

高等院校品牌管理系列教材

品牌危机管理

Brand Crisis Management

(第二版)

孙文清◎主编 贺倩◎副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

201862
高等院校品牌管理系列教材

品牌危机管理

Brand Crisis Management

(第二版)

孙文清◎主编 贺倩◎副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌危机管理/孙文清主编. —2 版. —北京: 经济管理出版社, 2017.1
ISBN 978-7-5096-4880-3

I. ①品… II. ①孙… III. ①品牌—企业管理—风险管理—高等教育—自学考试—教材
IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 323610 号

组稿编辑: 勇 生
责任编辑: 勇 生 解淑青
责任印制: 黄章平
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm×1000mm/16
印 张: 14.75
字 数: 267 千字
版 次: 2017 年 4 月第 2 版 2017 年 4 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-4880-3
定 价: 30.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编委会

主 任：张世贤

副主任：杨世伟 赵宏大 勇 生

编委会委员（按姓氏笔画排序）：

丁俊杰	丁桂兰	卫军英	王淑翠	刘光明	孙文清
张世贤	张树庭	李易洲	李桂华	杨世伟	沈志渔
勇 生	赵宏大	徐莉莉	郭海涛	高 闯	焦树民
魏中龙					

专家指导委员会

主 任：金 碚 郭冬乐

副主任：杨世伟 赵宏大

委 员（按姓氏笔画排序）：

丁俊杰 中国传媒大学学术委员会副主任、国家广告研究院院长、教授、博士生导师

丁桂兰 中南财经政法大学工商管理学院教授

万后芬 中南财经政法大学工商管理学院教授

卫军英 浙江理工大学文化传播学院教授

王方华 上海交通大学安泰管理学院院长、教授、博士生导师

王永贵 对外经济贸易大学国际商学院院长、教授、博士生导师

王淑翠 杭州师范大学副教授

王稼琼 对外经济贸易大学校长、教授、博士生导师

甘碧群 武汉大学商学院教授

白长虹 南开大学国际商学院教授

乔 均 南京财经大学营销与物流管理学院院长、教授

任兴洲 国务院发展研究中心市场经济研究所原所长、研究员

刘光明 中国社会科学院研究生院教授

吕 巍 上海交通大学教授、博士生导师

孙文清 浙江农林大学人文学院教授

庄 耀 广东物资集团公司董事长、党委书记

许敬文 香港中文大学工商管理学院教授

吴波成 浙江中国小商品城集团股份有限公司总裁

宋 华 中国人民大学商学院副院长、教授、博士生导师

宋乃娴 中房集团城市房地产投资有限公司董事长

张士传 中国国际企业合作公司副总经理

张云起 中央财经大学商学院教授

品牌危机管理

- 张世贤 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
张永平 中国铁通集团有限公司总经理
张昭珩 威海蓝星玻璃股份有限公司董事长
张树庭 中国传媒大学 MBA 学院院长, BBI 商务品牌战略研究所所长、教授
张梦霞 对外经济贸易大学国际经济贸易学院教授、博士生导师
李 飞 清华大学中国零售研究中心副主任、教授
李 蔚 四川大学工商管理学院教授
李天飞 云南红塔集团常务副总裁
李先国 中国人民大学商学院教授、管理学博士
李易洲 南京大学 MBA 导师, 中国品牌营销学会副会长
李桂华 南开大学商学院教授
杨世伟 中国社会科学院工业经济研究所编审、经济学博士
杨学成 北京邮电大学经济管理学院副院长、教授
汪 涛 武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师
沈志渔 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
周 赤 上海航空股份有限公司董事长、党委书记
周 南 香港城市大学商学院教授
周勇江 中国第一汽车集团公司副总工程师
周济谱 北京城乡建设集团有限责任公司董事长
周小虎 南京理工大学创业教育学院副院长、教授、博士生导师
周 云 北京农学院副教授、经济学博士
洪 涛 北京工商大学经济学院贸易系主任、教授、经济学博士
荆林波 中国社会科学院财经战略研究院副院长、研究员、博士生导师
赵顺龙 南京工业大学经济与管理学院院长、教授、博士生导师
赵 晶 中国人民大学商学院副教授、管理学博士后
徐 源 江苏小天鹅集团有限公司原副总经理
徐二明 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员, 中国人民大学研究生院副院长、教授、博士生导师
徐从才 南京财经大学校长、教授、博士生导师
徐莉莉 中国计量学院人文社会科学学院副教授
晁钢令 上海财经大学现代市场营销研究中心教授
涂 平 北京大学光华管理学院教授
贾宝军 武汉钢铁(集团)公司总经理助理
郭国庆 中国人民大学商学院教授、博士生导师

- 高 闯 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员，首都经济贸易大学校长助理、教授、博士生导师
- 高德康 波司登股份有限公司董事长
- 黄升民 中国传媒大学广告学院教授
- 彭星闾 中南财经政法大学教授、博士生导师
- 焦树民 中国计量学院人文社会科学学院副教授
- 蒋青云 复旦大学管理学院市场营销系主任、教授、博士生导师
- 谢贵枝 香港大学商学院教授
- 薛 旭 北京大学经济学院教授
- 魏中龙 北京工商大学教授

前言

随着经济增速的逐步下滑，中国经济进入了新常态！结构调整和产业升级成为供给侧结构性改革的主要方向。从宏观层面看，产业升级需要品牌战略的引领；从微观层面看，自主品牌成为企业获得市场竞争优势的必然选择。面对日益激烈的国内外市场竞争格局，中国企业是否拥有自主品牌已经关系到企业的生存和可持续发展。品牌越来越成为企业竞争力的集中表现。但是，目前的中国企业，绝大多数面临着有产品（服务）、没品牌，有品牌、没品牌战略，有品牌战略、没品牌管理的尴尬局面。其根源在于专业人才的匮乏！中国企业普遍存在品牌管理专业人员的巨大需求和人才匮乏的突出矛盾。从供给侧结构性改革的现实需求出发，我国急需培育出大批既懂得品牌内涵，又擅长品牌管理的专业人才，才能满足企业品牌管理和市场竞争的高端需求。

为解决这一现实中的突出矛盾，多层次、多渠道、全方位加快培养复合型品牌管理人才，促进企业健康可持续发展，中国企业管理研究会品牌专业委员会专门组织国内一流品牌专家和学者编写了这一套既符合国际品牌管理通则，又有国内特殊案例特征的大型系列教材。

本套教材不仅涵盖了品牌管理所需要的全部系统知识和理论基础，也包括了品牌管理的实际操作技能训练。其中，《品牌管理学》属于基础性通识教材；《品牌质量管理》、《品牌营销管理》、《品牌服务管理》、《品牌传播管理》属于专业性基础教材；《品牌形象与设计》、《品牌价值管理》、《品牌公共关系与法律实务》属于中高级管理人员必读教材；《品牌战略管理》、《品牌国际化管理》、《品牌危机管理》属于高级管理人员必修教材；《品牌案例实务》属于辅助教材。真正有志于品牌管理的各类人员，都应该全面学习、深入理解这些系统教材所包含的知识、理论，并掌握品牌发展的内在规律，运用相关知识和理论在实际的管理实践中不断提升自己的专业技能，使自己成为企业不可替代的品牌专家和高级管理人才。

本套教材的编写者虽然大都是在高校从事品牌教学与研究的学者，或是有

品牌危机管理

着丰富实战经验的企业品牌管理与咨询专家，但是由于时间仓促，难免会有诸多不妥之处，敬请读者批评指正！

杨世伟

中国企业管理研究会品牌专业委员会主任

目 录

第一章 品牌危机管理概说	1
第一节 品牌危机的定义与诱因	2
第二节 品牌危机管理的定义与职能	10
第三节 品牌危机管理的程序	13
第二章 品牌危机利益相关者	21
第一节 利益相关者	22
第二节 品牌与利益相关者关系	30
第三节 品牌危机利益相关者的细分	37
第三章 品牌危机管理小组的建立	47
第一节 品牌危机管理小组的职能与构成	48
第二节 品牌危机管理小组成员的甄选	53
第三节 品牌危机管理小组的权力配置	60
第四章 品牌危机的预警	69
第一节 品牌风险评估	70
第二节 品牌危机的预警系统	75
第三节 品牌危机的预控	81
第五章 品牌危机的处理	93
第一节 品牌危机处理的原则	94
第二节 品牌危机处理的模式	99
第三节 品牌危机处理的策略	104

第六章 品牌危机的议题管理	121
第一节 议题与议题管理	122
第二节 媒体与议题管理	127
第三节 意见领袖与议题管理	138
第七章 品牌危机的沟通管理	149
第一节 沟通原则	150
第二节 内部沟通	156
第三节 外部沟通	160
第八章 品牌危机的恢复管理	171
第一节 品牌危机恢复管理的框架	172
第二节 品牌形象的恢复和改善	179
第三节 品牌危机的利用	184
第九章 品牌危机管理计划与实施	195
第一节 品牌危机管理计划的制定	196
第二节 品牌危机管理计划的实施	203
第三节 品牌危机管理效果评估	205
参考文献	217

第一章

品牌危机管理概说

学习目标

知识要求 通过本章的学习，掌握：

- 品牌危机的定义
- 品牌危机管理的定义
- 品牌危机的诱因
- 品牌危机管理的程序

技能要求 通过本章的学习，能够：

- 分析品牌危机产生的原因
- 明确品牌危机管理的基本程序

学习指导

1. 本章内容包括：品牌危机的定义、品牌危机管理的定义、品牌危机的诱因、品牌危机管理的程序。
2. 学习方法：独立思考，抓住重点，理解记忆，结合实际模拟练习，能全面准确分析品牌危机的诱因。
3. 建议学时：4 学时。

本章知识逻辑结构图 (见图 1-1)



图 1-1 本章知识逻辑结构

第一节 品牌危机的定义与诱因

引导案例

雀巢奶粉碘超标危机

2005 年 4 月下旬,浙江省工商局抽检发现批次为 2004.09.21 的雀巢金牌成长 3+奶粉碘含量达到 191.6 微克,超过其产品标签上标明的上限量 41.6 微克。浙江省有关部门与雀巢联系,要求 15 天内予以答复。5 月 9 日,雀巢表示承认检测站检测结果。

5 月 25 日,浙江省工商局依据法律程序对外公布:“成长”为不合格产品,碘含量超过国家标准上限 40 微克。食品安全专家介绍,碘如果摄入过量会发生甲状腺病变,而且儿童比成人更容易因碘过量导致甲状腺肿大。消息一出,举国震惊。随之,雀巢选择了回避并抵赖的态度。26 日,雀巢明确表示不接受任何媒体采访;27 日,雀巢中国公司在给各大媒体发布的声明中宣称:雀巢碘检测结果完全符合《国际幼儿奶粉食品标准》,雀巢金牌成长 3+奶粉是安全的。雀巢的声明并没有给市场带来信心。5 月 27 日,在上海,联华、欧尚等大超市纷纷将雀巢问题产品予以撤柜,而家乐福已向全国发布撤

拒通知。

5月29日,中央电视台经济半小时播出《雀巢早知奶粉有问题》,对雀巢早知金牌成长3+奶粉存在问题却任由其在市场上继续销售提出批评。节目中,雀巢发言人承认按照国家标准,雀巢金牌成长3+奶粉是不合格的,但她认为这批产品是安全的,雀巢无须回收这些产品。雀巢的声明,引起公众的不满。6月1日,中国消费者协会公开指责雀巢公司不能自圆其说,公众和媒体也对雀巢公司的姿态进行质疑。雀巢遭遇空前的信任危机。

资料来源:朱瑞博:《危机管理案例》,人民出版社,2010年。

思考题:

1. 雀巢公司的品牌危机是如何产生和扩大的?
2. 雀巢事后的举措是否得当?

一、品牌的定义

品牌作为巨大的无形资产和最佳经济效益的载体,不仅是一个企业创新能力、市场竞争力和发展后劲的重要标志,也是一个地区经济实力的重要标志和宝贵财富,它体现了一个地区的市场能量。市场是一个包含无数未知因素的巨大魔方,品牌随着所提供产品或服务的时间和空间跨度呈几何级数增长,时空中的参变量必将越来越多,潜在风险也必将越来越大。

问题 1: 品牌是什么?

品牌的定义有多种,美国市场营销专家菲利普·科特勒(Philip Kotler)借用了美国营销协会(American Marketing Association)对品牌的定义,认为:“品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计,或是它们的组合运用,其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务,并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。”^①广告大师大卫·奥格威(D.Ogilvy)认为:“品牌是一种错综复杂的象征,它是品牌属性、名称、包装、历史声誉、广告方式的无形的总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象,以及自身的经验而有所界定。”^②美国哈佛大学大卫·阿诺(David Arnold)认为:“品牌就是一种类似成见的偏见……成功的品牌是长期、持续地建立产品定位及个性的成果,消费者对它有

① 菲利普·科特勒、凯文·莱恩·凯勒著:《营销管理》(第12版),梅清豪译,上海人民出版社,2006年,第304页。

② 王海涛等:《品牌竞争时代——开放市场下政府与企业的品牌运营》,中国言实出版社,1999年,第36页。

较高认同，一旦成为成功的品牌，市场领导地位及高利润自然会随之而来。”^① 尽管品牌的定义不尽相同，但从以上定义可以发现学者们对“品牌”内涵的共同认识：

其一，品牌是企业利用一种名称、名词、标记、符号和设计或它们的组合，以将自己的产品和劳务与竞争对手的产品和劳务区别开来。

其二，品牌是以消费者为中心的概念，品牌的价值体现在消费者对品牌的情感认知中，体现在品牌能为消费者带来新的价值和利益上。

其三，品牌具有独特的个性，附加和象征着特定的文化，便于消费者识别，能给消费者带来特定的属性，并通过属性和文化传递给消费者某种利益和价值，从而使消费者的个性在品牌个性中得到认同。

二、品牌价值的内涵

从以上定义可以看出，随着品牌的发展，企业对品牌价值内涵的认知也越来越客观、全面。

问题 2：怎样理解品牌价值的内涵？

（一）品牌是产品的代名词，反映产品的属性

这是品牌基本的特征和对其最基础的认识，也是大多数消费者的认识和理解。品牌最初的定义已表明了这一点，而且在所有关于品牌的定义中都包含了这一含义。识别上的差异性品牌的核心内容之一，也是品牌所有者长期建设的重点和目的之一。品牌通过某些词汇、图案、标记、符号、设计或它们的组合，将自己的产品和劳务与竞争者的区别开来，其归属性主要体现在以下几个方面：

1. 通过独特的命名来体现归属

为了更好地表现品牌的归属性，对于产品的命名往往尽量突出其自身的个性。有时候企业在给产品命名时更强调产品与企业的联系。如格力空调（格力集团）、TCL 电器（TCL 集团）、海尔电器（海尔集团）等。

2. 通过独特的图案、标记、符号组合来强化归属

品牌的名称、图案、标记、符号组合所形成的独特的造型，配之以独特的色彩，形成品牌的个性形象，显示其独特的个性。如百事可乐的蓝色、可口可乐的红色，它们都形成了独特的视觉特征，强化了品牌的归属和彼此之间

^① 大卫·阿诺、林碧翠：《品牌保姆手册——13 个品牌产品推广、重建范本》，李桂芬译，时报文化出版企业有限公司，1995 年，第 11~13 页。

的区别。

3. 通过商标注册, 以保证品牌的归属

通过政府部门(工商行政管理局)的注册, 取得商标的专用权, 品牌的归属就有了法律上的保护。

(二) 品牌是企业的代名词, 反映企业的形象

随着消费者对品牌独特性、唯一性和认知性不断加强, 以及企业品牌定位战略的成功实施, 品牌在人们头脑中的印象进一步深化, 由此, 品牌所代表的已不仅仅是单一的产品, 而是企业的独特性的反映。因此, 企业的品牌建设也着力于品牌形象的塑造和提升。

(三) 品牌是企业的无形资产, 反映企业的价值

随着品牌形象的提升, 品牌已成为企业重要的无形资产, 具有超越生产、商品以及所有有形资产之外的价值。品牌资产价值源于品牌产品所带来的消费者在功能和心理上的满足, 以及由此带来的消费者价值的实现, 从而形成的消费者对品牌产品的信任度、满意度和忠诚度。

三、品牌危机

环境充斥着众多不确定的因素, 使得品牌在成长过程中危机四伏, 品牌的塑造变得越来越难, 维护一个知名品牌更是举步维艰。

问题 3: 品牌危机是什么? 有哪些特征?

品牌危机是品牌生命历程中不可避免的一个现象, 国内外知名品牌在其成长过程中也大都经历过各式各样的品牌危机。从国内的研究资料来看, 品牌危机的概念并不是引自国外理论界, 而是中国学者在融合品牌与危机两个概念的基础上形成的。学者吴狄亚、卢冰在 2002 年首次提出了品牌危机的定义: “品牌危机指的是由于企业外部环境的突变和品牌运营或营销管理的失常, 而对品牌整体形象造成不良影响并在很短时间内波及到社会公众, 使企业品牌乃至企业本身信誉大为减损, 甚至危及企业生存的窘困状态。”钟唯希(2003)则把这个概念进一步明晰化, 把诱发品牌危机的因素细化, 并指出品牌危机的实质是信任危机。“品牌危机是指由于企业自身、竞争对手、顾客或其他外部环境因素的突变以及品牌运营或营销管理的失常, 而对品牌整体形象造成不良影响并造成社会公众对品牌产生信任危机, 从而使品牌乃至企业本身信誉大为减损, 进而危及品牌甚至企业生存的危机状态。”郭益盈(2006)首次从媒介与信息传播角度给出定义, “品牌危机是指品牌所代表的产品(服务)及其组织的自身缺失或外部不利因素以信息传播于公众, 从而引发公众对该品牌的怀

疑,降低好感甚至拒绝与敌视并付诸相应的行动,使得该品牌面临严重损失威胁的突发性状态”。

尽管以上定义是从不同的角度阐释品牌危机,但它们都涉及了品牌危机的一个实质性内容:品牌危机是一种信任危机,是公众对品牌信心与忠诚的改变。品牌危机有以下四个方面的特征:

1. 渐进性与突发性

渐进性与突发性是品牌危机的首要特征。品牌危机从生成到消除,是一个累积渐进的过程,各种危机要素于此过程中进行从量变到质变的转换。潜藏的危机一旦浮出水面,便会在瞬间形成翻江倒海的大潮袭击企业。很多危机事件事出突然,事件急,影响大,往往使企业陷入仓促应战的尴尬境地。

2. 蔓延性

现代社会高度发达的信息传播技术为人们的交流提供了多种多样的途径。与此同时,负面消息也成为众多媒体为争夺“眼球经济”而乐意传播的对象,“好事不出门,坏事传千里”,这一切使得危机的信息以极快的速度蔓延开来。

3. 危害性与建设性

品牌危机往往给企业带来极大的伤害。“三鹿”三聚氰胺事件使得一个中国乳制品行业的巨头轰然倒塌;75个受污染的“泰诺”胶囊,使强生公司付出了1亿多美元的惨重代价。伤害主要表现在两个方面:一是有形损害;二是无形损害。有形损害是指给企业造成的直接经济损失,企业的正常生产、经营秩序遭到破坏;无形损害是指危机给品牌带来致命性的伤害甚至导致品牌的死亡,也就是品牌彻底被消费者所决绝。危机的建设性也体现在两个方面:一是危机具有“警钟”和“疫苗”效应,能让企业看到自身在生产经营过程中存在的硬伤,从而能够对症下药;二是危机具有转危为机的特殊效果,如果企业处理得当,以其积极主动的姿态赢得消费者的信任和支持,不仅会重塑品牌的知名度和美誉度,甚至会让品牌效应更上一层楼。

4. 被动性与紧迫性

由于品牌危机事件的突发性、蔓延性,企业往往会仓促应战,显得很被动。紧迫性实际上是对危机演化过程中一系列表现特征的概括:一是时间紧迫,必须在最短的时间做出积极的反应和决策;二是资源匮乏,必须在人力、物力短缺和信息不畅的情况下进行资源的有效整合;三是必须形成一整套策略以防止危机的扩散和蔓延。

四、品牌危机的诱因

从表面看,品牌危机起源于某个突发事件。实质上,品牌危机的发生绝不