

世界级品牌管理大师  
“品牌资产鼻祖”

**戴维·阿克 全新力作**  
《广告时代》“营销必读 10 本书”之一

# 品牌 相关性

将对手排除在  
竞争之外

## BRAND RELEVANCE

Making Competitors Irrelevant

用相关性战略创造全新品类  
颠覆用户体验

**宫旭洲**

东鲁花集团有限公司总裁

**徐雷**

京东集团市场营销部副总裁

**黎万强**

小米联合创始人

**彭钢**

乐视智能终端事业群首席营销官

**牛文文**

创业家传媒有限公司创始人

**王劲松**

一汽-大众奥迪销售事业部北区市场经理

**王高**

中欧国际工商学院市场营销学教授

**菲利普·科特勒**

现代营销学之父

| 8 大行业精英联袂推荐 |



BRAND RELEVANCE  
Making Competitors Irrelevant

## 品牌相关性

将对手排除在竞争之外

[美] 戴维·阿克 (David A. Aaker) ◎ 著

金珮璐◎译

上海正见品牌管理顾问有限公司◎审校



中国人民大学出版社  
北京

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

品牌相关性：将对手排除在竞争之外 / (美) 阿克著；金珮璐译．—北京：中国人民大学出版社，2014.9

ISBN 978-7-300-19746-3

I. ①品… II. ①阿… ②金… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 185423 号

## 上架指导：品牌 / 企业管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师  
北京市证信律师事务所 李云翔律师

## 品牌相关性：将对手排除在竞争之外

[美] 戴维·阿克 著

金珮璐 译

Pinpai Xiangguanxing: Jiang Duishou Paichu zai Jingzheng zhi Wai

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 张 20 插页 3 印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷

字 数 310 000 定 价 59.90 元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

读罢此书，掩卷沉思，鲁花 30 多年的品牌之路如一幅绚丽的画卷呈现于眼前。鲁花从一个乡镇小厂发展成中国食用油领导品牌的成功到底做对了什么？我想可能正是暗合了戴维·阿克《品牌相关性》一书的核心思想。在中国包装食用油市场，鲁花举起食用油“二次革命”的大旗，率先开创了小包装花生油这个新品类，坚定不移地管理花生油品类，并通过品牌和营销投资不断努力强化相关性，最终赢得了品牌相关性之战，从而成为花生油的代名词。

企业的发展总是会面对各种挑战。寻找品牌相关性以及开创和定义新品类正是企业跨上新台阶、实现新发展的关键战略。《品牌相关性》一书正是值得所有寻求品类突破、品牌发展的企业家们最好的思想指导和行动指南。感谢湛庐文化和上海正见品牌管理顾问有限公司引进并翻译此书，给了我们更多的启发。

宫旭洲

山东鲁花集团有限公司总裁

这是一本关于品牌和商业思维的创新力作，揭秘了苹果、星巴克等行业领军者的制胜法宝，他们都是行业的“品类杀手”，善于用品牌相关性战略来创造全新品类、颠覆用户体验。书中所言及的“让顾客参与进来”、“与顾客的亲密关系”，也意味着今天的商业不是卖产品，而是卖参与感。

**黎万强**

小米联合创始人

这是一本创业者和企业家都应该阅读的竞争实战手册。一个新进入的创业者，如何在现有竞争格局下创造出新的品类或子品类，异军突起？一个领先者又如何利用新品类创新捍卫自己的品牌地位？商战无处不在，创新令人激动。美国品牌专家在本书中呈现给大家的，不只是一个理念、一些案例，更有一套完整的实战操作方法。

**牛文文**

创业家传媒有限公司创始人

作为品牌领域的领军学者，戴维·阿克又一次提出了革命性的概念——“品牌相关性”。传统品牌建设强调的是在品类内寻求差异化和优势，即“品牌偏好模型”。但在竞争激烈的成熟期品类，建立并持续品牌偏好优势异常困难。而“品牌相关性模型”强调对现有品类进行差异化，创造新的品类或子品类，弱化原有品类中品牌的优势，使新的品牌变成新品类的代名词，从而获得可持续的竞争优势。“品牌相关性”道出了突破性创新的本质。对那些关心品牌建设和突破性创新的读者来说，这是一本值得认真研读的书。

**王高**

中欧国际工商学院市场营销学教授

如何创造品牌的差异化，拉开与竞争对手的距离？如何突破产品的同质化，定义新的市场？这是困扰每一家公司的问题。《品牌相关性》或许可以提供一些帮助，让你在塑造品牌、创新品类的过程中获益良多。本书中的 20 多个经典案例，

涉及计算机、汽车、服装、零售、食品等多个行业和领域，不仅耐人寻味，更是精辟总结了品牌的得失，以及在品牌得失之间品类扮演的角色。作为市场营销和品牌推广的实践者，强烈建议读者精心研究此书。

## 徐雷

京东集团市场营销部副总裁

今天我们跨入了移动互联网时代，技术的提升极大地促进了产品的进步和消费方式的改变，互联网使得消费者的购买行为几乎扩展到整个时间与空间领域。与此同时，跨行业跨界的产品研发与营销也逐渐在一片质疑声中发扬光大，以乐视为代表的智能硬件搭配服务费的商业模式也开始崭露头角。这是一个变化的商业社会，但是品牌对于企业来说依旧是极其重要的一部分。如何系统地从他人的案例中借鉴，并对自身的品牌进行提升，是很多企业在一直追寻的目标。

戴维·阿克是世界一流的品牌专家，其很多创造性的思维和概念在品牌界流传。他在本书中通过很多经典案例，系统地阐述了品牌的相关概念和管理经营方法，对当下处在快速发展的商业化社会中的广大品牌从业人员来说，是一盏意义重大的指向灯。

## 彭钢

乐视智能终端事业群首席营销官

就我所知，这本书是第一本谈论品牌相关性方面的专著，这本书的翻译和出版也恰逢其时。就我了解的汽车行业而言，整个市场，特别是豪华车市场，经过十几年的长途奔袭和相互竞争，各方已经疲惫不堪，除了拼命“烧钱”和“价格战”这些惯用的以品牌偏好为核心的手段，似乎找不到更好的办法。本书有关创造和经营品牌新品类和子品类的论述，为我们提供了一种迂回的思考方法：最后赢得战争的一方并不一定是在正面冲突中占优的，而是开辟新战场，并在新战场把对手排除在外的一方。

## 王劲松

一汽-大众奥迪销售事业部北区市场经理

阿克提出了品牌战略的最新方法。他发现，企业有时候应该致力于创建品牌相关性，开创新品类和子品类来满足顾客的需求变化，从而获得成功。但在这种时候，大部分营销人员却仍然把时间花费在试图打造或维持品牌偏好上。

## 菲利普·科特勒 (Philip Kotler)

现代营销学之父

大部分品牌建设者的工作都是偏传统的，只是在互相追逐彼此的创意，结果就是导致了市场的同质化。戴维·阿克为我们提供了一种全新的原则和想法，来改变这一现状，实现真正的创新，改进游戏规则。

## 吉姆·斯登格 (Jim Stengel)

宝洁公司前 CMO

阿克（又一次）说得太对了！企业长期的生存能力取决于是否能够通过新品类和子品类的发展以及独特的市场定位获取品牌相关性。

## 乔伊·特里波蒂 (Joe Tripodi)

可口可乐公司 CMO

让我感到吃惊的是，戴维·阿克有一种神奇的力量。他能穿过迷雾发现新的基本原理，这些原理回想起来又是那么明显以至于看上去似乎很简单。但是除了阿克，其他人就是没有发现。《品牌相关性》也是如此。阿克意识到，现在变得重要的不再是品牌偏好，而是品牌相关性。品牌相关性产生的是可持续的差异，它可以开创产品和服务的新品类或子品类。而在这个新品类或子品类里，很少有甚至是完全没有相关的竞争对手。忘记所谓的产品线延伸和空白市场分析，赶紧转向品牌相关性吧。

## 彼得·希利 (Peter Sealey)

可口可乐公司和哥伦比亚电影公司前 CMO，《极简式行销》(Simplicity Marketing) 作者

通过《品牌相关性》一书，阿克为“子品类”在微小的产品改进和高不可及的突破性创新之间的最佳位置找到了一个定义。阿克的战略模型向企业领导人提出了一个非常有效又实用的问题：这项创新是否足以开创一个新的子品类，使得竞争对手不再具有相关性？书中大量的案例使得这一切变得更加真实生动。

**伊恩·弗兰德利 (Ian R. Friendly)**

通用磨坊执行副总裁

阿克的洞察对像安联这样的成熟品牌来说，不啻为一个警钟。如果有新品牌凭借创新和技术重新定义了保险行业，市场领导者如我们就会失去原本的市场地位。如果失去品牌相关性，我们将失去更多。

**约瑟夫·格罗斯 (Joseph K. Gross)**

安联保险集团执行副总裁

阿克的《品牌相关性》真是一语中的。或许 21 世纪品牌面临的最大挑战就是创新风险和改变自己——后者更令人恐惧。你得带头行动，不然就有落后的风险。

**安·鲁恩斯 (Ann Lewnes)**

Adobe 公司 CMO

《品牌相关性》告诉我们如何找到更高的目标，还告诉我们，那些伟大公司的某个特点是如何影响顾客的认识，让他们认为哪些品牌与自己相关的。

**谢家华 (Tony Hsieh)**

《三只鞋》( *Delivering Happiness* ) 作者，美捷步公司 CEO

阿克关于品牌相关性的理论为企业指明了一条可以在充满变化的市场中获胜的、基于创新的路径。

**大卫·施塔洪 (David Stachon)**

安顾保险集团 CMO

戴维·阿克的最新著作向营销人员和决策者提出了一个巨大的挑战：如果坚持用那些老套的方法去建立品牌偏好，就可能被那些采用阿克品牌相关性理论而找到新的增长路径的对手逼迫，从而面临失去相关性的风险。尽管品牌相关性也存在诸多挑战，但它无疑是获得有潜力又可可持续的增长的一种方式。

## 梅瑞迪斯·卡拉南 (Meredith Callanan)

普信集团营销与传播副总裁

戴维又出佳作了！不论是在教室还是会议室，只要是学品牌管理的人都会欣赏《品牌相关性》这本书提出来的洞察、挑战和实战观点。这本书将和戴维的其他书一起在我的书架上占据醒目位置，我把它列为值得一读并会经常引用的商业经典。

## 丹尼斯·托雷斯 (Denice Torres)

奥索-麦克尼尔-杨森制药公司总裁

这些年来戴维·阿克教会了我很多，这次也一样。他总是在重新定义一些东西。这本书的前几页就开宗明义地指出，这不是关于品牌偏好的战争，这是品牌相关性之战。我们在商学院就致力于培养学生把问题阐述清楚的能力。他让人们清楚认识到实际的问题，同时也向人们展现了巨大的机会。我尤其欣赏阿克关注的视角：如何通过严谨的流程建立品牌相关性，还有与创新理论的联系以及如何产生回报。

## 理查德·莱昂斯 (Richard K. Lyons)

加州大学伯克利分校哈斯商学院院长

戴维·阿克已经成为品牌领域的最高权威，他总是能够为市场营销人员提供富有洞察力又具实用性的建议。《品牌相关性》是阿克最好的作品，他用全新的想法和令人叹服的案例解决了一个很有挑战性的难题。他充分说明了如何把品牌对消费者的意义发挥到最大。

## 凯文·莱恩·凯勒 (Kevin Lane Keller)

战略品牌管理国际先驱学者

中文版序

# 相关性，品牌唯一的出路

戴维·阿克

世界级品牌管理大师

中国企业如果想要走向世界舞台，他们需要理解两种竞争方式。第一种方式相对比较方便，只要确保你的品牌比其他品牌更受欢迎即可。本书所描述的第二种方式，则是迈向成功最好的、有时候也是唯一的路径。它需要基于品类或子品类的创新，而且要确保这些品类或子品类能够成功并不断增长。其目的不在于让品牌的偏爱程度超过竞争对手，而是要让竞争对手根本不被考虑，并最终获胜。要努力成为唯一，而不是最好的那个，这样才能彻底赢得品类或子品类的竞争。

## 走出舒适区，创建新玩法

第一种竞争方式被称为“品牌偏好”竞争，它需要说服购买者通过与品牌 X、Y、Z 的比较之后选择品牌 A，这是目前最普遍的方式。竞争的焦点永远是“我的品牌比你的品牌好”式的营销。这种导向的营销战略的特点是希望通过产品吸引力、可靠性或者价格持续渐进的改善来加强购买者的偏好。“新的，改进过的”——更快、更便宜或更好，这是最常见的口号。投入比竞争对手更多的营销传播资源，用更聪明的广告、更有力的促销活动、更多的赞助和更广泛的社交媒体活动来影响购买者。这种竞争发生在成熟的品类或子品类，而且这是一场艰难且无止境的苦战。

这种竞争方式的问题在于，营销上的渐进性创新和投资很难改变市场份额的格局。在成熟市场，顾客没有倾向和动力去改变品牌忠诚。他们认为从功能性利益来看，品牌都是相似的，而这种认知往往是正确的。营销活动难以打破这种僵局。结果，品牌偏好战略通常会沦为一种如何相互追赶、放弃利润，最终因为失

去相关性而被压垮的所谓“秘诀”。这一点都不好玩。

第二种竞争方式是品牌相关性竞争，创造可以定义新品类或子品类的“必备要素”，而竞争对手与该品类则没有相关性。“必备要素”可以是某种性能、服务、应用、个性、价值或者很多购买者认为必要的其他产品特征。任何竞争品牌只要少了“必备要素”就不会被购买者考虑，它就会变得不相关。创新者的任务是主导新的品类或子品类，使其成功并不断成长。这是突破性品牌所应选的道路，对大多数营销人而言，这也是寻求增长和利润的唯一之路。中国企业如果能够采取这种竞争方式，将会成为新兴的市场胜利者。

那么，品牌相关性战略对企业有什么要求呢？实质性创新甚或突破性创新要求企业具有对市场变化和顾客生活变化的感知能力，了解新技术和产品的专业知识，还要有开发一个新概念并将之市场化的坚定意志。它还需要企业将关注点从创建品牌转向创建一个新的品类或子品类，并建立进入壁垒以阻止模仿者。此时的关注点变成了如何赢得品类的竞争。当然，要走出自己的舒适区，改变已有的目标市场、价值主张和商业模式，并非所有企业都愿意承受这种风险。

## 改革市场份额的大创意

品牌相关性竞争能够获得丰厚的回报。除少数情况外，只有重大创新能创造必要条件从而定义一个新的子品类时，市场格局才会产生深刻的变化，才能获取市场份额的真正增长。只要审视一下任何一个充满竞争的品类，你会发现，如果没有大的创新，就几乎不会有品牌的增长和市场份额的变化，汽车、计算机、应用软件、啤酒、麦片、冷冻食品、银行、医院、咨询等行业都是如此。市场会保持稳定直到大的创新出现，然后带来增长和改变。那些成功开创了新品类并且能控制该品类的企业可以享受由增长、市场力量、品牌活力和盈利能力带来的巨大收益。

但是，进行大的创新并不容易。这一部分原因是由于企业过度投资于渐进性创新而对可以创造新的子品类的“必备要素”投资不足，结果就导致无法打造新的增长平台，企业也只能陷入品牌偏好之争。这些原因体现在以下几方面。

- 企业和关键决策人都是趋向于规避风险的。比起全垒打，他们更愿意下注在低的变化球上，就好像围绕成熟品类的现有产品进行渐进性创新一样。
- 实质性创新或突破性创新的前景难以预测的一部分原因在于，其成功取决于某些不确定的市场因素，另一部分原因则在于这种预测通常基于洞察而非数据。此外，往往成功会依赖技术和其他方面的进步，因而这类创新的未来发展还不明显。
- 企业内部主要的成熟业务单元通常控制着或者能够极大地影响预算和战略的制定。他们的业务负责人可以列出一长串渐进性创新来进一步发展业务。而且，他们也不愿意筹划那些最终不会归入自己管理范畴的重大创新。
- 要扼杀一个创新项目是非常容易的。形成最终产品面临的限制，加上对技术进步的悲观，使得“不通过”决策成为理所当然。最终，正确的应用或市场未能被识别和锁定。

本书所描述的品牌相关性竞争是一个大创意，它指出竞争和获胜不再取决于你的品牌是否比别的品牌更出色，而取决于品类或子品类的竞争，让你的品类或子品类显得比其他品类或子品类更好。这是完全不同的视角。

放弃品牌偏好之争，去赢得品牌相关性之战，需要更多的想象力，但这通常是可行的，尤其是在子品类层面。它通常也能带来更高的利润，而且绝对更为有趣。采取这种竞争路径的中国企业将会成为未来数十年的大赢家。

我要感谢那些帮助本书中文版问世的人们。特别要感谢崔洪波先生和他的正见品牌顾问公司完成了本书的翻译，同时他本人也是一位杰出的品牌战略专家。同样感谢湛庐文化的编辑团队，将此书引进到中国市场。

译者序

## 再一次开创和引领未来品牌战略的理论

崔洪波

上海正见品牌管理顾问有限公司 CEO

戴维·阿克是品牌战略管理领域的世界级权威专家和思想家，也是我和我的同事们最为尊重和钦佩的学者。这不仅在于他于20几年前出版的《管理品牌资产》一书中，第一次创造和定义了“品牌资产”这一概念，并将品牌研究带入品牌权益和资产管理这一全新的理论高度，从而被学界和媒体誉为“品牌资产鼻祖”；更在于他能够持续不断地自我更新，并且不断开创新的理论高地，引领品牌战略理论的变革和更新，一次又一次地刷新和进入新的巅峰。从“品牌三部曲”《管理品牌资产》、《创建强势品牌》、《品牌领导》开始，到《品牌组合战略》，再到今天的《品牌相关性》，戴维·阿克为我们开创了一个属于品牌战略的世界，并不断丰富品牌战略的管理体系——“资产管理—品牌战略—品牌领导—品牌组合战略—品牌相关性战略”。每一次的理论创新，他不仅提出入木三分的深刻洞见，更有详实的案例实证和完整的理论模型，并且对如何成功运用理论提出了清晰的行动路线和步骤，这也一直是正见品牌顾问进行品牌战略咨询的理论基石。

“品牌相关性”一词是在《品牌领导》一书中首次涉及，在《品牌组合战略》一书中被正式定为重要的品牌战略概念，并成为发展和管理品牌组合的重要战略议题，列入专门章节进行详细阐述。而在今天，戴维·阿克进一步升级了“品牌相关性”的重要性，将其定义为企业品牌战略成败的“关键时刻”，上升到“全新的品牌战略”这一高度和地位，这是对品牌战略体系的再一次刷新和升华。

在《品牌相关性》一书中，戴维·阿克通过对多个行业20多个品牌案例的深入研究，鲜明地指出：企业在面对品牌竞争拥有两种战略选择，第一种是品牌偏好战略，第二种是品牌相关性战略。品牌偏好战略的目标是在现有品类或子品

类市场做到比别的品牌更受欢迎，但是在越来越充满不确定性的世界里，想要赢得并维持品牌偏好越来越难。相反，品牌相关性战略则是通过创建新的品类或子品类，进入一个在尽可能长的时间里没有或很少有竞争对手的市场，这时候企业所获取的优势是决定性和相对持久的，并且在一定时期（不短的时间）内竞争对手无法越过竞争壁垒进行追赶。

在竞争越来越激烈、产品差异性越来越难的今天，品牌偏好战略在多个行业和领域都近乎是一种“无底洞”的消耗战，企业投入大量的营销预算，却越来越难驱动企业保持和实现品牌持续领先。而品牌相关性战略则正是企业未来要去着重创造和保持的核心战略，通过开创新的品类或者子品类，使得品牌与其保持高度相关，并构建竞争壁垒，将竞争对手排除在战场之外，就是这本书的核心立意和理论基石。值得一提的是，戴维·阿克不仅止步于提出理论，更是对于企业应该如何构建品牌相关性战略提出了具体而详细的步骤、方法和工具，使得我们可以更清晰地制定战略和更好的执行这一战略。

戴维·阿克在《品牌相关性》中提出开创新的品类和子品类，就实质而言，就是强调企业应该去努力实现突破性和实质性创新，通过创建新的品类或子品类，并对新品类或子品类的认知进行定义，转变顾客的购买决策因素和用户体验。这样，可以改变人们习惯购买的商品结构（重新构建顾客的考虑集合），使得品牌成为趋势引领者并充分享受先行者的巨大优势，让原先的成熟品牌失去与顾客正在购买的商品品类的相关性，彻底颠覆市场格局和游戏规则，成为大赢家。

中国社会已经步入一个高度互联的新兴经济时代。在这个时代，行业演进的速度明显加快，每时每刻都在上演着颠覆者和被颠覆者的战争，而基于品牌战略，保持品牌与趋势、领先性以及关键子品类和新兴子品类的高度相关性，则是企业的必然战略选择。《品牌相关性》一书正可以解释为什么老品牌会被颠覆（与新的品类或子品类失去相关性，在品牌相关性战争中失去了能见度、活力和相关性）以及为什么新的品牌能够拥有颠覆和改变的力量（创造和定义了全新的品类，并构建强有力的竞争壁垒，使品牌与之保持高度相关性）。例如，中国互联网的领先品牌——小米以及乐视，就是定义和开创了互联网手机和智能电视这两个关键

的子品类，并将粉丝营销、软件体验和内容作为竞争壁垒，使得品牌与新的子品类保持高度相关，最大程度弱化传统手机和家电厂商与这些新兴品类的相关性，从而胜出的典型案例。

要在这样一个充满不确定的世界里持续保持领先，唯有不断创新和减少犯错的概率。这对企业战略的清晰性、前瞻性以及一致性提出了全新的要求，而企业想要在转型和变革时代拥有领先的战略就必须理解品牌相关性，了解企业如何通过品类创新来引领变化，让市场意识到新品类或子品类的出现并接受它们，同时弱化竞争对手的相关性，改变市场竞争格局。

无论是处于领导地位的品牌还是处于新兴挑战地位的公司管理者，我都强烈推荐读一读《品牌相关性》这本书。对领导品牌而言，它可以提醒你领导品牌必须要考虑如何避免失去品牌相关性，避免在未来的主战场缺席；而对于新兴的挑战者而言，它将告诉你如何用通过颠覆式定位和品牌相关性战略这样一种更有效率和影响力的方式开辟新战场，并成为这个新战场上独一无二的“霸主”。

“正见品牌顾问”是一家年轻的、专注于品牌战略管理和营销咨询的领先公司。正如我们命名为“正见”，就是希望在这样一个不确定的时代，各种理论思潮充斥的时代，能够引领行业和专业领域的“正知正见”。而戴维·阿克的这本书，就是我们要向各位读者推荐的品牌战略领域的“正见”。他不仅系统总结了在全新的市场环境下品牌成功的关键因素，更给我们面向未来提供了最有价值的理论指导。

我要代表正见品牌顾问感谢戴维·阿克先生和湛庐文化的信任与托付，使我们能够得以有机会最先接触和了解最前沿的品牌战略理论，保持品牌战略领域的知识更新和领先视野。同时，更要感谢我的合伙人金珮璐女士在百忙的项目咨询工作之余，主持和翻译了本书。最后，我要感谢在本书翻译过程中，参与部分翻译和审校工作的同事韩秀超、郭彧、郝铎、贺琪等人，以及湛庐文化的编辑们在此书翻译过程中给予的支持和帮助。没有这个优秀的团队，我们无法完成这个重要而艰巨的任务。

尽管我们力求尽善尽美，忠实阿克先生的原文以及核心思想，并尽量追求将翻译的行文风格更加符合中国读者的阅读习惯，但难免会有翻译差错和不足之处。作为《品牌相关性》战略的实践者和推荐者，我们非常乐意就品牌战略管理和品牌相关性领域的建议与意见，与读者做进一步的交流。

## 开辟竞争新战场

过去 10 年间，品牌相关性理论在分析战略的成功性、市场的动态变化乃至品牌的衰落原因时，所表现出的重要性总让我格外惊讶。强大的预算支持可能会让品牌取得不错的营销业绩，但只有创造产品和服务的新品类或子品类、开辟一个竞争对手都不相关的新战场，品牌才会对整个市场产生深远影响。而这时，无论是销量、利润还是市场地位，都将取得戏剧性的成功。毋庸置疑，成功并非来源于品牌偏好优势，而是通过创造新品类或子品类提供具有持续性差异的创新产品，最终赢得品牌相关性之战。

只要稍加留意，你就会惊奇地发现，几乎所有行业都呈现出新的品类创新，尤其是新的子品类层出不穷的特征。当然，出现这样的结果并不是一蹴而就、毫无风险的。在演变过程中，有很多不为人知的失败经历。成功需要时机——市场、技术和企业都需要做好准备。而且，还需要企业开发、评估能开创新品类或者子品类的产品概念，并且积极主动地管理这些新品类或子品类，为竞争对手的进入设置壁垒。要完成这些工作是相当困难的，它需要获得组织的支持，而组织可能会面临优先权冲突和资源限制等问题。

我还注意到，很多品牌走上下坡路，并不是因为它们失去了传递品牌价值的能力，也不是因为品牌忠诚度的下降，而往往是因为它们与品类或子品类的相关性减弱了。随着顾客被新的品类或子品类吸引，这些衰退品牌所销售的产品已经不再是顾客购买的产品。它们因为丧失了品牌活力和能见度，被顾客排除出考虑范围。这些品牌的失败源于错误的品牌管理，它们未能意识到真正的问题所在：无效的营销计划、资源浪费以及投入方向的错误。

与此同时，我一直在进行经营战略方面的研究和写作，相关内容参见我写的