

科技部補助專題研究計畫成果報告

期末報告

「減頂」與「革新」：額外努力、回應時機與CEO可見度之危機溝通效果

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：MOST 104-2410-H-212-005-SSS

執行期間：104年08月01日至105年07月31日

執行單位：大葉大學人力資源暨公共關係學系

計畫主持人：姚惠忠

中華民國 105 年 11 月 01 日

中文摘要：本研究以實驗法，探討危機回應策略、時機與CEO可見度之危機溝通效果。研究發現，面對重大危機責任之企業：1. 額外努力行動所產生之溝通效果確實優於單純道歉策略。其中，又以修正行動效果最佳。第二、由於消費者熱切期望看到企業的實際行動，因此回應策略內容比回應形式重要。第三、對聲譽不佳的企業或負責人而言，CEO能見度對溝通效果並無加分作用。第四、回應策略接受程度對公眾怒氣的影響遠大於對企業聲譽之影響，公眾怒氣除直接影響負面口碑外，還會透過聲譽間接影響負面口碑。因此認錯道歉尚不足以展現企業解決問題之誠意，必須付諸額外努力行動，才能有效改善公眾對企業之知覺。

中文關鍵詞：危機溝通、額外努力、回應策略、回應時機、CEO可見度

英文摘要：This study employed an experiment to investigate communication effects of post-crisis response strategy, timing and CEO visibility. The study, using a real case of a company with heavy crisis responsibility as its stimulus material, found the following: First, super efforts are better than a simple apology strategy in terms of communication effect, corrective action being with the best result. Secondly, response content is more important than response form because consumers are eager to see real actions from companies. Third, CEO visibility does not increase communication effects in those companies with poorer reputation. Fourthly, account acceptance has more effect on public anger than corporate reputation. In addition, public anger will directly affect the negative word-of-mouth, but also indirectly affect the negative word-of-mouth through reputation. Therefore, apology is not enough because it does not show the sincerity of the company bearing heavy crisis responsibility to deal with problems. Super efforts are needed to effectively improve the public perception toward the company.

英文關鍵詞：crisis communication, super efforts, response strategy, response timing, CEO visibility

「滅頂」與「革新」：
額外努力、回應時機與 CEO 可見度之危機溝通效果

摘要

本研究以實驗法，探討危機回應策略、時機與 CEO 可見度之危機溝通效果。研究發現，面對重大危機責任之企業：1. 額外努力行動所產生之溝通效果確實優於單純道歉策略。其中，又以修正行動效果最佳。第二、由於消費者熱切期望看到企業的實際行動，因此回應策略內容比回應形式重要。第三、對聲譽不佳的企業或負責人而言，CEO 能見度對溝通效果並無加分作用。第四、回應策略接受程度對公眾怒氣的影響遠大於對企業聲譽之影響，公眾怒氣除直接影響負面口碑外，還會透過聲譽間接影響負面口碑。因此認錯道歉尚不足以展現企業解決問題之誠意，必須付諸額外努力行動，才能有效改善公眾對企業之知覺。

關鍵字：危機溝通、額外努力、回應策略、回應時機、CEO 可見度

壹、前言

2013 年 10 月銅葉綠素事件爆發，魏家三董魏應充代表公司出面道歉，坦承頂新用的是大統油，21 項油品因此下架。2014 年 9 月頂新又被查出，使用強冠餛水油製作旗下產品，12 款肉醬肉鬆通通下架。時隔一個月，2014 年 10 月 8 日頂新又被檢調查獲，子公司正義油品把飼料油製成食用油銷售。短短一年內，黑心油連續出包三次，民眾無法接受，甚至引發政府、民眾與社會團體之全面杯葛與拒買運動。頂新集團陷入前所未有的「滅頂」危機當中。

從危機類型分析，頂新油品事件係廠商為圖暴利而從事之不當行為，按情境式危機溝通理論(situational crisis communicational theory, 以下簡稱 SCCT)之分類，此事件應屬危機責任較重的可預防型危機(Coombs & Holladay, 2002)。SCCT 也指出，公眾除從危機類型判斷組織之危機責任外，還會根據組織是否有類似危機史、以及關係聲譽的好壞來調整其危機責任知覺(Coombs, 2007)，如果組織有類似的危機史或不理想的關係聲譽，公眾將會加重組織應承擔責任之知覺。頂新由於一年內出包三次，屬於有危機史之組織，因此公眾對頂新應負之危機責任知覺更重，無怪乎民眾：「叫他們拿一點良心出來，害死台灣人」、「不會繼續吃，道德不好商業道德不好」。作家張大春更在臉書上發文，說要無限期全面拒絕味全頂新！拒絕到它垮。

Coombs(2007)曾在 SCCT 危機回應策略準則中指出：「在責任歸因強烈的可預防型危機中，不論組織是否有危機史或壞的先前關係聲譽，組織應該使用重建策略」(p.173)。所謂重建策略包括補償與道歉。問題是，頂新不只一次在鏡頭前道歉認錯，表明要改革的決心。魏應充更在記者會上強調：會「以最謙卑的態度，負起全部的責任……對消費者權益負責到底……下架、退貨、賠償權益絕不逃避」。但這些符合 SCCT 準則的策略，似乎沒有修復頂新的聲譽或形象。Benoit(1997)曾直言：「我們必須承認說服的力量是有限的(limited)」，他以 Exxon 石油公司

Valdez 油輪外洩事件為例指出：「想要恢復 Exxon 公司形象，可以做的事情其實很少(relatively little)」(p.185)。本文想探究的是，在危機責任特重的危機事件中，危機溝通策略真的毫無作用嗎？

Siomkos 與 Kurzbard(1994)提出處理產品傷害(product harm)危機的四種策略：否認、被迫屈從(forced compliance)、自願屈從(voluntary compliance)與額外的努力(super effort)。Laufer 與 Coombs(2006)也指出，若責任歸因強烈且先前聲譽不佳的組織，應該採用額外努力策略。因為消費者認為組織難辭其咎，會期待組織做出強而有力的回應(powerful response)。問題是，何謂強而有力的策略？頂新黑心油引發眾怒，社會各界紛紛指責並提出頂新應該採取行動之建議：有人提出頂新應全面退出台灣市場，包括 101、味全與台灣之星的經營；有人認為頂新應捐巨資補貼健保虧損，及做為食安教育和補助弱勢學童營養午餐費用；有人要頂新捐出帝寶豪宅，做為社會住宅；更有人建議頂新應效法 Bill Gates、Buffett 裸捐財產。這些意見都屬於認錯道歉之外的額外努力，問題是：這些額外努力有助於頂新聲譽之修復嗎？

除了危機回應內容(content)之外，危機回應研究還關切危機回應形式(form)。Huang(2008)認為，所謂危機回應形式係指危機管理者如何呈現危機訊息。她指出，出現在文獻中的三種主題是：即時、一致與主動的回應。Coombs(2006)則指出，檢視危機溝通與危機管理文獻，經常出現的三種形式課題是：快速、一致與開放(open)的回應。Coombs(2006)更強調，快速回應是最經常被詳述的課題。因為利害關係人想要知道發生了甚麼事，以及危機組織應對危機的態度，從而產生了資訊的需求。快速回應不僅能滿足此需求，還能展現組織對危機情境的掌控能力(Lukaszewski, 1997)。將此概念應用至本研究案例，頂新即時或快速地採取上述額外努力行動，與不即時或拖延之後才採取行動之間，是否產生不同的效果？此為本研究第二個問題。

聲譽管理文獻已經確認，企業執行長(CEO)在危機或衝突中角色的重要性(Fombrun, 1996; Griffin, 2008)。Alsop(2004)強調，CEO 無法逃脫與企業聲譽的連結。Turk, Jin, Stewart, Kim 與 Hipple(2012)證實了 CEO 出現在危機現場進行回應，所獲得的公眾態度與購買意圖，要比沒有 CEO 出現在危機現場，來得正面。Ulmer, Sellnow 與 Seeger(2010)也提到，組織領導者對要履行危機情境的修辭義務，可能感到不自在，但領導者針對危機回應的重要性卻無可取代。頂新在台灣面臨企業存亡之關頭，前述之額外努力行動究應由誰來說明或提出？頂新集團董事長魏應交或公關部門主管？為了解 CEO 親自回應危機之效果，本研究第三個問題是：頂新若欲採取一些額外努力行動，應由誰來提出或說明，才能獲致較佳之聲譽修復效果？

以上探討危機回應內容(額外努力)、回應時機、CEO 可見度等三變項的主要效果(main effect)之外，兩兩變項之間、三變項之間的交叉效果(cross effect)又為何呢？包括：「回應內容與回應時機」、「回應內容與 CEO 可見度」、「回應時機與 CEO 可見度」，以及「回應內容、回應時機與 CEO 可見度」的交叉效果。這些

變項兩兩之間或三者之間的交叉效果究竟有何差異？此乃本研究第四個問題。以上這些問題之答案，不僅能充實危機溝通或管理理論，也有助於危機責任非常重、甚至瀕臨倒閉邊緣之危機組織，處理危機或進行危機溝通時之參考，殊值探討與研究。

貳、文獻探討

一、危機回應策略

Huang, Lin 與 Su(2005, p.230)稱：「危機溝通策略係組織用來處理危機所採用的語言或非語言的回應」。Coombs(2007, p.170)指出：「危機回應策略乃管理人員在危機發生後之所言所行，它被組織用來修護組織聲譽、減少公眾負面情緒並預防公眾負面的行為意圖」。換言之，組織在危機期間之所言所行都屬於危機溝通之範圍。另外，Morgan 與 Hunt(1994)指出，溝通有兩個重要的組成要素：「說什麼」與「如何說」。應用至危機溝通，前者指的是「危機回應內容」，也就是危機溝通學者所謂的危機回應策略、危機溝通策略或形象修護策略(姚惠忠、汪睿祥，2008)；後者則為「危機回應形式」，指的是危機訊息的呈現方式。本節先談危機回應策略，下節再論危機回應形式。

危機回應策略研究成果豐碩，除早期的辯解(apologia)或防禦(defensive)策略外，Benoit(1997)以個案分析提出五大類形象修護(repair)策略，包括：(一)否認：單純否認、推給他人；(二)釐清責任：受挑撥或煽動、無力控制、純屬意外、動機良善；(三)降低危機衝擊性：尋求支撐、淡化傷害、區隔化、提高層次、反擊對手、給予補償；(四)修正行動：復原、預防；(五)後悔道歉。

Huang et al. (2005)運用台灣公關從業人員意見，以因素分析法提出五類危機溝通策略：(一)否認：單純否認；(二)藉口：受挑撥或煽動、無力控制、動機良善；(三)合理化：尋求支撐、淡化傷害、扮演受害者、反擊對手、重新框架；(四)退讓：認錯與道歉、給予補償、修正行動、改變企業公共政策、指示性資訊、適應性資訊；(五)分散注意力：形式上致意、建構新議題、區隔化。

Coombs(2007)以組織承擔危機責任多寡程度劃分，提出三項主要危機回應策略、一項補充策略。主要策略有：(一)否認：攻擊指控者、單純否認、推給他人；(二)止痛(diminish)：藉口、合理化；(三)重建(rebuild)：補償、道歉。補充策略亦即尋求支撐，包括喚起記憶(reminder)、討好逢迎(ingratiation)與扮演受害者(victimage)。

SCCT 主張依公眾感知(perceived)的角度論組織的危機責任，公眾感知的責任越重，組織應該使用順應型策略；責任越輕則應使用抗拒型策略。其中，順應型策略以受害者利益優先，例如重建策略；抗拒型策略則以組織利益優先，例如否認策略(Coombs, 2006)。至於危機責任，公眾會從三個面向評斷。首先從危機類型看，SCCT 將危機分為三大類群：可預防型、意外型與受害者型。公眾會依危機類型對組織產生一個初始危機責任的判斷，然後根據這個組織是否有危機史、先前的關係聲譽來調整危機責任知覺。如果有危機史或先前關係聲譽不佳，公眾

會加重組織危機責任的知覺(Coombs, 2007)。

以頂新油品事件而論，此乃廠商因為競爭或圖暴利而從事之不正當行為，按 SCCT 分類，屬於危機責任較重的可預防型危機。更由於頂新在一年之內連續出包三次，危機史與先前關係聲譽皆不佳，在公眾的感知中，頂新的危機責任更重！按 SCCT 危機回應策略準則：「在責任歸因強烈的可預防型危機中，不論組織是否有危機史或壞的先前關係聲譽，組織應該使用重建策略」(Coombs, 2007, p.173)。頂新應該使用補償與道歉的重建策略。

綜觀頂新在正義油品事件曝光後所採策略，魏應充在 10 月 11 日記者會中，使用了道歉、修正行動，並承諾賠償等策略。10 月 16 日頂新集團記者會，頂新請來尹衍樑背書，使用了尋求支撐、修正行動與捐資 30 億元成立時安基金的補償策略。這些都屬於以受害者利益為考量的順應型策略，符合 SCCT 準則之建議，但一般反映成效不彰，不僅減頂行動持續當中，味全乳品、飲料、罐頭等產品滯銷，連兩月營收下滑，11 月營收年減 33.79%、達 14.6 億元，創近五年單月新低，目前營運仍在低潮。此一現象，是否意味現有理論不足解決危機責任沉重之危機案例呢？抑或頂新的作為或努力程度不夠，讓民眾感受不到解決問題的誠意？

Benoit 與 Drew(1997)認為，企業道歉策略的有效性，會受以下幾個因素影響：接受責任、表達關心、補償與保證(assurance)。Lee 與 Chung(2012)則指出，如果沒有包含適當的內涵(components)，道歉會被公眾視為表面工夫(superficial)與欠缺真誠(insincere)。他們認為重點不在這些內涵的有無，而在這些內涵的程度。他們的實驗結果發現，主動承擔責任的道歉，會比被動承擔責任的道歉，更能緩解公眾的怒氣。將此研究結果應用至頂新案例，頂新的道歉策略失效，可能是承擔責任、表達關心、補償或保證程度不夠所致。問題是，怎樣的程度才足以見諒於公眾呢？

針對產品傷害危機事件，Siomkos 與 Kurtzban(1994)曾提出四種策略：否認、被迫屈從、自願屈從與額外的努力。所謂額外的努力係指，自願屈從之外再加上補償與多方面(extensive)的溝通努力。依此來看，理論所謂的「額外努力」，頂新做到了嗎？郭正亮(2014)曾為文指出：「頂新集團其實還沒認輸，只是以『退出油品、退出味全董事會、捐 30 億成立食安基金、犧牲魏應充』暫時安撫眾怒而已，至今仍然堅持魏家兩大核心利益：一是絕不轉讓台北 101 持股，二是絕不轉讓味全持股，堅持苦撐待變，繼續等待門神解圍」。從以上文獻與批評來看，頂新仍陷入困境，有可能是「額外努力」程度，也就是承擔責任、表達關心、補償或保證程度，尚未達到社會期望之水準所致。問題是，社會對頂新有何期望呢？

為了解社會各界對頂新的指責與建議，本研究蒐集分析自 2014 年 10 月 11 日至 11 月 20 日，各媒體建議政府或頂新該採取的作為，整理如表 1 所示。綜觀這些建議，大致可以分為三大類：(一)修正行動：如要求頂新退出所有台灣事業、賣掉 101 股權，償還將到期的 127 億元貸款；(二)補償：如捐資補貼健保虧損、補助弱勢學童營養午餐費用、專款用在防治腎臟病、防癌等用途(三)善盡企業社會責任(CSR)：如效法 Bill Gates, Buffett 裸捐財產、頂新捐出台灣房產做為社會

住宅。以上這些都是頂新沒有做到或做的程度不夠之建議行動，在某種程度上代表社會對頂新的期望。問題是，這些行動真有助於頂新恢復聲譽嗎？因此，本研究第一個研究假設是：與頂新目前所採取的策略相比，社會各界所建議之額外行動，能獲得較好的效果。

表 1 社會各界建議頂新作為一覽表

報導日期	建議事項	提出單位	報導媒體
10 月 11 日	要求政府徵收頂新房產做社會住宅	人民民主陣線 鏟土豪行動	蘋果
10 月 28 日	民進黨應要求頂新退出所有台灣事業(101 與味全股權)	大學教授郭正亮	美麗島電子報
10 月 29 日	魏家不僅應退出台灣的營利事業，更應效法潤泰集團總裁尹衍梁捐出 95%的身家做公益或將財產信託	立委賴士葆	東森
10 月 29 日	魏家可以效法 Bill Gates, Buffett 裸捐財產	財政部長張盛和	東森
10 月 31 日	教育部向黑心業者代位求償 500 億元，作為食安教育和補助弱勢學童營養午餐費用	全台家長團體聯盟、全台中小學校長協會	大紀元
11 月 03 日	頂新賣掉台北 101 股權，來償還年底將到期的 127 億元貸款	立委費鴻泰	中國時報
11 月 13 日	具體求償 2 千 3 百億元，作為補貼健保虧損，及衛生福利部設置食品安全基金之用	市議員李慶元、金介壽	自立晚報
11 月 20 日	收下頂新的 30 億元食安基金，專款用在防治腎臟病、防癌等用途	立委劉建國	客家電視

資料來源：本研究整理

二、危機回應形式：即時

Seeger, Sellnow 與 Ulmer(2001)指出，危機溝通有兩個研究取向：公共關係與語藝批評，吳宜蓁(2002)稱之為危機公關與危機語藝。危機語藝著重危機溝通內容；危機公關則偏向危機回應形式。Coombs(2006)指出，快速回應是危機回應形式中，最經常被詳述的課題。吳宜蓁(2002)整理危機公關文獻，得出七項危機溝通策略的運用原則：(一)儘速蒐集真相；(二)盡快公布真相；(三)成立危機處理小組；(四)慎選發言人；(五)盡快澄清負面報導；(六)尋求策略聯盟；(七)不斷溝通，掌握議題建構能力。這七項原則中就有三項與即時或快速回應有關，即時或快速回應的目的是「防止危機繼續擴大，使危機儘速落幕」(p.53)。

Coombs(2006)指出，危機專家鼓吹在危機第一時間將訊息傳出去(getting the

word out)的必要性。「將訊息傳出去」意謂，讓利害關係人(尤其是媒體)知道組織所掌握的訊息，目標是用正確資訊填補資訊的空缺(vacuum)。Huang(2008)也指出，危機期間由於利害關係人期待能夠解釋究竟發生了甚麼事的資訊，並傾聽任何可以回答他們問題的答案，因此即時的回應能夠填補因危機情境之威脅、驚訝與急迫所產生的資訊缺口(information gap)。因為利害關係人不知道發生了甚麼事，但渴望知道究竟發生了甚麼事，因此危機創造了資訊的需求(Augustine, 1995)。Coombs(2006)更強調，快速回應是一種積極的回應，因為它嘗試用事實填補資訊空白；緩慢或拖延的回應則是允許其他人以猜測或錯誤訊息填補資訊空白。

Lukaszewski(1997)認為，快速回應不僅能滿足資訊需求，還能展現組織對危機情境的掌控能力。因為快速回應意謂組織重新取得因危機而失去的掌控力；利害關係人對組織有控制能力的知覺，將有助於恢復他們對組織的信賴並保護組織的聲譽(Coombs, 2006)。Strong, Ringer 與 Taylor(2001)也發現，溝通的即時性是讓利害關係人滿意的重要因素。透過協助解決紛歧與調整利害關係人之知覺與期望，即時溝通可以培養他們對組織的信任(Etgar, 1979; Moorman, Deshpande, & Zaltman, 1993)。Morgan 與 Hunt (1994)、Anderson 與 Narus (1990)的研究都顯示，即時且可靠的溝通會導致更多的信任。Claeys 與 Cauberghe(2012)的研究發現，更強調除了溝通內容之外，揭露危機資訊時間的重要性。Sillince(2002)則提醒，當事件的狀態或外部環境更易變或不可預測時，即時回應就變得更加重要。

反觀頂新在黑心油事件當中的表現：10月8日爆發正義油品事件。10月9日晚間，魏應充辭去味全頂新製油與正義食品等三家公司董事長職務。10月11日，風暴第4天，魏應充終於出面道歉說明，魏應充在記者會上哽咽落淚表達歉意，並宣布關閉頂新製油廠與正義油廠。10月16日，風暴第9天，頂新集團臨時召開記者會，魏應交、魏應充兩兄弟在尹衍樑陪同下宣布(一)對消費者退貨補償，負責到底；(二)請尹衍樑召集組成食品安全革新委員會，監督指導頂新各項改善辦法；(三)頂新提撥30億元新台幣成立食安基金。10月28日，風暴第21天，在各界壓力下，魏應交正式提出辭呈，辭去台北101副董事長及總經理兩項職務。

綜觀頂新之危機處理時間，事件爆發第4天才出面道歉說明、第9天才有補償與修正行動、第21天才「心不甘、情不願」的交出101經營權。這些溝通行動的時機，似乎都不符合危機第一時間回應之要求。為驗證前節所述各建議行動，即時的有效性問題，本文提出第二個研究假設：**頂新主動即時採取社會各界之建議行動，會比被動拖延之後才採取行動，產生較佳的溝通效果。**

三、企業執行長(CEO)在危機溝通中的角色

一份由 Burson-Marsteller 公關公司在 2003 年的調查發現，受訪者認為公司的聲譽至少有一半要歸因於 CEO 本身的聲望(Alsop, 2004)。Rose(2008)也指出，CEO 與高層是企業最權威與可信賴的溝通資產，他們的出現和溝通將展現企業對危機事件的重視程度。Wang 與 Wang(2014)則提到，CEO 與企業高層擔任發言

人的可信度與權威信是顯而易見的，我們不清楚的是：在產品傷害危機事件中，甚麼情況下應該使用 CEO 或企業高層擔任發言人？

所謂產品傷害危機，係指企業產品有瑕疵或帶給消費者危險的危機事件。面臨產品傷害危機的企業，需要有效的溝通以促進改革(*inspire renewed*)，並延續公眾對企業的信賴與支持(Wang & Wang, 2014)。聲譽管理文獻已經確認，企業執行長(CEO)在危機或衝突中角色的重要性(Fombrun, 1996; Griffin, 2008)。有甚麼危機情境因素，會影響企業的發言人策略呢？Wang 與 Wang(2014)以內容分析法，檢視中國大陸 2004-2011 年 127 件產品傷害危機，發現危機類型會影響組織的發言人策略。他們的研究結果顯示，可預防型危機使用 CEO 或高層擔任發言人的次數，是受害者型危機的 3.24 倍。但意外型危機與受害者型危機的差異並不顯著。

Van Riel 與 Fombrun(2007)指出：「CEO 扮演著組織的精神與情感領導者的重要象徵性角色，有時甚至被賦予某些英雄特質.....溝通事關重大，不能單靠溝通專家」(p. 16)。Ulmer, Sellnow 與 Seeger(2010)也提到，組織領導者對要履行危機情境的修辭義務，可能感到不自在，但領導者針對危機回應的重要性卻無可取代。Turk et al.(2012)的研究，證實了 CEO 出現在危機現場進行立即回應，所獲得的公眾態度與購買意圖，要比沒有 CEO 出現在危機現場，來得正面。他們的研究結果指出，CEO 是否出現在企業的立即危機回應中，對利害關係人如何感覺這家企業有重大影響；此一結果也支持了危機管理一貫的教義或信條：「危機期間 CEO 扮演可見(*visible*)的領導角色，確有其必要」。

Wang 與 Wang(2014)指出，由於外國品牌在華人市場，多享有較佳的聲譽與品牌權益，這些形象資產可用來緩衝產品傷害危機的負面衝擊。因此，相對於中國國內廠商，外國品牌或企業比較不會使用高層發言人策略。Turk et al.(2012)也強調：「當企業有好的聲譽，如果由 CEO 來發佈可靠訊息，可能可以用比較抗拒型的策略，來降低對企業聲譽的傷害」(p. 581)。由於連續出包三次，頂新在台灣的聲譽不佳，面臨企業存亡之關頭，前述之額外努力行動究應由誰來說明或提出？頂新集團董事長魏應交或公關部門主管？為了解企業聲譽不好時，CEO 親自回應危機之效果，本文第三個研究假設是：**由頂新集團 CEO 魏應交親自提出或說明危機溝通行動，會比由集團公關主管發布，獲致較佳之聲譽修復效果。**

綜合以上三個自變項，本文也想探討各自變項兩兩之間的交叉效果，以及三個自變項之間的交叉效果。包括「額外行動與即時性」、「額外行動與 CEO 可見度」、「即時性與 CEO 可見度」以及「額外行動、即時性與 CEO 可見度」。

四、危機溝通效果

危機溝通文獻大多以組織聲譽來衡量組織的危機溝通效果(Coombs & Holladay, 2008; 2009; 2011; Choi & Lin, 2009; Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010; Schultz, Utz & Goritz, 2011; Claeys & Cauberghe, 2012; 2014)。本研究旨在探討頂新若採取一些額外行動是否能修復頂新聲譽，因此將以組織聲譽作為溝通效果的

第一個衡量變項。

除組織聲譽外，近年來學者開始關注解釋接受程度(account acceptance)變項(Coombs & Holladay, 2008; 2009; Sheldon & Sallot, 2009; McDonald, Sparks, & Glendon, 2010)。組織面對危機，無論如何都應該對危機事件或組織行為提出解釋說明(accounts)，解釋說明需經設計，用來降低利害關係人對事件嚴重性之知覺，以及利害關係人對組織的敵意，並減少事件對組織形象或聲譽的傷害(McDonald et al., 2010)，危機管理者會依目標來選擇其所認為最適合危機情境的說明或行動，這就是組織的危機回應策略。本文所探討的重點是，頂新若採取社會所建議的行動，是否能夠被社會或公眾接受？故將回應策略的被接受程度，列為第二個效果衡量變項。

姚惠忠(2013)指出，如果公眾對危機事件、對組織的回應不滿意，公眾就可能產生負面情緒，從而影響對組織的評價，甚至引發負面宣傳之意圖。因此，危機溝通研究越來越重視公眾怒氣與負面口碑之探討(Coombs & Holladay, 2007; Choi & Lin, 2009; Kim & Niederdeppe, 2013)。Coombs 與 Holladay(2007)建議危機管理者在選擇危機回應策略時，應該注意回應內容與形式是否能夠緩和公眾的負面情緒。「滅頂」就是消費者在盛怒下所採取的行動，為了解社會各界所建議的額外行動是否能夠稍解消費者的怒氣？本文將公眾怒氣列為第三個效果變項。

Coombs (2007)強調：「危機如果僅僅改變組織聲譽並製造公眾一時的情緒，但不會影響公眾之行為意圖的話，組織就沒有理由去煩惱危機所帶來的後果」。所謂行為意圖，包括消費者的購買意圖與負面口碑。購買意圖會影響企業的生存與發展；負面口碑不但會蔓延，還會持續較長的時間，即使時間已經過去許久，在網上的負面字眼，仍然會持續影響其他人的購買意圖(Coombs & Holladay, 2007)。為觀察頂新所採行動是否影響消費者的行為意圖，本文將購買意圖與負面口碑列為第四與第五個效果變項。

SCCT 模型主張，危機責任會影響組織聲譽與公眾怒氣，再影響公眾之行為意圖。危機回應策略目的在降低公眾責任歸因、保護組織聲譽並降低公眾怒氣(Coombs, 2007)。Choi 與 Lin(2009)以網路父母社群在留言板上的留言為資料，實證了消費者怒氣會直接影響企業聲譽，進一步充實了 SCCT 模型。但這些研究並未將組織回應策略正式納入模型中進行整體模型驗證。為期回應策略能納入模型，並觀察各效果變項之影響機制，本研究擬以回應策略接受程度作為回應策略之代理變項，參考 Coombs (2007)的 SCCT 模型、Choi 與 Lin(2009)的 SCCT 修正模型，建構本研究的模型架構如圖 1。

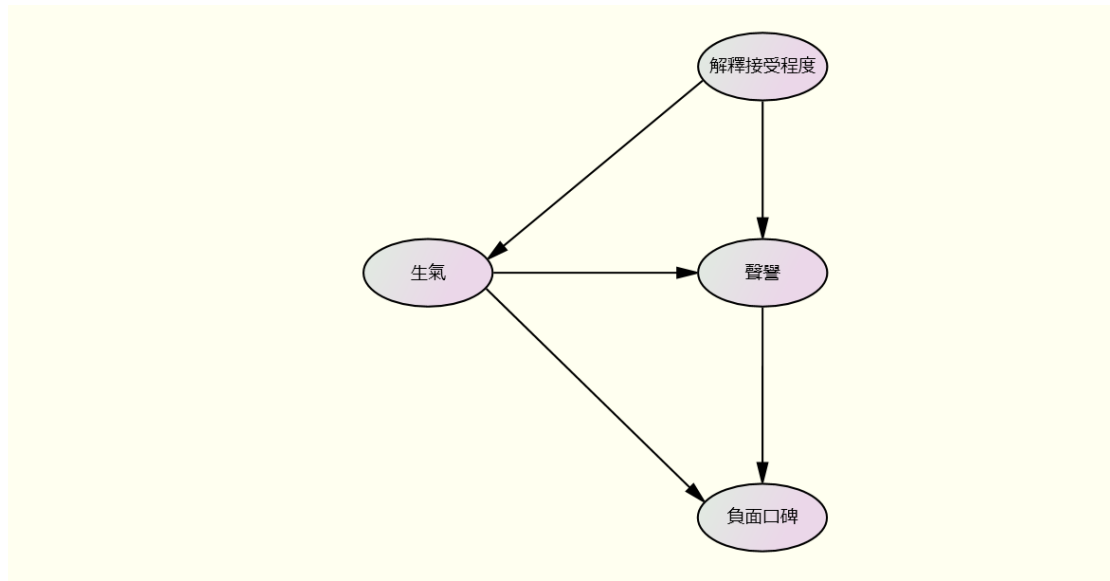


圖 1 本研究架構模型

綜上所述，將危機溝通效果變項納入前述研究假設與問題，本文具體之研究假設與研究問題包括：

- H1：與單純認錯道歉策略相比，社會各界之建議行動加上認錯道歉，能讓頂新獲得較佳的回應策略接受程度、聲譽評價、購買意圖，以及較低的公眾怒氣與負面口碑。
- H2：頂新主動即時採取回應行動，會比被動拖延之後才採取行動，獲得較佳的回應策略接受程度、聲譽評價、購買意圖，以及較低的公眾怒氣與負面口碑。
- H3：由頂新集團 CEO 魏應交親自提出或說明，會比由集團公關主管發布回應行動，獲致較佳之回應策略接受程度、聲譽評價、購買意圖，以及較低的公眾怒氣與負面口碑。
- RQ1：從回應策略接受程度、聲譽評價、購買意圖、公眾怒氣與負面口碑等效果變項觀察，哪一個「回應策略、形式、發言層級」的組合，能產生最佳效果？
- RQ2：危機回應策略接受程度、組織聲譽、公眾怒氣與負面口碑意圖等變項之關係是否如圖 1 所示？各變項影響路徑係數是否顯著？相對大小如何？

叁、研究方法

SCCT 多以實驗法進行研究(Coombs, 1999; Coombs and Holladay, 2002, 2007, 2008, 2009)。因為：「研究者必須去檢測由個案研究法所導出的建議與觀察，以確定其建議是否經得起考驗。要將危機溝通研究進展至以證據為基礎(evidence-based)的管理水準，新理論與實驗法可能是必要的途徑」(Coombs, 2010, p. 24)。本研究旨在探討額外努力策略、回應時機與 CEO 可見度之危機溝通效果，必須操弄策略、時機與可見度等變項，故以實驗法進行研究較為合宜。

採用實驗法的危機溝通研究，多以虛擬的組織或事件作為刺激材料，再測試

受測者對危機組織之聲譽知覺。針對此現象，Lyon 與 Cameron(2004)認為，單憑一次性的訊息露出(single exposure)，就要受測者對此虛擬組織做出聲譽評價，有「創造聲譽(creating reputation)」，以及研究結果是否適用於實際危機組織的問題。因此，他們建議以實際的企業危機事件(real corporate crises)作為刺激材料，以解決這些問題。本研究依此建議，擬以頂新公司面對油品問題的真实危機事件為刺激材料，並操弄額外努力策略、回應時機與 CEO 可見度等自變項，探討不同策略、時機與可見度情境下，是否產生不同之危機溝通效果。

一、研究設計與資料收集

本研究以實驗法進行，以正義油廠事件爆發後，媒體報導頂新關係企業產品連續三次出包事件為案例來設計刺激材料。操弄變項，在危機溝通策略方面，為了解額外努力等溝通行動是否有效，本研究分別以修正行動、補償、CSR 搭配認錯道歉，與單純認錯道歉做比較共有四組；在回應時機方面，有主動即時與被動拖延兩組；在 CEO 可見度方面，有 CEO 宣布與公關主管宣布溝通策略行動兩組。換言之，本研究以 4(危機溝通策略：修正行動+認錯道歉、補償+認錯道歉、CSR+認錯道歉與單純認錯道歉)x2(回應時機：主動即時、被動拖延)x2(CEO 可見度：CEO 宣布、公關主管宣布)之實驗設計，共計 16 組擬進行受測者之組間測試(between subjects)，即每位受測者只看 16 種問卷中的一種。

本研究採配額抽樣法選取受測者，以台灣 18 歲以上民眾為母體，以縣市行政區為分層，按各縣市人口佔全台灣人口數之比例，於各縣市進行比例抽樣。共計發出 500 份問卷、回收 466 份，扣除填答不全、未通過操弄檢測者，有效樣本數 407 份，有效回收率 81.4%。其中男性 43.5%、女性 56.5%；20-29 歲受測者最多 32.4%，30-39 歲次之 29.2%；大學專科以上 76.6%、高中職 17.2%；職業別以服務業居多 17.2%、勞工次之 14.7%、從商與教育人員分別是 13.5%與 13.3%、家管 10.1%。

本研究採用實驗法收集資料，為了解問卷設計是否合宜，本研究進行正式實驗前先進行前測，作為精鍊(refine)問卷之參考，以確保刺激材料與題項內容能夠為受測者所理解。本研究共 16 種問卷，每種問卷各由 5 位大學生參與前測，這些前測問卷只做為修改正式問卷之依據，不納入正式問卷分析之用。

進行正式實驗時，在受測者填答之前，研究者或研究助理會先清楚告知幾項注意事項，例如：無記名問卷請安心作答、請受測者閱讀刺激材料之後再根據劇情作答。當受測者填完問卷後，請受測者填答個人基本資料，最後感謝受測者之參與研究。預計整個實驗過程約需花費 20 至 25 分鐘。

二、應變項操作型定義

本研究所探討應變項之操作型定義如后：

1. 企業聲譽：消費者對頂新聲譽之評價。本研究請受測者看完危機事件報導、頂新所採取的危機溝通行動(含回應時機與 CEO 可見度)後，針對頂新之回應

做出評價。

2. 回應策略接受程度：消費者對頂新回應行動之接受程度。本研究請受測者看完頂新之危機回應策略(含回應時機與 CEO 可見度)後，填答是否接受或同意頂新之回應行動。
3. 消費者怒氣：消費者對頂新回應策略感到生氣的程度，本研究請受測者針對頂新回應行動(含回應時機與 CEO 可見度)，填答感到生氣或憤怒的程度。
4. 購買意圖：消費者繼續購買頂新相關企業所生產之產品或提供之服務的意願或可能性。本研究請受測者看完頂新之回應策略(含回應時機與 CEO 可見度)後，填答是否願意繼續購買頂新的產品或服務。
5. 負面口碑：消費者針對頂新本身、產品或服務進行負面宣傳之意圖。本研究請受測者看完頂新之危機回應策略(含回應時機與 CEO 可見度)後，填答是否傳播頂新的負面訊息，或建議他人不要購買頂新之產品、服務。

三、問卷內容

實驗問卷分九部分，包括：

1. 事件概述說明：以新聞資料方式，簡單說明「頂新集團旗下的正義油品，爆出製成黑心油銷售，一年內頂新已經出包 3 次，包括銅葉綠素油、餵水油和這次的飼料油，通通都中標，輸掉信譽的頂新，難辭其咎」的事件經過。
2. 頂新對危機之回應：有四種不同的回應行動、兩種回應時機、兩種 CEO 可見度，共計 16 種回應策略，如表 2 所示：

表 2 各問卷回應策略一覽表

問卷編號	溝通行動	回應時機	CEO 可見度
1	認錯道歉+修正行動	主動即時	CEO 發布
2	認錯道歉+修正行動	主動即時	公關主管發布
3	認錯道歉+修正行動	被動拖延	CEO 發布
4	認錯道歉+修正行動	被動拖延	公關主管發布
5	認錯道歉+補償	主動即時	CEO 發布
6	認錯道歉+補償	主動即時	公關主管發布
7	認錯道歉+補償	被動拖延	CEO 發布
8	認錯道歉+補償	被動拖延	公關主管發布
9	認錯道歉+CSR	主動即時	CEO 發布
10	認錯道歉+CSR	主動即時	公關主管發布
11	認錯道歉+CSR	被動拖延	CEO 發布
12	認錯道歉+CSR	被動拖延	公關主管發布
13	認錯道歉	主動即時	CEO 發布
14	認錯道歉	主動即時	公關主管發布
15	認錯道歉	被動拖延	CEO 發布
16	認錯道歉	被動拖延	公關主管發布

3. 操弄檢測題項：本研究操弄三個自變項：頂新所採取的溝通行動、回應時機、CEO 可見度。各變項各有一題，測試受測者是否閱讀刺激材料作答，共三題。
4. 回應策略接受程度題項：受測者對頂新回應策略的接受程度，依據 Blumstein, Carssow, Hall, et al.(1974) 的題項修改編成，共有三題。
5. 頂新聲譽題項：受測者對頂新採取回應策略後所做的聲譽評價，以 Coombs 與 Holladay(2002)的組織聲譽題項為依據修改編成，共有五題。
6. 消費者怒氣題項：受測者對頂新回應策略感到生氣的程度，根據 Coombs 與 Holladay(2007)之怒氣題項修改編成，共四題。
7. 購買意圖題項：受測者看完頂新之回應策略後，繼續購買頂新產品或服務的可能性，本研究根據 Coombs & Holladay(2007)之購買意圖題項修改編成，共有四題：
8. 負面口碑題項：受測者看完頂新之回應策略後，對頂新或其產品進行負面宣傳的可能性，以 Coombs 與 Holladay(2007)的負面口碑題項修改編成，共有三題。
9. 受測者基本資料：包括性別、年齡、職業、教育程度與戶籍所在地。

以上題項皆以李克特七點尺度(1 表非常不同意，7 表非常同意)衡量。

四、信效度分析

問卷信度以 Cronbach's α 係數檢視，回應策略接受程度、組織聲譽、公眾怒氣、購買意圖與負面口碑等變項之 Cronbach's α 係數分別為 .86, .92, .90, .88, .90，均大於 .80，各變項之題項具有內部一致性。

量表之建構效度以因素分析檢測。研究量表各變項之 KMO 值及 Bartlett 球形檢定結果如下：回應策略接受程度 KMO 值 .66，Bartlett 球形檢定值 706.90 ($p < .001$)；組織聲譽 KMO 值 .89，Bartlett 球形檢定值 1805.77 ($p < .001$)；公眾怒氣 KMO 值 .82，Bartlett 球形檢定值 991.43 ($p < .001$)；購買意圖 KMO 值 .71，Bartlett 球形檢定值 1072.55 ($p < .001$)；負面口碑 KMO 值 .75，Bartlett 球形檢定值 782.48 ($p < .001$)。各變數 KMO 值均大於 .65，且 Bartlett 球形檢定值均達顯著水準 ($p < .05$)，適合因素分析。

研究量表以主成份分析法及最大變異轉軸法因素分析，萃取特徵值大於 1 之因素，回應策略接受程度量表累積解釋變異量 78.05%；組織聲譽量表累積解釋變異量 77.81%；公眾怒氣量表累積解釋變異量 76.22%；購買意圖量表累積解釋變異量為 73.43%；負面口碑量表累積解釋變異量為 83.82%，研究量表效度皆達可接受程度。

肆、研究分析

一、危機溝通策略之比較

為檢測 H1，以危機回應策略為自變項、危機溝通效果為應變項，進行 ANOVA

分析。檢測結果，各組在聲譽評價($p=.009$)、公眾怒氣($p=.001$)與負面口碑($p=.034$)方面有顯著差異，且解釋接受程度也達邊際顯著程度($p=.069$)；惟各組消費者的購買意圖未達差異顯著水準($P=.10$)。進一步進行 LSD 事後比較發現，修正行動、補償分別加上道歉策略，在解釋接受程度、組織聲譽與負面口碑方面皆優於單純道歉策略。另外，修正行動、補償、CSR 分別加上道歉策略，在公眾怒氣方面皆優於單純道歉策略。詳細數據如表 3 所示：

表 3 不同溝通策略對溝通效果之 ANOVA 分析結果

	策略	樣本數	平均數	標準差	F	p	LSD 事後比較
解釋 接受 程度	1.修正行動	101	3.327	1.512	2.379	.069	1,2>4
	2.補償	101	3.205	1.591			
	3.CSR	102	3.141	1.543			
	4.認錯	103	2.777	1.560			
聲譽	1.修正行動	101	2.475	1.361	3.936	.009	1,2>4
	2.補償	101	2.287	1.373			
	3.CSR	102	2.227	1.132			
	4.認錯	103	1.901	.964			
生氣	1.修正行動	101	5.265	1.317	5.306	.001	4>1,2,3
	2.補償	101	5.277	1.327			
	3.CSR	102	5.208	1.427			
	4.認錯	103	5.835	1.078			
購買 意圖	1.修正行動	101	2.498	1.402	2.092	.101	-
	2.補償	101	2.334	1.488			
	3.CSR	102	2.245	1.233			
	4.認錯	103	2.049	1.070			
負面 口碑 w	1.修正行動	101	5.472	1.391	2.907	.034	4>1,2
	2.補償	101	5.505	1.385			
	3.CSR	102	5.680	1.238			
	4.認錯	103	5.955	1.220			

為觀察各額外行動組與比較組(單純道歉策略)兩兩之間在溝通效果的差異程度，本研究分別針對各額外行動與單純道歉策略進行獨立樣本 T 檢定。比較修正行動與單純道歉，修正行動在五個溝通效果變項上，皆顯著優於單純道歉。比較補償與單純道歉，補償在聲譽、公眾怒氣與負面口碑等三個溝通效果變項上，顯著優於單純道歉。比較 CSR 與單純道歉，CSR 在聲譽、公眾怒氣兩個溝通效果變項上，顯著優於單純道歉。詳細數據如表 4、5、6 所示。

表 4 修正行動+道歉與單純道歉 T 檢定分析結果

		次數	平均數	標準差	t	p
解釋接受程度	修正行動	101	3.327	1.512	2.557	.011
	認錯	103	2.777	1.560		
聲譽	修正行動	101	2.475	1.361	3.472	.001
	認錯	103	1.901	.964		
生氣	修正行動	101	5.265	1.317	-3.387	.001
	認錯	103	5.835	1.078		
購買意圖	修正行動	101	2.498	1.402	2.568	.011
	認錯	103	2.049	1.070		
負面口碑	修正行動	101	5.472	1.391	-2.634	.009
	認錯	103	5.955	1.220		

表 5 補償＋道歉與單純道歉 T 檢定分析結果

		次數	平均數	標準差	t	p
解釋接受程度	補償	101	3.205	1.591	1.940	.054
	認錯	103	2.777	1.560		
聲譽	補償	101	2.287	1.373	2.321	.021
	認錯	103	1.901	.964		
生氣	補償	101	5.277	1.327	-3.299	.001
	認錯	103	5.835	1.078		
購買意圖	補償	101	2.334	1.488	1.571	.118
	認錯	103	2.049	1.070		
負面口碑	補償	101	5.505	1.385	-2.463	.015
	認錯	103	5.955	1.220		

表 6 CSR＋道歉與單純道歉 T 檢定分析結果

		次數	平均數	標準差	t	p
解釋接受程度	CSR	102	3.141	1.543	1.679	.095
	認錯	103	2.777	1.560		
聲譽	CSR	102	2.227	1.132	2.224	.027
	認錯	103	1.901	.964		
生氣	CSR	102	5.208	1.427	-3.546	.000
	認錯	103	5.835	1.078		
購買意圖	CSR	102	2.245	1.233	1.219	.224
	認錯	103	2.049	1.070		
負面口碑	CSR	102	5.680	1.238	-1.601	.111
	認錯	103	5.955	1.220		

綜合以上分析，與單純道歉策略相比，額外行動的溝通效果確實優於單純道歉。從影響的效果變項數來看，以修正行動＋道歉的效果最佳(五個效果變項皆達顯著差異)、補償＋道歉次之(三個效果變項達顯著差異)、CSR＋道歉再次之(兩個結果變項達顯著差異)。因此 H1 成立。

二、主動性與發言層級之比較

為檢測 H2，本研究以主動性與否為自變項，溝通效果為應變項進行獨立樣本 T 檢定。分析結果發現，主動即時的回應形式，在解釋接受程度($p = .025$)與負面口碑($p = .041$)方面，顯著優於被動拖延。但在組織聲譽公眾怒氣與購買意圖上皆無顯著差異。詳細數據如表 7 所示，因此 H2 部分成立。

表 7 主動即時與被動拖延之 T 檢定分析結果

		次數	平均數	標準差	t	p
解釋接受程度	主動即時	204	3.283	1.606	2.243	.025
	被動拖延	203	2.938	1.496		
聲譽	主動即時	204	2.311	1.350	1.475	.141
	被動拖延	203	2.131	1.096		
生氣	主動即時	204	5.376	1.348	-.336	.737
	被動拖延	203	5.420	1.280		
購買意圖	主動即時	204	2.390	1.401	1.694	.091
	被動拖延	203	2.170	1.210		
負面口碑	主動即時	204	5.521	1.426	-2.050	.041
	被動拖延	203	5.788	1.191		

為檢測 H3，本研究以發言人層級為自變項，溝通效果為應變項進行獨立樣本 T 檢定。分析結果發現，不管是 CEO 或公關部門發言，各組消費者對頂新的回應接受程度、組織聲譽、生氣感受、購買意圖與負面口碑皆未達差異顯著水準。詳細數據如表 8 所示，因此 H3 不成立。

表 8 CEO 與公關部門發言之 T 檢定分析結果

		次數	平均數	標準差	t	p
解釋接受程度	CEO	203	3.138	1.600	.353	.724
	公關	204	3.083	1.522		
聲譽	CEO	203	2.165	1.175	-.925	.356
	公關	204	2.277	1.285		
生氣	CEO	203	5.461	1.309	.959	.338
	公關	204	5.336	1.317		

購買意圖	CEO	203	2.241	1.283	-.593	.553
	公關	204	2.319	1.343		
負面口碑	CEO	203	5.675	1.328	.312	.755
	公關	204	5.634	1.314		

三、交叉效果分析

為回答 RQ1，以回應策略與主動性為自變項、各溝通效果為應變項，進行 ANOVA 分析。結果發現，八組消費者在解釋接受程度($p = .040$)、組織聲譽($p = .010$)、公眾怒氣($p = .023$)與負面口碑($p = .041$)四個效果變項上有顯著差異。進一步進行 LSD 事後比較發現，「修正行動+主動即時」與「CSR+主動即時」組合在解釋接受程度與聲譽上，效果顯著優於「CSR+被動拖延」、「單純道歉+主動即時」、「單純道歉+被動拖延」等組合。在公眾怒氣上，「單純道歉+主動即時」與「單純道歉+被動拖延」組合之效果最差。在購買意圖上，各組合並無顯著差異。在負面口碑上，「修正行動+主動即時」與「補償+主動即時」組合之效果較佳。詳細數據如表 9 所示。

表 9 溝通策略與主動性對溝通效果之 ANOVA 分析結果

	策略+時機	次數	平均數	標準差	F	p	LSD 事後比較
解釋 接受 程度	1.修正行動+主動即時	50	3.613	1.517	2.124	.040	1,5>6,7,8
	2.修正行動+被動拖延	51	3.046	1.468			
	3.補償+主動即時	51	3.275	1.594			
	4.補償+被動拖延	50	3.133	1.601			
	5.CSR+主動即時	49	3.456	1.585			
	6.CSR+被動拖延	53	2.849	1.458			
	7.認錯+主動即時	54	2.827	1.653			
	8.認錯+被動拖延	49	2.721	1.465			
聲譽	1.修正行動+主動即時	50	2.672	1.472	2.683	.010	1,5>6,7,8
	2.修正行動+被動拖延	51	2.282	1.226			
	3.補償+主動即時	51	2.294	1.491			
	4.補償+被動拖延	50	2.280	1.256			
	5.CSR+主動即時	49	2.478	1.390			
	6.CSR+被動拖延	53	1.996	.771			
	7.認錯+主動即時	54	1.841	.866			
	8.認錯+被動拖延	49	1.967	1.066			
生氣	1.修正行動+主動即時	50	5.250	1.316	2.345	.023	7,8>1,2,3,5,6
	2.修正行動+被動拖延	51	5.279	1.330			
	3.補償+主動即時	51	5.181	1.503			

	4.補償+被動拖延	50	5.375	1.126			
	5.CSR+主動即時	49	5.184	1.422			
	6.CSR+被動拖延	53	5.231	1.444			
	7.認錯+主動即時	54	5.852	1.039			
	8.認錯+被動拖延	49	5.816	1.129			
購買 意圖	1.修正行動+主動即時	50	2.695	1.423	1.742	.098	-
	2.修正行動+被動拖延	51	2.304	1.366			
	3.補償+主動即時	51	2.471	1.620			
	4.補償+被動拖延	50	2.195	1.342			
	5.CSR+主動即時	49	2.444	1.427			
	6.CSR+被動拖延	53	2.061	1.001			
	7.認錯+主動即時	54	1.981	1.030			
	8.認錯+被動拖延	49	2.122	1.119			

至於回應策略與發言層級組合、主動性與發言層級組合之效果差異，由於發言層級並無顯著差異效果，因此不必進行此一兩兩之間，以及三者之間的交叉效果比較。綜合以上分析可知，由於回應策略在四個效果變項上有顯著差異、主動性在兩個效果變項上有顯著差異，且發言層級在所有效果變項上並無顯著差異，因此回應策略對溝通效果之影響最大、主動性次之、發言層級則沒有影響。

四、回應策略接受程度、組織聲譽、公眾怒氣與負面口碑之模型建構

為驗證圖 1 之模型配適度，本研究運用 SEM (結構方程模式)進行檢測。欲檢測的指標包括卡方值(χ^2)與自由度的比值、配適度指標(GFI)、調整後的配適度指標(AGFI)、比較配適度指標(CFI)、平均近似誤差均方根(RMSEA)及標準化均方根值(SRMR)。檢驗結果卡方值與自由度的比值為 4.284、GFI= .895, AGFI= .852, CFI= .946, RMSEA= .09, SRMR= .067, $p= .000$ 。結果顯示，SEM 模型配適度指標，大部份都能在理想或可接受的檢驗標準，但模型的結果卻呈現顯著情況($p= .000$)，且卡方值與自由度的比值大於 3，意即模型不配適。 p 值達顯著水準有兩個原因，一是由樣本數量導致，或者模型真的配適度不佳。Bollen and Stine(1992)建議使用 Bollen Stine p 值校正，以修正模式卡方值，若經過修正後卡方值及各項配適度指標均能比修正前配適良好，意即模型 p 值達顯著水準是由於樣本數過大所造成，而不是模型真的不佳。

執行 Bollen Stine p 值修正，在經過 2,000 次 bootstrap 之後，得到 2,000 次的模型配適度良好，0 次配適度差，下一個出現差的模型機率 $p= 0$ ，表示模型 p 值達顯著是來自於樣本數量所致。而經過 Bollen Stine p 值修正之後，卡方值與自由度的比值= 1.444，GFI= .980, AGFI= .960, CFI= .990, RMSEA= .030，結果各項配適度指標均達理想標準，顯示本研究模型配適度良好。SEM 模型分析如圖 2 所示。至於 SEM 模型路徑係數，本研究分析結果整理如表 10。如表 10 所示，各路

徑係數皆達顯著水準。

表 10 SEM 模型路徑係數

	標準化 估計值	非標準化 估計值	標準誤	C.R. (t)	P	SMC(R ²)
解釋接受程度→生氣	-.576	-.449	.041	-10.860	***	.332
解釋接受程度→聲譽	.360	.275	.038	7.292	***	.563
生氣→聲譽	-.483	-.474	.051	-9.317	***	
生氣→負面口碑	.287	.297	.063	4.725	***	.540
聲譽→負面口碑	-.507	-.536	.064	-8.361	***	

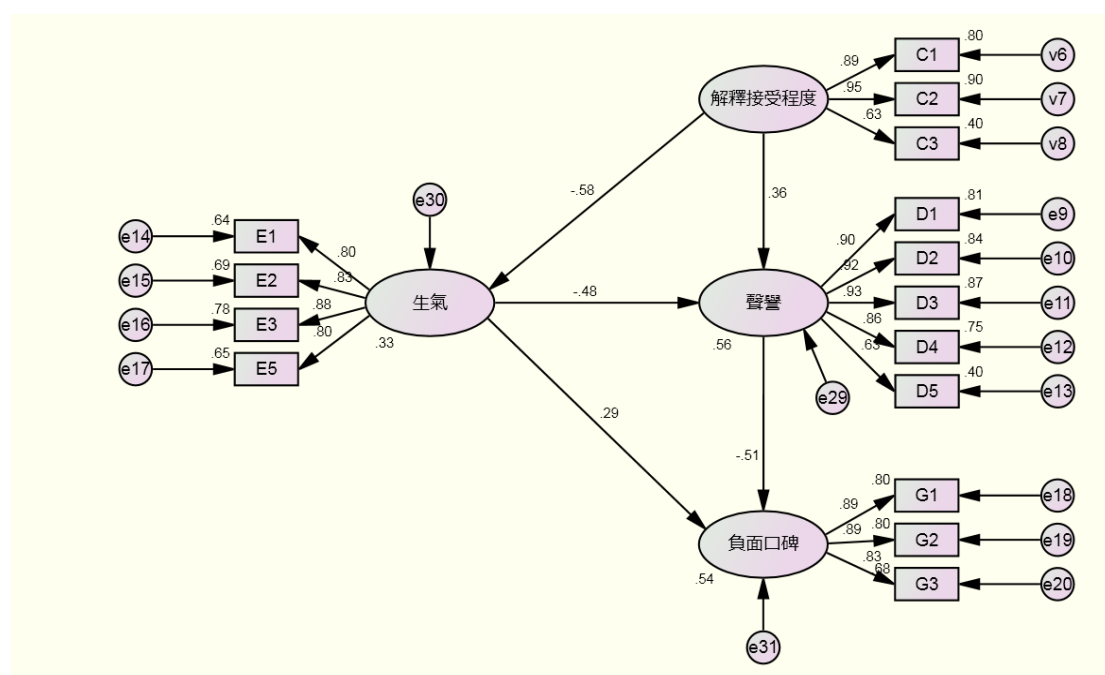


圖 2 本研究 SEM 模型

伍、結論與討論

一、結論與發現

本研究旨在探討危機責任非常重的組織，除認錯道歉外，一些額外努力行動(如修正行動、補償措施、CSR 行動)，是否能改善公眾對組織之評價、態度與行為意圖。研究結果發現，額外努力行動所產生之溝通效果確實優於單純道歉策略。與單純道歉策略相比，三種額外努力行動皆能有效降低公眾怒氣，且修正行動與補償策略還有提高解釋接受程度、改善組織聲譽並降低負面口碑意圖之作用。惟補償與 CSR 行動在消費者購買意圖的增進上功能較不顯著。

三種額外努力行動中，又以修正行動效果最佳。與單純道歉策略相比，認錯道歉+修正行動不僅能提高解釋接受程度、組織聲譽與購買意圖，還能有效降低

公眾怒氣與負面口碑意圖；認錯道歉+補償效果次之，其在組織聲譽、公眾怒氣與負面口碑意圖方面有改善功能；至於認錯道歉+CSR 行動，則對組織聲譽與公眾怒氣有作用。

本研究也發現，面對危機責任非常重的企業，在主動性方面，企業主動即時回應危機事件，在提高解釋接受程度與降低公眾進行負面口碑意願上，較被動拖延有顯著效果；但在組織聲譽改善、公眾怒氣降低與購買意圖促進方面，主動即時並無顯著功能。

令研究者較意外的結果是：在此類危機責任特重的危機情境下，企業負責人(CEO)或公關部門出面回應說明，對各項溝通效果變項，完全沒有顯著差異。換言之，提升發言層級無益於改善公眾對責任特重企業之評價與諒解。綜合以上研究結果，本研究發現面對危機責任非常重的組織，欲改善危機溝通效果，危機回應內容最重要，主動即時的危機回應形式次之，組織發言層級則無明顯效果。

綜合有改善效果的兩個自變項(回應策略與回應主動性)，發現「修正行動+主動即時」組合效果最佳。此一組合在解釋接受程度、聲譽與負面口碑上，效果顯著優於「CSR+被動拖延」、「單純道歉+主動即時」、「單純道歉+被動拖延」等組合；在公眾怒氣上也優於「單純道歉+主動即時」與「單純道歉+被動拖延」組合。「CSR+主動即時」組合效果次之，此一組合在解釋接受程度與組織聲譽上，效果顯著優於「CSR+被動拖延」、「單純道歉+主動即時」、「單純道歉+被動拖延」等組合；在公眾怒氣上也優於「單純道歉+主動即時」與「單純道歉+被動拖延」組合。另外，「補償+主動即時」組合在降低公眾怒氣方面，顯著優於「單純道歉+主動即時」與「單純道歉+被動拖延」組合；在降低負面口碑方面，則優於「CSR+被動拖延」、「單純道歉+主動即時」、「單純道歉+被動拖延」等組合。

模型分析結果發現，消費者對企業之回應策略的接受程度，按兩個路徑影響消費者之反應與評價：分別透過企業聲譽、公眾怒氣影響負面口碑意圖，且企業聲譽在公眾怒氣與負面口碑之間扮演中介角色。值得注意的是，在此類危機責任特重的危機類型中，回應策略的接受程度對公眾怒氣的影響($\beta = -.58$)，大於對企業聲譽之影響($\beta = .36$)。公眾怒氣不僅直接影響負面口碑，也會再經由企業聲譽間接影響負面口碑。因此，如何有效降低公眾怒氣，以避免企業聲譽進一步受損或消費者競相負面口碑相傳，成為危機責任特重企業進行危機溝通之首要任務。

二、討論與研究限制

既有文獻多主張 CEO 在危機或衝突中角色的重要性(Fombrun, 1996; Griffin, 2008; Wang & Wang, 2014)，但本研究結果卻與此論點迥異，CEO 親自回應危機責任特重之事件，並不存在優越性。何以致此？正如 Wang 與 Wang(2014)所指出，較佳的企業形象資產可用來緩衝產品傷害危機的負面衝擊。Turk et al.(2012)也強調：當企業有好的聲譽，如果由 CEO 來發佈可靠訊息，可以降低對企業聲譽的傷害。問題是頂新在整體受測者的聲譽評價中只有 2.22(單純道歉組更低至 1.90)，相對於七點量表中的中間值 4 而言，企業聲譽不佳，因此 CEO 親自回應之效果不彰。

換言之，欲藉 CEO 聲望改善危機溝通效果，必須築基在良好的企業聲譽或 CEO 聲望之上。

在主動性方面，研究結果也不完全如預期。依本研究結果，企業主動即時回應危機事件，只在解釋接受程度與負面口碑意圖上，優於被動拖延；另外在 CSR 行動上，主動即時的聲譽評價也優於被動拖延。主動性在公眾怒氣與購買意圖上並無優勢。深究其因，既有文獻指出主動迅速將危機訊息傳出去的目的，是要用正確資訊填補資訊的空缺，讓利害關係人知道究竟發生了甚麼事，並傾聽任何可以回答他們問題的答案(Coombs, 2006; Huang, 2008)。本研究所用刺激材料為受測者所熟知之案例，較無資訊空缺之需求，而且整體受測者對頂新企業之購買意圖(2.28)偏低，公眾怒氣(5.40)偏高，因此主動性失去在這兩方面的優勢。

三項額外努力行動之效果，以修正行動最佳，此結果呼應 Coombs(2007)之主張：危機溝通第一要務應保護利害關係人免於受到傷害，具體作法除提供指示性與適應性資訊之外，就是修正行動。另外也與操弄內容有關，本研究以頂新退出所有台灣事業、償還將到期的 127 億元貸款為修正行動內容；以提撥 30 億元成立食安基金，用於防癌、食安教育宣導及補助弱勢學童營養午餐費用為補償策略內容；以效法 Bill Gates, Buffett 裸捐財產、捐出房產作為社會住宅為 CSR 行動內容。在整體受測者對頂新高度怒氣與極差聲譽評價的情境下，頂新全面退出台灣市場成為消費者首選，應可理解。

本研究結果危機回應內容對溝通效果之影響，大於回應形式。此與 Huang(2008)主張回應形式重於回應內容大異其趣，本研究認為差異來自於危機類型與受測對象。Huang(2008)所探討的危機事件包括各類危機，受測對象為企業公關人員；本研究則鎖定危機責任特重的可預防型危機，探測的是一般消費者的感知。依此推論，本研究認為面對危機責任特重的企業而言，欲改善消費者對危機企業的感知，危機回應內容比主動即時的回應形式要來的重要。

本研究雖有若干發現，但也有一些研究限制尚待未來研究加以解決或完善。首先是危機類型，本研究焦點在危機責任特重的可預防型危機，研究結論不足以推論至其他類型危機，未來研究應考慮責任較輕的意外型或受害者危機，以確定危機回應內容、形式與發言層級之重要性排序，以及解釋接受程度對組織聲譽、公眾怒氣的影響大小與機制。其次是實際案例可能因為受測者先入為主的看法而干擾研究結果，未來研究可考慮以虛擬案例為刺激材料進行實驗，以進一步確認本研究發現之適用性。最後是額外努力行動之內容，本研究以媒體所揭櫫之各界建議為素材，未能窮盡所有額外努力行動選項，是否有更好的行動方案，以尋求更好的溝通效果，仍有賴未來質性研究加以探討。

三、理論貢獻與實務意涵

本研究採實驗法專注於危機責任重大企業額外努力行動有效性之分析，並以回應策略接受程度作為回應策略的代理變項，將危機回應策略納入 SCCT 模型之整體驗證。這些努力呼應了學者們認為應將危機溝通進展至以證據為基礎的實證

研究之主張(Coombs, 2010; Grappi & Romani, 2015)，部分研究成果也能豐富或充實危機溝通理論之內涵。部分研究結果與既有文獻雖有差異，但經與既有文獻對話、討論後發現在某些邊界條件(boundary conditions)下，對企業危機管理實務也深具意涵：

第一、面對重大危機責任之企業，欲提高解釋接受程度、修護聲譽、降低公眾怒氣或負面口碑，除認錯道歉外，各種額外努力行動具有不同程度的效能，其中又以修正行動的效果最佳。第二、由於消費者將危機責任完全歸因於肇事企業，消費者熱切期望看到企業的實際行動，因此回應策略內容比回應形式重要。第三、對聲譽不佳的企業或負責人而言，CEO 能見度在此類可預防型危機中並無加分作用。第四、回應策略接受程度對公眾怒氣的影響遠大於對企業聲譽之影響，公眾怒氣除直接影響負面口碑外，還會透過聲譽間接影響負面口碑。因此危機責任重大企業之回應策略選擇，應以降低公眾怒氣為首要目標。

總而言之，在危機責任重大、公眾怒氣高漲情境下，對可能受到傷害的消費大眾而言，企業認錯道歉尚不足以展現企業解決問題之誠意，此時必須付諸額外努力行動，接受責任、表達關心、補償與保證(assurance)，才能有效改善公眾對企業之知覺。

陸、參考文獻

- 吳宜蓁 (2002)，《危機傳播-公共關係與語藝觀點的論點與實證》，台北：五南。
- 姚惠忠 (2013)，〈情境認知缺口對危機溝通效果之影響〉，《管理學報》，30(5): 429-443。
- 姚惠忠、汪睿祥 (2008)，〈選舉危機情境分類之探討〉，《選舉研究》，15(1): 67-90。
- 郭正亮 (2014)，〈民進黨應要求頂新退出所有台灣事業〉，《美麗島電子報》，2014年10月27日 <http://www.my-formosa.com/article.aspx?cid=5%2C15&id=69212>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 47(January), 42-58.
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147-158.
- Alsop, R. J. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting and repairing your most valuable asset*. New York: Dow Jones & Co.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W. L., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports*, 10, 153-163.
- Blumstein, P.W., K. G. Carssow, J. Hall, B. Hawkins, R. Hoffman, E. Ishem et al., (1974). The honoring of account, *American Sociological Review*, 40(4), 551-566.
- Choi, Y. and Y. H. Lin, (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted

- on online bulletin boards: Exploring two types of emotion, *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198-207.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V. & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control, *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Claeys, A. S. & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin, *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- Claeys, A. S. & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 182-189.
- Choi, Y. & Lin, Y. H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion, *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198-207.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2006). Crisis management: A communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory* (pp. 171-197). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs and S. J. Holladay (Eds.), *the Handbook of Crisis Communication* (pp. 17- 53). West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions, *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication, *Public Relations Review*, 34(3), 252-257.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions, *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2011). An exploration of the effects of victim

- visuals on perceptions and reactions to crisis events, *Public Relations Review*, 37(2), 115-120.
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing*, 55, 77-78.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grappi, S. & Romani, S. (2015). Company post-crisis communication strategies and the psychological mechanism underlying consumer reactions. *Journal of Public Relations Research*, 27, 22-45.
- Griffin, A. (2008). *New strategies for reputation management: Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd.
- Huang, Y. H. (2008). Trust and relational commitment in corporate crises: The effects of crisis communicative strategy and form of crisis response. *Journal of Public Relations Research*, 20(2), 297-327.
- Huang, Y. H., Lin, Y. H. & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies: Category, continuum, and cultural implication in Taiwan. *Public Relations Review*, 31, 229-23.
- Kim, H. K. & Niederdeppe, J. (2013). The role of emotional response during an H1N1 influenza pandemic on a college campus. *Journal of Public Relations Research*, 25, 30-50.
- Laufer, D. & Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues, *Business Horizons*, 49(5), 379-385.
- Lee, S. & Chung, S. (2012). Corporate apology and crisis communication: The effect of responsibility admittance and sympathetic expression on public's anger relief. *Public Relations Review*, 38, 932-934.
- Lukaszewski, J. E. (1997). Establishing individual and corporate crisis communication standards: The principles and protocols. *Public Relations Quarterly*, 42(3), 7-14.
- Lyon, L. & Cameron, G. T. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 213-241.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2001). Public relations and crisis

- communication: Organizing and chaos. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 155-166). London: Sage.
- Sillince, J. A. A. (2002). A model of the strength and appropriateness of argumentation in organizational contexts. *Journal of Management Studies*, 39, 585-618.
- Siomkos, G. J. & Kurtzban, G. (1994). The hidden crisis in product harm crisis management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30– 41.
- Strong, K. C., Ringer, R. C., & Taylor, S. A. (2001). The rules of stakeholder satisfaction (timelines, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, 32, 219-230.
- Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2010). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.), *the Handbook of Crisis Communication* (pp. 691-697). West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- Van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.
- Wang, X. & Wang, Z. (2014). The effect of product-harm crisis situations on firms' spokesperson strategies: Evidence from China's emerging market economy. *Public Relations Review*, 40, 110-112.

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2016/11/01

科技部補助計畫	計畫名稱：「減頂」與「革新」：額外努力、回應時機與CEO可見度之危機溝通效果	
	計畫主持人：姚惠忠	
	計畫編號：104-2410-H-212-005-SSS	學門領域：公共關係
無研發成果推廣資料		

104年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：姚惠忠					計畫編號：104-2410-H-212-005-SSS				
計畫名稱：「滅頂」與「革新」： 額外努力、回應時機與CEO可見度之危機溝通效果									
成果項目					量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)		
國內	學術性論文	期刊論文			1	篇	稿件整理中, 近期投出, 預計投稿傳播類或管理類期刊		
		研討會論文			0				
		專書			0	本			
		專書論文			0	章			
		技術報告			0	篇			
		其他			0	篇			
	智慧財產權及成果	專利權	發明專利	申請中	0	件			
				已獲得	0				
			新型/設計專利		0				
		商標權			0				
		營業秘密			0				
		積體電路電路布局權			0				
		著作權			0				
		品種權			0				
		其他			0				
	技術移轉	件數			0	件			
		收入			0	千元			
	國外	學術性論文	期刊論文			1	篇		
研討會論文			0						
專書			0	本					
專書論文			0	章					
技術報告			0	篇					
其他			0	篇					
智慧財產權及成果		專利權	發明專利	申請中	0	件			
				已獲得	0				
			新型/設計專利		0				
		商標權			0				
		營業秘密			0				
		積體電路電路布局權			0				
		著作權			0				
		品種權			0				

		其他	0		
	技術移轉	件數	0	件	
		收入	0	千元	
參與計畫人力	本國籍	大專生	0	人次	
		碩士生	3		
		博士生	0		
		博士後研究員	0		
		專任助理	0		
	非本國籍	大專生	0		
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士後研究員	0		
		專任助理	0		
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)					

科技部補助專題研究計畫成果自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否具有政策應用參考價值及具影響公共利益之重大發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

☒ 達成目標

☐ 未達成目標（請說明，以100字為限）

☐ 實驗失敗

☐ 因故實驗中斷

☐ 其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形（請於其他欄註明專利及技轉之證號、合約、申請及洽談等詳細資訊）

論文：☐ 已發表 ☐ 未發表之文稿 ☒ 撰寫中 ☐ 無

專利：☐ 已獲得 ☐ 申請中 ☒ 無

技轉：☐ 已技轉 ☐ 洽談中 ☒ 無

其他：（以200字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性，以500字為限）

第一、面對重大危機責任之企業，欲提高解釋接受程度、修護聲譽、降低公眾怒氣或負面口碑，除認錯道歉外，各種額外努力行動具有不同程度的效能，其中又以修正行動的效果最佳。第二、由於消費者將危機責任完全歸因於肇事企業，消費者熱切期望看到企業的實際行動，因此回應策略內容比回應形式重要。第三、對聲譽不佳的企業或負責人而言，CEO能見度在此類可預防型危機中並無加分作用。第四、回應策略接受程度對公眾怒氣的影響遠大於對企業聲譽之影響，公眾怒氣除直接影響負面口碑外，還會透過聲譽間接影響負面口碑。因此危機責任重大企業之回應策略選擇，應以降低公眾怒氣為首要目標。

4. 主要發現

本研究具有政策應用參考價值：☐ 否 ☒ 是，建議提供機關必須承擔重大危機責任之企業

（勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關）

本研究具影響公共利益之重大發現：☐ 否 ☒ 是

說明：（以150字為限）

在危機責任重大、公眾怒氣高漲情境下，對可能受到傷害的消費大眾而言，企業認錯道歉尚不足以展現企業解決問題之誠意，此時必須付諸額外努力行動，接受責任、表達關心、補償與保證(assurance)，才能有效改善公眾對企業

之知覺。