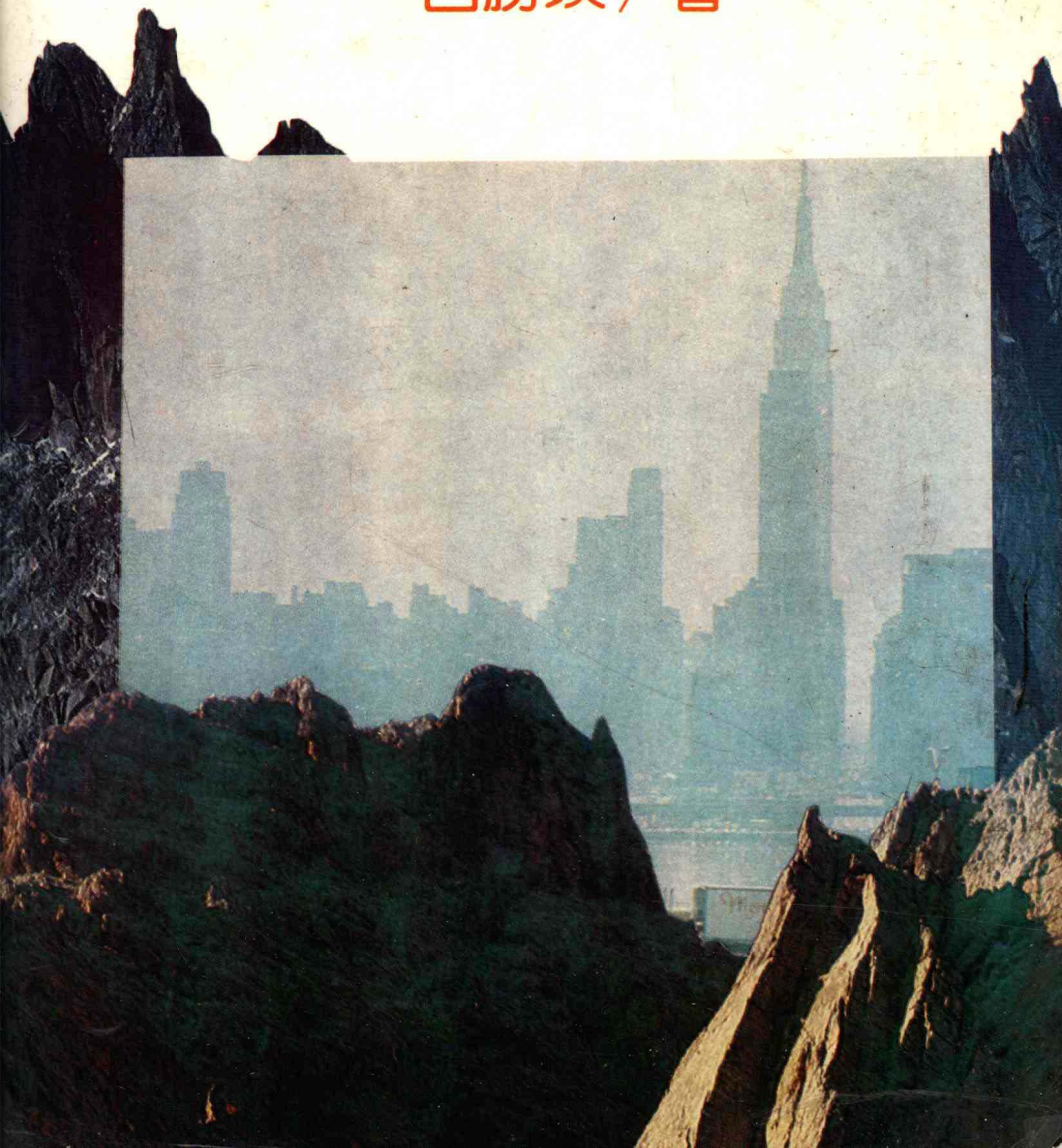


他山之石

美國企業行銷錯誤的個案

呂勝瑛 / 著



Marketing Mistakes

他山之石

——美國企業行銷錯誤的個案——

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

五南圖書出版公司印行

他山之石——美國企業行銷錯誤的個案

中華民國 73 年 8 月初版

著者 呂 勝 瑛

發行人 楊 榮 川

發行所 五南圖書出版公司
局版臺業字第 0598 號
臺北市銅山街 1~1 號
電話：3916542 號
郵政劃撥：106895 號

基本定價：3.34 元

印刷所 明文印刷廠

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

編者序言

這是一本與工商心理學有關的個案集，是由 Robert F. Harile y 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。

2 他山之石—美國企業行銷錯誤的個案

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73年5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	101
• 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	116
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 Edsel 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

2 他山之石—美國企業行銷錯誤的個案

中，滿足現狀，不做行動。我們儘量收集不同的錯誤案例，希望能提供大家不同的學習經驗，做為往後的參考。

保守主義的錯誤

本書內容包括四部份，第一篇是保守主義的謬誤。我們檢視了一家消費品製造商及兩家零售商，他們都在公司生命的重要關頭犯下疏忽的錯誤，Gillette Company 頑固地抗拒不銹鋼刀片新產品的出現，恐懼其與自己的主力產品，Super Blue Blade，自相殘殺，因此遲延進入此新市場，結果使競爭者有機會蠶食其市場占有率。

另一個例子是 Montgomery Ward，它在二次大戰後抱持不擴張政策，因為它深信經濟衰退即將來臨，那個時候才是擴張的時機，結果是將大好的地盤讓給競爭者，迄今未能再奪回失去的地盤。

第三個例子是 J.C. Penny Company，它在崇尚新潮，信用付款的時代仍舊維持過時產品，不賒欠的政策。其結果可想而知，所幸 Penny 能及時改過，以攻擊性的成長政策代替保守主義，失去的地盤大都能復得。

誤入歧途的擴張

第二篇所選出的公司則是相反的個案，盲目擴張而導致失敗的案例。在 World Football League 個案中，描述在相當飽和的市場中，以次級產品與強有力的競爭者競爭而導致失敗的案例。