

Discussion on Enterprise Crisis Management from Toyota Recall

Danyi Wang

Hunan Agricultural University, Changsha, Hunan, 410125, China

Abstract

The way enterprises deal with public relations, especially in times of crisis, reflects the establishment of a corporate image and the attitude towards the public, and also affects the public's understanding of the enterprise to a great extent. Taking the Toyota recall as an example, although Toyota released news for a wide-ranging recall after discovering its own problems, it did not get high praise from consumers, but attracted a lot of abuse. It is obvious that Toyota did not fully manage the enterprise public relations in the time of crisis.

Keywords

public relations crisis; crisis management; corporate PR

由丰田召回事件谈企业危机管理

王丹怡

湖南农业大学, 中国·湖南长沙 410125

摘要

企业对于公共关系的处理方式,尤其是在危机时刻对于公共关系的处理,体现了一个企业的形象和对公众的态度,也在很大程度上影响了公众对于企业的认识。以丰田汽车召回事件为例,虽然丰田公司在发现产品的自身问题后发布消息进行大范围的召回,却并没有得到消费者的好评,反而招来一片骂声,丰田公司显然并没有完全管理好在危机时刻的企业公共关系。

关键词

公关危机; 危机管理; 企业公关

1 引言

为了探求在中国的企业面对危机事件时的处理方式,运用案例分析法及文献研究法,以丰田召回事件为例,从过程、原因、影响等角度全方位分析丰田汽车公司对于这次危机的处理,得出相关启示以及企业公关危机的具体应对方式。

2 事件整体回顾

2.1 起因

2009年8月24日,丰田在华宣布召回部分轿车。自8月25日起,召回车辆涉及688314辆。从2004年实施汽车召回制度以来,这是中国出现的数量最大的一次召回。关于这样大面积召回的原因,丰田企业给出的解释是汽车零部件出现缺陷问题。

2.2 经过

丰田这次的召回包括了其在中国市场的所有主力车型,而其召回原因竟然仅仅是零部件的缺陷问题。消费者不得不怀疑丰田此次召回大量汽车的真正原因,他们认为

丰田公司并不会因为这样一个鸡肋的问题而进行如此大面积的召回,很有可能其产品出现了其他更严重的问题。所以,部分消费者怀疑丰田公司采取了避重就轻的方法,躲避谈及产品的严重质量问题。事件也引发了大量消费者的不满和抨击。

事件经媒体报道后,丰田公司总裁丰田章男于2010年3月1日召开记者会,就此次大规模召回事件进行公开阐释。然而,即使丰田召开了记者会,也并没有给出一个令消费者满意的答案。

2.3 结果

丰田召回车辆涉及数量之大、范围之广,这一事件不仅令民众议论纷纷,同样引起了政府部门的重视。2010年3月22日至29日,中国浙江省工商局与丰田公司总经理松木秀明共进行了两次谈判,一汽丰田最终接受了浙江省工商局提出的明确召回时间表、为消费者提供上门服务、提供其他车型供消费者暂时使用、允许全额退款和为消费者提供一定补贴共五项赔偿要求。

然而,丰田公司之前种种对消费者极其不负责任的行为,使得中国的部分消费者并不愿意为丰田汽车买单,导致丰田在华销售量暴跌,甚至出现了一众恶评和骂声^[1]。

【作者简介】王丹怡(2000-),女,中国河北石家庄人,本科,从事公共管理研究。

3 事件过程具体分析

3.1 记者会声明

2010年3月1日,丰田章男于中国北京召开记者会,对于在华大规模召回丰田旗下汽车进行正式说明。此次记者会的召开,有很大一部分原因是丰田公司已经没有选择的余地。丰田早在三个月前就已经于美国进行了217万辆汽车的召回行动,而中国市场的召回明显晚于美国市场。虽然丰田章男召开记者会不算太晚,但也并没有消除中国消费者对于此次丰田汽车大量召回的疑虑。

记者会上,丰田章男首先对于召回原因进行了解释,并且强调了丰田会将顾客放在第一位,公司也会成立质量特别委员会培训新型质量保护人才。然而,此次记者会的效果并不理想,中国消费者仍然不买账。

丰田公司的记者会效果差强人意的原因在于,丰田公司对于在华汽车召回的标准与其在美标准不能统一,令中国消费者难以接受;其在记者提问环节设置时间过短,没有将媒体作为记者会的主角;对公众认错时还有保留,对于消费者的某些疑虑,没有做出合理解释,并且回避产品质量问题,没有将消费者完全重视起来。

简而言之,丰田召开的记者会并没有令其充分发挥一个记者会应有的作用,在与媒体配合方面,丰田公司做得并不完美。对于在华的大规模召回事件,丰田公司也没有做到统一标准、主动认错、主动担责,而且忽略了消费者的知情权^[2]。

3.2 媒体报道

媒体评论是较为官方的发声,电视新闻立场客观、发言谨慎,而网络媒体观点鲜明、言语犀利。对于丰田召回事件,二者都作出了各自的评判,具有一定参考价值。

3.2.1 电视

以中国凤凰卫视为例,作为影响力较大的电视台,它报导的方向不会太过片面或者偏激,也具有一定的导向作用。

凤凰卫视《午间特报》节目报导:日本民众反映丰田危机处理不够迅速。日本经济学家认为,丰田召回的事情愈发严重的最根本原因是丰田缺乏危机处理能力。日本富士通综研董事根津利三郎也表示:相比技术问题,不如说丰田欠缺的是危机处理的能力。

3.2.2 网络

相较于电视报道,腾讯网对于丰田召回事件的评述更为全面,而报道尺度和深度也会有一定程度上的扩大和加深。网民可以根据自己的需要以及喜好,选择感兴趣的报道内容查看,对丰田召回事件形成一个更为深刻、具体的理解。

腾讯网在丰田召回事件专题的导语部分发出疑问:偏离轨道越来越远的丰田,何时才能回归?而以“丰田欺负的不是消费者而是中国法律”“丰田再次厚此薄彼 国内召回法规酝酿升级”等为标题的文章敢于大胆发言,将问题直指丰田公司。

由此可见,中国媒体对于丰田公司大规模召回事件所持

态度明确,认为其对于此事处理欠妥,上述报导的目的也是希望能够得到丰田公司对于中国市场及消费者需求的重视。

3.3 消费者反映

中国杭州车主卢先生谈及发现汽车油门系统出现问题,将自己的丰田汽车送去4S店维修时,感觉自己被羞辱了。卢先生表示,虽然维修只用了半个小时,一开始也并没有指望能赔偿误工费等其他费用,但是他们送了卢先生一个价值不足5元的盆景,说是为了表达对消费者的歉意。

卢先生的经历还算幸运,有更多一部分消费者只能等待被召回。中国浙江省工商局新闻中心常务副主任叶建华表示,已经接到了一百多起消费者投诉电话,如果继续坐视不管,将很有可能会演变成群体事件。

对于消费者最初的疑虑,丰田公司没有做出详细解释;而后续召回行动也极大地损害了消费者权益。综合来看,中国消费者对于丰田公司的召回行为已经极为不满^[3]。

4 事件处理结果

4.1 政商会谈

2009年,中国浙江省汽车消费总量高达100万辆,在丰田宣布召回的70000多辆汽车中,浙江占比十分之一。且由于不断收到来自消费者的投诉,浙江省工商局决定出面与丰田公司进行协商谈判。

2010年3月22日,浙江省工商局官员与丰田公司总经理松木秀明进行了长达5个小时的闭门谈判。但是,对于浙江省工商局提出的一系列要求,丰田在当天只同意了前四项:制定召回时间表、上门召回、提供代步车以及允许全额退车。在涉及赔偿问题上,由于双方僵持不下,第一次会谈以搁浅结尾。

4.2 解决方案

2010年3月29日,双方进行第二次谈判,丰田公司终于妥协,同意给予消费者补偿,具体补偿方法由各地4S店与消费者进行协商。自此,丰田公司表示同意接受浙江省工商局提出的五项要求。

4.3 出尔反尔

出人意料的是,在3月29日丰田同意接受浙江省工商局要求的两天之后,媒体采访松木秀明时,他表示不会对召回车辆车主给予额外经济赔偿,这无疑在否定其与浙江省工商局的会谈结果。不仅如此,某些顾客反映,丰田4S店也并没有履行提供代步车的承诺。

丰田的行为明显对消费者是极其不负责任的,并且其实际行动与最初承诺并不相符,令消费者极度失望。

5 事件影响

5.1 对于企业的自身影响

丰田公司对中国和美国汽车召回采取双重标准,在记者会上躲避问题且态度不够诚恳,隐瞒事实真相,忽略消费者

知情权,以及对于浙江省工商局的要求起初接受而后出尔反尔等行为,都不是一个成熟、有担当、有能力的公司在遇到企业危机时应该采取的态度和措施。

始创于1937年的丰田汽车公司,规模巨大,年销售额巨大。作为一个已有近百年历史的大型企业,丰田在华召回的一系列做法,不利于其良好企业形象的建立,也使得企业信誉下降。企业形象一旦崩塌,那么它自然不会再得到消费者的信任,消费者也不会再选择购入其公司的产品^[4]。

5.2 对于外界的警示作用

5.2.1 对于其他汽车厂商

丰田公司的召回事件一出,势必也敲响了其他汽车厂商的警钟:不可将重点仅仅放置于快速发展和迅速提升市场占有率,在发展的同时还要注意产品质量和产品质量安全等问题。

另外,如果是产品出现了质量问题,企业应当敢于承担责任、及时承认错误,秉承对消费者和自身负责的准则,维护消费者应有的权益,尽全力解决问题进行补救,并且做好善后方面的工作,为企业赢得良好声誉。

5.2.2 对于政府相关部门

丰田在华召回事件引起了浙江省工商局的重视,直接与丰田汽车公司进行谈判。浙江省工商局以中国消费者的利益为根本出发点,与丰田公司进行正面较量,给丰田公司施加压力,迫使其快速为中国消费者解决问题。浙江省工商局的出面也因此赢得了国内民众的一致好评。

6 对于在华企业危机管理的启示与探究

6.1 企业危机概述

6.1.1 企业危机的定义

企业危机指直接关系到企业的生存和发展的重大事故。

6.1.2 企业危机的特点

企业危机具有突发性、两面性和紧急性的特点。突发性指企业危机的发生是人们难以预料的,并且由于事发突然,常常让人们措手不及。两面性指企业危机的危害与契机并存,并且可能互相转化;危机会直接成为危害还是转化为契机取决于人们能否处理好危机。紧急性指危机态势迅猛,如果企业产生危机后没有进行及时、有效的处理,整个组织形象将会遭到破坏。

总之,在发生企业危机后,应当及时处理,不可拖延,更不能忽视。

6.2 在华企业危机的应对方式

6.2.1 企业内部治理

①采取补救措施,制定科学发展战略。

危机发生时,企业内部客观分析形势,迅速正面回应,做出令公众满意的补救措施;并且制定长远发展战略,紧跟市场和消费者需求,必须处理好快速发展与稳健发展的关系。不求企业迅速扩张,但求精益求精。科学发展要求企业制定相对稳健的发展策略,严格把控产品的技术、质量。如有技

术创新,应投入更多精力进行质量、安全等方面的性能检测。

②合理利用危机,将其转化为契机。

企业危机中危害与契机并存,并且可能互相转化。好的企业懂得利用危机,控制风险,在危机中弥补自身的不足,借此机会树立正面形象,成为企业进步的良好契机。

③制定预案,防患未然。

有时,制定预案也不失为应对企业危机的另一种方法。由于企业危机具备不确定性和突发性,虽然人类无法预测危机,但是可以通过提前制定预案的方式有效预防危机发生,同时可以相对降低危机的破坏性。

6.2.2 企业对外处理

①提高危机公关能力,善用“6F原则”。

企业在危机时刻面对来自外部的压力时,应当提高危机公关能力,善于运用“6F原则”,即事先预测(Forecast)、迅速反应(Fast)、尊重事实(Fact)、承担责任(Face)、坦诚沟通(Frank)和灵活变通(Flexible)。根据事态发展程度,运用合适的手段进行外部宣传,渡过危难时刻。

②寻求政府部门和媒体帮助,实现利益双赢。

由于某些企业具有跨国的特殊性质,在文化、民族、种族、习惯、传统等方面和中国民众存在一定差异,企业跨国经营就会存在一定困难。如若寻求当地政府部门和媒体的协助,请政府进行指导并加以修正,同时借助媒体等官方机构发声,提升企业声誉,树立企业良好形象,可以使跨国企业的发展达到事半功倍的效果。

6.3 政府参与管理:完善相关法律法规,维护消费者权益

目前,中国关于汽车产品缺陷的消费者权益保护方面的法律法规还不够完善,尚无较完备的法律体系可循。中国亟须完善相关方面的法律法规,健全有关消费者权益保护的法律法规,将中国法律法规细化,维护中国消费安全和公共安全。

7 结语

虽然丰田召回事件中,其企业领导人作出的应对方法并不能令人信服,但对于中国企业的警示作用大,中国企业应吸取丰田汽车公司的教训,总结经验,以便日后能够轻松应对公关危机事件。同时,就中国政府部门而言,的确还有需要改进之处,同样应当以此事件为教训,努力改善中国市场环境。

参考文献

- [1] 刘璐.丰田召回事件对我国汽车产业的警示[J].合作经济与科技,2010(14):30-31.
- [2] 赵臻.基于黑天鹅事件背景下的企业危机管理能力提升[J].兰州交通大学学报,2020,39(4):150-154.
- [3] 高航.丰田召回事件的原因与启示[J].经济视角,2010(8):18-20.
- [4] 陈武,李云峰.丰田召回事件:思考与启示[J].现代商业,2010(23):114-115.