

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

網路危機管理理論模式建構：

情境、網路傳播與組織回應之關聯性研究

Construction of Internet crisis management model:

Analysis of relations between situations, Internet communications, and responses from organizations

計畫編號：NSC90-2412-H-004-018

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：黃懿慧（國立政治大學廣告學系）

計畫參與人員：鄭健智、黎敏如、林穎萱、吳尚恩、陳怡利

壹、摘要

二十一世紀是個危機四伏的年代。資訊環境的改變使危機發生的場域從「實體」擴展至「虛擬」，甚而發生「實體危機」與「網路危機」交互作用的情形。本研究旨於探討21世紀的企業新課題—網路危機與組織回應策略，研究著重探討網路危機情境、網路傳播特性以及危機回應策略等因素之關聯性，從而建構初探性網路危機管理理論模式。本研究採多個案研究設計，選擇三個企業10個個案進行個案研究。資料蒐集途徑包括：1) 針對72則網路攻擊訊息、9則組織公關稿及61則新聞報導進行內容分析，與2) 三個企業公關主管深度訪談，以及3) 與8位網路使用者進行焦點團體訪談。在理論探討層面，本研究之研究發現對危機管理、公共關係策略，以及網路傳播等理論，提供初探性理論建構的貢獻。此外，對於國內網路危機溝通作業，亦可提供實務參考之價值。

關鍵字：網路危機、危機管理、危機溝通、情境分析、網路傳播

Abstract

Crises are rampant in the 21st century. Because of rapid changes in the information society, crises occur in the “virtual” context. Furthermore, the interactions between substantial crises and such virtual crises are emerging. This study explores a new issue facing business communities in the 21st century, i.e., the internet crises. This study focuses on investigating the relationships between and among internet crisis situations, internet communications, and organizational response strategies. Multiple case-study design was adopted. Three companies and 10 cases were examined. Data collection involved multiple sources of information, which included: 1) content analysis of 72 internet attack messages, nine corporate press releases, and 61 news reports, 2) in-depth interviews with three in-house corporate PR executives, and 3) focus group interviews with eight Internet users. Theoretical exploration-wise, this study

contributes to theory construction involving crisis management, PR strategies, and internet communication theories. The findings also shed light on the practice of internet crisis management and crisis communications in Taiwan.

Keywords: Internet crises, crisis management, crisis communications, situation analysis, and Internet communications.

貳、研究背景及目的

本研究旨於探討 21 世紀的企業新課題—網路危機與組織回應策略。本研究著重於探討網路危機情境、網路傳播特性以及危機回應策略等因素之關聯性，從而建構初探性網路危機管理模式。質言之，除探討組織危機回應策略外，並針對危機情境（譬如：時間壓力、組織對危機之掌控、危機之威脅性、以及組織回應之選擇限制等因素）以及網路傳播特性（諸如：匿名、即時、非同步性、超文本、互動性、社群網主不願公佈發言人真實身分、討論人分散流竄以及言論審查限制無法有效突破等）等因素進行關聯性討論。

參、文獻探考

危機與網路危機之定義及特性

定義. 參考諸位學者有關「實體危機」的定義 (Hermann, 1972; Lerbinger, 1997; Burnett, 1998)，本研究將網路危機定義為：「因網路媒體之使用所產生對組織的名譽獲利、成長與生存，已經或有機會造成威脅、危害或潛在正面影響的事件」以下簡要討論網路傳播的特性，並探討組織與公眾因網路特性在其互動關係上所產生的轉變。

網路傳播之特性. Newhagen & Levy (1998) 比較傳統傳播與網路傳播之異同。簡言之，新媒體之新聞與資訊特性，大致可以歸納出以下十個面向（請參見：吳筱玫, 1999；蔡佳如, 1999；Deuze, 1999；Millison, 1999；孫式文, 2001）：即時性 (real time)、非同步性 (異步性)、全球化、資訊空間無限、

資料庫、多媒體 (multimedia)、超文本 (hypertext)、互動性 (interactivity)、個人化、分眾化。

網路危機溝通/傳播特性：企業與公眾關係之轉變. 上述網路傳播諸多迥異於傳統傳播的特性，使得企業與公眾間的關係產生巨大變化，也使得網路危機產生迥異於實體危機的複雜性，本研究從以下六個面向探討：

1. 組織與公眾之權力關係發生反轉情形
2. 公眾之「問題意識」(problem recognition) 與「涉入度」(level of involvement) 增強
3. 公眾之「限制認知度」(constraint recognition) 降低 (Grunig & Hunt, 1984)
4. 公眾進行「虛擬連結」，減弱資源動員不足問題
5. 「行動型公眾」與「單一議題型公眾」激增
6. 匿名與訊息真偽問題加重網路溝通困難

危機情境分析

實體危機已是現代企業的重大課題，網路危機對組織而言，更是「實體加虛擬」的雙重難題。Burnett (1998) 指出，危機管理很明顯是一個策略上的問題，他明確指出若要克服危機，管理者必須積極的面對策略管理的六大要素：1) 目標制訂；2) 環境分析；3) 制訂策略；4) 評估策略；5) 實施策略；6) 策略性控制。同樣的，Stocker (1997) 也認為，危機管理是策略與戰術的準備與應用，以預防或緩和重大事件對組織或公司的影響。

針對網路危機管理，本研究重視二個面向：1) 網路危機情境分析與 2) 危機回應策略。本研究強調，在危機策略擬定之前，最重要的元素應是危機診斷，因為唯有透過正確的情境分析與診斷，才能訂出正確與可行的目標，其後的策略及戰術才會呈顯意義與

功效。Coombs (1995) 即指出，危機情境決定危機傳播策略的選擇，另外，危機情境也決定決策者的思考框架 (framework)。

本研究以 Burnett (1998) 所提的危機診斷四大元素為基準，並參考其他學者的論述，提出表 1 之危機情境分析表，作為本研究的觀察基礎。以下是有關本「危機情境分析表」之說明。第一，由表 1 可以看出，時間是危機情境分析中影響策略擬定的重要考量因素，諸多學者都強調時間因素在危機管理上的重要性 (Billings, Milburn & Schaalman 1980; Burnett, 1998; Hermann, 1972; Mitroff & Pearson, 1993; Stocker, 1997)。第二，組織對危機的掌控力：Burnett (1998) 與 Mitroff and Pearson (1993) 提出應分析組織對危機的掌控力，其中，Mitroff and Pearson (1993) 強調應分析組織與危機管理者面向，意旨企業應評估其「組織」與「系統」在危機管理上的掌控力。另外，Burnett (1998) 則強調資源面向。第三，危機的「威脅面」：此面向是所有學者考量共同重點，惟不同學者強調不同面向，本研究綜合個別論述，將威脅分為兩個面向，一為「實質威脅」：包括使命 (目標) 威脅 (Stocker, 1997)、價值威脅 (Billings, Milburn & Schaalman 1980; Stocker, 1997) 與「關係」(指與利益關係人間之關係) 威脅 (Mitroff & Pearson, 1993; Stocker, 1997)。一為「威脅機率」：意指危機擴大機率之威脅。第四，組織之「回應選擇限制」：Burnett (1998) 強調應將「回應選擇限制」列為危機策略擬定的重要考量因素。

網路危機回應

有關危機回應策略，本研究依：是否回應、形象修復策略、溝通途徑三小節進行探討。

1. 是否回應

Bradford & Garrett (1995) 探討有關外界 (或員工) 對組織「不道德行為」之指控，兩位學者提出「組織溝通回應模式」(corporate communicative response model)。「組織溝通回應模式」(corporate communicative response model) 分為「不回應」

與「回應」兩個路徑。在「不回應」的路徑上，組織採消極態度，不針對外界指控提出說明、澄清或採行任何行動。在「回應」的路徑下，兩位學者提出否認、藉口、辯解與讓步等四種因應方式。

Bradford & Garrett (1995) 的實驗，得出以下發現：1) 組織面對指控時，應著重於「如何」回應，而非「是否」應回應；2) 組織不只要作回應，而是應作「適當」的回應。Bradford & Garrett (1995) 的研究似乎強調不論何種危機情境，組織「必須」採取「回應」途徑。另外，Koenig (1985) 認為：「如果公司成為謠言的目標，應該立即強硬的、公開的否認，並提事實證明謠言並未發生。」然而，在虛擬的網路危機情境中，組織是否也必須針對所有危機採取回應策略？此問題納為本研究的研究問題二 (見研究架構與研究問題)

2. 回應策略：形象修復策略

如果組織決定採取「回應」策略，訊息策略的擬定即成為重點，相關的論述可見：Benoit, 1997; Benoit & Brinson, 1999; Benoit & Brinson, 1994; Brinson & Benoit, 1996; Caillouet and Allen, 1996; Hearit, 1994, 1996, 1997。黃懿慧 (2000) 以 Susan L. Brison 與 William L. Benoit 的理論為基礎，參考 Sturges (1994)、Caillouet & Allen (1996) 與 Ray (1999) 之論述，並加上台灣本土實際個案分析的實証資料，進一步發展出表 2 中之形象修復策略，並以最近幾年國內外發生的各類型危機中組織的回應舉例說明。

3. 回應途徑：

Holtz (1999) 指出，公共關係在網際網路上的傳播工具，大致上可分為以下四類：

1. 電子郵件：E-mail 有很多種形式，但最主要的核心是，它由一個個體傳送訊息給另一個個體或群體；Holtz (1999) 指出，全世界有非常多的人在使用 e-mail 做溝通，而且收發 e-mail 的動作已經成為這些人每日必做的行為，因此，e-mail 可以

說是在網際網路上最具威力的工具。

2. 網站：Holtz (1999) 認為，網際網路之所以能夠興起的如此快速，最重要就屬網站的貢獻，WWW 已經成為很多組織和其目標客戶群做溝通的管道。直到 1993 年末期，出現了 Mosaic，將 WWW 帶入圖形介面的新時代，一直到目前為止，WWW 不僅呈現文字與圖形，聲音、動畫、多媒體，更加豐富網際網路多彩多姿的虛擬世界。
3. 討論群組：Holtz (1999) 指出每個討論區有自己的主題，方便使用者搜尋或表達意見，這也是許多公司用此種方式來和顧客進行溝通的原因，「而它所提供的是多對多的溝通模式，特別適合公開資訊的交流」。Holtz (1999) 也強調，討論群組可能成公司去監控相關議題的最好管道，因為來自各方的意見都在上面流動，資訊更新的速度非常快，而且涵蓋面廣泛，甚至公司也可以透過這個管道，在討論群組上釋放出公司想要揭露的訊息，進而影響公司的目標受眾。
4. 檔案傳輸：任何形式的電腦檔案，都可以從一台電腦傳送到另外一台電腦，電腦資訊傳遞透過電子以光速在電線裡傳播，幾乎是瞬間就可以到達地球上的任何一個角落。

肆、研究架構與研究問題

簡言之，虛擬情境所產生的網路危機，對企業組織的實體環境帶來前所未有的考驗與衝擊。本研究援引上述文獻中有關實體危機管理的討論，綜合本人所整理的「網路傳播特性下的組織—公眾關係」面向，建構網路危機管理的初探性理論模式。本研究發展出如圖 1 之研究架構，透過網路監看與相關內容分析、危機組織之人員深度訪談，以及個案分析等多重資料蒐集，探討以下問題：

研究問題一：組織如何進行網路危機情

境分析？危機情境（時間壓力、組織對危機之掌控、危機之威脅性、以及組織回應之選擇限制）如何影響組織之網路危機回應？

研究問題二：在網路危機事件中，國內企業採行何種危機回應策略：是否回應？如有，採行何種形象修復策略？採用何種溝通途徑？另外，是否綜合使用實體傳播媒介回應網路危機？

研究問題三：「網路傳播特性下的組織—公眾關係」如何影響組織之回應策略？

伍、研究方法與進行步驟

一、多個案研究法及個案選擇

本研究採多個案研究設計，在 2002 年 2 月至 2002 年 6 月間，共蒐集得 72 則網路攻擊訊息。透過前測觀察發現，網路攻擊訊息具有下列特色：1) 最常受到網路攻擊訊息的產業為「食品製造業者」、「百貨通路/服務業者」、「高科技產業」；2) 網路攻擊訊息的內容多與下列議題有關「食品會影響人體健康」、「服務不佳」、「企業造成消費者金錢損失」、「企業的作為使消費者有法律及安全上的顧慮」；3) 就網路攻擊訊息所指涉之損害面向而言，最常指涉的損害面向為「對人體健康/生命安全有害」及「經濟上的損害」。本研究為求涵蓋此三項網路危機特色：網路攻擊訊息議題、所涉產業及訊息指涉之損害面向，本研究選擇表 3 中所列的三個企業為個案研究對象，並蒐集與此三企業相關的十個網路攻擊個案之相關資料：1) A 企業：三個案；2) B 企業：二個案；3) C 企業：五個案¹。

二、多重資料來源(multipule sources of information)

本研究採行的資料搜集的途徑包括：1) 網路攻擊訊息內容分析，2) 網路新聞及報紙新聞內容分析，3) 組織機構資料分析（如新聞稿或聲明稿之內容分析），4) 組織人員訪

¹ 為顧及研究企業之形象，在此以匿名方式探討三企業之網路危機。

談及5) 焦點團體訪談。多重來源資料蒐集後採「三角驗證原則」(principle of triangulation) 進行比對以取得正確答案。

1. 網路攻擊訊息內容分析

本研究選擇下列網站進行個案資料搜尋：東森 ETtoday 網路追追網站 (<http://www.ettoday.com/etrumor>)、中華民國網路消費協會(<http://www.net080.com.tw>)、衛生署食品資訊網(<http://food.doh.gov.tw>)。在研究期間內持續進行觀察，共蒐集有 72 則網路攻擊訊息。爾後，針對所蒐集到的網路攻擊訊息進行內容分析，分析面向包括：1) 「網路攻擊訊息所指涉的損害面向」，具體類目包括：訊息所指涉的損害、危機事件是否發生；2) 「網路攻擊訊息的可信度」，具體類目則包括：超連結、非文字搭配、明確指出事件發生時間/地點/受害者/目擊者、專有名詞、數據輔證、消息來源等。

2. 網路新聞及報紙新聞內容分析

就第一階段所蒐集的 72 則網路攻擊訊息選擇十個觀察個案，本研究針對個案之相關報導，進行網路新聞及報紙新聞內容分析。本研究觀察之網路新聞之媒體包括：中時電子報 (<http://news.chinatimes.com>)、東森新聞報 (<http://www.ettoday.com>)、UDN 聯合新聞網 (<http://www.udn.com>)。報紙新聞媒體則包括中國時報、聯合報、自由時報三大綜合性報紙，以及民生報與大成報等二民生消費性報紙。為選取有關各事件最大多數的報導，本研究以事件發展過程中「關鍵論述」時期(各種相關報導或評論陸續湧現的時段)(critical discourse moment)所有相關的新聞報導為觀察範圍(Gamson, 1992)。「媒體報導內容分析」類目包含：媒體名稱、刊登日期、版面、面積、新聞種類、非文字搭配、版次、版面位置、採用公關稿的情形、消息來源、組織之形象修復策略報導等。本研究並蒐集與上述三企業網路攻擊訊息之媒體報導：1) A 企業 3 則；2) B 企業 54 則；3) C 企業 4 則。

3. 組織機構資料分析(如新聞稿、文宣、聲明)

本研究蒐集事件發生時組織所發佈的新聞稿、聲明稿、文宣品以及相關資訊，藉以了解組織所採行的形象修復策略。針對上述三企業有關網路攻擊信件，本研究蒐集的新聞稿數量為：1) A 企業 5 則；2) B 企業 2 則；3) C 企業 2 則。

4. 組織人員訪談

為瞭解組織針對網路危機事件之處理與回應，本研究針對上述三組織之公關部門主管進行訪談，訪談內容包括：1) 實體危機與網路危機之情境分析為何？2) 網路傳播下組織與公眾關係產生何種變化，以及該變化如何影響危機處理作業？以及 3) 網路危機的處理及回應方式。

5. 焦點團體訪談

除進行組織人員訪談外，為瞭解網路使用者對於網路攻擊訊息的態度及處理，本研究另針對網路使用者進行焦點團體訪談，訪談人數共 8 人。根據蕃薯藤(2001)調查指出，台灣網路使用者年齡主要分佈在 20 至 30 歲間，性別男女約各半，教育程度最多為大學或學院 42.4%，其次為專科 27.6%。本研究以上列三項特質作為受訪者選擇條件，以反映網路使用者母體(受訪者詳細資料見表 4)。焦點團體訪談重點包括：1) 收到網路攻擊信件時，如何處理？2) 針對上述三企業之網路攻擊信件的處理方式？3) 組織處理如何影響其對該企業的觀感？

陸、研究結果與討論

研究問題一：組織如何進行網路危機情境分析？危機情境（時間壓力、組織對危機之掌控、危機之威脅性、以及組織回應之選擇限制）如何影響組織之網路危機回應策略？

網路危機與實體危機有著本質上的不同，本研究依據前文所提出表 1 之「危機情境分析表」，針對 1) 時間壓力，2) 對危機之掌控力，3) 危機之威脅性，以及 4) 組織回應選擇限制等面向，探討組織進行網路危機情境分析與實體危機情境分析之不同。

時間壓力

在網路危機情境下，組織面臨之時間壓力較實體危機情境大，可由兩個面向探討之：

第一，難以掌握網路危機處理的第一時間，增加危機處理的時間壓力。在實體危機情境下，組織常可經由人際傳播或新聞媒體報導在第一時間或第二時間得知事件發展。然而，在網路情境中，訊息傳播的方式與時間並不明確，並且難以掌握，當組織得知消息並判斷其為網路危機事件時，網路攻擊訊息常已擴散，導致危機處理的第一時間已不存在，正如組織 B 公關人員所言：

「在虛擬的這個媒體當中，在第一時間的掌握，它原則上就是不存在了，因為當你收到的時間，而你的對象、你跟他是不是第一時間，已經不存在了！」(B)

第二，訊息真偽查證困難，拖延組織回應時間。由於網路訊息的傳播者通常具匿名特性，使得組織在查證網路攻擊訊息時，無法明確界定溝通對象，也因需要花費更多的時間進行事實查證工作，一方面延長組織回應時間，另一方面也增加危機處理之時間壓力。如組織 B 及 C 之公關人員所言：

「我們在查證這個事情上面，會花特別多的精神，因為一般危機的事件，它會有一個清楚的議題，一個清楚的 situation，你可以做分析。但是這個網路的謠言，對我們來看，就是它到底是不

是真實的？我們會花特別多的精神去查證。這也是有時候大家會覺得說，為什麼我們對於一些網路的傳言沒有馬上的 response，那就是會花比較多的時間。」(C)

「企業已經在投資下去，比如說它裡面它只單獨寫了說，他買了一瓶多少、什麼東西是多少錢？我們就必須花費大量的人力跑電腦，到底那一天，某一天賣出這個東西、這個價錢、是在哪些店？在哪些日子？因為它沒有寫清楚說他哪個店，哪個...我們就必須從這邊去...好像辦案一樣，你知道你要跑多少，如果它只有一個數字，那我們就從數字嘛，他說他買兩百八十的話，我就從我所有賣出兩百八十，可是他也有可能這個東西跟別的東西買啊，我就要去找出...多芬賣出...可是這個很難找耶！我們就花了很大的時間，然後又順便估算一下他文章中寫的他說他的路線，什麼在這邊買完，隔了兩家店又看到康是美，那我們就要想，我們隔了兩間是康是美的是哪些門市？然後所有的店員通通要回 call 有沒有這樣的一件事情、這樣的一個客人？他有來說要換我們沒有讓他換成？有沒有這樣子的一件事情？對，我們就要先去找出來...」(B)

對危機之掌控力

組織對網路危機掌控力降低，可由以下三面向討論：

第一，實體危機事件的擴散情形可藉由人際傳播、市場調查，乃至於新聞報導得知，而網路危機事件擴散的程度卻難以評估。對組織而言，不僅在網路危機爆發階段之掌控力減低，在事後評估網路危機是否已為控制的困難度亦鉅增。如組織 B 之公關人員所言：

「even 它只是一個謠言，或是它非常小的一件事情，它都會變成一個很大的傷害，對我...消費者的信任度上、公司的形象上面...在 recover...需要很長的努力跟時間...先不講調查，你可能要花的人