

世界十大营销 经典败局

FAMOUS
LOSING CASES

◎ 王伟 郭鹏 主编

能审时度势，更能广博情
的智慧结晶，更充满了败者的
人以鼓励，失败者的遗迹给人以教
经历与教训的书籍，更是一套令人
有道：前车之鉴，后事之师。编者研
料，分别从经营、投资、营销、公
典型的失败案例，对其进行归纳整
书中提到的公司都是大家耳熟能
企业，编者评述了不同企业各
希望败局不再重现，也不希望
则遗忘。希望读者能以这些
又可“正衣冠”，更可
对每个生败



清华大学出版社

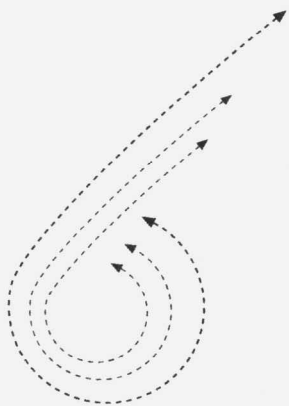
FAMOUS

LOSING CASES

F279.1
117

世界十大营销 经典败局

◎ 王伟 郭鹏 主编



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

市场营销是企业经营的一项重要职能,在充满不可控制和不可预测变数的市场动态环境中,很多企业难免会出现营销失误。对于以往企业的案例,尤其是失败的案例进行分析总结,可以帮助企业吸取经验教训,改进营销缺陷。本书精选了十个营销失败案例并进行了深入分析,以供企业借鉴。案例涉及零售、汽车、计算机、化工、制造等行业。

本书可以说是一本另类的市场营销学手册,适用于所有企业管理者、投资者、营销经理、研究人员、MBA 学员以及其他对企业经营管理感兴趣的人员。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

世界十大营销经典败局/王伟,郭鹏主编. —北京:清华大学出版社,2006.4
ISBN 7-302-12682-8

I. 世… II. ①王… ②郭… III. 市场营销学—案例—研究—世界 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020337 号

出 版 者: 清华大学出版社	地 址: 北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn	邮 编: 100084
社 总 机: 010-62770175	客 户 服 务: 010-62776969

责任编辑: 高晓蔚

封面设计: 李尘工作室

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市金元印装有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 148×210 印张: 7 插页: 1 字数: 157 千字

版 次: 2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-12682-8/F·1477

印 数: 1~4000

定 价: 18.00 元



世界十大营销

经典败局

总序

智者之所以成为智者,是因为其理智的思维和冷静的判断能力,不仅能审时度势,更能广博借鉴。世界的发展史中充满了智者的智慧结晶,更充满了败者的艰辛与困惑。成功者的明灯给人以鼓励,失败者的遗迹给人以教训。这是一套关于失败者经历与教训的书籍,更是一套令人掩卷静思的启示录。

论及失败,我们应该注意两个方面。首先,失败是在所难免的,即使最成功的企业也不例外,但只要保持总体良好的营业状况,企业就仍然可以生存下去;其次,失败的经历也可以给经营管理者以教育,成败的关键在于失败之后是否能从中吸取教训,引以为鉴。正如古人所说:在一个地方摔倒一次不足为奇,但在同一个地方摔倒两次就太愚笨。正是这个道理。由本书所提供的失败案例中,经营者与管理者可以得到很多的一般化原则。但是,经营与管理是一门科学,也是一门艺术,而不是几条公式或口号的拼凑。一些

.....>

成功的原则或许早被某些人所注意,但失败的规律与教训仍然常常被世人所忽视。这种现象在我们经济发展和企业管理中的频频出现,也就预示着本丛书问世的必要性。

虽然“胜败乃兵家常事”,可尽显企业英雄气概,但企业界生死、悲喜参半的成败着实令人惋惜与深思。常言道:前车之鉴,后事之师。了解其他企业曾经步入的误区,以资借鉴,避免走弯路甚至踏上不归路。编者研究了大量企业失败的资料,从营销、投资、管理和公关的角度各精选出十个典型的失败案例,对其进行全面深入的分析和整理,汇集成本丛书,与读者交流共享。书中提到的公司都是大家耳熟能详、一度辉煌的世界知名企业,编者评述了不同企业各自的误区所在。“他山之石可以攻玉”,借鉴世界大型知名企业成败的经验教训,对投身企业经营管理领域,为企业命运辛苦打拼的领导和立志创造企业长盛不衰业绩的企业家,无疑会起到一定的参考作用。

我们衷心希望败局不再重现,也希望我们勿将这些刻骨铭心的教训遗忘。希望读者能以这些知名企业成败的经历为鉴,不仅可“正衣冠”,更可“知兴替”、“明得失”。我们更愿本丛书对每个失败案例的评析成为开启你智慧大门的钥匙,使你高瞻远瞩,明辨是非。

编 者



前言

近几年来,营销分析已普遍受到重视。因为在现在充满不可控制和不可预测变数的市场动态环境中,一般企业想要避免营销的错误是很难的。因此对以往企业的案例,尤其是失败的案例进行分析总结,可以帮助现在的企业改进营销缺陷。实际上,企业的发展在很大的程度上是和经营分不开的,市场营销作为企业一项经营的职能,起到了关键性的作用。和很多成功的企业一样,失败的企业也在市场的大潮中花费苦心来提高经营效果,但是却没有达到预期的目的。能不能尽最大的可能来避免错误的再次出现呢?答案是肯定的。避免错误的方法有很多,一是靠自己不断摸索,在和竞争对手的一次次对弈中积累经验;二是通过学习,借鉴他人的经验教训,以提高自身的竞争力。

本书精选了十个世界知名企业的营销失败案例,并进行了深入的分析。案例涉及零售、汽车、计算机、化工、制造等行业。

在编写本书的过程中,我们研读了世界上数十家企业的案例,同时参考了国内多位专家和学者的著作或论文,我们衷心地希望本书能够为中国企业的发展提供一些帮助。在本书的编写过程中,团队合作保证了编写的顺利进行,本书由王伟、郭鹏主编,下列人员为本书的编写做了大量的工作:郝军芳、白素杰、卢霞、詹洁、梁玲、陈静初、张艳芳。此外,本书还得到天津科技大学领导和相关专业人士的大力支持,在此我们深表谢意。

由于时间和水平的限制,本书难免有不足之处。在此,敬请广大读者批评指正,以便我们逐步修订和完善。我们的邮箱是: dinawangwei@sohu.com。

编 者

2006 年 2 月

目 录

案例 1

艾迪雪汽车公司的行销失败 1

- 一、艾迪雪的推出背景 2
- 二、艾迪雪名字的构思 3
- 三、艾迪雪的设计 4
- 四、艾迪雪的销售 5
- 五、平淡的市场反应 6
- 六、案例评析 8

案例 2

杜邦公司的“好东西”亏损巨大 23

- 一、杜邦公司的早期 23
- 二、杜邦公司的发展 24
- 三、新产品市场前景看好 25
- 四、问题出现 28
- 五、案例评析 32

案例3

一错再错的吉尔伯特公司 43

- 一、公司创始人——艾尔弗雷德·卡尔顿·吉尔伯特 43
- 二、面临的问题与困境 47
- 三、雷瑟入主吉尔伯特,惨淡经营 50
- 四、吉尔伯特公司的错误 54
- 五、案例评析 57

案例4

钟表王国的没落 63

- 一、瑞士钟表的发展历程 63
- 二、新技术促进了瑞士钟表业的新发展 66
- 三、日本石英表发展,瑞士钟表王牌受冲击 67
- 四、日本机械表表现不俗,瑞士钟表王牌衰落 72
- 五、瑞士钟表的再生 76
- 六、案例评析 77

案例5

可口可乐改变百年配方 87

- 一、“百事新一代”和“百事挑战”的冲击 89
- 二、堪萨斯计划的出台 93
- 三、灾难性的上市后果 95
- 四、挽救“可口可乐” 97

五、案例评析 98

案例 6

典型的美国式传奇的毁灭 109

- 一、席卷全美的“廉价销售革命” 110
- 二、柯维特公司的困境 112
- 三、柯维特公司的问题 113
- 四、寻求外援 114
- 五、柯维特——消失了的商业神话 116
- 六、案例评析 118

案例 7

阿迪达斯为何败给耐克 125

- 一、阿迪达斯制鞋公司的创业历史 125
- 二、20 世纪 70 年代的跑鞋业竞争 129
- 三、耐克公司的崛起 130
- 四、耐克公司成功的因素 133
- 五、案例评析 135

案例 8

自毁前程的王安公司 145

- 一、王安所领导的革命 145
- 二、王安公司的衰落 150

三、案例评析 154

案例 9

世界橄榄球联盟壮志成灾 165

- 一、1973 年以前的专业橄榄球联盟 165
- 二、世界橄榄球联盟的成立 170
- 三、第一个赛季的冒险行动 173
- 四、第二个赛季的命运 175
- 五、案例评析 176

案例 10

八佰伴日落西山 189

- 一、八佰伴的诞生 190
- 二、八佰伴的成长 192
- 三、八佰伴的多元扩张 194
- 四、八佰伴的辉煌 197
- 五、八佰伴的衰落 198
- 六、案例评析 202

参考文献 213

案例1



艾迪雪汽车公司的行销失败

世界十大营销

经典

败局

福特汽车公司是世界最大的汽车企业之一。由亨利·福特先生创立于1903年。1908年,福特汽车公司生产出世界上第一辆属于普通百姓的汽车——T型车,世界汽车工业革命就此开始。1913年,福特汽车公司又开发出了世界上第一条流水线,这一创举使T型车的产量一共达到了1500万辆,缔造了一个至今仍未被打破的世界记录。1948年,福特汽车公司面临一个重大的问题。众所周知,低收入的车主在他们的年收入超过5000美元时,马上就会把低价车卖掉,换为高价车。在低价车市场中,福特与“三大汽车”的其他两家——通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司平起平坐,但令福特公司焦虑的是低收入的福特车主的收入正在提高,他们正在去购买福特的对手——通用汽车公司生产的中档车。因此,福特汽车公司推出艾迪雪这样的中档车的经营构想应该说是合理的。多

年来,美国已经形成了一股中档车的潮流,如 Panliac、Oldsmobile、Buick、Dodge、Desolo、Mercury 等中档车以前仅占 1/5 的市场份额,而到 20 世纪 50 年代中期,其市场份额达到 1/3。

一、艾迪雪的推出背景

2 中档车领域主要有通用汽车公司 Panliac、Buick、Oldsmobile 等,克莱斯勒汽车公司的 Dodge 和 Desolo。而福特汽车公司在此领域的实力一直比较弱,仅有 Mercury,占公司业务的 20%,且产量十分有限。于是福特公司于 1957 年 9 月份推出了 1958 年度车型的艾迪雪中档汽车。福特公司为何要选择在中档车领域发展呢?这有一定的原因。当时有经济指标预示:在 20 世纪 60 年代,低档车需求量将下降,中档车需求量将上升。在 1950 年,中档车如 Panliac、Oldsmobile、Buick、Desoto 以及 Mercury 已占有汽车销售额的 1/3,而以前只占 1/5。

与此同时,美国的个人可支配收入也在增加。按 1956 年不变价格计算,个人可支配收入从 1938 年的 1 380 美元升至 1956 年的 2 870 美元。据预测,1965 年将达到 4 000 美元。而且,个人收入中用来购买轿车的比重也已从 1939 年的 3.5% 升至 1950 年中期的 5.5%~6.0%。显而易见,外部经济环境对像艾迪雪这样的中档车有利。

此外还有研究显示,每年 1/5 拥有旧款低档车的人会将低档车换成中档车。当“雪佛兰”车主换车时,87% 的人选通用汽车公司三种中档车中的一种。当“普利茅斯”车主换车时,47% 的人买克莱斯勒公司的 Dodge 和 Desolo。而当福特车主换车时,只有 26% 的人买福特公司产的 Mercury——福特汽车公司在这一价位上的唯一车型。福特汽车公司的经理们把这种现象称为“现代商

业中最慈善的行为”。因为，“福特”车主的升级换代往往便宜了通用汽车公司。这种情况下，福特汽车公司推出艾迪雪看来是必要的了。

二、艾迪雪名字的构思

为了推出艾迪雪汽车，福特投入了 10 年的准备与研究。包括研究车主的偏好、分析市场与销售额等。早期的研究确定了对象是一般大众，每种车有它特定的性格，而且知道每个人都喜欢买他认为是最能表现他的性格的车。研究人员认为应当生产出一种蓬勃向上、充满活力的新型车，这种新车型的目标顾客是年轻的经理或白领职员。对新车进行的广告促销活动应集中于这一主题：“这种车显示了车主高尚的社会地位。”福特公司的研究者认为：他们的中档车比其他公司有利，因为他们不必改变既有的汽车风格，可以从头开始创造所需要的车型。

选择车的风格是很重要的。车的风格选择是要找出大多数想买车的人所喜好的那种车。哥伦比亚大学做了一项调查，访问了 1 600 名汽车买主，以确定各种类型的车给人的印象如何。得到的结果如下：福特是快速的、不虚的男性车；而雪佛兰是较老的、较聪明、较慢的人的座车；水星是高速车，虽然它的标价高，但最适宜年轻的赛车手。而艾迪雪汽车的风格应该设计成年轻的高级人员或专家们所适用的车型。

为了能够得到和这种车风格相匹配的汽车名字，调查者收集了近 2 000 个汽车名，并派人在纽约、芝加哥、威罗朗、密歇根等大城市的街头向行人征询意见。不过，这些访问并未获得结论。后来，艾迪雪——亨利·福特独生子的名字——被提议为车名。但是，亨利·福特的孙子们——福特二世、本森和威廉·克莱对以他们父亲的名字为车名不太满意。而且，艾迪雪与“柴油机”和“滞

销”发音相近。但是，在董事会上，董事们最后还是选定“艾迪雪”作为新车的车名，并为艾迪雪的不同系列车也进行了命名，即 Corsair、Citation、Pacer 和 Ranger。

三、艾迪雪的设计

4 福特公司艾迪雪的样式设计于 1954 年就开始了，设计者们力图找到一种与众不同而又十分美观的造型，他们对现有的汽车做了广泛的研究，甚至跑到 10 层高的大楼顶上去观察在街道上行驶的汽车顶部的特征。市场调查者们也广泛征询了消费者的意见，消费者报告则提供了某些关于大众所渴望的汽车风格形象的资讯。但这些对于艾迪雪的特性与形状的决定只有少许帮助，并没有达到预期效果。设计师们考虑了各种方案，并从几百张设计图中挑出两打送给高级管理人员，并且附带着设计好的立体模型以使高级人员们能获得三度空间的印象。各个设计组都拿出自己的方案，并制成模型，最终选出一个令各方面都比较满意的方案。在这个方案中，车身设计了垂直的散热器、按键传动装置和豪华设施。一些经理把艾迪雪的垂直散热器比作 30 年代的古典车——“拉歇尔”和“波尔·阿罗”；按键传动也被喻为当代科技点睛之笔——车盖、手刹、传动装置统统采用按键控制。艾迪雪的销售人员甚至可以用一根牙签操纵汽车打开前后盖，向顾客炫耀该车的易操作性。

艾迪雪并不是小车，它的两大系列 Corsair 及 Citation 比最大的 Oldsmobile 长 2 英寸。它有 345 马力的引擎。这么大的马力被认为是造成运动型、年轻型的汽车形象的最主要因素。设计者希望借此突出“艾迪雪”的运动气息或青春色彩，从而达到吸引年轻顾客的目的。产品的最后概念形成后，800 位设计师都表示满意。

生产模型已经确定了,福特公司差不多花费 5 000 万美元投入到新车的广告和促销活动中。福特公司并不指望在第三年以前就赚回这些发展成本,但是他们预期:汽车可在 1958 年获得营业利润。

四、艾迪雪的销售

新型的艾迪雪并未通过福特汽车公司原已建立好的 Ford、Mercury 以及 Lincoln 销售网进行销售,福特公司决定设立一个由独立的总公司部门来控制这些专卖艾迪雪的网络,专门为它重新建立了一个独立的总部和行销网。这些经销商是从超过 4 600 个散布于美国各地的竞争者之中精心挑选出来的 1 200 家经销商。经销商分布于全国 60 个大城市。他们的声誉、设施、销售、管理能力、种族观念以及竞争意识都要经过严密的考察。可以说,艾迪雪拥有位置最好的销售点,总部还为经销商配备了熟悉业务的助手,以便为购车顾客提供更好的服务。至此,福特汽车公司内部已有五个独立部门: Ford、Mercury、Lincoln、Chntinental 及 Edsel。

虽然建立艾迪雪营销网络,使之成为一个独立的部门,增加了营运固定成本,但是,公司的决策者认为把它独立为一个利润中心很有必要。这样可以鼓励该部门做出更好的表现,刺激其生产和销售的积极性。

1957 年 7 月 22 日,艾迪雪第一个促销广告出场了,它刊载在《生活》杂志的黑白版面上。画面上有一辆车在国家公路上高速行驶,由于速度太快而模糊不清。版面上写着:“最近,某些神秘的车已经出现在公路上。”并且说,那模糊不清的车就是艾迪雪。其他的“预告”也只刊载了上述的照片。直到 8 月,车的全貌才被公布出来。

在广告商的选择上,福特汽车公司也颇费了一番思量。福特公司特别为艾迪雪找到了一家广告代理社,它是 Foote ConeandBelding。这家代理社没有任何其他的汽车客户。整个广告平静而自信,尽量避免使用“新”字。因为根据策划,广告应尽量平淡,不能喧宾夺主,掩盖新车本身的光芒。

行销部门的总经理林尔坚持认为,应让艾迪雪的外貌成为汽车业的秘密。在这之前,从来没有一家制造厂商不厌其烦地隐藏自己的汽车外貌。广告商不准观看艾迪雪新车,被装运上船的汽车也加以包装,不给新闻媒介有关汽车的外形照片。这些措施当然是想引起大众的兴趣与好奇心。在介绍新车时期,福特汽车公司为此花费了 5 000 万美元的促销费用。同时使用了传统的汽车广告媒介,报纸占了所有费用的 40%、杂志占 20%、电视与收音机占 20%、户外广告牌占了 10%、其他媒体占 10%。艾迪雪的广告代理商与行政高级主管们承认,他们在促销艾迪雪车时面临了极大的挑战。因为他们必须保持外形上的神秘感,传统的广告研究方案都被取消了。例如,版面试验因不能揭露外形而无法进行。甚至,在同一时间里在全美国展开的新车的介绍与促销,也无法测试各种促销方案的有效性。

五、平淡的市场反应

1957 年 9 月 4 日,1 200 家艾迪雪经销店同时开张。一大早,1 200 位经销商兴奋地打开大门,大量的顾客鱼贯而入。第一天,就收到了 6 500 份订单,这还是比较令人满意的,但也出现了一些不太妙的兆头。一位同时经销艾迪雪和“别克”的经销商声称:有一些顾客看了艾迪雪后却又到邻近的 Buick 展示间当场买了“别克”。在以后的几天内,销量急剧下挫。10 月份的前 10 天仅售出 2 751 辆,平均每天不足 300 辆。而根据最低 20 万辆的年销售量