

# RIES

## 里斯季刊

RIES  
里斯  
Powering Pioneers

# 02

里斯季刊  
2021年6月



艾·里斯：战略定位中的大道至简  
中国美妆品类创新研究报告  
前瞻——2030 汽车新物种预判  
澎湃新闻专访肖瑶：完美日记们能走多远？  
从心理学角度看领导者定位的有效性

## 企业动态 News

- 02 里斯咨询与好未来集团达成战略合作，助力学而思品牌重塑教育霸主地位
- 02 里斯咨询助力香飘飘挖掘品类创新战略机会，打造茶饮领域的品类之王
- 02 肖瑶受邀出席 CIBE 中国国际美博会，发表品牌长红的实践路径
- 03 里斯战略定位咨询发布《前瞻——2030 汽车新物种预判》研究报告
- 03 “定位新十年” 餐饮行业交流会在长沙举行
- 03 刘坤受邀出席首届全球数智营销峰会，分享长城汽车过去十年的战略历程
- 03 里斯战略定位咨询中国客户 2020 年度营收、净利润增长 TOP 6

## 研究报告 Reports

- 04 中国美妆品类创新研究报告
- 05 前瞻——2030 年汽车新物种报告

## 里斯视点 Insights

- 06 战略定位中的大道至简
- 10 三年亏损 1.37 亿，奈雪的茶“流血”冲刺 IPO，是急于求成还是顺理成章？
- 12 三顿半的速溶咖啡生意经
- 14 小米造车，是“蜕变”还是“脱皮”？
- 16 “抢人大战”再度升级，定位传播如何助力城市竞争？
- 20 新国潮时代，企业如何抓住新品类机会？
- 22 澎湃新闻专访肖瑶：流量换销量，完美日记们能走多远？
- 24 第一财经专访何松松：汽车行业深刻变化，智能化是发展重点

## 定位课堂 Positioning

- 26 为什么心智首选决定市场首选？——从心理学角度看领导者定位的有效性



### 里斯战略定位咨询与好未来集团达成战略合作，助力学而思品牌重塑教育霸主地位

2021年4月，里斯战略定位咨询正式与好未来集团（NYSE: TAL）达成战略合作，立足于国内教培行业的发展趋势和在线教育激烈的竞争格局，里斯咨询为好未来集团旗下的学而思等多个品牌进行战略定位咨询和品牌发展规划工作，打造一个又一个领导品牌，协助好未来集团成长为全球最大的K12教培机构。好未来集团前身学而思成立于2003年，2010年率先成立网校，开启中国K12教培线上时代。如今，学而思已经成长为中国K12教培行业第一品牌，为全球400万在读学员提供顶尖的课外辅导服务。在后疫情时代，在线教育加速发展，教培行业迎来全新的发展阶段，并带来诸多品类创新机会。未来，里斯战略定位咨询将致力于协助好未来集团在K12教培领域开展品类创新，打造更多细分品类领导品牌，帮助好未来集团成为全球最有价值的K12教培机构。



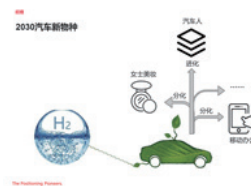
### 里斯战略定位咨询助力香飘飘挖掘品类创新战略机会，打造茶饮领域的品类之王

2021年3月，里斯战略定位咨询正式与香飘飘食品股份有限公司达成战略合作，基于对中国茶饮料市场发展前景以及品类分化趋势的洞察和判断，里斯咨询协助香飘飘企业进行核心品牌的战略规划，明确从饮料到茶饮的战略聚焦和转变思路，并构建了成为全球第一茶饮企业的愿景和目标。香飘飘于2005年诞生于浙江湖州，率先开创杯装奶茶全新品类，市占率连续8年保持第一；2018年，正式进军饮料领域，积极拓展新品类，目前旗下拥有香飘飘、Meco、兰芳园三大品牌，产品已出口全球10多个国家和地区。未来，里斯将致力于帮助企业不断发掘具有市场潜力的战略机会，在茶饮领域打造具备主导性的创新品类，助力香飘飘集团成为引领行业创新的标杆，成为全球茶饮行业最具创新价值的标杆企业。



### 肖瑶受邀出席CIBE中国国际美博会，发表品牌长红的实践路径

2021年3月10日，应组委会邀请，里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶出席广州CIBE中国国际美博会，并发表了《从网红品牌到长红品牌的实践路径》的主题演讲。在演讲中肖瑶指出，互联网的出现和应用，使得美妆这个原本渠道成本非常高的行业大大降低了渠道成本，同时伴随着更习惯互联网消费的年轻群体的崛起，和小红书等营销媒介的崛起，美妆品牌在线上迎来了品类发展的结构性红利期。在网红品牌爆发的新时代，品类创新是从网红品牌到长红品牌的实践路径。网红品牌是流量思维，而想成为长红品牌，则需要加入心智思维。



### 里斯战略定位咨询发布《前瞻——2030汽车新物种预判》研究报告

2021年4月27日，里斯战略定位咨询发布《前瞻——2030汽车新物种预判》研究报告。里斯战略定位咨询中国合伙人刘坤指出，尽管当下智能化、电动化的热潮是智能电动汽车这个品类即将进入爆发期非常明显的信号、电动汽车正处于风口之上，但展望2030年，汽车产业的格局或将发生巨变，氢能产业链将迎来战略性崛起的机遇，而智能汽车也将根据用户的场景进行进一步分化，诞生新的品类机遇。媒体反馈热烈，新华社、中新社、证券时报、21世纪经济报道等十多家媒体都做了专题报道。



### “定位新十年”餐饮行业交流会在长沙举行

2021年5月20日，克里夫定位学院携手分众传媒，在湖南长沙举办了以“定位新十年”为主题的餐饮行业企业家闭门交流会。大米先生、亚马逊餐饮、费大厨、虎邦辣酱、达晨资本等创始人及专家，与150+位餐饮企业家们围绕餐饮行业痛点和新潮向展开深度探讨。数字化、品牌力、品类创新机会、供应链深度和资本化成为了会场的焦点话题。



### 刘坤受邀出席人民大学商学院举办的首届全球数智营销峰会，分享长城汽车过去十年的战略历程

2021年5月22日，受中国人民大学商学院邀请，里斯战略定位咨询中国合伙人刘坤参加2021全球数智营销峰会，分享长城汽车过去十多年的发展战略历程，以及长城汽车战略布局背后的思考和洞见，作为长城汽车十多年来的战略顾问，如何助力长城十年打造五个品类之王本次峰会邀请了500多位最具革新精神的杰出企业领袖和最懂营销管理的资深学术专家汇聚一堂，海尔、华为、中粮可口可乐等多家知名大型企业共同探讨新趋势下的进化逻辑和突破之道。



### 里斯战略定位咨询中国客户2020年度营收、净利润增长TOP 6

在新冠疫情和严峻复杂的国际形势交织的情况下，里斯战略定位咨询中国客户在2020年依旧取得了不俗的增长成绩。其中，年度营收增长TOP 6企业为（按字母顺序排列）：长城汽车、东方雨虹、康巴赫、茅台集团、洽洽食品、千禾味业，平均年营收同比增长率达22%。年度净利润增长TOP 6企业为：长城汽车、德邦股份、东方雨虹、洽洽食品、桃李面包、雅士利集团，平均净利润同比增长率达70%。我们相信，通过清晰明确的战略定位和品类创新，能够帮助企业持续健康成长。

## 中国美妆品类创新研究报告

引言：3月10日，里斯战略定位咨询在广州 CIBE 中国国际美博会发布了题为《从网红品牌到长红品牌的实践路径》中国美妆品类创新研究报告，报告指出，在网红品牌爆发的新时代，品类创新是从网红品牌到长红品牌的实践路径。网红品牌是流量思维，而想成为长红品牌，则需要加入心智思维。

报告指出，如今的市场环境更加成熟，互联网品类迎来了一波结构性红利。互联网的出现和应用，使得美妆这个原本渠道成本非常高的行业大大降低了渠道成本，同时伴随着更习惯互联网消费的年轻群体及营销媒介的崛起，美妆品牌在线上迎来了品类发展的结构性红利期。

成熟的市场环境催生了大批新兴品牌，使得市场竞争愈发激烈，但值得注意的是，多数网红品牌只是昙花一现。报告指出，机会背后往往隐藏了更大的挑战。不少网红品牌都掉入了“起步即巅峰”的昙花一现式陷阱，如何实现持续增长是摆在其面前的第一大挑战。此外，不少品牌纷纷走向线下，试图将线下渠道作为品牌根基，最终造成品牌自身根基不稳。

里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶指出，“品牌的价值取决于所处品类的价值及品牌所在品类内的主导性。”因此，品类创新是品牌代表品类的最佳方式。

《中国美妆市场品类创新报告》指出，品牌的价值取决于所处品类的价值及品牌在品类内的主导性。肖瑶解释道，“品牌的根基在于心智而非渠道，因此品牌必须在消费者心智中成为品类的代表才能享受稳固且持续的市场红利。”

根据里斯战略定位咨询对品类价值的消费者心智研究，在品类创新的过程中，往往容易陷入三大误区：仅推广产品，未定义品类；沿用老品牌，未启用新品牌；仅包装概念，无配称系统。事实上，品类创新的关键是要在心智中定义品类，并构筑系统的配称，“未必是产品发明者，但是要率先定义品类，未必是市场上的第一个，但是在消费者心智中是第一个。”肖瑶指出。

肖瑶表示，品类创新有三大来源：技术洞察、市场洞察和心智洞察。其中，心智洞察是最主要、最普遍，也是最容易的品类创新模式。依据这三大来源，肖瑶进一步介绍了五大美妆品类创新机会：基于国家心智资源的品类创新机会、基于细分人群的品类创新机会、基于场景的品类创新机会、基于新成分/新技术的品类创新机会、基于包装形态的品类创新机会。



2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码



## 前瞻——2030 汽车新物种预判报告

引言：4月27日，里斯战略定位咨询发布《前瞻——2030 汽车新物种预判》报告。预判报告指出，展望2030年，汽车产业的格局或将发生巨变，氢能产业链将迎来战略性崛起的机遇，而智能汽车也将根据用户的场景进行进一步分化，诞生新的品类机遇。

在刚刚过去的上海车展周，“新能源”和“智能化”成为行业热议的关键词，智能化、电动化的热潮是智能电动汽车这个品类即将进入爆发期非常明显的信号。里斯战略定位咨询中国合伙人刘坤认为：“尽管当下电动汽车正处于风口之上，但放眼未来十年，氢能产业链将迎来战略性崛起的机遇。”他表示，氢能源被普遍认为是脱碳化时代的理想燃料，在实现全产业链清洁的同时，也能完美解决用户的里程焦虑，因此随着产业链技术的快速发展和进一步完善，氢能源在汽车产业中拥有极为广阔的应用市场。

一方面，参考新能源发展历程，政策驱动是极为重要的因素，2020年末起，利好氢能源的政策频出。另一方面，投资额也是衡量一个新兴领域发展情况的重要标准，2021年国企及地方机构均出台氢能产业相关激励政策。此外，投身氢能的汽车企业也在增加，中美日欧等主要汽车市场纷纷在氢能领域进行布局，逐鹿氢能。

“作为长城汽车的战略顾问，我们在过往服务于长城汽车的十年战略实践中，探索出了汽车行业品类发展的方式和规律，我们认为把握一个品类的进化和分化规律非常重要。只有真正洞察品类发展的本质，企业和品牌才能在新能源汽车智能化的红海战役中，创造出更多的汽车新物种，例如本次车展期间长城的坦克、欧拉等都属于品类分化、品类创新的新物种。”

刘坤表示。

根据里斯战略定位咨询对品类的研究和洞察显示，技术创新、行业崛起的机会将带来新的品类机会，纯电已经是一个非常拥挤的赛道，消费市场和资本市场都不缺少又一个 BEV 的新品牌和新产品，因此，刘坤认为，“未来，新能源市场会进一步分化，氢能电动车是未来更好的差异化赛道。率先进入和发力的品牌将脱颖而出，赢得消费者和资本市场的青睐。”

“通过品类的视角洞察行业的发展规律，才能发现未来市场蓝海所在，并真正把握未来的市场机遇。目前，是汽车企业布局氢能电动车的最佳战略时机。”刘坤指出，企业必须提前进行战略布局，才能引领并开创蓝海，否则会极易陷入红海市场的同质化竞争泥沼。

在新能源领域中，来自造车新势力品牌的声势越发浩大，传统车企也纷纷开始反守为攻，而华为、小米等互联网科技公司的加入，更是为智能电动汽车这个赛道平添了一把火。智能汽车究竟意味着什么？刘坤从品类的视角进行了解读。

2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码





## 战略定位中的大道至简



艾·里斯  
里斯战略定位咨询创始人



劳拉·里斯  
里斯战略定位咨询全球主席

引言：新品类需要新品牌名——这是一条简单有力、但几十年来却始终被企业所忽视的定位原则。无数大小企业在这些看似简单、实则不易的原则上栽了跟头。商业世界纷繁复杂，但始终有一些原则值得遵守。

### 通用汽车 VS. 特斯拉

去年，特斯拉占据了美国电动汽车市场 79% 的份额。

在拥有奥迪、宝马、雪佛兰、本田、现代、起亚、捷豹、日产、保时捷、特斯拉和大众 11 个品牌的电动汽车市场中，特斯拉的占比可谓令人震惊。

明明有 11 个品牌可供消费者选择，特斯拉是如何做到霸占去年美国电动汽车市场总销量 79% 的呢？

答案就是：特斯拉是唯一一个敢说出“我们只专注于电动汽车”的品牌，而其他十个品牌还在沿用其传统燃油车的品牌名称。

很显然，其他十个品牌都觉得品牌名并不是什么要紧事，而产品质量、耐用性和价格才是制胜关键。

以营销战略定位的角度看，我们并不认为特斯拉——这个由一家在汽车领域零经验的公司所打造的汽车品牌——能够生产出遥遥领先于十大汽车制造商的电动汽车产品。

你可能会觉得，特斯拉在电动汽车领域不可阻挡之势会使通用汽车不得不推迟其此前宣布的“在 2035 年前完全生产电动汽车”的承诺。但通用汽车并没有这样做。

目前，通用汽车所有品类车型占美国国内市场总份额的 17%，但其中电动汽车仅占市场总份额的 8%。

那么，是什么让通用汽车相信自己可以大幅提升这两个占比呢？

其实，每个制造商都有这样的想法：只要自己的产品比竞争对手的更为出色，那么市场份额的增长便指日可待。

可这并非黄金法则。绝大多数的客户并不会仔细研究同一品类中的所有品牌，再从中挑选出最好的那个。

相反，他们会直接选择这一品类中的市场领先品牌。

丰田引领中档车市场。

现代引领低价车市场。

梅赛德斯引领豪华车市场。

福特引领卡车市场。

吉普引领越野车市场。

特斯拉引领电动车市场。

反观通用汽车却没有在任何细分市场中崭露头角，因此，也很难做到大幅提升其市场份额。

这种情况此前也有发生过。其实，首款混合动力车型并非丰田普锐斯 (Toyota Prius)，而是本田思域混合动力 (Honda Civic Hybrid)。

但本田思域混合动力从外观上看与本田思域 (Toyota Civic) 并无二致，而丰田普锐斯则看起来与路上其他品牌车型不尽相同。

这种视觉差异使两款车型拥有截然不同的市场表现。丰田普锐斯推出的头十年，其销量已达到本田思域混合动力的四倍有余（丰田普锐斯的销量为 941,201 辆，而本田思域混合动力的销量仅为 223,198 辆）。

我的邻居就购买了一辆本田思域混合动力车，但为了让其他人知道他开的车是环保的，他还特意买了一个专门的车牌，上面写着：混合动力。

截至 2016 年，在美国市场上出售的混合动力车品牌有 18 个之多，而丰田普锐斯则占据当年所有混合动力车销售额的 39%。

“在营销领域，存在着这样一条核心原则：新品类需要新品牌。”

### IBM VS. 戴尔

以个人电脑为例，它可以算得上是 20 世纪最重要的新产品了。1981 年，IBM 率先推出了第一台 16 位办公用个人电脑。

但 IBM 是一家主机制造商，而个人电脑又是一个全新的品类。

几年后，IBM 失去了其行业领导地位，取而代之的是康柏和戴尔这两个新品牌。随后的 23 年里，IBM 在个人电脑上的亏损已达 150 亿美元，最终在 2005 年将其个人电脑业务以 17.5 亿美元的价格卖给了中国的联想公司。

不单单是 IBM，许多其他的高科技公司也都试着以其现有品牌进军个人电脑市场，比如雅达利、AT&T、宝来、Dictaphone、数字设备、ITT、雷立、敏迪、NCR、NEC、西门子、索尼、施乐等等。

现如今，美国两大领先的个人电脑品牌分别是戴尔和惠普，后者在 2000 年收购了初创公司康柏，继而更名为惠普。

戴尔由迈克尔·戴尔于 1984 年创立，当时他 19 岁，是得克萨斯大学的学生。

16 年后的 2001 年，戴尔已跃升为个人电脑领域的全球领导者，占据 13% 的市场份额。而 IBM 排名第四位，市场份额为 6%。

这一事实不禁引发了我们的思考。在 IBM、西门

子、索尼和施乐等数十家老牌高科技公司中，竟没有一家公司能够在 20 世纪最重要的高科技产品——个人电脑领域延续其主导地位，而两家新成立的初创企业却做到了这一点。

## 诺基亚 VS. iPhone

再以诺基亚为例，从 1998 年到 2011 年，诺基亚连续 14 年都是全球最畅销的手机品牌。可惜好景不长，苹果公司在 2007 年推出了第一款智能手机——iPhone。

那么，诺基亚是如何应对的？他们也推出了一款智能手机，但却没有使用新的品牌名称，还是叫诺基亚。

2007 年，也就是 iPhone 刚刚推出的那一年，诺基亚的收入为 753 亿美元，利润为 106 亿美元，利润率为 14%。而五年后，诺基亚的收入下降到 397 亿美元，同时还有 41 亿美元的亏损。

诺基亚——这个曾拥有高达 2,450 亿美元市值的品牌——当前的股票市值仅为 220 亿美元。

## 沃尔玛 VS. 亚马逊

我们再来对处于世纪之交的沃尔玛和亚马逊做个比较。2000 年，沃尔玛的收入为 1,933 亿美元，净利润为 63 亿美元，净利润率为 3.3%。

而同年，亚马逊的收入为 28 亿美元，还伴随着 14 亿美元的亏损。

但也正是在这一年，沃尔玛决定上线一个互联网网站。那么沃尔玛是如何称呼这个新的线上网站的？沃尔玛是否认真考虑过这个问题？答案很可能是否定的。

沃尔玛拥有大量的连锁商店，消费者认可度几乎可达 95%，其“永远低价”的口号也令人印象深刻。

沃尔玛不仅拥有 3,000 多家门店和 100 多个物流中心，而且在亚马逊规模尚小，甚至还承担着数十亿美元的亏损时，沃尔玛的规模已是亚马逊的近 30 倍，并且保持盈利。在与亚马逊的竞争中，沃尔玛占尽先机，却唯独缺少一个关键因素——

独一无二的品牌名称。

对于沃尔玛来说，互联网是一个新品类，而新品

类需要新品牌。在未来的发展中，这个战略失误将会对沃尔玛造成巨大的影响。

从 2000 年到 2010 年十年间，沃尔玛的年增长率为 8.1%，而亚马逊为 28.6%，是沃尔玛的三倍还多。

而 2010 年到 2020 年这十年，沃尔玛的处境更是雪上加霜，其年增长率仅为 2.2%，而亚马逊则为 27.4%。

那么沃尔玛到底发生了什么？近十年本应是对连锁零售业发展的有利时期，互联网销售额从 2010 年占总销售额的 6% 激增到 2020 年的 21%。

但沃尔玛 2.2% 的年收益率大多来自通货膨胀，而非销售额的增长。在 2.2% 的年度销售增长率中，1.8% 都源自于通货膨胀。

直到 2015 年，沃尔玛方才意识到自己的错误，斥资 33 亿美元收购了 Jet.com，但却为时已晚。2000 年或许能够奏效的方法到 2015 年是行不通的。

键入“Jet.com”，你会发现界面自动跳转到了 Walmart.com 的网站。

为提升销量，沃尔玛开设了一个互联网网站。在零售业，我们把这种做法称作全渠道营销，这是一种为客户提供无缝购物体验的多渠道销售方式，消费者既可以通过手机或笔记本电脑进行网上购物，也可以前往实体店购买商品。

这种方式有何弊端？如果两种不同的业务类型都使用同一个名称（沃尔玛）的话，就会带来“同室操戈”的后果。

线上网站和实体零售店之间存在很大差别。消费者希望在线上网站上买到比零售店价格更便宜的产品。而线上网站也有缺点，就是消费者无法实际看到商品，而且需要等待几天才能快递到家。

相反，在实体店，消费者可以现场看到商品，直接把想买的商品带回家。而实体店的缺点呢？当然是价格比较昂贵了。

那么，Walmart.com 应该如何为其商品定价呢？如果线上售价比零售店便宜，那么就会触犯到零售店顾客的利益。如果线上和线下的商品定价相同，那么沃尔玛就会在同亚马逊和其他互联网网站的竞争中处于劣势。

这是一个无法解决的问题。

再以柯达为例。这一品牌曾称霸摄影胶片品类 100 多年，甚至率先发明了最终取代摄影胶片的数码相机。

可这些并不重要，柯达需要的是新的品牌名。2012 年，柯达宣告破产。

## 并未从历史中学到教训的可口可乐

我们再来看看可口可乐的经历。20 世纪 60 年代，可口可乐和百事可乐都开始担心其饮料含糖量可能过高的问题（一罐 12 盎司的可乐中约含 10 茶匙的糖）。

因此，两个品牌相继推出了现有饮料的无糖版本。可口可乐推出了 Tab，百事可乐推出了轻怡百事可乐（diet Pepsi）。

那么，哪种无糖可乐品牌成为了后来的市场领导者呢？可能并非你脑海中想到的那个品牌。

答案是 Tab。

你可能会认为，相比于 66 年历史的老品牌推出的产品线延伸（轻怡百事可乐），新品牌（Tab）的销量却能够更胜一筹，这一定会给可口可乐公司管理层留下深刻的印象。

实则不然。十九年后的 1982 年，可口可乐又推出了健怡可口可乐（diet Coca-Cola）。从品牌长远发展的角度考虑，这是一次会对品牌造成严重损害的重大失误。

两种品牌出现了“同室操戈”的局面。当消费者想要喝可口可乐时，可能会想：卡路里太高了吧。而当消费者想要喝健怡可口可乐时，可能又会想：味道一定不如普通可乐好。

结果就是，碳酸软饮料的人均消费额几十年来一直在稳步下降。近期，这种下降的幅度还在不断增加。目前下降的速率为每年 2.7%。

可口可乐公司的销售额也在不断下降。过去 8 年的总销售额下降了 31 个百分点。

如何解决可口可乐面临的难题呢？回归 Tab 已为时已晚。最好的解决方案就是停止售卖含糖饮料，专注于生产无糖饮料。想要做到这一点，可口可乐需要做出一项改变。

就是把“健怡可口可乐”改名为“可口可乐”。

假以时日，消费者就会产生这样的想法：这种饮料既好喝，又不含卡路里。

为什么有那么多的公司都会推出“同室操戈”的产品线延伸呢？这是因为他们是消费者导向的，希望迎合消费者的需求。

为什么除西南航空（Southwest Airlines）外，美国各大航空公司都同时提供头等舱和经济舱的服务？原因是为了迎合客户不同的需求，有些人希望享受头等舱服务，而有些人想要以省钱为主。因此，主要的航空公司都会提供这两种舱级的服务。

但这两种服务却出现了“同室操戈”的局面。如果乘客选择坐在后排，不免感到有些寒酸，而如果选择坐在前排，又会觉得自己有点傻。

这样看来，美国主要几家拥有两种舱级的航空公司都最终走向了破产，你也许不会对此感到十分意外。

美联航（United Airlines）于 2001 年宣告破产。

全美航空（U.S. Airways）于 2002 年宣告破产。

达美航空（Delta）于 2005 年宣告破产。

美国航空（American Airlines）于 2011 年宣告破产。

而唯一一家专注于单舱级的航空公司——西南航空，在其 50 年的经营历程中，每年都处于盈利状态，直到 2020 年受疫情影响而中断。

综上所述，企业都应该遵循哪些定位原则呢？

- (1) 新品类需要新品牌。比如，特斯拉。
- (2) 如果新品类并没有吸引到足够多的新品牌，那么既有品牌会取得成功。比如，三星智能手机。
- (3) 产品线延伸通常会两种产品出现“同室操戈”的局面。比如，可乐和无糖可乐。
- (4) 品牌名称在其所属品类外几乎没有任何价值。比如，施乐。
- (5) 没有永远存在的品牌，品牌迟早都会过时。比如，柯达。

2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码





# 三年亏损 1.37 亿，奈雪的茶“流血”冲刺 IPO，是急于求成还是顺理成章？

作者 / 张粟 里斯战略定位咨询分析师



引言：喝出来的千亿级新式茶饮市场吸引了无数品牌激烈竞争，随着奈雪的茶此前向港交所正式提交的上市申请，新茶饮第一股也将诞生，而关于这场“流血”冲刺的上市，业内看法不一。奈雪的茶这门生意究竟做得如何？未来新式茶饮乃至中国茶企的出路又在何方？我们从战略定位的角度略析一二。

近年来新消费领域可谓投资圈热门领域，泡泡玛特上市首日突破千亿港币市值、完美日记上市首日突破 122 亿美元市值。这场新消费估值正鼎盛的资本狂欢里怎么能少得了风口上的新茶饮呢？2021 年 2 月 11 日，奈雪的茶正式向港交所递交上市申请，冲刺 IPO。

从资本角度来看，奈雪此番上市的合理性有待商榷。据招股书显示，奈雪近三年累计亏损超 1 亿，持续的亏损“烧钱”或许是其急于上市的原因之一。与不尽人意的盈利水平相比，是公司近年来高速的扩张开店。自 2018 年起，奈雪的茶几乎以每年 100+ 数量的速度扩张门店，截止 2020Q3，奈雪的茶门店数已达 422 家。

为此，关于奈雪的茶能否成为“新茶饮第一股”

的判断两极分化，看衰奈雪的一派认为奈雪这门不赚钱的买卖怕是又要割一波韭菜。毕竟上一个和饮品相关、疯狂扩张且持续亏损的上市企业叫瑞幸。且不论奈雪的茶到底能否成功上市，单就其所处的行业与自身基础而言，笔者从公司战略定位角度来看看奈雪的茶生意到底做得如何。

## 新式茶饮——一个充满想象的赛道

中国传统茶企无疑是失意的。中国先天具有茶的国家心智资源，但传统原叶茶一直面临“有品类，无品牌”的窘境，始终没有诞生一个代表性品牌。“千万茶企不及一家立顿”成了中国传统茶企的魔咒。

随着 Z 世代消费群体的崛起，中国传统茶饮已难以迎合年轻消费群体的需求。在传统茶企举步维艰时，一众新茶饮品牌通过对消费者的心智洞察发现了新的市场需求，开始对立传统茶饮，开创采用优质茶叶、鲜奶、新鲜水果等天然优质的食材组合而成的新式茶饮。

“品类是品牌背后的关键力量。”

新式茶饮品牌顺应消费趋势，通过产品创新、场景革新逐渐成为了年轻群体中的主流消费饮品。据《2020 新式茶饮白皮书》统计，新式茶饮市场规模从 2017 年的 442 亿元跃升至 2019 年的 978 亿元，预计到 2021 年将突破千亿大关。

近年来喜茶、奈雪的茶崛起似乎让我们看到了中国茶饮品牌打造下一个星巴克，甚至代表中国茶饮走向全球的希望。可以说，茶饮这个赛道里新式茶饮



最具潜力。

其中，最具看点的品牌当属喜茶和奈雪的茶。奈雪的茶自 2015 年成立起，便瞄准了新式茶饮这一风头正劲的好赛道。也正因如此，引发了资本对其持续加码。2021 年 1 月完成 C 轮 1 亿美元融资后，奈雪的估值已达近 20 亿美元（约 130 亿人民币）。

## 行业老二跑步上市的背后

“每个品类均存在二元法则，即一个成熟市场上，营销的竞争最终会成为‘两匹马的竞争’。”

新茶饮赛道同样也会很快跑出两匹马，形成新式茶饮的“可口可乐”与“百事可乐”的格局。在既有的产品和模式之下，这两匹马应该是喜茶和奈雪的茶。奈雪抢先成为新茶饮第一股，其核心还是在抢夺品类领导者地位。但仅依靠资本力量的加持还远远不够，在消费者的心智中奈雪的茶已经落后，喜茶与奈雪的品牌势能早已拉开极大差距。

喜茶与奈雪开店的城市等级与商圈的选择不同注定了奈雪起步就慢了一拍。喜茶更倾向于在高势能的核心一线城市开店，奈雪则从主攻新一线城市逐渐下沉至低线城市。喜茶在一线城市及核心省会城市门店数量超奈雪 50%：以上海为例，截止 2020 年末，喜茶在上海门店数已超 100 家，而奈雪仅有 25 家。过快的下沉极大地透支了奈雪的品牌势能。

而对于同一城市商圈的选择，喜茶更喜欢进驻核心商圈的核心地带，奈雪则更喜欢进驻非核心地带。

这就导致了喜茶门口排长队的火热现象能被更多人看到与讨论，而奈雪的话题热度则明显不如喜茶。

据《2020 年中国茶饮十大排行榜》显示，喜茶位列品牌热度榜首，而奈雪则位列第二。心智份额直接反映到市场份额，便形成了喜茶凭借 25.5% 的市场份额稳坐新茶饮市场第一把交椅，奈雪的茶以 17.7% 的份额排名第二的二元格局。

奈雪的茶已经失去抢夺心智中领导者的最佳窗口期。若奈雪仍延续现有战略，那么其面临的风险就是当喜茶开始渗透到下沉市场时，奈雪的生意将会被作为品类领导者的喜茶无情地收割。那么奈雪的茶究竟该如何与喜茶竞争？笔者认为，奈雪的茶可借鉴二者生存法则实现品类突围。

## 二者生存法则（一）警惕品牌延伸陷阱

在短短两年内，奈雪的茶快速拓展其业务边界，相继开出主打限量潮玩的奈雪礼物店、BlaBlaBar 奈雪酒屋、售卖零食和文创产品的奈雪梦工厂，以及主打咖啡产品的奈雪 PRO，发展出“潮玩”、“酒吧”、“零食”、“文创”、“咖啡”等多个标签，不再是当年单纯的茶饮品牌。

2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码



## 三顿半的速溶咖啡生意经

作者 / 许宝丹 里斯战略定位咨询高级分析师



引言：速溶咖啡，是一条意想不到的赛道。提及咖啡市场，多数人依旧会想起瑞幸、星巴克，或者是近期颇受资本市场青睐的Manner、Tims等一众现磨咖啡品牌。然而，在现磨咖啡市场之外，还有一个非常庞大的速溶咖啡市场。多年以来，速溶咖啡市场始终未发生大的变化，而三顿半的出现，给速溶咖啡这条赛道带来了不一样的生意经。

4月15日，在经历了财务造假、美股退市、高层斗争的动荡之后，沉寂许久的瑞幸咖啡重获2.5亿美元融资而“回血”的消息再一次成为了行业内外热议的焦点。尽管质疑声不断，但此次融资依然代表了背后的资本对其所在的现磨咖啡市场的潜力以及运营能力的肯定。从整个咖啡赛道来看，据统计，自2020年1月到2021年4月，共有13个品牌获得了融资。其中，有5个品牌（瑞幸、Manner、M Stand、Tims、三顿半）获得了超亿元的融资，前四个品牌都是现磨咖啡品牌，只有三顿半是唯一的速溶咖啡品牌。从资本的青睐度看起来，现磨咖啡似乎依然是咖啡赛道的主流赛道，实际上，速溶咖啡这条赛道的发展早已超乎了大众的想法。

### 被低估的速溶咖啡赛道

回溯中国咖啡市场的发展历史，大致经历了三大阶段，中国消费者对于咖啡的认知，也随着咖啡市场的不断发展和变迁，从一开始对产品的新奇体验，到追求社交需求的满足，再回归到产品品质本身。

早在1989年，雀巢就在中国推出了速溶咖啡，算得上是将咖啡引入中国市场的先驱者。凭借着先发优势，雀巢品牌在速溶咖啡品类中稳固的占据了市场占有率第一的位置，以雀巢为代表的速溶咖啡品类在中国市场更是占据了主导，现阶段份额占比高达七成。

20余年来，雀巢品牌持续主导着速溶咖啡市场，行业竞争格局稳固，产品迭代速度缓慢。2015年才成立的品牌——三顿半，成为了速溶咖啡赛道中强势的一匹黑马，在成立仅四年后的2019年天猫双十一销量超过雀巢，在2020年天猫618更是成为全咖啡品类销量第一，其增长之迅猛，引发了行业内的密切关注，包括在投资领域大名鼎鼎的红杉资本。三顿半是红杉资本最近五年在食品饮料领域投资阶段最早的一家公司，是，这也是红杉资本首次进入咖啡赛道的标志，这个赛道的潜力不容小觑，而三顿半正是这个赛道中跑出一匹黑马。

### 不靠流量，三顿半凭什么崛起？

“有些用户认为卖的很爆，背后一定投入了很多钱。但我们在小红书里差不多拥有了2000篇笔记，其中90%都不是我们自己写的。

——三顿半创始人吴骏”



三顿半与元气森林、花西子等依托于流量红利的打法逻辑截然不同，可谓是行业中的一股清流。不靠流量，三顿半凭什么突围？成功的原因有很多，但其中最为重要的是三顿半开创了新品类，借助了品类的力量，与雀巢这一传统速溶咖啡赛道中稳固的领导品牌形成区隔甚至是对立。

#### 1) 价格层面：开创3-10元速溶咖啡的新品类

这也是三顿半成功从竞争中突围的最为关键的因素。消费者通常会对品类形成心智阶梯，也就是消费者会在认知中对细分品类或品牌进行优先级排序。

咖啡品类的心智阶梯，也可以通俗地理解为“鄙视链”，常见的一种分法是以咖啡加工后形态的不同为划分标准进行排序的。主流说法来看，手冲咖啡站在鄙视链的顶层，而速溶咖啡位于鄙视链的最底层。

“心智地位高的品类或品牌具备更高的势能，也更容易成为消费者的首选，这也是为什么尽管速溶咖啡是咖啡市场中的主流，但当提到咖啡品牌时消费者通常更容易想到现磨咖啡的品牌。”

速溶咖啡品类的主导者——雀巢，在中国乃至全球市场推动速溶咖啡品类实现普及最为关键的利器就是低价。长期以来，众多品牌的确看到了速溶咖啡市场的机会，但仍以“价格战导向”的思路切入这一市场，意图分一杯羹。雀巢速溶咖啡每杯单价仅为1元左右，G7、麦斯威尔等品牌每杯单价也多为1元左右甚至更低，即便是相对高端的品牌如旧街场等多集中在3元以内。长此以往，整个速溶咖啡市场的格局仍非常稳固，雀巢仍占据着主导。

此时，三顿半看到了速溶咖啡品类中3-10元价格品类的空缺，并迅速抢占了这个空缺。随着我国人均GDP显著增长的大趋势，消费品均面临着消费升级的巨大机遇，三顿半便是瞄准了速溶咖啡品类中消费升级的趋势，迅速抢占3-10元价格品类，并在这一价格品类中成为品类的代表，实现了速溶咖啡的品类突围，与以雀巢为代表的传统速溶咖啡品牌形成显著区隔。

#### 2) 技术层面：借助“冷萃提取，智能冻干”的技术创新

在消费者认知中，速溶咖啡素来有着“低廉”的负面印象，这也是以雀巢为代表的速溶咖啡品牌长期创新匮乏的结果。正是因为三顿半的技术创新，才支撑了品牌的溢价，扭转了速溶咖啡只能以低价取胜的局面。传统速溶咖啡必须经热水冲泡才能溶解，且因为口感差牢牢占据咖啡“鄙视链”的最底层。三顿半通过技术层面的创新，实现了速溶咖啡也能“3秒冷水即溶”的场景，解决了出差、旅游等场景的即饮问题，同时也满足了咖啡爱好者在炎热天气对于冷咖啡的需求与偏好，实现了极佳的口感。

凭借技术层面“冷萃提取，智能冻干”的创新，三顿半以更强的溶解能力和更接近于现磨咖啡的口感与传统速溶咖啡实现了显著区隔。

2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码





# 小米造车是“蜕变”还是“脱皮”？

作者 / 胡亚楠 里斯战略定位咨询高级分析师



引言：春节后，虽然造车新势力的股价不断跌绿，但热点话题仍持续不断。在十四五规划中“碳达峰”和“碳中和”的大背景下，一边是“PPT造车新课题代表”恒大汽车的无中生有，一边是“学习委员”蔚来汽车的缺芯停产。但这些好像都不足以让新能源汽车这一风口匹配这个躁动的春天。直到几个小时前，雷军在自己的微博上官宣，小米董事会正式批准智能电动汽车业务立项。首期将投资100亿元人民币，预计未来10年投资额100亿美元，而雷军本人将兼任该业务的首席执行官。

对于市场而言，小米造车无疑是一个重磅炸弹，可能连米粉们都要迟疑一下：小米？竟然要造电动车！是的，小米要造智能电动车，且是一个长期谋划的必然结果。

## 小米造车蓄谋已久

小米造车早已是江湖中的一个传闻，充满神秘。可不为人知的是，早在2012年，小米便发明、申请了一种“控制汽车的方法、设备、移动终端及系统”的专利。相关专利已被比亚迪、赛格导航等公司使用。此后，小米以车载服务为切入口，持续在车辆安全系统、车载屏幕、导航、无线通信、辅助驾驶、语音交

互等领域进行技术布局。

2019年6月至今，小米的动作尤为频繁。一方面与奔驰、蔚来和比亚迪在车载硬件、人机交互、车载服务系统等方面构建技术合作。另一方面，雷军创立的顺为资本在电动汽车生产制造、汽车芯片研发、车载硬件、自动驾驶等领域展开了密集的战略投资布局，其中包括比亚迪、北醒光子、小鹏汽车、蔚来汽车、凯立德、上海博泰等电动汽车产业链条中的龙头。

这一系列的组合拳，显然没有雷军在发布会上说的那么轻松和感性。

造车看似不着边际，却符合小米集团战略发展的底层逻辑

“小米造车”多少会让人们的脑海里浮想起会计和董阿姨，但可能这是一种刻板印象，毕竟当今智能手机领域的巨头，苹果、华为，也都在垂涎智能电动车这块肥肉。而反向思考，也正是因为智能电动车是一个可见的大风口，因此才涌现出那么多的梦想家和投机者。

## 1. 巨头们争夺的不是智能电动车，而是物联网时代的流量入口

虽然智能手机与智能电动车从物理属性上的确存在较大差异，但以互联网思维来看，二者本质相同，都是to C端的一个硬件设备。正如雷军戏说的那样，智能电动车是手机造了四个轮子。智能手机的普及无疑让手机成为了这个时代最大的流量入口，无论是微信还是抖音，都统统生长在智能手机这个硬件设备上。

而随着5G和物联网行业的飞速发展，车联网必将成为物联网时代最大应用场景。而车联网的载体必然是智能电动车。

## 2. 手机行业触顶，众玩家必须转型寻找增量业务

既然互联网发展的下一阶段是物联网，那么小米看似混乱的“手机+智能硬件+IoT”多品类布局就更容易理解了。从应用系统到智能手机，到延展的移动智能设备，再到智能家居平台，这一些列的动作和扩展饱受外界争议，但事实上确实构建了一个独立的生态体系。2019年小米正式将其战略升级为“手机+AIoT”双轮驱动。2020年小米的出货量虽有所提升，但IDC数据显示，全球智能手机出货量为12.92亿部，同比下滑5.9%。中国智能手机市场出货量为3.26亿台，同比下跌11.2%。行业触顶，已完全进入存量竞争时代，而转型是所有玩家必然需要去思考的。此刻，小米先拔头筹，以多年的战略布局孕育出智能电动汽车战略，霎时间，已与昔日的竞争对手产生了维度上的区隔。

## 小米造车需要把握的两个优势资源

### 1. 品牌心智：小米若聚焦经济型智能电动车赛道，则已成功一半

放眼当前的智能电动车市场，可谓“一超多强”。而本土造车新势力仍集中在中高端价格品类，努力成为下一个特斯拉。这为小米留下了一个尚且空白的经济型市场。而小米多年来所积累的品牌认知就是高性价比，恰好与这一市场高度契合。若其产品研发方向最终可以聚焦该价格品类，届时，传统汽车品牌（如

五菱）或是聚焦下沉市场的代步电动车品牌，无疑将迎来最强大的竞争对手。

### 2. 线下渠道：小米若能成功利用其线下渠道，电动车业务将事半功倍

新品牌早期能否生存下来，渠道是重中之重。与花费巨额资金苦苦拓展渠道的造车新势力相比，未来小米智能电动车出生便含着渠道这把金钥匙。当前小米近千家的线下零售终端早已对全国市场形成了多层级、立体化的网络覆盖，如能充分利用当前的渠道网络，将其中部分高质量门店进行改造，打造成为城市展厅，可以大大加速其推广和销售业务的拓展，达到事半功倍的惊人效果。

## 小米造车需要避开的两个坑

### 1. 切勿使用“小米”作为智能电动车的品牌名

小米在过往的产品中，均采用“小米+品类”的命名方式，如小米智能空调、小米智能音响等。通常来讲，一个品牌代表一个品类。小米已经代表了智能手机品类，消费者的认知已经被占据，很难将小米品牌再进行其他品类的转嫁。因此，小米的其他产品仅留给消费者一个“高性价比”的印象，却无法真正占据那些品类。这是小米其他产品的硬伤，也是小米品牌的硬伤。

2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码







## “抢人大战”再度升级， 定位传播如何助力城市竞争？

作者 / 沈扬笛 里斯战略定位咨询分析师



引言：21世纪人才最贵，这几乎已经成为了共识。自2017年以来，全国数百座城市开始了激烈的“抢人大战”。在人口结构与产业升级的双重压力下，吸引年轻人才已经逐步成为各级城市工作中的重中之重。而在争取年轻人的过程中，打造一个具有知名度和差异化的城市品牌至关重要。一个城市若能将自己的差异化认知有效地植入目标群体的心智当中，就能在这场“抢人大战”中真正抢得先机。

4月13日，国家发改委印发了《2021年新型城镇化和城乡融合发展重点任务》，明确“城区常住人口300万以下城市落实全面取消落户限制政策”。这也就意味着全国672座城市中将有642座城市全面实现“落户零门槛”。而对于仍保留落户门槛的一二线城市而言，放低落户门槛、提升对流入人口的优惠待遇也是显而易见的趋势。各地对于年轻人的旅游、住房、创业甚至现金补贴的优惠政策都在层层加码。可见，在人口结构与产业升级的双重压力下，吸引年轻人才已经逐步成为各级城市工作中的重中之重。年轻人旺盛的消费热情也是保持经济活力的重要因素。

在争取年轻人的过程中，打造一个具有知名度和差异化的城市品牌就至关重要，而这一切则源于对城

市定位的有效传播。一个城市若能将自己的差异化认知有效地植入目标群体的心智当中，就能在这场“抢人大战”中抢得真正的先机。

确立一个城市的定位固然是异常复杂且系统化的工程，决策者必须综合考虑地缘、历史、政策、产业结构等诸多因素。但在落地过程中，最终影响效果好坏的往往是城市定位传播和表达的方式。笔者从定位传播的视角出发，谈谈城市定位传播中应注意一些什么。

### 竞争 + 趋势，而非自说自话

在城市品牌打造过程中，城市往往会聚焦自身固有的一些心智资源来寻找传播方向，例如“泉城济南”、“春城昆明”等等，这本是无可厚非的。但是，在传播表达的过程中，如果只采用以自身为导向的表达方式，效果则会大打折扣。

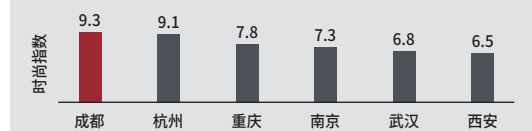
首先，仅仅对城市的相对优势进行简单地阐述可能会导致不同城市的传播驱于雷同。中国有众多沿海城市以美丽的海景著称，这些城市也不约而同地以“风景优美的海洋城市”作为定位方向。但是我们很难通过城市定位传播最核心的载体——城市口号，来了解它们之间的区别。

从北海到厦门，从连云港到营口，这些城市设计了相近的城市口号。但无论是“海上花园”还是“山海XX”的表达方式，都难以将这些城市与全国五十余个其它沿海城市相区隔开来，最终导致“不同传播语，换个城市名毫无违和感”的尴尬局面。

造成这一现象的原因就在于未从竞争视角出发，仅仅在传播语中简单提及自身的特质——“海”显然并不能让人们产生兴趣，更难以让心智对这些城市的定位信息进行有效储存。

其次，传统的城市定位传播往往会将区位优势接

中国新时尚之都指数排名



▲ 根据《2020年中国新时尚之都指数报告》，成都在一众城市中脱颖而出，成为“中国新时尚之都”。

近的邻近城市作为潜在竞争对手，因此在相对优势时不得不寻找一些本土化色彩非常浓重，且对于外部受众并无清晰认知的差异点。但事实上，城市面临的竞争是全国范围甚至全球范围内的，这也就意味着有时不得不在传播中做出取舍，从更大的趋势中寻找方向。

成都长期以来具备鲜明的“川菜”、“休闲”、“慢生活”等城市标签，因此“美食之都”也一直是成都的传播方向。但伴随着潮流文化在年轻群体中不断普及，成都的城市传播也在不断转型。通过聚焦核心商圈的时尚元素、构建丰富的“夜文化”，近年来成都将对外传播的重点转向了“时尚之都”。

根据《2020年中国新时尚之都指数报告》，在年轻群体更为关注的8类潮流文化中，成都更是在其中7类中影响力位列榜首，1类位列第二，对“后浪”的吸引力可见一斑。

强有力的城市定位传播应以“竞争 + 认知”为导向，瞄准与更广阔范围内竞争对手的差异点以及目标受众认知的利益点。换言之，最具有传播力的城市定位表达往往并非只回答“我有什么？”，而是同时解决了“别人没有什么？”及“你要什么？”这两个问题。

一方面，需要试图建构起的独属于自己的认知壁垒，以把握竞争中的有利地位；另一方面，也需要从更大的格局来寻找符合认知趋势的定位表达。

排名	嘻哈、街舞及说唱	潮鞋	电竞	电音	古着	汉服	二次元	潮玩
1	成都	成都	成都	成都	杭州	成都	成都	成都
2	重庆	杭州	重庆	重庆	成都	重庆	杭州	杭州





“只有从竞争视角出发，抓住了自身认知基础中独一无二的心智资源，把握趋势中的关注点并进行恰到好处好处的演绎，才能最大化了城市定位的传播效果。”

### 先有定位，后谈情感共鸣

城市定位传播的另一大误区在于脱离城市本身的有效定位，单纯地试图通过渲染情感或者所谓城市精神来与受众产生情感共鸣，以此达到建立认知的目的。情感营销本身并不是问题。但是，从大量的商业品牌实践中，我们发现，成功情感共鸣背后的基础仍然在于清晰的品类界定或品牌定位。

以哈雷摩托为例，它凭借“狂野”、“力量”的形象标签征服了全球无数的消费者，一直被认为是“硬汉标配”。而这一系列情感标签的背后是哈雷对定位的精准把握。上世纪六七十年代，哈雷摩托在美国市场一度受到小排量、省油的日本摩托车品牌的挤压，市场份额急剧下滑，品牌面临倒闭危机。

在危机之下，哈雷摩托首先明确了聚焦大排量摩托车品类的战略方针，停止生产中小排量摩托车产品，并将“大排量摩托车专家”的定位清晰地传递给消费者。在通过强动力、霸气外观、长续航的产品逐步建

立起差异化认知之后，哈雷才开始在广告中演绎基于品牌定位的情感营销，以“自由狂野的硬汉”人设为载体向消费者传达“自豪”、“不羁”、“与众不同”等情感。

在商业品牌中久经验证的规律对于城市品牌同样适用。如果对各个城市的定位传播进行梳理，我们很容易发现一些高频却不清晰的“情感关键词”。如“浪漫”，北有“浪漫之都，时尚大连”，南有“浪漫之城，中国珠海”。但无论是大连还是珠海，都未能在心智中真正建立起“浪漫”的认知。其背后的原因在于“浪漫”两字模糊了这两个城市背后真正的定位，而宽泛的“浪漫”又缺乏强有力的认知支撑。

反观认知中的“浪漫之都”巴黎，则是依靠数个世纪欧洲文化中心的地位、遍布全市的文化景观和别具一格的生活方式，又经过无数文学、绘画、影视艺术作品的渲染才真正打上了“浪漫”的标签，本质上仍是对城市定位的情感化演绎。

因此，在城市营销时，对于情感元素的演绎往往需要注意两点。第一，尽可能避免使用无清晰认知基础的情感词汇，因为日常传播中往往很难在短时间内依靠这些表达来植入心智。第二，在情感演绎时，需

要牢牢地把握已经建立起的城市定位。

深圳市以“来了就是深圳人”为传播主线，以非常接地气、口语化的方式，表达了与受众的共情，充分地展现了深圳开放、多元、包容的特质。对于深圳这样的一线城市而言，情感营销的难度往往会相对较低；而对于尚未建立起清晰认知的广大三四线城市而言，城市品牌传播的初期还是以清晰表达定位为主。

### 公关植入，而非传统广告

谈到城市品牌传播，我们首先联想到的往往是央视新闻之间插播的城市广告，亦或是各地高架旁随处可见的大牌广告。但随着媒介环境的变迁，这一类广告投放放在年轻群体当中的影响力在逐渐衰弱。此外，广告通常会在过量的信息中被淹没，无法被受众顺利地获取，对于心智中兴趣程度相对更低的城市品牌广告更是如此。

在这种情况下，有效的城市定位传播方式逐渐从广告转向公关、从线下转向线上。一方面，公关的手段具有更高的灵活性，能够与时下流行的文化元素或社会热点话题相结合，自带流量；另一方面，公关往

会从第三方媒介而非直接地方式向受众传递信息，可信度也大大提升。

新晋“网红城市”的重庆就抓住了年轻人群中流行的“赛博朋克”文化，将重庆原本更具传统色彩的“山城”认知翻转为更为现代乃至后现代的“3D城市”。与此同时，通过大量抖音、微博等互联网平台的内容投放，将多个景观打造为“网红打卡点”，也在这个过程中建立起重庆“新潮”的认知标签。

德鲁克认为“企业的目的是创造客户”。而对于城市而言，不断吸引前来消费、定居、创业的人群也是城市战略的核心任务之一。随着在政策、城建、公共服务等方面逐步“修成内功”，越来越多的城市也在提升城市营销的重要性，一个又一个的城市品牌也逐渐被树立起来。从这个视角来看，这场认知中的“抢人大战”序幕才刚刚拉开。





# 国潮来袭

NATIONAL TIDE COMES

## 新国潮时代， 企业如何抓住新品类机会？

作者 / 杨微 克里夫定位学院助理研究员



引言：网上有一句话广为流传——所有的产品都值得在互联网上重做一遍；而今天，这句话可以稍微变一下——所有的产品都值得在新国潮之下重做一遍。

- 2015年8月，故宫博物院迎来90周年院庆，雍正卖萌的剪刀手折扇以及各式各样带有故宫色彩的工艺品、生活用品，立刻击中了年轻人的心。古朴庄严的故宫以更轻松，甚至可爱的姿态出现在了大众视野。
- 2017年，《中国有嘻哈》爆火，这一来自西方的艺术形式与中国文化结合，碰撞出了全新的火花。“中国的”与“潮”和“酷”的绑定变得更

加强大。

- 2018年，李宁带着“中国李宁”来到纽约时装周，一时间“悟道”系列火遍全球，身穿胸前印有中国李宁四个大字的T恤衫是一种“态度”。
- 2019年，中美贸易战愈演愈烈，美国对华为的制裁，成了点燃爱国热情的一根导火索，2020年第二季度，华为智能手机以5580万台的总出货量成功登顶全球智能手机市场第一名，其中71%的出货量是在国内市场。
- 2020年双十一狂欢节，东方彩妆花西子跻身于11月1日至3日的销售榜前三名，超过乔治·阿玛尼等国际知名大牌。
- 2021年4月，“新疆棉”事件过后，中国李宁销量暴涨800%，阿迪达斯、耐克销量却暴跌至腰斩。

眼下国潮之风劲吹，繁华背后，究竟是一时的风尚在起作用，还是这代表了长期的趋势呢？

### 国潮是风尚还是长期趋势

我们知道，真正在社会、经济领域有影响力的浪潮的一大重要特点，就是当你意识到它出现的时候，它已经在此之前出现很久了。

它不是事先张扬、人为推动的浪潮，而是由众多的要素、众多的玩家不知不觉汇聚起来形成的一个浪潮。眼下的“国潮”正符合这一特征，国潮并非一时的“风尚”，而更应该称之为“趋势”。打造品牌要学会借势，现在正是借助该长期趋势打造品牌的绝佳时期。

有两个要素起关键作用。

#### 1、中国的制造业成熟了

“中国制造”曾是粗制滥造、假货的代名词，然而经过长期的发展，在许多行业，中国的学徒期已经快要结束了。

在全球制造业的历史上，都发生过后浪超越前浪的故事，比如德国制造超越英国制造，美国制造超越英国制造，日本制造超越美国制造，都是这样一个故事。19世纪末期，美国的学者爱默生说过这样一句话：“美国对外国学识漫长的学徒期即将结束。”美国制造在20世纪上半期的崛起其实就是一个学徒期满后，在制造业领域的竞争力全面展现的过程。

同样的故事也发生在德国，德国作为一个后起的制造业国家，曾经大量地剽窃英国产品的技术。产品明明是德国造的，但都写上英国造，以至于在1865年的世界博览会上，有这么一个规定，所有来自德国的展品都必须写上德国制造。但是，在1887年以后，德国制造发生了实质性的改变。

从啤酒、香水、铅笔、玩具、钢琴、水泥、医药、医疗器械、玻璃制品、钢铁制品、切削刀具，甚至是军火武器，德国制造不仅进入到所有这些领域，而且质量越来越好，甚至超过了英国货。进入20世纪以后，德国制造从假冒伪劣、价廉货次的代名词变成了优质、高价的代名词。

在外向型经济的环境下，大量的中国制造型企业都在经历一个相当长的学徒期，学徒期再长，也总会到学徒期满的时候。

早在魅族根据4张iPhone的照片制造出一款酷似iPhone手机的时候，美国的《科学美国人》杂志说，

经过了漫长的孵化之后，中国制造的能力已经破壳了。在网易严选刚刚出现的时候，就有人说，我们的国货已经开始成气候了。所有这些都表明，中国的制造企业在30多年的时间里已经悄悄地走完了自己的学徒期，而眼下出现的国货潮，正标志着中国制造的能力已经足以胜任打造中国的品牌。

#### 2、这一代消费者的民族自信心增强了

目前的消费主流人群是80后、90后以及00后，他们生长在国富民强的时代，他们的民族自信心、自尊心明显地高于60后和70后，在这些消费者的认知中，国货的品质并不差（在很多领域这也是事实）。他们很愿意接受国货，甚至还在期待着能有更多具有中国特色、东方韵味的品牌出现。《新定位》中提到，消费者心智的一大特点是缺乏安全感，其中“社会风险”是影响购买决策的一大要素。

社会风险是指，如果我买了它，朋友们会怎么看我。国货品牌，显然迎合了这批具有民族自信的消费者的自我表达的需要。这就是为什么“新疆棉事件”之后，大家都不敢进H&M的原因，这也是为什么越来越多的人愿意把胸前印有“中国李宁”四个大字的T恤穿在身上的原因。

在这种种要素的集合之下，必然会诞生一批有影响力的中国品牌。

老的国货品牌有望借势翻新，带着已有的优势认知基础重新出发，比如说凤凰自行车，这是国内最早的一批自行车品牌，目前市场占有率是第一，作为一家百年名企，陪伴了无数中国人的成长。

里斯全球CEO张云老师在第43期《21世纪的战略定位》课程上曾点评道：“把凤凰品牌的历史中最有心智价值的部分挖掘出来，结合着年轻人的审美和当前的消费习惯，做产品上的创新，颜值上的创新，对新一代年轻人来说，凤凰是有重新展示、重塑品牌势能的机会的。”

2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码





# 澎湃新闻专访： 流量换销量，“国货之光”完美日记们 能走多远？

采访、撰写 / 王启帆 澎湃新闻记者

被访者 / 肖瑶 里斯战略定位咨询中国合伙人



引言：近些年，几乎所有“新消费”字样出现的场合，都会出现“完美日记”。然而市场对于国货美妆的期待自完美日记母公司逸仙电商发布首份财报之后一落千丈。2021年4月，澎湃新闻记者就美妆领域品牌的发展及网红品牌如何才能步入健康的长期发展轨道，对里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶进行了采访。肖瑶认为，“这是一个网红品牌、新品类、新物种大爆发的时代。如今商业世界的一个普遍共识是：品牌是竞争的第一单位，那么品牌建立在哪里？不是建立在细分市场，也不是建立在榜单里，而是建立在消费者的认知中，心智才是商业竞争的终极战场，一个品牌成为目标消费者心智中的首选才算是真正建立了自己的品牌。”

近两年，国货美妆是最热门的投资赛道之一。完美日记母公司逸仙电商已在纽交所挂牌，成为了行业里的典范和目标；护肤品牌溪木源在2019年创立以来迅速完成了6轮融资；同样在广州崛起的Colorkey母公司美尚股份凭借主打产品唇釉卖出上亿的成绩，也在最近完成了二轮融资。

但逸仙电商上市后的首份财报发布后，却让市场对国货美妆的信心开始动摇：一边是社交推广和直播带货带来的巨大流量，一边是高企不下的推广费用导致的大额亏损。市场开始讨论，用流量带销量的商业模式是否可行？如果“卸了妆”，国货美妆还有多少品牌力？

为了解读其商业模式，澎湃新闻记者采访了消费者、品牌方、投资人、行业分析师，试图还原一个国货美妆的商业版图，到底是“国货之光”，还是“营销制胜”？

## 异军突起

首先了解下中国的美妆市场规模。根据天猫大国货负责人肖兰提供的数据，2019年全球美妆的规模3.3万亿人民币，主要贡献来源是发达国家，达到总规模的近一半。同时期，2019年中国美妆的销售份额为4495亿，已经成为仅次于美国的第二大全球美妆市场。

但仅一年过去，2020年中国美妆的市场份额就达到了8000亿元人民币，近乎翻倍。其中，线上渠道占比40%，淘宝和天猫又占线上渠道占比85%。

而就人均消费水平而言，2019年天猫美妆客单价544元，2020年天猫美妆客单价627元，涨幅近20%。

其中，国货美妆是美妆品类中最引人注目的一大品类。

和近年来兴起的其他消费品牌的策略一样，国货

美妆和元气森林、泡泡玛特等公司一样依靠直播、网红带货的模式直击90后、00后消费者。

2019年，完美日记和花仙子就已跻身天猫全渠道彩妆品牌交易额的TOP10。榜单上的其他“玩家”则有M·A·C、YSL、阿玛尼、雅诗兰黛等，这些品牌不仅在行业内深耕数十年，而且大多隶属于如欧莱雅、雅诗兰黛、LVMH等国际知名的消费品集团，可以说是背靠大山。而刚刚成立三年的完美日记和花仙子已有能力与这些大牌同台竞技。

到了2020年的天猫品牌榜，国货新锐品牌依然占据头名，只不过由完美日记变成了上年排名第10的花仙子。

如果单从这些数据来看，完美日记等国潮美妆应该是发展势头大好，被期望有一天可能动摇外资品牌在国内的市场地位。在2019年年末，高瓴资本的张磊就曾对完美日记创始人黄锦峰说到，“中国一定有机会诞生新的欧莱雅”。

“美妆的崛起得益于两大红利：第一、结构红利。互联网的出现大大降低了渠道成本，使得美妆这个渠道成本最高的行业之一发生了巨大的变化，也让整体的消费环境得到了升级；第二、认知红利。这是来自于消费者的消费习惯和消费趋势的变革。——里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶”

完美日记也的确是这么做的，除了用营销打造主品牌外，公司还通过不断并购做大规模，前后收购了小奥汀、雅漾母公司旗下的高端美妆品牌Galénic，近期还收购了号称“卸妆中的爱马仕”Eve Lom。

“这是一个网红品牌、新品类、新物种大爆发的时代。如今商业世界的一个普遍共识是：品牌是竞争的第一单位，那么品牌建立在哪里？不是建立在细分市场，也不是建立在榜单里，而是建立在消费者的认知中，心智才是商业竞争的终极战场，一个品牌成为目标消费者心智中的首选才算是真正建立了自己的品牌。”

按照这个思路，逸仙电商的确有可能成为欧莱雅这样的多品牌集团，后者品牌矩阵中有顶级品牌赫莲娜、一线品牌兰蔻、二线品牌科颜氏、三线品牌巴黎欧莱雅等。

## 败也流量

那么为什么市场会开始质疑国货美妆这条路径呢？

3月11日，逸仙电商（NYSE: YSG）发布2020年第四季度及全年财报，这也是逸仙电商自2020年11月上市以来的首份年报。

报告显示，逸仙电商去年营业收入及毛利润均有大幅增长，但由于公司市场、销售和管理费用增长过快，超过了公司营收，出现了大幅亏损。完美日记近三年财报关键数据在美国通用会计准则下，逸仙电商全年亏损26.88亿元。第四季度因为公司成功上市，对过往授予员工的股权激励一次性确认了股份支付费用，该笔费用与实际经营活动没有关系。若剔除包括股权积累在内的非经常性支出，逸仙电商2020年的亏损额仍达7.87亿元，而在2019年，该公司尚有7000多万元的盈利。

2021  
里斯视点  
Insights

阅读全文  
请扫描二维码



# 第一财经电视专访： 汽车行业深刻变化，智能化是 竞争重点

采访、编辑 / 孙冀 第一财经电视记者

被访者 / 何松松 里斯战略定位咨询高级顾问



引言：在电动化、网联化、智能化、共享化的“新四化”驱动下，汽车行业正处在以电动汽车为载体、智能网联为内核的变革浪潮中。里斯战略定位咨询高级顾问何松松在本次上海车展现场参与第一财经的直播，并接受第一财经专访，指出未来汽车市场的格局将会发生巨大变化，在新技术、新应用、新需求的多方因素推动下，行业会诞生一批新的品类，把握住新品类机会的企业，才能成为下一个时代的强有力竞争者。

## 汽车将步入“软件为王”时代

**Q：**近期汽车市场出现了很多新入局者，包括传统车企、造车新势力和众多互联网基因的企业，这会给传统的汽车产业带来了怎样的改变？

**A：**我们认为新势力、新玩家至少给行业的发展带来两次推动。第一波推动来自第一批造车新势力（特斯拉、蔚来、小鹏、理想等），伴随着电动车品类的推广普及，让消费者意识到原来汽车作为一个智能终端，也有与手机一样的OTA升级的概念，可以通过升级迭代，解决之前的使用痛点，甚至迭代出新的产品功能。可以看到如今的燃油车也在打通电子电气架构，燃油车普及OTA升级也是未来必然的趋势。

第二波推动将来自深度具备互联网基因的企业（小米、苹果、滴滴）。由于没有传统车企对汽车保有量的需求负担，它们可以更好地从“空杯心态”出发来看待新时代的汽车市场，真正从用户的需求出发，还原用户真正需要的是一辆什么样的智能汽车，真正立足于智能座舱与自动驾驶的融合，创造行车过程中对于智能汽车新的应用场景和技术，得益于行业共同的推动以及互联网企业的加入，毫无疑问将加速这一过程。

**Q：**请您聊聊芯片等新技术对新能源汽车，包括汽车全球化的影响？

**A：**芯片技术的应用，使得汽车迈向了数字化的转变，从而诞生了智能汽车这一全新品类。之所以称之为新品类，是因为新品类能够解决新的问题。汽车从过去解决交通出行的机械工具，演变成了今天具备运算和决策能力的移动智能终端，在技术延展应用上可以说是带来了无限的可能。

在这个过程中，需要车企意识到的是，新品类具备新的特性，未来汽车将由“硬件为王”转变为“软件为王”时代。如果说发动机是传统汽车的“心脏”，那芯片毫无疑问就是智能汽车的大脑。具备超强计算能力的超级芯片将成为智能汽车新品类的核心部件，而“算力”将取代“马力”，成为评价智能汽车好与坏、强与弱的重要标准之一。

硬件是基础，而软件则是打造用户体验的关键，因此才有了软件定义汽车的说法，新时代的汽车产品经理，必须更多的从用户角度出发来思考如何打磨产品，而不再局限于传统的动力、尺寸、空间、内饰、

配置等维度。

在新技术、新应用、新需求的多方因素推动下，智能汽车也必将不断地分化，诞生出更多新品类。结合里斯对消费者心智规律的研究，我们判断未来汽车市场的格局将会发生巨大变化，在新技术、新应用、新需求的多方因素推动下，行业未来会诞生一批新的品类，犹如在传统燃油车时代按照外观尺寸、功能、场景等特性，分化出了不同车型品类，有越野车，有旅行车，SUV等等。智能汽车一定会基于需求、应用场景等不同维度，分化出更多新的品类。而把握住新品类机会的企业，将成为下一个时代的强有力竞争者。

## 自主品牌竞争愈发激烈

**Q：**从这次车展，我们可以看出不少车企都推出了新车新品牌，汽车的市场竞争变得越来越激烈，自主品牌如何才能从中突围？赢得市场竞争的关键点在哪里？

**A：**里斯作为长城的长期战略顾问，这十几年我们也见证并参与了自主车企的成长和发展。我们看到自主车企取得了令人惊喜的发展和进步，但依然有一点被很多车企所忽视，那就是消费者的心智和认知。依靠更好的产品取胜的时代已经过去了，未来是品牌时代，赢得市场竞争的关键点在于消费者的心智。

汽车市场从不缺乏产品，关键在于发现消费者心智中还存在怎样的空缺，品牌有着什么样的差异化才能赢得一席之地。赢得心智最直接的方法，就是开创一个新的品类，成为心智中新品类的代表，在心智中占据有利位置，才能在竞争中赢得先机。

通过对技术趋势的洞察、对消费者心智规律的洞察、有对市场发展趋势的洞察，都可以为开创新品类提供来源。新的品类可以创造新的需求，新的市场，为企业赢得新的增长空间，而非在原有市场基础上仅仅做细分。

**Q：**本次车展，不少车企都推出了智能电动汽车平台，请您从品类的角度为我们解读一下智能化对车企带来的影响，自主车企应如何抓住智能化的品类趋势？



**A：**根据里斯咨询对汽车行业进行的品类研究，我们发现，在消费者的认知中，智能汽车是一个全新的品类，具备推动汽车行业变革的重要价值。新品类就意味着能够解决新的问题，汽车从过去解决交通出行的机械工具，演变成了今天具备运算和决策能力的移动智能终端，在技术延展应用上可以说是带来了无限的可能，因而能够解决消费者更多的实际需求。

新品类也对企业提出了新的能力需求，“软硬兼施”，成为车企必修课。车企不能简单地依靠堆砌智能配置，这样会陷入军备竞赛的误区，也不利于打造真正具备竞争力的产品，必须把自己从过去的汽车制造商转变为集软件、硬件、数据、算法、用户运营等为一体的服务商。

在智能化的技术浪潮之下，未来也必将诞生更多的细分品类，车企想要抓住智能化带来的品类趋势，就要具备将技术创新转化为品类创新的能力。

\* 本文根据视频访谈整理而成，有删减。视频首发于第一财经电视、第一财经APP。

2021  
里斯视点  
Insights

扫码观看  
直播视频





## 为什么心智首选决定市场首选？ ——从心理学角度探究心智和认知



刘坤  
里斯战略定位咨询中国合伙人



倪佳帆  
里斯战略定位咨询高级分析师

引言：在商业理论中，“心智”和“认知”是定位理论的特有理念，为了进一步探寻消费者在消费行为中的心智和认知规律，里斯建立了心智研究院，引入前沿科学研究理论，从认知心理学和行为经济学的角度，以“领导者定位”为例，结合商业实践探究消费者的认知思考模式和购买行为决策。

### 购买决策的心理活动——非理性的消费者

其实，“领导者定位”的提出，本就是基于定位理论对于消费者心智的研究而来的，其背后蕴藏的，是扎实的心理理论。

要探究领导者定位的意义和有效性，就要从消费者购买决策时的心理活动说起。

我们每个人，每一天，都会做出非常多的选择，其中就包括了“购买”。回想一下，大多数情况下，你是怎么进行购买决策的？下面，请你设想一个场景。你很渴，你走进了一家超市，你会想买什么？最开始进入你脑海的，大概率是品类。我要买矿泉水，我要

买凉茶，我要买可乐。因为作为消费者，你更习惯的是用品类来进行思考。

那在确定了品类之后呢？矿泉水买什么品牌？凉茶买什么品牌？可乐买什么品牌？在各个品类之下，你第一个想到的是哪个品牌？现在回忆一下，你是不是直接选择的就是心里所想到的第一个品牌？

这是为什么呢？

在解释这个问题前，本文将引入系统1和系统2这两个概念。这是由心理学家基思·斯坦诺维奇（Keith Stanovich）和理查德·韦斯特（Richard West）率先提出的关于大脑中两套系统的术语：系统1的运行是无意识的且快速的，不怎么费脑力，没有感觉，完全处于自主控制状态；系统2将注意力转移到需要费脑力的大脑活动上来，例如复杂的运算。

系统1和系统2的互相配合构成了我们的思维模式。

同时，诺贝尔心理学家得主卡尼曼在其《思考，快与慢》一书中也提出：“系统1带给你的各种印象经常会变成你的信念，而且是你做出选择和展开行动的动力源泉……而你的所有判断活动几乎都是在这一系统的指引下毫无意识地完成的。”

这就意味着，我们通常是以快思考来引导我们的行为的。而正因为系统2善于思考、需要耗费大量的

精力，所以，通常它都是处于休息的状态。我们很少会启动慢思考来进行购买决策。

其实，两个系统这样的运作方式也非常容易理解。因为懒惰是我们人类的本性，我们的认知行为通常也以“最省力法则”为前提在运行。由于系统1是自主运行的，所以我们的决策更多依靠系统1，所以，系统1才是我们决策的主角。

同时，我们必须知道的是，在我们的大脑中，只有系统2能够根据属性来对比物品，能深思熟虑作出选择，系统1是不具备这些能力的。也就是说，我们在多数情况下都是非理性的。我们一般会相信自己的最初印象和直觉，偏向更轻松的惰性思维，以快思考来做出即兴判断，并依此采取行动。

这就是我们日常决策时的心智运作模式。

### 领导者定位启动认知捷径下的快思考

在了解了人类是如何进行购买决策之后，我们就可以更好地来解释领导者定位的意义和效用了。

正如本文之前所提到的，人类大多数时候是非理性的，在我们进行购买决策时，我们思维的系统1会自动选择该品类中最直接、最快速的选项。而领导者定位，就是帮助品牌去成为这一选项的。

在这里我们要引入一个新的概念——认知捷径。《畅销的原理》一书中，提出了这一观点，即让大脑尽量思考的少一点，人们偏好轻松地做决定，也偏好轻松的选项。这一概念其实与系统1和系统2的运作规律是相互印证的。

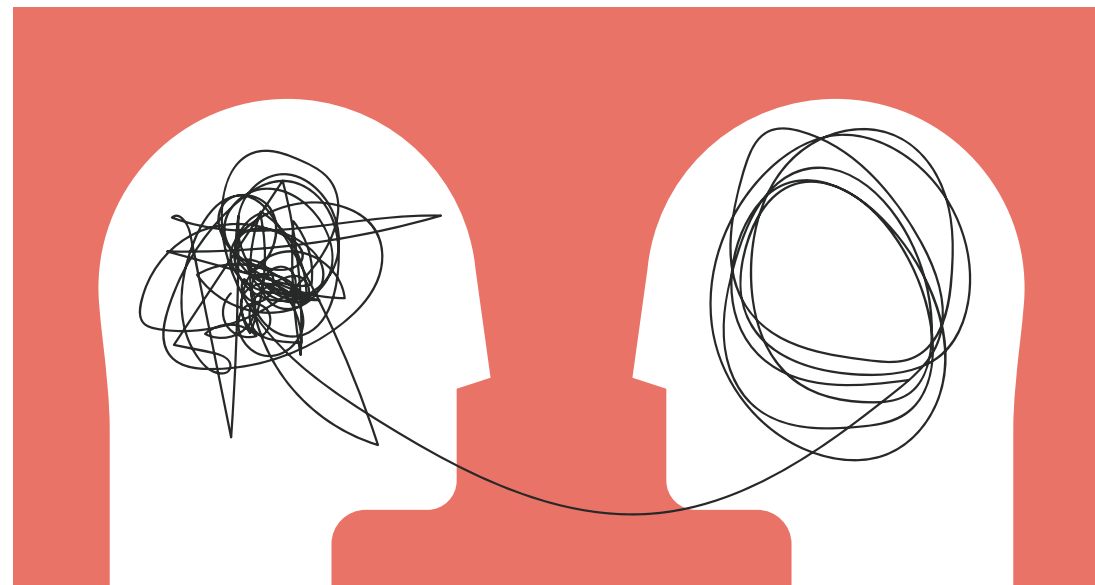
一旦品牌成为一个品类的代表，就会启动这样的认知捷径效应，我们的大脑会自动地把品类与该品类代表品牌相连接，形成一条思维的捷径。这样，品类的代表品牌就会是快思考之下最显然、最易得的选项，也就会成为该品类的心智首选品牌。于是，系统1会驱使我们选择购买这一最省力的选项。

所以，领导者定位信息有利于启动快思考，促进消费者快速决策。这就是领导者定位之下，品牌将会具有的强大的认知优势。

慢思考下的购买决策也受到第一印象的极大影响

但是，并不是所有的购买决策都是在快思考的情况下直接做出的。我们在做出一些重大的购买决策时，仍会使用聪慧但懒惰的系统2来对比和思考。例如，你要买一辆车，你就会考虑价格、车型、尺寸、外观、配置等等因素，综合对比来做出你最终的选择。

那么，在慢思考的情况下，对于单价较高的品类，领导者定位是不是就丧失了意义？



并不是。

仔细看上文，系统 2 虽然聪慧，但是同时，它也是懒惰的。懒惰的系统 2 通常都会选择接受系统 1 的建议，并继续松弛地运作。

为什么？

因为，我们往往是先通过系统 1 的快思考得出结论，再利用系统 2 的慢思考进行论证。在系统 1 得出结论之后，参与论证的系统 2 更像是系统 1 各种情感的赞许者而非批评者，所以系统 2 搜寻的信息和论据多半局限于与已有看法一致的信息。同时，卡尼曼也提出，联想机制的存在会使我们更偏向于接受系统 1 的结论。因为任何能使联想机制运行更轻松、更顺利的事物都会使我们心生偏见（偏好）。

这也就是说，我们以为的“深思熟虑”，其实也很难避免受到系统 1 所拥有的直觉性的影响，因为系统 1 的信息输入从未停止。而总是质疑自己的想法不仅极大地损耗我们精力，同时也会使我们的生活非常低效和枯燥。

所以，你以为你经过了对比、经过了思考，才做出的购买决策，其实在最开始、在你做出思考对比前，你早已经有了选择。因此，一旦成为快思考之下的心智首选，也将会成为慢思考之下的最佳选择。所以，无论是快思考还是慢思考，心智首选都能够通过强大的心智模式促成购买行为。

## 人是合理化的动物，使心智首选具有强大的光环效应

可是，如果我们依照心智首选做出的购买决策遭到了质疑呢？

美国著名社会心理学家利昂·费斯汀格 (Leon Festinger) 提出的“认知失调理论” (cognitive dissonance theory) 告诉我们，人是合理化的动物，我们总是不断地在自我辩解、自我说服 (self-persuasion)。合理化是我们的一种防御机制，给予有争议的行为或感情合理性解释。当我们做出了决定后，我们会更支持我们已经做出来的选择，也就是所谓的决策后失调 (post-decision cognitive dissonance)。我们也会更主动地去找寻或者更注意



那些支持我们选择的信息，因为这些信息可以证明我们的选择是正确的 (selective exposure)。

所以一旦品牌成为消费者的心智首选，一旦消费者做出购买决策，他们就会构筑种种理由，来支撑这一决策的合理性。这种合理化的机制，也为心智首选品牌构筑起了强大的光环效应 1，成为品牌坚实的护城河。光环效应意味着，当品牌成为心智首选时，我们就会对它“爱屋及乌”，认为领导品牌的其他特性都是最好的、最优秀的。

我为什么第一个想到这个品牌？我为什么会购买这个品牌？一定是有道理的。

心智首选所具有的光环效应也解释了为什么后来者很难在同一品类之下推翻心智领导者。你需要给消费者足够强大的理由和证据，让消费者自己推翻自己原有的观念，这几乎是难以实现的。所以心智首选所带来的光环效应将帮助品牌进一步巩固市场地位。而我们可以发现，新晋品牌往往是弯道超车，通过开创并主导新品类（同样是成为新品类的心智首选），来向原有品类的领导者发起挑战。

综上所述，通过心理学对于消费者购买行为背后的思维模式拆解，心智首选品牌更容易被消费者选择和购买，因此，心智首选品牌也意味着市场首选品牌。

### 引用：

美国心理学家爱德华·桑德克 (Edward Thorndike) 率先提出了光环效应，也即晕轮效应 (Halo Effect)，这种效应是一种认知偏见，是指观察者对个人、公司、品牌或产品的总体印象会影响观察者对该实体的性格或特性的感觉和想法。



## 里斯战略定位咨询

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

## 里斯战略定位咨询中国

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

## 克里夫定位学院

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

## 里斯战略定位咨询中国出品

上海市浦东新区陆家嘴东路 161 号招商局大厦 2715

联系电话：021-58778501

[www.riesglobal.com](http://www.riesglobal.com)

[www.ries.com.cn](http://www.ries.com.cn)

© 2021 里斯战略定位咨询版权所有