跨文化危机公关的伦理重构——基于星巴克“种族歧视事件”的全球道歉策略对比研究

摘要：2018 年，美国费城星巴克门店店员报警驱赶未消费的非裔顾客，引发轩然大波与种族歧视争议。事后白人店经理遭解雇，又演变成歧视白人风波，最终星巴克被判高额赔偿。这一事件中，星巴克在全球采取了一系列道歉策略，包括公开道歉、承诺不再发生类似事件、强调反对歧视的立场、调查事件并承诺作出检讨和改善、关闭门店进行员工培训、资助反对种族歧视的公益组织等。通过这些策略对比分析可知，及时道歉、积极处理事件、透明沟通等是其重塑品牌形象、化解公关危机的关键。此次事件为企业在跨文化背景下应对类似危机公关提供了重要参考与启示。

关键词：星巴克、种族歧视、公关道歉文案

1.引言

在全球化浪潮的席卷下，跨国企业在世界各个角落开疆拓土，不同文化之间的碰撞与交融日益频繁。这种多元文化的背景既为企业带来了前所未有的发展机遇，也使它们面临着诸多复杂的挑战，其中文化敏感性问题成为了跨国企业无法回避的重要议题。

星巴克，作为全球知名的咖啡连锁品牌，以其独特的咖啡文化和舒适的“第三空间”理念在全球范围内收获了大量消费者的喜爱。然而，2018 年发生的“种族歧视事件”却让星巴克陷入了舆论的漩涡，品牌形象遭受重创。这一事件不仅引发了美国本土社会各界对种族问题的深刻反思，更在全球范围内激起了

轩然大波。而种族歧视，作为一个敏感且沉重的话题，一直是社会关注的焦点。在当今倡导平等、包容的时代背景下，任何涉及种族歧视的行为都将受到严厉的谴责。对于跨国企业而言，妥善处理此类事件至关重要，因为这不仅关乎企业在当地市场的声誉和商业利益，更影响着其在全球范围内的品牌形象和可持续发展。

道歉，作为危机公关中的重要环节，是企业表达诚意、修复形象的关键方式。但不同文化背景下，道歉策略的选择和效果存在显著差异。不同国家和地区有着独特的历史、文化、价值观以及社会制度，这些因素深刻地影响着当地消费者对企业道歉的认知和接受程度。因此，深入研究星巴克在“种族歧视事件”中的全球道歉策略对比，具有重要的理论和实践意义。

本案例分析将深入剖析星巴克在“种族歧视事件”后的全球道歉策略，探究不同文化背景下策略的差异及其背后的深层次原因，评估这些策略的实施效果，并从中提炼出对跨国企业具有普适性的启示，以期为跨国企业在复杂多变的全球市场中应对文化敏感性危机提供有益的参考。

2.公关策略演变

2.1 危机爆发期的快速反应机制（2018-2020 年）

在 2018 年费城黑人顾客被捕事件中，星巴克采取“黄金 24 小时”响应模式：CEO 亲赴现场道歉、全美 8000 家门店停业开展反偏见培训、解雇涉事区域管理人员。这种高调道歉配合实质性整改的举措，短期内有效缓解舆论压

力，但解雇白人经理 Phillips 的决策埋下反向歧视隐患，最终导致 2023 年高达 2830 万美元的赔偿诉讼。同时星巴克（图 1）在事件后还承诺对所有员工进行反种族偏见培训，并修改了门店政策，允许非消费者使用洗手间等设施。此阶段策略凸显美国本土对种族议题的敏感性，企业倾向于通过高可见度的社会行动重建公众信任。

2.2 诉讼高发期的法律防御转型（2021-2024 年）

随着多起员工诉讼曝光（如 2022 年非裔员工配额诉讼），星巴克策略转向法律层面的攻防。在 Phillips 诉讼案中，企业虽最终支付巨额赔偿，但庭审过程中强调解雇决定与种族无关，试图维护管理制度合法性。2024 年 3 月中国汽车产业观察报告显示，星巴克案例已被视为跨国企业用工合规的反面教材，说明其危机处理模式开始影响商业合作伙伴的决策，倒逼企业加强法务体系建设。



图 1. 星巴克门店实拍图

2.3 战略重构期的政策辩护（2025 年至今）

最新动态显示，星巴克在 2025 年 2 月密苏里州诉讼中首次公开否认系统性歧视指控，强调其福利政策“种族中立”。这种从“修复型道歉”到“制度性辩护”的转变，可能反映新管理层对持续诉讼压力的应对策略调整。值得关注的是，企业目前尚未形成全球统一的道歉框架，不同司法管辖区仍存在应对差异。

该演变轨迹揭示跨国企业在多元文化市场中的治理困境：快速道歉虽能短期止损，但缺乏系统性制度建设的补救措施可能引发次生危机。当前策略转向法律硬性辩护，反映企业试图在舆论场与司法场域间建立新的平衡点，但可能加剧公众对其社会责任承诺的质疑。星巴克在应对多起种族歧视事件时，采取

的危机公关策略呈现出快速反应与法律争议并存的复杂性，其策略调整与舆论压力、司法结果紧密关联。

3.文化语境导致的策略适配性问题

星巴克在应对种族歧视事件（图 **2**）时展现的全球道歉策略呈现多维度特点，其核心在于快速危机响应与品牌形象维护的双重诉求，但在具体执行中因文化语境与法律环境差异暴露出策略适配性问题。



图 **2** 星巴克歧视事件

2018 年费城黑人顾客被捕事件。虽然停业培训被包装为系统性解决方案，但未充分考虑美国职场平权法案（EEOC）对雇佣决策的严格规制，导致后续白人雇员诉讼中企业因"逆向歧视"被判赔偿超 2800 万美元。

2023 年非白人雇员配额诉讼。面对股东提起的"非白人雇员数量限制"指

控，星巴克转为法律辩护立场，否认政策违法性，强调其多元化目标符合商业伦理。这与 2018 年直接认错的态度形成对比，反映其在不同利益相关方（公众 vs 股东）间的策略摇摆。诉讼揭示星巴克在推行多元化目标时，未有效平衡美国联邦与州法律对种族配额的不同解释，例如加利福尼亚州 209 号法案明确禁止基于种族的雇佣偏好，而企业层面却存在隐性配额操作。

建立“CEO 出面—停业整改—培训承诺”的标准流程，但在不同法域应用中缺乏本土化调整。例如在欧盟国家，类似事件需额外考虑《通用数据保护条例》（GDPR）对员工隐私的保护，但现有资料未显示策略差异化。还有侧重主流媒体声明与社交媒体互动，却忽视工会组织、民权机构等中间调解力量，导致危机应对成本升高。

4.星巴克种族歧视事件危机公关策略的特点及矛盾性

首先，星巴克在事件曝光后，通过全媒体渠道构建信息传递网络：CEO 在 24 小时内通过新闻发布会和社交媒体同步发布道歉声明，利用视频媒介的具身传播 That could be the shooter.特性强化情感共鸣；全美门店停业培训的决策通过实体空间的可供性，将危机应对具象化为集体反思仪式。这种多维度媒介协同策略使企业快速抢占舆论场域，短期内实现舆情降温。

其次，解雇涉事管理层的决策暴露出组织治理的结构性矛盾。企业试图通过人事调整展现问责力度，但白人经理 Phillips 的赔偿诉讼揭示：过度依赖"替罪羊"机制破坏了制度公平性。司法系统的程序可供性使个体得以挑战企业决

策。第三，门店作为服务空间的可供性本应创造平等交流场域，但洗手间使用规则异化为种族歧视工具。企业后续将 8000 家门店转化为反偏见培训空间时，物理空间的教育功能与商业属性的冲突导致公众认知分裂——既有肯定其整改诚意者，亦有质疑"公关作秀"的声音。

另外，危机处理节奏呈现“脉冲式”特征：2018 年事件后高强度应对带来三年平静期，但 2022 年雇佣政策诉讼和 2023 年赔偿案再次激活负面记忆。社交媒体平台的数字记忆可供性使企业历史污点持续影响品牌声誉，形成“道歉-新危机-再道歉”的恶性循环。

评估显示，星巴克的危机管理过度依赖媒介层面的即时可供性开发，却忽视了制度可供性的长期建设。其传播策略在单次事件中取得表面成效，但未能构建系统性种族平等机制，导致企业陷入“道歉有效性递减”的公关困境。这为跨国企业危机管理提供警示：需在媒介响应、制度重构和文化重塑间建立可持续的协同机制。

5.经验与启示

企业在面对危机时，快速响应固然重要，但绝不能忽视决策的公正性和程序正义。不能单纯为了短期内平息公众怒火而仓促做出可能引发新问题的决策。在采取行动前，应进行全面、客观的调查，确保每一个决策都经得起法律和道德的审视，在及时性与公正性之间找到恰当的平衡。在政策制度层面，企业必须对内部政策进行定期且深入的审查，尤其是涉及到用工、招聘等关键环

节，避免存在任何形式的歧视性政策。建立第三方审计机制以及透明化的流程，有助于及时发现并消除结构性偏见，从根源上杜绝类似危机的发生。并且要充分认识到法律与舆论之间的复杂关系，根据危机的不同阶段动态调整应对策略。危机初期要重视舆论修复，展现出积极解决问题的态度；而在中后期，随着事件可能进入法律程序，要强化法律风险管理，确保企业的每一步行动都有坚实的法律依据，避免陷入被动。特别是对于全球化企业来说，深入了解不同地区的文化和社会议题至关重要。特别是在一些敏感问题突出的市场，应建立常态化的培训机制和考核体系，提高员工对文化差异的认知和包容度，将文化敏感性融入到企业的日常运营和管理中。

因此构建一套完善的危机管理体系，涵盖危机前的预防、危机中的应对和危机后的重建显得尤为重要。在危机前建立有效的预防机制，如匿名举报渠道、多元化委员会等，以便及时发现和化解潜在问题；危机中要确保所有行动遵循程序正义；危机后通过透明、积极的行动重建公众信任，逐步塑造企业可持续的包容性文化，实现企业的长期稳定发展。