

強生公司的噩夢

跨國巨頭強生公司 (Johnson & Johnson) 在 15 個月內發佈了 50 多種產品召回後，在盡一切可能來挽回公司長期值得信任的聲譽。

一等兵 Cody Perkins 在伊拉克服役期間，因遭路邊炸彈襲擊而身負重傷。除了體表傷外，最糟的是他大腿骨多出骨折。經過在伊拉克緊急處理後，Perkins 被送回美國，再次接受在骨折處植入固定螺絲的手術。

但因手術失敗，Perkins 成為跛子。後有軍醫告訴他，他的最佳選擇是一種由強生麾下的 DePuy 整形產品公司 (DePuy Orthopaedics) 生產的金屬對金屬修復性髖關節 (metal-on-metal prosthetic hip)。該產品享有強韌和耐用的美譽，特別適合好動的年輕患者。Perkins 於 2006 年 12 月 13 日在聖地亞哥海軍醫療中心接受安裝這種名為 ASR XL Acetabular System 髖關節的手術。

Perkins 雖然再也未能恢復到傷前的活動能力，但他畢竟恢復到可繼續在海軍陸戰隊從事其他全職工作的狀態。但自 2009 年下半年起，Perkins 首先感到了傷處肌肉疲勞，隨後腰腿痛又發作，最後是出現從髖關節輻射到背部和膝關節的疼痛。他很快因疼痛而整夜無法入睡。他說，自己的身體狀況總不舒服，自安裝了新髖關節後，總感到疼痛。

Perkins 當前的主治醫生認為，疼痛不是來自戰爭創傷的傷口，而是因更換髖關節引起。Perkins 被告知，他需要再次做替換 ASR 髖關節，植入另一新關節的手術。此次手術會使創傷面更大，具有更高感染和未來關節脫臼的風險。手術還會讓 Perkins 難以通過海軍陸戰隊的嚴格年度體檢。

作為駐紮在北卡羅來納州的海軍陸戰隊空軍基地的一位軍士，Perkins 也不得不加入到了 1000 多位起訴強生公司的 DePuy ASR 關節的隊伍，他們尋求醫療開支、工資損失和疼痛帶來的精神痛苦的賠償。

DePuy 整形產品公司去年 8 月 26 日宣佈，公司主動召回兩類產品，包括安裝在 Perkins 身上的 ASR 髖關節，但只召回全球患者植入的 9.3 萬套之後的產品，其中美國有 3.7 萬套。強生在提交法院的文件內辯稱，DePuy 是因安全原因，而非質量問題召回產品。在宣佈主動召回的同時，DePuy 還引述了來自英國未公開的 2010 年的信息，表明在前 5 年內，植入 ASR XL 髖關節患者中，只有 13% 失敗，並需要再次做更換手術；12% 的類似 ASR 髖關節矯正系統 (ASR Hip Resurfacing System) 失敗。

譴責出售垃圾人工關節的力度足夠大，起訴狀指責它的惡劣程度更甚：DePuy 公司初始於 2007 年接到不斷增加的手術失敗數字後，仍在繼續推銷這種人工關節。有代表原告的法律師表示，公司的這種行為不是受到科學精神的推動，而是在受利潤的支配。

強生公司目前已承諾承擔這筆高達 2.8 億美元的召回費用，並保證承擔與檢測和治療有關的合理和慣常性開支，其中包括為需要的患者提供新的髖關節。據對手術失敗的最新預計情況看，強生將支出的相關總費用可能高達數十億美元。

到去年末，握有價值高達 280 億美元的現金和短期債券的強生公司，肯定能承受因人工關節問題帶來的財務衝擊。然而，對客戶和

利益相關者的更大麻煩，是麾下 DePuy 公司的召回行為，可能只是這家有著 125 年歷史老企業，在系統性品質控制問題的表征。它的行為模式與讓人們感到放心並開創了諸多著名品牌的企業形像明顯不符。

DePuy 公司產品危機，只是強生自 2010 年以來，宣佈 50 多種主動召回的產品之一，問題產品涉及面之廣，大大出乎人們的預料。非處方類感冒藥泰諾 (Tylenol) 和聖約瑟夫阿司匹林 (St. Joseph Aspirin) 因氣味古怪，讓患者服用後感到惡心而被召回。傷風抗素劑苯海拉明 (Benadryl) 和抗過敏藥物仙特敏 (Zyrtec) 因填補成份有誤也被召回。抗酸劑 Roloids 咀嚼藥片因含有少許木頭和金屬成份被召回。

大多數這些常用藥物都來自強生麾下的麥克尼爾消費保健公司 (McNeil Consumer Healthcare)。由於被揭出在美國的生產工廠狀況不佳、管理鬆弛等問題，麥克尼爾一直麻煩不斷。它因為整頓生產質量需要而關閉了位於賓州 Fort Washington 的生產工廠。在 3 月 10 日的罪惡裁定下，該工廠和另外 2 家生產工廠，需要由聯邦食品和藥品管理局 (FDA) 直接監管 5 年。若 FDA 對強生 / 麥克尼爾的整改不滿意，後者會面臨 FDA 每年 1000 萬美元的罰款。

從強生 CEO 韋爾登 (William Weldon) 到其他的高管都認為，公司的產品質量控制失常。他稱，有人暗示公司還有更大問題，充其量只是事後諸葛亮。事實上存在著很多讓公司迷失了方向的因素。但他個人認為，各種因素都因麥克尼爾公司的行為放大了。這不是系統性的問題，也不是強生普遍存在的問題。

但是，強生的問題不僅反映在麥克尼爾或 DePuy 這兩家公司身上。強生在前 15 個月內還召回了隱形眼鏡、處方藥確定的注射器、疝氣修復器械和其他一些由強生在全世界各子公司生產的產品。根據 FDA 報告，強生在截至 2011 年 3 月 8 日的財年內，共涉及到 11 項主要產品召回事件，幾乎是世界最大醫療保健企業輝瑞公司 (Pfizer)，或世界最大消費產品企業寶潔公司 (Procter & Gamble) 的兩倍。這令業界分析人士深感吃驚。

更糟的是，強生的悲哀事件還不限在近年內。公司在前 10 年中，多次遭遇患者聲稱使用了次品，或讓公司出現營銷風險的投訴。公司被指責以行賄和利用其他財務刺激方式，推銷非常規使用的藥物和器械。聯邦當局還指責強生試圖私下秘密回購有品質問題的產品，以避免公開召回。

公司出現的現象，讓多次督促其加強對生產召回的非處方藥工廠品質管理的 FDA 監管人員感到氣餒。強生一直態度強硬地否認以上投訴，但在公司 2010 財年報中，有 8 頁內容涉及政府對其進行刑事和民事調查的細節，以及數千起涉及大範圍的藥品、醫療器械和經營行為的個人起訴。密歇根大學羅斯商學院教授，專門研究生物醫療業的 Erik Gordon 認為，這是典型的「美國式悲劇」。強生實際上已毀掉了美國最著名的品牌之一。

在位於新澤西州 New Brunswick



的強生公司總部大廳內，該公司傳奇首席執行官 Robert Wood Johnson II 在 1943 年撰寫的，高層層應銘記的公司使命鑄刻在一大塊石灰岩上：“公司的第一要務是對醫生、護士和患者負責，對使用強生產品和服務的父親、母親和所有其他人負責。公司在滿足他們需求中，所做的一切必須是最高品質的”。這份 308 個單詞的使命還陳述了強生應對員工、人們生活的社區和全世界用戶的責任。公司最後應盡的責任，是向能夠認識到合理投資回報的股東們負責。

強生出現公司史上最嚴重的一次危機是 1982 年。當非處方類感冒藥泰諾膠囊被故意破壞者用帶有氰化物的針頭刺破，並導致 7 人死亡後，公司召回價值 3100 萬美元的藥品。針對這種美國企業史上最大召回事件，公司當時以穩健的回應方式，將此事件化為後來有效應對危機管理的案例。在當時的首席執行官 James Burke 的領導下，強生在發生第一個患者死亡後，在 6 天內以新包裝的藥品替換了下架藥品。此事件後來還成為哈佛商學院的案例研究，學生們被企業領導人實踐自己的承諾所深深地吸引。

強生熟練應對泰諾藥品悲劇性事件的能力，始於強生 3 兄弟 1886 年創辦企業之日起。公司當時主要生產消毒棉紗和其他用於有創新意義的消毒外科手術用具。公司隨後推出在藥店零售的急救包，並大規模生產牙線和一系列婦女和兒童使用的醫療衛生產品。創口貼於 1921 年面市。從人們談論粘性繃帶的年代有多久遠，便可知強生的聲譽延續的時間就有多長。

波士頓聯邦法官 2 月 25 日裁定，強生必須要出庭應訴美國司法部提起的，有關強生向全美最大的家庭病床連鎖藥房 Omnicare 行賄的訴訟。該訴狀稱，強生未經批准便推銷一種專門針對老

年痴呆患者的，用於治療精神分裂症 (schizophrenia) 和躁狂抑鬱病 (bipolar disorder) 的藥物 Risperdal，該藥對這些患者已顯現出高度的死亡風險。司法部稱，強生向 Omnicare 行賄數百萬美元，而行賄是以無息貸款方式進行。行賄的另一種方式是報銷 Omnicare 高管們在佛州旅遊勝地度假時的開支。

強生否認司法部的指控，辯稱款項是合法的商業折扣。即便如此，Omnicare 於 2009 年同意向監管機構支付 9800 萬美元，以和解聯邦機構和其他若干州對其收受強生賄賂的指控。強生同時在路易斯安那州，對該州法院陪審團做出要求強生因對 Risperdal 的誤導性宣傳，向該州支付 2.577 億美元的罰款判決進行上訴。公司因此不得不把有關 ASR 髖關節、Risperdal 和 Levaquin 藥物的產品責任計提增加至 5.7 億美元。

在強生總部，CEO 韋爾登堅持認為公司的運營已走上正軌。他稱，公司在麥克尼爾的業務上出了問題，麥克尼爾也找出了問題，他們關閉了若干生產設施，以便整改企業品質問題。他還認為，讓 FDA 直接監管麥克尼爾的 3 座生產工廠是有益的。然而，FDA 以往在有關麥克尼爾經營上與強生之間的溝通表明，兩者之間的失望多與合作。但是，韋爾登表示，現在與 FDA 的關係是一種非常正面的關係。

他稱，若人們把出現的問題放在強生今年年底將達到 120 家生產工廠的完整規模上看，只有 3 家工廠在影響整個企業的形象。重要的問題是，患者何時才能得到他們所需的產品。他希望，在所有這些問題都能滿意解決後，今後的強生，能夠像公司歷史上處理類似問題後一樣重獲尊重。

編譯自：美國《商業周刊》

連載之 63

歐典與多美 滋化解消費者 責難危機勝 敗策比較 (下)



致歉揚善，以優化劣

-- 企業應對營銷危機經典謀略之二

4. 歐典地板品牌危機中正確應對消費者勝策解析

新世紀以來，歐典地板的品牌知名度在中國是首屈一指的，銷量也名列前茅。本來這種「品牌知名度」是由歐典地板的上佳質量積攢起來的，亦是消費者對該產品的製造商北京歐德裝飾材料有限責任公司多年來含辛茹苦的褒獎，與「歐典」這個洋名字關係並不大。之所以取這個洋名，可能與北京歐德公司創業之初推行的「攀龍附鳳」營銷策略有關。總之北京的「歐典」與德國的著名地板品牌「歐典」實際上沒有任何關係，因為後者並沒有在中國註冊中文「歐典」品牌，所以誰都可以「歐典」一下。但「人怕出名豬怕壯」，隨著「北京歐典」被消費者投票評為「連續 6 年零投訴」的全國馳名品牌，麻煩事找上門來了。

問題出在北京歐德公司「攀龍附鳳」的營銷宣傳策略上。他們雖然從來沒說過自己的產品擁有來自德國的純正血統，但採取了模糊宣傳手法誤導消費者去這樣想像。在該公司提供的產品宣傳手冊上總是這樣寫道：“德國歐典創建於 1903 年”，“在歐洲擁有一個研發中心、5 個生產基地，產品行銷全球 80 多個國家”，“歐典在德國、歐典在德國、歐典在德國……”等等。

2006 年 3 月 15 日，中國中央電視台“3·15 維護消費者權益晚會”揭開了「歐典地板」的黑幕：“號稱行銷全球 80 多個國家，源自德國，生產著名品牌地板的德國歐典總部其實根本不存在”；“……這是嚴重欺詐消費者行為”；“所謂的「歐典德國總公司」與北京歐德公司的「歐典地板」也沒有任何產權隸屬關係”，……等等。全國的消費者都被激怒了，懷著一種受

騙的創傷。由此針對北京歐德公司的嚴厲譴責、處罰、訴訟、退貨、銷量劇降等災情接踵而至，該企業也隨之墜入存亡危機深淵。

在大災大難驟然降臨之際，北京歐德公司的表現出罕見的清醒，他們以正確的反危機策略予以應對。首先，他們將事件性質圈定在宣傳失誤上，以誠懇謙卑的態度，不厭其煩地用各種形式反復全國公眾和消費者無條件道歉，絕不發出自我辯解或推脫責任的聲音。其次，保證嚴格迅速地履行因產品質量不好應承擔的退賠義務，同時表示北京「歐典地板」的質量是絕對值得信賴的，是符合國家產品質量標準的合格產品。其三，公開地、心悅誠服地認錯，並很快向官方繳納了 800 萬元罰金。其四，鄭重承諾本次事件將促使本公司進一步提升產品質量改善服務……等等。

北京歐德公司這些反危機舉措疏散了聚集消費者的怒氣。官府和消費者在解恨後很快注意到「瑕不掩玉」的事實，即該公司的「歐典地板」冒用洋名壯勢宣傳手法雖不可取，但自創的產品技術和品質仍是本土第一流的，“連續 6 年零投訴”的業績確非吹牛可致，後者才是消費者的根本利益之所在。於是北京「歐典地板」的市場復甦發生在不言之中，反危機企業與消費者的良性互動，使事情的發展又回歸到危機前的原點：企業的生存發展靠產品質量以及立足其上的信譽。半年後，官方機構和消費者都發現「歐典地板」的品牌知名度不降反升了，這是一種誰也無可奈何的事，或者可以稱作「鐵的規律」。

從應對消費者的策略上看，北京歐德公司的反危機成功經驗起碼可以概述為下述諸點。
(未完待續)
作者：安田，企業危機管理學者

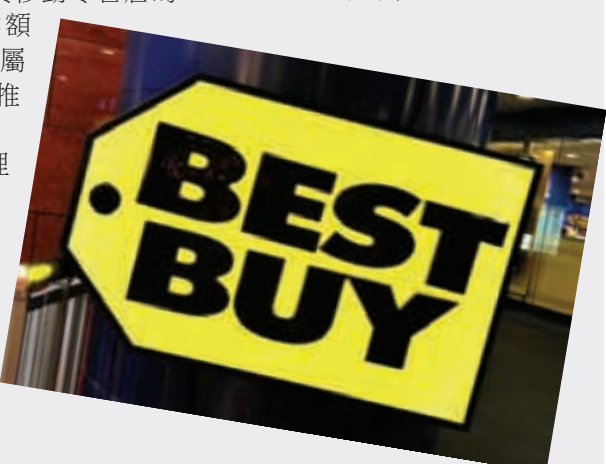
百思買的另類突圍

市場價格高出 35%。管理層認為，將大型零售店擴張速度維持在歷史水平的話，可能並不符合公司的最佳利益。百思買 2010 年的新店數量大約為 30 個，但該公司在 2011 年只打算新開 6 至 8 家零售店。

小型零售店擴張加快
在百思買 3 月份的分析师電話會議上，管理層稱：“百思買移動 (Best Buy Mobile) 保持良好的運營情況，我們的市場份額有所增長。儘管如此，但份額僅在 6% 左右。我們觀察到這項業務具有穩定的發展勢頭。我們將在大型零售店裡增加移動附屬設備的銷售。”

百思買移動零售店的電子產品銷售持續增長，主要是受到智能手機和平板電腦需求的推動。在過去幾年，百思買移動零售店的每平方英尺營業額持續增長，而附屬設備銷售將繼續推動這個趨勢。

百思買的管理層還指出：“正如我們上個月宣佈的，我們計劃新開設 150 家專門的移動零售店，使得零售店總數量到今年年底達到約 325 家。”



環球商機

尋找投資伙伴

中國天津華僑醫院坐落在和平區，地處繁華交通方便，是一個綜合性醫院，使用面積 900 平方米，設有內、外、兒、婦、中醫科、泌尿科、醫學美容科、骨傷科、化驗室、B 超室、中藥房、西藥房、住院病房 (30 張床位) 醫護動人員 48 位，每月毛收入 130 萬人民幣，醫院總價值 1600 萬人民幣。“因地處狹小需要擴充用地”，增設大型腫瘤門診，心臟外科，與 300 張床位的病房，尋找合作伙，融資、借資都可以，最少需要 7000 萬人民幣，多則 2.4 億人民幣 (連同購買醫院地產天津最好的地段)。有意者請聯絡：**626-7805495**

幫助中國企業在美國零風險上市

美國投資銀行尋找快速成長、想上市但沒有指標的中國企業 (年利潤在 3000 萬元人民幣以上，連續三年的生意增長率在 20% 以上)，幫助其在美国零風險上市。

有興趣者請聯絡
Trade@chinesebiznews.com
或電：626-215-0179 (美國)

7-11 連鎖店 50 萬投資移民

供三個投資移民
希爾頓花園酒店 100 萬投資移民 (離蘭崗 10 分鐘車程)

50 萬投資移民 南加某市項目，距洛杉磯 1 小時車程，美國律師辦案，5 年回本加利息。

626-215-0179 Grace 傳真：888-272-8858
trade@chinesebiznews.com

現金為王·機不可失

151 棟華人社區銀行屋，7 折優惠給現金買主，可代為出租或轉賣。
請電：(626)-215 0179

網站設計，市場開發

各式網頁設計，免費 Google 排名，增送域名及空間，協助上 5 億買家 30 個社交網站平台，中、英、西班牙文網頁 祝您大發財！
626-500-8068

月賺 3 千

多語言搜索引擎誠征網站銷售及媒體銷售精英，可分紅利，有股份激勵，市場廣大，會西班牙語佳。非直銷
EVA **626-500-8068**

誠徵貿易合作伙

為您打通美國連鎖店渠道，如 Costco、7-11、FRY'S、Walgreen、Ride Aid、99 連鎖店等，為您聯通中南美銷售渠道，提供各大商展產品展示機會。現誠徵貿易合作伙和中國工廠合作伙。

電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858
電郵：grace@tyloon.com