

何足奇 陈双全 谈伟峰 著

危机营销

中国第**1**本危机营销**MBA**教案

如何正确地看待危机？

如何全方位地应对危机？

如何将危机变成商机？

本书将给你答案，提升你的危机处理系统能力。

天津人民出版社

第一本中国危机营销MBA教案

危机营销

何足奇 陈双全 谈伟峰 等著

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机营销:中国第一本危机营销 MBA 教案 / 陈双全等
著. —天津:天津人民出版社, 2003. 9

ISBN 7-201-04325-0

I. 危... II. 陈... III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 063546 号

天津人民出版社出版

出版人:刘晓津

(天津市张自忠路 189 号 邮编 300020)

邮购部电话:(022)26767336

网址:<http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱:tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

天津新华印刷二厂印刷 新华书店发行

*

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 16 开本 18.5 印张 2 插页

字数:198 千字 印数:1-8,000

定价:33.00 元

没经历过危难的企业很难算是真正的强者。面对9·11、非典这样的突发事件，我们的企业该怎么办？

在突发危机事件面前，企业不能仅仅依靠以前的危机管理范畴，应该更从全面营销的角度来审视危机；不仅从挽救损失的角度，更从发展壮大的角度来审视危机。

随着我国市场经济的深入发展和买方市场的形成，企业将面临越来越多外部不可控制的危机，任何处理不当都可能导致企业危机，进行有效危机营销是企业走出困境的惟一选择。

著名咨询顾问史蒂文芬克(Steven Fink)指出，企业主管“都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样，必须为危机做好计划。”

作 者 名 单

陈双全	谈伟峰	何足奇
陈 军	贺军辉	李泽斌
杨荣华	张思全	张少平
柳 晴	李俊雄	

第一章 危机营销溯源

1.1 追溯危机源头 / 3

个案 1-1 “二恶英”事件——一个典型的外部危机案例 / 4

个案 1-2 竞争对手让微软又一次陷入分拆危机 / 6

个案 1-3 戴尔在台湾“9·21”大地震的领悟 / 8

个案 1-4 可口可乐新配方遭遇消费者危机 / 9

个案 1-5 《纽约时报》曝光拜耳, 引发信誉危机 / 11

1.2 从危机管理到危机营销 / 13

个案 1-6 新西兰离欧洲很远

——面对“二恶英”的卓越危机营销 / 15

1.3 危机营销基本架构 / 16

个案 1-7 2000 年水战, 娃哈哈成功借势 / 19

第二章 危机时期组织变身

2.1 外企为什么优秀 / 26

个案 2-1 诺基亚在非典时期组织紧急变身 / 28

2.2 变革在危机下的解读 / 29

个案 2-2 缺乏危机意识的 IBM 在 90 年代跌入低谷 / 34

个案 2-3 诺基亚快速应对“芯片短缺”危机 / 35

链接 2-1 某国际大型轮胎公司的危机处理计划 / 36

个案 2-4 亚信构建“希腊式”危机管理机制 / 38

第三章 战略还是战术调整?

3.1 战术调整还是战略调整 / 44



2 危机营销

个案 3-1 “7-11”从战术到战略 / 46

3.2 突发危机下战术组合的套路 / 47

个案 3-2 山西假酒案:酒企如何面对? / 49

第四章 恐怖营销:游走在天堂与地狱之间

4.1 恐怖营销为什么? / 58

个案 4-1 格兰仕的“意外之喜”? / 61

个案 4-2 海飞丝引导中国百姓关注头屑问题 / 64

4.2 恐怖营销的 4P 要件 / 66

个案 4-3 “**口服液”的双赢策略 / 67

个案 4-4 天津达仁堂制药厂的声明 / 69

4.3 拿捏之间——恐怖营销的度 / 71

第五章 谣言营销——玩火者必自焚

5.1 谣言营销注定要失败 / 78

5.2 反谣言营销 / 80

个案 5-1 市场谣言的魔力 / 81

个案 5-2 谣言打击微波炉行业 / 81

个案 5-3 商场散布非典谣言攻击对手 / 83

第六章 事件营销见真章

6.1 事件营销二重天 / 87

个案 6-1 乐华“百万竞猜”借势世界杯 / 89

6.2 突发危机事件营销的策略 / 93

个案 6-2 蒙牛向奥运捐款,切中时机 / 95

【非常个案 1】南仔奶粉的“非常营销” / 97

6.3 突发危机事件营销的误区 / 103

【非常个案 2】祖丝:非典营销花小钱办大事 / 104

第七章 社会营销显真情

7.1 社会营销是一把利器 / 112

个案 7-1 锐步的社会营销 / 113

7.2 社会营销的范畴 / 116

7.3 突发危机时期的社会营销 / 120

7.4 捐赠不仅是公关! / 124

个案 7-2 养生堂借势非典捐赠 / 125

个案 7-3 中移动为抗非典助力 捐 300 万元奖励研发 / 127

第八章 关系营销谋发展

8.1 什么样的关系,什么样的营销 / 139

8.2 突发危机时期关系营销策略 / 143

第九章 突发危机下的通路管理

9.1 危机时期,也是企业扎扎实实做好营销基础工作的时候 / 148

个案 9-1 赠送《非典防治手册》 / 150

个案 9-2 搞活零售终端 / 150

个案 9-3 收集市场信息,找到产品销售不畅的原因 / 154

9.2 开辟新的渠道 / 154

9.3 危机时期的经销商策略 / 155

个案 9-4 鼓励经销商在非典时期打款 / 156

个案 9-5 统一和康师傅“抗战”在非典时期 / 159

【非常链接】非典时期的终端特点与应对策略 / 159

第十章 信息技术与危机

10.1 信息系统的重要性 / 167

个案 10-1 耐克借助信息系统在非典时期正常运作 / 168

10.2 非典时期网络建奇功 / 169

个案 10-2 台湾省惠普分割组织提高免疫力 / 170

个案 10-3 “阿里巴巴”的幸福生活 / 173

个案 10-4 新浪网如何借助非典营销自身 / 174

10.3 借技术安渡“9·11”危机 / 176

个案 10-5 EMC 公司帮助企业复制自身 / 177

链接 10-1 数据安全体系的不同层次 / 179

个案 10-6 美国大陆航空依靠信息技术渡危机 / 181

【非常个案 3】卓越网“突发商机”前的典型运作 / 182

第十一章 危机下的内部营销

11.1 内部沟通的重要 / 189

个案 11-1 台湾和平医院沟通不力,员工抗议不断 / 190

11.2 内部营销概述 / 191

个案 11-2 迪斯尼的成功秘诀 / 194

11.3 危机下的内部营销:以非典为例 / 196

个案 11-3 北京某企业在非典时期的脉脉温情 / 200

个案 11-4 成都某房地产企业借非典凝聚人心 / 202

个案 11-5 小企业趁空当展开培训 / 204

第十二章 危机时期的媒介策略

12.1 明确传播的目标 / 206

个案 12-1 “美龄”月饼借“冠生园事件”达成高效传播 / 208

12.2 非主流媒体的崛起 / 211

链接 12-2 美伊战争爆发,第五媒体发威 / 212

链接 12-3 非典时期,网络和短信成为交流媒介 / 215

12.3 危机期间广告投放策略 / 216

个案 12-2 美伊战争期间“统一”和“枪手”的广告 / 221

个案 12-3 “东阿阿胶”巧借“福胶”马皮事件 / 223

第十三章 跨国公司如何营销危机

个案 13-1 威露士在非典中“大捞特捞” / 232

【非常个案 4】康泰克在 PPA 风波中跳舞 / 233

【非常个案 5】安利在中国成功转型 / 239

第十四章 危机营销的泛化

个案 14-1 营销《英雄》 / 250

个案 14-2 政府危机管理的胜利 / 258

第十五章 风雨过后

案例 15-1 成都地奥在非典后被产能套牢 / 263

15.1 危机带来行业机遇 / 266

6 危机营销

链接 15-1 “9·11”后美国安全防卫行业格外火爆 / 266

链接 15-2 伊拉克战后重建 浙江商人抢先机 / 268

15.2 危机后的环境变革 / 269

链接 15-3 “9·11”后美国社会环境的深刻变化 / 270

15.3 系统创新能力 / 277

链接 15-4 杜拉克提出创新机会的 7 个来源 / 278

个案 15-1 汽车行业面对非典如何创新 / 280

第一章

危机营销溯源

引 子

美国人保罗一直引以自豪地经营着祖父留给他的一座美丽的森林庄园。可是有一年深秋,一道雷电引发了一场山火,无情地烧毁了那片郁郁葱葱的森林。伤心的保罗要向银行贷款,以恢复森林庄园以往的勃勃生机,可是银行拒绝了他的申贷。

沮丧的保罗茶饭不思地在家里躺了好几天,他的太太怕他闷出病来,就劝他出去散散心。保罗走到一条街的拐角处,看见一家店铺的门口人头攒动,原来是一些家庭主妇在排队购买用于烤肉和冬季取暖用的木炭。保罗忽然眼前一亮,他雇了几个炭工,把庄园里烧焦的树木加工成优质木炭,分装成1000箱,送到集市上的木炭分销店。结果,那1000箱的木炭没多久便被抢购一空。这样保罗便从分销商手里拿到了卖木炭得来的一笔不小的钱,在第二年春天购买了一大批树苗,终于让他的森林庄园重新绿浪滚滚。

保罗是幸运的,在危急关头,他找到了解决外部危机的最佳办法,最大限度地减少了危机损失。企业的外部危机不是由于企业自身经营管理不善造成的,而是由于难以预料的外部自然环境和需求环境的突变造成的。危机营销便是指企业在面对外部危机时所采取的特殊营销措施,以期最大限度地减少危机给企业造成的不良影响和损失。

保罗的危机营销术其实是危机营销术中直接经营危机产品(当然包括服务)的一种方式,这类危机中的产品是由外部危机造成的、完全不同于原先产品的另类产物,但它有市场需求,只要稍做改造就可以产生经济效益。还有一类危机产品也可直接经营,就是外部危机使原先产品的形象受到一定程度的损害,但并不影响其主要品质、无需改造的产品。只要巧妙利用危机中的有利因素,用心包装,不仅能使这类危机产品摆脱危机,还能让它因为“危机特色”更加引人注目,让人喜欢。

2003年春天的SARS疫情,对于许多中国企业而言,不啻于一场冰凉入骨的冷风骤雨。在遭遇市场之痛之后,他们才开始慢慢清醒过来——面对这样的突发危机,自己的企业为什么没有任何思想准备,为什么会惊慌失措、束手无策?

或许,中国的市场经济起步太晚,因此还很少经历这样的市场环境剧变。东南亚金融风暴、美国“9·11”事件虽然对中国企业也有所影响,但是他们的体会还不深,还没有刻骨铭心的切肤之痛。

SARS,会成为许多中国企业认识危机营销的起点。

实际上,环境的不确定性,在现代商业领域中,已经成为了一种常态。大至SARS这样的全社会危机,小至政府部门某些不利的限制措施,都不在企业自己的控制范围之内,根本无法预测哪一天会发生。面对危机的这种不确定性与不可控性,企业需要的是认知、计划与机制。

著名咨询顾问史蒂文·芬克(Steven Fink)在他的《危机管理》一书中指出,企业主管“都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样,必须为危机做好计划:知道自己准备好之后的力量,才能与命运周旋”。

1.1 追溯危机源头



企业的经营,犹如在荆棘中跋涉,时时刻刻都面临着风险,经营决策的每一个环节都可能导致企业经营的失败。可以说,风险是企业与生俱来的,它潜藏在企业经营的每一个环节之中,包括企业内部和企业外部。但在本书中,我们只将视野聚焦于企业的外部危机,并在此基础上构建“危机营销”的理论框架。因此,本书中的“危机”一词一旦用于“危机营销”的概念时,实质上就是指“外部危机”。

在本书中的“危机”概念与一般的“风险”概念存在着三个方面的差别。

其一是考虑角度的不同。我们在定义危机时更多地是从外部来考虑,而风险则从内外两方面共同考量。内因型营销风险主要由企业营销管理内部因素所引起,大致包括企业营销组织管理结构风险、企业营销组织运行风险、企业营销组织行为风险,但这类风险较少会归入危机之中。例如,2000年11月,把创维彩电在四年中从8亿元做到43.3亿元业绩的陆强华突然带走创维营销队伍中一百多名精英,这一百多人中,有11位是片区经理,而创维全国一共就只有24个片区经理,陆强华这一走,走掉了创维销售的半边天。这种由内部员工引发的风险虽然对企业构成重创,但不在我们的讨论之列。

其二是强度的不同。风险有大有小,对于企业来讲只有影响较大甚至关乎生死存亡的风险才是真正的危机。在1999年6月中旬,比利时、法国的消费者在饮用可口可乐后出现不适甚至出现食物中毒症状,这在欧洲国家引起公众的心理恐慌,随即比利时、法国、荷兰、卢森堡政府宣布禁售可口可乐。之后的短短10天,可口可乐股票直线下跌,销售额损失数千万。更为

严重的是,这一事件极大地破坏了可口可乐的品牌形象和公司信誉,构成可口可乐公司真正的危机。

其三是外部危机大部分都带有非常突发性。在危机发生之前,甚至可能毫无征兆,因此超出企业的预测能力之外,例如台湾“9·21”大地震、中国1998年大洪水等。而风险大多是企业经营行为中本身就具有的,其发生往往有一定的征兆,许多管理能力强的企业因此能将风险扼杀在摇篮之中。



个案 1-1

“二恶英”事件——一个典型的外部危机案例

2001年6月以来,全国各大媒体争相报道了全球瞩目的比利时“毒鸡事件”。2001年3月以来,比利时一些养鸡场相继出现蛋鸡产蛋率低,肉鸡生长速度慢等现象。对肉鸡脂肪的检验表明,其体内有毒化合物“二恶英”含量严重超标,而造成肉禽中毒的原因是饲料污染。

“二恶英”到底有多恶?据中国预防医学科学院中毒控制中心的专家们介绍,“二恶英”是一种无色针状晶体剧毒物质,可经皮肤、黏膜、呼吸道、消化道进入体内,有致癌、致畸性及生殖毒性,可造成免疫力下降、内分泌紊乱,高浓度“二恶英”可引起人的肝、肾损伤,变应性皮炎及出血。

比利时“毒鸡事件”引起了全球的食品恐慌。各国纷纷采取措施,禁止进口和销售来自比利时等国家受“二恶英”污染的禽畜类产品。中国政府也迅速做出了反应。我国卫生部于6月9日发出急电,全国一律封存、全面清查比利时、荷兰、法国、德国四国自今年1月15日以后生产的畜禽类和乳制品。卫生部急电发出之后,北京、上海、广州等进口乳制品较多的城市,纷纷开始将比利时等四国受污染的乳制品撤下柜台。

对于上述几个国家的畜禽类企业和乳制品企业而言,一场从天而降的危机来临了!

企业的外部危机的源头,可以归纳为以下几个方面。

1. 宏观环境危机

重大的危机大都集中在宏观环境这方面,例如美国“9·11”事件,以及这次的SARS疫情。宏观环境的危机影响面非常广,往往是整个经济社会中的绝大部分行业都受到影响,而且持续时间很长。

在宏观营销环境中,尽管政治环境对营销管理活动有重要影响,但企业只能去适应它,而它的改变不是企业力所能及的,如同“安利”在中国政府对直销采取禁止政策的情况下,只有根据实际的情况,对其在国外经营了近四十年的商业模式进行变革。

人口环境对于任何一个企业来说变化趋势都非常清楚(除非战争发生),并且其变化也比较明显,因而该因素可以不放在企业营销危机的重点考虑对象之列;自然环境中资源的合理利用和环境污染的防治,对于目前的企业营销非常重要,其影响越来越大。

科学技术对企业营销的影响主要在于供应商成本降低,进而价格降低。另一方面由于竞争对手工艺革新竞争力增强,以及替代产品的出现和竞争,因此科学技术的影响因素主要在竞争者、供应商中体现,在分析时应做统一考虑。

随着改革的不断深化,法制体系日趋健全,法律环境对企业市场营销活动的作用越来越大,由于法律属于国家工具,因此企业只能适应别无办法;文化环境对消费者影响较大,影响和制约着人们的行为,文化环境的变革是企业营销危机的主

要来源之一。

宏观环境中形成的危机，有一部分是作为独立变量对企业发生作用，而其中的另一部分如同上文所说，需要通过“经营环境”中的一些因素作为中间变量才会对企业发生作用。

2. 经营环境危机

经营环境危机影响因素中，竞争者、供应商、顾客和第三方直接影响和作用于企业营销过程，故都作为企业营销危机管理的重要对象，下面对涉及到的重要对象加以分析。

• 竞争对手危机

德国社会市场经济学派的领袖人物路德维希·艾哈德说过一句名言：“凡没有竞争的地方，就没有进步，久而久之就会限于呆滞状态。”只要有市场经济的地方就有竞争，竞争无处不在，无时不有。

竞争对手的打击除了来自同行业之外，近年来最明显的动向是来自替代产品。例如，农夫山泉宣称喝纯净水对消费者健康不利，并且大肆造势，一时间，许多消费者纷纷改喝以农夫山泉为代表的天然水，使生产纯净水的企业大受打击，最后纯净水企业不得不集体反击。

这种由竞争对手引起的危机，因为针对性非常明显，使企业受伤尤深。



个案 1-2

竞争对手让微软又一次陷入分拆危机

欧洲“计算机和通信工业协会 (CCIA)”日前已经向欧盟提交了一份长达 260 页的诉讼状，起诉微软最新的 Windows XP 销售策略有涉嫌垄断的嫌疑，表示微软的举动是在妨碍正常的商业竞争。该组织还声称，如果欧盟全方位地看