

美國企業

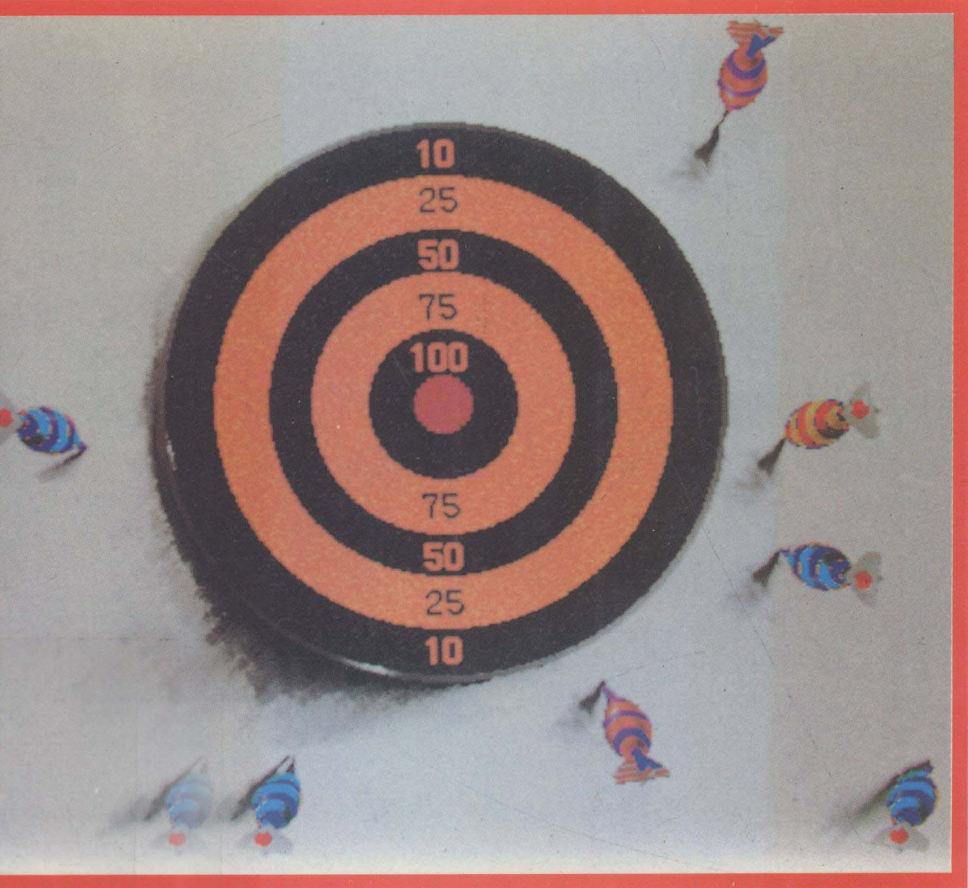
企業人動腦系列
B **BUSINESS** 108



書泉出版社

行銷錯誤的個案分析

呂勝瑛／編譯





書泉出版

企業人動腦系列
BUSINESS 108

呂勝瑛／編譯

美國印地安那大學博士
政治大學企管研究所副教授

美國企業行銷錯誤的個案分析

ISBN 957-9571-89-9

美國企業行銷錯誤的個案分析

編譯者 / 呂勝瑛

發行人 / 楊榮川
發行所 / 書泉出版社
 台北市銅山街1號
 局版臺業字第1848號
 電話：3569060
 傳真：3932365
 劃撥：0130385-3

印刷所 / 茂榮印刷事業有限公司
 臺北市西園路二段140巷49號
 電話：3089357・3061972

版次 / 78年5月初版
 79年12月再版

定價 / 180 如有缺頁倒裝請退回換新

I S B N 957-9571-89-9

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，

避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

這是一本與工商心理學有關的個案集，是由 *Robert F. Hartley* 所著的 “*Marketing Mistakes*” 譯成中文。原著在美國是各大學商學院及管理學院學生必讀的書本，企業界人士也幾乎是人手一冊。書中所收集的十五個個案，都是美國著名的行銷錯誤的案例。其中如 *STP* 汽油添加劑詐欺式的宣傳，*Boise Cascade* 忽視了民衆對生態環境惡化的關切，以及對於不負責任的銷售技巧的厭惡，*A&P* 削價競爭造成重大失敗，*Grant* 盲目擴張導致破產，對我們國人來講，似乎都有似曾相識的感覺。因為相似的情形也發生在國內的一些企業上，消費者運動在國內日益壯大，對生態環境的關心益形普遍，企業的經營對於這些現象都不可加以忽視。

此外，如 *Gillette* 公司對於創新的接納過於遲延所付出的代價，以及 *Korvette* 百貨連鎖商店過度擴張造成倒閉，都是值得企業界引為殷鑑的案例。

本書是由編者與政大企管研究所及心理研究所的研究生共同翻譯，由編者校閱，如有欠妥之處，尚祈讀者不吝指正。

呂 勝 瑛

民國 78 年 3 月於木柵

他山之石

——美國企業行銷錯誤的個案——

目次

第 1 章 緒論

內容介紹.....	1
• 保守主義的錯誤.....	2
• 誤入歧途的擴張.....	2
• 特殊的錯誤.....	3
• 環境的限制.....	4
風險與反應.....	5
討論問題.....	6

第 1 篇 保守主義的錯誤

第 2 章 吉利公司(*The Gillette Company*)——遲延 的代價

利潤製造機：1962年.....	9
------------------	---

2 他山之石—美國企業行銷錯誤的個案

吉利公司的早期歷史	11
不銹鋼刀片	12
• 威京遜公司	12
• 虎視眈眈的美國競爭者	14
• 吉利公司的情勢，1962年—1963年	14
• 結 果	17
對吉利公司遲延原因的分析	19
個案的啓示	20
錯誤之後	21
討論問題	22

第 3 章 蒙哥馬利·華德公司 (Montgomery Ward) 零成長政策的謬誤及其後果

零成長政策的決定	24
• 史威爾，艾佛瑞其人介紹	26
蒙哥馬利·華德公司的背景	27
蒙哥馬利·華德公司所犯的其他錯誤	28
零成長政策及其他相關錯誤的後果	31
轉捩點	33
個案的啓示	35
討論問題	37

第 4 章 翻尼公司 (J. C. PENNY)——沒有及時改變政策的代價

順利成長的年代·····	40
問題的浮現·····	43
貝登 (Batten) 的備忘錄·····	44
開始改革·····	46
錯誤矯正了嗎? ·····	48
1945—1958年退步的原因·····	51
個案的啓示·····	53
討論問題·····	55

第 2 篇 急遽成長的危險

第 5 章 世界足球聯盟 (World Football League) ——褪色的希望

職業足球的歷史及其至1973年之發展·····	59
世界足球聯盟的建立·····	62
• 行銷策略·····	63
• 球員之吸收·····	63
• 球場之獲得·····	64
• 爭取電視轉播·····	64
WFL 第一季球賽·····	65

4 他山之石—美國企業行銷錯誤的個案

WFL 第二季球賽.....	67
WFL 為什麼會失敗?	69
個案的啓示.....	73
討論問題.....	74

第 6 章 伯格·契夫公司 (Burger Chef) ——

為什麼不能成為另一個麥當樂

特許專賣制度.....	75
• 特許專賣制度的優點.....	76
• 速食餐廳特許專賣.....	77
• 桑德斯與肯塔基炸雞公司.....	77
• 雷伊·柯勞克與麥當樂公司.....	78
通用食品公司.....	79
通用食品公司控制下之伯格·契夫公司.....	82
• 勵圖起死回生.....	83
事後檢討.....	85
• 通用食品公司收購策略評估.....	85
• 伯格·契夫與麥當樂公司比較.....	87
• 伯格·契夫與其他失敗公司之比較.....	90
個案的啓示.....	91
• 快速成長的幻覺.....	92
• 需要一套嚴謹的控制制度.....	92
• 需要塑造獨特的形象.....	93

• 模仿應該值得一試.....	94
討論問題.....	94

第 7 章 科維特 (Korvette) —— 成長過程的 消化不良

前 言.....	95
科維特連鎖店如夢幻般的一生.....	95
麻煩來了!	97
1966 年, 決定性的一年.....	100
1966 年之後.....	101
事後檢討	101
• 內在的因素	111
• 外在的因素	103
個案的啓示	103
討論問題	104

第 8 章 格蘭特公司 (W.T. Grant Company) ——拙劣的擴張計劃

序 幕	108
公司的歷史	109
快速擴張的一年	110
惡運漸漸逼進, 1973 年和 1974 年.....	114

6 他山之石—美國企業行銷錯誤的個案

1975 年 6 月.....	5
• 造成困境的因素	117
1975 年，問題的最高潮.....	119
個案的啓示.....	121
討論問題.....	123

第 3 篇 行銷策略的錯誤

第 9 章 福特 *Edsel* 汽車——誤用行銷規劃 和研究的例子

早期的錯誤	127
Edsel 計劃	128
• 理念基礎	129
• 研究計劃的推行	129
• 尋求獨特的風格	130
• 成立 <i>Edsel</i> 的經銷部門.....	131
• 促銷活動	132
結 果	132
失敗原因分析	133
• 外界的因素	133
• 行銷研究	134
• 產品本身	134
• 獨立的經銷部門	135

• 促銷活動	135
討論問題	136

第10章 杜邦公司(DuPont Corfam)的失敗—— 技術突破受到冷落

輝煌歷史	138
犯錯背景與過程	139
放 棄	142
個案的啓示	142
討論問題	144

第11章 羅伯霍爾 (Robert Hall) ——由成功 到毀滅：由於忽視市場變化和基本 交易原則的後果

黃金歲月及成功因素	147
問題的浮現	149
大災難	152
慘劇怎麼發生的呢?	154
個案的啓示	155
討論問題	158

第12章 庫爾斯公司 (Coors) ——由於缺乏 市場導向而遭致失敗

8 他山之石—美國企業行銷錯誤的個案

黃金歲月	159
• 極佳的成長	160
• 神秘形象的改變	163
• 走向羣衆	164
• 營業區域擴張	165
暴風雨的前兆 (1975-1976)	166
啤酒業概況	168
黃金歲月的沒落 (1977-1978)	172
• 勞工問題	173
• 競 爭	174
防禦行動	175
個案的啓示	177
討論問題	179

第13章 大洋公司之平價商店行動 (A&P's WEO) ——價格競爭的惡果

決 策	182
背 景	184
平價商店決策之阻礙	188
競爭性反應	191
• 珍珠公司的競爭性反擊	192
平價商店行動之後果	193
個案的啓示	197

討論問題	199
------------	-----

第14章 吉爾伯特公司 (A.C. Gilbert Company)——

自滿，和一連串瘋狂的行動而致慘敗

背 景	201
問 題	202
序 幕	203
• 矯正行動	205
犯錯過程及分析	207
個案的啓示	210
討論問題	211

第4篇 對社會環境的忽視

第15章 STP 公司——「老鼠奶」行銷成功的例子

產品介紹	215
STP 的輝煌歷史及 Andy Granatelli 其人介紹	216
競爭對手	218
為什麼 STP 會成功?	218
STP 的困境	219
STP 營業額的復甦	220
個案的啓示	221
討論問題	222

第16章 伯伊士凱斯開公司 (Boise Cascade)

——社會壓力擊敗快速的成長

漢斯伯格簡介及伯伊士凱斯開曇花一現的成長	226
休閒娛樂土地的開發計劃	228
盛極而衰	231
力挽狂瀾	233
個案的啓示	235
討論問題	238

第17章 結論——個案的啓示

現在的成功並不保證未來的成功	239
必須有成長導向的哲學——但絕不是不顧後果的成長	241
必須有系統化的評估制度	243
必須有良好的市場感覺	244
形象的重要性	245
廣告效果的限制	246
行銷研究效果之限制	248
價格是個無力的攻擊武器	249
明智的模仿	250
重視社會及環境影響的角色	251
結 論	252
討論問題	253

本書的個案都是些著名的行銷錯誤的案例，例如福特汽車公司的 Edsel 個案可能是大家都熟悉的。本書介紹各類不同的公司、產業、問題，以及錯誤。大多數的公司是大家所熟悉的，如 Gillette, STP Corporation, the World Football League, Du Pont，而其犯錯的背景，過程等細節可能是大家所不熟悉的。某些案距今個已經很久，如福特的 Edsel (1957), Montgomery Ward 的「不成長哲學」(1945-1952)，雖然如此，其教訓仍值得我們借鏡。

內 容 介 紹

本書所選的個案着重在行銷決策的謬誤，某些是行動的錯誤，做了不當的行動；其他則是不行動的錯誤，在變遷的環境