

第一部跨国公司在中国“触礁”和“溺水”的全景式分析

富士 一步走错，失算中国市场

宝洁 润妍退市，日化巨人难以言表的痛

奥美 品牌管家遭遇品牌硬伤

麦当劳 欢乐麦当劳忧烦不断

奔驰 强硬公关刺痛顾客虔诚的心

惠而浦 数亿美元买了一次中国式教训

飞利浦 为什么受伤的总是我

三菱 帕杰罗引发中国消费者信任危机

福特 中国汽车市场的苦行僧

麦肯锡 世界咨询业巨头的中国尴尬

汉高 十四年修炼仍未成正果

李海龙 著

华夏出版社

DANGEROUS TRIALS

跨国公司“败阵”中国实例教案

考验

跨国公司“败阵”中国实例教案

李海龙 著

华夏出版社

# 考验

## 图书在版编目(CIP)数据

考验：跨国公司“败阵”中国实例教案 / 李海龙著.

- 北京：华夏出版社，2003.7

ISBN 7-5080-3158-X

I. 考… II. 李… III. 跨国公司 - 企业管理 - 研究. IV. F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第052405号

## 考验：跨国公司“败阵”中国实例教案

---

著 者：李海龙

责任编辑：梅 子 陈 默

装帧设计：点石堂

出版发行：华夏出版社

地 址：北京市东城区东直门外香河园北里四号

邮 编：100028

电 话：(010)64663331

印 刷：北京宇海印刷厂

开 本：880毫米×1230毫米 1/32

印 张：10.75

字 数：223千字

版 次：2003年7月北京第一版

印 次：2003年7月北京第一次印刷

ISBN 7-5080-3158-X

定 价：22.50

---

华夏版图书，版权所有，侵权必究

如有印刷或装订错误，请随时联系

## (英)马可尼中国副总裁专文推荐序

非常高兴看到我的朋友海龙先生的这本新书问世,并对这本书表达我的看法。我与海龙相识的时间虽然不太长,但是在对市场经济的体会方面我们之间有着很多的共识。每每谈起企业经营管理的话题时,他总是谈兴浓厚,滔滔不绝,显得非常自信。海龙有在美国求学和游历的经历,对一些在品牌和营销管理上卓有建树的公司的策略有过执著和深入的研究。

学习别人的失误可以使自己减少犯错误的机会,我对这本书的评价是,这本书的可贵在于它不但深入阐释了这些失误案例的现象,还通过对案例的剖析找到了导致失误的共同基因,而且摒弃了艰涩和枯燥的说教,就像与您面对面一样侃侃而谈,使你读起来不忍释卷。

这是一本值得一读的好书。

Bryan C.K. Tan



马可尼中国副总裁

桂林马可尼电信有限公司总经理

## 东禾国际集团董事局主席曹桂生专文推荐

欣闻海龙先生新作问世,倍感欢欣,由于我平日里甚喜读书,看了许多古今中外的关于成功的著作,但是却极少能看到透彻纵论失败的书籍。

在《考验》这本书中,不但有详尽的案例阐述,而且还从多个不同视角,深入地阐释了这些跨国公司在中国市场遭遇挫折和变故的原因根由,而且还通过对案例的研究提炼出了导致这些跨国公司遭遇失利窘境的所谓“失败基因”,言之凿凿,立论有据,令人信服。与曾经风靡业界的《大败局》有着共通之处。

我几乎是一口气通读完这本书的,而且我希望我的管理层的员工们也读一读。

曹桂生

东禾国际集团董事局主席

## 跨国公司由来已久的中国诱惑（自序）

在世界的眼中，古老的中国永远充满着神秘，是一片遍地宝藏的土地，是一所萦绕在他们梦中的淘金圣地、享受乐园。

于是，百年来便有了无数的其他国度和种族的人们争相远涉重洋来到这片梦中的国土，当他们踏上中国土地的那一瞬间，所有人都惊呆了。

广袤的土地、丰富的矿藏，当然那时还有数亿万庞大的国民数量。与他们的国家几千万和几百万的人口相比，中国简直就是一个巨大的聚宝盆，只要稍动点脑子，不论做什么生意都能够把钱袋装得盆溢钵满。

从那时起，就有许多外国公司来到中国开辟他们在中国的市场，因为他们知道，在全亚洲，特别是在东亚，中国所蕴藏的财富胜过其他几乎所有的国家区域市场。

在许多老人的记忆中，至今都还能够清晰地记得派克钢笔、白兰地酒、英商谋得利琴行推销的留声机在中国社会中上阶层中火爆的情景。跨国公司们各自不甘人后地进军中国市场，顽强地挖掘着蕴藏在这块土地下的宝藏。

直到中华人民共和国成立后，中国的开国领袖和决策者开

始对这个百废待兴的国家施行重典后，远涉重洋的跨国淘金者们才不情愿地姗姗离去。

但是谁都知道，这些顽强的掘金者是决不会就这样白白放弃的，他们在等待机会卷土重来。

终于，上世纪 80 年代初，尘封已久的中国国门带着沉重的摩擦和喘息声再次向全世界敞开。与过去封建和殖民时代不同的是，那时的“开放”是在坚船利炮的威逼下被迫打开的屈辱之门，这时打开的国门则是带着搞活经济、振兴中华民族的期望。

随着国门开启荡起的微尘，跨国公司再次跃跃欲试地开始筹划和酝酿他们的中国战略。在中国政府鼓励下，一些敢于第一个吃螃蟹的跨国公司开始小心翼翼地“试水”中国市场。

随着国民经济的不断发展，经历了不短时间物资短缺的中国消费者开始脱下中山装、列宁装，穿上西装、休闲服，中国消费者对舶来品的需求欲望再次被激发起来，免税商店里中国人的身影也一天比一天多了起来。

从 20 世纪 80 年代初起，飞利浦、日立、东芝、富士、松下、可口可乐这些跨国公司抓住难得的机遇，大力拓展中国市场。

进入 20 世纪 90 年代，更多的跨国公司先后跨入中国市场的大门，开始了几十年和百年前他们的先辈们未竟的“中国淘金”之旅。

实际上，对于中国市场这块魔方的玩法，大多数跨国公司

在当时也是处在“试水”阶段。就像一群虽然常年在海里游泳的水手突然踏进了一条暗流汹涌的河流一样。虽然风浪比大海小了许多,但是暗礁、漩涡却多了不少,只有熟悉了水性才能自由自在地搏击风浪。

当然,既然是初试水性,那么在此过程中就在所难免地出现触礁或者溺水的情况,本书所阐释的主要内容也就是全面阐释我国改革开放 20 几年来,一些跨国公司在市场因为多种不尽相同的原因在中国“触礁”“溺水”的过程。

对于这些跨国公司来说,在中国的失败也许只是他们多年在世界市场驰骋中的一瞬,从企业的总体状况来说,企业的发展还是良性的。

但是事实毕竟是事实,哪怕是阶段性的失利,也是值得我们检讨、反省的,我始终认为,失败并非是结果,而是通往成功过程中的“试金石”。只有认识到失败,并且坦然接受失败,并以此作为新的起点才能真正加快成功的步伐。

作为还未在中国市场经历失败的跨国公司来说,研究先行者的失败案例,则可以为自己的企业减少犯错误机会,少踏进几个陷阱,未尝不是件好事。

我们知道,无论是成功还是失败,无论其成功失败的原因有多少种形式,但是都有一定的规律在里面,也就是有其共性在里面,我们把它称之为“基因”。

因此,在本书中,为了让大家能够清晰地看到这些跨国公

司经历失败或称“失利”的根由，我们在阐述了这些跨国公司经历“失败”的过程后，又从中提炼出了这些跨国公司共同的“失败基因”。

写完这本书，我首先要感谢我的红颜知己凌子，为了支持我的事业，她倾注了她所有的一切。在我的眼里，她就是这个世界上最完美的女人。

感谢我的父母赐予我倔强的灵魂，使我面对一切苦难和挫折，从不退缩。

感谢我的姐妹，无论何时，她们都用自己的心默默地祝福我。

感谢我的小知己“宝宝”，在不开心时，总是她用她的娇憨给我释怀。

在撰写这本书的日日夜夜里，我始终抱着一种“感恩”的心态在向你们倾诉。

因为如果没有你们，没有你们的关注，就没有这个市场的存在，也就没有一个我们这样的企业经营管理实践者倾吐心中所想，与你们共同探讨的平台。

在炎炎的夏日里，希望本书能够为你带来夏日的一丝清凉。

## 目 录

### CONTENTS

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 富士：一步走错，失算中国市场·····     | ① |
| 坊间惊爆富士走私猛料·····         | ③ |
| 鏖战不止，富士兵行险着·····        | ⑥ |
| 轻视战略公关，埋下祸患·····        | ⑭ |
| 试图侥幸度过危机·····           | ⑮ |
| 富士“败着”反思·····           | ⑳ |
| [案例回音壁] 山雨欲来·····       | ㉕ |
| 宝洁：润妍退市，日化巨擘难以言表的痛····· | ㉗ |
| “黑发美”诱惑催生“润妍”·····      | ㉙ |
| “润妍”产品的目标定位·····        | ㉛ |
| 品牌推广煞费心思·····           | ㉜ |
| “惟一”的无奈·····            | ㉟ |
| 问寻润妍陨落根由·····           | ㊱ |
| “润妍”开发一拖再拖，延误战机·····    | ㊳ |
| 洞悉消费群体定位失焦·····         | ㊴ |

---

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| 经销商配合乏力,渠道软弱无力 .....                      | 47        |
| 宝洁总部失去耐心 .....                            | 49        |
| [案例回音壁] 如果没有伊卡璐,宝洁可能还会<br>给润妍更多的时间 .....  | 51        |
| <b>奥美:品牌管家遭遇硬伤 .....</b>                  | <b>53</b> |
| 光环下的奥美 .....                              | 55        |
| 品牌管家遭遇硬伤 .....                            | 58        |
| 广告策略错位,失招并非巧合 .....                       | 58        |
| 广告美则美矣,销量何处寻觅? .....                      | 69        |
| 奥美“失招”反思 .....                            | 76        |
| 产品生命周期把握失当,忽视消费者培育 .....                  | 76        |
| 制定不切合企业实际的行销运动 .....                      | 77        |
| [案例回音壁] 本地化扩张:奥美大中华区董事长<br>宋秩铭的动力之源 ..... | 79        |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 麦当劳:欢乐麦当劳忧事不断 .....          | 81  |
| 快餐巨人遭受重挫 .....               | 83  |
| 业余“地产商”的噩梦 .....             | 85  |
| 抓住顾客口味了吗? .....              | 88  |
| 事故频繁,可感知的质量被破坏 .....         | 91  |
| 爆炸 .....                     | 91  |
| 疯牛病 .....                    | 92  |
| 毒油事件 .....                   | 92  |
| 咖啡事件 .....                   | 93  |
| 打伤顾客 .....                   | 94  |
| 促销风波 .....                   | 95  |
| 政协委员提案 .....                 | 96  |
| 中国市场是麦当劳的“避风港”吗? .....       | 98  |
| 中国市场奶酪依然诱人,麦当劳祭出新招 .....     | 100 |
| [案例回音壁] 麦当劳 2003 发动新攻略 ..... | 106 |

---

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 奔驰:强硬公关刺痛顾客虔诚的心 .....    | 107 |
| 奔驰怎么了? .....             | 109 |
| 消费者一怒砸大奔,老牛奔驰奔京城 .....   | 109 |
| 大奔跑不过摩托? .....           | 113 |
| 每月修理一次,车主“口服心服” .....    | 115 |
| 深圳街头的“人力车” .....         | 118 |
| 奔驰犹抱琵琶半遮面,消费者诉告无门 .....  | 120 |
| 奔驰终于补上危机公关一课 .....       | 124 |
| “三叉”徽记悄然蒙尘 .....         | 128 |
| 奔驰中国市场“尴尬”反思 .....       | 131 |
| [案例回音壁] 奔驰坦言缺乏沟通技巧 ..... | 133 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 惠而浦:数亿美元买了一次中国式的教训 ..... | 137 |
| “雪花”飘飘知何处? .....         | 139 |
| 千呼万唤“水仙”难开 .....         | 145 |
| 微波炉老霸主折翅 .....           | 149 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 惠而浦“铩羽”案例的反思 .....             | 154        |
| [案例回音壁] 惠而浦重返中国市场 .....        | 158        |
| <b>飞利浦：为什么受伤的总是我 .....</b>     | <b>161</b> |
| 显示器受伤 .....                    | 163        |
| 手机之痛 .....                     | 169        |
| 打压同行,遭遇行业围攻 .....              | 175        |
| 飞利浦“败着”反思 .....                | 181        |
| [案例回音壁] 非典时刻 飞利浦开始公关 .....     | 184        |
| <b>三菱：帕杰罗引发中国消费者信任危机 .....</b> | <b>187</b> |
| 普通司机揭穿三菱质量隐患面具 .....           | 189        |
| 事故频发,质量何堪? .....               | 192        |
| 湘女陆慧的悲惨遭遇 .....                | 192        |
| 刹车失灵五死两伤 .....                 | 193        |
| 帕杰罗再酿惨剧——两死两伤 .....            | 195        |
| 高工魂断帕杰罗 .....                  | 196        |

---

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 油管断裂男孩撞飞 .....           | 196 |
| 事故受害者纷纷报料 .....          | 197 |
| 三菱遭遇中国人信任危机 .....        | 198 |
| 三菱道德水准受到质疑 .....         | 198 |
| 避重就轻推诿塞则,激起消费者公愤 .....   | 200 |
| 消费者开始对三菱汽车失去信心 .....     | 203 |
| 质量隐患频频曝光,三菱损失惨重 .....    | 205 |
| 三菱“败局”的反思 .....          | 208 |
| [案例回音壁] 事故是否为三菱生产? ..... | 211 |
| <br>                     |     |
| 福特:中国汽车市场的苦行僧 .....      | 215 |
| 福特跌跌撞撞中国行 .....          | 217 |
| 上海项目失败 .....             | 221 |
| 角逐长安初获胜 .....            | 223 |
| 家用轿车滞慢受阻 .....           | 225 |
| 福特(中国)败局反思 .....         | 232 |

**[案例回音壁]** 福特蒙迪欧即将上市角逐对手 ..... (235)

**汉高:十四年修炼未成正果** ..... (237)

激素“增肥”终成累赘 ..... (239)

难当巨头激烈火拼 ..... (244)

宝洁势难当 ..... (244)

联合利华重磅出击 ..... (246)

国产品牌一拥而上,遭遇围攻的日子更难捱 ..... (249)

奇强围剿 ..... (249)

纳爱斯一招致敌 ..... (252)

推出“天清”,难见晴天 ..... (254)

**汉高的致命硬伤** ..... (256)

合资规模过度扩张,忽略品牌宣传 ..... (256)

缺乏强有力的全国性品牌 ..... (260)

缺乏高效的分销渠道 ..... (261)

---

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 麦肯锡:咨询巨头的中国式尴尬 .....                     | 265 |
| “新中国第一店”的无奈遭遇 .....                      | 267 |
| “精髓”在康佳未满周岁 .....                        | 273 |
| “今日”被上了最后一课 .....                        | 279 |
| 联通“新时空”的尴尬 .....                         | 285 |
| 兵败实达 .....                               | 288 |
| 麦肯锡败阵反思 .....                            | 293 |
| [案例回音壁]    英国人伊恩·戴维斯出任<br>麦肯锡咨询新总裁 ..... | 296 |
| 大解密:跨国公司“败阵”中国基因 .....                   | 297 |
| 普遍狭隘的民族主义观念 .....                        | 299 |
| 经营管理模式化的延长线进入雷区 .....                    | 305 |
| 普遍缺乏遵守东道国市场秩序<br>和道德准则的观念 .....          | 314 |
| 从失败中获取成功的经验 .....                        | 319 |