

## 第五章 結論

本研究以個案研究法，探討與比較風險認知、危機溝通策略、和組織形象報導間的關聯性，採取個案研究法主要是希冀以真實的危機情境，作因果關係的檢測，以補實驗法囿於實驗室情境的缺憾；本研究研究架構與設計的主要意涵有三，其一，對中國大陸、台灣風險認知的現況和杜邦危機溝通策略的使用情形，作一描述性探討，再者，針對二地的風險認知與危機溝通策略進行跨地區比較，檢視其文化意涵，其三，以媒體效能的形象面向作為依變項，檢驗危機溝通策略、風險認知間的因果關聯。

本章目的旨對本研究進行總結，第一節針對研究發現作一綜合整理，第二節則對理論與實務提出回應與建議，第三節說明研究過程的限制，以及對未來研究方向之建議。

### 第一節 研究發現

本研究旨在探究海峽兩岸媒體報導呈現出對該風險的認知、杜邦採取的危機溝通策略、及杜邦的形象報導，藉跨地區的比較，討論背後可能的文化意涵。本節將分成下列三點來整理研究結果：(一) 風險認知，(二) 危機溝通策略與組織形象報導，(三) 風險認知、危機溝通策略、與組織形象報導間的關聯。

#### 壹、風險認知

##### 一、媒體報導呈現出的風險認知

有關風險認知的測量與描述，本研究以「心理測量模式」為主要的研究架構 (Slovic, Fischhoff, & Lichtenstein, 1980 ; Slovic, 1987)，除了描繪出風險的樣貌，也檢驗哪些風險屬性會讓人感到危險。

在媒體的報導中，杜邦的公眾提及次數最多的風險屬性，依序是後果嚴重性 (141 次，佔 25.6%)、對於風險的知識 (105 次，佔 19.1%)、個人是否暴露於風險之中 (89 次，佔 16.2%)、一般的可怖的 (59 次，佔 10.7%)，該數據顯示出杜邦鐵氟龍事件最令人重視的風險屬性，大致來說，杜邦將「杜邦鐵氟龍事件」解讀為一切身、個人化的風險，公眾最在意風險是否會損及「個人健康」。

另外，在「杜邦鐵氟龍事件」近一年半的發展時間內，該危機往往隨著「科學研究報告出爐」而起伏，每一波報告問世，就會出現不少「對於該風險知識」

的論辯，「對於風險的知識」也成為公眾關切的風險屬性。

在檢驗「令人感到危險」的風險屬性方面，統計結果顯示，杜邦公眾愈是認為「個人暴露於風險之中」( $Beta=0.263, p < 0.001$ )、愈是「後果嚴重」有害人體( $Beta=0.347, p < 0.001$ )、愈覺得「控制權」不在己( $Beta=0.163, p < 0.001$ )，就愈覺得危險。其中，「個人暴露於風險之中」為公眾認知危險度的最佳預測變項，換言之，風險愈是波及個人，公眾愈是覺得危險。

本研究認為，這三個有效預測變項皆有強調「風險對個人的實際災害(hazard)」的傾向。在「杜邦鐵氟龍事件」中，最令公眾感到危險的是「鐵氟龍可能會有有害人體」(後果嚴重性)、「自己也暴露在風險當中」(個人是否暴露於風險之中)、「自己沒有控制風險的力量」(對風險有控制權)，值得注意的是公眾所重視的「對風險的知識」並非在有效預測變項之列，而公眾並不常提到的「對風險有控制權」(30次，佔3.3%)，強調個人是否能藉做好預防措施來避開風險，卻能有效影響公眾的認知危險度，顯見公眾非常需要能藉著自身作為，以降低風險的「控制感」，此點正好映證了Heath(1997)對於風險溝通所下的註解，他認為風險溝通最重要的目的在於增加民眾對風險的控制感(sense of control)。

## 二、比較杜邦與其公眾的風險認知

在媒體的報導中，杜邦提及次數最多的風險屬性為後果嚴重性(144次，41.7%)、個人是否暴露於風險之中(66次，19.1%)、或然率(59次，17.1%)、對於風險的知識(37次，10.7%)。從圖5-1可以看出，相形之下，杜邦所提及的風險屬性不若其公眾多，比之杜邦公眾，杜邦對或然率重視許多，原本在「專家 vs. 一般民眾」的研究架構下，比之民眾，專家有運由量化數據衡量風險的傾向，不過在本研究「組織 vs. 公眾」的架構中，這種「科技理性」的現象也出現在組織的論述中。

本文接著以「有(無)提及該風險屬性」來比較媒體報導中杜邦與公眾間的認知差異，雙方並無顯著不同，杜邦大致能就公眾重視的風險屬性作出回應，唯一達到顯著差異的在於杜邦較常提到「或然率」( $\chi^2=6.233^b, df=1, p < 0.05$ )，雖然在此個案中，杜邦並未如西方文獻所言，採取數據作為比較基準，不過杜邦在整個危機溝通的過程中，確常強調風險或然率低，用以表達該風險並不危險。換言之，杜邦採用量化的或然率來作為否認風險危害的輔助工具。

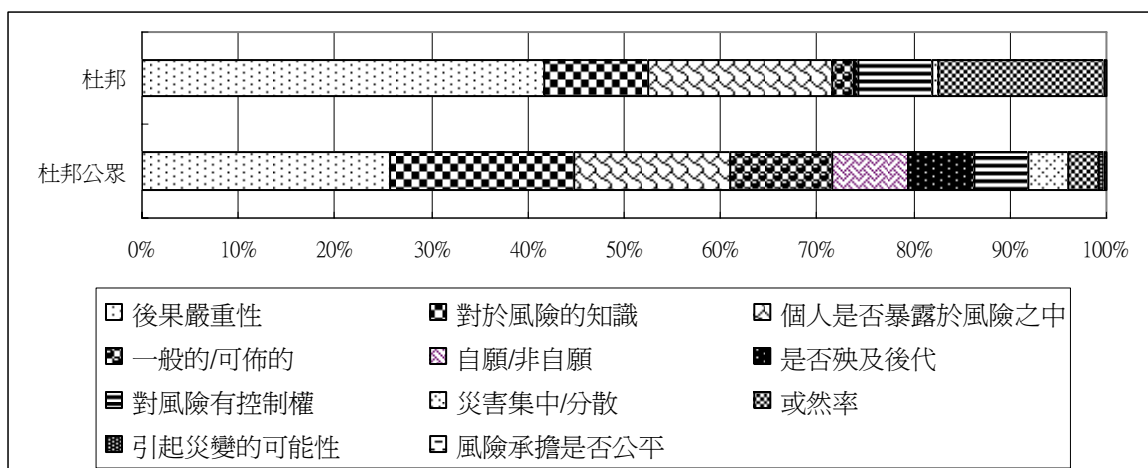


圖 5-1 杜邦和杜邦公眾的風險屬性提及次數比較圖

資料來源：本研究整理

### 三、比較台灣與中國大陸公眾的風險認知

在兩地風險認知的差異方面，本研究套用心理測量模式，因為該模式可針對風險認知提供描述性結果，能幫助研究者發現影響風險認知的社會因素。本文比較二地對於各風險屬性認知的強度與方向，觀察在媒體報導的呈現中，二地公眾如何認知同一風險（圖 5-2）。研究發現，比之中國大陸的媒體報導，台灣的媒體報導中的公眾更覺得此風險「後果嚴重」（ $t=3.306, p < 0.001$ ），而中國大陸的媒體報導中的公眾則更感到風險「可怖」（ $t=3.754, p < 0.001$ ）、對於風險的相關知識較低（ $t=3.892, p = 0.001$ ）。綜合觀之，本研究認為，中國大陸仍屬新興市場，處於經濟轉型期，對於消費糾紛仍不嫻熟，遇到科技型危機，易感到「可怖」、「未知」等反映心理不確定感的風險屬性，台灣民眾由於資訊相對開放，消費心理較為成熟，面對科技型危機，關心的是風險的實質傷害。

此外，本文也測量兩地媒體的公眾認知危險度，結果發現，台灣媒體報導所呈現出的公眾認知危險度比中國大陸高（ $M_{\text{中國大陸}}=0.24, M_{\text{台灣}}=0.51, t=-2.544, p < 0.05$ ）。在 Hofstede 的跨文化分析架構下，台灣屬於高度不確定性迴避社會，中國大陸則是低不確定性迴避文化的地區，本文認為上述結果有可能是因為台灣文化對風險容忍度較低所致，容易感到危險，然而需要強調的是雖然該研究結果符合「不確定性迴避」對於風險容忍度的論述，不過單憑此研究結果，逕作推論其肇因於文化差異，似乎有欠周延，需要未來針對兩岸媒體結構與對新聞事件的再現、官方機構介入程度等因素，作進一步的探究，方可釐清確切原因。

根據研究者觀察，比之台灣媒體，中國大陸媒體在報導該事件時，較常呈現多方查證、深入解析的現象，可能的原因在於兩地媒體的競爭型態不一，導致報導方式上的差異，譬如說台灣媒體競爭激烈且開放，面對危機事件，比較容易有

預設立場，用字遣詞習於聳動、批判，而中國大陸的媒體，由於官方管控嚴格，使得媒體有自我審查的習慣 (Bishop, 1989)，雖然有一些口吻激動的批評，報導上仍有克制，例如一些中國大陸媒體報導會平心靜氣提醒閱聽眾，此一事件在美國其實「只是報告程序問題，並非指特富龍的安全性問題」(中國商報，2004.11.23)。

另外，另一項造成兩岸媒體報導差異的原因可能在於二地官方機構對於該事件的回應與重視。中國質檢總局公布抽查結果，表示並未檢測到不沾鍋有 PFOA 殘留，讓「不沾鍋生產廠家和消費者整整緊繃四個月的心弦找到釋放的理由」(消費日報，2004.11.23)，中國有關當局的調查報告，使得當地媒體對於不沾鍋的質疑歇息，台灣方面，環保署則是表示「會密切注意美國方面的研究結果，若美國政府最後決定禁用 PFOA，國內則會跟進，採取同步的管制措施」(消基會，2006)，比之中國，在「杜邦鐵氟龍事件」中，台灣官方機構角色較為被動，台灣媒體在報導上，一直未能得到官方權威式的結論，這也可能是造成兩岸媒體報導歧異的原因之一。

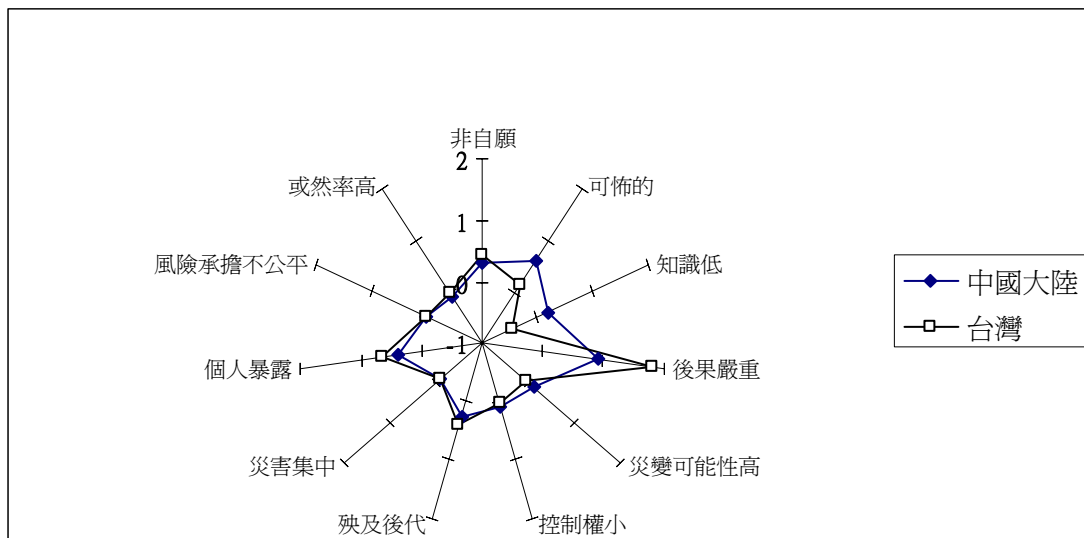


圖 5-2 中、台二地風險認知得分分配圖  
資料來源：本研究整理

## 貳、組織的危機溝通策略與組織形象報導

### 一、危機溝通策略

根據本研究對媒體報導以及杜邦新聞稿的統計，杜邦危機溝通策略的使用次數依序如下：否認 (243 次，37.7%)、提供資訊 (195 次，30.3%)、討好策略 (94 次，14.6%)、攻擊 (54 次，8.4%)、修正行動 (35 次，5.4%)、藉口 (17 次，2.6%)、合理化 (3 次，0.5%)、承認/道歉 (3 次，0.5%)，請參見圖 5-3。

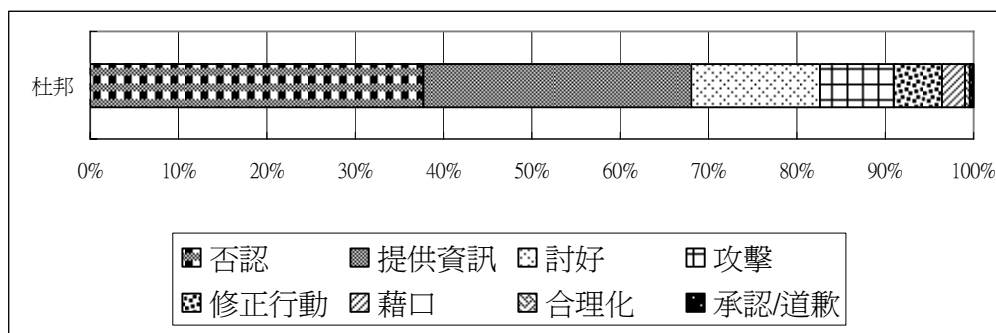


圖 5-3 杜邦危機溝通策略使用分配圖

資料來源：本研究整理

從危機溝通策略使用分佈情形來看，杜邦在二地的策略運用其實就是貫徹了「相信，而不是原諒杜邦」的訴求，大致來說，杜邦一直堅持「澄清」的立場，鮮少使用接納責任的「承認/道歉」策略，正如其宣稱不是要公眾「原諒」杜邦；此外，杜邦也「提供資訊」以紓緩利益關係人的憂慮，展現組織對於危機的控制程度（Coombs, 1999; Slovic, 2003），同時杜邦大力強調其環保績效卓著的成績，試圖提醒公眾杜邦的種種正面特質（討好策略），希望大家「相信」杜邦，以降低公眾的對立或惡意。

為利於對危機溝通策略的抗辯性進行分析，除了中性的「提供資訊」外，本研究將危機溝通策略各項類目依抗辯性高低進行計分，計算每篇報導的「抗辯性」後，再根據抗辯性得分進行下一步統計分析。

為了瞭解杜邦在二地使用危機溝通策略的差異，本研究從兩種資料來源作交叉印證，包括媒體報導與杜邦發佈的新聞稿，以求了解杜邦危機溝通策略的真實運用情形，避免分析結果的偏頗。本研究發現兩地的媒體報導呈現出的杜邦抗辯性，皆大於杜邦所發佈的新聞稿所呈現的抗辯性（ $p=012, .029<.05$ ），關於其差異，可能的解釋在於一般咸認為具衝突性的訊息內容，才具新聞價值，因此兩地媒體在過濾、篩選組織新聞稿的內容時，會傾向突顯組織較具衝突性、抗辯性較強的策略，另外一種可能的原因是杜邦在接受訪談、回應記者回答時，採取的抗辯性較強的危機溝通策略所致。

接著，本研究分別比較二地媒體報導與杜邦新聞稿，觀察杜邦在二地所採取的危機溝通策略是否有異，研究結果發現，無論是媒體報導對於杜邦危機溝通策略的呈現，或是杜邦自行發佈的新聞稿，其抗辯性在二地都無顯著差異（ $t=.381, .600, p>.05$ ），由此可知，杜邦在台灣、中國大陸所使用的危機溝通策略，差異不大，杜邦並未因應地區不同而改變溝通策略。

雖然從內容分析的結果，杜邦在兩岸運用的危機溝通策略並未有差異，不過值得一提的是事件發展過程中，杜邦公司總裁曾一度接受中國大陸《人民日報》的專訪，從此舉措可以看出杜邦在兩岸的危機處理方式上，並未完全一致，只是礙於內容分析法分析資料的侷限性，「總公司高層接受記者訪問」的象徵意義無法彰顯。不過，觀察杜邦公司總裁賀立德的發言立場與態度，在議題的回應上，與中國杜邦、台灣杜邦的處理方式相去不遠，換言之，杜邦從美國高層、至華人地區杜邦分公司，大至都秉持相近的立場，堅決否認產品的危害、強調杜邦的正面特質。

上述發現反映了杜邦的策略管理面向，杜邦選擇「吾道一以貫之」的策略管理方式，中國杜邦、台灣杜邦對外的組織論述上，呈現相同的危機溝通策略，此一現象有可能表示杜邦使用全球一致的溝通策略，也有可能此套論述是針對華人二地，在杜邦全球性策略的版圖上，兩地被劃歸為同一個板塊，所以不需改變溝通策略。事涉該企業策略管理作業，由於未能掌握組織內部資料，判定不易也容易有偏差。

不過，據研究者觀察，二地杜邦在新聞稿的發佈上，是以美國總部所發佈的新聞稿為主軸，中國杜邦常務副總裁任亞芬亦曾提及處理「鐵氟龍事件」的流程，是翻譯美國新聞稿，再給法律專家過目，再發佈在杜邦官方網站上。<sup>1</sup>

台灣杜邦和中國杜邦在對外的發言上，也多半仍是以美國總公司的角度，向中國大陸和台灣媒體作出回應，立場上傾向認為問題來源是在「當地消費者或媒體」，這點在任亞芬對新浪網網友的應答對談上可見一斑：

「…這次特富龍事件是從美國開始見諸報端的，全世界都會看到這個報導，但其他國家沒有這樣的反應，世界各地都在問中國怎麼了？為什麼中國媒體會出現這樣的報導？…」(江蘇經濟報，2004.7.19)

台灣杜邦也曾指出大陸及台灣的反應最為激烈，是「因為【二地民眾】對鐵氟龍相關爭議瞭解較少的緣故。」(民生報，2005.7.22: A4)，因此本研究認為兩家分公司的角色與職能偏向是美國杜邦總公司在中國大陸、台灣延伸的發言部門，代表著與美國總公司一致的立場，對台灣和中國大陸的公眾發言。亦有報導指出，杜邦被指責危機處理反應遲鈍，是緣於「杜邦區域總部必須向全球總部匯報才能接受指令行事」(中國經濟時報，2004.12.29)，以此觀之，在本個案中，杜邦主要採取「全球化」的立場，並未作出太多因地制宜的調整。

---

<sup>1</sup> 見「杜邦(中國)高層就特富龍事件作客新浪聊天實錄」，<http://finance.sina.com.cn/x/20040715/1929873207.shtml>。

## 二、組織形象報導

本研究採用媒體對於組織形象的報導作為依變項，研究結果發現，杜邦的「整體形象」為負面，在「企業是否道德」、「企業的經營管理能力」、「企業的信譽」、「企業的溝通情形」四個形象指標上，唯有「企業的經營管理能力」得分是正面的，另三項形象指標上，得分較低，尤以「道德」、「信譽」指標上得分最低（見圖 5-4），換言之，杜邦的「能力」形象並未因為「杜邦鐵氟龍事件」而轉趨負面，然在本事件中，杜邦在「道德」、「信譽」方面遭受到質疑。此一發現可能與危機事件本質有關，可能從「杜邦未盡通報之責」第一天見諸報端，就被認定在道德、信譽層面上有令人詬病之處。

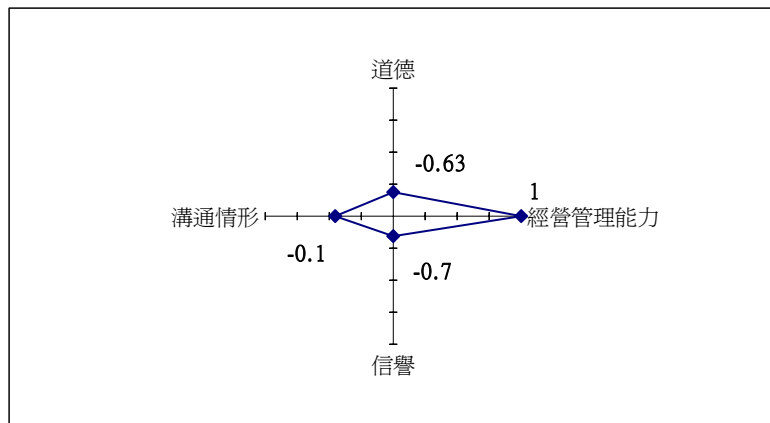


圖 5-4 杜邦形象報導各項指標得分圖  
資料來源：本研究整理

本文認為另一種可能是危機事件被「道德化」的結果。由於民眾多認為科技危機是源於人為操縱，危機起因來自於組織內部，所以容易將風險議題和倫理、道德議題做聯結，尤以杜邦為一頗負盛名的跨國企業，發生危機時，外界更容易認定該企業是「信譽」和「道德」上有缺損，而比較不會認定是成就和能力上的問題，危機的發生被解讀為是企業「非不能也，實不為也」下的結果。

另外，二地媒體對於杜邦的形象報導未有顯著差異 ( $t=1.750, p>.05$ )，不過就組織形象報導的各項指標來看，杜邦在台灣媒體報導裡，信譽較低、較不能信任 ( $t=20.084, p<.05$ )。本研究認為在消費者意識較強的社會，對於企業組織傾向採取批判 (critical)、質疑的姿態，因此相對而言，比之市場漸漸開放的中國大陸，消費者意識較成熟的台灣公眾，比較會對企業抱持不信任的態度。

## 參、風險認知、危機溝通策略、與組織形象報導間的關聯

### 一、危機溝通策略與組織形象報導間的關聯

為利於作各項關聯性的檢驗和比較，本研究又將杜邦抗辯性分成低、中、高

三組，媒體所呈現的公眾認知危險度，則依得分正負，分為「不危險」、「持平」、「危險」三項，以媒體對杜邦的整體形象報導作為依變項，進行統計分析。

本研究針對危機溝通策略和組織形象報導間的關聯所做出的研究假設，主張組織採取抗辯性較弱（接近接納端）的危機溝通策略，媒體所呈現的組織形象較佳，結果並未獲得支持，危機溝通策略和媒體報導的組織形象間並無顯著關聯（ $F = .634, p = 0.533 > 0.05$ ），此與部分文獻不符，但卻呼應了 Coombs (1999)、Cancel、Cameron、Sallot 與 Mitrook (1999) 所強調的危機情境等權變變項對於危機溝通策略和效益間的影響。由於此一為科技型危機、且波及二地以上，所以根據文獻，本文分別加入地區差異和風險認知作為中介變項，檢驗其因果關係。

在加入了地區差異作為考量後，仍然無發現顯著的結果（ $F = .333, p = 0.718 > 0.05$ ），媒體報導裡，危機溝通策略和組織形象報導之間的關聯，並不會因為台灣、中國大陸二地地區上的不同，而有所差異。有可能是因為二地皆屬華人社會，文化相近，僅在不確定性迴避上，分屬不同程度類別，根據前述文獻的探討，或許組織危機溝通策略和組織形象報導的關聯，在權力距離或個人主義程度不同的文化間，才會有所歧異。就此研究結果，本文認為，若跨國企業在中國大陸、台灣二地發生危機時，或許不需要改變危機溝通策略抗辯性的使用，二地的文化差異不致影響危機溝通策略和形象報導間的關聯。

## 二、風險認知與組織形象報導間的關聯

基於科技型危機中風險認知格外重要的特性，本研究嘗試納入風險溝通理論範疇下的風險認知，和危機溝通策略一併列為組織形象報導的影響變項，探討三者間的關聯。

結果發現，風險認知對於組織形象報導的影響達到顯著水準（ $F = 17.183, p < 0.001$ ），在媒體報導中，公眾愈是覺得危險，組織的整體形象就愈差。深入探討其原因，當公眾認為危險度高的時候，隨之而來的不安與焦慮，可能會使其將憤怒與不滿的情緒，轉移至「使疑慮產生」的組織之上。然文獻探討裡，危機溝通策略和媒體效能間的關聯卻未見於此個案中，有可能是因為風險涉及社會大眾健康與安全上的威脅，危機可能造成的傷害親身性強，組織的論述對社會大眾而言，相對遙遠、不切身，所以風險認知，比之危機溝通策略，對於組織形象報導的解釋力較強。

在風險認知與組織形象報導關聯的跨地區比較方面，研究發現，風險認知影響組織形象報導的程度，台灣大於中國大陸（ $F = 20.638, p < 0.01$ ）。當二地媒體中的公眾都認為危險度高時，杜邦在台灣媒體報導形象，會比中國大陸還差，而當兩岸媒體呈現出的公眾，認為危險度低時，杜邦在台灣媒體報導形象，則又



優於中國大陸。

然而，整體來說，台灣媒體報導所呈現出的公眾，認為危險度較高，而且認知危險度與組織形象報導間的關聯更強，本研究認為，這些發現有可能是因為台灣社會屬於高不確定性迴避的文化，中國大陸則屬低不確定性迴避文化的範疇。Keil、Tan 和 Wei (2000) 的研究曾發現，在不確定迴避程度高的國家，風險認知和風險態度間的負相關更強。Taylor (2000) 則指出，一個高不確定性迴避和高權力距離的文化，一般大眾對於掌控權力的組織會有較高的行為標準，一旦組織遠離社會圭臬，更會講究責任歸屬，因此，高度不確定性迴避的民眾，除了較不能接受不確定的情境外，對於風險事物的態度更趨負面，可能會將其憤怒與憂懼的情緒，轉移至組織之上，將責任歸咎於該組織，導致組織形象受損。

台灣與中國大陸同具華人文化淵源，皆屬高權力距離的文化，唯一不同的是中國大陸被歸類為低度不確定性迴避的文化，台灣是高度不確定迴避的社會 (Hofstede, 2001)。所以，後者對於風險容忍度較小，風險認知較為敏感，容易使其處理風險的態度愈趨負面，一旦面對風險高、不確定性高的情境，可能更需要歸咎於組織，來減輕對於環境的不確定性，也因此容易影響組織的形象報導。相對而言，雖然中國大陸社會的風險認知呈現心理上的不確定感（如易感到「可怖」、「未知」），但比之台灣，或許較能忍受混沌的情境，比較不會因為風險認知程度，就大幅降低或提高對組織的信任與評價。

### 三、風險認知作為危機溝通策略與組織形象報導的中介變項

前述研究結果發現將地區差異作為危機溝通策略與組織形象報導的中介變項，並無發現顯著的結果。本研究即針對另一可能的中介變項—「風險認知」進行雙因子變異數分析，以檢驗其效果模式。

結果發現，危機溝通策略和風險認知會交互影響組織形象報導( $F=3.921$ ， $p<0.01$ )，當公眾認為危險度低時，組織採用低抗辯性的危機溝通策略，如「修正行動」，所得到的形象報導最差，本文認為外界並不感到危險時，組織相對應負的責任是較輕的，此時採取抗辯性低、帶有接納責任意味的策略，反而容易引發「此地無銀三百兩」、「是否默認」的疑惑，形象就益趨劣勢 ( $M=-.25$ )，此時使用中抗辯性的危機溝通策略時 ( $M=1.00$ )，會有較佳的形象報導。

當呈現在媒體報導中的公眾，認為危險度平時，組織若採用強硬、高抗辯性的「攻擊」、「否認」策略，會損害其形象 ( $M=-.06$ )，當此之際，使用低抗辯性的危機溝通策略時 ( $M=.14$ )，組織所得到的形象報導，略優於使用中抗辯性危機溝通策略的情況 ( $M=.13$ )。因此本文發現，理論中對於危機溝通策略與組織形象報導間的關聯(採取抗辯性愈低的危機溝通策略，形象報導就愈好)，

在本研究假設一雖未獲支持，不過當公眾認為危險度持平時，就出現如假設中預測的「抗辯性愈低，形象報導愈好」的現象，而在公眾認知危險度高或低的情境中，就沒有這樣的關聯。由此判斷，風險認知或許改變了危機溝通策略與組織形象報導間原有的關聯，是危機溝通策略運用與組織形象間不可忽視的權變變項。

若公眾覺得危險度高時，中抗辯性的危機溝通策略，如「藉口」策略，組織得到的形象報導會最差 ( $M=-.83$ )，本文推測，由於此時公眾不確定性高，組織以「承認問題確實存在，但使用藉口來減少組織對於危機的責任」，反而令人覺得組織並未將公眾健康安全置於首項，反而是忙著將責任往外推。此時，杜邦採取低、高抗辯性的危機溝通策略 ( $M=-.43$ )，比之使用中抗辯性的策略，會有較佳的形象報導。使用高抗辯性的策略，竟有較佳的形象報導，似乎與本文討論大相逕庭，不過本研究認為必須納入「風險溝通」內涵來看待此一現象，高抗辯性的「否認」、「攻擊」在危機溝通的文獻中，被定位為抗辯責任端的策略運用，然則在風險議題的情境中，組織能採堅定的立場作出澄清，否認產品的危害性，作知識、資訊上的辯明，或許能讓深感不確定性的公眾，稍稍紓緩焦慮，反而可以在當下，提升組織形象。

綜合各節討論，本研究三項假設的結果如表 5-1 所示，假設一未獲支持，假設三部分支持，假設二獲得支持。

表 5-1：研究假設結果一覽表

研究假設	結果
RH 1：在媒體報導中，杜邦採取低抗辯性（接近接納端）的危機溝通策略，相較於使用高抗辯性的危機溝通策略，會有較佳的形象報導。	未獲支持
RH 2：相較於認知危險度低或持平，當報導所呈現出的公眾認知危險度高時，杜邦的形象報導較差。	獲得支持
RH 3a：在媒體報導中，當媒體呈現的公眾認知危險度高時，杜邦採取低抗辯性（接近接納端）的危機溝通策略，比之採用中與高抗辯性的危機溝通策略，杜邦的形象報導較佳。 RH 3b：在媒體報導中，當媒體呈現的公眾認知危險度低時，杜邦採取高抗辯性（接近抗辯端）的危機溝通策略，比之採用中與低抗辯性的危機溝通策略，杜邦的形象報導較佳。	部分支持

資料來源：本研究整理

研究結果顯示，危機溝通策略和形象報導間並無顯著關聯，風險認知對形象報導才有影響力，將風險認知作為中介變項，危機溝通策略、風險認知、形象報導三者間可建立起關聯模型（請見圖 5-5）。本研究據此推論，「風險認知」是危機溝通者在選取危機溝通策略時，需考量的情境變項。

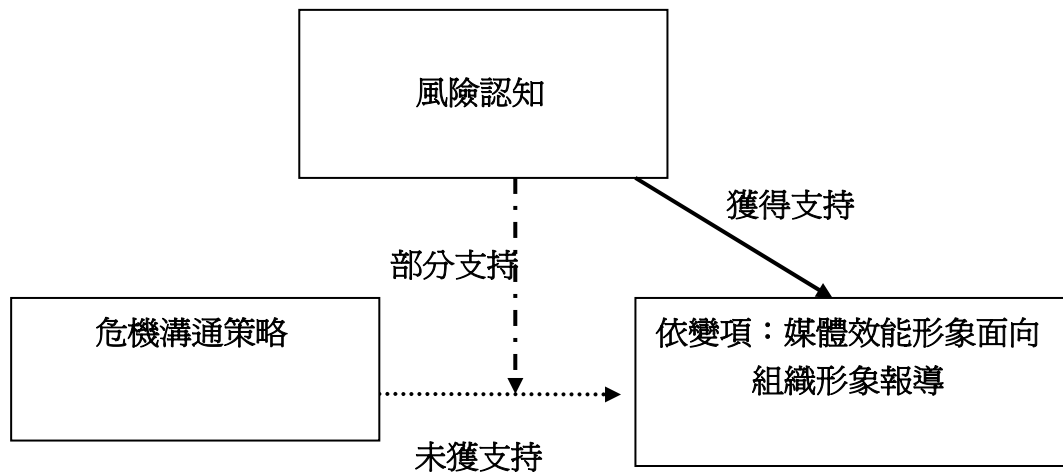


圖 5-5 風險認知、危機溝通策略、組織形象報導關聯模式建構圖  
資料來源：本研究整理

## 第二節 對理論與實務的回應與建議

### 壹、對理論的回應

本節依循研究發現的脈絡來呈現對理論的回應與建議：(一)風險認知，(二)風險認知與危機溝通間的關聯。

#### 一、風險認知

##### (一) 媒體報導呈現出的風險認知

爲了有效溝通、消弭組織與消費者間的認知差距，組織必須先理解令消費者擔憂的認知要素，並做出「風險資訊與意見的交換」，達到觀念和資訊上的傳遞與澄清，以降低消費者的疑慮，產生控制感。Lerbinger (1997) 分別彙整出幾項讓民眾增加民眾憂慮的因素、和影響群眾憤怒及風險接受度的特質，如表 5-2、5-3 所示。

表 5-2 影響民眾風險接受度的風險屬性

較能接受	較不能接受
自願承擔風險	非自願承擔的風險
不熟悉	熟悉
沒有其他取代方案	有許多替代方案
較爲確定、了解的風險	未知的風險
風險暴露是必要的	風險暴露並非必須
一般災害	可怖的災害
影響一般人	影響特定敏感人士
如意願自由使用	容易誤用、濫用
可反轉的 (reversible) 結果	不可反轉的 (irreversible) 結果

資料來源: The crisis manager: facing risk and responsibility (p. 276), by O. Lerbinger, 1997, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

表 5-3 影響民眾憂慮程度的風險屬性

增加民眾憂慮	降低憂慮
死傷集中在同一時間和地點	死傷時間、地點分散
不熟悉	熟悉
難以理解的機制或過程	可理解的機制或過程
孩童特別遭受風險	風險並非針對孩童
風險危及後代	風險不會殃及後代
特定、可指名(identified)的受害者	受害者是「統計上的數據」
受到媒體的注意	媒體並未注意
大型或輕微的意外	輕微的意外或沒有意外
風險和利益分配不平均	風險和利益公平分配
利益不明顯	有明顯利益

資料來源: The crisis manager: facing risk and responsibility (p.277), by O. Lerbinger, 1997, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

根據本研究的研究結果，本文將影響民眾危險度的風險屬性整理如表 5-4，Slovic、Fischhoff、與 Lichtenstein（1980）曾就因素分析的結果，將風險屬性歸納為「未知的風險」(unknown risk)和「可怖的風險」(dread risk)的二維軸線，後來研究大都沿襲此模式，但有時會根據個案不同、採取不同的評估判準 (rating scale) 做為二維軸線 (Siegrist, Keller, & Kiers, 2005)。根據研究結果，本文認為此模式仍有繼續探究建構的空間，可以從這三個有效預測變項作進一步思考的基礎，譬如以風險威脅族群是「個人—他人」作為向度，將各種風險定位，或許可以比「未知—已知」、「一般—可怖」更具解釋力。

表 5-4 影響民眾危險度的風險屬性

讓民眾感到危險	讓民眾比較不會感到危險
後果嚴重，可能會致命	後果輕微，不會致命
自己暴露於風險之中	風險威脅其他特定族群
無法採取預防措施，控制風險	能採預防措施，降低或避免風險

資料來源：本研究整理

在風險認知的研究上，本研究的貢獻在於首次針對中國大陸和台灣兩個華人地區進行比較，並探究其與企業組織的認知差距，為風險認知的相關探討提供華人的經驗與案例。此外，本研究採用心理測量模式鉅觀地檢驗哪些風險屬性，最令人感到危險 (Fischhoff et al., 1978; Englander, Farago, Slovic, & Fischhoff, 1986)，「個人暴露於風險之中」、「後果嚴重」、「對風險是否有控制權」三項是認知危險度的最佳預測變項，本研究認為某些風險屬性確實會更引起公眾的擔憂，而這些特質之中，又有權重的區別，研究發現應可提供群體心理研究做為參

考，以進一步探究社會群體最擔憂懼怕的因素。

## （二）風險認知的跨地區比較

風險認知可能會因為媒體對於新聞的選擇與報導、居民對於風險的接觸（risk exposure）、當地對風險的法制控管、以及文化差異，而有跨地區的差異（Keown, 1989; Xie, Wang & Xu, 2003）。

McDaniels 與 Gregory（1991）檢視過去風險認知的跨文化研究後，構建了未來風險認知跨文化比較的研究架構和模式，他們認為研究設計可以構築於過去已發現的文化特徵之上，例如日本比美國更具集體主義的傾向，在風險認知上，可能有什麼文化歧異？為風險認知的跨文化比較，增添文化意涵上的層次。McDaniels 與 Gregory 進一步指出，可以分就個人、組織、政府，三種不同層級作為研究主體，進行跨文化比較，討論兩個文化間的決策差異，例如 Wright（1984）一系列研究後發現，英國人（研究對象包括學生和經理人）慣以或然率的思考方式來看待風險，亞洲人除了很少使用或然率來看待世事，或然率的使用也不若前者精準。Wright 因而推測亞洲人可能不大以或然率預測結果的方式，來回應不確定的情況，而是彈性地適應變化中的情況。

本研究與過去風險認知的跨地區比較研究不同的地方，在於過去研究多是比較不同地區民眾對不同風險的觀感，而本研究是以單一危機事件為研究焦點，比較兩地媒體呈現對此一事件風險認知的異同，以中國大陸、台灣為對象，進行微觀的跨文化比較。雖然 McDaniels 與 Gregory 認為，運用 Hofstede 跨文化分析構面來解釋風險認知的跨文化研究，能增添文化意涵的層次，但是 Johnson（1991）也特別指出 Kleinhesselink 與 Rosa 在解釋美、日風險認知差異時，將原因歸於客觀社會因素，不逕指是文化影響所致，是較為明智的做法，譬如說日人對核能的認知迥異於美國，兩人認為是因為日本曾有過原子彈投日的慘痛經驗，而出現這樣的結果。Johnson 認為，經驗並不能直接影響一個國家的文化，除非是持續一段夠久的時間，鑄造出該文化持久的思考模式，研究者應避免直接蹈入「言必稱文化」的窠臼裡。

依常理判斷，二地文化淵源深厚，生活習慣近似（烹飪習慣相同），該危機事件中的「風險」，對於兩地社會大眾可能造成的實質影響相去不遠，然總結來說，二地在媒體呈現出的風險認知架構及程度上，仍有所差異。其原因可能是反映兩者在社會經濟發展現況上的不同，或是雙方媒體結構的差異，亦有可能源於二地不確定性迴避程度上的差距，高度不確定性迴避指數的文化較不能接受風險，反之，不確定迴避程度低的社會，比較能接受風險（Hofstede, 1996），確切原因仍有待後續研究累積更多的個案觀察。

因此，本研究建議，未來可針對海峽兩岸社會，進行更深入的風險認知比較研究，充實華人社會風險認知的研究內容，另外也建議未來風險認知的跨地區比較上，可結合真實情境，比較「不同地區對同一個案」的風險認知，更可以聚焦地討論，不同社會在風險認知上的鉅觀差異。

## 二、風險認知、危機溝通策略與形象報導間的關聯

目前危機溝通相關研究將焦點放在如何搭配危機情境與危機溝通策略，以獲得最好的危機處理效益。相關論述的基礎在於前述 Coombs 以外界感知組織責任強度作為情境變項，提出危機情境與溝通策略的配對序線，而後 Coombs 和 Holladay (2001) 對於「情境—策略」配套也有諸多討論，他們將各種危機情境和適宜的危機溝通策略做配對，由左至右，外界感知組織責任愈強、愈是覺得組織該負責，組織就應相對應地採取抗辯性較低的危機溝通策略。黎敏如 (2005) 整理 Coombs 和 Holladay 的相關命題，條列出危機種類、危機存在的證據真實性、傷害程度、組織過往的表現等四個情境變項，與不同抗辯性的危機溝通策略作配對，提高危機溝通成效，茲將 Coombs 和 Holladay (2001) 建議的「情境—策略」配套等相關命題，整理條列如下，並呈現如圖 5-6。

### (一) 危機種類與策略運用的關係

1. 意外情境(accidents)：由於此類危機並非組織蓄意所為，但是因組織內部運作過程而引發，如產品瑕疵，組織可控性不高，組織可採以藉口策略，主張組織不應承擔過重的責任。
2. 過失情境 (faux pas)：此類危機並非因組織蓄意行為而造成，然外界將其行為解讀為不適宜的舉動，例如反菸團體抗議菸商將廣告看板設置在市中心的舉措，此時可採用討好策略。
3. 違法情境 (transgression)：此類危機指的是組織本身的違法行為，如蓄意販賣具危險性的產品，由於民眾會將責任歸諸於組織內部，且認為組織可控性高，此時組織應採取修正行動、完全道歉的立場，以平息眾怒。
4. 恐怖暴力行動 (terrorism)：此類危機中，組織並未蓄意造成危機，對於危機本身的控制性也低，例如千面人下毒事件，此時組織可採取哀兵策略，塑造受害者的形象，以博取大眾的同情。

### (二) 證據真實性

1. 證據虛假：若危機發生的原因是根基於虛假的證據和指控內容，例如網路謠言等，組織宜採抗辯性強的否認策略，聲明此事件並不構成危機、或只是空穴來風。
2. 證據真實：若證實危機存在的證據係屬真實、具體，如飛機墜毀的空難，組織宜採抗辯性較低的完全道歉等策略，以降低公眾對於組織的敵意。

### (三) 傷害程度

1. 傷害程度小：若危機事件僅造成輕微的傷害，組織可採取抗辯性微高的藉口、合理化策略，以說明組織的立場。
2. 傷害程度大：若危機事件已造成嚴重傷害，組織應該思求補償受害者，採取修正行動、完全道歉等抗辯性低的立場，讓公眾感受到組織的誠意與責任感，方能有利於組織與公眾長遠的關係基礎。

### (四) 組織過往的表現

1. 組織過往表現佳：組織過去良好的表現會讓公眾較有意願接受組織在危機發生後的說詞 (Coombs, 1995)，因此過往表現良好的組織在策略的使用上，彈性空間較大，適用策略較多，除了能採用否認、藉口、合理化等策略來維護組織的形象，此外，亦可使用討好策略，來彌補危機事件對組織帶來的名譽損害。
2. 組織過往表現不佳：素來表現不佳的組織，容易讓公眾認為危機的發生並非偶然、將責任歸諸於組織本身，組織宜採取合理化策略清楚說明組織的責任，以及抗辯性低的完全道歉策略。

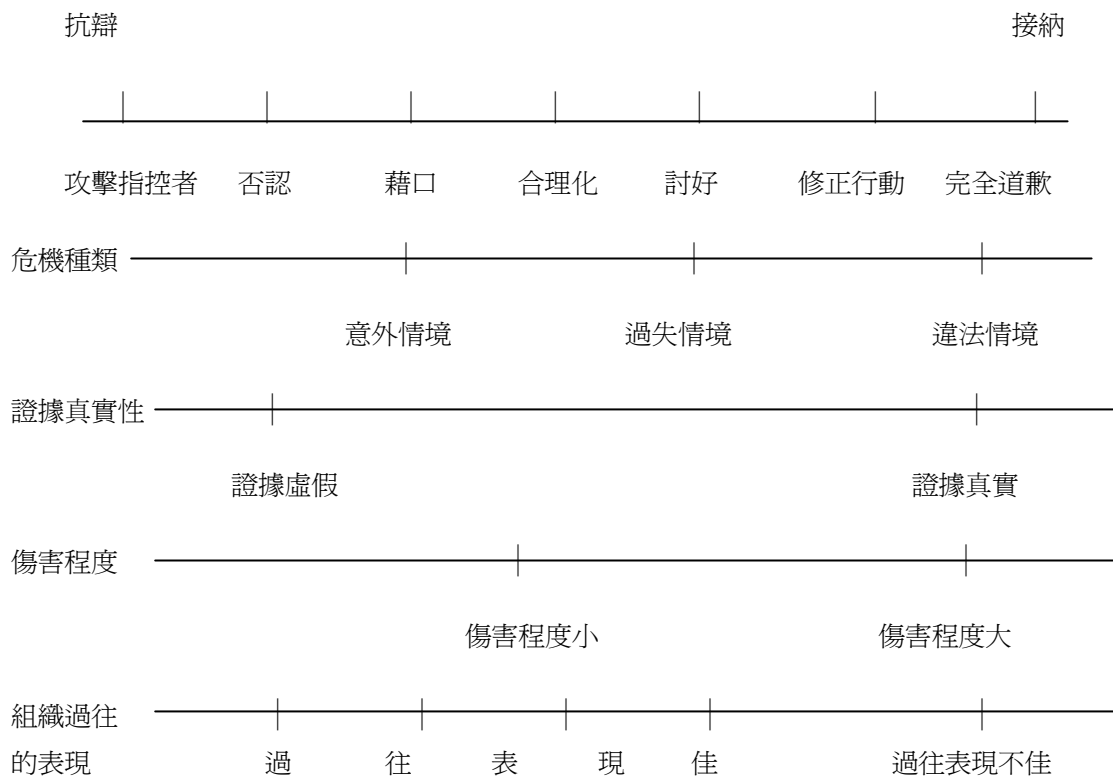


圖 5-6 Coombs 和 Holladay (2001) 建議的危機情境與溝通策略配對圖

資料來源：本研究整理



Coombs 和 Holladay (2001) 認為，危機情境與危機溝通策略的配套仍不夠成熟，尚待發展，不過其論述，提醒研究者在進行危機溝通策略研究時，「情境」是相關討論的重要變項，有賴後續研究的檢驗。

本研究的貢獻即是在於首次嘗試以「風險認知」作為情境變項，初探其與危機溝通策略、成效（組織形象報導）間的關聯。本研究曾指出選擇中國大陸與台灣作為研究範圍，「危機傷害程度」、「證據真實性」、「危機種類」等情境條件較為相似，本文力求在真實環境下，降低此些情境因素的干擾，以檢視除了 Coombs 和 Holladay 所提出的四種情境變項之外，「風險認知」是否亦為選取危機溝通策略時應考量的情境因素，希冀能呼應 Coombs 和 Holladay 的「情境—策略」的配套研究。

在理論背景方面，本研究考量科技型危機涉及風險概念的本質，對風險作諸多討論，Leiss (2003) 認為風險的爭議來自兩個層面：一為風險的本質，另一則為企業或政府的管理問題，意即除了風險對民眾個人心理層面的影響外，組織對於風險議題的處理，也會影響民眾對於風險的認知，職此，在討論風險認知時，許多學者認為應該納入組織管理層面的考量，將「認知的營運不當」(perceived managerial incompetence)和「指責」(blame)列為重要的觀察變項(Renn et al. 1992; Burns et al. 1993; Leiss, 2003)，探討民眾是否認為因為組織管理失當而造成風險、會不會將風險怪罪於該組織，如果民眾傾向認為組織管理失當，要負起責任，或是不信任該組織，會造成民眾對於風險的憤怒或疑慮。

「究責」乃是形塑民眾風險認知的關鍵因素，Lerbinger (1997) 就曾點出科技型危機和天然型危機最大的不同之處，在於科技型危機中，人們會指責組織或相關單位，因為一般大眾認為科技問題是出自於人為的操縱。然民眾通常是自組織的危機反應來判斷組織的責任、和對組織的信任 (Lee, 2004)，因此除了民眾對於風險的焦慮感外，在危機事件中，組織選擇接納承擔責任、或是抗辯、否認自身責任，和民眾如何認知責任的歸屬，其間的落差，就會影響企業危機溝通效益，此與 Coombs 依外界感知責任強度選擇危機溝通策略的概念相呼應，所以本研究將風險認知納入危機溝通的範疇，討論相關變項間的關聯。

總結來說，本研究發現，在涉及風險資訊的科技型危機裡，進行溝通時，風險認知實為需要考量的情境因素。本研究原先假設，當消費者大眾認為危險度較高時，組織應首重民眾的利益，採取接近接納端的策略較為適宜，反之，若消費者大眾認為危險度較低，則可運用接近抗辯端的策略，以捍衛組織的立場為優先。

研究結果顯示，使媒體效能極大化的「風險認知—危機溝通策略」配套，如圖 5-7 所示。基本上，認知危險度愈高、應搭以抗辯性愈弱危機溝通策略的趨勢，

與假設圖大致相符，然在公眾認為危險度高的情況下，組織適宜採取的策略，在「抗辯—接納」序線上呈現兩極化的情形—抗辯性高和抗辯性低的策略，形象報導較佳。然而為提高媒體效能，在公眾認為危險度高時，使用高抗辯性的策略，與本研究的假設並不相符，不過本研究認為必須納入「風險溝通」內涵來看待此一現象，危機溝通的文獻將高抗辯性的「否認」、「攻擊」定位為抗辯責任端的策略運用，然則在風險議題的情境中，組織能採堅定的立場作出澄清，否認產品的危害性，反而能展現組織對風險的控制程度，能讓感到危險的公眾增加一些確定感，達到拉抬組織形象的效果。

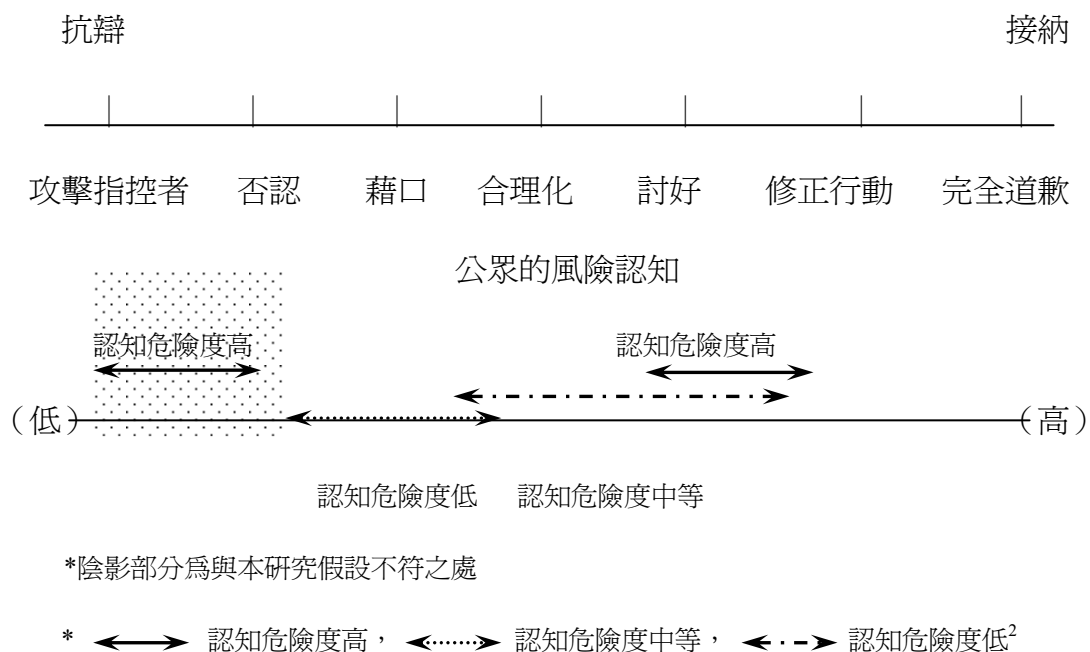


圖 5-7 風險認知與危機溝通策略配對圖

資料來源：本研究整理

此一結果促使本文提出理論建構和研究方法上的兩點建議，其一，本研究認為危機溝通和風險溝通應該有進一步整合的空間，危機溝通策略的光譜或許可以加入風險溝通的考量，如一樣是「否認」策略，可能在危機溝通和風險溝通有不同的意義與作用，從牽涉風險資訊的科技型危機為研究出發點，也許能將危機溝通策略的線性思維轉而發展為扣合風險溝通的立體架構。

其二，雖然個案研究法讓研究者能在真實情境下，探討情境與策略間的關聯，然卻也因為未能掌控的因素太多，關於公眾風險認知和危機溝通策略的配

<sup>2</sup> 本研究是以抗辯性得分進行變項關聯間的統計，而非採個別溝通策略作為自變項的操作方式，因此研究結果僅能以「線段」來標示溝通策略抗辯性的「範圍」，而無法以「點」精確定位適用的策略。

套，無法深究箇中原因，未來有賴更多的研究作更細緻的檢驗，例如以實驗法來精準掌控情境。

「風險認知」是風險溝通領域中的重要概念，本研究建議，未來危機溝通的研究，可以加入「風險認知」作為情境面向的考量，在理論的建構上，還可以繼續整合危機溝通與風險溝通（Williams & Olaniran, 1998），才能更深入的瞭解危機溝通策略和成效間的關聯，以更多元的角度來充實危機溝通的領域。

## 貳、對實務的建議

本研究探討與比較風險認知、危機溝通策略、和組織形象報導間的關聯性，希冀能就研究發現，對實務界提出建議，以求裨益現行的公關實務運作和政策制訂者。

Lerbinger(1997)認為危機的發生，通常就代表確實存有「風險」的要素，危機管理中的危機預防，也是組織為了處理各種「如果」(what if)的問題，為外在環境可能帶來的風險，做各種未雨綢繆的準備。近年來，科技發展快速，甚至呈現跳躍性的發展，技術也日趨複雜，許多無法預測的狀況持續出現，使得研發、製造與消費每一環都必須面對更大的風險。

本研究認為科技型危機的特徵，突顯了了解民眾風險認知的重要性，第一，就心理層面而言，風險的某些特性會讓民眾特別憤怒或憂慮，不同社會的民眾可能會用不同的認知架構來認知同一風險，Slovic（2003）指出，組織在進行風險的危機溝通時，要將利益關係人視做「夥伴」，就必須理解民眾焦慮憤怒、風險認知的種種因素。第二，就組織管理層面而言，誠如 Slovic（2003）所言，組織需要理解民眾的風險認知，以便進行溝通。此外，民眾對於組織的信任，會影響他們對風險的認知，不過一般現實情況是，民眾平時對組織的了解不多，一旦發生危機，只能自該組織的危機反應來判斷組織的責任和對組織的信任（Lee, 2004），所以當危機發生時，組織的溝通論述顯得格外重要，可能型塑民眾對於組織的觀感、信任。

因此，本研究認為危機溝通策略和風險認知間，有可供實務界參考的聯繫，以下彙整了三點，作為實務人員（公關、政策擬定者等）的參考。

### 一、根據溝通受眾的風險認知，擬定危機溝通策略

科技型危機涉及對環境與健康的危害，民眾的風險認知扮演了相當重要的角色，在進行科技型危機的危機溝通時，社會大眾的風險認知是組織必須重視的重要影響變項。若組織遭遇科技型危機，應該先察知社會大眾對於風險的觀感，再

據此擬定危機溝通策略來修復企業形象、重建自身的正當性，用社會大眾理解風險的方式，向大眾溝通，以降低社會大眾的認知危險度，換言之，在危機溝通的實務上，應納入風險溝通理論的要素以收得相輔相成之效。

本研究發現支持以上論述，並認為組織應就大眾風險認知調整危機溝通策略，譬如當民眾覺得該危機事件很危險時，可採取「討好」或「修正行動」等軟性策略，然當組織掌握足夠證據時，亦可採取堅定的澄清立場，此舉目的也在於給予民眾確定感，而當民眾不認為危險時，組織可以使用態度較強硬的「否認」或「藉口」策略。

## 二、 考量不同文化的社會情境，以瞭解其風險認知

風險認知是依附在社會文化而生的概念，不同社會、不同時期，都有特定被重視或忽略的風險。企業組織，尤其是跨國企業，在面對不同國家的群眾時，應注意這些「顧此失彼」的判準，根據研究結果，即便被視為同文同種的海峽兩岸，對於同一風險就有不同的詮釋方式，故跨國企業組織在進行危機溝通時，需要順應當地的發展、文化與道德標準，如消費者意識、媒體生態，推測其對風險的觀感與忍受程度，作溝通策略上的微調或修整，甚至能有助於組織權衡資源的投入與配置。

## 三、 溝通策略的訊息內容，應掌握特定要素

Heath (1997) 認為，在針對風險議題進行溝通時，除了力求讓民眾「了解」並達到「共識」外，最重要的目的在於增加民眾對風險的控制感 (sense of control)。本研究也發現三個能夠有效解釋、預測認知危險的變項，皆有強調「風險對個人的實際災害 (hazard)」的傾向，換言之，「公眾是否感到危險」這個問題，仍是回歸到風險對公眾健康上的威脅，及公眾是否能藉由控制措施，降低威脅性。舉例來說，民眾可能覺得 SARS 是個新興傳染病，充滿了未知性 (對於風險的知識低)，可是最令民眾感到危險的可能是「即使戴口罩，也不能預防感染 SARS」(控制權低)。因此本研究建議實務人員在制訂風險溝通訊息時，應就策略目的 (有時候可能是希望受眾覺得危險，有時候希望受眾感到安全)，調整「危機的實際災害面」的訊息內容，並強調民眾可以如何藉自身的防護措施，達到控制風險的效果，藉此增加民眾的控制感。

## 第三節 研究限制與建議

### 壹、研究限制

#### 一、無法掌握危機的後續發展

由於個案是新近危機事件，雖然杜邦業已與美國環保署達成和解，但在台灣、中國大陸方面仍可能有相關報導出現，如台灣消基會於2005年12月31日宣告鐵氟龍為不受歡迎的產品，並不排除有後續動作，由此觀之，杜邦在台灣之危機似乎還不算劃上休止符，但本研究礙於時間壓力，有既定的研究範圍，無法完整捕捉個案的全貌。

#### 二、風險認知探討之限制

本研究僅就心理途徑測量風險認知，研究結果容易失之狹隘，影響風險認知的因素眾多，Williams與Olaniran（1998）就指出風險認知也受到對組織的期望度、對風險議題的參與度、對科技的比較、以及媒體忍受度（media tolerance）等因素的影響，風險的各種特質不能逕為解釋公眾風險認知的唯一變項。未來風險認知的研究可採多元途徑（multiple approach），如加入經濟學途徑中提及的框架、參考點等。

再者，礙於研究方法，研究採取提及風險屬性的次數、方向與強度，作為測量方式，比較兩地媒體報導所呈現的公眾與杜邦的風險認知，有可能忽略了任何一方議題建構的影響，如杜邦提及風險的後果嚴重性，可能只是為了回應媒體的追問，而並非杜邦本身注重風險的後果嚴重性。

#### 三、未取得第一手資料

本研究的資料分析採取的是量化的內容分析法，藉由媒體報導的平台來理解公眾的風險認知、杜邦的危機溝通策略，在公眾的風險認知方面，本研究的前提在於媒體報導為「不同社會組織、機構和意識型態建構社會真實的體現」，但分析媒體報導，仍難免有媒體「再現」的問題，難以忠實呈現社會真實，對於公眾風險認知的解讀上，有偏誤之虞；至於危機溝通策略的使用方面，由於本研究並未能取得杜邦自身的說法，在資料的解釋上，就僅能憑藉推測，來推敲杜邦的作法，結果容易失之狹隘。未取得第一手資料的結果，使得研究在結果推論上，必須多處保留。

#### 四、未顧及其他可能影響媒體效能的因素

本研究為初探性研究，以風險認知、危機溝通策略、和兩岸文化差異來解釋媒體效能，無法顧及其他情境因素，加之本研究是以媒體報導作為研究對象，研究的焦點是「媒體真實」，在推論到「社會真實」時，就會產生無可避免的障礙，

換言之，本研究本身的研究設計上，就加入了「媒體報導」作為研究架構的中介變項，因此，研究尚有許多情境因素的限制未能突破，如文中所提及的社會關注度、媒體互動關係、記者採訪趨力（吳宜蓁，2000）、甚至是兩岸媒體結構的不同等，這些都是本研究無法測量和瞭解的面向。

除了媒體層面可能衍生而出的情境變數外，在組織方面，雖然觀察對象是同一個組織「杜邦」，Coombs和Holladay（2001）所提及的「組織過往的表現」因素理應相同，然而由於研究範圍跨及兩岸，杜邦在二地的「過往的表現」可能又有所不同，與利益關係人的關係也可能有所差異，此外組織本身投入資源也有可能不一樣（如杜邦總裁曾親自接受中國大陸媒體採訪），這些都是有可能影響媒體效能的情境因素。在個案研究法所強調的自然情境下，確實有難以面面俱到之憾。

## 五、研究結果難以推論至所有科技型危機

基於科技風險性資訊為該危機個案的關鍵，本研究將其視為科技型危機，不過個案係屬產品安全性的爭議，研究結果可能不適用於其他種類的科技型危機（如工廠意外、流行病的傳染）等。

## 貳、未來的研究建議

### 一、做跨個案間的比較研究

本研究聚焦於單一危機，日後可採多個案的方式，橫向比較各種不同的科技風險型危機，以進一步探索各不同風險本質的認知情況與危機溝通策略間的關聯。

### 二、著重危機後溝通

Fearn-Banks（1996）將危機溝通定義為企業與其公眾在危機事件發生前、中、後的溝通，然而多數危機溝通研究，僅針對危機爆發時期，進行研究與探討，未來或許可以側重後危機階段<sup>3</sup>，觀察企業組織如何重建消費者信心與對組織的信任，這也是目前危機溝通研究上較被忽略的部分。

### 三、採質化方式深入分析本個案

如前所述，本研究未取得第一手資料，以致研究受限，因此建議後續研究可採質化方式，補其未竟之處，譬如在公眾風險認知方面，可使用焦點團體法深入剖析公眾風險認知的形成因素，在危機溝通策略的使用上，則可就組織進行深度

---

<sup>3</sup>危機三階段(Gonzalez-Herrero & Pratt, 1996)，(1)前危機階段：包括所有的危機準備工作，徵兆/訊息發現以及探索；(2)危機：應付危機或危機事件所採取的行動，直到危機解決；(3)後危機階段：危機已經結束或已獲得解決的階段，學習與危機解除都屬於後危機階段。

訪談，以掌握組織內部的決策方針與考量。

#### 四、比較東、西方的風險認知

本研究比較海峽兩岸對於同一危機事件的風險認知，由於兩岸文化淵源深厚，在跨文化比較上的意義較不明顯，本研究建議，未來可增添歐美國家作為觀察對象，比較東西方社會的風險認知差異。

#### 五、組織內不同角色的危機溝通策略與成效

前文提及，杜邦的總裁一度接受採訪，做出澄清與說明，在美國，幾乎都是由杜邦的法律專家向大眾發言，在中國、台灣，則是由杜邦科技技術專家出面回應，眾角色各司其職，著重面向不同，解釋的框架也有所分別。本研究建議，未來研究可比較組織內不同角色所使用的危機溝通策略和框架，並比較其成效。