

研究論文

# 危機傳播新策略——以框架理論重探 三哩島核電和飲料廠腸病毒危機案例

張依依

## 摘要

本文以兩個國外個案為例，析論框架理論，不管在學理上，或在實際應用上，都有做為危機傳播最新策略的潛力。

近代發生危機的機率日增，危機帶來的災害日大，危機的種類各有不同，處理的方式也各異。本文討論危機傳播一新耳目的跨領域觀點，及相關跨學門研究，並以個案的分析及與文獻的比較，指出源自社會學的框架理論，如果恰當的應用在危機傳播上，能有出人意表的成效。

關鍵詞：危機傳播、形象修復、框架理論、差異化、超越

---

張依依，台灣世新大學公共關係暨廣告系副教授。研究興趣為公共關係、國際公關、文化研究、文創產業與行銷。電郵：yiyiyin@yahoo.com

## **Framing Analysis of a New Crisis Communication Strategy: Three Mile Island Nuclear Energy and Odwalla, Inc. Crises Revisited**

E E CHANG

---

### **Abstract**

This paper revisits two cases in the United States to demonstrate that framing, in theory and in practice, is a very effective strategy during crisis communication.

The occurrence of crisis situations has increased drastically in the past few years; with this increase also come serious disasters and various ways of managing them. This paper discusses different perspectives on crisis and crisis communication across different academic fields and from different angles. It also illustrates that framing theory, which originated from the discipline of sociology, can be surprisingly effective when it is properly applied to crisis communication.

**Keywords:** crisis communication, image restoration theory, differentiation, framing theory, transcendence

## 研究緣起

危機，就是危險和轉機。現在連外國人也說中文裏早已顯示，如果危機處理得當，可能就會有轉機。但是對於什麼是危機，大家的定義卻不相同。有人說危機就是突然發生的「大麻煩」，光看報紙標題就知道什麼是危機，也有人說危機就是「沒有預警的壞宣傳」，如果不及早給個說法或出面說明，事態會更嚴重。有時一開始只是一宗小事件或意外，處理不善，才變成危機 (Bland, 1998: 5; Pauchant & Mitroff, 1992)。基本上，發生了「足以(或有潛力)給組織帶來不名譽、摧毀其獲利、成長，甚至影響其生存」的事，都是危機，如工廠大火本來只是意外，不見得是危機，但如果後續發展傷害到組織名譽，就是危機 (Lerbinger, 1997: 4; Bland, 1998)。

Lerbinger (1997) 綜合各家說法，整理出危機的共同特色，即：突發、不確定和時間急迫。危機是近代社會的產物，雖古已有之，但於今尤甚。Mitroff (1988; Shrivastava & Mitroff, 1987) 曾做過一個研究，發現自1900年以來，世界上共有29起主要工業意外(所謂「主要」指死亡人數在50至3,000人之間)，其中半數以上發生於1980到1988八年內，這個數字比起從前增長了許多。近代危機這麼多，如果處理不好，就會對組織有致命的影響，因為獲利和生存，正是組織的命脈 (Bland, 1998: 5; Lerbinger, 1997: 4)。

有鑑於危機對組織或社會帶來的巨大傷害，以及發生危機的機率日增，作者擬跳脫傳統的危機處理方式，從一個全新的思維，也就是源自社會學、但在傳播學日受重視的「框架理論」的角度，來探討危機發生時，該如何善用危機傳播，拉高議題層次，超脫事件本質，並以全新的命題，把組織帶到另一場論戰，也就是另一個「框架」，使受傷的組織或個人，在危機的混戰中和在新的框架下，獲得喘一口氣、休養生息的機會，然後徐圖再起。

本研究是一嶄新嘗試，因為至今學界尚沒有人視「框架」為危機傳播之新策略，至少「名義」上沒有。雖然如此，但在日常生活裏，在台灣每日電視新聞上，卻常可看到政治人物或政黨，不斷的為了個人或組織的政治生命或利益，在有意或無意的狀況下，以轉換「框架」——

即拋「議題」的方式，來轉移話題，企圖解除/聚焦自己身上的注意力，以轉移視聽。但這是否只是台灣政界的情形，企業是否亦適用？國外有類似案例嗎？成效如何？什麼樣的危機才適合「框架」策略，使用時尚須哪些條件配合？凡此都是本文亟欲探究的問題。

## 研究方法與目的

本文重點不在「危機管理」，而在危機管理時的溝通——「危機傳播」，以及框架策略的內涵及其在危機傳播的應用與啟示。本文始於探討文獻，討論危機發生的大環境，危機的跨學門定義，語藝與框架，差異化與超脫，然後將蒐集的兩個案例從框架的角度仔細分析，將之與文獻所提相比較，最後歸納發現，並作出「框架」是危機傳播新策略的初探性結論。

文獻蒐集是初探性研究的理想方法，因為它可以顯示前人對相關問題如何處理，也能協助釐清思考、聚焦研究，但也可能使研究者的思惟受限於文獻。改善之道，就是一邊蒐集文獻，一邊蒐集田野資料，兩者同時進行，不分先後，以免漏掉任何可能的資訊或意見 (Patton, 1990)。據此，本研究一面搜索群籍，分析國外歷來危機傳播和框架理論文獻，一面留意國內外是否有因善用框架策略而成功處理危機的案例，尤其是 Patton (1990: 99) 所說的「特殊成功案例」，並將之仔細研究，以便和文獻及理論對照參考。根據 Patton，案例分析在理論上和實際上，都能對研究題目有所貢獻，尤其對實際決策，更具參考價值。

本研究目的，在指出以框架策略應用在危機傳播的可行性及效益。結果顯示框架策略是危機傳播時的重要考量，不僅可以補足固有危機溝通之不足，甚且是一項強而有力的策略。但是否每一種狀況都適用框架策略來化解危機，有何注意事項，是值得深入探討的議題。此一探討與結論，對政壇、商界和個人，以及油價居高的今日，都有啟示意義。

## 文獻探討

### 危機發生的大環境

如前所述，今日世界發生危機的機率日多，何以致此？根據Lerbinger (1997)，大環境的改變是最主要的原因。所有產品的生命週期變短，新科技帶來的風險加大，政府立法日嚴，規定日多，競爭加劇，消費意識興起，公民意識增強，動物權利升高，勞資糾紛日增，貧富差距日大，恐怖份子的威脅無所不在，以及其他各種社會運動的崛起，都令現代危機發生機率與日俱增，影響也日益加大。

還有一些促使危機暴增的遠因。例如二次大戰後生長的孩子，都在父母比較溺愛、尊重的環境下成長，此一世代很注重「知的權利」，並且對威權不再畏懼，加上美國自70年代起便沸沸揚揚展開的消費運動，以及1982年發生的嬌生公司Tylenol止痛藥危機事件，都使危機的發生和管理備受注目。如今消費者抵制運動、法律訴訟、壓力團體、瑕疵品訴願、調查式新聞、狗仔媒體盛行，以及前所未有、現在卻很流行的「集體訴訟」(class action，即受害人合起來一起聘請律師團)日增，賠償金額又迭創新高，更使得危機管理受到空前重視(Bland, 1998)。

Stocker (1997)認為日漸提高的標準(如排放標準)，日漸降低的品牌忠誠度，日漸精明的消費者，日益發達的傳播方式(如網路)，日益流行的公司重整和人事委外制度，以及控股公司的增加(公司所有人是控股公司或投資公司而非自然人)和全球化，都是孕育危機的溫床，也是危機管理的挑戰。但挑戰還不止此，如所謂的「媒體審判」現象，就足以先定人罪；現在連律師也知道如何透過媒體去影響民意，以便在庭外拔得頭籌，進而在庭內奏捷。所有這一切，都需要高明的危機處理和高明的溝通，也就是危機傳播，方能扭轉危機。

如上述文獻顯示，大環境和危機密切相關，環境固然能導致風險及危機的增加，是一項不可忽視的因素，但本研究顯示，如果能善用危機發生時的大環境來「框架」議題，則能行銷新主張，化危機為轉

機。Johansson (2007) 曾明白指出，「框架」與環境息息相關；有時候環境是現成的，有時候連環境也需要去創造。

### 危機的跨學門定義

Pearson & Clair (1998) 認為危機是跨領域的，應該跨學門研究，於是整合心理學、社會政治學來看危機，結果發現任何心理上的原因、下意識的因素，或人格特質，都足以促使組織發生危機。如果從「創傷」心理經驗的角度來看，危機發生時受害者的心理可能會崩潰，因為其認知系統，對世事和人生的概念與了解，或自我定位，都被危機事件徹底摧毀，以致自我控制與價值崩毀，並對原先的組織文化、制度，或所扮演的角色，起了根本的懷疑。

如果從「社會政治」的角度來看，危機屬於文化符號和意識型態的問題。此時危機發生，表現在外，是共享意義 (shared meaning) 的崩解，例如某種正當性及原先建築在社會關係上的制度的崩塌。Turner (1976) 認為危機就是一種「文化的倒塌」，原本大家共同信奉、遵守的東西，在某一情況下，突然變得毫無意義。原先所倚仗的框架或架構忽然喪失，使人覺得漂浮，失去了方向及賴以安身立命的根本。此點與下文所提核能發電的案例非常類似。

哈伯馬斯 (Habermas, 1975; O'Connor, 1987) 曾經從社會政治的角度，就經濟系統產生的危機，做過如下的解釋：當經濟決策者不再能成功控制經濟的成長時，理性危機 (rationality crisis) 就發生了。這股冗長的危機引致了正當性危機，此時跟從者不再對決策者奉若神明，而代之以對現代社會架構與制度的全面質疑，最後導致動機危機，個人主義起而代之，而固有的價值規範與集體信仰也消失了。哈伯馬斯的觀點解釋了跟從者對領導、社會秩序、傳統價值和信仰的危機，此時大眾呈無政府狀態，想要加以控制或避免衝突，已很困難。

上述跨學門定義對危機的啟示是：所有的危機都代表一種社會架構與現實的崩壞，即使是飛機失事、漏油事件或醜聞，都是一種集體信仰的崩壞 (Turner, 1976)。而在某一危機事件後，組織很可能發生領導統御方面的危機，甚至會被推翻 (Hurst, 1995)，組織成員也可能質疑

組織文化與信仰，覺得有必要將之改變(Bartunek, 1984; 1988)，此時組織應主動重建集體「共享意義」及信仰，以解除危機。

Pearson & Clair的觀點，對本研究所謂以框架策略來處理危機傳播，具有啟發意義。試問所謂「共享意義」的崩解，或是「文化的倒塌」，不就是固有「框架」的崩解？倘若此時能適當的補上新的「框架」，適時的填補空缺，滿足危機後人們的心理需要，自然能夠有效處理危機。

### 「語藝」與「框架」

語藝學者自80年代起大量研究危機傳播，使得危機語藝成為顯學。所謂「語藝」，其實就是「觀點」(perspective)的保衛戰，語藝學者Robert L. Heath認為組織言說的目的，不外建立「公共參考框架」(public frames of reference)，爭取宰制(dominant)觀點，然後化為群眾的思想、行動，或有利的公共政策。各方可以利用語藝倡議、辯證、談判、說服、攻防、操弄、建構意義，或建構詮釋框架，以便民眾做判斷。危機語藝又何嘗不是如此？

「框架」(framing or frame)的概念源於70年代，Goffman (1974)認為社會事物四散各處，彼此沒有連結，沒有歸屬，必須要透過某種符號轉換，才能成為有意義、有關連的認知。框架是「人們或組織對事件的主觀解釋與思考結構」(Gitlin, 1980; Gamson, 1988, 轉引自臧國仁, 1999: 32)。Gamson (1992)認為框架是詮釋社會現象的架構，組織事物的原則，整體思考的基礎；人們藉由框架來建構意義，也透過不同的框架解釋事件。所謂「框架」，就是把意義置放到人們注意力的核心，並把其他意義趕到邊緣(Tuchman, 1978)。

框架和公共關係密不可分。Entman (1993)認為「所謂框架，就是在傳播時凸顯一個已知事實的某些面向，以便彰顯眼前這個問題的定義、因果關係、道德判斷，或解決方案」。Hallahan (2001: 224; 1999)認為「公關專家本質上就是框架專家……選擇恰當的框架，本來就是公關最重要的策略」，如果能成功建構共同關懷議題的參考框架，就能有效建立關係。Fortunato (2008)認為試圖去「框架」某一議題，和「先期

性公關」(proactive PR) 根本是同義字。而 Phau & Wan (2006: 107) 則認為有效溝通，本來就是「有意或無意的尋找最佳框架，並以此影響受眾」。

至於怎麼使用框架，Levin, Schneider, & Gaeth (1998) 發現如果要得到正面的影響或效果，應該正面框架行動；但如果要避免負面效果，或促使民眾不要採取某種負面行動，則應用負面框架。一般而言，負面框架比正面框架來得容易說服人。只有不太需要深思的問題，適合用正面框架；需要深思的問題，則適合用負面框架。尤其負面陳述或負面框架，效果有時反而好過正面框架。Cho & Gower (2006) 發現，在危機傳播時若能使用較感性的「人情框架」(human interest frame)，則不管在責難或究責上，總較容易博得同情。Abolafia (2004) 發現美國聯邦政府官員，在討論關乎國計民生的公共政策時，也採用框架策略，其步驟通常是：提出質疑，詆毀舊政策，打口水戰，提出新政策。

雖然至今尚未有人登高一呼，指出「框架理論」在危機傳播方面之功效，但坊間近一兩年確實已有一些文章將「框架」與「危機」合為一談，只是這少數論文都把框架視為名詞「frame」來分析，而未將之視為一種策略，把它當作動詞「framing」來使用。如 Fortunato (2008) 討論杜克 (Duke) 大學長曲棍球隊 (lacrosse) 醜聞一案，仍以 Benoit 的形象修復策略為基礎，只是將學校之危機語藝，如盡力防止類似事件重演、取消一季球賽，重定運動員守則等修復動作，視為種種「frames」。又如 Gallagher, Fontenot, & Boyle (2007) 亦從 Benoit 和 Coombs 的理論出發，討論美國 Katrina 和 Rita 颱風過後，各級政府所發之新聞稿中，充滿了關懷、指責、救災和批判等「frames」。兩者均而未能直指「框架」(to frame) 在危機傳播中之作用與效果。當然，先要有適當的案例，才能提出類似的觀點。

### 「差異化」與「超脫」

根據 Hearit (2001)，企業在發生意外、醜聞、違反產品安全規定或不負社會責任時，會做出「辯解」(apologia)。所謂「辯解」不是道歉，



而是面對批評或攻詰時的自我防衛，目的在澄清自我形象。語藝大師 Benoit (1995, 1997, 1999, 2006; Brinson & Benoit, 1996) 整理了「辯解」和「面子」(facework) 的相關文獻，建立了一套危機時搶救形象的言說分類，即有名的14項「形象修復策略」(image restoration strategies)。Benoit 曾將此套策略應用於不同的情境、個人或組織，如企業、政界、藝人、宗教界、皇室，結果都適用。證明不論是誰，在危機時基於自衛，幾乎都會透過辯解來修補形象。但作者認為所謂「辯解」，是被動的，其目的只是修復形象，護衛自己。其實有時面對危機還可以提出「框架」積極出擊，反制危機，尤其「形象修復策略」中的兩項子策略——「差異化」(differentiation) 及「超脫」(transcendence)，與本文所謂的框架策略是最為相關。

根據 Benoit (1999: 297)，「差異化」的原意就是區別，也就是「比起類似的事好多了」。Ware & Linkugel (1973，轉引自 Hearit, 1997: 218) 則指出「差異化」即「重新定義」事實或情況。

至於「超脫」，Ice (1991: 344) 定義為「超越眼前現實問題的抽象法則」，Benoit (1999: 297) 定義為「還有更重要的價值」，Ware & Linkugel 則認為「超脫」是受眾認知上的一種改變，受眾被說服把事情從個人的觀點，放到較大的環境下去考量。Schultz & Seeger (1990) 認為當企業表示基於利率、政府法規、貿易政策等原因，以致礙難照辦某些事時，就是在實施「超脫」策略了。顧名思義，超脫含有超越、超過之義，本身就有象徵意義及崇高的意涵，因此當組織談到新政策能「帶來進步」或「建立美好的未來」時，就在「超脫」了 (Hearit, 1997: 218)。

Hearit (1997: 219) 認為「超脫」就是重新定義，也就是施展「分離法」。「超脫」有三種分離法，即：意見/知識 (opinion / knowledge) 的二分法、組織或個人利益/社會整體利益 (business interests / societal interests) 的二分法、現在/未來 (current / future) 的二分法。例如把本有的議題，框架為「落伍、個人意見、自私自利」，並提出一個「新的、有利大眾的、情操高貴」的命題。既然要用後者說法來「超越」前者，所以後者的層次總是高於前者，總是較前者抽象，換言之，要往大處着眼，往整體考量，這是危機框架策略最重要的一着。

隨着「超脫」的概念和方法而來的語詞，都含有終極性 (the

ultimate)，到了近乎道德或宗教的層次，都非常具有份量，如：環境、未來、科技、進步、孩子、生命等。此外，作者認為凡具有普世價值的如：愛、和平、安全、自由、民主等，也均屬超脫的好「框架」。

「超脫」是 Benoit 14 項策略裏最難的，也是最少有人討論的 (Ice, 1991; Hearit, 1997)，也許這就是甚少相關案例的原因，但「超脫」與「框架」策略最為相關，本文作者甚至認為就操作定義而言，「框架」(framing) = 「差異化」+ 「超脫」；亦即「差異化」和「超脫」是「框架」的分解動作，在危機時如果能視情況先「差異化」眼前的議題，再行「超脫」之實，把問題拉高到價值的層次，通常能成功的轉化舊議題，鼓吹新議題。這兩個動作缺一不可，且有先後之別。

由上文可見，「框架」對公關運作提供了豐富的想像與技巧。同樣的，作者認為框架對危機傳播也別具啟示。以下就分析兩個以「框架」策略化解危機的案例。雖然當年從事者不一定知道框架觀念，但他們善用「框架」，進行「差異化」另立議題，然後進行「超脫」轉移視聽，把注意力拉到更高的關懷，所以成功的扭轉了危機。

## 個案分析

### 三哩島核電案例

1979年3月28日，位於美國賓州三哩島隸屬於大都會愛迪生 (Metropolitan Edison) 電力公司核電廠的冷卻槽出了事。州長立即宣佈疏散所有學童和孕婦，原能委員會的官員為了核子反應爐爐芯的氫氣泡會否爆炸爭論不休，危機一觸即發。原本被認為絕對不可能發生的事，發生了。3月30日，著名電視主播 Walter Cronkite 在節目中討論爐芯有無融化的可能，使得人心惶惶。由於之前原能會和核電廠曾一再保證核能發電的安全，核能被包裝成非常安全的科技，出事率微乎其微，跟被隕石撞到差不多，因此這次危機正好自砸招牌，一夕之間摧毀了美國人對核電好不容易建立起來的信心。大抵上，在三哩島事件發生前，大環境對核能發電是有利的。但三哩島事件之後，一切都不一樣了，環境險峻惡劣，核能安全成為喧騰一時的議題，而核電廠和

原能會卻無法為自己辯護，因為之前把話說得太滿，核能發電在美國甚或世界，前途堪憂 (Dionisopoulos & Crable, 1988)。

從出事後直到次年間，全美舉辦了40多次民意調查，結果均顯示民眾對核電支持與否，取決於民調的問題是怎麼問，如果「核電」能夠和「國家安全」掛鉤，那麼核電的前途就不那麼悲觀。這個發現和後續的發展，讓危機處理找到了一個出口——如果能夠把核能發電，和國家生存扯到一塊，則事情或者不會那麼糟。《紐約時報》報道，核能宣導委員會決定敦請公關公司，創造一個「需要」能源的環境。同時，大規模的媒體宣傳、廣告、報道與遊說，也開始展開 (Burnham, 1979)。

三哩島事件是一個典型的危機事件，但是它非常特殊，沒有先例，事發時媒體的報道眾說紛紜，而且危機處理中最重要的「信任」關係，卻因為從前的誇大之辭，導致在危機發生的當下，就把信用給破壞掉了，這使得危機傳播益發困難。於是公關專家建議，在核能發電退回到原點的情況下，最好的策略，就是主動掌控議題的定義權，以影響公共視聽 (Smith, 1979: 14)，因為在這個時刻，去辯護或反駁安全問題，已沒有效，還不如引導大眾思考有關核能和意外的全新參考框架與詮釋。於是公關專家重新包裝「安全」議題，強調在這次意外裏，以及在過去的記錄裏，既沒有人受傷，也沒有人死亡，都是媒體報導太過，把人民給嚇壞了，危言聳聽才是真正的危機所在 (Dionisopoulos & Crable, 1988)。

但最重要的是，公關專家把「核能」的需要，和美國對能源的「需求」框架在一起，並且凸顯後者。結果「核能需求」這個新框架，成功的取代了「核能安全」這個舊框架，議題被徹底的改變，「如何為你的工作和家庭提供足夠的能源和電力」成為了討論的中心。人們害怕失去工作，而工作需要能源，能源影響每一個人 (Hilgartner, Bell, & O'Connor, 1982: 80)。

要了解這個恐懼前，必須先了解在事故發生的1979年，美國位於德黑蘭的大使館恰好遭激進青年闖入和綁架人質，而美國也因此禁止從伊朗進口石油，原油價格立刻上漲，以致美國人必須在加油站前大排長龍等待加油。那是宣揚核能發電的絕佳機會，而美國原能會也注意到了。

中東問題戲劇性的發展，凸顯了美國原油仰賴外源的問題，而美國也為此必須仰人鼻息。此時媒體的報道，充斥美國成了石油輸出國的俘虜等議題，以及蘇聯如何能在一夕之間，摧毀美國所仰仗的油源等令人恐懼的話題。此時核電已經是眾人能接受的「必要之惡」，因為如果沒有它，美國人將要付出更慘痛的代價，飽嚙能源缺乏的苦果，以及經濟衰退的窘況。在這更重要的前提相襯之下，核能被包裝成保障人民安全、就業及固有生活型態的守護者，也是解決「能源需求」的選項之一。此時連核電相關人士都認為，三哩島危機固然糟糕，但如果它必須要發生，那麼發生在1979年還真是萬幸(Dionisopoulos & Crable, 1988)！

只是事過境遷後，相關人士才注意到，當時美國整個核電的發電量，連全美的5%都不到，就算全力發展核電也無濟於事。並且在70年代，美國的電力需求並不大，當時全美發電的備載能量，足敷最熱天氣的32%以上，也就是發電機制足敷所需，沒有電力不足的問題(Dionisopoulos & Crable, 1988)。

Dionisopoulos & Crable (1988)認為上述處理方式，很符合語藝所謂的「定義霸權」(definitional hegemony)，也就是去「貼標籤」，主動「定義」，拿下事情的詮釋權，以便影響後續討論與視聽。但從傳播的觀點來看，所謂「定義霸權」是一個模糊的觀念，其本質其實就是「框架」。三哩島核電危機案顯示，美國原能會一面把「核電安全」與「國家安全」差異化，一面再將「核電安全」問題「超脫」為美國仰仗國外原油的「國家安全」問題，結果框架策略奏效。

### Odwalla 果汁病毒污染案例

第二個案例是Odwalla飲料公司腸病毒污染的危機，這個案例很有名，早已有人討論，但都不是從「框架」的觀點。此一危機跟公共衛生及安全有關，所以頗受矚目，但僅在短短兩個月內就因處置得法而結束。

1996年10月底，以新鮮、保持原味出名的Odwalla飲料公司部份

蘋果汁被檢驗出含有E. coli 0157:H7腸病毒，有人並因此而生病，Odwalla立刻宣佈全美召回(recall)蘋果汁。

11月初，Odwalla主動做了四項宣佈：1) 其回收擴及胡蘿蔔汁及蔬菜汁；2) 提供消費者退款服務；3) 將承擔受害者的醫療費用；4) 設立網站和免費專線電話，隨時提供最新資訊。此時媒體報道有專家遊說Odwalla採用巴斯德殺菌法，這是Odwalla原先所不願採用的方法，因為這會破壞果汁的鮮味。

11月5日，經測驗證實連未開封的果汁都含有E. coli腸病毒，Odwalla立刻宣佈考慮採用巴斯德殺菌法。就在宣佈的次日，一個兩歲的小孩因為E. coli腸病毒而導致腎功能敗壞，需要住院，Odwalla又立即宣佈在沒有找到確保品質的方法前，將不再製造蘋果汁。

11月8日，一個十六個月大的嬰兒疑因Odwalla產品而死亡，另有一名小孩因而生病，並已提告。11月13日，類似的事件又再發生，於是Odwalla公開呼籲其他公司也考慮停止生產未經消毒的果汁，以免重蹈覆轍，此舉引起同業的憤怒。

11月下旬，Odwalla宣佈食品藥物管理局並沒有在其生產線找到任何可疑的病毒，但食品藥物管理局隨即宣佈Odwalla並沒有遵照該有的程序製造產品。眼見又要陷入負面新聞，12月5日Odwalla改絃更張，在報紙上大幅刊登廣告，宣佈將採用巴斯德「瞬間」消毒殺菌法，因為「瞬間」消毒法能盡量保持果汁原味。次日Odwalla產品重新上架，輿論也轉向，開始討論「瞬間」殺菌法。

Martinelli & Briggs (1998)認為Odwalla的成功是歸功於議題管理，採取的是一種「轉移策略」(diversionary strategy)。但從「框架」的角度來看，Odwalla從一開始就採取主控，把問題從「腸病菌」框架到「產品召回」(轉換舊議題並拉高層次到新議題)，再一路引導到不會損及風味的「瞬間消毒法」(再度轉換議題，再度拉高到關心大眾健康的更高層次)，結果成功地定義危機輿論，更因為危機時大眾十分注意相關報道，所以Odwalla反而得到許多有關「瞬間消毒法」的免費宣傳。Heath (1997)曾言及在危機時要強勢掌控，因為只有這樣，才能在危急時重建大眾信心，這一點Odwalla做到了。

## 討論、發現與建議

近期還有兩個有關框架的例子，最足以顯示「框架」的功效，只是它們不一定都和危機相關，但在危急時，當然也適用。

其一就是台灣的民進黨與陳水扁，在過去的十幾年裏，最常用的手法就是把一切作為，都框架為「愛台灣」，不論在平時行銷自己或在危機時，「愛台灣」所代表的終極價值，永遠是民進黨與陳水扁的最佳框架與口號，使得善良的老百姓一再上當。民進黨及陳水扁幾年來成功的把「愛台灣」與自身恆等，「愛台灣」成為民進黨的專利與「神主牌」，藉以暗喻國民黨「賣台灣」，而國民黨至今卻尚未能找到一個適當的反制框架來破解它。無巧不巧的，美國總統布希及其文宣人員也如出一轍，把出兵伊拉克與「愛國主義」(patriotism)恆等，當年許多不贊成出兵的人，都被暗喻為「不愛國」，結果美國至今仍深陷戰爭泥淖，國力因而下降。後來有美軍宣傳人員改投效中東半島電視英語台，並在電視上自述種種文宣運作，指出美國政府說服出兵的公式，通常是：妖魔化該國元首或負責人，把出兵理由無限上綱到「愛國心」或捍衛「自由民主」等終極價值上，然後成功獲得支持(張依依，2007)。

以上二例，都是一邊「差異化」(民進黨與國民黨不同，民進黨愛台灣，國民黨賣台灣；出兵伊拉克與一般戰爭不同，此次是反恐正義之師)，避談實質的問題，然後一邊把自己的行動，超脫到「更重要的價值與另一個層面」，也就是終極價值上。「差異化」與「超脫」，尤其是「超脫」，可謂Benoit 14項修復策略裏最高超和最具行銷、鼓吹潛力的子策略，並且具跨文化的潛力，可惜沒有受到該有的重視，如果只將它視作「修補形象」的防禦策略，未免太被動，如果能善用「差異化」與「超脫」，將兩者合而為「框架策略」主動出擊，應能在危急時建奇功。當然，須有其他的條件和自身作為的配合，才能奏效。

綜論以上各案例，可以歸納出下列結論。第一，框架策略不能建立在孤島上，必須以消費研究或民意調查為基礎。換言之，使用框架策略，需要配套措施。如果在沒有充分民調資訊下亂拋議題(胡亂「框架」)，則其框架可能沒有立足點，或被人識破。三哩島事件後，一連

四十多場民調都顯示核電如果和安全掛鉤的話，前途並不悲觀。這才使得核電相關產業重新找回希望，並訂下新策略。

其次，當核能發電信用破產回歸原點時，即類似文獻所謂「共享意義」的崩解、「文化的倒塌」時，任何辯駁都屬多餘，而舊框架崩壞後空出來的「空窗期」，須迅速補上，否則危機就會持續。此時只有主動定義，轉換超脫，把核電和「能源需求」、「國家生存」恆等，才找回生機。同理，當事實俱在，Odwalla產品果真感染到腸病毒時，消費者的信心也崩毀了，此時無須多做辯駁，只有重建信心，主動改善問題，才有一博的空間。文獻也顯示，只有不太需要深思的問題，才適合正面框架，而採用巴斯德「瞬間消毒法」，正是一個適合正面框架的好例子。

第三，核電是一個影響整個產業的議題，也是一個能源問題，而能源問題是一個可以無限上綱的國家生存問題，也就是國家安全問題。任何事牽扯到「國家安全」，就碰觸到了終極價值，如果框架不當，可能會有負面反應。幸好當年美國在中東發生了大事，為「超脫」製造了恰當的大環境，激起了民眾的恐慌與愛國意識，所以成功搶救了核電業。可見「框架」策略尚須大環境與大氣候加持，效果才會好。又如布希總統，若沒有之前的911恐怖事件所塑造出來的大環境，恐怕也無法善用超脫策略，把自己「框架」成「反恐總統」出兵(Benoit, 2006: 285)。文獻顯示，負面框架、恐懼訴求，有時反而比正面框架更為有效，這裏就是兩個典型的例子。誠如文獻所言，所有具終極性、普世價值的語言，都是超脫的好「框架」，只要扣連得法，環境配合，都可能有效。但有一點須注意，即意識型態，因為意識型態雖然是一種信念，但不見得跨文化，每個人的看法可能會有極大分別，爭議太大，所以不是一個好的超脫「框架」。

第四，文獻中提到的「形象修復」策略，是一種辯解策略，一種「被動」的答覆。但上述兩危機中，都傾向採取開放主動政策，主動發言，主控議題，主設框架，足證若要採用框架策略，公開、主動是必須的。如果採用框架策略而仍採被動守勢，恐怕沒有成效。何況「框架」策略中的「差異化」和「超脫」兩項子策略，本來就是轉換話題、拉高層次的策略，本來就是 Benoit 辯解性質的「形象修復策略」裏最具主動性

的策略。根據 Hearit (1997)，在困境中行使具主動性的「超脫」策略，有三項附加好處：1) 顯出公司正在努力尋求做對的事；2) 使用終極語言與價值，使公司顯得有正當性；3) 公司顯得有承擔、有骨氣反制，努力與危機做對抗。所以比起「形象修復」策略，「框架」策略主動得多。

最後，所謂「月暈效果」(halo effect) (Coombs, 1995)。月暈效果的前提，是組織或個人的過去表現優良，因此在危機時，較能獲得月暈效果加持，亦即較能獲得群眾的信任。上述兩個案例的組織過去表現都不錯，沒有發生重大事故，也沒有犯過大錯，跟利益關係人也都維持着良好的關係，因此援用框架策略時，很容易就獲致群眾的信任而奏效。足證平時的表現，對危機處理有很大幫助。可見使用框架策略，需要先決條件，而主事者過去的努力及平常的口碑，是最主要的資本。如果一旦主事者信用破產，如此刻世人眼中的陳水扁與布希，那麼他們所超脫、所框架出來的價值不管多麼美好，也都失效了。

如今生態當紅，美國的伐木業本因環境保護等因素而逐年衰敗，但是「美國森林機構」(American Forest Institute) 只因一句「樹木是可再生的資源」(“Trees are renewable resource”) 口號框架得法，竟使得 1974 到 1980 年間，相信美國的森林資源被妥善管理的人，從 34% 升高到 55%，而伐木業又繼續生存了好一陣子 (Pincus, 1980)。當今世界大環境油價高昂，其他能源產品，從油電車到風力發電，都可利用這個趨勢，框架出足以鼓吹的議題，然後在行銷上有所斬獲。框架策略如果使用得當，不管在短期危機傳播，或在長期行銷上，都會有不錯的成績。為什麼危機就是轉機？至此可以解惑，因為只有危機發生，固有框架崩壞、文化倒塌、共享意義崩解時，才塞得下新的框架，才有轉機的餘地。

最後，危機發生時，如果該做的都做了，相關條件也配合，並且其他方法效用不大時，主事者不妨放膽一試，轉換舊框架，往終極價值靠攏，以「新框架」來營造一個於己有利的全新情境與語境，尋找脫困的契機。只是這樣做時，必須有真誠的行動配合，否則就形同空言，只是口水戰而已。



## 參考文獻

- 張依依 (2007)。《公共關係理論的發展與變遷》。台北：五南圖書。
- 臧國仁 (1999)。《新聞媒體與消息來源——媒介框架與真實建構之論述》。台北：三民書局。
- Abolafia, M. Y. (2004). Framing moves: Interpretive politics at the Federal Reserve. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 349–370.
- Bartunek, J. (1984). Changing the interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355–372.
- Bartunek, J. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management* (pp. 137–162). Cambridge, MA: Ballinger.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186.
- Benoit, W. L., & McHale, J. P. (1999). Kenneth Starr's image repair discourse viewed in 20/20. *Communication Quarterly*, 47(3), 265–280.
- Benoit, W. L. (2006). President Bush's image repair effort on meet the press: The complexities of defeasibility. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 285–306.
- Bland, M. (1998). *Communicating out of a crisis*. London: MacMillan Press.
- Brinson, S. L., & Benoit, W. L. (1996). Dow Corning's image repair strategies in the breast implant crisis. *Communication Quarterly*, 44, 29–41.
- Burnham, D. (1979, September 23). Three Mile Island Accident: A cloud over atomic power. *New York Times*, pp. A1, A48.
- Cho, S. H., & Gower, K. K. (2006). Framing effect on the public's response to crisis: Human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame. *Public Relations Review*, 32, 420–422.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words — The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 4, 447–476.
- Dionisopoulos, G. N., & Crable, R. E. (1988). Definitional hegemony as a public relations strategy: The rhetoric of the nuclear power industry after Three Mile Island. *Central States Speech Journal*, 39, 134–145.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Fortunato, A. (2008). Restoring a reputation: The Duke University lacrosse scandal. *Public Relations Review*, 34(2), 116–123.

- Gallagher, A. H., Fontenot, M., & Boyle, K. (2007). Communicating during times of crises: An analysis of news release from the federal government before, during, and after hurricanes Katrina and Rita. *Public Relations Review*, 33, 217–219.
- Gamson, W. A. (1988). Political discourse and collective action. In B. Klamdermans, et al. (Eds.), *International Social Movement Research*, vol. 1 (pp. 219–244). Greenwich, CN: JAI Press.
- Gamson, W. A. (1992). *Talking politics*. Cambridge: University of Cambridge Press.
- Gitlin, T. (1980). *The whole world is watching*. Berkeley, CA: The University of California Press.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Habermas, J. (1975). *Legitimation crisis*. Boston: Beacon Press.
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205–242.
- Hallahan, K. (2001). The dynamics of issue activation and response: An issues processes model. *Journal of Public Relations Research*, 13, 27–59.
- Hearit, K. M. (1997). On the use of transcendence as an apologia strategy: The case of Hohnson Controls and its Fetal Protection Policy. *Public Relations Review*, 23, 217–231.
- Hearit, K. M. (2001). Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of public relations* (pp. 501–512). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heath, R. L. (1993). A rhetorical approach to zones of meaning and organizational prerogatives. *Public Relations Review*, 19(2), 141–155.
- Heath, R. L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenge*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hilgartner, S., Bell, R. C., & O'Connor, R. (1982). *Nukespeak: The selling of nuclear technology in American*. San Francisco: Sierra Club Books.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ice, R. (1991). Corporate publics and rhetorical strategies: The case of Union Carbide's Bhopal crisis. *Management Communication Quarterly*, 4, 341–362.
- Johansson, C. (2007). Research on organizational communication: The case of Sweden. *Nordicom Review*, 28, 93–119.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Hahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 70, 149–188.
- 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.

- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29, 15.
- O'Connor, J. (1987). *The meaning of crisis*. New York: Basil Blackwell.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Phau, M., & Wan, H. H. (2006). Persuasion: An intrinsic function of public relations. In C. H. Botan & V. Hazelton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 101–136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pincus, J. D. (1980). Taking a stand on the issues through advertising. *Association Management*, 32 (December), 58–63.
- Schultz, P., & Seeger, M. W. (1990, November). *Corporate apologia: When the organization speaks in defense of itself*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association.
- Shrivastava, P., & Mitroff, I. I. (1987). Strategic management of corporate crisis. *Columbia Journal of World Business*, 22(3), 5–11.
- Smith, R. S. (1979). How to plan for crisis communication. *Public Relations Journal*, 35, 17–18.
- Stocker, K. P. (1997). A strategic approach to crisis management. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications* (pp. 189–206). New York, NY: McGraw-Hill.
- Tuchman, G. (1978). *Making news: A study in the construction of reality*. New York: Free Press.
- Turner, B. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 35, 225–257.
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273–283.