

品牌前沿丛书

丛书总主编 \ 余明阳 舒咏平

品牌危机管理

“品牌的一半是文化”，品牌是文化的载体，文化是品牌的灵魂。

余明阳 刘春章 ◎ 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

3.2
77-3

品牌前沿丛书

丛书总主编 \ 余明阳 舒咏平

品牌危机管理

“品牌的一半是文化”，品牌是文化的载体，文化是品牌的灵魂。

余明阳 刘春章 ◎ 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

品牌危机管理/余明阳,刘春章著. —武汉:武汉大学出版社,2008.6

品牌前沿丛书/余明阳 舒咏平总主编

ISBN 978-7-307-06236-8

I. 品… II. ①余… ②刘… III. 企业管理:质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 063868 号

责任编辑:易 瑛 责任校对:刘 欣 版式设计:詹锦铃

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 湖北恒泰印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 8.375 字数: 150 千字 插页: 3

版次: 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-06236-8/F · 1151 定价: 16.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。



作者简介

余明阳，男，1964年1月出生，浙江省宁波市人。复旦大学管理学院毕业，经济学博士（1996年）。复旦大学管理学院管理科学与工程博士后（一站，1999年），北京大学光华管理学院应用经济学博士后（二站，2004年）。现任上海交通大学品牌研究中心主任，上海交通大学管理学院教授、博士生导师。兼任中国公共关系协会常务副会长兼学术委员会主任、上海品牌促进中心秘书长、深圳市第三届和第四届政协委员（社会科学界）。曾在《上海交通大学学报》、《南开管理评论》、《华中科技大学学报》、《天津师范大学学报》、《新闻与传播研究》、《国际新闻界》、《新闻大学》等期刊发表论文和研究报告100多篇；专著、合著、译著、研究报告，主编、副主编教育部“十一五”国家级规划教材、教育部部颁教材、全国自考教材、高校专业教材等共60种；主编学术及专业丛书4套共42种；主持纵向、横向课题20多项，获国际专业奖2项，国内学术及专业奖38项。

刘春章，1977年4月出生，辽宁建昌人，上海交通大学安泰经济与管理学院博士生，研究方向为品牌声誉管理。

总 序

品牌，是21世纪中国出现频率最高的词汇之一。在“中国制造”向“中国创造”的发展过程中，品牌是标志性的符号；在和谐社会建设和创新型国家建设中，品牌同样是标志性的符号；由经济大国向经济强国的提升中，品牌依然是标志性的符号。于是，中国从政府到民间、从企业到社团、从媒体到高校，人们普遍关注、议论并思考着品牌的问题。

品牌是伴随着私有制的产生和交换现象的出现而发展起来的。当私有产品在市场上进行交换并构成价格差异和竞争差异时，品牌便是价值溢价的有效手段。因此，它的英文“Brand”最初的含义就是“烙印”的意思。国际上对品牌进行较为系统的研究，起步于20世纪60年代。以大卫·奥格威为代表，将品牌理解为营销竞争的重要法宝和企业实力的重要象征。但事实上，品牌真正被广泛关注，是在20世纪90年代以后。从那时候起，国际上著名的期刊JM和JMR出现了大量的以“品牌”作为主题词的论文。原因是信息时代的到来、互联网的普及、跨文化传播、全球经济一体化和价值意识的共享，使得品牌成为市场竞争的核武器，开始发挥前所未有的影响力。

中国的品牌研究，起步于20世纪的90年代；但真正发展起来，却是在21世纪初。随着中国经济连续20多年的高速发展，使中国进入历史上从未有过的发展阶段。国家的强盛、人民的富强、民族的复兴、文化的重建，使得中国的发展备受世人瞩目。但粗放的增长方式，越来越受到环境、资源、能源的影响，中国必须由简单粗放的增长方式向集约精细的增长方式转变，必须以技术创新、自主知识产权、高附加值和可持续发展作为发展的主

旋律。于是，品牌作为综合国力的象征，被人们广泛关注。

尽管经历了近10年的研究，中国出版了几百种品牌方面的出版物，但更多的成果依然停留在引进和普及的阶段，依然着重在品牌基本知识的介绍和基本运行流程的普及上，缺乏更为系统的思考和更学理化的研究。在这样的背景下，武汉大学出版社颇有远见地策划了“品牌前沿丛书”这一选题。事实上早在1999年，武汉大学出版社就推出了中国第一套“名牌丛书”（6种）。应该说，他们对于品牌方面的敏感，在国内同行中是出类拔萃的。

承蒙出版社的厚爱，请我们担任丛书的主编。承接了这一任务以后，我们首先对选题进行了认真的考虑，决定先推出《品牌定位》、《品牌文化》、《品牌竞争力》、《品牌营销管理》、《品牌危机管理》、《品牌聚合传播》6本著作，并开始进行国内外资料的检索。参与本丛书撰写的除了笔者外，其他都是目前在品牌界崭露头角的青年学者。他们大多是名牌大学的博士毕业生和博士生，并在高校讲授品牌方面的课程。我们希望通过团队合作，使得本丛书既能接轨于国际学术前沿，又能适应中国现实的市场需求。我们把本丛书的学术层次定位在学术专著和研究生参考书的层面。

本丛书能够顺利出版，应该特别感谢武汉大学出版社领导、教育分社王雅红社长和文史事业部陶洪蕴主任。领导的高瞻远瞩和责任编辑们的敬业态度，给我们留下了深刻的印象。在丛书的审定中，裴青苗、侯傲霜和党楚等几位研究生给予了很多的参与和支持，在此一并致谢。同时，丛书吸收了迄今为止的国内外许多名家学者的研究成果，我们尽可能地给予标注。若有遗漏，请有关同仁跟我们联系，我们将在修订中给予完善。

我们深知，自己无论是知识结构、学术视野，还是专业修养，均有诸多不足，真正撰写的时间，只有一年左右。难免由于匆忙，而留下很多遗憾之处。我们将通过不断的修订，使之逐步完善。

余明阳 舒咏平

2008年3月1日

品牌前沿丛书

丛书总主编 \ 余明阳 舒咏平

品牌文化 ----- 余明阳 戴世富 著

品牌定位 ----- 余明阳 杨芳平 著

品牌竞争力 ----- 余明阳 罗文军 著

品牌危机管理 ----- 余明阳 刘春章 著

品牌营销管理 ----- 余明阳 杨珊珊 著

品牌聚合传播 ----- 舒咏平 著

目 录

绪论.....	1
第一章 品牌与品牌资产.....	2
第一节 品牌商品及属性.....	2
第二节 品牌的内在含义.....	7
第三节 品牌的顾客价值.....	9
第四节 品牌的企业价值	11
第五节 品牌资产的概念	12
第六节 品牌资产的创建	18
本章小结	23
思考	24
案例一	24
第二章 品牌资产的维护	28
第一节 品牌安全的含义	28
第二节 品牌权利的保护	30
第三节 注意潜在的问题	31
第四节 树立危机的意识	34
第五节 品牌危机的防范	37
本章小结	42
思考	42
案例二	43
第三章 品牌危机的概念	47
第一节 危机的内在含义	47
第二节 品牌危机的研究	50
第三节 品牌危机的内涵	53

第四节 品牌事件的概念	55
第五节 品牌危机的机理	58
本章小结	62
思考	63
案例三	63
 第四章 品牌危机的发生	 66
第一节 品牌事件的发生	66
第二节 品牌事件的抬头	68
第三节 品牌危机的因素	70
第四节 品牌危机的成型	72
第五节 品牌危机的类型	73
第六节 品牌危机的影响	74
本章小结	76
思考	77
案例四	77
 第五章 品牌危机的管理	 81
第一节 危机管理的框架	81
第二节 危机处理的原则	86
第三节 危机处理的方式	90
第四节 品牌危机的沟通	93
本章小结	98
思考	99
案例五	99
案例六	101
 第六章 品牌危机的恢复	 111
第一节 品牌危机的休眠	111
第二节 品牌危机的善后	112
第三节 品牌危机的总结	113
第四节 品牌形象的重塑	114
本章小结	115
思考	115

案例七.....	115
中文参考文献.....	117
英文参考文献.....	122

绪 论

品牌时代，既要树立品牌，又要维护品牌。然而品牌危机事件却不绝于耳……

一些品牌在迅速崛起后就销声匿迹，可谓“江山代有名牌出，各领风骚才几年”，想一想秦池、爱多、三株、巨人、亚细亚……这些品牌的兴起令人振奋，跌落又让人深思。一些品牌还在不时地与顾客和公众“斗殴”，光明“回炉奶”、戴尔“邮件门”、欧典“德国谎”、雀巢“碘超标”、巨能钙“双氧水”、特富龙“有毒锅”、SK-II“铬钨门”……品牌事件层出不穷。一些品牌要么拱手送人，要么为所有权大打出手……

为什么知名品牌会事件不断？为什么危机总是降临知名品牌？这不得不让人深思。品牌危机是由品牌事件演化而来的，即品牌事件如果没有得到很好的处理，就会被公众所诟病，进而发展成品牌危机。而品牌事件又是由品牌潜在的问题所导致的，即如果企业没有危机意识，对企业中存在的可能导致品牌事件或品牌危机的潜在问题不加以重视，品牌事件就有可能发生并导致品牌危机。

因而，比尔·盖茨说，“微软离破产永远只有18个月”；张瑞敏说，“我每天的心情都是如履薄冰，如临深渊”；任正非说，“华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好”……企业家们时刻准备着，为即将到来的危机而奋斗。《礼记·中庸》则言，“凡事预则立，不预则废”。

品牌危机是“品牌”的危机，所以，只有对品牌有一个深刻的认识，才能对品牌危机有更好的把握。本书分为六个部分：第一部分介绍品牌及品牌资产的内在含义，使读者清楚什么是品牌及品牌资产，并了解与品牌资产相关的品牌联想的知识；第二部分阐述如何维护品牌资产；第三部分使读者了解品牌事件与品牌危机的一些基础概念；第四部分介绍品牌事件是如何一步步演化成品牌危机的；第五部分介绍品牌危机的管理模型和框架以及品牌危机的应对；第六部分介绍在品牌危机恢复阶段，企业应该做好的一些工作。

第一章

品牌与品牌资产

品牌危机的最大表现就是品牌商品在市场上受到了顾客群体的强烈抵制，因此，如何解读品牌危机，取决于对品牌的理解。品牌一方面是品牌商品的一个外在属性，这个外在属性通过晕轮效应影响着顾客对品牌商品的认知与选择；另一方面，品牌是顾客群体对产品的感受和评价，它使得顾客在消费品牌商品时获得商品固有功能以外的价值。品牌能使顾客获得商品固有功能以外的价值，这就决定了品牌具有市场价值，从而为企业带来经济上或管理上的价值，因而品牌是企业的一项资产，而这项资产，是以顾客的认知为基础的。

第一节 品牌商品及属性

一个品牌可能与多种产品有关，一种产品也可以有不同的品牌，甚至同一家厂商生产的同一种产品也可能被贴上不同的品牌标签。但在很多情况下，人们谈到某个品牌，常常是首先想到一个特定的产品，虽然同一品牌可以被用到不同的产品上；同样，当人们谈到某种产品时，首先想到某些特定的品牌，这些品牌的产品，甚至有可能出自同一工厂。

一个品牌可能与多种产品有关，产品之间也可能会有联系，如海尔品牌，有冰箱、洗衣机、空调和电视机等家用电器产品；而有时一个品牌可能与毫不相关的产品有关，比如七匹狼品牌，其产品既有男装，又有香烟。

同一种产品也可以有不同的品牌，比如电视机就有 TCL、长虹、熊猫等多个品牌，这也是体现了品牌的功能之一——与竞争对手相区别。然而，出自同一工厂，甚至同一生产线的产品，也可能有不同的品牌，有时是厂商为自己的产品设多个品牌，借以扩大销量；有时是工厂同时为某些品牌代加工。这就使得部分品牌商品除品牌名称不一样之外，其他属性都一样。

除了在空间上品牌与其所代表的产品有差异外；在时间上，品牌所代表的产品有时也会发生变化。也就是说，品牌名称一直没有变化，而其所代表

的产品却发生了变化。这种变化可能来自产品属性和功能的变化，还可能来自相关产品间的变化，甚至有可能是无关产品的变化。

品牌所代表的产品的变化，使品牌的联想也发生了改变。如果企业更改了品牌所代表的产品，或企业采取了品牌扩张策略，品牌的联想就会发生较大的变化。品牌联想将影响顾客对品牌所代表的产品的看法。

可以看出，品牌与产品是两个互不相关的概念，但一旦产品被品牌所承载，顾客对品牌名下的产品的看法将受其对品牌的联想所影响。因此，我们可以这样认为，品牌（其固有的名称）是品牌商品的一个外在属性，而产品是品牌商品的内在属性。或者说，品牌商品至少由产品和品牌组成。

除品牌外，品牌商品还有一些其他的外在属性，分别为价格、包装、服务。Pine 和 Gilmore 在 1999 年提出了体验经济（Experience Economy）的概念，认为产品差别化经历了四个阶段。分别是一般性商品、方便性产品、产品转化为服务和创造对产品的感受。我们可以把品牌商品的外在属性与之一一对应起来，产品加上价格就是一般性商品；产品加价格再加上包装就是方便性产品；产品加价格加包装再加上服务就是产品转化为服务；如果再加上品牌，就是创造对产品的感受。

现在我们已经明确了一个品牌商品的构成，即产品、价格、包装、服务、品牌，以及其他外在属性。我们在分析品牌与产品时，提到同一品牌可以用于多种产品；我们亦可以观察到超市货架上的很多品牌是母子结构的。我们把这些关系表示如图 1。如果品牌只代表一种产品，就如品牌 1 所示；如果品牌代表多种产品，就如品牌 2 所示；如果是母子品牌，就如品牌 3 所示。

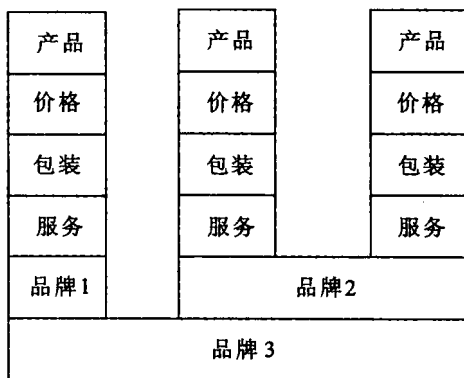


图 1 品牌商品的构成

一、本质属性和差别属性

产品的属性，也就是我们所说的品牌商品的内在属性。产品的属性一旦改变，产品的性质或功能也就随之改变。毫无疑问，共同的属性使一些产品成为一类产品；但即使是同类产品，共同的属性在小范围内仍可能会有差异，而存在一些非共同的属性。比如所有的轿车都有车轮，但同样是轿车，不同的品牌，车轮的性能可能不同；再如并不是所有的轿车都有 ABS 装置。我们把产品属性中同类产品共同具有的属性称为本质属性，而把因品牌不同而各异的属性称为差别属性。如是否具有车轮是本质属性，而车轮的性能是差别属性，是否有 ABS 装置也是差别属性。

二、搜索属性、经验属性和信任属性

另一种观察产品属性的视角是顾客在购买品牌商品时能否对产品属性做出足够的判断。产品的某些属性，顾客在购买时就可以感知到，从而对品牌商品做出评价，我们把这类属性称为搜索属性，比如洗发液的香味。产品的某些属性，顾客在购买时无法感知到，无法对品牌商品做出评价，但在购买后可以感知到，这类属性，我们称为经验属性，比如洗发液的去头皮屑效果。产品的某些属性，顾客无论在购买前还是在购买后都无法感知到，我们把它称为信任属性，比如洗发液的头发滋养功能。

三、基线属性、一元属性和魅力属性

第三种对产品属性分类的方法是依顾客感受和顾客要求，将产品属性分为基线属性、一元属性和魅力属性。

基线属性是这样的一组属性：当其特性不充足时，顾客很不满意；当其特性充足时，无所谓满意不满意，顾客充其量是满意。这类属性也称为理所当然属性，即这类属性的特性充足是理所当然的，是最基本的需求满足。比如冰箱的制冷功能、安全操作等。

一元属性是这样的一组属性：当其特性不充足时，顾客很不满意；当其特性充足时，顾客很满意，越充足越满意。一元属性是属性的常见形式，比如冰箱的能耗。

魅力属性是这样的一组属性：当其特性不充足时，无关紧要；当其特性充足时，顾客就十分满意。魅力属性是属性中的竞争性元素，比如冰箱的声音提示功能。值得一提的是，当人们的要求越来越高，如果魅力属性失去其固有特点的话，将开始变为一元属性，最后还可能变成基线属性。如图 2。

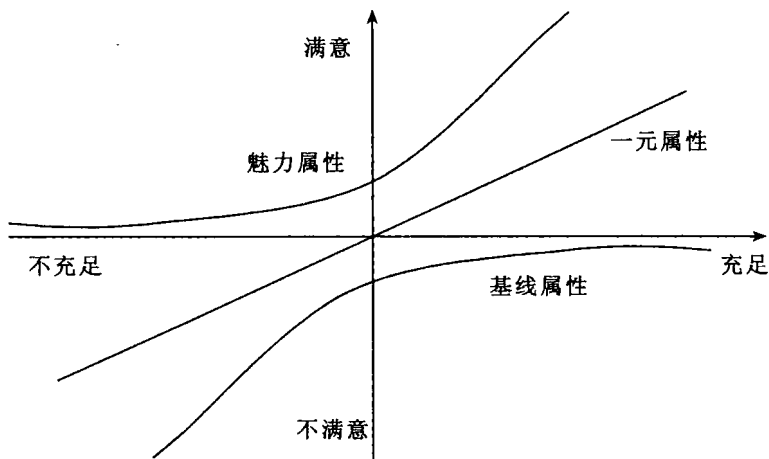


图2 基线属性、一元属性和魅力属性

品牌商品是由由内部属性和外部属性构成的，顾客在决定是否购买某种品牌的商品时，都需要对品牌商品的属性做一番评价。在评价过程中，顾客不仅会对不同品牌商品的属性加以比较，也会对同一品牌商品的不同属性进行权衡。

在对不同品牌商品的属性进行对比时，不同的顾客有不同的行为。有些顾客把产品（即内在属性）看得很重，有些顾客认为包装很重要，而另外一群人关注价格，有些人则只看品牌。顾客在做出购买决策时，总是有意无意地把品牌商品的属性进行排序，在他们的内心深处，潜伏着对品牌商品属性的一个顺序列表，我们称之为属性等级。图3所示的透镜理论可以帮助我们进一步分析顾客对品牌商品属性的认知和选择。

从表面上看起来，属性等级把品牌商品的各个属性孤立起来，但我们必须意识到，属性之间是相互影响的。也许看起来并不重要的内在属性，直接影响了人们对看起来非常重要的内在属性的评价；某些外在属性，也会影响人们对内在属性的评价。我们把第一种情况称为光环效应（Irradiation Effect），而把第二种情况称之为晕轮效应（Halo Effect）。

光环效应由德国科学家克拉伯·里奥（Kroeber Riel）提出，最典型的例子是，橘子皮的颜色带给顾客对橘子味道的感觉：黄皮的橘子甜而绿皮的橘子酸。因此，可能发生的情况是，顾客在选择橘子时最重要的属性是橘子的味道，而橘子皮的颜色实际上决定了顾客对橘子味道的评价。如果说橘子

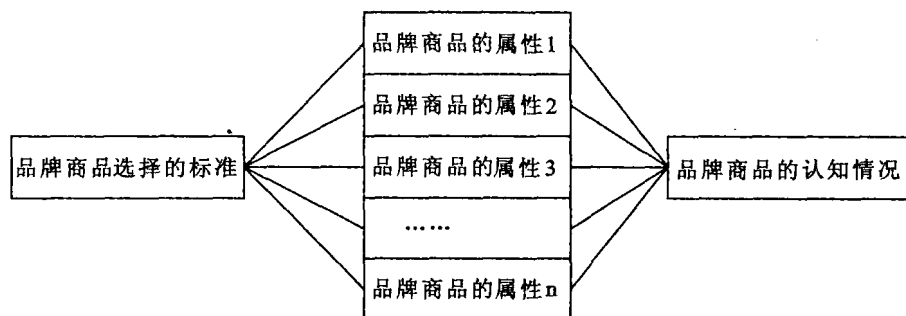


图3 品牌商品的选择

皮的颜色与橘子的味道是相关的，那么更极端的例子是有时影响顾客认知的属性与产品本身重要的内在属性毫不相关。一个例子是宝洁公司在美国推出的速溶咖啡 Folgers，顾客认为重要的属性是咖啡的速溶性和味道，然而其经加工而成的“片状咖啡晶体”却影响了顾客的购买；实际上这种晶体对咖啡的速溶性和味道毫无影响，然而顾客认为正是这种晶体才使得咖啡具有速溶性。

晕轮效应与光环效应的区别在于，光环效应是指内在属性之间的相互影响，而晕轮效应是指外在属性对内在属性的影响。能够产生晕轮效应的外在属性有包装、产地、价格以及品牌和其他外在属性。

包装对内在属性的影响极其明显，譬如包装纸的种类影响顾客对面包新鲜程度的评价，瓶子的材质影响顾客对饮料味道的评价。产地对内在属性的影响也时常起着积极的作用，譬如德国生产的汽车也许性能更好，美国生产的电脑也许质量更稳定。价格对内在属性的影响，恰似我们日常所说的“一分钱一分货”，高价格往往与高质量联系在一起。

而品牌对内在属性的影响，却是我们必须加以重视的。我们必须明确，品牌在顾客对品牌商品的评价过程中起相当重要的作用。如果品牌在顾客的属性等级中排在较低的位置，品牌就毫无价值可言。品牌最基本的要求就是影响顾客对内在属性的评价，如品牌的名气和联想需要为顾客提供关于品牌商品质量的可靠的信息。如果品牌不能做到这一点，那么包装和价格或其他外在属性就起了关键作用，品牌会显得毫无价值。

第二节 品牌的内在含义

品牌的英文单词 Brand, 源自古代斯堪的纳维亚语 Brandr, 意思是“烧灼”, 最初人们用烧灼的烙印来标记家畜等需要与其他人相区别的私有财产。到了中世纪的欧洲, 手工艺匠人用这种打烙印的方法在自己的手工艺品上烙下标记, 以便于顾客识别产品的产地和生产者, 并以此为消费者提供担保, 同时向生产者提供法律保护, 这就产生了最初的商标。今天, 品牌的内涵早已超出了这个含义。

美国市场营销协会对品牌的解释为: “名称、专有名词、标记、标志、设计, 或是上述的组合, 用于识别一个销售商或销售商群体的商品与服务, 并且使之同其竞争的商品与服务区分开来。”按照这个定义, 创造一个品牌的关键是选择名称、标识、设计或其他能识别一个产品, 并同其他产品区别开来的要素, 或称之为品牌要素。然而, 品牌要素只是品牌的一个组成部分, 是品牌可见的载体部分, 品牌之所以被称为品牌, 必须经过公众的感受和评价, 以公众的认可为准。

原加州大学伯克利分校教授大卫·阿克 (David Aaker) 认为: “品牌就是产品、符号、人、企业与消费者之间的联结和沟通。也就是说, 品牌是一个全方位的架构, 牵涉到消费者与沟通的方方面面, 并且品牌更多地被视为一种体验, 一种消费者能亲身参与的更深层次的关系, 一种与消费者进行理性和惯性互动的总和, 若不能与消费者结成亲密关系, 产品就从根本上丧失了被称为品牌的资格。”按照这个定义, 创建一个品牌的关键是建立品牌要素及其所承载的产品、人、企业与消费者之间的关系。但是, 品牌既包含消费关系, 也包含非消费关系, 如许多品牌被人们所认可, 但并非所有认可该品牌的人都会实际消费这个品牌, 品牌之所以被称为品牌, 除得到消费者的认可外, 还要得到非消费者及社会公众的承认。

对于品牌, 我们给出以下定义: 品牌是用以和竞争对手相区别的产品或文化的载体, 以及附着在这个载体上的消费者及社会公众的生理上、心理上, 或综合性的感受和评价。

首先, 品牌是用以和竞争对手相区别的载体。这也是品牌概念的最初解释。美国营销学家菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 为品牌下的定义为: 品牌就是一个名字、称谓、符号或设计, 或是上述的总和, 其目的是要使自己的产品或服务有别于其他竞争者。该定义与美国市场营销学会的定义非常相似。我们称之为载体, 而不是用美国市场营销学会的“名称、专有名词、