

品牌战略中的风险控制与防范

中国人从认识到品牌价值的第一天起，如何创造和保护品牌就充满了争议。对于一心要参与全球竞争的中国企业来说，实施品牌战略有着太多的风险和不确定性，但风险可以控制与防范



会议时间：2007年8月8日

会议地点：北京国际会议中心

主 办：中国品牌产业联盟
法人杂志社

主 持 人：王丰斌 法人杂志社总编辑

论坛嘉宾：

王 永 中国品牌产业联盟秘书长

李顺德 中国社会科学院知识产权中心副主任、教授

王 微 北京大学人才研究中心风险与危机管理研究室主任

汪琦鹰 知识产权研究专家，博融律师事务所律师

李明华 中粮集团战略部副总监

曾建平 赛迪公关总经理

薛朝元 北京标盟知产有限公司董事长

潘少华 国际信誉研究院院长

康 雁 罗兰·贝格国际管理咨询（上海）有限公司执行总监

王永：

今天我们这场论坛的主题是“企业品牌战略中的风险控制与防范”。我想讲一个小故事。茅台和三株口服液大家都知道。三株口服液因为一个老农喝了口服液死了，就把三株大厦给弄倒了，可见三株对风险控制的能力和防范能力是非常弱的。

同样的问题发生在茅台身上是什么结果呢？有一篇报道说茅台喝死一个人，就会有人说喝多了，第二个反应，喝的不多，它喝的是假酒，假茅台。后来发现茅台是真的，也喝的不多，这个人肯定身体不好，本来就快死了，并非茅台质量有问题。

为什么同一性质的事件会有两种不同的结果？茅台的品牌，通过这么多年的打造，有一个非常深厚的积累。品牌是积累出来的，品牌绝对不是靠短时间建立起来的。

另一方面，我们认为一个百年的品牌，其实也会很容易颠覆，光有积累也不行。切合今天论坛的主题来讲，我认为有积累的品牌同时要有风险控制与防范能力的品牌，才能真正成为百年品牌。

王丰斌：

作为今天“企业品牌战略中的风险控制与防范论坛”的主办方之一，

我对今天到会所有的嘉宾表示衷心的感谢和热烈欢迎！

二流的企业做产品，一流的企业做品牌，中国是一个制造业大国，却是一个品牌小国，世界排名前一百位的商业品牌中没有咱们的位置，中国经济的真正崛起没有品牌的支撑是不可想象的。在一个品牌的节日里来谈品牌的健康与安全，我觉得非常有意义。

品牌的风险控制与防范是一个既具有专业性，同时涉及面很广的话题，所以我们今天不仅邀请到法律界的学者、风险控制实务领域中的资深专家、公关界的朋友，来关注和研讨品牌安全的话题，让我们来分享他们的研究成果和实战体验。

法人杂志社作为一本企业家的法务与决策参考的案头读物，就是试图在帮助企业化解危机方面寻求自己的价值和发展空间，法人杂志希望能够成为帮助企业发展品牌的益友，更希望通过今天的论坛能够对企业品牌风险防范与危机控制有所助益。

李顺德：

在我的研究和实际接触当中，在品牌问题上涉及到三个法律上的问题。

第一，脱离法律保护去谈品牌战略是对企业的一大误导。

现在很多人把品牌问题抽象化，

就着品牌讲品牌，而不讲它法律实质和本质。这样的结果使得企业在品牌战略当中很少考虑到其中的法律问题。

我们的品牌战略一定不要脱离开法律保护，因为我们市场经济是法治经济，在市场经济条件下，你推行品牌战略，你这个品牌战略不讲法，后果可想而知。

第二，将品牌与知识产权分离，对立是品牌战略的一大误区。

我们谈到品牌的时候，经常说我们要加强知识产权保护，或者加强对品牌的保护，往往把品牌和知识产权分割开了。这就给人形成一种印象，知识产权是知识产权，品牌是品牌，品牌和知识产权是平行的。

这种看法非常广泛，在我们很多中央文件、国家发展的规划，也是这么提的。可见它不是少数人的看法。

实际上品牌知识就是知识产权，你硬隔开，是一种错误的误导和误区。

第三，正确理解、认识、对待驰名商标是品牌战略的一大难题。

我们地方官员、行业领导，把驰名商标看作是一种荣誉，一旦拿到驰名商标永远就是了。更有甚者，把其看作是一种政绩。于是就层层下达指标，一个省或者一个地区，今年得拿下几个中国驰名商标，如果拿不下就拿地方官员是问，在这种情况下，就



从左至右：王永、王丰斌、李顺德



跟下达计划似的，完不成计划就是问题，政绩不好影响着自己的升迁。

我个人认为这种认识必须得到扭转。

王徽：

我从企业品牌的危机管理角度说我的观点。

非典期间，创维和金正，两个都是民营企业，一个是卖电视机，一个是卖DVD。金正老总被拘留以后，出现了意想不到的现象，本来以为可以支撑两年，最后仅仅三个月就衰落了。创维也是民营企业，老总在资本市场上违规了，被香港公署拘留，由于他采取了政治性策略，由危机变成机会。在危机发生的第一时间，创维这类企业对供应链的依赖性非常强。一个企业可能有上百个链条组成，但是最紧要的只有几个。

他们怎么处理这几个链条的呢？

第一，他们第一时间来到了北京公关，不久，北京的几大家电卖场发表声明称，无论创维遇到什么样的困难，他们都力挺它通过难关；第二，七家银行行长齐聚深圳，48小时之内发表声明称，无论创维遇到什么困难，我们都力挺它渡过难关；第三，松下也作出了同样的声明。

三个供应链稳定下来了，创维年底市场份额不但没下降，而上升了五个百分点。他挽救了自己。

“危机管理的最高目标是降低危机”在这个个案中得到了完整的体现。

汪琦鹰：

我今天讲的题目是企业品牌战略中知识产权的价值和地位。

在谈这个题目的时候，首先我想提一下最近炒的比较热的“娃哈哈”事件，这个事件可以让我们看出一个十几年辛苦培养出来的品牌，随着事件愈演愈烈，品牌的含金量正在不断的缩水。这个事件表面看是一个商标转让的问题，因为在当初双方签订合同的时候，娃哈哈答应在并购合同之后将商标转让给合资公司。我们从这个事件看到企业对知识产权的认知不足造成的后果。

当初也许娃哈哈的老板是对娃哈哈品牌价值和重要性认识不足。还有可能，就是对企业品牌的防范风险意识太差。还有另外一种可能就是当初娃哈哈耍小聪明，同时需要达能的技术、资本的注入。我想不管因为什么原因，这个事11年之后发生了。

这给我们一个警示，在市场竞争时代，来自企业内部的危机，哪怕是非常微小的，也会使企业品牌受损。因此企业品牌战略当中，风险防范当前甚至在今后一段时间内，是企业需要研究的一个非常重要的课题。

薛朝元：

品牌就是自主的创新，品牌就是知识产权，品牌就是竞争力和影响力。

品牌是企业 and 产品的身份证，反映了市场的认可和保护，它蕴含着巨大财富。一旦得到市场的认可，你的品牌将会给你得到巨大的财富。

企业对品牌的知识产权专业性和复杂性要有充分的估计，在经营的时候要提前做好全面、充分的调查和分析，如果做好这些工作，绝大多数所谓“陷阱”都会暴露。所以你要找一个真正懂行的人做参谋。

控制品牌的知识产权风险，让品牌经营成为你的财富源泉。

潘少华：

今天我演讲的主旨有三个方面：1、如果说从推销产品到营销名牌再到打造品牌是中国企业逐步走向成熟的标志。那么从控制与防范产品风险到名牌风险，再到品牌风险是中国企业迈入国际化的里程碑；2、如果说有效控制与防范产品风险要依靠质量与标准，最佳的路径是靠有效的市场和社会化运作来构建良好的企业信誉；3、企业品牌风险之最是企业信誉的破灭。开发、维护和管理企业信誉是控制与防范企业品牌风险的根本。

我要强调一点，品牌注重的是目标客户群体，但信誉是利益相关群体，



从左至右：王微、汪琦鹰、薛朝元、潘少华、康雁、曾建平、李明华

面非常广。品牌注重是购买力，信誉注重是支持度，品牌注重产品与服务，信誉注重价值与欣赏。

企业信誉成就品牌又超越品牌。因为从创建品牌到构建信誉是企业发展模式的全面升级，是把控品牌风险的最佳路径，是企业塑造国际竞争力的核心。

信誉从更高层次来讲就是品牌，企业赋予社会最好的就是品牌。

曾建平：

我讲一下风险控制问题，我的工作就是公共关系维护，大家知道过去做品牌，肯定是以广告为主，现在很多国际企业上个世纪五六十年代走的很成熟了。

国内对公共关系的工作意识比较薄弱。其实公共关系在一个企业，特别是信息社会非常重要。我觉得危机管理在企业、政府、人的生活当中都会碰到的。一提起危机大家好像很害怕，我们工作中得到的经验就是危机并不可怕，并不是天天都有。我们和平的社会，特别是在中国这么好的发展环境里面，危机并不是每天有的事情。首先大家不要为危机担惊受怕，其次危机也要重视，也要正确的面对。

我们把危机分为事前、事中、事后。

事前是预防的过程，事中是发现的过程，事后就是处理。发现这个环节很重要。因为危机的发生是很难预料的，而且是偶然性很强，不可控因素特别多。但是并不是说我们不能感受，或者是预测到危机。我们能做的就是发现危机。当危机出现萌芽阶段，我们就敏感的感受危机给企业带来的负面影响。企业必须在危机发现过程中解决它，把重要的精力放在这个环节上，收到的效果才能达到最好。

康雁：

品牌是什么？无非就是你借以和竞争对手区别的标志。

在你选择营销手段的时候，品牌到底在哪个环节起什么作用，你怎么去投资？这是一个很大的学问。

我们讲品牌的时候，更多的是让企业的资金在同样投入的情况下，产生更大的品牌效应。

第二个，很多时候大家在讲打造品牌，希望大家都知道，但我认为一个品牌其实有时候不需要大家都知道，因为并不是所有人都是目标群体。

所以，我的观点是：品牌的投资要放在最有效的地方。

李明华：

今天我想结合今天论坛的主题，

讲一下我的观点。

关于危机公关和品牌风险控制，前面很多专家、学者讲了很多意见。我有两个体会。

其一，不管是危机公关和品牌风险控制，防火比救火更重要，从企业角度，我们与其花更大的精力去弥补危机，应该把更多的精力放在前面，防止危机的产生。企业如果稍微花点心思就可以避免危机。尽管我们说危机公关和品牌风险大都是突发性的，不可预测的，但是在企业来看，如果预防的好，是可以做好的。比如说冠生园的月饼事件，如果它是一个很负责任的企业，就不会弄的那么大，让很多企业受到关联。

其二，如果危机发生了，态度比技巧更重要。大家说到危机公关有很多理论，包括企业界有西方比较成功的经验。但是从我们的角度来说，态度比技巧更重要。态度很大程度上可以弥补技巧的不足。危机发生后，一个负责任的企业应该比较诚实，比较诚恳的处理这件事情。

如果大家想蒙混是非的话，也许可以，但是如果要想把消费者当傻瓜，不知道谁才是真正的傻瓜，所以我们不要弄巧成拙，不要错上加错，把小错铸成大错。■

(本刊记者张驰整理并摄影)