



品牌的 危机消弭与重塑

王良燕 韩冰 著

The Crisis Elimination and
Brand Reshaping

BRAND



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

本书由国家自然科学基金项目（71772120）和上海市曙光计划项目（13SG16）资助

品牌的 危机消弭与重塑

王良燕 韩冰 著

The Crisis Elimination and
Brand Reshaping

BRAND



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书分为三个部分：品牌危机效应篇、品牌危机消弭篇和品牌危机重塑篇，围绕品牌危机的主题，系统阐述了品牌危机的概念、效应及应对挽救措施，其中的效应及应对都是基于科学实证研究的最新发现。本书的研究成果对于企业如何应对品牌危机并尽量减少危机对品牌造成的伤害有很好的参考价值。

本书适合企业实践者及研究相关主题的教师及学生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

品牌的危机消弭与重塑/王良燕,韩冰著.—上海:

上海交通大学出版社,2019

ISBN 978-7-313-19266-0

I. ①品… II. ①王… ②韩… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 076758 号

品牌的危机消弭与重塑

著 者:王良燕 韩 冰

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

印 制:当纳利(上海)信息技术有限公司

开 本:710 mm×1000 mm 1/16

字 数:228 千字

版 次:2019 年 1 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-19266-0/F

定 价:68.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:14.25

印 次:2019 年 1 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-31011198



王良燕，美国加州大学Paul Merage
工商管理学院管理学博士，上海交通
大学安泰经济与管理学院市场营销系
系主任、博士生导师。主要研究方向
为消费者信息处理、品牌管理、行为
决策及风险分析等。



韩冰，上海交通大学安泰经济与管理
学院博士。主要研究方向为消费者行
为、品牌管理等。

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑 汪 俐
封面设计 孙 敏

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertubook.com

序

品牌是一个国家竞争力和国际地位的集中体现,更是企业的生命所在、灵魂所系。在中国经济步入新时代的背景下,品牌建设已成为驱动消费结构升级、提高经济发展质量和效益的重要抓手,也是推动国家经济转型的重要引擎,实现“从中国制造向中国创造、从中国速度向中国质量、从中国产品向中国品牌的转变”的必然途径。2016年,国务院印发了《关于发挥品牌引领作用推动供需结构升级的意见》,要求大力宣传知名自主品牌,讲好中国品牌故事,提高自主品牌影响力和认知度。2017年,国务院决定将每年5月10日设立为“中国品牌日”,提出要打造更多享誉世界的“中国品牌”,推动中国经济发展进入质量时代,这标志着品牌建设已从企业战略上升为国家战略,被提到新时代背景下经济发展的重要议事日程上。

然而,企业在经营管理和品牌战略实施过程中也暴露出了众多问题,有些甚至触碰了法律的准绳,从而引发媒体和社会公众的广泛关注,造成严重的品牌危机事件。例如,近年来食品和药品的安全事件、汽车和手机的质量危机、废水和废气污染事件等层出不穷,引起了强烈的社会反响,给企业管理者敲响了警钟。造成如此众多品牌危机的原因十分复杂。一方面,企业面对日益激烈的市场竞争、复杂多变的市场环境、应用受限的新兴技术等变幻莫测的外部环境冲击;另一方面,企业的经营管理者没有建立自身的道德底线,抑或是缺乏行业规制及法律约束等。品牌危机的后果是巨大且惨痛的,不仅会使企业丧失苦心经营的品牌形象和美誉度,降低原有的市场份额,也会重挫消费者的信心而引发信任危机,继而发酵为一系列严重的社会问题,更重要的是会对行业发展和国家形象产生负面影响。因此,品牌危机事件的关键性日益凸显,已经成为威胁品牌存续、影响经济发展、损害民生福祉的重要因素。

鉴于品牌危机的诸多不利后果,如何从品牌管理出发,选择合理可行的应对方法消弭危机产生的负面伤害,以及如何采取科学有效的应对策略重塑品牌的形象,实现品牌的可持续发展,成为企业管理者和科研工作者亟待解决的关键问题。令人欣慰的是,相关主题的研究得到了学术界和产业界的广泛重视,在近十年已成为营销领域的研究热点。而作者王良燕教授及韩冰博士聚焦品牌危机与消费者行为,围绕品牌的危机消弭与重塑的核心科学问题开展了系统深入的研究。她们的研究既运用了国际最新的行为认知理论成果,又结合国内的现状进行了大量的实验,取得了一系列具有重要意义的成果。

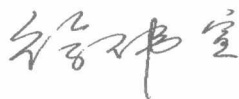
第一,构建品牌危机效应体系。作者系统梳理了目前消费者行为学中品牌危机研究的成果,构建了由“个体效应研究”和“溢出效应研究”组成的双核心板块的体系模型。本书还分别对研究的发展状况、效应的影响因素及其应对策略等方面进行全面归纳,为该领域的研究提供了一个全景化、系统化、可视化的研究脉络。该体系弥补了以往相关研究缺乏系统性文献回顾的不足,为消费者行为学学者梳理清晰的品牌危机研究发展历程提供参考,并在此基础上找到了未来研究可行的发展路径和发展方向。

第二,探索品牌危机消弭路径。作者挖掘了品牌危机对消费者感知和决策产生作用的影响因素,聚焦消费者认知这条主线,从消费者社会认知、体验认知、主观认知等多个维度进行深入探索。通过深入解读并运用前沿的社会学、心理学及行为学科研成果,作者对品牌危机与消费者认知因素的互动进行研究,并在理论上构建了消弭品牌危机负面影响的路径。同时,作者利用科学的管理学研究方法,识别并验证了消弭路径的驱动因素和作用机制,为企业缓解危机的负面效应提供了新思路、新方法。研究发现丰富了品牌危机管理理论,为指导品牌在危机公关时与众多利益相关者保持积极有效的应对机制等提供了理论支撑和实践方法。

第三,拓展品牌形象重塑策略。作者还开展了品牌危机后企业重塑品牌形象的应对策略和消费者认知因素的互动研究。从企业角度出发,结合国家的“品牌建设”战略背景,提出相比于以往一视同仁地对待所有消费者,应该根据消费者不同的认知模式采取匹配的重塑策略,并进一步从微观层面深入

揭示了品牌形象重塑背后的作用机制。该成果拓展深化了品牌危机管理的研究范畴,对提升品牌形象再造、重拾消费者信心、维护品牌和谐发展等企业治理有着积极的管理启示和应用价值。

业求于精,人贵于诚。在经济飞速发展的新时代,不随波于浮躁的洪流,不沉陷入利益的漩涡,坚守品牌品质和精神,是每个企业在经营品牌时需要秉持的宗旨。本书的研究立足于国家推行的品牌提升战略,针对目前品牌危机频发而应对困难的现实,通过从消费者行为学的角度新颖破题以及对前沿理论的解读与运用,为拓展完善品牌管理学术体系、辅助指导企业危机管理实践做出了有益的思考和积极的探索。同时,从政府管理的角度出发,作者提出合适的途径引导企业实现发展速度和发展质量并重,为贯彻和落实国家的品牌战略,推动政府、企业和消费者三者的和谐发展,巩固国家经济发展的基石提供了有益的探索和借鉴。



中国科学院科技战略咨询研究院 研究员
中国科学院科技政策与管理科学研究所原所长
中国优选法统筹法与经济数学研究会原理事长

目 录 | Contents

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	5
1.3 研究目标	8
1.4 研究内容	8
1.5 研究方法	10
1.6 结构安排和技术路线	10
1.7 研究创新点	10
1.8 本章小结	12

效应篇 品牌危机的效应体系

第 2 章 品牌危机的个体效应研究	20
2.1 引言	20
2.2 品牌危机的个体效应及视角	21
2.3 品牌危机效应的影响因素	23
2.4 品牌危机的类型及相关研究	28
2.5 品牌危机的应对策略	34
2.6 总结与讨论	39
第 3 章 品牌危机的溢出效应研究	41
3.1 引言	41
3.2 品牌危机的溢出效应	42

3.3 溢出效应的研究视角及影响因素	43
3.4 溢出效应的产生机制	52
3.5 溢出效应的应对策略	56
3.6 总结与讨论	58
本篇小结	61

消弭篇 品牌危机的消弭路径

第4章 品牌危机与消费者社会认知因素的互动研究	66
4.1 引言	66
4.2 文献回顾	67
4.3 理论推导与研究假设	71
4.4 实验研究一	73
4.5 实验研究二	78
4.6 总结与讨论	83
第5章 品牌危机与消费者具身认知因素的互动研究	85
5.1 引言	85
5.2 文献回顾	88
5.3 理论推导与研究假设	100
5.4 实验研究一	105
5.5 实验研究二	107
5.6 实验研究三	110
5.7 总结与讨论	113
本篇小结	115

重塑篇 品牌形象的重塑策略

第6章 应对品牌危机的推理模式策略研究	120
6.1 引言	120

6.2	文献回顾	123
6.3	理论推导与研究假设	127
6.4	实验研究一	130
6.5	实验研究二	135
6.6	总结与讨论	139
第 7 章	应对品牌危机的道歉方式策略研究	141
7.1	引言	141
7.2	文献回顾	143
7.3	理论推导与研究假设	146
7.4	研究方法	149
7.5	实验研究一	151
7.6	实验研究二	155
7.7	实验研究三	159
7.8	总结与讨论	164
	本篇小结	166
第 8 章	研究成果与展望	167
8.1	研究的主要成果	167
8.2	研究的理论贡献	175
8.3	研究的管理启示	176
8.4	研究的局限与展望	178
附录 1	第 5 章研究三实验材料	181
附录 2	第 7 章实验道歉材料	184
附录 3	思维模式操纵检验	186
附录 4	思维模式量表	188
	参考文献	190
	索引	214

第1章

绪 论

1.1 研究背景

随着 21 世纪知识经济时代的到来,我国的现代市场经济在加入世界贸易组织(WTO)后得到了快速发展,企业的发展模式已经从资源导向型转变为市场导向型,企业要想占领市场就必须具有强大的竞争力(瞿艳平,2006)。而品牌和以品牌为基础的差异化作为市场导向型企业的重要资产,是创造并保持竞争优势的强有力的方式(Aggarwal, 2004)。在新的时代背景下,品牌建设对国家竞争力提升至关重要,已经成为国家经济发展中的重要引擎。党的十八大以来,国家出台了促进品牌发展的政策措施《关于发挥品牌引领作用推动供需结构升级的意见》,批准将每年 5 月 10 日设为“中国品牌日”,着力营造品牌发展的良好环境。当今的时代是品牌竞争的时代,品牌的力量是巨大的,因此需要企业一直不懈努力提升和保护其品牌资产和品牌价值(Dutta & Pullig, 2011)。在品牌管理实践中,企业一方面需要通过消费者建立密切的关系来提升品牌自身的价值,另一方面需要通过维护良好的品牌形象和美誉度来降低竞争性市场环境带来的伤害,从而提升品牌在市场中的竞争力,实现健康稳定的发展。

然而,尽管企业管理者们小心翼翼地经营自己的品牌形象,但随着行业范畴与公司规模的扩张,企业面临着越来越激烈的竞争压力,并且全球经济一体化的趋势也为这一现状“火上浇油”。在市场竞争日益激烈的环境下,一些品牌还是会不可避免地卷入负面丑闻中,造成严重的品牌危机事件。同时,在信息化时代,信息传播渠道的畅通性和多样化致使道德丑闻的曝光速度和覆盖面呈现短时间内爆炸式蔓延趋势,形成由点及面、由面盖全的病毒式的传播

现象。品牌危机被迅速曝光于各大报端和媒体网络,引起社会公众强烈的反响和关注。其中,著名企业发生的品牌危机不胜枚举,比如2009年“丰田汽车踏板门召回事件”和2016年“三星手机电池爆炸事件”引发的产品质量危机给相关品牌带来了重创;2015年“大众汽车排放门”和2017年“美联航驱逐华裔乘客丑闻”引发的品牌道德危机受到公众舆论的广泛关注和谴责。这些品牌的负面事件,一般涉及产品性能和品牌能力上的缺陷,或者在企业的道德价值观上触及道德底线,给品牌和利益相关各方带来了难以预估的负面影响。

然而,有趣的现象是,不同的品牌危机事件对品牌和其利益相关者产生的影响程度不尽相同,给消费者带来的负面伤害也因人而异。有些消费者对发生危机事件的品牌容忍程度较低,因此会降低对品牌的好感度,对其产品或服务采取坚决抵制行为;而有些消费者却对发生危机事件的品牌容忍度较高,认为此类事件无伤大雅,甚至还一如既往地支持和购买该品牌的产品或服务。

案例一:自2009年下半年起,丰田公司因“踏板门”“脚垫门”等质量问题经历了品牌历史上大规模的召回事件,全球累计召回超过1200万辆汽车。丰田集团公布2009年度全球销量为781.3万辆,同比下降12.9%。丰田经历的前所未有的品牌危机,使丰田品牌在消费者心中的形象一落千丈。第58期《12580生活播报——房车汇》对此做了互动调查,调查结果显示28%的被调查对象表示不会再购买丰田汽车,4%的现有丰田车主或准车主表示要换车,而37%的被调查对象依然相信丰田是个负责任的公司^①。

案例二:2015年9月18日,美国环境保护署指控大众汽车所售部分柴油车安装了专门应对尾气排放检测的软件,使汽车能够在车检时以“高环保标准”过关,而在平时行驶时,这些汽车却大量排放污染物,最高可达美国法定标准的40倍。这一危机事件使大众品牌的信誉严重受损,负面影响在短时间内发酵,引发了欧美某些民众的强烈不满,并组织了抵制大众汽车的抗议活动^②。

① 搜狐汽车.调查显示:丰田汽车拥趸者已不足四成[EB/OL]. (2010-02-08) [2018-10-19]. <http://auto.sohu.com/20100208/n270124886.shtml>.

② 百度百科.大众排放门[EB/OL]. (2018-09-08) [2018-10-19]. <https://baike.baidu.com/item/大众排放门/18679304?fr=aladdin>.

案例三：2016年1月19日，根据大赦国际周一发布的报告，很多大型科技公司包括苹果、微软和三星在内的数十家公司，采购的电子元件所使用的矿产资源可能是由儿童开采的^①。这已经不是苹果公司第一次被曝出非法使用童工，早在2010年，苹果品牌的代工厂就被媒体曝光了雇佣未成年人的丑闻，其中苹果公司在2009年的审核中就发现25例雇佣低龄劳工的事件，到2010年增加到了91例。苹果公司发布了2013年“年度供应商责任”报告，在被调查的451家供应商中，苹果公司又发现了23起使用童工事件^②。然而，这些丑闻并没有影响消费者对苹果产品的喜爱，其销售额反而持续攀升，在苹果发布新品期间消费者仍然趋之若鹜，大排长龙。

案例四：2016年9月，三星Galaxy Note 7手机发布后一个月，在全球范围内陆续发生了一系列因电池缺陷造成的爆炸和起火事故。10月11日，三星电子宣布，在经历了电池爆炸起火事件后，现决定永久停止生产和销售Galaxy Note 7智能手机，希望尽早结束公司历史上这一最耻辱的事件之一^③。受该消息影响，三星股价下挫8%，这意味着公司市值缩水约180亿美元^④。2017年1月23日，三星电子在首尔召开新闻发布会，公布Note 7事件调查结果，并现场向全球消费者、运营商、经销商以及商业伙伴道歉，同时推出一系列强化措施以避免类似事件重演^⑤。

案例五：2017年4月9日，从美国芝加哥飞往路易斯维尔的美联航3411航班上，由于航班超售，美联航要求一名华裔乘客下飞机，但因为乘客拒绝下飞机而将其强行拖走，导致乘客受伤。这一事件被其他同机乘客记录下来并发布于社交网络，在全世界的社交媒体上引起了轩然大波。铺天盖地的负面舆论造成了美联航股票价格大幅下跌，损失近13亿美元^⑥。事后，尽管美联航

① 新浪科技.你的手机电池可能沾满非洲童工血泪[EB/OL]. (2016-01-19) [2018-10-19]. <http://tech.sina.com.cn/it/2016-01-19/doc-ifxnqriy3141486.shtml>.

② 搜狐新闻.苹果1年发生23起使用童工事件 其中1人死亡[EB/OL]. (2014-02-15) [2018-10-19]. <http://news.sohu.com/20140215/n395046917.shtml>.

③ 百度百科.三星电池门[EB/OL]. (2018-07-30) [2018-10-19]. <https://baike.baidu.com/item/三星电池门>.

④ 新浪科技.三星永久终止生产Galaxy Note 7智能手机[EB/OL]. (2016-10-11) [2018-10-19]. http://tech.sina.com.cn/t/2016-10-11/doc-ifxwrhpn9697427.shtml?_zbs_baidu_bk.

⑤ 凤凰科技.三星公布Note 7燃损原因 诚恳道歉承诺严格品控[EB/OL]. (2017-01-23) [2018-10-19]. http://tech.ifeng.com/a/20170123/44535769_0.shtml.

⑥ 和讯新闻.美联航殴打华裔医生的代价：市值蒸发13亿美元[EB/OL]. (2017-04-11) [2018-10-19]. <http://news.hexun.com/2017-04-11/188803710.html>.

CEO进行了公开道歉和赔偿,但难以平息消费者对美联航的反对声音和抵制行为。

以上案例中的品牌危机事件横跨多个领域,包括上文提到的汽车制造业、航空服务业、手机制造业等,品牌危机事件对公司的口碑产生了巨大的不利影响,消费者对品牌危机事件的容忍程度却并不相同。有的消费者因此对品牌表示坚决抵制,而有些消费者对品牌危机事件漠不关心,甚至还会从另外的角度为危机事件寻找借口。综合品牌危机的经典案例,不难发现,危机给消费者带来的伤害作用程度,或者说消费者本身对危机严重性的容忍程度和许多因素相关。以往文献中从消费者行为角度对品牌危机影响进行探究的因素可以大致分为三类:品牌相关因素、危机相关因素和消费者相关因素。品牌相关因素包括:品牌原有的品牌定位、品牌资产、品牌声誉、品牌熟悉度等;危机相关因素包括:危机类型、危机严重性等;消费者相关因素包括:消费者客观人口因素,如性别、年龄等,以及消费者主观认知因素,如性格特质、思维模式、心理特征等。由于品牌危机类型的复杂多样性及关联因素的互动交叉性,品牌危机效应的形成机理几乎成为一个黑箱,这就大大增加了品牌危机应对策略有效性及消费者消费意愿可修复性研究的难度。因此,从消费者行为学角度入手,探究公司如何在危机事件发生的第一时间预测消费者们的态度变化动向,进而制定快速有效的响应机制,是一个值得深入研究的课题。

认知过程是消费者心理过程的第一阶段,是消费者其他心理过程的基础。人的认知过程主要是靠人的感觉、知觉、记忆、思维、想象、注意等心理活动来实现的。在现实生活中,任何人都是不同的个体,人的认知和行为都无时无刻不体现着个体差异。从每个人成长的客观环境,到逐渐在生活中培养的性格特质和思维模式,独特的个体差异在人们的判断和决策中发挥着至关重要的作用。企业品牌和产品管理战略是通过引导消费者认知,使自身的品牌与竞争对手区分开来的重要因素,也是企业构建核心竞争力的关键所在。同样的,在品牌遭遇危机事件时,了解并利用消费者的认知因素来预测、调节和改善品牌危机对企业的负面影响,是企业危机管理的重要课题。所以,在品牌危机领域探究与消费者认知因素互动的效用和作用机制具有重要的理论和现实意义。

1.2 研究意义

1.2.1 对消费者行为研究的理论意义

从消费者行为研究的角度来看,由于近年品牌危机事件频发,品牌管理以及品牌危机管理相关主题的研究得到了学术界和产业界的广泛重视,在近十年已经成为营销领域的研究热点。自20世纪90年代以来,国内外消费者行为学者关于品牌危机主题的研究层出不穷,21世纪初至今,品牌危机管理的相关理论不断演化并逐渐成熟,研究已取得了相当丰硕的成果。这些成果覆盖了品牌危机的概念研究、品牌危机的范围和类型研究、品牌危机的后续影响研究、品牌危机的影响因素研究、品牌危机的应对策略研究,以及品牌危机的溢出效应研究等多个方向。本书在国内外现有文献的基础之上,聚焦品牌危机与消费者,围绕其中的核心问题(即消费者信息处理、消费者认知、消费者决策),以品牌危机本身的因素和消费者认知因素相结合作为切入点,开展了一系列关于品牌危机与消费者互动影响的深入研究。总体来看,本书对品牌危机管理和消费者行为研究领域具有重要的理论意义,具体包括以下四点。

第一,本书系统整合了目前消费者行为学方向中品牌危机领域已经取得的研究成果,对其各个子研究模块进行总结归纳,为该领域的研究现状提供了一个完整化、系统化、可视化的研究脉络,期望此综述研究可以为消费者行为学学者梳理清晰的品牌危机研究体系。

第二,本书在品牌危机领域聚焦消费者的认知因素这条主线,开展关于消费者社会认知、具身认知等多角度的探索,开创性地深入挖掘品牌危机对消费者感知和决策产生作用的影响因素以及影响机制。因此,本书丰富了品牌危机管理的理论基础,补充了该领域的研究空白,进一步完善了品牌危机管理理论的系统框架。

第三,本书进一步开展了品牌危机产生后企业重塑品牌形象的应对策略和消费者认知因素的互动研究,即如何根据消费者的道德推理模式和思维模式,采取不同的道歉方式以重新取得品牌的声誉。

第四,本书创新性地结合营销领域和心理学领域诸多前沿性成果,将其应用于剖析品牌危机管理领域的研究问题,包括社会阶层的认知心理学研究(social cognitive perspective on social class)、具身认知(embodied cognition)相关理

论、道德推理过程研究(moral reasoning process)、解释水平理论(construal level theory)等。因此,本书扩充了这些前沿性理论的应用范畴,拓展了前沿理论的实用边界,提高了前沿理论对其他情境或其他问题的解释能力。

1.2.2 对企业管理实践的意义

探求品牌危机现象背后的本质和作用机制同样具有实践价值,因为这关系到现今社会中品牌的存续和发展。随着全球化品牌发展战略的深入,市场竞争带来的压力和信息化的催化使得品牌危机发生率和曝光率逐年攀升,能够有效地、具有针对性地应对和处理品牌危机事件,已经成为每一个公司、每一个品牌都迫切需要培养和加强的一种能力。这种能力对于品牌的可持续发展以及公司和品牌的长远利益都有着决定性的影响。所以,对于品牌和企业而言,从消费者行为的角度理解品牌危机对其产生的影响以及如何转化消费者的态度和行为,是企业管理者施行危机公关的关键所在。因此,本书对企业和品牌进行可持续发展的科学公关营销有着积极的实践意义和具有建设性的管理启示,具体包括以下三点。

第一,本书提出品牌和品牌危机本身的特征会影响品牌危机的负面效应,例如,品牌危机的类型、品牌产品的定位、品牌是否拟人化等。因此,本书建议企业在危机发生时需要关注这些品牌因素可能带来的差异,综合性地判断负面效应的波及范围和影响等级,选择合理的危机信息发布准则,方能对危机给品牌带来的伤害起到有效的消弭作用。

第二,本书通过实证研究提出,相比于以往一视同仁地看待所有消费者,企业在进行品牌危机管理时需要加强对消费者认知差异的重视程度,如消费者的社会阶层、道德推理模式、思维模式等。因为消费者不同的认知模式会在很大程度上决定消费者对品牌危机的态度和行为,本书建议企业在处理品牌危机时要及时分析受众的认知特征,或通过启发消费者的认知模式来处理相关信息,方能起到事半功倍之效。

第三,本书还针对危机后企业的品牌重塑策略的有效性进行探究,提出企业考量不同应对策略时要综合消费者的认知模式以及品牌危机的类型,从而帮助企业面对危机时采用行之有效的应对方法重塑品牌的形象和消费者的信心。因此,本书对品牌的关系管理、危机管理、营销策略等企业实践方面有着积极的