

从品牌传播视角解析董明珠争议性言论

——注意力稀缺下的流量焦虑

（文稿内容转自人民网）

4月22日，在格力电器召开的临时股东大会上，成功连任董事长的董明珠发表了“格力电车十几年没有火灾”“空调卖1000元是纸糊的吗”等争议言论，引发舆论广泛关注。

“格力电车十几年没有火灾”，被质疑为吃人血馒头的“蹭流量”行为，但也激发了舆论对格力是否将生产电车这一问题的讨论兴趣；另外，有声音评价“空调卖1000元是纸糊的吗”的言论是企业家的“何不食肉糜”，但也有网民认为，其本意是提醒企业重视产品质量，只是表达上存在偏颇。

单凭几句在临时股东大会上的发言，董明珠就能迅速登上各大平台热搜榜，获得极高的话题曝光度，从侧面反映出其个人IP的巨大影响力。梳理发现，“发表争议性言论/品牌策略—一个人及品牌进入公众视野—拉高品牌相关讨论度”，在某种程度上已成为董明珠个人IP打造的典型路径。从企业品牌传播角度分析，此举或可被视为注意力稀缺环境下企业低成本营销的有力手段。

董明珠争议言行盘点

近年来，董明珠身上“语不惊人死不休”的话语风格，

使其完成了从“商界铁娘子”到“网红企业家”的叙事转变，其争议言行主要表现在三方面：

产品创新与策略推广方面，从早期以董明珠头像为开机画面的格力手机、到备受审美争议的由董明珠力荐的“玫瑰空调”、再到将“格力专卖店”改名为“董明珠健康家”，格力在产品创新及多元化战略上动作不断，与董明珠个人 IP 也在一步步深度绑定：不仅格力产品的设计风格被外界评价为“董式美学”，以个人信誉为企业新品牌战略背书也被部分消费者质疑。对于此类质疑，董明珠曾多次回应称“没我格力就垮掉了”“股民和员工不会让我退休”，相关话题无一不引发舆论场热议。

在同行竞对方面，董明珠多次炮轰对手，其中，与小米公司在舆论场的交锋最为激烈：继与小米董事长雷军的 10 亿赌约之后，董明珠疑似多次“内涵”雷军，除了此番在临时股东大会上点名小米汽车事故外，还曾在直播中谈及其“靠炒高股价成首富”“当了首富却不愿意分红”“低价策略损害消费者”。除了小米以外，董明珠还多次指责美的、奥克斯“偷技术、偷人才、欺骗消费者”。

组织管理及人才培养方面，董明珠就人员流动发表过“跳槽者永不录用”“建议对跳槽员工收取培训费”“企业挖人是小偷行为”等言论，认为企业人才培养需以良好的成长环境及企业文化吸引同频者，而非以高薪获取人才。针对

员工工作态度问题，董明珠称“不招只想要多少工资的，希望年轻人知道自己能干什么”“年轻人只想赚钱是行尸走肉”“要么全力以赴干、要么趁早滚蛋”等言论，被评价为推崇“狼性文化”。在管理理念上，董明珠曾在采访中自曝经常在凌晨三点给员工发通知，多次在直播现场对员工发脾气，开会怒怼员工“少废话”，强调对制度与效率的极致追求。

目前来看，董明珠在互联网舆论场已成为颇具争议的传播符号，而随着其个人 IP 与企业品牌的深度绑定，争议性言行背后反映的是流量稀缺环境下品牌传播策略的转变。

犀利言行背后：“争议—流量—关注度”的传播闭环

上世纪九十年代，“好空调 格力造”的广告语塑造了消费者对格力品牌的初步认知，助力其持续占据中国空调行业“霸主”地位。随着空调市场饱和及竞争加剧，格力开始寻求多元化布局，但较难打破消费者对“格力卖空调”的固有认知，可见这一广告语也在某种程度上对更新品牌标签形成掣肘。为突破这一认知困境，格力又推出全新战略“好电器 格力造”，但由于白色家电赛道已有海尔、美的等巨头“虎视眈眈”，消费心智份额已无较多余量，因而未激起较大水花。反观前段时间，“董明珠健康家”的理念一经推出，就迅速吸引市场眼球，单从传播声量来看无疑是打开了局面，这也恰恰印证了董明珠个人 IP 的巨大影响力，而这样的影响力正是通过诉诸冲突和争议的方式延续下来。

如此一来，董明珠“语出惊人”的原因似乎也有了合理解释：通过公开点名、看似过激等方式发表争议性言论，吸引聚焦舆论火力，持续设置冲突议题，在话题讨论中打造并深化抽象人设，维持其个人 IP 的活跃度及曝光度，成为品牌影响力打造的流量入口。就这个层面来看，“董明珠健康家”的命名也许并非如外界评价的“搞一言堂”，而是通过绑定个人 IP 推广品牌战略的积极尝试，这对格力来说是一种低成本获取曝光度的相对有效且直接的手段。

在注意力稀缺时代，消费者耐心不足，以内容为主的传统营销思路难以出新且成本较高，利用人人可及的社交媒体打造风格鲜明的企业家 IP，再择机植入品牌战略或能起到一举多得的传播效果。例如，特斯拉总裁马斯克通过在社交媒体上发表“惊世骇俗”的失控言论，塑造去精英化的形象，将个人 IP 转化为商业杠杆。与其类似，小米董事长雷军、被雷军带火的海尔总裁周云杰、胖东来创始人于东来等均通过社交媒体展演塑造了各有特色的个人 IP，以此丰富品牌资产。

值得一提的是，一些企业家塑造了迎合公众期待的人设，而另一些则通过突出争议性寻求另类出圈。但无论凭借何种方式，企业家与品牌都共同面临相似的问题：如何最大程度释放个人 IP 的传播势能及长尾效应，避免其成为品牌负资产？

企业家“出圈”的风险警示

尽管董明珠、雷军等个人 IP 的影响力巨大，对品牌曝光的导流作用显著，但仍面临三大风险：

一是过度绑定导致品牌认知窄化

对于企业而言，产品力、服务力等应当是占领用户心智的核心要素，而一旦企业家的流量超越了产品本身，容易形成“企业=企业家”的认知框架。当企业家成为用户的品牌认知锚点时，品牌理念及战略可能会被弱化，导致品牌价值主张存在被稀释风险。

二是个人言行风险外溢引发品牌危机

客观来讲，企业家长期经受舆论显微镜的审视，一旦其言行与公众期待不符，大概率会遭到舆论反噬，让品牌形象蒙上一层阴影。这从近来雷军在小米 SU7 事故中的回应引发争议、于东来不允许员工要彩礼或付彩礼被指责“爹味”太重等案例可见一斑。

三是流量逻辑带来“短视”弊病

企业家 IP 的流量属性带来的低成本、高强度曝光使其成为部分企业品牌传播的法宝，通过短期话题营销吸引用户关注、强化特定人设也已形成路径依赖。虽然这样能维持品牌热度，但有时会陷入被动迎合、不成体系的宣传困境，难以支撑企业长期价值沉淀。

应当意识到，将个人 IP 与企业品牌深度绑定面临诸多风险，但目前仍有大量品牌对此趋之若鹜，背后反映的是企业普遍面临的流量焦虑。如何用好企业家 IP 这一双刃剑，仍需找到个人特质与品牌战略的价值共鸣点，并在个人与企业 IP 打造中建立平衡，实现双向赋能。