

出國報告（出國類別：實習）

「航空公司社群媒體策略課程」  
出國報告書

服務機關：交通部民用航空局  
姓名職稱：辛孟鑫視察、曾瀚陞科員  
派赴國家：新加坡  
出國期間：107年12月3日至7日  
報告日期：108年2月12日

# 目錄

壹、 參加課程目的 .....	1
貳、 過程.....	2
參、 課程內容摘要 .....	5
一、主題 1：社群媒體簡介 .....	5
二、主題 2：目標客群銷售 (Destination Marketing & Sales) .....	7
三、主題 3：危機管理 (Crisis Management) .....	11
四、主題 4：情境管理 (Contingency Management) .....	16
五、主題 5：旅客服務 (Customer Service) .....	20
六、主題 6：應用程式 (Apps) .....	22
七、主題 7：事件行銷 (Events) .....	25
八、主題 8：低成本航空 (Low Cost Carriers) .....	28
肆、 心得與建議.....	32
一、政府機關官方網站缺乏即時與民眾進行雙向溝通之功能.....	32
二、政府機關單位對網路民意的重視仍較為不足.....	32
三、政府機關單位嚴重缺乏投入於經營社群媒體之資源.....	32
四、寧缺毋濫：如無法妥善經營社群媒體，還不如不使用社群媒體.....	33
五、勿試圖利用社群媒體掌控或管理各式回應，最重要的是表裡如一.....	33
六、國籍航空公司應善用社群媒體上可獲得的數據資料幫助決策及提升競爭力.....	34
七、危機管理計畫應該包含社群媒體.....	34
伍、 附件.....	35
一、投影片 1：United Express Flight 3411 incident .....	35
二、投影片 2：Lion Air JT610 Crush.....	35

## 壹、 參加課程目的

隨著網路科技興起，電子媒體通路已臻多元，且已經成為另一種重要的傳播管道，亦有越來越多社會大眾習慣於社群媒體發聲、抒發見解或感想，於網際網路平台發表之言論屢屢成為熱門討論題材，由於資訊傳播快速，議題常於極短時間內立即受到矚目並發酵，政府機關及航空公司均應予以重視。

交通部民用航空局負責航空公司監理及航空政策研擬，對航空公司之運作、管理及策略擬定宜有一定程度瞭解，俾助於規劃提升國籍航空公司競爭力及促進我國航空產業發展之政策；適逢國際航空運輸協會(International Air Transport Association, IATA)新加坡訓練中心舉辦「航空公司社群媒體策略課程」，有助於瞭解社群媒體如何影響航空公司，航空公司規劃與採行相關經營管理策略對於其發展競爭之影響，以及如何提供航空公司及消費者更優質之服務等議題，旨在培養學員擘劃航空公司定位與策略之能力，進而成為市場中的贏家。是故，為瞭解國際航空產業社群媒體最新發展及未來趨勢，爰規劃本次出國計畫，期能透過參與本次課程汲取國際空運新趨勢，俾提供相關單位參考。

## 貳、 過程

本次出國計畫前往新加坡參加「航空公司社群媒體策略課程」，行程自 2018 年 12 月 3 日起至同年 12 月 7 日止，為期 5 天，主辦單位為國際航空運輸協會(International Air Transport Association, IATA)，地點在新加坡的 IATA 訓練中心，由 Raj Dorai 導師進行授課，課程內容涵蓋進階社群媒體簡介、社群媒體對於航空業影響、航空業社群媒體策略發展與規劃、社群媒體在危機管理之運用等議題，本次出國行程、導師簡歷及詳細課程如表 1、表 2 及表 3。

為使學員對於課程教學的內容可有效吸收並運用於實際的案件處理，本次課程於最後一日安排所有學員以分組方式上臺進行個案報告及心得分享，本局派員兩人分屬不同組別，爰將報告兩份之投影片檔案另置於附件供參。



圖 1 訓練課程會場

表 1 出國行程表

2018 年		地點	起訖或停駐地點
月	日		
12	3	前往新加坡	臺北→桃園機場→新加坡
12	4-6	參加訓練課程	新加坡
12	7	返回臺灣	新加坡→桃園機場→臺北



圖 2 參加學員與導師 Raj Dorai(前排中)合影

表 2 導師簡歷

導師姓名	任職機構	專長領域
Raj Dorai	IATA 倫敦訓練中心	1. 航空旅客服務 2. 航空公司經營管理 3. 零售與電話銷售 4. 企業銷售及區域商業經營管理 5. 通路規劃 6. 航空政策及產業管理

表 3 訓練課程內容

日期		內容
Day1	2018 年 12 月 4 日	Module 1.0 : What is Airline Social Media ? Module 1.1 : Social Media – The Basics Module 1.2 : Deep dive: Destination marketing Module 1.3 : Deep dive: Airline Social Media – Sales
Day2	2018 年 12 月 5 日	Module 2.1 : Crisis Management Module 2.2 : Contingency Management
Day3	2018 年 12 月 6 日	Module 3.1 : Deep dive: Customer service Module 3.2 : Deep dive: Apps Module 3.3 : Deep dive: Events Module 3.4 : Deep dive: Low Cost Carriers Case Presentation

## 參、課程內容摘要

### 一、主題 1：社群媒體簡介

社群媒體 (Social Media) 指的是一種線上的媒體平台，社群媒體可以支援使用者的社群行為 (Social Behavior)，包括彼此之間的溝通、聯絡及互動等，也可以支援使用者的自我創作貢獻與分享。進入 21 世紀後，社群媒體已逐漸成為人與人之間溝通、聯絡及互動的主流管道，從資料蒐集到消費，人們透過這些社群媒體作為新的溝通管道方式。

對企業來說，社群媒體可以開發新客戶、進行顧客回流管理，以及將品牌最好的一面展現在消費者面前。企業可以從社群媒體中獲得消費者的各樣資訊，不論是有效地針對主要客群進行目標行銷、或是分析主要的客群資料等，社群媒體都可提供更即時便利的服務，以增加與消費者之間的互動。以下將針對幾個較常用之社群媒體做一簡要介紹。

#### (一) Facebook (臉書)

Facebook (以下統稱為臉書) 是目前眾多社群媒體之中使用人數最多的，其廣泛地連結每個人生活圈的朋友和家庭成員，對企業來說，也是與消費者聯結最重要的管道之一。臉書的使用者必須先行註冊才能開始使用，註冊後他們可以創建個人檔案、將其他使用者加為好友並傳遞訊息，並在其他使用者更新個人檔案時獲得自動通知。此外使用者也可以加入有相同興趣的群組，這些群組依據工作地點、學校或其他特性進行分類。



企業在臉書上可以透過各種需付費的功能來增加臉書頁面的流量或瀏覽率，企業只要付費就能夠將臉書頁面的客群設定在曾經瀏覽過企業臉書頁面的消費者，以增加頁面在臉書上的曝光率。

基本上，航空公司在網路上除了官網之外，都一定至少會有一個以上的臉書官方帳號，以臉書的即時性補強官網訊息的流通與更新。

## (二) Twitter (推特)

Twitter (以下統稱為推特) 是屬於一種類似部落格的網誌社群，其限制使用者發文的字數需在 140 個字母以內，這些訊息也被稱作「推文 (Tweet)」。推特主要盛行於歐美國家，在臺灣的使用者較少。推特被形容為「網際網路上的簡訊服務」，網站的非註冊用戶可以閱讀公開的推文，而註冊用戶則可以透過推特網站、簡訊或者各種各樣的應用軟體來發布推特訊息。有鑒於推特的即時性，有企業選擇推特作為其主要的社群媒體管道。而推特是航空公司除了臉書以外，另一常用的社群媒體。



## (三) Pinterest

Pinterest 是一個網路與手機的應用程式，可以讓使用者利用其平台作為個人創意及專案工作所需的視覺探索工具，同時也有人把它視為一個圖片分享類的社群媒體，用戶可以按主題分類添加和管理自己的圖片收藏並與好友分享。Pinterest 網站設計的風格非常精美，是以圖示「佈告欄」的方式呈現。目前 Pinterest 的使用者以女性居多，約佔 85% 左右。主要會利用 Pinterest 作為社群媒體工具來進行經營者以飲食、居家裝飾、衣著服飾配件、美髮美容及健康健身等產業為主。



## (四) Instagram (IG)

Instagram (簡稱 IG) 是臉書公司旗下一款免費提供線上圖片及視訊分享的社交應用軟體，它可以讓用戶以智慧型手機拍下相片後，將不同的濾鏡效果添加到相片上並即時發佈到網路上與其他人分享。Instagram 主打強項就是圖片，因此主要利用其作為經營社群媒體之產業以衣著服飾配件相關產業居多。





## 二、主題 2：目標客群銷售 (Destination Marketing & Sales)

目標客群是指企業的產品或服務的要針對對象，也是企業產品或服務的直接購買者或使用者的。因為企業的資源是有限的，因此企業對於目標客群要解決的根本問題是應該要準備向哪些市場區隔供給或創造價值。消費者的需求是一間企業營運和銷售的起點和核心。因此，認真分析目標客群真正需求的特性和未來變化的趨勢，是企業極其重要的基礎工作。

當目標客群的旅客被定位後，企業接下來要做的就是如何透過各式各樣的行銷手段吸引這些被定位的消費者，讓他們心甘情願地掏錢購買自家的產品或服務，對航空公司而言，就是讓旅客來預訂機票並完成這趟旅行。而隨著時代的進步，網路科技的日新月異，航空公司更易於善加利用社群媒體作為工具並搭配創新的行銷手段，來讓自家航空公司的機票成功銷售出去。

### (一) 告訴旅客：你花錢買的是什麼？

差不多也只是幾年前的時光，旅客全世界航空公司的印象還只停留在最簡單的兩種分類：傳統航空(Full service)與低成本航空(LCC)。傳統航空就是訂票時雖然要付出較高額的票價，但基本上所有的服務及費用都已經包含在機票的價格內；低成本航空則是訂票時會發現票價相對低廉，但任何除了「運輸」以外的其他服務卻都還要再另外付費。現在，這種簡單的二分法已經被打破了。傳統航空為了節省成本或壓低機票價格，已經將部份原本被視為是理所當然的服務改為收費項目；而低成本航空為了開拓商務客及高端客的市場，也開始提供商務艙或一些原本是傳統航空才會提供的額外服務—當然都是要收費的。下面就分別以英國航空及酷虎航作為範例來介紹。

英國航空(British Airways)身為英國的國家航空公司，長久以來就以其高級的形象與精緻的服務水準聞名航空界。然而在現今這個高度競爭的航空產業，為了提高其競爭力，英國航空決定從刪減開支著手，其中一個就是將所有短程航線上的免費餐點全面停止供應，改為需額外付費點餐的方式。這項措施甫一推出

便遭遇了旅客極大的反彈，而英國航空為了降低抗議的聲量，便決定進行「異業合作」—與英國在地的百貨公司龍頭馬莎百貨(M&S)合作推出聯名餐點，並強調旅客可以只付出一般的價格便能點餐原先僅在百貨公司才點得到的特製餐點（如圖 3）。



圖 3

現在換從以低成本航空的角度來看。新加坡的酷虎航為了讓旅客清楚知道自己所購買的機票到底包含哪些服務項目，便將各種不同等級的票種改成一眼即可瞭解且淺顯易懂的名稱：從最基本的 Fly 機票—只提供運輸服務，接下來是 FlyBag 機票—再加上 20 公斤的托運行李，到 FlyBagEat—再加上飲料餐點，到最高級的 ScootBiz—也就是所有服務均提供的商務艙。如此便讓旅客很清楚自己的錢都花在哪些項目上了，從此也減少了因服務認知上的落差而引起的消費糾紛（如圖 4）。



圖 4

## (二) 社群媒體行銷策略

如何成功吸引旅客並使其願意購買自家的機票，這時候就是各式各樣創新的行銷策略派上用場的時候了。本課程列舉數間航空公司作為範例，以下將引捷藍航空及冰島航空運用社群媒體行銷之範例介紹。

捷藍航空(Jet Blue)是美國的一間低成本航空公司，為了讓旅客能夠得到自家航空公司進行機票促銷的訊息，捷藍航空在推特上除了原先的官方帳號外，另外創立了 JetBlue Cheeps 的推特帳號，該帳號只提供便宜機票及特別促銷的訊息，其他訊息均回歸其官方帳號來發佈。只要旅客訂閱 JetBlue Cheeps 的推特帳號，便能不定時收到第一手的便宜機票及特別促銷推播訊息，對希望能搶到便宜機票的旅客而言，這是一個非常值得訂閱的帳號（如圖 5）。



圖 5

冰島航空則是運用臉書推出的「聊天機器人 (chatbot)」客服功能來與旅客互動。當旅客進入冰島航空的臉書頁面並開啟「即時通 (Messenger)」對話窗，即可以與機器人客服進行即時線上對話，不過其僅提供比較簡單的問題諮詢，如航點推薦、購票流程介紹等基本功能，詳細的相關資訊還是需由旅客自行到官網上查詢 (如圖 6)。

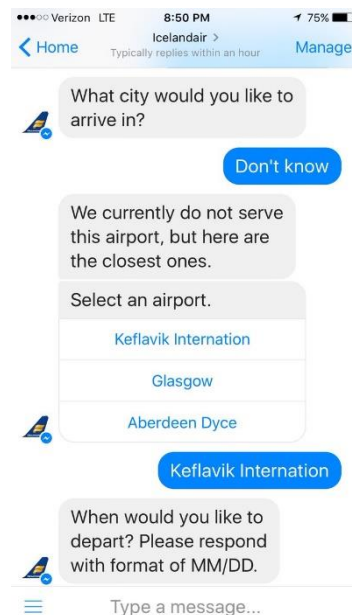


圖 6

### 三、主題 3：危機管理 (Crisis Management)

通訊科技的發達帶動了網路社群媒體的日益興盛，社群媒體改變了危機狀況被報導及揭露的方式，其使得新聞傳播更快且全球化，並在聯繫旅客的媒介上扮演重要角色，因而影響航空公司危機管理(Crisis Management)的執行手段

#### (一) 危機事件中的 6 種角色

1. 有助益的倡導者(the helpful advocate)：提供事件發展有助益的資訊
2. 有關親友(the concerned relative/friend)：處於壓力、煩躁之中並尋求任何有用的資訊
3. 憤怒的旅客(the angry passenger)：雖非事件的直接受害者，但間接受到相關延誤的影響，仍然需要受到航空公司關心及獲知相關訊息
4. 被困住的旅客(the stuck passenger)：被困住的旅客會分享及散播最仔細的資訊
5. 意外事件的發言人(the accidental spokesperson)：提供部分資訊並且成為關注的焦點
6. 巨魔-不幸的現實(trolls, an unfortunate reality)：在臺灣又稱「網路小白」，指與事件本身完全無關，卻在社群媒體上發表惡意、未經證實且不負責任的言論、刻意挑起爭端的人，成功的巨魔會導致極大的混亂

#### (二) 社群媒體危機管理的 3 個關鍵階段

##### 1. 即時新聞發布階段(breaking news)

- (1) 當有人在各式媒體上發布未經確認的訊息時，例如在推特上發布某一航班在 Flight Radar 24 上消失，此時，相關單位只有 15 分鐘的時間決定如何在社群媒體上面回應該則訊息及發布合適的貼文。
- (2) 民眾在社群媒體上發布疑似空難事故的訊息，如航空公司未及時進一步查證及回應時，可能導致公司股價一夕暴跌，如 2011 年 11 月 4 日在社群及傳統媒體上廣泛傳播一張民眾撿到 Qantas 飛機引擎

殘骸交給警方的照片，經過繪聲繪影大肆傳播的結果，短時間便造成 Qantas 股價暴跌，當時 Qantas 的高層才發覺事態嚴重，才設法對外發布澄清訊息，事實是的確有一架 Qantas 飛機飛越印尼海域其中一具引擎的外殼部分掉落海中，但該架飛機仍順利飛行及安全降落並未失事。

- (3) 對於錯誤之訊息最好第一時間即時澄清，舉復興航空(TransAsia)發生南港空難為例，遠在歐洲法國的 transavia 航空也受到錯誤訊息波及，當時社群媒體上有人誤將 TransAsia 誤傳為 transavia，transavia 隨即在推特上發布澄清訊息，說明一家是台灣籍航空公司，一家是法國籍航空公司，法國籍的 transavia 並沒有飛航台灣的航點，簡單明瞭且迅速地回應錯誤資訊，避免以訛傳訛釀成風暴。

## 2. 事故確認階段(incident confirmed)

- (1) 社群媒體往往比記者更早發布事故資訊：人手一機的社群媒體時代，手機的數量遠遠大於專業記者的數量，事故發生現場不一定會有記者，但一定會有目擊民眾，也一定剛好會有民眾拿起自己的手機拍攝。最經典的例子莫過於 2013 年韓亞航 214 航班在舊金山國際機場降落時發生的墜毀事故，第一則推特影片訊息是在事故發生後的 30 秒即發布，統計該則訊息被超過 4,500 則新聞所引用，除了非旅客的目擊者會利用社群媒體「報導」、「轉播」事件經過外，飛機上的乘客在事故發生當下及脫離險境獲救後也會利用社群媒體，對外說明自己就在發生事故飛機上的歷程以及獲救情形；其他航空公司也會利用自家推特帳號發布表達關切與同情之訊息；甚至連肇事的飛機(B777-200ER)之製造廠波音公司，亦在官網發布表達慰問與關切之意的訊息。此事件因為是發生在機場內，舊金山國際機場亦利用自家推特帳號發布事件相關訊息，讓關切事件的各方包含媒體、

乘客家屬、準備前往機場搭機旅客等，即時獲得各自所需要的相關資訊。

(2) 企圖掩飾通常導致更大的災難：2013 年泰航 TG679 航班一架空客 A330 型客機降落曼谷機場時，因起落架故障衝出跑道，泰航在此滑出跑道事故發生後，指派工人塗黑機尾和機身的泰航標誌，聲稱此舉是保護泰航和星空聯盟其他成員形象。泰航這樣的作法隨即在社群媒體上引來熱議，推特網友戲謔地發布「當你的飛機發生降落事故時，第一件你該做的事是疏散機上乘客，而第二件事則是趕快把機身的標誌塗黑...。」並且引發許多網友回應與贊同，泰航原本想藉由掩飾來保護公司形象的目的沒達到外，反而讓公司的形象更糟糕。

(3) 航空公司由 CEO 主導社群媒體成功的典範－亞航的執行長 Tony Fernandes 在 QZ8501 空難事故的作為

A. 當事故一經確定時，亞航的 Tony Fernandes 同時在社群媒體扮演提供所有亞航處理此事故經過的資訊傳播者，在其推特帳號上隨即提供數十條關於事故情形及亞航所採取的行動等資訊給各方關切者。



圖 7

B. 因為是個人推特帳號，不是亞航官方推特帳號，Tony

Fernandes 在推特上的訊息相較於一般傳統公關部門所擬的官方訊息，多了溫度與感性的文字，甚至以他個人為名寫給乘客家屬的信件也因為觸動人心而在社群媒體上被廣泛流傳。(如圖 7)

- C. 善用標籤(#tag)功能：亞航除了將官網改為黑暗色調表達哀悼之意外(如圖 8)，其善用社群媒體的標籤功能(臉書、推特及 Instagram 均有標籤功能)，用的標籤不是單純與事故相關的 #QZ8501 或 #airasia，而是進一步將該公司想要傳達的理念融入標籤之中 #togetherwestand，讓看到此標籤的人想到不是只有傷痛，而是因悲傷而生起的一種力量，就如同 Tony Fernandes 在事故發生後說「It is probably an airline CEO's worst nightmare. After 13 years of flying millions of people, it is the worst feeling one could have, but we stay strong for the families out there to make sure we can look after them even after the incident.」





圖 8

### 3. 善後階段(the aftermath)-傷痛管理(managing grief)

- (1) 善用官網首頁及公司社群媒體帳號及標籤之演變，傳達事件過後，如何走出悲傷迎向未來。
- (2) 分析社群媒體上情緒性回應情形，如果已出現過聲量高峰，則代表該事件在社群媒體之討論熱度將開始下降。
- (3) 六個恢復的步驟：
  - A. 確認(acknowledge)
  - B. 利用各種社群媒體管道傳播即時正確的訊息(channels)
  - C. 保持透明不掩飾(transparency)
  - D. 睜大你的眼睛關注各方訊息(keep your eyes open)
  - E. 持續追蹤事件發展(follow up)
  - F. 記得在鏡頭前面帶微笑(Smile! You' re on camera.)

#### 四、主題 4：情境管理（Contingency Management）

2009 年美國聯合航空發生一件將旅客音樂家戴夫·卡羅(Dave Carroll)托運的吉他損壞的案件，卡羅為此向聯航客訴，雙方協商了九個月仍舊無果，所以卡羅為此創作了一首歌曲---United Breaks Guitars(聯航會砸爛吉他)來唱出這段故事，這首歌的影片上傳社群媒體立刻獲得熱烈回響，統計共創造了高達 1,800 萬次的點閱（如圖 9）。對聯航來說，這肯定是一場毀壞名聲的大災難，這首歌上傳四天內，聯航股價就大跌 10%，市值蒸發了 1.8 億美元。託運行李損壞事件對航空公司來說並非罕見稀奇，但因為航空公司未能妥適處理旅客的抱怨或申訴，旅客花極少成本的自製影片在社群媒體上流傳，對於企業形象產生的負面影響，應該是航空公司始料未及的。



#### United Breaks Guitars

18,035,184 views

👍 124K    💬 2.3K    ➦ SHARE    ☰ ...

圖 9

許多航空公司正在努力適應一個不斷改變的世界。在網路世界危機惡化的速度極快、傳播範圍極廣，但大企業的指揮鏈往往鞭長莫及，所以無法迅速有效地

解決攻擊性的宣傳論述。

## (一) 適應問題

### 1. 速度(speed)：延遲的旅客服務無法被接受

現在的旅客可能會隨時隨地用行動裝置在航空公司官方的社群媒體帳號上發布需要服務或者申訴案件的訊息，但不是每個案件都是負責社群媒體編輯人員(即「小編」)可以處理，或者是發布時間並非上班時間所以直到上班時間才有人處理，但當旅客發布訊息時，通常會期待能”立即”得到航空公司的回覆與處理，二者之間的時間落差無法被旅客接受。

### 2. 科技(technology)

航空公司必須準備好旅客可能使用的任何新科技產品。美國聯合航空在 2014 年發生一件以保安為由禁止旅客配戴 Google Glass 搭機的案件，該名旅客搭機後隨即在推特上發布訊息，大意是空服員有向其解釋依據聯合航空規定，乘客在機上只准用拍攝器材拍攝，未經對方同意，不得拍攝其他乘客及機組人員。不過，該名旅客隨即用手機拍下機艙情況，並向機組人員展示，卻沒有被要求收起手機。藉此諷刺聯合航空對 Google Glass 的認知不足。

### 3. 協定(protocols)

有時候拘泥於僵化形式、流程或 SOP 反而會產生問題，美國飛機製造廠波音公司曾收到一名兒童以繪圖方式提供該公司製造飛機的想法與建議，此時，如果波音公司以制式程序回應該名提供建言的孩童(內容不外乎是你的寶貴建議，本公司內部的研發部門都已經評估過了等等的制式內容)，收到回覆信函的孩童父母該如何轉述回應該名還不會寫字只想表達內心創意想法的心呢？此事件中其父母選擇將孩兒給波音公司的信與波音公司的回覆信同時張貼在推特上讓大家評論，而波音公司的社群媒體部門在回應上處理得宜，成功將危機化為轉機，歸納其成功扭轉策略為：

(1) 步驟 1：誠實地解釋(honest explanation)，波音公司在推特上首先坦承對於回覆一名孩童來說，他們的確可以做得更好，並且表示會努力朝此前進。

(2) 步驟 2：態度謙遜(humility)，波音公司接著在推特上自述雖然是飛機製造專家但在社群媒體領域是新手，並表達會努力學習。

## (二) 溝通失誤(communication errors)

### 1. 無心之過(honest mistakes)

例：美國航空公司的職員不小心在官方推特帳號 po 出錯誤的連結，提供了錯誤的資訊給網友，其緊急處理方式是：首先是致歉並同時移除錯誤的連結，接著發布第 2 則推特訊息是「That US Airways Employee Won' t Be Fired for Honest Mistakes' 」，因為美航知道這個事件只是個意外，用力挺員工的宣示讓危機不再擴大。

### 2. 錯誤的點子(bad ideas)

例：韓航在新航線(首爾-肯亞)首航的新聞稿上使用了不當文字( 'indigenous' people full of 'primitive' energy)，隨即在社群媒體上引來各式嘲諷。例 2-澳洲航空社群媒體部門在公司與工會爭議高度升溫之時，在社群媒體推出了一項關於豪華頭等艙的促銷活動。參賽者必須在# QantasLuxury 標籤下發布他們的“夢想豪華飛行體驗”，在公司信譽或評價極低的情況下利用社群媒體推出促銷活動，反而讓對於已經擔憂因為工會談判失敗恐影響行程、服務水準下滑、行李遺失、飲食不佳、CEO 卻加薪的不滿情緒旅客（可能是公司員工）找到出氣發聲管道，此活動鼓勵人們在開放式環境暢所欲言。

### 3. 危險用詞(dangerous words)

包括永遠不適合與飛機扯上邊的用字如 crashed and burned(亞航機組人員曾在推特上發布訊息，用 crashed and burned 形容機上一個球隊成員在歷經 10 天賽事後搭機時累垮睡死的模樣)，或是有些說法在

某些國家是有趣的但在其他國家則是具有冒犯之意。

4. 敏感議題(sensitive topics)：最常見的是種族議題。
5. 純屬科技問題(technical issues)：包含系統當機、超過負荷的客服專線。
6. 自然的力量(mother nature)：例如伊波拉病毒，航空公司最大的挑戰是如何管控旅客恐懼的情緒。極端氣候如冰雹、颶風、火山爆發等帶來的威脅。

### (三) 處理特殊事件的幾點原則

1. 人性化(be human)：致歉、解釋緣由並且展現會做得更好。當一場事故已經引起眾怒，情勢又緊張，此時推卸責任肯定是極糟的宣傳作法。在這種情況下，航空公司不該再用冷硬的法律文字對外說明，而是要在第一時間對受害者表示關懷，並且擔起責任。
2. 做好規劃(plan)：蒐集回顧過往案例，擬妥應變準則及訓練團隊的靈活度。危機時刻通常必須迅速做出反應，沒有時間深思，而且手邊不一定有可靠的資訊，此時便須仰賴平時對於相關案例之資料蒐集與擬定應變計畫，以利在特殊事件發生時可以即時妥適應處。
3. 分享訊息(share)：準備好資訊分享，否則其他人也會幫你做。對大眾開誠布公，切忌避免掩飾或造假，及不斷撤回之前的不當言論之處理方式。
4. 適應與調整(adapt)：別成為一旦環境變動就可能無法生存的北極熊。要隨著時間不斷重複執行「改變策略」及「評估結果」，宣傳論述得要根據局勢調整，以確認所執行的策略是可以達到想要的目的與效果。

## 五、主題 5：旅客服務 (Customer Service)

在 2016 年一份針對來自全球 90 家航空公司的 142 名專業人士進行的調查中顯示，旅客服務的重要性首度超越了品牌的重要性，突顯了社群媒體從以往以品牌為中心到現在以旅客為中心的轉變。

在習慣於即時獲得的獎勵及滿意的用戶推動下，對旅客服務不斷增長的需求正在創造對新資源的需求。因為資源有限，而旅客的需求是無限的，因此資源必須在旅客最關切的地方提供。在今日歐美國家，這意味著主要在臉書和推特上為旅客提供必要的服務，然而航空公司應該對他們曝光的所有社群媒體平台進行一定程度的預防性監控，因為意見反映和回復是無時無刻都有可能發生的，如果不妥善加以監控，航空公司就很有可能對即將發生的問題或事件無從掌握。

在將來，與旅客之間互動時間的準確掌握，將會是航空公司成功經營旅客服務的一個關鍵因素。下列為三個常用的時間衡量標準：

- 反應時間：旅客第一次反映問題到航空公司第一次回應所花費的時間
- 解決時間：旅客第一次反映問題到航空公司解決問題的時間
- 處理時間：航空公司專責人員處理問題的全部時間

在以上三種時間的衡量標準中，「處理時間」是普遍被認為最可反映問題處理效率並可有效提升工作流程效能的指標。

在最近幾年，航空公司對於旅客意見的反映處理已比以往更加的用心且細膩；在過去，航空公司通常只會將旅客負面的反映粗略分為「建設性的抱怨或建議」及「無建設性的情緒發洩」。然而直至今日，在社群媒體平台上一則就算明顯只是旅客情緒上的發洩，航空公司仍然會積極地挖掘出發洩文字下潛藏的真正問題所在，並做出適當的回應。

### (一) 未準確掌握社群媒體平台的危機：案例-墨西哥航空(Aeromexico)

墨西哥航空曾經為其未重視其社群媒體平台的反映，而付出相當的代價。一位印度裔美籍的演員於搭乘墨西哥航空的班機前往紐約參加時尚周活動時因不明原因被拒絕登機，其隨後在社群媒體 Instagram 上發佈了這則消息，

這個消息很快地就被視為是高度敏感的文化／種族議題而開始延燒。然而墨西哥航空卻對消息在社群媒體上的散播未進行任何回應及處理，直到所有的主流新聞媒體都相繼報導了這則新聞，最後甚至連 CNN 都對這名演員進行現場採訪，也讓墨西哥航空的名聲造成巨大的衝擊。

## **(二) 努力達成旅客期望回應的時間：案例-荷蘭皇家航空(KLM)**

為了使業者能夠準確抓住與消費者間的互動，臉書與推特均已開發出自動針對消費者的訊息回應時間進行各項分析及運用的工具，並供業者付費於平台後端介面使用。荷蘭皇家航空即已善加利用此項功能，讓旅客於推特線上等待客服回應時，能夠清楚瞭解自己當下尚須等待的時間。

## **(三) 主動推展服務的範圍**

在最近幾年，多數航空公司皆已開始針對與航空本身業務未直接相關的項目提供服務，以展現出主動積極的形象，其中最多的是提供目的地的觀光旅遊資訊及提供諮詢等，有部份航空公司甚至提供旅客飛行至目的地的同業航空公司航班搭乘方案供旅客一併參考。

## **(四) 影片教學示範**

為提供旅客不同的搭乘體驗，有的航空公司針對旅客有可能需要的服務或可能遭遇到的問題，製作相關教學影片供旅客觀賞，以更清楚地接收到航空公司欲傳達的訊息。例如如何自行快速報到的教學影片，即可讓旅客事先明瞭操作的程序，並預為因應可能會遭遇到的問題或困難。

## 六、主題 6：應用程式 (Apps)

大多數的航空公司都至少會有一個供旅客使用的主要應用程式(Apps)，其主要功能為旅客於訂票階段及旅行階段時提供相關之協助（如線上訂票、電子登機證或預先報到等），另有少數航空公司之應用程式會再提供其他相關的資訊或功能，如提供優惠促銷推播訊息或旅遊資訊等。此外，航空公司亦可能會研發除主要應用程式外之特定功能之專屬功能應用程式，供有特定需求之旅客或其他使用者下載運用。

### (一) 集中所有功能於單一應用程式：案例-達美航空(Delta)

達美航空將旅客從最初的訂票、報到、搭乘前、搭乘中到搭乘後所有可能旅客會需要用到的功能，均集中於單一功能相當齊全之應用程式 (FlyDelta)，使旅客僅需要下載一個應用程式後，即可滿足其於各階段之大多數需求（如圖 10）。

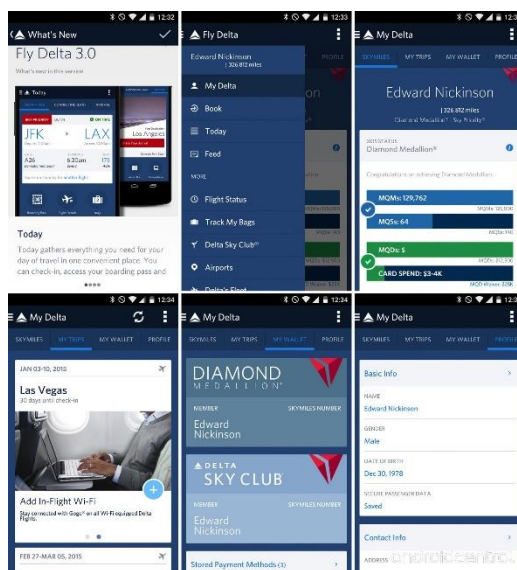


圖 10

### (二) 各種不同功能均有專屬之各別應用程式：案例-荷蘭皇家航空(KLM)

荷蘭皇家航空則與達美航空對於應用程式的使用上有很大的不同，荷蘭皇家航空提供一個專供旅客下載使用的主要應用程式，而該程式僅提供最基本之電子登機證及報到功能，至於其他各種相關的功能（如購買機票、機上娛樂系統、意見回饋等），則各自有其專屬的應用程式，總計荷蘭皇家航空其相關應用程式即有



超過五個以上，旅客可視其需求挑選對應的應用程式下載（如圖 11）。



圖 11

### （三） 非航空公司之應用程式

除航空公司外，其他與航空相關產業或相關部門亦會因應消費者之需求，開發相關的應用程式供消費者使用，其中以為提供旅客不同購票選擇之線上旅行社 (Online Travel Agency, OTA) 所研發之應用程式為最佳的範例。幾間較具規模之線上旅行社如 Skyscanner、Expedia、Momondo 與 Ctrip 等皆已開發相關應用程式供旅客直接於程式上搜尋、選擇並訂購想要的機票（如圖 12）。另如政府之相關部門，亦可能研發相關的航空旅遊或觀光推廣之應用程式供旅客下載使用，如紐西蘭觀光局即在其官方應用程式提供旅客規劃行程、景點介紹、地圖導航之相關旅遊資訊，甚至連各景點航線的機票訂購資訊亦一併提供予旅客參考。

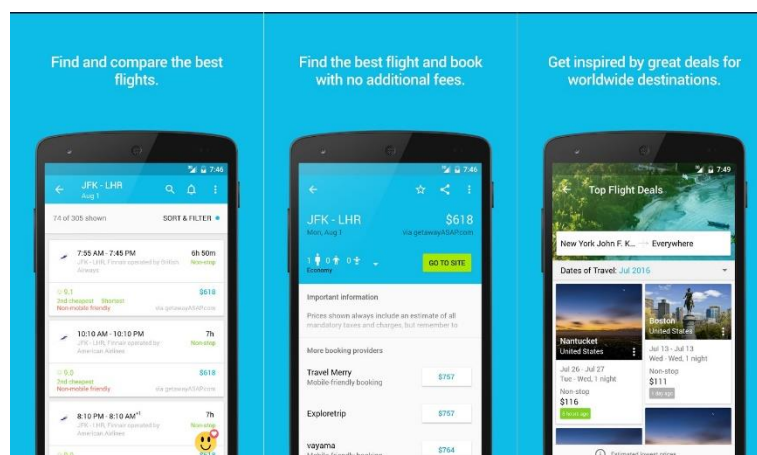


圖 12

#### (四) 應用程式未來趨勢-定位功能

在科技的日新月異下，應用程式推陳出新的頻率也愈來愈頻繁，各式各樣原先令人意想不到的新功能也相繼出現。隨著現在 beacon (信標) 技術的成熟與盛行，某些航空公司與機場合作，於航空站內安裝許多可偵測定位的 beacon 裝置，當有安裝航空公司應用程式並開啟定位功能的手機接近或經過，beacon 即會偵測到旅客的位置並顯示於應用程式上。

這種最近的 beacon 定位功能除了可以透過告知旅客從航空站內當下的所在位置到登機門的途徑路程、距離、步行時間、沿路會經過的相關設施外，甚至當登機時間將屆時還會發出緊急通知告知旅客結束登機之剩餘時間，並催促旅客儘快前往登機門報到，減少旅客因購物或閒晃而趕不上登機之情況發生(如圖 13)。



圖 13

## 七、主題 7：事件行銷 (Events)

事件行銷是指公司企業通過策劃、組織和利用具有新聞價值、社會影響以及名人效應的人物或事件，成功吸引媒體、社會團體和消費者的興趣與關注，以求提高企業或產品的知名度、美譽度，樹立良好品牌形象，並最終促成產品或服務的銷售的行銷手段和方式。由於這種行銷方式具有客群面廣、突發性強，在短時間內能使信息達到最大、最佳傳播的效果，為企業節省大量宣傳成本等特點，近年來越來越成為國際間流行的一種公關傳播與市場推廣手段。

對於企業而言，所面臨的主要挑戰就是要去思考如何超越事件本身，尋找與品牌本身更相關的領域，以跳脫與同業在一片紅海內的競爭。假設以世界各國大企業最鐘愛的事件行銷主題：「運動賽事」做為範例，如果是在消費者品牌的背景下，寶僑(P&G)公司就曾經在一則運動行銷事件中，針對母親在支持和照顧孩子的角色中持續使用寶僑公司的產品，並且將孩子一路拉拔成人，而孩子後來成為奧林匹克的運動員；以相同的運動賽事做為主題，如果換成在航空公司的背景下，行銷的事件就可以變成透過觀察運動員背後的故事—尤其是與其生長地或旅行有關的故事，找出與這些故事關聯的點，來針對該航空公司有執飛的航線進行事件行銷。

### (一) 運動賽事事務行銷案例 1 - 愛琴海航空(Aegean)

身為奧林匹克運動會的發起地希臘最大的航空公司，愛琴海航空當然不會放過可以善佳運用這項優勢來進行事件行銷的機會。愛琴海航空本身即為雅典馬拉松的官方贊助商，航空公司在馬拉松比賽之前先選中了十位跑者並私底下連絡他們的家人，邀請他們錄製一段於終點線之前播放的加油打氣影片；到了馬拉松比賽當天，當這十位跑者經過終點線前的大銀幕看到影片時都感動萬分。

愛琴海航空更厲害的，是還提供免費機票給這十位跑者的家人，並把他們載送到馬拉松會場的終點線與跑者相遇，當然這一切跑者事先都被矇在鼓裡。事後愛琴海航空將整段過程製成行銷影片，為其達成了一次很成功的事件行銷（如圖 14）。



圖 14

## (二) 運動賽事事件行銷案例 2 - 德國漢莎航空(Lufthansa)

適逢 2014 年足球世界盃在巴西舉辦，在世界各國之間飛行的各國航空公司當然不會放棄這個可以趁機宣傳打廣告的大好機會。歷史悠久的德國漢莎航空將其營運中的幾架 B747-8 航空器外觀塗裝，由原先的「Lufthansa」改為「Fanhansa」以示對德國足球代表隊的支持，這也是漢莎航空成立 60 年來首次改變其航空器上的航空公司名稱塗裝。隨著航空器飛往世界各地，也讓德國足球代表隊與漢莎航空的名聲在世界各地廣為傳播（如圖 15）。



圖 15

### (三) 運動賽事事件行銷案例 3 - 澳洲航空與紐西蘭航空(Quantas & Air New Zealand)

不同國家的航空公司亦可能為同一運動賽事而共同合作行銷，最好的例子就是 2015 年的世界盃美式足球賽。當年的世界盃美式足球賽雖然是在英國舉辦，不過澳洲與紐西蘭同樣都是參賽國，所以兩國的航空公司決定互相將對方的航空器塗裝放在自家的航空器上，並搭配臉書、推特等社群媒體的推播，成功製造話題並達到宣傳的效果（如圖 16）。



圖 16

## 八、主題 8：低成本航空 (Low Cost Carriers)

低成本航空指的是將營運成本控制比傳統航空公司還低的航空公司，主要指的是與傳統航空公司在營運上或旅客服務上有明顯差異的航空公司。低成本航空通常具有以下特點：

- 私營企業
- 簡單且扁平之管理架構
- 專注於票價敏感的市場，多數為休閒旅客
- 提供短程航線，一般僅來往區域性機場或二線機場
- 主要提供點對點航班服務（不設中途停站航班）
- 只提供一種客艙等級，亦不提供（或只提供有限制的）常客計劃
- 有限度乘客服務，部分服務需要收費（例如機上餐飲服務）
- 平均票價較低，並集中於價格上的競爭
- 票價變動會與航班座位之銷售情形及距離出發日期的長短掛勾
- 訂位途徑大多數是透過網路
- 航空器使用率頻次高，並只於地面停留短暫時間
- 不提供劃位服務、或是劃位要另外收費
- 機隊僅以一種或兩種機型組成
- 託運行李、餐點、機內 Wi-Fi 等機上服務要另外收費

低成本航空基本上雖然均具有上述的特點，但如依據營運的模式，亦可再細分為下列四種：

- 開拓者型：為低成本航空的濫觴，並為後續跟進的業者設立模仿的標準
- 綜合型：同時擁有低成本航空的特性又同時提供傳統航空的服務水準
- 超低成本型：將經營航線的成本壓到極低，將低成本航空的特性發揮到極致
- 長程型：將低成本航空原先僅提供短程航線的特性改善，開拓長程航



## 線的航點

### (一) 開拓者型案例-美國西南航空(SouthWest)

低成本航空的創始者、同時是美洲規模最大的低成本航空—西南航空與歐洲規模最大的低成本航空—瑞安航空(Ryanair)均屬於此種類型，以下將先以西南航空做為介紹之案例。

在 90 年代初期，世界的航空產業受石油危機的影響而遭受嚴重的經營虧損，美國各大傳統航空公司的損失也極為慘重，在 1990-1992 年 3 年中合計虧損了超過 80 億美元，然而在眾多航空公司紛紛因虧損而整併甚至倒閉的環境下，西南航空卻一枝獨秀地創造年年盈餘，且始終保持飛行安全、航班準點率高且旅客滿意度高等三項重要指標的領先地位。到了 2000 年後，全世界的航空產業又因全球經濟不景氣而再次面臨嚴峻的市場考驗，而西南航空卻依舊成績斐然，至今已超過四十年的時間均為獲利的狀態，打造了航空業界的傳奇。

西南航空亦以其開放且敏捷迅速的企業文化聞名，充分的向下授權給第一線及最基層的員工，使西南航空一直以來均能在很短的時間內就能針對旅客的反映意見或抱怨給予回應。

曾經有一位旅客在搭乘西南航空時，連上航空器上的 Wi-Fi 並在西南航空的官方臉書上讚美一位空服員的服務，並說如果西南航空能幫這位空服員升職、加薪或給她一份墨西哥辣椒卷餅(chipotle burrito)或任何其他獎勵的話，他就承諾永遠只搭乘西南航空。而當他抵達目的地的登機門時，他發現那位空服員和西南航空的其他管理階層及員工已經在登機門迎接他，並在他面前送給這位空服員一份墨西哥辣椒卷餅，而這位旅客也一如所承諾的簽下永遠只搭西南航空的「承諾書」。

### (二) 綜合型案例-維珍美國航空(Virgin America)

維珍美國航空同樣是一家在美國註冊的低成本航空公司，該公司自 2007 年起開始營業，目標是在美國東岸與西岸的主要城市間提供點對點的長程航線，並計畫以低廉的票價提供與傳統航空一樣水準的服務。維珍美國航空雖然與其

他的一般低成本航空一樣如選購座位、機上娛樂設施、充電服務及餐點等均需額外付出費用，然而維珍美國航空卻提供了通常僅傳統航空才會提供的頭等艙、商務艙、座位個人銀幕甚至是旅客忠誠計劃(FFP)等項目，以上皆是為了吸引美國國內的商務人士於進行商務旅行時，除傳統航空公司外，亦可將維珍美國航空做為旅行的選擇。

### (三) 超低成本型案例-美國精神航空(Spirit)

有些低成本航空將營運的成本壓到非常低，將低成本航空的特性發揮到極致，其中最著名的就是美國的精神航空。精神航空總部位於美國佛羅里達州米拉馬爾，於 1980 年成立，起初只是一間專營包機業務的區域型航空公司，但在 2010 年左右精神航空轉型為經營定期航線的低成本航空公司，其主要經營美國南方加勒比海地區、拉丁美洲地區等地之國際及國內定期航線。

精神航空為了將營運的成本壓到最低，所以該公司除了只有經營一個官方的推特，所有官方消息及促銷訊息都在這個推特上發布外，精神航空是不在任何媒體上打廣告的。而基本上購買精神航空的機票時，所付出的金額也真的就是僅單純把旅客從 A 地載運到 B 地的「運送」價格，換句話說，所有在機上的所有其他任何服務—包括使用洗手間都是要收費的。不過也因為如此，精神航空的票價與其他航空公司相較下就便宜許多，也成功吸引到一群對於服務沒有太大的要求，而僅只有交通需求的旅客搭乘。

### (四) 長程型案例-酷虎航(Scoot)

酷虎航是一間新加坡的低成本航空公司，專營自新加坡樟宜機場出發之中長程航線，2011 年 5 月由母公司新加坡航空成立。2012 年 6 月起，酷航正式營運，主要航點為澳洲及中國，營運首兩年主要使用從母公司新加坡空取得的波音 777 型客機，從 2015 年開始則將其機隊逐漸汰換為波音 787 夢幻客機。2017 年 7 月，新加坡航空旗下子公司欣豐虎航與酷航合併，合併之後欣豐虎航正式走入歷史，兩家則共同使用「酷航 Scoot (臺灣翻譯為酷虎航)」單一品牌



營運。

有鑒於低成本航空的服務性質，如飛行時間與大多數低成本航空僅營運短程航線不同，酷虎航的中長程航線即佔了其所有經營航線的一半以上；以新加坡樟宜機場為基地，其航點除主要的東南亞及南亞地區外，長程航線甚至可到達澳洲、美國夏威夷、日韓、中國北方、中東、歐洲等，航線長度已與傳統航空無異。

身為一間低成本航空，卻能飛行大量的跨洲長程航線，主要也是因為其背後有規模龐大的母公司新加坡航空做為營運上的後盾，除了在成立初期直接提供現成的航空器給其營運外，也讓酷虎航的許多班次與新加坡航空共掛班號。而酷虎航也與新加坡航空的旅客忠誠計劃(KrisFlyer)互通，搭乘酷虎航可累積新加坡航空的哩程，而該哩程也可兌換新加坡航空與酷虎航的機票。

不過對於旅客而言，搭乘低成本航空長達十幾個小時實在也是一種折磨，所以酷虎航的航空器也提供了商務艙給希望可以有一趟舒適旅程的旅客來選擇；而最特別的是，酷虎航在經濟艙中另外劃分出了一塊需額外付費的「寧靜區經濟艙」，該區域不提供 12 歲以下的旅客訂位，而選擇該區的旅客在搭乘的過程中也都全程被要求要保持安靜，怕吵鬧噪音的旅客就可以選擇付費換一次安靜的旅程。

## 肆、心得與建議

### 一、政府機關官方網站應加強即時與民眾進行雙向溝通之功能

目前中央政府各機關常用的回應民意方式多仍偏好如發佈新聞稿、舉行記者會、發佈機關網站消息、讀者投書、文宣廣告等傳統方式。Web2.0 工具(網路社群、網路應用程式、社群網站、部落格、Wiki 等)尚未成為中央政府機關和民眾溝通的主要管道。以官方網站為例，僅能提供單向政策推動及執行計畫相關資訊，缺乏即時與民眾進行雙向溝通之功能和資源，使民眾易受新聞媒體過度報導或民間團體片面影響，造成民眾對於政府施政誤解之情形。

各機關除了運用既有媒體管道外，應開始規劃善用 Web 2.0 的網路互動性、資訊的快速傳播性，及透明性。以期不久將來，使網路可以作為推動政府施政的一種有效的工具，以廣泛吸取民眾意見。

### 二、政府機關單位應提高對網路民意的重視

隨著網路技術的普及，民眾愈來愈有能力直接透過網路表達意見，惟政府現階段對於網路民意的重視程度，尚遠不及對傳統大眾媒體新聞報導的重視程度，部分原因可能是因為缺乏或不熟悉蒐集與分析的工具；另現行政府組織之設計較少有能針對網路口碑輿情分析、並先行掌握特定議題發散的專業人力，此部分初期或許可以借助於外部專業顧問及技術團隊之人力協助。

### 三、政府機關單位應設法投注更多資源於經營社群媒體

私人企業的社群媒體經營通常是由一整個專責的團隊來負責運作，政府機關常受限於預算不足、編制緊縮、甚至人員遇缺不補的狀況，使得編制內人員的業務量與往日相比更形繁重，許多相較之下較不重要之業務亦不太可能安排專屬人員負責，因此各個政府單位的社群媒體負責人如「臉書小編」通常是由單位內的資訊室、公關室、秘書室或相關處室的人員於負責平時業務之下另行兼任。如此雖然可以節省人員及預算的開銷，但對於社群媒體的掌控力度便相形減弱許多。

政府機關一般基層職員平時光本身主要業務的處理可能就已相當忙碌，幾乎

不太可能還會有剩餘心力去留意社群媒體上的即時狀況，更不用說還要回應與處理民眾的留言或其他負面消息了。但是這個年頭網路資訊傳播速度極快，任何與機關有關的負面訊息一旦爆發便會如野火燎原般一發不可收拾，因此針對社群媒體的監控與即時回應及處理的重要性不言而喻。

有鑒於此，如政府機關能瞭解社群媒體的重要性而希望能改善社群媒體的運作，並將社群媒體的長處儘可能地發揮出來，則應該在允許的情況下設法再投入更多的資源與人力於經營社群媒體上，如此才是社群媒體的長久經營之道。

#### **四、 寧缺毋濫—如無法妥善經營社群媒體，還不如不使用社群媒體**

社群媒體其實是把兩面刃，如果經營得好的話，社群媒體將會為使用者在短時間內帶來極高的人氣與流量，並有效提高使用者的名聲與好感度；相反的，如果社群媒體經營無方，也很容易讓使用者的名聲在一夕間崩毀，讓長久以來的經營成果付諸流水。

社群媒體的經營最忌諱的就是半吊子的態度或給人無心管理的感覺。現階段多數政府機關單位為跟上時代的潮流，有許多皆已開設官方的臉書頁面，而臉書頁面是民眾除了官網外，唯一一個能接觸到並認識及瞭解這個機關的介面，也可以說臉書頁面就是該政府機關在網路上的第二門面。如一個政府機關的臉書頁面資訊陳舊過時、許久才更新一次，甚至對於民眾的意見反映「已讀不回」，那民眾對於該機關的觀感勢必會大打折扣。

因此從政府機關的角度而言，如果讓社群媒體的經營維持在一定的水準是有困難的，還不如僅保留該機關的官網即可，如此還可將經營的重心專注於官網的營運上，其成效未必會比使用社群媒體來得差。

#### **五、 勿試圖利用社群媒體掌控或管理各式回應，最重要的是表裡如一**

千萬別犯下最大的錯誤，相信可以在開放的社群媒體環境中掌控或管理各式各樣的回應。表裡如一才可長可久，不論是航空公司對於銷售商品或機關的宣傳論述一定要真實地反映出事實本質，因為在網際網路的時代，所處的世界其實就像是一個超大的封閉社交圈，彼此的距離越來越近，資訊傳遞越來越快，在數位

通訊時代，任何虛偽作假（如航空公司提供的商品或服務與實際不符、政府機關的施政作為說一套做一套）都會很快被揭發。

## 六、 國籍航空公司應善用社群媒體上可獲得的數據資料幫助決策及提升競爭力

目前國籍航空公司多僅將社群媒體視為傳遞資訊的管道之一，內部不一定為此設立專職人力，可能交由員工協助兼職貼文，或把粉絲團當作是增加新聞露出的平台，建議應用心思考放在社群媒體上的內容是否引起興趣、呈現方式是否合宜等因素，不宜直接將給傳統新聞媒體的文字新聞稿(文字加圖片)轉貼到社群媒體上，宜考慮社群媒體的特性，適時調整貼文內容，以簡短文字、適度搭配連結、小短片、甚至是直播方式。

對於國籍航空公司經營社群媒體的建議，應該跳脫只追求「訂閱數」、「粉絲數」、「按讚數」、「分享數」的制約，用心更專注於維持更好的服務品質，利用社群媒體的互動、分享與關係之特性，著重於強調互動率、那些人會閱讀或分享你的文章(跳脫同溫層效應)，使社群媒體成為和旅客溝通的管道，吸取廣泛民眾的意見參考，改善服務流程、產品及提升旅客滿意度。

## 七、 危機管理計畫應包含社群媒體

通訊科技的發達帶動了網路社群媒體的日益興盛，社群媒體改變了危機狀況被報導及揭露的方式，其使得新聞傳播更快且全球化，並在聯繫旅客的媒介上扮演重要角色，因而影響航空公司危機管理(Crisis Management)的執行手段。

善用數位科技及社群媒體，不可以不懂如何利用社群媒體為航空公司或機關行銷，更重要的是不可以不知道如何利用社群媒體為自己防禦惡意攻擊，若未即時處理社群媒體上對爆料的熱議，可能就會氾濫成民意，不論航空公司或政府機關，建議危機管理計畫應該包含社群媒體，建立可以普遍採用的危機處理機制。

## 伍、 附件

- 一、投影片 1：United Express Flight 3411 incident
- 二、投影片 2：Lion Air JT610 Crush



## BACKGROUND-WHAT HAPPENED

- Forced passenger removal.
- Four passengers were selected for involuntary removal from the United Express flight 3411.
- One of them Dr. David Dao was seen with a bloody face after he was removed from the seat.
- Video footage from passengers who remained on the aircraft throughout the incident was widely shared on social media.
- Overbooking... this sometimes happen

## BACKGROUND- WHEN & WHERE

- United Express flight 3411 on April 9, 2017.
  - It was a Sunday evening flight from Chicago to Louisville
- (The United's first response was on Monday morning)

## BACKGROUND – WHO WAS INVOLVED

- Passenger Dr. David Dao
- 70 passengers (eyewitness accounts/ recorded the incident by social media)
- Aviation Security Officers
- Airline supervisor
- A spokeswoman for United Erin Benson
- United CEO Oscar Munoz
- Politicians
- U.S. President Donald Trump
- Chinese & Vietnamese people
- ...

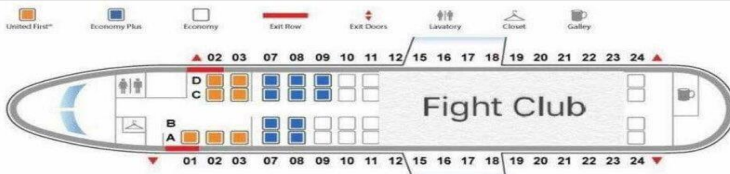
## BACKGROUND – SOCIAL MEDIA RESPONSE

- One such video was shared 87,000 times and viewed 6.8 million times in **less than a day**.
- Trending hashtag "**#ChineseLivesMatters**".
- Become one of the biggest news stories of 2017 to date
- Memes on United Airlines started trending within a day
- Potential boycott by Chinese & Vietnamese
- [https://twitter.com/Tyler\\_Bridges/status/851214160042106880](https://twitter.com/Tyler_Bridges/status/851214160042106880)
- **Common sense is not that common.**

If we cannot beat our competitors,  
we beat our customers.



**UNITED AIRLINES INTRODUCES**



**NEW CABIN CLASS**



Let Us Re-Accommodate™ You!

**UNITED**

**Southwest**<sup>®</sup>  
We beat our competitors. Not you.



## WHAT WENT WELL

- The United's first response said, "We apologize for the overbook situation," on Monday morning but made no reference to Dr. Dao or the video. (United may still be trying hard to know what had happened)
- United CEO 'stands behind' employees. (He is a good leader but not a great CEO)



## WHAT WENT WELL

MONDAY – 'An upsetting event'

TUESDAY – 'Never too late to do the right thing'

WEDNESDAY – 'Shame' and another apology

THURSDAY – 'A harsh learning experience'

## WHAT WENT WELL

- United changed course on Tuesday with another statement from Mr. Munoz, in which he said the airline took “full responsibility” for the episode.

The truly horrific event that occurred on this flight has elicited many responses from all of us: outrage, anger, disappointment. I share all of those sentiments, and one above all: my deepest apologies for what happened. Like you, I continue to be disturbed by what happened on this flight and I deeply apologize to the customer forcibly removed and to all the customers aboard. No one should ever be mistreated this way.

I want you to know that we take full responsibility and we will work to make it right.

It's never too late to do the right thing. I have committed to our customers and our employees that we are going to fix what's broken so this never happens again. This will include a thorough review of crew movement, our policies for incentivizing volunteers in these situations, how we handle oversold situations and an examination of how we partner with airport authorities and local law enforcement. We'll communicate the results of our review by April 30th.



**United**  @united · 6m

Replying to @SoundCheckMama

UA shall have the right to refuse passengers if they are not properly clothed via our Contract of Carriage. ^FS



**United**  @united · 6m

Replying to @raleigh\_mecklin

UA shall have the right to refuse passengers if they are not properly clothed via our Contract of Carriage. ^FS

## WHAT DID NOT GO WELL

- ▶ No clear social media plan despite earlier controversy on denied boarding of 2 teenagers due to them wearing leggings

## Response to United Express Flight 3411

April 10, 2017

“This is an upsetting event to all of us here at United. I apologize for having to **re-accommodate** these customers. Our team is moving with a sense of urgency to work with the authorities and conduct our own detailed review of what happened. We are also reaching out to this passenger to talk directly to him and further address and resolve this situation.” – Oscar Munoz, CEO, United Airlines

## WHAT DID NOT GO WELL

- ▶ CEO's usage of words showed little empathy
- ▶ No apology

*We sought volunteers and then followed our involuntary denial of boarding process (including offering up to \$1,000 in compensation) and when we approached one of these passengers to explain apologetically that he was being denied boarding, **he raised his voice and refused to comply** with crew member instructions.*

*He was approached a few more times after that in order to gain his compliance to come off the aircraft, and each time he refused and **became more and more disruptive and belligerent.***

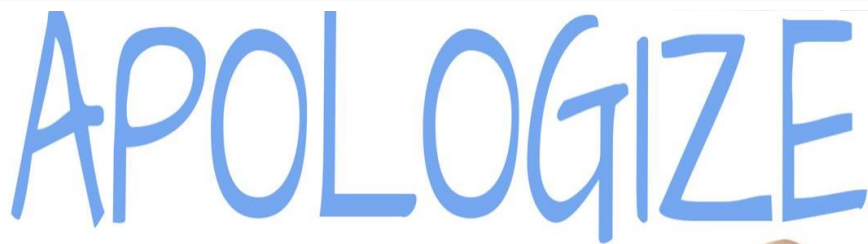
*Our agents were left with no choice but to call Chicago Aviation Security Officers to assist in removing the customer from the flight. He repeatedly declined to leave.*

*Chicago Aviation Security Officers were unable to gain his co-operation and physically removed him from the flight as he continued to resist – running back onto the aircraft in defiance of both our crew and security officials.*

## WHAT DID NOT GO WELL

- ▶ CEO's internal memo
- ▶ Shamed the passenger
- ▶ As expected, this was leaked out

## WHAT COULD HAVE BEEN DONE BETTER OR DIFFERENTLY ON SOCIAL MEDIA



APOLOGIZE

- On all social media channels
- Show sincerity & humility
- Show the human side of the airline



- CEO make a public appearance
- Show that airline is genuinely sorry & compassion
- Promise to look into procedures
- Publish on all social media channel

- Publish changes to policy on all channels



# 10 THINGS CHANGING AT UNITED AIRLINES

1	<b>911</b>	Law enforcement will only be called in when there is a safety or security issue.
2	<b>DENIED BOARDING</b>	Air passengers who are already boarded (and seated) won't be asked to give up their seats involuntarily unless for safety or security reasons.
3	<b>MAKE IT RAIN</b>	United will offer up to \$10,000 in compensation to passengers who volunteer to give up their seats.
4	<b>24/7 SUPPORT</b>	The airline will boost its customer service teams to offer more support to the gate agents in helping air passengers be placed on rerouted flights.
5	<b>CREW PRIORITY</b>	Airline crew members must be booked at least one hour before departure.
6	<b>DIFFICULT PASSENGERS 101</b>	Agent training for "difficult situations" will significantly increase starting August 2017.
7	<b>DOWNLOAD THE APP</b>	Air passengers will be asked at the time of check-in or through the United app if they're interested in giving up their seat in exchange for compensation.
8	<b>SCALING BACK</b>	United will cut back overbooked flights that are the last to leave on that route for the day. It will also scale back overbooking flights with historically low numbers of volunteers giving up their seats.
9	<b>MILES FOR SMILES</b>	Flight attendants and gate agents can proactively dole out miles or other compensation "when a disservice occurs" on the United app.
10	<b>NO QUESTIONS ASKED</b>	United is adopting a "no questions asked" policy on lost luggage and will pay \$1,500 for the missing baggage and its contents.

[www.airhelp.com](http://www.airhelp.com)



- Consider a social media campaign to create ownership to make the airline better

Questions?

Thank You

Adric & Vega



# CASE STUDY

## Lion Air JT610 Crush



Cesar Uparela Acosta  
Tseng Han-Sheng

# Contents

1

The Background

2

What they did well

3

What they did not do well

4

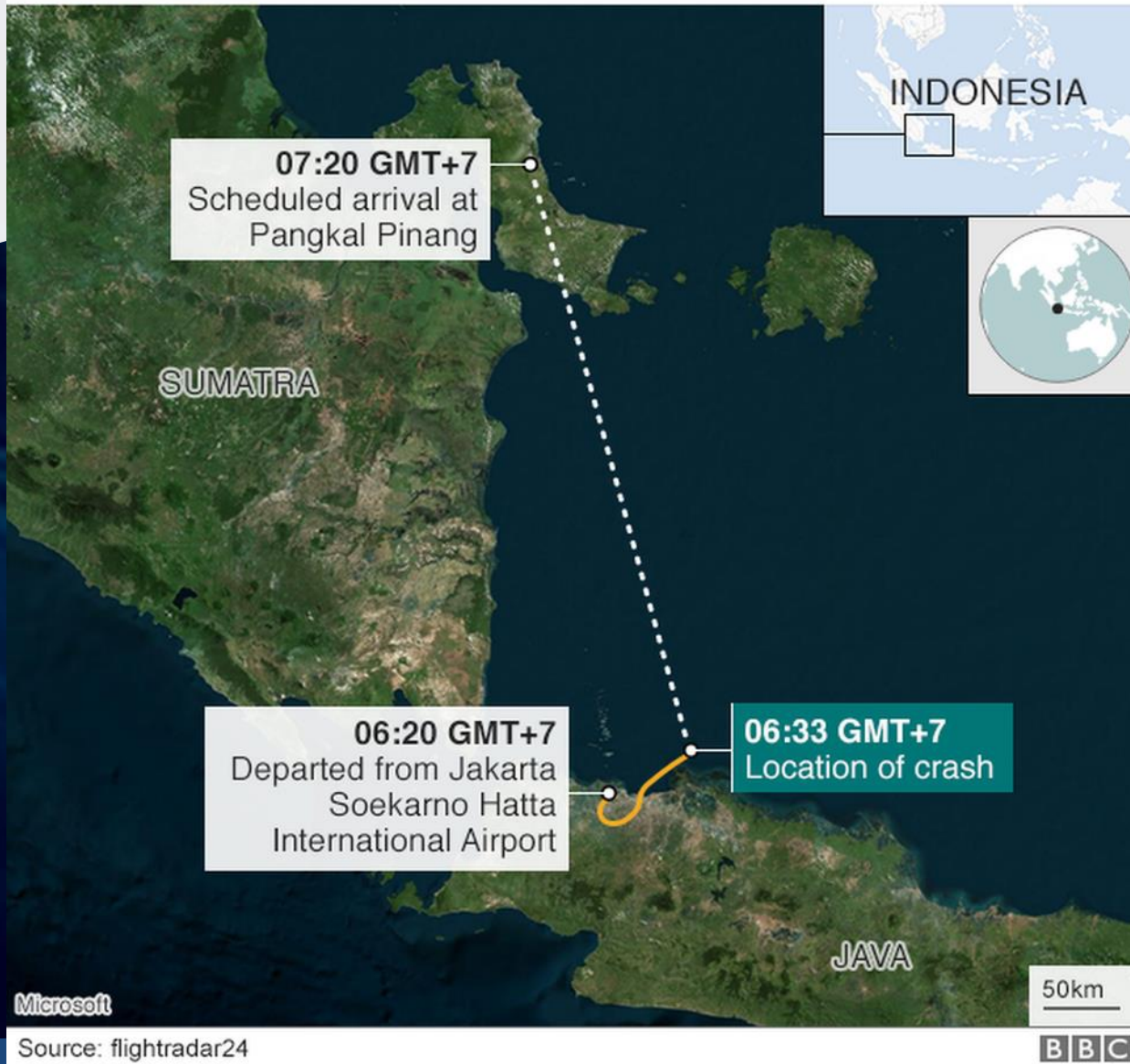
Conclusion and Suggestion



# 1 THE BACKGROUND

Part

## Lion Air JT610 plane crash

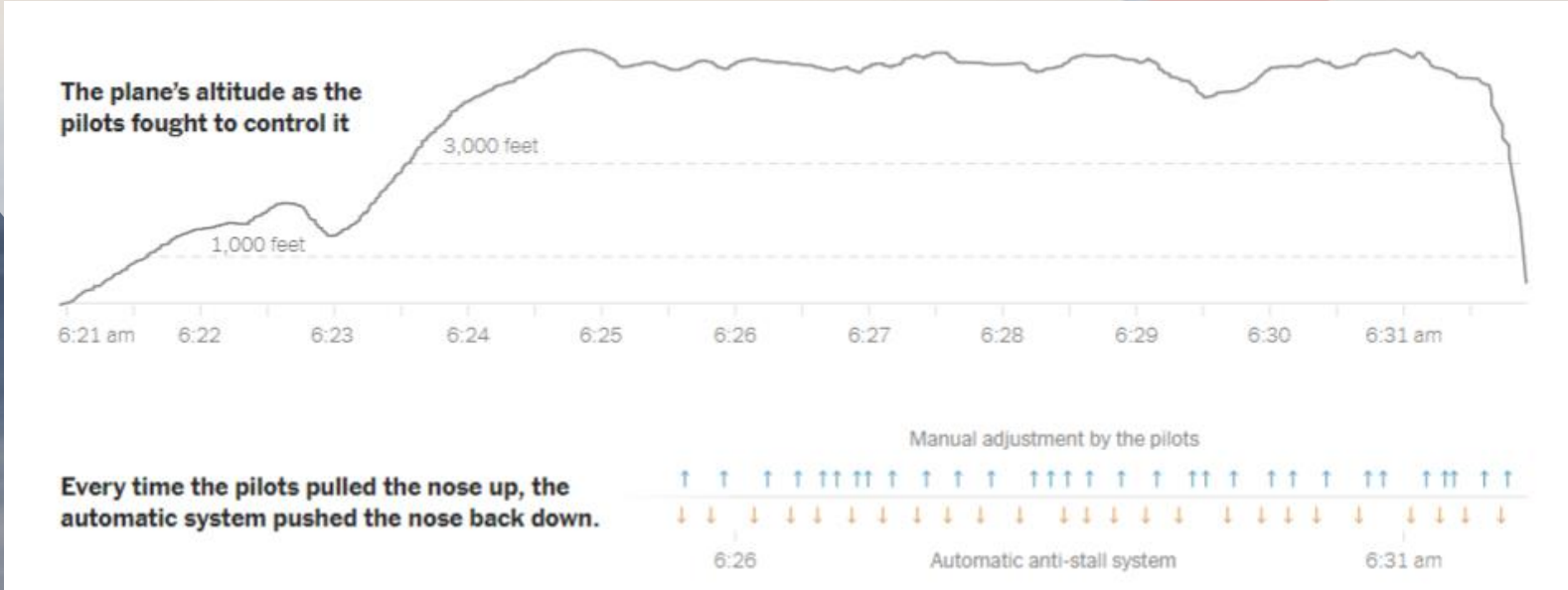


## What happened?

Flight JT 610 took off from Jakarta at 06:20 on Oct. 29. It was due to arrive at Depati Amir airport in Pangkal Pinang an hour later, but 13 minutes into the flight, authorities lost contact.

# 1 THE BACKGROUND

Part



The information from the flight data recorder documents a fatal tug of war between man and machine, with the plane's nose forced dangerously downward over two dozen times during the 11-minute flight.

The pilots managed to pull the nose back up over and over until finally losing control, leaving the plane, Lion Air Flight 610, to plummet into the ocean at 450 miles per hour, killing all 189 people on board.



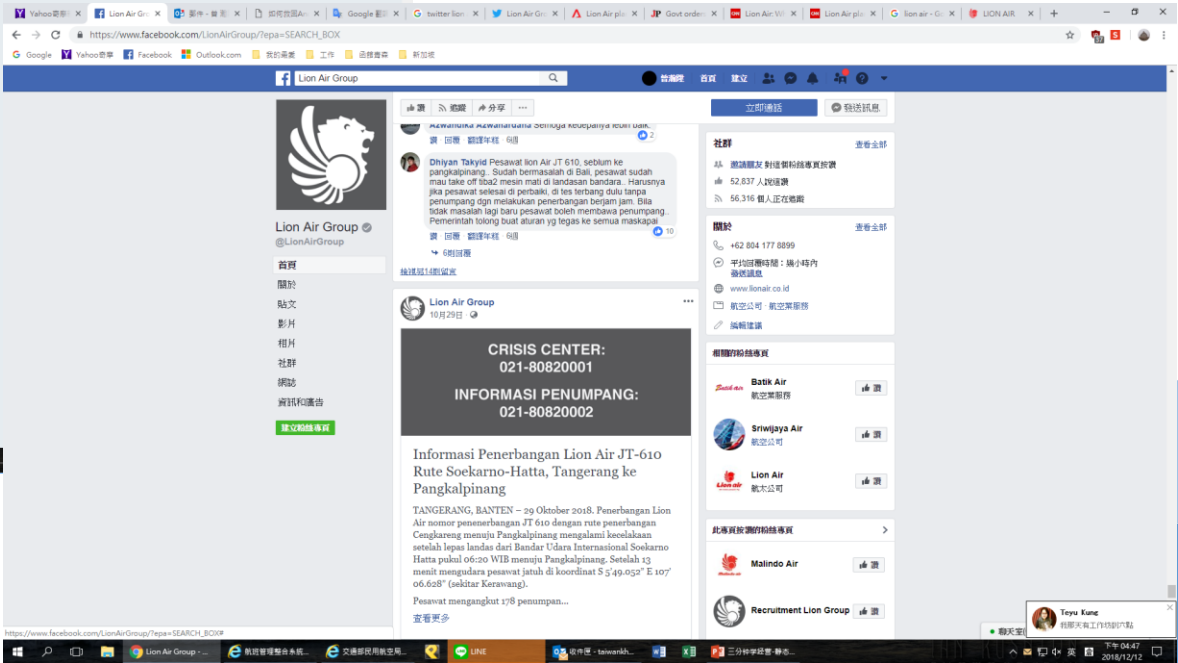
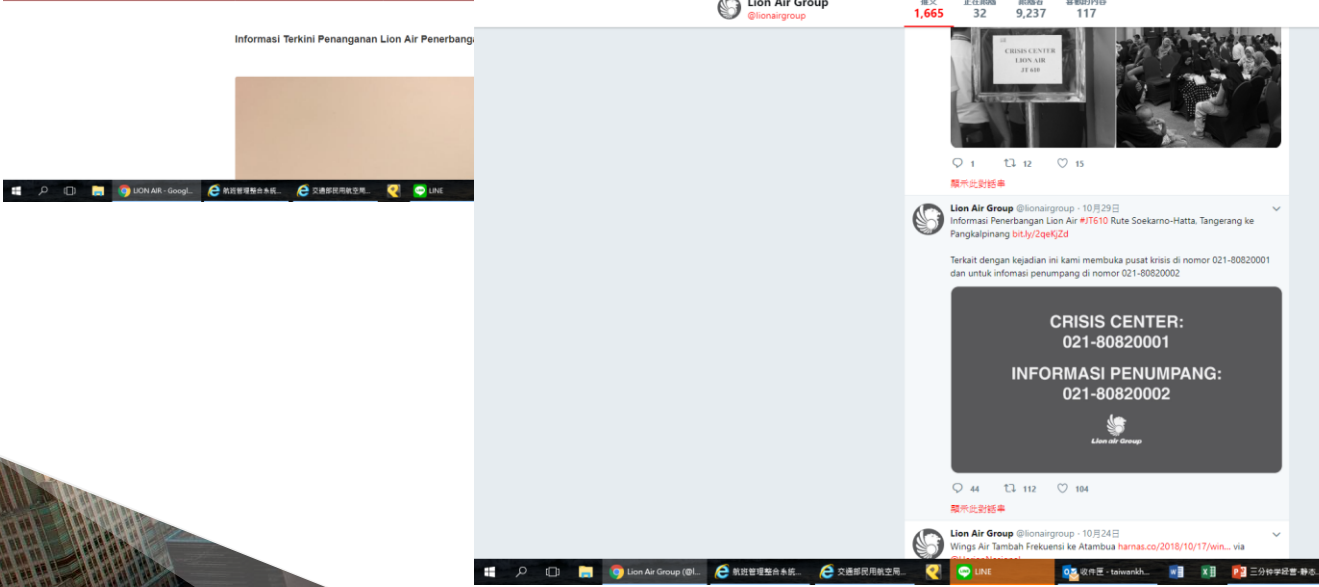
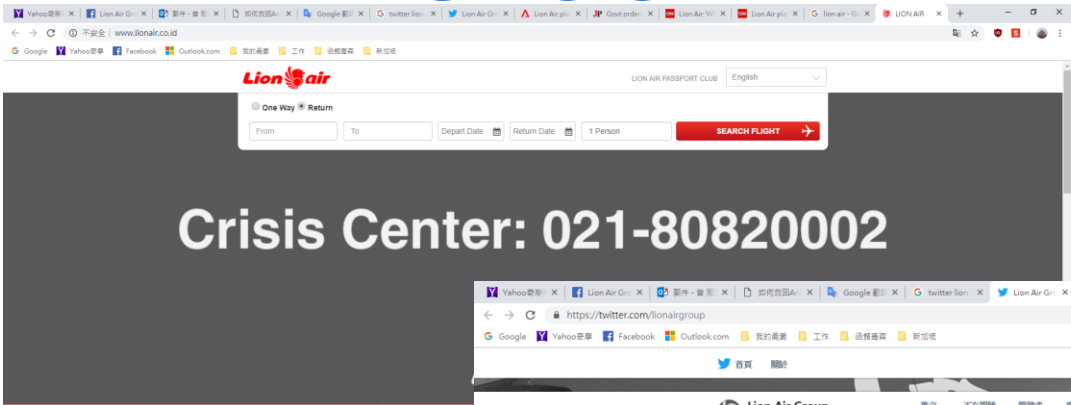
# WHAT THEY DID WELL

## PRE-CRISIS

- The pre-crisis stage is normal operations of the organization before the onset of the trigger event.
- When a crisis develops, the first response by the organization is to control the situation and the facts that are being collected.
- The organization needs to handle the **immediate demands** of the crisis. During this stage, extreme emotions appear which include stress, fear, anger, and shock.

# 2 Part

# WHAT THEY DID WELL PRE-CRISIS

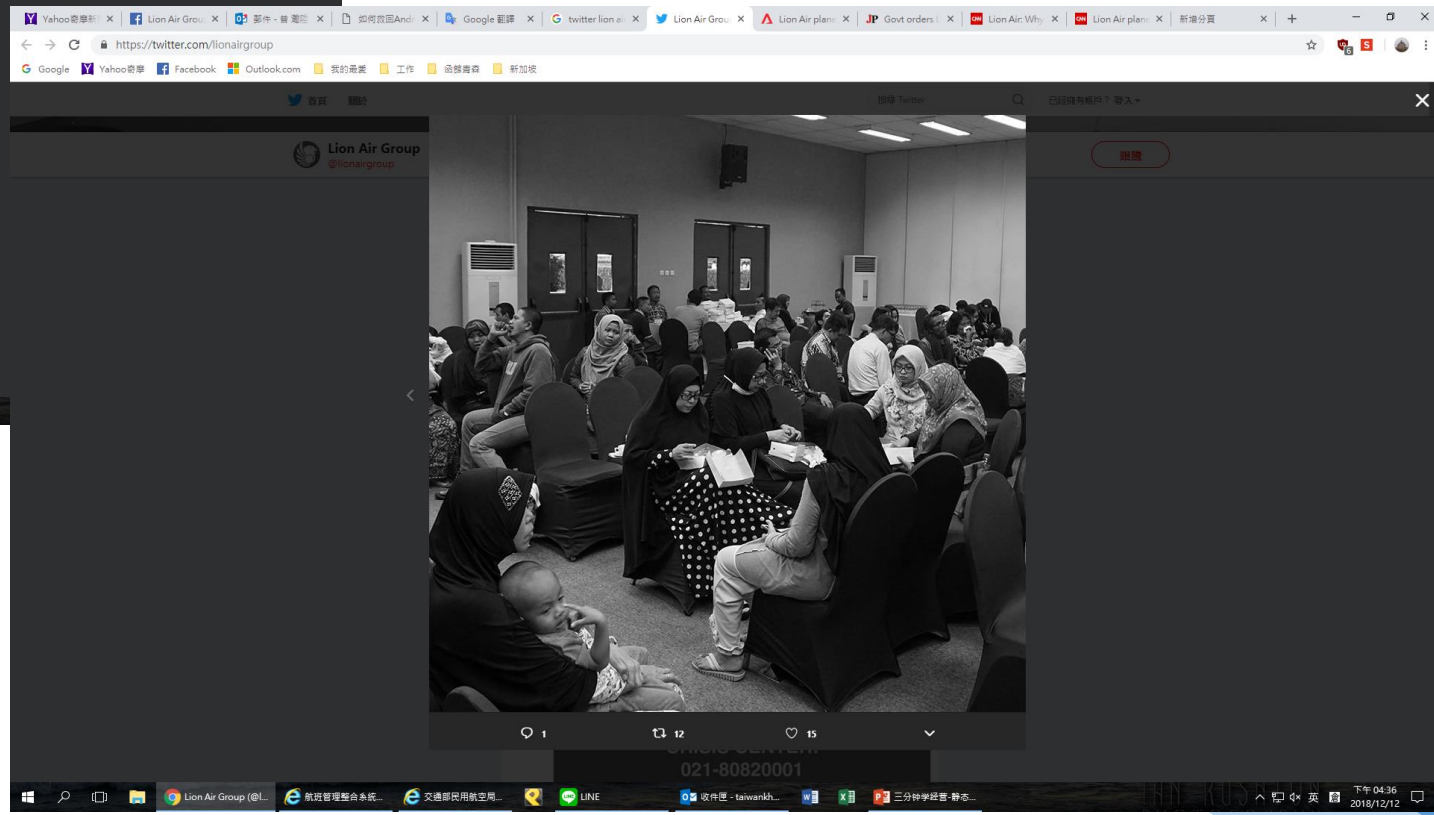
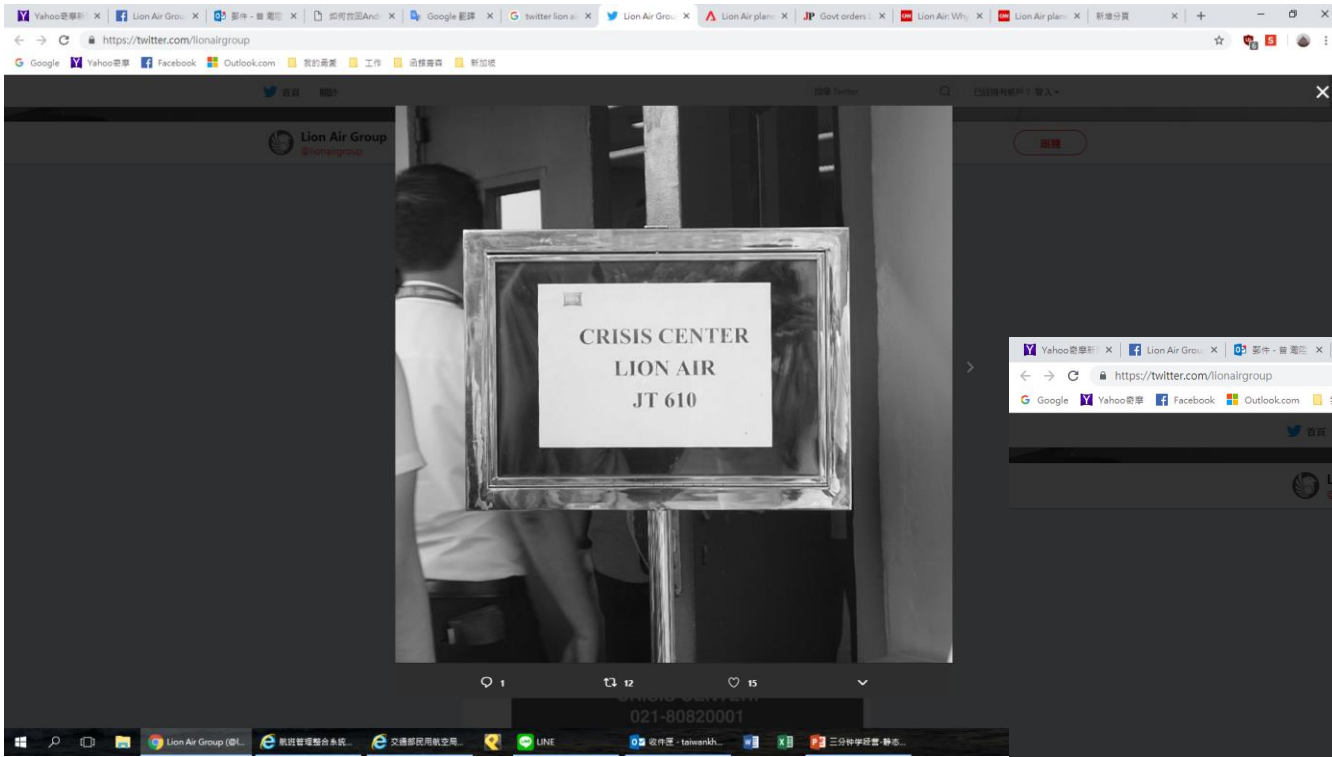


# WHAT THEY DID WELL

## CRISIS

- The crisis stage begins when harm is being experienced in many forms and not only hurts the organization but also the stakeholders.
- During this stage the organization's profitability, stability, and reputation can be damaged.

# WHAT THEY DID WELL CRISIS



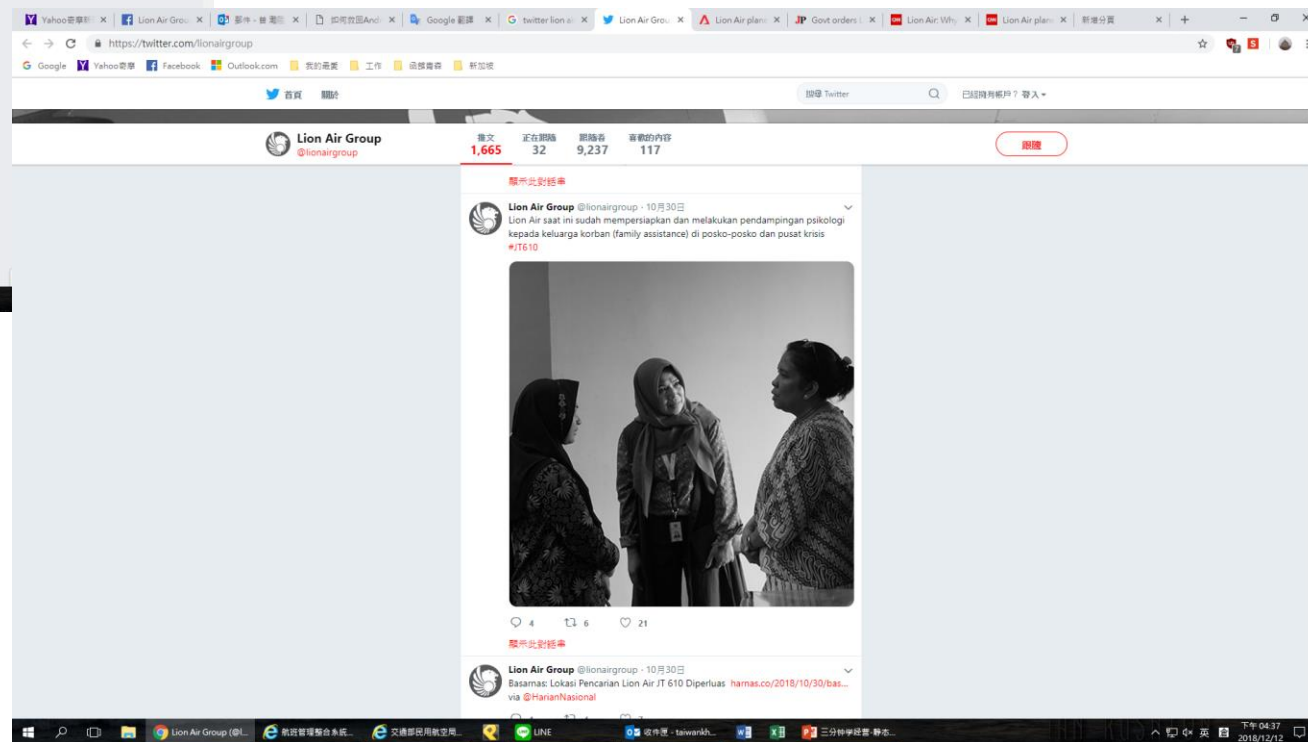
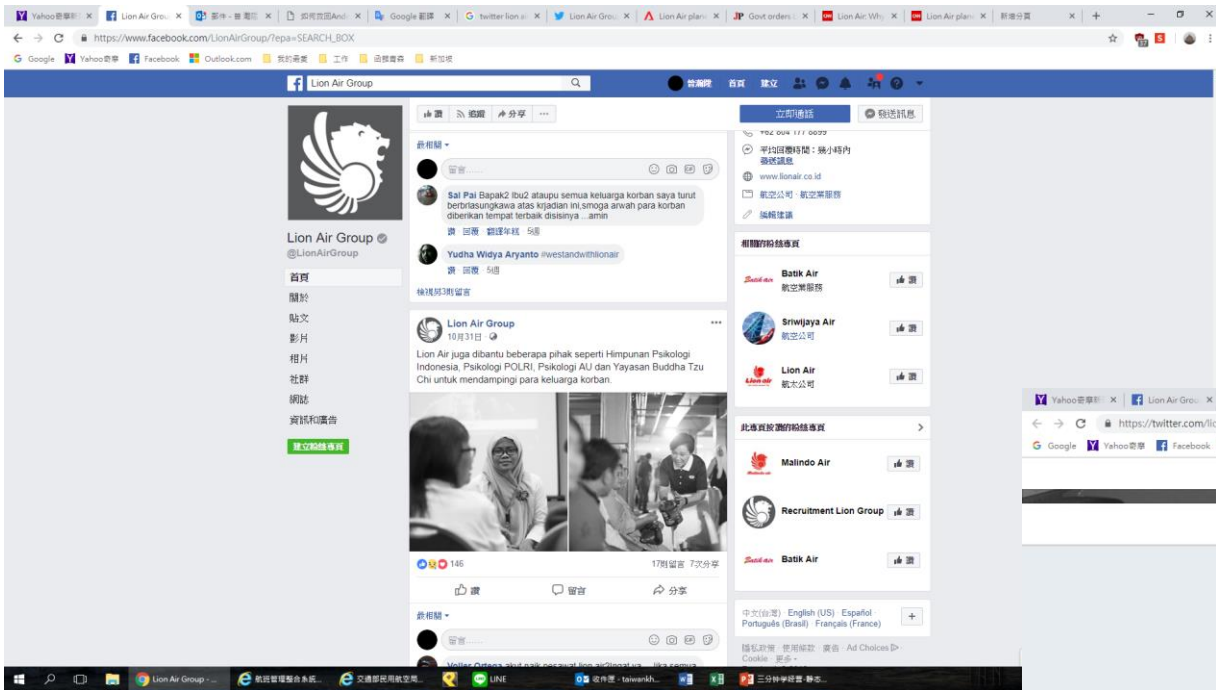


# WHAT THEY DID WELL POST-CRISIS

- The post-crisis is the recovery and the learning stage of the tragedy. Post-crisis is when the investigation begins to determine why, how, and who is to blame, and what should be done to correct the problem.
- This is the time for evaluating and analyzing how the organization handled the crisis in order to restore or protect the company's reputation.
- This stage is also when the recovery efforts and cleanup begins, and rebuilding takes place along with heroes and leaders being recognized

# 2 Part

# WHAT THEY DID WELL POST-CRISIS



# WHAT THEY DID NOT DO WELL

## CRISIS MANAGEMENT TEAM

- responsible for developing and maintaining a crisis management plan.
- designates a spokesperson to be the voice of the organization during the crisis
- A spokesperson also needs to:
  - Be pleasant on camera,
  - answer questions effectively,
  - present crisis information clearly,
  - and can handle difficult questions.



# WHAT THEY DID NOT DO WELL

## Spokesperson @ Lion air?



Indonesia's National Transportation Safety Committee (KNKT) sub-committee head for air accidents, Nurchahyo Utomo



Lufthansa CEO's after the Germanwings accident in 2018

3

Part

# WHAT THEY DID NOT DO WELL BLAMING EACH OTHER

Lion  Air

?



***BOEING***

**R.I.P.**

# CONCLUSION & SUGGESTION



**Honest**



**Quick response**



**Care team**

# CONCLUSION & SUGGESTION

Crisis Response Strategy	Assessment (YES/NO)	Remarks
Quick response	Yes	e.g. first tweet within 30 min
Having openness with the media	Yes	No spokesperson
Providing full disclosure	No	Ongoing investigation
Being honest	Yes	Yes
Expressing sympathy for the victims	Yes	Yes
Press releases	Yes	Standard procedures
Crisis Report Plan	No	„on-the-hand training“
Care Team procedures	Yes	Multicultural approach
Media Reports	Yes	Twitter, facebook
NTBS Reports	Yes	Ongoing research





# THANKS

2017.12.6