

# 品牌22律

最受美国企业家欢迎的  
三大品牌经典之一

THE 22 IMMUTABLE  
LAWS OF BRANDING

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著  
劳拉·里斯 (Laura Ries)

寿雯◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

013062777

定位经典丛书

F272.3

269

# 品牌22律

## THE 22 IMMUTABLE LAWS OF BRANDING

[美]

艾·里斯 (Al Ries) 著  
劳拉·里斯 (Laura Ries)

寿雯◎译



F272.3  
269



机械工业出版社



北航

C1670844

777830810

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

品牌 22 律 / (美) 里斯 (Ries, A.), (美) 里斯 (Ries, L.) 著; 寿雯译. —北京: 机械工业出版社, 2013.8

(定位经典丛书)

书名原文: The 22 Immutable Laws of Branding

ISBN 978-7-111-43424-5

I. 品… II. ①里… ②里… ③寿… III. 品牌战略—研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 161874 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-4200

Al Ries, Laura Ries. The 22 Immutable Laws of Branding.

ISBN 978-0-06-000773-7

Copyright © 2002 by Al Ries and Laura Ries.

Published by arrangement with Harper Collins Publishers, USA.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Al Ries and Laura Ries 通过 Ries & Chuang & Wong Branding Consulting 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

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: 王金强 版式设计: 刘永青 插画: 罗曼

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43424-5

定 价: 35.00 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

## 定位理论

中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自 1972 年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》（*Advertising Age*）刊登“定位时代的到来”（*The Positioning Era Cometh*）系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，距今已 41 年。自 1981 年《定位》（*Positioning*）一书在美国正式出版，距今已经 32 年。自 1991 年《定位》首次在中国大陆出版（其时该书名叫《广告攻心战》）距今已经 22 年。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未

读几页就迫不及待地讨论所谓“洋理论”在中国市场“水土不服”的问题。其根本原因在于，定位所倡导的观念不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼为代表的日韩企业经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度，我们把美国企业主流的经营哲学称为 A (America) 模式，把日本企业主流的经营哲学称为 J (Japan) 模式。总体而言，A 模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J 模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许仁者见仁，很难有实质的结果，但如果比较这两种模式典型企业的长期盈利能力，则高下立判。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的 J 模式企业盈利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在 1999 ~ 2009 年 10 年间的营业数据：

日立销售收入 84 200 亿美元，亏损 117 亿美元；

松下销售收入 7 340 亿美元，亏损 12 亿美元；

索尼销售收入 6 960 亿美元，税后净利润 80 亿美元，销售净利润率为 1.1%；

东芝销售收入 5 630 亿美元，税后净利润 4 亿美元；

富士通销售收入 4 450 亿美元，亏损 19 亿美元；

三洋销售收入 2 020 亿美元，亏损 36 亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名六大电子公司 10 年间的经营

成果居然是亏损 108 亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国 500 强企业平均利润率高达 5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是 J 模式之下实体企业普遍糟糕的盈利水平。

定位理论正由于对美国企业的深远影响，成为“A 模式背后的理论”。自诞生以来，定位理论经过了四个重要的发展阶段。

**20 世纪 70 年代：定位的诞生。**“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

**20 世纪 80 年代：营销战。**20 世纪 70 年代末期，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，战略一词本身就是军事用语。）1985 年，《商战》（*Market Warfare*）出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”“进攻战”“侧翼战”“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

**20 世纪 90 年代：聚焦。**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，期望

以增加产品线和服务的方式来实现销售和利润的增长。结果，IBM、通用汽车、GE 等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光的数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得力量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

**21 世纪：开创新品类。**2004 年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》（*The Origin of Brands*）出版。书中指出：自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。他进一步指出，企业唯一的目的是开创并主导新品类，苹果公司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至成为美国国家竞争力的重要组成部分。

过去 41 年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的 A 模式企业普遍具有良好的长期盈利能力和市场竞争力。

在欧洲，20 世纪 90 年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短 10 年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新

品牌，如今陷入新的困境。)

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了 A 模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯独立，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型的 J 模式企业。任天堂则是典型的 A 模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的 2007 年为例，索尼销售收入 704 亿美元，利润率 1.7%；任天堂销售收入 43 亿美元，利润率是 22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的 2 倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取 J 模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在 1% 左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的 A 模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家

小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了 5% ~ 6% 的利润率，与全球 A 模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、盈利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于 A 模式，如家电企业中的格力、汽车企业中的长城、烟草品牌中的中华、白酒品牌中的茅台和洋河、啤酒中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更进一步看，就是从当前普遍的 J 模式转向 A 模式。从这个意义上讲，对于 A 模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业 and 企业家们的必修课。

令人欣慰的是，经过 20 多年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并取得了卓越的成果，由此我们相信，假以时日，定位理论也必将成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张 云

里斯伙伴中国公司总经理

## 创建世界级品牌的大师忠告

显而易见，这不是一本关于品牌打造的商学院教科书。本书所列的 22 条定律全部源于实践，两位大师不仅创建了影响全球的营销理论，且长期为全球 500 强企业提供品牌战略咨询，帮助诸多默默无闻的企业创建强大的世界级品牌。书中看似简单的定律蕴含了大师多年的实战心得；同时，该书所列的定律起源于当前企业创建品牌过程中的普遍误区，针针见血，发人深省。从某种意义上讲，与其说这是 22 条定律，它更像是两位大师关于创建世界级品牌的 22 条告诫，难怪本书繁体版（台湾）干脆将书名译为《品牌 22 诫》。

尤其需要我们注意和反思的是，作为有着数千年文明的东方古国，中国在创建品牌的历史上一直暗淡失色。中国诞生过很多伟大的发明和伟大的产品，但至今未能诞生出一个真正处于主导地位的世界级品牌。翻开这本书，我们或许可以找到其中的某些原因。因

为这本书中所倡导的原则，与一直以来中国企业所普遍采用的打造品牌的方法截然相反，而书中所列的误区在中国企业和品牌身上也比比皆是。

扩张定律所提出的产品线扩张的问题在烟草、白酒、啤酒、饮料等领域十分普遍；家电企业则忽视了延伸定律，海尔、长虹、TCL、格兰仕等以同一品牌进入各种领域，品牌认知模糊，最终陷入价格战的恶性循环。

因为不懂得伙伴定律，张裕错误地发起控诉，希望独占“解百纳”这一通用名，结果反而因为竞争对手的退出，而使张裕失去了做大“解百纳”品类的机会；在几十年前的美国，可口可乐为了独占“可乐”品类，也提起过类似的诉讼，幸运的是，可口可乐并未赢得诉讼，而正是有了百事可乐这样的对手，可乐才得以不断发展成为全球最流行的饮料。

因为不了解公司定律，中粮集团一直热衷于推广“公司品牌”，先是投入巨资宣传“大中粮，无边界”，继而希望树立中粮“产业链，好产品”的形象。事实上，在市场竞争中真正作用于顾客的是品牌，而非企业，中粮集团的这种战略注定难以有效增强品牌的竞争力。

因为不了解命名定律，品牌名在创建品牌过程中的作用普遍没有得到国内企业的重视，诞生了如“东信”“首信”“上广电”等类似企业名缩写的品牌，起步就扼杀了品牌的发展前景。实际上，日本著名的电子消费品牌索尼在全球的成功，重要原因之一就是修改了原来的名字“东通工”（东京通信工业）。而另一个日本品牌“京瓷”则没有那么幸运，虽然这个品牌具有全球领先的CDMA手机技术，但由于“京瓷”对于手机是一个糟糕的名字，使之一直在竞争中处于劣势，“京瓷”CDMA手机最终不得不黯然退出了中国市场。

因为不懂得颜色定律，最近，联想宣布改变ThinkPad品牌坚持了

17 年之久的黑色，推出更年轻的红色，目的是为了使品牌更加年轻，此举是联想推出低端 ThinkPad 之后的又一个糟糕的战略，将进一步破坏品牌的独特性。

两位大师还对以大品牌、主导品牌、产品线延伸战略为特点的品牌建设的东亚模式专门进行了抨击，并从松下、三菱、三井、现代等典型日韩企业光鲜外表背后糟糕的盈利状况来说明这种模式的虚弱，这对长期以日韩企业为榜样和标杆的中国企业而言，颇具警示意义。

值得一提的是，这本不足 10 万言的书，刚一出版就相继名列《纽约时报》《华尔街日报》的畅销书榜，甚至在本书首次出版 10 年之后的 2009 年，仍被美国资深经理人推选为必读的“三大品牌经典之一”。

希望更多的中国企业从《品牌 22 律》中体会创建品牌的真义，踏上创建世界级品牌的正道。

张 云

里斯伙伴中国公司总经理

什么是打造品牌？从商业的角度看，在市场上打造品牌就像在大牧场上搞品牌建设。

一个打造品牌的策划应当能把你的奶牛从同一范围内的其他奶牛中区别出来，即使在同一范围内所有的牛看起来都极为相似。

成功的品牌打造策划是以独特的概念为基础的，它的目的是在潜在顾客的心智中创造一个市场中其他产品所没有的认知。

一个成功的品牌能够引起所有人的兴趣吗？不能。同一个独特的概念无法使一个品牌得到全世界的认同。

然而，拓宽基础、扩大吸引力、延伸产品线等都是市场营销中的流行趋势。试图提高公司市场份额的努力通常也会破坏品牌的力量。

这是销售和打造品牌之间的差别。你能卖出一只售价 100 美元的劳力士（Rolex）手表吗？当然，可能你可以卖出几百万只，同时也提升了劳力士手表的销量。但在长期会对劳力士品牌有什么影响？廉价的劳

力士手表最终会扼杀劳力士奢华的品牌。

同一条原则几乎适用于营销的每个方面。短期来讲，传统的营销战略（扩张和产品线延伸）会提升销量，但在长期的运行中它们最终会削弱品牌的力量并使销量下滑。

传统的营销本该基于品牌打造，事实上却是以销售为基础的。营销不是销售。营销是在潜在顾客的心智中建立一个品牌。如果你能建立一个强大的品牌，你就会有一个强大的营销策划。如果你不能建立一个品牌，那么所有的广告、奇特的包装、促销方案、网页设计和公关都无法帮助你达成目标。

营销是打造品牌。这两个概念的关联非常紧密，几乎无法单独视之。此外，一家公司所做的每个努力都是为了品牌的打造，所以不能把营销作为一个单独区隔出来的职能。

营销就是公司在商业中所能做的事情，营销是一家公司的根本目标。这就是为什么每个在公司工作的人都应该关心营销，尤其是要熟谙品牌打造的定律。

如果整个公司是营销部门，那么整个公司就是一个品牌部门。

看起来似乎不太合乎逻辑，但我们认为当营销概念本身变得陈旧时，它将被一个叫作“品牌化”的概念所取代。

加速这种趋势的是销售的下滑。作为一种职业和一项职能，销售就像泰坦尼克号一样缓缓下沉。如今，大多数产品和服务是被买走的，而不是被卖出去的。而打造品牌（即“品牌化”）极大地推动了这一过程。打造品牌向顾客“预售”了产品或服务。品牌化完全是一种更高效的销售商品的方法。

有句古语说：“除非卖出某物，否则他一事无成。”现在它正被这样

一句口号所代替：“除非为某物打造品牌，否则他一事无成。”

在超市或者药店中，各种品牌被排列在货架上。当顾客在不同品牌之间挑选时，大量的购买发生了。然而销售在哪里呢？

销售包含在品牌中。在这个多媒体的时代，作为一件商品必要的保证，口头上的推销已经由它的品牌名所代表，而不再是销售员的个人推荐。

多年来盛行在超市中的现象，如今正流行在营销界。除了化妆品专柜之外，大多数百货商店已经不再雇用店员来销售产品。店员在一段时期内可以帮助提升销量。

越来越多的汽车经销商采用单一价格，拒绝还价的“土星”销售策略。绝大多数书店、药房、床上用品商店都采用自助零售方式，甚至鞋店也在朝这个方向发展。

零售世界正在变成一个巨型的沃尔玛超级中心。产品高高地堆积起来，有序地陈列着，并且有合理的定价，但总是“卖不动”。

全世界的商业正在发生一种革命性的转变：从销售到购买的转变。这种转变由品牌启发，并且被品牌放大、加速。

营销的本质就是在顾客的心智中打造一个品牌。但是，你会问，什么是品牌？

一些经理人认为品牌就是与他们的公司或产品名称相分离的特征和质量。

一位分析师就一家公司成功的营销项目说：“他们把他们的名字融入了一个品牌当中。”

他们把他们的名字融入了一个品牌当中？这句话是什么意思呢？实际上，没有任何意义。就字面来说，一家公司与其产品名称和品牌名称

没有什么区别。

很显然，营销人员对公司名称、部门名称、品牌名称和模型名称有各种各样的定义，更不用说副品牌、超级大品牌、侧翼品牌和其他各种品牌了。

然而，当你探究潜在顾客的心智时，所有这些差异都将消失。想象一下，一个消费者对他的一位朋友说：“你认为这种新的侧翼品牌怎么样？”

“没什么，我宁愿选择延伸品牌或者副品牌。”

人们不会这样谈论，也不会那样考虑。借引格特鲁德·斯泰恩（Gertrude Stein）的话来释义：“一个品牌说到底就是一个品牌”。<sup>①</sup>

一个品牌的名称仅仅是心智中的一个词语，虽然它是一个特殊的词语。一个品牌的名称是一个名词，一个专有名词，就像所有专有名词都用大写字母拼写一样。

任何一个专有名词都是一个品牌，不论它属于个人、公司或者组织。巴特哥尼亚（Patagonia）是一条服装产品线的一个品牌名称，但它也是阿根廷和智利的旅游业为激发人们对这个质朴而美丽的地区的旅游兴趣所使用的一个品牌。

费城（Philadelphia）是一个领先奶油乳酪业的品牌名称，但同时也是“兄弟之爱”城市的品牌名称。

品牌并不局限于 250 万个在美国政府已注册的商标，也不仅仅局限于在世界其他国家注册的数以百万计的名字和标识。

任何专有名词都是一个品牌。你也是一个品牌，而且，如果你想在 一生中能够真正成功，你应该将你自己视为一个品牌，并遵循此书中所

---

① 格特鲁德·斯泰恩是美国女作家，其最出名、最有争议的诗句是《第三朵玫瑰》一书中的“玫瑰说到底就是玫瑰”。——译者注

列出的品牌打造定律。

一个品牌的力量在于它影响购买行为的能力，但包装上的品牌名称和心智中的品牌名称并不等同。

在“7-11”连锁店挑选了一块面包和一夸脱牛奶的顾客，通常完成了对两种品牌产品的选购。然而，在购买者心智中，可能只有很少甚至没有品牌偏好，它仅仅是一夸脱牛奶和一块面包。

然而，同样的顾客在购买半打瓶装的啤酒和一盒香烟时，他很有可能去寻找一个特定的啤酒品牌和一个特定的香烟品牌。

传统的观念认为，啤酒、香烟与面包、牛奶是有区别的。啤酒和香烟是品牌的购买，而面包和牛奶是常规产品的购买。

这也许在字面上是没错的，但它忽略了一个重要因素。只要遵循品牌打造的定律，你可以在任何品类中都建立起品牌，包括面包和牛奶。一些公司已经这样做了，例如，牛奶品类中的 Lactaid 品牌、豆奶品类中的 Silk 品牌和面包品类中的 Earth Grains 品牌。

如果有一种日用品品类，它就是  $H_2O$ ，也就是我们所说的水。在美国，几乎每个人都可以从水龙头中获取干净的水，那么，从商店里购买水就没有必要了，但现实中还是有许多人在商店购买水。

依云（Evian）是一个十分强大的品牌，最近一次我们买了 1.5 升的水，支付了 1.69 美元。同一天，同样以每升来对比，依云的售价比百威啤酒高 20%，比波登（Borden's）牛奶高 40%。这就是品牌的力量。

本书所要做的就是帮助你在业务中运用品牌思维或者掌握“品牌打造”的过程。换句话说，把你的水变成依云，或者把你自己变成下一个比尔·盖茨。目标是远大的，你可能从未达到过比你期望的更高的目标。