

# RIES

## 里斯季刊

RIES  
里斯  
Pioneering Pioneers

03

里斯季刊  
2021年10月



艾·里斯：定位革命

拥抱新品类大爆炸的伟大时代

“2021 品类创新大会：拥抱颠覆时代”即将召开

2021 中国茶饮市场报告

是食品行业的内卷还是保健品行业的重生？

## 企业动态 News

- 02 里斯战略定位咨询与三只松鼠达成战略合作，助力三只松鼠成为全球坚果巨无霸企业
- 02 里斯携手习酒，打造白酒行业又一巅峰
- 02 里斯战略定位咨询与百洋医药共建大健康品类创新孵化器
- 03 里斯战略定位咨询发布 2021 中国茶饮市场报告
- 03 里斯战略定位咨询中国区合伙人肖瑶出席 2021 中国饮品创新增长大会
- 03 “2021 品类创新大会：拥抱颠覆时代” 即将召开

## 品类创新大会 Category Innovation Conference

- 04 大会介绍
- 07 拥抱新品类大爆炸的伟大时代
- 10 寻找下一个超级大单品？从产品创新到品类创新 | 品类创新观察
- 12 长城汽车的品类战略解读 | 品类创新观察
- 14 开创互联网坚果的三只松鼠，以品类再突围 | 品类创新观察

## 研究报告 Reports

- 16 4000 亿增量背后的品类创新机会——2021 中国茶饮市场报告

## 里斯视点 Insights

- 18 新电商时代，所有品类都值得重做一遍
- 20 是食品行业的内卷还是保健品行业的重生？
- 22 被“野性消费”的鸿星尔克，未来该怎么走？
- 24 “颜值”经济时代到来，医美行业玩家将何去何从？
- 26 “裸体商品”，会是下一个趋势来临吗？

## 定位课堂 Positioning

- 27 定位革命 艾·里斯





### 里斯战略定位咨询与三只松鼠达成战略合作，助力三只松鼠成为全球坚果巨无霸企业

2021年6月，里斯战略定位咨询正式与三只松鼠股份有限公司达成战略合作，基于坚果行业的发展潜力与品类分化趋势，里斯战略定位咨询协助三只松鼠开展战略布局规划，协助三只松鼠实现“从领跑者到领导者”、“从单品牌布局到多品牌布局”、“从全国品牌到全球品牌”的升级目标。

三只松鼠诞生于2012年，率先推动坚果品类在中国市场的普及，品牌上线仅65天即在天猫坚果类目销售跃居第一。2019年，三只松鼠上市，成为零食行业首家全年成交额迈过百亿门槛的企业。如今，三只松鼠在坚果品类中的市占率已连续8年保持第一，产品畅销167个国家和地区。未来，里斯战略定位咨询将致力于协助三只松鼠企业实现体量超千亿的目标，成为全球坚果行业以及零食行业中最具价值的标杆企业。

### 里斯战略定位咨询发布《4000亿增量背后的品类创新机会——2021中国茶饮市场报告》

2021年6月30日，里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶受邀出席FBIF2021食品饮料创新论坛发言，同时发布《4000亿增量背后的品类创新机会——2021中国茶饮市场报告》。报告指出，2020年中国茶饮市场规模达4033亿元，预计未来五年市场容量接近8000亿元。据研判，茶饮市场正在原叶茶、即饮茶和现调茶三个品类赛道不断分化，其中现调茶饮成为了近五年中国茶饮市场的主要增长动力，也将成为未来五年市场增量的主要来源，市场占比接近一半。鉴于茶饮市场的三大细分品类处在不同的发展阶段，因此，各个品类因顺着竞争重心的转移趋势，进行技术创新、产品创新和运营创新。



贵州习酒  
— GUI ZHOU XI JIU —

### 里斯携手习酒，打造白酒行业又一巅峰

协助企业发掘并把握趋势性品类机会，让企业主导品类进而成为行业领先者，是里斯咨询不断践行的使命。

贵州习酒是中国酱香白酒品类的又一典范，在酱酒品类爆发式增长的趋势下，习酒把握酱酒品类机会，以比肩茅台的工艺和品质，顺利成为中国酱香白酒的第二大品牌。

里斯战略定位咨询继茅台之后，与贵州习酒开展战略级合作。我们期待，里斯与习酒的携手，将打造出白酒行业继茅台外的又一巅峰，在不远的未来成为中国白酒市场的领导品牌。

### 里斯战略定位咨询中国区合伙人肖瑶出席2021中国饮品创新增长大会

里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶应邀出席2021中国饮品创新增长大会。此次大会由中国食品工业协会指导，华糖云商和食业头条主办，超过300家饮品企业高层与5000位饮品行业专业观众莅临现场。肖瑶发表题为“寻找下一个超级大单品？从产品创新到品类创新”的主题演讲，分享新消费下单品与品类的关系，研判饮料行业的品类创新机会。



### 里斯战略定位咨询与百洋医药共建大健康品类创新孵化器

2021年6月30日，里斯战略定位咨询与青岛百洋医药股份有限公司共建的“大健康品类创新孵化器”项目揭牌。大健康品类创新孵化器着眼全球大健康领域的研究，基于中国消费者的认知，运用品类创新的方式，在大健康领域开发新品类产品，培育行业领导品牌。里斯和百洋在过去两年的合作中已经取得了很好的战略成效，双方携手打造了中国进口钙领导品牌迪巧及其他钙制剂市场的品类创新。此次合作已正式在功效型化妆品这一高潜赛道开启，将在全球范围内共同开创功效护肤严选店新品类。

### “2021 品类创新大会：拥抱颠覆时代”即将召开

基于多年来的品类创新理论研究以及助力企业打造品类之王的实践经验，里斯战略定位咨询和克里夫定位研究院携手发起对于“品类创新”的思考与探讨，将于今年11月20至21日在河北保定长城汽车哈弗技术中心举办“2021 品类创新大会：拥抱颠覆时代”，邀请食品、汽车、金融、家电等行业中开创或领导新品类的企业家们来分享他们对于品类创新的实践与思考。





# 品类创新大会： 拥抱颠覆时代

2021 / 11.20 SAT → 11.21 SUN

The Cambrian Life Explosion:  
Known as a big unsolved case  
in paleontology and geology  
It has been plagued

## 虚位以待，这场云集各行业品类创新大咖企业家的 盛会即将拉开帷幕……

近年来，中国的新消费品牌迎来了物种大爆发。从制造业到大消费类，市场涌现出一大批活力十足的新锐品牌，在新生品类大爆炸的时代，仍能保持着稳定的业务增长。制造业中，长城汽车近两年内推出坦克，市场上一车难求，欧拉电动车成为新一代女性的新宠，随之长城汽车的市值也突破 6000 亿并已跻身全球车企市值前十。在零售行业，从售出第一单到日销售突破 10 万元仅仅用了 63 天，国内率先且最快达到百亿规模的休闲零食企业 - 三只松鼠。还有向饮料巨头发起挑战的元气森林、天猫 618 开售 42 分钟销售额破亿的添可洗地机……这些企业虽然行业不同、商业环境不同，但其商业背后都遵循了“品类”的概念，在认知中成功建立了一个新品类，实现品类创新，并成为新品类的领导者。

- **长城汽车：** 坦克潮玩越野 SUV 品类；欧拉最爱女人的经济型电动车品类；WEY 新一代智能 SUV 品类

- **三只松鼠：** 互联网坚果品类的开创者与领导者
- **元气森林：** 开创“0 糖、0 脂、0 卡”气泡水品类
- **添可：** 中国制造智能洗地机品类

那究竟什么是品类和品类创新？品牌该怎么样进行品类创新？2004 年，全球商业大师、定位之父艾·里斯先生就先见性地指出：品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量。企业唯一的目的就是开创并主导新品类。品类创新其实是在潜在顾客的心智中率先建立一个新品类认知的过程。

当下，我们处在一个更加伟大的时代，颠覆现有市场的时机已经成熟。不论是新锐品牌，还是龙头转型，实现持续增长，如果不能看到颠覆性的创新，品牌将被颠覆。品类创新是实现差异化竞争是风险最低、成功率最高的创新，是创建品牌的终极方法。

基于里斯战略定位咨询和克里夫定位研究院多年来的品类创新理论研究以及助力企

业打造品类之王的实践经验，携手发起对于“品类创新”的思考与探讨，将于今年 11 月 20 至 21 日在河北保定长城汽车哈弗技术中心举办“2021 品类创新大会：拥抱颠覆时代”，邀请食品、汽车、金融、家电等行业中开创或领导新品类的企业家们来分享他们对于品类创新的实践与思考。

### 大会亮点

在两天的大会中，与会者将有机会：

1. 聆听来自各行业 20 余位“品类创新之王”成功背后的品类突围故事
2. 深入了解长城汽车创始人魏建军解析

2025 战略中 6000 亿元收入的品类创新战略，实地探访长城汽车基地

3. 在中国首个面向企业家聚焦品类创新的平台与各行业代表深入交流。大会仅限企业家参会，每场演讲均设演讲人与参会企业家的互动环节。

4. 见证“品类创新”方法论的首次推出，为企业厘清品类创新思路、“科学”的发现所在行业品类创新的机会和路径。

5. 中国首届以“品类”为核心的新锐品牌评选，通过这些新锐品牌洞察品类的发展前沿，反思自身的品类发展

### 演讲嘉宾简介



张云

里斯战略定位咨询  
全球 CEO、中国区主席

品类创新是一种基于认知的创新方式。超级技术与人类的消费观念的叠加因素，使我们正面临一个新品类大爆发的伟大时代。厘清品类创新思路、“科学”的发现所在行业品类创新的机会和路径。基于里斯 60 多年的实践经验，推出品类创新方法论，避免陷入拍脑袋或者依托灵光一动创意的误区，从而使品类创新有序可循。



魏建军

长城汽车董事长

去年在长城汽车 30 周年庆典上，董事长魏建军发出灵魂拷问，长城汽车挺得过明年么？今年长城一场轰轰烈烈的 2025 战略发布会，高调宣布 2025 年将实现营业收入超 6000 亿元，并明确在产品的布局与开发上，基于品类创新，以品类建品牌。魏总将亲自讲述藏在各品牌下“品类”的来龙去脉。



章燎原

三只松鼠创始人兼 CEO

用了 63 天实现日销售突破 10 万元，诞生半年跃居天猫坚果类目销售排行榜首，历经短短 7 年就突破百亿大关。三只松鼠的快速成长是基于开创并领导了互联网坚果这一品类。今年松鼠老爹章燎原正式提出 2030 年实现千亿规模的目标愿景，明确现在的三只松鼠正在从流量模式走向品牌模式，要做的事情是，聚焦优势品类，凸显用户心智。听松鼠老爹讲述互联网与品类这些事。



冷静

梦饴集团（原爱库存）  
联合创始人兼 CEO

2017 年，梦饴集团创办，逐渐成长为中国领先的新电商平台。对立与电商巨头以及顶流直播等“大鱼”，梦饴集团创新地提出了“鱼群爆发力”理论，开创“小鱼”新电商模式。二百多万条小鱼统一行动，力量就能超过大鱼，以“鱼群爆发力”高效触达数亿消费者，快速激发销售形成网络效应。冷静凭借商业和技术上的创新，促进创新创业与共同富裕上的探索。





晁晓娟

保准牛创始人兼 CEO

晁晓娟于 2015 年创立保准牛，目前保准牛是定制化保险平台的领导者。传统保险里大量是标准化产品，但是不同人、不同企业、不同场景中保险诉求是千变万化的，聚焦未被满足的需求，通过保险科技、大数据、精算模型等技术，创新产品、定制产品，把麻烦的事变简单。



冷冷

添可智能科技 CEO

扫地机器人品类中第一品牌科沃斯，在 2018 年推出添可品牌，打造中国制造的高端智能洗地机品类，成为该公司第二增长极。今年上半年添可销售收入较上年同期增长 817.02%，市场份额高达 70%。冷冷认为，随着国内消费升级，三四线城市的消费需求的释放，未来小家电行业会有更多新品类和新品牌的机会。要抓住消费者的新需求，在巨大的存量市场中获得新的增量。



刘铁楠

自嗨锅 董事

自嗨锅是互联网餐饮开创者及领导者，从「自嗨锅」到「自嗨锅出品」，以“打造一人食餐饮标准”的新餐饮为载体，把中华饮食文化推向全球，致力于成为国际餐饮新巨头。



江南春

分众传媒创始人兼董事长

在海量信息环境中，新品牌如何成为消费者的心智首选？网红与长红，流量与品牌，博弈之道中新品牌突围之法。

## 大会重磅活动介绍

### 长城汽车游学

在过去的十年中，长城汽车成就了五大品类创新。哈弗作为经济型 SUV，连续 11 年销量第一；长城炮是皮卡市场的绝对领导者；WEY 新一代智能 SUV；欧拉最爱女人的经济型电动车；以及最新推出的坦克，潮玩越野 SUV 一车难求。

长城汽车的 2025 年 6000 亿的战略目标中又提出，2022 年长城汽车将上市沙龙首款产品；2023 年，欧拉实现新能源细分市场第一，全球销量超过 100 万；2025 年前，全系列推出 50 余款新能源车型等等。

过往品类创新实践的成功，加之高速增长目标，这战略背后的思考逻辑、驱动力与实现手段又是什么？我们请来长城汽车总裁王凤英女士，长城汽车集团下各大品牌负责人，全面展现长城的战略及经营之道。同时，结合现场考察，参观核心实验室、长城氢能基地和电

能蜂巢基地，体验前沿的发展。通过长城汽车的游学，引发大家对于企业发展的战略思考。

### “品类之星”创始人分享

大会组委会联合“小猎犬”商业创新平台，举办“品类之星”评选活动，旨在挖掘当今时代在品类创新上有特别表现力的品牌。它们开创了新的细分赛道，创造了新的客户或消费场景，实现高复合增长率。这些新兴创始人的“品类”选择逻辑，值得企业家们去探寻与摸索。

通过定义一个新品类，或是品类进化、分化，在新消费品类大爆炸的时代，勇于拥抱颠覆，企业家必能抓住这个时代的战略性机会。如果您想了解品类创新的前沿方法论，与各行业企业家现场交流，共同探寻新消费时代的品类创新机会，破局前行，共创未来。即刻点击[以下链接](#)，了解大会详细议程并报名参会。

## 拥抱新品类大爆炸的伟大时代

作者 / 张云 里斯战略定位咨询 全球 CEO、中国区主席



**引言：品类创新就是在潜在顾客的心智中率先建立一个新品类认知的过程。这一期的季刊中，我们推出“品类创新说”系列，持续探讨品类创新的方法和洞察品类之王的故事。首篇内容，将阐述品类和品类创新的定义，以及品类创新商业价值。**

早在一百多年前，伟大的经济学家、创新理论的奠基人熊彼特就先见性的指出创新在社会经济中的根本性影响，从而提出了他最著名的“循环周期理论”。熊彼特认

为，当没有创新加入的时候，企业的总支出等于总收入，因此不会产生真正的利润。只有当创新发生的时候，才会产生超额的利润，从而吸引大规模的投资，引发了经济波动。今天，我们已经无需再去讨论熊彼特的观点是否正确，因为事实已经证明了，从美国硅谷到互联网经济、从人工智能到新能源汽车，每一次创新都引发了大规模的社会投资，带来了新一轮的经济增长。事实上，不仅宏观层面的全球以及国家经济如此，从微观来看，企业的增长周期同样与创新息息相关。

创新是否都必然可以带来增长和利润？未必如此。创新者面临一种巨大的窘境：先





驱最终往往变成了先烈。尤其是那些技术和产品创新者。回顾商业史，我们发现大量技术和创新者变成先烈的案例，这些案例身上显示的共性是：作为技术和产品的事实创新者，默默无闻，不为人知。最终的胜出者虽然在事实上并非率先推出新技术和产品，却是率先进入人们心智者。虽然并非新产品率先发明者，确是品类的最先定义者。

早在上个世纪 60 年代，随着信息时代的来临，定位之父艾·里斯先生就先见性地指出：业竞争的终极战场是潜在顾客的心智，同时，商业竞争中不存在所谓的事实，认知就是事实。宣告了商业竞争进入认知时代。进入新世纪，里斯又发现和定义隐藏在品牌背后的关键力量——“品类”。

“

我们认为所谓品类，就是消费者进行购买决策时的分类，在这里，品类是一个心智角度的概念，而非常规理解的产品或销售管理角度的概念。

“品类”及其在商业竞争中的巨大力量的发现和定义催生商业史上一种全新的创新方式：品类创新。所谓品类创新就是在潜在顾客的心智中率先建立一个新品类认知的过程。

”

和其它几乎所有的创新都基于创新的事实不同，品类创新是一种基于认知的创新方式，品类创新者未必是品类事实的发明者，却是品类率先定义者，未必率先进入市场，却是率先进入心智者。品类创新者之“新”，关键在于找到了认知中的空白，同时，由于采用了更清晰的品类定义、全新的品牌名、简单的产品线、全新的运营配称系统等一系列的品类战略和品类化设计，其自身具有先天的被认知优势，容易进入顾客心智，填补认知空白。

与技术创新等传统创新门槛较高、具有偶然性不同，品类创新是企业最容易实践的创新方法，无论企业规模大小、技术实力如何，企业家和创业家都可以依托心智洞察、市场

品类	品类发明者	品类之王
智能手机	IBM Simon (1993)	iPhone (2007)
数码相机	柯达 (1975)	佳能 (1987)
海量音乐播放器	新加坡创新科技 (2000)	iPod(2001)
智能电动汽车	通用汽车 Impact (1990)	特斯拉 (2003)
个人电脑	IBM (1981)	戴尔 (1984)
短视频	musical.ly (2014)	抖音 (2016)
能量饮料	泰国机能性饮料 (1966)	红牛 (1986)
希腊酸奶	Fage (1926)	乔巴尼 (2007)
...	...	...

洞察或者技术洞察发现新品类的机会，成为品类开创者。事实上，大多数品牌的成功都源于品类创新的成功，例如 IPHONE 开创了智能手机品类、特斯拉开创了智能电动汽车品类、乔巴尼开创了希腊酸奶品类、王老吉开创了凉茶品类……Interbrand 品牌价值榜前一百位的品牌中，超过 70% 的品牌成功起源或主要归功于品类创新。

同时品类创新也是回报最大的创新方式，创新者往往成为首个进入心智的品牌，以及由此带来的先入为主优势，最终往往成为了品类领导“品类之王”。在充分竞争的市场，品类之王往往可以享受领先的市场份额和由领先地位而获得的超额利润，在资本市场上，品类之王的优势更为显著，根据美国风险投资公司的统计，品类之王往往获得品类价值的 70% 甚至更高。

更为重要的是，今天我们正面临一个新品类大爆发的伟大时代：一方面未来数十年，将诞生人类历史上最多最伟大的新技术，例如人工智能、自动驾驶、新互联网、基因技术等……超级技术将催生人类历史上最多的品类创新机会。另一方面，人类的消费观念迎来了百年一遇的大迭代，人们开始摒弃使用了百年的燃油车，选择电动汽车。人们开始放弃百万年来热爱的蔗糖，选择了零热量食品。人们开始放弃数万年来热爱的米和面

粉，选择低碳水食品……这些都为颠覆传统的老品类提供了百年一遇的机会。两方面叠加，构成了这个时代伟大的历史机遇。我们可以预见，在未来的数十年里，将诞生出无数的新品类，率先掌握品类创新方法、成功实现品类创新的品牌，将成为新一代的品类之王和新商业世界中的耀眼明星。

德鲁克先生说，企业家的要务在于把握机会而非解决问题，面对百年不遇的历史机遇，每一个心怀伟大梦想的企业家和创业者都应该全力以赴、躬身入局，拥抱机遇。今天，仅仅智能电动汽车的品类里，已经吸引了全世界最杰出的企业和企业家纷纷加入，因为没有人愿意错过汽车品类迭代的颠覆性机会。从品类以及品类创新的视角看，你会发现无数诸如智能电动汽车的机会在衣、食、住、行，在几乎每一个行业都发生和存在。让我们拥抱品类大爆炸的伟大时代，学习品类创新、实践品类创新，成就新时代的伟大品牌和企业。



# 寻找下一个超级大单品？ 从产品创新到品类创新

演讲者 / 肖瑶 里斯战略定位咨询 中国合伙人



**引言：**2021年6月1日，里斯战略定位咨询中国合伙人、里斯战略定位咨询中国战略委员会委员、新品类实验室负责人肖瑶女士，受邀出席2021中国饮品创新增长大会，并发表题为《寻找下一个超级大单品？从产品创新到品类创新》的主题演讲，分享了如何以定位思维分析饮品发展趋势，探讨饮品品类的模式增长新方向，寻找下一个超级品类。

很高兴今天能有这样的机会与各位分享里斯咨询在饮品领域的一些思考。从今天的分享主题可以看出我们所关注的不是产品，而是品类。

这也是我们今天所想分享的内容，我们将围绕“消费领域值得重做一遍”这句话来探讨。这句话会带来两个问题：1) 为什么消费领域值得重做一遍？2) 消费领域应该如何重做？

## 消费领域值得重做一遍

相信各位都看到在消费领域的新品牌不断涌现：元气森林、茶颜悦色、喜茶等等。这些新品牌的涌现背后有两大红利支撑：结构红利和认知红利。

什么是结构红利？我们看到互联网大大降低了渠道成本，小红书等新型营销媒介的崛起，成长于互联网环境下的年轻一代，打破了原有消费领域的结构，这就是结构红利。

还有一层认知红利，一方面近年来频繁提及的消费升级，即消费者对价值的关注高于对价格的关注，此外消费者对创新的接纳度越来越高，开始愿意尝试新品牌，而这其中很重要的一点就是越来越接纳“中国品牌”。在很多品类中，都存在着一个非常重要的定位的机遇就是“代表中国”。

疫情之后，整体的国家自信开始上升，在这样的背景之下，有两个品牌成为了最大的受益方——华为、李宁。这两个代表了中国的品牌在过去的一年中受到了非常多的关注，在整体国家自信上升的趋势之下，越来越多的代表中国的品牌能够获得更高的增长。

这是大趋势之下的结构红利和认知红利，基于这样的趋势，我们认为消费领域值得重做一遍。

## 打造下一个具有持续影响力的大单品

那么接下来的问题是如何重做？在饮品领域，伴随浪潮起起落落，能够建立持续影响力的大单品并不多见，依次往前推，我们可以看到元气森林、茶π、小茗同学、王老吉等。那么如何才能打造下一个具有持续影响力的大单品？

这个问题依旧可以分解为两个层面：打造大单品、打造具有持续的影响力。如今的商业环境中，打造一个具有差异化的新产品已经不是一件很难的事情了，解决上述问题的关键在于如何开创新品类。

从0到1所面临的问题是生存问题，在这个阶段，一款差异化的产品、一个新鲜的

## Interbrand 全球品牌价值排行榜

排名	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	可口可乐	可口可乐	可口可乐	可口可乐	可口可乐	苹果	苹果	苹果	苹果	苹果	苹果	苹果	苹果
2	IBM	IBM	IBM	IBM	苹果	谷歌	谷歌	谷歌	谷歌	谷歌	谷歌	谷歌	亚马逊
3	微软	微软	微软	微软	IBM	可口可乐	可口可乐	可口可乐	可口可乐	微软	亚马逊	亚马逊	微软
4	通用电气	通用电气	谷歌	谷歌	谷歌	IBM	IBM	微软	微软	可口可乐	微软	微软	谷歌
5	诺基亚	诺基亚	通用电气	通用电气	微软	微软	微软	IBM	丰田	亚马逊	可口可乐	可口可乐	三星
6	丰田	麦当劳	麦当劳	麦当劳	通用电气	通用电气	通用电气	丰田	IBM	三星	三星	三星	可口可乐
7	英特尔	谷歌	英特尔	英特尔	麦当劳	麦当劳	三星	三星	三星	丰田	丰田	丰田	丰田
8	麦当劳	丰田	诺基亚	苹果	三星	三星	丰田	通用电气	亚马逊	Facebook	奔驰	奔驰	奔驰
9	迪士尼	英特尔	迪士尼	迪士尼	丰田	英特尔	麦当劳	麦当劳	奔驰	奔驰	Facebook	麦当劳	麦当劳
10	谷歌	迪士尼	惠普	惠普	奔驰	丰田	奔驰	亚马逊	通用电气	IBM	麦当劳	迪士尼	迪士尼

概念包装，就能够让消费者为之尝鲜，但这批尝鲜而来的消费者，也会因为尝下一个鲜而离开，这个世界永远不缺乏新事物。

从1到10所面临的问题是持续增长的问题，品牌要想跨越这个鸿沟，最重要的就是在心智中有所代表，才有可能在消费者认知中形成记忆，从而实现持续增长，这也是我们一直在强调的心智才是商业竞争的终极战场。

“——  
建立一个品牌的目标是在认知中找到该品牌的位置并有所代表，在认知中找到该品牌的根据地，让消费者能够主动想起该品牌。  
——”

那么如何才能占领心智？这里要讲到我们同样始终在强调的另一个非常重要的概念——品类。消费者认知中，最重要、最值得记住的一个规律就是“以品类思考，用品牌表达”。当消费者说到一个品牌的时候，其实本质上说的是对这个品类的选择，例如王老吉是凉茶品类的代表，可口可乐是可乐品类的代表。因此，找到有趋势的品类，并成为该品类的代表。

“品牌的价值取决于所处品类的价值及品牌对品类的主导性”

来看 Interbrand 发布的全球品牌价值排行榜。

可以发现，其品牌价值的判断就是基于品牌所处品类的大小和品牌对品类的主导性。近几年可口可乐从榜单上的第一名掉下来，

品牌价值逐渐降低，不是因为可口可乐的品牌出了问题，而是碳酸饮料这个品类出了问题。我们认为未来苹果品牌可能也会掉下来，因为整个智能手机的发展还未找到下一代真正更新迭代的关键所在。

因此，一个非常直接的结论是：要想打造新品牌，最好的方法就是开创一个新品类，并成为该品类的代表。品类创新是商业世界中回报最大的创新，能够实现爆炸性增长和可持续发展。

回顾今麦郎过去几十年发展历程中推出的所有单品，从大今野到一袋半、一桶半再到所有的水和功能饮料，也做咖啡，也做过杏仁露、花生露等等，凉白开是第一个不靠价格和渠道就推起来的产品，它所依赖的就是品类创新。

这里的品类创新的来源是技术创新结合心智洞察的方法，从而开创新品类。心智洞察可能是品类创新过程中最容易被忽视的一种方法，在这个案例中，中国人喝水的方式就是凉白开，这是中国人特有的饮用方式。凉白开刚开始上市的时候，并不是一款上市即爆发的产品，而是一款上市即被嘲笑的产品，但是认知和心智的力量助其走过滑翔式的起始阶段之后，开始爆发。这是依托心智资源结合技术创新做品类创新的非常典型的一个案例。

2021 品类创新大会 阅读全文 请扫描二维码



## 汽车公社报道： 长城汽车的品类战略解读

采访 / 撰写 王小西 汽车公社记者

被访者 / 刘坤 里斯战略定位咨询 中国合伙人



**引言：**本篇文章将以权威媒体的视角，洞察和呈现里斯自2020年以来，如何帮助长城汽车践行品类创新之路，并在不同阶段，抢占用户的“心智高地”，获得新的业务增长机会。

这两天最热的新闻，就是长城又发布了全新的2025战略。这里面，长城汽车董事长魏建军提到了“基于品类创新，以品类建品牌，形成长城皮卡、哈弗、WEY、欧拉、坦克、沙龙智行六大品牌矩阵，打造全球潮牌、潮品。”

提及这个“品类创新”，就要讲到长城的多“品类”战略。它跟多品牌战略非常像，但是不管是多“品类”战略还是多品牌战略，应该说都是自主品牌高端化进程中必然出现

的现象。而且，不可否认的是，“多”和“一”的纷争从来就没有停过。

说起来，汽车行业对于多品牌战略是个“坑”的判断，有一定的共识。多品牌战略的“罩门”在于资源分散。企业的资源有限，不能像“撒胡椒粉”一样到处投，这是汽车企业的重资产性质决定的。

在上一轮的发展中，奇瑞和吉利先后中招，多品牌战略折戟沉沙后，吉利回归“一个吉利”，而奇瑞也重新回到主品牌奇瑞，但是不够彻底。不过，随着近十年市场的发展，吉利、奇瑞和长城等车企再次开启了第二轮的多品牌战略。

而长城2025战略里面藏着的多“品类”战略，是不一样的，里面有里斯战略定位的身影。魏建军在演讲时讲得很清楚，“经过多年实践，我们认为，用户的消费选择，是以品类来思考、用品牌来表达。所以，长城

汽车持续进行品类创新，以品类领先打造品类品牌，让我们的品牌成为品类的代表，最终实现品牌价值。”

### 因品类而设品牌？

这次发布会魏建军的发言所讲到的“品类”和六大品牌，表明长城汽车正在长成一棵“品类大树”。这也表明，在双方长达十多年的战略合作后，2020年1月8日长城汽车跟里斯战略定位咨询签订2020至2030年“战略护航”协议，再次续约认可了里斯战略定位咨询公司的作用。

这次“基于品类创新，以品类建品牌”，形成长城皮卡、哈弗、WEY、欧拉、坦克、沙龙智行六大品牌，从定位和品类来说，长城汽车将来会是下面这样：

- 长城皮卡定位“皮卡领导者”，目标是打造全球前三的皮卡品牌；
- 哈弗品牌定位“中国SUV全球领导者”，持续稳固经济型SUV市场；
- WEY品牌定位“新一代智能汽车”，致力于为用户提供智能化的用车体验；
- 欧拉品牌定位“全球最爱女人的汽车品牌”，将更加关注城市精品出行；
- 坦克品牌定位“潮玩越野SUV”，致力于打造全球第一越野品牌；
- 沙龙品牌定位“豪华智能BEV品牌”，将以“极致豪华、极致科技、极致舒适”的理念，打造极致驾乘体验。

当然，长城要完成2025年400万辆的年度销售目标，光靠中国市场肯定是不够的，所以包括中国在内的俄罗斯、东盟、欧盟、南美等十大区域市场必然都需要做大。且不论2025年长城汽车400万辆的年度目标能不能完成，本文的焦点是，来看这六大品牌对应的品类能不能“出圈”。

我们先来说，长城为什么会推出坦克品牌？这就涉及到里斯公司所说的，用了“站在领导者的对立面”来开创新品类的方法。

里斯公司认为SUV有两大阵营，一个是以哈弗为代表的城市型SUV，另一个是以牧

马人为代表的硬派越野SUV，而市场份额更大的是城市型SUV。里斯公司观察到，城市SUV的轿车化、大众化和电动化，是一种共性的趋势。所以，在城市出行的场景之下，从“对立面”的方向可以推出一个更加硬派的、更具个性的、潮流的，同时又延续越野风的SUV品牌，这就是坦克品牌的由来。

坦克品牌推出之后，目前供不应求。不过，从品类来看，“潮玩越野SUV”坦克的调性似乎跟WEY的品类已经不再符合，确实需要“断舍离”出去。

从WEY这个品牌来说，也曾经经历波折。当时，长城为了赶上品牌高端化这波趋势，在推出旗舰型产品哈弗H8、哈弗H9都没成功后，才推出专业、独立的高端品牌WEY，解决了这个问题。现在我们知道，这背后是里斯建议，中国消费者的心智认知中“自主豪华品牌”是空缺的，应该抢先占领这个心智高地。但目前来看，这个“高地”还不算稳固。

从目前记者获得的信息，WEY会出轿车系列，研发在油泥模型阶段。而且，坦克独立后，WEY已经孵化出前段时间刚刚上市的“摩卡”。长城将其用户画像定义为“新一代智能汽车人”，按照里斯的理解，未来智能汽车会进一步进化，会像人一样有温度、有情感，会成为人们的伙伴和朋友。按照这次的战略，未来WEY会在“新一代智能汽车”的品类上发展，豪华智能则交给了沙龙智行品牌。

实际上，里斯在《21世纪的定位》这本书中判断，20世纪品牌重于品类，而在21世纪品类重于品牌。在新的时期，“企业需要尽早掌握品类创新的方法，以及运营多品牌的能力。”也就是说，新品类会大量地涌现，因此就像我们现在看到的，品类创新和多品牌布局成为长城汽车首要关注的战略课题。

2021  
品类创新大会

阅读全文  
请扫描二维码





## 开创互联网坚果的三只松鼠，以品类再突围

作者 / 王露露 里斯战略定位咨询 分析师



**引言：**今年6月，里斯战略定位咨询正式与三只松鼠达成战略合作，基于坚果行业的发展潜力与品类分化趋势，开展战略布局规划。在11月20日至21日，里斯战略定位咨询和克里夫研修院共同举办的品类创新大会上，“松鼠老爹”章燎原也将应邀，和我们分享三只松鼠的品类创新思考。本篇文章，就由里斯战略定位咨询团队来和大家一起回顾三只松鼠走过的品类创新之路。

2012年8月，一个刚刚诞生半年的坚果品牌跃居天猫坚果类目销售排行榜首，三只松鼠就这样闯入了中国消费者的视线，同年双十一品牌创下了电商食品类目销售第一的惊人记录。2019年三只松鼠全年成交额突破100亿元，成为国内率先且最快达到百亿规模的休闲零食企业。2019年7月三只松鼠在深交所上市后，在次年5月以91.09元一股的价格一路冲刺到了历史最高点。今年6月19日，在品牌成立九周年庆典上，公司创始人、CEO章燎原正式提出2030年实现千亿规模的目标愿景，而外界对于三只松鼠未来的战略蓝图也颇有期待。

### 成为互联网品类创新的成功践行者

2012年以前，坚果在线下市场的主要渠道有两种，一类是传统渠道，如街边杂货店、炒货店、水果店等实体店，这类渠道对于零食来说仍属小众，难以打造品牌。另一类是超市等主流现代渠道，由于经销商到终端的层层加价，导致坚果品类的价格更加束

之高。线下渠道模式下，坚果零食昂贵的售价使得品类的成长受到了一定的阻碍。因此，坚果品类始终没有诞生一个领导者地位的品牌。

对于这些问题，三只松鼠在最佳时机找到了一条最佳的解决路径——开创互联网坚果品类。消费者对于互联网品牌的核心认知价值是“更便宜”。如今，消费者认为互联网销售的同样产品相比线下渠道省去了传统中间商或渠道端的高昂成本，“线上买更便宜”在二十一世纪互联网爆发的时代已成为普遍共识。对于几乎所有原本仅在线下渠道销售的品类来说，在互联网上都有再造一个新品类的机会，因为互联网新品类解决了老品类渠道成本高昂的这一关键矛盾。

“——

**从定位的角度而言，互联网最重要的特征就是它使得潜在品类的数量开始翻倍。对于每一个实体品类，都会有相应的基于相同产品或服务的互联网品类，互联网是一系列的新品类。**

——《21世纪的定位》

”

三只松鼠品牌从创立之初既聚焦坚果和线上渠道。通过开创互联网坚果品类，三只松鼠摆脱了过去线下渠道模式的加价魔咒，以绝对的价格优势在线上快速取得了惊人的成绩，并推动了坚果品类的高速发展。如今，越来越



多的零食品牌也都已经跟随三只松鼠加入了互联网坚果品类的竞争，如良品铺子、百草味、洽洽、沃隆等品牌，其中也不乏曾经以线下为主的。互联网坚果品类在过去的10年从0成长为一个近200亿规模的成熟品类。

互联网坚果是个新品类，必须以互联网的思维模式打造互联网坚果品牌。从自身的成功经验来看，除了更低的价格，三只松鼠也践行了围绕品类创新的关键战略。三只松鼠在线上采取了“全网坚果销量第一”这个在互联网新品类同样行之有效的定位。在做大互联网坚果品类的同时品牌也稳固地占据了第一的绝佳位置。在品牌在创立后的第一个双十一就交出了全网销量第一的好成绩，以此为开端三只松鼠在传播上开始持续“聚焦第一”的定位，为品牌积累了丰厚的心智资产。在线上竞争逐渐加剧的情况下，三只松鼠依然是能够代表坚果品类的强大领导者。

凭借着互联网电商的高速发展，三只松鼠创立的第三年全网年销售额突破10亿元。如今，三只松鼠在线上的市场份额已经达到20%以上，连续八年占据全网坚果零食类目的头把交椅。在这样一个聚焦坚果的头部品牌的推动下，坚果品类的包装化率持续提升，三只松鼠带动了预包装坚果零食风靡全国。认知层面，在互联网媒介渠道的助推之下，一方面，三只松鼠得以在短短数年就成为了首个全国性的坚果品牌。另一方面，除了聚焦坚果品类以外，三只松鼠的品牌名和视觉

锤也与坚果品类强关联。因此，三只松鼠在中国消费者的心智中成功占据了坚果品类的代表性认知。

### 从百亿迈向千亿的路径规划

自2014年起，在成为坚果品类的领导者后，寻找增量是三只松鼠面临的课题。来到品类延伸和市场拓展的分叉路口，品牌在当时电商平台的流量逻辑之下，选择通过全品类布局从而提升客单似乎无可厚非。

短期之内，三只松鼠企业的营收规模持续从其它延伸品类获取增量。然而从长期来看，布局了几乎所有的主要零食品类之后，在消费者心智中，三只松鼠原本能够代表坚果，现在代表什么品类呢？和这些覆盖全品类零食的品牌相比，三只松鼠又有什么优势？消费者对于三只松鼠的认知越来越弱，企业在经营增长上也随之遇到了前所未有的困惑和难点。

在今年6月里斯战略定位咨询与三只松鼠达成战略合作后，我们与三只松鼠在品类战略规划上达成共识，紧抓两大关键点。

#### 一、巩固心智认知，品牌回归主干品类——坚果

2021年是三只松鼠的一个关键转折点，我们认为品牌将回归坚果主干品类做深做透坚果作为主要目标。三只松鼠不仅要代表坚果，更要成为坚果品类占据绝对主导地位的领导者。

往往，企业选择品牌延伸是因为他们低估了所在品类的潜力。海尔从冰箱延伸至全家电品类虽然帮助企业获得了短期的增量，然而从现状看，海尔已经成为了一个标准的大伞型企业，品牌的认知逐渐模糊，在所延伸的品类也难以占据主导地位。我们认为，当一个品牌在认知中无法代表任何一个品类时，对于品牌就是个危险信号。

2021  
品类创新大会

阅读全文  
请扫描二维码



## 里斯战略定位咨询： 4000 亿增量背后的茶饮品类创新机会



2021年6月30日，里斯战略定位咨询在FBIF2021食品饮料创新论坛现场发布《4000亿增量背后的品类创新机会——2021中国茶饮市场报告》。报告指出，2020年中国茶饮市场规模达4033亿，预计未来五年市场容量接近8000亿。据研判，茶饮市场正在原叶茶、即饮茶和现调茶饮三个品类赛道不断分化，其中现调茶饮成为了近五年中国茶饮市场的主要增长动力，也将成为未来五年市场增量的主要来源，市场占比接近一半。这三大品类分别处于工厂时代、市场时代和心智时代，根据所处阶段的不同需要采取不同的品类创新方法。报告还指出了茶饮市场的品类发展路径，并指出中国茶饮市场依然存在六大品类创新战略机会。

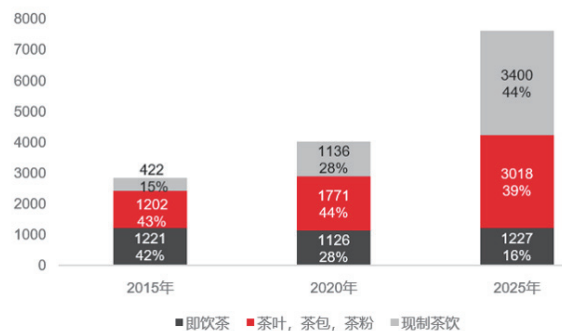
根据里斯咨询对茶饮的品类研究发现，茶叶形态是茶饮品类的第一分化标准，根据不同的茶叶形态，饮用方式也有所差异，同时也推动了茶饮市场往原叶茶、即饮茶和现调茶饮三个品类赛道的分化路径。2020年中国茶饮市场规模达4033亿人民币，近五年复合增长率7.2%，预计到2025年，茶饮市场总规模将达到7645亿人民币。

里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶分别对三个品类赛道进行了分析和预判，她认为，“受益于消费升级和高客单价，现调茶饮成为了中国茶饮市场增长最快的赛道，也是近五年茶饮市场的主要增长动力。在资本的加

持下，未来五年现调茶饮将继续维持快速增长的势头。”而原叶茶近五年市场体量平稳增长，未来会有更多新品牌入局，有望通过不同方向的创新拉动市场增长，为品类增加活力。即饮茶近五年的复合增长率几乎为零，行业整体竞争趋于同质化，增长放缓的疲软态势，亟需找到新的增长极。

根据里斯战略定位咨询对品类发展阶段的研究和洞察显示，所有品类的发展都会经历工厂时代、市场时代和心智时代三个阶段。“心智是商业竞争的终极战场，所有品类终究会发展到心智时代，而品类所处阶段的不同决定了各自差异化的发展趋势。”肖瑶指出，通过对细分茶饮市场的复盘，原叶茶、现调茶饮、即饮茶目前分别处在不同的

中国茶饮市场分布 (亿元)



阶段，这也暗含了各自品类当前不同的竞争重心。

尽管历史悠久，但原叶茶目前仍处于工厂时代，在认知中，价格是传统原叶茶心智阶梯排序的第一标准，因此传统原叶茶一直在心智阶梯中处于高位；但新锐原叶茶品牌正在通过技术创新、营销创新吸引流量，逐渐进入消费者心智。“原叶茶企业亟需突破产业链‘缺乏工业化、标准化运作’的困局，通过持续的创新吸引年轻人，打造细分品类的专家品牌。”肖瑶认为。

不同于原叶茶，现调茶饮品类已完成了从工厂时代到市场时代的阶段，将从跑马圈地的市场时代转向认知主导的心智时代。其发展路径统一围绕“茶、奶”持续进行原料升级，“真材实料”、“产地优势”、“天然成分”直接导致了现调茶饮心智地位的差异。尽管目前现调茶饮门店依然在高速扩张，但产品趋于同质化，亟需建立品牌认知。

而即饮茶则已经进入了心智时代。中国是全球第一大即饮茶市场，历经20余年发展，开始向高端转移。一方面产品不断围绕原材料进化，另一方面品类持续分化，新品牌不断诞生。随着消费者对健康化、功能化需求的不断增加，驱动了即饮茶品类开始不断分化，分化出无糖茶和功能茶，新品牌也将不断诞生。

“——  
在茶饮市场中，品类有这两大发展路径：顺应品类自身的发展阶段，把握发展趋势，推动品类创新；借鉴成长性品类的发展路径，通过创新建立心智认知，最终将心智资源转化为市场份额。  
——”

肖瑶总结道，鉴于茶饮市场的三大细分品类处在不同的发展阶段，因此，各个品类应顺着竞争重心的转移趋势，进行技术创新、产品创新和运营创新。

在这样的判断基础上，肖瑶认为，中国茶饮市场存在着以下六大品类创新战略机会：中国茶饮的全球品牌机会、现调茶饮即饮化、无糖茶饮本味化、单一口味向多元口感转化、原叶茶的高端化、原叶茶的年轻化。“尽管受到疫情影响，2020年中国茶饮市场总量略有下滑，但依然有不错的市场潜力。对茶饮而言，尽管原叶茶与即饮茶近年来趋于稳定，但从现调茶饮品类中我们看到了品类创新的爆发力。创新推动品类化和新品类的诞生，创新性更强的品类具备更高的心智份额，最终驱动市场份额的不断增长。”肖瑶总结道。

2021  
研究报告  
REPORTS

阅读全文  
请扫描二维码





## 新电商时代， 所有品类都值得重做一遍

作者 / 陈颖颖 里斯战略定位咨询 顾问



**引言：新电商的崛起是历史的趋势，顺之者昌，逆之者亡；把握新电商的崛起趋势，所有品类都有机会重做一遍：后进品牌可以借机弯道超车，而领先品牌则要警惕创新者的窘境，尽快进行多品牌布局。**

2020年，抖音快手的GMV已经达到8400亿，而这一数字在一年前还只有1200亿。增速高达600%。随着短视频电商平台的GMV的屡创新高，许多嗅觉灵敏的企业已经开始跟风入局。

之所以说“跟风”，是因为大多数企业虽然开始做了，但却并没有想清楚抖音快手到底扮演什么角色？是营销媒介、还是销售渠道？是个战术补充、还是战略转型？当然，更别提还有更多处于观望状态的企业和品牌，迟迟按兵未动。这场席卷全行业的渠道趋势，到底是什么、未来会去向何方？

### 新电商·新物种

以抖音、快手为首的新兴电商平台正在快速崛起，此前行业通常称之为“内容电商”，后来字节跳动正式发布了战略，将其命名为“兴趣电商”，而快手则称其为“人设电商”。无论是哪种叫法，我们始终究其本质。仔细分析，会发现它们绝不仅仅只是“兴趣”或者“内容”，而是一个有别于阿里、京东等

传统电商的“新物种”，我们暂且称之为“新电商”。

作为一个电商新物种，新电商有这三大显著特征：以视频、而非图文为展现形式；以分发、而非搜索为核心逻辑；以推荐、而非自选为主要参照。进一步研究之后我们发现，新电商势不可挡，因为这三个核心特征正好切中了电商发展的三大趋势。这三大趋势注定了新电商的崛起是一个不可逆的历史趋势，并且在不久的将来，将颠覆以阿里、京东为首的电商二元格局，顺者则昌、逆者将亡。

### 趋势一：视频取代图文

电商进入视频时代，是一个历史在发展中的必然节点。回顾移动互联网的发展历史，过去只有2G的时候，人们主要通过文字与外界连接；3G技术普及之后，图片开始成为人们获取信息的主要手段；而4G、5G的诞生，则催生了视频时代的到来，未来随着通信技术的不断迭代和升级，我们甚至可以畅想VR、全息影像等作为主要的交流方式也将近在眼前。

回到当下，视频时代最早在社交娱乐上得到了体现：以短视频为主的抖音和快手已经把以图文为主朋友圈及微博打的落花流水。既然社交娱乐人们看视频更爽，购物又何尝不是？事实上，视频电商早已呈燎原之势：抖音和快手的产品详情页，完全用视频取代了传统的图文；而传统电商巨头阿里和

京东，包括拼多多，也都纷纷进化、推出“视频详情页”；而可以实时互动的直播带货，则更是把视频电商的优点发挥到了极致——最大程度模拟真实购物场景。电商即将步入视频时代！

### 趋势二：分发取代搜索

如果说“视频电商”这个趋势，传统电商可以通过进化的方式跟上，那么在“分发电商”这一趋势上，传统电商想要封杀新物种就不那么有效了。

“去中心化”是当下互联网发展的核心方向，而在电商场景下，“分发”的价值不仅仅是精准匹配，还多了一个极其重要的价值——“激发需求”。在物质生活被极大满足的今天，我们过去的“刚需”正在被“升级”所取代。

比如，过去杯子是刚需，而在今天，家家户户都有杯子，我们可能再也不会主动想着要去超市买个杯子，但是却会因为在shopping mall中逛的时候看到一个好看的杯子而买单。这正是线下大卖场、百货商场被现代购物中心所取代的重要原因之一。

以阿里、京东为首的传统电商，更像线下的传统大卖场和百货商场：商品琳琅满目，应有尽有；当人们有购物需求的时候，会第一时间想去那边，按需选购。新电商，则更像现代的购物中心，大家光顾的主要目的已经不是购物，而是休闲娱乐，但在这个过程中，看到有喜欢的东西就顺便买单。

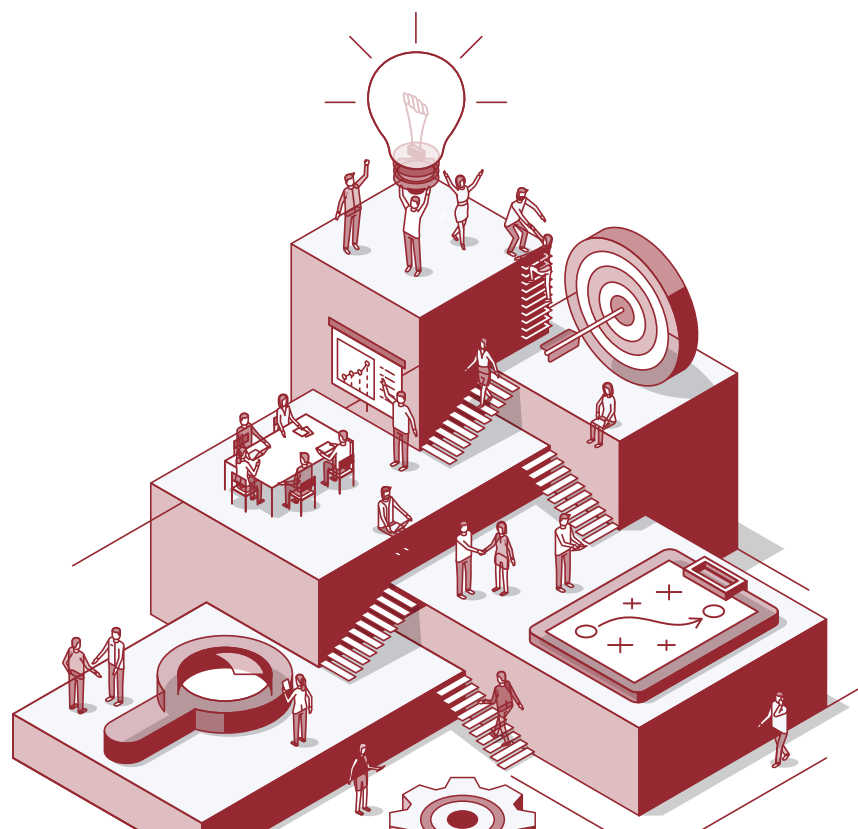
在“刚需”正在被“升级”取代的今天，新电商的出现可谓恰逢其时。就如购物中心取代大卖场一样，新电商也将极大地分流传统电商。而且，受制于强势背后的弱势，卖场式的传统电商平台对此将毫无还手之力，除非推出新品牌。

### 趋势三：推荐 VS 自选

除了视频和分发，新电商踩准的第三个趋势，则是推荐开始部分取代自选。稍微看一下新电商中做的好的品牌，都不难发现“KOL种草”、大V带货的痕迹。过去在传统电商，我们选购一个商品，更多只能靠自己查看详情、问客服、查口碑。

事实上，人们一直有“被推荐”的需求。在网络还不发达的时代，亲朋好友见面闲聊时会相互“推荐”品牌和产品，这是过去人们了解品牌的重要方式之一。互联网时代打破了过去我们的“周边关系”网络，我们开始在网上与陌生人建立连接和信任，KOL、大V逐渐开始逐步取代过去亲朋好友的角色，成为主要的“安利”来源。如今随着商品和选择的爆发式增长，“推荐”大大简化了我们的选择困难，基于信任关系的“推荐”电商将迎来春天，这也正是新电商蓬勃发展背后的另一个核心动能。

去年，传统电商的GMV只增长了4000亿，而新电商则增长了7000亿。传统电商的流量已经明显到顶，新电商已经确切地成为了带动电商增长的主引擎。



2021  
里斯视点  
INSIGHTS

阅读全文  
请扫描二维码



## 是食品行业的内卷还是保健品行业的重生？

作者 / 倪佳帆 里斯战略定位咨询 高级分析师



**引言：**996、007 的快节奏时代下，脱发、失眠、肥胖、焦虑等问题是几乎每个职场年轻人都逃脱不了的噩梦。于是，睡眠水、益生菌酸奶片、GABA 软糖、抗糖饮、甚至是最近超火的油柑……越来越多的新兴产品涌现在市面上。原本普通的食物摇身一变，镶上了功能性的金边；而原本古板守旧的保健品也不断翻出新花样。保健品和食品愈发模糊的界限背后，到底是食品行业的内卷，还是保健品行业的重生？

### 即将没落的“保健品”

“保健品”怎么会没落呢？越来越多的年轻人追求养生，从数据层面来看，保健品行业逐年上涨，在疫情后更是实现了双位数增长，头部品牌如汤臣倍健也收益颇丰；如此千亿级的大市场，怎么看都不像是在走下坡路的。

然而，提起保健品，你能想到什么？

真假难分、良莠不齐、虚假营销、感觉像是吃药、是药三分毒、有心理负担、吞咽困难……种种的负面认知来源于保健品重营销、轻研发；放大功效、弱化食品属性的历史；而即使现在来看，市面上更多的还是片剂、胶囊、口服液等和药物形态更为接近的传统保健品。

所以，存在危机的并非整个保健品行业，而是传统保健品，且这一危机在于认知。

年轻化趋势之下，这些从形态到包装都更像药物的传统保健品自然就会受到种种制

约。那么，这些保健品的未来在哪里？

### 扶摇直上的功能性食品

传统保健品呈现颓势，功能性食品却异常火热，因为，这是传统保健品行业和食品行业共同的升级进化方向。2019 年中国功能性食品市场规模为 3585.8 亿元<sup>1</sup>，而根据中商产业研究院数据预测，明年功能性食品市场规模将突破 6,000 亿元<sup>2</sup>。

传统保健品行业不得通过食品化的升级，解决现有保健品吃起来像药、有负担、吞咽困难等痛点，以此来吸引更多年轻消费者、提高消费者的消费频率，突破传统保健品的食用限制。所有保健品品类都值得通过食品化重做一遍。

而食品饮料，作为更新迭代最快、竞争最为激烈的行业，必然要趁着大众养生的趋势，通过功能性来建立差异化，为企业带来新的增量。因此，功能性食品也是食品行业必然的分化趋势。

功能性食品不仅是对传统保健品的颠覆，也不仅是对传统食品的升级，这是一条全新的赛道，背后蕴藏的，是品类创新的力量。

### 如何把握这一趋势性新赛道？

功能性食品的赛道，已经诞生了诸多品牌和产品，谁能真正跑出来，还得从以下几方面来看。



#### 1. 找到正确的品类。

功能性食品是一个大类目，在这个类目下面，有诸多选择摆在企业面前。到底选择哪种保健品来食品化？到底往食品里添加哪种成分、主打哪个功能？保健品应该选择哪类食品来融合？功能加食品怎么组合才是真正具有潜力的新品类？

首先，未来市场容量要足够大。这就意味着企业必须找到一个受众多、关注度高的功能切入。通过最早提出“功能性食品”的日本市场上功能性成分的备案数量排序，就可以初窥端倪；排名前二的难消化性糊精与减肥瘦身有关，而 GABA 则与焦虑及失眠有关。“美白瘦”、“失眠”无疑具有巨大的需求。Blueglass 凭借“一杯让你变好看的高品质酸奶”迅速走红；而 GABA 这一元素也逐渐在中国市场普及，蒙牛推出晚上好洋甘菊口味牛奶饮品；旺旺推出了果味型风味饮料梦梦水；娃哈哈也推出了中国首款睡眠酸牛奶——妙眠酸牛奶……

踩中高需求度的功能，是成功的第一步。

反观农夫山泉，针对中老年人群推出锂水，主打预防阿尔茨海默症，这样的功能性食品，注定无法为企业开拓新的增量市场，因为阿尔茨海默症并非中老年人群最关注的健康问题。小众的需求难以孵化大众的品牌。

其次，随着功能性食品竞争加剧，必须打响抢战，因此，品牌要找到教育难度低、时间成本少的功能去切入。仍然以农夫山泉

锂水为例，消费者对“锂”这一成分本身的认知度就极低，同时也不具备“锂”具有预防阿兹海默症的认知。这就意味着农夫山泉需要耗费大量的资源和时间来教育消费者、建立认知，未免会使企业失去把握更具有机会的新品类的先机。同样的，玻尿酸和胶原蛋白这两个成分，虽然切中了消费者对于美的需求，但对于这两个成分是否能够通过食用来达到效果的质疑声也不小。信任度的缺失也不利于品牌快速打开市场。

最后，切中了功能，也必须要切中对的“食品”。企业及品牌应该选择便携、能够保证长期稳定摄入的食品饮料来添加功能。

现调茶饮和预包装茶饮，哪一个更适合往功能性升级来打造新品类？

以 Swisse 为例，推出营养颜究美茶馆，在各种新潮的茶饮中加入 Swisse 保健产品，不仅乘着大健康的东风，还一脚踩上了现调茶饮的风口上，不得不说是理想的跨界营销。然而，并不具有品类机会。

#### 参考文章

- [1] 《2020-2026 年中国功能性食品行业市场需求前景及销售渠道分析报告》——智研咨询  
[2] 《中国功能性健康食品市场规模持续扩张》——消费日报网

2021  
里斯视点  
INSIGHTS

阅读全文  
请扫描二维码





## 被“野性消费”的鸿星尔克，未来该怎么走？

作者 / 武晓威 里斯战略定位咨询 分析师



**引言：**成为举国关注热点的鸿星尔克，品牌重塑之势更盛，但品牌在战略、战术层面仍有“错位”的风险，建议品牌复盘过去的战略得失，对于营销战略和定位做出进一步思考。

在本次河南遭遇罕见的水灾后，本土运动品牌鸿星尔克率先伸出援手，通过为壹基金捐赠 2000 万、郑州慈善总会捐赠 3000 万物资的方式，共计为河南受灾群众捐出 5000 万物资。这则消息率先在微博引爆用户的关注度，并在抖音、快手等新平台持续发酵。众多路人选择在鸿星尔克线下实体店、平台直播间“野性消费”，鸿星尔克的多款产品一售而空，根据京东 7 月 24 日发布的报告显示，鸿星尔克 23 日当日销售额同比增长超 52 倍；淘宝表示，7 月 23 日 -24 日，鸿星尔克品牌官方旗舰店淘宝直播间销售额突破

1.07 亿。在抖音电商，仅 7.24 日鸿星尔克抖音直播间销售额突破 1 亿元，累计观看数达 1.48 亿，总点赞数达 4.28 亿。

鸿星尔克本次成为举国关注的热点，源于网友们发现鸿星尔克品牌去年仍有亿元级别的亏损，但品牌却一直坚持慈善，更在本次水灾事件中成为运动品牌首善。此外，价值自身产品的性价比较高，消费者对于品牌好感度达到空前的高度，成功出圈进入国人的视野。但是在爆火背后，为什么这么一个“宝藏品牌”时至今日才被主流大众所发现，过去鸿星尔克品牌究竟是为什么逐渐淡出主流的视野？长期来看，在消费者由“野性消费”逐步回归到“理性消费”之后，已经破圈的国货之光鸿星尔克如何将顺势向上？本文将复盘过去鸿星尔克的营销战略得失，并从定位角度出发，建议品牌对于营销战略、品牌定位进一步做出思考，以达成百年品牌的宏伟目标。

### 复盘历史战略

如果用一个词概括鸿星尔克过去的品牌战略，笔者会选择“错位”。有很多读者可能会问，鸿星尔克难道不是一直在讲“TO BE No.1”么？哪里说过“错位”、“错位竞争”呢？“错位”在此并非指代错位竞争等概念，而是指品牌在战略和战术与定位存在错位，招致品牌势能一直未能提升。

在战略层面，众所周知的“TO BE No.1”仅仅是企业目标，无法成为品牌营销战略的核心。UCLA 约翰·安德森管理学院教授理查德·鲁梅尔特曾在《好战略，坏战略》



一书中作出阐述，企业常见的战略误区便是错把自身的发展目标当做指引企业增长的战略。

回溯历史，鸿星尔克在 2007 年起打出“TO BE No.1”的口号，却在北京奥运热潮之后，迅速陨落、一度淡出消费者的视野。从品牌营销角度分析，原因之一便在于“TO BE No.1”仅仅传达企业自身目标是“争做第一”，又试图感化消费者认同目标，为品牌“成为第一的目标”而买单。恰恰相反的是，当时鸿星尔克品牌设计理念相对落后，品牌缺乏自研核心科技，因此在产品的创新度、设计度、舒适度均与第一品牌相距甚远。因此，在当时有众多消费者以不理解、甚至是讽刺的方式，回应鸿星尔克的“品牌主张”，为企业编排“土鳖 No.1”的段子，严重影响品牌形象塑造，品牌成为第一，也只能一直在“To Be”的路上。

进一步来看，“第一”虽然是极具威力的营销方案，但是由于鸿星尔克在当年缺乏成为第一的事实，也并无支撑其成为第一的信任状，导致了在消费者的认知上产生错位，进一步引发了消费者严重的认知失调，招致消费者认为这是品牌的自吹自擂，进而降低对品牌的信任度、拉低品牌势能。

在战术层面，鸿星尔克也出现“错位”，在背离品牌核心价格段的高端运动品类发力。在过去的 20 年，品牌曾赞助国内外网球赛事，先后与上海 ATP 1000 大师赛、中国网球公开赛、WTA 伊斯坦布尔年终总决赛等知名赛事合作，但是却忽视了自身的产品价格段仍处于中低端价位。从认知角度出发，在诸如美国、英国等体育强国，网球、壁球等身体对抗较弱、

个人技战术更突出的运动项目属于中高端的体育运动；此外，网球甚至与海钓、高尔夫、马术一同被认为是世界四大贵族运动之一。观看网球项目的中高端消费群体，难以仅仅因为赛事赞助而去购买处于中低端价格段、缺乏核心产品力的鸿星尔克。因此，战术错位也导致鸿星尔克一直未能如愿提升势能。

### 定位思考：To Be No.1？ Be No.1!

意识到品牌战略出现问题的鸿星尔克已开始行动，于 2021 年起以“专注运动科技”作为品牌的首要品牌战略。通过研发“奇弹科技”，获得和其余运动品牌叫板的资本；其次，成立未来实验室，进一步储备更多科技产品；此外，品牌在 3 月 3 日设立“303 尔克科技日”，作为重要公关事件，宣贯最新产品技术，并亮相重磅产品。

笔者认为，鸿星尔克品牌重塑之势正盛，但品牌在战略、战术层面仍有“错位”的风险，建议鸿星尔克对于品牌营销战略做出进一步思考。

#### 1. 战略层面可进一步挖掘品类特性，抢占第一

“专注运动科技”固然是表达对企业自身实力的自信，也给予消费者一定的购买理由，然而正视鸿星尔克品牌所处的竞争位置，目前在销售额、产品力、技术储备上均落后于国产头部品牌安踏、李宁。两大头部品牌虽未在品牌战略层面强调“运动科技”，但确实每年都在研发突破型科技，以篮球鞋为例，李宁近年便在鞋面材质、材料缓震甚至是结构缓震都推出革新技术。若仅传播运动科技，在本次热点事件结束之后，鸿星尔克将面临品牌势能低于竞争对手、技术层面落后于竞争对手、传播声量弱于竞争对手，存在再一次落入战略错位的风险。



## “颜值”经济时代到来， 医美行业玩家将何去何从？

作者 / 温玉川 里斯战略定位咨询 高级分析师



**引言：**市场机遇与诸多挑战并存的医美行业，品类的竞争正在愈发升级。从业者若想真正提升品类渗透率，迎来品类的爆发期，需要突破消费者的认知壁垒，寻求品类创新，方能在市场中脱颖而出。

### 背景：

7月13日，杭州女子因进行抽脂手术后感染不幸去世。仅仅6天后，医美行业的龙头企业爱美客赴港IPO材料获接收，即将成为首个同时进入美股和港股的医美公司。间隔不到一周的两起新闻事件，一时间又将“医美”这一熟悉又陌生的行业再次推向了风口浪尖，一方面是资本的狂热追捧，似乎正向我们预示着“颜值”经济时代的到来；另一方面是负面事件频出，大众的质疑让我们时刻对于这一行业保持警惕。那么，我们究竟应该如何客观地看待医美行业？

### 一个机遇与挑战并存的千亿级品类机会

1818年，德国外科医师 Carl Ferdinand von Graefe 提出“整形”概念，1917年，一位因一战受伤的水手接受了现代整形手术，医美品类正式诞生。而后，随着千百年来人们的不断探索，医美的重心正从“医”向“美”不断倾斜。时至今日，医美已经成为了无数

年轻人追求美，宣泄“颜值焦虑”的重要出口，医美品类蕴含着巨大的增长潜力，是一块尚未开发完全的“巨大宝藏”。

从全球市场来看，医美市场的规模已达1500亿美元，即便是尚处于发展初期的中国市场，医美市场的总规模也已经接近于2000亿人民币。抛开现有规模，中国医美市场依然处于蓝海，远未达到品类的天花板。从品类渗透率来看，截止至2019年中国医美市场的品类渗透率仅为3.6%，远远低于美国市场的16.6%和韩国市场的20.5%。从增速来看，2015-2019年，中国医美市场的整体规模年复合增速高达28.7%，遥遥领先于全球市场。

一方面，我们看到了中国医美市场潜力十分巨大，市场蓬勃发展的壮丽景象呼之欲出；另一方面，不可否认的是中国医美依然面临着诸多挑战，具体来看，中国医美市场若想真正提升品类渗透率，迎来品类的爆发期，从消费者层面有两大认知壁垒必须突破：

**“高门槛”：**由于医美品类在中国尚处于品类发展初期，消费者对于医美品类认知不足，导致大部分消费者对于医美品类的认知仍然局限于动辄上万元的“整容手术”项目。认知中的“高价格”门槛将部分消费者拒之门外，从而大大降低了品类的渗透率。

**“高风险”：**医美品类正处于行业野蛮增长的阶段，行业内“杂草丛生”，不合规的医美机构甚至成为了行业的主流，截止至2019年底，合法合规医美机构的行业占比仅

为12%。不合法合规机构的存在导致行业内的负面新闻频出，大大拉低了消费者对于品类的信任度，使得消费者对医美形成了“高风险”的负面认知。

机遇与挑战并存，这正是中国医美品类面临的现状，那么身处其中的品牌应当如何把握医美品类的机会？

### 中国医美行业的困局与出路

似乎是嗅到了机会的味道，越来越多的人选择进入医美市场，医美品类的竞争正在愈发升级，营销正成为了所有行业从业者的最大难题，一位资深行业从业者曾坦言“医美机构最大的问题就是营销成本高，当大家把营销问题解决后，服务的标准化就会容易很多。”于是乎为了打破公众对于医美品类的认知壁垒，抢夺更多的市场份额，大多数医美品牌选择不断地通过加大营销费用购买流量，亦或是包装新的产品概念来吸引更多的消费者。然而，这种做法反而使得越来越多的品牌陷入了“流量为王”的营销陷阱：随着市场竞争的不断加剧，新的入局者不断涌入，后来者继续沿用了前辈们的“经验”，花费更高的营销成本购买流量，打造了一个又一个标新立异的产品，都希望自己能借此在市场竞争中脱颖而出。然而现实却很残酷，



迷信“流量”的品牌们不仅未能在竞争中实现突围，反而导致了整个医美行业的获客成本越来越高，行业内的竞争变成了流量层面的“内卷”，这也是大多数医美品牌所诟病的医美行业“营销难，营销成本高企”的根本原因。那么，应当如何打破这一行业困局？

寻求品类创新将是最为关键的突破口。

不可否认的是，一场优秀的营销活动，一款被大批网红种草的爆款产品项目的确会为品牌吸引足够高的流量，带来可观的收入。但因为活动低价、产品项目尝鲜吸引而来的消费者，也会因为更大优惠，另一款新鲜产品而离开。不假思索的流量购买终究是“一次性”的生意，医美市场内的品牌若想真正地摆脱流量的束缚，必须赢在心智战场。

“消费者用品类思考，用品牌表达”。当消费者提到一个品牌，其本质上是在表达对于这个品类的选择，正如可口可乐是可乐品类的代表，消费者在想喝可乐时可以脱口而出“来一瓶可口可乐”。在医美行业内，尚未有一个品牌可以成为医美品类甚至是品类内任何一个领域的代表，整个医美品类的心智战场仍处蓝海，若此时有品牌能够通过品类创新在医美大市场中率先抢占认知，成为一个品类的代表，将会一骑绝尘，遥遥领先于其他竞争对手。

### 中国医美品牌如何进行品类创新？

#### 1. 抓趋势：把握品类分化带来的新机会。

医美行业的品类创新机会来自于哪里？通常来看，品类创新的机会蕴藏在品类进化和分化之中。但在医美品类内，由于医美品类下产品和服务类型十分庞杂，且品类尚未出现明显的技术革新趋势，因此相比于品类进化，在医美大品类下寻找品类分化将会是寻求品类创新的更佳方式。

2021  
里斯视点  
INSIGHTS

阅读全文  
请扫描二维码





# “裸体商品”， 会是下一个趋势来临吗？

作者 / 江子杨 里斯战略定位咨询 顾问



**引言：品牌透明化与诚信将会成为品牌越来越重要的资产，通过透明化的机制构建起品牌乃至行业消费信任，品牌的发展才能健康、长久。**

大家肯定很好奇，裸体商品是什么？

裸体商品指的是一种形象化的比喻概念，是指现在越来越多的品牌通过“透明化机制”将之前品牌及产品背后的隐藏环节更加透明、自信的展示给消费者，通过透明化的机制构建消费信任，从而建立品牌认知。

食品行业的透明化最先兴起，经历了各种“餐桌安全”事件后，食物可溯源机制率先在食品行业兴起，例如前几年互联网公司京东热销的高价“跑步鸡”，每只鸡脚蹼上

的脚环记录了鸡生命中的生长情况，甚至连饲料喂养及步数都完整记录下让你吃的明明白白。

还有的企业为了透明化把产品原材料、成本及物流等信息通通曝出来，诚意够不够你说了算。

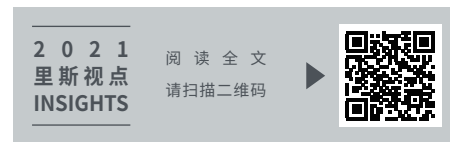
美国有一家服饰品牌名叫 Everlane，一直以来推崇极致透明的品牌原则。每一个商品的价格来源信息全部清晰摆在你的面前。

【数据可视化：以官网一件标价 251 元的棉质 T 恤为例，点开商品后下面会清晰标出产品面料成本 36 元，硬件配料 5 元，手工费 14 元，税 18 元，运输 2 元，总成本 75 元。最后的对比也显示出品牌的诚意，传统零售商售价 363 元，Everlane 售价 251 元。】

从商品产地、原材料、制造工厂、及物流运输过程，消费者可以知道每一件商品从何而来。

随着各行业发展的逐渐成熟化，品牌重度包装的时代逐渐褪去。随之而来的是，品牌透明化与诚信将会成为品牌越来越重要的资产，通过透明化的机制构建起品牌乃至行业消费信任，品牌的发展才能健康、长久。

这样透明化的品牌，你喜欢吗？



# The Positioning Revolution 定位革命

作者 / 艾·里斯 里斯战略定位咨询 创始人



大多数人把定位理论的创立归功于杰克·特劳特（Jack Trout）和我。以下就是我们如何创立定位理论的故事。

我在广告狂人时代——1960 年代的纽约创立了一家广告公司。

在 1960 年代，你该如何建立品牌？那时候你只能使用一种工具——广告。（今天，公关比广告更有效。）

但在当时，媒体总是会避免提及品牌名称。他们认为这会损害他们的独立性。

那时候，人们普遍认为一个品牌的生死取决于其广告的成功与否。典型的言论是：让品牌出名的最佳方式就是要让它的广告出名。

这就是为什么企业聘请广告公司来制定品牌的整体战略，有时甚至是请他们决定品牌名称。

1960 年代有效广告和无效广告之间的区别是什么？几乎每个人都会归因于“创意”。

有效的广告是有创意的，无效的广告则没有。

广告公司是如何向潜在客户推销自己的？他们展示自己的作品案例来证明自己的创意能力。

成功的广告机构，如恒美广告（Doyle Dane Bernbach）、奥美广告（Ogilvy & Mather）和扬罗必凯（Young & Rubican）以其创意而闻名。比尔·伯恩巴赫（Bill



IBM。当时，IBM 是世界上最大、利润率最高的公司之一。

他们布局的新品类是个人电脑——可能是 20 世纪最重要的新产品。

1981 年，IBM 推出了第一台 16 位办公个人电脑。

三年后的 1984 年，德克萨斯大学 19 岁的学生迈克尔·戴尔（Michael Dell）推出了戴尔 16 位办公个人电脑。

**IBM**  
世界上最大的、  
利润率最高的公司

**VS.**

**Michael Dell**  
一位德克萨斯大学  
19 岁的学生

十六年后，在 2001 年，戴尔成为个人电脑领域的全球领导者，他们在全球个人电脑市场占据 13% 的份额。

而 IBM 位居第四，市场份额仅占 6%。据报道，24 年来，IBM 在个人电脑这一

天美国的汽车行业品牌正在犯一个严重的错误，传统汽车制造商应该为他们的电动汽车产品使用新的品牌名称。

一位潜在客户做出的第一个购买决策，往往不是去买什么品牌，而是买什么品类。汽车购买者不会走进一家雪佛兰经销商店说：我想买一辆雪佛兰，请向我展示所有在销售的雪佛兰。

相反，潜在客户走进雪佛兰经销商店说：我想买一辆轿车，或者我想买一辆卡车，或者其他汽车品类。

### 定位的第一定律

新品类需要新品牌名。

品牌知名度越高，品牌在另一个新品类中成功的可能性就越小。以下是一些主导了所在品类的成功品牌，例如：可口可乐、IBM 和谷歌。

当这三个品牌试图进入其他品类时发生了什么？

#### 可口可乐的能量饮料灾难

2020 年，可口可乐推出了四种不同口味的可口可乐能量饮料。

短短一年之后，可口可乐退出了能量饮料市场。这是一场彻头彻尾的灾难。

#### IBM 的个人电脑灾难

第二个试图进入新品类的成功品牌是

但是今天，消费者没有按照品牌名称来记住品牌。他们没有回到 1960 年代。相反，消费者按品类存储品牌名。以下是消费者今天用来存储品牌名称的一些汽车品类。

以电动汽车为例。2020 年，在美国市场销售的电动汽车品牌有 11 个。然而，如果你仔细观察一个典型的汽车购买者的心智，你会发现其中只有一个电动汽车品牌。

特斯拉。为什么会这样？

因为其他 10 款电动汽车使用了它们传统燃油车的品牌名称：奥迪、宝马、雪佛兰、本田、现代、起亚、捷豹、日产、保时捷和大众。

去年，特斯拉占据了美国电动汽车市场 79% 的份额。而其他 10 款电动车品牌中的每个品牌平均只占据了 2% 的市场份额。

### 一个品牌，一个品类

在消费者的心智中，很少将一个品牌存储在两个不同的品类中。除了特斯拉，今

品类	可以联想到的品牌
汽车	丰田 (Toyota) 本田 (Honda)
卡车	福特 (Ford) 雪佛兰 (Chevrolet)
经济型汽车	现代 (Hyundai) 起亚 (Kia)
豪华型汽车	梅赛德斯奔驰 (Mercedes) 宝马 (BMW)
电动车	特斯拉 (Tesla) ?????

Bernbach) 说，如果实践得当，创意足以让一个广告发挥普通广告十倍的效用。

显然，像我们这样的初创型广告公司需要向潜在客户展示创意。为了说服潜在客户和我们合作，我们会展示我们将如何改变他们的广告使其更具创意。

但这并不奏效。我们获得的客户少之又少。

我们的营销和话术方式存在缺陷。你几乎可以洞察到潜在客户的想法。他们或许在想：如果你真的这么有创意，为什么不像恒美广告和其他广告公司那样出名？

### 扭转方向

我们决定：忘记广告。让我们聚焦在广告的目标，即消费者的心智。当深入消费者的心智时，你会发现什么？

人们可能认为消费者在心智中存储品牌名称，然后将每个品牌名称与品牌在广告中想要传播的想法和理念联系起来。

如果是这样，以下是消费者今天可能会想到的一些汽车品牌：福特 (Ford)、丰田 (Toyota)、雪佛兰 (Chevrolet) 现代 (Hyundai)、梅赛德斯奔驰 (Mercedes)。



品类市场损失了 150 亿美元，最终在 2005 年以 17.5 亿美元的价格将这项业务出售给了中国公司联想。

今天在股票市场上，戴尔价值 760 亿美元。

IBM 出了什么问题？IBM 品牌被称为大型计算机领域的领导者。但是，个人电脑是一个不同的品类，IBM 的个人电脑产品应该启用新的品牌名。

不仅仅是 IBM，数十家其他高科技公司也试图使用其现有的品牌进军个人电脑业务市场。

Atari、AT&T、Burroughs、Dictaphone、Digital Equipment、ITT、Lanier、Mitel、NCR、NEC、西门子、索尼、施乐等。这些公司中，没有任何一个在个人电脑市场领域取得成功。

今天，两个领先的美国个人电脑品牌是戴尔和惠普。

### 谷歌的智能手机灾难

第三个试图进入新品类的成功品牌是谷歌，今天作为 Alphabet 的子公司。一部分在股票市场上价值 1.6 万亿美元。

2013 年，谷歌推出了智能手机，并为其投放了大量广告。

七年以后，在 2020 年，谷歌出售了 700 万部智能手机，仅占全球 13 亿部智能手机市场的 0.5%。又是一场灾难。

三个成功的全球品牌都试图用现有的品牌名进入三个新品类。

他们之中没有一个成功了，因为他们违背了定位的第一定律，新品类需要新品牌名。

### 定位的第二定律

定位的第二定律和第一定律相关。那就是，在心智中能占据的最佳位置是“领导者”。

当你的品牌以新的品牌名称首先进入新品类时，你的品牌将自动成为新品类中的领先品牌。特斯拉就是个例子。

这就是使品牌强大的要素。这就是为什么许多新品类都由首先进入该品类的新品牌主导。

一些例子：

56 年来，佳得乐一直是领先的运动饮料。

66 年来，麦当劳一直是领先的汉堡连锁店。

92 年来，鸟眼一直是领先的冷冻蔬菜。

95 年来，舒洁一直是领先的面巾纸。

116 年来，Hellmann's 一直是领先的蛋黄酱。

118 年来，吉列一直是领先的一次性剃须刀。

124 年来，Jell-O 一直是领先的明胶甜点。

124 年来，金宝汤一直是领先的罐头汤。

127 年来，Swan's Down 一直是领先的蛋糕粉。

131 年来，立顿 (Lipton) 一直是领先的袋泡茶叶品牌。

135 年来，可口可乐一直是领先的可乐。

135 年来，亨氏一直是领先的番茄酱。

这些品牌都不是现有品牌的产品线延伸。它们都是新品类中的第一个品牌。

为什么领导者定位是如此强大的营销战略？要回答这个问题，让我们看看消费者的心智。

消费者相信什么？

普通消费者认为，数以百万计的人购买了我想购买的产品，他们中的大多数人已经做出了购买领先品牌的决定。

所以领导品牌一定是更好的。

三个典型的例子是金宝汤、亨氏番茄酱和 Hellmann's 蛋黄酱。

还有更多的例子可以证实领导品牌的力量。在过去的 44 年里，福特一直是美国领

先的卡车品牌。

购买领先品牌为消费者节省大量时间和精力。消费者不必在每个品类中尝试多个不同的品牌。他们可以仅仅购买领先品牌并认为这么做，就买到了每个品类中最好的品牌。

第二品牌该如何应对这一挑战？他们中的许多人降低了价格以增加他们的销售额。

降低价格确实奏效。为了省钱，一些客户会购买价格较低的品牌。他们愿意购买低成本产品，即使他们相信这一品牌不如领先品牌。

但降价强化了消费者心智中第二个品牌不那么好的想法。对于非领导品牌来说，更好的策略是什么？

### 定位的第三定律

如果品牌不是领导者，选择精准聚焦。

几十年来，梅赛德斯 - 奔驰一直是豪华车的市场领导者，而宝马是仅次于奔驰的第二大品牌。后来，宝马决定聚焦“驾驶”，广告口号是，极致座驾 (ultimate driving machine)。

从 2001 年到 2009 年，宝马连续九年成为世界上销量最高的豪华汽车品牌。随后宝马将战略改为聚焦“乐趣”，口号为，驾驶的乐趣 (The joy of driving)。

于是，宝马失去了领导地位，自 2012



年以来，奔驰一直是全球豪华车的领导者。

“极致座驾”和“驾驶乐趣”这两个口号有什么区别？前者描述的是品牌特性（驾驶），另一个则是利益（快乐）。

客户想要什么？他们想要的是利益，而不是特性。逻辑站在了“乐趣”的一边，利益显然优于特性。

既然如此，为什么“乐趣”这一广告语对宝马不起作用？

从定位理论来看，这不合逻辑。这就是为什么企业忽略其定律的原因。但是定位的概念是基于潜在顾客的心智，无论这些概念是否合乎逻辑。

当一个品牌宣传诸如“乐趣”之类的利益时，大多数潜在顾客都不相信品牌所传递的信息。他们认为，任何品牌都可以说同样的话。驾驶现代（Hyundai）的乐趣，或者驾驶雪佛兰（Chevrolet）、丰田（Toyota）的乐趣。

但一个特性通常基于视觉差异。宝马汽车与奔驰汽车一样昂贵，但宝马汽车往往更小。这种物理差异使“极致座驾”的口号变

得可信。

如果消费者相信了“特性”，他们也会在心理上理解其带来的“利益”。开宝马一定很有乐趣。

### 定位的第四定律

如果第二品牌精准聚焦后，导致领导者的业务流失，领导者应该怎么做？这就是定位的第四定律。

领导者应该“封杀”对手的强势攻击。

2007年，苹果发明了智能手机。同时，苹果也遵循定位的第一定律，为产品启用了新的品牌名：iPhone。

iPhone一直是智能手机的领导者，直到2012年三星取而代之，成为领导者。发生了什么？

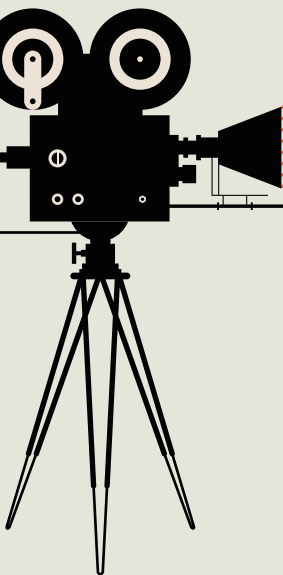
2011年，三星推出了更大的智能手机。

直到三年之后，苹果才推出更大屏的智能手机，来应对三星的大屏手机，但这已经为时已晚。

自2012年起，三星一直是全球智能手机的领导者。

### 四条最重要定位定律

- 01** A new category demands a new brand name.  
新品类需要新品牌名。
- 02** The best position to own in the mind is “leadership.”  
在心智中能占据最佳位置的是“领导者”品牌。
- 03** If your brand is not the leader, narrow its focus.  
如果品牌不是领导者，选择精准聚焦。
- 04** Leaders should “cover” competitive attacks.  
领导者应该“封杀”对手的强势攻击。





## 里斯战略定位咨询

定位之父艾·里斯于 1963 年创立了里斯公司，总部位于美国佐治亚州首府亚特兰大市。里斯战略定位咨询基于定位方法论为企业制定战略，打造能够占据受众认知的业务及产品定位。历经五十余年发展，为众多财富全球 500 强企业及创新企业实现他们的战略定位。

## 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、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 2715

联系电话：021-58778501

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

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

