

由管理層的醜聞危機想到的

企業的管理層，尤其是作為企業頭號代言人的創始人，其個人行為往往和企業榮辱與共。去年，京東創始人劉強東涉性侵醜聞，令公司市值大幅縮水，但這影響了消費者的信心嗎？

從去年八月三十一日醜聞爆發到撰文之時，京東的股價已從三十一點三美元跌至二十五點一四美元，跌幅約百分之十九點七。與去年一月的五十點六八美元歷史最高價相比，京東股價已暴跌一半，市值蒸發約四百億美元。然而，Alexa 網站流量統計數據顯示，事件爆發後，京東商城（jd.com）的瀏覽量沒顯著下降，甚至在事發第一周還有增長。詢問周圍親朋，大多數人表示公司管理層的醜聞不影響他們繼續使用京東瀏覽和購買商品，但如果是平台上出現假貨，或配送環節出現問題，才會動搖他們使用京東的意願。

頗諷刺的是，我想搜尋一些相關的報道和資訊，在谷歌輸入「危機」和「京東」後，得到的首三條搜索結果是三本關於危機的圖書及京東商城的連接：《危機與變革》、《中國意識的危機》和《危機管理》。

這令我想到一個類似事件：深圳富士康的血汗工廠曾令蘋果和富士康股價受到重挫，卻未能澆滅全球果粉的熱情。而反觀二〇一七年八月海底撈火鍋後廚曝出嚴重的衛生問題，即使公關做得十分到位，堪稱近幾年來危機傳播的典範，消費者的信心仍然大受打擊；更不用說十年前的毒奶粉事件，其影響之深遠，令整個中國乳業從此一蹶不振。

核心業務主導應對

這一觀察引出兩個思考：第一，投資者和消費者雖同為企業的利益相關方（Stakeholders），但在危機發生時，他們可能有不同的反應和訴求；第二，危機事件是否觸及到企業的核心業務，或者說，危機事件與企業核心業務之間的一致性（Congruence），可能比危機事件本身的嚴重程度更能影響消費者的態度和行為。換句話說，一家餐廳的老闆酒駕傷人，可能不會比顧客在餐廳食物中毒更糟糕。

關於這個話題，學者 Sojung Kim、Sejung Marina Choi 及 Lucy Atkinson 去年發表的一項研究表明，對於消費者而言，若危機事件和企業的核心業務沒有關聯（如違反道德），辯解（make an excuse）比道歉（apology）更有效；如果是和企業核心業務相關的危機，如產品質量問題，則道歉比辯解更能讓人接受。可是這個結論會讓企業更好嗎？

註：小題為本報所加

香港恒生大學傳播學院助理教授 趙萌萌博士