

跨国企业危机化解六大关键 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_B7_A8_E5_9B_BD_E4_BC_81_E4_c123_289317.htm 跨国企业近几年在中国获得了高速的发展，并培养了非常大的一批忠诚消费者，很多跨国企业都把中国作为重要的战略市场来经营。但是，在整个社会都把跨国企业当作神话或者明星看待的时候，2005年发生的一系列事件却让人们不得不回头来重新审视跨国企业，亨氏、宝洁、肯德基、雀巢、哈根达斯等企业上演的一系列事件，不仅仅破坏了消费者对于国际品牌的信心，最为重要的是，他们在危机出现之后采取的不同的处理方式，让消费者不仅感受到了超级品牌带来的缺憾，也看到了跨国企业公关应对的尴尬，从中或许可以梳理出一些经验，给更多的企业以借鉴。

一、跨国企业更应该重视危机 中国有句古话，叫“好事不出门，坏事传千里”，在消费者日常购买产品或者服务的过程中，人们往往对于那些表现不好的环节更加的记忆犹新，并且他们传播这些不好的感受的积极性远远大于那些好的感受。对于一个跨国企业来说，因为有着国际品牌的光环和影响力，人们的期望往往超越了对一般企业的期望，消费者希望自己消费的跨国品牌是近乎完美无暇的，而且，消费者对一个跨国品牌表示忠诚，更多是因为这个品牌传达了和消费者心目中吻合的功能诉求或者情感利益，如果跨国品牌的行为破坏了人们的这种感受，人们就会对其产生置疑。因此，越是跨国品牌，在出现危机的时候，越需要关注消费者的感受，并且要对危机给予高度的重视，在小范围出现危机的时候，就要及时面对消费者，而不是置之

不理等到全社会都在炒作的时候再向办法扭转。比如宝洁的SK-II出现问题的时候，难道真要等到消费者将其告上法庭才能处理吗？这个过程中宝洁完全可以很好的给予消费者一个满意的处理的，之所以出现这样的情形，在于跨国企业本身还有一种高高在上的位置感，对于消费者来说，人们偏爱的跨国品牌应该是友好的和负责任的，不从本质上对于危机给予重视，结果带来的将是品牌的价值损耗。

二、主动积极面对危机永远是硬道理 一般来说，危机一旦出现，媒体通常会加以大幅报道，很多媒体为了炒作新闻点吸引眼球，难免将危机夸大其辞，特别是跨国企业，过去很多的媒体都给予了密切的关注，因此出现哪怕一点小小的瑕疵，都可能被媒体加以发挥，从新闻传播的角度来看，跨国品牌产品质量如何好经营策略如何高超这些都算不上新闻，因为这是一个跨国企业应该做的事情，但是跨国企业坑蒙拐骗或者不遵守市场规则这就是大新闻。因此跨国企业在出现危机的时候，一定要主动积极，以最快的速度给予回应。在“问题奶粉”危机事件中，雀巢在新闻公关上的初始表现十分消极、甚至迟钝，雀巢在接到“中消协”通知的15天时间里，居然没有任何媒体公关动作。而是在媒体的爆炒下，危机扩展到全国范围，直到问题奶粉纷纷下架的时候，雀巢才站出来公开发表声明，最后激起了消费者的愤怒。其实作为一个有悠久历史的跨国品牌，远远没有必要如此傲慢，消费者的要求并不高，只要企业态度积极一点，主动一点，很多问题就可以得到解决。这就好像一个人犯了罪，自己自首就能得到宽大处理，但是如果被查出来然后还抵赖，最后的处罚可想而知，最重要的是，作为跨国企业还拥有在中国广大的市场、品牌

和多年建立的声誉，不可将消费者的不满等闲视之。三、真诚、坦诚、透明绝对不会错。近几年，中国消费者的消费水平在提高，同时消费者也越来越理性，面对琳琅满目的商品，人们从不断的消费和比较中学到了越来越多的经验，消费者不仅在乎产品的品牌，还在乎产品的质量和性能保证，在整个消费过程中，消费者对于产品信息的知情要求越来越强烈，在产品销售的整个过程中，只有消费者对于信息掌握的比较充分才能做出购买决策。而在企业出现危机事件之后，消费者首先需要获得的是来自企业的最真实信息，如果获得了准确的信息，就可以做出对企业的价值判断，如果企业提供的信息不够真实和透明，那么消费者就会按照自己的理解去设想问题的严重性，从而产生曲解，而将一个小事件在人们的传播中变成一个大灾难。因此，企业是丝毫不能回避危机事件的，及时的对社会进行信息批露，才能赢得消费者的理解，在雀巢奶粉碘超标事件中，尽管事件已发生多日，但雀巢则坚持把沉默进行到底，没有准确的给外界及消费者一个明确的回应，也没有给出合理的解释，这样的轻描淡写方式解决问题，公众自然感觉就好像受到了愚弄。而肯德基在“苏丹红事件”中就聪明多了，在苏丹红事件备受关注的时候，主动说明肯德基新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡腿堡调料中还是发现了苏丹红（1号）成分，并及时给消费者道歉，同时公布了解决方案，肯德基的主动、诚恳和不掩盖、不逃避的真诚态度，表现出对消费者健康的重视，在第一时间赢得了媒体的关注和支持。企业无论犯错与否，都需要一个正确的心态，增加透明，向公众做坦诚的解释，人们会为对敢于认错、知错就改，勇于负责的行为叫好，却无法原谅遮遮掩掩

和躲避事实。四、对本土文化和环境的理解尚需修炼 为什么不同的跨国公司，在出现危机的时候，处理的方式和最终带来的影响却有如此大的差别呢？从本质上来说，其实体现的是跨国企业对中国社会文化和消费者的把握还不够，雀巢为什么如此傲慢，是因为他们自信的认为碘超标“其实没什么”，在雀巢眼里或者说在其他国家眼里的“没什么”，在中国消费者眼里，却是绕不过去的坎，因为中国的食品安全事件频频发生，中国消费者对于食品安全和健康的敏感和关注超过了任何一类产品和行业；肯德基为什么要自暴家丑，因为肯德基知道中国消费者面对国际品牌的心理，为什么亨氏开始消极面对后面采用公关“亡羊补牢”呢，因为亨氏知道躲不过去了，这都反映了跨国品牌对于中国消费和市场环境的理解还不够深入。对本土文化理解不足的另外一个体现就是跨国企业公关反应比较慢，对媒体而言，他们需要的是新闻的时效性，同时中国媒体向来对采访对象的拖延、回避等深恶痛绝，如果向跨国企业提一个问题，跨国企业不及时回答，那么媒体就会失去耐心，从而为了保证新闻及时性而导致信息误读。无论是过去发生的东芝电脑事件，还是杜邦“特富龙”事件，跨国公司公关危机恶化的一个重要原因就是发言人露脸的迟缓，没有能跟上媒体和公众的眼睛，从而给消费者留下冷漠无礼的感觉，同时给媒体留下了时间差，导致假相走在了真相的前面，后面弥补就比较困难了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com