

### 专栏 3-3 可口可乐公司的危机管理

企业在处理危机时所采取的一切手段和策略，集中全面体现出一个公司的危机管理能力、战略眼光、经营能力、组织效率、公关意识。

#### 危机：

1999 年 6 月中旬，正值饮料消费高峰期，比利时、法国的消费者却在饮用可口可乐后出现不适症状，随即引起欧洲大陆公众的极度心理恐慌。比利时、法国、荷兰政府被迫宣布禁售可口可乐。可口可乐股票直线下跌，销售损失数千万。更为严重的是，它极大地破坏了可口可乐的品牌形象和公司声誉。在资讯如此发达的今天，忽如一夜恶名来，这个 100 多年的世界饮料巨头无疑面临一场信任危机。

#### 处理：

突发性危机发生后，可口可乐公司总部表现得异常冷静，迅速制定了处理危机的公关方案：公司所有高层管理者亲赴比利时、法国处理饮料污染事件，向受害者道歉；

6 月 22 日，可口可乐行政总裁直飞比利时接受专访，公开向消费者道歉，当场喝了一瓶可口可乐，并表示了可口可乐对于重塑消费者信心方面的信心和举措。

与此同时，世界各地可口可乐有关机构配合当地卫生部门的检查，提供供应商及检验标准的资料。委托比利时一家独立的卫生检测机构调查处理事故原因并将调查结果公之于众，污染事件是发生在局部领域的偶然事件，在中国更是借商检部门检查之际，反复向媒体说明污染的欧洲可口可乐并没有输入到中国境内。

6 月 23 日，比利时卫生部决定，从 24 日起取消对可口可乐的禁销令，准许可口可乐系列产品在比利时重新上市。

可口可乐为此事付出的代价仅比利时就约为 6000 万美元。

#### 可口可乐手中的牌：

可口可乐平时都有危机处理小组，成员包括各部门抽调的人员，如瓶装厂总经理、生产销售人员、对外推销人员、技术品控人员，甚至电话接线员。一旦危机发生电话如潮而至时，训练有素的接线员是公关的第一道门户。每年危机处理小组都要接受几次培训，培训内容包括模拟记者采访，模拟处理事件过程；几个人进行角色互换，总经理扮演品控人员，公关人员扮演总经理之类。这样可以从小不同的角度来为事态全局服务。

### **协调与政府部门、媒介的关系，有效地引导舆论**

在危机发生时，可口可乐几小时内就可以联络到总裁，不管他正在进行高级谈判，还是在加勒比海度假，这是可口可乐严密高效的组织协作的体现。危机发生时，可口可乐全球的营销网络迅速做出反应，有完整的危机处理预案，它们步调一致、声音统一，危机发生时都知道该说什么，不该说什么。

### **危机公关的要义：公开诚实、勇于承担责任**

可口可乐总裁在比利时，承认这次处理速度比较慢。认为自己在这次事件负有不可推卸的责任，并当场喝掉一瓶可口可乐。他承诺说让每个比利时人免费喝一瓶可口可乐。公开诚实、勇于承担责任，他自己也在实践着危机公关的要义。