



国家职业资格培训教程 用于国家职业技能鉴定

客户服务管理师

中国就业培训技术指导中心组织编写

(国家职业资格二级)



中国劳动社会保障出版社



用于国家职业技能鉴定
国家职业资格培训教程

YONGYU GUOJIA ZHIYE JINENG JIANDING

GUOJIA ZHIYE ZIGE PEIXUN JIAOCHENG

客户服务管理师

(国家职业资格二级)

编审委员会

主任 刘 康
副主任 张亚男
委员 孙戈力 高鲁良 陈 蕾 张 伟

编审人员

主 编 孙凤芝 丁文花
副主编 潘华丽 田 磊 王 燕
编 者 徐宗波 陈效珍 郭金金 邹晓燕 韩苗苗
孙芙蓉 冯召伟 孟宪华 辛立国 薛美花
王晓露 董 丽 胡 翔 李学芝 朱 珂
张 慧 刘慧欣 李 华
主 审 梁文生



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理师：国家职业资格二级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —北京：中国劳动社会保障出版社，2013

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0382-3

I. ①客… II. ①中… III. ①企业管理-销售管理-商业服务-技术培训-教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 106835 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.5 印张 217 千字

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

定价：27.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者重奖。

举报电话：(010) 64954652

前 言

为推动客户服务管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，在客户服务管理师从业人员中推行国家职业资格证书制度，中国就业培训技术指导中心在完成《国家职业技能标准·客户服务管理师》（试行）（以下简称《标准》）制定工作的基础上，组织参加《标准》编写和审定的专家及其他有关专家，编写了客户服务管理师国家职业资格培训系列教程。

客户服务管理师国家职业资格培训系列教程紧贴《标准》要求，内容上体现“以职业活动为导向、以职业能力为核心”的指导思想，突出职业资格培训特色；结构上针对客户服务管理师职业活动领域，按照职业功能模块分级别编写。

客户服务管理师国家职业资格培训系列教程共包括《客户服务管理师（基础知识）》《客户服务管理师（国家职业资格三级）》《客户服务管理师（国家职业资格二级）》《客户服务管理师（国家职业资格一级）》4本。《客户服务管理师（基础知识）》内容涵盖《标准》的“基本要求”，是各级别客户服务管理师均需掌握的基础知识；其他各级别教程的章对应于《标准》的“职业功能”，节对应于《标准》的“工作内容”，节中阐述的内容对应于《标准》的“能力要求”和“相关知识”。

本书是客户服务管理师国家职业资格培训系列教程中的一本，适用于对二级客户服务管理师的职业资格培训，是国家职业技能鉴定推荐辅导用书，也是客户服务管理师职业技能鉴定国家题库命题的直接依据。

本书在编写过程中得到山东省旅游局、山东师范大学、良华先创管理顾问有限公司等单位的大力支持与协助，在此一并表示衷心的感谢。

中国就业培训技术指导中心

目 录

CONTENTS

国家职业资格培训教程

第1章 客户服务策划	(1)
第1节 客户服务环境分析	(1)
学习单元1 客户服务外部环境分析	(1)
学习单元2 客户服务企业竞争对手分析	(12)
第2节 客户服务组织体系设计	(25)
第3节 客户服务流程设计	(36)
第2章 客户服务提供	(43)
第1节 客户服务信息管理	(43)
学习单元1 客户信息数据库建立与管理	(43)
学习单元2 客户信息分析与应用	(55)
第2节 客户服务沟通管理	(65)
学习单元1 信息传播过程	(65)
学习单元2 客户服务需求识别	(77)
第3章 客户服务控制	(90)
第1节 客户服务质量控制	(90)
学习单元1 客户服务效果评估方法	(90)

学习单元 2 提高客户服务质量	(116)
第 2 节 客户服务成本控制	(121)
学习单元 1 预算管理	(121)
学习单元 2 客户服务成本管理	(126)
第 4 章 客户服务改进	(133)
第 1 节 客户满意度测量	(133)
学习单元 1 客户满意度测评	(133)
学习单元 2 客户满意度表格设计	(147)
学习单元 3 提高客户满意度措施	(154)
第 2 节 客户服务偏差纠正和预防	(165)
第 3 节 客户忠诚形成策略	(185)
参考文献	(194)

第 1 章

客户服务策划

第 1 节 客户服务环境分析



学习单元 1 客户服务外部环境分析



学习目标

- 掌握客户服务企业外部环境的构成
- 了解外部环境的分类和特点
- 掌握客户服务企业的具体环境
- 熟悉分析客户服务企业环境的 SWOT 分析法

一、客户服务企业的外部环境

我国古代著名的军事战略家孙武曾经说过：“知己知彼，百战不殆。”这里的知己知彼就是了解内部环境和外部环境。企业战略的有效性在很大程度上取决于战略制定者对企业目标是否明确、对企业内部环境的评价是否准确以及对企业外部环境的分析是否完整和透彻。

企业的外部环境是指那些能影响企业经营成败，但又在企业外部而非企业所能完全控制的外部因素。企业与其外部客观的经营条件、经济组织及其他外部因素之间相互联系、相互作用，处在一个不断变动的过程之中。分析企业外部环境的目，就是要找出外部环境为企业提供的可以加以利用的发展机会，以及外部环境对企业发展所构成的威胁，以此作为制定战略目标的出发点、依据和约束条件。

二、外部环境的分类

外部环境因素对不同的企业来说，其影响程度是不同的。首先，对于一个特定的企业来说，它总是存在于某一产业环境之内，这个产业环境直接影响企业的生产经营活动。所以，第一类外部环境就是产业环境，它是企业直接赖以生存的环境，也称为企业的微观外部环境。第二类外部环境因素间接地或潜在地对企业发生作用和产生影响，这类外部环境称为企业的宏观外部环境。一般来说，宏观外部环境包括政治法律环境、经济环境、技术环境和社会文化环境。产业环境和身处其中的各个企业都要受到政治法律、经济、技术和社会文化等宏观环境的影响。

1. 政治法律环境

政治法律环境是指那些影响及制约企业的政治要素和法律系统，以及其运行状态。具体包括国家政治制度、政治军事形势、方针政策、法律法规及执法体系等因素。国家的政策法规对企业生产经营活动具有控制、调节作用，相同的政策法规给不同的企业可能会带来不同的机会或制约。在稳定的政治环境中，企业能够通过公平竞争获取正当权益，得以生存和发展。政府的政策广泛影响着企业的经营行为，政府的许多干预是间接的，如税率、利率、货币政策、干预外汇市场等。

2. 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策。具体包括社会经济制度、经济结构、宏观经济政策、经济发展水平以及未来的经济走势等。衡量经济环境的指标有国民生产总值、国民收入、就业水平、物价水平、国际收支状况，以及利率、通货供应量、政府支出、汇率等国家财政货币政策。

3. 技术环境

技术环境是指一个国家和地区的技术水平、技术政策、新产品开发能力以及技术发展的动向等。科学技术的发展是推动世界进步的原动力。在知识经济兴起和科技迅速发展的情况下，技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的，企业必须预见这些新技术带来的变化，采取相应的措施予以应对。

4. 社会文化环境

社会文化环境是指一个国家和地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等。每一个社会都有一些核心的价值观，每种文化都由许多亚文化组成。经济结构的变化导致社会文化的变迁，也带来社会组织结构的变动。社会组织结构的变动还表现在共同利益群体成为社会经济生活重要的影响力量。社会文化环境对企业的生产经营有着潜移默化的影响，例如，文化水平会影响人们的需求层次；风俗习惯和宗教信仰可能抵制或禁止企业某些活动的进行等。

三、外部环境的特点

企业的外部环境作为一种客观的制约力量，在与企业的相互作用和影响中形成了以下特点：

1. 外部环境的唯一性

虽然企业在其经营活动中处于同外部环境的动态作用之中，但是对每个企业来说，没有一个外部环境因素的影响程度能始终保持不变。外部环境的可变性要求企业的外部环境分析必须是一个与企业环境变化相适应的动态分析过程，同时，企业应及时修正或调整其战略，以适应外部环境的变化。在制定企业战略时，企业还要不断分析与预测未来环境的变化趋势，做到有的放矢，以赢得竞争的主动权。

2. 外部环境的复杂性

外部环境的复杂性体现在影响企业的外部因素很多，且各因素间彼此相互关联。外部环境的复杂性不仅表现为外部环境因素的数量很多，而且还表现为外部环境因素具有多样化的特点，即影响企业的外部环境因素种类繁多、千差万别。一般而言，企业作为一个开放系统，它所面临的外部环境因素会变得越来越多样化，越来越复杂。

四、客户服务企业的具体环境

不同组织面临着不同的具体环境，而对绝大多数企业而言，其具体环境的最关键部分即是企业投入竞争的一个或几个产业。而一个产业的竞争状态取决于以下五种基本的竞争力量：直接竞争对手、供应商、购买者、潜在进入者、替代品的其他企业。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评估这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业和企业不同而变化，如图 1—1 所示，更多请参考《客户服务管理师（国家职业资格一级）》教程中的相关内容。

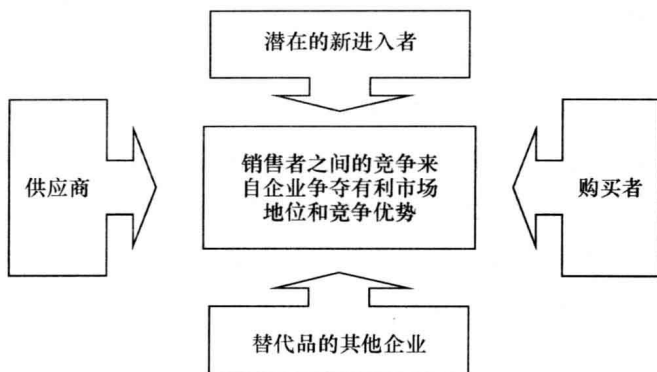


图 1—1 企业竞争的五种力量

五、客户服务企业环境 SWOT 分析法

1. SWOT 分析法定义

SWOT 分析是指把组织内、外环境所形成的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）、威胁（Threats）四个方面的情况结合起来进行分析，以寻找并制定适合本组织实际情况的经营战略和策略的方法。

SWOT 分析法从某种意义上来说隶属企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析。SWOT 分析有其形成的基础。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。著名的竞争战略专家迈克尔·波特提出的竞争理论从产业结构入手对一个企业“可能做的”方面进行了透彻的分析和说明，而能力学派管理学家则运用价值链解构企业的价值创造过程，注重对企业资源和能力的分析。SWOT 分析就是在综合了前面两者的基础上，以资源学派学者为代表，将企业的内部分析（即 20 世纪 80 年代中期管理学界权威们所关注的研究取向，以能力学派为代表）与产业竞争环境的外部分析（即更早期战略研究所关注的中心主题，以安德鲁斯与迈克尔·波特为代表）结合起来，形成了自己结构化的平衡系统分析体系。

与其他的分析方法相比较，SWOT 分析从一开始就具有显著的结构化和系统性的特征。就结构化而言，首先在形式上，SWOT 分析法表现为构造 SWOT 结构矩阵，并对矩阵的不同区域赋予了不同的分析意义；其次在内容上，SWOT 分析法的主要理论基础也强调从结构分析入手对企业的外部环境和内部资源进行分析。另外，早在 SWOT 诞生之前的 20 世纪 60 年代，就已经有人提出过 SWOT 分析中

涉及的内部优势、劣势，外部机会、威胁这些变化因素，但只是孤立地对它们加以分析。SWOT 方法的重要贡献就在于用系统的思想将这些似乎独立的因素相互匹配起来进行综合分析，使得企业战略的制定更加科学、全面。

SWOT 方法自形成以来，广泛应用于战略研究与竞争分析，成为战略管理和竞争情报的重要分析工具。分析直观、使用简单是它的重要优点。即使没有精确的数据支持和更专业化的分析工具，也可以得出有说服力的结论。但是，正是这种直观和简单，使得 SWOT 不可避免地带有精度不够的缺陷。例如，SWOT 分析采用定性方法，通过罗列 S、W、O、T 的各种表现，形成一种模糊的企业竞争地位描述，以此为依据作出的判断不免带有一定程度的主观臆断。所以，在使用 SWOT 方法时要注意方法的局限性，在罗列作为判断依据的事实时，要尽量真实、客观、精确，并提供一定的定量数据弥补 SWOT 定性分析的不足，构造高层定性分析的基础。

2. SWOT 分析的步骤

(1) 罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁。

(2) 优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO、WO、ST、WT 策略。

SO 策略：依靠内部优势，利用外部机会。

WO 策略：利用外部机会，弥补内部劣势。

ST 策略：利用内部优势，规避外部威胁。

WT 策略：减少内部劣势，规避外部威胁。

(3) 对 SO、WO、ST、WT 策略进行甄别和选择，确定企业目前应该采取的具体战略与策略。分析时通常采用表格更直观，分析之后一定要得出结论。

3. SWOT 具体分析

(1) 竞争优势 (S)

竞争优势 (S) 是指一个企业超越其竞争对手的能力，或者指企业所特有的能提高企业竞争力的东西。例如，当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一客户群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的盈利率或盈利潜力，那么，就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。

竞争优势可以是以下几个方面：

1) 技术技能优势：独特的生产技术，低成本生产方法，领先的革新能力，雄厚的技术实力，完善的质量控制体系，丰富的营销经验，上乘的客户服务，卓越的大规模采购技能。

2) 有形资产优势：先进的生产流水线，现代化车间和设备，拥有丰富的自然

资源储备，吸引人的不动产地地点，充足的资金，完备的资料信息。

3) 无形资产优势：优秀的品牌形象，良好的商业信用，积极进取的企业文化。

4) 人力资源优势：关键领域拥有专长的职员，积极上进的职员，很强的组织学习能力，丰富的经验。

5) 组织体系优势：高质量的控制体系，完善的信息管理系统，忠诚的客户群，强大的融资能力。

6) 竞争能力优势：产品开发周期短，强大的经销商网络，与供应商良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位。

(2) 竞争劣势 (W)

竞争劣势 (W) 是指某种企业缺少或做得不好的东西，或指某种会使企业处于劣势的条件。

可能导致内部劣势的因素有以下几点：

1) 缺乏具有竞争意义的技能、技术。

2) 缺乏具有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产。

3) 关键领域里的竞争能力正在丧失。

(3) 潜在机会 (O)

企业面临的潜在机会是影响企业战略的重大因素。企业管理者应当确认每一个机会，评价每一个机会的成长和利润前景，选取那些可与企业财务和组织资源匹配、使企业获得竞争优势的潜力最大的最佳机会。

潜在的发展机会可能是以下几点：

1) 客户群的扩大趋势或产品细分市场。

2) 技能、技术向新产品和新业务转移，为更大客户群服务。

3) 前向或后向整合。

4) 市场进入壁垒降低。

5) 获得购并竞争对手的能力。

6) 市场需求增长强劲，可快速扩张。

7) 出现向其他地理区域扩张、扩大市场份额的机会。

(4) 外部威胁 (T)

在企业的外部环境中，总是存在危及企业的外部威胁，这是对企业的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。企业管理者应当及时确认危及企业未来利益的威胁，作出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响。

企业的外部威胁可能是以下几点：

- 1) 出现将进入市场的强大的新竞争对手。
- 2) 替代品抢占企业销售额。
- 3) 主要产品市场增长率下降。
- 4) 汇率和外贸政策的不利变动。
- 5) 人口特征、社会消费方式的不利变动。
- 6) 客户或供应商的谈判能力提高。
- 7) 市场需求减少。
- 8) 容易受到经济萧条和业务周期的冲击。

由于企业的整体性和竞争优势来源的广泛性,在作优势、劣势分析时,必须从整个价值链的每个环节上将企业与竞争对手作详细的对比。例如,产品是否新颖,制造工艺是否复杂,销售渠道是否畅通,价格是否具有竞争性等。

如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功因素,那么,该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是,衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势,只能站在现有潜在用户的角度上,而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势的过程中,必须深刻认识自身的资源和能力,采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势,势必会吸引竞争对手的注意。一般来说,企业经过一段时期的努力,建立起某种竞争优势;然后就处于维持这种竞争优势的态势,竞争对手开始逐渐作出反应;而后,如果竞争对手直接进攻企业的优势所在,或采取其他更为有力的策略,就会使这种优势被削弱。所以,企业应保证其资源的持久竞争优势。

资源的持久竞争优势受到企业资源的竞争性价值和竞争优势的持续时间两方面因素的影响。

4. 评价企业资源竞争性价值的测试

评价企业资源的竞争性价值必须进行以下四项测试:

- (1) 这项资源是否容易被复制。一项资源的模仿成本和难度越大,它的潜在竞争价值就越大。
- (2) 这项资源能够持续多久。资源持续的时间越长,其价值越大。
- (3) 这项资源能否真正在竞争中保持上乘价值。在竞争中,一项资源应该能为企业创造竞争优势。
- (4) 这项资源是否会被竞争对手的其他资源或能力所抵消。

5. 影响企业竞争优势持续时间的因素

影响企业竞争优势持续时间的主要因素有以下三点：

- (1) 建立这种优势要多长时间。
- (2) 能够获得的优势有多大。
- (3) 竞争对手作出有力反应需要多长时间。

如果企业分析清楚了这三个因素，就可以明确自己在建立和维持竞争优势中的地位。

当然，SWOT 分析法不是仅仅列出四项清单，最重要的是通过评价企业的优势、劣势、机会、威胁，最终得出以下结论：一是在企业现有的内部和外部环境下，如何最优地运用自己的资源；二是如何建立企业的未来资源。

【案例 1—1】 海尔集团宏观环境（PEST）分析

PEST 分析是指宏观环境的分析，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和各种企业的各种宏观力量。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治（Political）、经济（Economic）、技术（Technological）和社会文化（Social）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

海尔集团是世界白色家电第一品牌，1984 年创立于中国青岛，现任董事局主席、首席执行官张瑞敏是海尔的主要创始人。截至 2012 年，海尔集团全球营业额实现 1 631 亿元，在全球 17 个国家拥有 8 万多名员工，海尔的用户遍布世界 100 多个国家和地区。

一、政治因素

随着中国加入 WTO，进口产品整体关税下降，将有利于企业降低采购原辅料和零部件的成本，引进先进技术。面对日益严重的资源紧张的现实，我国政府迫切地感到了走循环经济发展道路、实现经济可持续发展的重要性。家用电器是资源消耗品，社会保有量巨大，我国作为世界家电最大的消费市场，节能和废旧物处理问题显得非常突出。目前，政府在家用电器行业推出了一系列涉及环境保护、资源利用方面的管理规定和技术法规，其必将影响家用电器行业未来的发展方向。

二、经济因素

随着世界经济一体化，我国家电工业将面对的是全球大市场，这些需求将带给我国家电业更多的机会，今后若干年，随着我国家电工业国际化步伐和世界家电产业转移的加快，我国家电产品出口将保持快速增长的态势。

我国是世界最有吸引力的市场之一。根据 GDP 数据统计，我国已经超越日本

成为世界第二大经济实体；另一方面，我国的吸引力无疑有一部分来自中产阶级人数的惊人增长。中产阶级人群不断增加，正推动着巨大的国内消费市场。我国是全球经济增长最迅速的国家之一。过去十年中，我国经济高速发展，年均 GDP 增长率达 9.8%。

三、社会与文化要素

近几年，城镇居民生活水平不断提高，消费方式向多元化发展；从市场现状分析，随着各地区、各部门、各行业、各阶层收入水平的差距越来越明显，消费层次的差别也越来越大，消费结构已到了一个新的转折点，这些都有利于家电产品的销售。特别是在我国加入 WTO 后，随着国人教育水平、文化素质的提高和各方面的宣传，国人已经深刻认识到支持民族品牌的必要性，在购买和使用各种产品时大部分已优先考虑民族品牌，而这又对具有代表性的民族企业——海尔占领、扩大其市场而言是十分有利的。

四、科技要素

海尔中央研究院是海尔集团的核心技术机构，是海尔集团通过技术合作建成的综合性科研基地。目前，研究院联合美国、日本、德国等国家和地区的 28 家具备一流技术水平的公司，拥有 1.2 万 m² 的研发大楼，配备了国际先进水平的软件、硬件设施，并利用全球科技资源的优势在国内外建立了 48 个科研开发实体。

【案例 1—2】 宝洁公司旗下某品牌的 SWOT 分析案例

SWOT 是一种分析方法，用来确定企业本身的竞争优势、竞争劣势、机会和威胁，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合。因此，清楚地确定公司的资源优势和缺陷，了解公司所面临的机会和挑战，对于制定公司未来的发展战略有着至关重要的意义。下面以宝洁公司旗下某品牌为例分析说明。

某品牌化妆品是宝洁公司旗下的高端护肤产品系列。其原本是一个日本的区域小品牌，被宝洁公司收购后于 1999 年进入大陆市场。该品牌化妆品专利是根据微生物学（生命学、细胞学、细菌学）的理论，利用天然酵母发酵后，提炼萃取的珍贵成分，内含健康肤质不可或缺的游离氨基酸、矿物质、有机酸、无机酸等自然成分，具有优异的滋润及特殊保湿功能。

日本宝洁公司继 2005 年该品牌化妆品违禁门事件之后又爆丑闻，2006 年 9 月 16 日，国家质量监督检验检疫总局（以下简称国家质检总局）宣布：“在来自日本宝洁该品牌系列化妆品中，检出禁用物质铬和钕。”检验检疫部门在对一批该品牌化妆品重点净白素肌粉饼进行检验后发现，其钕成分含量高达 4.5 mg/kg。事件发生后，引起国家质检总局的高度重视。该品牌化妆品产品迅速下架封柜，宝洁承诺

退货。至此该品牌化妆品事件引起国内外多家媒体的关注。

2006年10月23日，国家质检总局与卫生部发布联合声明称，该品牌化妆品中所含违禁成分铬和钕系原料带入所致，正常使用含微量铬和钕的化妆品对消费者的健康危害较低。基于该声明对于该品牌化妆品产品安全性的澄清，宝洁公司决定，将在几周内恢复该品牌化妆品产品在中国内地的销售。

一、分析环境因素

1. 优势（S）

该品牌化妆品是宝洁公司旗下的高端护肤产品系列，背后有宝洁公司强大的财力物力影响力做后盾。虽然该品牌化妆品产品现在的发展面临着巨大的考验，但是宝洁公司的市场影响力以及有效的广告诉求，包括这次宝洁公司对此事件积极的反应，都对该品牌化妆品战胜困难、度过瓶颈阶段提供了重要的保障。归纳如下：

声誉与外部关系：该品牌化妆品很早就进入我国市场，积累了较好的声誉。甚至在此次事件中，法院审案也表示难度太大。这都与其强大的社会脉络、良好的外部关系分不开。

多年的技术经验积累：宝洁公司有强大的生产力，对产品科技含量要求颇高。此次出现问题，宝洁公司迅速作出回应，能够很快调整生产。跟大陆其他化妆品品牌相比，该品牌化妆品在技术资金、运作机制上仍有较大优势。

2. 劣势（W）

此次事件中，虽然宝洁公司作出反应，但是仍然可以感觉到它是一个在危机反应中运作比较迟钝的巨人。它的危机管理体制远远没有达到标准。在事件的定性、反应速度、应对策略、危机管理的组织保障等诸多环节上，宝洁公司犯下了一系列的致命错误。

事件的定性：宝洁公司在事件发生后，立即按国际惯例寻找和解人，却没有迅速弄清事件起因，使宝洁公司很快陷入被动局面。

媒介应对策略：该品牌化妆品危机显得宝洁公司非常缺乏媒介关系支持。宝洁公司完全有条件与众多媒体沟通，争取在有关部门没有定论前尽可能少报道该事件或在报道中多体现公司的观点。但对该风波的报道根本看不到宝洁公司控制的痕迹。宝洁公司只是应对，显得十分被动和不利。

信任危机：事件发生后，宝洁公司提出了无条件退货的承诺，但是很多地区消费者反映退货渠道不畅，这对本身事件中牵涉的虚假广告问题更加不利。很多消费者对宝洁公司的诚信问题产生怀疑。这对一个大型知名公司形象有着巨大的损害。宝洁公司明确提出不承担伤害赔偿，很多消费者抗议宝洁公司的傲慢与偏见。

3. 机会 (O)

虽然该品牌化妆品遭到致命打击,但该品牌化妆品在宣传中较少提到宝洁公司,一部分消费者并没有将该品牌与宝洁公司联系起来。主要机会如下:

政府反应:我国政府对其采取了一定的保护态度。我国政府的最后表态很大程度上帮助宝洁公司恢复元气,使宝洁公司的自我辩护得到官方证据的支持。

行业危机:该品牌化妆品事件提及化妆品行业的安全问题,并称微量的有害物质是行业正常现象,引发了化妆品行业的危机,使得公众注意力很大程度上转移。其他竞争对手无法趁火打劫。

知名度:宝洁公司指出质检有一定的问题。宝洁公司引起了广泛的关注。从另一个层面来讲,对提高其知名度也有一定的好处。宝洁公司回答了众多消费者的提问,目前已重新销售。我国仍是其最大的市场,其他产品的市场占有率依旧很高。

4. 威胁 (T)

该品牌化妆品第一次引起人们广泛关注是在2006年3月,遭到了媒体的围攻和炒作。在事件越闹越大的时候,宝洁公司还搬出明星代言人琦琦和刘嘉玲进行声援。而明星的声援几乎起到了适得其反的作用,“明星缺乏公信力”的声音出现在很多媒体上。宝洁公司对此事的态度和发表的声明不但被拿来作为反击的证据,还使各界对宝洁集团的危机管理体制提出质疑,其竞争者更是抓住把柄不放,资生堂、联合利华等其他企业虎视眈眈。

二、得出结论

1. 在此次事件中对宝洁公司影响最大的是引发诚信问题的讨论。公众大多表示此次事件宝洁公司高傲和蛮横的态度使他们非常不悦。

2. 无论宝洁公司怎样声称质检出现问题,引发事件动机不纯,但是化妆品含有一些有害物质是不争的事实。这也督促宝洁公司需要改进生产过程。

3. 在改进过程中,对媒介的运用需要引起重视,应充分利用媒介。

4. 通过此事件,宝洁公司应该总结出广告中出现的问题。涉及数字问题容易引发虚假广告的争论,明星代言要注重明星的公信力。

三、市场运作建议

1. 首先承认自己的失误。

2. 完善危机应对体系。积极回应,对消费者利益的损害进行相应的赔偿。疏通退货渠道,坚决不可出现影响自己声誉的情形。

3. 仍然坚持原有的市场定位,走高端路线。不要因为出现失误而自掉身价。

4. 广告策略。删去明星代言策略,树立诚信形象,使公众相信宝洁公司仍然