印象修復策略分析：金車與雀巢企業三聚氰胺食品危機情境與策略回應研究

楊舒婷

（政治大學新聞所研究生）

《摘要》

隨著經濟全球化的腳步，企業商品之原料來源之安全與製造過程之掌握日益複雜，於二〇〇八年九月爆發之三聚氰胺食品危機，即對金車與雀巢等企業造成品牌形象之嚴重危機。本研究的研究問題包括：金車與雀巢企業之危機反應策略為何？其於媒體呈現之危機反應策略為何？其危機反應策略與危機情境之關連性為何？本研究以美國密蘇里大學 William Benoit 教授所提出的「形象修復理論 (Image Repair Theory)」，做為策略的分析架構，以語藝批評的方法，針對金車與雀巢企業之危機回應論述，進行類型批評分析，並輔以內容分析法以分析媒體呈現之企業危機回應。

研究結果發現，金車企業採用否認、減少冒犯舉動、正確行動與羞愧四大類型策略，雀巢企業則除否認、減少冒犯舉動與正確行動策略外，加以逃避責任共四大類型策略。在情境因素上，雀巢企業受限於衛生署兩階段檢驗儀器之標準演變，使其策略隨之轉變，第一階段為標準曖昧期，其策略包含否認策略、正確行動策略中的主動送驗、區分無汙染商品與尋求其他生產來源與產地，三項策略回應呈現；在第二階段標準重立期中，除了第一階段所呈現之區分無汙染商品回應外，則同時採取否認策略、正確行動、逃避責任與減少冒犯舉動四大類型策略。

此外，在兩家企業相同類型策略呈現與使用上，亦因情境因素而產生差異。在否認策略上，由於危機來源之因不同，金車企業採取轉移責難策略，雀巢企業則採純為否認策略。在正確行動策略上，無論是金車或雀巢企業均為策略呈現與運用之大宗，然而，在行動主動性上來說，雀巢企業受限於為衛生署標準更迭之情境，較金車企業為低。最後，在減少冒犯策略上，金車與雀巢企業共同採用的是支撐、區隔與補償策略，顯示此三項策略不囿於情境因素；然而攻擊則難者與最小化策略則因應情境變化，為雀巢企業所用。

壹、研究動機與目的

隨著經濟全球化的腳步，企業商品的原料來源、製作與販售均跨足於不同的國家之間，商品從生產至販售的過程，其複雜程度不可同日而語，企業對於原料來源的安全與否、於國外的子公司之製造過程之掌握與危機處理，在在考驗著企業經營者的智慧。因此，近年來對於危機之相關研究，於傳播與商學領域中亦相當豐富。

近三個月來之三聚氰胺食品危機便在此一背景下，爆發於兩岸之間。三聚氰胺 (Melamine) 原爲工業用化學原料，然而大陸許多不肖廠商卻於奶粉等食品之中，添加此工業用原料以增加其奶粉中含氮元素含量，藉此宣稱其奶類食品富有高蛋白質 (其主要結構亦爲氮元素所組成，故檢測蛋白質含量時以含氮量做爲標準)，以利銷售。

在大陸，由於三聚氰胺食品添加於多廠牌之嬰兒奶粉中，造成了五萬餘兒童傷亡，在台灣，由於是大陸主要貿易國，雖無嚴重傷亡產生，企業和消費者卻不能獨立於這場危機之外。食品大廠如金車由於進口大陸都慶奶粉原料做爲沖泡式咖啡之奶精，雀巢大陸黑龍江奶粉工廠所生產之奶粉均驗出含三聚氰胺，因此引發品牌危機。消費者選購奶類製品，轉而首重原料來源，品牌成爲其重要考量。

過去許多研究在探討危機傳播，在研究取向上，朝向兩個方向發展，一爲公共關係取向，一爲語藝批評取向。就公共關係取向而言，研究重點在觀察組織的危機溝通策略 (尤其是媒體溝通)，以及這些溝通策略對危機處理的成效，並且在危機管理的情境中，檢視公關部門自主性、專業性與決策權力等問題。語藝批評取向則著重在危機發生後組織的形象管理，辯解 (apologia) 策略及危機反應策略 (crisis response strategies) ，希望了解組織決策者如何運用各種符號資源，也就是危機言說 (crisis discourse) ，來解決危機和挽救組織形象 (吳宜臻，2005)。持語藝觀點的危機研究，其前提假設爲，危機發生時組織對外的言說，是組織得以利用以減低社會大眾對組織的責難的符號資源，進而使組織維持其形象與聲譽 (Coombs & Holladay, 1996)。

危機語藝取向的危機傳播研究，其理論以危機反應策略 (crisis response strategy) 爲基礎，即辯解策略 (apologia strategies) 或是形象修復策略理論 (image restoration strategies) 。Coombs (1995) 指出，危機反應策略是組織於危機發生時，用以減低危機傷害，修復組織形象，進而影響利益關係人危機責任認知的行動。Hearit (1996) 則定義辯解策略爲一種「自我防衛的言說」 (discourse of self-defense)，形象修復策略則將「形象認知」與「責任」連結，分析組織遭指控時，如何運用策略以保護形象 (Benoit, 1997)。

近年來，語藝取向研究延伸到危機情境與危機反應策略之間的相關性，認爲組織確實受危機發生情境之不同之影響，而採取不同的危機處理方式，因此危機情境提供

危機反應策略「如何做」的理由。Benoit 即於其形象修復策略理論基礎上，分析埃克森石油、可口可樂 (Benoit, 1995) 等企業，與人物如中國衛生署署長 (Benoit & Zhang, 2005) 與伊莉莎白女皇 (Benoit & Brinson, 1999) 等不同個案之危機情境、策略與評估。

Coombs (2007) 則指出，危機傳播研究應超越個案分析方法進而轉向經驗方法研究，以提供危機管理者具證據基礎的行爲策略。他將情境如何影響危機反應策略的使用與效果的研究稱爲「危機傳播的符號取向」 (the symbolic approach to crisis communication) (Coombs, 1998)。Coombs 所提出的危機情境傳播理論 (Situational crisis communication theory)，連貫變項假設間的關係，並企圖據以選擇危機反應策略以保護組織的聲譽。雖然許多的研究已採情境取向，已觸碰到特定的理論變項和關係，然而此研究代表第一個嘗試連貫和測試危機傳播情境理論的研究。研究藉由評估預測在危機責任與組織聲譽間的關係，發現危機情境與策略運用間的基本假定關係。Coombs & Schmidt (2000) 即以實驗法驗證印象修復理論所提出之策略於 Texaco 種族歧視危機中的應用效果，將此危機由個案分析進而發展到經驗分析層次。

此外，黃懿慧 (2000) 針對政治人物形象修復策略之研究中即指出，危機之於組織，除了潛在的負面影響外，大眾傳播媒體在危機事件中的報導，也會加速及加深影響的層面與深度。吳宜蓁 (2000) 針對衛生署腸病毒危機個案之研究，也嘗試以「媒體效能」概念測試危機反應成效。總而言之，此類語藝危機傳播研究藉由分析不同危機個案所具有的情境特性與影響變數，建構關聯性的命題架構 (吳宜蓁，2005)。

過往危機與企業社會責任經驗研究均集中於西方國家，然而 Lee (2005) 指出西方與東方文化的差異造成消費者評估的結果有所差異，國內許多研究亦集中於政治人物與政府組織危機管理回應之研究，因此本研究將以台灣企業經驗危機爲研究主題，希望以語藝研究的危機反應類型與危機情境爲基礎，分析爆發三聚氰胺食品危機之雀巢與金車公司，如何藉由危機反應策略，以維護其企業聲譽。而媒體又是如何報導與評價企業之危機反應，並藉此探究危機反應與情境之關連性。期能於理論層面上，提供危機情境、危機反應策略之關連性理論一在地性的驗證；在實務層面上，則藉由危機情境與反應策略之分析，提供危機反應策略之經驗證據基礎。

貳、文獻探討與研究問題

一、企業危機與聲譽

所謂聲譽，爲良善或是惡劣的整體評估。無論企業或個人面對此一整體性評估，無不重視。究其原因有二：第一，聲譽於自我形象建立上的角色，Snyder, Higgins, & Stucky (1983) 即解釋維持一個正面的自我形象在心理學歷史中一直是一個十分重要的驅動因素，因此當一個越是嚴重的困境發生時，行動者會遭受到越是大的壓力 (如焦慮與罪惡感) 以及來自他人的指責，進而對自我認同產生傷害，因此，維持聲譽爲提供健全自我形象的關鍵 (Benoit, 1995)。第二，聲譽於影響過程中的角色，態

度轉變理論研究即指出聲譽在說服過程中的重要性，如同 Isocrates (1976) 指出演講者的聲譽比之說服的論點與證據更加重要 (Benoit, 1995)。因此，當個人或是企業的聲譽受到威脅時，此威脅將會趨使其做出解釋、防禦、辯解與合理化等行爲以維護聲譽。對於企業而言，除了企業自我認同之外，爭取有限的資源與說服消費者購買其商品即爲其維護聲譽的驅動力。

企業危機，根據 Seeger, Sellnow, & Ulmer (1998) 定義，卻是一個或一連串特定、非預期、超出常規的事件，造成了高度不確定，並且威脅組織的優先目標。Barton (1993) 則將危機與企業聲譽連結，認爲危機事件及其結果可能顯著的傷害到組織及其員工、產品、服務、財務與聲譽。然而危機雖不能夠預測，但其卻能夠透過管理而減少危機傷害，Benoit (1997) 認爲溝通方式會影響所有相關人如何看待公司，公司能夠藉由採取修復策略以修補形象傷害。因此，當危機發生並且威脅到企業聲譽時，企業將會基於上述因素，而採取傳播行爲以維持企業聲譽。

二、危機反應策略

所謂危機反應被視爲是組織對於重建制度和行動的正當性之努力 (Boyd, 2000)。而危機反應策略中的辯解反應，源自於 Burke (1970) 與 Ware & Linkugel (1973) 對於個人自我防衛的言說 (discourse of self-defense strategy)。其認爲人在面對外在攻擊時，通常會採取四種自我辯解的策略：否認 (denial)、尋求奧援 (bolstering) 、區別化 (differentiation) 與超越 (transcendence) 。前兩種策略屬矯正策略，並不企圖改變受眾的情感，僅停留於修正或改善其認知；後兩種策略則屬轉化策略，其企圖改變受眾對於意義的理解方式 (吳宜臻，2005)。

Heath (1994) 依此基礎指出組織採用辯解策略之目的與反應方式，認爲組織爲了達到對指控提出辯駁、表示遺憾以減輕外界敵意、並轉移組織與錯誤行動的聯結的目的，可採取三種辯解策略，即重新定義名詞、對事件表達關切或遺憾 (表示個人與組織對危機發生感到遺憾，但盡可能減輕組織對該危機事件之責任)、以及區隔策略 (dissociation) (區隔真相與表象)。Hearit (1994) 進而以此三項策略分析克萊斯勒汽車、東芝機械以及富豪汽車於危機個案中的策略應用。並提出「反擊指控者」與「超越策略」(transcence) (強調危機背後含有正面高位的價值) (Hearit, 1996, 1997)。

根據黃懿慧 (2001) 研究則指出，Benoit 所發展之印象修復理論 (image restoration theory) 是目前文獻中最完整之研究架構，而吳宜蓁 (2002) 研究則以 Coombs 所發展之情境危機傳播理論 (situational crisis communication theory) 作爲分析興票案危機之架構，因此以下將進一步探討這兩位學者之策略理論架構。

(一) 印象修復策略

Benoit (1995) 所提出之印象修復理論，則將辯解策略與責任連結，成爲危機語藝取向的重要理論基礎。其假定維持聲譽爲傳播的中心目標，理論核心爲一組用來修復

危機所造成對於組織聲譽的傷害的印象修復策略。而要了解印象修復策略，必須要考慮到責難 (attack) 的兩項本質，第一，遭受責難之行為被認為是令人討厭的，第二，被指控者對於該行為確實有責。對企業而言，除非人們認為該行為是冒犯的，並相信企業對該行為有責任，否則便不會使企業形成一令人不悅的形象。換言之，企業形象形成的關鍵在於大眾的認知，而非真實 (Benoit, 1997)。

印象修復理論不看重危機情境與階段，而聚焦於訊息的選擇，亦即「危機發生時，該說什麼話？」，其將訊息策略界定為五大類十四項變型，即否認 (denial)、逃避責任 (evasion of responsibility) 、減少冒犯舉動 (reducing the offensiveness of the act) 、正確行動 (correct action) 與羞愧 (mortification)，並依此基礎分析埃克森石油、可口可樂等公司之企業危機反應 (Benoit, 1995)。Benoit & Zhang (2005) 更因應中國 SARS 危機，以印象修復理論分析中國衛生部對於危機的回應。除此之外，許多學者亦以印象修復理論分析組織與個人的危機回應，如 Fortunato (2008) 便以印象修復理論與框架理論作為分析杜克大學於其曲棍球隊的強暴攻擊危機事件中，如何以傳播策略以修復其組織形象。以下即為 Benoit (1995) 所提出之印象修復策略之類型：

〈表 2-1〉Benoit (1995, 1997) 印象修復策略類型說明

策略	定義	子策略	定義
否認	此策略宣稱組織從未做錯任何事。	純為否認	純為否認僅單純否認從事該冒犯行為。
		轉移責難	除單純否認外，更進一步指責他人或組織，要求其應為該冒犯行動負起責任。就效果而言轉移提供受眾指責的對象，使受眾較易於接受否認策略。
逃避責任	包含了嘗試降低責任，或證明行為本身是無罪行動。通常發生在當受控者無法完全否認做過受指控的不當行為時，期逃避或減輕他所該負起的責任。	挑釁回應	將行動歸咎於對於他人挑釁的回應行動，藉由此策略運用，使該錯誤處置行動被視為合理。
		不可行性	組織將其失敗行為歸咎於缺少控制資訊以致於發生錯誤。
		意外	基於人們傾向責難合理被預期達成的控制因素而非預期之外的因素，因此藉由此策略使企業得以減少其責。
		良善意圖	組織將行為界定為出於好意，相對於出於惡意，人們傾向不對企業要求負起全責。
減少冒犯舉動	指受控者在無法否認受控行為的情況下，受控者	支撐	強調過往的正面表現以抵銷與錯誤行動連結的負面感受。
		最小化	將關於錯誤行為的負面感受最小化，如

	除了會嘗試減少本身對該行爲應負的責任外，透過此策略的運用，目的在降低受控行爲所造成的負面觀感或形象。		說服受眾該行爲並未如初認爲的負面。
		區隔化	企圖將行爲與其他相似但較不受人喜歡的行動區分以使行動看來較不具冒犯性。
		超越	將行動置於一不同的脈絡情境中，使得該行爲看來正面且具有價值。
		攻擊責難者	藉由打擊責難者的可靠度與損害其形象以削弱責難抑或達到轉移受眾焦點的效果。
		補償	提供服務與金錢償還，藉此抵銷錯誤行爲所帶來的負面感受。
正確行動	企業承諾修正問題，包含修正冒犯行動前的事務狀態 (計畫解決該危機事件) 及做出改變以使危機未來不再發生。	無	無
羞愧	承認及坦白錯誤行動的責任並請求原諒。	無	無

資料來源：整理自 Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23*, 177-186.

(二) 情境危機反應策略類型

Coombs (1998) 進而將危機溝通策略串連起來，形成一軸線關係，從極端防衛抵制到完全認錯接納，成爲一個反抗─順應聯集 (defense- accommodative continuum)。其將前人所提出的各種危機反應策略歸納簡化爲七個類目，而將前四項進一步區分爲反抗取向之回應策略，其考慮是出於保護組織；後三項則爲順應取向之回應策略，其考慮則出於受害者考量。這七種策略分述如下：

1. 攻擊 (attack the accuser)
   組織與指控者對峙，甚至以暴力或法律訴訟方式反擊指控者。

2. 否認 (denial)
   解釋危機不存在。

3. 藉口 (excuse)

藉由提出理由以最小化組織責任，包含否認組織故意造成傷害、宣稱組織對危機的發生無能為力。

4. 合理化 (justification)
最小化大眾對於危機嚴重度的認知，例如否認傷害的嚴重性、聲稱傷害為受害者自食惡果。

5. 迎合 (ingratiation)
將組織與正面評價的事物連結，提醒大眾組織過去的正面表現已獲得認同。迎合策略也包括超脫 (transcendence)，策略的運用，亦即賦與危機更高超、正面的目標以轉移大眾注意力。

6. 修正行動 (correct action)
企圖修補危機所帶來的災難並承諾不再使災難發生。

7. 完全道歉 (full apology)
公開道歉，承認組織應為整個危機負起責任，並承諾各種補償，希望獲得寬恕。

(三) 危機反應策略之對照與增補

根據蘇世欣 (2002) 與莊智凱 (2005) 將Coombs (1995) 所提出的危機反應策略與Benoit (1997) 提出的形象修護策略進行對照，結果發現兩者的危機溝通策略目的其實並無太大的差異，亦各有所長。因此研究者將Benoit (1997) 提出的形象修護策略與Coombs (1998) 所提出的危機反應策略進行對照，結果發現兩者所提出的策略互相對應，如下：

〈表2-2〉Benoit (1997) 與 Coombs (1998) 危機策略對照表

Benoit (1997)		Coombs (1998)
否認	純為否認	否認
	轉移責難	
逃避責任	挑釁回應	藉口
	不可行性	
	意外	
	良善意圖	
減少冒犯舉動	支撐	迎合 行為正當化 攻擊責難者
	最小化	
	區隔化	
	超越	

	攻擊責難者	
	補償	
正確行動		修正行動
羞愧		完全道歉

資料來源：本研究整理

由上述研究與整理可知，許多研究中之策略類型均有所重疊，因此本研究將以上述對照整理爲危機反應策略分析基礎，由於 Benoit (1997) 之策略反應策略類目區分較細，爲使得分析兩家企業危機反應策略較爲細緻，故據此以分析雀巢與金車兩家公司之危機反應策略。此外，公共關係語藝取向研究觀點，認爲危機反應策略爲一傳播訊息策略，分析單位便是一種「公共記錄」(public record)，其形式則是廣義的，從組織對外的論述到外界有關此組織的論述都是，舉凡組織發布之公關新聞稿，抑或者是大眾傳播媒體訊息均爲語藝分析的對象 (吳宜蓁，2005)。黃懿慧 (2000) 針對政治人物形象修復策略之研究中即指出，危機之於組織，除了潛在的負面影響外，大眾傳播媒體在危機事件中的報導，也會加速及加深影響的層面與深度。Furtunato (2008) 在研究杜克大學曲棍球隊醜聞危機時，亦強調媒體再現框架之重要性。吳宜蓁 (2000) 則針對衛生署腸病毒危機個案之研究，也嘗試以「媒體效能」概念測試危機反應成效。因此，在探討企業語藝策略之運用，亦應觀察其於大眾傳播媒體中呈現的回應與訊息。據此，本研究提出研究問題一：

研究問題一之一：金車與雀巢企業之危機反應策略爲何？
研究問題一之二：金車與雀巢企業於大眾傳播媒體報導中之危機反應策略爲何？

三、情境危機傳播理論 (Situational crisis communication theory)

(一) 危機情境

何謂危機情境？就客觀層面而言，Sturges (1994) 認爲危機情境由三種面向，分別爲危機重要性、立即性與不確定性所構成。而語藝學者則認爲危機對於組織的形象影響，其關鍵在於大眾的認知而非真實，因而更重視危機情境的主觀層面。

因此，Coombs (1995) 由主觀面來界定情境，主張情境的認定須著眼於社會大眾的感知。Coombs & Holladay (1996) 即以歸因理論 (attribution theory) 爲架構，將危機傳播策略與危機情境相互連結以茲解釋，並建構情境危機傳播理論 (Coombs & Holladay, 2002)。並於其實驗研究中發現，社會大眾的歸因情況爲影響危機情境類別與危機反應策略關聯性的重要基礎。

依據Weiner (1986) 歸因理論，危機非預期與負面的特質驅使人們產生去尋找事件原因的需求，進而從事歸因過程。Coombs 據此建構出情境危機傳播理論，將危機情境區分爲以下面向，並指出這些面向都會影響危機對於組織的傷害程度與大眾對於危

機責任歸屬的歸因結果，分別為內部人為控制力高低 (personal control) (Coombs & Holladay, 2001)、組織過去表現 (performance history) (Coombs & Holladay, 2001)、證據真實性與危機傷害程度 (吳宜蓁，2005)。

黃懿慧 (2002) 網路危機管理研究中，則以Burnett (1998) 所提出的四大元素以診斷危機情境，分別為時間因素、組織對危機的掌控力、危機的「威脅面」與組織之「回應選擇限制」，分析網路危機發生之情境，並進而分析三家企業十個個案之危機反應策略與情境之關聯性。

依據上述研究，無論是 Burnett (1998) 抑或 Coombs 所提出之情境分析面向，主要強調情境分析為危機管理與策略選擇的重要依據，並特別關注由企業抑或受眾出發之主觀情境界定。值得注意的是，吳宜蓁 (2002) 亦指出，危機情境可能隨危機事件的演變而出現不同的轉化，於其對興票案的研究中即發現，國民黨對宋楚瑜的指況在不同階段有不同的認定，而使危機情境出現變化。此研究發現亦呼應其對「資源回收議題」之研究結果，資訊業對於回收議題的因應模式由相互影響到積極主動，汽車業由被動因應到相互影響，顯示政策立法的時間迫近與否會影響業者採取資源回收議題的因應模式 (吳宜蓁、邱映慈，1998)。換言之，時間亦為一十分重要的情境分析變數。

(二) 危機情境與反應策略運用關係

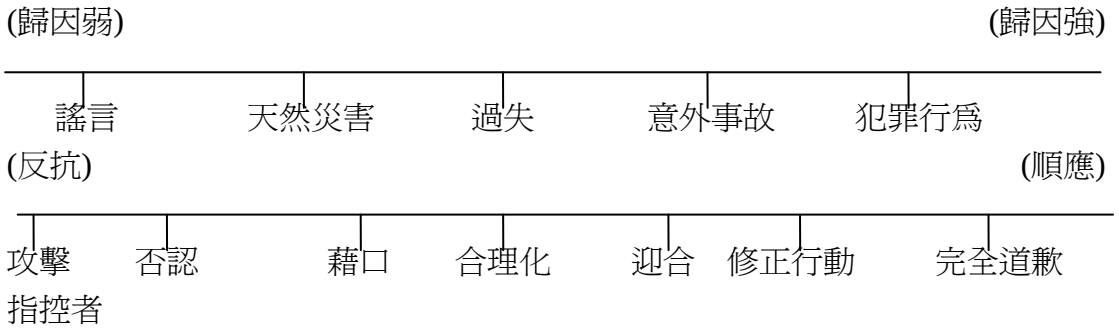
危機策略反應為企業或個人為維持聲譽所採取的努力，因此如何選擇危機反應策略以挽救企業聲譽為危機管理者所關切。許多研究指出選擇道歉與補償策略的企業比之採用藉口策略，如推稱意外抑或否認有意造成傷害等策略之企業，其較受被冒犯者所喜歡與滿意 (Braaten et al., 1993)。在危機反應與受眾評估的關係上，Weiner, Graham, Peter, & Zmuidians (1991) 於人際脈絡中發現，普遍而言接受責任在獲得同情、印象與原諒上均獲得正面的效果，其對於認知者對於他人的憤怒和做出懲罰的決定均有和緩效果 (Weiner et al., 1991)。Ohbuchi, Kameda, & Agarie (1989) 則在人際脈絡中發現拒絕責任導致參與者的憤怒與侵犯行為。於組織脈絡中，Coombs & Schmidt (2000) 研究顯示組織採取接受責任之策略使消費者對於品牌與企業形象具有較正面的態度與認知，其潛在的支持行為傾向亦較高。Coombs (1999) 亦以實驗法驗證企業表露憐憫的策略較可能贏得大眾的支持，進而提升企業形象。

然而，道歉策略卻同時意味著增加可責性，其暗示著組織有罪抑或者過失 (Baraaten et al., 1993)。因此管理者在選擇策略時，仍須考量到法律與道德目標，亦即，是否因道歉而造成組織於訴訟過程中遭受威脅，以及是否影響到其他利益關係人，如股東或信託者。因此 Tyler (1997) 於其研究中指出，雖然大部分的危機傳播文獻都建議坦誠佈公，然而公開 (openness) 有時卻不見得是最佳策略。

因此，Coombs (1998, 1999) 認為危機反應策略應隨情境不同而有所不同，其呈現如一連續帶 (continuum) 。其研究指出，危機情境依照組織控制力的強弱與外

界認知組織的責任強弱連結，進而對應到不同的危機反應策略。如圖 2-1 所示，危機由左至右代表外界認知組織的責任強弱，謠言的責任歸因最弱，而犯罪行爲的責任歸因最強。

Coombs 所建議使用的危機反應類型則與情境相對應，由左至右從最極端的反抗策略，即攻擊指控，依序往順應策略方向排列。反應策略依序爲攻擊、否認、藉口、合理化、迎合、修正行動與完全道歉。就兩相對應來看，當危機爲謠言所引發者，企業應採「否認」策略，甚至更激烈的「攻擊指控者」策略；若爲天然災害則組織可以「藉口」策略以拉開危機事件與組織間的關係；如果是組織的過失所導致的危機則建議使用「合理化」策略，藉此正當化組織的行動；當危機起因爲意外事故時，由於其屬於組織人爲控制力較強的危機類型，因此此時已不適用反抗型策略，較適合的策略爲「迎合」與「修正」策略；而在犯罪事件危機中，組織涉及不法情事，證據確鑿，此時唯有修正行動與完全道歉並承諾補償以挽救企業形象。換句話說，Coombs 認爲隨著社會大眾對於企業的人爲控制能力歸因的強弱不同，會影響消費者對於組織的責任歸因強度，進而影響組織的反應策略。其關係如圖 2-1 所示。



〈圖 2-1〉危機語溝通策略對照圖

資料來源：改繪自 *Ongoing crisis communication: planning, managing,and responding* (p.124), by Coombs, 1999, London: Sage.

而在 Coomb (2002) 的研究於前述情境基礎上，提出其他情境變項影響責任歸因的過程，並進而影響危機反應策略的選擇。首先，在表現史部分，除了 Coombs & Holladay (2001) 研究所指出，負面危機史與關係史對於危機責任歸因有所影響外，Kim & Lee (2005) 研究亦顯示具有正面關係史企業比之具敵意關係之企業，同一群體對同一個危機認知其是較不嚴重與較少責任的，甚者，同一群體對具有正面關係史之企業比對具敵意關係史之企業同樣的印象修復策略，呈現較高的接受度與可信的態度。而在危機傷害程度部分，Kim & Lee (2005) 研究顯示，危機嚴重度的高低爲影響對於危機反應策略接受程度的因素。最後，證據真實度部分，Coombs 則區分過失情境

(模糊證據)、意外情境 (證據或真或假)、違法情境 (證據或真或假) 及恐怖暴力情境 (吳宜蓁，2005)，四情境與策略對應之建議。必須注意的是， Coombs & Holladay (2001) 提醒研究者所謂的「情境─策略」配套仍處於嬰兒期階段，有賴持續的實證研究來檢測。總的來說，危機語藝研究近年來致力於危機策略與情境之關連性研究，期累積語藝策略實證證據基礎，並據以發展建構理論。故本研究之研究問題二為：

研究問題二之一：金車企業三聚氰胺食品危機情境與回應之關連性為何？
研究問題二之二：雀巢企業三聚氰胺食品危機情境與回應之關連性為何？

參、研究方法

一、研究方法

本研究以類型批評方法與內容分析法蒐集資料。首先，類型批評方法的應用大致可分為歸納、演繹與歸納演繹之間的應用。歸納取向上，針對相關或類似情境的論述進行分析，從中歸納出這些論述的類型。如Foss (1996) 所提出的「類型描述」(generic description)，批評者透過不同文本的檢驗以決定出類型是否存在。在演繹取向上，林靜伶 (2000) 指出，「演繹取向」的類型批評通常是在某一類型已經被建立，研究者藉此一類型檢視類似情境下的論述，研究者可能採行的步驟如下 (莊智凱，2005)：

1. 描述某一已經被建立的語藝類型的語藝情境與語藝策略 (包括實質形式、修辭形式、與組織方式)。

2. 蒐集類似語藝情境下的語藝論述進行分析。在描述某語藝類型後，即進行對類似情境下的文本分析。研究者可能是以已經建立的語藝類型來評估或了解某一個類似的個案；也可能是以某些類似情境下的個案重新檢視某一個既存類型的合理性與變遷。

3. 將分析結果與已建立的類型特性做比較，探討所分析的論述是否與原先的類型特性相符，並嘗試解釋相近或相異的原因。此階段的分析與詮釋仍應掌握語藝情境與語藝回應間的融合與互動關係。

林靜伶 (2000) 指出，除了歸納與演繹取向的類型研究外，尚有類型批評的實踐介於歸納與演繹之間，亦即以演繹取向為研究起點，但於分析時為避免受限於策略類目，故採取一文本呈現，將四種策略進行重組與歸納。

本研究在類型批評方法上，運用的是演繹取向方法，以Benoit (1997) 所建立出來的印象修復理論作為分析架構，分析金車與雀巢企業於三聚氰胺食品危機中，所採用與呈現於媒體中的修復策略類型。

在內容分析方法部分，其針對明顯的傳播內容，做客觀、有系統的、計量的研究

(Berelson，1952)。Paisley (1969) 認爲內容分析是一種資訊處理的階段，在這個階段中，藉著客觀和系統的運用歸類法則，將傳播內容轉變爲可以進行比較的資料。因此，除上述類型批評方法外，本研究爲探討企業於媒體中所呈現危機回應策略，故採行內容分析方法，以進行系統量化的歸類並進行比較。

二、研究程序

(一) 分析對象

本研究分析對象爲金車與雀巢企業對於三聚氰胺食品危機所發布之網站聲明稿，亦即二〇〇八年九月十六日至十月廿二日止所發布之聲明稿。此外，爲求能夠完整將個案所運用的形象修護策略進行分析，在新聞文本的篩選原則方面，凡是報導中有引述到企業回應之論述，均納入分析範圍；從爆發食品危機時間二〇〇八年九月廿一日至二〇〇八年十二月四日，即衛生署協助企業向中國出口廠商求償，並訂立兩岸食品安全協定，金車等台灣企業之食品危機焦點轉向中國大陸出口企業爲止，選擇三大報中國時報、聯合報、自由時報爲資料蒐集來源，包括純淨新聞、社論、專欄以及短評。分別針對金車企業以關鍵字「三聚氰胺and 金車」，雀巢企業「三聚氰胺and雀巢」鍵入中國時報、聯合報與自由時報新聞資料庫，進而蒐集。

由於本研究目的在分析雀巢與金車企業於三聚氰胺食品危機中的危機反應策略，因此在抽樣方法上，參考吳宜蓁 (2002) 之對興票案宋陣營之危機反應策略分析之方法，採取立意抽樣，將三大報中之報導，出現一次或一次以上危機反應策略之報導以及網站官方聲明稿作爲樣本並進行分析。在所蒐集的樣本中，金車與雀巢的危機反應策略分別共出現 119 次與 61 次，金車部分含 43 則新聞報導與 1 則聲明稿；雀巢部分則含 24 則新聞報導與 3 則聲明稿。

(二) 資料分析

在資料分析單位部分，採用兩階段登錄方式，第一個分析單位爲報導「則數」，以引號【】爲區分標準 (引號中註明記者〇〇〇報導或〇〇訊等字樣)，社論、專欄及短評亦屬一則新聞。第二階段則針對危機反應策略分析部分，以語幹 (theme) 爲登錄單位，如「金車一直以來堅持產品安全衛生，維護消費者的健康的生產原則。」即爲一分析單位。針對所蒐集之文本逐一閱讀，由研究者依據 Benoit (1997) 建立的語藝類型類目爲架構，對語幹分析並進印象修復策略編碼，如前述分析單位爲「支撐策略」類型，最後登錄，以回答研究問題一

三、危機情境與反應策略之操作定義

(一) 危機背景

二〇〇八年九月十二日中國大陸甘肅、湖北等九個省份傳出嬰兒疑似實用問題奶粉，出現罹患腎結石或腎衰竭病例，由河北石家莊三鹿集團證實其生產之部分嬰幼兒奶粉遭三聚氰胺汙染。由於台灣食品工業在進口原料與生產兩方面均與中國大陸地區有密切關係，而三聚氰胺檢驗於台灣衛生署食品安全管制政策中，並未列入進口檢驗

項目，並建立標準，故此波食品危機亦向台灣延燒，台灣衛生署亦於九月廿二日起禁止所有中國奶粉、奶製產品進口。

台灣金車企業於衛生署建立三聚氰胺檢出標準之前，於九月廿一日即驗出其八項飲品，分別為阿拉比卡三合一等七種沖泡式產品 (曼特寧風味、藍山風味、焦糖瑪其朵、曼特寧二合一、阿拉比卡、法式香草、奶茶) 與雞蓉玉米濃湯，含三聚氰胺，通報衛生署，主動下架含三聚氰胺之商品，並發佈聲明。雀巢企業則於衛生署建立檢出標準之前，即檢驗其生產商品為合格並獲衛署認證得繼續販售。然而在衛署十月二日建立經最靈敏的液相層析串聯質譜儀（LC／MS／MS）檢測為零檢出，「下架從寬」之標準後，其生產之十六項商品，包含克寧即溶奶粉、克寧成長奶粉、克寧銀養奶粉、克寧保鈣配方奶粉、雀巢成長奶粉、雀巢特優成長奶粉、「雀巢特級 NESLAC 成長奶粉(１＋)、「雀巢特級 NESLAC 成長奶粉(３＋)」、「雀巢特優 NESLAC 兒童奶粉(３＋) 」、「雀巢高鈣高鐵脫脂奶粉纖活配方」、「雀巢高鈣高鐵低脂奶粉」、「克寧 SuperKid 國小生奶粉(６＋)」、「克寧 SuperKid 兒童奶粉(３＋)」、「克寧奶粉窈窕配方」、「克寧銀養奶粉益暢配方」、「克寧銀養奶粉─奧美加配方」，均未達零檢出之標準，而配合政策下架。

(二) 情境操作定義

本研究依據所選擇之新聞報導內容，對照前述情境因素之文獻，發現三聚氰胺危機之情境，隨危機事件時間而演變。如同吳宜蓁 (1998) 研究中顯示，在資源回收議題中，各業者對於政策立法的時間而有不同的因應模式，時間為重要的情境分析變數。由於三聚氰胺對於企業所造成之危機指控，在商品檢出含三聚氰胺，故衛生署對檢驗三聚氰胺含量之儀器與檢驗誤差標準之演變，即成為此危機之重要情境分析變數。依據衛生署三聚氰胺含量檢驗與下架標準演變，從二○○八年九月廿一日至二○○八年十二月四日可分為兩階段：第一階段於十月二日以前，為標準曖昧期，此階段由於衛生署尚未完全掌握各種大陸製造食品含三聚氰胺之危機情況，與學界和消費大眾亦尚未產生檢驗儀器與容忍檢驗誤差之共識，衛生署將凡是食品中含大陸製造的植物性蛋白、奶精及乳製品者一律下架 (中國時報，2008.9.26:A6)，並同時開放業者提出檢測證明以申請未含三聚氰胺之證明，並得據此重新上架。第二階段則為十月二日起往後的下架標準重立期，衛生署宣布，所有奶粉、嬰幼兒奶粉和奶精原物料，都必須經最靈敏的液相層析串聯質譜儀（LC／MS／MS）檢測，結果為「未檢出」才算合格，其他混合調製奶製品則不限用此儀器檢驗。 (聯合報，2008.10.3:A1)

(三) 危機反應策略操作定義

危機反應策略以Benoit (1995) 提出的印象修復理論策略類型為分析基礎，分別對金車與雀巢企業之危機回應策略以表3-1說明策略種類、定義並舉例。

〈表3-1〉金車與雀巢危機反應策略種類、定義與案例

策略	策略內容	定義	舉例
否認	轉移責難	主張其他個人或組織實際上應負起該危機之責任。	都慶的指控，金車認爲是混淆視聽，不排除向都慶求償、提告。 (聯合報，2008.9.24:A2)
	純爲否認	主張組織未造成危機。	台灣雀巢公司昨天召開記者會，高掛「克寧一○○%安全」的布條自清。 (中國時報，2008.10.3:A6)
逃避責任	不可行性	將造成危機之行爲歸咎於缺少控制資訊或能力。	微量的三聚氰胺普遍存在於食物鏈，是生產過程自然釋出。(聯合報，2008.10.3:A2)
減少冒犯舉動	支撐	強調過往組織的正面表現。	金車一直以來堅持產品安全衛生，維護消費者的健康的生產原則。(金車企業聲明稿，2008.9.21)
	區隔化	區分造成該危機之行爲與其他相似但較不受人喜歡的行動。	進口大陸奶粉原料，並非爲了節省成本，而是維持物料來源穩定 (聯合報，2008.9.22:A1)。
	補償	提供服務與金錢償還。	計畫並實行消費者退貨退費服務，承諾若造成消費者健康受害，願意配合賠償。(聯合報，2008.9.22:A1)。
	攻擊責難者	打擊責難者的可靠度及損害其形象以削弱責難抑或達到轉移受眾焦點的效果。	批評台灣三聚氰胺檢驗標準反覆抑或過於嚴苛，而台灣的標準若無法與國際接軌，日後也可能引發國際貿易糾紛。(聯合報，2008.10.3:A2)
	最小化	爲將關於錯誤行爲的負面感受最小化，如說服受眾該行爲並未如初認爲的負面。	上述商品依國際標準檢驗合格，不會有安全顧慮。(聯合報，2008.10.3:A2)
正確行動	正確行動	修正解決危機的事務狀態以及做出改變以使危機未來不再發生。區分爲：1.主動送驗 2.清查庫存 3.主動通報衛署 4.主動查封下	於中國大陸爆發三鹿企業之三聚氰胺奶粉危機時，便主動將金車由大陸進口之奶粉原料以及其它奶類商品送檢，並將結果通報衛生署；

		架 5.區分無汙染商品 6.新配方標示上架。	全面封存下架問題商品，區分無問題商品；並以新配方新包裝製造商品並上架。(聯合報，2008.9.22:A2)
羞愧	完全道歉	坦白並承認錯誤行動的責任，進而請求原諒。	表達對公司商品造成消費者恐慌致上萬分歉意。(金車企業聲明稿，2008.9.21)

肆、研究結果與討論

一、金車危機反應策略與情境

(一) 危機反應策略

金車企業在三聚氰胺危機事件中，採用否認、減少冒犯舉動、正確行動與羞愧四大類型策略以爲回應。金車企業之聲明稿分析結果顯示上述四大類型策略，包含轉移責難，支撐、補償，主動送驗、清查庫存、主動通報衛署、主動查封下架、區分無汙染商品，與完全道歉共九細項策略變形。而在金車企業媒體呈現之回應策略部分，包含轉移責難，區隔、補償，主動送驗、清查庫存、主動通報衛署、主動查封下架、區分無汙染商品、新配方標示上架，與完全道歉共四大類型策略，十細項策略 (如表4-1)。

〈表4-1〉媒體呈現之金車危機反應策略

策略	策略變型	使用次數	使用率	
否認	轉移責難	12	10.9%	10.9%
減少冒犯舉動	支撐	0	0%	6.3%
	區隔	2	1.8%	
	補償	5	4.5%	
正確行動	主動送驗	32	29%	82.5%
	清查庫存	4	3.6%	
	主動通報衛署	12	10.9%	
	主動查封下架	25	22.7%	
	區分無汙染商品	3	2.7%	
	新配方標示上架	4	3.6%	
羞愧	完全道歉	11	10%	10%

總計	110	99.7%	99.7%

資料來源：本研究整理

1. 正確行動策略

金車企業自二○○七年四月開始與中國山東都慶公司合作，由都慶公司供應金車企業奶粉原料 (聯合報，2008.9.22:A1)，金車企業基於三聚氰胺非正常產製流程中會生成或添加之成分，必須進行針對性檢驗，便主動將產品送驗。

金車發言人馬明皓表示，九月十三日大陸發生毒奶粉事件後，風波越演越烈，該公司於九月十六日自行將商品送往食品工業發展研究所檢驗。十八日檢驗結果呈現陽性，疑似含有三聚氰胺；十九日再次檢驗，昨日早上確認八種沖泡式食品含三聚氰胺後，立即通報衛生署，進行清查庫存，並通知經銷商回收有疑慮的商品。 (聯合報，2008.9.22:A1)

根據檢驗結果顯示二○○八年四月九日至九月十二日製造的八項沖泡式產品因使用大陸原料商山東都慶公司供應的植物性奶精粉，驗出三聚氰胺反應，金車企業進而主動向主管機關衛生署報告，並停止使用三聚氰胺汙染原料，清查庫存數量，依法銷毀封存，並通知全台各經銷商，全面下架問題商品，並向消費大眾詳列問題商品 (金車企業聲明稿，2008.9.21) 與揭露回收下架計畫與進行成果。

金車公司發言人馬明浩表示，有問題的十二萬箱產品已陸續回收至桃園平鎮工廠，目前並沒有接到民眾食用後出現身體不適的反應，預定到今天可回收七五％，一周內回收率可達九五％。 (中國時報，2008.9.23:A5)

此外，在下架後，金車企業便更換新配方與產地來源，貼上辨別標籤以區分遭下架之商品。

更換新配方的產品也將在今天出貨，原物料是來自韓國、泰國等地，雖仍維持原來的包裝，但上面會貼標籤註明是新配方，並標示二○○八年九月十八日製造。(中國時報，2008.9.23:A5)

金車企業於媒體呈現中之三聚氰胺食品危機回應策略，正確行動策略出現率占所有策略最高，金車企業透過主動送驗、全面下架問題商品、區分無汙染商品、公告回收進行計畫與成果並以新標示新配方重新上架，以控制危機事務狀態，並改變原料來源配方以避免危機再度發生，在危機事件中，採取控制危機以防擴大，進而加以預防仍為企業回應危機與指控時的關鍵回應。

2. 否認策略

依據檢驗結果，金車企業表示，都慶製造日期為二○○七年十月十五日的原料，

分四批輸入台灣，重七十噸，前三批均檢驗合格，但第四批驗出微量三聚氰胺；而二〇〇七年十月十五日後由都慶進或製造之產品亦均驗出含有三聚氰胺。並進而通知中國山東都慶公司，對供應商表達嚴厲譴責，並於相關事證確認後，依法追究相關責任(聯合報，2008.9.25:A4)。

值得注意的是，在此咎責過程中，都慶公司由否認供應含三聚氰胺之奶粉至書面坦承其生產的奶精中含三聚氰胺，金車企業除了表達其受害者立場之外 (中國時報，2008.9.22:A4)；於都慶公司否認回應時 (聯合報，2008.9.24:A2)，更進一步舉證解釋(聯合報，2008.9.22:A4)；並透過雙方協調，由都慶公司派員來台到金車取樣，並由檢驗公證集團 (SGS) 檢驗 (聯合報 2008.11.14:A17)。

金車表示，去年十月十五日以後自都慶進貨製造的產品也全數送驗，送驗批號分別是製造日期今年三月七日、五月二十日、七月二十四日的產品，也均驗出含有三聚氰胺，只是含量比去年十月十五日的最後一批含量要高得多。 (聯合報，2008.9.25:A4)

由此可見，金車企業透過否認策略之變型─轉移責難策略之運用，將三聚氰胺食品危機之指控，轉移至中國山東都慶公司，使消費者轉移焦點至都慶公司之回應與兩岸食品管理問題。

3. 減少冒犯舉動

在減少冒犯舉動部分，金車企業同時採用了三項變型策略，分別爲支撐策略、區隔化策略與補償策略。首先在支撐策略部分，透過強調金車過去對於產品的製程、檢驗管理要求，企圖加強消費者對金車企業的正面感受。

堅持產品安全衛生，維護消費者的健康，是金車公司對產品品質一貫的要求。因此，配合衛生相關法規及嚴密之品管標準作業流程，從原物料進廠之成分檢驗 (包含農藥殘留等)，到產品製程、成品檢驗，均進行最嚴格之管理。(金車聲明稿，2008.9.21)

在區隔化策略部分，爲避免消費者認爲金車企業爲節省成本以獲利，故採用較不安全的原料來源，金車經由解釋進口中國大陸奶粉之因，區隔較爲消費者所責難之節省成本動機，進而減輕對於消費者的冒犯。

金車副總經理李玉鼎指出，因原物料上漲，為確保物料的來源穩定而分散採購地，才向大陸業者進貨，並非節省成本。(聯合報，2008.9.22:A1)

金車指出，向大陸購買奶精粉每公斤便宜不到十元，不是為了節省成本。 (中國時報，2008.9.22:A4)

最後，在補償部分，金車企業則設置申訴專線〇八〇〇─二三一─一三六、〇八〇〇─〇一七─三四五，網頁 www.kingcar.com.tw與電子郵件信箱 (中國時報，

2008.9.22:A4)，及各地經銷商回收地點與連絡方式 (金車企業聲明稿，2008.9.21)，進行退貨退費服務；並承諾若造成消費者健康受害，願意配合賠償 (聯合報，2008.9.22:A1)。藉由提供金錢償還，企圖抵銷危機爲消費者所帶來的負面感受。

4. 羞愧

羞愧策略意即承認錯誤行動的責任並請求原諒，由表4-1與表4-2可以發現，羞愧策略僅由金車所採用。金車企業在主動將產品送驗並確認其八項商品遭三聚氰胺汙染之後，便召開記者會主動向社會大眾告知其八項商品含三聚氰胺，並由金車企業副總經理、發言人、研究室副主任三位一同向所有購買過金車問題商品的消費者鞠躬致歉 (聯合報，2008.9.22:A2)。

(二) 危機情境與反應策略關連性

金車企業於九月十六日即自行將商品送往食品工業發展研究所檢驗，廿一日早上確認八種沖泡式食品含三聚氰胺，並立即通報衛生署，進行清查庫存，並通知經銷商回收有疑慮的商品 (聯合報，2008.9.22:A1)，換言之，金車企業於前述衛生署界定下架與檢驗標準的兩階段，亦即十月二日前的標準曖昧期之前，即已掌握其危機商品三聚氰胺汙染含量、商品原來來源、商品數量、回收下架管道等，因此，其對危機處理的時間掌握，使其外於兩階段的衛生署標準變化之外。

此外，值得注意的是在金車企業在正確行動回應中的主動揭露除向衛生署通報外，更包含於其聲明稿中，詳列其八項汙染商品於人體的每日耐受量，換言之，金車企業亦不以衛生署兩階段檢驗儀器與標準 (ppm) 爲其情境考慮因素，而採用非食品添加物之 TDI (Tolerable Daily Intake) 標準，以每日人體耐受量爲標準揭露其產品對於人體的傷害程度 (金車企業聲明稿，2008.9.21)。因此，在危機情境上，金車企業並不受衛生署、學界與不同消費者對於三聚氰胺含量標準莫衷一是的情境所限，而以「非食品添加物」此標準，爲其情境界定之標準，並依此作出回應。

二、雀巢危機反應策略與情境

(一) 危機反應策略

雀巢企業在三聚氰胺危機事件中，採用否認、正確行動、逃避責任與減少冒犯舉動四大類型策略以爲回應。雀巢企業之聲明稿分析結果顯示上述其中三大類型策略分別爲否認、正確行動與減少冒犯舉動策略，其中包含純爲否認，配合下架、尋求其他生產來源與產地、建立嚴格檢驗標準，支撐、補償、最小化共七細項策略變型。而在媒體呈現之回應策略部分，則顯示前述四大項策略，包含純爲否認，主動送驗，配合衛署下架商品、區分無汙染商品與產地、尋求其他生產來源與產地，不可行性，支撐、攻擊責難者、最小化、區隔化與補償共十細項策略變型 (如表4-2)。

〈表4-2〉媒體呈現之雀巢危機反應策略

策略	策略變型	使用次數	使用率	
否認	純為否認	6	13%	13%
正確行動	主動送驗	2	4.3%	36.9%
	配合衛署下架商品	8	17.4%	
	區分無汙染商品與產地	2	4.3%	
	尋求其他生產來源與產地	5	10.9%	
	建立嚴格檢驗標準	0	0%	
逃避責任	不可行性	2	4.3%	4.3%
減少冒犯舉動	支撐	1	2.2%	45.6%
	攻擊責難者	11	23.9%	
	最小化	5	10.9%	
	區隔化	2	4.3%	
	補償	2	4.3%	
總計		46	99.8%	99.8%

資料來源：本研究整理

1. 否認策略

在中國大陸爆發三聚氰胺汙染奶粉，並出現孩童腎臟病變案例後，雀巢企業於二〇〇八年九月十五日，於衛生署公告前，便主動將其產地來自大陸之克寧、雀巢等二十項商品送交經濟部食品工業研究所檢驗，於十六日已收到合格報告，證明未含三聚氰胺成分，將檢驗正本送至衛生署，配合政府暫停販售並等候政府回應 (聯合報，2008.9.22:A2)。衛生署則於廿三日公告台灣雀巢等十八家公司，得以恢復販售 (聯合報，2008.10.3:A1)。據此，雀巢公司於其聲明稿中強調其產品安全性，做為否認三聚氰胺汙染疑慮之回應。並於其廣告中，以「百分百保證、百分百安心」否認其產品含三聚氰胺。

雀巢公司確認所有自中國大陸引進在台販售之含奶產品及含植物性蛋白產品皆無三聚氰胺之汙染，安全無虞，消費者可安心使用。(雀巢企業聲明稿，2008.9.22)

針對遭香港衛生局指出含三聚氰胺之一公升裝之雀巢純牛奶，與香港蘋果日報委託檢驗中心檢驗雀巢金裝助長1+奶粉，結果含三聚氰胺之指控，雀巢企業同樣以否認策略，否認其對於台灣消費者造成傷害。

香港暫時停止販售及使用為餐飲用一公升裝之雀巢純牛奶，台灣雀巢並無引進此產品，特此鄭重聲明。(雀巢企業聲明稿，2008.9.22)

根據香港食物環境衛生署公告，所有雀巢奶粉產品，包含雀巢金裝助長 1+奶粉均無三聚氰胺之污染，是安全合格且可持續銷售。(雀巢企業聲明稿，2008.9.22)

此外，在金車企業坦承其所進口之山東都慶奶粉原料含三聚氰胺後，媒體進而報導山東都慶是否供應台灣其他食品大廠之原料，並於報導中指出雀巢食品亦爲山東都慶之常年配料供應商，針對此指控，雀巢企業亦聲明否認。

日前媒體報導「山東都慶公司銷售原料給雀巢一事」，台灣雀巢公司正式澄清並無與該公司有生意往來，亦未向山東都慶進口原料。事實上，雀巢奶精生產廠在美國與泰國。(雀巢企業聲明稿，2008.9.22)

由此觀之，面對產品疑似含三聚氰胺之指控，雀巢企業分別以主動送檢二十項商品檢驗合格、並未進口或合作問題商品，希望降低產地大陸所造成之三聚氰胺汙染疑慮所帶來的形象與銷售傷害。

2. 正確行動

在正確行動部分，雀巢企業分別採取五項行動策略，分別爲主動送驗，配合下架，區分無汙染商品與產地，尋求其他生產來源與產地與建立嚴格檢驗標準。

首先就主動送驗而言，如前述，雀巢企業於衛生署公告前，便主動將其產地來自大陸之克寧、雀巢等二十項商品送交經濟部食品工業研究所檢驗，並於將合格報告送交衛生署 (聯合報，2008.9.22:A2)。

然而，檢驗結果，亦即合格與否，於研究中發現，卻出現前後不一之情況。於九月廿三日衛生署發佈合格並得以重新上架販售後 (聯合報，2008.10.3:A1)，於二〇〇八年十月三日，衛生局藥物食品管理處卻表示，依據政府「零檢出」政策，以 LS/MS/MS 檢驗方式，檢測極限 0.05ppm，檢驗雀巢三十六件商品，於九月底檢驗之第一批產品抽驗結果有三件檢出微量三聚氰胺，分別爲雀巢超優質奶粉、克寧 SuperKid 成長奶粉（1+）、克寧即溶奶粉；其後衛生局擴大於北市抽驗，抽驗卅六件產品，則另有十三件檢出含有微量三聚氰胺，共計十六件商品。雀巢企業依據衛生署檢出三聚氰胺含量即下架之規定，配合陸續全面下架十六件問題商品 (聯合報，2008.10.9:A6)。

就區分無汙染商品與產地行動而言，雀巢企業除以前述否認策略否認其大陸生產之產品含三聚氰胺外，並進而區分其他產地來源之商品。

台灣雀巢強調，所有自中國大陸引進，在台販售的含奶產品及含植物性蛋白產品，皆無三聚氰胺之汙染。另外，雀巢與三花奶精的生產廠在美國與泰國，昨日檢驗結果也顯示合格。(聯合報，2008.9.23:A2)

同時向衛生署申請未受汙染之三十二件商品合格證明，藉此區分未遭汙染之商品(中國時報，2008.9.26:A6)；並聲明正尋求其他產地生產。

同時台灣雀巢已積極尋求中國大陸以外的奶粉供應產地，儘速於下個月(11 月）提供全新系列產品給台灣消費者。(雀巢企業聲明稿，2008.10.9)

最後，在衛生署政策漸趨確定之際，亦即進入前述第二階段情境，十月二日起往後的下架標準重立期，於二〇〇八年十月廿二日雀巢企業轉而運用承諾預防之努力與計畫之正確行動策略，試圖說服消費者信賴雀巢企業之食品安全。

雀巢公司慎重地以此事件為殷鑑，在推出新產品之際，不僅會完全符合台灣主管機關之法令法規外，並主動進行 0.05 ppm 的 LS/MS/MS 檢驗，以最高品管檢驗標準為您的食品安全把關。(雀巢企業聲明稿，2008.10.22)

總的來說，無論金車抑或是雀巢企業，正確行動策略均爲其策略回應使用率之最高，由此觀之，在面對三聚氰胺食品危機時，企業對於危機對大眾傷害之控制與預防仍爲最關鍵之回應。

3. 逃避責任策略

呈上述，雀巢產品合格與否之結果更迭，導致其先前之否認策略與其後的下架行動相互矛盾，面對此一矛盾，雀巢企業採取逃避責任策略中的「不可行性」策略變型作爲回應。究其矛盾原因在於兩階段情境中，衛生署認可檢驗之儀器標準有所不同，第一次由雀巢自行送檢並送交衛生署認證之檢測儀器爲HPLC儀器檢測，其精準度不及第二次檢測之LS/MS/MS檢驗，因此檢驗結果亦從「未檢出」成爲含零點一二三到二點零二ppm不等之三聚氰胺。依據第二階段，衛生署所建立的儀器檢驗標準，衛生署亦要求雀巢企業下架含三聚氰胺之商品 (聯合報，2008.10.9:A6)。

在配合下架行動中，雀巢企業即主張逃避責任策略之「不可行性」策略，強調產品中之三聚氰胺含量非生產過中具有資訊或能力所能控制，企圖降低消費者對其生產控制之責的認知。

雀巢強調，該公司產品無任何人工添加的三聚氰胺，而微量的三聚氰胺普遍存在於食物鏈，是生產過程自然釋出。(聯合報，2008.10.3:A2)

4. 減少冒犯舉動策略

減少冒犯舉動策略爲雀巢所使用之回應策略中，使用率次高的。其中，雀巢運用了多項策略變型，包含支撐、攻擊責難者、最小化、區隔化與補償五項策略。

首先，爲支撐策略，雀巢企業企圖提醒消費者過往雀巢之表現與形象，使此形象進而支持雀巢此次危機之聲譽修復。

台灣雀巢自1984年成立以來，一直秉持雀巢總公司一百四十年來之企業原則，以

創造優質食品及美好生活為宗旨，並將台灣消費者權益列為最優先考量。(雀巢企業聲明稿，2008.10.22)

第二，攻擊責難者策略，在前述的合格結果反覆情境下，雀巢企業對於衛生署提出兩項反擊指控，其一，抗議衛生署之標準反覆；其二，質疑衛生署適用標準之合理性，透過此兩項指控，試圖打擊責難者的可靠度，並削弱其責難。

雀巢公司二日重申其中國大陸製的 Neslac 和克寧等產品安全無虞，批評台灣政府起初認定該公司六項產品符合衛生安全規定，現又要求暫時下架，雀巢表示不解。(聯合報，2008.10.3:A1)

雀巢總公司昨天批評台灣三聚氰胺檢驗標準過嚴，而台灣的標準若無法與國際接軌，日後也可能引發國際貿易糾紛。(聯合報，2008.10.3:A2)

總廠在瑞士的雀巢公司也抨擊「台灣是全世界最嚴格的標準」，衛生署在國貿壓力下，想出邀各國專家來台商討因應之道 (聯合報，2008.10.3:A2)。

第三，最小化策略，雀巢企業在其十六項商品爲衛生署檢出含零點一二三到二點零二ppm不等之三聚氰胺後，雀巢企業在下架行動同時，強調其產品中之三聚氰胺含量對於安全毫無影響，藉此將其含三聚氰胺之產品所造成之健康危機最小化。

雖然所有大陸製雀巢與克寧產品符合國際安全標準，且衛生署葉署長亦於日前公開表示產品沒有安全顧慮，台灣雀巢基於消費者優先的考量，迅速於10月2日通知賣場下架所有由大陸進口奶粉，停止販售。(雀巢企業聲明稿，2008.10.9)

第四，區隔化策略，針對其產品含含零點一二三到二點零二ppm不等之三聚氰胺，雀巢更進而區分其三聚氰胺殘留爲「自然釋出」而非「人工添加」，將危機造成因素，以自然釋出與人工添加此一蓄意並較難以爲消費者所認同之危機造成原因區隔開來。

該公司發言人梁家瑞強調，該公司產品絕對沒有人工添加的三聚氰胺，但依主管機關要求，會先行下架相關產品。(中國時報，2008.10.3:A6)

第五，補償策略，雀巢企業對於驗出含三聚氰胺之雀巢、克寧奶粉等商品，亦訂定消費者補償退貨辦法，在第一階段退貨辦法上，雀巢企業主要仍是以未開封、具發票爲退貨依據，並透過公司與通路強調其商品不具安全疑慮。在第二階段退或辦法上，則由於第一階段實行過程遭遇消費者反彈，並引其消基會質疑並呼籲其應讓消費者無條件退貨，雀巢企業修正以第二階段退換貨辦法「不論未開罐或已開罐（不含空罐）、有無發票，只要是有效期內產品，均可在十一月30日前到原購買的零售點退貨，或在十一月中旬新品上市後，到原購買的零售點兌換非大陸產的新品。」補償消費者，同時設置客服專線客服專線供消費者聯繫與反應 (雀巢企業聲明稿，2008.10.9)。

(二) 危機情境與反應策略關連性

相對於金車企業，雀巢企業雖亦於衛生署公告前，即主動將其產地來自大陸之二十項產品送驗，並主動提供衛生署檢驗結果，然而在危機情境上，比之金車卻受到衛生署政策與標準擬訂反覆之限制。在第一階段標準曖昧期中，研究結果顯示雀巢企業主要以純為否認策略、正確行動策略中的主動送驗、區分無汙染商品與尋求其他生產來源與產地，三項策略回應呈現；在第二階段標準重立期中，除了第一階段所呈現之區分無汙染商品回應外，則同時採取否認策略、正確行動、逃避責任與減少冒犯舉動四大類型策略。

研究結果顯示，雀巢企業於第一階段標準曖昧期時，據其主動送驗之檢驗結果，以否認與區分商品來源策略，聲明其商品無三聚氰胺危機。然而，第二階段，因應衛生署重新建立三聚氰胺檢驗儀器與容忍誤差之標準，雀巢企業於媒體呈現上，主要以配合下架 (20.5%) 與攻擊責難者 (28.2%) 兩項策略為主，並輔以最小化策略 (12.8%) ，顯示雀巢企業雖配合政府政策下架，仍企圖說服衛生署與消費大眾，其商品之安全性無虞，符合國際標準。

此外，相較於第一階段，雀巢企業之商品於第二階段中未達合格標準，因此雀巢企業面臨了「危機確定存在」之情境，值得注意的是，雀巢企業於媒體中呈現兩個取向之策略發展，一為前述的攻擊責難者策略與否認策略，企圖否認其造成消費者傷害；一則為回應消費大眾與衛生署之期待，在策略呈現上，出現第一階段所未出現之「減少冒犯舉動策略」(共 53.8%)，成為第二階段最重要的回應策略；並輔以「不可行性策略」(5.1%) 強調其危機之因以減低其本身為該危機負責程度，如同 Benoit (1997) 所指出的，受控者在無法否認受控行為的情況下，受控者除了會嘗試減少本身對行為該負的責任外，透過此策略的運用，企圖在降低受控行為所造成的負面觀感或形象。

〈表 4-3〉雀巢企業媒體呈現之危機情境與反應策略對照表

		第一階段		第二階段	
策略	策略變型	次數	百分比	次數	百分比
否認	純為否認	3	43%	3	7.7%
正確行動	主動送驗	1	14%	1	2.6%
	配合下架	0	0%	8	20.5%
	區分無汙染商品	2	29%	0	0%
	尋求其他生產來源與產地	1	14%	4	10.3%
	建立嚴格檢驗標準	0	0%	0	0%
逃避責任	不可行性	0	0%	2	5.1%
減少	支撐	0	0%	1	2.6%

冒犯舉動	攻擊責難者	0	0%	11	28.2%
	最小化	0	0%	5	12.8%
	區隔化	0	0%	2	5.1%
	補償	0	0%	2	5.1%
總計		7	100%	39	100%

資料來源：本研究整理

三、研究結果討論

依據本研究結果發現，危機情境之界定與變化，確實影響著企業的危機回應策略。以下就金車與雀巢企業所採用之三項策略相互對照討論之：

(一) 否認策略

金車企業由於其受三聚氰胺汙染之商品危機來自於大陸都慶公司進口之原料，故其否認策略內容堅持對大陸都慶進口商進行咎責與法律行動；而雀巢企業則由於其含三聚氰胺之商品，爲其大陸黑龍江子公司所生產 (中國時報，2008.10.9:A9)，故在否認策略上，並未呈現如金車之轉移責難策略，而以純粹否認其商品含三聚氰胺 (第一階段) 與危機之傷害存在 (第二階段) 回應之。

(二) 正確行動策略

無論是金車或雀巢企業，其策略呈現中，正確行動策略分別爲其策略中之最高 (82.5%) 與次高 (36.9%)，顯示在三聚氰胺食品危機情境中，爲回應消費大眾之恐慌，企業除純粹之語藝辯解外，更以實際之修正行動對消費大眾做出承諾與改變使危機不再發生，如同Coombs (1999) 所強調的內部人爲控制力爲受眾歸因的重要依據，故對企業而言，則藉此行動改善其內部控制力，並進而贏回消費大眾之信心。

此外，在正確行動策略運用與呈現上，研究結果顯示金車企業比之雀巢企業較爲主動，究其原因爲金車企業與雀巢企業之情境界定有所不同，雀巢企業由於受衛生署下架標準更迭之影響，故於九月廿三日衛生署發佈合格並得以重新上架販售後 (聯合報，2008.10.3:A1)，於十月二日往後復將十六項商品下架，(聯合報，2008.10.9:A6)，較之金車企業於九月廿一一次性全面下架其問題商品 (金車企業聲明稿，2008.9.21)，雀巢企業之正確行動前後反覆，欠缺企業自身之主動性。

(三) 減少冒犯策略

在減少冒犯策略部分，金車企業與雀巢企業所共同採用的是支撐、區隔與補償策略，顯示兩家企業情境界定雖有不同，然而均企圖藉由過往之良善表現以喚起消費者的信任，並且藉由區隔意圖與補償，企圖減低消費者對於該公司之責難。

此外，情境的差異，確實造成了兩家企業在減少冒犯策略的呈現與使用差異，由於雀巢企業身限於第一階段至第二階段的情境變化中，故其商品三聚氰胺之汙染含量隨衛生署標準訂立更迭，成爲討論的焦點之一，因此在策略因應上，亦出現攻

擊責難者以質疑標準合理性，並最小化商品之含量對人體之傷害，以因應第二階段情境所型塑之危機傷害與責難。

伍、研究限制與建議

一、策略編碼的限制

本研究在第參章研究方法與程序中，雖然有將形象修護策略的操作化定義進行解釋和舉例，但是對於個案中每段論述屬於何種策略的判斷均由研究者自行執行，在界定上容易流於主觀。如雀巢強調「該公司產品無任何人工添加的三聚氰胺，而微量的三聚氰胺普遍存在於食物鏈，是生產過程自然釋出。」(聯合報，2008.10.3:A2) 說明該公司無法人為控制生產過程中之三聚氰胺之汙染，企圖降低消費大眾之責任歸屬程度。然而此論述經推論亦可以視為區隔人工添加之不良意圖，雖然本研究極欲避免對於該論述作出推論，但是基於更客觀的編碼原則來說，這種研究者主觀的編碼尚有其不夠完善之處。為求研究結果能更具正確性，如同莊智凱 (2005) 建議，未來研究的進行，可以訓練兩名編碼者，在研究前先確認編碼者信度，再針對個案文本進行編碼。

二、成效評估限制

如吳宜蓁 (2005) 指出危機語藝研究雖於分析過程中盡舉證之義務，然而在提到危機策略運用的詮釋與批評時，仍不免有過於主觀且舉證不足之憾，因此本研究參考 Fortunato, J. A. (2008) 對於杜克大學曲棍球隊危機事件分析，其以客觀角度分析三聚氰胺危機事件，而不以評價為研究目的。然而如同 Coombs (2007) 指出的，危機傳播研究應超越個案分析方法進而轉向經驗方法研究，以提供危機管理者具證據基礎的行為策略。因此危機回應策略之成效評估有其理論與實務上的研究價值，本研究受限於研究時間已逾三聚氰胺危機事件之恐慌期，故無法探知消費大眾對於企業之危機回應之評估，故未來在研究上，期能夠掌握時效，進行研究。

參考書目

一、中文部分

林靜伶 (2000)。《語藝批評：理論與實踐》。台北；五南圖書出版公司。

吳宜蓁 (2005)。《危機傳播》。台北；五南。

吳宜蓁 (2002)。〈「A 錢」與「清廉」之間--解讀興票案的危機情境、危機反應策略與媒體效能〉，《傳播文化》，9：203-238。

吳宜蓁 (2000)。〈危機溝通策略與媒體效能之模式建構：關於腸病毒風暴的個案研究〉，《新聞學研究》，62：1-34。

吳宜蓁、邱映慈 (1998)。〈企業議題管理策略與因應模式之研究：以「資源回收」議題為例〉，「1998 中華傳播學會研討會」，新竹縣關西。

莊智凱 (2005)。《演藝人員之形象修護策略分析：以負面感情事件為例》。世新大學傳播研究所碩士論文。

黃懿慧 (2002)。《網路危機管理理論模式建構：情境、網路傳播與組織回應之關連性研

究》。(國科會專題研究計畫成果報告，NSC90-2412-H-004-018)。臺北：政治大學廣告系。

黃懿慧 (2000)。《危機情境、形象修復策略與媒體效益之關連性研究：理論模式之建構》。(國科會專題研究計畫成果報告，NSC89-2412-H-004-036)。臺北：政治大學廣告系。

蘇世欣 (2002)。《企業危機溝通管理初探：以台灣企業公關業務負責人調查為例》。世新大學傳播研究所碩士論文。

二、英文部分

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations.* Cincinnati, OH: South- Western College Publishing.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23,* 177-186.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies.* Albany: State University of New York Press.

Benoit, W., & Zhang, E. (2005, May). *Former Minister Zhang's Discourse on SARS: Government's Image Restoration or Destruction?* Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New York.

Benoit, W. L. & Brinson, S. L. (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insentive royal or compassionate Queen? *Public Relations Review, 25*(2), 145-156.

Boyd, J. (2000) Actional legitimation: No crisis necessary. *Journal of Public Relations Research, 12,* 341-353.

Braaten, D. O., Cody, M. J., & DeTienne, K. B. (1993). Account episodes in organizations: Remedial work and impression management. *Management Communication Quarterly, 6,* 219-250.

Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crisis. *Public Relations Review, 24*(2), 475-488.

Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review, 33,* 135-139.

Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis response: A test of their effects. *Journal of Public Relations, 11,* 125-142.

Coombs, W.T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding.* CA: Sage.

Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research, 10,* 177-191.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the " appropriate" crisis- response strategies. *Management Communication Quarterly, 8,* 447-476.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assert. *Management Communication Quarterly, 16,* 165-186.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research, 13*(4), 321-340.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research, 8,* 279-295.

Coombs, W. T. & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research, 12,* 163-178.

Fortunato, J. A. (2008). Restoring a reputation: The Duke University lacrosse scandal. *Public Relations Review, 34,* 116-123.

Foss, S. K. (1996). *Rhetorical critism: Exploration & practice* (2nd Ed.). Prospect Heights, Illinois: Waveland Press.

Hearit, K. M. (1997). On the use of transcendence as an apologia strategy: The case of Johnson Controls and its fetal protection policy. *Public Relations Review, 23* (3), 217-231.

Hearit, K. M. (1996). The use of counter- attack in apologetic public relations crises: The case of General Motors vs.Dateline NBC. *Public Relations Review, 22,* 233-248.

Hearit, K. M. (1994). Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review, 20*(2), 113-125.

Heath, R. L. (1994). *Management of Corporate Communication: From interpersonal contacts to external affairs.* Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum Association.

Kim, Y., & Lee, E. (2005, May). *The Impact of the Organization-Public Relationship on Perceptions Toward the Crisis and Image Restoration Strategies.* Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New York.

Lee, B. K. (2005). Hong Kong consumers' evaluation in an airline crash: A path model analysis. *Journal of Public Relations, 17,* 363-391.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer (1998). Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook, 21,* 231-275.

Sturge, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly, 7*(4), 297-316.

Synder, C. R., Higgins, R. L., & Sturcky, R. J. (1983). *Excuse: Masquerades in search of grace.* New York: John Wiley & Sons.

Tyler, L. (1997). Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication. *Management Communication Quarterly, 11,* 51-73.

Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: Its

role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psycology, 56,* 219-227.

Ware, B, L, & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quaterly Journal of Speech, 59,* 273-283.

Weiner, B. Graham, S., Peter, O., & Zmuidinas, M.(1991). Public confession and f orgiveness. *Journal of Personality, 59,* 281-312.

〈附錄一〉金車企業危機策略回應編碼表

編碼	資料來源	版次	報導	日期	危機回應策略										
					否認	減少冒犯舉動			正確行動						羞愧
					轉移責難	支撐	區隔	補償	主動送驗	清查庫存	通報衛生署	主動查封下架回收	區分無汙染商品	新配方與標示上市	完全道歉
01	聯合報	A17	【記者陳惠惠／台北報導】	08/11/14	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
02	聯合報	C2	【記者張弘昌、喻文玟、熊迺群／台中報導】	08/09/25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
03	聯合報	A4	【記者陳靜宜／台北報導】	08/09/25	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
04	聯合報	A2	【社論】	08/09/25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
05	聯合報	A15	【丘昌泰／台北大學公共行政暨政策系教授】	08/09/25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
06	聯合報	C1	【丘昌泰／台北大學公共行政暨政策系教授】	08/09/24	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
07	聯合報	A2	【特派記者陳東旭／北京一荷澤報導】	08/09/24	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
08	聯合報	A2	【記者陳靜宜／台北報導】	08/09/24	3	0	0	0	0			0	0	0	0
09	聯合報	C1	【記者田俊雄／花蓮報導】	08/09/23	0	0	0	0	0			2	0	0	0
10	聯合報	C1	【記者廖雅欣／羅東報導】	08/09/23	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
11	聯合報	A11	【洪奇昌／前民進黨籍立委、前海基會董事長（台北市）】	08/09/23	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
12	聯合報	A11	【容璧／退休教師（新竹市）】	08/09/23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13	聯合報	A3	【本報記者陳惠惠】	08/09/22	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
14	聯合報	A2	【記者吳雨潔／台北報導】	08/09/22	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3
編碼	資料來源	版次	報導	日期	危機回應策略										
					否認	減少冒犯舉動			正確行動						羞愧
					轉移	支撐	區隔	補償	主動	清查	通報	主動	區分	新配	完全

					責難				送驗	庫存	衛生署	查封下架回收	無汙染商品	方與標示上市	道歉
15	聯合報	A2	【記者游文寶／桃園縣報導】	08/09/22	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
16	聯合報	A1	【記者陳惠惠／台北報導】	08/09/22	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
17	聯合報	A1	【記者吳雨潔／台北報導】	08/09/22	1	0	1	1	1	1	1	3	0	0	0
18	中國時報	A10	【葉正玲、黃天如、唐榮麗、林秀麗、楊宗灝／綜合報導】	08/10/01	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
19	中國時報	A12	【鄭慧文】	08/09/28	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
20	中國時報	A19	【時報】	08/09/26	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
21	中國時報	A6	【張翠芬／台北報導】	08/09/25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
22	中國時報	A14	【王子榮／台中市／自由業】	08/09/24	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
23	中國時報	A4	【都會中心／綜合報導】	08/09/23	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
24	中國時報	A11	【時報】	08/09/23	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
25	中國時報	A10	【謝麗秋／台南西港／研究人員】	08/09/23	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
26	中國時報	A5	【葉正玲／台北報導】	08/09/23	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0
27	中國時報	A1	【張翠芬／台北報導】	08/09/22	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
28	中國時報	A1	【張翠芬／台北報導】	08/09/22	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0
29	中國時報	A4	【張舒婷／台北報導】	08/09/22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
30	中國時報	A4	【唐鎮宇／台北報導】	08/09/22	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
31	中國時報	A4	【張翠芬／新聞分析】	08/09/22	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
32	中國時報	A4	【葉正玲、胡欣男／綜合報導】	08/09/22	2	0	1	1	1	0	1	3	2	0	1
編碼	資料來源	版次	報導	日期	危機回應策略										
					否認	減少冒犯舉動			正確行動						羞愧
					轉移責難	支撐	區隔	補償	主動送驗	清查庫存	通報衛生署	主動查封下架	區分無汙染商	新配方與標示	坦承道歉

												回收	品	上市	
33	自由時報	生活	【記者蘇永耀、魏怡嘉、楊雅民／台北報導】	08//11/29	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	自由時報	生活	【記者魏怡嘉／特稿】	08/11/26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
35	自由時報	自由評論		08/09/22	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
36	自由時報	自由評論	作者胡文輝，資深新聞工作者	08/09/25	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
37	自由時報	頭版	【記者王昶閔、邱燕玲／台北報導】	08/09/24	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
38	自由時報	焦點	【記者楊雅民／台北報導】	08/09/23	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
39	自由時報	焦點	【記者邱燕玲、謝文華／台北報導】	08/09/22	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
40	自由時報	焦點	【記者王昶閔／特稿】	08/09/22	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
41	自由時報	焦點	【記者楊雅民、羅正明、李容萍、李穎、邱紹雯／綜合報導】	08/09/22	0	0	0	0	2	0	1	1	1	1	1
編碼	資料來源	版次	報導	日期	危機回應策略										
					否認	減少冒犯舉動			正確行動						羞愧
					轉移責難	支撐	區隔	補償	主動送驗	清查庫存	通報衛生署	主動查封下架回收	區分無汙染商品	新配方與標示上市	完全道歉
42	自由時報	自由廣	◎ 李伸一	08/09/22	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0

		場													
43	自由時報	頭版	【記者王昶閔、楊雅民、羅添斌、謝文華／綜合報導】	08/09/22	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
44	金車官方聲明稿			08/09/22	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1

〈附錄二〉雀巢企業危機策略回應編碼表

編碼	資料來源	版次	報導	日期	危機回應策略											
					否認	減少冒犯舉動					逃避責任	正確行動				
					純爲否認	支撐	攻擊責難者	補償	最小化	區隔	不可行性	主動送驗	配合下架	區分無汙染商品與產地	尋求其他生產來源與產地	建立嚴格檢驗標準
01	聯合報	D7	【記者吳雨潔／台北報導】	08/11/27	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
02	聯合報	C1	【記者范榮達／苗栗報導】	08/10/17	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
03	聯合報	A6	【記者洪家愉／台北報導】	08/10/09	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
04	聯合報	C1	【記者邱瑞杰／基隆報導】	08/10/03	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
05	聯合報	A2	【本報記者施靜茹】	08/10/03	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06	聯合報	A2	【記者施靜茹／台北報導】	08/10/03	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07	聯合報	A2	【記者吳雨潔／台北報導】	08/10/03	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
08	聯合報	A1	【國際中心／綜合報導】	08/10/03	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
09	聯合報	A1	【記者施靜茹／台北報導】	08/10/03	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	聯合報	A2	【記者吳雨潔 陳惠惠／台北報導】	08/09/23	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	聯合報	A2	【記者吳雨潔／台北報導】	08/09/22	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
12	中國時報	A10	【唐榮麗／台北報導】	08/10/09	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

13	中國時報	A10	【中國時報資深主編蔡慶濱整理】	08/10/05	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

編碼	資料來源	版次	報導	日期	危機回應策略											
					否認	減少冒犯舉動					逃避責任	正確行動				
					純為否認	支撐	攻擊責難者	補償	最小化	區隔化	不可行性	主動送驗	配合下架	區分無汙染商品與產地	尋求其他生產來源與產地	建立嚴格檢驗標準
14	中國時報	A16	【黃佳境／屏東市／前媒體工作者】	08/10/04	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	中國時報	A6	【黃天如／特稿】	08/10/03	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
16	中國時報	A6	【葉正玲、唐榮麗、甘嘉雯、盧金足、朱真楷／綜合報導】	08/10/03	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
17	中國時報	A6	【張翠芬／台北報導】	08/09/26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
18	中國時報	A5	【葉正玲／台北報導】	08/09/23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
19	自由時報	生活	【記者許敏溶、楊雅民／台北報導】	08/10/10	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
20	自由時報	生活	【記者林相美、楊雅民／台北報導】	08/10/09	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
21	自由時報	自由廣場	◎ 謝炎堯	08/10/04	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	自由時報	焦點	【記者楊雅民、林相美、謝武雄、何玉華、楊菁菁、方志賢／綜合報導】	08/10/03	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
編碼	資料	版次	報導	日期	危機回應策略											
					否認	減少冒犯舉動					逃避	正確行動				

	來源										責任					
					純為否認	支撐	攻擊責難者	補償	最小化	區隔化	不可行性	主動送驗	配合下架	區分無汙染商品與產地	尋求其他生產來源與產地	建立嚴格檢驗標準
23	自由時報	頭版	【記者王昶閔、編譯羅彥傑／綜合報導】	08/10/03	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0
24	自由時報	頭版	【記者王昶閔、楊雅民、羅添斌、謝文華／綜合報導】	08/09/22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
25	雀巢官方聲明稿			08/10/22	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1
26	雀巢官方聲明稿			08/10/09	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0
27	雀巢官方聲明稿			08/09/22	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

An Analysis of Image Repair Strategy: King Car and Nestle's crisis situation and response strategies in the crisis of Melamine pollution in food.

Abstract

As economic globalization, the safety and manufacturing process of commodities and its ingredients becomes more and more complicated. The crisis of Melamine in milk powder in September, 2008, seriously harmed the brand image of King Car and Nestle. The research questions include: the crisis response strategies King Car and Nestle took, the crisis response strategies showed in the mass media, and the relationship between crisis reaction strategy and crisis situation. In this research, the Image Repair Theory is taken to be the framework to analyze the response strategies King Car and Nestle used. By the method of Rhetorical Criticism and Content Analysis, this research analyzes the discourses of the responses King Car and Nestle took.

As this research shows, King Car adopted the four types of crisis response strategies, denial, reducing the offensiveness of the act, correct action, and motification; Moreover, Nestle adopted the strategy, evasion of responsibility in addition to the strategies similar to King Cars, denial, reducing the offensiveness of the act, and correct action. For Nestle, in the situation that the Department of Health (DOH) changed the standard of instruments from the stage one (stage of ambiguous standard) to the stage two (stage of standard reconfirmed), the strategies it took also changed from the strategies denial, active to take its products to be tested, differentiating the unpolluted products from the polluted, and seeking for other source of ingredients to the strategies including denial, correct action, evasion of responsibility, and reducing the offensiveness of the act except to the strategy differentiating the unpolluted products from the polluted used in the stage one.

Besides, there are some differences in the crisis response strategies of Kin Car and Nestle for the situational factor. Because the crisis attributed to different cause, King Car adopted the strategy shifting the blame, and Nestle simple denial. Although both King Car and Nestle's correct action strategy is one of the most important strategies, Nestle acted more passively than King Car under the condition that the Department of Health (DOH) changed the standards of certification. Finally, when using the strategy reducing the offensiveness of the act, King Car and Nestle both take bolstering, differentiation, and compensation strategy. But the result of research also shows that attacking accuser and minimizing crisis strategies are adopted by Nestle as the situation chaged from the stage one (stage of ambiguous standard) to the stage two (stage of standard reconfirmed).