

许战海咨询

新 定 位 理 论

MAIN
BRAND EVOLUTION
STRATEGY

许战海方法论系列研究报告

主品牌进化战略

避免衰退, 回归增长

企业如何避免衰退，回归增长？

《主品牌进化战略》，新定位理论的第一颗纽扣。

进化，宇宙中最强大的力量。进化或衰退，这是万物无法逃避的命题，它是唯一不变的法则。

同样，主品牌也遵循这个规律，要么进化，要么衰退。过去是竞争环境匀速变化，今天是竞争环境加速变化，只有在竞争环境中创造、巩固、转化竞争优势让主品牌进化，才能避免衰退，让企业回归增长。

企业一把手面前只有两条路：进化之路和衰退之路。

主品牌老化，让企业衰退已经成为一种普遍现象。京东、茅台、五粮液、格力、联想、TCL、娃哈哈、海天、飞鹤、云南白药、老干妈、金龙鱼、公牛、步步高、东阿阿胶、旺旺、汇源、喜之郎、忠旺集团、达利、好想你、香飘飘、王老吉、九阳、当当网等衰退现象，遍布不同规模的各行各业，使企业面临战略风险。

竞争环境加速变化，企业应对变化的等级就要提高。面临企业衰退，主品牌进化才能够摆脱困境。《主品牌进化战略》将重点介绍如何实施主品牌进化战略，其中包括确立主品牌进化架构、明确主品牌竞争方向、建立产品竞争与进化体系以及升级顾客认知驱动力，以上四个方面是长期增长企业验证的战略成果。

《主品牌进化战略》其中又包括 8 大主品牌进化战略工具，掌握并运用第二招牌战略、份额化战略、形象产品战略、种子产品战略、业务收购战略、主品牌重新定位、提升顾客认知驱动力、主品牌进化战略框架等战略工具，在这个时代很重要，帮助企业避免衰退，找到回归增长之路，让主品牌持续进化。

新时代拥抱新思维，让主品牌进化，避免衰退，回归增长。

卷首语.....	2
第一部分：增长挑战：主品牌老化	01
1、主品牌老化：企业增长面临的关键挑战.....	01
2、固守品类战略，导致主品牌老化	05
3、子品牌分散认知与资源，导致主品牌老化.....	10
4、定位价值释放殆尽，导致主品牌老化.....	12
5、主品牌进化战略：避免衰退，回归增长.....	13
第二部分：如何实施主品牌进化战略.....	17
1、确立主品牌进化架构.....	17
2、更新和明确主品牌竞争方向	20
3、建立产品竞争与进化体系	23
4、升级顾客认知驱动力.....	25
总 结.....	27
第三部分：主品牌进化架构：唯一正确品牌架构.....	30
1、品牌的基本功能.....	30
2、主品牌的战略价值.....	33
3、主品牌架构与进化角色	36
4、主品牌进化架构：为新产品确立品牌.....	41
总 结.....	46

目录 CONTENTS

第四部分：主品牌竞争方向：大海航行靠舵手	49
1、洞察竞争环境变化.....	49
2、分析业务瓶颈、增量方向、新战略机会.....	52
3、更新和明确主品牌竞争方向.....	54
4、主品牌重新定位.....	56
第五部分：产品竞争与进化框架：跨周期演进的关键要素	63
1、许战海矩阵：打造更具优势的产品与业务组合.....	63
2、份额化战略：从主营业务展开进化.....	68
3、形象产品战略：从局部展开进化.....	78
4、种子产品战略：从未来趋势展开进化.....	82
5、第二招牌战略：从确定趋势展开进化.....	85
6、业务收购战略：从外部展开进化.....	100
第六部分：顾客认知驱动力：品牌经久不衰的秘密	105
1、顾客认知动力：主品牌认知进化的启动器.....	105
2、建立顾客认知驱动力的五种方法.....	110
3、势能背书品牌：持续驱动主品牌进化.....	123
第七部分：企业衰退的战略教训	131
1、盲目多元化，稀释企业资源.....	131
2、死聚焦，依赖单一品项.....	133

3、未能及时与行业竞争协同	134
4、苛求短期利润，缺乏长期战略	136
5、轻视前沿趋势	137
6、漠视顾客需求变化.....	138
7、战略转型缓慢	139
8、应对技术变革，迟缓无序	140
9、肆意扩大产能，无序扩张.....	141
10、过多产品创新，导致产品线臃肿.....	142
11、产品创新过度差异化	143
12、产品创新过早启动.....	144
13、产品创新无法广泛普及.....	145
第八部分：主品牌进化落地工具总结.....	147
1、第二招牌战略	147
3、形象产品战略	158
4、种子产品战略	161
5、业务收购战略	164
6、主品牌重新定位.....	167
7、提升顾客认知驱动力.....	171
8、主品牌进化战略框架.....	173
结 语.....	175

许战海咨询
新 定 位 理 论

第一部分

增长挑战：主品牌老化

第一部分：增长挑战：主品牌老化

竞争环境不是匀速变化，而是加速变化，主品牌老化是企业增长面临的关键挑战，中国大部分企业都将面临主品牌老化导致的衰退危机。企业在跨周期竞争中，固守品类战略、子品牌分散认知与资源、定位价值释放殆尽等都会导致主品牌的老化。为了应对竞争环境加速变化，企业要制定主品牌进化战略，以主品牌为核心，创造、巩固、转化竞争优势让主品牌进化，避免衰退，回归增长。

1、主品牌老化：企业增长面临的关键挑战

在今天，大部分行业的竞争环境已经从匀速变化迭代为加速变化，主品牌老化成为企业增长面临的重要挑战，这一点已经变得非常明显。技术革新、产业革命以及顾客需求的演变势不可挡，跨周期竞争已经成为常态。在这种情况下，企业要想创造、巩固和转化竞争优势变得更加困难，主品牌很容易老化，从而导致企业走向衰退。

竞争环境不是匀速变化，而是加速变化

几千年来，人类的生存环境总体变化相对缓慢，企业面临的竞争格局相对稳定。然而，进入新世纪以来，随着技术进步、数字化和新工业革命的兴起，人类已经进入了竞争新时代的“快车道”。在过去，竞争环境匀速变化；在今天，竞争环境正在加速变化。

竞争环境的加速变化在过去的 100 年中表现得非常明显。全球经济周期的时间长度明显缩短，周期内的波动也更为剧烈。根据联合国教科文组织的研究，18 世纪知识的更新周期大约为 80~90 年，而到了 21 世纪知识更新的周期只需要 2~3 年。竞争环境加速，多元化信息推动了人们观念的流动，趋势变幻莫测，对商业的冲击不言而喻。

电话的普及率从 10% 上升到 40% 经历了 39 年，而移动电话达到同样的普及率则只用了 6 年，智能电话更是仅仅 3 年；

电子邮件从发明到全球 10% 的普及率大约用了 30 年，而 Twitter 在 2006 年推出，仅仅用了 5 年就达到了全球 10% 的普及率；

腾讯 QQ 聚拢 5 亿用户用了十几年时间，而微信只用了 3.5 年时间；

携程、淘宝和京东用了十几年才形成对传统零售业的优势，而滴滴打车、Uber 和 Airbnb 则只用 3 年就形成了对传统行业的颠覆性优势，美团单车，则用一年时间分布 180 个城市、7 个国家。

电子商务领域，亚马逊用了 20 年时间才达到每年赚 1000 亿美元，而阿里巴巴 2017 年的双十一购物节 24 小时就达到了 255 亿美元销售额；

社交媒体巨头 Facebook 只用了 5 年时间就达到了 5 亿用户，而 Instagram，作为一款图片分享应用，仅用了两年时间就吸引了 1 亿用户。

在数字内容领域，Netflix 大约用了 10 年的时间才全球化，而 YouTube 只用了一半不到的时间。

当今世界，企业的寿命、产品的生命周期、顾客认知转移以及产业更替的时间窗口等等，都以前所未有的速度缩短。技术创新、产业变革和顾客需求的不断演进使企业面临的竞争压力日益激烈。竞争环境不是匀速变化，而是加速变化。从工业文明到信息文明的转变，企业的衰退与进化、兴衰更迭在不断发生，这成为一种不可避免的现实。

潮流不可遏制：技术革新、产业革命和顾客需求变化

竞争环境加速变化，技术革新和产业革命带来的新的商业模式、新的产品和服务，顾客需求加速转移，使得各行各业的竞争环境变得越来越复杂和多元化。

互联网的出现是近几十年最大的技术革新之一，它改变了我们获取信息、交流和做生意的方式。这一革新带来了像 Google、Facebook、Amazon、阿里和腾讯这样的互联网巨头的崛起，同时也导致了许多传统媒体和零售业的衰落；

智能手机和移动应用的普及使得移动互联网成为我们生活的一部分，这带来了像 Apple、Samsung、华为、小米、OPPO、VIVO、WeChat、WhatsApp 和 Instagram 等

品牌崛起。与此同时，一些没有及时适应移动互联网时代的品牌，如 Nokia 和 BlackBerry 等走向了衰落；

云计算的崛起使得企业可以更灵活、更高效地处理大量数据，这促使了像 Microsoft Azure、Google Cloud、阿里云崛起。但这也对传统的 IT 硬件和服务供应商带来了挑战，如 IBM 云计算发展缓慢，使他们的市场地位受到了威胁；

人工智能的发展给许多行业带来了革新，这带来了像 OpenAI、英伟达这样的人工智能公司的崛起。然而，一些未能适应人工智能技术的公司因此遭受重创；

新能源汽车正在改变汽车工业的格局，像特斯拉和比亚迪这样的品牌正在崛起。然而，这也对传统汽车制造商，如福特、通用、丰田、大众等带来了挑战，使他们不得不进行大规模的转型以适应新的市场环境；

快速时尚的衰落，由于消费者对质量和耐用性的追求，一度流行的快速时尚模式，如 Zara 和 H&M，开始遭到质疑。一些消费者开始转向更持久、更环保的品牌；

内衣从“悦人”转变到“悦己”，维密经不起 Savage X Fenty、ThirdLove、Lively、Knix 等品牌的冲击，因为她们强调舒适、健康、定制、运动；与此同时，维密却险些因此破产；

在新世纪以来，科技进步、数字化和新工业革命推动下，人类生活和商业竞争的节奏正在加速。知识更新的周期大幅缩短，顾客需求和观念的变迁加速，商业竞争变得更加激烈。互联网、智能手机、云计算、人工智能等技术的崛起改变了消费者的生活方式和商业模式，推动了一些品牌的崛起，同时也导致了一些品牌的衰落。在这样的竞争环境下，跨周期竞争已经成为常态，主品牌很容易老化，企业陷入增长衰退困境。

跨周期竞争成为常态，主品牌很容易老化

跨周期竞争成为常态，技术、产业革新和顾客需求的变化，主品牌一不留神就容易老化。主品牌的老化意味着企业逐渐走向衰退，其在市场上的竞争力和吸引力逐渐衰弱，这可能会给企业带来战略风险。

以下是主品牌老化带来的战略风险：

市场份额丧失：主品牌老化可能导致顾客对品牌的信任和忠诚度下降，他们可能转向其他具有更强竞争力的品牌，导致企业的市场份额丧失。

品牌形象受损：主品牌老化可能导致品牌形象变得陈旧、过时，与时代潮流脱节，从而给消费者留下负面印象，影响品牌形象的塑造和维护。

客户信任度下降：主品牌老化可能减弱消费者对品牌的信任和忠诚度，导致顾客流失和购买转移，减少回头客和重复购买率。

定价压力加剧：主品牌老化可能导致企业在定价方面受到压力，难以实现品牌溢价，从而影响企业的盈利能力和利润率。

市场竞争劣势：主品牌老化可能使企业在市场竞争中处于劣势地位，难以与竞争对手抗衡，失去市场份额和市场影响力。

新品开拓困难：主品牌老化可能导致企业在推出新产品时遇到困难，消费者对新品持怀疑态度，难以获得市场认可和接受，增加了新品开拓的风险和成本。

总体来说，主品牌老化让企业难以增长，主品牌竞争优势也随着时间的推移而减弱，衰退成为一种普遍现象，也是企业竞争的关键挑战。长时间无法回归增长，会造成企业主品牌进一步老化走向衰退，失去整体竞争优势、市场份额和顾客信任。

在跨周期竞争中，每 10 家企业只有 1 家能够维持良好的增长势头。新时代，90% 的企业都难以维持超过 10 年以上的增长，都因竞争周期缩短而迅速遭遇增长瓶颈。竞争是长期的，竞争优势却具有周期性。竞争环境加速变化，新人群、新媒体、新渠道、新零售、新消费、新支付、新技术、新品牌层出不穷。企业如何才能在跨周期竞争中持续保持竞争优势，避免衰退并实现增长，这是企业生存的根本问题。

以苹果公司为例，其长期增长来自于持续不断的创新和市场机会的把握。苹果公司引领了 Mac、iPod、iPhone、IOS 系统等产品的创新，从而保持了领先地位和市场份额。苹果公司还利用其主品牌优势和营销策略，创造出高端的生态系统，吸引了众多忠实的粉丝和顾客。苹果公司通过结构性增长，让主品牌持续进化。

相比之下，像联想则更侧重于凭借全球强大的生产组装能力和渠道优势，增长明显呈现间歇性。因为联想在核心技术上却并无建树，如芯片、操作系统、云平台等领域。竞争受制约难以建立长期竞争优势和持续结构性增长，让联想主品牌相比苹果主品牌，逐渐变得老化、弱化、退化。

衰退不仅发生在大企业身上，而且会发生在任何企业身上。出现衰退的公司，其规模可大可小，任何规模的企业都有可能出现衰退。

联想 2022 全年实现营收近 4600 亿元，但难以建立科技竞争优势主品牌老化，净利润首次突破百亿大关；

格力 2022 年共实现营业总收入 1901.51 亿元，主品牌老化导致增长受限，落后于美的越来越远；

TCL 科技 2022 年营收 1665.5 亿元，受半导体行业震荡影响进入衰退，营收相比 2021 年锐减约 900 亿；

云南白药发布 2022 年营收 364.88 亿元，同比增长缓慢，只有 0.31%，不能重塑主品牌竞争优势将进一步老化；

2022 年海天味业实现营收 256.1 亿元，同比增长缓慢，同时利润下滑达 7.09%，需要在疫情及 0 添加风波之后重塑主品牌。

竞争环境加速变化，技术革新、产业革命和顾客需求的快速演变，无论大小企业，大部分主品牌都将面临老化导致的衰退危机，娃哈哈、飞鹤、老干妈、金龙鱼、步步高、东阿阿胶、旺旺、汇源、喜之郎、达利、好想你、香飘飘等若无法跟上竞争环境变化，一不留神主品牌就会逐渐老化、弱化、退化，主品牌无法进化，回归增长之路，在跨周期中将极其艰难。

2、固守品类战略，导致主品牌老化

产品生命周期席卷而来，品类不可能成为“诺亚方舟”

在商业世界中，产品生命周期分为引入期、成长期、成熟期到衰退期。产品早晚都会抵达成熟期，在跨周期中单一品类难解“燃眉之急”，给企业带来的增长始终是有限的、短期的。

当品类发生迭代，增长也将随之断崖式下跌。品类品牌在企业跨周期过程中不仅会面临较高的战略风险，还难以充分利用竞争优势，造成不必要的资源浪费。主品牌老化、弱化、退化导致企业逐渐走向衰退，难以回归增长。

一旦某个企业创造了某个新产品赢得市场，模仿者就会蜂拥而至，历史上有大量模仿者通过有效竞争手段超越开创者，奥利奥、微软、腾讯都曾经通过早期的模仿战略取得最终的领先地位。今天，很多产品的生命周期大大缩短，每日坚果逐渐退出办公室白领的购物车；元气森林很快度过高增长阶段进入增长瓶颈；人工智能的兴起 GPU 算力胜过了 CPU……任何产品都会抵达成熟期，新时代这个周期会更短。

对于大多数企业来说，产品并不是问题，而是一旦核心产品到达成熟期，企业将面临突破业务瓶颈的困境。竞争是持续而长期的，大多数集团企业需要经历多个产品周期的竞争，才能取得至尊地位。大部分企业只是一个产品生命周期的赢家，在下一个周期的竞争中却会衰落。

今天的竞争环境加速变化，迭代速度远大于工业文明时代，远远大于农业文明时代。越来越多的产品都将面临“现在”和“过去”的竞争，电器品类如此，服装品类同样如此，夹克品类不再受欢迎，皮鞋品类被边缘化，牛仔品类同样面临挑战……今天的大部分商品都残存于工业文明后期，未来十年都会被新事物、新商品、新品类迭代、取代。新竞争时代来临，电话机、按键手机、传真机、胶卷、学习机、复读机、MP3、MP4、数码相机、随身听快速消失，过去产品生命周期长达 10~20 年，如今 3~5 年就可能触碰成熟期、甚至更短。

例如，柯达是曾经的照相机和胶卷市场领导者，由于未能及时适应数字相机的发展，最终走向破产；诺基亚，一度在手机市场占据主导地位，但未能迅速跟上智能手机的发展，最终失去了优势；康柏，曾经的个人电脑制造巨头，因未能顺应笔记本电脑和移动设备的浪潮，最后被惠普收购；东芝，一度的电子产品制造先锋，但因未能跟进液晶电视和智能手机的步伐，最终走向破产。

英伟达推出了 GPU 力压 CPU 后，黄仁勋提出与“摩尔定律”并称的“黄氏定律”，摩尔定律提出每 18 个月就要推出新产品，性能翻一番；而英伟达会投入三倍人力做同一件事，6 个月推出新品，跟不上英伟达节奏的对手们陆续离场。随着产品生命周期的演化，任何产品都会抵达成熟期，新时代这个周期会越来越短。

品类一旦消失，品牌也会随之消亡。即使强大如诺基亚，也会消亡。即使强大如苹果手机，

也会消亡。颠覆智能手机的未必是更好的智能手机，可能是可穿戴设备，也可能是 AR、VR 设备，也可能是电动汽车。品牌如果不能覆盖更多品类，竞争环境加速迭代，品类不可能成为“诺亚方舟”。

固守品类战略增长受制，主品牌老化的罪魁祸首

百分之九十以上的主品牌，都是从品类品牌发展起来的。然而，品类品牌一旦固守阶段竞争优势到达业务瓶颈，没有调整正确的战略方向应对跨周期竞争，就将难以寻找增长空间，主品牌逐渐老化、弱化、退化。

老定位曾预测智能手机品类会失败，也曾预测亚马逊模式会失败。因为从品类战略来看，智能手机不符合品类战略的规律。亚马逊模式横跨电商、出版、物流等多个品类，是典型的多元化，不符合聚焦原则。但如今苹果和亚马逊都是跨周期主品牌进化的典范，市值都突破了万亿。

固守单一品类的品牌很难逃出宿命：从出生到青春期不断收缩，在进入成熟期后最终停滞，甚至是进一步收缩。单一品类品牌面临的巨大挑战大多数公司都是短视的、保守的、乐于安全躺在传统优势的功劳簿上。

过度固守单一品类，被单一品类捆绑，主品牌就一定会老化、钝化，人群、产品和品牌影深陷内卷竞争。香飘飘为了避免认知跷跷板效应，聚焦固守杯装奶茶，错失了奶茶消费升级趋势和杯装固体饮料发展大机遇，数年累月广告轰炸导致品牌老化，长期增收不增利，陷入增长瓶颈。

强如隐形冠军一旦陷入缩量市场，或者被竞争者在增量市场中占据优势，就可能会真正“隐形”。赫尔曼西蒙的研究表明，隐形冠军大多数都必须处于一个长期增量市场之中，因此一切增长才是战略的核心，只有保持竞争优势让企业增长才意味着让主品牌进化。

普茨迈斯特是德国著名的隐形冠军企业之一，拥有高质量的产品和核心技术，然后在其最大增量市场中国无法赢得三一重工、中联重工等，进而逐渐失去竞争优势走向衰退，最终被三一集团收购和整合。

美的最早专注小家电，后来抓住空调这个超级增量产品的战略机遇，相反，容声、美菱、

小天鹅等领先品牌都没有抓住最大空调这一超级增量产品，企业最终越做越小，直至被收购。

固守品类战略是主品牌老化的罪魁祸首。固守单一竞争优势、在战略上遵守品类捆绑，主品牌就一定会老化、弱化、退化。任何行业中的头部品牌，都不可能死守单一竞争优势不放，都需要时刻保持竞争优势、与时俱进地创造增长，才能让主品牌进化穿越周期。

品类品牌本质是商品品牌，主品牌很容易老化

品类品牌在商业中属于商品品牌，很难创造品牌附加利益，并且主品牌容易面临老化的问题。当品类品牌面对更强大的产业主品牌竞争时，通常难以抵挡。以九阳的豆浆机、格力的空调、当当网的图书电商、王老吉的凉茶为例，它们在当前市场环境下面临巨大的竞争压力。相比之下，那些能够通过跨品类战略保持竞争优势的企业，如海尔、美的、农夫山泉、今麦郎等，将有更大的机会赢得未来市场。

亚马逊和当当网最初都是专注销售图书的电商网站。然而，亚马逊通过摒弃聚焦于图书的品类理念，进入了电器、园艺、家具、化妆品和服装等多个领域，实施了贝索斯的“向所有人售卖所有商品”的扩张战略，取得了世界级的成功。相反，当当网则在过度聚焦于品类上迷失了自身，失去了电商领先优势。

3M 与其竞争对手 Northon 都是以粘合剂和砂纸起家的公司。然而，Northon 的问题在于过于依赖粘合剂业务。在上世纪 40 年代，Northon 的规模几乎与 3M 相当，但到了 70 年代随着美国产业结构的转型，其规模已经缩小至 3M 的六分之一。到了上世纪 90 年代中期，Northon 的业务持续萎缩，并最终被其他公司收购。

关于玩具反斗城的衰败，完全是单一品类输给了多品类组合杀手的战役。玩具反斗城主要专注于玩具和儿童产品的零售，而大型综合零售商如沃尔玛和 Target 则提供了更多品类的产品选择。这使得顾客能够在同一个地方购买多种商品，不仅节省了时间，还能在同一家商店中满足更多的购物需求。

路虎作为一种越野认知强的品类品牌，很容易受到市场周期的影响而老化。经历了三次收购后，如今路虎已经被分拆为揽胜、卫士、发现三个品牌。1994 年，宝马收购了路虎，并在吸收了其豪华越野技术后于 2000 年以 30 亿欧元的价格将其卖给了福特。然而，在福特的经营下，

路虎遭遇了更加艰难的时期，亏损超过百亿。最终，福特在 2008 年以 23 亿美元的低价将路虎甩卖给了印度塔塔集团。这一系列的转变使得路虎从奢华越野品牌沦为 " 印度货 "。

在中国市场，近年来，路虎也经历了持续的低迷。自 2018 年开始，路虎的销量大幅下滑，到 2022 年已经跌至 6.8 万辆，不到巅峰时期的一半。五年间，销量断崖式下滑超过 53%。在豪华车市场，路虎的市场份额也从过去的 6.4% 跌至 2.44%，几乎跌出二线豪华品牌的阵营，被凯迪拉克、雷克萨斯、红旗、沃尔沃、林肯等曾经的竞争对手迅速超越。在新能源时代，越野认知太强的路虎不得被拆分为揽胜、卫士、发现三个品牌。

综上所述，品类品牌属于商品品牌，很难创造独特的品牌附加价值。主品牌容易面临老化的问题，过度聚焦于单一品类会使其难以与产业主品牌竞争。成功的企业通过实施跨品类战略保持竞争优势，而过度依赖单一业务的主品牌容易面临老化风险。

善于进化的世界 500 强，极少使用品类战略

美国《福布斯》杂志第一批 100 家百强名单中，61 家已经销声匿迹，只剩 18 家，包括通用电气、柯达、杜邦、福特汽车、宝洁等世界知名企业。研究发现：被品类深度捆绑的品牌，大多随着品类一起消失在历史长河，世界 500 强只有极其少数、极其少数的品牌主导品类型企业，大多数强势品牌都是穿越历史周期，跨品类发展，成为 500 强中的大多数；

通过对世界 500 强企业的发展历程研究后发现：增长停滞的企业大多数都是品类单一型企业；只有 11% 的企业能从单一品类依赖的漩涡中走出来，因固守品类战略衰退的比例高达 89%；

麦肯锡也做过类似的研究，在其一项涉及 130 家公司的研究中发现，跨越品类的强势品牌比其行业对手多赚 5%，品类品牌只比行业平均水平多赚 1.9%。

当品类领导品牌在增长过程中遭遇停滞期，一般是因为外部市场环境发生了剧烈变化，阿尔弗雷德·马歇尔在其所著的《经济学原理》一书中，将品类的生命周期比作人的一生，先是在成长中获得力量变得成熟，然后不可避免地开始衰老，直到被更年轻、更有活力的竞争对手所取代。

宝洁发展早期是依靠主品牌取得成功的，在港口接货的经销商只认准宝洁星星图案。虽然后来宝洁是品类战略的鼻祖，但现在又开始回归主品牌进化战略。主品牌的发展代表着巨大的销售额，同时又避免了推出新产品时必须花费的成本和承担的风险。截止到 2017 年，宝洁宣布继续缩减品牌总数，从目前超 200 个减少到 65 个左右，专注具有增长潜力的核心品牌，主品牌宝洁将发挥更重要的作用。

在中国，有多少品牌陷入品类战略，就会有多少品牌被边缘化。成为品类第一只是阶段性成果，不是长期战略，更不是企业固步自封的战略紧箍咒，在老定位理论影响下，中国品牌大多数还陷在“品类代表品牌”的内卷式竞争中。真正高明的企业，只把品类当做主品牌进化的养料。

3、子品牌分散认知与资源，导致主品牌老化

多品牌战略是老定位主张“新品类使用新品牌”所致。老定位主张“新产品应该使用新品牌”，这种策略意味着公司需要在不同的市场上建立多个品牌，过多的品类子品牌分散了主品牌认知与资源，使得主品牌容易老化和失去市场竞争力，逐渐走向衰退。

为了应对增长，企业采取了“一个品牌专注一个品类”的策略，这样造成过多的品类子品牌分散了企业整体的竞争优势，导致企业缺乏一个强大的主品牌。品类战略的伪聚焦，无法将认知优势集中于主品牌上，对于跨周期的主品牌发展来说毫无意义，无法形成认知合力是导致主品牌老化的真因。

以达利集团为例，受子品牌过多影响，资源与认知分散在各个子品牌，导致主品牌老化严重。目前，达利园只是达利集团旗下的一个专注于糕点的独立子品牌，其他并行的子品牌还有“好吃点”饼干、“可比克”薯片、“和其正”凉茶、“达利园”花生牛奶、“乐虎”功能饮料，“豆本豆”豆奶、“美焙辰”短保面包。正是这种“一个品牌专注一个品类”，让消费者只记住了单一的子品牌名。达利主品牌认知势能难以提升，各品牌之间也无法形成竞争协同，造成了极大的认知损耗和资源浪费。

喜之郎旗下的众多子品牌和达利有着相同的问题，包括“水晶之恋”、“CICI”、“美好时光”、“优乐美”、“开心时间”，都属于同一家休闲食品企业——广东喜之郎集团有限公司。然而，

尽管喜之郎凭借其品类品牌的开拓，赢得了果冻市场的领先地位，但在主品牌并未强大到足以支撑多个子品牌运营的情况下，其业绩增速开始放缓，甚至出现经营困境。

吉利在新能源汽车时代采取了多品牌并行发展的战略，领克汽车、Smart、极星汽车、宝腾汽车、路特斯等，据粗略统计，目前吉利整车品牌多达10个以上，这些品牌均与吉利并列，各自发展。多品牌发展容易造成认知和资源分散，难以形成认知合力，吉利主品牌面临老化战略风险。

奇瑞同样在大众市场创建了多个子品牌，如凯翼、捷途、星途、瑞麟、威麟等，但与主品牌奇瑞的区隔不明显，无法形成合力，多品牌战略往往会分散公司的资源，难以形成竞争协同，使得各品牌无法合力形成足够的认知竞争优势。不仅浪费企业的资源和精力，更是导致品牌形象下降逐渐老化。

过多子品牌不仅使主品牌的认知模糊，也给消费者带来混淆和疑惑，导致品牌形象难以在消费者心目中建立起来，从而加速了主品牌的老化过程。当消费者面对众多子品牌选择时，他们可能很难理解主品牌的核心价值，进而无法形成对主品牌的明确认知。

过多子品牌会使主品牌过度依赖新品牌来推动业务增长，而忽视对主品牌的投资和建设。由于过多子品牌认知分散，主品牌容易被忽视，从而导致其形象老化，失去吸引年轻一代客户的竞争优势。

过多子品牌还会在主流业务中相互竞争和冲突。同一公司旗下的不同品牌推出类似产品时，它们之间可能会发生销量抢夺，从而削弱了整体市场份额。消费者在面对相似产品时，往往会选择其中一个品牌，而不会全面支持主品牌。这种内部竞争和冲突导致资源浪费和市场机会的丧失。

为了避免主品牌老化和企业衰退，企业应该谨慎选择多品牌策略，并注重建设和维护主品牌竞争优势。明确清晰的主品牌进化架构，能够避免资源过度分散和品牌形象混乱的风险，让企业避免衰退回归增长，主品牌进化。

4、定位价值释放殆尽，导致主品牌老化

在主品牌发展过程中，如果定位与竞争环境和顾客需求脱节，将导致主品牌老化。除了竞争环境变化，主品牌定位本身也会自行损耗，当定位价值逐渐释放殆尽，这就会导致主品牌老化的现象，企业逐渐走向衰退。

以东阿阿胶为例，这个品牌曾经凭借“人参、鹿茸和阿胶，滋补三大宝”在市场上广为人知。然而，随着消费者认知和需求的变化，这个定位开始受到挑战。原本被视为滋补圣品的阿胶，如今在许多消费者眼中变成了性价比不高的产品。东阿阿胶过于依赖阿胶这一单一产品，忽视了行业内的竞争，包括与其他品牌的竞争以及与其他保健品的竞争。在保健品市场日益丰富和多元化的情况下，东阿阿胶的竞争优势正在逐渐减弱，主品牌也逐渐显现出老化的迹象。

再看联想，这个品牌凭借全球强大的生产组装能力和渠道优势，一度实现了业务增长。然而，由于在核心技术上无所建树，例如芯片、操作系统、云平台等领域，因此其品牌定位价值也在逐渐被稀释。对比苹果等科技公司，联想明显缺乏创新力；与国内的美的比较，同样处于劣势。当消费者认知中的品牌定位变得模糊，联想的主品牌就会开始老化，只能在低利润的组装业务中寻求生存。

总的来说，主品牌在初始阶段的定位价值，一旦与消费者需求脱节，消费者对品牌的信任度就会下降，难以获取市场份额，无法回归增长导致主品牌老化。

娃哈哈和农夫山泉都是中国著名的饮料品牌。曾经的娃哈哈，有诸多的明星产品，从纯净水到 AD 钙奶，再到营养快线、八宝粥、爽歪歪 等都风靡一时，2010 年，娃哈哈业绩进入 500 亿俱乐部。但近十几年，娃哈哈品牌形象和定位在年轻消费者中，已经变得模糊不清。

相反，农夫山泉品牌形象更具有活力和创新。农夫山泉通过主品牌跨品类推新，虽有部分失败，但活下来的农夫果园系列、NFC 系列、水果系列、大米系列、小苏打系列、气泡水系列持续推动主品牌的年轻化，连年增长，市值高达数千亿元。相比之下，娃哈哈的品牌形象逐渐老化，被人群和渠道逐渐边缘化，与农夫山泉在市场竞争中逐渐处于劣势。

云南白药是拥有 120 年历史的止血领域专家定位品牌，云南白药和延伸的产品均以“止血”相关，使其成功积累了世代传承的技术壁垒和市场口碑。但产品长期依赖“止血”定位，当顾

客认知驱动力不是“止血”的时候，就再难以获得增长，主品牌逐渐老化。报告显示，公司2022年全年营业收入为364.88亿元，同比增长0.31%；归母净利润为30.01亿元，同比增长7%；这是公司自1993年12月上市以来营业总收入同比增长率最差的一年。

老干妈品牌定位也未能与消费者需求保持一致。老干妈的辣椒酱有两种消费场景，一种是佐餐，一种是烹饪。然而，老干妈过去主要是以佐餐为主的场景，但在现代，烹饪场景的需求更高，老干妈在这个领域则面临来自海天和其他地方品牌的竞争。因此，老干妈无法适应市场需求和竞争环境的变化，主品牌也变得逐渐老化。

主品牌在发展过程中遭遇的挑战和困境，包括市场竞争环境的变化、消费者需求的变化、关键技术领域的迭代等，品牌曾经的定位在顾客认知中已经不能产生价值。这就意味着企业主品牌的定位也需要相应地进行调整。如果品牌过于依赖原有的定位，很容易导致品牌的产品和服务无法满足消费者的需求，从而导致主品牌老化，企业走向衰退将不可避免。

5、主品牌进化战略：避免衰退，回归增长

不演化，不进化，就很难适应不断变化的新环境。对于企业而言，主品牌进化是根本。在相对静态竞争的环境中，取得霸主地位的企业，可以说是趁着天赐良机占尽优势。不过后来只剩下只有不到三分之一，三分之二衰亡的主因则是缺乏适应竞争环境的能力。大部分主品牌没有进化的企业，都逃不过消亡、被收购或被兼并的命运，这是因为过于迟缓的进化节奏无法赶上竞争环境的变化。

许多大企业因不适应新时代而逐渐衰落，无法保持原有竞争优势。根据《财富》杂志2019年统计的数据，自1955年以来，有88%的财富500强企业已经消失或被收购。这些企业无法在跨周期中应对新的竞争环境和技术变革，导致在竞争中落败。

在中国，中小企业的平均寿命只有2.9年，中国每年约有100万家民营企业破产倒闭，60%的企业将在5年内破产，85%的企业将在10年内消亡，能够生存3年以上的企业只有10%，大型企业集团的平均寿命也只有7—8年。在中国每天有2740家企业倒闭，每小时就有114家企业破产，每分钟就有两家企业破产。

跨周期竞争伴随着市场环境的复杂性和动态性增加，趋势的不确定性也随之增加。内衣行业近年来经历了显著的竞争环境变化，消费者需求发生了重大变化，维密主品牌从悦人到悦己的进化才得以生存。机器人行业全力投入焊接是否是未来趋势，这在高科技领域也是难题。企业不仅要关注现有的市场和顾客，更要关注潜在的顾客的变化和需求。

跨周期竞争中，传统战略打法难以奏效。在过去，企业常常依赖于口号、广告和市场招商等传统手段来推广产品和品牌。然而，在如今快速变化的商业环境中，这些传统战略打法可能无法取得预期的效果。例如，菲诺和 OATLY 通过寻找咖啡场景，找到了新的发展机会，并成功将椰乳和燕麦奶与咖啡结合，摆脱了传统打法的困境，实现了业务的增长和盈利。

跨周期竞争行业竞争格局也容易发生重大变化，汽车行业燃油车与新能源汽车并存百年，当新能源成为主旋律，比亚迪两年时间成为中国乘用车销量冠军。新能源汽车快速发展，十年前，新能源汽车的市场渗透率还未突破 1%，然而如今，根据 2022 年 11 月乘联会数据，新能源汽车市场渗透率已达 36.2%，中国已成为全球新能源汽车强国。2020 年中国乘用车销量 TOP15 中没有比亚迪，2022 年 1-12 月比亚迪零售销量 1862603 辆，超过广汽丰田 + 一汽丰田的总和 1839617 辆，排名第一。

产品生命周期也在快速迭代的新环境中缩短，根据快消品行业的大数据表明，新产品上市的成功率在 5% 以下，也就是 95% 的产品推出市场后是失败的，新产品的平均寿命只有九个月。在产品生命周期逐渐被压缩的今天，品牌千辛万苦获取的固有竞争优势，会不可避免的被竞争环境削弱。

“摩尔定律”并称的“黄氏定律”，英伟达推出了 GPU 力压 CPU 后，黄仁勋提出与“摩尔定律”并称的“黄氏定律”，摩尔定律提出每 18 个月就要推出新产品，性能翻一番；1999 年，黄仁勋提出了与摩尔定律并称的显卡芯片领域“黄氏定律”，即显示芯片每 6 个月性能提升一倍，相比摩尔定律的每 18 个月性能提升一倍，快了倍，跟不上 NVIDIA 节奏的对手们陆续离场。

跟上竞争环境变化是进化，跟不上竞争环境变化是老化。在跨周期竞争中，只有主品牌不断进化才能穿越周期。企业一把手应获取新的增长模式，避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

定义：主品牌进化战略

在与长城汽车、福田汽车、今麦郎等大型集团合作之后，领悟到制定一切战略都要以主品

牌为核心。新能源时代，比亚迪通过“一个比亚迪”主品牌形成认知合力，在颠覆燃油车的竞争方向下，展开产品竞争和顾客认知驱动力提升，建立了强大的新能源认知优势，创造结构性增长让主品牌持续进化。

主品牌进化战略，即以主品牌为核心创造、巩固、转化竞争优势应对竞争环境变化，避免衰退，回归增长，让主品牌进化的方法论体系。该方法论体系介绍了如何实施主品牌进化战略、企业如何回归增长、主品牌如何进化，并总结了企业衰退的教训和主品牌进化战略落地工具。

许战海咨询

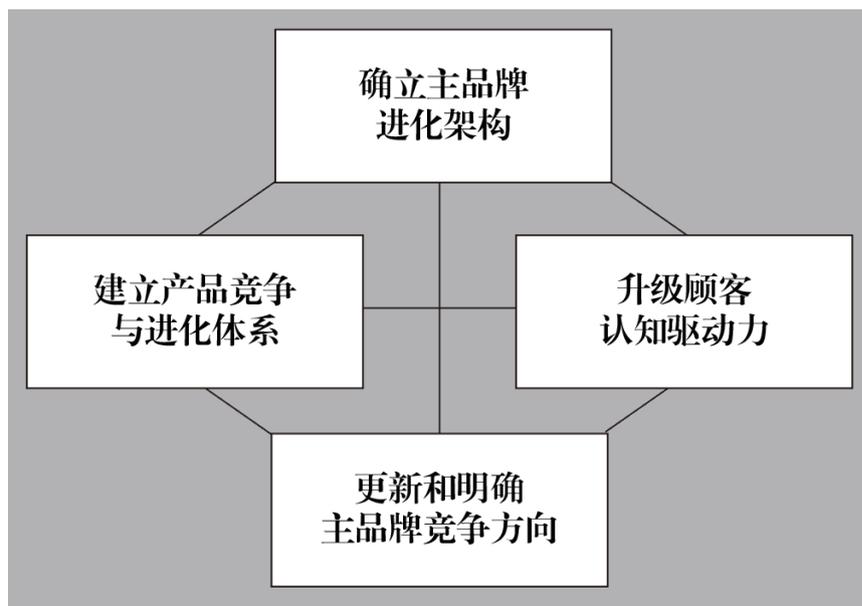
新 定 位 理 论

第二部分

如何实施主品牌进化战略

第二部分：如何实施主品牌进化战略

主品牌进化战略，即以主品牌为核心创造、巩固、转化竞争优势应对竞争环境变化，避免衰退，回归增长，让主品牌进化的方法论体系。主品牌进化战略制定要从4个方面出发：确立主品牌进化架构、更新和明确主品牌竞争方向、建立产品竞争和进化体系、升级顾客认知驱动力。这4个方面是长期增长企业的战略共性，能够帮助其他企业避免衰退，回归增长，让主品牌进化。



1、确立主品牌进化架构

过多品类独立子品牌形成的多品牌战略，很容易让主品牌老化、弱化、退化，企业走向衰退不可避免，增长无从谈起。所以，制定主品牌进化战略，首先企业需要建立一个清晰的主品牌进化架构。主品牌进化架构高于一切经营，确保主品牌、产品品牌、子品牌之间形成竞争协同关系，这是企业增长和主品牌进化的保障。

定义：主品牌

主品牌是企业对外经营过程中最核心、最主要的品牌符号，通常扮演公司母品牌的角色。主品牌能够赋予产品品牌认知优势，为产品品牌提供认知背书、影响力、渠道支持、资源整合等方面的赋能，从而帮助产品品牌更好地在市场竞争中取得成功。主品牌在企业品牌体系中具有至关重要的地位，是企业市场战略、品牌传播与品牌识别的基石。

定义：产品品牌

产品品牌是在主品牌架构下创建的品牌，如丰田主品牌下的卡罗拉、凯美瑞、兰德酷路泽、埃尔法等。这些产品品牌在主品牌的统一标识和渠道下参与市场竞争。产品品牌应充分利用主品牌的竞争优势，并避免主品牌认知劣势，从而能与主品牌相互加强，拓展主品牌认知空间，形成竞争协同的品牌组合，从而提高企业的整体市场竞争力和品牌认知度。产品品牌的成功与否取决于其自身品牌特性定位、品质以及主品牌的庇护与支持。

定义：子品牌

子品牌是与主品牌形成明显认知区隔的品牌，服务于主品牌难以触及的细分市场。子品牌通常拥有不同于主品牌的独立销售渠道和独立品牌识别体系。子品牌的创建需慎重考虑，因为其风险可能大于创建产品品牌。子品牌在特定市场扮演主品牌的竞争角色，但无论如何都为企业主品牌建立竞争优势才是正确的子品牌。

主品牌进化架构是根本制度、品牌宪法、穿越周期的保障。主品牌进化架构的确立，能够让企业借助主品牌竞争优势应对跨周期竞争，同时在跨周期中扩大主品牌竞争优势。

对于大型集团而言，系统竞争力非常重要，而主品牌是形成合力的核心。美的集团提出“三个一”的整合战略：一个美的，一个体系，一个标准。主品牌进化架构设计一个目标是延伸强势品牌，利用品牌资产，将品牌联想转移到其他产品类别上去，从而实现对品牌资产的充分利用，这样能使主品牌变得强大从而进化。

在燃油车时代，福特集团围绕“一个福特”制定战略，仅在豪华车市场保留林肯一个品牌。

借助福特主品牌竞争优势，在一个竞争方向下形成合力持续获取竞争优势，让福特在金融危机中存活下来。相比之下，克莱斯勒则在越野车、皮卡和 MPV 等品类创建了多个子品牌，多个子品牌无法借助主品牌竞争优势，也无法形成合力，导致资源和认知分散。克莱斯勒主品牌在跨周期中逐渐疲软，屡次被并购，失去了强者之尊。

在主品牌进化框架上，微软公司很早就犯过品类战略的错误，新品类使用新品牌，然而没有产生多子多福的成果。微软产品组合中许多子品牌，如 Windows、Office 和 MSN 等。这些子品牌的形象无疑让顾客忽略了微软，在大多数情况下，人们会说他们使用的是 Windows 或 MSN，而不是微软，Windows 和 MSN 品牌在一定程度上独立于微软品牌了。

随后，微软不得不重新制定主品牌进化框架，在主品牌下为旗下产品确立品牌竞争角色。微软首席战略官戴维·韦伯斯特强调：微软应当创建数量最少、覆盖面最广且最强势的品牌，在所有的目标市场上竞争。

20 世纪 90 年代后期，卡夫提升了主品牌在整个品牌架构中的作用。20 世纪 90 年代末，卡夫主品牌下包括奶酪、烧烤酱、沙拉酱、蛋黄酱、费城清淡奶酪、奶酪通心粉、卡夫奇妙酱和即食奶酪贝壳面等产品。但是，卡夫品牌架构下还包括十几个独立品牌，包括速食米饭和宝氏谷类食品，这些品牌分散了品牌建设资源。

后来，卡夫公司决定强化卡夫主品牌，并将其添加到其他品牌上。卡夫成为卡夫火鸡填塞料、速食米饭、涂抹酱料、奥斯卡麦尔、墓碑牌冷冻比萨、宝氏谷类食品、麦斯威尔、布雷耶冰激凌、冰凉威普、和杰乐的主品牌。经过这样的调整，卡夫旗下的独立品牌竞争角色变为产品品牌，也更符合卡夫的品牌形象，借助卡夫主品牌健康的、家庭至上等竞争优势，产品品牌生存能力更强。卡夫为强化主品牌，甚至为此耗资 5000 万美元支持了公司的战略决策，确立了卡夫在品牌架构中主品牌的竞争地位。

丰田在轿车、SUV、MPV、跑车、轻客、新能源等全车系布局，无论有多少车型，消费者记住“一个丰田”，一个丰田助力旗下各品类车型“出生即巅峰”，避免从 0 到 1，学会从 10000 到 10001 才是战略之道。丰田主品牌的进化，受益于多产品品牌的认知形成合力。

卡罗拉产品品牌帮助丰田建立“人民的汽车”认知；车型品牌陆地巡洋舰帮助丰田建立“越野车”的认知；车型品牌 RAV4 帮助丰田建立“城市 SUV”的认知；车型品牌埃尔法帮助丰田建立“豪华商务车”的认知；荣放车型品牌通过造型改变及辅助驾驶帮助丰田在女性人群建立

认知；普锐斯作为产品品牌，帮助丰田建立科技领先的认知；皇冠产品品牌和雷克萨斯子品牌帮助丰田建立“豪华车”的认知。

普利司通是一家成立已有 91 年的日本轮胎制造商。普利司通旗下拥有多个产品品牌，包括搏天族、绿歌伴、泰然者、冰锐客和动力侠。他们通过这些品牌在全球 150 多个国家和地区开展业务，主品牌与产品品牌相互赋能，普利司通能够更好地满足不同客户需求，并在全球范围内拓展市场。

农夫山泉同样在主品牌进化框架下通过不同产品品牌的推出，满足不同市场需求，通过瓶装水创建了“天然健康”的认知后，茶 π、东方树叶、炭仞、尖叫、力量帝、水溶 C100、农夫果园、NFC、17.5°、东北香米等产品品牌形成了多样化的品牌认知，扩大市场份额实现竞争性增长，农夫山泉主品牌随之不断进化。

采用主品牌进化架构的优势在于，公司可以充分利用主品牌的品牌资产和知名度，减少推广和市场教育成本。同时，主品牌进化架构也有助于提升公司的整体竞争力和市场份额，避免资源和认知的分散。通过主品牌进化框架，能够在不同市场、不同品类、不同场景、不同人群中建立的竞争优势形成认知合力，让企业避免衰退，回归增长，主品牌进化。

主品牌进化架构是穿越周期唯一正确的战略架构，新品类使用新品牌是一个巨大风险的战略提议。耐克、微软、英特尔、英伟达、甲骨文、思科、苹果、雀巢、3M、美的、亚马逊，伊利、大众、丰田都是通过主品牌下推出不同产品品牌或子品牌，实现了企业增长，让主品牌不断进化，这是穿越周期强者的战略共性。

2、更新和明确主品牌竞争方向

竞争是动态的，市场环境是加速变化的。如果只停留在过去，主品牌会逐渐老化。结合竞争环境变化，更新和明确主品牌竞争方向才能在新趋势中不断创建竞争优势，回归增长让主品牌不断进化。如果忽视主品牌竞争方向，付出再多努力也是无用的。

耐克华丽转身：从专业运动鞋到跨品类运动服饰

耐克早期以专业运动鞋著称，1976 年 -1983 年，耐克通过聚焦运动鞋销售额年增长 80%，

但是之后的 1983 年 -1987 年运动鞋业务被锐步反超，陷入缓慢增长甚至零增长。

面对衰退压力，耐克更新竞争方向重新定位主品牌，回归增长。1987 年起，耐克放弃聚焦运动鞋的想法，重新定位主品牌推出 Just do it 战略口号强调运动精神，同时业务也发生重大转变，从运动鞋业务出发，进入运动服、内衣、休闲套装、连衣裙、儿童服装、运动装备等多个领域，再次实现强劲增长，避免走向衰退，主品牌大大进化。

维密内衣：主品牌竞争方向决定命运

维密内衣一直以来以“性感”的形象为品牌定位，在以前人们买内衣的主要目的是“悦人”。但随着顾客需求变化，她们更加注重质量和舒适度，从“悦人”转变到“悦己”。这种顾客需求变化让维密主品牌相比新兴品牌更加老化，经不起 Savage X Fenty、ThirdLove、Lively、Knix 等品牌的冲击，因为她们强调舒适、健康、定制、运动，维密险些因此破产。

随后维密主品牌不得不更新主品牌竞争方向，主品牌重新定位，不仅提供更多内衣尺码范围，还开发了针对哺乳期以及乳腺癌术后恢复的功能性内衣。此外，Swim 泳装系列、婚嫁系列、运动系列类等细分品类的拓展考虑到了不同的使用场景和生活所需，使维密回归增长，主品牌避免老化、退化、弱化。

IBM 主品牌进化：四次精准把握竞争方向转危为安

历史上，百年 IBM 能历经风云变幻而屹立不倒，四次在生死一线间转危为安，主要得益于他对产业机遇的精准把握，能及时更新主品牌竞争方向进行重新定位是其中的关键。

1950 年左右，从机械制造到大型计算机

1952 年 IBM 改变了 IBM 的竞争方向，IBM 原来的业务主要是穿孔卡片、穿孔机、制表机、打字机、压印机、考勤机、会计运算机等机械制造业务，后来 IBM 开始进军大型计算机，投入 50 亿美元研发出 System/360 大型机，随后占领了 70% 的大型机市场份额。

1990 年左右，从大型计算机到分布计算系统

90年代后，由于个人电脑功能越来越强大，大型主机需求量剧减，IBM连续亏损额达到168亿美元。微软的Windows操作系统和英特尔的微处理器引领了PC和分布式计算系统。IBM随后从大型机转向包括个人电脑和分布式计算系统，Thinkpad成为商务人士的第一选择。IBM重新焕发昔日风采，营业额首次突破700亿，从1993年到2002年IBM的股价翻了约9倍。

2000年左右，从分布计算到信息系统服务与咨询

2002年，IBM以39亿美元高价收购了普华永道咨询公司，又用21亿美元收购了Rational软件公司。这些举动标志着IBM从硬件科学技术进军到提供信息系统服务、企业管理和运营咨询服务的领域。到2006年，转型后的IBM全年经营业务收入达到了914亿美元。三年后IBM的营收又进一步达到1036亿美元。

2010年左右，从信息服务咨询到认知解决方案云平台

从2008年开始IBM决定将重点放在认知计算和云计算，并推出了著名的计算机系统Watson。此外，IBM还建立了IBM云平台，为企业提供基于云解决方案和服务。如今IBM已经成为全球领先的认知解决方案和云平台公司，提供战略需求和分析、云服务、移动、安全和社交等服务。

万达集团：竞争方向与时代共舞

万达集团的四次更新主品牌竞争方向展示了企业在不同阶段面临的挑战和适应变化的能力。

从地方企业到全国性企业

1993年的战略转型使万达集团由地方性企业向全国性企业发展，扩大了业务范围和市场覆盖。这一转型使万达得以进军其他城市，加快了集团的扩张速度和影响力。随后在1998年其大规模走向了转型。

从住宅地产到商业地产

2000年的战略转型使万达集团从住宅地产转向商业地产领域，抓住了中国快速发展的消费

市场机遇。这一转型使万达成为商业地产领域的重要参与者，通过开发购物中心、写字楼和酒店等商业地产项目，实现了多元化经营。

从单一房地产到综合性企业

2006 年的战略转型进一步拓展了万达集团的业务领域，从单一的房地产发展为多个综合性企业。这包括了文化产业、金融服务、旅游业等多个领域，提高了集团的抗风险能力和盈利多样性。

从重资产到轻资产转型

2015 年的战略转型标志着万达集团向轻资产模式转型，注重提供服务和平台，实现全球化布局。这一转型使万达集团更加灵活和适应市场变化，减少了固定资产投资和风险，同时加强了与国际市场的连接。

竞争是动态的，趋势和方向会改变，定位会落伍，市场会革新，顾客需求会改变，品牌会老化，不能与时代共舞要重新寻找竞争方向。主品牌竞争方向决定了在加速变化的竞争环境中的生存和发展。耐克、维密、IBM 和万达集团都是通过更新和明确主品牌竞争方向，在新的趋势中创造竞争优势，避免衰退，回归增长，并让主品牌不断进化。

3、建立产品竞争与进化体系

产品早晚都会抵达成熟期，所以建立一个有效的产品竞争与进化体系，才能保障产品更新迭代与时俱进在跨周期中实现增长和主品牌进化。同时这也是工业制造、汽车制造、软件开发、食品饮料、人工智能等行业强者穿越周期的战略共性。

3M：以超级技术打造产品竞争与进化体系

3M 公司，诞生于 1902 年，以胶粘技术起家，后发展出光学、医疗、研磨以及汽车相关技术等多种超级技术，为其在全球范围内的广泛业务铺平了道路。这些业务涵盖工业与交通、健康医疗、安全与保护服务、办公消费、显示与图形、电子与通信等多个领域。

3M 拥有近 7 万种产品，10 万项专利，知名品牌如 Scotch-Brite、Post-it、Scotch 等深入人心。3M 的成功秘诀在于，它以超级技术为核心，建立了一套有效的产品竞争与进化体系。通过此体系，3M 不断拓展产品功能与应用场景，满足产业链上下游不同顾客需求，实现产品的迭代更新与时俱进，驱动企业的结构性增长和主品牌进化。

苹果：以第二招牌延长产品生命周期

苹果自 1976 年创立以来，从最初的 Macintosh 电脑起家。随后不仅推出 iPod、iPhone、iPad、Apple Watch 等第二招牌产品，而且在软件和服务领域，苹果拥有 iOS、macOS、watchOS 等操作系统，以及 iTunes 音乐商店、App Store、Apple Music、iCloud 等服务。

这些软件和服务结合产品，通过第一招牌不断推出第二招牌，形成了产品竞争与进化体系。这使得苹果能够在产品达到成熟期后，及时进行更新和迭代，以适应市场的变化和顾客的需求。这个体系让苹果在全球范围内保持竞争性增长，也推动了主品牌的不断进化，使得苹果的品牌价值不断提升。

雀巢：跨品类实现连续增长

雀巢，全球最大的食品公司，从婴儿食品起家，如今已发展成为市值接近 2 万亿人民币的全球性产业品牌。雀巢旗下涉及咖啡、奶粉、巧克力、瓶装水、婴儿食品、宠物食品、糖果、冰淇淋等多个领域，共计近 300 种产品在全球处于领先地位。

雀巢旗下拥有许多知名品牌和产品，包括 Nescafé 咖啡、Nestlé 纯生奶粉、KitKat 巧克力、Pure Life 瓶装水、Gerber 婴儿食品、Purina 宠物食品、Smarties 糖果和 Häagen-Dazs 冰淇淋等。这些品牌在各自的市场中均占有显著的地位，如 Nescafé 咖啡、Nestlé 纯生奶粉、Pure Life 瓶装水、KitKat 巧克力等产品在全球销量中居于前列。

雀巢通过跨品类建立产品竞争与进化体系，不仅巩固了主品牌的竞争优势，也使得主品牌能够在跨周期中保持竞争性增长和持续进化，从而在高度竞争的市场环境中保持领先地位。

农夫山泉：份额化战略让主品牌持续进化

农夫山泉借助建立了一个有效的产品竞争与进化体系，成功秘诀在于其科学的份额化战略。这种战略包含两种思维：一是大单品，通过强化招牌产品来巩固市场地位；二是收割，即从竞争对手已培养成熟的市场中获得份额，进一步提升销量。凭借这种策略，农夫山泉不仅在主导的天然水市场取得了成功，还成功进军了包装饮料和农产品市场，扩大了其市场覆盖范围，竞争性增长空间更大。

农夫山泉在主品牌框架下来制定产品与业务组合，新品如茶π、炭仞、尖叫、力量帝、水溶C100、农夫果园、NFC、17.5°、东北香米等均为份额化产品。在对手销量不错的产品上更进一步这种策略，既有效地保护了农夫山泉在天然水市场的品类优势，同时也为其在其他领域的拓展提供了良好的发展基础，实现竞争性增长，主品牌不断进化。

面对产品生命周期的挑战，运用超级技术、跨品类战略、第二招牌、份额化战略等竞争手段，建立产品竞争与进化体系形成更具优势的产品与业务组合，在跨周期竞争中让企业在短、中、长期均具有竞争力，从而推动主品牌进化，避免企业衰退，回归增长。

4、升级顾客认知驱动力

很多企业常常会陷入困境，有足够优秀的产品，但没有有效地提升顾客认知驱动力。产品优秀，但如果顾客对品牌的认知度不高、信任度不足，主品牌定位与目标顾客的认知产生距离，那么增长将无处可寻。所以，提升顾客认知驱动力对增长和主品牌进化极其重要。

顾客认知驱动力是指影响顾客购买决策的各种因素，这些因素通常包括对主品牌的历史、特性、声誉、价格、质量、服务等。顾客认知驱动力帮助主品牌建立“信任”优势，从顾客各个认知驱动力出发建立“系统信任”是主品牌进化的战略目标。不同行业、不同类型的顾客可能有不同的认知驱动力，满足并提升顾客认知驱动力是企业增长和主品牌进化的关键。

顾客认知驱动力胜过心智资源和文化母体等概念，能够避免这些概念所犯的错误。喜茶在初期定位的时候，错把心智资源和文化母体等战术当成战略，在广告语中定位‘喜茶是芝士奶盖茶的首创者’。但最后发现这种宣传对提升顾客认知驱动力毫无作用，其实顾客产生购买决

策是有情感共鸣的。后来，喜茶的宣传语就调整为‘一杯喜茶激发一份灵感’”，提升了顾客认知驱动力，成功走向增长之路。

李宁和加拿大鹅则是用另一种方式提升顾客认知驱动力。李宁是中国体育用品行业的领军企业之一，但自 2010 年开始，李宁主品牌面临严重老化和认知降低的问题。李宁的市场主要集中在 70 后消费者中，面向中老年人群，年轻消费者群体的认知度极低。在此期间，李宁尝试通过宣传 90 后李宁来实现转型，但是这一尝试以失败告终，未能阻止营业额连年下滑。面对竞争日益激烈的市场，李宁陷入了低迷。

然而，通过改名为“中国李宁”，形成了具有文化内涵和时尚感的品牌形象，提升了顾客认知驱动力，使主品牌成功进化。李宁也从一个传统的体育用品品牌转型为一个引领国潮的潮流品牌，赢得了新一代年轻群体的青睐。

加拿大鹅（Canada Goose）的成功，如同中国李宁一样是通过升级顾客认知驱动力来实现品牌进化的。加拿大鹅（Canada Goose）是一家加拿大高端的羽绒服品牌，但在 1982 年，创始人将企业更名为「雪鹅」，专注于生产保暖实用的羽绒服。在加拿大市场，「雪鹅」的定位是低端品牌，顾客常常是巡逻员与普通官员。

为了迎合国内的民族意识，他将品牌名从「雪鹅」改为「加拿大鹅」，并将加拿大鹅的售价提高到 1000 美元的水平，仅次于意大利传统品牌 Moncler。自此「加拿大鹅」终于确立在业内同意大利品牌 Moncler 一样的高端地位，一件普通的羊毛衫便买到 525 美元（约合 3600 人民币）。

为了打开国外市场，加拿大鹅还充分利用探险家的形象，为加拿大本土的探险家提供服装，并赞助极地探险者的活动。这些探险家们的壮举成为了加拿大鹅品牌故事的一部分。此外，丹尼还将加拿大鹅的产品送给夜店保安、酒店门童和体育比赛的黄牛等人，这些人常年在寒冷的多伦多夜晚中工作，成为了加拿大鹅的天然宣传广告牌。「雪鹅」认知是低端的，改名「加拿大鹅」具有民族意识，成功升级顾客认知驱动力，让主品牌实现进化。

A.O. 史密斯热水器，创造 52 年使用奇迹，就是依靠历史来建立顾客认知驱动力。“我家的 A.O. 史密斯热水器已经用了 50 年”的广告语深入人心。顾客对其产品持有一种长久以来的认知，认为品牌经受住了时间的考验，是可靠和值得信赖的。A.O. 史密斯热水器其产品售价远远高于海尔、美的等国内品牌。A.O. 史密斯在过去的几十年里生产了 1000 万台家用热水器，

A.O. 史密斯通过市场份额和生产规模等整体领先进一步建立了“系统信任”。

依云矿泉水是源自法国阿尔卑斯山的高端矿泉水品牌，它的成功大多数要归功于对顾客认知驱动力的准确把握和有效提升。依云矿泉水的水源在阿尔卑斯山下，这是依云的产地竞争优势。阿尔卑斯山是世界上知名的纯净水源地，具有很高的声誉和认知度。依云通过在包装和宣传中强调这一点，塑造了自己纯净、健康的品牌形象，满足了消费者对健康饮品的追求，提升了顾客对其产品的认知和信任。

依云矿泉水营销策略集中在高端酒店、机场等地方进行推广，这些地方的消费者往往是收入较高、对生活品质有更高要求的人群。他们更加注重产品的品质和品牌的声誉，依云经常出现在高端渠道更容易被定义为高端，从消费场景上又提升了顾客认知驱动力，从而实现了竞争性增长和主品牌进化。

缺乏提升顾客认知驱动力的企业，其产品可能会面临竞争压力，增长可能会停滞，主品牌也可能老化，停止进化。因此，对于任何企业来说都需要重视提升顾客认知驱动力，这也是企业实现增长和主品牌进化的关键。

总 结

主品牌进化战略，即以主品牌为核心创造、巩固、转化竞争优势应对竞争环境变化，避免衰退，回归增长，让主品牌进化的方法论体系。主品牌进化战略制定要从4个方面出发：确立主品牌进化架构、更新和明确主品牌竞争方向、建立产品竞争和进化体系、升级顾客认知驱动力。这4个方面下面分开讲解，其中的关键能够帮助其他企业避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

<p>确立主品牌 进化架构</p>	<p>更新和明确 主品牌竞争方向</p>	<p>建立产品竞争 与进化体系</p>	<p>升级顾客 认知驱动力</p>
<p>形成认知合力</p>	<p>为增长方向导航</p>	<p>跨周期演进的 关键要素</p>	<p>品牌经久不衰的秘密</p>
<p>品牌的基本功能 主品牌的战略价值 主品牌架构与进化角色 主品牌进化架构:为新产 品确立品牌</p>	<p>洞察竞争环境变化 分析业务瓶颈、增量方 向、新战略机会 明确主品牌竞争方向 主品牌重新定位</p>	<p>产品与业务组合 份额化战略 形象产品战略 种子产品战略 第二招牌战略 业务收购战略</p>	<p>顾客认知动力 建立顾客认知驱动力的 五种方法 势能背书品牌</p>

第三部分

主品牌进化架构：唯一正确品牌架构

第三部分：主品牌进化架构：唯一正确品牌架构

在过去，由于历史原因，多品牌架构成为主流。但是，企业在发展过程中会发现“新品类使用新品牌”造成独立子品牌过多，形成认知散乱和资源浪费，让主品牌认知模糊走向老化、弱化、退化，企业也随之走向衰退。

在今天，一进门就要看透本质，跨周期竞争只有主品牌才能为企业保驾护航，服从于为“一个主品牌”建立竞争优势的品牌架构才是唯一正确的。“一个主品牌”让各个品牌形成认知合力，在跨周期中主品牌持续进化，避免企业走向衰退，回归增长。

1、品牌的基本功能

在进入 21 世纪以来，品牌的作用已经变得越来越明显，现如今它已经成为了衡量企业实力的重要标准。品牌已经被视为企业最关键的资产，一个强大的品牌能为企业带来巨大的收益。据统计，没有品牌的企业的净利润通常只有 7%，然而拥有品牌的企业的利润可以达到 25% 以上。比如，可口可乐的无形资产占据了其资产总额的 95% 以上。企业资产的构成正在经历变革，从二十世纪 70 年代至今，品牌在公司总资产中所占的比例已从原先的不足 20% 上升到了 50% 以上。

归纳来说，品牌有以下四大基本功能：

第一个基本功能：消费区隔与识别

品牌（Brand）这个词的最初含义是烙印，源出古挪威文 Brandr，用于区分所有权。在现代商业环境中，当企业为产品打上品牌标签时，主要目的是区分自身与竞争对手，明确告知消费者产品的源头。同时，它还向消费者传达了一种信任，购买带有该品牌标志的产品便是购买了“货真价实”的产品。因此，区分和识别是品牌固有的作用和价值，这也是品牌最基础的基本功能。

品牌在商业领域的首要作用就是帮助消费者建立辨识度，使企业能在竞争市场中独树一帜。建立和维护品牌形象、提升品牌知名度和影响力都是极其重要的。对消费者来说，品牌名称、标志、颜色和包装等都是区分和识别商品的重要方式。一个强大的品牌能够通过其独特的形象

和价值观在消费者心中占据有力的竞争位置，这一特点使得品牌在竞争激烈的市场中脱颖而出，提供了一种识别功能。品牌能在消费者心中塑造出鲜明的形象，提升其产品或服务在市场中的独特性和识别度。

苹果公司最初名称是 Apple Computer，1976 年，乔布斯起这个名字的目的就是与其他 PC 电脑公司产生消费区隔与识别——苹果代表着科技的潮流，而其他 PC 电脑公司则代表科技商品。由于 Apple Corps 是 1968 年由备受全球热爱的披头士乐队成立的唱片公司，乔布斯接收了披头士乐队的战略成果，使得 Apple Computer 能更轻易地在欧美国家建立起潮流认知。

同时，苹果公司的苹果 Logo 在人类的认知中具有三层含义：《圣经》中的亚当和夏娃在伊甸园中吃下禁果；砸中牛顿的苹果象征着人类的进步；被咬了一口的苹果，代表着颠覆生活方式。这些区分与识别的作用，使苹果公司在全球化的发展过程中受益了半个多世纪。

第二个基本功能：品质稳定的保证

品牌的第二个基本功能是保证产品质量的稳定性。在很多国家，包括中国，品牌最初是由质量部门负责的，因此品牌是对质量和品质的保证，为消费者在选择购买时提供最基础的安心。品牌所代表的质量稳定性使得消费者在购买不同品牌的产品时，能够预期到产品的质量和性能，从而降低购买风险，影响他们的购买决策。消费者通常会认为知名品牌的产品或服务有着更高的质量，因为知名品牌的声誉往往与其稳定的品质息息相关。如果品牌的质量和稳定性下滑，那么可能会破坏其形象，甚至可能会导致企业的衰败。

以雀巢为例，它在消费者心中就代表了稳定的保证，通常与“安全”、“健康”和“高质量”这些词紧密相连。多年来，雀巢始终致力于生产高质量的产品，无论是婴儿食品、烹饪烘焙产品、饮品，还是糖果，雀巢在产品质量和食品安全方面都设定了严格的标准。雀巢公司的标志是一个鸟巢，设计上采用了母鸟在鸟巢中喂养雏鸟的形象，象征着温馨、安全和滋养，这强调了雀巢公司的使命——提供安全、优质的食品，满足人们的营养需求。通过这些努力，雀巢在消费者心中树立了一个“负责任”和“可信赖”的品牌形象。

第三个基本功能：产品的功能信息

品牌的第三个基本功能是传达产品的功能信息。品牌可以使消费者快速解读产品功能信息，因为人们往往只能记住有限的产品信息。事实上，品牌是实现产品功能信息记忆的最佳工具。例如，中国的王老吉凉茶品牌代表了预防上火的功能，这是消费者选择购买王老吉凉茶的主要原因。上世纪五十年代，罗瑟·瑞夫斯曾提出“每一则广告必须向消费者提供一个主张，让消费者明白购买广告中的产品可以获得什么效果和利益”，他曾帮助多芬香皂通过塑造“含 1/4 的滋润乳液”形象击败了象牙香皂。

品牌还可以通过创新的方式传递产品功能信息，以获得竞争优势。例如，今麦郎的 1 袋半、1 桶半产品，产品名称直接传达了其比竞品多出一半的量，这种直观的功能信息向消费者发送了一个明确的信号：购买今麦郎的产品，你可以获得更多的份量。这种策略有效地帮助今麦郎在与康师傅、统一等品牌的竞争中占据了优势。

在上世纪八十年代，耐克签约的独立发明家 Marion 利用高压气体，填进高密度的 PU 包裹内，创造了 Nike Air 技术。耐克通过塑造“气垫鞋技术专家”的形象，在运动鞋市场取得了巨大发展。然而，这种商品优先的思维模式很快遇到了增长的瓶颈，市场表现开始下滑。直到 1988 年下半年，耐克采用了全新的人文路线，用“Just do it”系列广告取代了过度侧重产品功能的推广方法。这系列广告以一个 80 岁的老人每天坚持运动，跑过金门大桥为主题，向人们传递了“超越自我”的精神。这成功地扭转了耐克的市場局势，并塑造了耐克“坚毅、自信、活力”的品牌个性。

在竞争的初级阶段，强调产品功能利益和品质稳定的策略可以带来最高的回报；然而，当竞争发展到一定阶段，过度强调产品功能的利益和品质稳定的策略可能会导致回报率降低。这是因为在市场竞争愈发激烈的情况下，消费者可能更加关注品牌所传达的更深层次的价值和理念。换句话说，品牌需要适应市场的变化，并根据消费者的需求不断创新和改进。

第四个基本功能：品牌的附加价值

品牌不仅提供了产品的“功能性利益”，更赋予了一种“附加价值”。这种附加价值在竞

争激烈的市场中，能为品牌提供独特的竞争优势，使品牌在饱和的市场环境中保持持续的盈利能力。中国的许多品牌，尤其是在批发和流通阶段的品牌，更专注于推动商品的快速流通，此时品牌立足于产品信息更高效。

然而，随着市场竞争的加剧，许多中国品牌并未充分理解和利用品牌的附加价值，这在很大程度上限制了它们的竞争优势。实际上，品牌除了提供实质性的产品功能，还能为消费者提供无形的附加价值，比如象征社会身份，表达生活方式，甚至构建情感连结等等。这些附加价值不仅使品牌深入人心，还能使消费者愿意为其支付溢价，从而增强品牌的信任度，影响消费者的购买决策。

例如，劳斯莱斯以其精细的工艺和优异的性能吸引了众多高端消费者。购买劳斯莱斯的消费者，他们所得到的不仅是一辆性能卓越的汽车，更是一种身份的象征和社会地位的展示。路易威登等高端时尚品牌的产品不仅设计独特、工艺精细，更代表了一种奢华和独特的生活方式、态度和地位。哈雷戴维森的摩托车则代表了一种自由、冒险、不羁的生活方式。购买哈雷戴维森的消费者，他们所购买的不仅是一辆摩托车，更是他们个性的表达和生活方式的选择。

2、主品牌的战略价值

主品牌是企业的心脏，主品牌的进化是企业回归增长的关键，而主品牌的老化、弱化或退化则意味着企业面临衰退的风险。主品牌在企业中扮演着核心角色，它代表着企业的价值观和形象，直接影响着市场地位和竞争力，能够充分理解主品牌的战略价值非常重要。

主品牌战略价值体现在以下多个方面：

避免从 0 到 1

主品牌的战略价值之一是避免从 0 到 1 的挑战和风险。通过借助主品牌的影响力和声誉，企业可以快速获得市场认可和消费者接受度，减少品牌建立的时间和资源成本。这种战略可以让企业更加高效地推出新产品品牌，并为其赋予主品牌的信誉和竞争优势，从而提升品牌的市场竞争力和消费者吸引力。借助主品牌的成功，苹果公司推出了一系列具有标志性的产品，如 iPhone、iPad、MacBook、Apple Watch 等可以避免从 0-1。这些产品都得到了消费者的热烈追捧，

并成为市场的领导者。消费者对苹果主品牌的认可和信任转化为对新产品的市场认知和接受度，使得新产品能够更快速地建立起自己的品牌地位和获得市场份额。

更高的品牌附加利益

主品牌的战略价值包括更高的品牌附加利益。通过建立强大的主品牌，企业可以获得消费者的信任和忠诚度，实现品牌溢价和更高的利润率。主品牌的知名度和声誉为企业提供了市场竞争的优势地位，增强了企业在定价、渠道和市场推广方面的议价能力。雀巢主品牌带来的品牌附加利益包括高品质和可靠性、品牌多样性和产品创新、健康和可持续发展、全球市场领导地位以及品牌信任和消费者忠诚度。这些优势使雀巢能够获得消费者的信任和选择，实现市场份额的增长和更高的利润率。

资源集中和运营效率提升

主品牌战略的战略价值之一是资源集中和运营效率提升。通过建立强大的主品牌，企业可以集中资源投入到主品牌的发展和推广上，实现资源的优化配置和协同运作。这样可以降低成本、提高生产效率，加快市场反应速度，增强竞争力，实现长期可持续发展。

生存能力和抗风险能力强

在经济危机和跨周期的挑战下，主品牌的强大能够为企业提供更高的生存能力和抗风险能力，因为消费者更倾向于选择信誉良好和知名度高的主品牌。主品牌能够最大程度地挖掘企业竞争潜力，主品牌与每一个时代的核心业务息息相关，并在跨周期和变革周期中发挥核心价值。

更容易跨地区、跨行业、跨人群和跨品类

主品牌的战略价值之一是更容易实现跨地区、跨行业、跨人群和跨品类的拓展。通过借助主品牌的品牌声誉和市场认知度，企业可以更加顺利地进入新的市场，开拓新的业务领域，并吸引不同的消费者群体。这为企业的持续增长和市场竞争提供了重要的战略优势。通过跨地区、跨行业、跨人群和跨品类的拓展，可口可乐成功实现了全球范围内的品牌影响力和市场份额的扩大。这为可口可乐带来了更大的市场机会、增加了品牌价值，并进一步巩固了其行业领导地位，可口可乐实现持续增长，主品牌持续进化。

增长上限更高

主品牌使企业的增长上限更高。通过建立强大的主品牌，企业可以在市场中获得更大的份额，提高市场渗透率，并吸引更多的消费者。同时，主品牌的知名度和声誉为企业提供了竞争优势，推动产品创新、品类扩展和市场扩张，进一步推动企业的增长。丰田展示了主品牌如何帮助企业实现增长上限的提升，通过不断推出具有不同特色和定位的产品品牌，并通过战略合作和品牌延伸，丰田成功扩大了市场份额和业务范围，成为全球汽车行业的领导者之一。

持续的研发投入

通过建立强大的主品牌，企业能够获得稳定的收入和利润，从而为研发活动提供持续的资金支持。主品牌的成功和市场份额使企业能够更好地分配资源，将更多的资金投入研发领域，推动技术创新和产品升级。这种持续的研发投入可以帮助企业不断推出新产品和解决方案，满足消费者的需求，保持竞争优势并开拓新市场。3M 作为具有强大主品牌的工业公司，通过持续的研发投入实现了创新和产品优势。主品牌的价值在于为公司提供资源支持和市场认可，使其能够不断推出具有差异化和高附加值的工业产品，保持竞争优势并满足客户需求。

更强的顾客信誉和品牌忠诚度

主品牌的建设可以创建更强大的顾客信誉和品牌忠诚度，消费者更倾向于选择主品牌的产品并建立长期关系，提高品牌的忠诚度和重复购买率。忠诚的顾客不仅持续购买主品牌的产品，还成为品牌的倡导者和推广者，增加了品牌的口碑传播和推荐效果。这种品牌忠诚度帮助企业建立稳定的客户基础，提高客户终身价值，并扩大品牌的市场影响力和份额。

产业链整体竞争优势

主品牌的影响力和领导地位可以帮助企业在产业链中建立整体领先优势，形成完整的供应链和价值链，提高产业链的竞争力。通过建立强大的主品牌，企业可以在整个产业链中发挥主导地位，并与供应商、合作伙伴和分销渠道建立紧密的合作关系。这种整体竞争优势使企业能够掌握更多的资源、信息和市场机会，提高生产效率、降低成本，并实现更好的市场协同效应。通过整合产业链的各个环节，企业能够提供更完整、更高品质的产品和服务，满足消费者的需求，并在市场竞争中获得持续的优势让主品牌进化。

主品牌战略价值体现在多个方面，包括避免从 0 到 1 的挑战和风险、更高的品牌附加利益、

资源集中和运营效率提升、生存能力和抗风险能力强、更容易跨地区、跨行业、跨人群和跨品类、增长上限更高、持续的研发投入、更强的顾客信誉和品牌忠诚度、产业链整体竞争优势。主品牌作为企业的核心品牌和形象代表，能够为企业带来巨大的战略优势和市场竞争力，实现持续的增长和成功。

3、主品牌架构与进化角色

主品牌架构是制定所有市场竞争战略的源头，是一个由主品牌、产品品牌和子品牌三种品牌类型共同组成的品牌体系，它们相互赋能，共同提升集团在市场竞争中的地位 and 影响力。主品牌架构是一个相互关联和互补的品牌体系，各个品牌类型在企业战略中扮演不同的竞争角色，以实现品牌间的协同、差异化和创新。

定义：主品牌

主品牌是企业对外经营过程中最全局、最核心、最主要的品牌符号，通常扮演公司母品牌的角色。主品牌能够赋予产品品牌认知优势，为产品品牌提供认知背书、影响力、渠道支持、资源整合等方面的赋能，从而帮助产品品牌更好地在市场竞争中取得成功。主品牌在企业品牌体系中具有至关重要的地位，是企业市场战略、品牌传播与品牌识别的基石。

定义：产品品牌

产品品牌是在主品牌架构下创建的品牌，如丰田主品牌下的卡罗拉、凯美瑞、兰德酷路泽、埃尔法等。这些产品品牌在主品牌的统一标识和渠道下参与市场竞争。产品品牌应充分利用主品牌的竞争优势，并避免主品牌认知劣势，从而能与主品牌相互加强，拓展主品牌认知空间，形成竞争协同的品牌组合，从而提高企业的整体市场竞争力和品牌认知度。产品品牌的成功与否取决于其自身品牌特性定位、品质以及主品牌的庇护与支持。

定义：子品牌

子品牌是与主品牌形成明显认知区隔的品牌，服务于主品牌难以触及的细分市场。子品牌通常拥有不同于主品牌的独立销售渠道和独立品牌识别体系。子品牌的创建需慎重考虑，因为其风险可能大于创建产品品牌。子品牌在特定市场扮演主品牌的竞争角色，但无论如何都为企业主品牌建立竞争优势才是正确的子品牌。

通过主品牌架构，让品牌组合发挥协同作用形成一个拳头帮助主品牌进化。几乎所有的公司都有多个品牌打入不同的市场，在不同顾客群体发挥着作用。如果不进行管理，如同一片散沙，无法形成合力，主品牌就会老化，企业走向衰退。企业需要通过主品牌架构将它们作为一个团队来管理，这个团队将共同合作、互相扶持，而不是相互羁绊。

丰田的主品牌架构：

主品牌：丰田

产品品牌：卡罗拉、凯美瑞、普锐斯、汉兰达、蓝泽酷路泽、埃尔法、雷霆等

子品牌：雷克萨斯

在丰田汽车公司的主品牌架构中，主品牌是丰田，代表着公司的核心价值观、可靠性和科技领先能力。丰田主品牌具有全球影响力和认知度，并为产品品牌和子品牌提供统一的品牌识别、信任度及资源支持。

产品品牌是在丰田主品牌下创建的品牌，如卡罗拉、凯美瑞、普锐斯、汉兰达等。这些产品品牌在丰田主品牌的统一标识下，通过其独特的特性、性能和定位，在市场竞争中赢得消费者的信任和选择。

子品牌是丰田公司旗下的针对特定市场细分或高端市场的品牌，如雷克萨斯。子品牌在特定市场中扮演着主品牌的竞争角色，为丰田公司进一步拓展业务领域，满足不同顾客需求。

丰田主品牌架构的战略关系是确保产品品牌和子品牌在整体上为主品牌建立竞争优势，并共同努力实现丰田的主品牌进化。产品品牌和子品牌充分利用丰田主品牌的声誉和品牌认知度，

同时在各自的市场定位和特色上与主品牌形成差异化，为消费者提供多样化的选择。

丰田公司的主品牌架构通过丰田主品牌、产品品牌和子品牌的相互关联和互补，实现品牌间的协同、差异化和创新。这种架构使丰田公司能够以统一的形象和价值观在市场中竞争，并通过产品品牌和子品牌满足不同消费者的需求，避免主品牌老化，让主品牌进化。

微软的主品牌架构：

主品牌：微软（Microsoft）

产品品牌：Windows、Office、Xbox、Surface、Bing、Azure 等

子品牌：Skype、LinkedIn 等

在微软的主品牌架构中，主品牌是微软，代表着公司的核心价值观、技术实力和科技创新能力。微软主品牌是全球范围内广为认知的科技品牌，代表着高质量、可靠性和领先的解决方案。

产品品牌是在微软主品牌下创建的品牌，如 Windows、Office、Xbox、Surface、Bing、Azure 等。这些产品品牌代表着微软公司在不同领域的核心产品和服务，每个品牌在市场上都有自己的特色和竞争优势，为用户提供各种解决方案和体验。

子品牌是微软公司旗下的针对特定市场或领域的品牌，如 Skype、LinkedIn 等。这些子品牌在特定市场中为微软公司进一步扩展业务领域和满足不同用户需求提供支持，同时微软为其提供势能背书。

微软主品牌架构的战略关系是确保产品品牌和子品牌在整体上为主品牌建立竞争优势，并共同努力实现微软的主品牌进化。产品品牌和子品牌充分利用微软主品牌的声誉和品牌认知度，同时在各自的市场定位和特色上与主品牌形成差异化，为用户提供多样化的选择和解决方案。

微软公司的主品牌架构通过微软主品牌、产品品牌和子品牌的相互关联和互补，实现品牌间的协同、差异化和创新。这种架构使微软能够以统一的形象和价值观在市场中竞争，并通过产品品牌和子品牌满足不同用户的需求，提供高质量的科技解决方案和服务，避免主品牌老化，让主品牌进化。

华为的主品牌架构：

主品牌：华为（Huawei）

产品品牌：Mate、P 系列、麦芒、畅享、nova 等

子品牌：荣耀（Honor）

在华为公司的主品牌架构中，主品牌是华为，代表着公司的核心价值观、技术实力和科技创新能力。华为主品牌在全球范围内享有较高的知名度和声誉，并为产品品牌和子品牌提供统一的品牌认知和市场支持。

产品品牌是在华为主品牌下创建的品牌系列，如 Mate、P 系列、麦芒、畅享、nova 等。这些产品品牌在华为主品牌的统一标识下，通过其独特的设计、性能和功能，在市场竞争中赢得消费者的关注和选择。

子品牌是华为公司旗下的独立品牌，如荣耀。荣耀品牌在特定市场中扮演着主品牌的竞争角色，面向年轻用户群体，并通过独立的品牌识别和市场推广策略，为消费者提供创新、时尚的产品体验。

华为主品牌架构的战略关系是确保产品品牌和子品牌在整体上为主品牌增加价值，并共同努力实现华为的品牌愿景。产品品牌通过充分利用华为主品牌的技术实力和市场认知，打造高品质、高性能的产品，满足不同消费者的需求。荣耀作为独立的子品牌，通过与华为主品牌的协同和差异化定位，在年轻市场中建立自己的品牌形象和市场份额。

华为公司的主品牌架构通过华为主品牌、产品品牌和子品牌的相互关联和协同，实现品牌间的协作、差异化和创新。这种架构使华为能够在市场中展现统一的品牌形象和价值观，并通过产品品牌和子品牌满足不同消费者的需求，提供领先的技术和创新的产品。

主品牌框架的战略关系

1、任何产品品牌、子品牌、背书品牌的存在前提，都是服务和提升主品牌，即不断地为主品牌注入活力，让主品牌更加丰富、更加强大、更加立体，而不是稀释主品牌势能。

2、产品品牌、子品牌都用好主品牌认知资产，避免从 0 到 1。

3、独立子品牌，本质是在主品牌无法触达的市场创造一个“新的主品牌”，存在挤压原主品牌市场的可能，因此往往需与原主品牌有巨大竞争区隔，否则就会陷入与原主品牌相内卷的竞争局面。

4、主品牌、产品品牌、背书品牌、独立子品牌要服务于一个明确的竞争方向，相互协同和区隔，扮演明确的竞争任务、竞争使命和竞争角色。

主品牌架构如同一个军队组织，每个品牌都代表着不同的部队和兵种。主品牌架构管理就像是一个指挥官，负责协调各个品牌的行动和合作，确保整个军队以有序的节奏和协同一致的方式运作。在一个优秀的军队中，每个部队都被合理地分配到一个能够胜任的任务位置上，扮演一个明确的竞争角色，并能够完成该角色的职责，发挥出最佳的战斗力。同样，每个部队也需要被安排到适合它们的位置上，并提供所需的资源和支持，以确保它们能够成功执行任务。

主品牌架构是唯一正确的品牌架构

竞争协同作用：主品牌架构使得不同品牌之间形成竞争协同作用，彼此相互赋能，共同提升整个集团在市场竞争中的地位和影响力。主品牌作为核心品牌，可以为产品品牌和子品牌提供统一的品牌识别、认知背书、影响力、渠道支持和资源整合等方面的赋能。各个品牌类型在企业战略中扮演不同的竞争角色，通过协同合作，形成一个整体的品牌组合，提高企业的整体市场竞争力和品牌认知度。

避免从 0-1：主品牌架构能够帮助产品品牌和子品牌在市场竞争中避免从 0-1。产品品牌和子品牌在主品牌的统一标识和渠道下参与市场竞争，充分利用主品牌的竞争优势，避免主品牌认知劣势，并在各自的市场定位和特色上与主品牌形成差异。通过差异定位和特性，产品品牌和子品牌能够满足不同消费者的需求，提供多样化的选择，让主品牌进化和提升竞争力。

构筑整体品牌形象：主品牌架构能够实现品牌整合效应，将不同品牌整合为一个有机的整体，提高品牌的一致性和连贯性。通过主品牌的统一标识和价值观，不同品牌能够形成协调一致的品牌形象，提升整个企业的品牌认知度和市场影响力。品牌整合效应还能够实现资源的有效共享和优化配置，提高品牌推广和营销的效率。

积累信任和声誉：主品牌作为核心品牌就像一个存钱罐，在市场中知名度和信任度会不断提高。通过主品牌的声誉积累和品牌认知度，产品品牌和子品牌能够获得更高的信任背书，提升消费者对其产品和服务的信心和认可度。产品品牌和子品牌如同士兵一样开拓市场、扩大市场份额又不断让主品牌进化。

资源整合与协调：主品牌架构可以实现不同品牌之间的协调和资源整合，提高整体的市场竞争力。通过主品牌的统一标识和战略定位，不同品牌可以在市场中形成协同合作的态势，共享资源、知识和经验。主品牌可以提供品牌管理、营销推广、渠道支持等方面的支持，帮助产品品牌和子品牌更好地发展和竞争。

进化与创新：主品牌架构为主品牌进化和创新提供了平台和机会。主品牌作为核心品牌，能够推动整个品牌体系的发展和进化，引领市场趋势和变化。通过产品品牌和子品牌的不断进化和创新，主品牌也能够得到活力的注入，保持竞争力和品牌的持续发展。

综上所述，主品牌架构被认为是唯一正确的品牌架构，因为它能够实现品牌间的竞争协同、进化和创新，提高整体的市场竞争力和品牌认知度。主品牌架构通过统一的品牌形象和价值观，实现品牌协调和资源整合，同时为产品品牌和子品牌提供支持和赋能。在主品牌架构下，不同品牌能够发挥各自的竞争角色，满足不同消费者的需求，推动主品牌跨周期持续进化。

4、主品牌进化架构：为新产品确立品牌

明白了主品牌架构的重要性，为新产品确立品牌就要避免再走弯路，始终以为主品牌创造竞争优势为准则。新产品无需创建一个“新”品牌，就能向人们传达产品是新的、不同的。如果在没有明确战略目的的情况下，脱离了主品牌进化架构为新产品确立品牌，从0-1的行为在竞争激烈的竞争环境中将极难生存。

主品牌的进化始终离不开新产品以及围绕新产品制定的进化架构。在当下，如果新产品仍旧坚持“新品类使用新品牌”的策略思维，那么这可能暗示着一个巨大的战略风险。对于那些拥有主品牌认知优势的企业来说，他们在为新产品确立品牌时，具有以下四种选择：

主品牌下的产品

在主品牌下推出的产品能够充分利用主品牌的竞争优势，通过主品牌的影响力和市场地位来获取市场认可。这样避免了从零开始建立品牌的艰难，而是在主品牌基础上推出新产品，从而实现从 10000 到 10001 的增长。主品牌与产品之间相互提升，主品牌提供势能背书，增强产品的市场认可度，而产品通过稳定的品质帮助主品牌提升竞争力，实现持续进化。此外，主品牌能够帮助产品实现更高的溢价能力，避免同质化竞争的局面。

在消费品领域，雀巢是一个成功的例子。雀巢在主品牌下推出了丰富的产品矩阵，涵盖婴儿营养、饮用水、咖啡、糖果巧克力、宠物食品、专业餐饮解决方案、乳制品、健康科学、冷冻食品和调味品等多个领域。这些产品都能够借助雀巢主品牌的竞争优势，在市场上取得成功。

另一个例子是汽车行业。奥迪和宝马都是充分利用主品牌竞争优势的代表。它们推出的奥迪 Q7、Q5、Q3、Q1 以及宝马 X7、X5、X3、X1 等车型都能够直接展示主品牌的竞争力，从而吸引消费者选择。

其他行业的企业也善于利用主品牌竞争优势推出产品。例如，3M、西门子、通用、LG、吉百利等公司都在不同领域取得了成功。3M 作为一个拥有百年历史的品牌，在家庭用品、医疗产品、运输、建筑、商业、教育、电子、通信等多个领域开发了六万多种产品。通用电气则在电子工业、能源、运输工业、航空航天、医疗与金融服务等领域拥有主品牌经营产业。这些企业通过主品牌的声誉和信任，赢得了市场上的竞争优势。

在主品牌下推出产品时，竞争优势主要来自于主品牌的品牌影响力和市场地位。主品牌的影响力和知名度使得消费者对其产品有更高的认可度和信任度，从而增加产品在市场上的竞争力。

主品牌下的产品品牌

产品品牌是在主品牌的框架下创建的品牌，它们在主品牌的统一标识和渠道下参与市场竞争。产品品牌应充分利用主品牌的竞争优势，并避免主品牌认知劣势，从而能够与主品牌相互加强，形成竞争协同的品牌组合，提高企业的整体市场竞争力和品牌认知度。产品品牌的成功与否取决于其自身品牌特性定位、品质以及主品牌的庇护与支持。

以凯美瑞举例，凯美瑞是丰田主品牌下的一款全球化轿车产品品牌。它以丰田的主品牌声誉和影响力为基础，通过 40 年的发展，凯美瑞已成为中高级轿车市场的领军品牌。它在丰田主品牌的支持下，不断推出具有大气身姿、豪华配置和良好驾驶性能的产品，赢得了商务人士和高级车消费者的认可和喜爱。

同样地大众朗逸也是大众主品牌下的产品品牌。朗逸帮助大众主品牌巩固了紧凑型轿车市场的地位，提升了大众主品牌的市场统治力。朗逸以其特别适合家用的实用性和高性价比的配置著称，成为消费者心目中的实用之车。

产品品牌要具备竞争优势和独特的认知特性，真正从产品上升为品牌。当一个产品在市场上热销时，及时将其打造成产品品牌，而不仅仅是依赖产品的销售额。只有这样，产品品牌才能成为消费者心目中的品牌，获得更广泛的认可和忠诚度。

通过产品品牌战略，企业能够充分发挥主品牌的竞争优势，并且在不同的产品领域中建立多个品牌，以满足不同消费者的需求和偏好。这种多品牌策略可以提高企业的市场占有率和竞争力，同时为消费者提供更多选择和价值。

主品牌提供背书的子品牌

主品牌提供背书的子品牌是指在主品牌的支持下独立发展，但受到主品牌竞争优势影响的子品牌。这些子品牌借助主品牌的声誉、知名度和渠道资源，为自身的发展提供助力。通过与主品牌的关联，子品牌能够借用主品牌的信任度和市场份额，提高产品的竞争力和品牌价值。

一个例子是雷克萨斯，作为丰田汽车公司的豪华汽车子品牌。雷克萨斯充分利用了丰田主品牌在可靠性和质量方面的声誉，并利用丰田的生产和分销网络以及研发能力。作为丰田的豪华汽车部门，雷克萨斯在丰田的基础上进一步发展，通过丰田的支持和背书，成功进军豪华汽车市场。

伊利集团的安慕希，它是一种高端希腊风味酸奶品牌。伊利作为中国乳品市场中的强大主品牌，安慕希借助伊利的势能背书，成为常温酸奶市场的领先者。类似地，蒙牛集团的特仑苏也是利用蒙牛主品牌的势能背书，从 10000-10001 建立起自身的品牌认知。

海尔旗下的卡萨帝是一个家电品牌的例子。卡萨帝通过与海尔的战略合作关系，利用海尔在制造和设计方面的专业知识，提高产品的质量和吸引力。在线下渠道端，卡萨帝门店与海尔品牌有时会共用一个门头，并标注“海尔旗舰店”，充分利用主品牌势能进行背书。

这些子品牌能够借助主品牌的竞争优势，与主品牌形成协同效应，提高产品的市场认可度和竞争力。它们通过与主品牌的关联，充分利用主品牌的影响力和市场地位，实现品牌的快速成长和市场渗透。

完全独立子品牌

完全子品牌是与主品牌形成明显认知区隔的品牌，服务于主品牌难以触及的细分市场。子品牌通常拥有不同于主品牌的独立销售渠道和独立品牌识别体系。子品牌的创建需慎重考虑，因为其风险可能大于创建产品品牌。子品牌在特定市场扮演主品牌的竞争角色，但无论如何都为企业主品牌建立竞争优势才是正确的子品牌。

完全独立子品牌通常在特定市场扮演主品牌的竞争角色，需要不断进行创新与市场拓展，以维持和提升其市场地位。创建独立品牌需慎重考虑，因其创建风险很可能大于创建产品品牌的风险。

(1) 仅为扩大市场份额而推出完全独立的子品牌不是最佳选项

主品牌如果仅是为了扩大市场份额，就选择跨品类或在原品类中推出新的独立子品牌，将会面临以下问题：

缺乏差异化：如果子品牌与主品牌的区别不够大，可能会导致市场混乱，无法吸引目标受众的注意力。

品牌认知度差：如果子品牌营销不力，可能在消费者中知名度不高，导致销量低，最终失败。

与主品牌的竞争：子品牌可能会与主品牌竞争市场份额，削弱主品牌市场地位，并可能损害整体品牌声誉。

资源不足：推出子品牌可能需要大量资源，如果不进行适当的投资，可能会导致子品牌失败。

目标受众错位：如果子品牌的目标受众定义不明确或与主品牌的目标受众错位，则可能导致销售不佳并最终失败。

缺乏忠诚度：如果子品牌未能在客户中建立忠诚度，可能难以在市场上维持下去，从而导致失败。

丰田曾经推出赛恩独立子品牌，通用也曾经推出土星独立子品牌，但最终赛恩无法抵御丰田自身产品品牌的竞争，土星也无法抵挡雪佛兰旗下产品品牌的竞争。COLMO 以独立子品牌的方式在机场投入大幅广告，未能有效充分借助主品牌美的势能，大部分消费者都认为这是个新品牌，并没有发挥出美的集团所具备的强大市场价值。

虽然建立一个全新高端品牌并非一定会失败，但缺乏从 10000 到 10001 的战略思考，完全从 0 到 1 建设品牌必然相对艰辛。美好时光海苔是一个独立子品牌，完全没有借助喜之郎，虽然花费巨大精力但市场规模很小，这其实是一个品牌战略思维的误区。实际上，喜之郎并没有很好利用其品牌竞争优势，喜之郎应该通过适度跨品类打造新产品，扩大竞争优势，成为更强势的主品牌，如同雀巢、今麦郎、洽洽一样。今天看来，加多宝推出昆仑山矿泉水，远不如用加多宝主品牌推出 3 元矿泉水。

(2) 只有服务于竞争时，建立独立子品牌才是可行的

建立独立的子品牌是企业服务于特定竞争和细分市场的一种策略。通过打造独立子品牌提供独特的产品或服务，不但可以有效进入目标市场，而且能够维护主品牌的声誉。

竞争既包含与主品牌的市场区隔，也包含主品牌在该领域对新晋对手发起的防御动作。如 Gap 推出的 Old navy 子品牌，GE 收购热点，盖百霖推出独立子品牌大萝等，这些独立子品牌在某一阶段扮演了重要的竞争角色。

面对不同的市场，需要独立子品牌扮演不同的市场竞争角色。每个子品牌都被合理安排到可以胜任的竞争角色上，帮助主品牌占领不可触及的市场。

成功的独立子品牌的一个例子是保时捷，除了做高端跑车外，还推出卡宴 SUV、电动车 Taycan 等趋势性产品，没有和布加迪、兰博基尼等一样，只局限在小众高端跑车市场。作为大众集团下独立上市的豪华汽车品牌，保时捷目前已达到 520.64 亿欧元市值。

再比如化妆品行业，很多企业都针对特定的细分市场建立了独立的子品牌。例如，欧莱雅创建了美宝莲和巴黎欧莱雅等子品牌，以迎合不同的价位和目标市场。

欧莱雅分为高档化妆品、大众化妆品、专业美发产品、活性健康化妆品四大部门，分别主攻不同的渠道。

高档化妆品部：在百货商店、化妆品店、旅游零售店零售，也在自有品牌的精品店和专门的电子商业网站售卖。品牌有：法国欧珑、兰蔻、乔治·阿玛尼、圣罗兰美妆、碧欧泉、科颜氏、植村秀、赫莲娜、科莱丽、羽西。

大众化妆品部：分布在各大零售渠道。品牌有：巴黎欧莱雅、美即、美宝莲纽约。

专业美发产品部：遍及世界各地的沙龙。品牌有：巴黎欧莱雅沙龙专属、巴黎卡诗。

活性健康化妆品部：销往世界范围的健康护理网点，包括药房、药店和医学 SPA。品牌有：薇姿、理肤泉、美国修丽可。

奢侈品品牌也在使用这种策略来吸引新客户并保持其排他性。例如，世界第三的奢侈品集团法国开云集团（Kering），成立于 1963 年，主要以奢侈品和体育用品为主。通过推出不同品牌风格的奢侈品子品牌，让开云集团赢得竞争。旗下品牌包括古驰 Gucci、圣罗兰 YvesSaint Laurent、宝诗龙 Boucheron、葆蝶家 Bottega Veneta、巴黎世家 Balenciaga、彪马 Puma 等。

总之，建立独立子品牌对于寻求进入新市场和维护品牌声誉的公司来说，是一种可行策略。无论是在汽车、化妆品还是奢侈品行业，公司都可以使用子品牌来占据细分市场，并为特定的目标受众提供独特的产品和服务。

总 结

为新产品确立品牌的四种路径：

1、主品牌下的产品：在主品牌的影响力和市场地位下推出产品，利用主品牌的竞争优势获取市场认可。

2、主品牌下的产品品牌：在主品牌架构下创建的产品品牌，利用主品牌的统一标识和渠道参与市场竞争。

3、主品牌提供背书的子品牌：在主品牌的支持下独立发展的子品牌，利用主品牌的声誉和竞争优势为自身发展提供驱动力。

4、完全独立子品牌：与主品牌形成明显认知区隔的品牌，服务于主品牌难以触及的细分市场。

企业推出新产品来提高市场地位和市场份额，如果新产品的品牌战略出现错误，将给企业造成巨大损失，走向衰退，难以回归增长。不同的品牌路径适用于不同的情况和市场需求，企业需要根据自身的竞争优势和战略目标来选择合适的路径。无论选择哪种路径，关键是确保新产品与主品牌之间的协同作用，以实现品牌的共同增长和主品牌的进化。

许战海咨询

新 定 位 理 论

第四部分

主品牌竞争方向：大海航行靠舵手

第四部分：主品牌竞争方向：大海航行靠舵手

随着市场环境加速变化，如果只停留在过去，未能及时进化的主品牌可能会逐渐老化，失去市场竞争力，甚至被新兴竞争对手所取代。因此，企业需要不断洞察竞争环境变化，分析业务瓶颈、增量市场和新战略机会，及时更新竞争方向和主品牌重新定位，避免企业走向衰退，让主品牌进化，回归增长。

1、洞察竞争环境变化

洞察竞争环境变化是寻找主品牌竞争方向第一步。竞争环境是动态的，不是匀速变化，而是加速变化。企业在竞争环境加速迭代的情况下跨周期竞争，主品牌进化战略的成功取决于对内部和外部因素的深入理解，以及对未来可能发生变化的预测。

今天对外部因素的理解越来越难，对未来的预测越来越难，这是企业制定竞争战略最大的挑战。所以，洞察竞争环境变化，要持续关注行业趋势变化、竞争对手变化、顾客需求变化与不断评估自身竞争优势，并灵活应对及时调整和优化企业的战略，来寻求增长让主品牌进化。我们每天都应该问自己，市场上会发生什么？会不会出现我们还不知道的新趋势，可能会改变我们的业务？

行业趋势变化

影响行业趋势变化的因素包括社会文化、政治、经济、科技、环境和政策法规等引发的金融危机、消费升级、经济结构变化、技术革新等。关注行业趋势变化，让企业能够在竞争环境中洞察当下及未来竞争性增长和主品牌进化的战略机会。如果不关注行业趋势，往往会错失增长的战略机会。

飞利浦忽略行业趋势变化，遗弃“印钞神兽”光刻机，对其是一个惨烈的教训。制造高端芯片必不可少的 EUV 光刻机，只有荷兰的 ASML 能造，它靠一台机器扼住了全世界芯片业的

喉咙。这个最前沿的科技正是飞利浦的“弃子”，飞利浦过于追求市场份额和利润，为了一台自动平衡洗衣机，放弃了制造高端芯片必不可少的 EUV 光刻机。

所以，企业需要评估行业趋势变化，分析业务对竞争性增长的影响程度。在此基础上，企业可以进行战略取舍，以便在不断变化的竞争环境中保持竞争性增长，让主品牌进化。

科技发展对动力电池行业的影响已经显现，半固态电池电池包容量将会达到 150 度电，远远超过磷酸铁锂的 75 度电和三元的是 100 度电。半固态电池续航里程可以达到 1000 公里，并且可以实现“充电 10 分钟、续航 1000 公里的充电速度。这样的科技如果能控制成本实现量产，无疑将实现竞争性增长。

消费品行业也不例外，元气森林使用赤藓糖醇掀起了“无糖”浪潮，使元气森林气泡水成为爆品。然而，随着竞争环境变化，人们除了无糖、健康，更希望气泡水具备功能性，能够调节血糖的阿洛酮糖成为另一大趋势，如果能在 5 元左右饮料中全面铺开，意味着将出现巨大的竞争性增长空间。

另外，运动人群的增长带动了运动营养市场扩容，全民运动的推广也让运动营养食品的需求逐渐从专业运动员延伸至运动发烧友和大众消费者。蒙牛推出迈胜是一个正在探索中的品牌，其主打产品是运动蛋白饮，针对不同运动强度的需求进行产品细分。如果此趋势爆发，创造出元气森林气泡水和东方树叶这样的爆品，往往是竞争性增长空间巨大。

所以，避免主品牌老化、弱化、退化，企业需要深入洞察这些趋势变化，以便制定主品牌进化战略，保持在不断变化竞争环境中回归增长。

竞争对手变化

了解和分析竞争对手，是为了更准确地预测对手的下一步行动和策略，借助竞争对手实现竞争性增长让主品牌进化。关注竞争对手变化，制定主品牌进化战略会更有针对性，更容易在对手验证成果上更进一步建立竞争优势。许多来自行业外部的新竞争对手正在崭露头角，他们的出现将颠覆产业结构和顾客群。如果不关注竞争对手变化，很难形成竞争协同，被行业或产业边缘化。

洞察竞争对手变化往往能实现竞争性增长，主品牌进化。沃隆率先推出沃隆每日坚果，随后洽洽推出“小黄袋”每日坚果开创瓜子业务之外的第二招牌，带动瓜子业务和坚果业务双双增长；特种兵在江苏开创生榨椰汁，欢乐家凭借罐头等业务的渠道优势在全国快速铺货成就领先地位；光明开创莫斯利安拯救了中国整个奶业，伊利洞察竞争对手变化，安慕希从 2013 年至今已经突破 300 亿；

竞争对手的分析要针对标杆企业展开研究，包括对其产品、定价、市场份额、营销策略、品牌形象等多方面进行研究，以便更好地理解其战略和行动，并制定相应的应对措施。同时，及时了解竞争对手变化后，针对进入新市场、推出新产品或服务，以便做出迅速反应。

通过持续的竞争对手分析，企业可以更好地把握市场动态和竞争环境里的增长机会，这是让主品牌进化的关键。

顾客需求变化

竞争的本质是围绕顾客展开的生存之战。顾客为什么要购买我们的产品？顾客为什么购买竞争对手的产品？如何成为顾客优先之选是主要矛盾。我们需要了解不同顾客群体的需求。然后才能有的放矢地改进产品和服务，实现新的商业模式。顾客需求分析的目的是要从顾客需求的变化趋势中，找到增长的战略机会让主品牌进化。

如果不关注顾客需求变化，甚至会导致企业破产。维密内衣一直以来以“性感”的形象为品牌定位，在以前人们买内衣的主要目的是“悦人”。但随着顾客需求变化，她们更加表达自我和舒适度，从“悦人”转变到“悦己”。这种顾客需求变化让维密主品牌相比新兴品牌更加老化，经不起 Savage X Fenty、ThirdLove、Lively、Knix 等品牌的冲击，因为她们强调舒适、健康、定制、运动，维密险些因此破产。

在汽车行业同样如此，新能源汽车的趋势，越来越多的顾客对于传统燃油车的需求下降，更青睐新能源、智能化汽车。比亚迪借此从燃油车时代的追随者，一跃成为新能源汽车领导者。众多合资品牌面对此趋势非常艰难，即使在中国根深蒂固的大众集团也很难承受。在汽车行业更不可思议的趋势是越来越多的人不需要实际拥有汽车。

竞争环境是不断变化的，顾客需求是不断变化的，品牌需要不断关注顾客需求的变化，并

且及时调整产品、服务和市场策略，以让主品牌进化。

评估自身竞争优势

通过对以上的分析，企业需要深入了解自身竞争优势，以便在竞争环境中找到自己的位置让增长回归，主品牌进化。自身竞争优势是指企业在市场中相对于竞争对手的优势，这种优势可以来自于产品、服务、品牌、技术、人才、渠道、成本等方面某一竞争要素或综合竞争优势。

在竞争环境中，企业需要清楚自己的竞争优势在哪里。例如，在服装行业，Zara 通过独特的供应链管理和快速反应能力获得了明显的优势，能够更快地推出新款服装并准确预测消费者的需求。而 H&M 则通过低价、高品质的策略赢得了大量消费者的青睐。企业需要分析自身的优势，并在此基础上不断优化自身产品和服务，以便更好地适应不断变化的竞争环境。此外，企业还需要了解自己的短板和劣势，以便在竞争环境中规避风险。

洞察和适应竞争环境是企业成功的关键之一。在不断变化的市场中，企业需要时刻关注外部环境和竞争对手的变化，同时评估自身优势和不足，以便制定主品牌进化战略。只有主品牌不断进化，才能在竞争激烈的市场中获得竞争优势，提高市场份额，并让增长回归。

2、分析业务瓶颈、增量方向、新战略机会

在商业中，增长是一切的根本。

——张磊

公司的战略是保持增长，因为没有增长就等于衰退。

——马化腾

稳步增长是企业的基础战略，要实现持续稳健增长。

——任正非

我们的投资决策以长期发展和市场份额的增长为重点。

——杰夫·贝佐斯

没有任何企业可以通过缩小规模来获得成功，只有通过增长才能够取得成功。

——查尔斯·科赫

如果你不去推动公司的增长，那么公司就会被你的竞争对手所超越。

——利奥·伯纳德

增长是企业成功的关键，但它必须是可持续的、有质量的和有方向性的。

——梅格·惠特曼

洞察竞争环境变化后，要分析业务瓶颈、增量方向、战略性新机会，这些竞争动作是寻求增长的关键。增长是一切战略的核心，对于主品牌进化，增长是至关重要的，因为增收不增利或增长下滑，主品牌很容易老化、弱化、退化。

首先，需要分析业务瓶颈。业务瓶颈指的是企业在某个阶段面临的增长瓶颈和限制。例如，产能限制、市场规模限制、行业巨头压制等都可能成为业务瓶颈。茅台集团业务瓶颈非常明显，85%左右的营收依赖贵州茅台，贵州茅台80%左右的营收又依赖茅台酒，同时茅台酒产量有限成为业务瓶颈。同时面临业务瓶颈的包括海天和伊利，海天90%以上营收来自于酱油、蚝油、酱、醋等品类，伊利65%营收来自于液态奶。对于茅台、海天、伊利来说，寻求下一阶段竞争性增长是主要矛盾。

其次，需要寻找增量方向。增量方向指的是企业在主营业务基础上，通过开拓新市场、推出新产品、服务等方式，寻求竞争性增长的方向。例如，新能源车企通过拓展海外市场，实现竞争性增长。阿里巴巴和京东通过投资物流、金融等业务，开拓新市场寻找到竞争性增长方向，让主品牌进化。

最后，需要挖掘战略性新机会。战略性新机会是指企业在未来趋势业务中面对的新市场、新技术、新业务等，在新战略机会中寻求竞争性增长往往空间是巨大的。例如，全球科技集团都在人工智能、云计算等新技术领域中，寻找到了新的增长机会。企业需要思考产业的本质和

底层逻辑，分析未来的发展趋势和方向，以便找到战略性新机会让主品牌进化。

总之，寻找主品牌竞争方向的过程中，分析业务瓶颈、增量方向、战略性新机会，都是为了寻求竞争性增长。竞争性增长是企业发展战略的核心，只有不断寻找竞争性增长机会，才能推动企业的发展和主品牌的进化。

3、更新和明确主品牌竞争方向

通过对业务瓶颈、增量方向、战略性新机会展开分析后，要对主品牌竞争方向更新或重新寻找竞争方向。明确竞争方向必定进行战略选择，无论如何选择都需要通过企业自身优势展开竞争。明确竞争方向，通过优势展开竞争，通过竞争扩大优势是一条清晰的战略路径，在执行战略的过程中帮助企业建立长期竞争优势创造竞争性增长，主品牌实现进化。

卡地纳健康公司从医药分销商转型为全产业链解决方案服务商，更新和明确竞争方向让其成为世界 500 强。卡地纳健康公司是美国的一家医药保健公司，在早期主要从事医疗产品的分销。在医疗产品的产业链上，经销商的上下游环节都掌握行业话语权，夹在中间的经销商处于弱势地位，只能赚取一点差价。但是卡地纳重新明确主品牌竞争方向，为生产厂家、医院、药店和病人在医疗产品所有环节上解决问题，打开了竞争性增长巨大空间。

卡地纳健康为病人解决医疗产品的质量、安全性和效率问题；为医院解决医疗产品的存放、管理、使用和处置时所遇到的问题，推出自动配药系统、液态废药处置系统、手术用品的定制分销系统等解决方案；为厂家提供医疗产品销售信息、医院配方、医疗产品检测等服务，解决医疗产品研发及审批周期长、成本高等问题。重新明确主品牌竞争方向后，卡地纳每年营业额的增长率超过了 40%，2005 年跻身世界 500 强企业的第 48 名，2022 年营收达到 1814 亿美元。

在更新和明确主品牌竞争方向时，遵循以下战略步骤：

- (1) 结合企业内部和外部环境后，分析出业务瓶颈、增量方向、战略性新机会。
- (2) 不能脱离主品牌竞争优势，通过优势展开竞争，在竞争中扩大优势。

(3) 结合竞争环境变化，确定主品牌竞争方向，能够利用品牌、规模、科技竞争优势掌控产业链话语权。

(4) 以建立长期竞争优势为衡量标准，避免竞争方向被短期竞争优势所左右。

主品牌长期竞争优势应从以下几点出发：

(1) 规模优势

规模大的企业通常可以享受到成本优势、供应链优势和市场份额优势。这种规模带来的竞争优势使得其他竞争对手难以通过投资和时间来追赶，形成了较高的竞争壁垒。微信形成的网络效应，具有极高的竞争壁垒。想进入的竞争对手，不但需要巨大的投资去抢夺转换成本极高的用户，而且需要花费的时间很长，需要经历长期亏损，这是一个极大的投资风险，绝大部分投资者不愿意冒这种风险，因为形成了极高的竞争壁垒。

(2) 品牌认知优势

建立和维护良好的品牌认知可以帮助企业在市场上获得竞争优势。通过主品牌、产品品牌和子品牌的形成，企业可以在顾客心中建立起较高的品牌认知度，使竞争对手难以争夺企业的顾客。

(3) 技术领先优势

拥有独特或领先的技术可以成为企业的竞争壁垒。这种技术优势可以使企业在产品功能、性能、质量等方面具备明显的优势，从而吸引更多的顾客和市场份额。组装电脑，你必须从微软那里购买操作系统和办公软件，组装电脑，你必须从微软那里购买操作系统和办公软件。搭建企业网络，就购买思科的网络设备。

(4) 产业链竞争优势

控制产业链关键环节可以为企业带来竞争优势。通过控制整个产业链中的关键环节，企业可以更好地掌握资源和控制供应链，从而实现成本控制、品质控制和市场控制的优势。如农夫山泉控制了国内稀缺的十大优质水源地，荷兰 ASML 公司控制了芯片生产所必须的领先光刻机

这一产业链关键环节。

(5) 专利、秘方、行业标准

拥有专利技术、秘方或参与制定行业标准可以成为企业的竞争优势。这些可以为企业提供法律保护、技术壁垒和市场规范，使得其他竞争对手难以复制或替代。片仔癀在市场上一药难求，很多企业都对其配方垂涎三尺，却无法研究出其配制方法。

对于企业而言，明确竞争方向需要有清晰的战略选择，并通过企业自身的优势展开竞争。在竞争中不断扩大优势，建立起长期的竞争优势和护城河，才能避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

4、主品牌重新定位

在更新和明确了主品牌竞争方向后，企业想重新审视一下主品牌定位是否能建立竞争优势，否则要进行主品牌重新定位。重新定位主品牌的成本和风险，要远远低于建立新品牌。主品牌进行重新定位的目的，要在主品牌竞争方向下寻找有利于自己而不利于竞争对手的位置。找到这个位置建立竞争优势，回归增长，让主品牌进化。

主品牌重新定位的重要性

竞争优势的建立：主品牌定位能够帮助企业在市场竞争中建立独特的竞争优势。通过定位主品牌在顾客心目中的位置和价值，企业可以在竞争环境中脱颖而出。如果定位价值释放殆尽，缺乏竞争优势，主品牌将走向老化衰退之路。

品牌认知和信任度：主品牌定位可以帮助企业在顾客心中建立强大的品牌认知优势提高信任度。当顾客能够清楚地理解品牌的定位和价值主张时，他们更容易与品牌建立连接，并选择品牌作为优先之选。定位清晰的主品牌能够赢得消费者的信任，增强品牌忠诚度；定位模糊的主品牌，会逐渐老化走向衰退。

建立竞争壁垒：通过主品牌定位，企业可以建立起竞争壁垒，限制竞争对手的进入和竞争。

当企业成功地建立起与品牌定位相匹配的竞争优势时，竞争对手很难轻易模仿或超越，从而保护了企业的市场地位和利润，避免衰退回归增长，让主品牌进化。

品牌延伸或多元化：主品牌定位为企业进行品牌延伸和多元化提供了基础。企业不仅需要强大的主品牌，更需要一个强大的扩展性强的竞争定位。当主品牌进入更多细分市场时，它可以更轻松地推出新的产品或进入新的市场领域，利用主品牌竞争优势展开竞争与进化。

可持续增长：主品牌定位可以为企业的市场增长和扩展提供支持。通过在特定的市场细分中建立明确的定位，企业可以更好地满足目标客户群体的需求，并在新的领域中建立竞争优势，开发新的市场机会寻求可持续增长，避免衰退让主品牌进化。

总而言之，主品牌重新定位在进化战略中至关重要。它不仅可以帮助企业在市场竞争中脱颖而出，还能够建立品牌认知和信任度，促进市场增长和扩展，构建竞争壁垒，以及支持品牌延伸和多元化发展。

正确的主品牌重新定位

（1）与竞争对手区分开来，具有独特的特点和价值主张。这意味着品牌在重新定位时应考虑如何与竞争对手形成差异化，找到自身的独特之处和独特的价值主张，以吸引目标市场的顾客并建立竞争优势。

（2）要能同时赋能内外线业务，并有利于开拓新业务。这意味着重新定位的主品牌应该具备在不同业务领域和市场中发挥作用的能力，能够为企业内外线业务提供支持，并为未来的业务扩展和创新提供机会。

（3）能够覆盖现有以及短期未来的产品品类。这意味着品牌的重新定位应该是有前瞻性的，能够适应产品品类的变化和发展趋势，以确保主品牌的持续性和可适性。

（4）传递与时代同步的价值观，从而建立与顾客更深层次的信任关系。这意味着品牌在重新定位时应与时代的价值观和趋势相一致，与目标市场的顾客建立情感共鸣来建立深层次的信任和忠诚关系。

（5）立足于局部竞争优势，本质上是从局部优势延展到相对长期的竞争优势。这意味着

品牌的重新定位应该基于企业的核心竞争优势和独特的能力，以在目标市场中建立持久的竞争优势，并逐步扩展到更广阔的市场和领域。

(6) 考虑到竞争环境的长期趋势和变化，以确保其在跨周期中创造竞争优势和信任度。这意味着品牌的重新定位应该具备长期的战略眼光，预测和适应竞争环境的变化，并持续地进行评估和调整，以确保品牌的持续竞争优势和市场地位。

主品牌什么时候要重新定位？

绑定商品功能利益的主品牌，跨周期中往往要重新定位

主品牌定位如果根植于某一特定品类的认知中，一旦竞争环境发生变化，往往会超出原有品牌定位的边界。有一些品牌的定位仅仅传递产品功能信息，这可能会在品牌发展的初期提供一些帮助，但是在长期的品牌发展中可能会遇到困境，难免走向衰退，远离增长。

沃尔沃汽车品牌曾因为其在汽车安全技术方面的专利和技术领先，而在全球脱颖而出。然而，随着大多数乘用车都满足了安全技术和标准，安全已经成为乘用车上路的基本条件，这时沃尔沃的心智资源——“汽车安全”，就难以为沃尔沃带来更大的竞争优势。沃尔沃相比奔驰、宝马、奥迪等豪华品牌，主品牌就略显老化。

当主品牌的定位过于依赖于某一特定功能或利益时，随着市场和竞争环境的变化，主品牌需要重新定位以寻找新的竞争优势。主品牌重新定位需要考虑消费者的价值观和需求，以及品牌能够提供的独特价值主张，从而重新塑造主品牌在跨周期中的竞争力让主品牌进化。

场景和人群为定位的主品牌，竞争环境变化要重新定位

因为局限于某个场景或某个人群，随着竞争环境变化场景老化，被竞争对手替代等需要主品牌重新定位。王老吉中国的凉茶品牌，以“怕上火喝王老吉”在餐饮火锅场景成功地建立了阶段竞争优势，然而随后走向衰退。因为有局限性的场景没法帮助王老吉主品牌进化，更没有通过扩展场景与可口可乐这样的国际巨头展开竞争。最终，怕上火成为一种产品功能利益，所以王老吉也需要重新定位主品牌。

星巴克这个咖啡连锁品牌将自身的定位提升到了“第三空间”，“第三空间”是一种场景，

也是享受的生活方式。但“第三空间”随着顾客需求转移，越来越多的书店开始争夺“第三空间”，咖啡厅人多空间小，失去安静舒适等等因素，“第三空间”的场景在顾客认知中价值已经消耗殆尽，星巴克也需要主品牌重新定位。

业务模式改变意味着主品牌重新定位

在竞争激烈的市场环境中，业务模式的改变意味着主品牌的重新定位。随着竞争环境的加速变化、技术革新、产业革命以及顾客需求的变化，企业从品类到跨品类、推出第二招牌等竞争动作，企业不得不调整 and 改变其业务模式，以适应新的市场情况和取得竞争优势就要主品牌重新定位。

亚马逊是一个典型的例子。最初以在线图书销售为核心业务，但随着时间的推移，亚马逊逐渐扩展其业务范围，进入了电子产品、家居用品、服装、食品等多个领域。这种业务模式的改变要求亚马逊重新定位其主品牌。它不再仅仅是一家在线书店，而是以顾客至上、提供广泛选择和便利服务为核心价值的零售巨头。

通过快速、准确的物流网络、个性化推荐系统和卓越的客户体验，亚马逊成功地建立了强大的主品牌形象。这种重新定位使得亚马逊在全球范围内取得了巨大的成功，成为世界上最大的在线零售商之一。

总结而言，当业务模式发生变化时，主品牌的重新定位是必不可少的。它需要考虑企业的核心竞争优势、目标市场的需求以及品牌在消费者心目中的定位。通过重新定义品牌的核心价值主张和传递与时代同步的价值观，企业可以在新的竞争环境中树立起独特的竞争优势，赢得消费者的信任和忠诚度。

扩展性更强的长期竞争优势，主品牌很少重新定位

在市场竞争激烈的环境下，主品牌的重新定位是一个复杂而关键的战略决策。然而，那些拥有扩展性更强的长期竞争优势的主品牌往往很少需要重新定位。这些品牌成功地在消费者心中树立了稳定的形象和价值观，满足了人们对品质、安全、科技、快乐、健康、天然和运动精神等共性需求的认知。

雀巢作为一个典型的案例，代表了稳定的保证和高品质。其品牌形象与“安全”、“健康”和“高质量”紧密相连。通过设计上采用母鸟喂养雏鸟的形象，雀巢传递出温馨、安全和滋养的意象，

强调了其使命是提供安全、优质的食品，满足人们的营养需求。这种定位使得雀巢在消费者心中建立起了“负责任”和“可信赖”的品牌形象。

同样，3M 以科技创新为核心，其主品牌定位从一开始就注重持续创新。这使得 3M 推出的任何新产品都能轻松被消费者接受，并因为来自 3M 这个品牌而赢得更多信任。因此，3M 几乎无需进行大的品牌定位调整；农夫山泉的主品牌定位则是“天然”，通过强调“天然”这个关键词，打造了一系列的天然水产品线，满足消费者对天然、健康的需求，深入人心也能建立长期竞争优势。最后，苹果公司的“Think Different”成为了该公司的战略理念也是拓展性强的长期竞争优势，深刻地影响了其产品设计、市场定位和企业文化。这一重新定位使得苹果在乔布斯的领导下成为全球最具价值的公司之一。

综上所述，拥有扩展性更强的长期竞争优势的主品牌很少需要重新定位。通过专注于满足人们的共性需求和价值观，这些品牌在消费者心中树立了稳定的形象和认知。这种稳定的品牌定位使得它们能够在激烈的市场竞争中保持竞争优势，持续满足消费者的需求，并实现持续增长，让主品牌进化。

主品牌重新定位意味着业务模式随之改变

由于老定位理论以广告为主要宣传方式，所以很多人认为主品牌重新定位只是一句口号，实际上主品牌重新定位需要通过多个竞争要素形成系统。只有这样，企业才能在中市场中建立起有利于自己而不利于竞争对手的位置，从而避免衰退、回归增长，让主品牌的进化。

西南航空从 4 家航空公司合并成为专注短途飞行航空公司的重新定位堪称经典。西南航空大多数人都认为是廉价航空，而实际上相比火车不便宜，并且利润高于行业平均水平。西南航空只需要更少的空乘人员，无餐饮服务，无行李转运，无转机业务，它只提供二级机场之间的短程、点对点的航线，它采购统一的波音 737 客机，以提高飞机的利用率和维护效率，降低了飞机的维护成本。

西南航空提出“无论何时，以汽车的票价提供飞机的快捷”的战略口号，从其他航空公司抢夺了部分短途旅行的顾客，将原来乘坐长途汽车或火车出行的人变成了西南航空的客户。这一定位的成功，让西南航空从 1973 年开始持续盈利，成为了美国第二大航空公司。

主品牌重新定位，同时需要做出以下改变

（1）从竞争优势出发：企业应全面分析和评估主品牌的竞争地位、品牌认知等，明确其竞争优势和劣势。这将为重新定位提供基础和方向。

（2）重新定位目标市场：企业需要重新定义主品牌的目标市场，深入了解目标市场的特征、需求、行为和心理等方面。这有助于更加精准地重新定位品牌，使其与目标市场紧密契合。

（3）重新定位产品组合与功能：企业应根据目标市场的需求重新设计产品功能，确定新的产品特性和服务，以强化竞争优势。这可能涉及产品创新、技术改进或增加附加值等方面。

（4）重新定位价格：企业需要重新考虑产品的定价策略，根据目标市场和竞争情况，制定适合市场的价格策略。这有助于提高产品的附加值和利润率，同时满足目标市场的需求。

（5）重新定位渠道：企业应重新选择适合目标市场的销售渠道，以满足其需求和消费习惯。这可能涉及线上渠道、线下渠道或多渠道组合等，以扩大销售覆盖面和增加市场渗透度。

（6）重新制定战略口号：企业需要将主品牌的竞争优势转化为精炼、易懂的战略口号，让消费者能够简单、清晰地理解品牌定位和价值主张。这有助于传递品牌的核心信息，树立品牌形象。

综上所述，主品牌重新定位需要考虑多个要素，主品牌旗下产品与业务组合涉及的领域越广，业务模式改变越大。主品牌重新定位，并不能简单的认定是某个口号。包括竞争优势、目标市场、产品组合与功能、定价策略、销售渠道和战略口号等。通过综合考虑这些要素，企业可以进行全面而有效的主品牌重新定位，以实现主品牌的差异化竞争优势和持续增长，避免衰退，让主品牌持续增长。

许战海咨询
新 定 位 理 论

第五部分

产品竞争与进化框架：跨周期演进的关键要素

第五部分：产品竞争与进化框架：跨周期演进的关键要素

产品竞争与进化体系是一个持续进化和适应竞争环境变化的动态系统，这个体系关注每个产品在市场中的竞争地位以及如何根据竞争环境和顾客需求变化，来打造更具优势的“产品与业务组合”，为每个产品设定竞争角色，能够更好的进行产品迭代和进化，让企业避免衰退，回归增长，主品牌跨周期进化的关键。

更具优势的“产品与业务组合”，好比一架飞机。美国一直想破解米格-25的核心技术。后来，苏联一个飞行员驾机叛逃到日本，米格-25被肢解，结果让美日专家极为震惊。米格-25除了速度快，许多零部件与美国的相比都要落后很多，但是因为米格-25设计者考虑到了整体性能的协调，因此能在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界一流的战斗机，这便是米格-25效应。

一流的整体竞争协同，往往要超越零部件上的局部优势，这和华为的“土狼文化”是高度一致的。产品竞争与进化体系是一个团队，整体竞争协同往往要超越个体的强大。哪怕这个团队里个个都是顶尖的人才，若没有一流的整体竞争协同，也不会产生一流的群体战斗力。

产品竞争与进化体系，帮助主品牌在企业主营业务、延伸业务、趋势业务中创造、巩固、转化竞争优势，在跨周期竞争中，帮助企业在短、中、长期均具有竞争力，从而推动主品牌进化，避免企业衰退，回归增长。

1、许战海矩阵：打造更具优势的产品与业务组合

“许战海矩阵”由中国竞争战略专家许战海提出，是“产品与业务组合”竞争工具，这一模型将增长战略、竞争战略、品牌势能三方面完整的综合在一起考虑。每一个产品或每一项业务，都要在一个整体竞争方向下，扮演正确竞争角色，完成阶段性竞争任务，形成更具优势的产品与业务组合。

建立更具优势的产品与业务组合，对主品牌的进化和企业增长有重大影响。产品具有明确竞争角色，不仅有助于形成竞争协同，而且根据角色进行资源分配，运营效率会大大提高，并



在细分市场更有针对性。同时，产品竞争角色的定位让创新更有效率，为新产品开发提供指导，帮助企业更好地管理产品生命周期。以上不仅有助于主品牌的持续进化，避免品牌老化，也能推动企业的持续增长，避免企业衰退。

腾讯、阿里巴巴等公司的产品与业务组合，在一个整体竞争方向下每个产品具有明确的竞争角色，形成整体竞争协同。腾讯集团的互动娱乐、移动互联网、社交网络等业务群可共享客户流量、进行联合研发；腾讯内部的企业发展事业群通过投资并购获取优质资源，为各个业务的战略布局提供专业支持等都形成了产品与业务组合。

阿里巴巴依托淘宝、天猫、支付宝、阿里云、钉钉等平台的用户群，发展针对企业及个人的金融服务，并为平台商户提供云数据服务、营销技术服务等，各业务共享平台客户流量，充分发挥产品与业务组合竞争协同作用。

许战海矩阵衡量产品在整体竞争方向下可以发挥的作用，即根据某一产品或业务是否处于



增量市场及其对强化主品牌竞争优势的贡献，来判断其在产品与业务组合中最适合承担的竞争角色。

内线竞争是品牌起家的品类或能在顾客心智中代表品牌的品类，内线是品牌招牌业务。内线竞争包括份额产品、招牌产品、形象产品。

外线竞争是品牌为提升势能、应对竞争而进入的一个新品类，同时让品牌创造增量的市场。外线竞争包括种子产品、火苗产品、第二招牌。

以特斯拉汽车业务来说，内线业务是乘用车，外线业务是商用车。

在许战海矩阵中，产品竞争角色共分为以下六种：

份额产品：主要竞争对手都有且销量不错的产品，可为企业获取市场份额，通常作用于成熟市场，通过场景化、视觉化、特性化等方式展开竞争。缺乏份额产品的企业往往存在失去主流市场、被边缘化的竞争风险。

对于特斯拉汽车业务来说份额产品是 Model S 和 Model X，这些车型在特斯拉的产品线中主要为在豪华和高端市场争夺市场份额。

招牌产品：品牌的代表产品。在内线产品竞争中，若能在消费者心智中确立一个强大的招牌产品形象，则可大大提高品牌势能。通常而言，行业领导品牌的招牌产品往往可以代表整个品类。例如：红烧牛肉面是康师傅的招牌产品；弧形瓶是可口可乐的招牌产品；白瓶飞天茅台是茅台的招牌产品；烤鸭是全聚德的招牌产品。

特斯拉汽车业务的招牌产品是 Model 3 和 Model Y，这些车型已经在市场上拥有一定的销量和知名度。

形象产品：可以在全行业提振品牌形象的产品，主要服务于内线产品中的势能顾客。通常而言，打造形象产品属于阶段性或局部的竞争行为，不一定给品牌带来巨大的销量。当然，形象产品有时也能从阶段或局部竞争行为转化为品牌的招牌产品或份额产品。

特斯拉汽车业务的 Roadster 是形象产品，Roadster 可能不会直接带来巨大的销量，但可以提升特斯拉的形象和知名度，同时也能够为特斯拉在未来的业务拓展中提供支持。

种子产品：品牌将要涉足的新品类或比较看好的趋势品类，必须作用于增量市场。衡量种子产品是否成功，要看种子产品能否帮助品牌拓宽认知成功吸引到新顾客，以及能否帮助品牌实现更强客户黏性。

特斯拉汽车业务的商用面包车是种子产品，特斯拉商用面包车将重新定义行业标准，是马斯克的创新之作，将是比较看好的趋势品类。

火苗产品：外线产品中既能提升品牌势能又能增加企业营业额的产品，且经过种子期的孵化已经形成一定种子用户，具备一定的市场份额。火苗产品是种子产品与第二招牌的“中间态”，能走出种子期往往意味着该产品要么发展成企业的第二招牌，要么成为外线竞争中的份额产品。因此，火苗产品也是企业面对未来竞争最宝贵的财富。

特斯拉汽车业务的火苗产品是 Cybertruck，Cybertruck 在北美形成了一定的种子用户群体，能够帮助特斯拉在未来的竞争中获得更大的优势。

第二招牌：由火苗产品进一步发展成为而成、往往能带动品牌进入下一个大规模增长阶段的产品。培养“第二招牌”是外线竞争最高原则，也是衡量外线竞争是否成功的标志。

特斯拉汽车业务的第二招牌是半挂卡车 Semi，这些产品和技术都处于增量市场中，已经在百事可乐等高势能客户收获了大订单，将带动特斯拉下一阶段增长。

更具优势的产品与业务组合，总体战略原则

服务于主品牌竞争方向

每个产品或业务都应在一个整体竞争方向下扮演正确的竞争角色。整体竞争方向是指企业在市场中的定位和发展方向，产品与业务组合需要与整体竞争方向保持一致，以形成协同效应。

产品与业务组合形成合力

产品与业务组合应确保各个产品和业务在组合中相互补充、协同发展，以推动企业持续增长。不同的产品竞争角色适用于不同的阶段和市场需求。企业需要根据产品的特点和市场环境，判断产品最适合承担的竞争角色，并随着市场变化不断调整和发展。

五大协同

(1) 竞争协同：产品与业务组合的战略原则还包括竞争对手的考虑。不同产品和业务之间形成针对竞争对手协同效应，通过竞争协同避免被产业或行业边缘化。

(2) 渠道协同：产品与业务组合需要考虑渠道协同的问题。不同产品和业务应该共享渠道资源，以提高市场覆盖和销售效率。渠道的协同可以降低成本，提升品牌在市场上的可见性和渗透力。

(3) 资源协同：产品与业务组合的战略原则还涉及资源协同的考虑。企业应该合理配置资源，使不同产品和业务能够充分利用企业的资源优势，提高运营效率和竞争力。

(4) 技术协同：在产品与业务组合的战略中，技术协同也是一个重要因素。不同产品和业务应该充分利用企业的技术能力和创新能力，推动技术的跨业务应用和共享，以提高产品的竞争力和差异化。

(5) 趋势协同：产品与业务组合应该考虑趋势协同的问题。企业需要紧跟市场趋势和消费者需求的变化，将趋势因素纳入产品和业务的发展规划，以确保产品与业务组合与市场需求保持一致，并具备持续的创新能力。

在增量市场中寻求增长

除了主营业务争夺存量市场之外，产品与业务组合要创造、巩固、转化竞争优势，在增量市场中寻求增长是避免衰退的关键。通过市场研究和分析，了解市场需求、趋势和消费者行为，识别和评估增量市场机会，从而确定适合产品与业务组合处于增量市场。

一切服务主品牌竞争优势

更具优势的产品与业务组合，将增长战略、竞争战略和品牌势能三方面综合考虑，一起服务主品牌竞争优势。凡是能够帮助主品牌建立竞争优势的，都是正确的；凡是无法帮助主品牌建立竞争优势的，都是错误的。

许战海矩阵不仅帮助产品制定竞争角色，而且是一种战略思维。通过份额化战略、形象产品战略、第二招牌战略、种子产品战略，给出了内、外线竞争的增长方法论，帮助企业主品牌进化，围绕构建主品牌竞争优势进行内、外业务扩张，让企业回归增长。

2、份额化战略：从主营业务展开进化

定义：份额化战略

份额化战略主要是针对主营业务展开进化和增长的战略。主营业务大多数情况处于成熟市场，包括招牌产品和份额产品。招牌产品和份额产品是进化的，不是一成不变的，都需要展开份额化。企业并非要一味地重复之前的工作，而是应当不断地迭代、扩张、延展，区别只是不同层面、不同领域、不同场景或不同概念而已。

（1）招牌产品份额化

招牌产品份额化，通常聚焦一个品类，通过跨场景、跨人群、跨国家、跨文化、跨种族来建立跨周期竞争优势。如果招牌产品不能得到进化，老化不可避免，终究会进入衰退阶段。招牌产品往往代表品牌本身，主品牌也自然难以进化，企业也随之衰退。

招牌产品份额化四种方法

场景化：招牌产品份额化应该拓展不同的场景，满足不同消费者在不同场合下的需求。通过深入了解消费者的生活方式、兴趣爱好、消费场景、消费偏好和行为。

特性化：招牌产品份额化除了巩固自身特性和核心价值之外，还可以推出新口味、强调先进技术、环保特性等特性产品，以增加消费者选择的多样性。

视觉化：招牌产品份额化通过新包装、新规格等手段，打造独特的视觉形象，使招牌产品在中具有高度的辨识度和吸引力。通过视觉化的策略，品牌可以在消费者心目中形成鲜明的形象和印象，从而提升品牌价值和市场份额。

国际化：招牌产品推向国际市场，通过适应不同国家和文化的消费者需求，实现全球化的品牌发展。国际化战略可以包括产品本地化、营销策略本土化、品牌传播的文化适应等，使招牌产品在全球范围内取得市场份额的扩大。

轩尼诗招牌产品份额化

场景化：轩尼诗在市场营销中强调消费者在不同场景下的饮用体验。他们注重与消费者的互动，包括家庭聚会、商务宴请、餐饮场合等。轩尼诗通过与本土食材和料理的搭配，展示与中餐和西方烈酒之间的关联，进一步满足消费者对于饮酒场景的需求。

特性化：轩尼诗通过不同系列和酒款的特性化定位，满足消费者在不同场合和口味偏好上的需求。例如，轩尼诗 X.O. 酒款被定位为更为正式和高雅的选择，而轩尼诗 V.S.O.P. 则更适合家庭聚会和温馨场合。每个酒款都有其独特的口感和香气特点，以满足消费者对不同口味的追求。

视觉化：轩尼诗注重产品的视觉呈现，通过包装设计、瓶身标识等来建立品牌的视觉识别度。轩尼诗的瓶身设计简洁而高雅，常用的金色和黑色搭配，彰显奢华和品质。这种独特的视觉风格使轩尼诗在市场上具有辨识度，帮助消费者快速识别和选择产品。

国际化：轩尼诗在不同国家和地区市场上采取差异化策略，根据当地消费者的习惯和需求进行产品定位和市场推广。他们了解不同国家的文化和饮酒习俗，为当地市场提供符合消费者口味的产品。例如，轩尼诗在中国市场重点推广干邑佐餐的文化，与中餐的搭配相结合，满足中国消费者的需求。

可口可乐招牌产品份额化

场景化：可口可乐招牌产品抢占不同消费场景展开份额化，通过推出针对不同场景的饮料产品，满足消费者在各种场合的需求。他们关注功能场景、工作场景、家庭场景、餐饮场景、娱乐场景、出行场景、节庆场景、外卖场景等，为不同场景提供合适的产品选择。可口可乐招牌产品致力于覆盖不同人群的需求，包括运动人群、白领、美女、全家人、美食家、儿童、明星、领导人等。通过针对不同人群的定位，可口可乐确保其招牌产品在广泛的消费群体中具有影响力和市场份额，让企业增长和主品牌进化。

特性化：可口可乐通过不断推出新口味、关注健康与营养、利用先进技术、注重环保特性和推出定制化产品等特性化策略，满足消费者对口味选择、健康需求、先进体验、环保意识和个性化需求的要求。这些策略使可口可乐的招牌产品具有多样性和选择性，以满足不同消费者的需求和偏好。

视觉化：可口可乐拥有独特的标志性包装设计，包括红色的罐子和瓶子，以及其标志性的弧线形标志。这种设计非常醒目和易于辨认，成为了可口可乐品牌的标志之一。可口可乐不断与时俱进，推出与特定活动、节日或合作伙伴相关的限量版包装设计。例如，针对圣诞节、万圣节、体育赛事等特定场合，可口可乐会推出与之相关的特殊包装，以吸引消费者的兴趣并创造与活动相关的视觉体验。

国际化：可口可乐通过本地化适应、区域市场策略、跨国合作伙伴关系、全球品牌营销、文化融合和传播以及跨国研发和创新等战略，推动其招牌产品的国际化。通过调整产品口味、包装设计、营销策略等，满足当地市场需求；采用区域市场策略并与合作伙伴紧密合作；通过全球品牌营销建立品牌认知和形象；融合当地文化与消费者建立情感连接；通过跨国研发和创新满足多样化需求。这些战略帮助可口可乐在不同国家和地区取得市场份额扩大，巩固其国际化地位。

福莱希招牌产品份额化

福莱希专注于宠物牵引绳的生产，核心技术之一是宠物牵引绳的弹性控制技术，能够提供更自由的行动空间和舒适的控制体验。此外，在材料选择和耐用性设计等方面也具有领先的技术优势，确保产品的质量和持久性。

场景化：福莱希主要推出了 Classic 系列、Design 系列、Neon 系列等多款宠物牵引绳，以满足不同场景的需求。这些系列产品涵盖了户外运动、夜间散步、日常携带等不同场景，为消费者提供了多种选择。

视觉化：福莱希通过视觉化的策略，注重产品的颜色、材质、尺寸的多样化。这样可以满足不同年龄、性别、养犬习惯的人群需求，增强产品的吸引力和辨识度。视觉化的策略也有助于在市场中树立品牌形象和增加市场份额。

国际化：福莱希将产品销售到全球 90 多个国家和地区，通过国际化战略扩大市场份额。通过了解不同地区消费者的习惯和需求，福莱希不断优化产品设计，以适应各个市场的特点。同时，采取多元化的市场策略，如线上线下同时销售、参加国际展会等，提高了品牌在全球范围内的知名度和市场占有率。

丹尼斯招牌产品份额化

丹尼斯以高质量的驱动轴和推力轴制造而闻名。其专注于提供定制化的解决方案，满足不同商用车辆制造商的特定需求。通过为客户提供定制化产品和服务，丹尼斯建立起声誉，并与客户建立了长期的合作关系。

场景化：丹尼斯不断扩大其技术应用范围，从公共汽车、卡车到农业机械，甚至赛车。通过不断改进和创新，丹尼斯能够满足不同领域和行业的需求，扩大其产品在售用车辆市场中的应用范围。

国际化：丹尼斯在全球范围内积极拓展市场，包括美洲、亚洲和非洲等地区。通过与当地合作伙伴建立合作关系、参与国际展览和展会等方式，丹尼斯扩大了其产品的知名度和市场份额。丹尼斯也深入了解不同市场的需求和趋势，并针对性地调整产品和服务，以满足不同地区的客户需求。

运用招牌产品份额化防守

招牌产品在成为行业头部后，要善于通过招牌份额化战略守住领导地位。主品牌旗下已经拥有招牌产品，而且招牌产品已成为行业招牌。招牌份额化战略是指围绕招牌产品打造一系列份额产品的防守战略，其成效包括两层含义：

第一层，帮助企业扩大市场份额，保持规模领先。康师傅通过红烧牛肉面获得成功后，持续推出如老坛酸菜牛肉面、鲜虾面、骨汤面、肥牛面等，最大限度抢占市场份额，稀释对手冲击康师傅红烧牛肉面招牌产品的竞争势能，持续领跑整个行业。

第二层，通过自己强大的招牌产品，将跟进者的招牌产品变成行业的份额产品。康师傅红烧牛肉面成功后，统一也跟进推出藤椒牛肉面作为自己的招牌产品，但只要康师傅红烧牛肉足够强大，就能轻松将统一藤椒牛肉面变为行业的份额产品。

企业要注意即使拥有招牌产品，也需要进行份额化展开防守。丰田的兰泽酷路泽作为招牌产品之一，如果不进行进一步的招牌产品份额化，也可能面临市场老化、竞争对手的挑战和增长衰退的局面。因此，丰田可以继续推陈出新，不断创新和改进招牌产品，以保持竞争力并让对手没有可乘之机。

丰田兰泽酷路泽覆盖更多场景和人群进行战略防守。丰田的硬派越野车系以 LC 家族为基础，根据不同的市场需求和消费者需求，分化成三大分支：豪华路线的陆巡系，纯硬派路线的 70 系，以及介于二者之间的普拉多车系。在普拉多车系中，又衍生出 FJ 酷路泽和新超霸两款车型。

丰田的硬派越野车系还包括两款基于皮卡平台的越野车，穿越者和红杉。这样，丰田旗下的硬派越野车系一共包括 7 款车型。这个产品系列的丰富和多样化，是丰田建立有效的产品竞争与进化体系的重要体现。这个体系让丰田能够及时更新和迭代产品，以适应市场的变化和消费者的需求，实现在跨周期中的竞争性增长和主品牌的进化。

运用招牌产品份额化进攻

善攻者要善于借助行业招牌产品，打造自己的招牌产品。今麦郎借势康师傅红烧牛肉面推出自己的招牌产品 1 袋半、一桶半，就是借用招牌产品展开份额化。这些产品可以在口味、包装设计、营销策略等方面与康师傅的招牌产品有所差异，以赢得消费者的青睐。今麦郎可以进一步提升产品的性价比，通过价格优势、产品质量和服务等方面的竞争优势，吸引消费者选择今麦郎的产品。这样可以吸收行业招牌产品的势能，吸引消费者转向今麦郎品牌。

今麦郎强化份额化产品，大今野、大汤面等进行价格带防御。今麦郎如果没有份额化产品维持销量增长，今麦郎销量将锐减 5 倍。老定位固守单一品项，这种思维是不切实际的，份额化产品才能扩大市场份额。

东鹏特饮对红牛快速展开份额化，先后推出不同规格、不同包装形态、服务于不同场景的产品。2021 年东鹏饮料实现营收 69.78 亿元，在我国能量饮料市场销量占比 31.7%，成为中国本土能量饮料品牌翘楚。

企业要将防守与进攻融为一体

企业要做到将进攻和防守融为一体。在竞争激烈的市场环境中，一个强势品牌不仅要有攻城略地的勇气，还需要具备稳固防守的智慧。

借助对手招牌产品进行份额化展开进攻，以稀释对手的竞争势能，扩大自己的市场份额。然而，也要警惕自身的脆弱性，及时进行防守。强势品牌应加强份额化产品的防御，维持销量增长并保持竞争力。

在竞争激烈的市场中，强势品牌既要善于攻城略地，又要善于巩固领地。只有通过攻守兼备的策略，强势品牌才能市场中保持竞争优势，并实现持续增长。因此，强势品牌应始终保持创新精神和市场敏锐度，不断适应变化的环境和消费者需求，以让企业增长和主品牌进化。

运用招牌产品份额化的战略目的

转化对手招牌产品：通过份额化，将竞争对手的招牌产品转化为自己的份额化产品。这样一来，消费者的选择范围将扩大，竞争对手产品失去独特性和新鲜感时，从而从竞争对手招牌产品抢占一定市场份额。

扩大领先地位和市场份额：通过招牌份额化展开防守，招牌产品能够进一步扩大其在市场中的领先地位，并增加市场份额，消费者对品牌的认可和偏好将使其更倾向于购买招牌产品。

企业持续增长：招牌产品的份额化可以帮助企业实现销量的持续增长。通过不断推出新的产品变种或口味，满足不同消费者的需求，招牌产品可以吸引更多的消费者选择并购买，从而实现销量的增加。

建立渠道优势：只有招牌产品，没有份额化产品，无法建立渠道优势，经销商慢慢就不考虑你了。份额化产品是一种陈列战略，对终端掌控力会更大。

通过运用招牌产品份额化的策略，企业可以有效地巩固市场地位，抵御竞争对手的挑战，并实现持续的销量增长和主品牌进化。

（2）份额产品进化

当品类缩量，跨品类打造份额产品

所有商业战略的本质是围绕着竞争优势与竞争效率展开的。早期，所有品牌立足于从局部竞争优势出发。因此，品牌创建初期大多立足于单个品类。后期增长受限，就要跨品类持续扩大竞争优势，将局部竞争优势转化为长期竞争优势，如果固化不前，主品牌就会老化，企业衰退不可避免。

第一，聚焦的品类处于增量市场时，通过更多场景、更多人群、更多国家来实现增长，例

如前面讲到的福莱希、丹尼斯等都是聚焦品类来跨周期、跨场景、跨人群、跨国家来寻求增长和主品牌进化。

第二，当聚焦的品类处于存量或缩量时，必须通过跨品类生产份额产品寻求增长。不少隐形冠军具备成长为大型企业的潜力。那么大企业到底是如何形成的呢？是由那些能够维持长期持续增长的中型企业发展而来的。3M、西门子、苹果等品牌都是通过核心技术延展到相邻业务中，涉足新品类实现长期增长，避免处于缩量市场里持续萎缩，进而消亡。

美的早期“变频空调”是招牌产品，但只做变频空调，增长早晚都会受限，随后通过跨品类战略进军冰箱、洗衣机、厨电、生活家电、热水器、净水机、配件及周边，逐渐多元化发展成为一家覆盖智能家居、楼宇科技，工业技术、机器人与自动化和数字化创新业务五大业务板块为一体的全球化科技集团，持续增长让主品牌进化。

伍尔特初期只作螺丝螺母，核心产品是紧固件技术，满足各个行业场景的工业物料，客户包括汽车制造、石油天然气、电力、航空航天、机械制造等领域；从战后重建时期直到70年代，许多大型企业顺势飞黄腾达。比如汽车大王博格瓦德、无线电先锋根德和船业大王施利克，不过它们到后来又销声匿迹，伍尔特却始终欣欣向荣。

他们作为隐形冠军，在保持螺丝螺母竞争优势的同时，通过跨品类打造份额产品来寻求增长空间，主品牌不断进化。伍尔特除了紧固件主营业务，在五金工具、化工产品、家具建材等诸多领域为客户提供100000多种产品。伍尔特在世界上86个国家拥有超过400家公司及6.6万多名员工，其中3.2万多名员工为长期销售代表，2011年集团全球销售额达到人民币970亿元。

份额产品打造方法

打造份额产品，意味着主品牌从聚焦品类到跨品类战略，首先要明确企业竞争优势，并确定如何将这些竞争优势转移到新的品类中。利用原有竞争优势，打造出在新品类中具有竞争力的份额产品。份额产品对招牌产品进行补充，同时为企业带来下一阶段增长，避免衰退，让主品牌进化。

份额产品打造遵循原则：向四面八方扔石头，但拴石头的线握在同一只手里。

新产品、新市场和新客户与企业原有的核心能力和核心业务有较大的关联性，这样，企业的不同业务之间可以形成协同效应，在投入较少或不变的情况下可以实现较大的产出，从而实

现企业的良性增长。

技术领先优势：利用技术领先优势是打造份额产品的关键之一。技术是变革的核心。它可以帮助企业在满足客户需求方面超越竞争对手。企业应该利用自身在核心技术方面的优势，将这些技术迁移到新的品类中，并转化为具有竞争力的产品或解决方案。所有的技术拓展并非无序杂乱，而是同根同系、同气连枝，围绕底层核心技术的结构化延伸，来让企业增长和主品牌进化。

3M 以技术优势打造份额产品让其产品很多但不散乱，围绕技术打造可以实现品类间竞争优势的转移。3M 大部分的产品技术源自“材料”领域，并形成了其看家法宝——由 51 个核心技术子平台构成的“元素周期表”，元素之间互相嫁接、借鉴，产生新的旁支。“技术元素周期表”，正是 3M 的核心中台，而中台不仅带来了技术持续创新的可能，也提供了组织模式创新的可能性。

3M 依靠技术平台避免了从 0-1，目前销售约 55000 种产品，涵盖材料、电器、建筑、能源、医疗和个人消费等领域。其产品和技术广泛应用于人们的生活中，让全球 50% 的人每天直接或间接接触到 3M 的产品，如口罩、便利贴、防水砂纸和遮蔽胶带等。

主品牌竞争优势：利用主品牌竞争优势打造份额产品更容易成功。企业应该明确产品定位与主品牌竞争优势的匹配性，打造出独具竞争力的份额产品。

农夫山泉主品牌具有“天然、健康”的认知优势，凭借主品牌竞争优势向相邻业务扩张，成功打造出东方树叶、茶 π、尖叫、维他命水、水溶 C、农夫果园、气泡水等系列产品，共同壮大主品牌；相比之下，局限于凉茶品类的王老吉则未能将主品牌竞争优势转移到其他品类，陷入衰退不可避免。

招牌产品竞争优势：挖掘招牌产品的延伸机会往往会有意外收货，通过深入洞察目标市场和消费者需求，寻找与招牌产品相关的新的市场机会和产品需求，发掘适合的产品扩展机会打造份额产品更容易。

强生大部分份额产品都是从招牌产品出发打造出来的。1920 年，公司员工厄尔·狄克森因为太太使用菜刀不小心割了一个伤口，替她创造一种随时可用的药膏带，由一小片纱布和特别的涂敷料加上外科用胶带构成，这样整个药带就不会粘在皮肤上。这一发现让“邦迪”成为强

生历史上最畅销的产品，这也是外科敷料、绷带、纱布等招牌产品竞争优势带来的战略成果。

进入相邻业务：份额产品进入相邻业务也是成功的重要途径。强者善于利用竞争优势渗透到相邻行业。例如，家具零售商宜家目前正在伦敦东区建造 1200 幢房屋和住宅。进入相邻业务相比新领域可以大大降低份额产品的战略风险，与其他产品更容易形成战略协同和资源共享，避免产品线延伸产生的主品牌认知模糊。

大众汽车集团曾经在 20 世纪七八十年代盲目跟风进行多元化，经营高端打印机品牌“凯旋鹰”，导致公司在 7 年时间里损失了 25 亿德国马克。戴姆勒 - 奔驰公司曾经在 20 世纪八九十年代立志将自己打造成一个“一体式科技集团”，连续收购了多家与汽车业务不相关的公司，如荷兰飞机制造商福克、德国家电制造商 AEG 以及涡轮机制造商 MTU，但最终均以失败告终。

泰诺作为一种比阿司匹林和布洛芬更为安全的止痛药，泰诺迅速占领了止痛药市场。紧接着，泰诺向治疗过敏和鼻窦、伤寒和流感的药物拓展，并且将它的产品线进行延伸，为儿童、痛经的妇女和关节炎患者生产药物，泰诺充分说明了向邻近品类拓展的带来的增长动力有多强。

预防过度延伸：预防过度延伸而导致主品牌弱化。份额产品进化本质上是一个能力的转移过程，它利用已有竞争优势进一步拓展品类空间，避免产生新的风险投资是首要任务。

1996 年，乔布斯重回苹果的时候，苹果账上现金仅够运转两个月，正是危急存亡之秋时，苹果却拥有非常多的产品线，而产品则早就失去了以往的魅力。1995 年的时候，苹果就已推出了 54 款电脑，在硬件方面，除了电脑外，苹果公司还推出一些自己并不擅长的产品，比如说打印机、显示器乃至 3D 图形卡等。

最不可思议的是苹果还涉足了游戏产品，在 1996 年的时候，苹果和日本万代公司合作生产了款多媒体游戏机，结果遭遇惨败，全世界范围内仅卖出了 4.2 万台。而在软件方面，项目更是种类繁多，数不胜数。乔布斯在重新执掌苹果后，专注于台式机、便携式、消费和专业电子产品才使苹果重新崛起，成为全球最有价值的科技公司之一。

主品牌重新定位：份额产品进化需要企业重新思考其品牌定位是否还具有竞争优势。如果没有竞争优势，主品牌重新定位，升级到能覆盖相邻业务的维度上。确保品牌扩展到新的品类时与顾客的需求和期望相一致，同时保持一致性和连贯性。

迪士尼不重新定位主品牌不会有今天。从动画制作到全球娱乐巨头，迪士尼最初以动画制

作起家，推出了一系列经典的动画电影，如《白雪公主》、《小飞象》和《狮子王》。然而，在经历一段时间的低迷之后，迪士尼意识到仅仅依靠动画制作无法实现持续的增长。因此，公司决定重新定位主品牌，将其发展为一家全球娱乐巨头，拓展到电影制作、主题公园、媒体网络和消费品等领域。

打造份额产品，有可能成为招牌产品或第二招牌

在打造份额产品时，关键在于避免从0-1，在对手已经验证的成果上做进一步的创新和改进。这种进化的过程有可能将份额产品转化为招牌产品或第二招牌。

以索尼的 Walkman 和苹果的 iPod 为例，Walkman 是 20 世纪六七十年代最常用的录音机，但由于体积庞大、不便携，用户的音乐享受受到限制。然而，苹果意识到用户随时随地享受音乐的需求，并推出了 iPod。尽管 iPod 在技术规格和功能上与 Walkman 相似，但苹果成功地围绕用户需求设计了完整的 HSS 商业模式。

苹果的 HSS 商业模式将用户需求放在首位，不仅提供了 iPod 硬件，还结合了 iTunes 软件和 iTunes Store 服务。用户可以通过 iTunes 软件方便地下载和管理音乐，并享受 iTunes Store 提供的持续系统更新和音乐推荐等服务。这种方便性成为 iPod 的主要特点，使得它在短时间内占据了便携音乐播放器市场的主导地位。

类似地，苹果的 iPhone 也是在对已有技术成果的基础上进一步发展而成的招牌产品。iPhone 的设计灵感来自于索尼，语音助手 Siri 基于 SRI 国际研究所的技术开发，Face ID 人脸识别技术源自以色列的 PrimeSense 公司。此外，iPhone 的触摸屏技术最初也是从 LG 和惠普公司购买的专利技术。

另一个例子是苹果的 M1 芯片，它是在已经验证的 ADM 技术基础上的进一步发展。苹果 M1 芯片集成了 CPU、GPU、神经引擎等组件，采用了 5 纳米工艺，拥有强大的性能和节能表现。

总的来说，要将份额产品转化为招牌产品或第二招牌，关键在于在对手已经验证的成果上做进一步的创新和改进，份额产品有可能在市场上获得成功并转化为招牌产品或第二招牌。

3、形象产品战略：从局部展开进化

定义：形象产品战略

形象产品不只是一个产品竞争角色，而是能够影响全局的战略。形象产品往往从局部创造竞争优势，对销量和市场份额贡献不大，但能够在全局让主品牌的进化和企业增长。通过打造形象产品，根据竞争环境变化有可能成为招牌产品或第二招牌产品。

形象产品对全局的战略意义

推动技术、研发持续投入：形象产品的推出鼓励公司在研发上持续投入，展示品牌的创新能力。立得住的高端形象产品对企业研发、设计、生产、营销各方面能力也是一种考验，倒逼企业创新能力升级。

强化主品牌势能：形象产品通常以高质量、高性能或高端设计吸引公众眼球，制定针对性的营销策略，能有效提升品牌的知名度，帮助主品牌建立认知优势。

培养高端顾客：形象产品往往可以吸引不同于常规产品的消费者，例如追求新奇、独特或高品质产品的消费者，从而拓宽主品牌的顾客群体，这样的增长往往只能是形象产品才能做到。

影响行业趋势：形象产品往往代表了品牌在技术和设计上的最新成果。一方面要展示企业在行业内的领先性；另一方面创新性的设计和功能，往往能够引领行业的发展趋势。

引导产品线发展：形象产品可以作为未来产品发展的指引，比如新的设计语言，新的技术应用等，帮助整个产品线的升级和更新从而避免产品线老化。

建立对比优势：形象产品往往是高价格，在高价格对比下，普通人购买其他产品价格就显得不贵了。它的效果取决于顾客的心理感知和对比参考点的选择。比如：在星巴克一瓶矿泉水要 20 元以上，在矿泉水对比之下顾客会认为咖啡并不是很贵，这就是锚定效应。

宝马 M 系、奔驰 AMG、奥迪 RS 是宝马、奔驰、奥迪的经典形象产品。作为德国豪华品牌的形象产品，宝马 M 系、奔驰 AMG、奥迪 RS 具有强大的动力、卓越的操控性能和独特的

外观设计，吸引高端顾客的关注。借助高端顾客影响普通顾客的购买决策，从而带动 20 万左右车型的销量，实现企业增长和主品牌进化。

苹果智能手表中售价几万元的 Apple Watch Edition 是苹果公司的形象产品，Apple Watch Edition 采用 18K 黄金或陶瓷材质，不仅具备智能手表的基本功能，还有健康监测、心电图监测和血氧检测等。通过高售价定位于高端顾客群体，为苹果智能手表的其他产品线提供了品牌溢价和市场认可。

农夫山泉主品牌相比娃哈哈进化要快的多，形象产品功不可没。在打造出瓶装矿泉水后，又根据不同人群和场景推出了缓解焦虑和改善心情的锂水、具有更低矿物质含量的泡茶水、珍稀国家保护动物为主题的天然矿泉水。这些形象产品对农夫山泉品牌的战略意义不仅在于拓宽产品线，而且满足局部高势能人群，进一步让主品牌进化。

形象产品从竞争性人群建立局部竞争优势

形象产品的战略打法要围绕竞争性人群建立局部竞争优势，然后像多米诺骨牌一样逐渐在其他局部人群破圈。竞争性人群包括对手、同行、供应商、行业从业人员、高势能顾客，涉及到商界、政界、明星、技术控、高收入人群等懂行又有权威的人群，对普通人群有着非同寻常的影响力。

在 90 年代，微软通过推广 Windows 操作系统成功地为企业和政府提供定制化的解决方案和服务。微软通过与企业和合作伙伴的合作，建立了强大的用户群体和合作伙伴网络，使 Windows 成为主流操作系统。这一成功策略为微软的企业增长和主品牌的进化打下了坚实的基础。

谷歌在进入中国市场之初，主攻技术人员和科研机构，向他们提供优质的搜索引擎和搜索技术。通过满足这些高势能人群的需求，谷歌吸引了大量用户和关键合作伙伴，建立局部竞争优势推动了主品牌进化和企业增长。

欧美奢侈品品牌往往在早期从皇室和贵族出发，吸引了这些高势能顾客成为其忠实用户和品牌代言人。这些高势能顾客以其独特的社会地位和品味，帮助他们建立了声誉和影响力。他们的口碑传播和社交影响力在市场上起到了关键作用，并为其进一步拓展普通人群提供了机会。

企业需要通过向竞争性人群传播产品信息，赢得他们的认可和背书，从而获得更多的曝光和认知。

(1) 参加相关行业的展览、会议和活动，通过演讲、展示和互动交流，向专业人士介绍产品，建立产品和品牌认知竞争优势。

(2) 通过线下和线上的研讨会，向行业从业者和专家介绍产品的创新点和应用场景，并讨论相关话题。

(3) 与垂直领域的知名博客、论坛、媒体合作，发布有关产品或行业的文章或新闻，吸引专业人士和对行业关注度较高的人群的关注。

(4) 与大学或研究机构合作，进行学术研究或提供教学资源，推广产品的应用场景和技术优势。

(5) 发布行业报告和白皮书，提供产品应用案例和解决方案，引导行业趋势和思考，提高品牌知名度和信誉度。

通过得到竞争性人群的认可，形象产品可以快速在市场上建立知名度和品牌影响力。形象产品的定位应该从高品质、高势能顾客、高价格、高科技、高端场景和渠道等方面出发，随着形象产品的成功将其转化为全局竞争优势，推动主品牌的进化和企业增长。

运用形象产品进行战略防守

形象产品还可以帮助主品牌进行战略防守，运用形象产品进行战略防守是企业面临竞争挑战时的一种有效策略。通过制定研发战略，企业可以在保证品质的前提下，通过不同定价策略来满足市场的不同需求，并扩展市场份额。比如：智能手表领域，苹果卖的最好的智能手表是高端产品，而中端产品少于低端产品。企业在高端领域进行防守，可以运用形象产品。

卡尔迈耶占据全球经编机 76% 的市场份额，拥有绝对统治地位，在过去几年里，卡尔迈耶在高端市场面临低价市场的挑战，特别是在增量市场，如同普茨迈斯特当年面临的情况一样。但是，卡尔迈耶制定了研发战略如下：在保证同等品质情况下，标准机械成本降低 25%，高端机械在保持相同价格情况下品质提升 25%，这种组合让卡尔迈耶在低端和高端市场都得到大幅

扩展，卡尔迈耶在中国、越南等新兴增量市场，凭借全新产品组合和现代化工厂，重新夺回了原本的市场份额，成功避免衰退，回归增长，没有成为“下一个普茨迈斯特”。

从形象产品出发，是打造招牌产品或第二招牌的战略路径

通过打造形象产品，根据竞争环境变化有可能成为招牌产品或第二招牌产品。形象产品往往是高品质、高势能顾客、高价格、高科技、高端场景和渠道，让主品牌处于势能高地。从高端往下触达普通人群，往往能打造出招牌产品或第二招牌，让主品牌进化和企业大幅增长。

2006年，特斯拉正式对外公布了电动车计划，并举行了一场引人注目的发布活动。这次活动吸引了众多社会名流和硅谷精英的参与，包括著名影星施瓦辛格、前迪士尼 CEO 迈克尔艾斯纳以及谷歌联合创始人拉里佩奇、谢尔盖布林等。此外，特斯拉还吸引了一些知名科技精英成为其早期超级用户，包括 Facebook 前移动 / 增长副总裁 Chamath Palihapitiya、Uber 天使投资人 Jason Calacanis、谷歌搜索引擎研发者 Sergey Brin 等。

这些早期超级用户的参与，不仅为特斯拉带来了第一桶金，更是为特斯拉创造招牌产品打造了坚实的基础。特斯拉他们先推出高价值的电动跑车 Roadster，能够吸引这些科技精英和高势能顾客，通过这些高势能顾客的认识和宣传，特斯拉建立了局部认知优势和品牌形象。随后，特斯拉利用资金和资源，不断研发更便宜的车型，以吸引更多广泛的消费者群体。

特斯拉随后推出了 Model X、Model S 巩固认知，让 Model 3 和 Model Y 成为招牌产品。进入到 2023 年特斯拉甚至要推出 Model Q 等 10-15 万的车型。对比理想汽车成为替代 BBA 的豪华品牌，特斯拉可以说从没有一天真正站稳豪华品牌。真实意图是通过先造高端车型，再用局部认知优势影响普通顾客，实现企业的增长和主品牌的进化才是其真实目的。

伊利的金典有机奶最开始以形象产品的角色上市，用来应对蒙牛特仑苏这一局部的高端奶市场竞争。在高端奶市场竞争格局趋于稳定后，金典有机奶也随之转化为伊利的第二招牌产品之一。吉利最初的招牌产品是超蓝剃须刀，形象产品是锋速 3，经过一段时间的发展，锋速 3 成为吉利主要的招牌产品。

通过打造形象产品，企业可以利用高品质、高价格、高科技、高势能顾客、高端场景和渠道等从竞争性人群出发，使主品牌处于势能高地，去影响了普通消费者的购买决策和品牌偏好，

从而为打造招牌产品或第二招牌产品奠定基础，这是主品牌进化和企业增长的有效战略路径。

4、种子产品战略：从未来趋势展开进化

定义：种子产品战略

种子产品处于许战海矩阵外线竞争，种子产品不只是产品竞争角色，而是种子产品战略。种子产品战略就是我们经常说的“第二曲线”或“第二引擎”。“第二曲线/引擎”与“第二招牌”有着本质不同，“第二曲线/引擎”是未来趋势不能急于拿到战略成果，“第二招牌”是让确定趋势成为企业招牌产品或业务，坚定取得战略成果。

汉能没能分清“第二曲线/引擎”和“第二招牌”的区别，急于拿到战略成果，是一个惨烈的失败教训。汉能以发电站起家，从2010年起开始投资太阳能领域，在晶硅大行其道之时，耗资500亿赌博式选择CIGS太阳能薄膜技术。而隆基绿能等光伏企业大多数都以晶硅为太阳能材料，汉能创始人李河君却毅然选择了属于未来趋势的CIGS薄膜路线。

CIGS薄膜路线对于光伏太阳能行业来说是未来的趋势，但是要取得战略成果，隆基绿能的单晶硅路线是已经被验证过的。与隆基绿能等主流晶硅技术路线不同，汉能及李河君一直坚持薄膜光伏路线。薄膜路线的优点是柔性化、利用场景更灵活，但在市场成熟度和成本上远逊于晶硅路线。

汉能依据代表未来趋势的“第二曲线/引擎”制定战略急于拿到战略成果，显然是错误的。汉能从一开始就知道薄膜行业的艰难性，以为两三百亿的投资就可以，没想到行业培育期太长，需要的投资太多。狂投500亿，2020年因为拖欠租金汉能总部被拆，3家汉能公司债权拟全额转让，汉能最终走向了败局。

“第二曲线”或者“第二引擎”的战略成果不是立竿见影，代表了更长远、更持久的布局。“第二招牌”战略代表成为企业招牌产品或业务，能够取得战略成果。我们在制定战略的过程中要分清，只关注当下是错的，只关注未来同样也是错的。依靠“第二曲线”或者“第二引擎”急于拿到战略成果，对于中国企业发展贻害无穷。所以，把“第二曲线”或者“第二引擎”称之为种子产品战略更为贴切。

理解种子产品战略的本质，首先正确区分“第二曲线/引擎”和“第二招牌”的差异，以及在战略制定过程中注重长期考虑，这些都是成功实施种子产品战略的关键因素。

种子产品战略代表了企业对未来发展趋势的把握和积极探索，不急于拿到战略成果。不急才有战略，这种战略投资需要企业有长远的眼光和耐心，并在发展过程中辩证式灵活调整战略。成功的种子产品，可能会成为企业未来发展的重要曲线或引擎，推动企业增长和主品牌的进化。

家乐浓汤宝是从种子产品战略打造出来的品牌。1994 年家乐在中国推出鸡粉，使其成为最早进入中国市场的国际调味品品牌。2007 年家乐又推出浓汤宝产品，但这个诞生于 1860 年德国的品牌在中国难以适应市场。无论是食材、调味品的选择，还是烹饪习惯的养成，消费者需要渐进式的教育。另一方面，在均衡膳食之上，顾客更注重家的味道。

但家乐把浓汤宝当成未来趋势，不急于拿到战略成果。尽管家乐浓汤宝在货架上销售缓慢，甚至出现了过期产品的情况，但家乐决定坚持种子产品战略，从长期发展看待这个产品。他们不仅通过广告宣传提高产品知名度，还采取了积极的售后服务，包括免费更换过期产品等，以保证产品质量和消费者的满意度。经过种子期的辛勤耕耘，逐渐在中国市场迎来了增长，成为我们熟知的品牌，家乐主品牌得到了进化，企业随之带来了增长。

东方树叶同样是通过种子产品战略 10 年才熬出来的一个产品品牌。1997 年，三得利携招牌乌龙茶进入中国；随后，统一茶里王 2004 年打入大陆市场。东方树叶上市的 2011 年前后，正值无糖茶饮的发展初期，头部饮料品牌纷纷做起品类扩展，无糖茶饮迎来一波小高潮：可口可乐原叶茶 2010 年上市，天喔无糖茶 2011 年上市、康师傅本味茶庄 2012 年上市……

然而，在当时的市场环境中，饮品市场一直以含糖茶饮为主导。消费者并不太接受天然原味的无糖茶饮，东方树叶还被评为 5 款最难喝的饮料之一。在东方树叶上市的同一年，茶里王品牌退出了中国大陆市场。此后，天喔无糖茶、康师傅本味茶庄、可口可乐原叶茶等品牌也逐渐淡出了公众视野。风云善变的市場，超前一步，是领先；超前两步，可能就是身先士卒。走着走着，同行都没了。东方树叶成了这里面唯一一款“不赚钱，但一直没有被砍掉的超前意识的产品。

但随着 2019 年无糖饮料的浪潮，东方树叶终于迎来了增长。东方树叶顺势成为该细分市场的头部品牌。农夫山泉在 2022 年中报中提到，东方树叶过去十二个月的增长水平远超茶饮料市场整体增速，增速接近 70%，增长速度超过水业务。据公司内部人士透露，早在产品诞生之初，

农夫山泉就预判东方树叶会在 10 年后迎来爆发式增长，因此东方树叶一直被称为“未来的饮料”。农夫山泉通过种子产品战略和独到的趋势判断、先进的制茶工艺和长期的耐心与信心，支撑起了东方树叶今天的业绩。

巴黎水在中国的发展，同样离不开雀巢的种子产品战略。巴黎水在 1980 年进入中国，是最早进入国内的气泡水品牌。在将近 40 年里只有高端才能生存，但随着无糖饮料的兴起，巴黎水的销量自然迎来了一波爆发。巴黎水从 2017 年入驻电商平台后，连续两年保持销量同比 800% 的增长，2017-2018 年，其他电商平台巴黎水也是连续 2 年销量破亿。

种子产品战略面对的情况包括：新市场不成熟，无法接受产品；或者产品价格过高，市场无法接受；或者没有企业考虑这个新市场。但无疑新趋势都代表了该行业尚未开发的增长潜力，在运用种子产品战略中要把握住成功的关键因素。

种子产品战略成功的关键

长远战略眼光：种子产品战略需要企业具备长远的眼光，了解未来的市场趋势，包括消费者需求、竞争格局和技术革新等进行深入的研究和洞察。在未来趋势中做出判断来投入资源，以便在合适的时机推出种子产品。长远眼光要学习 3M，3M 在创业初期开始制造砂纸，艰难到第二任总裁在任期的头 11 年里根本没有领过薪水。

长期增量市场：种子产品战略一定要处于增量市场，需要企业在研发、生产、营销和推广等方面进行适当的资源投入。这可能包括资金、人力资源、技术和市场渗透等方面的支持，以确保种子产品能够成功发展并吸引消费者的关注。

五大竞争协同：种子产品的发展可能并不一帆风顺，所以保持五大竞争协同提升种子产品成功率，竞争协同、认知协同、资源协同、技术协同、渠道协同，五大协同之中要有三个是协同的，具有协同关系才能减少资源的投入及种子产品成功率。

专注和耐心：种子产品的发展需要企业的专注和耐心，不急才有战略。初期可能面临挑战和困难，但企业需要坚持推广产品，通过产品定位的调整、市场推广策略的变更等。适应市场的变化和消费者的需求，种子产品有望取得成功，并成为企业增长和主品牌进化的重要引擎。

成为第二招牌产品：种子产品立足后，可以积累品牌势能，通过精心策划的市场推广和专注耕耘，种子产品能够逐渐赢得消费者的认可和信任，种子产品可以成为火苗产品，火苗产品进一步发展成为第二招牌产品。成功打造第二招牌才能真正为企业带来增长。

亚马逊的云业务 AWS 在早期是一个种子产品战略。亚马逊在 2006 年推出了 AWS，当时它是全球首个大规模商用云计算平台。尽管在初期，AWS 并未立即带来显著的收益增长，但亚马逊的决策却完全符合其长期战略方向。亚马逊作为一家主要以电子商务为主的企业，决定进军云服务市场是基于其技术优势和资源能力的考量。亚马逊在构建自身电子商务平台时，积累了庞大的基础设施和技术能力，这使得其能够将这些资源重新利用于云服务领域。同理，阿里云团队隐忍近 10 年取得战略成果，也是种子产品战略的成功。

有时候，某些业务或产品确实存在越做越难、越做越小、越做越不可持续的趋势。在这种情况下，企业可以将其视为一个现金流业务，并将其纳入短期战术层面的考虑。不再大力投入资源和精力来扩展或改进它，现金流一旦停止就砍掉他。这样的决策可以帮助企业更好地管理和优化现有业务，并将更多的资源和关注点放在具有更大发展潜力和可持续性的领域。

从未来的角度来看决策可以提供更明确的指导，但仍需综合考虑多个因素，包括企业自身的资源和能力，以及市场和行业的趋势与变化。种子产品战略需要企业有长远的眼光、在增量市场资源投入、竞争协同、专注耐心。通过正确的战略决策和执行，种子产品战略有望成为企业未来发展的重要曲线或引擎，推动企业增长和主品牌的进化。

5、第二招牌战略：从确定趋势展开进化

第二招牌处于许战海矩阵外线竞争，第二招牌不仅是产品竞争角色，而且是第二招牌战略。“第二招牌”与“第二曲线”或“第二引擎”有着本质不同。“第二曲线”或“第二引擎”是种子产品战略，不能急于拿到战略成果，“第二招牌”要坚定地取得战略成果。一个是未来趋势，一个是确定趋势；一个是不急于求成，一个是追求竞争效率。拿到战略成果才能打破原有业务瓶颈和依赖，实现下一阶段大规模结构性增长，让主品牌进化。

定义：第二招牌战略

第二招牌战略是企业成功打造招牌产品后，预见主营业务的战略瓶颈，为了应对竞争环境变化和结构性增长压力，在主流化确定趋势中创造竞争优势并取得战略成果，带动主品牌进化，企业进入下一阶段结构性增长的一种战略。一切以取得战略成果为导向，一切以战略成果为导向，一切以战略成果为导向，这是任何企业和组织不变的法则。

第二招牌战略的核心是在确定性、长期性、全局性的趋势中创造主品牌竞争优势，拿到战略成果，在当下和未来的竞争环境变化中占据领先地位，让主品牌进化，为企业带来结构性增长。只有在主营业务到达瓶颈前开始布局第二招牌，品牌才有足够资源承受第二招牌投入期的沉没成本，若等到主营业务到达巅峰甚至呈现下滑趋势，才开始投入第二招牌，将举步艰难。

第二招牌战略原则

（1）从确定性趋势出发

为了取得战略成果，第二招牌战略不要找风口，要把握确定性趋势，去静静地观察这个行业趋势的确定性、长期性、全局性。趋势是一种缓慢的、持续的成长，趋势来源于一种全新消费观念的形成和普及，新趋势、新技术、新品牌、新场景、新渠道、新品类、新对手，持续观察新的发展过程，把握正确时机制定第二招牌战略。

比如：在过去城市 SUV 发展过程中，美国城市 SUV 市场持续增长，1994 年，丰田打造出了第一台城市 SUV 取得成功。1995 年后在欧洲市场，城市 SUV 被宝马、保时捷等品牌验证，随后 2002 年长城汽车以城市 SUV 作为皮卡之外的“第二招牌”业务在中国市场取得战略成果。

长城打造城市 SUV 的时机，把握住了确定性、长期性、全局性趋势。第二招牌战略要把握的趋势，一定要警惕冲到一个高爆点，达到百分之几百的增长，但再过两年就没了的情况。只有把握住确定性、长期性、全局性趋势，你才能把握住一个可持续进化的赛道，让主品牌进化和企业结构性增长。

（2）评估增量市场

进行详细的市场调研和分析，了解潜在的增量市场。探索市场的需求、竞争格局、消费者

行为和趋势等因素，以确定增量市场的潜力大小。从多维度衡量竞争机会，避免销售思维和机会主义落入风口的陷阱，从而确保第二招牌处于增量市场。

中国的 P2P 网贷行业曾经被认为是巨大的增量市场，吸引了大量投资和竞争者。然而，由于监管政策的调整和行业乱象的暴露，许多 P2P 平台遭遇问题，投资者遭受损失。这表明在追逐所谓的增量市场时，没有充分考虑监管环境、行业风险和商业可行性，容易陷入风险和衰退。

在中国，共享单车企业如摩拜、ofo 等迅速崛起，投资者热衷于投资这个看似具有巨大潜力的市场。然而，随着市场饱和和资金问题的出现，许多共享单车企业陷入衰退，甚至倒闭。这是因为没有充分明确增量市场，只是盲目跟风，没有考虑到市场的可持续发展和商业模式的可行性。

（3）避免过早放弃或者过早 All in 新业务

打造第二招牌时，企业逐步验证市场潜力、平衡资源分配、渐进式增长、保持灵活性和敏捷性以及强化组织能力等都需要时间，避免过早 All in 新业务或过早放弃。

今麦郎凉白开以其独特的“熟水”概念开创了第二招牌。但 2015 年上市售出 500 万箱，直到 2017 年 2.5 亿开始增长，销售额逐年攀升。这时今麦郎才发力新业务，倾斜公司资源，投入 4 个亿为凉白开打广告。很显然，如果过早 All in 无异于战术赌博，让子弹飞一会很重要。

评估新业务的潜力和可行性。这有助于减少风险，并为进一步扩大投入做好准备。不宜过早将所有资源投入新业务，而是在现有主营业务和新业务之间适当分配资源。通常第二招牌是新业务资源分配 30% 以下，但在科技行业有时候要高达 70% 以上，这需要按照实际情况分析。企业需要强化组织能力和资源配置，包括培养专业人才、建立适应新业务需求的团队和流程，并确保组织具备应对变化和发展的能力。

（4）五大协同

第二招牌五大协同非常重要。竞争协同来避免被行业边缘化；渠道协同以提高市场覆盖和销售效率；资源协同合理配置资源以提高运营效率；技术协同利用企业的技术能力推动应用和共享；趋势协同紧跟市场趋势和消费者需求变化，确保与市场需求保持一致。

拿今麦郎来举例，今麦郎凉白开是其第二招牌，在 2022 年销售额突破 30 亿。凭借这一成绩，

今麦郎成功奠定了“熟水赛道领跑者”的地位，凉白开五大竞争协同让其更容易成功。

竞争协同：竞争对手康师傅和统一企业饮品业务的营业额高过面品。

趋势协同：瓶装水行业处于高速增长期。

渠道协同：今麦郎四合一渠道。

技术协同：今麦郎饮品业务技术大量吸收统一的战略成果。

资源协同：通过 1 元水积累的物力、财力、人力等各种资源。

（5）坚定取得战略成果的决心

打造种子产品不急于战略成果，第二招牌要有坚定取得战略成果的决心，决心就是竞争效率。充分意识到变革的重要性，第二招牌有时候属于创造竞争优势，需要在主品牌没有涉及的领域寻求结构性增长，决心带来的竞争效率变得极其重要。

强生在进入婴儿爽身粉时，并无消费品经验；马里奥特进入旅馆业时毫无背景；惠普在 20 世纪 60 年代推出第一台电脑产品时，完全没有电脑业务专长；迪斯尼在开创迪士尼乐园时，对游乐主题公园业务完全不了解；IBM 跨入电脑工业时，在电子工业上毫无经验；波音制造波音 707 时，几乎没有任何民航客机经验；苹果在跨入手机领域，也没有任何专业经验。

（6）找到扩展性强的竞争优势

在全局中找到一个扩展性强的竞争优势非常重要，包括借助主品牌、第一招牌竞争优势、技术领先、供应链效率、市场份额和客户关系等方面的优势。从主品牌的全局竞争优势出发，企业可以利用已有的品牌资产、资源和市场地位，找到扩展性强的竞争优势，从而实现第二招牌的成功发展，并为企业增长和进一步扩大市场份额打下坚实的基础。

一个典型的例子是苹果公司通过利用主品牌竞争优势成功打造 iPad 作为第二招牌产品。苹果作为全球知名的科技品牌，拥有广泛的品牌认知度和忠诚的用户群体。借助 iPhone 的成功，苹果建立了先进的 iOS 操作系统和 Apple Store 应用商店，为 iPad 的推出提供了强大的技术支持和生态系统。

此外，苹果在供应链和市场渠道方面的高效运作也为 iPad 的成功发展做出了贡献。苹果通

过全球范围内的供应链网络，确保了 iPad 产品的高质量和稳定供应。同时，苹果利用已有的零售渠道和广告宣传，快速将 iPad 推向市场，并扩大了产品的曝光度和销售推动。苹果这样的竞争优势覆盖性、拓展性极强，在此基础上又生产了 Apple 智能手表、Apple 耳机等第二招牌。

（7）从相邻业务出发

从相邻业务出发是一种常见的策略。发展与招牌产品等主营业务相邻的业务，有约一半的企业属于此类“第二招牌”。技术迭代加快、业务边界融合，以及不断涌现的新竞争方式，让企业有机会以全新的方式重新发挥主营业务的作用和潜力，更容易拿到战略成果。

例如：百度以搜索引擎起家，通过从相邻业务出发打造了第二招牌产品百度地图。通过整合百度在搜索、人工智能和大数据方面的技术优势，百度地图成为中国用户最广泛使用的导航应用之一，并为百度在移动互联网领域的发展提供了新的增长点。

通过发展与主营业务相邻的业务，企业可以利用已有的资源、技术和品牌优势，降低准入门槛，更容易地为企业提供更多的机会去探索新的业务领域。通过与招牌产品相关或互补的业务，企业可以进一步扩大顾客群体、市场份额、增加利润收入，并为企业增长和主品牌进化带来契机。

（8）在“第二招牌”产品定义之前，就要引入竞争定位

产品在定义阶段，就要引入定位，第二招牌产品同样如此。企业在市场中明确定义第二招牌的竞争优势，它为产品开发提供了明确的方向和目标。通过引入竞争定位，企业可以针对特定的竞争对手或市场需求，找到产品的差异化点，从而在市场中脱颖而出，这种定位可以让企业回归增长和主品牌进化更有保障。

比如：很多汽车品牌从竞争对手出发，瞄准强势的竞争对手，进行某个产品的平替竞争，赢得一时销量，但红利是否能转化为战略成果，仍存很多未知。丰田在打造第二招牌兰泽酷路泽时，就是在创建之初引入竞争定位，定位是军方需要一辆性能优越可以在山川河流通过性强的军车。有了这样的定位再去寻找平替车型进行开发。JEEP 以越野著称，所以旗下的威利斯 MB 车型成为平替战略的对象。定位清晰、平替准确，丰田把兰泽酷路泽打造成为了经典的越野车。

（9）第二招牌要组建新团队

在打造第二招牌时，组建新团队很重要。这可以提供新鲜的视角和创新思维，提高整体成功率，腾讯的微信就是如此。在推出微信前，小米米聊进度要比腾讯快，虽然 QQ 团队打造微信看起来很稳，但为了降低风险，腾讯安排了三个团队同时开发微信，包括 QQ 团队、成都团队和广州张小龙邮箱团队。这种新团队、多团队合作的方式为腾讯取得整体成功提供了机会。这种方法使得腾讯在微信的竞争中脱颖而出，展现出了组建新团队的优势。

虽然不一定采用多团队赛马机制，但组建新团队是必要的。安慕希、洽洽小黄袋、今麦郎等也是通过组建新团队来打造第二招牌，并取得了成功。微软为应对亚马逊云的威胁，还拆散了 Windows 团队来成立新团队打造第二招牌 Azure。李宁推出中国李宁第二招牌也是组建新团队去运作。因此，组建新团队是打造第二招牌的一个关键竞争动作，这是第二招牌成功的保障。

第二招牌打造方法

（1）从招牌产品出发：敢于自我革新

自我革新是公司向前冲刺的力量。敢于向自己招牌产品挑战，很少人能做到，当企业有了招牌产品往往意味着稳定的利润，更新换代招牌产品往往意味着走出了舒适区。有时候，第二招牌本身就是对招牌产品的更新迭代，如果你不更新迭代，竞争对手就会帮你颠覆。企业通过更新换代招牌产品来满足同一批客户的相似需求，取得“第二招牌”的连续成功。这类“第二招牌”适合面临着颠覆性竞争者较多的行业，往往对企业招牌产品产生威胁。

在汽车市场新能源崛起，有的企业增长了，有的企业衰退了，不敢对自己的招牌产品下手是一个重要原因。以为自己明白了，其实是自我；以为自己赢了，其实输了。可口可乐有糖碳酸饮料能大幅增加购买频率，然而，随着消费者对无糖健康认知的增加，可口可乐也需要推出多种无糖、低糖和健康饮料向自己挑战，怕失去招牌产品的市场份额，往往会失去的更多。

（2）从份额产品出发：在对手成果上更进一步

从份额产品打造第二招牌，通过在对手验证成果上更进一步，往往更容易拿到战略成果。份额产品是竞争对手都有且销量不错的产品，可为企业获取市场份额，通常作用于成熟市场。

同时从份额产品打造第二招牌也可以防止企业处于失去主流市场、被边缘化的竞争风险。

强生甚至通过一个赠品开创第二招牌，值得称道。1890年，强生还是以供应抗菌纱布和医疗药膏为主业。公司曾收到一位医生的来信，抱怨病人用了某些医疗药膏后皮肤感觉不适。公司的研究主管弗烈德·吉尔默很快回应，寄出一包用在皮肤上可以让人舒服的意大利滑石粉，公司惊奇地发现，顾客很快开始直接要求增购滑石粉。强生为适应这种需求，另外制造了一种叫做“强生婴儿爽身粉”的产品，成为世界各地家喻户晓的基本家庭用品，一度占强生公司营业收入的44%。

光明乳业在乳业市场面对蒙牛和伊利强大的竞争对手，决定在常温奶市场上寻求突破，推出了莫斯利安常温酸奶，这一举创拯救了整个中国乳业。在这之前保质期短一直是中国乳业的难题，光明推出巴氏杀菌技术的常温酸奶保质期可以达到6个月。莫斯利安以保加利亚长寿村的传奇故事为主题，迅速在局部市场上取得了成功，成为光明乳业的重要支柱。

然而，伊利利用其强大的主品牌、渠道、供应链和营销等竞争优势，2013年相继推出了纯甄和安慕希等竞争产品，迅速在全国抢占市场份额，成功打造第二招牌。2014年，安慕希迅速抢占市场份额，全年销售额约7亿元；2017年，安慕希年销售额突破百亿元；2019年，大单品安慕希突破200亿元，至今安慕希都在稳健增长。

（3）从形象产品出发：抓住消费升级趋势

从形象产品打造第二招牌，往往出现在消费趋势升级的行业。耐克的Air Jordan系列篮球鞋和华为的Mate系列手机均是如此，通过独特的产品定位，为主品牌的进化和企业增长做出重要贡献。

这些产品在推广和合作方面借助名人大咖的影响力，树立了高端、豪华的形象，影响了普通消费者的购买决策和品牌偏好。通过打造形象产品，企业能够利用高品质、高价格、高科技等特点影响竞争性人群，并为主品牌创造势能和影响力，从而推动企业的增长，这是一条有效的战略路径。

Pebble是智能手表市场的鼻祖型企业，开发产品要比苹果早了两年左右。该公司主要通过Kickstarter等平台对新产品发起众筹，Pebble和苹果手表不同，这家公司主要定位于中低端价格略微便宜的智能手表，从公司诞生一共销售了100多万块手表。

苹果通过形象产品出发打造第二招牌，发布售价几万元的 Apple Watch Edition 智能手表，采用 18K 黄金或陶瓷材质，不仅具备智能手表的基本功能，还有健康监测、心电图监测和血氧检测等。通过高售价定位于高端顾客群体，为苹果智能手表的其他产品线提供了品牌溢价和市场认可。苹果强烈推动了全球智能手表市场的平均销售价格上升，尤其是在 >400 美元的价格段，零售价在 400 美元以上的智能手表销量同比增长 129%。苹果 Apple Watch 在 2022 年占所有智能手表出货量的 34.1%，占全球整个市场收入的 60%。

（4）从火苗产品出发：外线竞争收获的季节

外线竞争中，火苗产品是种子产品与第二招牌的“中间态”，能走出种子期往往意味着该产品有望成为企业的第二招牌。火苗产品经过种子期的孵化已经形成一定种子用户，具备一定的市场份额。因此，在此基础上发展火苗产品，也是企业打造第二招牌的战略途径。

亚马逊的云业务 AWS 在早期可以被视为种子产品，并未立即带来显著的收益增长。但随着推出云计算的各种服务，如计算能力、存储空间和数据库等。这种举措为企业提供了更便捷、灵活和经济高效的 IT 基础设施，让它们能够专注于核心业务而无需投入大量资金和资源来构建自己的基础设施。AWS 的成功让 AWS 在云服务市场的份额和收入逐年增长，成为亚马逊整体业务中的火苗产品。

成为火苗产品后，亚马逊在西雅图构建了一个庞大的企业生态圈，这家企业异常之大，几乎把西雅图所有优秀的人才都吸引过来。借此 AWS 互联网云服务成为亚马逊第二招牌，也成为支撑亚马逊高市值最重要的业务。全世界 42% 的企业云服务都由亚马逊提供，这是非常惊人的。

（5）从竞争协同出发：行业变革不得不发

当行业领导者已经打造出第二招牌产品，对企业产生竞争压力，这时已经到了不得不发的时刻。在对手已经验证的战略成果上相比战略无人区要容易的多。从竞争协同打造第二招牌，意味着生死时刻，不能与行业或产业竞争协同，边缘化将不可避免。白象现在饮品业务没有与行业竞争协同，远远落后于今麦郎、康师傅、统一使其处于行业竞争边缘化。

微软通过推出 Azure 云服务来打造第二招牌。尽管当时微软的主要收入来自 Windows 和 Office，但面对亚马逊 AWS 的竞争，微软决定投资并推出 Azure 云服务。这个决策为微软带来了强劲的增长，并在云计算领域与 AWS 展开竞争，成为全球领先的云服务提供商。

微软并且决定解散 Windows 部门，微软的核心业务是操作系统，解散 Windows 部门意味着全力应对亚马逊 AWS 的竞争。2008 年微软公布 Windows Azure，如今 Azure IaaS、Azure PaaS 以及 Office 365 正是第二招牌的产物。当时微软 CEO Steve Ballmer 表示坚定反对，当时微软高达八成收入依靠 Windows 与 Office，他担心严重挤压微软固有优势。

然而，微软云 Azure 推出帮助 Windows 和 Office 增强了老客户的黏性，给企业带来强劲增长。Surface、X-Box 扮演着和 iPod 同样的角色给企业带来年轻化活力，当 IBM、戴尔、思科、Oracle 和 SAP 都在为增长苦恼时，微软市值却高达 2 万亿美元，老对手甲骨文、SAP、Adobe 被微软远远甩开，甚至全球软件公司市值总和一度都比不过微软一家公司。

（6）从并购吸纳技术出发：吸收势能为我所用

宝马在 SUV 市场的成功，通过并购吸纳技术打造第二招牌，更容易拿到战略成果。长达半个多世纪以来，宝马一直专注于轿车领域，直到 1991 年才考虑进军 SUV 市场，受美国 SUV 热潮的影响。然而，对于从未涉足 SUV 领域的宝马来说，凭借自身力量在这个领域站稳脚跟是非常困难的。面对这个现实，宝马果断选择了通过并购来获取所需技术的道路。在 1991 年和 1994 年，宝马分别收购了加利福尼亚的 Designworks 设计公司和罗孚汽车公司。通过借助罗孚旗下的路虎品牌，宝马开启了 BMW X 系列的生产。

拥有家里的路虎作为 SUV 传家宝，宝马在这个领域的发展得心应手。1996 年，克里斯托弗·查普曼与克里斯·班戈共同完成了第一代 X5 的造型设计。新车的整体外观和两段式尾门等设计都带有不少揽胜的影子。与此同时，宝马实现了 X5、揽胜和 5 系之间的技术和零部件共享，为产品提供了更高的品质和性能。

值得一提的是，宝马在路虎的基础上进一步提升了 X5 的性能。X5 的四驱系统采用了 38:62 的固定扭矩分配，完美传承了宝马的后驱特性。相较于路虎，X5 在保持不错的越野性能的同时，更加强调操控性和舒适性，展现出宝马独特的特点。

（7）从收购出发：从 10000-10001

通过收购打造第二招牌更容易拿到战略成果。可以快速获取先进技术、专业团队和市场份额，从而加速企业的发展。对于公司来说，收购是一种战略手段，可以帮助其进入新领域、扩大产品线、提升竞争力。通过吸纳外部资源，企业打造第二招牌从 10000-10001，从而让主品

牌进化。

Facebook 通过收购 Instagram 和 WhatsApp, Facebook 成功进入了图片分享和即时通讯领域, 拥有了强大的第二招牌产品。这些收购不仅扩大了 Facebook 的用户基础和全球影响力, 也提供了更多的业务增长机会, 并让 Facebook 主品牌得到进化。

(8) 从跨界合作出发：站在巨人的肩膀上

华为与徕卡合作打造了华为 P 系列和 Mate 系列的摄影系统, 这可以被认为是华为与徕卡合作打造的第二招牌产品。华为与徕卡的合作始于 2016 年, 他们共同开发了华为 P9 智能手机, 该手机配备了由徕卡设计的双摄像头系统。这一合作在市场上引起了广泛的关注, 并得到了用户的高度赞誉。随后, 华为继续在其 P 系列和 Mate 系列手机中采用徕卡摄影系统, 并不断进行技术创新和合作深化。

华为 P 系列和 Mate 系列的手机凭借出色的摄影性能和徕卡品牌的加持, 成为了市场上备受瞩目的高端手机之一。徕卡的摄影技术和品牌认可为华为的手机带来了更高的影像品质和专业性, 使用户能够拍摄出更优质、更艺术的照片和视频。通过与徕卡的合作, 华为在摄影领域取得了显著的突破, 并在市场上建立了强大的品牌形象。这种跨界合作为华为带来了更大的市场份额和用户忠诚度, 同时也巩固了徕卡在手机摄影领域的地位。

(9) 进军全新业务领域：迎着时代变革

在跨界竞争越来越模糊的时代, 意味着不进则退, 企业选择开创与招牌产品或业务无关的全新“第二招牌”, 通过进军新业务领域, 并为新业务提供规模化支持成为一种常态。苹果推出 iPod 和 iPhone 都是通过进入全新领域来打造第二招牌。

通威集团从农业到工业双轮驱动, 也是进军全新业务领域打造出第二招牌业务。从农牧行业起家, 如今在高纯晶硅环节, 通威国内市场份额已接近 30%。同时通威是全球领先的水产饲料生产企业, 年饲料生产能力超 1000 万吨。在光伏行业, 通威拥有高纯晶硅产能 23 万吨 / 年, 太阳能电池片产能超过 50GW, 在这两个环节都做到了世界第一。市值最高超 3000 亿元, 品牌价值突破 1600 亿元, 位列 2022《中国 500 最具价值品牌》50 强, 蝉联全球水产和光伏两大行业第一。

主品牌重新定位

第二招牌不仅要在定义前对产品进行竞争定位，同时要在打造第二招牌时，评估主品牌是否需要重新定位。耐克早期以专业运动鞋著称，1976年-1983年，耐克通过聚焦运动鞋销售额年增长80%，但是之后的1983年-1987年运动鞋业务被锐步反超，陷入缓慢增长甚至零增长。1987年起，耐克放弃聚焦运动鞋的想法，重新定位主品牌推出Just do it战略口号强调运动精神，同时业务也发生重大转变，从运动鞋业务出发，进入运动服、内衣、休闲套装、连衣裙、儿童服装、运动装备等多个领域，再次实现强劲结构性增长，主品牌大大进化。

唯品会也曾主品牌重新定位避免衰退。唯品会定位于高端奢侈品市场，却因受众群体规模较小、无法满足奢侈品实体购物体验等原因发展迟缓，市场嗅觉敏感的沈亚立刻决定将公司的战略进行调整，转向大众消费品市场，并迅速向二、三线城市庞大的购买力需求蔓延。主品牌重新定位的成功使唯品会运用短短的4个月时间，便渡过创业初期的荆棘期，回到快速发展的正轨。

所以，在打造出发第二招牌后，企业要重新审视一下主品牌定位是否能建立竞争优势，否则要进行主品牌重新定位。进行重新定位的目的，要在主品牌竞争方向下寻找有利于自己而不利于竞争对手的位置。找到这个位置建立竞争优势，避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

如何检验第二招牌战略成果

盲目打造新产品不等于第二招牌，开创新品类进入狭窄赛道不等于第二招牌，多元化无序扩张不等于第二招牌，第二曲线/引擎不等于第二招牌，只有面对新趋势、新技术、新品牌、新场景、新渠道、新品类、新对手，拿到战略成果才是第二招牌。拿到战略成果才能让企业避免衰退，创造结构性增长，主品牌进化。

财务价值：第二招牌往往会成为新的财务风向标，创造结构性增长，通常是主营业务之外的重要利润来源，财务是衡量其商业价值和贡献的重要指标。评估第二招牌战略成果通过占据市场份额所取得的销售额和利润率，来反映在竞争环境中的地位和竞争力。财务价值有时候也体现在带动其他业务增长，比如：洽洽坚果业务的的增长带动了瓜子主营业务的增长，这种增长是具有全局的结构性增长。

认知价值：第二招牌作用除了市场份额之外，还应具有很高的知名度和声誉，并且在消费者心目中具有独特的地位，只有这样才能活化主品牌和拉新、增频、留客。通过市场调研、客户反馈和口碑评价等方式，了解市场对第二招牌建立了何种认知优势，从而评估战略成果。比如：中国李宁作为李宁主品牌的第二招牌，不仅带来了财务价值，而且让李宁品牌年轻化，成为运动潮牌，具有很高的认知价值。

竞争价值：对比竞争对手的表现和市场地位，评估第二招牌是否市场中取得了竞争优势。成为品类第一或者领先对手是一方面，另一方面避免竞争对手垄断市场形成压制也是很重要。如同谷歌及时推出安卓系统节制苹果 IOS 系统一统天下也是有战略意义的。

第二招牌让企业结构性增长

定义：结构性增长

结构性增长是指企业通过打破原有业务的瓶颈和依赖，通过制定战略创造新的增长机会和空间，进而实现大规模增长的过程。它不是沿着主营业务的改进和优化，而是通过引入全新的产品、服务或业务模式，创造出新的品牌、市场和客户群体，以扩大企业的业务范围和市场份额。结构性增长的本质是建立企业在竞争激烈的市场环境中的长期竞争优势，让主品牌进化。

(1) 企业在每个时代都要创造结构性增长

企业在每个时代都必须创造结构性增长，以适应竞争环境加速变化。这种加速变化既带来机遇，也带来挑战。如果企业不主动适应并积极创造结构性增长，就有可能迅速走向衰退。

创造结构性增长的重要性体现在以下几个方面：

应对竞争环境加速变化

市场需求、消费者行为和技术创新等因素都在不断变化，对企业提出了新的挑战 and 机遇。只有通过创造结构性增长，企业才能满足不断变化的需求，保持竞争力避免走向衰退。

避免核心竞争力丧失

研究表明，大多数企业在一段时间后会遭遇增长的瓶颈，即所谓的“失速点”。当企业的

增长率达到某个固定点时，往往难以进一步提升。这时，企业必须寻找新的增长机会，否则就会面临停滞甚至衰退的风险。通过创造结构性增长，企业能够不断拓展业务领域，寻找新的市场和客户，从而避免陷入失速状态走向衰退。

实现长期的可持续发展

一个企业如果只依赖于单一的产品或业务领域，将很难在长期内保持竞争力和盈利能力。市场需求和消费者偏好的变化可能导致该产品或领域的衰退。因此，企业应该通过创造结构性增长，多元化业务，降低单一产品或市场的风险。这样一来，即使一个业务领域受到冲击，其他领域的增长也可以弥补损失，避免走向衰退。

开拓新的市场和客户群体

通过创造结构性增长，企业可以通过开拓新的市场和客户群体来实现主品牌的活化。这将有助于扩大顾客群体、留住老顾客、增加购买频率，提升市场份额，并推动企业的持续增长和主品牌进化。

综上所述，企业在每个时代都必须创造结构性增长。这是为了应对不断变化的市场条件、避免陷入失速状态、实现长期的可持续发展、开拓新的顾客群体，以及提升竞争力和创新能力。通过不断迭代、扩张和创新，企业可以在不同的层面、领域、场景或概念中寻求新的结构性增长机会。只有这样，企业才能在竞争激烈的商业环境中避免走向衰退，让主品牌持续进化。

（2）三种不同增长处境的企业

当下，中国企业的增长现状可划分为以下三类：已经身处结构性增长的企业、正在筹划结构性增长的企业和非结构性增长或衰退的企业。三种不同企业意味着三种不同命运。

已经身处结构性增长的企业

已经身处结构性增长的企业是指那些通过打破原有业务瓶颈和依赖，通过拓展新的品类、市场和客户群体，创造出新的增长机会和市场空间。在这些企业中，不仅单一品类的依赖已被打破，而且它们已经建立起多个招牌产品，形成了具有协同效应的多品类或多业务的产品竞争进化体系。

举例来说，腾讯和阿里巴巴是中国互联网行业中的代表性企业，它们已经实现了结构性增

长。腾讯从最初的即时通讯软件 QQ 发展为拥有微信、游戏、社交、金融等多个业务领域的综合性互联网企业。阿里巴巴则从 B2B 电子商务起家，逐步扩展到淘宝、支付宝、阿里云、新零售、物流等多个业务领域，构建了庞大的生态系统。

总之，已经身处结构性增长的企业是那些通过跨品类和业务领域，打破单一品类依赖，实现持续增长和市场份额扩大的企业。它们在不同行业中具有竞争优势，能够适应市场变化和需求，为企业的长期发展奠定了坚实基础。

正在筹划结构性增长的企业

正在筹划结构性增长的企业是指意识到市场变化和挑战，积极探索结构性增长的机会。他们积极探索新兴领域和业务。这些企业试图拓展产品线、市场领域，以市场导向、创新思维和灵活性为核心，努力适应时代的发展和消费者需求的变化，以实现结构性增长和主品牌的进化。

在中国很多已经成为品类领导者的品牌，大多数正在筹划结构性增长。但目前多数企业不仅没有明确第一招牌，结构性增长所需要的第二招牌同样还在襁褓中。美的实现了结构性增长布局之后，格力、九阳还困在过去品类第一的光辉中下不来，受困于寻找结构性增长机会。格力的新能源、手机、汽车等试探，至今未能形成真正的成果。这种现象在中国除家电之外，同样普遍存在。在无正确方法论支撑的结构性增长设计，或许在很长时间内，都会导致长期处于筹备阶段，长期不能结构性增长主品牌极容易老化、弱化、退化，从而企业走向衰退。

非结构性增长或衰退的企业

这种类型的企业面临非结构性增长或衰退的挑战，缺乏第二招牌和结构性增长战略，无法应对市场变化和消费者需求的变化。这导致市场份额的损失、竞争压力增加和竞争效率低下的困扰。这些企业需要寻找新的增长机会，来避免衰退回归增长。

王老吉在巅峰时期并没有及时打造第二招牌，结构性增长布局。当元气森林零糖气泡水、菲诺等新生代饮料品牌以及功能性酸奶热销后，在很大程度上正在快速稀释凉茶的“火锅、餐饮”这个单一场景下的消费者。脑白金、王老吉、六个核桃、白象等等类似的案例比比皆是，可以说中国最少 90% 的品类领导品牌，都可以划分为非结构性增长或衰退的企业。

（3）第二招牌让企业结构性增长

每个世界 500 强公司都曾经历过增长瓶颈，无论其规模大小。这是因为企业在特定时期由于各种原因导致增长放缓或停滞，需要寻找新的增长点。对于大部分公司而言，增长瓶颈并非由规模所导致，而是源于品类规模红利的结束。企业在遭遇品类和市场红利瓶颈时，如果不能寻找新的增长点，就可能陷入困境甚至衰退。

世界 500 强公司在面临市场竞争和业务困境时，往往布局第二招牌来实现业务转型和重生。

迪士尼公司在 1966 年面临业务萎缩和创意危机，由于迪士尼乐园的收入超过了电影业务的收入，制片业务开始衰退。迪士尼通过全方位的多媒体娱乐布局，他们开发了新的主题公园和增加了影片业务的多招牌业务，使得公司实现了现代化，并成功转型为一个综合性娱乐公司避免走向衰退，迪士尼主品牌进化。

强生公司最初以生产外科敷料和医疗产品起家，但在 20 世纪后期面临市场竞争和产品多元化的需求。强生通过推出新的消费品产品线，如胶带、婴儿护理产品和卫生巾等多个招牌产品，成功拓展了业务领域让强生主品牌进化。

英特尔公司在 20 世纪 70 年代初面临来自日本的存储器市场竞争，市场份额和利润急剧下降。公司决定放弃存储器业务，转战中央处理器（CPU）领域。英特尔通过削减存储器业务人员并全面转型为 CPU 制造商，通过第二招牌迭代主营业务，成功实现了业务转型并成为 CPU 行业的领导者。

布局第二招牌是创造结构性增长的关键。通过开发新的核心业务领域，企业可以摆脱增长瓶颈，重回增长轨道。布局第二招牌可以帮助企业开辟新的增长领域，摆脱增长瓶颈。通过技术创新、产品多元化和业务拓展，企业可以实现结构性增长，并提升长期竞争力避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

6、业务收购战略：从外部展开进化

业务收购战略，谨慎评估增长空间

业务收购战略不可轻视。企业在做出决策时，应审慎评估收购机会，并充分了解市场趋势和潜在的增长领域。时刻保持开放性，避免局限性。保持对新兴市场和新兴技术有敏锐洞察力，能够帮助企业创造竞争优势，实现持续的业务增长和主品牌进化。

百视达就因为轻视业务收购战略而错失商机，当百视达拒绝收购奈飞时，他们失去了一个潜在的第二招牌业务，这令人百思不得其解。百视达曾是美国最大的一家影碟租赁公司，在鼎盛时期拥有 9904 家连锁门店，年收入高达 59 亿美元。然而，20 世纪 90 年代末，互联网新贵奈飞进军影音市场，主要提供在线视频服务，不开设实体门店，通过快递方式提供影碟，这种业务模式为客户节省时间，广受欢迎。

在 2000 年，奈飞的高管专程会晤了百视达的总裁，提出以 5000 万美元的价格与百视达合作，共同推出在线视频和快递影碟业务。然而，百视达的总裁一笑置之，认为这些业务只是小众市场，不值一提。到了 2014 年 5 月，奈飞的市值超过 200 亿美元，而百视达早在 2010 年就申请破产保护，错失了一个已经摆在嘴边的第二招牌业务，这是破产的一个重要原因。

业务收购战略目的

获取资源：通过收购其他公司业务获取资源是基本目的，如生产能力、供应链、技术专长和人才等。从而实现业务规模的扩大和市场份额的增加，这有助于企业达到增加经济效益的战略目的。

收购品牌：通过收购其他品牌，企业可以进入新的市场或行业，以寻求增长机会和多元化发展。这可以帮助企业扩展业务领域，开拓新的收入来源，并降低对现有市场的依赖程度。

获得关键技术和产品：企业可能通过收购具有关键技术、专利或知识产权的公司，以快速获取这些资源并提升自己的技术实力。这有助于企业在技术创新和产品开发方面保持竞争优势，并满足市场对新技术的需求，以及加速产品研发和商业化进程。

控制产业链：企业可能通过收购其他公司业务在产业链上游或下游的公司，实现垂直整合并控制整个产业链的关键环节。这有助于企业在产业链中获得更大的控制权，提升竞争力，并创造更多的附加值。

主品牌进化：通过收购其他公司业务，企业可以拓展自身的主品牌，使其在市场中更具竞争力和影响力。收购可以帮助企业进入新的产品领域或市场细分，扩大产品线满足不同消费者需求，并提升主品牌的顾客信任度实现进化。

业务收购战略，主品牌进化最重要

在业务收购战略中获益颇多，但主品牌进化最重要。通过收购和并购首先考虑帮助主品牌来进化，扩展主品牌的产品线和增长空间，这是真正实打实的战略成果。宝马在进军 SUV 市场的成功经验就是一个很好的证明。

宝马在 SUV 市场的成功，通过并购吸纳技术打造第二招牌，更容易拿到战略成果。长达半个多世纪以来，宝马一直专注于轿车领域，直到 1991 年才考虑进军 SUV 市场，受美国 SUV 热潮的影响。然而，对于从未涉足 SUV 领域的宝马来说，凭借自身力量在这个领域站稳脚跟是非常困难的。面对这个现实，宝马果断选择了通过并购来获取所需技术的道路。在 1991 年和 1994 年，宝马分别收购了加利福尼亚的 Designworks 设计公司和罗孚汽车公司。通过借助罗孚旗下的路虎品牌，宝马开启了 BMW X 系列的生产。

拥有家里的路虎作为 SUV 传家宝，宝马在这个领域的发展得心应手。1996 年，克里斯托弗·查普曼与克里斯·班戈共同完成了第一代 X5 的造型设计。新车的整体外观和两段式尾门等设计都带有不少揽胜的影子。与此同时，宝马实现了 X5、揽胜和 5 系之间的技术和零部件共享，为产品提供了更高的品质和性能。

值得一提的是，宝马在路虎的基础上进一步提升了 X5 的性能。X5 的四驱系统采用了 38:62 的固定扭矩分配，完美传承了宝马的后驱特性。相较于路虎，X5 在保持不错的越野性能的同时，更加强调操控性和舒适性，展现出宝马独特的特点。在收购业务上更进一步，宝马实现了主品牌的进化

通过并购和收购来获取技术和品牌让主品牌进化最重要。快速将其技术及竞争优势转得到

主品牌及产品中，可以为企业谋求增长和主品牌进化。

业务收购战略要服务于主品牌竞争方向

在业务收购战略中，确保收购的业务能够服务于主品牌竞争方向是至关重要的。如果收购的业务不符合主品牌的竞争方向，即使带来了一时的收益，也是短期的。真正能够为主品牌带来持续竞争优势的收购或并购是在主品牌竞争方向下创造价值，并能够让主品牌进化。

谷歌当年收购安卓这家搜索引擎公司，很少有人看好，但实际上谷歌布局多年的战略方向。安卓的创始人安迪·鲁宾在创立 Android 之前就在苹果公司工作，并对未来移动设备有着独到的见解。然而，当时安卓的理念过于超前，没有赢得市场的认可，公司的发展遇到了困难。

面对这一局面，鲁宾不得不寻求出路并选择卖掉公司。他先后找到了三星和谷歌，但三星并未看到安卓的潜力，而谷歌早已在智能手机竞争方向上展开布局，在之前已经收购了几家公司，当然会立即决定全资收购 Android 公司，并让鲁宾继续负责安卓项目。这次收购被誉为互联网行业收购中最经典的案例之一，也是谷歌最成功的收购之一。

通过谷歌的收购，安卓得到了全球 84 家公司的支持，并成立了开放手持设备联盟，共同完善安卓系统。谷歌以免费开源的方式授权给企业使用，并公布了安卓源代码。这样的举措加速了安卓的发展，使其成为全球第一移动操作系统，并超过了微软和苹果，成为名副其实的全球领先者。

谷歌通过收购安卓并在主品牌竞争方向下发展和完善，取得了巨大的市场份额和收益，同时提升了谷歌整体的影响力和竞争力，业务收购战略帮助谷歌主品牌进化。

业务收购战略要形成竞争协同

业务收购战略要形成竞争协同。成功的业务收购需要从考虑产品竞争进化体系整体考虑，并在收购之前明确定义竞争角色，确保与产品和业务组合形成竞争协同。特别是在涉及不同领域的收购中，企业需要充分了解目标市场、品牌和产品的特点，并制定相应的竞争战略，以避免削弱核心业务。

例如，在 1980 年代，柯达（Kodak）尝试通过多元化战略进入药品和化妆品市场，收购了斯特林药业（Sterling Drug）公司。然而，由于缺乏相关领域的经验和专业知识，柯达在管理斯特林药业时遇到了许多困难。此外，这个举措还分散了柯达对其核心业务，即摄影和成像业务的注意力，导致他们在应对数字摄影时不够有力。

类似地，桂格燕麦（Quaker Oats）公司在 90 年代收购了思乐宝（Snapple）饮料公司，试图进入非碳酸饮料市场。然而，由于市场和产品的差异，桂格燕麦未能成功管理思乐宝，最终以大幅度亏损的价格将其出售。

因此，业务收购战略要与产品组合形成竞争协同，需要在收购前进行全面的战略规划和市场分析，确保收购的业务与主品牌的竞争方向相一致，这样的业务收购战略才能实现主品牌的进化和持续增长。

许战海咨询
新 定 位 理 论

第六部分

顾客认知驱动力：品牌经久不衰的秘密

第六部分：顾客认知驱动力：品牌经久不衰的秘密

在新世纪以来，科技进步、数字化和新工业革命推动下，知识更新的周期大幅缩短，人类生活、顾客需求和观念加速变迁。顾客认知驱动力，推动了一些品牌的崛起，同时也导致了一些品牌的衰退。只有把握顾客认知驱动力，才能避免主品牌老化，避免陷入衰退困境，让品牌经久不衰。

1、顾客认知动力：主品牌认知进化的启动器

顾客认知驱动力

顾客认知驱动力是指驱动和影响顾客购买决策的认知优势，包括品牌历史、产品质量、特性、功能、声誉、品牌符号、价格、人群、场景、服务、位置甚至竞争对手等诸多方面，凡是能够驱动和影响顾客购买决策的认知优势都可以称之为顾客认知驱动力。顾客购买的不止是有形的产品，还包括无形的品牌认知优势。因此，正确提升各种顾客认知驱动力，持续强化品牌认知优势的过程，就是发展和建立品牌的过程，也是品牌经久不衰的关键秘诀。

核心认知驱动力

核心认知驱动力指的是顾客在购买产品或服务时最关注和最看重的认知优势，这种认知优势通常是品牌最独特，最难以被竞争对手复制的。核心认知驱动力有助于品牌与竞争对手区分开来，是企业市场竞争的基石。同时，核心认知驱动力会随着竞争环境、趋势、场景和顾客需求的变化而变化，并非一成不变。

以顾客为出发点，技术优势、心智资源、品类代表、文化母体等都只是顾客认知驱动力的一种，核心认知驱动力是最显著、最核心的顾客购买动机。核心认知驱动力是动态的，具有阶段性特征。从长期来看，主品牌最有可能成为更持久的核心认知驱动力。因此，任何企业的长期竞争战略都应建立在主品牌优势之上，通过主品牌实现可持续增长，其它任何顾客认知要素

都要服从于这一点。

值得注意的是，在品牌的早期和成长阶段，主品牌可能并不是核心认知驱动力。在这个阶段，技术优势、心智资源、文化母体、标志性产品、品类名称、口号、功能特征、视觉元素、消费群体以及使用场景等认知要素都可能成为某一阶段的核心认知驱动力。

单一信任

单一信任是指在顾客购买选择某一品牌或产品时，仅依赖单一顾客认知驱动力。对于品牌早期或弱势品牌而言，此时局部大于全局，局部就是全局。以海飞丝为例，早期人们因“去屑”这一特征而做出购买选择，后期人们因海飞丝单一品牌符号就可能做出购买选择。奥格威认为“标题代表着为一则品牌广告所花费用的80%”，局部胜过全局，这个阶段的品牌应将全部资源放在单一顾客认知驱动力的打造上，避免失焦。

组合信任

在某些情况下，单一信任很难赢得顾客之选，此时品牌亟需构建组合信任。

（1）专家型顾客较多或越来越多的行业，单一信任很难赢得顾客之选

对于有些行业，专家型顾客非常普遍，此时单一信任很难赢得顾客之选，例如工业，法国的葡萄酒业，德国的啤酒业等等。以法国葡萄酒行业为例，大部分稳定的消费者是专家型，这是一个典型的需要综合信任度的行业，仅仅依靠单一信任很难赢得消费者的长期忠诚。

当消费者选择葡萄酒时，他们会考虑各种因素，如国家品牌、产区品牌（例如法国波尔多，美国纳帕西谷）、葡萄酒分级标准、庄园品牌、具体年份（例如1982年的拉菲），以及所获奖项（例如IWSC，葡萄酒评论杂志评选）等。这种对综合信任度的需求使得品牌需要多方位的积累和证明。

例如，美国成功塑造了纳帕谷的产区品牌，然而中国在这方面却显得相对缺乏。许多投资者仍以单一信任的市场逻辑来打造庄园品牌，但在没有产区品牌的支持下，这种做法往往难以

获得消费者的深度信任和认可。

在专家型顾客主导的行业中，如二手车、建筑材料、工业设备和高端音响等，单一信任的品牌模式往往不足以建立稳固的客户关系。相反，这些行业更需要构建组合信任体系，以满足消费者的深度需求。

在中国白酒市场，大赢家通常选用组合信任，例如“茅台 + 飞天”、“洋河 + 蓝色经典 + 梦之蓝、天之蓝”、“五粮液 + 水晶瓶”等等，这种做法更容易赢得专家型顾客的信赖。

在化妆品、汽车等行业，真正的赢家通常也选用组合信任这一基本品牌逻辑，以赢得专家型消费者的长期忠诚。相反，对于许多快消品而言，大部分顾客都不需要成为专家型消费者，这种领域通常采用“单一信任”的品牌逻辑，然而即使如此，某些单一信任也只适合快消品牌发展的早期。

（2）当品牌已为公众广泛认知时

当品牌在公众中的认知度已经广泛深入时，维持单一信任的依赖就可能导致品牌的老化。避免这一点，就需要将单一信任转化为组合信任。在可口可乐的百年发展历程中，尤其是在其品牌已广泛为公众所知的阶段，为防止品牌老化，可口可乐始终摒弃了依赖单一信任的营销策略，创造出了弧形瓶、圣诞老人、百年秘方、时代偶像、Open Happiness、顶级赞助等一系列的组合信任元素。

对于专注运动鞋的耐克而言，其一度因“气垫鞋专家”这一单一信任而风光一时。然而，耐克也曾因过度依赖单一信任而面临品牌危机，直至其改变了营销策略。从1984年到1996年，乔丹系列产品领衔了耐克的发展，“耐克 + 乔丹 + JUST DO IT”形成了那个时代最成功的组合信任。进入21世纪后，耐克创造了许多经典的组合信任，大幅度地扩展了公众对耐克仅为运动产品的初始认知，如今，耐克已成功转型为全球最强大的流行品牌。

在中国，许多品牌的老化正是因为过度依赖“单一信任”导致的。这些品牌忽视了“单一信任”仅适合品牌在特定发展阶段的情况，但对于已经获得公众广泛认知的品牌，过分依赖“单一信任”可能适得其反。好想你、香飘飘、加多宝、好吃点等知名品牌，都曾因为以“单一信任”为核心的品牌逻辑而享誉一时。然而，现如今，这些品牌步履维艰，发展困厄，关键在于它们未能及时摒弃依赖“单一信任”的营销逻辑，转向从“组合信任”的深层逻辑出发来重新

规划品牌战略。

（3）当品牌面临竞争环境剧变时

在行业竞争环境发生重大变革的时刻，那些依赖“组合信任”构建认知优势的企业往往具备更大的成功概率。比如在中国汽车市场，比亚迪这个品牌一度被视为代表低价甚至廉价，甚至在某些地区，比亚迪的品牌名甚至带有贬义。然而，随着汽车行业的翻天覆地的变化，比亚迪通过刀片电池、DM-i 超级混动技术、E 平台 3.0、三电技术等核心技术，结合创始人背书、中国文化元素以及其招牌车型等元素，成功构建了“组合信任”。反观那些传统汽车制造商，他们往往过度依赖已深入人心的品牌象征，陷入了单一信任的品牌认知优势，当面对新能源转型的挑战时，显得相对被动。

在电子商务的起始阶段，亚马逊和当当网都在“图书产品”这一领域构建了坚实的单一信任。然而，随着行业环境的剧变，当当网选择坚守其单一信任的策略，而亚马逊则做出了战略转变，开始构建组合信任。这种截然不同的策略导致了他们在中美互联网领域的结局迥异。

现在，大多数行业都已进入到竞争环境剧变的阶段。我们可以看到，曾经领先一方的海飞丝、飘柔、潘婷、沙宣、清扬等知名品牌面临前所未有的挑战，新锐品牌阿道夫甚至已经超越了其中大多数，而 Spes 诗裴丝也在积蓄力量。著名内衣品牌维多利亚的秘密宣告破产，然而新锐品牌 Savage X Fenty 仅用了两年时间就超越了维秘的销量。

（4）当品牌推出全新产品时

大多数品牌会随着时代的变迁更新其产品线，比如 IBM、丰田、大众、雀巢、苹果、3M、华为、三星、强生、迪士尼、西门子等这些历经数个经济周期的成功品牌，现在所售卖的产品与他们创业初期的产品已经大不相同。品牌历经多个周期的发展，必然会推出适应各个时代的全新产品。当品牌推出全新产品时，不能再依赖单一信任，而需要采用组合信任的方式构建品牌战略。

成功推出全新的产品品牌，不仅是在构建组合信任，更是在进行一次品牌认知的进化。例如，iPod 打破了公众眼中苹果只生产电脑的认知，ThinkPad 刷新了 IBM 陈旧的品牌形象，凉白开改变了今麦郎传统乡土的品牌形象，小黄袋则助力洽洽品牌获得了新一代年轻消费者的青睐。因此，当品牌推出全新产品时，依赖“组合信任”构建认知优势不仅具备更大的成功概率，

同时还能帮助品牌拓展认知边界，推动品牌面向未来进化。

（5）构建组合信任，需明确核心认知驱动力以及辅助认知驱动力

核心认知驱动力是指在人们消费某一产品时，最主要的认知驱动来源。这个驱动力可能源自自主品牌，也可能源自产品品牌，但在大多数情况下，它源自自主品牌。例如，华为和荣耀看似同等重要，但当华为因美国制裁而让荣耀独立后，虽然荣耀手机解决了芯片问题，但其销售量和影响力都大幅度减弱，这显示了华为主品牌实际上是核心认知驱动力。

在电脑行业，IBM 将 ThinkPad 卖给了联想，ThinkPad 随之失去了昔日的辉煌。对于苹果 iPod，虽然苹果是主品牌，iPod 是产品品牌，但在二者中，真正的核心认知驱动力是苹果。

对于那些拥有数十甚至数百个品牌组合的大型集团企业，只有少数品牌能够承担起核心认知驱动力的角色。因此，今天的营销本质就是要建立顾客的认识驱动力，也就是建立强大的核心认知驱动力。

吸收和转化认知驱动力

每个时代，每个阶段，品牌都需要去学习和洞察更有价值的认知驱动力，并吸收并将其转化为自身的核心认知驱动力。品牌建设的过程，就是吸收和转化认知驱动力的过程。

作为领先者，要学会通过组合信任更新和进化核心认知驱动力，与时俱进。对于作为后来者进入市场的企业来说，首要的竞争任务就是要找到行业内的核心认知驱动力，并设法创造认知驱动力的转移效应。这样，企业可以避免从零开始创建品牌，而是借用行业内的核心认知驱动力，从已经存在的高起点开始创建品牌。东鹏特饮就是一个成功的案例，它利用了红牛的核心认知驱动力，使自己在 2021 年的中国能量饮料市场份额达到了 19.2%。

东鹏特饮精彩地利用了红牛的核心认知驱动力，从颜色、口号、代言人、广告、赞助到渠道，都与红牛保持一致，轻松地将红牛的核心认知驱动力转移到了自己的品牌上。当东鹏特饮在广东还不够知名的时候，它已经被消费者所熟知，这就是因为它站在了红牛的肩膀上建立的认知。随后，通过提供更大的包装、更低的价格，甚至使用雷同的广告口号“困了累了喝东鹏特饮”，东鹏特饮成功地抢占了市场份额。

与此相反，战马、启力等品牌并没有充分利用红牛的核心认知驱动力，而是试图从零开始建立品牌认知，过度包装和独特的口号使消费者感到陌生，无法感到熟悉的感觉，因此很快就被市场边缘化。

今麦郎方便面曾经也犯过类似的错误，一度过分强调其独特的弹面和橙色包装，结果很快败下阵来。直到今麦郎学会利用康师傅红烧牛肉面这个行业内的核心认知驱动力，推出了类似的红烧牛肉面和红色包装，而且强调“一桶半”“一袋半”分量更大，迅速崛起并成为行业第二名。

如今，如何以更低的成本、更高的效率和更丰富的成果来吸收和转化认知驱动力，这已经成为品牌最核心的工作任务。每个品牌都需要灵活地调整和适应变化的市场环境，找到最具影响力的认知驱动力，并将其融入到品牌的核心中，从而推动品牌的发展和进步。

2、建立顾客认知驱动力的五种方法

(1) 从功能特性出发

功能特性使主品牌能够传达产品对顾客的价值和好处。通过突出产品功能特性和优势，品牌可以向消费者展示其能够解决问题、满足需求并提供实际价值的能力。功能特性通过提供独特的功能和特点，品牌可以与竞争对手区分开来，吸引消费者的关注和选择，建立顾客认知驱动力。

特性

莫顿盐品牌标志中的小女孩形象是莫顿盐的一个重要符号。这个标志以一位撑着伞的小女孩的形象为特征，这个标志最早出现在 1914 年，成为莫顿盐品牌的代表形象。小女孩撑着伞的形象表达了莫顿盐的特点——即使在湿润的环境下，莫顿盐也不结块。这在当时那个时代来说，传达了莫顿盐的品质和可靠性，这是顾客购买莫顿盐的认知驱动力之一。

宝马汽车的进气格栅采用了双肾形状的设计，寓意着宝马汽车强劲的动力和运动性能。它是宝马品牌形象的象征，象征着品牌的力量、活力和激情。对于消费者来说，这是购买宝马汽车的认知驱动力之一。它是宝马品牌形象的重要组成部分，通过这个独特的设计元素，宝马能

够在市场上树立品牌的个性和魅力，吸引消费者的注意并建立起品牌的认知和忠诚度。

产地

产地可以成为顾客购买的认知驱动力，包括国家、地区、城市和庄园等。比如依云矿泉水以来自阿尔卑斯山的纯净水源作为其产地特点，这种认知驱动力能够让消费者产生信任和购买欲望。

法国香槟 – 法国的香槟地区以其独特的土壤和气候条件而闻名，这成为顾客购买法国香槟的认知驱动力之一。

瑞士手表 – 瑞士作为世界著名的钟表制造国，其手表产业以精湛的工艺和卓越的品质著称，瑞士产地成为消费者购买瑞士手表的认知驱动力。

法国巴黎时装 – 法国巴黎作为时尚之都，在法国巴黎时装受宠的品牌往往被顾客青睐。消费者往往将巴黎与高级时尚、设计师品牌和时尚文化联系在一起。李宁和耐克等品牌热衷于时装周，这也是购买他们的认知驱动力之一。

技术

技术不仅代表了产品性能的提升，还成为主品牌建立“系统信任”的认知驱动力之一。技术领先性往往在顾客认知中形成符号，长期为建立顾客信任提供了重要支持。技术一旦形成符号，让企业增长和主品牌进化经久不衰。

苹果公司的 iOS 操作系统是其移动设备（如 iPhone 和 iPad）的核心操作系统。iOS 系统以其简洁、直观和用户友好的界面设计而闻名，使用户能够轻松使用设备并享受流畅的用户体验。iOS 系统成为苹果品牌的重要认知驱动力之一，推动了主品牌的进化和市场份额的增长。

鲁花的 5S 压榨技术是其认知驱动力之一，鲁花通过 5S 压榨技术能够向消费者传递其在技术、质量和声誉方面的优势，并吸引他们购买鲁花的植物油产品。这一认知驱动力有助于建立鲁花在消费者心目中的信任和认知，进而推动鲁花主品牌的成长和进化。

整体领先

整体领先包括企业销售数据、专利数、历史、市场份额等，整体领先造就吨位，吨位决定

竞争地位。整体领先也是建立顾客认知驱动力的基本方法，更多的整体领先性更容易建立“系统信任”。

A.O. 史密斯热水器，创造 52 年使用奇迹，就是依靠历史来建立顾客认知驱动力。“我家的 A.O. 史密斯热水器已经用了 50 年”的广告语深入人心。顾客对其产品持有一种长久以来的认知，认为品牌经受住了时间的考验，是可靠和值得信赖的。A.O. 史密斯热水器其产品售价远远高于海尔、美的等国内品牌。A.O. 史密斯在过去的几十年里生产了 1000 万台家用热水器，A.O. 史密斯通过市场份额和生产规模等整体领先进一步建立了“系统信任”。

价格

价格是建立顾客认知驱动力的基本方法之一。高价定位可以传达高品质、奢华或独特性，吸引追求品质和独特体验的消费者。低价定位可以传达实惠、性价比高或大众化，吸引追求经济实惠的消费者。品牌通过定价策略与目标消费者的认知相匹配建立信任，从而形成主品牌的认知驱动力。

Costco 以低价产品而闻名，通过批发包装和大容量销售以及会员制度，吸引顾客享受更实惠的购物体验，从而建立了顾客对其主品牌的认知驱动力。小米以相对较低的价格提供高质量的智能手机、智能家居设备和其他电子产品，满足了消费者对性价比的需求。美的提供各类家电产品，包括空调、冰箱、洗衣机、厨房电器等，以相对较低的价格和高品质赢得了消费者的信任和忠诚。

8848 手机以其豪华、高端的设计和材质而闻名，定位于奢侈品市场。该品牌的手机价格远高于一般智能手机，有些型号甚至超过了数万元人民币。通过高价格定位，8848 创造了一种独特的顾客认知驱动力，将其产品与高档奢侈品相提并论。

品质

品质是建立顾客认知驱动力的重要方式之一。通过提供高品质的产品和服务，品牌能够赢得消费者的信任和忠诚，从而建立良好的品牌形象和认知驱动力。

品质作为顾客认知驱动力之一，影响着消费者的购买决策和品牌偏好。当消费者认为某个品牌的产品具有卓越的品质和可靠性时，他们更倾向于选择该品牌的产品，即使价格较高也愿意支付。消费者对品质的认知来自于产品的性能、耐久性、材料选择、工艺水平、售后服务等

方面的体验和评价。

普利司通是世界知名的轮胎和橡胶制品制造商，在轮胎行业很难建立竞争优势。每个头部品牌都有自己建立顾客认知驱动力的方法。以卓越品质回报社会，是普利司通的法宝。品质是建立顾客认知驱动力的基本方法，但是普利司通长期坚持，围绕竞争性人群传播，反而品质成为普利司通特性，让其主品牌不断进化。

（2）从场景出发

场景是由时间、地点、人物和事件组成的综合体，在特定场景之下才会产生购买欲望。通过建立各种消费场景、购买场景和创造场景，主品牌能够有效地建立顾客认知驱动力。竞争环境加速变化，品牌面临的关键问题是如何开创场景并激发购买欲望，以推动商业增量。根据哈佛最著名的Jobs to be Done理论，场景才是真正的需求，只有通过创造场景，才能实现商业增长，因为人们真正需要的不仅仅是产品本身，更是产品能够解决的场景问题以及在场景中带来的情感和生活意义。

购买场景

购买场景对于建立顾客认知驱动力至关重要，尤其是在高端场所的购买场景中认知转移到主品牌会大大进化。通过触达购买场景，主品牌能够吸引目标消费群体，提供独特的购物体验，并建立与顾客之间的信任关系。

Swatch手表就是利用这种方式购买场景吸引了大量的消费群体。2005年春夏季的收藏表已经超过了225只，涵盖从时尚有趣的潜水表到流行表和摄影师表等17个品种。它巧妙地利用零售亭来实现这一战略，它在每个亭中创造性地展示它炫目的设计，吸引路人，诱发他们的购买冲动。而它的竞争对手都将产品放在商场的玻璃柜台中展示，那里人流量少，价格更高，而且推销员也很乏味。

星巴克和依云也擅长利用购买场景建立认知驱动力。星巴克在全球范围内来看，算不上高端品牌，但是星巴克在中国发展全部围绕北京、上海、广州等一线城市高端场所展开，在高端场所才能喝到星巴克，让其在中国高端认知比其他国家高很多。同样地，依云也通过在高端酒店和机场等场所建设渠道，经常在这些高端场所出现，从而树立了高端品牌的认知。

生活场景

生活场景常常成为顾客认知驱动力，它在主品牌进化中起着关键作用。解决顾客生活场景中的特定需求，企业可以更好地理解顾客的痛点和期望，并提供解决方案，从而建立起与顾客之间的信任关系。

理想汽车以家庭场景为主导市场定位，凭借 40 万左右价格带建立市场竞争优势。2022 年，理想汽车销量达到 13.3 万辆，同比增长 47.2%，营收 452 亿元，位列新势力车企第二名。预计随着其他份额化产品的推出，理想汽车在 2023 年将稳步提升整体销售规模，进一步扩大市场竞争优势。

理想商务场景受到青睐，尽管理想汽车目前的销量主要集中在一线城市，但在二线城市，小企业主们也逐渐成为理想汽车的重要用户。他们过去可能驾驶 BBA 车型穿梭于城市之间，如今却纷纷选择理想汽车，这得益于其新能源光环。

创造场景

客户生活场景面临各种问题和需求，而品牌的目标就是提供能够满足这些需求的产品或服务。如果不能满足就要创造条件满足，这样更容易建立顾客认知驱动力。他们通过创造特定的场景，使顾客能够更好地体验和享受产品或服务，满足顾客在特定场景中的需求，从而获得竞争优势和市场份额的增长，让主品牌进化。

小罐茶、立顿、三顿半这些品牌的成功，对顾客生活场景的关注，并通过创造特定场景来提供符合顾客需求的产品或服务，成为顾客购买的认知驱动力之一。三顿半咖啡通过以咖啡杯形状设计小罐的方式，让顾客在购买和使用过程中更容易联想到咖啡的品味和享受。这种创造性的设计不仅符合顾客对咖啡的需求，还增加了产品的辨识度和吸引力，成为顾客购买的认知驱动力。

立顿则通过袋装茶叶的形式，更加贴近顾客的饮用场景。袋装茶叶方便携带和使用，顾客可以随时随地享用高品质的茶叶。小罐茶也打破了传统茶叶砖饼坨的形态，采用了小罐包装，方便顾客随时取用和沏泡茶叶。这种设计更符合顾客在日常生活中享用茶叶的场景需求，提高了茶叶的便捷性和易用性，进一步激发了顾客的购买欲望。

(3) 从文化出发

宗教、神话

宗教和神话是文化中重要的元素，它们可以成为品牌建立认知驱动力的有力工具。一些品牌成功地利用宗教和神话的元素来塑造品牌形象、传递价值观，并吸引顾客的认同和关注。将宗教和神话元素融入到品牌建设中，这种文化的认知驱动力激发了消费者的情感共鸣，使品牌成为他们生活中的一部分，并激发了他们对品牌的忠诚和购买意愿。

桂格是一个知名的谷物品牌，它将宗教元素融入品牌形象中，创造了一种宗教式的文化氛围。桂格教将早餐谷物与清晨的宁静、健康和自然联系在一起，通过其标志性的 Quaker（贵格会教徒）形象和宗教引申的价值观，传递出健康、纯净和道德的形象，赢得了许多顾客的认同和忠诚。

苹果作为一家全球知名的科技公司，成功地运用神话元素在品牌建设中。苹果的创始人史蒂夫·乔布斯将苹果的创造故事与亚当和夏娃的禁果故事联系起来，给予苹果产品一种神秘和吸引人的氛围。这种神话般的叙事和对创新、突破常规的追求，使得苹果在消费者心目中成为创新、时尚和独特的象征。

外星人是一家专注于高性能游戏电脑的品牌，其品牌形象紧密围绕着外星人和科幻的神话故事。外星人品牌的名称、标志和产品设计都充满了未知、高科技和未来感，吸引了众多游戏玩家和科技迷的注意。通过将神秘和科幻元素与高性能游戏产品结合，外星人成功地在市场上建立了与游戏和科技文化相关的认知驱动力。

国家

通过国家建立认知驱动力是一种常见的品牌策略，它可以利用国家形象和价值观来吸引消费者，并与国家的认同感和荣誉感建立联系。通过国家建立认知驱动力有助于品牌在国内和国际市场上塑造独特的形象和身份。这种策略可以帮助品牌与国家的价值观和认同产生共鸣，并在消费者心中建立信任和忠诚度。

Tims 咖啡是加拿大知名的咖啡品牌，它成功地利用了加拿大国家形象来建立认知驱动力。Tims 咖啡的标志性 logo 中包含了加拿大国旗上的枫叶和红色，这与加拿大的标志性象征紧密相关。这种关联使得消费者在购买和消费 Tims 咖啡时感受到了加拿大的文化和价值观，同时也增

强了他们对品牌的认同感。

华为作为中国领先的科技企业，其成功也与国家形象有关。任正非创立华为时提出了“心系中华，有所作为”的信念，这体现了他对中国的情感和责任感。华为这个名称本身就与中国文化和国家形象相关联，成为代表中国科技领先企业的象征。华为的成功不仅在于其技术创新和产品质量，也在于其与中国国家形象的紧密关联，使消费者在选择华为产品时感受到了对中国科技的自豪和支持。

性

性、饥饿、死亡是人性本能的最底层逻辑。能够从本能建立认知驱动力记忆是最深刻的。品牌如何通过性相关的隐喻、符号或设计来建立认知驱动力，这种是创造认知驱动力的艺术。从性出发建立认知驱动力，应考虑目标受众的价值观和文化背景，以确保品牌形象的积极塑造和可持续发展。

星巴克 logo 使用裂尾人鱼的形象或符号，通过夸张和放大女性隐私部位，以隐喻的方式呈现欲望或性感。这种策略在特定时期吸引了具有挑逗性和较为开放观念的雅皮士。

特斯拉汽车公司的车型命名 Model S、E、X、Y（E 应为侵权改为了 3，因为 3 更像 E）使用了字母组合，形成了一种性暗示。这种命名方式可能在一定程度上激发消费者的好奇心和想象力，并为品牌注入一定的性感潮流和吸引力。

红唇沙发（玛丽莲沙发）：西班牙家具品牌 BD 巴塞罗那推出了一款被称为“玛丽莲”沙发的红唇形状沙发。这种设计采用了女性唇形的象征，以营造性感和吸引力，将品牌与性相关的符号联系在一起。

除了宗教、神话、国家和性，企业建立认知驱动力还包括历史、传统、艺术、文学、民俗、节日、地域文化和流行文化等都可以被品牌用来与目标受众建立联系，并建立信任关系。对于不同的国家和地域，品牌需要采取不同的策略来吸引和触动消费者。了解目标市场的文化特征，包括历史传承、艺术审美、文学典故、民俗习惯、重要节日、地域特色和流行趋势等，可以帮助品牌更好地定位自己，并在文化共鸣的基础上与消费者建立深厚的认知联系，让主品牌进化和企业增长。

(4) 从族群出发

客户服务

通过提供卓越的客户服务，品牌可以建立顾客认知驱动力，并赢得顾客的忠诚与口碑推荐。品牌可以关注顾客的需求，提供个性化的服务体验，注重细节，提升顾客满意度。同时，通过创新和差异化的服务方式，品牌可以与竞争对手区别开来，并赋予顾客与品牌的情感连接。

海底捞是一家知名的火锅连锁餐饮品牌，以其卓越的客户服务而闻名。海底捞致力于提供超出顾客期望的服务体验。他们的服务团队热情友好，注重细节，迅速响应顾客需求。海底捞在等待时间上设有娱乐设施，如棋牌游戏和手工艺品，为顾客提供额外的娱乐价值。此外，海底捞还推出了创新的服务，如手机点餐、衣物保护套和免费的果盘等，进一步提升顾客体验。这些出色的客户服务使海底捞成为了人们心中的首选火锅品牌。

蔚来通过持续提供卓越的客户服务，赢得了用户的忠诚和口碑，树立了良好的品牌形象。他们注重与顾客建立长期的关系，通过举办各种车主活动和社区聚会，为车主提供一个交流和分享的平台，拓展人脉圈子。这种社交性的服务不仅让顾客感受到蔚来的关怀和关注，还增强了他们的归属感和忠诚度。

代言人

通过代言人建立认知驱动力是一种常见的方法。代言人作为品牌形象的代表，能够将品牌与他们本身的形象和价值观联系在一起，从而吸引目标受众的关注和认可。代言人的影响力和知名度可以帮助品牌更好地传递信息，扩大品牌的影响力，并与目标受众建立情感连接。

Supreme 是一家享有盛誉的潮流品牌，他们与 Lady Gaga 的合作确实为品牌带来了巨大的关注度和认知度。在 2011 年与 Lady Gaga 合作的照片中，Supreme 的标志性红底白字 Box Logo 引人注目，迅速走红并成为大众所熟知的标志。这一合作让 Supreme 真正进入了主流文化的视野。

Lady Gaga 作为当时潮流界最炙手可热的话题和艺术家，她的与众不同和离经叛道的形象赋予了品牌颠覆者的形象。她的独特风格和对自我表达的勇敢态度与 Supreme 这个以自我表达和潮流文化为核心的品牌相契合。通过与 Lady Gaga 的合作，Supreme 成功地将品牌形象与她的形象联系在一起，借助她的影响力吸引了更多的关注和关注。

创始人

创始人作为品牌的灵魂和推动力，可以通过他们的个人形象、领导风格和成功故事来建立认知驱动力。他们的经历和成就可以激发目标受众的共鸣和敬佩，并帮助主品牌建立信任。

褚橙是褚时健先生创建的中国知名果汁品牌。褚时健作为创始人，以其坚韧、勇敢和创新的精神赢得了人们的尊敬和认可。褚橙的成功和褚时健的个人形象相互关联，他成为了品牌的象征和代表，为褚橙赢得了广泛的认知和信任。

乔布斯的个人魅力、创造力和对完美的追求深深影响了苹果品牌的形象和产品设计。他的演讲和产品发布会也成为了苹果的标志性事件。乔布斯的存在使苹果与其他科技品牌区别开来，塑造了苹果作为创新、时尚和用户体验的代表。

马云通过创办阿里巴巴，将其发展成为全球领先的电商平台，并推动了中国电商行业的发展。他的智慧、幽默和慈善事业也为他赢得了人们的尊敬和关注。马云的形象与阿里巴巴的成功密切相关，他成为了阿里巴巴品牌的象征和推动力。

竞争对手

通过竞争对手建立认知驱动力是一种绝妙的方法。借助竞争对手的已有认知，避免从0-1，并将其核认知驱动力转移，从而在市场竞争中获得顾客信任和竞争优势。

蒙牛通过推出“向伊利学习，创内蒙古乳业第二品牌”的战略口号，成功地将伊利的认知驱动力转移到蒙牛品牌上。这种策略帮助蒙牛在品牌创建初期获得认知，并借助伊利的声誉来提升自己的地位，最终与伊利并驾齐驱；

青花郎通过推出“中国两大酱香白酒之一”的战略口号，成功地将茅台的核心认知驱动力转移到自己的品牌上。这样的策略帮助青花郎在竞争激烈的酱香白酒市场中获得认知优势；

巴奴通过推出“服务不是巴奴的特色，毛肚和菌汤才是”的战略口号，成功地将海底捞“服务”的认知驱动力转移到自己的品牌上。这种策略帮助巴奴在火锅市场中打造竞争优势，突出自己的特色菜品，并与海底捞区分开来。

供应商

通过与供应商的合作，品牌可以借助供应商的声誉、技术和专业声誉来建立认知驱动力，进一步提升品牌形象和竞争优势。通过与供应商的合作，从而巩固品牌形象、提升市场竞争力，并赢得消费者的认可和忠诚度。

宝马与采埃孚合作，双方共同提升了顾客认知驱动力。在豪华品牌之中，大多数全用采埃孚 8AT 变速箱。奥迪的高配车型，路虎的揽胜用的是采埃孚 8AT，大众辉腾、途锐、宾利等超豪华品牌也都用采埃孚 8AT。这款变速箱，可以说是豪车“御用变速箱”，但是宝马比全品牌清一色的采埃孚 8AT，让宝马的认知优势更强。

采埃孚的 8AT 变速器以其高效、平顺的换挡性能而闻名，能够与宝马车型的性能要求相匹配。这种合作不仅帮助宝马提升了产品性能和驾驶体验，还增强了宝马作为豪华品牌的形象和市场地位。宝马品牌的消费者往往会将采埃孚的 8AT 变速器与品牌特性联系在一起，进而增加了消费者对宝马品牌的认可度和忠诚度。

权威组织

通过与权威组织合作提升认知驱动力更容易。品牌通过与权威组织的合作，可以借助其声誉和专业知识来建立认知驱动力，并提升品牌在市场上的地位。消费者通常更倾向于选择与权威组织合作的品牌，因为这种合作为品牌赋予了专业性、可靠性和受信任度。

1955 年于美国创立，隶属美国宝洁公司（P&G），从第一天起就坚持做“含氟牙膏”，定位于预防蛀牙龋齿。佳洁士“牙防组”的认知驱动力竟然高过宝洁的认知驱动力。在佳洁士的上市之前，比较过“全国牙防组认可”与“宝洁公司旗下品牌”的两种背书对比。结果消费者数据一边倒地呈现是“全国牙防组认可”。宝洁没有拒绝，一切以消费者调研为准。1995 年开始在中国上市牙膏和牙刷，经 1995-2005 十年发展，成为中国市场第一品牌。

雀巢与 WHO 合作推广健康饮食和营养意识，例如宣传婴幼儿喂养的重要性、饮食平衡和减少盐分摄入等。这种合作使雀巢树立了专业、可靠和与健康相关的形象，并在市场上赢得了消费者的信任；耐克与美国运动医学学会合作，共同推广运动健康和科学训练。消费者看到耐克与权威组织的合作，会更加信任其产品和品牌价值；苹果公司与美国心脏协会合作，推出了 Apple Watch 的心脏健康功能，并共同开展心血管研究。苹果借助与 AHA 的合作，树立了在健

康和科技结合领域的领导地位，赢得了消费者的认可和信赖。

权威专家

通过与专家的合作建立了顾客认知驱动力效率很高。这种认知驱动力的建立，在目标人群中往往能树立专业、可信赖的形象，增加了消费者的信任度和主品牌势能。

慕思通过与专家的合作建立顾客的认知驱动力很经典。在睡眠领域，慕思最初将目标锁定在社会精英、高端商务人士、优质白领人士和年轻婚恋人群。其中，慕思在广告中使用了一个洋老头的形象，通过这个形象传递匠人的味道和睡眠健康的概念，这个洋老头形象成为了慕思品牌的“战略符号”，在人们的心智中留下了深刻的印象。慕思通过广告媒体的推广，如机场、高铁站、电梯媒体等，将品牌与健康睡眠、私人订制等概念紧密联系在一起。这正如万宝路香烟广告中的牛仔形象一样，很多时候顾客的认识是如此的奇特，而这恰是认知驱动力的底层逻辑。

科颜氏的创始人 John Kiehl 先生是一位药剂师，品牌传承制药理念很重要。所以，科颜氏使用骨头先生来表达科颜氏品牌的专业性和权威性，骨头先生身上标注人体穴位，用于解释人体结构问题和科颜氏产品的制作原理，来表达科颜氏产品并不是简单的化妆品。这一标志性形象的使用，使消费者对品牌的产品有了更高的信任度。

高势能顾客

高势能顾客是指拥有较高影响力和社会地位的消费者群体。他们的参与和认可，对建立顾客认知驱动力有着重要的推动作用。高势能顾客通常能影响普通人群的购买决策。因此，如果高势能顾客频繁使用品牌的产品，将有助于提高品牌的知名度和顾客认知驱动力。

德国企业擅长借助高势能顾客提升认知驱动力。例如，德国安保及建筑门控行业的多玛公司高调地对外宣称，美国白宫的旋转门、德国总理府的门锁系统、俄罗斯总统普京私人淋浴间的门、迪拜帆船酒店通往直升机停机坪的移门，以及世界最高楼——迪拜大厦 6000 扇门的门锁和安保系统都是由其提供的。

比音勒芬通过将品牌与高尔夫运动紧密捆绑，成功地提升了顾客认知驱动力，树立了其高端形象并吸引了高净值人士作为顾客。

高尔夫球手：与知名高尔夫球手建立合作关系，让他们成为比音勒芬的品牌代言人或形象大使。这些高尔夫球手的影响力和粉丝基础将吸引更多的高尔夫爱好者和高净值人士关注和购买比音勒芬的产品。

高尔夫俱乐部合作：与著名高尔夫俱乐部建立合作伙伴关系，为俱乐部成员提供定制化的比音勒芬服饰，并在俱乐部内进行品牌推广活动。这样可以将品牌直接与高尔夫运动场景联系起来，增加品牌的认知度和吸引力。

高尔夫赛事赞助：赞助重要的高尔夫赛事，如全球巡回赛和顶级高尔夫锦标赛。通过比音勒芬的品牌露出和赛事宣传，吸引更多的高尔夫爱好者和观众与品牌建立连接，并将比音勒芬视为高端高尔夫服饰的首选品牌。

高尔夫社交平台合作：与高尔夫社交平台、媒体和博主建立合作关系，通过赞助、合作推广等方式增加品牌曝光度。这样可以在高尔夫圈子中扩大品牌的影响力，吸引更多高净值人士成为比音勒芬的忠实顾客。

高尔夫体验活动：组织高尔夫体验活动，邀请高净值人士和潜在客户参与。这样可以让他们亲身感受比音勒芬的产品质量和专业性，并与品牌建立更深入的连接。

通过与高尔夫高势能顾客的合作和相关活动，比音勒芬能够有效地提升顾客认知驱动力。这些高势能顾客的影响力和社会地位将有助于吸引更多的目标人群，实际上比音勒芬 80% 顾客并没有打过高尔夫。

（5）从传播手段出发

品牌故事

品牌故事来引发消费者的情感共鸣，提升品牌的认知驱动力更有效。品牌故事往往能引起共鸣，可以让消费者更加关注和记忆品牌，从而增加对品牌的好感度和忠诚度。

水中贵族百岁山背后有一个凄美的故事，引发了消费者的情感共鸣。相传有位数学家和一位公主相恋但是始终得不到双方家人的同意，公主临走前从数学家那里拿了一瓶水，而那瓶水却成了公主对数学家的一种思念与寄托。百岁山卖的不是水，卖的是故事！

品牌故事则通过分析用户画像、用户偏好，找到他们主动的、被动的关注点，融入相应的场景进行描述，为品牌符号添上缤纷炫目的色彩和内涵。故事不需要太长，重点呈现品牌定位、品牌理念、使消费者明白你是谁，你在做什么，你有什么不可替代的地方。借助这种生动有趣感人的方式，让消费者认识并记忆品牌，以唤起消费者的情感共鸣，进一步建立信任关系。

圣培露的品牌故事充满了历史与传奇，成功地提升了顾客认知驱动力。早在 13 世纪，圣培露小镇因其自然纯净的水质而闻名遐迩。在 16 世纪初，著名的艺术家和美食爱好者达·芬奇曾专程前往圣培露小镇，亲自探访水源地并绘制了当地的风土地貌，这幅作品至今仍被收藏于温莎古堡中。再加上得益于独特的地理环境和来自阿尔卑斯山的纯净水质可以预防疾病，圣培露因此获得了“奇迹之水”的美誉，名声远扬。

奖项评级

奖项评级是对产品或品牌在特定领域或行业中表现出色的认可。获得奖项可以证明产品的卓越品质和优秀表现，从而赢得消费者的信任和好感。奖项评级通常来自于具有权威性的机构、组织或专家。这些评级具有一定的公信力和影响力，能够在市场上产生积极的影响。消费者会将获得奖项的产品视为有价值、可靠的选择，从而增加对品牌的信任，让主品牌进化。

茅台能够取得今天的地位离不开获得万国博览会奖项，帮助茅台提升认知驱动力成为酱酒之王。1954 年，其酒瓶背标上的广告语写着“解放前曾在巴拿马赛会评为世界名酒第二位”。1984 年，其背标文字变成“一九一五年巴拿马万国博览会荣获奖章、奖状……历届全国评酒会均被评为国家名酒，荣获国家金质奖章”。直到 2003 年，新版的背标上才出现了“茅台酒 1915 年获巴拿马万国博览会金奖后，多次获得国际金奖，蝉联历届中国名酒称号”沿用至今。

万国博览会是世界上最具有规模和影响力的综合性博览会之一，该奖项代表了茅台酒在国际舞台上的卓越表现和品质认可。茅台获得万国博览会奖项不仅提升了茅台品牌的认知度，也增加了消费者对茅台酒的好感度和信任度。消费者往往会将获得奖项的产品视为品质卓越、值得信赖的选择，因此茅台酒获得这一奖项评级，进一步提升了消费者的信任和青睐。

品牌合作

品牌合作是一种有效的营销策略，可以实现资源共享和互利共赢，进而相互提升顾客认知驱动力。通过与知名品牌的合作，可以提高品牌的信任度和好感度，在安徽的老乡鸡和重庆的

九锅一堂选择与农夫山泉进行品牌合作，双方都互相提升了顾客认知驱动力。

农夫山泉作为矿泉水领域的知名品牌，具有广泛的品牌认知度和影响力。通过与农夫山泉的合作，老乡鸡和九锅一堂能够借助其品牌知名度，建立顾客认知优势。与农夫山泉这样的健康、天然的矿泉水品牌合作，可以进一步强化餐饮品牌在健康饮食领域的形象，因为消费者常常将知名品牌的產品视为品质卓越、值得信赖的选择。品牌合作可以实现资源共享和互利共赢的效果。农夫山泉可以借助餐饮品牌的渠道和市场影响力，进一步扩大自身的市场份额和品牌势能。

3、势能背书品牌：持续驱动主品牌进化

在商业实践中，大部分品牌最终都要脱离“单一信任”，走向构建“组合信任”的进化之路，毕竟只要品牌面临以下四种局面，单一信任的品牌逻辑就将失效：

- 1、专家型顾客较多或越来越多的行业，单一信任很难赢得顾客之选
- 2、当品牌已为公众广泛认知时
- 3、当品牌面临竞争环境剧变时
- 4、当品牌推出全新产品时

对于企业而言，构建“组合信任”的关键在于寻找势能背书品牌，通过势能背书品牌持续驱动主品牌进化。

定义：势能背书品牌及体系

能够提升主品牌认知势能的相关品牌就是势能背书品牌。耐克城、乔丹、勒布朗、伍兹都是耐克主品牌的势能背书品牌；刀片电池是比亚迪主品牌的势能背书品牌；美国牙防组是佳洁士的势能背书品牌；美国糖尿病协会，就是通用磨坊 fiber one 麦片的势能背书品牌。有时候，主品牌也会通过合作品牌的方式，让其它强大品牌作为自己的势能背书品牌，例如华为曾经用徕卡提升主品牌认知势能，把徕卡的竞争优势转移到华为，驱动了华为主品牌进化。

企业要在跨周期中打造多个势能背书品牌并形成合力，构建“组合信任”驱动主品牌持续进化。只拥有一个势能背书品牌，会导致固步自封并最终伤害主品牌。通过建立势能背书品牌体系，可以将核心认知驱动力转移到主品牌上，为主品牌建立“组合信任”，让主品牌避免老化，在跨周期中持续进化。

势能品牌背书体系涵盖能够提升主品牌认知势能所有品牌，包括主品牌本身、产品品牌、子品牌、超级技术品牌、合作品牌、赞助品牌、代言人品牌、创始人品牌、国家品牌、产地品牌、组织品牌等。通过这些势能背书体系形成“组合信任”，让主品牌经久不衰，避免老化，跨周期持续进化。

迪士尼主品牌强大，来源于势能背书体系把迪士尼品牌家族联系在一起强大了迪士尼主品牌。米老鼠的卡通形象出现在 1928 年，接下来出现的是 1937 年的唐老鸭和 1939 年的白雪公主以及七个小矮人，再后来是于 1940 年推出的匹诺曹。迪士尼不仅借鉴了原有故事里的人物形象，如白雪公主、匹诺曹、大卫·克罗、阿拉丁和小美人鱼等，还创造出一些属于它自己的卡通形象。《狮子王》和《星际宝贝》都包含迪士尼自创的卡通形象，它们能丰富迪士尼给予人们的体验。

以上这些势能背书品牌，通过提升顾客认知驱动力，让迪士尼主品牌进化。另外，迪士尼乐园、迪士尼频道和迪士尼商店为了让迪士尼品牌变得更加丰富做出了巨大的贡献。“狮子王”不仅是一部电影，还支撑起了视频、商品、出版、游戏、促销活动，甚至是百老汇的演出。“加勒比海盗”不仅是主题公园游园活动，由于其巨大的吸引力，一部热门的同名电影上映了。每一份点滴的努力都不仅为迪士尼带来了财务收入，还打造出了这些卡通形象的价值。

迪士尼数百个品牌化的人物和形象组成了势能背书体系，势能背书体系为主品牌进化功不可没。首先，它确保所有品牌的角色都是明确的。其次，它确保品牌之间能够相互加强，集合在一起的品牌总是会强于单个品牌的作用之和。最后，主品牌在多个方面都能得到利用，从电影、商店里的商品、促销活动到品牌的授权，“组合信任”持续加强。在跨周期动态竞争中，不断势能背书品牌迭代，驱动迪士尼主品牌持续进化。

在可口可乐的百年发展历程中，尤其是在主品牌已广泛为公众所知的阶段，为防止主品牌老化，可口可乐始终摒弃了依赖单一信任的营销策略，创造出了弧形瓶、圣诞老人、百年秘方、时代偶像、Open Happiness、顶级赞助等一系列的组合信任元素。

在行业竞争环境发生重大变革的时刻，那些依赖“组合信任”构建认知优势的企业往往具

备更大的成功概率。比如在中国汽车市场，比亚迪主品牌一度被视为代表低价甚至廉价，甚至在某些地区，比亚迪的品牌名甚至带有贬义。然而，随着汽车行业的翻天覆地的变化，比亚迪通过刀片电池、DM-i 超级混动技术、E 平台 3.0、三电技术等势能背书品牌，结合创始人背书、中国文化元素以及其招牌车型等元素，成功构建了“组合信任”。反观那些传统汽车制造商，他们往往过度依赖已深入人心的品牌象征，陷入了单一信任的品牌认知优势，当面对新能源转型的挑战时，显得相对被动。

势能背书品牌持续驱动主品牌进化

主品牌引领势能背书品牌

主品牌在品牌体系中扮演引领者的角色，通过塑造品牌的核心价值和定位，为势能背书品牌提供方向和支持。主品牌的高知名度和认可度赋予其影响力和地位，使其能够引导势能背书品牌的发展方向和策略，确保整个品牌体系的一致性和协调性。势能背书品牌与主品牌的价值观和目标保持一致，推动企业增长巩固主品牌市场地位。例如，耐克作为主品牌，通过其强调运动和突破极限的品牌形象，引领势能背书品牌乔丹，乔丹以其卓越的篮球表现和个人品牌形象为耐克带来了更多的势能。

势能背书品牌服务于增加主品牌势能

势能背书品牌的存在和发展对于增加主品牌的市场认知和影响力起着积极作用。通过与主品牌的关联和背书，势能背书品牌为主品牌提供了额外的势能和影响力。这种关联和背书服务于增加主品牌的势能，提升其在市场中的认知度和价值。迪士尼乐园作为迪士尼主品牌的势能背书品牌，迪士尼乐园通过提供独特的主题公园体验享誉全球，吸引了大量游客，进而提升了迪士尼作为全球娱乐巨头的品牌势能。

势能背书品牌拓展主品牌认知空间

势能背书品牌通过不同的市场定位和目标受众，为主品牌开拓了新的认知空间。这种存在使得主品牌能够触及更广泛的受众群体，扩大了品牌的影响力和认知度。势能背书品牌利用不同的领域和市场渠道，拓展了主品牌的认知范围，使其在更多目标受众中引起关注和接触。这种综合效应为主品牌提供了更大的机会，进一步巩固其市场地位，并与更多消费者建立起紧密

的联系。势能背书品牌的存在和发展为主品牌创造了更广阔的认识空间，为其持续的品牌成长和发展奠定了坚实的基础。

可口可乐作为主品牌，在全球范围内选择不同的代言人作为势能背书品牌，以适应不同的市场和文化。在中国，可口可乐选择了谢霆锋、李宇春、杨洋等知名明星作为势能背书品牌；在美国，泰勒·斯威夫特、贝永斯、塞琳娜·戈麦斯等明星成为可口可乐的势能背书品牌；而在印度，阿米尔·汗、迪皮卡·帕度柯妮、阿克谢·库玛尔等也担任势能背书品牌的角色。通过与这些代言人的合作，可口可乐增加了品牌的势能，拓展了更广泛的认识空间，使主品牌能够触及更多不同的目标受众。这种策略帮助可口可乐在不同国家和地区建立了强大的品牌形象，并与当地消费者建立起深厚的情感连接。

势能背书品牌帮助主品牌实现跨品类发展

势能背书品牌的背书和支持可以帮助主品牌进一步扩展到其他相关或附加的产品品类，实现跨品类发展，提升市场份额和利润。苹果作为主品牌，通过与 Beats Electronics 合作推出 Beats 耳机，进军音乐设备市场，实现了在音乐领域的品牌延伸和跨品类发展。宝洁作为主品牌，通过与知名演员合作，如乔治·克鲁尼，将其作为势能背书品牌，宝洁的产品扩展到个人护理领域，帮助宝洁实现了跨品类发展。谷歌作为主品牌，通过推出 Android 操作系统，引入势能背书品牌技术品牌，帮助谷歌进入移动设备领域，实现了跨品类的发展。

势能背书品牌在不同时期活化主品牌

势能背书品牌在不同时期可以活化主品牌，为其注入新的活力和提升品牌价值。举例来说，可口可乐在不同的发展阶段通过不同的势能背书品牌来活化主品牌形象。他们与圣诞老人形象的结合或与世界杯足球赛的赞助合作等，不断创新并与时俱进，以增强品牌在消费者心智中的存在感。

苹果作为一个主品牌，通过不同时代的势能背书品牌合作，不断活化和提升其品牌价值。在苹果的发展历程中，可以观察到以下几个时代的势能背书品牌：

势能背书品牌乔纳森·艾维 (Jonathan Ive) 与 iMac、iPod 和 iPhone (2000 年代早期)。乔纳森·艾维是苹果公司的首席设计师，他在早期推出的 iMac、iPod 和 iPhone 等产品的设计中发挥了关键作用。这些产品以其独特的外观和创新的功能，使苹果成功地将科技与艺术相结合，为品牌

注入了艺术感和创造力。这种势能背书品牌的合作活化了苹果的主品牌形象，巩固了其在消费者心智中的存在感，并使其在科技行业树立了独特的品牌形象。

势能背书品牌乔布斯（Steve Jobs）与苹果创始团队（1970年代至1980年代）：乔布斯作为苹果的创始人之一，以其领导力和创新精神塑造了苹果的品牌形象。他的演讲技巧和激情激发了人们对苹果产品的兴趣，使苹果成为一种追求创新和个性化的象征。乔布斯及其创始团队的存在和背书为苹果品牌赋予了强大的势能，将其打造成为全球最受尊敬和令人向往的科技品牌之一。

艺术家和音乐人作为势能背书品牌（2000年代晚期至今）：苹果通过与知名艺术家和音乐人的合作，如U2乐队、Lady Gaga和Pharrell Williams等，将音乐与品牌形象紧密结合。这些合作不仅为苹果带来了独特的音乐体验，还为品牌注入了时尚、创意和艺术元素。通过势能背书品牌的合作，苹果扩展了其在年轻人和音乐爱好者中的影响力，活化了品牌形象，并提升了其在消费者心目中的地位。

分阶段打造势能背书品牌

耐克通过分阶段打造势能背书品牌，其中耐克城、乔丹、勒布朗、伍兹等品牌在不同阶段成为耐克主品牌的势能背书品牌，共同组成了耐克主品牌的势能背书体系，建立了“组合信任”让主品牌持续进化，避免衰退，回归增长。

耐克城

背书品牌耐克城给消费者带来的体验是任何其他竞争者和零售商都无法比拟的。竞争者面向消费者的大多数方式是分散的、零星的，大多数零售商也没有动机去为耐克的牌创建贡献这么大的空间（顶多只是陈列耐克品牌的产品）。因此，耐克城商店在耐克的牌创建中起了关键作用，它作为核心和立足点，同其他所有牌创建活动都建立起联系。

1992年，耐克在芝加哥的北密歇根大街开了第一家“耐克城”商店，这在牌创建中是前所未有的。这家主要的零售店有3层楼一共将近7万平方英尺的销售空间，有18个独立的产品专柜用来展示耐克的所有产品。最重要的是，耐克通过表现活力四射、“Just do it”的理念和直截了当的态度来传达耐克的牌本质之所在。店里有MTV风格的音乐，在巨大的电视屏幕上可以看到重要比赛的精彩回放，有乔丹在空中飞翔的巨幅海报，还设有一个乔丹纪念馆。商店

的建筑风格、布局、工作人员、陈设以及整体视觉和氛围都无一不体现着耐克的个性特征。

1996年,耐克城商店超过艺术馆成为芝加哥最吸引人的旅游景点,每年有100多万名参观者,年销售额达到2500万美元。在芝加哥耐克城开张之后的6年内,陆续出现了12个新的耐克城,其中一个在纽约市。

体育明星与耐克品牌相辅相成: 乔丹、勒布朗、伍兹都是耐克主品牌的势能背书品牌。

迈克尔乔丹: 迈克尔乔丹从贫民窟走出来的非洲裔美国人,演绎出一段“美国梦”的传奇经历。随后耐克将文化延伸到足球、高尔夫球、田径等众多领域。1984年,乔丹与耐克签下5年250万美元的天价合同,在当时耐克身处衰退窘境,美国体育用品的两大巨头是匡威和阿迪达斯,不少体坛巨星都是他们旗下的代言人。乔丹在进入联盟的第三个月,耐克公司的销售额就突破了7000万美元。

空中飞人 (Air Jordan) 是耐克旗下以史上最著名的 NBA 球星迈克尔·乔丹 (Michael Jordan) 命名的系列。耐克 (Nike) 为乔丹推出了第一款以乔丹命名的球鞋,即空中飞人 (Air Jordan) 系列的第一款。目前 AJ 系列鞋款已经出到了 35 代。

勒布朗·詹姆斯: 耐克与詹姆斯的合作始于2003年,当时,美国品牌以7年9000万美元的合同签下刚刚高中毕业的詹姆斯。在当年的选秀大会上,勒布朗以状元身份进入NBA。这份合同起初没有为耐克带来大额回报,但随着詹姆斯在骑士队效力期间获得两届MVP,从第六代战靴开始,其球鞋销量便急速上升。

直至2013年,詹姆斯带领热火完成两连冠,并连续两年包揽常规赛和总决赛MVP之后,这位NBA第一巨星商业价值出现“井喷”——2013年詹姆斯的耐克球鞋卖了3亿美元,销售额同比涨幅高达50%,这使得他成为当时球鞋卖得最好的NBA球员。Nike Zoom LeBron 是著名NBA球星勒布朗·詹姆斯的战靴,是他所代言的nike公司为他设计的一系列球鞋。Nike LeBron, 都发到第20代了。

伍兹: Nike自1996年宣布赞助当时年轻优异的高尔夫球选手老虎伍兹 (Tiger Woods) 起,其称霸高尔夫运动领域的企图心已不言而喻;1998年Nike正式成立Nike Golf品牌,网罗全球顶尖设计研发人才,并凭借强大的营销策划能力与遍及全球的通路触角,迅速超越传统高尔夫竞争品牌。

1996年，耐克为伍兹推出了一段名为“Hello, World”（你好，世界）的广告片，宣告这位天才少年的横空出世。广告中，伍兹在独白里说：“我在夺得了如此多的荣誉之后，美国还有很多比赛会因为我的肤色而拒绝我参赛。我听过很多次‘我还没准备好让你参赛’，那么现在你们准备好了吗？”

持续打造势能背书品牌让主品牌进化

宝洁、耐克、苹果、可口可乐、百事可乐等世界知名品牌，通过不断打造和维护势能背书品牌体系，企业可以建立稳定的“组合信任”。势能背书品牌的持续建设和发展，是企业主品牌进化的保障。

势能背书品牌是指能够提升主品牌认知势能的相关品牌，多个势能背书品牌组成“组合信任”，持续驱动主品牌的进化和发展。在这种势能背书品牌的体系中，主品牌起到引领者的角色，势能背书品牌通过增加主品牌的认知势能、拓展认知空间、服务于主品牌的成长和跨品类发展等方式，帮助主品牌在扩周期实现持续进化。v

许战海咨询

新 定 位 理 论

第七部分

企业衰退的战略教训



第七部分：企业衰退的战略教训

竞争环境不是匀速变化，而是加速变化，企业衰退已经成为一种普遍现象。企业衰退的战略教训是企业在激烈的竞争环境中所面临的现实挑战。企业需要谨慎评估战略决策和行动的风险，并及时适应市场变化，这些教训提醒着企业不断反思和改进自身的战略决策，以达到避免衰退并实现回归增长的战略目标。

1、盲目多元化，稀释企业资源

盲目多元化的表现是四处搜寻灵丹妙药，公司倾向于无关联并购改变命运，尝试相关性不强的新战略或创新，试图酝酿暴风雨般的突破。如果成效不明显的话，还会一而再、再而三地继续尝试，一个项目不成再做另一个项目，一个目标实现不了再定下一个目标，一个战略不成功再定下一个战略。盲目多元化战略在企业发展中普遍出现，然而很多企业错误的实施多元化战略，未能取得预期效果，反而导致企业衰退和资源稀释。从跨周期中看到盲目的多元化战略带来的教训，能引起中国品牌的警示。

企业在追求多元化时应谨慎选择与自身业务相关性不高的领域，避免过于冒进和盲目扩张。1994年，市值达60亿美元的桂格麦片耗资17亿美金收购了市场中的爆发户饮料企业 Snapple，3年后，又以3亿美元的价格将 Snapple 卖出，这是一个盲目多元化的惨烈教训。桂格当时的 CEO 史密斯伯格因打造运动饮料之王佳得乐而闻名。收购 Snapple 是由于史密斯伯格认为 Snapple 与佳得乐拥有同样的市场和销售渠道。而实际上 Snapple 是依靠连锁加盟的形式销售，与佳得乐根本不同。最终桂格以巨额亏损的价格将 Snapple 出售，也炒掉了史密斯伯格。

柯达公司除了被时代淘汰，在发展过程中实施了错误的多元化战略也是重要原因。2003年，柯达提出全面向数码战略转型医疗成像是其重要发展方向之一。先后成立了伊士曼化学公司和伊士曼药品事业部，之后又与法国领先药业公司 Sanofi 签定协议，拟在两个公司之间建立多个合资企业。2006年第二季度，该业务的营业利润率为12%，远高于消费数码业务。不过，这并不表明它足以独当一面。

截止到 2006 年 9 月 30 日，柯达医疗业务的年度销售收入为 25.4 亿美元，而通用电气的医疗部门年收入高达 150 亿美元。柯达发展医疗成像业务的战略显然是没有竞争优势的，同时还要进入喷墨打印和液晶显示领域……进入市场过多，多元化的市场让柯达很难准确划定竞争的边界，又缺乏对手们在医疗器械技术方面的雄厚实力，硬撑不下去的柯达只能破产。

盲目多元化意味着企业将资源分散到不同的业务领域，这可能导致资源的稀释和效率的降低。企业需要投入更多的资金、人力和时间来管理和运营多个业务部门，从而使得每个部门都无法获得足够的资源和关注，影响其发展和竞争力。莲花健康为了实现跨国集团目标，进行了多次与原业务无关的多元化扩张，如投资服装、医疗器械、矿泉水和农业化肥等领域。然而，这些投资未能带来预期回报，反而导致资金链紧张，对公司的发展产生负面影响。

盲目多元化战略往往涉及到新的市场和行业，企业可能面临着更多的经营风险。不同行业和市场的特点和规则各异，企业需要适应和理解这些特点，并采取相应的策略来应对市场变化和竞争压力。如果企业没有充分了解和评估这些风险，盲目进入新领域可能导致业绩下滑和损失。

春兰集团曾错误地追求多元化发展，希望通过进入摩托车、房地产、卡车、新能源、IT 等多个领域来实现更高的成长和更广阔的发展空间。起初，春兰集团在摩托车领域投资了 20 亿元，并且其研发的电动车迅速受到市场的热捧，订单一夜间爆满。

然而，春兰集团的多元化步伐越来越大，企业的野心也越来越勃勃。逐步进入各个领域的投资，逐渐削弱了春兰在空调领域进一步发展所需的资金和精力，最终拖垮了春兰空调这一主营业务。自 2005 年起，春兰股份连续多年亏损，股价持续下跌，导致 2008 年春兰集团面临退市危机，如今市值仅为 17.9 亿元。2019 年，春兰宣布停产压缩机业务，并停止本部门的空调业务。

盲目多元化战略容易稀释企业的资源和精力，导致企业无法在特定领域取得竞争优势。企业在实施多元化时应保持核心业务和趋势业务相结合形成整体的产品竞争进化体系，并通过主品牌优势展开竞争。只有在具备竞争优势和实力的领域进行多元化扩张，才能更好地避免企业衰退，回归增长，让主品牌进化。

2、死聚焦，依赖单一品项

聚焦单一品项，依赖某个特定业务，是企业衰退的一个常见教训。企业在发展初期往往聚焦某一业务获取竞争优势，但竞争优势是阶段性的，当企业将所有精力和资源固守在一个领域或产品上时，一旦品类进入缩量市场，衰退不可避免，面临竞争压力和市场份额的逐渐丧失，主品牌老化、弱化、退化，直至衰亡。

康柏电脑的战略教训，说明了企业过度依赖单一品项所带来的风险。在 1980 年代后期和 1990 年代初期，康柏凭借便携性和兼容性强的个人电脑迅速崛起。然而，随着时间的推移，竞争对手纷纷推出具有更好性能、设计和价格优势的新款产品，例如，戴尔公司推出了定制电脑服务，使消费者能够根据自己的需求定制个人电脑，迅速崛起成为市场领导者之一。然而，康柏未能及时调整战略，逐渐失去了市场优势，最终被惠普收购。

回顾康柏的发展历史，可谓非常辉煌：1982 年公司成立，5 年后的 1987 年第一百万台个人电脑售出，在 1996 年至被惠普收购前夕，市场份额一直是全球第一。作为昔日 PC 行业声名鼎鼎的老大之一，康柏也出现过不少经典的机型。如 COMPAQ Armada 系列就是当年与 IBM TP600 的主要竞争对手之一。Armada 是 COMPAQ 早期的商务机型系列的名称，在上个世纪的笔记本业界享有非常高的盛誉，该系列的笔记本性能和稳定性非常出色，特别是 M700，它是 Armada 系列中最顶级的机型，曾经获得“BEST BUY”大奖，可见该机在当时有多么的风光。

被惠普收购之后，康柏产品一直使用“Compaq”或者“cq”作为惠普的子品牌，包括台式机及笔记本。随后 2009 年 9 月，惠普高端 Elitebook、主流 ProBook 笔记本的发布，并宣布“Compaq”品牌不再使用在任何商务笔记本中，康柏从此消亡。

康柏全球市场第一，固守单一品项，终究逃不过衰亡的命运；

如果 3M 把自己定义为矿业和砂纸，就不会有今天；

美国运通公司如果一直固守邮件与货物快递运输业务，可能公司早就不存在了；

同时期的保时捷与康柏不同，保时捷并没有固守单一品项，依靠卡宴的 SUV 趋势实现爆发式增长。在很多消费者心目中，对保时捷的初印象，多源于大街上很有存在感的卡宴。正是这款轿车之外的跨品类车型，挽救了这个如今全球最具盈利能力，却曾濒临破产的汽车制造商。

20 世纪 90 年代，拥有 911 系列、928、968 等多款车型的保时捷，在北美市场销量惨淡。然而，卡宴横空出世带领保时捷实现爆发式增长的。

在第一代 Cayenne 正式推出前，2002 年保时捷中国市场的交付量仅为 170 辆。随着 Cayenne 多款车型的面市亮相，保时捷在中国市场的销量蹭蹭上涨。以 2006 年为例，当年保时捷在中国卖出了 2305 辆。其中，Cayenne 系列占据全年销量的 83%。

今天，不少高净值客群选择保时捷的主要原因，在于 Cayenne 一代出色的操控性和强劲的发动机，并且介于超豪华和豪华之间的产品组合清晰稳定。在 Cayenne 突破 SUV 的想象空间之后，保时捷又推出了另一款热门畅销车型——Macan。2021 年，全球 30.2 万的保时捷新车主中，有 8.8 万人选择了 Macan。

保时捷如果固守 911 等跑车竞争优势，今天破产也将不可避免；

如果宝马只聚焦运动轿车单一车型；

如果福特只聚焦皮卡单一车型；

如果大众只聚焦甲壳虫小型车单一车型；

如果奔驰只聚焦豪华轿车单一车型；

那么这将是汽车产业的最大灾难。

综上所述，企业应警惕过度依赖单一品项所带来的风险。企业过度依赖单一品项、缺乏全局竞争优势思维以及忽视科技创新，可能会导致市场竞争力的丧失和衰退。通过灵活的战略调整、持续的产品进化和全局竞争优势的思维，企业可以避免衰退，保持竞争力，并在不断变化的市场环境中获得长期增长让主品牌进化。

3、未能及时与行业竞争协同

竞争环境的加速变化对行业头部品牌的技术和业务变革提出了更高的要求。如果企业不能与行业趋势竞争协同，错过早期机会，资源投入不足，以及无法建立竞争优势，就有可能面临

被边缘化的风险，导致衰退。

IBM 在云业务方面陷入困境，原因之一是未能与行业竞争协同。在云计算和人工智能占主导地位的今天，面对亚马逊、谷歌、阿里等云业务的竞争时，IBM 显得力不从心，逐渐在云计算市场中沦为边缘角色。

2006 年，亚马逊发布全球第一个云计算服务 Amazon S3，标志着云计算商业化时代的开始。然而，IBM 没有选择跟进。其实早在 2007 年，IBM 与谷歌联合开设云计算课程，并推出云计算商业解决方案 " 蓝云 "，距离 " 云计算 " 概念的提出仅仅一年。然而，由于早期 IBM 的硬件基因过于强大，公司没有将足够的资源投入到云计算业务中，导致 "Blue Cloud" 计划最终失败。

很快，IBM 为自己的后知后觉付出了惨重代价。2010 年 12 月，美国白宫宣布通过整合联邦政府数据中心和应用程序，采用所谓的 " 云计算优先 " 政策来重组政府 IT 架构。当微软、谷歌相继赢得与云计算相关的政府采购项目时，IBM 才意识到自己在云计算领域已经完全处于下风。

直到 2013 年，IBM 以 20 亿美元的价格收购了 SoftLayer Technologies，正式进入公有云市场。然而，由于对云计算的理解不深刻，IBM 对云业务的资源倾斜和投入仍然不够，导致他们只能在云计算市场的边缘徘徊。根据市场研究机构 Gartner 的调研数据，2017 年全球公共云市场进入了 3A 竞争格局，亚马逊 AWS、微软 Azure 和阿里云合计占据了 70.3% 的市场份额，其余竞争对手则分食剩下的 29.7%。

面对在公有云领域的失败，IBM 决定通过混合云战略来重新进入云市场，但这个转变来得晚了，利润下滑不可避免。数据显示，2012 年 IBM 的净利润曾高达 166 亿美元，此后，公司的净利润逐渐下降。2021 年，IBM 的净利润仅为 57 亿美元，相当于 10 年前的三分之一。2022 年全年，IBM 实现了 605.30 亿美元的营收，其中混合云业务的全年营收达到 224 亿美元，但净利润为 16.39 亿美元，同比大幅下滑 71%。

类似地，飞利浦在医疗领域也出现过类似的问题，所以现在医疗领域跟不上西门子与 GE 的步伐。2001 年世纪之交之际，GE 雄心勃勃地宣布其要在未来 10 年内成为超声波医疗行业的领头人，一切游戏秩序和规则都在这时随之而改变。未来属于具有更高附加值的产品和服务——医疗领域，就像一款极品蛋糕让电子巨头们垂涎。

随着通用、西门子等矛头的调转，飞利浦一边剥离非核心业务，一边不断聚焦有着高利润的医疗健康领域。在 GE、西门子以咄咄逼人的气势，借并购迅速打开局面，抢占医疗领域市场份额的时候，飞利浦仍旧在花时间梳理自己的业务。

2011 年，飞利浦向数字医疗等领域转型，完成了从多元化向专业化的过渡，逐渐提供了解剖学智能的心脏超声解决方案、增强现实手术导航技术。但业务转型慢，加上在高端医疗领域呼吸机被召回等原因，近 10 年的发展不尽如人意。财报披露，2022 全年飞利浦完成营收 178.27 亿欧元，同比增长 4%；净亏损为 16.05 亿欧元。

在中国，苏宁易购在电商领域的竞争中落后，也是未能与行业竞争协同所致。长期以来，苏宁易购过于依赖传统的线下实体店模式，没有及时跟进电商业务的发展趋势。面对阿里巴巴和京东等电商巨头的竞争，苏宁易购在电商领域失去了重要的市场份额。

如果企业忽视了竞争对手的存在和竞争动作，不能与行业竞争协同，可能会在不经意间丧失市场份额，甚至被竞争对手超越而被行业边缘化。在竞争环境加速变化的时代，企业需要及时调整业务战略，以保持竞争力让企业避免衰退，主品牌能够进化。

4、苛求短期利润，缺乏长期战略

企业衰退原因之一是苛求短期利润而缺乏长期战略，这是一种常见的现象。短期利润常常是昙花一现，最开始的时候，公司突然会有业绩增长，但是好景不会太长，在跨周期中接二连三地破灭，最终企业无法积累起长期前进的动能而走向衰退。另外，放弃某个业务或领域必须基于企业长期战略的考量，然而一些企业在追求短期利润最大化时，可能会忽视长期发展和持续创新的重要性，导致企业衰退。

飞利浦在过去的发展中犯下了放弃光刻机业务的错误，其决策基于提升市场份额和利润的野心，却失去了在尖端科技市场占据主导地位的机会。上世纪 70 年代初，飞利浦对粗糙且耗费人力的芯片极其不满意，于是飞利浦的半导体材料部门和前沿技术实验室开始联合研发光刻机。飞利浦在 1973 年成功推出新型光刻设备，但当时芯片并不是社会的热点话题，因此光刻机在市场上并没有取得广泛的认可，无法满足公司对市场份额和利润追求的野心，很快光刻机的地位就被一台带有自动平衡系统的洗衣机夺走了风头。

到了 1984 年左右，飞利浦开始遇到经营危机，他们开始着手出售非核心业务，其中包括濒临崩溃的光刻机业务。ASML 随后收购了光刻机业务，并通过持续的培育使其在之后取得了辉煌成就。作为制造高端芯片所必不可少 EUV 光刻机的主要制造商，ASML 独家拥有这项技术。他们的一台精度在 7 纳米以下的光刻机售价高达 11 亿美元，在光刻机市场上占有率高达 80%。

总之，苛求短期利润而缺乏长期战略是一种导致企业衰退的行为。在制定战略时，企业需要平衡短期利润和长期发展的目标，评估市场前景、技术发展、竞争态势等因素，并决定将资源和精力集中在更有前景和潜力的领域。虽然短期利润对企业的运营和稳定至关重要，但忽视了长期战略和持续创新可能会使企业失去未来的竞争优势。因此，企业应该采取综合考虑的方式，同时关注短期和长期的目标建立产品进化体系，以实现可持续的增长，让主品牌进化。

5、轻视前沿趋势

轻视前沿趋势是企业在制定战略时常犯的一个错误，它可能导致企业错失巨大的市场机会和面临竞争的挑战。企业应该意识到，技术和市场的变化是不可避免的，而忽视这些变化可能导致企业的衰退和失败。

轻视前沿趋势的施乐公司，错失 Alto 电脑的教训比飞利浦大 100 倍。1979 年，施乐公司在硅谷的帕洛阿尔托研究中心设计出了现代意义上的第一台个人电脑——Alto。Alto 电脑具备了多个历史第一的特点，包括图形用户界面、联网和面向对象编程等。然而，尽管 Alto 具备出色的先进功能，施乐公司却没有意识到它的价值。1979 年，施乐与苹果公司签订了投资协议，使乔布斯有机会进入帕洛阿尔托研究中心。乔布斯对 Alto 产生了浓厚的兴趣，并深入了解它，将其作为苹果电脑的样板。

乔布斯借鉴 Alto 的设计思想和界面，最终开发出了第一台苹果电脑。与此同时，施乐公司未能意识到 Alto 的价值，并未及时推出该产品，也没有保护其知识产权，也没有考虑进行大规模商业化。以上错误导致施乐公司错失了一个市值高达 1.4 万亿美元的巨大市场机会。乔布斯曾在接受采访时表示，如果施乐当时意识到 Alto 的真正价值并抓住市场机会，那么它可能会成为全球最大的高科技公司，市值可能超过 IBM 和微软的总和。

施乐公司在 1979 年犯下了一系列错误的决策，导致他们未能充分认识到 Alto 电脑的价值

和潜力。相反，乔布斯通过深入了解 Alto 并将其应用于苹果电脑的开发中，取得了巨大成功。施乐公司的短视和轻视前沿趋势的做法让苹果和其他竞争对手抢先一步，施乐错失了一个价值巨大的市场机会。

因此，轻视前沿趋势可能导致企业错失市场机会和竞争优势。为了避免这个错误，企业应保持敏锐的市场洞察力，不断适应新技术调整竞争方向，以推动产品进化并保持竞争优势，才能避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

6、漠视顾客需求变化

竞争环境加速变化，顾客需求变化同样加速。如果企业无法满足新的需求，顾客将转向其他竞争对手，导致销售额下降和市场份额流失。当企业无法满足顾客新的需求时，他们将失去对品牌的信任和忠诚度。漠视顾客需求变化还会对主品牌形象老化，企业衰退不可避免。

百年潮牌 GAP 也经受不住顾客需求变化的冲击。长期以来，GAP 一直被视为时尚和质量的代表，但随着时间的推移，顾客的需求和购物习惯发生了巨大的变化。GAP 被贴上“实用、粗犷”的标签，未能及时适应这些变化，导致了企业的衰退。

首先，GAP 没有保持与潮流的接轨。时尚行业变化迅速，消费者对时尚的追求越来越高。然而，GAP 在过去几年中没有能够跟上潮流趋势，而是坚持推出传统的基本款式，缺乏新颖和独特的设计。ZARA 和 H&M 不但是“大牌平替”，而且跟随潮流快速上新，ZARA 以“成衣周期 12 天，一周上新 2 次，每年出新 2.5 万款”的速度创过业界纪录创下神话，H&M 的成衣周期也仅有 21 天，而 GAP 是 90 天。这导致了年轻一代消费者对 GAP 失去了兴趣，他们更倾向于选择其他品牌提供的时尚、个性化的服装。

其次，GAP 缺乏认知特性。在激烈竞争的市场中，企业需要通过创新和特性来吸引消费者。然而，GAP 的产品线相对单一，缺乏与竞争对手的差异化。相比盘踞在全球快时尚金字塔顶端的 ZARA 欧美潮流风，H&M 的瑞典性冷淡风，优衣库的日式日常风，GAP 所代表的美式休闲风的流行程度和持久度，大概是其中最不起眼的。在“拼命卷”的同行映衬下，GAP 最大的特点就变成了没有特点。

最后，GAP 在线上零售战略方面的投入不足也是导致企业衰退的因素之一。随着电子商务的兴起，线上销售已经成为成功的关键。然而，GAP 没有充分利用数字化渠道的优势，未能提供完善的购物体验 and 在线服务。相比之下，一些竞争对手如 ZARA 已经在线上销售领域取得了巨大成功，而 GAP 在这方面的投入不足，无法满足消费者在数字化时代的购物需求，使其错失了大量潜在的在线销售机会。

综上所述，GAP 因为漠视顾客需求变化，导致了企业衰退。GAP 集团 2022 财年实现营收 156.16 亿美元，同比下降 6.32%，公司实现净亏损 2.02 亿美元，同比下降 178.91%。未能保持与潮流的接轨、缺乏认知特性、在线销售方面的投入不足，都是导致 GAP 衰退的主要原因。

漠视顾客需求的变化可能导致企业的衰退，随之失去市场份额、顾客信任度和主品牌形象老化。企业应密切关注市场趋势和顾客认知，及时调整竞争方向和重新定位主品牌。通过产品进化体系建立良好的顾客关系和提升顾客满意度，以保持市场竞争力并回归增长让主品牌进化。

7、战略转型缓慢

企业战略转型主要有两个原因：

一是被动的战略转型，即通常发生在企业所处环境发生重大变化时。这些变化可能来自供应商、顾客或竞争对手，对企业的市场需求和竞争压力产生影响。在面临这些变化时，企业需要适时调整战略以适应新的市场需求，保持竞争力和市场份额。

二是主动的战略转型，即是企业为了提升综合实力和实现战略目标而主动采取的战略调整。这种转型通常是企业积极主动的举措，旨在应对市场变化、追求增长和创新。企业可能选择进行战略转型，以改善业务模式、拓展新市场、推出新产品或服务，以及适应新的技术和趋势。

但柯达的战略转型，事实上是一种明明掌握主动，但最后变成很被动的迟缓战略转型。公司面临着来自竞争对手和市场变化的巨大压力，但由于决策者对数字化业务的判断错误和对传统胶片业务的依赖，导致转型行动迟缓和不确定，最终错失了转型的最佳时机。

美国柯达公司成立于 1880 年，发展到 20 世纪 70 年代末，已经占据了电影市场 90% 的份额和相机市场 85% 份额，雇佣人数超过 6 万人。可以说，在过去的 100 多年里，柯达就是照相

的代名词。同时，柯达首先发明了数码相机，1975年，柯达工程师成功研制出世界上第一台数码相机，虽然比较粗糙，但能拍摄10万像素的数码照片。

柯达敏地觉察到这种相机会引起摄影业革命、商机无限，支持继续投资研发。但又担心数码业务冲击胶片市场的既得利益，会使公司失去赖以生存的现金流。战略转型损失过大，柯达一直在战略方向上摇摆不定，从而错过了最好的转型时机，数码技术被束之高阁。

作为一个在传统胶片业占绝对份额的公司，柯达的决策者们并不希望看到数字业务太过迅猛的局面。从此柯达走了下坡路。20世纪90年代末，柯达不得不投产数码业务，但10万像素早已过时。2002年底，柯达的产品数字化率仅约为25%，而竞争对手富士已达到60%。2012年柯达裁员5万多人，放弃失败的数码相机业务，直至破产保护。

企业战略转无论被动转型和主动转型，企业都要及时应对市场变化，主动适应新的需求和趋势。同时，企业要有勇气和决心进行战略转型，避免依赖既有的业务模式，在正确的竞争方向下积极创新和改进，以保持持续增长和主品牌进化，避免衰退。

8、应对技术变革，迟缓无序

竞争环境迭代加速，多数产业迎来技术变革，但面对变革的能力往往不同。应对技术变革，迟缓无序，将错过重要的战略时机，失去节奏。最后，被市场边缘化，主品牌老化，走向衰退之路。

诺基亚不是被苹果击败的，自身应对技术变革，迟缓无序是其衰落的真正原因。技术变革迟缓无序，所以无法推出符合市场需求的新品，使得诺基亚无法适应新的竞争环境，最终被智能手机的浪潮淹没。

曾经，诺基亚在移动通信领域独占鳌头，无人可及。然而，自从苹果于2007年推出iPhone系列手机后，智能手机的定义发生了根本性的改变。实际上，诺基亚的智能手机销售额一直超过苹果，早在1996年，诺基亚就推出了基于Symbian（塞班）操作系统的智能手机。2010年诺基亚智能手机销售量达到巅峰，达到1.03亿部，比2007年增长了50%。

然而，直到2011年，在iPhone上市3年半之后，诺基亚才被苹果彻底逆袭。所以，诺基亚的命运并非是苹果公司造成的，而是诺基亚自身的问题。此前数年中，凭借着与全球各地数

以千计的移动运营商的分销关系，诺基亚一直具有压倒苹果的绝对优势。但是，诺基亚永远赶不上苹果的一方面就是软件。苹果所使用的 iOS 手机操作系统，在数年间一直领先于诺基亚采用的 Symbian 系统。

诺基亚 Symbian 本身不支持触摸是原因之一，另外，Symbian 公司虽然为诺基亚全资，但独立运作难掌握是其二。第三，Symbian 系统的臃肿让每个手机都得重新开发，Symbian 更新和修复，很可能另一个产品没法利用还得重新开发。所以，Symbian 系统从诺基亚的看门利器成为了累赘。

诺基亚随后又病急乱投医。从 2005 年开始，诺基亚内部着手研发了一个基于 Linux 的系统——Maemo。这个系统与 Symbian 产品线为内部竞争关系，但由于 Symbian 产品线的强势，并不被支持。诺基亚没能快速定位其软件，也没有选择像三星一样使用安卓系统。诺基亚最终转投微软公司的 Windows Phone 操作系统，但这样做为时已晚。诺基亚神话破灭，被安卓、三星和 iPhone 甩在身后。

技术变革是不可避免的，企业必须做好应对准备。迟缓和无序的应对将使企业失去竞争优势和市场地位。通过加强竞争环境洞察、敏捷调整竞争方向、保持灵活性和一把手的决策与执行力，企业可以更好地应对技术变革，抓住机遇，保持持续竞争优势让企业避免衰退。

9、肆意扩大产能，无序扩张

在激烈的市场竞争中，为了占据更多市场份额，企业常常盲目扩大产能。然而，如果只关注产能扩张而忽视市场需求，企业将陷入资金链断裂和失去市场竞争力的危境，最终导致衰退或消亡。在中国电池、光伏、化肥、煤炭等工业或轻工业肆意扩大产能，无序扩张的情况非常明显。

沃特玛就是肆意扩大产能，无序扩张尝到了破产的教训。沃特玛成立于 2002 年，是深圳最早从事磷酸铁锂新能源动力电池的企业之一。初创时期，沃特玛利用磷酸锂电池技术迅速占领了客车市场，到 2011 年已占据新能源客车市场份额的 70%。随后，通过与多家新能源汽车厂商深度合作，沃特玛的装机量在全国排名第三。当时，沃特玛、宁德时代和比亚迪被誉为中国动力电池行业的三巨头。

2013年，沃特玛创新商业联盟模式，汇集了近千家新能源汽车相关生产企业，形成了“沃特玛创新联盟”。该联盟包括20多家上市公司。凭借庞大的商业联盟，沃特玛在每个产业园区投资20亿人民币，建设了20多个新能源产业园，进一步提升了生产规模和装机容量。2015年，沃特玛生产的动力电池系统搭载约3.5万辆新能源汽车。其产品覆盖全国31个省市，并出口到40多个国家和地区，国内市场占有率达到26.6%。

然而，2016年沃特玛被健瑞沃以52亿元收购后，集团进入了快速扩张阶段。他们急于抢占市场份额，过度专注于规模扩大。在2018年，新能源乘用车和商用车的普及率相对较低的情况下，沃特玛过度扩张产能，导致资金链断裂。此外，沃特玛过于依赖磷酸铁锂电池，没有布局三元锂电池等新兴电池技术，最终导致了破产。

企业在取得阶段性成功之后，肆意扩张产能的期望也就更强烈了，直至将企业推向危险的临界点。这样的企业难以持续地贯彻自己的战略意图，企业这驾马车也会在磕磕绊绊中麻烦不断。为了避免盲目扩大产品导致企业陷入衰退，企业需要密切关注市场趋势，并制定合适的产品战略和扩张节奏。特别是在竞争激烈的新兴市场，这一点尤为重要。只有在明确的竞争方向下，依靠产品竞争进化体系，有计划、有序地扩张业务，企业才能避免盲目扩大产品而导致的衰退。

10、过多产品创新，导致产品线臃肿

一些企业面对竞争压力、产品生命周期的挑战、增长压力时，往往在过多的产品上展开创新，导致企业产品线臃肿，随之而来的是资源和机会的浪费。战线过长让看似不可战胜的企业最终会自掘坟墓，由于过多产品导致资源浪费和效率低下，企业在激烈竞争的市场中难以保持竞争优势，市场份额可能被竞争对手夺取而走向衰退。

产品线臃肿在乔布斯第二次入主苹果的时候就遇到过这样的困境。1996年，乔布斯重回苹果的时候，苹果账上现金仅够运转两个月，正是危急存亡之秋时，苹果却拥有非常多的产品线，而产品则早就失去了以往的魅力。1995年的时候，苹果就已推出了54款电脑，在硬件方面，除了电脑外，苹果公司还推出一些自己并不擅长的产品，比如说打印机、显示器乃至3D图形卡等。

最不可思议的是苹果还涉足了游戏产品，在1996年的时候，苹果和日本万代公司合作生产了款多媒体游戏机，结果遭遇惨败，全世界范围内仅卖出了4.2万台。而在软件方面，项目更

是种类繁多，数不胜数。乔布斯在重新执掌苹果后，专注于台式机、便携式、消费和专业电子产品才使苹果重新崛起，成为全球最有价值的科技公司之一。

以岭药业通过推出多款新产品扩展了产品线但显得很臃肿，主品牌定位越来越模糊。早在2014年，以岭药业推出了莲花清菲植物饮料，此后陆续推出了以岭人参饼干、以岭人参茶固体饮料、以岭百合山药薏米粉、以岭西洋参软胶囊等。直至目前，以岭药业天猫旗舰店的产品涵盖了晚必安、莲花清瘟口罩爆珠、连花草本空气除菌凝胶、莲花清咽抑菌喷剂，以及食用油、板栗、卤蛋、泡腾片、新疆大枣、牛磺酸饮料、牙膏、莲花清菲饮料等众多品类。尽管产品线丰富，但以岭药业至今仍依赖莲花清瘟来增长是最大的困境。

产品线臃肿的主要原因包括战略方向不明确，缺乏清晰的主品牌定位，导致产品线散乱。此外，产品线过于庞杂可能导致企业主品牌形象模糊，消费者难以理解和认同其核心价值，影响了市场竞争力。回归增长，避免衰退，只有在明确的竞争方向下，制定产品竞争进化体系才能有序地形成产品组合。

11、产品创新过度差异化

在没有预见市场趋势的情况下，一些企业往往专注于过度差异化的产品创新。然而，过度差异化的创新并不能保证商业成功，创新必须与市场需求和消费者价值相匹配，否则可能导致企业资源浪费、市场冷淡和消费者不接受。

例如，有些企业将普洱茶与火锅结合，希望吸引更多消费者。然而，消费者对普洱茶和火锅有不同的口味、氛围和体验期望，将两者结合可能导致口感上的冲突，使消费者难以适应，最终使创新失去了价值。茶胖子火锅在西双版纳很难火起来，走向大众将会更难。

另一个例子是将化妆品设计成可食用的可食用化妆品。尽管这种创新有一定的创意，但大多数消费者购买化妆品的主要目的是为了美容而不是食用。这种创新可能引发安全和消费者接受度方面的担忧。

类似地，将酸奶和洗面奶结合的酸奶洗面奶产品试图提供更多的滋养和保湿效果。然而，消费者更关注洗面奶的清洁效果和肌肤适应性，酸奶成分的添加可能不符合消费者的期望。

舌苔牙刷是一种专注于清洁舌苔的牙刷。虽然舌苔清洁对口腔健康很重要，但大部分消费者习惯使用传统的牙刷进行全口腔清洁。因此，专注于舌苔清洁的牙刷可能在市场上面临挑战，消费者可能对其实际效果产生怀疑，导致创新失去了价值。

最后，声波护眼仪试图结合声波技术和眼部护理，提供更全面的眼部护理体验。然而，眼部护理的核心需求是舒缓眼部疲劳和保护视力，消费者更关注产品的实际效果和安全性。

因此，在进行产品创新时，企业需要了解市场竞争环境，并进行战略规划，以确保创新的产品从共性出发打造特性，共性做足特性做透，产品创新更容易成功。

12、产品创新过早启动

企业在产品创新和扩张过程中往往过早启动，这是没有掌握好战略节奏造车的。企业需要审慎评估市场需求和消费者接受度，避免过早启动和过度超前布局。创新需要与市场的需求和渗透程度相结合，否则走向衰退不可避免。

2004年乐视的生态模式从视频网站开始逐渐扩展到多个领域，这就是产品过早启动而导致的失败。乐视产品的背后，是基于乐视生态模式的4层架构（平台、内容、终端、应用）以及三核驱动（大屏生态、手机生态、汽车生态），乐视拥有硬件收入、内容收入、广告收入、应用分成收入四重盈利模式。在乐视的故事里，四重的盈利模式最终将让乐视彻底摆脱行业旧有的对硬件利润的依赖。

然而，他忽略了一个非常重要的因素。企业生态建设需要一个共同的土壤，即用户。视频网站、电视、手机和汽车等产品之间存在很大的差异，用户的重叠率较低，生态化并不意味着多元化，而是各个板块之间应该相互依存形成竞争协同。至少其中一个业务需要有强大的竞争优势，能够为其他板块提供持续、循环和充足的造血功能，从而实现企业的良性发展。乐视的多元化生态模式决定了它需要大量的资金支持，很多业务要从0-1。要实现乐视生态的发展，在那个时代是不现实的，乐视走向边缘化不可避免。

再看今天，竞争加速迭代时代，平台、内容、终端、应用又迎来了春天，成为互联网主流趋势，都是乐视当年的生态模式；手机生态、汽车生态被小米、华为等科技集团所验证。造车业务也

被其他拿上日程，所以乐视生态不是行不通，是如同 Web3.0 一样太超前所致。

避免产品太超前，企业应该对市场进行充分的调研和分析，了解消费者的需求和偏好，评估市场的竞争环境和成熟度。只有在确定市场准备就绪、消费者需要存在，并且企业有足够的能力和资源支持时，才应该启动产品创新和扩张。

13、产品创新无法广泛普及

产品创新无法广泛普及是一个在企业中普遍存在的问题。一些企业过于注重技术突破和市场趋势，在产品创新过程中忽视了用户真实需求和体验。新产品与市场上现有产品缺乏共性，无法在现有产品中更进一步，从而难以被广泛普及。

以谷歌 Glass 为例，谷歌 Glass 最初于 2012 年问世，外型就像普通眼镜一般轻盈，在当时被视为跨世代产品，定义为将取代手机、未来 10 年科技走向的产品，不过因为没有明确的实际应用场景，加上价格昂贵及数据隐私问题，没有成功广泛普及，因此 2015 年即宣布失败停产。谷歌 Glass 后来推出了企业版，最终也无济于事。

另一个例子是小鹏汽车飞行汽车，小鹏旨在打造全球最安全的智能电动飞行汽车，用汽车体系和思维，让飞行走进家庭。从行业整体来看，飞行汽车作为形象产品离老百姓认知也是非常远的。在短期内也很难实现盈利，也就意味着需要持续不断的资金投入，小鹏目前仍未实现盈利，新能源汽车业务还需要继续烧钱。这种时候去布局飞行汽车，小鹏还需要全盘考虑，很难说是正确的产品战略节奏。

还有 3D 电视，曾被认为是电视技术的发展方向，在一段时间内许多电视制造商相继推出了 3D 电视产品。然而，这些产品并未能获得广泛的市场认可和用户喜爱。用户对于 3D 电视的需求并不迫切，观看 3D 内容需要特殊的眼镜，而且长时间观看可能引起不适感。这些问题降低了用户体验，导致 3D 电视市场的萎缩。

所以，在产品创新过程中，企业需要更加关注用户需求和体验，而不仅仅局限于技术突破和市场趋势。通过深入了解顾客的需求、偏好和行为，针对顾客进行深度调研和反馈。企业有些创新可以先在 B 端建立势能，避免直接面对大众，这将有助于产品在市场上的表现和用户认可度的提升。

许战海咨询
新 定 位 理 论

第八部分

主品牌进化落地工具总结

第八部分：主品牌进化落地工具总结

竞争环境加速变化，企业应对变化的等级就要提高。主品牌进化落地工具提供了实施主品牌进化战略的具体手段和方法，帮助企业在竞争环境中创造、巩固、转化竞争优势推动主品牌进化。这些工具包括第二招牌战略、份额化战略、形象产品战略、种子产品战略、业务收购战略、主品牌重新定位、提升顾客认知驱动力和主品牌进化战略框架。新时代掌握新思维，在这个时代很重要，帮助企业避免走向衰退，找到回归增长之路，让主品牌持续进化。

1、第二招牌战略

第二招牌处于许战海矩阵外线竞争，第二招牌不只是产品竞争角色，而是第二招牌战略。“第二招牌”与“第二曲线”或“第二引擎”有着本质不同。“第二曲线”或“第二引擎”是种子产品战略，不能急于拿到战略成果，“第二招牌”要坚定地取得战略成果。一个是未来趋势，一个是确定趋势；一个是不急于求成，一个是追求竞争效率。拿到战略成果才能让主品牌进化，为企业带来增长。

第二招牌战略是企业成功打造招牌产品后，预见主营业务的战略瓶颈，为了应对竞争环境变化和结构性增长压力，在主流化确定趋势中创造竞争优势并取得战略成果，带动主品牌进化，企业进入下一阶段增长的竞争战略。

苹果公司：一本打造第二招牌的教科书

自1976年成立以来，苹果公司便成为了全球科技界的重要力量。在施乐的启发下，苹果公司开创了招牌产品 Apple I，以及后来的 Apple II，开启了个人电脑业务，让电脑从专业领域走向普通家庭。在 IBM、康柏等巨头统治的时代，在接下来的20年，苹果个人电脑业务并未如同竞争对手一般突飞猛进，许多人宣称苹果将日暮西山了。

然而，真正让苹果主品牌进化的是能够在主流趋势中，不断打造出第二招牌产品。苹果不断推出第二招牌让其能够抵御产品生命周期的威胁，在主营业务遇到瓶颈时，进入下一阶段增

长，每一阶段增长的连续又构成了结构性增长。这样的战略布局让苹果避免衰退，回归增长，主品牌与时俱进地不断进化。

在 1995 年之后，苹果个人电脑业务遇到了增长瓶颈，2001 通过苹果零售店进行渠道革新也没有起色。能够让苹果进入下一阶段增长的产品是第二招牌 iPod。乔布斯认为，人们对音乐的热爱将有助于说服他们从微软系统驱动的个人电脑转向 Mac 电脑。当时，微软系统支持的 PC 市场份额超过 90%。iPod 是在从份额产品中打造的第二招牌，在 Walkman 已经验证的战略成果上更进一步，iPod 的推出让苹果进入下一阶段增长。

Walkman 是 20 世纪七八十年代最常用的 MP3，拥有一个 Walkman 代表你是一个潮人。但苹果意识到用户需要随时随地享受音乐的需求，苹果围绕用户需求设计了完整的 HSS 商业模式，在 Walkman 之上更进一步。苹果的 HSS 商业模式不仅提供了 iPod 硬件，还结合了 iTunes 软件和 iTunes Store 服务。用户可以通过 iTunes 软件方便地下载和管理音乐，并享受 iTunes Store 提供的持续系统更新和音乐推荐等服务。口袋里的 1000 首歌，这种方便性成为 iPod 的主要特点，使得它在短时间内占据了便携音乐播放器市场的主导地位。

iPod 成为第二招牌的战略路径

时代背景：苹果个人电脑主营业务遇到增长瓶颈，Walkman MP3 流行。

确认趋势：Walkman 的市场及潮流认知。

增量市场：1999 年 3 月 Walkman 累计销量 1.86 亿台。

竞争协同：互联网下载音乐趋势、Mac 零售渠道。

如何打造：凭借 iTunes Store 在 Walkman 已经验证的战略成果上更进一步。

重新定位：乔布斯围绕音乐领域的布局让苹果主品牌从个人电脑科技公司进化为科技潮牌。

战略成果：1、财务价值，截至 2007 年，其产生的收入约为 230 亿美元，截至 2014 年收入约 700 亿美元；2、认知价值，苹果主品牌从个人电脑科技公司进化为科技潮牌；3、竞争价值，外线开拓 iPod 取代 Walkman 地位，阻拦了戴尔 Jukebox 扩张，并带动内线 Mac 电脑增长，为 Mac、iPhone、Apple Watch、iPad 建立音乐潮流认知。

2007年，苹果再次颠覆市场，推出了集电话、照相机、互联网浏览和音乐播放于一体的iPhone。过去的几十年中，苹果公司被称为具有颠覆创新的品牌，iPhone被称为颠覆性产品。但真实的情况是iPhone完全是不得不进入全新的业务领域。因为苹果存在着巨大危机，iPhone推出之前，iPod已经进入成熟期。

如果苹果此时不能做出应对方案，iPod的衰退将让苹果核心竞争力丧失。2010年至2014年，iPod全年销量分别为5031万台、4262万台、3517万台、2638万台、1438万台，每年同比下滑幅度依次为15%、17%、25%、45%，跌势明显。

苹果在2007之前就预见iPod到达成熟期面临的战略风险，推出了集成了iPod功能的iPhone。iPhone不仅具有播放音乐的功能，而且还集成了许多其他功能，如电话、照相机、互联网浏览等。这使得iPhone在2007年横空出世，迅速成为了市场上的热门产品获得增长，并于2011年风靡世界使苹果主品牌实现进化。

iPhone成为第二招牌的战略路径：

时代背景：在2007年之前，传统的手机行业已经发展到了一个临界点，Nokia和Motorola等巨头占据主导地位。

确认趋势：互联网的飞速发展，智能手机发展20年，用户对移动设备的需求已经超越了仅仅打电话和发短信。

增量市场：全球的手机用户数量已经超过了20亿。

竞争协同：iTunes Store，App Store等形成强大的竞争协同效应。

如何打造：通过触屏在诺基亚、索尼已经验证的成功上更进一步。

战略成果：1、财务价值，iPhone成为了苹果的现金牛，截至2021年，苹果iPhone的销售收入已经超过了2000亿美元。2、认知价值，iPhone的成功让苹果成为了全球最知名的科技品牌之一。3、竞争价值，iPhone的成功延长了iPod的产品生命周期，打破了Nokia和Motorola等传统手机制造商的市场主导地位，为后来iPad和Apple Watch的推出打下了基础。

通过优势展开竞争，通过竞争扩大优势，苹果分别在2010年和2015年推出了iPad和Apple Watch等第二招牌。这两个产品的推出，不仅丰富了苹果的产品线，而且让苹果结构性增

长和主品牌进化。苹果如何打造第二招牌，就像一本精彩的教科书。

华为看过教科书后，也正走在颠覆传统 PC 市场的路上。华为被困三年后，PC 出货量上升到第二位，联想却一直在下滑。2023 年一季度华为增长 37%，联想、惠普、戴尔、苹果、华硕位列出货量前五位，但出货量分别大幅下滑了 30%、24%、32%、38%、28%，Others 品牌出货量同比也下滑了 23%。

华为有手机业务第一招牌，PC 业务是华为第二招牌，但联想手机业务已经没落。联想缺少第二招牌，死守 PC 业务很难守得住。今天 PC 用户无论办公、娱乐还是游戏场景一些功能正在被手机替代，另一方面平板也正在替代 PC 的轻办公、重娱乐的功能，从而造成了 PC 产品消费不振的现状。

主品牌进化通常需要通过产品来呈现，华为对传统 PC 的变革，已经超越了单个产品，而是跨越多个品类的全方位冲击。对于用户办公场景和娱乐场景，终端除了 PC 业务，还有手机、平板、智能手表、耳机、音箱、甚至电视、显示器、打印机等多种智能终端相邻业务，这些业务与 PC 业务组成了一个产品竞争进化体系。虽然现在华为市场份额落后联想，但华为主品牌进化，联想主品牌老化，就意味着华为增长终会压过联想的衰退。

凉白开：让今麦郎与白象不可同日而语

自 2016 年今麦郎推出“凉白开”产品以来，凭借其独特的“熟水”概念，在包装饮用水行业取得了显著的市场份额。仅上市当年，就成功售出了 500 万箱。随着市场推广的深入，该产品的销售额逐年攀升，从 2017 年的 2.5 亿增长至 2019 年的 20 亿，最终在 2022 年突破 30 亿大关。今麦郎凭借凉白开第二招牌不仅带来了内外线业务的增长，而且主品牌进化，已经具备从三、四线城市向一、二线城市进发的能力，与白象已不可同日而语。

凉白开成为第二招牌的战略路径：

时代背景：在市场环境变化的背景下，当康师傅退出 1 元水市场时，今麦郎已经通过倾斜资源布局了 1 元软化水，准备进一步发力瓶装水市场。

确认趋势：康师傅、统一饮品业务营收超过方便面业务，行业趋势已经发生了转变。熟水

是天然的已有认知，有着极为广泛的消费基础，并且熟水在中国人心中天然具备好感。通过已有认知，顺应认知更容易取得战略成果。

增量市场：对于今麦郎来说，瓶装水市场是一个大有可为的增量市场。预计该市场在未来几年将以 8%~9% 的速度增长，到 2025 年，市场规模有望突破 3000 亿元大关。这样的市场增长空间，对于如今麦郎这样的企业来说，无疑提供了巨大的发展机遇。

竞争协同：今麦郎独创的“四合一”模式，1 元水在下沉市场构建了庞大的渠道协同。饮品外线长达 7-8 年的早期培育，逐步完善了企业在资源协同、品牌认知协同等方面的建设。

如何打造：今麦郎凉白开秉承“健康”与“品质”的理念，并强调更适合中国人的体质。在凉白开成长期，倾斜资源 4 个亿广告费打造第二招牌。

重新定位：凉白开改变了今麦郎过去的老化形象，品牌形象具有了进军一、二线市场的战略机会，达到了升级定位的战略目的。

战略成果：1、财务价值，2022 年凉白开突破 30 亿大关并带动内线增长。2、认知价值，凉白开的成功让今麦郎更加年轻化、更洋气。3、竞争价值，凉白开的成功避免被行业竞争边缘化，拉开了与白象等品牌的差距。

今麦郎通过精心打造第二招牌产品“凉白开”，不仅取得了财务上的成功，营业额的大幅提升明显反映了其在市场上的影响力。更重要的是，凉白开的推出改变了今麦郎过去的形象，让品牌焕发出新的生命力。凉白开成功切入了一、二线城市市场与康师傅、统一竞争，拉开未来增长空间，让主品牌持续进化。

农夫山泉：瓶装水之外更有闪亮的星

农夫山泉在瓶装水打造成功后，坚持在饮品相邻业务布局茶饮、果汁、咖啡、气泡水、奶茶等相关份额产品。在份额产品中，茶 π、NFC、农夫果园、东方树叶等取得了战略成果成为第二招牌，这是农夫山泉主品牌进化的关键驱动力。

茶 π、NFC、农夫果园、东方树叶等成为第二招牌的战略路径：

时代背景：2003 年农夫山泉的市场份额为 20.85%，名列全国十大品牌的第一位。农夫山泉在瓶装水领先后，进一步寻求增长的战略机会，布局相邻业务创造打造第二招牌的机会。

确认趋势：人们对健康饮品的需求日益增长，茶饮、果汁等天然、健康的饮品受到欢迎。

增量市场：茶饮、果汁等健康饮品市场以 10%~20% 的速度增长。

竞争协同：农夫山泉的“品牌 + 产品”模式，构建了庞大的渠道和营销网络。同时相关产品承接了农夫山泉“天然、健康”的核心认知驱动力。

如何打造：相邻业务布局份额化产品，在对手销量还不错的产品上更进一步打造第二招牌。

战略成果：1、财务价值，2022 年农夫山泉茶饮料在过去两年均是增长最高的主力品类，2021、2022 年增速分别为 48.3%、50.8%，去年收入达 69.06 亿。果汁饮料品类实现营收 28.79 亿元，同比增长 10.1% 2、认知价值，通过第二招牌让主品牌相比娃娃哈等品牌更年轻化。3、竞争价值，第二招牌产品的成功避免了农夫山泉在激烈竞争的市场中被边缘化，与其他品牌拉开了差距。

农夫山泉在保持瓶装水业务领先地位的同时，坚持布局相邻业务，成功打造了茶 π、NFC、农夫果园、东方树叶等第二招牌产品。农夫山泉第二招牌产品的成功，不仅在财务上取得了显著的成效，使农夫山泉的品牌形象更加年轻化，也在市场竞争中提升了农夫山泉的地位，与娃哈哈等品牌拉开了差距，从而让主品牌进化提供了关键驱动力。

2、份额化战略

份额化战略主要是针对主营业务展开进化和增长的战略。所有商业战略的本质是围绕着竞争优势与竞争效率展开的。早期，所有品牌立足于从局部竞争优势出发。因此，品牌创建初期大多立足于单个品类。后期增长受限，就要跨品类持续扩大竞争优势，将局部竞争优势转化为长期竞争优势，如果固化不前，主品牌就会老化，企业衰退不可避免。

雀巢：稳如泰山的万亿帝国

雀巢起初以婴儿食品起家，经过多年的发展，如今已成为全球市值接近 2 万亿人民币市值的产业品牌。雀巢从 1921 年后的短暂亏损向多领域扩张，在其超过 150 年历史中，仅有 2 年是亏损的。无论开发还是并购，都需战略来指导，雀巢的主品牌进化离不开份额化战略。

雀巢如何展开份额化战略：

时代背景

1921 年由于战后需求下降，导致雀巢奶粉价格下跌，雀巢主营业务遇到瓶颈逐渐走向衰退，陷入暂时亏损状态，雀巢通过优势向相邻业务扩张，急需回归增长，主品牌在全球内得到进化。

跨品类打造份额产品

雀巢拥有众多份额产品，包括咖啡、奶粉、巧克力、瓶装水、婴儿食品、宠物食品、糖果、冰淇淋等，共计近 300 种产品处于全球领先地位。通过优势跨品类打造份额产品分为四个阶段：

深耕主营业务（1862-1922）：这一阶段，雀巢主要关注于婴幼儿食品的研发和生产，包括巧克力、无糖炼乳、灭菌乳、奶粉等产品线。主营业务深耕处于领先地位，但也到达了业务瓶颈，如果固守将走向衰退。

拓展相邻业务（1929-1945）：这一阶段雀巢通过优势向相邻业务扩张，在巴西通过整合当地咖啡资源，30 年代末雀巢推出速溶咖啡，拓宽了产品线，奠定咖啡、巧克力和奶粉的巨头地位。

内外线全面发展（1947-1973）：在二战之后，雀巢确立了成为世界食品行业巨头的发展目标，同时全球经济开始复苏，雀巢抓住机遇进入了烹调食品业务的增量市场，同时继续并购并购罐装食品、冰淇淋、速冻食品、酸奶和饮用水公司。至此，雀巢形成了水、乳制品和冰淇淋、烹调预制食品和固液体饮料的食品帝国雏形。

多元化战略（1974-至今）：在这个阶段，雀巢公司开始进入药品和化妆品领域，同时也扩大到宠物食品行业。同时，雀巢也在保持其在食品和饮料领域的领导地位的同时，把重心放在了“营养、健康和幸福生活”这个目标上。

场景化

与雀巢高管谈品类战略他们会笑话你，宝洁的品类战略也与老定位想象的不一样。因为他们关注的重点是场景逻辑，用销售脑思维（why、how、what）分析顾客场景下的痛点，雀巢打造份额产品同样如此。雀巢通过准确地理解和满足消费者在不同生活场景下的需求，让雀巢无处不在，增长从四面八方而来，主品牌持续进化。

早晨起床后，你可能会使用雀巢的个人护肤品牌丝塔芙进行洗脸和护肤；

在早餐时间，你可能会选择雀巢的牛奶 + 脆谷乐、UncleTobys 燕麦片、金牌咖啡和橙味 C 进行餐饮；

如果你有猫咪，你可能会给你的猫咪用雀巢的妙多乐猫粮；

在上班时，你可能会使用雀巢的 Nespresso 咖啡胶囊提供能量。

午餐时，你可能会点一份配有巴黎水的餐饮；

下午茶时间，你可能会享用雀巢的雀巢优脆和雀巢丝滑摩卡；

在你下班回家的路上，你可能为孩子购买雀巢的嘉宝营养米粉；

在晚餐时，你可能会用雀巢美极土豆泥、太太乐鸡精制作美食；

在晚上休息时，你可能会享用雀巢的冰淇淋；

在网购时，你可能会购买雀巢的产品，比如中老年人的营养奶粉。

特性化

份额产品共性是生存之本，而特性才能更进一步。打造份额产品除了共性，更要从顾客细分需求出发打造特性。顾客对于食品的营养要求更高，对功能性的细分需求越来越高，如睡眠、精神、控糖、关节等。

这也为营养健康消费领域很多细分品类创造了高速增长的机会。针对市场需求，雀巢推出了植物基食品、低糖咖啡、减盐酱油、全谷等产品，以及婴幼儿配方奶粉、特殊医学用途配方食品、膳食补充剂等生命科学领域的份额产品，都是从特性出发打造。

视觉化

统一视觉符号：统一识别符号在份额产品中具有首要作用。作为一家全球公司，雀巢在各个产品线上都使用了统一的品牌标识，这一点在其所有的包装设计和广告宣传中都能明显看出。这种视觉上的统一性让顾客认知驱动力转移到主品牌上，从而让主品牌进化。

强大的包装设计能力：雀巢在产品包装设计上非常注重细节，能够通过包装设计准确地传达产品信息和品牌价值，同时也能够吸引消费者的注意力。

顾客体验决定视觉：雀巢深知视觉化不仅仅是外在形象的展现，更是一种消费者体验的创造。因此，雀巢在产品设计、店面布局等方面，都力求打造出视觉和感官上的愉悦体验。

国际化

全球布局：身处瑞士的雀巢，由于本土市场太有限（只占 1.5% 营收），被迫从一开始就国际化发展。雀巢营收的 98% 来自国外，业务遍布全球 190 多个国家。雀巢在五大洲的 60 多个国家中共建有 400 多家工厂，显示了其广泛的全球分布。

本土化：在全球发展过程中雀巢深度理解不同市场的文化差异和消费者需求，开发出符合当地口味和习惯的产品。这有助于主品牌在新市场中的深耕和进化。

业务并购：业务并购进入其他国家往往可以避免从 0-1。雀巢要打破不同国家、地区之间的经济壁垒及进入门槛，并购是最有效的方式。通过本土化的并购或合资，雀巢可以迅速获得市场的准入证，这使得雀巢能够迅速扩大市场份额。

创建于 1866 年的雀巢公司是全球最大的食品饮料公司，153 年来经历了两次世界大战和数次席卷全球的经济危机，但在多数有据可考的年份，雀巢财务状况都很稳健是十分难得的。这也是任何企业在避免衰退和寻求增长时都值得借鉴和学习的，进而帮助主品牌进化。

为什么品类隐形冠军衰退，伍尔特却进化？

伍尔特是隐形冠军代表，核心产品是紧固件技术，从战后重建时期直到 70 年代，许多大型企业顺势飞黄腾达然后又在跨周期中衰退，比如汽车大王博格瓦德、无线电先锋根德和船业大

王施利克。隐形冠军的本质仍是增长，如果品类进入衰退，隐形冠军会真的隐形。伍尔特在跨周期中却始终欣欣向荣，份额化战略让其避免衰退，避免主品牌老化，持续增长从而主品牌进化。

伍尔特如何展开份额化战略：

时代背景：从德国战后 70 年代，重建时期直到今天，隐形冠军大量消失，伍尔特却欣欣向荣。

场景化：伍尔特公司从紧固件起家，场景化是招牌业务展开份额化的重要方式，伍尔特精准地捕捉各行业和应用场景的需求，小小的螺母和螺丝设计出满足汽车制造、石油天然气、电力、航空航天、机械制造等行业的工业物料。通过场景化渗透是寻求增长的重要手段，避免衰退，主品牌能够不断进化。

特性化：伍尔特集团的联合公司经营的业务与核心业务竞争协同，通过提供 DIY 商店所需的产品、电气安装材料、电路板等电子部件、工具和金融服务等特性化展开份额化战略，这类增长占伍尔特集团销售额的 40% 以上。另外，咨询服务是伍尔特增长最快的竞争优势，10 年内增长了 10 个百分点。

视觉化：工业美学的目的是将竞争优势符号化，这是德国企业的拿手好戏，伍尔特同样重视这一点。通过注意颜色、形状、纹理和材料等创建出在吸引人的产品，视觉化有助于增强消费者对品牌的信任度。

国际化：全球化寻求增长才能避免衰退，伍尔特公司在 1962 年开始了其全球扩张，首先在荷兰开设了海外分公司。此后，伍尔特主品牌围绕全球展开进化，现在伍尔特在全球 80 多个国家拥有超过 400 多家公司。

跨品类打造份额产品：有些隐形冠军衰退因为固守品类或者没有借助优势跨品类。伍尔特寻求增长的方式是通过紧固件技术优势跨品类打造份额产品，为各行业提供超过 12.5 万种产品包括：高品质的紧固件、化工品、手动工具、劳防用品、刃具磨料、门窗安装工具、锚栓系统等。其中包括螺钉、螺钉配件和锚固件、工具、技术化学品和个人防护设备等。

伍尔特集团作为一家“隐形冠军”，在 2022 财年创下了销售额新纪录，达到 191 亿欧元。伍尔特通过份额化战略让主品牌进化，成功地抵抗了市场变动和新技术带来的衰退挑战。然而，有些德国“隐形冠军”企业在经历初期的成功后，过于依赖其核心业务，当市场需求下降或新竞争者出现时，他们找不到新的增长点。

根据德国工业联合会的调查，许多公司都面临重大挑战，有的甚至担忧存续问题。一些曾经的行业领导者，如 AEG、GRUNDIG 等，都因为未能适应市场变化而申请破产。此外，近年来，一些其他公司，如 Neue Alno、艾森曼和施耐德博士等，也因财务问题而申请破产。从以上可以看出，过于依赖核心业务无法适应市场和技术的变化，展开正确的份额化战略，可以帮助企业避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

竞争遗憾：王老吉本可以成为中国可口可乐

王老吉凉茶 2002 年借助“怕上火喝王老吉”由广东成功走向全国，2008 年销售额达到 120 亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。随后，王老吉展开“碰瓷”战术，渠道与可口可乐摆在一起抢占市场份额进入白热化。与可口可乐不同的是王老吉固守红罐没有展开份额化，错失战略良机。在 2015 年后结束高增长，市场逐年缩水，主品牌老化，逐渐走向衰退。

可口可乐冰山之下的份额化战略是真正强大地基。如果可口可乐没有采用招牌份额化战略进行防守，而是固守单一品的产品，那大概率不会有今天连续多年蝉联饮料赛道全球第一的战绩。可口可乐的科学的份额化战略，通过产品场景化、特性化、视觉化以及跨品类的拓展，从而创造了更多的消费场景、选择，让可口可乐增长和主品牌进化。

可口可乐招牌产品份额化

场景化：招牌产品份额化，要有战略设计。首先要考虑同一产品通过不同包装满足不同场景，可口可乐招牌产品抢占不同消费场景展开份额化，通过推出针对不同场景的饮料产品，满足顾客在各种场合的需求。家庭、节庆等场景要出 2L、1.5L 大瓶装才能满足需求、出行场景 500ML 装更方便、娱乐场景红罐更洋气、外卖场景 300ML 更合适。对于可口可乐来说，不同包装就代表场景渗透率，让企业增长和主品牌进化，而王老吉显然没有做到这一点。

特性化：特性化也是可口可乐招牌产品份额化的手段。通过不断推出新口味、关注无糖趋势、等特性化让可口可乐的招牌产品具有多样性和选择性，以满足不同消费者的需求和偏好。如：可口可乐推出樱桃味可乐、无糖可乐、香草味等。可口可乐通过特性化，可以满足不同人群和趋势，王老吉产品单一就难免走向衰退。

视觉化：可口可乐除了经典弧形瓶和日常包装之外，不断与时俱进，推出与特定活动、节日或合作伙伴相关的限量版包装设计。例如，针对圣诞节、万圣节、体育赛事等特定场合，可口可乐会推出与之相关的特殊包装，以提升顾客认知驱动力，让主品牌年轻化。王老吉打造“吉”文化略显老气，也是主品牌老化的原因之一。

跨品类打造份额产品：可口可乐在大众认知中，只有单一产品。事实上可口可乐从 1950 年至今，可口可乐除了碳酸饮料外，可口可乐的产品线也包括瓶装水、果汁、即饮茶、咖啡等。2018 年，公司推出了约 600 个新产品，其中超过 400 个为非碳酸产品。新品销量贡献从 2015 年的 9% 升至 2018 年的 17%。

反观王老吉招牌产品份额化展开的太晚，错失在中国市场对抗可口可乐的机会。王老吉凉茶虽然在 2002 年至 2008 年高速增长期超越可口可乐在中国的销售额，但由于缺乏科学的份额化战略，王老吉的市场份额逐年下滑，主品牌逐渐老化，走向衰退实属正常。

3、形象产品战略

形象产品不只是一个产品竞争角色，而是能够影响全局的战略。形象产品往往从局部高势能人群创造竞争优势，对销量和市场份额贡献不大，但通过局部高势能人群的权威影响普通人群，往往在全局创造势能。通过打造形象产品，根据竞争环境变化，有可能成为招牌产品或第二招牌产品，让企业结构性增长和主品牌进化。

Air Jordan：耐克复兴的竞争引擎

Air Jordan 是迈克尔·乔丹代言的鞋款，发售于 1985 年，成为耐克公司的一个子品牌。Air Jordan 系列篮球鞋以其独特的设计、卓越的性能和与著名篮球运动员迈克尔·乔丹的合作关系而闻名。初期 Air Jordan 系列篮球鞋竞争角色是耐克的形象产品，最终成为耐克的第二招牌产品，助力耐克回归增长，主品牌进化。

时代背景：1984 年，耐克连续 5 年的 44% 年增长率终止，利润从 1983 年到 1985 年骤降 80% 以上。与此同时，Reebok 成为耐克的主要竞争者，它的销售额从 1981 年的 150 万美元增

长到 1985 年的 3.07 亿美元，尤其在运动休闲领域展现出强大竞争力。耐克面对竞争环境加速变化，主品牌老化，走向衰退，正在寻求回归增长的良策。

从竞争性人群出发：乔丹本身就是竞争性人群，20 世纪 80 年代末期，原本在中产阶级家庭长大的迈克尔·乔丹被塑造成从贫民窟走出来的非洲裔美国人，演绎出一段“美国梦”的传奇经历，随后耐克将“美国梦”延伸到足球、高尔夫球、田径等众多领域，帮助耐克主品牌在多领域四面开花。甚至苹果公司前 CEO 乔布斯极其推崇耐克，当你想到耐克时，与想到其他品牌时，感觉是不同的。

强化主品牌势能：Air Jordan 的推出首要作用是显著提升了耐克的曝光率和全球知名度。随着 Air Jordan 的推广，耐克在全球市场中得到了广泛认可，避免耐克走向衰退，回归增长，使得耐克主品牌市场地位得以巩固。

培育高端顾客：Air Jordan 为耐克树立了高端、时尚的品牌形象，展示了耐克在运动鞋设计和创新能力上的领先地位。这些篮球鞋不仅性能卓越，还融入了时尚潮流元素，吸引了众多篮球爱好者和时尚群体的关注，为 Air Jordan 篮球鞋赋予了独特的情感价值和故事性。

引导产品线发展：Air Jordan 1 是第一双采用 Nike Air 技术的篮球鞋，搭载了前所未有的高科技，成为篮球鞋的一次革命。Air Jordan 为耐克技术推广提供了强大支持，使得耐克 Air 技术更加轻便、舒适和耐用的特性深入人心。

进行战略防守：在竞争对手签约了其他 NBA 球星并加强篮球鞋技术的背景下，如匡威签约了“魔术师”约翰逊（Earvin Johnson）和“大鸟”伯德（Larry Bird），而 Reebok 则将 Pump 技术应用到篮球鞋上。耐克选择与乔丹合作，推出 Air Jordan，成功地抵挡了竞争对手的挑战。

成为第二招牌产品：Air Jordan 系列篮球鞋的成功，使得耐克逐渐将其发展为独立的产品线，1985 年到 1988 年连发三代产品，成为耐克的第二招牌产品，为耐克的回归增长和主品牌进化做出了突出贡献。

助力主品牌重新定位：1988 年下半年，耐克开始逐步扭转之前的下滑局势。耐克委托波特兰广告公司采用全新的人文路线，发布了一系列“Just Do It”（只管去做）的广告，代替了之前侧重产品功能利益的推广方式。耐克通过讲述“普通人”和“美国梦”等运动故事，成功创造了销售神话，开始在与 Reebok 等品牌的竞争中逐步取得优势。

锐步的业绩依然快速增长，并在 1991 年取得 27 亿美元的销售佳绩，但新颖的技术、创新的产品并没有帮助锐步再攀高峰。2006 年，锐步被阿迪达斯收购，品牌影响力逐步下降。在这场竞争中，耐克通过 Air Jordan 成功实现了逆转，也成为了耐克复兴的一个关键推动力，避免衰退回归增长，重新确立了耐克主品牌作为全球顶级运动品牌的战略地位。

Mate RS 保时捷版：华为高端形象的里程碑

华为 Mate 系列在过去高端市场多次尝试未能站稳脚跟，其发展历程充满坎坷。Mate RS 保时捷版，作为 Mate 系列的旗舰产品，凭借其高品质和独特设计，吸引了许多名人和社会精英的关注与选择。这款产品为华为手机树立了高端、奢华的品牌形象，主品牌得以进化。

时代背景：华为 Mate 系列从 2013 年屡次冲击高端未果，三星在中国因为三星 note7 爆炸事件，市场份额逐步下滑，2019 年三星在中国市场的市场份额不到 1%。相比之下，华为、小米、OPPO 和 vivo 等本土品牌在中国市场迎来了冲击高端品牌的战略机会。

2018 年是保时捷跑车 70 周年庆典，并且保时捷推出全新一代 911 GT3 RS，为了迎接这一盛事保时捷才找到华为手机为 911 GT3 RS 量身打造一款定制手机，正是这次合作才诞生了意义非凡的华为 Mate RS 保时捷版。

从竞争性人群出发：第一代华为 Mate RS 保时捷版是华为公司于 2018 年 3 月在法国巴黎正式发布的手机。在法国巴黎发布更容易影响到追求高品质生活人群，这是成功的关键。华为也通过其“创新者”和“梦想者”的品牌故事，将华为手机的形象延伸到更多的领域，Mate 系列收益无穷，Mate RS 保时捷版帮助华为智能手机站稳高端。

强化主品牌势能：华为 Mate RS 保时捷款的推出，首先提高了华为主品牌的曝光度和知名度。通过对 Mate RS 保时捷款的推广，华为 Mate 系列在市场中得到了广泛的认可，华为在高端市场赢得竞争地位。

培育高端顾客：部分高端用户迫切地需要一款独一无二的手机产品来彰显自我品味和个性，而华为 Mate 20 RS 保时捷设计给了这些用户们一个恰到好处的选择。华为 Mate RS 保时捷设计，2018 年 3 月一经发布，便成为社会精英的标配，高晓松、郑渊洁、SCC 超跑俱乐部成员等都成为它的忠实用户。华为 Mate RS 保时捷版的顾客，他们主要来自地产、传媒、金融、百货、零售、

人力资源等行业，大多是公司创始人或高管，其中也不乏保时捷超跑车主。

推动产品线发展：在前几代的 Mate 产品中，用户能感受到产品浓厚的商务定位属性。但通过 Mate 20 RS 保时捷版赋能，Mate 20 等机型让人感觉除了商务还有科技潮流。华为 Mate 系列保时捷版，尤其是这一代的 Mate RS 保时捷版，在配置上做到极致，几乎融合了现在手机界的所有前沿科技。比如徕卡三摄、柔性屏幕、屏内指纹、航空领域的微胶囊散热技术、无线快充、人工智能芯片、杜比全景双喇叭等等。

站稳高端：在苹果占据高端手机市场的情况下，华为选择推出 Mate 系列，并与保时捷进行合作，推出 Mate RS 保时捷版，成功地对抗了竞争对手的挑战。Mate 20、Mate 20 Pro、Mate 20 X 三款机型在 4000 元以上的高端机型领域组成了无可撼动的强劲堡垒，而 Mate 20 RS 保时捷设计成为了成功的品牌跨界典范。

在这场竞争中，华为通过 Mate RS 保时捷版成功地实现了逆转，也成为了华为重塑高端化的重要力量。华为 2019 年全年智能手机出货量超 2.4 亿台，华为手机出货量超苹果手机，稳坐全球第二宝座。2019 年全年智能手机发货超 2.4 亿台，其中 Mate 系列同比增长超 50%。通过 Mate RS 保时捷版避免了在华为高端市场的衰退，重新确立了华为在全球智能手机市场的战略地位，主品牌大大进化。

通过打造形象产品，企业可以利用高品质、高价格、高科技、高势能顾客、高端场景和渠道等从竞争性人群出发，使主品牌处于势能高地，去影响了普通消费者的购买决策和品牌偏好，从而为打造招牌产品或第二招牌产品奠定基础，这是主品牌进化和企业增长的有效战略路径。

4、种子产品战略

种子产品处于许战海矩阵外线竞争，种子产品不只是产品竞争角色，而是种子产品战略。种子产品战略就是我们经常说的“第二曲线”或“第二引擎”。“第二曲线/引擎”与“第二招牌”有着本质不同，“第二曲线/引擎”是未来趋势，不能急于拿到战略成果，“第二招牌”是让确定趋势成为企业招牌产品或业务，坚定取得战略成果。

AWS 云业务：亚马逊亏损 20 年的解药

亚马逊的云业务 AWS 在早期实施了种子产品战略。亚马逊于 2006 年推出 AWS，成为全球首个大规模商用云计算平台。虽然在初期，AWS 并未马上带来显著的收益增长，但亚马逊的战略决策基于其长远视角。亚马逊作为一家主要以电子商务为主的企业，决定进军云服务市场摆脱了亏损 20 年的战略窘境，回归增长，主品牌随之进化。

亚马逊如何展开种子产品战略

时代背景：2000 年代初，云计算技术开始兴起。这种新型的技术能够提供计算资源的虚拟化和服务化，从而大大降低了计算成本和提高了效率。云计算被视为 IT 行业的一场革命，许多公司开始研究并实践云计算技术。作为全球最大的电子商务平台，亚马逊拥有庞大的数据储存和处理需求。在云计算技术发展和普及的大背景下，亚马逊意识到可以将自身的技术能力转化为新的服务，即云服务，满足其他企业的数据处理需求。

长远战略眼光：亚马逊看到了云服务市场的巨大潜力。大型企业需求数据处理能力，许多中小型企业 and 开发者也有这样的需求。因此，云服务市场有着巨大的增长空间。亚马逊采用低价 + 巨量 + 服务的策略，牺牲短期利润以换取长期价值。谷歌和微软一开始正是由于看不上这点利润，所以迟迟没有开展云计算业务，导致 AWS 在市场上一骑绝尘！

长期增量市场：亚马逊的数据对于实力弱小的第三方商家是有价值的。随着全球化和互联网的发展，越来越多的企业开始把非核心业务外包给专业的服务提供商，以降低成本和提高效率。云服务就是一种典型的外包服务，它能够帮助企业处理复杂的数据和计算任务，从而让企业可以专注于自己的核心业务。

五大竞争协同：亚马逊的电商平台和 AWS 云服务在技术上有着紧密的关联，两者可以实现协同效应。电商平台可以为 AWS 提供大量的实际数据，帮助其改进服务；而 AWS 的强大计算能力也可以支持电商平台的运营。自 2012 年开始，亚马逊每年都会举办 AWS re-invent 开发者大会，每次都会在会上发布一系列的技术创新和应用，积累到 2020 年已经发布了 5000 多项新的功能和服务，根据美国摩根士丹利和国际知名调研机构 Gartner 公司的报告显示，AWS 比竞争对手拥有更多的计算能力。

专注和耐心：亚马逊投入大量的资源来发展 AWS，坚信其具有长期的增长潜力。即使在初

始阶段 AWS 并未带来显著的收益，亚马逊依然坚持下去，最终使 AWS 成为了一项非常成功的服务。亚马逊的企业文化注重实用性，一个产品能满足市场的基本需求就可以推出，然后根据市场反馈，快速进行迭代更新，这使得亚马逊在云计算领域保持领先。

成为第二招牌产品：贝佐斯可能从未想过，与奥莱利的那次谈话会催生出一个全新的行业，云计算服务会有如此巨大的发展潜力。2020 年，亚马逊集团的总收入达到 3860 亿美元，净利润为 213 亿美元，其中 AWS 云计算业务的收入达到 453 亿美元，净利润为 135 亿美元。尽管 AWS 的收入仅占集团总收入的 11%，但它却贡献了集团 60% 的利润。

贝佐斯带领着亚马逊在电商和云计算领域的成功，使得这家已经持续亏损了 20 多年的企业，市值一度突破 1 万亿美元。坚守长期价值的种子产品战略是亚马逊的成功之道。然而，大多数人都渴望长期价值，却又坚守短期利润，这就是人性的矛盾。同样，阿里云团队也经过近 10 年的耐心耕耘，成功实现了种子产品战略。

东方树叶：农夫山泉十年磨一剑

在饮料行业中，农夫山泉的东方树叶，像是用十年时间雕刻出的一把利剑。其诞生并非赶在风口上市的快速品牌，而是通过对市场趋势的深度理解与长远规划。它展示了农夫山泉如“十年磨一剑”的战略眼光，经过漫长的累积和准备，最终以第二品牌的形象跻身于众，为企业注入新的增长动力，同时推动农夫山泉主品牌的进一步进化。

东方树叶如何成为种子产品

时代背景：1997 年，三得利携招牌乌龙茶进入中国；随后，统一茶里王 2004 年打入大陆市场。东方树叶上市的 2011 年前后，正值无糖茶饮的发展初期，头部饮料品牌纷纷做起品类扩展，无糖茶饮迎来一波小高潮：可口可乐原叶茶 2010 年上市，天喔无糖茶 2011 年上市、康师傅本味茶庄 2012 年上市……

长远战略眼光：早在产品诞生之初，农夫山泉就预判东方树叶会在 10 年后迎来爆发式增长，因此东方树叶一直被称为“未来的饮料”。农夫山泉通过种子产品战略和独到的趋势判断、先

进的制茶工艺和长期的耐心与信心，支撑起了东方树叶今天的业绩。

增量市场：茶饮、果汁等健康饮品市场以 10%~20% 的速度增长。人们对健康饮品的需求日益增长，茶饮等天然、健康的饮品受到欢迎。农夫山泉准确地预判了无糖茶饮市场的爆发时间，使得在无糖茶饮市场快速增长的时期，东方树叶已经具备了足够的市场知名度和产品品质，能够快速占领市场。

竞争协同：农夫山泉的“品牌 + 产品”模式，构建了庞大的渠道和营销网络。同时相关产品承接了农夫山泉主品牌“天然、健康”的核心认知驱动力。

专注和耐心：农夫山泉投入大量的资源来发展东方树叶，坚信其具有长期的增长潜力。即使在初始阶段东方树叶并未带来显著的收益，农夫山泉依然坚持下去。在当时的市场环境中，饮品市场一直以含糖茶饮为主导。消费者并不太接受天然原味的无糖茶饮，东方树叶还被评为 5 款最难喝的饮料之一。走着走着，同行都没了。东方树叶成了这里面唯一一款“不赚钱，但一直没有被砍掉的超前意识的产品。

成为第二招牌：但随着 2019 年无糖饮料的浪潮，东方树叶终于迎来了增长。东方树叶顺势成为该细分市场的头部品牌。农夫山泉在 2022 年中报中提到，东方树叶过去十二个月的增长水平远超茶饮料市场整体增速，增速接近 70%，增长速度超过水业务。

通过以上的分析，我们可以看出，农夫山泉的东方树叶就是一个成功的种子产品战略的例子。农夫山泉通过长远的战略眼光、专注和耐心、技术优势，以及对潜力市场的准确预判，使得东方树叶成为了无糖茶饮市场的头部品牌。东方树叶成为第二招牌，帮助农夫山泉进一步增长，主品牌随之进化。

5、业务收购战略

业务收购战略是企业竞争中实现增长和进化的重要手段之一。通过审慎评估收购机会、了解市场趋势和潜在增长领域，企业可以从外部拓展，获取资源、品牌、技术和控制产业链等优势。然而，业务收购战略要服务于主品牌竞争方向，形成竞争协同，避免分散注意力和削弱核心业务。主品牌长期竞争优势应该始终是业务收购战略的核心目标，以实现主品牌的进化和

持续增长。

宝马收购路虎：借鸡生蛋

时代背景：在 1991 年和 1994 年，宝马分别收购了加利福尼亚的 Designworks 设计公司 and 罗孚汽车公司。罗孚汽车旗下包括罗浮、名爵、路虎、MINI 四大品牌。通过借助路虎品牌，宝马开启了 BMW X 系列进军 SUV。

服务于战略方向：宝马收购路虎并非随意行动，而是服务于其更大的战略方向。长达半个多世纪以来，宝马一直专注于轿车领域，直到 1991 年才考虑进军 SUV 市场，受美国 SUV 热潮的影响。然而，对于从未涉足 SUV 领域的宝马来说，凭借自身力量在这个领域站稳脚跟是非常困难的。

获取资源：在收购过程中获取资源是基本权衡要素，但宝马在收购罗孚集团后因为英镑升值反而亏损。1994 年宝马收购了罗孚集团，这次收购是为了扩大经营规模抵御经济风险才做的，不过最后证明收购并不成功。在各方面因素的影响下，宝马遭受了巨大的财务损失。

获得关键技术和产品：路虎的 SUV 制造技术对宝马而言是关键的。宝马利用这些技术成功推出了 BMW X 系列，这些新产品极大地推动了宝马主品牌进化。拥有家里的路虎作为 SUV 传家宝，宝马在这个领域的发展得心应手。1996 年，克里斯托弗·查普曼与克里斯·班戈共同完成了第一代 X5 的造型设计。新车的整体外观和两段式尾门等设计都带有不少揽胜的影子。与此同时，宝马实现了 X5、揽胜和 5 系之间的技术和零部件共享，为产品提供了更高的品质和性能。

竞争协同：宝马在收购罗孚汽车后，拥有了罗浮、名爵、MINI、路虎四大品牌。然而，成功打造出 X 系列之后，宝马决定抛售除 MINI 外的其它品牌。这是因为 MINI 在宝马的产品组合中填补了小型车的空缺，而宝马的主品牌特性决定了其很难进军小型车领域。因此，宝马选择抛售罗浮、名爵和路虎，这些都是出于对产品组合竞争协同的考量。

主品牌进化：宝马在路虎的基础上进一步提升了 X5 的性能，并强调了宝马品牌的独特性。这使得宝马的主品牌得以进化，也为宝马在 SUV 市场的发展奠定了坚实的基础。值得一提的是，宝马在路虎的基础上进一步提升了 X5 的性能。X5 的四驱系统采用了 38:62 的固定扭矩分配，

完美传承了宝马的后驱特性。相较于路虎，X5 在保持不错的越野性能的同时，更加强调操控性和舒适性，展现出宝马独特的特点。在路虎之上更进一步，宝马实现了主品牌的进化。

宝马收购路虎的成功，展现了如何通过业务收购来实现主品牌的进化，获取关键资源、强化竞争力、扩大市场份额。在业务收购战略中获益颇多，但主品牌进化最重要。通过收购和并购首先考虑帮助主品牌来进化，扩展主品牌的产品线和增长空间，这是真正实打实的战略成果。

吉利与沃尔沃：收购战略背后的利与弊

全球化时代下，企业兼并和收购的战略行为已逐渐常见，它不仅是一种财务投资行为，更是一种战略决策。吉利汽车正是这一战略路径上的领导者。从收购沃尔沃到 Smart、极星汽车、宝腾汽车、路特斯，乃至阿斯顿·马丁等多个知名品牌，吉利的收购战略无疑大幅度提升了竞争力。然而，在这充满机遇与挑战的市场环境中，吉利的收购战略从全局视角看仍存在进一步的优化空间。

时代背景：当时的美国正在经历严重的经济危机，福特汽车连年亏损，迫不及待出售旗下的资产来自救。2008年1月，吉利向福特提议18亿美元收购沃尔沃，经过2年的艰苦谈判和磋商，2010年8月2日，吉利集团与福特汽车公司在伦敦举行沃尔沃资产交割仪式。

吉利收购沃尔沃的战略成果：

获取资源：吉利通过收购沃尔沃，获取到了全球优质的汽车设计、制造技术及人才资源，显著推动了吉利产品的升级与研发。同时，沃尔沃和吉利双方联手出口全球80多个国家和地区。吉利也借此打通了亚洲、欧洲和北美市场，让中国车企走向世界。

收购品牌：吉利收购沃尔沃，实质上不仅仅是收购了一家公司，更重要的是收购了一个全球知名的高端品牌，使得吉利得以快速进入高端汽车市场，从而增强了公司的整体品牌形象。沃尔沃被收购的这13年，吉利和沃尔沃都获得了长足的发展，2009年，沃尔沃轿车在全球销售约33.5万辆，2021年，沃尔沃汽车的全球销量为698,693辆，2022年，沃尔沃汽车全球汽车销量为615,121辆，10年间，销量翻了一倍。

获得关键技术和产品：吉利联合沃尔沃成立欧洲研发中心，进行技术共享，双方联手打造

的 CMA 架构平台，在之后的沃尔沃 XC40 以及领克等多个系列中使用。2020 年从 CMA 架构平台上走下来的车辆突破 60 万辆。沃尔沃在汽车安全、环保等领域拥有先进的技术优势，这些关键技术和产品为吉利的技术升级和产品创新起到了推动作用。例如，与沃尔沃合作的领克品牌，在整车领域已成为行业黑马。在领克基础上推出的极氪品牌，也为吉利的新能源战略提供了强劲的驱动力。

主品牌进化：在吉利收购沃尔沃之前，给人以“草根”的印象，通过收购沃尔沃，吉利不仅进一步提升了自身品牌的价值，也借此推动了自身主品牌的进化。自收购沃尔沃之后，吉利连续 10 年进入世界五百强。

吉利收购战略全局洞察：

重新确立新能源时代的集团主品牌：作为中国最擅长收购战略的汽车品牌，吉利汽车现有多个品牌并行发展，如领克汽车、Smart、极星汽车、宝腾汽车、路特斯等。多品牌并行容易导致资源分散，品牌认知力的合力难以形成。因此，吉利需要重新审视其主品牌进化战略，明确在新能源时代下的主品牌战略方向，聚焦重点品牌，以实现资源的高效利用。

对旗下品牌进行梳理和整合：吉利汽车需要重新评估每个子品牌的发展情况和潜力，细化每个品牌的定位，理清它们之间的关系并提供相应支持。对于那些无法提升主品牌竞争优势的品牌，可以考虑进行适当的削减或整合，以实现资源的集中和品牌的协同发展。

构建清晰的主品牌进化战略：吉利汽车应及时将子品牌势能转化到主品牌上，重新定位吉利、几何、领克、极氪的竞争角色，从竞争一致性、竞争全局和竞争协同的角度出发，实现各品牌之间的协同发展。

吉利在收购战略上取得了显著的成功，但其还有进一步优化的空间。为了保持公司的持续增长，吉利需要不断审视和调整其收购战略，包括明确主品牌、整合旗下品牌、构建清晰的主品牌发展战略等，以实现资源的高效集中，并提升各品牌之间的协同效应。

6、主品牌重新定位

主品牌重新定位是为了重新建立竞争优势、提升品牌认知和信任度、创造竞争壁垒、支持

品牌延伸和多元化发展、实现可持续增长。重新定位主品牌可以通过与竞争对手区分、覆盖现有和未来品类、传递与时代同步的价值观、立足于局部竞争优势、考虑竞争环境的变化等方式实现增长，让主品牌进化。

品牌重生：苹果的涅槃之路

在 1997 年，苹果公司面临巨大的挑战，能否生存甚至被人们质疑。然而，在史蒂夫·乔布斯的领导下，苹果不仅成功地避免了衰退，更是开创了科技行业的新篇章。它从一个电脑制造商成功进化为科技潮牌。苹果主品牌重新定位，使其重新获得竞争优势回归增长，主品牌进化。

时代背景：回溯到 1980 年代，苹果作为个人电脑市场的领导者，拥有超过 15% 的市场份额，并享有傲人的利润。然而，随着 80 年代末期的来临，由于经营策略失误和创新乏力，苹果的表现开始出现下滑。1985 年乔布斯离职后，三位 CEO 相继上任，却未能扭转颓势。直至 1997 年乔布斯回归，苹果的市场份额已跌至不足 5%，市场已被 Windows 电脑所垄断，苹果公司陷入了破产的边缘。

洞察竞争环境：在乔布斯重返苹果公司时，科技产业正在经历重大变革。互联网的快速发展导致科技产业由硬件制造转向软件和服务。同时，个人电脑市场也在从桌面电脑转向便携设备，如笔记本电脑和掌上电脑。乔布斯准确地捕捉到了这个趋势，并决定让苹果做出相应的变革。

分析业务瓶颈、增量方向、新战略机会：乔布斯察觉到，苹果的产品线过于庞大，这使得公司的资源和精力过于分散。他看到了未来个人电子设备的潜力，于是决定削减产品线，专注于开发一些关键产品。在 1997 年的 Macworld Expo 上，乔布斯宣布将产品线缩减至只有四款主要产品：面向消费者的台式机和便携式机，以及面向专业用户的台式机和便携式机。这四款产品分别是：iMac，iBook，Power Mac 和 PowerBook。

明确主品牌竞争方向：1997 年，乔布斯提出了“Think Different”的战略口号，这一战略口号无疑是对科技巨头 IBM 的“Think”口号和招牌产品 ThinkPad 的直接回应和挑战。乔布斯意识到苹果需要有清晰的竞争方向，并需要与 IBM 等竞争对手显著区别开来。因此，他将苹果定位为一个专注于科技创新和用户体验的科技潮牌，这一转变受到了耐克运动精神的启发。

从竞争优势出发：苹果的竞争优势在于其产品设计的独特性以及对用户体验的重视。乔

布斯通过这一优势，使得苹果在市场上重新获得了竞争地位。与微软和其他电脑制造商的分工模式不同，苹果公司自身负责硬件和操作系统的制造，这使得苹果电脑在某些特定领域有优于 Windows 电脑的用户体验。加之苹果一贯重视产品设计感和艺术性，使得其电脑深受学生和创作者的青睐。

主品牌重新定位：乔布斯于 1997 年推出 "Think Different" 的广告词，标志着苹果开始从一个传统的电脑制造商转变为一个以创新和用户体验为核心的科技潮牌。1997 年，苹果推出了一支名为 "Think Different" 的广告，这支广告展示了一系列的历史性人物，包括阿尔伯特·爱因斯坦、马丁·路德·金、甘地等，他们都是在各自领域里进行了革命性创新的人物。这支广告的目的是传达出苹果公司追求创新，勇于挑战现状的企业精神。这一广告词不仅仅是一句口号，而是成为了苹果公司的战略理念，深深影响了苹果的产品设计、市场定位和企业文化。这也使得苹果在乔布斯的领导下，成功进行了主品牌重新定位，最终在 21 世纪初成为了全球最具价值的公司之一。

苹果公司成功地进行了主品牌重新定位，使其从一个电脑制造商转变为一个注重创新和用户体验的科技潮牌。这一转变使得苹果在 21 世纪初成为了全球最具价值的公司之一。一个公司要想在激烈的竞争环境中获得成功，就必须敏锐地洞察行业趋势，清晰地认识自身竞争优势，重新定位主品牌得以进化，避免衰退，回归增长。

维密的新章：打破禁锢，迎接变革

维多利亚的秘密（简称维密）是一家美国女性内衣品牌，自 1977 年成立以来，长期被视为女性内衣行业的领导者。然而，近年来，随着顾客需求和市场环境的变化，维密发现其原有的品牌定位和市场策略已经不再适应市场需求。因此，维密开始寻求主品牌的重新定位，以适应新的竞争环境，避免衰退，回归增长，主品牌进化。

时代背景：随着女权主义和运动的兴起，顾客对于女性内衣的需求和期待发生了重大变化。顾客开始追求舒适、健康和多元化的内衣产品，而不再仅仅关注外观和性感度。维密在 2017-2019 年已经陷入衰退，一直在失去市场和用户。同年，全球闻名的维密大秀宣布停办，此前维密大秀已经连续上演 24 年。因为接连业绩不佳，维密差点被母公司卖掉。维密北美市场销售不佳的同时，海外市场也出现危机，维密英国公司也被曝进入破产清算。

洞察竞争环境：维密原有的性感、豪华的品牌形象，以及对于瘦身和完美身材的过度追求，不再吸引现代顾客。“厌女文化”、“取悦男性”等批评，这些都令维密一度深陷负面报道，人们穿内衣的动机从“悦人”早已转向“悦己”。这种顾客需求变化让维密主品牌相比新兴品牌更加老化，经不起 Savage X Fenty、ThirdLove、Lively、Knix 等品牌的冲击，因为她们强调舒适、健康、定制、运动，维密险些因此破产。

分析业务瓶颈、增量方向、新战略机会：维密的主要业务瓶颈在于其原有的品牌形象不再吸引现代消费者，增量和新机会来自于“悦己”的认知增量。因此，维密的增量方向在于重新定义其品牌形象，提供更加舒适、健康和多元化的产品。2021年6月17日，维密公布了7位女性力量倡议者，这七位女性联手维密组成一个名为“The VS Collective”的团体，她们会轮流为维密品牌提供建议，其目的是“将维密的新面貌向更广泛的女性传达。同时，维密也看到了社交媒体和电子商务带来的新战略机会，它可以通过这些新的渠道来直接与顾客沟通，快速响应顾客的需求和反馈。

明确主品牌竞争方向：现在维多利亚的秘密希望成为女性赋权的全球‘倡导者’。当世界发生变化时，我们反应太慢，需要停止关注男人想要什么，而要关注女人想要什么。维密决定将其主品牌的竞争方向向“悦己”转变，强调对于女性健康和尊重的承诺，并通过广告和社交媒体，传递出符合顾客需求的价值观。

从竞争优势出发：维密的竞争优势在于其强大的主品牌知名度，时尚、女性魅力、大胆、经典和娱乐仍是维密主品牌的认知驱动力。除了利用主品牌竞争优势，还需要避免主品牌劣势。维密为了改善消费者认知，维密也将不再使用“天使超模”、“翅膀”等代表性感的经典象征。

主品牌重新定位：维密决定将其主品牌从“性感、豪华”的内衣品牌重新定位为“舒适、健康、多元”的内衣品牌，帮助维密树立“女性陪伴者”的形象，并强调“性感在我定义来看就是舒适的，不迎合的自然状态下流露出来的”。维密不仅提供更多内衣尺码范围，还开发了针对哺乳期以及乳腺癌术后恢复的功能性内衣。此外，Swim 泳装系列、婚嫁系列、运动系列类等细分品类的拓展，考虑到了不同的使用场景和生活所需，使维密回归增长，主品牌避免老化、退化、弱化。

通过主品牌的重新定位，维密成功地适应了新的竞争环境和顾客需求，从而在加速的竞争环境中重新找到了自己的位置。维密要想在竞争环境和顾客需求发生变化时保持竞争力，就必须敏锐地洞察市场趋势，清晰地认识自己的竞争优势，以及果断地进行主品牌重新定位，从而

避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

7、提升顾客认知驱动力

在新世纪以来，科技进步、数字化和新工业革命推动下，知识更新的周期大幅缩短，人类生活、顾客需求和观念加速变迁。顾客的认知驱动力，推动了一些品牌的崛起，同时也导致了一些品牌的衰退。只有把握顾客认知驱动力，才能避免主品牌老化，避免寻陷入衰退困境，让品牌经久不衰。

李宁与中国李宁：衰退与进化只在两字之差

李宁作为中国体育用品行业的领军企业，在 2018 年前面临了竞争对手严峻的挑战和衰退的局面。然而，通过推出中国李宁这一时尚潮流品牌，李宁成功地提升了顾客认知驱动力，避免了进一步的衰退，并实现了回归增长和主品牌的进化。

在过去，李宁没有推出中国李宁之前，主品牌逐渐老化、弱化、退化，难以吸引年轻人群，被阿迪、耐克及国内品牌竞争压制。2003 年耐克、阿迪就抢走了李宁保持了 9 年的国内市场第一的位置。2009 年，李宁的全年销售收入近 90 亿，基本上都是中低端产品带来的，并且不受年轻人青睐。2010 年，李宁率先喊出“90 后李宁”，希望赢得年轻人青睐，但事与愿违还得罪了更多 70、80 后，随后走向衰退，连续多年战略亏损。

跌宕起伏之后，创始人李宁回归，2018 年打出“中国李宁”这张时尚王牌，从纽约时装周走秀到悟道潮鞋发布，时尚潮流和中国民族文化的结合带来了质的转变，真正让李宁在年轻人中赢得了市场。当代以 90 后、00 后为代表的新一代年轻消费者，大多数十分信任且认准国货，国潮文化开始在年轻群体中觉醒，“以前没钱买李宁，现在没钱买李宁”成为一种现象。

通过中国李宁的崛起，李宁主品牌的认知驱动力得到了提升，重新获得了年轻消费者的关注。李宁主品牌形象从传统的运动品牌转变为更具时尚感的潮流品牌。同时，李宁主品牌也开始加大对潮流元素和时尚设计的注入，不断推出符合市场需求的新产品，并且进行形象升级和品牌推广，与中国李宁形成了竞争协同。这种相互赋能使李宁主品牌重新焕发活力，避免进一

步衰退，走出了回归增长的战略路径。

加拿大鹅（Canada Goose）的成功案例与中国李宁类似，都是通过升级顾客认知驱动力来实现品牌进化。加拿大鹅是一家高端的羽绒服品牌，但在过去被称为「雪鹅」，定位较低，主要服务于巡逻员和普通官员。为了适应国内民族意识，创始人将品牌更名为「加拿大鹅」，并将售价提高到 1000 美元左右，仅次于意大利品牌 Moncler。这一策略使加拿大鹅成功确立了与 Moncler 相媲美的高端地位，一件普通的羊毛衫售价达到了 525 美元左右。

通过推出中国李宁这一时尚潮流品牌，李宁主品牌成功地提升了顾客认知驱动力，避免了进一步的衰退，并实现了回归增长和主品牌的进化。通过与时尚潮流和中国民族文化的结合，李宁赢得了年轻消费者的关注，重新焕发了主品牌的活力。加拿大鹅与李宁类似，通过升级顾客认知驱动力，加拿大鹅成功确立了高端品牌地位。中国李宁和加拿大鹅向其他品牌展示了通过升级顾客认知驱动力进化主品牌的战略路径，顺着路径才能够避免衰退，回归增长。

比音勒芬：顾客很少打高尔夫，为何绑定“高尔夫”

比音勒芬是一个高级服饰品牌，高尔夫运动是比音勒芬主品牌核心认知驱动力。比音勒芬的高尔夫服装连续五年（2017-2022 年）综合占有率排名第一位。然而，比音勒芬顾客很少打高尔夫，为何顾客却选择比音勒芬呢？

事实上，根据比音勒芬统计，选购其服饰的 VIP 顾客接近 80% 表示“不打高尔夫或仅仅在高尔夫练习场打过球”。许多顾客通常在机场候机，或逛高端商场时发现比音勒芬，因其服饰质量可靠、款式稳重、加上导购员对该品牌绑定高尔夫运动的背景介绍所吸引，最终成为 VIP 客户。这些人中大多数并未接触过高尔夫运动，这与比音勒芬统计的 80% 数据相吻合。

比音勒芬在国内之所以被一些中产以上及高净值顾客选购，主要是高尔夫作为“贵族运动”，已成为全球高净值人士社交和商务活动的首选场所。归根结底是因为公司捆绑高尔夫运动所建立的高端品牌形象，更直接一些就是穿比音勒芬的服装哪怕不去打高尔夫，在商务场合也容易给这些中产消费者营造出“高端”的身份。

比音勒芬旗下产品分为三大系列：专业运动、高端商务和时尚休闲，其中高端商务系列最受顾客欢迎，销量最大。这也反映出，高净值人士的高端商务穿着需求是比音勒芬关注的重点。

比音勒芬不仅为高尔夫运动员提供具备透气、排汗、防晒等功能的专业服饰，而且还要为高尔夫爱好者提供兼具时尚与休闲的服饰。因此，比音勒芬成功地利用高尔夫运动的高端形象构建核心认知驱动力，同时满足高净值人士的穿着需求，从而让主品牌进化。

比音勒芬围绕核心认知驱动力构建组合信任

高尔夫 logo 设计：于高尔夫此项运动的比音勒芬（BIEM.L.FDLKK），沿袭了贵族高尔夫的传统，秉承了高尔夫的奢华品味与高贵气质，以“生活高尔夫”为品牌风格，倡导生活高尔夫理念，注重赋予顾客舒适、尊贵的穿着体验。

高尔夫相关代言人：与知名高尔夫球手或代言人建立合作关系，让他们成为比音勒芬的品牌代言人或形象大使更容易提升核心认知驱动力。比如，吴尊虽然不是高尔夫领域代言人，但天生具有“高尔夫运动气质”。十年如一日的自律品质让他成为公认的正能量代表，运动健康、王子气质、精英男神、行走的荷尔蒙、成为了他的代名词，代言人气质与品牌形象匹配更容易建立核心认知驱动力。

高尔夫赛事赞助：通过比音勒芬对高尔夫赛事的赞助，吸引更多的高尔夫爱好者和观众与主品牌建立连接。比音勒芬选择将品牌与高尔夫运动高度捆绑，其标志性的事件是先后于 2013 年及 2020 年两次成为中国国家高尔夫球队合作伙伴，续约时间均为 8 年。

高尔夫社交平台合作：与高尔夫社交平台、媒体和博主建立合作关系，通过赞助、合作推广等方式增加品牌曝光度。比音勒芬在品牌宣传上会选择一些垂直媒体，如《高尔夫》、《高尔夫大师》、《高尔夫频道》等植入广告。这样可以在高尔夫圈子中扩大品牌的影响力，吸引更多高净值人士成为比音勒芬的忠实顾客。

比音勒芬通过将高尔夫运动的核心认知驱动力转移到其主品牌，成功地塑造了高端的品牌形象，并吸引了大量高净值人士成为其忠实顾客。虽然这些顾客中的大部分并未实际参与过高尔夫运动，但他们被比音勒芬的品质、风格和与高尔夫运动相关的高端形象所吸引。这是比音勒芬顾客很少打高尔夫，却绑定高尔夫的重要原因。

唯一正确：主品牌进化战略框架

在竞争环境加速变化的时代，中国品牌需要避免陷入多品牌战略的困扰，主品牌进化战略框架是唯一正确的战略选择。新品类使用新品牌，过度依赖多个独立子品牌的多品牌战略，很容易导致主品牌的老化、弱化和退化，从而使企业步入衰退，无法实现增长。因此，企业首先需要建立一个清晰的主品牌进化战略框架。

主品牌进化架构高于一切经营

主品牌进化框架是穿越周期唯一正确的战略框架，新品类使用新品牌是一个巨大风险的战略提议。主品牌、产品品牌、子品牌之间需要形成一种竞争协同关系，这是企业增长和主品牌进化的保障。一个强势主品牌能够避免企业每一次都从 0 到 1 开展新业务，而是最大程度地挖掘企业竞争潜力，让主品牌与每一个时代的核心业务息息相关、命运与共，推动主品牌在跨周期和变革周期中发挥核心竞争价值，让集团企业的主品牌长期拥有竞争优势。

“一个主品牌”：跨周期强者的战略共性

耐克、微软、英特尔、英伟达、甲骨文、思科、苹果、雀巢、3M、美的、亚马逊，伊利、大众、丰田等都是通过在主品牌下推出不同产品品牌或子品牌，实现了跨周期增长，让主品牌不断进化，这是穿越周期强者的战略共性。

工业制造业：“一个主品牌”不变的法则

工业制造企业“一个主品牌”是战略共性。例如：3M 公司的品牌覆盖率 7 万多种商品，涵盖的范围从家用到医用，建筑，电子，教育，运输，办公等各个行业。产品能够杀出重围依赖于 3M 主品牌竞争优势，众多产品在的主品牌庇佑下才能快速发展，横跨多个品类、跨越各个周期，使 3M 能够在各个领域保持领先地位，同时主品牌循环进化。

跨周期危机：回归“一个主品牌”才能保命

在燃油车时代，福特集团围绕“一个福特”制定战略，仅在豪华车市场保留林肯一个品牌。借助福特主品牌竞争优势，在一个竞争方向下形成合力持续获取竞争优势，让福特在金融危机中存活下来。在主品牌进化框架上，微软公司很早就犯过品类战略的错误，新品类使用新品牌，然而没有产生多子多福的成果。随后，微软不得不重新制定主品牌进化框架，在主品牌下为旗下产品确立品牌竞争角色。

回归“一个主品牌”：花费巨资在所不辞

卡夫公司决定强化卡夫主品牌，并将其添加到其他品牌上。卡夫成为卡夫火鸡填充料、速食米饭、涂抹酱料、奥斯卡麦尔、墓碑牌冷冻比萨、宝氏谷类食品、麦斯威尔、布雷耶冰激凌、冰凉威普、和杰乐的主品牌。经过这样的调整，卡夫旗下的独立品牌竞争角色变为产品品牌，也更符合卡夫的品牌形象，借助卡夫主品牌健康的、家庭至上等竞争优势，产品品牌生存能力更强。卡夫为强化主品牌，甚至为此耗资 5000 万美元支持了公司的战略决策，确立了卡夫在品牌架构中主品牌的竞争地位。

主品牌进化战略框架是唯一正确战略架构，采用主品牌进化框架的优势在于，公司可以充分利用主品牌的品牌资产和知名度，减少推广和市场教育成本。同时，主品牌进化框架也有助于提升公司的整体竞争力和市场份额，避免资源和认知的分散。通过主品牌进化框架，能够在不同市场、不同品类、不同场景、不同人群中建立的竞争优势形成认知合力，让企业避免衰退，回归增长，主品牌进化。

结 语

结语 REMARKS

竞争环境充满了变化和不确定性，不进化就会衰退，这是不变的法则，历史已无数次验证。

西班牙帝国脱胎于大航海时代，一旦大航海时代结束，地理大发现完成，西班牙帝国也就寿终正寝了；

英帝国脱胎于殖民运动，而一旦殖民地时代结束之后，日不落帝国也随之日落；

前苏联脱胎于全球性的反资本的工人运动，而一旦资本主义社会缓和了资本家和工人之间的阶级矛盾，那么苏联变得比资本更资本；

美国的崛起来自于英国工业成果的转移，如今也陷入产业空心化困局。

他山之石，前车之鉴。中国、中国企业、中国品牌迎来了最好的时代。

把握周期的脉搏，避免衰退，回归增长，让主品牌进化。

许战海咨询

新 定 位 理 论

MAIN BRAND EVOLUTION STRATEGY

更多信息请关注“许战海咨询”公众号



关注公众号
了解更多信息



更多咨询
添加客服微信

北京许战海品牌咨询有限公司

Beijing Xu Zhanhai Brand Consulting Co., Ltd

地址:北京市昌平区佳莲时代广场A座813

813, Block A, Jialian Times Square, Changping District, Beijing

版权声明

本报告为许战海咨询制作,报告中所有的文字、图片、表格均受相关商标和著作权的法律保护,部分文字和数据采集于公开信息,所有权为原著所有。没有经过本公司书面许可,任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的约定,许战海咨询保留一切追究权利。