

研究論文

## 組織形象修護之效果： 檢視危機歷史及危機回應策略之影響

黃怡芳、李秀珠\*

### 摘要

本研究援引Coombs的情境式危機傳播理論(SCCT)，以實驗法探討高科技產業因應危機情境以及選擇危機回應策略。研究發現組織擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織有較正面的聲譽評價；發生可預防型危機情境時，採用重建性回應策略(如道歉及提出改善行動)會比使用否認策略，讓關係人對組織有較正面聲譽評價及潛在支持性行為。此外，回應策略則要同時併用多種重建性策略，才有機會減弱危機所帶來的損傷。

關鍵詞：情境式危機傳播理論、SCCT、危機管理、危機情境、危機溝通

黃怡芳，台灣交通大學傳播研究所碩士生。研究興趣：組織傳播、媒介經營管理、傳播產業政策及法規研究。電郵：smartsuesie@gmail.com

李秀珠，台灣交通大學傳播研究所教授，研究興趣為新科技，媒體組織的經營與管理，及組織傳播。電郵：shuchu@mail.nctu.edu.tw

論文投稿日期：2011年12月16日。論文接受日期：2013年4月24日。

\*標示代表為通訊作者。

---

Research Article

## **Examining the Effects of Crisis History and Crisis Communication Strategies on an Organization's Reputation: A Perspective Using Coombs' Situational Crisis Communication Theory**

Yi-Fang HUANG , Shu-Chu Sarrina LI

---

### **Abstract**

In this study, Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT) was adopted in order to investigate the effects of crisis history and crisis communication strategies on the reputation of a crisis organization. According to the SCCT, three factors shape the threat to an organization's reputation: initial crisis responsibility, crisis history, and the organization's prior relational reputation. The SCCT also states that when deciding what communication strategies to use in repairing an organization's image, the amount of crisis responsibility needs to be determined in order to design a suitable set of strategies for the crisis. This study examined how the two factors—same type of crisis history and paired communication strategies—affected an organization's reputation. Based on the literature review, this study developed the following two hypotheses and one research question:

H1: Compared to the same type of crisis history, a crisis organization that

---

Yi-Fang HUANG (Master Student). Institute of Communication Studies, Chiao Tung University, Taiwan. Research interests: organization communication, media management, policies and laws of communication industry.

Shu-Chu Sarrina LI (Professor). Institute of Communication Studies, Chiao Tung University, Taiwan. Research interests: new technologies, management of media organizations, and organizational communication.

has a different type of crisis history will have a better perceived reputation and more support from the public.

H2: A crisis organization that adopts a set of paired crisis communication strategies will have a better perceived reputation and more support from the public.

RQ1: Are there any interaction effects of crisis history and crisis communication strategies on the public's perceived reputation of and support for the organization?

This study adopted an experimental design to collect data, and a factorial design of 2 (same type/different types of crisis history) X 2 (paired/unpaired communication strategies) was conducted for this study. One hundred and sixty undergraduate students were recruited as subjects for the experiment and randomly assigned to one of the four experimental conditions.

The data analysis shows that the first hypothesis was partially supported by the data of this study and that the second hypothesis was supported by the study's findings. Furthermore, this study found that the crisis history and crisis communication strategies had no interaction effects on the crisis organization's reputation and future support. The results of this study show that a similar type of crisis history resulted in a lower score of the crisis organization's reputation than did different types of crisis history. However, this study also found that a similar type of crisis history did not result in a significantly lower score in the crisis organization's future support than did different types of crisis history. Moreover, the use of paired crisis communication strategies had significant effects on both the organization's reputation and the organization's future support.

In general, the findings of this study support the predictions of the SCCT, indicating that crisis history and paired crisis communication strategies exerted significant effects on the crisis organization's reputation and future support.

**Keywords:** Situational Crisis Communication Theory, SCCT, crisis management, crisis situation, crisis communication

**Citation of this article:** Huang, Y. F., & Li, S. C. S. (2013). Examining the effects of crisis history and crisis communication strategies on an organization's reputation: A perspective using Coombs' situational crisis communication theory. *Communication & Society*, 26, 169–210.

## 壹、緒論

危機(crisis)是指可高度威脅組織影響力的事件(Pearson & Mitroff, 1993)，因為危機負面影響甚鉅，更要儘速妥善面對，不過，危機一詞中其實有「危」也有「機」，危機的混亂、威脅及不確定性也帶給組織成長、重建的契機(Ulmer, Seeger, & Sellnow, 2007)。現今的種種環境變遷，使得組織更容易受到危機威脅，而且新傳播科技也加快傳播速度，擴大危機的衝擊面向，組織遭受的壓力也越大，如Nike運動鞋在遠東地區不公平對待工人事件成為國際新聞，也損害到品牌形象(葉匡時，2007.05.20)；而豐田汽車在全美召回修理的危機，台灣雖無大規模召回，但也使豐田的台灣代理商坐如針(聯合晚報，2010.03.04)。

現今科技日新月異，造就高科技產業蓬勃發展，人們也因科技發展而使生活受惠，但是快速發展也形成種種的環境變遷，使得組織更容易受到危機威脅，高科技產業一方面立基於科技發展而為自己獲利；另一方面若危機發生時，新傳播科技也加快傳播速度，也擴大高科技產業的危機衝擊面向。

回顧國內危機管理研究目前最多以Benoit(1995, 1997, 1999)的「形象修護理論」觀點進行研究(朱慧君，2002；莊智凱，2004；彭曉珍，2006；蕭伊君，2006；練書璋，2007；陳芳儀，2007)，Benoit發展出一套可提供面臨責難的組織或個人所採用的回應策略，各類型的形象修護策略已發展完善，目的是探討這些策略是否可將組織或個人的形象修復成當初未遭責難前的正面形象，重建受損的名譽；但該理論中尚缺乏建立出何種情境下應使用哪些特定策略之因果關係，即某一個案的成功要素，不見得可用於另一個案上，無法推論到其他情境，致使此類研究大多着重描述如何做，而不能解釋為什麼是這樣做，或是哪些情境下何種策略較有效等(黎敏如，2004；吳宜蓁，2005；彭曉珍，2007)，無法進一步提供研究者或實務界了解情境與策略之間的配套模型。

而Coombs(2007b)情境式危機傳播理論(SCCT)亦如Benoit的形象修護策略一開始也從危機回應策略(Crisis response strategies)發展，後來則開始檢視「危機情境」與「危機回應策略」之間具有何種關係以作為選擇策略時的參考依據，因此，SCCT是少數在國外以傳播導向為主

的危機管理研究中，屬於有系統、有理論為基礎發展出來的危機傳播理論，可用以檢驗危機情境與策略之間的因果模式；SCCT主要檢視危機發生時的情境因素，包含組織過去危機發生的表現歷史、以往和關係人的先前聲譽、當下危機的類型為何，以及關係人如何感知組織對於危機該負何種程度的責任感知，據此感知並給危機傳播管理者評估危機回應策略選擇之建議，他提出特定危機情境應選擇何種危機回應策略，亦檢視此策略使關係人對於組織名譽、潛在支持性行為產生何種效果。因此，本研究援引Coombs的SCCT，探討高科技產業公司如何因應危機，採用實驗法檢驗危機情境要素中的危機歷史特性，以及危機情境與危機回應策略搭配之關聯性，尋找組織在何種危機情境特性下，該如何選擇危機回應策略，才得以消滅危機帶來的傷害、儘速修護組織的形象。

## 貳、文獻探討

因為許多危機成敗關鍵是在第一時間錯失溝通的黃金機會，而非管理方案的調整，尤其當危機發生時，因具有新聞價值，通常吸引媒體大幅報導，對危機衝擊更是雪上加霜（吳宜蓁，2005），而本研究將採取傳播導向觀點出發，由Coombs從一系列的危機傳播研究中（Coombs, 1999, 2004a, 2004b, 2006, 2007a, 2007b; Coombs, & Holladay, 1996, 2001, 2002），他將歸因理論與危機管理連結，以情境途徑研究危機傳播領域，發展出情境式危機傳播理論（Situational Crisis Communication Theory；簡稱SCCT），可了解到情境因素如何影響危機傳播策略之擬訂。

### 一、情境式危機傳播理論（Situational Crisis Communication Theory：SCCT）

SCCT所使用的理論基礎，乃由Weiner（1985, 1986）歸因理論出發，以危機事件來看，Coombs（1999）指出Weiner所言的「發生的性質」（locus）及「可掌握性」（controllability）兩項特徵特別能應用到危機情境中。發生的性質指危機發生的原因所在是組織內部或外部；「可掌握

性」則為危機是否可為組織掌握及預防的，因此由歸因理論推論到SCCT的關鍵，除了因果歸因、釐清因果關係外，真正關鍵點乃在責任歸因。

2007年Coombs彙整提出SCCT理論的完整模式，危機情境中的三個因素可評估危機責任：(1)危機發生後，最初的評估責任歸因依據為「危機的類型」。(2)危機的歷史：表示組織過去是否有相似的危機。(3)關係的歷史或先前關係聲譽：指組織過去對待關係人有較不良的歷史。由此可知，危機責任歸因會影響組織名譽，一旦關係人形成危機責任感知，組織會針對關係人所感知的危機責任來處理危機，組織也會提出危機回應策略，所做出的策略可能會反向影響關係人對於危機責任之認定；關係人對於組織名譽的感知(不論是否經由危機回應策略修飾過的名譽)或對組織此危機產生的情緒反應如生氣、同情等)，則可能再進一步影響到關係人對於組織的行為意向。因此，以下分別針對Coombs提出的危機情境三項因素以及危機回應策略說明之：

### I. 危機類型

Coombs和Holladay(2002)將13類危機類型歸納為三種不同的危機族群(Crisis clusters)：(1)受害者族群(Victim cluster)，視組織和關係人同樣為危機的受害人，因此關係人認為組織負有較弱的責任歸因；(2)意外族群(accident cluster)，認為危機非組織有意圖的行為所產生的，需負較少的責任歸因；(3)可預防族群(preventable cluster)，指危機是可以預防的，但組織有意圖置關係人為危機之中、或是知道此行為是不當的，因此需負有高度的責任歸因。這三類危機類型Coombs(2004a)亦將其轉換成危機情境。

### II. 危機歷史(crisis history)

主要檢視此因素中的一致性(consistency)特質，若一致性越高，則表示組織過去有相似的危機，若大多數人都認為組織發生這樣的危機是穩定的，Coombs(2004b)指出當組織擁有相似的危機歷史時，對於受害者或意外型的危機類型的名譽威脅影響皆會增加，顯示危機歷史會增強危機責任歸因、降低對於組織名譽的感知。

### III. 先前關係聲譽 (prior relationship)

以危機前和利益關係人之關係，以檢視此因素的獨特性(distinctiveness)為主，若獨特性越低，表示此一危機非獨特存在，以前已經有發生過危機事件，因此代表組織過去對待關係人存有不良的歷史。良好關係則可反應出組織的正面名譽，當有良好的關係歷史做為基礎時，關係人將視當前的危機為組織的異常現象。

### IV. 危機回應策略 (Crisis response strategies)

Coombs (1995)提出5大類危機回應策略(Crisis response strategies)，包括：危機不存在(nonexistence)、拉遠距離(distance)、逢迎(ingratiation)、認錯道歉(mortification)、以及哀兵策略(suffering)，Coombs依McLaughlin、Cody、和O'Hair (1983)所提出的防衛(defensive)－順從性(accommodative)為連續譜兩端之架構，將這些策略予以排序，危機回應策略連續譜的兩端分別是防衛性(以組織利益優先)，另一端為順從性(以關切受害者優先)之連續性，顯示上述策略有漸層性之程度差別，若危機責任越多，則應使用越順從性，越親切性的回應策略。Coombs (2006)進一步將危機回應策略接受危機責任的程度以及對受害者表達的關切度不同，將策略簡化歸納為以下4大類：(1)否認性策略(deny)：否認、代罪羔羊；(2)遞減性策略(diminish)：藉口、合理化；(3)重建性策略(rebuild)：補償、誠意道歉、關切、懺悔；(4)補充性策略(reinforcing)：尋求外來資源支持、逢迎。

## 二、危機歷史、情境、回應策略之對應

### I. 危機歷史與危機情境之對應

SCCT指出關係人是否感知組織過去的危機，對於危機傳播管理者來說極為重要，尤其在新聞報導現存的危機時，通常也會一併報導組織之前的危機事件作為新聞背景資料，因此這些背景資料是否和現存的危機有相同的重要性，乃值得探討。



若組織發生危機時，顯示過去有高持續性的危機歷史，特別是 Coombs 和 Holladay (2001) 指出不良的關係或危機歷史將產生魔鬼氈 (velcro effect) 效應，一旦有不良歷史產生，就會有負面名譽產生；如同外套上的毛屑，一旦黏住，就難以清除。

雖然 Coombs 將危機嚴重性、危機歷史及關係歷史這些危機情境納入調節責任歸因之因素，但 Schwarz (2007) 認為 SCCT 仍以危機類型做為初始的責任歸因判準出發，略顯簡略，無法有效解釋關係人如何產生歸因判準。Schwarz 提出可以 Kelley (1967, 1973) 所提出的共變原則 (Covariation principle) 進一步補充解釋 SCCT，他認為 SCCT 在解釋危機責任時，並未考慮到一致性、獨特性的資訊，僅考慮危機過去是否一直不斷發生過的持續性屬性 (即 Coombs 所指的穩定性)，根據危機類型族群所固有的危機責任本質來看責任歸因，較未考量到現實的複雜及模糊的危機情境。依據 Schwarz 對 SCCT 所補充，本研究擬對於危機歷史輔以此資訊模式之屬性加入探討，了解危機歷史含有上述屬性之程度高低時將如何影響關係人對於組織的危機形象感知。

## II 危機情境與危機回應策略之對應

多數學者試着將危機情境與回應策略進行搭配 (Mapping)，以讓危機管理者評估情境後、選擇策略時之參考，如 Bradford 和 Garrett (1995) 指出了情境與策略之間的關係。兩人將情境類型及策略分為四類：(1) 為情境 (Commission Situation)：此情境因沒有證據顯示出組織有犯錯，而建議組織採用否認策略 (Denial)；(2) 控制情境 (Control Situation)：有證據顯示犯錯，但沒有證據顯示組織應具有控制力，組織可使用藉口策略 (Excuse)；(3) 標準情境 (Standard Situation)：有證據顯示組織的犯錯及控制力，但評估的標準有疑慮，組織可利用合理化策略 (Justification)；(4) 同意情境 (Agreement Situation)：有證據顯示組織犯錯、控制力，以及適當的評估標準，此時組織應使用讓步策略 (Concession)。Coombs (2006) 則整合其危機情境及回應策略，提出建議套合，主要以三大危機類型族群轉化為危機情境的概念，並說明相對的責任歸因，以作為回應策略之選擇組合如表 2-1：



表 2-1 Coombs 的危機集群 (情境) 及回應策略套合

危機族群 (情境)	責任歸因	回應策略
受害者	無	指示性資訊/否認策略
意外型	低—中	遞減性策略
可預防型 (有意圖型)	高	重建性策略

(資料來源：Coombs，2006；本研究整理表)

### 三、相關實證研究

#### I. 危機歷史與危機情境之對應相關研究

若以組織過去的表现歷史來看其對於危機組織名譽之影響，可能因為表現歷史包含太多因素、或是定義不清，正、負面的表現歷史對於名譽是否產生一致性結果，目前研究成果尚未有定論。不過大多研究證實在組織過往表現良好的情形下，組織所採行的形象修護策略較易被接受，相對也策略效果也較好(朱慧君，2002；蕭伊容，2006；馮毓芳，2006；彭曉珍，2007；謝昫真，2007)。

少部份研究則顯示無論正面、負面表現歷史都不會影響組織聲譽，如 Sheldon 及 Sallot (2009) 檢視形象修復策略與表現歷史在政治危機中的效果，卻發現不管是正面、負面表現歷史都不會影響危機政治人物的名譽，他們的研究是以美國眾議員 Lott 對於種族隔離的失言 (Faux Pas) 危機所造成其職涯的挑戰為背景，以此進行 3 (形象修復策略：誠意道歉、尋求外來支持、改善行動) X 2 (表現歷史：正面、負面) 的實驗組合。該研究卻未如過去文獻一樣，他發現將眾議員設計為一直支持種族隔離主義者的負面表現歷史實驗組別時，並不會對於個人名譽形成魔鬼氈效果。而張硯迪 (2006) 的研究採 2 (組織表現歷史正/負) X 2 (和解/防衛策略) X 2 (回應的一致/不一致) 的實驗設計，其中組織表現歷史設計為是否發生危機，以代表為所謂正、負面歷史，研究發現擁有越正面的組織表現，則組織越易修復形象，顯見組織表現歷史具有調節組織名譽之作用。

進一步探討組織表現歷史內有關「危機歷史」之影響力時，Coombs (2004b) 檢視的「危機歷史」在跨危機類型中，對於危機責任歸因及組織

名譽感知之影響，發現當組織擁有相似的危機歷史時，對於受害者或意外型的危機類型的名譽威脅影響皆會增加，顯示危機歷史會增強危機責任歸因、降低對於組織名譽的感知。

針對危機歷史所含有的資訊屬性 Schwarz (2007) 曾以個案研究方式研究 Sony 2006 年製造的 NB 電池在德國發生爆炸事件，此危機造成使用 Sony 電池的 NB 各廠如戴爾、東芝也發生此狀況並回收產品。因為本件 Sony 個案中，前後危機事件屬同一危機類型，可能又因為科技技術以及電池生產的上下游都是與 Sony 直接相關，因此都歸因至 Sony，造成此組合的歸因對象屬於純然組織(行為者)歸因，危機責任歸因增加，成為可預防型的危機類型。

由上述可知，組織表現歷史確實有影響組織聲譽，但大部份文獻所指的組織表現歷史此一概念，較多指的是過去組織的形象或是組織與關係人的關係維持狀況此一部份之影響力，若細究組織表現歷史之成份，特別是危機歷史，則可看出危機歷史此一面向還有值得研究之處，雖然文獻亦證實危機歷史呈現的內容，則以發生過危機者確實會比沒有呈現出危機歷史者較會影響組織聲譽，但組織的危機歷史發生頻率高低之影響力，以及危機歷史為獨特某一項危機持續發生之影響性，尚未有明確結論，仍為待研究之處。

## II. 危機情境與危機回應策略之對應相關研究

對於危機情境已多位學者由不同面向提供回應策略配套之建議，本研究整理多件個案實證研究所發現的危機情境及回應策略配套，主要依據 Coombs (2004a) 的三大危機族群轉化為三大危機情境(受害者型、意外型、可預防型危機情境)，本研究歸納三大情境常使用的策略，若跨越危機情境都可通用的策略為承認策略 (concession)，以 Huang (2008) 將天下雜誌中刊登的台灣前 500 大家企業為樣本郵寄問卷調查發現承認策略可做為一項有效的傳播策略，承認策略是可超越危機型態、組織聯想之限制，能有效預測信任及關係承諾。

在受害者型危機情境中，組織或個人常會採用否認性策略(朱慧君，2002；Huang, 2006)，但此情境下使用此策略對名譽修復之效果還

未有定論，有部份學者發現會有較正面評價，如Huang (2006) 在政治人物性醜聞的個案研究，發現沒有證據足以顯示陳水扁市長在任內接受性招待旅遊的危機情境下，他採否認策略，由競選總部發言人回應「陳市長並沒有去過澳門或在那轉機過，這件性旅遊的指控是令人匪疑所思的」，此策略也讓他在媒體報導中獲得較正面的評價；但也有其他學者發現在受害者情境中使用否認策略有較負面的結果，如以Lee (2004) 在飛機失事的外部歸因危機實驗研究，以及Benoit及Henson (2009) 研究分析Bush總統針對卡雀納颶風在Jackson Square發表的演說所發現的研究結果。

意外危機情境，屬於中度名譽威脅危機情境，回應策略未必要誠意道歉，而可採用同情、補償策略、合理化策略及表示歉意等遞減性策略或補充性策略，如Coombs (2004b) 研究西方製藥公司爆炸事件，除了對爆炸受傷的人以及對其親友表示慰問，強烈的關心及尊重等關切外，還使用合理化策略(justification)，向消費者表示情形不像他們原先想像地那樣嚴重，藉此以縮小損害，還加入補充策略，如使用讚美策略，以感謝外界支援，藉此說明是有很多外在資源共同協助該公司處理此件危機；Coombs與Holladay (2008) 以化學公司爆炸事件進行實驗法研究，顯示其實同情、補償策略也可對於利益相關人(非受害者)產生和道歉相似的評價效果。他建議在現實生活中，若危機回應策略面對的大多數受眾為其他利益相關人，而非針對受害者溝通時，有鑑於道歉是項成本高的策略，危機管理者可提出同情或補償策略，以降低或調節危機責任，而不用全然依賴道歉策略，或是當責任還未明朗時，亦可使用前二者策略。

可預防型危機情境的回應策略應採誠意道歉，並採取改善行動之重建性策略，如Fortunato (2008) 以Duke大學2006年發生曲棍球校隊的醜聞研究個案，分析Duke大學所使用的回應策略為：全面地接受應負的責任，並採取改善行動，未逃避任何Duke大學的責任，但並非僅限苛責此單一事件，而是擴大範圍認為此一事件所展現校園的文化風氣敗壞，是Duke大學的責任；明白表示要組成5人小組獨立委員會查明，球隊停止訓練直到完成嚴格的行政監督機制，提出運動員行為準則等，也採取減少外來攻擊方式策略，如強調此大學的優良傳統是符

合，以喚醒公眾對其過往良好形象的印象；Park (2008) 針對蘋果 iPod 以內容分析法研究蘋果 iPod 有關聽力受損的司法案件，了解公司如何處理其產品疑似對消費者健康有害、但實際上還未發生消費者健康實際受損的案例之消費者訴訟案件。訴訟提出一開始，蘋果提出辯解的立場；但後期該公司因為新聞報導增加，因消費者認為公司有其控制能力，可掌握耳機設計，公司轉向採用改善行動的立場，如發表新的音量控制軟體更新版；劉美玲 (2004) 針對 NIKE 喬丹快閃事件之危機處理研究也發現除了讓球迷下次優先入場，銷活動購買喬系產品的消費者，對產品不滿，可退貨之外，NIKE 最後更認養卅座籃球場，並負責球場的翻新、照明及日常維護費用，讓青少年及民眾使用之改善行動，才稍稍平息球迷及媒體的怒氣。

由上述實證研究整理後，受害者型、意外型、可預防型三種危機情境，幾乎都有採取特定的回應策略，如 Coombs 所建議之情境—策略搭配，以受害者型常採用否認性策略，意外型採用遞減性或補充性策略，可預防型採取重建性策略等為主，但對於每一個案的形象修復效果還有其他變數，也許還受到組織或個人特質及地位，外在複雜環境之變化，以及其他多種策略同時使用的狀況等等影響，因此，對於 Coombs 所建議的情境與策略採取一致性搭配，仍可詳細探究其效果為何。

#### 四、研究假設

相較 Coombs 研究危機歷史呈現及張硯迪的組織表現歷史，都僅研究相似危機是否有重複之歷史呈現，而如 Schwarz 所言多數的危機歷史只探討到危機是否不斷發生的「持續性」特質，屬於同一類危機持續發生，尚未研究不同危機類型發生的危機歷史是否會產生不同的影響結果？

危機傳播重要目的為修復組織因危機而遭受到損害的形象，因此根據 SCCT，危機發生後，將影響關係人對於組織名譽、行為意向之改變，而所謂危機事件的關係人是指危機發生後受到影響的人，包括購買其產品的消費者，公司的股票持有者，以及其他有利害關係者，而一般大眾也是屬於關係人，因為這些人是未來可能的消費者，另外，危機處理的主要目標就是建立組織在社會上的好形象，因此，一般大

眾其實是很重要的關係人 (Coombs, 2007)。於是本研究將針對危機歷史的獨特性研究其對組織名譽、潛在支持性行為產生之影響，所謂獨特性則是同一類型危機一直持續發生，非獨特性是指危機歷史持續發生，但過去危機類型所發生之類型皆相異；而過去文獻研究發現當組織擁有相似的危機歷史時，對名譽威脅影響皆會增加，故本研究據此提出假設一：

H1a：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

H1b：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。

又Coombs對於危機情境已提出可能採取的回應策略搭配建議，綜觀文獻形成搭配建議以案例探討方式推論為主，但針對不同個案情境，不全然採用相同策略，不過大部份危機情境為受害者型，較多採用否認性回應策略、意外型者較多採用遞減性策略、意圖型者較常採重建性回應策略，且符合上述情形者，研究者亦表示策略較有效益，因此提出本研究假設二：

H2a：若危機情境與危機傳播策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

H2b：若危機情境與危機傳播策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。

在危機歷史影響下，Coombs認為可能調節危機責任程度，影響到關係人對現存的危機感知，則原來的「情境—策略」搭配是否將因應調節原有的建議策略？過去文獻以及Coombs的SCCT理論並沒有明確指出危機歷史、危機情境、及回應策略如何交互作用，而本研究也無法預測其交互作用，因此，不用研究假設而以研究問題的方式來檢視此議題。本研究針對危機歷史對於危機情境及回應策略，以及對於組織名譽和潛在支持性行為之影響進行研究，故提出研究問題：

RQ：危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連，以及對於組織名譽和潛在支持性行為影響為何？

## 參、研究方法

實驗法最大的優點是可將受試者從自然環境中抽離，可控制的變數較多，如旁人走動或環境噪音的干擾，而可較明瞭操控變項與依變項之關係(劉心陽譯，1997)。本研究欲探討危機歷史與危機回應策略對組織危機處理之影響，因此，本研究選擇實驗法為研究方法，採取二因子2(危機歷史：獨特性與非獨特性) X 2(危機情境與回應策略搭配：一致性與非一致性)組間設計，以探究對於組織聲譽及潛在支持性行為之影響。

### 一、概念化及操作型定義

#### I. 危機情境：

主要指組織現存面臨的立即危機為何種，依Coombs的危機族群轉化為危機情境，由Coombs(2004)的13項類型及三大危機族群表，分別為轉化為三種危機情境為主(受害者型、意外型、可預防型)，而本研究因考量變項之多寡將影響施測之難易度，而偏重以二項危機族群作為危機情境之差異，因此，考量責任歸因之明顯差異性，則分別以受害者型(較無危機責任歸因)、可預防型(較高危機責任歸因)(Coombs, 2006)作為危機情境之設計。因此危機情境採用二組合(受害者型/可預防型)之設計。

#### II. 危機歷史：

分為獨特性、非獨特性，所謂非獨特性指危機歷史持續發生，但發生之危機為不同類型者，獨特性則是同一類型危機持續發生。

#### III. 危機情境與回應策略之搭配：

設計為一致性、或非一致性二種，此處所採用的一致性與否，主要指組織若依據危機情境採用如SCCT理論所建議之策略則為一致性，危機情境若未採用理論所建議之策略則為非一致性；以危機情境為受害者型而言，SCCT指出回應策可以指示性資訊/否認策略，如Coombs



(1999) 危機回應策略連續譜來看，此類策略則屬於防衛性之端點者，此類型策略有攻擊控訴者、不承認危機存在（含表明無任何受害者，或此事與組織全無關係等）；針對可預防型危機情境而言，SCCT則建議回應策略為重建性策略為主，此類屬連續譜的順從性之端點，如提出改善行動、或是誠意道歉等皆為此類策略，因此，本研究主要依據上述建議之組合搭配，所謂一致性採取SCCT建議之範圍，而為非一致性之組別，則會交叉引用不建議之回應策略，如受害者型採用重建性策略，可預防型則採用否認策略以設計之。

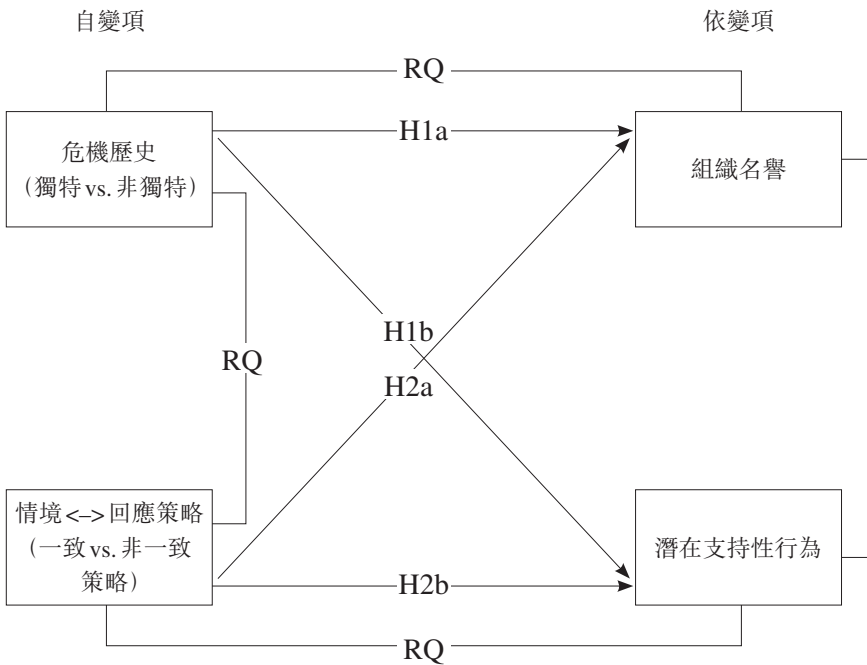
## 二、前測執行

本研究在正式實驗前，總共執行三次前測，並據以修正實驗設計，始進行正式實驗。第一次前測共分8組實驗，每組為10人共80人受測，前測一實施結果發現危機情境、危機歷史、危機情境一回應策略此三項因子的組間差異設計皆全無顯著性，因此，有兩大修正項目：首先是區分危機情境之差異，特別是受害者型及可預防型危機情境之間責任歸因程度，而且此一因子之修正可同時讓危機歷史、危機情境一回應策略兩因子也隨着具有差異性，另外還增修確認自變項操弄之確認問題題項，以利了解三因子的明顯差異性。前測二亦為每組10人共80人受測，實施結果發現三因子仍全無組間差別，因此更正三項內容：(1) 縮減危機情境為1類，僅採可預防型危機情境，此一縮減方式，此是代表刪除危機情境因子此一變項；(2) 危機歷史中，若非獨特危機歷史，雖仍以受害者型情境為主，不過事件內容選擇颱風危機，使其更符合受害者情境；(3) 危機情境一回應策略之搭配，主要處理當前危機以作出回應策略，此一當前情境則以可預防型情境為主。第三次前測修正為4組設計，每組為9至10人共38人受測，實施結果危機情境一回應策略一致性 ( $p = .000$ ,  $p = .021 < .05$ )、危機情境(可預防型)已有明顯差異 ( $p = .000 < .05$ )、但危機歷史該自變項卻無差異 ( $p = .187 > .05$ )。針對危機歷史此一自變項操控之ANOVA分析未具有顯著性差異，本研究據以修正危機歷史情境之設計，為加強組別之間差異，將非獨特性危機歷史的前次受害者型情境所設計的危機事件仍



訂為颱風，但更進一步將內容修正為更偏向自然災害，據此對已修正的危機歷史情境設計，本研究再進行前測確認，針對危機歷史第2次ANOVA分析施測之數據 ( $p = .058$ ) 已接近具有顯著差異，因此，本研究決定再微幅修改部份詞句，即可執行正式實驗，並提出正式研究架構圖如下3-1。

圖3-1 正式研究架構圖



### 三、操弄控制及量表信度

#### I 自變項操作控制：

為控制不同實驗組別所呈現出之自變項有效性，本研究於問卷內容中放入相關題項，檢驗受試者所認知到的兩項自變項差異性，以獨立樣本t檢定檢驗之，發現獨特性危機歷史之組別(同類型危機情境不斷發生)平均數為3.3，相較於非獨特性危機歷史之組別(指不同類型危機情境之發生)平均數為2.89，而由t值與顯著性 ( $t_{(158)} = 2.825$ ，

$p = .005 < .05$ )，發現檢定結果達顯著，表示兩組受試者對於危機歷史獨特性此一自變項感到明顯差異，即此自變項操作控制有效。

本研究另一自變項為「危機情境與回應策略之一致性」，則以兩項題項來檢驗，分別為題項1：「危機發生後，IDEA願負起責任並積極提出具體處理措施」與題項2：「危機發生後，IDEA企圖否認事件責任」，發現題項1中，危機情境與回應策略一致性之組別平均數為3.71，相較於情境與回應策略非一致性之組別，平均數為2.53，而由t值與顯著性( $t_{158} = 8.026, p = .000 < .05$ )，發現檢定結果達顯著，表示兩組受試者對於題項1感到明顯差異；而針對題項2中，危機情境與回應策略一致性之組別平均數為2.78，相較於情境與回應策略非一致性之組別，平均數為3.74，而由t值與顯著性( $t_{150} = -6.624, p = .000 < .05$ )，發現檢定結果達顯著，表示兩組受試者對於題項2亦感到明顯差異，由此可知，「危機情境與回應策略之一致性」之自變項操作控制為有效。

## II. 量表信度

本研究為瞭解組織發生危機後，危機歷史、危機情境與回應策略之搭配如何影響關係人對於組織之評價，針對SCCT理論來看，關係人會對組織產生情感面及行為面之評價，情感面主要是組織聲譽之評價、行為向則是行為意圖，組織聲譽評價以5項式李克特量表來測量，量表以Coombs (2004) 依據McCroskey (1996) 量表所修訂後的之題項為主，量表項度為1分(非常不同意)至5分(非常同意)。

行為意圖則以關係人對於組織的潛在支持性行為測量之，此量表主要參考張硯迪(2006)及Coombs (2004b)對於支持組織、保衛及推薦行為，修正為本研究量表，共計5題，採5項式李克特量表測量。對於本研究所使用的依變項量表測試其信度，採用其中組織聲譽之量表信度係數為.885(Cronbach's Alpha值)；而潛在性支持行為之總量表信度係數.896(Cronbach's Alpha值)，因此顯示兩依變項量表之內部一致性良好。

## III. 因素分析

為瞭解本研究兩項依變項量表所設計之題項的確在測驗某一項潛在特質，具有共同特性，而非具有多重的因素結構，因此，利用因素分析

檢驗之，抽取因素方式選「主成份」法，轉軸法為「最大變異法」。首先針對組織聲譽量表七項題項進行檢驗，其KMO統計量為.880 (>.80)，Bartlett球形檢定亦達顯著性大於0.80表示此層面適合進行因素分析；且Bartlett球形檢定顯示 $p < .05$  ( $p = .000$ )，達顯著，表示題項間相關，其間可萃取出因素，所萃取出之因子為一因子，解釋變異量為53.568%；另一依變項一潛在性支持行為量表，抽取因素方式也選擇「主成份」法，轉軸法為「最大變異法」，因素分析結果為KMO統計量為.850 (>.80)，Bartlett球形檢定亦達顯著性，顯示此量表具有進行因素分析之適合性，所萃取出之因子為一因子，解釋變異量59.068%。

#### 四、正式實驗流程

實驗物第一部份設計的是化名組織之簡介，愛迪兒IDEA(化名)為電腦公司，簡述其公司規模、營運獲利情況、市場版圖擴展、未來發展規劃及外界預估趨勢等，亦設計公司銷售主軸及服務理念，最後是產品呈現，主要為輔以IDEA筆記型電腦之產品照片，以讓受試者對化名公司及產品有基本瞭解及概念。

第二部分為該公司所發生之危機事件簡介及新聞報導，危機劇情設計主要以假造的新聞報導呈現；此部份分為四組，第一組(40人)閱讀是「獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略與SCCT建議之搭配為「一致性」的新聞內容；第二組(40人)閱讀是「獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略之搭配為「非一致性」的新聞內容；第三組(40人)閱讀是「非獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略之搭配為「一致性」的新聞內容；第四組(40人)閱讀是「非獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略之搭配為「非一致性」的新聞內容(見附錄一：第二部份)。

最後第三部分則是請受試者在閱讀新聞報導後，進行問卷填答及填寫人口基本資料；問卷題項含自變項操縱確認之問題、組織聲譽評價以及潛在支持性行為之量表。人口統計資料包含性別、年齡、教育程度、行業別、職務別、常接觸的新聞媒介管道、以及接觸各新聞媒介的頻率。

本研究之受試者採用線上召募方式，研究者於BBS的聊天版上徵求自願者，並在現場報到確認每一位受試者是否參加過實驗，每人僅限參加一次，若參加過則排除參加第二次，每位受試者並以7-11一百元禮卷一張作為參加實驗之誘因及獎勵，共計徵求160位，本研究實驗期間為99年12月6日至12月22日，測驗方式採線上實驗，但在現場實驗室中實際操作，分別在清華大學、交通大學兩校園中借用有多台教室或辦公室之場地施測，測驗採用電腦操作方式，因先前於三次前測中皆發現受試者最常接觸新聞的管道為網路，因此將上述實驗內容轉化為網路新聞樣式，同時套用上「YAHOO! 奇摩新聞」及「聯合新聞網UDN」之圖示，問卷量表亦建置線上量表，令受試者全程採電腦閱讀及電腦填答內容，以此方式來模擬受試者平時閱讀網路新聞之環境。每位受試者平均進行實驗約花10至15分鐘，每梯次實驗安排5人同時參加，實驗開始則非同時開始，而是由個人自行點閱注意事項及同意後開始。

## 肆、研究發現與討論

### 一、樣本分析

本研究為控制性別之影響，在徵求及分配受試者之實驗組別時，即控制男女在各組別之比例相等，因此160位有效受試樣本中，男女比為1:1，年齡主要分佈於18至23歲之間(69.4%)、教育程度皆為大學(專)以上、職業別以學生(含研究生)為主(91.3%)。

### 二、假設驗證

#### I 危機歷史與組織聲譽之關係

假設1a指出，組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評

價。本研究進行SPSS統計軟體的獨立樣本t檢定分析之，組織聲譽量表包含7個題項，為李克特1至5的量表，統計結果顯示，擁有不同類型以及同類型危機歷史兩組別比較之，其組織聲譽平均數各為23.03、21.61 ( $t_{(158)} = -2.057$ )，發現檢定結果達雙尾顯著 ( $p = .041$ )，若以單尾檢定  $p = .041/2 = .020$ ，亦具有顯著差異，由平均數可知不同類型危機歷史之組別優於相同類型危機歷史之組別，會使關係人對組織較有正面聲譽評價，如表4-1所示，即H1a獲得支持，因此，組織進行危機溝通時，若組織具有非獨特性危機歷史，相較於獨特性型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

## II 危機歷史與潛在性支持行為之關係

假設1b指出：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。潛在支持性行為包含5個題項，為李克特1至5的量表，本研究亦進行獨立樣本t檢定分析，統計結果顯示，比較擁有不同類型以及同類型危機歷史兩組別的潛在性支持行為，其平均數各為21.01、20.55 ( $t_{(158)} = -.653$ )，發現檢定結果雙尾未達顯著 ( $p = .515$ )，若以單尾檢定  $p = .515/2 = .277$ ，亦未達顯著差異，如表4-1所示，表示H1b未獲得支持，即組織進行危機溝通時，組織具有非獨特性危機歷史與否，未呈現使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為之影響。

## III 危機情境—回應策略搭配與組織聲譽之關係

本研究提出的假設2a為：若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。統計結果顯示，對於擁有危機情境與回應策略使用一致性以及非一致性兩組進行組織聲譽依變項之獨立樣本t檢定，如表4-1所示，其平均數各為24.75、19.89 ( $t_{(158)} = 8.409$ )，發現檢定結果達雙尾顯著 ( $p = .000$ )，由平均數可知危機情境與回應策略使用一致性之組別優於非一致性者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價，即H2a獲得支持。此組織進行危機溝通時，若組織能使用SCCT建議何種情境應採用的回應策略時，相較於情境與策略採用不一致者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

#### IV 危機情境—回應策略搭配與潛在性支持行為之關係

對於假設2b指出，若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。統計結果顯示，兩組分別擁有情境—策略使用一致性以及非一致性進行依變項為潛在支持性行為之獨立樣本t檢定，如表4-1的平均數各為22.49、19.08 ( $t_{(158)} = 5.210$ )，發現檢定結果達雙尾顯著 ( $p = .000$ )，由平均數可知情境—策略使用一致性之組別優於非一致性者，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為，即H2b獲得支持，因此組織進行危機溝通時，若組織能採用情境與回應策略搭配為一致時，相較於情境與策略採用不一致者，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為。

#### V 危機歷史、危機情境與回應策略搭配與組織聲譽及潛在支持性行為之關係

本研究為瞭解兩項自變項對於兩依變項之關係，因此提出研究問題為：危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連，以及對於組織聲譽和潛在支持性行為影響為何？首先，以變異數分析 (ANOVA) 統計法分別對於二依變項分析，結果發現，對於組織聲譽之影響，危機歷史與危機情境及回應策略之二自變項分別對其具有主要效果 (如表4-2所示，危機歷史  $F = 6.139, p = .014$ ; 危機情境及回應策略  $F = 72.753, p = .000$ )，但兩者未形成交互效果 ( $p = .526 > 0.5$ )。

另外，針對另一依變項—潛在支持性行為之影響，以ANOVA分析發現，只有危機情境及回應策略此一自變項對其具有主要效果 ( $F = .494, p = .000$ )，危機歷史並未產生顯著影響效果，且兩者亦未形成交互效果 ( $p = .985 > 0.5$ )，詳如表4-2所示。

再由相關性分析 (Correlation analysis) 檢驗兩項自變項對於兩依變項之關係，由表4-3顯示之Pearson's相關係數可得知，組織聲譽與潛在支持性行為具有高度正相關0.727 ( $p = .000$ )，表示組織聲譽越好，則潛在支持性行為也會越好；另外，危機情境及回應策略對於組織聲譽、潛在支持性行為皆為負相關，即危機情境及回應策略越不一致，則組織聲譽、潛在性支持行為越負面。而危機歷史僅對於組織聲譽具有中度正相關0.162 ( $p = .041$ )，但未與潛在支持性行為產生相關性。

因此，整理上述相關性分析可看出：(1) 兩項自變項(危機歷史、危機情境與回應策略)彼此未產生相關性。(2) 自變項—危機歷史對於依變項之影響，僅對組織聲譽具正相關性，而對潛在支持性行為未產生相關性。(3) 自變項—危機情境與回應策略對於兩項依變項(組織聲譽、潛在支持性行為)皆產生負相關。(4) 兩項依變項(組織聲譽、潛在支持性行為)彼此具有高度正相關。

表 4-1 兩自變項與兩依變項之獨立樣本 t 檢定

自變項組別	依變項	個數	平均數	標準差	t 值	自由度	平均數 t 檢定顯著性 (雙尾)
獨特性危機歷史 (同類型情境)	組織聲譽	80	21.61	4.465	-2.057	158	<b>.041</b>
非獨特性危機歷史 (不同類型情境)		80	<b>23.03</b>	4.216			
獨特性危機歷史 (同類型情境)	潛在支持性行為	80	20.55	4.542	-.653	158	.515
非獨特性危機歷史 (不同類型情境)		80	21.01	4.414			
情境—策略一致性	組織聲譽	80	<b>24.75</b>	3.797	8.409	158	<b>.000</b>
情境—策略非一致性		80	19.89	3.511			
情境—策略一致性	潛在支持性行為	80	<b>22.49</b>	3.881	5.210	158	<b>.000</b>
情境—策略非一致性		80	19.08	4.389			

表 4-2 危機歷史、危機情境—回應策略搭配對於組織聲譽與潛在支持性行為之 ANOVA 分析

來源	依變項	型 III 平方和 (SS)	自由度 (df)	平均平方和 (MS)	F 檢定	顯著性 (P)	淨相關 Eta 平方 (ns)
總和		82759.000	160	-	-	-	-
危機歷史	組織聲譽	79.806	1	79.806	6.139	<b>.014</b>	.038
情境—策略		945.756	1	945.756	72.753	<b>.000</b>	.318
危機歷史* 情境—策略		5.256	1	5.256	.404	.526	.003



危機歷史	潛在支持性行為	8.556	1	8.556	.494	.483	.003
情境—策略		465.806	1	465.806	26.884	<b>.000</b>	.147
危機歷史* 情境—策略		.006	1	.006	.000	.985	.000

\*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$

表 4-3 自變項與依變項之相關性分析

變項	1	2	3	4
危機歷史	-	.000	<b>.162(*)</b>	.052
危機情境—回應策略	-	-	<b>-.556(**)</b>	<b>-.383(**)</b>
組織聲譽	-	-	-	<b>.727(**)</b>
潛在支持性行為	-	-	-	-

\*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$

### 三、研究發現之討論

#### I. 危機歷史之影響

本研究之假設 1a 所指為：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價；研究發現統計數據顯示假設獲得支持（即不同類型危機歷史  $M = 23.03$ ，同類型  $M = 21.61$ ， $p = .041 < .05$ ），代表若組織越是發生相同類型危機事件，則產生較差的組織聲譽，本研究發現此一現象，可推估二項原因。

首先，對於關係人而言，組織在不同時間發生不同類型的危機，代表的是組織一直面臨不同的挑戰，在現今瞬息萬變的高科技社會中，各種變化與時俱增，組織與社會是不斷改變及追求進步的，因此永遠處處完美而不犯錯，最重要的是面臨危機如何快速因應且應變得宜才是真正組織危機處理的關鍵點，組織若迎戰不同挑戰且能安然度過危機，代表組織體質完備、應對危機的作業流程完善，也是具彈性及學習型之組織；因此相對於不同時間卻仍發生同類型危機的組織來看，關係人會認為此類組織總是在犯相同的錯誤，未能記起教訓、令人有重蹈覆轍之疑慮。此一獨特性危機歷史之負面影響就如同 Schwarz

(2007)的認同概念所說的，只要同一組織過去曾有過類似的危機發生，就易關係人產生足夠資訊形成不斷發生之持續性印象，且為負面之形象，而造成組織聲譽下降。這樣的解釋也和Coombs和Holladay (2001)所指的魔鬼氈效應相呼應，就是一旦讓關係人對於組織產生負面形象，就像是組織揮之不去的夢靨般，使關係人對組織形成是一直不斷發生危機之刻板印象。

另外，對於危機歷史對於組織聲譽之影響的另一項解釋，乃在過去對於以危機史作為自變項之研究，多數以探討組織有/無危機史是否會影響組織在面對危機時執行的危機溝通策略，進而影響危機溝通成效之面向(Coombs, 2004b; 張硯迪, 2006; 吳聖彥、寸得杏, 2010)，而未有進一步探討過除了有/無危機歷史之外的危機歷史屬性之研究，本研究即深入將危機歷史的影響性抽絲剝繭，特別將其獨特性納入研究，本研究發現擁有不同類型的危機歷史與相同類型者之組織確實對組織聲譽之影響亦有差異。

承上所述，危機管理者除了瞭解危機歷史屬性之影響性外，更進一步的是管理者要掌握新聞內容如何呈現組織危機歷史之說明，危機回應策略中，文化、媒體報導也會影響形象修復策略(Huang, 2006)，因為新聞報導通常是關係人接觸、知道組織先前危機歷史之來源，亦為影響關係人對於組織聲譽評價之關鍵點，此部份建議如同過往Sisco等人(2010)研究發現所指出的，危機發後時，若在新聞報導中，提及組織先前發生過任一危機，新聞記者通常較把該則新聞以較負面的語調撰寫；因此危機管理者應該在危機發生時，要減低過去危機在新聞呈現的機會；但是新聞記者通常都具有新聞背景知識，危機管理者又無法完全避免無任何危機歷史內容之新聞露出，因此危機管理者要主動提供新聞說明，掌握發言權，而不是當危機一發生時，採取避不出面方式，且過去研究亦指出(Holtzhausen & Roberts, 2009)危機發生時，其中90%由危機管理者主動提供新聞的主動式方式，會形成正面報導；61%為被動型的反應式方法，則會造成負面報導，因此有策略性且有目的性的方式較能處理危機及進行衝突管理，尤其又以組織發生相似危機時，因為更易產生負面影響，危機管理者應更要在處理時能充份利用公關技巧，用不同的描述方式詳加區分當前危機情境與先

前組織曾經面對的危機型態是如何地不相同，或強調此次面臨前所未有的挑戰時，而使新聞記者了解狀況差異，儘量偏向非負面語調之報導，或許可讓關係人感知到兩者非為同類型危機一再發生，而使組織的負面聲譽降至最低。

而針對危機歷史與潛在支持性行為兩者之關係，本研究之假設 1b 指出：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為；本研究發現雖然獨特性危機歷史（相同類型危機）對組織聲譽有較負面之影響，但是對於組織的潛在支持性行為卻未有明顯之影響（獨特性  $M = 21.01$ 、非獨特性  $M = 20.55$ ， $p = .515 > .05$ ），即組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，並不會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。

對於二者關係在統計上無顯著影響，本研究推估可能原因有二個：第一個原因可能是實驗為化名組織及產品，短時間內難產生行為意向，雖然實驗內容操控各組別的組織描述設計，如組織規模、市場性、產品介紹及圖示，以及組織未來發展性等，不會讓受測者因市場上的既有公司或現有品牌產生先入為主的偏好，而且實驗中已測出受試者在不同危機歷史屬性組別之變化下，會讓關係人對於組織聲譽有顯著差異評價，但短時間內危機歷史屬性仍難以讓關係人反應其行為意向。第二個原因可能是產品屬性與危機無實際關係，因為本研究設計的組織是高科技業的電腦公司、產品為筆記型電腦；危機歷史中，以非獨特性歷史為主的組別設計，則是用颱風之受害者型危機為先前危機情境，此自然災害之損失可能較不易與高科技業之損失相連結，無法讓關係人認此此一危機對於組織有直接損害，若改以販售農產品的食品公司，則颱風此一自然災害可能會被視為組織平時應注意防範的危機，或是航空公司因自然天候因素發生多次飛安意外，也較易呈現出消費者因為恐懼危機再度發生而不敢搭乘該家航空班機之反應，而影響關係人對於組織的潛在支持性行為，因此，本研究認為組織或產品屬性與危機情境的搭配，若能使關係人將產品或組織與危機情境產生關連聯想，才較易使潛在支持性行為因此產生明顯的差異性。

最後一個可能原因則是獨特性危機歷史對於組織聲譽為間接影響，難以再透過組織聲譽之變化而對潛在支持性行為產生影響，此一論點發現亦進一步驗證SCCT理論架構(Coombs, 2007)及過往負面危機歷史實證研究；首先由SCCT來看，該模式中危機歷史主要調節危機責任歸因及組織聲譽兩項，對於行為意向之影響並無直接關連，行為意向層面之直接影響來源為關係人的情緒反應，或組織聲譽之影響；而本研究假設原本為預設危機歷史調節組織聲譽後可能會對行為意向產生間接影響，此結果卻未成立，顯示危機歷史調節對潛在支持性行為無影響存在，僅對組織聲譽有顯著影響，實屬情感層面較易被激發，如同新聞背景資料之危機歷史所提供關係人組織過往表現之連結，比起較積極的行為意向，僅較能激發關係人對於組織的情感面，如同Coombs(2004)研究所指出負面的危機歷史對於組織聲譽不會產生直接影響，而是間接的影響力，此影響力是透過先增強危機責任後，再經由危機責任影響組織聲譽的變化；而張硯迪(2006)研究指出組織的正/負面的組織表現歷史，確實會影響關係人對於組織聲譽之評價，但也對可能表現出的潛在支持行為無顯著影響，Park和Reber(2008)研究也同樣發現與組織有良好關係時，關係人對組織有較佳的態度如信任感會因此成立，但對潛在支持性行為亦無顯著影響。

顯見可能因為過去研究所指的組織表現歷史此概念包含太多因素，或是定義不清，正、負面的表現歷史對於名譽是否產生一致性結果，原先可能尚未有定論之處。而本研究則是針對危機歷史之屬性加以深入研究，發現到雖然組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面組織聲譽，但亦對潛在支持性行為情形並無顯著差異，此可進一步證實，不僅正、負面的危機歷史是先影響危機責任歸因後，再間接影響組織聲譽，難以再透過組織聲譽之變化而對潛在支持性行為產生二度間接影響，本研究可看出獨特性危機歷史屬性亦無法對潛在支持性產生影響。

由上可知，本研究進一步驗證SCCT架構結論及過往實證研究，可知獨特性的危機歷史產生負面組織聲譽，屬於負面危機歷史效果，但此一負面危機歷史僅能對於組織聲譽影響產生影響力，而無法再進一步對潛在支持性行為產生影響。

## II. 危機情境與回應策略搭配之影響

本研究之假設2a指出：若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。本研究確實發現若危機情境與危機回應策略採用之搭配越一致性時，會使關係人對組織較有正面聲譽評價（一致性 $M = 24.75$ 、非一致性 $M = 19.89$ ， $p = .000 < .05$ ）。所謂搭配之一致性，本研究主要採用的是SCCT所建議哪些危機情境下，應使用何種特定的回應策略，Coombs指出如果是可預防型（有意圖型）危機情境，回應策略應採用誠意道歉，並採取改善行動之重建性策略，可減輕危機的傷害，而本研究實驗設計當前面臨危機主要為錯誤標價事件，則屬可預防型危機情境，二組實驗組別分別設計組織採用之回應策略搭配方式為一致性以及非一致性，因為是可預防型情境，一致性回應策略則採用重建性策略，主要設計成誠意致歉、承認責任及提出改善行動之三項子策略併用。

本研究能突顯危機情境與回應策略之搭配對於組織聲譽之原因，乃應為本研究在同一類型策略採用多重子策略同時運用所致，採用此回應情境亦是本實驗參考現實環境中組織面臨危機的實際反應而設計之，以符合現實狀況，尤其對於可預防型危機此類危機責任歸因甚強者，因為往往令組織覺得棘手且欲把傷害迅速減至最低，組織通常不會只採用一種重建性策略，常見的是可預防型（有意圖型）危機情境所採取的回應策略同時採用誠意道歉並採取改善行動之重建性策略，尤以可預防型危機比其他兩者對於組織聲譽傷害最大、且三項回應策略中，則又以重建性策略最能產生正面的組織聲譽及評價（張硯迪，2006；Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010），由此來看，當可預防型危機發生，唯有施以藥效最強之方針，才能稍稍平衡此類危機對於組織之傷害。若組織採用非一致性之搭配策略，如使用否認策略、遞減性策略等防衛型態度，則關係人較給予負面評價（張硯迪，2006）；唯有情感面、行為面之重建性策略同時表達，才可讓關係人感知到組織對於危機處理的態度及行動，因此對於組織應預防而未預防之危機，才會考慮給予原諒之空間，乃使組織有平衡組織聲譽傷害之機會。

本研究之假設2b指出：若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為，而本研究研究發



現，若危機情境與危機回應策略採用之搭配越一致性時，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為(一致性 $M = 22.49$ 、非一致性 $M = 19.08$ ， $p = .000 < .05$ )，此結果也符合張硯迪(2006)研究發現在進行危機溝通時，若組織採取「和解」(即類似本研究重建性策略之概念)策略時，則公眾會表現出較正面的潛在支持行為。又Sheldon和Sallot(2009)研究政治人物在失言危機的實驗中，發現該政治人物在此種可預防型危機中，以道歉策略(重建性策略)會比尋求外來支持策略(遞減性策略)，易讓關係人對組織具有善意的潛在支持行為評價。由上述可顯示使用情境與策略之搭配為一致性的話，確實可產生正面的潛在支持行為。

因為本研究的重建性策略主要形塑出組織順從型態度，以關切關係人為出發點，不但讓關係人心理受到慰藉，也代表組織承擔責任；又本研究同時使用誠意致歉、承認責任及提出改善行動之三種子策略回應，在實驗之新聞呈現為組織積極提出補償行動以及立即改進網站之作法，可讓關係人更認為組織為主動面對，而非逃避責任，並有企業家精神，付出關係承諾(relational commitment; Huang, 2008)：即一方相信另一方的程度，且感覺這段關係是值得花精力去維持及改善的，在本實驗中組織為維持與客戶維持良好關係，即使是標錯價格，仍依照錯誤的價格出售予已完成訂購手續的消費者，此一部份已足以贏回消費者的信任，同時組織又有配套之改善行動，主動地、積極地欲預防日後再度發生此類可預防型危機之措施，因此關係人不僅會給予良好的組織聲譽評價，此種積極性的預防態度，亦會讓關係人對組織維持正面的潛在支持性行為，如向他人推薦、讚美組織如此的改進作為等等。

### III. 危機歷史、危機情境與回應策略之交互關係

本研究提出的研究問題：危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連，以及對於組織名譽和潛在支持性行為影響為何？本研究發現危機歷史、危機情境與回應策略兩自變項彼此並未產生相關性。兩項自變項分別對於二項依變項具有主要效果，而自變項彼此之間亦未形成交互效果，此研究結果是過去研究中未曾發現的，過去文獻尚無針對危機歷史與危機回應策略之間的關聯進行研究，僅曾有危機回應策

略與表現歷史之綜合研究，而且發現二者之間互相影響，如Sheldon和Sallot (2009) 研究回應策略與表現歷史彼此的影響中，發現公眾對於具有正面表現歷史的政治人物，他在失言危機中使用道歉策略，會比具有負面表現歷史情境又使用尋求外來支持策略者，有更善意的形象評價。但是由本研究結果看出，危機歷史未受到回應策略的影響，回應策略亦未受到危機歷史之影響，因此，二者都能獨立地讓關係人對於組織聲譽或潛在支持性行為之評價產生差異。

## 伍、結論及建議

本研究探討危機歷史、危機情境與回應策略之搭配會影響組織聲譽以及潛在支持性行為。危機歷史確實影響組織聲譽，但未對於潛在支持性行為有顯著影響，組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價；而無論同類型或不同類型危機歷史，則兩者對於潛在支持性行為之影響並無明顯差異。針對危機情境及回應策略搭配所造成之影響關係，本研究證實越符合SCCT建議之特定回應策略，即一致性之搭配較有正面的組織聲譽，表示策略選擇是危機管理的成功點之一，尤以可預防型危機比其他兩者對於組織聲譽傷害最大，需以重建性策略才能產生正面的組織聲譽及評價，來修護危機對於組織的傷害。

本研究限制在於因為執行三次前測的施測結果都無法完全成功操弄受害者型危機情境，而且迫於正式實驗施測時間之緊迫壓力，於正式實驗時將危機情境此自變項刪除，僅留下可預防型危機情境，因此，未測量受害者型、意外者型危機情境，若二危機情境亦使用符合建議搭配的一致性選擇，是否亦有相同效果，尚有推論限制之處；另外，受限於實驗法也許會讓關係人認為危機內容與現實情境是有差距，而實驗設計引用「YAHOO! 奇摩新聞」及「聯合新聞網UDN」之圖示作為媒體組織屬性，也許會讓受試者對媒體本身產生偏好而影響到施測結果；對於大部份實驗受測者招募到的對象仍以大學生(含研究生)為主，此樣本是否符合現實中所謂的主要關係人仍有待商榷。



因此，本研究建議未來研究可增加危機情境之種類，讓不同類型的危機呈現更多面向的組合，可較貼近現實環境；針對危機歷史的頻率，過去文獻認為暴露次數與效果間，是呈現倒U字型的關係，其中以三次暴露較易產生正面的態度(Berlyne, 1970; Cacioppo & Petty, 1979, 轉引自張郁敏, 2008)，建議未來亦可將先前危機設計成三次以上的多頻率之呈現，也較能表現出危機歷史之痕跡。

## 參考文獻

### 中文部份 (Chinese Section)

- 朱慧君(2002)。《情境、形象修護策略與策略效果之關聯性研究——以男性政治人物性醜聞為例》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- Zhu Huijun (2002). *Qingjing, xingxiang xiuhu celue yu celue xiaoguo zhi guanlianxing yanjiu—yi nanxing zhenzhi renwu xingchouwen weili*. Shixin daxue chuanbo yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 吳宜蓁(2005)。《危機傳播——公共關係與語藝觀點的論點與實證》。台北：五南出版社。
- Wu Yiqin (2005). *Weiji chuanbo—gonggong guanxi yu yuyi guandian de lundian yu shizheng*. Taipei: Wunan chuanbanshe.
- 吳聖彥、寸得杏(2010)。〈「食用炸油危機」組織溝通與媒體效能分析——以麥當勞、頂呱呱為例〉，「中華傳播學會2010年會」論文。嘉義：民雄。
- Wu Shengyan, Cun Dexing (2010). “Shiyong zhayou weiji” zuzhi goutong yu meiti xiaoneng fenxi—yi maidanglao, dingguagua weili. “Zhonghua chuanbo xuehui 2010 nianhui” lunwen. Jiayi: Minxiong.
- 張郁敏(2008)。〈單一與多重媒體重複策略之傳播效果比較〉。《中華傳播學刊》，14，231-266。
- Zhang Yumin (2008). Danyi yu duochong meiti chongfu celue zhi chuanbo xiaoguo bijiao. *Zhonghua chuanbo xuekan*, 14, 231-266.
- 張硯迪(2006)。《組織表現歷史、和解與防衛策略及回應一致性對組織形象修復之效果研究》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- Zhang Yandi (2006). *Zuzhi biao xian li shi, he jie yu fang yu celue ji hui ying yizhi xing dui zuzhi xingxiang xiufu zhi xiaoguo yanjiu*. Guoli zhenzhi daxue guanggao yanjiusuo shuoshi lunwen.

- 莊智凱 (2004)。《演藝人員之形象修護策略分析：以負面感情事件為例》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- Zhuang Zhikai (2004). *Yanyi renyuan zhi xingxiang xiufu celue fenxi: Yi fujian ganqing shijian weili*. Shixindaxue chuanbo yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 馮毓芳 (2006)。《候選人競選期間危機傳播策略之研究——以2006年台北市長候選人謝長廷為例》。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- Feng Liufang (2006). *Houxuanren jingxuan qijian weiji chuanbo celue zhi yanjiu—yi 2006 nian taibei shizhang houxuanren xiechangting weili*. Daye daxue renli ziyuan ji gonggong guanxi xuexi shuoshi lunwen.
- 彭曉珍 (2006)。《政府危機溝通策略之研究：比較扁、馬兩市府團隊》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- Peng Xiaozhen (2006). *Zhenfu weiji goutong celue zhi yanjiu: Bijiao bian, ma lia shifu tuandui*. Guoli jiaotong daxue yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 劉美玲 (2004)。《NIKE 喬丹快閃事件之危機傳播與管理》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- Liu Meiling (2004). *NIKE qiaodan kuaishan shijian zhi weiji chuanbo yu guanli*. Shixin daxue chuanbo yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 練書瑋 (2007)。《危機情境、形象修護策略與模糊策略之運用研究：以馬英九台北市長任內之特別費危機為例》。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- Lian Shuwei (2007). *Weiji qingjing, xingxiang siuhu celue yu mohu celue zhi yuyong yanjiu: Yi Ma Yingjiu taibei shizhang rennei zhi tebiefei weiji weili*. Furen daxue dazhong chuanbo yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 黎敏如 (2004)。《危機指控之真實性與形象修復策略、框架策略之關聯性研究——以「呂秀蓮疑散佈總統府緋聞案」為例》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- Li Minru (2004). *Weiji zhikong zhi zhenshixing yu xingxiang xiufu celue, kuangjia celue zhi guanlianxing yanjiu—yi “Lv Xiulian yi sanbu zongtongfu feiwen an”weili*. Guoli zhenzhi daxue guanggao yanjiusuo shuoshi lunwen.
- 陳芳儀 (2007)。《政治人物的辯解類型——以總統陳水扁的形象修護策略為例》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- Chen Fangyi (2007). *Zhenzhi renwu de bianjie leixing—yi zongtong Chen Shuibian de xingxiang xiufu celue weili*. Shixin daxue chuanbo yanjiushuo shuoshi lunwen.
- 國際新聞組 (2010年3月4日)。〈修完仍暴衝！豐田車主投訴〉。聯合晚報，A6版國際焦點。

- Guoji xinwen zu (March 4, 2010). Xiuwan reng baochong! Fengtian chenzhu tousu. *Lianhe wanbao*, p. A6 guoji jiaodian.
- 葉匡時(2007年5月20日)。<〈專家評論：不要輸在勞工管理〉。經濟日報，C2版企業大學。
- Ye Kuangshi (May 20, 2007). Zhuanjia pinglun:Buyao shuzau laogong guanli. *Jingji ribao*, p. C2 qiye daxue.
- 劉心陽(譯)(1997)。《傳播研究方法：策略與來源》(原作者：Rubin, R. B., Rubin, A. M. Peile L. J.)。台北：亞太圖書。(原著出版年：1996)。
- Liu Xinyang (Trans) (1997). *Chuanbo yanjiu fangfa: Celue yu lai yuan* (original book: Rubin, R. B., Rubin, A. M. Peile L. J.). Taibei: Yatai tushu. (Yuanzhu chuanban nian: 1996).
- 謝昫真(2007)。《電視台造假危機反應策略與效果之研究——以TVBS與三立電視台為例》。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- Xie Junzhen (2007). *Dianshiyai zaojia weiji fanying celue yu xiaoguo zhi yanjiu—yi TVBS yu sanli dianshitai weili*. Daye daxue renli ziyuan ji gonggong guanxie xuexi shuoshi lunwen.
- 蕭伊君(2006)。《候選人競選期間形象修護策略之研究——以2006年高雄市長候選人為例》。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- Xiao Yijun (2006). *Houxuanren Jingxuan qijian xingxiang xiufu celue zhi yanjiu—yi 2006 gaixiong shizhang houxuanren weili*. Daye daxue renli ziyuan ji gonggong guanxie xuexi shuoshi lunwen.

#### 英文部份 (English Section)

- Bradford, J. L., Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior, *Journal of Business Ethics*, 14, 875–892.
- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image Restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46, 89–105.
- 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, 145–156.
- Benoit, W. L., & Henson, J. R. (2009). President Bush's Image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review*, 35(1), 40–46.
- 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.
- 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, 177–191.
- Coombs, W. T. (1999a). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125–142.
- Coombs, W. T. (2004a). West pharmaceutical's explosion: Structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30(4), 467–473.
- Coombs, W. T. (2004b). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41, 265–289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3), 41–260.
- Coombs, W. T. (2007a). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135–139.
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176.
- Coombs, W. T. (2007c). *Ongoing crisis communication-planning, managing, and responding* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Coombs, W. T., Sherry, J. H. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experiment study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279–295.
- Coombs, W. T., & Sherry, J. H. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13, 321–340.
- Coombs, W. T., & Sherry, J. H. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
- Coombs, W. T., & Sherry, J. H. (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., & Sherry, J. H. (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., & Sherry, J. H. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1–6.

- Fortunato, J. A. (2008). Restoring a reputation: The Duke University Lacrosse scandal. *Public Relations Review*, 34(2), 116–123.
- Holtzhausen, D. R., & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of Image Repair Theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 165–186.
- Huang, Y. H. (2006). Crisis situations, communication strategies, and media coverage—a multicase study revisiting the Communicative Response Model. *Communication Research*, 33(3), 180–205.
- 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(3), 297–327.
- Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication Research*, 31, 600–618.
- Park, S. A. (2008). Consumer health crisis management: Apple's crisis responsibility for ipod-related hearing loss. *Public Relations Review*, 34(4), 396–398.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48–59.
- Schwarz, A. (2007). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT), paper presented at the International Communication Association.
- Sheldon, C. A., & Sallot, M. L. (2009). Image repair in politics: Testing effects of communication strategy and performance history in a faux pas. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 25–50.
- Sisco, H. F., Collins, E. L., & Zoch, L. M. (2010). Through the looking glass: A decade of Red Cross crisis response and Situational Crisis Communication Theory. *Public Relations Review*, 36(1), 21–27.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130–134.
- Weiner, B. (1985) An attributional theory of achievement-motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.

## 附錄

### 附錄一：各組實驗物內容

#### 第一部份 愛迪兒 (IDEA✿) 電腦公司簡介

愛迪兒 (IDEA✿) 電腦(本研究化名)於1995年在台灣成立，資本額為1億元左右，至2010年營業額達到八億三千萬元，員工將近兩百人，獲利率15%。該公司早期產品為工業級電腦系列產品，於2001年開始轉型進攻個人電腦市場，其後更推出筆記型電腦轉入消費型市場，轉型後的第三年，營業額首度突破二億元。近一年來愛迪兒積極投入平板電腦研發，也欲跨足多媒體內容產業，擴大其消費型市場的經營觸角。

2005年愛迪兒擴展全球市場，至今全球市佔率已達到14%的傲人成績，預估明年將倍數成長到30%，即將在一年內達成上櫃條件並申請上櫃，相關法人以及外資也都一片看好IDEA即將上櫃後的表現，並報以利多之評估。

愛迪兒秉持着「品質卓越、科技領先」的理念，研發及銷售該公司電腦產品，提供顧客更多先進的科技體驗及售後三年全球的品質保固服務，希望顧客對於擁有愛迪兒筆電視為高科技享受及榮耀。



(圖說：上圖為IDEA出產的筆記電腦系列)

營業及產品擴展順利的IDEA，但並不是沒有缺點及發展困境，除了市場競爭壓力外，仍有未竟完美之處，如最近三年內則陸續發生一些危機插曲，而到底IDEA如何渡過這些危機？才能讓IDEA公司能逐



漸站穩腳步，繼續往前邁進？以下為IDEA近年的新聞事件，請您瀏覽新聞文章後，填答您對IDEA公司的看法。

## 第二部分 危機簡介及危機事件報導

### (一) 實驗組合1

此組合為：獨特型危機歷史(前：可預防型 vs. 後：可預防型)、一致性的危機情境與回應策略搭配(重建性策略)。

#### 危機簡介

##### 事件一

愛迪兒購物網站2009年7月首度出現標錯價事件，原價近五萬元的IDEA NB-D3標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。有些網友下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從NB-D3變成了NB-D2，價格欄也跳回原價。愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，究竟是標錯價格？出清存貨？還是被駭客入侵？網路傳言一大堆，愛迪兒一直未出面回應。

##### 事件二

愛迪兒電腦於2009年8月間、在不到一個月時間內連續第兩次爆標價烏龍，把原價近5-6萬的筆記型電腦，標成不到2萬即可購買的價格。愛迪兒表示，此兩次烏龍是由於工作人員疏忽，將價格欄誤勾錯誤幣別所致。

此事件發生後，愛迪兒也作出相關回應，除了表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，並表示以全數認賠處理，有完成功交易者達1,120筆。

危機事件報導(以下節錄載自報紙新聞內容：)

**YAHOO!**  
奇摩新聞

聯合新聞網  
udn.com

### 愛迪兒又錯標緊急撤網頁

【記者王皓正 / 台北報導】 【2009-08-06/經濟日報/A13 版/產業商業 2】

知名電腦品牌愛迪兒(IDEA)繼上個月份於該公司購物網站中出現疑似標錯價事件後,昨(5)日又傳出筆記型電腦價格再次「標錯價」,還有消費者大額下單,愛迪兒已緊急撤掉該網頁。愛迪兒客服中心表示,假日沒有人上班,必須等到今日上班,才會有人回應。

愛迪兒先前標錯筆記型電腦價格的事件尚未結束,現在又傳出筆電價格再度「標錯價」,一台6萬多元的筆電,若更換外殼顏色可降1萬多元或2萬多元左右。網路上還傳出,有人下了上千萬元的訂單。消保會再度將此案移請公平會調查,並呼籲經濟部務必訂出網路購物契約生效定義與賠償規範。

消保會表示,愛迪兒網站確實再度發生標錯價事件,但金額與件數尚不清楚;但消保官曾與愛迪兒公司總經理艾利霄洽談過,愛迪兒已先將網頁取掉,並再告知總公司此事。

消保會重申,網路購物未來會更加普及化,發生這種糾紛,消費者權益當獲保障,但未受損失卻下大單的購物心態也有待討論;企業則是信譽及財務蒙受龐大損失。

由於全台消保官人數有限,消保會希望,能將有限人力用在權益受實質損失的受害案件上,希望經濟部務必訂出網路購物契約生效與賠償規範,減低相關資源的消耗。

#### 標錯價 愛迪兒全數認賠

【記者張嘉倫 / 台北報導】 【2009-08-11/聯合報/A1 版/要聞】

愛迪兒電腦連續兩次爆標價烏龍,愛迪兒表示對消費者感到十分抱歉,並願意負起全責,昨以全數認賠處理。愛迪兒統計,約有一千一百二十筆的成功交易紀錄,認賠總金額近五千六百八十萬元,但也設了一些限制,例如不能退訂、二十日中午十二時前繳清款項等。愛迪兒表示,獲賠償比率已幾乎近95%。

## (二) 實驗組合 2

此組合為：獨特型危機歷史(前：可預防型 vs. 後：可預防型)、非一致性的危機情境與回應策略搭配(否認策略)。

### 危機簡介

#### 事件一

愛迪兒購物網站2009年7月首度出現標錯價事件,原價近五萬元的IDEA NB-D3標價不到二萬元,消息立刻在網路熱烈流傳,網友爭相下單搶便宜。有些網友下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的

商品不同，從NB-D3變成了NB-D2，價格欄也跳回原價。愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，究竟是標錯價格？出清存貨？還是被駭客入侵？網路傳言一大堆，愛迪兒一直未出面回應。

## 事件二

愛迪兒電腦於2009年8月間、在不到一個月時間內連續第兩次爆標價烏龍，把原價近5-6萬的筆記型電腦，標成不到2萬即可購買的價格。

愛迪兒表示，此兩次烏龍皆為遭到駭客入侵所致，竄改相關商品資訊，已關閉主機，發言人認為愛迪兒也是受害者並強調消費者客戶資料無安全疑慮，後續處理方案還在商討中。

危機事件報導(以下節錄載自報紙新聞內容：)

**YAHOO! 新聞**  
奇摩

### 愛迪兒又錯標緊急撤網

聯合新聞網  
udn.com 【記者王皓正 / 台北報導】 【2009-08-06/經濟日報/A13版/產業商業 2】

知名電腦品牌愛迪兒 (IDEA) 繼上個月份於該公司購物網站中出現疑似標錯價事件後，昨 (5) 日又傳出筆記型電腦價格再次「標錯價」，還有消費者大額下單，愛迪兒已緊急撤掉該網頁。愛迪兒客服中心表示，假日沒有人上班，必須等到今日上班，才會有人回應。

愛迪兒先前標錯筆記型電腦價格的事件尚未結束，現在又傳出筆電價格再度「標錯價」，一台 6 萬多元的筆電，若更換外殼顏色可降 1 萬多元或 2 萬多元左右。網路上還傳出，有人下了上千萬元的訂單。消保會再度將此案移請公平會調查，並呼籲經濟部務必訂出網路購物契約生效定義與賠償規範。

消保會表示，愛迪兒網站確實再度發生標錯價事件，但金額與件數尚不清楚；但消保官曾與愛迪兒公司總經理艾利霄洽談過，愛迪兒已先將網頁取消掉，並再告知總公司此事。

消保會重申，網路購物未來會更加普及化，發生這種糾紛，消費者權益當獲保障，但未受損失卻下大單的購物心態也有待討論；企業則是信譽及財務蒙受龐大損失。

由於全台消保官人數有限，消保會希望，能將有限人力用在權益受實質損失的受害案件上，希望經濟部務必要訂出網路購物契約生效與賠償規範，減低相關資源的消耗。

### 標錯價 愛迪兒指駭客入侵

【記者張嘉倫 / 台北報導】 【2009-08-11/聯合報/A1版/要聞】

愛迪兒電腦連續兩次爆標價烏龍，愛迪兒昨下午發出聲明指出，某一商品資料庫主機遭駭客入侵，竄改相關商品資訊，目前已關閉主機，愛迪兒本身受到駭客蓄意攻擊亦是受害者，僅強調目前消費者客戶資料無安全疑慮，關於後續處理方案尚在討論中。

### (三) 實驗組合 3

此組合為：非獨特型危機歷史(前：受害者型 vs. 後：可預防型)、一致性的危機情境與回應策略搭配(重建性策略)。

#### 危機簡介

##### 事件一

2009年8月八八水災沖毀南部縣市山區，愛迪兒高雄廠區也受到莫拉克颱風影響，因颱風所引發的土石流，使其臨近山坡地的一棟廠房倉庫受到波及，土石流沖進倉庫，倉庫內30%半成品庫存受到泥土覆蓋，半成品受損比例約佔總廠區45%之存貨，使得2009年第三季出貨將受到暫時影響、預計2009年10月起5可全部恢復正常出貨。

##### 事件二

2009年10月愛迪兒購物網站首次出現標錯價事件，原價近五萬元的IDEA NB-D3標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。

愛迪兒表示，此次烏龍是由於工作人員疏忽，將價格欄誤勾錯誤幣別所致。愛迪兒表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，並表示以全數認賠處理，有完成功交易者達520筆。

危機事件報導(以下節錄載自報紙新聞內容：)

**YAHOO! 新聞**  
奇摩

聯合新聞網  
udn.com

### IDEA NB-D3 5 萬變 2 萬 官網標錯價

【記者陳立儀 / 台北報導】 【2009-10-9/聯合報/A8 版/生活】

愛迪兒高雄廠區 8 月剛受到八八水災、莫拉克颱風引發的土石流影響，使庫存量受損，近期產製順暢剛恢復正常出貨，稍稍補救上一季的出貨量，而昨天中午愛迪兒網站出現標錯價事件，網站中原價近五萬元的 IDEANB-D3 標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜，近期將又會使供貨狀況受到影響。

對此愛迪兒客服人員僅表示網站出錯，會發 e-mail 跟買家確認訂單並要求補差價，截稿前愛迪兒仍未做出任何官方回應，也無法確認有多少下標訂單。不少網友揚言，若屆時愛迪兒不按標價出貨，將串連對愛迪兒提告。

IDEA NB-D2 定價三萬四千九百元，NB-D3 的標價硬是比 D2 低了近五成，標價成一萬九千九百元(原價是四萬七千七百一十元)，雖然是教育優惠訂購專案，限定大專院校學生、老師或職員才能購買，仍然在 PTT 論壇、臉書、噗浪上引起熱烈討論，還有不符資格的人忙著借學生證號碼，就怕錯過這個好康，甚至有網友說「要多買幾台，拿來拍賣就賺到」。

不過昨天傍晚就有網友指出，下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從 NB-D3 變成了 NB-D2，價格欄也跳回原價。即使愛迪兒有在銷售及退款政策中列出「IDEA 保留隨時變更 IDEA Store 的產品價格的權利」，但這樣私自改單卻未告知消費者的作法，並不能算是給消費者一個很好的交代。

#### 標錯價 愛迪兒全數認賠

【記者張嘉倫 / 台北報導】 【2009-10-12/聯合報/A1 版/要聞】

愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，愛迪兒表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，昨以全數認賠處理。愛迪兒統計，約有五百二十筆的成功交易紀錄，認賠總金額近二千六百八十萬元，但也設了一些限制，例如不能退訂、二十日中午十二時前繳清款項等，但獲賠償比率已幾乎近 95%。

#### (四) 實驗組合 4

此組合為：非獨特型危機歷史(前：受害者型 vs. 後：可預防型)、非一致性的危機情境與回應策略搭配(否認策略)。

#### 危機簡介

##### 事件一

2009年8月八八水災沖毀南部縣市山區，愛迪兒高雄廠區也受到莫拉克颱風影響，因颱風所引發的土石流，使其臨近山坡地的一棟廠房倉庫受到波及，土石流沖進倉庫，倉庫內30%半成品庫存受到泥土

覆蓋，半成品受損比例約佔總廠區45%之存貨，使得2009年第三季出貨將受到暫時影響、預計2009年10月起才可全部恢復正常出貨。

## 事件二

2009年8月愛迪兒購物網站首次出現標錯價事件，原價近五萬元的IDEA NB-D3標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。

愛迪兒表示，此兩次烏龍皆為遭到駭客入侵所致，竄改相關商品資訊，已關閉主機，發言人認為愛迪兒也是受害者並強調消費者客戶資料無安全疑慮，後續處理方案還在商討中。

危機事件報導(以下節錄載自報紙新聞內容：)

**YAHOO! 奇摩新聞**

**IDEA NB-D3 5 萬變 2 萬 官網標錯價**

聯合新聞網  
udn.com 【記者陳立儀 / 台北報導】【2009-07-24/聯合報/A8 版/生活】

愛迪兒高雄廠區 8 月剛受到八八水災、莫拉克颱風引發的土石流影響，使庫存量受損，近期產製順暢剛恢復正常出貨，稍稍補救上一季的出貨量，而昨天中午愛迪兒網站出現標錯價事件，網站中原價近五萬元的 IDEA NB-D3 標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜，近期將又會使供貨狀況受到影響。

對此愛迪兒客服人員僅表示網站出錯，會發 e-mail 跟買家確認訂單並要求補差價，截稿前愛迪兒仍未做出任何官方回應，也無法確認有多少下標訂單。不少網友揚言，若屆時愛迪兒不按標價出貨，將串連對愛迪兒提告。

IDEA NB-D2 定價三萬四千九百元，NB-D3 的標價硬是比 D2 低了近五成，標價成一萬九千九百元（原價是四萬七千七百一十元），雖然是教育優惠訂購專案，限定大專院校學生、老師或職員才能購買，仍然在 PTT 論壇、臉書、噗浪上引起熱烈討論，還有不符資格的人忙著借學生證號碼，就怕錯過這個好康，甚至有網友說「要多買幾台，拿來拍賣就賺到」。

不過昨天傍晚就有網友指出，下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從 NB-D3 變成了 NB-D2，價格欄也跳回原價。即使愛迪兒有在銷售及退款政策中列出「IDEA 保留隨時變更 IDEA Store 的產品價格的權利」，但這樣私自改單卻未告知消費者的作法，並不能算是給消費者一個很好的交代。

**標錯價 愛迪兒指駭客入侵**

【記者張嘉倫 / 台北報導】【2009-08-11/聯合報/A1 版/要聞】

愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，愛迪兒昨下午發出聲明指出，某一台商品資料庫主機遭駭客入侵，竄改相關商品資訊，目前已關閉主機，愛迪兒本身受到駭客蓄意攻擊亦是受害者，僅強調目前消費者客戶資料無安全疑慮，關於後續處理方案尚在討論中。



## 本文引用格式

黃怡芳、李秀珠(2013)。〈組織形象修護之效果：檢視危機歷史及危機回應策略之影響〉。《傳播與社會學刊》，第26期，頁169-210。