



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

[美] 迈克尔·D·怀特 著

Michael D. White

International Marketing Blunders

国际营销错误案例

——公司原本不应犯的错误

*Marketing Mistakes Made by Companies
That Should Have Known Better*

董俊英 译



经济科学出版社
Economic Science Press



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

〔美〕迈克尔·D·怀特 著

Michael D. White

International Marketing Blunders

国际营销错误案例

——公司原本不应犯的错误

*Marketing Mistakes Made by Companies
That Should Have Known Better*

董俊英 译



经济科学出版社
Economic Science Press

责任编辑：唐先琼
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：王世伟

国际营销错误案例

——公司原本不应犯的错误

[美] 迈克尔·D·怀特 著

董俊英 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

河北省财政厅印刷厂印装

787×1092 16 开 15.5 印张 240000 字

2003 年 3 月第一版 2003 年 3 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3396-0/F·2740 定价：27.40 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

国际营销错误案例：公司原本不应犯的错误 / (美)
怀特著；董俊英译 . —北京：经济科学出版社，2003.3
(国际贸易简明教程译丛)

ISBN 7-5058-3396-0

I. 国… II. ①怀…②董… III. 国际市场-市场
营销学-案例-教材 IV. F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 008537 号

前 言

由于失败并不像成功那样能让各公司津津乐道，所以本书的研究并非易事。需要花大量的时间研看一些基本资料，如查看书籍、杂志、报纸和商业期刊等。同样也需要花大量的时间参考、交叉参考和考证从许多网站收集的各种信息。

首先应该感谢我那帮“舞文弄墨”的朋友，是他们的鼓励和帮助使我得以轻松地处理大量独立而有时又相互矛盾的文献。无数个日夜，为赶时间，他们不惜挑灯夜战。他们是：马莎·赛乐斯蒂诺、张雪瑞、史蒂夫·巴斯以及以前在《世界贸易杂志》供职的所有同事和知心好友及作家。

尤其要感谢国际贸易顾问帕蒂·海拉哈拉和迈克尔·莫拉蒂。在研究日本人生意经时，他们给了我很大的帮助。另外还应感谢：墨西哥驻洛杉矶的贸易副专员克里斯蒂安·墨菲；瑞士日内瓦国际贸易和持续发展中心的编辑安佳·哈雷；现已退休的大阪三井商船（美国）的前高级营销副总裁，也是我以前在该公司任职期间的老板和好友乔治·马歇尔。

同时，要感谢加利福尼亚长滩、伯班克、格伦代尔和帕萨迪纳中央图书馆贸易部门的图书馆员工们的帮助，以及洛杉矶图书馆中央部门的职员们的大力协助。另外，加利福尼亚大学洛杉矶、欧文和圣地亚哥分校的员工，以及加利福尼亚州立大学诺斯瑞吉和长滩分校图书馆的员工也给予了很大的帮助。通过电话，我向他们询问了很多问题。

还应感谢那些要求隐去姓名的朋友，他们给我讲述了自己曾遭遇过的“糟糕错误”——他们的雇员或以前的雇员是不愿意讲述这些错误的。采访中，总能感到他们的深深遗憾。颇让他们沮丧的是，有时错误竟然会一

2 ◀ 国际营销错误案例

犯再犯，愚蠢的错误让他们错失了良机，疏远了雇员和顾客；有时无法挽救的错误竟然葬送了公司的良好声誉。我希望他们能够看到这本书，并从中得到某些安慰，因为总有些人在某些地方会从他们的错误中吸取教训。

最后要感谢我的爱妻帕姆、爱子马修和纳撒尼尔。在另一项工作中，在“时间紧迫”的情况下，他们给了我极大的协助和支持——当然，这种协助和支持不是第一次，也不会是最后一次。

迈克尔·怀特
加利福尼亚洛杉矶 2001 年

导 言

原始不速之客

20世纪90年代，在意大利和瑞士边境的阿尔卑斯山山口发现一具冰冻男尸。科学家推断这位大约死于2000年以前的男性，当时正从自己的家乡前往位于日内瓦湖岸的某个村庄做生意或买货，他的家乡就在我们现在称之为意大利的地方，交易的商品很可能就是小麦或玉米，因为从他肩膀上发现的史前古器物为一袋种子。

不管这位男性是谁，但他显然是一位从事国际贸易的经理，现代很多公司梦寐以求的人才，因为他可以为了将货物送到目的地，而宁愿冒着冻死的风险。

没有硕士学位、没有电话、也没有笔记本电脑。但却完全可称之为贸易，名副其实的贸易。

自“冰人”进行最后一次销售访问以来，人类已经走过了无数个年代。如果说这些年代能告诉我们什么的话，那就是：古老的东西在某个时候又时兴了。

新时代里的老机会

在过去十几年当中，世界经历了我们可以称之为全球经济中最具有戏剧性的一系列事件。

二战后，全球政治紧张态势在很大程度上是伴随着全球资本主义的兴起才缓解的。在过去十年中，伴随着革命性事件的是市场经济的增长，亚洲和拉丁美洲市场上各势力的结构性的变化，以及世界上不发达国家对贸易的日益依赖。

同时，新运输系统的出现以及电讯技术的蓬勃发展已使人们和产品的移动发生了根本性的变化，而互联网、卫星通信和无所不在的个人电脑则创造了一个史无前例的全球联系网络。

我依然能够记起 20 世纪 90 年代苏联解体时的那些日子。当时的苏联就像廉价的纸板箱遭遇大雨一样崩溃离散了。似乎突然间，前苏联各加盟共和国（从摩尔多瓦和拉脱维亚到土库曼斯坦和阿塞拜疆）几乎梦幻般地被推向了世界的舞台。在耀眼的自由之光下，各加盟共和国感到一片茫然，因为除了莫斯科头三十多年的那点地球身份外，它们几乎完全丧失了脆弱的地球身份。顷刻间，15 个新的国家就在这片土地上冒出来了。

再往西一些的地方，就在学生和边境警卫队在柏林墙上欢呼雀跃之际，东德和西德合并了。离德国不远的南斯拉夫也分裂为四个国家。另外，曾经敌对的两国——美国和越南在多年的仇恨之后，终于建立了双边外交和贸易关系。自由贸易协定和贸易集团，如，欧盟（EU）和东南亚国家联盟（ASEAN），为了给国家和地方经济直接施加影响也已开始聚焦贸易。最近，人们普遍谈论的话题则是美国结束了对古巴长达 40 年的禁运。以及至少有一家新闻媒体的报道对朝鲜和韩国之间日益缓和的局面作了评论，报道说“可口可乐”公司的卡车已经在边境排着长队。

根据最近一次统计，全球有 60 亿人口分别居住在 191 个国家。其中每个国家都有自己独特的文化、语言、政治和环境，这些情况对人们购买什么产品和拒绝什么产品，以及人们如何和为什么购买某些产品而拒绝其他产品有着直接的影响。

为此，在一个日益发展和多元化的世界中，对于希望在日益全球化的经济中获得竞争优势的公司来说，一个关键的问题就是营销问题。

《工业周刊》杂志的一份报道强调了这样一个事实：随着越来越多的公司加速转入全球贸易的快车道，成功的机会增多了，失败的可能性也增多了。报道显示，美国跨国公司大约要在 50 个或 50 个以上的国家做生意，而美国的中小型公司（大约有 202 000 家，约占美国出口商的 97%）至少在 2~40 个国家做生意。

他们说，潜力是无限的。

古语说：“成功之父千千万，失败之子无双亲。”人们通常认为实力雄厚的跨国公司凭着巨额的营销预算定能免于失败。但令人遗憾而有时又让人啼笑皆非的是：事实并非如此。

事实上，很多耗费数百万资金用于产品设计、开发、销售和营销的公司都惨败了。一般来说，这是由于它们没有对其努力渗透的目标市场预先做好基本的准备工作。对其他公司来说，失败还有其更深的根源。

而本书正是为这些失败而写的。

目 录

第 1 章 国际营销出错原因	(2)
第 2 章 语言及翻译错误.....	(36)
第 3 章 产品与服务错误.....	(59)
第 4 章 配送错误	(97)
第 5 章 广告错误	(117)
第 6 章 日本：一个惟我独尊的国家	(143)
第 7 章 国内的“国际”错误	(171)
第 8 章 运用所学的知识	(195)

第9章 预防错误（几乎是大错）的国际营销计划.....	(217)
附：词汇表	(227)
参考文献	(233)

第 1 章

国际营销出错原因

1

能漂的时候何以会下沉?



在很多方面，公司就像一条船。一条船，无论其用途如何（不管是运输货物、运输旅客还是运输战争武器），都要靠有关人员的有效的指挥和高度的责任感，都需要有能够正常运转的机器和合格的船员。每个企业就像一条船，每个企业都有着自己的个性和特征。正如二战期间，一位作家对著名的自由轮所描述的那样：“建成的自由轮排成几英里长，用时任意调用”。它们的规格和尺寸都建造得一模一样，换句话说，所有船都类似。但如果你去询问曾开过不只一条船的人，他们会告诉你，每条船都有各自的特点，即使在同一海平面上、同一天气条件下，操作的方法也是各不相同。

任何规模的公司或企业也是如此。公司也是为了某种目的而建——生产某种产品或提供某种服务以便为业主和股东创造利润。正如一条船，公司的成功以及公司的生存取决于公司的适应能力和应变能力，都需要公司能够渡过难关，并能充分利用机会。负责指挥的领导首先应该了解公司的过去、现在和未来，并将有关情况传达给员工。

灾难警报

1956年7月25日，一个大雾弥漫的午夜前夕，在通往纽约（当时最繁忙的港口）的北大西洋大门——马萨诸塞州楠塔基特岛附近的海面上行驶着两艘富丽堂皇的客轮。一条是长697英尺的安德莉亚·多丽亚号，它是意大利商船队的骄傲。该船是从意大利热那亚港口横跨大西洋开往纽约的，正在进行其4000英里航程中的最后一段；另一条是瑞典—美国船公司的白色豪华旗舰——斯德哥尔摩客轮，从纽约港出发开往哥德堡的斯堪的纳维亚港口和哥本哈根，该轮满载着534名乘客，他们前往斯堪的纳维亚港经商或游玩。

没有任何异常，一切都如从前，一切都是以前重复过无数次的情况：出入港口的船舶穿梭而过，当船舶渐入视线时（不管是视觉看到的还是雷达观察到的），所有船舶的操作都遵循着航行的“交通规则”。没有任何迹象表明这两艘轮船的相遇会与其他船舶的相遇有不同，当天，曾经有数十条船出入纽约港口。

两艘船的船长和船员都是富有经验的专业人士，这些专业人士掌握着²

一个多世纪以来所累积的航海经验。两艘船都是自称配备了最新雷达和航海设备的新船，两艘船的设备都没有出现过任何故障。

但灾难却发生了，豪华的安德莉亚·多丽亚轮船沉到楠塔基特·桑德海底，船上 57 名人员全部丧生；斯德哥尔摩客轮被严重撞坏，其修复花了 6 个月的时间。两家轮船公司声誉扫地，再也无法恢复。死亡、个人伤害、货物丢失和个人行李的索赔多达 1 200 起，索赔总金额当时破记录地达到 600 万美元。人们对碰撞的原因以及如何碰撞的一直争论不休，正如大雾笼罩中的灾难一样，其原因直至今日仍然还是个谜。

在大雾中行使时，每条船的雷达上都清楚显示着另一条船的情况。两条船驾驶台上的船员都知道另一艘船的所在位置、速度和航程。每条船都认为另一条船会降低速度、遵守“交通规则”——“交通规则”要求两条船都保持一个安全的距离，在彼此相遇时开启正确的航行灯。这种状况一直持续到斯德哥尔摩客轮撞上安德莉亚·多丽亚轮船右舷的那一刻，海水立即涌进了船舱，人员伤亡惨重。第二天上午，安德莉亚·多丽亚轮沉入海底，该轮至今仍躺在北大西洋水下 235 英尺的地方。

一位负责处理该事件的海运保险人说：“似乎他们（船员）都被催眠了，”“原本更有经验，原本可以采取对事态进行补救的人们却被当时的情景惊呆了。”正如这位保险人指出的那样：“傲慢的警报”和当时的情况一起使他们丧失了原本可以更准确的判断。

确实如此，安德莉亚·多丽亚轮船和斯德哥尔摩客轮实际上是一起生死悲剧，但对于那些希望在这个多元文化的繁杂世界中拓展自己业务的国际商人们来说，几十年前那个大雾笼罩的寒冬之夜所发生的一切却给他们提供了宝贵的教训。道理非常简单，错误的假设，不能借助已有的经验，以及慌乱无章的思绪是导致惨剧的原因。凭着他们的经验和专业原本可以是另一种结果。

没有人能幸免于难。

麦当劳和可口可乐：诚信至上

在国际营销方面，麦当劳公司和可口可乐公司当然不是外行：两家公司的大部分年度总收入都来自国际销售。事实上，两家公司都拥有长达

40年的供应商—客户关系，并被全世界几代的消费者视作文化方面的光辉典范。两家公司都耗费数亿美元的巨额资金向新市场渗透。为了满足全球各消费者千变万化的不同口味需求，它们甚至不惜改进自己的核心产品。

全球化大趋势

麦当劳公司总部设在奥克布鲁克边缘伊利诺伊州的芝加哥，在其拥有的 27 000 家分店中，有 14 400 家分店分布在美国境外的 120 多个国家。这 14 400 家分店的业务占公司总业务的 60% 以上，1999 年其销售额达到 133 亿美元。20 世纪 70 年代初，麦当劳公司走向全球化，当时公司面临着双重挑战：调整美国汉堡和快餐概念以满足世界各地对口味的各种需求，推荐牛肉让人们将其作为每日的普通食物。³

作为一个注重基础的公司而言，麦当劳素以革新者的身份而驰名。公司为国外市场量身定做的菜单几乎可以满足每个国外市场的独特口味需求。公司通过其分店在德国销售啤酒、在菲律宾销售麦克意大利通心粉、在澳大利亚销售羊肉馅饼、在法国的 760 家餐馆销售葡萄酒。有趣的是，公司业务最火爆的特许店是在莫斯科的普希金广场。从 1990 年 1 月开业以来，该店为 2 亿 5 千万名以上的饥饿的俄罗斯人提供了稳定的食物来源，其中包括干酪夹心肉饼、炸薯条和麦克鸡块。

可口可乐公司在全球市场中看到自己的未来还只是从上一个世纪之交开始的。可口可乐公司于 1886 年在佐治亚州的亚特兰大成立。公司的国际业务始于 1906 年，在古巴和巴拿马设有罐装厂。1920 年，公司在法国建立了一家工厂，为疲于战争的“饥渴”的欧洲市场提供饮料。到 1929 年，公司在 28 个国家中设有 64 家罐装厂，最远的涉足比利时和日本。

即使是世界战争也未能阻止可口可乐公司迈向全球化的进程。1942 年初，为抵挡德国潜水艇的攻击，商人们将公司秘方糖浆从美国东南港口运往阿根廷。头一天，布宜诺斯艾利斯街头的销售量只是略超过 7 箱（每箱 24 瓶）；但到第二年末，销售量就增加到 300 000 箱以上，送货时用了 20 辆卡车。

总之，如果说可口可乐公司支配着世界的软饮料市场，那么这种说法还不足以充分说明该公司的能力。1999 年，公司在 200 个国家和地区中

销售了 230 多个品牌的饮料，其 198 亿美元的销售额中有整整 2/3 的销售来自海外。令人吃惊的是，根据胡佛在线（Hoover Online）的统计，公司在全世界软饮料中占 50% 以上的市场份额，其销售总量大约相当于全世界日常液体饮料的 2%。

1993 年 12 月，麦当劳与供应商——可口可乐公司联手进军中东市场，在沙特阿拉伯的利雅得开设了第一家麦当劳快餐店。第二个月，公司又在该国西部地区开设了一个两层楼的分店。对于曾在该国消失多年的可口可乐公司而言，这次进军实际上是其在该国市场的再次露面。在将软饮料作为“实实在在的东西”推向“饥渴”的摩洛哥市场之前，公司已经从 40 年代末就在中东开展了业务。

几个星期以后，麦当劳就在沙特阿拉伯的邻国——巴林开设了第一家特许经营店。与此同时，15 000 名顾客参加了在科威特市举行的第一家麦当劳餐馆的开张典礼，有些顾客在马路上排起了长队，队伍长达几英里。公司人员还没来得及休息，很快就在埃及首都开罗的不同地区同时开设了两家特许店。

唉，只是一面旗……

4 尽管海外销售及密切的供应商—买方关系（这种关系可以追溯到 20 世纪 50 年代）对麦当劳和可口可乐公司有着举足轻重的作用，但一次失误却让两家公司空前地飙升到国际营销错误之榜首。这次失误几乎酿成“极其严重”的国际事故。问题始于两家公司的无知，两家公司天真地决定：将 24 个参加 1994 年洛杉矶世界杯足球赛的国家的国旗印在一次性宣传包装上。

欧洲的穆斯林对此立即做出了反应，他们公开反对使用沙特阿拉伯国旗，因为沙特阿拉伯国旗上有一神圣的字句摘自可兰经：“除了真主没有上帝，穆罕默德是其先知。”这面国旗首次在西班牙出现，被印在可乐软饮料的一次性铝罐上；然后在英国出现，被印在麦当劳汉堡和炸薯条的外卖包装上。人们立即对此做出了爆炸性的反应。三个大陆的报纸和各种传媒纷纷对此作了报道，愤怒的穆斯林领导人和学者强烈指责了这种行为：两家公司不仅将神圣的经文用于推销软饮料和快餐，而且任由图像被人们揉成一团后当做垃圾扔掉。