

1

传统行销传播的终结

4P（产品、价格、通路、促销）已成明日黄花，新的行销世界已经转向4C了。新的观念如是说：

- 把产品先搁到一边，赶紧研究“消费者的需要与欲求”，不要再卖你所能制造的产品而要卖某人确定想购买的产品。
- 暂时忘掉定价策略，快去了解消费者要满足其需要与欲求所须付出的“成本”。
- 忘掉通路策略，应当思考购买的“方便性”。
- 最后，请忘掉促销。20世纪90年代的正确词汇是“沟通”。

过去制造商的座右铭是由顾客自行负责——“消费者请注意”。现在，它已经被“请注意消费者”所取代。

管理大师彼得·杜拉克（Peter Drucker）指出：“创新始于舍弃，它不在实施新措施，而在于舍弃的是什么。”

但是要放弃长久以来让很多人赚很多钱的作法及思考方式，诚非易事。

现年 40 岁左右的行销经理人，15 年前正坐在课堂上，聆听着前辈传授行销知识。而这些前辈们的行销知识，又师承自 30 年前的第一代大众行销专业人员。然而，那些在 20 世纪 60 年代发展出来的行销原理原则，是源于二次大战期间和战后的美国经验，且整整盛行了 20 年。但在社会、政治、科技和经济的变动下，这些古典的原理原则已不再有效，也使得新一代的行销经理人，遭逢阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）所说的“未来的冲击”。

此一现象，有如彼得·杜拉克在《新现实》（The New Realities）一书中所说的，和历史上的“大分裂”（great divides）和地理上的大变动相似，有些事物在巨变之后将全然改观。在 20 世纪 70 年代热衷学习行销的这一代行销经理人，不出杜拉克及托夫勒所言，经历了我们现在所称的断层期（the discontinuity），因为他们过去 20 多年经验所累积的智慧已不再有用，而他们奉为指引的地图（旧有行销知识）所描绘的世界也已不复存在。

本章中，我们将探索大众行销的起源和发展，并确认其崩溃的因由，同时描绘整合行销传播的缘起。整合行销传播

与其说是创新的领域，不如说是对旧规则和现实体制的分裂反应。

二次大战造就大量生产一

在 20 世纪 20 年代和 30 年代，大众的想像力开始环绕着个体性、工程学和新的设计观。看看当时的汽车、厨房、真实生活中由知名建筑设计师设计的建筑物、流行的畅销小说以及从《流行工艺》（ Popular Mechanics ）到《星期六晚邮》（ Saturday Evening Post ）等报章杂志，都充斥着这类的个人品味。如果没有第二次世界大战的介入，美国的社会风貌会与现在大异其趣。然而，美国的参战使得美国的流行文化和大众意志，呈现出美国史上最显著而又快速的转变与动员，因而也造成美国的改变。

战时的大量宣传活动，可算是第一个真正的整合行销传播案例。因为它说服了许多对美国是否应该涉入战事心存疑虑的美国人，同时征召了每一位男、女、孩童尽其本分协助作战（讽刺的是，传播课程在其后的 40 年间，根本忽略了这个可供学习的范本）。

战时宣传运用了原本既有和为战争特别发明的所有媒体。它们都有着单一共同的宣传主题：“打倒轴心国”。当时整合

传播计划的目标，不只是针对态度，同时也诉诸行为。它教导人民仇恨希特勒、嘲弄墨索里尼、蔑视东条英机，同时也教导人们要有守纪律、有自制力和有责任感的高贵情操。年轻人成群结队地加入军队；小孩制作敌机模型，进行侦测训练，或是省下零用钱购买战争债券；老人戍守海边和巡逻街道；妇女们收集食用油、纸张和锡罐；老祖母则白天看护孩童，夜晚在联合服务组织（United Service Organization; USO）烘焙食物。每个人都从事“战争工作”。

媒体在战时所扮演的角色，是全面且无所不在的。战争的题材充斥于大众传播媒体的重要版面、时段和电影院放映的新闻影片中。一般的节目、漫画和小说也都环绕着“爱国”的主题。像这样在短时间之内将全国人民团结动员起来的事迹，在美国历史上实属空前；而且所有的改变，都在短短不到 5 年内发生。

在战争期间，全美的工厂比其他地方更能感受到战争的气息。工厂的生产线几乎以生产战争产品为主，并全力配合国家作战。因为当时德国的潜艇在大西洋，以集体作战、无限制攻击的方式，一年可以击沉一百万吨的同盟国货轮，所以必须将坦克和吉普车、大炮和军火、战斗机和炸弹，源源不绝地运抵前方。要做到源源不绝供应前线，就必须大量生产。

因此改变生产线的目的，就是为了大量生产。

制造业英雄与生产导向时代

在珍珠港事变后的 4 年中，一个新的商业英雄在美国诞生。

这位英雄的出身，有别以往。过去的商业传奇人物都是地位崇高的资本家、帝国创建者、冒险家和梦想家，例如摩根、洛克菲勒、卡耐基和富莱格勒等。物换星移，制造业者成为受到普遍欢迎的新英雄，因为他们可以使货物涌出工厂大门。新英雄的目标是能够在较短的时间内制造出更多的产品。设计变得无关紧要，品质只要过得去就好。产品能否互换使用成为关键，统一规格则是最大的优点。他们还要求工人能像机器运转般，反复而有效率地工作，而工厂的组织体系，则模仿军事阶层制度。

随着战争的持续，越来越多的制造业从业人员在军事化的企业组织中攀升到较高的职位。这些人多半从事讲求效率的工作，知道如何达成生产配额，他们“卷起袖子做事”而不会信口开河，他们不时接受奖励、发表演说并出现在轮船下水及飞机启用典礼的新闻影片中。

战争结束后，市场对他们才华的需求并未终结。成千上万解甲荣归的战士，准备继续因战争而中断的正常生活。他

们急于实现遭到战火迟延的梦想，因而造成一股急起直追、不甘落后的热潮。后方的“小妇人”，在经过了 4 年的牺牲奉献、自我克制和配给生活后，也期待能有所回报。于是结婚生子、购屋装潢、买车，蔚为一股心动不如即刻行动的风潮，工厂很快地又恢复原状。

什么是企业最重要的功能？不是行销，因为当时它尚未形成；也不是销售，因为需求早已存在。企业最主要的功能是“生产制造”，包括大量生产、产量、出货能力及提高生产效率。生产主管——战时为同盟国制造战争器具，并将美国推上全球领袖地位的后方英雄——此时较诸以往，更易登上企业行政主管的宝座。

生产导向的企业时代来临了。在某些行业里，这种生产导向策略，将持续达 50 年之久，直到各种市场规则都已幡然改变为止。毫无意外的，配销体系也承袭军事组织的架构，采取由上而下的指挥方式。由制造厂商先行发货给大盘商，再由大盘商出货至零售商，最后由零售商将货物陈列于货架上。“广告”则夸张地鼓吹美好新生活——向美国人展示战争已然结束的现在，他们所能拥有的一切美好事物。

20 世纪 50 年代末期，第一波的需求已获得满足，经济形势也开始转变。但生产导向的企业只寻求在生产过程中降低成本以维持利润，效率专家也常将作业人员改造成机器，而且不鼓励想像力和创造力的展现。此外，因为采用廉价材料，产品品质也随之降低。

大众行销的内涵及盲点

大众行销的发明，是为了向同质性高、无显著差异的消费大众销售大量制造的规格化产品。密歇根州立大学教授 1960 年提出的四 P（产品、价格、通路、促销）理论，横扫了授予新的企管硕士学位的商学院。该理论提出由上而下的运作原则，契合当时的文化及潮流，也就是由上层主导，重视产品导向而非消费者导向。制造商决定制造某一产品后，便设定一个足敷成本又能赚到最大利润的价格，再经由其掌控的连锁配销通路，将产品陈列在货架上，并大大方方地加以促销。

大众行销的运作哲学是：货物出门、概不退换，买主自行留意。

传播媒介也是大众取向，并且由广告费用所操控。收音机无所不在。杂志几乎放弃订户的订费收入，而企图在广告收入上追赶上媒体新宠儿——每晚带来收视狂潮的“电视”。

广告主及其广告代理商认为大众是漫不经心、不用大脑的，所以广告都是经过巧妙的安排处理，并且按既定的公式，以曲意承欢的方式制作。电视广告尤其如此，它们大量运用

广告歌曲与标语、象征性人物（如查理鱼和绿巨人）。广告的一再重复，似乎能带来相当快速的成效。

实际上，当时的广告完全在强化及反映电视节目宣导下的价值观及风俗人情。当时的电视节目如《Ozzie & Harriet》、《Leave it to Beaver》、《Father Knows Best》及无数的单元剧，所呈现出来的美国“一般”家庭实际状况是：双亲加两个孩子，通常是居住于郊区的独栋房舍，而且在星期日上教堂做礼拜。

因为企业领导人多半是生产制造、工程或财务专才，所以对像广告这样的“软性科学”（soft science）常感到难以捉摸。虽然他们试图去相信广告是必要的，但也十分同意费城商人约翰·华纳梅克（John Wanamaker）的感慨：“我知道我的广告费有一半是浪费的，问题是我不知道浪费掉的是哪一半”。

虽然缺乏正确的数字和方法来评估广告的效果，但由于广告和商品的销售数字有关，故而即使没有人确切知道原因所在，但仍相信广告似乎有其功效。而且当时美国正处于 20 世纪 60 年代全球经济扩张浪潮的顶峰，即便我们的方法有丝毫的不精确，那又如何？

纵使潮流如此，仍有警世之声，不断地向大众宣告旧的习性和做法已跟不上时代，应该加以淘汰。在 20 世纪 60 年代初期，哈佛大学教授泰德·李维特（Ted Levitt）在《行销短视症》（Marketing Myopia）一书中写道：“根本没有所谓的成长行

业，只有消费者的需要（needs）而消费者的需要随时都可能改变。”

李维特更进一步挑战了一些原被视为神圣不可侵犯的真理。例如福特汽车自认该公司的成功，来自于因改变生产线、大量生产而降低成本。但是李维特却认为，福特公司的成功是因洞悉当时社会对价格低廉的运输工具具有庞大的潜在需求所致。李维特批评道，时至今日仍有许多汽车公司的管理阶层，花费过多的时间在生产流程和其他企业经营层面上，却忽视追踪消费者需要及欲求（wants）的变动趋势——偏偏这正是公司赖以生存的惟一理由。

但是，底特律的经理人仍认为：全球有 60% 左右的汽车是在底特律制造的，虽然李维特认为我们不对，但是数字说明了一切，一个哈佛大学的蛋头学者懂什么？！

分众解构的事实与论争

阿尔文·托夫勒在他 1970 年出版的《未来的冲击》一书中，创造了“分众”（demassification）这个新词，并且预测美国社会在未来 10 年之内，将面临社会结构解构的问题。但是许多人对这个说法存疑，因为即使他是对的，人们能运用这个理论做些什么？最好别去想它，装做不知道。诚如索尔·贝

娄（Saul Bellow）在《Augie March》一书中所说：“人们创造一个他们能够居住的世界，然而他们不能使用的部分，往往也是他们看不到的。”

在 20 世纪 70 年代初期，通用电气（General Electric）公司的创意人员发明了“聚焦”（FOCUS）理论，主张“所有好的广告，始于对‘受众’（receiver）的基本了解。”

但不管是通用电气或其他公司，都不是这样做广告的。通常是广告主要求广告代理商为新产品做广告，于是广告业务人员赶赴广告主的工厂或办公室去收集产品资料，有时文案人员也陪同前往。如果这项产品是属于科技产品，广告公司也会获准参加工程设计会议，得知更多产品特性和其他相关知识。回来后，广告代理商根据产品的各种相关知识设计制作广告，然后经过广告主层层关卡的批准和修改后定案，完全不知道应该向目标对象咨询意见。所以，杰出的市场调查专家乔治·盖洛普（Dr. George Gallup）博士曾在 1970 年说道：“这就是为什么自二次大战以来，广告进步不多的原因，因为广告只针对产品本身，完全忽略可能购买的消费者。”

但是，谁会在意这些警句？因为企业的营业状况良好，而且不断地在成长。收集目标对象的资讯，不是许多厂商的首要事务。同时，厂商们所拥有的资讯稀少到根本难以分析和处理，即使有调查报告，也是藏在抽屉中，或是任其蒙尘。没有人会在意这些警句！

1972 年，杰克·特劳特（Jack Trout）和艾·里斯（Al Ries）发表“定位理论”，抨击大部分的行销计划都将产品视为各自孤立、彼此无关。但批评家冷嘲热讽地说，他们只是在搞噱头。批评家说：“我们一直在为产品定位”。他们认为已经完美地诠释了特劳特和里斯的理论。但是特劳特和里斯却表示：“是消费者在定位产品，而不是广告主和广告代理商在为产品定位。”广告主必须了解他们的产品和竞争品牌在消费者心中的相对位置，然后才能加以强化或者改变定位。因为行销的战场乃在消费者心中，而不是在行销企划室里，但只有少数人了解到其中的精奥。

又如 20 世纪 70 年代早期，约翰·奈斯比（John Naisbitt）在他的《趋势报告》（Trend Reports）中早已提出警告：消费者对一些社会议题——例如环保——的态度，将会影响他们的购买行为。然而，管理阶层人员很少会认真思考这类的问题，更别说尽早规划，因应趋势变化。再次有人提出警语，但是得到的回应仍是少得可怜，因为企业依旧处于赚钱的状态。虽然 20 世纪 60 年代的社会脱序现象和石油输出国组织（OPEC）也引发一些困扰，不过整体来看，美国的一切还是在轨道上。

即使没有这些警语，世界的经济也已然处于杜拉克所说的“大分裂”的边缘。从 1973 年到 1987 年的经济成长率，平均比 1950 年到 1973 年下降了一半。

许多人认为（或希望）这只是短暂的现象，随时都会回

复到过去。他们依然顽固不化地坚守旧习，坐视外界的变化，并未采取任何行动。另外一类人，则将所有的事物都视为是暂时性的，都是变动不羁，难以凭借的。对他们而言，未来是指 90 天以后，并且他们以 90 天为期，快速冲向未来。结果爆发了各式各样社会和经济的新实验及新作法，如今回想当年，其情势璀璨得宛若国庆日火树银花的夜空。

权力下移与大分裂后的社会

20 世纪 90 年代初，一些新现实使世界局势整体改观，也改变了企业营运获利的方式。

首先，我们看到军事风格的阶层组织，已经在全球各地崩溃瓦解。那种由上而下的管理方式，只有在掌权的党派控制传播管道时，才会发挥作用。曾经是合乎时宜的“上令下达”，现在已由“权力下移”（empowerment）所取代。权力下移，意味着人们不仅会选择他们所希望听取的资讯，而且会对该项资讯加以回应，并让对方得悉。因此，唯有察纳雅言、从善如流，才能使明智的统治者没有造反杀身之虞，聪明的企业经理人得以保住公司及职位。

“大分裂”之后的美国，其社会和经济情势也与过去截然不同。首先是家庭单位有了新的定义。在 1960 年，由 3 个以

上的成员组成的家庭占 6 成，5 个以上的成员组成的家庭也有两成。到了 1990 年，像《Leave it to Beaver》电视剧集中那样，由父母和两个小孩所组成的家庭仅占 7%。60% 的家庭是由两个或两个以下的成员所组成的，有超过半数以上新成立的家庭，其成员只有一人。过去，只有勇于冒险犯难的青年离乡背井；现在，少年及老年人也可能离家索居。新的人口流动与迁徙，导致聚落、宗族影响力衰减，并间接鼓励了独立思考。在行销上，隐含人们遵从传统“家庭”价值观的压力已经减少，因而有更多的生活形态可供选择。这意味着基本的家庭用具，如家具和厨房用具的需求会倍增。同时，在子女较少的家庭中，父母亲花费在子女身上的费用也较多。尤其是单亲或双薪家庭，由于对子女照顾不周，心存罪恶感，因此对个别子女的花费大增。

父亲不再是惟一负担家计的人。家有未成年子女的母亲，有 54% 投入工作的行列。这些职业妇女之中，有 42% 并不认为自己是职场的过客，而是把工作当成一生事业。结果，这为美国带来了有史以来的高就业率，还不包括一些地下经济兴起所带来的工作。而这又给予厂商一些暗示：庞大的潜在消费力量给不景气带来舒缓。妇女外出工作，意味着家庭中所需的服务将较往昔倍增。时间成为一种新货币。此外，外出工作的妈妈们接触到更多的新思想，以致对传统家庭价值观造成更大的冲击。

虽然公众对 SAT 分数降低这类的教育议题时有关注，但是教育程度比起以前还是提高了。1960 年，继续上大学深造

的高中毕业生比率尚低于 15%，及至 1990 年，这个数字攀升到 54%。公司行号开始雇用企管硕士销售纸板盒等产品，也和企管硕士在会议桌上谈判。对厂商而言，这暗示着教育程度较高的消费者比较不易受到愚弄，他们可以接受甚至会主动要求更复杂的资讯，也会阅读精美的印刷品。

高龄化社会来临，人口结构呈现出老化现象。在 20 世纪 90 年代的 10 年内——战后婴儿潮（baby boomer）的那一代——每 9 秒钟就有一人迈入 50 岁。一份调查报告显示，银发族认为他们最乐意做的事，居然是“尝试新鲜的事物”。这也难怪，因为他们已经没有工作上的责任负担，孩子也已自立门户，各种抵押贷款已经付清，而且他们有很多可以任意处置的金钱。反观 20 世纪 60 年代的银发族，虽然经历过第二次大战后的经济成长和繁荣，但是他们依稀记得经济大萧条的窘况，所以他们关注储蓄以防患万一。而今日银发族所拥有的财富，比其它年龄层都多，所占的贫穷比例也最低。拜节食和医药进步之赐，这些银发族也比过去其他年代的同龄人健康。他们阅读发行量最大的《现代成熟》（*Modern Maturity*）杂志，这是由退休人员协进会（*Advancement of Retired People; AARP*）所出版的杂志。

另一现象则是可供选择的媒体遽增。在 1960 年，90% 以上的家庭收看三大电视网的节目，但是到了 1990 年，这个比例却不到 2/3，并且还在递减中（在 1991 年前，周六晚间的黄金时段，三大电视网的收视率已低于 50%！）。同时，有线电视无所不在，促成电视影片复杂化和录像带的大行其道，单

是 1990 年就售出了 20 亿支的录像带。平面印刷媒体也遭区隔和细分化，根据标准费率暨资料服务公司（Standard Rate and Data Service; SRDS）的调查，1990 年，在全美发行的杂志就有 11 400 种。

未来的趋势与行销新世界

大众传播媒体的崩溃不只发生在曾盛极一时的大电视网，也发生在 20 世纪 50 年代著名的《生活》(Life)《展望》(Look)、《星期六晚邮》等杂志。这个现象撼动了整个广告及行销体系既有的基础。

过去，大众媒体提供广告主低廉的时段用以接触大众市场，这完全反映了当时流行的大量生产的心态。同时，大众媒体也塑造了大众文化。诺曼·洛克威尔 (Norman Rockwell) 就极其称道赞誉一些电视节目如《Leave it to Beaver》和一些平面媒体。因为它们在节目、杂志封面或内文图片中，不遗余力地对大众灌输“什么是典型美国家庭的日常生活”。

行销活动在 1960 年，就像美国的现代化工厂一样，运作得很有效率。但是到了 1990 年，所有的情况似乎已完全改观。群众已然面目模糊，难以辨识。大众媒体，尤其是电视网，曾使大众行销理论及技巧大展身手。如今电脑，尤其是全球