

美国著名管理实例

谁能赢得市场？

—— 市场经营失败的教训

〔美〕罗伯特·F·哈特利

SHI NEI NENG YING DE SHI CHANG

美国著名管理实例

谁能赢得市场？

——市场经营失败的教训

【美】罗伯特·F·哈特利

施鹤龄 纪良纲 译
何明珂 杨富斌

中国青年出版社

封面设计：韩琳

责任编辑：王斌俊

MARKETING MISTAKES

Robert F. Hartley

by

John Wiley & Sons, Inc.

根据美国约翰·威利父子出版

公司1986年版本译

谁能赢得市场？

——市场经营失败的教训

〔美〕罗伯特·F·哈特利

施鹤龄 纪良纲 译
何明珂 杨富斌

*

中国青年出版社出版 发行

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

787×1092 1/32 13.25印张 2插页 240千字

1989年3月北京第1版 1989年3月北京第1次印刷

印数1—13,000册 定价：4.50元

译 者 的 话

“失败是成功之母”，这句中国的老话早已成为世界名言。作为经营者，恐怕多研究失败，要比多研究成功所获得的教益更丰富、更深刻。唯其如此，本书（原名Marketing Mistakes）在美国作为“企业管理丛书”出版，颇受读者欢迎，先后在美出版过3次。我们根据1986年新版译出。作者没有按一般研究经营管理书籍的惯例那样，主要依赖成功的经验来证明某些原理，而是另辟一条途径，从相反的角度，专门分析市场经营失败的教训。同样，在我国近几年讨论市场经营成功经验的书籍已为数不少，而专门分析市场经营错误方面的书尚属罕见。为此，我们认为翻译此书很有必要。本书旨在告诉经营者们应当汲取哪些主要教训才能使企业少犯错误，从而在竞争中始终立于不败之地。凡是关心企业在未来竞争中的命运，对市场经营和企业管理怀有兴趣的读者，无疑会从本书中获益匪浅。

本书详尽地分析了主要发生在美国市场上的17个典型的经营错误。这17个案例均经作者悉心选择，力求使挑选出的例子能为读者提供与其他书籍有所不同的理性认识。作者为编好这些案例颇费功夫，每个案例都是在大量收集资料，充

分尊重历史事实的基础上作出全面的分析后才得出结论的，所引的数据和史料均较翔实可靠，能使读者看到每个案例涉及的主要企业的全貌，了解其成功与失败的历史背景和市场环境，因此对其犯错误的原因所进行的分析也就显得比较客观和有说服力。美国工商界颇有影响的杂志《商业战略》曾多次讨论过本书所选的一些案例，撰文的有美国国会议员、国务秘书和大学教授；1985年应我国商业部邀请前来进行学术交流的美国马里兰大学工商管理学院的教授也曾多次提及本书所介绍的内斯特尔婴儿食品一例。这些都说明，本书所编选的这些案例颇具典型意义。

本书作者在介绍和分析案例时所取的态度比较实事求是，所取的方法也是讨论式、启发式的。书中每个案例后面都提出一些发人深省的思考题和角色模拟题，以便启发读者站在当事人位置上“设身处地”进行深入思考。我们感到，这本书不仅对我国的企业家们有借鉴作用，而且如把它作为市场营销学、企业经营管理学和公共关系学的教材来使用，也是一本有特色的、有重要参考价值的案例教材，在我国目前案例教学的开展尚不普遍的情况下，本书对我国的上述这些学科的研究和教学以及对我国管理案例学的创建，必将起到积极的推动作用。

诚然，由于本书案例基本上出自美国市场，与我国市场上发生的情况不可能一样，但读者通过研读案例必能发现，书中揭示的许多经营方面的错误在我国企业中也是常见的，如粗率对待公共形象、墨守成规地对待企业管理变革、盲目

追求扩大企业规模、忽视对市场环境变化的研究、孤立依赖某些营销手段等。正确认识这些错误，善于结合我国市场的特点和每个企业自身的特点，找出适合自己发挥优势的应变对策，这对增强我国企业在国际国内市场上的竞争能力，是至关重要的。需要指出的是，本书在谈到市场营销组合因素时，特意用一章篇幅论述企业的公共形象，并在分析许多案例时也强调企业公共形象的重要性。重视公共形象，就是要求企业在市场上要树立起优质产品和优质服务形象，对消费者讲求信誉，爱护企业的名声。作者认为公共形象也是市场营销组合因素中的一个不可缺少的因素。这个观点在市场学理论方面是个发展，值得我们重视。

需要说明的是，原书所引的资料无论是数据还是书刊上的评论，均注明了出处。我们翻译时考虑到其中许多评论所根据的美国书刊是我国读者难以查找的，倘若把所有的注释即所引书刊出处全部保留下来似嫌冗繁累赘而徒增篇幅，故我们只保留全部数据的来源而删去了一般书刊引语的出处。

在翻译时，书中的主要人名、地名除约定俗成者外，其余均参考商务印书馆的《英语姓名译名手册》、《外国地名译名手册》以及上海辞书出版社的《世界地名词典》。

本书是由河北财经学院施鹤龄、纪良纲，北京商学院何明珂，河北师范大学杨富斌合译。其中，第2、6、9、13、20章由施鹤龄译，第1、3、5、8、10章由何明珂译，第4、11、14、16、18章由纪良纲译，第7、12、15、17、19章由杨富斌译；施鹤龄、纪良纲作最后校改和文字整

理加工。

由于翻译工作涉及到中、英文两方面的功力和广泛的社会经济知识，而我们的能力有限，译后深感不仅未尽人意，而且错讹之处难免。望各界读者不吝指正，俾使有机会再版时修改提高。

译 者

1988年3月10日

目 录

第一章 导言	(1)
--------	-----

第一部分 粗率对待公共形象

第二章 公共形象：市场营销战略的左臂右膀	(11)
----------------------	------

几乎所有的市场经营专家都认为，市场经营战略主要是如何控制和运用产品、分销、促销和价格这四个营销组合因素。而本书特别指出，公共形象应是一个更加重要的因素。

第三章 库尔斯公司：光辉形象也会消失	(12)
--------------------	------

美国人曾经以饮用落基山泉水酿造的啤酒而自豪。福特总统和基辛格博士也对这种啤酒啧啧称赏。显然库尔斯啤酒曾有过非常令人艳羡的优质形象。但库尔斯公司自我陶醉的金色年代随着消费者兴趣的转移而迅疾消失了。这是怎么回事？

第四章 内斯特尔公司的食品：践踏公共形象的必然结果	(67)
---------------------------	------

谁要是公众舆论的批评满不在乎，那就请他象内斯特尔公司一样试一试吧！内斯特尔婴儿食品的质量问题给它脸上抹黑之后，它不仅在利润方面损失惨重，

而且它至今也无法避免消费者把它的丑名声当成话题。

第五章 柯维特折扣商店：无法控制发展和改善形象..... (89)

迅猛地扩大企业规模，是否应当和市场需要、企业自身的管理能力相适应？这个问题值得所有雄心勃勃的企业家思考。看看柯维特成败兴衰的历史就知道，好大喜功有时会弄得前功尽弃。

第六章 A·C·吉尔伯特公司：产品质量优良的形象被毁坏了..... (111)

产品质量优良，这无疑是企业走向成功之路的重要条件。但如果你忘记市场是个变体，以为消费者会永远欢迎你的产品，那你就大错特错了。吉尔伯特因为这种幼稚的想法而结束了光辉的历史。

第二部分 保守主义的过错

第七章 吉列公司：1962-1963年痛心的延误..... (128)

到底出于什么动机，使得赫赫有名的吉列公司最后一个把不锈钢刀片投放市场，造成了重大损失？或许千里马也有失蹄的时候，但吉列公司历史上的成功与失败都会给人以教益。

第八章 蒙哥马利·沃德公司：零增长政策的影响..... (148)

莫非不进则退也是企业在市场竞争中的一条规律？沃德公司以为坚持零增长政策更稳妥可靠，结果却损失巨大，追悔莫及。究竟是在经济上的损失大呢，还是

在消费者心目中的形象受损更大？

第九章 J·C·彭尼公司：保守政策 (166)

要使企业在市场环境变化之后拿出勇气来否定自己多年来得心应手的经营方式，真是谈何容易。曾经朝气蓬勃的彭尼公司不幸走了一段下坡路。

第三部分 轻率发展造成的危险

第十章 世界橄榄球联盟：前途毁于一旦 (187)

重视结局的人，开始就会谨慎。组织大型比赛，利用美国公众对橄榄球运动的狂热爱好赚取高额收入，这是一些富有开拓精神的经营者的雄心壮志。奇怪的是，这个抱负远大的橄榄球组织热热闹闹开了头，又无声无息地消失了。

第十一章 伯格·切夫：为什么不能成为第二个麦克唐纳？ (213)

吉尼罗，它曾是美国最大的食品公司，自以为财大气粗，不肯屈尊就教于其他管理先进的企业。就在它连连受挫、一败涂地的同时，一向鲜为人知的麦克唐纳却脱颖而出，发展成蜚声世界的跨国公司。看来，谁笑到最后，谁笑得最美。

第十二章 W·T·格兰特公司：盲目的发展 (236)

在销售额大幅度增长的情况下，经营者往往对前途信心百倍。实际上，有时销售额增加得越多，利润率下降得越快，面临的危险越大。格兰特公司滚雪球般地壮大起来，等待它的却是无情的破产。

第四部分 市场战略方面的错误

第十三章 埃德塞尔汽车：市场计划与调查的失误

..... (253)

福特公司盲目生产 T-型汽车的错误几乎家喻户晓,但它后来推出埃德塞尔汽车时的失误更加发人深省:花了巨大的人财物力进行过详尽的市场调研之后才推出的新型汽车,满以为会一举成功,威震四海,没想到面临的是一场惨败。

第十四章 杜邦公司的透气合成革：被糟踏的技术

革新..... (277)

以为只要研制出一种具有许多优点的新材料或新产品,必定会受到消费者欢迎而大获其利,这是许多企业天真烂漫的想法。杜邦公司发明的透气合成革皮鞋投放市场后,高兴了不几天,紧接着迎来了7年的巨额亏损。

第十五章 阿安皮公司：价格攻势事与愿违..... (293)

我们常听到“薄利多销”、“价廉物美”这类生意经。似乎在激烈的竞争中你只要采取廉价攻势准能战胜对手。殊不知,价格因素并非商品竞争的唯一因素。请看阿安皮公司如何吞下事与愿违的苦果便知。

第十六章 奥斯本计算机公司：大起大落的教训

..... (316)

一度在便携式计算机市场上势如破竹,捷报频传,年销售额直升到亿元的奥斯本公司突然来了个倒栽葱,险些落到彻底破产的境地。教训足够惨痛的.....

第十七章 艾迪德斯制鞋公司：市场优势得而复失
..... (339)

在长跑竞赛中一开头就跑在最前面的运动员后来被别人远远甩掉，这是常事。在新产品开发的竞争中，仿造者也往往战胜发明者。艾迪德斯公司所占领的大片市场得而复失，未免令人惋惜。

第十八章 STP有限公司：成功地经销“耗子奶”，
直到..... (356)

高明的广告，其神奇作用可使众多消费者因购得你的产品而感到骄傲。甚至连虚假的广告有时也能使盲目的崇拜者神魂颠倒。只是切莫忘记：不讲职业道德的厂商迟早会走到穷途末路。

第十九章 博伊斯-凯斯开德公司：社会压力挫败
生机勃勃的增长..... (377)

粗心是失败的伴侣。有的联合公司或经营集团气概非凡，勇往直前，在轰轰烈烈的年代里轻视细微的社会变化。当它一旦发现自己既无深谋远虑又无足够将才的时候，后悔晚矣。

第二十章 结论：我们能借鉴些什么？..... (395)

附：资料卡片

- △市场营销观念..... (45)
- △传教士式的销售人员的运用..... (76)
- △周转率对利润率的重要性..... (97)
- △代替销售人员的制造商代理人的作用..... (124)

△赢利的重要指标：投资回收率.....	(132)
△打入一个市场所存在的困难.....	(135)
△商贩的集中采购.....	(161)
△赊销的重要性.....	(175)
△保本点.....	(204)
△私人厂牌.....	(220)
△保持经营大路货的重要性.....	(249)
△动机研究.....	(262)
△浮动价与渗透价.....	(290)
△连锁商店的优点.....	(296)
△产品的生命周期.....	(330)
△急剧膨胀的市场上乐观的与保守的销售预测...	(351)
△参照组.....	(361)
△更正广告.....	(371)
△强行推销与非强行推销：哪个更有效？.....	(384)

第一章

导 言

本版中的案例与前两版一样，介绍市场营销中的流弊。其中有些营销错误流传甚广。举例来说，埃德塞尔一例长期以来几乎是遐迩闻名的市场营销错误。本书介绍了大量公司和企业存在的问题以及处理这些问题时出现的失误。问题的细节读者或许不甚熟悉，但对其中的多数公司读者一定耳熟能详，如吉列公司、STP公司、艾迪德斯公司、库尔斯啤酒公司。书中多数案例是近期发生的事情。有的虽说是几十年前的事情，如埃德塞尔一例及蒙哥马利·沃德公司的零增长政策，但如今仍有类似事件发生。前事不忘，后事之师。

本次新版的目的是与以前的版本一样，就是为了弄清楚从这些营销错误中可以借鉴什么，如何避免发生类似错误——这有几个方面的意思——如何避免在某个方面、某个阶段、某种情况下发生这类错误。

一 案例的安排

本书的案例均经悉心选择，专就市场营销决策艺术问题，或阐明某种观点，或给人以告诫。案例的选择力求完整，以反映产生市场营销错误的全过程。有些市场营销错误，原因在于市场营销委员会采取的行动不正确；其他错误则由于厂商对有关问题未能足够重视，对有些问题无动于衷，因而产品不能适应环境的变化。我们试图为读者选择一些能提供多少有些差别的理性认识的例子；在这些例子中，某个市场营销错误，或至少在某些方面存在的不足，均有别于其他例子。

二 粗率对待公共形象

在研究近20年内公司的成功与失败时，我愈来愈感到，公司的名声或公共形象——公司在各种各样人心目中的形象——起着关键作用。有鉴于此，本版增写了一章新的营销错误，即对待公共形象问题上的严重失误。

考虑到公共形象的重要性，第二章不写特定的案例，而分析公共形象的作用与意义，并认为公共形象(Public Image)可作为第五个“P”，是市场营销组合的构成因素，它与生产(Product)、价格(Price)、促销(Promotion)和地点(Place)这四个“P”一样，公司应将其控

制在一个适当的程度。

然而，本书中提到的大量错误产生的原因，部分或多数是由于对公共形象处理不当或没有正确认识——比如，阿安皮公司、伯格·切夫公司、世界橄联、W·T·格兰特公司——我们选出这四家公司作为例子，说明公共形象对它们起了特别明显的作用。

库尔斯公司一例说明随心所欲、漫不经心就不能建立起良好的公共形象。这对市场营销究竟有多么重要，此例足可回答。库尔斯公司先前曾凭借广告这种手段神奇地提高了知名度，取得了巨大成功。但后来它却开始疏于采用此法，广告做得很少，忽视了这种基本的促销手段，疏远了公众和公司雇员，其结果，面对越来越激烈的市场竞争，公司的销售毫无长进。库尔斯采取的促销手段可谓昙花一现。

内斯特尔公司一例说明了对企业所负的社会责任漠不关心必然会影响公司的公共形象。该公司把新产品开发计划放在不发达的第三世界国家去实施，因为那里无须保证产品的卫生要求。公司此举遭到全世界的指责，最终导致第三世界国家对公司产品的协力抵制，公司利润蒙受损失。

柯维特公司，这个在早期折扣商店浪潮中涌现出来的明星，据说它发明的那种奇妙的销售方式使顾客乐于接受，并似有无限的发展前途。但是，就是这个弄潮的第五号街商店，它的企图在于提高公共形象，提高服务质量，引导销售方式的新潮流，因此公司这一高明策略与其说是为了建立一个折扣连锁商店，倒不如说是为了提高声誉。然而，由于它

的管理机构和组织控制机构不能适应其业务迅速发展的需要，无法在顾客中树立新的优质形象，因此公司有如纸糊的屋子，实力开始土崩瓦解，最后，柯维特这个泱泱大公司竟被一个区区小企业所吞并。尽管如此，柯维特所存在的问题从来没有得到彻底解决。

本章的最后一个例子即玩具制造商A·C·吉尔伯特公司一例，描写了现实中可以想见的每一个错误，例如认识不到工业环境的剧烈变化，或者为纠正错误而草率作出一系列决策。但是，渗透公司经营活动各个方面的最为严重的错误还是，花几十年创建的优质形象，仅短短几年时间就不仅在公众心目中日趋淡漠，而且终遭毁坏，使这个年届五十八周岁的公司走入败境。

三 墨守成规的过错

在这一章里，我们摆一摆墨守成规的过错，剖析一家大宗消费品生产厂商和两家零售公司，在它们创业的紧要关头如何疏忽大意，表现得大错特错。吉列公司的剃须刀片在本行业中是独占鳌头的。但是公司始终不愿推出它自己的不锈钢刀片（因为在公司看来，这样做无异于对自己不仁不义，挤掉本公司非常有利可图的高级蓝色刀片的销售额），它的主导地位受到了损害，并且为小刀片厂商（他们为得到刀片市场早就跃跃欲试）开了方便之门；否则的话，他们始终不可能占有这样的市场。