

# 论品牌营销中的风险控制

陈建新, 姜海

(华南理工大学工商管理学院, 广东 广州 510640)

**摘要:**介绍了品牌风险和品牌风险控制的概念,分析了品牌风险的主要来源,阐述了品牌营销中风险控制的3个基本策略。

**关键词:**品牌;营销;风险;风险控制

**中图分类号:**F270

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)11-0082-03

## 0 前言

品牌风险就是企业在品牌的推广和维护过程中因对未来市场和消费者行为预期的不确定性而可能导致的营销效果与预期品牌战略目标发生的偏离程度。针对品牌营销中的种种风险,企业都希望通过对风险的识别、衡量和控制,以最低的成本使风险导致的各种损失降低到最小程度。品牌营销的风险控制即是企业在品牌营销过程中通过识别、衡量风险,并用科学的方法进行有效控制,以达到最低损失的管理过程。在品牌营销中,我们必须在提升品牌的附加价值、积累品牌资产的同时,时刻对品牌可能潜在的风险进行控制,以规避品牌风险、保障品牌安全,这对于企业管理具有重要意义。

## 1 品牌风险的主要来源

### 1.1 品牌的设计和定位与市场及消费者需要出现偏差

品牌的设计和定位首先要满足市场和消费者的需要。现代品牌理论认为,品牌是一个以消费者为中心的概念,没有消费者就没有品牌,品牌的价值体现在品牌与消费者的关系之中。在消费者心目中,品牌不仅代表着产品的品质,而且还是一种身份、一种标志、一种品味和一种享受。从这个意义上讲,品牌是属于消费者的,消费者在消费过程中已经不仅仅是出于对物质享受的需要,

而更多地是出于自我身份象征、高品位追求和受人尊重、化解抑郁的心理需求。因此,企业在对品牌的设计和定位时,应该首先充分地为消费者考虑,而不是从企业自身出发。品牌是特定的,但是消费者却是多样性的,不同的消费者会从不同的需要和文化来理解品牌。这种确定性和不确定性的冲突就会导致品牌的设计和定位与市场及消费者需要出现偏差。再者,市场是变化的,消费者的需求心理也是在变化的,品牌营销的环境也是在不断变化中,因而企业不得不适时根据目标市场的特点对品牌的设计和定位进行调整,这是一个“变中求不变”和“不变中求变”的辩证过程,既要保持品牌独有的个性和风格,又要不断地调整和充实它,防止它老化和衰退。品牌营销中对这种“度”的把握的不确定性也是造成品牌危机的主要原因之一。

成功品牌的实质是品牌市场定位和消费者心理定位统一的结果。只有在企业市场定位和消费者心理定位相一致时,才能在消费者心目中建立和美化该品牌,这是一个动态的过程。在这个过程中,企业既要有大量的投入,又要根据外界情况的变化不断地修订计划和作出新的决策。众多的计划和决策,是很难保证面面俱到的。任何一个环节的失误都可能导致品牌营销的危机。比如深圳“巨人”集团在最初经营的电脑行业中小有声誉后,便迫不及待地进军生物保健品市场和房

地产市场,致使企业人、财、物等资源过度分散,结果因为管理混乱而“只开花不结果”,使本来很有希望的“巨人”陷入了巨大的困境,走到了破产的边缘。企业在品牌营销中很多战略上的失误,从根本上来讲都是因为企业为眼前利益怦然心动,从而不顾时机、条件,盲目地进行品牌营销,而没有从企业长远发展的高度审视品牌的本质和其对企业的意义。此外,企业还需要全面正确认识自己的企业和产品,包括科学的市场定位、企业实力的评估、竞争优势与劣势的分析以及在消费者心目中的形象等等。其中最重要的就是市场定位和企业实力的评估,因为品牌营销最根本的动力来自于消费者对产品的爱好和企业雄厚的资源、营销能力。企业实力也是品牌营销的基础和前提,不顾及企业自身实力的品牌营销很容易形成“心有余而力不足”或者“食之无味,弃之可惜”的局面。只有当一个企业有足够的实力,才可以抵挡品牌营销中巨大的风险和挑战,保证品牌营销的最终成功。

### 1.2 产品和服务的质量事故

产品和服务的质量是品牌树立的基石,造成品牌营销风险的一个非常重要的原因就是产品和服务的质量事故。由于质量事故造成的风险也是品牌营销中最常见的风险之一。例如“南京冠生园事件”中,陈馅月饼事件直接给南京冠生园以致命的打击;连续7年获全国销量第一的“万家乐”热水器,是东南亚最大的热水器生产基地,但却因为

“中原事件”几乎身败名裂。

好的品牌对消费者来讲首先是质量的保证,其产品与服务的质量必须是同行业中的佼佼者。如果产品与服务的质量不过关或者出现了失误,与同类产品和服务相比实力较弱,此时的品牌营销就是很危险的。质量是品牌的基础,而且在消费者面前是平等的,消费者不会因为品牌的好坏而宽恕其质量上的失误。越是好的品牌,其质量事故引起整个企业危机的风险就越大。

好的品牌是消费者用来降低购买风险的途径之一,这都是以优质的产品和服务质量为基础的。现实中,很多企业在以高质量的产品和服务创建了具有较高的知名度和美誉度的品牌后就开始忽视质量问题,或为了降低成本而选择便宜低质的替代性材料;或者选择那些技术和管理水平相对较低的企业进行“贴牌生产”,使得质量水平参差不齐的产品充斥市场从而潜藏质量危机;或在品牌延伸战略中因被延伸的新产品的质量与原品牌产品存在差距而使品牌受到损害。

好的品牌是消费者利益的承诺,当品牌依托的产品和服务出现质量事故的时候,就会向消费者传递产品和服务的实际质量与品牌所代表的质量存在较大差距的信息,告诉消费者其利益将会受到威胁,这就会导致消费者对该品牌失去偏好。

### 1.3 品牌营销中的不正当行为

品牌营销,说到底就是一个在竞争中树立品牌形象的过程。品牌营销中的不正当行为的一种情况是己方行为,指在激烈的市场竞争中,企业因为成本和短期利益的考虑而在品牌营销中采取的一些不正当的竞争行为。比如贿赂他人以推销自己的产品或服务;或用不正当的手段搜集经济、技术情报;或仿冒其它品牌的标记、包装、说明书等;或利用对方出现的失误,大肆渲染,大造舆论,落井下石;甚至制造和散布有损其他企业信誉的不真实情况等等。如欧盟曾指控可口可乐公司涉嫌在20世纪90年代通过向零售商提供回扣来促销产品并排挤竞争对手,以提高其市场控制力。向零售商提供回扣的行径虽然说纯属企业行为,但这样的行为会造成对品牌信誉的直接伤害,引起大众的质疑和反感,在消费者心中留下阴影,从而直接影响品牌的美誉度和消费者的忠诚度。这类投机取巧的做法实际上使得品牌营销的效果大打折

扣,并给品牌的生存和发展埋下潜在危机。

品牌营销中的不正当行为的另一种情况是他方行为。品牌营销是一个动态的过程,当企业的品牌战略取得初期成功后,竞争对手的干扰或针对性行为会导致消费者对品牌认知的模糊、淡化,对品牌理念的理解也会出现偏差。此外,竞争对手的针对性行为还可能会使消费者失去对原来忠诚的品牌的独特偏好。在中央电视台黄金广告时段里曾经出现过步步高、TCL、金正、厦新等无绳电话厂商针锋相对的广告大战,特别是步步高和TCL都成了广告中被竞争对手针对的攻击目标,其中TCL扮演了攻击者和被攻击者两种角色。在这样的广告大战中,“他方行为”使得步步高和TCL的品牌营销不仅没有完全标示出自己产品的特色,反而成为了竞争对手进行品牌陈述的铺垫和衬托。百事可乐刚进入市场时,在可口可乐标榜自己是“真正的可乐”的同时使用“ME—TOO(我也是)”的战略,以挑战者的身份宣称“我也是”。然而可口可乐又针对性地推出“只有‘可口可乐’才是真正的可乐”的战略,以进一步提醒消费者——只有可口可乐才是正宗的,使百事可乐遭受迎头痛击。更为严重的是,品牌营销需要企业投入极大的成本,但是当企业品牌战略初步成功后,由于利益的驱动极有可能出现行业内“仿冒竞争者”极低成本的无限复制。这将会使消费者面临假冒伪劣的侵害,从而对该品牌产生疑虑和畏惧感,失去对品牌的信心。

### 1.4 品牌的延伸

在品牌营销中,企业经常利用已经成功的品牌来推出改进型产品或者新产品,从而以较低的成本、较快的速度占领市场,给企业带来更大的收益,这就是品牌的延伸。品牌延伸后,不同的产品彼此共享相同的品牌名称及其品牌意义,但新产品的加入不可避免地会对原有的品牌意义产生影响。这种影响可能是正面的——加强原有品牌的识别力;也可能是负面的,即削弱了原有的品牌识别力,而这种不确定性就带来了新的风险。产生品牌延伸风险的最主要原因就是企业在进行品牌延伸时忽视了品牌的实质和消费者的心理因素。品牌的成功首先是其定位迎合了消费者的心理需要。而品牌的延伸会淡化、模糊品牌,甚至改变、替换原先的品牌定位,但是消费者未必会接受和适应这一改变,这

就决定了品牌延伸中风险的必然性。因此,很多企业的品牌延伸不仅没有给企业带来新的效益,反而给消费者更多的疑惑、压抑,甚至产生不良联想:我国的三九集团在塑造出“999”胃泰这个成功的胃药品牌后,把品牌延伸到啤酒,使消费者对“999”啤酒的第一个潜意识反应就是联想起“999”胃泰这种药,有一种辨别不出喝酒还是喝药的朦胧,消费心理就产生了冲突,市场结果肯定不尽人意。又如“派克”本来是以高档钢笔而闻名,但是由于其涉足于低端市场的开发,使得“派克”这一品牌失去了标志高消费层次的功能,导致消费者对“派克”笔高品位、高层次这一感知心态的动摇,最终结果就是其市场份额的缩水 and 品牌的危机。

## 2 品牌营销中风险控制的基本策略

### 2.1 品牌营销的风险规避策略

品牌营销的风险规避策略通常是指在风险调查预测的基础上,对品牌营销中预计存在的风险和发生的可能性,采取不承担风险或放弃已经承担的风险来回避损失发生的可能性。企业首先要对自己的营销计划和相关信息有通盘的了解和追踪,洞悉危机发生的潜在因素,将所有可能会对品牌造成威胁的事件和因素列举出来,考虑其发生的概率及可能的后果,并且估计预防所需的成本预算。然后将可能发生的危机排列和归类,并采取相应对策。可以在企业的营销组织中设立专门的风险防范和应急小组,或者聘请风险管理方面的专家担任长期顾问。

很多时候,在企业开发新产品、创立新品牌的进程中,市场初步试销和研究的结果不尽人意,消费需求的前景不妙,于是企业中途停止对该品牌的营销活动以避免承担更大的风险。这种避免风险的策略是在新的情况下权衡损失和利益之后,认为是得不偿失而放弃。“可口可乐”在1985年耗资400万美元,尝试以“可口可乐”品牌推出一种新口味的可乐,将代表美国标志的Coca Cola商标贴到这种新饮料上,从而引发消费者的识别障碍危机,于是公司在3个月后将新可乐全部撤出市场,消除了危机,避免了更大的损失。

风险具有损失和价值的二重性,回避了风险损失同时也就等于放弃了获得新价值的机会。而且风险规避的策略只有在人们对

风险的识别和衡量有完全把握的基础上才能实施,这个前提工作是相当复杂和困难的。风险在营销活动中无处不在,规避了一种风险极有可能诱发其他的风险。这种策略虽然有其局限性,但是它贯彻了比较利益的原则和实事求是的客观态度,因此仍不失为一种控制品牌营销风险的好方式。

## 2.2 品牌营销的风险损失控制策略

品牌营销的风险损失控制策略是指在品牌危机发生前努力降低危机发生的可能性并在发生损失后尽力降低风险损失程度的控制技术。这种策略是主动采取对策、防止风险发生,而不能消除发生损失的可能性,它旨在尽量降低风险损失的严重程度而不是终止风险。

在心理学上,有两个效应对品牌营销起着极其重要的作用。一个是首因效应,所谓首因效应指在某个行为过程中最先接触到的事物给人留下的较深刻印象和影响,起着第一印象和先入为主的作用。企业初期定位成功后,受首因效应作用,消费者趋向于把一个品牌看成某种特定的产品;另一个是近因效应,指某个行为过程中最近一次接触的事物给人留下较深的印象和影响。近因效应和首因效应是相互作用的,特别是近因效应能对最初形成的首因效应起到巩固、维持、否定、修改或调整作用,并且与消费者下一次购买行为在时间上最为接近,所以能够促进或阻碍新老产品的销售。这个原理是我们在品牌营销的风险损失控制策略中的中心指导思想,为此,我们有必要在品牌营销过程中进行强势控制。在新品牌的推广中,企业需要进行强有力的持续宣传,让消费者充分了解该品牌产品带给他们的新利益,以引起消费者的长期关注,形成美誉度。在品牌建立后,还必须通过广告宣传等手段不断强化初期成功的定位,及时矫正企业市场定位与消费者心理定位的差异,巩固品牌形象,维持和强化消费者对企业品牌的认同感,保持消费者的忠诚度。

在品牌危机产生时,就意味着企业面临潜在的严重损失。更糟糕的是,由于行政部门和新闻媒体的介入,品牌和企业都将处于“四面楚歌”的境地。此时如果存在侥幸心理而听之任之,必将陷入更深的困境。企业面对品牌危机最忌讳推诿责任,唯有本着“消费者是上帝”、“顾客永远是对的”的原则以诚恳的态度来处理危机。如果企业处理品牌危机时试图与消费者理论,甚至与消费者打官司,即使最终赢得官司,也将丢失市场。在这一点上,“沃尔玛”的理念深值借鉴:“第一条,客户永远是对的;第二条,如果有疑义请参照第一条”。

品牌营销的风险是两面的,处理得不好会是危机,处理得好的话甚至可以转化为品牌形象,进一步打开局面。诚实、坦率、负责的风险控制态度能够昭示出一个优秀企业的整体素质和综合实力,可以赢得公众的信任和媒体的赞扬,可以进一步拓展好的声誉。

## 2.3 品牌营销的风险转移策略

规避或预防品牌营销的各种风险损失是一件相当复杂和困难的工作,而且很多时候所付出的成本代价也相当高。因此,将风险转移出去,有意识地将损失或与损失有关的后果转嫁给其他单位或个人承担可以是另一条解决问题的思路。

经济学家陈淮认为,规模经济和品牌战略其实是可以分开的。目前已经出现了一种分工趋势:一些企业专门“做工厂”,接受委托加工,即所谓的“贴牌生产”;而另一些企业则侧重于“做品牌”,把资源更多地配置于产品研发、市场形象塑造和市场开拓。从世界范围来看,这种“品牌”与“工厂”分开的模式已经成型并日趋成熟。“做工厂”或“做品牌”都是获取利润的途径,这两种战略都是好战略。“贴牌生产”可能不“出名”,但可以有效规避品牌营销的风险,比如技术研发的风险、广告宣传的风险、市场销售的风险等等;专门做品牌看似虚空,但可以规避大量

固定资产投资的风险和技术创新、工艺改革等所带来的风险,而且可以集中精力和资源,更深层次地做好品牌。品牌营销相当成功的美国耐克(Nike)公司就是自己专注于产品设计及品牌推广,所有产品外包给全球各地的厂家生产;诺基亚和摩托罗拉手机在中国市场的产品基本上是通过外包给首信和东方通信来生产的;飞利浦把其在全球的手机生产力量都转移到了中国,甚至把手机的研发和设计部门也彻底外包给中国电子(CMC)。另一方面,台湾的林百里(Barry Lam)并不为人所熟知,但它的工厂每年会产出数百万台贴有IBM、康柏、苹果、惠普、西门子、戴尔等世界著名品牌标签的笔记本电脑。

从目前的状况看,中国很多企业都似乎正在向做世界品牌的目标冲刺,这种设定超越了自身实力的目标,加之战线的拉长、投入的超负荷、让自己承担品牌营销的高风险,会将企业时时处处处理藏于危机之中;相反,能够正确认识和把握做工厂和做品牌的关系并将它们巧妙地结合或转移的企业却在稳步前行。

## 参考文献:

- [1]孙军,孟庆强.品牌延伸的风险与防范[J].华北航天工业学院学报,2001,(2).
- [2]陈放.品牌学[M].北京:时事出版社,2002.
- [3]李明武.品牌延伸:风险与对策[J].潍坊高等专科学校学报,2001,(3).
- [4]冯东光,陈惠东.品牌资产投资风险因素解析[J].科技进步与对策,2003,(1).
- [5]韩光军.打造品牌[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2001.
- [6]赵延升,张新.论品牌的传播与维护[J].经济问题,2001,(11).
- [7]金锡万.企业风险控制[M].大连:东北财经大学出版社,2001.
- [8]陈天祥.品牌延伸风险的原因及规避风险的思路[J].江西教育学院学报(社会科学),2001,22,(4).

(责任编辑:胡俊健)

# Discussion about the Risks Control on Brand Marketing

**Abstract:**This article introduces the conception of brand risks and the control,then analyzes the main cause of brand risks.And at last it illuminates three basic strategies of risks control on brand marketing.

**Key words:**brand; marketing; risks; risks control