

# 品类战略

定位理论最新发展

CATEGORY STRATEGY

张云 王刚 著

十周年  
实践版



机械工业出版社  
China Machine Press

定位经典丛书  
对美国营销影响最大的观念

# 品类战略

定位理论最新发展

CATEGORY STRATEGY



张云 王刚 著

十周年  
实践版



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

品类战略 (十周年实践版) / 张云, 王刚著. —北京: 机械工业出版社, 2017.5  
(定位经典丛书)

ISBN 978-7-111-56830-8

I. 品… II. ①张… ②王… III. 品牌战略—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 083968 号

## 品类战略 (十周年实践版)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 14.25

书 号: ISBN 978-7-111-56830-8

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

艾·里斯 里斯伙伴(全球) 主席

大约 10 年前，张云先生给我发了一封邮件，谈了对我们的几本书和几篇文章的看法。此后数年里，我们通过书信等方式讨论不同的案例，在此过程中，我意识到他以及他的伙伴对于营销定律有着惊人的理解力。营销并非一门容易掌握的学科，它需要长期的研究以及对抗传统思维的意愿。张云先生和他的伙伴对于当今全球市场上营销事件的深度见解，非常令我吃惊。这正是我和劳拉选择他们的原因，从 2007 年以来，里斯伙伴中国公司开始为一些中国公司提供咨询服务，获得的成果也令人欣慰。

这本书体现了两位作者张云和王刚对于如何规划和推进营销战略的深度理解与思考，同时也反映出他们颠覆传统营销思维的意愿。

今天，与“营销”有关的图书、文章和演讲都在谈论建立“品牌”的必要性。你所见之处，无不是“品牌、品牌、品牌”。当然，建立一个强大的品牌是营销战略的终极目标。但是如何建立强大的品牌？显然，

这不是通过思考品牌实现的。品类，只有通过思考品类才能建立强大的品牌。品牌只是营销中直观可见的一个方面而已，它就像是冰山露出水面的尖角，每个强大的品牌底下都有一个具有前景的品类在支撑，就像冰山尖角下面才是冰山的主体，品牌下面的主体是品类，一个品牌的强大和品类本身的强大密不可分。

可口可乐是全球最具价值的品牌，但谁能想到可口可乐品牌的价值一直在缩水呢？为什么会这样？因为可乐这座冰山在融化。举例来说，在过去6年中，美国市场上人均可乐的消耗每年减少3%。可口可乐品牌的价值取决于可乐品类。

要建立一个新品牌，你首先要从品类角度去思考，然后再来考虑品牌。正因为如此，苹果公司成为如今全球最具价值的技术公司，它主导了三个品类：大容量MP3音乐播放器品类（iPod）、触屏智能手机品类（iPhone）和平板电脑品类（iPad）。

苹果公司对于这三个新品类的研发使得该公司成为技术领域的领先者。苹果公司从亏损到盈利的局面扭转，反差之巨大令人难以置信。10年前，苹果公司的销售额为54亿美元，亏损2500万美元。2010年，苹果公司的销售额达到652亿美元，税后净利润为140亿美元。

就是这样，几乎每个“品牌”的成功首先都是“品类”的成功。要想在今天的全球市场上取得成功，公司必须首先思考品类，其次才是品牌。

在这本书中，张云和王刚系统地向中国企业介绍了这一革命性的新思想，并结合全球以及中国市场的例子阐述了企业如何以“品类”为核心推进营销战略的方法和步骤。我坚信，它将为中国企业在营销上的成功带来重要的启示和巨大的帮助。

2011年7月3日于亚特兰大

## 以商业创新实现中国经济转型

1954年，德鲁克先生写成管理学经典名著《管理的实践》（*The Practice of Management*），这本著作奠定了德鲁克先生现代管理学奠基人的地位。在《管理的实践》一书中，德鲁克先生指出“管理企业”的唯一目的就是创造顾客，为了创造顾客，企业的基本职能就是营销和创新。

今天，创新已经成为全球企业关注的焦点，中国政府也提出了“建设创新型社会”的战略。然而，企业对创新的认识依然存在巨大的偏差和误区，其中之一就是把创新片面地等同于技术创新。

回顾历史，中国并不欠缺重大科技发明和创新，真正欠缺的是把发明转化为商业效益的能力。“四大发明”没有帮助中国建立起任何商业上的竞争优势，也没有发展出中国经济的支柱产业、诞生出世界级企业。与之形成鲜明对比的是，爱迪生发明了电灯，造

就了一度全球最大的企业——通用电气；西门子发明了电动机，造就了欧洲最大的企业——西门子公司。

不仅仅是“四大发明”，丝绸、陶瓷、白酒、中药、茶叶等这些中国“原创”的产品同样没有为中国创造出世界级的企业和品牌。尤其可悲的是，茶叶原创于中国，但中国市场上最知名的茶叶品牌是来自英国的立顿，立顿单一品牌全球的销售额一度接近中国茶业产值的总和。这才是最值得中国政府和企业重视与反思的问题。

美国经济的强大，其根基在于拥有可口可乐、万宝路、宝洁、麦当劳、肯德基、星巴克、沃尔玛等强大的品牌以及这些品牌所造就的企业。实际上，这些企业在科技方面都没有什么惊天动地的发明创造。曾经世界上最风靡的品牌可口可乐起源于治疗头痛的药水，由一个普通的药剂师配制而成。其他如麦当劳、星巴克、沃尔玛等多属此类。美国企业发展的历史证明商业创新的本质就是将营销和技术创新相结合，最终实现品类创新。

从这个意义上讲，品类战略实现了德鲁克先生所说的企业两大基本职能——营销和创新的完美统一。实际上，营销和创新根本无法分开，创新一旦脱离了“营销”这一企业唯一的利润中心，将无法为企业和国家创造任何价值。正因为如此，定位之父艾·里斯先生指出，企业实际只有一个职能，那就是开创并主导一个品类。

## 品类战略需要企业家精神

中国经济能否成功转型的关键在于企业的经营能否摆脱今天普遍依靠生产同质化产品、低价竞争的模式，而无论对于大企业还是中小企业而

言，最具成效的方法是实施品类战略，开创新品类。

当然，开创一个全新的品类并成为第一，需要企业家的直觉和勇气。由于历史、经济发展等诸多复杂因素的影响，今天的中国明显缺乏鼓励商业创新的文化。例如，国内风险投资公司在判断一个项目是否具有投资价值 and 前景的时候，最重要的依据是去看国外有无类似的成功模式，这种做法显然对中国企业家产生了极其负面的影响。当我们建议国内企业开创一个新品类的时候，企业家首先的反应就是去找国外是否有成功的范例，最常见的问题是：“既然新品类的市场前景那么巨大，为什么国外企业没有去做？”“既然美国市场化程度那么高，美国企业那么聪明，为何美国没有出现这种模式？”同样是开创一个新品类，对于美国企业而言，全世界没有相同的做法是一个有力的支持和依据。但对于中国企业而言，这则成为一个致命的缺陷。这或许才是中国企业创建强大品牌的瓶颈所在。

## 中国企业的未来属于新品类

联想集团创始人柳传志曾经在一次论坛上分享自己的创业经验。他认为，如果要创业，就要想清楚是做小草还是大树。“我自己就是不管不顾，坚决要当大树。”他说，世界就是靠大树在向前拉动。作为中国最具影响的企业家之一，联想的成就以及柳传志先生的责任感无疑令人尊重，但从企业的实践来看，我们认为联想的做法并不值得中国企业效仿。尤其是联想推出 iPhone 的“山寨版”乐 Phone 手机的移动互联战略，委实令人感到遗憾。

中国国际化程度最高、最具影响力的企业尚且如此，那么那些以联想为榜样的中小企业当如何做？如果中国企业都如乐 Phone 一样坚持做国外



品牌的“山寨版”，缺乏品类创新的勇气，那么将永远没有机会在全球建立起真正处于主导地位的品牌，中国经济增长方式的转型也将无从谈起。

放眼今天的国内企业界，真正值得中国企业学习的榜样并非那些处于媒体聚光灯下体量庞大的企业，如海尔、联想，而是那些致力于品类创新和主导品类的企业，如家电领域的格力、汽车领域的长城、饮料领域的王老吉、餐饮领域的真功夫等。尤其值得强调的例子是格力，十几年来，格力一直专注于空调领域，从一家默默无闻的小型空调企业发展成为中国盈利最高、发展最健康的家电企业。遗憾的是格力战略和模式一直被当作另类，未被中国企业普遍关注。当然，今天格力也面临当主导一个品类之后如何发展第二品类的困境，而这恰恰是品类战略关注的重点。

自 2007 年进入中国以来，里斯伙伴一直致力于协助中国企业进行品类战略实践，至今刚好 10 年整。我们先后在汽车、家电、饮料、食品、餐饮、B2B 等领域播下了品类战略的种子，尽管时间较短，但目前这些品牌和企业普遍发展势头良好，竞争力和盈利水平明显优于行业内其他企业。以长城汽车为例，在过去的 8 年中，它的利润增长了 20 倍，股票市值增长将近 70 倍。而老板电器则借助品类战略拉开胶着多年的对手，成为家电领域第一个真正意义上在高端市场成为全球销量第一的品牌。同样，老板电器长期保持每年 40% ~ 50% 的利润增长，即使在经历了 2015 年的股市动荡后，股票仍然保持 40% 以上的增长。我们希望，假以时日，这些品牌能发展成为中国企业的标杆。当然，我们更加期望的是，更多的中国企业能从本书中得到启发，成功地开创新品类，推动企业转型。如此，中国经济的转型才能真正成为可能。

1963年，艾·里斯先生离开了工作多年的通用电气公司，在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与法则”。在多年的实践中，里斯先生逐渐形成了新的营销哲学：“用一种最简单、清晰的方式表达复杂的产品，同时所有营销活动都基于顾客的心智认知展开”。这是定位思想的雏形，当时使用“Rock”（如岩石般坚硬、无可置疑的出击点）这个词来概括，但里斯先生还不是很满意。1968年年底，杰克·特劳特先生加入里斯伙伴，出任客户经理。1969年2月3日晚上，特劳特先生发了一封备忘录给里斯先生和其他伙伴：“诸位，我想到了用‘定位’这个词来概括你们的想法……”“定位”（positioning）得到了大家的一致认可，正式被用来概括里斯伙伴的营销哲学。这就是营销史上著名的“定位”理论的起源。在随后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与实践的革命，最终成为营销和品牌领域中新的行业

标准。2001年，美国营销协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”理论、科特勒的“营销管理”理论，最终当选。

定位理论最重要的贡献是在营销史上首次指出：营销的终极战场并非工厂，也非遍布大街小巷的商店，而是潜在顾客的心智，企业的营销和战略要获得成功，必须首先考虑并结合潜在顾客的心智特征。关于顾客心智的研究与挖掘，成为现代营销的重要组成部分，也是里斯先生毕生营销思想的基石。

企业究竟如何立足于潜在顾客心智展开营销和品牌战略的规划，在过去的40年里，其方法随着竞争环境的变化不断更新和发展。

1972年，艾·里斯和杰克·特劳特在《定位时代来临》系列文章中，提出了“领导者定位”“比附定位”“为竞争对手重新定位”三种定位方法。

20世纪70年代末，随着市场竞争加剧，大量满足需求的企业和品牌纷纷陷入困境。早年从军的经历使艾·里斯从“竞争的极端形式——战争”中受到启发，逐渐形成了“营销战”思想。1979年6月，艾·里斯和杰克·特劳特回顾定位理论的发展，他们指出：“70年代营销战略方法的名字是定位，80年代营销战略方法的名字是营销战”。<sup>①</sup>

20世纪80年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，最终IBM、西尔斯百货、西屋电器、通用电气等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。1989年10月，在美国第30届年度餐饮行业大会上，里斯再次提出新的观点：“今天市场生存的三个基本法则是聚焦、聚焦、再聚焦。”1994年，艾·里斯和杰克·特劳特联合接

---

<sup>①</sup> 引自 *Industrial Marketing* 杂志 1979 年 7 月刊，艾·里斯和杰克·特劳特发表专文：*positioning: Ten Years Later*。

受采访时指出：“下一个 10 年，美国企业应该关注聚焦。”<sup>①</sup>

尽管在过去 30 年里提出的每一种营销战略方法都在企业界产生了巨大的影响，但艾·里斯并未满足，他说：“我们相信，必有一条正在发挥效力的重要原则还未被界定、定义和解释。”<sup>②</sup>进入新世纪之后，艾·里斯和他的新搭档（也是他的女儿）劳拉·里斯从生物学的定义之作《物种起源》中得到启发，发现自然界的分化和进化的交互作用为商业界提供了现成的模型。

2003 年，艾·里斯应邀出席美国硅谷大会，做“如何创建高科技品牌”的主题演讲，听众包括比尔·盖茨和英特尔前董事长安迪·格鲁夫在内的全美 IT 和互联网企业的商业领袖。在这个主题演讲中，艾·里斯指出：打造品牌最重要的商业力量是分化，企业要获得成功，关键在于开创一个新品类。

2004 年，艾·里斯和劳拉·里斯联手推出了过去几十年来“最重要的一本书”——《品牌的起源》。《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实情，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发展巅峰的战略方法——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与热烈反响。

---

① 引自 *Advertising age*（《广告时代》）1994 年 6 月 13 日刊，艾·里斯和杰克·特劳特接受采访时的报道，文章为：“*Refocusing*” for Next 25 years。

② 引自《品牌的起源》前言第 1 页。

报告在很多企业内部被广泛影印、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。

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，国家烟草专卖局时任副局长李克明提出“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，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……

与此同时，由于对品类战略缺乏深入系统的了解，国内企业在实践中也纷纷陷入误区：由于混淆品类的进化和分化，维维豆奶丧失了上百亿的“植物奶”的机会；由于忽视品类立足于心智而非企业和行业，众多白酒和卷烟企业把品类创新聚焦于“香型”，实际上，消费者对“香型”并无多少认知，消费者心智中的品类在于价格；由于忽视品类化的原则，“原叶”等原本有机会改变瓶装茶饮料市场格局的品牌，最终虚弱地存活；由于选择了错误的品牌发展战略模式，养生堂虽然在品类创新方面屡有突破，但未能获得最好的收益；汇源则陷入盲目扩张品类的误区……

正因为如此，我们对品类战略的方法进行了更为系统和细致的整理，尤其结合中国企业在理解和实践中的普遍误区进行了更为细致的解释与矫正，希望以此进一步推动中国企业品类战略的实践。我们相信，未来属于中国，未来也属于新品类，依托“中国”这一品类的成长，中国企业通过品类创新必将创建出真正的世界级品牌。

推荐序

序言 以商业创新实现中国经济转型

前言

## 第 1 章 品类时代来临 // 1

品类时代的营销，核心以成为潜在消费者心智中品类代表为目标，通过把握商业发展趋势，发现品类机会，成为消费者心智中的品类代表，并推动品类发展，不断进化，最终主导品类，创建真正的强大品牌。

## 第 2 章 品类源自分化 // 18

分化本身不会创建品牌，分化的趋势必须和企业的战略相结合，才能诞生新的品类和代表品类的品牌。

## 第 3 章 开创新品类 // 29

开创新品类是手段，核心的目标是成为潜在消费者心智中品类的代表，因此品牌甚至可以在一群延伸品牌中通过聚焦，打造专家品牌，从而占据品类代表的位置。

## 第 4 章 品类化的五大要点 // 49

聚焦一款产品有利于品类品牌在消费者心智中清晰树

立新品类的认知。为了确保品牌占据品类最有价值的部分，同时也使新品类在发展初期获得较快的发展，核心品项应该把握品类中最主流的市场。

## 第 5 章 为新品类定位 // 62

新品类必须把原有的老品类准确地定义为自己的对手，并通过对立性的定位，从老品类中争取到更多的顾客，赢得更多的生意，从而实现更快速增长。

## 第 6 章 推出新品类的六个要点 // 68

通常的看法是品牌进入的渠道越多，销售的网络越广，能见度越高，销售量越大。这是一种误区，新品类推出的初期，应避免广铺渠道，这对于那些资金实力不强的中小企业来说，尤为重要。

## 第 7 章 如何主导新品类 // 81

身为品类的代表和领导者，品牌必须具有从整个品类思考的远见，对品类的前景充满信心，承担起教育和推广品类的责任，只有这样，才能在品类发展中获得最大的回报。

## 第 8 章 培育企业大树 // 91

不同的品类，“主导”的标志并不相同，但总体的原则是品牌在品类中具有支配性地位，占据稳固的、领先的市场份额，同时在消费者心智中也被公认为第一，它与第二品牌的差距明显。

## 第 9 章 品类战略实践 // 106

在品类的不同成长阶段，面对不同的竞争态势，企业需要不断地对品牌定位进行调整，但是目的始终如一：成为品类的代表，主导所在品类。



## 第 10 章 品类预言回放 // 163

品牌战略的首要原则在于聚焦。通常情况下，只有当企业的首个品牌在目标市场或者所在品类占据了主导性地位的前提下，才应该考虑针对新的市场和品类推出新的品牌。

## 第 11 章 从品类战略看中国品牌 // 178

中粮唯一必需的转型就是从一家强大的产品贸易企业变为一家强大的品牌经营企业；以强大的品牌来整合产业链最优资源，实现企业的良性循环。这才是中粮的正道。

## 附录 A 美的究竟有多美：从美的看家电企业战略模式 // 194

美的应该停止扩张，聚焦到空调上来，凭借对变频空调的发力占据空调第一的位置，这也许是美的品牌在空调领域唯一的机会。

## 附录 B 定位思想应用 // 204

## 附录 C 企业家感言 // 207