



THE MOST EMBARRASSING MISTAKES IN MARKETING HISTORY



营销史上 最败笔的

定民◎编著



80后、90后营销人员从业快速入门

抱着枕头读 坐在马桶上读

在爆笑中顿悟营销制胜的不二法门



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

THE MOST

MISTAKES IN MARKETING HISTORY

营销史上 最败笔的

定民◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

营销史上最囧的败笔 / 定民 编著. — 武汉 : 华中科技大学出版社, 2012. 2

ISBN 978-7-5609-7542-9

I. 营… II. 定… III. 企业管理 - 市场营销学 - 案例 - 世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 245079 号

营销史上最囧的败笔

定民 编著

责任编辑:娄一镱

封面设计:黑米粒书装

责任校对:张晓爽

责任监印:熊庆玉

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮政编码:430074 电话:027-87556096 010-84533149

印 刷:湖北恒泰印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:17.25

字 数:200 千字

版 次:2012 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:32.00 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言

如果没有人向我们提供失败的教训，我们将一事无成。
我们思考的轨道是在正确和错误之间二者择一，而且错误的
选择和正确的选择的频率相等。

——美国科学院院士、科普作家刘易斯·托马斯

当今世界是一个巨星陨落的时代，商海无情，风云变幻，中国企业每天消失上万家，八成死于营销。

如果没有无数失败者失败的教训的积淀，又怎会有成功者成功的荣耀？大多数企业来去匆匆，只有极少数能够维持自己的名号不倒。成功的企业家家相似，而失败的例子却个个不同。某句名言说得好，不要轻视失败者的劝告，他在不应该做什么的问题上是权威。对于渴望成功的经营者来说，没有什么比如何防止失败更重要的了。善于从别人的失败中汲取教训的人才真正懂得如何经营成功。

历时半年多的资料搜集，数月的笔耕不辍，这本《营销史上最囧的败笔》终于宣告完工，十几万字的书稿摆在面前，自有它不可忽视的分量。此时此刻，笔者忍不住也有了一种类似于曹雪芹先生“字字看来皆是血，十年辛苦不寻常”的万千感慨，虽然拙作与曹先生的皇皇巨著比起来，不啻萤火之于太阳。

本书共分十篇，分别是汽车篇、保健品医药篇、百货连锁篇、互联网通信篇、家用日化篇、食品篇、酒与饮品篇、电子企业篇、手机

篇和其他篇，基本上囊括了生活中常见的各类产品，从而也全景式地呈现出了不同企业在发展竞争的过程中，可能犯下的各种错误。

比如，企业由于对市场前景的错误分析、上市产品的不当定位、对消费群体的了解缺失等，导致“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”。而不同国家、不同民族甚至不同地域间各有特色的消费文化，同样至关重要。如果企业对此没有深入了解，那么很可能便会“橘生淮北则为枳”，出现水土不服的症状。

危机是无处不在的。具体到产品层面，更加充满了一着不慎、满盘皆输的不确定感和危机感。多年霸主或深入人心的老品牌，只要产品跟不上消费者的口味变化，就只能落得“但见新人笑，那闻旧人哭”。而当出现突发事件时，如果企业手足无措应对不当，便会使其在消费者心中的良好形象大打折扣。须知，事件本身并无对错之分，关键要看企业怎么抓住并利用它。优秀的企业能够化危机为契机，而很多企业则只能看着机会白白溜走。

渠道营销也是营销中的重要一环，终端渠道抓不好，概念先行、技术过硬都是白搭。本书就抓住了某些行业中的“盲点”加以凸显，以儆后来者。

对于时机的把握同样关键，产品上市前的推广往往有先声夺人之效，但总有些就是因为在错误的时间做了错误的事情，导致自己成了别人眼中的笑柄。还有些企业总是慢了半拍，不是他们不明白这世界变化太快，而是对市场形势的错误判断，导致他们浪费了一个又一个大好机会。

有的经营者弄不清自己到底想要什么该干什么，这就提醒我们，别忘记最初的梦想，必须要有恒定如一的品牌战略。如果太过理想主义，就会犯头脑发热的错误，一心想搞大跃进，结果把原本生机勃勃的企业弄得臃肿不堪，失去了继续前行的力量；又或者盲目多元化，

触角伸得过长过多，最后不得不反遭断足扼腕之痛。

无一处不在做营销，无一事不可见营销。成功的营销对于企业具有生死攸关的意义，看看这些可笑又可叹、可感又可思的错误吧，它们会是你最忠实的诤友，永远在你有些得意忘形的时候，告诉你危机就在脚下。

本书是一个宝贵的间接经验宝藏和营销领域制胜的宝典，是浓缩之精华、案例之典范，不可不读！

目 录

Contens

汽车篇 \ 001

1. Aidesel: 福特的10年市场调研之痛 \ 003
2. Caddy: 一步错步步错的文化定位 \ 006
3. 凯旋: 东风雪铁龙文化短板 \ 009
4. 高尔: 德国大众“裸车”文化败笔重重 \ 011
5. 红旗HQ3: 盲目学DELL直销的“短命车” \ 014
6. 雅绅特: 错误的价格策略 \ 016
7. 丰田: “霸道”营销, 失利于中国市场 \ 019

保健品医药篇 \ 023

1. 汉林清脂: 定位错位遭遇生死劫 \ 025
2. 太极睡宝: 错打致命“太极拳” \ 028
3. 红都伟哥: “意淫”式营销之囧 \ 031
4. 巨能钙: 过分自信撞南墙 \ 034
5. 海王金樽: 败在终端 \ 037
6. 三九: 盲目多元化, 企业不能承受之轻 \ 039

百货连锁篇 \ 041

1. 沃尔玛: 水土不服“大败退” \ 043

- 2.百思买：全球最大家电零售商用错营销模式 \ 046
- 3.TCL幸福树：连锁店OR专卖店之感 \ 049
- 4.家乐福：危机公关败笔连连 \ 052
- 5.乐天利：“跟风者”的惨痛教训 \ 055
- 6.KFC：“秒杀门”事件 \ 058
- 7.春秋床品堕入加盟困局 \ 061

互联网通信篇 \ 065

- 1.Google：误判营销潜规则 \ 067
- 2.搜狗：模糊的推广动线 \ 070
- 3.雅虎中国：“美国国情”难抵中国市场 \ 073
- 4.联通3G：盲目高端骑虎难下 \ 076
- 5.eBay：忽略市场特性，美国做法败北 \ 079
- 6.中文之星：执拗于盗版之怨而失去增长机会 \ 082

家用日化篇 \ 085

- 1.欧莱雅：闪电营销却败退中国 \ 087
- 2.润妍：宝洁公司最囧的一次营销事件 \ 090
- 3.宝洁：激爽的沐浴秀 \ 093
- 4.雕牌牙膏：品牌“形而上”，消费者不埋单 \ 096
- 5.大宝：缺乏品牌战略意识终被超越 \ 099
- 6.SK-II：“内外有别”的跨国品牌 \ 102

食品篇 \ 105

- 1.旺旺：营销通路不畅陷困境 \ 107
- 2.华丰面：败在直营模式 \ 110
- 3.土家掉渣饼：满地李鬼，李逵难成事 \ 113

- 4.和路雪：缺乏创意的产品 \ 116
- 5.今麦郎：品牌基因裂变遇阻 \ 119
- 6.雅客V9：自相残杀的品牌延伸 \ 122
- 7.达能：强势并购，弱势退出 \ 125

酒与饮品篇 \ 129

- 1.西湖啤酒：杀鸡取卵终成他人囊中物 \ 131
- 2.TG纯净酒：概念导入失误引发多米诺效应 \ 134
- 3.新天葡萄酒：错位的产品形象 \ 137
- 4.芝华士：忽略与被忽略 \ 140
- 5.青岛原生：误把新产品当新品类推广 \ 143
- 6.舍得酒：能量不足折翅高端路 \ 146
- 7.赤水河酒业：娱乐圈模式难以炒出酒类名牌 \ 149
- 8.小糊涂仙：品牌遍地开花，满地狼藉 \ 152
- 9.雀巢：失败的媒体公关 \ 155
- 10.汾煌可乐：过分依赖经销商的“败家子” \ 158
- 11.帕玛拉特：八年抗战兵败而归 \ 161
- 12.非常可乐：农村包围城市之路 \ 164
- 13.一枝笔：盲目跟风，“船小未必好调头” \ 167
- 14.依云矿泉水：片面高端，市场“不领情” \ 170

电子企业篇 \ 173

- 1.伊莱克斯：国际化和本土化模式之殇 \ 175
- 2.春兰：主副业颠倒痛失主力市场 \ 178
- 3.惠而浦：舍本逐末，大意失江山 \ 181
- 4.富士康：炮制媒体9·11 \ 184
- 5.索尼：深陷供应链之苦 \ 187

- 6.金正：产业“大跃进”，提前画句点 \ 190
- 7.厦华电子：贪大求全，消化不良 \ 193
- 8.唯冠：坐失平板电视市场良机 \ 196
- 9.海尔：海一样的多元化之路 \ 199
- 10.富士：止步于中国式潜规则 \ 202
- 11.飞亚达：快速流失的品牌资产 \ 205

手机篇 \ 209

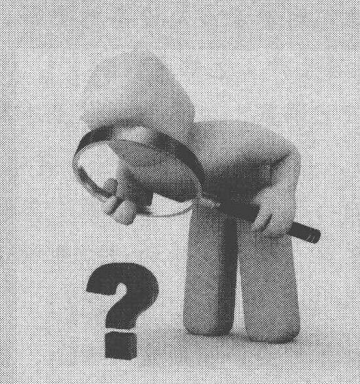
- 1.诺基亚：直板霸主失利智能路 \ 211
- 2.摩托罗拉V3：缺乏产品线孤掌难鸣 \ 214
- 3.CECT：错用媒介双刃剑 \ 217
- 4.南方高科：“2000万”击倒一个一流企业 \ 219
- 5.迪比特：缺乏对渠道和终端推广能力而“大滑坡” \ 222
- 6.熊猫手机：总代理制渠道网络换来颓势 \ 225
- 7.西门子手机：败在外形和功能之间 \ 228
- 8.爱立信：技术崇拜造成营销短板林立 \ 231

其他篇 \ 235

- 1.奥诗裳：危机公关的被动式 \ 237
- 2.福时来：为何500万放倒1个亿 \ 239
- 3.卡丁童鞋：本想借船出海，却搬起石头砸了自己的脚 \ 242
- 4.七匹狼：体育营销惨遭“偷袭战术”绝杀 \ 245
- 5.娃哈哈童装：品牌不衔接让“童装第一品牌”名存实亡 \ 248
- 6.贝塔斯曼：成在直销败在“书友会” \ 251
- 8.“嫦娥一号”营销事件 \ 254
- 9.蓝猫：卡通第一品牌遭搁浅 \ 257
- 10.思达：坐拥地王误判形势导致崩盘 \ 260

汽车篇

QICHEPIAN





艾伦、罗宾和浩南毕业于同一所大学，艾伦和罗宾进了一家本土汽车企业，而浩南则进入一家外国品牌企业。

刚进公司的那几天，艾伦和罗宾在车间和仓库里转了转。他们发现这家小公司经营状况很差，产品滞销，存在很多的问题。

艾伦认为问题仅仅是出在产品质量上，他给自己理了个头绪，决定从生产的工艺抓起。而罗宾则觉得问题不光在质量上，产品落后是主要原因，应该进行市场调查以便对产品进行更新换代。由于罗宾的看法涉及设备的更新，会增加成本，老板只采纳了艾伦改善生产工艺的建议。

经过半年的工艺调整，质量的问题基本解决，艾伦让老板放权给车间主任后，自己则脱离生产去了营销部。

可去了营销部一个多月，性格开朗、能说会道的艾伦居然没接触到一个准客户。尽管他作的计划非常详细，但由于对市场认知模糊不清，列的计划往往不合实际。

罗宾建议他抛开产品，重新定义市场，然后看看问题出在哪个环节，营销渠道、价格策略等各方面都要重新考量，然后才能做出可行性方案。但艾伦仍然认为不是市场的问题。于是二人决定去找浩南，看看外国公司的做法。

浩南了解之后认可了罗宾的看法，但浩南也遇到了自己的难处，他们公司的产品倒是适销对路，但他们的客户却呈下降趋势。浩南朦胧地认为他们对目标客户的消费文化认知不清，必须了解客户的潜在需求，才能使产品符合客户的口味。

1. Aidesel: 福特的10年市场调研之痛

福特汽车公司由亨利·福特先生创立于1903年，它是世界最大的汽车企业之一。1908年福特公司生产出世界上第一辆属于普通百姓的汽车——T型车，世界汽车工业革命就此开始。该公司又于1913年开发出了世界上第一条汽车生产流水线，并以生产1500万辆汽车的骄人成绩，缔造了一个至今仍未被打破的世界纪录。福特先生为此被尊为“给世界装上轮子”的人。

福特汽车公司在普通车领域占有很大的市场份额，不过随着时代的发展，美国到20世纪50年代，低档车需求量下降，中档车需求量上升。为了迎合市场，福特推出“Aidesel”这样的中档车，可以说适逢其时，美国个人可支配收入与个人收入中用来购买轿车的比重均大幅上升，宏观市场环境对“Aidesel”这样的中档车呈利好态势。

但是，接下来，福特公司却为这个产品走了长达十年的弯路。

福特公司的调查者认为应当生产出一种蓬勃向上、充满活力的新型车，这种新型车的目标顾客是年轻的经理或白领职员，对新型车所做的广告和促销活动应集中于这一主题：这种车显示了车主高尚的社会地位。这种车还应当有一个好名字。为此，调查者征集了近2000个名字，并派人在纽约、芝加哥、威罗朗、密歇根等大城市的街头向行人征询意见。

尽管在家族成员内部有争议，但公司的董事们最后还是选定

“Aidiesel”这个与“柴油机”和“滞销”发音相近的名称作为新车的车名。

为了能设计出一种与众不同而又十分美观的车形，福特的设计者对现有的汽车作了广泛的研究，甚至跑到十层高的大楼顶上去观察在街道上行驶的汽车顶部的特征。市场调查者们也广泛征询了消费者的意见。各个设计组都拿出了自己的方案，并制成模型，最终挑出了一个令各方面都比较满意的方案。

这个方案里有垂直的散热器、按键传动装置和豪华设施，而且所设计的车型庞大，动力高达345马力。设计者希望借此突出“Aidiesel”的运动气息和青春色彩，从而达到吸引年轻顾客的目的。

或许是出于市场需求和对中档车的青睐，也或许是对该款产品过度重视，福特公司对“Aidiesel”投入了大量的精力，力求打造中档领域的王牌，但其十年漫漫市场调查路并未为其带来大量真金白银。

福特苦心孤诣调查讨论所得的新车名并不利于其产品的推广和品牌的打造，名称的“不雅”已埋下先天败笔。

福特把“Aidiesel”的目标客户定位为年轻的经理或白领职员，把产品定位在蓬勃向上、充满活力的新型车，此后进行的广告和促销活动也都遵循这个主题。但事实证明，该产品目标客户范围过于狭窄，不能够形成支撑销售量的需求群体，因此有效需求量较小。

另外，根据“Aidiesel”的产品定位，该产品应该是灵巧、动感、舒适的风格。但上市的“Aidiesel”车型不但庞大、设置豪华而且动力高达345马力，明显背离了市场需求，和目标客户的需求品位大相径庭。

十年调研路让福特失去了起初保有的市场利好。“Aidiesel”1957年年底投入市场，正遇上美国1958年的经济萧条时期，整个美国的经济都正处于下坡路，市民购买力下降，市场上对中档车的需求缩小，

价格更低的微型车开始走俏。更令“Aidiesel”雪上加霜的是，国家出于安全考虑，制定了禁止在广告中宣传汽车马力的相关法律，使该车绝无仅有的卖点也不能得到广泛宣传。这个错误的入市时机让它雪上加霜，并最终陷入绝境。

福特公司为“Aidiesel”制定的销售目标为1958年达到3.3%~3.5%的汽车市场占有率，即年销售量达到20万辆左右。但是在整个1958年，仅售出3万余辆，还不到原计划的五分之一。

此后福特又加推了两代“Aidiesel”产品，但在1957至1960年间，也仅售出10万辆。由于损失巨大，福特于1959年年底停止生产“Aidiesel”，整个计划以失败而告终。

败笔启示

“Aidiesel”本身并没有错，但它却有个错误的开端，即长达十年之久的市场调查。一个新产品的推出的确需要做市场调查，但调查结果只能给企业管理者提供决策依据而非主要动力。由错误的市场调查方式而得到的结论会直接导致不正确的市场定位，从而产生一系列错误的决策，因而定位更需要科学的方式为指导，而非某一形式的市场调查。

2. Caddy：一步错步步错的文化定位

一汽大众于2005年4月15日推出Caddy，售价14.99万~16.77万元，号称中国首款高顶多功能轿车。但Caddy上市后一年累计销量只有1455辆，月均不足200辆，最终无奈被迫停产。Caddy自导入中国市场以后，一直未被业内看好，主要原因在于其模糊的目标群体定位。虽然一汽大众曾花费巨资请成龙打造电视广告片，但终无力回天，在停产近半后市场上依然有库存，囤得令人发冷。

让我们回到它的大本营欧洲去看一看，作为二元性产品的Caddy在欧洲其实是一款非常受欢迎的产品，2005年单在德国市场的销售就超过了23000辆。但是中国市场和欧洲市场不可相提并论，欧洲汽车市场已非常成熟，相对于改革开放仅30年的中国，欧洲的汽车更新换代远远走在了前面。中国的车市发展再快，也不大可能越级，该走的过程必须得走，当欧洲进入“工作+生活”时代时，中国则还处于轿车时代。Caddy的拉人兼拉货功能车在中国市场上多少显得不伦不类。

单就Caddy自身的品质来看是无可挑剔的，德国大众血统、PQ35平台出身，加之优异的操控、较低的油耗、灵活的空间，可谓秀外慧中，惹人怜爱。但“不解风情”的中国小型厢式货车的客户们，更看重的却是装载能力和低廉的价格，Caddy是集上下班、接送客人、商务、郊游、购物等多种功能于一体的“多面手”，难以在家庭用车中大显身手。

某汽车业人士：“Caddy？呃，不好说。说它是MPV吧，又不够大气，1.6L的排量也显得有些力不从心；说它是厢式货车吧，Caddy充其量也就是辆小货车。”拉人太简陋、拉货太奢侈。在中国的货车市场上，售价三四万元的昌河、五菱之光等面包车是主角，Caddy定价14.99万~16.77万元，用一个零头的钱就能买一辆昌河。

而在Caddy主打的多功能轿车市场上，已有南汽优尼柯和上汽赛宝的败笔。二者定价分别为6万元和8万元，在市场上均没有取得成功。后来一汽大众宣布Caddy全线降价，降价幅度为2.41万元，最低配置的价格从原来的近15万元下降到近12.5万元，但颓势已成，败局难挽。

上市之初，大众动用数千万钞票，请来了成龙大哥助威，高规格打造电视广告片，如此大手笔，却并未体现出Caddy的核心优势。

一方面“Caddy Life”的概念和多功能的卖点没有被赋予更为新颖、灵动的内涵，另一方面是在销售引导中销售商为迎合消费者的口味，转而强调内饰和功能，这样Caddy就被放在和同价位紧凑型中档轿车同一个层次上，而Caddy1.6L基本型连电窗、CD音响、副驾驶气囊等最基本的配置都没有，这恰恰是以Caddy简单内饰之短，比同价位车豪华内饰和众多舒适性功能之长，远远抛开了Caddy的产品卖点。

这样的消费引导，把大众品牌的忠实粉丝推回到家用轿车和途安、S-MAX等内饰完备、功能舒适的MPV的怀抱，其中主要原因就是对“Caddy Life”和核心优势强调不够，推广过于“事件化”，这对一个市场认知度偏低的新产品来说，的确有些不疼不痒。

销量没有达到预期的目标，一汽大众为简化营销环节，而对Caddy采取了直销的销售模式，同时把客户群主要瞄准在媒体等客户群身上。如此大动作的战略收缩，令Caddy的市场局限在特定的消费群体上，更难有所作为。

纵观Caddy车型上市后的一系列举措，就像一只受了伤就急着缩回