

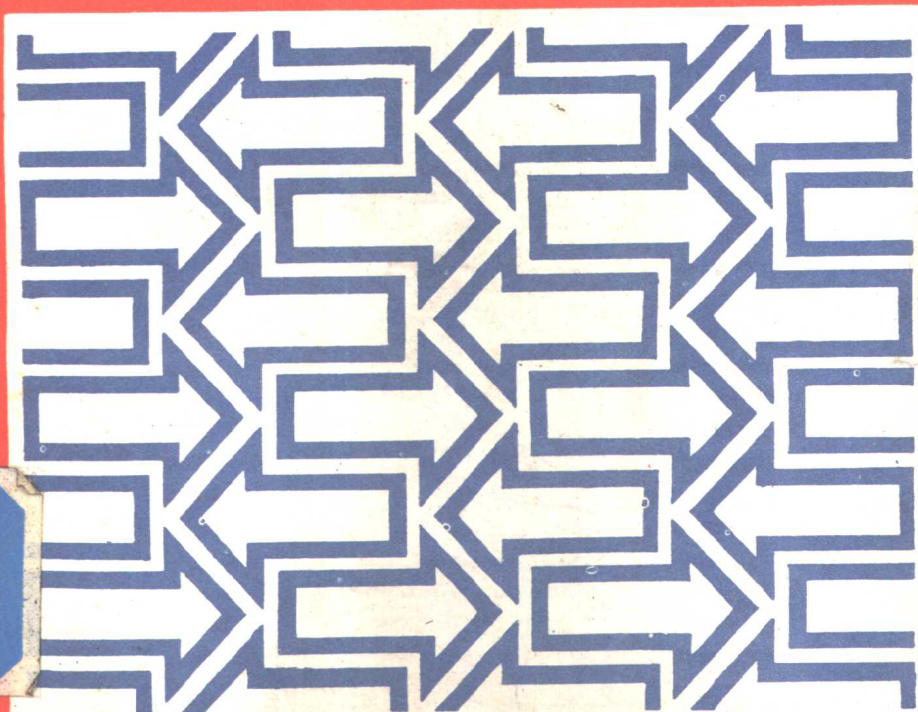
哈佛管理名著之2

司徒達賢博士校訂

李維特等著／吳乃仁等譯

成功的管理

—15個關鍵性概念—



511
D353
149

(哈佛管理名著之2)上

司徒達賢博士校訂

李維特等著／吳乃仁等譯

成功的管理

(—15個關鍵性概念—)

普及文化事業有限公司 出版

P 193 0. 2. 2

成功的管理

15個關鍵性概念

原著者 T. Levitt 等
校訂者 司徒達賢
中譯者 吳乃仁等
出版者 普及文化事業有限公司
臺北市龍江路61巷29~7號
電話(02) 711-8470
郵撥132356號
登記號 局版臺業字第1920號
發行人 王鴻仁
印刷者 喬原印刷有限公司
初版 中華民國七十年二月

豪華精裝250元
有版權・不可翻印

目錄

- 1 ●行銷勿短視**
- 23 ●如何激勵你的員工？**
- 47 ●成功的管理者必須具備的技巧**
- 69 ●自我瞭解的能力**
- 87 ●人際溝通的障礙與途徑**
- 103 ●優秀推銷員的條件**
- 119 ●有效的企業管理**
- 133 ●優秀的主管不作政策性的決策**
- 151 ●決策樹**
- 169 ●受過良好教育的管理人員**
不一定有很卓越的表現
- 185 ●如何選擇正確的領導模式**
- 201 ●何謂「我不會寫」？**
- 217 ●績效評估的矛盾角色**
- 231 ●「工作豐富化」收穫豐**
- 267 ●組織發展的突破**

行銷勿短視

原名 Marketing Myopia

原載 1960 年 7 / 8 月號「哈佛商業評論」

原著 李維特 (Theodore Levitt)

中譯 吳思華

企業的成長常因管理
人員的短視而喪失！

導論

每一種重要的產業都會有過輝煌成長的歷史。但是有些原本快速成長的產業現正面臨著衰退的陰影，而一些穩定成長的產業更是完全停止成長了。不管在那一種產業中，成長若因挫折而減緩或停止，絕不是由於市場已經飽和，而是因為管理上出了差錯。

關鍵在此

錯誤出在高階層主管的身上：負責決定企業目標和政策的主管應承擔一切的責任。

- 美國鐵路公司不再成長的原因，並不是由於旅客和貨物對運輸的需求減少了。事實上，需求正在快速的增加。今天，鐵路公司面臨的主要問題並不在旅客和貨物改用別的交通工具（汽車、卡車、飛機甚至電話），而是因為鐵路不能滿足社會需求！鐵路公司讓顧客跑光了的主要原因，是因為他們自視為一個鐵路的企業，

• 2 • 成功的管理

而非一個運輸的企業。他們把自己企業的定義下錯了，是因為他們採「鐵路導向」，而非「運輸導向」，亦即他們採取了「產品導向」，而非「顧客導向」。

- 好萊塢幾乎無法與電視的魔力相抗衡。事實上，大多數的電影公司均已大幅度改組，有些甚至已經消聲匿跡。這些公司之所以面臨這麼大的困難，並非因為電視的介入，而是由於他們自己的短視，就如同鐵路公司一樣，好萊塢也把他們企業的定義下錯了。他們認為自己是電影事業，其實他們應該是娛樂事業才對。「電影」意含一種相當定型而有限的產品，但是好萊塢的人却自滿於這塊狹小的天地中。這種「愚人的自滿」使得好萊塢自始便視電視為敵人。他們嘲笑它、拒絕它，使得好萊塢原先曾擁有最好機會的——擴大本身娛樂事業的機會——也消失了。今天電視事業的規模已遠超過以前的電影事業。如果好萊塢當初採取「顧客導向」（提供娛樂消遣）而非「產品導向」（拍電影），它便不會落到今天的下場。而今日拯救好萊塢，促使它復甦的，卻是以前那一群摧毀電影公司、打倒電影神像的成功的電視從業員——作家、製片及導演。

其他尚有一些企業也因為目標訂得不恰當，而使他們的未來面臨極大的危機。我將稍後仔細分析這些不當的政策。現在我們首先用兩個例子來證明完全「顧客導向」的管理方式，如何使企業即使是在大好時機已經消失後還能繼續成長。這兩家公司是以生產尼龍和玻璃聞名的杜邦公司和康寧（Corning）公司。

這兩家公司在技術上均佔有極大的優勢。他們在「產品導向」這方面當然毫無疑問。但單單這一項並不足以解釋他們成功的原因。否則，從前在「產品導向」方面便享有盛名的那些新英格蘭紡織公司為何都關門大吉了呢？杜邦和康寧的成功絕非因為他們的「產品導向」或「研究導向」，而是因為他們採用徹底的「顧客導向」！他們經常密切注意市場上的機會，同時利用自己技術上的能力，主動的去滿足

顧客。這才是造成他們產品成功的主要原因。如果他們不是如此重視市場的需要，則設計出來的產品便可能不受歡迎，到那時，再高的推銷技巧也無法挽回頹勢。

鋁製造業也一直是一個成長的產業，這該歸功於戰時成立的兩家公司——凱氏（Kaiser）鋁化學公司和雷諾（Reynolds）金屬公司。若不是他們不斷的開發鋁的新用途，滿足顧客的需求，則今日的局面必將大為改觀。

很多人認為把鐵路和鋁，或電影和玻璃相提並論是一件不可思議的事；也有人認為鋁業和玻璃業原本便比鐵路業或電影業具有更大的發展潛力。這種論點所犯的錯誤是我們前面所討論過的。無論是產業、產品、或一批專利權，若以如此狹小的定義來限制企業的發展，實在使其未老先衰。當我們提到「鐵路」時，我們應該想到我們指的是「運輸」。就運輸的觀點而言，鐵路仍具有相當好的成長機會。祇要他們不把鐵路企業的範圍限得如此狹隘，前途實大有可為。（雖然以我個人的觀點來看，鐵路和其他交通工具相比，仍是一個極具潛力的運輸媒介。）

事實上，鐵路業目前缺乏的並不是機會，而是一些富有想像力和胆識的管理人員，來領導企業突破困境。甚至像巴順（Jacques Barzun）這種外行人，都看出了鐵路業的缺陷。他曾說過：

「我非常痛心的看到在上世紀中最進步的組織竟淪落到今天這般下場。造成這種現象的主要原因在於他們缺乏原先創立基礎那種充份的想像力。公司缺乏生存下去的意志，也未能透過適當的創新和技巧來滿足大眾的需求。」

「過時」的陰影

沒有一種重要的產業過去完全沒有過輝煌的成長歷史。在許多情況中，企業的產品相當優良，沒有其他的產品足以對它構成威脅，也

· 4 · 成功的管理

沒有其他任何能夠有效替代的產品。但是即使如此，這些令人羨慕的產業仍逐一籠罩在「過時」的陰影之中。這個問題還未引起大家的注意，但我們願在此仔細的分析一下：

- **乾洗**——過去這一直是一個高度成長的行業，在毛製品的時代，具有想像力的人發明了安全又迅速的洗衣方法，而開始了它繁榮的時代。

乾洗業在繁榮了三十五年之後的今天，正面臨著極大的麻煩。競爭者從那兒來的呢？是否有了更好的清潔方式取而代之呢？並非如此，主要是因為目前的衣服多屬合成纖維和化學添加物製成，不太需要乾洗的清潔方式。但這祇是開端。目前潛伏不動，具有魔力般的超聲波洗滌法一旦出現，將使得化學乾洗完全成為過時而被淘汰掉。

- **電力公用事業**——這是另外一項毫無替代產品的事業。它被當作是所有「絕對成長的產業」中的王中之王。當白熱燈泡大放光明時，煤油燈的時代亦同時結束了。稍後，水車和蒸氣引擎也被簡單、用途廣而且耐用的電動馬達所取代。家庭中各式各樣的電化製品，更使得電力事業的前途無可限量。任何人投資於這種沒有競爭對手，保證不斷成長的事業，都該是穩賺不賠的。

但是從另一個角度來看，事情便沒有這麼樂觀了。許多非公用事業公司正致力於發展強有力的化學電池，這種電池可放在家中任何一個角落，而取代電力電源。這種電池一旦發展成功，將使得整個社區顯得雜亂無章的電綫隨之消失。往日一旦遇到暴風雨時，整個街道頓時成廢墟和電力中斷的情景亦不會再出現了。此外，尚有一些非公用事業公司正在積極開發太陽能。

誰說公用事業沒有競爭對手？他們現在稱得上是完全的獨佔事業，但到了明天則可能無聲無息的死去。要避免這種事情的發生，他們應該主動的去發展化學電池、太陽能和其他的能源。為了要繼續生存下去，他們自己也應該去了解一下，目前的產品有那些

已經過時了。

●雜貨店——人們可能已經逐漸淡忘了雜貨店曾有過的繁榮景象。從一九三〇年至今，隨著超級市場的增加，連鎖雜貨店幾乎已經被趕盡殺絕。超級市場的力量實在驚人！第一間超級市場是在一九三〇年開業於長島的雅買加。到了一九三三年，開始盛行於加州、俄亥俄州、賓州和其他各地。但是原先的連鎖雜貨店卻不把它們放在眼裏，一提起超級市場，總認為那是賣給窮人的廉價商場。

那時，有一連鎖雜貨店的負責人還曾這樣宣稱：「我幾乎不能相信有人寧捨街頭雜貨店這麼便捷的服務，而駕車到兩、三公里的地方去買東西。」——可是在一九三六年時，全美批發商會議和新澤西零售商協會均認為超級市場對他們不會構成威脅。他們認為超級市場祇能吸引喜歡購買便宜貨的顧客，對整個市場影響極小。一旦超級市場大量增加，競爭結果會使銷售量下降，一些超級市場將要關門。他們以為造成目前超級市場興盛的原因，部份是由于人們喜好新奇的緣故。基本上，人們仍希望光臨便利的社區雜貨店，如果雜貨店能「和他們的供應商合作、減低成本、改善服務」的話，他們實仍具有相當雄厚的競爭潛能，足以支持他們渡過人們喜愛超級市場的風潮。

但是，這風潮似乎一直沒有過去。連鎖商店發現他們唯一的生路是加入超級市場的行列。這意味著批發商對於零售商店所做的所有投資在一瞬間付諸流水了。堅信零售哲學的廠商毫無疑問的吃了大虧。這種「堅信」的作風或許維持了他們的尊嚴，但卻損失了大筆的利潤。

但是，人是健忘的；處身於成長企業中的經營者能有幾人仔細考慮到產業可能的轉變？五十年前波斯頓有位百萬富翁，在生前將全部財產投資於市內電車股票，他認為：「都市中對於這種有效的交通工具將是極為需要的。」他這個「認為」使他的兒子必須到加油站去工

作，以維持生活。

任何聽到這個故事的人都會嘲笑這位富翁的短視與無知。但是在我最近所做的調查中顯示，幾乎有一半的電子業經營者認為他們的小孩繼續從事電子業不會錯。當我提出那位老翁的故事時，他們異口同聲的回答道：「那情況是不同的！」不同在那兒呢？基本的情況不是都一樣嗎？

事實上，我不相信有什麼成長的產業。有的只是公司組織起來創造機會，利用機會而成長。從每一個死亡或奄奄一息的成長產業的歷史中，可以看出來一個自欺的循環——先是迅速的擴張，接着就是不知不覺的衰退。造成這個循環的，通常有四種因素：

- (1)認為成長是必然的事。相信祇要人口增加，需求自然會增加。
- (2)認為產業中的主要產品沒有有力的競爭和有效的替代品。
- (3)過於相信大規模生產，以及產量提高、成本降低時所帶來的利益。
- 。
- (4)注意力太集中於某項產品上，而且不斷地去實驗、改進，及降低製造成本。

我將詳細討論這四種因素。我將用三種產業——石化業、汽車業和電子業——特別是石化業，來闡述我的觀點，因為這個產業歷史最久，變化也最多。選擇這三種產業除了因為它們的聲譽良好，是股票市場的熱門股外，同時也由於它們的經營主管在產品研究、財務控制各方面均有較進步的思想。如果「過時」的問題會在這些產業中發生的話，則我們可確信在任何地方都會發生。

人口的神話

很多人都樂觀的認為隨著人口的增加和社會的富裕，將使得利潤更提高，這種想法使很多人減輕了對未來的警惕。當然，如果消費者

增加了，同時又購買你的產品，是要比產業處於萎縮的境況中要好。但是，正在成長中的產業，往往很難對未來做一良好的規劃。如果思考是問題產生後的智慧反應；則沒有問題，便難有思考。如果你的產品市場一直在擴大，那麼你就不會再去思考如何拓展市場了。

我們在此要提出一個最令人感興趣的例子——石化業。它的記錄一直是令人羨慕的，算得上是一直在成長的最古老產業了。目前雖然有人擔憂它的成長率，該產業的人士似乎仍相當樂觀。但是我相信，該產業正進行著根本的改變。它可能不祇是停止成長，甚至日趨衰退。雖然，有許多情況我們不了解，但是我相信，在二十年之內，石化業可能會發現，它和今日的鐵路事業相同，處在往日光輝的餘燼裏。石化業不斷的改善勞資關係，增加在落後地區的投資，同時利用現值法評估所有的投資，但是它仍然是個活生生的例子，顯示出自滿和固執如何會使機會變成災禍。

尚有其他產業相信，人口增加會帶來利潤。這些行業和石化業一樣有個共同的特徵，那就是每個公司都認為打倒競爭者最佳的方法，是不斷的改進目前的情況。如果假定顧客在選購物品時，是比較貨品的特性來決定；而且銷售量隨着人口的增加而增加，那麼上面的看法並沒有錯。我相信，洛克斐勒把煤油燈的使用推廣進中國大陸，才真正是石油界一項創造需求的突出成就。一般的產品改良，其實引起不了特別的作用。而且，石油界最重大的一項產品改革，發展四乙鉛（Tetraethyl lead），是別的行業——即通用汽車及杜邦——做出來的。石化業本身所做的大改革，都限于開採技術、生產及提煉方法的改進。

換言之，整個產業祇是努力於改進製造產品的效率，並非真正的去改變產品的特質和行銷的方法。而且，他們一直把企業產品界定一個相當狹小的範圍裏——汽油，而非能源、燃料或運輸工具的動力。這種態度也更使我們相信，石化業是不會去做汽油品質的重大改進的。而且如後面將要提到的，新能源的發展，也來自其他行業。

同樣的，汽車燃料在行銷方法的主要創新是來自一些小的新成立

· 8 · 成功的管理

的石油公司，這些公司並非把全部精神都放在製造和提煉汽油上。這些公司的主要作法是快速地增加加油站，並且以寬廣、整潔的佈置，快速有效的服務以及高品質、低價格為號召。

因此，石油業的危機是從其他行業來的。總有一天，這片欠缺創新者和企業的土地，會面臨重大的危機。當我們討論過目前許多管理人員所抱持的錯誤信念後，會發現上述的可能性將更明顯。由於第二個觀念和第一個非常有關係，為了保持一貫，我將用相同的例子繼續說明之。

石化業者經常堅信它們的主要產品——汽油——沒有强有力的替代品，如果一定要說有的話，但它們却都是石油的下游產品（就是諸如噴射機和柴油機的燃料）。

這個假設實是一種一廂情願的想法。主要的問題在於這些石油提煉公司本身都擁有極多的油田，祇有在石油製品能順利賣出去時，它們才有利可圖。因此，它們自始至終都認為原油煉製成的汽油在汽車燃料上具有絕對的競爭優勢。

這種觀念完全忽略了許多反面的證據。這些證據不僅顯示出，從長遠的眼光來看，汽油並不是一種很好的產品；同時還顯示出石油從未是一個真正成長的產業。它實在是由幾個不同的產業連合在一起，而每一個產業都已經歷過成長、成熟，及衰退的各個時期。它之所以能一直生存至今實歸功於一連串的奇蹟，使它逃過了許多次的困境。底下我將談到其中比較重要的。

首先，原油原被認為是一種藥物。但是，在這流行的用法式微之前，消費大量增加，全世界到處用煤油燈，使石化業快速成長。當時人們所看好的远景，就象今日世界其他各地對汽油的看法完全相同：人們常會認為當開發中國家大幅度擁有汽車時，汽油的需求量亦會隨之增加。

在煤油燈時代，石油公司彼此競爭，並且沒法改進煤油燈的照明度，來和煤汽燈競爭。就在此時，一件不可思議的事發生了。愛迪生發明了白熱燈泡，這種燈泡完全不需要原油。白熱燈泡的出現不僅取

代了煤油燈，同時幾乎使得石化業無立足之地，它所剩下來的一點功用祇是用來做輪軸的潤滑油，和家庭中的暖爐。

災難和幸運又接着而來。當時，有兩件重大的發明誕生於世，都不是來自石化業。利用燃料煤來使家中暖爐的系統已發展成功，使得原先以石油為燃料的暖爐又遭逢過時的陰影。就在這產業搖搖欲墜的當兒，內燃機誕生了，它也是行業外的人發明的。當一九二〇年代，汽油的需求竟不再明顯增加時，暖爐延續了石化業一段性命；當暖爐遭淘汰後，外來的發明物又使石油業躲過了另一場危機。當市場逐漸萎縮時，戰爭爆發了，飛行器的驟增擴大了燃料的需求。戰後，平民飛機的增加和汽車、火車逐漸的採用內燃機又造成了石油化業的不斷成長。

石油暖爐正當逐漸興起之時——一般人均認為它具有雄厚的市場潛力——天然氣加入了市場，成了它强有力的競爭品。雖然，石化業自己也生產天然氣，致使兩項產品自相競爭，但是天然氣的革命並非由石化業而來。事實上一直到今天為止，石化業也沒有從其中得到巨大利潤。將天然氣推出上市的是衝勁十足的運輸公司，他們開創了另一門新興的行業。一開始，他們沒有聽石化業的勸告，後來他們不得不又與石油公司相競爭。

照常理推斷，石油公司應該自己來發展，改進天然氣的，因為他們不僅擁有油氣，同時在探勘、提煉、運輸，以及最後的使用各方面均擁有較多的知識和經驗。但是，因為天然氣的推出可能侵害到原有的石油市場，石油公司便對天然氣的潛力不屑一顧。

最後從事天然氣發展、改進工作的是一群在石油公司中負責原油管道傳輸的主管人員。他們曾積極的向石油公司提出許多建議，但均未被採納，結果他們自組了一家天然氣運輸公司，並經營得非常成功。但是，即使在天然氣已相當成功時，石油公司仍然沒有打進天然氣運輸行業。於是數百億的財富落入了別人手中。從過去至今，石化業一直死命抱着二項產品。它們很少注意或根本忽略了消費者的基本需求和偏好。

戰後數年間，局面沒有什麼改變。第二次世界大戰一結束，因為產品的需求量一下子增加很多，石化業的遠景相當不錯。一九五〇年時，大多數的業者均認為國內的需求將會以六％的幅度成長，而且至少持續到一九七五年。雖然自由世界的油礦儲量約為年需求的二十倍，但是美國可使用的部份約祇有十倍。面對着日增的需求促使探勘人員四處尋找新油礦。一九五二年，他們無意中在中東發現了廣大的油田，使得比例一下子高漲到四二比一。如果油田數按過去十年的數目繼續增加，則到一九七〇年，比例將高達四五比一。石油供給的豐富使得全世界的石油和石油產品的價格大幅度降低了。

石化業近來成長快速。但是它也不是由主要的石油公司所構想創立的。全美石化業每年的需求量約祇佔全年石油產業的百分之二（以量計算），因此，即使石化業目前正以百分之十的比例快速成長，但是並不會抵消在其他方面對原油需求的減少。尤其值得注意的是，石化業尚可採用其他的原料，如煤。許多的塑膠品亦是來自石油的加工，但是所需的石油也不多。一般而言，石油煉製公司每天要生產五〇、〇〇〇桶才能達到經濟效率，而一般的化學工廠，若每天消耗五、〇〇〇桶，就算是大公司了。

老實說，石化業一直不是什麼真正成長的產業。它的成長其實祇是一連串的碰巧而已——許多由別的產業發展出來的新產品「剛好」拯救了它。石化業一直沒有穩定的成長紀錄，其主要原因是當它認為自己的產品獨一無二，無法替代時，其他的行業忽然又推出一項新產品，使得它的產品一下子便過時了。雖然到現在，汽油一直尚未碰到「劫數」，但是，在未來，誰也不敢保證它能安穩的生存下去。

這些事實告訴了我們沒有一樣產品是不會成為明日黃花。如果一家公司自己不主動的去研究，淘汰一些不良的產品，則其他廠家的新產品會逼使自己的產品變成「過時」。除非一個產業能像石化業這樣的幸福，否則它很容易便面臨了危機——就像我們前面提到的鐵路業、馬鞭製造業、街角雜貨業、電影業和其他行業，一下子便一蹶不振

任何一家公司若想永遠保持幸運，最好的方法便是自立自強。這需要我們去了解企業成功的秘訣。我們第一個要注意的就是大規模生產。

生产的压力

大規模生產的產業中常有一股不可抗拒的傾向迫使他們盡可能的生產。大規模生產可使產品的平均單位成本顯著降低，很少有公司能抗拒得了這種誘惑力。獲利的可能性令人動心，所有的努力便都投入了生產，結果行銷工作便給忽略了。

蓋爾布雷斯(John kenneth Galbraith)提出了相反的看法。他認為大規模生產的結果使得產品過多，故整個公司均竭力去銷售產品。結果整個社會充滿了商業的氣息，廣告招牌到處林立，其他浪費、低俗的推銷手段充斥市場。蓋爾布雷斯的看法道出了若干事實，但他忽略了關鍵之處。大規模生產確實給廠商們造成了「脫手」的壓力，但這些廠商注重的是銷售，而不是行銷。這些廠商往往漠視了那複雜的行銷工作。

行銷和銷售不僅在字面上有別，在本質上亦完全不同。銷售重視的是賣者的需求，行銷則著重買者的偏好。銷售乃是全力達到賣者的要求，儘可能的將產品變成現金；行銷則是透過產品及數個階段來滿足消費者的喜好，這幾個階段包括創造產品，交到消費者手中，最後的消費或使用。

在某些產量中，大規模生產是如此的具有誘惑力，以致高層主管經常對銷售部門說：「設法將貨品脫手，否則我們就要遭到損失了。」相反的，具有行銷觀念的廠商，經常會去創造滿足顧客需求的產品或服務，讓消費者願意購買。他們努力從事的不只是產品或服務而已，同時致力於了解如何才能使顧客獲得最大的滿足，什麼式樣、何時、何種情況、交易的條件如何等等。最重要的是，廠商對於產品的選

擇並非依循自己的意願，而是遵照消費者的偏好。銷售者透過這些手段從消費者那兒獲得一些線索而後決定產品如此，使得產品成了行銷工作努力的結果，但是背道而馳的却不乏其人。可以說，遵守的比違背的要多，以汽車業為例，它向以大規模生產著稱，業者也因此引以為榮，而對整個社會產生的衝擊亦相當大。該產業每年要提出新車型，才能保證其興隆不衰。他們的策略也必需是顧客導向。結果，汽車公司每年需花上數百萬的美金對消費者加以研究。但是精巧型汽車在上市的第一年賣得相當好，這事實顯示了底特律長久以來對消費者所做的研究完全浪費，它一點都沒有指出顧客真正的偏好。底特律的汽車公司一直未注意到他們的工作有何差錯，直到他們喪失了數百萬的顧客後，才大夢初醒。

公司為什麼隔了那麼久才警覺到自己的產品不流行了呢？為什麼多年來的行銷研究一直未能發現顧客的真正偏好呢？行銷研究的目的難道不是希望洞燭機先嗎？答案是，底特律的公司沒有真正研究過消費者的需要。他們所做的研究工作只是要求顧客對公司已經設計好的幾種車型發表意見。所以基本上，他們做的仍是「產品導向」，而非「顧客導向」。顧客們經常有某些要求，但業者總以為祇要改變產品型態就可以滿足他們了。偶而業者也會注意到財務方面的問題，但這往往是為了業者的銷售，而不是為了促進顧客的購買。

至於在滿足顧客其他需求方面，幾乎沒有值得一提的。消費者有一些地方迫切需要服務，但是業者常視而不見，最多把它看成次要的事。這就是有關汽車修理及維護的種種問題。底特律的汽車公司把這些認為是次要的事。這中間還存在一個問題，即汽車的零售和修護在當時並非由製造商直接負責，車子出廠後，就交到零售商手上，而零售商本身却無能力做好服務的工作。有一個例子很明顯的說明了這件事實：雖然良好的修護服務可以大量刺激銷售、賺取利潤，但銷售雪佛蘭牌子的七千家經銷商，却祇有五十七家提供了夜間修護服務。

汽車購買者對於業者目前的服務態度和付款方式均甚表不滿。他們所碰到的問題及發出的怨言，恐怕比三十五年前更嚴重。汽車製造

商却一直沒有真正的傾聽消費者的怨言和不滿。但即使他們聽到了，必然也因為太關注生產而過濾掉其中一些。一般人仍認為行銷上的努力是銷售產品的必要手段，而來把產品視為行銷研究後的結果。這是迷個大量生產好處的後果。

大量生產能為企業帶來大量的利潤，這確是企業策劃及制定策略時不能忽視的一點，但有一個先決條件，就是要以顧客的需要為中心來考慮。我們從福特汽車公司的作法中，可以學到這一個教訓。從某種意識來看，福特是美國歷史中頭腦最靈活又是最沒有生意腦筋的人。他最不會做生意，因為他祇生產那種黑色的小汽車，而不讓消費者有選擇其他產品的機會；他的頭腦靈活，因為他設計出一系列的產品，能符合市場的需要。我們常常稱讚他在生產方面頗具才氣，其實這是錯的。他真正的才智是表現在行銷方面。我們總認為他所以敢將價錢減到五百美元以下，是因為他設計出來的裝配綫使成本大幅度地降低。其實，他之所以創設裝配綫實肇因於他已預測出若降價到五百美元，將可銷出數百萬輛的汽車。所以，大規模生產應是他採低價政策的結果，而不是原因。

福特經常反覆的強調這點，但是許多「生產導向」的管理人員却往往忽略了這項事實。以下是福特自述有關他成功的哲學：

我們的政策是降低價格、拓展業務和改良產品。你是能發現，第一步通常是降低價格。我們從不認為成本是固定不變的。所以，我們先訂出一個可以把產品大量銷售出去的價格，然後我們儘量去降低成本以符合這價格要求。我們從未擔心過成本，新的價格自然會使成本降低。一般人常用的方法是將產品的成本算出，然後依此決定價格。就狹義的觀點而言，這種方法雖然較為科學。但是若從較廣的角度看，這却是不科學的，因為如果由此訂出來的價格將使你的產品一樣賣不掉，那麼成本的估計又有什麼意義呢？更重要的一點是，雖然成本可以仔細的計算出來，而我們的