资金等优势，但最终市场份额仍将回归心智份额。在国酒茅台的重新定位项目中，里斯先生预言，茅台更大的未来在于从国酒升级成为世界第一名酒……虽然身在万里之外，但他总能“致广大而尽精微”，轻松驾驭宏观战略方向，并触及关键细节。

里斯先生一生八次到中国访问，数千中国企业家现场聆听过他的演讲。而他的著作更是被中国企业家追捧，定位系列书在中国累计销售数百万册。小米创始人雷军、360创始人周鸿祎等企业家都是定位理论的粉丝，福耀玻璃的创始人曹德旺先生就曾在自己的



里斯先生走访长城汽车



自传中讲述了受到里斯先生《聚焦》一书的影响，从而放弃多元化，专注汽车玻璃，最终成就全球汽车玻璃大王的历程。

60年来，里斯先生一直持续发展定位理论。他有一种超乎常人的洞察事物本质的能力，这得益于他大尺度的视野和极强的整体性思维。从一开始，他就把握住了现今商业界面临的巨大挑战：信息无限而心智有限之间的矛盾，定义出了商业竞争的终极战场——心智，由此奠定了定位理论的”终极“属性，因为无论科技和互联网如何发展，信息爆炸和心智有限之间的矛盾只会越发加剧，品牌进入心智越困难，定位理论的价值就越凸显。

里斯先生对商业环境有一种非凡的洞察力。他早年参加过美国海军，让他从克劳塞维茨的名著《战争论》得到启发，发展出了四种商战模型。他从生物学的奠基之作《物种起源》中得到启发，发展出商业界的物种“品类“的概念。他和劳拉观察到移动互联网和社交软件的发展推动图片的传播，激发了视觉在进入心智中的战略价值，就开始构思一本新书。那一年，他到中国访问，我陪同他参观博物馆，当他在博物馆中看到中国早期的文字时，迅速从口袋中抽出一张纸片，记录下他的思考。当我们的车穿过陆家嘴时，他望着窗外临街的各种店铺问我，中国有如此杰出的古代美术，中国的文字起源于图案，为何中国品牌普遍缺乏视觉而只有文字？半年后，他和劳拉的著作《视觉锤》问世。

里斯先生对变化保持着敏锐的触觉。由于定位理论成型于上个世纪60、70年代，进入21世纪后，互联网和超级技术的发展，对

企业战略及定位都产生了巨大影响，也给很多企业家带来困惑。于是，我给里斯先生写信，建议他基于全新的商业环境，写一本《21世纪的定位》。他组织我和劳拉讨论书的提纲和内容，很快形成了七条定位原则。就在他去世前一个多月，他还写信和我讨论他对电动汽车趋势和品牌建立的看法，他说：电动车作为一个新品类，应该有显著不同于燃油车的颠覆性造型，目前来看，除了特斯拉的皮卡称得上颠覆性造型，其余都不过是燃油车的进化……你无法相信，这是一位95岁老人对高科技行业的观察，永远那么一针见血。

在生活中，里斯先生是一个绅士，风趣幽默，平易近人。每次来中国，出于职业习惯，他的手提包里永远都装有两台笔记本电脑和相关设备，十分沉重，但即使90岁的高龄，他从不肯让任何女性帮自己提包，甚至会主动照顾同行的女士。他不仅自己养成很好的健康习惯，也关注人类健康。他认为，肥胖是人类健康的第一杀手，而在他阅读了数十本顶级健康专家的关于控制体重的著作后发现，没有一个专家提出一个简单概念，让人们把握控制体重的关键。他觉得用定位的方法可以解决这个问题，简单来说，就是“两高两低“（高蛋白、高纤维，低碳水、低脂肪。他希望发起一项公益活动，让所有食品饮料厂商都在最显著的位置，标注这四种成分的含量，时刻提醒人们食用健康食品，大幅降低人类肥胖人群比例。遗憾的是，由于新冠疫情的发生，这个公益计划未能按时实施。

对于我本人，里斯先生给予了长期、大量、无私的帮助和提携。认识二十年来，我们保持着高频通信，无论我提出任何问题，他都会耐心解答，当他有新的思考，他也会主动写信给我分享。以至于劳拉开玩笑说，她的邮件也许里斯先生未必回信，而我的邮件里斯先生一定回。

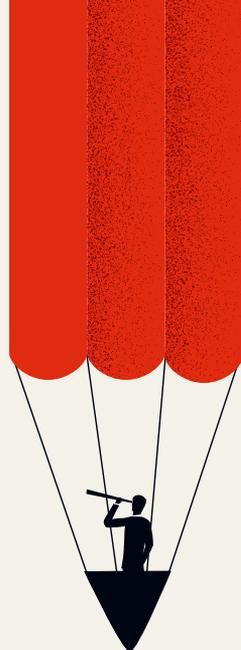


基于全新商业环境，推出《21世纪的定位》

向大师致敬

阅读全文  
请扫描二维码





## The New York Times

### 《纽约时报》： 探索赢取消费者心智之道的商业大师艾·里斯

艾·里斯是一位营销战略大师，在商业界、营销界具有广泛深远的影响。他在 20 世纪 70 年代提出并推广了定位理论，指导企业如何在消费者的心智中植入令人难忘的文字，从而击败对手。

艾·里斯先生和他的合伙人杰克·特劳特向他们的客户宣扬，“创意广告不足以说服消费者购买他们的产品，而精妙的定位可以。”例如沃尔沃的“安全”、佳洁士的防“蛀牙”以及联邦快递的“次日达”，帮助这些品牌从令人眼花缭乱印刷品、电视和广播广告中脱颖而出。

艾·里斯先生在 2017 年接受《纽约时报》的电子邮件采访时表示：“核心原则就是在顾客的心智中找到一处空缺，并成为第一个填补空缺的品牌。”

里斯咨询公司的成功案例包括将 Uniroyal 定位为专利数量最多的轮胎制造商；将特朗普广场酒店定位为“大西洋城中心地标”，暗示酒店位于木板路，地理位置优越；创造了汉堡王“火烤而非油炸”汉堡的定位。

（这一广告运动招致了竞争对手麦当劳的诉讼，后者指出汉堡王的汉堡通常是蒸的）。

在比利时世界航空公司（Sabena Belgian World Airlines）的案例中，他们定位的是国家，而非航空公司，而且竞争目标是荷兰。他们的宣传重点是比利时的五个城市（布鲁塞尔、安特卫普、布鲁日、列日和图尔奈），这些城市均获得了《米其林指南》三星评级，值得“专程游览”。而阿姆斯特丹虽然知名度更高，也是旅游胜地，却是唯一一个获得



米其林三星的荷兰城市。于是广告运动的口号定为：“在美丽的比利时，有五个阿姆斯特丹。”

在《广告时代》的一项读者调查中，艾·里斯先生和特劳特先生的《定位：争夺用户心智的战争》（1981年出版）一书被评为有史以来排名第一的营销书籍。

艾·里斯先生于2016年入选美国营销协会的营销名人堂。

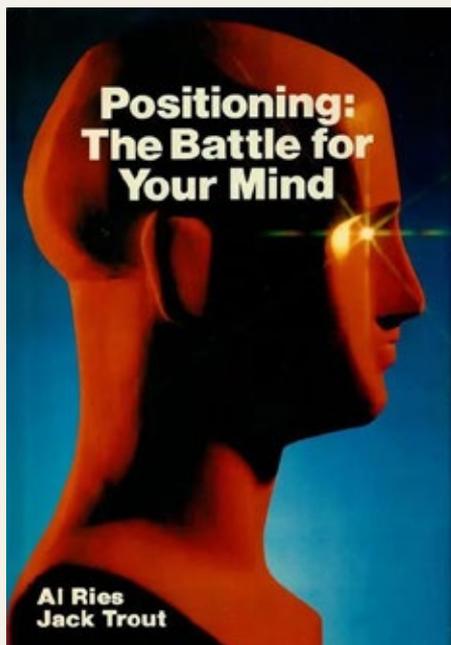
美国全国广告商协会首席执行官鲍勃·里奥迪斯在一份声明中表示：“艾·里斯在定位理论上的成就代表了现代营销发展的一个里程碑，影响了整整一代营销人员，引导他们开始从一个截然不同的角度看待他们的品牌。”

在《广告时代》2009年的一项读者调查中，艾·里斯与商业伙伴在1981年出版的《定

位：争夺用户心智的战争》一书被评为有史以来排名第一的营销书籍。

艾·里斯于1950年毕业于印第安纳州迪堡大学的数学专业，然后在纽约州斯克内克塔迪的通用电气公司开始了他的广告生涯。后来他前往曼哈顿，先后任职于Needham Louis & Broby公司和博雅公关公司（Marsteller）。1963年，艾·里斯与两位合伙人共同创办了广告公司Ries Cappiello Colwell，特劳特先生于四年后加入。当时，艾·里斯已经开始应用定位概念，尽管当时尚被称为“ROCK”概念，他认为这是每个广告所依赖的不可动摇的基础。

1972年，艾·里斯先生发表了一次演讲，引起了《广告时代》母公司克莱恩通讯公司总裁兰斯·克莱恩的兴趣，于是这一概念在广告业迅速兴起。他建议艾·里斯先生为《广告





“——

要建立一个定位，你不仅要知道你的竞争对手是谁，而且还要把大部分旧有的广告规则抛到一边。在各个品类中，潜在顾客已经知道使用该产品的好处。要想让你的产品成为潜在顾客的首选，就必须将你的品牌与现有的品牌联系起来。

——”

时代》撰写关于定位的文章，于是艾·里斯先生和特劳特先生合作撰写了定位系列的三篇文章。他们写道：

要建立一个定位，你不仅要知道你的竞争对手是谁，而且还要把大部分旧有的广告规则抛到一边。在各个品类中，潜在顾客已经知道使用该产品的好处。要想让你的产品成为潜在顾客的首选，就必须将你的品牌与现有的品牌联系起来。

定位理论使得他们在行业内声名鹊起，上门的客户络绎不绝，包括派拉蒙影业公司、AT&T 公司、卡维尔公司、毕马威、苏富比、IBM 和哈门那公司。此后，艾·里斯先生和特劳特先生还合著了《商战》（1986 年出版）、《营销革命》（1989 年出版）和《22 条商规》（1993 出版）。

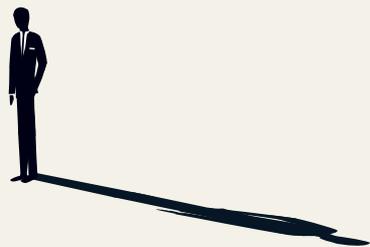
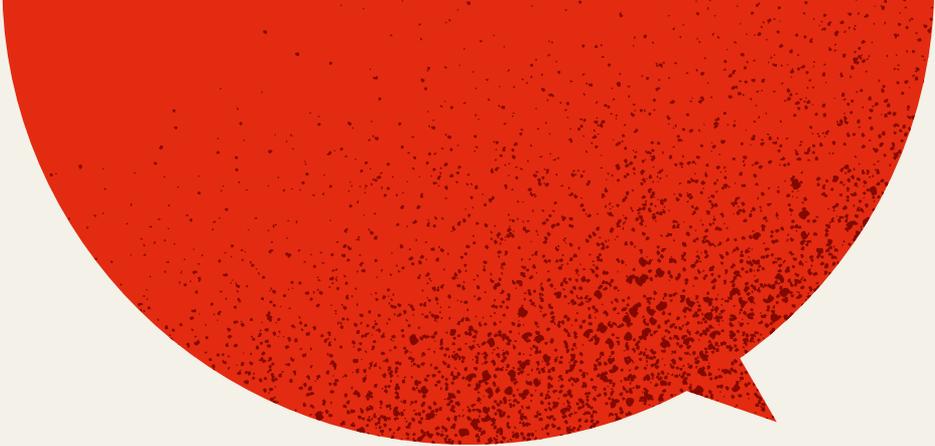
耶鲁大学营销学教授兼消费者洞察中心主任拉维·达尔表示，里斯先生的定位理论的优势在于它迫使营销人员尽量简化信息，以将信息更好地传达给顾客。“我认为这是他最大的贡献——你只有简化信息，才能令顾客印象深刻，”达尔先生在一次电话采访中表示。“但简化并不容易。由简入繁易，由繁入简难。”

里斯咨询的客户包括美国的棒约翰、中国的长城汽车和印度乳制品公司哈森农产品公司。艾·里斯先生和劳拉·里斯合著了五本书，包括《品牌 22 律》、《视觉锤》等，这些著作也带来了更多咨询业务。

劳拉·里斯女士表示，她扩展了父亲的定位概念，加入了对视觉形象的强调，她在《视觉锤》（2015 年出版）一书中对此进行了描述。“父亲谈到品牌的文字要植入顾客的心智中，”劳拉·里斯说，“但随着时间的推移，我们发现光有文字是不够的，要想引起别人的注意，视觉效果要强大得多。”

\* 本文编译自《纽约时报》Al Ries, Adman Who Sought a Portal Into Consumers' Brains, Dies at 95, 撰文作者 Richard Sandomir

向 大 师  
致 敬阅 读 全 文  
请 扫 码 二 维 码



## 致敬经典 艾·里斯：定位基本法

全球最具影响力的定位之父、《定位》第一作者、里斯战略定位咨询创始人艾·里斯 (Al Ries) 先生于当地时间 2022 年 10 月 7 日在美国亚特兰大家中辞世，享年 95 岁。

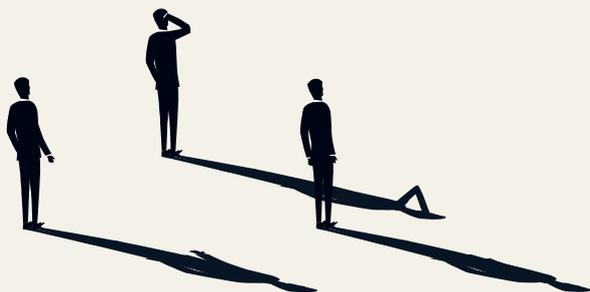
艾·里斯先生出生并成长于美国知识分子家庭，高中毕业即参加美国海军，亲历二战。他就读于美国顶尖文理学院迪堡大学的数学专业，毕业后加入通用电气的营销部门。1963 年在纽约成立了里斯咨询，以“心智是商业竞争的终极战场”之理念服务客户，并与其合伙人杰克·特劳特于 1972 年正式推出了定位理论 (Positioning Theory)。

定位理论指出“认知就是事实”。定位

理论诞生于全球进入信息爆炸时代的初初期，为企业提供了清晰的战略指引，也为心智时代的竞争提供了全新的革命性思想。在艾·里斯先生的带领下，里斯咨询为苹果、IBM、宝洁、莲花软件、西南航空、棒约翰、茶叶共和国、三星等多家全球 500 强企业提供战略定位咨询，均取得巨大成功。

里斯先生先后代表定位理论入选权威媒体评选的“全球十大商业大师”，与美国市场营销协会 (AMA) 评选的“营销名人堂”。他为全球企业贡献了 12 本商业著作，包括《定位》、《商战》、《聚焦》、《品牌的起源》、《22 条商规》、《21 世纪的定位》等。

从 2007 年起，里斯咨询开始建立中国团队，帮助中国企业打造中国品牌。里斯中国为茅台集团、长城汽车、王老吉、老板电器、君乐宝、今麦郎等企业提供战略咨询，不断创造商业奇迹；借助中国快速发展的消费、技术与创新环境，提出了“品类创新”的理念和方法。里斯先生称之为“终极的定位”。



与 1972 年定位理论刚问世时相比，如今的世界正在发生快速而深刻的变化，而这也为定位理论的应用提供了更广阔的空间。一方面，不断进步的数字技术让人们接收的信息量极为丰富与繁杂，产品升级迭代速度加快，如何占据心智变得更为重要，定位理论因而有了更深入的应用需求。另一方面，不确定性已成为如今数字化时代的特征，而定位理论能够更有效地帮助企业将具有确定性的成功战术，逐步上升至战略层面，实现更高效的资源配置。在《营销革命》一书中，里斯先生率先提出了“自下而上的革命”之于竞争的重要性。同时，里斯先生毕其一生致力于推动定位理论的发展与传承，使它能够与时俱进、并由专业团队在全球各地进行传播与实践，从而使定位理论拥有超乎寻常的生命力。

大师远去，心智永恒。今天，定位理论所指出的“心智是商业竞争的终极战场”已经成为企业界共识，并引导多位企业家们在各自领域成为行业领导者。为了纪念和缅怀里斯先生，里斯咨询决定设立“艾·里斯全球战略定位奖”，以在定位理论的实践和推广过程中，与做出卓越贡献的企业和企业家共同推动商业的持续发展。

2016 年 6 月，HBR 中文版曾独家专访了里斯中国合伙人张云，张云是里斯全球第五位合伙人，师从里斯先生 20 年，长期就定位理论的应用与系统化与里斯先生进行持续交流，并针对商业新浪潮与变革做深入探讨。就在一个月前，张云还聆听了里斯先生从定位理论角度对新能源产业的营销战略提出的独特见解。在 2016 年的这次采访中，张云清晰地梳理出了定位理论过去 50 多年来在实际应用中不断演化的整体脉络。让我们重温这篇文章的精华内容，以纪念里斯先生的定位理论对企业战略制定与营销发展的卓越贡献。

### 商业的本质就是占据潜在顾客的心智

拥有丰富实践经验与深入理论探索的里斯先生认为，商业的本质就是占据潜在顾客的心智。在 1960 年初创立定位理论时，他

认识到其中的关键是要解决可信度的问题；当时他观察到很多营销信息因为与人们心智的既有认知相悖，造成了企业投入的浪费或产品失败。为此，他用了近 60 年的时间创建并完善了定位理论，并深入研究消费者心智中什么样的信息具有可信度、什么样的信息不具有可信度。

1960 年，里斯大学毕业后进入通用电气（GE）的营销部门，在实践中逐渐形成了自己的营销做法与哲学。里斯的独立思考能力与成功的营销探索，得到了其直接上司、一位 GE 副总裁的认可。这位上司即将离开 GE、去一家全球 500 强公司担任 CEO，他鼓励里斯独立开展营销咨询业务，将许诺将新公司的营销和战略咨询业务交给他。于是里斯离开了 GE，并成功帮助原上司在新公司获得了成功。里斯由此意识到：占据顾客心智，解决可信度在赢得顾客方面至关重要。

里斯 1963 年在纽约成立了公司，最初将这一观念定义为 ROCK（岩石），他说任何品牌都必须找到一个客观定位，这个定位要像岩石一样坚硬、无可辩驳，这样才能让消费者最大限度地相信你。当时有一个客户是全美最大的轮胎企业，很多人的观点是在广告中强调“我是最好的”，里斯则认为应该强调“拥有全美最多专利”，因为“最好”在消费者心智中没有标准，而“拥有最多发明专利”则无可辩驳。

1970 年代美国市场上充斥着太多产品、各种各样的营销“噪音”，广告的有效性大为下降。为什么有的广告有用、有的就没用呢？里斯的研究结论是，企业必须创造一个定位、占据潜在顾客的心智，如果成功，广告有效；如果不成功，广告就无效。这一研究结果，让他更坚定地立下将定位理论不断进化与完善的远景。

### 定位理论发展的阶段与解决的企业挑战

自 1960 年代末以来，定位理论经历了五大阶段，前 40 年大约每 10 年经历一个阶段；2004 年《品类战略》出版后，定位理论进入了成熟期。最开始是“岩石”阶段，随



后的 1970 年代是初创阶段，第二个 10 年正式引入了心智概念；在这 20 年，欧美的营销尚处于拼广告的产品时代，是里斯通过定位理论率先将营销实践带入了以顾客导向的科学路径中。

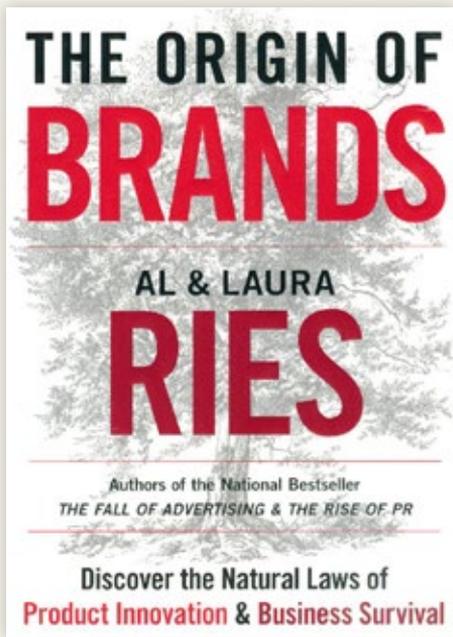
1980 年代，全球化、信息化速度加快，规模化企业的高效运营加剧了全球的同质化竞争，形成严重的产能过剩，企业面对更加残酷的商战。里斯也看到了一个问题：为什么同样应用了定位理论，有的企业战胜了对手，有的企业却战败了？他发现，问题出在战法上。里斯参加过二战，他把克劳塞维次的战略理论融入到定位理论中，他认为在同一行业中，基于企业在消费者心智中的不同地位，对应着四种战法——防御战、进攻战、侧翼战和游击战；处于不同消费者心智地位的企业要选择不同战法。

到了 1989 年，越来越多的企业开始引入定位理论，成效却差异甚大，里斯又找到新问题：一些企业的定位触及点很好，战法也得当，为何最终效果却不明显？在进行系统研究后，他发现成功者都进行了非常聚焦的配称，而收效甚微的企业则仅将定位作为传播概念；于是得出一个重要结论：定位不能再仅局限于广告和营销部门，新竞争环境要求企业真正把定位理论全面应用到整个企业的资源配置上去。

将定位提升至公司战略层面后，“聚焦”成为定位理论发展的一个里程碑。里斯认为，企业要想赢得竞争优势，只有聚焦才能成功。进入 1990 年代后，美国企业整体上陷入了多元化泥潭，很多企业“聚焦”战略趋之若鹜。经过了近 10 年的实践后，里斯又开始向自己提问：定位理论该聚焦到什么程度？结论是聚焦到产品的品类。

### 品类创新：创建品牌的终极方法

定位理论中的品类，是企业最基本的战略单元；它从消费者心智角度来进行定义，推动产品的迅速发展。比如近年来国内有一个叫做“热泵”的品类，这个属于日用品行业的品类发展缓慢，直到有一家企业重新为



它定义了一个“空气能热水器”的品类名称，才形成了热销。

在拥有众多消费人群的中国，可以说建立品牌的最佳方法就是创造一个新品类；一旦创建成功，便成为新品类的领导者。在品类创新的方法上，可以参考里斯 2004 年出版的《品牌的起源》一书，他在书中提出了引领产业发展的两种力量——分化和进化，分化就是品类创新，它不是单一的创新，而需要一整套基于心智的产品范式创新，iPhone 最初就是分化式创新产品；而进化则是解决实现分化之后如何持续提升竞争力的问题——iPhone 面世后的苹果系列手机，都属于进化式创新。

定位理论将心智作为企业竞争的终极战场，品牌需要基于消费者心智进行定位，定位必须上升为公司战略，并将品类作为基本的战略单元；品类创新是风险最低、成功率最高的创新，是创建品牌的终极方法。

向大师致敬 阅读全文  
请扫描二维码





## 定位传播媒体第一人鲁培康： “定位”的三次理论进化 ——纪念“定位之父”艾·里斯先生

惊闻里斯先生在美国辞世！在惊讶和抱憾之声未落时，我便决定写一篇回忆文章。这两天，曾经与里斯先生访谈的场景一幕幕浮现在我眼前。我从初识定位理论至今，三十年匆匆而过。此刻可谓五味杂陈袭上心头，以致迟迟未能动笔。

20世纪90年代初，我偶然买到一本《广告攻心战略——品牌定位》，这是中国友谊出版公司出版的《定位》早期译本。此后十年，国内又陆续出版了几个译本，今天它们大多都在我的书架上。这本书从一开始就吸引了我，尽管在九十年代乃至千禧年前期，定位理论并未在国内成为主流。

从事营销媒体工作后，我时时碰到“定位”话题。与20世纪九十年代十分盛行的菲利普·科特勒STP营销理论及唐·舒尔茨IMC整合营销传播理论不同，定位理论具有鲜明的个性特征，对当时国内广告营销界来说，

它是具有颠覆性的，也颇具争议。作为专业媒体，我们需要积极关注新的营销理论和实践，并勇于直面争议。

我曾两次对里斯先生做过深度访谈，第一次是在2009年第一届定位中国峰会之后，这次访谈针对的主题是如何从营销战略的层面理解定位。第二次访谈则是在2018年，这次访谈的主题是如何从品类战略理解定位理论的新发展。

事实上，里斯先生每一次到中国演讲，我都没有缺席过。2017年，第三届定位中国峰会举办时我在出版社工作，参加峰会后我曾策划和责编了《品类战略与中国实践》一书，完整地反映了里斯先生、劳拉女士、张云先生及多位重量级嘉宾的演讲内容。此刻，里斯先生在我的访谈中紧盯问题的犀利眼神、流畅语速，回答尖锐提问时的坦率和睿智，以及他在舞台上逻辑清晰、挥洒自如的演讲，



都在反复撞击着我的中枢神经。

也许，过多的悲伤笔墨对里斯先生并无意义。我更愿意以一名独立研究者的审慎态度，概括性地总结一下定位理论的几次进化，以及它始终面对的挑战。放眼中国市场，从来没有一种营销或战略理论能带来如此多的争议，而且越是争议越是受到关注。置身行业数十年，我见过关于定位理论的种种态度，人们总是从自身角度或利益出发评价它，有人认真学习、有人完全否定、有人视而不见，也有人近乎走火入魔，而更多的则是一知半解、人云亦云。实际上，要是真正弄懂了定位理论，你就不会拒绝它，也不会神化它。

定位理论已经存在了 50 余年，从一开始它就伴随着激烈的争议，被同行不断否定、肯定的过程，无论在营销理论史还是战略思想史上都极为少见。舶来中国市场这三十年，从少有人问津到成为“显学”，对定位理论的争议总是一浪高过一浪，但它依然活跃于市场。

互联网、移动互联网时代的到来，自媒体对传统媒体的冲击可谓摧枯拉朽，很多人预言定位理论必将终结，因为媒体中心化是定位理论赖以成长的重要条件。如果一种理论在不断进化以适应市场需要，它会终结吗？为什么定位理论能如此影响中国市场？也许今天，我们值得认真想一想这个问题。

在我看来，至少可以从以下三个方面来理解它，这也是“定位”在理论上的三次重要进化。

## 01 发现顾客认知的心智规律

20 世纪 50-70 年代，正值美国资本主义经济发展的黄金时期。第三次科技革命不仅极大地推动了美国社会经济、政治与文化的发展，也促进了广告业的勃兴。

20 世纪五六十年代，纽约麦迪逊大道涌现了多位广告狂人，罗瑟·瑞夫斯、大卫·奥格威和威廉·伯恩巴克就是其中的佼佼者。瑞夫斯和奥格威都是广告科学派当之无愧的大师，另一位“创意革命”大师伯恩巴克，则并不十分欣赏凡事从调研出发，把广告当作科学来对待，连同李奥·贝纳，他们非常强调文案和美术在广告中的作用，对广告业的发展产生了深远影响。

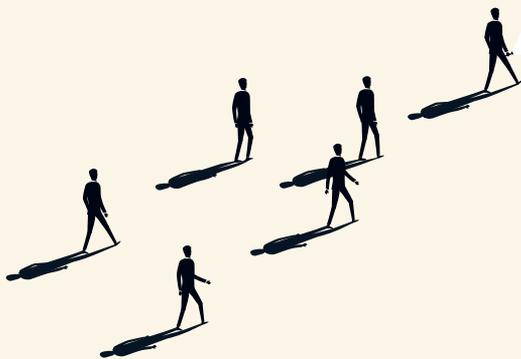
当年的艾·里斯先生，在纽约开了一家小型广告公司。他在悉心研究了众多广告作品后发现，无论瑞夫斯的“独特的销售主张”、奥格威的“品牌形象”论，还是伯恩巴克的“创意”概念，都是基于产品来做文章。面对众多强手如林的大公司，里斯公司必须思考，如何在同质化的竞争中使广告方法更加有效，从而与竞争对手区别开来？

1972 年，艾里斯和杰克特劳特在美国《广告时代》杂志联合撰写《定位时代的来临》等系列文章，从而使“定位”名声大噪。

这也标志着定位理论的正式诞生，从而开创了一种新的营销战略思维和方法。

在定位理论看来，顾客的认知价值极为重要。人类的大脑不仅拒绝接受与其现有知识或经验不符的信息，它也没有足够的知识或经验来处理这些信息。面对信息爆炸、传播爆炸、产品爆炸，企业获得成功的希望是简化信息，寻找潜在顾客大脑中的空白，使产品在其大脑中占据一个有利位置，这就是“定位”。定位之于广告的重要价值在于选择一个词或概念，通过持续传播将之植入潜在顾客的心智。

定位理论有个重要主张，即认知大于事实，直到今天仍有人把它当作唯心的东西。定位有利于强化顾客认知、塑造品牌差异，这有其辩证合理性。定位理论从其他广告关注产品转而关注潜在顾客心智对信息的接受和处理，重视从顾客视角和心理出发解决问题，这是广告、营销在理论上一次新的突破，体现了“定位”从概念到理论的一次进化。仅就这一点来说，无论人们怎么强调定位理论的贡献都不为过。





艾·里斯先生在美国亚特兰大成立里斯公司

当然，认知上的辩证本身就存在陷阱，这也为企业留下了可能片面强调认知或错误引导顾客的误区，但这并非定位理论孤立存在的问题。正确的营销价值观，它会要求企业处理好认知与事实、局部与整体之间的辩证统一关系，而真正有效的定位，也意味着企业必须把顾客的认识价值与产品的市场价值很好地统一起来。

## 02 揭示商业竞争的关键所在

定位理论的另一个贡献在于，它在营销史上第一次提出，企业竞争的终极战场并非工厂、并非商场，而是顾客的心智。企业的营销和战略要获得成功，必须首先研究顾客的心智特征。“定位”不是你对产品要做的事，而是你对潜在顾客要做的事，“要在预期客户的头脑里给产品定位”，在预期客户的大脑里寻找解决问题的方法。

在广告和营销理论中，定位理论是把如何争夺顾客心智、强化品牌认知作为研究对象的。在定位理论看来，真正的定位只有一个，这就是品牌定位。定位之于营销的重要价值是建立差异化，而真正的差异化是品牌差异

化，是围绕品牌差异化为顾客创造新的产品体验。广告的本质是创意策略，是在商业中追求情感和心理认同；营销的本质则是洞察需求，是在市场中追求顾客满意和实用价值。在实践中，广告与营销相互联系、相互作用，两者结合得越深，效果就越好。

在营销科学看来，顾客的决策往往是理性的，这在一定程度上无法解释品牌策略的作用。在行为科学看来，顾客的决策往往是非理性的，顾客并不清楚他们更需要什么。在定位理论看来，企业的营销和战略要获得成功，必须首先研究潜在顾客的心智特征，要赢得顾客心智，品牌的作用就十分重要，因为只有品牌才是产品更好的佐证。如果顾客对产品缺乏认知，再好的产品也将大打折扣。

关于心智竞争的理论，已成为现代营销的重要组成部分，它是定位理论重要的思想基石，也是“定位”在理论上的又一次进化，它对企业营销活动和战略思维产生的影响，对商业隐秘竞争的洞察，都是开创性的。随着科技的不断进步，有越来越多的力量在左右着商业的未来，心智隐秘的力量无疑是影响和改变竞争格局的重要力量。尽管定位理论没有对这种心智隐秘的力量作出有力解释，但它的洞察则是十分敏锐的。

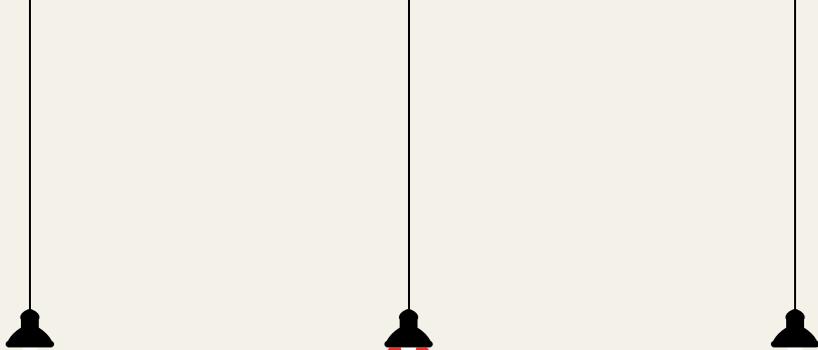
当今，互联网、移动互联网正以前所未有的力量颠覆了许多经典的商业理论、传播理论，定位理论还会奏效吗？毫无疑问，定位理论并非灵丹妙药，它可以解决营销或战略的一些关键问题，但绝不可能解决企业的所有问题。要想在当今竞争激烈的市场中胜出，企业往往需要灵活运用多种理论和方法。对许多人来说，定位理论一听就懂，却可能一用就错。如果你缺乏驾驭它的足够经验和能力，尤其是定位错了，它对企业的杀伤力可能比其他理论更大。

\* 本文节选自媒体文章，有删减。文章首发于《销售与市场》。

向  
大  
师  
致  
敬

阅读全文  
请扫描二维码





## 定位之父艾·里斯去世，终年 95 岁，留下了这 101 条箴言

据消息称，2022 年 10 月 7 日，定位理论创始人、被誉为“定位之父”的艾·里斯去世，终年 95 岁。

小编从艾·里斯公开演讲及书籍著作中，整理出其关于人生定位、认知、商业和品牌营销的 101 条箴言，以示追念和致敬！

1. 你是否聪明机智、进取心强、风度翩翩，这都无关紧要。不要只盯着自己，你要看看外面，找到一匹好马，你的人生将会精彩纷呈。

2. 要想获得人生的巨大成功，你必须找到一匹可以驾驭的好马。

3. 有些人永远长不大，他们力争获得外在的成功，总想以此来证明自己的聪明与能干。利用外在的成功，来安抚自己内心的不安全感，这是人类常有的一种心态。

4. 人们本在应借助外力的时候，却要自己做。但是只靠自己是不可能获得成功的，是其他人使得你成功。因此，你必须重点关注他人，而不是自己。



5. 成功不是互相排斥的，你不必苦苦追寻一个又一个目标，金钱、权力、地位、认可、幸福和友情常常结伴而来。

6. 要正确看待各种事情。其实，如果你能把成功看做别人为你所做的事，而不是你为自己所做的事，你就不太可能陷入追逐成功的不安之中。

7. 当我们估算赔率时，其实不是在估算回报，而是在估算成为大赢家的可能性，也就是按照你自己决定的条件获得成功的可能性。

8. 在你为自己制定目标的同时，你也给自己戴上了“眼罩”，你会忽略“主目标”之外的各种机会。一旦被设定的目标框死，你将看不到毕生难遇的良机，从而与机会擦肩而过，你患上了“隧道视觉症”。

9. 让我们对成功保持开放的心态，不要只为自己锁定一个目标。对大多数人来说，未来可能比他们想象的更加激动人心、更加绚丽多彩、更加令人满意。



10. 智力和成功并无太大的关联，有一个原因就是：越聪明的人越会依靠自己。不太聪明的人知道自己不够聪明，因此他们更有可能寻找他人，帮助自己爬上梯子。

11. 如果重点突出、定位准确，那么你并不需要屡屡胜利，同样能成为你那个时代的传奇人物。在某些情况下，一次胜利就够了。

12. 成功带来自信。但自信并不会带来成功，除非你特别喜欢自欺欺人。

13. 也许你不用选择，也许你在应对自己所处的环境时，机会就自然而然地出现了，用不着满世界去寻找那最佳地点的最佳公司的最佳职业。在无限的时间里的完美毫无价值可言。

14. 成功就在你身边，不要浪费时间寻找什么最合适的地方、最合适的环境，你是找不到的。即便找到了，可能也认不出它。

15. 生活中的成功从接受开始，接受那些无法改变或者难以改变的事物。然后，开始改变一件完全在你掌控之中的东西，那就是你自己。

16. 迄今而至的最成功的产品，都没有给发明者带来足够的利益，但是却让识别者发了大财。

17. 达到事业的巅峰，你不必非要成为全能型的人。你可以做一个专家，发掘他人、利用他人的力量。

18. 很多发明听起来都像是巧合，它们

在很大程度上取决于你是否能从发生在身边的事情中领悟到什么。

19. 把目光放得更加开阔一些，摆脱局限你自己的各种因素。通过观察周围发生的一切，发挥你的天分，而不是挖空心思闭门造车。

20. “看图猜字”阐明了一个原则：成功是你发现的东西，而不是从你的脑子里跳出来的。所以，你要始终睁大眼睛，忘掉自我。

21. 如果你用一种开放的心态看待生活，你就永远不会太老。

随着年龄的增长，你的心里往往会装满各种各样的事实。很快你就什么都知道了，这会让你处于一个运气不佳的位置，无论一个新的产品创意有多么出色，你也无法加以识别。

22. 不要急于说“不”，不要让以往的良好经验遮蔽了视线，而对新的机遇视而不见。

23. 当你逃避现实时，可能也将机会挡在了身后。

无论现实是好是坏，都要积极面对，问问自己：这件可怕的事情已经发生在我身上了，我该做些什么，才能把它变成我和其他人生活中的一种积极力量呢？

24. 一个独行侠，也能成就不少事情，但是在成功的阶梯上，他们往往不会爬得很高。

25. 你认识一个人的时间越长，你们做朋友的时间越长，你保持客观的可能性就越小。

26. 无论你多么聪明机智，你也不可能缔造成功，你只能寻找成功。而你曾经找到过成功这个事实并不一定就意味着你能再次找到它，在你停止审视外界的时候情况尤其如此。

\* 本文节选自媒体文章，有删减，首发于笔记侠公众号

向  
大  
师  
致  
敬

阅读全文  
请扫描二维码





## 《品类创新》新书上市引发热议 入选 2023CMO 年度推荐书单



2022年11月底，张云的最新著作《品类创新》新书上市。短短一个月中，新书进入京东经管类图书热销榜，入选2023CMO年度推荐书单。该书引起市场如此积极的反馈，是因为企业们从中找到了如何实现持续增长的新思维和新方法。在越来越卷的市场竞争环境下，同质化、价格战使得企业生存环境愈加恶劣。如何脱颖而出成为细分品类的第一，并持续保持第一，是企业生存和发展的必修课。

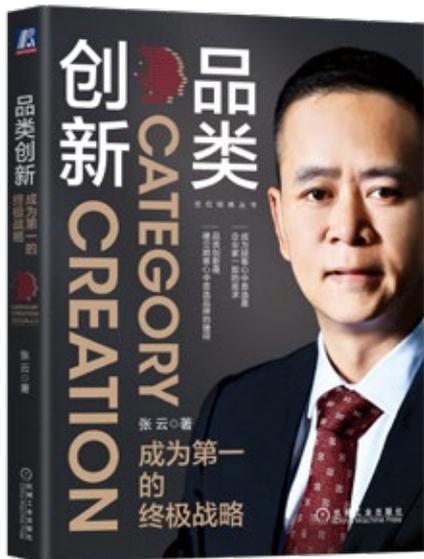
此前，里斯战略定位咨询发布的《中国上市企业持续增长的力量——品类创新研究报告》通过对6721家中国上市企业2016-2020年的数据进行追踪，发现仅有2042家企业保持5年的持续增长，“持续增长企业”

占比为30.4%。报告指出，近六成中国持续增长冠军企业的增长动力来自于开创并占据一个新品类。一次品类创新平均可以再造3个百亿级企业。品类创新，成为商业增长最重要的变革力量。

20世纪六七十年代，定位之父艾·里斯先生率先指出，商业竞争中不存在所谓的事实，认知就是事实。商业竞争的终极战场不是在市场上，也不是在渠道中，而是潜在顾客的心智中。定位理论，提出了认知和心智对于打造品牌的启示，成为了商业发展史中具有划时代意义的观念。因而，定位理论被誉为最具颠覆性的市场营销理念，艾·里斯先生也因此被誉为全球商业大师。

20世纪末到21世纪初，以丹尼尔·卡尼曼为代表的认知心理学家将心理学与经济学研究有效结合。他们的研究进一步验证了心智的特性以及认知对于行为的影响。丹尼尔·卡尼曼更是因揭示了认知偏差如何影响人们的判断和决策获得了2002年诺贝尔经济学奖。卡尼曼先生提出，“大脑储存类别的数量是无限的，单一类别的信息清单都会有限制，这是因为对于同类别的信息储存，记忆会有竞争性。”

里斯战略定位咨询自2007年进入中国后，在为大量企业提供品牌定位、战略咨询的服务过程中，发现现代商业实践中，90%以上企业赢了事实，输了认知，不了解顾客的心智及认知规律，即使对“认知偏差”的概念有所了解，也未掌握如何在商业实践中应用认知规律打造产品。





定位理论传承人、新一代战略定位大师张云，以定位之父艾·里斯开启的心智模式和卡尼曼等人的认知偏差为基础，重构底层逻辑，开创性地提出了品类创新的理论和方法，构建首个品类创新思维模型，助力企业找到起步就“成为第一”的终极战略。

张云提出：

“——

传统的创新理念需要升级，我们不能只是埋头发明，而是应该赢得认知和关注，这样才能赢得市场。仅仅专注于事实创新，而忽视认知心智及认知规律，会使得“先驱变成先烈”。企业投入大量资源，但享受不到创新的成果，从而畏惧创新、放弃创新。

——”

定位之父艾·里斯认为，“当企业创建一个新品类时，你的品牌将自动成为领导者，因为该品类中没有其他品牌。品类创新不是“定位的新发展”，而是品牌定位的终极方式。”

相比诞生于上世纪的定位理论，品类创新让创新更具广谱实践性，让定位更具长久战略性。相比于定位，品类创新具有众多的优势：定位是一个专业概念，但品类创新是一个商业概念，可以非常容易地对接企业家的思考和实践。定位是一场有限游戏，基于已有品类中心智阶梯的争夺，机会少，而代价巨大。而品类创新是一场无限游戏，新品类的心智空间无穷无尽，品类分化的机会源源不断。定位

争夺第一，而品类创新起步就是第一。

张云认为，严重影响企业创新实践的因素之一，就是缺乏具体可行的方法指导，熊彼特指出了创新的价值和意义、克里斯坦森阐述了大企业创新失败的原因，但都未就企业应该如何创新提供落地指导。得益于中国的崛起所带来全球商业格局的变化，最近十年来，中国逐渐成为美国之外的又一个全球商业创新中心。而里斯战略定位咨询中美两大中心的结构，提供了近距离研究并参与创新实践的便利条件。

品类创新理论展现出了极强的实践解释力。放眼近十年来全球商业领域崛起的不同领域的独角兽品牌，都属于典型品类创新案例，体现了品类创新的基本法则：开创一个新品类，起步就是领导者，最终成为品类之王。同时，里斯战略定位咨询过去十年为茅台、王老吉、长城汽车、老板电器、君乐宝、今麦郎、德邦快递、罗莱家纺、杰克缝纫机、三只松鼠等上百家不同行业的、不同属性、不同体量的品类之王企业提供了深度、长期的战略咨询服务，借助品类创新思维模型，成功打造了十多个十亿到百亿之间的品类之王，创造了战略创新实践的奇迹。

结合大量实践经验和理论沉淀，张云在《品类创新》这一新书中具体阐述品类创新思维模型和方法论，集理论、实践和方法论于一体，总结出“品类创新新设计4N”模型——新品类、新品牌、新定位、新配称，指引企业应用具体可行的方法，开启认知时代的商业密码，打造消费者认知中的品类第一。



## 终极的定位

作者 | 艾·里斯 里斯战略定位咨询 创始人



今天，全世界的企业管理层把大部分时间都花在创新上，希望以此获得更好的产品、更好的定价、更好的分销、更低的生产成本等。但遗憾的是，企业不会因为更好的产品而在顾客心智中获胜，只能以“更好的认知”获胜。如何在顾客心智中为你的产品创造更好的认知？成为一个品类的领导者。如何成为一个品类的领导者？创造一个新品类。

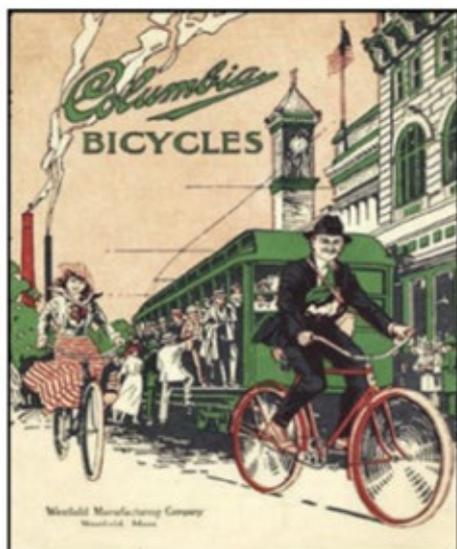
2017年，在中国举办的第三届定位中国峰会上，我的合伙人、里斯战略定位咨询全球CEO张云作了“品类的诞生与战略的终结”的演讲，他演讲的内容令我倍感震惊。后来，在我的要求下，他专门系统地整理了他的完整想法，向我介绍了他关于“品类创新”的理论和方法，直到那时，我才意识到，这是一个如此革命性的观念，甚至超过了50多年前我们提出的定位，于是我建议他把这个革命性的观念写成书出版，以让全球的企业家和创业者受益。

在我看来，品类创新是在潜在顾客心智中建立领导地位的最佳方式。这就是为什么我认为这个想法如此具有革命性的原因。这是定位的最终目标，而不仅仅是定位品牌的另一种方式。这个概念可以概括为“品类创新是建立品牌的最佳方式”。

当企业创建一个新品类时，你的品牌将自动成为领导者，因为该品类中没有其他品牌。而领导者是顾客心智中最好的位置，因为潜在客户已经认为领先品牌必须更好。每个人都知道最好的品牌在市场上获胜。换言之，品类创新不是“定位的新发展”，而是品牌定位的终极方式。

过去，我们建议客户寻找与市场领导者差异化的方法。红牛是第一款能量饮料。红牛推出250毫升罐装。因此，魔爪推出了一种500毫升罐装能量饮料，成为红牛的第二大品牌，占美国市场的39%，而红牛的市场份额为43%。从品类创新的角度看，魔





瓜开创了一个名为“大容量能量饮料”的新品类。实际上，几乎所有第二大品牌的成功营销活动都是基于开创一个新品类。“品类创新”使它们成功的原因之一是让品牌聚焦于新品类。

然而，要真正实现品类创新并不容易，尤其对于大企业而言。比如今天发生在汽车市场中的故事：一个叫做电动汽车的新品类诞生了，为了和特斯拉竞争，包括宝马、雪佛兰、菲亚特、福特、本田、现代、起亚、奔驰、三菱、日产、Smart、大众在内的几乎每一家主流汽车厂商都推出了电动汽车。

以下是主流汽车厂商推出的一些电动汽车。

所有的这些都是品牌延伸的产物，没有一个使用新品牌名。历史的规律告诉我们：一个新的品类总是以一个新的品牌名而闻名，而非通过现有品牌名进行产品线延伸。

1885年和1886年的德国，卡尔·奔驰和戈特利布·戴姆勒（Gottlieb Daimler）各自发明了汽车，1926年合并为戴姆勒·奔驰（Daimler Benz）。几年后，美国最大的自行车公司哥伦比亚（Columbia）决定制造汽车。哥伦比亚使用了什么品牌名呢？当然是哥伦比亚。实际上，哥伦比亚是1898年和



1899年美国最畅销的汽车品牌，当时销售了550辆汽车。

但这并不长久。一个新的品类需要一个新的品牌名。1900-1902年，蒸汽驱动的汽车Locomobile超越哥伦比亚成为了最畅销的汽车品牌。在那三年中，售出了11759辆汽车，占市场的38%。

但是蒸汽驱动汽车最终将被汽油驱动的汽车取代。Locomobile看到了趋势的到来，因此在1902年，推出了汽油驱动的汽车。它使用了什么名字呢？

当然又是Locomobile。那是一个重大错误。一个新的品类需要一个新的品牌名。这也是我们现在不再见到Locomobile品牌的原因之一。

毫无疑问，今天，历史将继续重演，特斯拉为代表的品牌将在纯电动汽车品类中战胜那些代表燃油汽车的领导者。

新品类使用新品牌，这仅是成功进行品类创新的一个重要组成部分，但对于大企业而言实践起来如此艰难，而大部分企业的管理层对于品类创新的理念和方法一无所知。这正是我认为所有有志成为领导者的企业家和创业者都应该读本书的原因。我期待本书的出版能够帮助、推动更多企业家和创业者成功打造品类之王。



## 开启认知时代的商业密码

张云 × 丹尼尔·卡尼曼



张云  
品类创新理论开创者  
战略定位大师



丹尼尔·卡尼曼  
认知心理学大师  
2002 诺贝尔经济学奖得主

**引言：**近日，战略定位大师、品类创新理论开创、定位之父艾·里斯的传承人张云与诺贝尔经济学奖得主、认知心理学大师丹尼尔·卡尼曼进行了视频对谈，卡尼曼高度认同了定位理论背后的心理学原理，张云也提出商业创新的最新发展，阐述了基于认知的品类创新思维模型和方法论，指引企业应用具体可行的方法，打造消费者认知中的品类第一。

的想法更具有连贯性。如果你有一个简单的想法，围绕着它来进行一系列品牌画面构建，慢慢就会形成光环效应。所以经济层面来讲，如果希望把一个庞大的、繁杂的想法一次性放到大脑里是非常困难的。从市场营销领域来讨论这个问题，最经济的方式就是提出简单的想法。你的目的是打造一个品牌的形象、以及一系列围绕于此的联想，让消费者能够立刻从大脑中调取这段印象，并购买产品。

### “少即是多”的逻辑悖论

**张云：**久仰您的研究并且反复阅读您的几本著作后，我认为虽然我们在市场营销战略领域，您在认知心理学领域，但我们其实是同行。您的很多研究揭示了认知世界的规律，然而商业界对此重视还不够，大家仍然基于事实或者基于慢思考去做很多的商业决策和判断。您在《思考，快与慢》著作里提出了“少即是多”的逻辑悖论，我们在为企业做咨询时，也建议简化信息和产品，聚焦核心业务，然而企业往往很难接受。为什么越少的信息容易影响人的决策，从理性的逻辑而言，大脑是否应该是越多信息决策越容易？

**卡尼曼：**虽然我不在营销领域，但我深知艾里斯的重要性，我知道他上个月刚去世。从我读到的内容看，我认为艾里斯和他女儿劳拉的理论背后有坚实的认知心理学基础。

少即是多，因为简单的想法是非常有力量的，而且更容易进入到我们大脑中。简单

**张云：**您的著作《噪声》里面有这样一句话，“任何事情都取决于他最初受欢迎的程度”，现实中也很多这样的例子，例如刚上映的电影若没有出席在票房榜首位置，那可能后面一直也不会再出现在榜首。我们看到过很多类似案例，心理学如何解释这种现象呢？

**卡尼曼：**一些研究告诉我们，人们是互相彼此影响的。比如一个电影，你觉得这个电影太糟糕了，但你的朋友先开口说这个电影太棒了，然后你就开始怀疑到底这个电影好还是不好。你会怀疑这个电影可能没有那么不好，因为你听到了朋友的意见。特别是当自己的想法并不是非常坚定的时候，就更容易被别人影响了。这种影响是会传递的，第一个人先说了一番评论，第二个人会支持第一个人的想法，第三个人会支持第二个人的想法，很快大部分的人都朝一个方向形成相同想法了。这个现象非常常见，这是一个认知形成的过程。另一方面，比如开会这个

场景，如果你不希望看到某一个人的影响力过大，而希望听到不同的意见和声音，那就要留意不能让第一个说话的人去影响所有参会人员想法。认识到这个规律是非常有用的，有的场景可以利用规律，而某些场景则要小心翼翼地去规避连锁效应和影响。

**张云：**您认为人的大脑两个系统快思考和慢思考两个特点会长期稳定存在吗？数十年、数百年或者数千年一直稳定存在的？还是说会在某些环境的变化或者是因为某些环境变化会发生变化？

**卡尼曼：**其实这两套系统是我们的人类天性所在。人类的大脑是经过这么多年的进化才形成的。我们从动物慢慢演化成为了人类，而大脑的变化是非常缓慢的，可能数百万年才有可能发生一点点变化。当然有了新的科技，可能出现一些AI和人脑的合成之类的现象，但这是另外一个完全不同的发展路径了。但是回到人性本身，我们本性难移，想要改变都是很困难的，你可以进行慢慢的补充，但他最基本和最基础这些方面是不变的。因为我们人类就是某种动物，我们有大脑，我们是慢慢数亿年演化过来的，这是很难改变的。

**张云：**快思考，慢思考系统一直都存在。但我感觉快思考系统用得越来越多，它多层面又会影响消费者的行为？这是因为近代信息爆炸导致的吗？

**卡尼曼：**我们现在来看什么情况下，快思考会用得更多。例如，某个家庭有一定额度的预算，那预算金额决定了可以购买什么样的产品，这就需要仔细思考怎么花这些钱，买了某个产品意味着无法购买另外一个，所以会有很多考虑因素，这就不是快思考了，而是一些谨慎思考、规划的慢思考了。我觉得越来越多使用快思考是与富裕程度有关。在很多情况下消费者可以依赖于一个快思考，说明了这个消费者具有足够的经济能力。随着很多消费者越来越富裕的生活水平，他们就会有更多选择，这就是为什么我们现在可以更多去使用这样一个快思考。当消费者更富裕，就会有更多选择，也会更多地使用快思考。

### 心智启于分类，阶梯有限而类别无限

**张云：**在实践中，我们发现很多消费者接触到一个新产品、新信息，倾向于不断地分类或按照类别放进新的分类。也就是我们中国人说的，“物以类聚和人以群分”的概念。遇到一个陌生人，会问你来自哪个国家？你从事什么职业？而遇到一个陌生事物，经常会问这是什么，有什么用途？为什么人类遇到新信息后会不断分类呢？

**卡尼曼：**这就是我们人类面对这个世界，在大脑中组织所有信息的方式。例如，当我说在交谈中一个词，梦，我说到梦的时候你可以对梦有很多了解，我说到车，你脑海里面会浮现出来很多关于车的信息。这也是大脑唯



——一种、或者最经济的思考方式。所以我们在交谈时候都是以概念进行交谈，每个概念都包含很多的信息，我们对物品和体验进行分类，这样我们才会知道通过这个物理特征会期待获得什么样的功能，并且我们也知道可以问什么样的问题。这些谈话的问题也是基于我们的大脑的归类，当你和别人谈论一辆汽车，你们不会去交谈汽车功能的话题。

**张云：**归类的方式是否也是人类处理过多、过于复杂的信息时，大脑简化的一种行为方式？

**卡尼曼：**完全就是这样，我觉得这就是我们理解世界唯一的方式，你进入到一个房间，在这个房间会看到有椅子、桌子、鲜花。在你从大脑中搜寻相关物品的细节信息之前，你先会对它们进行归类并联想出相关的特性。所以启发我们很重要的一个机制就是，当我们仔细观察一个物品之前，会很迅速地把它放到某一个我们已经非常熟知的类别中。这就是关于这个现象背后的心理学解释。

**张云：**我们在实践中发现，一个消费者大脑里可以存储的产品信息是很多的，但同一类产品的信息数量是非常有限的。所以我想知道大脑空间究竟是有限还是无限的，如果是有限的，如何解释可以存储很多类？如果是无限的，为何同类信息只能储存部分？乔治·米勒的文章《神奇的数字 7±2：人类信息加工能力的某些局限》中也提出同一类信息只能储存 7±2，背后的原因是什么？

**卡尼曼：**我们人类大脑创造概念的能力其实是无限的。但在已有的品类之中，这一类别的第一印象是非常重要的，也许最初的信息会很简单，但此后，我们会渐渐发展出关于基于此更多的细节和想法。你提到的一个观点是完全对的，当大脑中出现一个特定的品类信息，比如说树或者是国家，这个类别中马上能够想到的例子并非很多。大脑储存类别的数量是无限的，单一类别的信息清单都会有限制，这是因为对于同类别的信息储存，记忆会有竞争性。当你想到一个类别



的时候，某一个概念第一时间会浮现出来，剩余的其它信息就会很难出现。所以，类别与类别之间的记忆不存在竞争性，但在类别里的信息会有竞争关系。我认为这个原则也适用于市场营销领域。

### 创新需要升级：赢得认知才能赢得市场

**张云：**记忆的竞争性是一个非常重要的因素。如果没有选择、没有太多的信息，可能就没有这个竞争性了。我们发现，很多企业做创新，可是消费者并没有认知，而是记住了另外一些非事实意义上的创新者。比如，从海量音乐播放器来看，新加坡的创新科技公司创造了海量音乐播放器这个产品和品类，但他用了一个很复杂的品牌名，并推出非常多产品，而且用了很复杂的营销推广，最后这个产品并没有被认知。虽然他们是产品的发明者，乔布斯的 ipod 从某种意义上借鉴、抄袭了他们的产品，付了上亿美金专利的侵权费用，但是 ipod 还是变成了成功的产品。当人们被问到海量音乐播放器是谁发明的时候，都会想到是 iPod，而不会想到创新科技。商业界这样的案例很多，先驱变成了先烈，事实上的发明者并没有被认知。您怎么看这个问题？从心理学角度有没有一些解释呢？



## 成为第一的奥秘

张云 × 赫尔曼·西蒙



张云  
品类创新理论开创者  
战略定位大师



赫尔曼·西蒙  
隐形冠军之父  
管理学大师

**引言：**近日，里斯战略定位咨询全球 CEO、中国区主席张云与德国知名管理学大师赫尔曼·西蒙进行了视频对谈。双方共同讨论了成为冠军的奥秘。

### “隐形冠军”和“品类之王”的共同之处

**张云：**在 1982 年出版的《定位》这本经典书籍里，有一个“定位之问”，就是世界上最高峰是谁，大家都知道是珠穆朗玛峰，但是第二是谁没人知道。所以大部分人只能记住第一，不知第二。如何成为第一，是大家都想了解的。首先请西蒙先生来谈谈您所定义的隐形冠军有些什么特点？

**赫尔曼·西蒙：**我是这么定义“隐形冠军”的，在所在行业排名前三，年营业收入在 50 亿美元以内，在市场中的一个认知度是相对来说比较低的。我创造了“隐形冠军”这个词，如果去网络搜索会找到各种词条。尤其是在中国，我在进行演讲的时候，我问谁想成为隐形的冠军，50% 的人都举手了。但在德国，大概只有 10% 的观众会举手。所以中国人真的是非常渴望成为行业当中的第一。

**张云：**我们今年推出了一个新的理念——“品类创新”，因为过去十几年，我们一直协助企业来打造所处行业的品类之王。我定义的“品类之王”，它在消费者的心智里处于主导性的第一位置。当然在市场份额上，它也是处

于绝对主导性，远超过第二、第三位的品牌。由此可见，隐形冠军和品类之王都有相似之处。我们发现您的理论非常强调市场份额，而且特别强调这个冠军品牌的“不为人知”。是否隐形冠军的概念不太强调消费者的认知，就是消费者的心智这部分？

**赫尔曼·西蒙：**不管是隐形冠军还是品类之王，它们彼此是紧密相关的，我谈的更多是市场份额。一般来说市场占有率高的品牌，心智份额也是相对来说比较高的。所以说心智份额，从某种程度上来看也可以认为是一个市场份额。我在几年前和德国宝马的一位领导者有过讨论，他说虽然我们的产品并不是在每个品类中最处于市场份额前面的，但当我们扩展市场份额的时候，我们需要同时去扩展心智份额。所以说其实这两者的定义是比较相似的。

**张云：**这实际上消除了大家对隐形冠军概念的误解。我理解，即便是不为人知的品牌，但它在客户群体的心智中是非常知名的，实际上它在心智份额就是处于领先的，是不是这样？

### 开创新品类是成为品类之王或隐形冠军最有效的方法

**张云：**其实在市场上也看到很多 to B 行业的隐形冠军，他们在所处行业拥有领先技术，而这些技术对于客户有非常强大的影响力，因此他们获得了独占性的市场份额。把目光转向 to C 的市场，我们的研究发现，越来越多在 to C 消费品的市场上，很多品牌



都是靠开创一个新的品类来建立品牌的。开创新的品类不仅是技术上的开创，而是概念上的开创，比如我们看到的特斯拉，其实在100多年前，电动车已经被发明，90年代通用也已经推出了电动车。但当人们提到电动车的时候，首先会想到的是特斯拉，然而宝马其实此前已经推出过S38。

非常有意思的是，特斯拉成为了心智里的第一个电动车品牌，而其它产品都被屏蔽掉了。这就是我们所定义的产品创新。我因此专门写了一本书来阐释产品创新的方法。那在to B市场隐形冠军的名单里，是不是有很多是行业、产品的开创者？

**赫尔曼·西蒙：**创造一个新产品绝对是成为隐形冠军或是产品之王，最有效的方法。隐形冠军中，有几家公司创造了新的产品，比如特斯拉。再举例，哈瑞宝是做糖的，橡皮糖，他们开创了吉利豆这样一个产品。在巴西、中国、和美国，他们都新建了工厂，因为他们占据了消费者心智的一个空白。新的产品意味着消费者心智中的空间还没有被占据，所以他们是开创者。这些先锋有非常好的优势为自己定位。当你去竞争一个现存产品，空间已经非常拥挤，所以最好的方式是创造一个新产品。

再举几个例子，一个就是Bluecopter，它是世界上第一款电力直升机，该品牌在迪拜、新加坡、沙特也获得了一些项目，他们创造了一个新的产品。还有一个例子就是红

牛，大概25年前，他们创造了能量饮料这样一个新产品，现在也大获成功。但开创产品这种做法也是充满风险的，因为很多人都希望创造一个新产品，但是并非都能成功。

**张云：**从您的角度来看，有很多隐形冠军面临新产品机会的时候，是不是意味着需要一些策略的变化？比如产品创新有一个4N的方法，就是新产品、新品牌、新定位，新配称（包括组织团队）。您所研究的隐形冠军案例里，当出现新的产品的时候，诸如新品牌这样的要素重要吗？

**赫尔曼·西蒙：**大多数公司开创新产品的时候都比较专注，如果开始开创一个新产品的时候，他们的产品并非太多样化。在我的自传《全球化之旅》讲了这样的历程，你需要非常专注于新的产品。如果你是从现存公司来开创新产品可能更难，所以我觉得你应该去建立一个独立的公司来专注于新产品。你说到宝马、奔驰，大概几年前他们就已经发布了新的电动汽车。

但那时候，他们是大的组织、公司集团，并没把电动汽车当回事，现在他们开始当回事，但特斯拉已经远远超前。如果那时候，他们建立一个新公司、独立公司，只专注于电动汽车，而并非只是目前传统燃油汽车的一个分布，可能会更成功。所以如果你真的想创造一个新的产品，那我觉得你应该去建立一个新的

公司，而不是现有大公司的一个附属的部分。

还有一个例子是技术工业领域，有一个公司他制造这种机械用来挖隧道，他们创造了一个新的领域，有一个新的技术，就是制造一种机器可以把挖掘的时候带来的大量的热量抽离，这时候他们就想，如果是在现有的公司开创新的业务可能太复杂。我建议他们应该建立一个新的公司，做一个新的业务。

**张云：**您的看法和我们非常一致。在燃油时代，德国的汽车业是全球领先的，但我一直非常惊讶于为什么这些品牌推出新能源车时没启用一个新的公司、新的组织、新的品牌、新的团队。许多专家、企业家们都认为还是应该沿用宝马的名字，宝马的一位高层也说过，如果宝马在电动车业务上启用新品牌，就意味着这个品牌会有生命的终点，没人能为这事情负责。

我觉得这是个非常巨大的战略问题。宝马甚至德国汽车业，很可能因为没有一个新组织，没有一个新品牌，没有一个新品类和定位，导致电动时代的失败。那我们看到今天，刚才您所谈到的中国企业，他们都是新建的，像蔚来、小鹏、理想等，都是专业做新能源汽车的品牌，也是基于电动车品类建立起来的新品牌和新企业。我觉得，对于中国品牌是一个重要的机会，而对于欧洲德国的汽车品牌是一个巨大的问题。我不知道您怎么看？

**赫尔曼·西蒙：**我觉得这是一个非常有趣也重要的问题，我们可以看到有些公司为他们的电动汽车创造了新的品牌，比如沃尔沃，他们有一个新的品牌 Polestar 极星，一个电动车品牌。作为新的电动车品牌，其实是比较成功的。宝马、奔驰、奥迪、福特……这些品牌太强大了，所以他们觉得可以把好的印象传递到电动车上，他们觉得未来的消费者其实更注重品牌效应。

但五到十年以后，所有汽车都会是电动汽车了。是启用新品牌还是沿用以往的强势品牌，对他们来说哪个更有优势？他们需要权衡，目前我还不能确定。我觉得你说的很对，特斯拉以及中国电动汽车品牌，对他们是一

个非常大的挑战。

## 走向全球化，品类之王持续增长的路径

**张云：**对于企业来讲，持续增长是一个永恒的话题。您所研究的隐形冠军，如何面对持续增长的问题，尤其当在一个品类里长期聚焦后，遇到了增长的瓶颈，他们如何应对实现持续增长？

**赫尔曼·西蒙：**针对这些市场份额很高的隐形冠军，这的确是问题。但我们还有一些思路可以考虑。在全球范围内，并没有一个完全饱和的市场，走向全球化，就有一个巨大增长潜力。还有一点就是我们要思考的，我们认为产品的生产周期，比如它从出生到成熟再到衰退，实际上产品并没有这样一个生命周期。比如说中国一百年以后应该还是会用筷子，我们西方还会仍然用刀叉来吃饭。所以说你需要一个非常独特的行业角度，去了解到底发生了一些什么。技术是在不断地发展，其发展肯定对市场会有影响。

比如，我们思考投影市场，会有一些不同类型的投影器，可能是光学的、电子的、或是其它类型的。机械型的投影慢慢已经消失了。行业里的企业没法做到转型就倒闭了。其他公司能面对挑战，比如前面提到的激光放大器，比如说剪裁纸的机械，后来有了激光的机械，对原来的市场是一个很大的冲击。

在 90 年代，某企业开发出了激光的这些产品，它就成为了行业中的领袖。所以说要深度地去了解市场情况，我们提到的这些产品也会改变消费者的行为。有一个深刻的理解，得出结论，形成方法。我觉得全球化是一个巨大的有潜力的空间，还有就是了解产品周期的深刻概念，你的产品真的是被新的产品威胁到了吗？是否能做一些调整？能不能采用一些新的技术？这些都是我们所需要的去面对的战略上的挑战。

传承中  
的创新

阅读全文

请扫描二维码



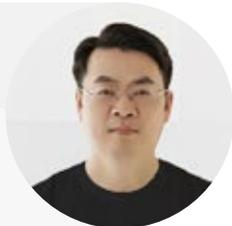


## 逆势拿下第一， 这四家企业做对了什么？

**引言：**近日，4位在衣食住行板块品类创新实践中有过丰富经验和成果的企业家——拇指白小T创始人张勇、Oatly亚太区总裁 David Zhang、添可 CEO 冷冷、长城汽车原总裁王凤英，分享他们如何通过品类创新实现突破性增长。

### 品质服饰板块 白小T，实现0到1

分享人 | 张勇 拇指白小T创始人



“——

对于初创企业而言，品类创新最大的好处在于，当你真的拥有一个非常好的品类创新时，基本上你就成功了一半。

——”

白小T是一个非常新、也非常小的品牌。从2019年5月正式上线，到现在3年半时间，目前的付费用户已经达到600万，一年来用户订单的复购率达到36%，年销售额过10亿元。

你的名字最好是“品类即品牌”。为什

么会取名白小T呢？很多人在买T恤的时候，他们都会讲：我去买一件小白T。那倒过来看，就是白小T；

这个名字要容易记、容易发散、容易关联认知、容易联想记忆；

这个名字还要能够注册商标。

最早开始做服装这个板块时，我在想一个问题，中国服装市场一年大概是2.7万亿的空间，如此大的体量下，该用何种方式才能切入到一个口子里去，毕竟不可能什么都做。这就是定位理论在白小T身上的第一次应用。

分析来分析去：老年人市场不能做；童装市场比较复杂，而且数据表现也不太好；女性市场有难度，能不能放到后面做。所以一开始决定切入的是男性市场。

但即便锁定了男性市场，也碰到一个巨大的难题——衣服的种类太多了，有T恤、衬衫、羊绒衫、西裤、羽绒服，等等。每个品类都有巨大的市场空间。

之后从品类里来分析，比如今天说到巴宝莉，一定会想到风衣；说到CK，一定会联想到内裤；说到波司登，会联想到羽绒服。

就服装行业中的品类而言，并不是每个品类都还有机会，但在某些品类里真的是有巨大机会。

为什么？因为巨大的一个品类里，居然没有品牌。我意识到，这是我创业以来最大的一个历史机会，剩下的才是团队、资金、商业模式，亦或是对营销、销售和产品的理解。可这些加在一起，都没有战略上的定位更重要。

当时我去了全球许多国家做调研，发现

衬衫和西服这两个大的品类，本质上都在走下坡路，这并不是说没人穿衬衫和西服了，而是这两个品类相对于卫衣和T恤而言，它们的增长速度是不如T恤和卫衣的。

在国内外走了一圈后，发现大部分人日常穿的都是T恤。于是我最终决定做这个品类，在2019年5月正式上线白小T。

为什么白小T能在3年半时间里，变成一家年销售额过10亿元的公司？就像定位理论里说的，它相当于在心智中击穿了用户对某一品类的定义，并抢占了他心智中的位置。

由此可见，白小T到底要做什么？就是希望日后人们想到T恤，就想起白小T，这是终极目标。

今天中国的T恤市场有多大呢？纯T恤这个品类，大概在1000多亿-2000亿之间。事实上，越细分，市场反而越大。

就像电影一样，有人专门做动作电影，有人专门做喜剧电影，有人专门做大片，还有人专门做战争电影，而不是每个人什么电影都做，最好还是定位成特定电影类型的代表，才能击穿心智、形成品类认知。

所以品类创新其实没有那么复杂。大量的普通企业完全可以通过“微创新”的方式形成品类的独到创新。

举个例子，白小T一直坚持“用科技定义服装”，为什么？因为过去穿衣服有大量的痛点没被解决，所以想用品类创新的方式来做。

比如，当脏东西沾到衣服上，如果你穿的是小白T的防污的水光魔术T的话，只要抖一抖，用水一冲，污渍就没了。就这样一个品类创新，一整年下来，这款防污的水光魔术T就销售了500万件出去。

白小T这3年半以来，确实是受益于定位理论的影响——定位，其实就是阐释如何占领用户的心智，在那个位置上，没有其他任何人，只有你。就像两个人谈恋爱，那个人在你心目中有唯一性。

很多时候，有些人会说，市场上可以有第一名、第二名、第三名。我从来不可认这种说法。市场上只有第一名，当然，第二名还会存在，第三名死不了。

但对于一个用户而言，当你想到海飞丝，你一定会想起“去头屑”。可问题是，难道潘婷、飘柔就不去头屑了吗？当然去头屑。

但海飞丝一直走去头屑路线，潘婷走营养路线，飘柔走柔顺路线，而人对发质的需求，在某一特殊的品类里面只有一个。即便宝洁这么牛的公司，在用户的心智里面，它也只能做到唯一性。

所以对于初创企业而言，品类创新最大的好处是，当你真的实践一个非常好的品类创新时，在用户心智中占有一席之地、同时别人无法撼动，基本上就成功了一半。

剩下的就是要“天人合一”，产品、服务、营销等所有的一切，都要能支撑定位和品类创新；如果做不到，最终结果就会是两层皮，人家不相信。



张云  
品类创新理论开创者  
战略定位大师

白小T这个案例非常好。这里引申出一个品类创新的方法，就是要去聚焦品类、收缩品类，直到你可以成为第一，这是最被大家所忽略的方法。

我接触很多服装企业，都是希望做得越来越宽、做的系列越来越多，但好多都不是消费者心智中的品类。而“聚焦”这个方法，在很多领域里的实践结果都是非常好的，比如餐饮领域，一道菜就是一个品类。因此服装领域里，一个款式也有可能是一个品类。

另外，随着时代的发展，最大的机会是什么？消费的大迭代，由消费观念升级所带来的变革。比如在服装领域里Lululemon的出现。它的背后是什么？大家更关注健康了。健身的这个消费群体，对面料、版型有了更高的要求，因此对于产品的需求完全不一样了。

所以在服装领域的很多品类中，都可以重新再造、重新创新。重新打造品类进而代表品牌的机会，是个巨大的机会。



## 健康食品板块 顶流燕麦奶的破圈之路

分享人 | David Zhang Oatly 亚太区总裁



“

这条路线就是一个同心圆、金字塔的战略，就像你往水里扔了一个石头，一圈一圈扩散出去。Oatly 因此就在消费者认知中建立起了新的燕麦奶品类、赛道，完全跟牛奶区分开来，最终在消费者内心深处，留了一块地方给到了燕麦奶、给到了 Oatly。

”

Oatly 的创业经历比较简单：Oatly 创始人的导师在 1958 年时，发现全球有乳糖不耐的现象，随后这位导师带领攻坚小组在上世纪 90 年代发明了燕麦奶，是针对乳糖不耐人群的植物基饮料的一种新的解决方案。

随后近 20 年时间里，Oatly 一直在优化产品。2013 年，现在的 CEO 进来后，用了一套类似张云老师的里斯的定位方法，在北欧、美国、中国、甚至全球，掀起一股燕麦奶、植物基的旋风，定位是新牛奶。

Oatly 在北欧有相当多粉丝，甚至变成了一种信仰。因为 Oatly 不是简单卖饮料、卖产品或者做品牌，它其实代表了一种新的生活方式。

2018 年，Oatly 进入中国后，一开始被称为“洋豆浆”“洋豆奶”，中国豆浆卖 2 块，燕麦奶只能卖 3 块。在这种情况下，饮料摆到货架上也没人买，连从欧洲把货物拉过来的运费都覆盖不了。

后来决定抛去传统打法，要彻底把 Oatly 跟豆浆、豆奶之间的联系切割掉，按照“三个一”战略来走：选择一个产品——燕麦奶，选择一座城市——上海，选择一个场景——咖啡。

最终选择贴着咖啡的场景走，而且不贴大众咖啡，贴最潮的精品咖啡，从小三代咖啡馆开始，成为它的伴侣。当时点牛奶的拿铁不加价，但点燕麦奶的话，品牌方要求加 3 块钱。

因为 Oatly 不同于牛奶，认知是来自北欧的、一个神秘的植物基的东西，在传播上、跟消费者沟通时，打一个“燕麦奶新植物基”的认知。

关键是“新”，新在什么地方？新在创意，新在潮，新在环保，新在健康，新在可持续发展，把这些标签融在“新”里面，重新定义植物基之后，植物基就会焕发青春。此后，原来埋在地下、长在树上、名不见经传的普通植物基，就很鲜活地站在消费者面前。

Oatly 从小三代走到咖啡连锁，从咖啡连锁走到餐饮咖啡，再走到零售咖啡，像全家、7-Eleven 这样的咖啡，最后再走到 RTD 咖啡（即饮咖啡）。

当一个消费者开始喜欢 Oatly 时，他一个人可以影响几十个人，他影响到的几十个人，又会影响另外几十个人。

这条路线就是一个同心圆、金字塔的战略，就像你往水里扔了一个石头，一圈一圈扩散出去。Oatly 因此就在消费者认知中建立起了新的燕麦奶品类、赛道，完全跟牛奶区分开来，最终在消费者内心深处，留了一块地方给到了燕麦奶、给到了 Oatly。

大概 4 年多时间，Oatly 在整个亚洲地区已经有近 9 万家咖啡客户、6 万家茶饮客户，B 端占 60% 的营收，C 端生意也占了接近 40%。

现在在消费者心智中，Oatly 已经等于燕麦奶、等于新植物基，而且所有的竞争对手、同行在做燕麦奶时都会跟 Oatly 比较，在每次的比较中，都相当于协助 Oatly 在做消费者和客户的“教育”。

所以总结起来，一开始想的是“以小谋大”做生意，从精品咖啡店开始，剑走偏锋。因为精品咖啡店的竞争比较薄弱。很多人觉得它的生意比较小，不会去，Oatly 在那里得

到品牌的基础认知。

当有了原点人群后，消费者在传播过程中，就已经帮企业完成了品牌定位，会认为 Oatly 是一个真正环保的品牌，比如从网上查了 Oatly 的历史；第二，会认为 Oatly 很健康，因为用的食材都很好，燕麦都经过了筛选；第三，会认为燕麦奶这个品类很新。

在这个过程中，消费者就慢慢地帮 Oatly 定义了赛道、定义了品牌，甚至定义了未来。

接下来消费者去了星巴克就会说，“这里怎么没有燕麦奶？我在一家精品咖啡店里喝过，真的很好喝”。

消费者倒逼连锁，连锁就会找到 Oatly。当时进入大连锁品牌渠道，都是品牌方主动找到 Oatly 的，因此有了比较强的谈判空间。Oatly 当时提出来——任何一家咖啡馆，如果不给品牌露出，不去；如果不加价，不去；如果活动传播中不带着 Oatly，不去。

这样的话，Oatly 就逐渐在消费者心目中建立起了很高的势能。

另外在做品牌推广的过程中，Oatly 特别注重包装，用内容跟消费者沟通，比如让消费者在这个过程中，觉得 Oatly 倡导的生活方式，能够代表消费者、代表其内心深处十分向往的东西。

如果是这样的话，消费者就不是在爱 Oatly，而是在爱他自己。这样一来，消费者就会很喜欢 Oatly。

所以 Oatly 最后是怎么组成的呢？就是消费者在被动传播或者主动传播的过程中，共同定义了 Oatly，在 Oatly 身上找到了自己想要的东西，自然就会去爱 Oatly。

“随风潜入夜，润物细无声”。默默地，你会发现它一直在你身边。这些是 Oatly 对消费者心智的一些思考和摸索。

最后特别感谢张云老师，虽然只见过 3 次面，但给到的启发非常大。Oatly 的很多东西在摸索实践中，不自觉地就跟张云老师的品类创新的概念不谋而合。Oatly 的团队现在也在按里斯的一套模型，在重塑他们的思维模式。谢谢！



张云  
品类创新理论开创者  
战略定位大师

张总的分享非常精彩，从 Oatly 的案例中可以学习到几点。

第一，趋势大于优势。Oatly 这个品牌诞生了很多年，为什么最近几年突然成为全球最火的植物蛋白饮料品牌之一？

因为在关注健康的大趋势下，大家越来越关注到植物基带来的好处，无论是直接的健康价值，还是工艺价值、环保价值。

品类还是一样的，但在不同的时代、不同的时机下，就激发出潜力来。所以有时候，开创一个品类，要是短期内没结果，可能不是做错了，而是做早了，必须在适当的时机发力。

第二，同样的品类，在欧美那样做，在中国市场的打法可能就不同。因为像中国市场有豆浆、豆奶这些植物基，所以从某种意义上来说，Oatly 燕麦奶这个品类的机会在高端的植物基领域中，所以从咖啡入手是个很好的切入点。

如果是从普通的大众市场开始做消费者教育，可能需要走更长的路。当然，它更大的潜力肯定是来自大众市场、ToC 市场，所以 Oatly 还需要在植物基的基础上提炼出更具体的价值。

延展到整个食品饮料行业，我一直反复强调，这个行业正面临一个千载难逢的机会，因为在健康、消费大迭代的基础上，会诞生很多机会，像植物基、0 蔗糖这样的品类。正如里斯先生总结的“两高两低”——高蛋白、高纤维；低糖、低碳水。

对于传统大企业而言，它们很难把握这些新品类；但对于很多新企业，如果真正按照“4N 模型”——新品类、新品牌、新定位、新配称，来做的话，就更容易把握机会，从而实现弯道超车。

所以在大的变革面前，如果大企业不去掌握新的方法，其实是最脆弱的，可能就被趋势甩掉了。无论是大企业还是新的企业，掌握了新的方法，都可以把握住新的趋势和新的品类机会，最终实现持续增长。

传承中  
的创新

阅读全文  
请扫描二维码



# 《中国上市企业持续增长的力量——品类创新研究报告》 摘要

报告指出，品类创新为持续增长的冠军企业带来了超两万亿的营收规模，  
一次品类创新平均可以再造 3 个百亿级企业，  
成为企业增长的支柱力量。



品类创新的下一次高峰齐或将在 2025 年到来。



2022 年 6 月 21 日，里斯战略定位咨询发布《中国上市企业持续增长的力量——品类创新研究报告》。报告指出，近六成中国持续增长冠军企业的增长动力来自于开创并占据一个新品类。一次品类创新平均可以再造 3 个百亿级企业。回顾新品类诞生的时间，报告揭示了两个明显的品类创新高峰，下一波持续增长企业或就将在不远的 2025 年前后集中爆发。

里斯战略定位咨询通过对 6721 家中国上市企业 2016-2020 年的数据进行追踪，发现仅有 2042 家企业保持 5 年的连续增长，“持续增长企业”占比为 30.4%。其中，能够连续跑赢当年 GDP 增速的企业则仅有 1251 家，数量不到二层。里斯战略定位咨询中国区合伙人刘坤认为，伴随着肆虐全球的新冠疫情和竞相爆发的国际冲突事件等诸多不确定因素，持续增长对企业而言，变得日益稀缺和充满挑战。保持持续增长现已成为众多企业的首要课题。

根据中国上市企业 2016-2020 年的 5 年复合增长率，选取了前 100 的企业，即“持续增长冠军企业 TOP100”，里斯战略定位咨询以此为样本，对于这些企业发展历程和业务数据进行大量分析后指出，近六成持续增长冠军企业的增长动力来自于开创并占据一个新品类。其中，又有六成新品类的开创者成为了新品类的领导者。这些新品类不但成为了企业营收的重要组成部分，也是企业增长的重要来源。据数据统计显示，品类创新为这些持续增长的冠军企业带来了超两万亿的营收规模，一次品类创新平均可以再造 3 个百亿级企业，成为企业增长的支柱力量。

报告指出，创新力存在两个临界点，一亿和一百亿。当企业营收突破一亿之后，品类创新的成果可以得到有效地转化，但达到一百亿时，企业的创新力又会遭遇瓶颈，陷入创新者的窘境。

回顾历史品类诞生的时间周期和规律，里斯战略定位咨询研究显示，自进入 21 世纪以来，商业经历了两轮品类创新高峰期。第一轮为 2003-2005 年，三年时间内共诞生了淘宝、京东、梦百合、皮阿诺等 13 个持续增长冠军企业。第二轮为 2014-2015 年，两年时间里共诞生了拼多多、全民 K 歌、小牛、润百颜等多达 16 个新品类。这两大爆发期间隔十年，但都是由互联网的升级迭代和新人群新需求，这两大因素所驱动。现今技术和需求正在孕育新的大变革，品类创新驱动正在形成中，2025 年或将迎来下一个新品类爆发期。

报告就企业如何应对下一个品类创新爆发期提出建议，一个品类完整的生命周期是从诞生期、高速发展期、成熟期，到衰退期。

企业应梳理自身所处的品类生命周期，采用抢先定义、品类分化或聚焦等不同的战略方式，开创或占据一个新品类，从而成为某一领域的持续增长冠军。

品类洞察

阅读全文

请扫描二维码



## 《全球新能源汽车品类趋势研究报告》摘要



里斯全球战略定位及品类创新服务团队发布  
《全球新能源汽车品类趋势研究报告》，  
深入分析纯电动车品类、混动车品类和新能源销售模式，  
识别主流品类战略隐患。



2022年10月25日，里斯战略定位咨询与王凤英共同宣布，里斯咨询中国联合其全球合伙人，与王凤英汽车专家团，组建全球汽车战略定位及品类创新服务团队，致力于打造全球汽车行业最强服务团队，共同研究全球汽车市场发展，推动更多汽车新品类的诞生，从战略设计到战略落地，打造未来新能源汽车品类之王。

同时，全球汽车战略定位及品类创新服务团队发布《全球新能源汽车品类趋势研究报告》。本次报告深入分析纯电动车品类、混动车品类和新能源销售模式，识别新能源市场主流汽车品牌的战略隐患。经历五年的发展 and 沉淀，中国新能源汽车市场正处于百年不遇的变革前沿，新生品牌产品不断入场，新型销售模式轮番崛起。报告指出，新能源汽车市场增长背后的关键力量仍是品类创新。行业混战之下车企更需理性加持，从真正解决消费者痛点角度出发，进行品类创新，形成差异化认知，以达到破局关键。

2022年前三季度中国汽车出口量超越德国成为全球第二大出口国。里斯战略定位咨询全球主席劳

拉·里斯表示，中国车企出海战略存在巨大误区，从销售分布来看，目前避开欧美汽车高势能市场，以收割弱势市场为核心目标的贸易模式，贸易领先难以打造全球品牌。中国新能源市场一马当先，叠加认知优势和产业链优势的双加持，中国汽车品牌将迎来唯一一次实现全球第一的历史机遇。

根据报告研究显示，中国汽车市场尚未真正进入纯电时代，受到电池成本影响，以价格段划分的“哑铃型”市场结构不会长久，“纺锤形”才是行业终态。长期来看，8万-25万才是未来主流市场。在经济型价位段，各大车企都在围绕智能化开展“军备竞赛”，然而堆砌智能绝非良药，消费者购买纯电动汽车关注因素聚焦在续航、驾驶操控感、安全性、空间舒适度等等所谓“基础特性”。对车企而言，动力电池正是纯电动汽车时代的“发动机”，哪家车企能够啃下“动力电池”硬骨头，才有机会成为品类之王。

当下，一批自主品牌集体发力推广超混，清晰地树立了超混“燃油颠覆者”身份。因此，PHEV既颠覆现有燃油车品类，也是未来的“新燃油车”。全球最具影响力的女CEO之一、汽车女王、长城汽车前总裁王凤英女士分析道，虽然长期发展来看，PHEV的发展会遭遇BEV，但PHEV至少还具有十年以上的发展窗口期。过去的混动属于日本品牌，未来的混动属于中国品牌。



品类洞察

阅读全文  
请扫描二维码



## 《年轻人的酒——中国酒类品类创新研究报告》摘要



里斯战略定位咨询发布《年轻人的酒——中国酒类品类创新研究报告》。

深入剖析年轻人饮酒行为现状，

并基于心智洞察和认知分析，洞悉年轻人的酒趋势。



2022年12月22日，里斯战略定位咨询发布《年轻人的酒——中国酒类品类创新研究报告》。报告通过对来自25个城市的2219位年轻人的定性访谈及定量调研，深入剖析年轻人饮酒行为现状，并基于心智洞察和认知分析，洞悉年轻人的酒趋势。报告厘清年轻人的酒企业目前存在的九大战略误区并洞察四大核心机会。

根据调查结果显示，年轻人群体基数庞大，潜在年轻酒饮人群高达4.9亿，年轻人酒饮市场规模高达4000亿，其中超五成的职场年轻人在饮酒上每月花费超千元。10°左右的酒最受年轻人偏爱，存在诞生超大单品的机会。

从发展历程来看，年轻人的酒经历了2011年以前的工厂时代、2012至2017年的市场时代，进入了2018年至今的心智时代。心智时代中，年轻人的酒丰富多元，借势资本力量，大量花米果酒、苏打酒、起泡酒、露酒、精酿啤酒品牌涌现，陷入产品同质化、营销同质化困局。大量软饮品牌、餐饮品牌跨界推出低度酒以把握年轻人群。然而目前市场上，大多酒品牌徒有营销概念却缺乏清晰的战略定位，陷入同质化竞争中，大资源投入却只能打造出风尚化的网红酒产品，难以实现长红。

报告研判，年轻人的酒处于软饮到硬饮的过渡态。在酒精度数上，年轻人喜低度不喜高度，背后的原因是追求无负担的饮酒。酒精度数决定年轻人在哪些场景饮用、和谁一起饮用，是年轻人心智中重要的分类标准。

因而，顺应社交文化、满足社交需求的微醺社交小酒及高品质家用独饮小酒将展露巨大发展前景。

里斯战略定位咨询总监冯华青指出，年轻人的佐餐酒存在巨大心智空缺，绑定佐餐场景，中式佐餐酒



存在打造比肩日本清酒和韩国烧酒的巨大品类机会。川菜佐餐，米酒或梅子酒有望跑出首个百亿级佐餐酒。同时，硬苏打酒也有机会替代啤酒成为绑定烧烤场景的佐餐酒。

根据报告研究显示，然依托高端化升级趋势，白酒市场规模短期内不会受到显著影响，但长期来看，白酒在年轻人群中存在心智危机。白酒和黄酒均显著被认同为是“上一代喝的酒”，其中有41%的受访者在谈及白酒时会主动提及白酒是长辈、年长者、上一代人喝的酒。

年轻人群中，酒吧商务日趋流行、威士忌越来越受追捧。威士忌有望对立中式传统商务宴请的白酒成为年轻人的商务用酒。年轻人饮酒的也存在着生命阶梯，随着年龄的增长，从软饮过渡到硬饮。软饮和硬饮并非完全割裂，两者的交融衍生出大量品类创新机会。

品类洞察

阅读全文  
请扫描二维码



## 《2022 年美妆品类创新研究报告》摘要

在近期里斯战略定位咨询发布的 2022 年美妆品类创新报告中，  
我们详细阐释了行业未来存在的八大新品类机会。  
我们认为，通过 Z 世代消费者的心智洞察，美妆市场存在诸多品类创新的机会，  
值得企业深思。



2022 年 1 月 13 日，里斯战略定位咨询发布 2022 年美妆品类创新研究报告《Z 世代心智变化驱动下的美妆新品机会》。报告指出，颜值经济崛起大背景下，每天有成千上万个品牌等待被消费者选择，品牌在嘈杂的信息环境中进入心智的难度越来越大。虽然网红品牌不断出现，但真正能保持健康持续增长的需要把握“品类”概念。基于 Z 世代消费者心智洞察的分析，报告指出八大新品类机会，即单一功效护肤品、东方妆容彩妆、中草药护肤品、低龄彩妆、男性美妆、连锁轻医美、高端专科重医美、线下垂类美妆渠道。

我们认为，心智是商业竞争的终极战场，消费者习惯以品类思考，以品牌表达，品牌间的竞争实则是品类之争。心智中的小格子不断分化，这是商业发展

的原动力，分化的力量来自不断诞生的新品类。在竞争白热化的今天，开创新品类获得的收益远比在既有品类里厮杀获得成功的概率更大。年轻人是每个时代的弄潮儿，因此未来的竞争必将在年轻一代消费者的心智中展开。通过 Z 世代消费者的心智洞察，美妆市场存在诸多品类创新的机会，值得企业深思。

报告指出，把握由年轻一代的心智变化驱动的新品类机会将帮助企业打破现有竞争格局，在未来的商业竞争中制胜。Z 世代美妆消费的心智变化呈现五大趋势，品类细分化、追求速效高效化、意识形态多元化、民族文化自信化、体验线下化。

结合 Z 世代的心智变化进行品类创新，将是企业赢得未来竞争的关键钥匙。基于五大趋势，报告从多维度解析，提出八大新品类机会。这些新品类或是市场上尚不存在、或是现有品牌做法并不理想，从而给后进品牌留出了巨大的机会窗口。

本报告将以“品类”的思维方式，挖掘 Z 世代下具有增长潜力的、具有品类代表性的产品机会，期望这种品类的思维能给到美妆行业的创业者一些启示。成功开创新品类，成为品类之王，进而打造强大的全国品牌。我们相信中国更有机会打造出能够真正屹立世界美妆之林、媲美欧美品牌的全球性中国品牌。

品类洞察

阅读全文  
请扫描二维码



## 里斯战略定位咨询中国

里斯战略定位咨询于 2007 年进入中国,由艾·里斯的传承人张云带领团队把定位理论和全球经验带入中国,开创了“认知”和“品类”的商业实践。协助企业构建战略布局、研判品牌定位、探索业态创新,打造品类之王。已成为唯一一家为中国企业全球发展、为千亿级中国企业提供服务的战略定位咨询公司。在中国服务的客户包括长城汽车茅台集团、王老吉凉茶、老板电器、奥克斯空调等,在汽车、家电食品饮料及酒水、物流以及工业品等领域积累了丰富的成功案例。

## 克里夫定位研修院

克里夫定位研修院是里斯旗下专注于定位理论与教育的商学院。克里夫 (CLIFF) 是里斯公司在美国的办公地,也是定位理论的起源地克里夫定位研修院研究并结合里斯在全球战略定位咨询实践,面向企业开展系统落地的定位理论教学和培训。学院通过公开课、内训、实践研讨会、战略工作坊、读书会、行业论坛、峰会等形式,传播、推动定位理论在中国的实践,4000 多位企业家在克里夫的平台学习上学习实践定位理论,是中国教学实践定位理论影响力最大的机构之一。

## 里斯战略定位咨询中国出品

上海市浦东新区陆家嘴东路 161 号招商局大厦 3305

联系电话: 021-58778501

[www.riesglobal.com](http://www.riesglobal.com)

[www.ries.com.cn](http://www.ries.com.cn)



©2023里斯战略定位咨询版权所有

里斯特刊·2023年2月