

企業能不能持續成長，取決於對本身業務的定義有多寬廣，以及對顧客需求的評估有多仔細。因此，要以顧客為導向，妥善地管理你的產品；而且，不要畫地自限，只著眼於眼前的獲利，才能讓自己的事業有更高、更寬廣的發展。

風行半世紀的前瞻概念

行銷短視症

Marketing Myopia

希奧多·李維特 Theodore Levitt

如果《哈佛商業評論》有哪一篇文章影響深遠、大受歡迎，我們一定會知道。因為，記者會撰文報導，學者會討論，企業主管會要求員工傳閱，而且文章中使用的語彙，會成為各地經理人耳熟能詳的用語，有時甚至熟悉到不需要提那篇文章就知道的地步。當然，最重要的是，那篇文章的概念協助經理人用新觀點來看事情，因此改變了他們做生意的方式。

〈行銷短視症〉是《哈佛商業評論》大受歡迎的典型文章。希奧多·李維特寫這篇文章時，擔任哈佛商學院的企業管理學講師。他在本文中提出了這個著名的問題：「你究竟從事什麼行業？」以及下面這個主張：如果鐵路公司主管認為自家企業是運輸業，而不是鐵路業，鐵路公司就會持續成長。這篇文章不但談行銷，也談策略，更提出過

去半世紀來最有影響力的行銷概念：企業如果專注在滿足顧客的需求，而不是在銷售產品，業績就會更好。〈行銷短視症〉贏得本刊1960年的麥肯錫獎(McKinsey Award)。

目標錯誤，注定失敗

每個主要產業，都曾是成長的產業。但目前正在成長浪頭上的一些產業，已經陷入衰退的陰影之中。另有一些大家視為成熟的產業，實際上已經停止成長了。無論是哪一種情況，成長面臨威脅、減緩或停止的原因，都不是因為市場飽和，而是因為管理不善。

管理不善，是在高層出了問題。從最近的分析看來，應該為此負責的，正是那些負責廣大目標與政策的高階主管。因此：

- 過去鐵路公司停止成長，並不是因為乘客和貨物的運輸需求衰退。當時，這兩者的需求是成長的。今日鐵路公司陷入困境，並不是因為其他行業(汽車、卡車、飛機，甚至是電話)滿足了客、貨運的需求，而是鐵路公司沒有滿足這些需求。鐵路公司任由其他公司搶走顧客，因為他們認為自己屬於鐵路業，而不是運輸業。他們會對自己的業務範圍界定錯誤，是因為他們以鐵路為導向，而不是以運輸為導向；是以產品為導向，而不是以顧客為導向。
- 好萊塢也驚險地逃過遭電視取代的命運。既有的電影公司，全都歷經過大幅的組織改造。有些公司甚至消失無蹤。各家電影公司陷入困境，並非因為電視大舉入侵，而是因

為他們自己眼光短淺。好萊塢就像鐵路公司一樣，對自己的事業範圍界定錯誤，以為自己做的是電影事業，其實是娛樂業。「電影」是一種具體、有限的產品，讓電影公司產生不切實際的自滿，從一開始就把電視當成威脅。其實，好萊塢不該排斥電視，反而應該好好運用，當成擴大娛樂事業的商機。

現在，電視這個產業，已經比當年定義狹隘的電影業更為龐大。如果好萊塢當年採取顧客導向(提供娛樂)，而非產品導向(生產電影)，是否就不會遭逢後來的財務困境？我不禁這麼想。最後救了好萊塢的，是一群新銳年輕作家、製片和導演，他們先前在電視業大放異彩，讓許多老舊的電影公司關門歇業，也讓許多電影大亨垮台。

顧客導向，成功關鍵

因目標設定不當，以致前景堪慮的產業，還有許多比較不明顯的案例，下文中我會進行較詳細的討論，並分析是哪些政策導致這種困境。現在我們來看看，完全以顧客為導向的企業主管，如何維持產業的成長，甚至在商機已經明顯消逝後，還可以有所作為。我們討論的這兩個案例，是早已存在多時的尼龍業和玻璃業，明確地說，就是杜邦公司(E.I. du Pont de Nemours and Company)及康寧玻璃廠(Corning Glass Works)。

這兩家公司都有強大的技術能力，也都絕對是以產品為導向。但光是這樣，無法解釋他們的成功。因為，沒有公司比當年新英格蘭的紡織業更加產品導向，但那些紡織業者早已全軍覆沒。杜邦和康寧成功的主要原因，不是以產品或研究為導向，

希奧多·李維特(1925~2006)

曾長期擔任哈佛商學院行銷學教授，於2006年過世。比較近期的著作有《管理思維》(*Thinking About Management*, 1990, Free Press)和《行銷想像力》(*The Marketing Imagination*, 1983, Free Press; 繁體中文版由遠流出版)。

一直以來，他們都以顧客為導向。他們持續不斷觀察商機，運用本身的技術知識，來創造讓顧客滿意的用途，因而能源源不斷推出成功的新產品。如果沒有用縝密的眼光來觀察顧客，他們大多數的新產品可能都不會受歡迎，銷售方法再好也沒有用。

在兩家戰時創立的公司持續努力下，鋁業也一直是成長的產業。這兩家公司是凱瑟鋁業化學公司（Kaiser aluminum & Chemical Corporation）和雷諾茲金屬公司（Reynolds Metals Company），它們

這種不太了解這一行的人，也能看出鐵路業欠缺的是什麼，他說：「我擔心看到上一世紀最先進的實體組織與社會組織，由於缺乏當初締造它們的那種廣泛想像力，而走上窮途末路。它們缺乏的，是以創意與技巧求生存、並滿足大眾需求的意志。」

成長光環，籠罩陰影

凡是重要的產業，一定都曾經被貼上「成長產業」這個神奇的稱號。一般都認為，這類產業的

**成長面臨威脅、減緩或停止的原因，
都不是因為市場飽和，而是因為管理不善。**

致力研發讓顧客滿意的用途，如果沒有它們的努力，現在我們對鋁的總需求會少得多。

不缺商機，只缺膽識

有些人可能會說，拿鐵路業和鋁業作比較，或以電影業和玻璃業相對照，是很愚蠢的事。鋁和玻璃不是本來就用途廣泛，因此，這兩個產業一定會比鐵路業和電影業有更多成長機會嗎？這個觀點剛好犯了我前面談到的錯誤：用很狹隘的方式來定義產業、產品，或是一組專門知識，造成它提早趨於成熟。我們提到「鐵路」時，務必要確定我們指的是「運輸」。鐵路是運輸業的一環，依然很有機會大幅成長；他們不會受到鐵路業本身的限制（其實我認為，鐵路這種運輸工具的潛力，比一般人所想的大得多）。

鐵路業缺乏的不是商機，而是管理上的想像力與膽識，來讓鐵路業發達興旺。即使是像賈克斯·巴任（Jacques Barzun；編按：文化史學家）

強項在於優勢產品，似乎沒有其他產品能取代，而它本身曾經成功取代了別的產品。然而這些著名的產業，卻一個接一個籠罩在陰影中。我們來檢視幾個這類產業，這回舉的是一些較不受注意的例子。

陰影產業1：乾洗

乾洗曾是前景大好的成長產業。在羊毛衣物當道的時代，終於能輕鬆地把衣物洗得乾淨又不變形，實在很吸引人；乾洗業一片榮景。但興盛了三十年後，這個行業陷入困境。競爭對手是什麼？是較好的清洗方式嗎？不，對手是合成纖維和化學添加物，它們讓乾洗的需求減少了。不過，這只是個開始而已，在旁邊虎視眈眈、準備讓化學劑乾洗法完全落伍的，是威力強大的魔術師：超音波。

陰影產業2：電力事業

這是另一個大家認為「沒有替代品」的產業，向來被視為成長性無可匹敵。白熾燈問世時，

煤油燈走入歷史。後來，水車和蒸氣引擎在電動馬達靈活、可靠、簡單與容易取得等特質的衝擊下，毫無招架之力。人們在家中持續添購各種電氣設備，因此，電力事業的榮景持續擴大。電力事業沒有競爭對手，未來一定會持續成長，投資這一行怎麼會出錯？

但如果再多想一下，就不會那麼樂觀了。有一、二十家不是電力事業的公司，正在開發一種效力很強的化學燃料電池，進展很大，這種電池可放在每個家庭隱蔽的角落，默默地釋出電力；原本在許多住宅區裡顯得很不雅觀的電線，將會消失無

在長島的牙買加市（Jamaica）開張的。到了1933年，超級市場在加州、俄亥俄州、賓州等地如雨後春筍般蓬勃發展。然而，既有的連鎖店並不以為意；等到他們覺得應該留意這些超級市場時，就用「便宜貨」、「老舊過時」、「簡陋」，以及「不道德的機會主義者」等詞語來攻擊它們。

當時一家大連鎖店的主管指出：「很難相信人們會開好幾哩路的車去採購食品，犧牲了享受連鎖店提供個人化服務的機會，因為消費者早已習慣連鎖店完善的個人化服務。」遲至1936年，全美批發雜貨商大會（National Wholesale Grocers

**有組織、善於經營的企業，會創造並充分利用成長商機。
以為自身會自然而然成長的產業，必定會陷入停滯的狀態。**

蹤。暴風雨期間街頭電線受到摧殘、電力中斷的情況也會絕跡。另一種將要問世的能源是太陽能，這也不是電力事業公司開發的。

誰說電力事業公司沒有競爭對手？他們今日也許得天獨厚可以壟斷市場，明日卻可能走到窮途末路。為了避免這種景況，他們也必須開發燃料電池、太陽能和其他能源。為了生存，他們必須籌畫如何讓目前賴以營生的產品走入歷史。

陰影產業3：雜貨店

許多人覺得很難理解，「街頭小店」也曾有蓬勃發展的風光時候。後來，超級市場以強大的效能取代了這些商店。獨立經營的超級市場野心勃勃地擴張，差一點就完全取代了1930年代的大型食品業連鎖店。第一家真正的超級市場，是1930年

convention）和紐澤西零售雜貨商協會（New Jersey Retail Grocers Association）還宣稱，沒什麼好怕的；他們說，超市吸引的是重視低價的消費者，這個市場很窄，限制了業者的規模；超市必須能吸引方圓好幾哩內的顧客，一旦有業者跟進仿效，銷售量下滑，就會有多家超市倒閉。他們認為，超市的高銷售量，是因為有新鮮感；但人們希望在居住的社區裡有方便的雜貨店，只要社區附近的商店「和供應商合作，注意成本，並改善服務」，就能平安度過競爭，等到風浪止息。

但風浪從未停止。連鎖店發現，要存活就必須經營超市業務。也就是說，他們投資在開設街頭店面，以及既有配銷與經營方式的大筆金錢，全都報銷。那些懷著「信念的勇氣」的公司，毅然決然堅守街頭小店的經營哲學，雖然維持了自尊，最後

卻一敗塗地。

自欺循環，黯淡收場

但人的記性是很差的。例如，現在很有信心地稱讚電子與化學這兩大救星產業的人，很難了解這些飛速成長的產業會出什麼問題。他們可能也無法明瞭，任何通情達理的商人，怎麼可能像20世紀初那位知名的波士頓百萬富翁那樣短視：他指定所有的財產只能投資電車股票，結果竟導致他的繼承人窮困潦倒。他死後公布的聲明說：「對高效率的城市運輸（亦即電車），永遠都會有很大需求。」這些話安慰不了他的後人，他們後來在加油站工作維生。

不過，我對一群聰明的商界主管做過一項非正式調查發現，其中有近一半的人同意，如果把自己所有財產都投資在電子業，後代子孫應該可以生活無虞。接著，我拿波士頓電車的案例來問他們，他們異口同聲說：「那不一樣！」真的不一樣嗎？兩者的基本情況不是完全相同嗎？

其實，我認為根本沒有「成長產業」，真正的情況是，有組織、善於經營的企業，會創造並充分利用成長商機。以為自身會自然而然成長的產業，必定會陷入停滯的狀態。每個已消逝或沒落中的「成長」產業，在發展過程中都展現了自欺的循環：大肆擴張後，默默地衰敗。若有以下這四種情況，通常就逃不掉這個循環：

1. 相信只要人口愈來愈多、愈來愈富足，市場一定會成長。
2. 相信該產業的主要產品，沒有具競爭力的其他產品可以取代。
3. 過度相信大量生產，認為隨著產量提升，單位成本快速下降，就會帶來優勢。
4. 專注在一項產品，而這產品需要審慎的科學實驗、改良和降低生產成本。

接下來，我要一一檢視這些情況。為了盡可

能大膽說明我的觀點，我要舉三個產業的例子：石油業、汽車業和電子業。我會特別著重在石油業上，因為它歷史較長，興衰變遷較大。這三個產業不僅普受民衆稱道，受到精明投資人的青睞，而且一般認為這三個產業的管理階層，在財務控管、產品研究和管理訓練方面的想法很進步。如果連這些產業都會沒落，任何產業都可能會有這樣的結果。

自欺循環1：人口迷思

每個產業都堅信，人口愈來愈多、愈來愈富裕，企業就一定能獲利，這個信念降低大家對未來的憂慮。如果消費者愈來愈多，也向你購買愈多產品或服務，你就能更放心地面對未來，不必擔心市場會萎縮。市場持續擴大，製造商就不必費心思量或發揮創意。如果思考是對某個問題的理智回應，沒有問題時就不必思考。如果你的產品有個會自動成長的市場，你就不會費心思考如何擴大市場。

一個最有趣的例子是石油業。石油業可能是最古老的成長產業，過去締造了令人羨慕的佳績。雖然目前石油業對本身的成長率有些疑慮，但它向來是樂觀的。

不過我認為，有些證據顯示，石油業正在經歷一場根本、但很典型的變化。石油業不僅不再成長，而且相較於其他產業，它其實在走下坡。雖然大家普遍沒有察覺這個情況，但遲早就會發覺，石油業和曾經繁榮的鐵路業處境很相似。石油業在很多方面都是先驅，像是設計並運用現值法（present-value method）進行投資評估、員工關係、與開發中國家合作，但它是個可悲的例子，顯示業者因一味自滿，而把大好商機變成近乎災難。

這些產業深信，人口增加會帶來許多好處，各家公司的產品都差不多，而且似乎沒有具競爭性的產品，足以取代這些一般性的產品。這種產業的一個特質是，各家公司都在設法改善本身的產品，以勝過對手。當然，如果我們假定銷售量和本

國人口數有密切關聯，那樣做是有道理的，因為顧客只能比較不同產品的各項特色。例如，我認為很重要的一點是，從約翰·洛克斐勒（John D. Rockefeller）把煤油燈免費送給中國後，石油業就再也沒做過真正能為產品創造需求的傑出行動。即使在產品改良方面，它也沒有特別出色的表現。四乙鉛（tetraethyl lead）這項最重大的改良成果，並不是石油業發展出來的，而是通用汽車（GM）和杜邦公司開發的。石油業本身的重大貢獻，僅限於石油探勘、生產與提煉的技術。

定義狹隘，自找麻煩

換句話說，石油業的努力重點，在於改善取得與製造產品的效率，而不在於真正改善這種一般性產品或行銷。此外，它的主要產品一直採用最狹隘的定義：汽油，不是定義為能源、燃料或運輸。這種態度造成下列現象：

- 改良汽油品質的主要工作，往往不是由石油業開始進行。開發更優良的替代燃料，也是石油以外的產業開始的，下文中會談到。
- 汽車燃料行銷方式的重大創新，來自新的小型石油公司，他們不只著重石油的生產和提煉。就是這些公司首創快速擴張的多泵（multipump）加油站，寬廣、乾淨的場地設計，快速、高效率的車道服務，提供低價的優質汽油。

因此，石油業任由其他產業的對手跨行競爭，其實是自找麻煩。在虎視眈眈的投資人與創業家環伺下，石油業者遲早會遭遇威脅。接下來要談許多主管的另一個危險信念，更可看出這種威脅極可能發生。我沿用同一個例子來說明第二個信念，因為這個信念與第一個息息相關。

自欺循環2：誤信產品不可或缺

石油業人士深信，沒有任何具競爭力的產

品，足以取代他們的主要產品，也就是汽油。即使有，也會是原油的衍生物，例如，柴油或煤油噴氣燃料（kerosene jet fuel）。

這個假設包含許多一廂情願的想法。問題在於多數的煉油公司，擁有大量的原油礦藏；用石油製造的產品有市場需求時，這些儲油才有價值。但石油業者固執地相信，由原油製成的汽車燃料，可以持續保有競爭優勢。

儘管所有的歷史證據都不支持這個想法，石油業者仍堅信不移。那些證據顯示，石油不管用在哪些用途，優勢的地位都不長久，而且，石油業也從來不是真正的成長產業。相反地，石油業向來跟其他產業一樣，會歷經成長、成熟和衰退的歷史週期。石油業到現在仍存在，是因為它屢次奇蹟般地逃過被淘汰的命運。它總是在最後一分鐘出乎意料的逃過劫數，有如電影「寶林歷險記」（the perils of Pauline）的情節。

關關難過，關關過？

為了說明，我只描繪主要情節。首先，原油大體上就像專利藥品，但石油業在「專利期限」結束之前，也就是用油的風潮消逝前，需求卻突然大增，因為大家開始使用煤油燈。「點亮全世界油燈」的前景，讓石油的成長大為看好。這就像現在石油業看好，汽油在已開發國家外的需求可望大增，業者迫不及待地希望未開發國家的每個車庫中都有汽車。

在煤油燈時代，各家石油公司彼此競爭，並試圖改善煤油的照明功能，與煤氣燈對抗。突然間，不可能的事發生了。愛迪生發明了一種完全不必用到原油的燈，白熾燈的問世，原本很可能讓石油不再是成長產業，幸好那時候小型烘暖器使用煤油的用量增加，才挽救了石油業。否則，石油除了用於輪軸潤滑油外，不會有太多其他用途。

石油業接著歷經另一場災難，所幸又化險為

夷。兩大創新問世了，都不是來自石油業。首先，是家用燃煤中央暖氣系統的成功開發，淘汰了小型烘暖器。就在石油業步履蹣跚時，出現了最重大的助力：內燃機，這也是其他產業發明的。1920年代，汽油銷量的成長又開始趨緩，還好出現了中央燃油加熱器，奇蹟般地讓它再度倖免於難。這一次，石油業又是靠其他產業發明和開發的產品而脫困。等到那個新市場變弱時，戰時對航空燃料的需求，成為新救星。戰後，民航業的擴張、鐵路改用

們無法說服自己服務的公司跨足天然氣，於是辭職並組成天然氣輸送公司，獲得極大的成功。儘管他們的成功令石油公司很懊惱，石油公司還是沒有開始經營天然氣輸送業務。原本該屬於他們的數十億美元生意，落入別人手中。一如以往，石油業只專注在一項產品和原油儲量的價值，這麼狹隘的觀點，造成他們不太重視顧客的基本需求和偏好。

石油業在戰後歲月並沒有任何改變。第二次世界大戰剛結束時，市場對石油業傳統的系列產品

公司走好運的最好辦法，就是自行製造好運。

柴油，以及汽車與卡車用油量暴增，讓石油業保持高度成長。

中央燃油暖氣系統才展現榮景不久，就陷入與天然氣的激烈競爭。雖然天然氣也為石油公司所擁有，但天然氣革命卻不是石油業啟動的，而且直到現在，石油業也沒有因為天然氣而大幅獲利。發動天然氣革命的，是當時剛成立的天然氣輸送公司，他們積極行銷天然氣。起初他們不顧石油公司的勸阻，執意推動新業務，後來遭逢石油公司的勸阻，仍努力對抗，終於開創了一個龐大的新產業。

不論從哪一個角度來看，都應該由石油公司啟動天然氣革命才對。因為他們不僅擁有天然氣，也是唯一擁有處理、淨化、使用天然氣經驗的人，也只有他們嫻熟管線和輸送技術，了解暖氣的問題。但石油公司知道，天然氣會和他們自己銷售的暖氣燃料油競爭，因此輕忽了天然氣的潛力。最後，天然氣革命是由一些油管公司主管發動的，他

需求激增，業者大受鼓舞，認為前景可期。1950年，多數公司預估，至少到1975年，每年的內需擴增率大約是6%。在美國，原油儲備與需求的合理比率大約是10比1，當時自由世界的這個比率已達20比1，但石油探勘公司仍因市場需求擴增，而繼續尋找更多的石油，沒有充分考慮未來的展望如何。1952年，他們在中東探勘到龐大油藏，使得儲備與需求比飆到42比1。如果原油儲備的增加總額（gross additions）維持在1960之前五年的平均值（每年370億桶），到了1970年時，儲備率將高達45比1。充裕的石油藏量，讓全世界原油與石油產品的價格疲弱不振。

製造好運，征服未來

另一個不是由主要石油業者開發出來的石油應用，就是石化產業。石化業快速擴張，但石油業的管理高層並未因此而感到安慰。美國生產的石

化產品，總額相當於所有石油產品需求量的2%左右。雖然石化業目前預計每年會有大約10%的成長，仍無法彌補原油消耗量的減少。此外，雖然石化產品種類很多，而且持續增加，但務必記得，有些基本原料並非來自石油，像煤炭就不是。而且，許多塑膠可用相當少量的石油製造出來。一般認為，維持煉油廠效率的最低產量，是日產五萬桶。但日產五千桶的化學工廠，規模就極為龐大了。

石油從來就不是持續強勁成長的產業，它的成長是一陣一陣的。總是靠其他產業的創新與發展，奇蹟般地絕處逢生。石油業並未順利地持續成

**領導人必須具有恢宏的視野，才能吸引許多熱切的追隨者。
在商界，追隨者就是顧客。**

長，是因為每當它自認擁有絕佳產品，不至於被競爭對手取代時，這個產品就變成次級品，接著就慘遭淘汰。一直以來，汽油（至少是汽車用油）總是能夠設法擺脫這種悲慘的命運。但就像我們在下文中將討論的，它也可能日趨沒落。

所有這些現象的重點是，任何產品都無法保證不會被淘汰。如果公司沒有研究出新產品來淘汰自家既有的產品，別家公司也會淘汰它。除非某個產業特別幸運，就像至今依然走運的石油業，否則可能很容易會陷入一片赤字中，跟鐵路業、馬鞭製造商、街頭雜貨連鎖店、多數的大型電影公司，以及其他許多產業一樣。

一家公司要走運的最好辦法，就是自行製造好運。這需要懂得事業成功的因素，但大規模生產，卻妨礙公司了解這一點。

自欺循環3：生產壓力

大規模生產的產業，受到一種要盡量生產最多產品的強大驅力推動。產量增加時，單位成本可望急遽下降，大多數公司往往無法抗拒這一點。由於獲利可能性看起來很吸引人，公司所有的努力都集中在生產上，結果忽略了行銷。

經濟學家約翰·高伯瑞（John Kenneth Galbraith）認為，實際情形正好與產業預期的相反。產量這麼大，所有努力便都集中在產品銷售上，因此有了歌唱式的廣告、破壞鄉間景觀的廣告

招牌，以及其他浪費或粗俗的做法。高伯瑞點出了一個事實，卻忽略了策略性重點。大規模生產確實讓企業感受到必須賣掉產品的強大壓力，但他們通常強調的是銷售，不是行銷。行銷是更精密、複雜的過程，卻被忽視了。

行銷和銷售不僅在語義上有差別，實質上也有差異。銷售著重賣方的需求，行銷則著重買方的需求。銷售專注在賣方的需求，以便把產品轉變成現金；行銷則是提供產品，以及與創造、交付、消費那個產品有關的一整套事情，來滿足顧客的需求。

在某些產業，全面大規模生產的吸引力非常強烈，因此，高層主管會告訴銷售部門說：「你們只管賣，獲利問題由我們來操心。」相形之下，有心做好行銷的公司，會試圖創造有價值的貨品和服

務，而且是消費者會想購買的東西。它銷售的不僅是一般性的產品或服務，還包括顧客如何取得產品，以什麼形式、何時、在什麼情況下和什麼買賣條件下，讓顧客取得產品。最重要的是，它銷售的貨品不由賣方決定，而是買方決定。換句話說，賣方經由行銷活動，了解買方的需求，然後據此創造產品，而反過來進行的，就不是行銷。

忽略需求，大廠沒落

這聽起來有點像是做生意的基本規則，但還是有很多公司違反這條規則，而且違反的比遵行的還多，汽車業就是一例。

在汽車業，大規模生產是最出名、最多公司奉行，也對整個社會影響最大。汽車業認為，要賺錢，就要每年變化車款，在這個政策下，顧客導向變成特別迫切的要務。因此，汽車公司每年花費數百萬美元研究消費者。但是，新的小型車在上市第一年就非常暢銷，代表底特律長期以來的大量研究，未能指出顧客要的到底是什麼。底特律的大汽車廠一直以爲，他們生產的就是人們想要的，直到小型車製造商搶走了數百萬名顧客，那些大汽車廠才發現其實不然。

這種不了解消費者需求的狀況，令人難以置信。這種狀況怎麼會持續這麼久呢？相關研究爲何沒有在消費者作出購物決定前，先了解消費者的偏好？消費者研究的目的，不就是要事情發生前，先找出會發生什麼事情嗎？答案是，底特律那些大汽車廠從未真正研究過消費者要什麼；只是研究在業者決定提供的產品中，消費者比較喜歡哪個產品，因爲他們主要是產品導向，不是顧客導向。即使大汽車廠發現消費者有需求待滿足，通常也表現得好像只要修改產品，就能完全滿足消費者了。有時候，他們也會把注意力放在融資上，不過他們的目的主要是銷售，而不是讓消費者有能力購買。

至於照顧消費者的其他需求，業者做得不

夠，沒什麼值得討論的。消費者最沒有獲得滿足的領域，業者都不太重視。業者頂多重視銷售當下，以及汽車的修理與維護事務，但底特律大汽車廠認爲這些都是次要問題，主要原因是，汽車製造商並不擁有，也不經營、掌控零售和服務業務。汽車一旦製造出來，就是經銷商的事了，但有些事情是經銷商無法處理的。雖然服務能大幅帶動銷售與獲利，但汽車製造商與經銷商間的關係並不密切，這可以從一件事看出來：雪佛蘭（Chevrolet）的七千家經銷商中，只有57家提供夜間維修服務。

車主不斷表達他們對服務的不滿，以及對目前銷售組織的不放心。現在，人們買車和維修車時的顧慮與問題，可能比許多年前更多、更嚴重。然而，汽車公司似乎並不聆聽消費者煩惱的心聲，也不揣摩他們的心意。即使他們傾聽顧客的心聲，也一定是懷著生產優先的想法去聽的。他們仍然認爲，行銷方面的努力，是推出產品後的必要結果；其實，應該要倒過來才對。那是大量生產帶來的觀念，狹隘地認爲，產能滿載的低成本量產才能創造獲利。

福特攻略：行銷至上

在企業主管的規畫與策略中，總會考量大量生產在獲利方面的吸引力；但在此之前，務必要先認真考慮到消費者。這是行事矛盾的亨利·福特（Henry Ford）帶來的啓示。在美國歷史上，福特可說是最聰明、也最愚蠢的行銷人員。說他愚蠢，因爲他只肯生產黑色汽車給消費者。說他聰明，因爲他發明了一套生產體系，能滿足市場的需求。我們常因爲他的生產天賦而讚揚他，但他真正的天賦其實是在行銷上。我們認爲他能降低售價，並以每輛五百美元的價格售出了數百萬輛汽車，是因爲他發明的裝配線降低了成本。其實，他發明裝配線，是因爲他計算過，若每輛汽車定價五百美元，他就能售出數百萬輛汽車。大量生產是他低價售車的結

果，不是原因。

福特不斷強調這一點，但全美國以生產為導向的企業經理人，拒絕聽從他教導這寶貴的一課。他簡明表達自己的營運哲學如下：

我們的政策是降低價格，擴大營運，並改良產品。請注意，首先是價格的降低。我們從來不把任何成本視為固定成本，因此，首先降價到我們認為可銷售更多汽車的價格點。接下來，我們試圖按照我們訂的價格來生產汽車，並不擔心成本的問題。新的售價會壓低成本。較常見的做法是，依據成本來決定價格；雖然狹義來說，這算是科學化的方法，廣義來說卻不是；因為如果這種方法計算的結果顯示，你無法以某物品賣得出去的價格來生產，那麼即使知道成本又有什麼用？但更要緊的是，雖然我們會計算成本是多少，而且一切成本當然都經過仔細計算，但沒有人知道成本應該是多少。發現成本是多少的一個辦法……是訂出一個很低的價格，迫使公司裡每個人都達到最高效率。低價讓每個人努力追求利潤。我們用這個強制的方法在生產和銷售方面得到的收穫，多於任何悠閒的調查所能得到的結果。

自欺循環4：產品局限性

以為低單位生產成本帶來的獲利相當誘人，這可能是最嚴重的自欺態度，足以傷害公司。尤其對「成長」公司更是不利，因為表面上看來，需求似乎一定會成長，這類公司便不夠重視行銷與顧客。

這種只關注所謂「具體事務」的狹隘心態，通常會導致產業衰退，而不是成長；這常意味著產品未能因應許多情況而調整，包括：消費者需求與口味的形態不斷變化；改良後的新行銷制度與方法；競爭或互補產業的產品開發。產業一心只關注自己的產品，以致沒有發現它正逐漸被淘汰。

一個典型的例子是馬鞭業；不論產品做了多

少改良，也躲不掉衰亡的命運。不過，如果當初這個產業定義自己屬於運輸業，而不是馬鞭業，也許就可以存活下來。要存活就得改變。即使它只是把本身業務定義為提供動力來源的激勵物或催化劑，可能就已轉變成風扇皮帶或空氣清淨機而存活下來了。

將來可能會成為更經典案例的，是石油業。石油業之前已任由其他產業偷走了一些絕佳的商機（包括前面提過的天然氣、飛彈燃料、噴射機引擎潤滑油），照理說，石油業應該會採取一些行動，絕不重蹈覆轍。但實際情況卻不是這樣。現在，燃料系統方面出現了非常特別的新發展，那是專門針對汽車提供動力而設計的。這些進展，都是由石油業外的公司帶動的，而石油業幾乎是刻意漠視它們，自滿於石油帶來的獲利。煤油燈對抗白熾燈的故事彷彿重演。石油業試圖改善碳氫燃料，而不是開發最適合用戶需求的燃料。最適合用戶需求的燃料，可能是用不同方法生產的，或是用石油以外的原料做成。

研發發功，取代石油

以下，是非石油公司正在努力研發的產品：

- 目前有十幾家公司有先進的能源系統試用機型，等到這個機型改良得很完善時，就會取代內燃機，不再需要汽油。開車的人常需要停車加油，既耗時又令人不耐，採用這些新系統就沒有這些問題。這類系統多半是燃料電池，無需燃燒，即可直接從化學劑產生電力，其中多數化學劑不是從石油提煉而來的，一般來說是氫和氧。
- 另有數家公司有先進的蓄電池機型，可提供汽車所需的動力。其中一家是飛機製造公司，正和數家電力公司合作。電力公司希望運用非尖峰時段的發電能力，在夜間為充電電池提供電力。還有一家中型電子公司也採

用電池，他們生產助聽器，在小型電池方面擁有豐富的經驗，目前正和一家汽車製造商合作。近期由於火箭中高能量微型蓄電設備的需求，業者即將製造出一種相當小型的電池，能承受很大的超載或浪湧（surges）電力。鍺二極管的應用，以及使用燒結板（sintered plate）與鎳鎘技術的電池，可望在能源來源上掀起一場革命。

- 太陽能轉換系統也愈來愈受注意。一位向來謹慎的底特律汽車業主管最近大膽預言，太陽能動力車可能在1980年時就很普遍。

至於石油公司，他們或多或少有在「觀察發展情形」，一位研究部門主管這樣對我說。有幾家公司在做一些燃料電池方面的研究，但幾乎僅限於開發以碳氫化學劑為動力的電池。沒有一家積極研

陽能會終結現有的產品，不是嗎？答案是的確會，也正因為這樣，石油公司才必須搶在對手之前開發這些動力裝置，以免整個產業衰亡。

如果石油業管理階層把自己視為能源業，可能就比较會做一些必要的事，來保障自家公司的生存。但如果他們繼續堅守狹隘的產品導向思維，就算他們把自己視為能源業，也還是不夠。他們必須界定公司的業務是照顧顧客的需求，而不是尋找、精煉或出售石油。一旦他們真正認為自己從事的生意，是照顧人們在交通方面的需求，他們就能創造利潤豐厚的成長，沒有阻力。

滿足需求 > 產品先進

這件事說來容易，做起來難，因此我們要說明這種思維會牽涉到什麼，以及會導致什麼結果。

**每個已消逝或沒落中的「成長」產業，
在發展過程中都展現了自欺的循環：大肆擴張後，默默地衰敗。**

究燃料電池、蓄電池，或是太陽能發電設備。他們只研究尋常普通的事物，像是減少汽油引擎燃燒室沉積物，沒有一家花一點點錢研究一些非常重要的領域。

一家綜合性的大石油公司，最近試探性地研究過燃料電池後，作成結論說，「各家公司積極研究它，顯示他們相信它終究會成功，但何時才會真正產生影響，影響又會有多大，目前仍難評估，所以我們還無法把它納入我們對未來的預測之中。」

當然，人們可能會問，那些石油公司為什麼要做不同的產品？化學性的燃料電池、蓄電池和太

我們就從「顧客」這個源頭開始講起吧。開車的人很不喜歡購買汽油時的麻煩、等待的經驗，他們其實沒有買汽油，既看不到、嘗不著、摸不到、無法欣賞，也不能檢驗。他們買到的，其實是繼續開車的權力。加油站就像收稅員，人們被迫支付週期性的稅金，這是使用汽車的代價。因此，加油站成為不受歡迎的設施，永遠無法受到歡迎、令人愉悅，只會愈來愈討人厭。

若要徹底排除它不受歡迎的情況，就必須把它去除。沒有人喜歡收稅員，即使是討人喜歡的收稅員。也沒有人喜歡中斷行程，去買一種像幽靈

一樣的產品，即使是向俊美少年或性感美女購買。因此，正在研究新奇的燃料替代物，讓人不必常去加油的公司，對那些惱怒的開車人來說，正是投其所好，他們會張開雙手歡迎。這波風潮是無法避免的，不是因為他們創造了技術上較優越或更先進的產品，而是因為他們滿足了顧客強大的需求，而且消除了有毒的氣味和空氣汙染。

一旦石油公司看出另一種動力系統能滿足顧客，就會明白自己沒有太多選擇，勢必要開發一種耐久、有效率的燃料（或找出一種不會讓車主感到麻煩的方式來加油）。

同樣地，大型食品連鎖店除了跨足超市生意，也別無選擇；真空管公司也只能選擇生產半導體。石油公司爲了自己的利益，必須摧毀自己獲利頗佳的資產。無論有什麼一廂情願的想法，他們仍免不了要進行這種「創造性毀滅」。

我的措辭這樣強烈，是因為我認爲管理階層

個成長產業，都不免採取自殺式的偏狹產品觀念。

技術研發的危險思維

對持續成長的公司來說，另一個大危險在於，管理高層完全被技術研發的獲利可能性迷住了。首先，我要用另一個產業來說明：電子業，然後再回到石油公司的話題。我拿一個新鮮的例子和一個熟悉的例子來比較，希望讓大家更清楚看到上述危險思維普遍存在，而且危害很大。

危險思維1：行銷受忽視

在電子業的案例中，前景大好的公司面臨的最大危險，不在於不夠重視研究和開發，而是太注意研發了。

成長最快的電子公司，把他們的成功歸功於著重技術研究，是全然錯誤的。其實他們是因大量採用新技術概念，而收穫豐厚。而且在軍方補助金

如果你的產品有個會自動成長的市場，你就不會費心思考如何擴大市場。

必須非常努力打破傳統的窠臼。現在「全產能生產」（full production）的經濟心態，太容易主宰一家公司或一個產業的目標，使得該公司或產業走向偏頗、危險的產品導向。

簡單來說，如果管理階層隨波逐流，不免會認爲自家公司的業務是生產貨品與服務，而不是讓顧客滿意。雖然他們可能不會淪落到告訴業務員說：「你們只管賣；獲利問題由我們來操心。」但他們可能不自覺地採取走向衰敗的做法。一個又一

與訂單確保市場無虞下，他們無疑可獲得成功。其實，許多軍方採購案是在製造產品的設備還付之闕如時，就已下訂單了。換句話說，這些電子公司幾乎完全不必行銷，銷量就會自動擴張。

因此，他們是在一種危險的假象下成長的，以爲優良的產品能自動銷售出去。有些公司靠著生產優良產品而成功，管理階層自然就會持續以產品爲導向，並非以消費那項產品的人爲導向。這種公司會發展出一種經營理念：想要持續成長，就要持

續進行產品創新與改良。

有一些其他因素會強化這個信念：

1. 電子產品很複雜、很精密，因此會有許多工程師和科學家擔任主管，以致公司太著重研究與生產，忽視行銷。這種公司往往認為自己是在製造物品，而不是要滿足顧客需求。行銷被視為多餘的活動，是在創造與生產產品這類重要工作完成後，才去做的「其他事」。
2. 除了過分注重產品研發與生產之外，他們也偏好處理可控制的變數。工程師和科學家在機器、試管、生產線，甚至是資產負債表等具體世界中如魚得水。讓他們覺得親切的抽象概念，是那些可在實驗室裡試驗與操作的。就算不能試驗，也必須是功能性的，就像是歐幾里德定理（Euclid's axioms）。簡單來說，那些成長前景看好的新公司，管理階層往往偏愛可做仔細研究、實驗與控制的商業活動，也就是在實驗室、商店和書本中的真實事物。

但是，市場中的真實事物卻被忽視了。消費者是難以預測的，他們變化無常、愚蠢、短視、固執，而且通常很煩人。

這些話，工程師出身的經理人不會說出口，但那卻是他們內心深處的想法。這也說明了為什麼他們會專注在他們了解，而且可以控制的事物上，也就是產品研究、設計與生產。一旦產品可用愈來愈低的單位成本來製造，強調生產就變得特別吸引人。除了讓工廠全力生產外，再也沒有更吸引人的賺錢妙方了。

今日，諸多電子公司偏頗的「科學－工程－生產」導向，運作得相當良好，原因是他們打進了軍方帶頭開創、保證有市場的新領域。這些公司占據了有利位置，只須填滿市場，不用尋找市場，也不必發掘顧客需求，就有顧客帶著具體的新產品需

求自動找上門來。

就算是專家顧問，也想不出有什麼方法，比上述那些情況更能阻遏顧客導向的行銷觀點了。

危險思維2：消費者遭冷落

石油業是個驚人的例子，顯現出科學、技術和大量生產，如何讓業內全部的公司偏離主要任務。

即使石油公司曾研究過消費者（就算有也不多），研究的焦點永遠在於取得相關資訊作為參考，以便改善現有做法。他們試圖找出更具說服力的廣告主題、更有效的促銷做法、不同公司的市場占有率、顧客喜歡或不喜歡加油站經營者和石油公司的哪些地方等等。似乎沒有人有興趣深入探索石油業可滿足人類哪些基本需求，倒是會深入探索公司使用的原料有哪些特性，希望讓消費者滿意。

很少人問到消費者與市場的基本問題。市場處於繼子般的地位：人們承認他們存在，需要照顧，但不值得多費心思或多加注意。石油公司看到顧客上門，遠不及發現撒哈拉沙漠有石油時那麼興奮。石油業刊物對行銷的處理方式，最能展現這個產業對行銷的漠視。

在1959年出版的《美國石油研究所季刊》（*American Petroleum Institute Quarterly*）百年特刊，慶祝賓州泰特斯維爾發現石油；特刊中有21篇專文，全都強調石油業的偉大。其中只有一篇文章，論及這個產業在行銷上的成就，而且只是一篇圖像紀錄，顯示加油站的建築有何變化。這一期也包含一個特別企畫欄目「新視界」，展現石油未來在美國將扮演的重大角色。每個引文都十分樂觀，全都沒有談到石油可能遭逢激烈競爭。即使談到原子能，作者也很欣喜地描述石油將如何協助原子能順利成功。沒有人擔心石油業的富足可能受到威脅，也沒有人建議在「新視界」當中提出一些更好的新做法，來服務現有的顧客。

下面這一系列短文，最能展現行銷在石油業受到冷落的待遇，主題是「電子的革命性潛力」。目錄中，屬於這個主題的文章包括：

- 〈探勘石油〉
- 〈生產作業〉
- 〈煉油流程〉
- 〈油管作業〉

值得注意的是，這個產業的每個主要功能領域都列出來了，獨缺行銷。為什麼？可能是因為他們認為，電子對石油的行銷不具革命性潛力（這是明顯的錯誤），或是編輯忘了討論行銷（這一點較有可能，也凸顯了行銷在石油業受冷落的地位）。

這四個功能領域排列的順序，也透露出石油業和顧客有很深的隔閡。因為上述排序隱含的意義是，石油業的範圍始自石油探勘，終於煉油廠出貨後的配銷。

但依我看，石油業其實應該始自顧客需要它的產品；從這個最重要的位置，反向往愈來愈不重要的領域推展，最後終於石油探勘。

危險思維3：錯置的起始與終結

產業是滿足顧客的流程，而不是生產物品的流程，這是所有生意人都應該了解的重要觀點。一個產業始於顧客和顧客的需求，不是始於一項專利、一種原料，或是一個銷售技巧。考慮到顧客的需求後，產業應該向後推演，首先要確實讓顧客感到滿足。接著進一步向後推演，創造物品，以便在某種程度上讓顧客滿意。這些物資如何創造，顧客並不在乎，因此，生產、加工等都不算是產業的重要層面。向後推演到最後一步，是找出必要的原料來製造產品。

諷刺的是，以技術研發為導向的一些產業中，位居高層主管的科學家，在定義他們公司整體的需求與目的時，完全不科學。他們違反科學方法的兩個首要原則：了解並定義他們公司的問題，然

後就如何解決問題，發展可測試的假說。他們只有在對自己方便的事情上才符合科學，像是實驗室和產品試驗等。

顧客（以及他們最深切需求的滿足）沒有被視為「最重要的問題」，並不是因為公司確信沒有這種問題存在，而是主管在公司工作久了，已習於既有的想法，無法從相反的方向來看問題。因此，行銷受到冷落。

我並不是說銷售受到忽視，絕不是這樣的。但我要再說一次，銷售不是行銷。

如前所述，銷售是使用一些方法或技巧，讓人們用現金交換你的產品。銷售不在乎交易的價值何在，而且也不會把整個商業流程看做是一種密切整合的活動，來發現、創造、引發、滿足顧客的需求。而行銷卻總是如此。銷售導向者認為，顧客就在那裡等著你，只要有一些手腕，就能要他掏出錢來。

事實上，在一些技術掛帥的公司，即使銷售也沒有很受重視。他們大量的新產品幾乎都已有市場，因此並沒有真的去了解市場是什麼，好像活在計畫經濟中一般，例行性地把他們的產品由工廠送到零售據點。他們專注在產品上而獲得成就，往往就以為自己很穩健，卻不知道烏雲正集結在市場上方。

瘋狂概念→實際構想

大約75年前，華爾街精明的投資人對美國鐵路業忠貞不二。歐洲王室大力投資在鐵路業上。大家都認為，任何人只要能存幾千美元去買鐵路股票，就能享有無盡的財富。從速度、靈活性、耐用性、經濟性和成長潛力來看，運輸業中沒有其他行業比得上鐵路業。

正如賈克斯·巴任所說的：「在世紀之交，它（鐵路）是一種設施、男人的一種形象、一個傳統、榮譽的象徵、詩詞的來源、童年心願的溫床、

童玩的極致、最莊嚴的機器（僅次於靈車），標記男性一生中各個值得紀念的時期。」

即使在汽車、卡車和飛機問世後，鐵路大亨仍然自信滿滿。如果你在六十年前告訴他們說，三十年後他們會被擊敗、破產、請求政府補貼，他們會以為你精神錯亂了。他們認為，未來絕對不是這樣的，甚至可說是不必討論的話題、不必詢問的問題，也不是任何正常人認為值得思考的問題。然而，許多「瘋狂」的概念實際上已被接受，像是以下這個構想：一百噸重的金屬製品，在距離地面兩

即使是貧民窟的流浪漢也行。難得的是要活得堂皇漂亮，能掌握商業的澎湃衝勁：不僅能體驗成功的甜美滋味，而且有發自內心的企業家卓越感。

任何組織若缺乏一位精力充沛的領導人，懷著鏗而不捨、追求成功的意志努力前進，組織就無法達到卓越的境界。領導人必須具有恢宏的視野，能吸引許多熱切的追隨者。在商界，追隨者就是顧客。為了吸引這些顧客，必須把整個企業視為創造顧客與滿足顧客的機制。管理階層不能認為自家公司是在製造產品，應該自認是在提供顧客對價值的

如果管理階層隨波逐流，不免會認為自己的目的是 生產貨品與服務，而不是讓顧客滿意。

萬呎的高空來去自如，裡面搭乘了一百位神志正常的傑出市民，悠閒地喝著馬丁尼酒。他們無情的重擊鐵路。

其他公司必須採取什麼具體做法，以免淪落到這個命運？顧客導向的做法涉及什麼？這些問題，有一部分已在前述案例和分析中提出解答。若要詳細說明某些產業需要做些什麼，必須另外為文探討。不論如何，要建立有效的顧客導向公司，涉及的絕不僅是良好的意圖，或是促銷的技巧而已，還需要有堅實的人性化組織和領導力。現在，我只提出一些概括性的建議。

發自內心的卓越感

顯然，為求生存該做哪些事，企業就必須去做；適應市場的要求，而且愈早愈好。不過，只求能生存並不是什麼大志向。任何人都有辦法生存，

滿意度。管理階層必須在組織內持續不斷盡全力推動這個概念（以及概念涉及的所有含義與要求），而且要設法激勵鼓舞組織中的人。否則企業只不過是由烏合之眾湊在一起的組織，不知道方向與目的。

簡單來說，企業必須學會自己不是在製造產品或提供服務，而是在爭取顧客，並採取行動，讓人想要跟它做生意。執行長不可逃避的責任，就是要創造這樣的環境、觀點、態度和抱負。執行長必須設定公司的風格、方向和目標，也就是說，很清楚了解他想要往哪個方向前進，並確保組織中人個個都了解目的地在哪裡。這是領導力的第一個必要條件，因為領導人若是不知道要往哪裡去，可能就會隨波逐流。

如果隨便選哪一條路都行得通，執行長大可收起公事包，釣魚去了。如果組織不知道或不在乎

要往何處去，也就不需要任命一位有名無實的領導人，提醒大家這個組織找不到方向，因為大家很快就會發現這一點的。



(侯秀琴譯自“Marketing Myopia,” *HBR*, July-August 2004英文版重刊)

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

十大必讀經典

已經推出：

- 羅莎貝絲·肯特 Rosabeth Moss Kanter
創新障礙賽 Innovation: The Classic Traps
(2006年11月)
- 約翰·柯特 John P. Kotter
轉型此路不通？ Leading Change:
Why Transformation Efforts Fail (2007年2月)
- 麥可·波特 Michael E. Porter
策略是什麼？ What Is Strategy? (2007年3月)
- 普哈拉 C.K. Prahalad、蓋瑞·哈默爾 Gray Hamel
企業核心能力 The Core Competence of the
Corporation (2007年3月)
- 彼得·杜拉克 Peter F. Drucker
杜拉克教你自我管理 Managing Oneself
(2007年12月)
- 丹尼爾·高曼 Daniel Goleman
成為全方位領導人 What Makes a Leader?
(2009年4月)
- 克雷頓·克里斯汀生 Clayton M. Christensen
顛覆危機 Meeting the Challenge of
Disruptive Change (2009年5月)
- 希奧多·李維特 Theodore Levitt
行銷短視症 Marketing Myopia (2009年6月)

即將推出

- 羅伯·柯普朗 Robert S. Kaplan、
大衛·諾頓 David P. Norton
Putting the Balanced Scorecard to Work
- 湯瑪斯·戴文波特 Thomas H. Davenport
Competing on Analytics