

從 Note 7 事件看企業的危機處理

摘要

韓國三星電子的 Note7 事件對其企業及商譽造成重大損害，也影響韓國對外貿易表現。不過，雖然在危機處理初期雖略有瑕疵，但宣布停產停售後的召回配套因應做法明快果決，減少使用者疑慮而重拾部分信心，致路透/益普索在 11 月份對全球手機用戶調查顯示，Note7 事件無損美國消費者對三星品牌忠誠度。Note7 事件給予企業的啟示是：(1)企業不能一味追求成長；(2)要做好風險管控，應建立危機應變法則；(3)企業執行長除承擔責任，扮演事件中與消費者溝通的角色，也要放眼企業長期發展；(4)要拋開過去成功的傲慢，及時進行危機處理；(5)在網路時代的危機處理，更要坦誠及主動溝通，以挽回消費者的信任，重建企業商譽的形象。

一、前言

股神巴菲特曾說企業建立聲譽需要二十年，但要毀掉卻只需要五分鐘。韓國三星電子在今年 8 月 2 日 Note 7 手機全球風光上市，3 週後發生爆炸事件，不到短短的 70 多天，從 Android 機皇變成人人手中的不定時炸彈，造成 8-9 月獲利大減 96%，到 10 月 11 日宣布永遠停產停售，結束 Note 7 不到 3 個月的生命週期。

這個事件所引起的層面，包括 2015 年三星電子在全球智慧型手機市場的市占率 22.5%，保持龍頭地位，但 2016 年下半年 Note 7 事件之後，Android 手機供需將出現缺口，包含台灣系廠的宏達電、中國廠 OPPO、小米科技、華為等都先後推出大螢幕手機來搶市，分食了三星 Note 系列的銷售缺口。此外，針對韓國而言，出口是經濟成長的主要動能，占經濟產值的 5 成，三星電子手機的出口更在此次事件後重創，連帶地也影響到韓國出口。

然而路透/益普索在 10 月 26 日至 11 月 9 日，以英文在線上對 50 個國家的用戶進行調查(受訪者包括 2,375 名擁有三星手機、以及 3,158 擁有 iPhone 的用戶)，其調查結果顯示三星電子雖遭遇 Note7 事件停產停售的風波，但仍無損美國消費者購買三星手機的意願。因此，本文想從三星電子 Note7 所引發的一連串影響及危機處理進行說明，最後對企業提出建議事項。

二、Note 7 事件概述

曾讓三星電子起死回生的功臣、前執行長尹鍾龍提出的「生魚片理論」：如果你在海裡釣到一條高檔的魚，趁新鮮可以到頂級日本料理店，當生魚片賣個好價錢，但晚一天，就只能以一半的價格賣到二流餐廳，再晚一天，只能賣四分之一價格，最後變成不值錢的魚乾，所以，產品要趁還是新鮮「生魚片」時，趕快賣出去。所以在 2011 年時，蘋果因創辦人賈伯斯立下規則，堅持不做大螢幕手機，當時推出的 iPhone 4s 螢幕仍只有 3.5 吋，而三星電子則看準消費者對大尺寸螢幕手機的需求，即推出 5.3 吋大螢幕的 Note，給予三星電子可乘之機，穩站智慧型手機的冠軍寶座，蘋果往後只能屈居第二。

三星電子在智慧型手機市占率全世界第一，乍看之下沒有天敵，但當蘋果也要推出大螢幕手機，及中國手機廠包括華為、小米、OPPO 等，已變成緊咬三星電子不放的「鯰魚群」，它們不但價格低，連規格都不差，並握有中國市場。三星電子信奉的鯰魚理論主張：泥鰍長得更快、肉更結實，那就在池子裡放隻他們的天敵：鯰魚，處在生死存亡邊緣的泥鰍，會不斷想辦法活動求生，而更肉質肥美。因此，三星電子習慣性地再想新點子，三星手機的售價無法比中國廠商更低，也要面對蘋果大螢幕的競爭，兩者皆讓三星電子更急於在外觀與規格追求更明顯提升。

這次，看準蘋果在電池容量上態度保守，想在「電池」上「超車」。所以，Note 7 不但電池容量高，還把所有「優點」都放進一款手機，快速充電、曲面螢幕等，應有盡有。每一項功能分開來看都很美好，合在一起卻讓電池過熱，更提高電池爆炸的風險。

雖然三星電子趕在蘋果 9 月 8 日推出 iPhone7 與 7Plus 之前的 9 月 2 日第一次召回 Note7，但仍然情勢判斷失誤，為了減低傷害，只好在 10 月 11 日宣布停產停售，並召回全球市場上所有已售出的 Note7 之後，光美國市場的召回率已高達 93%，三星指出，為了擴大召回率，將於 12 月 19 日釋出韌體更新制止 Note7 充電，並將協同電信夥伴透過各種管道通知用戶，鼓勵尚持有的用戶參與召回專案。

三、Note 7 事件影響

以下分別就企業本身、對韓國經濟以及對我國業者三層面說明事件的影響：

(一) 對三星影響

1. 重創商譽

從 Note7 開賣，到宣布全球停產停售，兩個月的時間，三星營業利益估計損失超過 50 億美元(約合新台幣 1,600 億元)，相當 4 個台北大巨蛋的建築費。未來三星電子還將面對難以彌補的商譽損失。除了國際航空業者每每宣布禁止旅客攜帶三星 Note7 上飛機，彷彿在他們眼中，那已經不是手機，是炸彈，為其企業形象與商譽、股價所帶來的衝擊則超過 170 億美元以上。

此外，像三星電子投資 75 億美元在越南河內近郊的北寧省和太原省設有智慧型手機工廠，不僅是當地最大的外資企業，雇用超過 11 萬名員工，在越南的產量占到其手機產量的 3 成左右。根據日經新聞社報導指出，韓國三星 Note 7 停產和停售後曾一度造成該 2 家廠員工的上班時間及加班費減少 50%-70%，往年為因應年底的需求擴大會新雇用員工，而 2016 年似乎也停止了。

2. 與對手市占率差距縮小

2015 年全球智慧型手機總體銷售表現，三星電子銷售 3.202 億支手機，市占率 22.5% 保持龍頭地位，其次是蘋果銷售 2.259 億支 iPhone，在智慧型手機市場達 16% 的市占率。華為則銷售量 1.04 億支，比前一年提高 53%。

表 1 2015 年全球智慧型手機排名

單位：百萬支，%

廠商	2015 年 銷售量	2015 年 市占率	2014 年 銷售量	2014 年 市占率	年成長率
三星	320.219	22.5%	307.597	24.7%	4.10%
蘋果	225.851	15.9%	191.426	15.4%	17.98%
華為	104.095	7.3%	68.081	5.5%	52.90%
聯想	72.748	5.1%	81.416	6.5%	-10.65%
小米	65.619	4.6%	56.529	4.5%	16.08%
其他	635.369	44.6%	539.691	43.4%	17.73%
總計	1,423.90	100.0%	1,244.740	100.0%	14.39%

資料來源：Gartner。

但以今年第 3 季全球智慧型手機表現上，依據市場研究機構 IDC 報告指出，如表 2 所示，2016 年第 3 季全球智慧型手機出貨量達 3.629 億支，年成長率達 1%，為持續 2 季度出貨量成長率不及 1% 以來，首次出現小幅成長的情況。而

研究機構 Strategy Analytics 亦認為 2016 年第 3 季智慧型手機出貨量達 3.75 億支，年成長率達 6%。

基本上，無論是 IDC 或 Strategy Analytics 的前五名智慧型手機廠商依序都是三星、蘋果、華為、OPPO 與 Vivo。且 IDC 認為三星電子的智慧型手機出貨量仍然是全球第一，但是與去年同期相比，市占率降低 3.3 個百分點，Strategy Analytics 則有 3.6 個百分點降幅。此說明三星與蘋果之市場占有率差距縮小。且兩者基本上，三星是前五大廠商出貨量衰退幅度最大的，當然就是 Note 7 兩次召回事件的不良影響。可是三星的 Galaxy S7 和 Galaxy S7 Edge 在市場依舊獲得成功，加上三星 J 系列手機市場表現良好，所以三星智慧型手機出貨量仍然很高。

表 2 IDC 2016 年第 3 季智慧型手機前五大排行

單位:百萬支，%

廠商品牌	2016 年 Q3 銷售量	2016 年 Q3 市占率	2015 年 Q3 銷售量	2015 年 Q3 市占率	年成長率
三星	72.5	20.0%	83.8	23.3%	-13.5%
蘋果	45.5	12.5%	48.0	13.4%	-5.3%
華為	33.6	9.2%	27.3	7.6%	23.0%
OPPO	25.3	7.0%	11.4	3.2%	121.6%
Vivo	21.2	5.8%	10.5	2.9%	102.5%
其他	164.8	45.4%	178.2	49.6%	-7.5%
總計	362.9	100.0%	359.3	100.0%	1.0%

Source: IDC，2016 年 10 月

不論是 IDC 或 Strategy Analytics 咸認為 2016 年第 3 季甚至到第 4 季，三星在智慧型手機市場的統治地位短期難以動搖，但是 Note 7 召回事件對於三星品牌形象的確帶來打擊，如果 2016 年第 4 季甚至 2017 年第 2 季三星的市占率持續下降，就表示這一品牌影響將不斷擴大，尤其是中國智慧型手機廠商速迅速竄起的替代效果。

表 3 Strategy Analytics 2016 年第三季智慧型手機前五大排行

單位:百萬支・%

廠商品牌	2016 年 Q3 銷售量	2016 年 Q3 市占率	2015 年 Q3 銷售量	2015 年 Q3 市占率	年成長率(%)
三星	75.3	20.1%	83.8	23.7%	-10.14%
蘋果	45.5	12.1%	48.0	13.6%	-5.21%
華為	33.6	9.0%	26.7	7.5%	25.84%
OPPO	21.6	5.8%	9.0	2.5%	140.0%
Vivo	18.3	4.9%	9.8	2.8%	86.73%
其他	181.1	48.2%	176.9	49.9%	2.37%
總計	375.4	100.0%	354.2	100.0%	6.0%

資料來源：Strategy Analytics，2016 年 10 月

(二) 對韓國影響

從三星電子 2015 年報顯示，營業收入高達 200.7 兆韓元（5.6 兆元台幣）相當於當年韓國 GDP 的 13%，若再算上三星集團的其他子公司，則年營業收入總額高達近 300 萬億韓元（8.5 萬億元台幣），相當於韓國國內生產總值的約 20%，顯示韓國經濟發展相當依賴三星電子，已是不爭的事實。

因此，像是在今年 9 月南韓資訊通訊科技(ICT)出口 145 億美元，年減 8.5%，連續第 12 個月呈現衰退，主要是受到海外市場電視機、手機需求疲軟的影響。除了半導體產品出口年減 2.6%至 57 億美元外，手機出口金額年減 33.9%至 18.7 億美元，若扣除零件不計年減幅更是高達 44.8%，顯示三星 Note 7 對出口造成影響，此外，受到中國智慧型手機品牌崛起的影響，南韓手機外銷至中國、美國以及歐盟市場 9 月分別衰退 41%、30.6%以及 68.2%。

(三) 對我國業者影響

從表 2 及表 3，可以得知三星電子停賣 Note7 後，手機品牌供應鏈出現此消彼長板塊移動，原需求流向大尺寸智慧型手機品牌蘋果、華為、Vivo 與 OPPO 等大廠，以致 Vivo 及 OPPO 在今年第 3 季銷售量呈現大幅成長。

在需求轉移至中國手機品牌之下，亦使我國相關業者間接得到新的商機。如 IC 設計相關供應鏈手機晶片聯發科、尚立、致新等皆成功地打入中國手機品牌

供應鏈間接受惠。表 4 則列出兩岸在手機產業鏈的合作對象。

表 4 兩岸手機產業業者合作關係

元件	我國業者	中國合作業者
IC 設計手機晶片	聯發科	Vivo、OPPO、魅族等
雙鏡頭影像感測晶片	尚立	華為
音圈馬達驅動 IC	致新	中國白牌手機
電源管理 IC	昂寶、通嘉、矽力	中國品牌廠商等
指紋辨識	神盾(三星 A 系列)、敦泰、義隆	中國手機品牌供應鏈

資料來源：本研究整理。

此種現況亦可從我國對中國(含香港)市場出口表現觀察，目前主要出口貨品中僅有電子零組件產品出現正成長，出口額年成長率由 6 月的 13.7%以後，每月皆有 2 位數的漲幅，從 7 月 11.2%、8 月 23.0%、9 月 30.0%、10 月的 32.9%一路攀升至 11 月 40.3%，累計 1-11 月電子零組件出口 467.5 億美元，年成長 14.6%，是兩岸產業出口最活絡的產品，此與中國半導體需求增強，尤其中國品牌手機產業的成長有關。

四、對企業之啟示

雖然三星電子遭遇 Note7 的全球召回風波，但根據路透/益普索在 11 月調查結果顯示¹，受訪者當中，知道召回事件與不知道者相比，對三星手機的興趣度分別為 27%及 25%，沒有顯著的差別。且有 91%的現有三星使用者表示可能再購買其他三星智能手機，92%表示很可能購買三星其他產品，此數據與 iPhone 使用者的品牌忠誠度類似(92%的用戶想再度購買 iPhone，89%用戶表示可能添購其他蘋果產品)。

此與投資者預估三星用戶將轉向其他選擇如蘋果 iPhone7 的結果不同而顯示三星用戶的忠誠度極高。這也表示三星電子在此次事件的危機處理，雖然有幾個時機點未能有效掌握，導致使用者信心流失，但 10/11 停產宣告及事後回收配套作法，還站在消費者立場將手機的包膜及保護貼等週邊商品賠償一併考量，甚至到 12 月還針對回收率 93%的美國市場，祭出 12 月 19 日釋出韌體更新，

¹係以英文在線上對 50 個國家的用戶進行調查。受訪者包括 2,375 名擁有三星手機、以及 3,158 擁有 iPhones 的用戶。數據誤差範圍為正負 2 個百分點。

制止 Note7 充電功能，移除它作為行動裝置的能力等，皆可看出一個企業勇於負責。股神巴菲特說過，「建立聲望，需要花二十年的時間，但要毀掉它，五分鐘就夠了。」對大企業來說，品牌價值是最重要的資產，一旦品牌聲譽受損，想要重新建立，將是漫長、痛苦又昂貴的過程。

從三星電子 Note7 事件的危機處理，我們可以看出三星電子是透過品牌資源跟財力來承擔龐大損失，並做出即時補救。對我國企業而言，危機處理須面對財務或營運壓力，所以平時就應規劃一套危機處理法則，建立憂患意識。因此，對企業的建議如下：

(一) 一味追求成長可能帶來無法管理的風險

2009 年日本豐田汽車一心想要超越通用，成為全球汽車龍頭寶座，太想贏的野心，讓它的品管走到危險邊緣，造成踏墊卡住油門導致暴衝等問題，花了 2 年期間召回上千萬輛汽車，支付了十幾億美元賠償金。同樣地，三星電子也是急於提升外觀規格及「搶先」上市的野心下，壓縮應有檢測時間而種下失誤，光全球召回 250 萬支手機，不僅物料成本、生產成本及物流運輸成本，還有關稅、代理商佣金等就超過 1 支手機的售價，尚還有消費者訴訟賠償費用等損失。由此，可知三星電子是傾龐大的資源跟財力來承擔事件的損失。

(二) 企業應及早規劃一套危機處理法則

由於企業無法預測何時會產生危機，建議企業內部建立良好的風險評估計劃，以便規劃一套詳細的危機應變措施，如危機期間擔任發言人、媒體連絡窗口、新聞稿基本範例等，還要詳細說明，如何與危機的可能受害者互動。且透過平時演練，補足因應步驟不足，如此一來，才可協助企業的管理高層找出須要留意的領域與作法，挽回消費者失去的信心。

(三) 執行長應扮演與消費者溝通的角色

企業發生重大危機時，應該由執行長出面擔任首要發言人，溝通重點應是協助消費者理解事件，並做出保證，企業的管理階層有百分百的決心，要避免問題再度發生。最典型範例是 1982 年發生在芝加哥的泰諾(Tylenol)止痛藥遭下毒事件，造成 7 人死亡。生產泰諾的嬌生立即採取行動，由執行長柏克(James Burke)直接面對媒體，昭告消費者不使用這款產品，改採防拆封的安全包裝，並免費汰換超過 3,100 萬瓶藥品，以及設立一支免費熱線，回答消費者各種疑問。這種透明化的溝通策略，讓公司股價從谷底回升，他的創新做法也成為現在藥品界標

準。

三星電子總裁李健熙自 2014 年住院後，在此次危機暴露出缺乏強而有力的領導人，9 月 12 日召開董事會由李在鎔出任執行董事，全面負責事件的處理。以 9 月 25 日完成韓國 40 萬支手機更換，接手不到 1 個月時就做出停產停售決策，就是將眼光放在長期的消費者關係上所採取明智動作，讓品牌知名度真正達到世界級的水準，提高消費者的信心。

(四) 要拋開成功的傲慢及時進行危機處理

危機處理的三大基本步驟：第一要釐清問題的本質和影響範圍；第二要解決問題，與受害消費者達成和解；第三要採取行動，確保問題不再發生。首先面對危機處理的 48 小時黃金時間，企業一定要在第一時間做出回應，任何否認、輕忽或傲慢的處理態度，都會讓消費者有理由繼續給予負面評價而影響品牌信譽。

以 2012 年 HTC One 系列為例，在使用不同的芯片事件處理不夠快速而讓市場認為公司並沒說實話，加上 One 系列銷美時，遇到蘋果控告 HTC 侵犯專利，造成產品被卡關 2 週，不僅重創 HTC 在美國的形象，也流失黃金銷售期。

而三星推出 Note7 的 5 天後即發生自燃事件，不到 2 周，三星即宣布收回全球賣出的 250 萬台手機，更換電池，以保護消費者。雖然更換電池無法解決問題，在找不出爆炸原因之下，即在 10 月 11 日宣布永久停產。10 月 27 日的臨時股東會議，共同執行長申宗鈞，鄭重地向股東及消費者表達歉意，公開相關數據包含兩次的出貨量及問題分析等，並希望年底公布調查結果，在此次危機所展現出不掩飾過失、不急於歸咎責任，而是勇於承擔錯誤，並試圖快速解決問題的態度，保住消費者的信任。

(五) 危機處理要坦誠及主動溝通

在社群媒體、即時通訊軟體普及的網路時代，企業更須做好在危機發生的第一時間就回應的準備，因為所有資訊都可透過網路快速傳播，消費者的意見隨時可傳送到地球另一端，因此「認錯，然後快速彌補」是網路時代下最好的危機處理方式。

以近年國內發生的油品食安事件為例，由於在第一次事件發生後，相關食品業者似未採取措施並通盤檢討，且後續一年內接連發生類似事件，使得消費者對其產品生產流程、安全與品質均產生疑慮，再加上媒體應對無法止血，使得企業面臨來自輿論與民意的雙重壓力，最終對企業營運產生嚴重的不利影響。

三星電子處理速度之所以快，就是要盡快彌補消費者的損失，因為它們相當瞭解一個品牌要成功，必須能征服國外市場，能跨各產品線，要能瞭解自己的產品，更要瞭解客戶需要什麼。只要品牌展現誠意，並提供良好的補償措施，已購機的消費者反而會給予肯定，另一方面，也能盡量挽回消費者失去的信心。