



WILEY

[美] 菲利普·科特勒 [西] 费南多·德里亚斯迪贝斯 著
Philip Kotler Fernando Trias de Bes

科特勒咨询集团（中国）©译

现代营销学之父菲利普·科特勒最具创新之作！
营销理念的最新突破，争夺客户的制胜利器，营销创新的全新战略

水平营销

科 特 勒 营 销 系 列

P H I L I P K O T L E R



LATERAL MARKETING

NEW TECHNIQUES FOR FINDING
BREAKTHROUGH IDEAS



机械工业出版社
China Machine Press

科特勒营销系列

水平营销

（美）科特勒（Kotler,P.） （西）德里亚斯迪贝斯（Trias de Be,F.） 著

科特勒咨询集团 译

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

目录

推荐序 水平营销和互联网思维

前言

第1章 市场变革与竞争动态

- 1.1 在快速消费品领域，集中销售急剧增长
- 1.2 竞争者减少，品牌数量剧增
- 1.3 产品生命周期大幅缩短
- 1.4 更换比维修便宜
- 1.5 数字技术引领多个市场的变革
- 1.6 商标和专利数量快速增加
- 1.7 已有商品推陈出新速度惊人
- 1.8 市场进一步细分
- 1.9 广告饱和以及媒体进一步细分，使得新产品发布更复杂
- 1.10 越来越难打动顾客
- 1.11 结论：市场竞争日益激烈

结语

第2章 传统营销思维的优劣

- 2.1 识别顾客需求为起点
- 2.2 市场界定
- 2.3 作为竞争策略的市场细分与定位
- 2.4 营销组合的发展：所见即唯一

结语

第3章 源自特定市场之内的创新：创新的常见方式

- 3.1 基于调整的创新
- 3.2 基于规格的创新
- 3.3 基于包装形式的创新
- 3.4 基于设计的创新
- 3.5 基于互补产品开发的创新
- 3.6 基于省力的创新

结语

第4章 来自特定市场外部的创新：创新的新途径

- 4.1 案例：谷物棒
- 4.2 案例：健达出奇蛋
- 4.3 案例：日本7-11便利店
- 4.4 案例：达能乳酸菌
- 4.5 案例：加油站超市
- 4.6 案例：网咖
- 4.7 案例：“当儿童的教父”
- 4.8 案例：“老大哥”真人秀
- 4.9 案例：好奇训练裤
- 4.10 案例：芭比娃娃
- 4.11 案例：随身听

结语

第5章 水平营销是纵向营销的必要补充

- 5.1 基础对比
- 5.2 运作方式对比
- 5.3 市场效果对比
- 5.4 销售来源对比
- 5.5 适用情境对比
- 5.6 营销职能对比

结语

第6章 水平营销过程的定义

- 6.1 水平营销定义
- 6.2 创造性思维
- 6.3 幽默与创造性思维的相似点
- 6.4 理解创造性思维的重要性
- 6.5 水平营销的三个步骤
- 6.6 水平营销过程的最终结果
- 6.7 在水平营销框架下分析第4章的案例

第7章 市场层面的水平营销

- 7.1 改变维度是最佳实践技巧
- 7.2 可改变的维度：概念和案例
- 7.3 联结产品与新维度

7.4 完整案例：提出商业新概念

7.5 置换市场层面的辅助技巧

第8章 产品层面的水平营销

8.1 在产品层面进行水平营销的哲学

8.2 产品分解

8.3 选择切入点

8.4 运用横向置换：概念和案例

8.5 联结新产品与潜在市场

8.6 或许需要调整的产品

8.7 完整案例：双层汽车

第9章 营销组合层面的水平营销

9.1 营销组合层面水平营销的效应

9.2 营销组合多样化的水平营销：“采用其他产品营销组合为我所用。”

9.3 水平营销以寻求新的营销组合战略为目的：其余横向置换技巧

9.4 可能需要调整的产品

9.5 完整案例：钢材商店

第10章 实施水平营销

10.1 创新型企业的三个体系：加里·哈默模式

10.2 下一步：管理全过程

附录 水平营销框架回顾

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路



推荐序 水平营销和互联网思维

“每一代人都需要新的革命！”

——托马斯·杰斐逊

亲爱的读者，您即将阅读的是一本“颠覆之书”，这本书是写给那些致力于创造新的营销模式、开创新品类、打造颠覆性产品的企业家和专业人士的。

思考一个问题：时间回到2003年，如果这一年你有10亿美元并立志颠覆汽车行业，你会怎么做？很有趣，2003年至少有两个人都在考虑这个问题，一个人叫埃隆·马斯克（Elon Musk），他刚刚出售了PayPal给硅谷的科技新贵eBay，手握15亿美元现金，意气风发地准备改造汽车这个最顽固的行业。另一个人是丰田公司的全球CEO张富士夫，在这一年他刚刚带领丰田超越福特成为世界第二大汽车公司，他正踌躇满志地计划如何颠覆汽车行业格局成为世界第一。10年后的今天，他们各自的答案已然揭晓，马斯克的特斯拉（Tesla）汽车成为一个颠覆性创新的代名词，销售增长速度创历史纪录，股票市值高达百亿美元，特斯拉公司位于帕洛阿尔托（Palo Alto）的总部也成为各路企业家和政府代表团的朝圣之地，马斯克本人已经成为当今硅谷精神的代表。而丰田汽车依然是一家优秀的公司，但是它没能超越自己，第一的名头落到了大众汽车身上。某种意义上，特斯拉的成功是横向思维对纵向思维的成功，丰田的颠覆性产品是混合动力车，这是在汽车原型思维基础上的逻辑进化，是对一个产品的线性更新，是传统营销中的“市场细分”。与丰田不同，马斯克作为后来者，没有包袱、没有原型思维限制，他希望创造出一种完全不同的“汽车”，给驾驶者带来全新的体验。这是个艰巨的任务，马斯克面临很多相互矛盾的目标：新能源与实用性，全新操控体验与可靠性，大规模生产与高度个性化，高性价比和极致性能等，这些矛盾的诉求激发马斯克创造了一个全新的品类——“互联网新能源汽车”。这是“汽车、互联网和新能源”的一次跨界整合，马斯克当时可能并不知道这个整合创新的过程就是菲利普·科特勒先生在本书所描述的“水平营销”的方法之一。

我理解的水平营销就是在营销领域应用水平思维和跨界思维来创造全新的品类和市场。水平营销的秘诀在于如何从顾客的需求链中发掘看似矛盾的需求进行跨界创新，弥补“空白”，得出重磅炸弹式的新产品。我们身边不少耳熟能详的产品正是水平营销的杰作：特斯拉汽车、iPhone手机、健达出奇蛋、芭比娃娃等。

在进一步论述水平营销之前，我们回顾一下营销的本质。营销的本质是顾客价值管理。而价值是基于具体顾客和具体情境的，没有空洞的普世价值，顾客是唯一的价值评判者。我们按照企业和顾客的关系可以把企业分成三类。

第一类：CK型企业，Customer is King。顾客是“上帝”，高高在上，顾客说什么我们做什么，这类企业

和顾客的关系是“命令—执行”式的，这些企业很难创造新的市场和新的产品，因为顾客不是专家，无法为企业提供更前瞻性的需求建议。

第二类：CT型企业，Customer is Target。顾客是猎物，处于价值链的底端，等待企业把自己贴上标签。这类企业和顾客的关系是“猎手—猎物”的关系。这类企业也很麻烦，因为它们的创新完全是内向的，依靠市场调研获得片段信息。

第三类：CF型企业：Customer is Friend。顾客是朋友，顾客和企业是平等的，他们共同创造产品和服务，共同完成产品的交付和传播。这在B2B行业中并不鲜见，越来越多的消费品企业也在成为CF型企业。

越来越多的企业正在成为CF型企业，因为在当今鲜有重大技术突破的时代，创新越来越来自需求链的创新，与顾客共同创造无疑是激发需求和创新的有效途径。与20世纪以“汽车+购物中心+电视网”为商业基石的三维商业时代情况不同，我们已经进入了一个“永远在线，实时连接”的四维商业时代，这个时代的商业基础是“移动终端+社交平台+电子商务”，在这样一个高纬度、快速化的时代，我们需要新的营销方法和工具来与顾客深度合作，满足日益多样化的顾客需求。传统营销的核心是市场细分，其核心理念是“逻辑思维，垂直细分”，最终导致高度细分的碎片化市场和无利可图的企业。而水平营销是“创意思维，跨界整合”，是寻找非关联性中的关联要素，从而创造全新的市场和产品，也就是我们常说的“蓝海市场”。水平营销思维的核心不在于具体的模式和技术，而在于全新的眼光和跨界的意识：当我们能转换视角的时候，每个行业都是新行业，颠覆现有产品市场的机会并不罕见！

目前企业界有一个流行词语叫做“互联网思维”，然而对于“互联网思维”到底包含什么，各方却莫衷一是。从各个维度的片段化解释中，我们构建的体系中无不包含这样一个关键词——“联结”（connection），顾客与顾客联结、企业与顾客联结、企业与企业联结，联结成为这个时代的主题，以“联结”为武器，传统企业用“互联网思维”进行升级，否则将面临跨界企业的“降维打击”，而科特勒先生“水平营销”的思想本质，正是用跨界联结升级传统企业的想象力，重新思考企业的边界。

互联网本质上还是技术，按照亚里士多德的话讲是“工具理性”，而在人类历史上，“工具理性”从来是为“价值理性”服务的，衡量“互联网思想”是否运用成功，还是要回归到它是否为顾客创造了不可替代的独特价值。CF型的营销范式，要求企业深嵌到顾客的生活场景中，以“情境—问题—解决式”的思路考虑顾客价值、重塑顾客体验、增强顾客参与感，重塑企业产品与服务的边界，这是“联结”时代价值创新的思维，也是科特勒“水平营销”思考的出发点。

营销作为一个起源于20世纪60年代，蓬勃于20世纪80年代，并还在不断更新演化的企业职能和学问，新的理论和实践层出不穷。每一个营销理论和方法的创新无不反映了当时的市场竞争和技术进步。菲利普·科特勒先生这本《水平营销》就是在此背景下再版的，也是作为当代营销集大成者与时俱进的思考和探

索。

在本书中，菲利普·科特勒先生与其合作者系统提出了如何使用“水平营销”的方法开发全新的产品、市场和营销战略，并提供了具体的模式和工具。这些方法来自多家全球著名企业的实践应用总结和严谨的创意思维体系，是致力于开拓全新品类、打造颠覆性产品和营销模式的企业家和专业人士的必读之书。

优秀的营销人才都是达·芬奇：科学家、艺术家和工程师的集合体！营销训练已经过多地强调营销分析，我们需要强化营销人的艺术家特质：创造性！我们如何能从左脑跳入右脑，开启创造之旅，如何能紧紧抓住互联网带给我们的史无前例的接近顾客真实需求的机会？希望我们的企业家和营销专业人士能认真研读本书，学以致用，在这个最好的时代成功兑现对顾客的价值承诺！

曹虎

科特勒咨询集团中国区总裁

前言

如今，投放市场上有相当比例的新产品，都难逃失败的命运。而仅仅在20年前，新产品投入市场后的成功率要比失败率高得多。为什么如今成功推出新产品会如此艰难呢？

先让我们来看一下现有市场的产品和表现情况吧。

以麦片类产品为例。这类产品包含数十种不同特色的分类和品种，各自针对非常具体的目标市场，诸如低脂型、助消化纤维类、水果味、巧克力味以及特殊形状等。那么除了当前琳琅满目的选择，是否还有哪些类型是漏网之鱼呢？

在乳制品中，超市货架上相互竞争的产品多达50种，其中有原味的、香草味的、水果味的，果粒的，低脂的、脱脂的以及炼乳制品。在眼花缭乱的乳制品中，将来还会出现什么样的排列组合呢？

任何一个发达国家的电视频道都多达几十个，而在10年前，电视频道仅有三四个而已。还有更大的发展空间吗？

今天，每10个促销活动中，仅有一个活动的响应率能够高于5%，而在若干年以前，几乎任何活动都能获得至少5%的响应率。原因何在呢？

今日的营销不能与20世纪六七十年代的营销同日而语。当今市场上的产品几乎能满足任何需求，实际上已经远远超出顾客的需求。

在最为成熟的市场中，那些能够将产品竞争优势转化为商业机遇和新产品机制的基本营销策略（如市场细分、目标锁定、定位），日渐暴露出其不足之处。

企业可以继续细分市场，但市场过度细分终将导致企业无利可图。当今的企业必须另辟蹊径来创造有价值的新产品和服务。我们已经走到关键的转折点，革新市场营销框架来激发创意已经迫在眉睫。

最近崭露头角的新商业理念，采用的正是与众不同的创新过程，而非过去无限细分市场的老路。

- 从用牛奶冲泡麦片想到将麦片制作成早餐食用的谷物棒，这个想法是怎么形成的呢？^[1]
- 是什么样的创新过程促使加油站里开起了超市？^[2]
- 是什么样的创新过程促使冷冻比萨服务取代外卖比萨服务？^[3]
- 在巧克力糖包装里加入玩具的做法，实施了什么创新过程？^[4]

- 是什么样的创意促使上班的女士能够将酸奶放进包里带进办公室食用？ [5]

近期最成功的营销创意，不是简单地界定市场，也不是无限地细分或重新定位市场，而是采用与此大相径庭的方式。真正的突破源于横向思维和水平营销（lateral marketing）思维。

本书的目的是通过对照纵向营销，来明确水平营销的框架和理论。全球创新思维领域权威专家爱德华·德·波诺（Edward de Bono）提出横向思维是生成创意的理想途径。我们认为：水平营销思维将为企业提供更多的帮助，而传统的营销思维已经不能引领企业获得昔日的辉煌。

我们绝非要对传统的营销思维弃之不顾，现今的营销理论仍然至关重要。我们的目的是拓宽视野，认识到营销思维所能取得的成就；我们旨在跳出序列和逻辑过程的束缚，开拓营销思维。

我们希望通过运用横向思维这一方法，探索出新的营销创意，旨在获得一些顾客向营销调查员反馈或建议之外的创意，而这些新的创意将帮助企业在产品日渐同质化（product homogeneity）和超竞争（hyper-competition）市场中立于不败之地。

[1] 案例：希洛牛奶什锦早餐，营养谷物棒。

[2] 案例：Mobil Marts, Cumberland Farm, Repsol Shops。

[3] 一种比萨，西班牙美食品牌Casa Tarradellas, Celeste。

[4] 健达出奇蛋[Kinder Surprise- 费列罗(Ferrero)]。

[5] 达尼奥（达能的一种低脂且富含蛋白质的小吃）。

第1章 市场变革与竞争动态

20世纪末，正是发达国家众多企业繁荣发展的时代，这主要得益于发达国家长期和平稳定的发展、人口大幅增长和预期寿命的延长。除此以外，企业日益发展的复杂营销活动也起了重要作用。企业营销部门花费大量资金来研发并发布新产品，了解顾客需求，并引导消费，致力于产品试用，促使顾客重复购买产品并培养其对产品品牌的忠诚度。

然而，在21世纪初的今天，企业希望通过营销获得更大的成功，要比以往困难得多。主要原因有以下几点。

1.1 在快速消费品领域，集中销售急剧增长

在20世纪50年代，美国与欧洲的商品基本上是通过独立的零售商来分销的。如今，市场上出现的一些富有创新精神的分销商，如沃尔玛和宜家家居等，以及通过兼并与收购而成长为零售巨头的企业和大型的跨国公司等，掌控着大多数市场份额。另外，大型超市以及超市连锁店（以食品为例）控制了80%的终端客户销售，而麦当劳、肯德基、赛百味、达美乐比萨等主要快餐巨头又分去了一大块蛋糕。不仅食品行业如此，其他行业也都处于相似的境地。

分销商采用集中销售的方式。渠道被少数分销商巨头集中控制。

这样，分销商获得了远比生产厂商更大的权力。分销商拥有安排货架空间的权力，可以决定合作的生产厂商，也可以分配提供给生产厂商的货架空间。同时，分销商还向生产厂商索要供货费和铺货费，从中控制产品的各种打折和促销活动。

1.2 竞争者减少，品牌数量剧增

在零售巨头的巨大压力下，很多厂商在市场上的生存岌岌可危，最后它们要么面临倒闭，要么面临“大鱼吃小鱼”的境地。尽管如今的厂商数量有所减少，然而，这些幸存者却向市场中投放了更多数量的品牌。

表1-1显示了美国、英国和德国三国在1975～2000年注册商品品牌数的增长情况。^[1]

表1-1 原产地有效注册统计

	美国	英国	德国
1975 年	30 931	11 440	12 828
1995 年	85 557	33 400	21 934
2000 年	109 544	65 649	70 279

品牌数量急剧上升，主要基于以下三个原因：

第一，某些特定消费群体（细分市场），甚至更小的消费群体（利基市场）的特殊消费需求，迫使企业对所提供的产品做出改变。企业运用市场细分的策略来定位顾客的需求。

第二，企业拥有更多品牌使得其他竞争对手很难与之抗衡。因为打败某一特定类别（品类）的主导品牌，要比同时与多个品牌竞争更加困难。而更加细分的市场也阻止了竞争对手的进入。

跨国公司和其他企业的权力越来越大，市场上竞争者越来越少，品牌却越来越多。

第三，拥有多种品牌的厂商，在与分销商协商合作时，往往更有竞争力。厂商可以通过提高某一品牌的价格来弥补其他低价品牌所做出的价格让步。

[1] 资料来源：世界知识产权组织（WIPO）网站www.wipo-org/ipstats/en。

1.3 产品生命周期大幅缩短

新产品的生命周期大幅缩短。这一论点基于以下一些原因：

第一，企业认为发布新产品变得更加容易，尤其是当企业生产能力过剩时。企业可以在生产过程中改变产品的原料、口味、特征、设计或微调包装来生产新产品。通过这种做法，企业有望在第一年内就收回产品开发成本，并在随后几年内继续销售这些新产品。

第二，顾客越来越乐于尝试广告宣传的新产品。如果新产品令人满意，顾客则愿意放弃原有品牌；反之，如果新产品不尽如人意，顾客则很有可能放弃对新产品的尝试。

发布新产品成本降低，速度加快。新产品在市场中存活期缩短。

第三，消费市场竞争愈演愈烈。新生品牌的出现抢占了市场上现有品牌的销售，受挫的竞争对手无力回天，只能生产新产品来与其他竞争对手抗衡，而其他竞争者也会开发更新的产品再次与之竞争，如此这般，往复不已。

在大型综合超市里，由于新产品往往能够占据更多的货架空间，因此竞争者在争夺货架空间方面更加激烈。厂商则必须从管理品牌到管理产品类别做出改变，并争取在有限的空间里获得最大利润。

1.4 更换比维修便宜

如今，耐用品已经不再如从前那样经久耐用了。当耐用品出现故障时，购买新款反而比维修旧款更加便宜。比如下面几个例子：

- 顾客购买新激光打印机的费用在180美元左右，并且能够当日送货上门；而维修旧打印机需要花费近120美元，且要耽搁两周左右时间。如此，顾客则更倾向于购买新产品，而不去维修可能随时会出现问题的旧打印机。

- 新电动剃须刀销售价格不到60美元，顾客购买后即可带回家。然而，维修旧电动剃须刀要花上两三周时间，维修费用将近100美元。因此，所有商店都会建议你直接购买新剃须刀。

有效的生产过程使更换比维修更加便宜，也同时激励了企业发布新产品的万丈豪情。

由此可见，更换比维修更加便宜、快捷且方便。直接购买新产品要比维修旧产品更省时省力。也正是这个原因，人们形成了使用一次性产品的习惯。例如，过去生产的家用电器，如电视机和录音机等，可以使用七八年，如今，这些电器用上两三年就会淘汰。因此，企业不断推陈出新来满足人们对新产品的需求。

1.5 数字技术引领多个市场的变革

现在我们所看到的图像、声音、语音、文本和数据等，都能够通过计算机的0和1来实现，这就是数字技术，一切都能够复制。恐怕到现在为止，就只有气味和味道无法复制，但这或许也只是时间问题而已。

数字技术催生了一系列新产品的诞生，例如人们使用的电脑、互动电视、个人电子商务助理、数字电话、智能洗碗机、微波炉和烤箱，等等。一些最简单的产品，例如配有声音的书本、会唱20首歌曲的玩具娃娃等，也采用了数字技术。我们所熟悉的全球定位系统，通过卫星服务给我们的生活带来了更多便捷，如利用它搜寻失窃的汽车、走失的亲人和宠物等。

数字化时代的到来促进了新产品和服务的不断涌现。技术进步加速了企业创新的步伐，也使得新产品种类剧增。互联网催生了众多新品牌，使得企业拓展业务的方式更加多元化。

功能最为强大的莫过于互联网技术。世界各地的人几乎可以零成本地通过互联网联系在一起。互联网正在引发信息技术、消费方式以及沟通方式的变革，而我们正处于这场变革的开端。

1.6 商标和专利数量快速增加

企业开发越来越多的新产品，取代仅仅面世几年的产品。随着技术的日趋完善，产品更新换代的速度越来越快。20世纪90年代的10年中，美国专利局受理的专利申请几乎每年都在成倍增加。^[1]如今，在美国注册一个少于5个字母的商标都越来越难，因为大多数的字母组合已经被注册过了。

商标和专利数量的快速增加，说明市场竞争加剧。

[1] John Grant. After Image: Mind-Alerting Marketing, chapter2 (harpercollinspublishers, 2002) .

1.7 已有商品推陈出新速度惊人

在你熟知的任何产品类型中，你会发现和以往相比，如今的产品种类更为繁多。

- 比如，去一家超市，根据口味和大小列出所有乳制品的名称，你大概能列出超过50种不同类型的花样，例如，原味的、含糖的、香草味的、果粒的、多口味的、混合口味的、低脂的、脱脂的以及奶油味等。

- 当你翻阅汽车杂志时，也会发现各式各样的汽车类型，汽车品牌纷繁复杂，款式也各不相同。例如，旅行轿车、小型客车、SUV越野型汽车、小轿车等。也有柴油车、汽油车，有三厢、四厢、五厢等，甚至还有按照发动机功率区分的不同类型汽车。在西班牙，如今顾客能够选择购买的汽车款式和品牌已经多达450种。

- 翻阅居住城市的电话簿和成人教育宣传册，你会发现上面罗列的兴趣培训机构电话密密麻麻。然而，在几年前，最为常见的是有关欧洲语言学习、绘画、舞蹈、音乐和一些体育方面的培训机构，如今则可以找到有关太极、针灸、日语语言学习、阿拉伯语言学习等花样繁多的培训机构。

在某一特定产品类型中，顾客的选择成倍地增加，产品种类花样繁多，趋于饱和。

1.8 市场进一步细分

企业在寻求差异化经营的过程中会辨别并创造出更多细分市场和利基市场，由此会导致市场极度细分，最终形成“一对一”的定制产品和营销方式。在这种情况下，企业寻找有前景的高投资回报的营销模式则相当困难；企业推出的每一项新产品都只能是产品数量的增加，而非实质性的改变。因此，只有当产品销售深入到极度细分市场后，企业和分销商才能获利。

市场细分为更小的利基市场，导致企业盈利水平更低。

1.9 广告饱和以及媒体进一步细分，使得新产品发布更复杂

生活在大城市里的普通居民，平均每天要收到大约2000个广告或信息，然而一天下来，人们还能够记起来的广告只有少数几个。过去，企业利用广告进行品牌建设和刺激新产品的方式深入人心，广告曾是最为有效的方式，如今广告饱和却威胁到了广告业的自身发展，因为人们已经减少了对铺天盖地的广告的关注。^[1]

如今，一名试图将条形巧克力推广到市场上的品牌经理，在与顾客进行有效沟通方面非常困难。因为在过去，大多数人使用相同的媒介接受信息，当品牌经理推广条形巧克力时，或许会有几百万名顾客选择尝试这个新产品；然而，如今人们接受信息的渠道五花八门，接触的大众媒体有100多个电视频道、200多个广播电台、1000多份报纸杂志，甚至很多人已经不收看电视，而是坐在电脑前或者外出参加其他活动。当今世界，人们接收信息的媒体方式多种多样，这迫使企业不得不在多元媒体上投放广告才能向顾客传递产品信息。因此，企业投入的广告费用也更加高昂。

市场上广告饱和已经是不争的事实，市场越分越细，企业向顾客宣传新产品的费用越来越高昂。此时，企业为了确保广告覆盖率，就有必要通过多种宣传方式宣传新品牌，这也导致企业发布新产品的成本越来越高昂。

[1] 杰克·特劳特和史蒂夫·里夫金用奇妙的数据证实了这一点：“在英国，一个18岁的青年累计接触的电视广告为14万个；在瑞典，顾客平均每天受到3000个商业广告的影响；1994年，马德里的6家电视频道总计播出电视广告数量为508533个。”摘自杰克·特劳特和史蒂夫·里夫金的著作The New Revolution:The lasted on the World's #1 Business Strategy (New York: McGraw-Hill)

1.10 越来越难打动顾客

通过讨论以上问题，我们发现，企业想要打动顾客越来越难，几乎成了“不可能完成的任务”。

顾客在铺天盖地的广告和令人眼花缭乱的商品中，会变得更加挑剔。多数广告对顾客而言都是无足轻重的，顾客并不认为他们会错过什么重要信息，也学会了视而不见，充耳不闻。

顾客变得越来越挑剔，并且无视任何形式的商业宣传。新奇或许是能够打动顾客的唯一可行方式。

如果你去医疗诊所等候厅观察一下那些翻阅杂志的人，就会发现，尽管杂志里的广告达40多个，患者实际阅读的广告少之又少，他们只需要半秒钟的时间就可以浏览一则广告。

对企业而言，如今要面临的挑战，不仅是与竞争者所生产的产品、品牌和投放的广告竞争，更重要的是如何通过商业途径来打动顾客。如果企业所生产的产品缺乏新意，或者没有特殊价值，就会被顾客冷落在一边。如今，企业打出的“新一代产品”“升级版”“更芳香”或“更天然”等标语，都是为了吸引顾客的关注而做出的努力。在当前广告如此饱和的市场环境下，企业只能挖空心思，大力宣传新产品的特质来打动顾客。

1.11 结论：市场竞争日益激烈

我们所处的营销时代，比以往任何时候都更为复杂。这样说并不意味着过去的市场环境缺乏挑战，只不过如今的营销所要面临的挑战与以往相比不可同日而语。当今营销面临的挑战是市场细分、广告饱和以及席卷当前市场的“新奇”变化（见图1-1）。

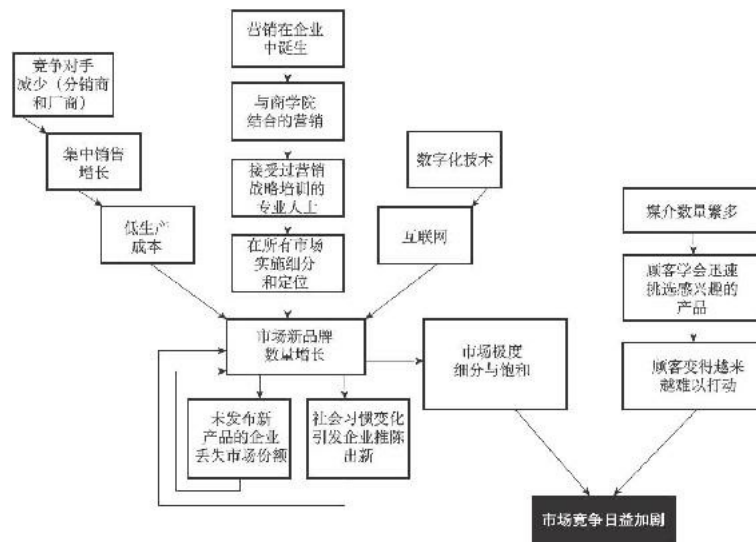


图1-1 市场概况

由此，我们认为：如果企业采用以创新与开发新产品为基础的竞争策略，或者企业推出的新产品成功率很低，那么企业迫在眉睫的挑战是寻找、创造并推出更多新产品来制胜。这也是本书写作的主要目的之一。

我们将从分析当今新产品的形成过程开始，探讨这些问题。在本书第2章，我们将揭开其中的奥秘。

结语

创新是当今企业竞争策略的基础和关键所在。新产品出现的速度惊人，但是失败率也同样惨不忍睹。因此，企业如何解读创新至关重要。为了理解营销中出现的各种创新，我们接下来将仔细分解企业的营销过程。

第2章 传统营销思维的优劣

在这一章里，我们将回顾传统营销思维的基本点，并指出它在当今形势下的优势和劣势。我认为理解传统营销与水平营销之间的差异，对于我们学会运用互补思维极为重要。

2.1 识别顾客需求为起点

营销始于对顾客需求的研究，以及如何满足顾客需求的研究。然而，很多制造商都忽视了对顾客需求的研究，而只顾销售自己的产品。以计算尺的制造商为例，过去企业生产的计算尺是有刻度的木制品或塑料制品，使用者通过滑动尺子就可以完成大部分数学运算。而在计算尺风靡的时期，几乎所有工程师和学生都人手一把。随着电子计算器的出现，计算尺的销售量急剧下降，因为相比计算尺而言，电子计算器运行速度更快，操作更加便捷，计算结果也更加准确。很明显，计算尺的销售滑坡主要是因为电子计算器更好地满足了顾客的需求。

在这种情况下，如果计算尺制造商仍然采用传统的策略，如市场细分、目标锁定和定位来获得生存空间，恐怕无法应对市场挑战了。但是如果制造商能够开发出彩色计算尺，并通过广告宣传计算尺独特的手感，这样能否扭转局面呢？不能！

如果当初计算尺制造商能够开发一款电子计算器来替代计算尺，那又会是怎样的局面呢？企业细分与定位的战略思维是不是能引发生产电子计算器的构想，问题在于制造商是否具有横向思维，而不是细分思维。制造商这时需要的是如何将“计算尺”与“技术”和“顾客需求”结合起来，从而创造出一种比计算尺更加高效的新产品。

当前的营销理念往往是自上而下的，在开发可替代的新产品方面，这种营销理念已经起不到什么积极作用了。

接下来，我们以酸奶为例。众所周知，酸奶能够满足顾客的众多需求，例如：它能够缓解饥饿、为身体补钙、当作个人甜点或零食，也可以用来犒劳自己或者作为健康食品食用。

市场营销源于识别顾客对产品和服务的需求分析。从逻辑上讲，企业确定和选择某些需求就意味着对其他需求的放弃。

既然酸奶是用来缓解饥饿的，那么顾客通常不会认为酸奶是用来解渴的。也就是说，通常企业想不到拿酸奶来竞争软饮料。因此，制造商在设计某一特定需求的产品时，通常会过于局限于本身的情况，而想不到酸奶或许可以满足顾客除了“吃”以外的需求。

2.2 市场界定

企业在确定市场需求之后，下一步就要关注市场。

2.2.1 选择市场

市场是指具有或者可能具有产品或服务所能满足需求的群体或企业。

由于具有特定需求的个人在不同情境下的表现可能是截然不同的，因此市场还应该包括个体试图满足需求时所处的情境。

市场就是产品能够满足的拥有一种或多种需求的现有和潜在群体或情境。

比如，某个工作日下午，我们可能喜欢咀嚼无糖口香糖，而周六下午，我们可能更喜欢吃冰淇淋。在这里，我们还是我们，但是当情境发生改变时，我们的行为方式也随之发生改变。因此，我们把市场界定为在某一特定情境下，为满足特定需求而购买或可能购买产品或享受服务的群体或企业。

仍以酸奶为例，我们可以界定其市场是任何一岁以上（大概是儿童开始食用酸奶的年龄）且以酸奶为早餐、甜点或零食的群体，这当然包括世界各地的男女。^[1]

优势：市场界定能提供非常有用的框架，这个框架就是目标群体。市场界定之所以有效是因为它可以促进企业发展细分和定位这两种基本营销策略。

劣势：市场界定能够引导企业迅速找到适合的个体或情境，却容易使企业忽视非潜在市场。比如酸奶的市场，如果企业按照上面的市场界定，就很容易忽略一岁以下婴儿的市场。

分析和界定市场能够为企业提供框架。

企业在选择潜在群体或情境的同时，必将放弃产品所不适合的那些群体或情境。

2.2.2 营销者采用市场类别和亚类别

人们通常倾向于使用模型来思考问题。^[2]所谓模型指的是一组以固定方式组合在一起的要素。模型能够将信息汇集为一体，从而集合大量的信息。

比如“咖啡”就是一个模型。它包含如下要素：咖啡树、咖啡豆、烘焙机、水、热量和杯子。因此，“咖啡”一词就是集合各种元素的一个缩写。

同样，我们的产品或服务所试图提供或满足的具体需求、群体或情境，实际上也是一种模型，也就是我们所说的市场（见图2-1）。

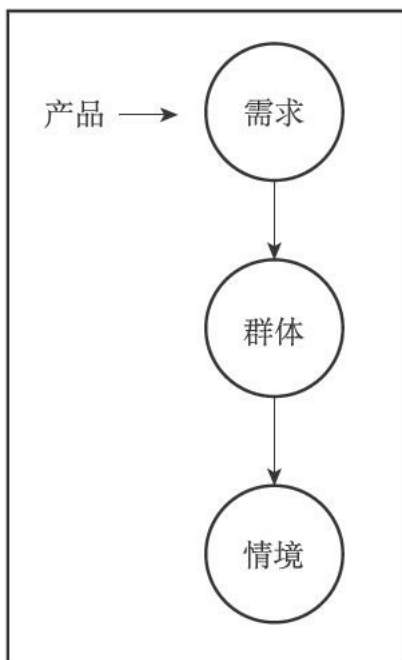


图2-1 市场

市场可以划分为类别或亚类别。

我们来看看下面这些例子：

- 1.需求：获得有关经济的全球资讯。
- 2.群体：自由职业者、高管和商务人士。
- 3.情境：工作日早上第一个小时。
- 4.产品：报纸。

我们将以上四个要素整合在一起，就构成了“信息”市场中的类别，称为“每日经济快报”。

当今任何国家营销的所有产品和服务，都属于某一特定类别，并且进一步属于某个亚类别的范围。如果你希望了解某一特定领域的产品是如何形成的，那么任何一个营销人员都能够画出一个树形图来形象地展示各个分支所代表的类别和亚类别。

这些分类方式的主要用途有以下几点：

- 1.通过列举分类的产品和品牌，能够量化特定市场。
- 2.可以圈定竞争对手。
- 3.可以计算某一类别中每个竞争者所占有的市场份额。
- 4.可以评估市场容量，评估营销行为所产生的结果。^[3]
- 5.为竞争的场所提供稳定的框架。

如果仅仅通过分销渠道收集市场分析数据，企业需要将所有交易都按照特定类别或亚类别划分。问题在于，一旦企业或营销专业人士将某一类别作为模型时，就会以此为基础，不轻易做出任何改变。

选择产品或服务所适用的具体需求和特定群体或情境，就形成了亚类别，它与市场类别构成了独立完整的体系。

比如，在这个基础上，乳制品市场自然就包括酸奶，而酸奶则包括水果酸奶这个亚类别。

企业要想制定营销策略，就必须界定市场类别，因为知己知彼方能百战百胜。

界定市场对企业有益，但同时也存在局限性。

以下是本书最为重要的结论之一。

分析和界定市场为企业圈定竞争领域提供框架。

企业在满足潜在需求、特定群体和情境的同时，必将放弃对其产品所不能满足的其他需求、群体和情境。

当营销人员以一种市场类别为基础，就会假定市场需求、群体、情境和产品是不变的因素。通常情况下，这些因素将不在企业考虑范围之内。

我们并不是在质疑或批评营销的主要前提——需求分析与市场界定，因为在开发产品的竞争策略方面，对这两点的具体分析至关重要。我们所质疑的是，当企业所销售的产品具有多种用途，却只能适用于市场上单一需求的情况下，企业应该如何营销。

2.2.3 在区隔市场的基础上细分市场

当深信市场的类别固定不变时，企业必然会利用更加深入的市场细分来寻求发展。这种情况下，企业

一旦确认了某一类别，就会继续在该类别中选择亚类别产品的消费群体，并认为这是企业拓展新的发展空间的唯一方法。

企业界定市场将不可避免地导致市场细分和定位策略的诞生。

当市场已经被界定，竞争者的唯一选择是继续分割细分市场。这也是细分战略的本质。

市场细分与定位所依赖的假设条件是市场不变。^[4]这意味着如果企业希望寻求新的发展机会，唯一方式便是重新界定市场，改变市场的要素。

[1] 这里不包含对乳酸制品过敏的群体。由于这个群体规模较小，在量化统计中常常不将其考虑在内。

[2] Edward de Bono, *Lateral Thinking: A Text Book of Creativity*, Chapter 19: “Concepts” (London: Pelican Books, 1970).

[3] 从事这一研究者有A C 尼尔森 (A.C. Nielsen, Gffk, Taylor Nelson 等)。

2.3 作为竞争策略的市场细分与定位

传统营销中两个最为紧密相关的策略即市场细分与定位。下面让我们来着重分析一下，企业在长期发展竞争优势方面，采用这两种策略的优势和不足。

2.3.1 市场细分

假设我们正处于酸奶刚刚投入市场的前几年。通常情况下，市场是随着第一个品牌所创造类别而出现的。

图2-2中长方形代表该类别产品的现有和潜在市场，而长方形内的原点代表市场上第一个品牌。

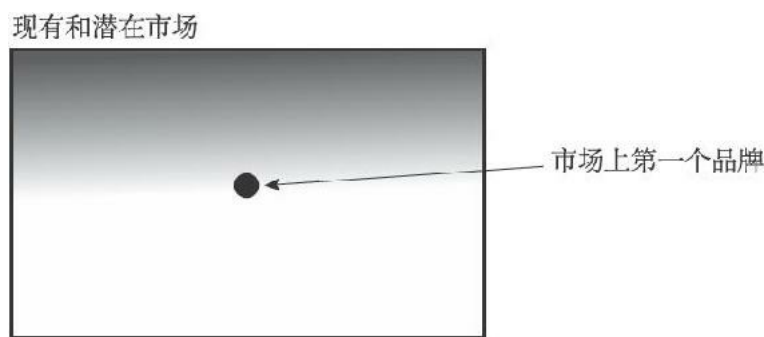


图2-2 第一个品牌创建的类别

假设市场容量足够大，商机无限，那么市场中很有可能会出现另一个竞争者，其结果如图2-3所示。

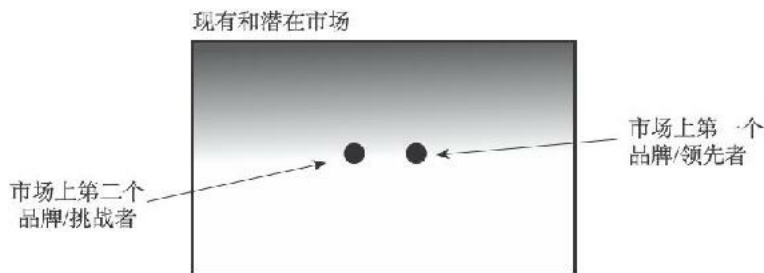


图2-3 第二个品牌的挑战

让我们继续假设，此时市场上出现了第三个竞争者。那么第三个竞争者想要进入市场恐怕会遭遇很大困难，因为前面两家通常已经稳坐市场。也就是说，任何市场上发展出来的前两个品牌，往往都能够占据75%的市场份额，而它们留给新竞争者的空间就微乎其微了。

面对这种情况，企业应该怎么办呢？既然做不成市场领先者，企业应该从市场的群体或市场情境的亚

类别入手，将产品直接定位于这个亚类别。在定位产品时，企业应该先识别群体或情境的主要特征，并将这些特征融入产品制作方案中。

总之，市场细分给企业的启示是，企业应该放弃进攻整个市场，并向顾客证明自己是市场亚类别中的最佳选择。这样，企业就能成为该细分市场的领先者，即所谓“宁为鸡头，不做凤尾”。

当第三个竞争者选择进入市场更加细分的领域时，它一定希望开拓出能够突出自己产品特性的小领域。而产品特性也决定了企业的市场定位（见图2-4）。



图2-4 细分

定位是指企业希望产品能够留给顾客什么样的印象。企业针对细分市场推出的产品，所要向顾客传达的理念是：“我的产品与众不同，独具特色。如果你认为这些特性符合你的心意，为你所爱，那么你最好的选择非我莫属。”

市场细分与定位的优势显而易见——分而治之，各个击破。然而，如果企业采取非差异化营销策略（例如，企业采取进攻整个市场，不作细分的战略），那么企业能够得到的市场份额将非常有限。相反，企业通过市场细分，能够占据细分市场的主要份额。

市场细分与定位的另一个优势在于：由于企业更好地满足了某些消费群体的需求，顾客会增加在细分市场的消费，比如购买更多的酸奶。因此，企业市场细分产生了双重效应：既细分了市场，又扩大了市场。

在初次进行细分市场时，细分者往往能够获得积极的市场效应。但是随着细分的加剧，细分市场越来越小，企业能够获得的利润就越来越少。不仅如此，市场上一些竞争者根本不去开拓新的细分市场，而是直接入侵已有的细分市场（见图2-5）。

最终，这种动态竞争的结果如图2-6所示。

图2-6形象地描绘了美国和欧洲市场中成熟的类别产品的良好销售现状，下面我们举例说明市场细分战略所产生的短期效应与长期效应。

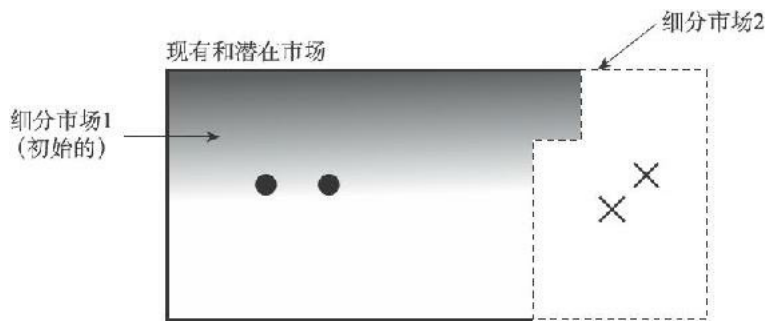


图2-5 入侵已有细分市场

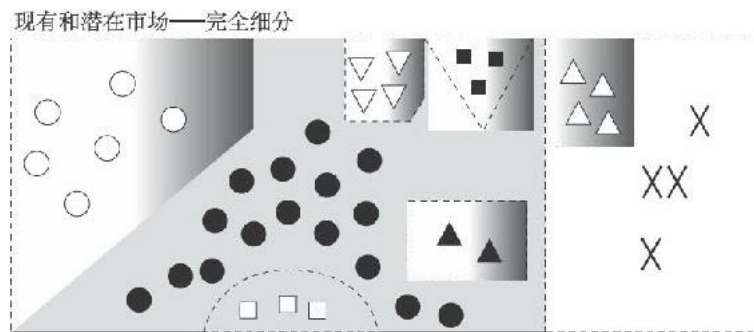


图2-6 完全细分市场

短期效应：市场细分使得每一个新进入市场的竞争者获得竞争优势。

同时，随着细分的加剧，市场领先者会建立竞争壁垒。例如，法国达能集团每年都在欧洲市场上推出众多不同类型的酸奶新品。在大多数欧洲国家，达能已经占有的市场份额都高于80%，不仅如此，达能仍然在持续地进行市场细分。这样，达能就阻挡了新的竞争者进入细分市场。

我们还注意到，企业通过市场细分也能够扩大市场空间。^[1]细分的产品对某个消费群体而言更具有吸引力，并且能够增加顾客消费频率，轻而易举地将潜在顾客转化为现实顾客。

企业通过市场细分能够获得新的销售机会。细分同时能够扩大市场规模。

重复细分市场终将导致市场极度细分和饱和，使得新产品进入市场的空间越来越小。

然而，新产品是企业实现增长的关键部分。

长期效应：企业不断地重复市场细分，必将导致市场的过度零碎化。当细分市场不断缩小为利基市场时，企业最终只能进行“一对一”营销。当市场极度饱和或零碎化时，企业发布新产品和推出新品牌的成功率必然会有所降低。当今的营销急需找寻一种能够取代细分且有所盈利的新策略。

2.3.2 产生竞争优势的定位策略

定位必将导致市场细分。前面我们已经谈到，定位是指突出自己产品的某些特性以区别于竞争对手的其他同类产品。企业通过定位策略，能够锁定新的细分市场，或能够在特定细分市场中形成差异。

在图2-6中，每一个品牌都有独特的定位，或是正在寻求具体的定位策略，^[2]甚至同一个细分市场的品牌也不例外。以酸奶为例，酸奶中有“更健康”“更实惠”“更新鲜”或者“更天然”等多种定位，甚至在低脂的亚类别中，我们也会发现有“低胆固醇”类和“爽口”类之分。如果企业能够选择其中一种特色并强化，那么企业推出的品牌便会更加富有个性、与众不同并能脱颖而出。

短期效应：企业采用定位策略，即使是在同一市场中，也能创造出差异性的品牌个性。企业通常用一个词来定义自己的品牌。例如，沃尔沃以安全著称，宝马主打运动和性能，奔驰以打造豪华汽车为主。企业运用定位策略，可以使同一品牌在不同市场有不同的定位。比如，同样都是沃尔沃品牌，它在美国市场上强调安全性，在墨西哥市场上则定位于耐用性。喜力啤酒在美国代表尊贵，而在比利时则常见于食品杂货店。

长期效应：除了创造更多的品牌数量，定位也能够给企业带来更大的发展潜力，因为同一品牌的产品在不同市场会有不同的定位。当营销人员更倾向于强调产品合乎逻辑的、功能性的、象征性的和体验性的特征，而忽视了产品其他方面的功能时，企业采用定位策略则给市场增添了更多可感知的变化种类。例如：尽管将酸奶说成是“快餐”食品毫无道理，但是一些看似不合逻辑的特征也可以激发新产品的设计理念。

定位是指如何让顾客识别企业自身。

定位，作为一种策略，进一步为企业产品多样化提供发展机会。

定位要求企业界定产品特色并加以突出。

按照逻辑性开发出来的产品特色可能会使企业忽视创新。

[1] 注意图2-4 和图2-6 中均有一个稍大的长方形，代表市场容量正在增长的市场。

[2] 几乎所有的差异性营销战略都体现在选择功能、事实存在或象征性方面。

2.4 营销组合的发展：所见即唯一

在了解市场界定、市场细分与定位之后，接下来我们来讨论营销组合，即**4P**：产品（**product**）、价格（**price**）、渠道（**place**）、促销（**promotion**）。营销组合是营销策略的有形体现。当我们说营销组合需要保持一致性的时候，我们指的不仅是四个要素应保持一致，而是其必须与企业市场细分和定位策略相辅相成。

企业有**90%**的营销管理都集中在这个营销组合上。大多数营销专业人员在营销组合的构成、实施与控制中都投入了大量的时间、资源与预算。

如果说营销组合源自市场细分和定位思考，那么我们推断营销组合也会受到这两点的影响。其结果是新产品的新增销量会更少，更容易被同类吞食，最终在市场上更难成功。我们将在第3章重点讨论诞生自市场细分与定位策略的新产品。

结语

营销过程是一个流程（见图2-7）。它以需求分析为起点，力求建立一个能够成为潜在市场的群体或情境。企业通常认为，这样界定的市场是不变的。通过预先界定市场，企业可以明确竞争者的情况，并评估市场大小、市场变化和计算市场份额等关键指标。界定市场是市场细分与定位策略的基础，也是对营销组合的终极定义。事实上，企业界定市场才能够进行市场细分。然而，重复细分将导致市场过度零碎化，企业创新的新产品也不容易获得成功。将市场想象成一个固定的模型固然有效，但与此同时，企业会因此而忽视其他创新的可能性，从而错失良机。

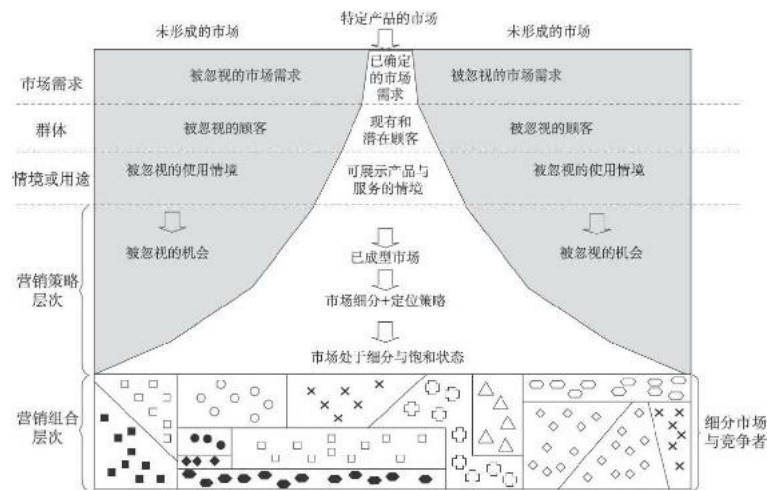


图2-7 营销过程

第3章 源自特定市场之内的创新：创新的常见方式

在前面两章，我们得出以下结论：

- 市场营销程序是一个顺序过程。
- 营销以顾客需求为中心，并试图以合适的形式来满足需求。
- 营销人员在顾客需求的基础上，界定并量化相应的群体或情境，将顾客需求归类为现有和潜在市场需求。企业通过辨识这些目标从而制定出相应的市场营销策略。
- 营销策略的制定依赖于企业对现有和潜在市场的细分，以及对品牌和业务不同特性的定位。
- 企业反复运用市场细分与定位策略，尽管能够扩大市场规模，但最终将导致市场出现饱和以及市场极度细分的状态。
- 长远来看，企业采用市场细分的影响比扩张市场的效果明显，降低了企业投放新产品的成功率。

企业继续界定市场，最终所开发的新产品仅仅是现有产品和服务的变化形式而已。

你可以参观一家超市，看看早餐谷物的区域。在那里，你会发现货架上有一般的谷物食物，也有含糖或无糖产品，有一些早餐谷物是烤制食品，或者是含巧克力的、含糠麸的、含纤维的、含水果的、含坚果类的；也有一些食品是独立包装的，家庭套装的或其他各种形式。

现在再去超市其他区域浏览一番，你可能再也找不到含有谷物类的其他食品了。这意味着其他食品如糖果等，就不能含有谷物了吗？企业通常习惯性地假定以固定市场为起点做市场营销，结果，企业所提出的任何新想法都仅仅是局限在现有类别中而已。

以下是企业在假定市场不变的情况下所开发新产品的主要方法。

3.1 基于调整的创新

基于调整的创新是指通过增加或降低一个特定产品或服务的基本特性，使产品或服务发生变化。我们主要指的是产品或服务的功能或物理特性发生变化。以下是一些基于调整的产品或服务的创新。

- 果汁：企业可以提供低糖、多果肉的果汁，或者是非浓缩含维生素的、无添加剂的果汁来创新。
- 洗涤剂：企业可以提供超强漂白效果的、皂角的、香型的、无香型、泡沫型的或无泡沫型的洗涤剂来创新。
- 银行服务：银行可以提供按月计息、免收信用卡年费、扩充营业网点或提供良好受训员工等服务方面的创新。
- 快递公司：企业可以提供速度更快的快递服务，提高快递产品的限重，允许客户延期付款或提高快递频率和货品丢失或失窃的保单价格等创新。

我们看到，以上所有调整恒定不变的一点在于，企业所提供产品的基本特征要么更加突出，要么有所减弱。

基于调整的创新通过提高或降低产品重量、重要性或某种特性的程度，来改变企业所提供的产品或服务的基本特性。

这些调整对于企业而言是理想的创新策略，对于现有和潜在市场的某些部分而言，这些调整更为有效且能够更好地影响目标群体，同时又能扩大市场规模。

3.2 基于规格的创新

基于规格的创新，指的是仅仅改变产品容量大小而发布的新产品。例如：

- 软饮料：企业可以发布10盎司（1盎司=31.1035克）装、20盎司装、1升装、2升装、半打装（6个10盎司小瓶合装，总计60盎司）等容量的饮料。

- 薯条：企业可以提供5盎司装、12盎司装、20盎司装或家庭款的独立包装等。

- 上网服务：企业可以提供每日赠送30分钟、60分钟、90分钟上网服务或者每日赠送2小时、5小时甚至包月不封顶的形式来提供服务。

- 生产机器维修服务：企业可以与顾客签订每周提供1小时、2小时或5小时维修服务的合同，也可以签订每日进行维修服务的合同。

- 广告代理：企业可以提供全方位服务，如提供创意、传媒服务，进行产品包装设计和策划促销或赞助等形式的服务。

- 非营利组织：企业可以推出不同级别的捐赠服务，如每月捐赠6美元、12美元、30美元或60美元。

在以上提到的案例中，你会发现，企业所提供的产品与服务并没有任何变化。唯一发生改变的是产品某种特性的强弱、提供的频率以及数量或容量等。

企业采用这些策略来创新产品的优势在于，它能够改变顾客消费或购买某类产品的时机。例如，不同容积的软饮料可以满足不同的需求，企业可以开发个人购买后直接饮用的饮料，或者提供家庭装的饮料，也可以提供适合保存起来待用的饮料。

另外一个好处则是企业通过提供不同规格的产品或服务，能够最大限度地提高潜在顾客的购买，甚至扩大消费。因为企业能够根据每个顾客的需求，以及每个家庭的人口多少或不同情况来调整产品的规格。

基于规格的创新是指企业通过改变产品容积、数量，改变所提供服务的频率，为市场提供新产品或新服务。

很多企业发现通过发布新规格产品，新产品的整体销售额总是能够弥补甚至高出原有产品所下降的销售额。同类产品不同规格的策略，提高了产品整体销售情况。因此，基于规格的创新对企业而言是有效的策略，因为它可以将潜在顾客转化为现实顾客。

3.3 基于包装形式的创新

产品的包装形式可以影响顾客对企业所提供的产品或服务的感知、功能变化或消费时机。我们来看以下几个案例：

●巧克力：雀巢公司在不改变巧克力口味和形状情况下，通过采用不同类型的包装盒来宣传旗下品牌 Red Box。在一些报刊亭或糖果店的渠道中，雀巢公司采用精巧简单的纸盒包装来刺激冲动消费。这类产品的功能在于满足顾客一时的兴致或仅仅当作小吃。

在供应超市或大型连锁超市时，雀巢公司则推广较大纸盒包装的巧克力来满足家庭消费需求。

雀巢公司还开发了圆形金属罐装巧克力，用以在面包店、点心店内作为礼品装来销售。

针对特殊场合的理想馈赠礼物，雀巢公司所供应的巧克力包装是由高质量的金属盒配以建筑师安东尼·高迪的绘图，更为高档。

●银行：银行所提供的服务，还应该包括环境服务。例如，银行可以通过办公室的不同布局和装修风格来服务不同的目标市场，并提供不同的产品和服务。如银行可以设置VIP客户服务、中产阶级服务和年轻客户存款服务等。

●丁烷气：在能源部门，用不同规格集装箱承装的丁烷气，可以扩展至不同行业或个人使用。用气罐承装的丁烷气是理想的家用燃气；而用方形金属容器承装的丁烷气瓶可以供给出租车燃气；小型制造商则使用卡车运送的丁烷气用于工业生产；外出露营时，少量的丁烷气可以用于照明或其他类似的用途。

基于包装形式的创新指的是改变产品容器、包装和环境。

多数情况下，产品包装形式的变化与规格的变化是同时发生的。

有趣的是，基于改变产品包装或容器类型的创新而制造出的产品本身是完全相同的，然而企业通过改变产品的包装形式，无论是容量（与基于规格的创新相关）还是扩展产品销售的情境或机会，都可以帮助企业延伸更多顾客服务，并最大限度地开发和扩大潜在市场。

3.4 基于设计的创新

基于设计的创新指的是所销售的产品、容器、包装和规格均保持不变的情况下，企业通过改变产品的设计或外观而实现的创新。比如下面几个例子：

- 汽车：汽车公司推出外部设计不同的同一产品。比如，别克和庞蒂克汽车，除了造型设计不同以外，几乎没有任何差别。也许有人知道，小型客车是通过改装皮卡车身而来的。

- 滑雪板：很多制造商每年仅仅通过改变滑雪板的设计和颜色来创新，针对最昂贵款式的滑雪板，制造商才会通过改变生产材料来创新，因此对于其他滑雪产品来说，滑雪板制造商只需改变款式就能激发顾客的购买兴趣。

- 手表：在瑞士手表品牌斯沃琪推出“瑞士手表收藏新款”之后，设计成为企业创新的主要源泉。斯沃琪每年都推出新款，而最大变化在于其对手表外观设计的创新。

基于设计的创新即企业通过改变原有产品外观来创造新产品。

基于设计的创新指的是企业吸引对于新颖款式和不同产品定位情有独钟的顾客，通过为其提供特定产品或服务来扩展目标市场。

3.5 基于互补产品开发的创新

人们每天制作的沙拉，如果能够添加一点胡萝卜，放上一点橄榄，或者配上一些煮蛋、洋葱或奶酪等，那么沙拉的口味每日都会有所不同。而基于互补产品开发的创新就是指在原有产品基础上增添一些新的“配料”所生产出的新花样。我们看看如下这些例子：

- 饼干：我们能够在市场上看到各种各样的饼干，例如，表面撒糖的甜饼、肉桂饼干、牛奶巧克力饼干、白巧克力饼干、黑巧克力饼干，或者是夹心饼干，有奶油夹心饼干、椰肉夹心饼干或黄油饼干等。

- 洗手液：市场上有各种类型的洗手液，例如，润肤洗手液、椰香型洗手液、花香型洗手液和抗菌洗手液等。

- 搬家服务：搬家公司在提供搬家服务过程中，除了基本服务，可以添加一些补充服务，如帮忙整理衣柜中的衣物，在房子粉刷期间提供储存家具的服务，或者对易碎品提供特殊服务等。

- 电脑维修：企业可以针对工业产品提供多样化的补充服务。电脑服务公司可以提供维修、打印机墨粉更换服务，或针对所维修的计算机或打印机提供其他更换服务，或免费安装杀毒软件等服务。

基于互补产品开发的创新是在原有产品或服务的基础上增添补充成分或额外服务。

基于互补产品开发的创新在广告宣传中通常会着重宣传产品增添的新功能，如：“新产品增添了……”企业采用这些策略来介绍产品的创新变化等，能够对处于成熟期的产品产生积极效应，并重新燃起顾客对产品的兴趣。

3.6 基于省力的创新

无论何时，顾客在购买产品或服务的过程中，都需要投入一定的精力。顾客在整个购买过程中所产生的成本包括需要支付的金额，挑选所花费的时间，制定购买决策的风险以及一系列售后成本，如耐用品的售后维修等。企业可以通过帮助顾客降低在这些方面投入的精力和成本来创新产品与服务。例如：

- 嘉信理财公司（Charles Schwab）帮助人们购买并出售打折股票，因为这家公司发现有些客户喜欢通过不同的渠道进行交易。因此，嘉信理财公司设立办公室，设置电话订购专线和在线交易，从而满足客户各个层面的需求，并允许客户按照个人喜好来从事交易活动。

- 法国法雅客公司是一家经营图书、唱片、影像资料和电脑的公司。它的产品和服务降低了顾客做出错误选择的风险。法雅客在每一件产品的价格旁边都打出了“保证最低价”的字样，并承诺如果顾客在其他任何一家商店找到价格更低的相同产品，法雅客会无条件支付产品差价。通过这样的做法，法雅客免去了顾客比价的辛劳，因为法雅客本身就是最低价的代表。如果法雅客的产品并非以最低价销售，那么它就得为广大顾客补偿差价了。

一家以名贵香水而闻名的公司，决定向大众市场推出一款样式精致且价格低廉的香水。虽然这家公司降低了香水价格，却将大量潜在顾客转化为现实顾客。

基于省力的创新并没有改进产品或服务，但同样扩大了市场规模。企业致力于提高价值的做法不是在价值等式中提高分子值而使价值获得提升，而是选择降低分母值来提高整体价值。

$$\text{价值} = \frac{\text{利润}}{\text{投入}}$$

$$\uparrow \text{价值} = \frac{\text{利润}}{\downarrow \text{投入}}$$

基于省力的创新并不是改变产品或服务本身，而是降低顾客在购买过程中所涉及的成本及风险。

结语

我们用表3-1来总结前面提到的各项创新方法。

表3-1 新产品的开发策略

创新类型	成分	在市场中的影响
基于调整的创新	突出或弱化产品或服务的任何特征	扩大目标市场
		更好地服务于细分市场
基于规格的创新	改变容积、数量、频率	扩大目标市场
		拓宽消费场合
基于包装形式的创新	改变容器或包装方式	扩大目标市场
		拓宽消费场合
基于设计的创新	改进设计，以传达不同的生活方式	扩大目标市场
		通过生活方式产生差异
基于互补产品开发的创新	增加成分或提供额外服务	更好地服务于细分或利基市场
		增加产品品种
基于省力的创新	减少顾客在购买过程中的投入	变潜在顾客为现实顾客
		达到产品与服务最大限度地渗透

这几项创新的共同特点是：

这些创新策略都是最为传统的创新方式，而且并没有改变产品的基本特性。

不可否认的是，这些创新也产生了积极效应，因为企业通过这些创新扩大了市场规模，改变了顾客购买情境，并促使潜在顾客转化为现实顾客。

这些创新都是企业对原有产品和服务作出的持续改进，产品和服务的本质并没有发生任何变化。这些创新都是与同类产品竞争，因为这些创新方法都假定市场是固定不变的。

然而，这些创新策略并没有创造出新的产品种类，也没有创造出新的市场。这些创新仅仅是原有创新领域的发展而已。

例如，如果我们准备宣传零胆固醇的奶酪，那么现在我们可以把奶酪扩大到一个新的细分市场里，即“担心体重和胆固醇增加的奶酪爱好者”将成为我们的顾客。但由于竞争对手重复利用市场细分作为创新方式，市场最终变得过度零碎化且处于极度饱和状态。图3-1向我们展示了持续采用以上6种创新策略的众多产品种类结构。

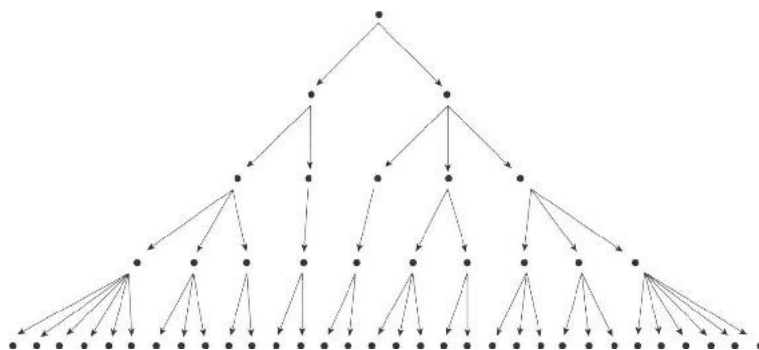


图3-1 高度细分市场的产品结构

图3-2是一个软饮料的例子。

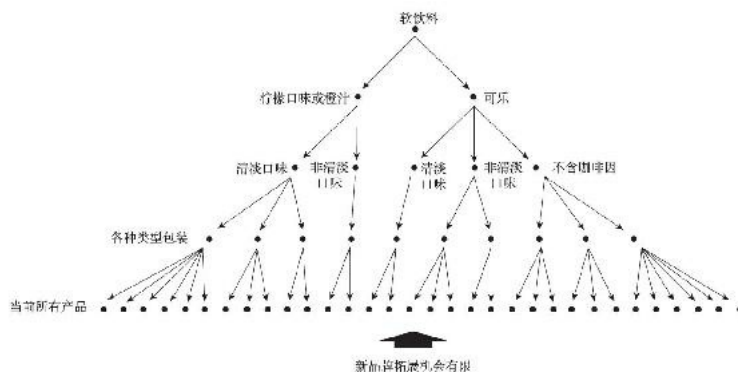


图3-2 以软饮料产品结构为例

最基本的营销策略——市场细分和定位，如今看起来也是危机重重。因此，营销人员必须在已经饱和的市场和类别中，提高销售和产品的市场占有率。

然而，近几年，我们观察到一些企业正在采用另一种思维方式。它们发现了能够为企业带来更高效应的崭新的营销方式，企业无须局限在原有固定市场里创新产品了。

在第4章，我们将详细解释说明这种思维方式的特点。

第4章 来自特定市场外部的创新：创新的新途径

本章将以案例为基础，描述企业寻找和获得创意的不同方法。这种思维方法叫作“水平营销”。本章我们将举例说明什么是水平营销，而在第5章我们将描述水平营销的理论。

这里描述的新产品、新服务都来自固定的类别或市场之外，而且每一种产品和服务都衍生出新的类别或市场。它以以往从未出现的形式来满足顾客新的需求、新的群体或情境。

这类创新最大的优势是企业开拓了一个崭新市场，而不是细分原有市场。

下面我们具体来看一些重新定义市场的创新案例。

4.1 案例：谷物棒

谷类食品富含营养且有益健康。生产各种食品的Hero公司，在谷物类早餐类别中的市场份额不高，Hero公司一直思考如何在谷物类市场中获得更高的市场份额。

现实情况是，谷物类早餐类别的市场已经极度细分，且处于饱和状态。

Hero公司在这个市场里并没有找到机会，它所想到的办法是重新定义谷物的使用价值。因此，Hero没有大肆宣传谷物作为早餐食品的功用，而是突发奇想地将谷物食品开发成为有益健康的点心，使顾客能够在一天中的任何时间随意食用。

另外，Hero发现顾客直接用手食用谷物棒并不是最好的办法，而且顾客更习惯的产品形式是巧克力棒。因此，Hero巧妙地将有益身体健康的“谷物”和受顾客欢迎的“巧克力棒”形式相结合，创造出新的产品类型——谷物棒。Hero只需要在谷物中添加少量焦糖就可以保持条形形状。

这种在今天看来很稀松平常的产品，在当时却是一个突破性的进展，当企业推出这种产品时，顾客被产品的新奇所打动，并一度引起消费热潮。

如今这家公司在欧洲市场谷物类产品类别中的份额遥遥领先，Hero也正是在欧洲市场首次发布谷物类新产品的。

我们不禁自问，这家公司是如何想到这个创意的呢？这个想法的创新就在于，Hero没有将自己局限于“谷物类早餐”的市场，也没有在既有谷物类别中继续探索新的产品定位。Hero抓住了谷物有益身体健康的特性，并将它融入条形巧克力的概念之中，从而创造出一个便于顾客食用的产品新类别。这种水平营销的过程，扩大了谷物类食品的市场和顾客购买机会。

4.2 案例：健达出奇蛋

健达出奇蛋是备受儿童欢迎的巧克力，企业巧妙地将儿童喜欢玩并收藏的玩具包装在蛋壳里，作为糖果来销售从而获得成功。1972年，健达出奇蛋首次在意大利亮相。

健达出奇蛋发展迅速，很快得到了欧洲全民的青睐（无论是小孩还是大人）。1975年，健达出奇蛋继续向加拿大市场拓展业务。这个产品的创意来自意大利糖果巨头费列罗。

健达出奇蛋初次面世时，零食市场主要的亚类别包括糖果、口香糖、坚果、咸味小吃、冰激凌和巧克力。

这在当时已经是细分的市场，时至今日则出现了极度细分的局面。

特别是在巧克力棒的亚类别市场，品牌饱和程度更为严重。例如，顾客能够在市场找到各种大小、类型、口味繁多的巧克力棒，但是健达出奇蛋不但吸引了小孩子的关注，也俘获了父母的心。因为在大多数情况下，父母都是为了小孩子才会去购买糖果，而且父母希望了解并控制孩子的零食。费列罗推出的这款产品，在把握父母心态方面可谓出奇制胜。

当企业决定在巧克力棒的亚类别市场中推出一种新的巧克力棒产品时，它原本可以推出新型口味、新配料或新设计的巧克力棒（垂直创新过程）。

然而，费列罗选择了一条新奇之路，推出了内含玩具的巧克力蛋，在蛋里面藏有一系列孩子喜欢收集的玩具。

你可能会想，在巧克力里放置玩具是什么逻辑呢？如果我们考虑在巧克力棒市场中寻求创新，有哪一种逻辑会与玩具有关？毕竟费列罗是糖果厂商，和玩具毫不相关。

健达出奇蛋在电视广告宣传中也非常成功，它将产品定位为富含能量和碳水化合物的健康食品。而蛋形大小的巧克力恰好是儿童食用巧克力的合适分量。当小孩子打开巧克力蛋时，往往会沉浸于玩具所带来的乐趣，也就不再食用过多的巧克力了。正是这些原因，作为购买者的父母也认为在所有糖果之中，健达出奇蛋是明智之选。

对儿童而言，“健达出奇蛋”的概念魅力无穷，他们得到的是可以食用的巧克力，可供玩乐的玩具，同时还满足了收集宇宙飞船、动物、怪物等各种玩具的需求。

健达出奇蛋通过创造新的糖果亚类别，重新界定了糖果市场。目前，健达出奇蛋仍然是该亚类别市场的领导者，还没有其他竞争者可以与之抗衡。

反过来想，如果费列罗当初仅仅推出一款花生夹心巧克力棒，它的销售量能够增加多少呢？或许它只能获占3%~5%的市场份额而已。^[1]

普通人通常很难分辨出健达出奇蛋和其他巧克力之间的区别，只是看到健达出奇蛋“一举两得”的特点：能“吃”又能“玩”。从吃到玩，市场发生了变化。我们看到，如果企业不能对普通巧克力做出改进，就无法满足顾客对“玩”的需求。然而，健达出奇蛋做到了这一点从而获得成功。

[1] 恰恰相反，根据AC 尼尔森2001 年《百万美元品牌报告》，健达是世界最大巧克力品牌，而且是唯一一家年度销售额超过10 亿美元的品牌。《广告时代》评估，健达2000 年在全球广告支出为6.67 亿美元，其中6.33 亿美元的支出是在美国以外的地区。健达是全球第19 大广告业主。

4.3 案例：日本7-11便利店

日本7-11便利店遍布全球，其连锁店24小时不间断地出售各类日常食品、日用品和饮料。在日本，7-11便利店已经多达7000家。

在20世纪90年代末期，日本7-11便利店意识到电子商务的蓬勃发展必然会对它的业务构成潜在威胁。于是，管理层想出了一个高招，决定不与蓬勃发展的趋势背道而驰，而是充分与之发展合作。

于是，7-11便利店很快成为顾客网上订购、集货和付款的站点。无论顾客在何处下单，都可以直接从7-11便利店取货并完成付款。

就这样，7-11因“地利”而在日本大获全胜，获得较高的利润。这种模式，使得顾客无须为所购商品支付额外的运费，并且顾客通过网上购物也更加便宜。

7-11便利店是怎么想到这个点子的呢？毕竟7-11是做终端客户生意的，而不是货运公司。如果我们从界定市场的角度分析，7-11便利店所满足的是“顾客可以在任意时间购买食品和其他商品”的需求，也就是说，7-11很难想到向网上购物顾客供应图书或音乐唱片的机会。那么7-11的细分市场是什么呢？

这又是一个企业在战略方面打破常规的创新之举。

4.4 案例：达能乳酸菌

20世纪90年代末，享誉全球的法国食品巨头达能公司，在以奶制品为基础的市场推出了全新概念的牛奶制品新品种：乳酸菌。

如果你向知道乳酸菌的任一顾客询问，乳酸菌属于哪一类产品类别，顾客会告诉你，乳酸菌既不属于酸奶类别，也不是果汁类饮品。

乳酸菌是一种全新的产品。它是一种富含成千上万个能够增强抵抗力的发酵菌——免疫干酪乳杆菌的鲜奶制品。^[1]

有趣的现象是，乳酸菌的顾客并不是患有胃病或生病的患者。乳酸菌产品并不是处方药，而是在超市酸奶货架上销售。它所面向的顾客是那些注重饮食和身体健康的顾客，同时也适合儿童饮用。

顾客可能并不清楚，成千上万个干酪乳杆菌究竟是什么。但是，达能这个值得顾客信赖的品牌宣称干酪乳杆菌可以增强体质，并能够将乳杆菌加入生产的奶制品中调制出良好口感来让顾客享用，顾客就会认可这个产品。

达能选择小包装生产，不会因为量大而影响顾客的胃口。就是这样一种既不是软饮料，也不是酸奶或果汁的产品，却在欧洲市场畅销不衰。

相信你会觉得这个原创的点子很富有创意。在当前市场上，只有一两家公司推出了类似概念的其他品牌，但市场份额都不足10%。如果当初达能仅推出一种新口味的酸奶，恐怕也只是获得较小的市场份额而已，更不用提会有多高的销售额了。实际上，乳酸菌品牌对达能其他品牌所造成的影响是微乎其微的。

[1] 截取自Actimel电视广告旁白。

4.5 案例：加油站超市

从传统的角度来看，加油站一直是汽车加油的地方，这也是加油站的主要作用。但是我们经常能看到加油站也会销售其他商品，如口香糖、零食、饮料和糖果等（主要是冲动型消费品）。

多年以前，加油站开始卖起了报纸、杂志、影片甚至胶卷等。在某些地方的加油站里还卖起了食品。

在过去的5年里，汽油价格和税收的持续上涨严重影响了加油站的利润。为了寻找其他赚钱的方式，加油站打起了开设超市的主意。同时，由于夫妻双方除了工作以外的家务活大大增多，加上人们购物时间缩短，很多顾客去加油站加油的同时，会顺便购买一些如面条或番茄等非冲动型消费品。

一些石油分销公司决定在加油站开设品种齐全的食品超市。如今，顾客能够在绝大部分城市的加油站购买到水果、面包、蔬菜、水、咖啡和调味酱等商品，因为加油站内部已经开设了实体超市。

在加油站开设超市的一个重要优势在于，与顾客加油的价格相比，食品价格会显得很便宜。比如，“与30美元的加油费用相比，顾客花2美元买一包零食的价格看起来是不值得一提的”，通常情况下，顾客并不会因为同一产品在普通超市里只销售1美元而进行太多的比价。

另外，顾客在购物的同时无须担心停车问题。他们只需要将汽车停在油泵旁边或者超市附近，即可花上大概5分钟的时间购置家中所缺少的物品。

如今，加油站里超市的收入占石油公司总收入的较大比重。一加仑汽油的利润不到1%，而超市国货的平均利润高达50%。

加油站里开超市，你可能觉得不可思议！在前面，我们已经了解过做生意的逻辑，但是在这里，让我们再花几秒钟仔细思考，真正把加油站变成超市是合乎逻辑的吗？

4.6 案例：网咖

咖啡店和自助餐厅通常经营饮料、咖啡、茶和三明治等，网吧可以销售这类食品吗？

当互联网刚刚出现还没有普及时，有人就想到了将上网和自助餐饮结合起来的新的商业模式——网咖。

网咖是指按照顾客消费时间收费的咖啡馆，而不收取顾客消费的饮料费用。顾客可以在桌边喝点饮料，并同时随意使用桌上的电脑免费上网冲浪、收发邮件或与他人聊天。如此一来，顾客完全没有必要约上他人一起去喝咖啡，而是可以单独前往，点上一杯咖啡之后，自由地享受与他人进行的网络交流。

如今网咖已经非常流行，与以往收取顾客饮用咖啡或饮料所获得的收入相比，新的模式使咖啡馆每平方米所获得的利润高出很多。

此外，与普通咖啡馆不同的是，顾客在网咖里逗留的时间越长，网咖的利润就越高。在一个普通咖啡馆里，老板却希望顾客喝完饮料之后快速走人，这样才能腾出更多空位来接待新顾客。而在网咖里就不存在这个问题，因为网咖按顾客消费时间计费，每平方米的利润率都是可观的。

抛开对网咖经营模式的探讨，让我们来想想，经营传统咖啡店或自助餐厅的企业，当初应该如何突破市场呢？如果运用市场细分和定位策略，企业或许能够为美食家或咖啡爱好者设计出多达50种类型的创新；或者企业开办一间温馨的酒吧，适合情侣或三五好友汇聚一起聊聊人生，谈谈理想；或者企业想出快捷自助餐厅的概念，通过预付费自助服务体系，迅速为顾客提供服务；或者企业考虑设置每桌超过10人以上的大型团体自助服务？

但是，局限在固有的市场里思考，谁会想到互联网呢？如果企业仅仅将思维停留在自助餐厅市场，通过市场细分与定位是无法诞生“咖啡馆+互联网”的灵感的。

4.7 案例：“当儿童的教父”

多年以来，非营利组织一直致力于通过筹款来缓解全球问题，例如，消除第三世界的饥荒问题，防治艾滋病以及预防自然灾害等。

然而，一些捐助者对所捐款项的下落一无所知。很多捐助者仅仅知道自己为艾滋病基金会捐过钱，但是他们更希望了解所捐助的资金是用于药物购买还是支付医疗费用。

因此，有人提出帮助捐助者了解其捐助资金去向的办法。“当儿童的教父”活动，就是捐助者可以直接向某一国家某一城市的指定儿童进行捐助。筹款组织会向捐助者提供其资助儿童的照片和姓名等信息。

受捐的儿童能够获得6~13岁所需的生活费和学费。

迄今为止，这项活动成为有史以来最成功的募捐活动之一。其成功之处在于，活动所提倡的解决方案并不是出于国家需要的考虑，而是注重于具体的个人需求。受捐者是实名的，捐助者能够切实地感受到与受捐者紧紧相连的命运。

其他大多数募捐活动通常会向捐助者保证其捐助资金将用于重建家园和学校。然而，由于所需资源是来自众多人的捐助，因而无法同时满足众多募捐者的要求。

“当儿童的教父”活动却能让捐助者加倍满意，因为捐助者不仅能够看到孩子具体的模样，而且清楚地知道受捐儿童所得到的资助形式。

4.8 案例：“老大哥”真人秀

在推出“老大哥”真人秀节目之前，一般竞赛类电视节目的形式是邀请参赛选手进行有奖问答。节目的制作需要有参赛者、导演和剧本等，通常这样的节目会持续一两个小时。

“老大哥”真人秀节目彻底改变了竞赛类电视节目的概念。这个真人秀节目没有剧本，没有具体的竞赛规则，也没有停顿。节目组将12人分隔在固定房间内，由观众记录并观察他们的日常生活、举止行为和性格特点，从中挑选出最喜爱的选手。每周都将有一个参赛者淘汰出局（类似于阿加莎·克里斯蒂的悬疑小说《无人生还》）。

在很多国家，“老大哥”真人秀节目都是备受观众追捧的电视节目，这个节目把真人秀演绎到了极致（类似电影《楚门的世界》，不同之处在于这个节目得到了参赛者的许可）。

那么其他的智力竞赛节目能否获得同样的成功呢？恐怕不行。

“老大哥”真人秀脱颖而出，真正创造了“电视竞赛+真实生活”的新模式。

4.9 案例：好奇训练裤

众所周知，两岁半的小孩将慢慢停止使用尿布。在这个阶段，小孩只有学会向家长表达自己的需要才不会尿湿裤子。事实情况是，很多小孩在这个阶段都会遇到不少困难和挫折。

从生产商的角度而言，一般纸尿裤的目标市场几乎都是3岁以下的孩子。聪明的人就会问，我怎样才能把纸尿裤继续卖给3岁以上的孩子使用呢？

在这种情况下，一个绝妙的高招便是把纸尿裤改造成类似儿童穿的短裤形式——训练裤。通过使用训练裤教小孩学步，小孩认为自己穿的不是纸尿裤，从而感觉更舒服，更成熟，更像个大人。同时，当小孩一时控制不住时，训练裤外面的图案就会消失，这样大人就会知道发生了什么事。

这种用训练裤来替代纸尿裤的方式，不会让孩子有挫败感，从而成为很好的学步用裤。

纸尿裤公司在做出适当变化之后，成功地扩大了消费群体。如果企业仅限于在现有的纸尿裤市场深入挖掘创新之路，就绝不可能达到现有的成就。我们并不是建议大家思考如何将产品卖给不需要它的顾客，而是思考如何修饰现有产品以便吸引更多顾客使用。

并不是所有的水平营销案例都是近期的创新，下面两个成功的历史案例，同样来源于对水平营销理念的思考。

4.10 案例：芭比娃娃

20世纪50年代末，露丝·汉德勒发现自己的女儿喜欢玩纸娃娃，并把纸娃娃想象成自己长大之后的样子。在当时，大部分企业推广的都是婴儿娃娃，于是露丝突发奇想，将娃娃与小女孩梦想长大成人的美丽形象联系起来。随后露丝设计了一款年轻的时尚模特娃娃，并以“芭比”命名，进而一举成名。^[1]

直到那时，市场上还充斥着各种类型的玩具娃娃，不同价格的，大小不一的，不同国籍的，各种设计类型和服饰各异的娃娃，有些娃娃在配饰、眼睛或头发的颜色上也有所区别。但是，很少有人会想到外形不是婴儿的娃娃造型，因为人们根深蒂固地认为娃娃就是婴儿。企业就是在这个固有的观念基础上，不断地改进娃娃的各种特性来推陈出新的。

因此，用成人形象制作芭比娃娃的灵感完全来自这个行业以外，这一点不足为奇。因为一个业内人士恐怕非常容易忽视这个角度。

芭比，这个全球最畅销的娃娃，已经成为千万女孩生活中不可或缺的一部分。她那永恒的魅力赢得了众多喜爱收藏芭比娃娃的忠实粉丝的厚爱。

无论是名人雪儿的造型，还是魅力服装设计大师主题系列，魅不可挡的芭比收藏系列已达600多种。^[1]

芭比娃娃的成功在于企业能够变换不同的思维方式思考。我们将在第5章仔细分析这种思维的起源。

[1] 摘自美泰公司网站。

[2] 摘自美泰公司网站。

4.11 案例：随身听

随身听的出现纯属偶然。1978年，索尼的工程师试图设计一款小型便携式立体声录音机，然而当时设计的音效并不理想。

某日，索尼公司的名誉会长井深大^[1]建议工程师将轻型耳机（另外一个部门正在研发）与磁带录音机的功能结合起来，虽然录音效果很差，但是复制声音的效果却不错。井深大要求工程师删减了播放以外的其他功能。这个想法完全超出常规的逻辑，在当时的市场条件下，没有录音功能的播放器在市场上的销路举步维艰。

这款新产品在推向市场时广告预算仅为10万美元。尽管预算有限，这个富有创意的产品却深受顾客喜爱，而随身听也成为有史以来最成功的营销创新案例。随身听也使索尼公司一跃成为市场领先者，并为发展其他项目积累了雄厚的现金流。

如果当初索尼仅仅将思维局限于Hi-Fi（高保真音响），那么顾客如今能够看到的就会是另一种类型的家用录音机而已。而如果索尼当初采用市场细分和定位策略，那么1978年，索尼按照市场界定、顾客群体和情境所开发出来的产品将是如下几款形式：

- 适用于音乐爱好者的功能复杂的Hi-Fi。
- 适用于创新生活方式的现代设计感Hi-Fi。
- 适用于年轻人的高功率Hi-Fi。
- 适用于中低收入阶层的低价位Hi-Fi。

当企业考虑开发能够边走边听的产品时，就必须将可移动的概念与声音设备结合起来，开发使顾客能够随身携带的产品。索尼公司的随身听开创了一个新的产品类别，在今天我们称之为“单放机”，它为全球各大企业创造了高额利润，而索尼一直是这个市场的领先者。

[1] Michael Michalko, Thinkertoys: A Handbook of Business Creativity for the 90s (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1991).

结语

我们所详细描述的这些成功的创新案例，在其产品刚刚面世时都获得了巨大成功，并且重组了市场。

类似的成功案例还有很多，事实上，任何一个新类别的发展都是很好的案例。艾·里斯和杰克·特劳特就建议我们，当竞争对手过多时，可以采用开设新类别（品类）的策略来应对。^{[1][2]}

在一个过度细分和品牌过于饱和的成熟市场，企业发展空间有限的情况下，最有效的竞争方式便是开创新市场或新类别。

如今我们正处于一个多类型产业融合和新类别层出不穷的时代。人们讨论“教育娱乐”“汽车办公室”，也正在把电视和网络结合为一体。今天的制药业（源于化学）也越来越偏重生物技术。

这些新的业务类型也是水平营销的结果。在第5章里，我们将讨论水平营销的必要性。

[1] Al Ries and Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk*. (New York: HarperBusiness, 1993).

[2] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

第5章 水平营销是纵向营销的必要补充

在前面两章我们谈到两种截然不同的创新之道：一种是在某一特定市场内调整创新（第3章），另一种是通过开发现有产品新用途、情境和锁定新目标的方式创建新类别来重组市场而创新（第4章）。图5-1具体说明了这两种不同的创新类型。

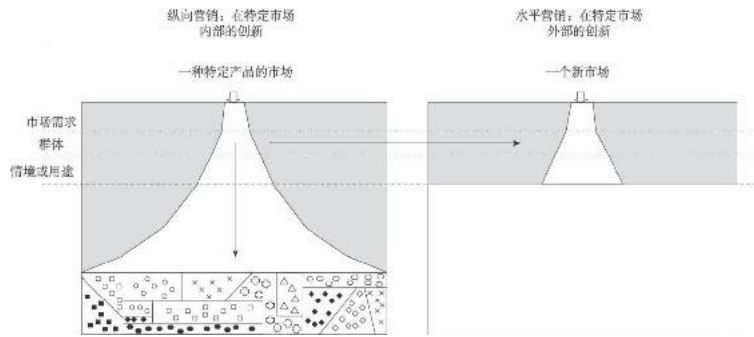


图5-1 纵向营销与水平营销对比

我们称第一种创新方式为纵向营销（vertical marketing）。纵向营销通过市场界定，采用市场细分与定位的策略来调整现有的产品和服务，以创建新的类型。纵向营销是通过顺序、有逻辑的思维过程，从宏观过渡到微观的纵向思维方式。

我们称第二种创新方式为水平营销（lateral marketing）。水平营销是对当前信息进行重组，通过具有探索性的、概率性的、启发性的和创新性的思维，从微观过渡到宏观的思维方式。

水平营销是对纵向营销的一种补充。

或许有人会认为，我们看重水平营销多于纵向营销，但事实并非如此。我们认为两者缺一不可且互为补充。并且，水平营销不能完全独立于纵向营销而发展起来，因为在出现新类别之后，纵向营销策略能够提供更多产品或服务的变化。

接下来，我们从以下几个方面对比这两种营销过程：

- 基础。
- 运作方式。
- 市场效果。
- 销售来源。

- 适用的情境。

- 营销职能。

我们将阐述两种营销过程如何互补，以及如何取长补短。也就是说，成功的企业在寻求创新之路的过程中，应该同时兼备这两种营销过程，缺一不可。

5.1 基础对比

纵向营销过程要求我们首先界定市场，因为纵向营销是利用市场界定来创造竞争优势的。任何创新都是在既定市场中实现的。当企业通过创新来拓展业务时，市场界定能够使企业与使命保持一致。

水平营销是在满足一种或多种需求，提供多方面用途并通过锁定新目标或情境的基础上来拓展市场的，而这是我们在界定产品或服务市场时所忽略的部分。也就是说，企业通过水平营销策略将改变顾客需要的产品或服务。第4章介绍过企业通过采用水平营销的思维方式而改变产品类型的案例。

- 健达出奇蛋在巧克力中增添了玩的功能。
- 7-11连锁店增加新功能，为顾客提供交货地点。
- 原本只在早餐食用的谷物，开发成谷物棒从而扩大了零食市场。
- 乳酸菌增加了酸奶的有益菌含量。
- 加油站里开超市增加了出售食品的新功能。
- 网咖使得顾客能够在咖啡馆上网。
- “当儿童的教父”活动给捐助活动增添了领养的需要。
- “老大哥”真人秀节目吸引青少年观众观看电视竞赛游戏。
- 好奇训练裤扩大目标市场：为那些不需要纸尿裤的儿童提供新产品。
- 芭比娃娃满足了青少年对娃娃的需要。
- 随身听填补了音频播放器的市场空白。

水平营销涉及的领域是纵向营销所没有涉及的领域。

水平营销通过开发现有产品新用途、创造新情境和锁定新目标的方式来重组产品。

因此，水平营销意味着我们必须对产品进行重大调整。水平营销的结果，与纵向思维的结果不一样，前者是不可控的。最终的创意可能来自企业对市场、渠道甚至是公司使命的重新界定。水平营销将探索纵向营销没有涉及的领域。

图5-2清楚地显示了这两种思维方式所涉及的不同领域。

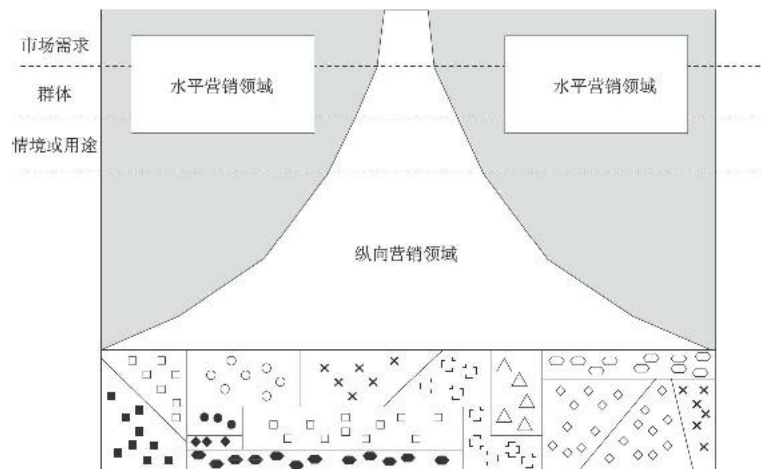


图5-2 横向思维与纵向思维考察领域的对比

5.2 运作方式对比

纵向营销的基础是逻辑和顺序思维。著名作家爱德华·德·波诺引入了横向思维的概念并将它定义为“一组通过对存储在大脑中的概念敏锐的重组后，利用信息来激发创意想法的过程”。^[1]

横向思维可以概括为以下两点：

- 1.对模型的分析（我们头脑中的固有概念）。
- 2.改变这些模型的技巧（改变方法）。

水平营销是创造过程，而纵向营销是选择过程。

继爱德华·德·波诺之后，其他人开发了更多的重组技巧。

横向思维是指对模型的分析，并且会引发对模型的改变。

纵向营销运用的是逻辑思维过程，水平营销是一个充满可能性的过程。

爱德华·德·波诺在其著作《横向思维》第2章中阐述了横向思维与纵向思维的区别，下面我们将两种思维方式的区别列示如下，这也同样适用于营销方面：

- 水平营销开创新方向，而纵向营销就具体某一方向逐渐深入。
- 水平营销具有启发性，而纵向营销注重分析。
- 纵向营销按逻辑顺序进行，而水平营销能够跳出固有产品或类别的思维，以捕捉创意并寻求变化。
- 纵向营销必须步步正确，而水平营销没有错与对的概念。只要最终的营销结果有效，水平营销过程即有效。
- 纵向营销选择性地淘汰，而水平营销不会错过任何激发新想法的选择。
- 水平营销可以借力于任何与产品不相关的类别或产品，而纵向营销排斥现有和潜在市场界定之外的概念。
- 水平营销的方式无迹可寻，而纵向营销能够按步骤执行。
- 水平营销是一个充满可能性的过程，而纵向营销是一个确定性的过程。

[1] Edward de Bono, Lateral Thinking: A Textbook of Creativity (London: Pelican Books,1970),Preface.

5.3 市场效果对比

在第2章和第3章，我们对纵向营销的作用归纳为以下几点：

- 它为扩大特定市场规模提供思路。
- 它促进特定市场的潜在顾客转化为现实顾客。
- 它使现有市场产品出现在所有可能的情境中。
- 它在特定市场内能够最大限度地提高产品渗透率。
- 它能够在提供产品和服务的市场中找到新的定位坐标。

在成熟市场中以及从长远角度来看，纵向营销的创新并没有提高产品销售额，而是造成了市场中同类产品的相互竞争。

相反，水平营销的创新会由于一种或多种效应而创造出新的类别或亚类别，即横向产品。

1.水平营销可以通过创建新的类别或亚类别来重组市场。例如，索尼公司推出的随身听从根本上重组了电子产品的市场，因为随身听的出现将成千上万潜在的年轻顾客（当时没有市场）转换成个人音响产品的现实顾客。

2.水平营销能够在特定市场内降低其他产品的销售额。例如，健达出奇蛋不仅降低了巧克力和其他糖果的销售，同时还冲击了坚果和其他咸味食品的市场。而芭比娃娃的出现则抢占了儿童玩具市场的巨大份额。

3.在不冲击其他产品的情况下，水平营销能够产生新的产品类型。比如乳酸菌饮品的销售增加，并不是对酸奶产品的替代，它抓住的是在早餐时间准备离家去工作或去上学的早餐供给市场。乳酸菌的市场份额是新创的，并没有抢占其他类别产品的市场。

4.如果总销售市场不扩增，横向产品将挤占众多其他类别产品的市场份额。例如，曾被当作零食的谷物棒，如今已经开始影响巧克力、咸味零食和被当作健康食品的酸奶等其他类别的产品市场。因此，横向产品会严重影响其他类别的产品销售（见图5-3）。



图5-3 横向产品冲击其他类别

从这个意义上来说，水平营销的最大优势在于它解决了市场细分所带来的问题，而这个问题正是成功推出新产品必然要面临的主要难题。

5.4 销售来源对比

纵向营销创新所产生的销售主要源于以下两点：

- 1.在产品生命周期初期，销售来自现有购买者和许多被创新所吸引的潜在顾客。
- 2.在产品生命周期后期，新增销售下降，销售主要来自产品竞争对手市场份额的减少。

通过采用水平营销导致新产品销售上涨有如下两个来源：

- 1.销售额来自一般性的竞争对手，水平营销影响的是众多类别。
- 2.有时并不存在其他参照产品。当创新产品确实激活了潜在需求，并且没有明显的替代品时，销售增长是来自产品本身的。然而这种现象极为少见。

5.5 适用情境对比

这两种营销类型都很重要。从表5-1能够看出特定情境下选择哪种营销类型更合适。从这个层面上讲，我们需要关注某些注意事项。

通过纵向营销过程产生的创新更容易让客户接受和理解。

对于首次推向市场的新产品，须确保顾客迅速了解它们的用途，因为稍有延误，新产品面世成功率会大幅下降。

纵向营销创新更容易被顾客所理解和接纳，因为这种创新是在现有类别中实现的，顾客更加容易接受。企业并不需要对顾客介绍这种新产品或请求试用。

相比之下，水平营销的创新，尤其是与众不同的创新，要获得顾客的接受则需要更多时间。比如，当顾客对网咖或芭比娃娃兴趣不浓时，企业如果希望在此基础上创新，就需要花费更多时间来吸引顾客。

表5-1 两种营销适用的情境

纵向营销	水平营销
更适合处于发展初期的新建市场	更适合增长率为零的成熟市场
适用于市场开拓，通过开发多样化的产品扩大市场，以及通过对话潜在顾客将其转化为现实顾客的情境	适用于创建白手起家的市场或类别，适用于合并不同的业务类型，适用于达成现有产品永远不能达成的目标，适用于寻求产品或服务新用途的情境
适用于风险回避型企业	适用于风险追求型企业
适用于资源匮乏时	适用于资源丰富或企业有意愿做出投资和等待时
当企业需要确保稳妥甚至低增长销量的情况下	当企业希望获得较高销量时
通过增加品牌数量来保护市场，降低市场的吸引力，以此防止新的竞争者进入市场	抢占直接竞争者业务之外的同类产品市场，以形成一般性的竞争
为了完成企业使命而创新，保持业务重心	为了重新界定企业使命而创新，寻找其他市场

水平营销人员在向那些先入者、早期采用者、首批或后期大量试用者宣传新的创新产品时，必须谨慎而行之。水平营销创新对顾客的培养、沟通和销售方面要付出更多努力。

如果推出两种新产品，一个简单易用，一个是真正意义上的独特创新产品，那么很多企业还是会倾向于选择简单易用的产品。企业预期盈利的计算方法是用成功率乘以预期总利润。

投资回报率=成功率×销量

预期盈利=成功率×销量×利润率

纵向营销创新的成功率很高，但在成熟且零碎的市场中，新增销量不高。通常情况下，这种创新的效果不显著。

相反，水平营销创新的成功率或许会小得多，然而一旦获得成功，水平营销创新所取得的销量将大为改观。

你可以比较一下，如果当年索尼公司推出的不是随身听，而是一款家庭音响设备，结果会有什么不同。又或者，你可以比较一下推出芭比娃娃与推出一款会笑、会叫“妈妈”的金发娃娃的不同结果。

来自纵向营销的创新更容易产生。

我们习惯于改进现有的产品或服务。纵向思维是一种有逻辑性、有序性的思维方式，是在原有方案上做出相应变化和调整，这比修正方案或模型本身所需的创新努力小得多。

相比之下，我们没有接受过横向思维的训练。虽然这不是在学校里能够学到的经验，但是通过练习横向思维的思考方式，才是更好运用横向思维的基础。

另外，与此相关的营销技巧也是屈指可数。市面上有关创新和创造力的书籍较多，但却很少有涉及市场营销过程或营销理论的图书。运用水平营销，首先需要的是能够运用横向思维思考的市场营销架构。创造力是一种结果而不是过程。要进行水平营销，专业人士需要熟悉其具体步骤。

纵向营销的创新产品，生产速度快，成本低廉。

写作本书的目的之一是开发一种营销框架，使营销专业人士来分享水平营销的工具和技巧。

通常情况下，纵向营销的创新更简单易行、价格低廉且产品生产速度较快。在新产品开发过程中，生命周期较短的产品开发则需要更多的纵向营销。因此，那些笃行“速度就是一切”的企业往往会更愿意采用纵向营销创新。

以香水为例，企业创新香水产品，只需调配出新的香味，设计新款式的香水瓶，或者在包装盒上印制新标签，一个崭新品牌就横空出世了。如今各家香水公司都在打品牌战。例如，在西班牙，每年圣诞节期间出现的新款香水品牌达上百种。

实现水平营销创新难度很大，顾客也很难接受，然而，水平营销创新的投资回报率较高，成功的水平

营销会获得销售增量，或抢占一般竞争对手的市场份额，从而对其他类别产生影响。

相反，水平营销创新可能需要对生产系统进行重要投资，有时甚至需要企业开展新业务。例如，对比普通的巧克力生产来说，健达出奇蛋的生产工艺要相对复杂得多。

5.6 营销职能对比

纵向营销运用的是我们的左脑（逻辑思维），而水平营销要求我们运用右脑（创新、直觉）。只有同时应用这两种营销才能产生强大的营销能力。

企业并不能把创造力作为任务分派给任何人，有时候对某个人进行鼓励之后，就可能迸发出灵感。有句话说，“富有想象力和创造力的人，常常能够灵感不断。”

即便是创造力，也是有法可循的——莫扎特、达·芬奇和爱迪生都曾有过独特的创新方法。我们将在第6章详细阐述水平营销的创造性过程开发。

过去，广告活动的成败完全取决于广告公司的创意总监；新产品概念推广只能指望营销调研专员；而企业研发部门则肩负着新产品创意的重担。

水平营销将允许营销人员在不依赖偶然想法的同时，发挥创造力。

定义营销过程非常必要。

水平营销将帮助你在市场营销框架中运用右脑思考。

如今，创新类别则更加依赖右脑来发挥创造力。而且，这也应该成为营销部门的附属职能，势在必行。

结语

水平营销并不是纵向营销的替代，而是与之相辅相成的（见表5-2）。为了构思新产品创意，那些曾经淘汰掉的需求、目标、用途、情境和属性都会考虑在内。

表5-2 水平营销与纵向营销的对比

	纵向营销	水平营销
基础	一系列市场需求、客户群体、情境或产品的功用 在确定企业希望成为一家什么样的公司之后再进行创新	被淘汰的市场需求、客户群体、情境或产品用途 在必要的情况下，重新定义企业使命，但是需要在当前基础上进行创新
运作方式	垂直方向的，遵循营销过程	水平方向的，在营销过程之外
初期市场效果	市场发展壮大，将潜在客户转化成为现有顾客	创建新的市场、产品类别或亚类别，能够接触到现有产品无法触及的目标和情境
后期市场效果	低增长，但新颖的产品易于销售	高增长性，风险更高
销售来源	抢夺竞争对手的市场份额，以及将潜在客户转变为现有顾客	完全是新增的，不影响其他市场，或是抢占某一竞争类别产品的市场份额
适用情境	在一个市场或一种产品生命周期的早期阶段（成长阶段）；适用于低风险策略、资源不足或通过细分市场来保护现有市场的情况	在一个市场或产品生命成熟期 企业使用高风险策略或提供优质资源时 从外围进攻市场（利用替代品）

（续）

	纵向营销	水平营销
营销职能	营销部门	不仅是营销部门 还有：创意机构、企业家、中小型企业、工程师和研发部门

我们的目的是视现有市场为一个非固定模型，并以开拓新市场为目的来重组市场。我们希望水平营销过程能够创新产品类别，重新界定业务，并丰富企业的使命。

在第6章，我们将介绍并提出一个整体流程，以帮助专业营销人士运用水平营销，使其在这个过程中发出更多灵感。

第6章 水平营销过程的定义

6.1 水平营销定义

当企业在现有产品或服务的基础上应用水平营销时，就能够生产出创新产品与服务，其涵盖的是不同于以往的市场需求、产品用途、情境和锁定目标。

因此，应用水平营销更加有可能创建新类别或新市场。

我们需要牢记：

- 水平营销是一个过程。
- 这个过程是有法可循的：它遵循一个有条理的序列。
- 它可以应用于一个现有的客体（产品、服务或业务）。
- 它所带来的创新在许多情况下可能是新的类别、亚类别或市场。

水平营销的目的

水平营销能够解决以下问题：

- 我所改进的产品能否满足顾客其他哪些方面的需求？
- 我能够制造哪些有别于其他顾客的需求从而使自己的产品与众不同？
- 通过改变产品，我能够吸引哪些非潜在的顾客？
- 我还能对现有顾客或客户提供些什么？
- 改变后的产品能够在其他哪些情形下使用？
- 是否有其他产品涵盖了我当前产品所适用的情境或拥有的功能？
- 我的产品还能用来做什么？
- 我当前的产品能够衍生出其他哪些产品？
- 为了与某一特定产品竞争，我能够生产出哪些替代品？

现在我们来探讨如何解答这些问题。

6.2 创造性思维

创造性思维遵循三个简单的步骤：^[1]

- 1.选择一个焦点。
- 2.进行横向置换以产生刺激。
- 3.建立联结。

焦点可以是我们希望重点关注的任何东西。它可以是一个亟待解决的问题、一个需要达成的目标，或仅仅是一个简单的物体。例如，“花”就可以是一个我们可能关注的焦点（见图6-1）。

横向置换是在逻辑思维顺序中所做出的一种中断。例如，对花会“凋谢”的横向置换所产生的结果可以是花“永不凋谢”（见图6-2）。

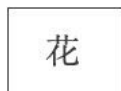


图6-1 焦点

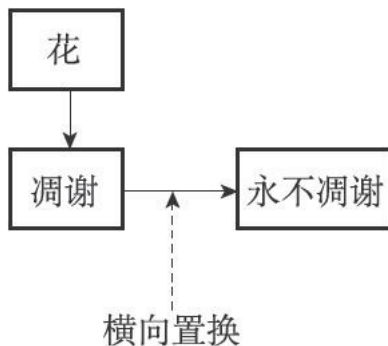


图6-2 横向置换

这样的想法或许有意义，或许没意义，但总之是具有启发性的。^[2]

创建类似的横向置换有具体的技巧可循，我们将在后面谈到。

对某个焦点进行横向置换思考，通常会产生一个联结中断，即一个空白。你可以看到，如图6-3所示，在“花”和“永不凋谢”之间存在着一个空白。这个空白看起来似乎是一个问题，事实上，这正是创造力的来源。而这个空白就是我们寻找的刺激。为什么呢？

因为我们的大脑是个自我组织的系统，会不断地建立联结。如果脑海中出现两个互不相关的想法，我

们的思维就会出现必要的跳跃，直到建立起一个逻辑联结为止。

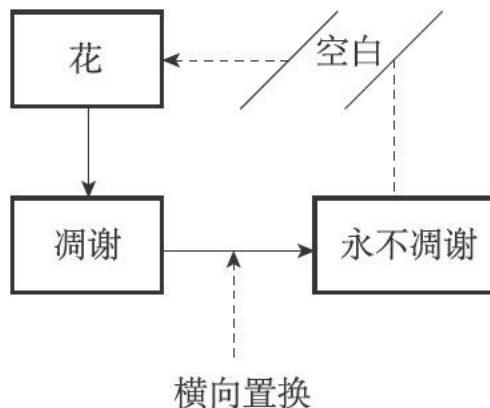


图6-3 横向置换产生的空白

例如，我们的大脑会持续不断地思索“花”这个概念，直到它与“永不凋谢”这个概念相联系。大脑需要不断地进行思维跳跃调整才能联结这些元素。

一种方法是思考一下，一朵花会在什么情况下永不凋谢？假如一朵花用布料或者塑料制成，那么这朵花就不会凋谢。于是，我们就找到了一个新的概念：“假花。”这个联结一建立起来，就没有所谓的空白了（见图6-4）。

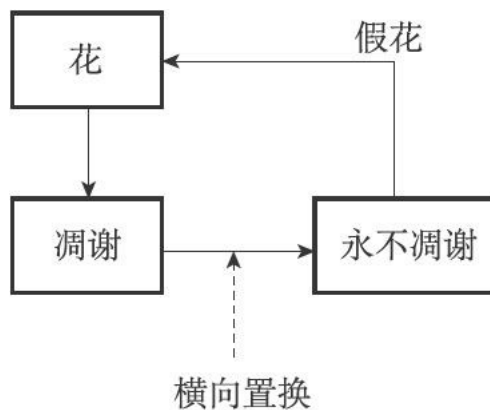


图6-4 建立联结

这正是创造力的来源。创新就是联结两个本质上没有明显或直接联系的想法的产物。

概括而言：

- “花”是焦点。
- “永不凋谢”是对花特征的置换。

- “花”和“永不凋谢”之间的空白是刺激。
- 改变花的材料是思维跳跃。
- 一种新的想法或概念的联结——“假花”。

难题在于，我们需要按照因果论，对任何有效的想法或解决方案做出有逻辑性的解释。

倘若没有这个“刺激”存在，我们是否能找到解决的方法呢？在通常情况下，这是不能实现的。然而，通过运用横向置换技巧，我们能够思考出逻辑思维所不能产生的“刺激”，这也是“刺激”成为创新必要条件的重要原因。

[1] 爱德华·德·波诺常常对创造性思维进行细致入微的分析。参见SeriousCreativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas (New York:Harper Business, 1992).

[2] 横向置换等同于在创新中用到的“激发”这个概念。

6.3 幽默与创造性思维的相似点

创造性思维与幽默十分相似。^[1]一个幽默故事通常是这样的：某人先描绘最初场景（焦点），然后通过横向置换以产生一个空白（在故事中间变化角度），而听者则必须从中寻找逻辑，通过思维跳跃来联结两个想法。当这两个想法联结到一起时，就会引发笑点。

我们以格罗克·马克斯的一句名言为例：“我不会加入一个会接受我这种人成为会员的俱乐部。”

这句话的前半部分是焦点（我们认为他要描述的是一种令他讨厌的俱乐部），后半句则是运用横向置换，说他自己会被那种俱乐部所接纳。而这句话的空白则是格罗克并不愿意加入任何能够接纳他的俱乐部而成为其会员。这句话其实没有任何意义，也没有什么可以改动的地方，除非我们通过思维跳跃来改变说法。在这里我们进行思维跳跃，是为了将寻找到的另一角度看起来更加符合这句话的逻辑。只有我们理解到这句话的另一层意思是：格罗克试图告诉我们的是他意识到自己的个性不能被他人接受，甚至自己也无法接受。于是我们体会到其中的幽默从而发笑。这种思维过程仅仅需要不到一秒钟。

[1] 爱德华·德·波诺常常用幽默和创造力进行类比，让人们更好地理解创造性思维的过程。参见Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas (New York: Harper Business, 1992).

6.4 理解创造性思维的重要性

当我们发现并理解创造性思维是如何实现的时候，创造性思维本身就没有什么神秘性可言了。创造性思维并不是魔力，只要通过三个具体步骤，任何人都可以学会。

在运用水平营销之前，首先透彻地理解每一个具体步骤至关重要。你必须对自己正进行水平营销的哪一个步骤了如指掌，同时要完全清楚自己的意图。

创造性思维的三个步骤是选定焦点，横向置换某一角度，然后联结由此引发的空白。创造性思维的过程与幽默相似。

例如，如果此刻我们正在思考一个焦点，我们必须知道此刻的所作所为正是要准备创建一个置换；如果此刻正在思考的是一个可能的置换，那么我们必须知道，我们将寻找一个刺激，在稍后就能用到；如果我们试图运用思维跳跃来建立联结，就必须了解我们此刻正在改变刺激以使它看起来更合乎逻辑。

6.5 水平营销的三个步骤

在选择一种产品或服务后，水平营销过程的步骤如下。

第一步：在市场营销过程中选择一个焦点。

第二步：进行横向置换以制造营销空白。

第三步：建立联结。

6.5.1 选择一种产品或服务

水平营销以产品或服务为起点。我们有如下两种选择：

- 1.选择我们营销的产品或服务。
- 2.选择一种我们难以竞争的产品或服务。

我们说市场营销过程以选择产品为起点，听起来似乎有些奇怪，毕竟人们所熟知的市场营销都是以围绕顾客进行的。这样说是因为创造力发端于具体的事物，很多天才早已观察到这一事实情况。比如爱迪生曾说过，创新只是对同一现实的另一种观察方式而已。爱因斯坦的相对论也是通过从两种不同角度观察人在火车内行走所体现的相同运动效果的结果而已。

水平营销以产品或服务为起点。

创造性思维是自下而上，从具体到一般的过程。它是归纳，不是演绎。

6.5.2 第一步：在市场营销过程中选择一个焦点

一旦选定了产品，我们该如何从中选择一个焦点呢？如何确定焦点是这个产品某一方面的特征呢？

创新的最佳途径之一就是将一个公认的模型分解成许多部分，还需要同时考虑到模型是由多个部件组合而成的。你只有将它分割成多个部件才能对它做出改进，你只有将其分割成许多板块才能改变它。

因此，将一种产品或服务分解开来实施营销方案的最佳方式是使用纵向营销。没有比这更好的方法了。

为什么这样做就是最佳方案呢？第一，所有的专业营销人士都能够使用纵向营销，并且这个过程能够

促进团队合作。试想，如果众人各持己见，就不利于团队间的合作了。

第二，纵向营销的方案非常完备。与商业角度相关的因素如顾客需求、产品用途、品牌和价格等，在纵向营销中都有所涉及。

第三，纵向营销的方式采用得较多，因而很方便。

然而，纵向营销方案有许多组成部分。如果仅仅从促销策略来看，我们就能想出十多个角度并使之成为可能的焦点（例如广告词、广告媒体、宣传方式、宣传目标、独特的促销提议等）。

因此，我们必须简而化之。

我们建议按照水平营销的思路，把纵向营销过程的所有细分总结成三个主要层面，如图6-5所示。



图6-5 纵向营销的三个层面

1.市场层面。

2.产品层面。

3.其余营销组合层面。

如果我们将水平营销技巧应用于市场界定，可以说我们是对市场的某一聚焦实施水平营销（见图6-6）。以纸尿裤市场为例，若要调整纸尿裤市场（例如为即将开始脱离纸尿裤的孩子专门设计新款），我们就是基于市场层面的水平营销。

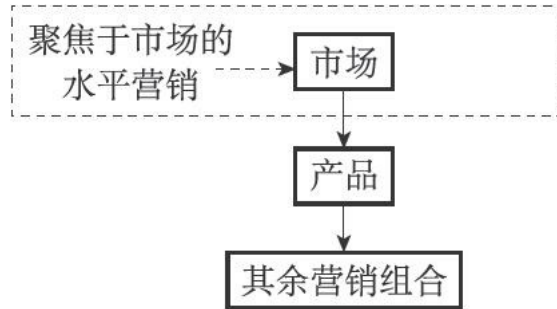


图6-6 聚焦市场

如果将这些技巧应用于产品界定方面，可以说我们是针对具体产品实施水平营销（见图6-7）。如果只是更改纸尿裤的款式，没有实际的目的性来创新产品，就是基于产品层面的水平营销。

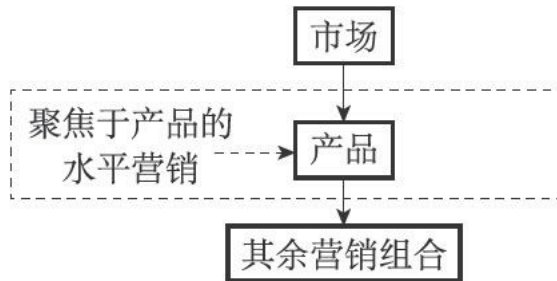


图6-7 聚焦产品

第一步就是从以下三个层面中选出一个聚焦：市场、产品或其余营销组合。

最后，如果将水平营销技巧应用于其余营销组合层面，可以说我们是正在对营销组合层面实施水平营销（见图6-8）。因此，如果试图调整纸尿裤的营销组合（例如购买纸尿裤时组合一种付款计划），就是基于其余营销组合层面的水平营销。

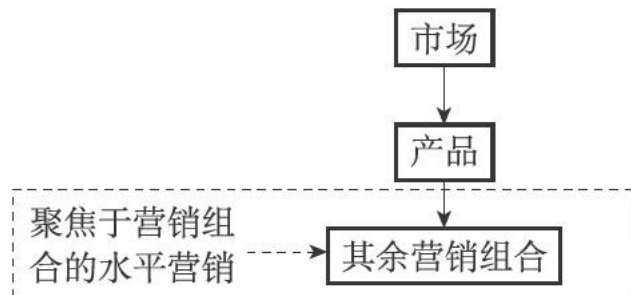


图6-8 聚焦于营销组合

为什么要把纵向营销过程分成这样的三组而不是其他组合呢？

产品层面囊括了实际的解决方案（什么），市场层面包含了功能或需求（为何），顾客或购买者

（谁），以及用途或情境（何时、何地、和谁）；而与此相反，营销组合层面并不关心这些问题，它只关注如何卖出产品。

水平营销过程只需要对这些因素中的一个进行横向置换。区分这三个层面至关重要，因为产生联结中断（横向置换）是在固定某些因素的同时激活新的因素才可以产生空白。

让我们来看看在这三种情况下分别会发生什么。

例如，假设我们选择聚焦产品层面并做出某种置换（比如咖啡馆提供互联网服务），那么我们需要为此寻找到一个市场，才能从中寻找商机。问题在于，哪些人可能会喜欢这个想法呢？它有什么功用？是在何种情况下“咖啡馆+互联网”的模式会被人接受？

此时，我们还没有考虑营销组合，这是因为倘若我们已经在刺激中发现了其中的功能，那么就没有必要再思考如何营销它了。所以，我们必须在第一个层面完成对空白的联结。只有完成这一步骤之后再考虑其余营销组合时，才有意义（见图6-9）。

假设现在聚焦市场层面（以摩托车市场为例）。我们在市场层面各因素中选择的情境是摩托车在地面上行驶，然后通过运用横向置换技巧，提出水上摩托车的创意。虽然如今看来，这种产品我们都已经非常熟悉，但是在当时这种产品还不为人所知的情况下，这个建议似乎荒唐至极，因为水上摩托车没有车轮，也无法在后面安装马达，反而更像是一条船了（见图6-10）。

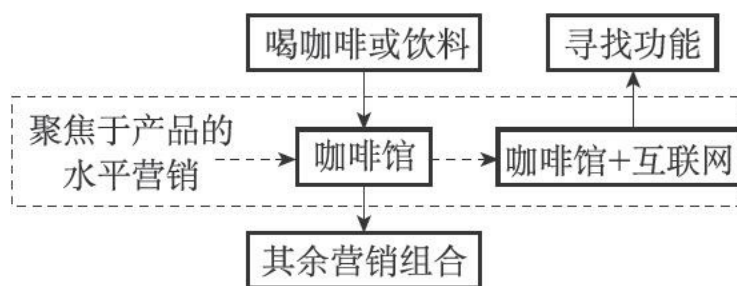


图6-9 聚焦产品：组合咖啡馆和互联网

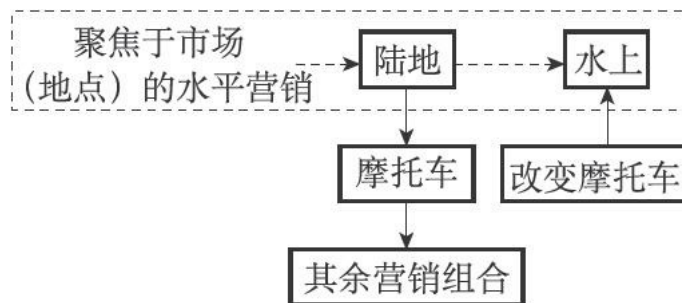


图6-10 聚焦于市场：改变摩托车的使用情境

同样，这里也没有考虑组合层面的因素，因为对于产品的新功能（水上摩托车）我们还没有设计出实际方案，也没有必要花费时间思考如何销售它。

最后，假设我们选择了营销组合层面，并以其应用于移动电话市场为例。我们对产品价格进行横向置换，比如即使在手机断线的状态下，用户也一直在付费。

我们看到，这里并未涉及市场层面和产品层面，因此这两个层面是联结的状态。所以，需要填补的部分只能在出现空白的那个层面来实现（见图6-11）。

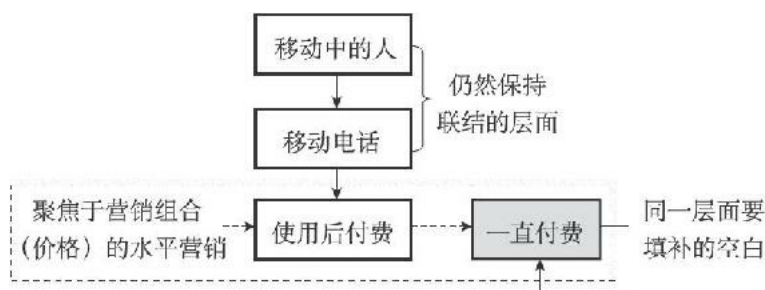


图6-11 在手机市场上聚焦于营销组合

我们现有的产品及其功能没有发生变化（可在移动状态下通话的移动电话）。我们唯一所做的事情是在“如何”这一范畴中创造一个空白，同时保持“什么”和“为何”不变的状态。

填补这个空白的一种可能办法是，根据用户上一年度的平均消费情况，为每一位用户制定固定的月度收费标准。这样，用户每月通过电子邮件的形式就可以查看个人消费是否超出或未使用完预计的固定收费。如此，顾客在接下来的月份会谨慎消费，或适当提高消费。另外，双方每半年以多退少补的方式结算一次费用。通过这种方式，顾客能够有效控制开支，同时运营商也能确保单月手机的最低消费。

如此，我们就开发出了一种新的产品，一个亚类别，而这并不是完全意义上的新产品或新功能。

无论选择三个层面中的哪一个作为焦点，我们应该慎重考虑其中隐含的意义。

有无目标。在第一个层面进行置换，能够保持现有产品不变。如果寻找空白，就需要在其他情境中寻找（例如，骑摩托车的人可以喝的啤酒；可以晚间喝的橙汁；将苹果摆放在旅馆服务台；加油站出售食品或网球运动后喝的牛奶等）。

当选择把市场作为焦点时，就意味着我们有了明确的目标。当我们提出目标市场的设想后，就必须提出实际的解决方案，指出一个与现有市场不同的功能、目标、用途或情境，并在新的情境中寻找有效的方案。因此，运用水平营销聚焦在市场层面，需要目标明确。

相比之下，选择其他两个层面中的任何一个，尤其是选择产品层面，我们只是在对产品进行置换，然后观察其中的变化以便找出潜在的用途。这样更具启发性、探索性和可能性。

我们构想出一种新产品并试着做出调整，以便找到适合的有效情境（功能、目标、用途和情境）。

聚焦在产品（或营销组合）的水平营销是没有目标的（除创新目标以外）。

焦点。焦点决定着首次置换发生在纵向营销序列的哪一个层面上。在纵向营销序列中，焦点的位置越高，创新类别的机会越大。

必要因素。在确定所选择的层面之后，我们还需要知道以市场层面的哪个具体方面为焦点。

假如我们选择产品层面的电脑作为焦点，那么我们考虑置换的是键盘、显示器还是处理器呢？这些都是构成电脑产品的“必要因素”。

聚焦在市场层面或产品层面的置换，会在这两种因素之间产生一个空白。

因此容易出现新类别的创新。

倘若以其余营销组合层面为焦点，产品和市场将保持联结。此时的置换只能产生亚类别或商业战略的创新。

这三件设备可以成为很有意思的置换品。如果我们对其中任何一件进行改动，现有产品都会发生质的改变。如果我们选择鼠标作为焦点，就很难实现突破性的创新了，因为鼠标并不是电脑配件的必要元素。

我们将在第7章和第8章中详细阐述如何开发出这些“必要因素”。

6.5.3 第二步：进行横向置换以制造营销空白

水平营销的基础就是制造空白。没有空白，就无法实施水平营销。如果发生置换后依然没有发现空白，就表明我们正在进行的是纵向营销，而不是水平营销。

如果确实存在空白，我们要想方设法找到它。制造空白的唯一方法是暂时中断逻辑思维的方式。

然而，自有生以来就一直接受逻辑思维思考方式的我们，该如何暂时中断逻辑思维方式呢？爱德华·德·波诺在其《横向思维》一书中介绍了一些具体的技巧。此后，又有许多作者提出了众多创建置换的方法来中断逻辑思维。

几乎所有的技巧都可以总结为以下六种基本操作方法。^[1]在我们运用这些方法时，我们非常清楚自己

所使用的不是逻辑思维，具体操作方法如下。

- 替代。
- 倒置。
- 组合。
- 夸张。
- 去除。
- 换序。

以下我们用同一案例来分别说明这六种技巧。以“在情人节时给爱人送玫瑰花”（聚焦于产品）为例：

- 替代：情人节送柠檬。
- 倒置：一年之内除情人节以外，每天都送玫瑰花。
- 组合：情人节送玫瑰花和铅笔。
- 夸张：情人节送大把玫瑰花（扩大夸张）或情人节只送一朵玫瑰花（缩小夸张）。
- 去除：情人节不送玫瑰花。
- 换序：情人节由被爱的人向倾慕者送玫瑰花。

所有的操作方法都不同于以往的逻辑思维，看起来荒诞不经。然而这些看似无用的做法，恰恰都产生了空白。如果能够制造出这些空白，你想要实施的水平营销就已经成功一半了。

前面提到的三个层面均可以使用这六种操作方法。因此，一旦选好了产品或服务，确定焦点，你就可以应用这些操作方法来制造空白了。

因此，一旦选好了产品或服务，并确定了焦点，你只需从这六种操作方法中任选一种并应用于你的焦点之上，便可制造一个空白。

我们从每个层面来分别看这六种操作方法的例子。

市场层面

替代（情境）：在迪厅里销售爆米花替代在电影院销售爆米花。

倒置（情境）：情侣吵架后送玫瑰花。

组合（目标）：父母与孩子共享香槟。

夸张（功能）：永远用不完的铅笔。

去除（功能）：不会跑的小汽车。

换序（功能）^[2]：由“先作者，后读者”变成“先读者，后作者”。

产品层面

- 替代：用热狗甜饼替代热狗卷。
- 倒置：不送货上门的比萨饼。
- 组合：装有汽车油量指示器的钢笔。
- 夸张：200升的瓶装可乐。
- 去除：不带显示器的手提电脑。
- 换序：看过照片之后再冲洗胶卷。

营销组合层面

- 替代（价格）：用银行贷款购买纸尿裤。
- 倒置（价格）：产品不标价的商店。
- 组合（渠道）：从报刊亭和加油站都可购买汽油。
- 夸张（售后服务）：一种在顾客购买后常常回返的画。
- 去除（宣传）：无广告或无品牌的服装。
- 换序（付款方式）：预付话费。

你会发现所有的技巧都产生了不一致的结果。这是在非逻辑思维技巧的基础上应用了跳跃思维之后所产生的结果。

横向置换与头脑风暴技巧上的相似点。某些方面，头脑风暴的技巧与横向思维技巧有共同之处，然而二者也有不同。横向置换和头脑风暴的共同点在于评估都有一段时间的中断。头脑风暴集体讨论常常说“一切皆有可能”，或“拒绝评判”。横向置换的思考也会出现评估中断，因为它需要刻意中断逻辑思维来思考问题。

第二步是在三个层面之一实施横向置换。

实施技巧有六种：替代、倒置、组合、夸张、去除和换序。

两者的区别在于：

- 头脑风暴涉及的是群体，而横向置换可以由单独个体或集体来完成。
- 头脑风暴是产生大量好点子的技巧，而横向置换在一定的序列中，只引入一种可能性。
- 通过头脑风暴制造空白，常常缺乏具体技巧；而水平营销的六种技巧均有方向可循。
- 建立联结并不总是头脑风暴的一部分，然而没有这一步，横向创新过程就无法实现。

如何判断所实施的是水平营销还是纵向营销呢？

水平营销和纵向营销的主要区别在于，在实施横向置换时是否出现空白。例如，倘若我们要横向置换汽车的“快”这一性能时，并不存在可以置换的空白。如果我们打算置换“低耗油量”这一性能，或者对奶酪购买的“大宗顾客”进行横向置换，仍然不存在可以置换的空白（见图6-12）。没有空白就说明所进行的是纵向营销，而非水平营销，我们只是简单地细分一个既定市场或产品而已。

是否出现空白是我们判断所实施的是水平营销还是纵向营销的方法。

未出现空白就意味着我们只是在同一市场或类别中实施了创新。

6.5.4 第三步：建立联结

也许有人会说，在这个阶段创建不合逻辑的刺激纯属浪费时间，然而实施横向置换的关键则是我们需要应用比以往任何时候都更强的逻辑能力才能建立联结。

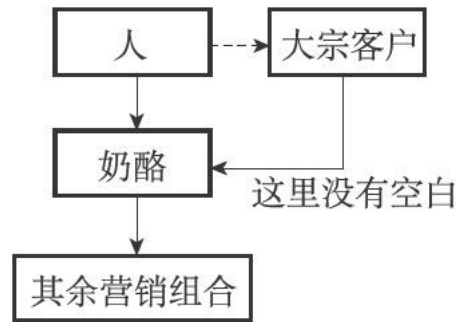


图6-12 缺乏空白意味着纵向思维

一旦我们利用刺激填补了空白，就不再需要考虑刺激本身。如果你坚持保留住刺激（比如供企业消费的苹果），你将很难建立联结。刺激就好比从花瓣中提取香精，当我们获得一些香精后就会扔掉那些花瓣。尽管从花瓣中所能提取的香精很少，但是仅仅几滴就已经足够配制一瓶香水了。

同样，我们应该分析刺激，以从中提取有价值的信息。

为了提取价值，我们必须知道如何评估价值。所谓评估不是评估好与坏、有无逻辑、积极或消极，或者有用与否，而是指提取刺激中有效的结论和观察结果。

评估价值有三种技巧。

技巧一：想象购买过程。我们需要想象一下由刺激产生的整个购买过程，从鉴定需求，经过诸如信息收集、决策制定和产品使用等环节，一直到购买后行为的全过程。

我们应该设想一个“假定”的购买者是如何完成整个过程的，并将想象的过程记录下来。

在每一步骤，我们都要清晰地记录每一条有价值的创意或刺激的特征，以及那些有待改进并优化的信息记录。

例如，我们前面提到的在迪厅里销售爆米花的案例。

评估：让我们想象迪厅里有一对情侣买了爆米花，却因为迪厅黑暗的灯光而看不清楚（创意：迪厅里销售“荧光”爆米花）。情侣坐下来吃着爆米花而感到口渴，于是需要点饮料（效用：吃爆米花引起口渴，如果迪厅提供免费的爆米花，就可以销售更多的饮料）。

联结：这样我们就找到了填补空白的方法。爆米花公司的商机就是说服迪厅在桌上或吧台上提供免费的爆米花。于是，吃了爆米花的顾客很快会感到口渴，从而引发购买饮料的需求。事实情况在于，迪厅多卖一份饮料所获得的利润相当于卖出近4.5磅的爆米花。制作“荧光”爆米花也很简单，撒上彩盐即可。

技巧二：提取积极因素。我们可以先在刺激中找寻积极因素，之后，我们抛开刺激本身，采用其他方式来寻找积极影响。

让我们以顾客购买之后又总会退回的画来说明。

评估：若顾客对所购买的画总是不满意，这其中到底有什么积极影响呢？很显然，顾客会退回所购买的画，画廊必须退钱，这是消极的影响。我们的办法是，抛开这个消极的影响，换一种方式来寻找积极的一面，就可能变成这样的结果：顾客可以退还所购的画，换回另一幅不同的画拿回去挂在客厅。这就是积极的效果，因为这样做顾客只需支付一幅画的费用。

让我们想想如何实现这个积极的想法吧：顾客仅仅需要支付一幅画的钱，就能享受每次更换一幅画的权利。现在，让我们抛开刺激本身，想一想实现这个构思的方法。

联结：美术馆提供的一种新服务：画作出租。

- 目标：那些不太关注资产所有权，而是注重画作装饰效果的人。
- 需求：每6个月免费更换一次画作。
- 用途：用作装饰，而非财产。
- 产品：每6个月提供一次选画服务。
- 价格：你支付画作的成本，但并不拥有它，只是在一段时间内享有使用权。每6个月你会获得另一幅等价的画作，在10年之后你可以选择一幅画作，并永久保留。
- 渠道：美术馆、银行。
- 宣传：广告活动。
- 传达的信息：花一幅画的钱，可以选择更换20幅不同的画，最终选择一幅画永久保留。

技巧三：寻找可能的情境。找一个能够使刺激产生意义的情境（如环境、身边的人、地点、时间、场合）。

然后，尽可能地调整或转换刺激，直到它适合那个情境为止。

下面我们以夫妻发生口角后送玫瑰花为例说明。

评估：适合送玫瑰花的一个情境是男女双方有一方愿意道歉（通常是男方）。这同时也表明男方希望

通过送玫瑰花来表示歉意，并希望重归于好。

联结：我们需要找到沟通的具体方式，例如可以通过广告活动来实现。为了创建一个与情人节送玫瑰花的不同情境，我们想到一些卖点，例如：5朵白玫瑰代表“s-o-r-r-y”这五个字母。如果大家都了解其中深意，那么每一对夫妻每年就可能会购买一两次5朵白玫瑰（除情人节送花之外）。这就是提高产品销量的例子。

建立联结并非易事，但也不是十分困难。实践和培训至关重要，此外，营销人员在寻找刺激时，需要保持非常积极的心态。

为了证明这一点，我们在106~107页提出了18个例子，你可以练习并进行可能的联结。

市场层面

- 组合（目标）：父母与孩子都能喝的香槟。通过把带气泡的不含酒精的苹果汁制成小瓶“假”香槟与同一品牌的香槟组合销售，父母就可以喝到大瓶里的真香槟，给孩子喝带气泡的苹果汁。

- 夸张（功能）：永远用不完的铅笔。这是可以更换铅笔芯的自动铅笔的创意由来。

- 去除（功能）：不能跑的车。这是汽车模拟装置的创意来源。

- 换序（功能）：读者自己写书。由每人写一页的形式（接龙）完成一本书。每个人将写完的一页内容上传到网站上，之后由访问者以投票的方式决定是否采用。通过这个方式完成的小说在出版前就已经拥有成千上万的读者了。

产品层面

- 替代：用热狗甜饼替代热狗卷。这种联结的构想是希望为儿童提供可爱的午后甜点，于是，通过模仿各种各样的三明治：热狗、汉堡包、火腿和奶酪的做法，我们想到了巧克力夹心饼干的创意。

- 倒置：不送货上门的比萨。这就是冷冻比萨的由来。西班牙推出这种冷冻比萨产品后使外卖比萨的销售额下降了30%。

- 组合：装有类似汽车油量显示器的钢笔。这个创意将产生一种新型钢笔，能通过显示所剩墨水告知用户钢笔还能再写多长时间。

- 夸张：200升的大可乐。可口可乐公司与冰箱厂商达成协议，在冰箱内安装一个开关（类似于一种杯子，装有一按就能流出水的开关），将可乐精溶于水而迅速制成可乐。这对于酷爱喝可口可乐的顾客来

说十分理想，而且价格相对便宜。而可口可乐公司则在冰箱的整个寿命周期内都获得了持久的品牌忠诚度。

- 去除：不带显示器的手提电脑，这将是携带处理器和文件的好方法（更廉价、更轻便），更适用于已经配备了显示器的场合。它不适合移动办公，但对于在同一个城市里有多个工作场所（办公室、学校和家庭）的人来说是不错的选择。

- 换序：先看照片，再冲洗胶卷的创意让我们能够享受预览照片的服务。顾客可要求将照片冲洗成很小的尺寸（在半页内就可以看到整个胶卷中的所有照片），顾客筛选后，再选择冲印正常尺寸的照片。

营销组合层面

- 替代（价格）：通过银行贷款购买纸尿裤。与婴儿相关的所有费用都可以等到孩子5岁时再由银行向你收取（包括利息）。这会使很多人计划要小孩，这样他们便有时间储蓄了。

- 倒置（价格）：产品不标价的商店。公司通过获取同一产品在本市同类商店中标价的最新信息，并以此自动标出最低价的服务，通过这种方式确保了顾客享受最低价位的服务。

- 组合（渠道）：在报摊和加油站都可以购买汽油。汽油分销公司推出一种可以用于在加油站付款或直接插入油泵就能自动加油的油票。这种票可以在报摊直接购买。

- 去除（宣传）：无广告或品牌的服装。这种营销针对那些不在意着装国际化和非跨国公司人员。没有商标就意味着销售服装的利润将流向生产这些服装的欠发达国家。

- 换序：打电话预付费。这是电话卡的由来（移动电话或固定电话）。

当然，以上情况也并不全是明确的商机，有些是，有些则需要经过深思熟虑并加以改进。总之，任何即将推出的创意都要经过充分的试验。

第三步是联结或填补空白。

其中的方法是评估价值，而不是鉴定性能。

评估的技巧有三种：想象购买过程、提取积极因素和寻找可能的情境。

我们不能因为水平营销会产生许多没有价值的创意而断定这种营销毫无用处，事实上，只要有几个创意能够成为赢家就足够了。

[1] 创造力思维科学的著名创始人亚历克斯·奥斯本（Alex Osborn）提出了七个激发灵感的问题。后来鲍勃

·埃伯利 (Bob Eberle) 将七个问题归纳为“SCAMPER”，其中每一个单词分别代表“Substitute”“Combine”“Adapt”“Modify”“Put”“Eliminate or Reduce”“Reorder or Invert”。我们分析了下列关于创造力和创新企业用书中的250多种创新技巧：迈克尔·米哈尔科的《突破性创造：创造性天才的密码》和《思考的玩具：商业创新手册》；爱德华·德·波诺的《横向思维》和《严肃的创造力：运用水平思考法获得创意》；查尔斯·麦科伊的《我怎么没想到》；罗杰·冯·欧克的《在脑袋一侧猛敲一下：打开思维枷锁，提高创造力》；贝蒂·爱德华的《用右脑绘画》；詹姆斯 M.希金斯的《101个创造性解决问题的技巧》和理查德·福布斯的《创新者的工具箱》，得出的结论是所有的技巧本质上都可以归结为本书提出的六种横向置换技巧。)

[2] 倒置很难应用于市场层面，因为它需要重新排列两种或两种以上的事物，而市场层面的焦点是指选择一种（情景、时间、场合、功能或目标）。倒置在产品或组合层面的操作更容易。

6.6 水平营销过程的最终结果

水平营销过程产生的结果有三种类型：

1.旧产品，新功能。效果：扩大纵向营销领域（如玫瑰花还可以用来表达歉意，苹果还可以摆放在酒店前台）（见图6-13）。

2.新产品，新功能。效果：创造一个新的市场或类别（如“荧光”爆米花，儿童香槟）（见图6-14）。

水平营销过程的最终结果可能会开发出功能不变的新产品，或者新类别，或是一种新的亚类别。

3.新产品，旧功能。效果：创造一种新的亚类别（如预付功能的电话卡）（见图6-15）。

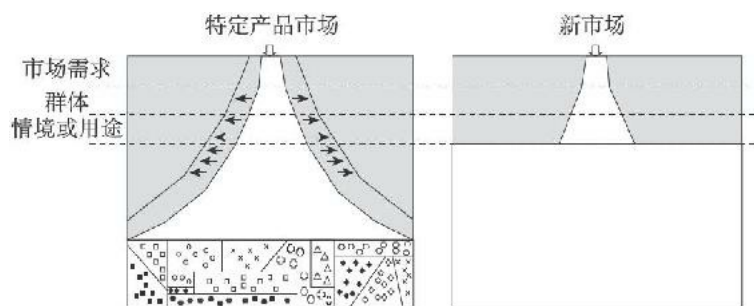


图6-13 旧产品，新功能

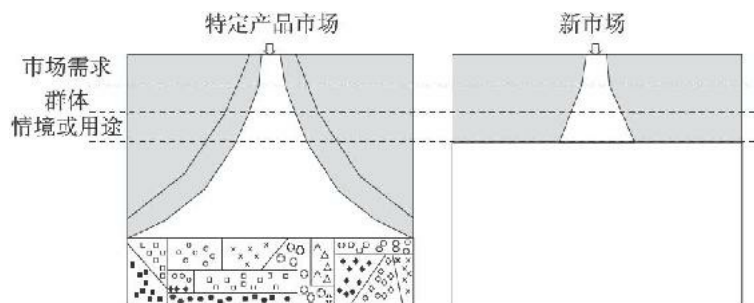


图6-14 新产品，新功能

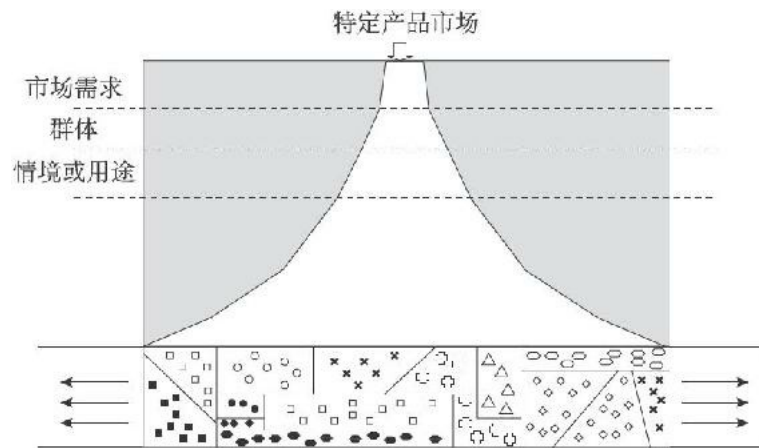


图6-15 新产品，旧功能

6.7 在水平营销框架下分析第4章的案例

到现在为止，水平营销框架已经形成。我们可以通过回顾第4章来分析水平营销创新从何而来。^[1]在以下这些案例中，我们应用了水平营销。

- 谷物棒是把麦片变成能够在街头食用的小吃而得来的（焦点：场合；技巧：替代）。
- 健达出奇蛋是由巧克力和玩具组合后实现的（焦点：产品；技巧：组合）。
- 正在成为网上购物存储站的日本7-11是通过反转商店的主要销售职责来实现的。“不卖东西的商店”是其刺激（焦点：服务；技巧：倒置）。
- 达能乳酸菌饮料是将抗菌与食用两种需求相结合（焦点：需求；技巧：组合）。
- 加油站超市是将食品店放置于另一个情境——加油站中而实现的（焦点：情境；技巧：替代）。
- 网咖结合了两种产品：咖啡馆和电脑上网（焦点：产品；技巧：组合）。
- “当孩子的教父”的情况是在“销售”中缩小或夸张某项服务，即通过募捐为个体服务，而不是通过募捐来帮助社区（焦点：服务；技巧：夸张）。
- “老大哥”真人秀节目是一方面扩大夸张对电视竞赛的众多方面，一方面剔除其他部分的结果。夸张的方面有：24小时连续播放，竞赛持续6个月。去除的方面是这个竞赛没有导演，没有智力测试或测验（焦点：产品；技巧：夸张和去除）。
- 好奇训练裤概念来自目标市场的转换：不再只为3岁以下的孩子设计纸尿裤，而是转变为为3岁以上的孩子设计纸尿裤（焦点：目标市场；技巧：倒置）。
- 芭比娃娃（根据露丝·汉德勒的解释）是通过将女孩子对芭比的体验替代为心理需求而产生的（焦点：功能；技巧：替代）。
- 随身听的出现是假想在街上或处于其他移动的场合的情况下，人们依然能够收听音频而产生的（焦点：地点；技巧：替代）。

[1] 只有提出创意的人本身知道创意从何而来，我们只是试图提出一个正式的框架，以便启发出相同或相似的灵感。

第7章 市场层面的水平营销

这一章就如何利用改变其中一个维度的简单技巧，在市场层面应用水平营销，提出可行的建议。

7.2 可改变的维度：概念和案例

接下来，我们将举例说明每一个维度。

7.2.1 改变需求：试图涵盖另一种功能

这一维度是指我们选择一种未曾涉及的需求，并思考为了满足这个需求，我们应该如何创新产品与服务。

以下几个案例：

- 红牛公司开创了一项新产品类别，即今天所谓的能量饮料——一种补充能量的软饮料。这种饮料不但解渴，还能同时满足顾客新的需求。
- 神奇文胸在一般文胸的基础上满足了某些女性的其他需求，使得她们看起来更加性感。
- 很多数字报警器公司的创新产品是通过存储报警器开关时段来控制外聘员工进出门店。
- 电话出租车公司试图提高额外销量，开始利用出租车开展快递服务，因为像广告公司这类商业服务公司常常需要急件服务。市场上拥有足够多的出租车可以随时安排快递，相反，快递公司有时考虑到容量限制等问题时则需要更多时间来接受包裹。因此，除了用出租车接送顾客的功能外，扩展出租车运送包裹的用途，这个市场也就随之扩大了。
- 电视音乐竞赛采用CD形式作为评选方式。参赛者将录制好的CD放到音像店出售，其中获得最佳销量的参赛者将成为大赛的冠军。观众不再是通过传统的短信或者电话投票方式，而是通过购买个人所支持的参赛者的唱片来投票。
- 拜耳发现，以乙酰胺酚为基础开发的镇痛药品阿司匹林，在市场上拥有众多竞争对手。于是，拜耳通过电视宣传阿司匹林不但能够缓解疼痛，同时能够有效预防心脏病。这条广告建议患者每天服用一粒来预防心脏病发作。这一新的药效不但能提高销量，还提升了品牌忠诚度。

7.2.2 改变目标：个体、团队或组织

非潜在目标群体是指那些不太可能购买或使用某种产品或服务的人，而潜在目标群体指的是那些目前还没有购买产品或服务，但是对产品和服务有需求的群体，并随时都有可能成为现实顾客。这两种群体的潜在目标定义是有所区别的。潜在目标群体与现实目标群体，都包括在纵向营销过程中。

替代个体或群体是指选择产品或服务的非潜在目标。

第4章提到的纸尿裤就是个很好的例子：3岁以上的孩子也可以使用的纸尿裤——好奇训练裤。类似这种为了触及非潜在目标群体而改进产品的案例比比皆是。

- 吉列针对女士腿形，特别推出了一款粉色女士剃刀——吉列维纳斯，专门向女士销售。

- 一家法国奶酪厂商开发的新品“孩儿宝”（Kidiboo），让孩子把奶酪当作甜点来享用。通常孩子们拒绝吃原味奶酪，但是孩儿宝是一种有甜味的奶油奶酪棒，因此吃起来更像冰淇淋，深受儿童喜爱。

- 游乐园想到了在游客稀少的冬季工作日里，当客流量极少时，将场地租给企业开办销售会议使用。在会后，企业员工还可以在游乐园里享受一天充满乐趣的时光，这样游乐园又开发了一项重要的业务资源。

- 只有职业歌手才能享受在乐队伴奏的情况下高歌，可是大多数喜欢演唱的人却不能如此，而卡拉OK的发明满足了任何人在音乐伴奏下演唱的需求。

- 给宝宝听古典音乐的创意使得“小莫扎特”和“小贝多芬”等影像资料的销售极为成功。其中，作曲家的主要作品均配以图像来播放。

- 创意：有些政府部门通过拍摄路况来指挥交通。在这里，所改变的维度是政府选择在电视上播出路况信息，这样市民就可以在出门前决定是否需要等待还是改变行车路线。有些政府部门可以对此项服务收取服务费。

确定非潜在顾客或购买者的一个非常有效的技巧，就是思考到底是哪些因素阻碍了顾客对产品的购买或消费。如果能够厘清这些购买障碍因素，企业就能吸引新顾客并提高产品销量。

7.2.3 改变地点：将产品置于新情境中

这是最简单的替代技巧之一，而且效果不错。

这一维度是指选择当前无法提供的某产品或服务的购买地点、使用地点或消费地点。

一个很有趣的现象是，某些产品与特定的地点之间也有着深深的联结。

比如，人们更喜欢在电影院里吃爆米花，在飞机上吃花生，等等。

在这里，我们的机会就在于如何设想出一个“不可能”在某个地方或某种情境下使用的产品或服务，由此来打破常规。

我们来举例说明：

- 全球定位系统技术原本是专为舰船设计的。倘若将GPS应用在汽车行驶中，我们就能提供追回失窃汽车或者导航目的地路线的新服务。

- 商业广告通常出现在电视节目的开头和结尾。而将广告安插在节目里这一想法诞生了新的广告方式，即“植入式广告”，也就是将要展示的品牌作为电视节目或电影的一部分直接播出。

- 内置于家用报警系统的移动电话能够防止试图通过切断正常电话线路的小偷入室行窃。如今，无绳电话做到了这一点。

- 如今，酒店前台接待处通过摆设苹果作为欢迎顾客的方式，这是苹果除了食用以外的新功能。

- 家庭影院将电影院的各种特效（杜比环绕声、纯平银幕）搬到了家家户户。当然这还需要一系列的配套新产品。

- 对乡村旅馆进行横向置换思考产生了一种新的旅游概念——“乡村旅游”，即把老屋修缮为清静的小旅馆，总计10多间房，适合人们修身养性。

- 雀巢设计了一种可以在户外直接饮用的冰爽茶软饮料。它的水平营销创新是雀巢公司和可口可乐公司的合营，由雀巢公司负责生产，可口可乐公司负责分销。

由于有些企业缺乏技术，在水平营销过程中需要选择一个合作伙伴。例如：教育与娱乐的联合便是一种新产业——教育娱乐产业，这就要求没有合作经历的两个组织开始并肩作战。再比如，制药公司如果希望在生物技术方面寻找创新源泉，就必须使这两个产业合作来共同开发新产品。

7.2.4 改变时间：选择新时段

很多产品都与特定的时段有关联。比如早餐饮料喝橙汁，威士忌适合晚饭后或与朋友聚会时享用，而午餐时你或许会考虑喝一杯马提尼或苦艾酒。

这一维度包括选择购买、使用或消费企业提供的产品与服务的新时段。

水平营销的部分工作就是试图挖掘产品其他适用的新时段。

我们来看以下案例：

- “开客”是在夜间营业的小型超市，以迎合那些工作到深夜且没有时间在白天购物的职业女性的需求。

- 旅馆除了在夜间提供住宿服务外，还能够给希望午休的顾客供给房间，在地中海和加勒比海一带，人们在饭后，尤其是周末，午休是一种习惯。无论客人是否是旅馆的客人，任何人在旅馆享用午餐后就可以享受旅馆提供的两小时免费客房来午休。

- 有一位零售商开发了夜间送货服务。这是由于午夜之后，仍在营业的酒吧常常遇到断货的难题，于是他便想到了自午夜开始提供5分钟之内的送货上门服务。然而作为独家夜间供应酒水的零售商，它的供货价格会高出正常价格。

很多产品能够适用的时段，还有待开发。比如通常在清晨喝的咖啡，很多人却喜欢在晚上饮用。然而，即使是不含咖啡因的咖啡也有提神作用，夜间喝咖啡后很难入睡。此时，如果开发出一种不影响睡眠的“睡前咖啡”，就是销售咖啡的商机了。

7.2.5 改变情境：关联产品与事件

特定产品经常与某些情境相关联，如圣诞节、年终聚会或庆功宴上常用香槟酒庆祝；白酒适合特殊的宴会；而孩子们常常在万圣节时吃糖果，生日时吃蛋糕；在情人节时送玫瑰。

营销人员所面临的挑战是为产品制造一些新的适用情境或举办活动。

- 联合国儿童基金会（UNICEF）利用人们在圣诞节和新年发电邮祝福的习惯，发行了UNICEF贺卡来帮助有需要的人，同时又能把最美的良好祝愿送给亲朋好友。

- 美国菲多利（Frito-Lay）食品公司在美国首先推出酱汁咸味小吃Doritos，之后推出风味Doritos，而欧洲公司恰恰相反，最先销售的是风味小吃，而直到最近才以Dippas作为品牌推出了酱汁口味。其全部广告画面都是年轻人在朋友家聚会的场景，并在其中植入Dippas小吃作为替代食品出现。通过改变产品适用的情境，菲多利产品获得了较高的新增销量。

- 奥斯卡金像奖是获得电影界艺术发展成就的最高殊荣。而市场上推销的塑料奥斯卡奖座则是用来庆祝个人所获得的成功，如获取毕业文凭或夺得竞赛冠军等。

7.2.6 改变用户体验：将产品融入体验

我们通过以下这些案例来理解：

- 一家西班牙公司在考虑扩大水果市场规模时，尝试将水果与运动结合起来的方案。这家公司在体育馆和健身俱乐部内安置自动售货机来出售橘子、香蕉和苹果等水果。如今在运动后，很多人会吃些水果来恢

复体力。

这一维度是指将现有产品和服务植入正在隆重推出的其他产品或服务的活动或体验中。

●一家知名电台希望推出一档新闻节目，却难以找到新目标或新需求。这个问题的解决办法是将这档节目和一项具体活动关联起来。比如电台可以播出新闻节目，使短途出行的人在全天24小时都能够收听到循环播放的30分钟当日要闻。这样，任何至少要开车30分钟的人，只要打开电台就能收听有关当日的全部资讯。如今，这家电台是“信息”广播类节目类别中的领先者。

●将冒险活动与体育运动相结合便出现了近来流行的“极限运动”，如蹦极和跳伞运动。

●对于那些因为堵车而不得不在汽车内逗留时间较长的人来说，打发时间的最理想方式就是通过听磁带来学外语。

7.3 联结产品与新维度

通过使用“改变维度”这一技巧进行横向置换后，新的产品和服务将进入新情境。

改变维度之后，产品和服务与新维度之间产生了空白。

联结这一空白的最佳方式就是按步骤跟踪购买和消费过程。为什么呢？因为在联结产品和新维度的过程中，我们已经明确了缺失的因素以及应该去除或保留的因素。

在某些情况下，产品保持不变也是有可能的。但在大多数情况下，产品必须做出调整。让我们具体来看一下这两种情况。

7.3.1 产品保持不变的联结

不改变实际产品的唯一方法就是发掘出产品所能够适用于新维度的功能。

改变维度之后，如果我们希望保持产品不变，就必须找到产品的一种新功能来加以宣传。

例如，摆放在酒店服务前台的苹果还是苹果；健身房自动售货机里的水果也还是水果。但我们必须给以上两种产品赋予新的意义。比如，苹果还可以用来表示欢迎顾客，而水果有能够在健身后迅速恢复体力的功能。

7.3.2 产品发生改变的联结

在大多数情况下，我们不得不重新定义产品的某些特征。我们要确定应该去除的元素，也正是这些限制因素使得产品在它的自然维度下保持不变。

处理这些限制因素有两种办法：去除或改变。

我们举例说明：

- 如果你希望家用录像设备能够拥有影院的音响效果，其主要限制因素是电视内置音响的功率。直接说服人们改造电视机不太可能，所以可以考虑通过外接两只音箱来解决问题。另外，外接音箱可放置在观众后方从而产生立体环绕声的效果。

- 孩儿宝奶酪的限制因素在于孩子认为奶酪的口味不甜，吃起来没有乐趣。如果我们在奶酪中加糖或者将奶酪做成冰棒的形状使得其口味吃起来更像冰淇淋，那些限制因素就去除了。

●神奇文胸的限制因素在于缺少膨大的体积感而无法满足顾客对性感的追求。解决这个问题的办法是在文胸中加用厚一点的布料。

产品中的限制因素导致我们很难发现产品的新维度。

因此必须改变或去除这些限制因素。

7.4 完整案例：提出商业新概念

在这一章节提到的案例所涉及的产品和服务都是大家熟悉的。下面我们将描述如何开发一个全新产品的完整过程。

比如，我们认为给没有电脑的人提供网络购物的服务就是一种挑战。下面我们来做具体分析。

- 服务：网络购物。
- 水平营销技巧：改变目标。
- 改变目标后的新维度：需要置换的是想象没有电脑的人如何通过网络购物。
- 空白：没有电脑的人无法通过网络购物。
- 填补空白的方法：找到可以产生联结的情境，并想象顾客使用的过程。
- 可能的环境：我们可以设想出一个有着许多联网电脑的奥特莱斯店，顾客可以在这里面进行网上购物。
- 识别限制因素：顾客可能缺乏上网经验，不了解在线购物的门户网站；顾客需要有详细说明的交货地点；并不是每个顾客都用信用卡来完成支付；有些人只是在网上浏览而不以购物为目的等。
- 解决限制因素的方法：在奥特莱斯安排专员来指导顾客购物；提供按商品类别划分的门户网站清单；设置电脑程序，只允许顾客访问电子商务网站；对于在线购物的商品提供在奥特莱斯直接提货和付款的服务。

服务名称：网络商店。填补空白产生的结果：电子商务营业额上升。

7.5 置换市场层面的辅助技巧

我们已经提到过“替代”这一方法，并将之称为“改变维度”。但是我们还提到过，进行横向置换还有另外五种方法。

当市场营销专业人士在运用“改变维度”方面积累了一定经验后，我们建议可以考虑使用其他技巧，这是因为运用倒置、组合、夸张、去除和换序这些技巧时考虑市场界定的维度（需求、目标、地点、时间、情境、用户体验）是需要更多努力的。

我们来举例说明。

7.5.1 组合“地点”维度

在家在外均使用同一部电话。著名的德国电信运营商ViagInterkom运用这一横向置换推出了一种通信新概念：企业提供一种移动通信解决方案，通过检测基站信号接收情况来判断用户是否在家中，倘若用户在家中使用移动电话，公司将按照固定电话的资费标准收取其通话费用。通过这种方式，该电信公司可以获得更高的话务量，并能借此说服大家无论在家还是在外，只使用一部电话即可。这个产品叫“家庭地带”（Homezone）。

7.5.2 “时间”维度的换序

酒店在客人入住之前，提前办理接待。酒店的做法是在机场安排一名员工帮助客人将行李提到出租车上，同时把房号与钥匙交给客人，并告诉出租车司机酒店的名称和地址。这些服务对于初到异乡的人来说原本是很烦琐的事情，因此能够享受这种接待服务将给客人强烈的安全感和很大帮助。通过为客人提供这种意外的惊喜服务，酒店在没有投入任何成本的情况，提高了30%的“回头率”（该服务由酒店的工作人员提供）。

7.5.3 夸张“地点”维度

信号覆盖全球的移动电话。这一横向置换促使电信公司通过卫星技术来发展移动通信服务，通过这项服务，使用该品牌的手机用户即使在沙漠也能接通信号，并免除了支付的漫游服务费用（然而，这项铱星工程由于成本过高而暂时取消），同一个品牌的线路能覆盖全球。

另一个通过夸张地点和时间的例子是称为“互联铁路系统”的公众交通运输理念。只需一张火车票，就可以在整个8月乘坐所有欧洲铁路。这是为夏季环游欧洲的年轻人而设计的。

7.5.4 倒置“需求”维度

不能读的书。很多人把家中的书架摆满书，用书充当装饰品。前不久推出了这样一种新概念——没有阅读功用的，只用来装饰书架的假书。

这种产品其实是外观华丽的仿书空盒，有些甚至是10本或更多的仿书系列。如今这种假书又有了新功能，比如储物或存放亲人骨灰。

7.5.5 倒置“目标”维度

电力部门的转变。由顾客生产并向电力公司销售电能这一创意使得一些关注天然能源系统的欧洲国家，开始开展这一商业概念。带有屋顶太阳能电池板的住宅，不但能够为家庭提供足够的能源，其剩余电能则可以卖给能源分销公司。

7.5.6 去除“时间”维度

没有时间维度的游戏。这一横向置换激发的是角色游戏（Role Games）的创意。由于角色游戏没有明确的时间规定，因此玩家可以扮演游戏中的既定角色。如今，角色游戏在青少年甚至成年人中都非常流行，并且很容易就发展为网络游戏。

第8章 产品层面的水平营销

本章就如何利用横向置换的六种技巧以在产品层面应用水平营销提供实际建议。

8.1 在产品层面进行水平营销的哲学

人们在改进产品或服务时会问：“它能用来做什么？”“这种产品适用于什么情境？”“什么样的目标群体会喜欢这样的想法？”

在改进产品或服务时，我们必须寻找被改进产品的用途、目标群体或者适用情境，但并不能保证一定能找到，因为这只是一个探索可能性的过程。

那么，为什么营销人员仍然不惜花时间去探索呢？这是因为从前的大多数创新都只是巧合的产物。^[1]

例如，有一天瑞士发明家乔治·德·迈斯德欧在野外打猎时，衣服上沾了荆棘，很难清除下来。回到家后，他在显微镜下观察毛刺是如何钩住衣服的。从中他获得了灵感，并最终发明了魔术贴（Velcro）。

在发展长途电报的工作中，塞缪尔·莫尔斯有一次看到旅行者通过中途换马的方式继续旅行，突发灵感地想到了如何解决他那闻名的通信系统中所存在问题的办法。他由“换马”这个思路想到沿着电报线路，通过提供脉冲电流来传递信号的方法。

查尔斯·古德伊尔原本想制作一种易于操作的橡胶，但由于失误，他导入的一种混合物导致橡胶变硬，却发现依然能够投入使用。结果他发现的是橡胶的硫化工艺，使得橡胶制品的家族中又增添了一名新成员——橡胶轮胎。

许多企业都碰到过出其不意的竞争对手，他们在对手产品的基础上稍作变化，就推出了具有竞争性的产品。比如，当第一颗插有一根细棒的棒棒糖产品面世时，传统的糖果生产商感到非常惊讶。经营传统糖果的企业不禁问道：“我们怎么就没有先想到这一招呢？它就近在眼前，我们却视而不见！”

通过思考一些改变产品或服务的方法，或许我们会发现一些有创意的想法。

某人在3M公司给他的同事看一张纸，上面有一种黏性不强的胶水，并讨论这种纸可以用来做些什么。有人建议用作贴纸，于是“即时贴”的概念就这样诞生了，并开创了一种新类别。即时贴的销售获得巨大成功。因此，我们不应该低估随机搜索的价值。

[1] 在迈克尔·米哈尔克的《突破性创造：创造性天才的秘密》一书中有详细描述莫尔斯和古德伊尔的例子。

8.2 产品分解

关于市场层面的水平营销，我们采用了维度的说法（第7章）。在产品层面，我们将采用产品分解的部件来分析。我们都知道，产品就是人们按照既定的方式把独立的元素组织在一起的结果。因此，如果我们考虑改变产品，就必须再次分解它。

例如，“笔”是由墨水、颜色、塑料笔帽、塑料笔杆组成。

将产品的元素或部件组织在一起的有趣方式是通过利用产品的主要层面来实现：^[1]

- 有形的产品或服务。^[2]
- 包装（如果适用的话）。
- 品牌特征。
- 使用或购买。

把产品分解成各个部件后，我们必须去除或调整某些部件。其中的方法便是通过横向置换去除或改变某些部件（元素）。

[1] 在这个清单里没有提到核心产品，因为这点已经在市场层面的用途和需求维度中提到过。

[2] 有形产品或服务也可以分为三个部分：主要产品、新增产品和潜在产品。参见Philip Kotler, Marketing Management, 11th edition (Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall, 2003).

8.3 选择切入点

当我们完成产品分解之后，又应该选择哪些元素作为切入点呢？在这里有两种可能：自然限制或其他元素。

8.3.1 选择自然限制作为切入点

我们所用的术语“限制”指的是为了提出新的创意，我们不得不去除的某些产品元素。我们使用的术语“自然限制”在指用来识别产品的必要产品元素。

例如，笔记本中的页码是自然限制，因为没有标注页码的产品就不是笔记本。另一个限制则是每页纸都必须相互连在一起。而笔记本的封面，就不是自然限制，因为去除封面，笔记本还是本。

选择自然限制作为应用六种技巧的切入点，会帮助我们跳出原有产品的思路从而改变产品本质。

8.3.2 选择其他元素作为切入点

另外，还可以选择其他任何元素作为切入点。这样，我们有更多机会来创建亚类别，而不必创建新类别。因为在识别产品的过程中，我们所要改变的是原来产品中不必要的元素。

例如，如果我们决定改变的是连接笔记本纸页的金属环，则可能会想到用订书钉或者其他装置来实现。通过这样的操作，产品出现新的亚类别，但仍然是笔记本。^[1]

[1] 这些规则也有例外的时候，取决于如何建立联结并最终填补空白的方式。

8.4 运用横向置换：概念和案例

在我们完成产品分解并选择某个具体元素作为切入点之后，我们需要刺激横向置换的产生。在产品层面，第6章介绍的六种技巧使用起来非常方便。我们将界定并举例说明各种横向置换技巧。

8.4.1 替代

（1）有形产品或服务。以“学生教老师”的方式替代“老师教学生”成为一种有趣的教学方式。每天学生轮流备课，由其中一位学生给其他同学上课，而老师则担负主持课堂的责任。这种方式提高了学生的注意力，并极大地鼓舞了青少年学习的积极性。

替代是指去除产品的一个或多个元素并改变它。

它也可以模仿其他产品的某些方面。

利用电池改变钟表的发条装置，最终手表产品出现了新类别，并在后来出现了数字手表。

采用与正面相同的面料来设计地毯的背面（通常背面由合成纤维或编绳制作而成），就出现了拥有不同设计图案的双面地毯新概念。

不同品牌的汽车使用同样的汽车零配件能够大幅降低生产成本，进而降低产品售价。

（2）包装。将过去习惯使用玻璃杯或塑料瓶作为牛奶容器的材料改用纸盒替代，因而利乐包装公司开展了无菌纸盒的生产。

（3）产品特征。^[1]耐克公司通过去掉儿童鞋“可爱”的特征，并替代以“时尚”特征的做法，将业务范围扩展到了儿童鞋类市场。

过去人们对洗发水和香皂的定位是柔滑、芳香、高雅、温和和无刺激。丽莎公司（Sara Lee）化妆品部门的市场营销团队发现，“健康”特征受到了食品行业的高度重视，于是该公司推出了新品桑尼科斯

（Sanex），并发展成为健康香皂和洗发水这个新类别的代名词。这个品牌开创了健康产品特征在市场定位蓝图的新坐标。

建筑的新类别是“智能建筑”，它安装了现代化的控制、安全及自动化系统。

（4）使用或购买。在糖果中插入一根常见的细棒就成了儿童棒棒糖。这种对消费方式的替代在糖果市场实属变革之举。

8.4.2 组合

(1) 有形产品或服务。“摩托车”+“顶棚”的概念造就了宝马公司的C1型号，并在交通工具市场开创了新类别。

组合是指对现有产品或服务增加一个或多个元素，并保持其他元素不变。

踏板+电力=“电动车”(Pedelec)，这是一种配有充电电池并且能够在行进时自动充电的自行车。在上坡路时，当脚踏板检测到额外受力时，电池会自动放电并通过马达帮助骑车上行；下坡时，电池又会重新充电。这样骑车的人在任何时候都保持同样的骑车力度即可。这个特点使得电动自行车在中国的销量已经超过上百万辆。

像火车一样带有包间的飞机，这个主意可能会让你想到提供独家洲际航空服务的想法，专门为少数乘客提供私人房间服务。

(2) 包装。在容量为5升水壶的壶盖安装一个塞子，顾客就可以将水壶平放在冰箱内，并把塞子当水龙头使用。顾客打开冰箱后，转动瓶塞就可以接水了。这样的包装使顾客免于提起重达5升的水壶。

(3) 产品特征。在庄重场合使用的领带上添加“诙谐”这一产品特征而出现产品亚类别。例如印有华特·迪士尼或兔巴哥卡通形象的“诙谐系列领带”，就成了领带产品的亚类别。甚至连企业管理人员在日常的职业活动中也会系上这种领带。

(4) 使用或购买。在可以阅读的图书中增添“听”的功能，就是我们现在称作为有声读物的类别。

8.4.3 倒置

(1) 有形产品或服务。把新鲜出炉的比萨变为可长期保质的比萨的想法为比萨生产商开辟了额外市场，生产出了冷冻比萨。^[2]

倒置是指选择产品或服务的一个或多个元素的对立面，或直接“否定”。

签约概念的倒置：不与雇员签约，其反向思维就会出现兼职的概念。如今许多企业都可以聘用兼职人员来应对高峰期的工作量。

(2) 包装。把黏稠的番茄酱倒在食物上之前，倒转瓶口时需要等着番茄酱从瓶底流到瓶口处。很多公司想到设计翻转瓶子，把瓶盖开在底部，这样顾客开盖后就可以马上食用番茄酱了。

(3) 产品特征。“不会产生持久印记的笔”的想法，促成了魏乐达品牌笔的面世。这种标记笔可在塑料

制品上书写，且能够轻易地用手擦掉。

（4）使用或购买。对于“没有抽奖活动的彩票”的倒置想法是自我管理的彩票——刮刮卡。不需要兑奖号码，顾客刮开涂层后，就能够直接看到奖金数额。

电影艺术给观众带来的是图片连续移动的效果。与此相反，恰恰是处于移动状态的人观看静止的照片。乘坐火车的情景与此相吻合。纽约的地铁系统正在试验这个方法：把一则广告的多幅图片张贴在隧道的墙上，这样当人们乘坐地铁里向窗外看时，犹如身在电影院之中。

防盗市场也出现了有趣的想法，原本用于开锁的钥匙，通过倒置的概念，变成一种打不开房门的钥匙。这是指在锁门时将钥匙转上两圈就不能打开房门的点子。这样人们可以放心地把钥匙交给打扫房间的钟点工并允许他们只能在工作日才能进入房间。例如，到了周末，房主可以将门锁上两圈，只有房主才能开门。

8.4.4 去除

去除是指去掉产品或服务的一个或多个元素。

（1）有形产品或服务。证券市场中未生效的采购订单，还可以提供另一种绝佳的新服务，即证券公司可以向商学院提供这项服务来训练学生并进行在线模拟。

在定性研究中去掉策划、地点和文献分析的做法就是近期流行的民俗学方法论，它是指营销人员花一整天的时间融入目标群体中，最终通过交互影响过程使顾客能够实现真我并坦诚己见。

没有电话线的电话，使人们想到无绳电话。于是，无论在家里还是户外公园，人们都能够边走路边打电话了。

把四个轮子的汽车去除一个轮子的构想，使得爱普瑞利亚公司开发出一种三轮摩托车，骑车的人不会跌倒，因为它牢固且稳定。

（2）包装。非瓶装的家用空气芳香剂可以通过散发香味的蜡烛来实现。清香的味道通过蜡烛自然地散发出来，并且能够保持室内空气持久清新。

（3）产品特征。没有特点的品牌，人们会想到通用品牌的创意。这也适用于如超市或服装店等分销商旗下的自有品牌（PLB）。这些品牌仅仅借由经销商打造形象，所以价格相对便宜。

通过减少车与车之间的空地的想法，停车场出现了自动停车的概念。这样顾客就能完全利用有效空间

停车了。

(4) 使用或购买。不能停放的摩托车的构想使得本田公司开发了一种小型城市摩托车Honda Caixa，人们能够把这款折叠式摩托车装入一个17厘米×80厘米的盒子，然后停放在家里。

在B2B市场中，去除购买过程中的送货环节，就能促成工业园的建设，于是同一产业的所有顾客和供货商都可以在同一工业区内运营。

不用冲洗照片启发了宝丽来公司的奇思妙想——拍立得。

免手动冲厕的想法促成了企业在公共厕所安装光电池的做法，这样使用者离开时，厕所会自动冲洗。

8.4.5 夸张

(1) 有形产品或服务。是否有可以让双人或三人骑的自行车呢？这个想法就产生了连体自行车，它是世界上最受欢迎的可租用自行车。

夸张是指对产品或服务的一个或多个元素进行放大或缩小，也是对完美产品或服务的想象。

鳄鱼公司把其备受欢迎的衬衫加长后发现新款式可以当作女士夏季披在游泳衣外的罩衫来卖。

游乐园曾夸张地推出有真怪物的恐怖城堡。在这个想法的基础上，人们想到邀请一些男女演员来扮演恐怖名片中的角色。于是，一些生意冷清的游乐园自从采用了这个想法后，营业额大幅攀升。

连续录制一周的节目且观看时无广告干扰，这种夸张手法是Tech Foundries公司开发的视频编辑系统(Inout TV)。它是能够存储80个小时电视节目的硬件系统，可选择录制一周的节目，并自动去除所有的电视广告。

(2) 包装。通过夸张水瓶容量达50升装，人们现在可以在办公室使用饮水机。

(3) 产品特征。尽可能小的汽车，这种缩小夸张启发了奔驰公司，其设计的Smart精灵跑车是汽车市场的新类别。

把体香剂的特征夸张为“芳香”的特质，让人们想到能够持久芳香的体香剂。于是，联合利华公司推出了艾克斯(Axe)这样一款男士芳香型体香剂，成为市场新的亚类别。

让开奖号码的时间更“持久”的想法产生了这样一种服务：彩票购买者可以选择彩票号码的有效期限，并据此付款。这样，彩票就卖得更火了。

延长卡通片的播放时间（5分钟）使得迪士尼推出了首部情节完整的动画片——《白雪公主》。当时所有的评论家都认为迪士尼的举动过于疯狂，然而迪士尼创作的影片却涵盖了各种各样的元素：悲伤、欢乐、惩罚、歌舞、爱慕和笑料。这是电影行业中的新类别。

（4）使用或购买。希望每日更换一次隐形眼镜的想法，让我们想到了一次性使用的隐形眼镜。如今，所有隐形眼镜的品牌都有能够持续使用一周左右的一次性眼镜，即使丢失也不会产生太大麻烦。

设想一种完美的能够测算用水量的抽水马桶，它通过两个控制杆节水，一个控制排出整箱水，另一个控制排出半箱水。这样每月能够大量节水。

8.4.6 换序

（1）有形产品或服务。人们有可能主动要求收看一些广告。这一顺序的颠倒产生了通过互联网进行许可营销的概念。例如，人们愿意通过接收电子邮件的形式查看喜欢的广告，并获得积分或现金奖励。同时用户还将收到调查问卷或广告测试问卷等。

换序是指改变产品或服务的一个或多个元素的排列顺序。

在开瓶前把朗姆酒与果汁混合这一构想启发了百加得公司开发出百加得朗姆预调酒，它是以低度和酒精含量低的饮料调配而成，具有混合柠檬味道。这种产品属于开瓶即饮类（RTD），这正是水平营销横向置换的结果。

（2）包装。爆米花先包装再爆的想法让我们现在可以食用微波爆米花。它的做法是把玉米粒放进纸袋，然后放进微波炉里制作。高温包装袋子膨胀并引发玉米粒爆胀，于是，我们不用锅就能吃到新鲜出炉的爆米花了。

（3）产品特征。换序产品的品牌特征可以通过优先考虑产品的次要特征来实现。^[1]例如，奥迪小轿车的理念是：“不求最快，但求最舒适”。奥迪小轿车将舒适度排在了速度之前！

（4）使用或购买。在剃须之前先使用润肤乳的构想使得威廉姆斯公司发明了Lectric Shave。在剃须之前使用这款产品使得干后剃须更容易。

用肥皂之前提前获得泡沫的想法，让我们想到将肥皂泡沫放在洗手液瓶里的做法。只需一按，人们就可以获得适量泡沫来洗手，提高了肥皂泡沫的使用率，节省肥皂。

[1] 要对品牌特征进行横向置换，必须是利用与自己产品不相关的特征，否则我们可能是在运用定位策略进行纵向营销。

[2] 有趣的发现是比萨家庭速递公司竟然一直都拒绝把冷冻比萨纳入自己的业务范围，担心既卖比萨又卖冷冻比萨有损品牌形象。其实通过巧妙的沟通方式就可以解决这个问题，这个现象预示着这家公司不愿改变自己对市场的定义。具体解释可以参看第2章。

[3] 换序常常能够产生新的亚类别，但它并不是创新。因为换序唯一改变的是特征的重要性，因此大多数情况下，换序是在同一市场的新定位。

8.5 联结新产品与潜在市场

我们在此想到的主意或许行得通，或许根本没有任何意义。

在第6章里提到的三种技巧这里都可以运用：寻找可能的情景，提取积极因素，或按步骤想象购买过程。

8.5.1 寻找可能的情境

人们认为，为了更好更安全地储存物品，在船上使用纸箱比使用玻璃和塑料更好一些。后来纸箱也成为家用储物盒。

使50升装的桶装水发挥功用的办法是为它找到适合的地点：办公室内。

印有唐老鸭、米老鼠、兔八哥等卡通动物形象的领带，可能会适合那些喜欢宣告自己“幸福”“乐观”的人。

微型汽车的适用情境是停车拥挤的城区，而在其他情境下，“精灵跑车”就未必有用了。

8.5.2 提取积极因素

每天更换隐形眼镜的好处是，即便丢了一只也不成问题。在运动和游泳时，一次性隐形眼镜用起来更容易。

微波爆米花不再需要用锅和油，既干净，又简单快捷。

双人自行车并不是特别舒适，并且还要求两人频率一致。然而有意思的地方在于，两个人能够在骑车的时候分享美好时光，这是在旅游景点人们喜欢租用双人自行车的理由。当然，几乎没有人买双人自行车自用。

8.5.3 想象购买过程

不能停放的摩托车迫使我们想象如何折叠它。本田公司的工程师成功地设计出一种“折叠”摩托车。

没有兑奖活动的彩票迫使我们思考如何让彩票购买者知道自己中了奖。这一联结是通过设想如何让中奖者立即知道兑奖结果来实现的。

无绳电话联结是通过将声波以某种方式送达接听者来实现的。

8.6 或许需要调整的产品

当我们思考联结产品和潜在市场时，我们可能会不得不对它做出一些改变。

例如，只有当纸板形成空心结构的时候才能成为纸盒；“精灵跑车”必须以时尚定位，才能解释买一辆只能坐两个人的汽车是合理的选择；事先包装的爆米花需要在微波炉里加热才能生产出来；在水瓶上添加一个座底和一个塑料水龙头才能成为在办公室使用的饮水机。

8.7 完整案例：双层汽车

我们将介绍一个在产品层面虚构出来的有关水平营销创新的例子。以汽车市场为例，运用组合技巧。

假设我们把汽车和闻名于世的伦敦双层巴士组合起来，结果产生的概念将是双层汽车。

让我们提取其中的积极因素：它将适合家庭成员较多的大家庭使用。如果这种汽车不够平稳，上层可以设计得更低一点；如果仍有危险，可以把该车的驾驶室设计在上层，而用下层来载人，这样车中就能容纳更多人。

既然有双层巴士，为什么不能有双层轿车呢？这或许又能开创一个新类别——双层轿车。

第9章 营销组合层面的水平营销

本章就如何在市场营销组合层面实施水平营销提供实际建议。

9.1 营销组合层面水平营销的效应

以横向置换为焦点的其余营销组合因素（价格、地点和促销），换言之就是改变当前呈现产品或服务的方式。但是我们并不改变产品或服务的本质，也不改变需求、目标以及产品或服务所适用的情景。

在多数情况下，在组合层面进行水平营销置换，企业所提供的产品或服务容易产生亚类别或形成一种创新的商业战略，但这并不是全新的业务或类别。在这一层面应用水平营销所产生的结果也许会与应用纵向营销所产生的结果一致。

在营销组合层面实施水平营销，可以在保持产品或服务不变的情况下，引发现有类别的渠道、价格或宣传方式的创新。

选择营销组合层面作为焦点进行置换的优势在于其应用直接。通常，原创的新概念和新产品的开发需要时间，而在营销组合层面上实施水平营销则更讲究策略，注重短期效应，并且能够快速产生新创意。

当我们在营销组合层面运用水平营销时，通常设有两个不同的目标：

- 1.对现有产品或服务采取不同的营销组合战略。
- 2.寻找新的营销组合战略。

为了实现第一个目标，我们建议在替代这个技巧上集中精力。替代技巧收效很好，而且简单易行，我们把它叫作“采用其他产品营销组合为我所用”的方法。另外五种技巧则更适合于创建新的定价、分销或宣传方式。

9.2 营销组合多样化的水平营销：“采用其他产品营销组合为我所用。”

9.2.1 定价

生产自动咖啡售卖机的公司，把信用卡的概念融入咖啡的销售中。人们在投入硬币的同时插卡到付款机中就可以积累信用额度，以后就可以使用额度购买咖啡了。营销组合创新：以预付卡系统出售咖啡。

“采用其他产品营销组合为我所用”是指采用和其他现有产品或服务相似的定价、分销和宣传策略，而且这些策略与所竞争的类别并没有自然的联系。

在葡萄牙，自动取款机的使用非常普遍，人们通常使用自动取款机来提取现金。如今，电力、煤气或自来水公司等能源公司就想到了通过自动取款机收取相关费用，而不必把账单寄到用户家中。营销组合创新：利用自动取款机付账。

特里泰克公司（Tele-Tac）已开发了一种通过车主银行账户信息来收取高速公路过路费的系统。这个系统设置在收费站的电子设备上，能够通过车主前窗阅读卡片信息并存储在电脑里，详细记录汽车通过高速公路的日期、时间和汽车牌照号码，并按月将账单寄给驾驶员。营销组合创新：通过银行账户信息收取高速公路过路费。

大型跨国广告公司开始通过推出广告后的销售增长情况来支付广告代理商报酬。营销组合创新：根据销售情况支付佣金。

如今，网上某些证券交易代理商开始对每笔交易实行固定价格收费，而不是按交易额的百分比收费。营销组合创新：按固定价格标准收取交易费。

超市已经开始把常规的打折促销活动转变为创新的定价策略：“回馈积分。”每个月末，超市将顾客的积分兑换成现金返还给顾客账户。这种创新方案不但能够持续打折，而且提高了顾客忠诚度。营销组合创新：将回馈概念与常规的家庭购物相联系。

自助餐不再按照餐盘收费，而是按照人数收取6美元的进场费。顾客入场后可以随意选择爱吃的沙拉、面食和比萨等，无限量供应。营销组合创新：无论消费数量或品种，采取标准统一收费。

某公司免费赠送小灭蚊器，该灭蚊器必须放入药片才能灭蚊。营销组合创新：模仿剃刀刀片公司的定价策略——免费赠送剃刀，通过卖刀片赚钱。

以上提到的所有案例中所使用的支付体系，都不是创新方式。这些创新都是将现有的支付方式应用到

未曾使用这种定价方案的产品或服务中。

9.2.2 渠道

房地产公司通过在城市商业区中心地段开设售楼处的方式来销售房源或公寓，而不是采用在报纸上刊登广告或利用中介的方式来销售。营销组合创新：通过售楼处售房。

物流公司通过向老顾客发送电子邮件的方式来告知在某些线路上卡车尚余的载货量，以此来销售线路上最后一班运输业务。营销组合创新：通过电子邮件的方式销售物流业务。

“维多利亚的秘密”公司创造了一个新的分销理念：同时装展示一样，让顾客体验看得见摸得着的贴身内衣。营销组合创新：把内衣当作时尚来销售。

通过自动售货机销售安全套使得迪厅成为其分销渠道。营销组合创新：利用自动售货机销售安全套。

在专卖店销售面包的构想产生了特许经营面包房的创新理念。营销组合创新：在专卖店销售面包。

通过互联网销售图书是亚马逊公司具有突破性的商业理念。

选择绕过旅行社，转而通过电话或互联网来销售机票是维珍航空公司的商业战略。营销组合创新：利用电话或互联网销售机票。

汽车经销商买下你的旧车目的是卖给你一辆新车。许多汽车经销商都经历过二手车存货积压的状况。为了销售二手车，他们想到利用大型零售商的分销策略：提供大型展览区域来停放成百上千辆旧车。营销组合创新：像宜家家居销售家具那样来销售汽车。

德国艾斯曼公司（Eismann）决定使用销售百科全书的方法来销售并分销冷冻食品，即通过支付佣金给代理商，由他们完成上门推销。营销组合创新：用分销百科全书的方法来销售食品。

我们需要再次注意的是，所有这些案例中的分销策略并不都是全新的。这些创新来自现有的分销或销售体系，并将其应用于过去未曾运用这种体系的产品或服务中。

9.2.3 宣传

电信公司通过在电视节目黄金时段投放广告的方式，找到了效率更高和能够创造出丰厚利润的媒介。通过在电视上提供B2B服务，电信公司拓展并获得与更多小型企业合作的发展前景。

一些公司通过把附有广告和产品说明书的CD附在杂志中进行宣传，而不是通过常规的电视广播来宣传

自己的产品。

一个独家出售高档家族墓地的公司的主要宣传活动是带顾客组团参观墓地。

美国汽车巨子李·艾柯卡成功提高克莱斯勒汽车销量所使用的广告语是：“如果你认为有一辆比克莱斯勒更好的汽车，请买下它。”其他国家的某些品牌也采用了这个精彩广告语，例如在西班牙，一家经营洗涤剂的公司的总经理借用同样说法的广告语并获得成功，至今还让人记忆犹新。

利用产品目录宣传食品会面临极大挑战。德国冷冻食品商艾斯曼公司利用的就是这种宣传媒介。

葡萄牙一家快递公司通过市场调研发现，公司留给顾客的印象是这家快递的早间投递常常延迟，于是该公司决定在每天早晨6~9点这段时间里，安排标有公司品牌的火车和小汽车在里斯本街道上循环绕行。营销组合创新：快递公司利用它的送货车做广告宣传。

Trident牌口香糖利用其品牌拥护者牙医来宣传它的无糖口香糖，它的宣传标语是：口腔医师推荐的口香糖！这则广告大获成功并有效提升了这个品牌口香糖的销售业绩。

9.3 水平营销以寻求新的营销组合战略为目的：其余横向置换技巧

利用其余横向置换技巧能够产生如下几点：

- 新的定价、分销或宣传策略。
- 创新性营销组合的具体方案。

下面我们在运用其余五种横向置换技巧时，分别讨论这两种不同情况。

9.3.1 组合

“电话”+“互联网”的组合，使很多公司开创了新的宣传和直销渠道，即顾客可以利用互联网和电话作为购买途径，例如预订电影票就采用了这个方式。

“电视”+“电话”+“邮寄”的组合诞生了电视购物频道，它是在午夜节目中向观众推销任何商店中都难以觅到的商品。

“昂贵”+“大减价”的组合使得企业设置了高定价策略，并在短期内持续以五折的促销方式宣传和销售产品。这个策略对于营业额较低的地毯和其他装饰品销售非常有效。

9.3.2 倒置

倒置“商店拥有零售商”这个概念产生了二者合营的点子。合营出现于20世纪六七十年代。

典当行和“现金兑换处”的概念所倒置的是“由商店付款给顾客”这个概念。这些商店或者直接买下你的商品，或者以代售方式购买你的商品。

“没有广告就是广告”已成为一家金融咨询公司的策略，该公司采用了无声广告，其所暗含的信息是“保密”。

9.3.3 去除

去除销售渠道的做法就产生了直销理念，企业可以利用邮件、电话或其他分销方式做直销。

没有雇员服务的概念使企业想到了提供自助服务的经销战略，这个想法的实施常见于自助餐厅和自助加油站，也适用于服装店和其他商店。

萨博汽车品牌向顾客传递的是审慎可靠的风格。选择购买萨博的顾客喜欢拥有高档品质的汽车，但行事低调，不张扬。萨博的策略是几乎没有广告，通过减轻促销力度来显示品牌的可靠性。

一家著名的经营家庭浴室用具的跨国公司采用的是“商店不卖东西”的运作方式，通过建立产品陈列室实现销售。顾客无法现场直接购买所感兴趣的产品，而是通过提供所授权经销商的地址来联系购买。

9.3.4 夸张

“我们的销售点无处不在”的夸张构想产生了密集分销策略，可口可乐和其他重要品牌使用的就是这个策略。

“我们希望与所有的潜在顾客交流”这一夸张的构想形成了特百惠公司著名的宣传及分销策略：在家里组织会议或聚会。

百事夸张的广告语是“我们要展示能涂成蓝色的最大的金属物体”，由此，百事可乐公司将一架协和式超音速喷气客机涂成蓝色，作为展示易拉罐新设计的一种方式。在展示后的第一天，这架蓝色协和式飞机在所有的媒体上曝光（电视、报纸等）。这种宣传策略（利用轰动性事件）已被广泛采用。

9.3.5 换序

市场部经理和主管常常忽略一些宣传单页，广告公司对此心知肚明。于是他们对“打开信封之前把传单扔进纸篓”进行重新排序，由此产生的创意是送一个装有一张揉皱纸的纸篓给市场部经理。它的广告语是“我们不劳驾您扔掉宣传单页，我们替您完成这个动作。”于是，所有的市场部经理都会拿起这张宣传单页看一看广告的内容。

售后再做广告的理念是许多建筑公司常常采用的方法，这些公司在完工之后挂上一块“由某某建筑公司承建”的金属板来做宣传。没有比宣传你的成果更好的广告了！

一家著名的欧洲服装分销企业采用的策略是在圣诞节前就开始宣传来年1月的促销活动。如今，这家公司因在节前就开始开展圣诞节的销售而知名。

9.4 可能需要调整的产品

在采用横向置换时，某些情况下我们可能需要对产品或市场做细微的调整。

例如，通过自动售货机出售的安全套只能是独立包装或双份包装，这在药房很少见到。

通过售楼处销售房屋就意味着需要拍摄所有的代售楼房或公寓的照片，这在以前并不常见。以往的公司只是在报纸上刊登一则简单的广告，等待潜在顾客通过电话咨询之后再安排参观。

特里泰克公司必须在收费站安装昂贵的设备，把特制的磁卡分发给车主，并要求车主将这种卡片放置在汽车前窗位置。

“维多利亚的秘密”公司在内衣的设计和宣传方面独具匠心，从而树立了时尚的品牌形象。

9.5 完整案例：钢材商店

为了说明本章所阐述的营销技巧，下面我们举例说明一个虚构的想法。借由“在商店里出售钢材”的构想，钢材生产厂家可以考虑开设钢材店。在钢材店里，店员可以向顾客介绍钢材产品的不同适用范围，如车身、窗架或其他可能吸引终端客户兴趣的产品用途。

为了帮助终端客户了解钢材品牌并树立购买信心，通过汽车制造商向顾客推广它们正在使用的钢材品牌，也可以成为钢材产品的另一个卖点。

这或许会令我们想到生产汽车座椅的德国莱卡罗有限公司或ABS公司的销售策略。这些品牌在B2B市场环境下竞争（向汽车制造商出售产品），但是如果能够在终端客户中建立良好的品牌形象，汽车制造商可以将这两种品牌作为它们宣传高质量钢材的另一个卖点。

第10章 实施水平营销

在我们继续讨论实施水平营销策略之前，让我们先回顾一下前面的内容：

- 企业从生存到繁荣发展，必须进行创新。
- 尽管调研细致，计划周密，但市场上大量的创新产品依然可能遭遇失败（80%的消费品，40%的生产交易产品）。我们需要思考创新过程中出现问题的原因，其中一个原因就是采用了传统的创新过程。
- 多数新产品都只是向同一个市场提供差别产品，例如企业提供新口味、新规格和新包装的产品等。这种战略的来源是细分或纵向思维。
- 反复运用纵向思维会出现一个过度细分的市场，在这种情况下，细分或利基市场将小到无利可图。
- 市场营销人员在构想新产品和新服务时需要采用互补的思维方式，才能产生新类别的产品或创建新市场。这种创新尽管存在风险，却有更大的盈利机会。这种战略的来源是横向思维。
- 水平营销思维的框架和流程独特但简单易学，水平营销思维和纵向营销思维是创新型企业文化的重要组成部分。

任何个体或企业采用水平营销思维，都会产生如出一辙的效果。例如，麦当劳公司就是把“食物”和“快速”这两个概念组合而开辟了新市场。另一个例子是美国电信业巨头Sprint公司最近所进行的革新，该公司是通过把“手机”和“照相机”合二为一的做法，开发出一款新式手机。这种方式随后被其他企业纷纷效仿。

如果企业上下思考创意和解决问题都广泛地采用横向思维，那么这些企业必将成为更具有创新精神的市场开拓者。然而，现实情况是：只有具有崇高愿景，也就是说致力于成为像索尼或3M那样锐意革新并坚定地为之奋斗的企业才能够引领市场。

这里我们所说的“创新”并不仅限于开发新产品的概念，还应该包括创新流程、渠道和商业理念。任何创新皆有可能。

10.1 创新型企业的三个体系：加里·哈默模式

一家创新型企业并非只是拥有一些天生就能够构想出新点子的天才，相反，创新型企业通常具备几个完善的体系。加里·哈默^[1]认为，创新型企业运用三个体系：创意市场、资本市场和人才市场。

10.1.1 创意市场

创意市场是指企业已经建立了一个能够积极求索、搜集和评估新创意的体系。企业任命一位高管来负责创意的开发、收集和评估（IDCE）系统，由这位高管组织那些来自不同部门的高层代表组成创意委员会进行商讨。委员会每两个月开一次会，评估来自企业员工和合作伙伴（如供货商、分销商和经销商）的新创意，并出资测试那些更具吸引力的创意从而评估创意价值。

沃尔特·迪士尼在拍摄他的第一部大型动画片《白雪公主和七个小矮人》时，就曾要求所有员工为电影提供笑点，并以发放奖金的形式奖励提出好创意的员工，从而激发了真正的创新性思维。

惠普创始人之一戴维·帕卡德有一次在办公室与雇员共进午餐时，从雇员那里得到一个绝妙的点子，他当即兴奋地把手头仅有一只香蕉送给了那位雇员。也是从那以后，每个为企业提出绝佳创意的惠普人都会得到一只金香蕉作为激励。在惠普，金香蕉奖是荣誉的标志。

许多公司通过组织“头脑风暴”或场外活动来产生创意。不可否认的是，通过“头脑风暴”激发新创意非常富有成效，但即使企业能够在具体的时间和地点产生所需的创意，仍与创意市场还相距甚远。

这就好比我们把爱因斯坦关在酒店房间里，要求他在下个星期二之前发现相对论一样，是荒诞不经的。营销创新的任务不应该规定具体的日期、时间和地点。创意的产生应该是任何一个市场部门以及公司上下的常规活动。

很多企业的市场部门未能把召开会议寻找创意作为常规活动的原因在于缺少方法。“头脑风暴”能够尽情发挥想象力，并提出尽可能多的看似疯狂的想法。但是许多企业的经理人并不喜欢这种形式，因为头脑风暴最终的结果并不总是十分清晰的，而且缺少可循的方法。

水平营销框架能够解决这个问题。采用这个框架的目的不是提出没有任何头绪的想法，而是要联结那些通过具体和共享的置换技巧而生成的种种提议。当市场经理说：“你们如何看待如下横向置换？我们应该花时间去思考如何联结它？”所有的同事都会明白经理正准备开始实施水平营销过程了。

市场部门运用水平营销框架，就把开发创意变成了常规活动。企业要求市场营销人员积极地实施水平营销过程，来确保为创意市场提供源源不断的好创意。

10.1.2 资本市场

我们需要对起初就具有吸引力的创意提供资金支持以调研创意的终极价值。一个好创意可能会获得5万美元来支持核心小组调研，而另一种构想则可能需要20万美元用来测试制作新型磁盘驱动器的必要性。资金支持与创意本身息息相关。

企业提供的资金会部分用于研究新创意，部分用于激励组织员工采取横向思维思考。另外，企业还应该出资举办水平营销的研讨会或培训班。市场营销人员必须学会在这种新的框架下共同协作，接受它并且使之系统化。

10.1.3 人才市场

企业必须具备或雇用它所需要的人才来开发最佳创意。企业需要发挥市场营销调研员、电子工程师或其他技术人员的才干。

人才，对于联结横向置换是不可或缺的。我们的提议如下：

水平营销过程的第一部分“进行横向置换”，是可以由个人单独完成的。他只需要选择三个层面其中之一，然后应用本书中所描述的六种置换技巧中的一种或几种即可。通过淘汰某些置换，或评定具有潜在价值的置换，他可以决定并挑选出那些有潜力的创意来进行置换。

水平营销会议上，营销人员应致力于倾听有关横向置换的提议，并思考联结置换的潜在方法，会议过程中应采用分析横向思维和纵向思维的思考方式。请记住，“进行联结”要求我们应用比以往更强的逻辑。

水平营销与“头脑风暴”有着鲜明的对比。“头脑风暴”的目的是通过消除评判来产生置换，而水平营销会议则花费大量时间来讨论他人提出的置换的实用性和可能性，因此这里不存在浪费时间的概念，大家也认为这样的会议可以定期召开。

现在的问题是：如何处理那些被淘汰的创意和有效的创意。我们提出如下两个建议：

如何处理被淘汰的创意？循环利用！比如，当年爱迪生在经历了成千上万次失败的试验后，仍然继续研制灯丝。他的一位助手问他，为何在不断的失败中还能一如既往地坚持下去呢？爱迪生的回答是，他并不明白这个问题的意思——根本就没有什么失败而言。相反，他已经发现了成千上万种不必再考虑使用的方法。^[2]

没有比这更正确的了。关于为什么要保留那些被淘汰的创意，我们提出如下三个理由。

第一个理由：保存被淘汰的置换方法，我们可以选择其他的技巧和尚未使用过的层面来进行置换。比如，假设我们知道已经实施过反转包装的创意，就可以尝试置换另一种技巧或另一种产品元素。

第二个理由：我们必须避免重复尝试联结某一置换的思维过程。例如，假设经过长达几个小时的会议讨论之后，我们最终放弃了双层轿车的构想，那么就不应该为这个想法再次投入时间和资源。这就好比我们理解和研究历史，为的就是避免重蹈覆辙。

第三个理由：企业的市场或者定位或许会发生改变，或者新的市场营销人员可能找到了有效的联结方法。如此，那些已经被存档的淘汰了的创意，就能够成为其他专业人士的灵感来源。

因此，我们建议保留那些被淘汰的创意，未来还有机会重新利用。

存储水平营销置换和联结：井井有条的创意档案

水平营销框架为存档创意提供了一个结构体系。读者可以参考本书建议的架构来存储创意：

1.市场的横向置换

1.1 完成联结的

1.2 联结未决的

1.3 被淘汰但已归档的

2.产品的横向置换

2.1 完成联结的

2.2 联结未决的

2.3 被淘汰但已归档的

3.营销组合的横向置换

3.1 完成联结的

3.2 联结未决的

3.3 被淘汰但已归档的

所有这些材料都可以保存在电脑的文件夹中，这样任何一位专业人员都能够查到哪些创意已被采用，

哪些待定或暂时被否决。这些文件将成为创新思维的财富，因而是智力资本。

请务必认识到建立创意档案的重要性。利用这个档案，市场营销人员可以提取过去产生的任何创意，重新检验它的潜在价值。除此以外，这个档案还能帮助营销人员避免在毫无希望的创意上浪费宝贵的时间和资源。

[1] Gary Hamel, "Bringing Silicon Valley Inside," Harvard Business Review (September 1993).

[2] Michael Michalko, Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius (Berkeley,CA: Ten Speed Press, 1998).

10.2 下一步：管理全过程

除了这三个市场之外，企业还需要一个新产品开发过程，一方面实施那些绝佳的创意，使之顺利开花结果并投放市场，另一方面也能够尽早将那些不理想的创意扼杀在萌芽之中。新产品开发过程通常的步骤是：

- 1.创意产生。
- 2.概念发展。
- 3.概念测试。
- 4.财务分析。
- 5.样品开发。
- 6.样品测试。
- 7.市场试销。
- 8.市场投放。

有效的创意是指潜在的新概念、新市场或新类别。如何处理这些有效创意取决于实施创意所带来的风险。风险越高，测试创意所需要付出的努力就越大。

如何实施每一个步骤的最佳方法已经有书籍进行了详细阐述。^[1]可以说水平营销和纵向营销都是为了帮助公司实现上述八步过程中的前两步。没有创意的企业就是在原地踏步。

企业对于寻求创意的需求从来没有比现在更迫切。在大多数市场中，产品和服务都被视为商品，而竞争对手会迅速发现并效仿新的创意。因此，没有公司可以停下创新脚步，只有那些不断地致力于创造和革新的企业才有机会在未来制胜！

本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如对本书有兴趣，请购买正版书籍。任何对本书籍的修改、加工、传播自负法律后果。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.i-readweek.com

[1] Philip Kotler, Marketing Management, 11th edition (Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall, 2003).

附录 水平营销框架回顾

选择一种产品或服务。

- 当前投放市场的产品或服务，要在发展中创新。
- 竞争性产品，要寻找替代品。

第一步：在市场营销过程中选择一个焦点。

- 市场层面。
- 产品层面。
- 其余营销组合层面。

第二步：进行横向置换以制造营销空白。详看各个层面的实施技巧。

- 市场层面：改变其中一个维度。

需求或功能；

目标；

时间；

地点；

情境；

用户体验。

- 产品层面：将六种技巧中的一种运用于产品元素（有形产品或服务、包装、产品特征、使用或购买）。

替代；

组合；

倒置；

去除；

夸张；

换序。

●其余市场营销组合层面——运用其他类别产品的商业战略：

其他类别产品的定价战略；

其他类别产品的渠道战略；

其他类别产品的宣传战略。

第三步：建立联结。

想象购买过程；

提取积极因素；

寻找可能的情境。

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com 自行下载

更多书单，请关注微信公众号：一种思路

