

# 危机管理

# 前言

1 . 本文系在福州市房地产协会主办的“2001 年榕城楼市展望”的会议上主题发言稿。

2 . 文涉及到一个完全不同的内容，不是对 2001 年楼市的定性和定量的判断，而且努力不从宏观的层面，更多从行业的角度并独立地、不负载任何利益背景地表达对 2001 年福州房地产市场发展状况需要重视的一个新课题。

# 一、新房地产市场环境下的营销新课题

- 1 . 从集体购买转向个人购买
- 2 . 从非理性转向理性
- 3 . 从卖方市场转向买方市场
- 4 . 从包装妙作转向品牌营销

## 二、关于危机管理的界定

所谓危机管理，就是对企业的公共关系危机的预防和处理。企业在其经营活动中心必然要面对诸如消费者、媒体、合作者、政府等不同类型的公众，企业与这些公众的关系就是所谓公共关系。

当企业与公众的关系恶化到对企业本身机构重大的破坏性影响时，危机管理的作用就开始充分显露了。

**三、 房地产危机的形成原因探讨**

**四、 房地产危机管理对策**

**五、 案例解析**

1 . 田园风波

2 . 元洪事件

3 . 碧水芳洲

# 危机管理

——房地产营销的新课题

主讲专家：刘 波

# 前 言

1 . 本文系在福州市房地产协会主办的“ 2001 年榕城楼市展望”的会议上主题发言稿。

2 . 文涉及到一个完全不同的内容，不是对 2001 年楼市的定性和定量的判断，而且努力不从宏观的层面，更多从行业的角度并独立地、不负载任何利益背景地表达对 2001 年福州房地产市场发展状况需要重视的一个新课题。

一个在新的年份具有普遍化势头，一个在房地产营销中已经开始而且还将不断面对的课题。

这个课题就是危机管理。

一个为世界上许许多多成功的公司都普遍重视的课题。

在中国，从日本产品的神话的破裂，如以前的松下事件、SONY 海南事件到最近的三菱汽车质量缺陷事件，从国际名牌可口可乐的二哦因污染事件到民族品牌的旗帜长虹在山东遭遇拒售事件等等，到包括汽车、家电、日用、餐饮、IT、医药、保健、食品等在内的所有成熟行业，都无一幸免地出现过危机事件。

危机管理早已经成为许多企业管理的基本课题。这表明了，在创造完美中发现不完美、在面对危机创造转机才是真正的生存之道。没有危机的企业就不是人间的企业：不敢面对危机创造转机的企业就不可能是最好的企业。

实际上，成功的危机管理使日本的上述名牌仍然牢牢存在于中国市场，人们仍然在大口大口地喝可口可乐，放心心地用长虹产品。这一切得力于这些企业卓越的危机管理能力。

今天，这个课题也悄然来到我们身边，与福州的房地产发展开始结缘。

2000年，在福州地产界出现了一些值得大家关注的动向。主导了榕城楼市两年多的某些精品楼盘开始出现风波，一些在几乎所有的房地产项目都难于杜绝的问题——诸如物业管理、配套实现、工程质量方面的投拆等开始屡屡见诸报端。

2000年，榕城房地产消费者的投诉越来越多，而且越来越多地通过传媒波及到整个社会。其中，对物业管理的投诉格外突出。耐人寻味的是，消费者把对物业管理的投诉更多是直接指向开发商。围绕物业管理的话题不断纠缠着开发商、业主和媒体，同时也对政府有关部门带来令人头痛的问题。

据说，榕城还首次出现了业主游行——越来越火爆的楼市同时也产生着越来越强烈的隐患。有人甚至说：榕城的业主们因为物业管理几乎快暴动了！

在北京，异军突起的 SOHO 现代城同样经历了来自业界和传媒的批判。但由于出色的危机管理，不仅逆转舆论，魅力不减，反而赢得可贵的消费忠诚。

《SOHO 现代城批判》更是搬石头但绝不砸自己脚的房地产危机管理的杰出典范。

所谓危机管理，就是对企业的公共关系危机的预防和处理。企业在其经营活动中心必然要面对诸如消费者、媒体、合作者、政府等不同类型的公众，企业与这些公众的关系就是所谓公共关系。当企业与公众的关系恶化到对企业本身机构重大的破坏性影响时，危机管理的作用就开始充分显露了。

没有一个行业能够把产品或者服务做到毫无缺陷、尽善尽美的地步，房地产尤其不能例外。在中国目前存在的一切行业中，房地产也许是一个尤其需要加快成熟的行业，因此，房地产行业是一个尤其需要危机管理的行业。

从内部角度而言，在从项目选立、项目设计、行销推广、物业管理等各个运作环节中，存在巨大的人力可为的空间，这个空间里蕴藏着许多有待不断消除的隐患，蕴藏着许多最终演变为项目和企业危机的人为因子。

所谓产品质量缺陷、配套不落实、景观走样、物业管理的种种弊端等行业性问题——有些是甚至全部是完全可以\*\*通过有效的努力加以克服的地步。但有一天却成为危机之导火索，成为品牌的阴影，使消费信心受挫，使企业士气低落。

比如，行销推广中过多的承诺虽然加快一时的销售进程，但也让开发商承担了过重的后期责任，象物业管理的过失本来必须由物业管理公司去承担问题甚至也最终由开发商去承担。

从外部角度而言，随着消费者自我保护意识的日渐复苏，特别是政府对消费者权益的保护性条例的出台和实施，房地产经营的门槛进一步拉高，消费者而不再是开发商主导市场的时代正在来临。此外，处在双轨制下的媒体在舆论导向上充满变数。这些为 2001 年房地产营销中的危机管理带来命题。

在经历了多年的淘金时代的狂热后，在向理性精神复归的进程中，那些曾经让我们欢欣鼓舞的成就看起来更象是命运对我们的恩典，而一切对业主利益的忽视所可能招致的危机似乎更象是命运对我们的警醒。

销售奇迹、销售神话、品牌、名牌，这一切仍然不是我们前进的终点。只有不断超越消费者的期望，才有可能不断创造企业的生机；只有不断超越消费者的期望，才有可能化解危机、创造转机！

危机管理所涉及的具体任务是危机的预防和危机的处理。前者的作用相当于城市的消防系统，尽管不一定天天都有火灾，但消防人员必须长期处在对隐患的关注到火灾爆发前的待命状态：后者是危机一旦爆发，能迅速将具控制在最小的破坏范围，并迅速提出从危机到转机的工作计划。

当危机爆发时，企业如临大敌，感到岌岌可危，如履薄冰，如临深渊。舆论在急速聚集，非议、敌意在不断扩展。这种状况对立志于房地产业长久发展的企业家更是莫名的苦痛。

当危机爆发时，我们必须面对业主，面对媒体，面对质疑的眼神和敌意的言论，必须经历成功后的喜悦和挫折后的成熟，当然，对于危机管理而言，也许真正需要面对的却是我们自己。“历史将怎样检验我们这些有机会给人们盖房子的发展商？”有一家杰出的房地产开发商在经历了一场舆论纷争后突然对自己发问。是啊，在历史深邃的目光中，我们该以怎样的心绪，作出怎样的回答呢？

# 负负得正

——整合营销策划实例授课提纲

# 一、 引言

市场营销组合的 4P 概念：产品、价格、分销渠道、促销策略，最早提出于 1900 年，美国市场营销学家菲利普·科特勒于 1967 年起系统地研究市场营销理论，构建起现代营销理论的框架。这就是：

- 1 . 分析市场营销机会：包括市场营销的概念、市场细分和购买行为研究。
- 2 . 组织营销活动：包括制定市场目标、市场计划、市场营销决策，建立营销模式。

3 . 计划：包括具体营销活动编制、产品及定价决策、分销渠道选择及促销推广活动等等。

4 . 控制：包括营销效率控制、获利能力分析、营销人员的督导等等。

本次讲座以此理论为指导，结合大  
乘牛奶营销策划案进行实例分析。

## 二、大乘牛奶市场营销策划案的实例分析

### 1 . 寻找市场机会：

理论要点：市场的缺点就是策划的切点

如果将市场和产品比喻成两个时间，当它们相交时，有缺点的正圆的切点，具粘合度最强。我们的策划就是要找到这两个点。

方 法：对市场进行细分

牛奶市场细分为：

A、保质期 6-8 个月的利乐奶，从全国各地进入福州。

B、本地产的鲜奶

## 市场缺点：

A . 保持期的奶鲜度不如本地奶。

B . 本地奶由于没有奶源牛奶，大都用奶粉加工成所谓的鲜奶。

策略：以提供鲜奶为切点

市场急需的是真正意义上的鲜奶，而大乘牛奶产于南平，距福州 186 公里，大可以送到，有较充足的奶源，其鲜度达到市场需求。

## 2、组织营销活动：

理论要点：通过满足顾客需要而盈利，这是区别于传统营销概念“通过扩大销售量而盈利”的现代营销概念。

# 市场缺点：

通过对福州牛奶消费者购买牛奶的行为研究发现

A、福州沿用了五十年的销售方式是集中取奶，即消费者在固定的摊点取奶

B、消费者需要更便捷的购买方式

# 策略：

将牛奶送到顾客家中、满足顾客的需求。

### 3、计划：

理论要点：一个优秀的营销策划最重要的是组织实施，实施不到位的策划不能算是好策划。

市场缺点：

A、大量劳动力下岗，待业工人多

B、市场诚信不足，福州害怕假货

策略：

A、用福州下岗工人当送奶员，因送奶员都是福州本地人，上门订奶，送奶增加可信度。

B、全面启动免费试饮活动，每人免费喝一包袋装奶，连喝三人，满意了订奶，不满意白喝，有一种真金不怕火东的意味。

## 4、控制：

**理论要点：**依据策划的要点，直奔目标把握全局方面。

**市场缺点：**经验告诉我们，全面进入一个大市场容易使市场失控。

**策略：**以启动局部市场为控制目标，即将送到订户的区域锁定在二环路以内

大乘牛奶策划案成功的另一点是  
广告策略：

1998 年大乘牛奶投放总仅 48 万元，却收到鲜奶销量全市第一的成果（总送奶近万包）。在广告策略上具有成功之处。

(1) 大乘牛奶初进福州，是一个全新创立的品牌，没有知道这样一个牌子，这是大乘牛奶的缺点，福州日报也是一个刚创立的报纸，也没有人知道。这两种产品：一个是物质的，一个是精神的，在市场拓展的初期，它们共同的缺点是：都没有知名度，但如果将二者结合，负负得正，其缺点都变成了对方的售点。于是，我们采用了“订大乘牛奶，送福州日报”市场推广策略，而且连续几个月，取得了巨大的成功。

( 2 ) 福州市文明委将市民守则宣传到福州的小区，有一家广告公司找我们，要在福州的小区内设立 100 面市民守则的广告牌。这与我们送奶到户的原则相符，我们支付了 25 万元制作了 100 面大乘牛奶广告牌（一面是守则，一面是广告），到现在还有部分小区可以看到这些广告牌。

( 3 ) 以小博大往往被称为策划精典，在广告策划上尤其要注重投入与产出之比。

### 三、总结

任何市场都有缺点，当我们孤立地去看待它时它就是一个负数，但当我们将其改换个背景，或是植入、移入另一个也有缺点的事物中，并与这个事物也存在的缺点进行互换，那么我们得到的就是一个比较完美的东西。

大乘牛奶的营销策划正是比较巧妙的利用了各方面的缺点，并找到相粘的切点，最终达到花很少的钱将一个大市场启动了的目的。

## 四、 接手策划的几个前提条件

- 1、 这个产品或服务必须有一个市场的空隙，常说的卖点正是市场的缺点。
- 2、 你必须有能力控制全局
- 3、 有一定的经费支持
- 4、 你有能力组织实施

## 五、策划人员必须遵守的原则

1、你所有的策划思路决不能仅有一个闪光点，而是在整个策划的每个环节都有闪光点，才可能让你的策划案整个光起来。

2、所有的策划思路都必须来自市场，没有市场依托的策划都是一纸空文

3、你的策划必须盈利，不能盈利的策划肯定没有市场（目前，有一些策划案以提高知名度为目的，在现代市场，提高知名度仍只是手段，盈利才是最终的目的）

# 构想和实现每一天

EF 外语学校案例

# 一、如何进行广告策划与实施

- 1 . 策略优先
- 2 . 定位问题
- 3 . 独特的销售主张
- 4 . 广告创意及表现

## 二、中国银行案例

- 1 . 突围
- 2 . 让品牌熠熠发光
- 3 . 在人们生活的地方打动他们

# 以奇制胜的不战而胜

——价格战以外的十大战法

# 概念战：

眼球经济时代，语不惊人誓不休，产品的 USP ，五露理论。海尔技术是二流的；排养颜胶囊迎合了中医文化的概念；农夫山自然水其实就是新安江水电站的水库水，农夫山泉四个字却注入了农夫、山、泉三个清新自然健康的概念；福日有领先的人工智能技术、图文电视却不会说说不好最终退出市场；小黑子的所谓活性纯水，谁也不会真的去过问；昂立 1 号“清除体内垃圾”的比喻简明易懂；

# 价格战：

企业的战略制胜之道。技术同质化时代，规模决定生存。康师傅放言上十条生产线打垮一切对手；格兰仕生产规模以市场占有率带动品牌，在对手来不及动作之前，大幅度降价，扼杀对手于摇篮；

以至于海尔张瑞敏说，也有人说如果格力当年走格兰仕之路，不至于今日群狼争食的状态；电视机、汽车是例外，国企与政府有着剪不断理还乱的关系，优不胜，劣不汰，拖累了长虹；价格战不等于降价战，比索从 58 元提价到 160 元形成零库存；大白兔奶糖提价销量增加 30 %，搞乱价格釜底抽薪，椰风与椰树的果汁战两个俱伤。

# 文化战：

具有不战而胜的力量。海南鹿龟酒虚构了海外出 1000 万美元购买西方的故事、浏阳河酒濒临倒闭的国企，坏事变好事，利用浏阳河的知名度，成为五粮液大家族的一个副品牌；南方黑芝麻唤起人们童年的饥饿而又温馨的回忆；送礼只收脑白金迎合中国人的送礼习惯；农家饭庄的鞭炮、草包饭顺应人们回归自然的心理需求；意大利卖皮鞋文化、法国卖葡萄酒，福建卖乌龙茶文化。

# 体验战：

被托夫勒称为第五产业。颈痛灵从不广告、香水；某杂志夹送、避孕套而一举成名；深圳金威啤酒是花园式的工厂，购票进场鲜啤随意喝；百货门口的试吃；音响的试听；透明的意大利洗衣机；餐饮现场制作透明销售；让购车者参与一线汽车试驾活动；上市公司邀请市民到公司参观做客；

# 促销战：

小聪明人的小智慧，使残酷的商战带有一点品味。奶粉、美的、格兰仕已有一定知名度，关键在于终端的抢夺，福日电视在福州商场被人调的花花的；联想电脑的打包促销，加1元换什么；也有许多败笔，广西半宙制药厂大力赞助拳击比赛，消费者与观众严重不符；百货新年几重送毫无新意。

# 新闻战：

最省钱最影响力的智慧。851 智取南京清理市场，继承原有的市场份额，打出正宗的旗号又扩大新的顾客；海南乐普生百货卖索尼电视机事件；吉利李书福炒作黑哨事件；新华都对未成年人拒依售香烟；爱心伞借而不归，市民素质太低；电动自行车用户告政府管理混乱行政不作为；金门、妈祖狂饮惠泉、雪津啤酒，最好的新闻

广告：

# 心理战：

人云亦云三人成虎的羊群的效应从众效应。  
格兰仕放言格兰仕空调将降价一半；赛欧  
十万元车只闻楼梯响不见丽人来；长虹与  
康佳不同的统计方法进行争夺销售量第一  
的口水战；海王策划的拥有一片美国土地  
；天福人参乌龙茶脱颖而出；寒夜中麦当  
劳的标志着身形疲惫的男人和失去“母爱”  
的孩子们；农夫山泉有点甜；万利达专卖  
店更名为信息家电；

# 品牌战：

商标战、农家、琴岛利勃海尔、  
五粮液代加工济阳河，联合利华  
收购京华牌茶叶商标。

# 公关战：

中华鳖精拍卖地区销售权，南京、武汉近 1000 万；南京选美正大振华 851 称这些小姐都不合格；牦牛壮骨粉受质疑，大批记者飞往青海看牦牛；

# 实验战：

农夫山泉水仙实验是一个好事歪作似是而非的策划；富业涂料喂猫狗不成当场喝下去，不知是弄巧成拙还是精心炮制；“万里达”影碟机超强纠错大比武；富康汽车中华第一撞；豆浆机的现场加恭恭敬敬；

# 服务战：

比索减肥无效免费再配一瓶，既是服务又是实验和市调；沃尔玛及时电话问候未使用会员卡的福大教师；卖软件提供管理咨询，无效退款的同仁堂祛痘蜜；

# 设计战：

21 世纪被称为工业设计的时代，技术进步对人类已恍意义，而人类对美的追求是无止境的，个性化的工业设计是产品增值的最有效方法。每年的服饰季节发布展，名牌手表新款式，康佳七彩小画仙、艺术电视、流线型设计的奥林帕斯相机、可口可乐的女性瓶型设计、诺基亚人性化设计。

# 体制战：

美国成功是体制的胜利，怀疑一切与无罪推定两手都要硬。体制体制创新组织创新是一项长期的任务，资金 - 包干 - 卖断市场 - 分红权 - 期权股权 - 高薪低提；直线职能制（产销脱节、不对利润负责、抢资源） - 产品事业部制（多利润中心） - 区域事业部制（反应速度快、发挥员工积极性）

# 泄露天机

——营销策划人实战技能初探

# 一、关于策划

## 1. 策划：

根据已经掌握的相关信息，推测事物发展的趋势，分析需要解决的问题和主客条件，在行动之前，对指导思想、目标、对象、方针、政策、战略、策略、途径、步骤、人员安排，时空利用、经费开支、方式方法等作出构思和设计，并形成系统，完整的方案。

2 . 策划是为行动谋划方案。

3 . 策划是人们认识、分析、判断、推理、预测、构思、想象、设计、运筹、规划的过程。这个过程充满了创造性的思维。

## 4 . 策划的作用：

- 1 ) 是实战活动取得成功的重要特征。
- 2 ) 策划为行动提供指南与纲领。
- 3 ) 策划为人们提供了新观念、新思想、新方法。
- 4 ) 策划增强了竞争力。
- 5 ) 策划改善了管理。

## 5 . 现代策划的特点 :

- 1 ) 科学性
- 2 ) 系统性
- 3 ) 先进性
- 4 ) 规范性
- 5 ) 专业性
- 6 ) 个性化及创新性

## 6 . 生活中处处有策划

## 二、关于策划人：

### 1．策划人必须具备的基本素质

文学家的笔法、哲学家的头脑、政治家的果断、经济学家的眼光、史学家的知识、记者的腿、推销员的嘴、商人的精明、顾客的挑剔。

### 2．策划人必须具备的七大能力

- 三、 写作能力
- 四、 宣传能力
- 五、 组织能力
- 六、 创造能力
- 七、 调查分析能力
- 八、 社会能力和良好的性格
- 九、 口才及广博的知识和兴趣

# 3 . 策划人应完成的十大工作

- 1 ) 文学撰写
- 2 ) 编辑
- 3 ) 设计与创作传播资料
- 4 ) 调查研究
- 5 ) 咨询与规划
- 6 ) 策划与组织活动
- 7 ) 演讲与主持
- 8 ) 游说
- 9 ) 新闻是联络
- 10 ) 公众联络与接待

# 十、关于营销策划

- 1 . 营销策划的最终目的是努力创造“赢”销。
- 2 . 营销策划是走出来的：要注重调研与测试
  - 1 ) 调研的步骤与基本方法
  - 2 ) 调研策划书的撰写。

- 3 . 定位——舍得放弃、坚持专业化
- 4 . 品牌营销从命名开始
- 5 . 坚持？顶一点——独特的销售主张  
( VSP )

## 6 . 最佳营销组合之道 :

- 1 ) 网络渠道
- 2 ) 销售政策
- 3 ) 包装
- 4 ) 营销战略与战术组合
- 5 ) 整合传播策划
- 6 ) 顺畅的媒体通道

7 . 科学的销售管理：计划、执行、督查、反馈

8 . 长远的品牌战略规划：

1 ) 品牌理念

2 ) 品牌形象

3 ) 品牌知名度、美誉度、忠诚度

4 ) 品牌推广

# 十一、营销策划书的撰写

# 十二、营销策划的误区分析

1 . 现代营销的目标：创造市场而不是争夺市场

2 . 营销的对象是人而并非某个产品市场

3 . 产品的服务化和服务的产品化

4 . 唯广告论

5 . 唯经验论

6 . 唯技巧论

7 . 唯造势论