

定位案例精选

品类战略 与 中国实践

Categoring Strategy and
Its Practice in China

克里夫定位学院◎编

第三届定位中国峰会实录

[彩图本]

本书案例涵盖多个行业及企业，
由艾·里斯、劳拉·里斯、张云及七大企业掌门人讲析定位理论
与品类战略的成功原则和方法，解读品类创新的细节与过程

中国出版集团 东方出版中心

品类战略 与 中国实践

Categoring Strategy and
Its Practice in China

克里夫定位学院◎编

中国出版集团 东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

品类战略与中国实践 / 克里夫定位学院编. — 上海:
东方出版中心, 2017.8

ISBN 978-7-5473-1172-1

I. ①品… II. ①克… III. ①企业战略—战略管理—
中国—文集 IV. ①F279.23-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第189364号

策划、责编：鲁培康

封面设计：久品轩

品类战略与中国实践

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路345号

电 话：(021) 62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本：710×1020毫米 1/16

字 数：112千字

印 张：9.5

版 次：2017年8月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-5473-1172-1

定 价：48.00元

版权所有，侵权必究

东方出版中心邮购部 电话：(021) 52069798

里斯伙伴自 2007 年进入中国以来，一直致力于用定位理论以及定位理论最新发展“里斯品类战略”服务中国优质企业，协助它们开创品类、创建品牌。十年间，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。按照里斯伙伴的观点，企业的战略周期是以十年为一个时间单位，到 2017 年，正好完成了一个战略周期。尽管时间较短，但目前这批企业和品牌，发展势头良好，竞争力和盈利水平明显优于所在行业内其他企业。

2017 年 5 月 11—12 日，《哈佛商业评论》中文版联合里斯中国公司在上海主办了“第三届定位中国峰会暨里斯品类战略十周年论坛”，此次论坛以“见证品类的力量”为主题，旨在全面展示里斯中国公司十年来的理论、实践新成果。峰会现场可以容纳 500 人的上海中心大厦会议厅座无虚席，92 岁高龄的定位之父艾·里斯先生和新一代定位大师劳拉·里斯女士亲临现场，并作了重要的主题演讲。七位定位理论实践企业家优秀代表分别作了案例分享，里斯全球合伙人张云先生作了主题分享。艾·里斯和劳拉·里斯的重要演讲、高级别的分享嘉宾阵容、长达两天的峰会日



峰会现场

程安排、500位企业家的参会等，使本届峰会成为定位有史以来最大的一场盛会！

定位理论是一个处于不断发展和完善中的理论。1963年里斯公司成立。半个多世纪以来，里斯公司通过全球，包括中国的实践，不断地将定位理论发展推向新的高度。本届峰会是定位理论最新发展：里斯品类战略在中国实践的十年总结与成果展示。艾·里斯先生的演讲围绕“成为品类代表的五个要点”来展开，劳拉·里斯女士分享的内容则是回答“如何为你的品牌选择视觉锤和战斗口号”，张云先生的演讲主题更是带给中国企业家们强烈的震撼——“品类的诞生与战略的终结”。另外，七位现场分享的企业家，从企业经营管理实践一线的角度，分享了他们的实践成果与感悟。

参会企业家受到了前所未有的触动。这不仅仅是定位理论以及最新发展的思想启发，更多的是实践企业家们真诚分享的峰会内容。他们纷纷要求将演讲的内容以实录的形式，形成文字资料，以便日后自

己和团队深入学习。所以，作为峰会承办方的克里夫定位学院联合中国出版集团东方出版中心，对峰会演讲内容作了全面而细致的整理，汇集成册，以飨读者。希望本书的出版，能启发更多的中国企业家去实践里斯伙伴在峰会上所倡导的：中国企业家应该在未来创建、依托“中国”这一品类，打造出更多的世界级品牌！未来属于中国，未来也属于新品类！

克里夫定位学院

前言

定位之父艾·里斯：
打造成功企业和品牌的五个战略原则 // 1

新一代定位大师劳拉·里斯：
如何将品牌定位有效地植人心智 // 17

里斯中国总经理张云：
品类的诞生与战略的终结 // 33

今麦郎董事长范现国：
预测到的未来 // 49

老板电器总裁任富佳：
千里品牌路，始于退一步 // 61

环球购物董事长孔炯：
如何连续应用定位理论实现成功 // 73

君乐宝乳业总裁魏立华：

废墟上的崛起 // 87

杰克控股集团总裁阮积祥：

聚焦的力量 // 103

分众传媒董事局主席江南春：

分众传媒的定位思考与实践 // 113

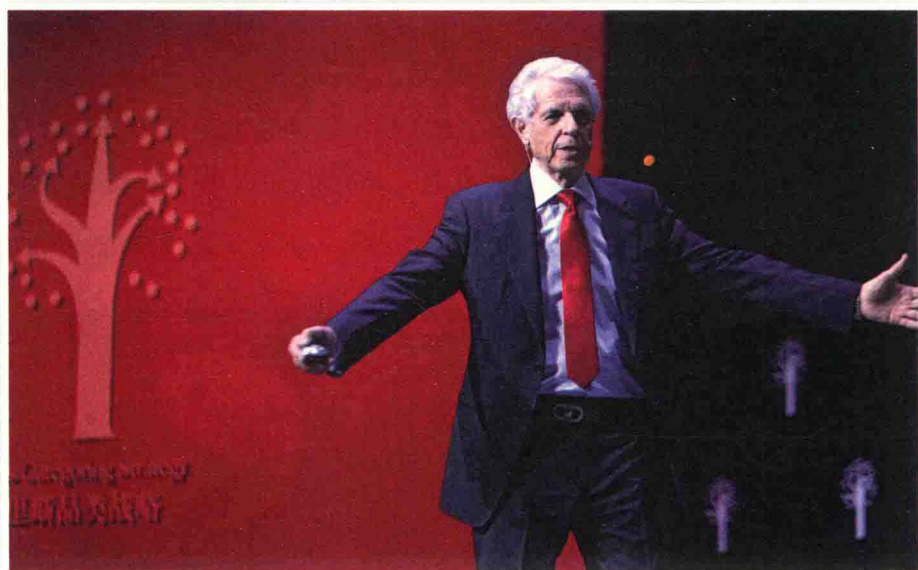
长城汽车董事长魏建军：

长城三次关键抉择背后的战略思考 // 121

里斯中国总经理张云：

开启品类战略实践的下一个十年 // 131

附录：峰会现场花絮 // 141

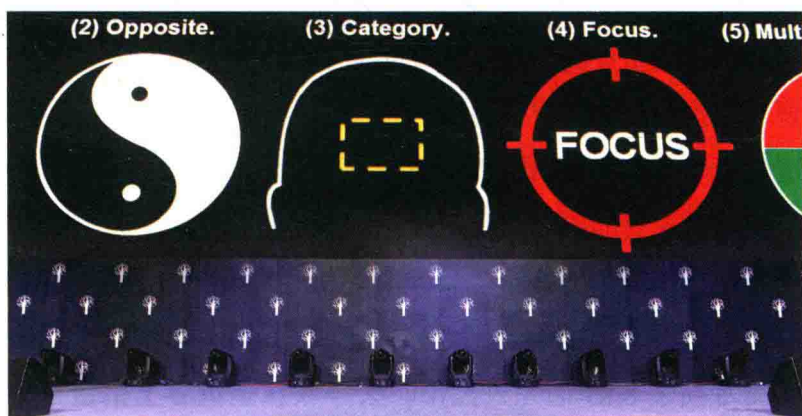


定位之父艾·里斯先生现场演讲

CATEGORING STRATEGY AND
ITS PRACTICE IN CHINA

定位之父艾·里斯：
打造成功企业和品牌的五个战略原则

今天大家为什么来到现场？我想因为大家想学习怎么样建立一个主导性的品牌，像可口可乐、苹果、劳力士、麦当劳和肯德基那样的品牌。这些都是非常强有力的品牌。要建立强有力的中国的品牌，而且能够主导一些行业和市场，我想给大家五个市场营销的原则：第一，定位；第二，对立；第三，品类；第四，聚焦；第五，多品牌。



见证品类的力量 WITNESS THE POWER OF CATEGORY

定位

50年前，我在纽约市开了一家广告公司，那个时候其实广告行业是受三个人主导的，罗瑟·瑞夫斯（Rosser Reeves）、大卫·奥格威（David Ogilvy）、威廉·伯恩巴克（William Bernbach）。罗瑟·瑞夫斯提出了独一无二的卖点（USP），所有的这些广告都应该关注一个独一无二的特性。大卫·奥格威提出每一个广告其实都是长期投资，都是对品牌形象的长期投资。威廉·伯恩巴克提出了要关注广告的创造性和创意，如果一个广告有创意，那它的效果就相当于十个广告。

那个时候我和杰克·特劳特（Jack Trout）还年轻。我们扪心自问，怎么能够做到跟他们不一样。如果所有其他的人都在关注广告，那我们就不要关注广告了。我们要聚焦于全球消费者的心智。

看一下人们的心智，你看到了什么呢？我们认为有些心智当中的位置是已经被填充了的，但是有一些没有。

大部分人关注的是产品、质量、服务、价格，并不是说这些都不重要，但还有更重要的东西，那就是聚焦消费者的心智，看看能不能在心智当中找到一个没有被占据的定位。

这是十个智能手机的品牌，没有一个非常成功，并不是因为它们质量不够好，主要的原因就是因为它们不是首创的。

我们把心智当中的第一个品牌苹果和后来跟随的品牌联想做一个比较。苹果去年的净利润达到3150亿元人民币，联想去年没有赚到钱，反而亏损了8.83亿元人民币。去年联想是世界上销量最大的人电脑的品牌，它怎么亏钱了呢？原因是什么？营销战略不好。

三星去年的净利润是1100亿元人民币，还是不错的。苹果的净利润率是21.2%，它比第二品牌三星多了两倍还多。但是这两家公司都是盈利的，而其他所有十家竞争公司能收支平衡就算比较幸运了。

这在所有品类当中都是非常典型的现象，领导品牌比第二品牌的利润要多很多，所以大家要聚焦于成为领先品牌，成为领导品牌，尤其在品类当中成为领导品牌。

另外一个问题，很多公司现在都处于麻烦当中，因为他们总是想在消费者的心智当中用一个品牌名占据超过一个以上的定位，这是错误的。比如索尼，有索尼电视机、游戏机、电脑、智能手机，这个品牌希望在不同的四个定位当中都想成功。

在过去十年当中，苹果整体的销售额是8.441万亿元人民币，而



索尼整体的销售也不算糟糕，5.33 万亿元人民币。但在过去十年当中，苹果的净利润是 1.869 万亿元人民币，索尼亏损 400 亿元人民币。

大家可能会说，苹果难道不是和索尼做一样的事情吗？它不是也有四个品类吗？但是你可能还没有注意到，苹果可是公司的名字，并不是产品名，它的产品品牌名是 iPad、iPod、iPhone 和 Macintosh，这四个品牌名让苹果成为世界上价值最高的公司，今天早上它的市值是 5.5 万亿元人民币。



中国也有中国的苹果公司——阿里巴巴，它有三个品牌名，阿里巴巴是 B2B 业务，天猫是 B2C 业务，淘宝是 C2C 业务，我们也要祝贺阿里巴巴，你们的市场营销理念是非常正确的，这三个品牌让阿里巴巴今天早上的市值达到 2.012 万亿元人民币。

还有一个坏消息，一旦品牌在消费者心智当中拥有了一个定位，就很难去改变了。很多公司总是在讲对品牌进行重新定位。你不可能对品牌进行重新定位，一旦心智当中已经有了一种认知，人们是不会

改变他们的心智的。

2007年的时候，诺基亚是全球领先的手机公司，那时它的市场份额是36%，摩托罗拉19%，三星13%，索尼爱立信8%，LG占6%。2007年苹果公司发布了iPhone，如果你是诺基亚你会怎么做？



可能你会说，我也推出一个新的品牌吧。我们看到诺基亚推出了自己的智能手机，但是品牌名还是叫诺基亚，诺基亚智能手机。诺基亚想用一個品牌名占据

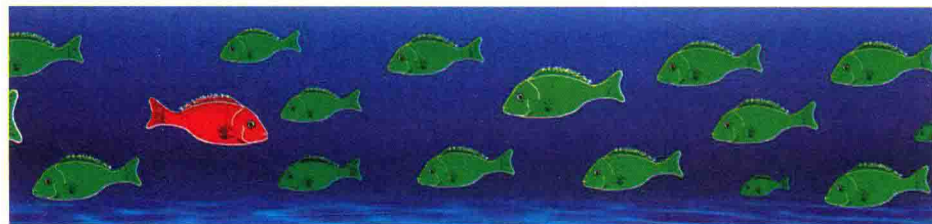
消费者心智当中的两个位置，这是一场灾难。

2007年的时候，诺基亚的利润是730亿元人民币，在2012年的时候，诺基亚亏损280亿元人民币，下一年2013年的时候，微软以500亿元人民币价格收购了诺基亚，要知道这家公司曾经的市值是1.688万亿元人民币。

你的品牌名是什么？品牌的定位是什么？这对你来说是最重要的营销决策，也是你公司最重要的决定。

对立

如果你不能成为一个领导品牌，如何成为排名第二的品牌呢？我们有另外一个营销的原则来回答这个问题，就是要做对立。借用中国



哲学阴阳的理念，不要去追逐竞争对手，不要去追着你的领导者走，不要去追随你们的领导公司。

基本上所有公司都在追随着领导者，大家都朝着一个方向走，实际上我们如调转头朝着相反的方向走。很难吗？作为一个营销理念，这种原则其实并不难理解。

三星如何成为紧随 iPhone 排名第二的强势品牌呢？它用的是这个策略。

2007 年 iPhone 3 用的是 3.5 英寸的屏幕，2010 年 iPhone 4 是 4 英寸的屏幕，2011 年三星推出了 Note 1，屏幕是 5.3 英寸，



比当时的 iPhone 大了 33%。2012 年的时候三星 Note 2 的屏幕是 5.5 英寸，比当时的 iPhone 大了 38%，直到两年之后，苹果才推出 iPhone 6 Plus，它的屏幕也是 5.5 英寸大屏。苹果应该行动得更快一点。

实际上，领导者必须要故意去复制对手产品的明显改进，这样你才能阻挡竞争对手，这样大家还会追随着你，大家会说因为你还是领导者，大家不会说那是竞争对手的做法。

比如，红牛是第一个功能饮料，它成功之后，仅在美国市场上就出现了超过一千个功能饮料品牌，但是它们都是用经典的 8.3 盎司的易拉罐来装，这个小罐子当中装了很多的能量。



哪个品牌成为第二品牌？是怪兽，它是第一个推出 16 盎司罐装的品牌，而且是唯一用大罐来装的品牌。所以在整个市场上有两个品牌形成了主导，第一品牌红牛占了

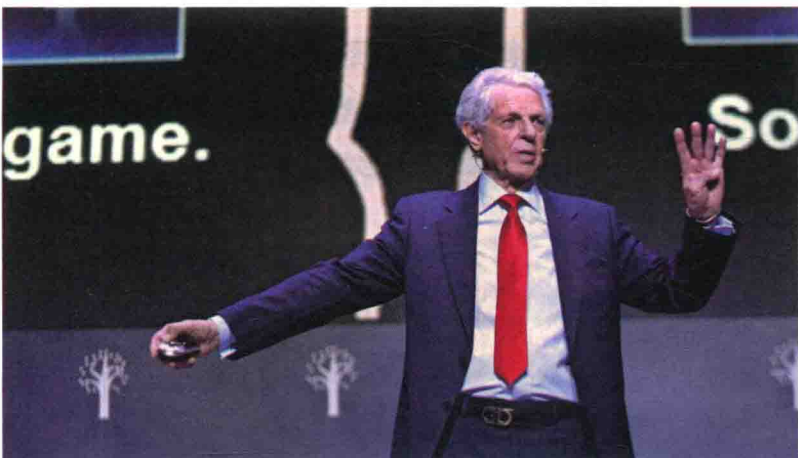
市场份额的 45%，第二品牌怪兽在美国的市场份额是 37%。

沃尔玛是世界上最大的平价零售店。塔吉特与之是完全对立的。塔吉特的通道特别宽，看上去非常高大上，沃尔玛的通道特别窄，货品摆放比较杂乱，所以这两者是完全不同的，塔吉特更加高端。2016 年沃尔玛的净利润是 2.8%，塔吉特是 3.9%，比沃尔玛更好。沃尔玛的规模更大，但是塔吉特的对立战略非常棒。

第三个品牌就是 K-mart，濒临破产。2017 年 3 月，《纽约时报》报道了第三品牌的情况，它基本上都需要靠大量借债才能够勉强维持存活。每个人都想要力争上游，但是实际上真正的机会却在于与众不同。你们公司的战略是什么？如果你和大多数公司一样，只是提升质量，降低价格，提升分销，招更好的销售人员，这种更好的战略真的能够帮到你吗？我不这么认为。

品类

在每一个品类当中，只有两个强大品牌的空间，一个是领导品牌，还有一个是第二品牌，第二品牌是领导品牌的对立，但是留给第



三品牌的空间非常少。对于第三品牌来讲它还有希望吗？希望不大，但是如果它们要遵循接下来的一个营销原则的话，我觉得还是大有希望的，也就是品类。

品类战略是由我们最喜欢的合伙人提出来的。如果在你的品类当中没有办法占据第一或第二品牌地位，那么你就需要打造一个新的品类，然后成为这个新品类当中的第一。你不能把所有的精力都花在产品、服务、营销和分销等方面，你应该把所有精力都花在品类上。

我有一个免费的点子。如何与苹果、三星竞争？我们来看一下。这是一只手表，就像在动画片当中看到的手表，不能上网，不能发短信，也不能记录健身数据。它只是语音控制的一个手机。我对它说一句话，就能一边开车一边直接跟我太太通话：“Hi, Mary, 我可能要晚一点才能到家。”

绝大多数品牌都在不断增加功能，但 iPad 非常成功地打造了一个新品类。把笔记本电脑的键盘部分拿掉，变成了平板电脑 iPad。把键盘拿掉，再把它换一个方向就是几十亿元、上百亿元的业务了，这也是使苹果成为世界上价值最高公司的其中一个品牌。

我们看一下 Mini Cooper，把皮卡后面的车斗拿掉就成为 Mini Cooper，代替了大众的甲壳虫。Mini Cooper 的内部空间变大，外部变小，这就是一种非常实用的汽车，尤其在上海这样的大城市。

但是我觉得它的品牌名不够好，没有人想买被叫做“迷你型”的东西。你需要做的就是

