

资深营销策划人和品牌管理专家叶茂中专文推荐

经典100例

品牌失败

Brand Failures

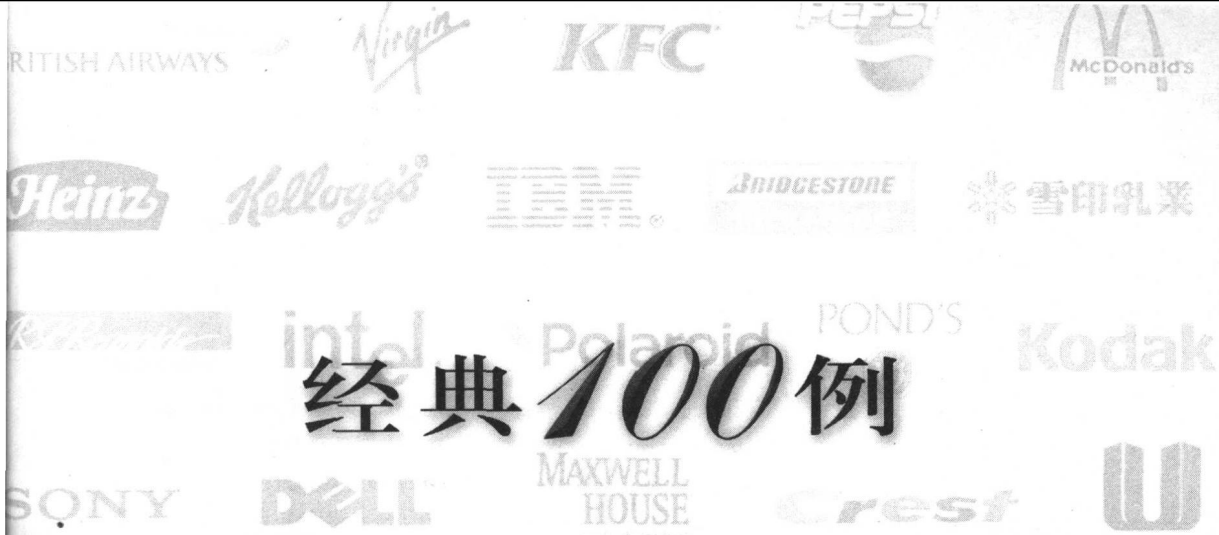
The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time

(英) 马特·黑格 (Matt Haig) 著

战凤梅 译



机械工业出版社
China Machine Press



经典100例

品牌失败

Brand Failures

The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time



(英) 马特·黑格(Matt Haig) 著

战凤梅 译



机械工业出版社
China Machine Press

Matt Haig. Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time.

ISBN 0-7494-3927-0

Copyright © 2003 by Matt Haig.

Published by arrangement with Kogan Page Limited.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Kogan Page Limited授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2003-2882

图书在版编目（CIP）数据

品牌失败经典100例/（英）黑格（Haig, M.）著；战凤梅译. —北京：机械工业出版社，2004.5

书名原文：Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time

ISBN 7-111-14180-6

I. 品… II. ①黑… ②战… III. 企业管理：质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第022906号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：罗云 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年6月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 12.5印张

定价：24.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

叶茂中推荐序

成功的故事会被人传诵，失败的故事会被隐瞒、淡忘，所以我们总是从成功的案例上学习如何成功。实际上，有时我们更希望能从失败的案例上学习如何避免失败、获得成功，而这样的机会少得可怜。因此，在成功被无数次复制的同时，失败也总是一次又一次地被复制，因为我们根本就不知道有人这样做后失败了，没有人告诉我们失败的真相。

幸好总有一些人了解我们的心思，潜心搜集研究，并将它奉献给大家，这是功德无量的。可惜《品牌失败经典100例》的作者马特·黑格是老外，不知道“功德无量”这个词意味着什么，或许这本书的译者战凤梅可以翻译给他听。

这本书会提醒我们：

- 品牌比它们本身的实物资产更有价值，但也意味着这些价值会在一夜间损失殆尽。
- 品牌失败不是某类企业的专利，像可口可乐和麦当劳这样的全球巨擎也可能会像没有多少营销经验的年轻公司一样遭遇品牌败局。

在阅读的过程中，也许你还会联想到中国企业的失败案例，甚至发现有很多惊人的相似之处。

为什么品牌会失败？为什么大品牌也会失败？

马特·黑格为我们总结了7种品牌的致命错误：品牌健忘症、品牌自负症、品牌狂妄症、品牌欺骗症、品牌疲劳症、品牌多疑症和品牌不相关，同时还为我们指出了几种关于品牌的谬论：产品好就会成功；品牌更有可能成功而不是失败；大公司的品牌都会成功；强大的品牌基于广告；是新产品就会卖出去；强大的品牌会保护产品。

这本书可读性之强令人惊讶，每个案例都有教训总结，告诉我们失败的原因。而有些研究失败的书，作者或者没有能力总结，或者总结得过于深奥复杂（这是另一种无能的表现）。

这本书的教训总结是最有价值的部分，它甚至可以独立于案例之外。将案例陈述出来相对容易，结合案例总结教训以启迪读者却是不易的。

这本书所总结的失败案例，很多都是我们仰慕已久的神话般的大品牌。读完此书，你一定还会有意外的收获，那就是自信。因为你会发现“那些大品牌和大人物也会犯错，也会失败”，相信这也是作者想要送给大家的礼物。

这本书在国内的出版生逢其时。中国第一轮的品牌诸侯大战似乎已经尘埃落定，大部分行业都已经决胜出前三名。第二轮大战也正在风起云涌的酝酿之中。不管是第一名，还是最后一名，相信这本书都会对它们起到警示作用。

尤其是对那些盲目崇拜国际大品牌营销运作的公司给以启示。

读到这本书的企业家是幸运的。

叶茂中

2004年6月15日

译者序

失败乃成功之母，从失败中你能够得到更多的教训和启示，而审视他人的失败也可以让你的成功之路少些曲折和坎坷。这本书真正为你提供了这方面的指导，它分门别类，从构想、文化、公关、人、新技术等角度介绍了近百家公司的品牌失败案例，并针对每一案例提出了建设性的忠告。也许在阅读本书之前，你一直为像麦当劳、索尼、可口可乐、IBM、宝洁这样的全球品牌所取得的骄人成绩心驰神往，甚至达到顶礼膜拜的程度，认为它们是不会犯错误的，它们的产品是完全可以信赖的。读完本书之后，相信你会获得一个新视角。本书作者精选了100个经典案例，就像给你讲述了100个故事一样引人入胜，饶有兴致。你可以从中了解到许多鲜为人知的、品牌失败的幕后真相。所以说，本书的读者不仅仅限于经营者。

对于我来说，翻译本书也是一个快乐的学习过程，我要认真地读懂每一句话，精心地研读每一则案例，并因此获得许多启示。对于翻译过程中遇到的公司名称和人名我基本采用国内使用率较高的译名，并把原文附在括号里，便于读者对应；有几个英文名称考虑到国内尚无译名，就直接使用原文。

我十分感谢译书过程中许多同事和朋友对我的帮助，尤其是张新瑞、脱天福、刘永祥、商海燕、张秀英、张利华、刘惠娟，他们告诉我术语的译名和解释；关长宇、张守兰帮我对译文进行润色，使它更加顺畅；杜小敏、安智霞完成了手写文稿的录入工作。我还要特别感谢我的女儿关文彬，在翻译本书时她还尚未来到人间，她对我的工作非常配合，没有制造任何麻烦，我将把出版后的这本书作为特殊的礼物送给她！

战凤梅

目 录

译者序

第1章 绪论	1
为什么品牌会失败	2
品牌的谬论	4
为什么聚焦失败	5
第2章 经典败局	7
1. 新可乐	7
2. 福特的埃塞尔	12
3. 索尼的Betamax	18
4. 麦当劳的“招牌汉堡”	22
第3章 构想的失败	24
5. 家乐氏的麦片伴侣：热乎乎的牛奶，冷冰冰的回应	25
6. 索尼的《怪兽哥斯拉》：巨败	27
7. “帕西尔力量”洗衣粉：联合利华名誉上的顽固瑕疵	31
8. 百事：追求纯洁	33
9. 戴耳环的魔力肯：当芭比娃娃的男友出现之后	35
10. 热轮电脑：给市场一个老套的模式	36
11. Corfam：皮革的替代品	37
12. 雷诺兹的无烟香烟：糟糕到极点的构想	39

13. Oranjolt: 不再冰凉的饮料	43
14. 女郎汽车: 粉红女郎在哪里?	44
15. Radion洗衣粉: 仅有鲜艳的橙色包装盒是不够的	45
16. 伊卡璐的“酸奶”香波	46
17. 百事AM	46
18. 麦斯威尔的现成咖啡	47
19. 金宝汤公司的烩汤	47
20. “渴猫!”和“渴狗! ”: 宠物的瓶装水	48
第4章 延伸的失败	49
21. 哈雷—戴维森香水: 失败的香甜味道	51
22. “嘉宝单身一族”: 当创立品牌走向狂热	54
23. 佳洁士: 将品牌延伸到极限	55
24. 亨氏的全天然清洁醋: 让消费者困惑	59
25. 米勒: 不断延伸的品牌	60
26. 维珍可乐: 触角伸得过远的品牌	64
27. 比克内衣: 奇怪但真实	65
28. 施乐数据系统: 不仅仅是复印机	66
29. 彻姬塔: 香蕉之外还有生活吗	71
30. 乡村时光苹果汁	72
31. Ben-Gay阿司匹林	73
32. 首都广播饭店	73
33. 史密斯—韦森山地车	73
34. 大都市酸奶	74
35. Lynx美发店	74
36. 高露洁食品	75
37. Lifesavers 苏打水	75
38. 旁氏牙膏	75

39. 菲多利柠檬汁	76
第5章 公关的失败	77
40. 埃克森：不要透露一个字	78
41. 麦当劳诽谤案	80
42. 巴黎矿泉水的苯污染	84
43. 泛美航空公司：以悲剧结束	85
44. 雪印乳业公司的牛奶制品：毒害一个品牌	86
45. Rely卫生棉条：宝洁的惊世中毒案	88
46. 嘉宝的公关失误	90
47. 雷诺兹的骆驼乔运动	91
48. 凡世通轮胎	93
49. 菲利的婴儿牛奶：沙门氏菌事件	96
第6章 文化的失败	97
50. 家乐氏在印度	98
51. 贺曼在法国	103
52. 百事在台湾地区	104
53. 史威士的通宁水在意大利	104
54. Chevy Nova及其他汽车品牌	104
55. 伊莱克斯在美国	105
56. 嘉宝在非洲	105
57. 酷尔斯在西班牙	105
58. 柏杜鸡在西班牙	105
59. 伊卡璐的“雾棒”在德国	106
60. 派克钢笔在墨西哥	106
61. 美国航空公司在墨西哥	106
62. 维克斯在德国	106

63. 肯德基在香港特区	107
64. 哥伦比亚广播公司的Fender吉他: 两种文化的故事	107
65. 桂格公司的思乐宝: 没能理解品牌的本质	109
第7章 人的失败	112
66. 安然: 缺乏诚信	113
67. 安达信: 损毁了声誉	114
68. 拉特纳珠宝: 当诚实不是最好的政策时	115
69. 缤纷好莱坞: 强烈的自我, 虚弱的品牌	117
70. 时尚咖啡屋	119
71. Hear'Say: 从流行到失败	120
72. 无罪的美食家: 帮助竞争对手	122
第8章 品牌重新命名的失败	124
73. 托运人: 改成其他名字的邮局	125
74. 汤米-希尔费格: 标识的力量	128
75. 从英国电信到O ₂ : 更换品牌	131
76. 从ONdigital到ITV Digital: “美丽的梦想”是怎样出了问题的	132
77. 从温斯克爾到塞拉菲尔德: 同样的形象, 不同的名字	136
78. 从Payless Drug Store到Rite Aid	137
79. 英国航空	137
80. Micropro	138
第9章 互联网以及新技术的失败	139
81. Pets .com	141
82. VoicePod: 听不到	146
83. Excite@Home: 创立品牌的拙劣工作	146
84. WAP: 为什么出现另一个协议	148

85. 戴尔的网络个人电脑：没有从网络中得到实惠	151
86. 英特尔的奔腾芯片：不是它的问题	153
87. IBM的Linux涂鸦	154
88. boo.com：派对结束了	155
第10章 疲倦的品牌	162
89. 奥兹莫比尔：“合金之王”如何最终变成一堆废铁	162
90. 皮尔斯香皂：不符合当代人的品位	165
91. 阿华田：当品牌睡熟了之后	167
92. 柯达：未能始终保持领先地位	169
93. 宝丽来：成也萧何，败也萧何	171
94. 罗孚：一个狗的品牌	176
95. 万能牌电器：付之一炬	178
96. 《新星》杂志：让沉睡的品牌睡去吧	179
97. 李维斯：在舒适区之下	181
98. 凯马特：面临险境的品牌	185
99. 克雷姆夜总会：最后的舞会沙龙	186
100. 雅德莉化妆品：从老奶奶到手铐	190

绪 论

创建品牌是为了保护产品免遭失败，如果追溯到该方法最初出现的19世纪，我们可以很容易地理解这一点。19世纪80年代，一些像金宝汤（Campbell's）、亨氏（Heinz）、桂格（Quaker Oats）这样的公司日益关注消费者对大批量生产产品的反应，品牌标识不仅用来帮助这些产品脱颖而出，还可以消除公众对“工厂出产的商品”这种概念的疑虑。

将产品贴上品牌就给它增加了“人”的因素，它让19世纪的购物者心里踏实起来。从前，他们也许置信任于友好的店主身上，而现在可以将信任寄托于品牌本身和从商店的货架上投下的“本大叔”和“杰迈玛姑姑”微笑的面孔。

工厂主原先担心的、大规模生产的产品会遭遇失败的情况从未发生过，品牌扭转了败局。

进入21世纪，情形变了。现在是品牌本身遇到了麻烦，它们已经成为自身成功的受害者。如果某种产品惨遭失败，过错一定在品牌身上。

品牌也许曾经帮助像麦当劳、耐克、可口可乐、微软这样的公司建立了全球性帝国，但同时，它们也将营销过程变成了一种认知构建的过程。换句话说，现在形象就是一切，消费者是根据对品牌的认知而非产品本身的实际情况来决定是否购买，这意味着品牌变得比它们本身的实物资产更有价值，但也意味着它们会在一夜间将这些价值损失殆尽。

如果品牌形象因媒体的诽谤、引起争议的事件甚至网上散布的谣言而失去光

彩，则整个公司就会陷入困境。但是公司又不能选择退出这种环境，不能让时间倒退到那个品牌无足轻重的时代。而且，它们还可以通过创造强大的品牌形象让公司壮大。

所以，树立品牌不再只是躲避失败的方法，它代表一切。公司的生死存亡就取决于品牌的实力。

然而，尽管树立品牌比以往任何时候都重要，许多公司仍然在这方面犯错误。事实上，它们做得比以前更糟糕：每天都有一些品牌败下阵来，让公司的主管们困惑地抓耳挠腮。

本书的意图就是关注各种各样的品牌败局以及那些最终死里逃生的品牌，目的是探究公司犯错误的各种形式。

这些例子表明，品牌失败不是某类企业的专利，像可口可乐和麦当劳这样的全球巨擘也会像没有多少营销经验的、小型的、年轻的公司一样有可能遭遇品牌败局。

显而易见：公司并未从彼此的错误中汲取教训，相反，失败就像瘟疫一样具有传染性，品牌们互相观望，然后复制它们的失败。例如，当缤纷好莱坞主题饭店（Planet Hollywood）正为盈利而拚死挣扎之时，一群名模思考着她们要遵循同样的公式来开设自己的时尚咖啡屋。

一些公司开始经受“旅鼠症”的痛苦，它们忙于追随竞争的步伐，却没有意识到它们正迈向悬崖的边缘。它们看到对手公司将新产品贴上自己的品牌，于是决定也这样做，看到别人投身到未经证实的新市场，便也纵身跳了进去。

虽然可口可乐和麦当劳也许能够承受偶尔为之的、代价高昂的品牌失误，小公司绝对承受不起，对它们来说，失败是致命的。曾一度用来保护产品的树立品牌的方法现在充满了凶险。虽然这种危险永远不会彻底根除，但是通过学习他人失败的例子，至少可以认识到主要威胁存在于何处。

为什么品牌会失败

很久以前，公司的命运依赖于产品，当某家公司发现销售量萎缩，它会得出

这样的结论：产品处于失败边缘。而现在情形已经变了，公司怪罪的不是产品，而是品牌。

出问题的不是商店货架上的实物，而是那个物品所代表的事物，是购买者心中想起的事物。因此这种思维上的移位——从责怪产品到责怪品牌——与消费者行为变化的方式有关。

艾·里斯（Al Ries）和劳拉·里斯（Laura Ries）在《品牌22诫》（*The 22 Immutable Laws of Branding*）一书中说：“今天大多数产品是买方市场而非卖方市场。树立品牌可以将产品或服务‘预售’给用户，它只不过是卖东西的更有效的方式而已。”这番话是正确的，但这种新观点也意味着完美的商品会因树立品牌的行为不当而败走麦城。所以，虽然树立品牌增添了回报，但也陡增风险。

星巴克前任营销副总裁斯科特·贝伯瑞（Scott Bedbury）承认（人们对他的说法颇有争议）“消费者并不相信产品之间有巨大差别”，这说明品牌必须建立起与消费者的“情感纽带”。

然而，在感情问题上是不能惹乱子的，一旦品牌创建了那种必要的纽带，就必须要小心呵护，一招失误，消费者可能就不会原谅。

这就是所有品牌失败的最终原因：发生的事情割裂了消费者和品牌间的纽带。这不总是公司的责任，因为有些事情确实超出了它们的直接控制（全球经济衰退、技术进步、国际灾难等等）。但是通常情况下，品牌陷入挣扎的境地或遭遇失败是因为对品牌、竞争或市场在认知上的错位。这种错位造成下面7种树立品牌的致命错误：

- **品牌健忘症。**老品牌就像老朋友一样，记忆变得日益重要。当某种品牌忘记它应该代表什么，就会陷入危机。最明显的品牌健忘症之例就是一个备受尊敬的老牌子试图创立一个彻底的新形象，例如可口可乐试图用新可乐去取代最初的配方，其结果是灾难性的。
- **品牌自负症。**品牌有时会出现这样的倾向：高估自己的重要性和能力。很明显的做法就是一个品牌相信它可以单枪匹马地支撑一个市场，就像宝丽来当年开辟快速成像市场一样。还有一个显而易见的做法就是一个品牌进

入了明显不适合它的市场，例如哈雷－戴维森（Harley Davidson）试图销售香水。

- **品牌狂妄症。**自负会导致狂妄，一个品牌狂妄起来，就会试图通过涉入任何一个想象得到的产品类别来控制世界，有一些品牌侥幸逃脱，如维珍（Virgin），而大多数小品牌却未能有这样的好运。
- **品牌欺骗症。**作家T.S.艾略特（T S Eliot）说“人类不能忍受太多的现实”，品牌亦如此。确实，有些品牌将整个营销过程看做是一种掩盖产品真相的行为。在一些极端的案例里，这种品牌虚构的倾向会导致彻头彻尾的谎言。例如，一个索尼公司的营销经理为了宣传电影《骑士故事》，竟编造了一个影评和一个相应的引述，将之放在宣传海报上。在一个市场联系日益紧密的时代，有了互联网和其他技术，消费者不再上当。
- **品牌疲劳症。**有些公司对自己的品牌感到厌倦，通过那些经年尘封于货架之上的产品你不难看出这一点。如果品牌疲劳症开始显现，创造性就会受到损害，销售也会遭受损失。
- **品牌多疑症。**它与品牌自负症正相反，通常在品牌面临越来越多的竞争时可能出现。典型的症状是：喜欢向对手公司发起诉讼，愿意每6个月重新创造一个品牌，渴望模仿竞争对手。
- **品牌不相关症。**当市场发生了彻底的变化，与之相联系的产品就有变得无关和过时的危险，品牌经理们必须在产品类别上不断翻新才能力图保持相关性，例如柯达设法经营数码摄影技术。

品牌的谬论

品牌遭遇失败总会让公司大吃一惊，这是因为它们从一开始就对自己的品牌充满信心，否则也不会首先去推介这些品牌。然而，这种对品牌的信心通常来自于对树立品牌的含糊的态度，它基于如下的一种或几种关于品牌的谬论：

- **产品好就会成功。**这种说法完全不正确，事实上，好产品可能像坏产品

一样遭遇失败。例如，Betamax的图片和音质都优于VHS录像机，却遭遇惨败。

- **品牌更有可能成功而不是失败。**错了，每天都会有品牌遭遇失败。据估计，80%的新产品在刚推出时就失败了，还有10%在5年内消亡，所以推出一种产品，就等于只有1/10取得长期成功的机会。宝洁公司前任营销经理罗伯特·麦克马思（Robert McMath）曾经说过：“对一种产品来说，失败比生存更容易。”
- **大公司的品牌都会成功。**用3个字就可以让这句谬论不攻自破：新可乐。就像本书所介绍的，大公司的失败至少和成功一样多，没有一家公司大到会对品牌失败具有免疫力。事实上，书中的许多事例突出了这样一个关于树立品牌的悖论：品牌越大、越成功，就越容易受到伤害，受到攻击。
- **强大的品牌基于广告。**广告可以支持品牌，但品牌要起家不能依赖于广告，许多世界大品牌的失败都伴随着极其昂贵的广告宣传攻势。
- **是新东西就会卖出去。**市场也许会有缺口，但这并不意味着必须要填上这个缺口，雷诺兹纳贝斯克控股公司（RJR Nabisco Holdings）在这一点上汲取了惨痛的教训，它曾经决定推出一种“无烟”香烟，一个评论员曾这样说道：“一段时间之后它才认识到吸烟者真正喜欢的正是吸烟时产生的烟雾。”
- **强大的品牌会保护产品。**也许曾经如此，但现在情形倒了过来，是强大的产品保护品牌，就像一些事例所表现出来的：产品成了品牌的大使，甚至品质轻微的下降或稍许出问题的迹象都会影响品牌的整体形象，消费者可以让最详尽的品牌战略以失败告终。

为什么聚焦失败

本书的目的是通过介绍一些历史上最大的品牌失误来提出忠告。有一些品牌在数百万美元广告攻势的帮助下启航，却在毫无任何迹象显现的情况下很快沉没。本书还会介绍一些成功公司所犯的、公认的品牌失误，如维珍、麦当劳、IBM、

可口可乐、通用汽车等。

欢迎来到埋葬品牌的“墓地”，在这里，有些公司要么让它们落魄的品牌永远安息，要么任其毫无目的地、踉踉跄跄地游走。这些关于品牌的“恐怖故事”也许表明失败不可避免，但也帮助人们认清主要的危险区在哪里。希望本书会给人以启迪，虽然它也会让人惊恐。

千万别做噩梦啊！