

刍探企业品牌危机管理

邹家继 费朵

(复旦大学管理学院 上海 200433)

【摘要】 本文分析了品牌危机产生的原因,并从品牌危机管理的四个阶段对品牌危机的防范进行了探讨,以期为企业建立科学的品牌危机管理机制提供参考。

【关键词】 近因效应 品牌危机 消费者

一、近因效应与品牌危机的产生

品牌危机究竟是如何产生的?美国心理学家卢钦斯曾做过一个实验,他用一篇短文的前后两部分分别描述吉姆的内向性格和外向性格,然后将被试人员进行分组实验。其中有两组实验是这样做的:第一组被试人员在读完内向性格之后,即陈述对吉姆的印象,然后读外向性格,描述对吉姆的总体印象;第二组被试人员反之。结果是:第一组被试人员对吉姆的总体印象是外向的;第二组被试人员对吉姆的总体印象是内向的。这两组实验揭示了这样的原理:在人们已形成某种印象的场合,新出现的具有对立意义的刺激对这种已形成的印象有反转作用。心理学家们在进一步研究中发现,这种现象实际上普遍存在于人们的认知活动中。也就是说,新出现的具有对立意义的刺激能够把人们心目中已有的印象反转为对立的印象。社会心理学把这种现象称为近因效应。

近因效应有三个基本特征:一是近因效应是由新近出现的具有对立意义的刺激引起的,只要人们有某种预先的印象,具有对立意义的新刺激就会对原印象有反转作用;二是近因效应有正近因效应和负近因效应之分;三是近因效应有加重效应的存在,也就是说,近因所导致的新印象带有加重的反意性质。由此可见,近因效应对于印象的改变亦有正意义和负意义之分,实践中应当趋利避害。从一定意义上说,负近因效应是品牌危机产生的机理,品牌危机的产生是新出现的具有消极意义的信息对良好品牌印象起反转作用的结果。

二、品牌危机的管理

现代社会市场变化加剧,给企业带来很大的不确定性。不管是什么样的企业,多著名的品牌,有没有质量或服务问题,都有可能发生危机,甚至可能冲击到企业的品牌。我们需要改变传统的概率风险思维,意识到目前我们已经进入一个危机时代,有必要建立一整套机制来进行品牌危机的管理。

参照罗伯特·希思的4R模型,企业品牌危机管理机制可以包括以下四个方面:缩减阶段(Reduction)、预备阶段(Ready)、反应阶段(Reaction)、恢复阶段(Recovery)。

(一) 缩减阶段

这个阶段的主要任务是预防危机的发生以及减轻危机发

生后对品牌的冲击。在这个阶段,企业要尽可能多地收集关于企业品牌的各种信息,选择出其中有可能影响到企业品牌的信息,充分运用定性与定量指标,及时制定对策。

企业如果在顺境中没有身陷逆境的远虑,就意味着潜在的危机即将出现。只有时刻保持忧患意识,才能在日趋激烈的市场竞争中站稳脚跟。具体的防范措施可以参考以下几点:

1. 品牌延伸需慎行。一般来说,如果主导产品品牌已经定位,品牌的使用范围又基本界定,还想进行品牌延伸或扩展时,或者新产品的跨度太大,与成功品牌产品的相关性不大时,最好用子品牌策略。因为子品牌是针对一类或一种产品,具有高度统一性,对它的宣传也具有很强的针对性,采用该策略能有效地避免株连风险。如果企业从事同一类产品生产,而且该市场竞争激烈,产品使用周期长,最好是用副品牌策略。因为选用此策略,虽然风险大,但能最大限度地利用已有的成功品牌。

2. 品牌的个性定位要适当。现在是一个张扬个性、显示差异的时代,品牌塑造如果不能很好地迎合这一点,无异于自掘坟墓。所以,品牌的共性遵守不是主要问题,真正见功力的是其个性的定位。进行定位时,事先要明确该品牌今后用于哪个行业、哪个领域,消费者的性别、年龄、职业、文化程度构成如何。

3. 注重品牌的市场定位。在市场竞争越来越激烈的今天,市场需求呈现多样化的趋势,企业要认真研究产品的特点,看清楚产品是针对哪一类消费者群体,满足消费者的何种需求,以界定企业的目标市场,进而制定品牌规划和实施措施,以实现品牌系统整体性发展。

4. 科学确定广告预算。一般来说,当品牌进入成熟阶段时,产品销量已经比较平稳,品牌的知名度和美誉度达到了一个稳定的水平,品牌已拥有了一个忠诚的消费者群体,这时,可采用销售额比例法和竞争平衡法确定广告费用。采用销售额比例法时,应考虑企业所处的行业平均利润水平,避免虚增或虚减广告费用。

5. 真诚为顾客服务。要保证品牌健康稳定地成长,企业必须树立一种始终为用户服务的经营理念,使顾客获得最大

程度的满意,这是企业打造品牌的最基础工作和核心内容。

6. 避免过度的价格竞争。一个企业没有成本优势,乱打价格战,或低于成本销售,会受到《反不正当竞争法》的制裁,而且长期亏本经营将会影响企业品牌形象,加速企业恶性循环,最终导致企业灭亡。要重视运用非价格竞争手段,以提高顾客满意度作为竞争的根本点,综合运用技术、产品、服务、创新等方式来参与市场竞争,从而增强品牌的竞争力。

(二) 预备阶段

主要任务是做好危机发生的准备。当危机发生时,有相应的方案与恢复计划,从而降低危机对企业品牌的冲击。防范品牌危机应加强如下方面的工作:

1. 企业的决策者和全体员工都要树立危机意识。只有广大员工真正认识到市场竞争的残酷性,树立危机意识,才能及早防范,将危机消灭在萌芽状态。超前的、全员和全面的品牌危机意识才是企业品牌危机防范中最坚固的防线。

2. 建立健全企业品牌危机反应机制。在危机管理中,速度通常是决定危机能否消除甚至转化为机遇的关键。一般来说,要尽一切可能将危机扼杀在摇篮之中,避免危机扩散,企业必须建立科学合理的危机反应机制。有效的危机反应机制包括:①组织机构保障。企业内部应有制度化、系统化的有关危机管理和灾难恢复方面的业务流程和组织机构。②危机管理制度。企业应根据实际情况,建立适合自身的危机管理制度,包括界定危机的定义、危机的预防措施、组建危机处理组织的条件和方式、危机管理计划的制定以及危机处理的原则、方法和过程控制、危机管理评价等。③危机管理制度的组织执行。危机管理机制一旦被触发,需要严格执行危机管理制度,对危机进行处理。危机管理的效率和效果,取决于制度的合理性与执行力度、组织反应速度以及企业文化等。

(三) 反应阶段

在这个阶段企业应及时做出反应,争取在最短时间内遏制危机发展的势头,防止事态进一步恶化。这里有两个问题企业需要清醒认识:

1. 争取时间的重要性。企业应争取在最短的时间里使危机得到遏制,并在最短的时间里解决危机,尽量使冲击降到最小。

2. 企业面对危机的态度。根据历史经验来看,面对危机时,企业采取坦诚态度是明智之举。

危机一旦来临,便会迅速破坏品牌形象。如何及时、果断地做出科学有效的决策,引导舆论,抑制危机事件蔓延,缓解紧急情况,是企业品牌危机管理中的重要任务。一般来讲,企业需要和消费者、公众、媒体、权威机构及其他利益相关社会主体进行沟通合作,使企业自身利益、公众利益、媒体和权威机构的公信力协调一致,最终达到维护该品牌在消费者心目中的形象和信誉的目的。

(1) 企业内部沟通。品牌危机管理需要企业众多部门综合协调运作,以危机公关小组为核心,全面调动各个相关部门、机构,全面控制品牌危机的蔓延。具体说来须做好以下几点:①立即成立危机公关小组,公关小组成员由企业相关部门人员组成,必要时可以聘请专业沟通专家做顾问进行协助。小组

应有足够大的权力和尽量小的规模,以保证在危机处理中有最快速的反应,制订出公关方案,统一口径对外公布信息。③向企业内部成员通报有关危机真相和处理进展,号召大家团结一致,同舟共济,共渡难关。同时向经销商、供应商及所在社区等利益相关组织或群体通报信息,使他们第一时间得到消息而不是被动地从媒体上接收信息,从而争取他们的协作和理解,避免一连串的危机连锁反应。④努力保证公司继续正常经营,使危机公关小组的工作和经营管理人员之间的工作不发生干扰。设立24小时开通的危机处理信息中心,随时接受媒体和公众的访问。

(2) 与消费者和公众沟通。主要有以下几点:①面对危机,隐瞒、掩盖都行不通。企业唯有正视危机,开诚布公地向消费者和公众做出解释和说明,以尽快赢得消费者和公众的谅解与信任,才是明智之举。一旦事实真相被披露,要实事求是地面对问题,既不要刻意隐瞒,也不要试图逃避责任,更不可以编造谎言欺骗消费者和媒体。那样做只能将消费者和媒体推向自己的对立面,激化矛盾,加重危机。②加强与公众的沟通。如果危机发生后,没有人能出来说些什么,那么人们就会用想象来回答所有的疑问,谣言听多了也就成了真理。企业应通过媒体向所有受影响的消费者及公众致以诚挚的歉意,公布处理和改正措施,承担应有的责任,最大限度地争取公众的谅解,不能为了短期利益而一味地为自己辩解,推脱责任。这只能使品牌丧失信誉,毁坏原有的形象。只要企业勇于承担责任,就会获得社会公众和舆论的广泛理解甚至同情。③一般说来,危机事件之所以发生,是因为企业产品或企业行为给消费者的生命或尊严造成了伤害。那么伤害实施方就应主动承担责任,用最快的速度直接和受害者进行坦诚的深层沟通,尽量满足他们的合理要求,给予一定的精神和物质补偿,最大限度地减少对消费者的伤害,使危机影响朝有利于企业的方向发展。

(3) 媒体公关。在危机事件中,媒体的配合往往起着关键性的作用。因此,要做好危机发生后的传播沟通工作,积极主动让媒体了解事实真相,通过媒体将事件发生的真相、处理进展传达给公众,杜绝谣言、流言,稳定公众情绪,争取社会舆论的支持。争取新闻界的理解与合作,引导其客观公正地报道和评价事件。危机发生后,企业要尽可能在第一时间做出反应,表明企业对事件的态度,强调企业对该事件的重视,通过媒体发表坦诚声明,承诺将迅速对危机进行处理。通过新闻发布会等形式向媒体通报全部事实真相和处理危机所采取的具体行动。企业只有和媒体保持良好的合作关系,在最短的时间内,以最恰当的方式和渠道告知公众事实真相,和公众保持互动沟通,才能挽回企业品牌的信誉,将企业损失降至最低,化被动为主动,甚至借势造势,进一步宣传和提升品牌的形象。

(4) 权威机构公关。在危机发生后,企业应积极邀请代表公众利益和公正的第三方,如政府、质检部门、专家学者、消费者协会等权威机构参与调查和处理危机。政府的态度往往影响着舆论的导向,企业应善于说服政府质量监督等部门,让他们来告诉消费者产品的品质并无问题,或者问题的危害并不

企业财务目标的经济学分析

李胜坤

(河南师范大学公共事务学院 河南新乡 453007)

财务目标是企业财务管理的最基本的指导思想,因此财务目标是整个财务理论的基础。古典经济学将企业的目标定位于追求利润最大化,因此利润目标就自然成为了企业的财务目标。现代财务理论从几个方面批判了将利润最大化作为财务目标的观点:①没有考虑利润取得的时间,时间价值被忽略;②没有考虑风险,不同风险项目的利润不能直接进行比较;③没有考虑投入的大小。由此,现代财务理论提出了企业财务目标应该是企业价值最大化,因为企业价值目标正好解决了利润最大化目标的不足。本文从经济学角度对这一目标进行深入分析,以便对财务目标有更好的理解,同时有助于我们对各种财务理论的学习和研究。

一、投资者效用最大化是确定企业财务目标的前提

确定企业财务管理的目标,首先要明确企业财务管理服务的对象,虽然在现代企业制度下经营权和所有权的分离,不可避免地会产生代理问题,管理层可能会做出一些有损股东利益的行为,但是代理问题就是在管理层为股东利益服务的前提下而提出的,人们对代理问题的研究目的也是为了有效地减少代理冲突,降低代理成本,因此代理冲突下管理层对自

是想象的那么大。他们的声音具有公信力,能够赢取公众的最大信任。这些权威机构的意见往往对扭转危机局势起决定性作用。企业在处理危机时,一方面要勇于承担责任,始终把社会公众的利益放在首位,另一方面也要施展一定的技巧,只有这样才能使企业控制事态发展,转危为安。

(四)恢复阶段

当危机事态得到控制以后,企业首要的工作是恢复企业的品牌形象。还应该把危机转化为契机,利用其为品牌加分。如果说前几个阶段是企业对危机的投入,降低品牌资产的过程,那么这个阶段就是企业品牌增值部分。要有效地进行品牌危机管理,这个阶段必不可少。同时恢复阶段的工作也为其他阶段提供信息与指导,从而形成良性循环。

1. 在危机中树立品牌。“危机”意味着危险性和机遇性是同在的。管理危机的根本在于企业能否转化危机,提升形象,树立品牌。企业发生危机时常常是企业最受关注的时候,如果不能及时解决危机,会引发企业的生存危险,转化危机,主动牵引危机的关注点,让危机为企业品牌宣传所用,往往只有一步之遥。只要处理得当,危机反而能带来正面效应。

2. 从品牌危机中获利。通过总结经验教训,可以理清企业

身利益的追求不应该成为企业财务目标的一部分,而是对企业财务目标的一种偏离。

既然企业财务管理要服务于投资者,那么投资者的目标也就决定了企业财务管理的目标。投资者将资金投资于企业可能有多种目的,既可能是为了直接取得投资收益,也可能是为了对企业进行控制,但其最终的目标还是要体现在经济利益上。投资者通过投资以现在的资金换取未来的收益,其本质是通过放弃现时的消费来换取未来的消费,以实现消费效用的最大化。投资者消费效用最大化的实现取决于三个方面的因素:投资者现有财富水平、投资获得的报酬率及由投资者偏好决定的效用函数。企业财务管理就是要选择一个适当的投资水平,以使其投资者的效用实现最大化,因此投资者消费效用的最大化是分析企业财务目标的前提。

二、确定性条件下投资者效用最大化的实现

确定性条件下的无风险投资是分析投资的基础,因此分析财务目标也应该从确定性条件开始。在确定性条件下,由于不考虑风险,因此投资者效用最大化的实现可以不考虑其风险偏好,其效用函数仅取决于其时间偏好。我们只考虑两期的

存在的问题和不足,纠正错误和混乱,使企业管理和实力上升到一个新的高度,从而增强企业避免和抵御品牌危机危害的能力。品牌的危机管理是一个复杂而系统的工程,只要企业重视它,不断去探索品牌经营过程中危机处理的办法和手段,企业对品牌危机处理的能力会逐步增强。

每一次品牌危机既包含了导致失败的根源,又蕴藏着成功的种子,所以发现、培育进而收获潜在的成功机会,是危机管理的精髓。现代企业必须具有居安思危、未雨绸缪的危机意识,必须充分考虑和重视企业品牌的危机管理问题。

我国大部分企业品牌形成的时间很短,它们更多经历过的是品牌的成功,而对品牌的危机管理却少有经验。品牌的危机管理是中国企业品牌管理亟须补上的一课。一个企业的危机管理意识有多强,企业的抗风险能力就有多强;企业对危机的预防和处理的效率如何,决定了企业在激烈的市场竞争中能走多远。

主要参考文献

1. 罗伯特·希斯著,王成译.危机管理.上海:中信出版社,2004
2. 刘凤军.品牌运营论.北京:经济科学出版社,2000