

品 类 战 略

中国企业如何创品牌？

里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司

2009. 11

目 录

前 言.....	1
一、中国企业的转型之道：从 J 模式到 A 模式.....	1
中国之富在于产品，而非品牌.....	1
创建品牌的两种战略模式.....	2
二、品牌竞争的终极战场：心智.....	5
营销发展的三个时代.....	5
品类，心智中的小格子.....	6
真正的品牌是什么.....	8
三、品类源于分化	12
分化，商业发展的原动力.....	12
市场青睐分化	13
分化诞生机会，但不会诞生品牌.....	14
四、创建品牌的两种战略	15
第一种战略：开创新品类.....	15
第二种战略：做领导者的对立面战略.....	18
五、为新品类定位	21
品类化的五个要点.....	22
附文：创新科技如何痛失 21 世纪最成功的产品.....	24
六、如何推出品牌	25
发展品牌的五个步骤.....	26
七、发展多品牌	29
确保品牌之间的独立性.....	31
八、预言回放	33
（一） 青岛欢动：难以欢动.....	33
（二） 清扬：无法飞扬.....	34
（三） 海尔：成套家电，一相情愿.....	35
（四） 茶研工坊：可口可乐的“又一道伤”	36
（五） 大飘柔：大品牌、大麻烦.....	37
（六） 联想：聚焦笔记本，打造 ThinkPad.....	38
九、最新预言：奇瑞、吉利多品牌战略前景堪忧.....	40

前 言

1963 年，艾·里斯先生离开了工作多年的 GE 公司，在美国纽约成立了里斯伙伴公司，致力于寻找和定义“营销和品牌创建中的关键力量和法则”。1968 年，杰克·特劳特先生加入里斯公司，出任客户经理。1972 年，艾·里斯和杰克·特劳特提出了营销史上著名的“定位”理论。随后 30 多年的时间里，定位理论席卷全球，引发了营销界的一场思想革命与实践革命，最终成为了营销和品牌领域中新的行业标准。2001 年，美国营销学会评选有史以来对美国营销影响最大的观念，“定位”理论击败瑞夫斯的 USP 理论、奥格威的“品牌形象”理论、科特勒的“营销管理”理论，最终当选。

然而，这一切并未让里斯先生放弃长期以来对“营销和品牌创建中的关键力量和法则”的不懈探寻。2004 年，里斯先生和他现在的搭档（也是他的女儿）劳拉·里斯联手推出了他过去几十年来“最重要的一本书”——《品牌的起源》。作为营销和品牌战略的终极定义之作，《品牌的起源》揭示了商业界竞争规律与自然界竞争规律的共通之处，指出“品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量”，从此宣告人们对营销的认识从品牌时代进入到品类时代。

2007 年 8 月，里斯伙伴中国公司成立，并在中国正式发布了《品类战略——中国企业如何创品牌》的报告。报告首次结合中国企业的实际情况，系统介绍了由定位之父、里斯伙伴全球主席艾·里斯先生创建的代表定位理论体系最新高度的战略方法——品类战略。报告发布之后，引起了中国企业界、学界和政府部门的广泛关注和热烈反响。

报告在中国不少企业内部广泛影印、传阅和学习，包括：家电企业中的格力、创维、美的、海尔等，汽车企业中的吉利、长城、奇瑞、海马、通用汽车中国等，食品饮料企业中的可口可乐中国、百事可乐中国、青岛啤酒、娃哈哈集团、威龙、汇源、蒙牛等，日化企业中的宝洁中国等，餐饮企业中的真功夫等，食用油企业中的鲁花等，服装企业中的 AB 集团等，制药企业中的哈药集团、仁和药业、神威药业等，还有中国大飞机公司、中石化集团、中信集团、中国一拖集团、喜临门集团等等。

整个中国烟草都掀起了品类战略的学习风潮。2008 年 6 月 5 日中国烟草系统专门在武汉召开了中式卷烟品类构建与创新研讨大会，国家局李克民副局长提出“中国烟草的品类竞争已经成为品牌竞争的新形势”，号召“在卷烟同质化严重的情况下，各品牌都应该通过创建新品类，并成为品类代表”。

中国商务部、上海市政府、天津滨海新区等政府机构专门索要报告……

2008 年的金融危机使得众多大企业陷入困境。也正是在这一年，里斯先生的《定位》再获殊荣，被《财富》杂志评为史上最佳商业图书。为何一本 20 年前的图书于此特殊时刻被商业界再次关注？《财富》解释：因为那些遵循定位法则进入顾客心智、主导品类的品牌在危机中安然无恙，而那些大肆多元化、稀释品牌的企业则输得一塌糊涂。

因此，里斯伙伴（中国）公司结合国内外企业竞争环境的最新变化，对报告进行修订、整理，希望以此进一步推动中国企业品类战略的实践。我们相信，金融危机给中国企业带来的机会远远大于危害，中国企业正可以把握世界企业竞争格局变化的难得机遇，通过品类创新及战略聚焦，创建真正的世界级品牌。

一、 中国企业的转型之道：从 J 模式到 A 模式

毫无疑问，全球所有的商界人士现在把眼睛都盯在了中国，全球所有媒体讲到下一个超级大国的时候都认为是中国，比如美国《时代》杂志就以“一个新的王朝的兴起”为题报道中国的兴起。

中国之富在于产品，而非品牌

贸易是中国富国之本

是什么让中国变得富裕？是贸易。过去几十年，中国产品大量出口国外，使中国变得富有，但财富是否能持续而来？我们从人均的 GDP 看：

意大利，209900 人民币；

法国，216100 人民币；

德国，221700 人民币；

瑞典，236300 人民币；

美国，305800 人民币。

而中国，只有 53500 人民币。

中国可以制造美国制造的所有物品，而成本仅仅是在美国本土的 1/6，中国的人均 GDP 是如此之低。低成本是让中国变得富有的一个因素，但这是不可能永远持续的。

移动中的世界工厂

许多企业都把低成本当做一个重点的发展驱动力，事实上中国的工资确实很低，相应的产品成本也就比较低，出口的量就相对较高。随着经济的发展，工资会上升，这也是中国所追求的；但是，随之而来，出口量就会下降，这在中国是必然的发展趋势。

比如大家熟悉的芭比娃娃，实际上它就是一直动着的：

20 世纪 60 年代芭比娃娃是在日本生产的；

70 年代的时候它是在香港生产的；

80 年代的时候它是在菲律宾生产的；

90 年代的时候它是在印尼生产的；

2000 年它是在中国生产的。

那么到 2010 年之后呢？也许是越南。

众所周知，芭比娃娃的生产地总是在成本低廉的地方。那么，中国经济持续增长带来的会是什么？——中国的薪资水平将得到提高，中国的生产成本也将增加，而芭比娃娃，也将再去寻找它的另一个生产基地。

所以，中国不可能永远作为一个世界工厂而存在。“世界工厂”是一个移动中的工厂。

两种不同的世界贸易：产品和品牌

长远来看，没有一个国家曾因在全球市场上出售廉价产品而变得真正强大；一个国家只有依靠在全球市场上创建强大的品牌才能强大起来。再来看看世界上生活水准最高的那些国

家，德国、瑞士、法国、意大利等，它们中没有一个在全球市场上卖廉价产品。事实上，它们生产出来的东西除了贵还是贵：德国的汽车、瑞士的手表、法国的葡萄酒、意大利的服装。

世界上有两种商品：一种是产品，另一种是品牌。产品是其他企业可以仿制的商品。也就是说，卖产品取胜的唯一办法就是把价格定得比竞争对手低。这也是过去中国商品在国际市场成功的原因。品牌却是独特的、与众不同的商品。比如消费者可以花上比买奔驰少得多的钱去买一辆雪佛兰，但大多数购买奔驰的消费者不会考虑去买雪佛兰，因为“它不是奔驰。”

长远来看，一个国家需要到全球市场上去出售强大的品牌，而不是产品。以卖产品为主的国家迟早会达到一个临界点——它的价格不再具有竞争性，到时它的经济将会萎缩，要获得更高的增长率也将变得异常艰难。

卖产品是赚不了钱的，能赚钱的是品牌。种咖啡的国家是巴西，创建咖啡品牌如世界销量最大的速溶咖啡的国家却是瑞士。（雀巢源自瑞士；瑞士的人均 GDP 为 34000 美元。）

创建品牌的两种战略模式

中国经济的未来，在于能否实现从中国制造到中国创造、从生产产品到创建品牌的转型，这毋庸置疑已经成为中国企业的共识所在。问题在于，怎样转型？从全世界来看，中国企业面临着两种模式的选择。

A 模式与 J 模式

1985 年日本堪称站到了世界之巅。当时美国的媒体就美日两国经济的对比提出这样的疑问：“美国工人是否能够打赢日本呢？”（1985 年 9 月《时代》杂志封面专题文章）实际上当时的美国媒体都给出了否定的预测，都宣称日本将打败美国，成为下一个超级大国。就好像现在媒体都预言中国会成为下一个超级大国一样。

我们看一下日本随后的实际情况。10 年之前美国的经济总量占据了全球市场的 22%，10 年之前日本紧追美国之后也占据了世界生产总额的 21%。现在呢？美国仍然占据 22% 的市场份额，而日本却落后到 18%。从 21% 下降到 18%，这个下滑的相对比例是 15%。

冉冉升起的日本帝国其实是在下降，它陷入了很大的麻烦之中。举例说它的股市，1990 年 1 月 1 日，日经 225 指数是 38916 点，而当时美国道琼斯指数是 2753 点。20 年后的 2009 年 1 月 1 日，日经 225 指数只有 8716 点，而道琼斯指数是 9034 点。这意味着，20 年以来日本的股市已经衰退了 77%，而美国的股市上涨了 228%。

我们知道，如果企业不能盈利，尤其是在全球贸易中获利，那么这个国家的经济和股市就要受到影响。日本经济与美国经济，日本股市与美国股市的差别，其根源在于企业盈利能力的差别，而这种盈利能力的差别则主要源于企业在品牌创建模式上的差别。

我们说，这里面包涵两种不同的商业哲学，一种可以称之为 A（America）模式，即以美国企业为代表的美式品牌模式；另外一种可以被称之为 J（Japan）模式，即以日本企业为代表的日式品牌模式。A 模式就是美式品牌模式，是追求聚焦、狭窄而深入。J 模式，也就是日式品牌模式，是追求分散、宽泛而全面。

我们举三个美国公司的例子，戴尔公司、英特尔公司和微软公司。每家公司都是一个专家，因为戴尔它只生产个人电脑，这就是他们的产品聚焦。英特尔聚焦于芯片，微软聚焦于软件。

另外一方面，富士通这家日本公司是按日式商业模式运作的，不仅生产个人电脑，同时也生产芯片，也生产软件。富士通，综合了上述三家美国公司的产品，但不管它生产什么产

品，都不可能做到像这三家美国公司渗入全球市场那样渗透到市场当中。富士通是宽泛并且不聚焦的。

现在这些公司的情况如何呢？我们专门对这个问题进行了研究：

戴尔在过去 10 年的销售额是 3580 亿美元，净收益是 215 亿美元，净收益率是 6%。

英特尔公司过去 10 年的销售额是 3200 亿美元，净收益是 622 亿美元，净收益率是 19.8%。

微软公司过去 10 年的销售额是 3150 亿美元，净收益是 939 亿美元，净收益率达到 29.8%。

我们再看一看日本的富士通公司。富士通比上述任何一家美国公司都要大很多，它在过去 10 年的销售额达到了 4240 亿美元，但却没有任何利润，相反还亏损 13 亿美元，股值在不断下滑。

日本病

富士通不是日本企业的特殊现象。我们长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，结果发现，典型的日本企业利润都极其低。例如在 1994 年到 2004 年的 10 年间，日本前六大消费电子公司都陷入了沉寂。即使行业内最优秀的索尼公司，销售净利润率也不到 1%。如此低的利润，尚不够偿还银行的贷款，更别说给股东们发红利了。（事实上日本企业的资本使用几乎是免费的，这是它们尚能存续发展的重要原因。2000 年迈克尔·波特在《日本还有竞争力吗？》中对比研究了 1970 年到 1999 年日本和美国的官方贴现率之后得到了这个结论。）

以下是日本前六家消费电子公司在 1994 年到 2004 年中的财务业绩：

日立销售收入 7186 亿美元，亏损 17 亿美元

松下销售收入 6647 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 5561 美元，税后净利润率 48 亿美元，销售净利润率为 0.9%

东芝销售收入 4770 美元，税后净利润 8 亿美元，销售净利润率 0.2%

富士通销售收入 4052 亿美元，亏损了 16 亿美元

三洋销售收入 1636 亿美元，税后净利润率为 2 亿美元，销售净利润为 0.13%

这六家公司销售收入共计 29522 亿美元。税后净利润总计 32 亿美元，税后净利润率为 0.1%。这些企业都具有日本企业的典型特征，采用宽而浅的 J 模式，用同一个品牌名称涵盖旗下各种各样的产品，“产品从面包到卫星”、“服务从出生到死亡”是对它们非常形象的形容。

我们把这六家公司和一家典型的 A 模式公司比较，例如美国的电脑公司戴尔。这家公司只生产个人电脑，同样在 1994 年到 2004 年的十年中，戴尔的销售收入达到 2123 亿美元，税后净利润为 132 亿美元，销售净利润为 6.2%。事实上，戴尔不算盈利很高的美国企业，它刚好处于美国企业的平均水平。

我们进一步把研究范围扩大，结果发现：在这 10 年中，日本前 100 名企业的平均利润率为 1%，而美国前 100 家企业的平均利润率为 6%。1%是一个什么情况？把钱存到银行，利息收入都超过这个比例。也因此，巴菲特说“我找不到值得投资的日本企业”，波特说“日本企业没有竞争力”。

更重要的是，实际上日本经营良好、真正强大的企业，都不是典型的 J 模式的企业，例如日本汽车产业中的丰田，得益于长期在美国市场竞争发展，率先接受并引入了 A 模式的战略观念，例如，丰田则主要集中在轿车领域发展，而且采取了多品牌战略——雷克萨斯是一个和丰田完全无关的品牌，现在已经是美国销量第一的高档汽车。从盈利能力上来看，丰田基本接近美国公司的平均水平，净收益率为 6%左右。

整体来看，A 战略的成功，并不像日本、韩国那样局限于少数领域或少数企业，而是在

各个领域都成功地创造了具有全球竞争力的品牌，从飞机、电脑、软件、互联网络到快餐、食品、饮料、快递、娱乐、日化用品等各个领域。

A 模式，中国企业创建品牌的最佳选择

中国企业应该采取哪种模式？长远来说这决定了中国经济的未来发展。

长期以来，中国企业普遍把日本和韩国的企业例如三星、索尼、松下、LG 等作为自己的标杆和榜样。放眼国内企业，无论是海尔、TCL 这样的领先的家电企业还是东风、奇瑞这样的汽车企业都是典型的 J 模式企业：多元化发展、品牌延伸，几乎在所有的产品上都使用同一个品牌。

这些中国企业表现如何呢？和日本企业一样，这些中国企业普遍利润率很低，张瑞敏说海尔的利润薄得像刀片。其他的企业就更低，长虹亏损众所周知，TCL 差点被退市，春兰已经被退市。

1994 年春兰空调的年度销售额已经达到 53.24 亿，成为中国最大的空调厂商，是全球空调七强之一。1995 年，春兰确定了“立足空调产业，进行产业扩张，形成多元经营框架”的新战略，先后延伸到彩电、冰箱、洗衣机、摩托车、卡车、太阳能电池和液晶显示器等领域，目标是到 2000 年销售额达到 180 亿。在这个战略指引下，春兰一步步陷入泥潭。2005 年到 2007 年，春兰三年分别亏损了 2595 万、1.98 亿、3.15 亿，2008 年春兰退市。

与之形成鲜明对比的是，1994 年格力空调年度销售额只有 6 亿，在中国空调业的排名远在 10 名之外，但是格力空调却在整个产业的多元化浪潮中逆势聚焦，成功实现超越。2005 年到 2007 年，这三年间格力空调年度销售额分别达到 182 亿、230 亿、380 亿，格力成为全球空调业老大。

有一个流行观点，说日本、韩国和中国同属东亚，在文化上比较接近，因此日韩企业与中国企业的共性更多，以至于有“东亚企业模式”的说法。这实际上是一个误区。日本韩国都是小国家，日本市场和韩国市场都是一个小市场，在小城镇上开店开的是杂货店。而中国则不同，中国和美国一样，是一个大市场。大市场带来的效应是，每一个看似狭小的市场都有充分的需求和容量。

此外，美国长期推崇和鼓励自由贸易，企业间竞争较为充分，可以说，美国是全球最好的市场竞争实验室，在这个实验室里产生的成果很少受到政府政策等不确定因素影响，体现了市场竞争的客观规律。（即使在遇到了百年不遇的经济危机、国内需求空前萎缩的今天，典型的 A 模式的公司：宝洁、可口可乐、戴尔、英特尔、微软依然稳健，而美国三大汽车正是因为染上了“日本病”——过度地扩张产品线和延伸品牌，率先走到破产边缘。）

实际上，在中国企业正普遍以 J 模式作为模仿和学习对象的时候，日本企业自身已经开始反思，一些企业纷纷引入美式战略思想，例如索尼就破天荒地请了一个英国人斯丁格来做 CEO，而近年经营最为成功的日本企业丰田汽车正是得益于其在美国市场学习的美式战略。

二、品牌竞争的终极战场：心智

为什么长远来看 A 模式企业的竞争力大于 J 模式企业？为什么一个大而全的品牌长期来看无法战胜一个小而专的品牌？

营销发展的三个时代

我们先从营销发展的历史入手，对照中国发展的状况，分析各个不同阶段营销的焦点，找到营销的本质。根据竞争环境的变化、营销的重点不同，营销发展经历了不同的历史阶段，可分为三个时代：

工厂时代

上个世纪 20 年代前后的美国处于“工厂生产什么，顾客就买什么”的工厂时代。当时的美国处于资本主义工业化以及第二次世界大战战后初期，物资短缺，产品供不应求，企业不愁其产品没有销路，奉行生产至上观念。例如，福特倾全力于汽车的大规模生产，努力降低成本，使消费者购买得起，从而提高福特汽车的市场占有率。亨利·福特曾傲慢地宣称：“不管顾客需要什么颜色的汽车，我只生产一种：黑色。”

中国的市场也一样，上个世纪 80 年代的中国企业普遍处于工厂时代，张瑞敏锤砸不合格冰箱、褚时健“以烟田为第一车间”，帮助海尔冰箱、红塔山香烟一举走向全国。

此阶段企业竞争的实质就是工厂的竞争。

市场时代

20 世纪 50 年代以后，美国处于“企业卖什么，顾客就买什么”的市场时代。由于技术的进步，新产品不断涌现，科学管理和大规模生产的推广，生产率得到提高，产品极大丰富，供求关系开始转变，竞争的主战场由工厂延伸到市场。美国零售业巨头沃尔玛和凯玛特都在这个阶段成立，经销渠道成为竞争的主导因素。这个阶段企业的口号是“得渠道者得天下”。

在中国，健力宝、娃哈哈等企业都是通过率先建立起庞大的渠道资源而占据了市场的代表，其中以娃哈哈最为典型。娃哈哈在中国食品企业中率先建立起了覆盖全国尤其是城乡市场的销售网络。依靠这个网络，娃哈哈的产品包括非常可乐等得以在“两乐”暂时无法渗入的城乡市场占据自己的空间。达能看中娃哈哈的主要因素也是它独一无二的销售网络。

这个阶段竞争的焦点是在解决生产的基础上，进一步掌握市场资源，占据市场和渠道。

心智时代

20 世纪 70 年代以来，美国的营销发展进入“心智中有什么，顾客买什么”的心智时代。市场环境产生了巨大的变化，主要体现为产品的爆炸和信息的爆炸。商业的发展推动了产品的极大丰富、产品数量的急剧增加。消费者面对成千上万的新产品，心智疲于应付。媒介大量增加尤其是互联网的出现使信息极度充分，传播环境日趋复杂，信息干扰程度也呈现加剧的趋势，进入“消费者心智”已经成为现代竞争的关键。此阶段的口号为“得人心者得天下”。

中国市场是一个发展不均衡但又在快速演进中的市场。加入 WTO 以后，在全球化的冲击

之下，中国市场快速进入了最为激烈的时代。在短短不到 30 年的时间里，中国市场走过了欧美市场用了上百年时间才走过的发展历程。

以史为鉴，可以看到：在工厂时代或者市场时代的竞争环境下，产品稀少、渠道资源稀缺，解决了这两个问题就意味着解决了进入心智的问题。心智竞争的残酷性体现的不是那么明显。但是随着竞争进入新阶段，企业掌握生产、掌握市场已无法确保赢得消费者；竞争已进入到直接争夺消费者心智的阶段。

心智时代企业的营销活动要围绕两大步骤展开：将产品铺到市场中、将产品铺入消费者心智中。进入消费者心智成为至关重要而又往往被企业忽视的课题，大量的产品从工厂中生产出来，进入了市场，却无法进入消费者的心智，最终导致失败。

很多中国企业都在强调“以消费者为中心”的理念，但是大多数都没有真正理解这句话的要义：“以消费者为中心”并非仅指满足消费者需求，更重要的是了解消费者心智和重视顾客既有认知。商业是一场战争，优秀的 CEO 都懂得贯彻“攻心为上，攻城为下”的原则，因为心智决定成败，得人心者得天下，营销亦然。

品类，心智中的小格子

心智时代，消费者如何认知品牌？

1956 年，美国历史上最伟大的心理学家之一，认知心理学的先驱，乔治·米勒 George Armitage Miller 发表了研究报告《神奇的数字 7 +/- 2：我们信息加工能力的局限》，他在对消费者心智做了大量实验研究之后，发现了著名的“7 法则”：人的心智极其有限，只能记忆有限的信息，人们通常把信息进行分类存储，每个类别通常不能记忆 7 个以上的信息。

更进一步，米勒发现，人们在认知信息的过程中最简单的编码方式是将输入的信息归类，然后加以命名，最后储存的是这个命名而非输入信息本身。米勒的发现为我们了解消费者如何认知品牌以及品牌究竟如何作用于消费者的购买行为，提供了答案。

那么心智究竟如何认知品牌呢？打个比方，消费者的心智如同邮局中的归类箱，邮件递送人路径的每个名字都有一个“格子”。每个“邮件”都根据“信”上的名字被放入“格子”中。如无适合“邮件”的“格子”，“信”就被归到无法送达的一堆信中。品牌也是一样，心智中每个品类都有一个格子。如格子的名字为“去头屑洗发水”，那么这个格子属于海飞丝品牌。

需要强调的是，这里的“品类”概念并不同于销售管理中的品类概念。销售管理中的品类(“category”)大多按照行业进行划分，而品牌创建中的品类(“categoring”)则立足于心智，体现为一个根据心智特征创建的动态过程。例如在销售管理中“奔驰”和“宝马”同属于高档汽车品类，但从心智角度看，二者属于不同品类。奔驰代表“乘坐”，宝马代表“驾驶”。

消费者以品类思考，用品牌表达

品类并不如品牌一般显而易见，它的力量和作用一直被忽略。实际上，消费者通常以品类来思考，但用品牌表达品类。以品类来思考，是指品类驱动消费者进行选择和购买，消费者在购买决策的过程中往往先界定何种品类，比如当消费者想购买一罐饮料的时候，首先会面临绿茶、可乐或者纯净水等不同品类的选择，当消费者确定购买某一品类的时候，往往说出的是代表此品类的品牌。例如，当顾客在茶、水、可乐等不同的品类中确定购买可乐的时

候，往往说出的是代表可乐品类的品牌“可口可乐”或“百事可乐”。

人们极少使用品类名来描述自己的选择。当问消费者喜欢何种类型的轿车时，他们很少回答“欧洲豪华车”而会回答“奔驰”或“宝马”。当问某人喜欢哪种啤酒时，消费者很少回答“欧洲高档啤酒”而是会回答“喜力”。

消费者这种表达模式让企业和营销人员产生了错觉：认为消费者关注的是品牌，是品牌因素推动了消费者的指名购买，所以应该大力宣传和推广品牌。但实际上除非品牌是新品类的第一，否则品牌将无法进入目标消费者心智。

品牌竞争的实质是品类之争

不了解心智的特征，品牌的作用就容易被无限夸大。假设市场竞争的实质是品牌竞争，那么将产生一种现实当中不存在的现象：消费者将只会购买形象上佳、实力强大的品牌推出的产品。通用、海尔这样首先建立起来的品牌将成为赢家通吃的恐龙品牌，新品牌将完全没有机会。而现实中的情况，显然不是这样。新的品牌不断涌现，成为商业界的新领袖，反而通过延伸的方式进入新的领域的老品牌基本没有什么竞争力。

在消费者心智中相互竞争的并非品牌，而是品类。宝马与奔驰的竞争，实质是窄小灵活的驾驶机器与宽大气派的乘坐机器之间的竞争；百事可乐与可口可乐的竞争，实质是经典可乐与新一代可乐之间的竞争；茅台与五粮液的竞争，实质是传统酱香型高档白酒与现代浓香型高档白酒之间的竞争。

跳出品牌的思维限制，从品类的角度，可以更好地把握营销竞争的关键。

成功品牌的战略性共征——品类的代表

更进一步说，企业不是在打造品牌，而是利用分化创建品类，而新品类的成长与扩张让品牌得以发展。流行明星代言和巨额广告投放并不是打造可口可乐品牌的关键，关键在于可口可乐创造了一个叫做可乐的品类，持续推动这个品类成长，并始终保持这个品类的主导地位。

2009 年排名	2008 年排名	中文名称	英文名称	品牌属地	2009 年品牌价值 (百万美元)
1	1	可口可乐	Coca-Cola	United States	68, 734
2	2	IBM	IBM	United States	60, 211
3	3	微软	Microsoft	United States	56, 647

4	4	通用电气	GE	United States	47, 777
5	5	诺基亚	Nokia	Finland	34, 864
6	8	麦当劳	McDonald's	United States	32, 275
7	10	Google	Google	United States	32, 275
8	6	丰田汽车	Toyota	Japan	31, 330
9	7	英特尔	Intel	United States	30, 636
10	9	迪斯尼	Disney	United States	28, 447

以上是 2009 年度《商业周刊》全球十大最有价值品牌，从这些品牌身上，我们可以归纳出真正的品牌的共同特征：

可口可乐	因开创并主导可乐品类而长期名列最有价值排行榜第一。
IBM	第一个进入消费者心智的主机电脑品牌。
微软	因长期聚焦于软件领域而主导软件品类。
GE	爱迪生发明了电灯之后始创的品牌。
诺基亚	通过长期聚焦而战胜摩托罗拉成为主导手机品类的品牌。
麦当劳	开创并主导汉堡快餐连锁品类的品牌。
谷歌	开创并主导搜索引擎品类的品牌。
丰田汽车	雷克萨斯、丰田、塞恩品牌分别主导豪华、中级、入门日系轿车品类。
英特尔	第一个进入心智并主导处理器品类。
迪斯尼	开创并主导卡通童话主题儿童乐园品类的品牌。

这些品牌，来自不同的国家和行业，但是他们战略性的共征是：主导某一品类，成为消费者心智中某一品类的代表。百度的 CEO 李彦宏曾经对他的品牌总监说：“我们不需要谈品牌，我们的目标只有一个，做中文搜索第一。”此可谓一言中的。

真正的品牌是什么

真正的品牌是消费者心智中代表特定品类的名字。在消费者心智中发生关键作用的是品类而非品牌，品牌的意义在于表达品类。

品牌形象论者普遍高估了品牌忠诚度这个概念。实际上，品牌忠诚度这个概念本身就是一个误导。消费者会对代表进口高档啤酒的喜力产生忠诚度，但不会对喜力皮鞋也感兴趣，因为品牌总锁定于特定品类，品牌的忠诚度只存在品牌与特定品类之间。但是很多企业陷入所谓的“品牌忠诚度”陷阱，在同一个品牌名称下生产各种产品，横跨各个品类。比如皮尔卡丹服装之后推出皮尔卡丹葡萄酒，盼盼防盗门之后推出盼盼食品，雕牌洗衣粉之后推出雕牌牙膏。

心智中特定品类的代表才能称为品牌。这也回答了关于中国媒体关于中国有无品牌的争论。就中国而言，联想代表了电脑；茅台代表了高档白酒；鲁花代表了花生油；九阳代表了豆浆机；创维代表了电视机；百度代表了中文搜索……就全球而言，阿里巴巴作为 B2B 电子商务品类的代表，已经成为为数不多的国际级品牌，而格力则有望成为主导全球空调领域的世界级品牌。

创建品牌：锁定品牌与品类

完整意义的品牌应该包含两个部分：品类（心智中的格子）和品牌名（心智中格子中的品牌）。品牌名和品类一旦产生关联，锁定在一起，就完成了品牌的创建，例如品牌奔驰和称为进口豪华轿车的品类锁定在一起，品牌就开始诞生。

创建品牌需要做的就是不断将品牌名与品类名锁定在一起。不能仅仅是推广劳力士这个名字，而且要把劳力士和心智中叫做豪华瑞士手表的品类锁定在一起。同样，重点不在于去宣传沃尔沃这个品牌，而是把沃尔沃与心智中“安全车”的品类锁定在一起。

国内品牌的价值大多被高估

对应现实中的品牌价值排行榜，我们看到一个普遍的误区：大量品牌的价值被高估，很多评估中动辄以亿计算的品牌实际上并无多少价值。

品牌的价值由两个要素决定：第一是品牌在所在品类中的主导地位强弱，第二是该所在品类的价值大小。可口可乐连续 8 年是全球最有价值的品牌，它的价值在于主导了全球可乐品类。

主导性不仅是影响品牌价值的重要因素，甚至也是影响股票价值的重要因素，股神巴菲特在解释为何长期持有可口可乐、吉列的股票时强调：“毫无疑问，因为我确信它们（可口可乐和吉列）将继续在它们的市场处于长期的主导地位。”

国内诸如长虹、海尔、春兰等大而全的品牌虽貌似强大，但皆因为过度稀释而变得虚弱，逐渐丧失了初步建立起来的品类主导力，这些品牌长期占据国内品牌价值榜前列，不仅麻痹了企业自己，对其他企业也起到了错误的示范作用。

先有品类，后有品牌，然后有形象

一旦品牌建立，形象随之形成。企业无法在没有市场、消费者的情况下，通过建立某种形象而创建品牌，缺乏主导性市场地位的品牌也很难建立理想的形象。品牌形象的建立也无法依赖于广告传播，实际上，品牌重度消费群或者典型消费群的形象通常就是品牌形象的基础。例如格力曾期望通过广告传播打造国际化形象，效果并不明显，但随着格力产品行销全球，国际化形象自然建立。

企业可以生产不同品类，品牌代表特定品类

品牌并没有所谓的企业品牌和产品品牌之分，企业就是企业，品牌就是品牌，企业代表法人实体，品牌代表品类，可口可乐公司作为企业主要针对的对象是股东、员工和供应商以及渠道等，并可以生产其他饮料包括雪碧、芬达等，企业最终并不直接影响消费者；可口可乐作为品牌则只代表可乐，直接影响消费者。

在市场竞争初级阶段，产品质量普遍不稳定，企业的实力和形象有助于消费者建立信心。在这个阶段，企业对消费者有一定影响。时至今日，随着市场竞争日渐激烈，法规日益成熟完善，企业的背书作用日益减弱，品牌逐渐成为市场竞争的主体，企业转而居于幕后。比如在娃哈哈与达能陷入法律争端的时候，宗庆后启用了“启力”这个品牌，并把企业名也改为“娃哈哈昌盛饮料公司”，实践证明这种变化并没有影响顾客的购买，再次证实企业影响的多是渠道，而品牌直接影响消费者。

混淆企业和品牌的区别，容易导致两种误区产生：其一，无法准确把握市场竞争的基本单位是品类（品牌作为表现）这一实质，而步入打造“企业品牌”的误区，例如打造“大中粮”“仁和”等企业品牌，莫不如此。其二，盲目延伸品牌，采用所谓的“大品牌战略”，例如 TCL 集团、海尔集团等企业，导致品牌稀释，竞争力丧失。

品牌与品类共存亡

随着社会环境的发展变迁，品类会产生自然起落，并直接影响品牌的起落。浓香型白酒一度是白酒行业风靡的香型，浓香型的五粮液也趁势成为第一。酱香风格的茅台也应时推出多个浓香品牌，但都以失败而告终，对于茅台而言，这种失败是一件好事，失败最终让茅台品牌没有向浓香大力发展，而是继续停留在酱香领域，这成为茅台发展历史中最为关键的一个转折点，今天酱香白酒又开始风行。与茅台的做法相反，同样是老八大名酒之一的中国董酒舍弃了“董香”的特色，推出“浓香”、“酱香”董酒，结果销售下滑，落到最后破产。试图迎合消费潮流每天变化的品牌最终将被削弱和摧毁，更佳策略是做好准备，等待潮流再次到来。

品牌形象理论认为“产品可能死去，品牌将会永生”，这种神话不可能在现实中出现，没有任何一个品牌在自己所代表的品类死亡后还会健康存在。可乐品类的消失，必然意味着可口可乐品牌的消失；打字机品类消失了，王安这个强大的品牌也消失了；冰茶品类消失了，旭日升品牌也丧失了价值，随着数码相机的普及，柯达可能成为下一个消失的品牌。

拯救企业重于拯救品牌

当品类逐渐消亡的时候，大部分企业都选择了拯救已有的品牌，期望让品牌代表新的品类。例如打字机品类消失之后，王安公司推出了王安牌电脑，但是销售惨淡，黯然退市。传统相机品类衰退之后，柯达作为数码相机的发明者，没有大胆启用第二品牌，进行独立推广，而是延伸柯达品牌，推出了柯达数码相机，试图继续挽救柯达这个品牌，结果陷入困境，传统相机和数码相机全线崩溃。

品牌越是强大，在心智中运动就越困难。这是品牌发展的悖论。如果是一个弱势品牌，通常可以轻易把品牌转移到其他品类，但又不值得如此做，因为品牌本身价值有限。

皮之不存，毛将焉附。当面临着拯救企业或者拯救品牌这个选择时，最佳选择是拯救企业，放弃对老品牌的挽救，把握创建新品类的机会，推出新品牌。所以，当果冻这个品类开始衰退的时候，喜之郎明智地推出了美好时光海苔、优乐美奶茶等新品牌，而没有盲目去延

伸利用“喜之郎”这个大品牌。

A 模式品牌主导品类，占据心智资源

我们上面提到的 A 模式品牌，聚焦而深入；J 模式品牌，宽泛而浅显。

在心智竞争时代，这种差异直接导致 A 模式品牌容易主导品类，占据消费者心智资源，而 J 模式品牌则表面强大，但无法主导任何品类，无法占据消费者心智资源，直接导致在长期发展中逐步丧失竞争力。今天，消费者提到戴尔，会想到电脑；提到英特尔，会想到芯片；提到微软，会想到软件。但是，提到富士通，很难联想到什么。富士通什么都有，但什么都不是。长此以往，富士通逐渐从品牌沦为产品。

三、品类源于分化

德鲁克曾经说过，企业家面临的最大挑战就是在确定的现在与不确定的未来之间做出正确的判断。更进一步说，企业家必须要分清楚哪些是趋势，哪些是潮流。

分化，商业发展的原动力

定位之父艾·里斯先生在提出定位 26 年之后，终于定义了商业界中最为基本但一直未被发现和重视的“重力法则”——分化。他指出，分化是商业界的原动力，分化的力量使得新品类不断涌现从而促进了商业的发展。

在商业界，技术、文化和传播环境的变迁创造了促使品类分化的条件。市场越成熟，竞争越激烈，分化的程度就越高。回溯商业史，产品由多样变为极少数的品种，融合在一起。顺看商业历史，分化成为必然趋势。

以计算机行业为例，最初是巨型计算机，巨型计算机诞生的时候，按照当时预测，其销售量至今不会超过 2000 台。但是人们忽视了分化的力量。计算机行业迅速分化，分化出个人电脑、台式机、笔记本、掌上电脑、软件、显示器、存储器等上百个相关品类，计算机行业发展成为全球第一大行业，诞生了数十个全球性品牌以及上万亿美元的市场。

融合的潮流

遗憾的是，现实当中，融合一直是企业挥之不去的概念。中国传说中的龙和麒麟，就是由鹿角、蛇身、鸡爪等概念融合而成，今天漫画书中的蝙蝠侠和蜘蛛人也是证明融合概念流行的例子。主要原因是因为融合容易抓住人类的想象力，融合容易被企业当做大创意，尽管无论是龙还是蜘蛛侠都只能是神话和科幻中的产物。

另一个重要的原因使融合概念受到企业的青睐：表面上看，融合确实蕴涵着诱人的商业价值。正因如此，千百年来，人们不断尝试融合的创意。人们一直在尝试发明可以飞行的轿车，以合并航空和汽车业；尝试发明可以飞的船，以合并航运和飞行业。当然，这些创意没有一个真正成为现实。

3C 融合没有未来

早在 20 年前，比尔·盖茨就提出了 3C 融合的设想，但是他花了漫长的时间以及数十亿美元的代价，至今也没有看到 3C 融合的曙光。中国的 TCL 也是一个典型的例子。为了推广 3C 概念和信息家电，TCL 甚至专门高薪从微软挖来了有打工女皇之称的吴士宏出任新公司总裁，但最终 3C 家电没有什么大的进展，吴士宏辞职。

并非微软或者 TCL 的投入不足，根本的原因是融合的概念逆分化的趋势而行。在自然界中，我们看到粗壮的枝条不断地发出新枝，却极少看到几根粗壮的枝条合并在一起。融合正是试图让几根粗壮的树枝最终长到一起。在商业界，融合的概念很容易触动华尔街资本市场的兴奋点，但打动不了市场的兴奋点和消费者的认知。

市场青睞分化

分化这种看似简单并且十分明显的伟大力量在商业界发挥出巨大的威力，认识并利用这种力量的企业，都取得了巨大的成功。

在零售百货业中，苏宁和国美分化并且聚焦于家电卖场，取得了巨大的成功。同样，家具卖场、玩具卖场、皮鞋卖场、眼镜卖场、服装卖场，甚至进一步分化的男装卖场、童装卖场等都有机会建立品牌。

中国酒店业的分化刚刚开始。“如家”首先把握住了经济型连锁酒店的分枝，成功在纳斯达克上市。随后如家的管理层再次把握分化的力量推出了“和颐”商务连锁酒店。创始人之一季琦先生单飞推出了“汉庭”商务连锁酒店。季琦并且发现了在经济型连锁酒店之下的另一个机会，推出了定价 99 元的汉庭客栈连锁酒店。这是很好的分化机会，美中不足的是，这个新的品类采取了错误的汉庭品牌延伸的策略。

把握分化的趋势，经济型酒店可以成功，超高端的酒店也可以成功。新加坡的悦榕就是超高端酒店的代表。这家酒店主要设在旅游度假区，建筑风格靠拢当地的文化特征，标价每晚 500 美元。

美国酒店业的分化

今天美国的酒店业已经分化出来一系列品牌：常规酒店（希尔顿）、套房酒店（Embassy Suites）、汽车旅馆（假日酒店）和公寓酒店（Extended Stay America）。此外，还有按价格区分的高档酒店（四季酒店）、中等价位酒店（Marriott）或平价酒店（Hampton Inns）。

在高端创建品牌往往比在低端容易，高端品牌会自然吸引公众。但是，大众市场通常能赚更多钱，沃尔玛是最好的例子。

牛奶和果汁的分化

橙汁、牛奶也在高度分化。在中国，橙汁已经分化出浓缩橙汁（汇源）、低浓度橙汁（鲜橙多）、加钙低浓度橙汁（酷儿）、含果肉的橙汁（美汁源）……牛奶不断分化出酸奶、纯牛奶、早餐奶、鲜奶、酸酸乳、高端牛奶、高端酸奶……在美国，橙汁几乎有牛奶一样多的种类，普通、浓缩、无果肉、多果肉、加钙、加倍维他命 C、低酸、低糖，甚至还有去掉胆固醇的橙汁（Minute Maid Heart Wise）。Tropicana 创建了一个新品类叫“非浓缩橙汁”。

口香糖的分化

口香糖曾经就是口香糖。现在分化为泡泡糖（大大）、薄荷味口香糖（绿箭）、无糖口香糖（Trident）、洁白牙齿口香糖（Trident White）、尼古丁口香糖（Nicorette）、益齿口香糖（Freedent）、果味口香糖（Juicy Fruit）、口味持久口香糖（Extra 益达），以及清新口气口香糖（Dentyne）和木糖醇（乐天）。箭牌（Wrigley's）不断推出新品牌去占据分化品类，份额已经占到了全球市场的一半以上，长期主导着口香糖市场。

瓶装水的分化

瓶装水市场也在不断分化中。在中国，瓶装水分化为：纯净水（娃哈哈）、矿泉水（农夫山泉）、矿物质水（天与地）、维生素水（脉动）、高档矿泉水（崂山）……在美国，分化更为激烈，有常规水（Aquafina）、高档水（依云）、加钙水（AquaCal）、尼古丁水（Nico）、咖啡因水（Water Joe）以及氟化婴儿水（Nursery）……

互联网的分化

互联网同样在分化。谷歌（Google）是世界第一大搜索引擎，百度（baidu）推出了中文搜索，从原有的搜索品类中分化出一个叫做“中文搜索”的新品类。提供差旅服务的携程、提供视频服务的土豆、网上的沃尔玛淘宝、专门的网络人才市场中华英才、“网上国美”京东商城等，都因分化并聚焦于一个品类而最终成为领先品牌。

卡车的分化

分化在卡车行业同样发生作用。东风和解放主导的卡车品类发生了分化，原本生产农用车的福田把握住了分化的机会，以独立品牌“时代”推出经济型轻卡。分化产生了威力，“时代”迅速击败了解放、东风等品牌，成为该领域的第一。中国重汽推出了第一个独立高端重卡品牌“豪沃”，很快成为这个品类的领导者。接下来机会还将在中型卡车分支、微卡分支、超高端重卡分支、平价重卡分支之中产生。

啤酒的分化

美国是一个啤酒重度消费市场，啤酒的分化程度非常高，分化诞生了大量的啤酒品牌，如常规啤酒（Budwiser）、淡啤（Lite）、低热量啤酒（Ultra）、黑啤酒（Newcastle）、扎啤（MGD）、冰啤（Icehouse）、高档进口啤酒（喜力）、高档国产啤酒（米克劳）、便宜啤酒（Busch）、微酿啤酒（Samuel Adams）、蒸汽啤酒（Anchor）、小麦啤酒（Hefeweizen）、无酒精啤酒（Clausthaler）和很多其他品种，甚至还有超高端啤酒，这种啤酒酒精含量 25%，每瓶售价高达 100 美元（Samuel Adams Utopias）。上面每一个啤酒品类都包含了一个打造品牌的绝佳机会。这些品类，在中国市场大都已经出现，可惜的是，中国的啤酒企业大多使用延伸品牌来推出新品类，J 模式做法导致这些新品类无法进入消费者心智，所以他们大都在市场上默默无闻。

分化诞生机会，但不会诞生品牌

从商业和营销的角度看，分化为企业创建新品类，并创建强大的品牌提供了无数的机会，但是并不意味着这些机会都能最终落实为现实中的强大品牌。

分化本身不会创建品牌，分化的趋势必须和企业正确的战略相结合，才能诞生新的品类和代表品类的品牌。

在美国，当喜力作为第一种进口高档啤酒获得成功以后，AB 公司认为，既然进口高档啤酒可以获得成功，那么国产高档啤酒也会获得成功，因此它推出了米克劳啤酒，米克劳成为了销量第一的美国国产啤酒，销量一度是喜力的两倍。如果 AB 采用自己的主要品牌百威延伸推出高端产品，难以取得这样的成功，这已经在百威品牌下的众多延伸产品中得到了验证。

四、创建品牌的两种战略



第一种战略：开创新品类

两颗种子落在森林里的同一片土壤上。也许是种子掉到地上的角度关系，也许是种子下面的土壤关系，无论因为何种原因，其中有一颗种子率先发芽，而另一颗种子晚了一两天。在成长的每个阶段，先发芽的种子长得更高、更健壮，对干旱的抵抗能力也更强。随着时间流逝，先发芽的种子长成了大树。自始至终它遮蔽了照射到后发芽种子的阳光。生长落后的种子最终凋谢并死掉。

无论在森林里还是在市场竞争中，通常第一个占领领地的竞争者会获胜。

成为第一者

打造品牌的首要原则就是成为第一，成为品类创新者。第一者存在一个巨大的优势，容易在消费者心智中刻下烙印。消费者通常对首先接触的品牌印象深刻，并很自然的把它当作新品类代表。品类创新者起步就是领导品牌，这将给品牌的后续发展带来强大的力量和资源。

除此之外，还有两个原因有助于第一品牌进入心智。第一个原因是消费者心智认为，领导品牌肯定比其他品牌好，最好的产品或服务能赢得市场，这是公理。企业的逻辑是“好产品自然好卖”，但是，消费者的逻辑是“好卖的自然是好产品”。第二个原因是消费者心智认为，第一品牌意味着正宗，其他所有品牌都是原创的模仿品。

领导地位（这个词有两个含义，率先和销量最大）的认知制造出一种强烈的信息：这个品牌肯定意味着最好的产品。竞争对手的认知就差很多。落后的品牌为了扩大销量，常常被迫降价。低价对消费者传递的信息是：“便宜无好货。”

“第一者”拥有市场优势

在市场运作方面，第一者也占尽优势。随着现代终端的普及以及终端竞争的加剧，渠道成本和终端成本已经占据了企业营销费用的相当比重，货架位置的竞争迫使后来的品牌必须付出更加高昂的成本和代价。新品类的领先品牌进入通路的成本和障碍就比跟进和模仿产品低，第一者通常受到渠道或者经销商的欢迎。王老吉进入全国饮料通路的成本显然要比又一

个绿茶、又一个纯净水、又一个可乐低得多。在传播方面，第一者也具有得天独厚的新闻性，容易受媒体的关注，消费者口碑传播的效益也远远大于普通产品。

成为心智中的第一，而非市场

仅仅在市场上创新品类还远远不够，关键的是在心智中创新品类。如果企业在创新品类的同时没有奠定“心智中的先行者”，那么，成为市场上的先行者也无优势可言。

一个典型的例子是“万燕”。万燕发明了中国第一台 VCD，但是，它没有通过新闻和公关将这个品牌原创者的信息进行广泛传播，也没有通过大规模的广告投放来广为告知，最终被“爱多”抢占了认知，成为了心智中的第一。这个现象曾经引发了国内企业界的讨论，被称为“万燕悖论”，人们认为先行者很容易变成了先烈，为他人作嫁衣。实际上，万燕的问题不在于创新品类，而在于没有采取合适的品类战略方法。（后面部分我们将详细谈论这个问题）

品牌一旦成为心智中的第一，就与顾客建立了牢固的关系，而市场上的第一仅仅是一个普通产品。你不仅要开创一个新品类，还要把品牌烙刻在那个品类上，才能确保你的品牌成为真正的领先者而非先烈。

新品类的四种来源

1. 技术创新

第一种形式是革命性技术。革命性技术好比生物进化史上的基因突变，是一种剧烈的分化形式，革命性技术为创建品牌提供了强有力的基础。GE 就是由革命性技术创造的品牌。GE 的创始人是爱迪生，众所周知，他是电灯的发明者，GE 正是借助这种强大的势能以照明起家，并成长为一个强大的品牌。但是对于企业来说，革命性技术可遇而不可求。

第二种形式是技术创新。小肥羊是中国餐饮行业的第一品牌，年销售额曾接近 50 亿，小肥羊的创始人发明了一个新的配方，从而创造了“不蘸小料的白汤火锅”这个火锅新品类，从而区别于原先占据主流地位的四川红汤火锅，迅速风靡市场。

事实上，现实当中大量新品类的诞生，并非来源于革命性的技术；很多强大品牌也不是建立在革命性技术的基础之上。可口可乐由一个药剂师调制而成，并非重大的发明，百事可乐也没有，麦当劳、肯德基、星巴克、沃尔玛、万宝路、宜家等大量的品牌都没有。相反，过度沉溺于技术，反而会让企业丧失许多创建强大品牌的机会。

2. 聚焦市场

通过聚焦市场来创新品类是最为简单的方法。

聚焦现有产品的某个部件，可以打造一个品牌。事实上卖电池（金霸王）可以比卖电器更赚钱，卖胶卷（柯达）可以比卖相机更赚钱，卖软件（微软）可以比卖电脑更赚钱。

电脑行业验证了这个方法的威力。全球存储卡销售额每年超过 30 亿美元。Compact Flash 卡是存储卡领先品牌之一，优派甚至依靠聚焦显示器品类而打造了一个全球领先的品牌。

在美国的比萨市场上，必胜客成为第一品牌后，多米诺聚焦于宅送市场，成为了第二大比萨品牌；小恺撒则聚焦于外卖市场成为第三大比萨品牌。

3. 技术创新

第一种形式是革命性技术。革命性技术好比同生物进化史上的基因突变，是一种剧烈的分化形式，革命性技术为创建品牌提供了强有力的基础。GE 就是由革命性技术创造的品牌。

GE 的创始人是爱迪生，众所周知，他是电灯的发明者，GE 正是借助这种强大的势能以照明起家，并成长为一个强大的品牌。但是对于企业来说，革命性技术可遇而不可求。

第二种形式是技术创新。小肥羊是中国餐饮行业的第一品牌，年销售额曾接近 50 亿，小肥羊的创始人发明了一个新的配方，从而创造了“不蘸小料的白汤火锅”这个火锅新品类，从而区别于原先占据主流地位的四川红汤火锅，迅速风靡市场。

事实上，现实当中大量新品类的诞生，并非来源于革命性的技术；很多强大品牌也不是建立在革命性技术的基础之上。可口可乐由一个药剂师调制而成，并非重大的发明，百事可乐也没有，麦当劳、肯德基、星巴克、沃尔玛、万宝路、宜家等大量的品牌都没有。相反，过度沉溺于技术，反而会让企业丧失许多创建强大品牌的机会。

4. 聚焦市场

通过聚焦市场来创新品类是最为简单的方法。

聚焦现有产品的某个部件，可以打造一个品牌。事实上卖电池（金霸王）可以比卖电器更赚钱，卖胶卷（柯达）可以比卖相机更赚钱，卖软件（微软）可以比卖电脑更赚钱。

电脑行业验证了这个方法的威力。全球存储卡销售额每年超过 30 亿美元。Compact Flash 卡是存储卡领先品牌之一，优派甚至依靠聚焦显示器品类而打造了一个全球领先的品牌。

在美国的比萨市场上，必胜客成为第一品牌后，多米诺聚焦于宅送市场，成为了第二大比萨品牌；小悦撒则聚焦于外卖市场成为第三大比萨品牌。

在一群延伸品牌中通过聚焦，可以打造专家品牌从而占据品类代表的位置。格力没有发明空调，也不是第一个进入消费者心智的空调。格力能够在海尔、美的、春兰等强大的竞争对手面前建立起领先地位，正是得益于竞争对手的疯狂延伸和自己的长期聚焦。格力是唯一专业制造空调的企业。正如格力总经理董明珠所言，“不是格力打垮了对手，是对手自己打垮了自己”。我们相信，如果格力能够抵制住多元化和品牌延伸的诱惑，继续专注于空调领域，很有机会成为中国第一个真正意义的世界级家电品牌。

5. 借助新概念

社会快速发展，人类不断面临新的问题，也不断诞生新的概念。环保问题、肥胖问题、全球变暖问题……每个新概念都为创新品类建立了基础：不含脂肪、健康、有机（Horizon, Muir）、低碳（Atkins, Keto）、低糖、无醇、无氟、微型、超大型、便携、速冻……。

金威啤酒曾经面临这样的机会。2005 年，金威在啤酒行业发起了一轮公关传播，宣称金威啤酒不含甲醇（后调整为不添加甲醇）。这里实际蕴涵着一个绝好的创新品类的机会，即建立和推广“无醇啤酒”。如果这样做，金威将有机会改变自己原来作为普通的区域啤酒品牌的身份，从而成为全国性无醇啤酒的原创者，从而拓展全国市场。可惜金威并没有品类的意识，现在它的口号是“不添加甲醇，添加时尚”，金威正在重新回到平庸啤酒的行列。

贵州醇最初的成功就是借助了这一条法则，贵州醇是国内最早专注于低度浓香白酒产品的品牌，它创造了“醇”这个概念来代表“低度浓香白酒”。低度的概念切合了人们健康饮酒的趋势，因此贵州醇在江浙、广东沿海一带发展迅速，快速崛起。可惜的是，贵州醇此后连连失误，它先是把营销的重点转向了“好山好水出好酒”，强调自己是“天然美酒”（实际上，低度这个概念本身就意味着必须经过人工勾兑），其后又推出了“用高粱和葡萄酿造”的奇香贵州醇，均以失败而告终；再后来，高度白酒的浪潮开始回归，它又跟风推出了高度产品。至此，贵州醇彻底回到了平庸白酒的行列。

6. 寻找进入市场但没有进入心智的新品类

严格地说，这不是一条创新品类的方法，而是实力企业抢占新品类机会的捷径。新品类

往往诞生于小企业或者区域市场，而小企业初期通常缺乏足够的投入，大企业可以通过兵力优势抢先占据心智。

喜之郎正是依靠这一条法则创建了强大的果冻品牌。在喜之郎之前，市场上已经有金娃等区域品牌，但还没有一个全国性品牌。喜之郎强势介入，成为第一个在中央电视台进行广告投放的果冻品牌，一举占据 50% 以上的市场份额。

最近同样的故事又在杯装奶茶领域中上演。实际上，杯装奶茶的开创者既非喜之郎旗下的优乐美，也非浙江的香飘飘。但是优乐美和香飘飘率先在传播上发力，目前已经成为这个领域的领先品牌。

现有市场为零是最佳选择

目标市场究竟有多大？在推出一个品牌之前，企业往往喜欢问这个问题。提出这种问题本身就存在问题。因为，追逐现有市场的过程中没有打造品牌的机会，打造品牌的机会在于开创新市场。

汉斯·威尔斯多夫（Hans Wilsdorf）于 1908 年 7 月 2 日注册劳力士商标时，市场上已经有一大把手表品牌（瑞士手表业在 16 世纪中期起步于日内瓦）。然而在普通人心智中并没有一个品类叫做“高价表”，这个品类中也没有品牌存在，即使普通消费者隐约觉得可以花 5000 美元买块表。

劳力士开创了一个新品类（高价表）的认知，让一个新品牌（劳力士）等同于这个新品类，并且最终推动市场朝这个方向发展。在劳力士之前，高价表品类无足轻重。如今，高价表代表了手表市场最大的一块份额。在可口可乐推出之前，消费者并不清楚可乐究竟是什么，既有市场为零，今天可口可乐与百事可乐已经创造了数百亿美元的市场。

在水溶 C100 开创“瓶装柠檬水”这个品类之前，瓶装柠檬水市场有多大？今天，瓶装柠檬水已经成为十亿级的饮料市场，娃哈哈集团也跟进推出了“HELLO C”品牌。

新概念并非都是新品类

开创新品类看似简单，实际并不简单，新品类首先应该与顾客心智的认知特点相吻合，因此，你必须充分了解顾客的心智特征，而且能够从顾客的角度来思考。很多企业都接受了开创新品类的思想，但是很少有企业真正的开创了新品类，原因就在于，大多数情况下，企业所开创的“新品类”，并非真正的新品类，而仅仅是企业找出来的所谓“大创意”。

曾经有国内白酒企业推出了一个叫“纯净酒”的“新品类”，声称这种酒经过高科技处理，不含甲醇，非常健康。这个新品类很快在市场就消失了，原因何在？因为“纯净酒”违背了人们对白酒的认知，白酒不是一种化工产品，对于白酒而言，单纯的高科技的概念无法进入消费者心智。

市场上真正成功的新品类都是一些看似简单甚至普通，没有多少创意的概念，例如：纯果汁、维生素水、果粒橙、凉茶、乌龙茶、绿茶等。

第二种战略：做领导者的对立面战略

三颗种子落在森林里的同一块地面上。两颗种子靠得近，另一颗种子离得远。

在生存争夺战中，靠得近的两颗种子会进行非常壮观的争斗，直到有一颗种子统治另一颗。从此以后，开始第一者生存。同时，离得最远的那颗种子也存活下来，这是达尔文进化

论中的另一条规律：第二者生存。

如果没有机会开创新品类成为第一，首要争取的是远离第一。美国第一大城市是纽约，美国第二大城市不是波士顿、费城、巴尔的摩和其他靠近纽约的城市。美国第二大城市是洛杉矶，它几乎是美国境内离纽约最远的地方。中国境内的天津、南京这样的城市，都因为距离大都市（北京、上海）太近而受到制约。

在商业界中，我们把第二者生存的观念引申为“做领导品牌的对立面”原理。无论领导品牌的战略是什么，从根本上做领导品牌的对立面总是胜过模仿领导品牌。

对立面战略何以成功

对立面战略的成功首先来源于“人类人性的某些不当特征”，人性推动力总是朝两个方向发展：达成一致的愿望和有所不同的愿望。大多数人通过在某些地方达成一致而在某些地方有所不同来协调这两股彼此冲突的力量。一致性促进社会稳定，分歧性制造阶段性的波动，从而带来文化中的新概念和新理念。

这两股力量的相互作用为领导品牌保持领导地位（第一者生存）以及强势第二位品牌的发展（第二者生存）创造了机会。当然，一致性力量比分歧性力量更强大，因此一致性的力量成就了领导品牌，分歧性成就了第二者，但是两股力量对动态社会来说都是必需的。

从认知来看，对立面战略可以让品牌与既有的领导者产生很好的关联效果，心智总容易把好和坏、正和邪、黑和白等概念关联起来，当想到其中一个概念时，也容易想到相反概念，达到借助领导品牌建立认知的作用。因此，在一个成熟的品类中，消费者会分成两个群体，一个群体倾向于选择领导者，另一个群体则不愿意选择领导者，并且通常选择与领导者对立的产品。

再者，经销商和渠道、供应商都希望出现第二品牌，而且它们也在不断的扶持第二品牌，也确保自己在谈判中取得主动。

从实践中也表明，处于品类第二位的品牌获得了成功，甚至战胜领导者，毫无例外都是因为第二位品牌使用了“做对立面”的战略。

宝马成为对立面：

第二位品牌的最佳榜样是宝马。奔驰凭借开创了宽大舒适高档轿车的品类成为全球第一的高档车，宝马处于不得不和奔驰竞争的不幸位置，如何同奔驰那样的品牌竞争？原理非常清晰：成为它的对立面。奔驰的出名之处在于车体大、马力强、豪华，驾驶平顺和座椅舒适。宝马把自己确定成奔驰的对立面。“超级驾驶机器”已经成为宝马品牌长期的广告口号。但是这不仅仅是个广告口号，而是一个系统战略，宝马设计的轿车车体更小、更轻、驾驶起来也比奔驰有更多乐趣。结果，宝马在美国以及全球很多国家的销量超过奔驰。如果战略没有失效，就无需修改，在宝马案例中，它坚守“驾驶”战略超过 30 年，今天仍然在使用这个战略，目前宝马已经成为全球豪华车的第一品牌。（今天宝马正在拼命地侵入奔驰的市场，它推出了“看起来像奔驰的宝马”，这种做法从长期来看是自毁长城。）

百事可乐成为对立面：

百事可乐的例子同样如此，可口可乐开创了可乐品类，市场越来越大，各种可乐品牌纷纷模仿跟进加入其中，百事可乐只是众多的跟进模仿者之一。模仿者们毫无疑问地输给了“正宗货”可口可乐，百事可乐处境也很艰难，历史上三次请求可口可乐收购，但可口可乐对其不屑一顾。后来，百事可乐以低价策略活了下来，但因此留下了“厨房可乐”的名声。真正的转折点是在 1961 年，百事可乐将自己的战略转向可口可乐“经典、传统”的对立面“新

一代年轻人”，并围绕新战略展开传播，经过了 30 年来的持续不断的营销和推广，百事可乐终于在可乐品类中与可口可乐取得了旗鼓相当的地位。

奇瑞 QQ 成为对立面：

最近的三年里，QQ 成为了奇瑞汽车最为畅销的车型，并一举超越奥托成为小型经济型轿车之代表。QQ 成功的关键在于成为原先领导者奥托的对立面。QQ 时尚、活力、现代的品牌概念一举将奥托定义成老旧、过时、缺乏活力。

成为王老吉的对立面：

王老吉通过开创“防上火”饮料的新品类成功建立了品牌，邓老、黄振龙、春和堂、和其正等纷纷跟进。但是，从现有的战略看，所有的品牌都在跟进、模仿王老吉，而没有一个品牌站在王老吉的对立面。先败而后求战，这些品牌注定难以复制王老吉的辉煌。

邓老原本有机会，但是邓老的品牌战略极其混乱。这个品牌最初打出了“养生”的概念，随后又打出“中国凉茶道”的概念，之后是“新一代凉茶”“时尚凉茶”的概念，如今它又去发展凉茶店，邓老的前途危险。

对立面战略为何有效？万物相生相克。在石头剪子布游戏中，你的最佳战略完全取决于你的对手选择何种战略（石头击败剪子，剪子剪开布，布包住石头）最佳战略的实质就是成为对立面。

对立面战略所达成的效果是，当你无法创造一个新品类，那就当你的品牌看起来像一个新品类，正如同宝马与奔驰是有着明显区别的两“类”豪华车。

关键点：找到战略性对立面

对立面战略听起来容易，要真正实施却不易把握，原因在于，从领导品牌身上可能找到很多对立面，但其中 99% 属于战术性对立面，只有一个属于战略性对立面。例如，在可口可乐身上，你可以找到无数个对立面：可以认为可口可乐口味单一，所以推出更多口味；可以认为可口可乐价格高，所以推出低价可乐（百事可乐最初正是这么做）……你还可以从人群、口味、形象等等很多方面找到对立面。但这些对立面大都属于可口可乐的战术性弱点，以此展开对立，可口可乐很容易迅速弥补。但是，悠久的历史传统是可口可乐的品牌核心认知和价值所在，针对传统进行对立，这是可口可乐无法弥补的。当可口可乐试图在此方面进行弥补的时候，则意味着它在战略上放弃了自己的核心优势，而陷入了跟进对手的不利局面，这也正是今天我们看到可口可乐在和百事可乐的竞争中日益被动的根源所在。

当王老吉开创凉茶品类之后，邓老、老翁、何其正等跟进凉茶品牌都多多少少采用了对立面战略，遗憾的是，他们所找到的大多都是战术性对立面。例如和其正最近的战略是在包装上与王老吉不同，采用大包装。类似做法注定了这些品牌只能继续处在跟随状态，无法动王老吉之根本。

有效的对立面战略，是寻找领导者的战略性对立面，就是寻找战略性弱点。而战略性弱点通常是隐藏在战略性优点的背后，所以首先要分析领导品牌的战略性强势，然后反其道而行之，这样的攻击点将令领导者无法有效反击，例如奔驰汽车的强大，在于其宽大、乘坐舒适；宝马以狭窄、驾驶乐趣攻击，则令奔驰无法反击，如奔驰也推出狭窄、驾驶乐趣的产品，实际上是主动放弃了自己的强势。

五、为新品类定位

一种观点认为:可口可乐代表可乐品类,那么可口可乐的定位就是“可乐”,同理,麦当劳的定位就是“西式快餐”。这是一种错误的理解,它混淆了品类与定位的区别,把品类等同于定位。定位的目的与作用,是为了让品类获得最佳的心智认知,推动品类成长。因此,如果你采用了第一者战略,开创新品类之后,一个重要的工作就是为新品类定位。

洗衣液(以及最近的皂粉)是一个很有前景的新品类,但是仅仅向大众宣传“洗衣液(或皂粉)”这个新品类的名字是没有任何意义的,首先人们不清楚它有什么特别之处;此外人们普遍使用洗衣粉洗衣服,并且没有意识到用洗衣粉有什么不好。洗衣液(以及皂粉)品类发展缓慢的原因就在于其没有迅速进入顾客心智。

(一) 确定合适的竞争对手

定位的首要问题是确立合适的竞争对手,这和开创新品类一样关键。任何新品类的市场都是来自老品类,每一个新品类必须明确竞争对手,否则就丧失了生意来源,也无法生存。

以美国最畅销的“黄尾葡萄酒”为例。在黄尾出现之前,黄尾的顾客肯定有所选择,无论是其他的葡萄酒还是其他饮料,它们本质上都是黄尾的对手。

为新品类确定对手必须要跳出常规思维的限制,正如德鲁克先生所言,很多企业甚至并不清楚自己真正的竞争对手是谁?他列举了劳斯莱斯的例子,“劳斯莱斯的对手很有可能是其他的奢侈品,而非其他汽车品牌”。

新品类的生意可能来自于多个不同的品类,企业需要确定一个主要的品类作为主要的对手。例如“七喜”推出之初,其生意可能来自果汁饮料也有可能来自其他包装饮料,但七喜确定了最为流行的饮料“可乐”为对手,确定了“非可乐”定位,使自己成为可口可乐和百事可乐之后的第三大饮料品牌。

(二) 针对竞争对手发展定位

顾客心智中新品类的潜在位置,常被既有品类占据,确定已有品类为竞争对手,进行攻击,才能达到移开既有品类,进入潜在位置的目的。

汽车发明之初,马车仍然是市场主流,汽车的主竞争品类依然为马车,因此,汽车在初期定位为“不用马的马车”,汽车的动力用“马力”来衡量。在美国,威士忌曾是美国销量最大的蒸馏烈酒。而后,杜松子酒成长为新的大品类。杜松子酒的策略就是把威士忌当成敌人。其攻击要点是:威士忌是过时货,而杜松子酒是最“流行”的饮料。

维维豆奶曾经是中国豆奶粉第一品牌,豆奶粉的主要对手曾经是牛奶粉这样的产品,后来液态奶逐渐取代了奶粉成为主流,维维这个品牌也因为豆奶粉品类的衰落而受到影响,维维于是开始迎合市场,推出“天山雪”乳制品,产品涵盖了牛奶、酸奶、冰淇淋等。这种短视战略直接导致维维丧失了一个和牛奶一样巨大的潜在市场——液态植物奶。实际上,在丧失牛奶粉这个品类作为对手之后,维维应该主动分化、进化,把液态牛奶当做对手,推出液态豆奶产品,并确定与牛奶品类的针锋相对的定位。

(三) 有效的定位常常明显

新品类的最佳定位常常是品类的第一特性。凉茶的品类第一特性是什么?“防上火”。可是为什么在王老吉在找到防上火这个定位之前,所有的凉茶品牌都在“传统、健康、养生”这些概念上徘徊呢?花生油的第一特性是什么?“香”。可是为什么在鲁花花生油“香飘万

家”之前，没有任何花生油品牌意识到“香”是最有利的战略呢？……新品类的定位常常很明显，因为明显，以至于经常被企业忽略。

事实上，有效的战略通常明显又简单。

（四） 定位应当具认知基础

新品类的定位应当吻合于顾客既有的认知。

凉茶（王老吉）定位为“防火饮料”是因为其吻合了大众对凉茶的认知；九龙斋酸梅汤将自己定位为“去油解腻”的饮料则明显违背了大众的认知基础。尽管从心智而言，尚存在“去油解腻”饮料的空缺，而该定位确实也蕴涵了巨大的市场机会，但在大众的认知里，酸梅汤是“消暑开胃”的产品，和“去油解腻”没有多少关系。

或许把九龙斋酸梅汤现在的定位送给大益普洱茶更合适，“去油解腻，喝大益”。

品类化的五个要点

发现一个新的市场、确定了一个定位仍然无法确保进入顾客心智，品牌要经过品类化的整合，使之看起来像一个新品类。以下五个要点将帮助品牌完成品类化：

（一） 站在竞争对手旁边

一旦确定了竞争对手，新品牌要做的就是尽量站在竞争对手旁边。宝马把奔驰当做竞争对手，它就把自己的专卖店开在奔驰专卖店的隔壁。百事可乐把可口可乐当做竞争对手，百事就占据了超市中可口可乐旁边的货架。真功夫针对麦当劳和肯德基这样的西式快餐竞争，就把店开在麦当劳或者肯德基的旁边。

品类之间的竞争也一样，如果果汁要和牛奶争夺早餐市场，就应该陈列在牛奶旁边；如果豆奶针对牛奶竞争，也应进入牛奶的主要渠道，并尽量陈列于牛奶旁边。

站在竞争对手旁边有两个重要的原因。第一，你的生意来源于竞争对手，所以，你必须在它出现的地方出现。第二，这样做可以给消费者一个强烈的暗示——“我是它的对手”，从而也让消费者可以将品牌和竞争品牌（品类）联系在一起，并加以比较。

（二） 使用新品牌

当品牌名称在心智中和某个品类紧密挂钩时，品牌就无法轻易移动。分化推动品类不断走向分歧，如果企业欲主导两个不同分枝，最佳选择是推出两个不同的品牌。

在洗发水市场上，宝洁公司先后推出了海飞丝、飘柔、潘婷、润妍、沙萱、伊卡璐等多个品牌分别主导去头屑、柔顺、营养、黑发、直发、草本等分化品类。润妍因跟风奥妮而夭折，但其余品牌都得以发展壮大，成功主导各自所在品类市场。

蒙牛在新推出的高端牛奶品类身上，使用了新的品牌“特仑苏”。这是一个很好的策略，对在牛奶领域一贯使用单一品牌的蒙牛而言，这本身是一种突破。“特仑苏”的名字也很好，符合消费者对牛奶奶源的联想。

从营销的历史来看，新品类在绝大多数时候属于新品牌，并非高端丰田，而是雷克萨斯；并非高端奔驰，而是迈巴赫。

（三） 首先考虑主流市场

新品类最初应该切入主流市场。这样有利于品类的推广和普及，其后才不断分化出高端和超高端的分枝。牛奶首先推出的时候是大众化的纯牛奶，然后才有酸奶以及更高端的牛奶。

新品类首先考虑大众市场还包括：考虑最主流的口味、产品形态，使品类有一个简单、

清晰的定义。鲜橙多最初仅是和蜜桃多等并列的统一低浓度果汁系列产品中的一个，由于橙汁是最大众化的果汁，鲜橙多迅速发展，一枝独秀，促使统一集团最终聚焦于“鲜橙多”一款产品，成为低浓度果汁品类的绝对领导者。

推出新品类的最佳产品策略就是聚焦到一款产品上，这种策略常常会受到“满足消费者多种口味、多种价位需求”“单一产品难以抢占卖场空间”等观念的挑战，但实际上，只有聚焦到明确的某一款产品上，才能在消费者心智中清晰树立新品类的认知。多款产品同时上市，不但对新品类的起步没有好处，反而会额外设置障碍，影响认知建立，产生负面效果。

（四） 命好名：品牌名与品类名

每个创新品类的品牌实际都包含两个名字，一个品牌名，一个品类名。先有品类名后有品牌名。如果企业无法用简洁易懂的语言定义这个新品类，这个新品类就不可能获得成功。但是企业通常不会也不愿意用简单的概念来定义新品类，因为这样会没有创意。“尖叫”为自己定义的品类最初叫做“情绪饮料”；“苗条淑女”为自己定义的品类叫做“心动饮料”……但是消费者心智中并不存在一个叫做“情绪饮料”或者“心动饮料”的品类，也无法理解这是什么东西。真正成功的品类，如“维生素水”、“葡萄糖饮料”、“绿茶”、“无糖绿茶”……这些都是简洁、清晰的品类名。

为品类取了简洁清晰的名称之后，就是选择暗示品类本质的品牌名。好的品牌名应包含以下特征：独特、简单、顺口、暗示品类，比如血尔、白加黑、喜力、护彤、帮宝适……

在品牌名与品类名方面，企业通常会出现以下误区：试图把品类名包含在品牌名中。例如红能量（Red Energy）对能量饮料品牌而言是个多此一举的名字。两个名字应该独立存在，通过认知上的概念联结，而不是靠文字的重复。

有的企业喜欢用品类名或者通用名作为品牌名，企业认为这样做可以垄断整个品类，这是一个命名上的致命错误。

（五） 考虑好包装和颜色

推出新品类，包装和颜色策略常被忽视。包装采取和已有品牌一致还是相反的不同方式，取决于所采取的品牌战略。

开创对立品类的品牌，包装应该与既有领导者保持一致，但色彩应该对立。百事可乐推出了 12 盎司的 6 瓶和 12 瓶包装，以告之消费者百事和可口可乐是同一品类。色彩上则相反，可口可乐是红白，百事可乐则是蓝白。

如果创新了一个全新的品类，包装和色彩都必须有所差异。在美国，酒吧和餐馆里几乎每种饮料都是 12 盎司罐装和 20 盎司瓶装的。作为新品类，能量饮料在包装上应该做到不同。因此，红牛推出了 8.3 盎司的罐装。脉动开创了维生素水新品类，采用了大于 400 毫升的大包装，达到强烈提示消费者的作用。在色彩策略上，新品类也应对立于主要竞争品类。

附文：创新科技如何痛失 21 世纪最成功的产品

只拥有最先进的技术，无法确保成功的创建品牌，要创建成功的品牌，必须遵循品类化的原则，在顾客心智中做到第一。21 世纪最重要的新产品是苹果公司的 iPod，但第一个推出高容量 MP3 播放器的并不是 iPod，而是新加坡的创新科技公司（Creative Technology），遗憾的是它的产品从没进入到消费者心智。

2001 年 11 月，iPod 开始在美国零售店上架。而在一年多以前（2000 年 7 月），创新科技已经第一个在美国市场上推出硬盘 MP3 播放器，名字叫 Creative Nomad Jukebox。而且相比起 iPod 最初的 50 亿字节硬盘，创新科技公司的产品有 60 亿字节。Creative Nomad Jukebox 第一个进入市场，却没有抢先进入心智。原因在于它不了解品类化的原则，因而没有机会进入心智，因为创新科技犯了很多中国企业目前正出现的种种错误，我们来看看其中的一些：

产品线延伸。创新科技之前已经在卖另外两款 MP3 播放器，Creative Nomad II 和 Creative Nomad II MG（镁包装）。这两个产品都有 64 兆字节的存储芯片，这意味着它们能容纳大约 20 首歌，而不是硬盘能容纳的几千首。换句话说，硬盘 MP3 播放器是一个完全不同的品类。在两个品类里同时使用“创新”这个名字会让消费者产生混淆，最后破坏品牌建立的进程。

品类性的名字。更糟糕的是，“创新”是一个描述性、品类性的名字。不能拿一个品类名来建立品牌，你需要的是一个独特的品牌名。什么是品牌名？它是人们创意出来的独特名字，比如 iPod、Intel、Microsoft（相比之下，创新科技像一个行业的名称）。此外，决定产品名是否是一个好的品牌名还有很多其他标准。

一个长而复杂的名字。比较一下 Creative Nomad Jukebox（7 个音节）和 iPod（2 个音节）。要在今天这个信息爆炸的市场上建立世界品牌，你需要一个简短又简单的品牌名（比如红牛）。必须记住，一个品牌名要获得真正意义上的成功，意味着它要成为特定品类的代名词。没有人会把一个品类叫做“硬盘 MP3 播放器”，他们叫它“iPod”——即使有时人们说的是其他制造商生产的 MP3 播放器的名字。这是为什么像“Creative Nomad Jukebox”这样的名字永远不会起作用的另一个原因。

焦点缺失。除了 MP3 播放器，创新科技还生产其他产品，比如创新禅移动媒体中心（Creative Zen Portable Media Center）（又是一个糟糕的品牌名）、数码相机、图形加速卡、网路调解器、CD 和 DVD 光驱、主板喇叭、声卡，还有电子乐器。

创新科技真的看见硬盘 MP3 市场的巨大潜力了吗？我们认为没有，不然这个公司早就已经放弃其他产品线，聚焦在新产品上了。创新科技本应该成为一个重磅级的公司——苹果公司去年的销售额是 193 亿美元，税后纯利润是 20 亿美元，纯利润率为 10.3%。与之对应的是，创意科技去年的销售额为 11 亿美元，比前年缩水了 1.18 亿。

令信奉技术至上观念的人们大跌眼镜的是，事实上，苹果公司的“iPod”抄袭了创新科技公司的技术，为解决 MP3 播放器的专利权诉讼，苹果公司赔付给了创意科技 1 亿美金，但这与 iPod 数百亿美元的销售额相比，实在微不足道。

创新科技一度在技术上领先一步，但苹果在营销上显然更胜一筹，因而取得了决定胜利。而正是由于对品类化及品类战略缺乏必要的理解，创新科技丧失了拥有 21 世纪最成功的新产品的机会。

六、如何推出品牌

2007 年，可口可乐公司宣布以 41 亿美元的价格收购美国著名的维生素水制造商 Glaceau，希望以此增加其在非碳酸饮料市场的份额。为何可口可乐不自创品牌，而花费如此高昂的代价来收购？这是因为大企业往往难以打造成功的新品牌。

大企业通常相信资本的力量，相信更好的产品、更好的团队、更大的投入必然能够在竞争中胜出。大企业也没有耐心去等待一个新品类的成长。大企业通常每推出一个新品牌，动辄投入数以亿计的广告，狂轰滥炸一番，如果短期市场反应不佳，就会匆忙收场。但是，品牌的生长有其自身规律，推出品牌必须正视、遵循这些规律。

（一）公关推出新品类

新品类成长的规则与大企业一贯的做法恰恰相反，这也为小企业留出了打造新品牌的机会。推出代表新品类的品牌面临的最重要的问题是可信度。新概念不可信，尤其是新概念在广告中推出的时候。如果伟哥是通过广告运动推出，它很可能一无所成。广告要有成效，首先需要第三方来提供可信度，第三方可以是朋友、邻居、亲戚，或者是媒体。

正因如此，推出新品牌时最有效的营销方案是以公关运动开场。公关推动口碑传播，为品牌建立可信度。品牌只有在获得一定可信度后，跟进的广告才能充分发挥作用。最佳的推出新品类的方式，应该主要利用公关技巧，缓慢打造品牌，然后等待转折点出现时，马上推出大量的广告运动进行巩固和加强。

特别需要指出的是，并不是所有的情况下都适合于以公关启动品牌，对于老品牌重新聚焦的情况就不同，对于老品牌而言，顾客可信度问题并不明显，而老品牌本身已经缺乏了新闻性，要发动一场庞大的公关战役十分困难；另一种情况是抢占心智中品类的空缺。这两种情况与全新的品类启动的情况完全相反。在确定恰当的定位之后，还必须通过充分的广告投入来确保心智的占据。

（二）从“原点人群”和“原点区域”开始

推出新品类的第二个要点是首先从最容易影响的人群和区域入手。消费人群通常可以分为两大类：传统或者非传统。

大部分人群属于传统群体，人们想买“传统”的产品，买其他人在买的东西。通常，他们希望被看成是传统的、非叛逆的。而另一部分消费者认为他们是非传统的，他们不仅愿意，有时甚至渴望尝试新东西。

地域也基本体现了这样的特征：有些区域的人群敢于尝试新东西，某些区域保守观念较强。推出新品牌最初的关键在于和非传统人群、非传统区域建立联系。非传统人群以及非传统区域，它们是新品类推广的原点，新品类推出的初期，应该将重点放在原点区域和原点人群，然后再逐渐扩散。

（三）新品类成长需要时间和耐心

浇水太多或施肥太多，植物就会死掉。这种做法也会扼杀品牌。最强健和最持久的品牌都是由原有品类分化创建的，但是分化是一个缓慢的过程。实际上，越有前景的新品类越需要漫长的时间去发展。电视机于 1927 年发明，但是直到二次世界大战之后才成为大众商品，1930 年代大力推广电视机品牌的公司可能会破产。

新品类被人们广泛接受也需要时间。比尔·盖茨早期碰到的问题之一，就是人们认为软

件没有价值，大多数用户从朋友那里复制自己电脑需要的软件。(Altair 用户中不到 10% 购买了微软的软件。)

红牛是饮料行业典型的新品牌。这个品牌在美国花了 4 年时间年销售额达到了 1000 万美元，又花了 5 年时间年销售额才达到 1 亿美元。微软花了 10 年时间，年销售额才达到 1 亿美元。沃尔玛花了 14 年时间，销售额才达到 1 亿美元，如今这个品牌销售额达到 1980 亿美元，并且已经成为全球最大的零售商。老干妈从 1996 年推出豆豉辣椒酱，2000 年销售额达到 5000 万，2003 年逼近 6 亿。

当新产品由早期的销量缓慢增长变成突然加速时，转折点就出现了，根据我们的研究，出现这样的转折点平均需要 6 年时间。一旦转折点出现，就意味着新产品已经由小众开始进入大众市场，此时企业应该加大广告投入力度，快速扩大市场。

发展品牌的五个步骤

(一) 不断夯实在心智中的品类主导地位

在心智中开创品类迈出了成功创建品牌的第一步，第二步就是不断夯实在心智中的品类主导地位，尽可能让每一个人都知道你是领先者。

这是一个长期，不间断的策略，即使在品牌已经建立起市场领先地位的时刻，不断强调自己在该品类中的领导地位仍然重要。因为消费者是一个流动的群体，新的消费者会不断地进入，而他们通常并不清楚谁才是品类的开创者，谁是市场的第一，如果忽略了这一点，就会让后来的竞争者有机可趁。

这就是一些朴实的以致被人轻视的传播概念“连续几年销量第一”“某某市场领导品牌”“连续几年销量遥遥领先”往往比“大创意”效果更加显著的原因。波司登羽绒服的广告口号是“连续 12 年销量遥遥领先”，箭牌口香糖进入中国市场时的宣传口号是“美国销量第一”。

相当多的企业只见树木不见森林，他们认为宣传的重点应该聚焦在产品的特点或者性能上。实际上，消费者的逻辑与企业的逻辑恰好相反，企业的逻辑是“产品好、功能突出才好卖”；消费者的逻辑是“好卖的产品才是好产品”。

“销量第一无法挽救衰落品类”

需要指出的是，如果一个品类处于上升阶段，以销量的领先强化心智中的第一是一种有效的方法，但如果品类处于下滑的状态，这种策略则没有多少效果。

(二) 监视竞争，及时封杀，设置门槛

市场竞争是一个长期的、动态的过程，一旦品类发展势头良好，新的竞争者必然进入。因此，要确保自己的品牌地位，就需要跟上竞争步伐，及时进化。

新品类进入消费者的心智认知需要时间，而时间站在领导品牌一边。领导品牌维护品牌的方式就是监视竞争对手，然后封杀其进步。在发展成熟的品类，第二位品牌或第三位品牌要在自己和领导品牌之间找到一个清楚的物理区别几乎不可能，例如家用电器和电脑领域。即使落后品牌确实找到了某种区别，领导品牌也很可能很快复制这个概念。这种战术叫做“封杀”，它适合于每一个领导品牌。

封杀战术的本质，就是进化或者说逐渐改良。最终，市场发展的结果就成为大多数品类

是由非常相似的产品构成，而领导品牌拥有主导性份额。

在品牌创建阶段，广告并非有力的手段，但在品牌维护阶段，广告就具有提高竞争门槛的战略价值。宝洁就是利用广告抬高竞争门槛的典范，宝洁是世界上最大的广告主之一，仅在中国大陆，宝洁每年就有十几个亿的巨额广告费，这足以令竞争者望而止步。巨额的广告预算为宝洁旗下品牌起到保驾护航的作用。

（三）扩大品类而非品牌

一旦代表品类的心智地位稳固，重点就应该去推广品类而非品牌。

冷酸灵牙膏是一个值得关注的例子，它因开创“抗过敏”品类而成为一个地位稳固的牙膏品牌，但是冷酸灵的销售额始终在 2 亿左右徘徊，而且还有下滑的趋势。冷酸灵的问题不是出在品牌上，而是出在品类上。冷酸灵面临的首要问题是拓展品类空间。“抗过敏”是一个专业用语，消费者不清楚什么症状属于牙齿过敏，而“冷热酸甜，想吃就吃”是一个笼统的概念，冷酸灵应该不断的教育顾客，什么是牙齿过敏的症状？而这些时候应该使用冷酸灵。另一个问题是，模仿领先者的形象正在摧毁冷酸灵独特的品类特征。冷酸灵正在放弃传统的蓝白色，开始模仿高露洁和佳洁士的包装，甚至还跟进高露洁和佳洁士推出类似“冰爽”这样的牙膏……这些举措逐渐把冷酸灵带向歧途。

引入竞争对手

扩张品类策略的第二要点是引入竞争对手。同行并非冤家，新品类如果没有竞争对手的加入，来共同开拓市场、教育消费者，则很难形成气候。

旭日升首先开辟了冰茶的市场，众多模仿的冰茶产品强化了其市场地位，旭日升也一路壮大，成为当时的茶饮料第一品牌。后来，为了阻击竞争者，旭日升抛出了“冰茶”商标的拥有证明。结果，旭日升赢得了官司也失掉了自己品牌的立足根基。

张裕葡萄酒申请注册了“解百纳”商标，并最终获得了批准，于是张裕要求其他企业停止使用“解百纳”一名。其他葡萄酒企业联名上诉，国家工商局最终判定该商标为张裕独有，依据是从专业上来看“解百纳”并非通用名。

张裕应该为这个结果而高兴吗？事实上这是一个糟糕的结果，对于张裕而言。判定一个名字是否属于通用名的问题，从专业技术角度分类实际上没有多少意义，重要的是从顾客心智角度来看，“解百纳”和“冰茶”一样是一个品类名而非品牌名。目前“解百纳”干红占据国内干红 10% 的市场，在独占这个商标之后张裕可以独占这个市场、获得这 10% 的份额吗？我们认为没有一点可能。在强制成为一个品牌名后，“解百纳”和“冰茶”的结局不会有太多的区别。

张裕该如何做？我们认为应该借助这场官司大力地传播自己品类原创者的身份，确保自己在该品类的领先地位，然后放弃该商标，鼓励更多的企业生产“解百纳”，扩大品类影响力，做大这块蛋糕。

在引入竞争对手方面更加高明的做法是，企业主动推动分化，主动推动内部竞争。当一个品牌占据了某个品类市场的主导份额之后，企业主动推出第二品牌，创造新的机会点，这是领导品牌的最佳选择。

中国国内羽绒服行业的领导企业“波司登”在建立起自己牢固的领导地位以后，接连推出了新的品牌“雪中飞”“康博”“冰洁”。今天“雪中飞”已是中国羽绒服市场的第二品牌。

（四）发展定位

定位的作用是不断地为品类寻找最优的市场空间和最优的认知，从这个意义上讲，品类将一成不变直到消亡，但定位并非一成不变。定位一定时期内保持相对的稳定，但随着品类的发展，它需要不断升级，为品类寻找更大的市场空间。

可口可乐的发展历程正是其定位阶梯不断升级的过程。可口可乐最初是一种头痛药水，如果可口可乐一直坚持该定位，那么就不会有今天的庞大销售额；其后，可口可乐被重新定位为“醒脑提神的饮料”，这个定位使可口可乐在诸多饮料中脱颖而出，风行全美，时至今日，可口可乐作为醒脑提神的饮料在美国依然具有广泛的认知，很多青少年依然通过饮用可口可乐来醒脑；之后，可口可乐以“全球最时尚的饮料”的潜在定位成功进入包括中国在内的全球市场，成为全球销量最大的饮料品牌。

（五）管理品牌形象

品牌在品类中的主导地位已经建立，消费群体逐步稳固，品牌形象初步形成。这个阶段，企业需要通过系统、专业的品牌形象检视和设计（包括 VI 识别、品牌形象创意和管理等），建立系统的传播规范，确保品牌核心主张的精确表达。

在品牌形象管理方面，以奥美为代表的国际 4A 公司，因长期为国际品牌提供品牌传播管理以及形象维护服务而具有丰富经验。奥美专门发展了用于品牌形象管理的“品牌管家”作业工具；品牌形象管理专家大卫奥格威也在如何管理品牌资产方面建立起系统的理论和方法。

必须要强调的是，即使在品牌维护阶段，也不能以单纯的品牌形象传播取代“品类传播”，品牌的发展无法脱离品类。大多数企业都热衷于谈论“品牌核心价值观”这样的观念，因为这样蕴涵了无限的创意空间，广告公司也不喜欢品类这个概念，因为表面上它限制了创意的空间。但是要真正建立强大的品牌，企业必须紧紧把握品类这个主题，真正的品牌管理的要义是以在品类中占据主导地位为目标，时刻保持品牌的聚焦和专注。

七、发展多品牌

当品类出现分化或者企业进入了不同的品类和领域,所面临的问题就是选择企业的品牌发展战略。总体来看,当前企业的品牌发展战略有以下三种:

(一) 伞状品牌发展战略

伞状品牌发展战略是当今企业界最为普遍,同时也是危害最为严重的发展战略思路。企业家们普遍喜欢用大伞来比喻自己的品牌发展战略,所谓伞状品牌发展战略,就是把品牌看作是一把大伞,各种品类的产品涵盖在大伞之下。

伞状品牌发展战略流行于日韩,逐渐成为东亚企业普遍采用的品牌发展战略思路,中国的大型企业也不例外。伞状品牌发展战略在日韩流行有其深刻背景,主要有以下几点:首先日韩政府鼓励企业多元发展,重点扶持大型企业,例如在政府的扶持下,三星集团销售收入最高曾占韩国 GDP 的 20%,这在任何国家都不可想象;其次日韩企业起源于小市场,日本韩国国内市场都较为有限,这就如同在一个小镇上开店就应该开杂货店,而在一个大都市开店就应该开专卖店是同样道理。

这种品牌思路之所以得到了国内企业界的普遍青睐,因为它满足了企业管理层充分挖掘已有品牌资产,产生最优效益的设想,尽管这种设想的前提并不存在。中国市场的海尔、长虹、春兰、TCL、康佳等企业都是该思路的实践者,也是受害者。当长虹聚焦于彩电的时候,1994 年长虹利润一度达到了 24 亿;但是,当伞下放进了空调、电池、手机等产品之后,2005 年居然爆出 26 亿的巨亏,至今萎靡不振。

就全球而言,除了进入垄断领域的企业,伞状品牌发展战略的企业利润率都普遍低下,以日本企业为例,松下、日立、索尼、富士通等利润率极低,索尼长期在 1%-2%之间徘徊,日立和富士通虽然销售额巨大,但最近 10 年的总利润居然为负数。

正如前面所述,伞状战略从心智角度来看,不具备长远竞争力。

(二) 灌木状品牌发展战略

与伞状品牌发展战略思路相对应的另一个极端方式,是企业既有品牌并未主导所代表品类的情况下,同时推出多个品牌,我们把这种战略思路叫做“灌木状品牌发展战略”。

采用灌木状品牌发展战略的企业大多难以长大,国内企业中典型的例子就是养生堂,这个企业先后推出过“朵尔”“养生堂龟鳖丸”“农夫山泉”“农夫 C 打”“母亲牛肉”“农妇果园”“清嘴”“成长快乐”等 10 几个品牌,但是几乎没有一个品牌实现“主导品类”。

对于养生堂来说,更好的选择是将兵力集中于几个最具前景的品牌上,如“农夫山泉”,然后使之成为瓶装水市场的绝对领导者,然后再考虑推出新的品类和品牌。

科龙集团的品牌布局同样是灌木状品牌发展战略的又一典型例子。科龙集团旗下一度有科龙、容声、华宝、康拜恩四个品牌。企业在咨询公司协助下做出了规划:科龙代表高端冰箱和空调,容声代表中端冰箱和空调,康拜恩代表低端冰箱和空调,华宝是策略性品牌。这是典型的自内而外的品牌规划思路,丝毫没有考虑各个品牌所处品类的竞争情况和分化机会,也没有考虑到盲目建立多品牌对企业资源的分散。

美的电器先后控股和参股了华凌、小天鹅、荣事达等品牌,糟糕的是对这些品牌的整合上,美的做得一塌糊涂,几乎每个品牌都生产冰箱、空调或者洗衣机,甚至美的品牌也放弃

了多年相对专注于小家电和空调的战略，开始进入冰洗、医疗、房地产、汽车等领域，这是一个非常糟糕的战略。

如果企业的第一个品牌并未处于所在品类稳固的主导地位，推出第二品牌是错误和危险的，除非你打算放弃第一个品牌。

（三） 树状品牌发展战略

第三种企业发展战略模式叫做树状品牌发展战略。其核心思想是：企业通过创新品类长期聚焦发展一个品牌，并逐渐主导该品类，然后根据分化趋势，适时推出第二品牌进入新的品类。这样逐步推进，最终实现形成多品牌布局。这种战略方法如同一棵大树的成长过程，首先是一颗种子在森林中的一块空地上生根发芽，当这棵树木还幼小的时候，并不急于去扩展自己的枝叶（产品和业务），甚至还需要修剪生长过于旺盛的枝叶（产品和业务），直到树干（主业）长高长粗（我们强调的主导所在品类），然后开始分化发展自己的分枝（主动推动新品类的分化），这样的树木最终才能成长为参天大树，这样的企业和品牌才能成长为强大的企业和品牌。

全球最引人注目的两棵大树分别叫做可口可乐和宝洁。

可口可乐的大树

1886 年可口可乐正式在市场上销售，可口可乐公司聚焦于可乐品类，在可口可乐品牌上发展了数十年，完全主导了可乐品类，市场份额最高曾超过 70%。

50 多年以后，直到 1950 年代，可口可乐公司才正式推出了第二个品牌“芬达”。芬达 1940 于二次大战期间在德国诞生，1950 年代开始正式在美国试销，1960 年走向全球。

又过了 10 多年，1961 年，可口可乐才推出了第三个品牌“雪碧”。

这种战略让可口可乐一度在全球 5 大饮料品类中主导 4 个分支，分别是可口可乐（可乐）、雪碧（柠檬汽水）、芬达（水果汽水）、健怡可乐（低热量可乐）。而可口可乐公司在全球软饮料市场的份额也超过 50%。

宝洁的大树

1879 年之前，宝洁公司虽然已经诞生了 40 几年，公司也已初具规模，但并没有多少影响力。1879 年宝洁开发出一种高纯度、颜色洁白“可以飘在水上”的肥皂，取名为“象牙”皂，宝洁开始聚焦于“象牙皂”，并为这款肥皂花费大量的时间和金钱进行推广，包括首先在针对家庭主妇的电视剧后大量插播广告（“肥皂剧”因此而得名）。象牙皂成为宝洁公司最重要的产品，占据了肥皂市场主导地位，并在其后的 100 年里，一直保持稳固的市场领先地位。

40 多年以后，1926 年，宝洁才继象牙香皂后推出 Camay 香皂。同时拥有两个存在直接竞争的品牌，这是宝洁品牌管理系统的雏形。

1946 年宝洁推出了全美第一个洗衣粉品牌“汰渍”。值得注意的是，虽然当时行业普遍认为，洗衣粉将是肥皂的替代品类，宝洁应该在洗衣粉上使用“象牙”品牌，但宝洁公司最终决定在不同品类上使用不同品牌。汰渍至今仍是洗衣粉品类的领先品牌。

今天，宝洁公司仅仅在日化领域就拥有 8 个洗衣剂品牌、6 个香皂品牌、3 个牙膏品牌、5 个洗发水品牌，并且分别占据着不同的分支，主导着所在品类。

需要特别指出和强调的是，实践中企业常常在品牌发展战略上犯下严重错误。通常，大企业本应该采用多品牌战略，例如国内的家电企业，长虹、海尔、TCL，但由于已有的品牌

具有高知名度,大企业通常不愿意在新品类中使用新品牌,为的是“以最大化利用品牌资源”。小企业则不应该使用多品牌战略,小企业首先应该聚焦于一个品类和一个品牌,成为品类的主导,形成“品牌大树”的主干,而实践中,小企业常常推出多个品牌,导致兵力分散,焦点缺失。

确保品牌之间的独立性

企业通常认为,旗下的各个品牌应该保持统一性和系列性,可以让消费者一眼就可以认出这几个品牌同属于某个企业,从而可以互相支持,“协同发展”。正确的做法恰恰相反,多品牌之间应该互相保持差异性和独立性甚至确保相互竞争。

第一, 在管理架构上保持品牌间的独立性。

迈克·波特一直强调,竞争产生竞争力。这种观点在达尔文的理论中可以找到根源,自然界中,一棵大树的各个分枝之间存在对阳光、水等养分的竞争,这种竞争并不会削弱大树,反而会使树木更加茂盛、健康。同理,如果同一个公司的品牌之间存在充分的竞争关系,将可以带来两个好处:一是促进品牌的创新和进化,使其更加具有竞争力;二是使企业获得最大的市场份额。

同一个企业的旗下品牌要真正做到充分的竞争并不容易,宝洁是世界上最先看到这一思想重要性并将之付诸实践的企业。早在上个世纪 20 年代末期,随着同一品类中多品牌的出现,宝洁的基于相互竞争关系的品牌管理系统开始萌芽。到 1931 年,公司创立了专门的市场营销机构,由一组专门人员负责某一品牌的管理,鼓励品牌之间互相竞争。这一系统使每一品牌都具有独立的营销策略,宝洁的品牌经理制也正式诞生。

实际上,如果没有独立的管理架构和相互竞争的关系,企业很难长期健康地管理同一大品类中的多品牌。

需要指出的是,相互独立和相互竞争的品牌经理制度可能导致品牌经理因短期的业绩压力而牺牲品牌的独特定位,破坏品类战略。大飘柔战略(飘柔进入沐浴露、护发素等品类),以及海飞丝开始推出“营养头发”“使头发柔顺”的产品等现象就是证明。

因此,分化、独立、竞争性的多品牌管理架构必须与清晰、明确、不可动摇的品类战略和定位相结合,才能达到最佳效果。

第二, 在命名上,应该尽量回避“家族”特征。

错误的观念认为保持家族特征可以达到壮大品牌家族的效果,但实际情况并非如此。蓝带啤酒发展了一系列的家族品牌,包括蓝狮、蓝妹等,没有一个取得成功。五粮液的品牌家族曾经人丁兴旺,先后有五粮春、五粮醇、五粮神等家族品牌,这些品牌带给五粮液的只有心智资源的透支,好在五粮液集团已经开始清理这些“家族寄生虫”。

江淮汽车的 MPV 瑞风取得市场的初步成功之后,发展出了瑞鹰。这个品牌不但带上了家族特征,还背上了一个糟糕的融合概念“越野轿车”,这两点足以断送这个品牌的前途。

时代华纳公司是世界上最大的杂志出版商,时代华纳有 7 个独立的出版社,分别是时代、财富、生活、体育画报、货币、人物、娱乐周刊,他们并没有建立一个时代报系,而是采用了独立性的品牌,并确保各自之间不相互影响。

第三， 在外部识别上保持独立性。

雷克萨斯没有使用丰田的 LOGO，奥迪也没有使用大众的 LOGO，因为他们分属于不同的市场，不同的品类，需要有独立的外部识别。

相反，大众在辉腾等中高端品牌上继续使用大众的 LOGO，导致这些品牌受到了极大的负面影响。

此外，不同的品牌在色彩、包装等其他方面也应该保持独立性，如可口可乐公司旗下的产品可口可乐、雪碧、芬达、美汁源、天与地等。

分立新公司

当新品牌才创建的品类与原有品类有较大的差异时，不仅应该采用独立的识别，还应该设立独立的公司，以独立的渠道进行产品经营。除了前面所提的奥迪、雷克萨斯、迈巴赫以外，国内的白酒品牌水井坊也是很好的例子。水井坊是全兴集团的高端品牌，但全兴集团给消费者留下的认知以生产中低档白酒为主，全兴集团信息的出现只会给水井坊带来负面的影响，因此，水井坊以独立的企业、品牌和渠道进行运作，确保了其超高端的品类身份。

大树基业长青

尽管“伞状品牌发展战略”一度广受中国乃至东亚企业所推崇，时至今日，越来越多的企业发现了“培育大树”才能基业长青，树状发展战略才是正道。

在日本，企业界已经对这种发展战略展开反思，最具体的表现就是日本人引以为骄傲的企业索尼首次请了一个英国人斯丁格做 CEO，而日本表现最好的汽车企业——丰田恰恰是采用树状发展战略的企业。

在中国，娃哈哈一度被看作国内成功造就品牌大伞的经典案例，娃哈哈品牌下涵盖了果奶、纯净水、八宝粥、童装等若干不同品类的产品。伞状发展时期的娃哈哈实际非常虚弱，旗下上百种产品，几乎没有一个发展成为支柱，老的产品竞争力则因延伸而稀释，在资金和竞争的压力下，娃哈哈被迫选择了和法国巨头达能合资。今天的娃哈哈已经初步具有转向大树状战略的雏形，娃哈哈的当务之急是从爽歪歪、营养快线等这些品牌中筛选出最具有前景者，将其聚焦发展为主干。

100 多年前，达尔文用一棵大树来描述自然界中物种不断分化、不断渐变的演化过程，并称之为“生命的大树”。毫无疑问，这种伟大的演进过程在商业界也不断地发生着。

企业经由品类创新建立发展出一个主导性的品牌，它成为大树的主干。经过进一步的分化，新的品牌从原先的主干上生长出来，并逐渐长粗长壮，它们成为主要的分支。在这些分支上又进一步分化出新的品牌……这些品牌之间相互独立，甚至相互竞争。最终的结果，成就了枝叶茂盛的品牌大树。在这个过程中，有些分支品牌或许会死亡，但企业永生。

八、预言回放

2007年8月，我们第一次发布《品类战略——中国企业如何创品牌》时，曾经对当时正在大力推广的几个明星品牌作出预言。下面我们逐一来看这几个品牌的现状：

（一）青岛欢动：难以欢动

2007年3月28日，青岛啤酒借2008年奥运会倒计时500天之际，正式发布了一款名为“欢动”的运动型啤酒。欢动啤酒口味淡爽，具有低碳水化合物、低热量、低苦味等特点，并含有从海洋生物牡蛎提取的“欢动活力因子”，其目标直指热爱时尚、动感的年轻一代。“攻打高端啤酒市场的主力之一”，“希望借此进一步开拓青岛啤酒在高端市场的份额”。

我们当时指出两大瓶颈决定青岛欢动无法走远：

第一，运动型啤酒违背常识。

运动型啤酒的诞生是典型的企业内部思维的产物：为了更好地配合奥运战略，我们需要一款更有针对性、更容易与奥运概念结合的产品，那就是运动型啤酒——欢动！可是，欢动的市场份额来自哪里？谁是欢动的主要竞争对手，其他啤酒还是其他运动型饮料？欢动会在哪些场合下饮用？运动前，运动后，运动时，或者观看别人运动时？

消费者会在运动后喝点饮料补充流失的水分和盐分，于是“运动饮料”诞生了。消费者有运动之后来点啤酒的需要吗？没有。这个产品很有创意，但是没有未来。

第二，“新品类”难脱大品牌阴影。

推出新品类的要点之一是使用全新的品牌，而青岛欢动采取了一个中间的方式——“副品牌”策略，副品牌策略的本质是品牌延伸。在消费者那里，副品牌常常被当做一个延伸产品，而非一个独立品牌，“青岛欢动”也不例外。按照目前的推广策略，青岛欢动极有可能成为另一个“青岛原生”，甚至更坏。

我们给了青岛啤酒以下三点建议：

第一，青岛啤酒的问题不是传播问题，而是营销问题。把过多的精力用于推广“激情成就梦想”这些概念，不仅浪费资源，而且削弱原有的传统心智资源。青岛啤酒品牌的当务之急是回归经典，利用修剪的力量，砍掉太多的产品，重新聚焦，在消费者心智中确认“常规啤酒”品类的领先和主导位置。

第二，青岛啤酒应该加大对全球市场的发展力度，前提是对现有的策略作出调整。全球市场的品牌推广可以巩固国内市场的领先地位。

第三，青岛啤酒要在国内市场成为绝对的领导者，无法通过不断扩展产品线力推低端产品的方式实现。青岛啤酒的正确道路是把握分化趋势，启用多品牌，主导多品类。实际上国内啤酒市场尚存在大量创建新品类的机会，我们前面已经提及。

两年后的今天，如我们所料，“青岛欢动啤酒”这款“为奥运而生”的啤酒并未在市场上产生多少影响，欢动基本上已经退出了青岛啤酒的主力产品阵营。

（二）清扬：无法飞扬

2007年4月27日，联合利华推出了继“力士”、“夏士莲”之后的第三大洗发水品牌——“清扬”。清扬目标直指宝洁旗下的去屑洗发水品牌海飞丝，一次性推出包括男女两种系列14款去屑洗护发产品，并展开了大规模的营销传播活动。据透露，清扬品牌准备了不低于3亿元的市场费用预算，清扬的目标是通过三年的时间，在总量达百亿的去屑洗发水市场中占据领袖地位！

我们当时指出，品牌战略上的先天失误，已经注定了清扬无法赢得这场战争，具体如下：

第一，迷信“优质产品必将胜出”。

清扬以“来自法国技术中心”、富含“维他矿物群”、“连续使用，头屑不再来”等作为推广的重点，本质上是在强调产品的“优质”、“更好”。但是，在去屑洗发水市场上，海飞丝“头屑去无踪，秀发更出众”的品牌认知早已深入人心。在消费者的心智中，领先品牌代表“更好”“更有效”。消费者会想，如果海飞丝无效，为什么它可以畅销十几年？（应对清扬的挑战，宝洁反击的广告正是这么说的。）

第二，全线出击，稀释品牌力量；多线作战，分散推广资源。

清扬整个产品分为男女两种系列，包括14款去屑洗护发产品，为了完整介绍产品特点，联合利华制作了四五个版本的电视广告交叉播放，客观上造成了品牌传播概念不够集中、资源浪费严重的现象。

第三，广告启动过早，公关威力远未释放。

清扬联合“中国保健协会”发布《中国居民头皮健康状况调查报告》，为上市造势，是明智的举动。随着传播环境的日益复杂和消费者接触信息渠道的增多，广告的可信度和影响力越来越弱，公关事件的作用日益加强。可惜的是，清扬的公关事件尚未完整展开，公关威力没有充分释放，大规模的广告投放就早早启动，白白浪费了这个机会，急功近利的心态可见一斑。遗憾的是，这种心态非但不能帮助清扬成功，反而有可能加快资源损耗、加速清扬溃败。

我们建议清扬应该正视海飞丝作为领导者的心智地位，避免正面进攻，采取侧翼的方式展开。清扬应该聚焦“男士去屑专用”，放弃女士系列产品，打造中国第一个专为男士量身定制的洗发水品牌，以此开创中国男士专用洗发水的新品类——这是清扬的正确出路。

两年后的今天，同样如我们所料，试图男女通吃的清扬并未在“去屑”市场取得多少进展，“三年之内成为去屑市场领袖品牌”的豪言已经注定难以实现。

（三） 海尔：成套家电，一厢情愿

2006年9月25日，海尔集团联合中国标准化协会发布了全球首个成套家电标准。成套家电是指由同一品牌厂家提供，包括白电、黑电、小家电、厨房电器以及娱乐数码产品在内，具有统一功能和协调外观的系列家电产品。标准要求成套家电的造型风格统一，产品功能具有关联性和兼容性，配送、安装、服务、升级必须一站到位。为了推广成套家电，海尔在媒体上打出了“时尚生活一站到位”“成套家电和谐生活”的概念，推出了“买成套家电看北京奥运”的促销活动。海尔希望以此拉动旗下96大门类15000多个规格的产品群的销售。

我们当时指出：

“成套”概念是“融合思维”的直接体现。企业喜欢“融合”概念，但是，分化产生的专家品牌在消费者那里更受欢迎。消费者会买创维的彩电、格力的空调、诺基亚的手机或者联想的电脑，在这些品类里，它们比海尔做得更好，它们才是各自品类的代表。实际上，类似的“融合”思路在其他行业也屡见不鲜。“家庭药箱”是十几家药企联合推广的概念，各个企业把自己的常用药整合到一起，试图打包卖给消费者。想法听起来不错，但是面对感冒的困扰，消费者更希望自己能在感康、康泰克、泰诺、白加黑、三九等品牌中做出独立的选择，而不是被动接受你的指派。

更重要的是，“成套家电”会透支海尔的品牌资产。“成套家电”本质上是以部分优质品牌资产来弥补和拉动部分没有竞争力产品的市场表现，试图以木桶的长板弥补短板。这种“饮鸩止渴”的做法如不及时制止，最终只会连累传统优质业务单元如冰箱、洗衣机的表现，造成全面溃败。

海尔真正要向GE学习的是实施“数一数二”战略，再造海尔。我们建议海尔全面梳理现有业务，砍掉那些在所处品类中毫无竞争优势、靠透支海尔品牌生存的业务单元，如电脑、手机、厨卫电器、数码产品、家居产品等；拆分药业、金融、人寿保险等非家电业务，独立发展；聚焦于冰箱、洗衣机等核心业务，不同产品启用不同子品牌，逐步实现企业和品牌的独立发展。

两年后的今天，海尔实质上已经放弃了成套家电的推广，转而推广“服务”。毫无疑问，与“成套家电”相比，突出服务、争取在服务层面产生相对竞争优势和认知优势，是更加合适的战略选择，毕竟“真诚到永远”具备认知基础。

但是，海尔真正要做的，一如我们两年前所建议的，作为中国企业的榜样，海尔必须敢于、勇于做“刽子手”，砍掉那些在所处品类中毫无竞争优势、靠透支海尔品牌生存的业务单元，如手机；在具备一定基础的领域大胆启用新的独立品牌，如电脑。只有这样，海尔企业、海尔品牌才能浴火重生，才有希望成为世界级品牌。

（四）茶研工坊：可口可乐的“又一道伤”

在“天与地”茶、“岚风”茶、“阳光”冰爽果茶、“雀巢”冰爽茶纷纷失败之后，2005年，王老吉凉茶的成功让可口可乐看到了“草本饮料”的前景，于是，融合草本饮料和茶饮料特征的“茶研工坊”推向市场，包括“清本”和“清妍”两个新品，分别针对男性和女性，由梁朝伟和舒淇作为代言人。

“茶研工坊”的前景如何？两年前，我们指出，分化代表未来，“融合草本饮料和茶饮料”的诉求明显是一个融合概念，难有胜算。

两年后再看，茶研工坊的失败确如我们所言，但比预想中更快。2008年，可口可乐宣布停产“茶研工坊”，同时又推出了新的品牌“原叶”。“原叶”打出了“100%茶叶泡制”的概念并同时推出了“绿茶”和“冰红茶”产品，根据企业计划，未来还将推出更多种类原叶产品。可以看出，可口可乐为这个产品寄予厚望，并投入了巨额的资金，全国的铺货以及推动力度也很大。

那么这个品牌前途如何呢？我们认为，同样很难有大的突破，原因如下：

首要的问题是品类化的名字，可口可乐使用了一个通用名做品牌名，如我们在《品类化的五个要点》所指出的那样，品牌名要求独特，品类名则是某一类别产品的名称。而原叶如同原生一般，很容易被视作一个品类名，消费者可以称任何100%茶叶泡制的茶为“原叶茶”。

第二个问题是复杂化的产品，品牌是品类的代表，面对先入为主的手康师傅、统一、娃哈哈等，原叶首先应通过聚焦来获得更好的竞争力，但“原叶”始一推出就涵盖“绿茶”和“冰红茶”产品，全线出击，多面应敌，直接导致品类不清，竞争力稀释。

按照目前的策略继续推广，原叶停产只是时间问题。

可口可乐如何才能茶饮料市场取得成功？我们愿重提两年前的建议：

可口可乐要在茶饮料市场取得成功，首先要学会从分化中寻找机会。在康师傅以品牌延伸的方式推出绿茶的时候，可口可乐曾经有机会以专业的绿茶品牌来击败康师傅，但是可口可乐失掉了这个机会。可口可乐同样以品牌延伸的方式通过“天与地”这个矿物质水品牌推出了茉莉花茶和乌龙茶。当时，三得利已经占据了乌龙茶这个品类的位置。

现在，可口可乐有机会以独立的品牌抢占瓶装红茶市场，虽然统一曾经在这个市场上失败过，但是，并不能说明瓶装红茶没有市场。相反，立顿袋泡红茶的广受欢迎证明了这个市场的潜力所在。可口可乐还可以切入目前正在高速发展的凉茶市场，大多数市场都存在第二品牌的机会，凉茶也一样，关键在于采取成为王老吉对立面的战略。

茶饮料市场还有很多很好的机会，但是，对于可口可乐这样的大企业来说，它面临的最大挑战和考验是时间和耐心。资金不是问题，人员不是问题，产品研发不是问题……但时间和耐心却是大问题。对于新品类而言，时间和耐心比资金更为重要。

（五）大飘柔：大品牌、大麻烦

2003年10月，宝洁一改长期以来坚持的“不轻易改变品牌已有定位”的内部哲学，推出了9.9元飘柔，试图以“低价格、高品质”的飘柔实现对国内品牌的市场挤压。随后，飘柔于2004年3月推出了飘柔香皂、沐浴露……除了产品层面的调整，飘柔品牌还从宝洁公司网站的产品介绍中单列出来，建立起了自己的独立网站……在这些巨大变化的背后是宝洁全球范围内正在推行的“大品牌”战略。2001年3月22日，宝洁总部对外宣布公司成长三大计划，包括致力于大品牌和机遇的发展、不断推出高品质的消费品以及创建更具竞争力和生产力的企业。拥有300多个品牌的宝洁开始改变历经160多年的全球品牌管理体制。CEO雷富礼认为宝洁不需要太多小品牌，要做的应该是销售更多像汰渍这样的品牌产品。他挑选了10个销售额能达到10亿美元以上的旺销产品（现在发展到13个），作为重点推广的“大品牌”。在宝洁全球战略的指引下，在中国洗发水市场市场高居40%份额的飘柔，自然成为重点要“抓”的品牌，中国市场的大飘柔战略也因时而生。

两年前，我们指出，大飘柔战略是一种错误的扩张逻辑。

聚焦于重点品牌的做法自然没有错，问题在于聚焦的过程中使用了错误的扩张逻辑：增加这些品牌的产品线可以提升销量，进一步加强、做大这些品牌。这种逻辑一旦建立，显然，飘柔不但可以推出“柔顺”的洗发水，还可以推出“去头屑”的洗发水、“营养头发”的洗发水，推出香皂、沐浴露也很正常；玉兰油不仅是护肤品，也可以是香皂和沐浴露。但是，如果这种逻辑符合市场规律，不仅宝洁100多年来的成功毫无道理，市场更将退化到由恐龙品牌主导的远古时代。

宝洁真正要做的是推进而非畏惧分化。宝洁在中国市场销量的下滑，相当一部分原因是因为分化对手的大量涌现。除低价洗发水品牌如拉芳、雨洁、清逸、飘影、蒂花之秀等之外，以“蛇”产品为基础发展起来的隆力奇、以“中药世家”自居的霸王、推广“植物汉方”的索芙特、推广黑发的奥妮，都通过把握分化趋势，推出新品牌，主导细分品类市场而抢占了宝洁原有的部分市场份额。最近几年，我们没有看到宝洁在洗发水领域真正有意义的创新。润妍品牌是一个跟风产品，激爽沐浴露还是一个跟风产品。实际上，宝洁根本不需要什么大品牌战略，宝洁公司积累了上百年的营销原则仍然有效，仍然是推动宝洁持续成功的重要工具。宝洁要做的就是尽快让飘柔回到柔顺，让潘婷回到营养，让海飞丝回到去头屑……在此基础上，判断市场发展趋势，寻找新的品类分化机会，继续推出新的独立品牌，以主导并扩大那些新的品类，比如洗发水市场中的中草药、植物、汉方、男士专用系列等，比如牙膏领域的防治牙结石以及很有潜力的夜间多效护理牙膏……这些都是存在巨大市场潜力的新品类。

两年后的今天，大飘柔战略已经在无声中回归，飘柔的广告又回归了柔顺，飘柔沐浴露、香皂的宣传已经很难看到；在终端，飘柔的延伸产品也逐渐在减少。海飞丝也回归了“去头屑”。

我们相信，市场已经给了宝洁教训，让宝洁意识到：此路不通。

（六）联想：聚焦笔记本，打造 ThinkPad

联想 (Lenovo) 是中国打造世界级大品牌的希望之一，作为中国最大的个人电脑制造商，它的前身是 Legend Group，2004 年底以 175 亿美元收购了 IBM PC 业务。联想目前生产台式电脑和笔记本电脑，也生产显示器和存储驱动器，还有一项 IT 服务业务。目前全球市场排名联想和来自台湾的宏基 (Acer) 电脑不分胜负，争夺第三 (HP 惠普第一，占有 19.1%；DELL 戴尔第二，占 15.2%。)

联想如何在个人电脑的心智阶梯中进一步提升？

两年前我们送给联想以下四个建议：

1. 区分国内市场和全球市场

打造中国市场的大品牌和打造全球市场的大品牌是两回事，

在国内有效的策略，在全球市场常常是无效甚至错误的。

联想也无法用在国内的方式在全球获得成功。

2. 聚焦笔记本电脑

领导者有时或许能够侥幸在市场上建立一个宽阔的产品线和相关的服务，特别是他们已经有了一个像通用一样的强大的品牌名字，而且创始人发明了电灯。

但是联想是一个强大的品牌名字吗？不是。

联想该聚焦于哪里？

非常明显，膝上电脑和笔记本电脑的销量已经比台式电脑多了起来。所以，我们有理由相信终归有一天，台式电脑会被淘汰。

联想应该把它的重点聚焦于笔记本电脑。

3. 成为品类代表

Legend 这个名字不好；Lenovo 这个名字更糟，它听起来就像一块意大利甜点的名字。幸运的是，联想在并购 IBM 过程中得到了一个无价之宝，这就是 IBM 笔记本电脑名字 “ThinkPad”。

联想应该争取完全拥有 “ThinkPad” 这个品牌，把公司名字改为 ThinkPad Group，因为 ThinkPad 是一个独特和不同凡响的名字。此外，它也传达了 “笔记本” 的概念，清晰表达了公司的新的聚焦所在。

4. 聚焦 “ThinkPad” 品牌的特征

打造一个强大的品牌，你必须在目标消费者心智里代表某一东西。宝马意味着 “驾驶”。沃尔沃代表着 “安全”，梅赛德斯-奔驰则代表着 “声望”。

ThinkPad 应该代表着什么呢？

与台式电脑机器相比，笔记本电脑的缺点是什么？电池的使用时间。

我们建议重新设计整个 ThinkPad 生产线，使电池的使用时间加倍，甚至这或许意味着我们要的电脑更重些。（有得必有失。）重要的是，随着电池的改进，笔记本电脑的缺点就消失了。我们希望，新的 ThinkPad 公司生产的笔记本可以一个电池持续用一天。这就意味着一个公司员工可以在不用外接电源的情况下使用他的（她的）笔记本电脑一整天。晚上员工可以回去给电池充电，为第二天一大早的工作做准备。

标语：ThinkPad：持续使用一整天

两年后的今天，回顾联想这两年的历程，联想的战略可谓有得有失。

联想赞同我们的建议，在其 2007 年度对 F1 车队威廉姆斯的赞助中把 Lenovo 更改为 ThinkPad，并在新推出的 ThinkPad X61 产品上采用了全新的“电池延时技术”（Battery Stretch），使电池使用寿命延长多达 15%，使用时间超过了 12 小时，但遗憾的是，联想并未将该技术用于所有产品，“持续使用一整天”也并未成为 ThinkPad 的特性。更为糟糕的是联想试图期望向上和向下延伸产品线来扩大销量，包括推出了更廉价的学生机。这种做法实际上是在稀释 ThinkPad 的品牌竞争力，看看媒体报道的标题你就可以看出这样做的负面效果了“昔日高端商务机，沦为廉价学生机”（北京晚报）。

2008 年 1 月 3 日，联想集团宣布首次在全球推出 IdeaPad 笔记本和 IdeaCentre 台式电脑系列产品，并宣布进军全球消费 PC 市场。联想 IdeaPad 笔记本电脑和 IdeaCentre 台式电脑是专为个人用户所设计的，它们与定位于商用客户的 ThinkPad 笔记本和 ThinkCentre 台式电脑相互补充。这是一个糟糕的战略规划，首先的问题是以联想当前的市场地位，推出更多的品牌只能分散和稀释自身资源，使品牌向“灌木状”发展。丰田汽车是在已经确立了丰田品牌在美国市场的主导地位的前提下，才推出了第二品牌“雷克萨斯”，在建立起第一个稳固的全球性领导品牌之前，联想不应该推出更多的品牌；其次的问题新品牌与原有品牌带有明显的家族特征，这不利于新品牌的发展。

2008 年 1 月 31 日，联想宣布将其手机业务的所有权益作价一亿美元出售予由弘毅投资为首的私募资金，以助于联想贯彻其长期策略发展重心，使集团及管理层可以专注发展其核心个人电脑业务，同时也使其手机业务得以独立运营，制订自己的战略方向。这是一个迟到的决定，但终有亡羊补牢的效果。

今天，联想已经丧失了进行战略聚焦的最佳时机，因为当前公众的注意力已经从笔记本转向上网本和 3G 手机，联想也丧失了建立中国第一个全球主导性品牌的机会。

九、最新预言

奇瑞、吉利多品牌战略前景堪忧

2009年，中国汽车销量逆市飞扬，奇瑞、吉利等汽车企业分别发布了多品牌战略。根据奇瑞汽车公布的多品牌战略规划，未来企业将主要经营以下四个品牌：开瑞、奇瑞、威麟和瑞麒；开瑞定位在中低端商用车领域，以厢式货车和新款面包车为主，还包括单排或双排的微型面包车，该品牌将主要面对广阔的农村市场，并与老式面包车争夺庞大的市场份额；奇瑞则定位为中低端乘用车市场，旗下车型包括原来的东方之子、A1、A3、A5以及QQ3、QQ6等近十款车型；威麟则主攻中高端多功能车MPV和运动型多用途车SUV及轻型客车市场，旗下产品除东方之子Cross（B14）外，还将有悍虎3（P11）、B13等；瑞麒则是奇瑞汽车的中高端轿车品牌，同时也是今后奇瑞拓展海外市场的主力车型。对应不同的品牌，奇瑞汽车在国内组建了三大各自独立的销售网络。

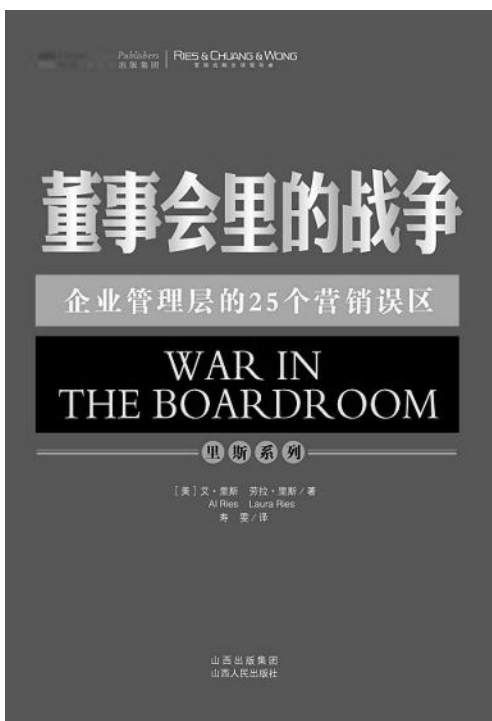
吉利汽车则根据车型定位分为全球鹰、帝豪和上海英伦三个品牌：全球鹰品牌涵盖时尚、年轻的车型，首款车为吉利熊猫；帝豪品牌则主打大众化车型，以中高端公务用车和家用轿车为主；上海英伦则向经典、豪华发展，主攻高端汽车市场。吉利今后的全部新车型将从原来的由以产品分网销售的方法，转移到分品牌销售，并利用两三年时间将上市的新车输入不同的品牌渠道和销售网络。

奇瑞、吉利的多品牌战略会取得怎样的成效呢？我们认为其战略前景堪忧。

品牌战略的首要原则在于聚焦。通常情况下，只有当企业的首个品牌在目标市场或者所在品类占据了主导性地位的前提下，才应该考虑针对新的市场和品类推出新的品牌。回顾企业发展史，真正多品牌战略的典范企业，无论是宝洁还是可口可乐，都是在其主导品牌（象牙肥皂或可口可乐）已经占据主导性市场地位后才推出第二品牌，其时间都经历了数十年之久。丰田汽车是在其创牌63年后才推出第二个子品牌、高端豪华品牌雷克萨斯，随后又经13年，才针对北美市场推出第三个子品牌Scion。通用汽车旗下9个品牌，无一在所在品类处于主导，造成的后果就是企业大而不强。

奇瑞、吉利均远未达到“原品牌在市场上实现主导性地位”这一步，目前实施多品牌战略过早。奇瑞汽车的子品牌甚多，但市场销量都一般，主力品牌QQ占据了企业主要的销量，但市场地位并不稳固，此时分散兵力，实不明智。吉利问题更显突出，有限的销量分布在众多的品牌上，没有一个在所在市场处于“数一数二”的地位，品牌极需聚焦，企业却采取分散策略，非常危险。

实际上，正是由于奇瑞、吉利这种品牌战略布局上的先天缺陷，成就了后来者比亚迪今日的高歌猛进、后来居上。行业普遍过度关注比亚迪的“创造性模仿”，反而忽略了其战略上的经验：比亚迪是目前国内企业中唯一一个聚焦于一个品牌（最初仅仅聚焦于一个车型F3）的车企，聚焦让比亚迪在与奇瑞等品牌的竞争中取得了明显的优势。单纯谈“创造性”模仿，奇瑞与吉利绝不输于比亚迪；同样，如果比亚迪采用奇瑞、吉利的扩张方式，也绝不会有今天的成绩。



《董事会里的战争》

2009 年“定位之父”艾·里斯与里斯伙伴全球总裁劳拉·里斯的最新力作。

由里斯伙伴中国公司翻译，由山西人民出版社于 2009 年 5 月出版。全球同步上市。

作者以全球著名品牌和产品为例证，针对企业中长期存在的问题给出全新视角，并为企业打破僵局阐明策略。

书中逐一细述了管理层和营销人之间分歧，并指出解决分歧的方法并非在于思考的内容而在于思考的方式。

=====里斯营销经典=====

《定位》
POSITIONING

《聚焦》
FOCUS

《营销战》
MARKETING WARFARE

《品牌的起源》
THE ORIGIN OF BRANDS

《营销革命》
BOTTOM-UP MARKETING

《互联网商规 11 条》
THE 11 IMMUTABLE LAWS OF
INTERNET BRANDING

《品牌 22 律》
THE 22 IMMUTABLE LAWS OF
BRANDING

《22 条商规》
THE 22 IMMUTABLE LAWS OF
MARKETING

《公关的崛起与广告的没落》
THE FALL OF ADVERTISING & THE
RISE OF PR

《赛马》
HORSE SENSE

本刊内容为《中外管理》杂志 2009 年 12 月刊随刊内容

RIES & RIES & CHUANG & WONG

Global Leader In Marketing Strategy

地址：中国上海浦东新区陆家嘴东路 161 号招商局大厦 27F

电话：021-58778501 58778502

传真：021-58778503

邮编：200120

邮件：china@ries.com.cn

网址：www.ries.com.cn

博客：www.categoring.com