
「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*

吳宜蓁**

摘 要

本研究以語藝學說的危機反應類型，分析民國八十八年總統大選前爆發的興票案事件，被指控侵占黨產、逃漏稅甚至洗錢的獨立總統候選人宋楚瑜，如何在外界指控中進行危機反應策略，以扭轉外界對其清白形象的質疑。資料蒐集以報紙內容分析深入探測興票案的情境變化與危機策略轉變的關聯性，並分析媒體報導對宋陣營危機反應策略的評價。研究結果發現，根據危機種類和危機當時情境來選擇適當的危機反應類型，確實有助於被指控者的危機處理。然而此策略指南只能當作策略方向的指引，並不保證放諸四海皆準。

關鍵字：公共關係；危機處理；興票案；語藝批評；危機情境

* 本論文初稿曾發表於中華傳播學會 2001 年年會（香港，7/3-7/5）。作者感謝年會評論人郭貞教授以及【傳播文化】兩位匿名評審之寶貴意見。

** 本文作者吳宜蓁現為輔仁大學廣告傳播學系副教授兼系主任。

E-mail: debbiewu@mails.fju.edu.tw

壹、前言

“大部分的危機傳播文獻都建議坦誠佈公；
其實，公開 (openness) 不見得都是最佳策略。”

--Tyler, 1997, p.66

Tyler 這句話，等於是對一向強調「誠實為上策」的危機管理學界，提出一個重新思考的方向。¹ 事實上，這個說法正代表近年來興起的一支研究取向，以語藝學派為宗，從更務實的角度觀察面臨危機——尤其是被質疑有過失 (wrongdoing)——的政治人物或企業組織，如何在挽救及修復形象的前提之下，為自己辯白解套。²

持語藝觀點的危機研究，分析重點是危機發生時組織所採用的語言反應策略。其前提假設為，危機發生時組織對外的言語說辭，是處理危機相當重要的符號資源，如果運用得當，就可以減低社會大眾對組織的責難，使組織可以從危機事件中全身而退，進而保住組織的形象 (Coombs & Holladay, 1996)。

這個研究取向的學者，大抵上都是以辯解策略 (apologia strategies) 或是形象修復策略 (image restoration strategies) 作為研究的理論基礎。無論是辯解策略或形象修復策略，都是屬於危機反應策略 (crisis response strategies) 的範疇 (Coombs, 1995; 1999)。危機反應策略是組織在危機發生時，用來減低危機傷害、修復或重整組織形象、進而影響利益關係人對危機責任詮釋的

¹ Lerbinger (1997, p.44) 在提出危機處理過程時提到，企業應盡速舉行記者會，並且對媒體善盡公開、誠實、正確的原則。張淑茹所譯的【危機行銷】一書，也標示「誠實」與「完全告知」的原則（參見頁 42-44）。其他管理觀點的相關論述，可參考 Marra, 1998; Burnett, 1998; Booth, 1993 等。

² 相關研究詳見 Benoit & Brinson, 1999, p.154-155。

種種行動反應 (Allen & Caillouet, 1994; Coombs, 1995)。³

此應用取向的思考點起源於一九八八年語藝學者 Benson 發表在 Central State Speech Journal 的一篇文章，他呼籲危機傳播的研究者應致力於發現危機傳播策略的種類 (range)，並整理出哪些策略最適用於何種危機 (Benson, 1988)。

Benson 的呼籲陸續獲得多位學者的研究迴響。例如 Allen & Caillouet (1994), Benoit (1992, 1997), Hearit (1994, 1997), Hobbs (1995), 以及 Ice (1991) 等學者的研究，分別歸納出不同類型的危機反應策略。⁴ 近幾年，Coombs (1995, 1996, 1999, 2000) 更以一系列的實證研究回應 Benson 的第二點呼籲，嘗試找出各種反應策略與危機類別或危機情境的關聯性。

貳、研究目的與研究問題

本研究即希望以語藝學說的危機反應類型，分析民國八十八年總統大選前爆發的興票案事件，被指控侵占黨產、逃漏稅甚至洗錢的獨立總統候選人宋楚瑜，如何在外界指控中進行危機反應策略，以扭轉外界對其清白形象的質疑。

³ 辯解策略並非道歉 (apology)，而是一種「自我防衛的言說」(discourse of self-defense) (Hearit, 1994, 1996)，目的在運用語言表現，使被指控犯錯的組織處於較有利的位置，減低組織的過失責任，其假設為：「只要關鍵對象理解我們的立場與解釋，就不會再抨擊我們的不對。」(Hearit, 1994, p.115)。形象修復策略則著重在「形象」與「責任」的雙重考量，分析組織被惡意攻訐或指控時，如何拿捏策略才能保護形象，又不至於被譴責不顧社會責任 (Benoit, 1997)。

⁴ 對於危機反應策略類型的研究卓然有成者，主要為 Benoit, Hearit 和 Coombs 三位教授，只是三人的研究取向仍有些差異。Benoit 多年來致力發展「形象修復理論」，已成一家之言；Hearit 則較以辯解策略為研究核心；Coombs 則整理出各種危機情境之下的反應策略。筆者認為三位學者的研究頗多共通之處，所謂的「形象修復策略」、「辯解策略」和「危機反應策略」，在 Coombs (1995) 的整合架構中都有涵蓋，因此在本研究中，「危機反應策略」的概念也涵蓋形象修復以及辯解策略在內。

本研究有下列四個目的：

1. 以危機反應策略類型為架構，解析興票案的語藝意涵。
2. 分析興票案的情境變化，找出外在情境對危機策略轉變的關聯性。
3. 分析媒體報導對宋楚瑜及其競選陣營（以下簡稱宋陣營）危機反應策略的評價。
4. 從研究過程中，尋找可印證或修正危機傳播策略之處，豐富此一研究取向之視野。

本研究主要探討的問題包括：

1. 在興票案的過程中，宋陣營共使用了哪些危機反應策略？
2. 這些危機策略的使用，是否隨著危機種類以及危機情境而有不同的變化？
3. 情境與策略運用，是呈現怎樣的關聯性？
4. 報紙如何評述宋陣營的危機反應策略？

參、相關文獻

一、危機反應策略：

危機反應策略中的辯解反應，最初源自於 Burke (1970) 與 Ware and Linkugel (1973) 等人對於個人自我防衛的論述。他們認為人在面對外界攻擊時，通常會採用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)。前兩種策略是一種矯正 (reformative) 策略，不企圖改變聽者的情感理解，只希望修正或改善其認知；後兩種策略則是一種轉化 (transformative) 策略，目的在改變聽者對意

義的理解方式。⁵

形象修復策略並不看重危機情境或是危機的階段，而把理論重點擺在使用的訊息選項——「危機發生時，該說什麼話？」(message options) (Benoit, 1997) 上面。Benoit 是將自我防衛論述擴大應用到企業組織形象修復的最主要學者。

⁶ 他認為形象修復策略的重要前提在於：1. 企業組織被指控該為某件事或某種行為負責；2. 社會大眾對責任的看法 (perceptions) 比真相本身來得重要。這也就是說，只要大眾認為組織該負責，那麼不管真實情況如何，組織的形象就已經受到波及，必須趕緊進行形象修復的行動 (Benoit, 1997)。

至於危機發生之後是否立即提出反應策略，學者說法不一。Benoit (1997) 認為組織應該先重新定義外界的指控，看看外界對指控的重視程度，如果危機真的是多數人的認知，或是指控者再三的提出攻訐，則組織就要嚴正面對這項指控。

Benoit (Benoit, Gullifor & Panici, 1991; Benoit & Brinson, 1994; Benoit & Dorries, 1996; Benoit, 1995; 1997) 將往昔幾位學者所提的防衛策略加以整合，提出五種典型的形象修復策略：否認 (denial)、推諉責任 (evasion of

⁵ 這四種策略的解釋是：

- a. 否認 (denial) --- 否認或撇清外界所指的事實、看法或是物與自己有關。
- b. 尋求奧援 (bolstering) --- 這是與否認完全相反的做法。否認是撇清關係，奧援則是尋找認同，試圖將自己與特定公眾所認可的人或事物扯上關係。
- c. 區別化 (differentiation) --- 將外界的指控從當下的情境中分離出來，利用技巧使訊息接收者從更大的時空環境 (context) 來看待危機事件。
- d. 超脫 (transcendence) --- 此做法與區別化不同之處在於區別是希望減低公眾對事件抽象程度的理解，而超脫卻希望提高事件呈現的抽象程度。

⁶ 隨著語藝理論被應用於解釋企業組織形象管理與公共關係的訊息策略，辯解策略也被用來觀察企業組織在發生危機之後的防衛動作。Rybacki (1979) 認為，不管是個人或是組織的發言對外替自己辯解，都有其共通性，可使評者運用辯解分析的批評方法分析其自我防衛之道 (Rybacki, 1979)。Kruse (1986) 也認為，組織言說 (corporate discourse) 在道德表現上為自己辯護，就是 true examples of the apologetic genre (p.15) 即使是新聞稿手冊亦可分析。Hearit (1994) 更直言，公關策略乃古典辯解類型 (genre) 的現代表達方式。

responsibility)、降低危機衝擊性(reducing offensiveness of event)、後悔(mortification)、修正補救(corrective action)。他並以這五個策略類型為基礎，分析政治人物以及企業組織的危機反應策略。⁷

舉例來說，Benoit & Brinson (1999) 以英國女皇與王室被批評對英國王妃黛安娜車禍猝死反應冷漠，引發英國人民憤怒的事件，從英國女皇的公開演說稿解析其中的王室形象修復策略。他們歸納出兩個主要策略——「否認」與「支持」，以及兩個次要策略——「無力為之」(defeasibility) 與「超越」。

否認——駁斥外界對皇室冷漠的批評。

支持既有形象——表示王室對黛安娜王妃的死極度的哀傷情緒，並用心安撫兩位王子。

無力為之——針對外界批評王室屢不對外回應，解釋是因為種種複雜情緒，包括震驚、憤怒、拒絕承認(悲劇發生)、不解...等等，導致無法立即對外反應。

超越——將英國人民的悲傷情緒帶引至另一個層次，呼籲在黛安娜王妃喪禮時，應向世界各國展現英國人民化悲憤為團結力量的決心。

Benoit & Brinson 對這些策略給予正面評價，認為對於外界批評發揮了澄清作用，且這場王室前所未有的挽救形象演說，對提振王室保守形象是一個有力的語藝行動(rhetorical enactment)。超越策略則成功轉移人們的注意力到另一個議題。其結果是：英國媒體對於女王的演說給予高度肯定。

除了上述五種類型之外，其他語藝學者也提出不同的類型補充。Hearit 則是應用辯解策略來解釋各種企業危機事件的代表學者。他認為企業運用辯解策略的主軸有三方面(Hearit, 1994)：

1. 名詞重新定義——運用不同的名詞概念，扭轉指控者對於危機事件的詮釋。

⁷ 參見 Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1999).

2. 對事件表達關切或遺憾，但儘可能減低組織對此事件的責任。
3. 區隔策略 (dissociation) --區隔事件真相 (reality) 與表象 (appearance) 的差距。例如當真相不明時，即把外界的指責指向「純屬主觀偏見」而非事實；當事實擺在眼前不容推諉時，常用的藉口是「純屬個人行為，與公司無關」；或是強調「行為 / 本質」的差距，表示此事件為單一特例而非公司的平常作風，籲外界勿因一個過失即全盤否定公司的整體表現。

Hearit (1994) 即以這三個主軸策略為基礎，分析克萊斯勒汽車、東芝機械、以及富豪汽車在三起危機個案中所用的策略。在後續研究中，Hearit 也提出「反擊指控者」以及「超越策略」(transcendence) (即強調危機背後涵蓋的正面高超價值) 在危機事件上的應用 (Hearit, 1996, 1997)⁸。而因應網際網際的發達，Hearit (1999) 也以辯解策略分析 Intel 公司何以在晶片危機事件中處理失敗。

二、Coombs 的危機反應策略類型：

綜觀危機反應類型的論述，筆者認為以 Coombs (1995) 所提出的五種綜合類型，最能完整涵蓋危機當下的反應策略。

Coombs (1995) 整理包括 Benoit 與 Hearit 等人在內的危機策略後，提出如下五個分類。每個分類之下又可進一步分成不同的類目：

1. 危機不存在策略 (Nonexistence strategies) — 指出危機事件與組織毫無

⁸ 一九九四年的研究，Hearit 以通用汽車 (General Motors) 與 NBC 電視台 Dateline 節目的法律訴訟為例，說明被指控的一方也可能以強硬的態度反擊指控者，不過也要考量可能的風險。Coombs (1999b) 建議當指控者是特定對象，或者當指控屬於空穴來風的謠言時，可以採用強烈反擊的方式。

一九九七年的研究，Hearit 提出超越策略應合併使用兩種要素，一是重新定義危機，二是訴求更高價值。他應用區隔 (dissociation) 的概念，將超越進一步分成三種區隔做法：意見 / 知識、企業利益 / 社會利益、現況 / 未來。

關連，組織不用為此事件負責。

- (1) 否認－簡單陳述危機根本不存在。
 - (2) 澄清－進一步說明危機為何不存在；說明報導不正確。
 - (3) 攻擊－攻擊媒體建立一個危機觀點的不正確報導或錯誤的活動聲明。
 - (4) 脅迫－使用組織的力量來對抗一些危機製造者（如：訴諸法律、使用身體上的暴力），是危機不存在策略中最具攻擊性的。
2. 拉遠距離策略（The distance strategies）－突顯一個危機的不小心（藉口）或外在因素（辯護）的部分，承認危機雖然存在，但是有原因的，以削弱危機與組織的關連性，減低危機對組織的傷害，並使危機被大眾接受。
- (1) 藉口－減低組織的責任負擔。
 - (2) 合理化－說服大眾相信危機不如想像中的嚴重。
3. 迎合策略（the ingratiation strategies）－將具有正面評價的事與組織相連結，以獲得大眾的認同。
- (1) 支持－提醒大眾組織過去曾做過的正面事務（如：慈善捐款、正大光明的工作處理歷史）。
 - (2) 超脫－使大眾注意力從事件中拉到更高的格局和目標，並說明此目標等同於大眾價值觀，提高大眾的認同。
 - (3) 稱讚他人－贏得組織所表揚的目標人物認同。
4. 壓抑屈辱策略（the mortification strategies）－去贏得大眾的寬恕和使大眾接受危機的發生。
- (1) 再補救－提供補償以獲得大眾寬恕。
 - (2) 懺悔－道歉、承認犯錯。
 - (3) 行為修正－實際以行動證明絕不再犯。

5. 受苦策略 (the suffering strategy)－贏得公眾的同情。表現像個受到惡毒不公平待遇的受害者。定義危機是來自外在且無法控制，組織無法歸因和反應。對危機表示負責。

三、危機情境與危機反應策略：

1. 危機情境

危機情境與危機策略的使用與成效息息相關。筆者 (2000) 以腸病毒為個案的研究曾指出，在探討危機溝通效能如何提昇時，研究者有必要將關照面擴大到整體的危機情境，深入探討危機策略與危機環境因素的互動情況。該研究發現，危機的本質、社會關注度、記者的採訪趨力、以及媒體互動關係等，都是影響危機溝通策略的外部影響因素。

Coombs (1995) 則從歸因論的觀點，認為危機情境隨著人們對危機的歸因情況而定--如果人們認為危機是外在造成、組織操控性低、而且發生機率低，則其所認知的組織責任程度便會相對降低。反之亦然。人們對組織責任的要求越高，則危機事件對組織所造成的形象傷害也就越大。Coombs 引用 Weiner, Amirkan, Folkes & Verette (1987) 的觀點認為，組織要修復形象，方法有二，一是改變大眾對事件的三種歸因方式，二是去影響歸因之後大眾所產生的情緒反應。

Coombs 所界定的危機情境有四個面向，分別是：危機種類、證據的真實性、危機傷害程度、以及組織過往的表現 (Coombs, 1995)。這四個面向都會影響大眾對危機責任歸屬的歸因結果。⁹

⁹ ◎危機種類：

危機種類是由「內在-外在」以及「蓄意-非蓄意」兩個面向所界定，交叉而成四種危機：過失（非蓄意與外在造成的危機）、意外（組織內部發生的非蓄意危機）、恐怖主義（外部攻擊者的蓄意破壞行動）和違法行為（組織內部蓄意的行為）。

◎證據的真實性：

證據真實性影響危機對組織的傷害程度。真實證據是危機事件的具體說明；相對地，

Sturges (1994) 則提出危機情境的三種面向：危機的重要性 (importance)、立即性 (immediacy) 以及不確定性 (uncertainty)，並且建議組織應視危機情境變化，決定對外溝通的訊息種類應該是指引、調適、或者是內化 (instructing, adjusting & internalizing information)。

2. 危機情境與策略運用的關係

Coombs (1995) 針對危機情境的分類方式，提出如下的危機反應建議策略：

(1) 過失情境：(模糊證據)

1. 如果證據是錯誤的，則組織適合採用危機不存在策略，聲明災害和受害者都與組織無關。
2. 如果證據是負面的，最好的策略方式是使用危機不存在策略中的「澄清」策略，否則組織過去的負面歷史會影響公眾對組織「否認」的質疑。
3. 確定已經對組織造成的危機，當危機是起自外在因素時，可以使用拉遠距離來減輕組織的負擔。
4. 如果組織過去表現良好，則可以使用迎合策略。
5. 如果危機起自行動不當而失策，則組織可以展現誠意，使用「再補救」策略來換取公眾諒解。

假的證據可能是謠言或公眾臆測。任何危機種類都可能出現真假證據，而模稜兩可的證據多發生在過失危機種類中。然而，當危機牽涉到倫理道德時，就容易產生灰色的模糊地帶。興票案就是一個例子。

◎傷害程度：

傷害包括死傷、財產損失與環境傷害等等。危機帶來的傷害可能來自外部或組織內部。一般而言，危機傷害程度愈大，社會大眾對組織責任的歸因就愈高。

◎組織過往的表現：

組織過去的形象若是積極正面，多半會比消極負面的組織容易獲得大眾的諒解。Coombs 認為，過往表現影響策略選擇有兩種方式：第一，過往表現面者，其對外聲明應更能讓民眾接受；第二，組織宜採行迎合策略來回應危機。

(2) 意外情境（證據或真或假）

1. 如果證據是真的，組織的過去歷史和表現就很重要。如果是嚴重災害，且組織的歷史表現是負面的，就要對受害者採用修飾策略。
2. 如果組織過去有良好表現，則可同時採用修飾和逢迎策略來討好受害者。
3. 如果災害比較輕微，則適用任何拉遠距離策略，因為無論是受害者或非受害者，都很容易接受組織的說詞。

(3) 違法情境（證據或真或假）

1. 如果違法行動起於組織內部因素，而且是可以控制的，則組織必須負責，使用壓抑屈辱策略比不存在或拉遠距離策略好。而組織如果具有優良的歷史，則可幫助組織修飾和迎合策略並用，來平衡這次的違法行為。
2. 如果組織是負面歷史，對於受害和非受害者仍只能採用壓抑屈辱策略，對受害者也可採合理化策略。

(4) 恐怖暴力行為情境

如果是恐怖暴力情境，這種事件是起自外在而不可控制的，所以組織最適合受苦策略。如果災害太嚴重，組織必須再搭配壓抑屈辱策略，才可讓人信服。

Coombs & Holladay (1996) 的實驗研究發現，影響危機類別與危機反應策略連結性的重要基礎在於社會大眾的歸因 (attributions) 情況。對於責任歸因為組織內部者，若為無心的意外 (accidents)，則適用的反應策略是強調組織的無心之過 (unintentionality)，以減低組織的責任壓力；若真屬組織的錯誤作為 (transgressions)，則唯一的做法即是修補策略 (remedia)，對外道歉並盡速修補組織的形象與正當性。外界脅迫的危機（如劫機）應強調的策略是受害者策略，以博取外界的同情；至於外界指控組織的過失 (faux pas) 則

因模糊未明，此時最佳策略為否認有危機存在 (denial)。

Coombs 雖以實驗法檢驗危機種類與組織責任歸因的關聯性，但是在他一九九五年所提出的「危機策略指南」中，仍呼籲學者以個案研究的方式檢視危機情境變化與危機策略的相關性，藉以觀察危機策略指南的預測能力。

從上述討論看來，「危機情境」可能是客觀存在的事實（如危機種類、證據、社會關注度...等），也可能是受危機事件影響者的主觀認知（組織過往表現、責任歸因...）。然而不論情境如何界定，其與危機策略反應的確有一定的關聯性。以興票案而言，危機種類為外部指控的違法行為（侵占黨產與違反稅捐稽徵法）；證據的真實性則因證據的真假難以判斷而無法測量；傷害程度也無從客觀得知；組織過往表現則因宋楚瑜的個人正面形象比較沒有爭議。本研究因採事後蒐集資料的立場，在情境的界定上，僅以興票案發生時外界的指控、支持與中立立場的資料提供為主要的情境面向。

四、危機反應策略成效

在危機反應策略的研究中，策略內容是研究者興趣的核心所在，至於策略運用之後的效果，包括呈現在媒體報導、或是一般大眾對危機當事者的評價，鮮見以客觀指標為基準的研究。舉例而言，Benoit & Brinson 與 Hearit 等人所做的一系列形象修復策略研究，以 AT&T, Dow Corning 矽膠隆乳爭議事件、英國皇室形象危機、克萊斯勒、東芝、富豪汽車 (Volvo)、Intel 晶片危機...等案例，對於危機反應策略成效的討論大都是研究者的主觀論述，再佐以文獻資料（報章雜誌或學術論文）作為舉證。¹⁰

過去幾年開始，Coombs (1998, 1999) 以一系列的實驗設計，試圖檢驗危機反應策略的成效，並據以建構理論命題。例如他發現，表露憐憫的做法比

¹⁰ 參見 Benoit & Brinson (1994; 1999), Benoit & Brinson (1996) Hearit (1994; 1999) 等研究。

較可能贏得大眾的支持，對提昇企業形象有正面效果 (Coombs, 1999)；符合危機情境的反應策略也比較傾向會有正面的知覺效果 (Coombs & Holladay, 1996)。

在國內研究方面，筆者（1999）也嘗試以「媒體效能」（危機溝通策略展現在媒體上的成效）的概念來測試行政院衛生署的危機反應成效。而以三個面向來代表媒體效能：

1. 危機管理機構被引為主要消息來源的程度；
2. 媒體報導給予危機管理機構的正面或負面評價；
3. 媒體記者個人對危機管理機構的整體評價。

綜觀上述學者對於危機反應策略效果的研究，大致可以歸納出幾個做法：

1. 循語藝批評的思考方式，由研究者根據策略分析所得進行評價，評價的基準來自文獻佐證資料，也可能根據研究者的主觀判斷。
2. 以實驗法進行策略與效果的因果關係測試。
3. 以媒體報導而非民眾意見調查為效果指標，從媒體報導尋找策略成功或適當與否的證據。

筆者以為，這些做法各有優點，研究者可依各研究的旨趣進行取捨。若能整合為用，當最能清楚而完整的測出策略類型的效果。本研究即合併採用 1、3 兩種方式，觀察興票案的危機反應策略成效。

肆、研究方法

本研究以內容分析法蒐集資料。以興票案發生時間，從 1999 年 12 月 10 日至 2000 年 1 月 4 日宋陣營發言人對外宣佈「不再理會興票案相關問題」

爲止，選擇中國時報、聯合報、以及自由時報爲資料蒐集來源，¹¹ 共蒐集了 623 則興票案新聞報導，包括純淨新聞、社論、專欄以及短評，並以宋楚瑜所召開的三次興票案記者會全文紀錄作爲分析樣本。其中三次記者會的全文紀錄，中國時報爲逐字刊登，最爲完整，因此列爲記者會內容的分析對象，對照登錄其中的策略反應。記者會的日期分別爲 88 年 12 月 15 日、18 日及 29 日三天。

在所蒐集的樣本中，每則新聞出現一次或一次以上的主題，總計共出現主題次數 717 次；其中，宋陣營的反應策略共出現 252 次。

本研究由兩位編碼員進行資料登錄工作。編碼者的信度檢驗是以隨機抽樣的方式抽出十分之一數量的新聞。在消息來源與危機反應策略方面，兩位編碼員的相互同意度分別爲 .96 與 .88，整體項目求得的編碼者信度係數皆爲 .99。

本研究內容分成四個部分進行資料分析，分別爲情境因素、反應策略、三次記者會紀錄以及媒體效能部分。分析單位採用兩階段登錄的方式，第一個分析單位爲報導「則數」，不以標題爲區分標準，而以引號【】（引號中註明記者○○○報導或○○○訊等字樣）來區分。另外社論、專欄及短評亦屬一則新聞。其他如「消息來源」、「危機反應策略」、「報導評價」以及「情境因素」在登錄時是以語幹（theme）爲登錄單位，由兩名登錄員根據此語幹的意義特性，以計次方式編入危機反應策略的類型之中。無法歸類者則編入「其他」的類目中。

此四個部分的操作定義方式如下：

（一）情境因素---

本研究根據所選擇之新聞報導內容歸納出三種當時的情境因素，作爲分析情境對策略選擇的影響之依據，主要歸納出三種類型的情境因素分別爲指

¹¹ 12 / 15 中時 2 版；12 / 18 中時 2 版、聯合 3 版；12 / 29 中時 3 版、聯合 3 版

控（包含檢舉以及質疑等）、資料陳述（包含法規、法律條文解釋等）、以及而有利於宋陣營之「辯護」（宋陣營之外各界的辯護、建議與期許），而根據此三種類型分析其分布情況。並以三次記者會（12 / 14、12 / 17、12 / 28）為劃分點，區分為四個階段，分別為第一階段---12 / 10-12 / 14、第二階段---12 / 15-12 / 17、第三階段---12 / 18-12 / 28、第四階段---12 / 29-1 / 4。在此四階段之新聞報導中分別由兩名登錄員依主題進行登錄。

（二）危機反應策略---

主要分為兩部分，一為宋陣營在記者會上所做的危機反應策略，包括 1999 年十二月十五、十八、二十九日所開的三次記者會中的逐字稿（資料來源：中國時報）；另一為宋陣營在記者會前後四個階段中對外界指控所做的回應，包括宋陣營辯解與澄清之新聞報導。策略以 Coombs (1995)提出的危機反應策略類型為分析基礎，內容與定義如下表說明：

表一：危機反應策略的種類、定義與案例

策 略	內 容	定 義	舉 例
危 機 不 存 在	否 認	簡單陳述危機根本不存在。	針對楊吉雄指陳碧雲曾在台銀存四億七千萬，宋楚瑜陣營直斥其純屬虛構、絕非事實
	澄 清	進一步說明危機為何不存在；說明報導不正確。	針對楊吉雄質疑宋鎮遠購買億元票券的資金來源問題，宋楚瑜表示此為一個疼愛宋鎮遠的長輩好意擺的帳戶，讓宋鎮遠出國唸書創業時可以使用帳戶的孳息
	攻 擊	攻擊媒體不正確報導或錯誤的活動聲明。	嚴重反擊媒體報導
	脅 迫	使用組織的力量來對抗一些危機製造者。如訴諸法律、使用身體上的暴力，是危機不存在策略中最具攻擊性的。	以強烈手段反擊指控者
拉 遠 距 離	藉 口	減低組織的責任負擔。	宋楚瑜表示會把相關的經費放在私人親友戶頭，完全是依照當初李總統的指示。
	合理化	說服大眾相信危機不如想像中的嚴重。	宋表示黨政運作基金涉及國民黨及其他政黨人士，很多人都接受過此基金支援，都有款項可查。
迎 合	支 持	提醒大眾組織過去曾做過的正面事務。	宋楚瑜表示從政多年之所以獲得民眾高度肯定和疼愛，最重要的是他一向重視操守和清廉。

	超 脫	使大眾注意力從事件中拉到更高的格局和目標，並說明此目標等同於大眾價值觀，提高大眾的認同。	宋楚瑜表示現在人民才是頭家，相信人民不會做賊，總統也不會。
	稱 讚 他 人	贏得組織所表揚的目標人物認同。	宋楚瑜在記者會上表示，沒有經國先生，沒有李總統，就不會有今天的宋楚瑜。
壓 抑 屈 辱	再補救	提供補償以獲得大眾寬恕。	無
	懺 悔	道歉、承認犯錯。	宋楚瑜感謝民眾給他機會反省，將來處理財物會更加審慎。
	行 爲 修 正	實際以行動證明絕不再犯。	無
受 苦		贏得公眾的同情，表現像個受到惡毒不公平待遇的受害者。	宋楚瑜在屏東表示，國民黨高層毀謗他，對他指控不實，他若在省長任內污過一毛錢，願向選民下跪。

(三) 媒體效能評估---包括消息來源與報導評價

在定義上，媒體效能是指宋陣營於興票案危機期間，在媒體運用上的有效性。此概念分成二個指標來呈現，分別是：(1) 主要消息來源；(2) 媒體對宋陣營的危機反應評價。前者分析對象為所有純淨新聞。後者指媒體在危機事件發生的過程中，對宋陣營危機處理做法的評論報導。分析對象包括社論、專欄、特稿及短評。共計出現 126 則評論報導。評論的立場判斷標準採整體評估的方式，根據內文的強調語氣分成正面肯定、負面批評以及正反並陳三種。

伍、研究結果：

Q1：宋陣營所使用的危機反應策略：

表 二：宋陣營四階段的整體反應策略比較

	第一階段	第二階段	第三階段	第四階段	總 計
危機不存在策略	15(39.4%)	25(49%)	82(63.5%)	22(64.7%)	144(57.1%)
拉遠距離策略	11(28.9%)	10(19.6%)	29(22.4%)	6(17.6%)	56(22.2%)
迎合策略	10(26.3%)	9(17.6%)	13(10%)	3(8%)	35(13.9%)
壓抑屈辱策略	0(0)	0(0%)	1(0%)	1(2%)	2(0%)
受苦策略	2(5%)	7(13.7%)	4(3%)	2(5%)	15(5%)
總計	38(100%)	51(100%)	129(100%)	34(100%)	252(100%)

根據表二顯示，策略歸類的結果，在總共 252 次的策略中，危機不存在策略佔了一半以上（57.1%），且在各階段中均為最多數，為宋陣營使用的策略重點。此策略在第三與第四階段的使用率甚至高達六成以上。其次是拉遠距離策略（22.2%），在出現次數上以第一階段為最多（30%）。再其次是迎合策略（13.9%）。受苦策略在第二階段用得較多，但也只有一成左右，至於壓抑屈辱策略則幾乎未被使用。

表三進一步分析五個類型策略之下的細部策略項目。在四個危機不存在策略（否認、澄清、攻擊、脅迫）中，宋陣營選用最多者為澄清（41.6%），其次是否認（13%）。澄清策略在整個興票案過程中都超過否認，居策略首位，尤其在第三階段數量大為提高（佔整體使用次數的 59 %）。前者次數較多的原因為對興票案不利的證據愈來愈多，因此宋陣營除了否認危機之外，還必須進一步解釋興票危機「為何不存在」。至於強勢的攻擊對手與脅迫策略，

宋陣營幾乎都沒有使用。

在拉遠距離的使用情況，前兩階段的「合理化」出現的次數比「藉口」為多（6：5；6：4），顯示宋陣營不只希望減少自己在興票案的責任負擔，更希望尋求被指控內容的正當性。不過在第三階段，藉口的次數遠超過合理化的次數（20：9），其內容包括：宋表示一切合法，是李登輝翻臉不認帳；宋楚瑜執行黨主席交代的任務，何錯之有？；黨營事業資金流向，高層脫不了干係。而合理化內容為：宋陣營表示黨部資助選舉在國民黨屬傳統「很正常」。此外在階段四雖然兩種策略使用次數相同（均為 3），但比起不存在策略而言已非策略的重點。

至於宋陣營使用的迎合策略，出現次數最多者為支持（14），其次才是稱讚他人（12）與超脫（9）。不過各階段使用的情況仍有差異，在前兩階段是以稱讚他人為多（5：4：1；5：2：2），宋陣營舉出來的人物包括李登輝、蔣方良與蔣經國等。在第三階段是以支持為最多，內容為宋一直是清白的，對國民黨感情及責任感深。超越策略出現次數雖不多，但是呈現逐漸增加的趨勢，在最後階段甚且成為迎合策略的主軸。

受苦策略比起其他類型的策略，在數量上減少許多。不過在細部策略上，出現次數略高於支持與稱讚他人策略。在出現階段則是以第二階段為最多（46.6%）。

表三：危機反應策略各種次類型在四階段的分布情況：

策 略	階 段	階段一	階段二	階段三	階段四	總 計	策 略 排 名
危 機 不 存 在 策 略	否 認	6 (15%)	3 (5%)	20 (15%)	4 (11%)	33 (13%)	1 (144)
	澄 清	9 (24%)	22 (43%)	62 (59%)	18 (53%)	111 (44%)	
	攻 擊	0	0	0	0	0	
	脅 迫	0	0	0	0	0	
拉 遠 距 離 策 略	藉 口	5 (13%)	4 (7%)	20 (16%)	3 (8%)	32 (13%)	2 (66)
	合 理 化	6 (16%)	6 (12%)	9 (6.9%)	3 (8%)	24 (10%)	
迎合策略	支 持	4 (11%)	2 (4%)	8 (6%)	0	14 (5%)	3 (35)
	超 脫	1 (2%)	2 (4%)	3 (2.3%)	3 (8%)	9 (3%)	
	稱讚他人	5(13%)	5 (10%)	2 (2%)	0	12 (5%)	
壓 抑 屈 辱 策 略	再 補 救	0	0	0	0	0	5 (2)
	懺 悔	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	1 (2%)	2 (1%)	
	行 爲 修 正	0	0	0	0	0	
受苦策略	總 計	2 (5 %)	7 (13%)	4 (3%)	2 (6%)	15 (6%)	4(15)
		38 (1 5 %)	51 (20%)	129 (51%)	34 (13%)	252 (100%)	

Q2：危機情境與危機反應策略的關聯性：

一、情境因素分析：

本研究根據所選擇之新聞報導內容，歸納出三種類型的情境因素分別為指控（包含檢舉以及質疑等）、資料陳述（包含法規、法律條文解釋等）、以及有利於宋陣營之支持（宋陣營之外各界的辯護、建議與期許）。

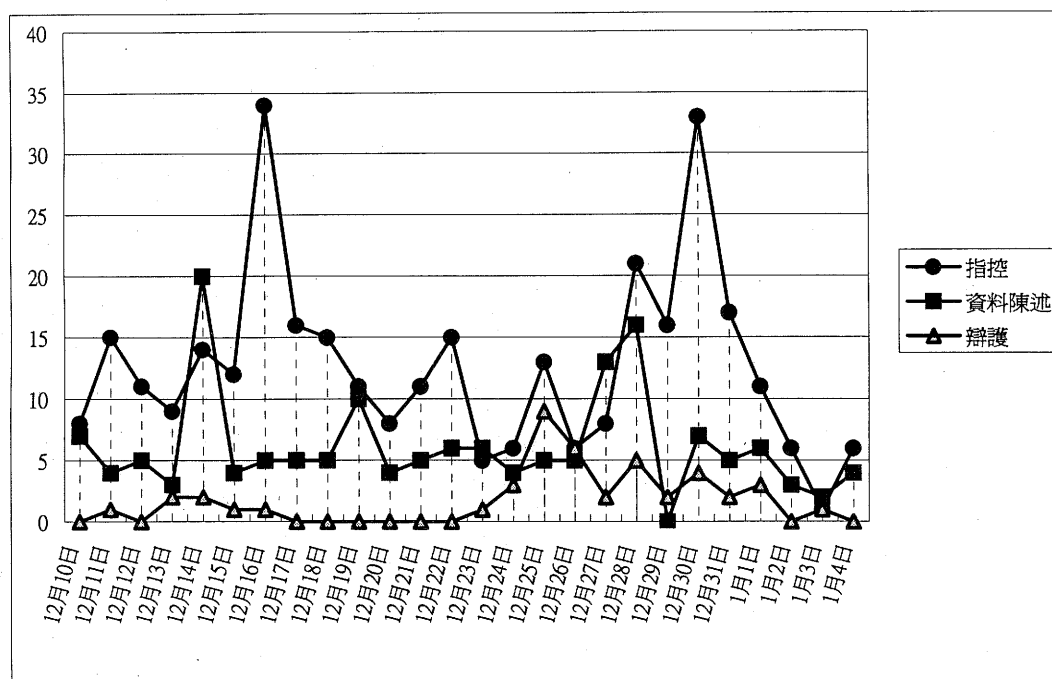
圖一列出興票案四階段情境因素的分布變化。從圖中可以看出，四個階段情境變化都以「指控」居最多，其次為「資料陳述」，有利於宋陣營之「辯護」最少，顯示在興票案發展過程中，整體情勢變化一直是不利於宋陣營的，以至於為其支持辯護的聲音遠不及質疑批評的聲浪。

就單一情境的走勢來看，在「指控」部分有兩個高峰期，分別出現在第二階段的 12 / 16 (第一次記者會後)，以及第四階段的 12 / 29-12 / 30 (第三次記者會後)。第一個高峰主要是報導宋楚瑜是否侵占黨產、以及質疑宋楚瑜在記者會上「照顧蔣家遺族」說辭的真實性；另一個高峰是因為第三次記者會之後，各方指控宋楚瑜與出面調查興票案的謝啓大唱雙簧，並指出謝啓大之查帳與事實不符，引來媒體大幅報導。

在「資料陳述」部分，亦隨著興票案發展而有兩個高峰，在 12/14 的資料陳述報導，明顯超過其他二項，主要是相關單位（財政部與檢調單位）提出許多法規及法律條文，幫助民眾了解案情。在 12 / 27-12 / 28 資料陳述也持續上升，此乃銀行界、調查局以及財政部等皆因應案情發展，提出資料解釋興票案相關問題之故。

最後在「辯護」部分，圖一僅顯示微小的數量，只有在 12 / 24 之後轉強，主要是因為謝啓大查帳之立場明顯，謝啓大不斷的指稱宋楚瑜帳目清楚、未 A 一毛錢，並提出興票案為政治介入之說法。此外，有利於宋陣營之辯護則提出「國民黨抹黑說」以及「邱正雄查帳有雙重標準之說」。自此之後，

辯護的聲音即持續轉少，遠不及其他兩項因素。



圖一：興票案四階段情境因素的分布變化圖

一、情境與策略的關聯分析：

表五整理出興票案情境變化與危機反應策略之間的對照關係。在情境轉變上，指控方面第一階段主要為帳戶資金問題、黑金問題、操守問題、違法問題；第二階段主要為操守問題（說謊）；第三階段主要為帳戶資金問題、謝啓大介入問題、操守問題；第四階段仍為謝啓大介入問題、操守問題。由此可發現，「操守問題」是四階段情境均出現共同指控。次要的指控為帳戶資金進出的問題，到了第三、第四階段，指控的重點轉為謝啓大介入調查公正性質疑。

根據 Coombs 的說法情境會影響策略的形成，進而影響外界對危機責任歸屬的評價。從表四觀察，興票案指控情境始終是環繞在「道德操守」與「帳

戶資金有 A 錢嫌疑」兩項指控上面。這兩個指控貫穿四個階段，迫使宋陣營不得不為自己解套，以去除「違法」與「不道德」的標籤。

依此看來，宋陣營於四階段所沿用的策略---澄清、拉遠距離與迎合策略，無一不是在去除標籤並設法求得外界的諒解，減低外界的責難。如果單就批評兩軸與策略類型來看，可以發現在興票案中，情境與策略確實存在若干關聯性，而且宋陣營所用策略類型，基本上而言是適切的，因為它們符合 Coombs 所建議的「用拉遠距離策略減低責任負擔」；「用迎合策略增強既有的正面形象」；「用澄清策略反駁不實的指控」。

再看情境中的「證據部分」。本研究發現，隨著興票案的新聞發展，指控者所提出的具體證據逐漸增加，謠言臆測逐漸減少。根據 Coombs 的建議，如果證據真實性增加，被指控者就應該用壓抑屈辱策略，就證據確鑿的部分承認疏失，甚至道歉。然而，宋陣營卻沒有使用這類型的策略，表示遭人誣陷。不過從媒體評價來看，這個訴求並不被接受。

興票案的情境轉折點是第三階段謝啓大介入調查。原本的定位是公正客觀的調查角色，而在第三階段卻成了被指控的主體，包括「以政治干預司法」、「模糊興票案焦點」。從媒體評價的走勢看來，謝啓大捲入興票案，不僅未能使事件平復下來，反而遭致更多媒體的負面評價。

謝啓大介入興票案的調查，可視為情境本身的轉化，也可以視為宋陣營（或其支持團體）的一種「稱讚他人」策略的運用。希望藉由謝啓大的公正專業形象，拉抬宋楚瑜因受指控而受傷的形象。但是此策略卻受到各界的批評，批評焦點大多為謝啓大受宋楚瑜委託，就不能稱為「公正第三人」，以及宋陣營想藉此模糊焦點等。謝啓大的加入，或可稱為「迎合」策略或「模糊」策略，但都可以說是被指控者想由危機情境中跳脫，而創造另一種情境。

值得注意的是，由於興票案的指控主軸是宋楚瑜的道德操守，因此許多危機個案中常用的「超脫」策略（訴求更高境界）就不適用。資料也顯示宋

陣營幾乎不曾使用此一策略。

至於在危機初期的證據仍不是具體時，宋陣營未曾使用低姿態的壓抑屈辱策略，但隨著證據愈來愈多也愈清楚，宋陣營終於在第四階段出現道歉策略，表示個人因家庭理財疏失向全民道歉，「感謝民眾讓他有機會反省，將來處理財物時會更加審慎。」（聯合報，1999. 12. 30）

綜觀興票案的整體過程，「澄清」位居所有策略類型的主導地位，表示宋陣營自始至終，一直在對外澄清外界對於宋楚瑜 A 錢的指控。可惜從報紙評價以及民調結果看來，此策略並未奏效。原因在於澄清背後的「理由」---不是被評價為「交代不清」就是「說謊」、「解釋一變再變」、甚至「辯解的理由彼此衝突」從長輩說、照顧蔣家遺族說，黨政運作基金說、以及受到白色恐怖及黨政機器壓迫的抹黑說，在語藝策略上不但沒有達到澄清作用反而製造更多疑惑，此為策略上不足之處。

表四：情境變化與危機反應策略對照表

	情 境	證 據 明顯度	策 略	表現成效	備 註
第一階段	帳戶資金問題 黑金問題 操守問題 違法問題	證據模糊 、以臆測 為主	--澄清策略 --拉遠距離 策略 --迎合策略	負面評價 佔七成	Coombs 的策略建議： --證據如果是真實的， 則用壓抑屈辱策略。 --證據如果是錯的，則 用否認與澄清策略。- -過去形象是正面的， 可用迎合策略。 --用拉遠距離策略減低 責任負擔。
第二階段	道德操守 違法問題	證據逐漸 增加	--澄清策略 --拉遠距離 策略 --迎合策略 --受苦策略	負面評價 佔七成	

第三 階段	帳戶資金問題 謝啓大介入問題 操守問題	證據逐漸 增加	--澄清策略 --拉遠距離 策略 --迎合策略 --受苦策略	負面評價 佔六成
第四 階段	謝啓大介入問題 操守問題	證據逐漸 減少	--澄清策略 --拉遠距離 策略 --迎合策略 --受苦策略	負面評價 佔八成

Q3：宋陣營反應策略的評價

一、報紙對宋陣營反應策略的評價

從表五可發現，報紙對興票案中宋陣營表現方式的評價，抱持相當負面的態度。在總計 126 則的評論樣本中，超過七成是持負面評價，其他兩成餘為正反面併陳，完全肯定宋楚瑜及其陣營的表現者只佔了 1%。值得注意的是在第一、二階段時負面評價與正反並陳評價之距離差距較大，而在第三階段時兩者差距有較為縮減的趨勢（67%：31%）；而在第四階段時，負面評價與正反並陳又轉為拉大差距（84%：16%）。

報紙評價隨著情境轉變也有不同的變化。單就負面評價來看，階段一的負面評價略高於階段二，但是在階段三又向上攀升，顯示媒體對宋陣營的表現在第二階段較為正面，在第三階段評價最低。

第二階段由於所佔天數較少（只有三天），因此媒體的批評炮火即不若階段一強烈。不過到了第三階段，隨著謝啓大介入興票案調查，並且立場逐

漸鮮明，轉為支持宋陣營的立場，因而民進黨人士認為其大開政治力介入司法惡例，而國民黨高層指稱為宋、謝二人在唱雙簧。

總體而言，報紙對宋陣營的反應評價第一階段多批評宋陣營遲未表態，失去危機處理先機；第二階段之批評為說辭反覆不清誠信不足；第三與四階段也脫離不了宋楚瑜的操守問題、批評宋陣營沒有「說清楚講明白」。

表五：報紙對宋陣營反應策略的評價

反應策略評價	階段一	階段二	階段三	階段四	總計
負 面 評 價	20 (71%)	13 (72%)	41 (67%)	16 (84%)	90 (71%)
正 面 肯 定	0	0	1 (2%)	0	1 (1%)
正 反 並 陳	8 (29%)	5 (28%)	19 (31%)	3 (16%)	35 (28%)
共 計	28	18	61	19	126

二、宋陣營佔興票案整體消息來源之比例：

從消息來源的比例分布來看（表六），出面揭發興票案的國民黨，是報紙最為倚重的消息來源（31%），尤其以階段二比例最高（43%），然而在階段一、三是出現與宋陣營持平的情況，原因為宋陣營在第三階段的回應增加之故。其次是被指控的宋楚瑜及其陣營（24%），數字比例最高是在第二階段（30%）；其中，宋楚瑜競選總部的整體發言情況比宋楚瑜個人高出許多（15%：9%），僅在階段二出現相反的情況。居第三位者為負責調查興票案的財政部與檢調單位（總數為 18%），尤其財政部在興票案過程中一直持續發言，用於釐清案情的合法與違法，因此成為媒體倚賴的發言者。

有趣的是，其他總統候選人及競選總部對興票案的發言都非常少，從比例分配來看，很顯然報紙所呈現的是指控者與被指控者之間的爭辯，而由金融檢調單位居間進行調查真相與解釋法令的角色。這個比例分布，基本上符

合本研究所界定的情境因素（指控、資料陳述、支持辯護）。

表六：報紙有關興票案的消息來源比例分布

	階段一	階段二	階段三	階段四	共 計
陳水扁競選總部	5 (4%)	1 (1%)	0	0	6 (1%)
宋楚瑜競選總部	19 (15%)	4 (4%)	64 (21%)	24 (13%)	111 (15%)
宋 楚 瑜	10 (8%)	15 (16%)	25 (8%)	17 (10%)	67 (9%)
連戰競選總部	4 (3%)	2 (2%)	0	2 (1%)	8 (1%)
國 民 黨	30 (23%)	41 (43%)	87 (28%)	58 (33%)	216 (31%)
民 進 黨	11 (9%)	8 (8%)	15 (5%)	12 (7%)	46 (6%)
新 黨	3 (2%)	4 (4%)	23 (7%)	10 (6%)	40 (6%)
建 國 黨	1 (1%)	0	0	1 (1%)	2
監 察	1 (1%)	0	1	9 (5%)	11 (2%)
檢 調 單 位	2 (2%)	0	22 (7%)	11 (6%)	35 (5%)
財 政 部	15 (12%)	10 (10%)	49 (15%)	22 (12%)	96 (13%)
學 者 專 家	12 (10%)	5 (5%)	11 (3%)	6 (3%)	34 (5%)
其 他	13 (10%)	7 (7%)	20 (6%)	6 (3%)	46 (6%)
共 計	126	97	317	178	718

陸、討論與建議

一、研究發現的理論意涵

本研究發現根據危機種類和危機當時情境來選擇適當的危機反應類型，確實有助於被指控者的危機處理。也就是說，Coombs（1995）所提的危機反應策略指南，的確有相當程度的指引作用。然而，誠如 Coombs 自己所言，此策略指南只能當作策略方向的指引，並不保證放諸四海皆準。以興票案為例，澄清策略固然符合策略所建議，但是澄清的方法不當，仍然難以達成預期的策略效果。

其次，資料分析顯示，Coombs 的五大類型策略，並沒有涵蓋宋楚瑜陣營所使用的「道歉但不認錯」的模糊策略。針對這一點，可以在 Tyler 的論述中獲得解釋。Tyler（1997）在分析 Exxon 的油輪在北極外海的漏油事件，發現 Exxon 在考量社會責任以及法律責任的立場衝突之下，選擇使用曖昧模糊的道歉（equivocal or ambiguous apology）作為危機回應策略。也就是說，Exxon 雖然對所發生的事件向外界道歉，但是再三強調這純粹是一個意外事件，以減少公司所擔負的賠償責任。

這種策略性模糊（strategic ambiguity）在危機管理法則上是不被應許的，然而在現實社會中卻被許多身處危機風暴核心的企業所採用。身兼律師與公關教授雙重身份的 Fitzpatrick（1995）就曾公開肯定模糊策略的價值：他認為在確定責任歸屬之前，企業發言人對承攬責任要特別小心，以免到時官司纏身。他認為對所發生的事件感到遺憾，不一定就非要立刻承接事件肇因的責任。Fitzpatrick & Rubin（1995）稱此種「遺憾但拒絕認錯」的作法稱為「混合策略」。

Tyler (1997) 提醒這種策略雖然在某些情境上有必要，但需提防公眾認定企業組織是想逃避責任，反而引來更大的形象傷害。他建議學者應該更深入討論情境和這些策略運用的相關性，以建議危機管理者如何在法律限制與坦誠溝通的兩極找到平衡點。不過，Coombs (2000) 的研究發現，藉由表達組織過去的正面表現 (bolstering) 以及修正行為策略 (corrective action) 的合併使用，可以有效表達組織的屈辱 (mortification)，但是也可以減低法律責任的衝擊。Martinelli & Briggs (1998) 研究 Odwalla 蘋果汁遭污染案，也認為該公司迅速採取合作策略 (collaborative)，不只立刻宣佈回收市面上的產品，也展現高度的社會責任感，因此成為公關與法律責任兼備的成功案例¹²。

這種「策略性模糊」的作法也在本研究的分析中發現，運用當時的情境則是被指控者將道德操守的指控，縮小成是「個人理財失當」針對這一點向民眾道歉。或許可以說，模糊策略不僅是爲了模糊責任歸屬，也希望縮小危機的衝擊。針對此一常用的策略，在未來的危機反應類型中有必要再詳加討論。

至於在效果層面，興票案呈現一個有趣的現象：被指控者身居媒體主要消息來源的第二位，然而在媒體評價上仍然呈現批評一面倒的結果。顯示消息來源程度與媒體策略成效之間並不能等同視之。未來研究有必要重新思考媒體效能指標內容的適用性。

二、建 議

基於研究結果，本研究提出下列八點建議，供面臨危機衝擊的組織作為策略參考；後續研究者亦可根據以下建議，進行長時間的危機個案研究，或針對同性質的個案進行反應策略的比較研究。

¹² Gibson (1995) 曾針對消費品回收事件提出許多公關原則，包括誠實、道歉 (contrite)、一致、慈悲、信用、快速反應、最高階主管出面、以消費者為中心等多項原則。

- 建議一：對於外界的抹黑指控，澄清與否認固然是最佳策略；然而澄清所持的理由應該充分且前後一致。否則反而遭致自我矛盾的質疑，喪失澄清策略的說服力。
- 建議二：如果指控的證據模糊或不實，使用澄清策略是可行的；但如果指控者陸續提出具體證據，外界亦逐漸相信指控內容的真實性時，即不宜固守危機不存在或仍以受害者自居，而應就真實證據部分提出壓抑屈辱策略（或道歉或補救，並提出修正行動），或是實際情況合併採取拉遠距離策略，減輕外界的責難。
- 建議三：如果指控具有真實性，為避免陷入立即的法律訴訟或是形象信用破產，「道歉但不認錯」的模糊策略是一權宜之計。
- 建議四：面對外界指控的危機若決定採用否認或澄清策略，應該於第一時間即快速反應，以防杜謠言與臆測滋生，增加危機處理的困難度。
- 建議五：危機的本質與發展，可能因突發狀況或某種外力介入（如謝啓大介入調查）而起根本變化。可能的正面結果是創造新議題，轉移焦點，進而淡化危機的衝擊。不過，此舉也可能帶來負面影響，被指控者質疑刻意「模糊焦點」而遭致更嚴厲的指控，反而形成另一個危機。
- 建議六：危機情境會影響危機反應策略；同樣地，策略作法如果不當也可能形成下一階段的情境變數，使情況轉趨複雜。換言之，危機情境與反應策略兩者可能相互影響，互為因果。
- 建議七：危機反應策略不全然是危機成效的萬靈丹；然而危機反應不當，勢將直接影響媒體報導的評價，以及社會大眾對組織危機處理能力的懷疑與否。

參考書目

- 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。
- 張淑茹譯(1999)：《危機行銷》。台北：商周。
- 林靜伶（2000）：《語藝批評：理論與實踐》。台北：五南。
- Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endeavors; Impression management strategies used by an organization in crisis. Communication Monographs, 61, 44-61.
- Benoit, W.L., (1982). Richard M. Nixon's rhetorical strategies in his public statement on Watergate. Southern Speech Communication Journal, 47, 191-211.
- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its Auto repair image: Image restoration discourse in the corporate sector. Communication Studies, 46, 89-109.
- Benoit, W. L. (1996a). "Dow Corning's Image Repair Strategies in the Breast Implant Crisis," Communication Quarterly, 44,29-41.
- Benoit, W. L., (1996b). Apologies, excuse, and accounts: A theory of image restoration discourse. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, 23, 177-186.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1994). AT&T: Apologies are not enough. Communication Quarterly, 42, 75-88.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate Queen? Public Relations Review, 25(2), 145-

156.

- Benoit, W. L., & Dorries, B. (1996). Dateline NBC's persuasive attack of Wal-Mart. Communication Quarterly, 44, 463-477.
- Benoit, W. L., Gullifor, P., & Panici, D. (1991). President Reagan's defensive discourse on the Iran-Contra Affair. Communication Studies, 42, 272-294.
- Benoit, W.L., & Lindsey, J.J. (1987). Argument strategies: Antidote to Tylenol's poisoned image. Journal of the American Forensic Association, 23, 136-146.
- Benoit, W.L., & MaConnell, S. (1993). Appropriateness and effectiveness of image restoration strategies. Unpublished master thesis.
- Benson, J. A. (1988). Crisis revisited: An analysis of strategies used by Tylenol in the second tampering episode. Central State Speech Journal, 39, 49-66.
- Booth, S. A. S. (1993). Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises. London: New York: Routledge.
- Burke, K. (1970). The rhetoric of religion: Studies in logology. Berkeley: University of California Press.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. Public Relations Review, 24(4), 475-488.
- Caillouet, R. H., & Allen, M. W. (1996). Impression management strategies employees used when discussing their organization's public image. Journal of Public Relations Review, 8, 211-228.
- Coombs (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis-response strategies. Management Communication Quarterly, 8(4), 447-476.
- Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration:

- Texaco's racism crisis. Journal of Public Relations Research, 12(2), 163-178.
- 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(3), 177-191.
- 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. (1999). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. Journal of Public Relations Research, 8(4), 279-295.
- Dionisopoulos, G., & Vibbert, S. J. (1988). CBS vs. Mobil Oil: Charges of creative bookkeeping in 1979. In H. R. Ryan (Ed.), Oratorical Encounters(pp. 241-251). NY: Greenwood.
- Elwood, W. N. (1995). Public relations is a rhetorical experience: The integral principle in case study analysis. In W. N. Elwood (Ed.), Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and social influence(pp. 3-12). London: Praeger.
- Fitzpatrick, K. R., & Rubin, M. S. (1995). Public relations vs. legal strategies on organizational crisis decisions. Public Relations Review, 21, 21-33.
- Gibson, D. C.(1995). Public relations considerations of consumer-product recall. Public Relations Review, 21, 234-237.
- Hart, R. P.(1990). Generic criticism. Modern Rhetorical Criticism. Glenview, IL: Scott, Foresman/Little, Brown), pp. 152-195.

- Hearit (1994). Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. Public Relations Review, 20(2), 113-125.
- Hearit (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. (1999). Newsgroups, activist publics, and corporate apologia: The case of Intel and its Pentium chip. Public Relations Review, 25(3), 291-308.
- Heath, R. L. (1992). The wrangle in the marketplace: A rhetorical perspective of public relations. In Rhetorical & critical approaches to public relations (pp. 17-36).
- Heath, R. L. (1997). Strategic issues management--Organizations and public policy challenges. CA: Sage
- Hobbs, J. D. (1995). Treachery by any other name: A case study of the Toshiba PR crisis. Management Communication Quarterly, 8(3), 323-346.
- Kruse, N. W. (1986). The scope of apologetic discourse: Establishing generic parameters. Southern Speech Communication Journal, 46, 278-291.
- Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility. NJ: LEA.
- Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. Public Relations Review, 24(4), 461-474.
- Martinelli, K. A., & Briggs, W. (1998). Integrating public relations and legal responses

- during a crisis: The case of Odwalla, Inc. Public Relations Review, 24(4), 443-460.
- Rybacki, K. C. (1979). A case study of organizational apologia: The American federation of labor, 1945-1956. Doctoral dissertation, University of Iowa.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R.(1998). Communication, organization, and crisis. Communication Yearbook, 21, 231-275.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. Management Communication Quarterly, 7(3), 297-316.
- Toth, E.L. (1992). The case for pluralistic studies of public relations: Rhetorical, critical & systems perspectives. In E. T. Toth & R. L. Heath(Eds.), Rhetorical & critical approaches to public relations. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, L.(1997).Liability means never being able to say you're sorry : Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication. Managenent Communication Quarterly, 11(1), 51-73.
- Ware, B. L., & Linkugal, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. Quarterly Journal of Speech, 59, 273-283.
- Yin, R. K. (1984). Case Study Research, Beverly Hills: Sage.

The Relationships of Crisis Situations, Crisis-Response Strategies, and Media Effectiveness : An Analysis of the Chung Hsing Finance case involving James Soong*

Yi-Chen Wu**

Abstract

This study explored the relationships of crisis situations , crisis response strategies , and media effectiveness. The case of the Chung Hsing Bills Finance case involving the Chairman of the People First Party James Soong was selected as the case for studying.

Using the research method of generic criticism , the news coverage of the crisis was analyzed. To discover the crisis response strategies used by the accused candidate.

The results of the study showed that different responses strategies were applied on the basis of crisis situations. The strategy of “denial” and “clarification” were mostly used during the crisis. Moreover, Soong also used the strategy of ambiguous apology (the strategic ambiguity) to decrease the extent of responsibility.

On the basis of the research findings, eight suggestions were presented for empirical practices in crisis situations.

Key words : crisis communication, crisis response strategies, crisis, rhetorical strategies, media effectiveness

The author is an associate professor of the Department of Advertising and Public Relations.

E-mail : debbiwu@mails.fju.edu.tw