

## 强生如何面对泰诺危机

中毒事件过后三个月，泰诺的新广告首次在电视上亮相。这是为期一年挽救泰诺的反击的开始。与许多预测相反，泰诺在一年之内重新占领了原有市场份额的 80%。强生承受了 5000 万美元的损失和 5680 万美元的广告额外支出，但确保了泰诺的继续前进。

### 有人用泰诺杀人

1976 年，吉姆·博克（Jim Burke）开始担任强生公司的 CEO。五年内，公司进入了高度繁荣期。强生现在已经变成一台营销发电站，以产品的推陈出新和甘冒风险而闻名。这种干劲正是吉姆·博克商业模式的体现。

博克的性格却完全相反。就是在他处于企业界顶峰之时，你还能在他身上找到乡村男孩的痕迹。在博克的努力和领导下，强生公司的增长率持续升高。它甚至超过了佳洁士牙膏，成为世界保健与美容产品的第一品牌。而公司生产的止痛胶囊泰诺，对博克而言，更像是他的孩子，这是 70 年代中期他个人奋斗的产物。1982 年初，强生的年销售额合计超过 50 亿美元，拥有将近 150 家公司。博克对自己的生活和获得的机遇充满感激。他喜欢每天到强生简朴的红砖总部办公楼工作。

1982 年 9 月劳动节周末，强生的经理们召开了战略计划回顾年会，由于公司的繁荣，会上的气氛十分欢快。不料，几周之后，却出现了晴天霹雳。

9 月 30 日的上午阳光明媚，博克正与公司总裁大卫·克莱尔开会。突然，高级经理阿瑟·库尔蒂闯了进来。他上气不接下气地报告了芝加哥传来的糟糕的消息：库克县的法医人员报告有三人死于服用氰化物封结的泰诺胶囊。更多坏消息将很快传来，因为芝加哥还有四人同样处于垂危状态。

很久以后，联邦调查局宣布他们认为杀人者是个中年男子，可能是白人，确定是高智商，非常有可能是性格孤僻，不爱社交。但动机呢？没人能想得出来。为什么是泰诺，而不是成千上万的其他产品？这些问题谁也回答不了。杀人者的心理困扰了犯罪心理学家好几年的时间。

那个早上消息传来之后，博克迅速投入行动。他的第一步就是任命一个他信任的经理担任危机负责人。他选择 48 岁的戴维·科林斯。他是强生公司在宾夕法尼亚州制造泰诺的分支机构——麦克奈尔消费品部——的主席。尽管任命了科林斯，但博克仍在接下来的几星期把自己的事务交给其他经理负责，自己亲自负责处理危机事件。

### “我们不会回头”

刚开始的几天一片混乱。“没有比这更伤神的事了，”博克回忆说。成百上千的电话打进新布伦兹维克总部的总接线台——恐慌的消费者，药师和医生，毒药中心，还不断有耸人听闻的假消息传来。当时有 3100 万瓶泰诺分散在美国市场。很难讲它们之中有多少也受到了污染。“这就像一场瘟疫，”科林斯后来说，“你不知道会在哪里结束，我们有的惟一信息就是我们不知道到底发生了什么。”他们需要快速找出氰化物封结的泰诺胶囊的购买地、药品的生产时间、运送时间和储藏时间。

随着事件的展开，博克感觉自己的第一要务就是避免更多死亡事件的发生。直觉告诉他要展开全国性的泰诺胶囊的召回工作。3100 万瓶药的召回不光在物流上是个问题，一亿美元的零售价值对强生公司来说也是不小的经济损失。尽管如此，博克还是做好了召回的准备。联邦政府批准了召回，装满泰诺药瓶的货架被很快清空。中毒和召回事件可是不小的新闻。突然之间泰诺这个词与猝死联系了起来。有关泰诺的恐

怖笑话开始增生扩散——泰诺不光是去除头痛，它能永远的治愈头痛。

解决了泰诺对生命的直接威胁之后，博克又很快开始为泰诺的生存和公司的健康状况而战。博克给受害家属写了吊唁信，同时召集有关下一步行动的会议。危机气氛笼罩了强生的总部大楼，高层经理和销售专家的会议经常是通宵达旦。

最后，博克否决了所有永远停止泰诺生产，以新品牌重新进入市场的建议。相反，他决心要为泰诺的生存而战。

博克复兴泰诺的第一步就是要接受消费者对泰诺的态度。随着成千上万召回的泰诺胶囊被烧成灰烬，几乎所有的消费分析家都相信这个牌子永远死去了。

博克重建产品信心的策略有三重含义：首先，麦克奈尔分支机构为泰诺研制了一种可防止乱摆弄的药瓶，而且很快成为柜台药品和许多食物、化妆品、维生素的标准包装设计。其次，强生进行了一次大规模的促销活动，向购买此款包装泰诺的人提供优惠券。最后，10月末，危机过后一个月，博克给强生二千多人的销售大军开了一次战前动员会。“我们不会回头，”他大声说。然后他命令他们走出强生，说服医生和药师向他们的病人和消费者再次推荐泰诺。

### 成功的反击战

博克出现在《唐纳修谈话秀》节目中。他解释了可防止乱摆弄的包装的用途，宣传了他们的优惠券活动。他的举止从容不迫，带着美国消费者可以委以生命之托的表情。博克还在《60分钟》节目中宣传。与其他人一样，博克相信泰诺凶手最终会被找到。他希望强生提供的10万美元悬赏会对此有所帮助。然而事过一年，执法部门的官员依旧一筹莫展。“没有一丝有关泰诺的信息或线索，”一位伊利诺伊州的执法官员说，“我们不光说不出是谁，我们也说不出为什么。”

1983年1月3日，中毒事件过后三个月，泰诺的新广告首次在电视上亮相。这是为期一年的营销战略的开始。反击成功了。与许多预测相反，泰诺在一年之内重新占领了原有市场份额的80%。强生承受了5000万美元的损失和5680万美元的广告额外支出，但确保了泰诺的继续前进。博克的母校哈佛商学院的营销教授斯蒂芬·格瑞瑟说，“这项挽救工作是我所见到的最有效的营销。”

接下来的一两年，博克又几次被拖进像泰诺中毒这样的麻烦事中。

1983年，五人死于服用关节炎药洛麦克斯(Zomax)的并发症，强生主动召回了此药。同年早些时候，1983年11月强生生产的肾透析仪因故障使三人致死。同年，因有人读错了强生CT扫描仪说明，招致食品及药物管理局对其调查。1983年12月，强生经历了一年的问题之后，一位华尔街分析家将其形容为“被蛇咬过”的。但这些都无法与泰诺事件造成的伤害相比。慢慢地，生活总能重返常态。

对博克而言，泰诺中毒事件起到了正面的效果。1982年以前，在商界打拼了30年的博克从未上过电视。现在他是闻名遐迩了。博克接到许多演讲邀请，他经常利用这些机会向人们强调公司道德标准的重要性，赞扬强生的信条。

1986年2月一个寒冷的星期六晚上，博克做了个噩梦。他梦到中毒事件再次发生，人们生命垂危。他醒来松了一口气。只是个噩梦而已。

但这不仅是个梦。

博克做梦的前一天，2月7日，一位叫做黛安·埃尔斯的23岁女子来到纽约州扬克斯的她男朋友家

中。傍晚时分她说自己不舒服。男朋友就打开了一瓶新的泰诺，打开安全封口给了她两粒泰诺胶囊。她然后就上床睡觉了。第二天，男朋友叫她起床时，发现她死了。当地法医进行了验尸和验血。

消息在 2 月 10 日下午传到公司总部，麦克奈尔消费品部的总裁乔·基耶萨打电话给强生总裁大卫·克莱尔。基耶萨得知了验尸结果：埃尔斯服用的泰诺胶囊中含有氰化钾。

克莱尔冲到了博克的办公室。“我们有了大麻烦，”他说。博克的噩梦记忆犹存，他凭直觉就知道发生了什么事。

公司再次开出 10 万美元的赏金，取消了所有泰诺广告，并且对埃尔斯吃的同一批泰诺胶囊一查到底。

埃尔斯死亡后的第五天，博克接到了弗兰克·杨从食品及药物管理局打来的电话。杨告诉他，西切斯特发现了另一瓶受到污染的泰诺。联邦调查局报告中说没有证据表明泰诺的包装被动过手脚，那么在制造中心投毒的可能性就增大了。

### **里根称赞吉姆·博克**

博克再一次坚持要保住泰诺。他认为泰诺惟一的希望就是放弃胶囊的包装形式，杜绝坏人神不知鬼不觉地投毒的可能。

麦克奈尔的经理们表示反对，因为胶囊占销售总额的 30%。但博克态度十分坚决。他开始不断地催促经理们。他说，公司再也经不起第三次事故。“我们不仅在用泰诺冒险，我们是在用强生冒险。”博克的意志说服了众人，泰诺的药片形式很快被研发出来。

新策略执行之后，博克来到了电台。“我们从芝加哥的悲剧开始一路拼杀过来，”博克在新闻发布会上宣布了停止所有的胶囊药品。“这次也一样……我们这样做就是要表明：‘你打不垮我们的！’”博克又一次出现在唐纳修谈话秀和其他节目上。他带着一个超大的泰诺药片模型表示这个糖衣药片将代替所有的泰诺胶囊。这将耗资 1 亿至 1.5 亿美元，还不算失去的市场份额所带来的损失。

博克果断、可靠的风度让他取得了胜利。在这次营销战略中，博克利用新药片为强生树立了有远见、负责任的大公司形象。“他们使人们开始怀疑胶囊而不是泰诺，”一位竞争者抱怨。泰诺药片开始成为市场上似乎最安全的止痛产品。

博克在泰诺和公共卫生上的成就使他成为一名英雄。罗纳德·里根总统说：“我们十分钦佩强生的吉姆·博克。”里根赞美博克拥有“企业责任的最高理想和压力之下的优雅”。实际上，大多数对博克在此事件中的评论都是赞美之词。1987 年，强生成为美国最受欢迎的十大公司之一。博克本人认为强生的做法是理所应当的。“我们所做的只不过是任何负责任的公司在这种情况下都会去做的事情而已——人们的反应好像这是美国商界一个激进的新起点。天哪，人们那个时候还能期待我们怎么做？”

止痛药泰诺得到了完全恢复，到 1989 年，创造了 5 亿美元的销售额。在博克的带领下，泰诺品牌扩张到了感冒药品和成功的睡眠药品。强生继续它的多样化和全球化战略，成为上世纪 90 年代最成功的企业。博克于 1989 年辞掉 CEO 职位。1990 年，他被列入商业名人堂。

摘自《哈佛商学院 1949 届》[美]大卫·卡拉汉【著】，杨华【译】，机械工业出版社，2005 年 1 月版