

西方经典管理案例集

Marketing

Mistakes
And Successes

Marketing

Mistake
And Success

[美] 罗伯特·F·哈特利/著

市场营销 成与败



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

西方经典管理案例集

Marketing

Mistakes
And Successes

Marketing

Mistakes
And Successes

[美] 罗伯特·F·哈特利/著
梁忠 等/译

市场营销 成与败

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

市场营销成与败/[美]哈特利著;梁忠等译. —北京:中信出版社, 2002.9
(西方经典管理案例集)

书名原文: Marketing Mistakes and Successes

ISBN 7-80073-369-6

I. 市… II. ①哈… ②梁… III. 市场营销学-案例分析 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第070536号

Robert F. Hartley: Marketing Mistakes and Successes

Copyright © 1998 by Robert F. Hartley

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley
& Sons, Inc.

All rights reserved.

For sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao and
Taiwan.

市场营销成与败

SHICHANG YINGXIAO CHENG YU BAI

著 者:[美]罗伯特·F·哈特利

译 者:梁 忠等

责任编辑:王立群 责任监制:朱 磊 王祖力

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

承 印 者:中国农业出版社印刷厂

发 行 者:中信出版社

经 销 者:中信联合发行有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:14 字 数:352千字

版 次:2002年9月第1版 印 次:2002年9月第1次印刷

京权图字:01-99-0364号

书 号:ISBN 7-80073-369-6/F·278

定 价:25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行部负责退换,服务热线:010-64648783

Marketing Mistakes And Successes

本书汇集了22个市场营销典型案例，每个案例自成一章，内容完整，讲述一个个大牌企业市场营销方面的成与败、得与失，资料翔实，引人入胜，使读者仿佛置身于企业发展的过程中，亲身经历这些企业营销策略的制定与实施，感受其成功的奥秘与失败的教训。

本书既是市场营销理论研究者、营销专业本科生和研究生学习的案例教材，也为企业营销策略的制定者提供了宝贵的前车之鉴。

梁忠，经济学博士，主编著作
有《财政与税收》。

易华，工商硕士，参与编写的
著作有《市场营销学》。

责任编辑 王立群
责任监制 王祖力 朱 磊
封面设计 耀午书装工作室
经销 中信联合发行有限公司

序

欢迎本书前一版本的读者再次光临。本书的这次修订添加了许多最近发生的营销案例，我希望，您能发现这是一个有价值的改变。在本书的修订过程中，对于那些能够激发学生讨论热情和提供良好学习经验的有趣案例，要想删掉它们是非常困难的。而新的案例又不断涌现，争相要求加入进来。商界中，在摆脱困境和把握机会方面，成功和失败的实例总是层出不穷。

对初次阅读本书的读者来说，我希望此书能够完全达到您的期望，成为一个有效的学习工具。尽管与本书内容相仿的案例教材很多，但是我希望，您和您的学生会发现此书颇具特色、可读性很强，它能将枯燥和模糊的概念讲解得更贴近现实，这样一来，可以引发激烈的课堂辩论，甚至是争论。

本版的特色

与前几版仅考察案例中明显失误的特色有所不同，此次，根据读者对前一版的好评，我又添加了众多著名的成功案例，这样做是基于失败是成功之母、成功也是成功之母的假设，尤其在进行成功案例和失败案例的比较时，我们将从中获益。

另外，我又增添了几个对企业家素质的挑战和从中获得巨大成就感方面的案例。根据对学生的民意调查，我发现，学生对企业家素质的兴趣空前高涨。

许多读者曾要求我指出本书中哪些案例最适合于多数市场营销教科书所涉及的经典论题的讲解。对多数案例来说，严格按照论题来划分失败或成功是不可能的。事实上，成功和失败的模式变得更加普遍。尽管如此，我仍希望下面这张按照论题划分的案

例分类表能对你有所帮助。我对提出该项意见和其他建议的读者表示感谢。

序1 按营销学主要论题划分的案例分类

论题	与该论题最相关的案例
市场调查和消费者分析	美太格, 欧洲迪斯尼, 可口可乐, 麦当劳, 百事可乐
产品	耐克, 哈雷, 波登, 可口可乐, 欧洲迪斯尼, 斯耐波, 微软, 西南航空, 通用公司的土星系列, 帕玛·皮尔吉斯, 波士顿啤酒, 特百克
配送	食狮, 西尔斯, 伊丽莎白·泰勒, 可口可乐, 斯耐波, 百事可乐, 波士顿啤酒, 通用公司的土星系列
促销	耐克, 哈雷, 美太格, 伊丽莎白·泰勒, 斯耐波, 西南航空, 通用公司的土星系列, 麦当劳, 帕玛·皮尔吉斯, 波士顿啤酒, 都市人寿
价格	IBM, 波登, 欧洲迪斯尼, 西南航空, 通用公司的土星系列, 美太格, 麦当劳, 波士顿啤酒
全程市场战略	耐克, IBM, 西尔斯, 哈雷, 麦当劳, 波登, 欧洲迪斯尼, 微软, 西南航空, 通用公司的土星系列, 帕玛·皮尔吉斯, 波士顿啤酒, 特百克
国际营销	耐克, 哈雷, 美太格, 欧洲迪斯尼, 百事可乐, 麦当劳, 特百克, ADM
非盈利/无产品	联合之路, 欧洲迪斯尼
社会化与伦理化	联合之路, 食狮, 特百克, 都市人寿, ADM

目标课程

作为本科生和研究生的补充教材, 本书可用于市场营销概论、营销管理学或战略营销学等多项课程的教学, 甚至零售学、企业家素质学和伦理学等课程仍能引用本书中的许多案例和观点。

教学辅助

同本书的前几版一样, 本版在每章的章间和章末穿插了许多教学辅助。这些教学辅助中的一些内容适用于几个案例, 并且能说明某些成功和失败的做法可以超越公司的界限。

本版与以往各版相比，融会了更多的教学特征。每一章的信息栏和问题栏也做了更新，以突出营销学中相关的概念和论题。“可以从中学到什么”这个栏目可以帮助学生了解某些做法（包括错误的和成功的）并不罕见，它们或是蒙蔽麻痹者的陷阱，或是成功典范。“问题”和“动手练习”可以鼓励和激发学生的参与意识。本次新版的另一个教学特色是增加了“小组讨论练习”，该练习将案例中的多种决策和论题划分成正方和反方供学生们进行辩论。欢迎众多建议，它将引导学生对案例进行更进一步的研究，去调查案例成书后所发生的事情。在最后一章，我总结了各种观点并将其分类，归纳成一般结论。

致谢

在本书的写作过程中，许多人给予了鼓励，提供了信息，提出了建议和建设性的批评意见。在此，我要特别感谢我在克利夫兰州立大学（Cleveland State University）的同事桑福德·雅各布斯（Sanford Jacobs）。

对于本书前几版的审阅人来说，你们的投入对我继续本书的写作至关重要。在此，对你们不断给予本书的评论和建议，向你们表示谢意。我要特别向以下几位本版书的审阅人致谢，感谢你们为指点本书第七版的写作而做出的努力：色顿霍尔大学（Seton Hall University）的彼得·施耐德（Peter Schneider）；威斯莱学院（Wesleyan College）的格伦那·多德（Glenna Dod）；怀特州立大学（Wright State University）的波拉·桑德斯（Paula Saunders）；怀俄明大学（University of Wyoming）的安东尼·F·麦克甘（Anthony F. McGann）；加利福尼亚州立大学诺斯里奇分校（California State University/Northridge）的科特·多米耶（Curt Dommeyer）。

最后，我要向威利（Wiley）出版公司的图书流通编辑埃伦·福特（Ellen Ford）致以谢意，感谢她的热情帮助和支持。

我真心地欢迎您对本书提出建议、批评和其他评论。我特别想了解您在课堂上是如何使用这本书的，不管是成功还是失败的案例。请随时与我联系。

罗伯特·F·哈特利 (Robert F. Hartley)

克利夫兰州立大学

詹姆斯·J·南斯商学院 (James J. Nance)

克利夫兰，俄亥俄州，44115

目 录

序

第一章 前言	1
--------------	---

第一部分 公众形象的威力

第二章 耐克：得意于企业形象	13
第三章 食狮公司：不良公众形象阻碍了成功	31
第四章 联合之路：非营利的招牌玷污了形象	49

第二部分 伟大的转折

第五章 IBM的振兴	69
第六章 西尔斯：东山再起	91
第七章 哈利·戴维森终于反击了	111

第三部分 市场营销失误

第八章 波登公司：品牌经营的困境	131
第九章 美太格在英国的一次拙劣的促销活动	147
第十章 欧洲迪斯尼：一个成功模式在欧洲的失利	163
第十一章 可口可乐的典型失误：市场研究的失败	183
第十二章 伊丽莎白·泰勒陷入经销泥潭	203
第十三章 斯耐波：一次不幸的收购	215

第十四章 百事可乐在南美遇到麻烦	233
------------------------	-----

第四部分 成功的市场营销

第十五章 微软：驾驭潮头	249
第十六章 西南航空：“追赶我们的价格”	269
第十七章 通用汽车的土星车：汽车新战略	287

第五部分 尚无定论的案例

第十八章 麦当劳：远处会密布暴雨乌云吗？	311
第十九章 烟草行业：一个被围攻的行业	329

第六部分 企业风险

第二十章 帕玛·皮尔吉斯：蕴藏着的商机	353
第二十一章 波士顿啤酒：勇敢地面对大家	367

第七部分 道义和社会压力

第二十二章 ADM：价格垄断和任人唯亲	385
第二十三章 都市人寿：欺骗性销售策略	403
第二十四章 结语：我们能从失误中吸取的教训	417
后记	437

第一章 前言

在本书第七版中，我们新加进了8个案例，并对其余案例进行了补充和更新，还对有些案例重新做了归类。这些案例有许多来自最新报道，有些迄今还未找到更充分的解决方案。

考虑到读者的兴趣，我们继续保留了第六版的形式，既分析案例中的重要失误，也研究案例中的成功之处。我们继续寻求案例中值得学习之处，即对其他公司、其他时间、其他场合有所启发，可以借鉴的东西。是什么样的决定性因素导致了某些公司的重大失误，又是什么样的因素带来了另一些公司的巨大成就？通过对这些公司的评价与比较研究，我们可以在激动人心、充满挑战的决策艺术中学会如何提高成功的概率。

我们将会碰到的案例反映了组织机构的生命循环。组织机构成长和成功，然后犯错误（就像人一样），但是有时会重新振兴——成功很少能永远持续下去。不过，即使是最严重的错误也能（却不是总能）被克服。

像前几版一样，本书内容涉及了多家企业、多种行业的成功的和失败的案例。你将会了解到这些组织的一些情况，虽然对其一些企业的情况及其细节不一定会非常清楚。

我们一直注意选择那些能在市场营销决策艺术上说明某些问题和带来某些教训的案例，并注意让大家综合地、全面地理解市场营销问题。我们试图找一些能够提供不同经验的案例，或至少在成功或失败的某些方面具有独特性的案例。尽管如此，我们仍发现有的错误一犯再犯。这些错误的普遍性使得我们怀疑过去几十年里，决策水平到底提高了多少。

分析这些成功和不成功的市场营销实践之后，让我们来想想，从中能吸取什么经验和教训，也算做个事后诸葛亮吧。

经验启示

分析失误

考察有问题的企业，或者是曾经在其部分业务上经历过困难的健康企业，我们容易产生过度批评的态度。当事后诸葛亮进行批评是比较容易的。按照目前决策状况和组织所面临的动态环境，失误不可避免。

失误有作为的过失和不作为的过失两类。不作为的过失是指在一个变化的环境中，没有采取行动，安于原来的状态。这种过失，经常源于保守或平庸的管理，它不像另一种过失那么明显。它很少有喧嚣的剧变，而公司的财富和竞争地位却在慢慢地削弱，直到后来管理层意识到这种影响，巨大的失误已经发生：企业的财富一般不会恢复到原来的那种辉煌状况了。但有时有的企业却能恢复过来，我们在第二部分“伟大的转折”中探寻这些案例，包括IBM、西尔斯（Sears）和哈利·戴维森（Harley Davidson）从逆境中奋力振兴的过程。

作为的过失尤其显著。它包括错误的决策、错误的行动与浪费或方向错误的扩大，等等。虽然不作为的过失造成竞争地位下降的成本很难精确计算出来，可是作为的过失的成本却显而易见。比如，都市人寿（Met Life）由于方向错误导致的罚金和赔偿总额为1亿美元左右。欧洲迪斯尼在1993年的损失是9.6亿美元；1994年情况有所改善，它当年损失3.66亿美元。对于美太格（Maytag）的海外胡佛（Hoover）分部，由于失败的促销活动，造成的损失超过7 000万美元。

虽然那些进取的企业管理层可能会犯错误，但是，他们在审查自身的问题时，其行动和反应有以下一些特点：

1. 迅速察觉出暴露的问题和目前的过失。
2. 仔细分析造成问题的原因。
3. 根据企业的资源和条件限制，评估可选的改正措施。
4. 改正行动迅速，有时必须果断地砍掉一些产品和部门，或者出问题的地方。

5. 从错误中吸取教训，确保以后不会犯同样的错误，所以未来的管理和业务都得到了加强。

对于不能迅速发现问题的企业，我们会想，或者是管理层毫无生气或无能，或者是没有建立起战略控制方面的迅速反馈体系。比如，企业在某个或某几个地区的竞争地位下降，对管理层来说应该是亮了红灯，提醒他们有的东西出了问题。如果等上几个月才进行调查或采取行动，可能会导致永远失去这些业务。不可否认，有时信号是含混不清的，可能缺少全部的信息，但是即便如此也无法为行动迟缓找个理由。

正如应该迅速发现问题一样，问题的原因（为什么发生这种预料之外的结果）必须要尽可能迅速地查明。在弄清楚问题真正出在哪里之前就采取行动是鲁莽的。那么，回到原来的例子中，在某个或某些地区竞争地位的下降，可能是一些企业暂时无法控制的条件的影 响，比如新加入的竞争者为了增加销量而削减价格。在这种情况下，所有这个领域的企业都会减少市场份额，除了加强价格和服务上的竞争力之外，没有其他特别好的办法。然而进一步的调查会发现，业务的萎缩是因为供货不可靠，质量控制差，价格不具竞争力，或者是销售人员能力差。

分析出问题的原因之后，应提出各种可选办法或措施进行评估。这可能需要进一步的研究，比如从顾客或基层员工那里获得反馈信息。最后要尽可能客观谨慎地做出改正失误的决策。如果需要激烈的措施，拖延不是解决问题的办法。严重的问题自己是不 会消失的，它们往往会腐烂恶化。

最后，必须从逆境中找出一些经验教训。一家成功企业的副总裁说过：

我尽可能多地给予我的下属做出决策的机会。可能我不恰当地给他们太多的委任。但无论如何，我知道错误不可避免，有些决策也不是最好的。一般我不太苛求，因为这是学习经历的一个部分。但是如果他们重复犯同样的错误，那只有上帝才能帮助他们。他们没有总结经验的能力，我对他们担任更高职位的能力表示怀疑。

分析成功

成功像失误一样需要进行分析，不可否认，这种分析不像对失误分析那样紧迫，以便防止问题的扩大蔓延。任何对成功的分析最少要回答以下一些问题：

为什么这种行动成功了？

是不是因为环境原因自然而然成功的，如果是，怎样成功的？

是不是因为特定的研究而成功了，如果是，怎样成功的？

是不是因为特定的工艺或生产措施，如果是，这些能够转移到我们业务的其他方面吗？

是不是因为特定的战略因素（比如服务、宣传活动或者供货方式），如果是，怎样成功的？

是不是因为战略的各个因素之间很好地吻合，如果是，这种吻合是如何实现的？

这种状况特别吗，会不会再次发生呢？

如果不会，我们应该如何在未来使用这些成功的做法，或现在在别的业务上使用这些做法？

本书的结构

在第七版中，我们加入了一个新的部分叫“尚无定论的案例”，所以对原先版本的分类进行了调整。这个部分有2个案例，介绍了即使是有过几十年增长经历并在此期间战胜了所有竞争对手的企业，也可能面临一个发展的十字路口。在第六版中对“伟大转折”所做的改动，这次保留下来了。从某些企业从逆境回到成功的过程中可以学到的东西似乎非常丰富，因此，在本书中占了一个重要的位置。另外一个首次在第六版中加进来的“企业风险”一直很受欢迎，里面有2个有趣而耐人寻味的案例。最后，我们不可能忽视，在现今的社会环境下，对企业商业活动的社会道德关注比以往更加严格了。

此外，正如前几版一样，我把公众形象案例放在了最为显著的位置。我常常发现学生们和经理们对组织机构名声或公众形象问题没有给予足够的重视。然而，以我30多年来对企业失误和成功的研究，我越来越相信，公众对组织机构及其产品与服务的印象，对它们的成功与失败起着至关重要的作用。

公众形象的威力

3个最新案例分析了公众形象方面好的或坏的影响。耐克的产品和品牌标志的形象，是通过产品本身和受人们崇拜的体育明星之间的关系建立起来的。耐克为此花费了上千万美元与迈克尔·乔丹和最近的老虎伍兹（Tiger Woods）等大明星签约。耐克的形象是一个重要的推动力，推动它成为成功的鞋类、体育用品和服装类的制造商。

在另一个方面，食狮公司（Food Lion）则因为追根究底的记者就其食品处理和劳工问题的全国性报道，而被彻底毁掉了。虽说对过期食品进行重新包装是不可接受的，但是这种做法在这个

行业并非罕见。然而，媒体在有敌意的工会的怂恿下，对于这个短视的错误进行了打击。一家成长中的企业就这样衰落了。

在这个部分的最后一个案例中，分析了美国联合之路（United Way of America）一个非营利组织的公众形象问题。那个把该组织领导成为全国最大慈善性组织的人，实际上开始觉得自己超越了权威。他的过度花费、偏袒和利害冲突等一直没有受到挑战，直到后来穷追不舍的《华盛顿邮报》记者公布了他的令人反感的行。在围攻的喧嚣声中，来自全国的慈善捐助迅速下降。

伟大的转折

在前面的版本中，我把IBM作为一个不能应付技术变化的企业巨人的例子列出。和几乎所有的分析家一样，我原以为这个庞然大物再也不会重新崛起为一个主要赛手。但是我们都错了，IBM的案例是这个部分中最值得看的。

西尔斯（Sears）是另外一个巨大的官僚组织，原来看上去似乎快要进入垃圾堆了。在50多年的时间里，它是全国最大的零售商，只是在近年才被卡马特（Kmart）和沃尔玛（Wal-Mart）所取代。西尔斯发现自己不光面临失去行业第一的危险，像它那样背负着臃肿的官僚机构和过时的市场策略，在一个迅速变化的行业中，似乎只能惨淡经营。但是不知何故，它今天又顽强地恢复了，虽然它可能再也无法达到行业第一的地位。

在20世纪60年代早期，哈利·戴维森（Harley Davidson）统治了一个静止的摩托车行业。突然间本田冲上了舞台，哈利的市场份额在几年之内从70%下降到5%。哈利恢复过来总共用了30多年，现在它已经造就了重型摩托车的神秘光环。

市场营销失误

以其永远的标志“母牛埃尔西”（Elsie the Cow）著称的波登公司（Borden），是全国最大的乳制品生产厂家。在20世纪80年代，