

[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·营销创新的全新攻略

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

F713.50

614

科 特 勒 营 销 系 列
P H I L I P K O T L E R



[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

LATERAL MARKETING

NEW TECHNIQUES FOR FINDING
BREAKTHROUGH IDEAS

水平营销



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目（CIP）数据

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. —北京：机械工业出版社，2014.6

（科特勒营销系列）

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

ISBN 978-7-111-46978-0

I. 水… II. ①科… ②德… ③科… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第122957号

本书版权登记号：图字：01-2013-2597

Philip Kotler, Fernando Trias de Bes. Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas.

Copyright © 2003 by Philip Kotler and Fernando Trias de Bes.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

水平营销

[美] 菲利普·科特勒（Philip Kotler） 等著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：张 昕

责任校对：董纪丽

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2014年7月第1版第1次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：12.75

书 号：ISBN 978-7-111-46978-0

定 价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261 88361066

投稿热线：（010）88379007

购书热线：（010）68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

Lateral
Marketing 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、开创全新品类、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行汽车行业格局成

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

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

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。

- 在巧克力糖包装里加入玩具的做法，实施了什么创新过程？^①
- 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？^②

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

② 达尼奥（达能的一种低脂且富含蛋白质的小吃）。

推荐序

前 言

第1章 市场变革与竞争动态 / 1

- 1.1 在快速消费品领域，集中销售急剧增长 / 2
- 1.2 竞争者减少，品牌数量剧增 / 3
- 1.3 产品生命周期大幅缩短 / 4
- 1.4 更换比维修便宜 / 5
- 1.5 数字技术引领多个市场的变革 / 6
- 1.6 商标和专利数量快速增加 / 7
- 1.7 已有商品推陈出新速度惊人 / 8
- 1.8 市场进一步细分 / 9
- 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 / 10
- 1.10 越来越难打动顾客 / 11

1.11 结论：市场竞争日益激烈 / 12

结语 / 13

第2章 传统营销思维的优劣 / 15

2.1 识别顾客需求为起点 / 16

2.2 市场界定 / 18

2.3 作为竞争策略的市场细分与定位 / 23

2.4 营销组合的发展：所见即唯一 / 30

结语 / 31

第3章 源自特定市场之内的创新：创新的常见方式 / 33

3.1 基于调整的创新 / 35

3.2 基于规格的创新 / 36

3.3 基于包装形式的创新 / 38

3.4 基于设计的创新 / 40

3.5 基于互补产品开发的创新 / 41

3.6 基于省力的创新 / 43

结语 / 44

第4章 来自特定市场外部的创新：创新的新途径 / 49

4.1 案例：谷物棒 / 50

4.2 案例：健达出奇蛋 / 52

4.3 案例：日本7-11便利店 / 54

4.4 案例：达能乳酸菌 / 55

4.5 案例：加油站超市 / 57

4.6 案例：网咖 / 58

4.7 案例：“当儿童的教父” / 60

4.8 案例：“老大哥”真人秀	/ 61
4.9 案例：好奇训练裤	/ 62
4.10 案例：芭比娃娃	/ 63
4.11 案例：随身听	/ 65
结语	/ 66

第5章 水平营销是纵向营销的必要补充 / 69

5.1 基础对比	/ 72
5.2 运作方式对比	/ 75
5.3 市场效果对比	/ 76
5.4 销售来源对比	/ 78
5.5 适用情境对比	/ 80
5.6 营销职能对比	/ 84
结语	/ 85

第6章 水平营销过程的定义 / 87

6.1 水平营销定义	/ 88
6.2 创造性思维	/ 89
6.3 幽默与创造性思维的相似点	/ 92
6.4 理解创造性思维的重要性	/ 93
6.5 水平营销的三个步骤	/ 94
6.6 水平营销过程的最终结果	/ 116
6.7 在水平营销框架下分析第4章的案例	/ 118

第7章 市场层面的水平营销 / 121

7.1 改变维度是最佳实践技巧	/ 122
7.2 可改变的维度：概念和案例	/ 123

- 7.3 联结产品与新维度 / 132
- 7.4 完整案例：提出商业新概念 / 134
- 7.5 置换市场层面的辅助技巧 / 135

第8章 产品层面的水平营销 / 139

- 8.1 在产品层面进行水平营销的哲学 / 140
- 8.2 产品分解 / 142
- 8.3 选择切入点 / 143
- 8.4 运用横向置换：概念和案例 / 144
- 8.5 联结新产品与潜在市场 / 154
- 8.6 或许需要调整的产品 / 155
- 8.7 完整案例：双层汽车 / 156

第9章 营销组合层面的水平营销 / 157

- 9.1 营销组合层面水平营销的效应 / 158
- 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。” / 159
- 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 / 164
- 9.4 可能需要调整的产品 / 168
- 9.5 完整案例：钢材商店 / 168

第10章 实施水平营销 / 171

- 10.1 创新型企业的三个体系：加里·哈默模式 / 173
- 10.2 下一步：管理全过程 / 180

附录 水平营销框架回顾 / 183

市场变革与竞争动态

1.1 市场变革与竞争动态

随着全球本土化进程的加快，国际市场竞争日益激烈。20世纪90年代，美国、日本、欧洲、亚洲、非洲、大洋洲等地区，以及中东、南美洲、东欧、独联体等地区，都出现了不同程度的经济衰退。同时，随着全球化和信息化的发展，市场竞争也日益激烈。在这种情况下，企业必须采取有效的竞争策略，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

在激烈的市场竞争中，企业必须采取有效的竞争策略。首先，企业必须了解竞争对手的情况，包括竞争对手的产品、价格、渠道、促销策略等。其次，企业必须了解消费者的需求，包括消费者的购买力、购买习惯、购买偏好等。最后，企业必须采取有效的竞争策略，包括价格策略、渠道策略、促销策略等。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

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。

这样，分销商获得了远比生产厂商更大的权力。分销商