

品类战略

作者：张云

□

□品类战略

中国企业如何创品牌？

更多书籍尽在微信公众号【今日干货分享】

里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司

2009. 11

目 录

更多书籍尽在微信公众号【今日干货分享】

小编朋友圈第一时间更新最热书籍微信ghw1361

前 言 1

一、中国企业的转型之道：从 J 模式到 A 模式 1

中国之富在于产品，而非品牌 1

创建品牌的两种战略模式 2

二、品牌竞争的终极战场：心智 5

营销发展的三个时代 5 品类，心智中的小格子 6 真正的品牌是什么 8

三、品类源于分化 12

分化，商业发展的原动力 12 市场青睐分化 13 分化诞生机会，但不会诞生品牌 14

四、创建品牌的两种战略 15

第一种战略：开创新品类 15 第二种战略：做领导者的对立面战略 18

前言

1963年，艾·里斯先生离开了工作多年的GE公司，在美国纽约成立了里斯伙伴公司，致力于寻找和定义“营销和品牌创建中的关键力量和法则”1968年，杰克·特劳特先生加入

里斯公司，出任客户经理。1972年，艾·里斯和杰克·特劳特提出了营销史上著名的“定位”理论。随后30多年的时间里，定位理论席卷全球，引发了营销界的一场思想革命与实践革命，最终成为了营销和品牌领域中新的行业标准。2001年，美国营销学会评选有史以

来对美国营销影响最大的观念，定位理论击败瑞夫斯的USP理论、奥格威的“品牌形象”定位理论、科特勒的“营销管理”理论，最终当选。

然而，这一切并未让里斯先生放弃长期以来对“营销和品牌创建中的关键力量和法则”的不懈探寻。2004年，里斯先生和他现在的搭档（也是他的女儿）劳拉·里斯联手推出了他

过去几十年来“最重要的一本书”——《品牌的起源》作为营销和品牌战略的终极定义之作。

《品牌的起源》揭示了商业界竞争规律与自然界竞争规律的共通之处，指出“品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量”从此宣告人们对营销的认识从品牌时代进入到品类时代。

2007年8月，里斯伙伴中国公司成立，并在中国正式发布了《品类战略——中国企业如何创品牌》的报告。报告首次结合中国企业的实际情况，系统介绍了由定位之父、里斯伙伴全球主席艾·里斯先生创建的代表定位理论体系最新高度的战略方法——品类战略。报告

发布之后，引起了中国企业界、学界和政府部门的广泛关注和热烈反响。

报告在中国不少企业内部广泛影印、传阅和学习，包括：家电企业中的格力、创维、美的、海尔等，汽车企业中的吉利、长城、奇瑞、海马、通用汽车中国等，食品饮料企业中的可口可乐中国、百事可乐中国、青岛啤酒、娃哈哈集团、威龙、汇源、蒙牛等，日化企业中

的宝洁中国等，餐饮企业中的真功夫等，食用油企业中的鲁花等，服装企业中的AB集团等，

制药企业中的哈药集团、仁和药业、神威药业等，还有中国大飞机公司、中石化集团、中信

集团、中国一拖集团、喜临门集团等等。

整个中国烟草都掀起了品类战略的学习风潮。2008年6月5日中国烟草系统专门在武汉召开了中式卷烟品类构建与创新研讨大会，国家局李克民副局长提出“中国烟草的品类竞

争已经成为品牌竞争的新形势"号召"在卷烟同质化严重的情况下，各品牌都应该通过创，建新品类，并成为品类代表"。

中国商务部、上海市政府、天津滨海新区等政府机构专门索要报告^{1/4/4}

2008年的金融危机使得众多大企业陷入困境。也正是在这一年，里斯先生的《定位》

再获殊荣，被《财富》杂志评为史上最佳商业图书。为何一本20年前的图书于此特殊时刻被商业界再次关注？《财富》解释：因为那些遵循定位法则进入顾客心智、主导品类的品牌

在危机中安然无恙，而那些大肆多元化、稀释品牌的企业则输得一塌糊涂。

因此，里斯伙伴（中国）公司结合国内外企业竞争环境的最新变化，对报告进行修订、整理，希望以此进一步推动中国企业品类战略的实践。我们相信，金融危机给中国企业带来的机会远远大于危害，中国企业正可以把握世界企业竞争格局变化的难得机遇，通过品类创

新及战略聚焦，创建真正的世界级品牌。

□

-2-

一、中国企业的转型之道：从 J 模式到 A 模式

毫无疑问，全球所有的商界人士现在把眼睛都盯在了中国，全球所有媒体讲到下一个超级大国的时候都认为是中国，比如美国《时代》杂志就以"一个新的王朝的兴起"为题报道

中国的兴起。

中国之富在于产品，而非品牌

贸易是中国富国之本

是什么让中国变得富裕？是贸易。过去几十年，中国产品大量出口国外，使中国变得富

有，但财富是否能持续而来？我们从人均的 GDP 看：

意大利，209900 人民币；

法国，216100 人民币； 德国，221700 人民币； 瑞典，236300 人民币； 美国，305800 人民币。

而中国，只有 53500 人民币。

中国可以制造美国制造的所有物品，而成本仅仅是在美国本土的 1/6，中国的人均 GDP

是如此之低。低成本是让中国变得富有的一个因素，但这是不可能永远持续的。

移动中的世界工厂

许多企业都把低成本当做一个重点的发展驱动力，事实上中国的工资确实很低，相应的产品成本也就比较低，出口的量就相对较高。随着经济的发展，工资会上升，这也是中国所

追求的；但是，随之而来，出口量就会下降，这在中国是必然的发展趋势。

比如大家熟悉的芭比娃娃，实际上它就是一直动着的：

20 世纪 60 年代芭比娃娃是在日本生产的；

70 年代的时候它是在香港生产的；

80 年代的时候它是在菲律宾生产的；

90 年代的时候它是在印尼生产的；

2000 年它是在中国生产的。

那么到 2010 年之后呢？也许是越南。

众所周知，芭比娃娃的生产地总是在成本低廉的地方。那么，中国经济持续增长带来的会是什么？——中国的薪资水平将得到提高，中国的生产成本也将增加，而芭比娃娃，也会再去寻找它的另一个生产基地。

所以，中国不可能永远作为一个世界工厂而存在。“世界工厂”是一个移动中的工厂。

两种不同的世界贸易：产品和品牌

长远来看，没有一个国家曾因在全球市场上出售廉价产品而变得真正强大；一个国家只有依靠在全球市场上创建强大的品牌才能强大起来。再来看看世界上生活水准最高的那些国

家，德国、瑞士、法国、意大利等，它们中没有一个在全球市场上卖廉价产品。事实上，它们生产出来的东西除了贵还是贵：德国的汽车、瑞士的手表、法国的葡萄酒、意大利的服装。

世界上有两种商品：一种是产品，另一种是品牌。产品是其他企业可以仿制的商品。也就是说，卖产品取胜的唯一办法就是把价格定得比竞争对手低。这也是过去中国商品在国际市场成功的原因。品牌却是独特的、与众不同的商品。比如消费者可以花上比买奔驰少得多

的钱去买一辆雪佛兰，但大多数购买奔驰的消费者不会考虑去买雪佛兰，"它不是奔驰。

因为 "

长远来看，一个国家需要到全球市场上去出售强大的品牌，而不是产品。以卖产品为主的国家迟早会达到一个临界点——它的价格不再具有竞争性，到时它的经济将会萎缩，要获

得更高的增长率也将变得异常艰难。

卖产品是赚不了钱的，能赚钱的是品牌。种咖啡的国家是巴西，创建咖啡品牌如世界销

量最大的速溶咖啡的国家却是瑞士。（雀巢源自瑞士；瑞士的人均 GDP 为 34000 美元。）

创建品牌的两种战略模式

中国经济的未来，在于能否实现从中国制造到中国创造、从生产产品到创建品牌的转型，这毋庸置疑已经成为中国企业的共识所在。问题在于，怎样转型？从全世界来看，中国企业

面临着两种模式的选择。

A 模式与 J 模式

1985 年日本堪称站到了世界之巅。当时美国的媒体就美日两国经济的对比提出这样的

疑问："美国工人是否能够打赢日本呢？"1985 年 9 月《时代》杂志封面专题文章）实际（

上当时的美国媒体都给出了否定的预测，都宣称日本将打败美国，成为下一个超级大国。就

好像现在媒体都预言中国会成为下一个超级大国一样。

我们看一下日本随后的实际情况。10 年之前美国的经济总量占据了全球市场的 22%，10 年之前日本紧追美国之后也占据了世界生产总额的 21%。现在呢？美国仍然占据 22% 的市场

份额，而日本却落后到 18%。从 21%下降到 18%，这个下滑的相对比例是 15%。

冉冉升起的日本帝国其实是在下降，它陷入了很大的麻烦之中。举例说它的股市，1990 年 1 月 1 日，
日经 225 指数是 38916 点，而当时美国道琼斯指数是 2753 点。20 年后的 2009 年 1 月 1 日，日经 225
指数只有 8716 点，而道琼斯指数是 9034 点。这意味着，20 年以来

日本的股市已经衰退了 77%，而美国的股市上涨了 228%。

我们知道，如果企业不能盈利，尤其是在全球贸易中获利，那么这个国家的经济和股市 就要受到影
响。日本经济与美国经济，日本股市与美国股市的差别，其根源在于企业盈利能

力的差别，而这种盈利能力的差别则主要源于企业在品牌创建模式上的差别。

我们说，这里面包涵两种不同的商业哲学，一种可以称之为 A（America）模式，即以 美国企业为代表
的美式品牌模式；另外一种可以被称之为 J（Japan）模式，即以日本企业 为代表的日式品牌模式。A 模
式就是美式品牌模式，是追求聚焦、狭窄而深入。J 模式，也

就是日式品牌模式，是追求分散、宽泛而全面。

我们举三个美国公司的例子，戴尔公司、英特尔公司和微软公司。每家公司都是一个专 家，因为戴尔
它只生产个人电脑，这就是他们的产品聚焦。英特尔聚焦于芯片，微软聚焦于

软件。

另外一方面，富士通这家日本公司是按日式商业模式运作的，不仅生产个人电脑，同时 也生产芯片，
也生产软件。富士通，综合了上述三家美国公司的产品，但不管它生产什么产

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《品类战略》张云 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/701.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

