

RIES 里斯季刊

RIES
里斯
Pioneering Pioneers

01

里斯季刊
2021年1月



国家心智资源中的万亿机会

——全球战略定位报告核心摘要

为什么特朗普赢了希拉里，却输给了拜登？

后疫情时代，为企业打造更强大的未来定位

长城汽车的 2020：跨越周期 逆势新生

目录

创刊词 Inaugural Editorial

01 里斯战略定位咨询全球 CEO、中国区主席寄语

企业动态 News

- 02 里斯咨询联合《财富》杂志发布《全球战略定位报告》，揭示全球商业机会
- 02 农行壹私行成立，成为全国首家独立于综合性银行的私行品牌
- 02 里斯成立新品类实验室，塑造明日品类之王，虎邦辣酱成为实验室第一个项目
- 02 张云受邀出席英国金融时报年会，发表主题演讲《2020 商业世界的新品类观察》
- 03 刘坤与可口可乐集团旗下各品牌管理层分享如何实现品类创新
- 03 第 44 期《21 世纪的战略定位》课程将于 2021 年 1 月开课
- 03 里斯战略定位咨询中国 2020 年度服务的代表性客户

里斯视点 Insights

- 04 国家心智资源中的万亿机会——全球战略定位报告核心摘要
- 07 为什么特朗普赢了希拉里，却输给了拜登？
- 10 后疫情时代，为企业打造更强大的定位
- 12 未来车企盈利模式或生变，汽车充值时代正在到来！
- 13 国内市场白酒份额占 96%，国外仅 1%
- 14 长城汽车的 2020：跨越周期 逆势新生
- 16 2020 年不容忽视这七大品类创新机遇
- 19 苹果造车，胜算几何？
- 22 五步走，在直播电商的浪潮中建立品牌认知
- 24 蚂蚁集团背后的战略逻辑
- 26 8 年亏损超 500 亿元，滴滴的“称王”之路在何方？

定位课堂 Positioning

28 心智的七大模式

让领导品牌变得 更加简单



一位曾经几乎和所有国际、国内咨询公司合作过，同时也参加过几乎所有关于营销、品牌、创新和战略课程的企业家曾这样告诉我：“从我的角度看，里斯与其他咨询公司最大的不同就在于知行合一，你们在实践中不断升级理论和方法，并用这些理论和方法通过切实的咨询实践创造了一个又一个成功案例……”

确实如此，定位是一个来源于实践的理论。自 20 世纪五六十年代，艾·里斯先生还在通用电器负责营销工作的时候，他就从实践中敏锐地洞察到，伴随着媒体的革命，宣告了人类历史的全新时代——信息时代的来临，同时也带来了全新问题：认知与事实存在巨大的鸿沟。为了解决这个问题，艾·里斯先生与他的合伙人逐渐发展出一整套的观念和方法，这就是享誉世界的“定位”理论。

进入 21 世纪，在长达数十年的实践和观察中，艾·里斯先生和定位理论的卓越继承人劳拉·里斯女士提出了全新的战略概念——“品类”，并围绕“品类”逐渐形成了独特的方法论。“品类”的提出刷新了定位对于品牌和战略的理解和诠释，同时也引发了一场从理论到实践的全球性革命：在超级技术时代，20 世纪依然奏效的“差异化”概念已经崩溃。在任何品类中，产品层面的差异化最终将变得模糊，只有“领导地位”才是最重要的差异化和心智优势，21 世纪的核心战略观念在于“品类创新”，只有把握品类机会，开创品类，才能打造出真正的领导品牌。从某种意义上，品类的诞生宣告了战略的终结，实践成为第一要务。

2020 年爆发的新冠疫情对全球的商业产生了巨大的冲击，但同时极大地推动了新品类、新物种爆发式的诞生。在这一年里，中国取代美国站在了全球商业创新的舞台中心。从更长期来看，中国将作为全球商业创新的一个新的中心，持续扩大影响，直至完全转型成为一个创新国家，成为实至名归的全球创新领导者。里斯咨询作为全球最重要的商业创新观念之一——品类创新观念的开创者、引领者和实践者，将通过全新的观念和方法为全球企业打造品牌的观念带来了巨大的革命。从全球到中国，创新品类、打造品类领导品牌作为一种终极的战略思想，正在影响越来越多企业的实践，创造越来越多的经典商业案例。

《里斯季刊》的创刊，正是希望及时地向企业家们传递在这个新品类爆发的伟大时代如何进行全球战略实践的经验和方法、理论的进化和发展，从而推动企业实践迈向新的巅峰。由此，我们有理由相信，包括中国企业在内的全球企业，打造领导品牌的路将变得更加简单，拥有领导品牌的梦想将不再遥远。

里斯战略定位咨询全球 CEO、中国区主席
2020 年 12 月于陆家嘴



里斯咨询联合《财富》杂志发布《全球战略定位报告》，揭示全球商业机会

2020年11月24日，《财富》杂志和里斯战略定位咨询在《财富》世界500强峰会上联合发布《全球战略定位报告：国家心智资源中的万亿机会》中国版。2020年12月15日，报告全球版在美国发布。本次定位报告研究基于里斯独特的定位理论框架，聚焦“国家心智资源”，通过对中国、美国、英国、法国、德国、印度六个核心市场的消费者分析与深入的品类研究，锁定各国家和地区市场颇具潜力的品类机会，并对潜力品类在全球范围内的发展提出指引，至此形成全球首份聚焦商业品类的定位报告。



农行壹私行成立，成为全国首家独立于综合性银行的私行品牌

2020年9月29日，中国农业银行在上海发布首个私人银行专属品牌——“壹私行”，提出主打“领导者定位”的战略方向，成为全国首家独立于综合性银行的私行品牌。本次发布的全新品牌从该行十年来高速发展的私行业务中淬炼而生，也是私行业务进入“新时代”向高质量发展转型的创新之举。中国农业银行副行长崔勇指出，截至目前，农行服务私人银行客户已超过13.6万户，管理金融资产超1.6万亿元，私行客户数及金融资产增量连续两年位列四大行第一。里斯战略定位咨询全球CEO张云表示，中国银行业正式进入定位时代。“壹私行”是中国乃至全球第一个从综合性银行中分化出的私行专家品牌，这体现了中国农业银行的战略前瞻性和做大做强私行的信心和决心。里斯将协助“壹私行”打造全球领先的私行品牌。



里斯成立新品类实验室，塑造明日品类之王，虎邦辣酱成为实验室第一个项目

协助企业打造品类之王，是里斯咨询不断践行的使命，在这样的使命价值观基础上，里斯正式成立新品类实验室，塑造未来品类之王。虎邦辣酱，是中国调味品领域的创新典范。在产品工艺、包装方式、销售渠道、营销模式方面，都做出了这个行业的开创性甚至颠覆式的创新尝试。创新带来的成果，是虎邦辣酱作为一个年轻品牌，迅速成长为行业第二。难能可贵的是，他收获的不同于领导者的年轻一代消费人群，而且是忠诚的消费人群。我们期待，虎邦辣酱与新品类实验室携手，能够打造出中国调味品领域的新品类之王。



张云受邀出席英国《金融时报》年会，发表演讲《2020年商业世界中的新品类观察》

2020年全球变局之下，企业如何走全球化道路，寻找增长突破口？答案就蕴含在占领心智的潜力品类之中。2020年11月12日，受英国《金融时报》邀请，里斯战略定位咨询全球CEO、中国区主席张云以新品类观察家的身份，发表题为《回归商业，2020年商业世界中的新品类观察》主题演讲。张云认为，品类创新是商业世界里最广泛的成功模式，也是回报最大的成功模式，品类创新有三大来源：技术洞察、市场洞察和心智洞察。2020年是一个特殊的年份，但同时也蕴含着无数的机遇，疫情推动新趋势的结合，未来势必属于新品类。



刘坤与可口可乐集团旗下各品牌管理层分享如何实现品类创新

2020年12月，里斯战略定位咨询中国高级顾问刘坤受邀为逾300位可口可乐集团旗下各品牌管理层进行题为《定位理论之品类：商业竞争的终极力量》的主题分享。刘坤表示，在商业世界中，心智是竞争的终极战场。基于里斯咨询60多年来的研究和洞察发现，品类创新是企业回报最大的商业创新方式之一。企业想要在未来打造第二增长曲线，甚至是第三增长曲线，其核心就是要把握住品类分化的趋势，分化会带来新的品牌，带来品类创新，而品类创新会造就强大的品牌和企业。



第44期《21世纪的战略定位》课程将于2021年1月开课

《21世纪的战略定位》课程由战略定位全球领导者里斯公司全球CEO、里斯中国总经理、克里夫定位学院荣誉院长张云先生亲自授课。以《21世纪的定位》最新观念：开创并主导一个品类为核心，融合里斯定位体系的理论成果，结合里斯全球与中国的咨询实践案例，从战略出发，全程贯穿咨询实践案例，帮助学员为未来企业的发展变革建立全新的观念、厘清战略、洞察机会，助力企业成为品类主导者，成就“品类之王”。

里斯战略定位咨询 2020 年度服务代表性客户

国家心智资源中的万亿机会 ——全球战略定位报告核心摘要

专访媒体 / 新华社、21 世纪经济报道、FT 研究院

记者 / 高少华、王英旭、阴东山

引言：由《财富》（中文版）和里斯咨询联合发布的《全球战略定位报告》得到了中国媒体及全球诸多媒体的关注，定位报告指出，每个国家都有不同的国家心智资源，企业应该有效把握国家心智资源，依托品类的力量，打造全球品牌将事半功倍。里斯战略定位咨询全球 CEO 张云接受了新华社、FT 中文网、21 世纪经济报道等多家媒体的专访，进一步阐释了里斯咨询在过往 60 多年来对商业世界本质的探索，以及国家心智资源的研究与运用。本文根据媒体专访问答整理而成。

“全球品牌”蓝海机会在于“国家心智资源”挖掘

新华社：国家心智资源是一种怎样的资源？它对中国企业家的意义和价值是什么？

首先要对心智资源这一概念进行明确。什么是心智资源？是经过长期的积累形成的一些好的认知优势。

举例来看，国家会形成一些好的认知。通常会认为德国的汽车质量很棒，即使没有看到产品依然会觉得不错。中国同样也具有国家心智资源的产品，比如传统的丝绸、陶瓷、茶叶，在世界上一提这些东西

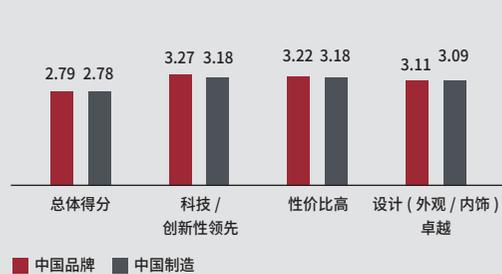
立马就能想起中国，这就是国家心智资源。企业做决策时，如果能利用和顺应国家心智资源，就能做到事半功倍。

之前中国企业出海都会着重研究对应国家的文化、法律等外在资源，进而评估出海打造品牌的机会，但却往往忽视了最重要也是最本质的“国家心智资源”。如果一个品牌能够利用好自己国家的独特心智资源，就更有可能成为全球品牌。在全球化竞争中，品牌不仅需要依靠自身进入消费者心智，也需要仰赖所属国的国家心智资源。

“全球品牌”是企业发展的必经之路

新华社：2020 年在全球疫情爆发，各国经济增长放缓，“逆全球化”讨论再度抬头的形式下，为何里斯咨询依然坚持全球化是一个必选项？

中国品牌与中国制造总分及特性得分对比



▲ 本次调研结果显示，海外消费者对中国品牌的印象甚至高于中国制造，这与我们传统认知中“中国制造强于中国品牌”的印象截然相反。



张云：在全球化过程中，一些国家地位提升，一些在下降，在这个过程中原来的领导者受到冲击后必然要做一些调整，从而带来一些局部的回潮，逆全球化现象时有发生，但是全球化大的趋势是不可逆转的。只有在全球市场，只有每个国家、每个经济体投入到全球市场的社会化大分工中才能获得更好地发展机会，经济效率才能得到提升，大家才能赚到更多的钱，全球化是必然趋势。

中国企业走向全球应该从两个层面来考虑。一方面，由于国家信息安全相关的敏感行业不能被优先考虑，给非信息安全相关的行业和领域带来非常好的机会；另一方面，信息安全相关行业可能在非欧美的市场存在机会，比如东南亚、非洲等。

全球品牌是全球化的高级阶段

FT 研究院：为什么您认为进入全球市场和打造全球品牌对企业来讲是两件事情？

张云：全球化并不是一个全新概念，从贸易角度来看，过去 30 年中国的发展就是靠产品在全球做贸易。比如我们做 OEM 就不打自己的品牌，仅通过高

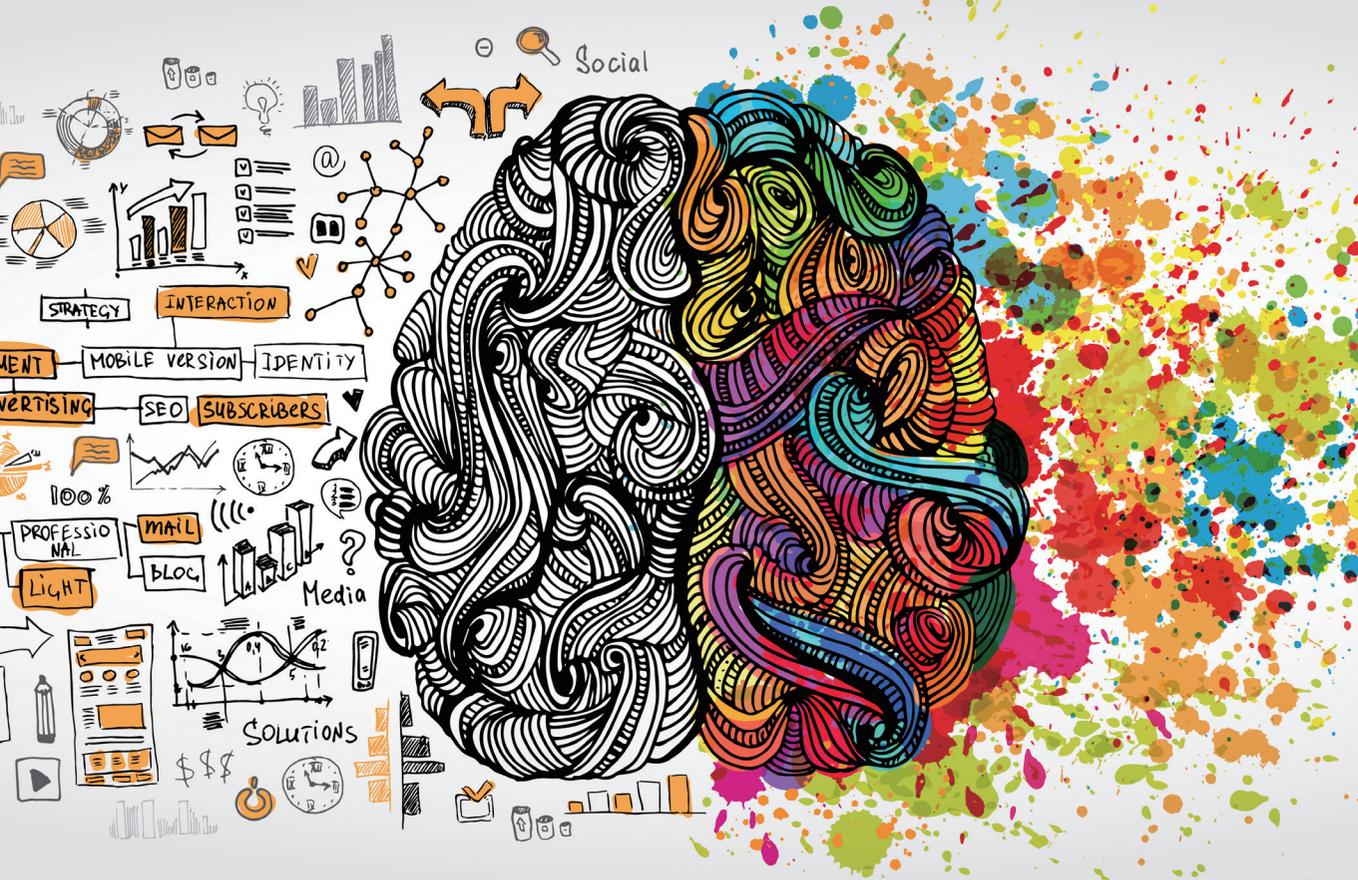
性价比产品向全球销售，我们不提供服务，消费者也不提供溢价，这是过去 30 年中国成功的模式。但如今，全球品牌意味着不能仅仅靠简单的性价比就可以赢得市场，企业必须要建立自己的品牌，品牌就意味着溢价。我们要站在价值链的顶端去输出品牌、设计和产品，而不是靠简单的加工，这是两个非常重要且有所区别的阶段。

全球品牌是全球化更高级的阶段。在过去 30 年的发展中，中国作为世界工厂获得了高速发展。但到一定阶段后，人力、环境等成本不断增加，产品出口的竞争力在下降，所以中国就必须转向全球品牌的阶段，更多地去输出品牌、设计以及服务，这也会推动着中国企业进入到一个更高级的阶段。

中国汽车未来在新能源领域的成就会远超车手机领域

21 世纪经济报道：《定位报告》中提到了中国车企的创新，现在也出现一批国产造车新势力品牌，您怎么看待中国国产汽车走向世界？

张云：这次调研中有个出乎意料的现象是，在欧



为什么特朗普赢了希拉里，却输给了拜登？

作者 / 艾·里斯 里斯战略定位咨询创始人



引言：营销与美国大选。为什么唐纳德·特朗普在2016年赢了，却在2020年输给了拜登？

美国的整体状况很不好。每天新增 100,000 多个新冠肺炎病例，死亡总数已达到 243,811 人。

美国每天新增病例数已超过 2020 年初中国的病例总数 (86,245 例)。

美国新冠肺炎死亡总数 (243,811 人) 比中国死亡总数 (4,634 人) 高出 50 多倍。

尽管美国国内状况很糟，但特朗普总统在大选中也仅是输了不到 3% 的票数。7,500 万选票支持拜登，7,100 万选票支持特朗普。

但这些数字还说明不了什么。大选的胜者不是由选民选票的数量决定的，而是由选举人选票的数量决定。

美国共有 50 个州，每个州都会按人口分配一定数量的选举人票。在一些人口大州，支持民主党的选民比例更高。以美国最大的加利福尼亚州为例，在 2020 年大选中，加州 65% 的选民投票支持拜登。如果你是居住在加州的共和党人，那么你就不必操心费力地给特朗普投票去了。他一点儿机会都没有。

这也是为什么占美国 12% 人口的加州仅分配了 10% 选举人票的原因。加州很多支持共和党的选民基本上都放弃了投票。

专注于一种理念的力量

为什么整个国家运行状况如此之差，特朗普的支持率还这么高？

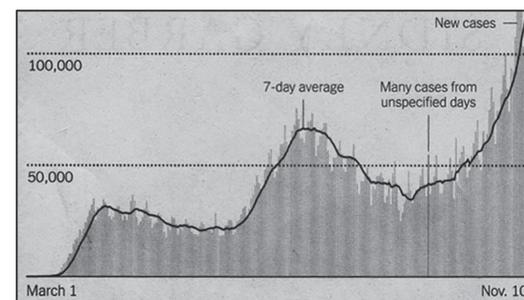
你需要将所有营销努力都瞄准一种理念才能树立自己的品牌。

宝马专注于“驾驶”，让它发展成了全球领先的

美国每四年都会举行一次新任总统大选。2016 年，共和党候选人唐纳德·特朗普击败民主党候选人希拉里·克林顿，成为总统。2020 年，唐纳德·特朗普在大选中输给了民主党候选人乔·拜登。

为什么唐纳德·特朗普在 2016 年赢了，却在 2020 年输了？其实，一个词就可以回答这个问题。新冠肺炎。

决定美国总统大选输赢的根本因素是国情。事事顺利，现任总统连任。麻烦不断，现任总统下台。



图注：上表是美国新冠病例数从 2020 年 3 月至 11 月的上升曲线。目前，美国人口数量占世界人口的 4%，但新冠感染病例数占了 20%，感染死亡数占 23%。

洲市场有很多来自汽车产业的专业人士，他们认为中国在纯电动、5G、智能网联、自动驾驶等领域已经赶超德国企业。普通消费者认知也大幅改善，他们承认中国在这些领域是有优势的。

所以中国汽车要想走向全球，需要顺应这种认知，聚焦新能源纯电动领域，借助在智能网联和自动驾驶方面的认知优势建立新品牌。这会比我们在传统汽车燃油汽车上去建立品牌容易得多，在我看来这是中国汽车最大的机会。我认为中国汽车在新能源和智能网联领域将来在全球取得的成就就会远超手机，会成为中国最早在全球建立高端品牌的主流行业。

造车新势力会比传统车企在全球竞争中占据非常大的优势，同样是心智规律决定的。认知一旦建立就很难改变，传统的车企如奔驰、宝马、奥迪、丰田等，他们做纯电动汽车还是用原来的品牌，我认为从认知角度而言，它们在起步就输了。

我们做过调研，提起电动车，消费者首先想到的不是奔驰、宝马、奥迪、丰田，而会特斯拉、蔚来、小鹏这些新品牌。新品类属于新品牌，这是一个认知上的非常重要的规律，这也是里斯的一个重要发现。

所以从认知上来讲，造车新势力是有优势的。当然传统车企的优势在于它制造的成本低，运营的能力强和经验比较丰富，但是包袱也在于大部分车企都背负着原有品牌的包袱。从这个意义上讲，新势力品牌是更有竞争力的。当然如果传统车企吸取了新势力品牌的经验和大部分传统车企的教训，以一个新品牌、新的团队、新的架构来运营一个全新的电动车品牌，我认为这也是有竞争力的一种模式。

扫描二维码下载
《全球战略定位报告》
全 球 版

扫描二维码下载
《全球战略定位报告》
中 国 版



豪华车品牌。宝马的广告语：终极驾驶机器。

星巴克因专注于“高价”而成为世界领先的咖啡连锁店。在美国，星巴克的咖啡售价通常是其他咖啡店的三倍。如今，在美国，星巴克咖啡店的数量比麦当劳餐厅还多。

三星通过率先推出大尺寸手机而成为世界领先的智能手机品牌。2011年，三星推出了一款5.3英寸屏幕的智能手机，而苹果只有3.5英寸的智能手机。苹果花了三年时间才赶上三星，但为时已晚。自2012年以来，三星一直都是全球领先的智能手机品牌。

特朗普在2016年赢得大选时的口号是“让美国再次伟大”（Make America Great Again）。

这句宣传语不仅迎合了所有希望美国变得更好的人的想法，同时还很押韵（Make and Great），容易记住。

希拉里·克林顿在2016年的口号是什么？实际上，她提出了三个口号。

- (1) 我站在她这边（I'm with her）。
- (2) 为我们自己而战（Fighting for us）。

(3) 共同强大（Stronger together）。

对于普通人来说，这些口号都没什么意义。除非你也能提出一种能够给人以深刻印象的理念，否则就不可能战胜对手。

拜登在2020年的口号是什么？重塑美好未来（Build Back Better）。

虽然这些词头韵押得很好，但对于普通人来说却没有实际意义。引起普通人共鸣的是拜登声称要采取措施控制新冠肺炎疫情。这个理念应该是他整个竞选活动的重点。

二元法则

美国有许多政党，但主导所有总统大选的却是其中两大党派：提名特朗普作为候选人的共和党，以及提名拜登作为候选人的民主党。

提名某个知名人士作为候选人的第三个党派有机会赢得大选吗？基本没机会。自1788年起共进行了58次总统大选，没有任何其他党派赢得过美国总统大选。

营销也遵循着同样的法则。从长期来看，每个品

本质上，营销与美国总统大选遵循着同样的法则：二元法则和公关法则。长期来看，每个品类最终都是由两大品牌统治；更好的产品不一定能赢得市场，更好的候选人不一定能赢得大选。

类最终都是由两大品牌统治。

在全球市场上，可口可乐与百事可乐统治着可乐品类。波音与空客主导着空运飞机市场。在美国市场上，高露洁与佳洁士在牙膏品类中占据主导地位。家得宝与劳氏在家装品类中占据主导地位。联合包裹与联邦快递在包裹快递品类中占据主导地位。开市客与山姆会员商店在仓储超市市场占据主导地位。

每个品类最初都有数十个品牌。红牛推出后，美国市场出现了1,000多个能量饮料品牌。但如今，80%的市场份额都属于红牛与怪物能量两大品牌。未来，这一比例还会增加。

第一大品牌通常都是最先进入某个新品类的品牌。例如，红牛。那么谁会成为第二大品牌呢？第二大品牌通常都是与第一大品牌形成对立的品种。红牛推出250ml装饮料，怪物能量就推出500ml装饮料。

可口可乐推出后，美国市场上出现了数百个可乐

品牌。那么是什么让百事可乐成为了第二大品牌呢？百事可乐采用了与可口可乐针锋相对的策略。可口可乐销售190ml瓶装可乐，百事可乐就销售350ml瓶装可乐。

为什么几乎每个新品类最终都会成为由两大品牌主宰的市场？

如果第二大品牌采用与第一大品牌相反的策略，那么普通消费者心中就没有再容得下第三个品牌的空间了。如果你不喜欢第一大品牌，那么买第二大品牌就可以了。你不喜欢这个政党，那么支持另一个政党就可以了。

公关法则

通常是什么人赢得总统大选？媒体曝光率最高的候选人。这也是为什么有必要在竞选宣传过程中引发论战的原因。

特朗普善于借助推特挑起论战。截至目前，他今年已经发布或转发了10,000多条推文。如此多的推文引发了大量的关注。虽然大多数都起了负面效果，但确实有效。媒体曝光最多的候选人通常都会赢得大选。

虽然大选已经临近，但今年的情况却非如此。主导大选胜负的是新冠肺炎，不是两个候选人。

更好的产品不一定能赢得市场，更好的候选人不一定能赢得大选。

但更好的宣传策略却能让你无往不胜，至少也是常胜。



后疫情时代， 为企业打造更强大的未来定位

作者 / Michael Brandtner 里斯战略定位咨询欧洲合伙人



引言：在全球许多国家和地区，新冠病毒疫情正在缓慢减少。但是，未来势必会有更长时间是不确定的时期和经济危机的时期。从定位的角度来看，企业应该利用这段时间来重新思考业务和业务战略。特别应该重新思考以下六点。

Rethink positioning 重新思考定位

尤其是当公司需要快速的营业额来重回正轨时，许多公司都试图在短期内触及所有人群。与此同时，这通常会致导致售价大幅降低。但是从长远来看，这对于品牌或公司而言可能非常危险，特别有可能导致价格就此陷入危险的螺旋下降效应。所以，需要谨慎思考你的品牌或公司希望在未来代表什么。以奥地利的 Strasser 为例，在约翰内斯·阿特玛（Johannes Artmayr）接管之前，该公司是一家天然石材供应商，而且危机严重。然后，阿特玛将品牌聚焦于天然石材厨房台面。如今，Strasser 已成为厨房石材专家并成功走向全球。

Rethink marketing 重新思考营销

当公司必须节省开支时，首当其冲的通常是营销和广告费用。短期来看，这似乎是出于本能的正确反应，但从长远来看，这会对公司和品牌造成损害。这其中蕴含了一个有趣的观点：如果以“危机时期的营销”为主题进行长期研究的话，就会发现情况截然不同，研究表明获得市场份额的最佳方法正是在危机时期。根据 GfK / Serviceplan 的一项研究发现，在这种情况下，有两个因素非常重要：（1）逆周期性行为：当大多数人都在等待或节省开支的时候，应该在营销方面进行投资。换句话说，现在正是通过公关和广告“锤击”品牌定位、以赢得心智份额和市场份额的大好时机。（2）推出可夯实品牌定位的创新。

Rethink innovations 重新思考创新

从这个角度来看，目前公司应该积极思考他们在酝酿中的有哪些创新（从战略上考虑）可以在不久的将来推出。换句话说，你不应该只侧重于价格促销，而应该考虑哪种创新（无论是产品还是服务）能够在短期和长期可以赢得心智份额和市场份额。同时，您还应该思考在危机期间所得到的数字化教训，无论是线上商店、在线会议还是社交媒体等方面。这场危机在获取客户和提高客户忠诚度方面开辟了全新的战略和运营机会，企业未来应该更加广泛地利用这些机会。但是，最重要



的是，应尽快消除在危机期间发现的数字化能力的缺陷。

Rethink branding 重新思考品牌

但是，有一个非常重要的、关于创新观点需要牢记。从定位的角度来看，有两种创新：（1）与整体品牌或公司定位完全匹配的创新。（2）可能不完全匹配的创新。在第二种情况下，关于企业资源的分配有两种可能性：（1）不应该启动创新，因为从长远来看，它可能损害品牌的整体定位。过去有很多品牌都过度扩张。结果是：短期获得增长，长期陷入困境。（2）如果经过评估，企业认为这确实是一项重要的创新，这种情况下应该推出一个具有新定位的新品牌。

Rethink globalization 重新思考全球化

但是，走出这场危机还有另一条极为重要的路径，那就是全球化。当自身所处的国内市场增长停滞甚至出现萎缩的时候，就应该考虑进入其他国家或地区的市场。但是，需要注意的是，直接将本土的市场策略转移到其他国家或地区的市场通常是行不通的。原因很简单：大多数品牌的定位都过于宽泛，无法在国际市场取得真正的成功。在这种情况下，企业可以从所谓的“隐形冠军”企业学到很多东西。那些“隐形冠军”企业很早就意识到在全球化过程中，最重要的战略就是“聚焦”。也就是说：企业真的必须要从国际

化，甚至全球化的角度重新思考品牌和公司的定位。

Rethink “Corona advertising” 重新思考“新冠广告”

今天，我们不仅生活在沟通过度的社会中，我们还生活在一个“新冠式沟通”的社会。媒体上充斥着有关病毒和疫情报道。如今几乎每个人都在谈论新冠病毒，像政客、专家、卫生组织等等。无论是电视、广播、报纸、杂志、社交媒体还是任何其他平台，新冠病毒都能牢牢地抓住人们的眼球。而品牌也都依然坚持跳上“新冠火车”，将其用于自己的广告中。算了吧！这只会浪费金钱，而不是对品牌的长期投资。认真思考品牌定位，而不是“新冠定位”。

多年以来最重要的一年

即使当下很多公司都认为他们被迫采取了防御型战略模式，现在也是时候该采取进攻型模式了，首先是在思想上（思考），然后是实际上（行动）。但是，无论在地区、国家还是国际市场采取进攻型战略，企业都应该始终留意明确的长期定位。具有明确定位的品牌和公司通常会获得更多利润。从这个角度来看，2020 年对于企业而言可能是最重要的一年，尤其是当站在 2030 年回首的时候可以说：“就在这一年，我们为品牌和公司制定了新的长期战略方向”。从这个意义而言，可以说：定位，就是品牌的未来，企业的发展取决于此！

未来车企盈利模式或生变，汽车充值时代正在到来！

里斯战略定位咨询高级顾问刘坤就新能源汽车行业发展接受《环球时报》采访
作者 / 付鸿烈 环球时报记者



近期，一大批传统车企和造车新势力蓄势待发，开始对部分曾经免费的服务或软件功能收取费用，或在发布新车产品时就植入“后升级付费”的模式。本文节选自《环球时报汽车周刊》对里斯战略定位咨询中国高级顾问刘坤的采访文章《告别“一锤子买卖”？汽车充值时代正在到来！》。

如今，包括特斯拉、奔驰、宝马、小鹏、蔚来在内的车企都在车型本身的智能化、网联化功能上押注软件定义汽车带来的附加值提升。同时，随着新一代年轻消费者对于车载软件应用的使用频率增加以及喜好的变化，也加速了汽车制造商对于车载应用的开发速度。尤其是新车 OTA 搭载率的快速上升，软件产品的订阅模式似乎是一个不可逆转的趋势。也许不久的将来，汽车行业将进入依靠“软件+OTA”盈利的新时代。

售车不再是“一锤子买卖”

依靠软件订阅“升级”汽车并非简单丰富汽车的智能化、网联化功能，更重要的是这给移动出行行业带来了结构性的商业模式转变。按照海外机构的普遍预测，2025—2030 年全球汽车产销量将达到峰值，此后将稳步下降。鉴于这种下滑趋势，汽车制造商开始寻找机会，向车主出售数字服务，即转型成为“移动服务提供商”。

但商业模式的改变尚需时间。“通过软件所产生的附加值，中短期不会根本上改变传统汽车企业的盈利结构。”里斯战略定位咨询中国高级顾问刘坤表示。他认为主要原因有二，其一是拥有主导性地位的汽车品牌依然可以通过品牌溢价以及规模效应的双重优势获取丰厚的利润；其二则是在无人驾驶真正普及之前，汽车的核心使用场景依然是作为一种交通工具，难以成为真正具有较大商业价值的第二移动终端。

当商业模式改变后，汽车产业价值链未来也将发生深刻的转变。有专家预测：未来汽车行业可能分为三个主要层级，处于最底层的将是硬件公司，价值主要体现在消费者购买新车的一次性交易上；在此基础上将是软件层，它提供支持汽车智能化、网联化的基础平台；顶层是应用层，其为消费者提供与他们的需求和体验相关的服务和内容。

据了解，目前在新车的价值构成中，硬件仍然占据绝对比例，平均达到 90%，软件仅占 10%。有分析师认为，未来，一辆智能网联汽车的价值构成，将变成 40% 的硬件、40% 的软件以及 20% 的内容和服务。按照预测数据，硬件及软件供应商将继续在未来产业链中发挥作用，但硬件供应商的收入份额则会大幅下降。

新模式普及尚待时日

有机构表示，如今，实现软件订阅商业模式的特斯拉全套的自动驾驶服务，订阅率也只占特斯拉车主数量的三成。因此，市场依然需要时间去接受。“新的商业模式不会在一夜之间普及开来，消费者的心智接受新鲜事物往往需要一个漫长的过程。”刘坤称。他还表示，汽车软件付费模式的发展潜力，关键在于用户消费行为的转变，因为智能手机已经引导了消费者，更为关键的是车企能否打造出用车场景下的、切中用户需求的、能够替代手机的新场景、新应用，只有这样才能激发和增强用户的使用兴趣和黏性，持续产生商业价值。

2020
里斯视点
Insights
扫描二维码下载
《新能源汽车行业分析报告》



割裂的烈酒消费：国内市场白酒份额占 96%，国外仅 1%

里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶就《2020 中国烈酒市场报告》接受《经济观察报》采访
作者 / 叶心冉 经济观察网记者



中国烈酒市场与全球烈酒市场呈现出品类割裂的特点。2020 年 8 月 19 日，里斯战略定位咨询发布《2020 中国烈酒市场分析报告》。报告显示，在中国的烈酒市场中，白酒占绝对主导地位，占比为 96%，洋酒消费仅占 4% 左右。而与之形成对比的是，在海外烈酒市场，以威士忌、伏特加、白兰地等为代表的洋酒消费占比约 99%，白酒仅为 1%。

一般而言，烈酒是指高浓度的烈性酒，包括中国白酒、威士忌、白兰地、伏特加、朗姆酒、日本清酒等。

在白酒消费一骑绝尘的带领下，中国是全球第一大烈酒消费大国。报告显示，2019 全球烈酒零售额约为 3000 亿英镑（约为 2.6 万亿人民币），中国烈酒市场占全球烈酒市场消费额的 22%（约为 5964.99 亿元）；在产量方面，中国市场也拔得头筹，2019 年全球烈酒市场消费量 214 亿升，中国烈酒消费量 52 亿升，占全球烈酒市场的 24%。

但是，“走出去”的势头明显薄弱。从头部酒企的海外营收来看，以 2019 年茅台、五粮液、泸州老窖为例，其海外营收的占比分别为 3.5%、1.0%、0.9%。同时的情况是，白酒牢牢守住中国烈酒市场的江山，报告显示，中国白酒占中国烈酒市场 96%。除白酒外，两类销售最大的烈酒白兰地与威士忌合计占比不足 4%。

里斯战略定位咨询中国高级顾问肖瑶指出，这是完全分裂的两个世界，中国市场洋酒几乎进不来，中国以外的市场，白酒几乎没出去。

各自现状

这面墙该如何打破？首先，需要观察两个世界内部各自出现的情况。肖瑶指出，2020 年受到新冠疫情影响，白酒行业净利润将迎来七年来的首次下滑。从长期来看，白酒行业因为价格结构升级和香型结构

迭代仍有内生性机会。从判断来看，一方面，未来五年，低档白酒市场将出现明显萎缩，预估市场容量下降 50%，而中高档和高档白酒市场增长势头显著，将成为白酒的主要市场；另一方面，目前，酱香型的市场销售额占比已上升至行业第二，同时，各大酒企主动控制酱香型白酒产量，单价不断上升，酱香白酒是未来中国白酒的成长极。

肖瑶指出，除茅台之外，未来行业还会诞生 4 个百亿级品牌，“目前中国五大酱香白酒品牌中，有 3 个属于茅台，但百亿级品牌只有 1 个。”

再看全球烈酒市场，有一点和中国市场表现类似。肖瑶指出，全球市场和中国市场呈现出一个同样的趋势是：消费量几乎不增长，可能略有下滑，更多的机会在于结构性竞争，也即通过品类竞争来获得自身的份额增长。从数据来看，威士忌增长势头更为显著。报告显示，近五年来，全球烈酒市场发展处于平稳水平，平均增长率为 1.7%，增长速度最快的是威士忌，年平均增幅为 3.16%。预计在未来五年，威士忌将构成新的品类增长极。

两个世界的交流

有意思的现象是，根据里斯对烈酒品牌价值的消费者心智研究，国际消费者对中国的烈酒品牌知晓度：五粮液 > 茅台 > 洋河。肖瑶指出，原因在于，五粮液相比其他品牌，在“走出去”上领先了半步，在国外的认知度以及市场表现上相对更好。

2020
里斯视点
Insights
扫描二维码下载
《2020 中国烈酒市场报告》



长城汽车的 2020： 跨越周期 逆势新生

作者 / 里斯战略定位咨询汽车研究团队



引言：2020 年是长城汽车的新品类全面爆发的元年，智能豪华越野 SUV 坦克的以及硬派城市 SUV 大狗等车型的推出，上市前自带流量，上市后起步就是领导者，体现了品类趋势研判和品类分化的巨大威力和价值。新品类的爆发也带动长城汽车的全面爆发，不到半年时间长城汽车的市值增长四倍，接近 3500 亿，重新回归中国自主第一车企。

哈弗大狗——发掘红海市场中的蓝海空间

提及长城，必提哈弗。距离长城汽车正式推出哈弗已有近 10 年的时间，距离哈弗品牌正式独立也有 7 年光景。随着以哈弗为首的国产汽车品牌对城市型 SUV 品类的推广，SUV 车型在国内取得了长足的发展，受到国内广大消费者的欢迎，目前已占据了国内乘用车市场的半壁江山，也是国内车企击退合资品牌的第一战线。

在十年时间里，高速发展的国内城市型 SUV 市场已进入竞争红海，产品同质化越来越严重，消费者也产生了审美疲劳。如何在红海市场中找到蓝海空间？如何使品牌在不断变化的环境下保持长久稳定的生命力？是各大厂商，尤其品类领导者哈弗亟待解决的战略难题。

目前大部分城市型 SUV 由于产品设计趋同，越

来越难以满足“Z 世代”消费群体对个性化的追求。

“挖掘消费者认知、洞察消费者需求”是开创新品类的有效路径之一。经过对年轻消费者认知的挖掘，里斯咨询有以下洞察：

1) 大部分年轻消费者追求个性化，认为现有城市型 SUV 的造型难以满足个性需求；

2) 部分年轻消费者对“户外”、“越野”存在需求及向往，但又希望能满足城市日常使用；

基于以上研判，哈弗大狗诞生了。哈弗大狗创新性地开创了“城市越野 SUV”新品类，既能满足越野性能需求，又兼顾了日常城市使用的舒适性。基于新品类定义，哈弗针对性的设计了全新产品，新车型采用了“硬派越野”全新造型，保留承载式车身，满足城市使用时的舒适性、油耗需求，同时搭载了如差速锁、四驱等越野功能配置，满足年轻人越野需求。此外，在产品命名上，也摆脱了以往哈弗代号式命名，采用更契合新品类、更具视觉化的名称——大狗。哈弗大狗一经发布，给行业及消费者带来了极大冲击，为城市型 SUV 市场注入了新的活力。哈弗大狗上市前自带流量，上市后迅速起步，在为品牌带来源源不断关注的同时，也带来新的增量。

坦克进城——品类创新让小众不再小众

除了哈弗大狗之外，“坦克现象”也是近期业内的关注热点，背后同样离不开企业对于品类趋势的精准把握和判断。

尽管中国越野车市场近年来持续下滑，整体规模



已不足 20 万辆。越野车也一度被认为是小众人群的“玩具”，又由于较为强调机械性能而导致产品在舒适性、豪华度、智能化方面存在明显的短板，难以进入主流家用市场。在行业纷纷放弃非承载式车身开发的主流趋势下，长城汽车内部甚至曾一度想逐步放弃对于非承载式平台的开发。

然而，小众市场并不意味着没有市场机会。四年前，里斯咨询在对越野车品类进行研究之后，就坚定看好越野车的市场潜力。相比成熟的欧美市场，国内越野车市场具备至少 5 倍以上的成长空间，同时竞争程度远低于城市型 SUV，长城汽车存在打造一个世界级越野车品牌的重大战略机会。通过带动品类的成长，在获取稳定销量的同时，也能为企业带来可观的利润。因此，在里斯咨询的推动下，长城汽车最终坚持完成了新一代越野车平台的规划和开发。

有了全新平台的加持，坦克 300 也创新性地融入了 WEY 品牌的豪华、智能基因，开创了全新的新一代智能豪华越野 SUV。新品类的诞生也重新点燃了市场对越野车的热情和关注。上市之后“坦克 300”便长期霸榜汽车之家热门车型的前三名，自上市接受预订以来，20 天内即累计了超过 10000 辆的真实订单，成为 2020 年中国车市的又一“网红明星”。

欧拉爆量——精准洞察激活市场原生需求

2020 年下半年，新能源汽车市场结束了为期一年的行业调整期，正式迎来爆发时刻，开启了新一轮成长周期的起点。而在一众电动车赛道玩家中，欧拉

成为继特斯拉、比亚迪之后，第三个迈入月销破万俱乐部的电动车品牌。在品牌爆量的背后，源于精准抓住经济型电动车品类的发展红利、以及个性化颜值的旺盛需求。

三年前，电动车市场尚处萌芽初期，汽车行业对未来发展前景尚且踌躇不决。里斯咨询在电动车市场做了调研和品类研究之后，坚定地认为电动化趋势将不可逆转，并作出三大关键论断：

1) 新品类属于新品牌，专家品牌将会占据市场主导地位。

2) 汽车消费趋向理性化，“面子需求”将向“实用需求”过渡。经济型电动车品类将凭借极佳的经济性，重新激活小尺寸车型的原生需求。

3) 个性化颜值将加持差异化竞争力的打造。

正有了里斯咨询的研判和推动，坚定了长城汽车聚焦经济型电动车品类、聚焦打造电动车专家品牌——欧拉的信心，同时，里斯咨询也帮助长城成功厘清经济型电动车市场的品类分化趋势，坚定从小车起步的发展路线。2020 年，汽车行业迎来了前所未有的市场挑战，新能源汽车也迎来了行业发展的高光时刻，里斯咨询关于汽车市场的前瞻性洞察也受到了市场的一一验证。时至今日，特斯拉成为全球最具价值的汽车企业，新造车专家品牌反超诸多拥有百年历史的传统车企赢得了资本市场追捧，而欧拉在“经济性”与“颜值”的双重战略合力下，在传统车企打造的新能源汽车中一枝独秀，成为中国销量第一的新势力电动车品牌（新品牌、新架构），未来发展前景巨大。

2020 年不容忽视这七大品类 创新机遇

分享者 / 张云 里斯战略定位咨询全球 CEO、中国区主席



引言：中国消费品市场可以说是全球目前最具有活力的市场，消费模式、营销模式变化之快令人目不暇接。在这个大市场中，新品类已经成为企业升级中必须关注的话题，2020年11月12日，在英国《金融时报》2020年度中国高峰论坛现场，里斯战略定位咨询全球CEO、中国区主席张云发表题为《回归商业，2020年商业世界中的新品类观察》主题演讲。张云认为，品类创新是商业世界里最广谱的成功模式，也是回报最大的成功模式，品类创新有三大来源：技术洞察、市场洞察和心智洞察。

在管理学领域中，半个世纪前德鲁克先生有一个本质的论断——企业唯一的目的就是创造顾客。因此，为了创造顾客，企业有两个最基本的职能，就是“创新”和“营销”。在过去的半个世纪里，这个根本性的论断牵引了很多企业在做实践。在实践的过程中发现了一个问题：如果创新不能和营销结合起来，成功的概率就会大幅下降。

大家回想下20世纪最成功的产品有哪些？其中一个叫做 iPod，这个产品推动了苹果公司的复苏，并成功开创了一个品类：存储海量音乐的播放器。但事实上，这个产品并不是由苹果公司，也不是由乔布

斯率先发明的，而是由新加坡创新科技有限公司率先推出的。但这家新加坡公司尽管拥有创新的产品和技术，但在营销层面，它的决策失误非常致命：它的产品有很长的名字，有很复杂的产品线，外观也一言难尽，一系列的原因导致这个产品最终没有被市场所接纳与认可。

而在一年之后，苹果公司推出的 iPod 成为了20世纪最成功的新品类之一。尽管在专利方面，苹果公司的确抄袭了创新科技公司，为此也付出1亿美金的赔偿，但他们也获得了20世纪最成功的新产品。

这背后带给我们的启示是什么？仅仅拥有技术创新是远远不够的，必须要将技术创新和营销创新结合起来。从某种意义上而言，技术创新和产品创新都是内部的，营销创新也是外部的，是基于消费者的，只有把外部的营销创新和内部的技术创新和产品创新结合起来，创新才能收获最大的成果。因此，我们把将技术创新和营销创新结合的方式，定义为一种全新的创新形式——品类创新。

品类创新未必意味着你必须是市场发明者，但一定意味着你是率先定义这个品类的。它未必是市场上第一个推出这个产品的公司，但一定是第一个进入消费者心智的公司。根据里斯咨询对过往商业和创新的研究，我们认为品类创新是这个商业世界里最普遍的成功模式，也是回报最大的成功模式。

品类创新的来源是什么？在今天的峰会上，不少嘉宾分享了技术上的突破甚至是想象力的突破，这些都构成了品类创新的很重要的来源之一。这些技术上



新加坡创新科技公司2000年推出
全世界第一个海量音乐存储播放器
Creative Nomad Jukebox



2001年苹果公司推出iPod

的突破、想象力的突破，最终都必须经过品类的定义来实现，这里逐一介绍三种来源。

一) 技术洞察

这也是我们讲得最多的，即技术上的突破。

一个非常典型的技术洞察案例就是特斯拉。在传统汽车行业，迭代周期一般是三到五年，全球知名的汽车企业都围绕着传统的生产模式，用三到五年的时间周期来进行产品迭代。随着人们进入智能时代，AI、芯片等新技术层出不穷，软件迭代的周期大大快于硬件迭代的周期。在这样的背景之下，原本三到五年的迭代周期就变得非常漫长，软件迭代周期甚至可能是实时的，每分每秒都在迭代。

特斯拉不仅是推出了电动车产品，而是洞察到了技术对汽车产业带来的深刻变化。消费者未来购买一辆车，可能在购买的时候并不具备某项功能，但通过实时迭代，这辆车的功能每天都在增长。传统的汽车就无法做到这一点。

这正是特斯拉通过技术洞察重新定义了智能汽车这个全新品类。我们可以预料在未来，也许不到十年的时间里，这些全新的智能汽车就会站在全球汽车市场的舞台中央，传统的汽车企业甚至包括BBA都迎来巨大的衰退，因为他们将会面临两大问题：一是品类的衰落，二是在新品类里建立认知的挑战。

二) 市场洞察

简单来讲，市场洞察是发现潜在的市场需求，那

些消费者没有注意到的需求，这些潜在的需求往往蕴含着品类创新的机会。

最典型的例子莫过于由贝佐斯创建的亚马逊，亚马逊创建的初衷也是基于最基本的市场洞察，美国每年出版300万册图书，当时全美最大的书店能够放进去的书也不会超过100万册，只能放10万。这意味着绝大部分书都没有办法放到书店里，因此通过一个没有货架限制的互联网书店可以解决潜在的需求。

当亚马逊上线后，第一年图书的销售数量是100万册，超过全世界任何一个传统的线下书店，这是基于最基本的市场洞察。破坏式创新、颠覆式创新很重要的一个特质就是逐渐将边缘化的潜在需求变成一种主流需求。

三) 心智洞察

这种洞察方式我会做重点分享。根据里斯咨询的商业观察，如今在商业世界中获得成功的企业，很多并没有创造新的产品，抑或是拥有新的技术发明，甚至并未发现新的潜在需求。但是，这些企业都成功地进行了品类创新，成功地从心智洞察中发现了品类机会，这一点非常关键。

心智洞察的方式，是最主流、最普遍，也是最容易抓住品类创新机会的方式。从如今的视角看可口可乐，会认为它是传统的快消品品牌，而如今新兴起来的乔巴尼、元气森林等品牌，本质上都是进行了品类创新。

品类创新的规律则要遵循心智的规律，其中一个非常重要的规律就是新品类属于新品牌。拿如今的造



车新势力举例，这些新势力品牌最重要的优势是什么？并不是技术上的优势，也不是造车能力上的优势，也不是研发优势，而是认知上的优势，这才是最重要的。这一点往往被企业所忽略。

里斯咨询曾经做过市场调研，当消费者计划购买一辆智能电动车的时候，超过 90% 的消费者都不会首先想到传统汽车品牌，不会想到奔驰、宝马、丰田、大众等，想到的是新的品牌，他们想到的是特斯拉，想到的是理想、小鹏、蔚来等造车新势力品牌。消费者认为传统汽车企业在传统汽车领域中是技术领先的，而在电动汽车领域，技术则是相对落后的。尽管这并非事实，但这是绝大多数消费者的认知，且很难改变。

结合这三种洞察方式，接下来我将与各位分享七大品类创新机遇。

2020 年最重要的事件就是新冠疫情，这对品类创新最大的影响就是：中国成为了品类创新的中心。在传统创新的中心，如美国、欧洲等很多国家都停摆了，创新受到了巨大的限制，而中国由于率先控制住了疫情发展，在品类创新方面有了极大的发展和实践窗口。因此，2020 年的全球品类创新观察的核心样本是中国市场，中国成为了全球最具代表性的创新中心和样本。

1. 基于超级技术发展的品类创新机会

技术依然是不可忽视的推动创新的力量，但需要认识到，技术只是推动力，如果不能把技术的变化、技术的革新、技术的变革转化为品类的变化、品类的革新和品类的创新，是无法让技术产生最大化价值的。

以前中国的医疗行业往往“缺医不少药”，医生是最核心的资源，但医生资源都集中在领先的、相对有限的医疗机构中。而在疫情推动下，AI 技术的发展和运用使得远程医疗得到了极大的推动和发展，将技术创新和品类创新在医疗行业进行完美结合，因此医疗行业将是下一个商业领域品类创新集中爆发独角兽的大行业。

另一个领域就是智能汽车。其实在最近几个月，我们已经看到了全球范围内，真正意义上的智能汽车新势力和新品牌的集中爆发，资本市场已经透支了对它们前景的判断，但是从另一个角度也体现了新品类的潜力得到了更多人的认可。在汽车这个非常大的行业里，会继续出现各种各样的分化，例如价格层面的分化，例如基于某种能源形式（纯电动汽车、氢原料车等）的品牌分化。

2. 基于疫情影响催生的互联网品类创新机会

过去数年中一直有这样一种说法认为中国的互联网时代已经结束了。从里斯咨询对于商业的观察来看，我们认为互联网时代远远没有结束，恰恰相反，下半场刚刚开始。如今，随着互联网的普及，传统意义上认为不可能与互联网结合，或者结合度非常浅的行业中将会产生很多新品类。

例如互联网教育行业，疫情推动了线上课程出现了爆发式的增长和发展。我们通过各种媒体和传播渠道都可以接触到这样的信息，这样的结果一旦形成，几乎是不可逆的。在我看来，由于疫情的推动，互联网教育这个行业的成熟和成长提早了五年左右的时间。

网络会议同样如此。当越来越多的人觉得通过网络会议的方式就能解决问题的时候，就不会再选择出差或出行，这对于差旅相关行业的影响非常巨大。反过来思考，大家会越来越认为网络会议是非常便捷的沟通方式，这也会推动在线会议品类的创新和分化。

2020
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



苹果造车，胜算几何？

作者 / 杨光 里斯战略定位咨询分析师



引言：苹果要造车了。以苹果全球顶尖的软硬件研发能力，以及让全球供应链积极响应的强大号召力，研发出好的电动汽车产品可能难度不大，然而，这并不意味着苹果汽车能够在电动车品类稳操胜券。市场从来不缺好产品，而产品优质并不代表品牌一定能成功。

搜的华为和苹果。

尽管同为智能手机行业的巨擘，但苹果和华为在是否跨界造车上却持着截然不同的态度。近日，华为内部文件广为流传，华为以旗帜鲜明的态度表明只帮车企造车，自己不制造整车，服务全球车企而非与之竞争。与此相反，最近关于苹果跨界造车的传言层出不穷并频频霸占各大热搜榜。据悉，苹果自 2014 年开始，就一直在为跨界造车做系列准备。

早在 2016 年，马斯克就曾表示：“特斯拉最大竞争对手不是谷歌，而是苹果公司。”苹果真要跨界造车了吗，还是仅仅又是一次“狼来了”？作为全球市值第一的科技巨头，以及认知中传统行业的颠覆者，苹果跨界造车胜算几何？

一. 苹果与华为，造车态度截然不同

新能源是大势所趋，这是已得到普遍认同的事实。几乎所有科技巨头都试图涉足汽车领域，既有一开始即明确不造车、只提供系统和技术支持服务的微软和 IBM，也有从最初躬身入局亲自造车到造车梦断、转型软硬件研发的谷歌和戴森，更有最近时不时登上热

二. 苹果造车，胜算几何？

笔者基于现有信息分析，苹果造车的做法存在一个问题及一个风险。

1 个问题：在自动驾驶层面，对标而非对立电动





车品类领导品牌

每个品类均存在二元法则，即一个成熟市场上，营销的竞争最终会成为“两匹马的竞争”，通常，其中一个领导者，另一个是后起之秀，两者相互对立，共同占据市场的主要份额。例如，可乐行业的可口可乐与百事可乐、运动服饰行业的耐克与阿迪等。

“对于跟随者，重点是与领导品牌对立，形成认知上的区隔，而非将产品做得比领导者更好。”

据悉，苹果汽车希望通过扎实的供应链基础、芯片、LiDAR 激光雷达，以及雄厚的资金资源，试图在自动驾驶领域做到极致并颠覆行业，打造优质的自动驾驶机器。

以自动驾驶作为定位，苹果将在认知层面遭遇强大阻力。特斯拉用十年时间在自动驾驶上积累了海量大数据，并在认知中牢牢占据自动驾驶遥遥领先的地位，而认知一旦建立，将难以改变。在产品差异无法出现颠覆性差距的情况下，苹果汽车若以后来者的身份攻击已经在认知上建立强大领先优势的领导品牌，将面临非常大的阻力。

1 个风险：如果苹果汽车沿用 Apple 品牌名，容易陷入品牌延伸陷阱

苹果是 3C 产业的龙头，在认知中，苹果是 3C 领域的领军者和颠覆者，具备强势的研发能力和科技属性，苹果的多款产品占据了 3C 行业各品类的领导者地位。

然而，3C 行业与电动汽车品类有着显著的区隔。苹果在电动汽车品类的心智认知非常薄弱，跨品类打造电动车缺乏强有力的信任状。如果苹果汽车沿用 Apple 品牌名，打造 Apple Car，将掉入品牌延伸陷阱。短期内，可能会有狂热的苹果粉丝进行购买，起步相对容易，但长期而言，不利于打造强有力的独立汽车品牌，甚至会削弱苹果品牌的势能。

三. 苹果造车的三大建议

事实上，以苹果全球顶尖的软硬件研发能力，以及让全球供应链积极响应的强大号召力，研发出好的电动汽车产品可能难度不大，然而，这并不意味着苹



果汽车能够在电动车品类稳操胜券。市场从来不缺好产品，而产品优质并不代表品牌一定能成功。

因此，笔者从认知和品类的角度提出以下几点建议。

一) 找到最有战略价值的品类机会，并清晰定义品类

1. 成为“第一”胜过更好

成为品类中的“第一”胜过将产品做得更好。

“品类是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者用品类思考，以品牌表达。”

只有识别最有机会的赛道，聚焦一个最有价值的品类，成为该品类中的第一或该品类中品牌的代表，才能在市场竞争中立于不败之地。

可口可乐是碳酸饮料品类开创者和引领者，然而当 2019 年可口可乐推出功能饮料——Coca-Cola Energy，试图抢占功能饮料品类的市场份额时，却并未掀起新一轮消费狂潮，年轻消费者最喜欢的功能饮料依然是 Monster Energy，后者率先在该品类中建立认知，并成为功能饮料品类的代表以及消费者心智中功能饮料的首选。

2. 开创新品类

特斯拉通过开创高端电动车品类，成为高端电动车的品类代表，成功主导了高端及主流价格段电动车市场。2008 年，特斯拉推出第一款电动车——售价 11 万美元的两门运动型跑车 Roadster，开创了高端

电动车品类，成为该品类的代表；随后，在 2012 年发布纯电动豪华轿跑 Model S，在 2015 年发布豪华纯电动 SUV Model X，借助高端电动车的认知优势，特斯拉主导了 5 万美元以上的高端市场；2016 年，在主流价格段推出 Model 3，借助在高端价格品类建立的势能和认知优势，Model 3 主导了主流价格段的电动车市场，随着特斯拉上海超级工厂的生产交付，Model 3 的市场份额还在不断提升。

与此同时，雷诺 Zoe 则成功抢占了电动车品类的空缺机会——经济型电动车品类，主打最实惠的远程电动汽车，成功在电动车市场突围，全球销量第二。

3. 把握品类机遇

苹果需要审慎思考的问题：对于苹果汽车而言，最佳的品类机会是什么？

回顾苹果公司的品牌发展史，会发现其旗下成功的品牌无一不是开创并定义了一个新品类：iPhone 开创了触屏智能手机品类、iPad 开创了触屏平板电脑品类，iPod 开创了海量音乐播放器品类、Air Pods 开创了 TWS 无线耳机品类……

2020
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



五步走，在直播电商的浪潮中建立品牌认知

作者 / 胡亚楠 里斯战略定位咨询高级分析师



引言：2019年对于大部分企业而言都是艰难的一年，因为宏观经济放缓带来了前所未有的增长压力。然而万万没有想到，2020年的开局更加充满了魔幻现实主义色彩。1月，新型冠状病毒在全国范围内迅速爆发，紧接着春节变寒假，封城、封路、封小区，几乎所有的线下经济活动一瞬间处于停滞状态。当众行业哀嚎遍野之时，直播带货却像口罩、双黄连一样，一夜之间迎来了逆势爆发。但与后者不同的是，直播带货并非风尚化的短期现象，而俨然成为了一个战略性趋势。

直播带货已成为新的、爆发式增长的销售渠道

2017-2019年，中国直播带货的总规模从200亿级增长至4000亿级，直播用户规模从3.98亿增长至5.01亿。这其中GMV贡献最大的当属淘宝直播，占总量的55%以上，紧随其后的是短视频领导品牌快手和抖音。2019年，三巨头的直播GMV增速分别达到了150%、400%和300%。有机构预测，2020年直播带货总规模将接近万亿，直播用户规模将净增2300万。

直播平台的兴起也催生了一批现象级带货网红，最广为人知的当属薇娅、李佳琦。2018年，薇娅个人直播带货销售额就达到了27个亿，仅次于北京西

单大悦城和上海中心广场的销售业绩，比深圳福田COCOPark还要高出1个亿。李佳琦更是在2018年妇女节当日，5个半小时卖出了2.3万单商品，完成了353万的成交量。这样的销售能力和效率是传统销售渠道根本无法企及的。

从直播带货到直播电商：一种长期的、结构性的品类机会

直播带货是一个现象，而当现象发展至足够规模后，便将逐渐形成了一个品类，即直播电商。

目前，直播电商尚未形成完整、独立的品类，而是处于品类发展的初期，主要由两大部分组成，分别代表了两种主流的运营模式：1) 传统电商平台+视频直播；2) 短视频平台+线上购物。前者的代表是淘宝、京东、拼多多；后者的代表则是抖音和快手。

1. 传统电商平台+视频直播

该模式之下，直播电商将是传统电商模式的进化形态，在原有电商底层逻辑的基础之上大大提高了成交效率。主要体现在两个方面：

首先，传统电商平台是通过图文对商品进行展示，传递的信息内容受到图文形式的限制，较为有限，且感知度差，经常会有“买家秀VS卖家秀”的现象发生。而直播通过实时视频的形式极大地扩充了信息量，并通过现场的实物展示或演示给消费者带来了更加直观、真实的感知。此外，直播还将传统的单项信息传导升级为交互式信息传导，消费者可以随时向主播提问来获取答案。当消费者的体验度和感知度增加之时，成交效率也随之提高。

其二，头部电商皆为综合类电商平台，里面的商



品大而全，如同沃尔玛。消费者虽然可以在其中浏览海量的信息，获取性价比最高的商品，但同时也面临着选择上的困扰，以及时间成本的消耗。而直播形式则是一家类似于Costco的精选店，主播将精选过的产品直接推荐给消费者，帮助消费者简化了选择环节，降低了选择成本，提高了成交效率。

2. 短视频平台+线上购物

该模式之下，直播电商将是短视频平台的分化形态，在原有娱乐性视频内容的基础上，增设了销售性的实时视频内容。2018年7月，快手上线“我的小店”，数月后，抖音紧随其后，上线“抖音小店”，双双杀入直播电商领域。

与传统电商平台相比，短视频平台开设直播功能的逻辑则更为简单——提高流量的折现率。抖音和快手的主要收入来自于广告，虽然流量的不断扩大带来了广告收入的不断增加，但二者终究是引流环节，消费者无法直接在刷视频的同时完成商品交易。开通线上店铺的目的除了增加品牌方黏性，保持广告业务收入之外，更是将电商链条打通，让现有平台成为消费者消费的终端环节，提升用户体验，将自身庞大的流量更有效地进行折现。

可以明确的是，以上两种模式无论是品类进化或分化，都是利用自身平台流量优势而发展出来的一种长期的、结构性的品类机会。这种创新同时也为品牌方带来了巨大的效率变革，品牌方需要牢牢把握。

直播电商的“聚合”属性

1. 聚合品牌传播和销售

传统的品牌营销模式下，受制于形式、内容和

渠道，传播和营销是两个环节，相互独立、区隔。以一个公关事件为例，品牌方需要先策划并执行公关事件，事件发生后媒体进行报道，随后信息才能传达至潜在客户。潜在客户关注了信息，并对这个品牌产生兴趣，才可能搜索该品牌的产品，最后选择终端进行购买。整个过程包含了四个环节，每一个环节都延迟了信息的传播速度，延长了消费者最终的购买行为。

直播电商模式恰恰是将四个环节简化成为一个，信息传播速度无延迟，购买行为无延长，大大提升了效率。品牌方通过直播电商平台发起公关事件后，可以同时完成信息传递及分发、潜在客户触达、链接终端和及时购买的一站式流程。除此之外，新模式在功能上相较传统模式也有更好的优化。媒介层面，传统模式下媒介形式和种类繁多，流量分散且各自存在局限，同时成本较高。而新模式下媒介集中度高，多为寡头，自身流量巨大，相对成本较低。潜在客户层面，虽然字节系或微信朋友圈可以通过算法不断提升信息投放人群的精准性，但人群依然较为泛化。新模式最大程度调动了品牌在站内的粉丝资源，直接触达了品牌的消费群体。终端和购买层面，新模式简化了消费者与终端之间的路径，无需更换软件或去线下，只需轻轻点击链接便可完成下单。

2020
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



2.1 万亿市值的背后，蚂蚁集团的成功密码

作者 / 罗贤亮 里斯战略定位咨询顾问



引言：近日，蚂蚁集团可谓始终处在风口浪尖。从一波三折的上市进程，到上市前的火爆认购，一度有望创造全球最大规模的 IPO，再到上市前夕 A 股 H 股双双被暂缓上市，无论其上市结果如何，笔者想从战略定位角度，探究蚂蚁集团十多年来的发展历程，分析并梳理其背后的战略逻辑，以供各企业参考。

学习规模化企业，要尤其谨慎地了解它成功背后的商业规律，而不要学错了方向。

蚂蚁集团从诞生之初就饱受关注至今，很多人认为，蚂蚁集团之所以能有今天的规模，是因为推出了系列产品，打造了开放的平台，形成了金融科技大生态。不容否认，这些举措是引领蚂蚁集团迅速成长壮大的事实，但复制这些事实也没法打造出第二个蚂蚁集团。

因此，真正值得关注的是：蚂蚁集团的这些举措暗合怎样的战略逻辑，以此反思自己的企业战略是否遵从了这些商业规律。

战略逻辑 1： 先有主干，后有大树

根据里斯咨询的日常咨询实践，企业最容易犯的错误之一是，只看到企业如今的规模，却忽略企业昨天如何一步步发展起步。这个视角错误对企业的重大误导在于，在企业成立之初或在企业根基不稳的时候，就将成功企业长期发展建立的格局作为自己今天的业

务布局逻辑，还美其名曰“打造生态”。

例如，物流企业核心业务都还没有站稳脚跟的情况下就想成为“综合物流服务商”。虽然全球知名的物流企业今天来看大多都有大而全的业务布局，但无论 UPS 还是 FedEx，起步之初是因为在各自的核心业务上占足优势，才能有拓展多业务的原始积累。

从今天的角度而言，毫无疑问，蚂蚁集团在支付业务之外，还发展出数字金融科技平台（涵盖微贷、理财和保险三大数字金融业务），同时还不断布局赋能数字支付和金融科技的创新业务。

但是，如果我们将视角退回到 2004 年，当网上支付刚刚起步的时候，不仅难以设想未来的发展目标是“依靠支付流量，打造数字金融乃至生活平台”，而且即便有这样的远见，当时也缺乏布局这些业务、打造这样生态的土壤。对于身处 2004 年的市场，数字支付刚从质疑中萌芽，互联网消费金融更是天方夜谭。



因此，我们要看到的是，对蚂蚁集团而言，起步的第一步并不在于掌握了未来的发展蓝图，也不在于拥有一个布局数字金融大生态的野心，而在基于电商发展的需要解决交易担保问题、打造出当时商业背景下最具价值的新品类——数字交易支付。

因此，对于企业而言，把握未来不如把握当下，想要实现宏图不如先找到立足的根本。

战略逻辑 2： 内部协调，才有生态

当主干业务能够独当一面之后，应该选择布局哪些新业务？

在这个问题上，有两种常见的做法：一种做法是垂直整合，另一种做法是横向整合。例如，三星不仅在电视、手机市场上具有极大的影响力，而且也在上游的显示器、内存、闪存、相机光学组件等垂直领域也具备主导力，这就是垂直整合；横向整合则是类似小米打造智能家居生态链的做法，从手机拓展到智能家居生态圈。

这两种做法本身没有优劣之分，关键在于：以哪种方式拓展业务更能与主业形成配合、达到相互强化的目的。

支付宝的诞生，就不是无本之源，而是为了解决用户和商家之间的担保交易。作为新的源头，支付宝的使用产生了大量的资金沉淀，这自然就会产生线上

理财需求。而线上理财的使用，也为用户进行线上借贷扫除了心理障碍；线上借贷同时也为用户的电商消费提供了更多的便利。随着线上理财的进一步培养，线上保险也可以借势推广。

正是基于数字交付所带来的一系列认知和习惯上的改变，支付宝可以连锁反应般地诞生出数字金融业务（理财、借贷和保险），以及为这些业务做支撑的信用和技术业务。

因此，对于企业而言，为了打造多业务大集团，不应该外在地布局生态，而应该基于核心业务的需求和强化需要，进行内生式地发展，从而达到不同业务之间相互培育、相互强化的目的。

战略逻辑 3： 爆品突破，以点带面

在新业务的推广上，蚂蚁集团也有很多常规性的广告投放，例如地铁广告等形式。尽管有的广告投放也产生了很大的争议（如用花呗给女儿过生日），但真正给蚂蚁新业务拓展带来流量的不是广告，而是产品的设计本身就蕴含了公关潜力。

2020
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



8年亏损超500亿元，滴滴称王之路在何方？

作者 / 赵婉旭 里斯战略定位咨询分析师



引言：2020年4月，滴滴CEO程维提出全球每天服务1亿单的三年计划。从起步阶段的线上预约出租车业务，到如今的快车、专车、顺风车、拼车、单车、代驾、跑腿…，从北京昌平郊区的第一家出租车公司到如今遍布亚洲、欧洲、拉美的全球布局，8年间，新物种滴滴一路狂奔，私募市场价格到顶，估值超过4000亿。但比起规模，资本更在意滴滴未来的盈利能力，2017年滴滴亏损25亿，2018年亏损109亿，2019年亏损110亿，自成立以来，累计亏损超过500亿元。而商业世界中真正意义上的主导者——品类之王，通常能够获得本品类70%-80%的利润或市值。那么，作为网约车品类代表的滴滴，称王之路在何方？

滴滴近期的动作频繁：宣布三年战略、独立旗下多项业务、重启“快的”、打造网约车界的拼多多“花小猪”、加速海外市场的投资布局。但无论是企图通过线上化不到10%的出租车市场、渗透率不足15%的下层级市场，抑或是扩大海外市场规模，没有跑通的盈利模式再复制到更大的市场也只能是扬汤止沸。

滴滴重构打车模式、开创新物种，出生就已经站在心智的制高点。从这个角度来看，滴滴似乎应该是躺着赚钱，等着顾客上门。但现实却是，美团跨界“打劫”网约车市场，滴滴也无法避免烧钱“守城”，用户随意切换叫车软件，哪个补贴多用哪个。

滴滴也过得不尽如意，究其根本，笔者认为滴滴在这场防御战中存在两个重大风险。

风险一： 主干业务在品类第一性上存在明显劣势

在十一等节假日出行或是陆家嘴的下班高峰时，滴滴快车动辄上百人排队，几小时叫不到车的现象屡见不鲜，用户不得不转移到高德、美团等聚合平台同步叫车，反而响应更快。同样以上海为例，相同的路程，滴滴快车的价格往往比美团打车贵15%，高峰时段，更有0.2-1倍不等的临时加价率。

滴滴借助互联网渠道的兴起，改造并颠覆着传统的出行模式。相对于传统巡游出租车，其诞生的根本价值就是解决打车难的问题。也正是2012年的第一场雪，给了滴滴第一次机会。相对于老品类，互联网平台天然具备“多、快、好、省”的优势，选择多、便捷、服务好、有补贴，这是消费者最初选择网约车的理由，也是网约车的第一性。

若忘记出发时的理由，在根本属性上持续落后于竞争对手，滴滴的心智首选也会慢慢成为空中楼阁，看得见摸不着。反过来看，美团也正是抓住了品类的核心属性，轻易蚕食着领导者的市场。

对滴滴而言，防御战的后半程需要做的是从“心智首选”到“心智首选+物超所值”。

1885年，佐治亚州的药剂师Dr. John Stith Pemberton(约翰·彭伯顿)酿造了一种加入了古柯叶(Coca)的葡萄酒，用以缓解南北战争时负伤老兵的啡啡成瘾。由于美国禁酒运动，他用苏打水替换了酒精，可口可乐(Coca Cola)就此诞生。经历了逾



百年的发展，可口可乐已经成为全球市占率近五成的最畅销饮料单品，每天大概有17亿消费者在畅饮可口可乐公司的产品。作为可乐的发明者，可口可乐不仅仅占据了心智首选的位置，构建起品牌强大护城河的还有其物超所值和无处不在。

“品质是定位的基本前提，如果品质差，你连竞争的资格都没有。”

“高品质”本身是一种认知。

滴滴有两条路可以走，其一，补齐产品短板，与竞争对手同质化竞争，享受其领导者的心智红利。其二，占据消费者看重的差异化优势。但从现状来看，滴滴似乎不得不选择第二条路，这也是对手给滴滴提出的更高的要求。

心智中的滴滴，除了具有第一家或是最大规模的网约车平台的认知外，它本身到底好在哪？滴滴是叫车响应最快的平台么？滴滴是服务最好的平台么？滴滴是性价比最高的平台么？经常使用网约车的读者心中应该已有答案。相反，竞争对手正在慢慢占据心智中的空位，给出消费者选择他们的理由。

高德对应了“选择多”，美团对应了“性价比”，首汽则是“安全”，神州是“服务好”。消费者越来越理性，快速思考下的消费者可能会给滴滴第一次机会，但在面临对手强势进攻时，没有差异化优势的滴滴难有还手之力。这也是其在屡次遭遇对手打击时，只能频频陷入价格战的重要原因。

从心智中的哪一个点突破，占据心智中的什么位置，并提供与之匹配、能承担得起的产品是滴滴下半场巩固、扩大其领导地位的重要课题。否则，滴滴将长期、不断陷入与前期同样的困扰。

风险二： 主干不稳下的快速延伸，不能输血反而大量失血

也许是迫于资本压力，滴滴不断扩大版图，试图讲述更宏大的故事，从2018年开始，滴滴在主营网约车业务之外，先后涉足了金融服务、货运、外卖、共享单车、租/买车、代驾、跑腿、社区团购，甚至旅游等业务。3年来，滴滴的业务边界一次又一次被打破。

- 2015年7月28日滴滴宣布正式上线滴滴代驾业务；
- 2018年1月25日，滴滴出行的自有共享单车品牌青桔单车正式在成都上线；
- 2018年3月1日，滴滴外卖业务在无锡上线；
- 2018年4月，滴滴上线现金贷产品“水滴贷”，面向所有客户群，正式入局消费金融领域；
- 2020年3月，滴滴宣布在郑州、上海、深圳、重庆等21个城市上线跑腿服务，首批滴滴跑腿员由滴滴代驾司机担任；
- 2020年4月，滴滴上线了同城寄取件业务；
- 2020年5月20日，北京小桔国际旅行社有限公司注册成立；
- 2022年6月15日，“橙心优选”社区团购在成都、北京正式运营；
- 2020年6月16日，滴滴货运宣布，选定成都和杭州为首批试运营城市，上线日期为6月23日。

业务不断横向延伸，步子越迈越大，滴滴真的准备好了么？滴滴近几年在业务上的快速拓展带来三大问题：

1. 进入不具备主导性战略机会的市场，拖累企业发展；
2. 主战场仍在烧钱、打防御战，抢别人生意的同时大本营却在被动摇；
3. 滴滴品牌边界愈发模糊，品类代表性逐渐被稀释。

2020
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



心智的七大模式

在市场营销领域并不存在客观现实性，也不存在事实，更不存在最好的产品。存在的只是顾客或潜在顾客心智中的认知。

心智是什么？

心智不是大脑，而是大脑所做的事情。

心智 (Mind)

是人们过滤信息、接受信息、处理信息和存储信息的方式和空间（类似大脑及大脑运转模式）

心智模式

是人们头脑中“简化的假设”。人们脑子里装的并不是活生生完整事物的图像，而是基于已有知识概念化了的假设，并形成习惯思维、定势思维。

心智的七大模式：分类存储、两面性、厌恶混乱、缺乏安全感、不易改变、易失去焦点、斥同存异



一、心智分类存储

人类知识表征的基本单位是概念，组织知识的基本形式是分类。同理，消费者心智处理信息的方式是把信息归类，然后加以命名，最后储存的是这个命名而非输入信息本身。

品类阶梯层级排列

启示：了解归类的规律是进入心智的第一步



二、心智易失去焦点

当一个品牌试图代表多个品类，就会破坏掉品牌 = 某品类的基本概念单位，从而使品牌在消费者认知中所指代的概念变得模糊，失去构建商品知识网络的焦点，无法代表任何品类，成为没有“根基”的品牌。

启示：品牌延伸将破坏品牌专业性和稀释品类代表地位。



三、心智厌恶混乱

惰性因素：心智容易将复杂的概念标为混乱，心智没有时间也不愿意去搞清事物。进入厌恶复杂与混乱的心智，最好的办法是让你的信息极度简化。提供一个消费者购买产品的核心理由，这个理由越简单、越清晰、越能贴近消费者需求，说服效果越好。

启示：创新和定义品类必须要简单。



四、心智不易改变

心智模式一旦形成很难改变，人们会存在证实偏见，即只寻找支持既有观念的有关信息的倾向。不要试图改变消费者固有认知。

启示：做的好，不如做的早，品类开创者具有认知优势。



五、心智缺乏安全感

“从众是人类社会性中非常基本的特征。”

群体性思维偏差：研究发现，当我们变得合群时，大脑中两个与奖励有关的区域受到刺激。

启示：品类领导者具有先天的认知优势。



六、心智斥同存异

人类的注意力资源是有限的。根据注意力的图示理论，人们只看到自己想看的東西。

如何能够在信息爆炸的商业时代吸引消费者的注意力，是摆在品牌方面最大的难题。

启示：制造认知上的不舒服，激发对新生事物的好奇心。



七、心智具有两面性

心智具有无限性和有限性：同一品类的空间心智极其有限；对不同品类的接纳空间接近无限。

在消费场景下的表现：消费者能够不断接受新品类的出现；但是能记住并在消费决策时提取的品牌数目是非常有限的。

心智是个不大的容器，同一类品牌信息储存的数量通常在七个左右。

启示：没有处于品类数一数二的位置的品牌将举步维艰；没有处于品类领先，就开创一个全新品类。

在当下信息过载的时代，如何能够使恰当的信息进入消费者心智，则是企业在战略定位实践中的重要课题，这就要求企业不仅要了解心智固有模式，也要洞悉环境对心智无时无刻的影响。

里斯战略定位咨询

定位之父艾·里斯于 1963 年创立了里斯公司，总部位于美国佐治亚州首府亚特兰大市。里斯战略定位咨询基于定位方法论为企业制定战略，打造能够占据受众认知的业务及产品定位。历经五十余年发展，为众多财富全球 500 强企业及创新企业实现他们的战略定位。

里斯战略定位咨询中国

里斯战略定位咨询于 2007 年进入中国，由艾·里斯的传承人张云带领团队把定位理论和全球经验带入中国，开创了“认知”和“品类”的商业实践。协助企业构建战略布局、研判品牌定位、探索业态创新，成为唯一一家为中国企业全球发展、为千亿级中国企业提供服务的战略定位咨询公司。在中国服务的客户包括长城汽车、茅台集团、王老吉凉茶、老板电器、奥克斯空调等，在汽车、家电、食品饮料及酒水、物流以及工业品等领域积累了丰富的成功案例。

克里夫定位学院

克里夫定位学院是里斯旗下专注于定位理论与教育的商学院。克里夫（CLIFF）是里斯公司在美国的办公地，也是定位理论的起源地。克里夫定位学院研究并结合里斯在全球战略定位咨询实践，面向企业开展系统落地的定位理论教学和培训。学院通过公开课、内训、实践研讨会、战略工作坊、读书会、行业论坛、峰会等形式，传播、推动定位理论在中国的实践，4000 多位企业家在克里夫的平台学习上、实践定位理论，是中国教学实践定位理论影响力最大的机构之一。

里斯战略定位咨询中国出品

上海市浦东新区陆家嘴东路 161 号招商局大厦 2715

联系电话：021-58778501

www.riesglobal.com

www.ries.com.cn

© 2021 里斯战略定位咨询版权所有