

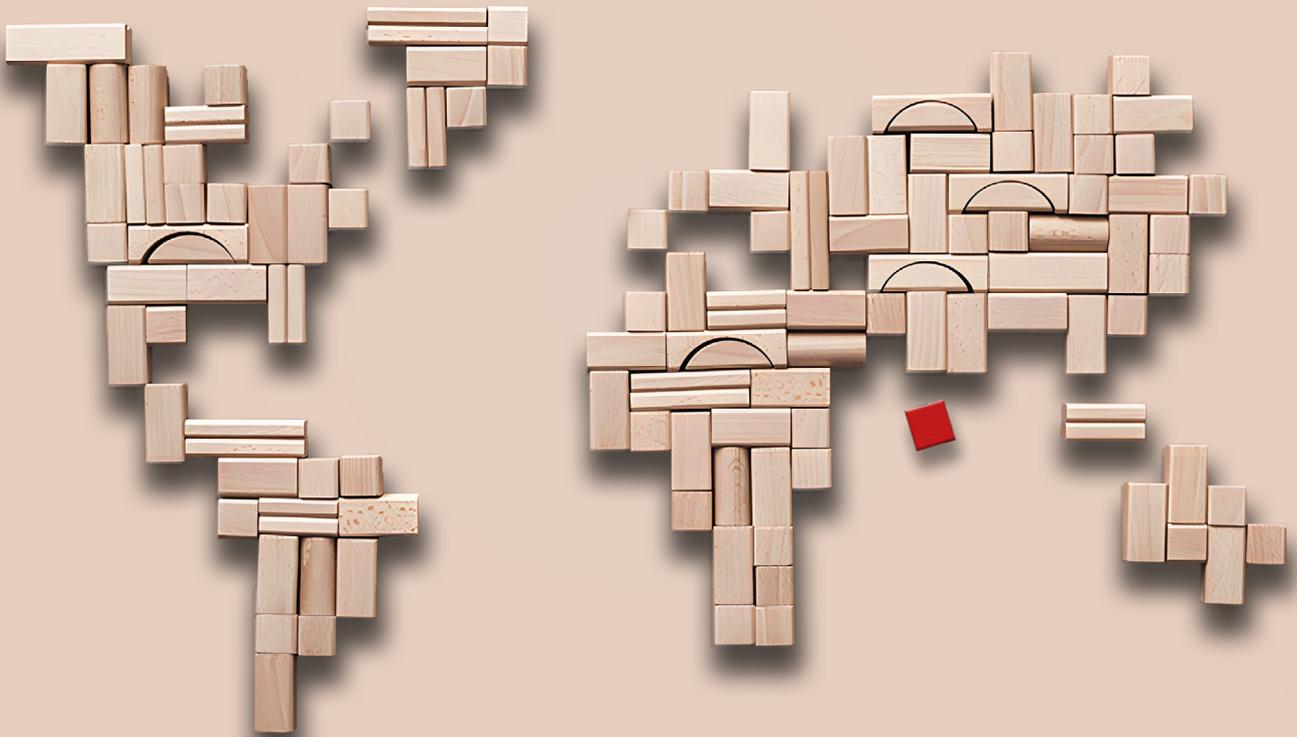
RIES

里斯季刊



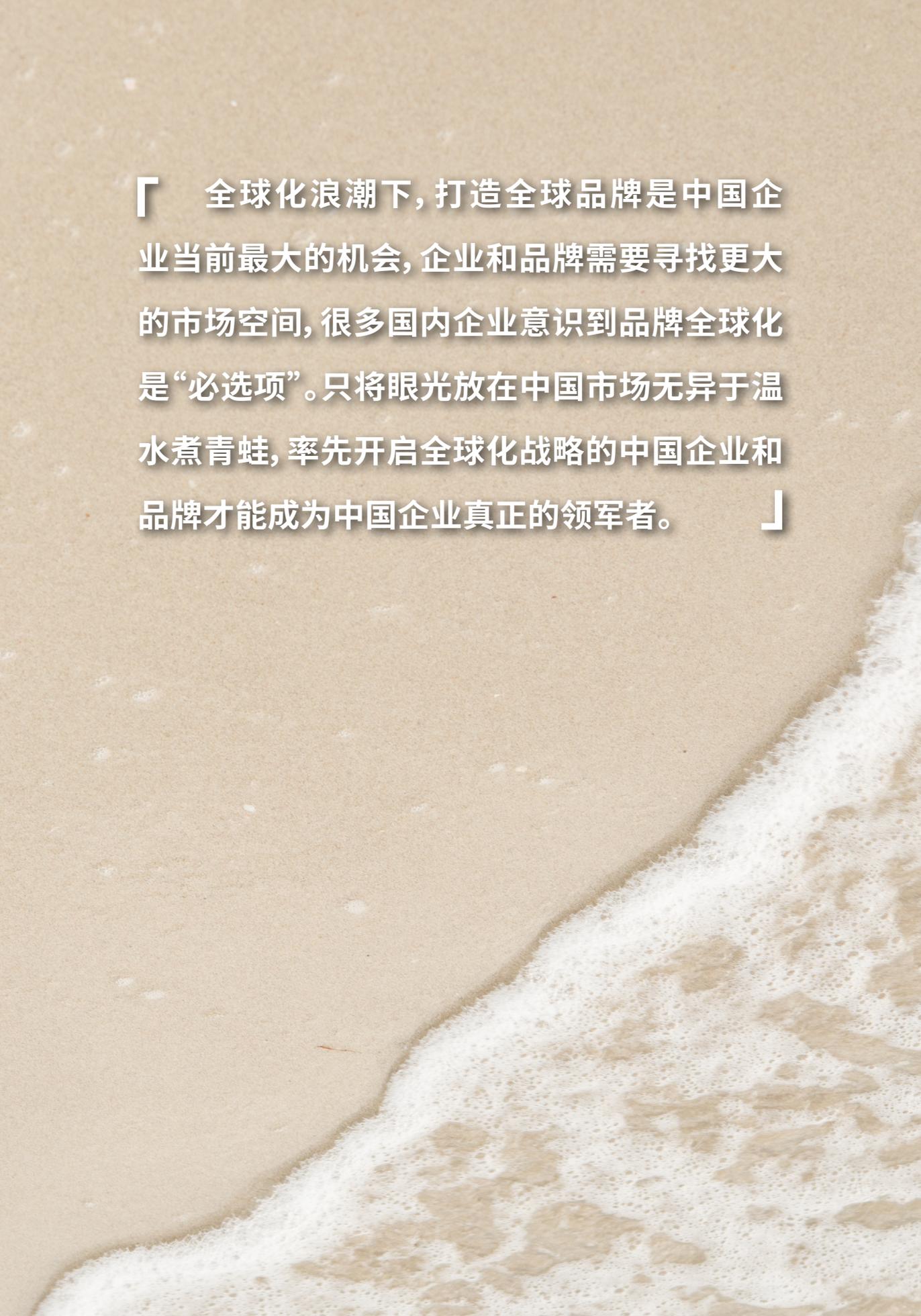
08

里斯季刊
2024年10月



中国品牌出海战略服务先行者 助力布局全球化增长战略

Support the implementation of a global growth strategy



「 全球化浪潮下, 打造全球品牌是中国企业当前最大的机会, 企业和品牌需要寻找更大的市场空间, 很多国内企业意识到品牌全球化是“必选项”。只将眼光放在中国市场无异于温水煮青蛙, 率先开启全球化战略的中国企业和品牌才能成为中国企业真正的领军者。 」

企业动态 News

- 02 里斯与小鹏汽车达成战略合作，助力品牌在全球市场大放异彩
- 02 里斯与杰克科技持续深化战略合作，助力杰克全球化持续增长
- 02 里斯与德生堂签订战略合作协议，助力品牌跑出成长加速度
- 03 里斯见证战略合作伙伴开启奥运品牌营销新纪元，君乐宝签约十大国家队闪耀国际赛场
- 03 聚焦纯实木，0 胶才 0 醛，里斯助力久盛新战略成功发布
- 03 里斯全球食品创新实验室成立，助力中国食品企业进军海外主流市场
- 04 里斯品类创新战略咨询全球 CEO、中国区主席张云受邀出席 FBIF 2024 并作主题演讲
- 04 全球新能源汽车合作组织成立，里斯作为首批代表发言
- 04 里斯品类创新战略咨询中国区副总裁冯华青受邀出席西普会并演讲

特别策划 Special planning

- 06 走进中国品牌出海定位第一案例·全球化隐形冠军·杰克科技

研究报告 Reports

- 12 全球战略定位报告《国家心智资源中的万亿机会》摘要

里斯视点 Insights

- 14 “困在”美国华人超市的中国快消品牌如何突围？
- 20 中国餐饮出海：从“被卷出海”到“去海外卷”
- 24 中国白酒出海要本土化改造的品类创新
- 26 2024THAIFEX（出海篇）：逐鹿东南亚，中国食品饮料品牌正在摸着石头出海
- 28 决战全球：中国品牌全球化的三大战略要点

媒体报道 Media

海外服务 & 产品介绍 Global business

- 30 里斯成立海外事业部：助力布局全球化增长战略

定位课堂 Positioning

- 34 新书速递：《抢占心智第一：一本书吃透实战要领》



里斯与小鹏汽车达成战略合作，助力品牌在全球市场大放异彩

2024年7月，里斯战略咨询与小鹏汽车达成战略合作。双方将在品类创新、品牌定位与品牌出海等多领域展开合作，助力小鹏汽车在智能汽车领域与全球市场上大放异彩。

小鹏 P7+ 是双方共同推出的全球首款 AI 汽车。在 10 月的巴黎车展上，这一汽车界的新品类一经推出，不仅吸引了法国总统马克龙打卡，还瞬间点燃市场热情，预售开启仅仅 1 小时 48 分钟后，便迅速收获了超过 3 万辆的大定订单，助力小鹏汽车重返新势力纯电销量第一。



里斯与杰克科技持续深化战略合作，助力杰克全球化持续增长

里斯战略咨询再次与杰克科技签订战略合作协议，基于双方良好的合作基础，本次战略合作协议的签署是对此前合作的肯定和升华。里斯战略咨询将继续协助杰克科技开展全球战略布局规划，助力杰克科技全球化持续增长。

杰克科技是全球缝制设备行业产销规模最大、综合实力最强的全球化企业。今年 10 月，在杰克科技全球经销商与 100 多家服企代表的共同见证下，权威第三方授予杰克“连续 14 年全球销量第一”认证书。早在 2012 年，双方便建立合作，2014 年，里斯咨询进一步协助杰克推进全球品牌建设。经过六年的努力，杰克实现全球销售额第一，成为真正的全球缝纫机第一品牌。



里斯与德生堂签订战略合作协议，助力品牌跑出成长加速度

2024年8月，里斯战略咨询与德生堂医药股份有限公司签订战略咨询合作服务。里斯战略咨询将与德生堂共同打造中国药店新模式和新品类，助力德生堂在药店渠道品类竞争中脱颖而出。

自 1999 年成立以来，德生堂一直在寻求健康产业的求新之路，在“科技服务健康”使命的驱动下，历经 21 年发展，现已成为一家专业从事医药健康服务的连锁化、集团化企业，目前全国门店超过 1000 家，员工 5000 余名，会员近 1000 万。

里斯见证战略合作伙伴开启奥运品牌营销新纪元 君乐宝签约十大国家队闪耀国际赛场

本届巴黎奥运会，里斯合作伙伴 - 君乐宝乳业集团成为中国国家体操队、中国国家花样游泳队等十大国家队官方合作伙伴。一举得到十个国家队的认可，既是来自君乐宝长期以来对中国体育事业的推动和支持，也是其助力中国健儿斩金夺银，共同亮相全球舞台的一次精彩展示。

作为战略咨询服务合作伙伴，里斯与君乐宝合作多年，通过把握健康趋势和品类创新，为其成功打造新增长曲线，夯实百亿级企业行业地位。其中，君乐宝简醇，不仅开创零蔗糖酸奶品类，更成为低温酸奶市场第一。



聚焦纯实木，0 胶才 0 醛，里斯助力久盛新战略成功发布

2024 年一季度，久盛地板在上海盛大召开了品牌战略升级发布会。作为战略咨询的合作伙伴，里斯战略咨询深入分析市场趋势和消费者心理，为久盛此次品牌战略转型升级提供了有力支持，实现了从“实木地暖地板”到“纯实木地暖地板”的产品线全面升级。

久盛公司致力于成为纯实木地暖地板品类的普及者。早在 2016 年，在里斯的帮助下，久盛成功开创并战略性聚焦“实木地暖地板”新品类。仅三年时间，久盛销售额突破 30 亿，利润增长数倍，成为实木地暖地板品类之王。



里斯全球食品创新实验室成立 助力中国食品企业进军海外主流市场

2024 年 6 月，里斯品类创新战略咨询宣布成立“里斯全球食品创新实验室”，助力中国食品企业进入海外主流市场。作为全球首个以消费者认知为驱动的食品创新实验室，里斯全球食品创新实验室将采取“1+3”战略，即一个目标群体，三大核心市场。以中国食品企业为服务对象，聚集三大核心区域：美国、东盟、欧洲。

目前，美国食品技术协会、美国餐饮协会和主厨研究协会的顶级专家 Charlie Baggs 以及他带领的团队，成为里斯全球食品创新实验室邀请加入的第一个成员机构。





里斯品类创新战略咨询全球 CEO、中国区主席 张云受邀出席 FBIF 2024 并作主题演讲

2024 年 6 月，FBIF 2024 食品饮料创新论坛及 FBIF 食品创新展在国家会展中心（上海）举办。围绕“破卷出新”主题，来自雀巢、百事、可口可乐、伊利、蒙牛等全球百强食品饮料大咖齐聚一堂，共话破卷出新。作为全球企业战略咨询企业代表，里斯品类创新战略咨询受邀出席，品类创新之父、里斯品类创新战略咨询全球 CEO 兼中国区主席张云出席本次论坛，并在全体大会期间以“品类创新，引领中国企业全球增长”为主题发表演讲。他指出，中国已成为全球最卷市场，破卷之道唯有创造不同。



全球新能源汽车合作组织成立，里斯作为首批代表发言

2024 年 6 月，全球新能源合作组织（GREEM）在新加坡正式宣布成立。中国—东盟中心、马来西亚车业总会、泰国工业部等东盟国家政府要员，小鹏、长城、赛里斯等汽车企业高管及汽车行业专家共聚一堂，对话交流。里斯品类创新战略咨询中国区合伙人何松松，作为首批代表发言指出：“中国要争做‘尖子生’，争当全球新能源汽车产业的‘链主’。”

全球新能源汽车合作组织主办、中国电动汽车百人会承办的首届新能源汽车合作发展论坛（GNEV2024）同期举行。里斯品类创新战略咨询欧洲合伙人 Michael Brandtner，深入分析了欧洲市场的行业竞争格局、欧洲消费者对中国汽车企业的心智认知。



里斯品类创新战略咨询中国区副总裁冯华青 受邀出席西普会并演讲

近日，第十七届健康产业（国际）生态大会——2024 西普会在博鳌亚洲论坛国际会议中心举办。里斯品类创新战略咨询中国区副总裁冯华青受邀出席大会，并以“内卷时代大健康行业的增长之道”为主题发表演讲。他强调 OTC 类产品首先要注重品牌拉力，实现消费者走进药店之前就达到心智预售 + 点名购买的目标。

西普会是中国健康产业规格最高、规模最大的生态大会，汇聚国内外制药、医疗、健康服务、金融保险等领域主流企业与机构，为产业提供前瞻性、系统性的思想与信息交流，自 2008 年以来已成功举办 16 届。



挖掘品类增长商机 破解企业出海误区 走进中国品牌出海定位第一案例

全球化隐形冠军·杰克科技

2024/08/02-03 中国·台州

探寻标杆案主企业 里斯品类创新企业家俱乐部（第三期） 走进全球化隐形冠军·杰克科技

事件



2024年8月2日至3日，里斯品类创新企业家俱乐部（第三期）活动走进全球化隐形冠军杰克科技。围绕“挖掘品类增长商机 破解企业出海误区”主题，品类创新之父、里斯品类创新战略咨询全球CEO、中国区主席张云，杰克科技创始人、董事长阮积祥，里斯品类创新战略咨询中国区合伙人何松松，里斯品类创新战略咨询中国区副总裁冯华青，里斯品类创新研修院院长、里斯品类创新企业家俱乐部秘书长寿雯，以及来自服装、大健康、车辆制造、酒店经营等不同行业的20余位企业

家，走进中国品牌出海定位第一案例杰克科技，共同探讨了当下经济大形势下，中国企业如何通过品类创新与全球战略，构建企业成功新增长引擎，寻找全球发展新战略路径。

作为杰克的战略咨询服务的长期服务伙伴，里斯品类创新战略咨询是杰克科技成长的重要参与者和见证者。早在2012年，里斯咨询与杰克建立合作，确定推出聚焦“服务”属性，进一步在服务上聚焦打造差异化，以“快速服务”为定位，明确高速成长的中小服装企业市场为核心。

战略实施第一年，杰克国内市场销售额增长率超过 110%，全球销售额增长率超过 50%。2014 年，里斯咨询进一步协助杰克推进全球化。经过六年的努力，杰克实现全球销售额第一，成为真正的全球缝纫机第一品牌。而杰克的成功，也被誉为中国品牌出海定位第一案例。

里斯品类创新企业家俱乐部，是里斯

品类创新战略咨询面向企业家人群重点打造一个跨行业、高水平的品类创新交流平台，由品类创新之父、里斯品类创新战略咨询全球 CEO、中国区主席张云先生发起，旨在汇集中国各行各业中，最具创新思维与国际化视野的优秀品类创新践行者，探讨如何借助品类创新的力量，突破企业增长瓶颈。

活动集锦



里斯品类创新企业家俱乐部（第三期）
走进标杆案主企业·杰克科技



企业家参观杰克科技文化展厅



里斯品类创新企业家俱乐部
创新导师受聘仪式现场



杰克科技创始人、董事长阮积祥演讲



品类创新之父、里斯品类创新战略咨询
全球 CEO、中国区主席张云演讲



里斯品类创新战略咨询中国区合伙人何松松
全球战略专场分享



里斯品类创新战略咨询中国区副总裁冯华青
品类创新专场分享



分组讨论环节



私董会现场

重要演讲



张云
里斯品类创新战略咨询全球 CEO、
中国区主席

主题演讲 品类创新企业增长的终极战略

中国已经成为全球最卷市场。卷的本质背后，是同质化下“更好”的竞争。当下中国企业面临的两大战略机遇。一是政治层面，中国重返全球第一的战略机遇。二是经济层面，人类进入消费大迭代阶段带来的战略机遇。

「品类创新是企业增长的终极战略，通过开创一个品类，起步就是第一，这是最佳的占据心智的方法。中国企业需把握两大战略机遇，通过品类创新以及持续品类创新，才能实现战略增长。」



阮积祥
杰克科技创始人、董事长

主题演讲 杰克全球化增长之路

杰克科技的全球化增长分为四个阶段：国际贸易阶段、国际化阶段、全球化阶段与全球领航阶段。在全球化阶段初期，杰克科技就与里斯战略咨询展开合作，通过战略聚焦，明确品牌定位，并从中国一直合作到全球。

「最难的那条路，就是成功之路。只有执着的信念，才能走出阳光大道。企业家无论在任何时候，都要坚守初心，用创新创造未来，以价值赋能客户，实现所在行业的重塑。」

案例解读

中国品牌出海定位第一案例拆解 杰克科技如何从 “中国第一”到“全球第一”？

作者 | 温玉川 里斯战略咨询高级顾问
屠王悦 里斯战略咨询高级分析师
李 峰 里斯战略咨询分析师

导读：1995年，一个微小而坚韧的种子悄然在仅有10多位工人和不到200平方米破旧校舍的土壤中生根发芽。这颗种子，就是杰克科技，一个日后在全球缝制设备行业掀起惊涛骇浪的传奇企业。经过二十多年的风雨洗礼，杰克科技从小到大、从中国到全球，最终凭借超过50亿的营收和30%以上的全球市占率，在全球市场的竞争中代表中国品牌成功超越了众多日本强势竞争对手，连续5年全球销量和全球销售均排名第一，成为名副其实的全球缝纫机品类之王。

回顾过去展望未来，站在经济增速放缓、国内市场高度内卷的时代转折点，绝大多数中国企业今天正面临着“不出海，就出局”的重要战略抉择。而作为中国企业成功出海的代表、全球缝纫机隐形冠军的杰克，同时也是里斯战略咨询打造的中国品牌出海定位第一案例，杰克科技成功背后的经历，或许能够给予今天同样存在全球化困惑的中国企业以启发。

“出海之殇”——杰克全球化的战略挑战

杰克科技是一家具有前瞻性战略眼光的企业，在创始初期就开始布局海外业务，力求实现海内外市场双轮驱动、并驾齐驱。作为杰克的战略咨询服务的长期服务伙伴，里斯战略咨询不仅是杰克科技初期出海的



重要见证者，也是杰克成功出海的重要参与者。

早在 2013 年，里斯战略咨询帮助杰克打造了“快速服务 100%”的品牌战略，导入后市场效果显著，使杰克在竞争激烈的国内市场稳固了根基。然而，杰克在海外市场却面临着“前有狼后有虎”的挑战，前有日本品牌占据着全球市场难以撼动的地位，后有杂牌机、二手机及黑机逐渐蚕食市场份额。面对这样的挑战，杰克为了能在竞争激烈的全球市场中立于不败之地，实现业务的持续增长和品牌的持续提升，海外市场战略亟待梳理和升级。通过对杰克海外战略现状的扫描，里斯战略咨询发现杰克当年在海外面临了三大出海挑战。

出海挑战一：有产品、无品牌

品牌是一个企业存在和发展的灵魂，也是消费者认知和信任的重要来源。中国企业出海，更多仍停留于“贸易出口”的初级阶段，而忽略“品牌出口”打造，国际影响力无法建立，以至于产品质量受到认可，但却容易在众多同质化产品中，被迅速“淹没”，进而对贸易出口产生反噬。

初期杰克以进出口贸易的销售策略指引出海，通过将产品批量分销给海外经销商以实现海外市场的铺货。然而，从结果上，虽然杰克通过出口贸易获得了一定的销量，但长期依赖经销商销售，并未帮助品牌积累起足够的认知，因此当时杰克在海外仍然处于有产品销售，但品牌认知不强的状态。

此外，与企业更加关注于打造品牌不同，海外经销商往往更注重“卖货”本身，

以销量利润为先，通常会忽视品牌层面的传播，这也让中国企业难以在海外建立品牌的因素之一。在市场实地走访中发现，由于品牌前期更多地以简单的进出口贸易合作为主，围绕品牌层面的投入过少，导致经销商往往同时代理包含杰克的多个缝纫机品牌，在店面的终端门头上往往会以经销商的店名为主体，同时出现多个代理品牌，使得“杰克”对于大部分客户而言不过是众多缝纫机品牌中的一员而已，部分即便听说过“杰克”，也不知道杰克有何不同。

出海挑战二：中国奏效、海外失效

杰克也曾考虑将国内市场行之有效的战略直接导入到海外市场，但从实施上却面临重重阻碍。

首先是定位的失效。

杰克的“快速服务”定位之所以能在中国成功并非偶然。中国作为一个拥有完整产业链、高效供应链管理体系、卓越团队服务能力和尖端技术支持的国家，为杰克品牌提供了得天独厚的土壤。正是基于这样的背景，杰克能匹配“快速服务”的定位并进行落地。

然而在东南亚、印度等市场，完全是另一个世界。在中国供应充足的零配件，在东南亚却供给不齐全；在中国，工人的工作素质更高、培训难度低，而东南亚无论在管理还是培训上都面临巨大挑战；在中国供应链管理成熟，售后服务完善，响应及时；而东南亚供应链管理欠缺，且售后服务落后……国情差异导致在中国如鱼得水的“快速服务”定位，在东南亚实施起来困难重重。

杰克海外经销商对“快速服务”落地反馈语录

“服务做起来还是有难度的。我无法保证维修的时间，总之会尽快修好。杰克的零配件很贵，而且经常发错货，发货时间 1 周到 3 个月不等。”

——海外经销商

“快速服务无法保证，承诺 24 小时又做不到，这样子很不好，所以从不承诺时间。我有几百个客户，但是我们的技术人员很有限，只好尽量保证最快修好。”

——海外经销商

其次是品类内核心产品的错位。

因东南亚等目标国家缝纫机品类发展阶段落后于中国，杰克在中国市场主销的拳头产品，在海外市场并非主流。

在国内工业缝纫机品类内，因市场技术发展成熟、电脑化快速普及，存在“普通机向电脑机”的重要品类发展趋势，里斯战略咨询也因此建议杰克将电脑机作为国内市场的主销产品，并最终在中国市场取得成功。

然而当时在海外，尤其是东南亚等目标市场，缝纫机品类发展阶段远落后于中国，电脑机在杰克海外目标市场的普及率非常低，成本、操作难度、电力等等问题限制了电脑机的发展空间。以印尼市场为例，印尼的电脑化普及程度不高，消费群体对于新技术的接受度和购买力有限，整体的市场仍以二手机市场为主；而对于核心目标市场印度，当地甚至还仍处于黑机向工业机的品类发展阶段，品类发展十分滞后。在海外市场和国内品类发展阶段显著不同的情况下，简单盲目地将中国市场主销的拳头产品“电脑机”照搬到东南亚市场，必将遭受重创。

出海挑战三：海外布局市场众多，企业力不从心

此外，缝纫机作为一个全球性的品类，目标市场遍布全球，杰克也曾一度布局多达 87 个不同的海外市场。然而，这种市场布局看似宏伟，实则潜藏着巨大的风险和挑 战。在实际操作过程中，公司不仅需要投入大量的人力、物力和财力去覆盖如此庞大的市场网络，确保市场的正常运营。在企业整体资源有限的情况下，多市场经营往往意味着资源的分散，企业的全球化

经营将会面临巨大的挑战。

回首来看，杰克的出海之路像一面镜子，精准地映射出当前中国企业在全球化征程中所面临的种种艰辛与挑战。在里斯战略咨询的建议下，杰克最终在全球化的道路上跨越了重重难关，踏出了一条稳健的前行之路，也为当前众多怀揣出海梦想的企业提供了宝贵的经验参考与启示。

“破局之道”——杰克全球化的战略调整

战略调整一：从“广撒网”到“桥头堡”，率先聚焦海外核心市场

对于那些尚未在海外市场中建立起独特品类或品牌认知的企业而言，聚焦策略显得尤为关键。以海外市场选择为例，盲目地“一盘棋全面铺开”，相比短期销量增长，对于企业出海更多的反而是企业资源的巨大消耗。那么，对于杰克而言，如何从全球潜在的 80 多个目标市场中筛选出最佳核心目标市场，并规划相应市场进入节奏，是杰克全球化战略重要的第一步。

阅读全文
请扫描二维码



媒体关注

大变局下，如何重估企业战略定位

近几年，大家对“百年未有之大变局”都深有感触。尤其是变局之下，中国企业意味面临新的发展和机遇，加速出海与全球化进程，这一趋势不仅是中国企业寻求新增长点的必然选择，也是全球经济一体化背景下不可避免的结果。

一个阶层的生意与生活

中国企业家

CHINA ENTREPRENEUR

于变局中开新局，企业经营中遇到的现实境况变得更不可预测，中国企业该如何做出清醒判断？战略顾问与企业之间应该是一种怎样的关系状态？中国企业国际化策略又该如何制定？

7月3日，品类创新之父、里斯品类创新战略咨询全球CEO张云和全球化隐形冠军杰克科技创始人阮积祥受邀做客《中国企业家会客厅》，共话“大变局下，如何重估企业战略定位”。

阅读全文
请扫描二维码



Harvard Business Review
哈佛商业评论

特别策划

六个关键词， 读懂里斯标杆案主企业杰克游学

风起于青萍之末，浪成于微澜之间。

从铺天盖地的企业游学，到层出不穷的出海论坛和全球峰会，以及一本本出海主题书籍“接踵而至”……眼下，关于出海和全球化的系列活动如雨后春笋般涌现，令人目不暇接。如此“热闹”背后的原因，与越来越多中国企业将目光投向广阔的海



外市场息息相关：一方面，直接体现了出海大势所趋、人心所向；另一方面，侧面反映出企业内卷加剧、红利殆尽。

里斯杰克游学活动，引发国内海外媒体关注和报道。哈佛商业评论，通过六个关键词：标杆案主、企业家、全球战略、品类创新、先行者、向海而生，全面梳理游学活动，旨在为准备出海，以及正在出海征途中的中国企业有些启发。

阅读全文
请扫描二维码



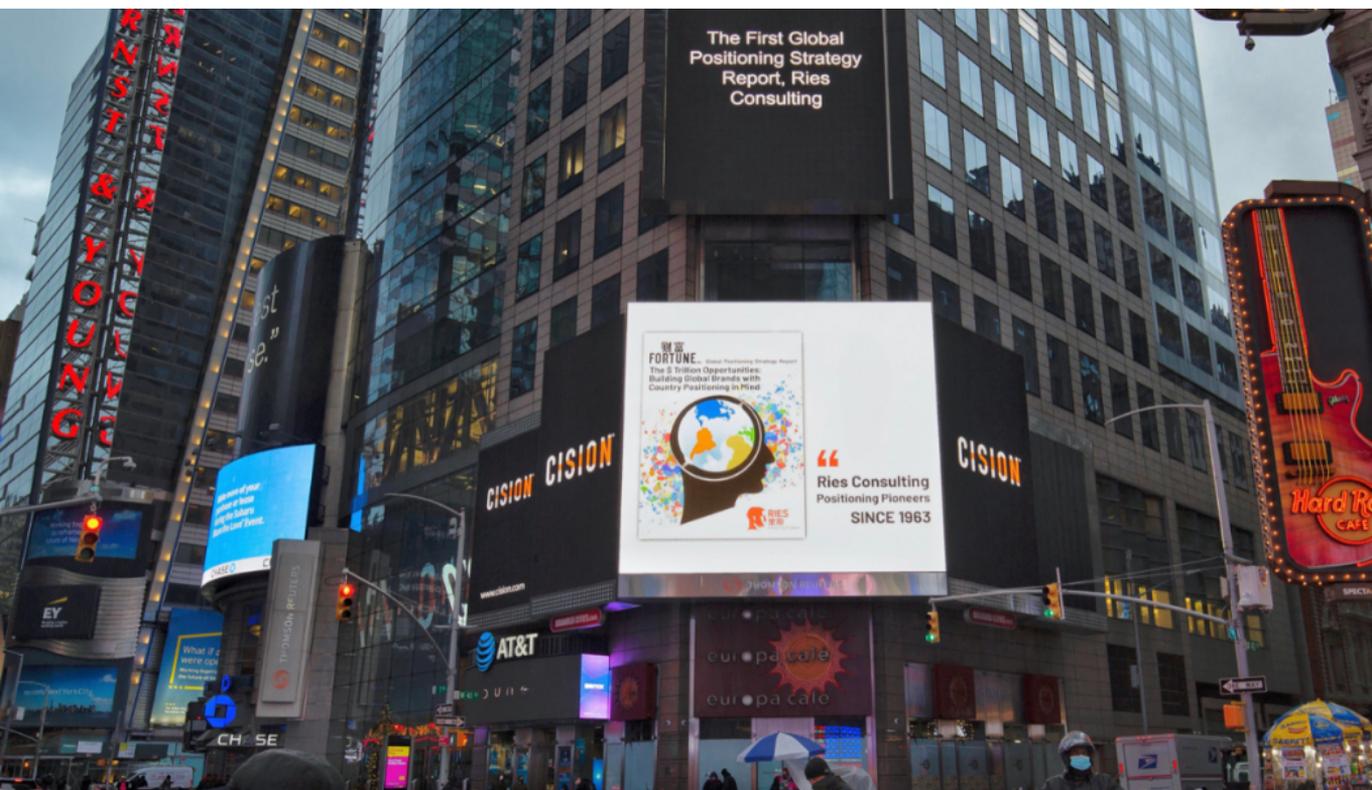
全球战略定位报告 助力中国企业国际化 国家心智资源中的万亿机会

只有全球品牌，才能对抗全球品牌。纵观当今全球化的商业环境中，我们发现，在全球化的竞争中，品牌不仅需要依靠自身进入消费者心智，也需要仰赖所属国的国家心智资源。

早在5年前，里斯战略咨询与《财富》杂志共同合作完成了一次历时近半年的跨国调研，联合发布关于全球消费者的调研报告，——《全球战略定位报告：国家心智资源中的万亿机会》。里斯战略咨询认为，全球竞争胜出的关键就在于品牌占据全球消费者的心智。中国企业应该拥有长远眼光，坚定地、长期地塑造全球品牌。

历史不会重复自己，但总是押着同样的韵脚。尽管距离报告发布已过去五年多，但对当下的中国企业出海，依然有着十分重要的价值和意义。





首份全球战略定位报告登陆美国纽约时代广场

所谓国家心智资源，是指每个国家在消费者心智中占据的独特的认知，主要包括国家标签及优势品类，如果一个品牌能够利用好自己国家的独特心智资源，它就更有可能会成为全球品牌。

作为分析全球国家心智资源，探索全球品牌商业机会的指南，该报告历时近半年的跨国调研，覆盖全球6个国家（中国、德国、法国、英国、美国、印度）共计7300名受访者，涵盖了从普通消费者到全球领先跨国企业及品牌高管。

面对中国即将成为全球的最大经济体，我们在很多行业里都存在着打造全球性“中国”新品类的机会。报告显示，对于中国企业，以茶、中餐、服装、智能网联电动车、草本护肤品为代表的品类蕴藏巨大的打造全球品牌的机会。

「探索并利用国家心智资源，并将其效用发挥到最大化，在打造全球品牌的过程中将会事半功倍。这正是里斯咨询在过去60年商业实践中坚守的并且获得验证的。」

——里斯品类创新战略咨询全球主席 劳拉·里斯



2024 研究报告 Reports

获取报告 请扫描二维码



里斯海外洞察之一——美国零售渠道篇

“困在”美国华人超市的中国快消品牌如何突围？

作者 | 温玉川 战略咨询高级顾问 高芸逸 高级分析师



引言：在当今国内消费品市场整体疲软的背景下，“不出海，就出局”似乎正在成为越来越多中国快消企业战略的主旋律。然而，当企业真正尝试布局海外市场时发现，“出海”并非一条“退路”，相反，中国快消品牌在海外取得成绩的难度无亚于再次创业，充满挑战与阻碍。在这些挑战之中，完成渠道的布局，明确“去哪卖”是快消企业出海面临的重要问题之一。美国作为全球零售消费最大的海外市场，往往也是中国快消企业重要的考虑目标。然而，当我们真正置身于美国超市却发现难觅中国品牌的踪迹，绝大部分中国品牌仍然“困在”华人超市之内，难以真正进入美国主流渠道。那么，究竟问题出在哪里？面对规模诱人又充满机遇的美国零售战场，中国快消品牌又该如何渠道突围，杀入主流渠道？

一、中美快消零售渠道天差地别

能否成功地实现“本土化”是企业全球化战略布局的关键，中国快消品牌在美国实现渠道破局，必须首先全面了解美国零售渠道布局，了解中美零售渠道的异同。

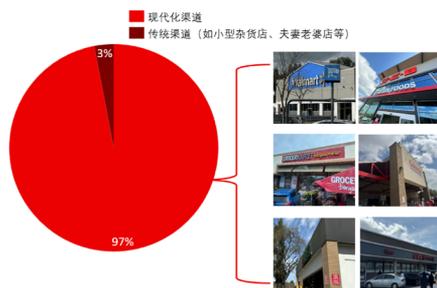
线下渠道：

1. 不同于中国传统与现代零售渠道并重，美国零售渠道高度现代化

中国零售市场展现出传统渠道与现代化渠道并存的零售格局，大卖场和超市稳步发展的同时，社区超市、夫妻店和小卖部也在中国遍地开花，形成了错综复杂且庞大的零售网络，共同支撑了中国消费者的日常消费需求。与之形成鲜明对比的是，美国是一个以现代零售渠道占据绝对主导

的消费市场。以风味零食品类为例，95%以上的市场份额被现代化渠道占据，这些渠道包括适合日常购物，以杂货、日用品采购为主的超市（Ralphs、Kroger等）；适合每周固定一站式采购的大型卖场（沃尔玛、Target等）；适合囤货采购的仓储式会员店（Costco等）以及拥有特定价格优惠且自有品牌占比高的折扣店等（Aldi、Lidl等）。这种零售渠道体系意味着中国企业在进行美国渠道建设布局时必须重视现代渠道的拓展能力：在中国，零售体系相对复杂，不但涉及现代化渠道，传统渠道更是延伸到县级市，因此需要多级经销商体系支持。一个产品从品牌方到消费者手中，可能经过大区经理、地区代理、市级代理和县级代理等多个层级。相比之下，美国的模式更加简洁高效，主要包括直接店铺配送（Direct Store Delivery, DSD）和批发（Wholesale）两种，DSD模式意味着品牌方需具备一定的物流运输能力将产品直接配送到各大零售终端，确保产品快速上架和库存及时补充。批发模式则通过全国大型经销商进行分销，且经销层级仅有1-2级。

2023年美国风味零食零售渠道结构



2. 美国现代零售渠道的“大而全”、“小而美”

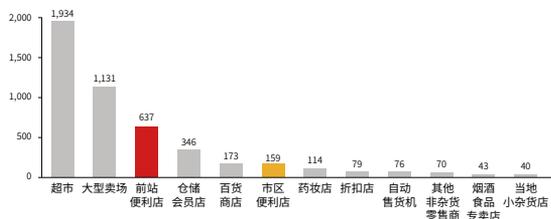
“大而全”——蓬勃发展的仓储会员

店：前些年，当 Costco 正式进入中国时曾经一度引发了全民打卡潮。然而，这种在国内看似全新的线下渠道模式，在美国已经有数十年的发展历史，其大包装、仓储式采购的模式也与美国家庭日常的消费采购模式十分契合，而店内商品种类丰富，从日常食品饮料到居家户外旅行，可以基本覆盖美国消费者日常生活的方方面面，近年来依然在美国保持着可观的发展速度。值得注意的是，在美国仓储会员店内，有大量的试吃或产品展示区，供新品牌传播和推广。然而，与国内不同的是，据观察，美国消费者对于这种“试吃”的转化率很高，消费者对这种产品推销表现出的态度很积极，一旦觉得产品不错，便很容易发生转化，这种独有的渠道特点为推广新品牌、教育新品类提供了十分独特的价值，对于进入美国主流市场的中国品牌起步而言，值得重点关注。

“小而美”——“车轮上”的便利店：

人们常说美国是“车轮上的国家”，的确，美国独特的地理特征和生活方式潜移默化地影响着便利零售体系，前站便利店在美国十分发达。数据显示，2023 年美国有 79% 的便利店提供燃料服务，即前站便利店，共计 118,678 家。以风味零食品类为例，以 Circle K、Speedway 为代表的前站便利店规模甚至远超市区便利店，已成为美国风味零食第三大零售渠道。然而，不同于美国常见的大型超市和仓储会员店“大而全”的线下渠道，美国的前站便利店渠道多以相对小包装的产品为主，相比于大型超市对销量和品牌知名度的硬性要求，便利店渠道对利润的要求相对更高，一定程度上降低了新品牌的进入门槛，对于大部分中国品牌，尤其是能够满足长途驾车消费者需求的品类（如能量饮料、补剂等）而言，前站便利店或将成为撬动美国线下渠道门槛的有效突破口。

2023 年美国风味零食线下各细分渠道规模（亿元）



线上渠道：

1. 与中国以第三方平台主宰的电商环境不同，美国是多元化电商平台的竞技场

中国电商市场已高度成熟，凭借着阿里巴巴、京东、拼多多等互联网巨头的强力渗透，使得中国电商渗透率、线上零售额稳居全球首位。这些平台掌握着亿计活跃用户和庞大的流量，掌控了电商市场 90% 的份额，造就了“得平台者得天下”的局面。相比之下，美国电商的发展独具特色，第三方平台、品牌独立站、线下连锁渠道的线上店铺共同组成了美国的电商版图，勾勒出一幅截然不同的多元竞争图景。



2. 美国线上零售渠道呈现“一超多强”的竞争格局：

综合性电商亚马逊一家独大，连锁零售巨头线上群雄割据

整体来看，综合性电商平台在美国仍然是主流，占据了近半的电商市场份额。其中亚马逊仍然稳坐综合性电商霸主的宝座，市场占有率常年保持在 30% 以上。依托自有物流和仓储系统，亚马逊为 Prime 会员提供的当日达、次日达配送服务，不

仅打破了欧美的物流枷锁，还构筑了坚固的护城河。

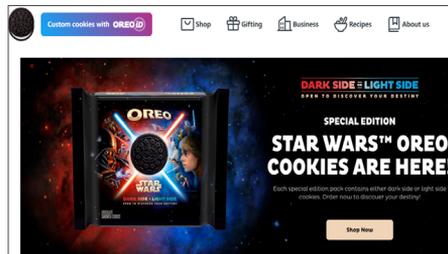
与此同时，CVS、Walmart、Target、Kroger 等传统零售巨头也不甘示弱，与亚马逊“鱼叉式”更具目的性的购物逻辑不同，这些传统零售巨头的线上购物模式更加契合美国消费者“随时随地随买”的购物需求。原因在于，60% 的美国消费者偏好同时拥有线上和线下双渠道的购物场所。通过整合线上线下资源并提供配送服务、店内取货和路边取货等多样化购物选项，传统零售巨头使消费者能够自由选择最适合的购物方式，这使得它们在食品、日常必需品中取得了主导地位。此外，与仅拥有数百家门店的亚马逊相比，这些拥有数千家门店的传统零售巨头在配送速度上也逐步缩小了与亚马逊的差距。

品牌独立站：中国品牌出海不可忽视的重要力量

在中国，由于中国电商的历史发展原因，成熟且竞争激烈的第三方平台导致大部分品牌独立站常常显得有些“名不副实”，其价值往往是以品牌宣传推广为主，基本难以作为销售渠道贡献销量。然而，跨越大洋，品牌独立站在美国市场却拥有截然不同的地位，在提供品牌传播价值的同时，品牌独立站往往可以作为销售以及向第三方平台引流的重要突破口。这是因为，美国电商发展更早，在电商时代的早期阶段，品牌独立站或聚焦某一特定品类的垂直电商是主流，许多品牌最初依靠自建网站进行线上销售，即便是如今综合类第三方巨头亚马逊，在起步早期也不过是聚焦书籍销售的垂直电商平台。这样截然不同的电商发展进程不仅培养了美国消费者在独立站的消费习惯，同时也建立了稳固的信任基础。

尽管如此，品牌独立站与第三方平台并非对立关系，而是互相协同的伙伴。在今天的市场环境中，品牌方可以通过第三方平台巨大的流量池为独立站引流，促进

初次购买，进而增加品牌曝光和初始用户转化。同时，品牌独立站的自主性和灵活性使得品牌能够全面掌控用户流量和数据，从而优化在第三方平台上的销售策略，提升市场竞争力。此外，独立站有效缓解了第三方平台高额佣金带来的短期支出问题，实现了更为健康的收支平衡。因此，对于出海美国的中国品牌而言，如何正确地打造并运用品牌独立站，将是十分重要的渠道战略课题。



奥利奥中国官网 VS 美国独立站

来自中国的“X”因素：中国电商平台快速席卷美国，强势占据一席之地

除美国本土电商外，TikTok（抖音）、Temu（拼多多）以及 SHEIN 等中国电商平台也在美国市场迅速崛起，为美国电商领域注入了新鲜血液。Temu 凭借超级碗的广告植入，让平台一炮而红，跃入数千万美国消费者眼帘。SHEIN 这一快时尚平台凭借高性价比在北美市场迅速崛起，已成为增长最快的电商平台之一，2022 年 GMV 高达 300 亿美元，成功跻身北美最大的服装类数字零售商之列。最受瞩目依然是 TikTok 平台，短时间内便已积累了 1 亿用户，并于 2023 年 9 月正式推出 TikTok Shop，进军电商领域。目前，TikTok 的电

商模式主要依赖于短视频带货，受限于美国对主播限制要求的挑战，直播销售占比仅为20%。然而，TikTok的电商野心远不止于此，TikTok的未来战略瞄准了国内成功的直播带货模式，通过一键“小黄车”功能实现从内容到购买的无缝跳转，计划大幅提升直播销售占比，未来有望接近50%。此外，TikTok正积极拓展销售品类，从传统标品拓展至服装、美妆、食品，甚至母婴等领域，品类覆盖面不断扩大。种种举措表明，TikTok将为中国品牌提供全新舞台。

随着这一批中国电商平台的强势入驻，为中国品牌开辟一条通往美国市场的新通道，提供了前所未有的市场机会，越来越多的中国快消品牌或将在美国市场迎来属于它们的黄金时代。

二、“困在华人超市”的中国品牌

美国成熟的零售体系为中国品牌闯美提供了优渥的渠道土壤，不少中国快消品牌也将美国作为重要的海外市场，甚至也已经实现了美国市场的销售布局。然而，当我们真正在美国线下超市里逛一圈，依然难觅中国品牌的踪迹。那么，这些声势浩大“出海”的中国快消品牌究竟去了哪里？答案或许令人失望：华人超市。从结果上，现阶段部分出海美国的中国快消品牌其实仍然在服务于美国的华人群体，未能真正扎根、打入美国主流人群、进入美国主流渠道，实现真正意义上的品牌“出海”。

从背后的原因来看，造成大部分中国品牌仍然“困在华人超市”是多方面的，一部分是企业自身的原因，即仍为贸易导向，只是将国内的产品出口美国，贡献一部分海外销售，未能真正制定美国本土化策略。以产品为例，我们看到许多国内知名的快消品牌，未考虑美国消费者的需求和认知来针对性地做本土化产品调整，而是采用“产品照搬”策略，将国内产品原

封不动地推向美国，在包装上依然保留大量中文或仅做了一些简单的英文翻译，这无疑是难以打动美国消费者，进入主流渠道的。

除了这类本身从企业出海战略上存在弊端的企业外，我们也发现的确实有一批中国的快消企业试图拥抱美国主流消费者、攻入美国的主流消费人群。然而，从结果上看，绝大部分的品牌也均是铩羽而归。这其中的直接原因在于，**美国成熟的零售体系背后隐藏着的是复杂的选品逻辑和极高的准入门槛**。以食品饮料为例，要想跻身沃尔玛、Target等大型零售商的货架，新品牌必须在美国具备一定知名度和良好的销售记录，甚至需要拥有强大的备货能力和售后能力，一些筛选严格的仓储会员店甚至需要对新品的工厂生产车间进行严格审查，这其中需要企业做大量的准备、付出高昂的成本。这样严苛的准入门槛背后是渠道对于新品牌销售不确定性的疑虑。在这样的考虑下，成功进入渠道仅仅是第一步，能在渠道形成良性动销才是关键。据了解，曾经有一个国内头部的饮料品牌，凭借投入大量的资源和人脉成功进入了美国的沃尔玛线下渠道，然而由于品牌认知度不足，难以形成有效的自然流转，最终只能惨遭沃尔玛清退。

那么，面对美国零售渠道极高的准入门槛，中国快消品牌应当如何实现渠道突围？

三、“认知先行”是中国品牌的破局之道

正如前文所提到的，突破渠道门槛的关键在于品牌需要在美国具有足够的品牌认知度或销量基础。进一步深挖，品牌能够实现销售的前提是品牌能够在消费者认知占据成为品类的代表，简单来说就是当消费者想到某一个品类时，我们的品牌能够作为消费者的潜在选择。因此，从结果上，无论是解决品牌认知度还是销量要求，本质上都必须先解决我们的品牌如何在美国主流消费者心智中建立认知的问题。如

何解决认知问题？**识别并把握能够快速建知的起步渠道是当务之急。**

从中国品牌过往出海美国的实践经验来看，行业内形成了一种“慢慢来”的默契。即优先从门槛低、易起步的华超入手，通过“华人——华裔——亚裔——主流人群”的渐进式渗透，逐步在美国消费者心智中建立认知。的确，美国是一个多族裔的移民国家，从过往其他国家品牌（比如墨西哥品牌）的实践经验上，优先从本国人群切入的确是一条可行路径。然而，这条路线是否同样适合于中国品牌？我们仍然存疑，首先，美国华超的主要顾客仍是华人为主，在华人超市销售难以对其他主流人群形成有效的认知辐射；其次，在美国，华人依然属于小众群体，全美华人数量约为 500 万，仅占美国总人口的 1.5%，即便扩大到亚裔群体也不过 1900 万人，与拉丁美裔 6200 万的人口规模相比仍存在巨大差距；此外，华人与拉丁美裔或非裔相比，与主流人群的融合度和影响力也会相对较弱，无法像地缘较近的墨西哥裔等其他少数族裔与美国主流人群深度融合，难以突破华人圈子进入主流。

这层层障碍导致，从华人超市切入到影响美国主流人群建立认知的方式道阻且长，仍然充满不确定性和挑战。那么，对于想真正进入美国主流市场的中国品牌，路在何方？

以打入美国主流为目标，美国内容电商的崛起将助中国品牌一臂之力，实现渠道突围。

1. 内容电商能够帮助中国品牌突破“货架逻辑”的桎梏，实现了从“人找货”到“货找人”的模式转变，助力新品牌“建认知”、“保销售”

对于绝大部分出海美国的中国品牌而言，无论品牌原本在国内享有怎样的地位，在美国市场都是“新品牌”。品牌在美国市场所遇到的挑战，一定程度上与国内新品牌所面临的挑战无异，即如何建立品牌认知，实现销售。近年来，在中国市场我

们看到越来越多的新品牌借助抖音等内容电商崛起的势头，突破了原有快消品“货架主导”的规则，在看似牢不可破的竞争格局下实现突围。同样的，出海美国的中国快消品牌，也可以以此为突破，借助内容电商，在“建认知”的同时，实现销量转化，突破渠道障碍。

2. 在 TikTok 的带动下，美国的内容电商已经出现了崛起的苗头

渠道的革新往往能够带来全新的渠道红利，而这些渠道红利往往能够催生出新



的领导品牌。TikTok 作为内容电商的头部品牌，在年初曾明确表达了将美国作为未来几年的发力重点。不仅如此，在 TikTok 内容电商平台的带动下，亚马逊推出 Amazon Live 直播业务，YouTube、Facebook、Instagram 等老牌社媒纷纷重点发力电商业务，其他如 NTWRK、Shopshops、LikeQ 等新兴直播电商平台的不断涌现，内容电商正迅速成为美国电商市场的重要新兴力量，这对于以美国为目标市场的出海中国品牌而言，蕴含着极大的战略机会。

结语：

在国际格局不明朗、国内消费承压的大背景下，绝大部分中国企业正站在决定自身命运的历史十字路口上。“不出海，就出局”绝非一句空喊口号，未来的国际舞台上必然有大量中国品牌的一席之地。尽管现阶段尚未有真正攻入美国主流市场的中国快消品牌出现，但我们有理由相信，从华超货架到美国主流零售货架的这一转变或许不再需要漫长的等待，抓住机遇，未来可期！



中国餐饮出海东南亚的三大误区

中国餐饮出海：从“被卷出海”到“去海外卷”

作者 | 沈扬笛 里斯战略咨询顾问



引言：据传 1840 年代，第一家中餐馆就已经在美国旧金山开业。在随后的 100 多年当中，一代又一代的中国人将中国的餐饮带向全球，既服务了散布在 100 多个国家的华人群体，也在全世界培养了肤色各异的“中国胃”。但对于中国餐饮行业来说，似乎 2023 年才能被定义为“中国餐饮出海元年”。2023 年，众多中国知名餐饮品牌宣布海外首店开业或是启动新市场的拓展计划。从大势上看，中国餐饮出海如火如荼，大有攻占全球的架势。但在这股潮流之下，出海的底层逻辑正在悄然发生转变。

对于早年间出海的餐饮企业来说，面对国内“价格战”、“关店潮”、“涨价潮”等挑战，率先进入海外市场确实是逃避“卷”的好方法，一些海外门店也实现了远超国内的利润水平。但是伴随着大批量的中国餐饮品牌集中出海，可以预见的是，几年后的海外中式餐饮市场也将会和现在的中国市场一样“卷”，在中国曾经经历过的那些竞争，也会在海外市场重演一遍。而在那个时候，出海将不再是逃避内卷的方式，而是真正强者们的游戏了。出海的逻辑将从“卷不动了去出海”被重塑为“出了海后重新卷”。

既然如此，真正能够在全球市场发扬光大的并不一定是出海更早、眼下门店更多的品牌，而是在战略和运营配称端都能够赢得竞争的品牌。

那么，从出海开店到出海成功，这些品牌需要注意什么？里斯海外事业部以区域为单位，试着给出一些不同的视角。

东南亚：绝没有那么“简单”

餐饮出海潮，绝大多数品牌不约而同地将东南亚作为了出海的第一站。更高的经济成长速度、超过 4100 万华人基数、相对更接近的饮食文化、更接近的地理距离和相对稳定的双边关系，都让东南亚成为门槛最低和看上去最容易出成果的海市场。

然而，在笔者曾经接触的餐饮品牌负责人当中，往往对于东南亚市场有三点误区：

- 1、“从中国餐饮行业卷出来的品牌，到了海外原封不动就是降维打击”
- 2、“东南亚国家都差不多，可以看成是几个中国的省份，一套策略就管用”
- 3、“东南亚市场都是机会，几个国家一起进，能开多少家店抓紧开”

但东南亚市场的事实并非完全如此。

接下来我们着重以品类更为全球化、当地发展更成熟、竞争更充分的连锁咖啡品类作为范本。管中窥豹，或许可以帮助我们理解，东南亚并非是那个固有认知中的“简单”市场。

误区一： 照搬国内模式，而非打造在地战略

孙正义有个著名的“时间机器”理论，主要指在 IT 领域，各个国家的行业发展阶段不同，在美国等发展阶段更高的国家先发展业务，等到时机成熟之后再进入到中国、印度等发展中国家市场，品牌就仿佛



=



快取门店



顶流联名



品牌传播



创新单品



高性价比



App推广

坐上了“时间机器”，可以利用在高阶市场的发展经验和成熟打法在新市场形成降维打击。

表面上看，中国在经济和社会发展上是比东南亚国家更高阶的市场。但在东南亚市场，诸多品类的“时间机器”似乎已经失效了。

这其中最重要的原因在于互联网和全球化极大地加快了本土巨头们的学习速度，而这些本土巨头在学习的时候往往也不再对标高高在上的星巴克、麦当劳这些美式全球巨头，而是将目光聚焦在同处亚洲国家的中国品牌。

在马来西亚，ZUS Coffee 是目前门店数量第二的连锁咖啡品牌，仅次于星巴克。ZUS 成立于 2019 年，在其发展历程当中有明显的模仿瑞幸的痕迹。从门店打造上来看，ZUS 摒弃了传统东南亚咖啡更加强调“佛系”舒适体验第三空间的方式，更加聚焦面积更小、不安排或者少安排座位的快取店。从定价体系上看，ZUS 约 10-20 元人民币的主销价格段也与国内的瑞幸相差无几，明显主攻更关注性价比的大众群体。甚至在营销方式上，ZUS 和百事可乐联名的“Pepsi Sour”肯定能让你想到火遍全中国的酱香拿铁，“A Necessity not a Luxury.”（是生活必需品而不是奢侈品）、“Everyone deserves specialty coffee.”（每个人都值得一杯精品咖啡）“Malaysia No.1 Tech-Driven Coffee Chain”（科技驱动）简直就是与瑞幸中国无缝衔接。

而正如中国国内的瑞幸 - 库迪之争，在

模仿瑞幸的道路上，马来西亚市场甚至还出现了分化。同为 19 年创立的 Gigi Coffee 也采用了类似的策略，相比于走“国民咖啡”路线的 ZUS，Gigi 则更加聚焦于消费力更强的年轻群体，门店也更接近网红风格。

这种现象也不光局限于咖啡品类，即便在中国更有心智优势的茶饮品类，东南亚国家同样涌现出了大量本土品牌并分别形成了稳定客群。马来西亚的 Tealive、泰国的 NOBICHA、印尼的 Haus 等等，这些品牌或多或少地从中国茶饮品牌当中汲取了养分。这也就意味着，竞争远比想象的要复杂。

在这一方面，一些国际巨头的做法或许能够给中国品牌一些启示。同样在咖啡品类，星巴克在进入东南亚市场伊始就意识到了市场的复杂性，因此选择和在当地极具影响力的企业共同深耕东南亚市场，如 F&N、Berjaya 集团等。在保持星巴克高端、专业品牌调性的同时，也在当地推出了众多匹配口味偏好的新品。



如果说泰国星巴克只是在口味上进行了大幅度的本土化，迎合当地消费者的口味需求，那么 The Coffee Bean & Tea leaf (CBTL) 则更是在马来西亚市场大幅度地进行了业态转型。为了迎合马来西亚本土的老式咖啡店 (Kopitiam) 传统，CBTL 强化了西餐产品和服务，从强调咖啡豆香料品质、略带文艺气息的美国加州品质咖啡转向了更类似于咖啡主题西餐店的门店形态，占据了咖啡品类当中一个非常独特的但又颇受欢迎的生态位。

显然，当中国品牌进入东南亚新市场的时候，不可能完全无视这些已经起势的本土/域外品牌的存在，不可能完全复制国内的品牌定位和运营体系，必须要认真地来根据新市场新环境来研究新定位。否则恐怕就难以逃脱“被再次卷出东南亚”的命运。

误区二： 一套策略走遍东南亚，而非“一国一策”

从政治上，东南亚十个国家形成了东盟；贸易上，东盟 FTA 的存在使得绝大多数商品在东盟内部的流通都畅通无阻，这种便利也能够惠及中国企业。但在几乎所有品类当中，东南亚都不能看作是一个国家，更无法类比为中国几个同质化的省份（哪怕我们排除掉发达国家新加坡）。这里指的不只是肉眼可见的各国间人口族

裔收入差异和法律法规的差异，更重要的是社会环境造成的对于品类消费环境、场景、认知的差异。这种差异在企业出海前可能事先都很难觉察到。

在连锁咖啡品类中，这种国与国之间的明显差异比比皆是。举例来说，泰国的石油零售行业高度发达，且形成了包含了 PTT、PTG、Shell 等国内外头部石油企业的寡头集团。石油零售业务的激烈竞争催生了泰国极端发达的加油站服务业态，几乎所有大加油站连锁品牌站点都拥有堪称豪华的非加油业务。一家完整的泰国加油站往往标配了各类大小零售、连锁咖啡、连锁餐厅、汽修甚至诊所、律所服务。加油站可以说是泰国城市居民生活的一个重要组成部分。在这种情况下，加油站店就成了泰国消费者最常购买咖啡或其它饮品的点位之一。泰国国家石油 PTT 旗下头部连锁咖啡品牌 Café Amazon 更是拥有超过 2000 家的加油站店，这种依托一类点位资源进行品类拓展的情况在其它国家很难出现。

而在产品层面，各国之间的差别就更为多样。马来西亚虽与泰国同处东南亚炎热地区，但对于咖啡饮品的冷热偏好则完全不同。泰国连锁咖啡的冰饮销售占比超过 8 成，但马来的冰热饮销售占比则较为接近。这背后则是消费者对于咖啡品类认知的差别。马来西亚受英国殖民者和华人移民的影响较深。英国人带来饮热茶的习



惯，华人移民开出了众多马来传统咖啡店（Kopitiam），也带来了热饮配早点、热饮配下午茶的消费习惯。而泰国消费者则钟爱泰式冷萃和冰沙。这也就是为什么在马来门店，咖啡品牌通常会为同一款产品同时展示冷热饮；而泰国门店通常只会在显著位置展示冰咖或者冰沙产品。

由此可见，有为东南亚市场专门设计品类、定位策略的意识只是第一步，中国餐饮品牌的深耕意味着需要精确到国别的策略，“一国一策”甚至是“一区一策”。在出海热的大潮之下，只有在战略上更为精细的品牌才能走得更加长远。

误区三：

单纯开店导向，忽略战略拓展节奏

在餐饮品牌们在国内喊出“千店目标”、“万店目标”的同时，出海品牌们也纷纷迫不及待地向外界释放出“X年XX国家XX家店”的开店目标。这些目标固然振奋人心，笔者也相信这些品牌在提出目标时经过了深入的研究。但是，在国内“卷”出来的品牌应该更能够理解，门店数量是品牌建设的结果而不是条件。长远来看，品牌在海外消费者认知中的竞争才是竞争的本质。而打造品牌就意味着需要有节奏地使用资源、打造市场，而不是一窝蜂式地向海外随意播撒门店。

星巴克在全球的扩张遵循了“先高后低，逐步加速”的逻辑，在进入东南亚市场的时候率先进入了经济更发达、势能更高的新加坡，随后进入泰国、马来西亚、菲律宾等其它市场。前文提到的马来西亚ZUS Coffee在品牌起步的前两年更是只聚焦于经济更发达的吉隆坡-雪兰莪和柔佛-马六甲这两大区域。无独有偶，海底捞、瑞幸等较为成功的中国品牌在出海东南亚时也将新加坡作为第一站积攒势能。

当然出海也并非一定需要遵循先高后低的逻辑，现制茶饮中出海较为成功的蜜雪冰城就结合自身性价比特点，将越南和

印尼作为出海东南亚的原点市场，分别开出了1000+和2000+家门店，为在区域的进一步拓展建立了基础。霸王茶姬则选择主攻华人群体更加密集的马来西亚，以华人球星李宗伟为品牌代言人，敲开了马来市场的大门。



由于品类和品牌的差异，这些企业选择了不同的东南亚国家或区域作为起步，但相通的是，陌生的市场企业更加需要有节奏地、更聚焦地来打造市场。

结语：

从咖啡再回到大餐饮行业，东南亚市场毫无疑问是中国餐饮品牌出海的优质标的和“试金石”。我们可以看到众多品牌试图通过东南亚市场的出海尝试，来打磨自身的海外供应链、海外管理、在地服务能力，为更远的全球化目标做准备。套用一句老话，“出海东南亚最好的时机是5年前，其次就是现在”，如果一个餐饮品牌对于全球市场存在憧憬，那笔者的建议就是义无反顾地去实践。笔者毫不怀疑中国企业的能力，或许你的品牌距离出海东南亚成功差的就是这么一点点对于新市场的敬畏和深入思考。

中国白酒出海要本土化改造的品类创新

作者 | 冯华青 里斯战略咨询中国区副总裁



引言：近日，由名酒观察、举酱文化、酒业青年俱乐部联合举办的“名酒之跃·2024名酒价值生产力大会”在春糖会期间举办。现场，陕西西凤酒、古井酒、江苏今世缘酒业、洋河股份、光良酒业、初心酱酒等各大酒企共聚一堂，围绕白酒出海、酒业新质生产力、酒业趋势洞察、老名酒复兴及酱酒跃升等话题展开讨论。里斯品类创新战略咨询中国区副总裁冯华青受邀发表主题为《中国白酒品类出海洞察》的演讲。以下核心观点摘录。

随着中国经济的崛起，酒企的“出海”潮正在奔涌而来，中国白酒行业正扬帆远航，积极探索国际化的新篇章。

2024年，中国酒类行业者对海外市场纷纷摩拳擦掌，以期能够把中国的商业模式、酒业理念、战略打法输出海外，他们依然坚信“时光机理论”，并希望提前押注20年前的中国。

机遇与挑战并存

在全球化的浪潮中，中国白酒的国际化不仅是品牌的推广和销售的扩充，更是一种文化的输出与价值的认同。而中国白酒品类如何成功出海，已成为业界共同关注的焦点。

白酒国际化已是必然的趋势，但面对贸易壁垒、饮食差异、文化输出等出海征

程上的“拦路虎”，怎样加快出海进程是白酒企业共同的课题。此外，如何构建品牌实力，如何差异化创新，实现高质增长与品牌突围，对各大白酒品牌来说都是值得关心的问题。

首先，白酒出海是当下白酒品牌的最显性机会。白酒国际化不仅是白酒产业释放的必然需求，同时更是其改革的重要方向与蓝海。

其次，最为关键的一点：白酒尚未在欧美消费者购买选择序列中，所以首先要解决的不是如何销售，而是在欧美消费者人群中如何建立全新认知的问题。

过往，中国企业出海范式为“营销出海”，比如华为凭借市场和销售全球化，在欧洲迅速占据份额。但白酒出海并不能套用过往出海范式。海外华裔的白酒市场十分有限。由此，想要成功出海，需要明确的是其最大红利在于“品牌”而非“市场”。

酒企出海要本土化

不同酒企的“出海”各有其特殊性，但其出海范式与关键成功要素为：不管是企业出海、产品出海还是文化出海，拼的不仅仅是硬实力，更拼的是企业的“软实力”与“巧实力”。

在关于“白酒出海为什么这么困难”原因的讨论，观点有很多。而海外消费者的口味偏好与消费习惯是其中之一。

数据显示：全球烈酒消费者对白酒的知晓率较低、价值感不足和对白酒识别度

差等问题。由此，他提出“白酒出海需要进行本土化改造的品类创新”的精准对策。

白酒企业应在保持自身独特性的基础上，积极吸收其他酒类产品的优点和创新元素，实现多元文化融合。同时通过弱化产品的“异国”属性，将其融入目标市场的本土文化，同时讲述引人入胜的品类故事，白酒品牌可以在国际市场上获得更广泛的认可和接受。

全球主流人群对白酒的心智认知可分为两类：对高度烈酒的需求和对中国白酒的好奇。正如在中国的少数民族服装，大家乐意去尝试，但不会作为日常的服饰购买。

而面临横亘在白酒出海之路上最大的难题——东方文化的输出。企业普遍认为白酒文化背后是中国文化，文化认同是消费的前提，也是白酒企业“走出去”的关键。因而，已有不少白酒企业通过文化传播的方式出海，以求通过文化认同来促进产品认同。

对于酒业而言，更要关注全球可感知和认同的“价值体系”，打造顺应当地消费者认知和价值观的产品。从某种程度上说，酒企一方面需借鉴威士忌、白兰地、露酒等海外产品在国内市场的中国化做法，另一方面也要认清，东方文化实现海外输出并非短时间就能够达成。

2024
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



2024THAIFEX（出海篇）

逐鹿东南亚，中国食品饮料品牌正在摸着石头出海

作者 | 杨茜茜 里斯战略咨询高级顾问
徐雪迎 里斯战略咨询顾问
李 傲 里斯战略咨询高级分析师



引言：在国内的内卷竞争之下，企业打破竞争僵局的难度越来越大，相反海外的辽阔市场为企业提供了新的增长沃土，内部推力和国外拉力的交织作用下，使得全球化拓展成为必然的发展之路。但一旦踏上这趟“出海航行”，东风将与激流并存，广阔的市场面前，波谲云诡的政治局势、水土不服的本土化尝试、严苛复杂的政策限制等等因素都不容忽视，这是中国品牌面临的全新考验。

在过去四十多年里，中国企业的出海实践是中国走向全球化的重要推手之一。当前，在外部环境变幻、企业探索新的增长引擎的需要、以及中国企业在国际舞台上竞争力大幅增强等多重因素的作用下，全球化仍然是大势所趋，且逐渐成为竞争的关键筹码。

中国食品饮料出海，先去哪修炼全球化经营的内功？

“出海，出到哪一片海？”这是所有食品饮料品牌需要回答的第一个选择题。

2020年前，在驳杂的海外市场，大多数企业都会提到“踏足欧美大陆”的目标，要将欧美作为出海的最终归宿，从互联网、游戏、电商到电动汽车、锂电池、新光伏，无一不在证明这一点。

但在后疫情时代，欧美重要经济体增长放缓，通胀持续高企，加上大部分中国企业出海内功薄弱，“家门口”的东南亚市场释放出了众多积极信号，逐渐成为出海首站的最佳选项，他是新兴市场，也是潜力市场。

中国食品饮料品牌出海，在面临哪些发展困境？

东南亚这片“新大陆”吸引一众食品饮料企业前赴后继，但纵观已经动身的企业的探索历程，必须承认的是，这场“淘金热”中，成功实现掘金也并不容易。

困境之一：困于无品牌、无心智

过去，通过外贸和经销做产品出口：疫情之前，全球化在大部分企业眼中意味着生意增量，海外也只是另一个销售市场而已，当时中国消费品出海主要分为两类：**一类是外贸型出海**，采取商品代工的模式、借助中国的供应链，把自己的产品卖到海外去，消费者只知道“made in China”；**另一类是经销型出海**，也是大多中国食品饮料企业出海采取的模式，把自己的产品交给经销商打开海外渠道，当地消费者甚至都记不起品牌的名字，只知道“come from China”。

困境之二：困于本土化、精细化

东南亚作为中国企业的出海重镇，看似有天然优势和链接基础，但本地化是中国企业难以逾越的一座大山。

困境之三：困于供应链、基础弱

随着未来出海企业的逐渐增多，企业自身打造更为完整的供应链势必是定胜负的关键一环，对于大多数还在出海初期的企业来说，东南亚复杂的地理环境、羸弱的基础设施建设、欠发达的公路、铁路、轮渡交通布建，都使得企业需要在前期摸排市场潜力时承担较为高昂的运输和物流成本；但随着企业销售规模达到一定体量后，仅依赖国内输出难以强化自身的竞争

相关指标	GDP 增长率	人口	互联网渗透率	电商交易量年成长率
新加坡	1.10%	600 万	95.95%	-3%
马来西亚	3.70%	3400 万	97.40%	-4%
泰国	1.90%	7200 万	87.98%	10%
印度尼西亚	5.05%	2.79 亿	66.48%	7%
菲律宾	5.60%	1.17 亿	52.68%	5%
越南	5.05%	9900 万	78.59%	11%

2023 年东南亚各国相关指标，笔者根据人民日报、ifind 金融终端、东南亚数字经济报告数据整理

力，通过当地建厂来实现降本提效必须要提上日程，这也是对中国企业的一大考验。例如蜜雪冰城尽管在国内依赖供应链成功开出两万多家店，但在海外复制并非易事，原材料的短缺极大程度限制了品牌的扩张，速度和质量难以平衡。

中国食品饮料品牌出海，何为破局之道？

要做好品类创新，要开创新品类

从消费力来看，东南亚市场基本面与我国三四线下沉市场相似，整体消费品客单价偏低。但若沿用以前的“白牌”思维，靠产品跟随、走低价格路线来争夺市场份额，发展风口一过只会落得“拍死在沙滩上”的结局。而且从东南亚消费者调研来看，不同于国内不少消费者可能会选择“白牌”，东南亚消费者更倾向于选择性价比高的“品牌”，所以中国企业出海，必须得摒弃“白牌”突围的心态。

品牌的背后是品类。不论是在中国还是在东南亚，品牌发展的最终目的，就是成为所属品类中数一数二选择。而在一个全新的市场，要真正建立一个强大的品牌，绝不是国内产品的简单移植，仍然需要基于市场差异化进行品类创新，在起步阶段就以新品类开创者和领导者姿态，给本地消费者提供选择你的理由。

品类创新方向的三条建议：

• 调用中国心智资源，结合本地认知打造新品类

利用国家心智资源、开创国家品类。国家本身就是一个天然的品类，比如中国茶、日本茶、英国茶、巴西茶。把国家心智资源和产品结合起来，很容易形成新的品类。比如，在伏特加市场上，全球销量最大的伏特加品牌是瑞典的绝对伏特加。

法国并非伏特加原产国，但法国在酒类有一个优势认知就是“高端”，灰雁借此开创了一个高端伏特加品类，成为全球第三大伏特加品牌。

• 顺应趋势，把握“现在小、未来大”的趋势性机会

在一个全新的市场，实现从 0 到 1 发展，更要关注趋势性机会，尤其是现在小、未来大的机会。新趋势往往是品类诞生的重要发源地，背后蕴含新的需求，从而孕育出新品类。

• 瞄准老品类，站在对立面

品类创新之法三是“对立面”，就是站在大品类、领先品类（或品牌）的对立面，将反巨头进一步深化。以功能饮料为例，红牛推出能量饮料时，采取 250 毫升的小容量包装，以强调提供浓缩而强有力的能量供应。魔爪选择站在红牛的对立面，推出了两倍容量 500 毫升的产品，开创了大容量能量饮料的新品类，拥有了和领导品牌正面竞争的实力。

结语：

东南亚这片热土是中国品牌全球化的关键突破口，但风险相伴相生，中国企业必需摒弃经验依赖，以开放的心态来对东南亚各个市场进行更加精准的主动出击，新品类、新品牌、新的本地化策略和新的供应链能力是这次大考中的关键答案，中国企业才能够以更加自信的姿态，在危与机中乘风破浪。

2024
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



决战全球： 中国品牌全球化的三大战略要点

作者 | 赵春璋 里斯战略咨询高级顾问



引言：新冠肺炎疫情导致世界百年大变局，国际政治、经济、社会形态发生了许多变化。然而，从长期来看，全球化势不可挡。笔者认为：中国品牌唯有成为“全球品牌”才能胜出。本篇文章将围绕“中国品牌成为全球品牌的必要性”和“打造全球品牌的几大方法”来做深入分析。

自2020年新冠疫情起，全球经济受到了巨大冲击，伴随着全球出行与贸易受限，全球化的进程似乎戛然而止；同时，在美国“本国制造业保护”的政策下，“逆全球化”的概念被提出，各品牌全球化的步伐被迫放慢甚至放弃。然而，“全球化”真的能被阻挡吗？“全球化”本质就是“商品经济最大化”，这个规律在商业界如同万有引力定律在物理界一样不可抗拒，不受任何国家和人的意志影响。短期内，全球化的进程似乎会被延缓，但长期来看，全球化就像空气，一定会进展到它自己能扩展到的极限才会止步。

为何中国品牌要力争成为“全球品牌”

对于中国品牌来说，在这全球化的进程中，唯有成为“全球品牌”才能胜出。

认知上，全球品牌占据着心智制高点，拥有无以比拟的认知势能。消费者认知中，依据品牌销售的范围，存在三个阶梯，由高至低依次是“全球品牌”、“全国品牌”与“地区品牌”。一个品牌如果能销售至全球多个国家，则被消费认为是一个“更成功、更好”的品牌，因此更容易被消费者接受且卖出溢价，实现对当地品牌的收割。过去20年中，我国多个行业均经历过被收割的惨痛经历。如运动鞋服品类中，

李宁曾是我国第一运动品牌，在2003年之前，李宁连续9年占据着国内运动品牌第一的宝座，1996年李宁营业收入6.5亿元，市场占有率超13%，NIKE在国内的年销售额约为4亿元，市场占有率仅为8%左右。随着NIKE发力中国市场，凭借全球品牌在心智中的极高势能，实现了对李宁的快速收割。2020年，NIKE在中国的销售额达570.2亿元，为中国市场的第一运动品牌，李宁销售额为198.7亿元，虽销售额同样实现了巨大增长，但已远远落后于竞争对手。相似的情况发生在各行各业，奶粉行业，国内消费者更愿意选择国外品牌；汽车行业，德国品牌的产品溢价能力远高于国产品牌……是产品力的差距吗？不见得，国产品牌的产品质量早已经不输于甚至领先国外品牌。核心的原因在于“认知”在作祟，

「 当今的商业战场早已不在“市场”上，而在“心智”中，心智中的地位决定了市场上的地位，而“全球品牌”就是心智中的制高点。 」

全球品牌也为企业经营带来了巨大竞争优势。全球品牌意味着拥有全球的供应链体系，成本更佳；拥有全球的市场，抗风险能力更强。以汽车行业为例，2021年，全球销量最高的汽车品牌丰田销量将达1040万辆，仅在美国与中国市场，丰田的销量就分别达到了233万辆与194万辆。巨大的销量基础给丰田带来了极大成本优势，在保证销量的情况下，利润率远超同级别其他品牌。同时，战场的分散也降低了其经营风险，虽受到全球疫情与芯片短缺的影响，但核心市场的贡献仍然保证了丰田的整体增长。



如何打造全球品牌

对于中国品牌来说，如何打造“全球品牌”？

首先，成为国内的领导品牌或数一数二的品牌。带着“本国第一”的认知出海更能占据有利认知。当一个品牌进入海外市场时，其在当地消费者认知中尚属空白，而“本国第一”能极大提升消费者的信任度与接受度，若某个品牌能成为“本国第一”，则他代表着“被更多人验证过、可靠”的品牌。麦当劳是美国最受欢迎的快餐，尼康是日本销量最高的相机品牌，Facebook是美国使用人数最多的社交平台，丰田是日本销量最高的汽车品牌，茅台是中国最高端的白酒品牌……成为国内领导品牌，再开拓海外市场。

其次，打造心智中的“全球品牌”，而非仅开展“全区贸易”。在全球贸易的当下，中国品牌很容易通过进出口的方式进行全球贸易，全球各个地区均充斥着“Made in

China”的产品，然而，如不能在全球消费者心智中建立品牌，中国品牌始终难以取得本质上的突破。奇瑞汽车一直是国内汽车品牌中出口量领先的品牌，2021年，奇瑞汽车出口量达26.9万辆，创造了新高。然而，奇瑞是一个成功的“全球品牌”吗？从中国消费者的认知中，奇瑞还不是，全球销售并不等于全球品牌。

结语：

全球市场具备广阔的空间，打造全球品牌，是中国企业均将面临的课题，也将决定未来的竞争格局。制定清晰的全球战略、借用国家心智资产、充分了解当地消费者的认知状况，是中国品牌走向全球的取胜之匙。

2024
里斯视点
Insights

阅读全文
请扫描二维码



Part 01 中国品牌出海战略服务先行者

里斯海外事业部成立

助力布局全球化增长战略

在过往十多年中，里斯战略咨询助力杰克缝纫机成为全球第一，助力长城汽车哈弗、坦克在海外建立品牌，赢得市场。里斯是战略定位咨询行业唯一一家拥有十余年海外实战经验，并取得成果的咨询公司。

如今全球化大潮下，出海是中国企业寻求高质量发展和新增长点的战略机遇，这已成为行业共识。未能基于海外市场的实际情况因地制宜地规划企业全球化战略，是大部分中国企业难以进军海外主流市场、进驻主流渠道、占领主流人群心智，从而难以真正打造全球品牌的重要原因。

基于此，里斯战略咨询成立海外事业部，借助遍布全球的咨询服务团队，在充分了解企业现状和需求的同时，立足海外消费者心智和海外市场竞争格局，通过对于海外市场的实地深入调研，为企业制定立足全球视野的品类创新战略，明确全球的品类品牌架构、海外市场的战略路径布局规划以及不同海外市场的针对性进入策略，帮助企业实现从“中国品牌”到“全球品牌”的增长跨越。

Part 02 团队介绍

里斯战略咨询拥有最强大的全球战略品牌服务体系

• 里斯全球 •



全球战略委员会



+

-  **全球项目研究团队**
-  **外部行业专家团队**
-  **视觉锤设计团队**
-  **创新食品实验室团队**

Part 03 海外案例

杰克科技

助力杰克实现工业缝纫机全球销量和销售额双第一成为全球缝纫机第一品牌



茅台

见证茅台扬帆走向世界提升品牌影响力让茅台香飘世界



长城汽车

成就长城汽车从80亿成长为千亿级企业从中国迈向全球



吉福思

助力吉福思以美国作为海外起点,打造全球最大的罗汉果甜味剂企业



Part 04 服务方案

基于企业出海阶段不同,以及在海外市场业务中的多样化需求,里斯战略咨询海外服务团队针对客户的实际需求和业务痛点,以搭积木的方式,特别打造了一套灵活高效且实用的定制化、套餐式、模块化的服务产品,助力布局全球增长战略。

以下产品类型,可结合企业出海需求进行灵活组合。

产品类型	解决问题	服务周期
全球项目研究团队	帮助企业明确出海全球性品类机会、市场布局策略及核心市场进入策略,包括品牌架构、品牌定位、新品类 4N 设计等	1 年 可定制
核心市场战略制定	产品品类和核心市场明确的情况下,帮助企业制定核心市场的进入策略,包括品类名、品类定义、品牌定位、品牌名和视觉锤	3-4 个月 可定制
品牌战略体检	通过深入市场的战略体检,识别企业现阶段海外业务的问题,挖掘业务发展机会	1-2 个月 可定制
全球品牌命名	明确全球品牌的最佳品牌名,并提供覆盖核心市场的多国语言品牌命名,以及提供全球品牌视觉示意	1-2 个月 可定制
全球品牌视觉锤全案	全球品牌的核心视觉创作,视觉锤应用规范手册、SKU 包装设计,品牌传播海报设计	3-4 个月 可定制

21世纪经济报道

21ST CENTURY BUSINESS HERALD

对话里斯全球主席劳拉：中国已成品类创新的试验场



“现在中国正处于关键节点。中国具备成为全球领导者的一切素质，不仅在经济领域，还在国际品牌方面。”近日，里斯品类创新战略咨询全球主席劳拉·里斯在接受 21 世纪经济报道记者专访时表示，“全球对中国的认知已不再是生产便宜的东西了，因此接下来中国企业可以打造中国的本土品牌，并把它们提升到国际新高度，这并不容易，但将是一个巨大的机会。”

自 2007 年里斯品类创新战略咨询进入中国市场后，一直以定位理论为企业提供战略咨询服务。今年 10 月，里斯品类创新战略咨询召开了品类创

新全球峰会，开启品类创新战略咨询新时代。据悉，品类创新理论是对定位理论的补充发展，通过有限梯级、无限品类等方式打造新的品类，协助品牌实现终极增长战略。

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

中国经营报

CHINA BUSINESS JOURNAL

里斯咨询全球 CEO 张云

中国品牌出海要主动创新改良，顺应当地主流市场认知需求



“品牌出海是一个热门话题，我们今年接触的中国企业家大概 70% 都在讨论出海的问题。”里斯品类创新战略咨询全球 CEO、中国区主席张云在接受《中国经营报》记者专访时表示，一方面，国内市场过“卷”倒逼中国企业出海；另一方面，海外市场的机会是中国的 2 倍，吸引很多企业去海外看一看。

但张云同时认为，尽管因为“卷”，让中国品

牌“卷”出了全球的竞争力，但中国很多品牌简单把国内产品拿到海外市场，也成为未能进入全球主流市场和主流渠道的核心原因，这个问题在食品饮料行业尤其突出。

“里斯全球食品创新实验室就是为了解决这一海外发展瓶颈问题而建立的。实验室将结合主流市场、主流人群的认知、习惯和需求进行食品创新和改良，是又一次品类创新。”张云总结道。

定位理论之争：张云的终极定位与捍卫

作者 | 尹圻安

几十年来，对中国商业社会产生极大影响且持久的理论之一，源自于美国人艾·里斯和特劳特上世纪六七十年代提出的定位思想。

中国企业家群体中将定位理论奉为圭臬的不乏其数，尤其是第二代企业家，当他们尚处于企业管理启蒙阶段，对公司战略和产品营销，以及市场环境的摸索犹如一叶孤舟夜航于大海时，定位理论拨云见月，聚焦核心，宛如灯塔般指引着他们方向。

2022年，在全球咨询行业被诸多门徒誉为定位大师、定位之父的里斯创始人艾·里斯在亚特兰大的家中离世，这位享年95岁的老人所开创的定位理论有两位传承人，一位就是他的女儿劳拉·里斯，另一位来自中国的张云，艾·里斯的离世让张云悲痛无比，而对恩师的缅怀也用另一种方式强化了他接过定位理论衣钵的个体意志与使命。

定位的理论体系经过半个多世纪的演变，虽然其适用性已被全球大量企业的市场实践所证明，但

与此同时也受到其他营销学派的批判与持续挑战。

2019年，劳拉·里斯出任里斯全球主席，张云被任命为里斯全球CEO，负责里斯全球网络的管理和发展。但相比创始人艾·里斯创造性地提出定位思想的时代背景，张云如今要面对的，除了定位理论学派的乱象演化，还有一个更为复杂、多变，甚至逐渐去真理化的商业世界。

2023年10月，里斯举办的品类创新大会上，张云直言不讳：不同公司对定位理论的理解、实践程度深浅不一，造成定位理论“机械化”“赌博化”“创意化”“混杂化”等多种偏离真正指导意义的乱象。

“这无疑加重了企业经营的风险，也给定位理论的声音带来了负面影响。”张云说。

阅读全文
 请扫描二维码



对话里斯战略定位咨询欧洲合伙人

“不确定性增加的今天，反而该去抢占全球市场份额”

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

品类创新全球峰会峰会期间，里斯战略定位咨询的两位欧洲合伙人 Michael Brandtner 和 Jens Hansen 接受了《每日经济新闻》记者的专访，探讨中国品牌在全球市场的心智认知和潜在市场机遇。二人表示，在不确定性增加的今天，消费市场

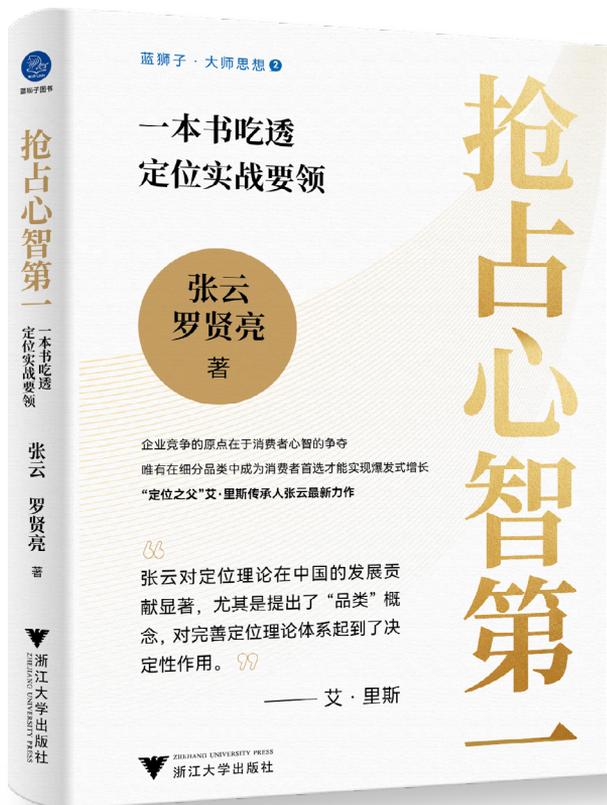
中品牌的建设仍然比较乐观。对中国企业来说，在这种经济形势下反而有更多的机会，应该走向全球，去抢占全球的市场份额。

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

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



新书速递：《抢占心智第一：一本书吃透实战要领》 首次系统梳理定位理论，带你重读经典



自1991年《广告攻心战略：品牌定位》[《定位：争夺用户心智的战争》(Positioning: The Battle for Your Mind)的中文版]一书在中国首次出版，定位理论与时俱进。如今，中国已形成了一套关于定位理论的经典丛书。

然而在多达20余本著作中，尚未有一本书能够全面、准确、系统地还原定位理论的发展脉络，并梳理其整体知识体系、实践成果。同时国内许多关于定位理论的解读良莠不齐，不乏望文生义、失之偏颇之流，给企业家、创业者学习、理解、掌握定位理论带来了巨大的困难和挑战。

基于此，《抢占心智第一：一本书吃透定位实战要领》应运而生。



关于作者

张云

品类创新之父，里斯品类创新战略咨询全球 CEO、中国区主席

作为“定位之父”艾·里斯的传承人，张云对定位理论有着深入的研究，并与艾·里斯一同更新与迭代定位理论。他出版了《21 世纪的定位：定位之父重新定义“定位”》《品类创新：成为第一的终极战略》，其中前者与艾·里斯合著。

罗贤亮

里斯品类创新战略咨询中国区副总裁，里斯中国战略委员会委员

中国战略定位专家，在食品、饮料、烟酒茶、家电、家具和物流等领域有着丰富的实战经验。带领团队服务的企业包括君乐宝乳业、今麦郎食品、三只松鼠、德邦快递等，策划并协助企业进行了简醇 0 蔗糖酸奶、涨芝士啦芝士酸奶、今麦郎凉白开、德邦大件快递等品类创新。北京大学哲学硕士。

这本书主要讲了什么

本书致力于弥补缺憾，为读者提供清晰、完整的定位知识框架和正宗、简洁的实践指南。全书分为两大篇章：理论篇与实践篇。

理论篇概括性地总结了定位理论的几次重大进化，提炼和优化了定位理论的精华。

实践篇提供了不同体量、不同行业的原创性案例，从学习者的角度出发，通过解读案例，帮助读者落地实践，掌握定位理论最新的运用原则。



里斯品类创新战略咨询

1963年，全球最具影响力的战略定位大师、定位之父艾·里斯，在美国纽约创立了里斯公司。里斯咨询，孕育了有史以来对美国营销影响最大的观念“定位理论”，也为众多财富全球500强企业提供了由小到大、由弱变强的关键战略决策。

进入二十一世纪，面对消费大迭代、技术革命、传播环境剧变，里斯咨询持续升级定位理论，开创了以“品类创新”为核心的全新战略观念和方法，为企业提供持续增长战略路径。作为全球公认的战略定位咨询开创者与领导者，里斯咨询又以品类创新战略开创者与领导者的身份自我变革，领跑新商业时代。

里斯中国

里斯咨询于2007年进入中国，由艾·里斯的传承人张云带领团队把定位理论和全球经验引入中国，服务客户包括茅台、王老吉、长城汽车、习酒、老板电器、杰克缝纫机、雨虹防水、今麦郎、君乐宝、香飘飘等。里斯中国是唯一一家为中国企业提供全球战略咨询、为企业突破千亿美元瓶颈提供服务的战略定位咨询公司。

2022年，张云开创的品类创新战略引入全球应用，被定位之父艾·里斯称为“终极的定位”。品类创新战略，助力企业现有业务突破瓶颈，步入增长新阶段，并助力企业成功构建新增长曲线，开启增长新格局。里斯品类创新战略咨询，在过去五年中，协助中国企业打造了酸奶增长王简醇、建材增长王大角鹿、瓶装水增长王凉白开、越野SUV增长王坦克、调味品增长王千禾等十大行业增长王，创造中国乃至全球战略咨询实践的新奇迹。



里斯战略定位咨询官网 (ries.com.cn)

里斯品类创新战略咨询中国出品

上海市浦东新区陆家嘴东路161号招商局大厦3305

联系电话：021-58778501

www.riesglobal.com

www.ries.com.cn



© 2024 里斯品类创新战略咨询版权所有