



中经管理智慧译丛之五

市场营销失败案例分析

Cases of Marketing Mistakes

甄伟 米俊 编著

中国经济出版社

目 录

1	第一章	魔力：在英国的推销糟透了
19	第二章	怡莲：品牌的困境
36	第三章	阿迪达斯：低估了竞争者的实力
56	第四章	IBM公司：计算机巨人的困惑
78	第五章	希顿公司：面对竞争者而徘徊
95	第六章	可利矿泉水：挽救计划的失策
112	第七章	迪斯尼：一个没有很好地传入 欧洲的成功格局
134	第八章	银桥和飞眉儿团
151	第九章	可口可乐公司犯下的大错： 市场调查的失败
174	第十章	迪丽丝食品公司： 不良的公众注意力阻碍了成功
191	第十一章	奥尔曼：独一无二的短命产品

第一章 魔力：在英国的推销糟透了

在牛顿的爱荷华小城里，魔力公司举行的年度股东大会的气氛已经变得有些争吵了。当尼古拉斯·瑞恩面对来自满腹牢骚的股东们的令人日益恼火的问题时，一个念头闪过他的脑海：“我不会放弃的！”毕竟，他成为魔力公司的老总才几个月，这是他第一次主持年度股东大会。自1988年以来，公司每年的盈利都在下降，1992年公司亏损达3.154亿美元。毋庸置疑，股东们在拥挤的牛顿中学的大礼堂里感到很痛苦，他们开始批评公司的管理。正好在本月前，公司遭受了由于英国分公司的推销计划的严重错误而造成的困境和昂贵的赔偿。瑞恩凭着顽强的毅力开完了这个会议，以柔和的声音总结到：“今年的销售和盈利都将会很有希望得到改善。”

一、彻底的失败

1992年8月，道格电动吸尘器有限公司魔力英国子公司已经开始了一种旅行推销：凡是顾客在1993年1月底之前购买该公司产品的金额超过100英镑以上时，将获得两张到欧洲去的免费往返机票，而且到欧洲旅行的地点由顾客自己确定，超过250英镑将获得两张到纽约或者多伦多的免费往返机票。

由于这一旅行推销，结果导致了顾客疯狂的购买吸尘器。顾

客很快就意识到了机票的价值大大的超过了为了得到这些机票所购买的吸尘器所付出的代价，成千上万的英国人争抢着去购买，结果使道格电动吸尘器的库存都卖光了。在苏格兰的道格电动吸尘器工厂已经调整了他们的生产计划，由每周仅仅生产三天突然变为每周七天24小时全天进行生产。由于加班加点，给工人们也带来了加薪的好运。看似这是一个多么成功的推销！然而公司的老总却并未因此而感到快乐。

道格电动吸尘器公司猜想，对这一推销做出反应的人数可能不会超过五万人，而且只有为数不多的人有资格获得免费的机票，但是道格电动吸尘器从来没有想到过会有20万人会对这一推销做出反应，而且这20万人都可以有资格获得免费的机票。该公司为此感受到了巨大的压力，想不到这一推销竟然创造了如此一个瓶颈：到四月中旬为止，仅仅有6000人获得机票进行了旅行，其他的人要么没有获得机票，要么没有获得自己要求日期的机票，或者等待了数月也没有消息。于是道格电动吸尘器公司开通了一部热线电话来处理顾客的投诉问题，每天打进来的顾客投诉电话将近2000个。顾客的投诉事件很快就传播开了，紧接着顾客就指控公司的推销行为纯属欺诈，纷纷要求赔款。究竟在多大的程度上值得我们用亏本的领导定价策略来作为推销策略？这一主题将在下面的问题专栏进行讨论。

为了不至于进一步恶化和顾客的关系，魔力公司急派了一批人员来尽力解决这一问题。但是公司坦言不一定所有有资格的顾客都将获得免费的机票，这一错误的推销策略使魔力公司挨了当头一棒。在1993年第一季度该公司支付了由于这一推销所带来的额外的3000万美元的成本费用。最后因为这一推销所造成的总的成本费用超过了5000万美元，相当于英国道格电动吸尘

器公司总收入的10%。这对于仅仅成立四年而又还没有创造利润的子公司来说具有相当的破坏性。

除了付出巨大的成本之外，还有由两个旅行代理处所带来的问题。这两个代理处原本是想获得低成本的机票，另外还将通过兜售一揽子的服务来获取中间费，这一揽子的服务包括提供宾馆，租车和购买保险。如果顾客购买了这一揽子的服务，道格电动吸尘器公司将可以减少一部分成本，尽管顾客都要求得到机票，但是，大部分顾客都不愿意购买这一揽子的服务，这样就大大的减少了这一推销计划的融资资金。因此道格电动吸尘器公司过低的估计了对这一推销计划所做出反应的顾客数量，过高的估计了公司可以挣得的中间费。

问题专栏

我们应该使用亏本的诱导定价策略吗？

诱导定价是一种推销方式，规定几种商品以非常低的价格进行销售，有时候甚至低于商品的生产成本，这种情况称为亏损的诱导定价策略，其目的是为了吸引更多的顾客。亏损诱导定价策略的原理就是：顾客可能会在规定的价格下购买更多的其他类型的商品，来增加公司的总销售额和总利润。如果顾客在规定的价格下购买的其他类型商品所得到的收益不足以弥补因为吸引顾客而制定具有吸引力的低价而造成的损失时，这种亏损诱导定价就是不明智的。许多批评者一直坚持认为，整个亏损诱导定价策略是荒谬的，因为公司仅仅为了买卖商品而进行销售，而不顾公司的利润。

然而，英国道格电动吸尘器公司并不认为他们的推销所用的是亏损诱导定价策略，因为实际情况是这样的：如果实行了推销中的低价销售，公司将在每一个销售规模上亏损。遗憾的是亏损诱导定价策略的有效性问题，顾客在规定的价格下购买其他的道格电动吸尘器产品的可能性很小，而且顾客对于亏损诱导定价策略的接受程度不高，所以公司的亏损程度将要升级。所以结果必然是，一开始这种想法就是不明智的，因为他违背了亏损诱导定价策略的两个条件：他们应该刺激其他产品的销售，而且他们的亏损应该是有限度的。你认为亏损诱导定价在某种情况下真的是合意的吗？为什么是合意的呢？如果你认为不是合意的，那又是为什么呢？

如果由于公司的推销策略所造成的巨大成本有助于搞好公司和顾客的关系，以及维护公司在顾客心中的形象，那么这些成本也将是值得的。但是发生了如此之多的事情，公司所期望的最好的解决方法就是尽量减少顾客情绪的恶化和指控公司的欺诈行为。但是要作到这些几乎是不可能的，因为媒体会大肆渲染这件事情，而且会使他们产生轰动效应。

一个对道格电动吸尘器公司极为不满的顾客，独自对道格电动吸尘器公司进行了攻击行为，得到了媒体的广泛的报道，甚至变成了一个民族英雄。戴维·库帕，声称他在一个假期中被道格电动吸尘器公司欺骗，逮住公司一辆运货车进行报复。警察很富有同情心，把他送回家中，没有加罪于他，并声称这是一桩民事事件。

最初，魔力解雇了三名道格电动吸尘器英国公司的有关执行人员，包括道格电动吸尘器公司在欧洲的主席。在道格电动吸尘

器公司的股东年度大会上，瑞恩先生也表明，在此事未完结之前，也可能有其他的人会为此而失去工作。瑞恩先生把此次推销比喻成一次严重的车祸，无法决定谁是真正的肇事者。

鲜为人知的事实就是在此次推销中，公司总部给予了子公司的执行人员很大程度上的行动和言论自由，以至于他们可以承受上千万的意想不到的推销所带来的成本。难道公司最高的执行人员就必须批准这一野心勃勃的推销计划吗？公司的一位发言人说到：公司的经营部门将对由于这一推销计划所付出的巨大成本承担主要责任。尽管母公司可以审核这些推销费用，但是如果这些推销费用是在原来所容许的范围之内，审核就将通过。这就产生了一个将要在以下问题专栏中讨论的问题：究竟可以给外国的子公司多大程度上的自由度？

二、魔力的背景

魔力是一个有着近百年历史的公司。它最初在1903年从事脱粒机进料器的附属设备的生产。1917年公司移到牛顿的爱荷华州，一个位于首府德斯·美德斯东边30英里处的小镇。公司生产的重点转向了家庭洗衣设备和绞干型洗衣机。

公司的生产进行扩张的同时，伴随着20世纪30年代的商用自助洗衣店业务的出现，当时魔力洗衣机上已经有投币设备。在美国，这种投币洗衣机的快速增长出现在20世纪50年代到60年代。但是激烈的竞争和直线而上的能源成本使商用自助洗衣店业务受挫。在1980年魔力推出了新的节能型的洗衣机和家庭式的洗衣店，又重新使这一业务焕发出新的生机。

三、孤独的魔力修理工

多少年来，魔力一直为其销售战略而感到自豪，由于一则广告，而使得魔力的洗衣机和干衣机一直享有高质量的美誉，这则广告就是一个魔力产品的修理工因为魔力产品没有发生故障，无事可做而感叹孤独。由于魔力产品的可靠性和很高的质量形象，从而使得魔力的产品可以要高价。魔力公司的一个竞争者抱怨到：“他们的产品的制造成本与我们的一样，但是就是享有盛誉而使得他们的产品价比我们的高出100美元。

问题专栏

究竟可以给外国的子公司多大程度上的自由度？

在一个分散化的企业里，对于子公司来说，高层管理拥有相当高的决策权。这种分散化通常叫做“放松管制”，在外国的子公司里尤为明显，例如英国道格电动吸尘器公司。在美国的公司管理层明显感觉到对于外国的环境不是那么熟悉，更希望让本土的管理人员来运作，并给予他们以更大的自由度。在魔力公司／道格电动吸尘器公司中，由英国的执行官来掌握决策权的趋势在明显增强。魔力公司总部几乎不掌握经营权，而是很愿意评判最后的绩效。这样经营的结果与期望的目标大相背离，或者是弄的公司满目创痍，英国道格电动吸尘器公司就是这样。这样做最终分散了公司管理层的注意力。

广泛开展的分散化策略有许多方面的优势：第一，因为许多重要事件的处理在时间和注意力上是自由的，高层管理的有效性

因此可以得到改善；第二，允许下属更多的自我管理，因此可以提高下属的竞争力和改善他们的行为动机；第三，在国外的环境里，其本土的管理者对于独特的问题和机遇的理解都要比来自几千里之外的公司的管理人员要好。但是，分散化策略的缺点也正如我们所看到的那样：下级管理人员管理的项目是如此的广泛，以至于严重的错误可能不能及时的避免。因为高层管理人员将最终负责所有的管理指标，包括下属的行为，所以面对广泛的分散化决策，高层管理人员将面临着更大的风险。

讨论的结果是：管理者对于子公司的经营信心应该负有最后的责任。

在20世纪70年代到80年代，魔力一直占有40%的洗衣机市场，是其他竞争者利润的两倍。表1.1表明了1974年到1981年魔力公司运作的结果。威尔波是洗衣机市场的最大的代理商，拥有45%的股份。

四、公司获利情况

直到凯奇尔1992年12月31日退休，这么多年以来，他都一直影响着魔力公司的命运。自从1986年开始他就是公司的老总，在魔力公司工作将近40年。当时家用设备的业务已经发生了相当大的变化。最糟糕的就是，在20世纪80年代后期，随着媒体的兴起，由于害怕具有敌意的袭击者的威胁，保守的经营者大大的增加了公司的负债，因此削减了公司的吸引力。考夫曼就是这些胆怯的经营者之一，因为当时谣传坚持认为该公司是一个被兼并的对象。

虽然只是一个防御性的行动，但是考夫曼还是以10亿美元收购了芝加哥太平洋公司，一个拥有14亿美元销售额的制造真空吸尘器和设备的公司，结果，魔力又有了五亿五千万美元的新债务，考夫曼的这一收购给予魔力在海外的不断增加的厂商中一个很强的立足点。芝加哥太平洋公司因为在美国和欧洲销售道格电动吸尘器而闻名。其实，最主要的就是道格电动吸尘器的商标。芝加哥太平洋公司也制造洗衣机，干洗机和其他的家用设备，用的是道格电动吸尘器公司的商标，主要销往欧洲和澳大利亚。此外，芝加哥太平洋公司有六个家用设备公司，但是，魔力在考夫曼收购了芝加哥太平洋公司之后就立即销售这些家用设备。

表 1 - 1 魔力的运作情况1974~1981年（单位：100万美元）

年份	净销售额	净收入	净收入占销售额的百分比%
1974	229	21.1	9.2
1975	238	25.9	10.9
1976	275	33.1	12.0
1977	299	34.5	11.5
1978	325	36.7	11.3
1979	369	45.3	12.3
1980	346	35.6	10.2
1981	409	37.4	9.1
平均净收益占销售收入的百分比：10.8%			

资料来源：公司经营统计表

注释：除了1980年以外，这些年的收入和净收益都是稳定的增长，虽然这种增长的涨幅不是很大。在八年中，平均净收益的增长达到10.8%，最高达到12.3%。

考夫曼对于魔力从小到大的转化有很大的帮助，魔力是美国第五大家用器具设备制造公司，仅次于美国通用电器公司，威尔波公司，照明电器公司和魔力公司，从一个小打小闹的生产家庭洗衣机设备的公司发展成为一个生产产品种类齐全的厂商。魔力领导了一场兼并的狂潮，在这场兼并的狂潮中，魔力公司扩大了对微波炉，电饭煲，冰箱的生产，它的商标现在包括米勒克，尼特，欧宁和朗博。然而，前些年考夫曼的品牌占统治时期时，魔力的经营业绩不是太好。正如表1-2所示，在1989至1991期间，收入没有增长，净收入却是稳定的下滑。

表 1 - 2 魔力的经营业绩1989~1992% (单位：10万美元)

年份	总收入	净收入	占总收入的百分比%
1989	3, 089	131.0	4.3
1990	3, 057	98.9	3.2
1991	2, 971	79.00	2.7
1992	3, 041	315.4	10.4

资料来源：公司年度报告。

评论：公司的赢利性在逐渐减少，然而销售收入几乎保持不变。如果与早期的赢利性相比，请看表1-1。

五、 纠纷

尽管国际化在所难免，特别是鉴于最近在美国和欧洲之间的合资浪潮，道格电动吸尘器公司的企业兼并还是麻烦重重。在英国和澳大利亚，道格电动吸尘器是一个主要的品牌，但是在欧洲，道格电动吸尘器的市场却很小。欧洲是一个很大的市场，拥

有将近3.2亿的潜在顾客。

道格电动吸尘器公司在欧洲的子公司要想占领欧洲的市场概率却是很小的，威尔波公司的力量却很强大，比起道格电动吸尘器公司的两个生产工厂而言，威尔波公司有十个生产工厂。此外，魔力面临着强大的竞争者，例如瑞典的世界最大的电器制造商依莱克集团，德国的波斯琪——西门子公司，还有意大利的摩诺里集团。通用电器的合资企业也进入了市场，欧洲人对于国内产品的忠诚使魔力的道格电动吸尘器公司在没有大量的推销支出的情况下进入欧洲市场遇到了困难。

澳大利亚则有些例外。道格电动吸尘器公司在澳大利亚具有良好的竞争地位。道格电动吸尘器公司在麦尔布鲁的冰箱厂可以轻易的扩展到包括魔力的洗衣机和干衣机的生产，遗憾的是，澳大利亚人口不多，限制了厂商仅仅生产两亿五千万美元的主要电器。

英国占有了道格电动吸尘器公司在欧洲1/2的销售额。但是在收购期间，其主要的产品的获利甚微。这种情况随后就发生了变化：兼并以后公司变的完全没有利润了，正如在表1-3所示。1993年的结果当然反映了推销失败所带来的巨大的亏损。公司的兼并并没有受到上帝的庇护。

魔力的早期兼并也是充满了辛酸。兼并米勒克和朗博后，公司产品价格降低了许多。这些兼并并没有达到预期的目的。兼并使魔力公司的现金流量减少（见表1-4）。也许更为严重的是，魔力公司作为国内主要的电器制造商的盛大声誉开始变的失去了光泽。同时，通用电器和威尔波向魔力公司的顶尖产品发出了攻击，结果，魔力公司发现自己的品牌已经处在了第四位和第五位的位置上了。

六、分析

购并决策有缺陷

1989年以后魔力的利润的长期下滑应该引起公司广泛的关注，并应对此采取正确的行动。但是采取的行动无效，因为公司的利润持续下滑，1992年形成了大的赤字，1993年问题变的更加严重。正如表1.2所示，兼并没有给公司带来收入和利润。有人怀疑，20世纪80年代后期，匆忙避开袭击者，将给公司有更多的时间来进行谨慎的经营，但是公司也将由此付出更多。此外，这将降低了魔力公司一向引以为豪的质量形象。

表 1 - 3 魔力主要业务组成部分的经营情况 1990~1992年

	净收入 (000, 000 美元)	销售收入 ^a (000 美元)
1990		
北美电器	1880	187, 990
贩卖	162	21, 265
欧洲销售额	422	(19, 434)
1991		
北美电器	1817	158, 382
贩卖	127	3, 823
欧洲销售额	413	(735)
1992		
北美电器	1906	110, 228
贩卖	140	13, 864
欧洲销售额	427	(57, 012)

a：这是营业收入，也就是说，是货币贬值和其他的货币政策调整之前的收入。资料来源：公司年度报告

评论：这些年对于魔力公司的收入的增长并不十分有利。道格电动吸尘器公司欧洲公司的连续的，甚至不断恶化的亏损是令人棘手的。这种情况在1993年失败的推销发生之前就是如此。

表 1 - 4 魔力公司资产负债表中长期
债务占总资产的百分比，1986~1991年

年度	长期债务/资产（百分比）
1986	7.2
1987	23.3
1988	48.3
1989	46.8
1990	44.1
1991	42.7

资料来源：公司年度报告

注释：收购的影响，尤其是芝加哥太平洋公司所产生的影响，在长期债务中可以清楚的看出来，在1986年魔力几乎不存在这些负债，但是两年以后，它的长期债务几乎增加了七倍。

七、在英国推销的大失败中，我们应该谴责谁

魔力公司的管理层在收购中犯了一个普遍性的错误。他们很少对下级的工作进行限制，使他们继续在很少有限制的条件下独立的进行工作。“毕竟，他们比公司的最高层领导更加了解公司的经营状况”。其实，对他们所抱有的这种自信往往容易产生误导。在英国的推销中，魔力在英国的管理者几乎是玩忽职守，计划和指导方针过于松散，没有受到控制。子公司的管理层居然可以以总公司的名义承担5000万美元的负债而没有受到总公司的任何警告，简直是荒唐。

最后，英国的执行官的那些缺乏思考的旅行推销的计划不符合逻辑思维。他们大大的低估了推销所要付出的成本，过高的估计了旅行社的一揽子服务所带来的回报。即使最没有头脑的人都能意识到，旅行推销提供的机票的价值超过了购买该公司产品的价值，20万顾客迅速意识到了这一点。这一甜蜜的推销无疑对于许多人来说都是具有吸引力的。道格电动吸尘器公司的管理层应该意识到这一推销对于公司来说其代价是昂贵的。难道是公司的执行人员和员工的计算有误，还是他们完全天真而又浪漫呢？谁更了解这一情况呢？

八、在推销中怎样才能避免这些问题呢

最大的问题起源于在推销中本来可以避免而又不至于影响整个销售的所提供的太好的优惠条件。成本收益分析的方法至少可以提供一种关于公司如何花费资金来获利的透视方法，例如增加销售，增加消费者的利益，良好的公众形象。下面的信息专栏详细的讨论了一个重要的成本收益的计划工具。

信息专栏

成本—收益分析

成本—收益分析是对于被提议的行为的成本和收益进行的系统的比较。只有在收益超过成本的情况下，我们通常才做出继续经营的决策。这种分析方法通常对于所有的成本和收益赋予美元值，这样就提供了一个比较的基础。

成本—收益分析已经被广泛的用于国防部门，用以评估可供选择的武器系统。最近，成本—收益分析方法已经开始适用于环境规则，甚至用于工地安全标准。作为一个已经形成的模型，成本—收益分析系统可以用来决定人类社会是否值得花数百万美元来达到特定的新鲜空气和水的标准。

许多企业的决策都借助于成本—收益分析方法进行分析。成本—收益分析方法提供了一种分析输入和可能的输出或者某种主要的可供替代的方案的系统的方法。虽然在商业背景下有些成本和收益是可以数量化的，但是我们通常应该引入非量化的元素对它们进行调节，以期掌握最具广度的前景。思切尔摩霍恩建议用以下的标准来评估那些替代方案：

(1) 收益。采用替代方案对于解决操作缺陷，或者最大限度地利用替代方案解决操作缺陷或利用某个机会，有哪些益处？

(2) 代价。执行替代方案要付出哪些代价，包括直接资源投入以及任何潜在的负面影响？

(3) 时间性。多久能产生收益和取得正面效果？

(4) 可接受性。替代方案在多大程度上能被有关的工作人员接受和支持？

(5) 道德的稳固性。从多元化股份持有者的角度出发，替代方案是否能很好地符合他们接受的道德标准？

在对魔力公司的免费机票计划进行成本—收益分析时，假定有5000个乘客，你会拨出多少张作为优惠机票呢？如果是20,000个乘客呢？1,000,000个呢？5,000,000个呢（对于成本也做出所需的相应假设）？你能就以上不同的接受比率得出什么结论？

成本——收益分析的确已经就不同接受水平的可能结果以及高接受水平的高风险对商务管理做出了警告。然而，航空公司还可以对符合条件的数目进行限制：可能是前1,000位乘客，或前5,000位。这样做可以预先将成本控制在被合理限定的水平，避免更大的风险。或者，航空公司也可以提供不那么大方的优惠，比如可以提高条件要求或者降低优惠金额。上述的更稳健的做法仍将具有吸引人的促销效果，但却不会引发严重的无法控制的灾难性后果。

我们可以从中学到什么？

在计划中，我们要考虑到最坏的情况。无论是在个人生活，还是在运动和商业中，许多人都鼓吹积极的思维，自信和乐观主义。但是对于最糟糕的情况进行预期和有所准备是值得提倡的，因为这样，对于个人和公司来说，更能够应付逆境，回避困境，做出谨慎的考虑。如果风险超过了可能获得的利润，那么就应该对于选择方案进行修改或者是舍弃所选择的方案。

显然，接受推销中提供的价格也纯粹是一种好奇，没有人会想到会提供这样低的价格。但是如此有吸引力的价格将会引起广泛的关注，这样想难道没有道理吗？

在使用亏损诱导定价策略时，我们先要把意想不到的风险控制一定的范围之内。诱导定价策略，正如我们前面所提到的，就是以极具吸引力的低价来推销商品，公司在每一个销售规模上都亏损。当然，对于这种推销策略的预期就是顾客由于这种极具吸引力的推销格而对于其他商品的购买会增多，由此增加利润。

亏损诱导定价策略的不可控制的风险鲜明的体现在上述的案例中。对于一个使用亏损诱导定价策略的零售商来说，这种亏损