

经济与法译丛

GREAT BRAND BLUNDERS

150个伟大品牌营销灾难揭示成功品牌塑造秘诀
从涅槃重生中掌握化危机为转机之道

伟大品牌的 重大错误

(英) 罗伯·格瑞 (Rob Gray) 著

甄杰 杨佳锋 译

我们正面临有史以来最严重的市场营销与社交媒体灾难……
如何让自己避开这些灾难？



清华大学出版社

经济与法译丛

GREAT BRAND BLUNDERS

伟大品牌 的 重大错误

(英) 罗伯·格瑞 (Rob Gray) 著

甄杰 杨佳锋 译



化学工业出版社

· 北京 ·

本书是一本分析研究品牌市场营销失败案例的著作，而且这些失败基本上都是诸多伟大的品牌公司如可口可乐、麦当劳、苹果、星巴克等所犯下的重大错误，由此完美地诠释了“研究别人的失败比成功更有意义”这样的真知灼见。

本书的内容涉及市场营销的各个主要方面，包括营销策略、促销活动、社交媒体营销、新品发布、公共场所秀、品牌重塑、做假及盗用品牌授权、市场定位失误、品牌延伸、跨文化营销以及180度战略调整。

本书内容的丰富不仅体现在它囊括了175个市场营销的失败案例，而且还插入了若干鼓舞人心的辉煌案例，这些大大小小的案例横跨欧洲、北美、南美、亚洲、非洲和澳大利亚，既有传统的经典内容，也反映了近年来社交媒体平台所引发和放大的最新话题。本书不仅对著名公司愚蠢的决策和营销活动进行了深入剖析，而且还提供了实用高效的营销窍门，帮助我们预测失败、探明方向。

作者以讲故事的叙述风格，将严谨的逻辑和抽象的理论通俗易懂地呈献给读者，大大提高了本书的可读性和价值，是各类公司各级管理人员不可多得的指导性读物。

ISBN 978-1-78059-229-9

GREAT BRAND BLUNDERS © 2014 Rob Gray.

Original English language edition published by Crimson Publishing Limited, 19-21c Charles Street, Bath BA1 1HX, GREAT BRITAIN.

The right of Rob Gray to be identified as the authors of this work has been asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act, 1988. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Crimson Publishing; New edition 授权化学工业出版社独家出版发行。本版本仅限在中国内地（不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区）销售，不得销往中国以外的其他地区。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2015-8015

图书在版编目(CIP)数据

伟大品牌的重大错误 / (英) 罗伯·格瑞 (Rob Gray) 著；甄杰，杨佳锋译．—北京：化学工业出版社，2018.11

(经济与法译丛)

书名原文：GREAT BRAND BLUNDERS

ISBN 978-7-122-32969-1

I. ①伟… II. ①罗…②甄…③杨… III. ①品牌营销-案例 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第207322号

责任编辑：刘立梅
责任校对：边涛

装帧设计：王晓宇

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印装：北京新华印刷有限公司

880mm×1230mm 1/32 印张7¹/₂ 字数172千字 2018年11月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888

售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：56.00元

版权所有 违者必究

献给我的妻子金妮 (Ginny)，她活泼、忠诚、迁就于我，有着感染力极强的趣味感，让我在一定程度上相信，除了“愚笨犯错”还有那么多更加美好的东西。

●○《经济与法译丛》序

几易寒暑，华东政法大学产业经济学学科组的教师们不畏艰辛，学校085项目施以援手，化学工业出版社鼎力相助，终于如愿以偿地拿出了一系列较高质量的译著成果：《经济与法译丛》。

早在10年前，我们就有心出一套《法经济学系列译丛》，展示华东政法大学产业经济学学科特色：经济与法的融合；2014年，在复旦大学出版社的帮助下，学科组成员共同努力，推出了《法经济学系列译丛》，夙愿得偿。如今，《经济与法译丛》又即将付梓，学科组成员欣喜而又忐忑地面对即将降生的成果。

总体而言，这套译丛体现了两个方面的内容：一是经济学相关译著共四种，包括《计量经济学：直觉、证明与实践》《基于EXCEL的数据分析建模和模拟》《在全球性组织中领导文化变革》《伟大品牌的重大错误》等；二是法学相关译著共两种：《金砖国家对外直接投资》《监管与诉讼》。

2001年，前高盛经济学家吉姆·奥尼尔（Jim O'Neill）首次提出了金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）这个概念；2010年又有南非加入，现为金砖五国。长期以来，金砖五国经济增长一直领跑世界，尤其是中国和印度。作为全球经济增长的引擎，其经济增长所带来的巨量过剩资本如何在境外高效投资本

身并非易事，加之金砖国家匮乏的国际法律人才，使其境外投资更显得难上加难。目前关涉国际投资的国际法体系尚不完善，如何保护海外投资，使海外投资符合被投资国家的法律，已经成为金砖国家走出去必须面对的第一道门槛。《金砖国家对外直接投资》以此为切入点，重点阐述了金砖国家在国际直接投资领域和世界其他国家与国际组织所签订的双边与多边投资保护条约，提出了构建一个广泛的多边直接投资保护协定设想。该投资保护协定涵盖投资保护条款、例外条款、仲裁机制等诸多方面，它既是金砖国家走出去较好的法律读本，也是国际法，尤其是国际投资法未来改革发展的方向。

在《在全球性组织中领导文化变革》译著中，以全球知名跨国公司如GT汽车、通用电气、中国医疗集团、淡水河谷、达美乐、瑞士再保险和普莱银行等为案例，形象直观地阐述文化对企业发展的驱动作用，尤其体现在战略设定和策略选择上。当然，著作也向读者展示了跨国大公司文化变化的困境。读来如身临其境，回味无穷。

计量经济学在我国的发展不过三十多年，教育部将它作为经济学8门共同核心课程也才十多年，但计量经济学对于经济学的发展作用毋庸置疑。一旦谈起计量经济学，大多数接触过它的读者都会因其艰深难懂避而远之。即使是我国学术界使用频率较高的伍德里奇的《计量经济学导论》和古扎拉蒂的《计量经济学基础》，它们一样让人望而却步。《计量经济学：直觉、证明与实

践》这本书虽然也一样深奥，但是它与一般的计量经济学书籍又有些不同。它重点阐述计量经济学模型的直观含义，尤其强调以实例为基础，通过实例应用让读者方便掌握计量经济学的基本模型，并由此享受计量经济学所带来的乐趣。

说起Excel，说不知道的人应该不多了。介绍Excel操作的书籍汗牛充栋。《基于EXCEL的数据分析建模和模拟》一书的特点在于它不仅介绍了如何运用Excel进行数据分析，而且是以现实问题为背景，如损益表问题、抵押贷款利率的计算问题，甚至约克河考古预算问题，告诉你如何针对上述问题进行建模、分析，进行实际问题的解决。更难得的是，这本书异常通俗。

品牌是什么？现代营销之父科特勒认为，品牌是销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务。它是一种能带来价值增值的无形资产。企业的发展离不开品牌。但是，如何树立品牌、经营品牌又是任何一个走向百年企业必须跨过去的槛。《伟大品牌的重大错误》就是一个分析品牌失败的书。从蹩脚的广告到荒谬的品牌延伸，从被误导的促销活动到考虑不周全的社交媒体运作，形形色色的品牌失败案例全方位、多角度展现在读者面前。失败是成功之母，读者从此书中将获益良多。

一般来说，市场失灵就需要政府来规制。但政府规制有两种方法：一种是由行政部门来制定具体规定对市场主体进行管理；另一种是由法院通过诉讼来对市场主体进行管理。到底哪个方法更管用，更有效率呢？《监管与诉讼》这本书汇集了当今一些著

名的监管经济学家和法经济学家对监管与诉讼的一些著名观点。

这套书的精彩之笔在此难以一一评说。无疑，华东政法大学产业经济学《经济与法译丛》的面世，将会进一步推动学术界更加关注经济学与法学的融合生长，也将会更加激励产业经济学科的同仁们以更开放的胸怀，汲取当今世界经济学与法学的最新前沿成果，鞭策其再接再厉，拿出更具分量的法经济学成果来，为学术界贡献绵薄之力。

是为序。

目录

CONTENTS

导论 /001

01 Chapter

第一章 糟糕的广告

史上最失败的广告 /005

02 Chapter

第二章 究竟发生了什么？

不受控制的促销 /021

03 Chapter

第三章 激起社交媒体的强烈抵制

轻率的推文、不合时宜的脸书发布和话题

标签引发的恐怖故事 /042

04 Chapter

第四章 当新产品开发成为灾难时

失败的产品投放，从过度炒作到反应平平 /073

05 Chapter

第五章 愚蠢的花招

博人眼球的致命愚行和由此引发的街头混乱 /094

06 Chapter

第六章 令人惋惜的品牌重塑

营销转型失败 /109

07 Chapter

第七章 你会相信吗

当虚假、歪曲和欺骗真相大白时 /132

08 Chapter

第八章 不着边际

被敷衍的消费者、定位错误的产品与不和谐的
伙伴关系 /155

09 Chapter

第九章 变幻莫测的品牌扩张

愚蠢的品牌延伸行为和疯狂的种类变化 /174

10 Chapter

第十章 迷失于翻译当中

跨文化困惑和国际犯罪 /188

11 Chapter

第十一章 不当修正和市场转变

战略失策、不当的想法以及糟糕的重组 /202

结论 社交媒体时代的主要风险 /227

致谢 /229



导论

据说，最佳的学习途径就是从我们所犯的错误中学习。果真如此的话，那些无能之辈和鲁莽之徒就变成我们中最聪明的人了，而一次次炫耀着扑面而至的可怕错误则会成为迈向成功的关键。沿着这种错误的逻辑，我们就应该把重要的任务交付给那些屡次把事情搞砸的人。那样能让人安心吗？不能，我也不会安心。毫无疑问，从竞争对手和同时代者的错误中吸取教训，并从历史上大量的灾难中获取洞察力，从而使我们所犯的错误最少，这样做才会更好一些。

甚至那些最伟大的品牌也会在营销中不时地陷入混乱。本书中这方面的名单包括可口可乐、麦当劳、苹果、星巴克、维珍、雀巢、澳洲航空、美泰、索尼、达能、微软、高露洁、沃尔玛、比克和其他许多全球著名品牌。我也引用了许多世界上较小品牌失败与陷入灾难的例子。《伟大品牌的重大错误》这本书总共包括了175个市场营销的失败案例，这些大大小小的案例横跨欧洲、北美洲、南美洲、亚洲、非洲和大洋洲。

然而，尽管本书主要谈论的是那些做错事情的场合，但我也有意穿插了一些鼓舞人心的辉煌案例。因为只有残酷的失败是不行的。尽管有些描述或许有些尖刻，但我的目的是乐观、公正和有益的——我

希望本书不要变成说教。除了仔细观察那些愚蠢的决策并剖析惨败活动的样本，我还提供了一些有用的营销窍门。在预测到要步入失败之时，其内容也会为我们探明方向。

本书的很多例子都是过去几年间发生的。一方面，这与我有意为之有关；另一方面，这也反映出由于推特、脸书等社交媒体平台的存在而发生了更多的品牌错误并被放大。然而，如果不对诸如福特 Edsel 车型、新配方可乐、胡佛失控且臭名远扬的免费航班这些“经典”案例进行介绍，那么任何一本研究营销灾难的书籍都是不完整的。通过全新的研究和分析并对涉案对象进行访谈从而得到一手资料，我想已经形成了看待那些著名失败案例的新视角。同时，我希望书中介绍的许多鲜为人知的错误案例，至少是有趣且有启发性的。

之前几代人所遇到的重大错误为我们提供了永恒的洞察力，甚至在今天我们仍能从中吸取有价值的教训。但同时，了解世界的改变也很重要。我们现在生活在一个“话题品牌”的时代。尽管通过社交媒体渠道与目标客户进行互动毫无疑问是一件好事，但这也使得营销速度更快，并且极其危险。在急于利用数字机会的行为中，许多陈旧的体制已经被淘汰。有时候，那些自认为了解社交媒体的年轻团队成员所做出的决定，可能会对培育了几十年的品牌声誉产生巨大影响。而且，社交媒体所固有的信息控制的丧失，为产生非故意性结果的行为打开了方便之门。当今消费者期望他们的声音能被听到。他们狂热地支持所喜爱的品牌，但是也有一种占有欲，并经常让品牌承担责任从而证明这一点。世上的人并非都像阿甘（Forrest Gump）、奈德·弗兰德斯（Ned Flanders）那样没有心机且性格阳光，阿甘他们在每一个人身上、在每一处地方都能发现美好。现实中的人们却观点鲜明，非常乐意指出缺点和错误。当发生混乱时，他们或许很享受在责

备某个品牌时所处的批评者的角色，帮助坏消息像野火一样传播——这是以预先商定内容进行成功病毒式营销活动的可怕的另一面。

应该清楚，品牌宣传已经在社交媒体方面犯下了一些可怕的错误。有些甚至出现了侮辱性帖子、冒犯性内容或随意的话题标签，诸如对奥巴马总统无礼、与青少年开色情玩笑、无视自然灾害等只是这些错误行为中的部分事例，甚或不假思索地公然请人制造恶作剧，这些话题非常不当。社交媒体在新闻爆料方面贪得无厌，而品牌的失败恰好满足了其胃口。

正如营销本身包括许多内容一样，本书也考虑到营销失败的许多方面，从冒犯目标客户的愚蠢广告（在一个案例中，严重的广告误判使得品牌彻底消亡）到制造拙劣和混乱的炒作，这些都需要应急服务的介入，并且在两个极端的案例中，还致使活动的参与者和旁观者死亡。品牌没有意识或没有能力明白自己已经陷入有关性别歧视、种族歧视、暴力、虐待儿童等令人厌恶的漩涡之中。营销人员花费大笔资金，追求的却是误入歧途的战略，例如发布一些类似 Sinclair C5 三轮电动车这样可笑的新产品、误解顾客、实施设计拙劣的促销活动。有些公司进行过重大的产品重塑，例如联合利华开发效力强劲的洗衣粉却强到弄破了衣物，尽管这种经历令人十分不快且代价昂贵，但与该公司所经历的最为惨痛的产品翻新相比还真是小巫见大巫。而且，还存在一些匪夷所思的品牌延伸的事例 [这可要向卡夫公司澳大利亚分公司脱帽致敬——它创造的“咸味酱爱小吃 (iSnack) 2.0”品牌所产生的效果恐怕是难以被超越了]。我们也会陷入惊慌失措的 180° 反转、令人困惑的跨文化误解、荒唐的商标重塑、狡猾的欺骗、流氓的创意团队等等。

继续读下去，你既会被逗乐也会感到震惊。这不是一本把快乐建

立在他人失误之上的书（嗯，或许有时会有点这样——当人们做了真正让人吃惊的事情时，他们在想些什么呢？真是愚蠢之极），而是一本关于理解营销为何会犯错误以及如何避免重复犯错的书。这本书再现了案例情境并阐述了相关洞见，与描写趣事和愚行的书差不多。本书不仅适于营销人员、学者、学生和企业家，还适于那些对复杂的品牌故事及其背后人物感到好奇的人士。当选择不当时，就如糟糕的建筑结构一样，其结果是所有人都能预判的——就像巨大的数字广告牌那样刺眼。或许我们很少安慰那些被卷入营销灾祸的人，但是其过错却提供了非常好的学习机会。

那么，就让我们来听一听广告商都避之不及的这个词吧：失败。

第一章

糟糕的广告

史上最失败的广告

卓有成效的广告拥有让人惊奇并改变认知的力量，它甚至能将自身烙入民众印象之中并根植于大众文化。想想为宣传土豆泥而创造的火星星人，可口可乐的广告歌曲“我想要教会世界歌唱”，吉尼斯啤酒广告中在澎湃浪花上热情而富有艺术美感的冲浪者，还有安杰诺公司为纸巾广告设计的可爱的蹦跳小狗，这些都是让人印象深刻的广告案例，它们通过与企业目标客户互动来传递品牌理念。有时，通过这些巧妙的创意，可以展现完美的执行技术或是完全实现广告策划者想达到的效果，广告也因此成为一项里程碑式的事件。苹果电脑的麦金托什机是一个开创性的产品，但是如果没有1984年Chiat/Day广告公司（现为TBWA公司）为它制作的振奋人心的夸耀式商业推广，它还能达到同样的知名度吗？这支大手笔的反乌托邦史诗广告，由著名影视制作人雷利史考特（Ridley Scott）指导，这位刚从《银翼杀手》《异形》两部批判主义科幻电影中大获成功的导演，借用《1984》科幻小说的场景设计了该广告，这不单引起了人们的关注，

更使得人们把苹果产品视为真心为了大众利益而勇于挑战的角色。另一方面，广告还影射当时的竞争对手IBM公司与苹果的理念相反，是计算机行业的“独裁者”“老大哥”，在行业内施压以使业界对它顺从。

为了达到良好的效果，广告在数量上不必庞杂，能用最简单的想法恰如其分地传达理念才最有效。19世纪五六十年代，恒美广告公司以其远见和胆识为德国大众汽车公司和跨国汽车租赁公司安飞士所创作的广告——这一时期正是聚集在麦迪逊大道的众多广告狂人的鼎盛时代——就完全颠覆了传统的营销方式。在人们以“大”为佳的时期，恒美广告公司却为敏捷高效的小甲壳虫车打出“想想还是小的好”的标语，鼓励司机们重新思考交通工具中什么才更为重要。至于安飞士，恒美反而利用了该公司为大众所知的弱点——落后于赫兹租车公司——用“因为我们只是第二，所以值得更加努力”的广告进行宣传，扭转了市场不利地位，以诚实和成功地自我表达赢得了尊重。由于立足于顾客服务，安飞士作为一个具有挑战性的品牌而将有更长的路要走（这真是一个助力汽车企业发展的广告）。此次广告浪潮后，在19世纪60年代的4年时间里，安飞士公司的股票份额完成了从11%到35%的飞跃。“我们值得更加努力”的标语如此引人注目，以至于在此后半个世纪，它都成为安飞士市场营销传播的中流砥柱。

为英国《曼彻斯特卫报》这一全国性综合日报所创作的广告作品“三只小猪”赢得了2012年戛纳创意节影视特效类金奖。该广告戏剧性地重塑了“三只小猪”的经典童话故事，表现了在当今社会媒体的影响下新闻24小时内的快速传播循环，任何渴望了解世界大局的人都可以将报纸作为权威性的选择。同时，为了更好地表达效果，借用2012年伦敦奥运会展现大西洋两岸不同国家的两组广告，给人