

RIES 里斯季刊

RIES
里斯
Pioneering Pioneers

04

里斯季刊
2022年2月

Z世代心智变化驱动下的新品机会

——2022 美妆品类创新机会

经典重现，95岁定位之父回首初心路

2021 尾声：我对未来市场的 11 个判断

占全球四分之一烈酒消费的市场，未来还有什么品类机会？

如何玩转元宇宙营销？一文读懂两大底层逻辑和三大趋势

企业动态 News

- 04 里斯战略定位咨询发布 2022 年美妆品类创新研究报告
《Z 世代心智变化驱动下的美妆新品机会》
- 04 2021 首届中国酒业趋势发布大会邀请里斯战略定位咨询中国区合伙人肖瑶做主题发言
- 04 里斯战略定位咨询携手克里夫定位研修院推出《全球定位大师课》线上训练营
- 04 里斯战略定位咨询举办 2022 年度媒体午餐交流会
- 04 2021 第九届中国焙烤行业发展高峰论坛热议“从产品创新到品类创新”
- 04 里斯战略定位咨询中国客户 2021 年营收成绩亮眼

研究报告 Reports

- 06 2022 美妆品类创新研究报告《Z 世代心智变化驱动下的新品机会》摘要

里斯视点 Insights

- 08 2021 尾声：我对未来市场的 11 个判断
- 12 占全球四分之一烈酒消费的市场，未来还有什么品类机会？
- 14 食品饮料人只知道 0 糖？你该补课了
- 18 差异化定位，走出会员制超市的内卷困局
- 20 市值蒸发 90%、裁员 4 万人，体面退场后，新东方还有机会翻身吗？
- 24 国潮当道，汉服如何破圈走向大众？
- 26 开发了魔兽、DOTA 等经典作品的游戏王者，缘何一步步跌落神坛？
- 28 如何玩转元宇宙营销？一文读懂两大底层逻辑和三大趋势

定位课堂 Positioning

- 30 经典重现，95 岁定位之父回首初心路



里斯战略定位咨询发布 2022 年美妆品类创新研究报告 《Z 世代心智变化驱动下的美妆新品机会》

2022 年 1 月 13 日，里斯战略定位咨询发布 2022 年美妆品类创新研究报告《Z 世代心智变化驱动下的美妆新品机会》。报告指出，颜值经济崛起大背景下，每天有成千上万个品牌等待被消费者选择，品牌在嘈杂的信息环境中进入心智的难度越来越大。虽然网红品牌不断出现，但真正能保持健康持续增长的需要把握“品类”概念。基于 Z 世代消费者心智洞察的分析，报告指出八大新品类机会，即单一功效护肤品、东方妆容彩妆、中草药护肤品、低龄彩妆、男性美妆、连锁轻医美、高端专科重医美、线下垂类美妆渠道。报告引起了各主流媒体的热切关注，人民日报、中新社、证券时报、第一财经、21 世纪经济报道等十多家媒体都发表了专题报道。



2021 首届中国酒业趋势发布大会 邀请里斯战略定位咨询中国区合伙人肖瑶做主题发言

里斯战略定位咨询中国区合伙人肖瑶应邀出席 2021 首届中国酒业趋势发布大会。此次大会由中国酒类流通协会指导，主题为“与其预测，不如进化”，共吸引学界、企业届约 500 人参加。肖瑶发表题为《中国烈酒市场的品类机会》的主题演讲，分享了中国烈酒市场的品类逻辑，研判未来白酒和其他烈酒的市场机会。肖瑶认为，中国市场占全球烈酒消费市场的四分之一，白酒消费占中国烈酒市场整体消费额的 94%。未来白酒品牌可从消费升级、香型替代两个角度寻找创新机会。而除白酒以外的其它烈酒品牌则可通过国别分化新品类、度数分化新品类这两大方向来寻找创新机遇。



里斯战略定位咨询携手克里夫定位研修院推出 《全球定位大师课》线上训练营

基于定位之父艾·里斯开创的定位理论，里斯战略定位咨询成为了上百个创始人的智囊团，克里夫定位研修院为几千位企业家提供了培训服务。多年来，定位理论在全球获得了众多企业家的认同，他们在各行业将理论付诸实践并取得了卓有成效的发展。借助克里夫定位研修院坚实的课程开发能力，由最权威的定位人、我们的创始人、定位之父艾·里斯，和他的传承人劳拉·里斯和张云录制内容，打造定位理论最正宗的课。把原理、方法和案例用互联网的方式推广给全球更多的企业，让企业人学习并掌握这套方法，用于推动自身和企业的发展。经过两年时间筹备、打磨和测试将于 2 月正式推出《全球定位大师课》线上训练营。

里斯战略定位咨询举办 2022 年度媒体午餐交流会

近期，里斯战略定位咨询举办了年度媒体交流午餐会，与媒体朋友们分享公司最新业务动态和主要成就。三十多位来自各主流媒体的代表出席了本次午餐会，与参会的里斯合伙人和高级顾问深入互动交流，了解了公司和合作伙伴的发展动向。



2021 第九届中国烘焙行业发展高峰论坛热议从产品创新到品类创新

2021 第九届中国烘焙行业发展高峰论坛以“寻找行业成长新动力”为主题，由中国烘焙食品糖制品工业协会主办，邀请了近 100 位行业专家和企业演讲嘉宾共同探讨行业前瞻议题。应主办方邀请，里斯战略定位咨询中国区合伙人肖瑶出席在论坛上发表题为《从产品创新到品类创新，打造烘焙大品牌》的主题演讲。烘焙市场，创新层出不穷，但缺乏大品牌，她认为，烘焙行业可以通过技术洞察、市场洞察、心智洞察三种方法探索品类创新机会，打造具有全球竞争力的大品牌。



里斯战略定位咨询中国客户 2021 年营收成绩亮眼

大众消费品受疫情反复及经济结构调整等诸多宏观层面因素，里斯战略定位咨询的中国客户依托新品类的强大增长力，在 2021 年仍取得了亮眼的营收成绩，“双十一”销售额再创新高。

长城汽车：2021 年销售新车超过 128 万辆，其中海外销售 14.27 万辆、新能源车销售 13.69 万辆，市场成绩都创下了历史新高

习酒：2021 年预计营业收入超 130 亿元，相比于 2020 年同期有双位数的增长

三只松鼠：2021 年全渠道坚果零食连续十年双十一稳居销量第一。子品牌小鹿蓝蓝宝宝零食赛道连续两年双十一全网销售第一，在天猫已连续 14 个月宝宝零食类目第一。

虎邦肉辣酱：2021 年双十一累计销售 690 万罐，荣膺辣椒酱品类销售额排名第一位，全平台对比同期销售额增幅超 160%，累计购买人数超过 17 万。新品肉辣酱上线后就迅速突破 10 万销量。

老板电器：电烤箱“大厨”品牌，2021 年双十一在各电商渠道销售额破 2000 万元，环比年中的 618 销售收入翻 5 倍。

雅士利：蒙牛雅士利中老年奶粉 2021 销量实现行业第一；高端中老年奶粉品牌“悠瑞”2021 年品牌重整，荣登高端中老年奶粉销量第一。

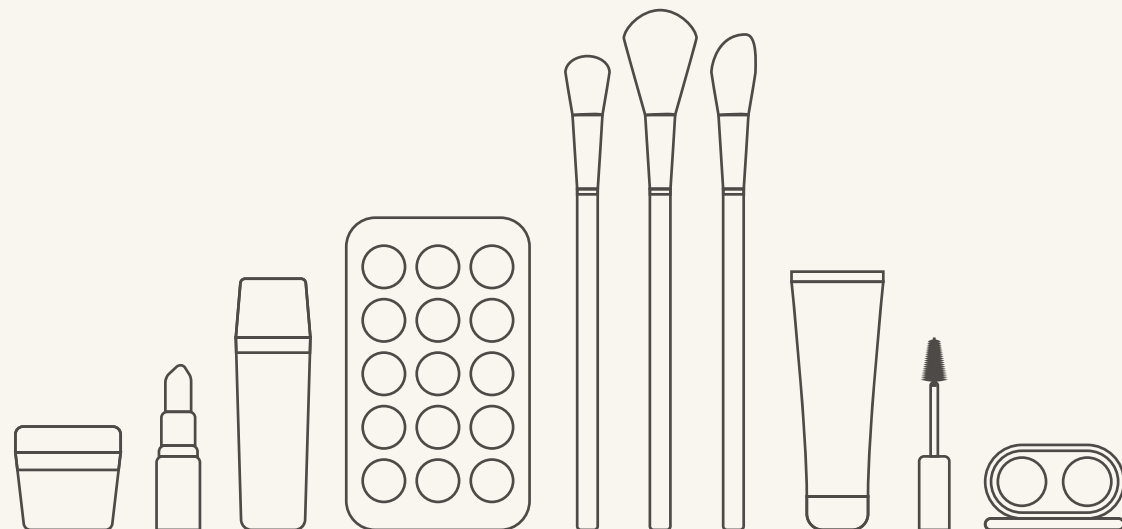
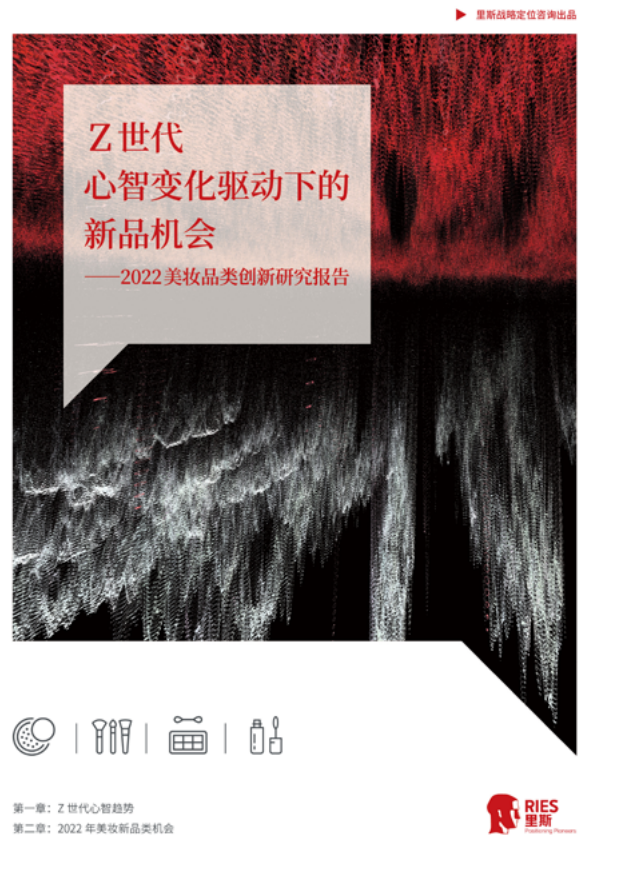
香飘飘：从杯装奶茶到茶饮，2021 年香飘飘开始转型之路，决心切入瓶装饮料市场。基于健康化趋势，研究开发新品，已推出 0 蔗糖冻柠茶、瓶装 meco 等新产品。

百洋医药：百洋医药旗下“挑剔猫”品牌开创功效护肤严选店新品类，结合零售药店打造新物种，第一家标杆店铺已于上海落地。

新的一年，里斯将继续协助企业打造企业战略级的品类创新孵化器，全力拥抱机会，助力企业打造第二、第三增长曲线，实现持续增长。



Z世代心智变化驱动下的八大美妆新品机会



2022年1月13日，里斯战略定位咨询发布2022年美妆品类创新研究报告《Z世代心智变化驱动下的美妆新品机会》。报告指出，颜值经济崛起大背景下，每天有成千上万个品牌等待被消费者选择，品牌在嘈杂的信息环境中进入心智的难度越来越大。虽然网红品牌不断出现，但真正能保持健康持续增长的需要把握“品类”概念。基于Z世代消费者心智洞察的分析，报告指出八大新品类机会，即单一功效护肤品、东方妆容彩妆、中草药护肤品、低龄彩妆、男性美妆、连锁轻医美、高端专科重医美、线下垂类美妆渠道。

里斯战略定位咨询中国区合伙人肖瑶认为，心智是商业竞争的终极战场，消费者习惯以品类思考，以品牌表达，品牌间的竞争实则是品类之争。心智中的小格子不断分化，这是商业发展的原动力，分化的力量来自不断诞生的新品类。在竞争白热化的今天，开创新品类获得的收益远比在既有品类里厮杀获得成功的概率更大。年轻人是每个时代的弄潮儿，因此未来的竞争必将在年轻一代消费者的心智中展开。通过Z世代消费者的心智洞察，美妆市场存在诸多品类创新的机会，值得企业深思。

报告指出，把握由年轻一代的心智变化驱动的新品类机会将帮助企业打破现有竞争格局，在未来的商业竞争中制胜。Z世代美妆消费的心智变化呈现五大趋势，品类细分化、追求速效高效化、意识形态多元化、民族文化自信化、体验线下化。

结合Z世代的心智变化进行品类创新，将是企业赢得未来竞争的关键钥匙。基于五大趋势，报告从多维度解析，提出八大新品类机会。这些新品类或是市场上尚不存在、或是现有品牌做法并不理想，从而给后进品牌留出了巨大的机会窗口。

肖瑶总结道，本报告将以“品类”的思维方式，挖掘Z世代下具有增长潜力的、具有品类代表性的产品机会，期望这种品类的思维能给到美妆行业的创业者一些启示。成功开创新品类，成为品类之王，进而打造强大的全国品牌。我们相信中国更有机会打造出能够真正屹立世界美妆之林、媲美欧美品牌的全球性中国品牌。



2021 尾声： 我对未来市场的 11 个判断

作者 | 张云 里斯战略定位咨询 全球 CEO、中国区主席



引言：2021 年即将进入倒计时，回首我们这一年走过的路，受疫情反复及经济结构调整等诸多宏观层面因素影响，企业家们对于品牌未来的战略方向产生了更多疑虑。里斯战略定位咨询全球 CEO、中国区主席张云为大家解析一些企业家们提出的“高频次”话题。

无论你接不接受，2021 即将接近尾声，过去的几年每年都说：“今年是最‘难’的一年”；叠加疫情常态化和经济变化的变量，对于很多企业家来说都是疲于奔命，一年到头几乎没有时间思考——未来要怎样？

临近年末，很多企业家找到我问我一些关于未来和战略的问题，我把其中一些有代表性的问题和我的一些思考及判断分享给大家：

- 新的一年，企业该如何调整战略方向？
- 后疫情时代，商业环境会如何变化？
- 政策先行，企业面临哪些机遇和挑战？
- 趋势还是潮流，企业该如何洞察品类机会？

希望你能在你年末梳理战略时，给你一些思路。

即将过去的 2021 经济变化 消费疲软

我认为，21 年影响市场最大的一个因素以及最大的区别就是宏观经济变化。

今年由于地产行业暴雷引发一系列的上

下游资金的匮乏，所以导致了整个消费端出现了非常明显的疲软，像白酒行业中非常火爆的酱酒，在中秋节的反映也非常的冷淡，市场反响远远超出了行业的预期。

另一个层面来看，今年双 11 整个消费也是相对疲软的，也反映出了受宏观经济的影响。

事实上从其他方面来看，21 年和 20 年的区别并不是特别大，因为在疫情之下，中国采用非常严格的防御措施控制住了疫情，所以中国市场仍然是有一些新兴品类发展得很好，有一些品类还处于一个比较低迷阶段，但出口也是很好的。虽然宏观经济阶段性的会对企业经营产生很大的影响，但是我觉得它不会是一个长期持续的因素。

后疫情时代的危与机

从长期来看，中国的经济出口仍然会很好，国内经济新兴的产业会非常好，所以把握住那些新兴的产业，比如新能源、符合大健康趋势的产业，仍然是企业非常重要的机会。

我们都知道，移动互联网已经接近尾声了，很多互联网人士都认为，要在移动互联网再诞生新的独角兽是很难了，那下一代的互联网是什么？

大家现在提出的概念叫“元宇宙”。元宇宙这个概念目前还在建构的阶段，我不知道它最终是什么，它的出现或会替代今天移动互联网。

另外，虚拟现实的使用也会诞生很多新机会，其中包括元宇宙和虚拟现实在办公这一块的应用，我认为它是有很价值的，这

对于高科技互联网行业来说是非常重要的。

新品类大爆发背后的推动力

环保和健康。环保层面上，我们先来看，新能源汽车行业。

整个产业的迭代升级，这背后有非常深的背景：

因为全球气候变暖，各个国家的政府大力推动新能源汽车的普及；也有国家基于战略考量，比如说中国政府，就更有动力推动新能源汽车发展，因为在传统燃油汽车里面，中国要建立世界级品牌，难度远远大于在新能源汽车领域。

所以在过去几年里，全球接近 40% 的新能源汽车都投资到中国了。除了特斯拉以外，中国是最早跑出一批新能源汽车品牌的国家。未来，中国也许会依托新能源汽车成为像德国一样的汽车强国，这背后其实是共同的大趋势。

健康大趋势层面上，在健康大趋势下，也推动了很多新消费品牌，比如 0 糖、0 脂、0 卡等等，这些更健康的产品升级也是新消费背后最重要的逻辑。

直播一夜超 180 亿对未来商业的影响

我觉得直播不会对商业产生根本上的影响，它已经发展两三年了，并不是一个新事物。

其实我们可以把薇娅和李佳琦的直播间，当做淘宝以前的缩影。它其实是一个特卖场，是很多企业短期内收割市场、收割销量的一个特卖场，但是它能够对品牌长期的发展带来好处吗？

其实带来不了什么好处，只会带来负面的影响。直播间特卖的次数越多，你就越难建立品牌。从某种意义上来说，销售金额数字越大、短期越疯狂，长期负面的效应就会越大。

从长期来讲，还是要管理品牌的心智份额、市场份额。

首先要看你的品牌在这个品类里面的心

智份额，是不是在持续稳定得增长；其次再看市场份额是不是也在持续稳定得增长，这才是最核心的。

同时也要创造流量，创造流量的核心方法就是进行品类创新，创新会自带流量。

如果企业做同质化的产品，靠低价、靠到薇娅和李佳琦的直播间去，通过打折来收割一批销量，每这样收割一次，你的品牌势能就会下滑一次。

对于企业来说，检验品牌心智份额最简单的方法就是，找你的目标消费群体，提到这个品类，他们有多少人首选是你。

当你如果有足够多数据之后，你大概就会知道，你在市场上处于什么地位，你的竞争对手处于什么地位。

三胎经济：幻想与机遇

看起来三胎政策对母婴行业是一个大的利好。实质上，三胎政策的利好其实远远没有想象中那么大，几乎没有什么太大的变化。

因为从大的趋势来讲，中国的生育率其实是越来越低的。

从另外一个角度来看，为什么推出三胎政策？

是因为出生率的负增长带来的，三胎政策能不能逆转这个趋势？我觉得很难。

从欧美国家来看，这个趋势是会一直往下走。所以说，三胎政策能带来什么大的利好，我觉得可能不太大。

可能在中高端母婴相关市场上，会是一个好的影响，因为有钱人养育孩子的能力较强，会存在一些机会。

教培机构转型强者恒强

从历史来看，大部分欧美发达国家都经历过这样一个过程，若干年后，它或又会回到原来的状态，因为教育是刚需、也是精英化的。但阶段性来看，这个政策对教育行业还有很大的影响。

每个行业的发展，是不能逆趋势的，当然趋势也包括政策。不仅在中国，在全球也



如此，所以在这之下，教培行业只能去找其他的发展空间。

对于教培行业来讲，从学科教育转向素质教育是一个非常重要的趋势，素质教育包括：成人教育、职业教育等，而这些素质教育可能会诞生出千亿级的独角兽，像学而思这些大企业，有非常强大的研发能力和顶尖的团队，如果它到素质领教育这个领域，仍然会有天然的优势。

所以，对于教培行业的企业来讲，这是一个很重要的机会和选择。

内卷与躺平过度竞争和退出竞争

企业在竞争中出现内卷或者躺平的情况，就是陷入一种同质化竞争的两个必然阶段。所以要避免内卷和躺平这两种情况发生。最好的方法就是做创新或者发展出差异化定位，这样你就避开了内卷，也就不会躺平了。

如何应对国潮跟风

国潮是一个泛的概念，国潮的背景是中国新一代的消费者，归根结底是消费者对中国认知的变化。

对于 70、60、50 后来说，他们生活的年代，中国的国力还比较弱。你要他们相信中国汽车技术已经超过日本、韩国甚至是德国的技术，都是很难的。因为他们已经形成固有的认知，要改变这种认知是很难的。

但是 90、00 后，他们经历的正是中国崛起的阶段。

尤其是新冠后，大家感受到的是，中国已经比我们传统意义上认为的那些强国更加强大，他们更加有国家自信，所以他们对那些外资品牌并没有根深蒂固的认知。

在这个背景之下，消费中国本土品牌，以中国品牌为自豪，甚至认为中国领先于其他国家的品牌，成为一种认知，这种认知推动了国潮的兴起。

“——

虽然宏观经济阶段性的会对企业经营产生很大的影响，但是我觉得它不会是一个持续的因素。

——”

比如，国潮怎么与茶领域相结合？

那你就掘茶品类里面，中国传统的一些工艺或者做法，将用户已有的心智资源结合起来，就能做出创新。

同样在化妆品行业也是如此，结合中国积淀下来的工艺资源，就能实现创新。

企业如何借用新概念打造品牌

关于新概念 0 糖 0 脂需要进一步深化，泛泛地讲意义已经不大。

要注意的是，并不是每个行业都适合新概念。因为新概念的产生，是要解决某些问题。新概念是不是强大、是不是有利、是不是刚需，

取决于这个问题明不明显。

比如维生素水，做一个 0 糖产品，对消费者来讲就没有感觉。因为大家并不认为维生素水糖分很高。但是反过来，柠檬茶做一个 0 糖产品，对消费者来讲就非常具有吸引力，因为大家都普遍认为一瓶柠檬茶里有相当高的糖分。

所以 0 糖 0 脂这个概念要进一步深化，具体到哪些问题本身就有很明显的品类里，才能有好的发展。

中小企业如何洞察品类机会

中小企业会面临两种问题：

第一种问题：赛道错了

当企业选择赛道是错的，这个企业的发展肯定是有问题的，相当于逆水行舟。

但是很多中小企业不愿意面对这个问题，不愿意去修改自己的赛道。当你的赛道错了，就必须放弃，尤其是当你的赛道和趋势相悖的时候，要果断的放弃。

第二种问题：赛道是对的

但是企业在赛道里没有找到一个好的位置

对于中小企业来讲，更好的做法是收缩你的市场去进行品类创新。收缩到一个小的市场，你能成为第一的市场，企业就会有一个更大话语权和更大势能的市场。

这样对中小企业来讲，你就找到了一块

足够小又足够大的立足之地，然后去发展。中小企业往小处想，不要往大处想。

对于企业来讲，放弃是一种很重要的策略。选择比努力更重要，如果你选择错了，在一个错误的赛道里付出了很多的努力，投入了很多资源，花了很多的时间，但最终却不会有收获，那不如顺势而为。

当企业发现你做的品牌在这个品类里是在持续地往下走，同时你又不是这个品类里边的数一数二的品牌的时候，就要果断的放弃。对于中小企业来讲，放弃是一种很重要的策略；更好的做法是收缩你的市场去进行品类创新。


如果你是领先的品牌，那你已经成为一个中大型的企业了，你可能要考虑的是怎么挽救品类，或者是进一步在品类里面如何去创新，推迟它的下滑，去挽救这个品类本身。

但是对于中小企业来讲，大部分企业都不会处于品类里面数一数二。当市场下滑，冰山在融解，你就赶紧逃离这个冰山，趁早找一个更有趋势的冰山。

中小企业品类创新很重要的是，找到这个品类里面的机会点、趋势点，然后结合着自己的赛道的优势。

2022
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



占全球四分之一烈酒消费的市场，未来还有什么品类机会？

作者 | 肖瑶 里斯战略定位咨询 中国合伙人



引言：2021年10月，里斯战略定位咨询中国合伙人、里斯战略定位咨询中国战略委员会委员肖瑶女士，受邀出席中国酒业趋势发布大会，并发表题为《中国烈酒市场的品类机会》的主题演讲，分享了中国烈酒市场的品类逻辑，研判了未来白酒和其它烈酒品类的市场机会。

非常高兴和大家一起分享一下中国烈酒市场品类机会的看法。首先，分享一下我们看到的的机会，以及在把握烈酒市场机会时需要考虑的一些方法。

去年，里斯战略定位咨询发布了《2020中国烈酒市场报告》。在这份报告里，我们扫描了全球主要烈酒的品类。今天展示的很多数据实际是在去年的数据基础上做更新。首先第一我会分析这些数据的趋势和变化，尤其是在疫情前后的趋势和变化。这也将引发我们之后的思考——我们提出两个问题：白酒，以及白酒之外的其他的烈酒，有什么样的新机会。

中国烈酒市场品类逻辑

白酒市场只在中国，白酒企业下一个任务就是走向全球，而直到今天我们能看到的，白酒大市场、大品类，但它的消费只在中国。所以我们看到的是一个割裂的世界，而这个世界未来必将走向交互。

第一个趋势：如果看中国市场，占全球

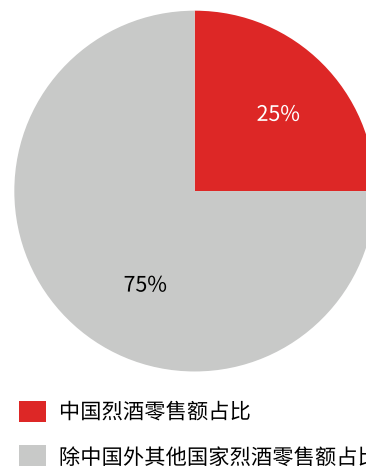
四分之一烈酒消费的市场，未来一定会打开，也就意味着除白酒之外，其他品类一定会找到发展机会。

第二，白酒企业、白酒品牌，白酒品类必将走向全球，让更多人消费，这是必然发生的未来。因为有疫情的原因，所以今天很难再去探讨白酒企业应该怎么走出去。所以我们在更多想探讨的，也就是今天报告的主题，在中国市场应该怎么做。

首先我们看一下在中国市场因为疫情的影响，2020年开始，整个中国的内部消费，新的消费开始兴起，这里面呈现两个状态，一个是白酒，一个是白酒之外。白酒的话，明显看到，头部企业的增速在加快，市场份额集中度在提高，虹吸效应越来越明显。这些头部企业因为有疫情的影响，我们回顾2019年到2021年，复合增速都是在提高的。另外白酒之外，新的烈酒或者以烈酒为基础的品牌在出现，在这里面能看到什么机会，应该如何在这些机会里面去打造品牌？首先我们还是要回到这些品类的属性。

第一部分，我们来看下这些品类的逻辑。刚才已经看到这些数据了。2019年，全球酒精的消费大概是7万亿人民币。2020年下降到6.1万亿。因为疫情的影响，中国也有下滑，但其下滑幅度比全球要慢一点。所以这个比例从去年的12%上升到了今年的13%。酒类是包括白酒、啤酒所有酒类产品在内的，对比着看数据会更有意思，其中很重要是烈酒，烈酒是包括白酒在内的威士忌。在2020年，中国的烈酒消费占全球的比例是25%，也就是中国市场占全球烈酒消费市场四分之一。我们身处一个巨大的市场，

2020年全球烈酒消费额份额



体量之大，是我们在展开这份数据调研之前没有想到。

但是这个全球四分之一的惊人数据，在中国市场而言，几乎就是白酒。白酒以外，包括白兰地、威士忌等其它品类，整体占比不到6%。这也意味着中国市场就是一个白酒市场。

我们会把烈酒分为白酒和其它烈酒，是因为这两个品类从大的概念上来讲，品类的属性不一样。我们研究品类，和消费者沟通你买酒会有什么场景，在不同场景下如何考虑、选择和购买，发现基本烈酒的消费场景就分为这几类：饮用、送礼、收藏。送礼和收藏的价值，其实也基于饮用价值发展而来，所以我们今天重点讨论饮用场景。

白酒和其他的烈酒有非常显著的区别，白酒称之为它为围桌文化，或者叫尊者文化。就是说这一桌最高地位、最高身份、最被尊重的那个人的身份地位，决定了要配什么样的酒，因此你选择的白酒品牌的行业地位特别重要。那将带来什么结果？如果一旦成为了引导品牌，地位非常稳，因为这是相互作用的过程。消费者想选第一的品牌，你成为第一品牌之后就会不断地选择你，巩固地位。

烈酒不太一样。烈酒是自饮和聚会为主的，我会宣扬自己的性格、审美、价值观和

标签，在这里面存在着更多品类创新和新品牌的空间。因此我们需要把它分开来看。

如何打造白酒品牌

在白酒品类还有什么机会，以及应该如何打造品牌。这里面首先要谈到一个概念，刚才也不断提到的，所谓领导品牌。我们怎么去判断一个品牌有没有价值？里斯有一个非常重要的概念叫品类，

“

品牌的价值是在于你背后所依托的那个品类有多大，以及品牌对品类的主导性有多强，品牌和品类是高度绑定的。

”

因此我们知道茅台很强，茅台非常强。但是，茅台在葡萄酒，在啤酒上还是很难，茅台品牌力很难辐射到葡萄酒或啤酒。所以我们强调这些品牌，重要的是它一直在主导所在的品类。里斯战略定位咨询在过去50年不断地跟踪观察50个品类。发现过去50年里，在50个品类里保持领先的领导品牌，50年之后只有5个变了，其他的45个成为领导之后领导了50年。你认识的麦当劳，你认识的利顿以及其它很多品牌，只要不犯错，永远在这个位置。白酒更是这样，如果整体环境不发生变化，最高端的酒配最重要的场合，第一的品牌配最重要的人，所以一旦成为第一，地位就会很稳。

我们看中国当年的名酒，40年以前的八大名酒，到2020年大部分人还在选择这些品牌。八大名酒，40年之后6个依然在榜，只有两个变化的，一个是习酒，一个是二锅头。

2022
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



食品饮料人只知道 0 糖？你该补课了

作者 | 何松松 里斯战略定位咨询 高级顾问



引言：在过去里斯视点的食品行业洞察系列中，我们曾经分析过食品行业风头正劲的两个企业案例——元气森林和 Oatly。成功者的道路或许能带来启迪，那展望未来，中国的食品饮料行业还有什么机会留给后来者？健康食品的创新赛道，是不是只有“0 糖”可以入局？里斯战略定位咨询的研究团队认为：食品饮料创新，依然有很多足具价值的趋势值得大家关注。

背景

诞生于 2016 年的元气森林，在中国饮料行业掀起了一股“0 糖”风暴，成为近两年来行业最大热点。大众群体对“糖”的关注度，也使得饮料行业在“0 糖”领域走上了内卷之道，今天到超市的货架上看，不光是气泡水，茶、酸奶等，一切食品、饮料似乎都可以插上“0 糖”的翅膀，借助这一健康概念来收割市场。

笔者认为：食品饮料创新，除了“0 糖”之外，依然有很多足具价值的趋势值得大家关注。

食品饮料行业未来必须拥抱哪些趋势

我们认为：在食品饮料行业，必然需要拥抱的趋势为：“两高三低一植物：即高蛋白 - 高纤维 - 低糖 - 低脂 - 低盐、植物基。”

伴随着人类社会经济发展至今，人类不断出现的各种健康问题，引发了全球各国的关注和反思。同时，发展中以上国家国民消费趋势的变化也符合马斯洛需求理论，出现

了实物消费占比下降、服务型消费占比提升的显著趋势。

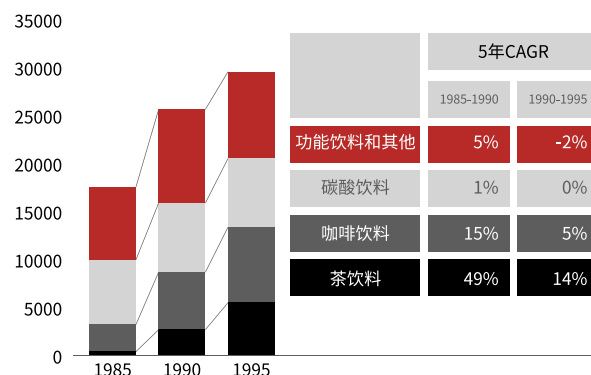
我国 19 年颁布的《健康中国行动（2019-2030 年）》中也明确指出：要实施合理膳食行动，加强营养和膳食指导。鼓励全社会参与减盐、减油、减糖，研究完善盐、油、糖包装标准。

同样，《美国居民膳食指南（2020-2025）》最新版指出：首先要保证的是通过食物摄入，尤其是高营养密度的食物和饮料，满足营养需求。高营养密度的食物提供高蛋白、膳食纤维、不饱和脂肪酸等，很少含有或不添加糖、饱和脂肪酸和钠。

经典西方饮食包含大量的肉类、较多的饱和脂肪以及加工食品中的大量盐，与之相对应的则是近年来越来越流行的植物性饮食，植物性食物为主的饮食模式往往有着热量偏低，膳食纤维丰富，维生素、矿物质多，血糖反应低等优点。

由此不难看出，高蛋白、高纤维、低糖、低脂、低盐，植物基，将成为未来人类饮食健康的大趋势和大风口。

日本软饮料分品类增速(亿日元)：1985-1995年



品类创新方法一：市场洞察法——以史鉴今

历史是已经发生的未来，从高层级市场的发展史中，我们可以挖掘到足具价值的宝藏。当经济水平发展到一定阶段，居民消费习惯便会呈现出一定的相似性，而且从地缘上看，日本与中国也相对靠近，有大量相近的饮食习惯。目前我国经济水平、人口结构比例类似于日本的 80 年代到 90 年代。

众所周知，日本的食品饮料创新走在世界前列。因此，以日本食品饮料行业 80-90 年代的发展历程为镜，我们可以来看一看日本市场到底能够带来怎样的启示？如何帮助探寻品类创新的机会和方向。

从上世纪 60 年代后日本进入经济高速发展期，直到 90 年代整个食品饮料行业消费量初步见顶，而消费需求也随之发生巨大的变化，从日本食品饮料消费升级的方向来看：消费者不断诉求清淡化、健康化和便捷化的创新产品。以饮料行业为例，呈现出口味清淡化、追求健康化等发展趋势，行业也随之经历了碳酸饮料→果味饮料→咖啡→茶饮料及矿泉水阶段性增长。

进一步，我们从健康趋势出发，以低糖、低脂为代表的茶饮料和咖啡饮料为例，可以看到：80-90 年代期间正值茶饮料和咖啡饮料在日本的高速增长期，二者成为带动整个日本饮料行业增长的重要力量。

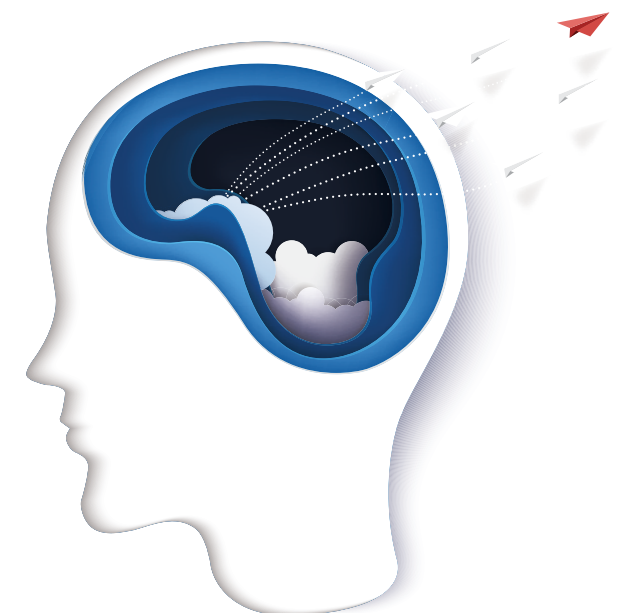
茶饮料市场的快速发展，诞生了一批极具影响力的日本国民品牌：

- 1981-1984 年，从世界上第一款灌装即饮茶（乌龙茶），到第一个个灌装绿茶，伊藤园拉开了无糖茶饮的序幕，至今依然是日本第一大茶企，营收超过 200 亿。
 - 日本可口可乐旗下的凌鹰起步时通过对绿茶的聚焦，成功成为了日本绿茶的第二品牌。
 - 而麒麟则通过深耕红茶市场，打造了系列经久不衰的知名产品，营收超过百亿（人民币）。
- 反观中国市场，08 年便早早耕耘和布局

的东方树叶，经过十余年的持续耕耘和等待，也终于迎来了品类爆发的春天，在无糖茶饮的增长趋势下，2020 年录得超过 20 亿的营收，在无糖茶市场份额更是高达 50% 以上，从早年“五大最难喝饮料”摇身一变品类之王。当然，由于目前无糖茶在茶饮中占比依然较小，东方树叶的发展潜力远远没有释放，同时也意味着：茶饮行业在未来五年必将诞生更多有影响力的品牌。

同理，我们可以将眼光放在即饮咖啡赛道上。1960 年代，日本咖啡进口恢复正常，之后咖啡进口量就随着日本经济的发展一路走高。行业的高速发展，也使得 UCC 这样具有悠久历史的品牌乘着品类的东风发展成为即饮咖啡品类之王。

而中国市场经过多年以来速溶咖啡的培养和教育，整个咖啡品类（包括即饮、现磨）的发展也开始提速，在一二线市场渗透率已经向发达国家接轨，而从更大的市场维度出发，我们也可以看到未来即饮咖啡品类的巨大发展潜力。



品类创新方法二： 技术洞察法——以科学为纲

新技术的诞生或已有技术的重组和应用，同样都以解决问题为出发点，为品类创新带来可能性。

膳食纤维在当今社会也越来越受到人们的追捧。从近年的研究表明，人类的肠道聚集了70%以上的免疫细胞，是负责免疫系统的重要器官，不光是消化吸收的作用，而且与我们的健康维持有很深的关系。食用膳食纤维，有利于增加肠道内的益生菌群。在日本、欧美等发达国家，食用富含膳食纤维的食品，已是全民皆知的健康要领。

1989年，瑞典科学家 Rickard Öste 经过大量研究，他在几十种谷物中最终选定了燕麦并发明了一种水解酶，用以将固态燕麦转化为液态燕麦，从而发明了燕麦奶新品类，于是 Rickard Öste 创立了瑞典燕麦奶品牌 Oatly。在该品牌带动下，植物奶市场也迎来高速增长。根据 CBN Data 发布的 2020 互联网消费生态大数据显示：2020 年植物奶线上消费增速超过 300%。除了达能、可口可乐、雀巢等食品巨头深耕植物奶赛道，中国本土的新锐企业也纷纷入局。

同样是基于燕麦的创新，王饱饱又带来了不一样的技术洞察。

燕麦片作为高纤维代表性食物之一，由于过去主力消费人群和传统西方品牌的广宣教育方式，已逐渐贴上了“中老年”的标签。然而，纵观燕麦片在国内市场约 40 年的演变过程，在产品形态与功能上，已完成了从最初突显医疗效果到保健品，再到强化饱腹功能的迭代。与当下年轻人喜好身材管理、追求健康的大趋势相契合，这样也意味着：围绕燕麦片的品类创新在未来将具备巨大的市场潜力。

但具体来，燕麦片在当下市场的两种主要产品形态，均难以满足年轻消费者的需求：

一种是膨化麦片，为了使麦片获得更酥脆的口感，会在生产过程中额外添加淀粉和大米粉等物质，不仅热量高、油脂高，还容易让麦片失去原本所含的纤维。

另一种是纯燕麦，裸燕麦，但这种简单西式的冲调食用方式和口味显然与主流年轻人对口味的追求相去甚远。

王饱饱的技术洞察正如王饱饱合伙人李解所谈到：“我们在入局的时候，我们在想，我们究竟可以选择怎么样的形式，即保留麦

片本身的营养成分，又不通过膨化来改变它的口味和口感，那就有了现在的王饱饱，开辟了非膨化麦片市场。”

烘焙麦片新品类通过采用低温烘焙技术，保留了营养和整粒的原麦，保留高纤的特征。同时，在烘焙的过程中加入零热量的低聚果糖和甜菊糖苷，实现口味改变口味。整个制作的过程中，没有加入额外的糖，也没有损坏麦片本身的高纤维的特性，既改善了产品，还通过增加酸奶块、冻干果干，进一步扩充了燕麦片的使用场景。

前沿科技的诞生和应用，同样能带来创造新品类的巨大机遇。比如一直以来为解决人类由于糖的成瘾性食用而带来的肥胖、健康问题，人类找到了罗汉果糖苷、甜菊糖苷等天然 0 热量的代糖成分，并且不断在迭代罗汉果、甜叶菊的种植、育种技术、糖苷提纯技术等，可以预见未来依托于这些新的技术，必将会有更多健康食品新品类的诞生。

品类创新方法三： 心智洞察法——以人为本

在消费者的日常消费行为里，往往蕴含着一些自发对产品创新性的使用方法和使用习惯。这些行为就成为了可利用的心智资源，通过嫁接心智资源到产品创新上，品类创新也就有法可依了。

今天很多茶馆的菜单里，都会有一道著名的茶叫“青柑普洱”，对于众多老茶客而言这可谓是在日常的内容了，然而当我们把目光移到茶饮市场，会发生什么样的变化呢？

前文提到的“史上最难喝的五大饮料”之一东方树叶，最新推出了全新单品青柑普洱，一时间成为小红书各大网友的素材“香饽饽”，在产品“神清气爽、沁人心脾”的口碑出圈同时，仔细梳理便会发现，这样的创新依然是有迹可循，它的核心还是契合了心智洞察法的基本原理，即以还原消费者的日常消费习惯，进而实现了创新。让我们一起来看一看青柑普洱的历史由来：

早在清代年间，在新会人罗进士的带动下，广东新一代也开始广泛品饮普洱茶，而新会柑也是风行于明清，是当时的贡品，用来制作的陈皮具有理肝气、去咽炎、消积化滞、保护心血管等功效。我们都知道普洱茶存放时间越长，口感就越醇厚顺滑；新会陈皮放置得时间越长，去痰镇咳的疗效也是越好，罗进士酷爱普洱，陈皮又对脾胃有益，由一及二研究怎么把两样东西放在一起，先是采摘七八月的青柑，再将柑皮撕开三瓣把普洱茶包起，发现虽易装茶叶却也容易漏出，心想要让茶叶在柑里不漏出，柑皮就不能破损，就把果肉和核掏空，然后将茶叶填充在里面，盖上蒂头，再拿出来晒干，就成了今天的体形秀美、柑香茶甜的“小青柑”。

民间传统流传至今，便成为了今天即饮茶品类创新的灵感之源泉。

在多年的商战实践中，我们始终建议企业要牢记创新的第一法则：趋势大于优势。企业搞创新谋发展，不能只盯着自己的优势不放，而应顺应社会发展的大趋势，在趋势之下来搞创新，成功率自然就更高，回报自然也会更大。

结语

管理大师德鲁克先生说：“企业有且只有两个基本职能：创新和营销。”从关注趋势到关注方法，本文旨在给予大家启发。结合实践经验，相信各位心中也已经在思考着如何去找到下一个食品饮料创新的机会所在，也希望健康食品大产业迎来新品类集体爆发的春天，予社会、予企业以最大的回报。



差异化定位， 走出会员制超市的内卷困局

作者 | 陆祎晨 项目经理 杨茜茜 高级分析师 张力 分析师



引言：近日，家乐福与盒马联合举报山姆“二选一”，迫使部分供应商退出其他渠道，将会员制老大——山姆会员商店一举推上风口浪尖。截至目前，几方各执一词，在各大媒体上演“已举报”、“我作证”和“我没有”的罗生门事件。这场纷争也引发了关于会员制超市的热议。消费者关注我是否有必要花200多元在超市购物，自媒体们则在讨论流量为王的时代，为何有渠道设置准入门槛，还能源源不断吸引消费者。我们认为：摆脱行业内卷，制胜商战，争先入局的品牌方应该聚焦于如何进行差异化定位。

会员制超市业态因何而来

三大品牌方隔空大战的背后，是传统卖场模式没落之下，各大传统零售商一股脑杀入会员制的赛道，试图通过新业态拯救疲软的线下生意。然而这些传统零售商能否通过布局新模式扭转自身的困境，需要从会员制超市的本质内核和中国市场的差异性综合判断。

会员制超市的起源，来自于解决美国中产阶级的家庭购物需求。美国中产阶级的崛起、大家庭结构，以及每1-2周囤货的购物模式下，催生了会员制超市的诞生。单就商业模式来看，会员制超市的核心竞争力，表象是和一系列关键词所关联的——大包装、PDQ(Products Display Quickly)、精简SKU、低毛利率。而表象动作背后的核心目的是降低运营成本，在品质有一定保证的商

品上提供更极致的价格。让我们一起来解析这些关键词的商业意义：

- 大包装，一方面提升采购量和单一产品的规模，尽可能在供应商手里拿到更低的采购价格，一方面提高商品的周转效率，加快库存周转以降低仓储成本；
- PDQ(Products Display Quickly)——产品快速展示，行业内称带板陈列，本质上是为了补货速度快，减少拆包补货的运营成本。
- 精简SKU，核心是在单一品类减少商品SKU的数量，从而提升会员店对供应商的议价能力，降低采购成本；
商家在这种模式下如何盈利呢？靠一批忠诚的会员每年交会员费来维持基本的利润。这就是会员制超市的核心运营逻辑。

同样地，中国市场这几年也迎来中产崛起、消费升级的大趋势。近几年山姆的会员数呈现高速增长，Costco也在2019年6月选择上海闵行开业。在电商高速发展的今天，会员制超市很有可能重新盘活线下生意。而在如此竞争激烈的赛道，看似同样的商业模式下，不同品牌之间要如何争夺消费者？

Costco 和山姆

同会员制下的不同定位

说到会员制超市，Costco和山姆可谓行业内引领这一赛道的先行者。两家会员制超市背后的零售巨头同样是拥有较长历史、足迹遍布全球，选择的定位却有所不同。

Costco

——“不赚商品钱，只收会员费”



在中国市场，Costco选择的差异化是：“以不变应万变”，持续放大商业模式的优势，提示“省”才是会员制超市的第一属性。Costco以“不赚商品钱，只收会员费”的方式对消费者不断强化极致性价比、省钱的差异化，带着全球第一的光环来试图跟中国消费者教育“会员制超市”。如何跟消费者沟通？1499买茅台，不配货买爱马仕。开业之初，这些独特的公关活动让消费者蜂拥而至，借助标准品上的价格优势，在心智中逐步夯实Costco具备极致性价比、省钱的认知。

而带着“极致性价比”的差异化战略，Costco全球几乎统一的采购体系、自有品牌Kirkland的规模优势的确让Costco能持续保持价格上的优势，在标准品上也保持相对于其他零售渠道的更低价格。带着供应链的优势，Costco在“极致性价比”的方向上持续积累自己的心智资产。

所以再仔细观察Costco的陈列、动线设计、服务模式，就觉得合情合理。Costco的核心逻辑就是收会员费，给会员提供在商品上最极致的价格优势。所以没有所谓的服务和购物体验，因为这些都是需要增加运营成本，而成本的增加就难以长期保持价格的优势。而当Costco的认知等于“极致性价比”，消费者也就不预期它提供更好的服务、更好

的购物体验，只要满足价格需求即可。

山姆会员店

——只为付费会员提供专属服务

我们再来分析山姆，它在中国的定位其实和Costco不太一样。事实上，在美国市场，山姆跟Costco一样，都是强调极致性价比。但在中国，山姆正是切中中国中产阶级消费人群想要彰显品位，购买优质优价商品的需求，所以回归会员制超市在消费者认知中的定义：一切以会员为中心，围绕着“只为会员”持续不断地给会员提供更优质的商品、更好的服务以及更特别的购物体验。

具体到选品，山姆的商品除了要符合当前的市场趋势，更重要的是能否满足会员的需求，能解决会员在购买不同品类商品时的痛点。并且在此基础上，山姆的选品拥有更高的要求，即要体现差异化的会员价值，比如当一款商品在市面上的同质化商品变多时，山姆会下架该产品。

2022
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



市值蒸发 90%、裁员 4 万人，体面退场后，新东方还有机会翻身吗？

作者 | 杨光 里斯战略定位咨询 高级分析师



引言：对于教培行业从业者来说，2021 年注定是会被铭记的。随着“双减”相关政策文件逐步出台，曾经处于浪潮之巅的教培机构遭受重创，巨头们纷纷探寻转型、变革之路。今天的文章将聚焦于行业元老——新东方，剖析其自救机会及破局路径。

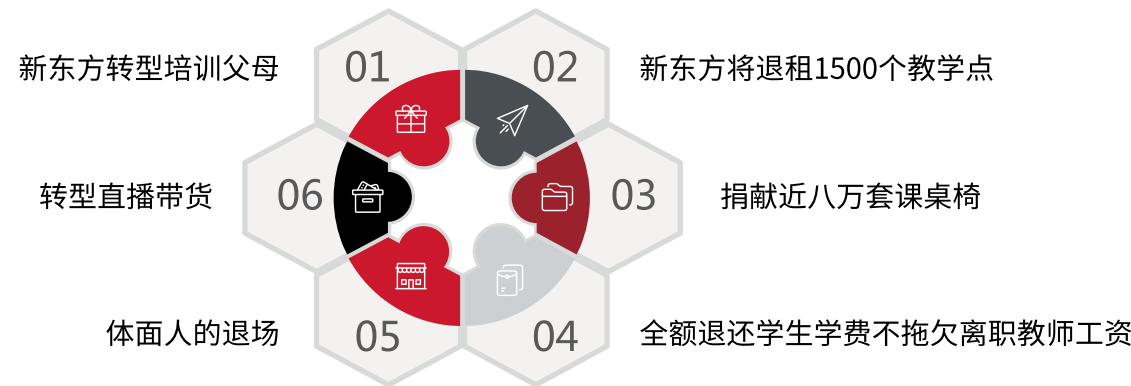
公告 11 月末前停止经营中国内地义务教育阶段学科类校外培训服务，紧接着，11 月 15 日上午，新东方在港交所公告，计划于 2021 年底前全国所有学习中心不再向幼儿园至九年级学生提供学科相关培训服务，前后裁员 4 万人，体面退场学科类教培业务。

截至 2021 年 12 月 3 日，距今年 2 月 19 日股价最高点的 158.8 港元 / 股（总市值 2722 亿港元），新东方股价已跌至 15.6 港元 / 股，市值蒸发 90%，总市值跌幅近 2500 亿港元，相当于 2.5 个海底捞。

11 月 7 日晚间，俞敏洪在直播中宣称，新东方将成立一个大型农业平台，开启直播带货，与几百位老师一起直播助农，支持乡村振兴。据资料显示，10 月 27 日新东方已成立全资控股东方优选（北京）科技有限公司，注册资本 1000 万人民币，经营范围包括销售鲜肉、禽蛋、水产品、新鲜水果 / 蔬菜、食用农产品等。消息甫一披露，即引发广泛热议。

两个优势，一大障碍

新东方转战直播带货，不排除仅作为公关话题为品牌引流，但更可能是效仿前新东方优秀讲师罗永浩，通过拓展直播带货这一



短平快的营收渠道，快速为学科类教培所致亏损补血。作为近年最火爆的行业之一，直播带货门槛低、易上手、变现快，从罗永浩通过抖音直播带货得以快速还债足见直播带货的变现能力之强；另一方面，随着食品安全意识和需求的快速崛起，国家扶持农业及振兴乡村力度的持续加大，拼多多、京东、阿里等均纷纷布局农业产业。

乍一看，新东方入局农产品直播带货，避开了竞争激烈的红海市场，开辟了农产品直播这一新的赛道，似乎毫无破绽。然而，即便新东方转战直播带货存在两大优势，但一大障碍决定新东方难以通过直播带货这一方式翻身。

优势一：依托大量 K12 教培用户

新东方具备极大流量基础

用户层面，通过 28 年运营，新东方成功积累了上亿次用户，单 2020 年 K12 大班课春季免费课报名人数就达 2000 万。巨大的用户基数，为新东方的直播带货奠定了极佳流量基础。

而从新东方自身层面，庞大的营销团队、系统的营销方案，都将助力新东方驾轻就熟地从 K12 教培过渡到直播带货。

优势二：俞敏洪打造的新东方创始人 IP 持续不断为企业引流

创始人 IP 是企业绝佳的流量入口，正如乔布斯之于苹果、马斯克之于特斯拉、褚时

健之于褚橙，俞敏洪打造了极具影响力的个人 IP，为新东方源源不断地引流。作为品牌创始人，俞敏洪无疑是企业家个人 IP 的典范，始终处于流量的风口浪尖，通过塑造经典形象赢得极高关注度：通过学习改变命运的寒门学子、草根创业者、留学教父……电影《中国合伙人》更是将新东方及俞敏洪的认知度和影响力提升至新高度，为新东方带来巨大流量。

双减政策后，俞敏洪带领新东方更是通过多次公关事件，让“新东方”及“俞敏洪”词条反复登上热搜榜，将俞敏洪塑造为政策下颇具“悲情”而又“体面退场”的优秀企业家，博得好感的同时为新东方带来极大关注度：

“——
新东方直播带货是对既往品牌心智资源及现存的留学、语言培训等业务的极大损耗，难以再现新东方的辉煌。”

障碍：商业竞争的战场在心智

新东方直播带货有违认知

流量不是万能的，唯有顺应心智认知，品牌才能行稳致远。

新东方成立农业平台、直播卖农副产品，虽然很正能量、很公益，也符合政府近年高

"双减政策"落地，学科类教培时代轰然落幕

“双减政策”正式出台，仅仅百余天，市场规模达六千亿的 K12 学科类教培市场在喧嚣了 5 年后迅速归于死寂，新东方、好未来、学大教育、高途集团及有道精品课等头部品牌纷纷宣布年内停止 K9 学科类教培业务。市场规律下，政策成为最大的黑天鹅，风口上的在线教育被重重甩下，真正应验了“时代抛弃你时，从来不会打招呼”。

头部品牌纷纷宣告年内停止国内 K9 学科类教培业务

新东方自然也难逃关停学科类教培业务的命运。先是 10 月 25 日，新东方在线率先



10.25
新东方在线公告
11月底前停止国内K9学科教培

11.13
好未来宣布年底前停止国内K9学科类教培

11.15
新东方在港交所公告年底前停止K9学科类教培

11.15
学大教育&高途集团官宣年底关停K9学科教培

11.16
有道精品课宣布年底前停止学科类教培

度重视互联网+农业融合发展的政策导向，但却与新东方的品牌认知相悖。经过28年的发展，新东方成功打上了“教育”的烙印，有“英语培训”、“留学”、“学科辅导”等认知基础，但品类存在边界，“教育”在心智中难以有效延伸至“直播带货”；另一方面，消费者心智中，薇娅、李佳琦、辛巴、罗永浩等头部直播带货大V已与直播带货形成了稳固的关联。

优势决定新东方从事直播带货业务能走捷径、门槛更低，但障碍决定新东方和俞敏洪难以将直播业务做到行业领先。短期内，新东方确实可以凭借既往积攒的高流量获得一定成功，但长期而言，

三个标准，

帮助新东方识别最佳翻身机会

K12 学科类教培之所以能够成就六千亿元大市场，与庞大的参培学生基数、中国家长对于学生教育的高度重视、高等教育相对职业教育的势能差等不无关联，更关键在于

K12 教育的延续性，从幼儿园至高三整整 15 年，中国式学生的学科教培需求延续不断，撑起了庞大的市场。从 K12 学科类教培退场，要想重拾辉煌，新东方可通过下述三个条件，识别最佳的翻身机会：

- 首先，市场基数大，即目标人群基数足够大，且最好具备延续性参培需求，如 K12 人群、退休人群等；
- 其次，消费者心智中缺乏明显的头部品牌，否则意味着更复杂而激烈的竞争环境，品牌需要投入更多资源、更长时间才能取得成功；
- 第三，顺应心智认知，转型的业务方向能够与自身品牌认知相契合，且品牌自身具备足够的优势基础。

新东方的翻身机会

**机会一：K12 学科类教培全球化
向海外市场反向输出 K12 教培**

1. 国外市场对于教培的需求也十分旺盛

纵观海外市场，只要高等教育与职业教育仍存在势能差、就业后薪资待遇及社会地位存在较大差异，学科类教培就存在生存土壤。

- 德国等少数北欧发达国家是为数不多在分轨制教育上践行极佳的国家，非常重视专业技术人才的培养、在教育体制上实行多轨分轨制、不推崇精英教育且白领与蓝领社会地位及薪酬待遇差异不大，多项举措并举才导致德国的学科类教培需求被很好地平抑。
- 美日韩等其余国家则不然。美国学科类教培品类呈现精英阶层化、高端化、教培类目多样化，阶层越高则学科类参培率也越高，现阶段美国学科类辅导的广谱参培率达 28%-30%。日本的高等教育和职业教育仍存在较高势能差，虽然日本政府倡导减负、强化素质教育，但大众对于学科类教培的需求反而呈现爆发式增长，目前学生参培率高达 50%。韩国与日本相似，政府一度强制叫停所有学科类培训机构，然而教育资源的不均衡化、韩国社会就业压力的骤增，反向激化了社会矛盾，最终韩国政府不得不放开学科类教培，截至目前，韩国学科类教培的参培率高达 72.8%。

另一方面，除中国及日韩市场外，其他海外市场目前尚未出现心智中稳固的学科类 K12 教培头部品牌，仅有印度 BYJU'S、Udemy 等独角兽公司处于快速成长期，为新东方的进入预留了巨大发展空间。

2. 中国基础教育具备很强的认知优势

在里斯去年发布的《全球战略定位报告：国家心智资源中的万亿机会》中，我们指出，要真正实现“中国品牌”，中国企业的全球品牌构建是核心。伴随中国经济地快速崛起，中国企业全球发展成为必然趋势，而利用国家心智资源是企业成功的捷径。在基础教育方面，中国具备很强认知优势，尤其是在数学、基础科学等方面。

由联合国经济合作发展组织 (OECD)

面向全球发起的国际学生评估项目 (PISA, Programme for International Student Assessment) 中，中国学生在阅读、数学以及科学方面的竞争力极具优势，多次蝉联冠军。英国更是引入中国教材《一课一练》，使用教材 6 年后英国 PISA 成绩得到提升显著。

新东方作为教育培训机构，是中国基础教育提供者的典型代表，能够顺应认知将中国的基础教育反向渗透至国际。

3. 顺应认知，中国教培机构出海，进行本土调试后面向海外营业

日前新东方推出比邻中文 Blingo，面向海外华人教授中文。其实新东方大可以扩大业务范畴，将硅谷等高势能市场的海外华人作为原点人群，提供学科类 K12 教培服务，将数学、科学作为招牌菜，通过华人圈层逐步外拓到日韩等东亚圈层乃至本土文化圈。参考学而思 Think academy 在海外市场的火爆，足见海外市场对学科类教培需求之迫切。

**机会二：把握银发产业趋势
开拓千亿老年教育市场**

1. 老年教育市场需求巨大且不断成长

自 2016 年开始，我国 60 岁及以上老年人数即高于 K12 在校人数。据第七次人口普查数据显示，我国 60 岁及以上老年人数高达 2.64 亿，占总人口比重近 20%，且近年来老龄化趋势不断加剧，老年人数以 3.5% 复合增速高速增长。由于健康状况及经济能力的整体提升，新生代老年人呈现出“有钱”、“有闲”的特点，具备更高的健康需求、社交需求及自我价值实现的需求，且每位老年人此类需求至少持续 10 年，从 55/60 至 70 岁。



2022 里斯视点 Insights 阅读全文 请扫描二维码

国潮当道， 汉服如何破圈走向大众？

作者 | 彭梦西子 里斯战略定位咨询 分析师



引言：近年来，“国潮”消费迅速崛起。“国潮风”不仅引领了消费者对新东方美学的热切关注，也帮助各个领域如李宁、花西子等等一众品牌提升品牌知名度，营收利润随之增长。然而，作为国潮的标志性缩影——汉服，却始终徘徊于小众人群。本文将探讨，汉服将如何能走上真正的“破圈”之路，获得更多消费者的青睐。

然而，与迅猛增长的市场规模、持续走高的讨论曝光形成鲜明对比的是汉服在资本市场的遇冷，以及入局玩家之间的激烈搏杀。数据显示，至今围绕汉服的投融资事件不足10起。汉服品类更是面临有国民热度而无国民品牌的窘境，百亿不到的赛道里，2000多家相关续存企业在线上线下展开激烈竞争，艰难求生，每年2亿营收便已成“头部品牌”……这些问题，折射出汉服由小众走向大众过程中的发展瓶颈，更决定着汉服未来能否进入寻常百姓家，撑起更大的市场。

汉服从小众走向大众的水土不服

冲突一：古代形制规范与现代着装需求的错位

服饰，是社会精神文化与生活习惯的外在表达，在不同的年代，由于生活习惯的不同，着装习惯也会发生变化。目前更为流行的汉服类型多为宽袍大袖、长裙及地，且多为传统古典的绣花纹样，对穿着人的气质、氛围、

“霓裳曳广带，飘拂升天行”。如今，宽袍大袖、衣袂翩翩的汉服已经开始从传统历史走向时尚潮流。随着大国崛起、文化复兴，汉服已经成了部分年轻群体追求自我表达、宣扬传统文化的最佳载体。汉服话题屡屡出圈，从2018到2020年，市场规模在短短3年间实现了10亿量级到60亿量级的飞跃，更有望在今年突破百亿。

汉服品牌投资事件列表

企业名称	融资时间	轮次	金额	投资方
十三余	2021-04-08	A轮	数亿人民币	正心谷创新资本，哔哩哔哩bilibili，泡泡玛特 POPMART
	2020-10-14	Pre-A轮	数千万人民币	王刚，觉（JUE）资本
十二光年	2021-04-02	Pre-A轮	数百万美元	红杉资本中国，腾讯投资，米哈游，浅月资本
	2020-11-19	天使轮	500万人民币	蜂巧资本
	2020-08-05	种子轮	数百万人民币	载艺星辉
重回汉唐	2020-09-10	战略投资	未透露人民币	刘玲，江媛媛，栗佩，文投创星，泊富悦盈瑞羽行嘉
载艺星辉 (织羽集发起人)	2018-01-16	天使轮	2000万人民币	险峰长青（领投），辰海资本，东湖天使基金，AC加速器

截止日期：2021年5月30日 数据来源：IT桔子 ©itjuzi.com



生活习惯有一定的要求，导致汉服穿着人群、穿着场景呈现一定的局限。据天猫数据显示，接近90%的汉服购买人群为女性，超5成购买者年龄在19-24岁之间，说明汉服仍是主要集中在年轻女性圈层的小众文化，向不同性别圈层、年龄圈层的扩散性弱。汉服在大众广谱认知中还未迈入日常服饰的选择半径，导致汉服在渗透率和消费频次上难以有进一步的突破，限制了品类发展。

冲突二：资深爱好者与广谱人群品味偏好的对立

最开始推动汉服文化兴起的汉服资深爱好者们普遍对汉服历史文化知识有较深的研究，在形制、用料上有较高的要求，立志传承真正的汉服体系与汉服文化，希望品牌商家通过正确的形制复原传播汉服文化、倡导汉服审美。而大众圈层并没有时间和精力学习高门槛的汉服形制知识，“好看好穿”是第一需求。随着汉服从小众文化逐渐走向大众，起初启动市场的“原点人群”与作为未来潜力市场的“广谱人群”在观念、需求上的冲突越发明显，也成为了汉服“破圈”必须要回答的问题。

冲突三：需求与产能之间的脱节

汉服、JK制服、Lo裙“三坑”原属小众亚文化，因此品牌大多是个人工作室，由店主团队掌控全供应链，采用预售制，一套

服装从设计到发货时间极长，下单后普遍需要等待一个月，产量小成本高，小品牌只有几十到几百件订单是常态。这导致汉服市场高度分散，在品类高速发展的过程中这种“作坊制”的产能已无法满足喷井的需求，形成目前汉服品牌多而不强、洗牌迅速、竞争激烈的困局，不利于品类的长期健康发展。

如何破局，让汉服真正“出圈”？

汉服真的出圈了吗？其实，在总量达到2万亿规模的中国服装市场中，百亿不到的汉服品类还远谈不上“出圈”。对比和服，据日本经济产业省数据，日本和服市场巅峰期达到1.8万亿日元规模（约合人民币1050亿元）。汉族人口数量是大和民族的10余倍，而目前汉服市场规模却不到和服市场巅峰时期的十分之一，说明汉服远未达到其应有的普及率。那么，汉服该如何破局，才能不止于小众风潮？

推动创新，加速汉服向现代进化

汉服应该严格遵循古制，还是按照现代生活习惯进行改造，是汉服圈内一直广受争论的问题。

2022
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



开发了魔兽、DOTA 等经典作品的游戏王者，缘何一步步跌落神坛？

作者 | 陈思远 里斯战略定位咨询 分析师



引言：伴随着 EDG 夺冠掀起的一波舆论热潮，诸如“年轻人在激动些啥”、“游戏电竞产业是否又将迎来暖冬”等等话题成为了各方关注的话题。而此时，或许很多人都已经不再记得那个曾经缔造了《魔兽世界》、《DoTA》这些经典游戏背后的游戏老大哥——暴雪公司。本文将解析，它是如何从老大哥的位置，一步步跌落神坛、以及未来它该如何自救？

伴随着朋友圈刷屏的“EDG 牛逼！”，英雄联盟全球总决赛落下帷幕。来自中国的 EDG 战队以黑马的姿态逆袭翻盘，夺得 2021 年英雄联盟（LOL）全球总决赛的冠军。LOL 玩家们在社交媒体上的狂欢反映出的是这款游戏无与伦比的市场影响力，然而在对比之下，曾经竞技类网络游戏的老大哥暴雪，近年来却越发显露出颓势，在逐渐失去老玩家的同时，不断错失新品类的机会。

曾经打造了《魔兽争霸》，《星际争霸》，《暗黑破坏神》等一众经典游戏的暴雪，是如何一步一步走向衰落，而若想拯救这个玩家心中曾经的信仰，暴雪又该采取哪些行动呢？

衰落的序章：

错失 MOBA 品类的巨大机遇

从《星际争霸》开始，地图编辑器就一直成为暴雪吸引更多硬核玩家参与游戏共创的重要工具。运用地图编辑器，玩家可以自

主定义游戏的模式、数值，甚至创造出一款全新的游戏。随着《魔兽争霸 III：冰封王座》（以下简称《魔兽 III》）的推出，暴雪的地图编辑器也迎来了一次全面升级：更科学的人机交互界面和模块化的编辑机制让大量原本需要繁琐的代码来实现的游戏功能，通过几个触发器，就可以轻松完成制作；整个过程就像搭乐高积木一样，门槛不算高，却又有着极高的自由度，任各路游戏爱好者制作出属于自己的游戏。而正是在这个地图编辑器的加持下，诞生了游戏史上重要的一个新品类：MOBA（Multiplayer Online Battle Arena，多人在线战术竞技游戏）。

2003 年，一位 ID 为 Eul 的地图编辑者在《魔兽 III》的编辑器中制作出了一款名为“Defense of the Ancients”的地图，随后 Guisoo、Pendragon 和 Icefrog 等多位编辑者的迭代修改，最终 Defense of the Ancients（也就是 DotA）成为了《魔兽 III》最受玩家欢迎的地图，而当时市面上也出现了以 DotA 为框架的游戏产品，这一类产品也就是后来被称为 MOBA 的游戏新品类。

MOBA 游戏拥有与《魔兽 III》这类 RTS（即时策略类）游戏类似的游戏思维，但是并不需要玩家去控制己方所有的单位，而是由不同的玩家分别控制不同的英雄单位，实现了团队作战的游戏模式。MOBA 的诞生，背后是互联网技术的进步，使得原本只能单机游玩或者一对一对战的复杂策略类游戏，拥有了多人同时在线进行团队游戏的基础；与此同时，团队游戏的机制为 MOBA 这个品类赋予了更多的社交属性，丰富了游戏体验的同时，也使得这个品类在传播上相对于传



统 RTS 游戏具有优势。

遗憾的是，暴雪并没有把握住这个本属于它的、巨大的新品类机会。面对这样一个诞生于自家游戏、且已经取得初步成功的创新品类，暴雪的反应并不是将 DotA 独立出来作为一个新的游戏项目进行开发，而是试图将其融入已经接近完成的《星际争霸 2》（以下简称《星际》），仅仅成为其中的一个游戏模式。此时的暴雪作为高傲的领导者，陷入了内部思维，认为未来依旧是《魔兽》、《星际》这类 RTS 游戏的天下。DotA 的核心编辑者之一 Icefrog 作为暴雪的员工，曾提议将 DotA 单独立项开发，然而作为决策者的时任 CEO 麦克莫汉，因为个人对于《星际》的偏爱，完全忽视了 DotA 所引领的新品类趋势，最终导致 Icefrog 在 2009 年离开暴雪，转投 Valve 并带领团队开发出了《DotA2》，在 MOBA 游戏玩家的心智阶梯中占据了最高的位置；与此同时，另外两位 DotA 的核心编辑者 Guisoo 和 Pendragon 则在 Riot Games 开发出了风靡全球的《英雄联盟》，进一步做大、并正式定义了 MOBA 这一品类。幡然醒悟的暴雪此后以跟随者的姿态推出了 MOBA 游戏《风暴英雄》，然而此时在 MOBA 品类内部已经形成了稳定的二元竞争格局，《DotA2》和《英雄联盟》成为了绝对霸主，一个占据心智，一个占据市场，并

且通过电竞赛事运营，成功建立起了核心玩家的忠诚度和非核心玩家的讨论度，形成了强大的竞争壁垒。在玩家社区中出现了一个梗：《风暴英雄》什么都好，就是不好玩；但是好不好玩或许已经不重要了，暴雪早就失去了在这个品类内的机会。

一手好牌，打得稀烂： 新品类先驱却成了先烈

罗马不是一天建成的，同样也不会是一夜之间轰然倒塌的。以暴雪的品牌影响力和游戏研发能力，单单错失 MOBA 品类的机会或许还不至于使其彻底走向衰落。2016 年夏天，暴雪推出了新游戏《守望先锋》，开服 1 小时之内玩家数量就突破了 700 万。

暴雪一贯的精美制作自然是《守望先锋》成功的原因之一，然而最重要的是，《守望先锋》是一次成功的品类创新。若一言蔽之，就是“用 FPS（第一人称视角射击游戏）的操作方式来玩的 MOBA 游戏”。不论是《DotA2》还是《英雄联盟》，这一类的 MOBA 游戏都是以第三人称视角来进行游戏操作的，更强调全局视角的策略性；

2022
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



如何玩转元宇宙营销？一文读懂两大底层逻辑和三大趋势

作者 | 胡亚楠 里斯战略定位咨询 高级分析师



引言：自两个月前 Facebook 创始人扎克伯格提出元宇宙概念后，关于元宇宙的基本概念、技术实现方式、产业生态等等的内容持续发酵。本篇文章将带领你快速了解，元宇宙的两大底层逻辑，以及对于品牌营销人而言，玩转元宇宙营销的三大趋势。

如果你看待元宇宙还停留在“Facebook 改名”、“模拟人生游戏”或是“科技巨头的资本炒作”，那么你正在错过一个史诗级营销时代的开始。而最可怕的是，当你还在似懂非懂地看着元宇宙热闹的时候，少数品牌已经率先试水元宇宙营销，并尝到了其中红利。比如耐克发布虚拟运动鞋，7 分钟成交 310 万美元；奈雪的茶发布数字盲盒，72 小时斩获 GMV 近 2 个亿。

当前，全网 90% 内容都在科普什么是元宇宙，而本篇文章将会带你解读，元宇宙趋势下品牌营销的新变革。

什么是元宇宙营销？

当前，元宇宙营销概念主要是依托于 NFT 区块链技术而产生的一整套品牌营销策略。NFT (Non-Fungible Token)，意思是非同质化通证，简单理解是一种记录在区块链里独一无二的加密数字产品。而在元宇宙这个虚拟世界里，任何社会生活所必要的社交或交易活动的对象就是 NFT，其小到人物的鞋子，大到一栋房子。可以说元宇宙最终

就是由一个个私人拥有的 NFT 所构成。

那么基于 NFT 技术的元宇宙营销的底层逻辑是什么？

与生俱来的稀缺性

还记得小时候吃小浣熊干脆面集水浒传人物卡吗？为了集齐所有人物，不知吃了多少箱干脆面。有时反反复复总是那几个人物，等自己好不容易快要集齐了，才发现校门口摆摊的阿姨早就开始了成套出售，而自己手里的那堆卡片也瞬间变得没那么稀罕了。

物以稀为贵，一个近似于永恒的商业道理。而 NFT 的出现便是将该道理发展至极致，因为即使你肉眼看到的东​​西一模一样，但在元宇宙中，它仍然是由不同数​​据构建的不同单元。简言之，每一个 NFT 都是唯一，都不可复制，那么其与生俱来具有稀缺性。这意味着品牌提供给参与者的 NFT 产品具有绝对的收藏价值，且该价值可以在 NFT 交易平台中进行变现。对于一场品牌营销而言，这极大地提升了活动的价值，而随着时间的流逝，事件的记忆度可能会消失，但品牌的价值会通过 NFT 变相地留存下来，甚至愈发升值。

强化的社交属性

绝对的稀缺性也意味着参与者拥有绝对的社交资本。其本质与“限量”、“定制”、“VIP 会员”异曲同工，均是构建“我有你无”的等级感和超值感。此时，NFT 不仅是一个数字资产，更是一种社交工具，它彰显了拥有者的身份、权利、荣誉以及幸运。而这种属性在真实与虚拟两个世界中是共存的。

对于品牌营销而言，强社交性带来的是



强口碑传播，如果一场营销活动可以引发参与者的二次或三次传播，那么将大大提升品牌的影响力，反向也会吸引媒体和舆论的自发传播，达到重复曝光的效果。

元宇宙营销为品牌带来的直接利益点是什么？

吸引 Z 世代群体。品牌“得年轻人得天下”，而如何获取年轻消费者的青睐从来都不是一件容易的事儿。品牌负责人总是在抱怨，这一代年轻人搞不懂、摸不透。Z 世代尤为如此，他们出生在移动互联网时代，从小耳濡目染繁杂、海量的信息。因此更加多元，更爱社交、更注重娱乐，同时他们也更有个性，更倾向个人主义。而恰恰他们正是元宇宙的原点用户。

除了 B 站，元宇宙为品牌方提供了另一个直接与 Z 世代触达的纽带。因此，

“——

在无法摸清 Z 世代喜好的时候，元宇宙对于品牌而言，是一个极为确定性的营销选择。

——”

品牌应该如何玩转元宇宙营销？

元宇宙的出现对于品牌的建设和运营又提出了新的、更高的要求，但本质上，我们可以将元宇宙营销看做是内容营销的一个跨越式升级。这个升级是之前所有营销载体和形式的集大成者，它不限于图文、声音、视

频或直播，也不限于发布会、嘉年华、IP 构建或品牌联名。因为所有这些内容都可以通过 NFT 来承载，并在元宇宙中直接呈现。

根据已有的案例梳理，笔者发现元宇宙营销的三大趋势。

打造“虚拟”品牌形象，建立真实 IP 人设

大卫·奥格威“品牌形象论”的提出是一种突破，它将品牌拟人化，然后建立品牌与消费者之间的某种关系或关联。但问题是，品牌的具象化形象是空缺的，虽然大部分时间它由品牌名、Logo 视觉、核心品项、文案调性、营销风格所组成，但这些都是间接而碎片化的，需要消费者花长时间去联想、去拼凑、去认同，最终形成一个完整、具象的品牌形象。当前品牌的 IP 形象打造解决了此前部分问题，但也仍在某些层面存在价值失真和场景化限制。

反观元宇宙世界里，品牌可以与其“虚拟”形象更加融合。虽然其形象本质上是虚拟的，但却可以让用户与品牌形象之间产生真实的社交互动体验。比如 Louis Vuitton 在成立 200 周年之际，推出了一款手机游戏 Louis The Game。游戏中，用户跟随品牌虚拟偶像 Vivienne 前往巴黎、伦敦、北京、纽约等国际都市。

2022
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



经典重现， 95岁定位之父回首初心路



Michael Brandtner

里斯战略定位咨询 欧洲合伙人



Jens Hansen

里斯战略定位咨询 欧洲合伙人

引言：1981年，《定位》一书横空出世，随后，它便风靡全球商业界，成为史上最与众不同的商业经典。它起源于传播、发展于营销、落定于战略、重生于创新，在中国市场已发行近300万册。不久之前，定位之父艾·里斯先生在他95岁生日之际，回顾了提出定位理论的初心和其要义。此后，里斯咨询的两位欧洲合伙人 Michael Brandtner 和 Jens Hansen 也为我们再次阐释定位理论的核心思想。

艾·里斯先生与杰克·特劳特被公认为是“定位”理论的创造者。他们的书《定位：争夺用户心智的战争》自出版以后，成为了有史以来最畅销的营销书籍之一，被美国领先的营销和广告杂志《广告时代》的读者评为“史上最好的营销书籍”。

A Strategic Thinking Mode

战略思维模型

今天，“定位”一词在商业中无处不在。你会发现，几乎所有战略、品牌、营销或传播文件中都会出现这个词。几乎每家公司、每个品牌、每种产品或每项服务都会涉及“定位”的理论性研讨。但这远远不够。真正重要的是公司、品牌、产品或服务是否以及如何和客户和公众的心智中建立认知。

“——

因此，定位不仅仅是一项战略任务或活动。正确的理解是，定位是一种战略思维模型。这意味着你必须彻底地从客户认知的角度来思考自身的竞争地位。

——”



当你这样做时，关键点是：不仅要认识到，而且要接受潜在客户心智中已经存在的竞争对手的心智地位和认知。定位的实质是探索人类心智中诸多可能性的一种艺术。如果想在潜在客户的心智中建立一种新的认知，你必须成功地与已经存在的认知关联起来。这就是为什么当公司竭尽全力试图实现不可能的事情时，战略最终失败的原因之一：他们试图建立在目标客户心智中无效的认知。

Four Basic Strategies

四个基本战略

通过定位，里斯先生和特劳特先生不仅创建了一种关于心智如何运作的思维模型，而且还从中提炼出了四种基本策略。例如，市场领导者必须与挑战者或跟随者有所区分，采取不同的思维和行动方式。上世纪80年代中期，里斯先生和特劳特先生撰写了《商战》一书，非常详细地论述了这四种策略。

举个例子：一方面，市场领导者应该教育用户自己所处的市场地位，使这个印象在用户心智中不断强化。另一方面，领导者需要在合适的时间点封杀竞争对手的行动。而对于并未处于市场领导者位置的品牌来说，关键点则为：站在市场领导者的对立面，建立新品类或是找到心智中可以占据的细分市场 and 竞争角度。不过，决定性因素始终是站在客户认知的角度来思考并制定行动策略。

Concentrating Strengths 聚焦的力量

但这还不够：你最终需要了解所选战略的核心，这一点至关重要。理想情况下，所有传播力都应该集中在一个词上，这个词理应将公司、品牌或个人的差异化认知植入顾客的心智中。我们称之为聚焦原则。

举个例子，你可以看到，世界上最强大的品牌之所以拥有他们的市场，是因为他们在潜在顾客的心智中占据一个认知：

- 当你想到“电动”汽车，你就会想到特斯拉。
- 当你想到“网上购物”，你会想到亚马逊。
- 当你想在互联网上“搜索”，你会想到了谷歌。
- 当你想到“流媒体视频”，你会想到奈飞（Netflix）。
- 当你想到“护肤”，你就会想到妮维雅。
- 当你想到“波普艺术”。你会想到安迪·沃霍尔（Andy Warhol）。
- 当潜在客户想到维也纳的“清炖牛肉（Tafelspitz）”时，他们会想到 Plachutta 餐厅。

里斯先生一直以来都认为“聚焦原则”非常重要，所以他在1995年写了一本关于这个主题的书，于1996年出版，名为“聚焦：决定你企业的未来”。

Challenging your own "on-paper" Positioning 挑战自己“纸上谈兵”的定位

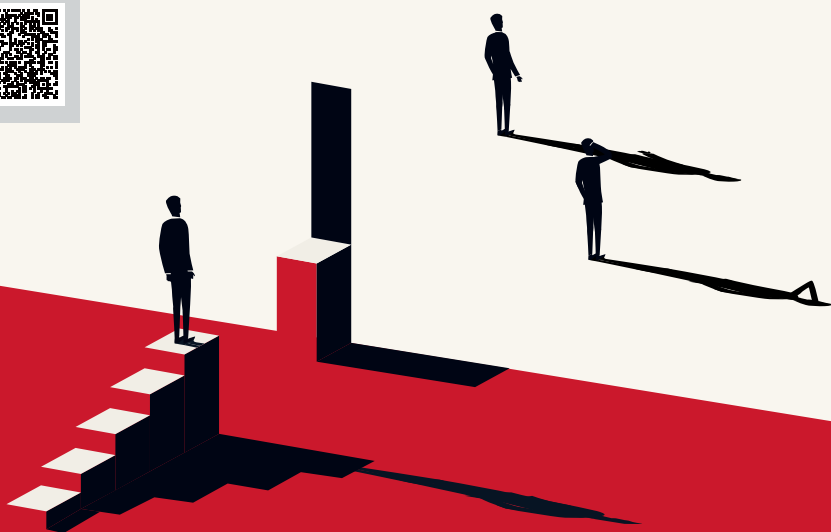
品牌基于理论研讨和设想的“纸上”定位与潜在客户心智中的认知关联度有多强？你的品牌与哪个词相关联？这个词真的是最强的词吗？许多企业和品牌的销售远低于自身实际的潜力，被视为众多品牌中的另一个品牌而已，但事实本不该如此。

这正是“定位”作为一种思维模型可以发挥巨大作用的地方，建立心智中的认知，来充分实现品牌的潜力。

定位：决定品牌和企业的未来！

2022
定位课堂
Positioning

观看视频
请扫描二维码



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。

克里夫定位研修院

克里夫定位研修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。克里夫定位研修院研究并结合里斯在全球战略定位咨询实践，面向企业开展系统落地的定位理论教学和培训。学院通过公开课、内训、实践研讨会、战略工作坊、读书会、行业论坛、峰会等形式，传播、推动定位理论在中国的实践，4000 多位企业家在克里夫的平台学习、实践定位理论，是中国教学实践定位理论影响力最大的机构之一。

里斯战略定位咨询中国出品

上海市浦东新区陆家嘴东路 161 号招商局大厦 2715

联系电话：021-58778501

www.riesglobal.com

www.ries.com.cn

