

<<跨国品牌失败案例>>

图书基本信息

书名：<<跨国品牌失败案例>>

13位ISBN编号：9787300063997

10位ISBN编号：7300063993

出版时间：2005-4

出版单位：人民大学

作者：曾朝晖

页数：182

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<跨国品牌失败案例>>

内容概要

本书以生动形象的笔触描述了22个跨国品牌（包括帕玛拉特、润妍、红牛、和路雪、飞利浦、爱立信等）的失败案例，详细解读了它们的成长历史，并深刻分析了导致其失败的主客观原因，对我们本土的品牌经营者有着深刻的借鉴意义。

自实行市场经济以来，中国市场经历了两个时代：广告力时代与营销力时代。

在广告力时代，广告是企业最重要也是最有效的传播手段，根据“木桶”理论，由于市场处于发育阶段，企业并不需要每一块木板都很长，只需要广告这一块长板，就可以坐一方天下。

事实上，许多企业依靠一部出色的广告片便“一举成名天下知”，如孔府家酒。

1993年，孔府集团邀请王姬拍摄的广告片——“孔府家酒，叫人想家”在中央台播出后，孔府家酒便迅速崛起，畅销全国，经销商经常要排队提货。

在营销力时代，由于市场逐渐走向成熟，广告的作用不再被神化，广告作为一种常规手段，与渠道、价格、公关、促销等手段一起为企业的整合营销贡献力量。

随着国际品牌加入中国市场竞争，中国企业亲眼目睹可口可乐、麦当劳等世界一流品牌，挟品牌之雄风横扫天下，如入无人之境，在惊诧、感叹之余，一些有识之士纷纷拿起品牌的武器，试图与之抗衡。

品牌力时代已经来临！

品牌（brand）一词来源于古挪威文字“brandr”，它的中文意思是“烙印”。

在当时，西方游牧部落在马背上打上烙印，用以区分不同部落之间的财产，上面写着一句话：“不许动，它是我的”，并附有各部落的标记。

这应该是最初的品牌标志和口号。

由此我们可以推断最初的品牌含义：首先是区分产品；其次是通过特定的口号在别人心中留下烙印。

现代意义的品牌，是指消费者和产品之间的全部体验。

它不仅包括物质的体验，还包括精神的体验，它向消费者传递一种生活方式。

人们在消费该产品时，被赋予一种象征性的意义并最终改变人们的生活态度以及生活观点。

人们更换品牌，越来越多地取决于精神感受，而非产品的物理属性。

产品是冰冷的，而品牌是有血、有肉、有灵魂、有情感的；产品会过时、落伍、被竞争者模仿，而品牌则是独一无二的。

在西方，品牌被人们称为经济的“原子弹”，被认为是最有价值，甚至是暴利的投资。

一些国际品牌的资产高达数百亿美元，富可敌国，如2003年可口可乐的品牌资产已经达到704.5亿美元，在品牌不断升值的同时，还源源不断地从市场获取巨大的利润。

国际市场的普遍规律是：20%的强势品牌占据着80%的市场。

这一规律同样适用于中国。

中国未来的市场趋势将是：弱者更弱，强者更强。

厂房再漂亮，消费者也不会去买产品之前先去参观工厂；技术再先进，也没有消费者去深入探究，消费者只凭着对品牌的感受来决定一切。

因此，对企业而言，最重要的不是你认为自己的产品怎么样，而是消费者认为你的产品怎么样。

我们在为某啤酒品牌做品牌心理测试时，进行了一个有趣的实验：将该啤酒的空瓶里灌上百威（Budweiser）啤酒，再在百威的空瓶里灌上该啤酒，然后在繁华的王府井大街，请过往的行人免费品尝。

我们先请他们品尝用该啤酒瓶装的百威啤酒，大多数的人都说不好喝，味道不正宗，其中一个当场吐了出来，抱怨道：这是什么味呀，真难喝。

然后我们请他们品尝用百威啤酒瓶装的该啤酒，结果清一色地都说：这个好喝，味道正。

于是我们问他们喝过百威啤酒没有，人们都说喝过，其中一个还说：中午刚喝了一瓶，就是这个味。

这真令人哭笑不得。

接下来，我们将瓶子上的标签撕去，再让人品尝，这时品尝者表现得无所适从，一会说这个好喝，一

<<跨国品牌失败案例>>

会又说那个好喝。

无独有偶的是，在美国举行的一次啤酒大会上，主办单位将30多种啤酒装在相同的瓶子里，然后将瓶子的标签全部撕去，让30多家啤酒厂的老板一一品尝，找出自己家的啤酒，结果竟然没有一个人能从中找出。

可见在产品日益同质化的时代，产品的物理属性已经相差无几，惟有品牌给人以心理暗示，满足消费者的情感和精神寄托。

对于消费者而言，品牌是一种经验。

在物质生活日益丰富的今天，同类产品多达数十种、上百种，甚至上千种，消费者根本不可能逐一去了解，只能凭借过去的经验或别人的经验。

因为消费者相信，如果在一棵果树上摘下一颗果子是甜的，那么这棵树上的另一颗果子也是甜的。这就是品牌的“果树效应”。

品牌也是一种保证。

对于陌生的事物，消费者不会轻易去冒险，对于品牌和非品牌的产品，消费者更愿意选择的是品牌产品，这时，品牌给消费者以信心和保证。

比如一场球赛，如果是迭戈·马拉多纳（Diego Armando Maradona）出场，我们会更愿意观看，因为我们相信，有马拉多纳出场，这场球赛一定会很精彩。

在这里，马拉多纳就是品牌，就是信心和保证。

品牌更是个性的展现和身份的象征。

穿喜来登（Sheraton）与穿雅戈尔、喝XO与喝二锅头、坐法拉利（Ferrari）与坐夏利的人绝对是完全不同的两种人。

使用什么样的品牌，基本上就表示你是个什么样的人。

同样是牛仔服，穿万宝路（Marlboro）牛仔服，表示你是个有男子汉气概的人；而穿李维斯（Levis）牛仔服，表示你是个自由、反叛、有性格的人。

对竞争者而言，品牌是一种制约。

在某些领域，市场形势已经尘埃落定，强势品牌已经形成，这时，留给后来者的市场机会将是非常小的。

而在没有形成强势品牌的领域，竞争者将面临大好的市场机会，受到的制约相对较小，有时不需要付出很多努力便可“坐拥天下”。

而对于品牌自身而言，品牌是一种契约。

不过这种契约不是写在纸上的，而是存在于人们心中的。

品牌向天下人承诺：我是优秀的，我是值得信赖的，选择我就选择了放心。

而一旦有一天它违背了自己的承诺，那么，它在人们的心中等于已经毁约，人们将感到受欺骗而从此不再相信它。

在国际品牌的推波助澜下，今天的市场竞争已经分化为两个层面：一是产品的竞争，它是异常惨烈的，成千上万的产品一起争夺有限的市场空间，为了生存，一些产品被迫举起价格的利器，挥向市场，在伤了对手的同时也伤了自己；二是品牌的竞争，它是良性、健康的竞争，在这个层面，有它既定的游戏规则，任何品牌都会自觉遵守这些规则，例如频频的价格战在这个层面上就不会发生，那样无异于自贬身价。

实质上，一些品牌在它细分的市场已经进入无竞争领域，成为笑到最后的赢家了。

产品可以很快被竞争对手仿效、超越，而品牌却是独一无二的，所以真正持久的竞争优势往往来自于强势品牌。

可以说，谁掌握了品牌，谁就掌握了未来市场的主动权。

青岛啤酒充分利用其品牌资源，在中国啤酒市场掀起了一场大规模的收购战；五粮液集团利用其品牌资产作为背书品牌，推出浏阳河、金六福、京酒等子品牌，大获成功；麦当劳（McDonalds）和肯德基（KFC）在中国的品牌扩张速度更是惊人，到2004年初，分别达到家560和1 000家，仅2003年肯德基公司便开店231家，平均1.5天就增加一家。

更多的国际品牌利用其品牌优势，收购了一个个有希望的民族品牌，然后将其扼杀在摇篮里。

<<跨国品牌失败案例>>

七匹狼、大红鹰、圣象、耐克（Nike）等品牌的经验告诉我们，品牌经营完全可以实现与生产的分离。

耐克公司委托他人加工一双鞋子只需几十元，贴上耐克的标签立即身价数百元，而且大受欢迎，而如果没有耐克的那一勾，几十元也许还无人问津；国内市场上，100多元一条的牛仔裤已经不错了，但若贴上“李维斯”（Levi's）的品牌，同样的质量标价三四百元；杭州的丝绸服装在国外颇有市场，如用自己的商标，每件价格仅20多美元，国外公司转手贴上自己的品牌，售价达200美元以上；索尼（Sony）公司委托上海某厂生产优质录音机，每台支付人民币不到40元，但贴上自己的品牌后，价格升为500多元一台。

未来市场的趋势是，无品牌的企业将成为强势品牌的贴牌加工厂，而强势品牌将成为贴牌加工厂的指挥中枢。

工厂需要大量的设备和工人，而这个指挥中枢将只有少量的人，甚至十几个人，这绝不是天方夜谭。

多哈会议正式宣告中国加入WTO，未来的市场将没有国内市场和国际市场之分，国内市场就是国际市场，中国企业将和一大批世界级的品牌同台竞技。

孙子兵法云：夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。

多算胜，少算不胜，而况于无算乎？

中国企业，你准备好了吗？

曾朝晖 2005年3月1

<<跨国品牌失败案例>>

作者简介

曾朝晖 中国最具影响力的实战派品牌大师。
北京蔚蓝远景团队领军人物/著名品牌专家/权威学者/CCTV-2《对话》栏目特邀专家/《销售与市场》理事。
为白沙、金六福、芙蓉王、伊利、海王、枪手等上百家企业提供服务/担任20多家企业的营销顾问、品牌战略顾问。

在北京大学、清华大学、人民大会堂、全国糖酒会、扬州市政府、温州市政府等地讲学230余场次/《人民日报》、《中国经营报》、《财经时报》、《世界经理人》等60多家媒体的采访、报道。多家专业媒体专栏作家/著有专业论文200余万字/专著有《品牌制胜》、《品牌金字塔》、《品牌15步法则》等10部。

来信请致：010-84832576@126.com。

王逸凡 北京蔚蓝远景品牌整合机构市场总监，资深市场营销专家；专心致力于心理营销领域的探索/在消费心理、消费形态等方面有较深研究，作品刊载于《经理人》、《销售与市场》、《国际广告》、《智囊》、《商界领袖》、《中国名牌》、《经营者》、《中国企业报》、榕树下网站等数十家媒体。

<<跨国品牌失败案例>>

书籍目录

1. “帕玛拉特”，败退中国意大利帕玛拉特公司浸润中国市场长达8年，曾以其独特的产品配方和生产工艺立足于中国巨大的牛奶消费市场。

然而自2002年开始，帕玛拉特公司的产品在中国南方市场上的销售额逐年下降，导致经营管理进退两难，亏损额达到1500万元人民币，陷入中国市场的泥潭而无法自拔2. “润妍”，宝洁之痛虽然“润妍”退出市场，在宏观上包含了宝洁公司调整全球战略的因素，但不能忽视的原因是，“润妍”确实让宝洁公司在中国市场上遭遇到前所未有的尴尬3. “红牛”，为何不红？

在进入中国的第一年，红牛公司就付出了2亿多元人民币的市场开拓费用，而此后每年的广告投入则为1亿多元人民币，至今，红牛公司已经在中国市场上砸入了近10亿元人民币，仅仅是为了培育市场。然而，如此巨大的投入却没有让功能饮料这个新市场全面成熟起来，连“红牛”自身都还只是一个区域性的品牌4. “和路雪”，冰冻之旅最初和路雪公司以亏损3000万元人民币来打开北京市场，同时也做好了亏损5年的准备，以表达其对中国市场志在必得的雄心。

可事实远比想像的复杂，“和路雪”一亏就不止5年，而是9年。

可以说，和路雪(中国)公司成立9年来从来没有赚过一分钱，而且每年都是巨额亏损5. “飞利浦”：让我们做得更绝人们都说“同行是冤家”，看来这话一点不假。

在一场没有硝烟的战争中，飞利浦公司所扮演的不光彩角色很是令人鄙视。

飞利浦公司的口号是：让我们做得更好！

然而，没想到其在中国的所作所为却是：让我们做得更绝6. “爱立信”，遭遇寒流爱立信公司的科技领先地位无可否认，但是不结合消费者需求这一缺陷使其产品开发落在了竞争对手的后面。

作为一家全球顶级的高科技通讯公司，爱立信公司应该很清楚，产品开发除了创新之外，更重要的就是适应市场，而且技术并不是永恒的优势，比技术更重要的是市场7. “安达信”，无信之死作为全球著名的五大会计师事务所之一的安达信公司，本应担当起“财务警察”的职责，可在利益的诱惑下，却走上了执法犯法的道路。

我们不禁要问：“安达信”，你在创业之初所坚持的诚信都丢到哪里去了？

8. “安然”，无法安然急剧的扩张使得其债务包袱越背越重，在没有其他解决方法的情况下，安然公司只能依靠做假账来向银行贷款。

虽然很多大型公司长期同外部的合伙公司进行交易，以避免将债务记录在账目上，但还没有一家公司有像安然公司那样完整的公司结构9. “八佰伴”，黯然谢幕在八佰伴公司扩张的过程中，因为战线拉得太长，人力资源匮乏尤其是缺乏中层管理人才、内部管理混乱已经成为八佰伴公司的致命内伤。正如八佰伴公司的一位老职员所说：“和田一夫其实是一个很好的前锋，只是无人能替他把守住后方

。”10. “奔驰”，傲慢的代价从奔驰公司对整件事情的处理态度和方式来看，奔驰公司显然低估了这场“砸奔事件”的影响，更没有想到会在全中国闹得沸沸扬扬，在明确事态的严重性后，其公关水平与许多经验丰富的国际品牌相比，也完全停留在“小学生”级别，这让许多人没有想到11. “惠而浦”，伤感之旅在全球市场上呼风唤雨的惠而浦公司，在中国市场却实实在在地尝试了几次折戟沉沙之痛。

从与雪花公司合资开始，到与水仙公司、蚬华公司和蓝波公司合资，惠而浦公司在中国的几年里几乎是每战必败，以至于最后不得不做出暂时退出中国市场的决定。

踏入中国成了惠而浦公司的伤感之旅12. “大宇”，走下神坛大宇集团十分崇尚“大马不死”理论，即企业规模越大，就越能立于不败之地。

纵观大宇集团的发展史，可以说是超速发展。

这种不计后果的过度扩张，不可避免地会遭遇“成长断层”等管理问题。

大宇集团常常还没有来得及整理已有的企业，就又要去接手新的企业，致使很多新购入的企业不仅不能扭亏，反而越来越困难13. “施乐”，施人为乐尽管帕克实验室成就非凡，但它只能算作一个科研机构，其为施乐公司所做的贡献更多地像是一个学术机构，或者是由国家投资的实验室。

帕克实验室研究了很多具有划时代意义的技术，然而由于施乐公司战略方向的问题，实验室的卓越成

<<跨国品牌失败案例>>

绩并没有相应地转化为企业发展的动力，反而成了一个“烧钱的机器”。

专家们曾一针见血地指出，尽管施乐公司发明了许多极具创造力的新技术，却让其他公司坐收了渔翁之利¹⁴。“铱星”，为何陨落？

可以这么说，铱星公司是在错误的时间、错误的地点发动了一场错误的战争。

尽管它技术超前,但由于没有坚实的市场基础,最终仍免不了陨落的命运¹⁵。“富士”，走私事件富士公司利用自己通过走私漏税获得的成本优势，在柯达公司与中国政府签订的“98协议”到期的时候在中国市场上进行大幅度、大范围的降价，试图快速拉拢顾客，抢占更多的市场份额。

然而也正由于富士公司这次有些冲动的倾销性降价风潮，点燃了揭开富士公司走私内幕的导火索¹⁶。“可口可乐”，危机不断在千变万化的市场大潮中，企业难免遭遇不测，即使“可口可乐”这个全球最具价值的品牌，也难以逃脱危机。

特别是在消费者自我保护意识逐渐增强的情况下，可口可乐公司已经接连遭遇了几次信任危机¹⁷。“家乐福”，乐不起来家乐福公司的麻烦看起来没完没了，积怨太多，以致在网上曾有这样一句话：“天堂向左，家乐福向右”。

作者的灵感想必是来自家乐福公司的那个白字红蓝箭头标志吧¹⁸。“三菱”，陷入泥潭令人难以置信的是，三菱汽车的质量问题竟然已被隐瞒了23年之久。

如果不是事情逐渐败露，三菱公司可能还会一直隐瞒下去。

在这23年的时间里究竟有多少无辜生命丧于三菱汽车之手已经无法考究。

如果三菱公司不隐瞒零部件存在缺陷的问题，而是尽早采取妥当措施，那么很多伤亡事故完全有可能避免¹⁹。“雀巢”，转基因危机2002年底，网上一篇题为《把亚洲儿童当“实验用小白鼠”》的文章称，对欧美用户承诺不使用转基因原料的全球最大食品商之一雀巢公司，正在将中国及亚洲儿童当作其转基因食品的“实验用小白鼠”²⁰。“麦当劳”，遭遇“反麦”潮流2002年10月16日，抗议人士在全球多个地区的麦当劳餐厅门前展开统一活动：他们有的拉开写有“垃圾食品”字样的横幅；有的给路人发放抗议“麦当劳”的传单；有的免费发放蔬菜类食品；有的甚至做出比较极端的抗议行为；还有针对麦当劳公司的游行、会议和演讲等活动。

据参与活动的人士称，这一天是“世界反麦当劳日”²¹。“立邦漆”，都是广告惹的祸成功的广告就是要“在适当的地点和适当的时间说适当的话”，立邦公司的问题广告却显然忽视了这一点²²。“特富龙”，考验杜邦实际上，在美国被指控的报道可以看成是对杜邦公司在中国市场上可能遭遇的一次预警，杜邦公司应该尽早考虑如何避免其中国市场也陷入该事件之中。

然而正由于杜邦公司缺乏有效的预警机制，也未采取有针对性的预防措施，危机的后果就无谓地扩大了
后记：创意来自于生活

<<跨国品牌失败案例>>

章节摘录

自大 在大规模扩张造成的表面辉煌掩盖下，安然公司的员工滋生了傲慢的心理，这种骄傲的心理足以导致一个企业迅速滑坡。

"没有安然不能做的!"在这种氛围的鼓励下，安然公司迅速进入贸易、广告甚至金融领域。渐渐地，安然公司的扩张失去了控制。

在安然公司迅速扩张期间，公司的上上下下都逐渐产生了一种自以为是的心理。安然公司的一名工程师曾经说过："我认为安然无所畏惧，公司可以在任何业务中赢得利润。"安然公司文化中的过分自信，甚至傲慢与霸气都已经在公司中深深扎根，无论外表还是言谈举止都透出一种高高在上的态度，人们甚至认为他们可以从走路的样子判断出谁是安然公司的员工。这种说法虽然有些夸张，却从一个侧面反映出了自以为是的傲慢倾向已深深扎根于安然公司文化之中。

所谓"骄兵必败"，在这样一种文化氛围中，安然公司的失败也就不足为奇了。

擅自行动 在斯基林掌管安然公司期间，他就着手改革公司文化。他给员工更多的自由，鼓励员工尽量利用公司规章范围内的有利条件，甚至可以在不报告顶头上司的情况下独自采取行动。

安然公司一位年轻的经理主管人员想涉足宽带业务领域，斯基林让他放手去干，甚至没有将此事通知他的顶头上司。

这种情况并非偶然。路易斯·肯切是协助安然公司进军欧洲能源市场的先锋，当时她还不到30岁，也并非安然公司的高层领导，然而她却集中了一批员工，设计出公司在伦敦分部的全部业务流程，并且在未经斯基林允许的情况下，从安然公司的其他分部抽调了380名员工以及价值3000万美元的设备投入这一工程。尽管这一项目后来得到了斯基林的认可，并且在投产后的前4个月就取得巨大成功，但它却同时淡化了公司的管理层次，削弱了直接管理者的威信，不利于公司整体的长远发展。

斯基林的这种思想倾向不仅严重削弱了中层管理者的威信，也影响到了他们的行为，有些人甚至产生了一种忧虑：如果对被斯基林看好的下级给予得不够多，就可能使自己的前途多舛。

P61

<<跨国品牌失败案例>>

媒体关注与评论

曾朝晖实战理论； 项链理论： 品牌的所有传播推广都必须围绕一个核心去运作。因为一个品牌单个的广告、促销、公关、赞助等活动，如果没有一个统一的主题串起来，即使做得最好充其量也只是一颗珍珠。

只有将所有的传播行为用一根主线串起来，才能组成一条闪闪发亮的项链。而珍珠与项链的价值是不可同日而语的。

果树理论： 如果把品牌当作一棵果树，产品就是树上的果子。消费者在一棵品牌树上摘下一颗果子吃了是甜的，那么他也会相信这棵树上的另一些果子也是甜的。因此，企业要倾力打造自己的品牌，品牌成功之后，再推出新的产品，只要贴上品牌的标签就可以了。

流水理论： 我们常说：铁打的营盘流水的兵。在这里，铁打的营盘指的是品牌，流水的兵是产品，产品只有不断的流动，品牌才会充满活力。

品牌人格化理论： 品牌即人，人即品牌。把品牌当人看是了解品牌的最简单的方法。人有人格，品牌有品格；人有性格，品牌有个性；人有思想，品牌有内涵；人有脸面，品牌有形象；人有疾病，品牌有危机，也需要经常进行体检。

扣子理论： 为品牌作诊断与调研，就好像我们穿衣服系第一粒扣子，如果第一粒系错了，后面的肯定跟着错。

<<跨国品牌失败案例>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>