



企业品牌

危机管理研究

危机管理不仅成为一门学科，并被分为企业危机管理和公共危机管理这两个既独立发展又相互联系的分支学科，而且成为高等教育学科与专业，成为一种社会职业。

许安心 ◎著

海外借

中国广播影视出版社

许安心 著

企业品牌 危机管理研究



中国广播影视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业品牌危机管理研究 / 许安心著. —北京: 中国广播影视出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5043-7884-2

I. ①企… II. ①许… III. ①品牌-企业管理-危机管理-研究 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 067678 号

企业品牌危机管理研究

许安心 著

责任编辑 杨 凡

封面设计 文人雅士

出版发行 中国广播影视出版社

电 话 010-86093580 010-86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条9号

邮 编 100045

网 址 www.crtv.com.cn

电子信箱 crtv8@sina.com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 北京振兴源印务有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 293(千)字

印 张 18

版 次 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-7884-2

定 价 55.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

自序

无论是2016年3月15日被央视曝光的“饿了吗黑心作坊事件”；还是2016年4月3日发生的“和颐酒店女生遇袭事件”，把饿了吗、如家集团这两个知名品牌推上风口浪尖，品牌形象大大受损。继2014年华为成为首次进入Interbrand（国际品牌集团〈公司名〉）发布百强全球品牌排行榜之后，华为、联想在2015年双双进入排行榜，这是中国品牌建设里程碑。改革开放近40年来，华为、联想、小米、阿里巴巴、腾讯、万科、万达、海尔、格力等众多本土品牌的崛起撑起中国经济的全球竞争力。但与此同时，近十年来万科、双汇、分众传媒、蒙牛、王老吉、五粮液、美的等国内知名品牌均发生过品牌危机事件，企业形象严重受损，甚至导致品牌衰落，而三鹿、三株、欧典、福喜等全国知名品牌因危机事件从此淡出市场。可见品牌危机对品牌伤害巨大，品牌企业应该建立品牌危机管理的常态机制。

中国文化自古就有危机管理思想的渊源，但未形成系统的理论体系。危机理论是西方政治学研究的传统课题，在20世纪60年代-80年代形成一门学科，并分化为企业危机管理与公共危机管理两个分支学科。企业危机管理是一门跨学科的学问，其主题是研究企业在遭受外部危机时应该采取哪些对策，并探讨危机形势下的管理变革问题，并在长期的研究过程中形成三个基本学派：技术学派、过程学派和职能学派。品牌危机管理是20世纪90年代末以来才引起部分国内外学者的关注。并在近10年来，中国企业品牌处于危机爆发期，危机管理成为职能学派中探讨较多的话题。众多传媒惊呼：“中国企业进入品牌危机时代！”移动互联网的普及、消费者意识的觉醒、社会公众公民意识的觉醒、面对快速发展且不规范的市场等因素，都是中国大陆企业产生品牌危机的引爆点。企业在快速发展的市场上实现跳跃式扩张，企业管理与品牌管理相对滞后于企业的发展需要，一方面产生了内生型的品牌危机，另一方面导致企业驾驭品牌危机的能力较弱。这是本书选题的基本背景，本书的出版期待总结品牌危机管

理的规律，保护中国最宝贵的经济财富：品牌。

本书第1-9章由许安心撰写，第10章由许安心、林扞扞、邓惠萍、关娜、郭建彬等人根据相关参考资料进行编写。第一章阐述品牌危机管理研究的理论渊源与研究现状；第二章阐述了品牌危机的分类、对企业与品牌的危害与特殊意义，并对品牌危机及其相关的若干概念进行辨析；第三章进行品牌危机管理研究的理论基础分析；第四章对品牌危机形成机理进行分析；第五章阐述了品牌危机的事前管理与预警管理；第六章研究了品牌危机的应急处理对策；第七章研究品牌危机后的管理完善与品牌资产恢复、提升。第八章对中国公司与跨国公司的品牌危机管理进行比较。第九章分析了跨国公司在华品牌危机及其对中国企业自主品牌国际化经营的启示。第十章对2008-2015年品牌危机管理案例进行汇编与分析。

在本书的编写过程中，作者参考和引用了国内外大量的研究成果和文献，在此向所有参考文献的作者表示感谢。本书的撰写过程中得到我的博士生导师乌家培先生、博士后导师吕一林教授与黄志刚教授以及福建农林大学管理学院陈秋华院长、石德金副院长、陈贵松副院长的指导，得到中央民族大学出版社的关心和帮助，并得到福建省商务厅研究基地海峡商业管理研究中心的资助，对此向他们表示衷心的感谢。

目 录

contents

企业品牌危机管理研究

第一章 品牌危机管理研究的理论渊源与研究现状	1
1.1 中国古代危机管理思想与国外危机管理理论的渊源	1
1.2 企业危机管理的发展	1
1.3 企业危机管理的三个基本学派	2
1.3.1 企业危机管理的技术学派	2
1.3.2 企业危机管理的过程学派	2
1.3.3 企业危机管理的职能学派	3
1.4 品牌危机管理理论研究综述	4
1.4.1 国外品牌危机管理理论研究综述	4
1.4.2 国内品牌危机管理理论研究综述	5
1.5 本章总结	9
第二章 品牌危机与品牌危机管理内涵	10
2.1 品牌危机、品牌危机管理相关概念辨析	10
2.1.1 危机概念以及危机与突发事件、灾难关系辨析	10
2.1.2 企业危机概念	11
2.1.3 企业危机管理概念	11
2.1.4 品牌概念	12



2.1.5	品牌安全与品牌危机概念及其关系辨析	13
2.1.6	企业危机与品牌危机关系辨析	14
2.1.7	品牌危机管理概念	14
2.1.8	企业危机管理与品牌危机管理关系辨析	15
2.2	品牌危机的分类	15
2.2.1	急性品牌危机	15
2.2.2	慢性品牌危机	15
2.3	品牌危机对企业与品牌的危害与特殊意义	16
2.3.1	品牌危机对企业与品牌的危害	16
2.3.2	品牌危机对企业与品牌的特殊意义	16
2.4	本章总结	18

第三章 品牌危机管理研究的理论基础分析

19

3.1	企业危机管理与品牌危机管理的经济学理论基础	19
3.1.1	企业危机管理与品牌危机管理的 马克思主义经济学理论基础	19
3.1.2	企业危机管理与品牌危机管理的 西方经济学基础	20
3.1.3	企业危机管理与品牌危机管理的 中国社会主义经济理论基础	20
3.2	企业危机管理相关理论	21
3.2.1	企业危机管理的系统论	21
3.2.2	企业危机管理的结构论	22
3.2.3	企业危机管理的生命周期论	22
3.2.4	企业危机管理的扩散论	22
3.2.5	危机管理的危机变化结构论	23
3.2.6	基于核心能力的企业危机管理理论	23
3.2.7	基于可持续发展的企业危机管理理论	24
3.2.8	企业危机预警理论	24

3.3 品牌战略理论	25
3.3.1 品牌资产的内涵	25
3.3.2 品牌资产的两重性	25
3.3.3 品牌管理理论	26
3.4 本章总结	27

第四章 品牌危机形成机理分析 28

4.1 品牌危机产生机理的内外因模式	28
4.1.1 品牌危机产生机理的内外因模式简介	28
4.1.2 基于内外因模式的品牌危机产生机理分析	28
4.1.3 基于内外因素模式的企业品牌危机产生机理 对企业品牌危机管理的启示	29
4.2 品牌危机产生机理的危机因子综合模式	31
4.2.1 品牌危机产生机理的危机因子综合模式简介	31
4.2.2 基于危机因子综合模式的企业品牌危机产生机理分析	33
4.2.3 基于危机因子综合模式的品牌危机产生机理 对品牌危机管理的启示	35
4.3 本章总结	36

第五章 品牌危机的事前管理 37

5.1 提升品牌竞争力与品牌危机抗体培育	37
5.1.1 品牌竞争力的内涵	37
5.1.2 改善企业管理、品牌管理，提升品牌竞争力	38
5.1.3 进行资本运营，提升品牌竞争力	38
5.1.4 进行技术创新，提升品牌竞争力	38
5.2 品牌伦理建设与品牌危机抗体培育	39
5.2.1 良好的品牌伦理是品牌危机的抗体	39



5.2.2	品牌伦理建设的内容	39
5.2.3	品牌伦理建设的策略	41
5.3	品牌危机管理计划	44
5.3.1	品牌危机管理的组织设计、团队建设与制度安排	44
5.3.2	品牌危机意识培训	45
5.3.3	品牌危机消防演练	45
5.4	品牌危机预警管理	46
5.4.1	品牌危机预警管理模型	46
5.4.2	品牌危机预警评价指标体系	48
5.4.3	基于层次分析法的品牌危机模糊综合评价	48
5.4.4	校正对策制定与执行	52
5.5	本章总结	53
5.6	链接：品牌危机案例	53
5.6.1	家乐福遭遇网络抵制导致连锁拒购危机管理案例	53
5.6.2	美的“紫砂门”危机管理案例	58
5.6.3	双汇“瘦肉精”危机管理案例	62
5.6.4	光纤被挖断事故中的支付宝危机管理案例	65

第六章 品牌危机的应急处理对策

70

6.1	组织决策与应急机制安排	70
6.2	品牌利益关系人理论与品牌危机应急处理	71
6.2.1	品牌关系、品牌生态与企业利益相关者理论	71
6.2.2	品牌危机处理的品牌利益关系人理论	71
6.3	基于品牌利益关系人理论的品牌危机应急处理对策	72
6.3.1	迅速安抚受害者	74
6.3.2	主动与媒体沟通，引导社会舆论	76
6.3.3	争取政府部门及相关权威部门的支持	77
6.3.4	真诚沟通，同舟共济	78
6.3.5	适当承诺，争取品牌利益关系人的支持	78



6.4 品牌危机中的机会捕捉与利用	79
6.4.1 借品牌危机来整改和完善企业管理与品牌管理	79
6.4.2 寻求产品的改进与新产品研发的契机	79
6.4.3 借品牌危机来树立品牌负责任的正面形象	79
6.5 综合案例：创维董事局主席黄宏生涉嫌盗取公司资金被抓事件 ...	81
6.6 本章总结	82
6.7 链接：品牌危机管理案例	82
6.7.1 三鹿奶粉含三聚氰胺危机管理案例	82
6.7.2 丰田召回门危机管理案例	87
6.7.3 加多宝王老吉商标之争危机管理案例	92
6.7.4 恒天然肉毒杆菌风波危机管理案例	96
 第七章 品牌危机后的管理完善	 101
7.1 品牌危机的总结与品牌管理调整	101
7.1.1 反思原因、总结教训	101
7.1.2 答谢各品牌利益关系人的支持，履行企业承诺	102
7.1.3 企业基础管理、品牌管理调整与优化	102
7.2 强化品牌传播管理，恢复与提升品牌资产	102
7.2.1 品牌资产的内涵	103
7.2.2 品牌传播的内涵及品牌传播途径	104
7.2.3 品牌传播对品牌资产的影响	104
7.2.4 明确品牌传播的目标	105
7.2.5 品牌危机后的品牌传播策略	105
7.2.6 中美史克康泰克 PPA 品牌危机事件后的品牌传播案例	111
7.3 强化顾客关系管理，促进品牌资产提升	112
7.3.1 顾客关系管理对提高顾客满意度的意义	113
7.3.2 顾客满意度对提升品牌资产的意义	113
7.3.3 强化顾客关系管理，提高品牌的顾客满意度	113
7.4 本章总结	116



7.5 链接：品牌危机管理案例	116
7.5.1 马航客机失联事件危机管理案例	116
7.5.2 滴滴出行与印度牙医 LOGO 撞车危机管理案例	120

第八章 中国公司与跨国公司的品牌危机管理比较及其启示..... 125

8.1 中国公司与跨国公司品牌同样面临品牌危机， 而结果迥异的原因	125
8.1.1 品牌危机管理意识与能力不同	125
8.1.2 品牌管理能力不同	126
8.2 中外企业品牌危机管理比较对中国企业品牌危机管理的启示	127
8.2.1 提高品牌危机意识	127
8.2.2 改善品牌危机管理能力	127
8.2.3 系统改善品牌管理能力	127
8.3 链接：品牌危机管理案例	127
8.3.1 分众传媒深陷短信门危机管理案例	127
8.3.2 五粮液涉嫌违反证券法规危机管理案例	131
8.3.3 农夫山泉“标准门”风波危机管理案例	135

第九章 跨国公司在华品牌危机和中国企业自主品牌 国际化经营的启示..... 140

9.1 跨国公司在华频频发生品牌危机的原因	140
9.1.1 中国市场不成熟，竞争博弈下的产品双重标准	140
9.1.2 中国法律不完善，市场监管体系的缺失	141
9.1.3 中国消费者期望与名牌逆效应	141
9.1.4 文化差异使部分跨国公司品牌管理与危机处理不当	142
9.1.5 中国媒体的市场化与成熟	142



9.2 跨国公司在华品牌危机对中国企业自主品牌国际化的启示	143
9.2.1 重视品牌的本土化经营	143
9.2.2 重视产品品质管理, 确保符合所在国与地区的法律规范, 确保产品质量方面的危机隐患	144
9.3 链接: 跨国公司品牌危机案例	145
9.3.1 刘翔退赛危机管理案例	145
9.3.2 肯德基“秒杀门”危机管理案例	150
9.3.3 麦当劳过期食品风波危机管理案例	154
9.3.4 苹果手机涉嫌歧视中国消费者危机管理案例	158
9.3.5 一汽—大众奥迪被泡 72 小时危机管理案例	162
 第十章 品牌危机事件回顾	 167
10.1 2008 年中国市场主要品牌危机事件回顾	167
10.2 2009 年中国市场主要品牌危机事件回顾	182
10.3 2010 年中国市场主要品牌危机事件回顾	200
10.4 2011 年中国市场主要品牌危机事件回顾	213
10.5 2012 年中国市场主要品牌危机事件回顾	224
10.6 2013 年中国市场主要品牌危机事件回顾	233
10.7 2014 年中国市场主要品牌危机事件回顾	240
10.8 2015 年中国市场主要品牌危机事件回顾	249
 参考文献	 261

第一章

品牌危机管理研究的理论渊源与研究现状

本章主要分析企业危机管理和品牌危机管理的渊源、发展过程及国内外文献研究情况。

1.1 中国古代危机管理思想与国外危机管理理论的渊源

擅于运用危机管理角度思考事物是中国古代民众的思维特点之一，危机思维方式也深刻地体现在博大精深的中国传统文化之中。作为精神层面的危机思维，往往是依赖着书籍、字画、语言等文化载体而繁衍昌盛。殷、周两大时期，是我国危机管理思想的萌芽阶段，随后便出现许多能够体现危机管理思想的著作，其中的典型代表便属《周易》和《孙子兵法》这两部巨著。

危机理论是西方政治学所研究的传统课题之一，主要利用它来分析政治危机，包括政治制度变迁、政权和政府的变更、政治冲突、战争、自然灾害等现象。在 20 世纪 60 至 80 年代，伴随着研究领域从政治领域向经济和社会领域、从自然灾害领域向公共危机管理领域的跨越式转变，危机管理研究迎来发展的第一次高潮。于是，危机管理不仅成为一门学科，并被分为企业危机管理和公共危机管理这两个既独立发展又相互联系的分支学科，而且成为高等教育学科与专业，成为一种社会职业。

1.2 企业危机管理的发展

关于企业危机管理的研究，国外最早可以追溯到第一次世界大战之后。当



美国面临严重经济萧条的国情时,危机管理作为企业防卫管理而产生运行,此时的它只不过是单纯的危机对策、保险管理、安全技术和防灾计划。随后,由于企业经济条件、竞争环境和经营状况的复杂化和多样化,企业对危机管理便逐渐向组织化、系统化的方向发展。

20 世纪 60 年代,美国学者 R. 布莱克 (R. Blake) 和 L. 穆顿 (L. Mouton) 对领导行为的有效性进行研究,他们率先从企业组织因素来考察有效领导和无效领导的行为差异,并建立出一套指标系统来评价企业内部的不信任行为、冲突行为、无效行为、沟通障碍和失误等现象。20 世纪 80 年代初,部分学者开始将政治科学中的危机管理理论扩展到经济与管理领域,探讨企业在陷入危机后的紧急对策问题。20 世纪 80 年代末,美国学者在研究企业危机现象时,创新提出将管理失误作为危机产生因素来研究危机来源的过程机理。由此看来,国外学者对企业危机的概念界定、产生原因、预防措施、危机后的管理等方面都曾进行透彻研究,已形成较为完整的理论。企业危机管理作为一门跨学科的学问,它全面整合了企业管理、危机管理、公共关系、营销管理、财务管理、政治学、心理学、传播学、法律等多门学科,其核心主题是研究企业在遭受外部危机时应该采取哪些对策,并探讨危机形势下企业如何进行管理或变革。

1.3 企业危机管理的三个基本学派

1.3.1 企业危机管理的技术学派

对危机管理这一概念的研究,早期学者大多数都是针对“发生危机后,企业如何进行危机处理”这一问题进行思考,但对“如何有效地预防危机的发生”并没有回答。随后,便产生危机预警技术,本书称之为危机管理的技术学派。

1.3.2 企业危机管理的过程学派

随着危机管理理论的不断发展和深化,针对危机管理的过程研究随之产生,其中以芬克为代表。他们强调危机管理是一个过程,本书称之为危机管理的过程学派。



1.3.3 企业危机管理的职能学派

危机往往发生在企业的不同方面,美国学者针对领导行为的有效性进行了探讨,并开创出企业职能方面在危机管理中的研究,被称为危机管理的职能学派。随着危机管理职能学派的深入研究,危机管理逐渐被应用到企业管理的各项职能中,例如领导危机管理职能、财务危机管理职能、人力资源危机管理职能、营销危机管理职能等。本书以营销危机管理职能为例进行讲解,它研究的主要内容如下所述:

(1) 营销风险、营销危机与营销预警理论

史密斯和罗伯特·J·托马斯、约翰·A·奎尔奇提出企业因退货而造成的营销危机,并阐明如何通过产品开发、沟通以及服务等措施来化解危机。谢科范、罗险峰提出市场风险预警系统,并进一步细化解释市场结构风险预警、市场需求风险预警、市场竞争风险预警、企业生存风险预警等问题。余廉对企业营销的风险预警问题进行探讨,重点对营销自然环境风险、企业竞争风险、顾客风险、供应风险和第三方风险这五大问题进行研究,进而提出相应的指标体系,并在此基础上给出相应的警限。张云起主要探讨营销风险的识别、衡量、控制与处理方法,重点阐述营销过程中的客户资信风险、销售合同风险、贷款回收风险、人员道德风险等问题。杨剑英研究了优秀或不良的企业文化对营销观念和营销策略的潜在影响,深刻剖析不良企业文化对企业的营销危机(产品、分销、定价和促销策略危机及营销变革危机)的影响机理,并以企业文化的管理机理为立足点,依托危机预警理论和危机处理理论,简明讲解企业营销危机的文化层面的解决对策。

(2) 营销安全与品牌安全理论

营销安全理论,是李蔚率先提出的。他以经济安全理论为依托,提出企业营销安全的结构模型,确立出企业营销安全预警的基本指标,构建出企业营销安全预警体系,并详细阐述出营销安全预警管理的主要措施。同时,他认为品牌安全管理的内容包括:品牌内涵安全(品牌理念安全、品牌联想安全、品牌个性安全)、品牌形式安全(品牌商标安全、品牌产品安全、品牌服务安全)、品牌策略安全;品牌安全的预警指标体系包括:品牌美誉度与毁誉度、品牌知名度(指名购买某品牌产品的顾客人数比例)与负知名度(指名不购买某品牌



产品的顾客人数比例)、品牌满意度与抱怨度。

总而言之,以营销危机管理职能为主题的研究,为品牌危机管理的研究奠定了基础。

1.4 品牌危机管理理论研究综述

1.4.1 国外品牌危机管理理论研究综述

自20世纪90年代末以来,一些西方学者便兴起研究品牌危机的浪潮,媒体对企业品牌负面报道(negative publicity)频率,每天也都在增加。

(1) 品牌危机发生的原因

Peter Farquhar 认为导致品牌危机发生的原因可分为两类,一类是高度清晰的由各种重大事件引发品牌危机,管理者对此会引起相当的重视;另一类是品牌蛀虫(brand gremlins),在大多数组织中可能是感觉不到的,不会引起管理者的重视。品牌蛀虫是指那些看起来很小却能反复给顾客带来伤害的人们、工序以及其他慢性影响品牌的活动。最常见的有信任消失(Loss of trust)、尊敬消失(Loss of esteem)、差异化消失(Loss of distinctiveness)、价值消失(Loss of value)、关联性的消失(loss of relevance)、渠道流失(Loss of distribution)这6种形式。企业品牌负面报道是影响消费者购买决策最主要的因素之一,但它的潜在影响却会令人惊讶的。首先,一般来说,由于媒体的公信力比广告更强,因而具有更大的影响力。其次,因为媒体更喜欢报导坏新闻,企业更有可能受到负面报道的影响。第三,负面的信息比正面的信息更具穿透力,即所谓的否定效应,这意味着消费者在品牌判断中更加考虑负面信息。相应地,负面的媒体报导,也颇受专家的青睐。随着产品的复杂性的增加、立法更为严厉、消费者要求更高、媒体更多的关注,可以预测品牌危机报道会更加频繁。

(2) 品牌危机对品牌的影响

品牌的负面报道对公众焦点中的企业品牌有诸多影响,如降低品牌广告的效果、破坏品牌声誉、降低品牌资产、消费者否定的态度、不受欢迎的联想等。而米凯尔·达伦(Micael Dahlen),弗雷德里·兰格(Fredrld Lange)认为一个品牌危机会影响消费者对整个产品类别品性的评价,并且对相似品牌的评价也



是负面的，而对不相似品牌评价是积极的；品牌的命运不仅控制在经营人的手中，而且还控制在消费者和媒体的手中，因为他们很大程度上决定了该品牌的信誉。戴维斯（Davis）认为若处理得好，一场品牌危机可使企业品牌更上一层楼；若处理不当，一场品牌危机也可让百年品牌毁于一旦，更有甚者导致企业灭亡。

（3）品牌危机处理对策

Micael Dahlen, Fredrick Lange 提出企业应该通过对品牌进行交叉定位（across-class）的措施来有效规避竞争品牌危机的风险并从中受益，品牌沟通和品牌形象必须得到经常的提升（Brand communication and tracking must be frequently updated）。Davis 认为处理品牌危机的技巧包括：正视品牌危机、诚恳、快速反应、显示出同情心和关切、不要自我保护和挑战、采取具体补救行动、企业最高领导人要向媒体公布信息、避免企业重犯类似错误。邓恩（Dunne），大卫（David）从研究 Tylenol 的品牌危机事件中得出品牌危机管理的五条教训：建设强势品牌、从一开始就诚实、准确而迅速的行动、负责任、给顾客一个理由再信任你。尼玛尔·库马尔（Nirmal Kumar）和纳德·特瓦所里（Nader Tavassoli）认为处理好质量产品召回事件是建设品牌的良好机会，要防止其成为整个企业品牌危机。

1.4.2 国内品牌危机管理理论研究综述

杨林在《福建标准化信息》1997年3期发表“我国企业合资中的品牌危机及其对策”，郭惠民在《中国名牌》1999年1期发表“控制品牌危机”，这两位学者率先拉开中国大陆品牌危机研究的序幕。到2007年12月，CNKI检索显示我国大陆共发表论文172篇，其中期刊论文94篇，硕士论文4篇，报纸72篇，会议论文2篇。随着2005、2006、2007这三年中国品牌危机事件的频繁发生现象，众多学者和咨询界人士便纷纷开始品牌危机的研究，近三年发表的论文占一半以上。虽然品牌危机管理问题受到企业界和学术界的极大重视，但很少有学者对品牌危机进行持续、深入、系统的研究。经过大量资料搜寻，本文总结出我国大陆学者对品牌危机管理研究总体上分为以下六类：

（1）品牌危机的综合研究

卢冰将品牌危机周期划分为潜伏期、触发期、平台期、休眠期，并勾勒出