



中外经典品牌故事丛书之十四

---

# 品牌失败的故事

白 光 主 编



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌失败的故事/白光主编. —北京: 中国经济出版社,  
2006. 1

(中外经典品牌故事丛书)

ISBN 7-5017-7315-7

I. 品… II. 白… III. 企业管理: 质量管理  
IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 141481 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 苏耀彬 电话 (传真): 010-6835-4197

个人主页: <http://fbshs.top263.net>

E-mail: [cephs@economyph.com](mailto:cephs@economyph.com) [suyaobin@126.com](mailto:suyaobin@126.com)

[bianshensyb@yahoo.com.cn](mailto:bianshensyb@yahoo.com.cn)

责任印制: 石星岳 封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市欣欣印刷有限公司

开 本: A5 印张: 13.75 字数: 280 千字

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

印 数: 0001—4000 册

书 号: ISBN 7-5017-7315-7/F·5880 定 价: 34.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420

68309176

# 《中外经典品牌故事丛书》 编 委 会

主 编 白 光

编 委(以姓氏笔划为序)

王 岩 白 光 白 亮

刘代丽 刘 彬 李永全

邱如山 陈 渝 何 军

陈永民 杨东霞 钟 岭

黄安娣 郭 刚 崔东坤



## 序

“品牌”一词，至今尚未列入词典，但“品牌”又是被现代社会各界广泛认可的一个新名词。“品牌”包含着两个含义：“品”即是物品，商品的等级、种类，当然也含有人的品格；“牌”则是企业单位为自己产品的专用名称，实际上是商标。把上述两层意思联系起来，“品牌”就是具有一定品位的牌子；体现在商品上，应该是广大消费者认可的商品的牌子。品牌没有一个确定的标准，企业广泛作了宣传，消费者使用，大众认可，便形成品牌。

品牌由众多因素构成，如产品质量要好，这是品牌确立的基础；商品要美观，要实用；要适应消费水平；要注意消费者的反映，并以此作为改进产品质量、花色品种的重要依据；对品牌宣传要有计划、有目的，更要有科学性和实用性。

品牌被广大消费者公认，久而久之形成名牌，因此，名牌是品牌的延伸。名牌不是由谁任意评比、评选出来的，而是在消费者公认的基础上形成的。

由品牌、名牌必然引出商标、驰名商标的概念来。品牌、名牌都是约定俗成的称谓，是民间俗语，不是法律用语。真正的法律语言是商标、驰名商标。

为了适应广大读者的习惯，作者将本丛书定名为《中外经典品牌故事丛书》，但如前所述，从法律意义上则应是商







# 目 录

## 一、品牌命名失败的故事

- 1.1 “艾德赛尔”品牌汽车与止咳药名称雷同而失败/2
- 1.2 “莫塔德”品牌汽车是“斗牛士”还是“杀人者”/6
- 1.3 “奥兹莫比尔”品牌汽车是“破旧”的汽车吗/8
- 1.4 “诺沃”品牌汽车是“新星”还是“开不动”/9
- 1.5 “特威莱特”品牌汽车是“东洋小车”还是“厕所”/10
- 1.6 “费尔拉”汽车品牌被译成“丑陋的老太婆”/12
- 1.7 劳斯莱斯公司的“银雾”汽车在德国没有市场/14
- 1.8 三菱汽车公司的“帕杰罗”跑车在西班牙遭遇尴尬/15
- 1.9 “史威士”矿泉水在意大利成了“便池水”无人问津/16
- 1.10 克莱斯勒公司推出的“女郎”汽车的尝试彻底失败/18
- 1.11 印度若瑟纳公司“奥润杰特”水果饮料的失败/21
- 1.12 可口可乐公司推出新配方的“新可乐”遭到惨败/22
- 1.13 市场并不欢迎百事可乐公司推出的“水晶百事可乐”/28
- 1.14 消费者并不知道早餐时自己需要“百事 AM”饮料/31
- 1.15 “招牌汉堡”让麦当劳经历了最羞愧难当的失败/32
- 1.16 家乐氏的“麦片伴侣”推出后没有获得消费者的青睐/36
- 1.17 索尼公司推出的《怪兽哥斯拉》影片遭受惨败/39
- 1.18 “帕西尔强力”洗衣粉的推出影响了联合利华的美誉/42



- 1.19 英国的“海尔赛”流行音乐品牌一开始就在走下坡路/45  
 1.20 “美国在线”与“时代华纳”合并成为悲剧婚姻/47

## 二、品牌注册失败的故事

- 2.1 “清淡的百事”品牌直接表示了商品的性能不予审定/54  
 2.2 “巴黎”品牌是法国首都的名称注册申请不予审定/55  
 2.3 “牛津”品牌是英国的一座城市地名注册申请不予审定/56  
 2.4 “荷兰婴儿”品牌直接表示了消费对象和容器不予审定/57  
 2.5 “抛恩德斯”品牌图形是产品包装容器不予审定注册/58  
 2.6 “OK”品牌是“好”的口头语表示了商品的质量不予审定/60  
 2.7 “新颖独特”品牌表示了与众不同的商品特点不予审定/61  
 2.8 桔黄色宽条图形品牌过于简单难被消费者认同不予审定/62  
 2.9 “巴黎之星”品牌易使消费者误认商品的产地不予审定/63  
 2.10 “超级虫漆”品牌表示了商品通用名称及特点不予审定/65  
 2.11 “日内瓦石英”品牌会使消费者误认商品来源不予注册/66  
 2.12 “恩买若”品牌图形与他人品牌图形形式近似不予审定/67  
 2.13 “科爱斯”品牌与已注册的品牌英文名称相同不予审定/68  
 2.14 “U. 船”品牌与已注册的“船”品牌构成近似不予注册/69  
 2.15 “奥斯特耶德”品牌与国际注册的品牌构成近似不予注册/70  
 2.16 “奥派兰克”品牌与已注册的商品品牌构成近似不予注册/71  
 2.17 “约翰抛渥”品牌易使消费者混淆误认不予注册/73  
 2.18 “抛渥梅舍”品牌与已注册的同类商品品牌近似不予注册/74  
 2.19 “瑟德塞勒 333”品牌与商品名称与型号相同不予注册/75  
 2.20 “瑟德塞勒 8S”品牌与商品原料名称构成近似不予注册/76  
 2.21 “容易呼叫”品牌与商品特点表达方式构成近似不予注册/77  
 2.22 “美国光学”品牌与国家 and 学科名称构成近似不予注册/78  
 2.23 “鞋图形”品牌使消费者无法区分其他同类商品不予注册/79



- 2. 24 “芭比娃娃 BABYDOLL” 品牌经异议复审不予核准注册/80
- 2. 25 “堡狮龙” 品牌的异议复审理由不成立不予核准注册/85
- 2. 26 “阿童木” 图形品牌的异议复审理由成立不予注册/87
- 2. 27 “恩杰克” 与 “恩塞克” 品牌的争议后者被依法撤销/89
- 2. 28 “依艾鲁依” 品牌与国际驰名品牌相重依法予以撤销/90
- 2. 29 “波派特” 品牌是以不正当手段注册依法予以撤销/93
- 2. 30 台湾 “川奇” 品牌图形在大陆被抢注经裁定予以撤销/97

### 三、品牌延伸失败的故事

- 3. 1 “家乐福” 不服香港水土其分店停业品牌延伸失败/101
- 3. 2 “百思” 由木材延伸至纸袋、混凝土等行业惨遭失败/106
- 3. 3 “吉列” 品牌延伸的关键时刻患得患失使竞争者乘虚而入/111
- 3. 4 “杜邦” 品牌延伸至透气合成革鞋却被市场无情抛弃/115
- 3. 5 “哈雷—戴维逊” 品牌错误地延伸至香水等产品上/120
- 3. 6 “嘉宝” 品牌由儿童食品延伸至成人食品的失败/124
- 3. 7 “佳洁士” 品牌牙膏达 52 种之多已延伸到了极限/125
- 3. 8 “高露洁” 牙膏品牌在美国延伸至系列食品并未成功/132
- 3. 9 “旁氏” 化妆品品牌延伸至牙膏产品没有人感兴趣/134
- 3. 10 联合利华的 “莱纳克斯” 除味剂延伸至美发店的失败/  
135
- 3. 11 “亨氏” 食品品牌延伸至清洁产品让消费者感到困惑/136
- 3. 12 “米勒” 不断推出新啤酒产品但品牌却被弱化了/139
- 3. 13 “派克” 钢笔品牌延伸到女性内衣是失败之路/143
- 3. 14 “施乐” 似乎只能接受作为 “复印机” 品牌的命运/145
- 3. 15 “奇奎塔” 香蕉品牌延伸使得公司陷入债务危机/150
- 3. 16 地车 “史密斯—韦森” 品牌由枪支延伸至山的失败/154
- 3. 17 “大都市” 品牌酸奶不能为消费者所认可而失败/154



- 3.18 “利菲斯沃斯”硬卷糖品牌延伸至苏打水败北/155
- 3.19 “菲多利”咸味小吃食品品牌延伸至柠檬汁败北/156
- 3.20 “奔捷”解痛外用药品品牌延伸至口服阿司匹林的失败/157

## 四、品牌宣传失败的故事

- 4.1 “伊莱克斯”吸尘器进入美国广告宣传方面的失败/160
- 4.2 “百事可乐”聘请女政治家费罗拉做广告宣传的失败/162
- 4.3 桂格公司没有保住“思乐宝”品牌是因为宣传失误/163
- 4.4 “阿华田”饮料品牌的怀旧广告宣传使其走向衰落/166
- 4.5 “皮尔斯”香皂的广告宣传不再支持下的品牌败局/169
- 4.6 “雅德莉”化妆品的广告攻势疏远了大多数品牌忠实顾客/172
- 4.7 “宝丽来”品牌广告宣传成功的背后是逐渐衰落/173
- 4.8 “凯马特”连锁店品牌削减广告宣传费用面临险境/179
- 4.9 “骆驼”香烟广告针对美国青少年市场宣传的失败/180
- 4.10 “斯特普”添加剂品牌虚假广告最终吹破了牛皮/183
- 4.11 “耐克”运动鞋新广告宣传口号在一片反对声中消失/188
- 4.12 “卡尔彻”啤酒在广告中升华在市场竞争中陷入困境/193
- 4.13 “秦池”两次夺标，两种结局，成也标王，败也标王/198
- 4.14 “三株”口服液成功始于广告其败亦始于媒体的宣传/202
- 4.15 “巨人”以广告起家和发展却摆脱不掉破产的厄运/204

## 五、品牌公关失败的故事

- 5.1 “雀巢”品牌在灾难性经历面前犯了公关判断上的错误/  
210
- 5.2 “爱立信”手机品牌在中国处理危机事件显得无能/217
- 5.3 “埃克森”埋头躲避漏油事件的危机企图逃避责任/220
- 5.4 “罗氏”在“非典”爆发后的角色及公关表现不得人心/225



- 5.5 “麦当劳”在诽谤案中获胜但与媒体的交锋却打了败仗/229
- 5.6 “麦当劳”与“肯德基”应对炸薯条含致癌物的公诉/234
- 5.7 “雪印”乳制品食物中毒危机事件没有很好处理的后果/238
- 5.8 “菲利”婴儿牛奶的沙门氏菌事件使其经营更加困难/241
- 5.9 “巴黎”矿泉水苯污染事件没能化解危机对全球性的影响/242
- 5.10 “嘉宝”婴儿食品中发现玻璃碎片之后的品牌公关失误/244
- 5.11 宝洁公司“瑞莱”卫生棉条品牌由于综合症事件而消亡/245
- 5.12 “凡世通”品牌轮胎爆裂及未处理好合作关系而失败/248
- 5.13 “泛美”国际航空灾难发生使其名誉损毁且不可复原/252
- 5.14 “三菱”汽车质量问题引发交通事故使其面临空前危机/257
- 5.15 “住友”铜丑闻赔付成为“世界最大的金融丑闻”事件/262
- 5.16 “万家乐”热水器在“中原事件”中公关失误栽了跟头/267

## 六、品牌管理失败的故事

- 6.1 “苹果”电脑不能审时度势因内部管理混乱而失败/274
- 6.2 “王安”品牌电子计算机的家族化管理使其走向绝境/279
- 6.3 “斯阿恩”服务器的首席执行官固执己见的管理失败/285
- 6.4 “奥斯伯乐”计算机品牌迅速发展却败于管理/290
- 6.5 “巴林”银行辉煌的金字塔却因管理松懈而垮掉/297
- 6.6 “川普城堡”赌场败在管理一窍不通的伊凡娜手中/304
- 6.7 “迪斯尼”管理上的固执和缺乏创新使其魔力消失/308
- 6.8 “柯维特”折扣商店摊子不断扩大但管理无力而败北/312
- 6.9 “肖克利”晶体管成为天才的发明企业管理上的低能/317
- 6.10 “彭尼”商店管理上的保守、目光短浅带来恶果/321
- 6.11 “美联航”管理中劳资关系恶化使其陷入艰难困境/325



- 6.12 “雅虎”在管理失误和内部不和之下走到了悬崖边/330
- 6.13 “总源”因新管理方式的“两张皮”而走上破产之路/335
- 6.14 “麦肯锡”为中国实达集团设计的管理体制实施失败/339
- 6.15 “百富勤”失败在公司落后的治理结构的重大缺陷上/345

## 七、品牌经营失败的故事

- 7.1 “伊士丹”百货公司品牌经营失败险些全军覆没/351
- 7.2 “西尔斯”的季节性策略与裁员使其经营业绩下滑/356
- 7.3 “阿安皮”应对新商战的廉价营销战略以失败收场/360
- 7.4 “帕马拉特”大量举债融资投机经营丑闻败露而破产/365
- 7.5 “英特尔”在中国的经营业务因联盟的崩溃而败北/369
- 7.6 “富士”彩卷在中国的销量萎缩败在其狭隘经营上/375
- 7.7 “诺基亚”智能手机的经营为何遭遇到最大挫折/379
- 7.8 “索尼”的经营战略构想使其处于空前的困境之中/385
- 7.9 “阿迪达斯”经营预测的保守错误使其失去领跑地位/390
- 7.10 百年老店“凯马特”经营不善失去顾客终于崩塌/396
- 7.11 “波音”在其经营严重危机中总裁伍达德黯然离去/401
- 7.12 “大宇”陷入债务危机曾试图挽回颓势但为时已晚/406
- 7.13 “摩托罗拉”的“铱星”像流星般一闪而过陨落大地/410
- 7.14 “绿丹兰”经营中积弊的暴露与盲目扩张而失败/415
- 7.15 有352年经营历史的“王麻子”剪刀厂依法破产/419





## 一、品牌命名失败的故事

对于一个企业来说，如果能选择与设计出一个具有显著特征的品牌名称来，则其商品的销售将非常可观。品牌的显著性形象有时直接左右着销售。现代各种各样的广告宣传战中，极为重要的决策就是为商品的品牌选择与设计出一个好名称。要赢得消费者的喜爱，你必须选择与设计出能够接近商品本身，但又不是普通的、通用的名称。如现时最赢得消费者喜爱的化妆品牌名有“海飞丝”“霞飞”“永芳”“大宝”等。这些品牌名称优美、动听，接近于商品本身，得到了消费者的好感。日本“精工”表品牌名称，突出了“工艺精致，计时准确”这种表的本质的特点，含蓄地告诉消费者钟表的好处，使人乐于接受。所以，选择与设计品牌名称，不仅要叫起来响亮、好听、易记，还要有一个好的形象创造，要紧紧抓住与商品与企业性质、内容或形态上有某种感觉上相似的东西，寻找其显著特征，这样才能符合消费者心理，取得消费者的好感，从而才易于在设计上将品牌叫响。

如“可耐”用于电冰箱，“纺织娘”用于棉布，“破浪”用于船用内燃机，“百灵”用于乐器，“资生堂”用于化妆品等，都用得贴切。品牌应当符合显著性要求，不能直接描述



商品特点，但是可以用暗示手法间接反映商品信息。如“罗尔斯·罗伊斯”用于轿车，使人记住创始人姓名；法兰西“雄鸡”图案品牌，使人识别出产国；“金蜘蛛”用于软件，使人联想起网络特征；“波音”用于飞机，使人产生高速、安全、舒适的感觉；“可口可乐”，反映了该饮料的商品原料组成；“象牙”用于肥皂，使人体会到清洁、洁白、令人愉快、有效、出色的感受，等等。这些品牌的成功，就在于突出了商品的个性，呼应了商品的性状，传达了商品的信息。而“蜜糖”用于肥皂，“汽车”用于毛笔，“大桥”用于酱油，“冰川”用于皮茄克，“加油干”用于卷烟，就用得不妥当。品牌名称是商品的附着物，应当反映商品的特点，传达商品信息。品牌的主题应当贴近商品的特性，呼应商品性状，不应风马牛不相及。否则品牌命名必会失败。这里我们列举一组品牌命名失败的故事。

### 1.1 “艾德赛尔”品牌汽车与止咳药名称雷同而失败

在美国福特汽车公司的整个发展史上，它一直是一个国际公司。“福特”成立一年后其就向欧洲出口轿车。在10年时间里，“福特”就在加拿大、欧洲和南美洲建立了组装厂。“福特”的原则就是“在福特销售汽车的每一个国家都要做有贡献的公民”。即“在你销售的地方建造”。“福特”在创立之初就意识到了要创立品牌。20世纪初，“福特”一步踏入了国际品牌的行列，历经多年盛名不衰，高起点的战略定位成就了“福特”品牌百年辉煌，如图所示。

走过百年，“福特”品牌以多种形式实施着自己的品牌维护与发展。首先体现在其产品线的延伸上。我们来看一下



福特轿车品牌

“福特”的产品发展记录：  
1908年，“福特”推出T型车；1917年，“福特”推出了第一部TF型卡车；1922年，收购“林肯”（Lincoln）汽车公司；1935年，创建“水星”

（Mercury）品牌。1939年，“林肯大陆”（Lincoln Continent）问世。1941年，福特汽车公司为美国军方生产出第一部多用途汽车（GP车，即吉普车）；1954年，推出“福特雷鸟”（Thunderbird）；1956年，福特汽车公司推出失败的“艾德赛尔”（Edsel）汽车；1964年，“福特野马”问世。1981年，福特汽车公司与马自达汽车公司组建Autorama合资分销中心；1987年，福特汽车公司用13亿美元收购Henz公司。1987年，收购阿斯顿·马丁（Aston Maain）汽车公司75%的股份。1990年，“福特”用25亿美元收购美洲豹汽车公司。1992年，“福特”获马自达汽车公司34%的股权。1994年，收购阿斯顿·马丁汽车公司另外25%的股份，使之成为100%全资子公司。1997年，“福特”出售第一部天然气出租汽车。1999年，福特汽车公司出资64.5亿美元收购“沃尔沃”全球轿车业务部门。1999年，推出新型“福特雷鸟”（Thunderbird）概念车。2000年，“福特”汽车出资27亿美元收购“陆虎”（Land Rover）。不断给品牌注入鲜活的元素，是“福特”永远年轻的根本。

1956年，美国福特汽车公司推出价格在20400~24000美元的中档轿车。品牌设计与市场调查由美国哥伦比亚大学应用调查研究所执行。该研究所在舆论调查和动机调查的基础上，收集了ZOOM、ZIP、HERNP等约1800个品牌的设



计结果，并从中选择了4个设计方案提交给公司决策会议。

当1956年11月公司董事会主席欧内斯特·布里奇（Ernest Breech）在福特行政委员会会议上扫视这些名字的时候，他说这太多了，他气急败坏地问道：“我们何不叫它‘艾德赛尔’呢？”欧内斯特·布里奇的提议得到了亨利·福特（Henry Ford）的孙子亨利·福特二世（Henry Ford II）的赞同，因为“艾德赛尔”（Edsel）是他父亲——福特创始人的独生子的名字。

公关总监盖尔·沃诺克（Gayle Wamock）认为“艾德赛尔”不是正确的选择，说此前曾有人提议过取名“艾德赛尔”，但那些参与市场调查的人员不喜欢它。在词义联想测试中，人们将它与“黄鼠狼”“椒盐卷饼”联想到一起——这对于一辆动力十足的新车来说显然是不适当的。沃诺克曾经倾向于名单中的其他名字，如“领跑者”“巡逻骑兵”“海盗船”等。

最后专家们的意见还是被冷落、抛弃了，会议决定选用亨利·福特二世的父亲“艾德赛尔”（EDSER）的名字作为新车型品牌名称，如图所示。

然而不巧的是，“艾德赛尔”牌号与一种强行推销的止咳药“Hardsel”发音相似，使人产生了反向联想，认为“艾德赛尔”汽车是“瘟神车”，是“病车”。而这一名字在日本也等于是“××散”“××素”之类的药物名称。



后来的事实证明，“艾德赛尔”牌号名称不妥仅是其中一个问题，这种车的设计也不尽如人意。





“艾德赛尔”的第一张设计图确实很打动人心，罗伯特·莱西在他的书中说：“艾德赛尔车的第一版将隐蔽的进气口置于保险杠之下，这种设计新颖而生动——一个梦幻的、飘逸的创造，见到它的人都会被它吸引，视之为未来的化身。”然而这种华美的设计并没有公之于众，福特掌管财政大权的人认为它造价太高。

最后的设计当然很独特，“艾德赛尔”的首席设计师罗伊·布朗（Roy Brown Jr.）一直想设计一款从任何方向都能一眼认出来的汽车，而1957年推出的第一款“艾德赛尔”确实实现了这一目标，尤其是车子前端的引擎罩和散热器的护栅十分引人注目。一个受人尊敬的历史学者菲尔·斯金纳（Phil Skinner）也证实了这一点，他说：“前端的设计是最为突出的特点，如果回忆一下自50年代中期以来其他的汽车，你会发现它们都有些雷同，基本上都是有二个前灯和一个水平的护栅，而‘艾德赛尔’在中间有一个大大的冲击环（我们现在称之为马项圈），这使得它很与众不同。”

虽然有些汽车媒体界人士对这种独特的外观表示赞赏，但多数人都不欣赏它，一个评论家曾有过这样著名的评论：“它看上去就像吮吸柠檬的奥兹莫比尔（Oldsmobile）汽车。”而另外一个评论家则认为前端的护栅不像马项圈，反倒更像马桶座圈。消费者后来的评价更为糟糕，有人甚至说护栅像个“长着牙的阴道”。

由于“艾德赛尔”的牌号的不吉利，加之这种车的设计也不尽如人意，从1959年10月开始的两年时间里，该车仅卖出11万辆，只好停止生产，损失近10亿美元。虽然时过境迁，此事至今仍是人们的笑料。

以后福特汽车公司的“聘途”（Pinto）汽车在巴西的销售



也没有取得预想的成功，如图所示。在查找“聘途”（Pinto）汽车在巴西遭遇失败的原因时，才发现在巴西人的葡萄牙语中，“Pinto”是“小阴茎”的俚语。

品牌名称的创意与定位并非儿戏，可以说，在现代拍脑袋决策，随意定品牌名称已经行不通了，“艾德赛尔”牌号的失败就是一个活生生的例子。



福特聘途汽车品牌

品牌名称设计是融工艺美术、商品销售、心理学、社会学及道德、法律、文化等多种知识为一体的一门特殊设计学科。它既要符合图案美的要求，又要符合商业性标志的一些特殊要求。

一个好的品牌名称，意味着从产品自身的质量、用途、原料、价值等特性出发，结合企业经营发展战略，通过艺术的表现形式，实现传达产品有关信息，塑造产品及企业形象，吸引消费者，创立产品及企业信誉的目的。因此，品牌的设计成功与否，决定着产品及其企业生存、竞争与发展成败的关键，我们应从“艾德赛尔”品牌设计的失败中吸取教训。

## 1.2 “莫塔德”品牌汽车是“斗牛士”还是“杀人者”

“通用”是美国通用汽车公司的企业名称和用于生产的各种汽车的总品牌，如图所示。

位处美国汽车王国的底特律市，有一家世界最大的汽车制造商，它与同处该市的福特汽车公司年纪不相上下，都是近100岁。这100年来，可以说“福特”和“通用”各领风