
危機情境、溝通策略與媒體報導 —— 再探溝通回應模式之多個案比較研究¹

黃懿慧

摘要

本研究旨於探討危機情境、危機回應策略、與媒體報導間的關聯性。本論文採用多個案研究設計，檢視四種危機溝通策略和四種不同危機情境個案間的關係。個案選擇的邏輯盡可能控制外生變異的因素，使其近似準實驗法。研究以內容分析法進行資料分析，採用「類型比對」(pattern-matching)邏輯，檢視大約1,220則有關四位政治人物危機事件的新聞報導。研究結果如假設預期：在特定危機情境中使用特定的危機溝通策略，會得到較佳的媒體形象報導。情境與策略配套使用如下：在「犯行情境」(commission situation)使用否認策略，「控制情境」(control situation)使用藉口策略，「各持標準情境」(standards situation)使用合理化策略，「同意情境」(agreement situation)使用讓步策略。研究結果也發現，除了「同意情境」外，綜合使用多項危機溝通策略最為有效。本研究對於符碼運用觀點(symbolic approach)、危機溝通及危機管理理論，具有模式建構和實務應用之貢獻。

關鍵詞：危機情境，危機回應模式，媒體報導，台灣，多個案研究

黃懿慧博士畢業於美國馬里蘭大學(University of Maryland)大眾傳播學院，目前為國立政治大學廣告學系專任教授，其研究領域包含：傳播與溝通管理、公共關係管理、危機管理、衝突與談判，以及跨文化關係研究等。電郵：yhuang@nccu.edu.tw

A Multicase Study Revisiting the Communicative Response Model

HUANG Yi-Hui

Abstract

This study focuses on the relationships among crisis situations, crisis response strategies, and media coverage. The author examines four political crisis situations and the strategies used to manage them; adopts a comparative, multicase, holistic research design; uses typical content analysis procedures for data analysis; and applies pattern-matching logic to compare the data against a theoretical model, the corporate communicative response model. More than 1,220 news articles covering four political figures' crises are examined. Results indicate that the use of denial in a commission situation, justification in a standards situation, and concession in an agreement situation increased positive media coverage. The results also suggest that for all but the agreement situation, a combination of crisis communication strategies was the most effective strategy to employ. This study has theoretical and practical implications for the symbolic approach in general and for crisis communicative responses in particular.

Keywords: crisis situation, communicative response model, media coverage, Taiwan, multiple case study

當政治人物及企業被指控從事不道德行為時，危機管理者常需作出公開回應。過去20年來，形象管理中的符碼運用觀點對此提出相當多極具價值的論述。此觀點探討組織及政治人物在危機中如何運用修辭與溝通來保護自身的形象(e.g., Coombs, 1995)；相關理論的兩個主要假設為：危機將對組織或政治人物的形象造成威脅(Allen & Caillouet, 1994; Benoit, 1995)，而危機回應策略則是管理者保護或修復其形象的符號資源(symbolic resources)(Coombs, 1998)。

雖然有關符號運用的多種理論已見成效，但危機情境、危機回應策略及其效果間的關聯性研究才剛起步(Benoit, 1995; Coombs, 1998; Coombs & Holladay, 1996)。Coombs(1998)強調危機管理者必須依照危機情境，選擇採用一至多種危機溝通策略來回應。本研究的目的是在於提出危機情境、回應策略與媒體效果間的關聯架構。筆者採用Bradford and Garrett(1995)的「組織回應模式」(corporate communicative response model)作為研究基礎；在概念上，此模式主要探討在面臨特定危機時如何使用溝通策略；在研究方法上，本文則以台灣四個政治人物被指控涉及婚外情的個案進行模式檢驗，筆者並針對此模式作了若干必要的概念及方法修正，使其更能符合個案的實際情境。

理論探討

本研究以Bradford and Garrett(1995)的「組織回應模式」作為研究架構。此模式的理論基礎包含「基本歸因謬誤」(fundamental attribution error)與「折扣原則」(discounting principle)的概念。「基本歸因謬誤」指的是事件的旁觀者傾向將危機發生的責任歸因於危機當事人的人格特質，如不誠實、貪婪、自私和不負責任等(Jones & Nisbett, 1971)。Bradford and Garrett強調，旁觀者會較重視危機中的負面行為或事件，他們會一一檢視危機當事人的言行；相對而言，事件發生的來龍去脈則易受人忽略。Bradford and Garrett並指出，除非危機當事人能向旁觀者提出該危機發生時的情境說明(situational information)(如該行為係情有可原)，或提出正面的人格特質資訊(dispositional information)(如價值觀、目的、標準、自責等)，否則，旁觀者傾向將危機發生的責任歸因於危機當事人的負面

人格特質。

「折扣原則」理論則強調，當危機當事人身陷危機時可藉由提出解釋或說明來影響外界的觀感；如此，旁觀者即便有基本歸因謬誤的傾向，當事人仍能藉由提出合理(或狀似合理)的解釋來降低旁人對其人格特質的負面觀感(Kelley, 1973)。換言之，若被指控者能為自己的負面行為提出合宜的解釋，旁觀者即可能因此拒信輿論對此危機的負面說法。

回應之道：四種回應模式

根據折扣原則，Bradford and Garrett (1995) 在其理論架構中提出了被指控者可運用的四種回應模式——

否認 (denial)：發言否認問題情事存在，或否認組織係該問題情事之肇因者。

藉口 (excuse)：發言聲稱，由於若干特定因素，使被控組織受限、或使組織對該情事之發生及影響喪失控制力，因此不應由該組織承擔責任。

辯護 (justification)：發言辯稱，雖然被指控之組織須為該問題負責任，但控方用來衡量該問題之影響的標準並不妥適。

讓步 (concession)：發言承認確有該問題情事、該情事也確由被控組織造成、被控組織對該情事的發生及其影響也確有控制力，並同意控方的衡量標準妥適。(p. 878)

對應上述四種回應模式的危機四情境

Bradford and Garrett (1995) 進一步指出四種危機情境及情境之組成元素：

1. 犯行情境 (commission situation)：情境中不具組織犯行的證據。
2. 控制情境 (control situation)：情境中具組織犯行證據，但不具組織能掌控事件發生的證據。

3. 各持標準情境 (standards situation)：情境中具組織犯行及能夠掌控事件的證據，但指控者使用的評斷標準適用性引人質疑。
4. 同意情境 (agreement situation)：情境中具組織犯行及能夠掌控事件之證據，指控者的評斷標準亦妥適。(p. 877)

Bradford and Garrett (1995) 進一步探討危機情境、回應策略以及效果間的關聯性。研究結果指出，組織高層或危機管理者不僅需針對危機作出回應，更需慎選適當之回應策略以保護組織形象。Bradford and Garrett在其理論架構中提出危機情境與回應之對應模式：

1. 當被指控者能提出其未犯行之證據(即犯行情境)時，被指控者宜使用「否認」回應。
2. 當被指控者能提出其對該情事之發生及其影響無控制能力之證據(即控制情境)時，被指控者宜行「藉口」回應。
3. 當被指控者能提出證據，證明控方所謂「不道德行為」之評斷標準並不合宜(即各持標準情境)時，被指控者宜行「辯護」回應。
4. 當被指控者同意該指控證據確鑿(即同意情境)時，被指控者宜行「讓步」回應。(pp. 878-879)

Bradford and Garrett (1995) 的研究更進一步指出，在四個回應策略中，讓步策略相對最有效——「或許我們的研究最受人矚目的發現，就是讓步策略是一個很有效的回應選項，且其具普遍情境之適用性」(p. 885)。他們的觀察發現，除了控制情境之外，讓步策略在各情境中都是理想的回應模式；他們也進而推斷讓步策略不僅能維護組織形象，更能提升組織形象。

媒體報導中的形象呈現

政治人物在媒體上呈現的形象已被證實會影響大眾對政治人物、議題及事件的觀感(e.g., Yioutas & Segvic, 2003)。本研究則試圖瞭解政治人物在身陷危機時，媒體如何報導其形象，進而探索危機溝通策略對媒體報導的影響。一般而言，形象指的是個人或一群利益關係人對某特定

對象的信賴、態度與印象 (Gotsi & Wilson, 2001)。理論上，聲望與形象不同，Gotsi and Wilson (2001) 將「聲望」(reputation) 定義為利益關係人長期對某對象的總體評價 (p. 29)，而「形象」(image) 則被定義為在某時間點或某段時間內對某對象的評價。Gotsi and Wilson 並進一步推測，利益關係人的評價可能建立在其與該組織間的「直接互動經驗」上，也可能建立在其對「該公司行為，或該公司與其主要競爭者行為比較之資訊、傳播或符號形式」之反應上 (p. 29)。

據此，本研究著重於探討事件的利益關係人，如意見領袖、記者、執政者等對當事政治人物形象的觀感。本研究的基礎假設是：隨著時間發展，各類利益關係人對事件中政治人物形象觀感的總和，將會影響此人物的整體聲望 (Fombrun, 1996)。

架構修正：回應模式類型與危機情境

回應模式類型——雖然Bradford and Garrett (1995) 提出四種回應模式及其概念定義，但文中並未明確指出各類回應策略所使用的修辭及口語表達方式。為了發展更精確的編碼方法，以及符合模式「涵蓋性」(comprehensiveness，完整反映現實狀況) 及「精簡性」(parsimoniousness，以最少的元素反映現實狀況) 的要求，筆者參考了文獻中類近的研究方向——組織回應策略(否認、藉口、辯護及修復行動) 理論 (Benoit, 1995, 1997; Coombs, 1999)，並針對以下兩種溝通回應策略的內容酌以修正。

第一，基於「精簡性」原則，筆者將回應策略中之「修復行動」(corrective action) 及「全面致歉」(full apology) 納入「讓步」策略中，之所以作此溝通策略之再定義，主要基於以下二點理論上的支持。首先，Coombs將「修復行動」定義為「危機管理者修補危機所造成的損害、採取避免重蹈覆轍的行動，或兩者兼具」(p. 180)。技術上，修復行動包含實際之行為及口頭承諾未來將執行的行動，如：進行實質補償、改正錯誤、採取預防措施以及修改組織政策等 (Coombs, 1995)。其次，Coombs將「全面致歉」定義為「危機管理者公開宣稱組織將承擔危機相關的全部責任，並針對該危機請求公眾原諒」的回應 (p. 180)。將此二回應方式納入「讓步」策略在概念定義上應屬妥適。

第二，基於「涵蓋性」考量，筆者參考相關理論，並根據實際個案編碼發現，於「辯護」策略中加入下列子策略：強調被指控者的正面特質或過往的優良紀錄（命名為「道己之長」子策略，substrategy of bolstering）；重新詮釋個案中包含的事實論據（命名為「區辨」子策略，substrategy of differentiation）；在更大的脈絡中重構個案的面向（命名為「提高層次」子策略，substrategy of transcendence）。在上述子策略中，「道己之長」是否應列入辯護策略可能各方看法不一。筆者決定將道己之長加入辯護策略乃基於兩個理由：其一，考量理論架構的「精簡性」原則——在可能合理的範圍內，不宜另增新的主策略；其二，根據定義，道己之長廣義上應能符合Bradford and Garrett (1995) 提出的辯護策略分類，因為被指控者的正面特質或過往優良紀錄可以作為評估的一項標準——以強化正面特質來抵銷被指控者令人反感的行為。文獻上，Benoit (1995, 1997) 也建議應將道己之長列入辯護策略。另外，Huang, Lin, and Su (2005) 的因素分析也顯示，道己之長子策略的確落在辯護策略因素中。

危機情境——為了精準檢驗Bradford and Garrett理論架構中的危機情境，本研究針對模式中的「控制情境」進行情境定義修正。Bradford and Garrett (1995) 定義「控制情境」為「情境中具組織犯行證據，但無組織具控制力之證據」(p. 877)。然而，現實生活中，「組織不具控制力」的狀況可能出現兩種形式：一為天災或自然法則 (natural laws) 所造成的危機，另一則人為之惡意 (human malice) 型危機。舉例來說，Bradford and Garrett (1995) 針對「自然法則」所引起的危機，描述一個年輕人食用某品牌藥品導致不良結果，其主因是：「這名年輕人的免疫系統正巧排斥此種藥品」(p. 888)，意指事件之肇因實為造化弄人。

第二種狀況則涉及他人之惡意。本研究檢視的個案之一——偽造錄音帶事件即為此例。惡意型危機無法被歸類於Bradford and Garrett (1995) 所提出的任何一種危機情境種類，就危機當事人的觀點，人為惡意屬「犯行情境」——因當事人根本沒犯行。但就旁人觀之，事件則可能看似「控制」情境——因事件中的確出現犯行證據，只是旁人對於其是否真是當事人所為則不得而知。因此，此類個案可被視為犯行情境與控制情境的混合體：² 危機管理者可能將其視為犯行情境，因而使用否認來回應，但利益關係人則可能視其為控制情境，因此，若要獲得最佳效果，應使

用藉口策略。為反應危機情境的實際情形、並使個案更能對應到理論模式中的情境類型，筆者把涉及人為惡意的個案定義為混合型危機研究，在本文中將此類型稱之為「犯行/控制混合」情境。

研究假設

本研究以Bradford and Garrett (1995) 的組織回應模式為基礎，檢視四個政治人物在身陷危機時所採用的危機回應策略，以及其與媒體形象報導的關聯性。針對四種危機情境，每個情境提出兩個「次研究假設」：

假設1a：在犯行情境中，與其他回應策略相較，危機當事人使用否認策略的可能性較高。

假設1b：在犯行情境中，與使用其他回應策略相較，使用否認策略的危機當事人更能獲得較正面的媒體報導。

假設2a：在犯行/控制混合情境中，與其他回應策略相較，危機當事人使用否認策略的可能性較高。

假設2b：在犯行/控制混合情境中，與使用其他回應策略相較，使用藉口策略的危機當事人更能獲得較正面的媒體報導。

假設3a：在各持標準情境中，與其他回應策略相較，危機當事人使用辯護策略的可能性較高。

假設3b：在各持標準情境中，與使用其他回應策略相較，使用辯護策略的危機當事人更能獲得較正面的媒體報導。

假設4a：在同意情境中，與其他回應策略相較，危機當事人使用讓步策略的可能性較高。

假設4b：在同意情境中，與使用其他回應策略相較，使用讓步策略的危機當事人更能獲得較正面的媒體報導。

最後，本文並提出一個有關媒體效果與讓步回應策略間關係的假設：

假設5：在四個個案中，讓步策略皆能獲得正面的媒體報導。

在探索上述研究假設解答的同時，本研究也提出研究問題：在各個危機情境下，混合使用多種回應策略，會如何影響媒體報導？

研究方法

本研究採用多個案研究法。選擇此研究方法基於兩個考量：第一，政治人物遭指控行為不端，若能在事件中納入情境因素探討、使個案背景昭然若揭，則可為相關變數間的關聯性注入分析與比較的基礎，進而在研究方法上可提供實驗法所欠缺的資訊 (Eisenhardt, 1989)。第二，多個案提供交叉比較的基礎，可提昇研究發現的外在效度。

個案選擇

本研究選擇四個政治人物被指控涉及婚外情的事件。雖然Bradford and Garrett (1995) 的理論模式乃針對企業提出，但本研究認為，以四個政治人物婚外情事件作為觀察基礎是妥適的，原因有二：首先，該模式的理論基礎(即基本歸因謬誤和折扣原則)不僅適用於企業，其主要意涵擴及探究公眾如何在危機事件中歸咎不道德行為的責任。其次，政治人物的言行失檢不僅會影響個人，亦將影響其所屬的政黨組織。政治人物其實與企業一樣，他們活躍於公共領域，言行必得達到社會期待的特質——如社會責任、社會義務、公共利益等。

在研究設計上，為了使多個案研究法接近「準實驗法」；本研究選擇個案的標準有二。第一，為考量個案間的可比較性、並控制可能因環境議題所衍發的外生變數，這些個案在某些面向上必須類近；第二，為了進行個案間的交叉比較，研究設計亦須控制個案特質，使其具可比較的差異基礎。

在個案相異面向上，本研究以「理論取樣」原則 (theoretical sampling) 來選擇研究個案 (Glaser & Strauss, 1967) —— 四個個案必須符合Bradford and Garrett (1995) 模式中之危機四情境的特質元素，四個個案描述如下：

個案A符合不具組織犯行證據的「犯行」情境。1998年，時任台北市

市長陳水扁遭指控於市長競選期間至澳門嫖妓。在此個案中，指控方並無提出嫖妓的證據。

個案B符合事件中看似具有組織犯行證據、但此犯行證據是否真是組織所為則具爭議的「犯行/控制混合」情境。1998年，時任高雄市長吳敦義被指控有婚外情情事，控方提出錄音帶為證，吳敦義宣稱該錄音帶是偽造的，偽造之證物超乎其控制範圍。兩年半之後，據報載判決結果該錄音確為偽造。

個案C符合組織犯行、組織能夠掌控事件發生，但指控者所持評斷標準的妥適性引人質疑的「各持標準」情境。資深媒體人周玉蔻聲稱其與前台灣省政府發言人，也是當時的省長宋楚瑜的手下大將黃義交交往過。周玉蔻指控黃義交隱瞞婚姻狀況，且黃與周交往同時還有其他愛人。此外，周玉蔻並宣稱她因此被迫流產。黃義交則承認他與周玉蔻交往過，但宣稱交往時間他是離婚狀態，且周與他對這段關係彼此的認知不同。

個案D符合組織犯行、組織能夠掌控事件發生，且指控者的評斷標準妥適的「同意」情境特性。此個案中，某日報披露了一張傳真到該報社的情話便條紙，此便條由當時甫自國民黨秘書長轉任至總統府秘書長的章孝嚴所寫。該便條揭露了章孝嚴的婚外情情事，章也承認自己寫了該便條，並公開發言為自己的錯誤行為道歉。

在個案選擇上，為控制個案比較上可能存在的外生變數，研究者選定政治人物的婚外情指控事件，以控制危機類型對於危機回應及其效果可能產生的影響。其次，研究者則盡可能控制個案政治人物的「危機責任」(crisis responsibility) 程度，使其相近(見表一，此表列出個案要點內容。然篇幅所限，若欲獲得個案的詳細資料，請聯絡作者)。Coombs (1998) 定義「危機責任」為組織被認知需對該危機所負擔的責任，他並提出三個影響危機責任認知的要素：危機歸因 (attribution)、組織過去表現，以及危機的嚴重性及影響。本研究在個案選擇時即進行控制，使個案在此三要素上的程度類近，使其具可被比較的基礎，此三要素描述如下：

第一項要素是危機歸因，Coombs (1998) 提出詮釋基本危機歸因的二個面向：外部控制 (external control) 和個人控制 (personal control/locus of causality)。個人控制指的是組織自身能掌控危機事件的程度，而外部

表一 四個案主要特徵

	個案A	個案B	個案C	個案D
事發時該政治人物之職位	台北市長	高雄市長	台灣省政府發言人	總統府秘書長
該政治人物婚姻狀況	已婚	已婚	事件曝光時已離婚，但婚外情情事開始時尚為已婚狀態	已婚
危機／被指控本質	婚外情／嫖妓之旅	婚外情	同時涉及多宗婚外情	婚外情
危機責任要素1：歸因	個人控制歸因	個人控制歸因	個人控制歸因	個人控制歸因
危機責任要素2：被指控者過往表現	良好	良好	良好	良好
危機責任要素3：損害之嚴重性	個人名譽及台北市市長選舉	個人名譽及高雄市長選舉	個人名譽及官職	個人名譽及官職
危機情境	犯行情境：不具犯行證據	控制/犯行混合情境：不真實的犯行證據(指控者出示偽造之錄音帶)，且無法證明組織能掌控事件；控制及犯行混合之情境	各特標準情境：具部分犯行證據(有曾交往過的證據，但無指控者所言墮胎之證據)，而控方評斷標準的適用性令人質疑	同意情境：具組織犯行、組織能夠掌控事件發生之證據，控方的評斷標準妥適合宜
危機結果	在一個月後的台北市市長選舉敗選，但一年半後的總統選舉卻獲得勝利	高雄市長選舉敗選	當時遭降職處分，但三年後獲選為立法委員	辭去當時職務，但二年後獲選為立法委員

控制指的則是危機發生及發生程度操控在他人手上 (Coombs, 1995)。若組織或政治人物有能力預防危機事件爆發，那麼旁人即傾向認為組織的個人控制力度強，危機責任認知相對提高，形象受損也加鉅。反之，若事實顯示組織或被指控者沒有能力操控危機 (如天災)，那麼，外部控制歸因就會減輕危機責任認知，進而減少組織形象受損的程度 (Coombs, 1998)。本研究選擇四個案的危機本質皆是婚外情危機——皆屬個人控制之危機事件。

第二個個案控制變項則為危機當事人過去的表现。本研究中的四位政治人物過去皆擁有值得讚許的表现，亦從未被認為可能涉入此類情事。危機責任的第三要素是危機的嚴重性及影響。四個案皆被指控發生婚外情事，事件之影響是造成被指控政治人物的形象損害，進而影響往後大眾對他們是否適任公僕的觀感和評價。總言之，在上述三項可能影響危機責任認知程度的元素上，四個案是類近的，換言之，四個案是具有「可比較」基礎的。

資料蒐集

本研究選擇觀察台灣前三大發行量報紙：《中國時報》、《聯合報》、《自由時報》之相關報導。由於觀察之個案涉及政治因素，因此報紙選擇亦考量報社之政治立場——此三大報在政治立場上呈平衡態勢 (Li, 1996; Su, 1997)。此外，由於個案A和B涉及1998年台北、高雄市長選舉，因此另增兩份觀察報刊：加入《自立早報》(親民進黨的地方報刊)以涵蓋地方新聞角度與新聞報導，另外則加入《中央日報》(親國民黨)平衡前者之政治立場。

資料編碼，編碼員間交互信度，以及資料分析

本研究選擇個案的關鍵發言時期——即議題報導及評論大量出現的時刻，針對報紙報導進行編碼。內容分析之分析單元為與該個案直接相關的新聞報導，包括：新聞稿、社論、訪談、特稿、民調結果、讀者投書和漫畫；其他如個人聲明或一般性報導則不列入觀察範圍。

本研究的應變項是個案中政治人物呈現在新聞報導中的形象——正面、負面或中立報導。在編碼操作上，本研究先針對每篇報導中記者與其他消息來源（如意見領袖、鄰居、同事等）的個別觀點進行編碼，其後再合併計算。形象報導編碼的操作化程序如下：第一，先找出文中所有的消息來源（含該篇撰述記者或作者）；第二，分析各消息來源發言或撰述的主旨（theme）。研究者提供所有編碼員規範清楚的譯碼簿（codebook）。編碼員據此判斷該形象報導為負面（-1），中立（0），或正面（+1）三種。正面形象指的是在媒體報導中出現對該政治人物的正面描述，如包含負責、道德、可靠、值得尊敬等意味的辭句。相反的辭句（不負責、不道德、敗俗）則視為負面形象。第三，總合新聞報導中各消息來源及記者/作者的觀點，得出各報導中的應變數計分結果。例如：一篇新聞稿引用的兩個消息來源皆被編碼為（-1），而該篇新聞稿的作者亦被編碼為（-1），則該篇新聞稿的應變數計分結果為（-3）。當編碼員間出現歧見時，研究者會與編碼員討論意見相左之處直至達成共識為止。

在個案A跟個案C（四個案中隨機選出的二個個案）中，三位研究助理（個案A）與二位研究助理（個案C）分別針對個案中15%的樣本進行編碼。個案A消息來源的編碼信度係數為 .96，.94與 .95（此三編碼員間的組成信度為 .98），個案C則是 .96。個案A消息來源發言數量編碼的信度則為 .93，.93與 .97，個案C則是 .95。有關應變項的信度係數，舉針對記者/作者在新聞稿中呈現的形象報導之編碼分析結果為例，個案A的Cohen's Kappa值為 .60，.65和 .70，個案C則是 .62。³

自變項部分，表二出示本研究觀察的四個溝通策略概念化定義及操作化範例。編碼操作上，自變項主要計算個案報導中政治人物發言使用四策略的總次數。個案A中否認、藉口、辯護、妥協，及總合使用危機溝通策略的組成信度係數（coefficient）分別為 .91，.99，.97，.99和 .98，個案C中則為 .98，.99，.98，.99和 .99。此外，由於報導次數可能會受篇幅或報導長度的影響（Abrahamson & Park, 1994），筆者在統計分析上首先以每篇報導的面積（以平方公分計）作為控制變數，其次，該新聞報導所屬的報刊在迴歸分析中亦被列為控制變項，以控制媒體對新聞框架的可能影響（Glascock, 2000; Winfield, 1997）。

表二 危機溝通策略的定義及案例

危機溝通策略	定義	案例
否認	否認發生該事件，或否認該問題情事之肇因者。	個案A：阿扁市長競選連任總部執行總幹事羅文嘉也表示，陳水扁市長四年來從沒到過澳門，甚至未曾到澳門轉過機，如何到澳門十一次，令人不解。《〈中央日報〉1998.11.3 版次4 重要新聞；《聯合報》1998.11.3 版次3 專刊》 個案B：吳敦義在記者會上，第一句話就說「我絕對沒有婚外情」，那一卷來路不明，顯經剪接變造的錄音帶，裡面曖昧不明的字句，他沒有說。《〈自立早報〉1998.11. 版次3 焦點新聞》 個案C：黃義交表示：我們兩人(指周玉蔻)交往，最深不過止於接吻的階段，我和她根本沒有性關係，怎麼可能會有所謂墮胎的問題。我有做過的事情，我會負責，但是我沒有做過的事，不要強加在我頭上。(中國時報 1998.2.4 版次24 焦點新聞) 個案D無使用否認策略。
藉口	發言辯稱，由於若干因素使被指控者無能控制該事件發生與否與/或其影響，因此被指控者不應為該事件負責。	個案A：陳水扁競選陣營表示：「《聯合報》身為輿論公器，竟然可以對簡單的事實毫不查證，藉由林瑞圖這樣的馬前卒，配合馬英九陣營來打扁。」《〈自立早報〉1998.11.3 版次4 專刊》 個案B：吳敦義宣稱那卷來路不明、曖昧不清的錄音帶顯經變造。《〈自立早報〉1998.11. 19 版次2 焦點新聞》 個案D：章孝嚴表示，至於這張字條，他是在一個不正常的情形下、心裡不安的情況下才寫的。《〈聯合報〉1999.12.22 版次1 頭版新聞》

表二 危機溝通策略的定義及案例 (續)

危機溝通策略	定義	案例
辯護	<p>發言辯稱，雖然被指控者應為該事件負責，但指控方針對該事件及其影響的評斷標準並不妥適。此外，亦可強調被指控者的正面特質或過往的優良紀錄，以降低外界之攻擊 (這已之長子策略)；重新詮釋事件中的事實論據 (區辨子策略)；或將該個案提昇至更大的脈絡中 (提高層次子策略)，以中和指控帶來的傷害。</p>	<p>個案A：陳水扁陣營昨日(1998.11.5)以一份1998年6月初版的雜誌刊出「馬鶴凌有意請林瑞圖突出長馬英九問鼎北市兵符」一文，指馬英九在答覆他與林瑞圖關係上說謊。(《中國時報》1998.11.6 版次18 地方版)</p> <p>個案B：吳敦義太太蔡令怡流著淚說，他陪吳敦義走過二十餘年，深知吳敦義擔任八年半市長以來，投入高雄市政建設可以說到了鞠躬盡瘁的程度。(《自立早報》1998.11.20 版次2 焦點新聞)</p> <p>個案C：黃義交：我要講的是一個感情的原則。早上我在省政會議後，已經講得很清楚了。我承認，在感情認知方面的事，我有錯，但是感情的事情永遠扯不清。(《中國時報》1998.2.4 版次24 焦點新聞)</p> <p>個案D：章孝嚴表示：「本人由於交遊不慎，造成這項錯誤。這是一項個人無可彌補的過失，經與內人坦承後已獲充分諒解。」(《自由時報》1999.12.22 版次4 綜合新聞)</p>
讓步	<p>組織承認指控，並/或請求原諒。或組織承諾採行修正措施，並/或承諾或防止該錯誤再發生。</p>	<p>個案B：吳敦義表示願把他拿到選委會當擔保的二百萬元提供做懸賞基金，只要提供陳春生錄音帶的人，願交出母帶，就能獲得二百萬元。(《中央日報》1998.12.1 版次3 專刊)</p> <p>個案C：黃義交：我已講得很清楚了，我承認，在(與周玉蔻的)感情認知方面的事，我有錯。(《自由時報》1998.2.3 版次3 焦點新聞)</p> <p>個案D：章孝嚴：這是一項個人無可彌補的過失，經與內人坦承後已獲充分諒解。(《中國時報》1999.12.22 版次2 焦點新聞)</p> <p>個案D：章孝嚴在新聞稿中指出：「本人必須坦承此一嚴重錯誤，必須以負責任的態度來面對，今天本人已向總統提出辭呈，並奉總統批准。」(《聯合報》1999.12.23 版次2 特別報導)</p>

研究結果

樣本基本資訊

本研究分析事件中的報紙新聞報導。在1,221件編碼新聞稿中，有234則(19%)來自個案A，458則(37%)來自個案B，351則(29%)來自個案C，178則(15%)來自個案D。個案A觀察時間為1998年11月1日至10日，個案B為1998年11月19日至12月3日，個案C為1998年2月2日至17日，個案D為1999年12月22日至30日；上述時段皆為各個案引起廣泛媒體報導的關鍵時期。

四個案分析結果

四個案分析結果可分三個面向討論：第一個面向是關於危機溝通策略在報導中被提及的頻率，第二與第三個面向則是探討個別危機情境中，危機溝通策略的使用以及其與媒體正、負向報導間的關係。統計分析採用多元迴歸分析 (multiple regression models) 及階層迴歸分析 (hierarchical regression)。在階層迴歸分析方程式中，第一階段探討兩個控制變數和一個主要危機回應策略——即在該特定危機情境中預測能獲得最佳回應效果的危機溝通策略，對應變項的影響。第二階段則加入另外三個危機溝通策略，以檢測這些變項在第一階段變項的影響之餘，對於媒體形象報導的解釋力。

個案A (假設1a與1b)：個案A符合「犯行」情境定義——事件中不具組織犯行的證據。個案A的兩個研究次假設，假設1a與1b，可說是獲得支持的。如研究預測，「否認」在個案中是最常被使用的回應策略 ($n = 47, 47.5\%$)，而且，該策略對於報紙新聞中的形象亦呈現正面影響 ($b = .229, p < .001$)。然而，假設1b預測在犯行情境中，否認策略能獲得最正面的形象報導，此假設僅獲部分支持。研究結果顯示，否認策略的迴歸係數 (regression weight) 為第二高 ($b = .229, p < .001$)，低於辯護策略 ($b = .294, p < .001$)。表三列出四種危機溝通策略的使用頻率及百分比，表四則列出預測變數與應變數關係間的迴歸係數 (regression coefficient)。階層迴

歸第一階段放入控制變數及否認策略，此階段之整體模式達顯著水準， $R^2 = .116$, $F(6, 227) = 4.977$, $p < .001$ ，顯示否認策略能單獨解釋大部分的媒體效果變異量。在第二階段， R^2 的增量(由於加入了其餘三個危機溝通策略)亦達統計檢定顯著水準， $F \text{ change}(3, 224) = 8.426$, $p < .001$ (見表五)。

個案B(假設2a與2b)：在此「犯行/控制混合」情境中，各假設獲得支持的程度不盡相同。首先，如研究預期，此個案中否認是最常被使用的回應策略，其次是辯護和藉口(見表三)。此外，藉口策略與媒體報導亦

表三 四危機情境中採用四種危機溝通策略的頻率及所佔之比例

危機溝通策略	個案A (%)	個案B (%)	個案C (%)	個案D (%)	卡方檢定
否認	47 (47.47)	284 (52.01)	17 (34.69)	0 (0.00)	$X^2 = 567.803$
藉口	2 (2.02)	8 (1.47)	2 (4.08)	1 (1.33)	$df = 9$
辯護	45 (45.45)	248 (45.42)	27 (55.10)	6 (8.00)	$p < .001$
讓步	5 (5.05)	6 (1.10)	3 (6.12)	68 (90.67)	
總和	99 (100.00)	546 (100.00)	49 (100.00)	75 (100.00)	

表四 多元迴歸分析

變數	個案A (n = 233)		個案B (n = 456)		個案C (n = 350)		個案D (n = 177)	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
報紙								
聯合報	-.112	.21	.045	.41	.190**	.00	-.591	.19
中國時報	-.028	.74	.006	.92	.104	.07	-.461	.27
自由時報	.038	.65	-.074	.18	-.375	.22		
中央日報	-.004	.97	.048	.38				
文章版面大小	.115	.07	-.047	.31	-.123*	.02	.134	.07
否認策略	.224***	.00	.220***	.00	.074	.23		
藉口策略	.016	.79	.085*	.05	-.003	.96	-.085	.33
辯護策略	.290***	.00	.176**	.00	.142*	.02	.027	.80
讓步策略	.056	.36	-.013	.77	.120*	.02	.429***	.00
調整過的 R^2 值	.203	.121	.080	.208				
F	6.452***		8.002***		5.332***		7.645***	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

表五 階層迴歸分析

預測變數	第一階段					第二階段				
	R ²	R ² change	F change	β	sr	R ²	R ² change	F change	β	sr
個案A (n = 233)										
聯合報	.116	.116***	4.977***	-.126		.206	.090***	8.426***	-.112	
中國時報				-.014					-.028	
自由時報				.041					.038	
中央日報				.006					-.004	
SPACE				.172					.115	
否認策略				.234***					.224***	
藉口策略					.028				.016	
辯護策略					.313***				.290***	
讓步策略					.111				.056	
個案B (n = 456)										
聯合報	.024	.024	1.861	.044		.139	.115***	19.819***	.045	
中國時報				-.006					.006	
自由時報				-.076					-.074	
中央日報				.056					.048	
SPACE				.054					-.047	
否認策略					.313***				.220***	
藉口策略				.088					.085*	
辯護策略					.295***				.176**	
讓步策略					.013				-.013	

表五. 階層迴歸分析 (續)

預測變數	第一階段				第二階段					
	R^2	R^2_{change}	F_{change}	β	sr	R^2	R^2_{change}	F_{change}	β	sr
個案C (n = 350)										
聯合報	.094	.094***	5.970***	.190**		.098	.004	1.457	.190**	
中國時報				.110					.104	
自由時報										
中央日報										
SPACE				-.122*					-.123*	
否認策略					.065				.074	
藉口策略				-.003					-.003	
辯護策略				.180**					.142*	
讓步策略				.126*					.120*	
個案D (n = 177)										
聯合報	.235	.235***	10.564***	-.593		.239	.004	.500	-.591	
中國時報				-.456					-.461	
自由時報				-.367					-.375	
中央日報										
SPACE				.129					.134	
否認策略										
藉口策略					-.074				-.085	
辯護策略					-.018				.027	
讓步策略				.407***					.429***	

註釋：β = standardized regression coefficient; sr = semipartial correlation.

* p = .05. ** p = .01. *** p = .001.

具有正向、顯著關聯性 ($b = .085, p = .05$)；然而，不同於預期的是，藉口策略對於媒體正面報導之預測力 (predictive power) 僅為第三名，低於否認及辯護策略 (見表四)。

階層迴歸分析顯示，第一階段之整體模式解釋力並沒有達統計上的顯著水準， $R^2 = .024, F(6, 450) = 1.861, p = .086$ 。雖然如此，但若單看藉口策略對於媒體效果的預測力，則幾達顯著標準 ($b = .088, p = .06$)。第二階段加入另三個危機溝通策略，結果顯示此三策略的確能解釋剩餘的媒體報導差異， R^2 的增量相當顯著， $F_{\text{change}}(3, 447) = 19.819, p < .001$ 。

個案C (假設3a與3b)：個案C屬各持標準情境——即事件具組織犯行證據，組織也確能掌控事件是否發生，但指控者評斷標準的適用性引人質疑。此個案的三個次假設皆成立。如同研究預期，辯護是最常被使用的回應策略 ($n = 185, 55.1\%$)，該策略不但與媒體報導呈正相關 ($b = .142, p < .05$)，而且是最佳的預測變項，次佳變項為讓步策略 ($b = .120, p < .05$)。在階層迴歸分析的第一階段中，整體模式達顯著水準， $R^2 = .094, F(6, 344) = 5.970, p < .001$ 。第二階段之 R^2 增量則未達統計上的顯著水準， $F_{\text{change}}(1, 343) = 1.457, p = .23$ 。然而，值得注意的是，雖然第二階段的整體模式無法顯著解釋媒體報導中形象呈現的變異量，但研究結果顯示，讓步策略個別對正面的媒體形象報導確有顯著影響 ($b = 1.20, p < 0.5$)。

個案D (假設4a與4b)：個案D符合同意情境之定義：具組織犯行及能夠掌控事件之證據，指控者的評斷標準亦屬合宜。此個案的四個假設全部成立，結果顯示讓步的確是個案中最常被使用的回應策略 ($n = 68, 90.7\%$)，此外，迴歸分析也顯示該策略對媒體報導中的形象呈現顯著影響 ($b = .429, p < .001$)，而其他策略則無統計上的顯著效果。⁴ 階層迴歸分析則顯示第一階段的整體模式達顯著水準， $R^2 = .235, F(5, 172) = 10.564, p < .001$ ，表示單是讓步策略即能解釋大部分的媒體報導變異量。第二階段之 R^2 增量並不顯著， $F_{\text{change}}(2, 170) = .500, p = .608$ ，顯示其他三個危機溝通策略難以預測媒體報導中形象呈現的變異量。

假設5預測各個案中，如果採用讓步策略回應，皆可獲得正面的媒體報導。此假設得到部分支持。個案C與D支持此假設，貝塔係數 (beta

coefficient) 分別為 .119與 .409。另外兩個個案，個案A與個案B則無法支持此假設。特別值得一提的是，雖然在個案C與D中有統計上的顯著關係，但除了個案D之外，其他個案幾乎沒有使用此策略。個案A，B，C中使用讓步策略的比例，分別為5.1%，1.1%和6.1%，而在個案D中的使用比例則為90.7%。

討論與結論

研究發現摘要：跨個案比較

本研究的第一系列假設(假設1a、2a、3a、4a)預測在四種危機情境中，危機當事人會分別使用特定的危機溝通策略以因應特定類型的危機。首先，卡方檢定(chi-square test)結果(見表三)顯示，危機情境與危機回應策略的使用的確存在著某種型態的關聯性， $\chi^2 = 567.80$, $df = 9$, $p < .001$; $\varphi = .859$, $p = .000$ 。其次，標準化殘差值(standardized residual)用來觀察每個細格(cells)中的頻率是否比期望值高。考量到個案B乃一修正過的危機情境，而且，藉口策略之使用頻率在四個個案中都明顯偏低(見表三)，因此，為了更精確計算理論模式契合度(model fit)，研究者將個案B與藉口策略自分析中剔除。研究結果顯示，標準化殘差的最大值(皆為正數且具統計意義)在統計表格中呈對角線分佈(along the diagonal)：在個案A中為3.5——否認策略，個案C中為2.5——辯護策略，個案D中為8.3——讓步策略。此數據顯示此對角線並不充分符合「獨立模式」(independence model)。此外，對角線之外的數值若非不顯著，即出現負數且顯著的情形。簡言之，此研究結果清楚顯示：除了控制情境與藉口回應策略之外，如研究預期，危機關係人在特定的危機情境中的確傾向使用特定之危機溝通策略來回應事件。

本研究的第二系列假設預測：在特定的危機情境中，上述特定的危機溝通策略將得到正面的媒體效果，而且，此危機溝通策略所產生的媒體效果會勝過另外三種策略。研究結果顯示，四個個案中有二個個案獲得支持：個案C與個案D——在「各持標準」情境中使用辯護策略(個案C)，以及「同意」情境中使用讓步策略(個案D)時，具有正面媒體效果的

最高預測力。而與預期不同的是，在犯行情境的個案A中，否認策略對媒體報導的影響力僅列為第二 ($b = .224, p < .001$)，略遜辯護策略一籌 ($b = .290, p < .001$)；在犯行/控制混合情境的個案B中，否認策略影響媒體報導的效果最好 ($b = .220, p < .001$)，其次才是辯護 ($b = .176$) 和藉口策略 ($b = .085, p = .05$)。

階層迴歸分析的結果(見表五)顯示，在「犯行情境」與「犯行/控制混合情境」中，除了第一階段放入的特定回應策略外，後來加入的危機回應策略的確可以解釋剩餘大部分的媒體報導變異量。然而，在「各持標準情境」及「同意情境」之中，其他的危機溝通策略則無法在統計標準上，有效地解釋剩餘的媒體報導差異。

討論、理論貢獻及結論

本研究對於Bradford and Garrett (1995)的「組織回應模式」以及符碼理論，可提供理論模式的修正、補充及貢獻。

對「組織回應模式」的理論貢獻

危機情境 至於溝通策略對媒體報導的影響，是一個重要的調節變項，本研究結果複證Bradford and Garrett (1995)所提的「組織回應模式」。本研究實證結果顯示，在特定危機情境中適當地使用某危機溝通策略，確實具有較正面的媒體報導效果——精確地說，在犯行情境中使用否認策略、在各持標準情境中使用辯護策略，以及在同同意境中使用讓步策略，都得到證實，而且，後兩者危機情境的回應策略具最強的預測力。

危機情境之修正與補充。本研究雖然支持Bradford and Garrett (1995)所提，危機情境確是危機溝通中的重要考量因素，但本研究也認為應該修正模式中的「控制」情境定義，以使模式應用及發展更臻完善。首先，危機的「控制力」其實來自兩種不同之源頭——自然法則與人為惡意；兩種情境下應使用不同的危機回應策略，而其對媒體的形象報導亦呈現不同的影響，因此在理論模式上應針對不同的控制情境加以界定。其次，在策劃最佳的危機溝通回應策略時，對於組織與其利益關係人可能各持不同觀點的混合型危機，亦應特別進行情境分析。舉例來說，在本研究

提出的「犯行/控制混合」情境中，危機管理者可能界定其為犯行情境，此可說明為何該政治人物在當件個案中最常使用否認策略；然而，旁觀者則可能認為個案是控制情境、甚或各持標準情境，所以，研究結果也的確發現混合使用多種回應策略可收最佳之媒體效果——使用否認策略以駁斥犯行，使用藉口策略以提供組織不具控制力的理由，以及使用辯護策略增加可信度。

讓步策略與媒體效果之間的關係。Bradford and Garrett (1995) 主張，在四種危機情境中使用讓步策略皆可獲得較佳的效益。與該研究相較，本研究結果僅部分支持其論點。在「各持標準」情境與「同意」情境下，此論點獲得支持，但在「犯行」情境及「犯行/控制混合」情境下則不如預期。研究結果的落差可能與使用的研究方法及測量方式不同有關。首先，讓步策略是一種「符合社會期待」(social desirable) 的回應方式，這可能是 Bradford and Garrett 實驗法受測者填答讓步策略具有最高效果的原因。相對來說，本研究測量此概念的方法是透過編碼者對報紙新聞報導立場的判斷；透過針對實際個案的內容分析，本研究或許可以提供實驗方法所缺漏的資訊。

其次，關於讓步策略，本研究另提出一個值得觀察的面向——除了「同意」情境之個案D外，其他個案使用讓步策略的頻率都小於10%。此研究結果可能顯示：在真實世界下，由於可能造成顏面及財務上的損失，危機管理者並不願意屈服於控方的要求而作出讓步策略 (Garrett, 1987)。

辯護策略是最受歡迎的回應策略，且其反映華人社會文化意涵。除了個案D之外，辯護策略在其他三個個案中使用的比例高達45%至55%。辯護策略被廣泛使用可能有兩個要素：首先，如前文所言，實際編碼後發現辯護策略包含了豐富的次策略，包括：道己之長、區辨、提高層次等等 (欲知相關定義，請參見Benoit & Brinson, 1999)。

其次，在華人社會的文化背景下，特別值得討論的是辯護策略中之「提高層次」子策略。Hearit (1997) 認為提高層次訴求包含了三種切割的形式：意見/知識，商業利益/社會利益，現在/未來。Hearit更進一步強調這三種形式皆被用於重新詮釋事件的來龍去脈，使組織或個人行為能被諒解。Hearit之「重新詮釋」概念放在中國文化中，特別是中國的政治文化中顯得尤為適切。研究發現，中國文化偏好高語境 (high-contextual) 以及

不直接的溝通形式 (Gudykunst et al., 1996)；此外，中國政治文化偏重道德訴求，且偏好抽象、崇高、理想性、放眼未來及永續發展的主題言論 (Pye, 1990)。這些文化特質促成人們喜歡以重新詮釋、重構框架 (reframing)、切割以及提高層次來作為回應策略。

此外，中國政治文化亦十分重視面子及和諧關係 (Pye, 1990, 1995)，此現象亦使得提高層次策略顯得特別實用。舉例來說，在個案C中黃義交並不直接回擊控方，他採用事實/認知的切割技巧，他表示對周玉蔻感到抱歉，並強調他和周玉蔻對彼此之間關係的認知並不相同。一方面，黃義交的發言意味著他才是真正掌握事實真相的人 (與對方的認知相較)；另一方面，黃義交則試圖替對方挽留顏面，以避免彼此產生更多不快。

單獨使用及混合使用多種危機溝通策略的效果；辯護策略具跨個案正向預測效力。本研究探討綜合使用數種危機溝通策略與媒體效果間的關聯性，建構及發展Bradford and Garrett (1995) 的理論模式。研究結果顯示，除了「同意」情境外，綜合使用多種危機溝通策略在其他三類危機情境中似乎皆能收得最大成效。研究結果顯示：在「犯行」情境下，綜合使用否認和辯護策略，能發揮最正面的效果；在「犯行/控制混合」情境下，則須綜合使用否認、辯護和藉口策略。然而，在上述二危機情境中並不建議合併使用讓步策略及其他任何一項策略，原因是讓步的特質與否認或藉口相矛盾 (見Ihlen, 2002)。此外，在「各持標準」情境下，辯護策略對媒體正面報導具有最強的預測力，其次才是讓步策略，另外，在此情境下，辯護與讓步兩策略可並行不悖，合併使用可增強個別策略的影響力。最後，在「同意」情境下，讓步策略是唯一能獲得正面媒體報導的策略。總體來說，辯護策略的確有其跨個案、跨情境的正向預測媒體報導結果的效力。

單獨使用「道己之長」策略的效果，以及道己之長策略對媒體報導之個別和相關影響。值得注意的是，辯護策略之子策略「道己之長」的使用率極高 (個案A中的使用率為64%，個案B中為76%，而個案C中則為37%)；舉例來說，個案A中前台北市長陳水扁向大眾提醒他過去的政績，以提高大眾對其婚姻忠誠度的好感；個案B中前高雄市長吳敦義之妻出面美言自己的丈夫，使大眾確信吳敦義長期對家庭的貢獻；個案C中黃義交則強調自己任職台灣省政府四年中從未請過一天假。

「道己之長」子策略深受歡迎，值得從其是否可獨立成為一個主策略，以及其影響兩個面向來探討。第一，由於其使用率極高，「道己之長」或許可以獨立於辯護策略外，成為第五大策略；第二，然而，若就「道己之長」的媒體報導效果而言，則不到獨立成為第五大策略的地步。研究者將之與其他子策略的影響進行一系列事後 (post hoc) 迴歸檢測比較，發現「道己之長」的影響力還不至於超越其他子策略、或到無可取代的地步；在辯護策略對媒體效果影響的比較上，其餘三個子策略亦扮演十分重要的角色 (欲獲得更多有關此檢測的相關細節，請逕洽作者)。

對符碼理論的貢獻及意涵 本研究對於符碼理論及相關研究希望能收拋磚引玉之效。本研究在研究範疇、方法論、文化意涵及以媒體效果等面向上，應具一定程度的理論拓展之效。現有有關符碼觀點在危機溝通上應用的研究，主要侷限於特定產業——針對汽車、電訊及化學工業的產業進行實證探討，在議題上則針對意外事故和產品安全進行討論 (見 Brinson & Benoit, 1996; Hearit, 1994; Marcus & Goodman, 1991)。此外，相關的實證研究亦侷限於西方文化背景，研究方法則為實驗法、敘事評估法 (narrative evaluation) 及單一個案分析法等 (Benoit & Brinson, 1999; Coombs, 1998)。

本研究探討的主題——政治人物的婚外情危機，與現有文獻討論之危機類型迥異，因此，本研究對於理論應用之外推性具有貢獻。此外，本研究的研究方法納入真實情境脈絡 (actual contextual situations)，在方法論以及資料分析的深度上亦值得一書。另外，在研究本質上，本研究提供了方法學上的新視角：結合「原樣複現」(literal replication)——相似事件會產生類似的結果，以及「理論複現」(theoretical replication)——結果不相似時，乃因危機情境出現可解釋因素的特質。

最後，本研究結果凸顯了華人社會政治文化特質，以及辯護回應策略在華人文化中似乎特別受到重視的發現。這並不表示辯護策略是華人文化中的獨有現象；⁵ 然而，研究資料的確顯示華人文化、特別是華人政治文化，通常鼓勵高語境、不直接溝通的口語反應，以及放眼未來與永續發展的主題言論 (Gudykunst et al., 1996)。此種文化特質較之其他文化，使得辯護策略更有機會獲得較多與較佳的媒體報導。本質上，透過

重新詮釋、轉移目標和切割的手法以及提高層次的訴求，可使政治人物能將危機情境自狹隘、短淺、浮動的眼界中脫出，而提出高語境、較不直接、更恆定、更追求未來的觀點。

在實務上，雖然結果顯示「犯行/控制混合」情境的研究結果不如預期，但本研究對於危機情境的分析以及選擇適用的危機溝通策略，的確提供了值得參考的發現與結論。本研究採用之系統方法分析 (systematic approach)，亦有助於危機管理者在實務上進行危機情境分析以及選擇適用回應策略之策略管理工作。

研究限制與未來研究方向

雖然本論文的研究方法可以補其他研究法之不足，但研究限制其實也存在於個案研究法的侷限中。本研究資料蒐集存在三個限制，因此，對於部分的研究結論或許該有些保留：第一，本研究僅選取政治人物涉入婚外情指控為危機觀察類型，而每一種危機情境也僅選擇一個案例進行探討。此外，畢竟個案研究設計無法控制所有的外在影響因素，例如，個案當時的政治情勢與社會背景等，皆可能對個案產生特定的影響力；第二，媒體報導本身即可能存在偏誤，此外，媒體除了可被視為組織的利益關係人外，其報導也常受組織、企業或政治人物公共關係作業的影響；其多重的身分與角色，可能影響本研究以「媒體報導」為依變項的相關研究結果；第三則是有關於編碼員間交互信度的問題，本研究有以下問題無法盡如人意：首先，Cohen's Kappa值不如理想；再者，用以計算「重覆測量」(repeated measure) 的公式 (Holsti, 1969) 未考量編碼者相互同意度出現「巧合」的機率問題，因此一直以來也受到相當程度的批評 (Bennett, Alpert, & Goldstein, 1954)。

雖然有上述限制，但筆者相信本研究所提出的發現，確可作為進一步相關研究的起始點，未來研究可從下述七個面向出發：第一，除了危機情境和危機責任外，尚有其他元素可能會影響危機溝通策略與媒體效果間的關聯性，如：危機前組織與利益關係人間關係之好壞、政治資產之多寡 (Zaller, 1998) 等。第二，如文中所提，模式中的「控制」情境需要進一步進行概念性及操作性的修正。第三，研究的下一步應可探討不同

回應策略使用之順序所可能產生的不同媒體效果，以及呼應Henry (1988)，Heisey (1988)，及Kramer and Olson (2002)的呼籲，探討「修辭指控」(rhetorical accusation)在個案中不同階段的變化與演進。第四，研究結果顯示，辯護策略確實具跨個案之正向媒體報導效果，此策略值得在理論、實證以及文化面向上進一步探究其重要性。第五，「道己之長」策略在危機回應中的角色、其與其他危機回應策略間的關係，以及對於媒體報導效果的影響，皆值得進一步深探。第六，未來的研究可以考慮比較不回應與不同回應策略間的差異(請參見Bradford & Garrett, 1995的研究設計)，如此，除了可以探討「折扣」效果——比較「言說」與「不言說」的效果差異外，還可以「不回應」作為探討各回應策略效果的比較基礎點。第七，研究的下一步也可考量以質化研究法，探討情境及文化元素的影響(Marshall & Rossman, 1995; McCracken, 1988)。質化研究可以「深入且細緻地描繪職場及語彙的生命力」(Sypher, 1990, pp. 3-4)；透過質性探討可能可以了解本研究未竟之問題：為何辯護策略具有跨個案的效力？相對於西方的低語境文化，華人的高語境文化特質對研究發現有何影響？文化如何影響訊息接收者對溝通策略的觀感及偏好？最後，跨個案之複製研究程序(replication procedures)對本研究所獲得的交叉驗證結果具有關鍵意義，筆者亦建議未來研究可以採用同樣的研究邏輯，針對不同樣本、不同文化，以及不同議題進而被檢測。

參考文獻

- Abrahamson, E., & Park, C. (1994). The concealment of negative organizational outcomes: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 37(5), 487-517.
- Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). Legitimizing endeavors: Impression management strategies used by organizations in crisis. *Communication Monographs*, 61(1), 4-62.
- Bennett, E. M., Alpert, R., & Goldstein, A. C. (1954). Communications through limited response questioning. *Public Opinion Quarterly*, 18(3), 303-308.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: 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(2), 177-186.

- 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.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 875–892.
- Brinson, S. L., & Benoit, W. L. (1996). Dow Corning's image repair strategies in the breast implant crisis. *Communication Quarterly*, 44(1), 29–41.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447–476.
- 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). *Ongoing crisis communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279–295.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Journal of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Garrett, D. E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of Marketing*, 51, 46–57.
- Glascock, J. (2000). The role of AT&T's public relations campaign in press coverage of the 1982 breakup. *Public Relations Review*, 26(1), 67–83.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communication: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K. S., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510–543.
- Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crisis at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), 113–125.
- Hearit, K. M. (1997). On the use of transcendence as an apologia strategy: The case of Johnson Controls and its fetal protection policy. *Public Relations Review*, 23(3), 217–231.
- Heisey, D. (1988). President Ronald Reagan's apologia on the Iran-Contra affair. In H. Ryan (Ed.), *Oratorical encounters: Selected studies and sources of twentieth-century political accusations and apologies* (pp. 281–305). New York: Greenwood.

- Henry, D. (1988). Senator John F. Kennedy encounters the religious question: "I am not the Catholic candidate for president." In H. Ryan (Ed.), *Oratorical encounters: Selected studies and sources of twentieth-century political accusations and apologies* (pp. 153–173). New York: Greenwood.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Huang, Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies: Category, continuum, and cultural implication in Taiwan. *Public Relations Review, 31*, 229–238.
- Ihlen, O. (2002). Defending the Mercedes A-Class: Combing and changing crisis-response strategy. *Journal of Public Relations Research, 14*(3), 185–206.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1971). The actor observer: Divergent perceptions of the cause of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 1–26). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist, 28*, 107–128.
- Kramer, R. M., & Olson, M. K. (2002). A contemporary theory of progressive apologia grounded in the classical stases: President Bill Clinton defends himself in the Monica Lewinsky scandal. *Western Journal of Communication, 66*, 347–368.
- Li, Y. C. (1996). *Second dimension of agenda-setting study: Candidate image-setting in Taiwan*. Unpublished master's thesis, National Cheng-Chi University, Taipei, Taiwan [in Chinese].
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal, 34* (2), 281–305.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pye, L. W. (1990). Tiananmen and Chinese political culture: The escalation of confrontation from moralizing to revenge. *Asian Survey, 30*(4), 331–347.
- Pye, L. W. (1995). Factions and the politics of guanxi: Paradoxes in Chinese administrative and political behavior. *China Journal, 34*, 35–53.
- Su, C. (1997). *An analysis of Taiwan newspapers' reports towards 1996 missile crisis across the Taiwan Straits*. Unpublished master's thesis, Shiu-Hsin University, Taipei, Taiwan [in Chinese].
- Sypher, B. D. (1990). *Case studies in organizational communication*. New York: Guilford.
- Winfield, B. H. (1997). The making of an image: Hillary Rodham Clinton and American journalists. *Political Communication, 14*, 241–253.
- Yioutas, J., & Segvic, I. (2003). Revising the Clinton/Lewinsky scandal: The convergence of agenda setting and framing. *Journalism and Mass Communication Quarterly, 80*(3), 567–582.

Zaller, J. R. (October, 1998). *Preference change in US presidential elections 1948–1996*. Paper presented at the conference No Opinion, Instability and Change in Public Opinion Research, University of Amsterdam.

註釋

1. 本文翻譯與改寫自Huang, Y. H. (2006). Crisis situations, communication strategies, and media coverage: A multi-case study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, 33(3), 180–205。
2. Bradford and Garrett (1995) 對於模式的預設是「事件中的第三者不會立即否定指控的可能性與可信性，……他們傾向於針對企業的指控進行思考及評估，這個模式相當重視第三者的看法及觀點。」(p. 877) 換言之，除了危機管理者之外，事件中利益關係人的觀點對危機回應的效果亦至為關鍵。
3. 然而，由於Cohen's Kappa適用於估算類別變項之編碼者的信度，該檢測法無法估算應變數之信度值。說明如下，由於應變項是總合單篇新聞報導中記者/作者及所有消息來源對於當事政治人物形象觀點所得之值，非屬於類別尺度，而屬重複測量，所以Cohen's Kappa檢測並不適用。在此研究中，當有二位編碼者時，研究者使用Holsti (1969) 所提出的公式： $C. R. = 2M / (N1 + N2)$ 來估算信度值；其中，M是二編碼員編碼一致的次數，N1及N2則是二編碼員各自編碼的次數。然而，由於此公式未考量編碼者的相互同意度 (intercoder agreement)，有多少是巧合所產生，本公式一直受到批評 (Bennett, Alpert, & Goldstein, 1954)。本文在「研究限制」段落中特別註明了這點。

當編碼者超過二位時，研究者使用Holsti (1969) 提出的公式來計算信度係數：

$$\text{Composite reliability} = N (\text{average intercoder agreement}) \\ 1 + [(N - 1) (\text{average intercoder agreement})]$$

4. 需要一提的是，本個案中並無使用否認策略。
5. 舉例來說，在美國總統柯林頓 (Clinton) 與路溫斯基 (Lewinsky) 的緋聞案中，柯林頓於危機最後階段使用此策略，他提醒美國民眾：是要一直費力關注此一事件，還是要以大局為重——民眾還有比醜聞事件更重要且緊急的國家事務，以轉移大眾注意力 (Kramer & Olson, 2002)。

鳴謝

本文由國科會計畫〔NSC89-2412-H-004-036〕及中華民國教育部計劃〔89-H-FA01-2-4-2 (91-2-5)〕贊助完成。作者對於Communication Research與《傳播與社會學刊》主編，以及檢閱本文原始版本的所有匿名評審針對本文所提的寶貴修正意見，致最深的謝意。此外，要感謝江秋娟博士對於本研究統計分析，提供精闢建議，另外，作者感謝William Benoit教授對於危機溝通策略之概念化論述提供寶貴見解。