

## 企業危機處理的關鍵課題

李耀中/理律法律事務所律師

「驚爆！毒澱粉橫掃全台，老牌大廠安全破功」、「無良商人！老字號油品賣假油賺黑心錢數十年」、「純天然騙人的？網友指控人氣麵包店添加香精」... 近年來屢傳知名企業驚爆弊端，足以令苦心經營的形象瞬間跌落谷底，並使相關人員面臨嚴苛的法律責任。如何處理危機事件、降低損害，是企業主必修的課題。謹藉由一虛構案例分析危機處理過程的關鍵。

### 【案例】

某知名飲料大廠標榜其販售的果汁為純天然濃縮果汁，然而被某週刊爆料該果汁有添加色素和香精調製，該公司起初極力否認，卻又陸續遭專家提出檢驗資料踢爆，事實上該公司販售的濃縮果汁是以純天然果汁為主要原料，再添加色素和香精調色及調味，添加物雖都合法，但該公司的廣告有誤導之嫌。外加該公司反覆改變說辭，一時間各種流言甚囂塵上，網路甚至有謠言傳出果汁中含有毒物質的消息，不僅主管機關介入調查，消費者也人心惶惶，紛紛拒買該廠的飲品...

### 看問題，先回歸法律層面

危機事件發生時，企業應先查證事實，首先評估在法律層面涉及的問題，避免於真相未定的狀態下對外發表聲明。以前述案例而言，果汁中添加物是否違法？有無安全和衛生的顧慮？涉及〈食品安全衛生管理法〉與〈消費者保護法〉的規範；而廣告虛偽不實，則可能違反〈公平交易法〉，如果情節重大，甚至可能構成詐欺等刑事責任。企業必須先瞭解問題癥結及法律責任所在，方能對症下藥，採取適當的應對措施。

### 妥善處理公共關係，企業形象不失守

#### \* 與主管機關之互動

針對危機事件，輿論將聚焦主管機關監督有無疏失，而主管機關也可能主動進行調查工作。企業進行內部評估的同時，宜和有關單位保持聯繫，提出必要說明，展現積極的處理態度，使主管機關能掌握案情而非在狀況外。以案例而言，該公司宜主動向主管機關聯繫釐清食安及成分標示方面的疑慮。如遇消費者提出申訴，則宜視情形向消保官主東澄清說明。

#### \* 與媒體之互動

企業陷入危機時，所有對外聲明及舉措都將受到媒體的關注，因此，企業面對媒體監督務必須做足準備，不宜於負面消息傳出的第一時間便急忙否認，而須先進行內部調查，思考可能被質疑的問題，再公開說明。此時，可借重媒體公關的專才，如公開說明得宜，解決方案明快，可有效化解媒體質疑，讓善後工作回歸基本面；反之，如公開說明內容破綻百出，非但無法解決疑慮，反而將引來媒體更高規格的檢視，將加深善後工作的困難度，對形象的傷害難以磨滅。同時，企業應確保和媒體的聯絡窗口與釋出訊息維持一致，以避免說法自相矛盾的窘境發生。

#### \* 與相關社群之互動

考量社群媒體平台的傳播功能，能否妥善處理受危機事件影響之社群關係，亦為企業應變能力的一大考驗。前述案例中，當果汁有人工添加物的消息傳出，消費者對廠商信賴程度可能會大打折扣，更憂慮添

加物質對於健康造成的危害，種種不滿情緒油然而生。因此該公司於查證事實之後，如發現其中有所誤會，應盡速澄清，提出專家意見並與消費者團體溝通，消弭大眾的疑慮；若廠商確有疏失，亦應出面解釋、負起責任，如承諾將問題產品全數下架、提出未來的改進方式以及對消費者的損失進行補償等，方能防止危機繼續擴大，贏回社會大眾的信心。

### **強化面對司法機關之能力**

當危機事件爆發，企業所面臨的刑事風險更不容忽視，刑事責任之有無，攸關企業的聲譽及財產，而遭受司法機關訊問的相關人員，亦承擔難以想像的精神壓力。一般而言，我國企業目前對於公權力的應對能力尚屬欠缺，因此從事先預防的角度言之，企業主管不但平時即應多加充實相關法律常識，而危機發生時更須與律師密切合作以有效控制刑事風險。

另外，企業危機經常伴隨政治、媒體及民眾抗議等外部風險，當外部風險不只一項時，更恐有加乘的效果，故企業面對刑事案件，應立即根據客觀情勢，審慎評估外部風險，防止其繼續惡化，以穩定內外部局勢。