



伊志宏 王洪耘 等 编著

走

● 出困境
营销启示录

机械工业出版社

走出困境——营销启示录

伊志宏 王洪耘 等编著



机械工业出版社

本书是配合市场营销学的学习而编写的案例。与目前市场上所见的大多数有关营销案例的书籍所不同的是，本书选编的案例绝大部分是中国企业的营销实践中所发生的，并且是企业营销失败的案例，是作者在多年收集、积累资料的基础上形成的。无论内容还是写作风格，都具有一些与众不同的特点。

本书既可以作为高等院校市场营销教学的参考用书，也可以作为企业营销管理和决策人员借鉴参考之用。读者可以通过企业实际营销活动失败的教训和成功的经验的学习，加深对市场营销学基本理论的理解；企业则可从中得到某些有益的启示。

图书在版编目 (CIP) 数据

走出困境——营销启示录/伊志宏等编著。—北京：机械工业出版社，1996

ISBN 7-111-05046-0

I. 走… II. 伊… III. 市场营销学 IV. F713.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (95) 第23457号

出版人：马九荣（北京市百万庄南街1号 邮政编码100037）

责任编辑：蔡琳 版式设计：王颖 责任校对：陈立耘

封面设计：姚毅 责任印制：路琳

北京市房山区印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

1996年6月第1版第1次印刷

787mm×1092mm¹/32·9.375印张·204千字

0 001—2 000 册

定价：16.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

前 言

改革的大潮把众多的企业推到了市场这个大舞台上。在这里，短短十几年的时间，已经上演了数不清的人间悲喜剧。在众多的企业中，有的借改革的浪潮阔步前进，不断发展；有的萎靡不振，勉强维持；还有的则长期亏损，难以为继。对竞争激烈的市场稍加留心就不难发现，中国的企业存在一个很奇怪的现象：名牌短命。在中国的企业中，很难找到象发达国家中那样历经沧桑几十年甚至上百年而不衰的企业。退一步说，如果计划体制下不存在真正的企业和企业经营活动，那么改革开放以后仅十几年的时间，能够在市场上保持长盛不衰的企业也是寥寥无几。很多在80年代曾经令人眩目甚至家喻户晓的名牌产品、明星企业，到了90年代似乎消声匿迹了。很多当年的消费者都非常关心这些企业目前的现状。作为从事市场营销研究和教学多年的理论工作者，我们不仅与其他人一样关心这些企业的现状，更对造成这些企业由兴到衰的原因感兴趣。于是我们萌发了搜集一些著名企业经营失败的案例的念头。我们想通过这样一些典型案例的分析，对其他企业提供一些借鉴。中国有一句话，叫做“前事不忘，后事之师”。作为经营者，多研究经营失败的案例，比研究经营成功的案例，可能会获得更深刻的启示。作为市场营销专业的研究人员和高等院校学生，通过这些案例的研究，可以加深对市场营销基本原理的理解。

在案例的搜集和分析整理过程中，我们深深地感到，在市场经济这个海洋中，企业要想生存和发展，不但要通过深

化企业改革获得自由竞争的资格，而且要学会在竞争中求生存的本领。这正如同一个初学游泳的人，如果把他的手脚束缚住，他自然要被淹死；但把他的手脚松开，如果不会游泳，照样会被淹死。企业改革要解决的是前一个问题。而前一个问题解决了，并不意味着企业必然能够生存和发展。在现实生活中，我们对国有企业制度存在的弊端所进行的理论分析和探讨已经不少了。毫无疑问，国有企业改革还有很长的路要走，我们要通过加快改革使国有企业获得与其他企业同等的竞争条件。但另一方面，企业已被推到市场竞争的海洋中，如果不提高企业的生存能力，就会在竞争中败下阵来。无数个失败的案例表明，国有企业经营不善，亏损严重，由盛变衰，既有企业经营机制的问题，又有营销管理问题。而很多经营成功的例子也说明，国有企业同样可以经营得很成功。因此，在实践中，我们一方面要通过各种努力加快企业改革的进程，另一方面要转变经营观念，提高营销管理水平。这也正是我们编辑此书的目的所在。

本书在案例的选择和编排上，遵循实事求是的原则，试图在全面反映每个案例的本来面目的基础上用市场营销学的基本原理进行分析。在写法上不拘一格。有些采用了对比的手法，通过失败与成功的企业在相同问题上的不同做法，使读者对某些问题有更深刻的认识，企业从“不应该这样做”而“应该那样做”的对比分析中也可能受到更具体的启示。另外，根据需要在某些案例的后面我们编了一些“资料卡片”，目的是帮助读者加深对某些问题的理解。根据我们所搜集到的案例情况，我们将其分为4篇。第一篇，走出观念误区，适者生存。着重分析因经营观念的陈旧而对企业经营活动造成的不良影响。经营观念的陈旧有种种表现：有的企

业不适应经济体制转轨的要求，仍抱着某些计划体制下的经营思想；也有的企业“以我为中心”，忽视市场需求的特点及市场竞争状况。经营观念的落后，可以说在很多企业都存在，是很多企业出现经营问题的根本原因，因此，从这些典型案例中，其他企业可以更深刻地了解经营观念对企业的影响。另一方面，在实际生活中，很多企业出现经营问题的直接原因都是环境的变化，比如政府政策的调整、体制的变革、宏观经济形势的波动等等各种环境因素的变化。于是，很多企业在抱怨环境多变的同时，把企业的经营失败归咎于外部环境。事实上，任何企业都不是生活在真空中，它必须学会在变化的环境中生存和发展的本领。第二篇，避免战略失误，准确决断。分析由于发展战略和营销战略选择不当而对企业造成的后果（有些甚至是灾难性的后果）。比如未能抓住有利的市场机会坐失良机，再比如盲目发展从而进入一个未经慎重考虑的目标市场，等等。战略性问题事关企业的长远发展，因而战略性失误所造成的后果往往比较严重。第三篇，减少策略失误，善于决策。正确的产品策略、价格策略、渠道策略及促销策略的组合，是保证企业营销战略乃至发展战略成功的基础。恰当的时间、地点，以恰当的方式、价格推出恰当的产品，任何一个方面出问题都可能带来经营上的麻烦，影响企业目标的实现。第四篇，真诚对待公众，赢得信任。良好的公众形象作为企业的无形资产能够给企业带来很多有形的和无形的好处。这一点，已经被越来越多的企业所重视。但在实践中，有的企业往往被急功近利的短期目标所吸引，从而忽视了企业的公众形象，甚至不惜以损害自己的形象为代价，其结果往往是弊大于利。从这些案例中，其他企业也许可以吸取一些教训。

需要说明的是，大多数企业的经营问题并不是由单方面的原因造成的，往往是多种因素综合作用的结果。但是，为了读者阅读上的方便，我们以主要原因为线索将其进行归类。

作为从事营销教学和研究工作多年的理论工作者，在教学和科研的实践中我们深深感到，市场营销学作为一门应用性学科，它的发展在很大程度上受营销实践的发展水平的制约。在我国，由于企业营销实践活动的落后，营销的理论研究水平也相对较低。特别是，在研究方法上存在着比较大的缺陷。改革开放十几年来，我国的市场营销学还基本上停留在对西方市场营销理论的介绍阶段，缺乏对中国企业营销活动的实证性研究，案例教学法（特别是中国的案例）还很不普遍。这种状况，不仅限制了营销学本身的发展，同时也使得营销理论对企业营销实践的推动作用难以发挥。对此，我们愿以自己的微薄之力，为推动我国营销研究和教学方法的改进作一点事情。

我们花了二三年的时间进行案例的搜集工作。但是由于种种原因，所采用的材料仍以报刊公开发表的为主，因而有些显得不够全面、完整。我们今后将在更充分地掌握材料的基础上，在适当的机会对此进行补充和完善，力求使读者从本书中获得更大的裨益。本书所采用的资料大多来自近年来公开出版的各种报刊。在此，我们对原文的作者表示感谢。

本书既可以作为高等院校市场营销教学的参考用书，也可以作为企业营销管理和决策人员借鉴参考之用。读者从众多失败和成功的案例中，既可以加深对营销基本理论的理解，又可以得到很多有益的启示。

作者

1995年10月 于中国人民大学

目 录

前言

第一篇 走出观念误区 适者生存

- 名牌为何叫不响
——从“兰飞现象”看企业的经营观念1
- 差距是如何拉开的
——解析“沈乐满”率先上路却蹉于其后的原因14
- “康巴丝”由盛到衰带给我们的教训24
- “老字号”的困境35
- “广货”、“苏货”兴衰记47

第二篇 避免战略失误 准确决断

- 盲目发展的后果
——瑞士银行业由信用3A降为2A+57
- 江汉21号轮巨额亏损的背后63
- “荷花”重放更鲜艳
——企业的优势与劣势70
- 国产大屏幕彩电近期内为何难以打开销路79
- 后进入市场企业的营销战略选择
——从新大地公司失利得到的启示89
- 仓储式平价商场为何倒闭97
- 保真商城困顿于何处106
- “凤凰”为何不再追“傻瓜”

——江西凤凰光学仪器(集团)公司的目标市场策略与产品

开发.....117

- BP机市场大战留下的思考125
- 新华书店走入困境的原因分析137
- 赛特购物中心的变化145

第三篇 减少策略错误 善于决策

- 信用卡，为何热不起来160
- 商海沉浮，尽在营销策略
 - 加森啤酒公司给我们的启示169
- 天成饮品，兵败贵阳城177
- “乐乐康”为何昙花一现186
- “果茶大战”背后的启示192
- 洗碗机走出“等候”家用状态203
- 阿里斯顿现象209
- 上海“冠生园”的品牌之战217
- 由商标抢注引出的话题
 - 企业的名牌意识227
- 加强商标意识，树立企业形象
 - 由CMEC的商标战略想到的233
- 商战背后看经营
 - 评郑州的商场价格大战239
- 北京“新大地”进军中原为何失利246
- 广告策略的误区
 - 名人广告与情趣广告效果辨析255
- 百事可乐“翻船”，莲子汁“搅浑”宁波261
- 针对市场结构，调整营销组织结构
 - 鲍尔汽车配件公司的营销组织结构调整268

第四篇 真诚对待公众 赢得信任

- “国贸”真正输在何处
 - 从中国国际贸易中心与吴祖光的官司说起278
- 企业与公众形象
 - 由南京保利公司的别墅风波引出的思考287

第一篇 走出观念误区 适者生存

名牌为何叫不响

——从“兰飞现象”看企业的经营观念

经营观念是企业进行经营活动的指导思想，它可以从企业经营活动的各个方面体现出来。不同的经营观念会产生非常不同的经营结果。在我们的周围，经常可以听到这样的观点：企业的经营观念是由外部环境所决定的。这句话只说对了一半。事实上，即使相同的市场环境，也会出现不同的企业经营观念。在由计划经济向市场经济转变的过程中，哪个企业能尽快地实现观念的转变和更新，哪个企业就能尽快地占领市场。

一、何谓“兰飞现象”

兰飞，全称是兰州飞控仪器总厂，是中国航空工业总公司所属专门研制生产飞行自动控制系统和其他航空仪表的大型综合企业，始建于50年代初，曾经为新中国的国防工业做出过重要贡献。80年代中期，为了贯彻中央“保军转民”的方针，兰飞在民品领域开始了“第二次创业”，并取得了令人瞩目的成绩。凭借实力雄厚的技术优势，兰飞先后推出了以塑料编织机和人工心脏瓣膜为代表的一系列民用产品，并成为这两类产品的国内最大生产基地。

可以说，兰飞的“二次创业”在产品创新方面是成功的。“军转民”6年多来，兰飞依靠其开发的民品，不仅扭

转了多年来的亏损局面，而且获得了一连串令人羡慕的奖项：

SPL90-1100塑料平膜拉丝机：曾获原航空航天工业部科技进步三等奖、甘肃省优秀新产品、技术成果一等奖，1994年再获国家科委新产品奖。

SYZ-4四梭圆织机：1990年获甘肃省颁发的迎亚运展销会名、优、新、特特等奖，1994年荣获中国名牌产品认定暨明星企业评选活动组委会颁发的“中国名牌产品”称号。

SYZ-8八梭圆织机：1993年获甘肃省优秀新产品、新技术成果一等奖。

人工心脏瓣膜：1994年荣获中国名牌产品认定暨明星企业评选活动组委会颁发的“中国名牌产品”称号。

这些耀眼的奖项代表着兰飞及其产品所具有的实力。兰飞生产的SYZ-4四梭圆织机、SYZ-8八梭圆织机等塑料编织袋布生产设备及其配套产品SPL90-1100、SPL65-800扁丝生产线机组在国内均处于领先地位，其中多次获奖的SPL90-1100平膜拉丝机完全可以与国外同类产品相媲美，几项主要技术指标甚至超过了世界先进水平。四梭机创下了“当年设计、当年投产、当年见效、当年获奖”的奇迹。兰飞研制成功的人工心脏瓣膜，彻底结束了我国人工心脏瓣膜长期依赖进口的历史，并创下了5000例置换手术无一例出故障的世界医学奇迹。因此，兰飞民用产品从其性能、质量等方面来看获得“名牌产品”称号应属当之无愧。

然而，兰飞的名牌产品从其市场占有率来看并不理想，与其名牌的实力并不相称。从1988年至1995年6年多的时间，兰飞塑机共创产值1.9亿元，销售收入2亿多元，年均只有4000万元左右。从产量看，除四梭机已生产销售了3000

余台，年均500余台以外，八梭机只销了25台，年均4台；90拉丝机销售60套，年均10套；65拉丝机销售40套，年均不足7套。人工心脏瓣膜也面临着同样的状况。这个技术工艺性能足以同美国产品媲美的高科技产品，在国内市场上并未被更多的国人所认识，很多人仍然只认外国产品。兰飞的人工心脏瓣膜生产线是目前国内最大的，年生产能力可达5000只，而目前的生产量最多只有1500只，年产值200多万元，远未达到最佳效益。

由此，就产生了一种很奇怪的现象：一方面是性能先进、品质优良并且获得过多种荣誉称号产品；另一方面，则是产品在市场上名气不大，从而产品的产销量上不去，难以形成最佳的经济规模。这种现象权且可以称作“兰飞现象”。

那么，是兰飞的产品缺乏市场或市场本身的规模不够大吗？显然不是。以塑编机及其配套产品为例，四梭机在创下了一系列“奇迹”之后，其批量生产带动了化工、水产、建筑、粮食等行业的“包装革命”。而80年代中期以来，正是我国包装行业迅速发展的时期。国内商品流通和对外贸易的发展，带动了包装生产规模的扩大和品种的更新。据统计，从80年代以来，我国包装工业以每年16%的速度递增，快于国民经济的增长速度。在包装工业中，除了纸包装和纸制品以外，塑料包装材料是增长最快的一个行业。目前，我国已进入世界十大塑料制品的生产国行列，并成为世界最大的塑料编织袋生产国。我国包装机械每年以20%~30%的速度增长，其发展速度远远高于整个包装工业的发展速度。目前，包装机械已列为我国机械工业的十大优先发展行业之一。这样一种有利的市场环境，应当是兰飞塑机系列产品大发展的时候。因此，市场状况显然不是造成“兰飞现象”的主要原

因。原因还得从其他方面找。

二、名牌产品叫不响的真正原因

面对过硬的名牌产品不能占领市场的状况，兰飞人自己陷入了深深的思索。1994年4月，新的领导班子上任以后，为“兰飞现象”找到了3个主要原因：

首先，是由于传统的经营观念的束缚，企业缺乏促销意识，忽视了对企业的产品和企业自身形象的宣传。长期以来，企业仍抱着“皇帝的女儿不愁嫁”、“酒好不怕巷子深”的思想，认为把有限的资金投到生产上才是正道，做广告不过是一种浪费。在这种思想指导下，兰飞每年花在广告宣传上的资金很少，1993、1994两年的广告投入甚至为零。1989年至今，兰飞塑机仅在中央电视台做过一次广告，而且时间较短，犹如蜻蜓点水，没产生什么效果。设备出口，大都是通过中航技术进出口公司等转手交易，也缺乏宣传促销。促销意识淡薄的结果是，企业没有知名度，产品没有知名度，名牌产品就象一个大家闺秀一样“藏在深闺人未识”。产品不仅不能占领全国市场，甚至连西北市场也不能完全占领。一家新疆客户到处求购塑机，找遍全国各地，最后才发现西北就有一家实力雄厚的塑编机械生产厂家。类似的事情还有很多。由此足以说明缺乏广告宣传给企业造成的影响。

第二个原因，是对塑机市场缺乏深入细致的研究，不重视用户的需求特点。兰飞自恃技术力量雄厚，塑机生产采用了大量高、新技术，却忽视了目前塑机市场的用户主要是乡镇企业和附属于大企业的集体企业的特点。由于这些企业大多技术水平较低，在兰飞塑机的使用、维修等方面感到力不从心，抱怨颇多，从而影响了产品的销路。

第三个原因，是在“重生产，轻销售”思想的指导下，

未能适应市场经济的要求，建立一套完整有效的市场销售网络。兰飞在全国没有建立一个正式的销售服务网点，常年只有16个推销员分片包干打游击，其余时间大多是坐等顾客上门。销售渠道不健全，商品既无法顺畅地到达有需求的用户手中，又不能为客户提供及时有效的服务，因而也是制约企业产品市场扩大的重要因素。

此外，兰飞塑机等民品在质量管理上也存在一些问题。比如对协作配套厂家提供的零部件质量控制不严，致使整机总装出厂后出现一些质量问题，影响了产品的声誉。

三、“兰飞现象”说明了什么

“兰飞现象”产生的原因找到了。应当说这是兰飞人在寻找差距、不断进取的道路上迈出的可喜一步。那么，透过这3条原因，“兰飞现象”究竟说明了什么问题呢？

3条原因归结为一点，就是企业的经营观念问题。在计划经济体制已经逐渐被打破，市场经济体制正逐步建立，市场竞争日趋激烈的90年代，兰飞仍然奉行着传统的“生产观念”和“产品观念”，既不重视客户的需求特点，又不重视对产品及企业的宣传和推销，因而，必然在竞争中市场得不到扩大，企业得不到发展。不仅如此，如果依然抱着传统观念不放，甚至还会被挤出市场（所幸的是兰飞人已经开始醒悟，但还有很多类似的企业至今尚未觉悟）。

典型的“生产观念”和“产品观念”是在商品供不应求的卖方市场环境下产生的。其共同特点是“生产者导向”，即企业的经营活动是从企业的自身出发，企业首先考虑的是我有什么样的产品可以销售或者我可以生产什么样的产品，而不考虑消费者（用户）有什么样的需求。两者的区别在于，“生产观念”产生于市场短缺、商品供不应求的环境

中，企业注重的是利用一切资源去增加产品的产量，而“产品观念”产生的背景则是市场的产品供给已不太紧缺或稍有宽裕，企业由单纯注重产品转变为注重产品的质量、性能、价格等方面，认为消费者或用户总是欢迎那些质量高、性能好、有特色、价格合理的产品，只要注意提高产品质量，做到价廉物美，顾客就会自动找上门来。无论是生产观念，还是产品观念，企业都不注重产品的宣传推销，并且认为花在广告上的钱是一种浪费。这种观点在供不应求的卖方市场中有其存在的依据。因为由于市场商品的不丰富，在大多数情况下即使企业不进行推销，其产品的销路也不成问题。但是，当市场的商品供给不断增加，市场竞争越来越激烈的时候，如果企业还抱着生产观念或产品观念不放，不注意产品的推销，既无稳定的销售渠道，又无广告宣传，并且对客户的反映无动于衷，那么企业在市场竞争中就不会有很大的作为，最终还会使自己陷入困境。

对于我国大多数象“兰飞”这样从计划经济体制走过来的企业而言，“生产观念”或“产品观念”还蒙上了另外一层色彩，那就是计划体制下的只管生产不问销路。尽管随着企业改革的不断深化，企业自负盈亏的机制正在逐步建立，经济效益已经成为企业追求的主要目标，但计划体制下形成的不问市场的思维方式还在一定程度上发挥着作用，重生产、重质量，轻视市场的研究和开发的现象在很多企业都普遍地存在着。

因此，概括起来分析，“兰飞现象”产生的根源在于企业经营观念的保守、落后。而这种观念的落后又表现在两个方面：

第一，只重产品的生产和质量，不重产品的宣传和推销

的经营观念已经远远不适应市场竞争和企业发展的需要。在市场竞争日益激烈的今天，企业的广告费用为零的现象简直是不可想象的。

第二，片面追求产品本身的高、新，而不重视用户的需求。在这里，企业所犯的一个根本性错误在于颠倒了企业与用户的关系。企业产品的开发不是从用户的特点出发，根据用户的需求来进行的，而是从自身的技术力量出发，追求技术指标的先进。企业似乎忘记了一点：在市场经济中，企业的产品是为市场而生产的，而不是仅仅为了获得某些荣誉称号。虽然我们不反对甚至要鼓励和提倡企业进行技术创新，利用高、新技术去开发新产品，但前提条件应当是这些产品有市场。就兰飞的民用产品而言，利用其产品技术性能的先进性开拓国际市场是值得称道的。但在国内市场的开拓中，针对大多数用户技术水平较低的特点，就应当对产品本身加以改造或提供必要的售后服务。企业的生产经营活动是从企业自身出发，还是从市场需求出发，反映了企业经营观念的不同。前者属于传统的经营观念，后者则是新型的经营观念。

四、“兰飞现象”所具有的普遍意义

应当说，对于很多刚刚从计划经济体制中走出来的国有大中型企业来讲，兰飞民品这种“名牌叫不响”、“名牌产品不能占领市场”、“质量上的巨人，市场上的侏儒”的现象，是极具普遍性的。比如以甘肃为例，“兰飞现象”就俯拾即是。1995年2月，经企业自愿申报，在征询社会各界消费者的意见，组织专家对企业质量保证体系认真考核和对产品质量严格检测的基础上，经甘肃省名牌产品认定委员会审定，甘肃省经贸委和质量局确认53户企业生产的59种产品为