

第一部分 营销哲学

任何学科或人类探索研究的领域都是以哲学做指导。这种哲学是为该学科或领域的存在提供理论基础和依据的一整套观点和原则。本书第一部分中所收录的都是一些具有代表性的文章，阐述了营销哲学的基本概念和观点。

莱维特 (Levitt) 的文章《市场营销的近视症》或许是被引用和重印次数最多的文章了。该文生动地阐明了对营销职能进行说明的必要性，并且肯定了营销对一个机构生存的重要性。本书第一部分还包括了莱维特对文章提出的相关论点的进一步发展。阿尔德森 (Alderson) 以其犀利的笔触论述了他对市场营销的观点。他认为，市场营销学是建立在不完全竞争的经济理论基础之上的，其中包括了消费者和企业解决问题的方法，并从许多社会科学观点中得到启发。

在 20 世纪 60 年代末和 70 年代初，市场营销被看成是无所不在的社会活动，并且对人类交换活动的管理成了本学科的焦点。巴哥蔡 (Bagozzi) 的论著对营销的交换领域进行了深入而严谨的探讨。他的文章论述了市场营销的交换过程的性质和动力。作为扩展市场营销理念的先驱，考特勒 (Kotler) 和列维 (Levy)，都倡导不要将营销活动仅限于商界，要将它用于所有领域。文章发表时，两位作者的观点引起了很大的争论。不过，他们的观点现在已被广泛接受。市场营销思想的范围在继续扩大。在过去十年中，市场营销已被公认为一项全球性的活动。

莱维特是首先认识到“市场全球化”的人物之一，他鼓励企业正视市场营销活动要适应全球化的现实。由于市场营销是一种社会化的管理过程，市场营销活动中必然会产生许多伦理道德问题。拉克兹尼克 (Laczniak) 提出了一些引起争论的方案，探讨市场营销中出现的有关伦理的敏感问题。并在此后讨论了一系列有关伦理道德分析和决策的构架问题。

市场营销在现代组织中的性质和作用已经发生了演变。安德森 (Anderson) 对传统的“企业理论”进行了论述和评估。他所得到的结论是：公司的战略是在多重组织机构讨价还价的过程中制定的。既然如此，市场营销观念在战略制定的过程中也在与其他的观念进行竞争。市场营销人员在推广他们的观点时必须强而有力，业务娴熟。

韦伯斯特 (Webster) 在其新作中，以他一贯敏锐的洞察力对“市场营销在公司中作用的发展变化”进行了探索，本书以该文结束了第一部分。在文章中，他观察到新的组织形式，包括战略同盟和网络组织，正在替代传统的组织形式。他建议对营销职能进行重新定义，将其焦点放在向顾客提供超值服务的关系管理上



市场营销的近视症*

西奥多·莱维特

每一个主要行业在过去都曾经一度是增长性行业。然而现在有些行业虽然还处于增长的热潮中，却在很大的程度上被衰退的阴影所笼罩着。另一些被认为是季节性增长的行业已经停滞不前。在上述情况下，威胁增加、使增长减慢或使增长停止的原因决不是因为市场饱和，而是在于管理上的失败。

1. 重大的策略

重大的策略失败是从上层领导开始的。归根到底，对失败负责的是总经理和那些负责制定总目标和方针政策的人。如此说来：

在过去，铁路行业没有因为旅客和货物运输的需求下降而停止增长。该

* Reprinted by permission of the *Harvard Business Review*. "Marketing Myopia" by Theodore Levitt (July - August 1960). Copyright © 1960 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This article won the 1960 McKinsey Award as best article of the year. Reprinted by permission of the *Harvard Business Review*. "Marketing Myopia 1975: Retrospective Commentary" by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

行业在过去是增长的行业。如今铁路行业陷入困境，不是因为需求由其他行业（小汽车、卡车、飞机以至电话）所满足，而是因为铁路本身没有去满足这种需求。它们让他人把顾客抢走，因为它们把自己看成是在铁路行业而不是运输行业。它们给自己的行业下错了定义的原因，是因为它们以铁路为导向，而不是以运输为导向；它们是产品导向的，而不是顾客导向的。

以好莱坞为中心的美国电影业的生意险些被电视业统统抢走。事实上，所有的电影公司都经历了重大改组。有些电影公司甚至已销声匿迹，不复存在了。这些电影公司陷入了困境不是因为电视加入了竞争，而是因为它们自己目光短浅。正如铁路业那样，美国电影界对自己的行业也下错了定义。好莱坞认为其所在的行业是电影业而其实是处于娱乐业之中。“电影”意指一种特定的有限的产品。这就使得电影界人士产生了一种愚昧的满足感，而这种满足感从一开始就导致了制片商把电视看成是一大威胁。好莱坞本应该把电视看做一个促使娱乐业大发展的契机而予以欢迎，然而它却对电视嗤之以鼻，横加排斥。

今天电视的发展早已超过了古老的狭义的电影业。如果好莱坞当初是顾客导向的（提供娱乐服务）而不是产品导向的（制片）还会不会陷入财政危机呢？我表示怀疑。最终拯救了好莱坞而使其近来又重现生机的是一群新生的年轻作家、制片商和导演，他们曾经在电视业中取得了成功并兼并了旧的电影公司，推翻了那些电影业巨子。

在其他的行业中也有一些由于对其行业目标定义不当，使该行业一直或正在受到威胁。我在稍后将对一些例子进行详细讨论，并对那些使其陷入困境的决策进行分析。眼下所要做的是展示一下即使在貌似山穷水尽的情况下，一个完全是顾客导向的企业管理当局如何去做才能使增长的行业继续增长。这里有两个现成的例子长期以来为人们津津乐道。这两个例子出自尼龙和玻璃行业——具体地说是杜邦公司和康宁玻璃公司。

两家公司都具有很强的技术优势。其产品导向策略是毫无疑问的。但是仅靠这一点是无法解释其成功的。毕竟，还有谁能够比从前的新英格兰纺织品公司更为大张旗鼓地采取产品导向的策略和意识呢？而这些公司现已被彻底摧毁，荡然无存了。杜邦公司和康宁公司的成功主要并不是因为其产品和研究导向，而是在于这两家公司完全是顾客导向的。其成功的要旨正是它们不失时机地把握市场机会，利用其技术诀窍，从而创造性地满足了顾客需求。这就说明它们为什么能奇迹般地生产出成功的新产品。没有一双能对顾客的需求进行敏锐观察的慧眼，它们就不会生产众多对路的新产品，没有这些走俏的新产品，再好的营销策略也无济于事。

战争期间创立的凯泽制铝和化学公司及雷诺兹金属公司，在满足顾客需求方面锐意进取，使得制铝业一直是个增长型行业。如果没有这两家公司的开拓，当今世界对铝的总需求可能比现在要小得多。

分析的错误

有人会辩驳说，用铁路行业与制铝业或用电影制片与玻璃业相对比是愚蠢的。难道铝和玻璃不是天然具有多种用途，从而注定这两个行业要比铁路和电影制片业有更多的发展机会吗？持这种观点的人正好犯了我所讨论的那种错误，即对一个行业，或一种产品或一些技术诀窍下的定义太狭义，以至于注定该行业必然未老先衰。当我们提到“铁路”时，我们要确保指的是“运输”。作为运输业者，铁路仍然存在着相当可观的增长机会。其经营范围不只局限于铁路业（尽管我认为铁路运输仍是比一般人认为的要强大得多的运输工具）。

铁路业所缺乏的不是机会，而同样是管理上的想像力和使其变得了不起的胆识和魄力。即使是像雅克·巴曾那样的非专业人士也能看出铁路业究竟缺什么，他说：

19 世纪的这个最先进的有形社会组织，由于缺乏创业时期的那种丰富的想像力而每况愈下，衰败没落。看到这种情形，我心里感到悲痛不已。它们缺少的就是一种意志：一定要使公司生存下去的决心和利用创新和技术满足公众需求的信心。^①

2. 淘汰的阴影

每一个主要的行业在过去都曾一度享有“增长型行业”这种具有魔力的名称。在任何一种情况下，业内人士都将其优势想当然地建立在显然是没有受到挑战的产品的优势上。这种产品看上去似乎没有更好的替代品了。而该产品本身就曾轻而易举地取胜于另外一种产品，洋洋得意地成为了原产品的替代品的。然而，这类著名行业如今一个接着一个地被不景气的阴影所笼罩。

^① Jacques Barzun, “Trains and the Mind of Man,” *Holiday* (February 1960), 12, 21

让我们再简要地回顾其中的一些行业，这次举的几个例子，是到目前为止还不太引人注目的行业。

2.1 干洗业

干洗业曾经一度是一个前途无限的增长型产业。在毛呢服装盛行的年代，人们憧憬着怎样能够做到安全而容易地将这些毛呢衣物清洗得干干净净。当时该行业正处于迅速发展阶段，生意兴隆。

然而，在兴旺发达 30 年之后，今天该行业遇到了麻烦。竞争是由何而来呢？是来自更好的清洁方法吗？不是，竞争是来自使干洗的需求大为减少的合成纤维和化学添加剂。但是这仅仅是开始。潜伏在侧翼的伺机准备要完全淘汰化学干洗的是神通广大的魔术师：超声波。

2.2 电力业

电力业是那些被认为“没有替代”产品而被推上享有无可匹敌的增长宝座中的另一个产品。当白炽灯问世后，煤油灯被淘汰了。此后水轮机和蒸汽机被灵活、可靠、简单而且经济、容易获得的电动机所取代。当家庭变成了各种电器的博物馆，电力工业继续繁荣发展至鼎盛时期。人们对没有竞争、增长前景极好的电力业投资怎么会有所闪失呢？

但是再仔细观察一下，情况并不那么令人欣慰。几十家非电力行业的公司正在研制开发一种大功率的化学燃料电池方面处于非常领先的地位，这种电池可以安放在每家每户隐蔽的储藏室里，默默地取代电力公司。困扰居民区邻里的电线，将被一扫而光。由于铺设电线而造成的无休止的对街道的破坏和由于暴风雨而造成的停电也将不复存在。此外，对于太阳能的开发和利用也是由那些非电力行业的公司首创的。

谁说电力业没有竞争？今天那些电力公司可能处于自然垄断状态，然而明天它们可能自然消亡。为了避免这种结局，电力公司也必须开发燃料电池、太阳能和其他能源。为了生存，这些电力公司本身必须把握未来，预见到今天使其赖以生存的产业的淘汰。

2.3 食品杂货店业

被人们称为“街角”食品杂货店的企业有过历史上的辉煌一页，这曾让许

多人难以理解。超级市场以其极高的经营效率占领了市场。然而，30 年代的大型食品连锁店险些被独立的超级市场的积极扩张所彻底击败。第一家真正的超市是于 1930 年在长岛的牙买加开业的。到 1933 年超级市场已在加利福尼亚、俄亥俄、宾夕法尼亚和其他地方兴旺发展起来。然而，旧的连锁店对超市的出现嗤之以鼻，不屑一顾。当它们转而注意到超市的时候，又以嘲弄的口吻把超市描述成“廉价的”、“过时的”、“乡间杂货店式的经营方式”和“利用不符合道德规范的商业机会从事经营的企业”。

一家大型连锁商店的经理在当时曾说过，他认为“家庭主妇们舍近求远驱车到数英里之外的超市去购买食品，而放弃她们已经习以为常的连锁店的良好个人服务，真是令人难以置信。”^①后来到了 1936 年，全国食品杂货批发商联合会和新泽西食品杂货零售商协会还声称这没有什么可惧怕的。它们当时认为超级市场只吸引了范围狭小的对价格敏感的购买者，从而限制了其市场的发展。它们必须从周围数英里的范围内吸引顾客。当效仿者出现时，随着销售量的下降，将会导致批发业破产。当时超市的高销售额被认为部分是由于它们新奇的经营方式所致。从根本上说，人们想要的是方便地设在居民区内的食品杂货商店。如果这设在居民区内的商店“与其供货商很好地合作，降低成本 提高服务质量”它们会能经受得住这场竞争的考验 渡过难关 直到雨过天晴。^②

然而这场竞争却从未云消雾散。连锁店主们发现要想生存下去就要进入超市行业。这意味着他们在街角商店店址的巨额投资和已建立的分销方式的彻底泡汤。那些“有勇气坚持其信念”的公司毫不犹豫地抱定其街角商店哲学不放。它们虽保住了自尊心，可是家当却赔了个精光。

2.4 自欺欺人的循环

然而记忆是短暂的。例如，对于那些坚定地把电子业和化工业看成是当今产业中的两个救星的人们来说，很难相信这些迅速发展的产业怎么可能一败涂地。他们或许怎么也不明白一位有理智的商人如何能够像 50 年前的一位波士顿的百万富翁那样目光短浅，通过规定将其所有的不动产都永久性地完全投资于有轨电车业的股票上，而无意之中使其继承人沦为赤贫。在他死后发表的遗嘱中宣布：“对于有效率的都市交通运输来说，有轨电车将永远存

^① For More details see M. M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution* (New York, McGraw - Hill Book Company, Inc., 1955), p. 48.

^② Ibid., pp. 45 - 47.

在着巨大的需求。”这对于他的那些在汽车加油站靠给汽车加油来维持生计的继承人来说，将是无所慰藉的。

然而，在我近来对一群精明的企业经理们进行的一次随意调查中发现，几乎半数的经理们都认为，如果将他们的资产都永久地投资于电子产业，将无损于他们的继承人。当我用波士顿电车业的例子来与他们争辩时，这些经理们异口同声地说：“那时候的情况同现在不一样！”但是果真如此吗？难道事情的基本情况不是一样的吗？

事实上，我认为在这个世界上根本就没有什么增长型行业，有的只是按照增长的机遇来创造和使其资本化进行组织和运作的公司。那些自认为正坐在自动增长的电梯上的行业终究要下跌到停滞状态。每一个已经消亡和正在消亡的“增长型”行业的历史，都表明了存在一种迅速扩张和始料未及的衰退的自欺欺人式的循环。构成这种循环通常存在着四种条件：

- (1)相信产业的增长是由增长的人口和增多的富有人口保证的。
- (2)相信对于本行业的主要产品没有竞争性的替代品。
- (3)过分地信赖大批量生产以及随着产量的增加单位成本迅速降低所形成的优势。
- (4)专心致力于一种产品，使其通过精心控制的科学实验得以改进，进而使制造成本降低。

现在我想开始对上述的每个条件进行较为详细的考查。为了尽可能地说明问题，我将以三个行业——石油、汽车和电子业——特别是石油业为例，因为石油业所跨的年代较长，充满兴衰变迁，更能说明问题。这三个行业不仅在公众中享有盛名，而且还受到精明老练的投资者的信赖，其管理当局还以在财务管理、产品研发和管理人员的培训领域的管理思想上不断进取而著称。假如淘汰能够发生在这些行业，那么其他行业都不能幸免于难。

3. 人口的神话

每个产业都把由于人口的增长和更为富庶的人口的出现会给企业带来利润这一信条当作座右铭。这种想法消除了人们私下里对未来所感到的忧虑。如果消费者的数量大增并且从你那里购买更多的产品或劳务，你对未来较之市场发生萎缩时会更有信心。蓬勃发展的市场使制造商用不着去思考或创

新。如果思考是对问题做出的理智反应的话，那么，没有问题就用不着思考了。如果你的产品尽产尽销，你就不用为开拓市场而发愁。

在这方面的最为有趣的例子之一出现在石油工业。该行业或许是最为古老的增长型行业，有着一个令人羡慕的记录。尽管当前的增长率有些令人担忧，但业内人士仍持乐观态度。但是，我认为有证据表明该行业正经历着一次根本性的典型的变革。石油业不但不再是一个增长型的行业，而且相对于其他行业，已成为衰退的行业。尽管对此人们有广泛的共识，我相信在今后 25 年当中石油业将可能处于像现在的铁路行业只能回顾过去的辉煌那样的地位。尽管石油业在投资评估和应用现值法方面、在雇员关系方面，以及在与落后国家合作方面做出了许多开拓性工作，石油业仍是一个令人不堪回首的例子。它向人们展示了自鸣得意和固执己见会如何使企业误入歧途，辨认不出机会和灾难。

石油业以及其他一些行业坚信人口的增加会带来益处，而这些产业具有一种普通而又似乎没有竞争性的替代品，它们的共同特点是每一个公司都在想方设法改进其现有的产品以求击败竞争对手。如果人们认为销售额是与所在国的人口数量密不可分的，因为顾客只是在买产品时将产品的特点一一地进行比较，这当然是讲得通的。我认为有一点是至关重要的，那就是自从约翰·D. 洛克菲勒把一些煤油灯免费送给中国之后，石油业就没有在为其产品创造需求方面真正有什么惊人之举。甚至在改进产品方面都不曾有所作为。最大的一项产品改进，也就是对四乙铅的研究，还是来自于石油行业之外，具体地说是由通用汽车公司和杜邦公司完成的。石油业本身的最大贡献仅限于石油的勘探、生产和精炼。

3.1 自找麻烦

换句话说，该行业的努力只是集中在提高获取石油和生产产品方面的效率，而并非真正地在改进普通产品和营销上下功夫。此外，其主要产品一直是以最狭义的方式进行定义的，也就是汽油，而不是能源、燃料或运输。正是由于这种态度才造成了下述局面：

在汽油质量上主要的改进不是源于石油业本身。并且，我们后面还会谈到，高质量替代燃料的研制也是来自石油业之外。

在汽车燃料方面的主要革新也是起源于一些小的新型的石油公司，这些小的新型的石油公司没有把业务的主要着眼点放在石油的生产和精炼方面，而是迅速扩建了多泵加油站。它们在经营方面的成功在于强调加油站的布局

宽敞洁净、车道快速有效、汽油质优价廉。

由此可见，石油业的麻烦在于引狼入室。在这个充满饥不择食的发明家和企业家的国度里，对石油业的威胁迟早肯定要到来。当我们将话题转向下一个许多大公司的管理当局所共有的危险的信条时，这种可能性将会变得更显而易见，因为第二个信条与第一个信条是紧密相关的，为了内容上的连贯，我将继续使用同一个例子。

3.2 必不可少的看法

石油业在很大程度上认为其主要产品——汽油没有竞争性的替代品，或者，如果有的话，也将仍然是原油的衍生物，如柴油或航空煤油。

在这个假定当中有许多异想天开的成分。问题是大多数的炼油公司拥有大量的原始储备。这些储备只有在石油产品有市场时才有价值，因此就有了从石油中提炼的汽车燃料将继续享有竞争优势这一固执的信条。

尽管各种历史证据与其相左，这种观点依然存在。不但有证据表明石油作为任何用途长期以来决不是一种优越的产品，而且还有证据表明石油业从来没有真正成为一个增长型行业。石油业已经历了不同企业在经营过程中通常的增长、成熟和衰退的商业周期。整个行业的生存要归功于免遭淘汰的一系列的奇迹，就像波林历险那样在最后一刻出人意料地幸免于难。

3.3 石油的危险

在此我仅对主要情节进行简要的叙述：

起初，原油在很大程度上像一种成药。但是在石油被广泛应用之前，煤油灯的用油就对其需求量很大。由于当时全世界的照明主要靠煤油灯，这便促进了石油业的发展。当时石油业所面临的前景与现在汽油在世界的其他地区所面临的前景相似。石油业刻不容缓地等待着汽车在不发达国家普及。

在使用煤油灯的日子里，石油公司相互之间通过改进煤油的照明性能进行竞争并与煤气灯进行抗衡。突然间，不可思议的事情发生了：爱迪生发明了完全不需要石油的电灯。如果不是煤油在取暖用途方面的需求增加的话，白炽灯在当时会彻底结束石油业的增长前途。除了作为车轴润滑油之外，石油别无他用。

接着灾难又一次地打击了石油业但随后又出现转机。两项伟大的发明问世了，没有一项是来自石油业。家用燃煤中心供暖系统的研制成功使得小型

供热器过时。正当石油业蹒跚前行之际，内燃机的发明为石油业打了一支绝妙的强心针。这一发明又是来自行业之外。当在 20 世纪 20 年代对汽油的需求猛增最终趋于平缓时，中心燃油加热器的出现奇迹般地使石油业幸免于难，石油业又一次得益于外行人士的研究发明。此后，当这一市场步入衰退时，战时对航空燃料的需求挽救了石油业。战后的民用航空业的发展、铁路的内燃机化以及小汽车和卡车数量的猛增，使得石油业保持着高速的发展。

与此同时，中心燃油供暖——其良好的市场前景只是最近才显示出来——与天然气形成了激烈的竞争。虽然那些石油公司本身拥有与其石油竞争的天然气，但是发起这场天然气革命的并不是石油业，并且时至今日石油业也不曾从其所拥有的天然气中获得高额利润。天然气的革命是由一批新组建的天然气输送公司所发起的，这些公司在天然气的营销上锐意进取，充满热情，不听石油公司的劝阻也不顾石油公司的阻挠，创立了一项辉煌的新兴产业。

从各种事态发展的逻辑来看，那些石油公司自身本应发起这场天然气的革命。这些公司不仅仅拥有天然气，而且还是在天然气开采、净化和使用方面惟一的有经验的生产商，惟一的在管道技术和输送方面有经验的生产商，并且它们了解供热中出现的问题。但是，多半是因为它们知道天然气会与自己所经营的取暖用的原油发生竞争，这些石油公司就对天然气的潜力采取藐视的态度。

天然气的革命最终是由几位铺设石油管道的公司经理发起的，他们没能说服公司把业务转向天然气领域，便辞职组建了公司，从而取得了天然气输送异乎寻常的成功。即使是在天然气公司的成功成为石油公司感到痛苦的现实之后，石油公司也没涉足于天然气输送的业务。这项本应属于石油公司自己的价值数十亿美元的业务就这样白白地落入他人之手。正如过去一样，石油业是一叶障目，所考虑到的只是一种狭义的特殊产品和高价值的石油储备，很少注意到顾客的基本需求和偏好。

第二次世界大战后的情况并没有发生什么变化。在第二次世界大战刚刚结束之后，由于对传统石油产品的需求的迅速增加使石油业备受鼓舞，前景看好。在 1950 年大多数的公司将其国内生产的年增长率定在 6% 左右，这种情况至少一直持续到 1975 年。尽管原油储备对需求的比率在西方大致是 20:1，在美国的营运比率通常被认为 10:1 是合理的，需求的速度增加使得石油业人士不顾该行业的实际前景如何，继续寻找更多的石油。在 1952 年，它们在中东找到了大油田，这种比率扶摇直上达到了 42:1。如果石油储备的总增加量继续以过去 5 年的平均增长率增加（每年 370 亿桶），那么到 1970 年石油储备率将会高达 45:1。石油的过剩将会使世界的原油和石油产品价格下降。

3.4 前途难卜

石化工业是另外一个不是由大石油公司发起的新的用油部门。对于目前石化工业的迅速增长，管理当局不能感到多大的安慰。在美国，石化生产的总量大约相当于石油产品需求的 2%(按数量计算)。尽管石化工业现在每年的预期增长大约是 10%，也不会抵消其他方面对原油消费增长的减弱。况且，尽管石化产品的种类很多并处于增长阶段，但是切莫忘记还有很多非石油类化工原料的来源，如煤炭。此外，少量的石油即可生产出大量的塑料。一座日消耗 5 万桶原油的炼油厂远未达到有效的规模。但是一座日耗 5 万桶原油的化工厂却已是一家大型企业了。

石油业从来就不是一个连续增长强劲的行业。在其发展过程中，不时地、奇迹般地被起源于行业外部的创新和发展所拯救。石油业的发展和增长并非一帆风顺，原因是当业内人士认为他们拥有了一种不可替代产品，不会有其他优等产品与其竞争时，实际产品却质量低劣，而且极易被取而代之。迄今为止，汽油作为发动机燃料，逃脱了这种厄运。但是，我们将会看到，汽油作为燃料的时日也不会长久了。

问题在于，一种产品是否过时、被淘汰是不以人们的意志为转移的。假如一家公司自己经过研究并以为这种产品不会被淘汰，另一家公司的产品也会遭到淘汰。除非一个行业的运气极佳，就像石油业迄今为止那样走运。否则，这个行业可能由于大量亏损而一蹶不振——正如铁路业、马车鞭子的生产厂商、街角的食物杂货连锁店、大多数的大电影制片公司和众多的其他行业所发生的那样。

使一个企业走好运的最好方法就是把握自己的命运。这样做必须了解一家企业成功的原因所在。这种认识的大敌之一就是大批量生产。

4. 生产的压力

大批量生产的行业总是想竭尽全力地去扩大产量。随着产量的提高所带来的单位成本的急剧下降是大多数公司所求之不得的。利润是颇具吸引力的，而企业致力于生产，结果使市场营销被忽视。

约翰·肯尼思·加尔布雷思认为这样做恰恰适得其反。^①产量达到如此巨大的程度以至于全部的努力都集中在销售上。他说这就是商业广告到处充斥，在广大的农村也到处可见广告牌以及其他一些浪费和粗俗的做法盛行的原因。加尔布雷思触及到了问题的实质，但他错过了关键的问题。大批量生产的确对“推销”产品产生了巨大的压力。但是通常受到重视的只是推销而不是市场营销。市场营销这个错综复杂的过程被忽视了。

市场营销和推销的区别大大超出了语义学的含义。推销是把注意力集中在销售者的需求上，而市场营销关注的是购买者的需求。推销观念所考虑的是从销售者出发如何将产品转化成现金；市场营销观念是包括向顾客提供产品以及创造、交付和最终与消费产品相联系的一整套服务措施，是为了满足顾客需求的思想。

在一些行业中全面的大批量生产的诱惑如此之大，以至于许多年来高级管理当局向销售部门下达了大意如下的指令：“你只需将产品推销出去，利润由我们来负责。”相比之下，一家真正市场营销导向的公司则尽力地去创造消费者愿意购买的价值、令人满意的产品和服务。所提供的产品不仅包含一般性的产品和服务，而且还要考虑以什么方式、在什么时间和什么情况下，以什么贸易条件才能便于消费者购买。最为重要的是所出售的产品不是由销售者而是由购买者决定的。销售者充分听取顾客的意见，使产品成为营销的结果，而不是反过来。

4.1 底特律的延迟

听起来这可能像一条基本的商业规则，但是这不能避免使其遭到全面的践踏。因为违反这样一规则的人要比遵从它的更有人在。以汽车工业为例：

这个行业是以大批量生产而著称，遵从这一规则，而且在全社会中是最具影响的。汽车工业一直将其命运系于每年推出新车型的无情的需要上，这种策略使得顾客导向成为当务之急。汽车公司每年花数以百万计的美元进行消费者研究。然而新推出的小型汽车在其上市的第一年如此畅销，表明了底特律的大批研究人员在很长的一段时间内竟然没有发现顾客真正需要什么车型。底特律就是这样因循守旧、墨守成规，以至于将数以百万计的顾客拱手让给了其他的生产小型汽车的厂商。

^① *The Affluent Society* (Boston, Houghton - Mifflin Company, 1958), pp. 152 - 160

在消费者需求方面令人难以置信的滞后何以能够长期存在呢？为什么消费者调研不能在顾客制定购买决策之前发现消费者的偏好呢？难道对消费者的调研目的不是为了在顾客实际购买之前发现顾客的需求吗？答案是底特律从来就没有真正地研究过顾客的需求。它所研究的只是在它早已决定的所要生产的车型中顾客偏爱哪一种。因为底特律的宗旨是产品导向，而非顾客导向。就其满足顾客需求而言，底特律通常所做的只是对产品进行一些改变，似乎这样做就完全能够满足顾客的需求了。偶尔它们也将注意力放在向顾客提供金融信贷上，但那样做主要是为了推销而不是为了顾客能够购买。

至于满足其他顾客的需求，更没有什么值得一提的。最大的需求领域没有得到满足，这些领域是销售环节、汽车的维修和保养等方面。它们被忽视了，至少没有给予足够关注。在底特律这些领域看来都是次要的。这方面的工作需要予以强调，因为该行业中的零售和维修业务，既不由汽车制造商控制，也不归厂商所拥有。一旦汽车被生产出来，在经销商手中很难得到适当的维修。下面的事例说明了底特律目光短浅的经营态度。尽管维修在刺激销售和创造利润中占有重要的地位，然而在雪佛龙的 7 000 家汽车经销商中仅有 57 家能够提供夜间的维修服务。

汽车的买主不止一次地表达了他们在维修服务方面的不满，并且担心在购买汽车之后遇到目前这样的差劲服务。这种在购买汽车和维修过程中所遇到的忧虑和问题，现在或许比 30 年前还要严重和普遍。然而汽车公司看来仍然听不进叫苦不迭的顾客的忠告。如果它们确实要听的话，首先考虑的还是生产问题。市场营销工作仍被看做产品的必然结果，而不是像应该的那样，把市场营销放在首位。这便是大批量生产的遗患，其狭隘的目光认为低成本的大批量生产是利润的基础。

4.2 福特所优先考虑的

大批量生产的利润诱惑显然在企业管理的计划和战略上占有一席之地，但是必须首先努力做到为顾客着想。这就是我们能够从亨利·福特的矛盾行为中所能吸取的最重要的教训。从某种意义上来说，福特在美国历史上既是一位最高明的也是一位最愚蠢的营销者。说他愚蠢是因为他除了生产黑色的汽车外拒绝向顾客提供别的颜色的汽车。说他高明是因为他为适应市场需求而设计了汽车生产线。我们习惯地把他颂扬为大批量生产的天才，其实这样讲不对。他的真正天才是营销。我们认为他所发明的汽车装配线降低了成本，降低了汽车的售价，因此销售了数以百万辆计的每辆价格为 500 美元左右

的汽车。实际上，福特发明了汽车装配线是因为他认为按 500 美元的价位，他可以销售几百万辆汽车。大批量生产是低价位的结果而不是他低价位的原因。

福特曾多次强调过这一点，但是生产导向型企业经理们拒绝接受他的教训。下面的话简明扼要说明了他的经营哲学：

我们的策略是降低价格，扩大生产，改进产品。你会注意到，降低价格是首当其冲的。我们从不认为有什么固定不变的成本。因此，我们首先把价格降到能够增加销售量的水平。然后我们再开始设法做到这样的价格。我们不为成本操心劳神。新的价格迫使成本一降再降。较为通常的方法是先计算成本再决定价格，而从狭义而言，这种方法可能是科学的，但从广义而言，是不科学的，因为假如这种方法告诉你，你不能按照产品可以销售出去的价格来生产产品，那么知道成本是多少又究竟有什么用呢？但说得更直截了当些，尽管有人可能将成本计算了出来，当然所有的成本都是经过精确计算得出的，还是没有人知道真正的成本应该是多少。得出这种成本的方法之一，是指定一个很低的价格，迫使工序当中的每个人尽最大限度地去提高生产效率。低价格使每个人都去尽力挖掘利润。就生产和销售而言，利用这种强制的方法，我们的收获比利用其他任何从容不迫进行调查的方法都要大。^①

4.3 生产导向

低廉的单位生产成本可能带来令人垂涎欲滴的利润，这也许是一种最自欺欺人的假象。被它所麻痹就会给公司带来麻烦，特别是一家“增长型”公司。因为需求确定无疑地扩大时，往往会削弱对营销和顾客的重要性的适当关注。

这种狭隘地只考虑所谓的具体情况的做法通常会使行业走下坡路而不是增长。这通常意味着，产品不能够适应不断变化的消费者的需求和口味，不能适应新的或改变了的营销惯例和做法，或者不能适应竞争行业或互补行业的产品开发。该产业总是用眼睛盯着自己特定的产品，没有注意到其产品行将被淘汰。

在这方面典型的例子就是生产马车鞭子的行业。该行业无论如何改进产品也不能挽救其厄运。但是如果当初该产业将自己定义为运输产业，而不是生产马车鞭子的产业的话，可能现在会生存下来。或许为了生存下来当初会穷则思变。即使该行业当初只是将其业务定义为为能源提供刺激或催化剂，

^① Henry Ford *My Life and Work* (New York, Doubleday, Page & Company, 1923), pp.146 - 147

也会在此后转而生产风扇皮带或空气清洁剂而生存下来。

石油业有朝一日可能再次成为一个更加典型的例子。因为它已经将天赐的良机拱手让给了别人（例如：前面提到的天然气、火箭燃料和喷气发动机润滑油），有人会企盼该行业会采取措施以防重蹈覆辙。但是情况并非如此。我们现在正在加紧开发研制专门针对汽车动力的燃料系统。这些研究开发工作不仅集中在石油行业之外的公司，而且石油业几乎对此一直不予理睬，只顾沉浸在与石油结缘的幸福之中。这会使人们联想起煤油灯与白炽灯的故事。石油业正在试图改进碳氢燃料，而不是去开发任何其他的更能够满足用户需求的燃料。

以下是非石油业公司正在致力的工作：

十几家大型公司现已研制出能源系统的先进的工作模型，如果进一步完善，该能源系统将会取代内燃机，从此将不再需要汽油。这些能源系统的最大优点是免除了频繁的、耗时的和令人恼火的停车加油。这些系统中的大多数是采用不经燃烧而从化学能直接转化成电能的燃料电池。大多数的能源系统使用的化学燃料不是来自石油，而是氢和氧。

另外几个公司研制了专门为汽车提供动力的先进的蓄电池。其中有一家飞机制造商与几家电力公司正在通力合作。这几家电力公司希望能在夜间非用电高峰时为组合式蓄电池充电。还有一家中等规模的电子公司，也在蓄电池上下功夫。这家公司在研究和制造助听器中积累了关于小型电池方面的丰富经验。它现正与一家汽车制造商合作。由于近年来对用于火箭上的小型高能电源装置的研究有了很大进展，使得我们有可能生产出体积相对小而能量大的过载蓄电池。锗二极管的应用和使用烧结极板和镍镉技术的蓄电池会导致出现一场新的能源革命。

太阳能转换系统也正日益受到重视。一位通常很谨慎的底特律汽车公司经理透露，到 1980 年汽车可能普遍会以太阳能作为动力。

至于那些石油公司，正如一位研究负责人对我所说的那样，它们或多或少地对此“持观望态度”。有几家石油公司也正在研究燃料电池，但是几乎总是局限于研究用碳氢化合物作为电池原料。这些石油公司没有一家真正致力于研究燃料电池、蓄电池或者太阳能动力装置。它们通常在诸如研究如何减少汽油机燃烧室内的积碳之类的一般性研究上花费很大，而在十分重要的研究领域却投入甚微。一家大石油公司最近对燃料电池的前景发表了看法，其结论是“尽管正在致力于这方面研究的那些公司相信它们最终会成功，但它们的研究成果在出现的时间上以及其可能产生的影响是很遥远的事情，因此在预测中可以忽略不计”。