

管理學期中考課外考題 II

客戶失去信心該如何挽回？

從三星 Note7 自燃看企業的危機處理



賣手機的手機爆炸、去遊樂園玩到出人命、食品業者使用非食用原料等這些狀況不斷發生。企業面對如此嚴重的錯誤時，若不積極、適當作好危機處理，那麼好不容易經營起的名譽，與消費者的忠誠，將一夕崩塌。本文將從多個產業為例，說明企業應如何作好危機處理，重建消費者信心。

本文三大重點：

1.快而不準的三星，仍面臨重重考驗。2.四家危機處理個案討論。3.危機處理的三大步驟。

1.快而不準的三星，仍面臨重重考驗

三星正式推出 Note7 五天後，就發生手機自燃事件，對此，不到兩周，三星即對外宣布是電池導致的自燃現象，因此收回全球賣出的 250 萬台手機，更換電池，以保護消費者。

如此快速的處理，可看出三星想要解決危機的決心，讓消費者覺得備受重視。但也因為太心急，沒有釐清真正的問題點，更換電池後的手機，仍有自燃狀況發生，使得本來的行事果決變成草率的危機處理。

找不出爆炸原因的三星，於 10 月 12 日宣布永久停產 Note7。宣布停產後，於 10 月 27 日召開臨時股東會議，共同執行長申宗鈞，也是手機事業體負責人，為此次事件鄭重地向股東們道歉，也向消費者表達歉意。並首次揭開了這次 Galaxy Note 7 的各項數字，包含兩次的出貨量，以及問題分析。從數據可得知在回收的兩批自燃手機當中，有超過六成的問題是出自電池。至於手機自燃的確切原因，三星仍在積極調查當中，希望年底能有所結果。

三星在此次危機中不掩飾過失、不急於歸咎責任，而是勇於承擔錯誤，並試圖快速解決問題，這正是英國上市公司聯盟（Quoted Companies Alliance）的行政總裁 Tim Ward，所強調的危機處理態度：企業應優先尋求公關部門的協助，而非法律顧問，如此才能在第一時間保住消費者的信任。

但是在 10 月 13 日，BBC 報導英國公關公司 PHA 的資深顧問 Neil McLeod，仍不滿意三星的危機處理，認為發生危機時，企業需要由最高領導人出面承擔責任，給予市場信心。但是 Note7 爆炸後，卻沒有見到三星副董事長李在鎔出來面對大眾。三星總裁李健熙，自 2014 年心臟病住院後，大權漸漸旁落。或許因為此次危機，暴露出三星缺乏強而有力的領導人，27 日股東會議上，讓 49 歲的三星皇太子李在鎔因此提早進入董事會。

Note7 自燃風波未平，三星提供買主免費換機的 S7 Edge 也傳出爆炸。即便三星願意負責，又還有多少消費者願意留在三星？停產 Note7 後將繼續考驗著三星的危機處理能力。

2. 四家危機處理個案討論

企業面臨困難的危機處理案例比比皆是，以下列舉出國內外四個例子。

第一家. 奧爾頓塔遊樂園的人為疏失，造成雲霄飛車嚴重意外

去年 6 月 2 日，世界十大著名遊樂園之一的英國奧爾頓塔（Alton Tower）主題樂園，發生雲霄飛車意外事件。一輛載有 16 人的雲霄飛車，在急速滑行時撞向前面一列停下無載客的車廂，造成那 16 人輕重傷，一名 17 歲少女的左腿因此截肢。經過一年的訴訟，奧爾頓塔於九月底被判決罰款 5 百萬英鎊。

悲劇發生後，母公司默林（Merlin Attractions）的執行長 Nick Varney，立即在網路上發表道歉聲明，對此嚴重意外感到非常悲痛。並在當天親自至現場，直接面對媒體與民眾，承諾會為此意外負責，補償受害人及其家屬全部的醫療費用。事後對遊樂設施展開嚴密的調查，並於去年 11 月公布意外起因是人為疏忽，保證不會再發生。

此次事件，母公司默林勇於承擔錯誤，給予最大的補償，而不急於歸咎法律責任，讓外界對其危機處理的能力讚賞有加。

第二家. 急於推託責任，DreamWorld 欠缺公關處理手段

同樣是遊樂園，澳洲昆士蘭黃金海岸的三大遊樂園之一 DreamWorld，其危機處理可就沒有墨林的公關來的完善。

今年 10 月 25 日 DreamWorld 水上遊樂設施：雷河泛舟，其橡皮艇在水道突然翻覆，導致兩名遊客被拋出、兩名遊客被橡皮艇壓在水裡，造成四名遊客死亡。事發後 DreamWorld 暫時關閉，CEO Ardent Leisure 立即發出聲明稿致歉，對此意外和受害人表達悲痛與震驚。

此外，與昆士蘭醫院、澳洲紅十字會合作，提供受害者家屬及當天遊客醫療諮商。並從 11 月開始，與警方和相關單位合作，對園內所有設施進行嚴密的安全稽查。母公司更指派資深危機處理專家 Mike McKay，期望挽回消費者的信任。雖然 DreamWorld 願意付所有費用，但對於不安全的遊樂設施，似乎不願意承擔全部責任。DreamWorld 在其聲明稿中澄清，園內所有設施每年都會經過安全檢測，非常安全，雷河泛舟更是在出事前一個月，9 月 29 日完成檢測。此番聲明，被外界解讀成狡辯之語，也讓遊客對 DreamWorld 失去信心。

第三家 不重視用戶資安問題，Yahoo! 面臨史上最大宗駭客入侵案

上述列舉的產品與設施，企業若無好好把關都可能危及使用者性命。而如今網路興起，客戶個人資料的安全性，其重要程度也不亞於真正的產品。近年來，除了基本資料，網路購物的帳號密碼、信用卡密碼等等，也紛紛成為網路駭客攻擊的目標。

今年 8 月，傳出全球網路巨擘 Yahoo! 的用戶個資被駭，一名代號「和平」的駭客在網路上兜售 Yahoo 兩億用戶個資。事發後，Yahoo 對外表示會立即調查，並呼籲用戶要經常更替密碼以自保。

然而這一調查就查了 54 天，直到 9 月 23 日 Yahoo 才正式承認其用戶個資被駭客竊取，被駭的個資至少高達 5 億個。且這 5 億用戶資料早在 2014 年就被駭，即便現在 Yahoo 大肆呼籲用戶更改密碼，用戶資料早也被利用完了。從八月在網路上兜售 2 億用戶資料總數據才開架 2 千美元，相當於台幣 6 萬多元，也可看出被盜取的個資只剩些許殘值。

事隔兩年，Yahoo 才因駭客販賣個資而發現其安全系統有缺漏，並非主動察覺。而此次駭客行動堪稱 Yahoo 歷來，也是在全球提供電子郵件的公司當中，最嚴重的資安事件，透漏了 Yahoo 在資安這方面做得非常不足，用戶對其信心大失。也影響了今年 7 月威遜通訊 Verizon，美國第一大地方電話公司和第二大電信服務商，對 Yahoo 4.8 億美元的收購案計畫。

至於台灣的用戶，Yahoo 奇摩僅表示「台灣電子商務相關的交易紀錄、信用卡及支付等資料皆為獨立儲存，因此不受影響。」但是卻無說清楚個人基本資料是否被入侵，因此也無法解讀成完全不被影響。

第四家. 再三玩弄大眾，台灣頂新集團危機處理不當終嘗惡果

回歸台灣，差勁的危機處理案件，就屬頂新集團的油品食安事件最為人詬病。從 2013 年 11 月至 2014 年 10 月，短短一年不到，即爆發三起食安弊端，讓頂新的名譽跌至谷底，魏家在台建立的王國逐漸垮台。

2013 年 11 月，頂新集團旗下的味全公司，被爆出與大統油品公司，購買摻有銅葉綠素的劣質油。事發後，頂新未在第一時間出面處理，反而選擇隱瞞事實，還聲稱他們是良心事業。拖延 19 天後，頂新董事長魏應充才對外坦承，並下架 21 件商品。

大統混油事件過後，魏應充宣布往後原料將自國外進口，味全也宣布投入一億元在雲林斗六工廠，設立國家級檢驗中心，以強化食品安全。一切處理看似十分負責，但事隔不到一年，又接連爆發使用劣質油的消息。

2014 年 9 月，味全上游強冠製油公司，油品被驗出摻雜餿水油。雖然味全第一時間主動通報，並下架 12 項商品，但是消費者卻不相信只有 12 項商品使用餿水油。同年 10 月，頂新集團旗下的正義公司，被爆出向越南購入混有飼料油的食用油。然而在記者會上，頂新製油總經理陳茂嘉卻聲稱，從越南進口的油品可供人類食用，但此一聲明很快就被食藥署證實是錯的。

一年內接連三起黑心油事件，可看出頂新集團並非真心誠意的處理危機。若是在第一次危機後，立即出面承擔錯誤，並全力控管油品的品質，不只流於表面的道歉與安撫，也不會徹底流失消費者與投資信心，更不會一敗塗地以致江山拱手讓人。

結語：危機處理的三大步驟

從上述四家公司以及三星的案例，整理出企業面對危機時，應有三大處理步驟。

步驟一：最高領導人第一時間出來承擔責任，勇於面對大眾

從兩家遊樂園失事的案例，都可以看到最高負責人於第一時間站出來滅火，讓民眾感受到企業處理危機的積極態度。

步驟二：盡快釐清問題所在，並徹底解決問題點

除了頂新以外，上述的企業在事發後都即刻展開調查，欲釐清問題。然而三星急於向外界給出自燃原因，因此仍未徹底解決問題；Yahoo!則是調查時間拖太久，使得用戶覺得不被企業重視。

步驟三：做好後續處理，保證錯誤不再發生

遊樂園發生意外後，兩家企業皆對受害者及其家屬，做出最大的補償與關懷。並且在遊樂園重新開放前，對所有設施展開嚴密安全檢查，以確保悲劇不再發生。

以上三個步驟都需要企業以友善的態度面對使用者，因此最好的諮詢部門即是公關部門，但是企業若急於歸咎法律責任，而優先諮詢法律顧問，則會讓使用者留下惡劣印象，認為企業不願意負責，只會撇清關係。

其實任何人都會犯錯，更何況是上百名員工的龐大企業。只要用心彌補，做到以上三點，社會大眾一定會再給予企業一次機會。但若企業忽視危機處理的重要性，認為消費者容易遺忘企業犯下的錯誤，就會像頂新集團一樣，徹底失去大眾的信任，瓦解苦心經營的企業形象。

參考網址

https://startuplatte.com/2016/11/14/samsung_note_7_crisis_management/

考題如下

請在此四家企業個案或在網路自選中挑選兩家(本國與外國各一)

回答以下問題

1. 請回答該企業在危機處理上值得肯定之處理方式(危機處理值得加分)
2. 請回答該企業在危機處理上值得改進之處理方式(危機處理減分)
3. 若你是該企業之 CEO，請說明你會處理進行對該企業之危機處理，請提出你危機處理之方式，自己危機處理的觀點