

# 水平营销

## 一、水平营销的概念

水平营销，也称横向营销，菲利普·科特勒是现代营销的集大成者，在 30 余年的营销学研究历程中，科特勒敏于把握市场趋势，提出了反向营销、社会营销、全方位营销等概念，将市场营销的重要性提升到战略高度，并把市场营销扩展到一般的传播和价值定位等领域，如将城市营销、国家营销应用于非商业领域。2005 年，科特勒正式推出其最新营销理念——水平营销。

在今天这个网络化、全球化的竞争市场上，越来越多的企业开始感受到营销的尴尬，痛切于企业孱弱的盈利能力。一方面，传统的广告促销等营销组合已经无法有效激发消费者的消费诉求，另一方面，企业之间的竞争在每个传统的营销层面上刀刃互现，价格战、成本战等恶性竞争已经将企业竞争推向“他人即地狱”的境地。无论是在传统的日化行业，还是在新兴的数字电子行业，企业的有机增长已经越来越困难。按照科特勒的说法，在日益复杂的现代营销作用下，新产品、新品牌迅速地推出，但相当比例的这些新产品、新品牌不能避免“一出现即注定失败”的命运。科特勒对现在的市场生态的系统总结是：品牌数量剧增；产品生命周期大大缩短；更新比维修便宜；数字化技术引发多个市场的革命；商标数与专利数迅速上升；市场极度细分；广告饱和；新品推介越来越复杂，消费者越来越难以打动。

毫无疑问，竞争加剧和又一轮的产能过剩已经将企业再次推向了微利时代。那么，陷于新的营销困境和买方市场的现代企业又将如何寻求持续生存与发展？

## 二、纵向营销

针对这场全球范围的市场嬗变，科特勒提出了新的营销思维——水平营销。水平营销是相对于传统的营销观念而言，这种传统的营销方式被科特勒称为纵向营销。

纵向营销的运行步骤是：首先，“市场营销就是发现还没有被满足的需求并满足它”，需求分析是起点。通过市场调研，确立可能成为潜在市场的群体；其次，在划定这个潜在市场后，运用市场细分、目标锁定、定位等方式形成产品或服务的竞争策略；最后，运用 4P 等营销组合贯彻竞争策略，将产品或服务推向有形的市场。作为一种成熟的市场营销理念，纵向营销虽然有其成功之处，但这种营销思维的机械性也决定了，许多企业的市场细分、定位只是基于同一市场、同一产品的局部更新，而不能产生让人耳目一新的全新的东西。纵向营销的创新只是源于特定市场内部的创新，它是在市场一成不变的假定下开发新产品的主要策略，这是一种最普遍的市场创新方式。很显然，这些创新是常规性的，而且它们之间也相互勾连，这些创新并不改变特定的市场，都是在原有产品的类别里发生，诚然它们能够扩大市场规模，但由于它们不能创造出新的产品、新的市场，最终的结果必然是特定市场的无限细分和需求饱和，这也是当前许多企业的行销困境所在。

### 三、水平营销发展的基础

在纵向营销思维之外，一些公司已经在运用另一种思维，探索开发出了新的产品和市场，并在获取高额利润回报的同时，成为了新的市场的领导者。科特勒将这种思维方式称为水平营销。

水平营销就是横向思考，它跨越原有的产品和市场，通过原创性的理念和产品开发激发出新的市场和利润增长点。例如，日本伊仓产业公司原是一家从中国进口中药的贸易公司，然而在西药称霸的时代里，中药的销路并不好，药品大量积压在仓库。后来，该公司将中药和日本人习惯的茶饮联系起来，决定在东京中央区开办一家把中药与茶结合起来的新行业，结果这个称为“汉方吃茶店”的生意之好，令人羡慕。中药和茶并无本质上的关联，但跳出中药的行销领域，伊仓产业公司创造了新

的市场，这是 1974 年的事。

水平营销首先是创造性的思考，科特勒称之为“跳出盒子的思考”，它不同于纵向营销的逻辑思维，本质上是一种基于直觉的创造。这种思维的基本步骤是，首先选择一个焦点，然后进行横向置换以产生刺激，最后建立一种联结。例如，聚焦于生活中总是会凋谢的花，将凋谢置换成不凋谢，这时候就产生了“不凋谢的花”这一刺激，这个刺激对于市场是有价值的，但在实现过程中产生了逻辑思维的中断，此时通过引入塑料等材质，创造出永不凋谢的塑料的花，这就成功地建立了联结。

科特勒认为水平营销是一个过程，虽然它属于一种跳跃性的思维，但也是有法可依的。应用创造性研究的结果，他指出了水平营销的 6 种横向置换的创新技巧，并分别应用到市场层面、产品层面和营销组合层面上。这 6 种技巧分别是：替代、反转、组合、夸张、去除、换序。

### 1.市场层面

由于市场是需求、目标、时间、地点、情境、体验的结合体，此时运用替代的一个简单技巧就是改变其中的一个维度，这也是情境替代的最有效方法。例如，红牛饮料在解渴的需求之外，引进了补充能量的需求，这个改变需求的做法也使红牛饮料开掘了广大的市场。又如改变目标，原来乐队伴奏是职业歌手的专利，而卡拉 OK 则通过改变目标，使得大家都能享受音乐伴唱。

市场层面的另 5 种技巧相对困难，推荐在积累了一定的“替代”经验后使用。比如，餐馆吃饭一般是不限时的，但如果进行情境反转，那么可否实现限时收费的餐馆经营？市场已有先例。在日本的一些餐馆中，每张餐桌上放一个大钟，计算顾客的就餐时间。如果顾客在规定时间内吃完饭，餐馆便给予优惠价。意大利米兰市有一家叫希尔顿的餐厅，他们不按菜肴的价格收费，而是根据用餐时间的长短向顾客

收钱—每分钟 1000 里拉。更有趣的是，纽约市中心开设了一家“沙漏”餐厅，当顾客坐定后，服务员即把桌子上一个“沙漏”翻过来，约 1 小时后，沙子基本漏完，这时，顾客也就该离座了。

## 2.产品层面

在这个层面，科特勒参考市场层面的维度划分，主张对现有的产品进行分解，分解后的主要层面包括：有形的产品或服务、包装、品牌特征、使用或购买，然后利用 6 种技巧进行横向置换。例如，可将“老师教学生”替换成“学生教老师”，这种有趣的教学方式可大大提高学生的积极性与注意力。在包装上，可改变牛奶用玻璃、塑料包装的做法，代之以纸盒，这导致了利乐无菌纸盒的产生。在品牌特征上，耐克公司通过将婴幼儿鞋子的“可爱”特征换成“新潮”，一举将业务扩展到婴幼儿鞋类市场。在使用或购买层面上，在糖果中插入一根细棒便造就了儿童棒棒糖，这种替代曾在糖果市场引发了一场革命。产品层面的创新还有很多，如可作闹钟的温度计、不送货上门的比萨饼等。

## 3.营销组合层面

在市场层面和产品层面不改变的情况下，通过市场营销组合的改变，往往能够催生创新性的商业战略。这种水平营销更讲究策略，更偏重短期效应，相对于原创性的新概念、新产品的开发，能更快速地生成新点子。

该层面的创新，可以在定价、分销和沟通等领域产生可观的效果，而最直接的创新做法就是替代，“拿其他产品的营销组合为我所用”。例如，在定价领域，电力、煤气或自来水公司可以通过自动取款机进行收费，这时的营销组合创新对自动取款机用来提取现金的功能作了颠覆—利用自动取款机付账。在沟通上，例如，一些公司把附有广告和产品说明的 CD 放入杂志，而不是通过常规的电视节目来宣传自己的

产品。

不过，水平营销并不否定纵向营销，科特勒认为，水平营销只是纵向营销的有益补充。水平营销的思考能够激发无数的可能性，但这些可能性最终需要在纵向营销的框架内进行分析和落实。实际上，营销本来就是艺术与科学的综合，按照科特勒的说法，营销随需应变，它无法严格按照科学的术语进行规范，不同的营销方式可能都是对营销不同侧面的正确理解。水平营销对于可能性的颠覆和生发正是营销艺术的体现，只是这种艺术思维最终还有赖于纵向营销的框定。

#### 4.不只是思考框架

水平营销的思考对于企业的营销部门无疑是重要的，正是在这个意义上，科特勒说，“伟大的产品是营销部门创造的”。在这个产品和技术可以低成本复制的营销时代，我们已经见证了太多的特定市场的同质化竞争。就像酸奶市场一经开发后，许多竞争者不断进入，最终会使市场陷入无限细分的需求饱和状态，而借助水平营销，企业就可能在新的市场拔得头筹，因为创意是无法复制的。

但水平营销还不仅仅是一个思考框架。创意大师兼大文豪歌德说过，人的能量是无限的。科特勒也注意到了水平营销的主体性。在创意行销的时代，人是企业创造力的最重要来源，为此，以下3点对于企业来说，或许有着非同寻常的借鉴意义。首先，创意是基于个人的，企业的营销部门乃至整个组织是否拥有一批充满创意、富有想象力的人员，直接影响到企业的创造力，这样，尽量雇佣一些有创造力的员工已是企业发展的必然要义。如果企业内部充满了惯于传统思考的人，这时候管理者应该警觉，企业的新思想将可能无处激发，这对企业将是先天致命的。其次，这些有创造潜质的员工是否得到了足够的横向思维训练？对员工进行水平思维的培训是企业创造力的放大器。最后，个人是基于组织的，组织是否有容纳个人创造性的

文化氛围？对于创意的生发，组织是否能够提供有利于激发创造性的环境？实际上，除了让有创造性的员工加入，企业还要特别鼓励员工的创造性思想，例如在内部设立奖项，对于勤于思考、富有创意的员工给予特别的奖励，这是培育组织创造性土壤的一个举措。

创造性的研究结果显示，虽然个人的创造性很重要，但创造性的激发环境可能更为重要。如果企业文化不鼓励创新，个人的创造性不受承认，企业文化的创造基因也将无处寻觅。这点对于企业管理层的警示意味尤为明显。现在许多企业耗费大量的时间、金钱着力于提高员工的独创性，希望籍此赢得竞争优势，但除非管理层本身也是充分创造性的，并善于提炼出组织中其他员工的创新且付出实施，企业才可能获得真实而持久的竞争优势。