

迂博士 **商误** 档案
YUBOSHI SHANGWUDANGAN



棋错一着

营销

YINGXIAOSHIWU

■ 陈磊 等著
■ 阿桂 绘

失

误



四川人民出版社



国防大学 2 086 2149 1



营销 YINGXIAOSHIWU 失误

棋错一着

- 文：陈 磊 李 警
陈智勇 刘永健
- 图：阿 桂



B134100/08

四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

棋错一着:营销失误/陈磊等著;阿桂绘. —成都:四川人民出版社,2001.4

(迁博上商误档案)

ISBN 7-220-05388-6

I. 棋... II. ①陈...②阿... III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 20824 号

QI CUO YI ZHAO:YING XIAO SHI WU

棋错一着:营销失误

·迁博上商误档案·

陈磊等著

阿桂绘

责任编辑

封面设计

技术设计

责任校对

徐英

周靖明

古蓉

伍登富

出版发行

网 址

四川人民出版社(成都盐道街3号)

<http://www.booksss.com>

E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net

防盗版举报电话

(028)6679239

印 刷

成都新风印刷厂(028)3116748

开 本

850mm×1168mm 1/32

印 张

5.5

字 数

94 千

版 次

2001年8月第1版

印 次

2001年8月第1次印刷

印 数

1-8000册

书 号

ISBN 7-220-05388-6/F·556

定 价

10.00元

■ 著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换



悲壮挽歌(代序)

言 者

人们总是习惯于把鲜花和掌声献给胜利者，为他们的成功衷心喝彩。

这本身无可非议。毕竟，成功来之不易。

然而，当我们尽情歌颂胜利者的时候，不妨也给失败者一点掌声，不是为他们的失败，而是为他们争取成功的良好初衷、不懈的努力以及失败过程给我们留下的深刻反思。成功好比是一位健康人，他需要的是展示健康的竞技场；失败犹如一个病人，他更需要关爱和祝福。

在风云突变的商场，失败与成功是一对孪生子，恰似祸福相倚。成功是每一位创业者奋斗的原动力，而失败则常常是他们悲壮的墓志铭。

成功无非是努力、机遇、天分的合金体，失败则是决策失误、管理失误、营销失误的后遗症。

纵观国内外大大小小的失败案例，不难看出它们之间的许多共同点，许多企业之所以会遭遇一剑封喉的惨剧，往往不是一时的疏漏造成的，而是数种错误交织一起导致的后果。

许多曾叱咤风云的著名企业逝如流星，许多笑傲江湖的英雄豪杰铩羽归山。这里面有名震天下的商界耆宿，也有刚刚出道的另类新人。

一幕幕令人扼腕叹息的场景，一段段令人回味无穷的故事，就这么不幸地重复着。

托尔斯泰有句名言：幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。

同样，成功的企业都有相似的经验，而失败的企业却有不同的教训。失败宛若一场侵袭企业的瘟疫，如果救治及时，措施恰当，企业还可以起死回生，充其量只是壮士断腕，留下一道永不磨灭的创痕。但如果病入膏肓，讳疾忌医，企业就将从此走上末路穷途，甚至迅速窒息。

谁都不愿意失败，但谁都很难避免失败。

失败并不可怕。

有位著名的棋手说，胜可以胜得稀里糊涂，但败就



必须败得明明白白。

了解别人失败的教训,从某种意义上来说,比学习别人成功的经验更为重要。

面对别人的失败,愚蠢的人只知道嘲笑,将它作为饭后的谈资。聪明人却反复咀嚼,把它当成镜子对照自身。

这是一本写给聪明人的书。

在对照这一个个生动的案例反躬自问的时候,别忘了为那些悲壮的失败者发出一声喝彩。

因为胜负只是暂时的。

正所谓,沧海横流,方显出英雄本色。

迂博士商误档案
YUBOSHI SHANGWUDANGAN





目

录

1. 逆水行舟 / 001
2. 坐失良机 / 005
3. 深巷好酒 / 009
4. 马失前蹄 / 013
5. 色彩陷阱 / 017
6. 应变乏术 / 021
7. 廉价经营 / 026
8. 虚假广告 / 031
9. 杞人忧天 / 036
10. 暗斗伤神 / 041
11. 鱼目混珠 / 046
12. 品牌陷落 / 050
13. 青春错觉 / 055
14. 轻视对手 / 062
15. 成败之间 / 067
16. 苦苦支撑 / 072
17. 恶性竞争 / 078

目



录

- 18. 商情泄露/.....083
- 19. 未来如梦/.....087
- 20. 风雨人生/.....092
- 21. 回望茶园/.....097
- 22. 天理公道/.....102
- 23. 四面楚歌/.....107
- 24. 生命周期/.....112
- 25. 强弱反差/.....117
- 26. 南柯一梦/.....123
- 27. 亲情重创/.....128
- 28. 虽败犹荣/.....133
- 29. 用人失控/.....138
- 30. 友情链节/.....144
- 31. 谁之过错/.....150
- 32. 涉外官司/.....156
- 33. 另类竞争/.....162
- 后 记/.....168



1 逆水行舟

提起康巴丝石英钟,可能很多人都还有记忆。在 20 世纪 80 年代后期,只要一打开电视,就常常看到康巴丝石英钟为我们准确报时。时隔多年,康巴丝石英钟好

像从我们的生活中消失了一样，再也见不到它的踪迹了。

1981年济南钟表厂研制出我国最早的石英钟，并给它取了一个颇有洋味儿的名字叫康巴丝。石英钟以其走时准确、挂放轻便、式样美观等特点，一举打破了国内机械钟的一统天下，成为妇孺皆知的名牌产品。从1985年起，康巴丝石英钟连续十年被评为最受消费者欢迎产品，到1991年，康巴丝石英钟的年产量达到203万只，产值创历史最高水平。

然而，短暂的辉煌并没有持续很久。

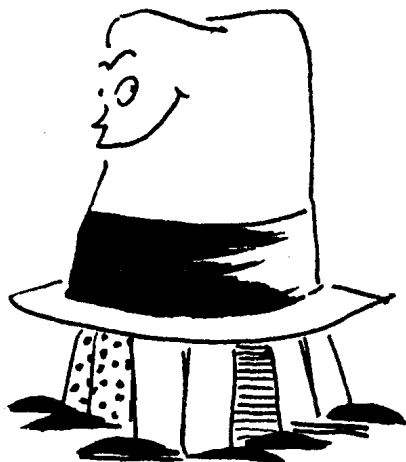
由于在20世纪80年代末期，全国的商业批发企业纷纷陷入困境，部分批发商业实行了重组，还有一些百货站由国有转为私营，让个人承包。这样一来，对于像济南钟表厂这种老牌的国有企业来说，无疑是当头一棒。因为长期以来，济南钟表厂营销方式单一，没有建立自己的销售网络，而是完全依赖各地的二级批发百货站，当这些百货站关停并转之后，留给济南钟表厂的是大量的库存积压和大量的债权流失。说得更直截了当就是不知该找谁帮忙卖东西，也不知该找谁要钱了。

短短两年的时间，康巴丝的年产量就从200多万只降至26万只，亏损额达2000多万元。资金的短缺使



企业无法正常运转，年产量连续下滑，效益逐年减少，由此带来大量技术人才的流失。康巴丝这颗明星几乎在一夜之间便陨落了。

除了销售渠道不畅以外，产品缺乏创新也是康巴丝衰落的重要原因。由于市场是一个不定数，消费者的口味随时都在改变，再加上同行业的强力竞争，要想在市场上分得一杯羹，就必须研究市场，分析市场，不断开发新的产品适应市场的需要。这一点，济南钟表厂做得也很不够。



此外，企业的决策者们缺乏资本运作的意识和经验，没有充分利用康巴丝这个著名品牌给企业带来的无形资产开展多元化经营，致使企业在市场中毫无抗风险能力，稍稍遇到挫折便从此一蹶不振。



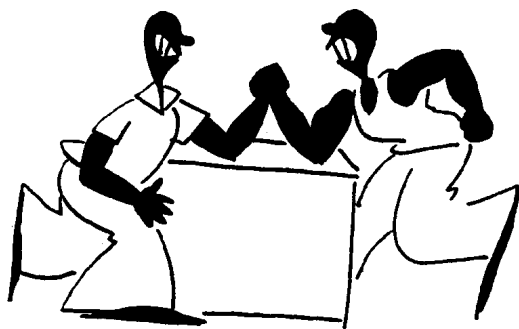
点 评

004

一个聪明的生产者往往不应该把赌注押在一个经销商身上，而应该“狡兔三窟”。

单一的产品是企业发展的大忌，正如俗话说的那样，多一条腿走路总要稳当些。

资本运作和品牌意识是近些年才有的提法，如果康巴丝在现在成名，或许它的结局会圆满得多。



2 坐失良机

广东顺德以生产家用电器而闻名全国。

20 世纪 80 年代初期,人们刚刚从改革开放中尝到甜头。一部分人搬进了新居,拥有了私家浴室。这就预

示着家用热水器有着巨大的潜在市场。1984年神州牌热水器问世,立即得到消费者的认可。1987年神州牌热水器的年产量为5万台,到了1992年就猛增到800万台。

但市场永远是开放的。

正当神州大把大把地从市场上赚钱的时候,另一家生产热水器的厂家在距神州只有十多公里的地方落成。这家公司同样也给自己的产品取了一个响当当的名字,叫万家乐。

从此,两家公司之间的广告大战便拉开了帷幕。

出道较晚的万家乐来势汹汹,他们首先在报刊上打出“中国出了个万家乐”这个极富震撼力的广告语。一直没有遇到过对手的神州当然不甘示弱,不出两个月,他们也在同样的报刊上登出《神州,迈向热水器王国》的长篇报道。

接下来的拉锯战更加引人注目。

神州宣称自己的产品既安全又省气,万家乐便在广告语中说,万家乐何止安全又省气这样简单。万家乐说,万家乐,崛起神州,挑战海外。神州觉得矛头指向自己,于是马上回应说,神州,万家追求。

客观地讲,在1990年之前,神州和万家乐的广告战基本上是打成了平手。也就在这一年,北京举办第十



一届亚运会，组委会找到万家乐，希望能提供亚运会接力用的火炬，不知为什么，万家乐居然拒绝了这一千载难逢的好机会。组委会只好反过来去找神州。神州人敏感地意识到机会难得，他们仅用一百天时间就研制出了“传递火炬”这个新产品。但这并没有结束，因为神州人是不会轻易放过这个机会的。

围绕着举国注目的亚运会，神州人策划了有关新闻。通过各种广告媒体的广泛宣传，在开幕式以前，几



乎所有的国人都知道江泽民主席即将用来点燃圣火的火炬是神州生产的，这种宣传获得了难以想像的轰动效应。神州借这次风头出尽的好机会，趁热打铁地策划了一次“亚运火炬大征联”活动，结果来自 18 个国家和地区的应征信件超过 100 万封。



点 评

008

YU BO SHI SHANG WU DANG AN

机会出现的时候往往并不显眼，有时甚至让人看上去像是陷阱。

广告宣传的效果并不完全取决于投入力度，策划有时好像比武，讲究的是巧劲，要学会借力打力，四两拨千斤。

聪明人有时也会犯糊涂的错误。在市场上与神州反复较量的万家乐居然也会犯如此低级的错误，实在让人难以置信。正应了那句老话：当局者迷。

迂博士商误档案