

## 社會行銷的顧客思維\*

林博文\*\*

### 《摘要》

本文基於三項論點來探討顧客導向的社會行銷思維。第一個論點是社會行銷的顧客思維導源於消費者主義與全面品質管理的觀念。第二個論點從社會行銷性質的剖析，論述產品導向與生產導向的組織中心思維，無法有效改變標的團體行為的謬思所在。第三個論點為基於所有社會行銷的決定都必須從顧客的思維來考量，引證 Jerome E. McCarthy (1968) 的「4P」到 Don E. Schultz、Stanley I. Tannenbaum 與 Robert F. Lauterborn (1992) 「4C」，以及跨越世紀後 C. Dev 與 D. Schultz (2005) 的「SIVA」，說明社會行銷的顧客思維的轉變與實質內涵，做為進一步形塑具市場導向 (market driven)、傾聽顧客心聲，竭盡所能尋找可能的方法，協助標的團體，排除競爭行為的壓力，改變行為，改變社會的有效途徑。

[關鍵詞]：顧客導向、組織中心導向、消費者運動、4C、SIVA

---

投稿日期：98年6月7日；接受刊登日期：99年4月20日。

\* 本文曾發表於2009年5月24日，台灣公共事務學會聯合會在中山大學所舉辦之「全球化下新公共管理趨勢與挑戰－理論與實踐」學術研討會。感謝論文評論人劉祥得教授的評論意見。

\*\* 玄奘大學副校長。

## 壹、前言

社會行銷 (social marketing) 概念的形成，源於企業 (corporate) 對社會責任 (social responsibility) 的反省思考 (Patterson, 1966; Lipson, Kelley, & Marshak, 1973; Lazer, 1969; 林博文, 2009)，且社會行銷也是行銷觀念擴大化運動下的具體成果 (Kotler, 2005; Levy, 2002)。其目的在於促成社會的改變，以追求公共利益的實現，不管是企業自律行為的結果，或者是政府運用管制政策的約束，還是消費者發起的草根性的自救抗爭，其結果都歸結於社會公益的展現。

在 Philip Kotler 與 Gary Zaltman 提出的社會行銷概念中，定義社會行銷是一種透過設計、執行與控制方案的過程，運用行銷的組合 (產品、價格、通路、溝通) 與行銷研究，使目標團體接受社會的某些觀念、理想與措施 (Kotler & Zaltman, 1971: 5)。考其當初原義，社會行銷的目的僅在於觀念的改變，時至一九八九年，Kotler 與 Roberto (1989) 則將社會行銷的發展定向，進一步推向改變民眾行為。換言之，社會行銷強調在行為的改變，而不只在理念與認知的接受。例如 Andreasen 認為「社會行銷是一種採用商業行銷技術，以分析、計畫、執行與評估的方法來設計方案，以便於喚起目標團體的自願性行為，達成改善自身並促進整體社會的福祉。」 (Andreasen, 1995: 7)。<sup>1</sup> Jeff French 與 Clive Blair-Stvens (2005) 認為社會行銷是「有系統的運用行銷的觀念與技術來達成與社會公益有關的行為改變。」

基於社會行銷在於強調行為的改變，以促成公益的產生，因此「所有社會行銷的決定都必須從顧客的思維來考量」 (Andreasen, 1995: 37)。此乃相較於商業環境

---

<sup>1</sup> 摘引原文對照如下：“Social marketing is the application of commercial marketing technologies to the analysis, planning, execution, and evaluation of programs designed to influence the voluntary behavior of target audiences in order to improve their personal welfare and of their society.” 本段定義與 Andreasen 在 1994 年的界定增加了分析、計畫、執行與評估的方法，以強化行銷商業技術的實質概念說明。茲將 1994 年的定義原文對照如下：“Social marketing is the adaptation of commercial marketing technologies to programs designed to influence the voluntary behavior of target audiences to improve their personal welfare and that of the society of which they are a part.” (Andreasen, 1994: 110)

的消費行為，社會行銷的顧客的行為改變，絕大多數的情況是處於「高涉入」（high-involvement）情境，如果單憑創意的廣告或者折價優惠等促銷的手法，是無法取得有效的行為改變結果。

雖然顧客導向（customer orientation）是行銷管理的核心價值，顧客價值（customer values）是驅動企業組織各類資源配置與運作程序的原初起點。透過顧客思維的開展，確立目標顧客的所在，進而區隔市場的範圍，定位產品的訴求，以及發展 4P 行銷組合的策略與設定評核監控的回饋修正機制，做為調整行銷目標的依據。但 Alan Andreasen 根據多年的企業行銷諮商經驗，發現大多數的業主都說自己是從顧客導向來思考產品的設計與定位等等，不過若仔細對照實際的做法，發現多數的行銷主管都「只知其然，不知其所以然！」（Andreasen, 1995: 38）。<sup>2</sup> 換言之，顧客導向所牽引的議題，應從市場的區隔到產品的定位，從服務的流程到人員的訓練，都必須一氣呵成地成為組織運作與管理的核心。否則極容易流於一種行銷的皮相。

試以醫院的管理為例，每個醫院對於病人都強調視病猶親，以客為尊。但當碰到醫療專業時，對於診治流程的設計卻是以醫生為主。在癌症的診治上，不管是何種癌症，一個病人必須要掛三個科別才能完成。例如膀胱癌，就要會診泌尿科、腫瘤科以及放射科。結果是病人在身體負荷極重的治療過程中，還要以過關的方式來獨力完成每一次的療程。國內首富的大企業家之一，郭台銘先生便對於這種診治的流程深不以為然。在其捐助與台大醫院成立的癌症醫院中，便要求必須以病人的癌症類型為組織結構分化與流程設計的依據。反向由各種不同科別的醫生，來依病人癌症的症狀提供整合性的醫療服務。

這種現象，在公部門更為常見，多數的政府機關是「顧客盲」（customer-blind），因為這些單位的預算並不是由民眾直接來決定，而是透過選出的行政首長與議會議員來代理（Osborne & Gaebler, 1992: 167）。因此在政府的公共服務品質上，永遠是說的比做的多，「時下很多中央或縣市政府機關廣開大門（包括市長信箱）邀請大批外部顧客入座，頓時卻發現內部顧客（政府員工）尚未作好接客與待

---

<sup>2</sup> 茲摘引原文對照如下：“They have learned the words of a customer orientation but they haven't learned the music!” 筆者取其原意，說明大部分的人對於顧客導向是一知半解。

客的心理準備，也不知道實質接待方式與接待場域」（李宗勳，2002：22）。而且許多學者對於顧客這個觀念能否等同於公民，也不表認同（Stewart & Ranson, 1988; Pollitt, 1990; Swiss, 1992; Frederickson, 1992; Patterson, 1998），「今天的顧客導向與過去的為民服務有什麼不同？」「如果過去為民服務流失在口號當中，那我們拿什麼來保證今天所流行的顧客導向不是另一波等待煙消雲散的政治修辭？（political rhetoric）」（陳敦源，1999）這一切的現象，筆者認為都導源於對「顧客導向」思維的認識不足所致。

早於社會行銷途徑之前，對於影響人們行為改變向善的力量，Andreason（1995：9-13）認為有教育的途徑（education approach）、說服的途徑（persuasion approach）、行為修正途徑（behavioral modification approach）、社會影響途徑（social influence approach）。Kotler、Robreto 與 Lee（2002）除了教育途徑相同外，認為還有經濟途徑（economic approach）、科技途徑（technology approach）以及政策與法律途徑（public policy and law）。但社會行銷與上述這些途徑最大的不同點在於，行銷具有結合「自願改變」與「整合運用」上述途徑的優勢。因為社會行銷是以顧客的行為作為出發基礎，強調計畫方案的成本效益，並且透過行銷 4P 的策略組合，針對市場區隔的標的團體特質，在競爭的機制下，爭取行為改變的目標達成。再者二〇〇七年，美國《社會行銷期刊》（Social Marketing Quarterly）的年度學術會議，以「攏是為了顧客」（It's All About the Customer）為題，再度彰顯「顧客」對從事社會公益的服務計畫，有著不可憾動的指引作用。

然而筆者檢視國內相關文獻的研究，在期刊論文的討論中，除了早期張重昭（1985）、洪英正（1992）、鄭麗嬌（1995）、耿筠與黃俊英（1996）、林東泰（1996），以及到最近的林娟宇（2007）是屬於社會行銷概念內容的探討外其餘大都將社會行銷的一些理念原則，套用在環保（吳嘉玲，2000）、醫療（陳鴻義，1999）、健康促進（戈依莉，2002）、宗教（羅文坤，1997）、成人教育（洪凱莉，2006）與非營利組織管理（王順民，2006）等個案分析。但筆者發現上述這些文獻的內容，大致有個共通的現象，那就是對於社會行銷的概念內涵，較缺乏系統性的界定與分析，並且對於涉及行為改變的理論模式大都未能有完整的交代論述，特別是對於行為改變的主體（顧客）這個概念的討論。相較於國外目前在社會行銷領域上的發展，不但在理論的論述上，已逐漸成熟，並且在應用的領域上，也都能

條理的交代其研究途徑與理論基礎（Kotler & Lee, 2008: 12；林博文，2009）。基於前述的討論，社會行銷所要改變的對象是人們的舊有行爲，而且這是屬於高涉入情境的行爲改變，顧客的思維更顯重要。

是以本文研究之目的，擬藉由社會行銷為何需要顧客導向的問題源起，探討消費者主權意識與全面品質管理對社會行銷中顧客思維的影響，並就社會行銷的特質，論述產品導向思維對社會行銷的謬思。從中導引顧客導向的內涵與特性，申論社會行銷在轉化以製造爲主的行銷 4P 策略組合時，如何運用顧客導向的思維，從市場機制的角度，以 4C 與 SIVA 來奠定標的團體行爲改變的基礎，呈現系統性的論述。

## 貳、消費者社會的來臨與影響

「顧客導向」不是一個憑空創造出來的名詞與概念。在行銷歷史的系絡中，它與「消費者運動」（Consumer Movement）與「全面品質管理」（Total Quality Management）有密切不可分的關係。

在企業界，廠商希望生產的產品或所提供的服務，能夠得到消費者的青睞並產生購買的行爲。在政府部門希望所制定的政策以及執行的成果，能夠得到民眾的支持，進而以投票反映在民選官員的連任。驅動這些行爲改變的實際力量，來自於何處？答案是使用者（user）的需求與滿意的程度。儘管在企業與政府對於使用者（user）有著不同的稱謂，例如顧客（customer）、消費者（consumer）、客戶（client），或是利害關係人（stakeholder）、公民（citizen）、納稅人（taxpayer），與大眾（public），這些在不同場合使用的概念，隨然都存有差異與使用時的爭論（Alford, 2002: 337），但都有同樣的一個特徵，就是他們的需求必須得到滿足。

由於這種趨力促使產品生產的改變，服務流程的調整，乃至整個管理策略的轉移。當一九六二年美國總統甘迺迪在其「保護消費者權益致國會特別咨文」（Special Message to the Congress on Protecting the Consumer Interest）中明白揭示消費者的四大基本權利：求安全的權利（the right to safety）、明瞭事實真相的權利（the right to be informed）、選擇的權利（the right to choose）、及意見受尊重的權

利 (the right to be heard)；並強調政府應推動更多的立法與行政措施，以善盡保護消費者四大權力之職責 (Weiss, 1968: 45)。這標誌著消費者社會的來臨，以及必然對提供生產與服務의各種類型組織產生深遠的影響。

以美國為例，有關消費者意識的發展，概略分為三個階段。第一波的運動導源於價格的調整，鄂普頓·辛克萊 (1878-1968) 報導 (Upton Sinclair's writings)，<sup>3</sup> 以及黑心藥品等事件，進而讓政府警覺必須採取保護消費者健康與安全的措施，因此在一九〇六年分別通過了「安全食品與藥物法」 (Pure Food and Drug Act) 與肉品檢驗法 (Meat Inspection Act)，並且在一九一四年成立聯邦貿易委員會 (Federal Trade Commission) 之獨立機關。第二波的消費者運動是發生在一九三〇年經濟大蕭條年代，廠商哄抬物價，肺炎用藥醜聞，以及底特律市的家庭主婦罷工事件之影響，除了強化「安全食品與藥物法」的內容之外，更擴大「聯邦貿易委員會」的職權與功能。到了第三階段的消費者意識不再只限於廠商與消費者之間的關係，更觸及了消費者的主觀感覺，諸如詹森 (Lyndon Johnson) 總統提出的「消費者利益的訊息」 (Consumer Interests Message) (Kotler, 1972: 49)。

反觀我國政府在消費者保護法通過之前，對於商品行銷行為與消費者保護的措施，基本上是散見在各個法規當中，如一九七二年的化妝品管理條例、一九七三年的農藥管理法、一九七五年的食品衛生管理法、一九八二年的商品標示法、一九九一年的公平交易法以及一九九三年的藥事法等。但為順應消費者基本權利保障的國際趨勢，於一九九四年經立法院三讀通過消費者保護法，在行政院組織中下設行政院消費者保護委員會。並依該法第三條規定，政府應實施下列措施、制定相關法律，定期檢討、協調、改進有關之法規及其執行情形：

- 一、維護商品或服務之品質與安全衛生，及防止商品或服務損害消費者之生命、身體、健康、財產或其他權益。

---

<sup>3</sup> Upton Sinclair, Jr., 生於一八七八年，卒於一九六八年，得年九十歲。是美國著名的社會觀察作家，曾獲得普利茲獎 (Pulitzer Prize)，出版近九十本的報導小說作品，可謂著作等身，其中最膾炙人口的是在一九〇六年的一本揭發美國肉品加工包裝產業醜聞的《叢林》 (The Jungle)，出版後震驚社會各界，迫使國會與行政當局通過食品與藥物法 (Pure Food and Drug Act) 與肉品檢驗法 (Meat Inspection Act) 兩項與保護消費者的重要法案。

- 二、確保商品或服務之標示、廣告、度量衡符合法令規定。
- 三、促進商品或服務維持合理價格，合理包裝及公平交易。
- 四、扶植及獎助消費者保護團體、協調處理消費爭議、推行消費者教育、辦理消費者諮詢服務，以及其他依消費生活之發展所必要之消費者保護措施。

比較美國與我國對於消費者保護運動的發展，都有共通的消費者意識特質。換言之，消費者主義（consumerism）所指涉在於建構「消費者主權」（consumer sovereignty）的核心概念。何謂消費者主義，用最簡單的話說就是讓「消費者覺醒」（Let the buyer beware）（Knauer, 1969）。<sup>4</sup> Kotler（1972: 50）認為「消費者主義是一種增加買方對賣方要求權利的社會運動」。Richard H. Buskirk 與 James T. Rothe（1970: 62）認為「消費者主義是消費者有權對於不符合生活需求標準的消費結果，要求賠償、修補與回復的權利。」Kotler（1972）並歸納消費者主義具有五種特質：

- 一、消費者主義是一種無可逆轉的趨勢。
- 二、消費者主義將會持續發展。
- 三、消費者主義會使大家互蒙其利。
- 四、消費者主義將使行銷具有社會公益性。
- 五、消費者主義創造新的商機。

因此有關消費者主義的論述，其實不外乎在於掌握生產資源優勢的廠商與掌握購買與選擇權利的消費者之間一種權力的動態平衡關係。這個關係會隨著當時的社會氣氛與政治支持之程度，相互的影響並形成一種消費權利的共識。例如 Christopher Pollitt 便指出「消費主義已成為一種官方認可的時尚趨勢。所有的公共服務管理者，包括醫院、學校、住宅規劃，都必須要謹記滿足消費者的期望，提供充足的選擇機會，並竭盡所能達到消費者的特殊需求。」（Pollitt, 1987: 43）

影響所及，Jenny Potter（1988）指出將消費主義應用於公共領域，應有五個重要原則可資遵循：

- 一、消費者必須要有接近的途徑（access），可以享受到生產者所提供的利益。

---

<sup>4</sup> 此一概念是由時任美國總統消費者事務特別助理 Virginia H. Knauer 女士，提出與其讓賣方覺醒（Let the seller beware），不如讓買方覺醒（Let the buyer beware）更能觸動市場改革的動力。

- 二、消費者必須對於產品能夠擁有多項選擇 (choice) 的機會。
- 三、消費者可以接收到許多不同的資訊 (information)。
- 四、消費者權益受損時，必須擁有各種不同的補救 (redress) 措施。
- 五、消費者的利益在生產者決策過程中應具有代表性 (representation)。

基此原則，考其正向結果，必然促使廠商必須自覺善盡社會責任，生產優質的產品與服務，同時也激發消費者對於自身購買商品的權益有所警醒，產生監督市場商品的力量。對於政府而言，積極的透過法規與機構的設置，以管制、檢驗與輔導的方式，協助廠商生產，並提供民眾充分的產品選擇資訊，以及在民眾消費權益受損時，提供必要的保護與求償的救濟管道。綜合上述消費者運動與消費者主義的發展，消費者的社會已然來臨，無分企業與政府，無分產品與服務，而且必然是會呈現一種「顧客導向」與「獨斷性競爭」的場面（丘昌泰，2007：120-121）。是以消費者主權的發展，已迫使任何提供產品與服務的組織，必須將「顧客導向」的思維納入其營運管理的策略與生產程序之中，以因應同業之間更激烈的市場競爭環境。

除了消費者運動的影響之外，「顧客導向」(customer orientation) 觀念落實，源自盛行於一九八〇年代的全面品質管理 (Total Quality Management)，<sup>5</sup> 其組織管理的目標就是以「滿足顧客的需求」(Oakland, 1993: 3; Price, 1991: 3)。因此全面品質管理是以「運用量化方法與人力資源的整合，改進組織所提供的財貨與勞務、生產的程序，乃至擴及於顧客目前與未來的需求 (Mossard, 1991: 223)。」丘昌泰 (2000：241) 認為，全面品質管理的重要觀念之一，便是以滿足顧客潛在需求為焦點的品質觀念。如何滿足顧客，在一九五〇年代的標準是透過標準化與檢查制度，來控制品質的完整。但是到一九六〇年代，符合規格的產品，消費者未必滿意，因此必須採用市場調查或跨部門的合作，以創造符合消費者需求的產品。到一九八〇年代，由於出現許多新興的工業化國家，透過產品的競爭，必須走向滿足顧客的潛在需求時代，而發展出品質功能部署 (quality function deployment) 或品質管理七法 (seven management tools) (Ross, 1999: 189-194)。

<sup>5</sup> 全面品質管理是一種廣博的哲學觀，以及具有「典範完整性」的理念。這組理念發軔於一九五〇年代，最早由戴明 (W. E. Deming) 所發展出來，其他的倡導者包括 P. Crosby、J. Juran 等人；管理論者視其為「新右派市場哲學」或「後現代組織理論」的基礎，象徵對官僚體制負面功能的批判 (江岷欽、林鍾沂，1999：417)。

簡單地來說，顧客導向就是假設如果顧客不斷提出「這對我有什麼好處？」（What's in it for me?），只要管理者不斷反問自己這個問題，自然就能了解顧客的願望與需求，然後儘可能去滿足他們的需求。除此之外，顧客導向之所以有效，乃是消費者認為他所付出的成本小於他所得到的效益，爲了達到這個目的，管理者必須要了解「顧客對於交換成本的認知」，然後藉此創造顧客的滿意與行政品質績效的提升。因此，「了解目標顧客購買的背後因素，顧客導向的策略同時可以幫助行銷人員在不同階段購買的決策過程，以及行銷在其過程中應扮演的角色。」（Kotler & Lee, 2008: 25-27）因爲全面品質管理是爲了創造忠實的顧客，而顧客決定了產品或服務的品質。而品質不外是由信賴性、回應性、保證性、同理心與實質性所構成，其內涵都必須由顧客來界定（Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990: 27）。

顧客導向的理念透過全面品質管理的方法取得確保落實的途徑，丘昌泰（2000）認爲全面品質管理具有四項特質：第一、全面品質管理是一種強調工作與人性整合的管理哲學。第二、全面品質管理將不斷持續改進做爲組織發展的目標。第三、全面品質管理是以工作團隊的型態推動全面參與。而上述這三項特質的核心特質均以如何滿足顧客爲焦點，換言之，第四就是全面品質管理是以顧客滿意爲出發。如圖 1 所示。

就社會行銷而言，採取顧客導向「方爲正辦」。因爲很多的社會行銷方案或計畫，充其量只能算是溝通的方案，強調單方面的告訴標的團體行爲改變的好處，並且鼓勵他們朝這樣的方向去實踐。但這樣所推動的方案並不是根據標的團體需要出發，而只是推動單位想要達到的目標。真正的「顧客驅動」（customer driven）必須從顧客的需求途徑，了解顧客的期待與願意改變的因素，以及改變所需付出的成本等，來決定行銷者所應扮演的角色與功能，才能真正的驅動顧客（truly customer driven）（Whitely, 1991; Albrecht, 1992）。

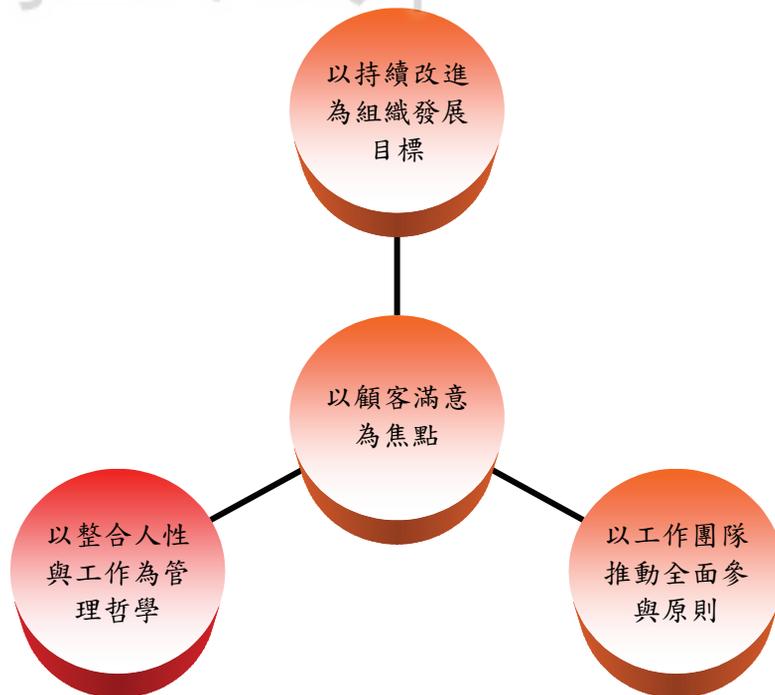


圖 1 顧客導向為焦點的全面品質管理

資料來源：筆者修改自丘昌泰（2000：247）。

## 參、社會行銷的謬思

Kotler 與 Levy 當初提出行銷觀念擴大化 (broaden the concept of marketing) 的初衷是想，一來可以幫助非商業性的組織的實務界人士，更有效的達到他們的任務目標。二來可以吸引更多對行銷知識有興趣的人，研究行銷並將其發展應用到更多的領域之中 (Kotler & Levy, 1969)。而這種想法雖然受到少數意見的反對 (Luck, 1969)，但仍受到學界與實務界的普遍認同，並支持行銷觀念應該可以進一步擴大到其他領域。根據 William G. Nichols 在一九七四年的調查研究顯示，95% 的行銷學者認為行銷的領域應該可以擴及非商業性的組織，93% 認為行銷的產品型態不必侷限在經濟學上所定義的財貨與勞務，83% 認為行銷的活動型態不侷限在市場的交易方式 (Nichols, 1974: 142)。

因此依照時間發展的次序，有關行銷觀念擴大運用的領域，依次為社會行銷（Social Marketing）、教育行銷（Educational Marketing）、健康行銷（Health Marketing）、節慶行銷（Celebrity Marketing）、文化行銷（如博物館或藝術館）（Culture Marketing）、教會行銷（Church Marketing），以及地方行銷（城市）（Place Marketing）（Kotler, 2005: 114）。而社會行銷是最早發展且最具學術規模的一個領域，<sup>6</sup> 但就顧客概念系絡的發展而言，Andreasen（1995）認為社會行銷仍存有許多不正確的行銷思維（mindset），而且這與社會行銷的特質有密切的關係。因此吾人有必要先從此途徑剖析這其中的繆思。

## 一、社會行銷的特質

當行銷運用在其它領域時，自然會因其環境與組織特性的不同，而必須適時的轉化其概念內涵，以便於管理與運用（Kotler & Andreasen, 1991; Bloom & Novelli, 1981; Rothchild, 1979）。社會行銷的管理者在運用時，自不能免於此一趨勢。Andreasen（1995: 59-63）認為社會行銷的特性有：<sup>7</sup>

- （一）排斥性（negative demand）：社會行銷所面對的情境，通常是要求標的團體（顧客）改變他原有的生活習慣或者行為。此與商業行銷的「合則來，不合則去」的不勉強，是大異其趣的。例如為求行車安全，希望駕駛人與前座乘客要繫安全帶；騎機車要戴安全帽。為求安全性行為與降低意外懷孕，造成更多的個人與社會問題，希望民眾使用保險套等。這些行為改變的不方便性與不舒適性，促使社會行銷者不能忽略標的團體這些行為特性的潛在影響。
- （二）敏感性（highly sensitive issues）：社會行銷者所要解決的問題絕大部分都涉及個人或家庭極為敏感性的高涉入（high involvement）議題，諸如家庭暴

---

<sup>6</sup> 社會行銷的相關學術系統於九〇年代開始快速發展，如英國格拉斯哥（Glasgow）的 Strathclyde 大學設立首座「社會行銷中心」（Center for Social Marketing），美國南佛羅里達大學「社區與家庭健康學系」（Department of Community and Family Health）開設相關的課程，並舉辦第一屆「社會行銷與公眾健康」（Social marketing and Public Health）的國際學術研討會，每年一次，迄今已辦理十八屆。

<sup>7</sup> 以下之文字內容係筆者以意譯的方式，夾雜以個人觀點的論述，但為能完整呈現原作者對於社會行銷特性的觀點，因此採其完整原文整理而成。

力下的夫妻與親子關係，愛滋感染的性行為對象與用藥注射的習性等。標的團體對於這一類的問題要不是拒絕回答，要不就是會迎合調查者的意向，對於能夠坦誠以對，通常是障礙重重。這與問消費者對於某種飲料或食品的涉入行為，其感受與困難度是大相逕庭的。

- (三) 無形性 (invisible benefits)：社會行銷所期待顧客行為改變的好處，通常無法馬上令人有感受，甚至會有「只聞樓梯響，不見人下來」的失落之感。例如對於高血壓患者改變飲食習慣與增加運動次數，並不會讓他感受血壓有顯著的改善；鼓勵大眾節能省電，對於地球暖化的現象並無立即減緩的效果；抽菸成癮的人對於戒菸的好處，非但無法感受，可能還要忍受敬菸的誘惑。換言之，由於社會行銷的效益在結果的激勵性上，充滿無形性與不確定，此舉大大提升社會行銷對於行為改變目標達成的難度。
- (四) 利他性 (benefits to third parties)：社會行銷相當強調個人行為的改變會促成公共利益的實現。這種利他性會以「犧牲小我，完成大我」的型態，激勵標的團體改變想法與做法。例如在夏天不到 30°C 不開冷氣空調，或者室內溫度控制在 28°C，雖然舒適程度稍有影響，但卻可節能減碳。但是這樣的期待往往不容易達成，理由在於人的本性通常會先為自己或與自己有關的人著想，「利他」不會是行為改變的最原始動機。
- (五) 抽象性 (intangibles that are difficult to portray)：由於社會行銷所強調行為改變的好處具有無形性與非立即性，因此如何讓他人感受到「有為者亦若是」，常會面臨有「筆墨難以形容」的困窘。例如「捐血一袋，救人一命」，到底救了誰？這個結果的抽象性與捐血人實際想要知道的，是有一段落差。因此利益與效果的抽象性，會降低影響他人行動的情緒感染力，導致勸募捐血的困難。
- (六) 遲延性 (changes that take a long time)：社會行銷對於標的團體行為的改變通常屬於高涉入情境，因此要花比較長的時間才能完成改變的程序或看見結果。原因在於改變行為所需的資訊量多，花費在理解與溝通的時間就會增加，再者由於涉及原先根深蒂固的價值觀念，一時之間無法馬上改變，或者要等候外部專家或意見的統整與共識達成，時間上也無法都能相互配合等。例如禁止捕殺保育類動物，對於生活在國家公園內的民眾或原住民而言，涉

及到他們的風土人情，因此一時之間無法顯現保育的效果，再加上要等生態保育專家經過長期的觀察記錄，才能斷定保育的成果。這些因素交雜結果，造成社會行銷的結果具有遲延性。

- (七) 衝突性 (culture conflict)：社會行銷在組織的文化上，常陷於理想與實際的文化衝突。原因在於社會行銷的工作者通常具有強烈的使命感與責任感，透過這種文化的趨使，他們對於達成目標會有不計代價，不惜成本的思維與做法。這看在來自企業觀點的行銷工作者眼中，顯得格格不入。因此兩方人馬常會互相批評，具有「使命派」的會批評「企業派」的見死不救，冷酷無情。「企業派」會反駁「使命派」的人士空有理想，不會落實。假使這兩種看法不能折衷，其來自兩種不同文化背景思考的人，將使社會行銷的目標永無完成之日。
- (八) 評議性 (public scrutiny)：由於社會行銷所從事標的團體的行為改變是關係整個社會的公益，因此不論其動機與目的，乃至推動的程序與結果，將會直接或間接的受到政府、輿論、媒體或者是贊助資金的基金會與專家、團體的監督與評價。這無形間對於社會行銷的工作者而言，其所面對的情境，不再侷限於標的團體本身，而必須與社會各界保持良好的公共關係。
- (九) 財務性 (limited budgets)：預算資源的有限性是社會行銷者最大的挑戰與夢魘。產品如果銷售的好，廣告與研發的預算便會源源不絕。但社會行銷的財務支持大都來自政府的支持或者是基金會等善心人士的捐助，因此任何一筆計畫的支出都會受到嚴格的檢視與驗證。這樣迫使社會行銷者除了必須更審慎的規劃其有限的預算資金之外，還要積極的整合社會各種管道來贊助廣告的刊登與播放，協助其理念的推廣。
- (十) 多元性 (multiple publics)：工作對象的多元化是社會行銷工作者的另一項特性，但也是沉重的負擔。社會行銷不只專注於標的團體的行為改變，對於協助者，或者吾人稱之為利害關係人 (stakeholders)，對於社會行銷工作的成敗都有直接或間接的影響。因此社會行銷必須對於這些利害關係人納入其行銷的工作對象之中。
- (十一) 去行銷化 (absence of a marketing mindset)：一般的社會工作組織是沒有行銷觀念的，甚至有排斥行銷思維的傾向。他們通常認為只要這是對標的

團體有益的，或者是對社會好的，這些人到最後一定會知道，並且感謝他們的作為。但是假如他們是這樣想法，那麼就不會有顧客導向的策略，也不需要做市場調查了。所有的教育訓練，都必須從頭來過。

(十二) 修正性 (few opportunities to modify products)：就社會行銷所提供的服務或產品而言，是無法立即的回應顧客的需求改變，而做必要的修正或重新生產。今天消費者不滿意電腦開機的速度太慢，電腦製造商就會提供開機更快速的中央處理器，來滿足市場的需求。但對於開發中國家的公共衛生問題，不管是瘧疾特效藥或者避孕劑的使用，都必須要有更多的時間來研究發展，而且要投資更多的藥物測試開發，因此，對於這類的產品少有修正的機會。

## 二、產品與銷售導向的謬思

基於上述存在於社會行銷與商業行銷特性之中差異，一般實務工作者如果不明究理就套用行銷的概念與做法，不但會有格格不入之感，並且更會加深未能達成預期目標的挫折感。無獨有偶地，社會行銷雖然與商業行銷有這些本質上差異，但是在行銷哲學的思維上，社會行銷與商業行銷竟也如出一轍，走向產品與銷售導向的謬思。

P. Kotler 與 Kevin L. Keller (2005: 15-23) 將行銷哲學的演進概分為生產觀念 (productions concept)、產品觀念 (product concepts)、銷售觀念 (selling concept)、行銷觀念 (marketing concept)，以及社會行銷 (social marketing) 等五個階段。例如「生產觀念」的行銷思維是主張消費者會趨向大眾化與便宜的產品，因此管理者只要降低製造的成本以及提供方便的取得管道就能夠生存。而「產品觀念」的行銷思維假設消費者會喜歡高品質而且具有特色的產品，通常是大家熟悉的一種「不怕貨比貨，只怕不識貨」，只要產品好，不怕顧客不上門的心態。但是這樣的思維缺乏站在消費者的立場來進行產品的改良與設計，終究會走向產品的衰退末路。第三種「銷售觀念」認定消費者會因強勢的推銷而購買產品，部分行銷達人的經驗都認為行銷一定要帶有「推」(push)的作用，顧客是不會自己送上門來，組織必須要採取積極的作為來銷售與推廣產品。但上述三者的行銷思維，明顯的缺乏顧客導向，重點都放在製作與銷售，而忽略了顧客的感受與回應 (sense and re-

spend orientation) (Kotler & Lee, 2008: 26)。

Andreasen 發現早期從事社會行銷的組織與管理者，也都犯了產品與銷售觀念的同樣謬思。例如在貧窮的地區，對於物資缺乏與醫藥落後，導致生命與健康的危害，只要提供必要的醫療人員與物資配送的管道，張貼足夠的海報，自然就會有人前來領取食物，或接受醫護人員的檢查與醫治。這個時期只要運用產品觀念的思維，即可推動社會行銷的工作。但是當面對菸草商時，如何讓癮君子戒菸，就無法用產品觀念的思維，而改採銷售的觀念。換言之，就是以強勢的勸說與驚悚的警語，希望戰勝菸商的促銷廣告。但是過度的強勢作為，不從吸菸者的角度去思考如何戒除菸癮，一味地強調戒菸的效果，只會引起癮君子更大的反感，這無異於「在撒哈拉沙漠賣皮鞋，向愛斯基摩人賣冰箱。」Andreasen 將這種社會行銷者容易陷入的兩種謬思稱之為「組織中心思維」(organization-centered mindset) (Andreasen, 1995: 40-41)，而這個思維具有如下七項謬思 (Andreasen, 1982: 105-110)：<sup>8</sup>

- (一) 使命的正確性 (The organization's mission is seen as inherently good)：這種謬思會讓社會行銷者無法了解，為什麼會有人就是不願意繫安全帶或者戒菸，他們具有宗教般的熱忱，就像紅十字會希望每個人能夠捐出寶貴的鮮血來拯救那些患有疾病的孩童，並且都像他們所期望的規律生活與美好的生活品質。這種呼籲與期待最終都是石沉大海，並且結果令人失望。社會行銷的組織有使命並不是壞事，但是如果過度充滿使命感的正確性，就會導致行銷的近視症 (marketing myopia)，因為漠視社會問題的複雜性與資源的有限性，而空有推動的熱情，並且自以為其所作所為必然會受到感激與肯定，這種忽略標的團體的需求與想法，便是一種使命感的謬思。
- (二) 問題在顧客 (customers are the problem)：這種謬思的基本假設是，標的團體不會採取行動的主因在於無知 (ignorance) 與缺乏動機 (lack of motivation)。因此社會行銷者只要強化其訊息的傳播，鋪天蓋地的告知顧客舊有習慣的壞處以及改變行為後的好處，例如美國癌症防治中心花了巨額的

<sup>8</sup> 以下之文字內容係筆者以意譯的方式，夾雜以個人觀點的論述，但為能完整呈現原作者對於社會行銷特性的觀點，因此採其完整原文整理而成。

廣告，並且詳細的說明抽菸與罹患癌症的關聯性訊息。但結果卻發現，大多數的人都知道抽菸對身體是不好的，大多數的人也想過戒菸，實際上也嘗試過戒菸，不過都失敗了。吾人將這樣的結果歸因於戒菸者缺乏勇氣，意志不夠堅強所致。但其實社會行銷者犯了將顧客一開始就視為是無知的、缺乏動機的錯誤假設，因此將大部分的資源耗用在廣告與訊息的告知上，並沒有針對為什麼不能成功戒菸的障礙加以深入研究，並提供可行的戒菸方法。

(三) 行銷視為溝通 (Marketing is seen as communication)：如果依照前述，問題的重點在於顧客本身的無知與缺乏動機，因此組織中心的導向思維就自然會流於「讓我來告訴你為什麼抽菸對你是不好的」，以及「假使你認同這樣對你最好，那麼我會強力的建議你就去做。」換言之，表現於社會行銷的方向就是以更生動的廣告來呈現，這樣做對你有什麼好與不好。整個行銷的重點就會被放在溝通的方式，而不在於這些訊息是否顧客已經知道，或者這些訊息對於他的戒菸行為有沒有幫助。

(四) 劃地自限的行銷研究 (Marketing research has a limited role)：組織中心的行銷謬思對於行銷研究所強調的重點是有侷限性的。例如在形成性的行銷研究會關心顧客對於知識的了解程度。前測的市場調查會關心何種媒體管道與訊息包裝最容易取得顧客的認同，而結果的評估是在於溝通的有效性而不是測量行為改變的程度。因為這種謬思的推演，一開始就假設顧客部行動的原因在於缺乏知識與動機，因此就行銷研究的程序上，不但在形成性的研究或者結果性的評估，都以此為重點，而其結果當然無法呈現顧客為什麼不行動的真正原因，這就是把行銷研究的角色劃地自限。

(五) 顧客無分眾化 (Customers are treated as a mass)：社會行銷者由於主觀的認為大家都應該不抽菸，大家都會捐血，大家都反對家庭暴力，可是卻忽略了在這個「大家」概念之下，「雖有大同，但卻存在小異」。漠視差異性與分眾化的存在，是組織中心導向的另一種謬思。即使以簡單的人口變項，如性別、年齡與城鄉差異等因素，仍顯粗糙，無法反應標的團體的分殊性。這樣的謬思會使行銷陷於大家的需求是沒有差異的，驅動的力量並無分別，其結果就有所落差。

(六) 競爭的忽視 (Competition is ignored)：在銷售觀念的謬思中，社會行銷者會

將其行銷的重點擺在資訊的不足與缺乏動機的顧客，如何讓其了解充分的知識與激發動力的廣告上。但是這卻忽略了要其接受新行爲的背後，支持標的團體舊行爲的合理化藉口，相對於新行爲的接受，便是一種強力的競爭對手。忽視這種競爭力量的存在，會讓社會行銷者將其行銷的心力放錯位置，並且無功而返。

- (七) 選才的盲點 (Staffers are drawn from those with product or communication) : 由於以組織爲中心的行銷謬思，因此當其重點放在知識與動機而不是顧客的需求時，就會強調專業與溝通的技巧，所以在推動人才的甄選上，在專業上自然會挑選護理人員或者醫療行政人員負責公共衛生的知識，在溝通上就會甄選善於公關的人才來扮演行銷的角色。這種選才盲點就是受限於銷售觀念的謬思所致。

Theodore Levitt (1960) 早已指出，「產業是一個滿足顧客的過程，而不是製造產品的過程。」「行銷者不能認爲自己只是生產產品，而必須自視爲創造顧客價值、滿足顧客需求的管理者。」(黃俊英, 2005: 44) 上述對於社會行銷的謬思，基於社會行銷的特性，筆者認爲如果不能以顧客導向的行銷思維來驅動高涉入的行爲改變，空談社會行銷的使命，以及自以爲是的做法，都是空中樓閣，不切實際。以國小學童肥胖問題爲例，社會行銷的途徑的解決之道是，確認要影響的標的團體不是國小學童，而是學童家長。其次，對於影響的行爲應設定在四個層次：接受新的行爲（每週至少一次走路上學），拒絕潛在的新行爲（下課後回家後不提供高熱量、高甜度的點心），修正現在行爲（鼓勵孩子在速食的配菜中以切片水果取代薯條），以及放棄舊的行爲習慣（料理方式少油煎炸，多用烘烤與清蒸方式）。至於在 4P 的運用上，在產品上可以推廣「路隊巴士」(Walking School Bus)，讓學童走路上學的路線可以一路都有同學加入，好像巴士每站都有人上車的熱絡感覺。當然，最後的實質利益是讓家長得到一個健康頭好壯壯的小孩。這與傳統的教育途徑，透過老師在課堂上知識的傳達與政府部門文宣廣告的正面訊息宣導，更顯其具體與貼近行爲改變的實際結果 (Kotler & Lee, 2008: 9)。

## 肆、顧客導向的社會行銷思維

顧客導向的社會行銷思維，其重點在於創造顧客價值（customer value）與顧客滿意（customer satisfaction）這兩個途徑（黃俊英，2005：22）。但如何才能深化顧客導向的思維在行銷過程的安排之中？學者們各有解讀。自從 Jerome E. McCarthy（1968）提出運用產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、推廣（Promotion）的不同組合型態，將正確的產品以合理的價格，透過合宜的地點，設計合適的推廣，讓消費者產生購買的行為，這樣的 4P 已經成為所有的行銷計畫中不可或缺的一部分。然而學者認為此一行銷的「4P」策略組合是從製造與銷售的觀點出發，並深受一九八五年美國行銷學會認可的行銷定義所影響（Niblett, 2007: 6-7）。

「行銷乃是一種分析、規劃、執行及控制的一連串過程，藉此程序以制訂創意、產品或服務的觀念化、訂價、促銷與配銷等決策，進而創造能滿足個人和組織目標的交換活動。」（*Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.*）（American Marketing Association [AMA] , 1985: 1）

但反觀站在消費者的立場，Don E. Schultz、Stanley I. Tannenbaum 與 Robert F. Lauterborn（1992）提出「4C」來轉化顧客價值與顧客滿意的行銷核心概念。四者的轉化關係分別是；對應產品的第一個 C 是「顧客的效益」（Customer benefits）<sup>9</sup>，對應價格因素的第二個 C 是「顧客成本」（Customer Cost），對應通路的第三個 C 是「便利性」（Convenience for the buyer），對應推廣促銷的第四個 C 是溝通（Communication），如表 1 所示。

<sup>9</sup> 基於行銷的重點在於創造顧客價值與顧客滿意，因此產品的功能在於所提供的「解決方案」（solutions），是否能滿足顧客的需求，有效的解決顧客問題，如此方能符合顧客的利益。例如 IBM 的品牌形象，不再強調伺服器主機的功能，而是針對顧客的問題與需要，替顧客設計一套整合的解決方案（total solutions）。

Robert Lauterborn (1990) 認為代表行銷語彙的 4P 是來自於銷售者，以及促成交易行為產生的表達方式。但是「4C」卻是代表買方，也就是顧客這一端的觀點，顧客的需求代表著問題的產生，產品或服務的提供應是針對顧客的問題，所提出的解決方案，方能讓買方感受到效益。因此就價格而言，所代表的思維，就不是廠商銷售或製造的成本，而是顧客的成本，包括心理成本、風險成本、精力成本，乃至時間成本與貨幣成本等。而通路的意義對顧客而言是以能夠最方便取得產品與服務的方式都是最佳的通路。最後有關推廣的第四個 P，其意非僅限於單方向的促銷刺激消費意願，而是尋找各種有效溝通訊息的方式，來觸動顧客產生購買或品牌忠誠的行為結果。

表 1 從 4P 到 4C 的思維轉換

產品與銷售導向思維	顧客導向思維
4P	4C
產品 Product	顧客效益 Customer benefit
價格 Price	顧客成本 Customer cost
通路 Place	便利性 Convenient
推廣 Promotion	溝通 Communication

資料來源：作者自繪

加上近年來網際網路的便利，消費者已經可以不受到任何時空上的限制，透過電子商務的平台，搭配行銷運籌的物流系統，彈指之間就可以完成商品資訊的蒐集、比價、購買、付款與配送的程序。消費者已經相當程度的主導廠商生產的產品型態與經營的流程，因為消費者可以透過網際網路的系絡，將各類產品的消費心得與比較的資訊，甚至是材質與價格的差異，都會直接的回應給廠商。這種即時的回饋機制，相較於傳統透過市場行銷人員回饋的線路而言，更為直接而且具有主導的作用，「顧客導向」已更向前邁進為「顧客倡導」(customer advocacy)，換言之，「支持你的顧客，顧客也會支持你。」(Advocate for your customers and they will advocate for you!) (Urban, 2005: 155)

綜合上述的論點，在上一個世紀，對於行銷觀念的討論，雖然充分認知顧客的主導性已日趨重要，但是為什麼到實務運作的層面時，卻會產生「說的比做的多」

的現象？筆者認為從 4P 的行銷工具組合思維當中，答案早已呼之欲出。C. Dev 與 D. Schultz (2005) 對此提出逆轉的思考，賡續 Don E. Schultz、Stanley I. Tannenbaum 與 Robert F. Lauterborn 的「4C」腳步，進一步提出「SIVA」的顧客導向模式，作為深化行銷思維的途徑。C. Dev 與 D. Schultz 認為過去的行銷是供給導向，而現在的行銷應是需求導向，所謂的需求應是來自於消費這一端的感受與價值。因此顧客導向的行銷工具組合應該包含四個元素：解決方案 (solutions)、資訊 (information)、價值 (value)，以及接近 (access)。這四個英文字母組成「SIVA」，在梵文中讀音為“Shiva”，意指印度神祇之一，代表「破壞後的重建與創新」之意。換言之，吾人必須揚棄過往 4P 的框架，才能迎接真正顧客導向思維的來臨 (C. Dev & D. Schultz, 2005: 19)。以下分就四個元素論述之。

一、解決方案 (solutions)：「顧客會問，我如何解決我的問題？」最能代表這種思考的企業當數電腦界的 IBM。十年前，IBM 體認到市場的競爭愈來愈激烈，如果因襲舊有的行銷思維，是無法面對群雄並起的電腦市場。因此他們轉移電腦銷售的思維從「賣電腦」轉移到「賣解決方案」，IBM 希望在顧客的心目中，成為一個解決方案的提供者，而不只是一個電腦機器的製造者。

對於社會行銷而言，要改變舊有行爲最大的困難在於並沒有適合於他們的解決方案，來促成改變的誘因。如果從解決方案的產品思維角度，以下的案例將會呈現如何解決酒醉駕車的產品服務。

南非約翰尼斯堡市政府的官方網站上有一篇關於當地一家公司的報導，該公司相信他們的服務可以在不增加納稅人的負擔下，協助減少因為酒醉駕車釀成傷亡的情形。其對顧客的說法是：「你是一個喜歡喝酒的駕駛，而且通常酒後還要自己開車回家，你害怕被取締嗎？放輕鬆，你在不用再擔心酒測，因為萬一你喝醉，將會由本公司所提供的痛飲載送服務，由本公司的司機載你回家。每次只要五十到一百五十南非幣（約新台幣三百元左右）。」<sup>10</sup>

這類新穎的服務是讓司機騎乘摺疊式摩托車，將摩托車放在酒客的後車廂，然後載客抵家後，再騎摩托車到下一個服務點。這種解決方案，其實透

<sup>10</sup> 請參閱 Tendai Dhliwayo 之“Taking you home”，約翰尼斯堡市政府的官方網站，網址為：[http://www.joburg.org.za/2003/apr/apr23\\_home.stm](http://www.joburg.org.za/2003/apr/apr23_home.stm)，本文轉引自 Kotler 與 Lee (2008: 203)。

過企業的運作，就是一種商品，只不過這種商品的產生是來自於替顧客思考，他的問題如何解決？有哪些最好的解決方案？

二、資訊（Information）：「顧客會問：我如何知道更多？」網際網路，電子商務改變了行銷溝通與促銷的方式。傳統的產品導向或是銷售導向，迷信於鋪天蓋地的廣告與強勢的促銷折扣活動。但是這種供給式的資訊充斥的結果，不但讓消費者迷失於訊息的叢林之中，對於消費者所要尋求的解答與相關知識的獲取都難以取得。因此，顧客導向的溝通應以資訊為基礎的行銷方式，從過去訊息的傳遞改為以顧客需要的資訊之分殊化、主題化，進一步促成了網路行銷（Internet Marketing）的興起。例如在二〇〇二年，美國有一億一千萬人，日本有四千八百萬人，德國有三千一百萬人，使用網際網路來獲取所需要的健康照護資訊。此外，像是 Google 與 Yahoo 的知識入口網站型態，就是一種以顧客為導向的資訊平台設計。

三、價值（Value）：「顧客會問：我要花多少成本才能獲得解決？」這裡所指的成本不單指金錢性的花費。傳統的行銷觀念，認為價格與促銷的手法是能夠將產品成功售出的不二法門。而這裡的價值也不是產品真正的生產成本或者是他所使用的原料。顧客的價值反映在其主觀對於獲得這個解決方案滿意的程度。因此，顧客的價值是由顧客總利益與顧客總成本之間的差異來決定。所謂顧客總利益是指顧客從產品或服務所得到的各項利益的總和，這裡包括了產品利益、服務利益、人員利益、形象利益等，換言之就是顧客期待解決方案的總利益。顧客總成本為顧客為取得產品或服務所花費的各種成本，包括貨幣成本、時間成本、精力成本與心理成本。成本愈高，則會降低顧客的價值（黃俊英，2005：22-23）。

四、接近（Access）：「顧客會問：哪裡可以找得到？」通路的觀念，就是廠商透過經銷商與盤商的整合，以便於讓各地的消費者取得他所需要的產品或服務。但顧客導向的重點不再只侷限於服務據點的選擇或者商品架位的區段，而是研究如何用更快速、更簡便，以及更便宜的方式，讓消費者取得他所需要的服務或產品。

從 Jerome E. McCarthy（1968）的「4P」到 Don E. Schultz、Stanley I. Tannenbaum 與 Robert F. Lauterborn（1992）「4C」，以及跨越世紀後 C. Dev 與 D.

Schultz (2005) 的「SIVA」，說明了行銷的顧客思維已從 Andresean 所說的組織中心轉變為顧客中心，如圖 2 所示，具有顧客導向思維的社會行銷應具備市場導向 (market driven)、傾聽顧客心聲，竭盡所能尋找可能的方法，協助標的團體，排除競爭行為的壓力，以及設定以行為改變為目標方為正辦 (Andresean, 1995: 64-65)。

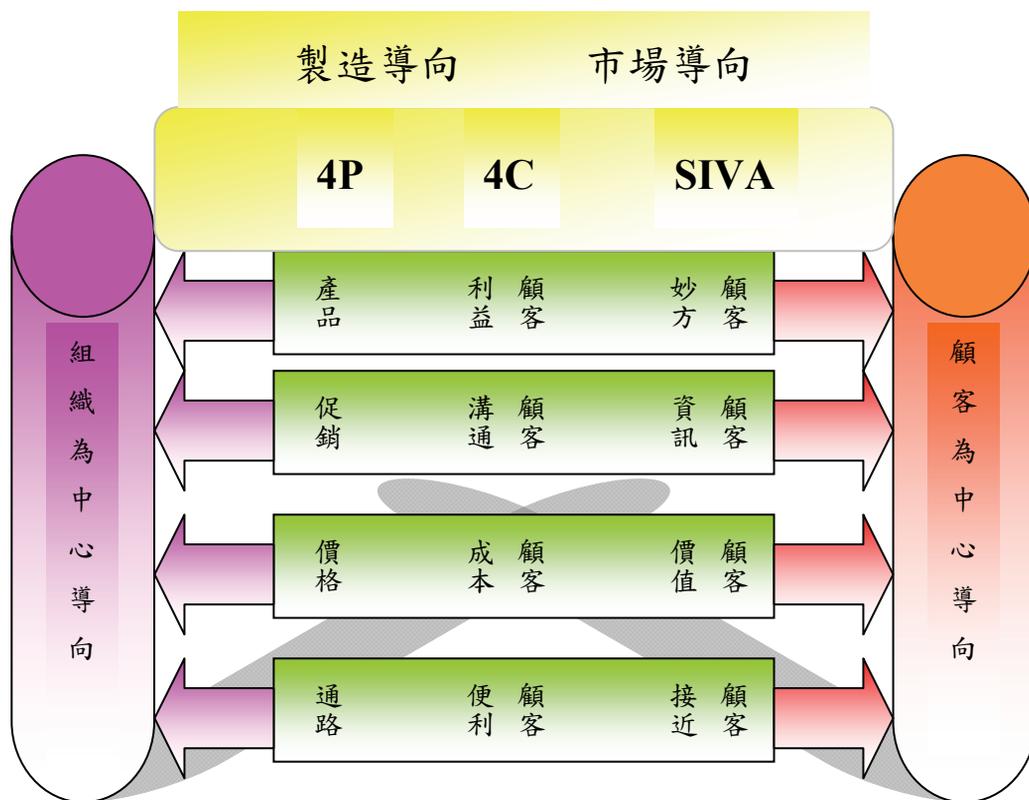


圖 2 顧客導向思維的概念內涵

資料來源：作者自繪

## 伍、結語

大部份管理者都聽過顧客導向，也宣稱自己的做法是顧客導向，但是他們不是真的這麼想。筆者認為顧客導向是管理者要用顧客的思維來設計做提供服務的方

法，你所設計的傳遞服務方式是為了給顧客方便，而不是圖自己方便。這就意味著，公共服務的提供或傳遞模式必須用顧客的眼光，而不是組織本身或管理者的眼光；你賣給客戶的不只是一個有形的產品（product）而已，而是解決方案（solution）。

也有管理者認為只要具備很強的「顧客關係管理」（CRM）軟體系統，就算是顧客導向企業，其實不然。原因有二：第一，「顧客關係管理」軟體是個錯誤的名詞，這種軟體並不是為了顧客關係的管理而設計，而是為了提高業務銷售。對業務銷售有利的，未必是為顧客。第二，就算是為了顧客關係，軟體系統也只是解決方案之一。顧客導向的企業需要新的商業哲學、新的企業文化與新的企業流程。光有顧客關係管理軟體，是不夠的（蕭富元，2002）。當然這種觀點並不全然可信，因為它過度的突顯了管理者的功利性立場，以及忽略了標的團體的利害關係人對其的影響力，因此重要的是在於如何標定標的團體，並且進而辨識其周遭的關係人，進而發揮顧客關係管理的綜合效果，方為正辦。

《天下雜誌》每五年就做一次新加坡深度採訪發現，過去有點驕傲的新加坡官員，現在的確都變得更有親和力，姿態更柔軟，時時以「顧客為導向」。例如《Challenge》是新加坡政府針對公務員發行的月刊，在二〇〇二年五月的刊期中有一篇探討顧客關係管理的文章上，斗大的文字寫著「你只有一個老闆－那就是顧客！」新加坡的政府對於公共服務的認知已重新定位「從有效率的執行者，躍升為市民、企業的服務提供者。」當新市民的學歷愈來愈高，市民對公務員的要求會更多（李雪莉，2002）。

對於許多從事社會行銷工作者，由於組織目標的使命感，以及一股熱心社會公益的赤誠，很容易將其所面對的標的團體，視為是沒有差異性，一定會欣然同意並改變他們原有的舊觀念或者是習慣的行為。因此很容易流於一廂情願的灌輸對方所謂對他有益的資訊與觀念，期待透過這種方式產生認同與改變。這種以組織為中心的社會行銷思維，如果是屬於低涉入的行為改變，以及行銷情境較單純的環境，或許還有效果。但誠如本文一開始就指出，大部分的社會行銷，都屬於高涉入的行為改變，如果轉換為顧客導向的思維，了解顧客為何要改變？改變的代價為何？當碰到困難或障礙時，如何得到必要的協助與支持？相對於相信顧客終究會改變，只要我們不斷的告訴他正確的訊息，兩者的效果，最後對於行為的改變將會有顯著的不

同。透過了解社會行銷本質上的差異後，運用顧客導向的思維，進而改變行爲，改變社會。

## 參考文獻

- 王順民（2006）。當代臺灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題論述。**社區發展季刊**，第 115 期，頁 53-64。
- 戈依莉（2002）。應用社會行銷概念推廣母乳哺餵。**護理雜誌**，第 49 期第 2 卷，頁 70-74。
- 丘昌泰（2000）。**公共管理**。台北：五南。
- 丘昌泰（2007）。**地方政府管理研究**。台北：韋伯。
- 江岷欽、林鐘沂（1999）。**公共組織理論**。台北：空大。
- 李宗勳（2002）。顧客導向的新服務觀。**研習論壇**，第 19 期，頁 20-28。
- 李雪莉（2002）。公務員成爲行銷高手。**天下雜誌**，第 258 期，頁 142-145。
- 吳嘉玲（2000）。淺談以社會行銷方法推動環保政策。**環境檢驗**，第 28 期，頁 66-68。
- 林東泰（1996）。社會行銷的理論與實務。**社會教育學刊**，第 25 期，頁 49-75。
- 林娟宇（2007）。論社會行銷。**社區發展季刊**，第 120 期，頁 330-348。
- 林博文（2009）。公共部門運用行銷觀念之研究：行銷概念的擴大化與轉化。**行政與政策學報**，第 48 期，頁 63-112。
- 洪英正（1992）。行銷觀念的擴大—社會行銷理論的整理與啓示。**思與言：人文與社會科學雜誌**，第 30 卷第 3 期，頁 87-107。
- 洪凱莉（2006）。臺灣成人教育的展望—終身學習的倡導與行銷。**社區發展季刊**，第 115 期，頁 197-207。
- 耿筠、黃俊英（1996）。社會行銷之起源及發展。**文大商管學報**，第 1 卷第 1 期，頁 1-21。
- 張重昭（1985）。探討社會行銷的意義、內涵及未來發展。**社會科學論叢**，第 33 期，頁 295-310。
- 陳敦源（1999）。顧客導向的省思與再突破：尋找服務的誘因結構。**空大行政學**

報，第 9 期，頁 209-235。

陳鴻義（1999）。以社會行銷觀點來看一醫藥分業之推動。《藥業市場雜誌》，第 51 期，頁 56-57。

黃俊英（2005）。《行銷學的世界》。台北：天下。

鄭麗嬌（1995）。社會行銷理論在科技政策之應用—美國太空總署太空梭發射計畫之個案研究。《政治科學論叢》，第 6 期，頁 223-258。

蕭富元（2002）。回歸流程，笑傲新微利時代。《天下雜誌》，第 254 期，頁 182-187。

羅文坤（1997）。宗教行銷何去何從？《中國廣告學刊》，第 2 期，頁 128-130。

Albrecht, K. (1992). *The Only Thing That Matters: Bringing the Customer to the Center of Your Business*. New York: Harper Business.

Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3): 337-346.

American Marketing Association (1985). AMA Board Approves New Marketing Definition. *Marketing News*, 19(5): 1.

Andreasen, A. R. (1982). Nonprofits: Check Your Attention to Customers. *Harvard Business Review*, 60(3): 105-110.

Andreasen, A. R. (1994). Social Marketing: Definition and Domain. *Journal of Public Policy and Marketing*, 13(1): 108-114.

Andreasen, A. R. (1995). *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*. San Francisco: Jossey Bass.

Bloom, P. N., & W. D. Novelli (1981). Problems and Challenges in Social Marketing. *Journal of Marketing*, 45(2): 79-88.

Buskirk, R. H., & J. T. Rothe (1970). Consumerism—An Interpretation. *Journal of Marketing*, 34(October): 61-65.

Dev, C., & D. Schultz (2005). A Customer-Focus Approach Can Bring the Current Marketing Mix into 21 Century. *Marketing Management*, 14(1): 16-22.

Frederickson, H. G. (1992). Painting Bull's Eyes Around Bullet Holes. *Governing*, 6(1): 13.

French, J., & C. Blair-Stevens (2005). *Social Marketing Pocket Guide*. London: National Social Marketing Centre of Excellence.

- Kotler, P. (1972). What Consumerism Means for Marketers. *Harvard Business Review*, 50(5): 48-57.
- Kotler, P. (2005). The Role Played by the Broadening of Marketing Movement in the History of Marketing Thought. *Journal of Public Policy and Marketing*, 24(1): 114-116.
- Kotler, P., & A. Andreasen (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (4<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & G. Zaltman (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3): 3-12.
- Kotler, P., & K. L. Keller (2005). *Marketing Management* (12<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Kotler, P., & N. R. Lee (2008). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kotler, P., & N. Roberto (1989). *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*. New York: Free Press.
- Kotler, P., N. Roberto, & N. Lee (2002). *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kotler, P., & S. J. Levy (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1): 10-15.
- Knauer, Virginia H. (1969). The Consumer Revolution. *U.S. News & World Report*, 67 (August): 43-46.
- Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: 4Ps Passe; C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41): 26.
- Lazer, W. (1969). Marketing Changing Social Relationship. *Journal of Marketing*, 33(1): 3-9.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(4): 45-56.
- Levy, S. J. (2002). Revisiting the Marketing Domain. *European Journal of Marketing*, 36(3): 299-304.
- Lipson, H. A., E. J. Kelley, & S. Marshak (1973). Integrating Social Feedback and Social Audits into Corporate Planning. In W. Lazer, & E. J. Kelley (Eds.), *Social Marketing: Perspectives and Viewpoints* (pp. 174-191). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Luck, D. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing—Too Far. *Journal of Marketing*, 33(3): 53-55.

- McCarthy, J. E. (1968). *Basic Marketing: A Managerial Approach* (3<sup>rd</sup>Ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Mossard, G. R. (1991). A TQM Technical Skill Framework. *Journal of Management Science and Policy Analysis*, 8: 223-246.
- Niblett, G. R. (2007). It's All About the Customer: Context of the 11<sup>th</sup> Annual Innovations in Social Marketing Conference. *Social Marketing Quarterly*, 13(3): 6-11.
- Nichols, W. G. (1974). Conceptual Conflicts in Marketing. *Journal of Economics and Business*, 26(Winter): 142.
- Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management* (2<sup>nd</sup>Ed.). Oxford: Butterworth- Heine-mann.
- Osborne, D., & T. Gaebler (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Patterson, J. M. (1966). What Are the Social and Ethical Responsibilities of Marketing Executives? *Journal of Marketing*, 30(3): 12-15.
- Patterson, P. (1998). Market Metaphors and Political Vocabularies. *Public Productivity and Management Review*, 22(2): 220-231.
- Pollitt, C. (1987). *Performance Management and the Consumer*. London: National Consumer Council.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Basil Blackwell.
- Potter, J. (1988). Consumerism and the Public Sector: How Well Does the Coat Fit? *Public Administration*, 66(2): 149-164.
- Price, F. (1991). The Quality Concept and Objectives. In D. Lock, & D. J. Smith (Eds.), *Gower Handbook of Quality Management* (pp. 3-9). Vermont: Gower Publishing.
- Ross, J. E. (1999). *Total Quality Management*. New York: St. Lucie Press.
- Rothschild, M. D. (1979). Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's So Hard to Sell Brotherhood Like Soap. *Journal of Marketing*, 43(2): 11-20.
- Schultz, D. E., S. I. Tannenbaum, & R. F. Lauterborn (1992). *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Stewart, J., & S. Ranson (1988). Management in the Public Domain. *Public Money and Management*, 8(1/2): 13-19.
- Swiss, J. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52(4): 356-362.

- Urban, G. L. (2005). Customer Advocacy: A New Era in Marketing? *Journal of Public Policy and Marketing*, 24(1): 155-159.
- Weiss, E. B. (1968). Marketers Fiddle While Consumers Burn. *Harvard Business Review*, 46(4): 45-53.
- Whitely, R. C. (1991). *The Customer Driven Company*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman, & L. Berry (1990). *Delivering Quality Services*. New York: The Free Press.

# The Customer Mindset of Social Marketing

Po-Woun Lin<sup>\*</sup>

## Abstract

This paper discusses the customer mindset of social marketing from three points of view. The first is that the customer mindset derives from consumerism and total quality management. The second viewpoint explains the myth that product-oriented and production-oriented organization centered mindset cannot change the behavior of the target group. The third is that the right mindset of social marketing should be an attempt to meet the customer's needs. The conclusion emphasizes the importance that the 4P mix should shift from production orientation to customer orientation, and use the 4C and SIVA to transform the model.

**Keywords:** customer orientation, organization centered, consumer movement, 4C, SIVA.

---

<sup>\*</sup> Vice President, Hsuan Chuang University.