

品牌的起源

品牌定位体系的巅峰之作

THE ORIGIN OF BRANDS

[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

品牌的起源

品牌定位体系的巅峰之作

THE ORIGIN OF BRANDS

[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

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌的起源 / (美) 里斯 (Ries, A.), (美) 里斯 (Ries, L.) 著; 寿雯译. —北京: 机械工业出版社, 2013.10

(定位经典丛书)

书名原文: The Origin of Brands: How Product Evolution Creates Endless Possibilities for New Brands

ISBN 978-7-111-44364-3

I. 品… II. ①里… ②里… ③寿… III. 品牌营销 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 242674 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: 01-2013-4204

Al Ries and Laura Ries. The Origin of Brands: How Product Evolution Creates Endless Possibilities for New Brands.

ISBN 0-06-057015-6

Copyright © 2004 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: 岳小月 版式设计: 刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 18.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44364-3

定 价: 40.00 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

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

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，所以成为“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，是中国企业和企业家们的必修课。

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可能。

张 云

里斯伙伴中国公司总经理



品牌定位体系巅峰之作

确如已故管理学宗师彼得·德鲁克所言，伟大的人物无不天生具有使命感。自1950年艾·里斯先生进入通用电气（GE）开始其营销生涯起，“寻找和探索关于营销与建立品牌的基本法则”就成为他心中的使命。尽管其时炙手可热的企业和营销人大多认为营销是无规律可循的创意，但艾·里斯先生坚持认为，在营销领域同样存在类似于重力法则的规律，“无论飞机变成什么样，总要遵循重力法则”，这是他形象的比喻。

在其后的半个多世纪里，里斯先生和他的伙伴们一直为这个使命而努力探索，并且成果卓著：1972年和1980年，里斯先生作为第一作者先后发表了《定位时代的来临》系列文章和出版了《定位》^①一书，首次提出“营销竞争的终极战场并非数以万计的工厂，也并非遍布大街小巷的商店，而是消费者的心智”，一举奠定了其在营销史上的大师地位，成为享誉全球的定位之父；1985年，早年参加第二次世界大战的经历，使其从军事巨著

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

《战争论》中得到启发，出版了《商战》^①，提出“企业和品牌应当依据心智地位和兵力的差异，分别采用防御、进攻、侧翼、游击四种战略模式”，此四种模式成为全球著名商学院的必修经典；1996年，针对以华尔街为首的资本市场单纯追求成长率，驱使企业纷纷陷入多元扩张的泥潭的现象，里斯先生出版了《聚焦》，从企业及品牌战略角度阐释企业和品牌如何通过聚焦重获竞争力，对通用电气、英特尔、IBM等众多美国大企业重新崛起提供了帮助。然而，里斯先生认为，先前的著作虽然已经触及营销和品牌的核心，但仍未找到“重力法则”。

直到2004年，里斯先生和自己的女儿、拍档、定位理论的卓越继承人劳拉·里斯合著的《品牌的起源》一书在美国出版，他才真正认为自己已经找到了这一法则。在经历了定位、商战、营销革命、聚焦等一系列经典思想之后，里斯的营销理论到达了巅峰，这距离他进入营销领域足足用了半个世纪。在本书中，里斯先生开门见山地指出“这是我最重要的一本著作”，他指出，营销和创建品牌的法则隐喻于生物学的奠基之作《物种起源》一书中，物种起源为品牌的建立提供了最好的模型。

这无疑是一本营销和品牌领域划时代的著作，尽管和所有革命性的思想一样，或许要经历较长的时间，其价值才能被发现。在本书出版之前，关于品牌创建的主流观点是品牌形象论，核心观点认为品牌是一种错综复杂的象征。它是品牌属性、名称、包装、价格、历史、信誉、广告方式的无形总称；伟大的品牌源自一个伟大的形象创意；产品可能被淘汰，但品牌可以永生。这些观念长期误导了包括中国企业在内的无数企业；虽然人们不断提出对品牌形象论的质疑和抨击，但始终未能提供令人信服的系统理论。

《品牌的起源》重新定义了品牌以及品牌创建的哲学和方法，使品牌

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

创建的过程成为一门科学，成为商业的一部分，而非灵光一现的艺术或者虚无缥缈的品牌宗教。艾·里斯先生和劳拉·里斯女士指出：商业发展的动力是分化；分化诞生新品类；真正的品牌是某一品类的代表；消费者以品类来思考，以品牌来表达；品类一旦消失，品牌也将消亡；企业创建品牌的正道是把握分化趋势，创新品类，创建新品牌，发展品类，壮大品牌，以多品牌驾驭多品类，最终形成品牌大树。从某种意义上，《品牌的起源》以“营销达尔文主义”的哲学宣告了“品牌神创论”的终结，令人对品牌的创建有拨云见日豁然开朗之感。

我们必须看到的现实是，迄今为止，中国尚未诞生在全球范围内处于品类主导地位、真正意义的全球品牌。究其根源，除中国市场化时间尚短外，缺乏先进有效的观念和方法无疑是最大之瓶颈。值得欣慰的是，本书中文版自 2005 年首次出版以来，已受到越来越多的中国企业家关注，美的、创维、红云红河、长城汽车、真功夫、鲁花、HYT、北药集团、青岛啤酒等诸多企业将本书作为营销高层必读书目；曾成功投资网易、娃哈哈等企业的著名投资公司今日资本更是将本书作为推荐给投资对象的首要营销经典读物。真心期望《品牌的起源》的出版成为中国企业成功创建全球品牌的开始。

张云

里斯伙伴中国公司总经理



自艾·里斯的第一本书《定位》出版以来已经有 23 年了。

凑巧的是，也是在达尔文搭乘猎犬号英国海军舰艇完成他的考察旅行 23 年之后，他的巨著出版了。

时间磨砺了创意和概念，使其显得更加精练和纯化。尽管我们关于打造品牌的话题已经著述数十万字，但我们相信仍然没有把握这个主题的本质。我们相信一定有一条重要的定律在发挥作用，只是还未被界定、定义或解释。

我们相信这条定律非常根本，唯一能贴切类比的就包含在达尔文在生物学界的定义之作《物种起源》中。

这条定律就是“分化”。分化是世界上被知之最少却最强大的力量。

自然界中发生的事情也同样发生在产品和服务中。最终每个品类都会分化，并成为两个或更多的品类，为打造品牌提供了无穷的机会。

进化和分化的交互作用为我们理解宇宙和品牌世界提供了一个模式。

进化已经成为众所周知的观念，但是仅靠进化理论并不能说明地球上为什么有数百万种不同、独特的物种。如果没有分化的作用，进化本身创造的世界只会充斥着上百万体积大如恐龙的单细胞原核生物。

在品牌世界里也是如此。品牌通过进化变得更强大、更有主导力，然而而是分化创造了新品类和新品牌得以诞生的条件。

把打造品牌和生物学相类比看起来可能有些牵强，但我们认为没有比这更好的类比能如此简单清晰地解释打造品牌的过程了。

正如赫胥黎在读了《物种起源》后所说的：“没想到这个观点，真是愚蠢之至！”



总 序 定位理论
推荐序 品牌定位体系巅峰之作
前 言

- 定律 1 生命的大树 // 1
The Great Tree of Life
- 定律 2 预测未来 // 9
Predicting the Future
- 定律 3 分立和征服 // 17
Divide and Conquer
- 定律 4 渐变 vs. 分化 // 27
Gradual Change vs. Divergence
- 定律 5 时钟收音机的诅咒 // 39
The Curse of the Clock Radio
- 定律 6 瑞士军刀式思维 // 51
Swiss Army Knife Thinking
- 定律 7 糟糕的创意从未消失 // 73
Bad Ideas Never Die
- 定律 8 高科技品牌的大树 // 85
The Great Tree of High-Tech Brands
- 定律 9 低科技品牌的大树 // 111
The Great Tree of Low-Tech Brands

定律 10 缺失环节的奥秘 // 139
The Mystery of the Missing Links

定律 11 第一者生存 // 149
Survival of the Firstest

定律 12 第二者生存 // 171
Survival of the Secondest

定律 13 修剪的威力 // 189
The Power of Pruning

定律 14 创建一个品类 // 209
Creating a Category

定律 15 确立一个敌人 // 235
Establishing an Enemy

定律 16 推出品牌 // 243
Launching the Brand

定律 17 总结 // 259
Wrapping Things Up

附录 A 定位思想应用 // 270

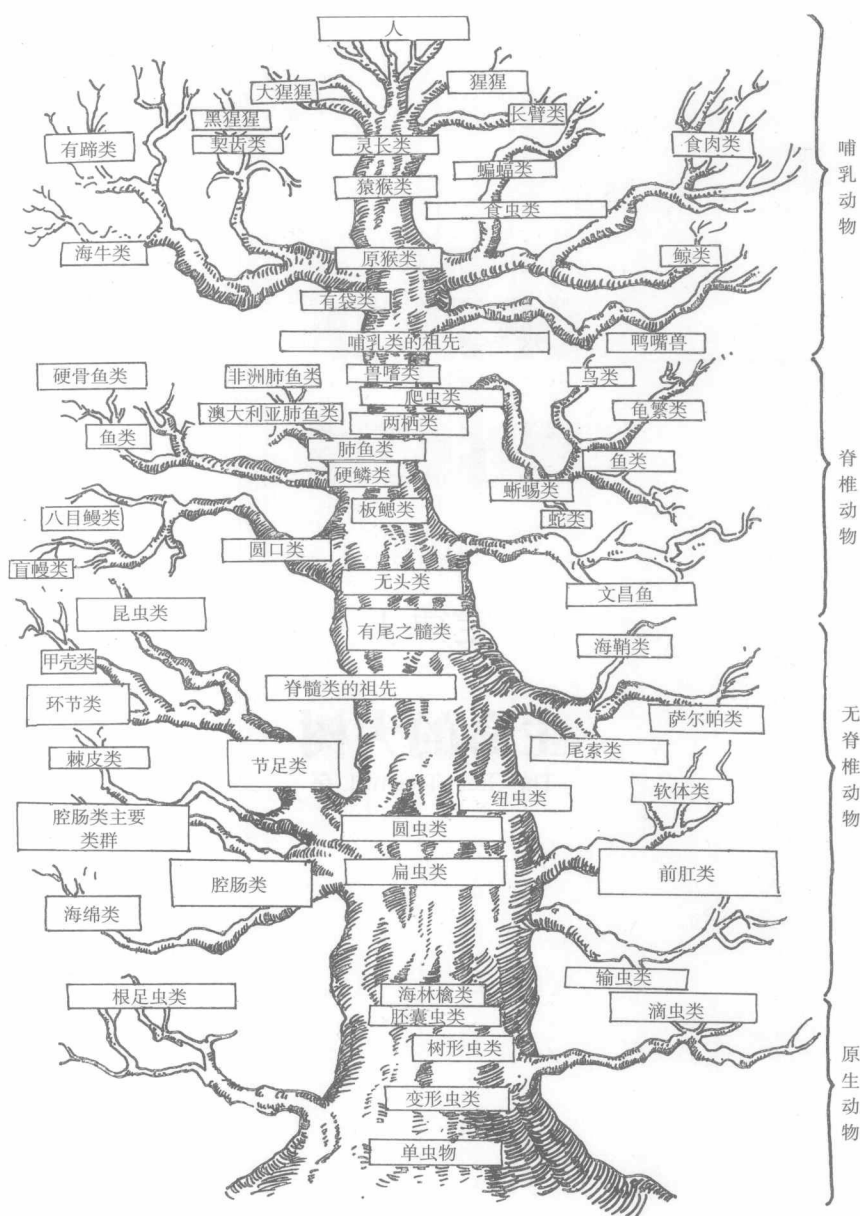
附录 B 企业家感言 // 273

THE
ORIGIN
OF
BRANDS

定律 1

生命的大树

The Great Tree of Life



这是德国生物学家恩斯特·海克尔 (Ernst Haeckel) 的 19 世纪进化树之一，经常被现代教科书引用。