

企业品牌危机管理中的舍得行为研究*

王新刚¹ 彭璐璐² 周南³

(1. 中南财经政法大学工商管理学院,湖北 武汉 430073;

2. 湖南大学工商管理学院,湖南 长沙 410082;

3. 深圳大学管理学院,广东 深圳 518060)

内容提要:本文扎根本土文化,构建品牌舍得行为理论,围绕品牌危机情境下,企业“舍”的行为对“得心”和“得利”的影响展开讨论。通过一个访谈分析和两个实验研究,结果发现:品牌危机情境下,决策者越大“舍”,越能得到顾客的“心”,即越能修复并提升顾客对品牌的信任和情感,进而企业就越能得到更多的“利”,表现为顾客对品牌的评价和再购意愿提升。其中,与危机归因于内(人为)相比,当危机归因于外(天灾)时,“舍”对“得”的正向影响将被加强。研究结论不仅对本土文化营销理论的建构有重要的参考意义,而且对品牌危机管理的实践有重要指导作用。

关键词:品牌危机 舍得 品牌信任 品牌情感

中图分类号:F273.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2018)11—0125—15

一、问题的提出

一直以来,品牌危机就是营销理论研究和实践关注的热点话题之一。尤其是近些年在移动互联网信息技术的影响下,品牌危机事件被不断放大,对企业声誉、行业信心、国家形象,乃至整个社会的信任都造成了极大的负面影响(王新刚等,2017)^[1]。为此,学界围绕品牌危机的应对与管理展开了广泛深入的研究,分别从企业、媒体和专家三个视角提出多种应对策略(Cunha和Shulman,2011^[2];Queller等,2006^[3];费显政等,2010^[4];张璇和张红霞,2014^[5])。其中,从企业视角开展的应对研究最为丰富,探讨了否认、辩解、保持沉默、承认等多种方式(Yin等,2016^[6];Liu等,2017^[7];王晓玉等,2008^[8])。然而,这些结论大多是在西方理论背景的指导下得出的,并不能充分体现应对行为背后的本土文化意义和决策智慧,也无法深刻解释本土营销实践当中的现象和问题。以两则事例为证:

事例一:2015年5月17-18日,一场突如其来的暴雨夹杂着冰雹袭击了长春,位于长春的一汽-大众奥迪停车场,估值在7587.23万~1.62亿元的200多辆新车被暴雨浸泡。5月21日一汽-大众奥迪发布官方声明,证实因暴雨导致283辆奥迪A6L浸泡受损,确保这些车辆不会进入销售渠道,并将283辆受损车底盘号全部公布。此举得到广大顾客称赞,认为厂商有担当,一名奥

收稿日期:2018-02-06

* 基金项目:国家自然科学基金项目“品牌丑闻跨国非对称溢出效应研究:国家形象构成要素视角”(71572193);教育部人文社会科学基金项目“中国元素产品的‘形’与‘神’对消费者态度的影响”(17YJC610111);湖南省自然科学基金项目“‘一带一路’背景下中国品牌的文化混搭产品设计战略”(2018JJ3038)。

作者简介:王新刚,男,副教授,管理学博士,研究领域是品牌管理,电子邮箱:wxcg263@126.com;彭璐璐,女,讲师,管理学博士,研究领域是文化与消费行为,电子邮箱:pengluluo@139.com;周南,男,教授,营销学博士,研究领域是品牌文化,电子邮箱:nan.zhou@cityu.edu.hk。通讯作者:彭璐璐。

迪粉甚至感叹“这雨下得就像开水淋在心上,文艺的心情一下子沸腾了”。

事例二:2016年上半年及之前,因为存在安全隐患,宜家的产品抽屉柜在北美市场造成多名儿童死亡和受伤。2016年7月,宜家“夺命抽屉柜”事件在中国市场持续升温,由于宜家认为在中国销售的抽屉柜符合中国国家标准,故声明并不召回,而是免费给顾客提供约束装置,将柜体固定墙上。此事引发媒体和广大顾客的强烈声讨,怒批宜家极其傲慢,“中国顾客真的缺你那儿颗钉子吗?”根据新浪财经调查,有58.1%的顾客不再信赖宜家。

两则事例中,无论一汽大众还是宜家,都采取了一定的应对措施,为何得到了截然不同的社会反响?按照以往理论,两家企业危机管理的差异在于:一为担保,一为补救;一者主动,一者被动;一归因于外(天灾),一归因于内(人为)。然而,以往理论的解释相对繁琐,颇有隔靴搔痒之感,并不能透彻揭示两种品牌危机管理措施产生不同效果的本质原因。从中国文化的语境来看,上述两家企业的决策者在面临危机事件时,所展现出的智慧、勇气和担当高下立判,其中关键在于两者行为中对“舍”与“得”的权衡存在较大差异。具体而言,一汽大众在面对“天灾”的情况下,勇于承担责任,敢“舍”(即公布被雨水浸泡而受损车辆的底盘号),结果换来顾客的“心”份额和市场份额。而宜家在面对“人为”的情况下,却推三阻四,不愿“舍”(即只免费给顾客提供约束装置,并不召回产品),结果不仅失去市场份额,而且还失去顾客的“心”份额。

俗话说:“大舍大得,小舍小得,不舍不得。”在品牌危机情境下,企业能否通过大舍行为化“危”为“机”?究竟该如何界定“舍”和“得”?“舍”和“得”之间的过程和机制又是什么?如何加强或减弱“舍”和“得”之间的关系?与以往西方理论研究相比,“舍”和“得”构念相对抽象,本土文化意义丰富,较难界定和应用于学术研究。然而,在坚持构建本土文化理论解决本土实践问题信念的指导下(张闯等,2013)^[9],本文尝试将“舍得”思想和文化意义应用于品牌危机管理当中。结论不仅对本土文化营销理论建构有重要的参考意义,而且对中国本土市场中品牌危机管理实践也有重要指导作用。

二、文献评价

品牌危机指品牌在正常传递价值和利益的过程中,那些能够对品牌生存和发展产生威胁、或者对品牌形象产生伤害的意外或突发事件。结合本文研究内容,这些事件主要指产品质量方面的相关问题,而且它们在各种媒介的传播下可能广为人知(Hegner等,2016)^[10]。对企业而言,品牌危机就像一场噩梦,短期来看,会迅速降低产品或服务的销量;长期来看,会削弱营销组合策略的效力,并失去顾客信任(Baka,2016)^[11];更为严重的可能会给整个行业乃至国家形象带来灾难性的影响。

为此,众多学者研究了品牌危机的应对和治理。代表性结论如下:国外学者Roehm和Tybout(2006)^[12]认为,品牌危机的应对策略基本上按照从缓解到恶化这样的递进顺序(如沉默、让步、申辩、辩解和拒绝)被提出。Coombs(2006)^[13]则按照从反对到包容的递进逻辑提出,品牌危机沟通策略有:袭击控诉者、否认、找借口、申辩、辩解、讨好、充分道歉。Benoit(1997)^[14]总结在品牌危机后,品牌形象修复策略有五大类,即否认、责任的推卸、降低事件的攻击性、纠正行为和约束行为。国内学者王晓玉和晁钢令(2009)^[15]关于品牌丑闻的企业应对整理显示,有保持沉默、否认、辩解、承认四个大类。其中,承认又包括道歉、被迫召回、主动召回、非常努力的应对。而方正等(2013)^[16]关于产品质量危机的应对整理显示,可辩解危机应对有公开致歉、积极澄清、置之不理、否认和反驳;不可辩解危机应对有坚决否认、强制召回、主动召回、积极承担责任等策略。

除了上述相对抽象的策略之外,还有学者本着深化理论的贡献原则,不断研究更为具体的应对策略。例如,Ahluwalia等(2001)^[17]讨论坚决否认和诊断否认两种策略,前者指给顾客提供有效、

且具说服力的信息和证据,反对或推卸品牌丑闻的存在或责任;后者通过让顾客区别同类品牌间的差异,降低品牌丑闻负面信息价值,进而否认品牌丑闻的存在。Xie 和 Peng(2010)^[18]针对信任修复将道歉策略分为情感、功能和信息修复努力。情感修复努力指向受害者表达遗憾和同情;功能修复努力指向受害者给予财务方面的补偿;信息修复努力指在危机处理过程中,及时更新披露信息,澄清事实。姚琦和黄静(2011)^[19]结合本土文化,将道歉分为赔礼和赔钱,测试品牌危机中受害者对得面子感以及品牌关系再续意愿。Zhou 等(2013)^[20]和 Zhou 等(2014)^[21]增加了公开和私下、即时和延时、共享关系和交易关系的组合情境,比较了不同情境下赔礼和赔钱对危机治理效果的差异。

表 1 本文“大舍”行为与以往危机补救策略的区别

比较内容 危机策略	逻辑基础	适用情境	应对动机	决策特征
以往研究策略	市场逻辑	边界具体明确	息事宁人	利弊权衡
本文“大舍”行为	社会或自然逻辑	涵盖复杂多样	化危为机	勇气胸怀

比较内容 危机策略	理论基础	行为体现	消费者反应	结果预测
以往研究策略	西方成熟理论	专业知识言尽其意	修复消费者的心	可以预测单一反应眼前绩效
本文“大舍”行为	东方自建理论	专业知识文化意义言不尽意	不仅修复、而且要征服消费者的心	不可预测连锁反应长远绩效

资料来源:本文通过文献分析及思考讨论整理所得

综上所述,本文所研究“大舍”与以往研究相比存在以下区别(如表 1 所示):其一,以往研究大多从市场绩效视角、按照市场理性逻辑、着手眼前或短期、重视品牌危机中“危”的应对,缺少从本土文化“人心”的视角、按照社会或自然逻辑、着眼未来或长期、重视品牌危机中“机”的把握。其二,以往品牌危机应对和沟通方式研究逻辑具体明确,不断细化,凸显专业知识,表面上看似具有较强的操作性,实际上对企业而言,却既难以涵盖营销实践的复杂性和多样性,更缺乏战略性和方向性的指导意义。而本文“大舍”恰恰能够弥补这一局限,并凸显本土文化的意义。其三,以往研究应对动机侧重息事宁人,而本文“大舍”侧重化危为机。以往研究决策特征侧重利弊权衡,而本文“大舍”凸显决策者的勇气和胸怀。以往研究侧重修复消费者的心,而本文“大舍”侧重征服消费者的心。其四,以往品牌危机应对和沟通的研究理论大多来自西方,虽然有不少也适用中国市场,但缺乏应对本土实践的恰切性,难以充分解释和解决中国文化背景下企业面临的实际问题。

三、理论基础的建构

“舍得”说法和运用在本土文化中历史悠久,屡见于儒释道三家的文献典藏。如儒家经典《孟子》中:“鱼,我所欲也;熊掌,亦我所欲也。二者不可得兼,舍鱼而取熊掌者也。”道家元典《道德经》中:“夫唯不争,故天下莫能与之争。”“将欲去之,必固举之;将欲夺之,必固予之;将欲灭之,必先学之。”体现佛家思想的《了凡四训》中:“舍得,舍得,有舍才有得。舍不得,舍不得,不舍就不得。”除此之外,在古今中外各类文史著作中,关于舍得的诗句、谚语、成语、故事或事件等记载不胜枚举,有的已在世界范围内传诵千年之久。归纳而言,大多数涉及“舍得”文献都鲜明地体现出收益与付出间的辩证关系:“舍”与“得”并非此消彼长,而是某种程度上的互为因果,互相促进。

然而,至今鲜有学者从学术的角度梳理“舍得”前提和内涵,给出具体定义。部分原因在于,西方

文化强调理论,思维具体明确;中国文化侧重思想,思维抽象模糊,这与中国文化中阴阳及中庸的思维有关(Nisbett,2001^[22];赵志裕,2000^[23];周南,2012^[24])。因此,来自中国本土文化构念若想与当今国际主流学术圈对话,就必须借鉴西方强调理论的思维逻辑,明确其定义的范畴和边界。基于此,本文首先阐述“舍得”背景和前提、定义和内涵,作为构建本土营销理论和解决营销实践问题的基础。

1. “舍得”背景和前提

一直以来,“舍得”行为既广泛体现在各种宏观领域,例如,政治、军事、经济、教育等;也广泛应用于企业管理实践微观情境,例如,人事任免、利益分配、营销战略制定、客户关系管理等。本文选择品牌危机情境的原因:第一,品牌危机情境带有时间的紧迫性和公开性,舍得行为有极大的不确定性和风险,最能体现当事人决策时的勇气、智慧和境界。第二,经过前期多次讨论,本文发现,在不同情境下,舍和得之间的过程、机制和边界条件存在较大差异。因此,首先专注品牌危机情境下的舍得研究,未来再拓展到其他类型的企业决策情境中。

品牌危机情境下,为什么有的决策者敢于大舍,而有的决策者只能小舍或不舍?这取决于他们对“舍”的理解、体验和感悟,其中有两个因素:一存在于“脑”的方面,相信因果不空的信念;二存在于“心”的方面,即同理心的大小。

首先,决策者要相信因果不空,相信现在播下“因”能够收获未来对等甚至更大的“果”。“舍得”行为并没有法律契约做基础和保障,而且,“舍”和“得”之间存在较大的不确定性,尤其在时间间隔上,因果关系并没有一定的时间可以预期。中国有许多俗语都表明了这种因果关系的复杂性和长期性,如“善有善报、恶有恶报,不是不报,时候未到”“善恶之报,如影随形,三世因果,循环不失”(《涅槃经·遗教品》)。另外,舍得因果思维相对抽象模糊,属于“象”思维,即根据一些线索,发现复杂事物间的关联,找到不以人的意志为转移的客观之“道”(梁冬,2016)^[25]。因此,做出“舍得”决策需要决策者对因果有充分的信心。决策者若能“遵道而行”,结果就会如庖丁解牛,以无厚入有间,最终实现决策者内在、主观“心”与外在、客观“道”的契合与统一,赢得“大舍大得”局面。

其次,决策者要有尽可能大范围的同理心,即是否能够站在他人立场设身处地思考问题(杰里米,2015)^[26],其中“他人”既可指同为人类的顾客,也可指动植物,甚至是自然界、地球或宇宙。范围越大,说明同理心越强,最终达到“天人合一”。无独有偶,西方学者把它叫做己化道德关怀圈(inclusion of other in the self)(Winterich等,2009)^[27],这取决于一个人道德发展阶段和自我延伸(马庆强,1997)^[28]。当一个人把他人、动植物、自然界、整个地球甚至宇宙视为自己的一部分时,就是所谓的“天人合一”。另外,决策者应敢于暴露品牌危机中的问题,直面真实的自己,只有在公众面前袒露、反省自己,才能触及灵魂,内心才能真正做到放下,最终解放自己。如此才能体现真诚,如《中庸》说“唯天下至诚为能化”,即真心实意,坦诚相待,能从心底感动他人,获得他人的信任。这样的人可称为“真正的勇士”,他们的勇敢恰恰体现了心灵的柔软,深深反映了慈悲之心。相反,如果带着面具借助危机公关策略,削弱品牌危机带来的负面影响,其结果只能一时有效,并不能从根本上解决顾客和决策者的心结问题。所以,大道至简,“简”就是“真”。无论是同理心、天人合一,还是己化道德关怀圈,其实都指向同一个问题:“小我”和“大我”间的关系。当“小就是大、大就是小”的时候,就只剩下一个“我”,此时也可以叫“我们”。

2. “舍得”定义和内涵

在搜集整理有关舍得句子(30个条目)和成语(35个条目)后,形成初步结论:舍作为动词或一种行为,主要体现在放弃和给予两个方面;舍和得间的关系存在很大的不确定性,没有法律契约作为基础和保障。接下来,邀请专业的学术团队对舍得进行多次充分讨论。最终梳理出舍得内涵及特征:其一,“舍得”主体:舍方和得方都可以是个体或集体。其二,“舍得”内容:比较广泛复杂多样,可以是钱、物、信息、人甚至是命等;舍和得的程度难以对等,且存在差异。舍的大多是钱、物、人

等,得到的不仅有经济绩效,更多是品牌声誉等社会绩效。其三,“舍得”方向:舍和得方向相反,舍向外,得向内;舍或得可以是单方面意愿,也可以是双方互动。其四,“舍得”对等关系,如图1左侧所示:大舍大得,小舍小得,不舍不得。这种对等关系在何种情况下才能成立?基于两个基本条件:一是需要舍的方式正确,顾客能够认同舍的行为;二是需要舍的对象怀有感恩互惠之心。若不具备这两条,舍和得的对等关系在一定时间内恐难实现对等。其五,舍得时间关系,如图1右侧所示:在时间维度上,存在三种关系类型:一是舍未来得眼前;二是舍眼前得眼前;三是舍眼前得未来或既得眼前又得未来。其中的时间间隔可以较短,也可以较长,甚至长到无法做出有把握判断未来结果。其六,舍得过程:大舍和大得之间更多体现的是以心换心的交换,而非以物易物的交易,“换”来的往往能够打动、感动甚至是征服人心,产生较高的情感和信任反应,得到“心”份额,市场份额自然接踵而至。而小舍和小得之间更多体现的是交易,就事论事,“易”来的往往基于算计和得失间的衡量,产生的情感和信任反应平平,得到“市场”份额而少有“心”份额。

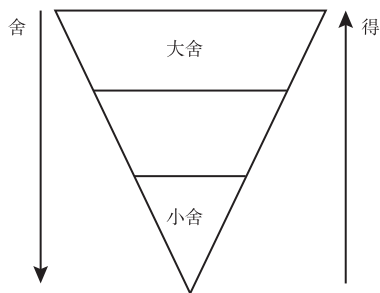


图1a “舍得”对等关系

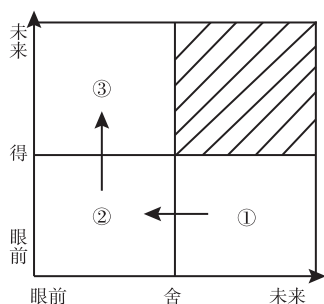


图1b “舍得”时间关系

资料来源:本文绘制

在上述“舍得”内涵及特征梳理的基础上,结合研究内容,本文对品牌危机管理中的“舍”和“得”给予界定,并揭示其中的过程和机制。“舍”主要指在产品质量危机背景下,企业高管及其团队基于市场消费者、社会公众或自然资源生态等方面的考虑,主要以产品召回或经济赔偿等方式,做出与顾客头脑中所参照的规范一致或超规范偏离的决策行为。其中,“大舍”主要指对企业而言,危机管理中的经济损失或经济赔偿成本,远远超出顾客头脑中所参照的应对标准或事前期望,属超规范偏离的决策行为。而“小舍”主要指危机管理中的经济损失或经济赔偿成本,符合或略微超出顾客头脑中所参照的应对标准或顾客事前期望,属规范一致的决策行为。“得”主要指企业做出“大舍”或“小舍”的决策行为所产生的结果,包括修复因危机而造成的消费者对品牌情感和信任的下降,甚至还可以在此基础上进一步提升品牌情感和信任,进而赢得眼前或未来的企业经济绩效和社会绩效。“舍”和“得”之间的过程和机制大致如下:在产品质量危机背景下,当顾客看到企业危机管理中的决策行为,了解到“大舍”或“小舍”给企业带来的经济损失或给顾客带来的经济赔偿时,他们会与头脑中先前的应对标准或规范进行比较,这个结果会影响顾客对品牌情感和信任修复的程度,进而会影响顾客短期和长期对品牌的评价和购买行为。需要说明的是,大舍的“度”在哪里?首先,按照市场收益、成本和风险的逻辑,大舍的“度”在于企业危机管理中经济损失或赔偿的最大承受能力。否则,企业可能因此而破产。其次,因人而异,每个决策者的理解及处境都不一样。最后,若突破企业最大的承受能力,大舍是否能够产生起死回生的效果也未可知。

四、研究模型和假设推演

以文献评述和舍得理论模型为基础,本文构建品牌危机情境下“舍-得”行为研究模型,如图2所示。

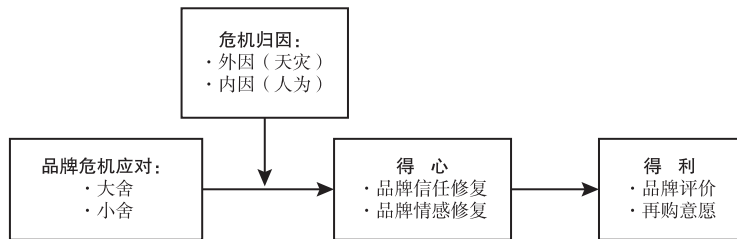


图2 本文研究模型

资料来源:本文绘制

1. 研究主线的推导

企业面对复杂多变的内外部环境,品牌危机时有发生。为此,管理者需要做出及时应对,否则,无论大舍还是小舍,其效果都将大打折扣。究竟大舍还是小舍,取决于管理者的决策水平。有的人心里想的是顾客,全盘考虑社会和国家利益,敢于担当,勇于负责,所以看到危机中的“机”,能做出“大舍”的应对行为,真正化危为机。而有的人心里只想着自身利益,畏缩不前,缺少勇气和魄力,所以只看到危机中的“危”,常常做出“小舍”的应对行为,动机是就事论事和息事宁人。看到“机”,产生动力;看到“危”,产生压力;“机”和“危”,动力和压力,一念的区别,其产生的选择却截然不同:“大舍”和“小舍”。

“大舍”主要指对企业而言,在危机管理中的经济损失或经济赔偿成本,远远超出顾客头脑中所参照的应对标准或事前期望,属超规范偏离行为。研究表明,当企业对顾客需求的满足给予一些意外刺激,或超出顾客期望时,会让顾客感觉到惊喜,进而提高顾客满意和忠诚(Valenzuela等,2010)^[29]。因此,品牌危机情境下,企业大舍行为不仅能够填补因危机给顾客与品牌间所带来的鸿沟,修复因危机造成的顾客对品牌情感和信任的下降,而且还能化危为机。在此基础上进一步打动、感动甚至是征服顾客的“心”,能够让顾客产生比先前更加强烈的品牌情感和品牌信任(Elena和Jose,2001)^[30]。所以,在感性带动理性的情况下,后续过程中品牌得到的“利”,即顾客对危机品牌短期和长期的正面评价及再购意愿,将有可能是“无限”的、难以衡量的。

而“小舍”主要指对企业而言,在危机管理中的经济损失或经济赔偿成本,符合或略微超出顾客头脑中所参照的应对标准或顾客事前期望,属规范一致行为。如此,这种比较所带来的结果,也只是勉强填补了危机给顾客与品牌间所带来的鸿沟,大致修复了品牌危机给顾客所带来的心理创伤,一定程度上恢复了品牌信任和品牌情感,但并不能让顾客产生比先前更加强烈信任和情感(Chaudhuri和Hoibrook,2001)^[31]。所以,在理性缺乏感性带动的情况下,后续过程中品牌得到的“利”,即顾客对危机品牌短期和长期的正面评价和再购意愿也是非常“有限”、可以预见的。为此,本文提出假设:

H₁:品牌危机情境下,决策者越大“舍”,越能得到顾客的“心”(即越能够修复并提升顾客对品牌的信任和情感),进而企业就越能得到更多的“利”(即顾客对品牌评价和再购意愿的提升)。

2. 调节变量的作用

品牌危机发生后,顾客会自发进行责任归因,无外乎两个方面:内因(人为)和外因(天灾)。内外的边界在于企业以及事件的发生源是否可控。内因指危机事件发生源在企业内部可控,视作“人为”;而外因指危机事件发生源在企业外部不可控,视作“天灾”(Laufer等,2005)^[32]。近些年,由于人们追求经济利益的欲望不断膨胀,使得自然环境的状况日益恶化,加之网络媒体的放大效应,无论是“人为”还是“天灾”给品牌带来的危机似乎越来越多。

面对内因带来的品牌危机,不少企业采取沉默、辩解和否认等各种沟通策略,并且也有理论研究表明上述策略具有一定的效果。然而,由于危机事件的发生源并非不可控的天灾,而是企业内部可控的,因此,顾客会认为品牌危机产生的原因可能是内部管理不善,未能正“心”诚“意”。既然犯了错,

就应该为自己的行为负责,承担相应的责任。因此,与外因相比,当顾客将品牌危机的责任归因于内时,他们会认为企业更应该承担责任。在这种情况下,企业舍的程度对得心和得利的的影响将被减弱。

而面对外因带来的品牌危机,不少企业采取推卸责任的做法,且理论研究也表明,与内因相比,当危机事件源于外因时,顾客更容易原谅危机品牌(Klein和Dawar,2004)^[33]。结果是危机品牌不再对顾客做出补偿(即“不舍”),或者是仅仅给出差强人意的弥补(即“小舍”)。殊不知,如果企业做出大舍行为,将更能体现敢于担当、勇于负责的态度。因为“冤有头债有主”,面对外因所带来的品牌危机事件,顾客会认为企业不应该承担责任,对企业补偿预期较低。若在此时,企业能够一反常情、做出大舍,将会给顾客带来意外的惊喜和感动。在这种情况下,企业“舍”的程度对“得心”和“得利”的影响将被加强。为此,本文提出假设:

H₂:当危机归因于外(内)时,企业“舍”的行为对得“心”(即修复并提升顾客对品牌的信任和情感)的正向影响将被加强(减弱),进而对企业得“利”(即顾客对品牌评价和再购意愿的提升)的正向影响也被提高(降低)。

五、定性研究:深度访谈“舍”的分类

1. 访谈基本设计

访谈目的和过程:验证前文对大舍和小舍的界定,测量被试是如何理解大舍和小舍的;搜集被试在商家做出大舍或小舍行为之后的反应,针对产品和品牌从情感和信任两个方面进行询问;请被试对商家的大舍或小舍行为做出评价;最后询问被试购买该品牌产品的意愿。简言之,访谈试图初步测试大舍和小舍的分类界定是否准确,以及本文研究模型的主线是否成立。

为了能够充分搜集信息,在访谈中设置了大舍、小舍和不舍三类品牌危机应对行为。访谈由五名市场营销专业硕士研究生完成,每位被试的访谈时间平均30分钟,共计访谈了14名消费者。其中,提到“大舍”的有六人、“小舍”的有四人、“不舍”的有四人。地域分布主要在湖北省、北京市、河南省、甘肃省、深圳市。

2. 访谈步骤

首先,询问被试:当品牌危机发生后,在商家应对处理的过程中,请描述一个您认为商家大舍、小舍或不舍(任选其一)的事件,并讲清楚事件发生的时间、地点、人物以及来龙去脉。其次,您为什么会认为该事件中商家的行为属于大舍、小舍或不舍?您对此心理上是如何反应的?然后,在商家大舍、小舍或不舍的行为之后,您还信任该品牌的产品质量吗?您还认为该品牌是个诚实的品牌吗?您还喜欢这个品牌吗?当再次使用这个品牌时,您的感觉是否依然很好?最后,您对该商家大舍、小舍或不舍的行为做何评价?您对该商家或者说该品牌又做何评价?在经历此次事件之后,您是否还会购买该品牌的产品?访谈资料统计如表2所示。

表2 访谈资料统计

性别	年龄	职业	事件描述	“舍”的类型及原因	情感	信任	购买意愿
男	24	学生	1986年海尔砸76台冰箱事件	大舍 可以不砸	有责任 有担当	更加信任	会
女	30	教师	2009年8月丰田在华企业因零部件缺陷召回688314辆	大舍 天文数字	勇于自改 敢于负责	非常信任	会
女	27	人力资源	2012年10月丰田汽车因电动车窗的开关存在缺陷,全球召回743万辆	大舍 竟然愿意召回成本非常大	喜欢 非常负责	有能力信任	会

续表 2

性别	年龄	职业	事件描述	“舍”的类型及原因	情感	信任	购买意愿
男	46	公务员	2010年9月上海大众因控制器编码不匹配,召回24136辆	大舍 涉事车辆很多 经济成本很大	负责任 有良心	信任	会
女	34	公司行政	2010年8月松下电器(中国)因冰箱存在安全隐患,召回大约36万台	大舍 敢于公开 经济成本很大	符合道义 勇于承担责任	谅解 收获信任	会
男	26	实习医生	2017年6月,波科国际医疗贸易(上海)有限公司因产品无菌包装破损,全球召回12549个产品	大舍 包装破损 影响很小	原谅 负责任 诚意	认可 放心	会
男	22	学生	2016年三星手机Note7爆炸召回事件	小舍 未果断召回 区别对待	可以接受 可以理解	不够诚实	可能会
女	42	保险	2016年三星手机Note7爆炸召回事件	小舍 未果断召回 缺少魄力	气愤不公 不再喜欢	诚信出了问题	不会
女	31	国企财务	2016年三星手机Note7爆炸召回事件	小舍 部分国家召回	不舍中国 受到歧视	不诚实 不信任	可能会
男	32	研发	2012年冬天北京某苹果手机专卖店,iphone5买了一个月左右,摄像头有紫色小点,导致每个照片都有。去修理,服务人员表示直接更换一台新的	小舍 应该这么做	依然喜欢 但感觉没有 以前好	依然信任 依然诚实	会
女	25	文员	2017年6月在蜜芽商家Beauty Buffet购买了一瓶娜扎同款的防晒喷雾,因为和以前购买的的味道各方面不符合,怀疑假货,商家给不出证明,要求10倍赔偿,商家不给,只是退货,后经工商举报,获5倍赔偿	不舍 不愿意 给予补偿	虽然获得赔偿 心里很不痛快	不诚实 不信任	再也不会
男	27	汽车销售	2004年高田公司第一起安全气囊事故发生后,并未对此产生重视,直至2007年发生三起安全气囊爆炸事件,才开始召回问题车辆	不舍 不愿召回 不愿负责	目光短浅 不会喜欢	一定不会信任	一定不会
女	28	会计	2017年7月,在广州某麦当劳用餐,点了两杯红茶,发现极浓的消毒水味道,现场负责人解释是昨天店员对餐具消毒,清洗不干净导致,不愿做出赔偿	不舍 不愿赔偿	不明智 因小失大 自杀式的 处理方式	不会 信任	不会

续表 2

性别	年龄	职业	事件描述	“舍”的类型及原因	情感	信任	购买意愿
男	33	个体户	2016年购买东方好太太热水器,出现质量问题,联系厂家,一再推脱,不愿意给出有诚意的解决方案	不舍 各种借口 不愿正视 不愿赔偿	感觉不好 不再喜欢	彻底不再信任 短视	再也不会

资料来源:本文根据访谈资料整理

3. 访谈总结

从表 1 的访谈资料统计可以看出:第一,“舍”的划分类型。被试对“大舍”的陈述主要集中于“企业原本可以不这么做、成本高、意外”等方面;对“小舍”的陈述主要集中于“缺少魄力、应该这么做、部分召回”等方面;“不舍”更多表述为“不愿赔偿、不敢正视、不愿负责”等方面。这与前文对“大舍”和“小舍”的界定核心内容是一致的。第二,消费者对不同类型舍的情感和信任反应。大舍之后,消费者认为品牌“有责任、有担当、符合道义,更加信任”;小舍之后,消费者认为品牌“可以理解、接受、不再喜欢、诚信出了问题”;不舍之后,消费者认为品牌“不明智、因小失大、自杀式的处理方式、不会喜欢、一定不会信任”。第三,再购意愿的反应。大舍之后,消费者对品牌依然会购买;小舍之后,消费者对品牌可能会或不会购买;不舍之后,消费者对品牌再也或一定不会购买。由此可见,访谈资料的内容分析基本符合模型主线的逻辑。除此之外,本文还发现,品牌危机应对的及时性和公开性、品牌身份(本土/外资)、品牌强势程度、事件卷入度、品牌危机严重程度、被试以往品牌危机经历等因素,可能会影响模型中主线的逻辑。因此,本文将在下面定量研究的设计中对这些变量予以控制。

六、定量研究:模型和假设的检验

1. 实验一:危机情境下被试作为旁观者

研究目的:在品牌危机情境下,检验不同程度的“舍”对品牌评价和再购意愿的影响,其中,被试为品牌危机事件的旁观者,卷入度较低。研究设计:采用 2(品牌危机应对:大舍 vs. 小舍) × 2(危机归因:外因 vs. 内因)的组间设计。来自武汉、北京、深圳、九江等地的 146 名普通消费者自愿接受了此次调查,采用发放红包的方式激励被试填写问卷。其中,男性 79 人(占 54.1%),平均年龄 32.5 岁。

(1)操作过程。首先,根据访谈资料,以某虚拟品牌汽车在某省份市场上发现 7531 辆存在发动机质量缺陷为情境,进行品牌危机的设计。在这个步骤中,控制了危机事件发生的时间、信息源的权威性、解释了发动机质量缺陷等。接着,测量了被试对危机品牌的情感(测项:好、愉悦和幸福, Cronbach's $\alpha = 0.862$)和信任(测项:信任、安全、可靠和依赖, Cronbach's $\alpha = 0.874$)反应(Chaudhuri 和 Hoibrook, 2001)^[31],以及消费者对危机品牌的评价(测项:支持和肯定, Cronbach's $\alpha = 0.946$)和购买意愿。

然后,以营销实践为参照,对小舍的操控设计:危机品牌仅召回某省份市场上所有问题车辆。对大舍的操控设计,在小舍的基础上增加:对估值 1.62 亿元的受损发动机号码予以公布;此外,还召回全国市场上该批车辆共计 17 万辆。对品牌危机归因的操控设计,外因的描述:一场突如其来的暴雨夹杂着冰雹,袭击了新车存放停车场,导致这些车辆的发动机因雨水浸泡存在质量缺陷。内因的描述:在生产过程中,由于工作人员的质量意识不够和操作行为不当,而导致发动机存在质量缺陷。接着,对大舍和小舍以及危机归因进行了操作检验;再次测量了被试对危机品牌的情感和信任反应,以及对危机品牌的评价和购买意愿。最后,被试填写背景资料。所有问项采用九级李克特

量表(1代表非常不同意,9代表非常同意)。

(2)数据分析。为了减少同源偏差,本文数据来源多个城市,按照 Podsakoff 等(2003)^[34]的 Harman 分析方法,未经旋转前第一个因子对其他各变量所测项目的变异解释为 18.2%。这说明本文数据同源偏差符合要求。首先是对大舍和小舍的操作检验,使用问项包括消费者感知到舍的程度和是否超出期望,取两问项的均值作为舍的程度的操作检验。结果显示: $M_{大舍} = 7.38, M_{小舍} = 4.346, t(144) = 17.288, p < 0.01$ 。其次是对危机归因的操作检验,使用的问项包括可控与否和发生源在企业内外,取两问项的均值作为归因于外程度的操作检验。结果显示: $M_{外因} = 7.789, M_{内因} = 2.3, t(144) = 42.072, p < 0.01$ 。上述结果表明,对大舍和小舍,以及危机归因于内外的情境操控都是成功的。

1)假设 H_1 的检验。首先,检验品牌危机应对大舍和小舍两种行为(转化为虚拟变量)对得心(品牌情感修复和品牌信任修复的加权平均)的线性回归,结果显示: $F = 245.379, \beta = 0.794, t = 15.665, p < 0.01$;说明品牌危机应对舍的程度越大,越能得到消费者的心,即修复品牌情感和品牌信任。其中,品牌情感和品牌信任的修复等于品牌舍后的测量减去舍前的测量。然后,检验得心对得利(品牌评价和再购意愿的加权平均)的回归,结果显示: $F = 724.55, \beta = 0.913, t = 26.917, p < 0.01$,说明越能得到消费者的心,即品牌情感和品牌信任修复越好,就越能得到更多的利,即品牌评价和再购意愿。其中,品牌评价和再购意愿的测量等于品牌舍后值减去舍前值。关于得心的中介作用,参照 Bootstrap 中介检验程序(陈瑞等,2013)^[35],样本量选择 5000,在 95%的置信区间下,中介检验的结果没有包含 0($LICI = 1.986, ULCI = 2.739$),且中介效应($a \cdot b$)大小为 0.724,这说明,得心的中介效应是显著的。因此,假设 H_1 得到检验。

2)假设 H_2 的检验。对得心来说(如图 3a 所示),品牌危机应对($F(1, 142) = 368.117, p < 0.01$)和危机归因($F(1, 142) = 51.933, p < 0.01$)主效应均显著,且其交互效应($F(1, 142) = 10.537, p < 0.01$)也存在显著影响。具体来看,归因于外的情境下,企业的舍对得心的正向影响相对更强($M_{大舍-得心} = 5.504, M_{小舍-得心} = 2.72, t(74) = 12.724, p < 0.01$);归因于内的情境下,企业的舍对得心的正向影响相对更弱($M_{大舍-得心} = 4.8, M_{小舍-得心} = 0.956, t(68) = 14.209, p < 0.01$)。

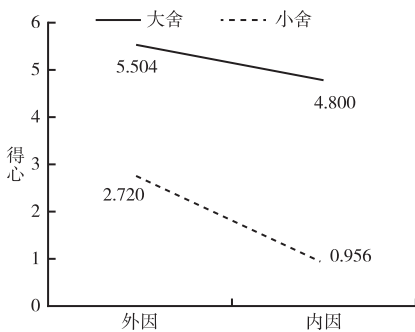


图 3a 得心的均值比较(旁观者)

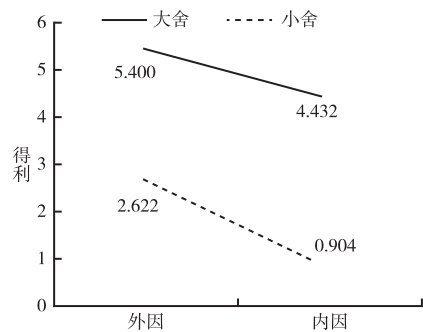


图 3b 得利的均值比较(旁观者)

资料来源:本文绘制

对得利而言(如图 3a 所示),品牌危机应对($F(1, 142) = 437.602, p < 0.01$)和危机归因($F(1, 142) = 76.703, p < 0.01$)主效应均显著,且其交互效应($F(1, 142) = 4.254, p < 0.05$)也存在显著影响。具体来看,归因于外的情境下,企业的舍对得利的正向影响相对更强($M_{大舍-得利} = 5.5, M_{小舍-得利} = 2.622, t(74) = 12.992, p < 0.01$);归因于内的情境下,企业的舍对得利的正向影响相对更弱($M_{大舍-得利} = 4.532, M_{小舍-得利} = 0.904, t(68) = 16.884, p < 0.01$)。因此,假设 H_2 得到检验。

2. 实验二:危机情境下被试作为受害者

为增强研究结论的推广性,实验二以饭店就餐这类日常消费为例,检验当危机为个体性事件,

且被试作为受害者、卷入度较高的情况。来自武汉、深圳、郑州、长沙等地的146名普通消费者自愿接受了此次调查,激励方式如实验一。其中,男性75人(占51.5%),平均年龄30.6岁。

(1)操作过程。首先,模拟现实生活中的营销情境,以某虚拟品牌知名饭店发生菜品安全事故为例,设计品牌危机情境:被试去该饭店就餐,回家之后开始拉肚子,到医院检查,查明病情是由于该饭店某道菜的原材料变质而引起。接着,与实验一类似,测量了被试对危机品牌的情感(Cronbach's $\alpha = 0.887$)和信任(Cronbach's $\alpha = 0.897$)反应,以及消费者对危机品牌的评价(Cronbach's $\alpha = 0.935$)和购买意愿。

实验中,对“小舍”的操控设计:该饭店愿意带被试去医院看病,并负担所有医疗费用,并承诺以后不再出现类似问题。对“大舍”的操控设计,在小舍基础上增加:赔偿被试10000元人民币,并向被试说明门店是如何从制度着手进行服务整改,拿出整改后的制度文件给被试看。对品牌危机归因的操控设计,外因的描述:由于连续半个多月的阴雨天气,致使该道菜的原材料出现变质。内因的描述:因工作人员的质量意识不够和操作行为不当,而导致该道菜的原材料储存发生问题。其他部分与实验一相似。

(2)数据分析。与实验一类似,数据来源多个城市,同源方差检验值为20.5%,符合要求。大舍和小舍的操作检验结果显示: $M_{大舍} = 7.397, M_{小舍} = 4.369, t(144) = 17.325, p < 0.01$ 。危机归因的操作检验结果显示: $M_{外因} = 7.778, M_{内因} = 2.297, t(144) = 41.9, p < 0.01$ 。这说明,“大舍”和“小舍”,以及危机归因于内外的情境操控都是成功的。

1)假设 H_1 的检验。关于品牌危机应对方式对得心的回归,结果显示: $F = 152.218, \beta = 0.717, t = 12.338, p < 0.01$,说明品牌危机应对中舍的程度越高,越能得到消费者的心。之后,检验得心对得利的回归,结果显示: $F = 375.555, \beta = 0.85, t = 19.376, p < 0.01$,说明消费者对品牌情感和品牌信任修复越好,品牌就越能得到更多的利。关于得心的中介作用,同样采用 Bootstrap 中介检验,在样本量选择5000,在95%的置信区间下,中介检验的结果没有包含0($LICI = 1.547, ULCI = 2.342$),且中介效应($a \cdot b$)大小为0.609,再次说明得心的中介效应是显著的。因此,假设 H_1 再次得到检验。

2)假设 H_2 的检验。对得心来说,如图4a所示,品牌危机应对($F(1, 142) = 476.699, p < 0.01$)和危机归因($F(1, 142) = 261.217, p < 0.01$)主效应均显著,且其交互效应($F(1, 142) = 36.503, p < 0.01$)也存在显著影响。具体来看,归因于外的情境下,企业的舍对得心的正向影响相对更强($M_{大舍-得心} = 6.019, M_{小舍-得心} = 3.937, t(70) = 11.239, p < 0.01$)。而归因于内的情境下,企业的舍对得心的正向影响相对更弱($M_{大舍-得心} = 4.711, M_{小舍-得心} = 1.222, t(72) = 19.6, p < 0.01$)。

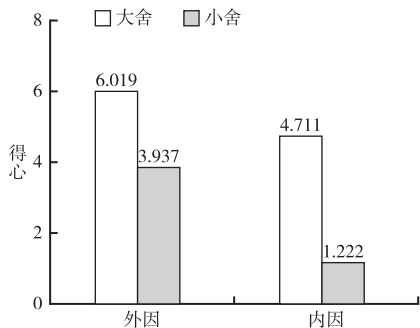


图4a 得心的均值比较(受害者)

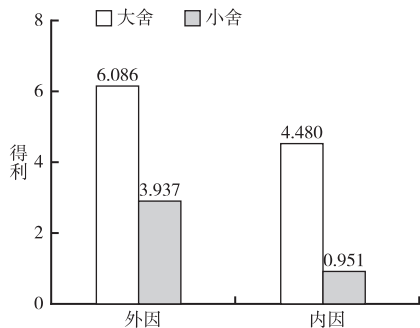


图4b 得利的均值比较(受害者)

资料来源:本文绘制

对得利而言,如图4b所示,品牌危机应对($F(1, 142) = 440.523, p < 0.01$)和危机归因($F(1, 142) = 143.019, p < 0.01$)主效应均显著,且其交互效应($F(1, 142) = 3.978, p < 0.05$)也存在显著

影响。具体来看,归因于外的情境下,企业的舍对得利的正向影响相对更强($M_{\text{大舍-得利}} = 6.086$, $M_{\text{小舍-得利}} = 2.939$, $t(70) = 13.97$, $p < 0.01$)。而归因于内的情境下,企业的舍对得利的正向影响相对更弱($M_{\text{大舍-得利}} = 4.580$, $M_{\text{小舍-得利}} = 0.951$, $t(72) = 15.701$, $p < 0.01$)。因此,假设 H_2 再次得到检验。

3. 定量研究讨论

实验一和实验二的结果:在整体方向和趋势上比较相似,这表明,无论被试作为旁观者还是受害者,都支撑了研究假设的检验。即在“大舍-外因”的情境下,最能修复消费者的品牌情感和信任,即得到消费者的心,进而再次实现消费者较高的品牌评价和再购意愿,即得利。而在“小舍-内因”的情境下,消费者的品牌情感和信任修复最差,不仅无法修复消费者的心,还会更大程度伤害消费者的心,进而将品牌评价和再购意愿降至最低,即失利。在“大舍-内因”和“小舍-外因”两个情境下,消费者的得心和得利程度都居中。同时,也说明危机管理中舍的行为可以涵盖营销实践的复杂性和多样性。

七、研究结论及管理启示

1. 研究结论

第一,界定了“舍”的定义和内涵。通过舍得相关文本条目的搜集整理,以及专业学术团队的多次充分讨论,本文从舍得主体、舍得内容、舍得方向、舍得对等关系、舍得时间关系、舍得过程六个方面,对舍得做了清晰的界定。接着,进一步通过定性和定量的方法对舍得行为的过程、机制和边界条件展开深入研究。与以往学者品牌危机具体应对策略研究相比,本文舍得行为的探讨显得更具战略抽象性,更富有本土文化意涵,而且能够涵盖营销实践当中品牌危机应对策略的多样性和复杂性。

第二,分析了“舍—得心—得利”之间的过程。品牌危机情境下,决策者越大舍,越容易得到顾客的心(即顾客越容易修复并提升品牌信任和品牌情感),进而企业就越能够得到更多的利(即顾客对品牌评价和再购意愿的提升)。这一点在以往学者的研究中,大多从顾客对信息的认知和情感两条线进行分析,或外在面子等印象管理视角展开论述,而本文更加突出得心的重要性,得心解开了品牌危机中决策者与顾客的心结。

第三,探讨了归因内外(人为 vs. 天灾)的边界条件。品牌危机情境下,与危机归因于内(人为)相比,当危机归因于外(天灾)时,不论是舍还是小舍,企业的舍对得心(品牌信任修复和品牌情感修复)的正向影响将被加强,进而顾客对企业得利(品牌评价和再购意愿)的影响也被正向提高。

2. 管理启示

第一,品牌危机情境下:大舍大得,小舍小得,不舍有失。危机情境下,舍最能体现决策者的勇气和魄力。因为舍与得之间没有法律契约作基础和保障,导致两者间关系和时间间隔都是不确定的。所以,舍的程度完全取决于决策者对因果的认识和同理心的理解,大舍之后,市场上将留下品牌危机情境下决策者应对处理的“故事”,在互联网技术的推动下,这样壮士断腕的故事易于广泛传播且被放大,最终将提升品牌短期和长期的声誉和形象,并转化为销售绩效。一句话,“故事创造效益”。而小舍很难在市场上留下“印记”,发出响亮的声音,易于被纷繁复杂的市场信息所淹没,难以形成良好的声誉和形象。一个企业就是一个人的精气神,有什么样的将军,就有什么样的士兵。因此,品牌危机情境下的应对管理,看似为具体职能部门的决策,实则反映领导人的意识、精神和价值观导向。

第二,得人心者得天下。大舍的应对管理,往往能够意外地超出顾客的期望,进而征服顾客的心,得到的是心份额;而小舍的应对管理,却只能符合顾客的正常期望,得到的是市场份额。与符合相比,意外的远远超出更能够征服顾客的心,显然忠诚度会更高。“天下”的范围要比目标市场更大,

一旦有了大舍的故事,目标市场和非目标市场的顾客,以及现实的或潜在的目标顾客听闻之后,势必会提高他们对品牌声誉和形象的评价,得到的是“缘份额”。最终实现合内外之心,成巩固之业的局面。并且大舍之后,品牌危机的心结不仅在品牌成长历程中解开了,而且在顾客心中也解开了。反之,如果是小舍,只是符合顾客的期望,而不能打动或感动顾客的心,其结果除了不能解开心结之外,也难以广为流传提高品牌声誉和形象。因此,得道者多助,失道者寡助;大舍得道,小舍失道。

第三,情系顾客,敢于负责,勇于担当。营销实践中,品牌的成长和经营面临着复杂多变的内外环境,难免会出现因人为或天灾引起的危机事件,重要的是当危机出现时如何恰当处理,化“危”为“机”才是上策。从顾客来看,当他们遇到品牌危机事件时,就会根据所接触到的信息,自然自发地进行责任归因。且研究表明:与人为相比,如果是天灾导致的危机事件,顾客会更容易原谅危机品牌。而本文研究结果更进一步显示,与人为相比,如果是天灾导致的危机事件,当品牌应对行为舍的程度越大越强的时候,越能体现情系顾客,敢于负责,勇于担当的精神,企业所获得的心份额和市场份额都越高。如此能够突出“人和”的重要性,才能顺利地化“危”为“机”。

八、研究局限及未来方向

不同于当前学术界大量采用西方理论研究中国营销实践问题的研究,本文试图运用本土文化构念、构建本土营销理论,诠释本土营销实践问题。但由于这条路还处于探索阶段,所以,本文难免存在一些局限和未来方向。

首先,本文研究设计中的情境操控无法涵盖营销实践中所有品牌危机的类型。本文设置了两种品牌危机情境:一是汽车召回;二是食品安全。虽然这两种事件具有较高的代表性,但依然不能涵盖以往学者对品牌危机的所有类型,例如:可辩解和不可辩解品牌危机。另外,本文侧重产品质量方面的危机,对企业道德诚信方面的危机,研究是否也适用?值得进一步分析。本文探讨的都是单次品牌危机,如果是多次,大舍是否还能大得?这些都是非常值得研究的、有趣的方向。

其次,实验一中对大舍或小舍的感知,在操作设计上采取的是总体特征激发。也就是说,虽然从总体上来看,汽车召回的损失对危机品牌来说是个天文数字,需要承担巨额的成本,但对受害的单个消费者来说,总的成本分摊到每个受害者身上,可能就是很小的数字,也许就变成了小舍的感知。这一点在本文的研究设计中未能体现。

最后,大舍之后带来的连锁反应无法测量。由于大舍之后,危机品牌开始有了故事,而故事所创造的效益是无法预测和估算的。再加上前文也提到舍得与时间维度存在不同情况的组合,舍与得之间的时间间隔可能相对较短,也可能很长。因此,无论是小舍还是大舍,鉴于本文研究方法的局限,都无法准确测量出危机品牌未来的“得”。今后,可借助大数据的跟踪和挖掘,以验证大舍与大得之间的因果关系。

参考文献

- [1]王新刚,周玲,周南.品牌丑闻跨国非对称溢出效应研究——国家形象构成要素视角[J].北京:经济管理,2017,(4):128-142.
- [2] Cunha, J. M., and J. D. Shulman. Assimilation and Contrast in Price Evaluations[J]. Journal of Consumer Research, 2011, 37, (5): 822-835.
- [3] Queller, S., T. Schell and W. Mason. A Novel View of Between-Categories Contrast and Within-Category Assimilation[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2006, 91, (3): 406-422.
- [4]费显政,李陈微,周舒华.一损俱损还是因祸得福?企业社会责任声誉溢出效应研究[J].北京:管理世界,2010,(4):74-98.
- [5]张璇,张红霞.毁灭还是重生—多品牌危机中的替罪羊效应[J].北京:营销科学学报,2014,(4):1-16.
- [6] Yin, C. Y., H. Y. Yu, and P. Poon. Consumers' Attributions and Brand Evaluations in Product-harm Crises: The Role of Implicit Theories of Personality[J]. Journal of Consumer Behaviour, 2016, 15, (1): 87-95.

- [7] Liu, Y., V. Shankar, and W. Yun. Crisis Management Strategies and the Long-Term Effects of Product Recalls on Firm Value[J]. *Journal of Marketing*, 2017, 81, (5): 30–48.
- [8] 王晓玉, 晁钢令, 吴纪元. 产品伤害危机响应方式与消费者考虑集变动——跨产品类别的比较[J]. 北京: 中国工业经济, 2008, (7): 36–46.
- [9] 张闯, 庄贵军, 周南. 如何从中国情境中创新营销理论? ——本土营销理论的建构路径、方法及其挑战[J]. 北京: 管理世界, 2013, (12): 89–100.
- [10] Hegner, S. M., D. B. Ardion, and A. L. Kraesgenberg. The Impact of Crisis Response Strategy, Crisis Type, and Corporate Social Responsibility on Post-crisis Consumer Trust and Purchase Intentio[J]. *Corporate Reputation Review*, 2016, 19, (4): 357–370.
- [11] Baka, V. Formative Reputation, From being an Organizational Asset to Becoming a Process in the Making[J]. *Corporate Reputation Review*, 2016, 19, (2): 152–165.
- [12] Roehm, M. L. and A. M. Tybout. When Will a Brand Scandal Spill Over, and How Should Competitors Respond[J]. *Journal of Marketing Research*, 2006, 43, (3): 366–373.
- [13] Coombs, W. T. The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis[J]. *Journal of Promotion Management*, 2006, 12, (4): 241–260.
- [14] Benoit, W. L. Image Repair Discourse and Crisis Communication[J]. *Public Relations Review*, 1997, 23, (2): 177–186.
- [15] 王晓玉, 晁钢令. 企业营销负面曝光事件研究述评[J]. 上海: 外国经济与管理, 2009, (2): 33–39.
- [16] 方正, 杨洋, 李蔚, 蔡静. 产品伤害危机溢出效应的发生条件和应对策略研究——预判和应对其它品牌引发的产品伤害危机[J]. 天津: 南开管理评论, 2013, (6): 19–27.
- [17] Ahluwalia, R., H. R. Unnava, and E. R. Burnkrant. The Moderating Role of Commitment on the Spillover Effect of Marketing Communications[J]. *Journal of Marketing Research*, 2001, 37, (2): 203–214.
- [18] Xie, Y., and S. Q. Peng. The Effects of Two Kinds of Corporate Publicity on Customer-brand Relationship[J]. *Frontier Business Research China*, 2010, 4, (1): 73–100.
- [19] 姚琦, 黄静. 说服策略对消费者再续品牌关系意愿的影响[J]. 北京: 经济管理, 2011, (1): 164–174.
- [20] Zhou, Y. Y., M. X. Huang, A. S. L. Tsang, and N. Zhou. Recovery Strategy for Group Service Failures: The Interaction Effects between Recovery Modes and Recovery Dimensions[J]. *European Journal of Marketing*, 2013, 47, (8): 1133–1156.
- [21] Zhou, Y. Y., A. S. L. Tsang, M. X. Huang, and N. Zhou. Does Delaying Service-Failure Resolution Ever Make Sense[J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67, (2): 159–166.
- [22] Nisbett, R. E., K. Peng, I. Choi, and A. Norenzayan. Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition[J]. *Psychological Review*, 2001, 108, (2): 291–310.
- [23] 赵志裕. 中庸思维的测量[J]. 香港社会科学学报, 2000, (18): 32–54.
- [24] 周南. 要钱还是要命:《道德经》的启示[M]. 北京大学出版社, 2012.
- [25] 梁冬. 处处见生机[M]. 北京: 中国友谊出版社, 2016.
- [26] 杰里米·里夫金. 同理心文明——在危机四伏的世界中建立全球意识[M]. 蒋宗强译. 北京: 中信出版社, 2015.
- [27] Winterich, K. P., V. Mittal, et al. Donation Behavior toward In-Groups and Out-Groups: The Role of Gender and Moral Identity[J]. *Journal of Consumer Research*, 2009, 36, (2): 199–214.
- [28] 马庆强. 中国之感性认知方面的道德发展: 一个七阶段发展理论[J]. 台北: 本土心理学研究, 1997, (7): 166–212.
- [29] Valenzuela, A. N., A. B. Mellers, et al. Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives[J]. *Journal of Consumer Research*, 2010, 36, (5): 792–805.
- [30] Elena, D. B. and L. M. José. Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty[J]. *European Journal of Marketing*, 2001, 35, (12): 1238–1258.
- [31] Chaudhuri, A. and M. B. Hoibrook. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty[J]. *Journal of Marketing*, 2001, 65, (4): 81–93.
- [32] Laufer, D., D. H. Silvera, and T. Meyer. Exploring Difference between Older and Younger Consumers in Attributions of Blame for Product Harm Crisis[J]. *Academy of Marketing Science Review*, 2005, 10, (7): 230–241.
- [33] Klein, J., and N. Dawar. Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-harm Crisis[J]. *International Journal Research Marketing*, 2004, 21, (3): 203–217.
- [34] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and J. Y. Lee, et al. Common Method Biases in Behavioral Reaearch: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879–903.
- [35] 陈瑞, 郑毓煌, 刘文静. 中介效应分析: 原理、程序、Bootstrap 方法及其应用[J]. 北京: 营销科学学报, 2013, (4): 120–135.

Research on the “Give and Get” Behavior of Firms in Brand Crisis Management

WANG Xin-gang¹, PENG Lu-luo², ZHOU Nan³

(1. Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan, Hubei, 430073, China;

2. Hunan University, Changsha, Hunan, 410012, China;

3. Shenzhen University, Shenzhen, Guangdong, 518060, China)

Abstract: For a long time, brand crisis has been a heated topic in the research and practice of marketing. Recent years, with the fast advancement of mobile information technology, the negative impact of brand crisis events is continuously amplified by the internet, bringing strong detrimental effects to corporate reputation, customer confidence, and even the whole social trust. Extant literature on this topic mainly focused on how to cope with brand crisis through three perspectives: the firm, media and experts. However, most of these coping strategies given by previous studies are relatively detailed and piecemeal, and also these conclusions are derived from western theoretical background, which can not fully reflect the Chinese cultural context and local wisdom of decision making, nor provide meaningful strategic guidance to local firms.

This research endeavors to construct a “give and get” theory of the brand by investigating how the “give” behavior of brand influences the “heart-get” and “profit-get” results on the firm after brand crisis. Firstly, this paper puts forward two premises of “give and get”; one is the “brain”, that is the belief that causality is not empty; the other is the “heart”, that is the size of empathy. Secondly, this paper comes up with six aspects of the characteristics of “give and get”; the subject of “give and get”, the content of “give and get”, the direction of “give and get”, the equal relation of “give and get”, the time relationship of “give and get” and the process of “give and get”. Based on “give and get” theory of the brand, this paper constructs the research model; the independent variable is brand crisis coping ways (give big and give small), the mediation variables is “heart-get” (brand trust and emotional repair), the dependent variable is the “profit-get” (brand evaluation and repurchase intention), the moderator variables is crisis attribution (external or internal).

The general logic is as follows: in the face of brand product quality crisis, enterprises can restore customers’ trust and emotion to the brand through the way of “give-get”. If give big, it can turn a crisis to a chance. If give small, it can make concessions to avoid trouble, further affect customer brand evaluation and repurchase intention (profit). In this process, if the brand crisis is attributable to the outside world (natural disasters), the logic of the mainline in the model will be strengthened, and the logic of the mainline will be weakened due to internal (man-made disaster). Through one qualitative study and two quantitative studies, we found that under the context of brand crisis, the bigger the brand “gives”, the more likely it would “get” the “heart” of consumers, that is, repair and improve the brand of customer trust and brand emotion. Consequently, the firm could also “get” more “profits”, that is, positive brand evaluation and repurchase intention. In addition, compared with when the crisis is attributed to internal factor (e.g. the firm’s fault), when the crisis is attributed to external factors (e.g. natural disaster), the positive effect of “give” on “get” would be strengthened.

Study 1 is a depth interview on fourteen Chinese consumers, which initially established the conceptualization of “big give” and “small give”, and the feasibility of the main theoretical model. Experiment 1 is a two (brand crisis coping; big give vs. small give) by two (crisis attribution; internal vs. external) between-subject experiment design on 146 consumers. The results show that after brand crisis of automobile quality deficiency, compared with when the firm “give small”, when the firm “give big”, it could reap more positive brand trust and brand emotion (i.e. “get heart”), and also get more positive brand evaluation and repurchase intention (i.e. “get profit”). Experiment 2 replicated the results of Experiment 1 with different context and stimuli in which consumers have higher involvement.

Finally, this paper has three conclusions: From the theory perspective, firstly, it defines the connotation of “give-get”. Secondly, it analyzes the process of “give-get”. Thirdly, the boundary conditions of the internal and external attribution (man-made vs. natural disaster) are discussed. From the practice perspective: firstly, brand crisis; give big and get big, give small and get small. Secondly, who beloved and supported by the people, who will win the world. Thirdly, emotional ties to brands and consumers, the crisis brands dare to be responsible and the courage to play. Our research findings not only has important implications for the construction of local culture marketing theory, but also give useful guidance to the practice of brand crisis management in China.

Key Words: brand crisis; give and get; brand trust; brand emotion

JEL Classification: M31, M10

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2018.11.008

(责任编辑:刘建丽)