

品牌之源

[美] 阿尔·里斯 劳拉·里斯 著

· 火华强 译



上海人民出版社

品牌之源

[美] 阿尔·里斯 劳拉·里斯 著

火华强 译

上海人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

品牌之源/(美)里斯(Ries, A.), (美)里斯(Ries, L.)著;火华强译.

—上海:上海人民出版社,2005

书名原文: The Origin of Brands

ISBN 7-208-05489-4

I. 品... II. ①里...②里...③火... III. 企业管理:质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125576 号

责任编辑 潘丹榕

封面装帧 王小阳

品 牌 之 源

[美]阿尔·里斯 劳拉·里斯 著

火华强 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海锦佳装璜印刷发展公司印刷

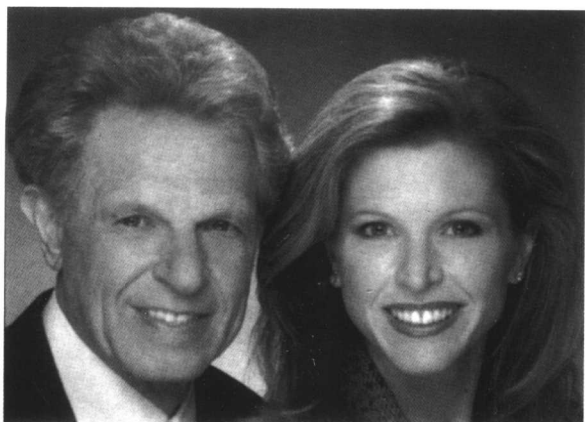
开本 787×1092 1/16 印张 17.75 插页 4 字数 224,000

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-10,000

ISBN 7-208-05489-4/F·1232

定价 30.00 元



阿尔·里斯和他的女儿及工作伙伴劳拉·里斯是两位世界知名的营销咨询师，他们位于亚特兰大的公司——里斯公司，为很多《财富》500强公司提供服务。他们是《品牌22律》以及《公关第一，广告第二》的作者，后者是《华尔街日报》和《商业周刊》的畅销书。

需要了解更多资讯，请访问www.ries.com网站。

- 总 策 划 何元龙
- 责任编辑 潘丹榕
- 封面设计 王小阳

这是一本关于打造品牌的定义之作，将深入地告诉你如何打造伟大品牌，如何在投资不菲的打造品牌的领域中获得成功。

市场环境的变化会为打造新品牌和积累财富创造无尽的机会，但是在现有品类的融合中，比如电视机和电脑，或者手机和互联网中，没有这样的机会。相反，机会存在于相反的方向——分化中。里斯父女沿用达尔文物种起源论中关于分化的出色推论，为打造并向市场推出有绩效的品牌勾勒出一条行之有效的战略。在本书中，您会学到：

★ 分立并征服

★ 利用分化

★ 运用第一者生存和第二者生存的理论

★ 驾驭修剪的威力

中文版序

阿尔·里斯 劳拉·里斯

这是迄今为止我们所写的最为重要的一本书。

由于最新的发展趋势，特别是高科技领域的发展，我们关于打造品牌的定位理论，又一次首当其冲地受到抨击。但若真如媒体所言，那么从今以后创建新品牌的机会就会极其有限。

媒体声称产品正在走向融合，即大多数新产品将是组合设备。比如，手机将和掌上电脑合为一体，个人电脑将和电视机合为一体，游戏机将和电影播放器合为一体。

高科技行业把这种发展叫做“融合”，同时这种情况并不局限于高科技行业，现在每一个产业都在试验融合产品。汽车业有“飞行小汽车”，饮料业有“含咖啡因的啤酒”，电器业有“电视冰箱”，美容业有“灌入牙膏的电动牙刷”，眼镜业有“带有音乐播放器的太阳镜”。

融合是今日媒体的最热门话题之一，他们最喜欢瑞士军刀式的融合产品。瑞士军刀包含很多工具，比如螺丝刀、剪刀、开瓶器、钳子、指甲锉等等。

《华尔街日报》上最近有篇文章,标题为《技术界限模糊使手机变成瑞士军刀》。手机添加的其他“工具”包括:掌上电脑、电视接收功能、收音机、照相机、游戏机、摄像机、音乐播放器和全球定位系统。很多最新式手机还能让用户发邮件和上网。

我们为何格外关注融合?因为这牵涉到打造品牌的课题,如果未来属于融合,那么今后打造新品牌的机会就会戛然而止。

融合与我们打造品牌的最重要理念相冲突,我们信奉分化。打造新品牌的最佳方法就是开创一个新品类。新品类并非由融合开创,而是源自分化。

此外,我们坚信,只有极少数的融合概念可能在市场上获得成功,因为它们违背了最基本的自然规律。技术走向分化,而不是融合。

达尔文的著作《物种起源》最好地解释了分化。他在书中把地球上存在的数百万物种归功于分化的作用,就好像一个树干上长出的无数枝条。他把物种的产生比喻为“生命的大树”。

达尔文的天才之处在于,他发现猫和狗这样的物种可能源自共同的祖先,但是为了应对环境的改变,它们发生了“分枝”或者说是分化。

以电脑为例,它们源自一个共同的祖先(主机电脑),但是如今我们有中型电脑、网络电脑、个人电脑、笔记本电脑、平板电脑和掌上电脑。电脑没有和其他技术融为一体,而是根据顾客的不同需求发生了分化。

电视可能源自一个共同的祖先(广播电视),但是如今我们有闭路电视、卫星电视和付费点播电视,此外还有模拟电视和数字电视,普通电视和高清电视,标准屏幕(4:3)和宽屏(16:9)。电视没有和其他媒体融为一体,而是根据顾客的不同需求发生了分化。

电话可能源自一个共同的祖先,但是如今我们有无绳电话、耳机电话、手机和卫星电话,此外还有模拟电话和数字电话。电话没有和其他技术融为一体,而是根据顾客的不同需求发生了分化。

相当多的公司忽视了经历史证明的事实：分化是创造新品类和新品牌的推动力量。相反，这些公司在诸如智能手机、智能充油泵、智能居室、智能手表、智能服装、智能冰箱、智能卫生间和智能家电这样的融合产品上，投入数十亿美元巨资。

这真是个浪费时间和金钱的悲剧。如果这些公司能把精力集中在“分化”这个相反的概念上，就能有更多创新，更丰厚的利润，也更容易成功。

去年最热门的消费电子产品并非融合产品，而是分化产品，那就是苹果公司的 iPod，它是第一个带硬盘的 MP3 播放器。

iPod 是分化奏效的典型例子。最初有一个新品类叫做 MP3 音乐播放器，先驱是 Rio、iRiver 和 Creative Technology 这些品牌。随着苹果 iPod 的推出，音乐播放器分成了两个品类：使用闪存的老一代和使用硬盘的新一代。

今年最热门的消费电子产品并非融合产品，而是分化产品。那就是任天堂公司的 DS 游戏机。最初有个新品类叫做“便携式游戏机”，随着任天堂公司的 DS 游戏机的推出，产生了另一个品类，叫做“双屏便携式游戏机”。

分化规律适用于很多不同品类。吉列公司发明了单刀片剃须刀，随后公司推出了 Trac II（第一种双刀片剃须刀），推出了 Atra（第一种可调节双刀片剃须刀），推出了锋速 3（第一种三刀片剃须刀）。最近 Schick 公司推出了 Quattro，这是第一种四刀片剃须刀。

苹果 iPod、吉列、Trac II、Atra、锋速 3、Quattro 都是开创新品类而获得成功的典型品牌。打造主导性的全球品牌的最佳方法，事实上也是惟一的方法，就是成为一个新品类的开创者。

今日消费电子产业陷于困境的原因，实际上毫无例外地都是因为该领域的领先公司把研发活动集中在融合产品而不是分化设备上。

结果相当多的公司的财务出了问题。比如那些可能会主导消费电子市场的日本公司。

在过去十年里，日本前六家消费电子公司陷于沉寂。甚至行业内最优秀的索尼公司，销售净利润率也不到 1%。这么低的利润，尚不够偿还银行的贷款，更别说给股东发红利了。

以下是日本前六家消费电子公司在过去十年中的财务业绩：

日立销售收入 7 186 亿美元，亏损了 17 亿美元；

松下销售收入 6 647 亿美元，税后净利润 7 亿美元，销售净利润率为 0.1%；

索尼销售收入 5 561 亿美元，税后净利润 48 亿美元，销售净利润率为 0.9%；

东芝销售收入 4 770 亿美元，税后净利润 8 亿美元，销售净利润率为 0.2%；

富士通销售收入 4 052 亿美元，亏损了 16 亿美元；

三洋销售收入 1 636 亿美元，税后净利润为 2 亿美元，销售净利润率为 0.13%。

这六家公司销售收入共计 29 522 亿美元，税后净利润总计 32 亿美元，销售净利润率为 0.1%。

拿这六家大公司和通过分化打造的单个品牌作个比较。比如，戴尔公司是直销个人电脑的第一个品牌。在过去十年里，戴尔的销售收入达到 2 123 亿美元，税后净利润达到 132 亿美元，销售净利润率为 6.2%。

戴尔公司的销售收入只有日本六大公司总销售收入的不足十分之一，但是利润却是后者的四倍多。

中国公司应该学习戴尔，它们想向日本公司学什么呢？

可能很多中国公司想学习日本公司，其原因在于融合已经成为高科技领域的信仰，变成了范式。范式，从定义上看，是指一个社群的成员共有的假设，要改变范式，社群的所有成员都必须转换观点。

正如《科学革命的结构》(The Structure of Scientific Revolutions)的作者托马斯·库恩(Thomas S. Kuhn)指出的，范式转移很少会

在某个行业内部发生，而通常是由那些不持有这个社群的价值观和假设的外来者发起。

单个范式会长期为一个科学社群服务，总有一天范式将无法解释自然现象，于是科学革命将上演，新的范式将被推出。这是个混乱、复杂的过程，通常会受到老卫道者的抵制。

高科技社群也正在发生类似的情形，实际上电脑和消费电子行业的每家公司都致力于融合的模式。

在数字领域，存在这样的思维：诸如电脑、电话和电视机那样的单个产品将消失，消费者将购买带有多种功能的组合产品。毕竟，电视信号、电子邮件信息和电话之间没有任何区别，它们都是数字信号。

这听起来合情合理，问题在于，融合不会奏效。让我们看看历史上的飞行小汽车。

卡尔·本兹于 1885 年发明了汽车，莱特兄弟于 1903 年发明了飞机，仅仅在 3 年后的 1906 年，第一辆飞行小汽车就出现了。在之后的 98 年里，飞行小汽车得到了广泛的媒体关注。

融合抓住了人类的想象力，但是分化抓住了市场。如今我们有很多类型的飞机（喷气式飞机、螺旋桨飞机和直升机），以及很多类型的汽车（轿车、敞篷车、客货两用车、微型厢式车以及运动多功能车）。

但是没有飞行小轿车。

为何是分化，而不是融合？因为融合需要作出妥协，而分化满足了不同细分市场不断发展的需求。

分化同样是打造新品牌的惟一方法。

揭开打造品牌之秘

邓德隆 陈奇峰*

二战后的日本一无所有，美国人爱德华·戴明带来了质量管理。20年后，日本企业凭借制造与质量管理优势横扫全球，对美国企业形成压顶之势，美国国家广播公司(NBC)提出“日本能，为何我们不能”的天问，成为整个20世纪80年代美国业界思考的主题。又20年过去，风水轮换，美国企业在全世界一枝独秀，重回主导地位，日本企业却在新商业中走向式微。

尽管美国也在国内普遍推进质量管理，并有摩托罗拉、通用电气等企业相继推出领先的六西格玛管理战略，但美国后发制人的武器并不是更好的产品制造。《商业周刊》揭示了美国企业重新崛起的奥秘——2001年起连续四年的全球百强品牌排名中，美国每年独占六成左右，日本却只有六七个而已，是品牌使美国企业在全球化竞争中赢得了市场和溢价优势，成为新商业时期创造财富最有力的武器和工具。美国越过日本所擅长的产品经营，把握

* 作者分别为特劳特(品牌)战略咨询公司总经理、策略总监。

住了“品牌”这个利器而扭转乾坤。

在这次世纪大逆转中，有两个人的商业思想起到了关键性作用，那就是杰克·特劳特和阿尔·里斯。时值日本逐渐崛起的1970年前后，特劳特和里斯开启了向美国企业界传播定位理论的历程，倡导“产品在工厂制造，品牌在心智中制造，‘定位’使产品成为品牌”。他们曾为濒临破产的莲花软件公司重新定位，让莲花品牌重获新生并大放异彩，使IBM为此付出了35亿美元的收购高价。他们协助西南航空公司定位，使该公司在资产规模远弱于三大航空公司的情况下，居然成为最具价值品牌，品牌强势令公司在“9·11”事件后的行业低谷中保持惟一盈利，连年获评“美国最值得尊敬的公司”。通过特劳特、里斯多年的倡导与身体力行，以及品牌案例的不断涌现和示范性，定位理论逐渐风行美国并得到广泛应用，最终被公认为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。特劳特和里斯受到摩根士丹利推崇，《美国投资研究》专文推荐定位战略思想，称他们为“最受欣赏的商业战略家”，评价高于迈克尔·波特。

关于定位与品牌，里斯和特劳特已出版了近20本专著，如果说他们就定位如何使产品成为品牌还谈得不够具体的话，那么里斯最新的《品牌之源》就是专门为此而写。本书核心阐述了商业中的分化规律，指出商品（包括服务）品类总是在不断分化增多，成为创建新品牌的机会，每一个品牌都从老品类中分化出去，并不断进化而得以成长。作者从人类商品的繁衍视向，演绎品类分化与品牌定位之道，详析“融合”观念对商业的危害，给企业带来了全新视野。书中列举诸多行业的演变历史，细数纷繁的品类诞生来源，给出大量的品牌创建案例，可谓窥尽品牌打造之道。

《品牌之源》所揭示的规律不仅适用于美国及西方，对新兴的中国市场尤有切实意义，分化规律正在推动中国各行各业的蓬勃发展。举例而言，十多年前国人的“饮料”概念只停留在汽水产品类，现在有了瓶装水、茶饮料、果汁等等，果汁品类又分化出100%果

汁(汇源)、低浓度果汁(鲜橙多)、儿童低浓度果汁(酷儿)、加汽低浓度果汁(爆果汽)、混合果汁(农夫果园)、果蔬汁(牵手)、椰汁(椰树)等众多品类。大众关心的家电产品,以前是彩电、洗衣机、空调、冰箱几大件,现在彩电有显像管、等离子、液晶、背投之分,洗衣机有波轮、滚筒、搅拌等品类,还有个人洗衣机、儿童洗衣机、不用洗衣粉的洗衣机等等。中国商业的发展进程,也是品类不断分化的过程。

在高科技行业,由于急速发展,分化表现得更是明显。十年前中国只有极少部分人使用个人电脑,现在个人电脑分成商用、家用,还有设计、游戏等特殊用途,形态上有台式机、笔记本、掌上电脑,笔记本又开始出现高性能和便携式两种迹象。互联网行业,则有诸多公司依赖分化创富。新浪创建了中文门户网站,163.net从其中分化出邮箱,百度分化出搜索引擎,华夏旅游分化出旅游门户,金融界分化出财经频道,都取得了实际的商业成功。

然而事实是一回事,观念是另一回事。虽说有许多品牌通过品类分化得以创建,但也有长虹、康佳、小天鹅等著名品牌因囊括多品类而受到重创。时下中国媒体及企业家心智中主流的意识形态,仍然是“融合”。就像TCL以单一品牌进入电视、电脑、电话多领域迎接“3C融合”时代到来,融合观念正导演着中国品牌的行业大串联,大家辛苦地四处出击惟恐跟不上“潮流”。比如联想电脑推出联想手机,海尔、海信等家电品牌纷纷推出电脑,清华同方电脑涉足中央空调。一时之间,电脑品牌、家电品牌升级为信息终端产品品牌,“爬坡理论”甚嚣尘上,与分化规律背道而驰。

“世界潮流,浩浩荡荡,顺之则昌,逆之则亡”,正是通过《品牌之源》一书,能及时让中国企业家看清商业发展的正道,学会把握趋势而轻松地打造品牌。中国作为后发国家面临全球化竞争的到来,有着后发的优势和机遇。一方面很多先行的国际品牌有融合隐患(如通用电气、松下),利用分化能够将之分割瓦解(如格兰仕、格力),一方面国内市场本身高速发展,具有极大的创富机会。中

国企业借助本书给出的商业智慧，驾驭分化大势所蕴藏的巨大力量，可以轻松地打造一批批中国特色品牌。

中国市场正展现前所未有的机会，翻开《品牌之源》，意味着揭开打造品牌之秘。

ON
THE ORIGIN OF SPECIES

BY MEANS OF NATURAL SELECTION,

OR THE
PRESERVATION OF FAVOURED RACES IN THE STRUGGLE
FOR LIFE.

By CHARLES DARWIN, M.A.,
FELLOW OF THE ROYAL, GEOLOGICAL, LINNEAN, ETC., SOCIETIES;
AUTHOR OF 'JOURNAL OF RESEARCHES DURING H. M. S. BEAGLE'S VOYAGE
ROUND THE WORLD.'

LONDON:
JOHN MURRAY, ALBEMARLE STREET.
1859.

The right of Translation is reserved.

查尔斯·达尔文的《物种起源》(第1版)于1859年11月24日出版。
当天即告售罄。

目 录



- 引 言 /1
- 1. 生命的大树 /5
- 2. 预测未来 /13
- 3. 分立并征服 /21
- 4. 渐变和分化的比较 /31
- 5. 时钟收音机的诅咒 /43
- 6. 瑞士军刀式思维 /55
- 7. 馊主意从不会灭绝 /75
- 8. 高科技品牌大树 /85
- 9. 低科技品牌大树 /109
- 10. 缺失环节的奥秘 /139
- 11. 第一者生存 /149
- 12. 第二者生存 /171
- 13. 修剪的威力 /189
- 14. 开创品类 /209
- 15. 确立敌人 /235
- 16. 推出品牌 /243
- 17. 总结 /259



引言

自从笔者的第一本书《定位》出版以来已经有 23 年了。

凑巧的是，自查尔斯·达尔文 (Charles Darwin) 搭乘英国海军舰艇猎犬号 (HMS Beagle) 完成他的考察旅行到其巨著的出版之间间隔也是 23 年。

创意和观点经过时间的历练，显得更加精炼和炉火纯青。尽管我们关于打造品牌的著述已有数十万字，但是我们相信还没有把握这个主题的本质。我们相信必定有一条正在发挥效力的重要原则，只是还未被界定、定义和解释。

我们相信这条原则非常根本，所以最贴切的类比就隐含在生物学的定义之作《物种起源》中。

这条原则就是分化。分化是世界上最强大的力量，可惜我们对此知之甚少。

自然界中发生的情况也正发生在产品和服务中。最终每个品类都会分化成两个或更多品类，为打造品牌提供无穷机会。

进化和分化的交互作用为人类理解宇宙和品牌世界提供了一个模型。