

海外企业家丛书

市场营销的 成败得失

〔美〕约翰·B·克拉克 著



John B. Clark

MARKETING TODAY

Successes, Failures, and Turnarounds

Second Edition, 1991

根据美国普伦蒂斯出版公司1991年第二版译出

Original English language edition published by Prentice Hall, Inc.

Copyright © 1990 by Prentice Hall, Inc.

All Rights Reserved

本书之版权系经由博达著作权代理有限公司安排取得

Published by arrangement with Bardou-Chinese Media Agency

市场营销的成败得失

〔美〕约翰·B·克拉克 著

高寿昌 等译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路955弄14号

全国新华书店经销

江苏丹徒人民彩印厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 11.25 插页 2 字数 238,000

1996年1月第1版 1996年1月第1次印刷

印数：0,001—5,000册

ISBN7-5327-1676-7/F·071

定价：16.40元



3 0084 4934 4

96
F274
69
2

译者的话

XJ 268/10

当前,我国正在建立社会主义市场经济,发展外向型经济,并为建立现代企业制度而努力,国际上有许多理论观念、实务知识值得我们研究、借鉴。其中,市场营销就是突出的一个方面。近几年,越来越多的各行各业的企业家关注这个问题,许多大专院校开设了市场营销课程,受到广大学生的欢迎。

《市场营销的成败得失》一书的作者——约翰·B·拉克博士,是美国加利福尼亚州立大学的教授,长期从事市场营销学的教学和研究,特别是对许多著名企业市场营销的实践,收集了详实的材料,进行深入的分析。本书的特色是不仅研究市场营销的成功经验,还探讨失败的教训,并分析某些企业何以由成功转为失败,某些企业怎样能够由失败再转向成功。十五个案例,材料丰富,分析细致,不仅可读性强,而且富有理性的思索。相信这本书对我国广大企业界人士会有所启迪,对大专院校研究市场营销的师生们也会有所裨益。

本书的翻译工作,受到上海市财贸管理干部学院企业经济研究所的重视和支持,专门成立了一个课题组。高寿昌副教授担任课题组长和总纂,余名岳教授担任顾问和校译。翻译的分工是(以姓氏笔画为序):毛伟敏译案例三、七;王锡麟译案

许铭慧译案例十三;张学龙译案例四、九、十二;周



C

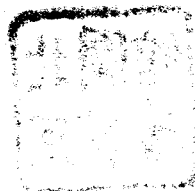
· 1 ·

J48665

嘉栋译序、前言、案例的启示、案例二、五、十、十四；高寿昌译
案例一、六、十五。译文如有不妥或错误之处，敬请广大读者批
评指正。

译 者

1994年8月



目 录

序.....	1
前言.....	3

第一部分 成功

1. 麦当劳快餐公司	11
2. 联邦捷运公司	40
3. 安霍伊泽—布施公司	64
4. TRU玩具公司	84
5. 蓝钻石杏仁公司.....	110

第二部分 失败

6. 西尔斯—罗巴克公司.....	137
7. 国际收割机公司.....	161
8. 迪劳伦汽车公司.....	185
9. 阿里纳橄榄球联合会.....	198
10. 布兰尼夫航空公司	214

第三部分 转机

11. 福特汽车公司	237
12. 伍尔沃思公司	259

0 1 2

13. 《今日美国》日报	283
14. 可口可乐公司	307
15. “发现”信用卡	333
案例的启示	352

序

成功就是一切。这对个人、运动队、商业公司、合作社、非营利性团体以及许多在我们这个社会中存在和运行的其他机构莫不如此。然而，成功是争取得来的。一个人或是一个团体，在他（它）生命周期中的任何时刻都有获得成功的机会，无非是迟早的问题。对于雷·克罗克和哈伦·桑德斯上校，成功姗姗来迟。克罗克创立麦当劳快餐公司时是52岁，桑德斯创立肯德基家乡鸡快餐公司时是65岁。有的人却很早就取得了成功。弗雷德·史密斯在1971年组建联邦捷运公司时，年仅26岁。史蒂文·乔布斯和斯蒂芬·沃兹尼亚克连大学都未能读完，却分别于21岁和26岁创办了苹果计算机公司。

另一方面，连曾经相当出色的公司也有好几家破了产，其中有宾夕法尼亚中央铁路公司、布兰尼夫国际航空公司、伍尔柯公司、迪劳伦汽车公司、W·T·格兰特公司和美国橄榄球联合会。许多其他企业，包括美国储蓄贷款协会、阿里纳橄榄球联合会和西尔斯—罗巴克公司，也正面临重重困难。

有的机构，引人注目的有克莱斯勒汽车公司、福特汽车公司，《今日美国》报社和可口可乐公司，都遇到过麻烦，但终于渡过了难关。

研究人员和商界人士都应当充分了解各个企业成败的缘由，明白今天许多获得成功的公司都曾遭受过挫折，而现在处

于困境的一些企业,过去在各自的领域中也曾独领风骚。一家大公司,像克莱斯勒汽车公司,是可以在濒临破产之际起死回生的。本书将向你提供一些原则和策略,美国的某些企业因为实施了这些原则和策略,或因为未能实施这些原则和策略,而获得了成功,遭到了失败,或取得了转机。

本书是介绍营销学的补充读物,供大学生和研究生用。本书也可以作为营销学案例研究的教材。教材旨在引发学生积极参与讨论,鼓励学生针对具体公司的具体问题进行创造性的思考。本书也可供在职人员学习之用。

前 言

同第一版一样，本书所提供的十五个案例代表了许多人们熟知的企业。其中五家取得了成功，五家遭到了失败，五家获得了转机。第一版中谈到的企业，本书仍然采用了几家，只是把有关情况进行了充实和更新。不过，有些企业的实力和地位已有所改变。例如，西尔斯百货公司由转折走向失败，而伍尔沃思公司则从失败走向获得转机。新采用的案例有阿里纳橄榄球联合会（取代了第一版的美国橄榄球联合会）、福特汽车公司（取代了克莱斯勒汽车公司）和“发现”信用卡。本版删去了苹果计算机公司，虽然该公司仍然是一个富有创新观念的企业。

麦当劳快餐公司是最为成功的企业之一。迪劳伦汽车公司无论就其经营或是就其成员而言都被公认为是失败的。福特汽车公司几乎垮掉了，但是在菲利普·考德威尔和唐纳德·E·彼得森的领导下，终于获得了转机。

并非所有的机构都获得了像麦当劳、迪劳伦或福特公司那样的成功、失败或转机，但书中之所以讨论各种类型的企业，是为了说明存在于所有企业的成功、失败和转机中所体现出来的营销原则。

所选用的案例详细说明了一些企业对现今所处的环境是怎样作出反应的。企业经营的各功能领域（即管理、营销和财

务)中必须遵循的主要原则,在绝大多数情况中都适用,但本书着重于营销原则、营销观念和营销策略。

第一部分：成功

第一部分案例的共同主题是企业获得了成功。麦当劳公司是快餐业的先驱,今天要占到快餐业销售总额的20%。麦当劳金碧辉煌的拱门成了美国这家著名公司的象征。几乎96%的美国儿童都认得罗纳德·麦克唐纳,其知名度仅次于圣诞老人。这家企业没有固步自封,靠着在国外市场的迅速扩张,不断适应着竞争和变动的市场情况。迄今为止,麦当劳公司还没有转向其他产业。

联邦捷运公司在函件和小包裹快递方面独占鳌头。到1984年,它的业务已扩展到快递大型包裹。创始人弗雷德·史密斯是该企业的中坚。他在26岁时已筹集了9100万美元的资金,使他的想法得以实现。他利用辐凑-辐射方式将所有的函件和包裹集中到一个中心地点,然后再分别投递出去,这种业务处理方式的改革使整个行业面目一新。联邦捷运公司紧跟科学技术的发展,拥有自己传输信息的卫星。人们都熟悉来往于美国街道上的联邦捷运邮车。

安霍伊泽—布施啤酒公司投放市场的始终是名牌产品。这家公司挫败了米勒酿酒公司的强有力挑战。米勒酿酒公司在1972年位居第七,到1978年跃居第二。米勒公司推出的淡啤酒基本控制了市场,但安霍伊泽公司不甘落后,新创了低度啤酒予以反击。今天,这两家公司占有美国国内啤酒市场的63%,而安霍伊泽公司所占的市场份额还在增长。

人人玩具公司是美国国内唯一的一家全国性玩具折扣连

锁商店。这家公司属于高度集中型的企业，所有的决策均由总部拍板。商店经理的主要任务就是销售玩具。它的信息反馈系统使公司的管理者能精确地预测销售动向和热销商品。人人儿童用品公司是这家公司新成立的一家分公司，它按折扣价格销售以人人童装为商标的儿童服装。

蓝钻石公司是美国最为成功的合作社之一，它代表了约70%的加利福尼亚州的杏仁种植主。蓝钻石公司开发了杏仁的新用途，并开拓了许多新市场。他们在以前从不消费杏仁的国家里进行了市场开发，日本就是一例。蓝钻石的牌子现在已经闻名全球。

第二部分：失败

第二部分案例的共同点是它们所遭到的失败，然而，所遭到的失败程度各有不同。国际收割机公司、布兰尼夫航空公司和迪劳伦汽车公司这三家公司已彻底破产了。国际收割机公司和布兰尼夫公司已经改组，而迪劳伦汽车公司则不复存在了。西尔斯公司的销售部因为管理部门在寻求复兴活力中一再改变策略而陷入困境。1939年是阿里纳橄榄球联合会成立后的第三个年头，它在组织了一次联赛之后就降格为一家小型俱乐部，甚至连这一地位也难确保。现在，它在电视上已湮没无闻。

西尔斯公司在零售策略运用方面举棋不定，变化太多，有时侧重于高档的百货公司和特色商店，有时又致力于折扣商店，结果经营业绩不佳。在过去20年里，西尔斯公司的市场逐步缩小，利润率不断降低。它目前采用的低价策略是否能将顾客拉回来还值得怀疑。

国际收割机公司是美国的一家基础工业公司。这家公司在发展初期曾被公认为产品开发的佼佼者，是它开创了现代销售系统和特许经销网点。在它涉足货车、建筑设备、家用电器等业务之后，公司的经营开始出现问题。尽管公司在销售方面仍然相当可观，但多数部门的利润率均低于其竞争对手。利润低，加之对农业机具市场的错误判断，使农业机具销售部在1984年被出售。国际收割机公司的经营规模不再具有国际性。这家公司今天只得从事货车的制造和装配，并更名为奈维斯塔公司。

约翰·迪劳伦作为通用汽车公司新崛起的一位年轻经理获得了成功，但作为一名企业家却失败了。他忽视了市场调查，而其生产的小汽车所面对的市场很狭窄。他不顾下属管理人员的忠告，坚持扩大生产。有人怀疑，迪劳伦是不是把他的汽车公司视作儿戏，抑或仅仅是把公司当作支持他奢侈生活方式的财源。这个案例涉及道德和伦理问题。

阿里纳橄榄球联合会的吉姆·福斯特所做的一切似乎都在理。他具备足够的发展一家俱乐部所需的实力和经验。比赛是分类进行的，各项费用包括员工的工资也严加控制。有这家橄榄球联合会出场的比赛很吸引人，但联合会本身到1990年却要解体了。对于吉姆·福斯特，值得赞扬的是他作为企业家的热忱。

布兰尼夫国际航空公司是美国客运航空公司的先锋之一。但在1982年它却依据第十一款提出了破产申请。这家公司急于求成，扩张过了头。布兰尼夫公司攫取的航线却正是他人力求逃避的。对航空业限制的放松，加上经济不景气，对整个行业产生了不利影响，而布兰尼夫公司由于客运量过剩，卖

座不佳,连生存也难以为继。机票价格也是导致公司告终的一个因素。新成立的布兰尼夫公司在1988年将业务中心撤出达拉斯,转到堪萨斯市,并于1989年将公司总部迁往佛罗里达的奥兰多。改组后的布兰尼夫公司继续增加新航线,直至1989年9月28日第二次依据第十一款提出破产申请。

第三部分：转机

第三部分中的案例描述了各类获得转机的情况。这几家公司都遇到过难关,但又都重新走向成功。福特汽车公司经历过两次转变。第二次世界大战结束后不久,公司几乎濒临破产。亨利·福特二世力挽狂澜,组建了一套专家经理班子挽救了公司。但是,到本世纪80年代初,福特公司又滑到了破产的边缘,然而终于再度复苏。它的成本结构获得了控制,在款式方面它也是该行业的先导。公众认为三大汽车公司中车辆的质量以福特车为首,但近来质量问题和消费者投诉有所增加。福特公司的剩余生产能力不大,但仍保有大量的现金储备。尽管公司获利极丰,但在市场占有率方面是否能取代通用汽车公司而居首位,尚须拭目以待。

伍尔沃思公司在本书第一版中的形象是失败者,原因在于伍尔柯分公司的失利。尽管伍尔沃思各商店的经营情况尚存在问题,但其及时准确的决策使经营转向了特色商品零售业务。公司下属的许多特色商店受到其财务目标的严格监控,因而公司在90年代重新确立了零售商的地位。

《今日美国》这份报纸获得的转机具有特殊性,因为这家全国性报纸是一份新的出版物,于1982年9月15日开始发行。甘尼特出版公司预计亏损要持续到1987年。它的目标是使《今

日美国》能够赢利,并成为发行量第一的大报。由于头三年蒙受的损失大大超过了预计,它为减少损失而采取的步骤可视为转机过程的一部分。该案例说明了在引进一项新产品和蒙受一定亏损中遇到的营销问题,以及为取得赢利需采用的策略。《今日美国》终于在1989年开始赢利。

可口可乐公司犯了一个典型的营销失误。它停产了一项相当一部分消费者仍然需要的产品,从而导致了消费者的反对。不过,它迅速改变了决策,一手推销新可乐,一手恢复生产老可乐。这种一个商标多种产品的策略,虽然使可口可乐公司的营销策略复杂化,但很有成效。1987和1988年,可口可乐的销量连续两年超过百事可乐。老牌可口可乐的情况与期望相一致,但新可口可乐的市场占有率在1988年下降到1.3%,也就是说,这种产品的长期生存能力颇成问题。

“发现”信用卡是近20年来发行的唯一的一种主要信用卡,它创设于1986年3月。1986年的亏损是1亿零600万美元,1987年亏损1亿2400万美元,但1988年转为赢利1900万美元。“发现”信用卡和《今日美国》的一个重要的相似之处,是这两家企业都有生存能力很强的大型组织为后盾。它们之间的一大差别是,《今日美国》虽然在1988年的收支接近平衡,但之后有6年没有获得利润;而“发现”信用卡在经营开始之后第三年就有了盈利。它成功地达到了下述三项主要目标:

- (1) 把“发现”信用卡送到消费者手中;
- (2) 使商家接受这种信用卡;
- (3) 使消费者使用这种信用卡。

第 一 部 分

成 功

1

麦当劳快餐公司

历史与成长

麦当劳快餐公司 (McDonald's Corporation) 是世界上最大的饮食服务机构, 创始人雷·克罗克 (R. A. Kroc) 于 1955 年 4 月 15 日在伊利诺伊州的德斯普兰斯开办了麦当劳连锁店的第一家餐馆, 至 1988 年底, 其特许店和联号已达到 10513 家, 分布在全美 50 个州、哥伦比亚特区以及其他 50 个国家和地区, 每家都按统一的菜单供应优质和中等价格的食物, 在它 35 年的历史中, 其饮食服务技术、市场营销技巧、经营制度都是领先的, 并成为行业的规范。

麦当劳公司的座右铭是“质量、服务、清洁、价值”(Q. S. C. V.)^①, 即高质量的食物、高效友善的服务、清洁卫生和货真价实。这也是该公司对全世界人民的承诺。

该公司汉堡包的销售额持续上升。它销售第一个 10 亿只汉堡包共花了 8 年时间, 但到 1976 年已经销售了 200 亿只,

① Q. S. C. V. 分别指 Quality, Service, Cleanliness 和 Value 四词。
——译者