

企业经营与管理层的案头书
企业基层营销人员的枕边书

营销安全管理实战读本

营销的

MARKETING

企业如何摆脱营销风险与危机的困扰

市场环境复杂多变，竞争手段层出不穷，企业经营险象环生，营销已经到了最危急的时刻！最大的风险并非来自竞争对手，而是来自于企业自身。惟一的“解药”就是不断进攻自己，寻找不足、堵塞漏洞，打造天衣无缝、坚不可摧的营销安全体系，这样才能跨越营销的“死海”。



安全

的营销

实战咨询策划专家

贾昌荣 著

社会科学出版社

清华大学出版社“十二五”规划教材
清华大学工商管理专业系列教材

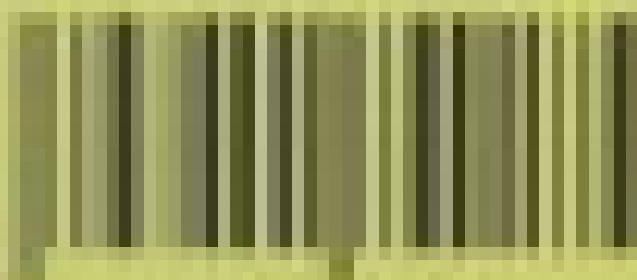
清华大学工商管理专业系列教材

营销的

MARKETING

企业营销管理案例与实务

THEORY, APPLICATION, AND CASE STUDIES OF
MARKETING MANAGEMENT
FROM A CHINESE PERSPECTIVE



安全

的营销

清华大学出版社

营销安全管理实战读本

营销的

MARKETING

企业如何摆脱营销风险与危机的困扰



安全
的营销

实战咨询策划专家

贾昌荣 著

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销的安全·安全的营销:企业如何摆脱营销风险与危机的困扰/贾昌荣著. —北京:中国社会科学出版社,2008. 10

ISBN 978-7-5004-7130-1

I. 营… II. 贾… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 120512 号

策 划 门小薇
责任编辑 门小薇
责任校对 易 凡
责任印制 戴 宽
封面设计 李尘工作室

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2008 年 10 月第 1 版

印 次 2008 年 10 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 20.75

字 数 319 千字

定 价 39.60 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前言

为企业营销安全保驾护航

作为实战营销人，笔者在为企业提供咨询策划服务过程中，发现大部分企业的营销体系残缺不全，甚至漏洞百出，这就势必导致企业营销抗风险能力弱、危机抵御能力差，在市场上弱不禁风。企业营销潜在风险之大、危机之重，令人忧心。虽然中国企业无不喊着“以市场为导向”、“以营销为重心”，但绝大部分中国企业都没有建立起一个完整的、系统的营销体系。在这种情况下，往往市场打个喷嚏，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，甚至阴阳两重天。这就要提及本书的核心关键词——营销安全。对于企业来说，拥有一个庞大的安全体系，包括生产安全、质量安全、财务安全、人力资源安全、供应安全、营销安全等诸多内容。企业安全体系中的任何一个安全环节出现问题都会给企业带来巨大的损失，甚至置企业于死地。尤其营销安全更为关键，后果也更为严重。如果说生产安全关系到员工生命，那么营销安全则关系到企业命脉。可以说，大多数企业夭折或者在长大后失败都与营销因素有关。中国企业营



销已经到了最危急的时刻，营销安全压倒一切！然而，对大多数企业来说，营销安全还是一个很陌生的概念。在创作本书时，我特意通过百度搜索了一下，有关“生产安全”的网页数量已经超过了500万。在我敲入“营销安全”之后，却惊讶地发现网页数量只有80万，并且对“营销安全”真正有所关联的网页寥寥无几。营销安全不仅在理论上是空白，在实践上也近乎一张白纸。这对于已经加入市场经济大潮的中国似乎大不应该，不能不说是一个不和谐音符。

企业必须正视中国市场竞争的现实，大多数行业还处于“春秋战国”阶段，企业间竞争还处于一种混战与胶着状态。也就是说，大多数行业市场成熟度不够，品牌集中度不高，并且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。直到一个行业市场为三四个品牌所主导，并且领导品牌的市场占有率达到30%以上，这个行业市场才算充分成熟。在这个过程中，无数企业将被残酷地淘汰出市场，这个过程充满了血腥、痛苦与挣扎。在此，有必要提醒中国企业必须警醒，如果再不打造营销安全体系，并开展无缝化营销，企业将无力抵御市场竞争的风寒！营销安全重于泰山！

对于企业来说，打造营销安全体系并不容易，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。抛开营销环节的外部因素，就营销环节的内部安全要素而言，则主要包括战略战术安全、营销资源安全、品牌安全、渠道安全、服务安全等安全要素。可以说，这些要素任何一个方面存在安全隐患，一旦隐患引发事故与危机都可能置企业于死地，这绝非危言耸听。本书就是主要从这些要素对营销安全的影响、预防、治理进行细致探讨，使读者朋友洞悉营销安全的雷区与陷阱，并把握营销事故、危机的防御与治理的策略、技能与方法。总之，本书就是要给企业戴上5顶营销安全帽，让企业能够防患于未然。

或许读者朋友会问，企业真能做到营销体系天衣无缝、无懈可击吗？要知道营销安全是一个全程管理过程，包括事先风险防范与规避、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体系上都无法做到一蹴而就，但却能在否定之否定过程中快速建立起来。只要企业敢于挑战自我，不断向自己发起进攻，就一定能不断强壮自己，这样企业就不再弱不禁风。如果企业不敢树立打造天衣无缝、无懈可击的营销安全体系的目标，那么一切都只能是空谈。最终也会像很多“死去”的企业一样，无果而终。这不是企业所希望发生的，也不是



笔者所愿看到的。基于此，笔者才奋笔疾书快速完成了这本书的创作，以期早为企业提供打造营销安全体系的思路与实战兵法。

这既是一部实战营销专著，又是一本营销安全培训读本。所以在本书的创作上，笔者采用了培训图书的写作手法与风格，使读者易学易用。在内容结构上，本书由阅读导引、知识点、案例自检、读书心得等构成，力求以读者为本，为读者创造最大的阅读便利。不但让读者明确知道应该重点学习什么，还通过具体案例加以支撑，更通过模拟问题设置把读者带入模拟思考的境界。最后，还给读者机会，把所思所想以笔记的形式写出来，自由发挥、自主创作。

总体来说，本书具有以下6大特点：**一是本土化**。企业界有一个口号：“民族的才是世界的”，在营销上则是“本土的才是实效的”。因此，本书完全以本土营销为蓝本，为中国企业打造营销安全体系出谋划策。**二是实战化**。只有实战，才能成为企业决胜商海的营销“利器”。那些无实用价值的营销大道理或者过于深奥的营销理论，在市场面前都是“花拳绣腿”，必然缺乏战斗力，而本书则以实战为魂。**三是原创化**。只有原创的，才是鲜活的，才具有生命力。在新营销时代，创新是营销的永恒动力，所以本书力求原创性与创新性，不去咀嚼别人嚼过的东西，否则淡而无味。**四是细节化**。细节决定成败，营销功夫尽在细节。营销环节的任何一个细节出现问题，都有可能导致营销系统的崩溃。因此，从细节入手，解决细节问题成为本书的一大指导思想。**五是现实化**。本书中所涉及的每一个营销问题都是企业营销中实际存在的，并且往往是企业在营销过程中容易遇到的敏感问题。我相信只有现实的问题，才能吸引读者的眼球，使本书成为读者的必读书、工具书。**六是通俗化**。本书中没有连篇累牍的营销大道理，也没有深奥难懂的营销理论，完全做到了深入浅出、通俗易懂，让读者易学、易懂、易用，使营销理论可以真正指导营销实践。

本书不但适于企业中高层营销管理人员阅读，而且也适于企业基层营销人员阅读。对于企业中高层管理人员来说，不但应把企业营销安全管理体系化，更应从战略层面对营销安全予以总体把握。而基层营销人员作为执行人员，在工作中不但要做对的事，还要把事做对，这样才能把企业安全战略落到实处。如果基层营销人员根本不知何为营销安全，或者对营销安全一知半解，那就难于做到创新化执行，结果也就难于完美。管理就是这样，既需要一个自上而下的过程，也需要自下而上的响应。如果上边没方向、没目标，下边没反馈、没建议，就难于形



成企业内部管理的良性循环。所以，对于中国 8000 万营销人来说，无论你职位高低，也无论你来自哪个行业，本书对你的工作都具有参考意义。同时，对于从事营销理论研究与教学工作的读者来说，本书亦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，并为他们日后走向社会、参与具体的营销及管理工作提供了重要的知识储备。

为使本书的内容更为完美，笔者做出了不懈的努力。即便如此，由于时间仓促，加之本人水平所限，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，提供宝贵意见，以便日后加以修订。

2008 年 2 月 1 日

目 录

CONTENTS

前言 为企业营销安全保驾护航 1

第一章 营销已经到了最危急的时刻 1

阅读导引/2

- 第一节 营销安全压倒一切/3
- 第二节 营销安全是一项系统工程/12
- 第三节 营销安全管理的“游戏规则”/19
- 第四节 营销安全危机的“防”与“治”/29

读书心得/47

第二章 策略安全 49

阅读导引/50

- 第一节 策略安全始于产品策略安全/51
- 第二节 营业推广暗藏的“促销险情”/61
- 第三节 消除营销传播中的不和谐音符/67
- 第四节 价格是一把锋利无比的“双刃剑”/83

案例自检/100

春都:被“危机”撞了一下腰/100

读书心得/111



第三章 品牌安全 113

阅读导引/114

- 第一节 破解品牌安全的“核心基因”/115
- 第二节 忽略品牌安全终将难成“大器”/119
- 第三节 品牌经营过程中蕴藏无限“杀机”/122
- 第四节 危及品牌安全的“幕后真凶”/140

案例自检/153

彩电业复兴之年,乐华品牌缘何危机缠身/153

读书心得/163

第四章 资源安全 165

阅读导引/166

- 第一节 必须充分重视营销资源安全/167
- 第二节 产品安全是营销资源安全的根基/173
- 第三节 营销人员是最“贵”的营销资源/185
- 第四节 资金是维系企业生命的“大动脉”/193
- 第五节 销售物料是不可或缺的营销武器/202
- 第六节 信息:关系营销成败的商业密码/207

案例自检/215

看“旭日升”潮起潮落/215

读书心得/225

第五章 渠道安全 227

阅读导引/228

- 第一节 脆弱的渠道链使营销风险重重/229
- 第二节 渠道冲突是渠道安全的最大隐患/238
- 第三节 防止竞争对手挖渠道的墙脚/250
- 第四节 依赖拐棍儿难走远/256

案例自检/268

格力空调与国美电器的江湖恩怨录/268

读书心得/273

第六章 服务安全 275

阅读导引/276

- 第一节 营销:没有服务不成器/277
- 第二节 服务失误:服务安全的杀手/290
- 第三节 服务失误源自服务体系短板/297

案例自检/312

戴尔遭遇服务安全挑战/312

读书心得/317

后记 成为第一胜过做得更好 319

第一章

营销已经到了最危急的时刻

我国很多本土企业历来都存在着共同的致命隐患：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！营销安全压倒一切！



阅读导引

在生产安全之后，营销安全将成为企业安全管理的新热点、新视点。随着企业对营销安全的认识日趋深刻，营销安全将成为企业安全战略的重要组成部分。营销安全管理将被提升到一个新高度，从前企业过多的战术性营销及随机性营销将被战略营销所替代。为此，企业必须积极构建营销安全体系，积极进行营销危机的防御与危机应对，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，希望读者达到以下阅读目标：

1. 深刻理解什么是营销安全，以及营销安全对于企业安全及国家安全的重要意义；
2. 掌握营销安全体系的构成，认识到营销安全的系统性、全局性、全程性；
3. 了解什么是营销安全管理，并把握营销安全管理的基本规则；
4. 认识到营销危机防御与预警管理的价值，不断健全完善营销安全管理体系；
5. 学会在企业危急时刻如何快速反应，化解营销危机并把企业的损失降到最低点。

第一节 营销安全压倒一切

读者朋友对几年前发生于煤炭、石化行业的重特大生产安全事故一定还记忆犹新：2003年12月23日，重庆市开县川东北气矿因员工的疏忽和违章操作酿成井喷事故，造成了巨大人员伤亡：243人因硫化氢中毒死亡，2142人住院治疗，65000人被紧急疏散。2004年4月15日至16日，位于重庆市江北区的天原化工总厂因设备老化和工作人员违规操作而相继引发氯气泄漏和爆炸事故，造成9人失踪3人死亡。2005年11月13日，中国石油天然气股份有限公司吉林石化分公司双苯厂硝基苯精馏塔因操作工错误操作导致进料系统温度超高引起爆裂，随之发生了连环爆炸，造成8人死亡60人受伤，直接经济损失6908万元，并引发松花江水污染事件……事故，灾难，一切似乎历历在目。

或许恰恰基于此，“安全”已经成为最热、最受人瞩目的关键词之一，民众对加强生产安全的呼声越来越高，政府对生产安全的监管力度也越来越大，企业的生产安全意识也在不断增强。对于企业安全，企业关注最多的就是生产安全，了解最多的也是生产安全，想得最多的还是生产安全。在此，笔者想问一问读者朋友，你听说过营销安全吗？在企业里，企业领导提到过营销安全吗？相信大多数读者朋友的回答都是否定的。没听说过不要紧，不知道也没关系，关键是从现在开始，认认真真地认识、了解和体会营销安全，乃至把营销安全管理纳入企业营销管理体系。

我们知道，对于一个国家要强调国家安全，对于一个企业则要强调企业安全。其实，企业安全是由多方面要素构成的，或者说企业安全是一个系统、一个体系，包括生产安全、质量安全、财务安全、人力资源安全、供应安全、营销安全等诸多内容。换句话说，企业有一条以供、产、销、支持（包括行政、财务、服务等）等环节构成的安全链，安全链上的各环节环环相扣，一旦某个环节出现问题，这条链就可能断裂，其后果不堪设



想。这绝非危言耸听，企业在任何一个环节上出现了“安全事故”，对企业的打击都可能是致命的，大伤元气还是小事，甚至可能使企业走上“不归路”。21 世纪是营销的世纪。21 世纪，企业最难驾驭的是营销，企业最应做好是营销，营销已经成为关系企业命运的最关键环节。可以说，企业要想安全，营销就必须安全！

企业安全管理的产销失衡

生产企业对“安全为了生产，生产必须安全”这句纲领性安全标语可谓耳熟能详。这意味着生产安全重于一切，并且“安全”是“生产”的前提，这就是安全优先原则。但是因一些企业缺乏重视或疏于管理，导致生产安全事故仍连绵不绝，安全隐患已经成为“毒瘤”，危害着人民群众的生命安全和企业的财产安全。根据国家安监总局 2008 年 1 月发布的数据，2007 年全国事故总量下降，较大以上事故减少，事故中 3~9 人较大事故起数和死亡人数分别下降 10.6% 和 9.4%，10 人以上重特重大事故起数和死亡人数分别下降 10.4% 和 3.5%。事故死亡从 2003 年开始下降，2007 年比 2002 年减少 37913 人，五年累计下降 27.2%。当然，成绩的取得离不开政府的有效监管以及企业生产安全管理意识的提高。但是生产安全管理形势依旧不容乐观。

为什么生产安全得到了如此程度的重视？生产安全不仅关系到企业及国家经济财产的损失，更关系到企业职工的生命安全。尤其是人本社会，人权日益得到重视，而生命权是人权的最基本形式。同时，生产安全事故影响国家形象。因此，国家对生产安全的监管与责任处理日益强化，使企业不得不进行更大的安全成本投入，以降低生产安全风险。但是如果提起营销安全，对这个概念很多企业可能闻所未闻。即使一些企业认识到了营销安全问题，但在营销安全系统上也缺乏系统的认知，甚至是一知半解。在这种懵懂的状态下，企业疏于对营销风险的防范与应对，无疑置企业于巨大的风险与危机之中。要知道，安全无小事，安全问题最可怕的就是出现“漏洞”，哪怕一个小“漏洞”也可能为企业带来巨大的遗憾和损失。



我们来看一组数据：在中国新产品上市的成功率还不到 20%，实际只有 10% 左右。中国企业的平均寿命只有 8 年，企业的失败大都以产品营销的失败为标志。企业的失败可造成国家及企业财产损失、员工失业等一系列后果。可见，后果也很严重。

可以这样说，在任何一家企业的调度会或者企业例会上，“生产安全”往往成为一个必须强调的关键性问题，哪怕是“走过场”。可是，又有几家企业在调度会或者例会上强调过“营销安全”呢？究竟是什么原因掩盖了营销安全的重要性？与之形成反差的是，在市场经济时代，营销部门成为企业的关键部门，几乎所有的企业都会把“市场导向”、“顾客至上”、“营销第一”等口号挂在嘴边，那么为什么少有企业强调营销安全？可见，企业生产安全管理与营销安全管理存在严重的失衡。企业应该营销安全与生产安全“两手抓”，并且“两手都要硬”。并且，营销安全隐患更难于发觉与查找，需要企业拿出更大的精力与耐力，把营销安全管理工作做严、做细、做实。

营销安全关系国家安全

营销安全不仅关系到企业命运，更关系到国家竞争力以及国家战略安全、政治安全、经济安全、技术安全、文化安全与社会稳定，这绝非危言耸听。

日本前首相中曾根康宏在一次出国访问时曾说，“丰田是我的左脸，索尼是我的右脸”。无疑，这是对丰田、索尼两大品牌的最高赞誉。同时，也说明了品牌对于一个国家的重要价值与意义。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最暴利的投资。我们知道，一个国家的品牌战略包括三个层次：国家品牌、城市品牌和企业品牌。国家品牌、城市品牌和企业品牌并不是相互孤立的概念，而是密切关联且相互促进的关系。企业品牌是城市品牌的基础，而城市品牌则又支撑着国家品牌。从这个角度来说，国家竞争力决定于城市竞争力，城市竞争力决定于企业竞争力。可见，企业不但是社会经济的细胞，更是国家的经济命脉。



在世界经济一体化浪潮下，品牌已经跨越国界，成为企业走向国际市场的“通行证”，只有过硬的品牌才能立足于世界经济之林，在全球化的市场竞争中取得主动权。并且，根据 80/20 定律，任何一个市场最终都将是 20% 的强势品牌占据着 80% 的市场，或者说是“品牌强权”时代正在到来。

在国际政治军事舞台上，国家安全是每一个主权国家必然要挂在嘴边的热门词汇。实际上，国家安全包括政治安全、经济安全、军事安全、技术安全等诸多组成部分。并且，在这些组成部分中，经济安全是基础。如今，无论是一个国家或者一个企业都不得不面临全球化市场浪潮下的“经济入侵”，这是一场没有硝烟的战争，是一场合法的“软战争”。而“经济入侵”则以“品牌入侵”为核心，向民族品牌（或自主品牌）发起了进攻。就如韩国文化部部长曾说出的让全世界尊敬的三句话那样：“19 世纪是武力征服世界的世纪；20 世纪是品牌改变世界的世纪，为此韩国倾一国之力打造了 LG、三星、现代三大品牌……”如今，很多跨国集团可谓富可敌国。就拿全世界最大的第一品牌零售商——沃尔玛来说，这家公司在全球的销售额近 3000 亿美元。如果把沃尔玛的营业额折换成人民币的话，相当于广东省全省的 GDP 总量。实际上，中国企业与跨国公司的差距就体现在品牌上。中国企业品牌价值与跨国公司品牌价值差距巨大，可口可乐的品牌价值几乎是中国品牌价值第一位的海尔的 10 倍，更是中国品牌前 10 位的企业价值的总和。并且，中国最具品牌价值的前 10 家企业中许多是“中国式垄断”企业，市场竞争还不够充分，诸如中国移动、国家电网公司等。

在经济一体化和全球化过程中，品牌将充当攻打市场的武器，即跨国企业入侵其他市场疆界的“武器”就是品牌。如今，对于很多跨国公司来说，中国已成为跨国公司除本土以外的最大市场。因而成了这些商业巨无霸的投资热土。同时，很多跨国公司更把企业的经济增长点寄希望于中国市场。在这种背景下，出现了跨国公司的中国迁移潮，跨国公司为扎根中国市场，先是把制造中心转移到中国，而后又开始了研发中心的建设与迁移浪潮。实际上，这是准备在中国市场上酝酿一场持续而规模宏大的品牌战争。跨国公司来到中国后，很多行业市场“失守”。由中国并购研究中