



营销风险常在，但可消可灭；

营销危机频发，但可管可控

破解 营销危局

系统化管控营



几

贾昌荣◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

贾昌荣◎著

破解 营销危局



系统化管控营销风险与危机



YZLI0890191236



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书分别对营销策略、营销资源、品牌、渠道、服务等风险与危机要素的预防、治理进行细致探讨,使读者洞悉营销雷区与陷阱,并把握营销风险与危机的防御、应对、治理的策略、技能与方法,帮助企业远离营销风险与危机的困扰。

图书在版编目(CIP)数据

破解营销危局:营销风险与危机的系统化管控/贾昌荣著.—北京:中国电力出版社,2013.5

ISBN 978-7-5123-4403-7

I. ①破… II. ①贾… III. ①销售管理—风险管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第090172号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:王开云 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013年6月第1版·2013年6月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·18.5印张·238千字

定价:39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前 言

PREFACE

我国自2001年12月11日加入WTO后，因地大物博和13亿人口中有60%的有效劳动力资源而被世界公认为最大的专业制造商基地，制造商(生产厂商)数量巨大，“中国制造”已经成为一个全球性的经济热词。

作为实战营销人，在为企业提供咨询、策划与培训服务的过程中，我发现大部分生产厂商的营销体系残缺不全，甚至漏洞百出。这就势必导致企业在营销上抗风险能力弱、抵御危机能力差，在市场上弱不禁风。

虽然生产厂商都喊着“以市场为导向”、“以营销为重心”，但绝大部分企业都没有建立起系统化的营销体系。如此状况，市场打个喷嚏，企业就会患上“重感冒”。可能就在一瞬间，企业就会遭遇大起大落。

对中国市场来说，大多数行业尚处于“春秋战国”时期，生产厂商之间的竞争处于混战与胶着状态。换言之，大多数行业市场成熟度不够，品牌集中度不高。在跨国公司重兵压境的情况下，竞争环境极其复杂，市场的不确定性因素越来越多。

在市场走向成熟的过程中，无数生产厂商将被残酷地淘汰出市场，这个过程充满了血腥、痛苦与呻吟。然而，打倒企业的常常不是竞争对手，而是企业自己！在此，有必要提醒生产厂商，必须警醒！如果企业再不重视营销风险与危机管控，开展无缝化营销，必将“暴尸”于市场竞争的风寒之中！

生产厂商打造营销风险与危机管理体系并不容易，这是一个庞大的系统工程。不但要立足于营销环节深挖细究，还需要企业研发、采购、

生产、财务、行政、人事、技术、服务等环节的强力支持。如果抛开营销环节的外部因素，就营销环节的内部风险与危机要素而言，则包括战略战术、营销资源、品牌、渠道、服务等方面。

可以说，这些要素一旦引发事故与危机，都可能会置企业于死地。本书就是对营销风险与危机的隐患、预防、治理进行细致探讨，使读者朋友洞悉营销雷区与陷阱，并把握营销风险与危机的防御、应对、治理的策略、技能与方法，帮助企业远离风险与危机困扰。

读者朋友或许会问，真能做到营销体系上天衣无缝、无懈可击吗？要知道营销风险与危机管理强调全程管理，包括事先防范与规避、事中风险控制与应对、事后补救与恢复。可以说，任何企业在打造营销管理体系上，都无法做到一蹴而就。

只要生产厂商敢于挑战自我，不断向自己发起挑战，就一定能使自己强壮起来。如果企业不能树立打造天衣无缝、无懈可击的营销风险与危机管理体系的目标，那么一切都只能是空谈。

本书既是一部实战营销专著，又是一本专业培训读本，服务于中国生产制造企业。本书不但适于生产厂商的中高层营销管理人员阅读，也适于企业基层营销人员阅读。中高层营销管理人员不但应把营销风险与危机管理体系化，更应从战略层面对营销风险与危机管理予以总体把握。而基层营销人员作为执行人员，在工作中不但要做正确的事，还要把事做对，这样才能把营销风险与危机管控落到实处。如果基层营销人员根本不知何为营销风险与危机，或者对营销风险与危机管理一知半解，那就难于做到创新化执行，结果也就难以完美。管理就是这样，既是一个自上而下的过程，也是一个自下而上的过程。如果上边没方向、没目标，下边没反馈、没建议，就难以形成企业营销管理的良性循环。

因此，对于中国8000万营销人来说，无论职位高低，也无论来自哪个行业，本书都具有极强的参考价值。同时，对于从事营销理论与研究

教学工作的读者来说，本书也具有极强的阅读价值与参考价值。另外，本书还适合于营销、商业、贸易、管理等专业的在校大学生阅读，并为日后走向社会、参与具体的营销管理或危机管理工作奠定坚实的基础。

为使本书的内容更为完美，我做出了不懈地努力。即便如此，由于时间仓促，加之本人水平有限，书中仍难免会出现不尽如人意之处。在此，欢迎读者朋友把在阅读过程中所发现的问题及时与我沟通反馈，提出宝贵意见，以便再版时修订。

贾昌荣

2013年3月1日于长春

目录

CONTENTS

前言

有效管控营销风险与危机 **第1章**

很多中国本土企业存在着致命的共同隐患：营销模式不成熟、营销体系不完善、营销机制不健全。这就导致企业营销系统缺乏稳定性，在各种风险与危机面前显得十分脆弱，甚至不堪一击。实践证明，90%以上的失败企业“死”于营销不善，另外，10%的幸存企业也在不同程度上存在营销隐患。可以说，企业营销已经到了最危急的时刻。

阅读导引

1.1 系统化管控营销风险与危机	3
打造营销安全链	3
构筑营销安全体系	8
营销风险无处不在	9
1.2 营销风险与危机的管控规则	10
常抓不懈才是王道	11
风险与危机管控的原则	16
1.3 营销风险与危机的有效“防治”	22
祸起萧墙，根在自身	22
危机预警与诊断	25
危机应对与补救	32

策略风险与危机管控 第 2 章

战略是“北斗星”，是企业前行的“指南针”。但是，企业仅仅有战略还不够，还要讲究营销战术，或者说企业做营销需要讲究方式方法——策略。策略得当，自然会使营销事半功倍；策略失当，则必然会把“营销成果”变得糟糕。策略安全不但强调企业做对的事，更强调把事做对，否则难以实现战略目标。

阅读导引

2.1 产品定位风险是“万险”之首	45
定位战略是纲	45
产品策略是本	50
2.2 营业推广暗藏的“促销险情”	55
营业推广的“暗礁”	56
规避营业推广风险	58
2.3 营销传播要消除“不和谐音符”	61
复杂的传播风险	61
负面传播的外部“纵火者”	65
远离传播风险的“雷区”	68
2.4 最大化消解价格营销的“副作用”	73
解构价格风险	74
成败皆价格	77
远离恶性“价格战”	82

品牌风险与危机管控 第 3 章

品牌已成为企业最关键的核心竞争力之一，品牌不仅是企业信誉的标志与符号，还是区隔竞争对手、制胜市场的竞争工具。如果品牌在企业经营过程中“受伤”，或者品牌风险显现而遭遇品牌危机，那么将对企业营销产生灾难性的影响。

阅读导引

3.1 品牌风险体系的整体架构	93
品牌权益风险	94
品牌资产风险	94
品牌形象风险	95
品牌销售风险	95
品牌经营风险	96
品牌属性风险	96
品牌传播风险	97
品牌定位风险	97
产品服务风险	98
核心技术风险	98
3.2 品牌风险显现的“六大恶果”	99
市场占有率下降	99
品牌形象受损	100
品牌所有权易主	100
品牌资产贬值	101
品牌声誉受侵	101
品牌个性模糊	101
3.3 品牌经营过程中蕴藏无限“杀机”	102

品牌延伸的“多元化”风险	103
品牌并购“整合”的风险	106
品牌租赁的“株连”风险	109
品牌特许的“割裂”风险	112
品牌联合的“消耗”风险	113
品牌转让的“雪藏”风险	115
多品牌运营的“冲突”风险	117
3.4 外部“导火索”引爆品牌风险源	120
内部品牌风险源	121
引爆品牌危机的外部诱因	126

资源风险与危机管控 第 4 章

营销的本质是客户争夺战，其过程是争夺市场资源，其结果是占有客户资源。同时，营销也是一个资源转化的过程，通过整合、投入可掌控的资源来收获“新资源”。营销资源是企业营销活动赖以进行的基础，缺乏有效的资源支持，营销将无从谈起。可以说，资源就是竞争资本，资源就是营销力，资源决定成败。

阅读导引

4.1 营销资源风险已深入企业经营	133
树立资源安全观	133
内部资源风险	135
外部资源风险	138
4.2 产品风险最容易动摇市场根基	139
产品可以酿“大祸”	140

产品风险因素	143
4.3 营销人员是最不确定的“活资源”	151
人是最危险的因素	151
用人要学会防人	154
4.4 营销资金风险关系企业经营循环	157
营销资金风险的“双向性”	158
内部资金风险“杀手”	160
赊销的外部资金隐患	161
最大化降低赊销风险	164
4.5 销售物料浪费是潜在的资源风险	166
销售物料价值风险	167
营销战的“武器弹药”	168
牢记“三大纪律”	170
4.6 “裸销”时代的营销信息风险	172
信息爆炸下的“裸体风险”	174
无孔不入的信息“窃手”	175
打赢“信息保卫战”	177

渠道风险与危机管控 第 5 章

渠道是企业营销的“主战场”，也是企业财富变现的通道，更是企业运转的生命线。几乎所有的企业都面临渠道安全问题，并且在营销过程中，由于各种不确定因素和管理失控使渠道运行与管理陷入困境，甚至出现渠道危机。因此，加强渠道安全管理、防止渠道危机是企业经营的重中之重。

阅读导引

5.1 脆弱的渠道链险象环生	183
渠道管控之难	184
渠道的不稳定因素	184
用价值说话	190
5.2 治理渠道冲突重在防控结合	195
渠道冲突的“内源”	196
渠道冲突重在“防”	199
化解渠道冲突	205
5.3 提防渠道商因“不忠”而“变节”	207
永无休止的渠道战	208
裁撤“不忠”的渠道商	210
当渠道商“三心二意”	213
5.4 渠道建设要避免危险的“两大极端”	215
渠道依赖的“难唱曲”	217
外部渠道资源的获取路径	223
自建渠道要注意避险	226

服务风险与危机管控 **第 6 章**

有产品的地方，就应该有服务，服务与产品是“孪生兄弟”。产品做到“零缺陷”不易，服务实现“无憾化”更难，风险与危机在时刻考验着企业营销。企业要想做到服务安全，就必须打造系统的、完善的、缜密的服务体系，并建立起服务危机的防御、应对与化解机制，这是实现无缝化营销的前提。

阅读导引

6.1 服务是产品营销的“助推器”	231
服务的营销“价值”	232
服务伴产品而生	240
一定要警惕“服务真空”	246
6.2 服务失误才是真正的“风险源”	250
服务风险与危机脉络	250
服务失误是“罪魁祸首”	252
可怕的连锁效应	254
服务补救的“临门一脚”	255
6.3 弥补服务“短板”方能防险避危	259
企业服务体系构成	260
服务风险的“藏身处”	261
优化升级才是避险之道	270
让服务体系坚不可摧	273
后记	278



第1章 有效管控营销风险与危机

很多中国本土企业存在着致命的共同隐患：营销模式不成熟、营销体系不完善、营销机制不健全。这就导致企业营销系统缺乏稳定性，在各种风险与危机面前显得十分脆弱，甚至不堪一击。实践证明，90%以上的失败企业“死”于营销不善，另外，10%的幸存企业也在不同程度上存在营销隐患。可以说，企业营销已经到了最危急的时刻。



阅读导引

市场营销风险是指生产厂商在开展市场营销活动过程中，由于出现不利的内部或外部环境因素而导致市场营销活动受损甚至失败的可能性。为最大化规避风险，生产厂商必须分析市场营销活动中可能出现的各种风险，并努力加以预防，设置控制措施和方案。只有最大化规避营销风险，才能防止营销危机的发生。

随着生产厂商的营销风险与危机意识的日益增强，营销风险与危机管控成为企业安全战略的重要组成部分。营销风险与危机管控被提升到一个崭新的高度。为此，生产厂商必须积极构建营销风险与危机管理体系，积极进行营销风险与危机的管控，以确保企业在营销上的“长治久安”。

通过对本章的阅读与学习，希望读者实现下述阅读目标。

1. 掌握营销风险与危机管控体系的构成，认识到营销的系统性、全局性、全程性。
2. 了解什么是营销风险与危机管控，并把握营销风险与危机管控的基本操作规则。
3. 学会在危机时刻如何快速反应，积极化解营销危机并把企业损失降到最低。



1.1 系统化管控营销风险与危机

营销是生产厂商运营的生命线，是财富变现的通道。产品通过这条生命线源源不断地进入市场，而市场因购买产品而支付的货币，同样要通过这条线源源不断地流入企业。

保持这条生命线的稳定与通畅是企业营销风险与危机管控的重要任务，这是生产厂商赖以存在的前提。但是，营销风险与危机管控仅仅依靠营销部门是无法完成的，而是需要企业各部门之间的通力合作。

道理很简单，生产厂商内部所有部门都在直接地或间接地从事营销活动，只不过营销部门在直接从事营销，而其他部门提供的多为辅助性支持，在间接地服务于营销。

从这个角度来说，营销风险与危机管控不仅是营销部门的事，还是整个企业的事，这就决定了营销风险与危机管控的复杂性。

打造营销安全链

风险存在于生产厂商的研发、采购、生产、技术、营销等任何一个环节，并且形成环环相扣、紧密相连的链条，如图1-1所示。

在风险链条上，任何一个环节出现问题，都可能导致企业生产经营活动的终止。不过，营销环节在企业所有生产经营环节中的地位与作用是独特的。企业是市场的主体，其他环节都要服务于营销，这就决定营销风险是企业风险链条上的中心环节。

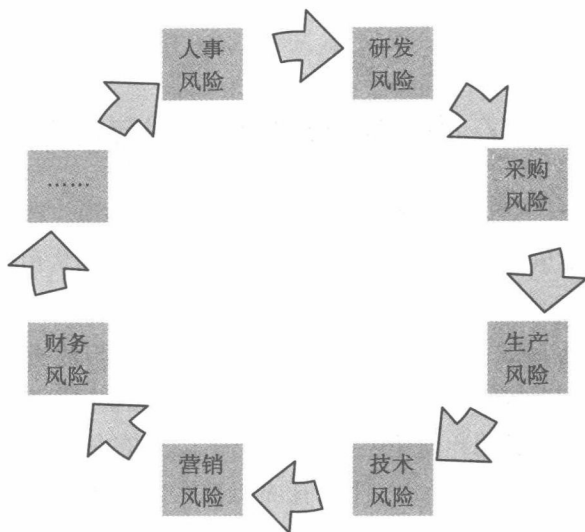


图1-1 风险链条的主要环节

营销风险的独特性主要表现为以下四个方面。

1. 营销是生产经营活动的主线

如今，生产厂商无不强调以市场为导向，那么究竟什么才是市场导向？所谓市场导向，就是以顾客、竞争对手等市场要素为导向，其核心为以顾客为导向。企业营销既要重视顾客需求，也要重视竞争者，更何况顾客也可以算是企业的竞争对手。

1990年，美国营销学家罗伯特·劳特伯恩（Robert F.Lauterborn）提出了“买方市场”条件下的营销应当从买方的观点或立场出发，将营销交易的要素从4P转向4C，即从企业导向的4P（产品、价格、渠道、促销）策略转向以顾客为导向的4C（需求、成本、便利、沟通）。4P时代是企业高喊“顾客请注意”，而4C时代则是市场高喊“企业注意顾客”。

或者说，4C策略的核心是要以买方(顾客)为出发点，最大范围和最快速度地捕捉和满足消费者的需要和欲望，降低顾客消费成本，给顾客带来