

The Marketing Imagination

(白金版)

营销想象力

[美] 西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 著 辛弘 译

莱维特

这个名字就是
营销的同义词

菲利普·科特勒

如是说

绕过根深蒂固的旧事物，创造新产品
在没有硝烟的市场竞争中不战而胜



机械工业出版社
China Machine Press

The
Marketing
Imagination

营销想象力

(白金版)

[美] 西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 著 辛弘 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

营销想象力 (白金版) / (美) 西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 著; 辛弘译. —北京: 机械工业出版社, 2017.9

书名原文: The Marketing Imagination

ISBN 978-7-111-57800-0

I. 营… II. ①西… ②辛… III. 市场营销 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 202682 号

本书版权登记号: 图字: 01-2007-0394

Theodore Levitt. The Marketing Imagination. New, Expanded Edition.

Copyright © 1983, 1986 by The Free Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with The Free Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 The Free Press 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

营销想象力 (白金版)

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: 杜若佳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 15.75

书号: ISBN 978-7-111-57800-0

定价: 45.00 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

莱维特这个名字就是营销的同义词。他的著述思想丰富，生动易读。在《营销想象力》一书中，莱维特将带领读者领略他早已踏遍的几片重要的新领地。

——菲利普·科特勒 (Philip Kotler)，西北大学营销学教授

世界各地的 MBA 学员，都会在他们的必读书目上看到莱维特的名字。日本式管理、一分钟管理和高产出管理的专家们来来去去，但他的书始终在畅销书榜上岿然不动。抱负远大的管理者很有必要读一读《营销想象力》，它会让你重新找回那些理想。

——《华尔街日报》

莱维特是世界上最好的营销导师……《营销想象力》必然会引起争议。它锋芒毕露……引发的每一场争论都意义重大。

——《新闻日报》(Newsday)

从商者必读之书。观点激进，引人沉思。

——汤姆·布朗 (Tom Brown)，霍尼韦尔公司

莱维特的文章文字优美、富有创见。他把最宽泛的理论变成了具体的指导。

——《工业周刊》(Industry Week)

做营销的人最终总得吸取《营销想象力》当中的教训，否则有被迫改行的风险。

——《亚特兰大宪法报》(Atlanta Constitution and Journal)

重塑企业的经营

当我拿到机械工业出版社给我的这本书稿时，内心的震动是无法形容的，一是因为作者西奥多·莱维特曾经给予我无法形容的影响，二是因为能够有幸在纪念作者之际得到仔细研读其著作的机会。确切地讲，这不是一本写给营销人员看的书，而是一本给企业最高决策层和经理人看的书，如果不能够深刻理解这本书所提出的观点，在这样一个不确定性成为常态的世界里，企业很快就会陷入泥潭不能够自拔。

在经历了接近 30 年的高速成长之后，中国大部分有着超过 20 年历史的公司，开始陷入一种可称之为“增长陷阱”的感觉，一方面市场还是在不断进步，另一方面企业却需要面对越来越多的困难——人力资源的发展瓶颈、灵活的战略、不确定的市场营销以及变化神速的技术等，人们开始质疑一切管理的努力，究竟能够给企业带来多少贡献？

就其本质而言，企业应当贴近顾客，作为企业就应该去满足顾客的需求，但是越来越多的企业让我感受到的是脱离了经营的现实，过于热衷于竞争游戏，而不是从事围绕顾客需求所展开的日常工作。在过去几十年间，我们的企业在绝大多数领域经历了巨大的变化：制造活动实施了全面质量管理，成本在大幅下降，供应活动正努力向即时管理方向过渡，信息技术的运用使得企业内部大量的文字工作被替代，管理人员的

数量也在减少，等等。但是，我最为惊讶的是在这一切努力的背后，为顾客所做的努力并没有太大的改变，确切地说就是企业的经营没有什么改变，人们在营销上的努力并不明显。

但是，正如西奥多·莱维特所言：“企业的目的就是吸引并且留住顾客。如果不能吸引一定比例有购买能力的顾客，企业就不可能存续。顾客为了解决自己的问题，总是有许许多多的选择，而他们购买的其实不是产品，而是用来解决问题的方案。企业只有不懈努力，帮助顾客更好地解决问题，也就是为他们提供更加出色的功能、更高的价值和更加便利的服务，才有可能生存和繁荣。”

事实上，无论是在幕后默默无闻地工作还是直接面对大众，对企业家来说，迅速树立产品形象和制定适宜的营销战略以确立产品的市场地位非常重要。星巴克公司的首席执行官霍华德·舒尔茨对于如何在一个成熟的行业中创立一个名牌有着独到的见解：不是靠炫目的广告，而是致力于让员工对香浓的咖啡产生一种狂热，从而影响顾客的消费行为。肯德基的创始人桑德斯上校采取了不同的策略：他树立具有亲和力的个人形象，亲身推广产品。2006年的LG的“巧克力”手机，让嗅觉融入通信产品。虽然对于如何销售自己的产品，每一个人都有自己独特的方法，但关键是要找到一种最合适的。

如何寻找最合适的方法，本书给了我们很好的思考角度，西奥多·莱维特提醒我们：“管理者最担心的不确定性往往来自市场，无论他们是处在美国、俄罗斯还是在阿联酋，或者联合劝募会。市场是显然存在的，而且谁都无法逃避它。所有商业机构的命运，最终都是在市场冷酷无情的运转中所决定的。”我们来看看今天的市场到底发生了什么样的改变。

我曾经以自己的角度把企业的经营分为四种方式：第一种是薄利多

销型，第二种是品牌型，第三种是服务型，第四种是个性化满足型。这样的分法不见得正确，但是可以表达我的想法。如果经营是有四种形态，那么我们的企业仅仅是停留在第一种形态中，也就是仅仅做到了薄利多销而已。换句话说，中国的企业是成长于“大量营销”的时代，企业的主要任务就是说服消费者接纳公司提供的产品。薄利多销的逻辑是一种大量生产的逻辑——企业的产量越高，单位产品的成本越低，因而盈利能力和竞争力就越强。但是，我们都很清楚，这个逻辑如今遇到了挑战，因为：

（1）产品生命周期缩短。每一年都会涌现出 15 000 种以上的新产品或者新型号，其中超过 90% 的新产品的生存不会超过 12 个月。

（2）敌对与高傲。企业大多数的活动并没有真正围绕顾客展开，虽然顾客导向是企业今天最常使用的一个说法，但也仅仅是一个时髦的口号而已。很多企业并没有真的看重顾客，而总是试图操纵顾客。这可以从许多广告的语气中感受得到，也可以从购买的现实过程中体会得到。

（3）顾客关心的是实质而不是形式。很多企业的主要兴趣在于为自己的产品或者服务创造某种形象，却没有多少企业真的下功夫确保产品或者服务与顾客期望的形象相符。所以，对顾客而言，他们更关心实质而不是形式，企业产品或服务能够给顾客带来的实际价值才是顾客给予企业的评价，在此基础上才会有企业形象。

以上仅仅是企业所面对的一部分挑战，我们的企业如果不加以改善，企业的发展就会停滞。

尽管我们以薄利多销的形态走过了几十年，也取得了令人瞩目的成就，但是我们还是需要明确地认识到，顾客时代已经开始。我不清楚接下来会有什么样的新概念，但是企业为了应对面临的挑战并在未来的时代扮演好应有的角色，就需要表现出一系列新的特征，包括更好地理解

顾客的需求、更好地提供真正的价值。其实早在 1960 年，西奥多·莱维特就在其影响深远的文章“营销短视症”中提出了顾客导向的观点。西奥多·莱维特认为，许多大量生产的组织错误地采取了“产品导向”而不是“顾客导向”，为此他写了这篇文章。这篇文章传达的关键信息之一是，如果企业从提供大量制造的产品，转向满足顾客的真正需求，那么企业进入市场的方向就应该有重大的改变。正因如此，随着顾客时代的到来，企业需要做出重大的改变，不能再以以往的成功经验来面对这个全新的时代，也更不能沿用企业原有的定位，很多习惯性的做法需要以顾客为导向做全面的调整。

首先，企业需要明确营销是全员而非只是营销人员的工作，“事实上，市场营销是公司内所有人的事情，每一个人最好都对它有所了解，不管这个人离营销职能有多么遥远，是一个研发人员，还是一个电话接线员”。其次，企业需要对变化的市场有着足够的认识和准备，“如果仅仅依靠自己的创造，或者完全依赖自己在行业里的领导地位，那么没有哪个企业能够生存下来。这是一个竞争激烈的世界，竞争者们都渴望取胜。这些竞争者当中总有那么一些，在创造新事物方面领先于其他所有企业。因此，一家公司在努力成为领导者和创新者的同时，必须付出同样艰辛的努力，系统地向其他竞争者学习”。更为重要的是需要向顾客学习，无论是客户关系管理还是服务的工业化，甚至于差异化以及对产品生命周期的驾驭，西奥多·莱维特都给予了独到的分析以及运用的方法。这些阐述的精辟和深刻是很少见的，我甚至无法再用其他的论述来阐述，读者可以深入书去感受。

企业真的能与时代同步吗？回答是企业必须与时代同步。进入 21 世纪，部分企业意识到这个时代的变化，开始调整自己的方向和定位，有些企业开始设立“客户经理”，构建与顾客更紧密的关系，围绕关键

顾客群展开顾客关系管理，等等，更有成功的企业运用对于顾客细分需求的创新，开始了超越同行、引领变化的成长。但是，对大多数企业来说，并没有真正做到更深入、更贴近地了解顾客，它们还在沿用过去对于顾客的定义，简单地以地域或者年龄来划分或者以购买规模来划分。这些企业所面临的根本问题是：并不了解顾客到底需要什么。西奥多·莱维特指出：“企业首先必须了解顾客心中的‘更好’是什么。为了弄清这一点，然后弄清有哪些工作应当完成，并以高超的智慧、满怀的热忱去完成那些工作，我们就必须拥有想象力。”

在西奥多·莱维特看来，“如果不能发挥营销想象力，不发挥热情当中的神奇力量，现代营销科学和深度分析都只会是百无一用。世人总是希望找到一些简便的方法和精细的计划，来解决他们碰到的问题，现在管理者也加入了这个行列。他们这样做是可以理解的，但是，这个世界到处都是虎视眈眈的竞争对手，这些对手在不停地发明新产品、寻找提供这些新产品的新方法，以绕过那些根深蒂固的旧事物，远远地跑到前面——那就是拜他们的想象力所赐。所以，即使是那些根基深厚的企业，也必须发挥自己的想象力。要知道，正是他们的想象力，还有他们的前辈们的事业心，把他们带到了现在这个位置。”我非常认同这个观点，事实上每一个走在同行前面的成功企业，都是在满足顾客需求中充分发挥了想象力，给顾客以全新的感受和帮助，也正是由于这些企业能够做到这一点，让顾客感受到“物超所值”，顾客才不断地与企业互动，从而使得这个企业能够走在行业的前端。经历过市场变化洗礼的企业，会认识到全世界的商业惯例都面临着同一种情况：商业惯例中的很多假设，只要有想象力和胆识，并且坚持不懈地发起攻击，它们就会轰然倒塌。成功的企业总是能够运用想象力，去抓住市场边界不断消融（甚至消失）所带来的大好机会。花旗银行对于金融产品的想

象力开启了金融创新的新时代，宜家家居的想象力使得家具和家居的个性化得以实现，阿里巴巴对于互联网的想象力让天下不再有难做的生意，分众传媒对于楼宇的想象力让广告焕发出新的展示力量。西奥多·莱维特对于“营销想象力”的界定和阐述给予我们一个更为宽广的视角，也给我们指明了一个可以努力的方向，如果我们切实地理解并具备营销想象力，对于顾客真实的理解加上可实现的能力，企业就一定能够与时代同步。

“未来几乎肯定是一个新的未来。通信、旅行和运输的平民化，让我们的各种习惯都变得接近，而决定我们的行为和消费的正是我们这些习惯。从主要梗概来看，各地的这些习惯都会越来越相似。抗拒或者抵制这些习惯，相当于重蹈一些傲慢的老公司的覆辙——这些公司躺在商业世界的坟墓中，无人识得或者已被人彻底遗忘。”这是西奥多·莱维特说过的一段话，我借此来作为自己的结束语，也正如西奥多·莱维特本人在本书的原版序中写的一样：“我希望，读者能从本书中发现许多可以立即付诸实践的东西。但是，我更加希望读者的认知系统可以因此得到些许提高，营销想象力会得到极大的激发，从而在实际工作中取得更大的成效。”

陈春花

北京大学国家发展研究院教授、
华南理工大学工商管理学院教授

广州大学城

营销的哲学

《营销想象力》是一本很有趣的书，更是一本经得起时间考验、值得珍藏的书。理由很简单，看看本书的成书时间——1983年（书中的一些论文甚至写于20世纪六七十年代），但我们依然可以把它视为2006年几本超级畅销书的阅读延伸——你可以在书中读到《世界是平的》中的全球化影响、《蓝海战略》中的差异化竞争以及《长尾理论》中的全球化细分市场。

如果不是书中屡屡出现的过时企业（因为时间久远，很多案例中提到的公司都因为收购、倒闭等原因不存在了，例如DEC电脑、发动机制造商OMC、美国国家钢铁公司、菲利普斯石油公司等）提醒你，你肯定会在阅读过程中忽略掉论文的发表时间。例如在第10章“创新模仿”中，开篇作者就劈头写道：“我们置身其中的这个商业世界越来越崇拜一个主神，并且狂热地称它是企业生存和成长的必要前提，而不是一个锦上添花的条件。这个受人顶礼膜拜的神就是创新。”看到此处，你肯定以为在阅读最新的商业文章，而不是一篇发表在1966年9/10月号《哈佛商业评论》上的“古董级论文”。

莱维特是个学者，他对自己的评价异常谦逊：“作为一名受过正规学术训练的教师，虽然薪水微薄，但我的职责是思考、教学，并向那些

实际经营企业的人提出一些建议。”但是看到这些时髦话题都是莱维特在 30 年，甚至 40 年前开始考虑的问题，我们不能不叹服莱维特大师级的眼光和思想。

时至今日，《营销想象力》的内容还能毫不费力地引起我们很多的思考。例如，看到莱维特对 1976 年 IBM 推出“Series/1”进入小型机市场时的评论：“如果顾客喜欢的产品跟你自己的产品形成了竞争，那么与其让竞争对手来满足这种需求，还不如你自己来做。也就是说，与其完全让别人来摧毁你的市场，还不如你亲自去摧毁它。”令我不得想起现在互联网对平面媒体的冲击，情景是何其相似。

更有意思的是，本书中的很多观点似乎与目前中国的市场形势格外合拍，这也使这本书格外值得一读。例如，第 2 章“市场全球化”提出的全球产品标准化的观点，可以给众多走向海外以及准备走向海外的中国企业提供全新的海外扩张思路。而“服务的工业化”和“无形产品和产品无形特性的营销”两章，就如何提高服务质量和对服务进行营销两个环节进行了精彩的论述。

在“差异化：万物皆可行”一章中，莱维特的观点仿佛专门给“中国制造”量身定做——随着时间的推移，低价被顾客认为是理所当然的事情，必须把这种低价格同另外一些事情结合起来，才能满足市场那不断扩大、永不知足的愿望和需求。而在“创新模仿”一章中，莱维特更是一针见血地指出，“我们认为的很多创新，实际上只不过是一种模仿。能够大幅缩短产品研发周期的模仿者，就能获得巨大的竞争优势。”他针对企业的模仿战略提出的一整套方法，对现在言必称“创新”的中国企业来说，具有更大的实际意义。

此前，菲利普·科特勒的《营销原理》在中国流传已久，如果说《营销原理》是一本翔实的操作手册的话，那么我更愿意把西奥多·莱

维特的《营销想象力》视作一本关于营销的哲学书，因为书中的很多观点其实会引起许多针对营销和企业运营本质的深刻思考。我相信每个读者在阅读了他最著名的论文之一“营销短视症”后，都会好好思考一下：自己到底属于哪个行业。这种简单却又直指本质的问题，不愧大师风范。

莱维特思维敏捷、视野宽广，有的观点超乎寻常的前卫、尖锐，以至于直到几十年后的今天，也没有被证明是完全正确的。例如，他把全球产品标准化作为跨国公司的制胜之道，又断言“电子行业里风光的新公司面对的最大危险，不是忽视研究和技术，而是过于重视研发。”这些观点引起争议无数，但从另一个角度来看，在众多企业管理者被资金、市场占有率和股东压力等种种约束禁锢了头脑的时候，让这些看起来天马行空、离经叛道的“异端观点”来刺激一下乏力的创新思维，也未尝不是好事。正如作者在书中谈到的那样：“市场营销观念面临的问题，跟所有商业概念、物理定律、经济学理论以及哲学思想一样，就是它会变得越来越僵化。”这本书的目的，其实就像它的书名一样，就是要调动一下读者的想象力。

这，才是最重要的。

刘湘明

《IT 经理世界》出版人

从产品经营到客户经营

最近一个时期，我们对公司管理软件的经营业务做了一次深入的调研、观察和思考。大家都不约而同地把思维集中到一个共同的问题上——客户满意问题，尽管说法不一，如“客户满意度”“客户价值”“客户（持续）成功”“客户口碑”“客户经营”“客户全生命周期价值经营”“离用户是远了还是近了”等，但本质上是同一个问题。

正在思考之际，有人给我推荐了一本新书——《营销想象力》。作者西奥多·莱维特被誉为现代营销学的奠基人，他在本书“营销短视症”一章（也是他的经典之作）中写道：“成长受到威胁，增速减缓甚至停滞，原因都不是市场已经饱和，而是管理不善……企业就必须将自己视为一个创造客户和满足客户需要的有机体。管理层不能认为自己只是制造产品，而是要以提供能让客户满足的价值为己任。”莱维特的基本观点就是企业必须从产品导向转向客户导向，为客户创造价值。我向中国企业家俱乐部推荐本书时说：“我们在经营企业多年后才体会到的东西，西奥多·莱维特在几十年前就有了精辟论述，不得不折服于他作为现代营销学奠基人的思想光芒。”

今天我们面对的局面是客户需求在增长，市场机会很多，当我接待和访问客户时，客户对用友充满期待，这份期待远高于我们今天所实际

做到的。正如一位分公司的销售经理讲道：“客户要这个要那个，但我们只能提供一部分。”当我们在关键应用上提供的满足较好时，一些客户对用友大加赞许和感激；当我们的服务保障较好时，一些客户放弃了其他软件厂商或者已经在合作的国际厂商，给我们二期、三期的合作机会，我们在赢得客户满意的同时，也获得了较好的财务收益。

这本书的开篇文章“市场营销与企业的目的”，就为全书定下了基调，莱维特说：“企业的目的就是创造和留住顾客。”对此我深有感触。当年创立公司时取名为“用友”，就是想开发提供“用户之友”的软件（用户界面特别友好，用户很容易使用、喜欢使用），并确立了“与用户真诚合作，做用户可靠的朋友”的企业宗旨。公司在开发财务软件时期之所以能够在同业竞争中脱颖而出，就是因为很好地实践了这一宗旨，很好地满足了客户的需求，因此，赢得了客户口碑，也赢得了市场地位。即使到了 ERP 时代，“用户之友”的宗旨也不会改变。我们只有继续遵循这一宗旨才能取得持续发展，倡导“成为客户信赖的长期合作伙伴”，正是这一理念的延续和发展——我们需要回归根本。

如今在企业管理软件领域，面对着与国际厂商越来越激烈的竞争，我们靠什么去赢？这当然涉及很多方面，其中最重要的因素之一就是要在经营方式上创新和突破。当年日本汽车工业在比欧美落后很多的情况下，积极学习其成功经验，同时看到其缺陷，并致力于创造不同于欧美的生产方式。经过多年的努力，形成了著名的丰田生产方式（TPS），借此，日本汽车工业迅速崛起，并逐步超越了欧美。实际上，在管理软件行业，大部分欧美厂商的经营模式也越来越受到挑战，它们在很大意义上还是产品或解决方案经营模式，一些客户逐渐离它们而去，有的转向了用友，说明它们的经营模式存在缺陷，这也正是我们可以超越的机会。我们要在与国际厂商竞争中取得更大的竞争优势，成为世界级的管

理软件企业，就必须在经营模式上创新，客户经营就是我们的方向。

客户经营的前提必须是以客户为中心、以客户为导向，并在此基础上发展出一种全新的经营模式。它会改变公司的基本定位，要求我们要从产品经营型企业转变为客户经营型企业，从管理软件产品提供商转变为企业、政府及社团组织经营与管理信息化应用服务提供商。

2005年5月，我和几位同事考察了日本富士通公司的大客户经营模式。其客户经营模式是在几十年前开始建立并逐步发展起来的，核心模式是以客户为中心，按照客户的要求和时间，与客户共同成长，组织上以ABU（大客户业务部，Account Business Unit）方式开展。谈到客户经营，我们往往会认为只适合大客户，对中、小客户应该走产品经营模式。这其实是一个认识误区，客户经营不仅适合大客户，也适合中型客户和小型客户——当然，具体的客户经营组织方式是不同的。总部位于英国的SAGE公司是一家主要经营低端客户的公司，它认为让客户全生命周期价值最大化是其战略关键，它的经营模式就是客户全生命周期价值经营。SAGE公司有一句经典的话，令我至今记忆犹新：“SAGE是一家卖产品的服务公司，而不是一家卖服务的软件公司。”这也正印证了莱维特关于服务的工业化的观点：“事实上，并不存在所谓的服务行业，只不过各个行业中服务的成分多少不同而已。”

另外一个认识误区是认为客户经营就是定制服务，产品和方案不重要了，甚至把客户经营和产品化发展对立起来。曾经考察IBM公司向服务的成功转型时，我们看到它是建立在IBM公司先进的大型机、小型机、中间件和一些重要解决方案基础上的。如果那时IBM公司没有领先的计算机和软件产品，客户不一定会选择IBM公司的服务；如果那时IBM公司有了领先的计算机和软件产品，却不贴近客户，向服务转型也不会有那时的辉煌。曾经，IBM公司致力于推进其服务业务的

标准化、产品化。所以，我们说公司向客户经营模式和服务提供商转型，不是说技术、产品、方案就不重要了，相反，是更重要了，要求更高了，同时，要求不一样了。

从产品经营到客户经营，将使我们已有业务发展得更加深厚扎实，并且不会因为受制于现有的产品而错失为客户提供更多更好服务的机会，就像莱维特说的，不会使我们只限于提供“马车”服务，而丢失了汽车等新的“运输方式”带来的发展机会，因为我们从事的是“为客户提供运输服务”，而不是“马车业务”。

最后，我想引用莱维特在“营销短视症”一文的结尾提倡的，要“打碎镜子，推开窗户”——当你“以为自己是在看着窗户外面的客户，实际上看的却是一面镜子——镜子照出的是他们自己的产品导向的偏见，而不是客户的实际状况”。只有真正做到去了解客户的实际需求，企业才能够实现持续发展，永续辉煌！

愿大家都能从本书中得到更多的思考。

王文京

用友软件股份有限公司董事长兼总裁