



台灣麥當勞砷油事件之危機語藝研究

蔡鴻濱¹、郭曜棻²

《摘要》

2009年6至7月間台灣麥當爆發砷油事件。其肇因於麥當勞油炸用油不僅被消費者保護機關檢驗出酸價過高(劣變指數)，且含有砷毒，可能嚴重危害消費者健康，引發全島民眾恐慌。

對此，研究者透過學者 Coombs 所提的「危機反應策略」，探討台灣速食連鎖業龍頭麥當勞如何回應此一似乎是罪證確鑿的危機事件，亦即分析其採用哪些語藝回應策略來挽回企業形象，以拯救不斷下滑的業績。

經分析後，發現麥當勞雖然大量使用「藉口」策略來減低傷害，不過卻同時使用「道歉」與「修正行為」以及「攻擊指控者」與「否認」這兩組相互矛盾對立的策略，顯示出麥當勞在回應策略運用上顯得手足無措。事實上，研究者的效果評估更發現，麥當勞在此事件中大打迷糊仗，危機管理瀕臨破產，不僅流失一成以上的業績，民眾最後仍不清楚事實的真相，徒增民眾對麥當勞的不信任感。

關鍵字：危機反應策略、危機語藝、麥當勞、砷油事件、跨國公司

¹ 第一作者蔡鴻濱為南華大學傳播學系助理教授。E-mail：pin817@seed.net.tw。

² 第二作者郭曜棻為中華創意生活協會秘書長。E-mail：porsmo@seed.net.tw。



壹、研究動機與問題

一、 研究動機

眼看他起珠樓，眼看他謙賓客，眼看他樓塌了！---〈桃花扇〉孔尚任

前述句子出自〈桃花扇〉這部傳奇劇本。〈桃花扇〉係以明末文人侯方域與秦淮名妓李香君的愛情故事來反映南明一代興亡的歷史劇，劇中的經典名句說明了南明王朝樓起樓塌，不過就在數百年之間，不禁令人唏噓。

不過，當前國家組織興亡起落的情節，不再以千百年計。拜今日資本主義極端發達之賜，與 1920 年代發明電視映像管之後媒體逐漸勃興之功，人類不僅得以進入電子時代與數位化的浪潮之中，更突破傳統時空的限制，讓訊息的傳遞得以全球為範疇與對象，同步且即時的播放。

於此之際，不僅使企業經常被置放於媒體的放大鏡下，接受全球人類的檢視，更讓國家、機構、組織等等無法自外於來自消費者或是輿論等的龐大壓力。因此，數年、數十年就讓大企業、組織或政黨樓起樓塌，也就不再是新鮮事。

換言之，我們的企業正處在一個危機四伏的時代，一個真正「好事不出門，壞事傳千里」的年代，一個全球連動的時空，就像「蝴蝶效應」(Butterfly Effect)的誇張形容。小從路邊的小攤販，大到跨國的連鎖集團，彼此之間看似無關，其實相互影響。

舉例來說，2001 年遠在千萬里之外發生的 911 恐怖襲擊事件，不僅造成全美恐慌，也對世界各國觀光、金融、軍事與政治等等活動產生連鎖影響；2008 年大陸發生的三鹿毒奶粉事件，令人始料未及的是竟然會對台灣老牌的金車、雀巢等與乳製品相關的企業行號帶來生存危機，甚至是「毀滅」；再以雷曼兄弟控股公司 (Lehman Brothers Holdings Inc.) 受到次級房貸風暴連鎖效應波及而在 2008 年宣布破產來說，其因 6,130 億美元的債務規模，創下美國史上大金額的破產案，也引發



一串全球性的金融風暴，世界各國金融無不大受影響；2010年爆發的豐田汽車危機，只因一個油門踏板失控，就讓豐田企業焦頭爛額。因此，危機的全球連帶已是全球化發展下的特色。值此，企業的危機處理與應變能力就變得異常重要。

企業產生的危機除了來自於外在環境的衝擊，吳宜蓁(2005)還指出造成當前企業危機頻頻且影響力日漸擴張的因素尚有：

- 1、大眾媒體報導加速危機蔓延，也擴大危機的衝擊面。
- 2、科技發達促使組織的危機風險（包括人為操作疏失以及科技本身風險）增加。
- 3、全球化趨勢導致組織變動，包括經營擴張、併購、重新編制、裁員，甚至關廠等風險。
- 4、社會大眾對政府、政治人物與各類組織的要求與監督更甚以往，在個人心理與道德層面對風險的接受度的門檻反而降低。
- 5、社會大眾權利意識高漲，勇於爭取自身的權益，並懂得委託律師或民意代表擔任代言人，向政府部門或企業表達不滿並爭取自己應得的福利。
- 6、網路發達使危機事件在頃刻間傳播全球，對危機管理帶來空前劇烈的挑戰。

前述六大因素說明現代企業面對的危機與管理，相較前代來得更為嚴峻與棘手，且不能不積極面對此類危機帶來的挑戰。於此，自然需要更高的智慧與回應速度，來面對與回應外界的挑戰。易言之，成功的應變能力，對企業組織有加分的效果，並能獲得民眾或消費者的信任與支持；反之，則不僅賠上企業多年經營的形象，甚至可能危及組織的生存。舉例來說，大陸的三鹿毒奶粉事件、台灣的八八水災(2009年)、921大地震(2000年)、八掌溪事件(2000年)、新航空難(2000年)、華航大園空難(1998年)等，由於企業與政府的危機應變能力不足，便重挫政府或機關的形象。



在近年台灣企業發生的危機事件中，以 2009 年中旬爆發的麥當勞砒油事件最引起研究者的高度注意，主要原因是麥當勞不僅是全球，同時是台灣速食連鎖店的龍頭，每個月服務超過 1,500 萬人次，足見其影響力極為龐大深遠；其次，其販售的商品與民眾健康息息相關，基此，研究者乃欲深入了解麥當勞如何面對與處理危機。

二、 研究問題

速食業雖然在台灣蓬勃發展，且與民眾日常活飲食息息相關，不過對於速食業的危機管理研究卻有所不足。檢視相關研究發現其多關注在企業的形象與品牌建立（洪楨雅，2008；張冀剛，2007；陳芊妤，2007；李曉秋，2006；高子傑，2006；黃彤芸，2004；陳慧芬，2002；黃生君，1996；蘇森榮，1990）；空間位置分析（焦元輝，2003；林育慈，1996）；經營策略（周傑，2008；邱海生，2003）；消費行為（劉明芳，1980、李瑞正，2007、黃學瑛，2006）等等，對於麥當勞的危機管理研究，僅有楊淑娟(1992)〈公關危機管理個案研究：以麥當勞與長谷建設的危機為例〉與陳葆蓁、周明怡(2005)〈從歡樂氣氛到健康年輕新主張：麥當勞因應社會價值變遷之企業語藝分析〉等，顯示針對速食的危機研究不足，仍有深入探討空間。事實上，危機管理研究也是近廿、卅年之事，因為危機事件層出不窮，方逐漸受到重視(Pauchant, 1988, 轉引自吳宜蓁, 2005: 7-8)。因此，本研究成果至少有兩項貢獻，一方面了解速食產品的危機管理之道，另一方面了解麥當勞案何以作為良好的企業危機語藝之反面教材。

再者，我們都知道危機無所不在，危機的出現會影響組織的存續，因此「預防勝於治療」。換言之，危機的預防與管理做得好，遠勝於事後花費大筆財力、物力重新修復門面。只不過迄今仍僅有少數的組織機構設有完善的危機管理單位與危機預防計畫，此多因企業普遍心存僥倖心理、組織缺乏跨部門的危機處理單位與計畫、高階主管鮮少願意公開支持危機管理方案，以及危機總是百密一疏，難以全面防範等等，凡此因素都降低了組織積極進行危機管理的意願。



前述理由自然不是拒絕危機管理的好理由。危機總是會發生，而且未經事先規劃的危機管理多從直覺或是常識來判斷，而在緊急狀況下所做的判斷，通常只會讓事情變得更糟糕，就如同莫非定律³所言：「凡是會出錯的事，一定出錯。」此實非負責任之舉與有效的解決問題之道。危機管理是所有成功企業不能漠視的重要議題。

就本文研究對象麥當勞來說，其自 1984 年進入台灣以來迄今近卅年，危機事件發生便不曾斷絕，縱使初期漠視之，終究無法遁逃。陳葆蓁、周明怡(2005)的研究便發現，隨著台灣社會健康意識發展的高漲，麥當勞在三個階段中分別面臨了諸多不同類型危機，迫使其不得不正視民眾的不滿。整理如表一所示。

³ 莫非定律：「凡是會出錯的事，一定出錯。」(If something can go wrong, it will.)莫非定律誕生於 1949 年，以 Edward A. Murphy(1917 年生)命名，他是愛德華空軍基地的工程師，從事人類對加速度承受能力的實驗。他發現同仁總是會把加速計的固定器裝反，因而脫口說出他的觀察。這句名言被受試者在記者會上引述，很快在航太工程研究者之間散播開來，並陸續有人加上新的法則。直到 1958 年，「莫非定律」正式被列入韋氏字典(Webster's Dictionary)。但是莫非本人從未發表過「莫非定律」，這點卻倒是符合「莫非定律」。「莫非定律」至今已經發展出各類別細分的定律，電腦、家庭、工作、政府等等領域都有人找出屬於他們自己的「莫非定律」。

取自 <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005031002444>。



表一：台灣社會健康意識發展與麥當勞面臨的衝擊

	爭議事件	備註
麥當勞進入台灣初期 (1984-1988)	1985：美國一消費者團體檢驗顯示，麥當勞含牛油以及其他高飽和脂肪的油脂，會促發心臟病。	社會健康價值觀未以麥當勞為批評對象
議題醞釀期 (1989-1999)	1990：美國數個衛生組織及科學家團體，促麥當勞等連鎖店莫再使用牛油炸薯條。 1990-1996：小胖子愈來愈多，垃圾食物影響小孩子的腦力發展。	速食對兒童造成的影響、用油、肥胖問題等議題逐漸產生，但麥當勞回應不多。
議題成熟期 (2000-2004)	2000：環境品質文教基金會公布基因改造食品檢驗名單，發現麥當勞的雞肉塊和麵包包含基因改造成分。 2002：社會懷疑麥當勞雞肉施打荷爾蒙。 2004：遭點名可能販售重組漢堡肉、雞塊。	對麥當勞批評日多，延續前期問題，麥當勞採取許多具體回應與行動。

資料來源：整理自陳葆蓁、周明怡(2005)。

由表一發現麥當勞進入台灣之後，引發的爭議議題可分為三個時期來分析，目前則處於議題成熟期。

首先，就麥當勞進入台灣初期 1984-1988 年來看，在 1984 年麥當勞進入台灣之前，曾引起社會正反不同意見的激烈討論，正面意見為麥當勞可刺激國內產業、為較進步的食品、因應世界潮流等；反之，則認為麥當勞衝擊國內速食業者，以及農牧業者的生存與發展。因此，麥當勞此時引起的社會爭議，不在食品健康議題，而在對國內產業的衝擊。不過，此時整體上麥當勞很少受到批評，吻合麥當勞登台時大受民眾歡迎的現象。當年台灣第一家麥當勞在民生東路開幕時，第一週營業額大破全世界麥當勞連鎖店紀錄，便可看出端倪（胡光夏，2002；聯合報，1983）。



其次，就議題醞釀期 1989-1999 年來看，此一時期台灣民眾逐漸注意到麥當勞速食對於健康的影響，惟初期麥當勞挾其極高人氣，並未對這類質疑提出具體回應，直到 1991 年，麥當勞委託食品工業研究所，分析麥當勞各種食品的原料成分與營養素，才算是麥當勞針對外界質疑漢堡、薯條徒具熱量，對身體無益的垃圾食物之諸多指控的反擊。換言之，麥當勞終於對於其被貶為垃圾食物的問題有所重視（聯合報，1991）。

再者，隨著民眾經濟日益改善，健康意識也逐漸提升，台灣的健康市場也逐漸擴大，尤其在許多公益團體與政府機關的宣傳與推動下，吃得健康的觀念深植人心。此時，麥當勞對於外界醞釀已久的不滿與指控，其回應顯得薄弱與不足。

最後，就議題成熟期 2000-2004 年而言，隨著麥當勞的據點的擴張，上門的顧客愈來愈多，使得麥當勞不僅是台灣速食業的龍頭，其動見更見觀瞻，使其成為台灣健康意識成熟之後的主要抨擊對象。批評者不僅抨擊麥當勞垃圾食物會導致肥胖、疾病，甚至麥當勞使用的油品、基因改造食物、對動物施打抗生素等與健康有關的報導曝光之後，引來外界對麥當勞的嚴峻批判，日積月累，迫使其無法不正視其所面臨的危機。

例如 2004 年 8 月在台灣上映的美國紀錄片「麥胖報告」(Super size me)，便在台灣社會引起速食危害健康的廣泛討論，至今「麥胖報告」仍為許多人檢視麥當勞食物的關鍵。在「麥胖報告」中，導演 Morgan Spurlock⁴把自己當白老鼠，連續卅天只吃麥當勞的食物，一個月之後胖了約 12 公斤，不僅膝蓋因體重劇增而酸痛，而且花了十四個月的時間才回復原來的體重。

這個時期麥當勞食物引起的爭議還包括：麥當勞食物使孩子胸部長出乳房、

⁴ 參見維基百科，為 Morgan Spurlock 製作、導演、編劇及主演的紀錄片，內容為 2003 年 2 月他連續 30 天早午晚三餐只吃麥當勞「加大碼」(Super size) 套餐的經驗為例，點出吃麥當勞食物對生理與心理健康的負面影響。實驗之後，他除了體重增加，醫生還檢查出憂鬱症和肝臟衰竭跡象。在英國，麥當勞曾在這部紀錄片影展預告片中插播廣告來自我捍衛指出：「有些我們不同意，但有些我們是同意的。」

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%B8%8D%E7%98%A6%E9%99%8D%E4%B9%8B%E8%AC%8E>



食物中具有基因改造成份、肉類中含有抗生素，以及用油、重組肉問題（陳葆蓁、周明怡，2005）等等，使得麥當勞除了無法擺脫垃圾食物影響健康的指控，也增加了其他有關食物品質與戕害人體健康的議題。

2005 年之後，麥當勞引起消費者質疑的食品健康問題，包括麥當勞紙巾含毒螢光劑（鍾麗華，2005）；含反式脂肪過高（馮亦寧，2005；胡立宗，2006）；麥當勞黑薪事件（楊雅民，2005；青年勞動九五聯盟，2007）⁵；麥當勞附贈之手環含鉛量過高之毒手環事件（陳英姿，2005）⁶；麥當勞薯條含過敏原（張其賢，2006）；麥當勞砷油事件（李彥謀，2009）、麵包含防腐劑（東森新聞報，2009），以及日式綠茶大腸桿菌群超標停賣（何玉華，2009）。

由此，在衛生單位、消費者保護機關，以及消費者對於自身權益的意識愈來愈高漲與愈來愈懂得捍衛自身的權益之下，麥當勞不僅無法再我行我素，而且面對危機議題也被迫不斷提出對策。凡此皆在在挑戰其應變與危機處理能力。在這種社會氣氛與環境之下，作為一個跨國大企業的子公司，台灣的麥當勞如何因應台灣社會對其種種質疑與挑戰，為本文主要探討的議題，分析結果則為本文貢獻。

簡言之，基於前述的動機與對麥當勞的觀察與分析，本文欲探討分析以下三個問題：

- 一、近五年來麥當勞面對之危機事件的類型為何？
- 二、2009 年爆發之麥當勞砷油事件，其語藝回應策略為何？
- 三、(續上題)評估麥當勞語藝回應策略的效果為何？

⁵ 取自青年勞動九五聯盟 <http://blog.roodo.com/youthlabor95/archives/3147305.html>.

⁶ 取自 <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1105070101790>.



貳、 文獻探討

本文從語藝學角度切入關心跨國連鎖企業麥當勞，在面對 2009 年爆發之砵油事件時之危機語藝策略，因此文獻乃以危機傳播研究取向中的危機語藝為主軸。以下分從危機語藝的內涵、危機語藝的主要觀點（包括形象修護策略、自我辯解策略與危機反應策略），逐一說明之。

一、 危機語藝的內涵

危機語藝的內涵，可先從界定「危機」與「語藝」兩個關鍵名詞開始。就危機的定義言，Hermann(1969)、Lerbinger(1997)指危機的標準為：1.突發性：對組織產生極大殺傷力或是措手不及；2.威脅性：對組織的生存與發展產生立即性且明顯的威脅；3.決策時間短：因此思考時間短暫，對決策者形成莫大壓力。Pearson & Clair(1998:66)認為危機是：一種由利益關係人認知的主觀經驗，其發生機率雖低，但是卻有極高的影響力與威脅性，經常導致全體心理共享經驗或是信仰價值滅失或喪失。Fearn-Banks(1996:1)定義危機為：某一主要事件具有負面的結果，會影響組織、公司、企業之公眾形象、產品價值或聲譽等。因此，危機通常有不可預測性、威脅性與急迫性，若未能及時妥善處理，通常會對政府、企業帶來危害，例如員工、形象、商譽等都將遭受損失、干擾，甚至危及企業生存。

若從語藝的角度來看，則宜先從語藝的意義說起。首先，語藝從古典時期一直到當代，有許多重要定義(Herrick, 2001; 林靜伶, 2000)，如下表二所示。簡單來說，中外學界普遍認同語藝的目的在於「說服」(persuasion)，主要的差別在於對「說服」界定的或廣或狹。狹義的說服係指意圖改變對方的態度或行為；廣義的說服則未必是嘗試改變，即便是「告知」(inform)也是一種說服行為（林靜伶，1993）。



表二：語藝的定義

學者(年代)	定義
Corax & Tisias (5 th B.C.)	語藝是實際的論辯藝術。
Plato (5 th -4 th B.C.)	語藝是以語言文字使靈魂愉悅的藝術。
Aristotle (4 th B.C.)	語藝是在任何既定的情況下，發覺所有可運用的說服的藝術。
Cicero (87 B.C.)	語藝是有效的說服藝術。
Quintilian (A.D. 95)	語藝是善於言說的好人的行為。
St. Augustine(A.D. 426)	語藝是傳遞與詮釋權威的藝術。
I. A. Richards(A.D. 1938)	語藝是為達特定目的論述的藝術。
Kenneth Burke (A.D. 1950)	語藝是指人使用語言文字來型塑他人的態度或引導他人的行為。
Sonja Foss(A.D. 1950)	語藝是人類表現的行動、人類採取的觀點。
Richard Weaver(A.D. 1953)	語藝是真理加上藝術的呈現。
林靜伶(2000)	歸納前述語藝學者的定義，認為語藝是一種藝術、一種說服行為，且語藝的說服工具為語言。

資料來源：Herrick，2001；林靜伶，2000；作者整理。

Herrick(2001)指出語藝論述的五個特性，包括：1.計畫性(planned)；2.配合聽者需求(adapted to an audience)；3.語藝顯露人類動機(rhetoric reveals human motives)；4.回應情境(responsive to situation)；5.追求說服(persuasion-seeking)：語藝的論述經常是企圖影響聽者接受他們的觀念，因此其行動會和其觀念有關。

Herrick(2001)指出語藝除了說服，更具有諸多社會功能，包括：1.檢測觀念(test ideas)；2.堅持立場(assist advocacy)；3.權力分派(distribute power)；4.發現事實(discover facts)；5.塑造知識(shape knowledge)。

簡言之，語藝的功能強大，影響層面廣大，透過語藝的實踐，建構真實、知識，就有機會說服閱聽大眾，連帶讓企業擺脫危機的糾纏。

因此，結合前述對於危機與語藝概念，則危機語藝的研究，關切的重心便在



於危機發生時，組織機構採取的語言回應策略之有效性為何？

Coombs & Holladay(1996)指危機語藝關切的是危機發生時，組織對外運用的論述，作為處理危機時的象徵資源，如果運用得宜，可減少組織所遭受的責難，甚至讓組織從危機事件中全身而退，並維護企業的形象。

秦琍琍(2000)指出，企業論述內容必須在敘述行動之外觀照說話層面，才能有效塑造形象，產生認同、建立共識以及化解危機。因此，危機策略又是組織對外的論述策略。至於如何理解企業面對危機時的危機語藝策略，研究者可利用語藝批評方法來認識與理解，例如幻想主題、戲劇五因、敘事批評等等。

二、 危機語藝觀點的發展

從語藝觀點進行危機傳播研究，主要從辯解策略與形象修復策略進行，這兩種策略統稱為危機反應策略（吳宜蓁，2005：192）。其源自 Burke(1970)、Ware & Linkugel(1973)等人對於個人自我防衛策略(self-defense strategy)的研究。以下乃分述：(一)Ware & Linkugel 的「自我辯解類型」；(二)Benoit 的「形象修復理論」，以及(三)Coombs 提出的危機情境與反應策略關聯性之「危機反應策略」，前述文獻探討一方面說明危機語藝策略的發展，一方面也說明研究者何以採用 Coombs 的危機情境與反應策略來分析評估麥當勞在砵油事件中回應策略的有效性。

(一) Ware & Linkugel 的自我辯解類型

1973 年，B.L Ware & W.A. Linkugel 在 *They Spoke in Defense of Themselves: On the Generic Criticism of Apologia* 一文，首度提出辯解作為語藝類型的共同要素，其共包括：否認(denial)、延伸(bolstering)、區隔(differential)、超越(transcendence)等四個要素，並奠定了辯解類型的應用基礎。

Ware & Linkugel (1973)認為辯解是一種「當一個人的人格，和他身為人的價值受到攻擊時所做回應。」S. D. Butler(1972)認為，當言者企圖修復他的道德人格



時，辯解就會出現。Kruse(1981)歸結出「辯解論述是由邏輯論據(logos)與喚起閱聽大眾情緒的情感論據(pathos)所組成，而邏輯與情感論據的目的則是為了支持言者的人格論據(ethos)。」因此，辯解論述的發生，植基於個人的形象、尊嚴、道德或面子等受到攻擊或威脅或損害，而進行自我修復的過程。

Ware & Linkugel 的分類係依據心理學者 Robert Abelson 的研究，指當一個人在面臨信仰的困境時，通常會採取否認、延伸、區隔與超越四種策略，以達到認知上的和諧。兩人以此檢視各式各樣的演說，認為上述要素同時也是說明辯解語藝要素(apologetic rhetoric factors)的最有力來源。

首先，就「否認策略」而言，其意義係指言者對外就有關其有嫌疑的事實、事物、關係、意圖，以及不當行為目的之否定；其次，就「延伸策略」而言，通常被視為「否認策略」的相反，其應用於強化事實、情感、事物或關係存在的任何語藝策略；第三，就「區隔策略」而言，是指言者將某些被質疑的事實、情感、事物或關係，從閱聽眾目前關注的某些較大的環境中分離出來，強調應以不同於常態的價值標準來評估特定的情境、人與事件。藉由將舊有的環境分成兩個或更多新的「事實建構」的同時，會伴隨著閱聽眾觀點的改變。換言之，造成認知分裂(cognitively divisive)與「伴隨移轉的」(concomitantly transformative)策略都算是區隔。最後，「超越策略」是「區隔策略」的相反，其企圖使閱聽大眾的思考從有嫌疑的不當行為中跳脫出來，將事件的詮釋放到一個更大的環境之中。

再者，自我辯解類型的應用非常廣泛，舉凡政治領域、體育界形象的修護等等皆是。就國外研究言，在政治領域中，利用自我辯解策略來研究政治人物的形象修護論述，如尼克森的恰克演說、水門案演說、出兵越南演說；愛德華·甘迺迪的恰帕魁迪克演說；雷根總統的伊朗軍售案系列演說等皆是著名的例子。

就體育界言，其始於 Kruse(1981)的研究，她在 *Apologia in Team Sport* 一文中，將研究的觸角從政治的領域延伸到團隊運動的辯解回應上，並發現運動人物的辯解和在政治社會世界中遭受到人格操守質疑者所採用的辯解策略，並無差異。她



指出，延伸、展現悔意(expressions of regret)或自責(remorse)是運動員經常使用的策略，例如 Benoit, Paul & Hanczor(1994)研究 1994 年美國溜冰選手 Tonya Harding 為了進軍奧運，被控策劃攻擊另一名女選手瑞根 Nancy Kerrigan 的事件，結果發現哈定大量運用了延伸、否定、控訴控訴者的策略，不過因為 Harding 在媒體塑造的形象與閱聽眾過去的認知差距過大，且媒體揭露的證據不利於她，使其效果大打折扣。

台灣應用自我辯解策略的文章，有高菁黛(2001)以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例，分析政治人物的辯解類型；蔡鴻濱(2004)的文章〈兩難情境的智慧〉，分析民進黨大老沈富雄在「大老事件」與「愛台灣事件」的辯解策略；王孝勇(2004)以呂秀蓮為例，分析呂秀蓮自我辯解策略等等。

(二) Benoit 的形象修復理論

美國密蘇里大學 William Benoit 發展出一套範圍廣泛、並具系統性的形象修護，其不僅僅關切危機發生時的辯解，更著重在形象的修護。Benoit 指出(1995、1997)，當個人或組織形象受到攻擊時，表示將出現：1.被閱聽大眾認為負面的事件發生且出現惡行；2.特定聽眾認為個人或組織應該為此惡行負責；3.閱聽大眾對此人或組織產生惡感。因此，為了擺脫閱聽大眾對惡行產生的惡感，並負起責任，個人或企業就有必要發表某些具有說服力的論述來否認惡行、規避責任，或降低惡感，以期修復個人或企業形象。

Benoit 依據心理學、社會學的研究，再根據實際個案研究發展出一套涵蓋五項一般策略與十二項具體策略的語藝策略類型表，如表三所示。Benoit (1995、1997)認為一般的形象修護策略會應用到五個主要策略：卸責(evading responsibility)、否認(denial)、止痛(reducing offensiveness)、療傷(correction action)與認錯(mortification)。

此一方法在美國獲得語藝與公關學界的重視，並多方應用，例如：Benoit & Brinson(1999)分析英國女皇的公開演說稿以探知英國王室的形象修護策略；柯林



頓在呂文斯基醜聞調查案中的答辯(Benoit,1999)；Benoit and Brinson(1994)針對美國 AT&T 的斷訊事件研究，發現認錯／道歉、提供改正錯誤的計畫、以及延伸策略的使用，成功挽回 AT&T 形象。在台灣的研究，如游梓翔、溫偉群(2002)分析《獨家報導》在璩美鳳光碟事件中的形象修護策略；朱慧君(2003)以男性政治人物性醜聞為例，分析情境、形象修復策略與策略效果之關聯性；歐振文(2003)以國軍危機傳播個案為例，探討形象修護策略與危機情境等等。

表三：Benoit 形象修復理論的策略類型系統

一般策略	否認	卸責	止痛	療傷	認錯
具體策略	單純否認 推給他方	合理反應 無力控制 純屬意外 動機良善	道己之長 淡化傷害 劃分區隔 提高層次 反擊對手 給予補償		

資料來源：游梓翔、溫偉群(2002)。

(三) Coombs 的危機反應策略

危機反應策略是組織在危機發生時用來減低危機傷害、修復或重建組織形象、進而影響利益關係人對危機責任詮釋的種種行動反應。因此，危機反應策略關切的是「組織在危機發生時說了些什麼？」(Coombs,1995；吳宜蓁，2005)。

危機反應策略的提出以 Wayne State University 教授 W. Timothy Coombs 為核心，自 1995 年起一系列探討危機反應策略的應用狀況。Coombs 的危機反應策略最初來自辯解策略，後加入形象修復策略，以及理由說詞的概念。Coombs 整理簡化前人提出種種的危機反應策略，得出七種危機反應策略，Coombs 認為這七種策略應該配合危機的情境一起觀察。說明如下吳宜蓁，2005：202-203)：



- 1、攻擊指控者(attack the attacker)：這是最強勢的回應策略。組織與指控者對峙，甚至用暴力或法律訴訟的方式予以回擊。
- 2、否認(denial)：又稱為危機不存在策略(nonexistence strategies)，對外界解釋危機根本不存在。
- 3、藉口(excuse)：提出某些理由說詞，以減少組織因危機所擔負的責任。例如否認組織故意作出引發危機的事，或是組織對危機的發生無能為力。
- 4、合理化(justification)：說服大眾危機不如想像中嚴重，例如否認損害的嚴重性，聲稱受害者自食其果，或稱危機事件已經被有心人士所曲解。
- 5、迎合(ingratiation)：將組織與正面評價之事物連結，提醒大眾組織過去曾做過的好事，以求獲得認同。迎合策略同時包括超越策略(transcendence strategy)的運用，亦即將危機放到更大的範疇或抽象情境，使民眾的注意力從單一事件拉到更大的格局或更偉大的目標。
- 6、修正行動(correct action)：修補危機所帶來的損害，並保證以後不再使危機重複發生。
- 7、完全道歉(full apology)：公該道歉承認組織應該為危機的發生負起責任，並且承諾提供各種的補償，期望獲得大眾的寬恕。

綜觀前述三種不同學者的危機語藝策略，其提出的時間雖然有先後順序，惟不難發現這些危機回應策略之間其實都具有關聯性，顯見人們在遭逢危機／危及之際，所採用的回應論述具有共通性，或者說有某些類型與方向可循。而且這些回應的類型，在某種程度上都可滿足閱聽大眾對於發生危機企業之回應的期待。

前述三種危機回應策略，以 Coombs 的危機反應策略較為精簡周延，是一種針對危機情境下設計的危機策略。研究者發現麥當勞在砵油事件中態度高傲，回應文本較為有限，因此採用 Coombs 的危機反應策略，來分析麥當勞在砵油事件中的危機反應策略，宜較為適當。



參、研究方法

為回答本研究提出的三個問題，以下先分別說明本研究之研究對象、研究文本，以及分析方法。

一、 研究對象

就研究對象言，本研究為麥當勞砒油事件的個案研究。本文選擇麥當勞為研究對象，一方面是因麥當勞是台灣速食業龍頭，動見觀瞻，對社會的影響力大，尤其對小孩子更是具有極大的影響力，因此縱使麥當勞未發生危機，就頗值得研究，遑論當其面臨危機事件之際。

另一方面，在國人健康意識高漲之際，麥當勞在健康的把關上卻頻頻出錯，小從綠茶中的大腸桿菌群超標 110 倍被迫停賣，大到油炸用油檢測出含砒等等，鬧得滿城風雨，又是道歉又是登報聲明，可說不僅小錯不斷，連大錯也不輟。因此，在全台已超過 300 家，年營業額超過 120 億的台灣麥當勞如何回應外界對其各種質疑便非常具有研究價值。

二、 研究文本

就研究文本言，本研究在於分析麥當勞 2005 年迄今的危機事件，因此研究的文本乃為所有構成麥當勞危機的新聞事件，其整理如下表四所示。

研究者判斷麥當勞危機的標準，乃以學者 Hermann(1969)、Lerbinger(1997)對危機的定義為判準，包括：1.突發性；2.威脅性；3.決策時間短，共三個標準來思考判斷麥當勞在 2005～2009 年，近五年之間發生的九次危機事件。再者，研究者以近五年為研究時間範圍，係因陳葆蓁、周明怡(2005)已對 2004 年的麥當勞危機回應策略有所整理，因此本文也是一延續性的研究，其價值在於一方面可勾勒麥當勞 2005 年之後面對的危機種類；另一方面也是欲了解麥當勞在砒油事件中的危機回應策略。



表四：2005～2009 年麥當勞發生之危機事件

年 份	危 機 事 件
2005	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞紙巾含毒螢光劑事件 • 含反式脂肪過高爭議 • 麥當勞黑薪事件 • 麥當勞毒手環事件
2006	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞薯條含過敏原
2007	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞黑薪事件
2009	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞砒油事件 • 麵包含防腐劑 • 日式綠茶大腸桿菌群超標停賣事件

資料來源：研究者整理。

其次，就研究文本的選取上，主要有三個來源：

(一)新聞電子資料庫：研究者以〈自由新聞網〉新聞資料庫檢索 2005 年到 2009 年所有新聞，以砒油事件為主，其他事件為輔，凡是可判斷為麥當勞危機事件相關者全部下載蒐錄，結果共有 200 多篇相關文章，其整理如附件一所示。本文採用自由時報目的在於蒐集整理新聞事件的真相，並排除報社立場的干擾，因此雖然僅採一家，也合乎研究的需求。

必須說明的是，由於麥當勞是跨國性連鎖速食業者，再加上當前媒體發達，因此其他國家或是美國本土麥當勞出現危機，連帶的台灣民眾透過廣電與平面媒體的報導，同樣會在第一時間就獲知麥當勞食品的相關問題，例如使用牛油問題、垃圾食物等等，表四中所提的麥當勞薯條含過敏原，問題就先來自於美國，之後逼得台灣麥當勞必須出面解釋。因此，判斷麥當勞的危機事件，雖然以台灣麥當勞為主，但並不囿於台灣麥當勞，仍考量全球約 3 萬家麥當勞的動態。不過，研究者受限於時間與經費，此類國際消費新聞仍侷限於外電編譯的新聞。

(二)雜誌期刊：包括《動腦雜誌》、《廣告雜誌》、企業管理、新聞性與健康類的雜



誌刊物，在危機發生期間的相關報導。結果蒐集到 7 篇文章。

(三)網站資料：蒐集麥當網站的相關資料，包括對於危機事件的回應、新聞稿、以及企業精神等資料的蒐集。

三、 分析方法

就分析方法而言，本研究搜得的文本，以 Coombs 所提出的危機反應策略，作為資料分析的依據。下表五中七個危機反應策略，為分析判斷的依據。

表五：Coombs 的危機反應策略

危機反應策略	判準 / 定義	具體範例
攻擊指控者	組織與指控者對峙。	利用暴力或法律訴訟方式回擊。
否認	對外界解釋危機根本不存在。	公開宣稱完全無作為。
藉口	提出某些理由說詞，以減少組織因危機所擔負的責任。	否認組織故意作出引發危機的事或組織對危機發生無能為力。
合理化	說服大眾危機不如想像中嚴重。	聲稱受害者自食其果或稱危機事件已經被有心人士所曲解。
迎合	將組織與正面評價之事物連結，提醒大眾組織過去曾做過的好事，以求獲得認同。	將危機放到更大範疇或抽象「超越」，使民眾注意力從單一事件拉到更大格局或更偉大目標。
修正行動	修補危機所帶來的損害。	保證以後不再使危機重複發生。
完全道歉	公該道歉承認組織應該為危機的發生負起責任並且承諾提供各種的補償，期望獲得大眾的寬恕。	公開承認錯誤。

資料來源：吳宜蓁(2005)；作者整理。



由於可用文本量大，故無法一字一句分析，不過為了在不失原意的情況下分析麥當勞的回應策略，研究者乃以一個語句結構完整或意義完結的段落為基本分析單位，因此研究者的分析單位通常為一段，或是數段來進行綜合分析。另外，在判斷上研究者並與另一位碩士生一起判斷，以增加歸納上的一致性，分析所得結果以表格方式呈現於文後。

四、 研究結果

本小節企圖回答本研究的前兩個問題，其分析討論如下。

一、 近五年麥當勞危機事件類型分析

在陳葆蓁、周明怡(2005)的研究中已發現過去廿年(1984-2004)中，麥當勞遭遇的主要批評為健康議題，涉及的層面包括：速食對兒童的影響（包括胸部長出乳房）、用油安全、肥胖、基因食物、重組肉等等議題。2005 年之後，研究者分析發現，隨著消費者意識的抬頭，以及消費者保護單位的努力，麥當勞引發的批評不僅延續過去的健康問題，如麥當勞食品含反式脂肪過高的爭議持續延燒(2005)、麥當勞薯條含過敏原(2006)等等，還出現新的爭議。

先就健康問題而言，過去麥當勞食品引起的健康爭議，多出自食品本身的特性，例如炸雞、薯條等等，因為本身脂肪就很高，所以遭遇批評尚可理解。但是，2009 年發生的砒油事件、麵包含防腐劑，以及日式綠茶大腸桿菌群超標停賣事件等等一連串引起社會人心惶惶不安之事，卻已經跳脫健康議題，進入管理上的疏失。

此外，有關單位關切的議題擴延至麥當勞的周邊物件，包括：麥當勞紙巾含毒螢光劑事件(2005)、麥當勞毒手環事件(2005)，顯示台灣麥當勞在長年獨霸速食市場之際，在管理上似乎出現鬆懈與不周之處。對此，研究者認為麥當勞畢竟是生意人，在商言商，許多行為不免多從行銷與獲利考量，導致表現不如人意。



其次，引起研究者關切的是，麥當勞在 2005 年遭青年勞動九五聯盟指控工讀生薪過低，每小時才 72 元，比咖啡店、加油站和 KTV 還不如，自然也不符合勞動基準法規定的最低基本薪資。青年勞動九五聯盟且在 2007 再次挑起的所謂「黑薪事件」，以「黑心」隱喻諷刺麥當勞富可敵國，卻是建立在剝削小小工讀生的血汗錢之上。凡此皆顯示出社會對於麥當勞的關切由健康議題、周邊商品，擴及麥當勞的公司制度與管理，此舉讓麥當勞公司制度的不合理攤在陽光下。

簡言之，近五年來，麥當勞爆發的危機事件類型有三類：1.繼續延續過去的健康議題，擴及 2.周邊販售的商品，甚至 3.公司本身的制度與管理。2009 年爆發的砵油事件，便透露麥當勞危機管理人才的不足，並再次凸顯其制度的不健全。

二、 麥當勞砵油事件的語藝策略分析

麥當勞在砵油以及後續事件中的回應，本文以 Coombs 提出的七種危機反應策略來分析之，整理如表六所示。

由於麥當勞砵油事件是三個危機事件的連續體（包括砵油事件、麵包含防腐劑事件，以及日式綠茶大腸桿菌群超標停賣事件），因此本文把此三危機事件，視為一個整體，並以「麥當勞砵油暨後續事件發展之語藝回應策略」命名之。

再者，表六中以時間為經、新聞為緯，說明砵油新聞發展過程中，麥當勞對種種危機內容或指控的回應方式。表中每一個「•」就是研究者建立的一個分析單位，代表著一個意義完整的內容或指控或回應，在每一個「•」中，研究者也會找出一個回應策略。不過，若麥當勞對某一新聞內容與指控並無回應，則不予分析（在此亦不列出），分析結果呈現於表六右側。



表六：麥當勞砒油暨後續事件發展之語藝回應策略

報導日期	主要新聞內容與指控	麥當勞的回應	回應策略
2009.6.22	<ul style="list-style-type: none"> 北縣府消保官21日分別到土城市、永和市兩地的麥當勞、肯德基、拿坡里、達美樂等知名連鎖速食業餐廳調查，發現業者每天濾油，沒有天天換油，除了取樣進行化驗外，並要求業者三天內提出油品安全說明。 	<ul style="list-style-type: none"> 店內使用的植物油都是零反式脂肪酸，門市有三道關卡確保炸油品質，第一道是維持恆溫，以保持炸油品質穩定；第二道關卡則是每日濾油，將渣滓濾掉；第三道關卡則是依據食用油檢測儀器檢測結果，來決定炸油是否該更換。 換油標準主要是由炸油的顏色來判定，一般新鮮油品顏色清淡，經過油炸之後，炸油顏色會逐漸變深，當炸油顏色變深、透明度不佳，甚至起泡泡，且產品風味改變，門市人員就會立即換油。 業者：目前政府對餐飲業者炸油的標準，並無使用時數或天數的規範，業者只能從炸油的和顏色進行定期檢測和更換。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口 藉口 藉口
2009.6.23	<ul style="list-style-type: none"> 近年在餐飲業者間流行使用的濾油粉號稱可幫助過濾炸油雜質，延長使用壽命一倍。據了解，濾油粉成分為「合成矽酸鎂」，衛生署去年核准限量使用，但至今未對業者有關濾油粉的用量與品質查核；衛生署表示將要求各地衛生局將濾油粉一併列入稽查。 	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞、肯德基、達美樂和拿坡里等速食店和披薩店表示，門市的炸油都會添加濾油粉，平均每天會濾油兩次，所使用的濾油粉全都經過衛生署核可。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口



<p>2009.6.23</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 消保官查獲知名連鎖速食店業者(麥當勞等)未天天換油。衛生署宣布將餐飲業炸油列為餐飲衛生稽查重點，並強調只要炸油出現泡沫多且大、面積超過油炸鍋一半，就應立即更換。 	<ul style="list-style-type: none"> • 會儘快加入食品業界專業級試紙判別炸油品質，並訓練員工正確判定方式，超過指標即換油。 	<ul style="list-style-type: none"> • 修正行動
<p>2009.6.24</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 北縣府指消保官21日稽查，只有麥當勞土城市金城店員工聲稱每天下午2至4點都會換油、清洗油槽，其他七家速食業者則坦言並非每天更換。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞首次發出聲明稿，指土城金城麥當勞油質品質管理表紀錄，屬單一餐廳人為疏失，不是刻意竄改。 	<ul style="list-style-type: none"> • 完全道歉
<p>2009.6.25</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 北市議員林國成24日會同消保官、衛生局突檢麥當勞民權東路二店，發現油色較深，且店方對於何時換油提出三種時間版本，回收清運說法也是一變再變。炸油是否劣化，已採樣檢驗，7-14日才知道是否為劣油。 	<ul style="list-style-type: none"> • 民權二餐廳接受稽查時，員工同一時間接受多方的詢問，因此在說明油品管理與廢油處理時表達造成誤解，麥當勞表達遺憾。 • 主管機關尚未明訂以天數作為換油標準，未來如果有明確規範，將尊重並且遵守相關規定。 • 麥當勞強調，對炸油品質管控，除遵循全球管理標準外，也遵照衛生署規定，儘快採用食品業界專業級3M試紙，訓練員工正確判定方式，油品會定期送交第三公正且專業檢測單位確認。 	<ul style="list-style-type: none"> • 藉口 • 藉口 • 修正行動
<p>2009.6.26</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 衛生署25日決定將油炸油劣變指標的門檻提高，將酸價數值從原本2.5拉高到2.0，並要求業者定期 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞由於門市較多，強調會儘速訓練全台350家門市員工，使用食品專業級試紙判定炸油品質的方式。 	<ul style="list-style-type: none"> • 修正行動



	<p>自我檢測，若被驗出違規且期限內不改善，最高可罰 30 萬元，即日起實施。台北市衛生局今天早上將以新的換油標準，抽查速食業者。</p>		
2009. 6. 30	<ul style="list-style-type: none"> 北縣消保官 29 日公布連鎖速食店油品 22 日送驗結果，麥當勞土城中央路分店炸油酸價價值高達 23.88，約是酸價 2 標準值的 12 倍。麥當勞土城金城店酸價則為 2.934，同樣不合格。 	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞二度表示歉意，也表示即日起油品控管加入試紙檢測。 自即日起，麥當勞每家門市在早、午、晚餐尖峰用餐時段後，會依據油煙、油色、泡沫、產品顏色、風味及試紙檢測五項指標判定炸油品質，有任一項異常就會換油。 	<ul style="list-style-type: none"> 完全道歉 修正行動
2009. 7. 1	<ul style="list-style-type: none"> 澎湖衛生局 2 度抽檢麥當勞澎湖中正分店，26 日首次抽驗完全合格，但隔晚再次前往以試紙抽檢卻發現其中 1 桶油酸價價值微量超過標準值 2，店家已立即換油。 高雄縣衛生局對縣內速食連鎖店檢測，共稽查 23 家，4 家不合格，要求限期改善並列管複查。桃園縣政府衛生局已抽驗 12 家，21 世紀風味館油炸油的酸價為 4.5，超過標準。 	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞表示從國外採購的油品檢驗試紙在 6 月 30 日中午 12 點半才快遞到澎湖，有時間落差。 為免混淆及統一檢驗流程，即日起麥當勞全台門市每天下午 2 點至 4 點，及晚上 10 點至 12 點進行試紙檢驗，「油品試紙檢驗表」張貼在櫃台旁供消費者監督。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口 修正行動
2009. 7. 2	<ul style="list-style-type: none"> 南市衛生局與消保官 1 日聯合突擊稽查油炸油，麥當勞西門店油炸油均符合酸價 2.0 以下的規定。 	<ul style="list-style-type: none"> 已主動配合建立換油記錄與油品監測制度，不定時以快速檢測試紙測試，並將檢測試紙公開出示供消費者參考。 	<ul style="list-style-type: none"> 修正行動



<p>2009.7.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 北市衛生局 2 日晚間晚公布連鎖速食店炸油驗結果，20 件油炸油有 7 件的酸價大於 2，超過標準比例達 35%。其中，麥當勞西湖店的炸油酸價最高，達 5.74，另外一家麥當勞重慶北路 II 分店，亦不合格。衛生局也開立限期改善通知單，逾期未改善可處 6 至 30 萬元罰款。 	<ul style="list-style-type: none"> • 表示門市炸油已導入試紙檢驗，將會加強門市人員的教育訓練，提高檢油的準確度，一旦檢驗結果出現異常，會立即換油。 	<ul style="list-style-type: none"> • 修正行動
<p>2009.7.8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 北縣 7 日布 6 月 21、27 日抽檢速食業者油品化驗結果，發現三家店含有重金屬砷，分別是麥當勞土城市金城店含砷 0.923ppm(百萬分之一)、麥當勞土城市中央店 1.038ppm、達美樂永和市中正店 1.105ppm。 <p>依我國食用油脂衛生標準，砷總量（有機砷與無機砷總和）濃度不能超過 0.1ppm。其中，麥當勞土城市金城店、中央店等油品被驗出含重金屬「砷」，分別超過國家標準值 9 倍到 11 倍。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 北縣府衛生局說經與衛生署研議，初步研判不是原油含砷，而是加溫後的 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞解釋，該公司 6 月 22 日也同步將台北縣衛生局在土城和永和三家門市稽查的同一槽油品，送交 SGS (台灣檢驗科技公司) 檢驗，沒有驗出含重金屬，將了解是否有誤差範圍。並將評估是否在十五天期限內申請複驗。 	<p>藉口</p>



	<p>油品含砷，至於砷到底來自何處？有待釐清，已要求業者限期改善，如果沒有改善，將依法處以六萬元到三十萬元罰款。</p>		
2009.7.8	<ul style="list-style-type: none"> • 麵包防腐劑部分，麥當勞土城市金城店與中央店被驗出含有防腐劑，不過，均沒有超過國家標準。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞決定自即日起漢堡麵包不再添加防腐劑，天天配送到餐廳，一週後會全面供應上市。 • 不再使用濾油粉，並遵照縣府要求，每天以試紙檢測油品兩次並公布，一旦發現超過標準立刻換油。 	<ul style="list-style-type: none"> • 修正行動 • 修正行動
2009.7.9	<ul style="list-style-type: none"> • 北縣消保官抽驗速食業者炸油檢出重金屬砷，衛生局 8 日火速將樣本送衛生署藥檢局檢驗，結果最快 10 日出爐。衛生署強調，會先釐清是油脂製造或餐飲業者問題，一年內再犯者，將廢止其營業或工廠登記證。 • 消基會認為麥當勞酸價價值偏高不是第一次，應停止販售所有油炸食品，若是重驗結果確定砷超標，商家應該立即停止營業。消基會呼籲消費者應該唾棄這種不負責任的企業。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞強調，油品送檢單位是國際間最具公信力的台灣檢驗科技公司 (SGS)，當天所採驗的方法與過程都很專業，檢驗過程還進行交叉對比，報告結果非常準確，所以門市並不會停售油炸產品。 • 麥當勞的油品究竟來自何處？麥當勞表示，麥當勞九成的炸油採購自南僑。但南僑則澄清說，麥當勞三年前改以進口美國嘉吉生產的油脂為主，南僑目前僅供應麥當勞兩成左右的用油。 	<ul style="list-style-type: none"> • 藉口 • 藉口
2009.7.10	<ul style="list-style-type: none"> • 由於衛生署 8 日才採樣，北縣消保官和麥當勞的取樣也無法證明出自同一鍋油，對於「總砷」與 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞 9 日晚間仍表示，是否向北縣消保官申請複驗，目前還沒有決定。 	<ul style="list-style-type: none"> • 藉口



	<p>「無機砷」的解讀亦不相同，真相沒有因為衛署的檢驗報告而釐清。衛生署表示消保官將原始檢體送交第三公正單位複驗，真相才可望大白。</p>		
<p>2009.7.10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞炸油被台美檢驗公司驗出含無機砷，麥當勞卻稱油品送台灣檢驗科技公司(SGS)未驗出任何重金屬，台美公司和SGS 9日不約而同召開說明會澄清，強調自家檢驗結果絕對正確，並暗指對方檢驗過程有瑕疵，火藥味十足。 • SGS說消保官採樣後，麥當勞當天下午就送來三件檢體要求檢驗，受驗油品是由麥當勞人員所採集，從顏色上判斷是多次油炸的油，而非未開封新油，檢驗結果發現酸價確實過高，但絕無含砷。認為一樣油品有兩種截然不同檢驗結果，可能是檢驗過程出現「人為干擾」，如防塵室遭污染等，麥當勞和達美樂炸油並非同一品牌，且油炸機器和食物種類都不一樣卻有一樣的結果，可能性實在不高。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞稱油品送台灣檢驗科技公司(SGS)未驗出任何重金屬。 • 麥當勞業者質疑抽驗炸油有「針對性」。(呼應) 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認 • 攻擊指控者



	<ul style="list-style-type: none"> • 北縣府消保官 6 月 21 日抽驗是採「地域性」，包括肯德基、達美樂、拿坡里，裝油的塑膠袋都是衛生局提供採樣，若是採樣過程遭污染，怎麼會七件油品有四件未驗出含「砒」？ 		
2009. 7. 10	<ul style="list-style-type: none"> • 餐飲業者指出，清洗油槽的清潔劑、添加的濾油粉、還是薯條、雞肉、魚肉等食材，都是可能來源。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞表示，通通沒問題！ • 麥當勞表示從 6 月 29 日起已全面停用濾油粉，之前使用的濾油粉全經衛署核可的食品級濾劑，安全無虞。 • 麥當勞說至於油槽清洗，多以清水沖洗居多，被污染可能性不大；薯條、雞肉等食材也都是在通過 HACCP 認證的工廠所生產。麥當勞將南僑和嘉吉兩家油脂供應商供應的油脂送檢，檢驗全部合格。 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認 • 否認 • 否認
2009. 7. 11	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞 6 月 22 日的那桶油到底有沒有含砒，話題已延燒多日，10 日出現令人意外的轉變。北縣消保官引用的台美檢驗公司及麥當勞自行送驗的 SGS 台灣檢驗公司，兩家實驗室的重金屬砒檢驗項目，竟然都沒有通過國家認證！ • 北縣府強調麥當勞沒資格跟行政機關談條件，業者申請複驗會將僅剩的原 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞 10 日決定向北縣消保官申請「有條件」複檢，希望將北縣消保官和麥當勞各自留存在台美檢驗公司和 SGS 台灣檢驗科技公司的油品樣本，同時送交第三公正的國家檢驗單位，一起進行複檢。 	<ul style="list-style-type: none"> • 藉口

	始檢體送往經國家認證實驗室，前提是實驗室必須保密，避免影響檢驗結果。		
2009.7.12	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞炸油到底有沒有含砷？北縣消保官委託台美檢驗公司檢驗的結果算數！ 	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞 11 日晚在截稿前都未明說是否提出複驗，維持一貫立場表示，如果只單純向北縣申請複驗，若台美的樣本是被污染，或準確度確實有狀況，那就不容易得到真相，所以才提議把台美和麥當勞送到 SGS 的這兩個樣本，送到第三個官方公正機構再次檢驗，「這僅是一個提議，不叫有條件」。對於要不要申請複驗未置可否，只表示會盡力與主管機關溝通。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口
2009.7.13	<ul style="list-style-type: none"> 衛生署署長 12 日首度出面就與地方政府之間協調步調太慢致歉，他將北縣消保官檢出炸油含砷事件，定調為單一個案，真相有待北縣政府追查；他更強烈譴責麥當勞，要求配合調查。 	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞重申擔心台美檢驗公司所留存的油品檢體，在抽樣與檢驗的過程中可能遭受污染，仍希望能同時將北縣消保官和麥當勞各自留存在台美檢驗公司及 SGS 台灣檢驗科技公司的油品樣本，送交第三公正的國家檢驗單位複檢。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口
2009.7.14	<ul style="list-style-type: none"> 經濟部表示由於國際速食業者在台灣多未申請「連鎖體系優良服務標章（GSP）」認證，因此不受 GSP 規範；經濟部呼籲國際速食業者愛惜形象，主動申請服務標章認證，讓台灣消費者更有信心。 	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞等國際速食業者表示內部有既定的油品管理標準作業手冊，但仍會評估加入 GSP 認證的可行性。 業者指 GSP 認證是橫跨食衣住行等行業，並非只專為餐飲業中的速食業者所訂定的規範，由於涵蓋層面太廣，才一直未加入認證。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口 藉口
2009.7.14	<ul style="list-style-type: none"> 北縣府衛生局及法制局 13 日上午決議麥當勞兩家分店及達美樂一家分店炸油被驗出含砷，依違反食 	<ul style="list-style-type: none"> 對於台北縣決議開罰，麥當勞等意者表示，會遵守政府任何決定；對於是否提出複驗？兩家業者都不願正面回應。 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口



	<p>品衛生管理法，每件各罰六萬元，一年內油品如再驗出含砷，將撤照處分。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 北縣府說政府機關稽查食品業者，一發現不合規定就依法開罰，唯有麥當勞是首例以「體制外」方式找媒體放話回應，何況麥當勞還是跨國企業，更讓縣府「無法接受」。反問：如果驗出砷油事件發生在美國，麥當勞能夠用這種方式回應嗎？能不遵守行政程序嗎？ 		
2009. 7. 18	<ul style="list-style-type: none"> • 砷油中的砷來自濾油粉？衛生署 17 日檢測麥當勞、肯德基，及國內濾油粉主要供應商匯格實業送來的三件未使用過的濾油粉樣本，結果都驗出 0.05 至 0.06ppm 微量的砷。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞表示，濾油粉是委託夏暉食品直接向美國 Dallas Group 進口，6 月 29 日已停用，使用的濾油粉品牌是 MAGNESOL XL。 • 匯格實業基表示，MAGNESOL XL 品牌濾油粉在全球市占率超過九成，該品牌濾油粉均通過美國 FDA(美國食品暨藥物管理局)、USDA(美國農業部)，以及 WHO 核准的食品添加物。濾油粉主要成份是矽酸鎂，在台灣也是經衛生署核准的合法助濾劑。 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認 • 否認
2009. 7. 24	<ul style="list-style-type: none"> • 桃縣府衛生局抽查市售冰品、飲料，不合格率 18.3%，包括麥當勞大滿分公司等店家都榜上有名。 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞表示，大滿分公司門市值班經理強調，所使用的機器、設備，每次使用都會按照總公司規定進行消毒。至於消毒頻率到底是每天或是隔天、隔週，則不願說明。 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認
2009.	<ul style="list-style-type: none"> • 北縣永和市麥當勞永和 	<ul style="list-style-type: none"> • 麥當勞表示該設備是「斟出頭」， 	<ul style="list-style-type: none"> • 完全

7.31	中正店購買外帶飲料，喝掉 3 分之 2 後，發現杯底有黑色環狀物，覺得無比噁心。研判是飲料機器的水龍頭，可能因機器未維修或老舊而掉落。	當日中午已發現遺失，因同仁疏失造成客戶不便深感抱歉，未來會加強人員訓練。很遺憾無法立即找到顧客親自道歉，對人員疏失部分，未來會加強員工訓練。	道歉
2009.8.4	<ul style="list-style-type: none"> 高市衛生局公布第三波的冰飲品抽驗、炸油稽查結果，冰飲品有五件不合格，其中麥當勞新大勇店販售的日式綠茶，大腸桿菌群 MPN/m，超過標準值 110 倍(標準值應為 10 以下)。另被驗出大腸桿菌呈陽性(標準為陰性)。 	<ul style="list-style-type: none"> 麥當勞強調日式綠茶都是各分店自製，7 月 24 日接獲衛生局通知後，該店的綠茶已暫停供應，至於其他分店的綠茶也同時暫停供應。麥當勞並表示「為了提升風味」，未來在綠茶、製冰、設備三方面將加強品質管控。 	<ul style="list-style-type: none"> 完全道歉

資料來源：自由電子報新聞資料庫。

表六右方為依據麥當勞針對當日新聞事件內容與指控的回應所進行的分析，最後共整理出 38 次回應策略。

整體來說，麥當勞的回

應策略使用頻率分別是攻擊指控者 1 次、否認 7 次、藉口 17 次、合理化 0 次、迎合 0 次、修正行動 9 次、完全道歉 4 次，合計 38 次，其如表七所示。

表七：麥當勞砵油暨後續事件之回應策略統計

回應策略	次數
攻擊指控者	1
否認	7
藉口	17
合理化	0
迎合	0
修正行動	9
完全道歉	4
合計	38

資料來源：研究者整理。



由表七，可知麥當勞在砵油暨後續事件之語藝回應策略上，並未使用「合理化」與「迎合」策略，而大量使用了「藉口」策略，企圖提出某些理由說詞以減少危機所擔負的責任，諸如政府對餐飲業者炸油的標準，並無使用時數或天數的規範；自行送交 SGS(台灣檢驗科技公司)檢驗，沒有驗出含重金屬；油品來源推託給南僑公司，疑陷人於不義；會評估加入 GSP 認證的可行性等。

再者，「修正行動」與「完全道歉」這兩個承認錯誤的回應策略共分別出現 9 次與 4 次，顯示麥當勞發現自己的食物、油品或管理上確實有問題，因此願意改正。雖然，麥當勞的反應慢半拍，但至少拿出願意改正的行動。在完全道歉之外，麥當勞的改正行動有：儘快採用食品業界專業級試紙以判別炸油品質，並訓練員工正確判定方式；早、午、晚餐尖峰用餐時段後，會依據油煙、油色、泡沫、產品顏色、風味，以及試紙檢測五項指標判定炸油品質，有任一項異常就會換油；「油品試紙檢驗表」張貼在櫃台旁供消費者監督；漢堡麵包不再添加防腐劑等等。

第三，就「攻擊指控者」、「否認」的回應策略這兩個具有攻擊防衛特性的策略來說，分別出現 1 次、7 次。其攻擊指控者有：麥當勞業者質疑抽驗炸油有「針對性」；至於「否認」策略的使用如：使用的瀘油粉全是經衛生署核可的食品級瀘劑，安全無虞；油槽清洗，多以清水沖洗居多，被污染可能性不大；薯條、雞肉等食材都通過 HACCP 認證的工廠所生產；南僑和嘉吉兩家油脂供應商供應的油脂送檢，檢驗全部合格；使用的瀘油粉品牌是 MAGNESOL XL 通過美國 FDA（美國食品暨藥物管理局）、USDA（美國農業部），以及 WHO 核准的食品添加物，經衛生署核准的合法助瀘劑等等，極力以否認策略來捍衛自身的正當性。

整體來看前述回應策略的種類，可發現麥當勞在危機事件中反應的失策，例如就不應該在「修正行動」、「完全道歉」之外，還會出現組織與指控者對峙的回應策略，相悖策略的同時出現，不僅顯示出麥當勞的回應策略缺乏一致性、連貫性，相對的也讓努力半天的「完全道歉」與「修正行動」策略，顯得缺乏誠意，甚至遭到抵消。



伍、 代結論：麥當勞語藝回應策略效果評估與討論

本小節為麥當勞在砵油及後續事件中的回應策略進行效果評估，以回答研究問題三，並作為本文結論。以下乃從：一、麥當勞語藝回應策略效果評估，以及二、研究討論，說明之。

一、 麥當勞語藝回應策略效果評估

對於麥當勞的語藝回應策略效果評估，研究者認為應該回到 Coombs 危機反應策略的精神來看，即探討危機情境與危機反應之間的契合程度，亦即麥當勞在面臨組織危機時所使用的各種符號資源，是否能適當、恰如其分的修復或重整組織形象，並影響利害關係人未來與組織的互動。以下，研究者分從數個不同的角度，說明麥當勞語藝回應策略的效果。

首先，就在危機情境中的回應策略之一致性言，麥當勞的回應策略顯得反反覆覆，為一敗筆。由表七，可見麥當勞在面對砵油事件中使用的危應反應策略口徑並不一致，既「否認」又「道歉」，既找「藉口」又「修正行動」，可看出其面對此一危機的態度莫衷一是。如此一來不僅顯示麥當勞內部不清楚自己的問題打點，連消費者也搞不清楚麥當勞的油品到底有沒有問題？簡單來說，麥當勞企圖轉移焦點、規避事實的真相，是想打一場模糊仗。打模糊仗對一般小公司或許情有可原，可是對於跨國性速食連鎖店，尤其是台灣速食業龍頭而言，模糊事實的真相，並非長久之計，亦非上策。

其次，麥當勞欠缺負責與解決問題的誠意。此由上表六中麥當勞在事件不同階段的不同反應策略，清楚看出麥當勞的回應具有投機取巧之嫌，似無解決問題的誠意。詳細來說，麥當勞一開始在 6 月下旬砵油事件爆發之際，便極力找出各種「藉口」來規避責任，後由於外界與輿論的強大質疑聲浪，以及消保官等國家公權力的檢驗資料罪證確鑿，在無法再自圓其說之下，才以「修正行動」為回應



策略，甚至出現兩次「完全道歉」。只是，事情發生至此已超過一周，從危機情境與危機反應之間的契合程度來看，麥當勞早已錯過公關界中宣稱的危機處理之「黃金 24 小時」，亦即錯過了最佳的危機反應與處理時間，徒然引起消費者更多的疑慮與猜疑。

再者，在 7 月上旬之間，麥當勞且藉口 SGS 與台美的檢驗結果不同，大打迷糊仗，亦非明智之舉，其中最遭非議的是，麥當勞對於油品究竟來自何處，不僅一開始交代不清，後來甚至企圖將油品出錯責任推給供應商南僑油品公司（按：麥當勞的油炸用油進口自美國嘉吉生產的油脂），讓無辜的第三者平白無故承擔其應負的責任且損失商譽，可以說推諉塞責，與麥當勞之前的企業精神口號：「麥當勞都是為你」相較，格外顯得諷刺。

第三，延長危機事件發生時間，敗筆。一般而言，危機愈早結束，愈能減少公司組織的損失與外界的惡感，因此愈佳。不過，麥當勞在砒油事件第一波中關於炸油油價高過標準值的危機事件落幕之後，對於第二波中砒油問題，竟然槓上消保官，並在檢驗結果的問題大做文章，結果兩相爭執的結果，不但不能解除消費者的疑惑，反而延長了媒體報導的時間，同時擴大了報導的方向（即從炸油品質問題，又增加了麥當勞是否在檢驗上作假的危機）。麥當勞為了捍衛自己的立場與政府對峙，也因此在對外界的回應策略上，開始出現一連串的「否認」策略，甚至開始「攻擊指控者」，即攻擊國家公權力。

「事實勝於雄辯」，麥當勞在這兩波危機中一步錯、步步錯，不僅整體營業額下滑一成，其形象損失亦甚鉅。事後麥當勞花費大筆的廣告預算進行形象整飭，則所費不貲。例如麥當勞透過各大媒體強力放送促銷 36 組超級無敵卡哇伊的 Hello Kitty 來救火，希望力挽狂瀾，挽救直直落的市場，但事實證明，顧客的眼睛是雪亮的，麥當勞食品一時之間，仍是票房毒藥。⁷

⁷ 麥當勞為了拉抬買氣並挽回消費者信心，2009 年七月起麥當勞 Hello Kitty 旗艦店開幕並在暑假期間推出 Hello Kitty 35 週年限量頻果。再者，運用電視廣告及網路同時推出品



研究者建議麥當勞在面臨危機情境之際，宜先分析事件的嚴重性及後續發展的強度；而麥當勞作為速食業的龍頭，也要有心理準備會被成為「殺雞儆猴」的對象，因此反應的時間也要更快，為自己爭取時間，在戰火擴大前，先出面說明，即使尚無因應對策，至少後續的時程和方向也要先做說明，以安消費者的心，並堵媒體的嘴。

溫慕垚(2009)便分析，此次麥當勞砒油風波，麥當勞首當其衝是必然的，可惜的是麥當勞未在第一時間提出全面性的對策（例如全面清查各分店的用品品質與訂定換油標準等等），反而處處與政府對峙，實搞錯方向。尤其，對未來情勢的研判不足，更埋下後續更高的批評與質疑聲浪，此一結果，也不禁令人懷疑該公司是否缺乏危機管理人才，或是內部危機反應機制失靈。

整體來說，麥當勞在砒油事件中的整體回應策略令人失望，危機反應幾乎失靈，無法有效遏止大眾的疑慮，利用 Hello Kitty 促銷，本末倒置，並非解決問題的有效方法，可說是病急亂投醫。事實上，不僅麥當勞在回應策略與事件發展的過程中，均企圖以模糊的烏賊策略混淆視聽，實未盡企業責任。此次砒油事件，不僅對麥當勞是一個很好的危機管理教訓，也恰恰凸顯台灣社會在消費、檢驗環境上的漏洞百出，實待有關單位加強為消費者的健康把關。

最後，呼應一開始本文所言，此事件說明了在全球化時代，危機不是一時一地，而是全國性，甚至全球性，所有的錯誤在媒體的大幅報導之下，都逐一被細細在攤在陽光下接受全民檢驗，企業經營焉能不慎乎。

管監測聲明，並在網路上則詳細說明麥當勞在不同區域中做的管理，包括：1.油品質；2.清潔衛生；3.安全檢驗。安全檢驗管理中又細分：烹調區、洗手區、遊戲區、廁所區與用餐環境區等，在不同區域中，標示也不同，例如：用餐環境區則是標示「每 30 分鐘定時巡視用餐區並隨手清潔，並備有感應式洗手消毒器讓客人隨時清潔雙手，用餐更安心」；在油品質的品管中，則標示油品處理方式，例如以專業試紙測油一天兩次，第三單位不定時抽檢，以及檢驗結果天天公布與選用安全認證的植物油等等。前述做法也天天公布於網路上讓網友觀看，企圖挽回消失的客群。雖然隔年板橋地檢署調查之後，以罪證不足結案（主因為無法分辨油中所驗出的砒是否為有害的無機砒[俗稱砒霜]），不過麥當勞仍承受龐大的商譽與營業損失。



二、 研究討論

首先，本研究文本分析的資料主要來自於平面媒體，尤其是《自由時報》，因此使得研究者大量取用來自該報的報導。該報立場鮮明，加上媒介建構的真實不完全等於真相，因此該報導未必完全反映新聞事實，研究者雖然盡力還原真相，恐力有未逮之處，若再增加其他媒體的報導以為對照，以及訪談麥當勞與政府相關人員，則在新聞事實的呈現上容或更加完整與真實。

其次，麥當勞在砵油事件上的危機回應策略履犯危機處理的地雷，例如無法縮短危機時間、回應媒體欠缺考量、無法適時公佈真相，以及內部口徑不一致徒增疑竇等等，只能事後以不斷燒錢的廣告來亡羊補牢，其危機管理之道實令人心驚膽跳。若跨國速食業的危機管理與心態是如此粗糙不堪，則本文破題所謂之「眼看他起珠樓，……，眼看他樓塌了」也就不是無的放矢。麥當勞砵油危機的失敗因應與處理方式，誠可為其他企業經營者的借鏡。

最後，麥當勞砵油事件過程中且發生一有趣的消費者現象，大悖危機管理的邏輯，值得討論。此即在危機期間，麥當勞雖然陷入困境，但竟然仍然能留住約九成的消費者到店內消費，而且消費者還懂得僅到店內享受冷氣與空間，不購買非油炸食品，而且風波一過，麥當勞的營業額又逐漸攀升到往日水平。換言之，台灣消費者在危機期間不僅諒解麥當勞的錯誤，危機之後更透過消費行為展現其對麥當勞的支持。整體而言，麥當勞如何創造與消費者如此濃厚的消費者黏著力，實亦頗具深入探討的價值。



參考書目

一、 中英文部分

王孝勇(2004)〈呂秀蓮自我辯護策略的類型批評〉，《新聞學研究》，79(4)：49-90。

朱慧君(2003)《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》，台北：世新大學傳播研究所碩士論文。

李彥謀(2009)〈台北縣消保官追查麥當勞炸油含砷始末〉，《新新聞周刊》，7月23日。取自：<http://ymlee.pixnet.net/blog/post/28771778>。

李瑞正(2007)〈商店氣氛、顧客體驗、購物價值及行為意向之關係研究—以北部地區麥當勞咖啡館為例〉。國立東華大學企業管理學系碩士論文。

李曉秋(2006)〈產品設計策略對顧客忠誠度之影響—以麥當勞快樂兒童餐之玩具為例〉。國立臺北教育大學玩具與遊戲設計研究所碩士論文。

周傑(2008)〈美國社會文化發展與企業經營—以麥當勞為例〉。淡江大學美國研究所碩士論文。

林靜伶(2000)《語藝批評—理論與實踐》。台北：五南。

林靜伶(1993)〈民主自由與語藝生存空間〉，《傳播文化》，創刊號，頁67-80。

林育慈(1996)〈都市速食餐飲消費活動、店址與空間分析—以臺北市為例〉。國立中興大學都市計劃研究所碩士論文。

吳宜蓁(2005)《危機傳播—公共關係與語藝觀點的理論與實證》。台北：五南。

胡光夏(2002)〈西方速食連鎖店在臺發展歷程與影響之研究：以麥當勞在臺發展



為例〉，《傳播與管理》，1：239-253。

邱海生(2003)〈西式速食業「得來速」經營模式之個案研究—以台灣麥當勞為例〉。

國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。

洪楨雅(2008)〈善因行銷對品牌形象、品牌權益與顧客終身價值關係之研究—以台灣麥當勞餐廳為例〉。靜宜大學觀光事業學系研究所碩士論文。

高子傑(2006)〈電視廣告代言人及優惠券使用行為對購買意願之影響—以麥當勞為例〉。南台科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。

高菁黛(2001)〈政治人物的辯解類型—以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例〉。輔大大眾傳播研究所碩士論文。

張冀剛(2007)〈企業形象與消費者購買行為、忠誠度及滿意度之關係探討—以台灣速食產業龍頭麥當勞為例〉。國立成功大學企業管理學系研究所碩士論文。

游梓翔、溫偉群(2002)〈由語藝取徑評析「獨家報導」在璩美鳳光碟事件中的形象修復策略〉，《世新大學學報》，12：209-231。

秦琍琍(2000)〈企業論述與公共關係—從語藝的觀點出發〉，「第九屆廣告與公共關係學術研討會」，台北：木柵。

黃生君(1996)〈企業形象與情境因素對消費者西式速食店選擇之影響〉。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

黃彤芸(2004)〈品牌性格對品牌權益之影響—以麥當勞、肯德基及摩斯漢堡為例〉。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

黃學瑛(2006)〈屏東地區國小兒童速食消費行為之研究—以麥當勞為例〉。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。



陳芊妤(2007)〈商店環境、消費者情緒、購物價值對口碑推薦行為之實證研究—以麥當勞為例〉。大葉大學事業經營研究所碩士論文。

陳葆綦、周明怡(2005)〈從歡樂氣氛到健康年輕新主張：麥當勞因應社會價值變遷之企業語藝分析〉，「2005 中華傳播學會年年會論文」。

陳慧芬(2002)〈電視廣告、品牌形象與麥當勞之研究〉。淡江大學大眾傳播學研究所碩士論文。

焦元輝(2003)〈國際連鎖速食餐廳區位選擇與空間擴散之研究—以台北市麥當勞速食店為例〉。中國文化大學地理學研究所博士論文。

歐振文(2003)〈形象修護策略與危機情境—國軍危機傳播個案研究〉。世新大學傳播研究所碩士論文。

楊淑娟(1992)〈公關危機管理個案研究：以麥當勞與長谷建設的危機為例〉。輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。

劉明芳(1990)〈中西式速食消費行為之研究〉。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

蘇森榮(1990)。〈素食連鎖業市場區隔與企業形象定位之研究〉。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

蔡鴻濱(2004)〈兩難情境的智慧：以沈富雄在「大老事件」與「愛台灣事件」的辯解策略為例〉，發表於第五屆媒介與環境學術研討會，12月18-19日，台北：輔仁大學。

Benoit, W. L.(1999).Clinton in the Starr Chamber. *American Communication Journal*.

On Line:<http://www.acjournal.org/holdings/vol2/Iss2/editorials/benoit/>



- 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. (1997). *Image Restoration Discourse and Crisis Communication*. *Public Relations Review*, 23:177-186.
- 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., & Brinson, S. L. (1994). AT&T: Apologies are not enough. *Communication Quarterly*, 42:75-88.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1994). The Tonya Harding Controversy: An Analysis of Image Restoration Strategies. *Communication Quarterly*, 42:416-433.
- Benoit, W. L., Paul G., & Panici, D. A. (1991). President Reagan's Defensive Discourse on the Iran-Contra Affair. *Communication Studies*, 42:272-94.
- Burke, K. (1970). *The Rhetoric of Religion: Studies in Logology*. Berkeley: University of California Press.
- Butler, S. D. (1972). The apologia, 1971 genre. *Southern Speech Communication Journal*, 36, 281-289
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelones for the Selection of the 'Appropriate' Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4):447-476.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations*



Research. 8(4):279-295.

Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. NY: Lawrence Erlbaum Associate.

Herrick, J. A.(2001). *The History and theory of rhetoric: An Introduction* (2nd ed). Boston: Allyn & Bacon.

Hermann, C. F. (1969). International Crisis as a Situational Variable. In J. N. Rosenau (Ed.), *International Politics and Foreign Policy: A Reader in Research and Theory* (99.117-139). NY: Free Press.

Kruse, N.W.(1981). Apologia in Team Sport. *Quarterly Journal of Speech*.67 : 270-83.

Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1):59-76.

Ware, B.L., & Linkugel, W. A. (1973). They Spoke in Defense of Themselves: On the Generic Criticism of Apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59:282-83.

二、新聞暨網路資料

何玉華(2009)〈永和麥當勞又出包 飲料中有異物〉，《自由時報》，7月31日。

胡立宗編譯(2006)〈心血管殺手／炸油含反式脂肪 美肯德基停用〉，《自由時報》，10月31日。

馮亦寧(2005)〈業者說法—訂定檢驗標準 業者疾呼〉，《自由時報》，8月19日。



張其賢編譯(2006)〈麥當勞坦承 薯條含過敏原〉，《自由時報》，2月15日。

聯合報(1991)〈營養號召？麥當勞公佈成分〉，第五版。

聯合報(1983)〈麥當勞美式速食品的震撼〉，第二版。

楊雅民(2005)〈10大連鎖店 被指黑薪〉，《自由時報》，7月5日。

鐘麗華(2005)〈麥當勞 星巴克紙巾含毒螢光劑〉，《自由時報》，9月1日。

莫非定律，取自：<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005031002444>。

青年勞動九五聯盟(2007.5.6)〈「內爆麥當勞」行動藝術 追討勞工基本工資〉，取自：<http://blog.roodo.com/youthlabor95/archives/3147305.html>。

陳英姿(2005.6.30)〈麥當勞：手環無毒 壹週刊不道歉就告〉，取自：
<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1105070101790>。

東森新聞報(2009.6.30)〈消保官再查麥當勞麵包保存6天不壞 含防腐劑！〉，取自：
<http://www.nownews.com/2009/06/30/327-2471958.htm>

台灣麥當勞網站：<http://www.mcdonalds.com.tw/>。

溫慕垚(2009)〈麥當勞的炸油危機處理〉，《動腦雜誌》，取自：
<http://www.brain.com.tw/Famous/FamousContent.aspx?ID=452>

附件一：自由時報之麥當勞砒油及後續事件媒體主要報導

何玉華、楊雅民、王昶閔(2009)〈速食店用油 1~7天換一次：學者研究 高溫油炸6小時 油脂開始劣化〉，《自由時報》，6月22日。

王昶閔、楊雅民(2009)〈衛署核准限量使用／餐飲業加濾油粉 延長油炸期〉，《自由時報》，6月23日。



王昶閔、楊雅民、編譯鄭詩韻(2009)〈衛署重點稽查餐飲業炸油〉，《自由時報》，6月23日。

王昶閔、李穎(2009)〈消基會呼籲／瀘油粉難阻變質 應每日換油〉，《自由時報》，6月24日。

洪敏隆、林相美、楊雅民(2009)〈麥當勞 看試紙比色 換油沒期限〉，《自由時報》，6月25日。

王昶閔、楊雅民(2009)〈炸油酸價變嚴 不得高於 2：北市今天以新標準抽查速食業〉，《自由時報》，6月26日。

余雪蘭(2009)〈初檢速食店 嘉市未見劣變油脂〉，《自由時報》，6月26日。

李穎、魏怡嘉(2009)〈又是麥當勞…換油時間被抓包〉，《自由時報》，6月28日。

郭顏慧、洪瑞琴(2009)〈北縣抽檢 兩速食店炸油酸價超標〉，《自由時報》，6月29日。

李穎、蔡偉祺、楊雅民、許敏溶(2009)〈麥當勞再道歉 炸油日檢 3次：土城中央路分店油品 為酸價標準的 12倍〉，《自由時報》，6月30日。

張聰秋(2009)〈油質試紙到位 衛生局稽查 30家〉，《自由時報》，6月30日。

劉禹慶、方志賢、陳文正、楊雅民(2009)〈麥當勞 天天公布油品檢測值〉，《自由時報》，7月1日。

蔡文居(2009)〈聯合突檢 3餐廳油過關〉，《自由時報》，7月2日。

林相美、楊雅民(2009)〈抽驗 20 速食店 7 家炸油超標〉，《自由時報》，7月3日。



曾德峰、王昶閔、楊雅民(2009)〈速食炸油驗出砷超標 11 倍：麥當勞達美樂三門市上榜〉，《自由時報》，7 月 8 日。

魏怡嘉、許敏溶、楊雅民(2009)〈炸油含砷 再犯就撤照：樣本送衛署 最快週五有答案〉，《自由時報》，7 月 9 日。

郭顏慧、魏怡嘉、李穎(2009)〈台美、SGS 兩檢驗所 互槓爆料〉，《自由時報》，7 月 10 日。

楊雅民(2009)〈砷若來自食材 代誌更大條〉，《自由時報》，7 月 10 日。

魏怡嘉、李穎、王昶閔、劉力(2009)〈羅生門…衛署未驗出砷油〉，《自由時報》，7 月 10 日。

李穎、楊雅民、孫友廉、羅碧(2009)〈SGS、台美 都沒資格驗砷〉，《自由時報》，7 月 11 日。

劉力仁、李穎、魏怡嘉、王珮華(2009)〈砷油爭議 消保官檢驗算數，麥當勞自行送驗 只供參考〉，《自由時報》，7 月 12 日。

王昶閔、何玉華、楊雅民(2009)〈葉金川挺北縣 批麥當勞不配合〉，《自由時報》，7 月 13 日。

曾慧雯、楊雅民(2009)〈速食名店 未加入 GSP 認證〉，《自由時報》，7 月 14 日。

何瑞玲(2009)〈檢方跳出來 明傳喚 3 店長〉，《自由時報》，7 月 14 日。

李穎、楊雅民(2009)〈砷油案北縣 3 店各罰 6 萬元〉，《自由時報》，7 月 14 日。

謝鳳秋(2009)〈餐飲業用油 25 家「酸價」不合格 肯德基、麥當勞初篩上榜〉，《自由時報》，7 月 15 日。

王秀亭(2009)〈台東抽驗餐飲業炸油 複檢全過關〉，《自由時報》，7月15日。

魏怡嘉、楊雅民、許敏溶、李穎、林相美、陳文正(2009)〈濾油粉驗出砷 學者籲禁用〉，《自由時報》，7月18日。

林相美、曾德峰、楊雅民(2009)〈頂呱呱分店炸油酸價 4.21 北市次高〉，《自由時報》，7月21日。

徐夏蓮、蔡淑媛(2009)〈雞排攤酸價值達 6.3：逾期未改善者最高罰 30 萬〉，《自由時報》，7月23日。

陳文正(2009)〈縣府抽查市售冰飲 22 件不合格〉，《自由時報》，7月24日。

何玉華(2009)〈永和麥當勞又出包 飲料中有異物〉，《自由時報》，7月31日。

葛祐豪、楊雅民(2009)〈麥當勞綠茶 大腸桿菌超標 110 倍〉，《自由時報》，8月4日



The Crisis Rhetoric Research of Taiwan McDonald Corporation

Tsai, Hong Pin Yvonne Kuo

《Abstract》

The Essay discussed the crisis response strategies of Taiwan number one multi-national fast food corporation McDonald in the Arsenic-In-Frying-Oil Event. By using the ‘Crisis Response Strategies’ proposed by the scholar W. Timothy Coombs to analyze the McDonald’s related responses to the accused from officials and non-profit organizations, researcher found out the McDonald’s rhetoric response strategies.

After analyzing, researcher first found they used the strategy ‘Excuse’ 17 times to reduce losses in images, and also took the ‘Attack the accuser’ and ‘Denial’ strategies 8 times, ‘Corrective action’ and ‘Full apology’ 13 times to response the questions and challenges from the external world.

In the end of the paper, researcher tried to evaluate the effect of McDonald’s rhetoric response strategies, and found them fail in convincing Taiwanese to trust them again. Researcher strongly suggested Taiwan McDonald to improve their crisis management system.

Key Words : McDonald 、 Crisis Rhetoric 、 Arsenic-in-Frying-Oil Event 、 Multinational Corporation 、 Crisis Response Strategy

