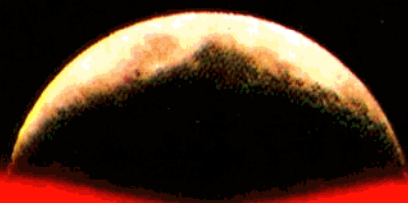


中外著名企业

营销金典

主编 李太森 孟 白 穆为民



河南人民出版社

前 言

中国正在步入市场经济时代，企业营销争战如火如荼，四方英雄群起逐鹿，商战谋略高招迭出。时乎！势乎！市场营销学被誉为现代商战中的“孙子兵法”，引起企业界、教育界的高度重视；市场营销谋略广为竞争中的企业所运用；市场营销人才广为企业所青睐……

为总结和宣传当代中国企业在市场营销方面的显著成就，帮助市场竞争中的企业更好地学习和借鉴国内外先进的市场营销经验，给大中专院校市场营销专业的师生提供更加贴近现实的辅助教材，我们特组织有关专家、学者、教师及实业界人士编撰了这本不仅写外国而且写中国企业如何营销的书。

本书有三个突出特色：其一，精选了大量国内外著名企业的营销案例。内容丰富，涉及营销领域的各个方面；典范性强，切中企业的成功之道；价值千金，曾对企业产生过起死回生之效。其二，依据市场营销学结构分十二篇对众多案例进行了分类选编。不同的案例反映不同方面的营销策略，针对性强，阅读中便于分析理解和实际操作。其三，每篇设导论，主要论述营销学原理、方法并探讨有关营销谋略。基本上从理论上对营销学的各个方面的内容进行研究，注意从中总结出一般性的规律，便于读者对照案例举一反三，触类旁通，灵活运用。

商海波谲云诡，商战硝烟弥漫。根据产品特性与市场变幻等主客观条件，如何制定营销策略，如何巧用营销智谋，如何在商战中出奇制胜，本书理论与实例并重，一册在手，将给您启迪，给您灵感，并助您商战一臂之力。

目 录

序 篇 跨世纪营销大战	(1)
空前激烈的国际商战	(1)
汽车制造业	(2)
电脑电器行业	(4)
音响电器市场	(7)
光学仪器行业	(8)
钟表制造业	(9)
钢铁市场	(10)
电讯业	(11)
食品饮料行业	(11)
市场营销与市场营销观念	(12)
什么是市场营销	(12)
市场营销观念的产生	(13)
市场营销观念的四个主要支柱	(16)
市场营销在中国	(17)
主要成就	(17)
存在问题	(19)
跨世纪营销大战对我国企业的挑战	(23)
第 1 篇 科技导向	(25)
导 论 企业营销中的科技开发	(25)
科技开发在企业营销中的战略地位	(25)

整体营销战略统筹下的科技开发策略	(26)
------------------------	------

案 例	(28)
-----------	------

风险企业“苹果公司”/“冷门”爆出的首富/“拍立得”
拍出来的著名企业/“柯达”之路/电子产业巨子“IBM”/
靠科技发家的王安博士/电器王国的飞利浦/500 美元起
家的索尼公司/汉字激光照排与北大方正/立足高科技的
巨人集团/五笔字型与王码电脑/“思达”——冉冉升起的
民办高科技之星/春兰集团的目标科技开发/一个农民办
的高新科技企业/从教师到“保温材料之王”/

第 2 篇 市场谋略	(53)
------------------	------

导 论 战略制胜是企业走向成功的根本	(53)
--------------------------	------

战略制胜是企业竞争之根本	(53)
--------------------	------

制定科学的经营战略	(54)
-----------------	------

市场谋略种种	(55)
--------------	------

案 例	(57)
-----------	------

日本企业的市场调查和分析/李维公司的市场策略/亚科
卡拯救克莱斯勒公司/一家小油漆厂的竞争战略/本田的
以攻为守战略/索尼公司的“资源”集中战略/资生堂:
体贴不同岁月的脸/美国钟表公司细分市场找目标/照顾
“特大号”臀部/眼光敏锐的卡芬女士/开发软皮鞋市场
的比尔/耐特的成功之路/有缝就钻的江崎糖业/百事可
乐对可口可乐的挑战/他甚至能看到拐弯过去的地方/飞
鹰集团缘何异军突起/无锡自行车厂阵地转移/宋河酒厂
的营销战略/强力公司的“三合一”战略/半球集团的
“腾笼换鸟”战略/6 万元起家的千万富翁/红遍全国的
火腿肠/沈阳飞龙的全新经营思想/避实击虚的搞短经营
/一步登天的广东健力宝饮料公司/弱女招郎的攀亲经营

/主题餐馆在北京兴起/奔机开发数例/船小勤调头/方兴未艾的连锁经营/

第3篇 营销环境 (94)

导论 营销环境与环境营销 (94)

什么是企业的市场营销环境 (94)

认识环境、利用环境、创造环境 (99)

外国人忌讳种种 (103)

案例 (105)

畅销日本的“尿不湿”/汤汁变汤料/投其所好,改进味道/丰田公司与战争/哈默制酒/霍英东的财运/“金利来”的牌子/希尔顿的环境营销/菲亚特汽车公司的起死回生/“斯特法内”有惊无险/日本的“尿布大王”/7-ELEVEN在日本的连锁店/环境保护对企业既是制约也是推动/奔驰的环保开发/河南首家“绿色食品”豫坡酒/经商中的气象学/安阳保温器皿厂的内部营销/汝阳杜康酒的海外营销/环境文化促销/环境标志促销/“越秀”何以越来越秀/

第4篇 了解“上帝” (126)

导论 了解需要,满足需要 (126)

消费者行为分析 (126)

提供优质的产品和服务满足消费者的需求 (128)

服务不仅仅是服务业的事 (129)

案例 (130)

美国的消费者调查/法国饮食大王皮埃尔·贝隆/用感情去占领顾客的心/麦克唐纳公司的顾客导向/西雅斯公司的创业之路/“奔驰”的售后服务/日本人何以适应和引

导顾客/顾客的意见是“上天之声”/小田急百货公司的
善后服务/希尔顿饭店的优质服务/“凤凰”何以飞四方
/小沙发店的苦心经营/不断深化的服务方式/青岛海尔
集团的售后服务模式/郑州商界的竞争/服务竞争是
商品营销的基础/

第5篇 产品策略 (149)

运用灵活多样的产品策略..... (149)

产品与产品整体概念..... (149)

何谓产品策略..... (150)

产品开发策略..... (150)

导 论..... (150)

案 例..... (152)

围绕市场需求开发全新产品/发新厨房用具公司产品开
发的组织与管理/五洋公司的产品开发机制/产品的多功
能开发/老产品功能的更新开发/张裕酒厂的新产品开发
/民权葡萄酒厂的产品开发/豪门集团的“领先半步”/
曲阜酒厂的产品开发/“春都”人居安思危/十四岁的女
副经理/产品开发的几种具体策略/

产品定位策略..... (165)

导 论..... (165)

案 例..... (165)

高品位带来高利润/定位准, 产品“香”/常州电子仪器
厂JDQ—49型电子琴的产品定位/

产品设计策略..... (170)

导 论..... (170)

案 例..... (173)

耐克公司不做鞋/长城电扇, 电扇长城/上海皮革公司的

皮鞋设计/一物多用/建立销售—设计协作新体制/精美实用、以色悦人的产品设计/产品设计的人体工学与价值工程/“赛潮”皮鞋的“一新二快三转变”/小牙刷做大文章/皮尔·卡丹的服装设计/设计高一筹,利润高几倍/何阳的“点子”/	
产品组合策略	(181)
导 论.....	(181)
案 例.....	(183)
吉列公司的产品家族/袖珍电视再创销售高潮/双沟酒厂调整产品结构/比娜顿成功的产品组合/“亚都”家族/无锡中药厂的产品梯队/敢于“打倒”自己的春兰人/太平洋系列饮品/	
产品包装策略	(189)
导 论.....	(189)
案 例.....	(191)
现代经营中的“买椟还珠”/巧用包装心理学/妙用包装色彩和视觉心理/包装走向轻、薄、软、小和保健营养/科尔盖特牙膏和狮王洁白牙膏的色彩战/一块美国牛肉和一个褐色蚝的盘子/健美女子般的瓶子/仰韶酒百件“嫁衣”/王子善的包装专利/	
产品品牌策略	(196)
导 论.....	(196)
案 例.....	(199)
美国宝洁公司的多品牌战略/美国桂格麦片公司的品牌延伸/绿丹兰集团的名牌战略/英伦集团的多牌子策略/“金利来”,“银利来”/产品命名艺术/	
商标策略	(205)
导 论.....	(205)

案 例.....	(208)
“302”成功的秘诀/娃哈哈的商标战略/可观的商标价值/	
第6篇 价格策略	(213)
导 论 紧紧抓住价格这只神秘之手.....	(213)
产品定价的基本原则.....	(213)
灵活多样的价格策略.....	(217)
案 例	(221)
西方的 Club Shopping/五分钱买双份/低价格战术/高价 格战术/拍立得公司赚钱有方/联想集团的“卖家求 名”/亚都加湿器折服洋人/数字的魅力/餐桌理论/常州 自行车厂以价格打开通路/	
第7篇 销售渠道	(228)
导 论 建立高效、灵敏的销售网络.....	(228)
销售渠道的科学选择.....	(228)
抢占制高点.....	(231)
建立高效、灵敏的销售网络.....	(232)
直销传销在中国.....	(234)
案 例	(242)
丰田公司的销售网/计算系统有限公司的销售管理/松下 幸之助自创配销网/索尼公司努力开辟销售渠道/ “IBM”的“租用式”销售方式/“SMH”的渠道选择/ “Proton”明修栈道/“春都”力保销售渠道的稳定、平 衡/安阳飞鹰工业总公司以销售为龙头,树立一个“抢” 字/深圳中华自行车集团股份有限公司实现销售市场国 际化/豪门啤酒的销售举措/到国外寻找市场的杜康/民 权葡萄酒厂紧抓销售机会/比娜顿公司的分销战略/宝丰	

酒厂的直观销售/

第8篇 广告策略 (259)

导 论 广告的立体开发..... (259)

烽烟正浓的中国广告大战..... (259)

广告的诸种形式..... (263)

广告的立体开发..... (265)

案 例..... (265)

总统寿辰作契机/空投手表和浓烟书写广告/依据产品特性做广告/佩珀饮料公司的广告主题/百事可乐的广告对象/“ATARI”的广告方案/亚科卡的广告策略/“麦克唐纳叔叔”/别出心裁的广告构图/“狐假虎威”广告/好像是赛车事故/“可口可乐”与广告/“万宝路”崛起之谜/广告视觉的五大转变/推搡掉金币,金币便归谁/别具一格的质量广告/显丑扬美广告/方兴未艾的系列式广告/“天明”公司的“广告树”/北京街头的模型广告/“西冷”空调的头版广告/“不准偷看!”/10万美元寻找主人/商业信函悄然兴起/广告的名人效应/利用公厕做广告/世界最“高”的广告/宴请群猴/现代实物广告/别有情趣的漫画广告/“HOM”公司的“生命”广告/把人倒粘在天花板上/“雪铁龙”栽入大海/“柔柔的风,甜甜的梦”/广告语精选/

第9篇 销售促进 (293)

导 论 销售促进,以奇制胜..... (293)

销售促进的主要方法..... (293)

巧用智谋,以奇制胜..... (295)

案 例..... (295)

引导销售法/有奖销售法/免费促销法/示范销售法/展示促销法/票券促销法/馈赠促销法/顺潮心理促销法/以退为进促销法/方便销售法/产品保证促销法/还本销售法/好奇心心理促销法/逆反心理促销法/好胜心理促销法/错觉促销法/悬念促销法/价格促销法/借火点灯促销法/送灯卖油促销法/悬念促销法/好名促销法/情感促销法/联合促销法/

第 10 篇 推销策略 (313)

导 论 推销是科学又是艺术 (313)

何谓推销 (313)

推销人员的素质要求 (314)

案 例 (315)

“卡片”汽车商/独具匠心的推销/个性销售/先赔后赚/车厢展销/呼啦圈推销/火柴盒推销术/“买不到”商店/眼镜布的畅销/“希特勒”促销火柴/让“小菜”飞起来/反客为主/将错就错/串门推销/捻子战术/欲擒故纵/店套店生意兴/对比推销/日立公司的推销术/魅力式推销/凯旋式推销/谦让式推销/生命式推销/面包盒子的推销/“奇招”打天下/比较销售/“搅错”商场/诚招天下客/更名推销/神奇药笔/小型加热器行销国际市场/枸杞走出国门/丽水羽绒厂奇招促销/本田汽车在美国的营销战略/“硬”销售对“软”市场/华德地毯铺上了天安门城楼/他如何打开了沈阳市场/雄鸡牌蚊香走俏尼日利亚/“丰田”在美国的经销术/齐藤竹之助的自我推销/

第 11 篇 公共关系 (339)

导 论 营造企业良好的公共关系 (339)

何谓企业的公共关系·····	(339)
创造性地开展公关工作·····	(340)
案 例 ·····	(341)
为《美女与野兽》做服装设计/争夺胶卷“指定权”/ “健力宝”与体育运动的不懈之缘/细微之处有公关/ “霞飞人”的公关术/“砸产品”与“树牌子”/装在鞋 盒里的信誉/厂内的新闻墙报/“员工第一”/消费教育 和引导/靠公共关系提高产品的主观质量/首创记者奖的 企业家/越秀酒家的公关文化/奥克啤酒厂重奖高考状元 /把劳模、专家印上台历/可爱的“啤酒花”/厂商携手 共拓市场/长城饭店的公关/“富豪”送爱心/	
第 12 篇 企业形象 ·····	(353)
导 论 充分发挥企业的形象力 ·····	(353)
何谓企业形象·····	(353)
企业形象的经济意义·····	(354)
越来越被重视的形象塑造·····	(355)
案 例 ·····	(357)
五花八门的企业标识/别出心裁的“委屈奖”/新谊集团 的形象塑造/“猴王”的形象战略/“太阳神”的CI战 略/“蓝色巨人”/麦克唐纳的CI战略/“亚细亚”是如 何塑造企业形象的/	
后 记 ·····	(368)

序 篇

跨世纪营销大战

空前激烈的国际商战

自本世纪 50 年代以来，随着第二次世界大战后经济的逐步恢复，卖方市场不断向买方市场转变。随着买方市场在经济发达国家的全面形成，一场不闻枪声不见硝烟却有着你死我活的市场营销战争率先在美国、日本、西欧等经济发达国家爆发。激烈的市场争夺具化为产品竞争、价格竞争、服务竞争、广告竞争、企业形象竞争。而左右着这些表面竞争成败的更具实质意义的是各企业间的科技竞争、人才竞争、情报竞争、管理竞争、谋略竞争。

随着市场经济越来越趋于国际一体化，企业的营销之战便越来越超出区域、超出国境而演化成国际性的营销大战。争夺资源，抢占市场，倾销商品，各企业间或针锋相对，或相互联合，或又斗争又联合，市场形势千变万化，竞争谋略高招迭出。为保护本国的经济利益，争夺经济霸权，各国政府间也展开了或隐或显的制度竞争、政策竞争、外交竞争。

时至 20 世纪末，跨世纪营销大战正方兴未艾。其战争的范围包括汽车、钟表、化工、服装、食品、饮料、计算机、烟草、酒类、石油、钢铁等各个行业各个领域。不少企业为参予国际竞争，纷纷成立跨国公司，通过对外直接投资，在其他国家和地区设立子公司，从事跨国界的生产、销售和其他经营活动。从 60

年代出现跨国公司到现在，大概已有1万多个跨国公司。正是他们控制了世界国民生产总值的1/3，世界贸易出口额的2/3，国际直接投资的90%，世界生产的40%，不仅跨国，还跨集团，在全球范围内开展业务。国际商战之激烈、之壮观、之残酷，前所未有的。

汽车制造业

日本汽车异军突起，这对一直奉行保护主义的欧洲汽车制造商们是个挑战。欧洲现在必须迎接来自日本的激烈竞争，否则将遭灭顶之灾。

在1991年的日内瓦国际汽车展销会上，欧洲是当今世界头号汽车市场，汽车制造商们正急不可耐地要炫耀一下他们的新产品。

参观者都是些汽车迷，他们或呼地一声跳到驾驶座上，或砰砰地开关着车门，或把头伸到车前盖下，或用手指检查着罩面漆，然后便连珠炮似地向销售商提出一个又一个技术问题。但瞥了几眼诸如雪铁龙ZX和奥佩尔等新型车后，各种欧洲车都被冷落在一旁，而那些光彩熠熠的车牌如丰田、本田和尼桑的展示台旁，则簇拥着成千上万的参观者。从人们艳羡的眼神中，不难发现，欧洲消费者的兴趣已迅速转移到日本汽车上来了。在一些国家，日本汽车的销售额已达到总额的30%，原因显而易见：在质量检查中，日本牌号赢得了越来越多的最高分。

在截止1991年的25年内，日本的汽车产量翻了七倍，已超出美国，成为世界第一大汽车制造国，对于占领欧洲市场早已胸有成竹。日式汽车业已占领了11%的欧洲市场，而今，15%的日产汽车都流入了欧洲。但是，日本人还没有把其进攻的速度挂到最高档，他们的三大汽车制造商——丰田、本田、尼桑正计划

在欧洲建厂，每年生产 50 万辆车，日本人进攻性行动正严重地威胁着拥有 260 万工人的欧洲的最大工业。雷诺公司的总裁雷蒙·莱维说：“危险是一目了然的：大批的工厂倒闭，众多的公司破产，大量的工人失业”。

严峻的形势，迫使欧洲以低成本生产出更好的汽车以迎接日本的挑战，刻不容缓。

在意大利卡西诺的分厂，菲亚特汽车公司目前已拥有世界上最先进的自动化生产系统；大众已着手进行公司有史以来的最大投资计划；标致在几年内已将产量提高了 5 倍。德国著名的梅塞德斯——奔驰汽车公司开始调整经营战略，面向大众，更多地生产普通家庭能够掏得起腰包的非豪华型汽车。

曾几何时，奔驰轿车一直以其豪华的外型和卓越的性能被人们誉为欧洲传统文化和现代科技的完美结晶。为了维持其地位，奔驰公司不惜以重金投资于研究和发展领域，不断推出高精尖的新车型。当然价格也是杆头日进，一辆奔驰的价钱常常可以买两三辆其他牌号的轿车。尽管如此，不少王公贵族、富商巨贾仍然只认奔驰，只认奔驰那个“三叉星”商标所代表的名望和地位。然而，时代毕竟不同了。从当代世界豪华轿车市场看，奔驰汽车公司几乎面临四面楚歌的境地。以前奔驰在制造工艺和质量方面甩开对手一大截，可后来日本丰田和日产公司相继推出两种豪华车型，质量直追奔驰，而价格却比奔驰便宜 30%。在德国本土，生产“宝马”牌实用型豪华车的 BMW 公司也向奔驰发起挑战，该公司 1992 年的销售额第一次超过奔驰。另外，美国三大汽车公司虽然受到了经济衰退的重创，但也均在暗地里养精蓄锐，准备再战。不愿坐以待毙的奔驰公司只有奋起反击。

奔驰公司采取的第一个反击措施是降低生产成本，缩短新车的研制周期，另一个措施是增加新车型，扩大汽车品种。这些新车型包括面向欧洲市场的家用厢式汽车，面向美国市场的军警用

大马力休闲性轿车，面向交通拥挤地区的节能型、低污染微型轿车，以及类似德国“波尔舍”车的双座跑车。奔驰公司新的经营战略一旦成功，必将对全球的汽车制造业产生深远的影响。以德国 BMW 公司为例，这家以填补奔驰公司在实用型豪华轿车领域空白的公司，必将为拒绝奔驰公司进入这一传统领地而进行一番殊死搏斗。又如大众汽车公司的奥迪分部和美国通用汽车公司在德国的奥佩尔分部，它们生产的中档车在奔驰车降低成本后也会失去其价格优势，价格之战势所难免。

生产出更优质、更廉价、更多品种、更使用、更安全的汽车已成为 90 年代汽车战的核心。1993 年 9 月 9 日在法兰克福举办的第 55 届国际汽车展，有 40 个国家的大约 1100 家厂商参加。奔驰、大众、宝马、雪铁龙、菲亚特等欧洲公司，以及丰田等日本公司都纷纷推出自己的汽车展品，真可谓群英聚会，又有如选美大赛，叫人看来眼花缭乱。有的像宇宙飞船，有的像天外来客，还有雍容华贵的仿古车。汽车制造商在汽车的车身造型设计、高技术性能、保护资源和环境、安全节油等各方面展开了一场公开的角逐。

电脑电器行业

高新技术开发和市场争夺尤为激烈。日本在经济羽翼丰满之后，雄心勃勃地向科技霸主美国强烈挑战。与美国相比，日本更重视技术的应用和成果的转化，使它在许多领域后来居上，独领风骚。美国的 RCA 公司最早研制成功了电视，而日本索尼公司却摘取了彩电生产的桂冠；RCA 公司发明了录像机，而索尼和胜利公司却使它走进千家万户；也是 RCA 公司开发出第一块太阳能电池，但是日本的三洋公司把这种电池推向世界市场。

半导体市场曾是美国的天下，由于日本大力采用创新技术，

使市场占有率从1978年的28%上升到1986年的45%。而同时美国却从54%下降为43%。1986年日本金属氧化物半导体存储(MOS)市场占有率已高达65%。1986年美国宣布,日本在电子元器件方面已居领先水平。1987年,美国又不得不承认,在半导体硅器件领域,日本又独占鳌头。为夺回失去的优势,美国政府于当年成立了庞大的半导体科研联合体。

日本自己也认为,在半导体方面,日美之间已是平起平坐、旗鼓相当了。日本人曾预测,到1993年,41项高科技产品中,日本有11项将领先于美国,其中包括极具市场潜力的存储器、陶瓷材料等,而美国只能在卫星设备、飞机发动机、数据库等领域略占上风。这一预测已被更多的事实所印证。

日本承认,它在高新技术市场的出口方面略输一等。日本的出口仅为市场的24%,而私下里日本人却窃喜,美国也不过是市场的33%,何况日本今天已成为技术进出口的“黑字”国,而美国的出口却低于进口。

在欧美等主要发达国家,随着办公自动化对电脑需求的日趋饱和,许多电脑公司又为争夺家用电脑市场展开了激烈角逐。为了率先占领家用电脑这个巨大的市场,1994年下半年以来,各大电脑公司纷纷调整经营战略,竞相削价。以往,电脑售价每年以15%的速度下浮,可现今“苹果”电脑降价20%,康伯电脑的零售价下调了1/4,IBM微机的降价幅度更是高达35%。与此同时,电脑功能也在朝着多样化发展。除信息处理、数据储存等基本功能外,电脑越来越向“媒体中心”发展。最近面市的电脑已能帮人接电话,播放激光唱盘,让你边工作边欣赏音乐,早晨能喊你醒来,夜间电话费便宜时能自动将要发的传真发走,还能帮助家庭成员设置各人的信箱。IBM(美国商用机器公司)为了推销这种单价为2000美元左右的多功能电脑,计划1995年在美国市场投入2000万美元做广告。

除了价格和功能外，在电脑的研究和开发领域，也出现了激烈的竞争。以英特尔和微软公司为一方，以苹果、摩托罗拉和IBM公司为另一方的双雄抗争局面正在形成。英特尔和微软公司几年前联手经营，一个生产电脑的“心脏”，一个生产微机的“大脑”。经过几年经营，它们目前已占领了世界市场的80%以上。微软公司开发的DOS系统和WINDOWS软件几乎到了家喻户晓的地步。面对英特尔和微软公司近乎垄断的地位，苹果、摩托罗拉和IBM公司于1991年携手合作，经过三年奋斗，终于研制出了在性能上超过对方产品的POWERMAC。1994年11月，三家又在纽约宣布，将开发新一代完全兼容的电脑。这种新型电脑将结束目前受制式限制、大量软件不能互用的局面，为电脑市场的发展开辟出新的天地。英特尔和微软公司当然看到了挑战者的实力，也悄悄地加快了开发步伐。

竞争是残酷的。半个世纪以来，电子巨人飞利浦像一株常开不败的郁金香，一直是荷兰人的骄傲。尤其在50、60年代，灯泡和电视的巨额销售量使公司赚足了钱。接着公司又开发企业办公用电器，投入巨资开发系列电脑。它们研制出的新型电脑主机足以与IBM的产品相媲美。然而，销售的成功与否并不完全是由产品的先进程度决定的。70年代，日本质高价廉的电器产品猛烈地冲击了飞利浦的市场，使飞利浦几次在价格大战中败下阵来，利润开始下降。飞利浦着手开发大型电脑、医疗器械、通讯终端系统等大型项目的雄心勃勃的计划又由于公司各分厂“地方主义”的盛行而破产。1990年，飞利浦创下了荷兰公司年亏损的历史最高纪录：42.4亿荷盾。1992年净亏损依然达到9亿荷兰盾（约合4.86亿美元）。面对众多电器公司的步步紧逼和公司内部的诸种矛盾，飞利浦——这一享誉多年的电子巨人步履蹒跚，处境艰难。