

RIES 里斯季刊



07

里斯季刊
2024年2月



2023 品类创新全球峰会 成就增长王

Powering The King Of Growth

04 嘉宾介绍

06 会议日程

14 演讲实录

89 品类创新十大案例

94 精彩现场

98 媒体报道

10.21

增长之道

10.22

全球篇



丹尼尔·卡尼曼

诺贝尔经济学奖得主
认知心理学大师



张云

里斯咨询全球CEO
品类创新之父



何小鹏

小鹏汽车
创始人



阮积祥

杰克缝纫机
创始人



劳拉·里斯

里斯咨询
全球主席



Michael Brandtner

里斯咨询
欧洲合伙人



Jens Hansen

里斯咨询
欧洲合伙人



Behrooz Lotfian

里斯咨询
东盟合伙人



何松松

里斯咨询
中国区合伙人

企业家篇

未来篇



蒋建琪

香飘飘
创始人



南顺芝

大角鹿
创始人



张阳

梅见
总经理



陆文金

虎邦辣酱
创始人



David Zhang

OATLY
大中华区总裁



刘坤

霍曼
创始人



江南春

分众传媒
创始人



费良慧

费大厨
创始人



李镇宇

百洋挑剔猫
总经理



蓝福生

吉福思
总裁



曾路

猴牌庄园
联合创始人

*以上嘉宾按演讲顺序排序

*以上嘉宾按演讲顺序排序

10月21日

「第一篇章：增长之道」

疫情后的2023中国市场并未能实现预期的复苏，企业寻求增长之道。洞察消费者认知，开拓新品类成为商界谋求增长的一种共识和尝试。全球认知心理学大师、全球战略大师、中国最有希望弯道超车的新能源赛道技术派领军人物，共同讲述认知、品类与技术的核心理念与商业价值，开启增长之道。

09:05
/
09:45
主题演讲：判断与决策的偏差
丹尼尔·卡尼曼 | 认知心理学大师、诺贝尔经济学奖得主

09:45
/
11:00
主题演讲：品类创新：拥抱颠覆时代
张云 | 品类创新之父、里斯品类创新战略咨询全球CEO、中国区主席
超级技术与人类消费观念的大迭代，使我们正面临一个新品类大爆发的伟大时代，了解品类创新理论使企业“科学”地挖掘、把握新品类机会。

11:00
/
12:00
主题演讲：智能驾驶改变百年汽车史
何小鹏 | 小鹏汽车创始人
何小鹏对高科技的偏执追求，“国防预算”级的技术投入，造就小鹏在智能驾驶技术的遥遥领先。在内卷的中国新能源汽车行业，小鹏汽车将领先技术转化为新品类优势，开创新物种，欲颠覆汽车百年史。如何从技术转化为认知，从而实现商业价值是技术性企业一直在探寻的课题。

「第二篇章：企业家篇」

各个品类所处的发展阶段不同，初期、发展期、成熟期、衰落期，企业运用不同的方式开创新品类创新之旅，或是开创新趋势、或是推进品类分化、或是填补心智空缺.....品类的开创者们，回溯当日品类选择的思考、考量和决心，还原品牌的品类创新故事。

主题演讲：“冲泡奶茶之王”向“茶饮之王”的蜕变
蒋建琪 | 香飘飘创始人
13:30
/
14:15
从中国奶茶第一股到“0蔗糖、喝到爽”兰芳园冻柠茶，历经很多抉择与挣扎，如今坚定实施冲泡和即饮双轮驱动战略，修复基本盘稳定，“二次创业”的即饮业务也步入稳步发展。随着新产品不断打磨放量，规模效应下，“第二增长曲线”值得期待。香飘飘的转变给成熟企业如何突破原有赛道的限制，挖掘企业战略性第二增长曲线，开启了一个全新的视角。

主题演讲：东方梅见酒，风雅全世界—重新定位千年中国传统品类
张阳 | 梅见总经理
14:15
/
15:00
中国是梅酒发源地，但消费者对梅酒的认知更多的是“日式梅酒”。在中国果酒行业长期缺乏行业规范及清晰的品类认知，梅见青梅酒又是如何重新定义“中式梅酒”，成为新酒饮时代消费者心智中的梅酒首选。如何把传统的洋品类，打造成中国本土品类；如何构建年轻人喜爱的产品给与参与企业借鉴。

主题演讲：在荆棘中顶出一片坦途
南顺芝 | 大角鹿创始人

15:30 / 16:15

传统地产消费市场的低迷、海外东南亚市场的低成本竞争、双碳目标的合规压力，使瓷砖行业迎来三十年来的颓势。大角鹿却逆势增长，新品类、新品牌、新视觉，新战略推进仅3年，产品供不应求，销售额增长突破10倍，成为名副其实的“中国瓷砖增长王”。

复杂的商业环境给很多行业带来巨大压力，如何打破传统路径依赖，谋求转型发展，大角鹿的经历分享是众多压力前行中企业的一束光。

主题演讲：一道“辣椒炒肉”火爆一线城市
费良慧 | 费大厨创始人

16:15 / 17:00

看似一道湖南家常菜：辣椒炒肉，却被费大厨打成了品牌的招牌菜。2018年，费大厨辣椒炒肉走出湖南，首进深圳便广受欢迎，2021年进入上海市场，2022年北京首店开业，2023年广州首店开业，而且每开必火。

如何从区域走向全国，自始至终是餐饮企业持续发展的第一课题。听费大厨创始人费良慧的分享，寻求其中答案。

主题演讲：见证海量信息环境中品类突围
江南春 | 分众传媒创始人

17:00 / 17:45

在海量信息环境中，新品牌如何成为消费者的心智首选？网红与长红，流量与品牌，博弈之道中新品牌突围之法。

10月22日

「第三篇章：全球篇」

21世纪是中国的世纪，即使全球商业面临巨大的挑战，我们依然坚信未来二十年是中国企业建立全球品牌的关键时期。挖掘尚未被发觉的全球商机，探求中国品牌的蓝海机会。里斯全球合伙人和具有海外实践经验的企业家们，共同分享全球各市场对于中国品牌的认知，成功的海外战略的规划。

主题演讲：“隐形冠军”全球缝纫机大王的练就之路
阮积祥 | 杰克缝纫机创始人

09:00 / 09:45

从一家浙江省的作坊式企业成长为“未来工厂”和国家级绿色工厂，杰克已成为全球缝制设备行业产销规模最大、综合实力最强的国际化企业。从在国内的“快速服务”定位到走向海外时的“中国第一品牌”，杰克从国内第一做到全球第一，历经了两个不同的战略定位阶段。

国内战略与海外战略为何区隔，各市场又如何做到协同发展，杰克缝纫机创始人阮积祥给大家现身说法。

主题演讲：中国品牌的全球发展机会
劳拉·里斯 | 里斯咨询全球主席
Michael Brandtner | 里斯咨询欧洲合伙人
Jens Hansen | 里斯咨询欧洲合伙人
Behrooz Lotfian | 里斯咨询东盟合伙人
何松松 | 里斯咨询中国区合伙人

09:45 / 11:30

里斯全球合伙人解析美国、欧洲和东盟市场上中国品牌的发展机会。中国品牌如何从贸易出口转换到品牌建立，不同地域消费群体与文化对于中国品牌的认知基础不同，各地合伙人将结合本地市场背景，讲述如何在全球、在各个市场成功建立品牌。

「第四篇章：未来篇」

根据里斯的品类研究报告显示，继十年之后，2025年将是新一轮新品类爆发的时期。消费大升级将触发更多的品类创新。代糖技术对于各个品牌的影响意味深长；宠物相关、医美、植物基等未来潜力品类中的创新企业对于未来如何预判？

主题演讲：大健康下的代糖革命

13:00

蓝福生 | 代糖专家、吉福思总裁

/
13:45

阿斯巴甜掀起代糖行业的又一次风波。从阿斯巴甜到赤藓糖醇，从甜叶菊到罗汉果甜味剂，从蔗糖、到人工代糖，再进入天然代糖，中国的代糖时代还刚刚起步。代糖专家、吉福思总裁蓝福生分享成熟市场的代糖发展历程，作为高阶市场对于起步的中国代糖市场极具参考价值，推演代糖在中国未来的发展趋势。

主题演讲：真香正律：虎邦如何在辣酱赛道突围

13:45

陆文金 | 虎邦辣酱创始人

/
14:30

随着人们生活水平的不断提高，消费场景和习惯不断升级，辣酱也诞生出新的消费需求。消费者愿意支付更多成本去获得更好的品质，“一人食”等新场景也在不断催生新的消费体验，传统瓶装的“作坊辣酱”已不能满足新生代消费群体。虎邦“肉辣酱”这一新品类也孕育而生。在整体行业下滑情况下，虎邦仍取得两位数增长。虎邦辣酱创始人陆文金和大家分享，未来新消费年轻人趋势，消费升级趋势下的新需求。

主题演讲：重新找到在中国消费者心中的格子

14:30

David Zhang | OATLY大中华区总裁

/
15:15

2018年将燕麦奶作为植物基新品类引入中国，开创“燕麦奶第一股”的OATLY噢麦力，在过去5年间的品类创新探索实践中，成功让燕麦奶这一品类在国人心中占有了一席之地。但在刚进入中国时，OATLY团队做了很多尝试，走了很多弯路，最后才意识到不开创新品类，品牌无法生存。曲折经历正是宝贵的经验，企业应该从OATLY大中华区总裁张春的经历分享中，学到规避误区，做到少走弯路。

主题演讲：大宠物行业的再十年

15:15

刘坤 | 霍曼创始人

/
16:00

中国宠物市场上升势头强劲，宠物主数量稳步上升，2022年宠物市场规模有望达到3000亿。当前国内宠物市场仍处于“大行业，小龙头”的发展阶段，宠物智能用品品牌霍曼，在饮水机、喂食器、烘干箱品类均位列电商平台品类第一。霍曼创始人刘坤和大家分享，大赛道中的小企业如何把握这一趋势优势，在市场中站稳脚跟。

主题演讲：探寻红海中的蓝海

16:00

李镇宇 | 百洋挑剔猫总经理

/
16:45

“颜值经济”带来的市场效应愈发繁荣。近年来我国化妆品和护肤品消费水平超越欧盟、日本，仅次于美国，同时，本土品牌呈现爆发性增长，在这红海中谁能生存？百洋挑剔猫是一家功效护肤赛道炙手可热的新兴企业，企业的发展源自于开创了微针抗衰眼膜和缓释保湿护肤两大新品类的产品。企业如何在红海中得以生存与发展，百洋挑剔猫总经理李镇宇的分享将为无数处于红海战役中的企业一些启示。

主题演讲：10年再造陈年大红袍

16:45

曾路 | 猴牌庄园联合创始人

/
17:30

茶是中国最具历史渊源的品类之一，缺乏行业标准使得茶行业长期处于有品类无品牌的阶段。猴牌庄园率先走上创新之路，聚焦大红袍单一茶种，深挖陈年大红袍价值，开启单品茶业的品牌化道路。猴牌庄园联合创始人曾路的分享为茶品牌，以及更多具有悠久历史的品类引发思考。

10月21日

「闭门会一：小企业的致胜之道」

主办方：大树落地辅导战略咨询

大树品牌是由里斯咨询孵化，中国第二大品类创新战略咨询服务机构，专注为小企业服务。

小企业的经营方式灵活多样、应变能力强，但更容易受到严苛的市场竞争不断挤压自身的生存空间。当下，小企业的生存现状如何？影响小企业生存发展的主要困难有哪些？处于不同发展阶段的小企业又该如何抓住战略关键点？

19:00 / 针对小企业发展过程中的一系列问题，里斯孵化了大树落地辅导战略咨询，根据小企业的特质，开创了落地辅导这种崭新的咨询模式，助力种子更好地成长为苍天大树。闭门会上，也将分享大树落地辅导最新研究洞察《小战略——小企业成长白皮书》。

20:30

10月22日

「闭门会二：零食饮料年轻化」

联合主办方：FBIF SONO CEO俱乐部

里斯品类创新战略咨询携手FBIF SONO CEO俱乐部，特别举办食品饮料行业闭门会，与食品饮料行业领导人、行业专家们一同探索中国食品饮料企业的年轻化命题。

13:30 / Z世代已逐渐成长为新的消费主力军，零食饮料行业尤其凸显，“后浪们”的消费主张已逐步引领着消费市场，并成为了消费市场中的风向标。不论是传统巨头企业还是新兴消费品牌都试图抓住年轻化的浪潮，但在“年轻化”赛道上违背商业规律的做法也比比皆是。结合里斯零食饮料年轻化研究成果，与企业共同探讨如何应对“年轻化”趋势。

15:30

心理学大师、诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼 如何避免认知偏差，科学决策并占领用户心智？



非常荣幸有机会与大家分享认知心理学领域的知识，尽管我不是商业营销领域的专家，但决策者与消费者决策行为背后的底层逻辑是认知与心智，如何在商业活动及日常生活中更好地做出决策，是大家都十分关心的话题。

认知偏差无可避免

每个人都希望在日常决策中拥有缜密的逻辑思维，从而最大限度减少错误的出现。然而，认知心理学领域的研究揭示了一个不容忽视的事实：人类并非理性完美，其决策过程中势必会出现各种错误。我们必须认识到，在如今这样一个充满着不确定性的时代，即使能够做出最佳决策，也无法百分之百确保得到最佳结果。

举个例子：你需要在两个游戏中进行选择：一个游戏有50%的成功率赢得1000美元；另一个游戏有20%的成功率赢得10000美元，但如果失败，需要承担20%的损失。多数人可能会选择50%，但可以确定的是，无论选择哪一个都无法百分之百确保获胜。

不确定性时代下的决策变得越来越复杂，避免犯错是一项相当艰难的挑战。我们常常会发现自己付出了较多的努力，却收效甚微。这个现象与认知偏差密切相关：一方面，我们不得不依赖自身的判断做出决策；另一方面，又必须接受认知偏差对决策结果产生的重要影响。我们必须认识到认知偏差的存在，这对于决策者、消费者来说都是严峻的挑战，需要更加深入的研究与实践。

走出认知偏差的错觉

警惕“事后诸葛亮”

某个事件发生后，人们总会试图为其找出一种解释，这种现象通常被称为“事后诸葛亮”，它在认知心理学中有着重要意义。“事后诸葛亮”所造成的认知偏差对决策者有着重大的影响。

第一类情况：当企业家做了一个决策，假如后续发展一切顺利，人们可能会认为这位企业家非常明智，清楚

自己在做什么。一旦出现问题，我们又会指责这位决策者犯了错误，认为他应当提前预见到问题。

第二类情况：即使最初的决策是正确的，也可能最后却失败了；即使在决策过程中出现了错误，但最终却取得了成功。这种情况往往让人难以置信。一旦结果发生，我们的认知就很难再去理解决策者当时所处的情境以及过程中究竟发生了什么，因此，很多时候我们无法充分理解结果背后的原因。

第三类情况：在某件事发生之前，人们会对该事件发生的概率进行评估。比如，人们尝试估算美国在2024年经济陷入衰退的概率，然而真正到了那一天，人们往往会感到记忆模糊，对过去的估算结果产生错觉，总认为自己的预测是正确的。结果发生后，人们会不自觉地相信之前的概率估算非常接近实际情况。这就是认知偏差带来的错觉，会对决策带来相当不利的影响。

这三类情况在企业决策中也常常出现，为什么？评估者并不是根据判断过程的合理性来评估一个判断的好坏，而是以结果的好坏作为判断标准，来评估决策的质量。这种仅仅根据最终结果来评价的方法，是非常不合理的评估方式，会对人的心理和决策质量产生严重影响。比如，组织中的某个人由于最终结果而受到惩罚，这会导致人们变得非常谨慎，害怕冒险，担心失败会受到惩罚。遗憾的是，在做出决策前，我们很难意识到这一点。唯有正当结果发生后，我们才能够理解事情的经过，这是一个难以控制的过程，这就是典型的“事后诸葛亮”的现象。

不要盲目跟随

几乎所有国家的商业书籍中都存在着一个共性，书中收录了大量企业或个人的成功案例、经验分享，讲述他们如何取得成功，比如埃隆·马斯克等等。在阅读这些材料的过程中，读者常常会有这样的感觉，这些成功者似乎总是正确的，只要跟随他，我也可以成功。这种想法是片面的，一旦仔细研究这些材料，深挖成功背后的故事，就不难发现，他们在成功之前冒了很大风险。

书中的观点似乎在传递一种成功的秘诀，即当你遇到类似的情况时，比如冒险的时候要勇往直前，充满自信时要更自信，即使对待员工不太友善也没有关系。但实际上，这是一种逻辑错误，是具有误导性的，成功的真相并非如此。书中所记录的都是“事后诸葛亮”，如果一个人或公司取得了巨大的成功，他们的行为模式往往是很难进行复制的。

我们应该关注的是，这些成功人士行为背后的根本原因，从而找出值得借鉴的经验。比如当他们冒险时，成功的概率有多少？过分自信时，成功的概率有多少？对待员工不够友善时，成功的概率有多少？这一点非常重要。因为实际上这些行为背后的成功概率是非常低的，千万不要被这种认知偏差引起的错觉蒙蔽。

不要忽略运气

他人成功的原因中，也有很大的运气因素，社会发展中的机遇也起到了关键作用。例如，苹果和埃隆·马斯克的成功都不仅仅归功于他们的才能、努力，尽管这些因素都非常重要，但如果没有运气的因素，他们不太可能取得如此巨大的成功。这也表明，在事后回顾时，我们总能为一件事的合理性找到原因，但这实际上也是一种错觉，因为几乎所有成功的故事都包含了“运气”。

以谷歌为例，我们回顾一下谷歌的历史，仿佛只看到了他们的成功故事，看到了他们取得的成就。实际上他们起步时不一定清楚自己应该做什么，每个决策也不一定都是对的，但他们总是非常幸运。比如有一次谷歌差点被收购，但他们拒绝了。如果当时接受了收购，谷歌后续的发展可能会大不相同。这个例子表明，虽然谷歌团队非常优秀和有才能，但运气在这个事件中也扮演了重要角色。

因此，当我们学习他人的成功经验时，必须谨记不要忽略运气起到的关键作用。并不是每个人都能像埃隆·马斯克那样成功，这些成功者之所以能够取得如此巨大的成功，不仅仅因为他们做了应该做的事情，还有天赋与运气的因素。

警惕过度自信

我们不应该错误地认为我们生活在一个能够被完全理解的世界中。一方面，我们会用“事后诸葛亮”的方式

来解释发生的事情。实际上，我们应该从一开始就采用一种预测的方式来看待这个世界，而不是等待结果再进行解释。

另一方面，认知偏差会让我们过度自信，误以为自己能够理解这个世界，并做出明智的选择，但事实并非如此。我们生活在一个充满不确定性的世界，不确定性的存在导致预测未来相当困难，我们受限于有限的信息和认知偏差，根本无法确定世界将会如何对待我们。

我们现在所处的时代充满了不确定性，我们的商业直觉不可能完全被信赖，我们不能生活在自己理解的世界中。

警惕“假设一致性”

这是认知心理学领域中一种相当常见的认知偏差，与个人的主观感受和观点有关。每个人对待同一事物的观点不同，导致我们看到的世界完全不同，选择以怎样的方式理解这个世界，就会产生不同的结果。

举例说明：假设我们在一个保险公司进行咨询，承保人针对一些复杂问题提出了不同的意见，牵涉到保险风险和收费等方面，公司可能需要承保巨大的风险。我曾询问公司的高管，如果随机选择两个承保人来回答一些同样的问题，两者之间的差异大概会是多少？高管的回答是10%到20%。然而实际情况是，两个承保人的差异达到了50%，这显示了大多数人对认知偏差的误解。

为什么鲜有人能够认识到这一点？一旦人们认为自己的理解和决策是正确的，就会理所当然的认为其他人也会做出与自己相同的选择。然而，实际上他们之间的差异很大，这是一个极其常见的情况。

这种现象广泛存在于人们对待事物和看待世界的方式中，案例随处可见。例如，法官判刑时，不同法官对同一案件的判决可能会存在50%的差异。公司估值师评估一家公司时，两名估值师的估算结果也可能差异巨大。

我们往往认为别人看到的世界和我们看到的是相同的，如果使用自己的经验和观点来评估别人的观点和选择，就可能导致在决策和判断上产生错误。这是认知偏差导致的幻觉，是不正确的。

借助认知偏差影响客户

对于企业家来说，影响客户的认知偏差非常重要，企业家需要了解客户，知道客户想要什么，以及为什么他们想要，同时需要了解客户如何评估他们的产品和体验。

越简单越好

我们需要了解消费者在不同的问题场景下如何做出决策。通常情况下，消费者不会回答复杂的问题，而更倾向于回答简单的问题。因此，越是简单越有力量，越容易占领消费者的心智。

人们经常会不自觉地陷入这种认知偏差的错觉之中。比如，投资人在考察公司时，很可能会受到周围环境的影响。办公室是否整洁、员工举止是否文明，着装是否整洁，谈吐是否得体等，这些表面的因素都可能影响投资人的印象。然而，这些表面印象仅仅评估了公司的外部表现，而并非公司的实际价值。

打造记忆点

决策会受到记忆和潜意识的影响，消费者会倾向于选择自己熟悉或记忆深刻的品牌，哪怕其它选项更为合适。企业要做的，是让消费者在考虑购买某个品类产品时，立即想到自己。

以选购手机为例，也许不同国家的情况会有所不同，许多美国人购买手机时几乎会立刻想到iPhone。但通常情况下，当人们考虑购买某种产品时，通常会将某个主导品牌与相关领域联系起来，总有一些主导品牌会在他们的头脑中迅速浮现，这就是品牌的强大影响力。

有时候我们用这样的说法来评判品牌的成功程度：一个品牌是否成功，就看它的名字是否变成了一个通用词

汇。比如，你可能会说：“我正在谷歌上搜索一些信息”，在这里“谷歌”这个品牌名称已经变成了一个代表搜索的通用词汇，这显示了品牌的成功之处。

消费者的记忆是很重要的，当在一个品类中要选择什么品牌，往往都会有第一个进入消费者心智的品牌。当记忆足够深刻的话，消费者往往会直接会基于品类，来用品牌直接来表达，所以成为第一个浮现在消费者脑海中的品牌是赢得竞争的关键。

抢占注意力

每个企业都希望自己的品牌或产品名称能够立即在人们的脑海中引起关联，这涉及到多个因素，包括品牌名称的发音、简洁性等等。如果一个产品名称难以发音或记忆，可能不利于广告的传播，这也侧面说明了品牌名称在广告中的重要性。

吸引消费者的注意力是非常重要的，无论是通过美女照片、产品名称、广告语、口号还是其它方式，只要足够抢眼，能够占据消费者的注意力，就可以加深人们的记忆和认知，被消费者时常想起。

产品差异化

在竞争激烈的市场中，尤其在特定的产品类别下，尽管产品的质量至关重要，但独特性和差异化也是关键因素。

产品的成功是多个因素相互作用的结果。吸引注意力、出色的产品名称和广告口号只是引导消费者走近产品的一个环节，确保他们在产品质量和独特性方面获得卓越的体验同样重要。因此，产品需要在同类产品中脱颖而出，具备独特的卖点。



观看视频
请扫描二维码



品类创新之父、里斯品类创新战略咨询全球CEO张云 品类创新：重构企业增长战略



今天分享的主题是：品类创新，重构企业增长，包括六部分。第一，顾客心智模式的大迭代；第二，品类创新本身就是一次品类创新；第三，重构企业战略；第四，品类创新战略的三大误区；第五，六大行业的品类创新机会；第六，回归企业根本。

顾客心智模式的大迭代

为什么消费者的认知会影响到企业战略？心智模式与企业战略的关系是什么？这对于很多人来讲可能是一个问号。其实大部分企业家都没有认识到，我们对消费者的了解还不够深入。

消费者的三个需求层次

以客户为中心，将企业对客户的认知程度分为三个层次：

第一层，了解基本需求。消费者在购买一款商品时通常会考虑哪几方面因素？这些因素就是最基本、最普遍的需求。

第二层，挖掘潜在需求。潜在需求是指消费者说不出来，但当产品能够提供某个需求时，他会买单。因此，企业应该重点思考在潜在需求层次可以做什么。

第三层：把握用户心智。做到这一最高层次非常难，但效果显著，值得持续努力。里斯先生是全球第一个基于认知提出营销和战略理论的大师，过去60年，我们持续帮助很多企业利用消费者心智模式和认知规律取得了巨大的成功。

消费者的两大心智模式

第一种：心智启于分类。品类是消费者最关心、最需要的信息单位。当消费者遇到自己不了解的产品时，做

出的第一个动作通常是分类。比如拿到一瓶饮料，是茶饮还是乳饮？有糖还是无糖？遇到一辆汽车，是新能源？纯电？还是混动？

品类是最适合消费者心智存储和记忆的基本单位。消费者不会记住某个企业，不会说自己要买某个企业的产品，但会记住品类。比如消费者需要一款智能手机，首先想到的是在众多智能手机中购买哪个品类？不同价位中可选择的品类有哪些？

第二种：阶梯有限而品类无限

在现有阶梯市场中，企业想要提升品牌竞争力已经越来越难，因为这是一场非常有限的战争，最终的胜利者只能属于1到2个品牌，大部分企业的机会都很小。比如美国的燃油汽车市场，一百多年发展下来，每个品类都只剩下一个品牌。

企业应当借助新品类构建一场无限战争，尝试去建立一个全新的品类。开创新品类是最适应顾客心智模式的，消费者对于新品类的接纳度也是无限的。同时，不要去改变企业在原有阶梯市场里的地位，因为这会花费非常大的代价。

综上所述，最容易进入消费者心智的是品类。对于企业而言，充分了解并利用以上两点心智模式至关重要。

品类创新本身就是一次品类创新

传统定位思维过时

多数企业家对于定位的认知仍然停留在60年前的书籍《定位》，不可否认，它催生了众多经典和伟大的理论，包括品类这个概念。

然而我认为，60年前所诞生的传统定位思维已经过时，如果企业继续在原来同质化的品类里投入更多资源，相当于去推动一块静止的石头，事倍功半，旧方法已经行不通了，我们必须要进行一次品类创新。

新的方法是去找寻一个趋势性、有未来的新品类，它就像一块滚动的石头，稍稍投入资源就能够滚动得更快，帮助企业实现高速增长。

外部商业环境迭代

媒体大迭代：媒体极度分化，CCTV的时代已经结束。

消费观念大迭代：举个例子，在过去的一百万年里，糖都是人类的黄金补剂。而如今糖变成了一种负面的产品。美国相关专家及消费者组织把糖定义为“毒品”，认为它危害健康，使人上瘾。我曾经无数次强调，消费观念的大迭代中蕴含着前所未有的巨大机会。糖的革命，汽车、能源的革命都将给我们带来时代的新机遇。

技术大迭代：许多以往无法想象的技术在这个时代诞生了，比如AI。

结合以上这三大环境的变化，我们必须创新，必须要用新方法适应新环境，才有可能把握住新机会。

有限竞争市场饱和

以往所有的企业都在有限的市场中互相竞争，争夺第一。品类创新帮助企业开创一个新品类，成为品类领先者，享受品类红利，起步就是第一，这样就拥有了势能，拥有了领导力、话语权和信任状，这是一种全新的战略思路。

品类创新：发现心智中的品类空缺

什么是品类创新？品类创新不是发现市场中的品类空缺，而是在消费者的心智中开创一个未被占据的新品类。

开创一个新的品类，起步就能成为第一拥有天然的信任状。

市场上几乎没有买不到的东西，企业首先要找到用户心智中缺乏的东西，利用品类创新推出合适的产品，最终在市场中赢得胜利。很多企业的成功都源自品类创新，比如可口可乐、苹果、特斯拉、红牛能量饮料，包括中国的品牌，卫龙、恰恰五香瓜子等等。

阻碍品类创新的四个因素

为什么很多企业能够凭借直觉，敏锐捕捉到新品类机会，最终却没有把握住呢？

第一，没有定义出一个新品类。消费者认为新产品只是原有产品的改进，不是全新的品类。

第二，没有使用新品牌。老品牌的存在影响了消费者对于新品牌的认知，用户难以接受新品牌。

第三，没有为新品类找到一个好定位。企业未能有效地向老客户与新消费者传达新品牌的定位和运营机制。

第四，没有建立相应的配称系统。包括产品、价格、渠道、视觉、团队、组织、融资等方面在内的一整套系统性配置，对新品类的成功至关重要。

大多数企业家没有能够把握住新品类的机会，主要出于四个原因：没有定义好新品类，没有使用新的品牌，没有为新的品类找到好的定位，没有为其建立配称。

重构企业战略

企业最大的瓶颈是无法持续成功地进行品类创新。在根源上，我认为没有底层的理论和方法。其他企业的品类创新为什么会成功？它的底层逻辑、方法、思维模型是什么？了解成功的原因，是复制成功的必然条件。我分享一下品类创新重构企业战略的底层逻辑，让成功企业的经验可以复制，提升品类创新成功的概率。

必须以创新为前提

约瑟夫·熊彼特（经济学家，创新理论之父）曾说：“企业是为了创新而设立的组织，企业家是实现创新的人。”

这个论断深刻揭示了企业存在的根本价值是创新。商人和投资者制定的任何战略都必须以创新为前提，然而在当下的商业市场中，“战略”这个词已经泛化了，人力资源等等各方面都涉及到战略，但最核心、最根本的战略还是创新。

创新是建立一种新的认知。哪怕某个产品或品类已经存在了一百多年，但只要消费者还没有认知到，这就是机会。如何让消费者认知到它，这就是一种创新，而且是最容易实现的创新。

认知的建立和演化应当遵循自然法则：一方面，老产品要不断进化、改良，保持其竞争力；另一方面，要依靠新品牌、新品类，把握新机会。这也正是商业发展的两大推动力：老产品进化与新产品分化。

综上所述，重构企业战略的底层逻辑是企业战略必须以创新为前提，真正的创新是建立一种新的认知，认知的建立与演化应当遵循竞争世界中的自然法则。

如何重构战略的底层逻辑？任何战略必须以创新为前提，真正的创新是建立一种新的认知，而认知的建立和演化遵循自然法则。

激活现有业务增长

许多企业初次接触“品类创新”这个概念时，常常会困惑，认为品类创新难道不就是开展新业务吗？当前的业务应该如何处理？是不是应该先提升现有业务再考虑创新？实际上，这是一种误解。

品类创新的第一个重要价值在于激发企业现有业务的增长。一些老业务为什么增长受限，难以发展，却又依然保有一定的销量？其实是因为现有业务中蕴含着新的品类，然而新品类尚未被企业发现和塑造，所以未能实现高速增长。

布局全新增长曲线

品类创新帮助企业布局全新的增长曲线。许多企业都能够意识到这一点，包括格力这样的公司也尝试布局了多种增长路径，为什么仍然未能实现增长？这是因为品类创新未能取得真正的成功，导致增长路径无法真正成形。

品类创新不成功，增长曲线一场空。如果不能真正实现第二、三、四次的品类创新，就不可能实现持续增长。苹果依靠三次品类创新，成功打造出三个全球领先的品类，成为世界上最赚钱、盈利最高的电子企业。然而，自乔布斯去世后，苹果再未能实现真正的品类创新，虽然有一些产品创新，比如降噪耳机，但这些都只是附加产品，不能称之为真正成功的品类创新。如果未来依然没有新品类出现，我相信苹果也会走向下坡路。所以，找到符合市场趋势的新品类，是企业获得持续稳定增长的核心路径。

品类创新战略的三大误区

企业为什么没有实现品类创新？我认为，三大原因阻碍了企业品类创新的成功。

专注技术创新，而非品类创新

一个典型的例子是华为造车。华为的技术能力遥遥领先，深受大众认可。华为汽车拥有先进的智能座舱，却面临着销量惨淡的困境。问题就在于，华为完成了技术创新，却从未真正实现品类创新，只是在原有技术上进行了改进，并未构建出真正与众不同的产品。

推出更多新产品，而非打造新品类

这是许多企业普遍使用的策略，即在产品销售不佳时推出多款新产品。完美日记是一个典型案例，通过增加新产品的数量来实现增长，这可以看作是一种战术性的增长策略。然而，产品数量的增加会稀释消费者对企业的认知，最终导致企业失去了独特的品牌印记，虽然什么产品都卖，却没有在消费者的心智中留下深刻的印象。

挽救品牌，而非挽救企业

绝大多数企业，特别是大型企业，都忙于挽救品牌地位。十年前，我们曾经得出一个结论：新能源时代，BBA（宝马、奥迪、奔驰）、丰田、大众、现代等汽车制造商，如果在纯电市场上不能启用新的品牌，它们极有可能会被市场淘汰，这一现实正在一步步临近。为什么它们不启用新品牌？忙于挽救品牌，而非挽救企业本身。

企业品类创新战略三大误区在于，专注技术创新而非品类创新，推出新产品而非打造新品类，挽救品牌而非挽救企业。

六大行业的品类创新机会

汽车行业

中国是电动车和新能源汽车渗透率最高的市场，遥遥领先于其他市场。我认为电动汽车未来的发展不应该仅仅局限于城市内，只在城市内行驶，发展空间将受限，还应向城市之外、野外、郊外拓展。这一趋势在特斯拉Cybertruck上市后得到了加速，这是汽车行业品类创新的一个重要机会。

自动驾驶技术是最具代表性的品类创新，是汽车史上的颠覆性革命。然而我认为无论特斯拉还是小鹏，都尚未真正聚焦到一个清晰的概念。无论是从品类、产品还是整个行业来看，市场都需要一款完全独特的全新汽车。中国是一个巨大的市场，特斯拉、小鹏以及华为旗下的企业都有机会去抢占这部分市场，成为主导企业。

时代和品类在变，但顾客的根本需求始终如一。很多人包括汽车从业者，常常忽视了一点，汽车的本质是什么？它是一种人们用来乘坐的交通工具，无论马车时代，还是电动时代，乘坐仍然是汽车最基本的价值。奔驰汽车就是以其卓越的舒适性而闻名全球，它满足了消费者对于汽车的基本需求。企业埋头专注产品创新、技术创新时，不要忽略汽车的核心本质仍然是乘坐体验。

食品饮料行业

食品饮料行业的根本推动力是健康。

无糖时代已经到来，无糖茶是未来的趋势，中国市场在这方面拥有巨大机会。并不是简单地推广无糖茶，生产多种规格产品，必须有所创新。

坚果市场中也蕴含着大量机会。坚果销量在美国市场迅速增长的一个关键转折点是美国FDA（注：Food and Drug Administration，美国食品药品监督管理局）允许坚果生产商在产品包装上宣传“食用坚果有益心脏健康”，借此从根本上推动了坚果销售的高速增长，我们完全可以借鉴美国市场的成功经验。目前大部分中国的坚果企业仍在追求坚果口味的多样性与风味化，这不符合坚果品类的未来趋势。企业需要明确，坚果的核心特性和最重要的价值在于其健康效益，应该使其成为牛奶一样的日常健康食品。

酒类行业

过去，上流社会饮用黄酒，普通大众饮用白酒，如今，这一情况已经发生了反转。黄酒行业必须从其他领域汲取经验，进行创新。中国的黄酒可以借鉴日本清酒的成功经验。日本清酒推出了大容量产品，一克米磨掉50%，避免酒后头痛不舒服，同时提升口感，使酒更加美味，这一举措引领了新的趋势。

白酒仍然具有巨大的市场机会。七八年前我们就预测，酱香型白酒具有巨大的增长潜力，清香型和其他香型的白酒也将有发展机会。另一个白酒行业的趋势是低度酒，类似于韩国的蒸馏酒。实际上，全球销量最大的酒不是中国白酒，而是韩国真露。

大众品类的高端化是一个机会，仅仅做出一款啤酒是没有竞争力的，要在消费者心中建立起全新的认知，才更容易被消费者认可。

中国红酒必须要创造出中国特色，单纯复制国外红酒不会有长期的发展。日本的威士忌，使用自己的橡木桶，创造出了独具本国特色的产品，产品价格和销量一番再番。中国红酒，包括其他全球性品类，如中国威士忌、白兰地，都有类似的品类创新机会，都可以借鉴日本威士忌的成功经验。

服装行业

我认为，未来的服装大致可以分为两种：正装和运动休闲装。同时，在运动化、休闲化的趋势下，原本的夹克、西裤等，都可以跟随趋势重新再造。

中国的崛起会诞生全新的中国高端运动鞋服，现有的低端化产品已经无法满足消费者的需求，必须有新品牌、新品类出现以抓住机会。服装企业如果不拥抱这个趋势，是不可能有的未来的。

儿童服装方面，独立品牌是一个机会，专门为儿童打造的品牌。因为儿童的身体结构、生理特点与成人截然不同，他们需要特定的品牌满足需求。

大健康行业

大家都明白传统滋补食品的好处，难点在于企业卖的是原材料，而不是成品，消费者通常不会自己制作燕窝或海参等食品。

曾经有位朋友送了我一个长白山的野山参，我不知道如何加工，只好将其泡制成酒。传统滋补食品要走向便捷化，这其中就蕴含着巨大的市场机会，这一系列的产品都可以做成终端产品。此外，药食同源是一座金矿。我国对于功能性食品的监管非常严格，但药食同源产品兼具功能性和普适性，挖掘这些功能可以创造出更多优质全新的品类。

中餐行业

产品最致命的弱点是品类过多。因此，聚焦是中餐品类创新巨大法宝。

八大菜系如何通过招牌菜转变为市场最受欢迎的菜品？一菜一品类，挖掘拥有全国甚至全球潜力的菜品，这是重大的创新机会。

中餐需要重塑全球市场认知。提到中餐，能否让消费者立刻想到最具代表性的菜品？中餐有川菜、湘菜、粤菜等多种菜系，涵盖众多品类。

几年前我们与财富杂志进行全球调查，发现在全球消费者的心智中，对谁是“最具代表性的中餐菜品”很难达成共识。相比之下，意大利餐曾经是美国最受欢迎的餐饮之一，而它只有两个主要品类：披萨和意面。

我认为，中餐的全球化需要上升到国家战略层面，中餐的渠道是中国食品饮料走向全球的必要战略过程，这是一项非常重要的国家战略。只有中餐走向全球，被全球消费者的接受，中国的酒水、食品、饮料才能真正的走向全球，被全球消费者接受。

回归企业根本

最近几年，很多企业家都非常低落、迷茫，疫情后预期会出现的经济爆发性增长没有出现，反而越来越下滑，感觉看不到未来，我们该如何面对不确定性的未来？

创新是企业家的使命

我认为，要从底层逻辑开始，回归到企业的根本，回到熊彼特对于企业家的定义，“企业是为了创新而设立的组织，企业家是实现创新的人。”

企业家不是投资家，不是资本家，也不是管理高手，企业家的本质是创新者，只有一个使命就是创新。

创新是企业最伟大的慈善

彼得·德鲁克认为，真正的企业家并不是带领企业取得巨大的商业成功，而是创办了创新性企业或事业的人。哪怕仅仅是创办了一家店铺、餐馆，或推出了非常创新的产品、服务，就是企业家。李嘉诚就是一位成功的商人，但并非一位企业家。

我们常常以道德和社会责任评判一个企业家是否伟大，我认为，应该看他是否能够持续性的取得创新成功。创新本身就是一种伟大的慈善行为，它为企业和社会做出了最重要的贡献。苹果就是一个成功的案例，乔布斯的三次创新取得了持续性的成功，这说明他的成功有方法，可复制，这是伟大的标志。马斯克也是如此，他已经成功开展了多个不同领域的创新项目，一次又一次的成功，可以被称为杰出的企业家，但只有那些能够持续创新的企业家才能被冠以“伟大”的称号。

经济低迷、资本疲惫、融资艰难、政策不确定，淘汰的是那些只追求短期利益的商人、投机者，留下来的才是真正的企业家，他们将坚守自己的创新使命。

乐观是创新者的品格

创新者应当具备何种品质？我认为丘吉尔的一句话表达得很精准：“悲观者从机遇中看到困难，乐观者从困难中看到机遇。”这是悲观与乐观的区别。

成功者，尤其是成功的创新者必须具备一种必要的素质：乐观，永远乐观的坚守信念。乔布斯、马斯克擅

长冒险，敢于创新，这是他们成功的原因。当然，运气也有一定的影响。犹豫不决，缺乏决心的人不可能塑造未来，乐观是创新者的唯一选择，别无他法，只能乐观，相信它会发生、会改变、会成功。如果自己都没有这种信念，事情不会成功。

品类创新经验是企业的财富

企业家是企业的创始人，他们亲历了企业从零到一的品类创新过程，企业家的品类创新经验被认为是企业最宝贵的财富。

然而，许多企业家在成功后选择将企业交由他人运营，或者专注于投资和理财。我坚信企业家最重要的价值，必须要回到企业里面来，引领企业继续品类创新。因为企业家的经验是无可替代的，他们亲身经历了整个创业历程，只有他们才能真正把握企业未来的发展机会与业务趋势。

正如克劳塞维茨所言：“经验远胜于一切哲学。”这体现了经验累积与实践的重要性。我们期待品类创新的理论与方法，能够帮助企业家重新回归根本，回归品类创新，推动企业从优秀走向卓越，走向持续创新的伟大历程。

总结

品类创新是基于心智与认知的全新商业创新，已经成为企业谋求增长的一种共识和尝试。最容易进入消费者心智的是品类，企业应当深入了解消费者的认知与心智模式。在消费者的心智中开创一个全新未被占据的新品类，利用品类创新推出合适的产品，构建一场无限战争，穿越周期，开创蓝海。

企业的最大贡献是创新，企业家是实现创新的人。重构企业战略应当以创新为前提，一方面激活现有业务增长，另一方面借助品类创新，布局新的增长曲线。同时，要注意避开阻碍品类创新成功的因素与误区。

最后，我分享了六大行业的品类创新机会，企业要把握住时代赋予我们的势能，挖掘符合未来市场趋势的新品类，复制成功企业的品类创新经验，持续提升成功概率，实现可持续增长。

小鹏汽车创始人何小鹏 智能驾驶改变百年汽车史



非常荣幸可以在这里与大家一起学习品类创新，创业20年，从最初对品类创新并不认同，随着时间和经验的积累，我逐渐理解到品类创新的重要性并开始深入探讨。

品类创新是以人性为导向，可以让企业看到更远、更清楚的事情。

组建信念坚定的创始团队

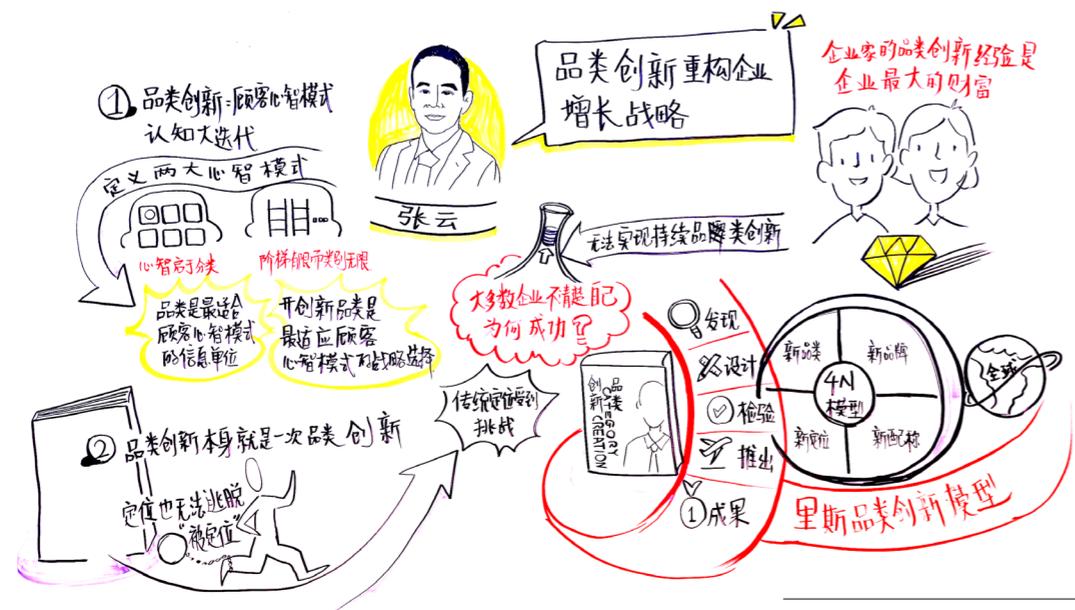
在品类创新领域，适应变化是创业者的基本素质，创业者作为高级管理者中核心的核心，需要能够快速变化以适应新的环境，与时代的发展和行业趋势保持同步。

创建符合信念的组织

更重要的是，创业者要拥有坚定的信念。信念来自于过去的背景经历，也决定了企业的发展方向。创业者要建立一种符合自己信念的组织，作为企业的信仰进行传播，对内、外形成不同的影响，形成企业文化。

大家都在一路向前，这一路中都蕴含着巨大的创新发展机会。天道不酬勤，所有的成功都是天时地利人和的组合，其中最离不开的就是底层的共性，也就是先进理论、先进技术的支撑。

2017年，中国就有300家造车新势力，而真正活到现在的只有几十家，他们的创始人都有自己的故事和观点。比如蔚来、小鹏、理想，这三家企业的创始人都有过创业经历，了解创业的苦与乐，知道如何把握创业的节奏和过程。



观看视频
请扫描二维码



坚持自己的目标和判断

创业者在寻找融资机会的过程中要保持清醒的头脑，不能被外界的噪音所干扰。面对投资人或行业大佬的建议时，创业者需要有足够的判断力，不能被别人的意见所左右，坚持自己的信念和目标，不能因为别人的成功故事而盲目跟风，同时也要具备高效的执行力将创新想法变成现实。

2019年，中国所有的造车企业都在亏损，每家企业自救时所坚持的一定是自己心中的道。小鹏汽车当时也调整了很多产品线和技术，但是始终在坚持智能网联和自动驾驶，因为我坚信技术可以改变世界。

从趋势的角度看未来

目前中国的消费市场中，消费能力稍弱的老年人口数量正在增长。此外，人口众多的三到七线城市，消费能力也不强。这些因素都会制约消费市场的发展，然而我们仍需要从趋势的角度看待问题，要关注未来是什么，而不仅仅是眼前的需求和竞争。

我在第二次创业UC浏览器时，预见到手机将来会变得非常强大。虽然当时手机还没有像现在这样拥有强大的计算能力和快速的网络连接，但我看到了手机将来算力增强、网速变快，交互性提升的趋势。在趋势内找到自己的定位，坚持的做下去。在趋势上升的行业中，即使是一个极其细分的市场，只要竞争不激烈，也可以随着行业的发展成长，获得不错的市场份额。

2013年，国内还没有汽车创业团队。2018年，新能源汽车在中国汽车的销量占比不到3%，2023年，中国汽车的渗透率已达到30%，新能源汽车的增长速度在过去五年的时间里增长速度超过了10倍。然而在汽车行业的未来发展趋势中，电动化只是降低汽车行业的准入门槛，而智能化才是未来长期改变汽车行业发展的关键。只需要语音设置好导航，完全不用操控车辆一定会成为现实。

目前在小鹏汽车的体系中，超过90%的用户会在高速中使用自动驾驶，同时今年计划在50个城市开放自动驾驶，明年再200个城市内开放。我们有理由相信随着客户心理的不断接受，用车规模的不断增多，自动驾驶也会在未来五年内迎来它的全新时代。

多数创业者往往只重视定位和营销策略，而忽视了产品与科技的重要性。产品是1，其他是0，技术投入是企业实现产品与科技创新的基础。一个真正的技术公司必须对技术投入足够的资源和时间，只有当产品具备足够的竞争力时，才能发挥优秀的定位和市场营销的效用。

产品是1，其他是0。在坚持品类创新的基础上，产品力也是很必要的。只有通过深耕打磨产品，才能够把1立住。

随着AI技术的快速发展，AI技术与汽车的组合已成为未来汽车的变革方向，汽车行业正在经历前所未有的变革，汽车的核心能力将来自于软件带来的新变化。汽车公司不再仅仅是硬件制造商，而是将成为软件和服务的提供商。这意味着汽车公司将需要拥有强大的软件研发能力和数据运营能力。

随着AI技术的不断变革，汽车行业公司的数量将急剧减少，预计从2027年至2030年，将仅剩百分之几的公司占据了70%至80%的市场份额。要想在这个市场活下去，企业必须要做到足够大。

打造一个面向创新的组织

小鹏汽车在过去两年的发展历程，最大的困难是没有将期望与组织分解的动作相匹配。随着企业规模的做大，团队人数增长了十倍，带来的却不是十倍效率的提高，而是数倍的下降，需要构建一个新的组织架构来解决大量的规模协同效应以及在协同中能力成长问题。

为了实现品类创新的目标，建立一个强大的团队、企业、组织或体系至关重要。在大规模团队中，如超过10万人的团队，一个强大的体系首先要能保证下限，并使聪明的人能够发挥最大的价值，确保不是最聪明的人

在其中能够将事情做到70分以上，而聪明的人则可以将事情做到120分。

如果认为趋势没有大的变化，创业者可以发明很多品类；但是如果趋势有变化、竞争有变化，那么顺势而为，即使是一个很小的细分市场，都很有可能成功，看清趋势是实现成功的基础线。

实践更大的成功

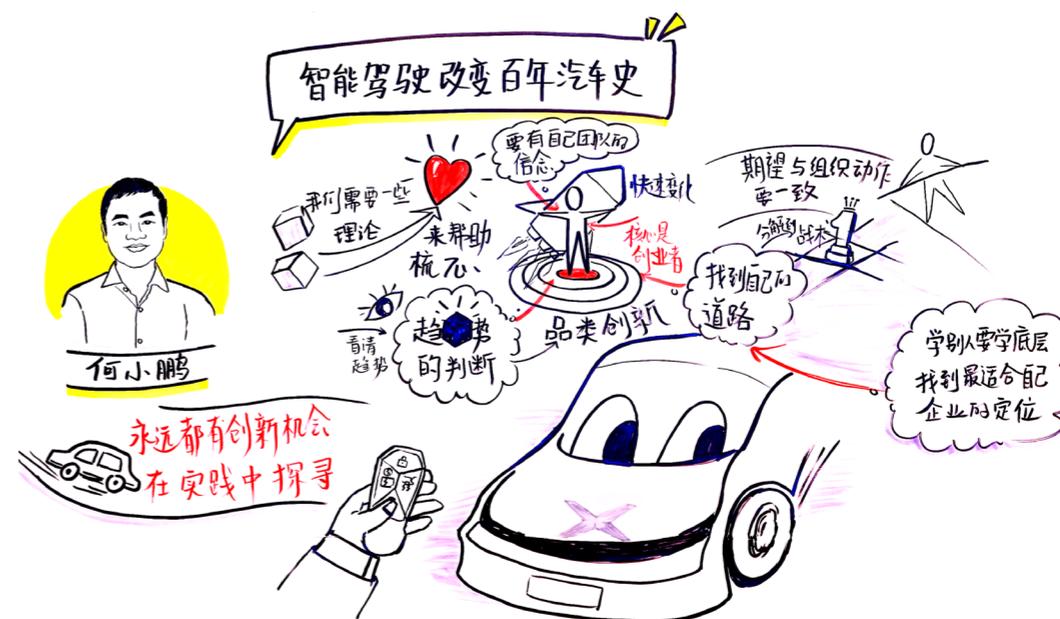
完成创始团队、趋势规划和组织体系后可以去实践如何把产品的1变成100甚至10000。

企业必须明确自己的定位，做好自己的品类和传播。即便是茅台，如此成功的企业，都要找到自身的定位，如国酒茅台，通过对产品品质的不断提升和品牌传播的持续投入，成为了中国作为类似法国奢侈品品类里最成功的一个。

如果说到品类创新，必须要有自己的道、且要很坚持自己的道。变化有可能会成功、有可能会失败，但不变化肯定会失败。

但每个人擅长的方向并不一样，作为创业者，不要寄希望于自己不擅长的领域或事情，可以找到优秀的合作伙伴，共同探讨企业发展的方向和战略，一定不能只看表象，要学习别人的底层逻辑。

创业者必须具备对企业定位、规划、产品和技术等方面的深刻认识，同时时刻保持警觉，不断学习和成长，以适应市场的变化和竞争的挑战，找到最适合自己的成功之道。



观看视频
请扫描二维码



梅见总经理张阳 好酒梅见——重新定位千年中国传统品类



赛道选择：坚持做难而正确的事

在研究整个中华传统的品类历史的时候，我们发现，在很多传统品类里，比如茶叶、丝绸、瓷器、白酒等大的品类里，中国缺乏世界级的品牌。所以，作为创业团队，我们的梦想是：有一天，我们可以作为具有中华基因的品牌走向全球。

酒行业里有无数的可能性，但是哪一个会变成我们有创造力的方向呢？白酒是吗？白酒可以走向全球，但都是跟着华人在走。白酒虽然有着非常浓厚的中国基因，但是在全球化的进程中遇到了非常强烈的适应性门槛。

在酒类的行业里面，巨头林立。先不提国际巨头，在白酒、啤酒、红酒的赛道，国内都有非常明确的行业巨头。青梅酒虽然有千年的历史文化记忆，目前却没有一个明确的品类诞生。这是不是一个机会呢？

这个世界上聪明人这么多，如果它是一个显而易见、唾手可得的的机会，早就有人做了，哪里轮得到我们。所以，在赛道判断上，我们有新品类的选择和考量。我们总是在想：世界这么大，我们的团队很小。只要选对赛道，我们就有机会把天花板做得非常非常高。

中国的消费者在餐桌用酒上逐渐倾向于中、低度酒，有什么机会是属于我们的？是我们自己能够做的？我们自己想做的？而且还有难度的。最终，我们找到了青梅酒。

文化传承

“梅”字蕴含着中国母体文化千年的遗传基因。宋代范成大的《梅谱》对梅花和梅果有极高的评价和描述：“梅，天下之尤物，无问智贤愚不肖，莫敢有异议。”大意是，梅花和梅果是天下最美的事物。不管是聪明还是不聪明的，正经还是不正经的，在这事上都无可辩驳。

佐餐特性

长期以来，在中国的餐桌上，佐餐往往以烈酒为主，但青梅酒不仅“开肠胃”而且“开味”，能够提升食物本身的味道。

国际化基因

虽然青梅酒是一个全新的品类，但在南非以及欧洲的德国和法国，有非常多以青梅为基础的酒，而且表现出色。

难做

梅花与青梅源自中国的文化基因母体，底蕴深刻悠远。当我们想触碰它、把它变成品牌文化的时候，发现这件事有很大的挑战性。另外，中国的青梅酒：有品类、无品牌，而且优劣价值判断的认知非常模糊。

在这方面，同样非常显著的品类是茶。中国的茶种非常多，茶的历史非常深远，茶的规则非常地方化、碎片化等等，所以很难有一个规则把“什么是好茶”讲得特别明白。青梅酒也是如此。在很多地区，比如潮汕、江浙、福建、云南地区等，都有自己泡青梅酒的传统。但在青梅酒的优劣判断上，其实并没有一个明确的标准。

日本的梅酒发展早、布局深，但在中国市场也没有形成足够的品类认知和消费市场。在日本，梅酒一年的消费规模是千亿人民币。但在中国，青梅酒最好的时候也只要一亿多一点的规模。消费者在吃饭点酒的时候，往往只是在白酒、啤酒、红酒中选择。即使知道青梅酒，但在点餐的时候未必会想到这个品类。另外，青梅酒的原料、供应链非常的散乱。

这些都构成了极难的壁垒，但也非常符合我们对于新品类的想象：需求中有，市场中有，但是心智中无。所以，我们也在困难中也看到了希望。

破局，兼顾传统与创新，梅见的新旧之变

我们从用户价值出发，在传统与创新之间找到了自己的平衡点，构建了梅见青梅酒的定位：东方味感的佐餐酒。

基于里斯的定位理论，我们从新品类、新品牌、新定位、新配称上都做了完善的考量，从而完成定位重塑、实现品类突破。

我们自己做战略的时候也遵循了完善的定位理论的指引，梅见破局的关键在于一直坚持长期主义与产品主义，重新定义人、货、场、情，完成定位重塑，实现品类突破。

另外，在梅见的定位过程中，我们有自己的一套方法论：在立项之前，不管是新瓶型、新口味还是新渠道的开发，必须回答一个重要问题：“这个产品能为C端消费者带来什么价值？”。如果项目不能为C端消费者提供明确的用户价值，是不允许启动的。

只有从用户价值的认知出发，才能有产品的诞生，才能有内容的诞生、传播的结果，最后闭环到销售。所以，我们在思维体系里给自己画了一个X模型：人、货、场、情。“人、货、场”是传统定位理论的基本公式，我们的逻辑里面多了一个“情”字。

人：用户需求的核心洞察

在传统的广告时代、品牌时代，一般都会用年龄、收入、男女等标签来描述用户。在这方面，我们对用户的认知是从场景、需求、内心、情绪出发的，而且我们认为这四个方面可能更能决定了一群人对于一款产品的消费结果。

梅酒的美好在于它是饮用门槛非常低的品类。不管是酒精耐受者、酒量小的还是不喜欢喝酒的人，梅酒的抵抗性不大、酸甜可口，受众很广。梅见是不是一个女性的酒？不是。我们很少在公开场合特别去讲这件事：其实，梅见的男女比例是标准的1:1。梅见的增长是因为女性吗？不是。

我认为梅见增长的秘密是：人民群众在餐桌上微醺的需求与只有烈酒的男权主义产生了矛盾。这个矛盾带给我们非常大的可能性，所以我们是在经营原点用户上，寻求从用户角度，从用户需求、用户的价值角度来理解我们的产品。

1 中度酒需求

白酒太烈、啤酒胀肚、葡萄酒高门槛且碎片化的痛点日益强烈，在追求饮酒愉悦的今天，以年轻人、女性和长辈为主的消费者渴望能够解决上述痛点的新中低度酒饮产品。

食色，性也。中国的第一国粹就是“吃喝”。所以，我们的社交通道，“以酒为媒”是一个非常重要的标志。这也决定了餐桌是酒饮的第一场景。

在用户角度上来看，中度酒是有明确的需求。今天年轻人、女性、酒精不耐受者，他们想要的只是在餐桌上好好吃饭、好好聊天，而不是每次参加酒局都很有压力或者喝醉才回家。这是一个明确的市场痛点。从全球来看，大部分的餐饮桌上都是以中低度酒为基础的酒饮。有在餐桌上喝烈酒习惯的国家其实很少，哪怕嗜酒如命的俄罗斯人，他们吃饭的时候也不是上来就喝伏特加。

在中国数千年的历史中，佐餐的酒类也是以中低度酒为基础的。其实，烈酒在中国也只是在近几十年才成为餐桌上的第一酒种。

2 佐餐需求

在生活中，过烈的酒对于餐本身来说，其实没有那么友好。在民以食为天的中国，随着人民生活水平的提高，消费者对于佐餐的需求日益强烈，他们渴望通过餐酒搭配带来更好的就餐饮酒体验。

90后新晋饮酒人群更注重自我愉悦享受，开始寻求白酒的替代方案。90后的这波小朋友，大家一起吃饭的时候一般是不能喝醉的，因为他们可能还有第二场、第三场。吃饭的时候把自己喝趴下了，是很丢人的事，人家下次玩都不带你。所以，他们在吃饭的时候也有明确的佐餐需求。

3 文化需求

新晋人群的进入，伴随着文化自信的提升，具有中国基因、代表传统文化的品牌有巨大的市场机会。消费者不再只满足于产品本身，而更在乎产品所带来的独特感受以及产品所彰显的生活方式。

在与原点人群的真实互动过程中，我们把场景极致化，拉回到东方视觉体系里来。我们找到了非常多愿意跟我们互动的原点人群：他们是东方美学的爱好者，他们是中餐美食的爱好者。他们对于中度酒有自己的仪式感，这种仪式感可以像西方的葡萄酒一样，有醒酒、摇杯、慢慢的品鉴，有喝酒诗等环节。而不是像我们今天跟一位领导吃饭，所以一定要跟他喝一大杯，要用酒量和喝下去的酒精度表达对他的崇敬。

货：味感战略

青梅酒的第一味性是酸味。青梅果的味觉成分97%都是酸，几乎没有糖。所以，在青梅酒这个行当里，青梅酒发酵酿酒是不可能的，一定要加糖才能做。同时，酸的特性也给青梅酒的味感带来了非常多的美妙。

在中国的古代，汉代时期就有“若作和羹，而惟盐梅”的说法。在没有醋之前，梅果是中国主要的酸味调料。酸是我们味感基因里天生的东西，也是我们味感战略的第一味。

在任何产品创新中，尤其是在与饮食相关的领域，如果底层的技术不牢固，只是讲情怀、讲故事，这样产品是走不远的。从我们决定做青梅酒开始，从2014年到2018年，梅见研究院的伙伴们几乎跑遍了中国所有产梅子的地区，把能够找到的梅子全部拿来风味测试。中国是富梅产区，在教科书上有190多种梅子。我们找到了大约120多种。对梅果有了足够的认知以后，我们认为没有一颗梅子是完美的，不同产区的梅果都有自己的特性。为了把它们组合在一起达到我们想要的味感，我们又做了长时间的风味研究，通过对外表、酸味、苦味、

酒体醇厚度、澄清晰度等指标测试，结合不同产地风土带给青梅风味的影响。历经两年时间，多达1700次的风味实验后，最终迎来梅见的诞生。

2019年，梅见正式推向市场。在这之前，我们用了大概5年时间练内功：做品类研究、做味型分别、建自己的梅果研究基地等。

如果你自己在家想泡一罐梅酒，那很好办。去市场买点青梅，加一点冰糖，弄一个大罐子，里面倒上酒就可以泡了。但是，当你想做到量产的时候，就会发现这个供应链完全没有基础。完整的梅果泡酒它才能是好的。如果梅果在采摘的时候破了皮，那个破皮的地方在运输过程中就会发黄、发黑，泡出来的酒会发苦。所以，梅见的采收队要手把手去教所有的果农如何手工采摘。完整的果皮、固定的果径、成熟度，所以才能做出好的梅酒。

做一个新品类经常会碰到的最大的痛苦，就是没有行业标准。酿酒工业既讲古法也讲现代。以前，青梅酒归属于露酒范畴，没有单独的行业标准。我们推动了地方标准的建立，同时我们也在与中国食品发酵研究院一起参与制定中国青梅酒的行业标准。

青梅酒是极少数具备陈年潜力的酒种之一。时间能够带来的酒质的强化，这是上天对酒行业最好的褒奖。我们借鉴葡萄酒、威士忌等品类的国际经验，制定了年份梅酒的标准，采用最低年份标注作为基础规则，每年公证。梅见此举意味着自律厂规里专业化、技术化、规范化的陈年体系正在形成。

场：想念酒、相见欢、团圆酒

在传统定位理论中，很多人习惯性地吧“场”定义为一个具象的场景。我们的定义方式可能有点特别，更强调情感的作用：想念酒的场景、相见欢的场景、团圆酒的场景。也就是说，家宴、喜宴、聚会等餐饮场景是梅见的核心场景。为了打透这些核心场景，我们做了大量与“餐”相关的内容和互动。

“好好吃饭”也是很重要的场景内容，所以我们在餐饮场景里的小聚小饮、烟火市场里，铺设了大量的终端力量。很多人问我说，新酒饮不是应该把重点放在线上吗？我们认为，离开线下第一场景的酒，在中国肯定不能把路走得更远。除了“小聚”，梅见最大的消费场景就是宴饮市场。中国人讲究无宴不欢，宴会在中国文化中占有重要地位，历史上有著名的“十大名宴”。“宴”是一个非常重要的概念，包括家宴、喜宴、团队建设宴会、庆功宴等。

我们有一个重要的观察：如果在喜宴的桌上放上一瓶梅见酒，它的开瓶率是所有饮品中最高的，而且大概率会被喝完。这跟梅见的酒体所希望达到的特性有关：我们中国人的团圆是一家人在一起，这个酒应该能让所有人都能喝才对。

除了日常的场景，必须有一些非常让消费者能够接收到强烈信息的场景。所以我们用唐代的繁复的细节、宋代的简约美打造出了“梅见夜宴”系统。另外，还有展现户外放松微醺的“森林酒馆”系统。

情：情感连接

梅见几乎不做传统广告，我们在传统广告行业的投入比例是极低的。大部分跟消费者的沟通我们都放在了内容创造上面，所以内容创造是梅见的核心状态。

从“相见、想念、团圆”，一直推到我们所期待的品牌的理念“一见一心”，即“珍惜每次相见，安住当下”。我们希望让每一次见面都有新的欢喜、新的体验、新的感悟，将中国传统的人文温度传播到全球。

“缘分”是中国特有的词，用西方词汇很难翻译。因为“缘分”既表达宿命，也表达偶然。中国有句古话叫做“百年修得同船渡”，讲前世因缘，必然性和偶然性是连在一起的。我们对于“当下的相见”这种缘分的情感认知，是在刻在我们骨子里面的。

我们把这种情感称之为“一见一心”。日本有一个词叫“一期一会”，有异曲同工之妙。从“东方浪漫主义”到“酸甜想念”，梅见整体的视觉定位都来自这个词。

我们的广告语“好酒梅见”是个谐音梗。当初定品牌名字的时候，“梅见”就是天选之名，基本没有第二

选择。因为“好久不见”确实是人跟人之间的相恋、思念的思想状态。东方浪漫主义在酒行业有无穷无尽的表现方法，但是在中式审美的这件事上，梅见走在最前列。

梅见把与大量消费者的共创视为品牌与用户沟通的第一通道，这种共创的源头就是“情”。梅见品牌定位的一切内容，都是以内容形式呈现的。当然，现在的内容一样要花钱，而且不便宜，不管是跟达人合作还是平台投流都会产生成本，但我们做的所有内容都会基于消费者真实发生的场景。

只有将人、货、场、情四要素结合在一起，我们才能找到我们的视觉表达和产品定位的方向，最后才能诞生“东方青梅酒 优雅全世界”的品牌愿景，然后衍生出我们的产品主义、东方浪漫主义以及人与人之间情感上的“一见一心”的核心用户价值。

未来，坚持长期主义，推动中国文化走向世界

梅见的创始人陶石泉在两年前写过这样一段话：

“过去，葡萄酒代表着西方文化的艺术与优雅影响了东方。未来，梅见以全球发源地原产地的传统与匠心，承载上下五千年的江山与美人，英雄与枭雄，刀剑与琴瑟，君子与知己，含蓄与风骚，以独特的东方味道和风雅的传统文雅，将与中餐一道，谦逊风雅地呈现给全世界。至少两代经营者，持续奋斗20—30年，成就一个世界级的品牌。”

我们整个创始团队一直在遵循这段话，希望未来以梅见为媒介，把东方的文化和审美呈现给全世界。

我们在做市场定位的时候，我们从来没有把自己限死在青梅酒这个品类。整个青梅酒的赛道，如果只看头部企业，在梅见没有诞生之前，市场规模还没有过亿。在今天的新酒饮时代下的新消费需求下，我们看的是整个中度酒赛道、果酒赛道，我们能够做多。

我们推动了天猫“青梅酒”的搜索词的添加，因为我们把这个赛道支撑得足够大了。如果我们只是把青梅酒当成一个天花板，肯定做不到“两代经营者奋斗二十三十年”“一个世界级品牌”的梦想。

梦想很大，我们现在很小，我们还有足够多的时间去做。

全球化是企业的必经之路。我们期待走到全球去的时候，能够表明自己的东方基因，同时我们选择往外走的时候，会存在无数种可能性，有无数种品类创新的机会。

梅见一开始定位就把原点市场定义到了核心市场。核心市场是指一二线城市和发达国家的首都，所以在出海这件事上，梅见起步比较早，现在已经有22个国家和地区在销售。

法国是梅见的重要市场，另外在德国、新加坡、马来西亚都做得很好，而且市场份额逐年上升。

我们在法国的合作伙伴和品牌团队在那边做了非常多的活动和内容，包括“联合国中文日”、“巴黎卢浮宫”的晚宴推广等场合的指定用酒都是梅见。诸如此类的高规格推广活动，我们在全球都在持续地开展。

在推动中国酒饮全球化和高端化的进程中，我们做了很多这个行业以前没有做过的事情，比如为了做好陈皮梅见，找了一个做陈皮做了422年的中药国企向我们供应陈皮，比如为了做好大红袍梅见，茶的原料必须是来自非遗原产地。

为了有机会跑得更远，梅见在技术上投入了巨量的时间和人力。传承与创新之间，我们现在初步迈上了青梅酒品类破题的第一个小台阶。2022年，梅见的销售规模突破10亿，市场零售总规模超过25亿。在过去的4年里，梅见的销售规模每年都在增长。2023年是酒类、快消品是非常艰难的一年，梅见仍然属于增长状态。

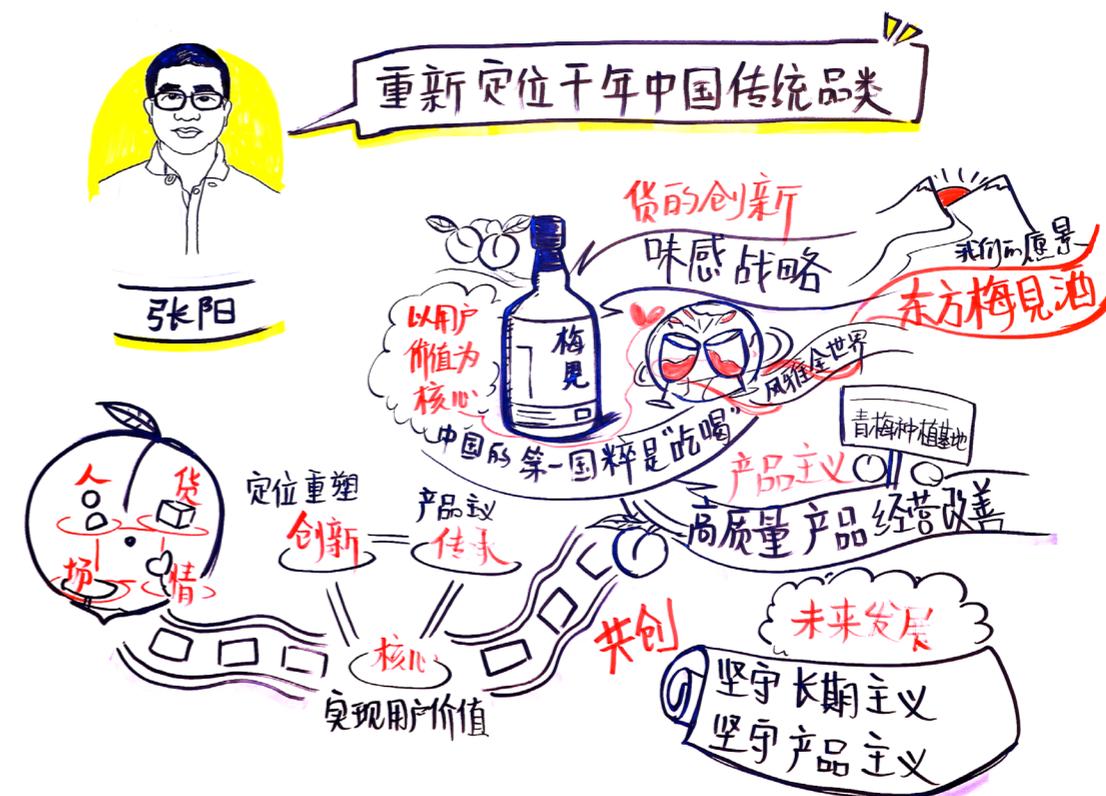
我们希望增长能够成为我们的长期主义，哪怕不是特别大的增量。在某些局部市场，我们甚至会对每年的增量做有意识地控制。因为我们认为这个市场离真正的风口到来还差一点时间。在那个风口到来之前，用力过猛未必是一个新品类的好事情，所以我们会采用非饱和式攻击的方式，刻意控制梅见的增长率。

在未来发展上，我们会继续坚持产品主义。不管对消费者的认知、定位是什么状态，产品永远是一切的核心。但我非常认同里斯的定位体系里面的一个观点：

认知是大于事实的，如果企业只在事实端做出巨大努力，但是消费者不知道，那企业的一切努力都是白做。

我们现在根据消费者的需求也在做扩充自己中高端系列产品的产能，以应对日益增长的不同消费者的需求。现在的市场趋势不是消费降级，而是“消费清醒”：每个人都想花更少的钱，喝到更好的东西。

我们希望能够成为明日之星，希望梅见基于对传统品类上创新，把东方的文雅、餐饮和酒融为一体，呈现给全世界！



观看视频
请扫描二维码



费大厨创始人费良慧 一道辣椒炒肉，火遍一线城市



从1997年开始入行，到2003年开始创业，一直坚持到现在，我觉得自己怎么也算得上一名餐饮老兵。

今天上台来分享，我感到诚惶诚恐，无论是企业规模还是品牌影响力，似乎“费大厨”都不具备这个资格。创业20年，我们还能够活下来，我们有哪些关键决策，有哪些决策是有效的？我想，可能是我唯一能为大家提供帮助的点。

回顾：20年前的餐饮——“卷”

我的老家湖南衡阳，是一个厨师之乡。湘菜地方特色特别明显，有衡阳的小炒，有衡东的土菜，还有常德的天子菜，所以衡阳也算是小炒之乡。还有一点很奇怪，一线城市的湘菜头部品牌创业者，大多数是衡阳人。另外，衡阳输出了大量的大厨到全国各地，包括北京某米其林餐厅的主厨，也是衡阳人。

同质化严重

大家可能觉得现在餐饮业很“卷”，回顾零几年的时候，我觉得那时候更卷。

首先，门店的起名，品牌名、装修都差不多，甚至雷同。其次，如果一家上了新品，别人就会跟风而上。同质化竞争带来的是模仿，全面的模仿。更重要的是，原来品类没有现在如此丰富，比如有日料、烤肉、火锅等，那时的“卷”，都卷在中餐、湘菜上面。

激烈的价格战

当时市场价格战严重，每个品牌都会推自己的特价菜，4块钱的辣椒炒肉，1块钱的豆腐，这是一个司空见惯的事情。另外，餐饮行业也出了几次非常负面的新闻事件，也加剧了行业内部的竞争。

不做事的大厨，导致大厨的流失

为什么叫“不做事大厨”呢？

首先，虽然现在菜品的食品原料和调料比较丰富，但当时物流体系没有现在这么发达；其次，当时的菜品主要靠酱料，也不是靠食品本身的味道，用同样的辣椒酱、豆瓣酱做菜，每个产品都是一样的味道。所以，在这样的环境下，大厨没有用武之地，因为品牌竞争力比较弱，往往也留不住大厨。

当时很多创业的餐饮人，都是带着资源开饭店。他们把开饭店当成一门生意，老板不会创新菜品，靠陪客人喝酒，靠不断模仿别家的菜品，靠不断换菜谱，可能勉强活个一两年。

敬畏心：真正大厨与生俱来的品德

作为一个餐饮从业者，我对产品有“洁癖”。如果我发现一道菜客人觉得不好吃，或者没怎么吃，我就会思考：为什么客人没有吃？是什么原因？

对产品有敬畏心，是真正的大厨与生俱来的品德。对于食材的敬畏和厨艺的敬畏，也是我的初心。

打造“原汁原味”

为了摆脱同质化的竞争，我们创立了第一个品牌——“原汁原味”，投资3万元开了一个农家乐，做出了一些特色。

首先，为了保证食材的新鲜，都是现杀现做，现场甚至没有冰箱。食材的新鲜带来的是食材本身的味道，顾客也愿意为此买单。其次，基于衡阳庞大的大厨基数和行业的人脉积累，我们可以请到或打造大厨团队。不缺大厨，有好的食材，顾客愿意买单，农家乐进化成为一个现象级的土菜馆。这和当时其它饭店形成了明显的差异化，无论对于我或者现在的费大厨影响都非常大。例如，我们当时有一个特色产品，就是我们的米饭。湘菜的特点就是比较下饭，在做农家乐时，米饭都是用柴火现煮的，保留了原汁原味，是与其他菜品搭配起来非常完美的一个组合。但后来开店了，没法用柴火现煮了，怎么办？延展到今天，费大厨推出了小锅米饭。走进今天的费大厨，每一桌都会有一锅小锅米饭配辣椒炒肉。

食材新鲜是做农家乐时的竞争优势和自己打造的特色。演变到今天，费大厨的核心产品理念就是新鲜。尽管市场上很多同行也推出米饭现做，但费大厨绝对算是开创者。当然，他们的模仿，对于行业、顾客而言是良性的，这也是一个好事，在社会层面来看也是一件有良知的的事情。

品牌升级，品类聚焦

2016年，当我们准备开更多的原汁原味门店时才发现，“原汁原味”这个词不能注册品牌，这是一种先天的劣势。但是，我们还是想做连锁经营。当这种想法或者理念一旦形成，我们对于各方面的思考和经营、组织方面的调整都成为了附带动作。顾客在选择我们时，很多时候都是因为食材新鲜。这在当时的市场中特别容易模仿，我们的口号是“天天新鲜，道道好吃”，结果周边的饭店都这么宣传，怎么能形成差异化？所以，我们想做连锁，用品牌来解决同质化的恶性竞争。因此，我们的第一个动作，是先注册一个品牌名，很幸运，“费大厨”注册下来了。第二个动作，是我们在产品上聚焦到“辣椒炒肉”这个品类上。

如何才找到这个品类的？首先，我们是湘菜菜系，到底什么菜能代表湘菜？各说各有理，外地人有外地人的认知，湖南人有湖南人的认知。我们又聚焦到长沙市场做调研，调研的数据显示，最能代表湘菜的是辣椒炒肉，比排名第二的菜品还高出了30%。

因此，辣椒炒肉就变成我们产品聚焦的一个可能性。同时，也面临一个挑战——辣椒炒肉做连锁能不能成？2016年，餐饮的最大风潮就是投资人主张的工业化和标准化，源于“原汁原味”的产品理念，费大厨一直以来都没有中央厨房，可以说在产品上严重依赖大厨的手艺，口味的稳定性，也是做连锁的一大考验。当时团队有一个梦想，要是能在五一广场（长沙最火的商圈）开店，说不定能一步步走到中国的一线，让费大厨能真正代表湘菜。最后，通过团队投票，一致认为大厨团队大部分都来自衡阳，衡阳的特长就是做小炒，

就决定挑战聚焦“辣椒炒肉”这一单品。时至今日，这个决策对费大厨而言也是至关重要的。

为什么要做辣椒炒肉的聚焦，因为当我们有了想做连锁，想做大目标后，我们经营、组织各方面的调整都成为了必备的动作，产品聚焦更是必须。

现在回头来看，我们有多种选择，可以选择做中央厨房，也可以选择做半成品菜（类似于快餐、盖浇饭）等方向。但我们还是没有做那样的选择，因为那样做了，就丢掉了我们作为大厨对食材的敬畏心了，凸显不出我们的厨艺，对于品牌而言，也不能发挥自己的优势和特长。如果选择了其它方向，现在费大厨是什么样子？大家可想而知，它可能与肯德基、麦当劳一样，变成了一个没有“烟火气”的品牌。

我们希望的费大厨，是一个有烟火气、人情味的餐厅，一个有特色的餐厅。这种理念一直影响着我们。我们很幸运，能聚焦辣椒炒肉，坚持直营，坚持做堂食。我们秉持了第一家店“原汁原味”的做菜理念和经营初心，一线城市所有门店都没有外卖，同时也坚决不做中央厨房。

重新定义辣椒炒肉

辣椒炒肉算是一道家常菜，一个二三十元的菜品，怎么能变成招牌菜？怎么才能让它真正成为湘菜的NO.1呢？

1 肉品升级为黑猪肉

市场供应的猪肉能够解决连锁、做产品稳定的问题，但没有特色。通过综合比较，我们发现辣椒炒肉最适合的猪肉是黑猪肉，因为黑猪的肥肉比较多，肥肉焗干后和辣椒是非常好的搭配，肉非常香。

但是黑猪的生长周期长，长不大，很少人愿意养，黑猪已经到了濒临灭绝的边缘。基于我们对猪肉的选择，可以说带动了宁夏宁乡和整个黑猪产业的回苏，现在中国黑猪和特种猪市场销售特别旺。宁夏宁乡当地的官员还特地到我们办公室来表示感谢。

选择黑猪肉，在摆脱价格战的同时，也让我们把精力都花在食材上面，把功夫花在了菜品的味道上，消费者是愿意买单的。所以，我们当时辣椒炒肉的价格是市场价的2倍。

2 精选辣椒

为了找到更适合做辣椒炒肉的辣椒，我们找到了享受国务院津贴的中国辣椒大王邹院士。黑猪肉和适合的辣椒完美匹配，加上现炒的新鲜，结合衡阳大厨的手艺，让我们找准了升级的方向。当时，也有反对的声音，认为一个连锁饭店，把辣椒炒肉的消费价格做这么高，消费者会买单吗？现在看来，连我们的同行都认为，费大厨最大的贡献是在食材选择上为同行指引了方向，“饭店不用好猪肉”这类报道明显减少。这对行业来说，也是一个非常有良知的行为，带来了良性循环。因为很多饭店选食材、选供应商都不知道怎么选，看到费大厨选土猪肉，选黑猪肉等优良食材，为他们的选择带来了方向。

因此，现在很多餐饮品牌也会选择土猪肉、黑猪肉做辣椒炒肉，也会强调新鲜去现炒，也会追求品质，于我而言，行业就应该这么做。因为餐饮是有良知才能做好的行业。我希望我自己的孩子到其他餐饮品牌吃饭时，他们的菜品、食材也会和我们一样，我就放心了。食材升级对辣椒炒肉的受欢迎程度起到了非常重要的价值。换句话说，我们重新定义了辣椒炒肉。

3 其他的体验升级

餐具、炊具我们都申请了专利。铁锅是食品级的，炉子也是我们原创的。这些都随着辣椒炒肉各个维度做创新、升级。

重新定位

有了品牌，聚焦了产品，是否意味着可以高枕无忧了，可以躺平了？肯定不可能，我们这些动作都是公开的，消费者能体验到，同行能看到。自从费大厨做了辣椒炒肉以后，在全国范围内，美团外卖的小炒肉的点击量遥遥领先其他的菜品。

毋庸置疑，我们开创了小炒肉这个赛道。同时，也给我们带来了一定压力，模仿者也在进步，在全国范围内，已经出现了区域性的强势模仿品牌。

以大厨为中心

面对这种情况，我们得到里斯的支持，找到了自己的长处，重新定位了——专业大厨炒。这个定位对我而言，是核武器级别的定位。

我们原来讲不清楚，对内，要激发员工的激情或调动员工的积极性，无法用一句话来概括费大厨的文化到底是什么，无法概括费大厨是怎样的团队；对外传播，炒菜炒得好，食材要求高，但也无法用一句话讲清楚。

重新定位之后，就很容易了，一切都是以大厨为中心。

小炒肉是我们开创的，但是大家都在模仿我们，大家也都在进步。在这个时候，我们重新定位“专业大厨炒”是非常有竞争力的，这是最棒的一个决策，区分了费大厨与其他炒肉的不同之处。

“专业大厨炒”，对内是大厨文化，我们建立了大厨学堂，所有的认证、考核、晋升全部都围绕大厨的定位去做。每个大厨都有自己的级别，一星到五星，每个大厨的薪酬待遇都不一样，由内而外提升了大厨的自豪感。连锁店做得越大，很难保证对大厨这一岗位的尊重。因为连锁做得越大，越面临工业化和中央厨房的冲击。我们现在有100多家直营家，未来还要开300家店，我们坚定地不做中央厨房，我们信任大厨，但不依赖大厨，这就需要强化我们企业大学大厨学堂的培训体系、考核体系和认证体系。对外，我们不断告诉顾客，现在大厨的专业性，比如新鲜的食材，与顾客的互动，包括员工的服装都是大厨的服装，给予大家建立一个信任的符号。

此外，对内还有一个大厨公约，由内而外调动大家的积极性，形成上下一致，内外统一，这是我们到目前为止，最成功的决策之一。这确实更好地地区分了费大厨与市场追随者、模仿者的不同之处。它让费大厨变得与众不同，有自己的旗帜，有自己的独特性，这是花再多钱都不一定能占据或者拥有的品牌心智。从2022年定义“大厨炒”以来，我们的体量还算比较大，品牌影响力也还没那么大，我们能做到的是到每一个城市都能成为最受欢迎的品牌。在北京，即使疫情最严重的时候，在没有营销动作的情况下，我们是当时最热门的品牌。

费大厨围绕“专业大厨”定位，并通过一系列创新动作引领了行业的变革，我认为，只有持续地创新才是真正的长期主义，才能真正在竞争中脱颖而出。

取得顾客青睐和喜爱的背后，其实都是创新。创新，持续创新，决定了所有的一切。你可能找到好的定位，有好的战略，但如果没有持续地创新，老顾客迟早会流失，不会带来惊喜。所以，对于顾客而言，还是

要求新、求变。

围绕辣椒炒肉不断微创新

目前，费大厨有两个产品变成了现象级的网红产品。

第一个产品，柠檬茶。这个创新微不足道，在湘菜历史上没有柠檬茶，柠檬茶是广东的特饮，但柠檬茶可以解辣椒炒肉的辣。现在虽然到了秋冬季节，柠檬茶的销量依旧遥遥领先于其他的瓶装饮料。

第二个创新，锅装带火上桌。在这之前，所有的小炒没有人做带火上桌，我们希望小炒肉上桌有香味，能更下饭，所以创新了带火上桌。别看这样一个小小的动作，但凡以小炒为主打的招牌菜，不带火上桌就没有湘菜的感觉。不是用锅装，就感觉辣椒炒肉不正宗，费大厨的辣椒炒肉几乎变成了湘菜辣椒炒肉的行业标准。我自己也经常去餐具市场去逛，熟悉的餐具老板也经常去费大厨吃饭，我问他们为什么愿意到费大厨吃饭？他们希望看到费大厨现在的餐具是什么样子的，只要费大厨出了新餐具，那些老板就模仿生产，因为很多同行到长沙考察，都会拿费大厨的餐具到餐具店让老板复制、模仿。

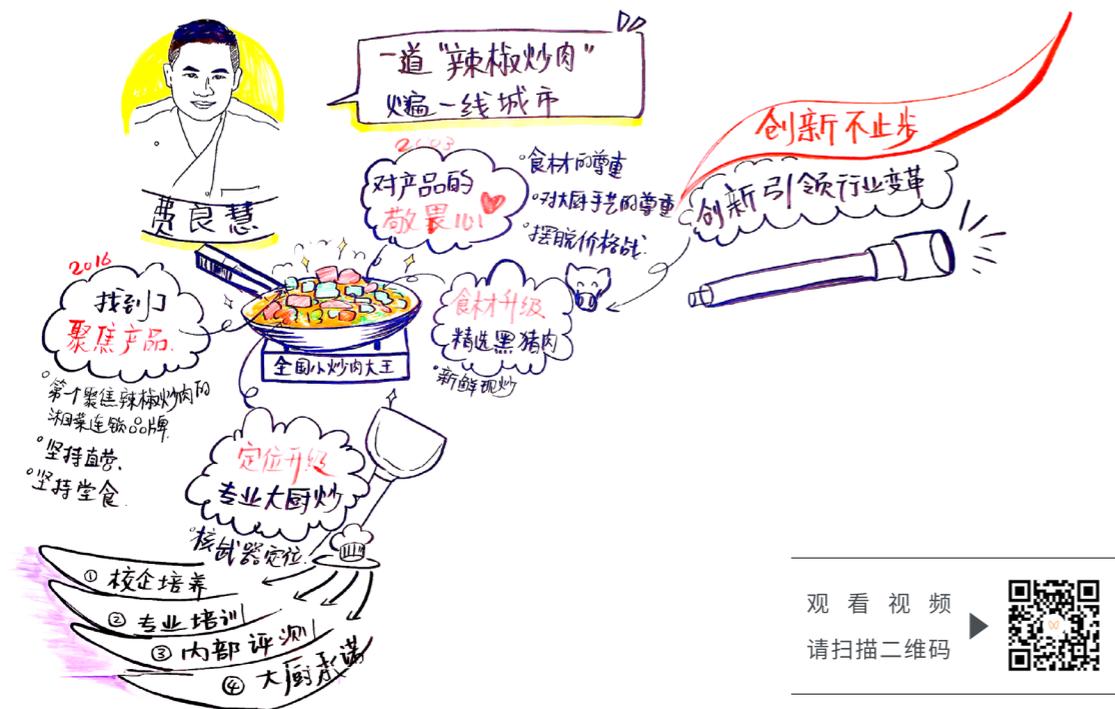
现在，这是一个很平常的现象了。我们怎么看待呢？所有的创新，都要经过顾客验证，只要菜品、餐具、服务流程、装修设计只要有人模仿，就是大家认可的主意，反而激发我们把它做得更好。所以，这其实一个极好的检验办法。

无论是门店，用的小工具，菜品的创新，研发的饮料，所有的创新都是不止步的。在下个月，我们还会再推出大厨现磨的原味豆浆。

返璞归真，长期主义

返璞归真，是餐饮人容易说到，但很难做到的一件事。费大厨未来还会坚持求真，食材的真、厨艺的真，场景的真，让费大厨有烟火味、人情味。

对于长期主义，我们认为，不加盟是长期主义，有效激励有贡献价值的员工是长期主义，以顾客价值作为考核也是长期主义，但是，持续地创新才是真正的长期主义。



杰克股份创始人、董事长阮积祥 挖掘全球商机，探索中国品牌的蓝海



大家好，我今天分享的主题是《“隐形冠军”全球缝纫机大王的练就之路》，包括两部分内容：第一、杰克缝纫机的全球化之路；第二、品类创新对全球化进程的助推。

全球化之路：从全国第一到全球第一

杰克股份创办于1995年，是全球缝制设备行业产销规模最大、综合实力最强的全球化企业和服装智能制造成套解决方案服务商。

多年来，我们积累了多项荣誉，连续14年缝纫机出口量稳居中国第一、连续13年全球销量稳居行业第一、连续10年专利申请数稳居行业第一、连续5年全球销售额稳居行业第一。2012年我们与里斯合作，此后成为行业唯一连续四届（两年一届）当选“全国售后服务十佳”的企业。

杰克的发展经历了国际贸易、国际化、全球化三个阶段。

国际贸易阶段

1 国内国际两手抓

我们决定同时探索两条道路，既致力于国内市场，也不放弃国际市场，因此国际贸易是我们迈出的第一步。这样的举措恰好符合国家后期提出的“内循环为主、外循环为辅”的双循环经济模式。

到目前为止，仍然有许多企业，尤其是快消品企业，没能走出国内市场，大家普遍认为国际贸易难做，其实不然，我分享两点经验。

第一，如何走向更多国家？我们可以借鉴过去20年中国所走的路，并将这种经验复制到越南、印度尼西亚、非洲等发展中国家，这并不难。

第二，如何找到全球合作伙伴？过去全球的资源和信息还没有今天这样发达，企业可以多多参加当地的展览会，这些展览会汇聚了各种不同领域的企业，方便企业找到适合自己业务需求的代理商或合作伙伴，这种方法是我们在初涉国际贸易时经常采用的。

2 品牌名称全球化

企业创办初期，需要首先明确一个根本性的问题，企业的本质是什么？是要做一个仅在国内经营的小公司，还是要成为一个全球性的品类大王？这个问题会时刻警示着你，企业打算做多久？做多大？做多远？这也正是企业愿景、使命、价值观所在。对于当时的“飞球”而言，我们决定要做成一个全球化企业。

企业家的梦想、愿景决定你的企业能走多远能走多久。

起初，我们把公司命名为“飞球”，有飞遍全球的寓意。1998年我们参加了一个大型展览会，许多美国人看着我们的商标和产品纷纷摇头，认为我们的名字有问题，我当时不以为然地问他们有何不妥。对方指出“飞球”（Feiqiu）与英语中骂人的话发音相似，容易在国外产生歧义。此外如果将“飞球”翻译成葡萄牙语或西班牙语，会译出各种各样的含义，稀释了客户对品牌的认知。

我们从这次展会中汲取了惨痛的教训。在品牌国际化命名方面，如果企业想要全球化，必须慎重考虑如何命名。由于地域的限制，许多中国企业的商标名称都很难走向全球。日本的品牌命名方式就很值得借鉴，比如“索尼”，是一个新创造出来的英文词汇，只具有品牌效应，没有其他含义，这是很有深意的做法。

1998年，我们开始了系统性的商标注册工作，找到咨询公司探讨了一系列问题，比如怎样注册商标？哪些可以注册？某些商标的具体含义等等，我们成功做到了有效定位。三年后又花费了200万，在全球范围内注册了商标的全品类，仅注册过程就耗时一年多。“杰克”这个名字的诞生，纯属机缘巧合，当年电影《泰坦尼克号》大火时，很多人都去注册了与“泰坦尼克号”相关的商标。“杰克”就像“咖啡”一样，本身并没有特定的含义，不论是法语、印度语、还是西班牙语，都叫“杰克”，因此许多人误以为我们是一家国外企业。

无论国内国外的企业，都应该利用好一个全球化的名字，利用好商标，这对企业未来的全球化发展布局至关重要。里斯先生也一直强调，中国品牌的命名存在很多问题，需要提高重视。

国际化阶段

国际贸易阶段是企业有什么产品，就卖什么产品，打价格战，把渠道当作消费场。国际化阶段是市场需要什么产品，我们就去卖什么产品。

在这一阶段，我们开始明白消费者是我们的用户，应当做好品类定位，以品类为主导，以品类为创新，以价值为营销。根据客户需求，开发出符合要求的产品，我认为企业能否明白这一点，是企业进入国际化阶段的标志。零几年，我们进军印度市场时，根据当地的市场需求，进行本地化调研，开发出一个全新的品类，直到今天，它依然占据着全球市场60%的份额。我们建立了两个关键业务线，一个是产品设计主线，另一个是订单交付主线，并开始实行本地化运营。

2003年我们引入了ERP系统，借助信息化、数字化手段进行全面运作。尽管当时公司规模较小，还不到两亿，但在运作方面，我们起步很早，与联想、海尔等企业一同成为首批实施ERP的公司。

全球化阶段

1 逐步拓宽国际市场

我们在全球建立了多个研发中心和办事处，目前有7000多名员工，来自于60多个国家。其中印度有4家公

司，遍布城市的东西南北。

我是否亲自在这些地方办公并不重要，因为我们已经实现了本地化经营，可以利用全球人才、合理配置与整合各种全球性的资源。

2 探索更多合作可能

我们很早就与里斯公司展开了合作，在杰克全球化的进程中，里斯公司起到了非常积极的助推作用。大约零几年时，我在一次中国企业家论坛上，接触到了里斯的定位理论，我非常认可并欣赏。随后第二年，我们便正式与里斯公司展开了合作，开始探索多种多样的市场机会。

缝纫机的市场受众主要是服装生产企业，过去以大批量生产为主。随着时间的推移，我们已经明显看到整个服装行业正在朝着个性化、时尚化的消费趋势发展，这也与当下的消费需求相吻合。

然而，我们当时并未意识到小单快反市场的发展趋势，因此没能及时抓住这个新的市场需求。这也进一步表明了，企业必须紧跟市场趋势，才能把握机遇、应对挑战。

3 全球化的定位理念

定位理论起源于美国，发展在中国，定位理论全球化是企业全球化的基础。

定位理论发源于美国，发展在中国。没有定位理论的全球化，就没有我们的全球化。

最早开始使用小单快反模式的是中小型服装企业，这是客户需求所致，这些中小客户很早就加入了我们的渠道网络，成为了我们的分销伙伴。如今所有中大型服装企业也都纷纷加入了小单快反的阵营，所以我们将自己的品牌定位为“以服务为导向”。

尽管服务是一个不错的定位策略，但我们发现，服务只是定位理论的一个组成部分，更重要的还是全球化，原因有两点。

第一，在中国做不到第一没关系，国外还有机会。

首先，需要在定位方面取得领先地位。其次，企业要把握全球商机，抓住机遇立即去做，争取做到全球领先。这是所有企业全球化的一门必修课。在中国可能很难成为第一，但在国际市场上，我们完全有机会做到这一点，至今依然如此。

海信在卡塔尔以“全球第二”的热搜形象吸引了全世界的关注。尽管他们无法成为第一，只能争取第二的位置，但这种方式已经在国内消费者心中形成了认知优势。

第二，分析一下我对全球化认知。

杰克在定位过程中采用了“中国第一”加“快速服务”的策略，我们的品牌本身就是以服务为导向。我们在服务方面做出了许多特色创新，从1.0升级到2.0，从快速响应到预测性服务，努力确保服务能够真正有效的做起来，帮助品牌落地，使品牌在国内站稳脚跟，同时又能够在全球范围内运作。尽管在品牌方面，我们还不能与国际巨头相媲美。但是我们在销量、营业额方面已经遥遥领先，成为全球行业第一。有一部分国内消费者还不知道我们是中国第一、全球第一，如果我们能够吸引到这部分消费者，深入挖掘他们的需求，这个定位对于我们的全球化战略将产生积极的影响，且效果显著。

品类创新对全球化进程的助推

整个全球化过程当中，最核心的还是品类创新，只有品类创新才能助推整个公司有效快速的发展，只有品类创新才是实实在在给用户、消费者创造价值。

聚焦超级爆品

品类创新方面，大家都了解定位理论，我们首先用到的是定位理论中的第一个原则“聚焦”。我们一直以来的营销策略都是打造超级爆品、旗舰产品，再将其他产品与超级爆品进行有效组合。

缝纫机并不是单一的产品类别，与电器一样，它也可以细分为多个子类别，其中平缝机、包缝机是我们的两款主要销售产品。过去十年，我们在平缝机领域开创了新的市场，通过持续地产品创新，将其销量提升为总销量的40%。具体是如何做到的？快反1.0迅利II：2012年，我们的目标是打造一个更轻便的产品以满足小单快反市场的需求。于是我们生产了不用膝靠的缝纫机，销售量达到了90万台，成为全球第一。快反2.0 A4：2015年，我们与德国设计公司和其他合作伙伴合作，打造了会说话的缝纫机。在产品交互设计方面开创了新潮流，推出了具备语音功能的智能缝纫机，操作更加简便，累计销量达到了210万台。快反3.0 A5：2018年，我们又推出了智能语音缝纫机，销量达到300万台。快反4.0 快反王：2023年，我们重磅发布了“快反王”智能缝纫机新品，实现了两大核心技术的创新突破，真正做到“日缝百款不停机”，仅发布会当天全球订单就超出了15万台。

打造核心技术

虽然服装市场受到国际需求紧缩的影响，缝制机械行业面临着较大的压力，但杰克的思路始终是越淡季越要逆向经营，以长期主义思维加大研发与市场投入力度。

我们花费了极高的研发成本与人力成本，不断提升企业的核心技术。我认为无论是工业品还是快消品，只有拥有核心技术，真正为用户创造价值，满足客户需求，才能做出成绩。企业战略中有非常核心的“3定”：定目标、定策略、定战略控制点，其中定战略控制点必须要靠技术。我们可以很自豪地说，杰克缝纫机的核心技术，别人几年都跟不上，因为我们所投入的研发成本远远高出行业水平，竞争对手根本没有办法超越。

借助专业工具

1 益普索

如果企业想成为品类的领军者，就必须寻找最杰出的专家，因此在过去的20年里，我一直与世界一流的公司合作。

法国益普索（Ipsos）是世界上最大的调查公司之一，我们已经合作多年，益普索在前往每个国家进行调查时，都要求将数据精确到百分点。调查方面，我认为益普索是当之无愧的首选。

2 田野调查

田野调查由日本人发明，是社会科学中最重要的调查研究方式之一，它强调在调查中要深入体验、收集资料、实地考察、亲身参与。只有这样才能挖掘出用户的需求，解决用户的痛点。

3 NPS

净推荐值（Net Promoter Score）是全球公认的有效调查方法之一。很多人可能早有了解，书籍《终极问题》中也有详细的介绍。NPS也是益普索等大型调查公司常用的工具，通过大量数据模型回归分析，减少调查误差，使结果更加准确可靠。

净推荐值是指客户有多大意愿将企业或服务推荐给他人。它是衡量客户对品牌、服务、产品的满意度、忠诚度的重要指标。所有企业都可以借助NPS进行影响因子分析，逐一细分，找出关键定位点。通常情况下，一个公司的净推荐值达到40到50，已经是非常好的成绩。特斯拉和苹果的净推荐值在30到40之间，我们公司的净推荐值达到了46，这是一种认可。

4 里斯定位

任正非曾说：“所有的企业管理干部都要学会买买买。”意思是说，所有的企业管理人员，要结合自身发展情况，不能只盯着利润，要学会买买买，使用专业工具，与专业机构合作，采购他们的服务，成本要远低于自行

摸索的成本，这是我多年来始终深信的理念。

在定位方面，我认为里斯是最佳的选择，他们在定位理论方面有很深的研究，并开创性地提出了很多新的见解。

捕捉定位差异

缝纫机行业中有一些日本企业表现非常出色，他们的产品经久耐用、基础性能好。杰克如何脱颖而出？

一方面，我们必须追求更快速的出货速度、更丰富的功能，以及具备厚薄弹自适应的技术。另一方面，我们要认识到产品的薄弱点，找出自身产品与竞争对手的差异之处，就像百事可乐和可口可乐之间的差异定位一样。

我们的最新定位是“快反王”，将“快反”作为第一大产品品类，同时直接将“快反王”作为品类名称，二者合一，才能够更有效地在消费者心中建立有效认知。经过长达10年的投入，杰克调整技术方向、完善技术工程、成立技术委员会，逐步实现了从“智能对话”到“厚薄弹性自适应”的技术突破。

如今我们不仅是品类的创造者，更以品牌身份向全世界同行传达中国企业的出色，我们的品牌定位已经从中国第一，提升到了全球第一。

深挖价值定义

把技术做牛的同时，还要把价值定义挖深。我始终强调，定位不能模糊，不能有两个定位，要聚焦一点，深入挖掘这一关键定位点的价值。

我们“快反王”的卓越与独特之处在于，成功地将芯片与机械结合，整合为AMH自适应技术。九脑章鱼芯片能够智能感知不同面料，实时做出响应，处理薄料时使用薄料专用技术，处理厚料时则切换为厚料专用技术，相当灵活。

快速感知价值

价值定义必须能在1秒种内被感知。也就是说全球化企业的广告视频必须达到无需文字、视频、声音解释，看一眼就能理解的程度。我通过一个案例，向大家介绍我们是如何实现价值感知的。

杰克每年都会在全球首发一款产品，并自主创办产品全球发布会，类似于京东618、淘宝双11的大型活动，支持50种语言，进行全球同步直播。“快反王”的发布会在全球吸引了一百多家不同的媒体，包括新浪、网易等，但是我们没有花费一分广告费。

我们还举办了很多令人印象深刻的活动。比如，180场全球挑战赛，把它做成了“村超”，从小县城、地级市中逐级选出冠军，最后吸引了全省、全国、全球大量的挑战者前来体验。此外还有“排队体验快反王”活动，让人们在排队时产生好奇，产生进一步了解我们和其他竞争对手区别的欲望，还有机会获得数千甚至上万元的奖金，这极大激发了消费者的兴趣。

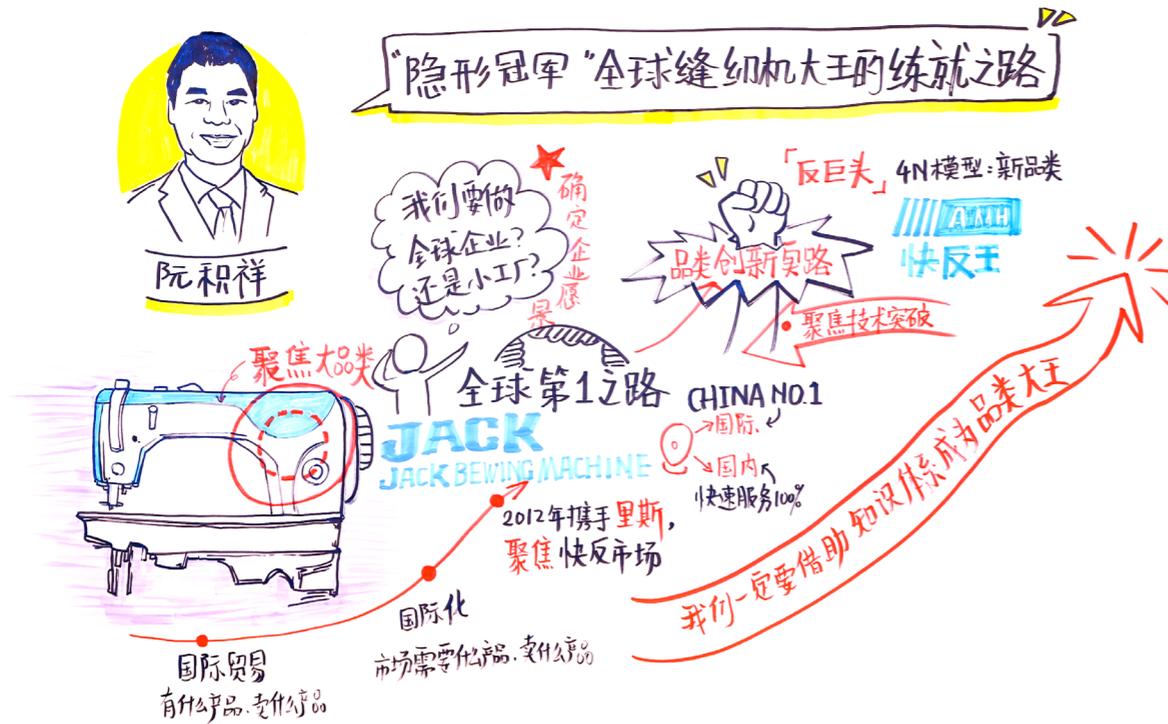
我们不依赖广告，而是依靠公关来进行有效宣传。我们拥有成千上万的全球渠道，以团队协作的方式推动业务增长，最终将我们的产品推广到全国用户和服装厂。

总结

首先，我分享了杰克股份从国际贸易到国际化，再到全球化的历程，以及拥有一个全球化品牌名称的重要性。其次，我认为全球化的核心始终是品类创新。只有通过品类创新，才能推动整个全球化运作的发展。要将关注点聚焦在核心产品上。我们通过品类创新开创了旗舰产品平缝机和包缝机，每年年底的经销商年会都会对产品进行有效组合，形成旗舰产品+超级爆品+小品类爆品的模式。最后，我总结了六点全球化知识。所有企业家都希望自己能够成为某一品类的领军者，最关键的一点在于企业必须学会充分利用专业机构，与专家公司合作，借助专业工具，才能事半功倍。同时，打造自己的核心技术，紧跟市场需求，力争全球领先。

未来是一个全球化的社会，任何由中国开创的品类都有机会在全球范围内开创伟大的商业征程，成为

全球品类之王。我愿意与所有的企业家朋友携手合作，共同前进，谢谢！



里斯咨询全球合伙人 中国品牌的全球发展机会



全球合伙人专场主持人：里斯咨询全球主席劳拉·里斯

大家上午好！

今天，我跟里斯咨询全球合伙人们一起探讨中国品牌如何走向全球化，成为全球的领导品牌。

我知道中国品牌的机会巨大，但接下来，这些“增长之王”们面临的是全球市场的挑战。

如何打造一个品牌呢？

品牌聚焦不应在货架上、市场上，品牌打造是在大家的心智里建立品牌。我们是要在全球人们的心智中打造我们的品牌，不是任何一个人的心智，而是全球人的心智。当然，全球的心智是巨大的，机会也是巨大的，每个人的心智都值得品牌去占据。可口可乐、麦当劳、奔驰、阿迪达斯、微软，它们是全球知名的品牌，不管哪个国家都知道这些品牌，他们所坚持的原则就是我们今天讲的定位，要占据大家的心智。

全球品牌在心智当中应有一个全球的定位。比如，可口可乐创造了可乐这个品类，“可口可乐是正宗的”就是可口可乐的全球定位。品牌的全球定位也成为了全球词汇的一部分，不管使用哪国语言都可以认出来，也就是说，把“可口可乐是正宗的”定义成了人们的心智。

品牌成功的关键在于品类，品类就是定位关键，它是终极定位理论，如何区分呢？与你的竞争对手相比，你是品类的第一人，我们希望你也是品类的第一人。

我是里斯咨询全球主席。我介绍一下里斯全球合伙人团队：Michael Brandtner、Jens Hansen和何松松，下面有请里斯咨询欧洲合伙人Jens Hansen。

观看视频
请扫描二维码



里斯咨询欧洲合伙人Jens Hansen 如何进入全球范围的心智去建立品牌



讲到定位、认知，我们也应该更好地考虑一下我们在座所有公司的认知，我们在观众席上看到了这么多的能量。在世界上很少有像中国这样的地方有那么多的能量。比如，杰克，就是来自于中国的全球缝纫机行业的最大公司。

今天的主题是中国品牌的全球市场，我们希望里斯能帮助更多中国企业建立全球品牌以及帮助他们建立全球认知。2000年，我第一次来中国，在过去的这么多年里，每次到中国我都会看到新的变化。媒体说的没错，我们随时可以看到属于中国的时刻，感受到中国的世纪。全世界都在学习中文，学习汉语，我也要求自己的孩子学汉语，因为汉语是在世界上非常大的语言体系。现在也开启了一个新的时代——中国的世纪。中国有悠久的历史 and 非常重要的地位，中国的历史要远比世界上其他国家的历史悠久。中国有很多的倡议，比如“一带一路”，这条倡议和过去的历史紧密相连。中国古代的丝绸之路对全世界都有着巨大的影响。“一带一路”可能成为世界上新的马歇尔计划，用马歇尔计划来比喻，意味着中国在上世界上已经扮演了非常重要的角色，特别是在中国周边的国家和地区中有无边的影响力。

中国已成为全球GDP仅次于美国的国家，中美之间的差距在不断缩短。虽然美国在过去20年中也在不断发展，但中国的增长令人难以置信，中国的发展之路令人惊叹。1990年，上海的东方明珠还没建立，浦东还不是一个区，但这段时间并没有那么漫长，城市已然发生了巨变，上海已经完全被重建了。所以，全世界都难理解中国为什么能在这么短的时间里产生了这样翻天覆地的变化。但现场的各位企业家们也非常有远见，你们雄心勃勃，你们希望不断成长。当我们进入全球市场之后，其他人并不完全了解中国的成长和发展以及成长到现在的原因。

在全球人均增长的数据上，中国也是领先者，中国在过去20年的发展是其他国家的4.1倍，同期，美国的增长率只有1.2倍，德国增长1.2倍，日本增长1.1倍，其他国家的人均增长都比中国要少得多。这就是我们虽然了解但却难理解的是，一方面中国增长是如此快速，另一方面人均GDP和发达国家相比还是有不少差距。所以，从人均GDP来看，中国还是稍微“弱”一点。中国的发展还有很大的前景和空间，但国内的增长还需要时间。中国GDP增长的驱动力其实主要是来自于出口，中国是其他国家品牌的全球制造商，中国在电动汽车出口方面也是领先者。

里斯在中国所做的工作，都是为了消费者的认知。作为制造商，需要知道消费者是如何看待我们的。好消息是出口创造了积极的正面认知，中国制造已经成为一张名片。我买的很多东西都有这样一个字样——Made in China，但我们很容易忽略这一点，因为你买的是品牌。这些品牌都是中国制造，对消费者的认知产生了积极的连接。但在过去的某一些时期，中国制造并不一定是积极的概念，随着时间的推移，消费者认知已经在慢慢变好了。与此同时，也带来一个坏消息——出口会让中国变得有依赖性。中国制造变得更加昂贵了，那些在中国生产的全球品牌可能要把制造转移到越南去了。所以，中国制造可能会有新的标签，这就带来了一些风险，比如毛利会变得更少。中国也无法控制品牌制造代工的逃离，因为在其他地区生产的也一样，只是生产产地不一样而已。

中国50大品牌中有很多品牌我都不了解。我来到中国，看到的是城市被重建了，新品牌也不断涌现出来，它们非常成功，企业获得了蓬勃发展的机会，并且有的公司比其他公司规模要大得多。比如茅台，已经成为全球范围内巨大的品牌。当然，还有更多的中国品牌我不知道，我不能说他们在中国不成功，里斯的使命就是帮助中国企业打造品牌。

里斯从70年代开始了定位工作，当时美国的情况与中国类似，美国也在发展，品牌也在发展，他们希望能全球化进入到欧洲，所以上世纪90年代是全球化蓬勃发展的年代。在全球范围内，70%的品牌心智是西方化的，中国也正在经历美国当年的发展历程。从这一角度来看，中国只代表了世界的1/5，世界上的4/5的人口还是在中国以外的国家。当然，基于中国庞大的人口基数，中国品牌在本地取得了成功，而还有海量的人口在中国以外。

在全球化的策略上，抖音创始人张一鸣的观点非常值得借鉴。国外对抖音这个品牌并不了解，张一鸣认为，中国虽然占据了全球互联网用户的1/5，如果不扩展到国际化，我们一定会输，因为我们丧失了4/5的人口。他希望在全球范围内取得巨大成功，全球化的战略是必需的，因此，他把这个品牌命名为“Tiktok”，因为全球化仅有中国名字还不够，一定要有一个国外名字。全球前100的品牌中，有55个来自于美国，而中国只有华为和小米。对于中国品牌来讲，能成为中国第一固然不错，但要国内的领袖成为国际的领袖却不那么容易做到。在国际化的过程中，中国也是非常好的投资人，联想购买了IBM的个人电脑业务，吉利购买了沃尔沃，海尔购买了GE的家用电器业务。当然，如果你在行业中已经是中国的第一，是不是应该考虑走向全球了呢？中国品牌走向全球又会面临怎样的挑战呢？

对于中国品牌来说全球化的最大挑战是什么？不仅仅是如何创建品牌，更重要的是如何找到定位、建立认知、占据心智。

建立认知，不只是创造品牌，关键是要占据心智，如果占据不了心智，这个品牌就不存在。但是，如何占据心智，如何创建品类，如何为品牌建立定位？

那么，全球对中国的认知是什么？我们都应该好好想一想。

长城，是中国抵御外敌入侵的象征，现在是著名的景点；熊猫、春节、龙舟等也是中国的象征，很多华人一起庆祝春节，对于国外的人来说很是独特。中国举办很多大型的活动，在大型活动的时候，可以看到很多城市的街景，国外的人对此也很好奇、感兴趣。中国功夫、中医、针灸等在全球都有很深的认知。中餐也非常具有特色，全球很多人对中餐了解还很少，他们喜欢，但了解的并不多，还有很长的路要走。中国国家主席习主席每天都会新闻上露面，全球其他国家也非常重视他的发言。马云创立了阿里巴巴，让全球变成了一个地球村，可以很方便地购买到全球的商品。姚明，第一位来自中国的NBA状元，是全球体育界的名人。中国是全球电动车制造中心，中国的电动车电池也在全球电动车供应链中占据了非常重要的位置，中国电动车充电桩也领先于其他国家，这些都是在全球心智中非常重要的认知。中国已经成为锂电池全球的领导者。

在全球心智中，让人耳熟能详的中国品牌就是抖音。很多人之前不知道Tiktok是中国的品牌，当美国政府想在美国禁止抖音时，大家才知道原来Tiktok是来自于中国的品牌。孩子们喜欢Tiktok，他们可不想看到Tiktok被

撤销。我觉得抖音有很大潜力成为全球的生意平台。

SHEIN也是来自于中国的快速时尚品牌，它虽然没在中国销售，但是大家都知道这是中国的品牌SHEIN，大家可以在上面买时尚的产品。联想购买了IBM的产品，很多人不觉得联想是中国的品牌，因为联想全球到处都可以看到。在线购物平台TEMU是拼多多的海外版，以前购物都是用亚马逊，说明现在电商是非常重要的领域。欧洲、美国重视国家安全的问题，这对中国品牌来说产生了一些影响，比如美国的禁令影响到华为业务在全球的拓展，抖音也经历了好几次听证会。

上世纪90年代，浦东大多地方都是农田。2008年，对国外的品牌来说，中国企业只是生产商。现在，很多品牌都已经在中国建立了工厂，也有很多美国公司来中国购买产品和设备。我也告诉他们，中国市场是全球的未来。当然，人们的认知会持续很长时间，只有缩短认知的差距，才能让中国的产品、中国的品牌走向全球。

是什么构成了人们对美国或美国品牌的认知呢？是高科技！在前100大品牌中，高科技占据了主导地位，全球所有国家都知道这些品牌，有些品牌已经成为了全球人民的词汇了。这些品牌就是在人们认知中的一种桥梁。德国的品牌认知中，最出名的是汽车，大众、保时捷、宝马，还有SAP、阿迪达斯。当然，还有德国的啤酒。奢侈品LV、香奈儿、迪奥代表了对法国的认知。当然，法国的认知中占据了大家的心智主要是时尚、化妆品、服装。古驰、PRADA、ILLY、Barilla等时尚品牌是对意大利的认知。日本是后起之秀，一开始日本汽车举步维艰，后来一步步成了可靠性的代名词。消费电子也是对日本的认知。韩国有LG，三星等电子类的全球品牌，时尚、电视剧电影等也比较知名。当他们看了韩国的电视剧电影，也进一步推广韩国的产品品牌。

延伸到下一阶段，我们要建立认知，从而更多的找到挑战和机会。目前市场看来是有一些萧条，出口有所下降，但我认为不会是经济危机。

接下来请Michael Brandtner上台。

里斯咨询欧洲合伙人Michael Brandtner 创造全新品类，抢占全球心智



全球大部分公司都有一个梦想，有一个大的全球品牌，大的全球认知，可以取得大的全球的成功。同时，也有一个挑战。全球范围内有不同的国家，中国、美国、德国、加拿大，在这些不同国家中有不同的语言和文化，不同的认知，当然也有不同的品牌的情况。

所以，我们没有一个统一的全球心智，我们有完全不同的心智，不同的国家有完全不同的认知。怎样才能进入到这些不同的全球心智中去呢？有没有有魔力的战略让我们做到这一点呢？可口可乐创造了一个全球性的品类，在这个全球性的品类中去契合到全球的心智和认知。

今天会议的主题就是让我们思考全球品类创新。我们先要思考全球品类创新，你需要去找到一个空档，在某一个品类不存在心智，你要找到它，并填补这个空白。

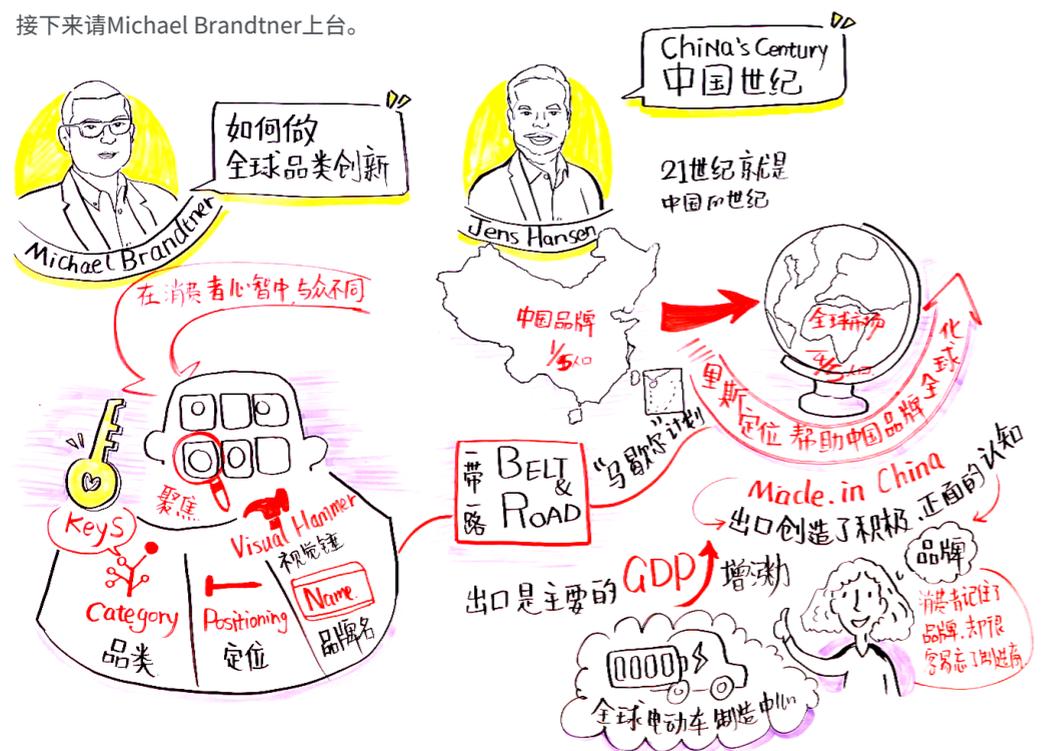
特斯拉并没有发明电动汽车，但特斯拉却成为在人们心智中记住的第一家电动汽车品牌，首先是在美国，然后在全世界打造全球心智。在中国的品牌中，抖音也一直在做这样的工作。成为全球最佳，成为全球的领先者。

如何从中国领袖成为全球领袖？

首先，我们要先思考心智，要在心智中打造一个全新品类，这是在全球心智中与众不同的关键。其次，定位要聚焦。让别人一看到你就觉得你是行业领袖。最后，要有视觉锤。视觉锤可以帮助强化定位，强化消费者的心智品类。特别是国际化的过程中，如果具备强有力的全球范围内的视觉锤，则是非常有帮助的。因为视觉图像不需要翻译，在全球范围内都是可行的，如果你看到苹果，马上想到iPhone，看到金拱门就想到麦当劳。

如果里斯先生还在世，他一定会告诉你，全球商业中最有力的动作就是创造一个全球性品类，这样你可以在全球的心智中拥有一个词眼。

接下来，有请劳拉。



观看视频
请扫描二维码



观看视频
请扫描二维码



里斯咨询全球主席劳拉·里斯 打造全球品牌名的关键方法



非常感谢我的团队成员刚才的总结发言：如何进入全球范围的心智去建立品牌。

中国的经济和美国经济一样庞大，为什么美国品牌那么成功呢？就是因为全球品牌100强中美国就占了55个，而中国只有2个，这是中国的挑战，也是中国的机会，中国也可能出现更多的品牌。

未来真正的改变，是让中国展现真正与众不同的点。曾经，你们为其他国家或其他公司建立了品牌，现在时候为自己建立品牌了，不仅是在国内，还要进行全球化。一定要利用目前的时机，因为全球范围内都在关注着中国，谁是下一个中国的马斯克？中国有这样的技术，有这样的洞察力，全球都在等着中国。

全球品牌的发展将会加速，其中蕴含着中国品牌的机会。品牌不是在市场上打造的，眼光不应聚焦在市场或货架上，全球品牌是在全球的心智中打造的。

但这绝对不简单，中国还有很多挑战。心智是如何运作的，全球的市场营销定位是如何运营的？毫无疑问，我们需要赢取用户的心智。很多公司在赢取中国消费者的心智方面已经非常成功了，但全球范围的心智是不一样的，如果你们的目标是希望中国品牌打进全球的心智，用中国的一套规则和做法是行不通的。事实上，其他国家的公司也面临这样的调整，但对中国公司而言，挑战更大。请不用担心，里斯有一套解决方案，且也已取得了部分成功。

你们也可以看到很多问题，比如中国品牌的名称在中国非常强，但在全球范围内却非常弱，因为全球的心智是不同的。比如杰克缝纫机一开始品牌为“飞球”，美国人听了之后很震惊，不明白是什么意思。改变了品牌名，也改变了成功率。我们从这个案例中去看看一看全球心智是如何运作的。

大家的头脑中都有一本辞典，实际这是一套复杂的操作系统。而我们大脑中浮现的并不是辞典，而是声音，语言中的押韵、重复其实都是声音的工具，让这个名字能让人记得住。因为大脑的运作方法是以声音存储的，声音也是辞典中重要的组成部分。另外，声音是我们沟通的方法，我们不是把事情写下来，而是我们告诉别人这些

事情，哪怕有的时候人们读一些东西，他们都是在大脑中先转换成声音，然后在大脑中存储下来。大脑有两大力量，一个是声音，你怎么说它的；另外一个视觉，你怎么看它的。所以，声音至关重要，声音也是我们挑战的重中之重。

中国品牌要进行国际化，挑战就是中文。对中国品牌来说，能看懂中文，会说中文的人就会觉得中国品牌非常棒，而对于说英文的人士来说，看到这个品牌就会觉得有问题，因为他不能读出这个品牌，记住这个品牌，也没法告诉别人这个品牌是如何的。如果让我说“小米”“华为”，首先发音就不对，所以感受非常不好，这些声音对我来说太难了。中文之所以是全球范围内适用人数最多地语言，是基于中国人口数量庞大。

但今天的主题不是中国市场，而是中国品牌如何进入国际市场，要去占据全球范围内的另外的4/5。英语其实是最大的外语，英国、美国人一出生就说英语，英语是他们的母语，但其他国家有10亿人把英语作为第二语言。

在全球范围内，我可以和大部分人沟通交流，因为英语已经成为那些国家的第二大语言。他们会自己的母语，但也会去学英语，这是一个事实。英语是全球心智的语言，如果品牌要在全球的心智中占据一席之地，这些声音在英语语言中一定要听起来舒服。

同时，互联网在目前也非常重要。而在互联网上获取信息，英语更为主导，有60%的网站是英文网站。当然，我并不认为英文更好，这只是一份实际的数据。

所以，品牌的语言名称一定要在全世界范围内听起来舒服，这就是考验。如果用户的母语是英语或者第一外语是英语，他可能不能很好地发音，不能记住这个品牌。因为有很多中文品牌在英语语言中太难了，所以成为了国际的品牌。

有些品牌用拼音把中文名字变成国际品牌，但实际上，拼音在损伤全球品牌的潜力，因为说英语的人用拼音记住品牌很难，拼音不会让我们觉得更容易，反而更难。要成为一个全球品牌，一定要在英语中找到一个读起来很容易记住的名字。要创造一个国际化的品牌，一定要有让大家容易记得住的名字，你可以保留中国的品牌名，但在进入国际市场的时候就要不同的品牌名。

现在有很多知名品牌都是如此运作的，比如抖音在国外就是“Tiktok”，我再也不用说拗口的“抖音”，而“Tiktok”，用英语读起来非常舒服。当然，也可以不用声音，用它的logo视觉效应来显示品牌，但显然“Tiktok”才是更好的选择，这个词让我们记忆犹新，而且是新的品类。现在Tiktok是全球领导性的视频平台，它创建了一个新品类，它是第一个在这个品类中的品牌。所以，抖音的这种做法才是走向全球的战略。抖音做的非常简单，在互联网视频刚兴起的时候，都是在电脑上看横屏视频，在智能手机广泛普及的时候，抖音就把视频竖着播放了，我们再也不用把手机翻来翻去了，也可以跟着视频中的音乐跳起来。这在一开始只是一个新的想法，从一个聚焦点开始再进行拓展。

人名也一样，也存在国际化的问题。我有很多中国朋友，他们都给自己起了英文名字，因为让我记住他的中文，实在太难了。有自己的中文名，再有一个英文名，完全不会有问题。

“Krating daeng”是红牛在泰国的名字，无论是中文还是英文，它都是非常难读的，但中国用“红牛”，越南用“red bull”都非常容易。从红牛的名字和视觉效果上来看都非常不错，声音和视觉效果都是产品的重要组成部分。“Ralph lifshitz”，对英语来讲也是很难读的名字，但改成“Ralph Lauren”就很顺口了。

起一个容易读的品牌名非常重要，一定要创造一个容易记忆的全球品牌名，要尽量简单、简短、独特。比如Sony是一个全球品牌，它不一定用英语，只需要用英语读起来、听起来合适就行。

另外，一个更好的视觉效果也能让大家想起品类。这样让大脑，心智更容易记住。比如，杰克是一个很好的名字，大家听起来熟悉，联想也很容易，大家的心智也很容易让人记住。自己的姓、家族名都可以成为非常好的品牌名。福特、戴尔、香奈儿、法拉利、迪士尼等都是创始人或家族的名字。此外，还有另外一个好处，因为打造这个品牌的是人，是创始人。每个品牌都应有自己的代言人，我们知道，公关是品牌重要的组成部分，代言人对品牌的公关工作非常有帮助，很多品牌的创始人其实最早都是品牌的代言人。姓也是很重要的策略，比如，电动汽车小鹏、理想等都可能成为很好的全球战略品牌名。

用通用词作为品牌名并不是好的策略。通用词并不是不好，但用作品牌名称就不是最合适，比如，能把“能

量饮料”用作品牌名吗？不能，品牌名一定要听起来是合适的。比如，不能把“搜索”这个词用作品牌名，用谷歌就更为合适。另外一个策略是用通用词压缩成为一个全新的独特品牌名，比如大豆+奶=豆奶，它就成为了品类名的先锋。美国有一个品牌Drybar,其实是“Blow dry+Bar”的压缩组合。

我们需要把目前的品类再进一步聚焦，比如理发店可以做很多业务，理发、沙龙、吹头发、剪发和染发，而实际上在品牌建立时不能什么都做，要聚焦，比如只做吹干这一业务。实际上，拒绝什么都做的做法非常重要。

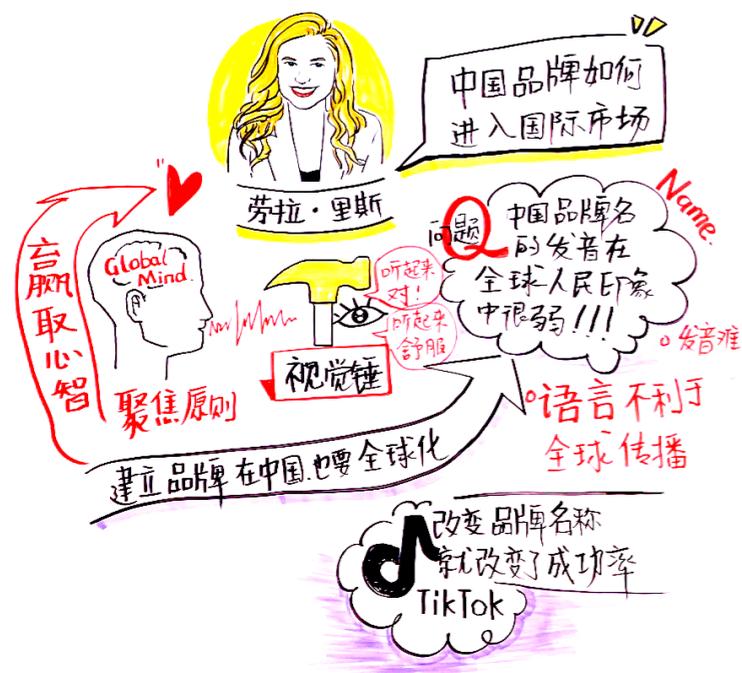
Paypal、Coca Cola、Dunkin donuts等词的节奏非常好，听起来非常动听，就是非常好的品牌名。还有一些品牌名能引起联想。Amazon.com，最开始只是书店，亚马逊是全球最长的河，这就是很好的联想。Facebook，在我们上大学的时候，Facebook就是一本书记录，里面有所有新生的照片、介绍和通讯方式，可以在校园中找到好朋友。

新品类是品牌名创建的最好时机。有一个葡萄酒品牌，想把“河流”的名称加入到品牌中去，他自己有主张环保，所以用到了可回收的塑料瓶，这是一个不错的点子。但如何才能又让人记住名字，又把“可回收”的概念纳入进去呢？我们想到，在美国，可回收的垃圾桶是蓝色的。所以蓝色的垃圾桶是一个很好的名字，最后这个品牌就命名为蓝箱葡萄酒（Blue bin），用了一个非常漂亮的酒瓶。就这样，他利用品牌介绍了他们可持续发展的梦想，以及关爱环境的梦想，新品类，品牌，视觉锤就这样建立起来了。

什么是全球品牌？全球品牌在心智中具有个全球的定位，全球品牌能够成为全球词汇的一部分，全球品牌不受语言的限制。

视觉锤非常重要，如果品牌名能一下联想到一种视觉，就非常成功了。紫色的床垫，是第一个零压力床垫，其实没有人在意床垫的颜色，因为床垫上面放的是床单，大家看不到颜色，做成紫色虽然花了钱但能让人更容易记住它。红魔龙虾，如果你看到红色，就会想到海鲜。熊猫快餐，就能让人想到中国。最后，动物也是不错的视觉符号。这种会让你联想到视觉图像，记忆犹新，直接打进消费者的心智。

下面，我们把时间交给里斯咨询中国区合伙人何松松。



观看视频
请扫描二维码



里斯咨询中国区合伙人何松松 品类创新战略，打造全球品牌的战略范式



过去十几年来，里斯中国的很多客户都涉足了海外的业务。中国各个行业的企业，要么已经涉足了海外业务，要么正在计划出海。这个过程里面，我们也看到了很多的经验和教训。我认为，品类创新战略，是中国企业打造全球品牌的战略范式。

需要强调的是，为什么要做全球品牌？虽然中国市场很大，但中国人口也仅仅占了全球人口的1/5的体量。

从成长需求来看，只有大市场才能打造大品牌；从竞争角度来看，只有全球品牌才能对抗全球品牌。因此，全球品牌在当今是一个必选项而不是可选项。

为什么没有诞生出能够享誉世界的全球品牌？我用一句话总结，我们的企业没有进入主流的市场，没有进入主流的渠道，没有占据主流人群的心智和认知。所以，难以打造在当地、在全球各地的主流品牌。无论是餐饮行业、服装行业，还是食品、饮料、汽车、啤酒等行业，世界级的品牌都是全球性的品牌，但这其中很少看到中国企业的身影。为什么？

追根溯源是战略发生了错误，我们简单地把国内战略、产品、团队复制到全球。

第一大误区，重销售、轻品牌。中国品牌的国际化道路往往是贸易先行，依托海外的经销商，找到一个经销商队伍，找到一些贸易商的合作伙伴，把我们的产品销售出去就完了，难以在消费者心智当中建立真正的中国品牌。以长城汽车为例，早在1998年长城就开始出口汽车到全球，到今天为止已经出口了全球100多个国家，2022年销量达到120万辆。在消费者心智里面有没有长城汽车品牌，调研来看，认知度还非常低。因为这种做法是以贸易的形式进入当地市场，我们的市场推广工作是缺失的，所以没有在当地市场消费者心智中建立品牌心智。

第二误区，没有正视当地市场需求。把产品拿出去，这是最简单最便捷的一条途径。我本人在海外留学的时候看到青岛啤酒、老干妈、旺旺这样的产品，但不是在主流渠道销售，认知度非常低。我们缺少真正满足本土市场化的产品。

第三误区，我们的企业、品牌没有进入主流渠道，难以争取主流人群。过去几年非常火的老干妈，持续有公关营销的事件，看似在国内知名度很火，但全球、美国、欧洲辣酱的第一品牌并不是老干妈。大家熟知的王老吉，也没有进入到西方主流渠道的选购中，也没有争取到主流人群。我们常说“品类创新不成功，品牌建设一场空”。如果缺少了品类创新的思考，缺少了以品类创新为依托的产品开发，我们难以攻下海外市场，难以进入主流渠道，难以占据消费者主流的心智认知。所以，我们并没有真正建立起强大的品牌。

费大厨的费总问过张云总一个问题：如果把费大厨开到美国市场，是否存在机会？张云总提了两个问题让费总思考：第一，美国人吃猪肉多还是吃牛肉多？第二，进入美国市场，是否需要做品类创新？最后费总陷入了深度的思考。

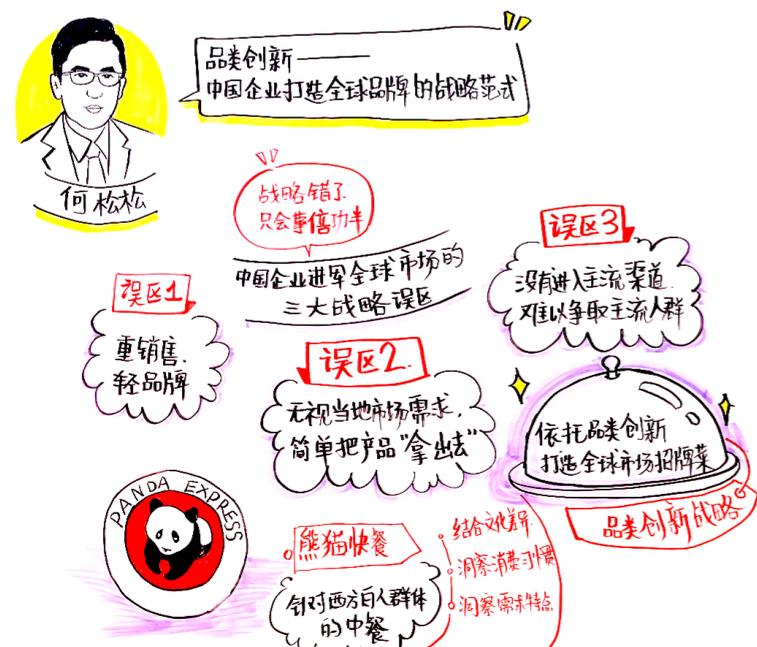
我们看看标杆企业是如何做的。熊猫快餐是针对西方主流的群体所做的一个中式快餐。围绕当地主流的消费者需求，设计一系列的创新的战略配套，从开发的招牌菜开始，30年前开发的第一道陈皮鸡，餐饮、餐具上的设计，刀叉筷，渠道布局，中西方做了非常多的结合。他们不是简单地把中国的麻婆豆腐、辣子鸡丁卖到海外去。

如何重构全球品牌战略？品牌需要面向主流市场、主流渠道、主流人群，结合文化差异、洞察消费习惯、需求特点。同时，打造全球品牌需要聚焦，依托品类创新打造出全球市场的招牌菜。

在这个过程里面，聚焦是非常重要的战略原则。在抢市场时我们要做杂货铺，做大市场就要做专卖店。

标杆企业怎么做的？依托品类创新打造出了全球市场的招牌菜，在汽车里面有Model Y，乐事薯片，有奥利奥的夹心饼干，还有可口可乐。我们走向全球的时候依然需要思考的是最大公约数是什么？如何找到品类创新，从而在全球建立一个非常好的认知，进入主流市场、主流渠道，占据主流人群。

最后，期待品类创新能够助力我们的中国企业打造出真正享誉全球的世界级品牌。



观看视频
请扫描二维码



虎邦辣酱创始人陆文金 虎邦辣酱如何打破行业局限，从1到10跃迁？



大家好，我今天分享的主题是《真香定律：虎邦如何在辣酱赛道突围》。

辣酱赛道为什么只有一个“老干妈”？

辣酱赛道的现状

调味品行业市场规模总量约为6000亿，酱油700亿，位居第一，辣酱400亿，次之。

在辣酱赛道，B端占2/3，主要用于后厨，C端占1/3，因此受众主要是来自于B端的消费群体。总体来说，这是一个中等偏上，值得关注的赛道。

辣是一种痛觉，能够释放多巴胺，给人带来幸福感，令人上瘾。近年来，人们对于辣味的喜爱逐年攀升，辣酱、辣味零食、辣味菜品的市场销量都在增长。

以往，我们认为辣味主要流行于中南、西南地区。如今，几乎全国范围的年轻人都喜欢吃辣，大趋势向好。

然而提到辣酱，多数人只会联想到老干妈，很难罗列出其他品牌。这是一个非常传统的赛道，却只有一个品牌占据着主导地位。

辣酱赛道的特点

1 品类细分模糊

尽管辣酱属于传统领域，但市场发展尚不成熟，仍处于早期发展阶段，还有很多尚未被定义品类。

辣酱是一个宽泛的概念，包含各种辛辣调味品，如韩式辣酱、豆瓣酱、红油豆瓣酱等。尽管它们在口味、风味上有着显著的差异，但人们仍习惯于将它们统称为辣酱。尽管老干妈始终强调自己是风味豆豉，并非辣酱，但广大消费者依然将其视为辣酱的一种，这类普遍现象说明，辣酱市场存在着品类边界模糊的特点。

辣酱领域的品类创新，首要任务是要明确定义、清晰划分各个品类。

2 难以深度分销

这个赛道为什么多年来没有竞争、进化、发展？不是大家看不到，而是非常难做。其原因在于，赛道分布浅而广。

尽管很多场景都应用到辣酱，但每个场景下的应用规模都不大。特别是在传统消费品领域，品牌普遍是通过深度分销发展壮大起来的。

2000-2010年是中国的消费品快速增长的10年，消费品市场涌现出了大量新品牌，它们都吃到了深度分销的红利。然而，深度分销并不容易，需要足够厚的土壤支持品牌在各地建立销售网络、拓展市场，以支撑整个分销体系的发展。

由于这两个特点的限制，目前整个行业几乎只有老干妈一家独大。辣酱企业有1200多家，品牌不计其数，在C端120-150亿的市场规模中，老干妈就占据了其中的40%。

其余品牌都属于辣酱市场中的第二大陆，门槛较低。低到什么程度？支起一口锅，就能生产辣酱调味品。但是真正做到一定规模的很少，很难找出超过30亿的辣酱品牌。

对于品牌来说，想要做大市场，一定要跨越鸿沟、进入主流市场。同时品牌的战略布局要有进化的思维，在实践中洞察机会、创造机会，并且要找到自己有效率的沟通方式，形成基于战略的市场组合、渠道组合、产品组合。

辣酱赛道的竞争格局

在酱油蚝油赛道中，前三名品牌占据着43%的市场份额。而在辣酱赛道18%的市场占有率中，老干妈占据了其中的15%。整个赛道的市场份额高度集中在头部，这就是目前的行业竞争格局。我们将不同的竞争对手做了一个盘点，大概可以分为三类。

1 延伸型竞争对手

品牌利用自己的剩余产能或已有销售渠道，延伸出一个新产品，这种做法相当常见。例如，海天、李锦记，都是在自己的现有渠道和生产资源基础上，推出了自己的辣酱品牌，并沿用其原有的品牌名称，不做任何区隔。

这样的做法，很难在赛道中做大，至少很难成为赛道内的代表性品类。大家都学过定位理论，都有这样的共识，延伸型产品很难成为品类代表。

2 模仿型竞争对手

许多企业都在模仿老干妈的做法，模仿老干妈的产品、包装、规格，售价设置的比老干妈更低。这样的做法，的确能够赢得一些生存空间，但很难做大。如果价格设定的比老干妈低，企业如何盈利？如果价格设定的比老干妈高，消费者凭什么要花更多钱购买你的产品？

对于模仿型竞争对手而言，无论品牌、口味、还是生产线，都很难与老干妈竞争，这类企业在市场中的生存是相当困难的。

3 网红型竞争对手

通过线上渠道进入市场的品牌，通常具备一定的互联网基因和融资背景。有非常多的品牌在获得一笔资金后，迅速切入到辣酱赛道，这一类网红型竞争对手面临的核心问题是流量见顶。

众所周知，线上流量的竞争越来越激烈，尤其近两年，已经逐渐见顶。

公开数据显示，我国互联网用户已经达到了9亿，这意味着除去老人和小孩，几乎所有具备上网能力的人都在上网，平均上网时长6小时。2020年疫情封控期间，平均上网时长一度攀升至7.3小时。恢复正常生活节奏后，数据又回落到6小时。

由此可以看出，互联网用户群体和上网时长已经没有增长空间了，但大量新品牌仍在不断涌入，只能在存量市场中不断进行细分和差异化。无论线上还是线下，都面临着流量见顶的问题，企业生存变得非常困难。

老干妈的生存之道：掌握用户心智

为什么老干妈能够生存下来，并稳居赛道头部？我认为关键在于，老干妈真正掌握了消费者的心智资源。

提起老干妈，消费者的脑海中就会自然而然地浮现出一系列信息。这类信息包括老干妈的品牌形象、购买场所、使用方法、口味、喜好等等，老干妈在消费者的心智中占据了一定位置。

这一点，虎邦辣酱未必能做到。提起虎邦，消费者可能会对这个品牌有一些了解，可能听过、看过、吃过，但很难在消费者的心智中形成认知优势。

很多人诟病老干妈这些年来没有进行创新，没有改变瓶型，价格也多年不变等等，其实这恰恰是老干妈战略统一性、彻底性的表现。多年来始终秉持着一个非常朴素的原则，即在消费者的心智中占据稳固的地位。

这与我们一直所倡导的“心智份额决定市场份额”的原理是一致的，并且在辣酱市场中得到了验证，这一认知帮助老干妈稳居赛道头部。

从0到1：借助外卖场景，实现渠道创新

虎邦成立于2015年，专注辣酱的制造和销售，只做辣酱，目前并未涉足其他产业。我们的原料全部采用新鲜辣椒，必须确保原料产地距离工厂不超过400公里，自有工厂坐落于山东德州，占地面积1.2万平方米，年产值4个亿。

目前，辣酱的国标还没有正式推出，我们荣幸成为了炒制辣椒酱国标的十个起草单位之一。

行业冲击

2015年虎邦创业初期，刚好是互联网对线下市场，尤其是消费者营销带来的巨大冲击的阶段。线上的流量分配方式、媒体投放方式发生了颠覆，这彻底打乱了我们原有的消费者营销战术。

在传统消费品行业，惯常的做法是采用线上广告推广和线下渠道建设两种方式，只要这两者做得好，就能够取得不错的成绩。比如娃哈哈、乐百氏的成功逻辑就是如此，产品验证通过，渠道建设完善，广告一经投放就可以迅速打响知名度。

但我们非常清楚，互联网的冲击已经彻底颠覆了传统消费品行业的运作方式，企业无法再依赖老路取得成功。在这样的行业变革下，我们制定了“两个不做”：

第一，与竞争对手相同的不做。模仿老干妈，只有死路一条。

第二，过往熟悉的不做。按照传统打法做，肯定没有机会。很多人提出了各种创新的思路，我们也开始积极思考应该如何应对这一挑战，逼着自己创新。

产品升级

我们是小包装辣酱的创造者。小包装辣酱听起来并不特别，咖啡等许多产品早已采用小袋装的形式。但对于辣酱而言，小包装是所有产品升级的核心理念。

首先，所有产品都可以通过小包装化和独立包装，实现一次产品升级。

其次，小包装在区隔上有独特的作用。对于完全固体的原材料，我们可以通过体积来进行区隔。对于完全液体的原材料，可以使用计量来进行区隔。然而，半固半液的原材在小包装中的计量和提取，却有一定的技术难度。

另外，由于虎邦辣酱是油渍的，对于包装材料和封装技术的要求更高，许多包材无法使用，封装方面也需要提高标准，否则很有可能导致油渍外漏。

综上所述，小包装技术并没有想象中那样简单。虎邦与技术、设备生产厂家一起研发出了现在市面上看到的

辣酱小包装流水线，这是我们对行业做出的第一个创新贡献。

渠道创新

虎邦辣酱对行业做的第二个创新贡献，是开创性的发现了外卖渠道，现在我们叫做外卖场景。

外卖是2014年开始兴起的餐饮渠道，带来便捷的同时，食物的美味程度也受到了影响。一方面，无论品牌大小，无论使用多么高级的食材、原料，一旦被放进塑料盒里，口感与美观都会大打折扣。另一方面，受到配送时长的影响，消费者收到食物时，很难品尝到食物的最佳口感。

这就为辣酱提供了一个增添美味的机会，外卖与辣酱进行搭配，可以帮助消费者显著提高用餐时的愉悦感，辣酱在这一类场景中的重要性得到了凸显。

当我们在餐厅或家中用餐时，几乎不会在意辣酱是否存在。但是，当我们在飞机上享用旅行餐，或者为了方便而点外卖时，辣酱就成了一个解决痛点的产品。辣是王道，它下饭，没有社交属性，但可以让消费者食欲大增，吃饱吃好。

这个渠道完全一片空白，我们很好地抓住了这个机遇，并面向第一波特定人群开展了推广。

1 多渠道推广

首先，我们积极利用社交媒体平台，例如小红书、抖音，进行种草，刺痛消费者的痛点，推广虎邦。

其次，通过外卖渠道满足消费者需求，使消费者记住这个体验，自发分享，在各个社交圈层中进一步发酵。

同时，围绕外卖头部城市，在全国24个城市进行布局，市面上许多知名的大型餐饮品牌，如老娘舅、五芳斋等都是我们的合作伙伴。

2 渠道创新遇到的困难

尽管虎邦从一开始就抓住了外卖渠道的机会，好像一切都匹配，十拿九稳。但实际上，我们在这个赛道里摸索、突破，并非一路坦途，融入这个生态不是那么容易。当时我们制订了一项要求，无论面临多少困难和变化，一定要融入外卖生态，不是成为一个供应商，而是成为这个生态的一部分。

第一个困难，我们并不确定全力以赴投入到外卖渠道是否会成功。2015年虎邦创业初期，外卖刚刚兴起，前景并不明朗，很多人对外卖持否定或怀疑态度，人们普遍认为外卖仅仅是因为补贴而催生出来的一种伪需求。

第二个困难，当时的外卖行业，还处于极为原始的状态，甚至没有建立与外卖相匹配的供应链体系。举个例子，我们想同调味品的经销商合作，对方表示自己只供货给后厨。我们想同饮料经销商合作，对方表示自己只供货给饮料业，不做餐饮。由此可见，当时外卖行业的供应链体系还极度原始。如今，经过了7、8年的发展，外卖行业已经相当成熟，各种各样的匹配供应链也已经完善。

我们见证了整个外卖行业的起起伏伏。虎邦2015年加入外卖，如今与我们同时加入且仍然活跃在这一领域的品牌不超过10个。大量的餐饮、正餐品牌都是在后期才进入这个市场的，而那些早期进入的品牌许多已经退出了，这是外卖行业发展的自然演进。我在与外卖平台的交流中得知，如果把外卖平台上所有商户的销量与虎邦的销量做对比，我们能够排进前十名。

3 渠道创新的三个阶段

围绕外卖渠道，我们做了大量工作，大概经历了三个阶段。

外卖行业经历了三个阶段：上线红利期、运营红利期、品牌红利期。虎邦完整地经历了这三个阶段，并且在过程中持续融入生态、优化自身策略。

第一个阶段，上线红利期。只要上线经营就可以轻松盈利，补贴力度相当大，每单可以获得10-15元的补贴。

这一个阶段如何融入生态？我们发现很多餐馆都是夫妻或家庭经营，他们从来没有做过线上，甚至连促销活动、菜品展示图都难以独立完成。因此，我们提供了大量的服务支持，帮助他们了解线上活动，进行运营培训等等。通过这些举措，与餐馆建立了紧密的合作关系，进而确立了稳定的销售关系，这一切都发生在外卖行业最早期的阶段。

第二阶段，运营红利期。与电商运营类似，外卖运营可以视作一本厚达500页的操作手册，谁能够仔细阅读并理解其中的内容，谁就能够更好地运营业务。有人读了500页，有人只读了5页，在这样的差异之下，了解规则的人自然就具备了竞争优势。在这一阶段，我们与外卖平台合作，举办外卖沙龙活动和外卖峰会。一方面，平台需要有人组织这类活动，找到这些商家。另一方面，这类活动可以帮助商户了解行业内的最新趋势，了解其他人在做什么，以及成功的品牌是如何运作的。我们看到了这中间的机会，主动在平台与商户之间做链接，积极组织相关活动，联合商家，实现了一种三方受益、互惠互利的合作关系，从而享受到这一机会带来的红利。虎邦做链接，平台免费给到我们露出与流量，极大地降低了流量获取的成本。通过这种方式，我们获取了第一波原点人群。当时的数据显示，在电商平台“虎邦辣酱”或“虎邦牛肉酱”等关键词的搜索量占据了总搜索量的50%以上。这说明，大部分用户并非通过搜索“辣椒酱”等品类名称，或通过广告推广链接进入我们的产品页面，而是精准搜索，有意向地购买虎邦辣酱。

第三阶段，品牌红利期。当所有从事运营工作的人都逐渐掌握了这本厚厚的500页操作手册，也就是说，你懂的策略其他人也懂时，我们就进入了品牌红利期。这一阶段，线下堂食品牌拥有显著的竞争优势。积累了一定的品牌影响力后，企业得以进入电商直播领域。在这个领域，大部分人都倾向与具有一定影响力和知名度的品牌合作。一旦你的品牌在市场上有了知名度，这些大咖们也会主动与你合作，例如小杨哥以及东方甄选等都曾与我们合作，这为我们在电商领域的发展提供了强大的助推。同时，我们也积极开展品牌宣传，与电影、电竞团队等进行合作。其中，与饿了么、网易游戏的合作尤为成功，网易游戏将我们的辣酱产品融入到大型游戏中，与年轻人进行互动。

从2015年到2020年，五年时间我们通过外卖渠道打响了第一波知名度，累积了一些品牌势能，然后不断整合资源，完成了从0到1的第一轮品牌发展。

从1到10：重构战略定位，完成发展转型

2020年是虎邦辣酱发展转型的关键节点，我们需要从解决生存问题转变为解决发展问题。这个问题产生的大背景，是外卖行业存在一个致命痛点：外卖商家的存货周期非常短，竞争过于白热化，很多品牌3、4年内就消失了。如果不进行创新，客户就会流失，渠道就会中断。

我们不得不开始思考虎邦未来的发展方向，我们找到了里斯，从外部视角帮助我们梳理战略问题，明确了接下来的发展核心：虎邦辣酱要完成从1到10的进一步跃升、发展，要开创品类，做大品类战略。

重构战略定位

调研结果显示，消费者在选择辣酱时，主要考虑两个因素：口味和内容物。口味涉及酸辣、甜辣或其他，内容物涉及小龙虾、牛肉、鸡肉、香菇等。最终，我们决定以内容物作为区隔，选定虎邦肉辣酱作为我们新的战略定位。

首先，符合用户心智。“市场中有，心智中无”是一种常见的标准，但这种表述有点抽象。举个例子：两瓶辣酱放在桌上，一瓶是售价10元的蒜蓉辣酱，一瓶是售价15元的牛肉辣酱，消费者会选择哪一种？根据我们的调研，70%到80%的人会选择售价为15元的牛肉辣酱。为什么？人天生倾向于富含蛋白质的食物，这种心理存在于人们的心智之中，无法明确解释。因此，我们选择肉类成分更多、更具价值感、香味更浓郁的牛肉辣酱。

其次，与竞争对手区隔。我们在市面上最大的竞争对手就是老干妈，老干妈以素辣酱为主，风味豆豉占据其总销量50%-60%。素辣酱更适合用于炒菜，口味较为单一，不宜过于丰富，否则味道会显得奇怪。我们要与竞争对手形成对立，在佐餐场景下，人们需要口味更丰富、更充沛的辣酱，因此我们选择了肉辣酱。

未来我们希望达到的效果是，当人们购买口味更宽泛的辣酱时，可能会想到其他竞争对手，但当人们需要购买佐餐辣酱时，能够首先想到虎邦，这是我们在心智上的预设。

产品配称

第一，采用小肉粒工艺。一盒辣酱中包含40-50粒小辣酱，相比大块肉粒，小肉粒更容易入口，并且保持了更好的口感。如果肉粒太大，必须使用油炸的方式将水分炸干，这会导致口感干燥，不够美味。

第二，坚持黄金配比。并不是肉越多越好，以山姆的一款牛肉香辣酱为例，肉粒占了48%的比例，但这种比例适用于罐头制品。我们注重在保持口感的同时，还要确保辣酱的营养价值。

第三，原材料的选择。辣椒是蔬菜中的VC之王，市面上的干辣椒是将果肉晒干，只剩下辣椒皮，没有营养，容易上火。我们坚持使用鲜辣椒进行熬制，以保持辣酱的风味。

第四，低温油炸方式。我们采用120度低温，而非220度高温的方式进行油炸。

渠道创新

渠道方面深度简餐场景，深度开拓大型连锁客户。目前，大型连锁客户在餐饮行业中占据了70%以上的市场份额，这为我们的增长提供了坚实的基础，不会轻易波动。

长期主义

目前的市场推广通常可以分为两种策略：一种是建立品牌认知，一种是吸引流量。

两种策略各有各的优势，认知型打法是一项长期投资，需要不断地重复，它强调的是建立消费者的品牌忠诚度，维持复购水平。流量型打法着重于短期见效，强调转化率、多变和创新。只有紧跟时代潮流，才能更好地获取免费流量，从而以较低的成本吸引更多的潜在客户。

虎邦辣酱坚持认知型打法，做长期主义，不走流量型路线，这是我们战略规划中的主线。

分享几点感悟

必须跨越鸿沟，进入主流市场

想要真正被广大消费者接受，必须建立信任，让人们无条件相信你的产品。只有获得广大消费者的认可，产业才能真正壮大。要在市场中获得成功，必须跨越鸿沟，进入主流市场。

我们无法确定这个过程需要坚守多久，也无法确定自己的选择是否正确，企业要根据行业特点，找到自己的主流销售渠道，全力以赴。不进到主流渠道，市场占有率就无从谈起。

战略布局要有进化思维

不能盲目进入市场而不加以甄别。“耗散理论”在管理学中的应用强调，企业在实现突破的过程中，要么向前迈进，要么停滞不前，不会有中间状态。

如何进化？一方面，是企业内部发生了重大变革；另一方面，通过资源整合、流量获取、资金注入、趋势跟随等外部原因向企业注入负熵。你努力的同时，竞争对手也在努力，企业要做的是抓住趋势，结合进化的特点，做好战略布局。

找到适合的沟通方式

我观察到每个成功的企业都拥有一种独特的沟通方式，要找到适合自己的方式。比如人们常说，“辣酱说千言，不如吃一口。”这就是辣酱行业特有的沟通方式，只有通过尝试，消费者才能确定自己是否喜欢。

对于餐饮业而言，最有效的方式就是开店。开一百多家店铺，品牌影响力自然就扩大了。不要盲目跟随他人，模仿很难取得竞争优势，要找到适合自己的有效沟通方式。

形成有效组合

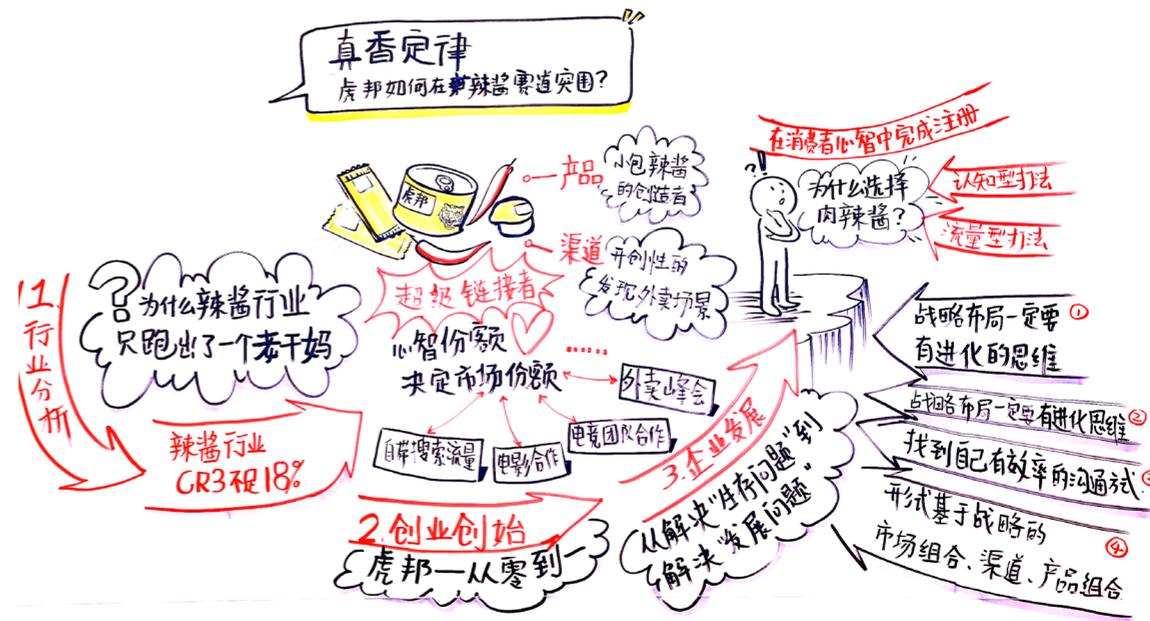
前不久，我走访两家企业，一家是青岛最好的门店商超，另一家是销量不太好的商铺，同样的商品，在后者却以极低的价格出售。这就是“极差定组理论”：相同资源在不同情境下的价值可能会有很大的差异，单位产出不同，价值不同。

在企业经营层面，“极差定组理论”强调资源有效配置的重要性。不同情境下，必须要形成不同的市场组合、渠道组合、产品组合，以最大化的开发资源价值。否则，亏损风险势必增大。

总结

辣酱赛道潜力巨大，趋势向好，但因其自身特点的限制，导致企业难以生存。企业应当从赛道特点入手，盘点竞争格局，明确“心智份额决定市场份额”，学习老干妈的生存经验，找到自己的突围机会。

虎邦辣酱创业初期，正值外卖渠道兴起，虎邦及时抓住了时代趋势。一方面通过小包装完成产品升级。另一方面，借助外卖场景，在外卖平台与商户之间做链接，收割行业红利。同时积极进行品牌宣传，积累品牌影响力，实现了从0到1的起步，获得了第一波原点人群。在发展转型的关键节点，虎邦与里斯合作，重构战略定位，围绕“虎邦肉辣酱”进行全新的战略布局、产品配称、渠道创新。坚持长期主义，始终把“占领消费者心智”作为战略主线，完成了从1到10的跃迁升级。



观看视频
请扫描二维码



代糖专家、吉福思总裁蓝福生 大健康下的代糖革命



代糖发展现状

1878年，美国科学家发明了糖精钠，代糖的概念由此应运而生。此后，甜蜜素、阿斯巴甜、安赛蜜、三氯蔗糖、纽甜等人工代糖也相继问世。近十年，代糖界内部的结构在变化。2010-2020年，天然甜味剂的代糖应用由原来的8.16%已经增加到现在的29.41%。

罗汉果代糖，“墙内花开墙外香”

在美国市场，罗汉果甜味剂的消费量呈现出逐年增长的态势，越来越多的食品在使用罗汉果甜味剂做原料或者是添加剂。

据不完全统计，作为代糖原料的产品有7957种，在甜味剂终端产品当中，使用最多的就是膳食补充剂类、运动营养类、原饮料类，这三类产品已经占据了整个市场使用罗汉果产品的52%。

罗汉果属于天然的代糖，其认知度仅次于蜜糖。总体来说目前罗汉果代糖属于墙内花开墙外香的状态。我们公司最新研发出罗汉果甜味剂时，定位市场在美国，所以2016年之前，我们的销售基本上都是在美国，由此带来的国外市场发展得比较快。

国内无糖的市场规模呈现快速发展趋势

目前，国内很多的减糖或者无糖产品层出不穷，以饮料为例，代糖的诉求在迅速地增加。主打0能量、0糖分、0脂肪的元气森林气泡水爆红以后，百事可乐推出了一款气泡水，农夫山泉推出了苏打气泡水，达能也推了0系列的气泡水。

2022年奈雪的茶在业内率先进行了代糖的升级，采用0热量、0蔗糖、天然的罗汉果糖来提升口感和解决健康问题，同时解决了三氯蔗糖等人工代糖可能带来的安全隐患，更精准地满足了消费者对于高品质茶饮等饮料的

需求。

此后，国内市场上推出来了70多款主打无糖的饮料产品。除了饮料行业以外，非饮料的产品主打零糖的概念也越来越火热，如零糖的冰淇淋，零糖的巧克力、饼干、奶酪、酸奶等等。

健康的代糖是人们选择的终点

纵观我们中国代糖在近十年的发展，代糖的需求点也在发生变化。减糖的风潮已经席卷了整个市场，消费者的零糖和代糖的理念意识普遍都在不断地觉醒，更健康的代糖才是人们选择的终点。

最近，国际癌症研究机构和联合国粮农组织发布了一份关于阿斯巴甜对人类健康影响的报告，指出阿斯巴甜可能会对人体健康造成影响，将阿斯巴甜归类到存在致癌风险的行列。人工代糖既然有风险，大部分消费者在消费时不会在乎你加了多少代糖，而是直接一票否决，这倒逼很多食品生产企业。然而人工代糖也不是不可替代的，只是一个成本、技术、周期的问题。

天然代糖是否真的安全、可靠？

天然代糖是来自于大自然的馈赠。

尽管人类从科学的角度对于天然代糖的认识时间并不长，但是，对于天然代糖的来源植物却有很长时间的使用历史，长时间的使用已经验证了天然代糖的安全性和可靠性。当然也有例外，如近5年来炙手可热的天然代糖赤藓糖醇，因为一些安全性的隐患和问题也正在走下神坛。

赤藓糖醇、木糖醇、甜叶菊苷等代糖存在安全隐患

从甜比来说，赤藓糖醇的成本是罗汉果甜苷的2倍多一点，赤藓糖醇有可能导致腹泻或者心脏病的隐患、风险，禁止用在3岁以下的婴童食品、饮料里面。而罗汉果甜苷是没有风险的，根据美国FDA准许用在6个月以上的婴幼儿的食品和饮料当中。

功能性方面，赤藓糖醇仅仅就是一个代糖，提供甜味的功能，而罗汉果甜苷除了有代糖的作用，还有止咳、润肠、通便的功能。赤藓糖醇的安全性，已经让食品工业慎重或者减少对其的使用。今年，赤藓糖醇的价格已经是跌到了低谷。当赤藓糖醇的价格回归理性以后，成本必然还会再上涨。赤藓糖醇的增长减速，给罗汉果甜苷带来了更大的机遇，腾出了更好的空间。

甜菊糖苷也是一种天然的代糖，是从甜叶菊的叶子提取出来的糖苷，口感跟蔗糖非常相近。但是它的热量只是蔗糖的1/300，甜菊糖苷刚入口时，甜味口感比较甜，但是在十几秒后，嘴巴里还有一种类似于金属的回苦味，甚至有一种四川麻辣花椒的麻味。甜菊糖苷通常认为是被认为是安全的，也有研究表明，由于健康状态或者年龄情况不一样，不同人群还是要特别注意摄入量的问题。

另外还有大家很熟悉一个的代糖，就是口香糖里面的木糖醇，它对于人体的健康也存在隐患。宠物食品中明确禁止用木糖醇，因为木糖醇可能会伤及宠物的肝和肾脏。

罗汉果甜苷的优势

1 甜度高

罗汉果甜苷是从植物果实提取的天然成分。罗汉果甜苷甜度很高，是蔗糖的300倍，是零热量的天然甜味剂，可溶性也非常好，食用非常安全。我国1996年就已经批准了用罗汉果甜苷作为食品添加剂。

罗汉果的回味是很独特的甜蜜的味道，在口感上是所有的天然提取的代糖当中最接近白糖的。相较于甘草酸铵过于明显的甜味，罗汉果甜苷和甜菊糖苷的甜味是影响最小的。

2 口感好，有增味作用

甜菊糖苷入口甜度较高，但有后苦味，罗汉果甜苷味觉上甜稍晚一点，但是后续会延长，即有延迟口感。

罗汉果甜苷除了有甜味的价值以外，还有提味的价值，即优化口味，可以作为一种增味剂。它可以放在果汁中，让苹果的香味变得更浓；放在蔬菜当中，能让蔬菜那股香味更浓。

3 安全的天然代糖

大量的服用罗汉果甜苷以后，对于人正常血糖含量的影响基本可以忽略不计。这个实验在16年前，我们已经用5组学生，每组10个人做了3个月的持续跟踪实验，结果证明它对于我们血糖的影响非常安全。

4 罗汉果的地理优势

我们商业性种的罗汉果占了全国的百分之百，因为它源自于中国广西桂林，之前是我们国家的二级保护植物，虽然现在不是二级保护植物了，但是按照WTO的规则，没有得到我们国家的许可，国外要引种作为商业性生产，也是可以要求把它铲除的。

吉福思的罗汉果甜苷优势

1 安全性高

2010年，我们公司（桂林吉福思罗汉果生物技术有限公司）生产的第一款产品是罗汉果甜苷，花了4年多的时间，150多万美元，经过毒理学、生物学、化学稳定性、生物代谢等等一系列的检测和实验证明它是安全的，在全球率先获得了全球供应的权威机构是美国的食品药品监督管理局（FDA）批准使用，并被认为通常是安全食用的，也就简称美国的FDA-GRAS。

2016年10月份我们生产的另外一款产品—罗汉果浓缩果汁获得了全球供应的权威机构，美国的FDA-GRAS认证，并准许使用到6个月以上儿童的食品和饮料。能够在婴幼儿的食品和饮料当中使用，进一步显示罗汉果甜苷的安全性。

2 全球唯一一家专业的从事罗汉果全产业链的公司

我们公司是现在全球唯一一家专业的从事罗汉果全产业链的公司。也就是说，从罗汉果的种子资源的收集、品种的培育、健康种苗的生产、种植，订单回收、加工、销售，都是我们自己在处置。

在过去十多年，我们在罗汉果的品种培育、健康种苗生产，还有种植技术的优化提升、加工、销售方面推出了很多项的创新，包括有4个新品种，有罗汉果脱毒组培苗，对应的管理技术，以及20多个产品和加工工艺。

我们的新品种脱毒组培苗（音）的生产技术，将罗汉果原来只能在山坡向东、南、东南坡种植的植物，现在带入了平地 and 所有的坡下，所以当地的农民和政府部门称这给罗汉果带来了一次革命。

3 获得国际认可

我们公司也不仅仅是在全球第一家获得美国FDAGRAS认证，还先后拿到了加拿大、墨西哥、新西兰、以色列等等32个国家的准入许可。在全球目前有109项涉及到罗汉果的发明专利授权，同时我们也参与或主导制定和发布了30多个罗汉果相关的国标、团标、行标和地标等等。全球有1200多家合作伙伴，使用我们生产的罗汉果提取物产品开发并上市了6000多个产品，占据了罗汉果提取物的产品7959种的80%以上。

4 市场份额遥遥领先

吉福思作为一个市场的领导者，根据第三方提供的中国出口数据和美国的进口数据，2011年以来，我们公司在全球的同类产品的市场份额一直是遥遥领先的，其中2018-2021年我们都占据50%以上。

自2010年元月以来，全球推出近八千中含有罗汉果提取物的产品，含有罗汉果的产品包括了雀巢、卡夫、可口可乐、百事可乐、通用磨坊、联合利华等使用我们的产品。最大的类别是乳制品类共推出了750多种，其次是饮料类，推出了400多种，主要是原饮料、水果饮料、果汁饮料和乳制品。

不少大品牌都在用罗汉果甜苷部分的替代或者全部替代里面的糖，如乔巴尼的酸奶、星巴克的瓶装咖啡及其提供的代糖糖包、可口可乐的维生素水等。

5 罗汉果甜苷未来潜力无限

罗汉果代糖的使用在中国的起步是比较晚的。这几年随着无糖需求的增加，越来越多的中国的食品和饮料企业，都在加快使用，发展也非常迅速。例如，最开始使用罗汉果提取物的产品就是统一的小茗同学、海之盐，还有奥利奥的零糖系列的夹心饼干、千禾 头道原香特级生抽酱油、健力宝的功能饮料、奈雪的茶等等。大品牌的入局，让罗汉果代糖让更多消费者所熟知，罗汉果甜苷这个代糖肯定会有赢得更好的未来。

罗汉果甜苷在其他的领域也有促进或协同作用。根据研究发现，罗汉果甜苷具有抗氧化、清楚自由基的作用，现在已经应用到面膜、爽肤水、牙膏等产品当中，同时罗汉果的增味作用在国内的产品也得到了进一步的使用。

罗汉果提取物对于胰岛素的分泌具有促进和协调作用的，对于肠道菌群有很好的调节作用，有望辅助治疗糖尿病或者高血糖。除此以外，传统的镇咳、化痰、抗炎、护肝等作用都会得到很好的进一步的应用。

天然代糖是未来的必然趋势

安全是食品的第一需求

从食糖到代糖，从人工代糖到天然代糖，甜蜜的发展趋势已经越来越明朗，蔗糖、果糖和麦芽糖，仅仅是满足了甜味和营养的最初的需求。而降低成本、保持甜味的需求，让果葡糖浆和人工代糖，包括糖精钠、阿斯巴甜等大行其道。

当人们意识到过度或者长期使用代糖，或者过度摄入糖，都会威胁我们的健康，具有天然的、安全的、低热量、甜味的糖醇类和天然代糖就涌现了出来。

糖已发展成社会问题

世界上很多的国家已经将降糖上升到了国家控制的层面，逐渐地制订了相关的政策和法律法规来限制高糖领域糖的使用。这也将会加速代糖产业的发展。

虽然在我们国家目前还没有糖税这个税种，但是国家对于减糖趋势，并没有比国外差。我们国家最近提出的大健康，其中就包括了减糖这块的内容。所以我们相信在不远的将来国家很可能会推出糖税这个税种，因为糖的问题，一旦过度摄入已经不是每个人或者某个人的健康问题，已经成为社会问题。

比如美国、德国这些国家，超重或者肥胖症的人高达70%，这些人就会面临着糖尿病、心脏病甚至癌症的风险，过多的摄入糖可能会导致癌症。这些病人如果越来越多，国家的健康保险还有其他的保险的负载就会越来越重，所以它已经是一个社会问题。

据相关统计显示，几乎100%的消费者认为，阿斯巴甜和糖精是代糖，75%的消费者认为三氯蔗糖、纽甜、安赛蜜是人工代糖。而罗汉果在消费者心目当中天然属性的认同感更强。天然属性是一个模糊的概念，需要从更具体的维度进行体现和呈现，即无添加剂、天然、洁净的追求。

随着中国消费者对于健康的关注不断提高，消费意愿向天然代糖品类倾斜。

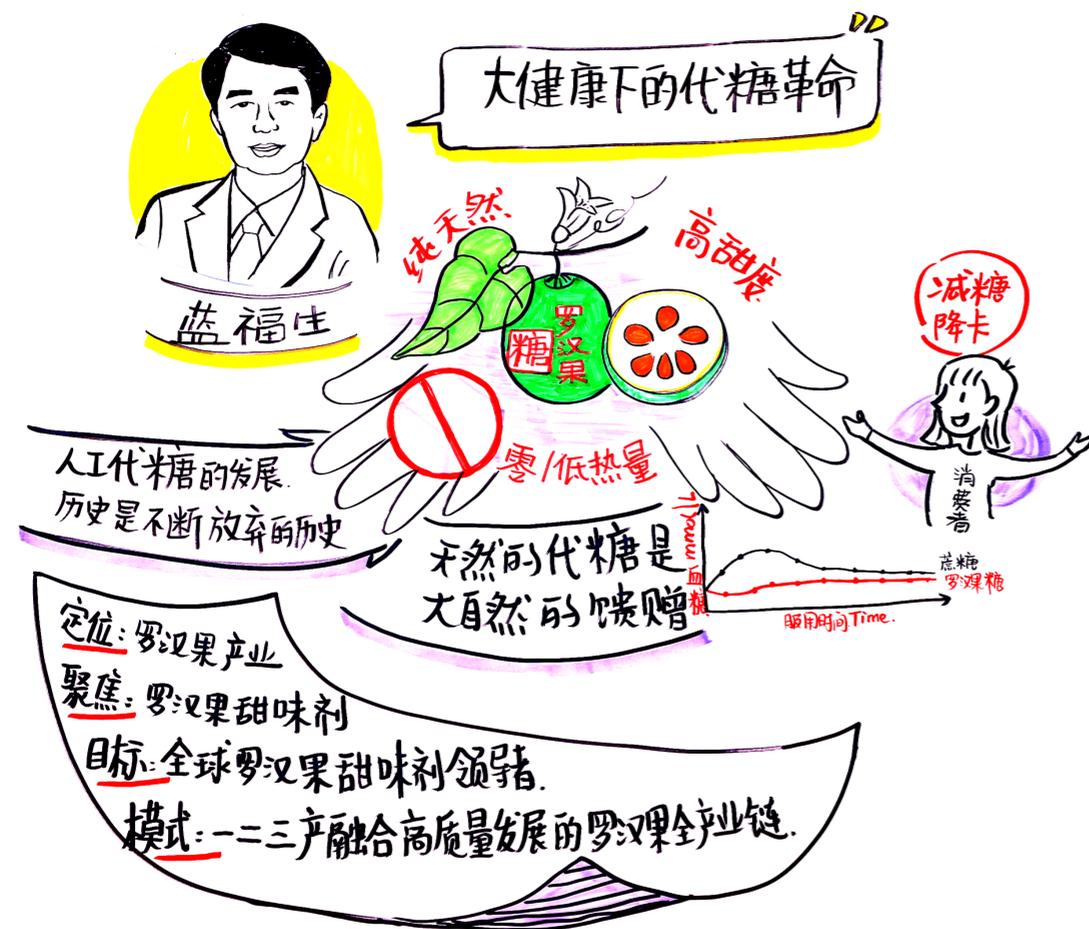
顺应健康、天然的消费需求，天然代糖的罗汉果甜味剂势必迎来新一轮生产需求高潮。

B端和C端都存在着巨大机会

在B端应用里面，天然代糖的应用最广泛的是快消品饮料，在调味剂、保健品当中添加甜味剂屡见不鲜，包括手工烘焙店铺、咖啡店等等，开始崭露头角。在刚刚过去的中秋节罗汉果甜苷已经应用在月饼当中，让担心糖的人群也可以安心地去享受我们传统产品月饼的风味。

糖尿病、肥胖症和追求健康生活的消费者会主动的选择代糖的产品，尽管有减糖、降卡的需求，在中国的C端市场，独立包装的天然代糖的发展还是在市场教育阶段，适应消费者的需求，更低热量、更天然、更好口感、均衡成本的人类味觉对甜味的最终追求，将会看到更多健康的代糖产品出现在我们的日常生活当中，出现在更多的日常的消费场景当中，出现在特殊的人群，如中小学生和儿童的食品当中。

中国天然的代糖翘首——罗汉果甜苷，一定会迎来一个新的的市场需求和发展的新高潮。哪一种代糖会成为这个时代的占据者呢？我想，在代糖的选择上，天然代糖是消费者无论走多远的路，都要回来的终点。



观看视频
请扫描二维码



霍曼创始人刘坤 发现需求空缺，开创新品类



与宠物行业的故事

霍曼成立于2015年。当时宠物行业还是一个默默无闻的行业，为什么会选择这个行业创业呢？这里涉及三个故事。

三个启迪我创业的故事

1 初识宠物行业

在创立霍曼之前，我的上一份工作是在德国公司，德国的宠物狗和猫必须要经过考核拿到毕业证才可以去公共场合。这对我冲击比较大，因为当时中国养宠物的概念比较弱，大家养狗更多是为了看家护院，养猫是为了抓老鼠。

我的老板跟他太太通话，他的狗和小孩同时生病了，他在纠结，是先送他的狗，还是先送小孩。我很震惊，在当时的中国，猫和狗在吃剩菜、剩饭，他们生病了主人可能都不会去理会。但是在发达国家，宠物跟家庭人员是同等的家庭地位。

于是我意识到，未来10-20年，宠物在中国的家庭地位也会有巨大的变迁，会逐渐接近发达国家。

2 种下创业的种子

第二个故事与生活爱好相关，生活当中我就是所谓的“猫狗双全”的成功人士，家里有猫、狗，也喜欢养一些植物在家里，同时，我还是徒步和越野爱好者。显而易见，我这两个爱好充满了矛盾，一方面家里有很多动物、植物需要我照看，另一方面，我经常不在家里。

这个矛盾在我去西藏的一次旅行当中爆发了，因为这次旅行大概要花22天的时间，宠物放到朋友家寄养，花花草草没办法一盆盆的送到朋友家里去，我就写了一个代码，每隔12个小时浇灌一次，把所有花放在阳

台，就去了西藏。

在西藏的过程，我看到了很多雪山、湖泊，也看到了满天的繁星，但是整个过程我还是比较焦虑的，焦虑我的代码有没有Bug，自动浇灌系统有没有挂掉。

于是，这个路途当中我一直在想，如果当我不在家的时候，通过手机可以看到家里的情况，可以控制浇花系统来定时浇花，也可以看到宠物在自己朋友家里的现象，那该多好。

从自身需求出发，我种下了一个创业的种子，那时只是一个想法，我依然是照常工作。

3 创业的临门一脚

有一次旅行回来，我发现家里的猫叫得特别厉害，找了很久的原因，最后发现是因为我在网上买的喂食器卡住了，猫是饿了才叫的。

我拆开喂食器一看，发现里面的电路板很多是用胶布粘的，有的胶布失去了粘性，电路板掉在那里，像蜘蛛一样在空中摇摆。

在我的学习和工作中，一直都是以严谨、可靠作为价值观的。我是哈工大学航天专业毕业的，我们的校训是“规格严格、功夫到家”。

毕业的第一份工作是在日本东芝做仪器，在参加新员工培训的时候，日本导师就告诉我们，每一条线都需要画得很直。如果有一根不直，都需要把我们把所有的纸碎掉，重新再画一下，虽然是施训阶段的图纸，不会实际使用，但仍会严格要求我们。

当时做医院验血出报告的设备，对可靠性有很高的要求，设计非常精密。每次验血的血样大概有一百份，如果设备出问题，护士跑过来告诉大家，“对不起，在座的所有人还要抽一次血”，大家肯定是不能接受的。后来到了德国公司，我们做产品也非常严谨，任何一个改动都需要测试2-3个月。

所以，当我看到眼前的喂食器做得如此粗糙，觉得就不应该拿出来卖。既然买不到更好的，我就自己做，于是就开始了我的创业旅程。

产品线“4+1+N”

我们公司内部梳理了一个产品线“4+1+N”。

“4”指的是饮水机、喂食器、猫厕所以及摄像头，这四件套解决了无人职守的场景，很多人家里有猫，要经常出差，出去旅游，过年要回家，需要智能设备辅助养宠。

如果没有这样的智能设备，通常做法是离开家前把宠物放到宠物店，对于狗来说好一点，对于猫是不太适应的，因为猫离开自己熟悉的环境会特别紧张，有一句话叫：总有刁民想害朕，这是猫咪真实的心理写照。

猫在新的环境里面，总认为有其他的捕食者来驱赶它，甚至把它吃掉。所以会高度紧张的，三天三夜不吃不喝，有时候产生应激反应当场挂掉，这是很严重的事情。如果有了一系列的智能硬件，就可以让猫在熟悉的环境里面更好地生活。

“1”是给宠物烘毛发的自动烘干箱，这在宠物行业是个现象级的产品。

“N”是指整个宠物行业的市场规模，中国已经有1.2亿只宠物，猫有七千万只，狗有五千万只，整个市场规模有接近三千亿，海外有更大的市场规模，接近2万亿的市场规模。

智能养宠设备的新品类开发

在西藏的路途当中，我构想要做一个宠物行业的机器人。2015年我们成立了霍曼科技，以机器人作为核心，以及喂食器、饮水机、猫厕所，组成了智能生态周边，“用心做好产品，给TA更好的。”这是我们的口号。

想象美好，现实骨感

我在西藏路上想做的一个设备，真的把它做出来了，它的鼻子是摄像头，可以在家里到处移动，眼睛会做很多的表情，可以跟人进行互动，你在卧室，它在客厅，你叫它，它会过来。被碰倒以后，它会自己站起来。

我们花了接近2年时间去研发，自己觉得很酷，但我们在接近量产的时候，做了很多的调研，很多消费者都觉得是很好的产品，但是发现价格是几千块钱的时候，消费者犹豫了，所以我们没有量产这个产品，反而喂食器成为了我们的第一个产品。

喂食器设计

这个喂食器也是一个非常超前的设计，因为在所有的喂食器都是按键的时候，我们已经可以远程控制，同时内置了摄像头，可以不在家的时候，看到宠物过来吃饭。

当时也是做了很多全球第一的创新设计，最终并没有卖好。

什么原因呢？因为当时的IOT(物联网)的基础设施建设并不成熟，云平台成功的概率比较低，导致了产品构想虽然非常不错，但用户的体验却非常一般。

通过总结分析，我们发现第一个机器人没有切中消费者的痛点，也没有真正解决消费者的问题，没有在成熟技术下面做到产品完美体验，导致了这样的失败。

创新有很大的风险，也需要成本和实力。作为一个创业公司是否要创新？我对此产生了很深的怀疑。当时听到任正非讲的一句话，“领先一步是先烈，领先半步是先驱。”这句话对我产生了很大改变，接下来做了几款产品，我不再做巨大创新，只是做产品优化。

对于第一代喂食器的失败，我们觉得太过创新了，于是我们就做减法。做了一个极简的设备，不再有复杂的按键和屏幕，我们用一个按键给用户做设置，其他的操作都可在手机上完成，还做了密封的功能，让粮食能保存更久，也取得了不错的成绩。

创业初期的产品试错与成功给了我很好的启示，创新并不仅仅是技术革新，或是挑战有难度的产品表达，而是去洞见用户的底层需求，看到现有产品的短板和痛点，用突破性的方案去解决问题，带来更好的体验。

饮水机设计

我们的第一款宠物饮水机，水是装在水桶里面，用水泵泵出来，用滤芯过滤，是非常成熟的产品，在过去宠物行业20年都存在这样的产品，只不过其他公司并没有把它做好，一般都是做一个盆，买一个鱼缸用的水泵加一个盖子，就变成宠物的饮水机，但这样会存在噪音的问题，使得很多居住环境比较小的用户，每天晚上睡觉前不得不把它拔掉，早上再插回去。

于是我们重新设计了这个水泵，把水路进行了优化，让饮水机做到了放在床边24小时工作都不会影响人的睡眠，当时也是全球最安静的饮水机，因为这个点产品一炮而红，成为了全网第一的热销产品。

后来又研发了第二、三代的饮水机，第一代水泵是带一根电线的，需要固定、防水，又有很多复杂的结构，导致清洗有困难。霍曼首次把手机无线供电的技术应用到这里面，让线消失了，让它变成和碗一样好洗，这也成为了一个行业标准。

我们改变了行业，销量也持续地长红。

创新再思考

这些产品的热销，公司并没有变得特别好，我们反而陷入了新的瓶颈，最典型的表现就是我们不断地陷入价格战，有一个品牌的产品和我们设计得比较像，当他以低价作为武器攻击我们的时候，我们不得不降价，让我们的毛利变得越来越低。

这引发了我们的思考，是不是产品没有办法形成品牌心智？

我另外一个兄弟公司大获成功，他们做了一款自己可以洗抹布的扫地一体机，公司一下子从0做到估值上百亿。

一方面是公司经营的内部压力，另一方面看到兄弟公司的成功，创新的概念又重新回到了我的脑海里。

品牌追随VS品类创新

美国有一个品牌，一款猫厕所单品可以卖到7个亿，但他们有一个体验上的小问题，我们做了优化。但是还有一个比较大的，结构的安全性问题，我们也始终没有解决。

但这个产品我们已经做出来了，只需要投上模具就可以做量产。这时，继续做品牌追随者还是做品类创新，成为了我们的选择题。

品类创新当时有另外一个机会就是做家庭用的宠物烘干箱，我们做烘干箱之前，烘干箱主要是对To B行业的。

烘干箱是在猫、狗洗完澡以后，把猫和狗放在里面自动吹干的设备，对于猫来说，如果没有烘干箱，大家通常的做法是用吹风机吹猫，吹风机的温度通常比较高，大概200度，吹到猫的时候可能会导致局部温度过热，因为猫咪只有脚掌有汗腺，可能会被烫伤。

猫咪的听觉敏感度是人的3倍，吹风机的噪音比较大，会让猫咪特别害怕，所以吹风一直困扰着猫主人的问题，烘干箱可以很好地解决这个问题。

以前烘干箱主要是针对To B的市场，体积做得很大，主要是为了宠物店、宠物医院提高效率，基本上没有人去做To C的家庭用的烘干箱。这两个产品让我们陷入了纠结，最终选择了开创新品类。

猫咪在烘干箱里面非常舒适，不再有被高温烫伤的风险，同时也没有噪音的影响，绝大多数的时候，猫在里面睡一觉毛发就干了，一方面解放了人的双手，另一方面可以让猫更舒服。

这个产品我们获得了巨大的成功，在国内的双11期间，我们是宠物大类目第一名，这也刷新了历史，宠物用品第一次超过了宠物的食品、猫砂等等这些大单品。另外我们在海外也取得了不错的成绩，是日本亚马逊黑五大类目第一名。另外，我们长期霸占日本亚马逊心愿榜第一名，也就是在日本所有养宠的用户，最想买的产品是我们霍曼的这款烘干箱。

我们后面做了用户调研，产品最核心特点在于功能创新、高质量，直接表现就是我们在产品溢价上面有空间，我们的产品可以卖1500元，竞品只能卖700-800元，我们的价格是竞品的一倍，但销量却是他们的5-6倍。

品类创新的两大优势

通过这一次的品类创新的历程，我总结了两点经验。

霍曼烘干箱历经跌宕起伏，算是取得了阶段性的成功，我明白了两件事，品类创新是企业最容易实践且回报最大的创新战略。第二则是创始人要有战略眼光和定力，坚持才能看见光。

第一，品类创新是一个更高效的传播方式。因为现在的传播的途径非常分散，以前在央视做广告出来，已经是一个全国皆知的品牌，现在在小红书、抖音、B站等等，每个平台里面都有非常多的大V，而且可能每个人在这些平台看到的内容都不一样，非常的碎片化。所以只有产品的创新，让人眼前一亮的开创类的产品，才能让消费者记住，消费者永远只会记住第一个或是第一名。

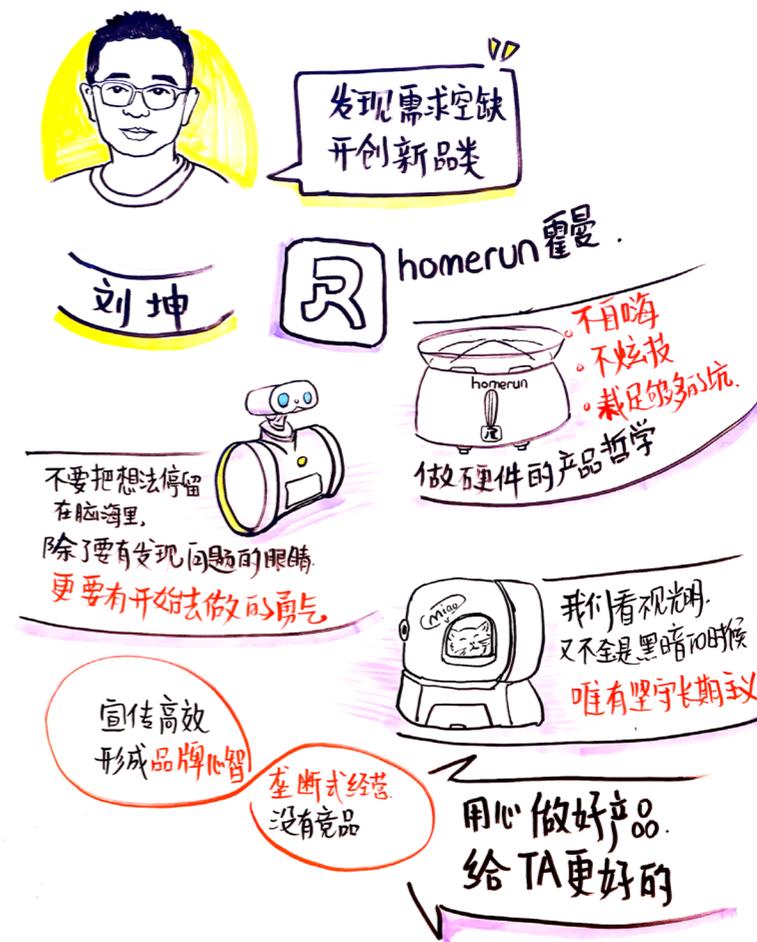
第二，品类创新在很长一段时间里面，意味着有垄断经营的效应，因为没有竞品跟你竞争。

这两点是品类创新给企业发展带来的增长动力。

而且，我们在2019年砍掉的猫厕所，又重新做出来了，也是开创了新的品类，过去的自动猫厕所虽然可以自动清理垃圾，但是里面的猫砂若是没有了，就很容易产生年底挂壁的问题，我们发明了可以自动补砂的

猫砂盆。还有就是，现有的自动猫厕所都是针对10斤左右的小猫，我们开创了针对大猫的新赛道。同时，美国品牌过去20年都没有解决的安全问题，我们通过结构创新解决了。这个产品刚刚发布，是否能力成为公司下一个大卖的产品，可能需要时间去考验。

品类创新让我们获得了一些发展，也希望品类创新让所有企业家成为下一个增长王。



观看视频
请扫描二维码



百洋挑剔喵总经理李镇宇 探寻红海中的蓝海



功效护肤新入局者如何脱颖而出？

百洋属于非常传统的医药行业。

2018年，我们在红海的补钙药市场的产品迪巧出现了增长乏力甚至出现下滑的问题。为了解决这个问题，我们和里斯合作，对迪巧进行品类创新。创造出了迪巧的小黄条，去年这个产品上市，在抖音渠道实现了过亿的销售，今年可能达到3个亿，明年有望突破5个亿。

通过这次品类创新，我们取得了非常巨大的成功，迪巧又恢复到了每年20%以上的增长。

进军功效护肤行业

在迪巧品类创新成功的基础上，百洋进军了功效护肤的赛道。护肤品同样是红海市场，有很多大玩家，有国际、国内的企业，也有很多新锐品牌。百洋进入功效护肤这个行业，得益于日本的伊藤忠。2016年，我们跟日本伊藤忠成立了一家合资公司，最早的想法是把日本药妆店的产品引入到中国市场。后面我们看到了整个日本的药妆店、药店里面卖的最大品类就是化妆品和护肤品。后来研究了政策，发现在欧美市场，药+妆就是药，并不存在真正意义的药妆，更多是皮肤学级的护肤品，而日本有药妆这个说法。

在中国市场，药妆是被明确禁止的，所以我们做的功效性护肤品，国家食药监上也是相对比较支持这个说法，区别于彩妆，具有一定功效的护肤品，能够解决一些肌肤问题的化妆品，统称为功效护肤品。从人均消费额来看，我们与欧美、日本差距非常大，所以中国市场潜力非常大。从品类、行业增速来看，虽然近几年护肤品行业没有增长，甚至有下滑的情况出现，但是功效护肤品却保持了良好的增速。我们也研究过增速的根源问题，其中一个很重大的因素就是中国医美行业的兴起，去医美机构做光电项目，会让人的皮肤的角质层越变越薄，皮肤变得越来越敏感。

这就需要更多的功效性护肤品来解决医美所带来的负面作用，所以整个中国功效护肤品的发展，从2019年

开始出现了井喷的情况。

现在有很多医药行业的制药公司降维导入，把医学的知识或者把医学的储备应用到化妆品里面。

三类品牌案例

贝泰妮这个企业起家的时候是做康王，贝泰妮现在主导了敏感肌的品类，而薇诺娜的使命是作为全球敏感肌的领导品牌，现在在往这个方向发展。华熙生物主导了玻尿酸的品类，他们的润百颜、夸迪、米蓓尔都做得很好，实现了矩阵化的品牌布局。还有我们护肤品深度合作的明星企业巨子生物，于2000年成立，专门做重组胶原蛋白。从2019年到今年，短短4年时间，就实现了销售额从2亿到30亿的突破，巨子生物最核心的品牌就是可复美，这也是我们跟巨子生物合作的品牌创新。

消费者的心智

之前中国的消费者买护肤品的原因，情感因素往往大于功效。一个品牌出一个营销概念，就会驱动产品的购买率，典型的案例就是女性朋友比较熟悉的“前男友面膜”。但现在从市场来看，科学的成分，功效的验证其实对于消费者的影响更大一些。

在抖音中，美妆护肤品这个品类的前十排行榜里面，其实有三家国际品牌，剩下七家全部是国货品牌，说明现在消费者对于大牌的依赖性没有像原来那么高了。在这样的背景下，我们在护肤品方面做了哪些事情？

消费者的心智决定品类的发展，当下实用主义盛行，唯大牌论的时代已经过去了。

案例：艾思诺娜

增长突破

我们做了一个产品叫做Excellula(中文名:艾思诺娜)，这个产品是2018年我们跟佐藤制药共同打造出的，去年实现了GMV1.5亿的突破。这个品牌特性是什么？是线下的销售额大于线上，这跟很多新的品牌不一样，他们是线上90%的销售，线下10%的销售，我们正好相反。

有一个很有趣的现象，这个产品的一次复购率超过50%，我们在很多渠道能够跟踪到5次的复购率，即便第5次到店里，购买率是百分之十几，复购率很高，连带率也很高，消费者买了面霜也买水乳，一买就买一整套。当然，我们也出现了增长的瓶颈。第一，线下温水煮青蛙，我们进入了修复的赛道，植入了基底膜的理念，但用户对此的认知度很低。第二，线上沟通效率很低，我们也不敢投入，因为害怕ROI不好，陷入到以价换量的烧钱状态。后面我们也总结，陷入到增长瓶颈的根源问题是我们的品类策略不清晰，没有进入到消费者的心智，基底膜修复本身就是一个伪品类，并不是一个真品类。

增长破局

于是，我们2022年初与里斯正式启动了Excellula品牌的项目，今年6月份，我们得到了最终的结果。

我们先做了一个超过两千人的消费者调研，消费者来源于不同的渠道，包括全国性的线下连锁，区域性的龙头连锁以及线上，我们做了定性、定量的调研。得到了一个结论，持续地复购的原因是产品能持久和修护敏感。

我们跟里斯团队沟通过程当中，做了很多假设。

第一，聚焦做隔离还是睡眠面膜的单品品牌？第二，我们也是要挖掘自身的隐藏定位，做敏感肌、修护、抗衰还是护肤？第三，放大我们自身的产品属性，继续稳固我们的基底膜抗衰或者修护的要点。最终结论是把补水保湿作为我们的切入点，因为补水是一个非常基础的功能，很多人对补水有概念，保湿没有概念，保湿是在补水的概念上加了锁水的功能，这是很重要的差异点。保湿也是一套系统功能，消费者要想有好的保湿效果，要补水

和锁水，而保湿的影响因素很多，内部成分因素、外部环境因素等等。保湿是不是可以高溢价？我们的结论是当然可以，关键要做到长效，很多的护肤品用的保湿剂、玻尿酸都是短期的，用后的保湿效果很好，但是过了几个小时以后，效果就会递减。根据医生讲的，25岁以后，肌肤含水量会明显地随着年龄的增长而降低，保湿其实很重要，它还是肌肤抗老化的基石，也是护肤和修护屏障的关键步骤，也有修护敏感肌的作用。

为什么艾思诺娜的效果比其他产品更好？

主要有三个原因：

首先，中草药的提取。这个产品的提取除了化学的玻尿酸、水解胶原蛋白这些成分以外，它里面含有了20多种中草药提取物的精华，佐藤能够把中草药的成分，从大分子做到小分子、高浓度，这样容易被皮肤吸收进去。其次，日本佐藤制药是皮肤外用乳化剂处方药的最大药企，市场占有率超过30%，我们把治疗皮肤的软膏，用在了艾思诺娜的面霜上，所以面霜也是我们的核心爆品，跟其他的软膏对比，细腻度非常高。最后，DDS的药物渗透缓释技术，沉淀了百年的专利技术。通过水、乳、膏剂作用到皮肤上，持续地进行渗透。

基于这三个核心点，我们认为缓释技术将会成为畅销这个产品的最核心的影响因素。

站稳脚跟，同时又能够在全球范围内运作。我们研究了整个保湿功效护肤品的市场规模，有980亿元，每年都在增长，也研究了很多其他品类，它们的稳定性、市场容量没有保湿品类这么稳健。而且，并没有任何的品牌占据了持久保湿的消费者的心智，我们也做了一些调研，发现很多人觉得有的品牌保湿很好，但是持久保湿是没有。持久保湿未被占据的原因，在于现有的保湿产品在品牌层面不够聚焦，产品层面对于保湿特性的传播很分散，而且缺乏差异化、理解度、产品力，因为所有的护肤品品牌都会把保湿作为一个基础功效，而不是进阶功效。

所以，“真正长效保湿，认准缓释技术。”这是我们对外宣传的口号。

按照我们与里斯做的品类创新，因为涉及到进口，艾思诺娜并不是特别好的品牌名，考虑到更改品牌名的复杂程度，我们第一阶段并没有改品牌名，但从整个的包装、战略口号、视觉锤都进行了全面的升级。我们的视觉锤是一个小沙漏模型，让消费者一眼知道，我们的产品如何让保湿因子渗透到肌肤的肌理层的。我们也在三甲医院和三方检测机构做了12小时、24小时保湿力的测试。还有关于活性成分、化学成分、中草药成分，与竞争对手产品的对比，整个信任状半年时间已经全部构建完毕了。

战术层面的落地

一个新品类启动的核心原则，就是从最容易突破的地方开始，尽快取得成功。

1 渠道方面

对渠道进行聚焦，线上就在抖音起步，线下我们在既有的2000家门店，先启动测试，我们聚焦在一二线城市，主要在长江以北区域进行重点投放。

2 产品方面

全渠道聚焦大单品就是我们的缓释霜，刚才提到佐藤所有的核心产品、技术，在这一支产品上都具备了，当然也有一些线下的套盒。

3 内容方面

只有缓释才能真正长久保湿，同时我们有非常明确的原点人群（包括医生），关于内容的可视化、具像化，我们拍了大量的种草视频，让消费者理解什么叫做缓释，以及缓释和长效保湿的机会。

还有就是内容聚焦，我们跟里斯合作5年时间里面，形成了由上往下的一致行动力，我们需要构建相应组织能力，我们现在要做抖音，要有内容运营、店铺运营、达人运营等等。

之前线上更多是在天猫、京东平台，抖音我们原来一直认为是一个烧钱的渠道，没有布局，今年下半年开始进行了布局。

我们请了专门做全网数据调研的三方合作机构，我们可以看到，针对我们的竞品它的一些核心问题，保湿其实经常会给消费者带来一些影响，会闷痘，加一些水杨酸的成分有刺激，如果不够长效还会脱皮，所以我们在产品延展上，做到不闷痘、不刺激、不脱皮。

案例：眼膜中的爱马仕

我们有款黑科技的护肤产品，2021年启动的项目，从今年上半年开始落地，聚焦在一个可溶微针品类，年销售额五千万。

增长的瓶颈

这款产品是眼膜当中的爱马仕，世界上最贵的眼膜，一对的价格是260，它的增长瓶颈我们也发现了，因为依赖于线上、达人带货，所以生意稳定性差。

由于日本的核废水事件，整个销售断崖式的下降，因为所有的达人都不敢带货日本产品了。线下拓店也非常难，这个产品一盒要一千多，在线下我们卖的是疗程，医美渠道也不追推，医美觉得这个东西太轻，不希望消费者把这个产品带回家自己使用，希望在医美机构里面去使用。还有一点就是因为客单价高，零售渠道转化很低。

增长的破局

后来我们分析一下，根源问题在于品类价值不明确，定位不明确，基于这样的问题我们跟里斯进行了合作。里斯把我们过往多年做的所有推广全部看了一下，说我们的传播太散，同时不清晰产品的核心价值。2018-2019年我们强调黑科技，2019年-2021年强调功效，2021年强调即时效果和急救。

我们在不同的渠道传播点也不一样，线下店强调的是一次又一次的效果，就是及时效果，淘宝店铺强调的是无痛无创安全，天猫旗舰店强调的是带纹、即时效果、急救。线下店哪个点好卖就去哪里，相对于竞品，我们并没有什么非常明确的优势，后来2021年的时候，我们稍微进阶了一下，做了富士山眼膜，抗衰功效上持续积累，先聚焦在眼部、眼膜，下一个阶段我们可以做其他部位，拓展其他的功效，基于微针的技术做发展，这样我们规划路径变得更清晰了。

核心价值不明，缺乏定位指引，会导致新品类无法在消费者心智中建立起清晰、统一的认知，极易陷入同质化竞争。

重新定位

我们的品类定位是关联定位，关联高势能品类，来体现其功能越级提升，能够做大品类势能和价值，提升品类溢价。

做定位、做品类创新是反人性的，因为你得做减法，每个人都希望做更多的事情，因为觉得做更多的事情才能带来更多的价值和销售额，但其实真正的要做好一件事，聚焦其实特别重要。

我们做了4个维度的假设：技术原理、技术层次、技术带来的结果，以及技术带来的最终效果。在医美和普通护肤品当中，我们做的一个定位是免注射的医美级护肤品。这句话广告法是不允许的，现在对外的所有海报上不能这样定义。但是定义进消费者心智里，需要通过一系列的视觉锤设计，视频制作，内容制作等，让消费者记住这个定位。后来我们改了品牌名，叫CACTUS（仙人掌），我们的视觉锤就是一个仙人掌。

我们对于这个产品有一个期许，希望做大这个介于医美和护肤品之间的新品类，我们百洋一直在这个品类上注入资源，虽然一直在亏损，但我们坚信这个品类，在不久的将来，一定会有非常快速增长。

新品牌名、新包装是今年5月份上市的，我们双11刚刚起步，上周跟抖音的垂类达人，单场直播卖了2万多对，230万的销售，这是我们取得的一个阶段性成果。接下来更有信心了，我跟公司特别申请在Q4要投入千万级

的资源，要把我们整个新的品类策略输出到位，让更多的达人、意见领袖能够带这个产品。

思考与总结

最后，我想分享一下自己在执行过程当中的五点思考。

第一，心智份额决定市场份额，培育心智既要有耐心，更要有耐力。在护肤品行业，我们看到很多暴富的故事，一夜过亿，得益于中国过往几年互联网直播的发展。次抛品类一年时间过5亿，辅料品类一年之间过10亿，但是，是真品类还是一个伪品类还需要用时间去验证。在执行过程里面，我告诉团队不要着急，要一点点地去探索，找准真品类，比我们快速获得GMV更重要。

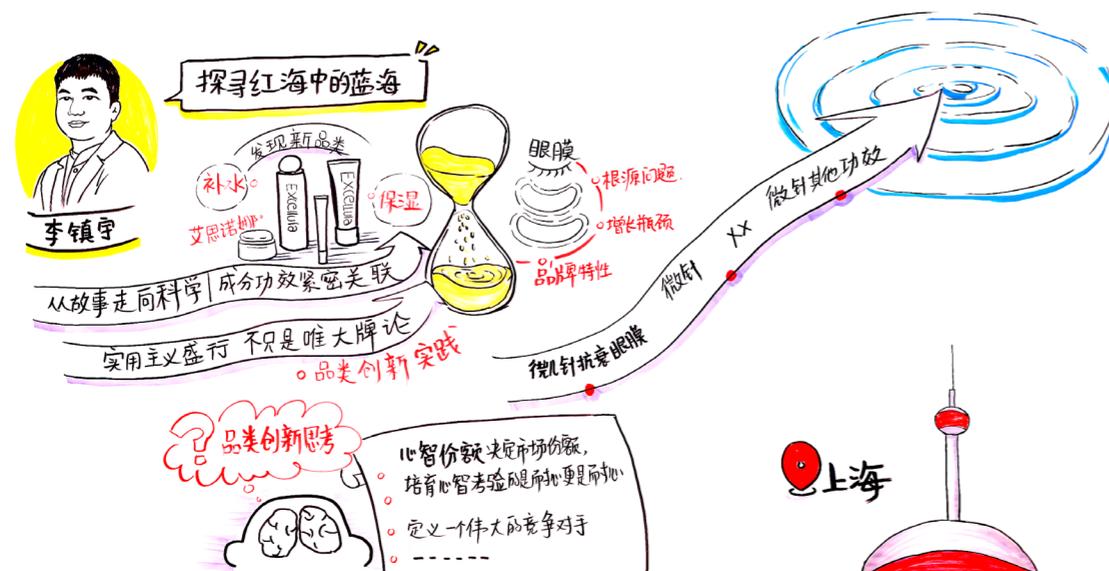
第二，定义一个伟大的竞争对手。不管是做一个有技术含量的独家产品，还是做一个同质化很严重的产品，我们都要找到一个很明确的对标。

品类策略不清晰，产品再好也进入不了消费者的心智。

第三，统一组织目标，由上往下的认同，并设立缜密的行动计划。2018年与里斯合作，是百洋做得最好的事，我们开里斯启动会的时候，董事长就讲一句话，里斯今天的策略就是我们的终极策略，谁不配合谁下来，谁执行得好谁来干，这个特别重要。对于迪巧这一个20亿的品牌，我们仍然换了包装、LOGO、视觉锤、口号，这不是一般的企业敢做的决定，尤其迪巧又是百洋的支柱产品。

第四，做减法，聚焦核心产品。并不是SKU越多越好，我们做美妆行业经常陷入置疑，尤其是渠道给我们的置疑。你的产品越多越好，SKU少了，GMV上不去，其实这是一个伪命题。

第五，结合原点市场和原点人群，及时达成路径，短周期获得回馈。我们有一个市场研究中心，这是我们内部独立的组织，类似于我们内部的军师部门。



猴牌庄园联合创始人曾路 10年再造陈年大红袍



大家下午好，我是猴牌庄园的联合创始人曾路。今天我将与大家分享一个在传统且历史悠久的行业中实现品类创新的案例。我们将从以下5个方面展开探讨：

- 起源：中国茶具有丰富的全球性心智资源
- 起步：寻找最具潜力的茶品类，锁定陈年大红袍
- 挑战：建立企业标准，再造陈年大红袍
- 探索：不断创新与探索，打造高端品牌
- 感悟：打造高端品牌的核心经验

起源：中国茶具有丰富的全球性心智资源

众所周知，中国是茶的源头。中国的茶就像葡萄酒对于法国，手表对于瑞士，汽车对于德国，其传播与影响遍及全球。因此，中国茶具有极其丰富的全球性心智资源。

尽管中国茶具有深厚的文化内涵和广泛的消费群体，但我们不得不面对一个事实：中国茶产业长期处于有产品、无品牌的市场格局，尤其在全球市场上，我们尚未有一个具有影响力的品牌。

有类无品是中国茶在消费者心智中的突出特点。无论是白茶、普洱还是大红茶，我们提及的仅仅是品类，而非品牌。要在这一具有全球性心智资源的茶品类中打造高端品牌，我们既有巨大的机会，也面临着严峻的挑战。

起步：寻找最具潜力的茶叶品类 锁定陈年大红袍

调查研究是选择合适品类的关键

在正式启动品牌打造之前，我们的团队专门成立了调研小组，对中国6大茶类产区进行了深入调查。

经过近5年的寻访，包括与茶农的深入沟通，参观周边茶市场，以及拜访专业机构和人士，我们得出了一些实践结论。

首先，我们排除了绿茶、黄茶和红茶打造高端品牌的可能性。对于绿茶，最具代表性的龙井茶因保质期较短，且市场已相当成熟，我们决定放弃。黄茶在中国属于小众产品，口感特色相对不突出，因此也被排除在外。至于红茶，虽然普洱茶是具有陈年特色的好品类，但由于市场存量巨大，且已有大益这样成熟的品牌，我们同样决定放弃。

其次，我们发现了陈年大红袍是一个尚未被充分挖掘的金矿。作为中国真正的陈茶之祖，它具有独特的特点和市场潜力。因此，我们决定将陈年大红袍作为打造高端品牌的首选品类。

武夷山陈年大红袍的品类价值

1 以陈为贵

陈年大红袍这款武夷岩茶，是中国最早发现具有存放价值的茶种之一。其独特之处在于“以陈为贵”，经过时间沉淀，祛除火气，滋味更为醇厚且适口。

在清代周亮工的闽茶曲中已有描述：雨前虽好但嫌新，火气难除莫近唇，藏得深红三倍价，家家卖弄隔年陈。这说明陈年大红袍在当时具有很高的价值。清代王潭的闽游纪略中明确记载：闽俗茗饮，却新嗜陈。这表明在清代中期，福建地区已经形成了偏好陈茶的饮茶习俗。而大红袍作为一种具有显著成瘾性的茶叶，其历史渊源与这种习俗紧密相连。因此，大红袍是中国最具贵族气质的茶类。

由于特殊制作工艺，大红袍在正式售卖时需要经过一年的退火期才能饮用，这是其独特制作工艺所要求的。因此，陈年大红袍在市场上非常稀有，加上复杂的制作工艺，使得它的价值更加独特。

2 天下第一，并非浪得虚名

王毅部长曾对外宣称大红袍天下第一，这并非空穴来风。究其原因有三：

首先，大红袍的产地非常严苛，世界唯一。根据中国茶经记载，上者生烂石，意味着品质上乘的茶叶生长在破碎的石头之上。而大红袍正是在中国武夷山这片独特的环境中，由风化岩石形成的土壤滋养而生长，成为天下独有的茶叶。其次，大红袍的制作工艺复杂。大红袍的制作工艺于2004年被列为中国国家非物质文化遗产。在所有茶种中，它的制作过程最为繁琐。

3 陈年大红袍的三大价值

由此，我们深挖了陈年大红袍的三大价值：

第一，品饮价值。大红袍的生长环境独特，加之复杂的制作工艺，使得口感丰富。尤其是经过时间转化的陈年大红袍，具有独特的梅子香、梅子酸，“茶中酱香”已成共识，具有一定的成瘾性。

第二，健康价值。在武夷山地区，许多茶农将茶存放在家里作为常备药，认为它具有止泻、去火、解腻、消炎等多种功效。甚至在蒋经国先生的中医方子中也有武夷大红袍的存在，足以证明它的健康价值。

第三，收藏价值。由于大红袍具有稀缺性和收藏价值，它具有极高的价值。若将市场上所有普洱茶存量供全国人民饮用，那么大红袍只能供应三天，这说明大红袍的收藏价值是无可比拟的。

陈年大红袍品类的窘境与乱象

在调查了解中国传统茶行业中的陈年大红袍品类期间，我们发现其存在一些历史原因导致的窘境与乱象。

首先，当地习俗导致品质不好。“梁上君子茶”，这一习俗在闽北地区长期存在，房屋建好后会将一包米和一包茶放在房梁上。然而，这种习俗导致茶长时间存放后，可能经过蛇虫鼠蚁啃食，品质会受到损害。此外，当时使用这种习俗的茶本身可能也不是非常优质的茶，因此不适合品饮。

其次，目前大红袍茶叶存在过期现象。许多制茶人员和工厂在制茶时选择相对轻焙火的工艺来迎合大众口感喜好，导致这些茶的保质期相对较短，并存在最佳品饮期。这些茶叶容易返青，因此缺乏自然醇化价值。

最后，武夷山仍存在卖剩茶的问题。原先的茶叶是统购统销的，但改革开放后，一些茶厂开始自行生产。由于市场推广不够到位，导致一些茶叶卖剩。这些卖剩的茶包括梁上君子茶等，让消费者产生了不敢购买、收藏和饮用的心理。

挑战：建立企业标准，再造陈年大红袍

重新定义陈年大红袍

分享两个关于标准的故事。

第一个例子，制定干邑的标准。大家都知道，所有的干邑都是白兰地，但并非所有白兰地都是干邑。在1909年，法国酒法明确了这一标准，规定只有在德郡周边36个干邑县市生产的白兰地才能称为干邑，而在这个范围之外的地方生产的白兰地则不能称为干邑。这种地域性标准奠定了干邑在白兰地中的王者地位。

第二个例子，金骏眉。尽管金骏眉已经成为红茶中的极品，但在网络上搜索，仍可见到大量售价在20-100元一斤的混乱现象。

因此，我们选择成立陈年大红袍品牌，并建立标准，旨在维护具有悠久历史、成瘾价值以及健康价值的品类发展。这也是作为品类开创者的责任所在。

解决信任危机，重燃工匠精神

我们发现，所有高端品牌的成功打造都离不开工匠精神的发挥。为了重启陈年大红袍项目，我们邀请黄镇国先生与我们合作，再造陈年大红袍。黄镇国先生是当今茶叶领域最资深、最权威的大红袍工艺大师之一。在担任茶叶局副局长期间，他经常被邀请解决各种茶叶种植和制作问题，对武夷山核心产区的茶农和茶城的情况非常了解，并在该领域积累了丰富的经验。在武夷岩茶科学研究方面，他与许多著名茶人如姚月明、陈德华、叶启桐等合作，成功完成了母树大红袍无性繁殖的项目。

解决原料危机，再造陈年大红袍

为了解决原料信任危机，我们7次拜访并邀请黄镇国先生担任品质总监，在他的帮助下，我们进行溯源收购，严格把关挑选武夷山范围内可溯源的优质陈年大红袍，确保原料来源可靠并符合高品质标准。除了溯源收购，我们还采取了另一项重要措施。在2010年，我们重新确定了猴牌庄园的核心产区，专注于生产优质且适合储存的大红袍原料。要知道，茶叶青货易返青，不适合长期储存。因此，我们始终坚持传统工艺，采用中煮火工艺，并选择只存不卖。

通过收购和自主生产，我们每年都能保持一定量的份额用于生产储存期限较长的陈年大红袍。因此，我们拥有大量优质的自然陈化的陈年大红袍。我们还建立了武夷山陈年大红袍博物馆，收藏了这些珍贵的国宝级、罕见的大红袍。

陈年大红袍全方位高标准塑造

陈年大红袍的全方位高标准塑造是一项极为艰巨的任务，我们为此付出了10年的努力。今年，我们成功推出了中国首个优质陈年大红袍的企业标准。这个标准的制定从原料、工艺、焙火、配方、存储、陈化、时间、感官、味觉、品鉴等10个角度进行规范。

我们也是首家推出这种企业标准的企业和品牌。

第一，时间标准。我们对优质陈年大红袍的定义是至少存放10年，这个时间标准远超行业标准。目前的行业标准非常混乱，许多人问我，陈年大红袍几年才算陈？隔年、2年、5年、7年？实际上非常混乱。因此，我们之前花了10多年的时间进行只存不卖的操作，包括长期收购。时间是我们最难的部分，但一旦建立了时间壁垒，我们将拥有强大的竞争优势。

第二，配方标准。陈年大红袍在产品中采用了不同年份的茶叶进行配方，这是对传统武夷山大红袍的一种

创新。我们参考了茅台和威士忌的做法，并以最低年份作为产品年份。

第三，原料标准。众所周知，武夷山拥有丰富多样的茶品种类。为了保护这些原生态品种的丰富性，我们创新性地提出了一个核心山场概念。这个概念的初衷是应对经济发展带来的挑战，避免茶农为了市场价值过度种植单一茶叶品种，从而放弃原本的优质传统品种。

当前，正岩茶产量已经呈现明显减少趋势。因此，我们认为保护武夷山茶种的多样性是一项至关重要且正确的举措。

致力于打造高端陈年大红袍产品

首先，推出首款优质陈年大红袍定义制作：猴牌庄园10年在2022年，我们推出了首款优质陈年大红袍的定义制作，同时也是首个以年份命名的产品，猴牌庄园10年。尽管在疫情期间，这款产品推出后一年内便全部售罄。它具有以下特点：第一，猴牌庄园10年，每年限量推出，每个产品都有独特的编号。第二，大胆创新，将不同年份的原料进行拼配。其中，10年占据60%，10—15年占15%，20年占10%。还有非常珍贵的30年茶叶，但比例非常少，仅占5%。第三，这款产品经过不同年份的陈化，然后进行拼配，再存放两年后，让不同名丛之间充分的互相转化，最后才会进行包装和出厂。其口感馥郁且层次丰富多变，这正是猴牌庄园10年，推出后被抢购一空的原因。

其次，发布国宝级产品：猴牌庄园35年，今年我们发布了国宝级产品猴牌庄园35年，这款产品代表武夷岩茶的近代史。由于特殊历史原因，真正开始生产或具有可追溯性的优质陈年大红袍要追溯到35年前，因此我们发起了寻找国王的收藏计划。猴牌庄园35年的这款产品数量极为稀有，全球仅有35份。因此今年推出了10罐寻找收藏者计划，希望更多人能够收藏和品鉴如此顶尖的大红袍。从某种角度来看，猴牌庄园在35年的推出奠定了我们在陈年大红袍领域的领导地位，同时也证明了我们对于品质和原料的信任和背书。

总之，在高端品牌建设过程中，时间沉淀与品质关系密切。对于打造高端品牌来说，10年仅相当于快消品一年的时间。作为开创者，仍需探索如何才能成为消费者的首选。

探索：不断创新与探索，打造高端品牌

在打造高端品牌过程中，我们进行了一系列探索创新。

消费场景创新

目前猴牌庄园的品牌茶是进驻全国超奢华五星级酒店数量最多的品牌。

无论是在上海的璞丽、波特曼丽思卡尔顿，还是华尔道夫等五星级酒店，以及杭州君悦和厦门华尔道夫等酒店，都有猴牌庄园的专属介绍和陈年大红袍的茶单。

此外，在高端中式餐厅，如上海黑珍珠米其林、金茂君悦酒店等高层包房为VIP客户提供服务。通过在小范围内建立这样的位置，让客人体验“酒有茅台，茶有猴牌”的尊贵感受。

目前，我们正在继续努力推广这些服务。

终端体验创新

在终端呈现方面，我们成功在上海淮海中路868号，即拥有百年历史的国泰电影院打造了首个沉浸式品牌体验中心。该中心打破了传统茶叶店的经营模式，我们特别邀请了著名华人设计师进行合作，通过鲜明的中国红色传递我们对大红袍的独特理解。同时，我们采用最先进的多媒体影像技术进行品类教育，使参观者能够更直观地了解我们的产品。值得一提的是，该中心在2022年荣获了法国设计大奖的认可。

产地体验创新

大家都知道，大红袍的产地在武夷山，因此，在武夷山建立私密性的猴牌庄园会客厅具有重要意义。

猴牌庄园占地约300亩，位于山谷中，山与水皆可触及。除了拥有自己的品鉴和喝茶场所外，消费者还可以在此挑选茶品，使用不同年份的茶叶进行拼配。此外，这里还储存了近3万斤优质陈年大红袍，被称为陈年大红袍天下第一仓。

这些创新措施不仅保护了武夷山的生态环境，还使消费者能够更好地了解和体验大红袍的独特魅力。

收藏价值创新

陈年大红袍由于其稀缺性、工艺复杂性以及年份真实性，一直备受瞩目。这些因素赋予了极高的收藏价值，因此我们一直对它寄予厚望。

2021年，我们将启动陈年大红袍的回收计划。以猴牌庄园产品为例，该产品在2010年发行量为500份，当时市场售价为2280元。然而，现在该产品的回收价格已经达到了1.2万元。此外，2013年推出的类似产品，市场价为2880元。而目前这款产品的回收价已经高达8000元。

这些数据明确证明了陈年大红袍的收藏价值及其在市场上的重要影响力。

跨界推广创新

在跨界合作领域，我们成功突破了传统茶行业的惯常推广和公关模式。

我们与拉菲酒庄联手打造了一场别开生面的茶酒盛宴。在繁华的上海，我们将茶文化与昆曲表演艺术相融合，为观众带来了一场独特的视听盛宴。此外，在北京的香港马会上，我们举办了高端陈年大红袍茶宴，将茶文化与马会的高尚氛围巧妙地融为一体。更值得一提的是，我们在爱马仕旗下的线下空间举办了陈年大红袍茶会，将品牌的优雅气质与茶文化完美结合。这些合作项目展示了对创新和多元化的不懈追求，同时也为茶文化的传承和推广开辟了新的途径。

加盟渠道创新

今年我们将推出一项极具创新性的项目加盟渠道创新，目标是打造全国10个猴牌庄园陈年大红袍的城市品鉴馆。这些城市品鉴馆不仅拥有上海淮海中路全球体验馆的现代多媒体沉浸式体验，还融入了武夷山庄园内的陈茶仓和拼配式特色。

我们的目标是创建一个与众不同的茶行业城市品鉴馆，既是品鉴陈茶的场所，也是开展陈年大红袍教育的地方。此外，品鉴馆还设有VIP存茶仓，作为一个高端的私密会所，我们将共享产品价值倍增的成果。

在选择合作对象方面，我们希望合作伙伴是非传统茶行业的从业者，只有具备这种背景的合作伙伴才能更好地理解我们的理念，共同推进项目的进展。

感悟：打造高端品牌的核心经验

在深耕古老且传统的茶行业中，想与大家分享下打造高端品牌的心得。

首先，创新是推动古老行业向前发展的核心动力。在茶行业中，我们致力于探索并推动创新，打破传统观念，确立领导地位。众所周知，威士忌是一种古老饮品，然而，通过创新，日本威士忌在国际上占据了重要地位，这得益于他们使用了具有特殊味道和风味的日本水榭桶。这种创新赋予了日本威士忌独特的东方特色，突破了苏格兰和爱尔兰威士忌的传统。同样，日本清酒獺祭也是一个大胆创新的例子，成为了日本清酒的传奇。

所有的高端品牌都需要时间的沉淀，越是高档的木材越是成长得慢，越是成长慢的树木，木质也越坚硬。

其次，高端品牌的建立需要时间积累和精心打磨。高端产品的打造需要经过长时间的精细雕琢，才能建立起强大的信任。像茶这样具有一定成瘾性的品类，其锁定客户的能力很强。例如陈年大红袍，锁定客户能力很强，但这样生命力强的品类需要长时间打造。

最后，要坚持长期主义。我们有信心和准备坚持创新，坚持长期主义。10年只是一个开始，我们计划再用10年甚至20年来打造陈年大红袍这个优质品类。这是一个具有中国特色且具有全球心智资源的品类。我们致力于在保持传统的同时，注入现代元素，打造出独特的高端品牌。



大树落地辅导战略咨询创始人李亮 生物态成长，小企业要做渐进式品类创新

大树落地辅导由里斯咨询孵化，中国第二大品类创新战略咨询服务机构，专注为小企业服务。



近年来，小企业如雨后春笋般涌现，成为推动国民经济和社会发展的生力军。虽然小企业的经营方式灵活多样、应变能力强，但更容易受到严苛的市场竞争不断挤压自身的生存空间。据北京大学企业大数据研究中心2022年第四季度发布的报告显示，小微企业现金流平均可维持时间为2.7个月，超过13%小微企业无法维持运转。

针对小企业发展过程中的一系列问题，里斯孵化了大树落地辅导战略咨询，根据小企业的特质，开创了“落地辅导”这种崭新的咨询模式，助力种子更好地成长为苍天大树。落地辅导模式，不仅明确企业战略规划与有效实施战略落地，同时强化创始团队的能力培养。通过与企业团队更多的互动、陪同与引导，形成团队战略规划与执行能力，以支持后续企业持续发展的自身战略领导力。

在本次品类创新全球峰会期间，大树落地辅导在小企业闭门会上正式发布《小战略——小企业成长白皮书》，吸引了百余位企业家出席聆听。



观看视频
请扫描二维码



大树落地辅导战略咨询创始合伙人，中国小企业战略专家李亮表示：“对于小企业而言，战略的价值要远远高于大企业。行业的规则是老大制定的，资源也被老大占据。旧地图永远找不到新大陆。大企业做颠覆式品类创新，小企业做渐进式品类创新。”

大树落地辅导因此摒弃了传统定位咨询的行业数据分析方法，在制定战略的第一步，通过“淘金式”的方法，探寻企业基因里自身的亮点，提炼这个点转化为企业成长的源动力。区别于“先计划、再执行”的传统战略咨询，李亮认为，小企业战略的有效制定是一个“活战略”，是一个连续的、动态的过程，需要灵活地根据竞争变化，及时调整。

基于团队过去五年服务落地辅导企业实践经验，大树落地辅导战略咨询总结出一套低风险、低成本实践品类创新的方法，即《小战略——小企业成长白皮书》，详细指引小企业，通过找到自己的生态位，以小赢大、以弱胜强。大树落地辅导战略咨询总监李亮分享了小企业战略规划起步的三个关键阶段。阶段一，通过“滚动的石头”，找到亮点放大活下来；阶段二，寻找原点样板市场，用“尖刀连”打赢第一场胜仗；阶段三，“非常之功”和“非常之力”快速攻克全国市场。

报告指出，在品牌逐步赢得顾客关注，进入消费者心智后的两大战略关键点。第一，小企业要通过更聪明地做传播，积小胜为大胜，保持品牌持续的吸引力。通过“爱找事”和寻找“心智制高点”信任状，在品类里保持心智领先。此外，小企业想要赢得市场，一定要注重有效资源下的聚焦战略。他指出：“小企业聚焦是多层面的，不仅产品要聚焦，渠道、人群、市场、场景这四大原点也要聚焦，甚至每年的年度核心关键任务也要聚焦，极致的聚焦，就是单一年度关键任务，切忌追求多个目标。”

如今，人们处于一个极度不确定性的社会，而商业又是不确定性最极端的代表。面对层出不穷的“黑天鹅”事件，任何以往的行业经验、标杆案例都将变得苍白无力。大树落地辅导战略咨询创始合伙人李亮认为：“最适合小企业的发展方式是生物态成长，小企业的战略是自发生长出来的。”他强调，“对于小企业而言，战略的价值要远远高于大企业。行业的规则是老大制定的，资源也被老大占据。旧地图永远找不到新大陆。大企业做颠覆式品类创新，小企业做渐进式品类创新。”

进击的食品行业：抓住Z世代



10月22日，里斯咨询携手FBIF SONO CEO俱乐部，在峰会期间举办了一场零食饮料年轻化闭门会，与食品饮料行业领导人、行业专家们一同探索中国食品饮料企业的年轻化课题。其中，睿丛咨询合伙人兼副总经理何煦从社会学的角度，分享了Z世代的群体特征；里斯咨询中国区副总裁罗贤亮分享了如何给纠结的Z世代做创新。两位专家与来自沪上阿姨、好想你、吉福思、你好椰、兰格格、云耕物作等企业的嘉宾一起，讨论如何动态地看待代际差异，食品行业要如何抓住Z世代。

代际变迁 如何影响食品行业？

在食品饮料行业闭门会上，何煦博士从社会学的角度，分享了Z世代的群体特征。第一种特征是生命阶段的共性特征，从人生阶段上来看，刚刚脱离青春期是Z世代的一个特征。他们即将脱离童年生活和群体生活，还没有拥有确定的社会身份，个体价值处于逐渐形成和稳定的时期。第二种特征就是他们拥有着显著的代际差异。

80后的代际特征，有四点：代际冲突、乘风一代、积极拥抱竞争、洋气崇拜90后的代际特征，有三点：万众创业、社交媒体、大国崛起而到00后，他们所处的生活环境、政治经济文化又进入了新的时代拐点，因此他们的群体特征也有所不同：

第一，是超级。00后的信息接收能力和发掘能力都特别强，当面临一个新的问题时，他们会很快告诉你关于这个事情的来龙去脉，甚至是一些学术性或深度的理解，这是AI、算法时代赋予00后的独特的建联能力。同时，00后的很多个体从初中就已经开始规划自己未来的生活，这种主动性在00后身上体现为一种普遍的特征，这是高流动所带来的，他们认为只有自己才是值得依靠和投资的，所以导致了他们追求主动、追求向上和追求强大的特征。甚至在00后的情感中，他们也将“成长”作为优先的评估标准。

第二，是漂浮。如今，每4个中国人里就有1个人是流动的，当00后处于不扎根漂浮的状态去生存时，他们

们会追求“小实现”，意味着日常生活中，存钱吃大餐、买咖啡机，这些小事变成他们生活中的小目标，是他们可追求、可把握的东西。这种追求可能性和活在当下的心态，对于饮食来讲就是追求体验感。因此感官对于00后来说非常重要，他们愿意花钱在感官的非常细微的差异上。

第三，是个体。00后的圈层全部都跟他们的身份认同有关，但是个体同时也会意味情绪变成非常重要的关键词。在传统饮食里，感官可能会比情绪更重要，但是00后已经不是一个饥饿时代出生的群体，他们的痛点在于看上去强大，但内心非常脆弱。他们的饮食不一定是为了解决饱腹的问题，而是为了解决情绪问题。

Z世代的代际特征，对饮食的影响是什么？何煦博士总结了4个大的力量：

第一个大的力量是高流动。饮食有文化，具有非常强的传承性，当人们世代代居住在一个地区，身上就会携带某种饮食基因，但是当人们的流动性变强后，00后身上可能会弱化这种传承性。

第二个特征是多场景。对于00后来说，线性的时间节奏被打破了。他们更多从事的是创意性、开发性的工作，不规律变成了规律，所以他们会有相当多的场景是外卖、零食和工作同时进行一起的，甚至还有下饭剧，是跟吃吃喝喝联系在一起的。

第三个特征是身体资本化。对于00后来说身体可以管理，可以投入变现。因此，他们身体的摄入可以被计算和控制。比如卡路里、糖、脂肪，在00后的生活是被计算的，甚至在豆瓣有个量化生活小组，提供了相当多的工具给年轻人去计算。

第四个特征是感官爆炸。虚拟和现实的交融，使00后感官享受的阈值在激增：什么叫好喝？什么叫好吃？关于甜、脆、软、嫩的标准，都比前面的代际要更加敏感。

饮食方面，年轻人身上也发生了趋势性的变化：

第一点是3餐-5餐，外卖已经不只是早中晚餐，到了晚上10点以后还会有一个高峰期，导致正餐变得零食化，同时零食也变得正餐化。消费者可能在需要饱腹的时候喝杯酸奶、吃点心。导致品类的边界和品类竞争的定义，可能发生非常多的变化。

第二点是干净饮食，人们对于减害会更加的敏感，开始关注配料表。同时在生活方式方面，睡觉、喝水、作息提醒等生活规律APP下载量非常大。

第三点是高能生活，即生活中的每一分钟、每一小时，都希望它的体验、感官非常丰富。以奶茶为例，它的发展趋势是口味的不断叠加，甜、酸、脆、软、爆珠、爆浆，这些东西要叠加在同一个体验里，细微和叠加以及新的口味标杆在全面开花。

第四点是情绪价值的进一步放大，每一种情绪可能都需要一个微观的场景去匹配，因此，识别多样化的情绪，也是我们怎么样去年轻化中的一个关键。

第五点，是新的生活场景，年轻人的日常生活场景非常多样，比如户外场景下还有非常多的细分场景，比如骑行、飞盘、慢跑、携宠。

何煦博士表示，只要有新的场景，饮食就永远有新的机会，同时对产品形态、包装大小，甚至口味、便捷程度都会提出更新的需求。因此，当品牌思考如何年轻化时，并不是一定要用潮流用语、国潮包装，而是思考如何在理解年轻人的文化的基础之上，进入到他们的生活场景。

最后，何煦博士总结道：“每个品类都有自己的文化属性，而这些文化属性决定了品牌如何进入消费者的生活。当一个品牌思考如何适应年轻代际的文化属性，要思考的是：年轻人怎么样去感受我们？他们怎么样去表达和传播我们？”她观察到，食品饮料品牌在调研时往往听不到真话，因为消费者说出来的东西都是被其它品牌教育过的。食品品牌要真正了解消费者，应该走到消费者的生活中，看看用户在哪，是谁，他们把自己的产品跟什么东西放在一起。

如何给纠结的Z世代做创新？

从茅台冰淇淋到最近的茅台酱香拿铁、茅台巧克力，茅台式的创新背后，藏着怎样的焦虑？面临Z世代，品牌的挑战是什么？

里斯品类创新战略咨询中国区副总裁罗贤亮提到，品牌最大的危机不仅仅在于说不清楚自己是谁，更根本性的危机在于品类的衰微。从历史上来看，有很多强大的品牌随着时代的更迭逐渐衰落。而里斯强调，品类的分化是必然的，以瓶装茶饮料为例，从冰红茶、果汁茶到奶茶，再到无糖原叶茶，此后又有无糖绿茶、乌龙茶、红茶……碳酸饮料，从可乐以及其他的果味碳酸饮料，再到无糖气泡水、气泡果汁，类别也非常多，而当原来的品类不断衰微，再去赢得消费者就变得特别困难。

从时代的角度来讲，不同的时代又会诞生新的品牌，80年代有他们记忆中的品牌，而Z世代出现新品类和新品牌时，同时意味着老的不断被淘汰。对于零食饮料行业而言，Z世代逐步成为消费主力军，同时他们也是零食饮料的重度消费者，因此，抓住Z世代，就是抓住品类的现在。

里斯6月发布的《如何给纠结的Z世代做创新——中国零食饮料品类研究报告》中，提出了Z世代消费零食饮料的五大认知新特征、行业中的七大误区以及里斯给予的八大建议。

那么，Z世代有怎样的特征？首先，Z世代所处的时代转折点，造成了他们在消费心智层面形成了“纠结”的五特征：升级与降级并存、集体的个人主义、精致的速食主义、孤独与分享相伴、惜命的悦己主义。



那么，零食饮料行业最近几年出现了很多创新，它们存在哪些误区？罗贤亮重点阐述了以下四点：

误区一：以为Z世代的钱好赚。部分新消费品牌以为Z世代花钱很阔气，盲目消费升级，跨级涨价，售价高高在上，价值却寥寥无几。而在里斯品类创新方法论中，有一个很重要的观点就是符合品类的成长阶梯，不能脱离市场的主流。

误区二：以为老产品+“0糖0脂0卡”就能唤回Z世代。当元气森林爆火之后，可以看到很多新品牌，或是老品牌推出新产品都打着0糖0脂0卡的标签，这是非常大的误区。但如果一个品类是消费者不再选择的品类，比如在消费者认知中是不健康的，如果再在这个基础上做0糖改进，很难改变背后的问题。

误区三：以为新产品+“0糖0脂0卡”就能拿下Z世代。0糖0脂0卡的概念火了之后，还有很多新产品也套上健康的标签。比较典型的是植物蛋白饮料，但它们是脱离市场现状的，因为在西方环境下，大家对于牛奶的痛点非常明确，所以这个时候去教育植物奶，自然会有消费者教育空间，而在中国，人们对牛奶的认知仍然是非常健康的品类。

误区四：以为旧瓶可以装新酒。六个核桃做了重大的技术创新，用冷萃的工艺保留了核桃的营养，但用的还是六个核桃这个品牌，同时也用了跟经典略有差异的包装。这种情况下它的创新价值就容易忽略。

明确误区之后，针对Z世代做创新，品牌到底可以怎么做？罗贤亮基于报告总结了三点：

首先，是做Z世代的朋友，最核心的就是去解决他们的难题。比如植物奶对于Z世代的价值是什么？它一定不是0糖0脂0卡，有可能是某种更高的营养含量，或者更低的有害物质含量。

罗贤亮提到，里斯通过调研发现，Z世代关注比较多的，一类是体重控制，另一类是肠胃健康，再其次是皮

肤和视力，第四类是情绪焦虑。基于这些问题，就有可能去打造新品类、新品牌。

其次，不是简单的产品创新，而是做符合Z世代心智的品类创新。品牌以为在详情页、在包装上标注了产品的好处就足够了，但往往导致一个问题，消费者会忽略它。比如植物奶直接推向市场时，如果说植物奶更健康，消费者根本就不知道植物奶的健康之处到底是什么。这时，品牌们就需要去把它定义成一个品类，把它的价值给放大。

比如在Chobani之前，美国酸奶市场大多是糖分更高、质地更稀的酸奶，而Chobani的糖分更低、浓稠度更高、蛋白质含量更高，但是它不可能把这样复杂的概念去告诉消费者，而是用了一个非常好的方式，它把希腊酸奶这样的概念复活了。

品牌不要做被人忽视的创新，也不要做让人看不懂的创新。不要从技术和具体的卖点的角度去呈现一个听不懂，或是听起来非常复杂的概念，而是要挖掘大众心中能够听得懂的概念。

最后，罗贤亮强调：“现在市场上出现了太多的短红产品，但是我们应该要思考的是，能不能做成一个长红的品牌？背后最核心的问题是，我们有没有解决这些世代纠结的问题，能够让他们在某个品类上做选择时不再纠结，在那时，就可以走入他们内心。”

消费的本质终将回归人心

两位嘉宾在主题分享之后，与来自沪上阿姨、吉福思、云耕物作、你好耶等企业的嘉宾，针对品牌的内部创新、品牌在世代变迁下的新机会等话题展开了更深度的讨论：吉福思分享了自己的年轻化尝试，深耕上游，同时结合罗汉果中式养生的心智定位寻求突破；你好耶分享了品牌名的由来以及如何借助消费者对于植物蛋白饮料健康心智将品牌做得更年轻化更有力量；云耕物作也分享了在减糖大趋势下，红糖如何结合产品创新和消费者需求寻找新的增长机会……

存量时代，是品牌心智的竞争，消费的本质，终将回归人心。

品类创新，成就十大行业增长王



「长城汽车坦克SUV」

助力长城汽车迈入高端市场，提高盈利水平

2017年对中国SUV市场细分品类的研究中，里斯咨询找到了在硬派越野SUV和城市舒适SUV之间存在的心智空缺，从而诞生了“坦克”潮玩越野新品类，弥补了这一心智空缺。新品类的诞生也重新点燃了市场对越野车的热情和关注。旗下首款车型坦克300自推出之后非常火爆，上市20天订单便已破万，销量月月递增。即使受到芯片短缺的影响，2021年也实现了累计销量8万余辆，迅速成为中国越野SUV市场的冠军，市场份额接近50%。2022年同比增长超过45%，销售突破12万辆。坦克的营收为企业贡献利润上亿元。



「简醇」

开创零蔗糖酸奶品类，成为低温酸奶市场第一

2017年，全球0糖饮料高速增长，国内0糖消费者规模也不断扩大。在低温酸奶市场中有0糖产品，但均是在现有品牌下进行延伸产品。

里斯在认知研究中发现，消费者心智中尚没有0蔗糖酸奶专家品牌。2018年，君乐宝率先打造0蔗糖酸奶新品类，推出专家品牌简醇，代表“0蔗糖酸奶品类”形成“怕蔗糖、喝简醇”的定位。

2021年，简醇酸奶卖出超过14亿盒，年销售额超过30亿。2022年，简醇全年出厂口径销售额达到39亿，成为低温酸奶第一品牌。



「大角鹿」

从技术创新到品类创新，成就大理石瓷砖之王

大角鹿品牌属于瓷砖行业，原名金尊玉，成立于2012年。当时瓷砖行业有众多中小企业，身处同质化竞争中。

里斯在品类和认知研究中发现，瓷砖的品类属性依次为耐磨性、颜值、价格。为了抢占耐磨性这一品类的第一属性，大角鹿强化自身超耐磨钻石釉技术，增加产品厚度，升级产品耐磨度。同时，在石釉技术创新的基础上，必须实现技术创新转化为以消费者认知为基础的品类创新，才能赢得市场。对于这一耐磨技术，转换为消费者认知中的“超耐磨大理石瓷砖”品类，品牌改名大角鹿。

新品类、新品牌、新视觉，新战略推进仅3年，产品供不应求，大角鹿销售额增长超过10倍，成为大理石瓷砖增长之王。



「费大厨」

从区域第二迈向全国第一

2019年，费大厨与竞争对手在长沙市场展开激烈竞争。竞争对手借助娱乐节目与大规模广告投放，在知名度上力压费大厨。费大厨在强大的攻势面前找不到突破口，疲于应对。

经过分析当时的竞争环境，并根据费大厨自己的优势，建议费大厨建立“专业大厨”定位，持续聚焦“辣椒炒肉”这一招牌菜，以“只用大厨炒”呈现费大厨的定位。此后的从产品力、营销力、运营力等方面进行了系统化升级。借助于“专业大厨”理念的企业文化以及品牌运营的整体升级，费大厨趁势加快了在长沙和一线城市新开门店的步伐。

新战略推进4年，费大厨早已远远地甩开竞争对手。在全国已经开设90多家门店，火爆北上广深一线城市，成为餐饮行业增长王，关注度第一的餐饮连锁品牌。



「千禾味业」

0添加酱油挑战行业霸主

2020年里斯与千禾味业展开合作，帮助千禾明确了零添加酱油品类的战略机会，确立了“绝不添加味精、色素、防腐剂”的最佳品牌定位，并且进一步设计了将千禾打造成为零添加酱油专家品牌的品牌架构；同时里斯还协助千禾打造了最新“零添加酱油”包装视觉锤。

全新战略导入仅半年期间，千禾在线上线下渠道开始全面导入全新产品，并聚焦一二线城市展开新品牌定位传播。2020年前三季度千禾的增长进一步提速，营收同比增长31%，净利润同比增长64%，大幅领先于行业的增长速度，进一步强化了在零添加酱油品类中的主导性地位。2022年行业“双标门”事件后，0添加酱油更是备受关注，千禾味业营收增长25%，首破20亿，利润增幅高达近50%。



「今麦郎凉白开」

挖掘心智优势，为今麦郎打开百亿级增长空间

在瓶装水市场中，无论是从低到高的价格分类，还是功能品类细分，在消费者心智中各个细分品类都已经存在代表品牌，新品牌很难再获取市场份额。

基于全球市场的调研，里斯团队发现有一类可长久保存、以应不时之需的保存水品类。同时结合中国的消费者心智中存在“烧开的水经过高温杀菌、更安全”的认知，提出了“熟水”品类，把现有市场上的水定义为“生水”，今麦郎凉白开从而诞生。

2016年推出了“凉白开”，第二年销售额达到2.5亿，2018年销售额12.5亿，2019年销售额突破20亿，2022年，“凉白开”销售额超过30亿。凉白开成为今麦郎主品类方便面之后，饮料板块的一大单品，助力今麦郎年营收突破200亿。



康巴赫

定义蜂窝锅新品类，打造高端炒锅品类之王

2018年，在炒锅品类中，市场初步形成以苏泊尔和爱仕达为数一数二品牌的二元格局，康巴赫依托蜂窝炒锅产品创新及社交电商新兴渠道红利，品牌销售额取得高速增长，2018年营收为2.5亿元。然而，高速增长背后，康巴赫面临品类定义不清晰、过度依赖斑马等社交电商的重大风险。

里斯通过认知调研，将蜂窝炒锅产品创新升级为品类创新，定义并设计了新品类“蜂窝不粘锅”，定位“健康不粘锅”，并将核心渠道从社交电商逐步转向传统电商。

新战略导入后，康巴赫营收延续了高速增长发展态势，成功实现渠道破圈。2019年，康巴赫年销售额达到12亿元，实现380%的惊人增长；2020年，康巴赫双十一总成交额破1.88亿元，占天猫厨具行业总成交的20%；2021年，品牌年销售额高达17亿元，连续4年蝉联天猫炒锅品类冠军。



M会员店

抢占品类第一性，成就会员店心智之王

会员制商超进入中国已有多年，但始终因为“付费进入”的特殊业态难以突破小众圈层，获得更高增长。企业前期希望通过将“高品质”与会员制绑定的方式进行推广，但由于品质缺少统一评价标准导致在消费端传播效率低且拓圈成效甚微。

里斯咨询通过深入研究高阶市场和中国市场各大零售业态，结合中国市场消费者认知研究，帮助企业梳理出中国会员制商超品类定义，并在选品、营运、传播等核心环节给出关键支撑，构建出一套系统性、可落地的企业增长战略。

新战略导入后，通过公关引爆的方式企业在当年实现破圈，品牌认知度增速远超以往同期水平，会员数增长达到40%，提前达成企业会员数目标。目前付费会员数已超过400万人，成为当之无愧的中国会员制商超领导品牌。



「百洋医药迪巧小黄条」

开启品牌持续增长，迈向骨健康绝对领导者

2019年，里斯咨询为百洋医药围绕迪巧品牌提供战略咨询服务。项目第一阶段，里斯为迪巧品牌识别出最佳战略机会“进口钙领导者”，帮助其扭转品牌势能及销售连续下滑的颓势，止跌反弹。

第二阶段，开创一系列品类创新并把握新渠道，通过子品牌小黄条、双骨力打造企业第二、第三增长曲线。小黄条上市第一年销售实现破亿，2023年全渠道销售额突破4亿元，牢牢占据液体钙条第一品牌。同时，迪巧主品牌也从2020年的10亿量级大幅增长，目前突破20亿量级。



「香飘飘兰芳园冻柠茶」

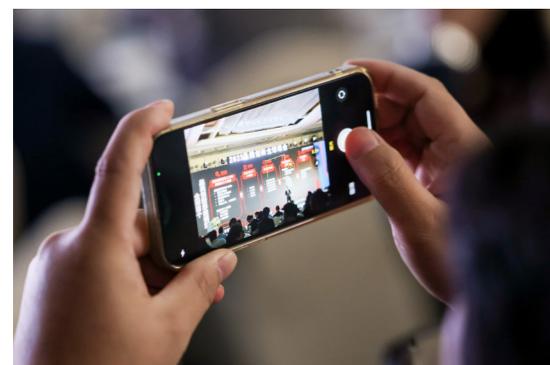
助力企业实现从“奶茶之王”到“茶饮之王”的战略转型

奶茶行业发生颠覆性变化，现制茶饮高速增长，冲泡奶茶增长乏力，在整体市场趋势之下，以冲泡奶茶为主营业务的香飘飘面临严峻的压力和挑战；即饮板块的初步尝试也陷入增长瓶颈。

里斯基于心智洞察、市场洞察及技术洞察，重新定义香飘飘的“双轮驱动”战略——结构升级与品类创新。传统冲泡奶茶品类从经典冲泡主干逐渐开始打造好料红豆主干。同时，在即饮市场中，里斯基于对柠檬茶趋势赛道的洞察及消费者痛点的剖析，建议企业开创“0蔗糖冻柠茶”新品类，与维他柠檬茶形成了强有力的对立，有望重构柠檬茶市场格局。

目前新品类上市累计销售（快消口径）已成功突破5亿元，并在线上持续热销，霸榜天猫茶饮料、抖音柠檬茶饮料TOP1。

大会现场



闭门会：零食饮料年轻化



闭门会：小企业的致胜之道



交个朋友茶酒会



产品展



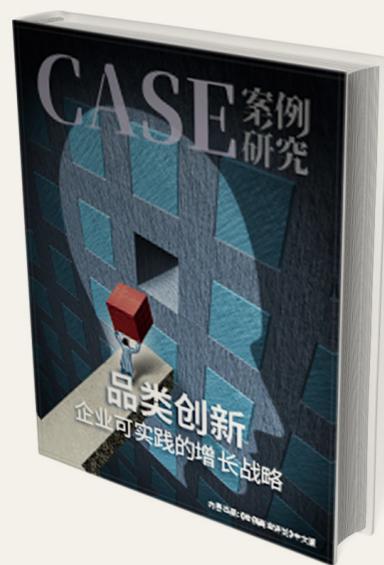


《哈佛商业评论》 发布“品类创新,企业可实践的增长战略”案例集

《哈佛商业评论》发布“品类创新,企业可实践的增长增长战略”案例集,对话不同行业实践品类创新的优秀企业家。在序言中,本刊主编称,“竞争无处不在,包括我们的大脑。早在1970年代,诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙就前瞻性地提出,在未来信息高速发展的时代,最宝贵与最稀缺的资源将是人们的注意力。随着数字智能时代的全面到来,我们的经济形态进入了注意力经济。此后,诺贝尔经济学奖得主、认知心理学大师丹尼尔·卡尼曼也指出,记忆会有竞争性;虽然我们大脑储存类别的数量可以是无限的,但对于同类别的信息储存会有限制。”

从大量深入的心理学研究来看,认知是影响人类行为的终极决定因素;在商业领域,品类作为一种消费行为背后的基本认知单位,引发了越来越多品牌的关注,开始推出新品类新产品。0糖0脂0卡气泡水元气森林、玩潮越野SUV坦克、0蔗糖酸奶简醇、超耐磨大理石瓷砖大角鹿……这些新品类产品的赫赫战绩,引发更多企业的尝试,但成功者寥寥。就像小鹏汽车总裁王凤英所说的,她是品类创新的信徒,但如何识别新品类,按照品类创新的方法去运用实践,绝非易事。被商界誉为“品类创新”之父的张云,推出品类创新理论和方法模型,从实践到方法,给企业书写一份“按部就班”的品类创新流程。”

案例集分为认知、众声、先锋、策略、趋势共五个篇章,回溯品类创新如何源起、发展、升华,并从里斯咨询近十年来的案例中获得经验反哺,并受到众多企业家的追随及高度认可。



ICS 全球500余位企业家齐聚2023品类创新大会 中国品牌探寻品类创新战略



“定位理论”开创者发起行业变革 品类创新再造定位



500多位创业者参加了在上海举行的2023全球品类创新大会，共同探讨品类创新如何帮助不同规模，不同行业的企业实现可持续增长。二十多位中国商界领袖在论坛上发言时表示，品牌扩张离不开其最基本的定位，这在品牌海外推广时尤为重要。他们还讨论了，如何通过开创一个新品类，将产品与竞争对手区分开来，这就是品类创新。

总部位于美国的战略服务公司里斯咨询表示，中国在全球经济中扮演着越来越重要的角色，他们致力于帮助中国企业在消费者心目中定位其品牌，并在全球竞争中获得优势，该公司还指出，中国在21世纪占据主导地位，全世界都在关注中国，中国在内部和外部都拥有最大的机遇。我认为这就是中国市场令人兴奋的地方，显然，中国市场规模巨大，势头正盛，但他们还没有真正利用全球机遇，而中国最需要关心的就是名字。自中国成立以来，在中国行得通的名字不一定在全球市场上行得通，2007年，里斯咨询先后为中国各大企业提供品牌和战略咨询服务，包括长城汽车、茅台、王老吉和德邦快递等。

全球“定位理论”开创者里斯咨询近日在上海举行“开启品类创新战略咨询新时代”媒体发布会，宣布随着超级技术、媒体变化、消费大迭代等环境的剧变，带来新品类爆发的机遇。传统“定位理论”亟待与时俱进。同时，定位咨询领域存在的“机械化”“创意化”“混杂化”“守旧化”等乱象使得行业变革迫在眉睫。里斯咨询以品类创新重构底层逻辑，再造定位理论。

1963年，全球战略定位大师、定位之父艾·里斯在纽约成立里斯公司，以“心智是商业竞争的终极战场”的理念服务客户。里斯咨询孕育了有史以来对美国营销界影响最大的观念“定位理论”，也为众多财富全球500强企业提供了由小到大、由弱变强的关键战略决策。定位理论为企业提供了清晰战略指引。

里斯咨询全球主席劳拉·里斯表示，“许多企业家通过学习定位理论并将之付诸于企业实践，成功打造品牌，创造了中国乃至全球商业历史上的诸多商业奇迹。同时，我们也深知，结合外部环境的变化，里斯咨询必须不断地升华和迭代理论体系。”

里斯咨询于2007年进入中国，定位理论自引入中国后，成就了多个行业的企业成功案例，也使得该理论成为本土企业家中深有影响力的商业理念之一。定位咨询服务行业也因此获得了快速成长。然而在繁荣背后也蕴藏着隐患，定位咨询行业在理论的实践应用层面，面临着日益严峻的挑战。

里斯咨询全球首席执行官、中国区主席张云近年来重构定位理论底层逻辑，提出品类创新战略及方法论。品类创新就是在心智中开创一个未被占据的新品类。品类创新者未必是品类事实的发明者，却是品类率先定义者。品类创新帮助企业通过开创一个新品类，成为品类代表品牌，享受品类红利。

劳拉·里斯表示，“2004年，我和父亲提出了品类概念，并将之应用于打造品牌的商业实践。我们认为，品类是21世纪定位理论最重要的新概念。品类创新理论为定位理论带来了新的生命力，也将定位理论的发展引领到又一个重要阶段。里斯咨询将开启品类创新战略咨询新时代，助力更多企业从这套方法论中受益，获得业务持续增长。”

观看视频
请扫描二维码



21世纪经济报道
21st CENTURY BUSINESS HERALD

对话里斯咨询全球主席劳拉·里斯 中国已成品类创新的试验场



自2007年里斯品类创新战略咨询进入中国市场后，一直以定位理论为企业提供战略咨询服务。今年10月，里斯品类创新战略咨询召开了品类创新全球峰会，开启品类创新战略咨询新时代。据悉，品类创新理论是对定位理论的补充发展，通过有限梯队、无限品类等方式打造新的品类，协助品牌实现终极增长战略。

在劳拉看来，维持品牌持续性的创新策略，一在选对品类，二在后续推广。“创建品类最核心的角度是聚焦。实际上品类发展得好不好，取决于品类的重要性，不要怕竞争对手，竞争对手越多越说明品类的重要”，劳拉说，“创建一个品类后，更重要的是去推广它。此外，要想取得长期的成功，多品牌也是非常重要的。”

品类创新也正在为企业带来持续性的营收增长。《中国上市企业持续增长的力量——品类创新研究报告》显示，59家创新企业完成的78次品类创新中，至少46个品类由开创者占据领导者地位，包括太二酸菜鱼、小牛电动车等。平均每次品类创新能带来超300亿次营收价值，2020财年62次品类创新至少为企业带来了2.09万亿人民币营收，新品类业务占据总营收的72%。

围绕中国企业如何进行品类创新、走向国际，21世纪经济报道与劳拉展开对话。

“内卷”

《21世纪》：如果用三个关键词去描述中国的消费者，您认为是哪三个词以及为什么？

劳拉：我认为是数字化、驱动力和多元化。

中国的数字化程度比其他市场都要先进，像智能手机、APP等，包括电动车市场，比其他地方的规模都要大。其次，中国人的驱动力很强，工作学习都很有干劲，大家好像到处都能闻到机会，能量十足。最后是多元化思想，有高端市场和下沉市场，有各种类型的事物。

《21世纪》：如何看待未来的中国市场？

劳拉：中国市场蕴藏着巨大的机会。全球有两大市场，一个是美国，另一个是中国。中国幅员辽阔，但相比于美国，中国现阶段在发展全球品牌方面还有所欠缺。

中国是一个很大的市场，中国企业主要聚焦中国，市场体量也足够了。但如果是芬兰等国家，企业很快就会决定拓展全球市场。所以中国走向全球相对较慢一些。除此之外，我们对比中国和其他国家的商业会议发现，企业家和创始人都是类似的。

《21世纪》：不少品牌在谈及中国市场都会说到市场变化快，这会是好的创新土壤吗？中国有哪些品类创新在全球市场具有借鉴意义？

劳拉：中国已经逐渐成为美国之外的全球另一大创新实验室。中国充分地快速地发展和竞争，中国商业界可能认为是内卷，但其实是推动、促进了中国企业的创新和发展。

比如像智能手机，除苹果、三星之外，这个市场较大份额的都是中国品牌。汽车领域也越来越明显，新能源汽车品牌，除了特斯拉之外，其他领先的几乎都是中国品牌。在互联网领域里，最近几年，中国的创新开始引领全球，比如微信作为一个超级APP，功能非常强大。

这些品类创新给全球的企业很好的借鉴，让大家意识到必须结合未来的趋势，不断找到创新的点，拥抱趋势，同时要以品类创新的方法，也就是新的品牌、新的品类、新的定位，新的配称，新的团队，新的组织去发展，拥抱创新。举个例子，比如在新能源汽车领域，中国的汽车品牌，即使是传统车企，对于新能源车品类也采用的新的品牌，新的组织，新的公司，新的团队。相比之下，BBA、丰田、大众、现代这些车型仍然使用老的品牌。

我几乎可以断言，在新能源时代，这种做法肯定是行不通的。中国企业的创新方法，其实是值得全球汽车企业借鉴。这是一个真正的拥抱新的品类机会的有效做法。

换个英文名

《21世纪》：什么才是真正的品类创新，以及哪一些品类是我们值得去关注的创新？

劳拉：品类创新，有时候是像iPhone或特斯拉一样大的科技公司，有时候是像瓶装水一样简单。有一家新品种叫liquid Depth，是瓶装水这一新品种，它在美国的销售额达1.3亿美元，是增长最快的品牌之一。因此创建品类的话是有多个方法的，而它最有趣的地方在于，既有可能是前沿科技，也有可能仅是将水放进罐子里。

并且在全球市场的心智里，如果已有品牌把资源和价格占据了，例如互联网行业里，谷歌、Facebook已经站稳了脚跟，就不要试图挤进去了，竞争将非常艰难。而是要寻找你是第一个进入者的品类。比如TIK TOK，它并不是想做一个更好的Youtube，而是完全的不一样。TIK TOK是竖着看的，一开始就非常聚焦在短视频领域。

《21世纪》：品类创新这一策略是否能让企业有长时间的领先？产品迭代加速的当下，品类创新之后创新该如何持续？

劳拉：品类创新让品牌起步就是领导者，接下来企业要做的就是扩大品类。一方面扩大品类，一方面持续提升，巩固品牌在品类里的地位。那如何持续地保持领先和增长？还有，另外一个重要的动力，就是进化，持续不断地升级和迭代自己的产品。

品类和产品是有区别的。比如，智能手机品类里，iPhone1到14是具体的产品。智能手机是一个品类。当开创这个品类之后，智能手机品类是不变的，但是iPhone本身的产品是要持续地迭代升级的，保持自己的竞争力。所以品类创新之后，一个非常重要的要采取的策略是持续地迭代和升级，保持品牌在品类里的竞争力。

《21世纪》：现在的国货品牌发展得非常快，但是它们距离成为全球品牌，还有哪些是有待提高的地方？

劳拉：随着中国的崛起，国货品牌快速发展，尤其在中国市场的份额逐渐开始超越全球品牌，取得了成功。比如说运动装备、化妆品等这些品类，都看到这个现象。但中国品牌要成为全球品牌，要成为全球市场都很强大的品牌，还有很长的路要走，就是如何在中国之外如何建立品牌，建立强大的地位，还是面临很多挑战的。

品类创新 助推中国车企加速“出海”

中国汽车产业“走出去”正结出累累硕果。

今年第一季度，中国首次超越日本、德国，成为世界最大的汽车出口国。中汽协统计数据显示，截至三季度，我国汽车出口达338.8万辆，同比增长60%，出口量已超过去年全年的311.1万辆。其中，新能源汽车出口82.5万辆，同比增长超110%。

这正是中国企业加快“出海”步伐的最好例证。日前，里斯品类创新战略咨询（以下简称“里斯咨询”）多名专家在接受《中国经营报》记者采访时表示，未来，中国企业若想在海外获得更大的成功，还要依靠品类创新。

在专家看来，除汽车外，中国在新能源动力电池、绿色科技以及互联网技术等领域都有创造新品类的机会，品类创新能帮助中国企业作出更清晰的定位，其所带来的加速“出海”机会是无穷无尽的。

中国品牌声量越来越大

过去20年，中国对外直接投资金额一直保持高增长态势，中国企业开发海外市场的步伐不断提速。相关统计数据显示，中国对外直接投资金额已从2002年的27亿美元增加到2021年的近1800亿美元。

里斯咨询欧洲合伙人Michael Brandtner表示，中国作为GDP总量排名世界第二位的国家，人均GDP也在快速增长。在过去20年时间里，中国加大了海外市场的投资，尤其是在基建领域。

里斯咨询欧洲合伙人Jens Hansen也告诉记者，中国GDP快速增长的一个巨大动力来源，就是向全世界出口了很多商品。例如，中国是世界上最大的动力电池出口国之一，同时带动了新能源汽车产业“走出去”。“但其中有一部分并不是中国品牌，而是国外汽车品牌在中国生产制造，然后运输到海外进行销售。”

Michael Brandtner分析认为，在全球消费者传统印象中，中国在过去大多生产较为低端并且价格低廉的产品，如今“中国制造”已经逐渐变成了一个更强有力的概念。中国形象正在慢慢转变成为一个高科技国家，将会引领未来的科技发展潮流。

“对于中国来讲，下一步最为关键的事情就是要在全球建立属于中国的品牌和品类。”在Michael Brandtner看来，走向世界的战略可以分为两步：第一步，要去售卖产品；第二步，就是去建立自己的品牌和品类，在全球扩大品牌的声量。已经有非常多的中国企业开始这样做了，比如比亚迪和抖音。

记者了解到，立足于定位理论的精髓——“认知”和“心智”，里斯咨询提出了品类创新战略及方法论。品类创新就是在“心智”中开创一个未被占据的新品类。品类创新者未必是品类事实的发明者，而是品类率先定义者。品类创新帮助企业通过开创一个新品类，成为该品类的代表品牌，享受品类红利，起步就是领导者。

“新能源汽车和互联网产品就是中国在科技赋能下打造的最强有力的两大产品品类。一方面，中国新能源汽车产业已经在全世界处于领导地位；另一方面，抖音、淘宝等社交平台、购物平台都是非常新的品类，不仅在中国有非常庞大的市场和深厚的根基，对全球也带来了非常大的冲击。”Jens Hansen表示。

车企要靠品类创新“走出去”

根据中汽协统计数据，2020~2022年，我国汽车行业出口量分别为99.5万辆、201.5万辆、311.1万辆，同比增速分别为-2.86%、102.55%、54.35%，占当年汽车总销量的比重分别为3.9%、7.7%、11.6%。

记者了解到，立足于定位理论的精髓——“认知”和“心智”，里斯咨询提出了品类创新战略及方法论。品类创新就是在“心智”中开创一个未被占据的新品类。品类创新者未必是品类事实的发明者，而是品类率先定义者。品类创新帮助企业通过开创一个新品类，成为该品类的代表品牌，享受品类红利，起步就是领导者。

“新能源汽车和互联网产品就是中国在科技赋能下打造的最强有力的两大产品品类。一方面，中国新能源汽车产业已经在全世界处于领导地位；另一方面，抖音、淘宝等社交平台、购物平台都是非常新的品类，不仅在中国有非常庞大的市场和深厚的根基，对全球也带来了非常大的冲击。”Jens Hansen表示。

车企要靠品类创新“走出去”

根据中汽协统计数据，2020~2022年，我国汽车行业出口量分别为99.5万辆、201.5万辆、311.1万辆，同比增速分别为-2.86%、102.55%、54.35%，占当年汽车总销量的比重分别为3.9%、7.7%、11.6%。

记者注意到，海外消费者对中国新能源汽车、中国电动车品类认可度已经非常高，中国新能源汽车产业链优势已经实现了全球领先。虽然中国车企仍主要向亚非拉低层级市场的国家进行出口，但也在以挪威、德国等欧洲国家作为窗口，希望借此进一步打开欧美汽车高势能市场。

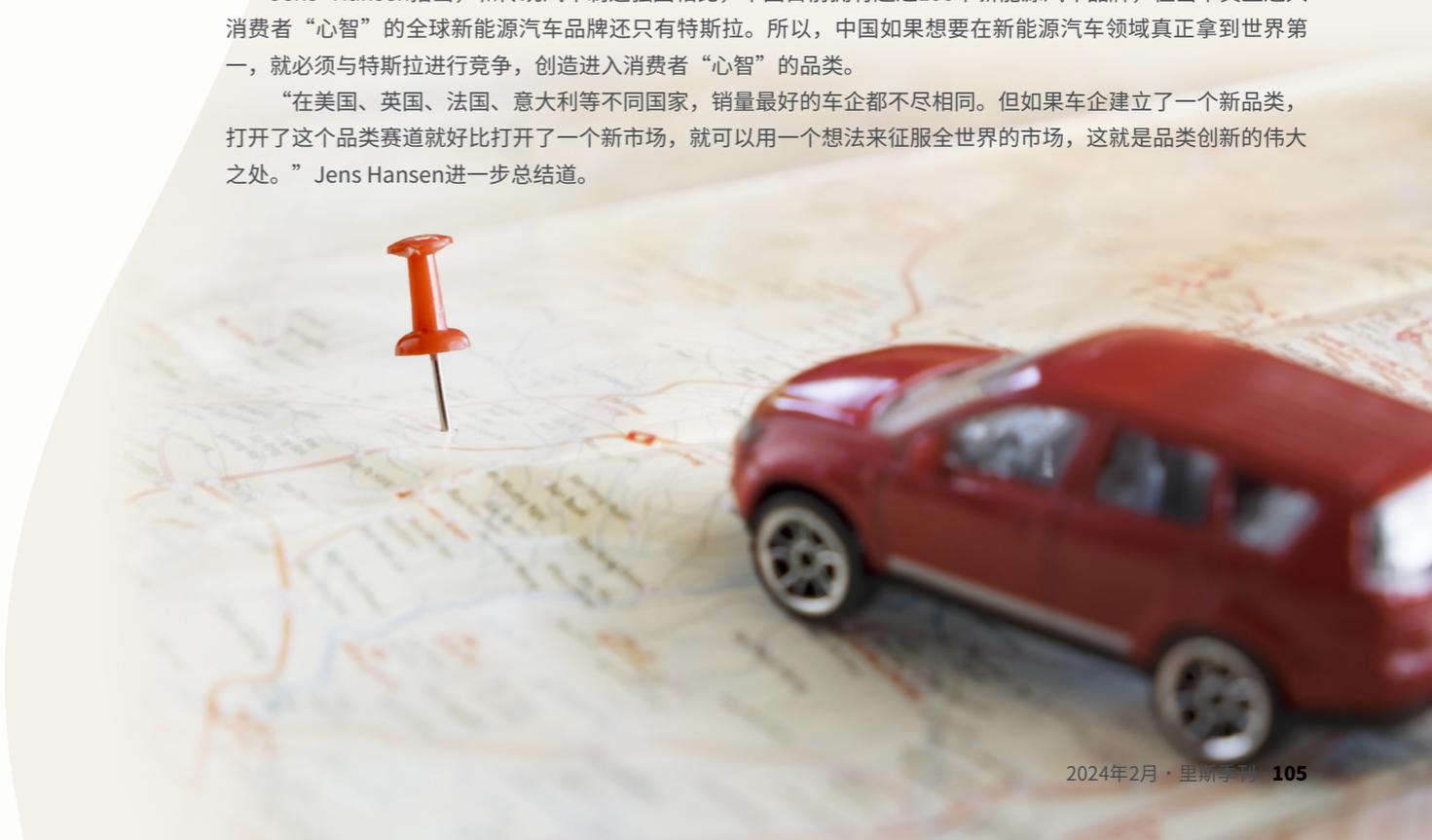
Jens Hansen表示，受光环效应影响，从德国市场切入，更容易进入整个欧洲市场。而挪威对于新能源汽车的补贴力度非常大，中国车企进入这个市场能够享受更多的优惠政策。同时，挪威和德国以及周边区域制造业强大，这也是吸引中国车企非常重要的理由。

与此同时，由于特斯拉在全球大范围降价，中国车企也不得不加入到了“价格战”之中。这对于想要进一步敲开欧美市场大门的中国车企而言，无疑是一个负面因素。

“这就是为什么我们强调建立品类是一件非常重要的事情，但人们通常会把售卖产品跟建立品类混为一谈。”Michael Brandtner表示，一般而言，想要销量走高，价格就必须调低，相反涨价之后销量自然会回落，这就是如今各大车企展开“价格战”的原因。“但如果能够建立一个强有力的品类，销量和价格实际上是可以同步上涨的。”

Jens Hansen指出，和传统汽车制造强国相比，中国目前拥有超过100个新能源汽车品牌，但当下真正进入消费者“心智”的全球新能源汽车品牌还只有特斯拉。所以，中国如果想要在新能源汽车领域真正拿到世界第一，就必须与特斯拉进行竞争，创造进入消费者“心智”的品类。

“在美国、英国、法国、意大利等不同国家，销量最好的车企都不尽相同。但如果车企建立了一个新品类，打开了这个品类赛道就好比打开了一个新市场，就可以用一个想法来征服全世界的市场，这就是品类创新的伟大之处。”Jens Hansen进一步总结道。



对话里斯咨询欧洲合伙人 Michael Brandtner、Jens Hansen 不确定性增加的今天，反而该去抢占全球市场份额

10月21日至22日，2023品类创新全球峰会在上海举行。峰会期间，里斯品类创新战略咨询的两位欧洲合伙人Michael Brandtner和Jens Hansen接受了《每日经济新闻》记者（下称NBD）的专访，探讨中国品牌在全球市场的心智认知和潜在市场机遇。

二人表示，在不确定性增加的今天，消费市场中品牌的建设仍然比较乐观。对中国企业来说，在这种经济形势下反而有更多的机会，应该走向全球，去抢占全球的市场份额。

谈及中国品牌的国际化策略，二人认为，无论是B2B（对企业业务）还是消费品领域，中国品牌都应该不断建立品类“第一人”的认知，讲好中国故事，让品牌故事跨越国境，从而改变其他国家对中国认知。

对于AIGC在品牌建设中的应用，二人认为，总的来说，AI给品牌建设带来了新的窗口、新的机遇。但是，品类创新的灵感往往来自于细小的观察，计算机能否胜任还需观察。

NBD：如何看待当今全球的消费市场形势？

MICHAEL&JENS：现在全球有很多不确定性，大家实际上不知道接下来会发生什么，因此从认知的角度讲，全球弥漫一种恐惧的情绪，有一种消沉或者说低迷的市场情绪。消费市场还是不一样的，我认为品牌建设、品牌发展实际上还是比较乐观的，品牌的发展不应该受到全球的一些负面局势影响。尤其对中国来说应该更有理由保持乐观，因为中国的人均GDP还是在增长，尽管出口是可能有点受阻，但是对我们来说局势其实越不太好的时候，反倒是我们有机会的。

从经济或者是品牌发展的角度讲，真正经济好的时候去抢市场份额其实是很难的，反倒是经济不好的时候，倒是给了一个抢占市场份额的好机会。对于品牌来说，尤其对中国企业来说，反倒是应该走向全球，去抢占全球的市场份额。

NBD：如今中国在全球消费市场扮演着怎样的角色？

MICHAEL&JENS：大家以前的认知里，中国主要制造、生产一些比较便宜的廉价商品，那个时候的认知是“中国制造”，现在全球对中国的认知已经发展到“中国智造”。很多海外公司的产品背后印上中国制造的标签，对他们来说反倒是一件让他们很骄傲的事情。但是这一过程中，人们对中国的认知为“就是生产商”：产品是中国生产的，品牌却冠以别人的名字。

现在情况发生了变化，我们看到了很多成功的中国品牌，比如说TikTok、SHEIN（希音）、天猫等等已经有一个非常好的起点了，我们应该以此为基础，然后走向全球。中国企业接下来正好利用全球经济低迷的时候，获取对品牌更多的控制，利用这个机会更好地进入人们的心智，这样的话就不容易被替代。

在这一基础上，中国企业要不断建立品类“第一人”的认知，无论是对B2B来说，还是对消费类的产品来说，都应该用这样的策略。

NBD：对当前欧美市场有怎样的研判？中国企业该如何度过寒冬？

MICHAEL&JENS：我希望寒冬只是一个短期的情况，在短期的危机下，每个人都光看自己，欧洲看自己，美国也光看自己。但是我们如果看整个历史的进程，实际上对于每个国家来说，其实大家都应该通过贸易来让自己变得更富裕的。就像我们希望能够回到2019年之前，大家都是一起合作做贸易，每个国家都能从中获益。

我认为中国的企业应该用走向全球的品牌来改变其他国家对中国认知，建立自己的品类，打造好品牌，讲好中国故事，让品牌故事跨越国境。

同时可以用品牌来建立全球性的社区，比如说像抖音，年轻人其实可以是不分国界的。很多公司会把业务分割分成不同国家、不同的业务，但是实际上品牌可以跨越国境线，联合全球。因此第一要乐观，第二要去占据全球心智，从而改变其他国家对中国认知。因此要不断地在全球市场开发中国品牌，让他们了解中国。就像中国要走向全球一样，实际上全球市场也想了解中国，这可以通过平台来做到。

NBD：哪些品类更有希望走向全球？

MICHAEL&JENS：在很多更深入的品类里面都可以找到机会。我们说品类创新，最重要的是在人们的心智当中做到品类创新，光是开发产品的话很简单。全球有一些品类发展速度慢，并不发达完善，这里就蕴藏着巨大的机会。比如说一个老的品类，实际上还可以在人们的心智中把它再进一步细分，让它焕发青春又成为一个新的品类，或者可以建立一个全新的品类，总之在人们的心智当中，一切都是可能的。

中国公司这么有雄心有壮志，而且手里有很多资源，每个中国公司都是有机会的。企业走向全球也会有一个反哺的效果。在中国之外变得很成功后，在全球上的影响力反过来也会反哺中国的业务发展，它是一个双向的反哺效果。

把重点放在更好的产品上、更好的服务上面。实际上不是的，一定要把重点放在认知上面。因此说到品类创新，一定是在全球的心智当中去发生，然后再讲到新品类，然后再是这个品牌。

我们曾经做过一个《全球战略定位报告》的调研，我们发现每个国家在全球消费者印象中都形成了各具特色而兼具统一、明确的国家心智资源。每个国家也拥有在消费者印象中具有代表性、领先性的行业与品类。在全球调研中，中国的心智资源兼具传统性与科技性，代表性品类也由成本低廉的传统制造业向科技制造业转移。

NBD：如何看待AIGC在品类创新中的应用？

MICHAEL&JENS：现在AI简直是最热的一个词了。实际上大家都喜欢这种热词，对于品牌建设或者开发来说的话，这意味着新机会、新主题，但是还是要看AI它的定义是什么。

在人们的心智当中，AI技术实际上是用聪明的方式处理数据。但是要对品类进行细分、找新的品类时，计算机知道？有的时候，我们建立一个新品类的创新灵感来自一些很随机的小事。但我们其实不知道计算机是不是能够真的会去做这种品类创新。

但总的来说，AI给品牌建设带来了一个新的窗口，比如说上世纪60年代的时候，那时候大家开发的重点都在硬件上面。上世纪80年代开发重点是软件，2000年之后是互联网，因此涌现了很多新的品牌。实际上，现在AIGC给我们带来一个新的窗口，因此任何一个品牌，任何一个公司都可以利用这个机会来开发出跟AI相关的品类。

对话里斯品类创新战略咨询全球CEO张云 跳出降价怪圈，需要品类创新

今年以来，“卷”已经成为中国车市的一大主旋律。年初开启的“价格战”到现在也没有偃旗息鼓的意思，反而愈演愈烈。3月份有12万的雪铁龙C6，现在有16万的别克E5。价格拉低后的新款问界M7，用一个月时间就让大定订单突破了6万辆。

“不可想象，卖一辆要亏多少钱，还要拼命降价卖。背后归根到底是因为创新不足，创新足的都赚钱。”面对当前的中国汽车市场，里斯咨询全球CEO、中国区主席张云这样对汽车之家说道。

在他看来，同质化的产品都很难赚钱，同质化只能低价。“理想的品牌力让它卖三、四十万吗？肯定不是，是因为它做了差异化创新的东西。中国的品类创新还远远不够，前景还很大。”

超级技术、媒体变化、消费大迭代等环境的剧变，带来了前所未有的新品类大爆发的历史机遇。10月21日，定位理论开创者里斯咨询，发起了一场定位咨询行业的变革，正式发布“新品牌”——里斯品类创新战略咨询。

以前是通过定位在已有品类里面帮助企业，使其心智地位提升；如今则是通过品类创新，让企业起步就是第一，然后再去扩大品类，做大自己。

长城汽车的经典案例，相信很多人都有所耳闻。但如今面对处于变革期的中国汽车产业，里斯的这套全新理论能给各大车企们带来哪些启示呢？

创新不是堆砌，不能既要又要

此前，有不少业界大佬对未来几年汽车产业的发展进行过预测。理想汽车创始人李想曾判断，“2023年到2025年是极为残酷的淘汰赛。”

事实证明，竞争确实很残酷。不少车企为了销量，只能被迫使出“降价”这道杀手锏。

“品牌多，现在要淘汰出一批出局，拉高门槛，所以必然会付出这个代价。”张云说道，“我相信过了一个阶段，集中度稍微再收缩一点，会好起来。”

他认为，“价格战”背后有三方面因素，一是随着规模扩大，市场集中，成本低可以选择降价；二是电池作为电动车上的关键零部件，其价格相对来说有所下降；三是车企希望活到最后，如果没有销量，就融不到资，所以只能降价增量。

奇瑞汽车股份有限公司副总经理、奇瑞汽车营销公司总经理、捷途汽车总经理李学用今年在2023中国汽车重庆论坛上用手机行业进行过类比。在他看来，手机行业在2015年，有100家相对的主流品牌。到了2018年的时候只有28家，到2023年，全球主流手机厂家只有5家企业。昨天的手机行业就是今天的汽车行业。

对于此类说法，张云表示并不认同。因为汽车的场景非常不一样，非常复杂，不像手机，不管是功能还是场景基本都差不多。汽车则有很多不一样的场景，例如拉货、越野、城市通勤、户外出行等各种各样的用途，这些不可能由一个品类或一个品牌或一家企业垄断。

“城市电动车在全球才刚刚开始，在中国从城市到野外，有各种各样的需求。未来其实还有很大的拓展空间。”张云说道。张云认为，其中的关键点就是要有取舍，不能既要又要。面对同一市场可以有很多维度。比如价格档次就是其中之一，同样是家用需求，有人追求高端、有人追求性价比。再比如，有的乘坐空间大，有的开起来操控性好。“创新不是堆砌，不能既要又要，开宝马、坐奔驰是有取舍的。”张云总结道，“后来的创

新者要比之前的创新者有区隔、有差异。”

智能化：刚需上的差异才是机会

随着电动化的快速渗透，智能化也迎来高速发展。不少车企提出，要利用智能科技打造自己的差异化优势。

在传播上，眼花缭乱的智能配置成为主要卖点，车内屏幕越来越大，车外语音、手势操控等新功能也在不断涌现。不少人认为，智能化的强弱将成为车企的竞争上限。

不过在张云看来，讲智能化不能泛泛而谈。智能化涉及到很多方面。有些东西并不能帮助车企形成自己的竞争优势。例如语音交互等配置，未来每辆车上都会有。“真正可以构成竞争的是高阶智能驾驶，因为具备高阶智能驾驶技术的车辆，和现在大部分的车显著不一样。”张云说道。

尤其在当前，智能驾驶在场景上已经有了新的突破。今年以来，小鹏、理想、智己等多家车企相公布了城市NOA（面向城市域的高阶智能驾驶辅助系统）落地计划。

小鹏计划在2023年下半年开放城市NGP到约50个城市，在2024年落地200个城市；华为计划在2023年四季度将城市NCA覆盖到45个城市；理想已经开始推送城市NOA内测，并计划在2023年底推送至100个城市。

“这不是更好的概念，而是不一样的概念。”张云表示，“如果场景再进一步突破，普及拐点就到了。以前如果只停留在高速上，其实是可有可无的，以前的跟车功能也可以做到，你比人家好一点点没用，必须完全不一样才能超越。”

车企应该如何做呢？张云认为车企要注意两件事，首先在策略上还是要做到聚焦，找到刚需的差异点突破。在智能驾驶领域，要从用户痛点入手。例如自动泊车，目前很多车上都有，但如果能实现自动找停车位，那就会完全不一样。其次在传播上要建立认知，必须要通过营销创造新顾客。“做出新的东西，营销给更多的人。这是很重要的机遇，如果不建立认知，大家永远是同质化的。”张云说道。

“出海”必须要有战略

当中国车企在新赛道上驰骋的同时，“出海”也成为中国汽车发展的一大主旋律。尤其在电动化、智能化领先全球，出口量陆续超越德国、日本跃居第一的双重背景下，各大中国品牌都在想办法加速这一进程。

在9月初的慕尼黑车展上，中国品牌可谓是“风头”尽显。放眼望去，不仅可以看到比亚迪、零跑、阿维塔等整车企业，还有诺博汽车、禾赛科技、地平线等诸多供应商。比亚迪、大众的隔街相望，见证着燃油到电动的时代变迁。

不过“出海”过程仍面临诸多挑战。就目前来看，出口车型主要是以中低端为主，大部分还是燃油车，品牌知名度的建立也才刚刚开始。

张云认为，大部分中国车企没有战略，基本还是贸易导向，哪里能卖就去哪里卖。这种模式会引发一些问题，首先在不同市场卖不一样的产品，消费者的认知是混乱的。这种情况下很难建立全球化认知。

其次如果在多个市场经营，大部分只能靠代理商，没法真正建立起品牌认知。代理商不会为品牌投资，这样容易带来一些负面。

里斯品类创新战略咨询

1963年，全球最具影响力的战略定位大师、定位之父艾·里斯，在美国纽约创立了里斯公司。里斯咨询，孕育了有史以来对美国营销影响最大的观念“定位理论”，也为众多财富全球500强企业提供了由小到大、由弱变强的关键战略决策。

进入二十一世纪，面对消费大迭代、技术革命、传播环境剧变，里斯咨询持续升级定位理论，开创了以“品类创新”为核心的全新战略观念和方法，为企业提供持续增长战略路径。作为全球公认的战略定位咨询开创者与领导者，里斯咨询又以品类创新战略开创者与领导者的身份自我变革，领跑新商业时代。

里斯中国

里斯咨询于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引入中国，服务客户包括茅台、王老吉、长城汽车、习酒、老板电器、杰克缝纫机、雨虹防水、今麦郎、君乐宝、香飘飘等。里斯中国是唯一一家为中国企业提供全球战略咨询、为企业突破千亿瓶颈提供服务的战略定位咨询公司。

2022年，张云开创的品类创新战略引入全球应用，被定位之父艾·里斯称为“终极的定位”。品类创新战略，助力企业现有业务突破瓶颈，步入增长新阶段，并助力企业成功构建新增长曲线，开启增长新格局。里斯品类创新战略咨询，在过去五年中，协助中国企业打造了酸奶增长王简醇、建材增长王大角鹿、瓶装水增长王凉白开、越野SUV增长王坦克、调味品增长王千禾等十大行业增长王，创造中国乃至全球战略咨询实践的新奇迹。

里斯品类创新战略咨询出品

上海市浦东新区陆家嘴东路161号招商局大厦3305

联系电话：021-58778501

www.riesglobal.com

www.ries.com.cn



© 2024里斯品类创新战略咨询出品版权所有