

看世界

袁 勇

制造业掉队拖了美国设计后腿

对于扫地机器人“鼻祖”iRobot来说，这个冬天格外冷。

美国当地时间2025年12月14日，iRobot宣布申请破产保护，并同意被其中国供应商全资收购。不少人这才惊觉，这家曾经的明星公司早已被市场边缘化。

成立于1990年的iRobot曾是全球最具代表性的消费机器人公司。2002年，iRobot正式推出家用扫地机器人Roomba。这款产品让“机器人进入家庭”从概念变为现实，上架第一年就卖出了5万台，到2005年销量破200万台。随后，iRobot在纳斯达克上市，成为智能家居浪潮中最早被资本市场认可的硬件公司之一。

在此后很长一段时间里，iRobot几乎被市场等同于扫地机器人本身。它定义品类、制定标准、占据高端市场，凭借专利壁垒和品牌溢价，长期保持着可观的利润空间。直到四五年前，亚马逊仍愿意拿出17亿美元，试图将其纳入旗下，作为智能家居生态的重要一环。

但变化来得比大多数人预期得更快。最近两年，由于成本居高不下、销量持续下滑，公司经营压力激增，开始连续亏损，债务逐渐堆积，最终陷入资不抵债的困境。

无独有偶，在无人机领域，另一家美国企业3D Robotics，也拿到了相似的剧本。作为曾被硅谷资本追捧的明星公司，3D Robotics推出的Solo无人机一度被科技媒体盛赞具备“引领行业未来”甚至“领先时代”的潜质。然而当产品真正推向市场，一系列问题随之暴露：飞控不稳定、GPS频繁掉线、核心部件延迟交付……大量产品积压迅速耗尽了公司的现金流，导致其最终退出无人机市场。

表面上看，两家行业先驱企业之所以会陨落，均与包括中国企业在内的“后起之秀”崛起有关。然而若从产业发展逻辑入手向纵深挖掘，

就会发现，根本原因在于根植于美国消费硬件产业的结构性症结。

很长一段时间里，“美国设计+离岸制造”是美国消费硬件产业的“黄金模式”。在这套分工体系中，美国企业负责定义产品、研发核心技术，将制造环节外包给海外工厂。如果用一句话形容，那就是“工程师负责在实验室里畅想未来，在地球另一端的供应链负责将创意变为现实”。

在行业早期，这一模式确实所向披靡。其背后的原理是，当市场还处于“从0到1”的探索阶段，竞争的核心是“有没有这种产品”，而非“谁能把产品做到极致”。只要率先将概念转化为商品，就能抢占先发优势，收割“时间红利”。iRobot和3D Robotics都是这一模式的受益者。

但当行业进入成熟期，市场的竞争逻辑开始发生变化。在这个阶段，竞争已不再是单个产品的较量，而是整个供应链体系的比拼；创新不再悬浮于概念之上，而必须贴近制造、贴近市场、贴近真实使用场景。脱离这些支撑，再先进的技术也难以转化为长期稳定的产品优势。

随着市场普及度提高，激烈的市场竞争和细化的消费需求对扫地机器人的要求不再只是“能不能走”，而是“在复杂家庭环境中稳不稳定”；对无人机的要求也不再是“会不会飞”，而是“能不能长期、安全、低成本地飞”。这些问题，仅靠实验室是解决不了甚至发现不了的，更需要依赖整套系统工程，包括传感器、结构、电池、算法、制造本身的精细程度以及与控制之间的长期磨合等。

现如今光芒万丈的“后起之秀”们走

的恰恰就是这样的路径。这些企业不会拘泥于“想清楚再做”，而倾向于先把初代产品做出来，再迅速改进。这种勇敢试错、快速迭代的模式，在竞争激烈的市场环境中展现出了惊人的效率。

于是，人们看到，许多品牌的扫地机器人产品开始快速“进化”：从单一清扫到扫拖一体，从手动维护到自动集尘、洗拖布、烘干，从基础避障到污渍识别、分区清洁、多楼层管理。密集、持续的小步快跑叠加起来，逐渐形成了巨大的竞争优势。

于是，人们也看到，一些品牌的无人机在飞行稳定性、图传质量、抗干扰能力、电池效率等几乎每一项关键指标上都实现了领先。每一项领先无不有赖于企业 在城市、公路、农田、山区等复杂环境中积累的海量数据，以及依托于长期实测不断修正算法、优化硬件的快速反馈能力。当海量用户数据推动“市场反馈—技术优化—产品升级”快速闭环，形成不断加速的飞轮效应，创新就不再是一次次豪赌，而是一连串可控的试验。

相比之下，美国企业依然依赖专利保护和品牌溢价维持利润空间，产品迭代周期较长，产品的竞争力逐渐被拉开差距。换言之，其失败并不是发生在实验室里，而是发生在流水线上，最终体现为现金流的崩溃。

然而，美国政府过去和现在的做法，却总是药不对症。多年来，无论是加征关税、出口管制，还是出台行政禁令，美国政府总希望通过政策屏障保护本土企业，试图让它们在“安全的环境”下发展。然而，在真实的市场环境中，这样的操作只会适得其反：企业没有竞争压力，自然也就失去了前进的动力，随着产品迭代速度下降，最终结果必然是竞争优势的逐步丧失。

换言之，美国消费硬件企业要想持续保持头部地位，更需要 在真实的市场环境中摸爬滚打，只躺在政策的温床上是不行的。美国政府应该做的也不是给予“保护”，而是提供开放、公平的竞争环境。这是市场的规律，也是产业发展的逻辑。

悦读

肖 瀚

认清对手很重要

想象一下，家人让你回家路上顺便买瓶可乐。这听起来似乎很简单，前提是你足够了解家人的口味。还有一种可能性，当你站在货架前，面对好几架子不同品牌、不同容量、不同包装的可乐，瞬间就蒙了。仅同一品牌旗下的可乐，包括普通可乐、健怡可乐、零度可乐以及添加了电解质成分、快燃成分的可乐延伸产品，就已经让你眼花缭乱了。这种多到泛滥的产品策略，事实上构成了一个巨大的品牌陷阱——每一种产品不仅是其他公司同类产品的竞争对手，也成了自家公司同类产品的竞争对手。

这就是定位理论希望解决的问题。作为定位理论的核心推动者，美国经济学家劳拉·里斯一直相信，品牌建设的终极目标是，通过找准品牌定位，在消费者心中占据一个特定的位置。而确立战略对手正是“‘定位工具箱’中最具力量的武器之一”。

劳拉·里斯在新作《对手》中指出，战略对手是一种“与你的品牌对立的力量”。而确立战略对手，不是为了“打败它”，而是为了通过清晰界定你的品牌“不是什么”，让消费者逆向理解你的品牌究竟“是什么”。

这个观点的理论依据可以追溯到著名心理学家丹尼尔·卡尼曼提出的“大脑系统学说”。其大体意思是，人的大脑运行机制可分为两套系统，一套有点类似于“低能耗”状态，主要依赖直觉行事；另一套则是妥妥的“高能耗”，依靠反思行事。大多数情况下，大脑都会保持“低能耗”，除非遇到特别重要或复杂的事情，否则根本懒得主动调动注意力。

这种“非必要不思考”的大脑运作方式意味着，引导消费者建立品牌认知的最佳办法，不是通过广告宣传、线下活动

等方式正面强攻其“心智堡垒”；而是借力打力，通过站在战略对手的对立面，直接宣告自己的边界。

回顾历史，几乎所有成功品牌的故事都是从确立一个战略对手，并坚定地站在其对面开始的。

比如，百事可乐的战略对手是可口可乐。在可乐界，可口可乐是鼻祖级的品牌，很多年轻消费者的父母都是喝着可口可乐长大的，因此，若是论正宗，谁也干不过可口可乐。这就是为什么百事可乐会用“新一代的选择”来强调自身的不同。这个战略的高明之处在于，它没有试图挑战可口可乐的江湖地位，但又同时强调了自身的独特性，虽然它从头到尾都是在“扯淡”——数据证明，可口可乐和百事可乐消费者的平均年龄差不多。

又比如，塔吉特的战略对手是沃尔玛。凭借强大的供应链和“天天低价”的定位，沃尔玛拥有价格上的绝对优势，但它无法走在时尚前沿，尽管他们确实努力尝试过。2024年，沃尔玛首次亮相纽约时装周，还发起了“沃尔玛时尚巡展”，然而效果并不好。这给了塔吉特灵感，通过将 自己定位为“时尚的大众零售商”，塔吉特强化了其“平价时尚”的品牌主张，并且成功从接近饱和的市场中分了一大杯羹。

对于新品牌，这一策略同样有效。一个典型的例子就是宠物食品品牌“玛芙”。作为新入局者，排在玛芙前面的品牌实在太多，哪一个的市场地位都不是玛芙能直接撼动的。但这些品牌有一个共同特点，主打轻度烹饪。于是，玛芙将自家产品明确定位为“鲜食”，即未经烹饪、只经过杀菌和营养添加处理的生食，这个定位相当于将整个轻度烹饪品类当作了自己的战略对手。

接下来的故事与百事可乐的上位史如出一辙。鲜食真的优于轻度烹饪吗？不好说。但对于市场而言，谁更好并没有那么重要，重要的是“玛芙与众不同”。

而这正是本书尤其强调的一个“战略对手策略”——当你的品牌在整个品类中很难占据优势时，不如将整个既有品类当作战略对手。比如，iPhone是首款智能手机，其战略对手是当时市面上的所有手机。凭借“智能”二字，iPhone成功让所有传统手机显得“愚笨”，以至于这些手机后来都被赋予了一个不那么令人喜爱的名称——功能性手机。同理，高露洁是首个管装牙膏品牌，其战略对手是牙粉；蒂芙尼是首个采用“抬高式镶爪设计”的订婚戒指品牌，其战略对手是“包边镶口设计”；汰渍是首个强力去污的合成洗涤剂，其战略对手是肥皂……

换言之，战略对手既可以是一个品牌，也可以是一种行业惯例，甚至是一个概念。它是谁并不重要，重要的是，你站在了它的对立面。

本质上，确立战略对手就是一场消费者的“心智争夺战”——只要找准了对手，离取胜就不远了。



踏上老挝土地，不时能闻到醇厚的咖啡香。这香气，不仅弥漫在首都万象街头的咖啡店里，也萦绕在波罗芬高原的连片种植园里。如今，这缕源自老挝的咖啡香味正跨越山海，飘向全球市场，成为老挝一张独特的名片。

“我最初是在波罗芬高原接触咖啡，对咖啡种植环境产生浓厚兴趣。通过进一步研究，我意识到老挝咖啡具有很大的发展潜力。”在万象一家咖啡店里，老挝咖啡业资深人士西努克·西索巴向记者讲述他与咖啡的情缘。

对他来说，咖啡是向世界展示老挝魅力的窗口。从种植园里的一株咖啡苗，到消费者手中的一杯热咖啡，咖啡产业链的每一个环节，都留着他深耕的足迹。

西努克是老挝咖啡协会前会长，从事咖啡行业三十余载，是业内公认的老挝咖啡产业拓荒者，对咖啡产业链各个环节都了如指掌。

西努克指着店内陈列的咖啡豆告诉记者：从选种育苗、田间管护，到采摘晾晒、烘焙研磨，每一步都容不得半点马虎，只有这样，才能制出风味醇厚、获得市场认可的咖啡。

“与30年前相比，老挝咖啡产业发展取得了显著进步。东盟国家和全球市场现在都认可老挝咖啡的品质。”西努克告诉记者，不仅是国际市场，老挝国内消费者对本土咖啡的认可度也在不断提升。如今在万象、琅勃拉邦等城市，街头巷尾的咖啡店越开越多，人们捧着咖啡杯谈笑风生，浓郁的咖啡香与老挝传统音乐交织，勾勒出独特的本土咖啡文化图景。

令记者印象深刻的是，在西努克的咖啡店里，女员工身着色彩鲜艳的老挝传统纱笼，墙上挂着织锦与木雕，咖啡包装袋上印着塔銮、大象等老挝文化符号。“咖啡不只是一种饮品，更是推广老挝文化和传统的平台。”西努克说。

蓬勃发展的咖啡产业已成为老挝乡村振兴的重要抓手。在走访波罗芬高原的种植园时，记者看到，农民正忙着采摘红透的咖啡果。当地负责人告诉记者，在一些曾经种植罂粟的地区，如今已改种连片的咖啡树，农民们靠种植咖啡过上了更好的生活。

据了解，老挝政府正大力推广咖啡产业，一方面扩大种植面积，另一方面推进农业现代化转型，严守质量与安全底线。与此同时，一系列覆盖生产、加工、包装、营销全环节的培训项目持续落地，帮助农民提升专业技能，推动老挝咖啡品质更上一层楼。

作为老挝主要出口农产品之一，咖啡产业为当地创造了可观的经济收益与大量就业岗位。据老挝国家通讯社报道，2024年老挝咖啡出口量突破5万吨，创汇超1亿美元。

告别西努克时，夕阳正撒在咖啡店的玻璃窗上，折射出温暖的光。杯中剩下的半杯老挝咖啡，香气依旧浓郁。这缕咖啡香里，不仅蕴含着老挝的风土人情，更承载着老挝人民对美好生活的向往。

赵旭马淮钊

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 高妍
来稿邮箱 gbj@jrb.cn