

RIES 里斯季刊

RIES
里斯品类创新

06

里斯季刊
2023年10月



《华尔街日报》：企业终极增长战略，品类创新再造定位理论
《第一财经周刊》专访张云：中国消费品牌创新窘境何在
《中国经营报》对话何松松：大众牵手小鹏是一场双赢
如何给“纠结”的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告
对话OATLY、食验室：中国零食饮料年轻化怎么做
入选北大创新案例：长城汽车崛起之路的战略解读

企业动态 News

- 04 里斯咨询与奇瑞汽车开展战略合作，助力奇瑞汽车全面拥抱新能源化
- 04 里斯咨询与某消费电子头部企业开展战略合作，打造颠覆性新能源汽车新品类
- 04 里斯咨询携手卫龙，助力卫龙成为全球辣味休闲零食标杆企业
- 04 里斯咨询与良品铺子开展战略合作，助力良品铺子开创零食新品类机会
- 04 里斯咨询全球CEO、中国区主席张云受邀出席酒业创新与投资大会并发表演讲
- 04 里斯咨询中国区合伙人何松松受邀出席FBIF并发表演讲
- 06 里斯咨询发布《如何给“纠结”的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告》
- 06 里斯咨询受邀参加五常大米战略研讨会，助理农业品牌定位再升级
- 06 “2023品类创新大会——成就增长王”将于10月举办

研究报告 Reports

- 08 《如何给“纠结”的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告》摘要

媒体报告 Media

- 10 《华尔街日报》：企业终极增长战略，品类创新再造定位理论
- 12 《第一财经周刊》专访张云：中国消费品牌创新窘境何在
- 18 《中国经营报》对话何松松：大众牵手小鹏是一场双赢
- 20 《云酒头条》：谈白酒的价格品类

里斯视点 Insights

- 22 对话OATLY、食验室：中国零食饮料年轻化怎么做
- 24 淄博烧烤走红的秘诀是什么
- 26 新零售时代下，渠道品类的创新

品类创新课堂 Positioning

- 28 入选北大创新案例：长城汽车崛起之路的战略解读



里斯咨询与奇瑞汽车开展战略合作，助力奇瑞汽车全面拥抱新能源化

里斯咨询正式与奇瑞汽车集团开展战略合作，基于新能源发展趋势，里斯咨询协助奇瑞汽车集团旗下各品牌开展战略新能源战略规划，协助奇瑞汽车集团实现“从燃油到新能源”、“从单品类到多品类布局”的战略升级目标。

奇瑞汽车股份有限公司成立于1997年1月8日，经过十五年的发展，现已成为国内最大的集汽车整车、动力总成和关键零部件的研发、试制、生产和销售为一体的自主品牌汽车制造企业，以及中国最大的乘用车出口企业。目前，奇瑞汽车集团已完成了由奇瑞、捷途与星途等品牌构成的多品牌布局，并出口到全球80多个国家和地区，连续20年中国品牌乘用车出口销量第一。未来，里斯咨询将致力于协助奇瑞汽车集团实现新能源全面布局与转型，成为全球领先的标杆企业。



里斯咨询与某消费电子头部企业开展战略合作 打造颠覆性新能源汽车新品类

汽车制造是现代工业皇冠上的明珠，打造全球汽车新品类，助力企业走向全球，是里斯咨询的目标和使命。2023年，里斯咨询与某全球知名的高科技公司进行合作，基于汽车行业发展和品类分化的趋势，结合企业自身在智能制造、消费电子等领域的技术优势，助力企业识别并制定了具备全球颠覆性的汽车新品类战略和进军全球的规划蓝图。

过去十年，里斯咨询助力长城汽车开创了一个又一个汽车新品类。我们相信，里斯咨询与该企业的携手合作，将诞生世界级的汽车新品类，帮助中国车企走向世界，开创全球汽车史上新的商业传奇。



里斯咨询携手卫龙，助力卫龙成为全球辣味休闲零食标杆企业

里斯咨询正式与辣味休闲零食巨头卫龙开展战略合作，基于辣味休闲零食的发展趋势研判、心智认知洞察，里斯品类创新战略咨询协助卫龙一方面在现有辣条、魔芋基础上推动现有产品、现有业务做大做强，持续放大领先优势；同时为企业打造长期增长战略，依托“3-2-1”品类创新机制为企业在零食赛道持续挖掘并打造新品类，支撑企业实现持续增长。

诞生于1999年，卫龙起于辣条并依托魔芋爽实现增长，一直致力于持续的标准化运营及产品的持续更新，目前在调味面制品及辣味休闲蔬菜细分产品中排名第一，且长期保持较好的增长势头，成为中国倍受消费者喜爱的休闲食品品牌。2023年9月，卫龙立足四川正宗麻辣的认知，重磅推出霸道熊猫麻辣辣条品牌，定位正宗麻辣辣条。未来，里斯咨询将携手卫龙实现体量数百亿的目标，在扩大领先优势的同时，持续在辣味零食中发掘一个又一个新的品类机会，成为全球领先的辣味休闲零食标杆企业。

里斯咨询与良品铺子开展战略合作 助力良品铺子开创零食新品类机会

里斯咨询正式与良品铺子开展战略合作。零食量贩店的兴起，彻底带火了零食赛道，同时也给传统的零食品牌造成了一定的冲击，良品铺子就面临着应对冲击、打造新增长引擎的课题。里斯咨询将基于自身研发的品类创新方法论，帮助良品铺子找到并打造实现持续增长的新品类、新品牌。

良品铺子成立于2006年，创立之初，就决意“把全世界的美味零食带到顾客家门口”。在实现品牌愿景的过程中，良品铺子不断沉淀积累、创新突破，从最初的小店逐步蜕变为现今的平台级企业。2019年，在多样化、多场景、高品质、高频次的消费诉求驱动下，良品铺子将“高端零食”确立为企业战略发展方向。良品铺子优选全球精品食材，匠心打造每款产品，既重视健康与安全，也追求高颜值和好风味。未来，里斯咨询将致力于协助良品铺子打造新的增长曲线，实现企业持续增长，成为全球领先的中国零食品牌。



里斯咨询全球CEO、中国区主席张云 受邀出席酒业创新与投资大会并发表演讲

里斯咨询全球CEO、中国区主席张云受邀出席酒业创新与投资大会，发表主题为“品类创新再造中国酒业”的专题演讲，与诺奖得主、中科院院士到酒业企业家的众多业内外重磅大咖一起，分享所在领域的尖端思想。结合世界级名酒的案例分析，研判中国酒企的品类创新机会，张云认为，酒企要想成功实现品类创新，必须结合认知去创新，发现心智中的品类空缺，然后通过4N设计，打造一个品牌来占据具有成长潜力的新品类。



里斯咨询中国区合伙人何松松受邀出席FBIF并发表演讲

FBIF2023食品饮料创新论坛于6月14-16日举办。里斯品类创新战略咨询中国区合伙人何松松结合最新行业数据和案例，以“万亿零食赛道，新鲜事有几何”为题，分享了他对零食赛道品类创新未来方向的深入洞察，潜在机会的研判收到众多企业的关注。





里斯咨询发布

《如何给“纠结”的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告》

2023年,里斯咨询发布《如何给纠结的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告》。报告指出,Z世代月均可支配收入比全国平均值高出近50%,九成Z世代将逐渐成为零食饮料行业的重度消费者。结合Z世代的新认知特征与消费主张,新品牌可打破既有领导品牌主导的固有格局。基于Z世代消费者心智洞察的分析,报告提出了零食饮料行业拥抱Z世代的八大建议,即抓住基础品类健康化升级的趋势、针对Z世代焦虑的健康问题、绑定Z世代存在需求或痛点的场景开创新品类等。报告引起了各主流媒体的热切关注,中国日报、中新社、哈佛商业评论、证券时报、第一财经、21世纪经济报道等三十余家媒体都发表了专题报道。



里斯咨询受邀参加五常大米战略研讨会,助理农业品牌定位再升级

习近平总书记曾多次强调,发展地方特色产业、特色经济是加快推进农业农村现代化的重要举措。大力发展特色农业,符合党中央全面推进乡村振兴、加快建设农业强国,全面建成社会主义现代化强国的战略方向。因此,特色农业品牌的建设工作意义重大。里斯咨询受黑龙江省五常市市委市政府的邀请,走访产业龙头企业,参加政府战略研讨座谈会。

就五常大米存在的发展困境以及中国区域特色农产品品牌如何进行品牌建设的问题,里斯咨询中国区合伙人何松松代表团队与出席研讨会的当地政府和企业代表深入分享战略洞见。基于中国区域特色农业品牌发展的客观现状,里斯咨询梳理出打造区域特色农业品牌的六大战略要点,给农业品牌建设者启迪,助力中国农业发展开启全新的时代篇章。

“2023品类创新大会——成就增长王”将于10月举办

基于多年来的品类创新理论研究以及助力企业开创新品类的实践经验,里斯咨询发起对于“品类创新”的思考与探讨,将于10月21日至22日在上海举办“2023品类创新大会:成就增长王”。在中国首个面向企业家、聚焦品类创新的交流平台,里斯咨询邀请20余位品类创新掌舵者,讲述他们持续增长背后的品类突围故事。

揭示商业底层逻辑、解析全球核心市场对于中国品牌的认知基础、企业家复盘及前瞻未来机会,为期两天的大会还将在全体大会的同时,组织三场小型闭门会,分别聚焦“中国新能源汽车竞争格局的突破”、“零食饮料年轻化”及“小企业如何致胜”三个话题,在企业家之间产生新的碰撞和启迪。



如何给“纠结”的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告

如何给“纠结”的Z世代做创新



中国零食饮料品类研究报告



- 01 零食饮料行业为什么要关注“Z世代”？
- 02 Z世代消费零食饮料的“认知新特征”
- 03 零食饮料行业迎合Z世代的七大误区
- 04 零食饮料行业拥抱Z世代的八大建议
- 05 附录：里斯品类创新案例介绍

里斯品类创新战略咨询发布《如何给纠结的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告》。报告指出，Z世代月均可支配收入比全国平均值高出近50%，9成Z世代将逐渐成为零食饮料行业的重度消费者。结合Z世代的新认知特征与消费主张，新品牌可打破既有领导品牌主导的固有格局。

调研结果显示，Z世代将逐渐成为零食饮料行业的消费主力军。具体而言，

“——

全国80%以上的Z世代群体，每月的零食饮料花要在400元以上，即日均消费在10元以上。其中，一二线城市的Z世代群体里有40%每月在零食饮料花费在800元以上，有21%每月在零食饮料上的开销高达1000元及以上。

——”

此外，尽管宏观经济有增长压力，但45.5%的Z世代在零食饮料上的支出相较上一年（2021年）都有明显的增长，展现出了极强

的消费韧性。

报告指出，从人数规模来看，Z世代已成长为中坚力量。根据第七次人口普查数据，Z世代的总人数约为2.6亿，约占总人口数的19%。里斯品类创新战略咨询中国区副总裁罗贤亮指出，“对于零食饮料行业的既有领导品牌来说，应牢牢把握Z世代兴起的趋势、针对Z世代的特征和喜好做出变革。新兴品牌则应牢牢把握住这一趋势所带来的巨大机遇，借助Z世代的认知开展品类创新，更有机会成功地建立品牌。”

Z世代经历的独特的时代背景造就了他们“纠结”的消费主张，基于此，Z世代的零食饮料消费也体现出不同于老一辈的“纠结”新特征。报告指出，77.5%的Z世代受访者认为成分健康是最重要的考量因素。年轻一代健康养生意识更强，青睐更健康、更干净的原料、成分、配料，但是，又无法放下味蕾享受。因此，零食饮料行业产生了“健康化”与“刺激化”并存的趋势，诞生了大量向两级发展的品牌。性价比高成为了Z世代选购食品饮料时仅次于“好吃”的关注因素。

报告发现，年轻一代集体认同感与自豪感更强，更愿意为国货品牌、民族特色买单；同时也强烈地追求个性表达，拒绝混然众人，因此圈层化更加小众、细分。同时，在零食饮料消费场景中还存在孤独与分享相伴的现象。71%的Z世代一周中至少有1/3的时间存在一人食场景和需求，近半数Z世代每周至少在线分享一次零食饮料的消费体验。

里斯品类创新战略咨询中国区副总裁罗贤亮总结，“随着新冠疫情阴影的逐渐消散，备受冲击的消费赛道开始缓慢回暖，零食饮料行业也不例外。



2023
研究报告
Report

阅读全文
请扫描二维码



THE WALL STREET JOURNAL.

《华尔街日报》： 企业终极增长战略，品类创新再造定位理论

引言：《华尔街日报》10月12日报道，在充满不确定性的经济环境下，各行业增长都受到了极大冲击。受商业环境、媒体环境的变化，企业实践也遇到很挑战。在咨询领域，传统的观念和方法在快速变化的环境中也饱受质疑，而有一家咨询公司却脱颖而出，创造了令商业界侧目的成绩，诸多品牌从这一战略框架中受益，这家企业叫里斯咨询，在过去五年打造了十大品类冠军。

《华尔街日报》评论，这家咨询公司的成功关键在于其创新的商业战略——品类创新理论，被誉为“品类创新理论之父”的全球主席张云通过这一新方向，将传统定位理论的概念提升到了新的高度，品类创新理论成为企业增长的终极战略。

很多企业所在的行业整体下滑，但是该品类却逆势成长，成为冠军。汽车行业的坦克品牌在燃油车市场整体猥琐的背景下异军突起、建材领域近年来饱受冲击，而瓷砖品牌大角鹿则仍然保持高速增长，这些都是品类创新实践的代表成果。

以坦克为例，里斯发现了汽车市场尚未占领消费者心智的机会。里斯咨询的团队通过详尽的调研和研究，发现了新能源汽车在越野市场的局限性。“坦克”这一豪华型的越野 SUV 燃油车，则将功能性与时尚性完美结合。“坦克在设计中融合了时尚、色彩和智能技术元素，战略性地打造了一款越野 SUV。新品推出后供不应求，以至于客户排

队等候的时间长达三至六个月”，张云先生提到。

回顾定位理论的发展，张云认为，自20世纪90年代引入中国以来，定位理论在中国产生了巨大的影响，并成为本土企业家中最有影响力的商业理念之一。然而，战略咨询在应用该理论时却面临着日益严峻的挑战。回顾定位理论自诞生后发展的60年历史，张云表示，“定位理论亟需与时俱进，以顺应千变万化的外部环境。但很多业界人士对于定位理论的理解还停留在上个世纪。部分咨询公司简单照搬‘高端、领导者’定位，将其应用于所有品类和品牌；部分则鼓励客户一掷千金，将每一次定位称为”大决战“，豪赌市场营销的成果，这无疑加重了企业经营的风险，也给定位理论声誉带来了负面影响。”

相较于定位理论诞生的上世纪60年代，如今超级技术、消费大迭代等环境的剧变，带来了前所未有的新品类大爆发的历史机遇。早在20世纪初，里斯咨询创始人艾·里斯与劳拉·里斯就提出品类概念，张云在此基础上结合里斯2007年进入中国市场后的咨询实践，系统性地总结推出品类创新理论思想。《华尔街日报》在报道中指出，品类创新理论“采用了”无限博弈“的视角，提供了开拓新市场空间的机会。

品类创新理论融合了认知心理学的精髓，“心智启于分类”和“阶梯有限而类别无限”等思想得到了知名心理学家、诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼的认可，彰显了该理论的科学严谨性和实用性。

品类创新理论简明扼要，但却影响深远。“品类创新就是要在人们的心智中找到

B4 | Thursday, October 12, 2023

THE WALL STREET JOURNAL.

Ultimate Growth Strategy:

Reimagining Positioning Theory With Category Creation

By Thomas Mackintosh

In an era marked by economic stagnation, one of the standout successes defying the odds is RIES, the pioneers of brand positioning. RIES showcases outstanding performance and helps numerous enterprises flourish, acting as a catalyst for transformative growth for entrepreneurs and industry leaders.

Central to RIES's success is its innovative approach to business strategy. Global CEO Simon Zhang, known as the father of Category Creation Theory, has elevated the concept of traditional positioning theory to new heights with this new direction.

"Category creation differs from traditional innovation, as it's based on cognitive innovation," said Zhang in a recent interview. "Some products may not be first in the market, but they are the first in the mind of consumers. It's all about finding an open hole in the category within people's minds and then launching a new brand to occupy this hole." Amid changes in consumer behavior, the transformation of media consumption and emergent opportunities in areas such as artificial intelligence and renewable energy, the theory has been found to be lacking.

Since its introduction in the 1990s, positioning theory has had a tremendous impact in China, becoming the most influential business concept among local entrepreneurs. Strategy consultants, however, are increasingly encountering issues when applying it. "Positioning theory urgently needs to evolve with the times following a myriad of changes to the external environment," Zhang says. "However, many people's understanding of the theory remains stuck in the last century. Some firms simply copy 'high-end leader' positioning, applying it to all categories and brands, while others label every positioning effort as a 'grand battle.' They encourage clients to gamble on marketing investments, increasing business risks and negatively affecting the theory's reputation."



Simon Zhang, RIES Global CEO

Positioning theory evolved

Positioning theory gained traction in the 1980s as a framework forming a basis for business strategy. Academic and industrial publications gave it further credence in the 1990s with RIES, in the form of the father-daughter combo Al and Laura Ries, gaining industry recognition. Zhang's groundbreaking work in 2022 took this idea to the next level while overhauling the underlying logic.

Category Creation Theory represents a revolutionary approach to understanding consumer psychology and business strategy, integrating cognitive insights. Phrases like "the mind categorizes based on instinct" and "limited rungs, but unlimited categories" serve as cornerstone ideas, setting the theory apart from traditional paradigms. Unlike more rigid frameworks, Category Creation Theory adopts an "infinite game" perspective, offering opportunities for new market spaces. Academic endorsement from eminent scholars like the psychologist and economist Daniel Kahneman highlights its scientific rigor and practical relevance.

The mechanics of the theory are straightforward yet impactful. Companies must identify a void or unexplored niche in the consumer's mind-set. The theory then advocates occupying part of the cognitive realm and leading from the outset by employing its 4N model for new category design: launching a new brand, creating a unique new positioning and, finally, devising an apt naming strategy to encapsulate it all.

Supercharged growth trajectories

In practical terms, companies like Tesla have seized

upon this concept to astonishing effect, particularly when accelerating growth trajectories. Multiple Chinese brands have also benefited from this strategic framework. A case in point is RIES's collaborations with brands like Tank in the vehicle sector and Deertile in building materials. Within five years, RIES has successfully nurtured 10 industry leaders, whom they refer to as "growth kings."

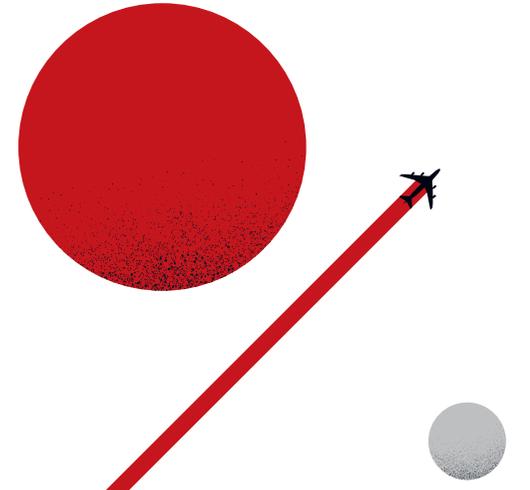
For Tank, RIES identified an untapped opportunity in the automotive market. The off-road space has been notably resistant to the electric vehicle revolution. The team undertook exhaustive research to understand the limitations of electric cars in this market. They then worked with Tank to develop a fuel-based, luxurious off-road SUV, marrying functionality with style.

"Fusing elements of fashion, color, and smart technology into the design, Tank strategically created an off-road SUV that generated over 100 million dollars in net profit," Zhang says. "Such was the demand that customers went on a waiting list of three to six months. Our collaborative efforts demonstrate the power of targeted innovation to fulfill unmet market needs."

Category Creation Theory's power lies in the actionable guidance it supplies, something missing from other innovation theories. While pioneers like the political economist Joseph Schumpeter and the business consultant Clayton Christensen laid important foundations, they did not provide a step-by-step playbook for practical implementation. This theory fills this void by introducing core insights into market dynamics, technological advancements and cognitive processes. It provides businesses with a strategic roadmap that is both actionable and insightful.

品类空缺，然后推出一个新品牌来占据这个空缺。”张云先生在最近的采访中评论道。

《华尔街日报》高度肯定了品类创新理论的革命性，“该理论提供了可操作的指导，这恰恰是其它创新理论所缺乏的。虽然政治经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）和商业顾问克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）等先驱奠定了重要的基础，但他们并没有为创新的具体操作实施方法提供循序渐进的具体指南。品类创新理论填补了这一空白，用4N模型——新品类、新品牌、新定位、新配称，为企业提供了一个既可操作又具有洞察力的战略地图。



YiMagazine

第一财经人物专访： 中国消费品牌创新窘境何在？

采访、撰写 / 文思敏 第一财经周刊记者

受访者 / 张云 里斯品类创新战略咨询全球CEO、中国区主席



引言：近日，里斯品类创新战略咨询CEO、中国区主席张云接受《第一财经周刊》采访，分享品类创新如何作为关键的商业力量推动行业演进。他认为，“定位”是一场有限游戏，基于对已有品类心智阶梯的争夺；而“品类创新”是一场无限游戏，目的是寻找心智空间中的新品类，从这一角度来看，机会无穷无尽。

对于一款产品来讲，产品、渠道，还是品牌更重要？“定位理论”的拥趸者会告诉你：心智更重要。

1960年代，受到学界认知心理学的启发，艾·里斯构想出“定位理论”的雏形，并将其用于企业品牌和广告服务之中。到1970年代，里斯在杂志上发表了三篇关于定位概念的系列文章，理论也自此诞生。

里斯先生认为，商业竞争的终极战场并非在市场上，也并非在渠道中，而是潜藏在消费者的心智里。要想在市场中获胜，就需要在消费者心智中占据一个位置，“商业竞争中没有事实，消费者的认知即事实。”

无疑，“定位”的思路影响了一代又一代营销人。在上个世纪，最火的企业曾是单一品牌企业，最为典型的是全球各类家电品牌。而到了21世纪，企业建立品牌的速度大大提升，一方面意味着竞争更激烈，另一方面也意味着更多机会。在更迭更快速的商业环境中，里斯的追随者们对如何营销提出了新思考：品类创新成为“定位”的延伸。什

么是“品类创新”？

“定位理论”在中国的传承者，里斯品类创新战略咨询全球CEO、中国区主席张云认为，从商业的最开始，新品类就作为一种关键力量驱动行业演进。

拿汽车行业举例，1907年，劳斯莱斯诞生，开创了超豪华汽车品类；1940年，法拉利开创了豪华跑车品类；1974年，Jeep开创越野SUV，随后SUV又不断分化出以路虎为代表的豪华越野SUV，以及由丰田开创出的城市型SUV……再到现在，特斯拉开创出智能电动汽车品类。商业演化是自然演化的延伸，产品的进化就像自然生态系统中的物种进化——当“突变”发生，新的物种就诞生了。

在张云看来，“定位”是一场有限游戏，基于对已有品类心智阶梯的争夺；而“品类创新”是一场无限游戏，目的是寻找心智空间中的新品类，从这一角度来看，机会无穷无尽。

不过，并非所有的“新品类”都成立，从某些程度上来讲，成功的新品类一定能打动消费者，从而影响到消费者行为，否则不成立。“新品类的诞生一定是老品类存在一些问题，而新品类解决了那些问题。”张云说。

第一比第二不止是前进了一步

Q：最近品牌们都在向您咨询什么问题？他们关心的问题跟之前有没有什么不一样？特别是像现在消费品市场还比较低迷的情况下。

A：大家现在更关心未来的机会是什

么，因为市场很低迷，而且好像疫情后也没有出现所谓的报复性恢复增长，对未来都看得不清楚。所以企业们会问，未来到底会更好还是更差？以及未来如何持续增长？之前大家对前景很有信心，现在感受到越来越多挑战。

Q：您是怎么回答他们的呢？

A：《全球CEO战略定位课》本来是小班30到40人，结果在第52期课程，报了100多人。为什么很火爆？我后来就发了一条微信，说虽然消费没有报复性恢复增长，但是学习是报复性增长的。在课里我就讲到一点，如果用传统的眼光来看已有市场，看不到什么机会。但如果用更大的视野来看中国的企业，可以发现其实企业正面临两个要素：一是中国的崛起，对于企业来讲，也就意味着在未来可见的五年或者十年内，中国将成为全球最大的经济体。

《定位》里有一个很有意思的问题，叫“定位之问”，意思是讲第一比第二不止是前进了一步，比如，你会记得世界上最高的山峰是珠穆朗玛峰，但第二是哪一座？不记得。成为第一的影响会比我们想象中大，也就是说，中国品牌可以借助中国崛起获得很大助力，这是我们打造全球品牌的机会。第二个要素是我们的消费市场处于一个我称为“大迭代”的时期，从这一角度来看，机会遍地都是。举个例子，在燃油车时代，你很难颠覆BBA，但在电动车品类里就有机会颠覆这些传统品牌。再比如说，糖主导了以前的饮料产品，现在大家都反蔗糖，那曾经由蔗糖建立起来的饮料品牌就不得不面临衰落的情况。

Q：您在《品类创新》书里提到，“简单来说，品类创新就是在心智中开创一个未被占据的新品类，然后填补这个空缺的战略。”您会如何判断一个新的品类是否成立？

A：我在思维模型里会有一些方式检验需求是不是真的，比如新品类的诞生一定

是老品类存在一些问题，而新品类解决了那些问题，这是一个维度。另外，如果新品类的概念无法影响消费者行为，那这一品类就是不成立的。我们还会看通过消费者教育后，新品类能否形成一种心智模式。之前就有企业做过一个新品类，叫“零卡饮料”，其实这不算真正意义上的新品类，因为定义太宽了。消费者想要的是“零卡的可乐”或者“零卡的茶”，他们不会说想要一个“零卡的饮料”。你需要让别人一听就知道你说的是什么，这样消费者才能建立对于一种品类的心智模式。以前大家会认为品牌是影响消费者购买的因素，其实我们研究发现，消费者想买的是品类，表达出来即认知和心智。

Q：您在《品类创新》书里对新品类的定义是“认知中而非事实上的新品类”，如何理解二者的区别？

A：举个例子，消费者会认为是那些“率先进入消费者心智”的品牌发明了某种产品。其实不是。市场上还有很多事实上发明了产品，但大家都不知道的。iPhone就是很典型的例子，在iPhone出现二三十年前，智能手机就诞生了，那是IBM最先推出的一个产品，但产品不怎么成功。在不同行业里，这样的例子有很多。

很多企业也知道创新的价值，但他们会发现小企业的创新很有可能被大企业收割，所以就放弃创新了。创新者得不到好的回报其实很不利于大的商业环境。我想提的是，创新者其实要正视有两种创新——产品创新和认知创新。企业更多关注到的是技术和产品事实上的创新，没有关注到认知上的创新。要在认知上有先入为主的效果就要了解心智规律，根据心智规律来设计你的产品。

购买新书
请扫描二维码





Q: 我们已见的开拓了认知品类的消费品都是可以占据心智的产品，应该还有大量未成功的产品和品牌，他们也尝试去建立新的品类，但是没有成功。据您的观察，他们为什么失败？

A: 还是需要回到我们的方法论谈这个问题。关于新品类我曾经总结了四个很重要的要素，有一个成功的关键是，品牌有没有定义出一个新的品类？在新的产品和新的品类之间，区别是什么？美国有一款酸奶领导品牌叫乔巴尼（Chobani）。在乔巴尼之前，也有企业做消费者调研，发现他们喜欢高蛋白、低脂肪的酸奶。但是乔巴尼做了另外一件事，他们用工艺把酸奶极度浓缩，所以产品除了蛋白质含量高、脂肪含量低以外，形态也不一样。他们给这款产品做了新的定义叫“希腊酸奶”，以区别于普通酸奶。所以你可以从中感受到不同定义对消费者心智的影响——一种品牌是说我有一种酸奶，蛋白质含量更高，脂肪含量更低；另一种品牌说我有一款新的酸奶，叫“希腊酸奶”，除了高蛋白低脂肪以外，还能像冰淇淋那样，倒扣不会掉下来——这对消费者的冲击力就非常强。消费者其实不太关注产品的小小改良，但是会关注到新的品类，因为我们大脑的认知有标签效应。

我的另外一个发现是，成功的新品牌很少出自大公司，因为大公司的品牌很成功、很有影响力，这也会成为它的包袱，导致启用新品牌很难。当然，从另一个角度来讲，他们也没有外部力量去推动他们做新品牌。但要注意，我们看20世纪的企业，成功的很多都是多品牌企业，他们拥有不同的品类和品牌。所以对于公司来讲，组织、品类和业务上彼此独立，其实发展会更好。

Q: 就企业自身战略而言，您怎么看待企业的多元化战略？也有人讲，多元化战略其实是“大公司病”好听一点儿的说法。

A: 是的，因为为了业绩增长，企业会被推动着做更多业务。要实现增长，怎么办？增加业务看起来是最容易的做法，也必然会在增长的推动下走向多元化。多元化也要分开来看，不好的多元化是用原来的组织和品牌管理所有的业务，最后肯定会陷入困境。好的多元化是专业化的组合，也就是说每个品牌都是专业的，有独立的品牌、独立的组织，这样可以保持资源和注意力的聚焦。这是破除“大企业病”很重要的方法，保持每个品牌的专业性，使他们成为专业化的组合。

少即是多

Q: 信息越复杂，人的认知成本就越高，所以您在《品类创新》书里提倡“少即是多”。“瑞士军刀”在您看来是一种不成功的产品，因其过于复杂。是否可以理解为您其实是反对产品的多功能性的？

A: 我们提倡产品单一和简约化，可以有多种功能，但是认知里要有单一的焦点。比如，瑞士军刀，由于每一个功能都是并列的，就很难被心智记住。瑞士军刀曾经有一个单一的定位，就是瑞士旅游的纪念品，9·11之后不准带上飞机了，销售就受到了影响。很多企业在理解“定位理论”的时候会有误区，认为只能有一种功能，其实不是的。可以多功能，但进入心智时的定位一定是窄的。麦当劳卖很多种产品，星巴克也卖咖啡以外的食品，但占据消费者心智时仍然有确切的定位。麦当劳如此，星巴克也如此，这也是回到我们讲的“少即是多”的问题。

Q: 我在您的一篇采访里看到您讲的关于“喜眠”的案例，在长达四年的时间里，创始人会动摇是否要坚持一个颜色。而您每次都回绝了，坚持使用蓝色。颜色对于构筑睡衣品类认知来讲有这么重要吗？是否过于极端了？或者说，你们是如何决策哪些改变是可以坚持的，哪些是可以舍弃的？

A: 我们的坚持是希望通过建立强有力的认知来施加影响，不同的品类会有不同的聚焦方式选择，比如服装就可以通过颜色建立非常鲜明的认知，但有的品类可能只是通过一个产品。基本的原理是一样的，就是通过一个认知极度聚焦，像一颗钉子一样植入消费者的心智。进入消费者的心智并不是目的，我们的最终目的是当建立起独特的认知之后，可以有机会拓展更多。另外一个因素是考虑到一些初创企业没有那么多的资源可以去传播，建立品牌认知，所以需要极致的聚焦来抵消资源上的不足。衡量哪些坚持哪些舍去，要看不同企业和不同行业的情况。有三个比较重要的因素我们会考量，一是行

业的品类要素，不同品类建立认知和影响认知的视觉点不一样，有的是产品，有的是颜色，有的是包装形式，所以根据行业的不同，选择也会不同。二是竞争环境，如果行业竞争没那么激烈，可能不需要那么聚焦。第三，资源也是很重要的考量。我们会在这三个方向上结合判断如何把握聚焦的度。

Q: 您提到人的七大心智模式：心智易于分类、心智排斥多重身份、心智不易改变、心智缺乏安全感、心智排斥复杂、心智斥同存异、阶梯有限而类别无限。在您看来，在消费者做出判断时，这七大模式哪些更重要？哪些相对不那么重要？

A: 在商业领域，大家对心智认知的了解还很少。里斯先生在上世纪六七十年代提出“定位”的时候质疑就很多。那个时候恰逢认知心理学取得重要进展，哈佛大学心理学家乔治·米勒（George A. Miller）在他的一篇文章里讲到，心智是个不大的容器，即我们只能记住7±2的同一类信息，里斯先生当时就是关注到了心理学的新的进展，从而提出这些理论。最近30年，认知心理学也有了新的进展，所以我们也在不断总结。我后来增加了两个很重要的心智模式，此前被埋在里面，没那么被重视。现在我认为是最重要的两个模式。一个是“心智易于分类”，人类大脑加工信息的过程从分类开始，然后不断给信息做分类。最好的产品战略就是对接这一模式。如果产品分不了类，就进入不了人的心智。

另外一个很重要的心智模式是“阶梯有限而类别无限”。我们常做一个实验，在一分钟内你能列举哪些瓶装水品牌？你会发现你能想到的很有限。刚刚提到，米勒说过同一类信息只能记住7±2种，所以你没办法记住很多品牌。这对我们的启发是，如果能记住的阶梯就这么多，你都进入不了前7位，甚至更长远来讲，无法进入数一数二，是没有未来的。那从消费者心智的角度，企业更好的做法是做一个新品类的品牌，因为消费者接受新品类数量是多的，即“阶梯有

限而类别无限”。这两个心智模式我认为是最为根本，其他的模式主要围绕这两个为基础展开。

商业演化就像自然演化

Q：天猫近几年把推新物种当作增长引擎。全球范围来看，这是一种普遍现象吗？“推新带来增长”在多大程度上是成立的？是否具备周期性？

A：是成立的，但是天猫的推新又不太一样。我们常说第二、第三增长曲线都是靠品类创新带来的，用新产品来推动增长，这是普遍的做法。但是真正可持续的战略性增长一定是依赖品类创新，如果新产品的周期很短，是昙花一现的品类，那就承载不了企业的增长。推新是全球都在做的成长模式。但我们说的品类创新，不是简单地增加一些新产品，理解这一点对企业来讲至关重要。其实不光是企业，对于行业来讲也是这样，比如说在凉茶行业，有加多宝和王老吉两家巨头，当品类的价值打得很低，不再增长，要重新实现增长该怎么办？那就需要出现凉茶的新品类带动增长。

Q：您在书里说，商业形态和自然生态非常类似。您提倡把商业放在更为宏观和广阔的视角，怎么理解商业与自然生态的类似性？

A：从哲学层面，我认为商业竞争其实是自然竞争的延续，因为人类社会也是大自然的一部分，从更大范畴来看，商业竞争和商业演化其实也是自然演化的一部分。不仅仅是我觉得像，达尔文对自然演化的洞察最初的启发就是来自于亚当斯密的《国富论》。《国富论》里讲到自由经济和自由竞争导致了多样化的生态，所以达尔文就用这一思路来假设，自然界不同物种的进化由自由竞争引起。从这一意义上来讲，商业演化和自然演化的背后是相通的。我们说到自然界演化有两个重要力量，一个是突变，一个是渐变。商业界也是这样，每个行业超前发展，直到颠覆性的产品出现发生“突变”，

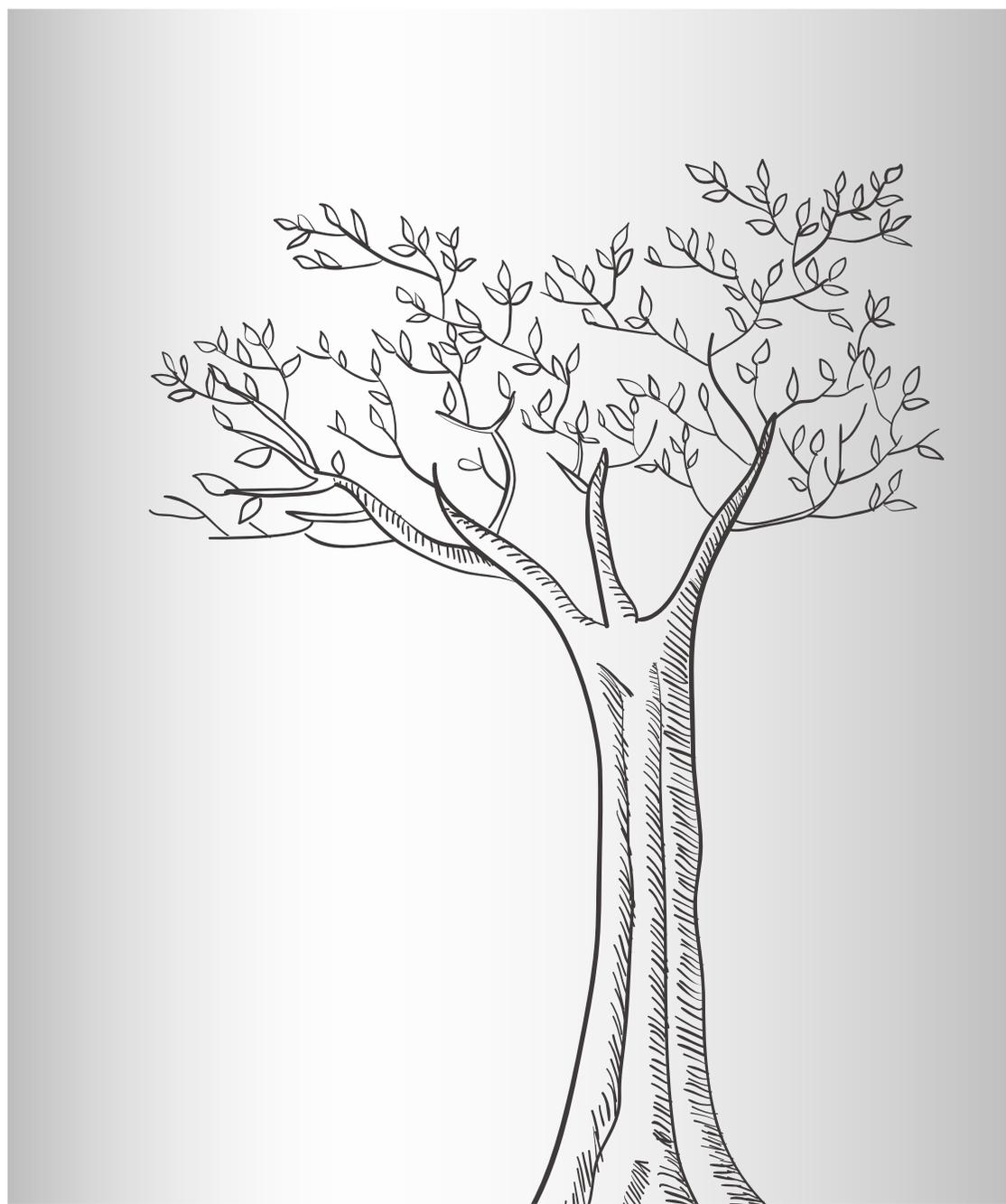
比如轿车代替了马车，智能手机代替了键盘手机。就像物种的进化，一个物种发生了一次突变，诞生了新的物种。

Q：关于中国的制造业品牌出海，可以看到的是要拿下海外市场，品牌目前的策略都是尽量将品牌本土化，借助供应链优势和成本优势与当地品牌PK，还难以建立有明显标识的品牌。对于这些品牌，他们可以如何挖掘自身的品类优势？机会可能在哪些地方？

A：确实，这是对中国企业普遍的挑战，大家现在也越来越重视这个问题。我认为企业要掌握几个方面，第一是要区分自己是要做销售还是品牌。我们看到有的车企在全球七八个市场，名字都不统一。为什么不统一？因为当地的经销商会担心你把市场打开以后把他们换了，所以他们就自己注册商标和品牌。品牌不统一，营销也不统一，怎么建立得起品牌呢？所以我认为要扩大品牌的影响力，企业要从“销售定义”转变为“品牌定义”，要识别出重点市场，重要的市场自己经营，要有完整的全球战略。我们有种说法是“小市场开杂货店，大市场开专卖店”。在中国市场可能可以卖很多产品，但到了全球市场必须缩减，你不可能在全球推那么多产品。你必须要有全球的战略、全球的核心市场、全球的定位、全球的产品、全球的营销计划，而不仅仅是把产品卖出去的方式，也不是简单地把中国战略复制到全球，这是最大的问题。

Q：您也在书里提到，国家心智资源是构建品牌认知的一大优势。哪些产品在国家心智资源上可能会具备一些优势？

A：恰好我们在三年前跟《财富》杂志做了一个涵盖7个国家消费者的全球调研，其实海外消费者对中国的认知发生了很多变化，也有点超出我的预期。我们原来会认为中国的茶、服装、家电会有心智资源优势，现在新增加的还有互联网、5G、新能源车，大家会认为中国的高科技不错。对于中国企



业来讲，在这些领域打造全球品牌是事半功倍，消费者本来就认为你好。

2023
媒体报道
Media

阅读全文
请扫描二维码

《中国经营报》：大众牵手小鹏是一场双赢

采访 / 撰写 / 陈燕南 中国经营报

受访者 / 何松松 里斯品类创新战略咨询 中国区合伙人



引言：近日，里斯品类创新战略咨询中国区合伙人何松松应邀做客《中国经营报》主办直播节目，与《中国经营报》汽车版资深编辑张硕、汽车十三行创始人王鑫共同解析车企产业焦点议题，共探行业前沿趋势。

扩大开放、以技术创新驱动经济高质量发展的结果。

先攻心后攻城

在何松松看来，对于小鹏汽车而言，放眼全球，与大众汽车集团的合作是一个很好的战略起点，它赢在了占领用户认知和心智方面。“所谓先攻心后攻城，从与大众汽车集团合作这样一个标志性的事件开始，其实已经说明了领先的全球车企对小鹏汽车为代表的一些中国优秀新能源车企的水平和实力的认可。其实这在全球来说，也相当于是一个价值数十亿美元的广告了，产生了非常巨大的公关效应，一夜之间，全球众多的消费者从此前没听过小鹏汽车这个品牌到认识到了这一品牌，或者有的消费者从这次合作中，开始重新认识小鹏汽车这个品牌。所以，其实为小鹏汽车在全球打开品牌的知名度和影响力开辟了新的契机，实际上也是实现‘产品未行，品牌先行’的战略概念。”

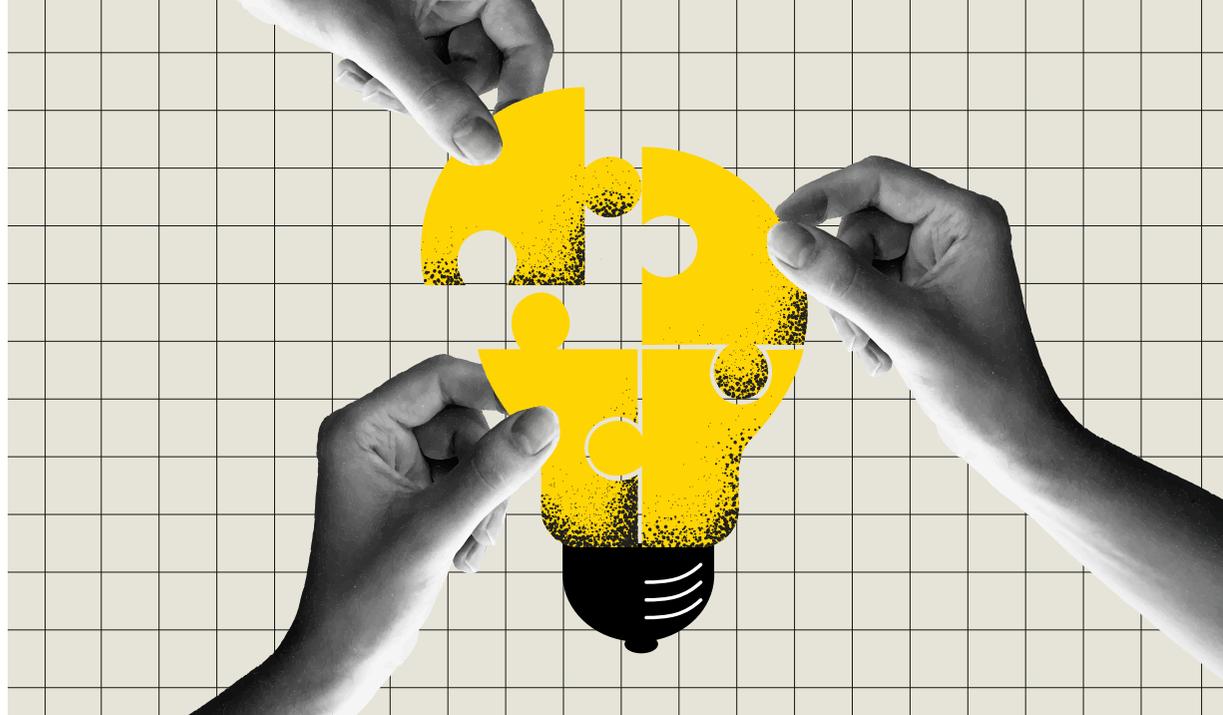
据了解，以全栈自研为理念的小鹏汽车被誉为“中国三大造车新势力”之一，在智能驾驶系统等方面拥有技术优势，在此次的战略技术合作方面，小鹏汽车和大众汽车集团将基于各自核心竞争力和小鹏汽车的G9车型平台、智能座舱以及高阶辅助驾驶系统软件，共同开发两款B级电动汽车车型，以大众汽车品牌在中国市场进行销售，相关车型预计于2026年开始投产。

“欧洲由于法规以及车联网的生态等原因的限制，其实他们的汽车消费者对于整个新兴技术的接受度是偏慢的。这导致了欧洲整个新能源市场并没有像中国市场那么

“小鹏汽车与大众汽车集团达成战略合作表明了大众汽车集团电动化转型的决心。实际上小鹏汽车在自动驾驶上展现出来的技术实力正是大众汽车集团所青睐的。对于小鹏汽车来说，与大众汽车集团的合作也能提高全球知名度，在战略上做到了占领用户心智这一成效。所以，大众汽车集团牵手小鹏汽车，在后期的研发以及平台开放等过程中，双方能够做到优势互补，建立双赢的合作关系。”8月14日，在《中国经营报》主办的主题为“小众牵手小鹏，透露了什么信号？”零观汽车线上主题沙龙上，里斯品类创新战略咨询中国区合伙人何松松表示。

据了解，此前，小鹏汽车与大众汽车集团共同宣布，双方就战略技术合作签订框架协议，同时，大众汽车集团对小鹏汽车进行战略少数股权投资签订了股份购买协议。大众汽车集团发行约占交易完成后4.99%的A类普通股，总值约7亿美元。

事实上，不同于过去几十年燃油汽车时代外国企业向中国单向输出技术的合作模式，这一次是“年轻的”小鹏汽车向国际老牌车企提供独有的技术。此次合作既是中欧经贸合作重要性和必要性的例证，也是坚持



‘内卷’。所以，以目前小鹏汽车的产品实力，在整个欧洲市场我认为是‘降维打击’，对于小鹏汽车而言，与大众汽车集团的合作能为其快速打开在全球市场的知名度。”何松松表示。

他表示：“事实上，整个中国的新能源市场已经排在全球的最前列。所以，未来我相信会看到更多‘合纵连横’的局面出现，今天可能是大众率先迈出了第一步，未来是不是还有其他跨国车企，比如说，大家非常熟悉的丰田会不会走出这一步，尤其值

市场的话语权正在改变

何松松认为，短期来看，由于整个中国新能源市场的超预期增长，跨国车企面临着很大的挑战。相比较过去来说，整个市场的话语权以及格局正在发生改变。大众汽车集团依然还在以传统的“油改电”的思路来应对市场的变化。但是，这样的思路实际上已经被市场教育过了，市场已经证明这样的做法可能是失效的，MEB平台的电动化产品在中国市场也是不太成功的。

他表示：“在过去传统的燃油车时代，大众汽车集团是占据着优势以及主导地位的。大众汽车集团的产品是不愁卖的，只要能够顺利生产批发给经销商，用强大的网络来控制住这个市场就能赢得竞争优势。但是

在新能源时代，对于车企快速响应的要求是很高的。”

在何松松看来，除了大众汽车集团，不少传统的自主品牌也面临着“转型慢”的特点。“因为此前不少传统自主品牌的产品、平台、技术开发以及经销模式和商业模式都是在模仿学习跨国车企，所以，不少传统自主品牌也建立起了非常庞大的经销商网络，形成了较为传统的汽车零售模式。其实在我看来，这是一种路径依赖，也是标杆化的惯性思维。在过去，客户的数据都在经销商的手里，所以对于客户的一手数据调研的灵敏性、灵活性都存在一些问题，是需要持续进行改善的。”

他表示：“相比而言，造车新势力都是轻装上阵，不管是从产品研发和营销方面都有革命性的创新和变化，包括对于用户数据的抓取、用户需求的反馈、组织的效率等方面，新势力车企能够更加灵活。所以，在今天这样一个高速成长的时代，我认为只要战略得当，积极拥抱变化和转型，就能分到一杯羹。”

2023
媒体报道
Media

阅读全文
请扫描二维码



云酒头条

《云酒头条》：谈白酒的价格品类

作者 / 冯华青 里斯品类创新战略咨询 中国区副总裁



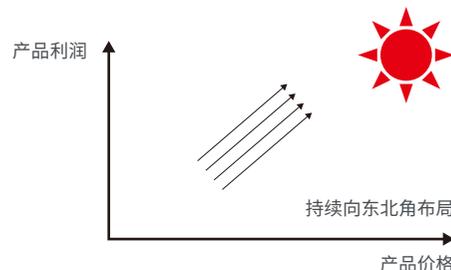
引言：里斯品类创新战略咨询中国区副总裁 冯华青就白酒的价格趋势进行深入分析，知名酒行业媒体《云酒头条》发表了这篇洞察文章。冯华青提出了高端化发展下的“东北角吸引力”，以及与之相匹配的两种常规发展模式：T模式和U模式，同时指出了白酒企业应该谨防价格死亡山谷区间。

成为了一个消费品类中的“异类”。投资市场上也出现了“美国有科技，中国有白酒”的笑谈。

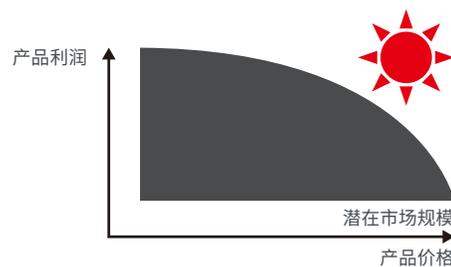
逃不掉的“东北角吸引力”

广义上的消费品类中，我们经常观察到企业经营经常会陷入的一个发展定势：随着品牌的稳固和加深，为了获取更多利润，推动产品和服务“高端化”发展。

由于在二维象限中，价格更高、利润更高的产品往往出现在图表右上方，因此被称为东北角吸引力。东北角吸引力对于上市企业尤甚，利润报表的业绩压力推动企业业务向东北角加速布局。



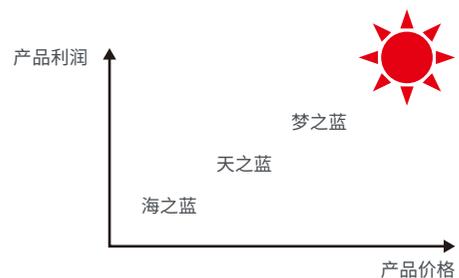
东北角吸引力也带来一个弊端：通常情况下，品类潜在市场规模沿东北向递减。价格越低、市场越大；价格越高，潜在容量就越低。



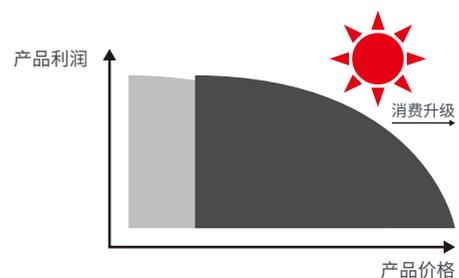
克服东北角吸引力的副作用力，形成了两种常规发展模式：T模式（种树模式）和U模式（升级模式）。T模式以全球日化巨头宝洁为代表，其布局模式并非将同一个产品不断向上移动，而是在同一品类不同价格段中持续种树，形成“单一品类、多品牌、多价格段布局”。

T模式在广谱消费品类中的代表是日化巨头宝洁，在洗发品类中舒肤佳、海飞丝、飘柔、沙宣，采用了定位不同、价格段不同的定价模式，形成了品类中的品牌大树。单一品类多品牌一旦形成则打破了传统单一企业单一品牌份额占比的上限，品类市占率上限从2-3成提升至7-8成。

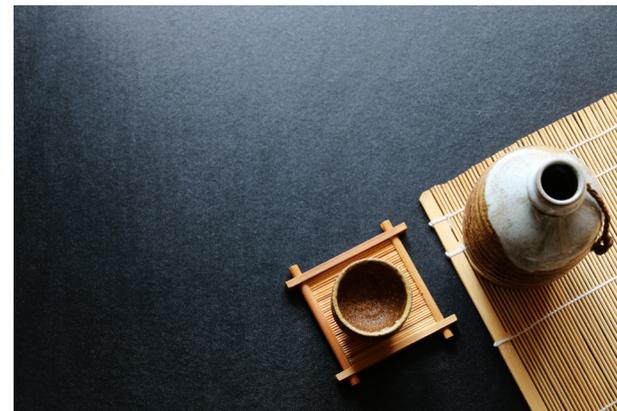
在白酒品类中，T模式的典型代表是洋河。天之蓝、海之蓝、梦之蓝在企业发展的不同时间段分别支撑起了成长的重任，且逐步向东北角移动。



第二种发展模式U模式（升级模式），则更依赖于市场和消费者端自发形成的消费升级。经济发展红利带动品类价格接受度不断提高，从而使潜在市场规模也随之东移，呈现出了“涨价不减规模”的发展态势。



U模式与其说是企业的主动经营选择，实质是一种被动接受红利下的自发形成的模



式，其缺点是难以改变企业竞争的相对价格位置，而且每一次上移意味着原价格段市场的丢失。

U模式的代表是苹果iPhone，十代之前的的发展路径。2007年初代苹果上市价格在3000元左右，苹果4的发布价格达到4999元，苹果7发布价6388元，苹果x发布价8399元。作为智能手机的领导品牌，随着技术升级带来的版本升级进行涨价，苹果收获了份额、利润双增长的局面。

但也可以看到，苹果的涨价发展带来了市场上大量的价格空白地带，早期的华为、小米等国产手机品牌均在这些空白地带找到了发展空间。

另外，U模式的价格上涨模式比较依赖于市场或品类容量的持续上升，苹果在10代之后的发展则终结了换代涨价的发展模式，也验证了U型模式无法长期持续，在价格脱离主流价格段之后，极易陷入衰退。

近几年，苹果则利用多版本将起步价格不断降低，苹果12和苹果13起售价回落到6000+价位段，也算是苹果对于之前涨价模式的一种修正。

“大众酱酒”的大讨论

火爆的白酒复苏以酱香型白酒复苏势头更猛，疫情中的三年，酱香品类玩家加速扩产，一线品牌普遍在未来10年产能翻倍，二三线酱酒甚至将会出现400%、500%的产能增幅，竞争日益激烈之下，引发了行业内对于酱酒价格的大讨论。

酱酒之风起于茅台，随着郎酒、习酒、国台、金沙、珍酒等一众品牌的跟进卡位逐步形成品类气候。由于价格段自上而下、由高至低的品类发展路径，在头部品牌集群之后，跟进者往往采取平价策略跟进竞争。

对于平价的大众酱酒（业内一般指零售价小于200元），业内一直存在不少争论。一个主流论点是酱香酒的生产工艺决定了200元以内难以出产优质的坤沙酱香酒。除此之外，产能的相对有限也难以满足企业对于“以量换价”模式的长期信心。

对于大众酱香的讨论只是白酒行业价格讨论的一个缩影。长期以来，白酒行业具有的高价值、高增长、高毛利的行业特点使其

2023 媒体报道 Media 阅读全文 请扫描二维码

对话OATLY、食实验室： 中国零食饮料年轻化怎么做？



引言：里斯咨询在FBIF食品饮料论坛大会现场与零食饮料行业的知名企业Oatly、食实验室企业高层对话，就中国零食饮料年轻化怎么做展开讨论，里斯品类创新战略咨询中国区副总裁罗贤两分享年轻化新趋势下的品类创新思考。

主持人：FBIF现场有很多让人眼前一亮的产品，三位嘉宾觉得最Z世代的一个产品？为什么大家觉得它是最Z世代的？

孙思达：在FBIF展会上，让我眼前最为亮眼的产品是旺旺的浪味仙。

我是浪味仙的忠实爱好者。我印象很深，小时候打针时才能吃得到浪味仙，这是我童年的记忆。当我长大以后，我发现以前我喜欢吃的东西没发生太大的变化，但今天在展会上发现了粉色玫瑰味的浪味仙，我会愿意试一下它，在看电影或刷剧的时候买一包，小小的放纵一下。但如果是其他粉色的品类，我并不会对它感兴趣。

罗颂铿：我也看到一个粉红色樱花波浪，樱花口味跟玫瑰口味也有一点异曲同工，也不知道是什么味道。很多品牌抢先做樱花味道吸引消费者，还要符合消费者的需求，要好看、要好吃、要健康、0脂肪、低卡、要养生还要营养。如有一个产品做到这样，我相信我也会被这个产品吸引。

罗贤亮：先从展台打造层面来看，最符合Z世代是OATLY。其他品牌展台是一个很传统的展厅。但OATLY这里是一个吧台，大

家可以看到后面摆的这些周边，非常有氛围感。包括饮品口味也是特别多，而且还加了各种气泡的。

再从产品层面来看，我看到一个叫养水的产品。它打的是养生概念，但没说清楚到底养生养在哪。只知道产品里面加了各种养生的元素，人参、枸杞之类的。我就问工作人员，他们说提高免疫力。但是具体怎么提高免疫力其实很难说清楚。我觉得这款产品是Z世代关心的，但是Z世代看到也会很奇怪，到底养生养什么？

另外一个旺旺新推的fixbody。确实抓住了年轻人的调性的，但它做的是糖果、饼干这样的东西。从数据来看糖果和饼干在整个零食大类里面是下滑的，年轻人认知当中会觉得糖果、饼干不会很健康，在下滑的品类里做创新，消费者会把很多技术层面、产品层面的创新忽略掉。即使旺旺抓住了Z世代的特点，但没有真正走进Z世代心智里。

主持人：请三位嘉宾结合多年实践经验分享一下在食品饮料的领域，Z世代的消费行为与S世代、Y世代相比有什么不同？

罗贤亮：在里斯发布的《中国零食饮料品类研究报告》中，系统性的梳理出三个点，关于Z世代成长的历史环境以及他们为什么会产生这样的心理。

第一，升级与降级并存。大家说了很多年消费升级，但到Z世代我们发现，他们的消费金额，消费能力是在的。可他们的消费过程非常精明，比如买临期食品、同样的东西在淘宝上挑好之后，再到拼多多下单等。

这些行为背后有两个很重要的原因，一



方面是，在他们成长过程中，经济增速一直保持在7%。但当他们走向社会，随之面临了疫情，碰到了整个经济形势的转折。另一方面，现在媒体很发达，买东西可以看到很多信息，哪个好，哪个坏，哪些产品值不值这个价格，他们都能看到。所以我们可以看到他们在消费上很精明，升级和降级是并存的。

第二，Z世代是孤独的一代。Z世代是计划生育之前最后一代独生子女，成长环境当中大量时间是一个人度过。调研里发现，他们每周基本上会有三分之一以上的时间是一人食，既要吃简单快速的东西，同时又要要有仪式感。很多品牌看到此形势，就推出了很多一人食产品，如自嗨锅、空客意面，虽然都是速食但包装看起来非常上档次，整体产品呈现出来非常有食欲。这也是Z世代的一个特点，既要好吃又要有仪式感，同时又喜欢在线上做分享。

第三，Z世代一方面想要健康，另一方面想要纵欲根据里斯的调研发现，70%以上的Z世代买零食饮料的时候都很关注里面的成分是不是健康，可他们实际买零食饮料的动机又是解馋和解压，这就非常矛盾。

我给大家举个例子，有一个企业家跟我说，当他们做调研时，Z世代都跟他们说要健康，但在做产品测试的时候，Z世代都在摇头说不好喝。确实Z世代表现出想要健康，但他们在实际选择当中身体很诚实，依然会选择一些能够刺激味蕾、能够解压的食品。

这就是Z世代区别于S世代、Y世代最大特点“纠结”。

罗颂铿：在FBIF的论坛上，我跟几位食品营养的专家交流。他们分享到中国的饮食从吃得饱，到吃得安全，再到吃得健康，以及到现在要吃得愉悦。这些需求推动整个行业发展，Z世代也被很多很好的品牌包围，让他们自己选择。

孙思达：我作为一个Z世代的创业者，从自身角度简单分析一下背后的逻辑。

刚提到两个字“纠结”，从各位年长一些的企业家来看Z世代是纠结的。

2023
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



淄博烧烤走红的秘诀是什么？

作者 | 罗贤亮 里斯品类创新战略咨询 中国区副总裁
杨依和 里斯品类创新战略咨询 分析师



前言：近几个月，淄博烧烤频频出圈，登顶各大社交平台热搜榜。游客不远万里“赴淄赶烤”，淄博文旅局更是发布《致广大游客朋友的一封信》，表示五一期间淄博中心城区的酒店已基本售罄，客流量已超出接待能力，建议错峰出行。淄博烧烤可以说是近期的美食圈顶流，一朝成名天下知。

淄博烧烤是怎么火起来的？

从抖音关键词搜索数据来看，3月份相比2月份数据呈现小幅提升的趋势，4月份节节攀升、快速爬坡，在五一小长假迎来历史高峰。巨量算数数据显示，抖音平台3月份观看淄博烧烤相关话题视频的画像大多来自山东省人。通过对历史数据的溯源，藉此推断，淄博烧烤在3月在山东省内热议，4月破圈至全国，并在五一小长假随着全国旅客的来访登顶流量巅峰。

光靠流量数据仍难以说明淄博烧烤是如何走红的，还需要具体拆解各个阶段淄博烧烤的热搜话题，并分析每个事件所带来的影响。我们按时间线捋一捋历史热搜：

3月5日 #大学生组团到淄博吃烧烤#

话题登上抖音同城榜热搜第一，搜索量高达525.3万次。淄博火车站往返旅客数量创近3年最高记录。此事件被视为是淄博烧烤走红出圈的“第一枪”，引发网友对淄博烧烤的好奇。3月5日搜索内容就出现了“淄博

的烧烤怎么火的”，可见在网上已引发一番波澜。许多网友通过此事件第一次了解到一种新的烧烤品类——淄博烧烤。

3月10日 淄博政府发布会宣布 #山东淄博五一前后举办烧烤节#

淄博市政府为淄博烧烤召开新闻发布会，宣布在五一期间举办烧烤节、开通烧烤专线公交、招募火车志愿者、成立淄博市烧烤协会、发布淄博烧烤地图等等，市商务局、市公安局、市文旅局、市市场监管局纷纷出列。淄博政府的快速响应令人意外，以大音量、高曝光提升了淄博烧烤这一品类的认知度，进一步激发了网友的好奇心。此举不仅主动承接了“大学生组团到淄博吃烧烤”流量与热度，更重要的是，给网友提供更多可发酵的素材，引发新一波的流量。淄博各个政府部门全力服务烧烤顾客的行为令网友们感受到了反差感与新鲜感，因而把淄博烧烤推向更高的热度。

4月上旬 #谁还没有坐过淄博烧烤专属列车#

3月底，开通淄博烧烤专列，淄博拥有了自己的首列始发车列车。4月8日，淄博市文旅局局长宋爱香，带着一众区县的文旅局长及热门景区的代表，浩浩荡荡登上了专列，在7节车厢里和乘客互动，介绍淄博的文化，送淄博当地特色伴手礼。随后的几天中，这一事件持续发酵，两度登上热搜，进一步强化了淄博政府全力服务游客的认知与印象，向消费者传递出：在淄博吃烧烤，足够贴心。

4月8号 #博主B太打假视频上热搜，立起



“实在”的城市标签

专门打假美食份量、拥有1700万粉丝的抖音博主B太在淄博八大局市场测评了十个摊位是否有缺斤少两的情况。令人震撼的是，不仅所有测评的店铺都足斤足两，甚至有的店铺还多送分量。这一事件颠覆了人们对“网红”旅游区的认知，价格品质不透明已是旅游胜地“默许”的痛点，尤其是开放后“三年不开张，开张吃三年”的商家比比皆是。这一视频不仅上了央视，还被人民日报的抖音账号转载，持续发酵。这一反差事件更进一步提升了淄博烧烤的口碑，向消费者传递出：在淄博吃烧烤，足够实在。

4月19日 #男子在淄博烧烤摊闹事被秒带走#

山东淄博一男子在烧烤摊抄起酒瓶与他人发生冲突，不到20秒民警迅速到达现场，将当事人制服并带离现场，同时安抚在场群众。据媒体报道，之所以出警如此高效，是因为公安系统在烧烤摊点和大排档等人员密集的场所加派执勤人员，提高治安巡逻密度和巡逻频次，维护社会治安秩序的稳定。这一事件是淄博市服务精神淋漓尽致的体现，向消费者传递出：在淄博吃烧烤，足够安心。

4月中下旬

#陈晓毛晓彤也没逃过淄博烧烤#

#刘英杰带老婆打卡淄博烧烤#

#中央对淄博烧烤的看法#

艺人明星、网红、媒体纷纷加入淄博烧烤话题。得益于这些名人及媒体的自身热度，淄博烧烤话题得以持续发酵，渗透拓展至更广泛的人群，热度节节走高。

4月25日至五一期间

#淄博烧烤节开幕#

#淄博烧烤店为劝退游客刷差评#

#淄博公厕配肠炎宁片和卫生巾#

#淄博烧烤吃刀片后续#

在此期间热搜变得多元化，有好评也有差评，有关商家也有关游客。此前一连串营销传播激起不少网友对淄博烧烤的好奇心，并随着五一小长假的到来，全国各地的旅客纷纷“赴淄赶烤”。淄博因此在五一期间创造了客流量及话题度的双重巅峰。

从心智视角解读淄博烧烤的出圈秘诀

广义上的消费品类中，我们经常观察到企业经营经常会陷入的一个发展定势：随着品牌的稳固和加深，为了获取更多利润，推动产品和服务“高端化”发展。

2023
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



新零售时代下， 渠道品类的创新

作者 | 徐雪迎 里斯品类创新战略咨询 高级分析师



引言：创新正在引领世界变革，技术的升级、科技的迭代在零售行业中催生了无数品类机会。零售行业持续发展也不断被颠覆，但万变不离“多快好省”四字宗旨。可随着社会科技的不断发展，“零售店”带给消费者的体验边际效逐渐递减，“多快好省”的演绎也逼近临界点，那新零售是如何颠覆旧零售的？放眼未来，渠道品类又能如何创新？

- 商品化水平：供小于求的工厂时代，区分商品只是用商标来区分，做质量背书；
- 信息化水平：使用实体本记录、信息孤岛——零售者和供应商的信息是割裂且信息不对称；
- 供应链水平：以产定销、没有高铁干线物流、造成库存风险；
- 城市化水平：只有一个核心商圈，媒介大多为报纸。

因此在物理及技术条件的制约下，三大业态都无法做到“更快”、“更好”、“更多”。

2.0 现代零售

此阶段，商品化、信息化、供应链、城市化水平等基础条件蓬勃发展

- 商品化水平：供需趋于平衡，进入了品牌时代；
- 信息化水平：开始提升，引进IT技术；
- 供应链水平：可以实现产销制衡，实现快速转运，更好的管理库存；
- 城市化水平：开始有多个核心商圈，居住形态也发生了改变，媒介从报纸转为电视...

零售业态依托于设施不断完善、社会不断进步，已经可以开始满足消费者“多快好省”的其中两种需求：

1. 多选和廉价的全品类/垂类渠道，如大型商超 (hypermarket)、服装行业的Zara/优衣库、家电行业的苏宁等；
2. 便利和廉价的折扣店，比如华联超市、德国的aldi、名创优品等。

2.0现代零售推动零售业态实现了一次飞跃，但并不属于颠覆性的创新。

3.0 电商零售

移动互联网及电商平台的出现则具备跨时代的意义。满足了消费者对多、快、省的需求，商品化、信息化、供应链水平、城市化水平均已达到巅峰，也直接诞生了新品类机会。

- 商品化水平：供大于求；
- 信息化水平：互联网时代，各种信息直接联网记录，如动态调度库存；
- 供应链水平：以销定产、大客户直供、干线零担快递互相协同；
- 城市化水平：互联网无界。

在3.0阶段所有品牌均可同时满足多选、廉价、便利三大核心需求，其中淘宝稳坐头把交椅、京东后期以3C为品类切入点，主打“更快”、拼多多切入空白的下沉市场，主打“更便宜”，都是意图将“多快好省”进一步做到极致。

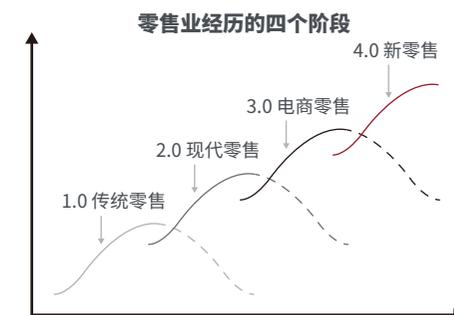
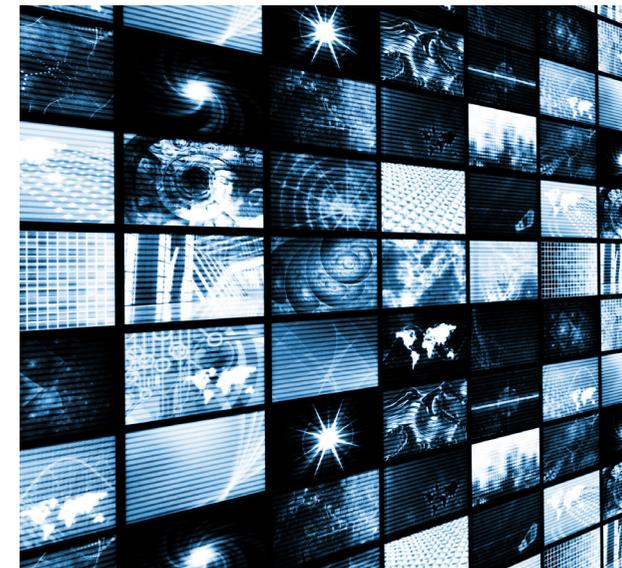
4.0 新零售

尽管电商渠道已经满足消费者的三大核心需求，看似已然到达穹顶，但仍然面临解决不了的难点：

1. “多、快、省”均已经无限趋近于失速点，近乎过剩状态，给消费者带来的体验边际效应递减，新的渠道很难在针对淘宝、京东、拼多多实现超越；
2. 电商渠道难以满足非标产品、非标服务的接入，如生鲜很难线上化；
3. 消费者还是需要线下场景，但电商本质则缺乏了消费线下体验的场景...

如此困局下，新零售概念则对旧零售实现了革命性的颠覆。在DT+AI+IoT的技术环境下，新供应链水平（柔性制造、直销寄售、即时配送、中转仓+前置仓）打开了“无界零售”，实现了线上线下一体化。

基于市场洞察、心智洞察，并倚赖技术支持下，新零售业态对用户需求进行了重构，提供了“优惠”、“优选”、“体验”的零售环境，也催生了无数新兴渠道品类。



新零售渠道品牌的品类创新

在科技的支撑下，“多快好省”的竞争已几近白热化，渠道品牌起步的重要机会则在于依托趋势性的品类，而渠道品牌所提供的价值同样依赖于品类所处的发展阶段，不论是盒马生鲜超市，还是 TopToy 潮玩集合店，都是对新零售渠道创新的一次实践，也都对“人货场”进行了创新的定义：

2023
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



入选北大创新案例： 长城汽车崛起之路的战略解读



何松松

里斯品类创新战略咨询 中国区合伙人

引言：日前，长城汽车凭借品类创新显著成果入选北京大学创新案例成为唯一入选的整车企业，长城汽车的社会价值与创新价值再次受到权威认可。里斯品类创新战略咨询在过去十余年中，亲历了长城汽车从80亿到千亿级规模的增长。藉此时机，我们来梳理长城汽车作为中国自主车企代表，是如何进行战略创新的。

长城两个阶段的战略创新

回顾长城的过去十余年，我们认为其主要经历了两个战略发展历程，在两个历程中企业又根据不同的市场竞争格局和自身基础，进行了不同的战略创新。

第一阶段的战略创新：实施品类聚焦，打造企业主干，实现高速增长

这一阶段的战略关键词是品类聚焦，时间跨度为2008年至2016年。2008年，在像其他所有主流车企一样全面进军和发力轿车市场却未换来预期销量的背景下，长城基于聚焦战略的指引，全面转向“大树型品牌战

略”，通过聚焦一个品类、聚焦一个品牌起步，即聚焦15万以下经济型SUV市场、聚焦打造哈弗品牌，将其发展成为企业主干。

为什么长城敢于押注这样一个市场？因为通过消费者调研发现：说到“长城”品牌，消费者的第一印象中，提及率最高的是SUV，达到57.11%。认知决定市场。结合美国汽车市场近一百年的品类发展数据，我们明确提出：SUV属于竞争对手少、既有市场小、未来增长潜力巨大的品类。

强大品牌源自主导一个品类，轿车作为当时已经竞争非常激烈的红海市场，SUV在当时依然处于蓝海，如果长城能够率先进入蓝海市场并做好战略布局，就有非常大的机会在SUV品类中建立一个主导型品牌，打造品类之王。

随后的故事已为大家所熟知，长城凭借“聚焦经济型SUV”战略创新和哈弗品牌的成功，实现了从80亿到1000亿的飞跃，可以说是创造了汽车行业历史上的一个奇迹。

在成长到千亿规模之后，市场竞争环境必然发生了变化，长城汽车面临的课题变成了：站在千亿级的基础之上，长城如何开启并实现新一轮的增长？哈弗品牌已经成为了中国SUV领导品牌，集团销量自2016年首次突破百万辆后近五年来始终在百万左右徘徊，如何去寻找长城汽车的第二、第三增长曲线？

长城汽车面临的战略课题并不独特，如何持续发展是企业的永恒课题，尤其是原有业务取得了巨大成功的时候，往往意味着增长的拐点就在不远处。如何维持连续增长，寻找“第二曲线”也成为众多企业面临的课题和难题。

第二阶段的战略创新：通过品类创新，持续创造顾客，实现连续增长

企业的宗旨是创造顾客，只有持续创造顾客才能解决企业连续增长的问题。

流行概念“第二曲线”的背后，我们更应该探究其本质。其实在“第二曲线”这个概念流行之前，现代管理学巨匠德鲁克先生

早就提出了企业的宗旨是创造顾客，围绕宗旨出发企业只有两项基本职能：营销和创新，核心就是为了持续创造顾客，只有创造顾客才能解决企业持续增长的问题。

“——

品类创新是帮助企业实现连续增长的最佳战略范式。

——”

定位之父艾·里斯在《品牌的起源》一书中提出了一个在定位理论中的核心概念——品类，里斯先生认为品类是商业界的物种，如同生物界的自然规律一样，商业界的品类也在不断分化，分化意味着创新的诞生，意味着新的市场、新的顾客，因而分化能够带来很多建立新品牌的机会。

里斯先生的核心思想成为长城第二阶段战略创新的重要基础，长城崛起第二个阶段的战略关键词正是品类创新，推动品类不断

分化，以品类的概念创建品牌，创造新的顾客，时间跨度为2016年至今。

在长城汽车的第二个战略历程中，在品类创新的战略思想指引之下，从2013年哈弗品牌独立之后，里斯又携手长城汽车共同打造了一个又一个新品牌：

- 2018年推出经济型电动车——欧拉
- 2020年推出潮玩越野SUV——坦克
- 2021年推出机甲科技电动车——沙龙

这些新品牌的背后有一个共同点，即各自依托了一个新品类。在这些新品类、新品牌的带动下，2021年长城汽车的销量创历史新高（超128万辆规模），2021年市值一度暴涨三倍超过6000亿。

那么在这么多品类创新的背后，长城汽车是如何寻找、发现这些新品类机会的呢？又有哪些方法和规律可循呢？我们将为大家分享6000亿市值的背后，长城汽车第二阶段战略历程中具体的品类创新方法。

**品类创新两步走：
发现新品类与主导新品类**

在将定位理论引入中国市场的十几年时间中，里斯品类创新战略咨询从研究和实践中总结出了一套成熟的品类创新方法论。

实现品类创新通常需要两步走，第一步是发现新品类，第二步是主导新品类，两步缺一不可，只有完成两步走的品牌，才能成功依托品类创新打造品类之王。

品类创新第一步：发现新品类

如何发现新品类通常源自于三大洞察工具，即：市场洞察、技术洞察和心智洞察。

- 市场洞察，通常就是通过解决问题发现新的、潜在的、未被关注的需求；
- 心智洞察的关键，则是从心智出发，发现心智空缺的机会；
- 技术洞察的核心，是由新技术解决老问题，解决现有品类的痛点。

在第二阶段的战略历程中，长城主要运用了心智洞察和市场洞察的工具，来找到一个又一个的品类创新方向。

发现新品类最常用的工具就是心智洞察，核心是发现心智中有哪些空缺的机会，并抢先去占据。

心智洞察的第一种方法是聚焦。聚焦是心智洞察里最重要，也最常用的方法，聚焦就是收缩你的市场，直到你可以成为第一，聚焦的思路可以让企业很容易发现各个品类里面的新机会。

1. 女性电动车品类创新：聚焦人群，发现心智空缺，推动品类分化

欧拉从产品基础出发，结合着中国市场家庭短途用车的市场需求，诞生之初以“新一代电动小车”作为核心定位。但从市场反馈来看，由于欧拉的产品车身小巧，具备好开好停的特点，深受女性用户的喜爱。

在此启示下，里斯又开展了更深入的消费者心智调研：一方面，我们发现欧拉R1的用户中，高达80%的用户为女性，另一方面，一项研究表明，中国财富75%的决策权都掌握在女性手中。

在很多品类中，男性的商业价值甚至被戏称为低于宠物，但在汽车这个品类中，女性才是一直以来被忽视的群体，在以往的汽车市场中，男性是主力消费群体，汽车市场产品设计也以男性为主，出个别车型外，几乎没有品牌围绕女性群体为核心来制定战略，鲜有汽车产品是真正基于女性用户的视角和体验来打造的，里斯认为与新势力品牌吸引男性用户为主不同的是，欧拉应该进一步聚焦女性群体，这是欧拉绝佳的战略机会。

随后，在人群聚焦的指引下，欧拉采用女性设计师设计女性喜爱的造型和功能，欧拉从真正意义上开创了女性电动车这一新品类，同时也升级了“最爱女人”的定位。目前欧拉作为新能源汽车市场中的一个网红品牌，销量持续稳定增长，一度稳居细分市场



(10万A0级) 第一的位置。

尽管2022年因为原材料涨价等原因，欧拉一度停产了黑猫这样的明星单品，并对好猫产品进行了涨价，这一系列动作自然受到了市场竞争的冲击，但随着这些场外因素的进一步消散，我们依然相信欧拉品牌的潜力无限，未来可期。

心智洞察的第二种方法叫做对立面，就是成为大品类或者是领先品类或者领先品牌的对立面。

2. 潮玩越野的品类创新：站在领导品类的对立面，发现心智空缺，推动品类分化

众所周知，今天城市型SUV品类在中国乘用车市场中的份额已经跟轿车品类旗鼓相当，成为非常主流的大众化车型，为了迎合主流市场需求，造型在不断往流线型、轿车风格发展，风格越来越大众化，差异性也随之越来越弱。

而市面上具备独特造型优势的越野车却沦为小众人群的“玩具”，是行业公认的小众品类，由于过于强调机械性能而导致产品在舒适性、豪华度、智能化方面存在明显的短板，难以进入主流家用市场。所以中国越野车市场近年来也持续下滑，整体规模已不足20万辆。

以路虎、吉普为代表的两大专业越野品牌已经在后续车型开发中逐步放弃非承载车身的的应用，行业其他玩家也纷纷效仿，放弃非承载式车身成为车企共识和行业趋势，长城汽车内部甚至也一度想放弃对于非承载式平台的开发。

然而里斯通过心智洞察发现，消费者对于常规越野车的认知是造型硬派的、个性的、机械化的、做工粗糙、舒适性差，但又认为城市SUV越野性能弱、大众化、不够阳刚、硬派。

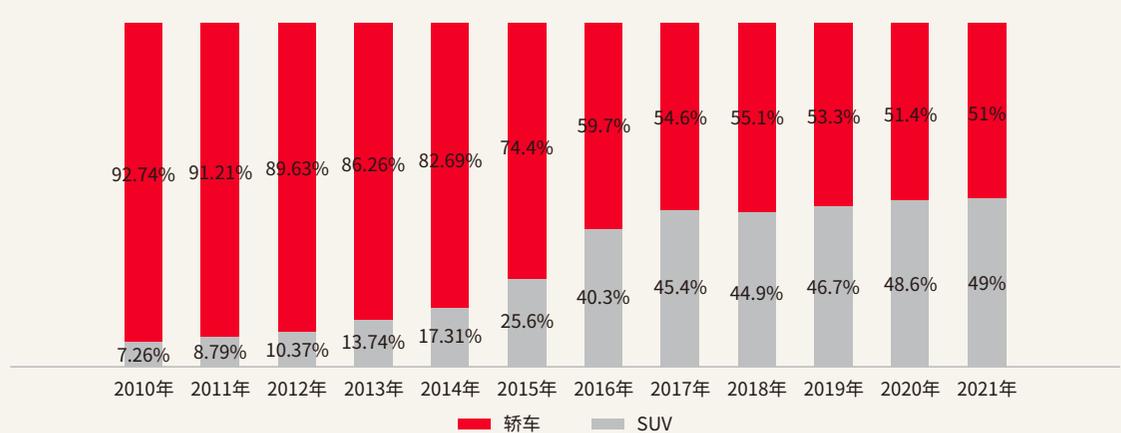
基于这样的洞察，我们判断中国越野SUV市场之所以未能实现预期的增长，核心在于品类创新的缺失，一个能解决舒适性、顺应智能化需求，且满足消费者硬派、潮流的越野SUV新品类，必将重新激活中国越野SUV市场。

因此，我们认为完全可以从另一个方向出发，站在城市出行的场景之下，在舒适性和智能化的基础之上，推出一个更加硬派的、更具个性，同时又延续越野风的SUV品牌。相比成熟市场（如美国、澳大利亚、加拿大等），国内越野车市场具备至少5倍以上的成长空间，同时竞争程度要远远低于城市型SUV，长城汽车存在打造一个世界级越野车品牌的重大战略机会。

在此背景之下，长城汽车坚持完成了新一代越野车平台（坦克平台）的规划和开发。诞生于新平台的坦克品牌也创新性地融入了豪华、智能、潮流等基因，开创了全新的潮玩越野SUV品类。在品类创新的加持下，坦克迅速成为中国越野SUV市场的冠军，市场份额接近50%。

发现新品类的第二种常用的洞察工具就是市场洞察，其核心方法就是通过发现新的、潜在的、未被关注的需求，并解决问题。市场洞察最常用的方法是结合潜在需求，发现市场空白。

2010-2021年中国SUV与轿车销量占比



机甲龙

高性能机甲战跑



3. 机甲电动的品类创新：发现潜在需求，推动品类分化，填补市场空白

众所周知，高端电动车市场已经不乏极具竞争力的玩家，无论是特斯拉的“自动驾驶”、蔚来的“服务”、理想的“奶爸家用”都已成为消费者在高端电动车市场的选购理由，沙龙品牌作为一个刚刚诞生的后发品牌，如何才能找到差异化的战略机会进行突围呢？

被80、90后所熟知的机甲文化，诞生于上世纪50年代，最初始于日本在战后对于未来科技的向往，而后在美国被发扬光大。由此在全球范围内建立起了强大，长期且持续的机甲文化，一直以来机甲科技也代表了人类对于未来科技持续的向往和追求。

作为面向最广普人群的工具，汽车自诞生以来也一直以来就是人类实现未来科技的重要载体。然而无论是美国还是日本，机甲文化大多只停留在影视文化作品和动漫周边，还未有真正的汽车企业围绕机甲作为核心来构建战略，汽车市场中主打机甲概念的产品几乎为零。

正是基于这样潜在的需求，沙龙在高端电动车市场里找了市场空白区域，明确了品类创新的方向，率先围绕机甲科技为核心，打造了全新差异化的机甲造型，开创了全球首个机甲科技电动车品类。

随着沙龙机甲龙的亮相，一时间引发机

甲爱好者的围观和热议，在竞争极度同质化的电动车市场，非常有力的开辟出了一条新的细分赛道，售价高达48.8万的机甲龙首发亮相3小时后全球限量的101台车就被抢购一空，新品类可谓首战告捷。

发现新品类的第三种洞察工具便是技术洞察，技术洞察的核心，是由新技术解决老问题，解决现有品类的痛点。

4. 长城氢能汽车的品类创新机会

鲜有人知，长城汽车集团是国内唯一一家“上游制氢、中游储氢、下游用氢”全氢能产业链布局的企业，储备了大量的技术专利。从技术洞察我们可以发现，氢能被普遍认为是脱碳化时代的理想燃料，在实现全产业链清洁的同时，也能完美解决用户的里程焦虑，因此随着产业链技术的快速发展和进一步完善，氢能在汽车产业中拥有极为广阔的应用市场。

未来十年，伴随着氢能产业链崛起带来的战略性机遇，长城汽车必将最有希望率先在氢能汽车的品类创新上有所建树。

品类创新第二步：主导新品类，避免先驱变先烈

以上，我们介绍了通过三大来源（市场、心智和技术洞察）发现新品类的具体方法在长城汽车实践中的运用。

“——

必须强调的是，三大洞察并非完全割裂，相反，要发现一个潜力巨大的新品类，往往需要综合应用三种洞察工具。

——”

进一步，发现新品类也并不意味着成功，回溯世界商业史，品类领导者不是品类开创者的案例比比皆是。仅仅发现了新品类但却未能实现主导的话，那么往往品类先驱到最后都变成了先烈。因此，最优秀的企业不仅要具备发现新品类的能力，还要具备主导新品类的能力。

当发现并确定了一个新品类机会，如何来把握这个机会，主导新品类呢？在新品类设计中应该把握哪些关键要素，我们结合里斯公司数十年对大量案例的研究以及实践，形成了“品类创新设计4N模型”，这个模型涵盖了品类创新设计中最核心的四个部分：新品类、新品牌、新定位、新配称。

主导新品类的“品类创新设计4N模型”

一、新品类

新品类包括对发现的具体的新品类进行合适的品类定义和新品类命名。

第一是给新品类清晰的定义。定义新品类的作用是建立标准和解释权，以便可以清晰介绍和推广新品类，推动新品类的教育。所以定义新品类通常涉及以下问题：新品类是什么？属于哪个品类？和已有的品类有何不同？具有什么特点？带来什么好处？

第二是为新品类命名。基于对新品类的定义，为新品类命名，基本的原则就是尽可能利用既有的认知，并进行新的组合。新品类命名至关重要，很多是否时候，失败的命名甚至会影响到整个品类的成功。消费者面对一个新品类，最关键的问题是它是什么？属于什么品类？和现有的品类有何不同？

坦克的新品类定义和命名

在坦克品牌的实践中，结合旗下的产品特点，坦克的品类定义是一种兼具时尚潮流和游玩乐趣的SUV，既有越野SUV的越野性能，又具备城市SUV的智能和舒适性，适合日常代步和郊野游玩。

而在品类命名上，“潮玩越野SUV”则努力远超新建认知，这也是原有品类之王或者大品牌们强势中的弱势。

汽车领域的案例就是最好的佐证，事实上，宝马同样是全球电动汽车的先驱之一，早在2011年宝马就已经开始大力推广自己的电动子品牌“i”系列，然而实际效果惨不忍睹，更惨淡的是在认知上，在提及电动汽车品类时极少有人会首先想到宝马。在电动汽车品类的心智阶梯中，宝马甚至远低于中国的新势力品牌蔚来、小鹏和理想。核心原因在于宝马在燃油豪华车品类的历史太过成功，认知极其稳固，它已经和这个品类牢牢绑定，很难再代表另一个品类。

二、新品牌

新品类必须要启用新品牌。人类大脑厌恶改变的心智模式，意味着认知一旦建立就很难改变，改变的代价极其高昂，而且很可能无效。一个品类只能关联一个品牌，要抹掉原来认知，需要的成本和努力远超新建认知，这也是原有品类之王或者大品牌们强势中的弱势。

坦克启用新品牌

以坦克品牌为例，最早坦克300只是一个产品代号诞生于WEY品牌之下，产品上挂的也是WEY品牌车标，然而由于“潮玩越野SUV”品类跟WEY所代表的“中国豪华SUV”品类差异过大，消费者认知难以统一，实际市场反馈也验证了，无论是舆论环境还是消费者的认知里，“坦克”的光环已经超过了WEY，WEY品牌难以“鱼和熊掌兼得”。

因此，长城也果断作了新品类启用新品牌的决定，在坦克300产品成都车展亮相后的半年，坦克品牌随即宣布独立。新品牌自

上市以来长期处于供不应求的状态。坦克也当之无愧地成为近两年中国汽车市场的现象级明星品牌。

三、新定位

对于一个新品类而言，初期非常重要的工作就是教育品类，用一个清晰、简单的概念让潜在的消费者迅速的了解新品类的优点和好处，这就是新品类的定位。

每个新品类都需要一个新定位，通过新定位推动新品类迅速成长。如何找到新品类的最佳定位？应该遵循以下三个步骤：

- 首先，确定一个合适的主竞争品类；
- 其次，找到主竞争对手强势背后的弱势；
- 最后，形成对立面的定位。

欧拉的新定位

欧拉的新定位：如前文所提到的，欧拉品牌诞生之初定位为“新一代电动小车”，核心还是从市场需求和产品基础出发，但当从心智洞察出发，通过对立面梳理出女性电动车这样一个绝佳的战略机会后，欧拉品牌的新定位则随即诞生。

通过对立男性汽车品类，其强势背后的弱势就是缺乏对女性群体的关注，因而没有打造出真正适合女性群体的汽车产品，进而顺理成章地就形成了“最爱女人”的定位，并且通过这样清晰直白的表达方式，清晰传递了欧拉女性电动车的品类特点和品牌特征。

至此，欧拉品牌也不再是最初长城内部

处于战术层面考虑用来平衡企业油耗积分的工具角色，新品类、新定位让欧拉焕发出巨大的战略潜能。

四、新配称

围绕新品类、新定位，构建新配称的核心原则：就是挑战极限，与老品类尽可能的拉开差距。“配称”基于不同品类，包含几乎所有影响“新品类”认知建立要素，通常包含但不限于：新产品、新视觉、新渠道、新营销、新团队、新供应链、新资本模式。

坦克的新配称

围绕“潮玩越野SUV”的品类特点，坦克品牌在产品 and 营销两个方面也都进行全新的构建。

• 新产品特点

不同于传统的硬派越野车对“机械”性能的执着，坦克在产品打造上充分融入了豪华舒适的基因，解决了过去硬派越野车乘坐太硬，不舒适的普遍痛点，同时还配备了领先的智能科技配置（如智能驾驶和智能网联功能），真正实现了媲美城市型SUV的产品特点，让“坦克进城”成为可能，实现了潜在客户群的扩圈。

• 新营销方式

如事件营销：利用“女性专场”成功抢戏。在2020年车展亮相时，坦克创新性的举办了“女性专场”，目的就是要打破硬派越野SUV是男性专属的传统认知。著名女星袁姗姗、MMA世界冠军张伟丽等数百位女神

同台，这一事件不仅让坦克迅速出圈，成为成都车展的最热话题，也很好地诠释出新世代女性的知性独立、潮流个性的鲜活形象，完美昭示了“潮玩越野”的品类特点。

欧拉的新配称

围绕着女性电动车品类以及“最爱女人”的新定位，欧拉品牌进行了一系列新战略配称构建，在产品层面和营销层面都更加充分考虑女性群体的需求。

• 新产品系列命名

在产品方面，欧拉将旗下产品系列更改为以“猫”来命名，从R1率先改名“黑猫”开始，到今天的好猫、朋克猫、芭蕾猫、闪电猫等新品系列，欧拉在汽车市场成功掀起了一股“撸猫”热潮，契合品牌的时尚特性，备受女性顾客群体好评。

• 新产品特点

另外研发方向从内外饰，到科技智能方向的设计研发也在全面落实支撑“最爱女性”的定位，匹配女性群体的特殊需求。例如打造女性电动车原厂改装IP，内外饰配色上、以及针对女性消费者的高跟鞋、化妆包、随车小挂件等收纳空间设计等；驾驶功能上，提供360度全景影像、自动泊车、感应开启后备箱、离车无忧等安全、实用的功能。

• 新营销方式

如情感营销：将“公主风”带进车展在营销方面，欧拉也全面围绕女性群体展开，利用情感营销的方式进行策划。

在2021年的上海国际车展上，欧拉创新性的搭建了一个梦幻城堡公主风的网红展台，成为此次车展中最亮眼的品牌，也吸引了大量的女性车友前来打卡互动。此外，欧拉已经与100多个潮牌跨界合作，进入了美妆、时尚、旅游、摄影等女性生活场景，全面与各类不同的女性群体建立连接。

尽管坦克、欧拉等新品牌不乏亮点，但在更多新品类机会前，长城对于新配称的构建依然存在很大提升空间，例如在进军高端汽车市场时，长城仍需要在新组织、新资本

模式等方面进行大刀阔斧的创新和变革。

从2020年起长城汽车已经在内部大力地推行组织变革，实现品牌、商企、研发的打通，形成“一车一品牌一公司”的组织变革模式。但更多的还是内部资源的重组和激活，从更长远来看，尤其在如沙龙品牌进入的高端电动车市场甚至长城未来即将进入的氢能源赛道上，对智能网络、未来科技对研发能力的要求，需要在人才扩充上进行进一步的强化，甚至引入外部力量；另一方面，从“蔚小理”的实践经验来看，高端市场要想成功突围，对于资本力量的调动和借势也至关重要，长城都需要更加激进的规划。

从这两个方面来看，长城既有的组织和资本模式在面临新的业务机会时也有存在不足的风险，需要更加有力的创新和变革。

从如何发现品类的三大洞察工具，到如何主导品类的4N设计模型，品类创新两步走决定了品类创新是否能取得成功。长城汽车第二阶段的战略历程也很好地诠释了成功实现品类创新所带来的高价值和回报。

结语

经过在两段历程中的战略创新，从品类聚焦到品类创新，从哈弗到欧拉到坦克、沙龙，2021年的长城汽车已经从十年前的“树苗”成长为一棵“品类大树”，持续的创新让这棵大树逐渐枝繁叶茂。

至此，我们也可以清晰地看到长城汽车在过去十余年发展历程中所奉行的战略创新脉络，聚焦帮助长城做强做大，而品类创新则进一步解决了企业持续增长的课题。长城汽车的战略规划和品类思维，值得中国企业借鉴。



里斯品类创新战略咨询

1963年，全球最具影响力的战略定位大师、定位之父艾·里斯，在美国纽约创立了里斯公司。里斯咨询，孕育了有史以来对美国营销影响最大的观念“定位理论”，也为众多财富全球500强企业提供了由小到大、由弱变强的关键战略决策。

进入二十一世纪，面对消费大迭代、技术革命、传播环境剧变，里斯咨询持续升级定位理论，开创了以“品类创新”为核心的全新战略观念和方法，为企业提供持续增长战略路径。作为全球公认的战略定位咨询开创者与领导者，里斯咨询又以品类创新战略开创者与领导者的身份自我变革，领跑新商业时代。

里斯中国

里斯咨询于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引入中国，服务客户包括茅台、王老吉、长城汽车、习酒、老板电器、杰克缝纫机、雨虹防水、今麦郎、君乐宝、香飘飘等。里斯中国是唯一一家为中国企业提供全球战略咨询、为企业突破千亿瓶颈提供服务的战略定位咨询公司。

2022年，张云开创的品类创新战略引入全球应用，被定位之父艾·里斯称为“终极的定位”。品类创新战略，助力企业现有业务突破瓶颈，步入增长新阶段，并助力企业成功构建新增长曲线，开启增长新格局。里斯品类创新战略咨询，在过去五年中，协助中国企业打造了酸奶增长王简醇、建材增长王大角鹿、瓶装水增长王凉白开、越野SUV增长王坦克、调味品增长王千禾等十大行业增长王，创造中国乃至全球战略咨询实践的新奇迹。

里斯品类创新战略咨询出品

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

www.ries.com.cn

