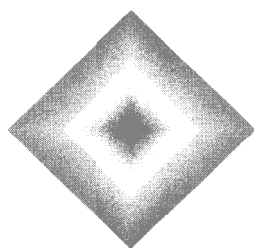


第一章



顾客至上

永远的信念

维护公司人员与顾客之间的关系、彼此的互信，以及重视商誉，并切记：顾客永远至上！任何公司若能真心实践这些信念，一定可以旋乾转坤，改变公司的命运。

汤玛士·华生(Thomas Watson, Jr)

IBM 公司总裁

哥伦比亚大学商学院研究所

1962年麦肯锡讲座

商品价值 (value) 取决于市场 (marketplace)，而不是工厂。这项简单的主张，为全球的企业重新廓清了行销的领域，也凸显了焦点所在。

其实这并非新的概念。早在 50 年代，美国的管理大师——特别是彼得·杜拉克¹ (Peter Drucker)——就已提出一个非常简单的观点：企业经营的目的，在于创造满意的顾客；利润并不是目标，而是报酬。在每家公司的所有利害关系人 (stakeholder) 中，顾客最重要；因为当顾客满意时，其他人都可因此而受惠。这个道理再简单不过。当顾客发现商品与劳务的价值，也从中获得满足，自然愿意支付足额的价钱。同时，只要该价钱大于生产商品、劳务所需支付的成本，企业就能以利润的形式，为股东创造价值。因此，价值可以说是在市场中，当顾客从企业提供的产品或劳务取得价值时创造出来的。

50 年代末及 60 年代初，上述观念才刚刚风行美国产业界，另一个管理观念——所谓的“策略规划”又出现了。最初，美国企业曾融合行销观念与策略规划，形成一种长程的规划观念。但后来，策略规划从财务管理领域中演绎出一套远为精密的分析架构，乃逐渐凌驾行销观念，成为企业新宠；而顾客导向的观点则未再受到重视。

策略规划梦寐以求的是投资报酬，他们将利润视为企业活动的目标，而非创造满意顾客的报酬。于是股东的利益列为最优先；而每季提报的短期利润则经常与顾客的长期利益相冲突。

到了 80 年代中期，美国企业全球竞争力的下降，已是不争的事

实；这促使业者重新评估策略规划的传统观念。当时，美国厂商相继将汽车、消费性电子产品、钢铁、轮胎等行业的国内市场霸主地位，接踵拱手让给来自亚洲、欧洲的竞争者。相形之下，这些外来的竞争者似乎更能投合美国顾客的脾胃及购买习惯。而当这种严酷的市场现实缓缓沁入美国经理人的意识中时，才又掀起一阵重新探讨行销观念的风潮。²

伴随 90 年代行销观念而来的，是一些新的整合概念。譬如：从策略规划领域中，结合了最近的重要创新观念；也涵盖对全面品质管理的基本承诺，而全面品质管理已成为 90 年代企业生存的根本。就某种意义言，这种融合可说是新瓶装旧酒，因为顾客导向与全面品质管理实无二致。

然而就另一层意义而言，90 年代的行销观念与 50 年代管理先驱的观念大异其趣。现在我们都了解，行销乃是企业整体组织的一种承诺，遍布于整个公司的营运系统与企业文化，而不仅仅是少数专家的职责。更根本的不同是，90 年代的企业组织酝酿出一种新的形式，那就是：企业各部门传统功能的分野消失，企业与外在环境间的界线也日渐模糊；³以往那种官僚、分工、阶层和功能式的组织，犹如体积庞大的恐龙，都已随着快速变迁的环境，演进为更有效率的组织机制。

本书的目的，就是要描述并分析 90 年代全球各成功企业奉为圭臬的行销新观念。第一章首先要探讨的是从销售（sales）机能到行销（marketing）的演进历程，并对照两者的权责。以下各节将探讨销售与行销功能的复杂关系，以及这两种不同观点经常造成混淆的原因。

行销与企业策略的演进

50 年代的行销

让我们回顾50年代初期，以更仔细地探讨行销观念的起源。透过这种历史观察，才能够对行销观念的根源、随后所遭受的一连串批判以及如何改变美国的企业等等，有更深一层的了解。这种分析也有助于我们理解：像行销这么有见地的观念处方（在理论上非常合理），为什么在企业经营实务上却是那么窒碍难行？

我们就以50年代做为起点，回顾下列这些数据：

- 美国人口为 1.5 亿人（1990 年为 2.5 亿人）
- 国民生产毛额（GNP）为 2800 亿美元，相对于 1990 年的 55140 亿美元。若以 1987 年的价格平减，则 1950 年美国的 GNP 为 14330 亿美元，1990 年为 48850 亿美元；每人 GNP 则由 1950 年的 9500 余美元；增为 1990 年的 19500 美元。
- 个人消费支出（personal consumption expenditures）从 1950 年的 1920 亿美元（平均每人 1300 美元）提高为 1990 年的 37430 亿美元（平均每人约近 1500 美元）；若剔除物价膨胀因素，同样以 1987 年价格为准，则每人消费支出从 1950 年略少于 6500 美元，增至 1990 年的 13000 美元以上。
- 消费者在 1950 年平均享有的物质水准，还不及今天的一半。

1950 年，美国仍然处在第二次世界大战后的复原期。在大战期间，美国的产能大多集中在军备上；至于消费品（consumer products），特别是家用电器及汽车等耐久商品（durable goods）则普遍供

给不足。直到40年代后期，消费者的情况才有显著改善。然而就在战后经济完全复原前，美国又卷入一场重大的军事冲突中。1950年6月，杜鲁门总统下令美军进驻南韩；1953年7月，南、北韩达成停战协定，韩战中止，美国经济才又回复到和平时期的状态。因此在50年代初期，美国消费者虽然过得不像40年代中期战时那般拮据，仍不免拉长战后经济复原的时间。

当美国产业将注意力转向满足消费者需要时，厂商也开始经历战后“婴儿潮（baby boom）”的经济利益。在1940年，美国的出生率为1.94%，1945提高为2.04%，1950年为2.41%，1955年为2.5%，并一直上升到1957年2.53%的高峰。其后，除1969年曾有小幅回升外，出生率持续稳定下降至1975年1.48%的谷底；1976年起又小幅回升，目前大致维持在1.62%到1.67%之间，约为50年代水准的三分之二。

韩战之后，美国产业对于由所得□增的年轻家庭所构成的成长型市场，深表乐观。当时新成立的家庭既需要建立家计所不可或缺的耐久商品，也需要日常生活必备的非耐久商品；而既有的家庭则延续战时的消费形态，对于耐久商品的需求仍然有所压抑。此外，在1950年时，劳务支出（services）占民间消费支出的比率仅为32%，目前则为54%。

旧的行销观念——刺激对工厂产品的需求

随着新厂商的加入，新、旧厂商竞相吸引消费者，市场竞争因而不断升高。尤其当物质匮乏的情况消失以后，消费者面对的更是琳琅满目的商品。当时延续战时的努力，在研发预算（约半数由政府提供）大量增加的助长下，新产品开发行动如火如荼地展开，许多公司也开始从核心事业推展多元化经营。譬如：石油公司投入石化工业、橡胶公司投入塑胶工业，因此许多产业出现了新的竞争

者。随着更多竞争品牌的出现，原先市场供给匮乏的现象已经解除，消费者已可依个人需要与欲求更精确而完整地表达市场需求；于是“消费者时代”（the Age of Consumer）应运而生。

市场情况的变动不居，成为顾客导向行销观念发展的主要刺激因素。因为厂商要争取消费者的光顾，就必须更费心了解、回应消费者的需要与欲求。然而一直到当时，行销的定义仍仅止于出售工厂制造的产品；而企业管理的焦点则集中在产品与生产，不在消费者。其实，行销有别于出售（selling）或销售（sales）其职责在刺激市场的需求，工作内容涵盖广告、促销，以及其他形式的大众传播。行销管理的职责也涵盖市场研究（market research）与销售规划（sales planning），包括：预测、预算编列，以及协助制造部门订定产量。然而，当时只有大企业设立行销部门；至于绝大多数的厂商，仅有的行销活动皆隶属销售部门。

在行销观念发展之前，行销活动的目标在创造销售，使销售量达到最大。获利能力（profitability）还不是行销所关注的重点。其基本假设是：销售量是获利之匙，销售及行销人员出售越多，厂商可预期的利润就越高。

当时，产品出售（selling）、产品规划（product planning）、定价（pricing）与配销通路（distribution）四者，被视为各自独立的管理领域，面临不同的问题，也分别有赖各该领域专家协助处理。今天我们认为属于行销部门的许多业务，当初都划归销售部门管理。譬如销售部门不仅担负销售工作，还要兼管广告、促销、销售联络与服务；而若公司需要，甚至要兼管行销研究。行销促使销售部门能够借助广告、促销、市场研究、建议定价等，达到最有效率的商品运销。

不过当时在大多数厂商的心目中，产品规划并不是行销活动，而是研究发展、工程设计与制造部门的权责。所谓的整体行销组合（integrated marketing mix），当时尚未被接受。整体行销组合包括产

品、定价、促销、配销通路政策等概念，以及有关这些行销活动彼此互动的决策分析

总括50年代早期的世界，就是：市场持续成长，竞争日益激烈；公司关注的焦点为当期的产品与产能，行销由公司的销售部门掌控；消费者的消费能力不断增强，且选购日益审慎。

顾客导向概念推陈出新

对于上述景象，最具卓见的观察家要属身兼管理顾问、演说家、作家，以及大学商学院教授的彼得·杜拉克了，杜拉克1909年出生于奥地利，在德国就学，修习经济、政治及法律。随后他在英国工作数年，于1937年来到美国。他担任银行与企业的常任顾问，也为报纸、商业期刊报导经济事务，并在大学担任政治、哲学教授。多重的身份，使他对美国当时变动不已的企业环境能有独到的观察。与一般的经理人和管理学者相较，他对事情总是有独到的看法。

平心而论，杜拉克可说是行销概念的创始人，堪称行销学之父。所谓行销概念，乃是以顾客导向为中心信念，其基本主张为：公司应该永远奉行“顾客至上”。他在1945年出版的名著《管理的实践》（*The Practice of Management*）一书中，提出“何谓企业？”的基本问题，并提出革命性的想法：

如果要知道企业是什么，就必须先了解企业的目的……企业目的之定义或许不一而足，但唯一正确的定义就是：创造顾客。

能够决定企业内涵的，非顾客莫属。因为只有顾客能决定要购买商品或劳务并将经济资源转化为财富，及将物品变成货品。企业想要生产什么，其实并非首要特别是对企业的未来、企业成功与否，更非决定性因素。顾客想买什么、对“价值”的考量为何，

才是关键所在。

由于任何企业的目的都在创造顾客，因而企业仅有的两个基本功能就是：行销与创新。⁴

杜拉克相信，行销与售货截然不同，它是美国的发明，观念出自“美国管理界以创意、积极、前瞻行销等为企业职责的假设。”他特别提到席乐士·马克米克（Cyrus McCormick）——机器收割机的发明人，首创市场研究及分析，并提出市场占有率、现代定价策略等观念；他也是销售及服务专家，为顾客提供零件及服务，以及开办顾客信用交易等。马克米克早在19世纪中叶之前，就已采行这些策略，也借由他的发明开创了市场。

杜拉克又看到美国传统经理人心态的转变，即以“公司的任务在生产市场所需”取代“公司生产什么，销售部门就出售什么。”反观欧洲，杜拉克认为：“造成欧洲经济停滞的主要原因，就是几乎还没有人了解行销是企业的特殊机能。”⁵孰料事隔40年，其他权威管理学者也拿美、日两国作相同的比较，只不过，美国却成为这个故事现代版的输家。

杜拉克继续解释道：

行销太重要了，以致公司光有强大的销售部门，并将行销划归其下，还不够。行销的范畴不仅远广于售货，也绝不是一种特定范围的活动。事实上，行销涉及整个企业，可说是从企业最终结果的角度来看整个企业，也就是由顾客观点所见的企业。⁶

杜拉克举出通用（General Electric Company, GE）公司开发的行销新手法做为典范。通用公司先自1947年起在子公司试办，1950年进而在全公司推行该行销手法。所谓通用行销系强调：整合所有行销功能，并采用以市场研究为基础的分析观点。在1952年的年报

上，通用公司明白指出“顾客至上”在生产规划过程中的重要性；并企图从产品设计阶段开始，就将顾客的诉求融入产品之中。报告中说：

（通用公司）行销服务部门发展出一种前瞻的行销观念，提交营业部门经理人员。简言之，该行销观念是指行销人员应该在生产流程的起点就开始参与，而不是到了流程的终点才接手，以便行销与企业内的每一个阶段整合。如此，经由研究、探讨，行销即可为工程师、设计师、制造人员查证必要资讯，诸如：顾客对某特定产品的期望是什么、愿意支付多少价钱，以及何时、何地会需要该产品等。因此，举凡在销售、配销通路、产品服务，乃至产品规划、生产规划，以及存货控制等方面，行销都占有权威地位。相信此新观念可使企业经营控制得更严谨、职责更分明，也可以在公司产品行销上形成更机动、更紧密的工作团队。⁷

通用公司是当时执行行销观念的先锋，前述这种前瞻行销观念包括：顾客导向、市场研究与整体行销。通用公司早已明白，在概念化及规划产品开始，行销就要开始参与，而非至产品完成阶段才展开。该公司也明显区分“以顾客为导向的行销新观念”与“以销售为手段的行销旧观念”之不同。

除了通用公司之外，其他几家大公司如国际商业机器（IBM）、宝洁（Procter & Gamble），与通用食品（General Foods）等公司及其执行总裁，也都大力支持新行销观念；另外在消费性包装商品业，则包括毕尔斯伯瑞公司（Pillsbury）及其总经理罗勃·凯斯（Robert J. Keith）。凯斯 1960 年在一篇文章中，曾叙述毕尔斯伯瑞公司从生产导向到销售导向，再到行销导向，最后到行销控制（marketing control）的演进过程。他甚至将“行销革命”与天文学家哥白尼（Copernicus）的“地动说”（即地球环绕太阳运转，而非太

阳环绕地球运转）所引发的典范转移相提并论。就行销革命而言，应该是公司环绕顾客运转，而非顾客环绕公司运转。

凯斯认为，毕尔士伯瑞的经验足以提供追求利润稳定成长的公司师法。毕尔士伯瑞界定的行销导向核心是：从广告部门发展出一个品牌经理组织，进而整合行销活动。这种制度在宝洁及其他几家包装商品业的领导公司中，都已开始进行。至于毕尔士伯瑞从行销导向到行销控制的演进，基本上是从“短期导向”转为“长期导向”；从“行销战术与运作”发展成“整体企业政策与策略”；并且一切都以消费者为上。对于行销革命，凯斯有一个强烈的憧憬：

我们即将实现：公司的每一个环节——从财务到销售、到生产——无一不以满足消费者的需要与欲求为目标。此阶段一旦来临，行销革命就大功告成了。⁸

当时在许多管理者的心目中，都已接纳行销观念，视之为新的管理哲学、一个赋予企业意义的新观念，正如彼得·杜拉克所主张的一般。

此处有必要理解早期杜拉克对于“行销观念是什么、不是什么”的叙述，那既不是在描述企业策略，也不在提供一张地图、检视表或自己动手做（do-it-yourself）的指南。事实上，杜拉克对于公司如何转变成为顾客导向，所言并不多；也未对改善行销提供组织架构指引。尤须谨记在心的是，杜拉克认为行销不应该是一个独立、分离的企业功能。它绝不是如批评者经常指控的，主张“公司应该设置一个强而有力、独立的行销部门。”；因而所谓行销“帝国大厦”（empire building）的说法，实非行销观念的内涵。

行销观念所提供的，乃是一种管理哲学，也是指引组织运作的基本价值与信仰的组合。依管理顾问卡顿·麦纳玛拉（Carton

McNamara) 的说法, 行销观念就是:

一种以“全公司接纳顾客导向、利润导向, 以及全公司认知, 行销在传达市场需求讯息给公司所有主导部门占有重要地位”为基础的企业管理哲学。⁹

如今, 我们已将行销观念视同组织文化, 也就是一套公司员工都同意, 并愿意分享的价值; 这种价值代表员工在从事一切管理及营运决策时, 都能依循顾客至上的承诺。当然这有赖组织内的每一个成员, 都能以“如何将价值传递给顾客”来思考其职责。必须注意, 杜拉克特别谈到“为顾客创造价值”(value for the customer), 认为这是任何一家成功公司不可或缺的驱策力量与愿景。

通用公司行销服务部经理约翰·麦基德利克(John B. McKittrick)可说是执行行销观念哲学的先锋。他经常优游于企业实务与研究领域之间, 目前仍担任行销讲座, 经常在专业会议中畅谈行销观念。麦基德利克指出, 行销学的教科书与期刊对于市场导向的重要性, 虽然持续推广了数十年, 但是一直到50年代末才略见有企业付诸实行; 而正是这些概念字里行间意义的微妙转变, 吸引了麦基德利克的注意。他看出管理的焦点已从“顾客是获利的工具”, 转变为“服务顾客是企业活动的终极目的”。他说, 利润变得比较像是个必须被满足的条件, 而非终极的目标。¹⁰

上述说法隐含“顾客满意”与“利润”是两个互斥目标的观点。这点虽仍众说纷纭, 然而麦基德利克的重点是: 管理学界已将顾客利益提升到企业规划过程中的首要位置。此处的主要观念就是市场区隔(market segmentation), 其基本前提是: 任何厂商在传递价值给所有潜在顾客时, 不可能以完全相同的工作效率进行; 因此, 行销观念要求厂商必须仔细分析潜在市场, 以锁定尚未被满足, 而厂商自认可以提供最佳服务的目标顾客群。

行销与创新——公司两个基本功能

读者应该记得，杜拉克说过：任何厂商的基本功能不外乎行销与创新。但是，纯粹从哲学意义解读“顾客导向”是不够的，而采用狭义的行销技巧也同样有未尽之处。譬如，在竞争市场中，为了传递更好的价值给消费者，必须持续不断地创新。麦基德利克力陈此观点：

公司一旦奉行行销观念，就会积极创新，并透过推介新产品与劳务、开发既有产品的新应用、搜寻尚未使用该既有产品之顾客阶层，来扩大市场。然而行销若只想到顾客而无行动，或只求技术精进而不在意顾客，则一旦遭逢那种对顾客讯息能即知即行，而且能以成功的创新进军市场的竞争对手，势将成为其手下败将。因此在管理观念中，行销功能的首要任务是使企业善于规划能符合顾客利益的策略；而少钻研利用顾客为企业谋利的做法。¹¹

行销观念的履行

企业能接纳创新、顾客导向原则，只不过是履行行销观念的第一步。当然，能够接纳，才能建立顾客导向文化，奠定行销观念的基础。

第二个步骤，则是将管理的焦点从销售量转移到获利能力。当企业经营着重获利能力，而非销售数量时，厂商关注的焦点是其产品在竞争市场中能为顾客创造的价值。因为利润并非如一些人所称的，来自顾客支出；相反地，利润乃是公司为顾客创造价值的衡量标准。

公司的获利能力下降，乃是产品提供效率转趋低落的信号。这显示该公司产品在传递价值及满足顾客需求上，不如市场上的替代商品或竞争对手的产品。这种结果产生的原因，通常是公司为了积极扩大销售量，抢攻市场占有率，不惜动用更大的促销活动支出，并降低价格所致。据我们了解，这也正是凸显市场区隔观念重要性的地方。因此，市场区隔、目标锁定（targeting）与产品定位（positioning）构成了履行行销观念的第二个步骤。

市场区隔

“市场区隔”确认顾客群有特定的需要、偏好，以及购买模式。区隔的过程包括采创意观点分析市场，以界定厂商是否有潜能提供更优越的价值给不同顾客群。“目标市场锁定”则包括产品开发与传播讯息，瞄准特定的局部市场，从事更有效果与效率的竞争。产品生命周期——反映厂商边际利润随着市场早期成长阶段的结束而萎缩——的驱动力量之一，正是市场上其他竞争者以提供更好的商品为手段，争取部分市场顾客，促使市场竞争升高的过程。

这又将我们带回行销观念的两大功能之一——创新。成功的企业必须不断改进其产品提供，才能维持竞争力。反之，当公司为了支撑某一种逐渐过时产品的销售量，不惜依赖更大笔的促销费用、更积极的订价活动，并同时瞄准多个区隔市场时，无可避免地，经营无效率、边际利润萎缩等后果就悄悄降临了。

履行行销观念的第四个要件，就是为行销政策变数发展整合性的处理步骤；这些行销变数包括：市场区隔、产品、订价、促销及配销通路等，至于“整合”观念本身，颇为微妙而复杂；主要涵盖三个层面，即：优先顺序、完整性及综效性（synergy）。

排定行销策略的优先顺序，意指依照适当的顺位安排各个行要素。首先应该是市场区隔，也就是选定厂商所要服务的顾客。公

司一旦承诺要为特定的顾客群服务，就要承诺开发一种可以满足顾客的独特能力、资源与技术，以便为产品定位。对每一家厂商而言，最重要的决策是选择提供服务的市场，这个决策甚至比产品提供更重要。因为只要厂商选定的顾客能正确契合其独特的竞争能力，产品是可以随顾客的需要与欲求而调整的。

其次才是产品本身。主要是看产品提供是否能配合公司的技术，是否依顾客不同的使用状况妥善设计，以提供最佳的解决之道与服务。如果厂商想要迎合、甚至超越顾客的期望，就必须不断地改进、更新、扩充其产品提供；因为顾客会反映其他竞争产品所提供的服务承诺，不断改变对产品的期望。因此，产品的观念必须超越产品本身，甚至要超越顾客心目中预期的产品。总而言之，公司必须能够重点展示额外的产品特色与服务，提升产品价值，并超越顾客的期望。¹²

再其次是词价。这是产品的一部分，决定的是公司传递给顾客的经济价值。事实上，既有的价格水准即可当做产品开发时的设计目标；而顾客使用该类产品的状况，以及其他竞争产品的价格等，更限制了订价空间。此外，在行销组合（marketing mix）中扮演策略性角色的订价，还必须认知到支应促销费用的必要性，以及考量代售商（reseller）的边际利润。

随着市场区隔、目标锁定、产品开发、市场定位及订价过程的进行，厂商即可界定其产品提供（也界定了业务层次策略，亦即是“厂商希望如何从事竞争？”问题的解答）；同时更必须建立有关配销通路、促销、或行销讯息提供的政策。公司可能必须决定，是依赖代售商——如批发商、零售商及其他形式的配销商，或是利用公司本身的销售部队。然而无论利用代售商或直销部队，都必须搭配广告、促销、宣传、电子行销，以及其他形式的行销讯息，使行销费用支出达到最适化

至于完整性与综效性，在决定行销优先顺序时也是重要考量因

素行销策略必须以行销组合所有要素的详细分析、缜密规划为基础，尤其必须考量这些行销要素之间的互动与相互依存关系。因此，订价乃是产品定位的关键考量；市场区隔对销售部门、产品线的开发及管理，尤具有影响力；广告与媒体策略则必须配合目标市场锁定、产品定位所企求的品牌印象。换言之，必须运用高水准的策略管理予以整合，以确保行销决策一致而完整。

最后，各部门担负的行销职责也必须妥善指派。因为除非明确划分高层的管理责任，否则不易履行行销观念。此处我们面临行销观念的两难：一方面，公司必须分派权责；但另一方面，正如彼得·杜拉克谆谆告诫的，行销根本不是一个独立的功能；相反地，行销乃是从公司最终目的之观点——也就是创造满意的顾客——所见的完整企业功能。不过，我们将暂时搁下这个问题，等到下文在分析新行销观念时再来探讨。

采纳行销观念遭遇的问题

60年代中期，行销研究学者开始研究，看看美国厂商是否真正采纳行销观念。他们的做法是仔细观察厂商，到底管理人员奉行顾客导向，以及追求获利能力而非销售量，到达什么程度。除此以外，他们通常会检视公司组织，若公司存在强而有力的中央行销部门，即证明采纳行销授权制度（marketing mandate）。但是诚如上述，这样的衡量标准颇具争议性。

然而，愈来愈多行销学者将强有力的行销视同庞大的行销部门。例如，海斯（Hise）在1965年的研究中，就为采纳行销观念的厂商定义如下：

1. 顾客导向
2. 利润导向的行销作业。

3. 组织架构具备以下特质：行销部门执行所有的行销活动；行销主管在公司组织图中的地位，相当于高层财务主管及制造主管的层级。¹³

海斯从问卷资料发现，取样的公司均进行市场研究或调查，并赋予行销部门分担一部分产品开发的责任；然而大多数取样公司的营运多不以获利能力为目标。其他发现还有：大公司较倾向运用市场研究；大多数公司的最高行销主管直接向总经理负责。海斯的结论是：大、中型制造商大多已采纳行销观念，特别是表现在顾客导向，以及公司的组织结构上；其中，大型厂商接纳的倾向又比中型厂商强。

1972年，麦纳玛拉发布另一份有关美国制造商采纳行销观念的问卷调查。他的判断是以公司组织为主要衡量标准，包括了：

- 行销最高主管在公司组织中的阶级。
- 管理高层有无具备行销背景者。
- 行销功能是集中于公司层次，还是与产品/部门单位同一层次。
- 行销研究功能涵盖的范畴。

麦纳玛拉并未直接衡量公司为顾客导向或利润导向，而是运用其他的标准，诸如：行销主管是否出席非行销委员会议、是否实施正规行销训练与沟通计划等，作为衡量组织的替代指标。

他的主要结论是：大厂商与消费品厂商比小公司与工业品供应商更愿意采纳行销观念。在大公司，行销由公司集中掌控，功能在于协调、咨询，而非直接参与营运；而在小公司或工业品厂商，行销功能的整合相当有限，而在营运方面则参与较多。¹⁴

很显然到了70年代中期，大多数公司尚难以接纳行销观念，也未做好接受行销观念的准备。一般常见的情况是：公司仍然以产品

及制造生产为导向，持续强调销售，而不在意以满足顾客为基础的长期获利能力；行销各个功能之间，以及行销与其他功能（如研究发展、制造等）之间的整合都相当脆弱。换言之，一般公司并未采取真正的顾客导向、追求获利能力，以及业务单位层次的整合式行销。在大多数公司，销售仍然居于主导地位，行销的任务仍然是出售工厂生产的产品。

行销观念的本意是，行销应该遍及企业的所有层面，而且所有营运上、策略上的决策，都应该以顾客为中心。公司的目的，无非是要尽全力满足顾客需求。例如通用与毕尔士伯瑞两家公司都宣称：若行销功能充分发挥，则公司所有的作业管理，从产品设计到生产规划、存货控制、配销，都可经由行销加以协调、整合及指挥。海斯提出的行销发展演进的第四个阶段——行销控制，就是描述这种景象。公司一旦改采用顾客导向后，传统的管理功能（如销售、财务、制造、工程等）之间的界线，不但不会彼此混淆，反而会变得更清楚。在生产消费品的大公司，行销多已取得主导地位，并且占据大部分的高层管理职位。而小公司或工业品供应商，即使设有行销部门，功能也相对较不重要；制造及工程部门仍然居于主导地位，仍是销售量与销售导向。这些公司的行销多扮演幕僚功能，可能隶属于销售部门或其他部门之下，成为行政管理架构的一部分，向总经理或营运总裁报告。

行销观念的推动在 70 年代中期陷入困境，因为直到当时，行销观念还未能实践带动美国企业革命的诺言；而若干关键产业则已面临外国企业的竞争。这些外来竞争者在美国市场已占有相当比率，而且与美国消费者的互动要比美国企业频繁得多。当时饱受竞争者围攻的产业不胜枚举，汽车、消费性电子产品、办公室机具、照相器材及胶卷等，只是其中荦荦大者而已。

我们不禁要问，一个如此简单、易懂的行销观念，为什么会窒碍难行呢？有三个层面值得思考：