

颠覆

市场的重造

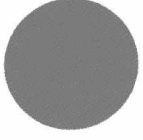
一线管理精英
颠覆营销经典系列

细分过度时代
如何创造破坏性增长

颠覆是第一[产品]品牌法则
打架、跟进是第二[产品]品牌法则
细分是第三[产品]品牌法则

程小咚 郑新安 著

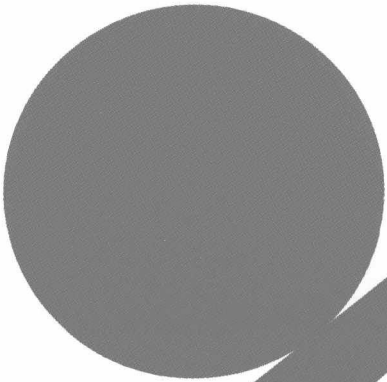
中国传媒大学出版社



颠覆

市场的重造

程小咚 郑新安 著



中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆：市场的重造/程小咚，郑新安著. —北京：中国
传媒大学出版社，2007.11
(品牌营销战略丛书)
ISBN 978-7-81127-106-5
I. 颠… II. ①程…②郑… III. 企业管理：质量管理-
市场营销学-研究-中国 IV. F279.23
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 172172 号

颠覆：市场的重造

作 者：程小咚 郑新安

责任编辑：王月林

责任印制：曹 辉

封面设计：牛卫静

出 版 人：蔡 翔

出版发行：中国传媒大学出版社（原北京广播学院出版社）

社 址：北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编：100024

电 话：65450532 或 65450528 传真：010-65779405

网 址：<http://www.cucp.com.cn>

经 销：新华书店总店北京发行所

印 刷：北京梦宇印务有限公司

开 本：730×988mm 1/16

印 张：15.5

版 次：2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81127-106-5/K·106 定价：38.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

序言一

“倒立”者生存

马 云

企业如何才能在竞争中胜出，淘宝战胜 eBay 易趣就是最鲜活的案例，我们仅仅用了两年时间就夺取了超过 70% 的份额，并迫使前者进行战略重组。我不知道哪个行业还发生过这样的事件。但我知道，这个市场仅仅用常规的方法是不可能取胜的，市场的胜者要用另一种眼光来看你周遭的环境，要去颠覆市场而不是取悦市场才有可能胜出。

所以，我要求阿里巴巴的人要倒过来看世界——每一个进入淘宝团队的人都必须学会“倒立”。

我说的倒立，用熊彼特的话说就是“创新”，用汤姆·彼得斯的话说就是“颠覆”，用安德鲁·格鲁夫的话说就是“唯有偏执狂才能生存”，用柳传志的话说就是“重新写一份菜谱”。

其结果是，倒立者赢。

小咚是我们阿里巴巴的原市场总监，在职期间就着眼于如何有效地传播公司品牌工作。他有很多奇思异想，也经常听到他讲颠覆新市场的营销观念。我觉得这是一个非常好的理念，与我讲的倒立是一脉相承的。

用另一种视野与方法，用另一种理念与思想，走完全颠覆市场之路。常识告诉我们，在原有的蛋糕中寻找新蛋糕是不可能的，最多只能切到一块小的蛋糕，不可能有自己的蛋糕。《颠覆：市场的重造》这本书，从细分理论入手，针对当今企业在市场定位与传播方面的痼疾，提出了重造市场、颠覆市场的新观念，这对当今市场过度细分情形下的市场态势，是一个全新的思想革命。



规规矩矩做市场是没有前途的，只有倒立者与颠覆者才能生存。

我希望这本书能在企业的经营者那里产生热烈的反响，并能让经营者的思路为之一变，走上真正的市场颠覆之路。

2007年6月26日

序言二

细分之后必是颠覆

江南春

我是搞传播的，对当今的传播市场有着非常深刻的了解，特别是什么样的目标群是企业的受众，有着刻骨的体认。

我们分众传媒之所以打造商务信息联播网，旨在建立起一个与精准目标人群直线沟通的渠道。让商业人群在一天的工作生活当中，无时无刻不感受到我们的信息传播。

目前，这样一个平台，从机场到公司上班，再到商务应酬、家庭消费、网上活动，已建立起了一个完整的系统通道，虽然我们叫商务联播网，实际上是在分众的情形下细分的一个结果。

细分是为了精准，更是为了有效。在大而广之的传播氛围下，细分是一个非常好的竞争方式。但是否有了细分就有了一切，就可以天下无敌呢？在我看来，还不完全是这样。细分要有一个度，如果过度细分，就会陷入一场新的同质化之战中。

我们的联播媒体网，实际上是把一个个细分化的媒体产品打造成一个可以横向联合的新产品平台，它既有细小的细分又有横向的颠覆，有效地规避了过度细分带来的困境。

分众传媒这些年不断并购新媒体产品，目的就是要打造横向联合的新平台，避免使市场过度破碎化，走一条颠覆化之路。

雅虎中国一直是我们分众的客户，我们之间有着很好的合作，特别是对市场的认知有着相同的体认，这使我们之间的合作非常愉快。

小咚在雅虎中国操盘市场工作期间，就对市场进行了深度的思考，他



发现，中国的大部分企业都在做细分的事，这不是一件好事，并且看到了其中的危机。于是，他利用业余时间，辛勤笔耕，与郑新安合作写就了这本可以改写市场新格局的新书《颠覆》。我认为，这是一本非常及时的书，是为企业创造新市场空间最为新鲜的氧气。

书中当然也列举到分众的案例，他对分众的解读，发现了不为人知的核心因素，让我都有一种新鲜感，从中获益颇深。我相信，在这之前，我看到这么多有关分众成功之处的介绍，他们这本书的解读是最具颠覆性的。

“由于技术的进步，使分众拥有了这样的介质，它所做的就是利用眼光和智慧让人们在无聊的地方、无聊的时候排遣无聊的心情。

从而创造了一个新的市场空间。

分众的颠覆性在于——

介质：DVD 和液晶电视

形态：电梯口

需求：排解缓和无聊尴尬的情绪

规律：创造了新的传播渠道”

这样一种分析归纳，我认为很有原创思想的。可以说，分众的成功源于细分，成于颠覆。没有颠覆，仅仅细分是不可能的。

当企业，无论是产品制造企业还是我们这样的传媒企业，仅仅学会运用细分来做市场，必将遇到一个又一个困境，现在，要学会用颠覆去改变这个市场，创造这个市场。这本书恰恰就起到了这样的作用，非常值得一读。他不仅告诉你什么是颠覆，而且还告诉你如何进行颠覆，颠覆的方法是什么。实在是一本打破现阶段企业营销僵局的好书，在此特别推荐。

2007 年 6 月 26 日

前言

颠覆是一种浴火重生

在撰写这本书的时候，我们发现，市面上已经出现了“水平营销”及“蓝海战略”这样的市场营销新思想。可能有读者会问，这个名为“颠覆”的营销新见与他们有什么不同吗？是真的颠覆什么东西的新思想吗？

当然，我们的回答是肯定的，是绝对的不同。

我们仔细分析了相关图书的观点，也结合现实市场的情况进行了统合分析。我们认为我们提出的这种新思想是有自己原创内容的，是自己独立思考的结晶，可能在局部上与科特勒大师有不谋而合的地方，其他地方皆来自于市场一线的深刻感悟。

在这本书里，你几乎看不到人云亦云的东西，有的只是对市场状态的尖锐分析与认知。因此，你会感觉到，好像其中的一些偏差与偏执感非常强烈。

为此，小咚常说，正因为这些理论还不成熟才有价值，正因为是原创的思想才会引起完全不同的争论，在这一点上，我们是有充分心理准备的。但有一点需要说明，那就是我们并非对这个观点不自信，反而是因为充满了自信才提出来的。

我们只想表达这些年来对市场相关方面的思考，意即市场的重造已经到了颠覆一切的全新思考，并不想关涉其他方面。

看看市场的种种劣根性，我们再也不能重复以前的老路了，再也不能去做“打架”的事了（我们把产品与产品的竞争与模仿称之为“打架”），打架总是有打得过与打不过的情况，打架打不过，就开始细分，细分的结果就是产品出现无法辨别，从而进入另一种同质化的困境。

本来细分是为了解决产品同质化的问题，但由于对同质化的无限细分，

这样的出发点，不仅制造公司需要，销售公司更加需要。以往很多产品营销思想，大多从产品之外寻找方法与机会，而我们所提出的颠覆观点，更多的是要从产品制造、技术、管理与方法、服务再到心态上全方位去思考，这就是市场重造的主要意思。

这些内容将影响从企业战略到未来市场占有，以及企业领导者们最为关心的成长问题。

书中我们还列举了一些案例，都是我们认为在颠覆性方面具有鲜明特征的产品，或者是在某一方面特别突出，或在某一法则方面特别突出。这些都是具有亘古未有的特性产品，基本上都是以颠覆起家的。

说得再通俗一点，我们讲的颠覆，是彻底的市场重造，而不是假革命，是彻底翻天覆地的大行动，类似于改朝换代的意思。所以，我们说是产品的“浴火重生”。

从一个非常具体的视角，企图发现知名产品通向成功的路途，这是我们想告诉你的。

程小咚 郑新安

2007年8月

本书概览

本书由 12 个章节组成。

第 1 章，我们首先针对中国企业碰到的困境做一描述，提出中国企业在产品销售、战略远见、技术创新等方面的问题，并一一进行介绍与陈述，呈现出中国企业困境的状态。

第 2 章，对颠覆的产生与现状条件做一个全真的描述。这一章节分为四个小节，首先从细分过度这个首要问题展开，并鲜明地提出，在当今这样的市场环境之下，细分已经不是最重要的市场战略手段了，甚至提出“让细分去死吧”这样矫枉过正的狂语。

接下来，我们以市场现状为基础，分析了产生细分困境的原因。如产品困境、传播困境、消费困境，这样一些主要原因的分析，并以此提出什么是颠覆的概念，颠覆是什么？这样一个营销范式的新思想命题。

第 3 章，紧接着就谈，第一品牌的做法，也就是颠覆性产品的操作理念。这些颠覆性产品有些什么样的思路与策略，从大量的但并不多见的，我们认为是第一品牌的案例中选出一个个有特色的产品来加以论述。目的是为了提出有关颠覆性产品的主要特征。即我们提出的三个法则与一个规律。并对这些法则和规律逐一进行了解释。

第 4 章，是对颠覆性产品的特质逐一进行了分析。首先从第一条独特的介质这一法则讲起。我们认为，颠覆首先一条是要改变产品的核心介质，这样的结果是让产品的销售高速增长，最终是让消费者的欲望随着颠覆性的产品所调动（重新建立新的市场秩序与规则）。比如，“魔水”的秘方；互联网成就 eBay；数码科技打败“柯达”等品牌的宏观描述（具体描述在后面章节将会体现）；全面说明颠覆性产品的特征与表现方式。

第 5 章，论述了形态的特征。即颠覆性产品的第二法则形态，即一个

人类进步的历史就是一部颠覆的历史，颠覆成就进步。

当然，具体的我们还是从市场的角度出发，分析颠覆的诸多意义与在其他行业方面的显现，比如物质方面的颠覆现状，以及从人类饮食方面来分析一些颠覆的情形与规律性。

如从并不是一个产品的“烟”与“酒”来进行讨论，一些非必需品如何成为人类时刻不可分离的必需品的演进过程。

甚至我们还从宗教、川菜这些似乎与营销毫不相关的几个方面来介绍，从而说明人类历史上颠覆的方方面面，和它多方面的启迪作用。

第10章，我们讨论了认识颠覆的心态。作为想要实施颠覆的企业家，首先要有一个正确的心态，要充分认知对象的属性，还要有浪漫的超越现实的精神与思想。

我们认为，没有在观念与心态上的转变，是不可能认知颠覆或成就颠覆的。我们分析了人的远大理想与整合资源能力的重要性，并且告诉读者，绝对充满自信的品牌，才能具有颠覆性的品格。

第11章，我们讲的是方法论的演绎。主要讲后天的需求如何改变消费者的原始欲望。实际上也是用体验的形式讲方法。

比如银行业与保险业的例子。他们如何用匪夷所思的办法，创造了一个个市场奇迹，目的是给人一种新的视角。在这一章里，我们想着意说明，颠覆性产品在行业中的运用。

第12章，阐述了颠覆的整体品格与价值。实际上是更全面地说明颠覆像是一次毁灭后的重生，一次凤凰涅槃。它像一种全新的、却又是有所继承的，就如新出生的婴儿，有所继承也有所变化的重生。

在这一章节里，我们讨论了颠覆性产品向人类生理极限挑战的天性，也分析了意见领袖与影响力的关系，实际上就是讨论这个市场到底是听谁的，是消费者还是企业。

从这一点上，看似简单，实际上纠正了时下很多传播企业操作中的最大误区。同时，我们又从大有与大无、纯净与鲜明的特征上，论述颠覆在这个世界方方面面的印迹。

最后一个章节是附录，为了让你看得清楚，认得清楚，也便于你的比较认识，我们对认为是颠覆性的产品列了一个表格，并将它们的属性特点



逐一列出，以便于你的学习与借鉴。

以上是我们这本书的一个大致框架内容，如此写下来，便于快速浏览，了解其中的内容，以便决定是否继续深入阅读。

现在同类书太多，很多书喜欢讲官话，本来是营销的事，讲着讲着讲到励志方面去了。讲到最后，营销的方法并没有讲多少，常把无用的东西东拉西扯，言之无物，空话连篇。

我们是反对这样做的，我们讲的是一些鲜活的市场感受，就如市场锋线人士在争论不休时提出的惊人观点。

有新意和火药味，当然有时也会有点偏执狂。

我们不把改良也当创新，也不同意将改变当成创新，我们始终认为，首先要清楚什么是真正能帮助企业发展的思想，什么是真正能帮助企业快速成功的战略观点。

这是我们撰写此书把握的唯一原则。



程小咚

中国最早的一批市场经理人，中国十大广告导演之一，前阿里巴巴市场总监，雅虎中国市场总监，电影投资人，国内最具市场透视力的营销战略家，拍摄广告片近千条，服务于国内外客户近千家，是游走于中国市场最前沿的实战指挥员和将军。



郑新安

首都经贸大学MBA客座教授，首都经贸大学中国品牌研究中心副主任兼秘书长，黑森林品牌营销顾问公司首席顾问，品牌营销管理专家，财经作家。出版有《镜头里的商品》、《本土品牌梦工厂》、《首席品牌官》、《影视赢销》、《反向品牌美学》、《品牌的幻像》等著作。

作者邮箱: bfbrand@163.com

本书简介：

当市场中越来越多的产品陷入困境，生活中越来越多的消费陷入困境之时，企业产品的做法除了细分还是细分，现在已经陷入到细分的困境当中而不能自拔了。

此时，市场创新比任何时候都让人关注。质量、低价、传播、渠道、终端、管理、品牌。

无论哪一个环节的创新，大部分产品不是进行差异化就是进行细分策略。最后的结果是，一个个企业辉煌两三年后旋即消失，一些产品的营销也只是昙花一现；就是有所谓的技术创新，渠道创新，包装创新，管理创新，服务创新，传播创新，运用的也还是细分差异化的方法，也就是细分之策。现在中国的产品战略基本上都没有走出这个观点圈子。

那么，有没有更具有革命性的新思想战略呢？有，这就是该书提出的颠覆性市场营销理论。

事实上，我们已经看到过这样的成功案例。有许多畅销不衰的产品在我们的生活中随处可见。麦当劳、肯德基、路易威登、迪斯尼、英特尔、星巴克、ebay、如家、分众、斯沃琪、利乐砖、iPod、哈根达斯、Google、川菜、摇滚音乐等等，你有没有想过它们崛起及畅销的真正原因是什么？如果，你没有认真想过，或者就是有想过，也是过去的什么品牌原因，好，本书将在这方面给你以完全不同的解答，将逐一解说这些产品畅销不衰的真正原因。并由此提出了具有颠覆性品质的三个法则和一个规律。

三个法则

介质：独特的核心优势或领先的技术。

形态：简明清晰的识别形态或价值标准。

需求：创造或放大需求（将人类某方面需求极端化或逆向化）。

一个规律

规律：新的市场空间，新的标准。

责任编辑：王月林

出版人：蔡翔

封面设计：牛卫静



目 录

序言一 “倒立”者生存 马云 /1

序言二 细分之后必是颠覆 江南春 /3

前 言 颠覆是一种浴火重生 /1

本书概览 /4

第一章 企业的困境 /1

- 一、产品堆积如山，现金流断裂 /4
- 二、品牌疯狂传播，产品新不如旧 /6
- 三、透支品牌资产，缺乏价值链创新 /9
- 四、技术创新能力滞后，找不到市场的“爆破点” /11
- 五、核心竞争力缺失，没有创新性思维 /13

第二章 让细分见鬼去吧 /16

- 一、过度细分 /16
- 二、生活的窘境 /19
- 三、产品的窘境 /21
- 四、传播的窘境 /23
- 五、谁之过？ /25

第三章 第一品牌的做法 /34

- 一、改良不是颠覆 /38
- 二、颠覆性产品有规律可循 /41
- 三、裤子与美国精神 /45
- 四、颠覆性产品的法则 /48

第四章 介质：独特的核心优势与领先的技术 /51

- 一、斯沃琪：用塑料做的手表 /55
- 二、互联网成就 eBay /61
- 三、分众想得到，只有 DVD 做得到 /65
- 四、北京：明天到 /70
- 五、雀巢：随时随地冲泡的咖啡 /74
- 六、耐克：设计不外包 /78

第五章 形态：清晰的识别与价值标准 /84

- 一、巴伯利 (Burberry)：苏格兰的格子 /85
- 二、iPod：旧瓶装新酒 /89
- 三、普洱茶：品味年份 /95
- 四、星巴克：不是为了喝咖啡 /100
- 五、请在哈根达斯“就餐” /106

第六章 放大需求：将人类某方面需求极端化或逆向化 /112

- 一、路易威登：为虚荣心血拼 /114
- 二、川菜：吃的就是刺激 /119
- 三、迪斯尼：童心迸发的快乐 /123
- 四、摇滚乐：身体与音乐融为一体 /127
- 五、不慕流行是最大的时尚 /130

第七章 规律：形成新的空间或行业标准 /134

- 一、英特尔标准 /135
- 二、利乐包冲击波 /138
- 三、莱卡的品质保证 /142
- 四、如家减到最后 /146
- 五、Google 改变了互联网生态 /149
- 六、没有马戏的马戏团 /153
- 七、伟哥，走出需求的黑暗 /157

第八章 颠覆的方法	/162
一、改变介质	/162
二、无中生有	/164
三、反其道而行之	/165
四、制造刺激	/167
五、此“产品”彼“价值”	/168
六、整合资源	/169
七、颠覆，再颠覆	/171
第九章 颠覆由来已久	/177
一、人类的进步在于颠覆	/178
二、烟与酒的颠覆之路	/179
第十章 创想的力量	/182
一、心有多大，舞台就有多大	/182
二、猪八戒的本事	/185
三、燕雀安知鸿鹄之志	/188
四、“我要办一张报纸给你看”	/190
第十一章 以后天习惯左右原始欲望	/193
一、售卖信誉的企业	/194
二、创造利益共同体	/195
第十二章 浴火重生	/198
一、向生理极限进攻	/200
二、听谁的	/202
三、大无与大有	/206
附录 颠覆性产品的特征比较分析	/209
一、战略定位	/209