

Lateral Marketing

**New Techniques
for Finding Breakthrough Ideas**

水平 营销

〔美〕

菲利普·科特勒

费尔南多·德·巴斯

陈燕茹

译 著

中 信 出 版 社
C TIG PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

水平营销 / [美] 科特勒等著; 陈燕茹译. —北京: 中信出版社, 2005. 1

书名原文: Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas

ISBN 7-5086-0321-4

I. 水… II. ①科… ②陈… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第109767号

Lateral Marketing by Philip Kotler and Fernando Trias de Bes

Copyright © 2003 by Philip Kotler and Fernando Trias de Bes

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2005 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

水平营销

SHUIPING YINGXIAO

著 者: [美] 菲利普·科特勒 费尔南多·德·巴斯

译 者: 陈燕茹

责任编辑: 武晓宇 刘素丽

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 13 字 数: 90千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次: 2005年1月第1次印刷

京权图字: 01 2004-0582

书 号: ISBN 7-5086-0321-4/F·805

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换, 服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

中文版序

《水平营销》有机会以中文出版，有机会进入世界最重要的国家之一——中国，有机会面对如此庞大的读者群体，我作为该书的作者之一，感到非常高兴。我们一直艰苦求索，以找到一套方法，帮助管理者不断开发大量的新产品和新服务。多数产品会变得陈旧过时。无论在意识层面还是潜意识层面，客户都需要不断地变化。多数公司只是简单地推出新口味的汤、新类型的洗发水、新款的汽车，但实际上它们与从前的产品大同小异，所以脱颖而出的机会微乎其微。如果公司进行水平而非垂直的思考，在

很多情况下，他们不但能够发掘出新产品，而且能够发现令市场振奋且满意的新的产品类别。

水平营销包含的思想之一，就是将本来无关的概念同现有商品相结合，以探索这种结合能否创造出新的产品类别。在赢得市场机会方面，新的产品类别远胜过同一产品的另一翻版，因为后者只是口味、大小或包装方面的变化而已。

中国人的创造性历史悠久、众所周知，我希望水平思考的方法能够起到锦上添花的作用。

菲利普·科特勒

Preface



I am pleased to hear that my co-authored book, *Lateral Marketing*, will have the opportunity to reach such a large audience in their language in one of the most important countries of the world. We have struggled hard to find a methodology that would help managers to bring to life substantially new ideas for products and services. Most products grow old. Customer

Lateral Marketing

水平营销

needs, both conscious and unconscious needs, keep changing. Most companies simply produce another soup or another shampoo or another automobile but these all resemble the previous ones and have little chance to stand out. If companies would thinking laterally rather than vertically, they will often discover not just new products but new categories that will bring excitement and satisfaction to the market.

Lateral marketing involves bringing an unrelated idea to the existing offering and seeing if the combination manages to create a new category. New categories have more of a chance to win in the marketplace than another version of the same product that just varies in flavor or size or packaging.

I hope that lateral thinking adds another dimension to the widely acknowledged historical creativity of the Chinese people.

Philip Kotler

(附科特勒中文版序原文)

引言

如今，出现在市场上有相当比例的新产品注定会失败。而在20年前，失败的比例却低得多。为什么现在新推出的产品要获得成功竟如此艰难呢？

先让我们来看一下市场上销售的产品吧。以麦片类产品为例。这类产品包含数十种不同的分类和品种，而每一种都针对非常具体的市场需求，诸如纤维类的、果味的、巧克力味的、特殊形状的，等等。在如此繁多的选择中还有什么麦片是人们意想不到的呢？

在乳制品中，有50多种酸乳在超市的货架上相互竞

争。其中有原味的、香草味的、果味的、果粒的、低脂的，或者无脂的等，让人眼花缭乱。将来究竟还有什么新的排列组合呢？

在发达国家，电视频道多达好几十个，而十年前却仅有三四个。那么还有更多的发展空间吗？

在今天，每10个促销活动中，仅有一个活动的响应率能够高于5%，而若干年前，任何新产品都能得到至少高于5%的响应率。原因何在呢？

今天的营销不同于20世纪60年代和70年代的营销。今天市场上的产品几乎能满足任何需求。这些产品不仅满足而且大大超过了消费者的需求。

在最为发达的市场，基本的营销策略（如市场细分、目标锁定、定位）作为能产生竞争优势因而转化成商业机遇和新产品的机制，日渐开始暴露出其不足之处。企业可以继续细分市场，但最终结果将是市场小得无利可图。当今的企业必须另辟蹊径来创造出有市场价值的新产品。我们的市场营销已经到了亟须新思路的转折点，近期所出现的新商业理念，走的正是不同的创新路线，而不是延续昨日无限细分市场的老路。

◎ 如何想出将麦片制作成条形供人们直接当早餐而无须牛奶冲饮的创意？

① 案例：希洛麦条（Hero Muesli cereal bars, Nutri-Grain bars）。

- ◎ 是什么样的创新过程导致加油站里开起了超市^②？
- ◎ 是什么样的创新过程导致取代外卖比萨服务的冷冻比萨亮相^③？
- ◎ 是什么样的创新过程导致巧克力糖里冒出了玩具^④？
- ◎ 是什么样的创新过程使得上班的女士们能够将酸奶搁进袋里带到办公室^⑤？

近期最成功的营销创意所走的道路不同于单纯界定市场，且无限细分或重新定位市场的模式。真正的突破源于横向思维和水平营销（lateral marketing）思维。

本书的目的便是阐明相对纵向营销而言的水平营销的框架和理论。全球创新思维的权威人士爱德华·德·波诺（Edward de Bono）提出横向思维是诞生创意的理想途径。我们认为：水平营销思维将为营销公司带来更大的帮助，而传统的营销思维已不再能引领我们重现往日的辉煌。

对传统营销思维，我们并非弃之不顾。现今的营销理论仍是至关重要的，我们意在提供拓宽人们对营销思维所能取得的成就的认识。我们的目的在于开拓营销思

② 莫比超市（Mobil Marts, Cumberland Farms, Repsol shops）。

③ Pizza Casa Tarradellas, Celeste。

④ 健达出奇蛋（Kinder Surprise）（Ferrero）。

⑤ 达尼奥（Danio）。

Lateral Marketing

水平营销

路，跳出序列和逻辑过程的束缚。

我们的想法便是引入横向思维来作为发现新的营销创意的又一平台，旨在获得消费者不可能向营销研究人员要求或建议的点子，而这些点子将帮助企业在产品愈加同质（**product homogeneity**）和超竞争（**hyper-competition**）的市场中立于不败之地。

内容简介

在创意诞生之时，我们总是惊奇地发现，我们对创新的早期阶段是如此缺乏了解。水平营销正是针对这个题目提出的启发性思路。菲利普·科特勒和费尔南多提出，读者可以借用营销方法来思考创造性的问题，从而为创新开启了一个新颖的、原创性的角度。

人们现在经常对“头脑风暴法”提出批评，认为它只能产生大堆无用的东西。水平营销提出了一种条理清晰、重点突出的方法，即：用一种崭新的、刺激思维的角度考虑产品的某个侧面，从而催生原创性的理念。例

如，果农重新思考水果产品的一个侧面：人们在“哪里”购买苹果和橘子，他们想到可以通过体育馆的自动售卖机进行销售。关注健康的体育迷喜欢这个创意，所以果农们占领了一部分汽水市场，扩充了水果的销售范围。吉列挑战的是产品的另一侧面：目标市场。剃刀通常被认为是针对男性的产品，但吉列还是决定开发一种适合女性需要、更女性化设计的剃刀。

本书言简意赅地揭示了一个浅显的道理——传统上多数公司采用的、分析式的营销创新方法无助于根本性的创新。要想创造可能深刻改变市场的新概念，水平营销是更好的方法，因为它所依赖的，正是有助于催生真正新思想的创造性技巧。

该书充分利用消费品行业的大量案例，详细说明了水平营销的方法。

- ◎ 要想理解为何分析式的方法往往只能产生渐进型创新，那就阅读该书的前三章。两位作者对常见的创新技巧进行总结，展示出细分方法的局限性。第3章特别对各种传统的创新方法进行简要概括，这些方法包括改换现有商品的形式、改变产品的大小或包装、开发附属品等。
- ◎ 两位作者建议公司采用“水平思考”的方法来酝酿真正新颖的理念。第6章对这种概念进行了解释，它包括在考虑具体问题时引入一个水平的替

代物。这时显现的“鲜明差距”将刺激大脑走出死胡同，寻找其他解决方法。这一过程可能孕育根本性的创新理念，从而创造一个全新的产品类别或市场。第4章描述了12个由水平思考而产生的著名的创新案例。这些案例中给人启发最大的包括达能Actimel、好奇训练裤和网吧。

- ◎ 水平方法和分析式方法是互补的。第6章展示出两种方法之间的区别，并说明它们分别最适合哪些情况。
- ◎ 第6章提出一套方法，之后三章对这套方法进行详细描述。这几章运用一系列简明扼要的例子，从市场角度（第7章）、产品角度（第8章）、市场与产品部分混合的角度（第9章）出发，说明如何从水平方向替代商品的一个方面，以及如何根据前面的结果充分利用一种现实的创新机会。
- ◎ 最后，第10章对方法的实施提出几点指导意见。

该书提出了产品开发的一种新思路。参与产品开发的任何管理者，以及有意培养自身创造性能力的任何人，都会从中深受启迪。产品开发人员的日常工作围绕创新展开，他们将会从此书发现一套价值不菲的方法，这套方法有助于他们向市场中投入“重磅炸弹”。

中文版序

引言

内容简介

第1章 市场的演变与动态竞争 /1

在包装商品领域，集中销售方式急剧增长 /3

竞争者减少，品牌数量剧增 /4

产品生命周期大大缩短 /5

更新比维修便宜 /6

数字化技术引发多个市场的革命 /7

商标数与专利数迅速上升 /7

特定产品花样翻新速度惊人 /8

市场极度细分 /8

广告饱和至极以及媒体的细分化使得新产品推

介越来越复杂 /9

消费者变得越来越难打动 /10

结论 市场竞争日趋激烈 /11

结语 /11

第2章 传统营销思维的优势与劣势 /13

需求分析是起点 /15

市场界定 /16

作为竞争策略的市场细分与定位 /21

营销组合的形成：所见即惟一 /27

结语 /29

第3章 源自特定市场内部的创新：最为普遍的创新方式 /31

基于调整的创新 /34

基于规格的创新 /35

基于包装的创新 /36

基于设计的创新 /37

基于“配料”的创新 /38

基于“减少投入”的创新 /39

结语 /41

第4章 源自市场外部的创新：创新的新思路 /45

麦条 /47

健达出奇蛋 /48

日本7-11便利店	/50
达能Actimel	/51
加油站超市	/52
网吧	/53
“当孩子的教父”	/54
“老人哥”真人秀	/55
好奇训练裤	/55
芭比娃娃	/56
随身听	/57
结语	/58

第5章 水平营销是纵向营销的必要补充 /61

基础对比	/65
运作方式对比	/68
效果对比	/69
销售额的来源	/71
两种营销分别适用的情境	/71
创造在市场中的责任	/76
结语	/77

第6章 水平营销过程的定义 /79

水平营销的定义	/81
创造力的逻辑	/82
幽默与创造性思维的相似点	/85

Lateral Marketing

水平营销

- 理解创造力的逻辑的重要性 /86
- 水平营销的三个步骤 /87
- 水平营销过程的最终结果 /108
- 在水平营销框架的观照下来看第4章的案例 /109

第7章 市场层面的水平营销 /115

- 改变维度是最为有效的技巧 /117
- 可改变的维度：概念和实例 /118
- 联结产品与新维度 /125
- 一个完整的案例：商业新概念 /127
- 置换市场层面的辅助技巧 /128

第8章 产品层面的水平营销 /131

- 在产品层面进行水平营销的哲学 /133
- 产品分解 /134
- 选择突破口 /135
- 运用横向置换：概念和案例 /136
- 新产品与可能的市场相联结 /146
- 或许需要调整的产品 /147
- 一个完整的案例——双层汽车 /148

第9章 营销组合层面的水平营销 /149

- 水平营销在组合层面的效应 /151
- 以多样化为目的的水平营销：“拿其他产品的营

销组合为我所用” /152

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 /156

可能需要调整的产品 /159

一个完整的案例：钢材商店 /160

第10章 实施水平营销 /161

创新型企业的3个体系：加里·哈默尔模式 /164

下一步：管理全过程 /170

附录 水平营销框架回眸 /173

索引 /177

第 1 章

市场的演变与动态竞争

The Evolution
of Markets and the
Dynamics of
Competition

20世纪末期，对发达国家的企业而言是繁荣的时代。这种繁荣归因于长期和平稳定、人口的大幅增长及期望寿命的延长。除了这些因素以外，还必须加上日益复杂的企业营销所起的作用。营销者花大量的钱来研发新产品，引导消费者并与消费者沟通，求得产品试用、重复购买和品牌忠诚。然而好景不再，在21世纪初的今天，要获得成功比以前难得多。主要原因如下所述。

在包装商品领域，集中销售方式急剧增长

20世纪50年代，美国与欧洲的商品大都由小的独立零售商分销。如今，由于富有创新精神的分销商——沃尔玛（Wal-Mart）和宜家（Ikea）等公司的出现，加上兼并和联合，大多数市场份额都掌握在零售巨头和大型跨国公司的手中。如今，大型超市以及超市连锁店（以食物为例）控制了80%的终端客户销售。诸如麦当劳、肯德基、达美乐比萨等主要餐饮巨头又圈走了另一大块地。各行各业都处于类似的境地。

这样一来，权力便从生产者转到了分销商的手中，

分销商的应对方式是集中。渠道集中在为数更少的分销巨头手中。

分销商拥有货架空间，可以自行决定偏爱哪个厂家，为其提供多大的货架空间。他们向厂家索要供货费和撤货费，实质上控制着各种打折和促销活动。

竞争者减少，品牌数量剧增

许多生产者在零售巨头的强大压力下无法生存，要么消失，要么被“大鱼”吞吃。尽管如今生产者少了，但这些幸存的生产者却将更多的品牌投放市场。下表显示了1975~2000年美、英、德三国商品注册品牌的增长幅度。^①

原产国有效注册统计表

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

品牌数量的急剧增长有以下三个原因：

首先，某些特定购买群体（细分市场）的特殊需求乃至更小范围的消费群体（利基市场）的特殊消费需求客观存在。通过市场细分策略的运用可确定这些需求。

其次，更多的品牌使得竞争对手更难进攻。要同时打败多个品牌要比打败某一类别的主导品牌更加困难。

^① 资料来源：世界知识产权组织 (World Intellectual Property Organization, WIPO), www.wipo-org/ipstats/en。

而市场原子化（atomization）阻碍了新的竞争者打入市场。

最后，生产者有多一些品牌在手，与分销商谈判时就更有底气。在一个品牌上付个更高的价格会弥补在另一个品牌上更大的让步。

跨国公司和其他公司越来越强大。玩家少了，品牌多了。

产品生命周期大大缩短

新产品的生命周期大大缩短。为什么呢？

首先，企业发现推出新产品更为容易，尤其是当他们有过剩的生产能力时。他们可以改变配料，味道，特征，设计或者包装，而这些变化只需要加工流程有一些小小的变动。他们可希望在第一年内就收回产品开发成本，并且祈祷这些新产品能再卖上几年。

其次，消费者越来越乐于尝试广告中宣传的新产品。如果新产品更令人满意，他们会愿意放弃原来的品牌。同样，如果新产品令人不满意，他们可能也会放弃新产品。

再者，消费市场竞争如军备竞赛般愈演愈烈。每一种新生品牌都会从老品牌那里抢走客户，受伤的竞争对手除了推出新产品外别无选择，其他的竞争者就必须同样回敬以新产品。如此这般，循环不已。

新品牌的推出成本降低了，推出速度加快了，在市场的存活期却缩短了。

在超市，新产品占据更多的货架空间，所以争夺货架空间的战争就会愈演愈烈。生产者不得不从品牌管理转移到类别管理，争取在有限的空间里获得最大的利润率。

更新比维修便宜

耐用品不再如从前那样“经久耐用”了。现在，要是一种耐用品坏了，买个新款要比维修方便多了。请看下面的例子：

- ◎ 新的激光打印机价值180美元左右，并可在当日送货上门，而维修旧打印机却需耗费120美元，且可能耽搁两周的时间。消费者为何还要钟情于一个说不定哪天还会出毛病的旧打印机呢？
- ◎ 新的电动剃须刀售价不到60美元，并且付了钱就可带回家，而旧电动剃须刀的维修费可能将近100美元，还可能要等上2-3周。所有的商店都会建议你买把新的。

高效的生产使得更新换代比维修还要便宜。这更加快了本已疯狂的销售出新的节奏。

对于耐用品，更新常常要比维修更省钱，更省时，更方便。结果这样一种文化产生了：一次性产品被人们广泛地使用和接受。过去的电视机和录音机等电器可用上七八年，如今仅用两三年就会惨遭淘汰。人们对一次性产品的接纳

进一步为新产品的轮番上阵推波助澜。

数字化技术引发多个市场的革命

如今，图像、声音、语音、数据和文本，一切都能用0和1来实现——这就是数字化技术。一切都能复制。到目前，恐怕就只有气味和味道还没有被复制了，然而这也许只是时间问题。

数字化技术带来的是产品的全面革新：电脑、互动电视、个人电子助理、数字电话、洗碗机、微波炉、烧烤机，等等。技术还扩展到了更为简单的产品：书本配上了声音，玩具娃娃会唱20首歌曲；而全球定位系统（GPS）则带来了一系列的卫星服务，如搜寻失窃的汽车，走失的亲人和动物。

最后，功能更强大的还是互联网，它几乎把世界各地的人们以零成本联系在一起。互联网仍在继续改变着顾客获取信息、消费和沟通的方式，而我们尚处于这场革命的开端。

数字时代
推动了新产品与新
服务的亮相，技术加快
了创新的节奏和新产品的
增长速度，互联网促进了
新品牌和新经营方式
的涌现。

商标数与专利数迅速上升

新产品的开发是为了取代仅面世一两年的产品。当技术日趋完善的时候，这些新产品换代就更快了。在20

专利与商标数量的增加足以说明市场竞争的激烈。

世纪90年代的10年中，每年的专利申请越来越多。^②如今，在美国想要注册一个少于5个字母的商标都很困难，因为大多数组合已注册过了。

特定产品花样翻新速度惊人

任何类别的产品的品种都比以前要多得多。

- ◎ 去一家超市，用笔写下所有乳酸制品的名称、味道和大小。你大概能记下超过50个不同品种：原味的、含糖的、香草味的、果粒的、多味的、低脂的或脱脂的，等等。
- ◎ 翻翻汽车杂志，数数有多少种品牌，款式的汽车：有旅行轿车、小型客车、SUV、小轿车，有柴油车、汽油车，有三门款、四门款、五门款，有各种发动机功率……
- ◎ 翻阅一下你所居住的城市电话簿上列有哪些业余培训班。几年前最为常见的是绘画、舞蹈、音乐及一些运动课程，现在我们可以找到舍宾、陶艺、茶道等五花八门的培训班。

市场极度细分

为了寻求差异化经营，企业会确立和创造出越来越

^② 约翰·格兰特著 *After Image: Mind-Altering Marketing* 的第2章（哈珀·柯林斯出版社（HarperCollins Publishers），2002年）。

多的细分市场 and 利基市场，这样就导致了市场的极度细分，最终势必形成“一对一”的营销。这样，要找到有利可图的营销规模变得相当困难。每推出一项新产品只能带来增量上的附加值，而不是实质性的附加值，因此，大家分享的利润少得可怜。

在某一特定的产品类别中，消费者的选择大大增加，各种产品均花样繁多。

广告饱和至极以及媒体的细分化使得新产品推介越来越复杂

一个居住在大城市的普通居民，平均每天要接触到大约2 000个广告或信息刺激，然而其中只有极少一部分到第二天还能记起。广告曾是品牌建设的最有效方法和新产品渗透的原动力，如今却受到了其自身发展的威胁，因为铺天盖地的广告让人们对它的关注减少了。杰克·特劳特和史蒂夫·瑞夫金用有趣的数据证明了这一点：“在英国一个18岁的青年已经接触过14万个电视广告。在瑞典，消费者平均每天受到3 000个广告的影响。1994年，马德里的6家电视频道共播出了508 533个电视广告。”^③

今天，一个负责把新款的条形巧克力推向市场的品

^③ 杰克·特劳特和史蒂夫·瑞夫金著《新定位》(The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy) (纽约，麦格劳-希尔公司)。

广告已经饱和，市场细分越细，向广大消费者介绍一项新产品的花费越来越昂贵，因为商家必须多渠道打广告来确保广告的覆盖率。这使得推出新产品的费用更为高昂。

牌经理，实在很难与顾客进行有效的沟通。从前，在多数人接触相同媒体的时代，或许会有几百万顾客会尝试这种新巧克力；而如今，人们能接触的大众媒体有100多个电视频道，200多个电台、1 000多份杂志，观众们要么在广告时间换台，要么可能根本就不

在看电视，而是坐在了电脑前或是去户外活动了。今天的受众的习惯多种多样，企业不得不在多元媒体上投放广告才能使广告信息到达消费者。因此，广告费用就会变得过于高昂。

消费者变得越来越难打动

通过以上讨论，我们知道要打动消费者几乎成了“不可能的任务”。

面对铺天盖地的广告和眼花缭乱的商品，顾客们已经变得非常挑剔。他们对多数广告都不予理会，也不觉得这样会错过什么重要的东西。他们学会了视而不见，充耳不闻。

如果你去银行等候大厅里观察一下那些翻杂志的人，就会发现，面对杂志里的40份广告，他们也许真正看的仅有几份，其他都是一扫而过。

今日的挑战不仅在于品牌和广告如此众多，还在于消费者不再向广告敞开胸怀。如果你的产品缺乏新意或

特殊价值，就会被冷落。企业宣称自己的产品是“新一代”、“升级版”、“更天然”、“更芳香”，其实都是为吸引消费者注意的策略。他们挖空心思宣传自己产品的新奇之处，以应对饱和的广告。

消费者变得更挑剔，他们愈加漠视广告。新奇也许是抓住注意力的唯一法门。

结论 市场竞争日趋激烈

今日的营销要比过去任何时候都复杂。这并不是说过去就不存在挑战，只不过如今的营销面临的挑战与以往截然不同。今日的营销面临的挑战是细分、饱和以及每天都席卷市场的“新奇”风暴（图1-1）。

由此，我们可以得出一个显而易见的结论：如果（1）创新与新产品是竞争策略的基础，且（2）新产品的成功率很低，难道找到创造和推出更多的新产品的办法不应该是企业的重中之重吗？事实上，这正是本书的主要目的之一。

我们将从剖析当今新产品的产生过程开始。在第2章我们将揭开这个过程的奥秘。

结语

创新是今日竞争的基础与关键。新产品的出现速度惊人，但失败率同样令人咋舌。因此，如何解读创新是至关重要的。为了理解营销可有哪些创新，我们需要将营销过程分解。

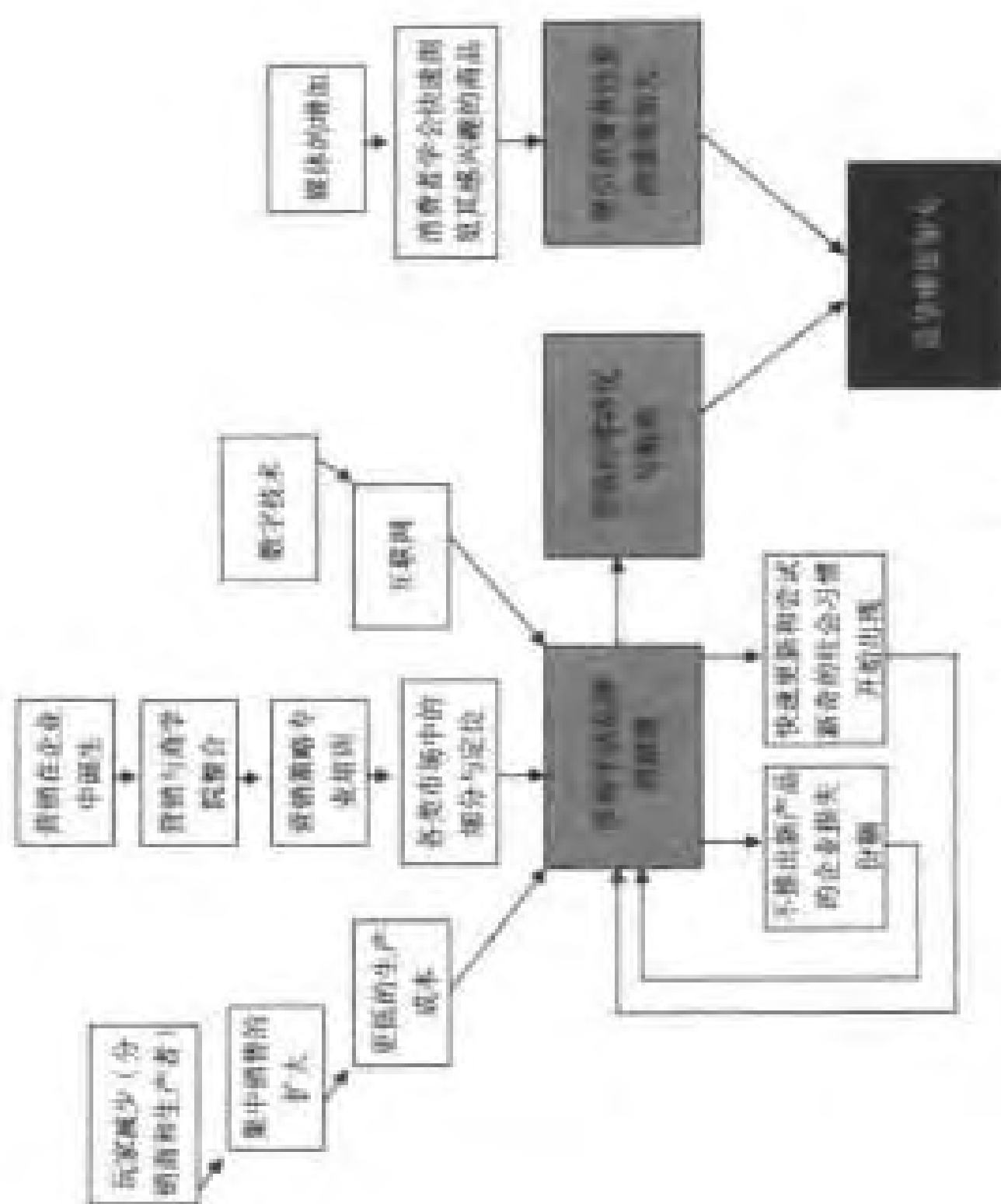
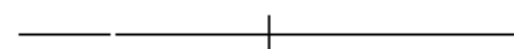


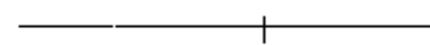
图 1-1 市场概况

第 2 章

传统营销思维的优势与劣势



Strengths and
Weaknesses of
Traditional
Marketing Thinking



在这一章，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劣。理解传统营销与水平营销的差异，是我们学会运用互补思维的关键所在。

需求分析是起点

营销始于对消费者需求的研究，同时还包括如何满足需求。但是很多制造商都忽视了这一点，而只顾着销售自己的产品。就拿计算尺的制造商来说吧。计算尺多为印有刻度的木制品或塑料制品，使用者通过滑动尺子便能进行绝大多数数学运算。在计算尺风靡一时的时候，几乎所有工程师和无数的学生都人手一把。但随着电子计算器的出现，计算尺的销售量急剧下降。毕竟，电子计算器运行更快，操作更方便，计算更准确。毫无疑问，计算尺的销售额自然滑坡，因为电子计算器更能满足消费者需求。

鉴于此，计算尺制造商还能采用传统的市场细分（segmentation）、目标锁定（targeting）、定位（positioning）来应对这种挑战吗？还有必要开发颜色各异的计算尺并打

出广告说“本尺的手感特好”吗？不！

计算尺制造商能想到开发一种新产品，如电子计算器来替代计算尺吗？细分与定位思维是不能造出电子计算器的。这里需要的是一种横向思维，而不是细分思维，需要有人将“计算尺”与“技术”和“需求”结合起来，才能创造出一种比计算尺更高效的新产品。

原有的营销理念往往是自上而下的，它在开发新产品的过程中已不再行得通了。

再以乳酸制品为例。乳酸制品应满足如下消费需求：

充饥，补钙，当做甜点或快餐、搞劳自己或保健。既然是用于充饥，我们通常不会期望它解渴。我们不会想到让酸乳去与软饮料竞争。因此，在满足某一特定消费需求的同时，我们在限定自我，而不会想到这种产品也许可满足除“吃”以外的需要。

营销始于对产品或服务所能满足的需求的分析。从逻辑上讲，选择和确定某些需求即意味着你放弃其他需求。

市场界定

一旦市场需求得以确定，下一步就是看谁在市场中。

选择市场

市场的定义是：具有或可能具有产品或服务所能满足需求的个体或企业。

在此，我们还想加上个体或公司试图满足需求时所

处的情境。同一个人，同一种需求，在不同情境下的表现却可能迥然不同。

例如，拿甜品来说，周一至周五的下午我们可能嚼无糖口香糖，而周六下午我们也许吃冰激凌。我们还是我们，但情境变了，我们的行为方式也随之改变。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个体或企业之和。

市场就是某一产品能够满足其一个或多个需求的现有或潜在的人群或情境。

还是回到乳酸制品的例子。可以将其现有和潜在市场界定为一岁（大致是儿童开始食用乳酸制品的年龄）以上的且用乳酸制品作为早餐、甜点或零食的人群。它包括各地的男女^①。

优：市场界定能提供“目标群体”（target group）这一非常有用的框架。市场界定之所以有用是因为可以推动细分和定位这两种营销基本策略的发展。

对市场进行分析和界定能为竞争的发生提供框架（竞技场），在选择潜在顾客或情境的同时也意味着放弃那些产品不适合的顾客或情境。

劣：市场界定使我们想到了我们能到达的个体或情境，却排除了非潜在的市场。乳酸制品是很好的例子。按上面的市场界定，我们不会考虑一岁以下的婴儿。

^① 仅排除对乳制品过敏的人。这个群体所占比率极小，可以忽略不计。

选择市场类别和亚类别

人们考虑问题时，倾向于使用模型（model）^②。所谓模型指的是一组以固定方式聚合在一起的要素。模型通过将这种信息编集成整体来储存大量的信息。

比如“咖啡”就是一种模型。它包含如下要素：咖啡树、咖啡豆、烘焙机、水、热量和茶杯。“咖啡”一词只不过是一个缩写而已。

选择产品或服务所面对的具体的个体或情境和具体的需求过程，实际上也是一种模型，那就是市场（图2-1）。

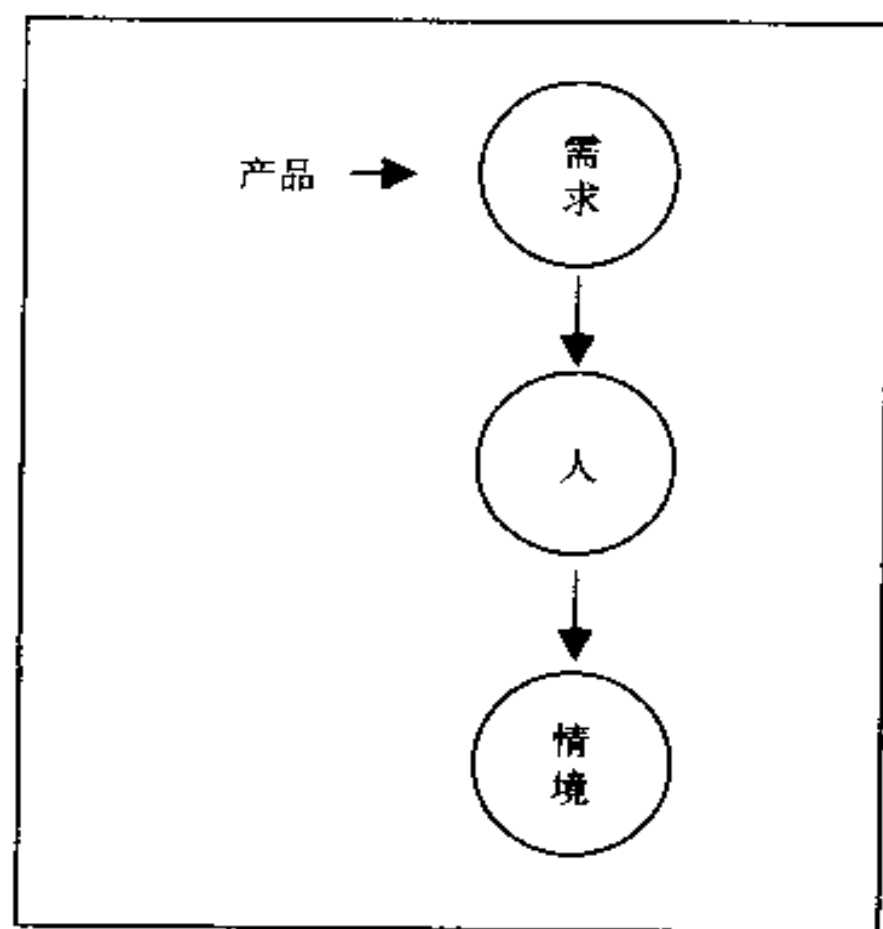


图2-1 市场

^② 爱德华·德·波诺的《横向思维：创造性工具书》第19章（Pelican Books, 1970年）。

市场可以分为类别或亚类别来组建。例如：

需求：“了解全球经济资讯”。

个体：“专业人员、行政人员、企业家”。

情境：“工作日早上第一个小时”。

产品：“报纸”。

以上四个要素整合在一起便构成了“信息”市场中名为“每日经济快讯”的类别。

在任何国家，当今行销的产品与服务无不属于某一类别或最终属于亚类别的范围内。如果你问任何一个营销人员某一特定领域的产品是如何分布的，他会给你画一个树状的图形，其分支代表不同产品家族的类别和亚类别。

这些分类方式的有效性体现在以下5个方面：

1. 通过罗列特定市场中的所属产品和品牌可对该市场进行盘点。
2. 可圈定竞争对手。
3. 可对该类别的每一竞争者所占有的份额进行计算。
4. 可跟踪市场销售量，评估营销效果。^③
5. 为竞争的场所提供了稳定的框架。

要想通过分销渠道收集市场信息，就需要将每一笔计入账内的交易都按某一类或某一亚类划分。问题是，一旦

^③ 从事这一行业的有AC尼尔森 (A.C. Nielsen), GfK, Taylor Nelson Sofres等。

选择产品

与服务面对的某一特定个体或情境必定会衍生一个称为类别和亚类别的独立的、完整的体系。

企业或营销专业人士将类别作为模型时，所有的分类就会保持不变。

因此，乳制品市场自然就包括乳酸制品，而乳酸制品又包括水果乳酸制品这个亚类别。

要想制定营销策略，就必须界定类别，因为必须明白我们

是与何人在何处竞争。

固定于一个市场对我们有益，但它也存在不足。

以下是本书最为重要的结论之一：

我们并不是置疑或批评营销的主要前提——需求分析与市场界定。这两项对于确立产品的竞争策略是不可或缺

的。然而我们要问的是，我们所销售的产品仅仅对那些需要这些产品的人来说具有实际使用价值吗？

界定市场提供了竞争领域的框架。而选择潜在需求、个体与情境的同时，也就是在放弃我们满足不了的需求、个体与情境。当营销人员确立了一种类别，他们便认为其中的要素都是不变的（需求、目标、情境与产品）。通常，他们将不再考虑这些要素。

视市场为固定不变的思维会走向细分

认为市场的类别固定不变的概念必然导致将细分作为寻求机遇的独特道路。一旦某一类别固定下来，那么寻求新的竞争空间的惟一办法就是在该类别中选择亚类产品的消费群体。

市场细分与定位依赖的是这样一种观念：市场是不可改变的^④。这意味着寻求新机会的惟一出路便是对市场重新界定，改变它的要素。

作为竞争策略的市场细分与定位

市场细分与定位是传统营销中两个最为紧密相关的策略。下面让我们来看看这两种策略作为产生长期竞争优势的手段分别有哪些长处与不足。

市场细分

假设我们处于乳酸制品刚投入市场的前几年。通常情况下，市场是随着创造某类别的第一个品牌的出现而宣告诞生的。图2-2中的长方形代表该类别产品的现有和

现有与潜在市场

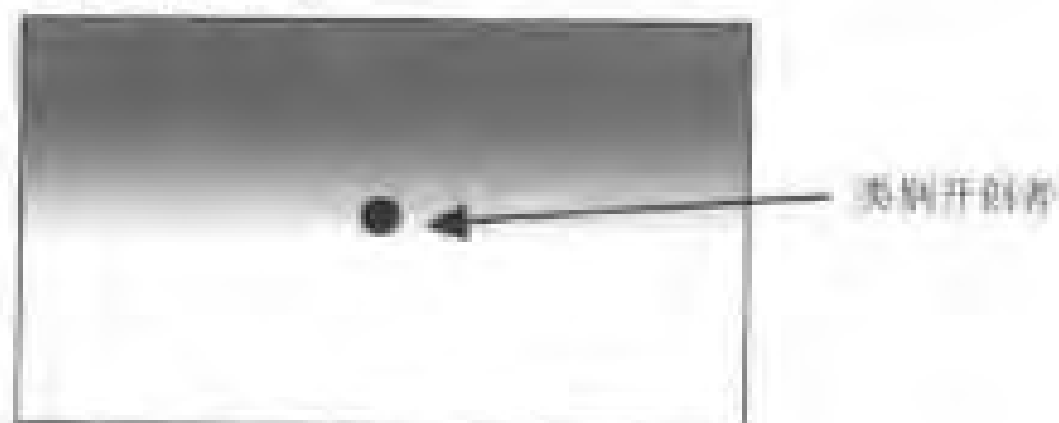


图2-2 第一个品牌创造了类别

^④ 主要指的是业务操作细分（固定市场）。而探索型细分（延伸市场）总是有可能界定的。这种细分可能产生横向创意。但是，日常营销与企业的实施和监控营销项目使营销人员大多数时候都是以细分（固定市场）来看手工作，可将之称为“市场短视症”。

潜在市场，而长方形内的圆点则代表第一个品牌。

假设有足够的销量，看来是一个机遇，另一个竞争者就可能出现。其结果如图2-3所示。

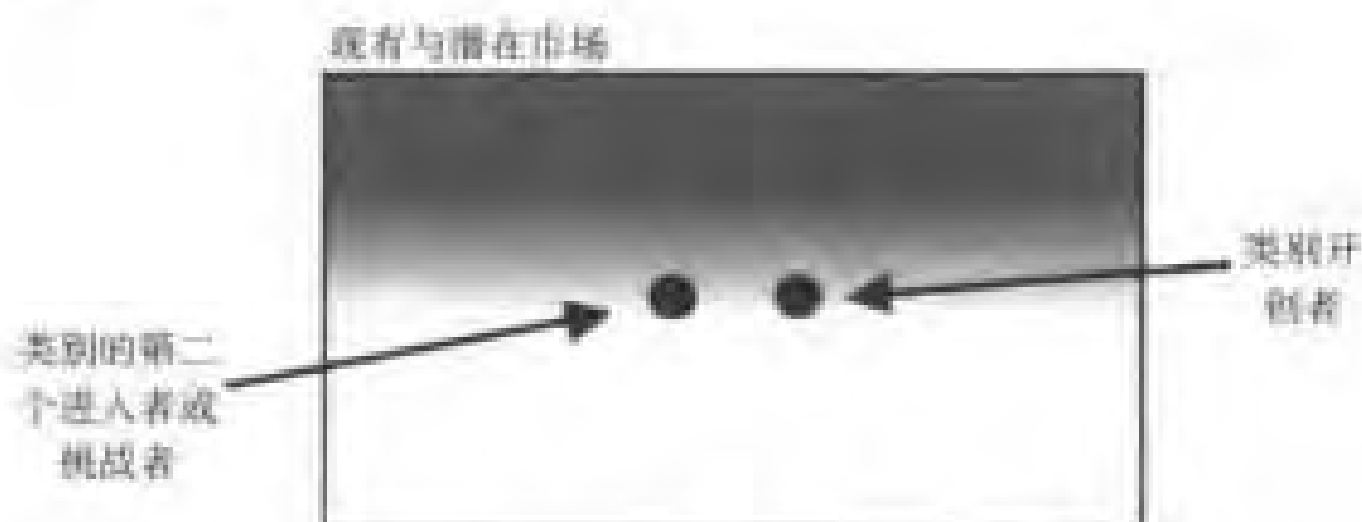


图2-3 来自第二个品牌的挑战

第三个竞争者要想进入市场就会有困难。因为前面两家通常已占据了大部分市场，往往切分了整个蛋糕的75%，留下的竞争空间就小得可怜了。

面对这种情况，我们该怎么办呢？既然做不成领跑者，就选定该市场的个体和情境的亚群体，确定该消费群体的重要特征，并根据这些特征定位产品，开发出面向这一消费群体需求的产品。

总之，市场细分告诉我们：“放弃进攻整个市场。向顾客展示自己是亚类别中的最佳选择，这样你就能成为该细分市场的领跑者。即所谓‘宁为鸡头不做凤尾’。”

这样，第三个进入市场的竞争者将市场细分，开拓一块能突出自己产品特色的市场，这一特色决定了其市场定位（图2-4）。



图2-4 细分

定位是指我们给顾客留下什么样的印象。我们在告诉顾客：“我与众不同，因为我们具备这些特色，如果你认为这些特色是重要的，是你所喜欢的，那么，我的产品就是你最好的选择。”

市场细分与定位的好处不言而喻——分而制胜。如果采取非差异性营销策略（比如不细分而进攻整个市场），我们所得到的只是一部分市场份额，而通过市场细分，我们得到的却是细分市场的主要份额。

市场细分与定位的好处还在于：由于消费者中某些群体觉得自己的需求得到了更好的满足，他们会增加消费量，比如购买更多的乳酸制品。因而，市场细分产生了双重效应：既细分了市场，又扩大了市场。

当市场首次细分时，细分者往往得到良好的效益。但随着细分加剧，子市场越小，利润就越少。不仅如此，一些竞争者根本就不去开拓新的子市场而是直接开始蚕食原有的子市场（图2-5）。

图2-6形象地描绘了美国和欧洲市场中成熟的类别产品

的销售现状。下面我们可以谈谈市场细分的短期效应与长期效应。

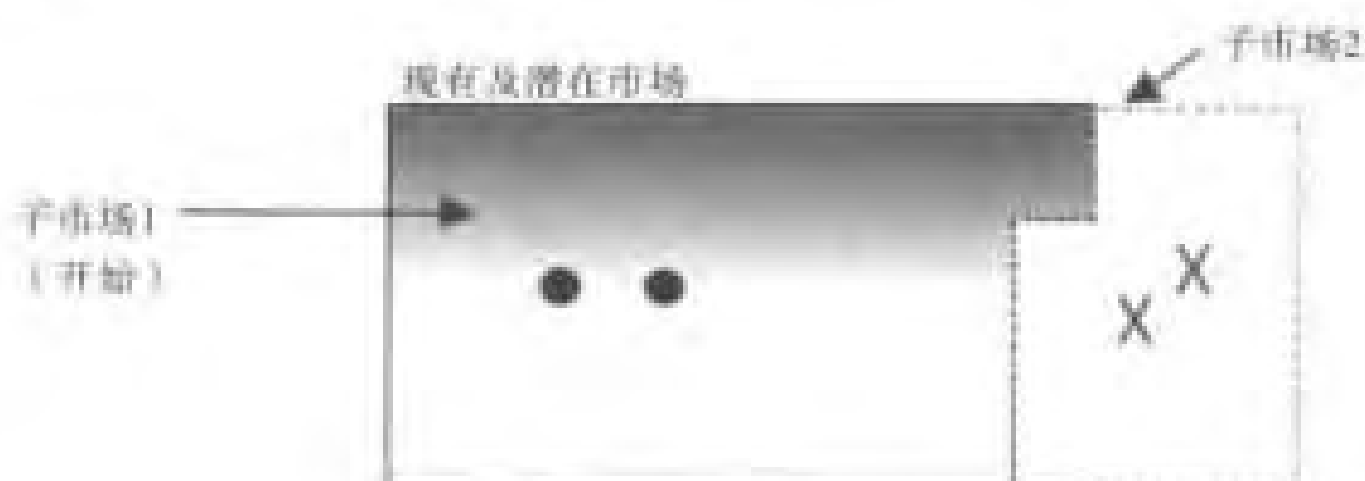


图2-5 蚕食原有子市场

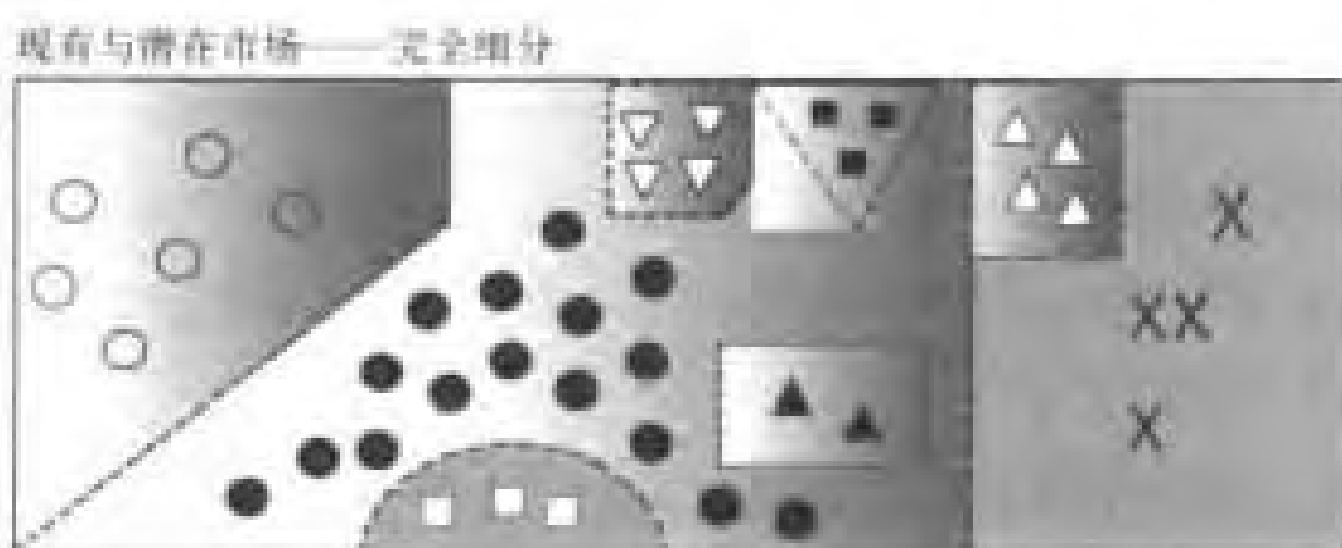


图2-6 完全细分的市场

短期效应：市场细分使得每一个新进入市场的竞争者能获得竞争优势。

同时，它又使得市场的领头羊能筑起竞争壁垒。每年，达能公司（Dannon/Danone）都在欧洲市场推出许多不同种类的酸乳新产品。在大多数欧洲国家，达能所占的市场份额均高于80%，而且仍在继续细分。这样一来，

这能阻挡了新的竞争者进入市场。

我们还注意到，市场细分也扩大了市场空间^⑤。它使产品对某个消费群体更具吸引力，能够增加消费频率，促进潜在顾客转化为现实顾客。

长期效应：重复的市场细分导致市场的过度零碎化。细分市场缩小成利基市场，最终必将导致“一对一”营销。饱和、过度零碎化的市场必然会降低新产品和新品牌的成功率。如今的营销亟须寻求一种能取代细分而盈利的新策略。

市场细分是用划分市场来增加销售，它能同时扩大市场。重复运用细分则会导致市场的极度细分与饱和，新产品很难进入市场。然而，新产品是企业成长的关键。

定位——产生竞争优势的策略

定位与市场细分密切相关。前面我们已经谈到定位是指突出自己产品的某些特色以区别于其他同类产品。定位能锁定一个新的子市场，或在特定的子市场中造成差异。

在图2-6中，每一品牌都有具体的定位，或是正在寻求这样的定位^⑥，甚至同一个子市场的品牌也不例外。以

^⑤ 注意图2-4、2-5、2-6中均有一个更大的四边形代表销售额正在增长的市场。

^⑥ 几乎所有的差异性营销战略都由选择功能、体验或象征属性组成。

乳酸制品为例，乳酸制品中有“更健康”，“更实惠”，“更新鲜”或“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。如果选择一种特色并强化它，我们的品牌便会富有个性，与众不同，更加引人注目。

短期效应：定位策略能在同一市场中创造出差异性的品牌个性。企业通常用一个词定义自己的品牌：沃尔沃（Volvo）——安全，宝马（BMW）——运动和性能，奔驰（Mercedes-Benz）——豪华。定位可使同一品牌在不同市场有不同的定位。比如，沃尔沃在美国市场上强调安全性，在墨西哥市场则定位于耐用性。喜力啤酒（Heineken）在美国代表尊贵，到了比利时则成了家常啤酒。

长期效应：定位能创造出的可能性比品牌数量创造的可能性更多，因为同一品牌的产品在

定位是指我们将对顾客如何识别我们的特色做出选择。作为一种策略，定位为变异提供了机遇，其实就是选择特色并加以突出。选择产品合乎逻辑的特色可能会使我们错过富有创意的新概念。

不同市场可有不同的定位，它给市场增添了更多可感知的差异。同时，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，而忽视其他因素。例如，尽管将乳酸制品说成是“快餐”食品毫无道理，我们也许可借此

说明一些不合逻辑的特征可以激发新的思维。

营销组合的形成：所见即惟一

在市场细分、目标锁定与定位结束后，接下来便是实际运用称为4P〔产品（product）、价格（price）、地点（place）、促销（promotion）〕的营销组合。这是营销策略的有形体现。当我们说营销组合需要保持一致的时候，我们指的不仅是上述四个要素之间应保持一致，而且必须与市场细分和定位策略保持一致。

90%的营销管理都集中在这个营销组合上。大多数营销人员的时间、资源与预算都投入营销组合的形成、实施与控制中。

如果说营销组合来源于市场细分和定位思维，那么，结论是：营销组合同样具有市场细分与定位思维的不足。结果是：新产品的新增销量会更少，更易被同类相食，最终在当今的市场上更难成功。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。

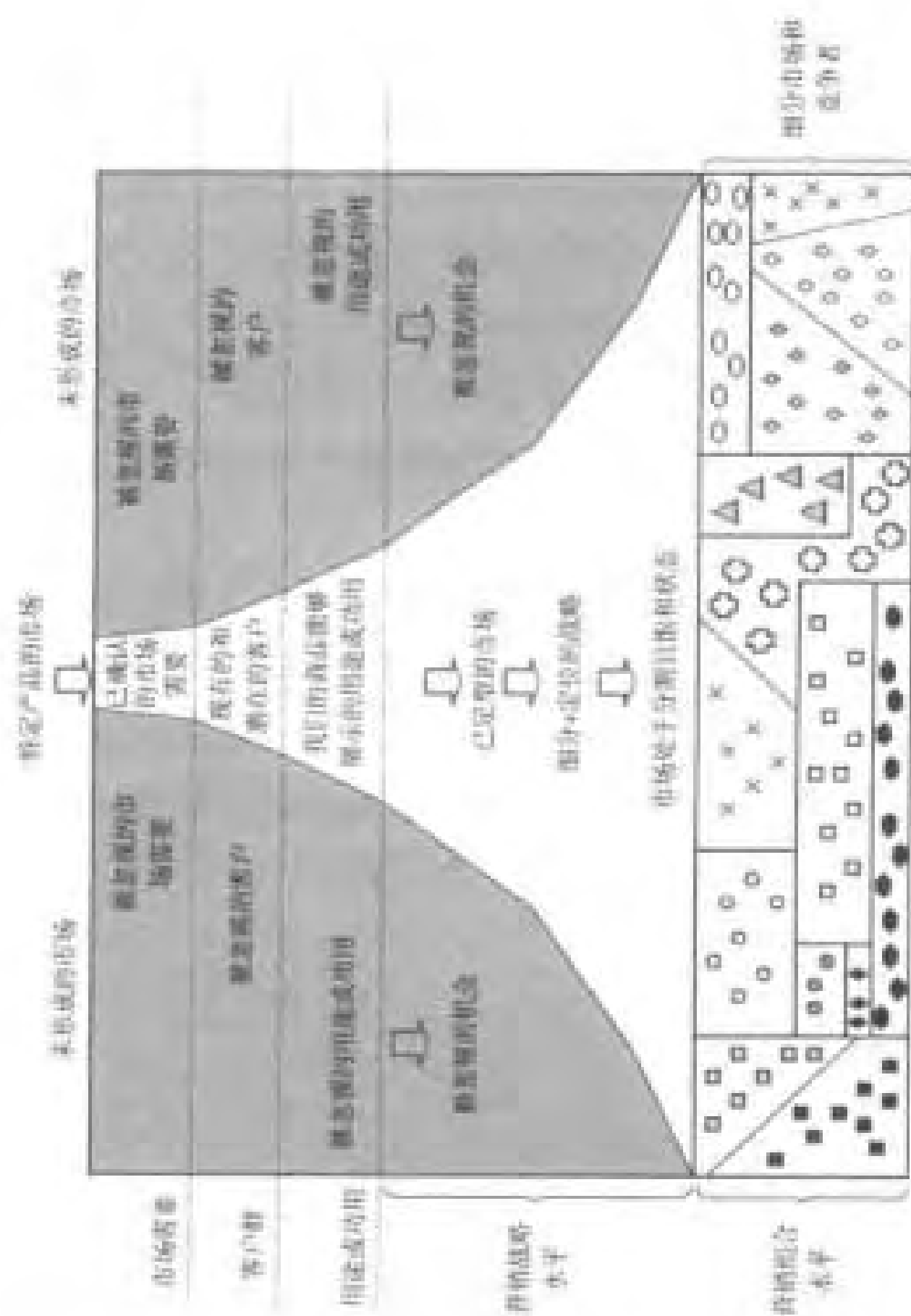


图2-7 营销过程

结语

营销过程是一个流程（图2-7）。它始于需求分析，以确立可能成为潜在市场的群体和情境。这样界定的市场通常被认定是固定不变的。使用预先设定的市场可以确立竞争框架和跟踪市场（或类别）的表现指数：规模、品种、份额。界定市场包括市场细分、目标锁定、定位与最终确定营销组合。事实上，只有界定了市场，市场细分才有可能顺利运作。重复细分终将导致市场的过度零碎化，这样就会降低新产品的成功率。将市场想像成一个固定的模型是非常有用的，但我们会因此看不到其他创新的可能性而错失良机。

第 3 章

源自特定市场内部的创新： 最为普遍的创新方式

Innovations Originated from
Inside a Given Market: The
Most Common Way of
Creating Innovations

在前两章我们得出了以下结论：

- 营销过程是一个连续的过程。
- 营销围绕需求展开，而且努力用合适的供应品来满足需求。
- 营销人员的目标是界定具有这些需求的人群或情境并加以量化。这种归类称为现有与潜在市场，它将直接影响营销策略。
- 营销策略的制定有赖于对现实及潜在市场进行细分和寻求特色，以对品牌和业务定位。
- 市场细分与定位策略的不断运用尽管能扩大规模，最终会导致市场的饱和与极度细分。
- 从长远看，市场细分的弊大于利，而且会降低新产品的成功率。

如果到一家超市去，你会发现早餐麦片的种类五花八门，有普通型的，有含糖的，无糖的，有纤维类的也有水果类的，有单份装的也有家庭装的，等等。

按界定市场的流程往下走，最终得到的新产品不过是原有产品及服务的变体而已。

再看看超市的其他货架，你可能发现其他任何商品都不含麦片。难道麦片就不能有像糖果一样的其他用途吗？企业习惯地认为市场是固定的起点，结果大多数新产品的灵感来自于原有的类别。以下便是在假定市场一成不变的情况下开发新产品的主要策略。

基于调整的创新

基于调整的创新是指改变特定产品或服务的一项基本特征，或强化，或弱化。这里，我们主要指的是产品的功能或物理特征。例如：

- ◎ 果汁：低糖的，更多水果成分的，浓缩的，含维生素的，无添加剂的，等等。
- ◎ 洗衣粉：更强的漂白效果，更好的去污力，气味芳香的，泡沫更丰富的。
- ◎ 储蓄：按月计息，无信用卡手续费，更完备的办公室，素质更高的职员。
- ◎ 邮递：更快的递送，更高的超重限制，延期的付费方式，更频繁的递送，更高的保价金。

基于调整的创新通过增加或降低产品任一基本特征的重量、重要性或程度来改变产品的该特征。

所有这些调整的共同点在于，产品的基本特征或强化或弱化了。

这类策略对市场细分来说是理想的策略，因为它们使供应品能够更有效地适应现有与潜在市场某些部分的需

要。它们更好地影响了某些目标市场，从而扩大了市场规模。

基于规格的创新

基于规格的创新，指的是只改变产品的体积。例如：

- ◎ **软饮料**：10盎司（1盎司=28.35克）装，20盎司装，1升装，2升装，6个10盎司小瓶合装（总计60盎司）。
- ◎ **薯条**：5盎司袋装，12盎司装，20盎司装，多小袋家庭装，等等。
- ◎ **上网服务**：每日赠送30分钟，每日赠送60分钟，每日赠送90分钟，每日赠送2小时，每日赠送5小时，包月不封顶。
- ◎ **生产机器维修服务**：每周1小时合同，每周2小时合同，每周5小时合同，日检合同。
- ◎ **广告代理**：专业创意，专业媒体广告，专业包装设计，专业促销，专业赞助。
- ◎ **非营利组织**：不同水平的捐赠：每月6美元，每月12美元，每月30美元及每月60美元。

在这些情况下，产品与服务都没有任何变动。惟一改变的是供应品的强度、频率、数量或容量。这类创新有一个好处，那就是它们增加了可能消费的数量与使用场合。例如，体积不同的饮料既可供一人当即饮用，又

可带回家储存或供家庭饮用。另一个好处在于，通过提供多种不同规格的产品，更容易尽可能地扩大消费群，因为这样的供应品能满足个体和家庭的不同消费需求。

基于规格的创新通过改变产品或服务的体积、频率、容量和数量来提供新产品或新服务。

许多企业都发现，这样推出一项新规格的产品后总的销售额总是会高于原有产品的销售额。同类产品虽存在竞争，但总销售量增加了。所以，基于规格的创新是有效的，因为这一创新可推动潜在顾客转化为现有顾客，从而拓展市场。

基于包装的创新

产品的包装形式可改变顾客对产品或服务价值、功能或消费场合的感知。例如：

- ◎ **巧克力：**雀巢公司（Nestlé）采用不同的盒子来包装其旗下的Red Box巧克力，而巧克力的香味和形状却都是一样的。其中有一款的外包装是简单的小纸盒，专门供应“冲动消费”的销售渠道，如报刊亭和糖果店等。该款巧克力是为了满足顾客的兴致或当点心之用。而超市里出售的是更大的纸包装，目的是为了满足不同家庭需求。在糕点店出售的那种圆锡罐装的巧克力，多为送礼之用。同样锡罐装的巧克力还有一款更高档的，上面有

西班牙建筑师安东尼·高迪（Antoni Gaudí）的手绘图，是理想的馈赠佳品。

- ◎ **银行：**银行的“容器”便是其提供的服务环境。比如银行通过办公室的布局和装修风格来向不同的目标市场提供不同品牌的服务。这样就产生了分别面向高端客户、中产阶层或年轻储户等不同目标客户的各种银行。
- ◎ **液化气：**用不同种类的容器盛放的丁烷可以供个人或工业使用。罐装的丁烷是理想的家用燃气。用方形金属容器装的丁烷可用作出租车的燃料。卡车运送的丁烷往往供小型的生产者用。而少量丁烷还可用于宿营照明或其他类似的场合。

有趣的是，这种创新制造出的产品与原产品完全相同，不过改改包装就能产生差异（与基于规格的创新有关），并且能够扩大消费范围。这能促进产品到达更多的消费者并为之服务，最大限度地开发市场。

基于包装的创新，指的是不改变产品本身，而只改变包装、容器与环境。包装的变化往往是与规格的变化相伴相生。

基于设计的创新

基于设计的创新指的是产品、容器或包装，规格保持不变，而设计或外观发生改变。例如：

- **汽车**：汽车制造公司会推出外部设计各异的同一产品。像别克（Buick）和庞蒂克（Pontiac）除风格不同外几乎无任何差异。鲜为人知的是小型客车是小货车改装而来的。
- **滑雪橇**：许多滑雪橇制造商每年仅靠改变设计和颜色来变换样式。生产材料的更新主要集中在最为昂贵的款式上，其他品种只要重新修饰一下，就能保持顾客的购买欲。
- **手表**：在瑞士手表品牌斯沃琪（Swatch）推出的时尚系列中，设计成了创新的主要源泉。尽管斯沃琪每年都推出新款，外观的创新仍是最主要的变化。

基于设计的创新即通过改变产品外观而创造新产品的创新手法。

基于设计的创新能通过吸引那些会对新款式和新定位做出回应的买家而拓展目标市场。

基于“配料”的创新

今天添点胡萝卜，明天放点鸡蛋，后天加点洋葱、干酪什么的，沙拉每天都能做得不一样。基于“配料”的创新就是指在基本产品中添加某种配料就能创造出新花样。例如：

- **饼干**：甜饼，肉桂的，牛奶巧克力的，白巧克力

的，黑巧克力的，夹心的，奶油的。

- ◎ **洗手液**：润肤的，椰香型的，花香型的，抗菌的。
- ◎ **搬家服务**：搬家服务可以在基本服务中添加一些附加服务，比如整理衣柜，房子装修时存放家具，为易碎品提供特别服务等。
- ◎ **电脑维修**：在工业这一块，企业可以提供各种各样的连带服务。电脑维修业可以提供维修，墨粉更换，杀毒软件安装，甚至在修理期间免费提供应急打印机和电脑。

改变配料的产品通常是以“现在又有……”来广而告之的。这些策略能就同一主题创造出变奏，重新引起顾客对该产品的兴趣，在产品处于成熟期时产生积极的效应。

基于“配料”的创新是在基本产品或服务的基础上添加补充物和额外服务。

基于“减少投入”的创新

在购买产品或提供服务的同时，我们需要投入并承担成本。这些成本包括我们的付款，整个购物的时间，选择的風險，以及购买后的相关成本（如维修费用）等。例如：

- ◎ **查尔斯-斯威布公司（Charles Schwab）**帮助人们购买或出售打折股票。该公司发现，不同的人喜欢通过不同的方式来进行交易。因此公司建立了

多种交易渠道，有现场交易，电话交易，网上交易，以便客户用对自己来说最为便利的方式进行交易。

- ◎ 法雅客公司（Fnac）是法国一家经销图书、录音带、影碟及电脑的公司。它降低了顾客做出错误选择的风险，每一件商品的价格旁都打出了“保证最低价”的字样。假设顾客在其他任何一家商店找到价格更低的相同商品，法雅客做出了补差价的承诺。这样一来，法雅客免去了顾客去别处比价的辛劳，它就代表最低价，否则许多顾客都会来讨回自己的钱！

基于减少投入的创新并不改变产品与服务本身，而是改变购买过程中所包含的投入及风险。

一家以名贵香水而闻名的公司决定推出一款大众化的香水。该香水外观精致，价格低廉。通过降价来减少投入，该公司把大量的潜在顾客转化成了现实顾客。

基于减少投入的创新并没有改进产品与服务，但却扩大了市场规模，其价值的提高来自于降低价值等式中的分母值，而不是提高分子值。

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

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

结语

前面提到过的各项创新措施可用表3-1来概括，这些创新的共同特征是：

这些创新是对产品和服务的改进，而不是要改变其本质。这些创新都是在产品竞争的类别之中发生的，因为假定的前提是市场固定不变。

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	强化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“配料”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“减少投入”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
		度地渗透

为什么上述结论如此重要？因为这些创新策略是最常规性的且不会改变最初的产品。诚然，它们能扩大市场规模，促进潜在顾客或场合转化为现实，因而具有非常积极的效果。

但是，这些创新策略并没有创造出新产品或新市场，

创新总是出现在原产品所属的类别以内。如果我们宣传不含胆固醇的奶酪，那么我们现在可以将奶酪投入到新的细分市场——担心会增重和增加胆固醇的奶酪喜好者。但由于竞争者不断地利用市场细分作为创新手段，市场最终会变得饱和和过度零碎化。图3-1向我们展示了许多类别在经过6类创新后的分布。

图3-2提供的是一个软饮料的例子。

最为基本的营销策略——市场细分与创新陷入了危机之中。营销者必须在本已饱和的市场里提高销售量和占有率。

近几年，我们通过观察发现，一些公司正在运用另一种思维。它们探索出了原创性的新产品。这种新产品带来的利润回报要比在原有类别中的创新而形成的新产品要高得多。在第4章，我们将举例说明这种新思维的特点。

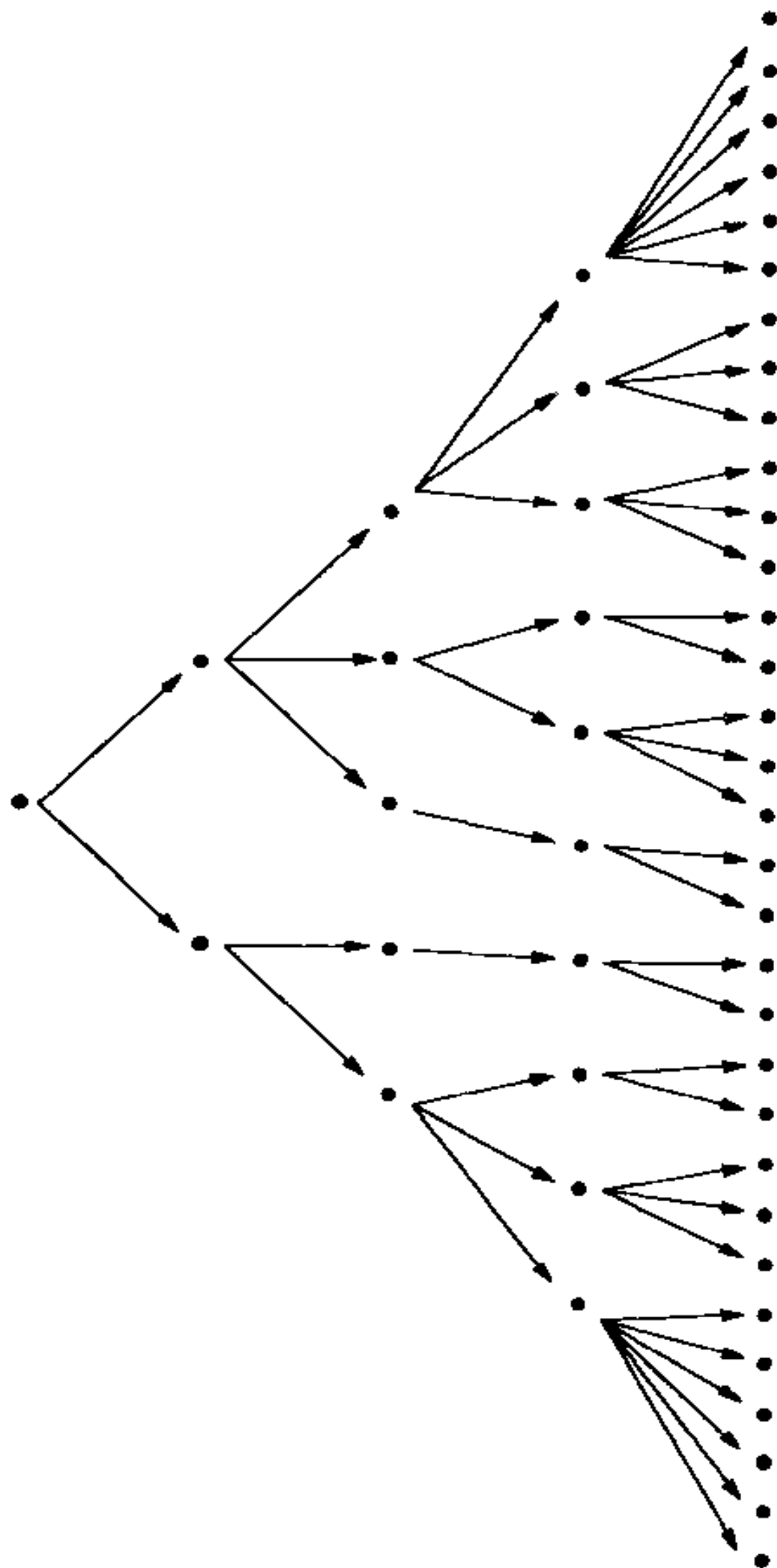


图3-1 高度分割市场的产品结构

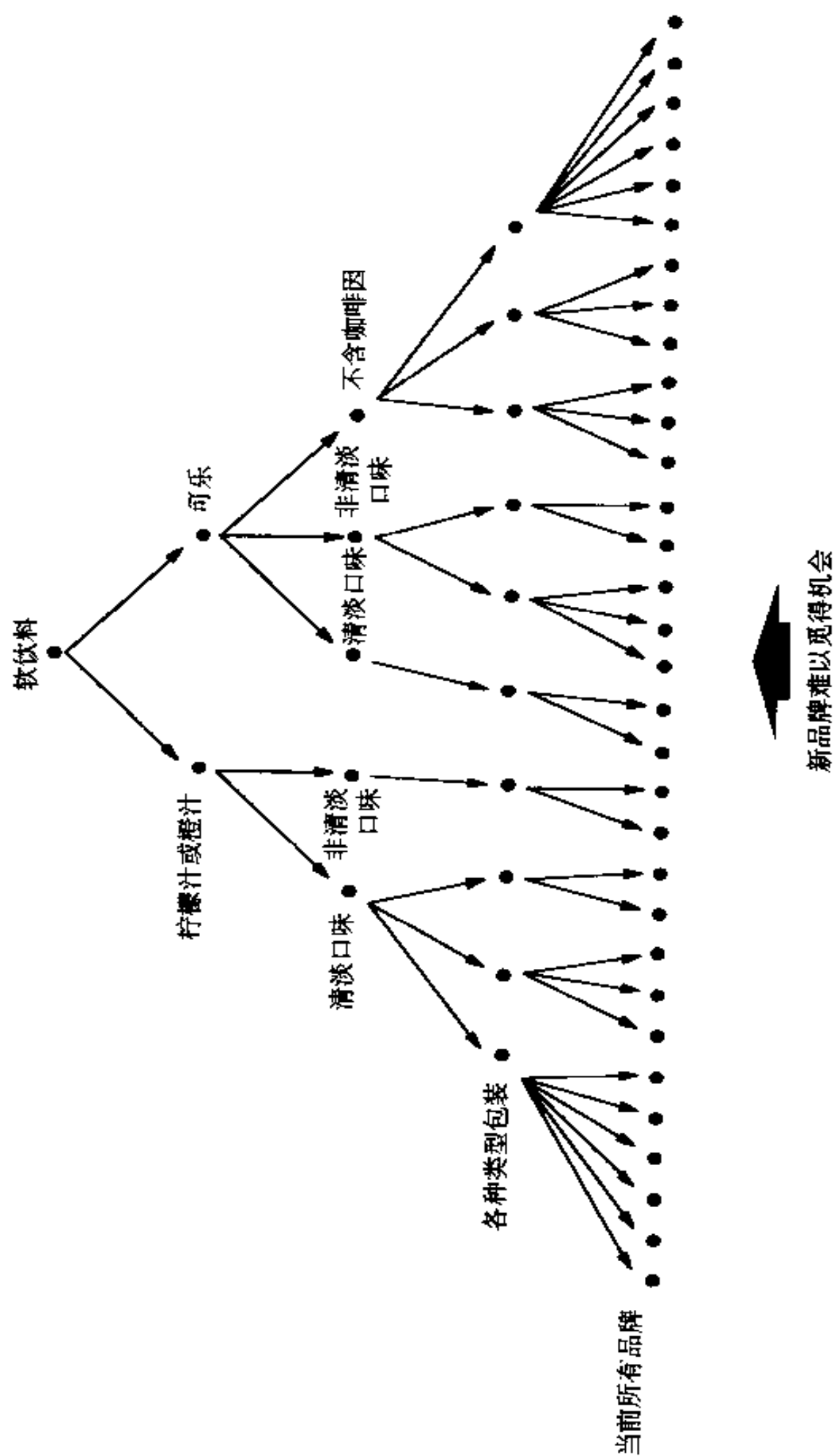


图3-2 以软饮料为例

第 4 章

源自市场外部的创新：创新 的新思路

Innovations Originated
Outside of a Given Market:
An Alternative Way to
Create Innovation

本章将描述企业运用不同的方法来寻求和获得创意的案例。我们将这种思维方法称为“水平营销”。本章我们将举例说明什么是水平营销，而在下一章我们将描述什么是水平营销。

这里描述的新产品、新服务都不是来自于固定的类别市场，而且每一种都开拓了新的类别市场。它改变了原有面目，以便于满足新的需求，或从前从未列入考虑范围的新的个体或情境。

这类创新最大的好处是能够开拓一个新的市场，而不是夺取旧的市场。请看下面这些重新界定市场的案例。

麦条

麦片有很多好处：富含营养，有益健康。希洛公司（Hero）生产各种食物，但在早餐麦片市场占有的份额却不高。公司如何在麦片市场提高占有率？麦片市场早已饱和了，希洛公司不打算在这个市场里碰运气。它们想到的出路是重新定义麦片的使用价值。它们选择了把麦片当作任何时候都能食用的健康点心，而不是当作通常

的早餐。如果把当点心的麦片用袋装，顾客也许只能用手吃了。它们采用一种顾客熟悉的产品形状——巧克力条。麦片加上巧克力条就出现了新的类别——麦条。

这种现在看来平常的产品，在当时却是一个突破。它是一种真正的新事物，并由此创造了新的消费场合。如今该公司是欧洲市场麦条类产品的领头羊之一。

这个创意究竟是怎么产生的呢？其创新在于跳出了“早餐麦片”的常规市场定义。希洛公司没有在通常感知的麦片类市场寻求新的定位。它将麦片的若干积极特征融入了另一个概念之中——条形巧克力，从而带来了新的便利和新的类别。这种水平营销过程将麦片市场拓展到了一个新的领域。

健达出奇蛋

“健达出奇蛋”（Kinder Surprise）是一种用巧克力做的包着精巧玩具的蛋形儿童糖果。该产品于1972年首次在意大利亮相。

随后，健达出奇蛋很快征服了所有欧洲人的心（无论是小孩还是大人）。1975年它进入加拿大市场，其创意来自意大利糖果业巨头费列罗（Ferrero）。

当健达出奇蛋刚面世的时候，零食市场主要的品种包括糖果、口香糖、坚果、咸味食品、冰激凌和巧克力。当时市场已细分到一定程度，如今更是有过之而无不及；而巧克力类的品牌更是趋于饱和，市面上的巧克力

条不仅大小各异，种类繁多，而且口味齐全，为的是竞相俘获小孩和父母的心。很多时候是父母给孩子购买巧克力，而且他们需要了解和控制孩子的饮食。费列罗很好地把握了这一点。

当公司决定推出一种新的巧克力条产品时，它本可以考虑改变该产品的味道、成分、设计等（纵向的创新思维）。但是，费列罗推出了一个新奇的概念：藏有玩具的巧克力蛋——每颗巧克力蛋里的玩具都是可供儿童收集的一系列玩具中的一员。

巧克力里包玩具？倘若我们考虑在巧克力条市场中寻求创新，玩具会是不合逻辑的选择。我们是糖果制造商，对吧？

健达出奇蛋在电视广告中将自己定位为健康食品——富含热量和碳水化合物。而蛋形的大小给儿童提供了合适的巧克力摄取量。当孩子们打开巧克力蛋时，他们会开始玩起里面的玩具，不再嚷着要更多的巧克力了。这两点使得父母（购买者）相信健达出奇蛋就是他们在众多糖果中的最佳选择。

对儿童而言，健达出奇蛋可谓是一“吃”三得：巧克力、玩具，还有收集飞船、动物、鬼怪等各种玩具的机会。健达出奇蛋通过创造新的糖果亚类重新界定了糖果市场。目前，健达出奇蛋仍是该亚类的领导者，尚无其他竞争者可以与之抗衡。

要是费列罗推出一款夹花生的巧克力，他又能卖出

多少呢？充其量不过是占有3%~5%的市场份额而已^①。也许有些人看不出健达出奇蛋与其他巧克力之间有什么不同。健达出奇蛋在“吃”的需求中加入了“玩”的需求，市场立刻发生了变化。普通巧克力若不做任何改动，是无法满足消费者玩的需求的，而健达出奇蛋做到了。

日本7-11便利店

7-11便利店（7-Eleven）的连锁店遍布全球。它24小时出售日常食品、日用品及饮料。在日本就有7 000家。

20世纪90年代末，7-11连锁店注意到了电子商务的蓬勃发展，并且认为这对它会构成潜在威胁。于是，管理层想出了一个绝妙的主意。他们决定不和电子商务交手，而是和它联手。

于是，便利店成了网上购物的存货点。无论你是在日本哪个地方进行网上订购，你都可以到7-11提货付款。这样，遍布日本的7-11因“地利”而赢得了利润。由于省去了运费，网上购物也就便宜了。顾客们在白天或晚上的任何时候都可以取回自己订购的商品。

7-11是怎么想到这个点子的呢？7-11是做终端客户生意的，而不是货运公司！如果我们界定市场的基础是

^① 相反，根据AC尼尔森的“2001年度百万美元品牌报告”，健达是世界头号巧克力品牌，而且是惟一一种年销售量超过百万的品牌。《广告时代》估计2000年它在全球的广告费为6.67亿美元，其中6.33亿在美国以外的地区。它是世界第19大广告业主。

“全天都能买到食品和其他商品的需要”，我们几乎发现不了给网上客户供应图书和唱片的机遇。那么，7-11细分的是什么呢？

这又是一次跳出常规市场定义的创新。

达能Actimel

20世纪90年代末，法国食品巨头达能公司在鲜奶制品市场中引入了全新的品种：Actimel。随便问一个知道Actimel的人，他都会告诉你：Actimel既不是酸奶，也不是果汁，而是一种全新的产品。Actimel是一种携带成千上万个能增强抵抗力的发酵菌——免疫干酪乳杆菌（*L.casei immunitas*）的鲜奶制品^②。

有趣的是，Actimel的消费者不是病人。它不是处方药，在超市的酸奶区有售，面向的消费者是那些注重饮食健康的人们以及儿童。

成千上万个*L.casei immunitas*，它们究竟是什么？达能，一个值得信赖的品牌，宣称它们可以增强体质。如果加上口感好（的确如此），又是鲜奶制品，顾客就会认为它不错。

Actimel是小包装，不会多得影响胃口。它既不是软饮料，也不是酸奶和果汁，却在欧洲市场卖出了好几百万。

难道这不是一个富有创新的点子吗？后来仅有一两

② 来自Actimel电视广告的画面外音。

家其他公司推出了类似的产品，其市场占有率都不足10%。要是达能推出的是一种不同口味的酸奶，它的销售额能达到这么高吗？而且，Actimel并没有对达能公司旗下的其他品牌造成任何影响。

加油站超市

加油站一直是汽车加油的地方，但我们经常能看到加油站也会卖别的商品，如口香糖、零食、饮料、糖果等（主要是冲动性消费品）。前些年，加油站开始卖起了报纸、杂志、影碟和胶卷。在某些地方的加油站开始卖起了食品。

在过去的5年里，汽油价格和税收的持续增加使得加油站受到了冲击。为了找其他路子挣钱，加油站打起了开超市的主意。同时，由于社会发生变化（夫妻双方都工作的家庭大大增多），加上人们几乎无暇购物，这样，许多来加油站加油的顾客会愿意同时买些如面点、土豆等非冲动性消费品。一些石油分销公司决定在他们的加油站开设品种齐全的食品超市。如今，在绝大部分城市的加油站都能买到水果、面包、蔬菜、水、咖啡、香肠等商品。

在加油站卖食品的一个重要的优势在于，食品的价格相对油费而言显得够少了，“买一包2美元的零食相对30美元油费来说算什么”，顾客不会去考虑同一种零食在普通超市只卖1美元。另外，顾客在此购物无须担心停车

问题。他们只需将车子停在油泵和食品超市旁即可。通常情况下，他们在店里平均花上5分钟便能买齐家中所缺的物品。

如今，加油站超市为石油公司带来了一大笔收入。一加仑汽油的利润是1%，而超市内商品的平均利润竟高达50%。

加油站里开起了超市！我们已经说明这种生意是怎样做起来的。让我们再花几秒钟想想，加油站变成超市真的合乎逻辑吗？

网吧

咖啡店和餐馆通常经营饮料、咖啡、茶、食物和三明治等，可网吧呢？

当互联网还不普及时，有人就想到了将上网和餐饮结合起来的新生意——网吧。网吧里的饮料有的收费，也有的免费，但顾客必须按小时付费。在顾客喝饮料的桌子上就有一台供上网的电脑。顾客可以在网上冲浪，收发邮件，在线聊天。现在你不必邀请他人陪你喝咖啡了。你可以一个人在网吧里喝着咖啡，通过网络与别人交流。如今网吧已非常流行，每平方米的盈利较之以前单卖饮料时要高得多。而且，与普通咖啡馆不同的是，顾客待得越久，利润就越高。普通咖啡馆的老板希望顾客喝完后就走人，好给别人腾出空位。网吧就不存在这个问题。由于按小时收费，每平方米的利润率是可观的。

我们暂且不提网吧，要是运用市场细分和定位的策略，我们或许会想到开一个为咖啡爱好者供应50多种咖啡的咖啡馆，开一个温馨的酒吧，或者专为多人聚餐而备的餐馆。但是，互联网呢？市场细分与定位是诞生不了“咖啡馆+电脑”的灵感的。

“当孩子的教父”

这么多年来，非营利组织已经为缓解全球问题进行了多次募捐：第三世界的饥荒问题，艾滋病，自然灾害，等等。一些募捐者觉得对捐款的去向一无所知。“我给艾滋病基金会捐过钱，但钱是拿去买药还是用于支付医疗费用了呢？”人们想要知道答案。

有人想到了帮助捐助者了解钱的使用情况的点子。“当孩子的教父”的活动是直接捐款给某一地方的某个儿童。基金会给每个捐助者提供他所资助的儿童的照片与姓名。捐助者必须至少给该儿童提供从6~13岁的生活费及学费。

这项活动是迄今为止最为成功的募捐活动之一。它所考虑的不再是整个国家的需要，而是具体的个人需要。受捐者是有名有姓的，这样捐助者便能与受捐者的命运联系在一起。

大多数其他的募捐活动都向捐助者保证捐款将用于家园和校舍建设，但是因为所需的资源来自许多人的捐献，这种保证难以让捐助者满意。而“当孩子的教父”

的活动则能双倍地让捐助者满意，因为捐助者不仅可以看到孩子长什么样，而且清楚自己的捐赠对象到底得到了什么。

“老大哥”真人秀

在“老大哥”真人秀节目（*Big Brother*）推出之前，电视竞赛游戏节目的模式都要求竞争选手回答问题，获胜者将赢得奖励。节目有参与者、导演、剧本，一般持续一两个小时。但“老大哥”真人秀节目却完全改变了整个套路：没有剧本，没有具体的竞赛规则，没有停顿。竞赛主要真实记录12人的室内生活。观众观察这12个人的生活、举止和性格，选出他们所喜爱的选手，每周都会有一个参加者被淘汰出局。

在许多国家，“老大哥”都是热门的电视节目。它把真人秀演绎到了极致（类似电影《楚门的世界》，不过得到了参与者的许可）。而其他的竞赛游戏节目是否能够获得同样的收视率？可能不行。“老大哥”创造出了“电视竞赛+真实生活”的新模式。

好奇（Huggies）训练裤

众所周知，两三岁的小孩将面临慢慢脱离尿片的艰难任务。在这个阶段，小孩要学会向大人示意自己的需要，这样他们才不会尿湿裤子。很多小孩在这个阶段都会遇到不少麻烦和挫折。

从生产商的角度看，作为大众产品的纸尿裤，其目标市场几乎都在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岁以上的孩子呢？

在这种情况下，绝招便是把纸尿裤改装成类似儿童穿的短衬裤。给小孩穿训练裤，他们认为自己穿的不是尿布，自然感觉更舒服、更成熟、更像个大人。要是小孩真的控制不了冲动，训练裤外面的图案会消失，这样大人们就知道发生什么事了。这种训练裤不会给孩子带来挫折感，相反，它将在取代内裤的过程中指导孩子。

纸尿裤公司做出适当变化之后，把消费群体扩大到了年纪更大的儿童。倘若我们仅限于在现有的尿片市场里创新，就绝不可能取得如此战果。我们并不是在建议大家考虑如何把产品卖给那些不需要的人，而是要考虑如何将产品改头换面来让别人自然而然地需要我们的产品。

并非所有的水平营销案例都是近期的创新，下面的两个案例出现的时间更早，却同样来源于水平营销理念。

芭比娃娃（Barbie）

20世纪50年代末，露丝·汉德勒（Ruth Handler）看到女儿玩纸娃娃，并把纸娃娃想像成各种大人的角色。由于当时的纸娃娃都是婴儿娃娃，露丝灵感突发，设计出一种可以激发小女孩编织梦想的娃娃。露丝发明了以“芭比”（以其女儿的名字）命名的少男少女时尚偶像娃

娃。从此，一代巨星芭比诞生了。

直到那时，各种各样的玩具娃娃价格不等、大小不一、国籍不同、设计各异、服饰各异，连眼睛和头发颜色都不同，但没有人想到外形不是婴儿的娃娃。为什么？“娃娃就是婴儿”这种概念使得新娃娃的问世都来自对婴儿的某项特征的改变。

这样，一个不是来自玩具娃娃行业的人想到“芭比”这个点子就不足为奇了。那些行业中人可能就看不到设计长着大人模样的玩具娃娃的可能性。

芭比，这个全球最畅销的娃娃，已经成为成千上万女孩生活中的一部分。她那永恒的魅力赢得了无数忠诚的芭比迷们不变的收藏欲。从歌手雪儿的造型到服装设计大师主题系列，迷人的芭比收藏系列超过了600多种。

芭比是从另一角度思考玩具娃娃的产物。下一章我们将详细探讨这种思维的起源。

随身听

随身听（Walkman）的出现始于偶然。1978年，索尼公司的工程师设计了一款便携式立体声录音机，样品的录音效果却不甚理想。索尼公司的名誉主席井深大（Masaru Ibuka）^③建议当时另一个部门正在开发的耳机与录音机结合起来，虽然录音效果不好，复制声音的质量

^③ 迈克尔·米哈尔克（Michael Michalko）著的《思考的玩具：商业创新手册》（伯克利，加利福尼亚，十速出版社，1991年）

却会很好。并深大要求删去除播放以外的其他任何功能。这是一个不合常理的点子，因为当时不能录音的磁带播放机很难在市场上销售。

这款新产品推向市场时的广告预算仅为10万美元。尽管如此，这个点子和产品却深受大家喜爱，随身听成了历史上最为成功的营销范例。它使索尼一跃成为业界领袖，并且为索尼的其他产品项目带来了雄厚的资金。

倘若索尼将思维局限于Hi-Fi（高保真），它所能想到的也许只是又一款家用录音机而已。倘若索尼沿用传统的市场细分与定位策略，那么1978年索尼所能开发的录音机无外乎：

- ◎ 针对音乐爱好者的功能复杂的Hi-Fi；
- ◎ 针对时尚人士的现代设计的Hi-Fi；
- ◎ 针对年轻人的高功率的Hi-Fi；
- ◎ 针对中低收入人群的低价位的Hi-Fi。

要有“随身听”的灵感，公司必须将可移动性概念与声音设备相结合，必须是方便携带的产品。索尼的随身听开创了一个“单放机”的类别，并为索尼带来巨额的利润。

结语

我们详细描述的这些成功的创新案例，在其刚面世的时候都取得了巨大成功，并且重组了市场。类似的案

例还有很多。实际上，每一个新开创的类别都可以拿来作为范例。艾·里斯（Al Ries）与杰克·特劳特（Jack Trout）向我们推荐了一些在面临太多竞争对手时如何开创新类别的策略^④。

在一个过度细分和品牌过多的成熟市场，最有效的竞争方式便是开创新市场或新类别。如今我们处于一个产业融合、新类别不断出现的时代。人们正在谈论“教育娱乐”和“办公轿车”，我们正把电视和网络结合在一起，今天的制药业（过去是化学）也越来越偏重生物科技。

这些新产业的出现也是水平营销过程的结果。下一章我们将讨论水平营销的必要性。

④ 艾·里斯如杰克·特劳特著《市场推广的22条法则》（*The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk*），[纽约，哈珀·柯林斯（HarperBusiness），1993年]。

第 5 章

水平营销是纵向营销的 必要补充

— —+— —

The Need
for Lateral
Marketing to Complement
Vertical Marketing

- — —+— —

前面两章谈及两种截然不同的创新之道：一种是在某一特定市场内部做调整（第3章），另一种是通过对产品做适当改动来产生新用途、新情境、新目标市场以开创新类别，从而重组市场（第4章）。图5-1描绘了这两种不同的过程。

我们称第一种为纵向营销（vertical marketing）。在市场界定过程中，它通过采取市场细分与定位策略，调整现有的产品和服务，以使市场多样化。它通过序列和逻辑的思维过程，也就是纵向思维过程，从宏观过渡到微观。

我们称第二种为水平营销。它是将已知信息进行重组，通过更不具选择性但更富探索性、可能性和诱导性的创新思维，从微观过渡到宏观。

也许有人认为水平营销优于纵向营销。事实绝非如此。实际上，两者是不可或缺的互补，而且，如果在新类别发现后没有纵向营销来提供多样性，水平营销也就不能充分地发展。

水平营销是
对纵向营销的
一种补充。

水平营销：在特定市
场外部的创新

纵向营销：在特定市
场内部的创新

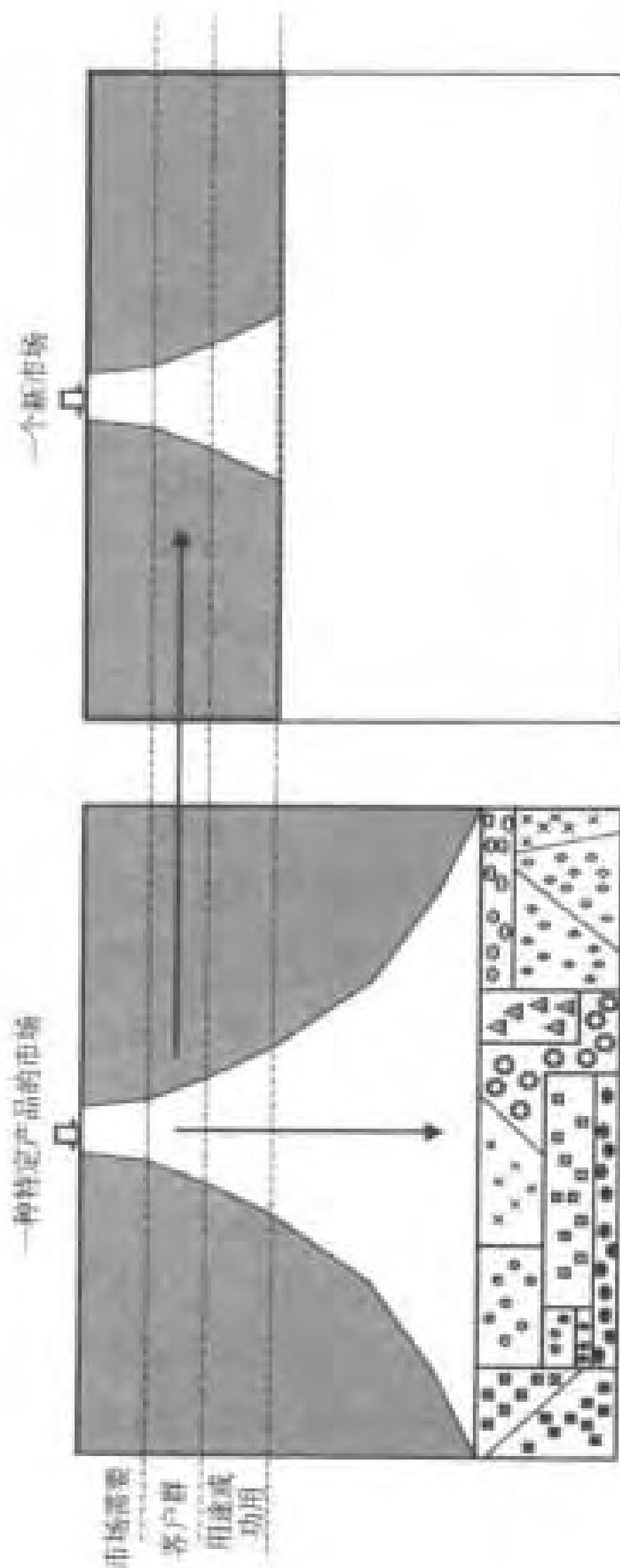


图5-1 纵向营销和水平营销

在此，我们将就以下各个方面对两种过程进行比较：

- ◎ 它们以什么为基础；
- ◎ 它们怎样运作；
- ◎ 它们会产生什么效果；
- ◎ 它们销售额的来源；
- ◎ 它们何时更适用；
- ◎ 它们分别由什么负责。

我们将阐述这两种过程的互补性体现在哪。这意味着成功的企业在寻求创新的过程中两种过程都应当运用。

基础对比

纵向营销过程要求我们首先界定市场，这种营销是利用市场界定来创造竞争优势，创新即在该界定过程中进行。市场界定使我们在推出创新、拓展业务时能保持目标一致。

水平营销则基于通过接近那些我们在对产品或服务做市场界定时所淘汰的一种或多种需求、用途、目标或情境来努力开拓市场。这意味着需要改变我们的产品。在第4章，我们展示了几种产品是如何运用水平营销理念来寻求改变的：

- ◎ 健达出奇蛋在巧克力中增加了玩的功能。

Lateral Marketing

水平营销

- ◎ 7-11给连锁店增加了递送的功能。
- ◎ 麦条给原本专作为早餐的麦片增加了快餐的情境。
- ◎ Actimel给酸奶增加了抗菌的作用。
- ◎ 加油站超市给加油站增加了出售食品的功能。
- ◎ 网吧给咖啡馆增加了上网的功能。
- ◎ “当孩子的教父”活动给捐助活动增添了领养的需要。
- ◎ “老大哥”真人秀节目给电视竞赛游戏的观众群增加了青少年目标市场。
- ◎ 好奇训练裤增加了目标市场：那些不需要尿片的儿童。
- ◎ 芭比娃娃增加了青少年玩娃娃的需要。
- ◎ 随身听增加了在不可能解决的情境下播放机的用途。

因此，水平营销意味着我们将不得不对产品进行重大改变。其结果与纵向思维的结果大不相同。

水平营销所涵盖的领域不同于纵向营销。水平营销通过改变产品从而增加需要、用途、情境或目标市场来对产品进行重组。

最终的创意也许意味着要对我们的市场、渠道乃至公司的使命进行重新界定。水平营销将探索所有纵向营销无法抵达的领域。

图5-2清楚地显示了这两种思维方式所涵盖的不同领域。

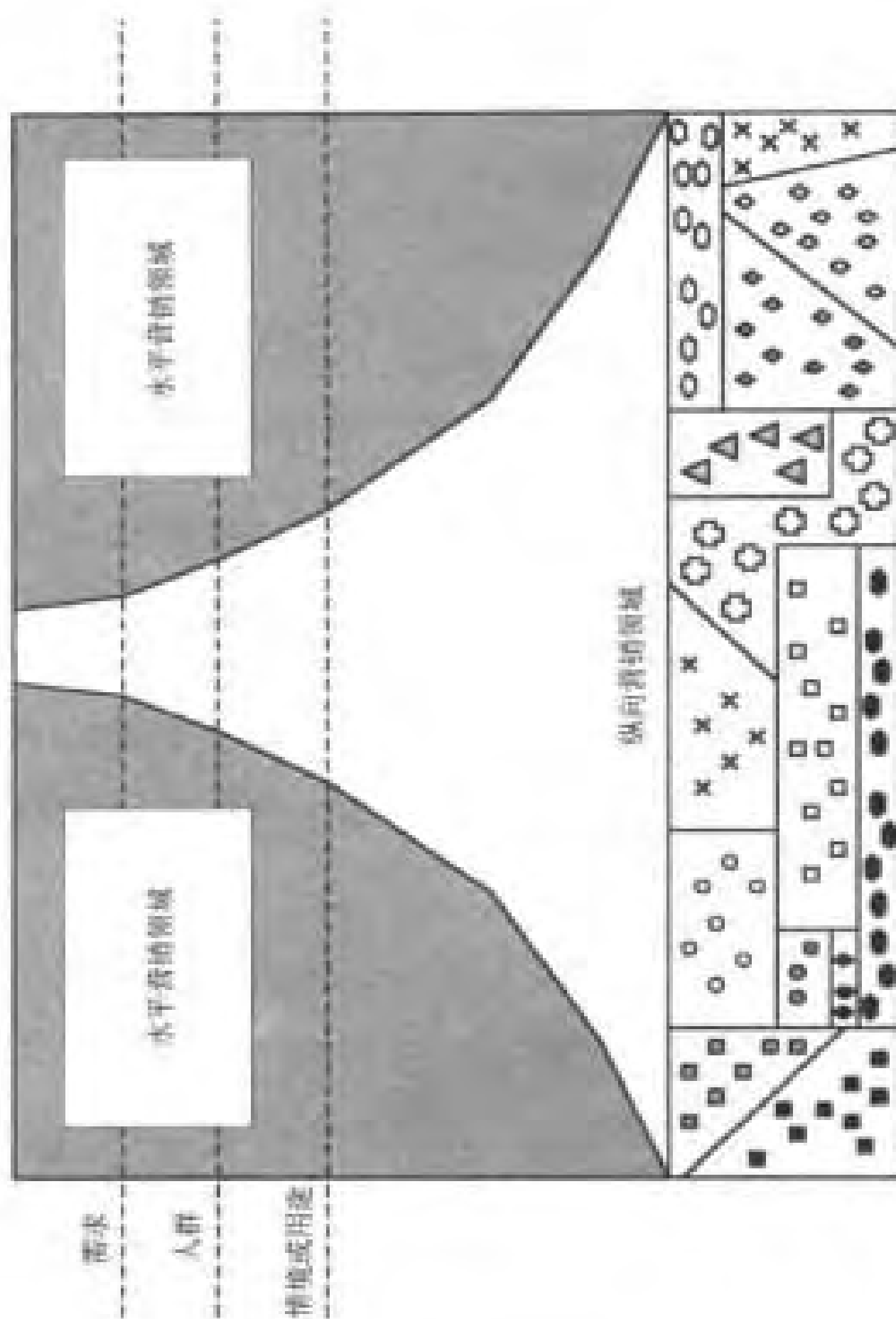


图5-2 横向思维与纵向思维考察的不同区域

运作方式对比

纵向营销以逻辑和序列的思维为基础。著名作家爱德华·德·波诺引入了横向思维的概念。他将横向思维定义为“一组通过对储存在大脑中的概念进行敏锐的重新组合来利用信息的过程”。^①

横向思维可以归纳为两点：

1. 对模型（我们头脑中的概念）的分析。
2. 改变这些模型的技巧（改变它们的方法）。

水平营销进行创造，而纵向营销进行选择。

继爱德华·德·波诺之后，其他人又发现了更多的模型重组的技巧。

下面是爱德华·德·波诺的《横向思维》中第2章所阐述的横向思维与纵向思维的区别，不过此处运用在营销方面：

- ◎ 水平营销过程产生新的方向，而纵向营销沿着一个固定的方向前进。
- ◎ 水平营销是启迪性的，而纵向营销是分析性的。
- ◎ 纵向营销遵循一定的顺序，而水平营销则会无意中跳跃到其他产品或类别上，以捕捉可能的点子并寻求变化。

^① 爱德华·德·波诺著的《横向思维》，（伦敦，Pelican Books, 1970年）。

- ◎ 纵向营销必须步步正确；而水平营销则不必非正确不可，只要最终的结果有效，过程也会被认为是有效的。
- ◎ 纵向营销通过淘汰法进行选择，而水平营销不淘汰任何可能带来新概念的选择。
- ◎ 水平营销可以利用那些与产品无关的种类或产品，而纵向营销则将那些处于我们的潜在市场定义之外的概念排除在外。
- ◎ 水平营销的方式不甚明显，而纵向市场营销则以次序式的明显方式进行着。
- ◎ 水平营销是一个充满可能性的过程，而纵向营销则是一个以确定性为主的过程。

水平营销包括对模型的分析和对模型的改变。纵向营销运用的是逻辑过程。水平营销运用的是一种具有概率性的过程。

效果对比

在第2章和第3章我们描述了纵向营销的作用，可归纳为：

- ◎ 它为扩大特定市场提供思路。
- ◎ 它促使特定市场的潜在顾客转化为现实顾客。
- ◎ 它使产品能够出现于现有市场所有可能的情境中。
- ◎ 它有助于产品在特定市场实现最大程度的渗透。
- ◎ 它使得我们在特定的市场中找到新的定位。

然而，在成熟市场中以及从长远来看，对于纵向营销所产生的创新，其新增销售额并不高，而且同类相互竞争的现象严重。

相比之下，来自水平营销的创新能创造出新的类别或亚类别，并产生一种或多种效果。

1. **横向产品可通过创造新的类别或亚类别来重组市场。**譬如，索尼公司推出的随身听使电器市场发生了巨大的变化，因为它使成千上万年轻的潜在顾客（当时没有市场）转化成了个人音响产品的现实顾客。
2. **它可能降低特定市场内其他产品的销售额。**例如，健达出奇蛋不仅减少了巧克力和其他糖果的销售量，还减少了坚果和其他咸味点心的销售量。芭比娃娃则抢占了婴儿型玩具娃娃的大块市场。
3. **横向产品有时能在不降低其他产品销售额的情况下赢得销售额。**例如，Actimel的大多数销售额都是新增的，因为它并不是酸奶的替代品。人们在早晨上班或上学前喝它来作为早餐的一种补充。Actimel依靠自身创造市场份额，而不是从其他产品中夺取市场份额。
4. **假如横向产品的销售额不是新增的，那么它将会抢走多个类别的市场份额。**例如，麦条被人们

当作一种小吃，这就影响到了巧克力、咸味点心甚至包括作为健康食品的酸奶等多个类别的销售额。这种产品严重影响了其他类别的销售（图5-3）。

从这个意义上讲，横向销售的主要优势在于它解决了市场过度细分的问题，而这个问题正是成功推出新产品所面临的主要困难之一。

销售额的来源

来自纵向营销的创新产品从两方面获取销售额：

1. 在产品生命周期的较早阶段，销售额来自现有购买者和许多为新产品所吸引的潜在客户。
2. 在产品生命周期的较晚阶段，新增销售额降低且来自同类竞争性产品的市场份额的减少。

来自水平营销的创新产品的销售额有以下两个来源：

1. 销售额来自对几种竞争性产品的影响。
2. 有时并不存在其他参照产品。当创新产品不是作为明显的替代品，并且激活了潜在的需求时，其销售额来自产品本身。然而这种现象更为少见。

两种营销分别适用的情境

这两种市场营销过程都很重要。表5-1显示它们分

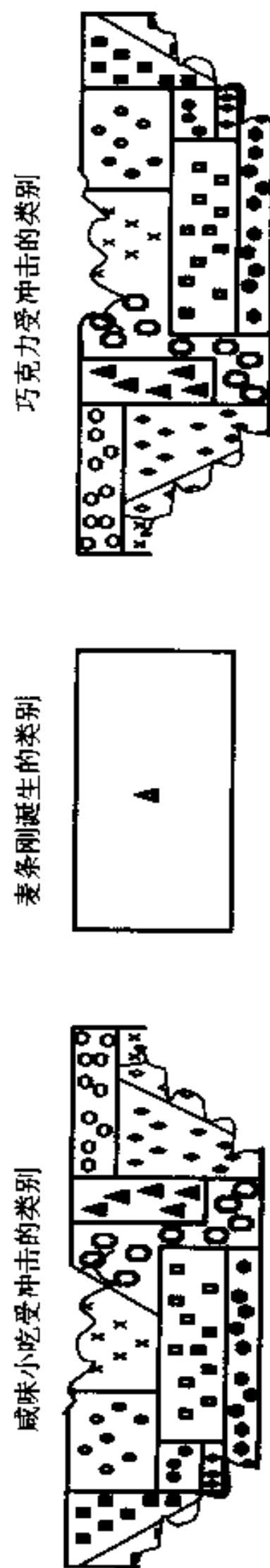


图5-3 横向产品抢走其他类别的市场

别适用的情境。在此，我们必须考虑其中的某些方面和因素：

来自纵向营销的创新更容易被顾客接受和理解。

消费者和顾客需要迅速了解首次面市的新产品的用途。假如他们不能立即明白，产品成功率就会大大下降。

纵向营销的创新更容易被消费者所理解和接纳。由于这种创新产生于现有的类别之中，对它的理解几乎是直接的，这样就无须花很多力气进行消费者教育，而且产品的试用也来得更早。

相比之下，水平营销的创新，如果非常奇特的话，接纳起来则需要更多的时间。当消费者迟迟不去光顾网吧或购买芭比娃娃时，情况就是这样。

水平营销人员在向先行者、早期接受者、首批大量接受者和后期大量接受者传播创新产品时，必须放慢脚步。水平营销创新在教育、沟通及销售上要付出更多的努力。

许多公司在一种新产品的两个式样间进行选择时往往倾向于选择简单的那一种，尽管另一个可能才是真正意义上的创新。预期盈利的计算方法是用成功率乘以预期总利润。

Lateral Marketing

水平营销

表5-1 两种营销适用的场合

纵向营销	水平营销
更适合处于发展初期的新开辟市场	更适合增长率为零的成熟市场
用于发展市场,用于通过变异和转化	用于开辟全新的市场或类别,用于联合不同的业务,用于到达目前产品永远不能到达的目标,用于寻求新用途
潜在客户为现实客户而扩大市场	
适用于不太冒险型企业	适用于冒险型企业
资源缺乏时	资源丰富时或企业愿意投资和等待
需保证稳定的哪怕不高的增量销售额时	欲获得高销售额时
通过增加品牌显而保护市场,减少竞争	为了用于直接竞争者业务圈之外的同类产品来抢占市场
为了完成企业使命而创新,保持业务优势和重心	为了重新界定企业使命,寻找其他市场

$$\text{投资回报率} = \text{成功率} \times \text{销售量}$$

$$\text{预期盈利} = \text{成功率} \times \text{销售量} \times \text{利润率}$$

纵向营销创新的成功率很高,但在成熟且零碎的市场中其新增销售量却很低。通常情况下,这种创新的成效不大。

相反,水平营销创新的成功率也许小得多,然而一旦成功,其获得的销售量将极为可观。

你可以比较一下如果索尼公司当年推出的不是随身听,而是另一款家庭音响设备,结果会有什么不同。再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。

我们习惯于对现有的产品或服务进行调整。纵向思维是一种逻辑的、序列的思维方式，是在预先固定的方案上做出变动和调整所做的努力，要比修正方案或模型本身所需的努力更小。

相比之下，我们没有受过横向思维的训练。学校也没有教给我们，可供运用的基础就是练习。

另外，进行横向思维的相关营销技巧几乎不存在。市面上有许多关于创新和创造力的书籍，但这些技巧很少与市场营销过程或营销理论相联系。没有一个横向思维的市场营销架构，就会限制水平营销的运作。创造力是一种结果而不是过程，而要进行水平营销，专业人士需要的是过程。

本书的目的之一是要制定一个框架，使专业营销人员能分享水平营销的工具和技巧。

纵向营销的创新产品，生产起来更快，成本更低。

通常情况下，纵向营销的创新能够以更简单、更经济、更快速的方式进行。产品生命周期日益缩短，给新产品的开发工作提出了严峻挑战。这迫使企业不得不频繁地进行纵向营销创新：“速度就是一切”。

以香水为例，公司只需调配出另一种香味，设计新的瓶子，印制不同的包装，一个新的品牌很快就出炉了！各家香水公司都在打品牌战。在西班牙，每年圣诞节都会出现上百种新的香水品牌。

Lateral Marketing

水平营销

水平营销的创新产品更难产生，并且也更难消被费者或顾客接受，但是它的投资回报却要高得多，因为销售量可能是新增的，也可能来自于对多种类别市场的蚕食。

相反，水平营销创新也许要求对生产系统进行重大投资，有时甚至要求公司引进新业务。例如，健达出奇蛋的生产工艺就要比普通的巧克力复杂许多。

创造在市场中的责任

纵向营销运用的是我们的左脑（逻辑思维的大脑），而水平营销要求我们运用右脑（创造性的、直觉的大脑）。同时应用这两种营销则能产生强大的营销能力。

创造力不是一种能够作为任务分派给任何人的东西，其部分依赖于鼓励某些人迸发灵感。“那些富有想像力和创造力的人能够做到这一点”。

然而，即便是创造力，也可能有赖于一定的方法——莫扎特、达芬奇和爱迪生都有独特的创造方法。我们下一章的目的就是详细阐述水平营销的创造性过程。

广告活动的成败，要指望广告公司的创意总监；新产品的概念，应由营销调研员负责；新产品的创意，则依赖研发部门。

今天，新类别的开发依靠人的创造力，依靠人的右

水平营销将使营销人员发挥创造能力，而不是寄希望于偶然的想法。界定其过程是必要的。水平营销将有助于在一个营销框架中运用人的右脑。

脑，而且，这应该成为营销部门的附属职能，一个必须全心领会的职能。

结语

水平营销并不是纵向营销的替代方式。它是一种补充（表5-2）。为了获得新颖的产品构思，它可能会利用那些被淘汰了的需求、目标、用途、情境和属性。

我们的目的是将市场视为一个非固定的模型，并带着开拓新市场的目的来对市场进行重组。我们希望水平营销过程能创造新的产品类别，重新界定业务，进而拓展公司的战略目标。

下一章将介绍整个过程，以帮助市场营销人员运用水平营销，并在这个过程中获得好的创意。

Lateral Marketing

水平营销

表5-2 水平营销与纵向营销的比较

	纵向营销	水平营销
它的根据是……	市场需要、客户群、产品的用途或功用	被忽视的市场需要、客户群、产品的用途或功用
	我们的任务，先确定我们要成为一家什么样的公司，然后再进行创新	在必要情况下随时对我们的任务进行重新定义，先确定我们当前要提供什么东西，然后再进行创新
它的运作原理是……	垂直方向的，遵循营销过程	水平方向的，在营销过程之外
在初期阶段它使得……	市场发展壮大，潜在客户成为真正客户	新的市场、产品类别或子类别被创造出来，且能够照顾到现有产品无法顾及的目标客户或产品用途
在之后时间它造成……	低增长性，但新概念的推广更容易	高增长性，但这种选择的危险更高
销售量是……	夺取了竞争对手的市场份额，以及将潜在客户转变为真正客户，或将潜在用途转变为真实用途	完全新增的，不影响其他市场，或在广泛的竞争范围内影响到多种产品的市场份额
适合的时机是……	在一个市场或一种产品生命周期的早期阶段（成长阶段） 能够使用低风险策略、低端资源通过分割市场来保护市场	在一个市场或一种产品生命周期的成熟阶段 能够使用高风险策略、高端资源（利用替代品）从外围进攻市场
当前负责它的是……	营销部门	不一定是营销部门，还有： • 创意代理机构 • 企业家 • 中小企业 • 研发部门、工程师

第 6 章

水平营销过程的定义

—— — + — — .

Defining the Lateral
Marketing Process

— — — . | — — — — —

水平营销的定义

——在此，要记住的是：

- ◎ 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。
- ◎ 它被应用于一个现有的客体（产品、服务或行业）。
- ◎ 它所带来的创新在许多情况下可能是新类别、新亚类别或新市场。

水平营销是一个工作过程，当它被应用于现有的产品或服务时，能够产生涵盖目前未涵盖的需求、用途、情境或目标市场的创新性的新产品或服务。因此，它是一个为创造新的类别或市场提供了很大可能性的过程。

水平营销的目标

水平营销可以为以下任何问题提供答案：

- ◎ 假如改变产品，我可以使它满足别的需求？
- ◎ 应该融入什么其他需求来改变我的产品？
- ◎ 通过改变产品，我可以吸引哪些非潜在消费者？
- ◎ 我还能能为我的现实消费者或客户提供些什么？

- ◎ 我的产品在改变之后能在别的什么情形下使用？
- ◎ 有无其他产品涵盖了我目前产品的使用情境和功能？
- ◎ 我的产品还能用来做什么？
- ◎ 我目前的产品能够衍生出什么其他产品？
- ◎ 为了与某一特定产品竞争，我可以生产出怎样的替代品？

现在让我们来探讨使这些成为可能的途径。

创造力的逻辑

创造性思维遵循三个简单的步骤：

1. 选择一个**焦点**（focus）。
2. 进行**横向置换**（lateral displacement）以产生**刺激**（stimulus）。
3. 建立一种**联结**（connection）。

焦点可以是我們想关注的东西，它可以是一个亟待解决的问题，一个要达到的目标，或一个简单的物体。例如，“花”就可以是一个焦点（图6-1）。

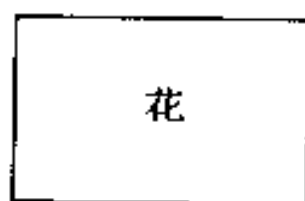


图6-1 焦点

横向置换是对逻辑思维顺序的一种中断。例如，对“花会凋谢”的横向置换的结果可能是“花永不凋谢”（图6-2）。

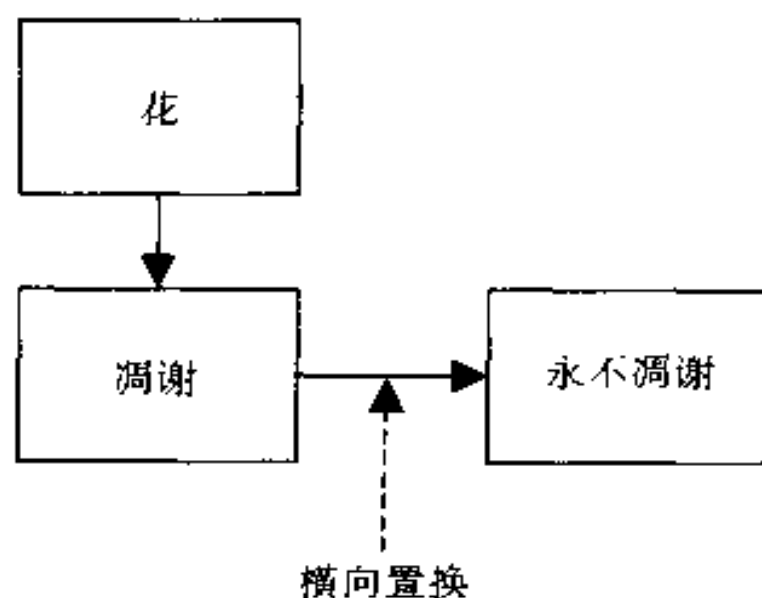


图6-2 横向置换

这样的想法也许有意义，也许没有意义，但它却是启发性的。

诸如此类的横向置换有着具体的技巧，我们将在后面谈到这些技巧。

对焦点进行横向置换通常会产生一个联结中断，即一个空白（gap）。注意，在图6-3中，在“花”和“永不凋谢”之间有一个空白。这个空白看起来似乎是一个问题，实际上却是创造力的来源。这个空白就是我们的**刺激**。为什么呢？

因为我们的大脑是个自我组织的系统，它要求建立不中断的联结。假如两个互不相关的想法在我们的大脑中出现，我们的思维就会做出必要的**跳跃**，直到建立一个合理的**联结**为止。

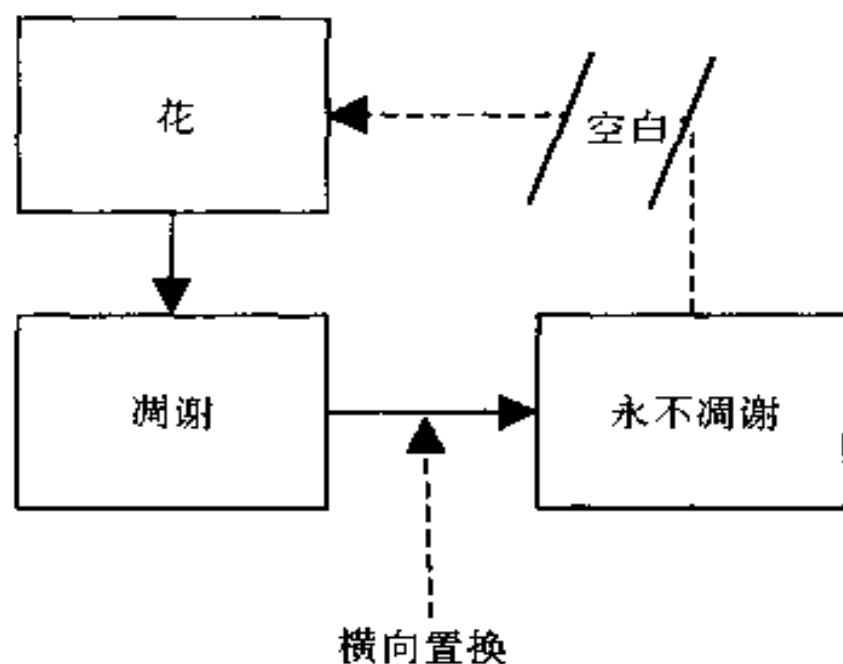


图6-3 横向置换生成的空白

例如，我们置换“花”这个概念直到它与“永不凋谢”这个想法相一致。我们将不得不有所改变，否则这些因素永远不能产生联结。

一种方法是问自己：花在什么情况下会永不凋谢？假如一朵花是用布或塑料做的，那么它就不会凋谢。这样我们就找到了一个新概念：“假花”。于是联结建立起来了，空白也消失了（图6-4）。

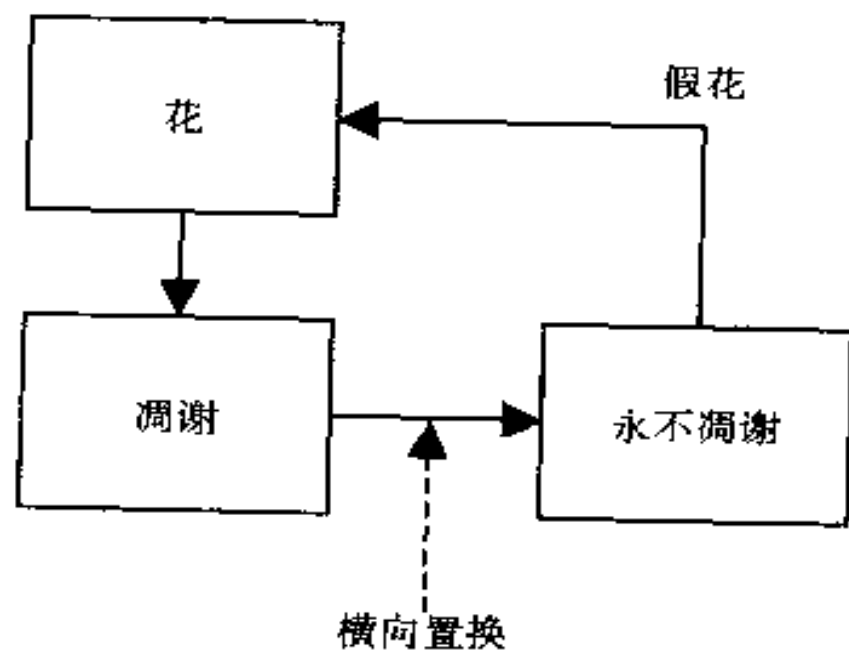


图6-4 联结

这正是创造力的来源。创新是联结两种大体上没有任何明显或直接关系的想法后的产物。

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。
- ◎ 改变花的材料是置换。
- ◎ 一种新的想法或概念——“假花”是联结。

问题难就难在事后要对任何有效的想法或解决方法给出合理的解释。倘若没有刺激的话，我们能找到解决方法吗？通常不能。横向置换技巧为我们提供了逻辑思维所不能产生的刺激——这就是刺激之所以是创新的必要条件的原因。

幽默与创造性思维的相似点

创造力的逻辑与幽默十分相似^①。一个幽默故事包括：某人先描绘出一个事情（**焦点**），然后对其进行**置换**以形成一个空白（中途转换视角）。听者必须寻找逻辑，从而**联结**两种概念。当这两种概念联结在一起时，就有了笑声。

① 爱德华·德·波诺常用幽默和创造力进行类比，来帮助人们更好地理解创造思维的活动过程。见《严肃的创造力：利用横向思维产生创新思维》（*Serious Creativity. Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*），（纽约，哈珀·柯林斯出版社，1992年）。

以美国著名的喜剧演员格罗克·马克斯（Groucho Marx）的一句名言为例：“我永远不会加入一个会收我这种人为会员的俱乐部。”

这句话的前半部分是**焦点**（我们认为他要描述一种他讨厌的俱乐部）。**横向置换**发生在后半句——他说自己会被那种俱乐部所接纳。**空白**是格罗克不想加入任何愿意接纳他的俱乐部。这句话完全毫无意义。没有办法可以弥补**空白**，除非我们迫使自己进行**逻辑变动**。在这里，**置换**是要为整句话寻找另一个视角以使其合乎逻辑。这句话若要有意义，除非它表示格罗克是在告诉我们：他意识到自己的个性不能被任何人接受，甚至他自己。于是我们笑了。这种思维过程发生在一秒钟之内。

理解创造力的逻辑的重要性

当你发现并理解创造力的运转方式时，它就没有神秘可言了。创造力并不是一种魔法般的能力，它是上述每个人都能学会的三个步骤的结果。

创造力的逻辑
包括选定一个要素，对它的某一方面进行横向置换，然后联结由此所引起的空白。创造力的逻辑遵循的过程与幽默相似。

假如你想要运用水平营销，那么，透彻理解每一个步骤是先决条件——你必须清楚地知道自己正进行哪一个步骤，并且完全清楚自己的意图。

例如，假如我正在考虑焦点问题，我必须明白此时我只是在为进行置换做准备；假如我正在考虑一个可能的置换，我必须明白我只是在找寻一个刺激以备后用；或者，假如我正在考虑为建立联结而做出置换，那么我必须明白我正在改变刺激以使之合乎逻辑。

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：选择一个焦点进行横向置换；
- 第二步：进行横向置换以形成空白；
- 第三步：考虑联结该空白的办法。

选择一种产品或服务

水平营销以产品或服务为起点。我们有两种选择：

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

由于市场营销惯例是从考虑顾客而不是产品开始，所以选择以产品为起点的市场营销过程也许显得很奇怪。其原因是创造力发端于具体的事物。这一事实已经被许多天才所认识：爱迪生说创新只是对同一现实的另一种观察方式。爱因斯坦的相对论便是通过

水平营销过程始于选择一种产品或服务。

从两种不同的视角观察人在火车中行进这一相同运动的产物。

创造性思维是自下往上，从具体到一般。它是归纳，不是演绎。

第一步：在市场营销过程中选择一个焦点

一旦选定了产品，我们该怎样在其中选择焦点呢？焦点是这个产品的任何一个方面吗？

最佳的创新途径之一就是将一个公认的模型分成许多部分。我们必须加以考虑的是模型由多个板块的特定组合。你只有将其分割成许多板块才能改变它。

于是，将一种产品或服务分解的最佳方法便是使用纵向营销方案。没有比这更好的方法。

为什么？原因有好几个。第一个原因是，纵向营销过程是一种所有营销人员都能使用的方案，这就能促进人们进行合作。如果每个人都采取自己的一种分析方法，就不利于团队合作。

第二个原因是，纵向营销方案是完整的，它包括从商业角度来看所有相关的事物：需求、用途、品牌及价格。

第三个原因是，它常常被人们使用，因而很方便。

然而，纵向营销方案有许多组成部分。仅仅从促销策略来看，我们就能想出10多个可能的焦点（例如广告词、广告媒体、宣传广告、宣传目标、独特的促销建议

等), 因此必须进行简化。我们建议把纵向营销过程的所有板块分成三个主要层面, 以达到配合水平营销的目的, 如图6-5所示:

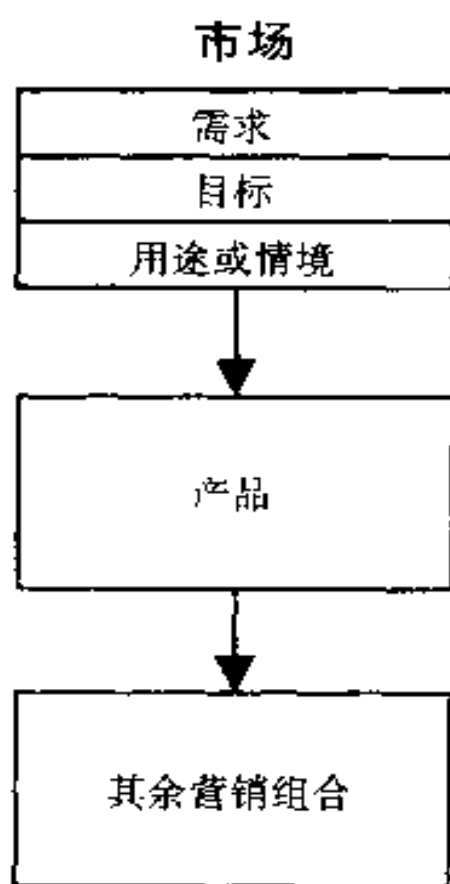


图6-5 水平营销的三个层面

1. 市场定义层面;
2. 产品层面;
3. 其余营销组合层面。

如果将水平营销技巧应用于市场界定, 可以说我们是正在对市场进行聚焦的水平营销(图6-6)。以纸尿裤市场为例。若要调整纸尿裤市场(例如为开始脱离纸尿裤的孩子专门设计新款), 我们就是在进行聚焦市场的水平营销。

如果将这些技巧应用于产品界定, 我们可以说是正

Lateral Marketing

水平营销

在进行聚焦产品的水平营销（图6-7）。只对纸尿裤的款式进行更改，而不抱其他目的，这样的水平营销就是聚焦产品。

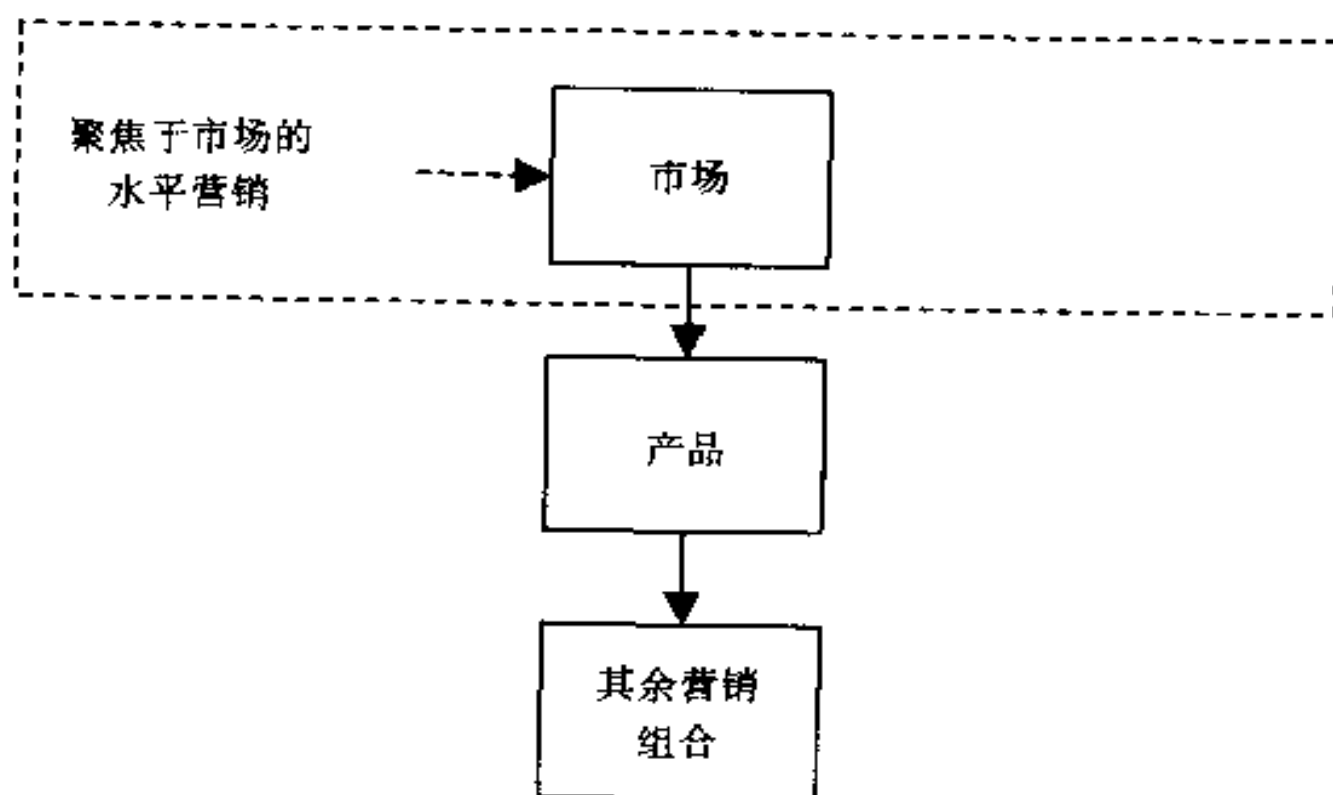


图6-6 聚焦市场

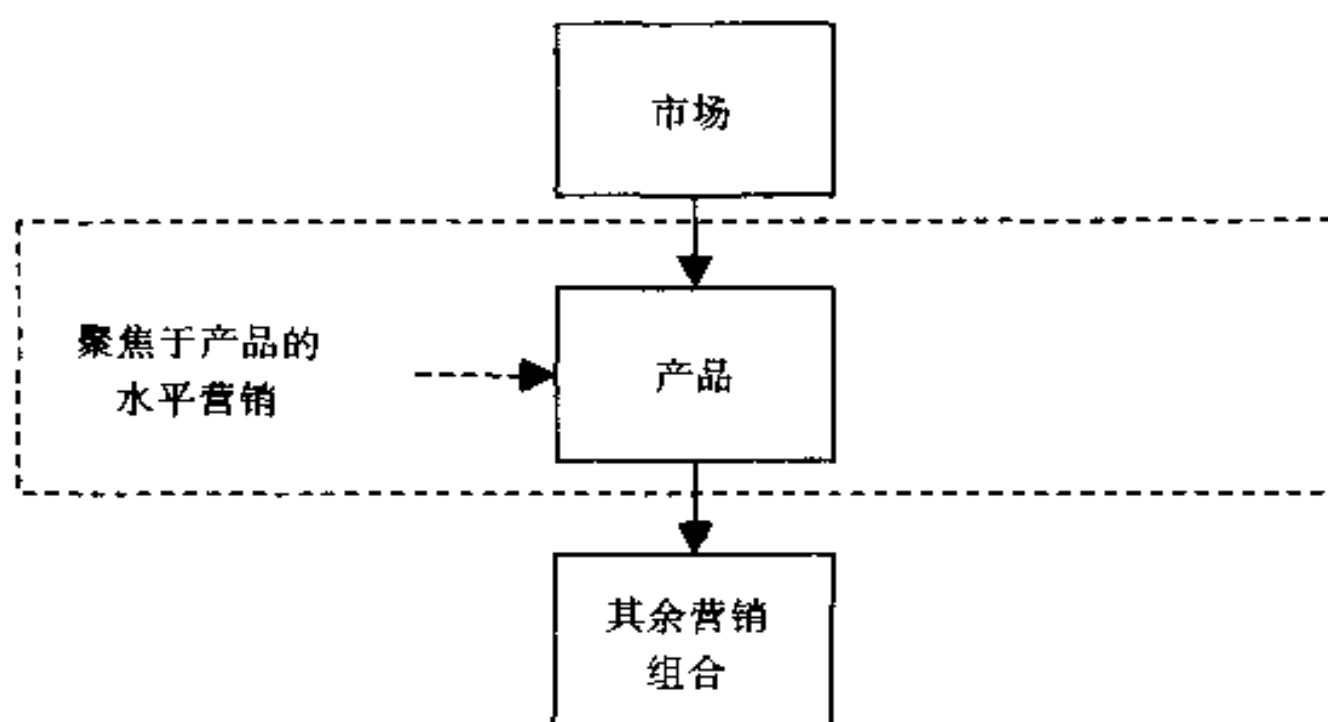


图6-7 聚焦于产品

最后，如果将水平营销技巧应用于其余的营销组合层面，可以说我们是正在进行对营销组合层面进行聚焦的水平营销（图6-8）。因此，修整纸尿裤的营销组合（例如推出以某种付款方式购买的纸尿裤）就是聚焦组合层面的水平营销。

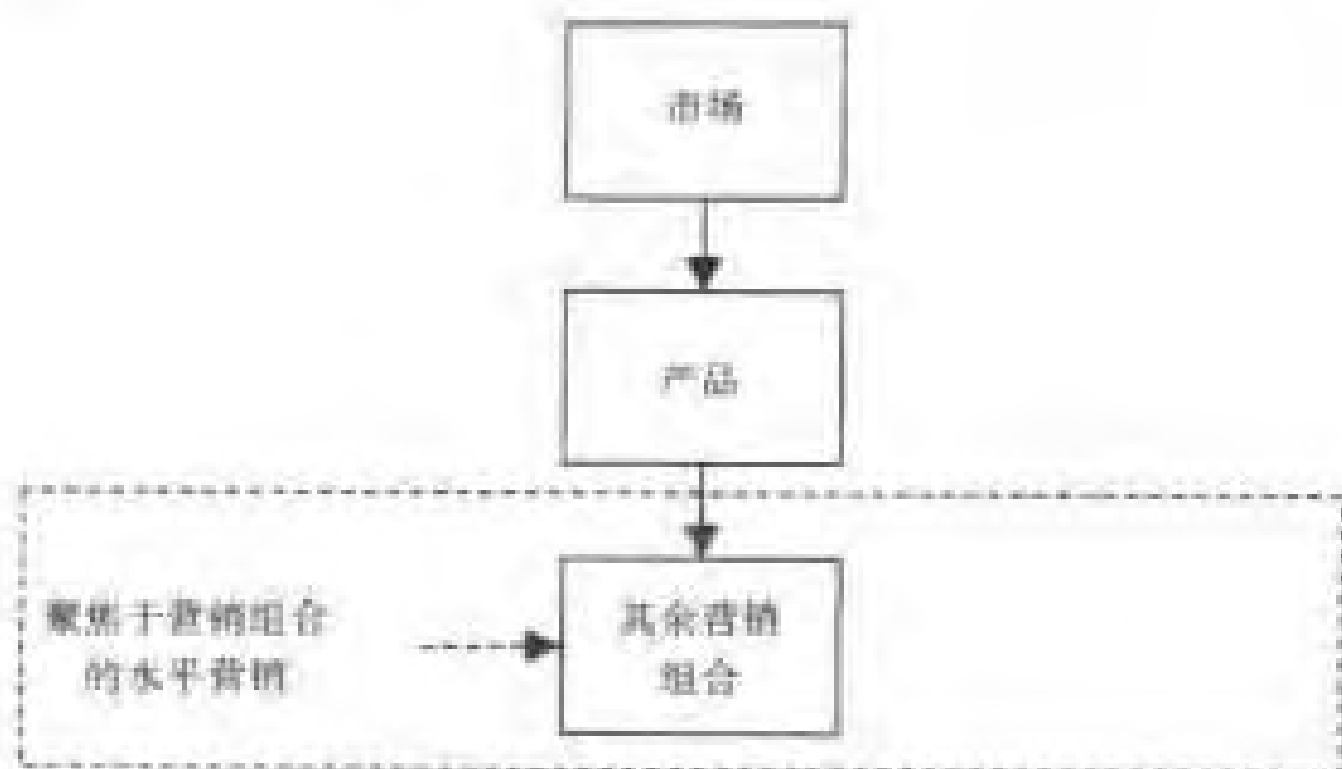


图6-8 聚焦于营销组合

为什么我们要把纵向营销过程分成这样的三组而不是其他形式呢？

产品层面包括实际的解决方案（什么）；市场层面包括功能或需求（为何），消费者和购买者（谁），以及用途或情境（何时，何地，和谁一起）；而营销组合层面并不关心这些问题，它只关心如何去销售产品。

水平营销过程仅对这些因素中的一种进行横向置换。

第一步就是从以下三个层面中选出一个：市场、产品或其余营销组合。

于是，对这三个层面的区分极其关键，因为产生联结中断（横向置换），也就是通过置换时固定其他因素来产生空白。

让我们来看看在这三种情况下分别会发生什么。

例如，假设我们聚焦**产品层面**并做出某种置换时（比如配备电脑的餐厅），我们就必须为其找到一个市场，这样才能产生商机。哪些人可能会喜欢这个主意？它有什么功能？在何种情况下“咖啡馆+电脑”会被人接受？

此时，我们还未考虑营销组合，为什么？因为假设我们已经在刺激中发现了功能，就没有必要考虑**如何**对它营销了。因此，我们必须在第一个层面进行空白的联结。只有完成这一步，考虑其余的营销组合才有意义（图6-9）。

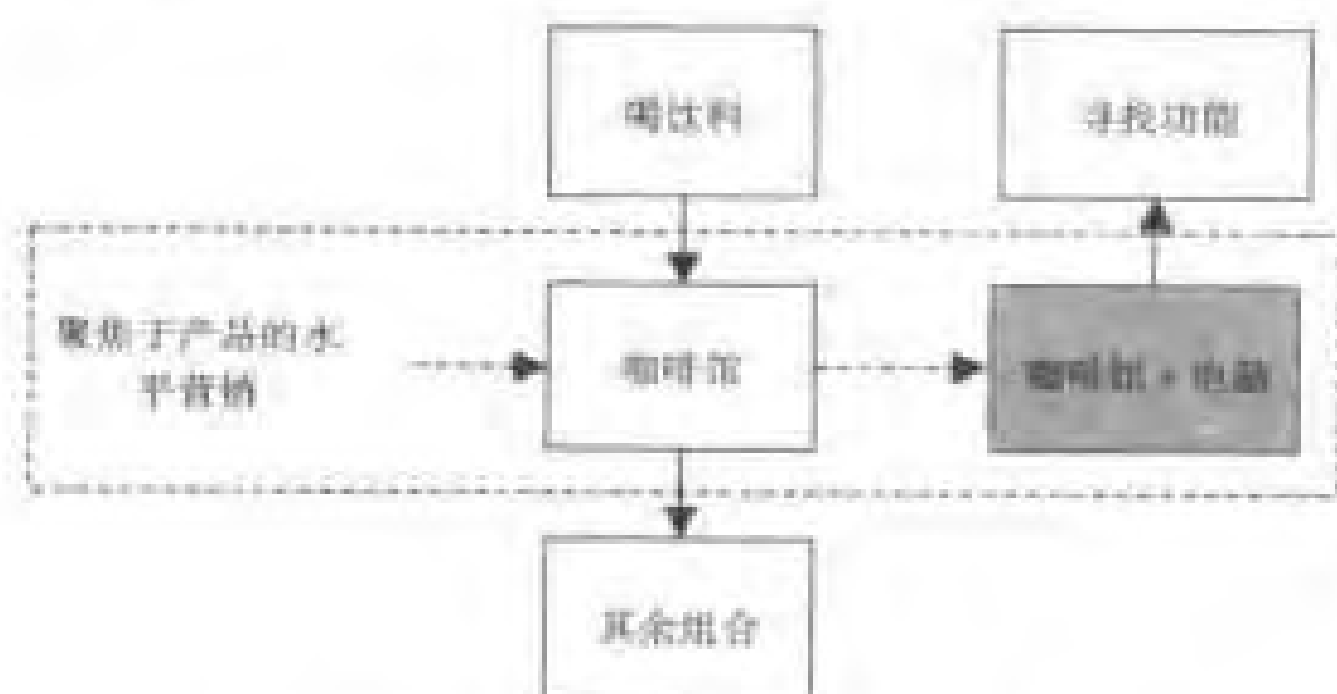


图6-9 聚焦于产品：组合“咖啡馆”与“互联网”

假设我们聚焦**市场层面**（比如摩托车），我们在市场

层面各因素中选择地面上使用这一情境，然后运用横向置换技巧，提出水上摩托车的创意。这种产品今天我們都很熟悉，但是想像一下，假如这种产品不为人所知的話，这个建议听上去会很荒唐。它没有轮子，而且马达必须像船那样安在后面（图6-10）。

同样，这里也没有考虑组合层面的因素，因为我们尚未设计出拥有这种新功能（水上摩托）的实际产品，所以没有必要花时间去考虑如何销售它的问题。

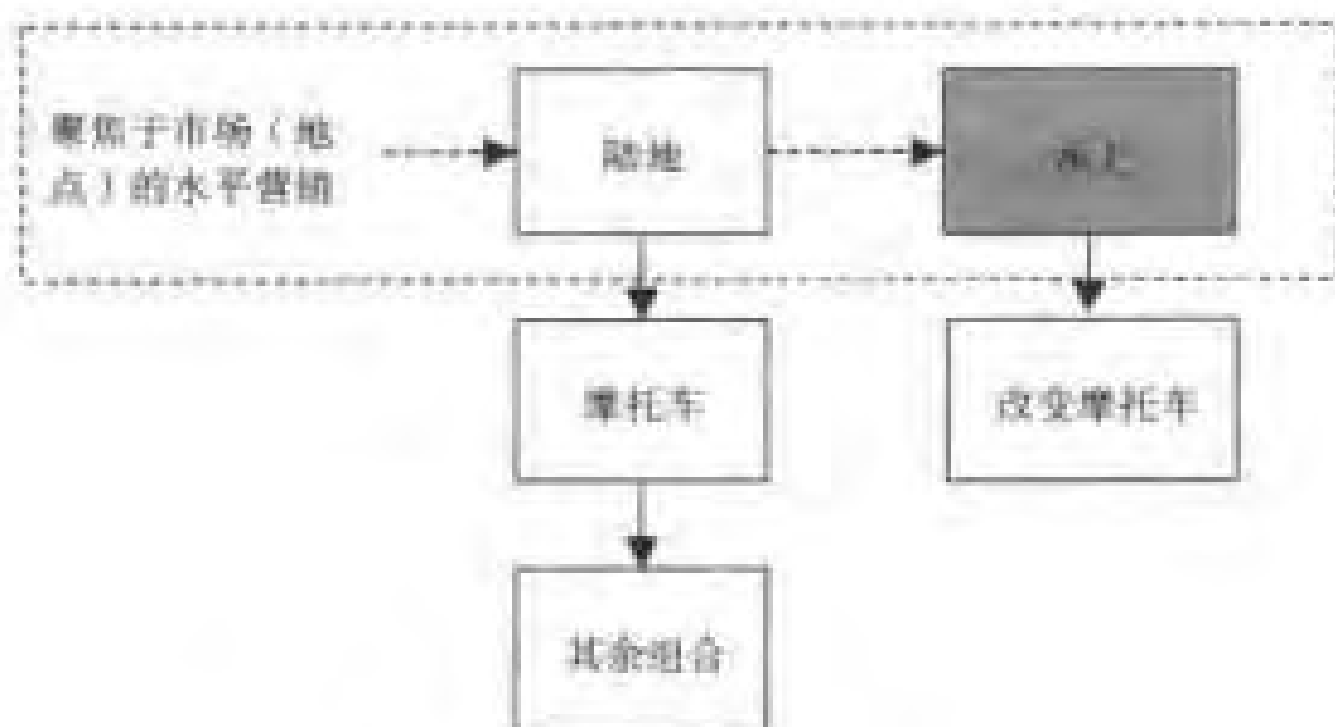


图6-10 聚焦于市场：改变摩托车的情境

最后，设想一下我们选择了营销组合层面，并将其应用于移动电话。我们对价格进行横向置换，比如说关机状态时用户也一直在付费。

注意，这里并未触及层面1和层面2，因此它们保持着联结的状态！所以，空白必须发生在它发生的那个层面加以填补（图6-11）。

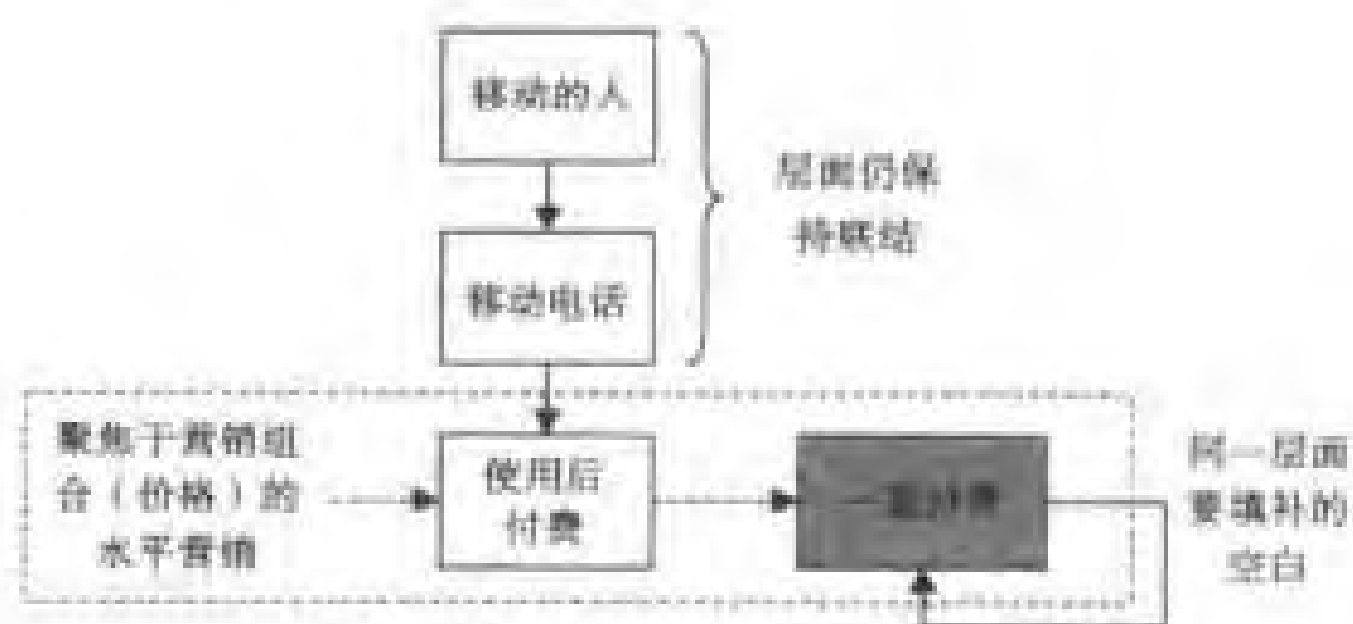


图6-11 在手机市场上聚焦于营销组合

我们的产品及其功能仍具有意义（可在移动状态下通话的移动电话）。我们唯一所做的事情只是在“如何”这一范畴中制造一个空白，而“什么”和“为何”则保持不变。

填补这个空白的一种可能办法是，根据用户上年的电话使用情况为其制定一个消费计划，并据此进行话费预付，每月通过电子邮件告知用户其本月实际消费与计划消费的差额，让用户做到心中有数。这样，下个月他可能就会更加谨慎地进行消费，或是在有积分的情况下拨打更多的电话。双方每6个月结算一次，多退少补。这样既有利于用户控制话费开支，又让运营商能确保每月的最低收入。

这样，我们就开发出了一种子产品、亚类别，而不是完全意义上的新产品或新功能。

无论选择哪个层面作为焦点，我们都应该考虑其潜

含的意义。

有无目标 在第一个层面进行置换，能够使我们的产品保持不变，于是空白就是我们要将产品置于其他情境中去（例如，为骑摩托车者设计的啤酒，晚间喝的橙汁，摆放在旅馆服务台的苹果，加油站出售的食品，网球运动后喝的牛奶）。

聚焦于市场意味着带有一个明确的目标去工作。我们要明白我们想要到达的市场，想出一个实质性的解决办法，并且建议一种不合情理的功能、目标、用途或情境，然后在这种新的背景下寻找一个有效的解决方法。所以，聚焦于市场的水平营销有确切的目标定义。

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的话，我们只是在对产品进行置换，然后观察获得了什么，以找出其可能的用途。这样更具启发性、尝试性和可能性。

我们构想出一种新产品，然后试着对它做出调整，以便为它找到一种有效的背景（功能、目标、用途和情境）。

聚焦于产品（或组合）的水平营销是没有目标的（除创新的目标外）。

焦点 焦点决定着首次置换发生在纵向营销次序的哪个层面上。在纵向营销序列中焦点的位置越高，创新的机会就越大。

限制因素 在选择层面之后，我们还必须考虑选择市场营销的哪个具体方面作为我们的焦点。

以市场或产品层面为焦点进行置换，会在这两种因素中间制造一个空白，这很容易导致新品种的产生。若以其余混合层面为焦点，产品和市场将保持联系。此时的置换产生的是亚类别或创新的商业战略。

假如我们选择电脑的产品层面作为焦点，那么，是要置换键盘、显示器，还是置换处理器呢？这些是构成电脑产品的“限制因素”。

置换这三个设备都可能很有意思。假如对它们的任何一个加以改动，我们现有的产品将发生质的变化。

但是假如选择鼠标作为焦点，我们就难以产生突破性的变革，因为鼠标不是组成电脑的基本设备。

我们将在第7章和第8章中详细阐述如何处理“限制因素”。

第二步：制造营销空白

水平营销的基础就是制造空白。没有空白，就没有水平营销。假如发生置换后没有产生空白，就表明我们正在进行的是纵向营销，而不是水平营销。

空白的存在要求我们必须跳过它。制造空白的惟一方法是暂时中断逻辑思维。

倘若逻辑思维是我们从小接受的训练，怎样才能中断逻辑思维呢？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。从那以后，又有许多人想出了许多置换方法来中断逻辑思维。

但是几乎所有的技巧都是以下面这6种基本操作方法

为基础的^②，在我们运用这六种操作方法时，我们明白自己不是在进行逻辑思维。这些操作方法分别是：

- ◎ 替代
- ◎ 反转
- ◎ 组合
- ◎ 夸张
- ◎ 去除
- ◎ 换序

让我们以同一事件来说明这6种技巧。以“在情人节给爱人送玫瑰花”（聚焦于产品）为例：

- ◎ 替代：情人节送柠檬。
- ◎ 反转：一年之中除情人节外，每天都送玫瑰花。
- ◎ 组合：情人节送玫瑰花和铅笔。
- ◎ 夸张：情人节送人把玫瑰花（扩大夸张）或情人

② 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）把这七个问题归纳为了“SCAMPER”，其中的每一个单词可能分别代表“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·米哈尔克的《突破性创造：创造性天才的秘密》和《思维的玩具：商业创新手册》；爱德华·德·波诺的《横向思维》和《严肃的创造力》；查尔斯·麦科伊的《为什么我想不到》；罗杰·范奥克的（Roger van Oech）《脑袋上猛敲一下》；贝蒂·爱德华兹的《大脑右边的新图画》；詹姆斯·M·希金森的《101个创造性解决问题的技巧》和理查德·福布斯的《创造性解决问题的工具书》。我们得出的结论是所有的技巧本质上都离不开本书中提出的六种横向置换技巧。

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其倾慕者送玫瑰花。

所有的操作都引出了不合逻辑的结果，它们显得荒唐；它们看似无用，因为它们都产生了一个空白。然而假如你能够制造空白，水平营销就成功了一半。

这6种操作方法可以应用于三个层面中的任何一个。因此，一旦选好了产品或服务，并确定了焦点，你只需从这6种操作方法中任选一种并应用于你的焦点上，便可制造一个空白。

我们分别来看处于这三个层面的例子：

市场层面

◎ 情境替代：用迪厅里的爆米花替代电影院里的爆米花。

◎ 情境反转：情侣吵架后送玫瑰花。

◎ 目标组合：父母与孩子共享的香槟。

◎ 功能夸张：永远用不完的铅笔。

◎ 功能去除：不会跑的小汽车。

◎ 功能换序^③：由“先作者，后读者”变成“先读者，后作者”。

③ 换序是难以运用于市场层面的一种技巧，因为它需要对两种事物进行重新排序，而市场焦点意味着选择一种（情境、时间、场合、功能或目标）。换序在产品或组合层面就易操作得多。

产品层面

- 替代：用热狗甜饼替代热狗卷。
- 反转：不送货上门的比萨饼。
- 组合：装有汽车油量显示器的钢笔。
- 夸张：200升的可乐。
- 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。

第二步是在这三个层面中的一个进行横向置换。横向置换有六种技巧：替代、反转、组合、夸张、去除和换序。

营销组合层面

- 替代（价格）：用银行贷款购买纸尿裤。
- 反转（价格）：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）：一种在顾客购买后总是被退回的画。
- 去除（宣传）：无广告或品牌的服装。
- 换序（结算方式）：打电话前先付话费。

请注意，所有的操作方法都产生了不连贯的结果。这是应用了一种以不采取逻辑思维的技巧为基础的思维活动。

横向置换与头脑风暴的相似点

头脑风暴技巧在某些方面与横向思维有共同之处，

但它们并不完全等同。横向置换和头脑风暴的共同点在于评估总是会中断一段时间。头脑风暴集体自由讨论的主持人常说的话是“任何事情目前都是合理的”或“禁止评判”。横向置换同样意味着要中断评估，因为它要刻意中断逻辑思维。

两者的不同之处在于：

- 头脑风暴总是涉及群体，而横向置换可以单独或集体来做。
- 头脑风暴产生许多点子，而横向置换在序列中仅仅引入一种可能。
- 头脑风暴常常缺乏制造空白的具体技巧，而水平营销的6种技巧均提供方向。
- 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完成。

如何判断水平还是纵向营销

判断水平营销还是纵向营销的方法，是看在我们的面前是否有空白。没有空白就意味着我们是在相同的市场或产品类别中进行创新。

水平营销和纵向营销的主要区别在于进行横向置换时是否出现空白。

例如，倘若我们要对汽车的“快”这一性能进行横向置换，便不存在需要解决的空白。假如我们打算利用“低耗油量”这一性能，或是对奶酪购买者的“大宗消费者”

进行横向置换，空白仍然不存在（图6-12）。没有空白就表明我们进行的是纵向，而非横向思维。我们只是在对一个特定的市场或产品进行细分而已。

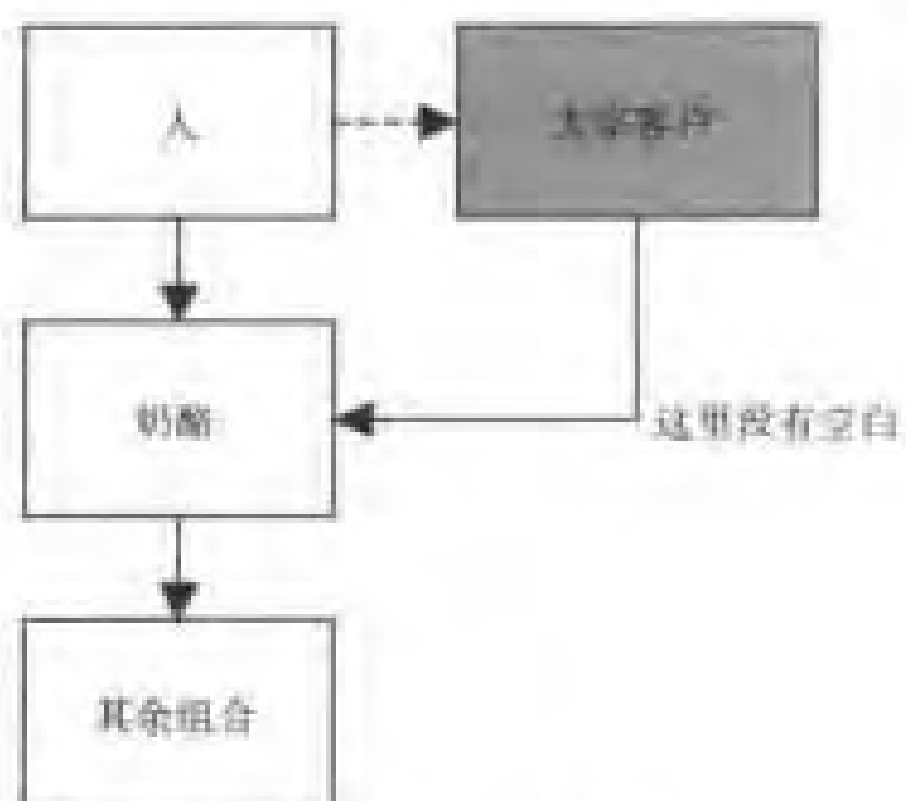


图6-12 缺乏空白意味着纵向思维

第三步：建立联结

对于这个阶段，也许有人会认为产生不合逻辑的刺激纯属浪费时间。但是横向置换的关键却是应用逻辑的能力要比任何时候都更强。

刺激仅仅是刺激，一旦填补了空白便要将其丢开。假如坚持保留刺激（比如供企业消费的苹果），你永远都不能解决问题。刺激就好比从花瓣上挤出香精，我们挤掉花瓣，获得一些香精后就扔掉这些花瓣，一片花瓣所能提取的香精很少，但是只需几滴就足够配制一瓶香水了。

同样，我们应当分析刺激，以提取其中有价值的信息。

为了提取价值，我们就必须进行价值评估。评估标准与好坏与否、合乎逻辑与否、积极与否、有用与否无关，而是指从刺激中提取那些有效的结论和观察结果。

进行价值评估的技巧大概有三种。

技巧一：逐步跟踪刺激的购买程序

我们可以想像一下刺激所引发的整个购买过程，从需求确定环节，经过诸如信息收集、购买决定、产品使用等环节，直到购后行为环节。我们想像一个“假设”的购买者如何完成整个过程，然后将想像的情境作为“历史”记录下来。

在每一步中，我们都得记下每一个有价值的点子或刺激的特征，以及那些会使我们的“历史”更为真实的改进方法。

以刚才提到的迪厅里的爆米花为例。

评估：

让我们想像迪厅里有一对情侣，他们买了爆米花，但是因为黑暗而看不清楚（点子：“荧光”爆米花）。他们坐下来吃爆米花，现在感到口渴。于是他们点了饮料（效用：吃爆米花引起口渴，那么提供免费的爆米花就可

卖出更多的饮料)。

⑧ 联结：

这样我们便解决了空白问题。爆米花公司的商机便是说服迪厅在桌上或吧台上摆放免费的爆米花。人们会吃爆米花，然后会觉得口渴，多卖一份饮料所带来的利润相当于卖出近4.5份的爆米花，而撒上彩盐的爆米花就是“荧光”爆米花了。

技巧二：提取有用和积极事物

我们首先在不合理的刺激找寻积极因素。随后我们可以忘掉这些刺激，采用其他的方法来产生那些积极效果。

让我们以顾客购买后又总会退回的画为例。

⑨ 评估：

若顾客对他们所购买的画总是不满意，其积极效果是什么呢？他们可能不得不退回所买的画，画廊也必须退钱。这是消极的效果，所以应该抛开它。另一种效果是：他们可能要求换货，这样就有一幅不同的画挂在客厅里了。这是积极的，因为这样他们只需支付一幅画的钱。

让我们利用这个积极的构思：只付一幅画的钱，但可能每次更换一幅。现在，忘掉刺激，想一想实现这个

构思的方法吧。

③ 联结：

画廊将提供一种新服务：出租。

- ◎ 目标：那些关注画的装饰效果而不太关心资产所有权的人。
- ◎ 需求：每6个月免费换一次画。
- ◎ 用途：画只是装饰，不是资产。
- ◎ 产品：每6个月提供一次选画服务。
- ◎ 价格：你买下一幅画，但并不拥有它，而是只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。10年后按揭到期，这时你可以选择一幅永久归你所有的画。
- ◎ 渠道：画廊、银行。
- ◎ 宣传：广告推广。
- ◎ 传达的信息：花一幅画的钱，便可在最后选择之前使用20幅不同的画。

技巧三：找一个可能的情境

找一个可能的情境（环境、你身边的人、地点、时间、场合）来使刺激产生意义。然后，移动或改变刺激，直到它适合那个情境为止。

下面我们以夫妻冷战时送玫瑰花为例。

评估：

适合送玫瑰花的一个情境是男女双方有一方想道歉（通常是男方）。这样，送玫瑰花便表明他感到很抱歉，想要和好。

联结：

我们得有一个为人们接受的具体的沟通代码，所以必须通过广告推广来教育消费者。为了与情人节区别开来，我们可以推销这样的点子：5朵白玫瑰代表着“s-o-r-r-y”这5个英文字母。如果大家知道了，那么每对夫妻每年就可能会买一两次5朵白玫瑰（除情人节送花之外）。这是一个新增销售量的例子。

建立联结并不容易，但也不是十分困难。它需要练习和培训，还需要在观察刺激时保持非常积极的心态。

为了证明这一点，我们将前文提到的一些例子进行可能的联结。

市场层面

- ◎ **目标组合：父母与孩子共享的香槟。**联结可以用不含酒精但却能起泡的苹果汁制成的“假”香槟。该“假”香槟品牌与原来相同，只是瓶子小一些。父母喝大瓶里的真香槟，给孩子喝起泡的苹果汁。

- ◎ **功能夸张：永远用不完的铅笔。**这是可以更换碳铅的自动铅笔的创意由来。
- ◎ **功能去除：不会跑的车。**这是汽车模拟装置的来源。
- ◎ **功能换序：由读者写的书。**由许许多多的人每人写一页（接龙）。每写出新的一页都上传到一个网站上。访问者将投票决定是否采用这新的一页。这样写出的小说在出版前就有成千上万的读者了。

产品层面

- ◎ **替代：热狗甜饼替代热狗卷。**其中的联结思路可以是一种可爱的儿童午后小吃。巧克力夹心饼干居然模仿起各种各样的三明治：热狗、汉堡包、火腿和奶酪。
- ◎ **反转：不送货上门的比萨饼。**冷冻比萨饼就是这么来的。这种由西班牙推出的冷冻比萨新产品使外卖比萨的销售额下降了30%。
- ◎ **组合：装有汽车油量显示器的钢笔。**这将导致一种新型钢笔的诞生。这种笔能显示所剩墨水还能写几个小时。
- ◎ **夸张：200升的可乐。**可口可乐公司与冰箱企业达成协议，在冰箱内安装一个开关（类似用杯子，一按就能流出冰水的那种开关），将可乐精溶于水

中，可乐就制好了。这对于酷爱喝可口可乐的消费者来说十分理想，而且价钱便宜得多。而可口可乐公司则在冰箱的整个使用寿命期内都可以确保品牌忠诚。

- ◎ **去除：不带显示器的手提电脑。**它适用于配备了台式显示器的地方，是携带处理器和文件的好方法（更廉价、更轻便）。它不适合移动办公，但对于在同一个城市里有许多工作场所（办公室、学校、家）的人来说是有效的选择。
- ◎ **换序：先看照片，再冲洗胶卷。**由此产生了照片预览服务。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）。顾客在看过每一张照片后，再冲洗值得放大到正常尺寸的照片。

市场营销组合层面

- ◎ **替代（价格）：**用银行贷款购买纸尿片。婴儿的所有需求费用都等到孩子5岁时再由银行向你收取（包括利息）。这会使许多人想要孩子，因为他们便有时间存钱了。
- ◎ **反转（价格）：**不标价的商店。公司可获取同一产品在本市的同类商店中标价的最新信息，并据此提供一种自动打出最低价格的服务。这是向顾客担保了不用逛别处就能享受最低价位。

- 组合（渠道）：在杂货亭和加油站都可购买汽油。汽油分销公司可推出一种可用于在加油站付款或直接插入油泵就能自动加油的油票。这种油票可以在杂货亭中买到。
- 去除（宣传）：无广告或品牌的服装。这种营销是针对那些反对全球化和跨国公司的人。没有商标意味着利润将流向生产这些服装的不发达国家。
- 换序：打电话前先付费。这是电话卡的由来。

第三步是联结或解决空白，做到这一点的方法是粗略评估，而不是仔细评估。评估技巧有三种：跟踪购买过程、提取积极因素和寻找情境。

当然，以上并不全是明确的商机，有些是，而有些也许需要改进。不过，任何创意在推出之前都要经过充分的试验。我们不能因为水平营销会产生许多没有价值的点子而指责这种营销毫无用处。只要有几个点子能成为赢家即可。

水平营销过程的最终结果

水平营销过程有三种结果：

1. 旧产品、新功能。效果：扩大纵向营销领域（如表达歉意的玫瑰，旅馆服务台的苹果）（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）（图6-14）。
3. **新产品、旧功能。**效果：创造一种新的亚类别（如电话卡）（图6-15）。

水平营销过程的最终结果可以是带有新功能的旧产品、新类别，或是一种新的亚类别。

在水平营销框架的观照下来看第4章的案例

既然框架已定，就可以想一想第4章所描述的水平营销创新究竟从何而来^④。我们将水平营销应用于以下各例：

- ◎ 麦条就是把麦片置于街头小吃的场合中得来的（焦点：场合；置换技巧：替代）。
- ◎ 健达出奇蛋组合了巧克力和礼物（焦点：产品；技巧：组合）。
- ◎ 正在成为网上购物存储站的7-11反转了商店的主要活动——销售。“不卖东西的商店”是其刺激（焦点：服务；技巧：反转）。
- ◎ 达能Actimel将抗菌与食用两种需求相结合（焦点：需求；技巧：组合）。
- ◎ 加油站超市将食品店置于另一个情境——加油站

^④ 只有当事人才知道创意的真正来源，而我们的目的只是构建如何获得相同或相似的灵感的正式过程。

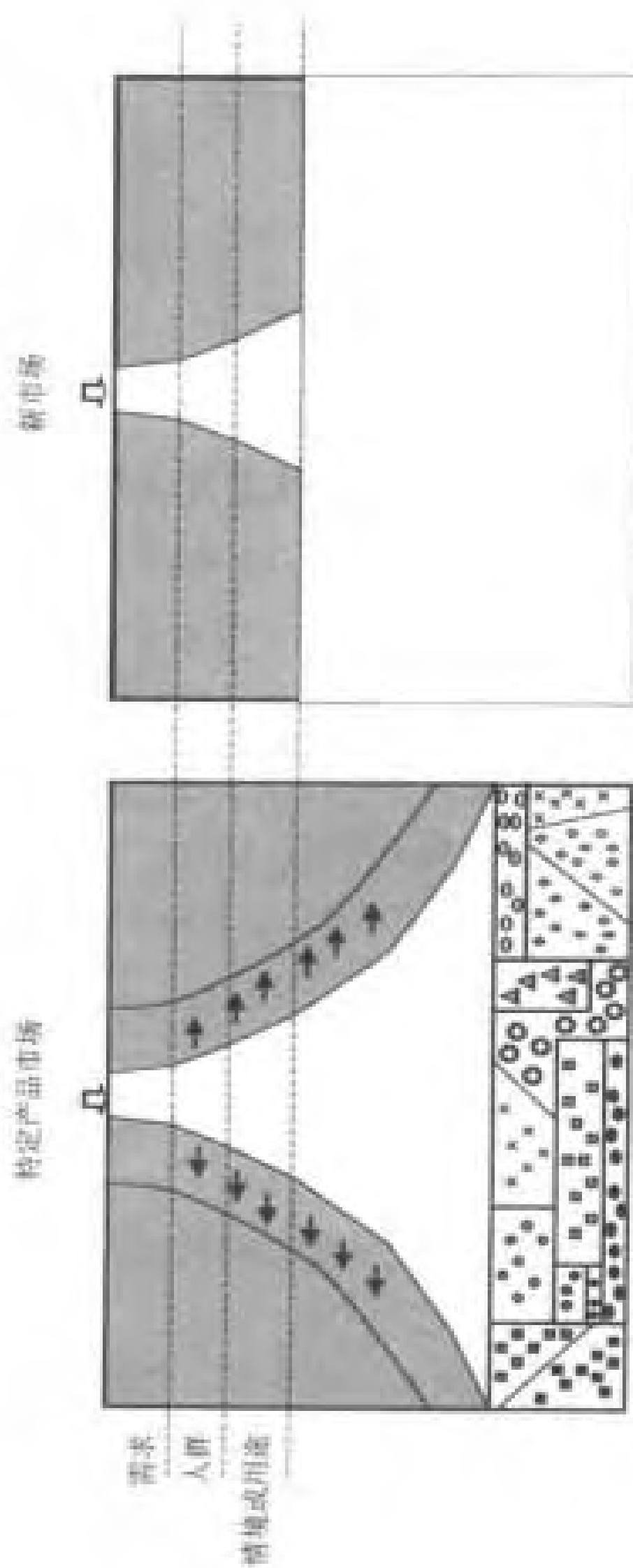


图6-13 旧产品、新功能

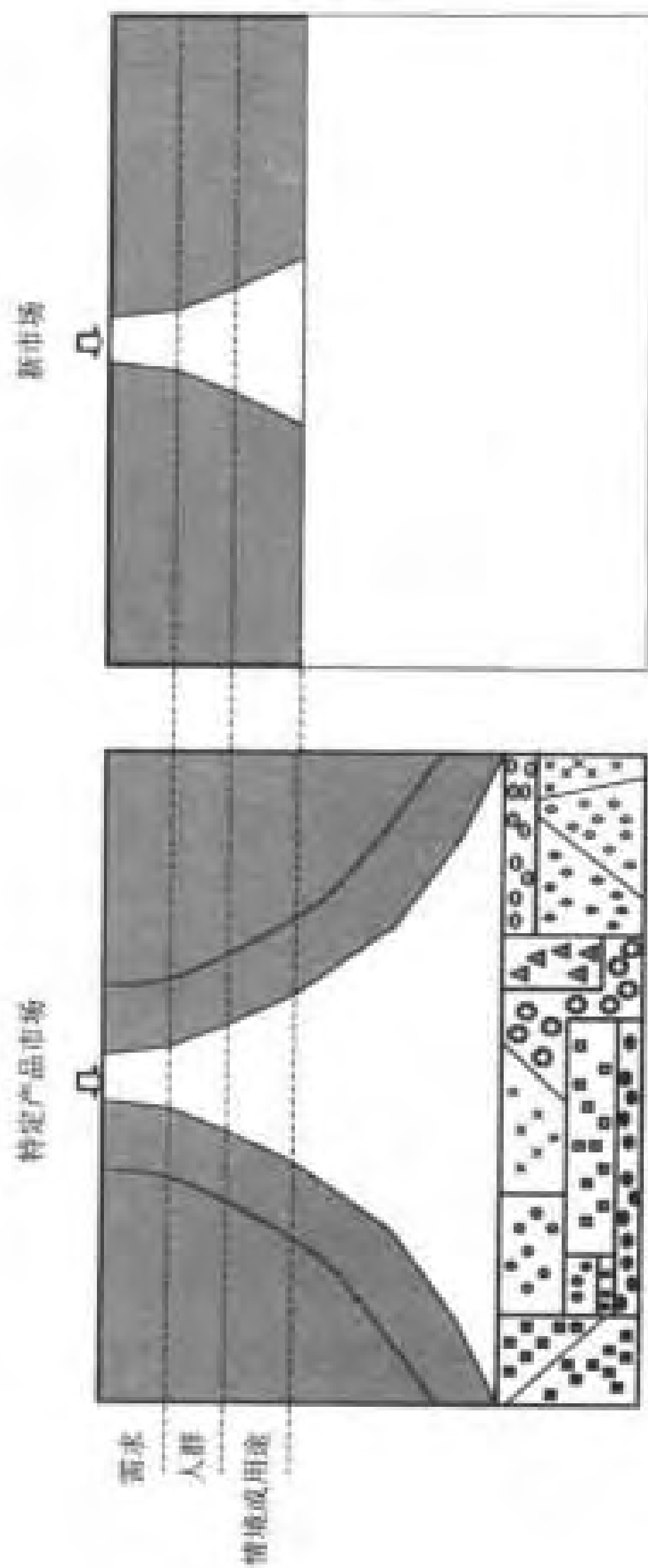


图6-14 新产品、新功能

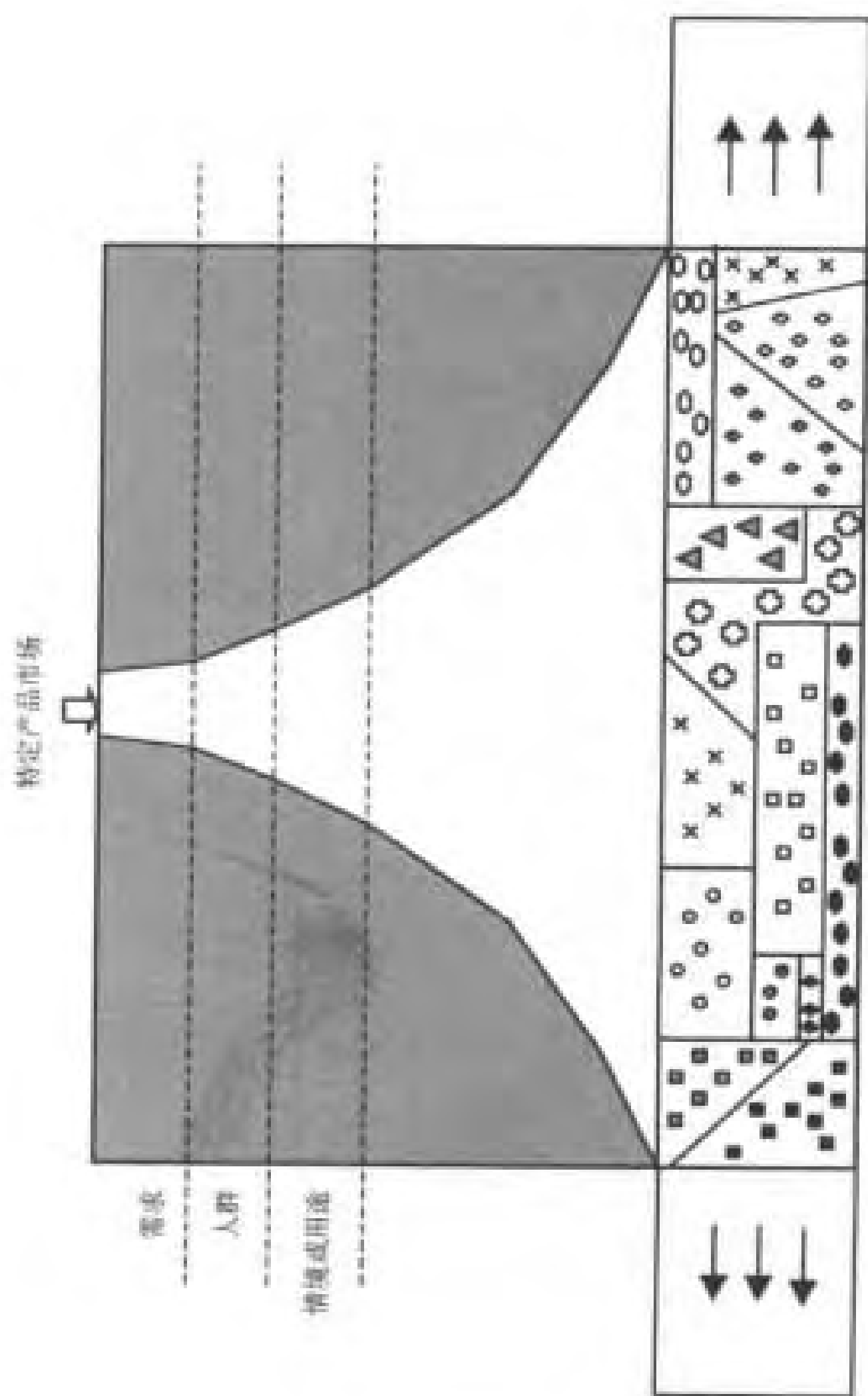


图6-15 新产品、旧功能

中（焦点：情境；技巧：替代）。

- ◎ 网吧结合了两种产品：咖啡馆和电脑（焦点：产品；技巧：组合）。
- ◎ “当孩子的教父”是这种在“销售”中的服务的缩小夸张：为某个人而不是某个群体募捐（焦点：服务；技巧：夸张）。
- ◎ “老大哥”真人秀节目是对一个电视竞赛游戏节目的许多方面进行扩大夸张，同时对其他方面进行剔除的结果。夸张的方面有：24小时连续播放一场持续6个月的竞赛。去除的方面有：没有导演，没有问答或游戏（焦点：产品；技巧：夸张和去除）。
- ◎ 好奇训练裤概念来自颠倒目标市场：为两岁以上的孩子而非两岁以下的孩子设计纸尿片（焦点：目标市场；技巧：反转）。
- ◎ 芭比娃娃（根据露丝·汉德勒的解释）是通过替代女孩子的体验（心理需求）而产生的（焦点：功能；技巧：替代）。
- ◎ 随身听将播放器置于不合情理的情境中——走在街上或处于其他移动的场合（焦点：地点；技巧：替代）。

第 7 章

市场层面的水平营销

— — — + — —

Lateral Marketing
at the Market Level

— — — + — —

本章就如何在市场层面运用水平营销给出了切实可行的建议。一种简单的技巧是：改变其中的一个维度。

改变维度是最为有效的技巧

尽管有6种技巧可用于市场层面的横向置换，我们认为替代是其中最有效、最简单的方法。

原因在于市场层面包含了产品和服务竞争的若干维度，它们分别是需求、目标和时机。其中时机包括地点、时间、情境和体验。

时机



市场 = 需求，目标，地点，时间，情境，体验

任何一种产品或服务都不能脱离这些维度而存在。因此，诸如“去除一个维度”、“为某个维度换序”、“组合两个维度”和“对某个维度进行夸张”等方面的操作必须下点功夫。

“改变维度”的做法就是以市场的一个维度替代另一个被淘汰了的维度。

在另一方面，以一个维度替代另一个维度则更简单（例如，以在街上吃的麦片替代在家里吃的麦片，以晚间吃的替代早晨吃的）。

可改变的维度：概念和实例

我们将针对每一个维度分别举例说明。

改变需求：涵盖另一种功能

下面有几个例子：

- ◎ 红牛公司（Red Bull）开发了一个新类别，即今天所说的能量饮料——一种补充能量的软饮料。这种产品除了解渴之外，还能满足新的需求。
- ◎ 神奇文胸Wonderbra在一般文胸上增添了某些显得更性感的女性的需求。
- ◎ 诸多数字报警器公司为其产品添加了新功能，即能够存储打开和关闭报警器的时段，作为员工开关店门时的一种控制方式。
- ◎ 电话出租车公司为增大业务量，开始利用出租车开展速递服务。像广告公司这样的商业服务公司常有非常紧急的东西要速递，出租车随叫随到，因重量的限制，速递员则需要等些时间才能拿到包裹。通过增加包裹运输功能，出租车的市场就扩大了。

- ◎ 电视音乐大赛以购买CD作为投票方式。参赛者录制好CD后再拿到各家音像店出售，销量最多的参赛者将成为大赛的冠军。观众投票的方式不再是发短信或打电话等传统方式，而是购买唱片。

这一维度指的是选择一个我们目前的产品尚未涵盖的需求，并考虑为满足这个需求怎样进行产品创新。

- ◎ 拜耳阿司匹林发现在镇痛剂市场有许多竞争对手。拜耳通过电视宣传阿司匹林除镇痛外对预防心脏病亦有好处。广告建议大家预防心脏病，每日服一片。这一新效用带来了额外的销售额和品牌忠诚度。

改变目标：个体、多个个体或一个群体

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。它与潜在目标群体不同，后者指的是那些目前不购买产品或服务但是却有这方面的需求，所以随时都可能成为顾客的人。潜在目标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某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岁以上的孩子使用的纸尿裤——好奇训练裤。类似这样为了争取非潜在目标群体而改进产品的例子还有很多：

- ◎ 吉列 (Gillette) 为配合女性的腿部自然线条, 特别推出了一款粉红色的女士刀架——吉列维纳斯 (Gillette Venus), 以向女性销售剃刀。
- ◎ 一家法国奶酪厂通过它的新产品“孩儿宝” (Kidiboo), 让孩子们可以把奶酪当作甜点来享用。孩儿宝状似冰棍, 是抹了奶油的甜奶酪。它深受儿童的喜爱, 通常他们拒吃纯粹的奶酪。
- ◎ 游乐园想到了在游客不多的冬季工作日里将场地租给公司开销售会议。会后, 公司员工可以在游乐园里享受一段美妙的欢乐时光, 这样游乐园又有大生意可做了。
- ◎ 只有职业歌手才能享受到乐队伴奏这种待遇, 可很多人都喜欢唱歌。卡拉OK的发明使任何人都可以在音乐伴奏下演唱。
- ◎ 给宝宝听古典音乐的创意使得“小莫扎特”和“小贝多芬”等VCD卖得很火。在这些录影带中, 作曲家的主要作品均配以图像播放。
- ◎ 创意: 为了指挥交通, 有关政府部门会拍摄路况。在这里, 维度的改变就是在电视上播出路况信息, 这样市民就可以决定回家的时间或行车路线。有关政府部门可以对此项服务收费。

确定非潜在目标群体的一个非常有效的技巧, 就是思考是什么因素阻碍了购买或消费。清除障碍就能吸引

新的消费者和增加销量。

改变时间：选择新时段

许多产品都与特定的时段连在一起。橙汁是早餐饮料。威士忌适合晚饭后或与朋友聚会时享用。午餐时你也许会来一杯马丁尼或苦艾酒。

水平营销的部分工作就是发掘产品新的使用时间。

这里有一些例子：

- ◎ “开客”（Opencor）是一种夜间营业的小超市。它们迎合了那些工作到深夜且白天又没有时间购物的职业女性的需求。
- ◎ 旅馆可以提供房间给想午休的顾客。在地中海和加勒比海一带已有了这种旅馆。在那儿，人们有午休的习惯，尤其是周末。不管是不是该旅馆的客人，只要在旅馆的餐厅内进午餐，这家旅馆便提供房间让你休息两小时。
- ◎ 有一位零售商提供夜间送货服务。由于午夜后仍在营业的酒吧常常遇到断货的难题，他便想到了自午夜起提供5分钟之内的送货上门服务。作为独家夜间供应酒水的零售商，他的价格可是高出平常价格好多。

这一维度
包括选择购买、
使用或消费企业
供应品的新
时段。

还有许多时段有待开发利用。比如咖啡通常是早上喝的，可很多人喜欢晚上喝，然而即使是不含咖啡因的咖啡也有提神作用。若是生产一种不影响睡眠的“睡前咖啡”就可以赚到钱了。

改变地点：将你的产品置于一个新情境中

这一维度是指选择当前无法提供某产品或服务的购买地点、使用地点和消费地点。

这是最简单的替代方法之一，而且收效甚佳。

一个很有趣的现象是，某些产品总是与特定的地点联系在一起。如在电影院里吃爆米花，在飞机上吃花生，等等。这样，我们就可以设想一个“不可能”的地点或情境来改变常规。

下面是一些例子：

- ◎ 全球定位系统技术原本是专为轮船设计的。假如把它安装在汽车上，我们就能提供追回失窃的车子或找寻目的地的新服务。
- ◎ 商业广告一般出现在电视节目的开头和末尾。将广告安插在节目中这一想法促成了“置入式广告”（product placement）这样一种新的广告方式的出现，也就是将品牌的展示作为电视节目或电影的一部分。
- ◎ 内置于家庭报警系统的移动电话使得入室行窃的

小偷即使切断普通电话线也不能得逞。无绳电话做到了这一点。

- ◎ 在旅馆服务台摆放苹果成了一种欢迎方式，这是苹果除了食用以外的新功能。
- ◎ 家庭影院就是将电影院（杜比环绕声，纯平银幕）搬到了人们家中。当然这还需要一系列的配套新产品。
- ◎ 乡村旅馆这种横向置换产生了一种旅游新概念——“乡村旅游”。乡间老屋经修葺后，成了清幽的小旅馆，总共不过10多间房，是人们静心的好去处。
- ◎ 雀巢冰茶是一种能在户外喝到冰茶的软饮料。这种水平营销创新将雀巢公司和可口可乐公司连在了一起，前者负责生产，后者负责分销。

水平营销有时要求公司选择一个能提供其本身所缺乏的技术的合作伙伴。例如，教育与娱乐的联合使一种新产业——教育娱乐产业应运而生，先前单打一的各个组织开始联手。又比如，制药公司在生物技术中找到了创新的源泉，这就迫使两个产业合作开发新产品。

改变场合：将产品与某个事件相连

特定的产品总与某些场合和事件相连。如香槟常用于圣诞节、年终聚会或庆功宴上，白酒适合特殊的宴会，万圣

营销人员所面临的挑战是为产品创造一些新的运用事件和场合。

节吃糖果，生日吃蛋糕，情人节送玫瑰。

- ◎ UNICEF抓住人们在圣诞节和新年发贺卡这一点，发行了UNICEF贺卡。此卡既能帮助别人，同时又能把最美好的祝福送给亲朋好友。
- ◎ 美国Frito-Lay食品公司先推出酱汁咸味小吃Doritos，后推出风味Doritos。而欧洲Frito-Lay以Dippas品牌推出的同一食品先是风味的，后来才是酱汁的。所有的广告画面全是青少年在朋友家聚会的场景。融入此场景中使得这种小吃有了替代型食品的功能。通过把产品置于这样的非主流情境下，Frito-Lay从中获得了很高的新增销量。
- ◎ 奥斯卡金像是在电影界获得认可的一个标志，而市场上推销的塑料奥斯卡像则被赋予了庆祝个人成功、毕业或夺冠的意义。

改变相关活动：将产品置于各种体验中

例如：

这一维度是指选择其他产品所适宜而本产品目前却未考虑进去的活动。

- ◎ 为扩大水果市场，一家西班牙公司尝试将水果与体育运动结合起来。这家公司在体育馆和健身俱乐部内安装了自动售货机出售橘子、香蕉和苹果等水果。如今许多人在运动后都会吃水果来恢复体力。

- 一家著名的电台想推出一档新闻节目，却难以找到新目标或新需求。解决办法是将这个节目与某个具体的活动联系起来：一边开车（短途）一边听新闻。这个节目24小时循环播放30分钟的当日新闻综述。假如你至少要开30分钟的车，收听这个电台可以保证你掌握全部资讯。这家电台目前是“信息”广播节目类别中的佼佼者。
- 将冒险活动融入体育运动便产生了近来的“极限运动”，如蹦极和跳伞运动。
- 许多人要在车里待很长时间，而塞车时打发时间的最佳方式就是听磁带和学外语。

联结产品与新维度

通过使用“改变维度”这一方法进行横向置换后，我们将获得一个新情境下的产品或服务。

为联结这一空白，最好的办法就是一步一步地跟踪购买和消费过程。为什么呢？因为在联结产品与新维度时，购买和消费过程将使我们明确哪些因素是缺乏的，哪些因素该去除或保留。

在某些情况下，产品可以保持不变。但在大多数情况下，产品必须做出改变。让我们分别举例说明这两种情况。

维度的改变使
产品或服务与新的
维度之间产生了一
个空白。

产品不变

不改变产品的惟一方法是发掘能够使其适用于新维度的功能。

变换维度后，
如果产品不变，我
们就必须为它寻找一
种新的功能并宣传
这种功能。

例如，摆放在旅馆服务台的苹果还是苹果。体育馆的自动售货机里的水果也无须改变。但我们必须给以上两种产品赋予新的意义。苹果用来表示欢迎，水果则传递着恢复体力的信息。

产品改变

在大多数情况下，我们不得不改变产品的某些特征。我们要确定应该去除的因素，正是这些因素使产品固定在它的自然维度上。

处理这些限制因素有两种办法：去除或改变。

这里有几个例子：

- ◎ 假如你想使家用录像设备获得影院的音响效果，主要的限制因素是电视内置音箱的功率。由于不可能说服人们改造电视机，解决办法是外接两只音箱。另外，音箱可置于观众身后来模拟立体环绕声的效果。
- ◎ 孩儿宝奶酪的限制因素是孩子们觉得奶酪不甜，而且吃起来不好玩。在奶酪中加糖，并插上棍子做成冰棍的形状，限制因素就得以消除了。

- ◎ 神奇文胸满足性感需求的限制因素在于普通文胸没有体积感。只需在生产时使用厚一些的布料就能轻松解决问题。

产品中的限制因素阻碍了产品步入新维度。我们必须对其加以改变或删除。

一个完整的案例：商业新概念

上面提到的例子均与现有的产品或服务有关。下面我们将描述如何开发全新产品的整个过程。

比如，让没有电脑的人进行网上购物就是一种挑战。

- ◎ 服务：网上购物。
- ◎ 水平营销技巧：改变目标。
- ◎ 改变目标后的新维度：想像没有电脑的人如何通过网络购物。
- ◎ 空白：没有电脑的人通过网络购物。
- ◎ 填补空白的方法：找出一个可能产生联结的情境，并想像使用过程。
- ◎ 可能的环境：我们可以设想出一个有着许多联网电脑的商店，顾客可以进入商店进行网上购物。
- ◎ 限制因素：顾客缺乏网上冲浪经验，不知道在线购物的门户网站；需指明送货点；并非每个人都有信用卡；有些人只是在网上浏览而不购买。
- ◎ 解决限制因素的途径：商店安排专门员工对顾客进行指导，推荐按商品类别划分的门户网站，电脑程

序设置只允许访问电子商务网站，商店可以提货和付款。

服务名称：网络商店。 填补空白产生的效果：电子商务营业额上升。

置换市场层面的辅助技巧

我们已经阐明了“替代”这一方法，并称之为“改变维度”。但是我们说过，进行横向置换还有另外的5种方法。

当市场营销人员在运用“改变维度”方面积累了一定经验后，我们将推荐使用其他的技巧，这是因为反转、组合、夸张、去除和换序比改变市场（即需求、目标、地点、时间、情境、体验）的维度要更费功夫。

我们还是举例说明吧。

组合“地点”维度

在户内和户外均使用同一部电话。这一横向置换使得Viag Interkom（一家著名的德国电信运营商）推出了一种通信新概念：公司提供一种移动通信解决方案，通过监测基站信号接收情况便可判定用户是否在家中，倘若用户是在家中使用移动电话，公司将按固定电话的资费标准收取其通话费用。通过这种方式，该电信公司可获得更高的话务量，并能借此说服大家只使用一部电话。

这项产品被称为“家庭地带”(Homezone)。

“时间”维度的换序

旅馆提前接待客人。旅馆在机场安排一名员工帮客人将行李提到出租车上，交给旅客房号与钥匙，并告诉出租车司机旅馆的名称和地址。这些对于初到异国的人来说原本是很烦琐的事情，所以这样的接待服务将提供安全感和很大的帮助，而且是意外的惊喜。这种服务提高了30%的“回头率”，而成本为零（该服务是由旅馆的工作人员提供）。

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改进移动通讯服务，此项服务将使该品牌的手机即使在沙漠深处也能使用。它还将取消漫游服务费（然而，这项铱星工程由于成本过高而暂时搁浅），同一个品牌的线路能覆盖全球。

另一个地点和时间均被夸张的例子是所谓“互联铁路系统”的公众运输理念。只需一张火车票，就可在整个8月乘坐任何一列欧洲火车。这是针对夏季环游欧洲的年轻人而设计的。

反转“需求”维度

不能读的书。很多人用书籍来充当装饰品，家中的

书架得摆满书籍。前不久推出了一个新概念——只能用来装饰书架的假书。这种产品其实是外观豪华的仿书空盒子，有些甚至是10本或更多的系列“书籍”。如今这种假书又有了新功能，如储物或存放骨灰。

反转“目标”维度

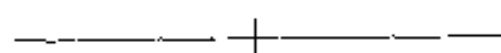
电力部门的转向。由顾客生产并向电力公司销售电能这一创意使某些关注天然能源系统的欧洲国家正在开发一个这样的业务：屋顶太阳能电池板，除为家庭提供足够的能源外，多余的电能可卖给能源分销公司。

去除“时间”维度

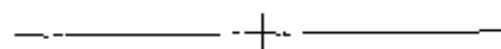
这是关于“没有时间维度”的游戏。这一横向置换引发了角色游戏（Role games）的创意。角色游戏没有明确的时间限制，由玩家扮演游戏中的角色。如今，角色游戏在青少年甚至成年人中都非常流行，并且很容易发展为网络游戏。

第 8 章

产品层面的水平营销



Lateral Marketing
at the Product Level



本章就如何利用横向置换的6种技巧在产品层面进行水平营销提供实际建议。

在产品层面进行水平营销的哲学

人们在改变产品或服务时会问：“它能用来干什么？”“这种产品在什么情境中具有吸引力？”“什么样的目标群体会喜欢这个点子？”

我们不得不去寻找这种已被改变的产品的用途、目标或者情境，但是并不能保证我们一定能找到——这只是一个可能的过程。

那么，为什么营销人员应该不惜时间？原因是从前的大多数创新都是巧合的产物。

例如，瑞士发明家乔治·德·迈斯楚（George de Mestral），有一天在外面打猎时，他衣服上沾了芒刺，费了很大功夫才清除下来。回到家后，他把几根芒刺放到显微镜下，观察它们是如何钩住衣料的。从中他获得了灵感，并最终发明了魔鬼沾^①（Velcro）。

^① 莫尔斯和古德伊尔的例子在迈克尔·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。

在开发长途电报的工作中，塞缪尔·莫尔斯（Samuel Morse）有一次看到旅行者换马继续旅行，灵感突发，由“换马”想到了为沿电报线传送的信号提供脉冲电流，从而解决了他那著名的通讯系统中存在的一个问题。

查尔斯·古德伊尔（Charles Goodyear）本想试制出一种易于操作的橡胶，但由于失误，他倒入了一种混合物，结果他发现了硫化工艺，这使得橡胶制品的家族中又添了一名新成员——橡胶轮胎。

许多企业都碰到过出其不意的竞争对手——那些把别人的产品改头换面变成自己产品的人。这些对手是真正的威胁。当第一颗插有一根细棒的糖果——棒棒糖投入生产时，传统的糖果生产商非常吃惊。经营传统糖果的经理就问：“我们怎么就没有先想到这一招？它就在我们面前，我们却视而不见！”

如果思考一些方法改变产品或服务，或许我们会发现一些好点子。

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，并问同事这有什么用途。有人建议用作贴纸。“即时贴”（Post-it）的概念就这样诞生了，并且创造了一种新类别，它是最成功的营销之一。所以我们不应该低估随机搜索的价值。

产品分解

在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后的部分。记住：产品是有人按规定的方式把独立的元素组织在一起的结果。为了改变它，我们必须再次分解它。

例如，“笔”可分解成墨水、颜色、塑料笔帽、塑料笔杆。一种把产品的元素或部分有趣地组织在一起的方式是通过利用产品的主要层面实现的：

- ◎ 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。

把客体分成各个部分后，我们必须通过横向置换去除或改变其中的某些部分。

选择突破口

一旦产品分解完毕，我们应该选择哪些元素作为突破口？这里有两种可能：自然限制或其他元素。

选择自然限制作为突破口

自然限制（natural anchors）指的是为了创新不得不从产品中去除的元素。“自然限制”在后面还指用来识别产品时不可或缺的那些产品元素。

^② 有形产品或服务可以分为3个部分：主要产品、新增产品和潜在产品。见菲利普·科特勒著的《营销管理》第11版。

例如，在纸张印刷的笔记本中，纸张是自然限制，因为没有纸就不是笔记本。另一个限制是每页纸必须相互连在一起。而笔记本的封面就不是自然限制，因为没了封面，照样还有笔记本。

选择自然限制作为运用6种技巧的突破口，会帮助我们跳开原产品，因为我们正在改变其本质。

选择其他元素作为突破口

我们还可选择其他任何元素作为突破口。这样，我们有更多创造亚类别而不是新类别的机会。因为在重组产品的过程中，我们改变的是那些并非必不可少的元素。

例如，如果我们决定换掉连接笔记本纸页的金属环，我们可能会想到订书钉或者其他装置。我们有了一个新的亚类别，但它仍然是笔记本^③。

运用横向置换：概念和案例

在分解完产品并选择了某个元素作为突破口之后，需要刺激横向置换的产生。在产品层面，第6章介绍的6种技巧易于运用。我们将界定并举例说明各种技巧。

替代

替代是指去除或改变产品的一个或几个元素，也包括模仿其他产品的某些方面。

^③ 这些规则也有例外的时候，取决于为填补空白而最终联结的方式。

有形产品或服务

“学生教学生”代替“老师教学生”是一种有趣的教学方式，由学生来轮流备课，每天由一个学生给其他学生上课，由老师监控，这样大大提高了学生的注意力和积极性。

通过电池改变手表的机械构造给世人带来了手表新类别，并促生了后来的数字手表。

用与正面相同的面料代替地毯的背面（通常由合成纤维或绳制成）引发了双面地毯的妙想。

不同品牌的汽车替换相同的配件能使成本大幅降低，进而导致降价。

包装

改变玻璃或塑料作为牛奶容器材料的传统习惯，而代之以纸盒，这导致了利乐包装公司（Tetra-pak）Tetra-brik利乐无菌纸盒的产生。

品牌特征^④

去掉婴幼儿鞋子“可爱”的特征而代以“新潮”特征，使耐克公司（Nike）把业务扩展到了婴儿鞋类市场。

过去人们对洗发水和香皂的要求是柔滑、芳香、高

④ 要对品牌特征进行置换，必须利用与自己的产品不相关的特征；否则我们可能就只是在运用纵向营销过程的定位策略。

雅、温和无刺激。莎莉公司（Sara Lee）的化妆品部门的市场营销队伍发现，“健康”在食品类行业开始受到重视，于是该公司推出了名为桑尼克斯（Sanex）的护肤品。这个品牌成了健康香皂和洗发水这个新类别的代名词。

具有现代化的控制、安全及自动化系统的“智能建筑”成为了建筑的新种类。

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引发了一场革命。

组合

组合是指把一个或几个元素加到产品或服务中，其余保持不变。

有形产品或服务

“摩托车 + 车顶”造就了宝马公司的 C1 型号，从而开发出了一个新类别。

踏板 + 电流 = “电动车”（Pedelec），一种配有充电电池且在行进时能自动充电的自行车。骑车上坡时，电池会自动放电，下坡时，电池又会重新充电。结果，电动自行车在中国大受欢迎。

点子：像火车一样带包间的飞机，可能会让你想到

开通一种为极少数乘客提供私人房间服务的洲际航班。

包装

在容量为5升的水壶的壶盖安一个塞子，消费者就可使水壶倒放在冰箱内，并把塞子当水龙头用。倒水时只需转动塞子，而不用把重重的水壶提起来。

品牌特征

把“诙谐”这一特征加到领带（通常是庄重的象征）上，如印有沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）或华纳巨星Looney Tunes卡通形象的“诙谐系列领带”这一亚类别就出现了。连企业管理人员在日常的职业活动中也常系这种可爱的领带。

使用或购买

通过把“听”加到“阅读”中，我们就得到了有声书籍这个新类别。

反转

反转是指对产品或服务的一个或几个元素进行反向思考或否定思考。

有形产品或服务

把新鲜出炉的比萨变为不新鲜的比萨，冷冻比萨就

是这么来的。比萨生产商又有了一方市场^⑤。

签约概念的反转：不与雇员签约这一反向思维导致了兼职概念的产生。现在，许多公司都会聘用兼职人员来应对高峰期。

包装

番茄酱是黏稠的，这意味着在把它倒在食物上之前，还得等它流出来。有好几家公司想到了翻转瓶子，瓶盖开在底部，这样就能即开即用了。

品牌特征

“写出的东西不能持久的笔”促进了维乐达笔（Velleda）的面世。这种著名的标记笔可用在塑料上书写，且能够轻易地用手擦掉。

使用或购买

“不用抽奖的彩票”导致了刮刮卡的产生。不用号码，刮开涂层后，奖金数额一目了然。

摄影给观众带来了图片运动的效果。反转过来，我们得到的是运动着的人观看静止的照片。可能的情境是火车。纽约的地铁系统正在试验这个方法：把一则广告

^⑤ 比萨家庭递送公司竟然一直都拒绝将冷冻比萨作为自己的业务。他们担心既外卖比萨又卖冷冻比萨会有损自我形象。其实通过巧妙的沟通方式就能解决这个问题，所以这是公司不愿改变自己的市场定义的征兆。

的不同图片张贴在隧道的墙上，这样当人们乘坐地铁往窗外看时，竟犹如身在影院！

防盗市场也出现了有趣的概念，反转房门钥匙的用途：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。钟点工只有工作日才能进入房间，到了周末，房主可以将门反锁。

去除

去除是指去掉产品或服务的一个或几个元素。

有形产品或服务

证券交易中不生效的订单使得证券公司可以向商学院提供训练学生进行在线模拟的服务。

在定性研究中去掉主持人、地点和文稿的做法兴起了人群调查（ethnographic surveys）的潮流。它指的是市场营销人员花一整天时间融入目标群体中与他们相处，这样消费者最终将表现出真实的自我，并坦陈己见。

没有电话线的电话引发了无绳电话的创意，这样，无论在家里的哪个角落都能接打电话了。

少一个轮子的汽车的构想导致了艾普瑞利亚公司（Aprilia）开发出一种三轮摩托车。骑这种车的人不会跌倒，因为它的稳定性更强。

包装

不用瓶装的家庭空气芳香剂可以通过利用带香味的蜡来实现。这种蜡自然散发出的香味，能使室内保持芳香而无须容器。

品牌特征

没有特征的品牌产生了通用品牌的创意。它也适用于如超市和服装店等分销商旗下的自有品牌（PLB）。这些品牌由于不用另外打造形象，所以价格一般更便宜。

去除车与车之间的空地的想法导致了自动车的停车场的出现。这样空间就被完全利用起来了。

使用或购买

不能停放的摩托车的构想使本田公司（Honda）开发了一种轻型城市摩托车Honda Caixa。人们把这款折叠式摩托车塞进一个17厘米×80厘米的盒子，然后就能搁在家里了。

在商家到商家的市场中，去除购买过程中的送货环节，就能促成工业园的建设——相同产业的所有客户和供货商处都在同一工业区里。

不用冲洗照片启发了宝丽来公司（Polaroid）的奇思妙想——快照。

免手动冲洗厕所促成了在公共厕所安装电子感应器的做法。使用者离开时，水就会自动流出。

夸张

夸张是指扩大或缩小夸张产品或服务的一个或几个元素，它也包括设想完美的产品或服务。

有形产品或服务

双人或三人骑的自行车：连体自行车就是这么来的，它是世界上最受欢迎的出租自行车。

鳄鱼公司（Lacoste）把它的流行衬衫加长后发现能当成女士夏季披在游泳衣外边的罩衫来卖。

游乐园可进行这样的夸张：有真怪物的恐怖城堡。好点子就来了：让一些男女演员扮演恐怖名片中的角色。一些生意清淡的游乐园自从采用了这个点子之后，营业额大幅攀升。

连录一周的节目且观看时无广告干扰，这种夸张是Tech Foundries公司开发的视频编辑系统（INOUT TV）。它包括能储存80个小时电视节目的硬件。该系统可选择录制和储存一周的节目，并自动清除所有的电视广告。

包装

50升装的水，这种扩大夸张给人们带来了饮水机。

品牌特征

尽可能小的汽车，这种缩小夸张启发了奔驰公司设

计出了Smart精灵跑车，这是汽车市场的新一族。

把除臭剂的特征夸张为“芳香的”便产生了这样的点子：总是发出香味的除臭剂。联合利华公司（Unilever）推出了艾克斯（Axe）这样一款芳香型男士除臭剂。

把彩票号码的特征夸张为“持久”，就产生了这样一种服务：彩票购买者可以选择彩票号码有效的期限，并据此付款。这样一来，彩票就卖得更火了。

扩大夸张卡通片的播放时间（5分钟）使沃尔特·迪斯尼创作了首部情节完整的动画片——《白雪公主》。当时，批评家认为迪斯尼疯了。但迪斯尼创作的影片却有各种各样的元素：悲伤、欢乐、惩罚、歌舞、爱和逗乐。一种新类别在电影业中间世了。

使用或购买

隐形眼镜片每日一换的夸张是一次性镜片的由来。它们可用一个星期左右，而且不小心丢了也不会带来危机。

下面这种抽水马桶可是完美之极：它带有两个控制杆，一个控制排出整箱水，另一个控制排除半箱水。这样每月的节水量也是不小的一笔。

换序

换序指的是改变产品或服务的-一个或几个元素的排列顺序。

有形产品或服务

人们有可能主动要求给他们发送广告。这一顺序的颠倒产生了通过互联网进行许可营销（**permission marketing**）的概念。对某广告感兴趣的人们通过电子邮件接收它们，并将获得积分或现金奖励。这种服务的一种补充形式是发送调查问卷或广告测试问卷。

在瓶子打开前把朗姆酒同果汁混合这一构想启发百加得公司（**Bacardi**）开发了百加得朗姆预调酒（**Bacardi Breezers**）这一新品种，它以百加得朗姆酒和不同原味果汁调配而成，酒精含量低，有着独一无二的冰爽感觉。这种产品属于开瓶即饮类（**RTD**），正是水平营销的结果。

包装

爆米花先包装再爆的想法给我们带来了微波爆米花。把玉米粒放进纸袋，把纸袋放进微波炉里，热量使袋子膨胀并促使玉米粒爆裂。这使人们不用锅就能吃到热乎乎的爆米花了。

品牌特征

对产品的特征进行换序可通过优先考虑产品的次要特征来实现^⑥。奥迪小轿车的理念是：“虽然有比奥迪跑

⑥ 重新排序的结果多是产生亚类别而不是创新，因为惟一改变的是特征的重要性，故多半是同一市场中的新定位。

得更快的小轿车，但没有比奥迪更舒适的。”舒适度竟然排在速度之前！

使用或购买

在剃须之前先使用剃须液的构想使威廉姆斯公司（Williams）发明了Lectric Shave。在剃须之前将它涂抹在胡须上，这样干后剃起来更容易。

用肥皂之前先获得泡沫的想法，导致把泡沫放在厕所的洗手液瓶里的做法。只需一按，泡沫很快沾满了双手，肥皂的使用量相对降低，这样可以节省肥皂。

新产品与可能的市场相联结

我们在此得出的新点子或许有意义，或许根本就行不通。

我们可以运用下面三种技巧的任意一种：寻找一个可能的情境，提取积极因素，想像购买过程。

寻找一个可能的情境

人们认为，在船上，纸箱比玻璃和塑料储存起物品来更好、更安全。后来纸箱成了家用储物盒。

使50升装的水瓶发挥功用的办法是为它找到一个用武之地：办公室。

印有唐老鸭、米老鼠、兔八哥等卡通动物的领带对某些人来说是非常适合的：那些喜欢宣告自己“幸福”、

“乐观”的人。

微型汽车在市区找到了适用情境，因为那儿缺少停车空间。而在其他情境下，“精灵跑车”就未必有用了。

提取积极因素

每天更换隐形眼镜的好处是，即便丢了也不成问题。而且在运动和游泳时，一次性隐形眼镜用起来更方便。

微波爆米花不需锅和油，而且既干净，又简单快捷。

双人自行车并不特别舒适，并且还要求两人目标一致。好处是它很有趣，能分享美好时光。这就是在旅游景点人们爱租用它的理由，但几乎没有人买来自用。

想像购买过程

不能停放的摩托车迫使我们想像如何折叠它。本田公司的工程师们取得了成功，他们设计出了一种“打包”摩托车。

不用抽奖的彩票迫使我们思考怎样让人们知道自己中了奖。这一联结是通过设想让中奖者立即知道结果来实现的。

无绳电话联结的实现是通过某种方式使声波送达接听者。

或许需要调整的产品

当考虑把产品和可能市场进行联结时，我们也许将

不得不对它做出一些改变。

“精灵跑车”必须定义为时尚，才能证明买一辆只能坐两个人的汽车是合理的选择。办公室的饮水机需要给水瓶添加一个底座和一个塑料水龙头。

一个完整的案例——双层汽车

我们将介绍一个虚构的产品层面水平营销的例子。以汽车市场为例，并运用组合技巧。

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——它对大家庭来说十分理想。如果这种汽车不够平稳，上层可以设计得低一点。如果仍有危险，上层可用做该车的驾驶室，下层载人，这样车中就能容纳更多人。

既然有双层巴士，为什么轿车不行呢？这样也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

Lateral Marketing at the
Marketing Mix Level

本章就如何在市场营销组合层面进行水平营销提供实际建议。

水平营销在组合层面的效应

以横向置换为焦点，其余营销组合因素（价格、地点和促销）意味着改变当前向顾客呈现产品或服务的方式，但不改变产品或服务的本质，也不改变需求、目标或产品、服务的适用情境。

在多数情况下，在组合层面进行的水平营销置换将会促生亚类别或者创新性商业战略，而不是产生全新的行业或类别。在这一层面进行水平营销所引发的结果也许会与纵向营销的结果出现重合。

它可能带来类别之内的分销、定价或沟通方式的创新，而产品或服务将保持不变。

选择营销组合层面作为焦点进行置换，其优点在于应用直接。原创的新概念和新产品的开发需要时间，而这种水平营销则更讲究策略，更偏重短期效应，更快速地生成新点子。

当我们在营销组合层面进行水平营销时，或许我们会有两个不同的目标：

1. 对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，我们建议致力于这样一个技巧——替代。这种技巧收效很好，而且简单易行，我们称之为“拿其他产品的营销组合为我所用”。另外5种技巧则更适用于创建新的定价、分销或沟通方式。

以多样化为目的的水平营销：“拿其他产品的营销组合为我所用”

“拿其他产品的营销组合为我所用”是指采用与其他现有产品或服务相适应的现有定价、分销或宣传策略，而这些策略与我们竞争的类别并无自然关联。

我们来看一些例子：

定价

生产自动咖啡售卖机的公司在卖咖啡中融入了信用卡的概念。人们把卡插入付款机中，并且投入任意数额的硬币，这样就可以用卡买咖啡了。**营销组合创新：以预付卡系统出售咖啡。**

在葡萄牙，自动取款机的使用非常普遍。自动取款机通常被用来提取现金。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进行收费，而不是

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的银行账号收取高速公路过路费的系统。该系统是一种设在收费站的电子装置，它能读取安装在汽车前窗上的磁卡，由电脑存入汽车通过的日期、时间、驾驶牌照号码，并按月给驾驶员开出账单。**营销组合创新：通过银行账号收取高速公路过路费。**

跨国广告业主付给广告代理商的报酬开始与广告推广后的销售增长情况挂钩。**营销组合创新：根据销售情况支付佣金。**

现在，网上的一些股票市场代理商对每笔交易实行定价收费，而不是按交易额的百分比收费。**营销组合创新：按固定的价格标准收取交易费。**

超级市场已经把常规的打折促销改为了新的定价策略：“积分回报体系”。月末积分将兑换成现金账户返还给顾客。这种创新方案既推迟了打折，又能获得客户忠诚。**营销组合创新：将回报概念与家庭购物相连。**

自助餐不是按食物收费，而是按人头收费。花上6美元，沙拉、面点、比萨等，想吃多少就吃多少。**营销组合创新：无论消费数量多少，收费标准统一。**

某公司免费赠送一种小灭蚊器，该灭蚊器必须放入药片才能灭蚊。**营销组合创新：仿效剃刀刀片生产厂家的定价策略——送剃刀而在刀片上赚钱。**

综观所有这些例子，它们所运用的支付体系都不是新花样。其创新来自于将现有的支付方式应用于未曾运用过这种定价方案的产品或服务中。

分销

房地产公司开始在城市商业区的中心地段开设售楼处来售房，而不是像从前一样在报纸上登广告或利用中介。**营销组合创新：售楼处售房。**

货运公司通过发电子邮件给固定客户，向他们通报某些路线上卡车尚余的载货量来销售最后的运输业务。**营销组合创新：通过电子邮件销售货运业务。**

“维多利亚的秘密”公司（Victoria's Secret）创造了一个新的分销理念：在时装的近旁展示让顾客看得见摸得着的内衣。**营销组合创新：把内衣当时装卖。**

把安全套放入自动售货机后，迪厅也成了其分销渠道。**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性分销理念。**营销组合创新：开设面包专卖店。**

通过互联网售书是亚马逊公司具有突破性的商业理念。

通过电话和互联网而绕过旅行社来销售机票是维珍航空公司（Virgin Airlines）的商业战略。**营销组合创新：利用电话和互联网出售机票。**

汽车经销商买下你的旧车是为了卖给你一辆新车。许多汽车经销商都有过二手车存货积压的经历。这一新

构想是利用一些大型零售商的分销方式来出售二手车：把成百上千辆旧车排放在大型的露天场地。**营销组合创新：像宜家销售家具那样销售汽车。**

德国艾斯曼公司（Eismann）决定用销售百科全书的方法来出售和分销冷冻食品，即委派收取佣金的代理商上门推销。**营销组合创新：用分销百科全书的方法来销售食品。**

同样，我们要注意的，所有这些例子中的分销方案都不是全新的。它们的创新来自一种现有的分销或销售体系，并将其应用于过去未曾运用过这种体系的产品或服务中。

沟通

电信公司通过在黄金时段插播电视广告的方式，找到了效率更高、更有利润的媒介以及与小企业合作的更多商机。通过在电视上提供商家到商家服务，这些电信公司能争取到更多的小企业客户。

一些公司把附有广告和产品说明的CD夹在杂志中，而不是通过常规的电视节目来宣传自己的产品。

一个出售高档的家族墓地的公司，把组织人们到墓地进行团体参观作为它们的主要沟通活动。

美国汽车界企业家李·艾柯卡（Lee Iacocca）为促进克莱斯勒汽车而打出的成功广告语是：“如果你认为有一辆比克莱斯勒更好的汽车，请买下它。”这个广告语也

在其他一些国家被其他品牌所利用，例如在西班牙，一家经营洗涤剂的公司的总经理借用了同样的广告语，非常成功，并且至今还留在人们的记忆里。

利用产品目录为食品做广告会是一种挑战。德国艾斯曼公司利用的就是这种宣传媒介。

葡萄牙的一家速递公司通过市场调查发现，公司有早晨投递常常迟到的不良形象。该公司决定派出标有公司名称的货车和小汽车在早晨6点到9点在里斯本的街道上环街而行。**营销组合创新：邮递公司利用它的送货车来做广告。**

Trident 牌口香糖利用支持者来为它的无糖口香糖进行促销：牙医推荐的口香糖！这次广告推广是一次真正的成功，它大大地提高了该品牌口香糖的销售额。

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

其余横向技巧有益于找到：

- ◎ 新的定价、分销或沟通策略；
- ◎ 创新性营销组合的具体行动。

下面分别讨论在这两种不同情况下如何运用剩下的5种横向置换技巧。

组合

“电话” + “互联网”的组合已使许多公司开创了新

的沟通和直销渠道——利用互联网和电话作为购买途径（如预订戏票）。

“电视” + “电话” + “邮寄”的组合产生了电视购物频道，这种午夜节目向观众推销在任何商店中都难以觅到的商品。

“昂贵” + “大减价”的组合产生了这样一种策略：产品定价高，然后短期内持续降价50%。这种策略对于像地毯和其他装饰品那样业务量低的商品非常有效。

反转

反转“商店拥有零售商”产生了合营的点子。合营出现于20世纪60~70年代。

反转“由商店付款给顾客”导致了典当行和“现金兑换处”的产生。这些商店或者直接买下你的商品，或者以代售的方式购买你的商品。

“没有广告就是广告”已成为一家金融咨询公司的营销策略。该公司的广告是一则无声广告，它暗含的信息是“保密”。

去除

去除销售渠道的做法产生了直销理念：利用邮寄、电话或其他分销方式。

去除雇员导致了許多自助分销方案的产生，这不仅适用于餐馆和加油站，还适用于服装店和其他商店。

Lateral Marketing

水平营销

绅宝汽车（Saab）针对的是风格平实内敛的车主：他们喜欢拥有高质量的汽车，但又不想炫耀豪华。绅宝的策略是几乎不打广告，通过减轻促销力度，该品牌显得更加平实。

“商店不卖东西”的运作方式致使一家著名的经营洗浴用品的跨国公司建立了样品陈列室，但你不能在那购买商品。如果感兴趣的话，你会得到授权经销商的地址。

夸张

“我们要出现在任何一个售货点”的夸张构想产生了可口可乐和其他主要品牌所采用的密集分销战略。

“我们想与所有的潜在顾客交流”这一夸张构想形成了特百惠公司（Tupper Ware）著名的沟通及分销策略：在人们家里开会或聚会。

“我们要展示能被涂成蓝色的最大的金属物体”——在这个夸张的广告策略下，百事可乐公司（Pepsi）将一架协和飞机涂成蓝色，作为展示其易拉罐的新设计的一种方式。展示后的第一天，这架蓝色的协和飞机出现在了所有的媒体上（电视、报纸等）。这种沟通策略（利用轰动性事件）已被广泛采用。

换序

广告商知道他们寄发的传单会被市场部经理和主管

扔掉。于是他们对“打开信封之前把传单扔进纸篓”进行重新排序，产生了这样的创意：送一个装有一张揉皱的纸的纸篓给市场部经理。这种做法传递的信息是：“不劳驾您扔掉我们的传单，我们已替您做完了。”结果所有的市场部经理都会拿起这张纸看一看广告的内容。

售后再做广告的理念，使许多建筑公司在完工之后挂上一块“由某某建筑公司承建”的金属板。没有比宣传你的成果更好的广告了。

在圣诞节前为1月份的销售进行促销，是一家重要的欧洲服装分销公司所运用的策略。如今这家公司因其在圣诞节前几天就开始节后销售而闻名。

可能需要调整的产品

在某些情况下我们可能不得不对产品或市场做一些小小的变化。

例如，利用自动售货机出售安全套，便意味着需要独立包装或双份包装的安全套，这在药房是很少见到的。

通过售楼处售房，意味着要为所有的待售楼房或公寓拍照，这在以前是不常见的，以前公司只是在报纸上刊登一则简单的广告，等潜在顾客打电话来时就安排他们参观房子。

特里泰克公司必须在收费站安装昂贵的机器，并把特制的磁卡分发给汽车车主，还要求将这种卡片放置在汽车的前窗。

“维多利亚的秘密”公司在内衣的设计和沟通方面花费了很多心思才树立起时尚的品牌形象。

一个完整的案例：钢材商店

为了举例说明本章所阐述的营销技巧，下面我们要介绍一种虚构的合理创意。

“在商店里出售钢材”的构想，使得钢材生产厂家产生了开设钢材店的念头。在钢材店里，店员可以向顾客介绍其产品的不同适用范围：车身、窗架或其他可能吸引终端客户的用途。为了帮助终端客户了解钢材品牌并产生信心，汽车制造商或许愿意向人们推广它们所使用的钢材品牌，作为它们产品的又一个卖点。

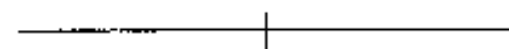
这或许会令人想起生产汽车座椅的德国莱卡罗有限公司（Recaro）或ABS公司的销售策略，它们在商家到商家市场进行竞争（向汽车制造商出售产品）。因为它们在终端客户中建立了良好的品牌形象，汽车制造商可以将这两种品牌作为他们高质量款式的卖点。

第 10 章

实施水平营销



Implementing
Lateral Marketing



在 我们继续阐述水平营销的实施策略之前，让我们先回顾一下前面的内容：

- ◎ 要生存发展，企业必须进行创新。
- ◎ 推广失败的新产品占极高的比例（其中80%为消费品，40%为生产交易产品），尽管它们的推广都经过了认真仔细的市场调查和策划。我们必须反思在创新过程中产生这种危机的原因。原因之一便是传统的创新策略。
- ◎ 多数新产品都是向同一个市场提供更特别的产品，例如一种新口味、新规格、新包装等。这种战略的来源是细分或纵向思维。
- ◎ 纵向思维的反复运用会导致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。
- ◎ 市场营销人员需要一种补充方法来构想新产品和新服务，这样的构想能带来新类别的产品或新的市场。这种创新结果有更大的盈利机会，尽管风险也可能更大。这一营销战略的来源是横向思维。

◎ 水平营销思维使用的是一种人人都能学会的独特的框架和过程，并且能与纵向营销思维一起成为创新型企业文化的一个组成部分。

水平营销思维可以同时产生于个人或公司。麦当劳公司的存在就是把“食品”和“快速”这两个概念进行组合的例子，其结果是开发出了一个新市场。另一个例子是美国电信业巨头启先公司（Sprint）所进行的革新，其他公司随后纷纷效仿。该公司开发出一款新式手机，是把“手机”和“照相机”合而为一。

如果在企业内部广泛推行横向思维作为一种产生新构想和解决问题的方法，这些公司就会转变成更具创新精神的市场开拓者。现实情况是：这只会发生在那些目标更为远大的公司，也就是说它们想成为像索尼和3M公司那样锐意革新的企业。

这里我们所说的“创新”并不仅限于开发新产品，还包括开发新流程、新渠道和新的商业理念。它可能无处不在。

创新型企业的3个体系：加里·哈默尔模式

一家创新型企业并非挤满了许多能时不时地想出新点子的天才，而是具有几个逐渐固定和完善的体系。加里·海默尔（Gary Hamel）^①认为，创新型公司运行如下

^① 加里·海默尔的 *Bringing Silicon Valley Inside*（哈佛商业评论，1999年9月）。

三个体系：构想市场、资金市场和人才市场。

创意市场

创意市场是指公司建立起一个积极征求、搜集和评估新创意的体系。公司任命一位高级主管负责这个体系。该主管组织一个由来自不同部门的高层代表组成的创意委员会进行商讨。委员会每两个月开一次会，评估公司员工和公司合作伙伴（如供货商、分销商和经销商）的新创意，并筹集资金用以试验那些更具吸引力的创意。

沃尔特·迪斯尼在拍摄他的第一部完整的动画片《白雪公主和七个小矮人》时，要求所有的员工都为电影想一些笑话，每个想出好点子的员工都会得到一些奖金，这样就激发了真正的创新性思维。

惠普创始人之一戴维·帕卡德（Dave Packard）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，他兴奋得把当时手里仅有的东西——一只香蕉给了那位雇员。从那以后，每个想出好点子的人惠普公司均奖给他们一只金香蕉！在惠普，金香蕉是杰出的标志。

许多公司通过组织“头脑风暴”集体讨论会或非正式会议来产生创意。诚然，“头脑风暴”集体讨论会对于新创意的产生来说是一个多产的体系，但是假如认为公司所需要的创意能在规定的时间和地点产生的话，就还

不足以建立一个创意市场。

就好比把爱因斯坦关在旅馆里，要他在下星期二之前无论如何搞出相对论一样，这是无稽之谈。营销创新的任务会规定具体的日期、时间和地点完成。创意的产生应该是任何市场部门以及公司上下的经常性活动。

为什么许多公司的市场部门没有把召开创新会议作为经常性活动呢？原因在于缺少方法。“头脑风暴”集体讨论会能发挥想像，产生尽可能多的疯狂想法。但是许多公司经理并不喜欢这种形式，因为其最终结果常常是不清晰的，而且没有章法。

水平营销框架能够解决这个问题。现在，我们的目标不是要提出杂乱无章的建议，而是要联结通过具体和共享的置换技巧而生成的种种建议。当市场经理说：“你们对以下的横向置换有什么想法？我们应该花时间去思考如何联结它吗？”所有的同事都会明白经理是要开始进行水平营销。

水平营销框架使得产生创意成为市场部门的常规活动。如果市场营销人员能积极运用水平营销方法，好创意就能源源不断地提供给创意市场。

资金市场

我们一定要投入资金来衡量具有吸引力的创意的最终价值。一种好的创意可能会拿到5万美元以支持核心小组研究，另一种构想可能需要20万美元用来测试一种新

型磁盘驱动器的价值。基金数额与创意本身有关。

部分资金不仅应该用于研究新创意的潜在价值，而且应该用于组织员工进行横向思维。除此之外，还应不吝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中共同合作，接受它并且使之系统化。

人才市场

企业必须具备或雇用它所需要的人才去开发最佳创意。公司需发挥市场营销调研员、电子工程师或其他人员的才干。

人才也是联结横向置换所必需的。我们的提议如下：

水平营销过程的第一部分是“进行横向置换”，可以由个人单独完成。他只需从三个层面中选出一个，然后应用本书所描述的六种置换技巧中的一种或几种即可。某些置换将会被淘汰，其他一些置换或许会被评定为具有潜在价值，所以，也许他可以决定只展示那些具有潜在价值的创意。

水平营销会议应致力于倾听横向置换提议，并思考联结这些置换的可能方法。在会上，工作小组运用分析思维和纵向思维进行商讨。请记住，“进行联结”要求我们比以前更加强地运用逻辑推理。

水平营销与“头脑风暴”集体讨论会存在鲜明的对比。“头脑风暴”集体讨论会的目标是通过取消评判来产

生置换。在水平营销会议上，主要是讨论他人所提出的置换的实用性和可能性，因此浪费时间的感觉没有了，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。下面有两个建议：

如何处理被淘汰的创意？回收利用！当爱迪生在经历了成千上万次失败的试验后继续研制灯丝时，一个助手问他是怎样做到不顾“失败”而坚持进行实验的。爱迪生回答说，他不明白这个问题的意思——根本没有什么失败。实际上，他已发现了成千上万种不必再考虑的方法^②。

没有比这更正确的了。下面是为什么要保留那些被淘汰的创意的三个理由：

第一个理由：保存被淘汰的置换方法可以让我们选择其他技巧和尚未使用过的层面。如果我们知道反转包装的创意已经用过了，我们就可以尝试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，假设经过几个小时的会议讨论后，我们最终放弃了双层汽车的构想，那么我们就应该再次投入时间和资源。这类似于理解和研究历史是为了避免重蹈覆辙。

^② 迈克尔·米哈尔克著的《突破性创造：创造性天才的秘密》

第三个理由：公司的市场或定位也许会改变，或者别的市场营销人员可能找到有效的联结方法。那些存档的、被淘汰的创意还可以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。或许将来有机会派上用场！

存储水平营销置换和联结：井井有条的创意档案

水平营销框架为构想的存档提供了一个结构体系。读者可以参照本书建议的分类法来整理归类：

1. 市场的横向置换：

- ◎ 完成联结的。
- ◎ 联结未决的。
- ◎ 被淘汰但已归档的。

2. 产品的横向置换：

- ◎ 完成联结的。
- ◎ 联结未决的。
- ◎ 被淘汰但已归档的。

3. 营销组合的横向置换：

- ◎ 完成联结的。
- ◎ 联结未决的。
- ◎ 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已被执行、哪些悬而未决或暂时被否决。这些文件成为创新思维的财富，因而是智力资本。

请务必认识到建立该档案的重要性。市场营销人员可以提取过去产生的任何创意，并重新检验它的潜在价值。这个档案还能帮助他们避免在毫无希望的构想上浪费宝贵的时间和资源。

下一步：管理全过程

除了这三个市场之外，公司还需要一个新的产品开发过程来使那些好的创意顺利走向市场，或尽可能早地终止那些不理想的创意。新产品开发过程的通常步骤是：

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. 投放市场

有效的创意是指潜在的新概念、新市场或新类别。如何处理它们，要看它们的实施所带来的风险。风险越高，测试创意所需付出的努力就越大。

执行每一个步骤的最佳方法在本书中都有很好的阐述^③。可以说水平营销和纵向营销都是为了帮助公司实现

③ 菲利普·科特勒著的《营销管理》第11版。

上述8步过程中的前两步。没有创意，一切免谈。

对于寻求新构想产生办法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。竞争者会迅速地察觉到新构想，并加以仿效。没有公司可以停下脚步，只有那些不断致力于创造和革新的公司才有机会拥有美好的未来。

附录

水平营销框架回眸

Quick Reminder of
the Lateral
Marketing Framework

选择一种产品或服务。

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

第一步：选择纵向营销策略的一个层面。

- ◎ 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。见以上各个层面的技巧。

- ◎ 市场层面：改变一个维度：

需求或功能；

目标

时间

地点

时机

体验

Lateral Marketing

水平营销

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

替代

组合

反转

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

其他类别产品的分销战略

其他类别产品的沟通战略

第三步：运用评估技巧填补空白。

- ◎ 想像购买过程

- ◎ 提取积极因素

- ◎ 找到一个情境

索引

A.C.Nielsen 尼尔森

ABS ABS车座品牌

Actimel Actimel有益菌

Advertising Age 《广告时代》

Advertising saturation 广告饱和

AIDS 爱滋病

Anchors 锚

Aprilia Los Angeles 艾普瑞利亚洛杉矶分公司

Audi 奥迪

Axe 艾克斯

Bacardi Breezers 百加得预调酒

Barbie 芭比

Bayer 拜耳

“Big Brother” “老大哥” 真人秀

BMW 宝马

Lateral Marketing

水平营销

BMW C1 宝马C1 摩托车

Brainstorming 头脑风暴法

Brand management 品牌管理

Brands, statistics about number of 品牌统计数目

Buick 别克

Capital market 资本市场

Category Management 类别管理

Celeste 塞莱斯特

Change of dimension concept 改变维度概念

Christie, Agatha 阿加莎·克里斯蒂

Coca-Cola 可口可乐

Concorde 协和

Connections: 联结:

altering the product 改变产品

concept 概念

techniques 技术

without altering the product 不改变产品

Consumers, catching attention of 吸引消费者

Cooperatives 合营

Creativity: 创造力:

and humor 创造力和幽默

importance of understanding 理解创造力的重要性

inductive characteristic 创造力的归纳特点

- logic of 创造力的逻辑
- Customer loyalty 顾客忠诚
- Cyber café 网吧
- Da Vinci, Leonardo 达芬奇
- Danio 达尼奥
- Dannon 达能
- De Bono, Edward 爱德华·德·波诺
- De Mestral, George 乔治·迈斯楚
- Digital technology 数字技术
- Dippas 迪普斯薯片
- Displacements storage 置换储存
- Distribution concentration 集中分销
- Dolby 杜比
- Domino's Pizza 达美乐比萨店
- Doritos 多利多薯片

- Eberle, Bob 鲍勃·埃贝力
- Edison, Thomas 托马斯·爱迪生
- Edwards, Betty 贝蒂·爱德华兹
- Einstein, Albert 阿尔伯特·爱因斯坦
- Eismann 艾斯曼
- Ethnographic surveys 人群调查

- Failures: 失败

Lateral Marketing

水平营销

ratios for new products, 新产品的失败率

reasons 原因

Ferrero 费列罗

Fnac 法雅客公司

Fobes, Richard 理查德·福布斯

Focus 焦点

Frito-Lay 菲多利公司

Gap 焦点

Gaudí, Antonio 安东尼·高迪

Gillette Venus 吉列维纳斯女士刀架

Global Positioning System (GPS) 全球定位系统

Goodyear, Charles 查尔斯·古德伊尔

Hamel, Gary 加里·哈默尔

Handler, Ruth 露丝·汉德勒

Heineken 喜力啤酒

Hero 希洛麦条

Higgins, James M. 詹姆斯·M·辛吉斯

Home cinema 家庭影院

Homezone 家庭地带

Honda Caixa 本田 Caixa

Huggies Pull-Ups 好奇训练裤

Iacocca, Lee 李·艾柯卡

Ibuka, Masaru 井深大

Idea market 创意市场

Ikea 宜家

Innovation: 创新

crisis 创新危机

results of 创新结果

INOUT TV 视频编辑系统

Internet 互联网

Inter-rail 铁路连票

Iridium 铱星

Karaoke 卡拉OK

KFC 肯德基

Kidiboo 孩儿宝

Kinder Surprise 健达出奇蛋

L.casei immunitas 免疫干酪乳杆菌

Lacoste 鳄鱼

Lateral displacement: 横向置换:

concept 概念

technique of combination 组合技巧

technique of elimination 去除技巧

technique of exaggeration 夸张技巧

Lateral Marketing

水平营销

technique of inversion 反转技巧

technique of reordering 换序技巧

technique of substitution 替代技巧

Lateral marketing: 横向营销:

at the mix level, advantages 应用于组合层面的优势

at the mix level, objectives 应用于组合层面的目标

basis 基础

characteristics 特点

complementariness 互补性

effects 效果

how it works 运作方式

levels 层面

meeting 会议

process 过程

recommended situations 适用情境

responsibility 责任

steps 步骤

Lateral thinking process 横向思维过程

Looney Tunes 乐尼通卡通系列

Manufacturing costs reduction 生产成本降低

Market category 市场类别

Market concept: 市场概念:

- advantages 有利之处
- disadvantages 不利之处
- Market definition 市场定义
- Market elements 市场因素
- Marketing mix: 营销组合:
- development 发展
- essence 本质
- Markets fragmentation 市场分割
- Marx, Groucho 格罗克·马克斯
- Mattel 麦特尔
- McCoy, Charles 查尔斯·麦科伊
- McDonald's 麦当劳
- Mercedes-Benz 梅赛德斯-奔驰
- Michalko, Michael 迈克尔·迈查克
- Mobil Marts 莫比超市
- Models concept 模型概念
- Morse, Samuel 塞缪尔·莫尔斯
- Mozart, Wolfgang Amadeus 莫扎特

- Needs identification 需求分析
- Nestea 雀巢冰茶
- Nestlé 雀巢
- Nike 耐克
- Nonpotential market 非潜在市场

Lateral Marketing

水平营销

Nutri-Grain bars 营养麦条

Opencor 开客

Osborn, Alex 奥斯本·亚里克斯

Packard, Dave 戴维·帕卡德

Pedelec 电动自行车

Pepsi 百事

Polaroid 宝丽来

Pontiac 庞蒂克

Positioning, crisis 定位危机

Post-it 即时贴

Private label brand (PLB) 自有品牌

Products and services variations 产品和服务变更

Product: 产品:

dissection 分解

life cycle 生命周期

varieties 花样

Product placement 产品安插

Ready to drink(RTD) 开瓶即饮

Recaro 莱卡罗

Red Bull 红牛

Research and development (R & D) 研发

Return on investment (ROI) 投资回报

Ries, Al 艾·里斯

Role games 角色游戏

Rural tourism 乡村旅游

Saab 绅宝

Sales promotions 促销

Sales promotions response ratio 促销响应率

Sanex 桑尼克斯

Sara Lee 莎莉公司

Schwab, Charles 查尔斯·施威布

Segmentation: 细分:

 advantages 有利之处

 concept 概念

 crisis 危机

 disadvantages 不利之处

 essence 本质

 niches 利基

7-Eleven Japan 日本7-11便利店

Smart(automobile) 精灵跑车

Sony 索尼

Sprint 启先公司

Substitution of: 替代

 activity 活动

Lateral Marketing

水平营销

need 需要

occasion 场合

place 地点

target 目标

Subway 地铁

Swatch 斯沃琪

Talent market 人才市场

Target group concept 目标群体概念

Taylor Nelson Sofres 泰勒-尼尔逊-索福瑞公司

Tech Foundries “技术打造”公司

Tele-shop channel 电视购物频道

Tele-Tac 特里泰克公司

Tetra-brik 利乐无菌装

Tetra-pak 利乐包装公司

3M 美国3M公司

Trident Trident口香糖

Trout, Jack 杰克·特劳特

Tupper Ware 特百惠

UNICEF 联合国教科文组织

Unilever 联合利华

Valuation: 评估:

concept 概念

techniques 技巧

Van Oech, Roger 罗杰·范·奥克

Velcro 魔鬼沾

Velleda 维乐达

Vertical innovation techniques : 纵向创新技巧:

complements development 配料开发

design 设计

efforts reduction 便利

modulation 调整

packaging 包装

sizing 规格

Vertical marketing : 纵向营销:

basis 基础

concept 概念

effects 效果

how it works 运作方式

recommended situations 适用的情境

responsibility 责任

source of volume 销售额的来源

Viag Interkom 德国Viag Interkom电信公司

Victoria's Secret “维多利亚的秘密”公司

Virgin Airlines 维珍航空公司

Volvo 沃尔沃

Lateral Marketing

水平营销

Walkman 随身听

Wal-Mart 沃尔玛

Walt Disney 沃尔特·迪斯尼

Williams Lectric Shave 威廉斯电动剃须液

Wonderbra 神奇文胸

World Intellectual Property Organization(WIPO) 世界知识产权组织