

南 華 大 學

傳播學系碩士班

碩士論文

頂新集團食用油事件之危機語藝策略
(2013~2014)

The Crisis Rhetorical Strategies of Ting-Hsin
Group's Edible Oils Event
(2013~2014)

研 究 生：周先駿 撰

指 導 教 授：蔡鴻濱 博士

中 華 民 國 105 年 06 月

南 華 大 學

傳播學系

碩 士 學 位 論 文

頂新集團食用油事件之危機語藝策略 (2013—2014)

The Crisis Rhetorical Strategies of Ting-Hsin Group's Edible

Oils Event (2013—2014)

研究生：周先駿

經考試合格特此證明

口試委員：陳明鎮
陳彥龍
李源漢

指導教授：李源漢

系主任(所長)：張裕亮

口試日期：中華民國 105 年 6 月 22 日

中文摘要

本研究主要研究對象為頂新集團從 2013 年到 2014 年的三次油品危機事件，包括：一、大統混油事件；二、味全摻用強冠油品事件；三、飼料油事件，藉由上述三件重要食品危安事件，分析頂新集團遇到危機時所採用的語藝策略？其又能否挽救自己的企業。

本研究採用 Benoit 形象修復理論以及 Coombs 的危機反應策略觀點進行分析。研究結果顯示，頂新集團最常使用「療傷」、「迎合」來維持正面的企業形象，卻在遇到偵訊時，改變採用的策略，不是「否認」便是「卸責」，使得「療傷」、「道歉」等策略大打折扣，道歉的言行也因不一致而缺乏誠意，因此無法獲得民眾的信任，較難挽回其企業形象。

值得一提的是，鑒於情境改變時，言者之語藝策略會隨之改變，因此本研究可謂首次嘗試跳脫類型的語藝策略分析方式，改以時間序列分析事件文本。研究因此發現，當言者處在道德操守受質疑情境時，多數人的反應「否認」以求自清，頂新集團反應也符合此一規律，此一結果不僅看出普遍的人心人性，也呼應過去的相關研究。

關鍵字：形象修復策略、危機反應策略、頂新集團、危機語藝

Abstract

The research is about the oil-product incident from 2013 to 2014 caused by Ting Hsin International Group that had happened for three times: the Blended Oil event of Chang Chi Foodstuff Factory Co., Ltd., the Mixed Oil event of Wei Chuan Foods Corporation for mixing the oil produced by Chang Guan Co., Ltd into their products, and the Animal Feed Oil event. The purpose of the research is to see how Ting Hsin saves its business by using the crisis rhetoric when encountering the predicament.

The study mainly uses the Benoit Image Repair Theories and Coombs Crisis Response Strategy to observe the events by taking a completed sentence as a paragraph to analyze how Ting Hsin used their strategies to face their problems on the food safety. The result shows that Ting Hsin used “Correction Action” and “Ingratiation” for many times to keep their positive image. However, they had different words when under interrogated for the events by denying or evading responsibilities that end up making the correction action and the apology become unconvincing. The apology was also not sincerity enough so that they could not be trusted by people anymore, and made the business image even harder to redeem back as well.

Furthermore, the research also shows that as the time flies, the situation and the rhetoric change; in other word, when facing the similar problems, the rhetorical strategies will be the same. Additionally, the study found that when the morality is under suspicion, most people will take “Denial Action” to keep themselves safe and innocent. The way Ting Hsin acted rightly met this rule, so people could see the common humanity from these oil product problems.

Keywords: Image Repair, Crisis Response, Ting Hsin International Group, Crisis Rhetoric

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
壹、民以食為天.....	1
貳、台灣「油」食在不安心.....	2
第二節 研究問題.....	5
第二章 文獻探討	7
第一節 危機管理.....	7
壹、危機的定義與類型.....	7
貳、危機管理.....	9
第二節 危機語藝.....	13
壹、何謂語藝.....	13
貳、危機語藝.....	16
參、危機語藝論點.....	17
肆、危機語藝應用的正當性.....	21
第三節 頂新集團與食安風暴.....	28
第三章 研究方法	33
壹、研究對象.....	33
貳、分析方法.....	35
參、研究文本選取.....	36
小結	37
第四章 頂新危機語藝策略分析	38
第一節 大統混油事件與味全摻用強冠油事件.....	38

第二節 飼料油事件.....	49
第五章 結語及討論	60
第一節 頂新集團危機語藝策略應用.....	60
壹、大統混油事件與味全摻用強冠油事件.....	60
貳、飼料油事件.....	62
第二節 討論與貢獻與限制.....	64
壹、道歉與誠意.....	64
貳、與過去研究對話.....	66
參、研究貢獻與限制.....	67
參考文獻.....	69
附件.....	73



圖表目錄

表 1-1：台灣歷年油品問題	3
圖 1-1：頂新油品風暴進程與危機語藝研究觀點	6
表 2-1：危機分類—依發生原因分類	8
表 2-2：危機階段整理	12
表 2-3：語藝的定義	14
表 2-4：Benoit 形象修復理論	20
表 2-5：Coombs 危機反應策略	21
表 2-6：台灣形象修復論文	22
表 2-7：台灣危機反應策略論文	24
表 2-8：頂新集團大事紀	28
表 2-9：2014 年頂新油品風暴發展時間表	32
表 3-1：頂新集團三次油品危機簡表	34
表 3-2：Benoit 形象修復理論分析方式	35
表 3-3：Coombs 危機反應策略分析方式	36
圖 4-1：頂新大統混油事件分析	46
表 4-1：大統混油事件落點	46
表 4-2：飼料油事件落點	57
圖 4-2：頂新飼料油事件分析	58
圖 5-1：頂新大統混油事件分析	60
圖 5-2：頂新飼料油事件分析	62

第一章 緒論

第一節 研究動機

壹、民以食為天

中國有句諺語「民以食為天」，出自《漢書·儷食其傳》：「王者以民為天，而民以食為天」。天：比喻賴以生存的最重要的東西。人民以糧食為自己生活所繫，其意思是身為君王應該以人民的事擺第一，而對於人民來說吃飽乃是最重要的事情。¹

國外也有 An empty sack cannot stand upright（一個空麻袋，立不直）、Bread is the staff of life（麵包是生命的支柱）的論述。其意思也如同中國的諺語民以食為天。

「開門七件事」，柴、米、油、鹽、醬、醋、茶更道明吃的重要性。² 其中「油」這一項物品在七件事中位居第三。顯見，自古以來油品對人民日常生活中是不可或缺的食品之一。

說到吃，美食人人愛，研究者喜好美食也不惶多讓，因此對吃的方面稍有研究。中華歷史文化博大精深，美食佳餚山珍海味不勝枚舉，中華地大物博各個地方皆有不同風味的美食，而使用的烹調方式也不盡相同，因而產生了數種派別，但這些食物的美味和前述油的好壞息息相關。

首先，春秋戰國時期，漢族飲食文化中的南北菜餚風味就表現出差異。到唐宋時，南食、北食各自形成體系。發展到清代初期時，魯菜、淮揚菜、粵菜、川菜，成為當時最有影響性的地方菜，被稱作「四大菜系」。到清末時，浙菜、閩菜、湘菜、徽菜四大新地方菜系分成化形，共同構成漢民族飲食的「八大菜系」。

然而台灣能夠取得的食材和在中國大陸能取得的食材不盡相同，且台灣經過多種文化的融合，因此隨時間流轉成為獨樹一幟的「台灣菜」和「台灣小吃」，但是不管菜系種類如何多樣，基本上中華料理中的料理手法不外乎煎、煮、炒、炸

¹ 教育部重編國語辭典修訂本（2015），《民以食為天》，引用網址：<http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/cbdic/gswweb.cgi?o=dcdbdic&searchid=Z00000031917>

² 維基百科（2015），《開門七件事》，引用網址：<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%96%8B%E9%96%80%E4%B8%83%E4%BB%B6%E4%BA%8>

等，而在使用這些手法烹調時，「油」可以說一直都是不可或缺的。

隨著時代的轉變，人們的飲食習慣也漸漸改變，開門七件事也完全假外食餐廳之手，那會產生哪些問題呢？麥當勞漢堡等速食店風靡全台、異國料理紛紛湧進國內、星巴克等咖啡廳佈滿各大都會地景（賴守誠，2007）。天下雜誌 2013 年調查國人的飲食習慣發現：一、台灣外食多且不愛打包。二、8 成台灣人習慣多買 2 成對飲食浪費有雙重標準。三、3 成民眾不一定會優先選擇在地食材，9 成支持食育教育從小做起³。

研究者家住高雄市，就讀南華大學也已有數年之久，於外地讀書，雖喜好小吃美食，卻不善烹煮，因此只得在外覓食，成為眾多外食人數中的一員。在外就讀的這些年，經常耳聞食品出問題。例如 2015 年 3 月彰化檢方接獲檢舉情資，指稱市面上很多胡椒鹽都是用「工業用」碳酸鎂，循線追查後，發現台中市誼興貿易公司將工業用碳酸鎂賣給彰化縣專門生產食品原料粉的「進興製粉有限公司」、「進興行製粉廠」（兩家為親戚）以及「澄清製粉行」三家食品業者，用來製造胡椒粉、胡椒鹽、五香粉等調味粉以及食用色素，包括「佛祖牌」胡椒粉、胡椒鹽、「彌勒佛牌」胡椒粉、「龍鳳牌」五香粉等卅九項產品、一百七十一家下游業者中鏢，令人怵目驚心⁴。看見如此多的食安事件，也反應出喜愛小吃的研究者迄今不知道吃下多少「工業用」碳酸鎂。

基此驚悚的體驗，不禁讓研究者反思新聞中琳瑯滿目，令人瞠目結舌的各種食安風暴，消費者如何想？業者又是如何面對？由於食安風暴項目太多，乃鎖定油品問題，這除了是研究者最為關切的問題外，「油」也是在許多料理中不可或缺的用品。以下研究者會針對本研究關心的油品食安問題逐一闡述，並藉此引出研究者的動機。

貳、台灣「油」食在不安心

一、彰化多氯聯苯事件

台灣有比較明確的紀錄油安問題在於，1979 年在台灣發生米糠油中毒事件，

³ 天下雜誌（2013），「新良食運動」，國人飲食習慣獨家調查，引用網址：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5048331>

⁴ 顏宏駿、湯世名、吳亮儀（2015），又見黑心食品 胡椒粉摻工業碳酸鎂，自由時報，引用網址：<http://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/867969>

其事件起因為彰化縣溪湖鎮彰水路三段的彰化油脂企業股份有限公司，在製造米糠油的過程中，為了除去米糠油的異色和異味而進行加熱處理，而加熱管經多次的熱脹冷縮後產生了裂縫，導致作為傳熱介質的多氯聯苯自管路中洩漏出來，污染到米糠油。當時，整個中部地區兩千多人受害，惠明盲校就有上百位師生，受害者臉上出現黑瘡（氯痤瘡）等皮膚病變、甚至免疫系統失調；尤其，毒油中的「多氯聯苯」無法排出體外，事隔 35 年依舊「與毒共存」，還遺傳到下一代。⁵ 自此之後人們開始意識到油安問題的嚴重性，1980 年並成立了中華民國消費者文教基金會。

二、頂新油品事件

然而基金會成立之後油安問題並未減少，只是突顯台灣油安問題病情沉痾。研究者針對台灣歷年油品的食安問題整理表 1-1 所示。

表 1-1：台灣歷年油品問題

日期	事件	概述
1985 年	餵水油事件	台北市有業者長期把養豬餵水交給化工廠提煉成食用油，再轉售至市內各夜市攤商與小吃店。
2009 年	麥當勞回鍋油事件	2009 年 6 月，消保官檢測包含麥當勞等 5 家速食業者使用的食用炸油，酸價檢驗項目中，以麥當勞超出合法標準值 12 倍，並用油含高出標準甚多的砷，但後罪證不足結案。
2013 年	使用回鍋油製作清粥小菜豆漿	衛生局接到檢舉，查獲嘉義市北門街的茂洲食品公司負責人蘇亮光，以回鍋油製造豆漿、紅豆支、甜麵筋等醬菜料。
2013 年	大統黑心油事件	衛生局調查發現，低成本油幾乎都以棉籽油為 1970 年代，董事長高振利就開始就一直以低價棉籽油混高級油牟利。大統長基特級橄欖油遭檢舉不純，高振利以 100 萬元交保，隔日他出面向消費者致歉，坦承內部控管不嚴，但強調添加「銅葉綠素」對人體無害。大統涉嫌欺騙消費者，所謂的特級橄欖油是用部分的橄欖油加上廉價的棉花籽油，再加入銅葉綠素調色，且已經賣了 7 年之久，吃多肝腎會出問題。
2013 年	「富味鄉」公司油品標示不清事件	頂新集團採購大統油品再包裝出售，大統董事長高振利稱：「賣給頂新的油品是參雜多種油品的混油」，且頂新高

⁵ 財團法人中華民國消費者文教基金會（1980），關於消基會，引用網址：<http://www.consumers.org.tw/unit110.aspx>

		<p>層知情未報。</p> <p>銅葉綠素禁止放在油中的原因，可能和油脂日常的攝取量較高有關。因為食用油若摻有銅葉綠素，高溫加熱後，會釋出銅加速油脂氧化，銅攝取過量恐造成肝腎負擔。</p>
2014 年	黑心油事	<p>9 月 4 日破獲屏東主嫌郭烈成等 6 人專門向廢油回收業者順德企業和自助餐廳收購餿水，再自行熬煉成「餿水油」。已知「強冠企業股份有限公司」有購買黑心油，製成「全統香豬油」後販賣到市面。</p> <p>10 月 8 日，查獲頂新味全集團旗下正義公司前處長，鑫好公司負責人吳容合，涉嫌將飼料油謊稱食用豬油賣給正義公司，正義公司旗下油品「維力清香油」、「維力香豬油」、「正義香豬油」等油品皆混充飼料油。</p> <p>11 月 3 日，呂青協夫婦年進口和自榨油品一千四百噸，扣除銷售給統一和東立水產當飼料油外，尚餘五百八十二噸不可食用油及飼料油，混摻入自製或購入的六百九十三噸食用油內，再製成食用豬油等一千二百七十五噸，銷售給便當店或製成肉鬆、雞塊等食品。</p>

資料來源：研究者整理。

由表 1 可知台灣歷年食安問題林林總總問題嚴重，然而只有在 2014 年 9 月爆發的黑心油事件，延燒最久，足足有 3 個月之久。上開食安問題不乏大廠或知名品牌如 7-11、鼎王、摩斯漢堡、麥當勞等。整體又以台灣大企業頂新在近年爆發三次油品食安問題，最為嚴重。簡述如下：

- 1.2013 年 9 月，頂新集團味全公司 21 項油品混摻大統長基含銅葉綠素的橄欖油。
- 2.2014 年 9 月，強冠公司收購自「屏東郭烈成工廠」所回收榨過的廢油和餿水油，出廠成為「全統香豬油」油品，頂新集團味全公司製造的肉醬、肉酥等 12 款加工製品，皆使用強冠公司「全統香豬油」製成。
- 3.2014 年 10 月，鑫好公司負責人吳容合，前頂新味全集團旗下正義公司業務代表，涉嫌將飼料油謊稱食用豬油賣給正義公司，正義公司旗下油品「維力清香油」、「維力香豬油」、「正義香豬油」等油品皆混充飼料油。

因此，引起研究者好奇的是頂新集團油品連三爆，含「滅頂」行動中的語藝，並激起研究者的研究興致，並企圖透過危機語藝分析頂新集團的因應策略。此也是研究者撰寫本文的動機了。

第二節 研究問題

從前一節所述，研究者乃進一步從危機語藝角度思考頂新集團的危機語藝。不論是古今中外皆有危機發生，然而到了現代社會更是多，因科技進步迅速，環境變換快速滄海桑田，這帶來了許多複雜性和不確定性，造成大小危機不斷，小至人與人之間的交際，大至社會上的國與國之間，只要和外界環境有所接觸，這便是無法避免的。

上述所說危機小至人與人的互動交際，就免不了要提口語傳播。透過溝通語互動，我們得以了解語發展自我、組成團體與社群、進行經機與政治行為、創造與使用媒體、同時能夠建立文化與共享意義，人類透過傳播底已形塑存在與展現人性。這說明了口語傳播的意義，然而口語傳播可以說是由語藝轉變而來。因此本研究便已語藝作為根本，研究組織當面對危機時將會有怎樣的應變語說詞，也就是危機語藝。

針對過去危機語藝的觀點研究者，有(一)Ware&Linkugel 自我辯解類型。(二)Benoit 形象修復理論 (三)Coombs 危機反應策略，共三種。

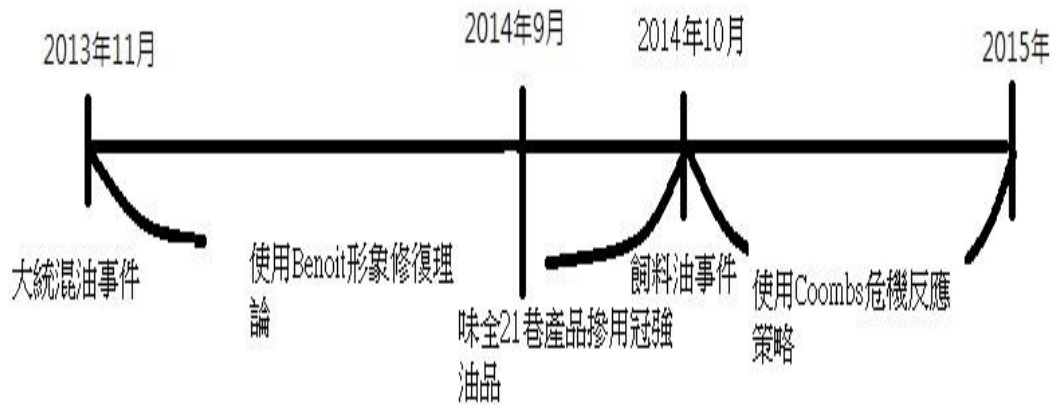
首先，Ware&Linkugel 依據 Robert P. Abelson 制定的理論；信仰困境是多種因素相關的歉意修辭體(語藝)內最富有成果的來源。Ware&Linkugel 採取 Abelson's 的理論作為只是一個起點。指出了四個「模式」：1.否認、2.延伸、3.分化、4.超越。

其次，William L. Benoit 是美國密蘇里大學的傳播學教授，他發展出五個形象修復的主要戰略，提供了危機傳播的建議依據理論和研究。1.拒絕 2.卸責 3.減少攻擊性 4.恢復形象 5.請求原諒。

最後，Coombs 的危機反應策略則是著重在，危機發生時降低危機對組織的傷害。關注點是在於「組織在危機發生時說了些什麼？」Coombs (2001) 因此將前人所提出的各種危機反應策略加以歸納簡化(轉引自吳宜蓁，2005)。

上述三個危機語藝研究觀點，後兩者與本研究較為相關如下圖示。茲以後兩者為本研究分析觀點。其說明如下：

圖 1-1：頂新油品風暴進程與危機語藝研究觀點



資料來源：研究者。

以上所述，可以知道其危機語藝在管理領域的重要，因此將以 2014 頂新食用油品事件為切入點探討危機語藝的應用。然而 2013 年發生的大統混油案及 2014 年 9 月發生的味全摻用強冠油品並非是其頂新和旗下的子公司製油出問題，然 2014 年 10 月的飼料油事件是頂新公司製油時出包。因此在混油案及味全摻用強冠油品事件採用，飼料油事件則用 Coombs 的危機反應策略。所以，本研究主要問題是：

- (一)用 Benoit 的觀點探討大統混油事件與味全摻用強冠油事件之形象修復策略。
- (二)用 Coombs 的觀點探討飼料油事件之危機應危機反應策略。

第二章 文獻探討

第一節 危機管理

壹、危機的定義與類型

何謂「危機」根據 Fearn-Banks (1996) 認為危機是指：「對組織、企業或產業可能造成潛在負面影響的重大事件，此事件也可能會波及到該組織公眾、產品、服務或名聲，因其衝擊到組織的正常運作，甚至威脅組織的生存。」(轉引自吳宜蓁，2005)。Lerbinger (1997)：「導致企業陷入爭議，並危及其未來獲利、成長，甚至生存的事件。」

Otto Lerbinger 認為危機就是突然發生的大問題，使組織陷入爭議，危及中心價值及未來生存並且有突發性、不確定性、時間緊迫性等特性的事件(于鳳娟譯，2001)。

Coral Bell 認為「危機」一詞原本代表轉捩點或決定性時刻而已，但也許可界定為：「危機是一段時間，在這段時間之內，某種關係中的衝突將會升高到足以威脅改變那種關係的程度。」(轉引自詹中原，2004)。

Steven Fink(1986)認為危機是在一段不穩定時間及狀況下，緊急要做出改變的決定。形勢因這決定而會出現好轉或惡化。

邱毅(1999)提到危機通常是突然而至，毫無預警，但並非事情發生了變化，就代表危機已經出現，還必須判斷此一變化是否已衝擊到組織的基本目標。

詹中原(2003)認為危機是「在無預警的情況下爆發，帶給人民生命、財產嚴重損失，迫使決策者須於短時間內做成決策，採取行動以降低損失的事件」。也將其做了以下幾點定義：

- 1、 危機具有時間壓力
- 2、 危機具有引發戰爭的威脅
- 3、 危機是一種情境，威脅國家利益及基本的目標
- 4、 危機必須快速做出決定

吳宜蓁(2005)整合歸納出危機發生有三個認定的標準：

- 1、突發性：危機之所以變成危機，就在於它的爆發性與衝擊性，而且具有極大的

殺傷力，以導致主事者完全措手不及，甚至失去反應能力。

2、威脅性：就是對組織的生存與發展產生立即而明顯的威脅，若不立刻排除，就有可能會有巨大的生命或是財產的損失。

3、決策時間短：危機對當事者最大的考驗，就是必須在極端緊張的情勢下做出決策，而且容許思考決策過程的時間極為短促，這對習於長時間構思決策的人來說，是相當大的考驗。

Newsom, Scott & Turk (1988) 將危機發生的原因分為：暴力性 (violent) 及非暴力性 (nonviolent)，其下再分為天然災害 (natural act)、蓄意 (intentional) 及非蓄意 (unintentional)。暴力性是指大變亂，財產生命迅速消失。非暴力則是突然的變亂，但是損害延遲出現。(轉引自楊淑娟，1993) 然而研究者認為這種分法過於艱澀難懂。吳宜蓁 (2005) 整合歸納出一些的分類原因：

1、依發生原因分類：Shrivastava & Mitroff (1987) 危機不外乎「外在造成」與「內在造成」兩種，而這兩種照因又各在分為「人為」與「天然」兩個構面。

表 2-1：危機分類—依發生原因分類

	外在環境	內在環境
人為危機	消費者抗爭、產品退貨、公司遭恐嚇、公司主管被綁架...等等。	勞資衝突、公司財務狀況不良、品管過程失當、企業接班問題、家族衝突...等等。
天然危機	颱風、地震、水災等。	工廠爆炸、跳電、有毒物質外洩等。

資料來源：研究者整理；吳宜蓁 (2005)。

2、依突發類型分類：Hwang & Lichtenthal (2000) 危機分成「突發性危機」(abruptive crisis) 與「漸進性危機」(cumulative crisis) 兩種。前者是無預警的意外事件或衝擊，每個事件發生的機率都是彼此獨立，例如突發性的訂單取消、貨幣貶值、或公司遭歹徒勒索等。後者則是組織內緩面累積危機因子，直到某一個臨界點出現時危機才整個爆發出來。

3、依生命週期分類：危機發生個過程有如人的生命歷程或產品生命週期。有些危機的生命週期很短，轉瞬即逝；有些危機卻延宕很長一段時間，而且持續成長不墜。

Gonzalez-Harrero & Pratt (1995) 根據生命週期的變化來區分：

- 1、風潮型 (fad)：這是指稍縱即逝的危機來的快、去的也快，是威脅性最低的危機類型，也代表企業組織危機處理得宜，使危機在短時間內得以化解，迅速中止。
- 2、攀高型 (scalable)：倘若危機處理不當、使危機如滾雪球般擴大；或是危機本身的複雜度就高，原本的危機強度不斷累積，甚至發展成另一種危機，就稱之為攀高型危機。
- 3、循環型 (cyclical)：循環型為機通常和季節時間有關，例如景氣造成的經營危機、或是颱風季節對農漁業的影響。或是「一波未平，一波又起」的波浪式危機。

上述可以見得危機便是會對於組織帶來致重大危害是許多學者所認同危機的定義，然而除了這些危機包括不穩定性也就是突發性無法預料何時會發生，然而決策時間越長所受到的損害也就越大越廣這便是危機。

貳、危機管理

雖然危機會帶給企業組織傷害，但企業組織往往會輕視危機。Pauchant (1998) 認為，組織會輕視危機反應主要有四個理由：

- 1、僥倖的心理。
- 2、組織中缺乏危機處理專家及可以應對的人力。
- 3、多數高階主管不願意公開危機及全力支持危機管理的方案。
- 4、危機發生時無預警，難以有效的防範，使企業組織感覺危機預防的成效難以掌控。(轉引自賴筱婷，2009)

然而危機如何做預防，當危機發生後如何做應變，這正是「危機管理」(crisis management) 與「危機傳播」(crisis communication) 要處理的。吳宜蓁 (2005) 整理學者們針對「危機管理」(crisis management) 與「危機傳播」(crisis communication) 做出區別。「危機管理」與「危機傳播」在概念界定上其實是有差別的。一般而言，危機管理涉及的是危機策略的設計、危機管理小組的建立、環境監測、偶發性的規畫 (contingency planning)、以及與特定危機有關的管理措施，目的在解決危機、使組織回復正常狀態，並且修補損害 (Ray, 1999: 19-20)；危機傳播卻是為影響大眾對組織的形象與認知所做的努力，目的在溝通與形象維護 (Heath, 1997; Ray, 1999; Stnrges, 1994)。

Boin & lagadec (2000) 認為危機管理與危機傳播不同之處在於相較於後者前者比較針對「事件」，後者則是對「人們」。

吳宜蓁 (2005) 指出危機也常引發媒體與民眾的注意而導致溝通發生問題。加上下列各項傳播媒體對危機事件所造成的衝擊，就更足以凸顯傳播危機過程的重要性：

- 1、媒體報導增加危機處理的困難度。
- 2、媒體報導影響大眾對組織形象的認知與評價。
- 3、媒體為危機事件中各方利益的角力場。
- 4、危機本身即具備新聞價值。

吳宜蓁 (2005) 整合學者的論述說明危機管理的重要性：基於傳播在危機管理過程的重要性與日俱增，危機傳播在實務界已發展為一個興盛的產業 (a blooming industry) (Burnett, 1998: 475)。危機傳播研究也逐漸受到重視，甚至以獨立成危機研究的一個重要支派。根據 William & Olaniran (1998) 的觀察，危機管理研究近年的走向已經從整體管理過程轉變到更細微的角度，闡釋傳播在危機管理過程的角色。哈佛管理學院行銷傳播教授 Greyser & Chapman (引自 Ogrizek & Guillery, 1999) 指出，傳播是組織對抗危機的基本任務，因為有效的溝通正是危機處理的重要關鍵要素 (Burnett, 1998; 古映芸, 1996)。許多學者甚至認為傳播事影響危機處理成敗的最主要關鍵，因此位居危機管理的極重要地位。

「組織危機」(organizational crisis)，主要是用以區隔個人層次的危機或涉及整個社會或國家層次的危機。組織危機是以某個組織為範圍，對其生存與發展可能造成巨大威脅的突發事件。在詭譎多變的現代社會，組織危機的影響性與複雜度都較以往大為提高，而且可能由於組織與社會次系統的共振現象，使危機產生滾雪球效應或骨牌效應，從一個組織危機擴散成其他組織的危機，甚至轉變成整個社會的危機。造成組織危機事件頻繁且影響力擴張，主要因素：

- 1、大眾媒體報導加速危機蔓延；
- 2、科技發促使組織的危機風險；
- 3、全球化趨勢導致組織變動；
- 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；
- 5、社會大眾權利意識高漲；

6、網際網路發達使危機事件在頃刻間傳布全球（轉引自吳宜蓁，2005）。

為因應管理的便利性，學術研究者以及組織管理者將危機分成幾個階段，以便分析、梳理規劃管理工作。危機階段理論化為最簡易便分為：危機前（**Precrisis**）、危機中（**Crisis**）和危機後（**Postcrisis**）。：

Fink（1986）是最早提出危機四階段論：

- 1、潛伏期：有線索顯示有潛在的危機可能發生。
- 2、爆發期：危機爆發並對組織造成傷害。
- 3、善後期：危機的影響持續，同時清除危機的過程。
- 4、解決期：危機事件平息。

Mitroff（1994）則針對組織危機管理的進程，規劃出五個階段：

- 1、警訊偵測（**signal detection**）
- 2、深入探測與防範（**probing and prevention**）
- 3、損害抑制（**damage containment**）
- 4、恢復（**recovery**）
- 5、學習（**learning**）

前兩階段是在危機發生時進行的準備工作。第三階段是危機爆發時的緊急應變，主要在抑制危機的衝擊範圍。第四、五階段等同於 **Fink** 所提危機週期中的善後期與解決期，重點在恢復平常的運作狀態，更重要的是將危機經驗加以轉化成學習的經驗，以為前車之鑑（轉引自彭健華，2014）。

Gonzalez-Herrero 和 **Pratt**（1995）提到「危機管理四階段模式」：

- 1、議題的管理
- 2、危機規劃與預防
- 3、危機時的處理
- 4、危機結束後的恢復工作

Augustine（2000）論述危機階段共分成六個階段：

- 1、避免危機發生
- 2、危機的準備與管理
- 3、定義危機
- 4、抑制危機

5、解決危機

6、從危機經驗中學習

研究者依前開四位學者的分類，整理如下：

表 2-2：危機階段整理

學者	危機前		危機		危機後	
Fink (1986)	潛伏期		爆發期	善後期	解決期	
Mitroff (1994)	警訊偵測	深入探測與防範	損害抑制		恢復	學習
Gonzalez-Herrero & Pratt (1995)	議題的管理	危機規劃與預防	危機時的處理		危機結束後的恢復工作	
Augustine (2000)	避免危機發生	危機的準備與管理	定義危機	抑制危機	解決危機	從危機經驗中學習

資料來源：研究者整理；彭健華（2014）。

簡言之，研究者認為可由孫子兵法做一結語。孫子曰：「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城」。其實也可應用在危機管理的上面。最高明的危機管理就是在危機爆發前抑止，正如同上兵伐謀，盡量不讓危機爆發，然而危機難測這也正是危機管理最大的挑戰。

然而危機具有突發性，因此，其次伐交便是把傷害壓到最低盡量不損害到企業形象，如：中國的肯德基的蘇丹紅事件。中國肯德基在大陸爆發蘇丹紅事件的時候，自己內部先做檢驗，而後發現旗下食品新紐奧良烤雞含有蘇丹紅，隨後在第一時間自曝並道歉，停售新紐奧良烤雞。事件後中國肯德基給人的形象是有良心有擔當的企業，或危機為轉機，贏得民眾的信賴。

第二節 危機語藝

壹、何謂語藝

語藝的起源可以追溯至西元前五世紀斯諾克斯的柯拉斯（Covax）。斯諾克斯位於希臘，而當時希臘的法律制度要求希臘公民必須要上法庭時為自己的案子辯護。柯拉斯了解到有系統地教導在法庭上說話藝術的重要性，而在柯拉斯（Corax）的語藝觀點中，可能性（probability）是非常重要的概念。言者（rhetor）必須在可能性的基礎上做辯論（林靜伶 1996）。

而後柯拉斯的語藝觀點逐漸普及，認為口才是可以傳授的藝術，便出現了教授語藝為生的老師，他們被稱做為「智辯士」。普拉特格拉斯可說是智辯運動的創始人，以人文的觀點面對世界。以「人是衡量一切事務的尺度」；「真理是不可知道，甚至可能是不存在的，真理視個別的情況而定」。意味著智辯士以相對的立場認知真理。

蘇格拉底也是位有名的智辯士，他認為政治與語藝是不可分的。但他的弟子柏拉圖（Plato）抨擊語藝，認為語藝實踐忽略真理與知識的追求，批評語藝不過是一種技藝。然而他的著作對話錄卻為語藝理論的發展提供基礎。而柏拉圖的學生亞里斯多德（Aristotle）將前人的語藝觀點做系統化，著作《語藝》，做為口語傳播學門的基礎。他將語藝界界定為「說服方法的藝術」。而《語藝》也討論了演說過程中的實用層面的問題，如：組織、風格、演述方法等。

到了羅馬時期語藝學者西賽羅（Cicero）認為語藝處理許多實務而言，都是一種有用的藝術。著作演說者一書，書中區分三種風格的概念，平鋪直敘的、中等的、華麗的風格。同時期的昆帝連恩（Quintilian）將演說者訂一維「善於言說的好人」。

時間來到中古時期，因基督教的興起，語藝被認定為異教的藝術。書寫變成為了語藝延續的管道，稱謂的使用、言語修飾、書寫格式等變成為語藝的教學範圍。而後隨著人文主義的興起到了文藝復興時代，開啟了對古典文獻的重新學習，包含了哲學、歷史、文學以及語藝等各方面的領域。人文學者認為人類世界是由語言建構的，並非是自然的產物，因為人們透過語言認知外在的世界。另一位義大利人文學者認為日常用語比正式用語更為重要，這一觀點拉近語藝和人的親近

性。

而文藝復興理性主義的學者培根，認為理性的人性應該從神話、寓言不正確的傳說故事中解放出來。將語言的力量至於理性的掌握中，以科學的方法研究語藝，為近代的語藝思想的三個主要發展方向奠定基礎。

近代語藝主要發展方向：

- (一) 認識論：研究人類知識的起源、本質、方法與限制。
- (二) 文學：研究口與論述、書寫、批判的論述。
- (三) 演說術：討論聲音控制與身體姿勢及手勢的技術性問題。

語藝的定義有行動：語藝是人類表現的行動。以及；觀點：人類使用符號以達到溝通的目的。語藝並不是自然界的產物，而是人類的創作，因此我們可以說語藝是人類表現的行動；每個人的宗教、種族、教育背景、哲學思想不盡相同，在做語藝詮釋時觀點也是不同，因而人類使用符號進行溝通。

Heath 認為亞里斯多德時代，語藝指的是個人的言說，中世紀時代擴大到寫作藝術。如今，語藝泛指所有媒介，包括電視、廣播、電影、繪畫、雕刻、建築，當然也包括商品、以及企業組織想要傳達給大眾的形象 (Heath, 1992)。

根據蔡鴻濱、郭曜棻 (2012)，整理歸納出其語藝的定義為：

表 2-3：語藝的定義

學者 (年代)	定義
Corax & Tisias (5 th B.C.)	語藝是實際的辯論藝術。
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，發掘所有可運用的說服藝術。
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。
A. Richards (A.D.1938)	語藝是為達到特定目的的論述藝術。
Kenneth Burke (A.D.1950)	語藝是指人使用語言文字來形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。

資料來源：蔡鴻濱、郭曜棻 (2012)。

中外學者普遍認同語藝的目的在於「說服」(persuasion)，主要的差別在於說服界定的或廣或狹：狹義的說服系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)。

古羅馬著名的語藝學家西賽羅以語藝的五大要素 (five canons of rhetoric)：

創作(invention)、組織(arrangement)、風格(style)、記憶(memory)、發表(delivery)

- 1.創作：係指言者針對某一議題尋求可信的、具說服力資料的過程。
- 2.組織：係探討言者如何將蒐集的資料加以整理組織的過程。
- 3.風格：係探討言者如何將演說或論述透過適當的語言文字表達出來。
- 4.記憶：係指言者如何背誦演說的內容。
- 5.發表：係指言者如何透過聲音、表情、手勢等的掌握來傳遞訊息。

除了語藝五大要素之外，Herrick (2001) 也指出語藝論述的五個特徵，包括：

(一) 計畫性 (planned)：

語藝論述是有計畫的使用符號在我們選擇的對象上，並探討如何對其聽者演說。

(二) 配合聽者需求 (adapted to an audience)：

語藝論述的計畫中必須包括聽者。對於聽者的概念不同於傳統認為有一群人坐著聽講，而是一種想像的聽者。因此，在語藝的論述中，言者必須碰觸聽者的價值觀、經驗、信仰、社會階段，以便與其產生聯結。對此，亞里斯多德最早發展出一套完整的辯論系統，調為簡易三論法 (enthymeme)，來對聽者進行說服。換言之，他強調辯論應該建立在價值觀、信仰之上，或者奠基在言者與聽者共享知識的基礎上。Burke 則以認同 (identification) 一詞來定義之；換言之，言者必須考慮甚麼是聽者可以接受的事實、可能性與渴求。Chaim Perelman 和 Lucy Olbrechts-Tyteca 則指出，重要的不是言者視何者為真實或重要的，而是知其演講對象的觀點 (Herrick,2001：9-10)。

(三) 語藝顯露人類動機 (rhetoric reveals human motives)：

人類象徵性的行動，如承諾、目標、欲求與目的等，會顯露出人們的動機。因此，語藝的歷史乃一直在努力理解人類的價值觀、定義、讓聽者產生型動的因索，以及抓取讓人們緊密相連的符號來源。

(四) 回應情境 (responsive to situation)

語藝不是對先前情境的回應，就是對先前談話內容的回應。此觀點來自 Bitzer 的「語藝是情境的」概念，期觀點又包含緊急狀態 (exigence)、限制 (constrains) 與閱聽人 (audience) 三要素。簡單來說，語藝作出反應的 (response-making) 問題，也是邀請反應的 (response-inviting)。換言之，所有的語藝表達都是引發某人產生對立觀點並做出回應。

(五) 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，因此其行動和其觀念有關。至於語藝論述如何到說服的效果，則有四種象徵系統可以協助達成此一目標，即：

1. 論辯 (argument)：一種公開的推論，亟求影響聽者。
2. 訴求 (appeal)：一種象徵性的策略，目的在引起聽者的情緒反應或是忠誠與承諾。
3. 組織 (arrangement)：提供有計畫的訊息排列以達到最大的效果。
4. 美學 (aesthetics)：語藝的美學係增加形式、美的事物與象徵性表達的力量。

貳、危機語藝

在研究取向方面，一個是公共關係，另一個是語藝批評 (Seeger et al., 2001)。語藝批評是近年來才興起的一支研究取向，在危機傳播領域已成一家之言。此研究取向是探討危機發生後組織的形象管理及辯解 (apologia) 策略及危機反應策略 (crisis response strategies)，希望了解組織決策者如何運用各種符號資源，也就是「危機言說」(crisis discourse)，來解決危機和挽救組織形象 (Benoit, 1997; Coombs, 1995, 1999c; Hearit, 1994, 1996; Hobbs, 1995; Kernisky, 1997; sturges, 1994)。

語藝學者檢視公關組織的語藝行動 (rhetorical act)，包括組織所做的事、說的話、或是視覺的呈現等均是。語藝批評者不僅觀察這些作為的表現、效果、也檢視其對於社會意見市場的貢獻 (Heath, 1992)。檢視的過程則分成幾個步驟：

- 1、尋找可作為分析表準的語藝類型
- 2、仔細檢視批評的標的，將其與既有的類型做比較
- 3、從分析過程動查組織行動所蘊含的各種語藝意涵，並且從語藝情境有關者的需

求與利益的角度，解析組織言說背後展現的價值（Heath, 1992）

有鑑於「框架概念」和「消息來源策略」在傳統公關研究的三大學派（公關、語藝、整合行銷傳播）（黃懿慧，1999）中被忽略，卻是危機傳播過程中相當重要的環節。

Pearson & Clair（1998）則整合心理學、社會政治學科技結構等各觀點，提出一個涵蓋面較廣也較複雜的定義：

語藝學者的興趣在於深入分析組織在危機情境中的符號論述，研究焦點是危機反應策略（crisis response strategies），希望了解危機管理者如何運用各種符號資源，也就是「危機言說」（crisis discourse），來解決危機和挽救組織形象（Benoit, 1997; Coombs, 1995a, 1998b; Hearit, 1994, 1996; Hobbs, 1995; Kernisky, 1997; Sturges, 1994），並且在分析過程中，加入研究者的詮釋與批判（林靜伶，2001）。

研究產業危機的知名學者 Mitroff & pauchant，就根據組織是否具備危機預防計畫，將組織分成「易患危機」（crisis-prone）以及「防範危機」（crisis-prepared）兩種型態。前者沒有危機預防的能力，容易受危機事件衝擊；後者因有未雨綢繆的準備，具有免疫力，即使危機來臨也有能力應付突發狀況（Mitroff & Pauchant, 1990; Mitroff, Pauchant & shrivastava, 1989; Pauchant & Mitroff）（轉引自吳宜蓁，2005）。

參、危機語藝論點

上一章提到危機語藝觀點以下乃，將闡述 Ware&Linkugel 自我辯解類型、Benoit 形象修復理論及 Coombs 危機反應策略，危機語藝論點的重要觀點。

（一）Ware&Linkugel 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（轉引自蔡鴻濱、郭曜棻 2012）。

（二）Benoit 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（轉引自蔡鴻濱、郭曜棻 2012）。

表 2-4：Benoit 形象修復理論

策略	定義
否認	否認危機存在或者認定有第三者攻擊
卸責	合理反應、聲稱缺乏有關的信息或控制權、宣稱意外、起因良善
止痛	加強民眾的正向感情、減少引起負面情緒、切割劃分、提高層次、反擊對手
療傷	恢復形象
認錯	承認錯誤和乞求寬恕

資料來源：蔡鴻濱、郭曜棻（2012）。

（三）Coombs 危機反應策略

危機反應策略組織遇到危機時，用來降低危機的傷害，並修復或是重整組織形象，進而影響利益關係人對危機責任詮釋的種種反應行動。Coombs 的危機反應策略注意的是「組織在危機發生時說了些什麼？」

- 1、攻擊指控者 (attack the accuser)：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反擊。
- 2、否認 (denial)：又稱為危機不存在策略 (nonexistence strategies)，對外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對危機所擔負的責任。例如否認組織故意做出引發危機的事、或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曲解。
- 5、迎合 (ingratiation)：將組織與正面評價之事務聯結，提醒大眾組織過去曾做過的好事，已獲得其認同。迎合策略也包括超脫 (transcendence) 策略的運用，也就是將危機放在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高超的目標。
- 6、修正行動 (corrective action)：修部危機所帶來的損害，並保證不再使危機重複發生。
- 7、完全道歉 (full apology)：公開道歉，承認組織應該為危機的發生負責，並承諾各種補償，希望獲得大眾寬恕。

表 2- 5：Coombs 危機反應策略

策略	定義
攻擊指控者	組織與指控者對峙，甚至用暴力或法律訴訟的方式予以反擊
否認	對外解釋危機根本不存在
藉口	提出某些理由說詞以減少組織對危機所擔負的責任
合理化	說服大眾危機不如想中嚴重
迎合	將組織與正面評價之事務連結
修正行動	修部危機所帶來的損害，並保證不再使危機重複發生
完全道歉	公開道歉，承認組織應該為危機的發生負責

資料來源：吳宜蓁（2005）。

肆、危機語藝應用的正當性

一、形象修復

談論到形象修復這一正當性在研究者之前也有許多先區以這形象修復理論做過不少的研究。研究者在臺灣博碩士論文知識加值系統以關鍵字形象修復搜索可追溯到 2000 年時高菁黛的《政治人物的辯解類型—以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例》便以形象修復策略作為研究分析架構的起點，並發現「否認」與「閃躲」策略似乎是國內政治人物在道德操守受質疑初期常常使用的辯解方式。

而在 2002 年時，林智巨的《華人面子工夫與形象修復策略：以台灣女性政治人物面子威脅事件為例》一文更是用來探討華人面子工夫與形象修復策略的關係。形象修復策略與危機情境—國軍危機傳播個案研究，是做為研究國軍的形象修復策略的文章。

2003 年陳靜華的《企業危機之形象修復策略與學習效果研究-以華航空難為例》，則是開始以企業做為研究目標，如同本研究目標對象也是企業危機，並在其中得出華航在各個空難事件中較常出現的策略為，從名古屋空難的「降低危機衝擊性」策略，到大園空難採用多次的「修正行動」策略，澎湖空難時則又轉向「提供資訊」策略，然而這樣的策略應用也提供了其他的企業一個可做為參考的範本。

在 2004 年時劉美玲的《NIKE 喬丹快閃事件之危機傳播與管理》一文中指出，NIKE 的危機處理策略分為兩階段：第一階段為辯解策略採「否認」策略，指當

初規劃設計是五分鐘，先否認是自己的錯，再把責任推給喬丹；第二階段為形象修復策略，採取「完全道歉」策略。可以看出因第一階段的不近人情，因此才有了第二階段的形象修復，也是可以做為企業對於類似情境的參考依據。

2008年朱嘉玲的《企業組織危機溝通成效之研究—以媒體對金車毒奶事件報導為例》一文中表示。媒體對於處理報導呈現正面的描述、掌握媒體消息之來源、回應對此事件的形式上，迅速且積極、在第一時間主動的發表聲明，承認錯誤並向消費者道歉、危機發生時，須對組織內部及外部作共同的溝通、組織企業的架構往往決定企業處理危機事件的能力、將產品重新包裝並推出上稍嫌不足。道出危機發生時第一時間掌握的重要性。下列表 2-6 是研究者整理台灣有關形象修復的論文。

表 2-6：台灣形象修復論文

年分	作者	論文
2000	高菁黛	政治人物的辯解類型—以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例
2002	林智巨	華人面子工夫與形象修復策略：以台灣女性政治人物面子威脅事件為例
	詹乃璇	初探形象修復策略使用及口語表現之文化意涵-以黃義交緋聞案和柯林頓緋聞案為例
	歐振文	形象修護策略與危機情境—國軍危機傳播個案研究
2003	林雅齡	影響醫院面臨危機時所採取形象修復策略的相關因素探討
	陳靜華	企業危機之形象修復策略與學習效果研究-以華航空難為例
2004	莊智凱	演藝人員之形象修護策略分析：以負面感情事件為例
	劉美玲	NIKE 喬丹快閃事件之危機傳播與管理
	黎敏如	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
2005	徐曼梧	壽險業務員因應公司危機態度之研究
	潘韻文	校園危機傳播研究—佛光、師大與文化關於校長新聞比較分析
2007	何秋美	政治危機處理的策略與評估—以 2006 年「倒扁」事件為例
	陳芳儀	政治人物的辯解類型—以總統陳水扁的形象修護策略為例
	白冰瑩	從危機溝通看中國信託卡神事件
2008	董慧萍	鑽石產業議題管理之個案研究—以台灣鑽石諮詢中心為例
	朱嘉玲	企業組織危機溝通成效之研究—以媒體對金車毒奶事件報導為例

2009	顏若瑾	政府危機傳播研究:以衛生署處理中國大陸毒奶粉事件為例
	施紅如	危機情境、形象修復策略與媒體效能之研究－以 2009 年台北市政府內湖捷運危機事件為例
2010	簡建元	國軍形象塑建與媒體效能之研究--以軍隊執行莫拉克風災救援為例
	林東寬	中華職棒面對假球事件之風險與危機管理策略研究
	李淑雯	北市府捷運局形象修復策略之研究：以文湖線危機公關處理為例
	游智翔	藝人如何利用部落格修護形象之分析:以伊能靜為例
2011	吳文隆	警察風紀問題形象修復策略之研究 - 以台中翁奇楠命案危機公關處理為例
2012	陳清慧	人民行動黨在 2011 年新加坡大選的形象修復個案研究
2013	劉海林	政治人物的危機傳播研究：以 2012 年民進黨提名之副總統候選人蘇嘉全為例
	沈賢有	危機反應之形象修復策略與公平理論之關係—以「川島萊樹代事件」為例

資料來源：研究者整理。

上表可知用以政治人物的共有七篇，用以組織企業的論文篇數有十四篇，用以藝人、知名人物的共五篇以上共二十六篇。這二十六篇則以組織企業的研究篇幅最為多。

企業組織的形象修復論文，也是在近幾年開始有較多的產出。2008 年產出了兩篇這兩篇都是組織企業的形象修復論文。2009 年顏若瑾的《政府危機傳播研究:以衛生署處理中國大陸毒奶粉事件為例》一文中，以中國大陸毒奶粉事件探討執掌全民健康安危之行政院衛生署面對此一公共衛生危機時的危機處理能力。其研究發現，衛生署於此危機事件中所採用的危機策略之次數與種類，隨著危機事件的持續延燒而增多；且於對外發布資訊的方式上，採用較為保守的公共資訊模式，以單面向傳達客觀資料內容為主。以及，即使面臨相同危機情境，不同領導人與其所帶領之團隊所採用的危機溝通策略也會有所不同。

2010 年李淑雯的《北市府捷運局形象修復策略之研究：以文湖線危機公關處理為例》一文得出，政府機構作為新聞消息來源之一，應該在危機發生時積極主動提供訊息，即使沒有危機出現，政府機構人員也應該經常提供記者可報導的新聞素材，來建立兩方良性的互動，使得捷運局能夠擁有更多正面的媒體曝光機會，這樣能在民眾心中重新建立信賴感的形象。

2012 年陳清慧的《人民行動黨在 2011 年新加坡大選的形象修復個案研究》看出，因危機事件性質偏向「可預防事件群」，因此人民行動黨使用了大量較順應型的形象修復策略，例如尋求支撐與修正行動。另外，本研究也發現，因新加坡政治環境的獨特性，導致「後悔道歉」和「無力控制」這兩種策略的同時使用，而有了正面的效果。

雖然組織的形象修復研究多樣，面對的情境、環境背景都不一樣皆是屬於個案，但難保不會有其他的組織企業面臨相同的情境，況且頂新集團的食用油事件確也有特別之處，有值得研究的價值所在。

二、危機反應策略

社會上危機常存，小至人與人交流，大至企業、國家。然而危機語藝應用其廣泛，台灣有許多人在危機反應策略研究上有所貢獻。研究者至臺灣博碩士論文知識加值系統以關鍵字危機反應策略搜索。篇幅如下：

表 2-7：台灣危機反應策略論文

年分	作者	論文
2004	張正杰	危機情境、危機反應策略及策略效果—以台北市政府「捷運掀頭皮事件」及「邱小妹醫療人球事件」為例
2005	粘淑菁	候選人競選期間危機傳播策略之研究—以 2005 年台北縣周錫璋與台中市胡志強為例
	鄭淑瑛	危機情境、反應策略與關鍵公眾之關係管理效果以「寶路狗飼料中毒事件」為例
2006	陳薇淳	候選人競選期間危機傳播策略之研究-以 2006 年台北市郝龍斌為例
	馮毓芳	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
2007	白冰瑩	從危機溝通看中國信託卡神事件
	謝昀真	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
2008	施松村	受波及廠商危機反應策略之研究—以三聚氰胺事件為例
	賴筱婷	危機傳播與新聞框架之研究—以馬英九綠卡事件為例
2009	鄭婕妤	台灣莫拉克颱風與大陸雪災危機溝通策略之比較
	蔡宸綾	危機時期政府發言人表現之研究：以 2009 年莫拉克風災為例
	高浩緯	事件角色對危機情境—策略認知差距之研究

	周政璋	海岸巡防署負面報導危機反應策略之研究
2010	鈴木百惠	從聚眾活動中警察角色之新聞框架檢視警察局的公關策略-以陳雲林事件為例
	蔚巧筠	從權變理論探討組織危機事件之反應策略-以 2009-2010 年 H1N1 疫苗施打爭議事件為例
	劉廷君	以危機情境溝通理論 (SCCT) 觀點探討組織危機傳播之效果
2011	林妮霓	危機反應策略與消費者信賴修復—以食品企業危機處理為例
	王仕杰	科技業無薪假事件內部危機溝通之研究
2012	楊惠珠	危機反應策略與溝通效果之研究—以校園霸凌事件為例
	洪麗玲	食品業危機反應策略之研究-以金墩米爆發稻米殘留農藥事件為例
	鄭鼎謀	國軍危機反應策略與媒體效能之研究 —以國軍宜蘭彈藥庫爆炸事件為例
	鄭鼎謀	校園霸凌事件之危機反應研究
2013	劉海林	政治人物的危機傳播研究：以 2012 年民進黨提名之副總統候選人蘇嘉全為例
2014	胡智凱	危機辯解策略研究：以中華職棒大聯盟 2013 年亞洲職棒大賽收買疑雲為例
	陳開順	危機反應策略與媒體選擇之研究:以校園活動傷害事件為例

資料來源：研究者整理。

2004 年張正杰的《危機情境、危機反應策略及策略效果—以台北市政府「捷運掀頭皮事件」及「邱小妹醫療人球事件」為例》一文是研究者所找出台灣最早用 Coombs 的危機反應策略的論文了，其研究目的為，在危機傳播中的「危機公關」與「危機語藝」研究取向中，現今亦呈現出危機語藝較缺乏實證研究的窘境。若是從研究的主體而言，在危機語藝的研究中，多數是以個人或企業組織為研究對象，以政府為主的實證研究較少。因此，本研究企圖從「危機語藝」的研究取向切入，一方面希望探究較少研究觸及的危機語藝區塊，另一方面也希望透過以「政府組織」為研究主體的研究，探討政府組織在危機傳播中的特性，也便於與以個人或企業組織為研究對象的相關研究成果進行對話。其研究發現由於媒體報導災難新聞的特性使然，會造成市府在面臨類似危機事件時被迫面對「同意情境」，也因此，此現象導致了市府在面對類似危機事件時，「道歉策略」成了最佳

的危機反應策略。

自此後也開始有許多的危機反應策略論文的產出，在 2005 年鄭淑瑛的《危機情境、反應策略與關鍵公眾之關係管理效果以「寶路狗飼料中毒事件」為例》一文中，便已指出在面對不同的危機情境時，所運用的危機反應策略也會有所不同，因此本研究呼應了 Coombs 危機情境與危機策略兩者間具有一定的關聯性。

2008 年施松村的《受波及廠商危機反應策略之研究—以三聚氰胺事件為例》一文發現，研究發現受眾認知之危機情境和不同涉入程度的受眾對形象修護效果皆有差異。此外「認錯道歉」、「修正行動」與「表達關心」策略為受波及廠商最佳的形象修護策略，「扮演受害者」策略則會得到負面的修護效果。

同年賴筱婷的《危機傳播與新聞框架之研究—以馬英九綠卡事件為例》一文，也提到危機發生時，「第一時間」的反應即決定了整個危機的走向，馬英九因在第一時間的發言不夠周延，雖然隨後即更正資訊，但是這樣說法不一致的說法已經造成選民信心下降，對候選人的公信力產生質疑。看出來危機第一時間的重要性在。

2010 年鈴木百惠的《從聚眾活動中警察角色之新聞框架檢視警察局的公關策略—以陳雲林事件為例》一文有別於過往研究重點則以媒體為主，此研究將研究焦點從媒體轉移至危機組織，其研究發現當危機發生時，危機組織內部成員可能因該危機而產生降職、處分甚至職務調動讓組織內部隨著危機的發展產生動盪；而外部則是當危機組織在進行危機處理時，若處理不當，則將讓危機擴大甚至傷及組織形象，也就是造成了組織本身的形象危機。

同年蔚巧筠的《從權變理論探討組織危機事件之反應策略-以 2009-2010 年 H1N1 疫苗施打爭議事件為例》也是以危機組織為出發點，其研究發現疾管局在這次的 H1N1 疫苗施打爭議事件危機事件當中，回應外界的立場的確會隨著疾管局外部因素之不同而有所變化，在危機反應策略上也會隨著外部因素之不同而有所不同，基本上於策略的彈性程度，疾管局並不是僵化的回應外界。

2011 年林妮霓的《危機反應策略與消費者信賴修復—以食品企業危機處理為例》一文主要探討，探討企業對於危機處理所呈現的回應策略，客戶寬恕與信心重建之間的關係。危機反應策略與消費者信賴修復—以食品企業危機處理為例一文將危機處理策略劃分為情感、資訊、功能、即時性四大類；信心重建包括了能

力，善意，誠信和同理心四要素。

2012 年洪麗玲的《食品業危機反應策略之研究-以金墩米爆發稻米殘留農藥事件為例》其研究發現，「金墩米」所採取主要危機反應策略為第一階段爆發期，「金墩米」主要採取的危機反應策略為「藉口」、「合理化」、「完全道歉」策略。第二階段後遺症期，為「否認」、「藉口」、「完全道歉」策略。第三階段解除期，為「藉口」、「否認」、「迎合」策略。「金墩米」在此事件中採取「看錯報告」的烏龍託詞策略，增加消費大眾的不信任感，雖然一再對外道歉，最後還是因此導致銷售不佳而裁員。

以上篇幅用以組織企業的共有十九篇，用以政治人物的供五篇，知名人物的有一篇共二十五篇。其中白冰瑩（2007）《從危機溝通看中國信託卡神事件》、劉海林（2013）《政治人物的危機傳播研究：以 2012 年民進黨提名之副總統候選人蘇嘉全為例》，這兩篇皆運用 Coombs 危機反應策略以及 Benoit 形象修復策略，與本研究性質相當。

在大統混油事件及味全摻用強冠油品事件中，研究者認為此兩次的事件打擊到頂新集團多年來所建立起的形象，如同陳靜華（2003）的《企業危機之形象修復策略與學習效果研究-以華航空難為例》一文中華航的處境一般，當企業為了擺脫給大眾不良的觀感時如何為自己的企業修復形象，這正符合 Benoit 形象修復策略的研究方式。

而飼料油事件中，研究者認為前面的大統混油事件及味全摻用強冠油品事件風波尚未平息，便接連再來此危機，針對頂新集團飼料油事件更符合 Coombs 危機反應策略中所提到的「用來降低危機的傷害，並修復或是重整組織形象」。

上述許多的案例可以知道，Coombs 危機反應策略以及 Benoit 形象修復策略，對組織企業、乃至個人在面對危機時可作為其進退應對之依據的。本研究採用 Coombs 及 Benoit 的觀點分析頂新集團的油品風暴事件，自有其應用上的正當性。

第三節 頂新集團與食安風暴

頂新國際集團是臺灣一家以食品產銷為中心的企業集團，由彰化永靖出身的魏應州、魏應交、魏應充、魏應行四兄弟共同創立。

1958 年魏氏 4 兄弟的父親魏和德在彰化縣永靖鄉創辦「鼎新製油工廠」。

1974 年更名為「頂新製油公司」，以生產工業用蓖麻油為主。

1989 年改名「頂好製油公司」，開始前進大陸並以生產方便麵致富，並逐漸躍居台灣排名第三大的富豪。是食用油商起家，標榜著「誠信、務實、創新」作為經營理念。

1992 年魏家投資了 800 萬美元成立天津頂益國際食品有限公司，第一碗「康師傅」紅燒牛肉麵方便麵誕生。1998 年返台投資，以康師傅速食麵在中國發跡的頂新國際集團返台投資，取得味全的多數股權後，成為味全企業的最大股東。⁶

在 2002 年康師傅方便麵引進台灣，並在 2004 年時收購正義股份有限公司，也在 2009 年時砸下 70 億入股 101 大樓，成為台灣頗具知名度的企業。

表 2-8：頂新集團大事紀⁷

日期	事件年表
1958 年	魏氏 4 兄弟的父親魏和德在彰化縣永靖鄉創辦「鼎新製油工廠」。
1974 年	更名為「頂新製油公司」，以生產工業用蓖麻油為主。
1989 年	先在北京成立頂好製油公司。
1990 年	魏氏 4 兄弟赴中國大陸投資，投入食品製造領域，推出了「頂好清香油」、「康萊蛋酥卷」等產品，但市場反應不佳。
1991 年	魏氏 4 兄弟決定投資生產即食產品，選中天津經濟技術開發區做為第一個生產基地。
1992 年	「天津頂益國際食品有限公司」投入營運，進入速食麵事業。同年，「康師傅」泡麵正式上市，使泡麵風行中國，康師傅的品牌知名度漸為人所知。
1994 年	天津頂益獲中國首屆國產名優速食麵食品、快餐食品獎、中國食品及食品、

⁶ 維基百科（2015），康師傅，引用網址：

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%BA%B7%E5%B8%AB%E5%82%85>

⁷ 辜孟蕾（2013），論食品產業的企業倫理與社會責任—以頂新集團為例分析，服務業國際化研討會；維基百科，頂新國際集團，引用網址：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%A0%82%E6%96%B0%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E9%9B%86%E5%9C%98>

	包裝技術包裝博覽會金獎。
1995 年	成立天津頂園 進入糕餅事業及飲品(同年獲中國公共關係協會授與頂新國際集團「全國企業形象最佳單位」)，逐漸成為多角經營的食品品牌。
1998 年	魏應充與魏應行等人收購台灣食品大廠味全約 2 成股權，成功從創辦人黃烈火家族手中取得味全經營權。
2002 年	頂新集團將康師傅速食麵品牌引入台灣，大部分產品委託味全代工。其後，魏氏 4 兄弟至彰化永靖建立公園「和德園」以紀念其父魏和德，並開放民眾使用。
2005 年	頂新集團收購正義股份有限公司 (CHENG I FOOD CO.,LTD.)，為台灣知名加工油脂公司。
2009 年	頂新集團收購台北 101 營運機構台北金融大樓公司約三成的股權，成為最大股東。
2009 年 12 月	頂新集團委託永豐證券發行 TDR，後來向永豐金收取的 7500 萬退備。
2012 年 3 月	頂新集團旗下康師傅控股有限公司完成與百事公司中國飲料業務之戰略聯盟，承攬百事公司於中國地區非酒精性飲料之製造、灌裝、包裝、銷售及分銷。
2013 年 1 月	頂新集團以「INHON」品牌推出智慧型手機產品。5 月 6 日，頂新集團旗下連鎖速食餐廳德克士在台北 101 開設台灣首家店鋪。
2013 年 11 月	頂新集團味全公司 21 項油品混摻大統長基含銅葉綠素的橄欖油，隱匿不報達 19 天最後並非以假橄欖油案被檢方起訴，分別以一千萬元和五百萬元交保，兩人均限制出境。
2014 年 9 月	頂新集團味全公司製造的肉醬、肉酥等 12 款加工製品，皆使用強冠公司「全統香豬油」製成，業者將相關的產品全面下架。
2014 年 10 月	因為餽水油與飼料油事件的影響，頂新被勒令關閉旗下頂新製油與正義兩家公司的製油工廠。頂新集團管轄此三公司的董事長魏應充，宣布請辭三公司董事長職務。
2014 年 12 月	馬來西亞 IOI 集團以 251.4 億新台幣 (約 8.07 億美元)，從頂新集團手中購買台北金融大樓公司 37.1% 的股權。
2015 年 11 月	2014 年 10 月頂新飼料油案彰化地方法院判處魏應充等 6 名被告全部無罪。

資料來源：研究者整理。

一、大統黑心油事件與頂新

然好景不常 2013 年 10 月爆發了大統黑心油的事件。起因於民眾檢舉大統長基所生產的特級橄欖油成分不純，於是彰化地檢署介入調查，懷疑業者違反食品衛生管理法以及刑法詐欺，會同彰化衛生局搜索大統公司。彰化衛生局當場就封存了特級橄欖油等產品。根據取樣報告顯示：業者號稱產品為 100%特級橄欖油，成分並非是純橄欖油，可能摻加了其他的食用油。消費者使用此種橄欖油烹調食物吃下肚，暫時還未發生對身體健康不良的事證。

檢方在現場查獲 4 桶總計 120 公斤的添加物，這些添加物為綠色膏狀物質，業者雖辯稱是葉綠素，卻提不出證明；而衛生局人員也針對食品廠內有問題的產品封存。衛生局發現，遭封存的有大統 100%特級橄欖油 2 公升裝、5 公升裝等產品，數量約有 209 箱、1251 瓶，容量總計則為 2490 公升；於是要求業者將特級橄欖油等相關產品下架，工廠內負責生產特級橄欖油的生產線也暫停。⁸同時間，台北市政府也開始稽查食用油的成分。發現了頂新集團旗下子公司「正義食品」所販售「維力清香油」、「正義寶素齋」2 項食用油，以及「源順」旗下販售「源順生機能量均衡油」、「源順養生料理油」、「源順健康烹調油」3 款油品，因為成分未標示調和油，遭台北市政府衛生局依標示違規要求下架。⁹而後更查出頂新旗下味全公司混摻大統長基黑心油。國內食品龍頭頂新集團旗下的味全公司生產的二十一項調合油，竟混摻大統長基公司含銅葉綠素的橄欖油、葡萄籽油，所以衛生單位要求廠商必須將相關產品全部下架。事情爆發後，味全總經理張教華在隱匿多天之後，才出面坦承此事，並證實頂新集團的魏家四兄弟日前已知情¹⁰。2013 年 11 月 5 日，味全董事長魏應充更親上火線召開記者會對社會大眾道歉，承諾並將設置新台幣 5000 萬元消費者準備金，並主動向台灣食品 GMP 發展協會請辭理事長一職。除此之外，頂新集團還透過各大報頭版廣告致歉，味全董事長魏應充更使用影音的方式，在官網上和所有的消費者道歉。¹¹至此，事情暫告一個段落。

⁸ 吳哲豪（2013），橄欖油疑不純 扣千瓶大統油品，中央通訊社，引用網址：<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201310160054-1.aspx>

⁹ 自由時報（2013），北市稽查食用油 6 款遭下架，引用網址：<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201310160054-1.aspx>

¹⁰ 蘋果日報（2013），味全 21 油品下架 高談良心 早知偷摻大統油，引用網址：<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20131104/35413432/>

¹¹ 中央通訊社（2013），魏應充：設 5 千萬消費者準備金，引用網址：<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201311050019-1.aspx>

二、地溝油事件與頂新

然，屋漏偏逢連夜雨，台灣於 2014 年 9 月份時又爆發黑心油事件。南部打擊犯罪中心破獲餽水油製成劣質食油的重大民生案件，逮捕郭姓不肖業者等 5 男 1 女，該集團已成立收購餽水油超過 1 年，流入市面的劣質油超過 2 百公噸，檢警深入追查油品流向。南部打擊犯罪中心指郭姓不肖業等人非法收取俗稱「地溝油」的餽水油、皮革廠廢棄皮脂油，原本這些油規定要送化製場，但業者卻加以混摻燃煮後，製成劣質食用油，進而流入食品大盤商。警方歷經了半年追查之後，發動取締行動，除了逮捕郭姓不肖業等人，還查扣儲油槽 17 座、皮革削出油 23 桶，另有油罐車及送貨單等證物。這些，摻有低劣油的牌至少全統公司所製成的香豬油等品牌，於是警方擴大偵辦。¹²此事一經報導，全台譁然。然而頂新旗下的味全公司也受波及，雖然第一時間通報衛生局，然而民眾不信任的聲音也在更上一層。

三、飼料油事件與滅「頂」計畫

2014 年 10 月 8 日再爆頂新油品出包。餽油風波引爆之後，多家食品業改用正義油品，未料正義油品遭臺南地方法院檢察署查獲以飼料用油混充食用豬油，再製成精緻油品銷售，多項正義油品中招¹³。至此劣質油品的火延燒不斷，頂新一年內連三食安弊端，使得全台民眾不再信任，紛紛開始「滅頂行動」，拒絕有關頂新企業的任何食品。然而到了 2015 年，滅頂行動似乎已滅。2014 年發生食安危機，宜蘭縣內最大的喜互惠連鎖生鮮超市率先響應「滅頂」行動，將頂新集團食品全數下架，但不久之後有消費者發現，部分商品又悄悄上架了，質疑超市業者出爾反爾。連鎖超市回應頂新集團強調與味全切割，承諾產品安全無虞，因此給予機會，會持續觀察，如果再犯絕不寬貸¹⁴，不管頂新集團如何起死回生？讓研究者著實感到好奇的是，頂新集團對這些危機事件如何回應之？換言之，引發研究者探討頂新集團的油安事件危機語藝的強烈企圖心。

¹² 蘋果日報（2014），噁心地溝油混充食用油 200 公噸全下肚，引用網址：<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20140904/463558/>

¹³ 張榮祥（2014），正義油品中招 飼料油混充食用油，中央通訊社，引用網址：<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201410080077-1.aspx>

¹⁴ 鍾知君（2015），喜互惠上架林鳳營「給 1 次機會」，聯合新聞網，引用網址：<http://udn.com/news/story/7328/1286668-%E5%96%9C%E4%BA%92%E6%83%A0%E4%B8%8A%E6%9E%B6%E6%9E%97%E9%B3%B3%E7%87%9F-%E3%80%8C%E7%B5%A6%E6%AC%A1%E6%A9%9F%E6%9C%83%E3%80%8D>

表 2-9：2014 年頂新油品風暴發展時間表¹⁵

日期	事件
9 月 4 日	不肖業者回收餽水油混雜成食用油販售，食藥署指出，強冠企業鐵桶裝「全統香豬油」有用到回收油，製造期 3 月 1 日到 8 月 29 日應下架回收。味全公司今天向台北市衛生局通報，表示 2014 年 4 月起向強冠採購「全統香豬油」，製作肉醬肉酥等 12 項產品，目前均封存並回收。
9 月 5 日	衛生福利部食品藥物管理署表示，強冠公司購買自「屏東郭烈成工廠」所回收處理過的廢食用油、回鍋油，以 33% 劣質油混入 67% 豬油（一比二），調和出廠為「全統香豬油」。目前已知 235 家業者疑使用強冠公司油品，包含奇美食品、盛香珍、美食達人（85 度 C）、味王、味全、黑橋牌。
9 月 6 日	台北市衛生局查出工研整合「合將香豬油」共 4611 桶，銷往全台 16 縣市共 397 家餐飲業者，主要在中南部，北市有 26 處。強冠公司疑將回收餽水油混製成「全統香豬油」，引發食安風暴。衛福部食藥署今天表示，台北市工研整合行銷委託強冠公司製造「合將香豬油（15 公斤裝）」4611 桶，合將香豬油與全統香豬油同為問題油。
9 月 10 日	檢警追查強冠油品原料來源，發現強冠自 2008 年起從香港購入 2385 噸豬油，其中有 300 噸是向香港廠商金寶運 GLOBALWAY 進貨，報關文件標示為食用油，但實際卻是只能供動物食用的飼料油。
9 月 11 日	強冠販售的「全統香豬油」以餽水油混廢棄皮革油及豬油製成，影響下游廠商 1 千多家，現在還傳出強冠從香港進口的豬油是「工業用」，由於有衛生安全疑慮，高雄市衛生局 11 日宣布，除了全統香豬油外，該公司所製造的其他 24 項豬油油品也要一律下架。
9 月 12 日	餽水豬油風暴掃到味丹企業，味丹主動通報有使用強冠豬油產品，台中市衛生局今天上午前往味丹沙鹿廠稽查。行政院長江宜樺對兩年來發生的三起食品安全事件，導致台灣民眾在飲食不安、及不滿當局的食安執行力，感到抱歉。摩斯漢堡 5 款商品的肉醬及咖哩醬使用強冠公司「全統清芳油」，在 5 日時已預防性下架，改用「維力清香油」、「正義清香油」。
10 月 8 日	「餽油風波」引爆後，多家食品業改用正義油品，未料正義油品遭南檢獲以飼料用油混充食用豬油，再製成精緻油品銷售，多項正義油品中招。
10 月 9 日	由於頂新集團一年內連出三次食安弊端，頂新製油、味全、正義三公司接連爆出油品風波，頂新集團管轄此三公司的董事長魏應充，宣布請辭三公司董事長職務，表示願扛下所有責任。

資料來源：研究者整理

¹⁵ 網路、新聞資料經研究者整理過後。

第三章 研究方法

本研究旨在於研究頂新集團在一年內歷經三次食用油危機，繼而引起大眾發動「滅頂行動」，而頂新集團又將如何面對此危機？並如何說服大眾？乃本研究所欲探討之問題。以下便說明本研究的對象、研究文本及研究方法。

壹、研究對象

現今台灣的外食族不在少數的情形下，台灣小吃、料理也不乏用油，從 2013 年開始油商大戶大統公司開始出包一連串的油品危機也跟著到來，在台灣廣受好評的「維力清香油」也逃不過，一時之間人心惶惶，重重打擊台灣美食王國的形象。

本研究會以頂新做為研究對象其原由有：(一)頂新企業對於台灣來說是有其歷史性，於 1985 年在彰化永靖創立也是油業起家，對於製油過程並不陌生，而後到大陸發展，事業有成後返台投資。(二)在食用油品事件爆發前頂新國際集團可以說是台灣前五大富豪，對社會具有足夠的影響力。(三)綜觀台灣很少有大型企業發生的危機如此可以一年內同一件物品(油)、事件可以一而再再而三的出包，然而到了第三次民眾發起「滅頂行動」。以上三點足可讓此一題具有其研究價值。

然而頂新集團產業極為龐大，其中包括正義股份有限公司、味全集團、康師傅等企業，這些企業自然也是本研究的對象，上至董事下至員工的回應皆是本研究的文本。

表 3-1：頂新集團三次油品危機簡表

出包日期	危機簡述
2013 年 11 月	頂新集團旗下子公司「正義食品」所販售「維力清香油」、「正義寶素齋」2 項食用油，因為成分未標示調合油，衛生局依標示違規要求下架。
	大統長基坦承添加銅葉綠素的葡萄籽油與橄欖油，賣給台中市福懋公司、屏東縣的頂新集團工廠。
	4 日，頂新被罰 300 萬。
	5 日，頂新摻大統油事件，魏應充錄影片致歉，並辭退 GMP 理事長一職，以示負責。
	6 日，檢方傳訊魏應充，魏應充以 1000 萬元交保。
	9 日，頂新前總座常梅峰遭檢方聲押，常梅峰無保飭回。
	15 日，頂新向大統求償 1.5 億。
2014 年 9 月	強冠公司收購自「屏東郭烈成工廠」所回收榨過的廢油和餿水油，出廠成為「全統香豬油」油品，頂新集團味全公司製造的肉醬、肉酥等 12 款加工製品，皆使用強冠公司「全統香豬油」製成。
	全國教師工會總聯合會抵制頂新及旗下味全產品。
	被爆食用油大廠進口飼料用牛油→回應進口食用級牛油→衛生局揪正義進口飼料用油。
2014 年 10 月	鑫好公司負責人吳容合，涉嫌將飼料油謊稱食用豬油賣給正義公司，正義公司旗下油品「維力清香油」、「維力香豬油」、「正義香豬油」等油品皆混充飼料油。
	9 日，消基會籲消費者抵制頂新所有產品。
	10 日，網友發動拒買。
	11 日，召開記者會。
	12 日，頂新前總經理常梅峯、品管組組長蔡俊勇，羈押禁見。
	14 日，頂新、正義油品停止進出口。
	17 日，羈押開庭魏應充。
	21 日，大統假油案魏應充求刑 15 年。
	30 日，頂新飼料油案魏應充求刑 30 年。

資料來源：研究者整理。

貳、分析方法

就分析方法而言，本研究主要是用 Benoit 形象修復理論以及 Coombs 危機反應策略。依據表 3-1 可以分成三個階段，然而 2013 年 10 月、2014 年 9 月及 2014 年 10 月事件，針對這些事件使用 Benoit 形象修復理論及 Coombs 危機反應策略來做分析。

本文將參照蔡鴻濱、郭曜棻（2012）《台灣麥當勞砒油事件之危機語藝研究》的分析方法。將一段結構和意義完整的語句，做為段落來進行基本單位分析看頂新對應的策略為何。

表 3- 2：Benoit 形象修復理論分析方式

危機反應策略	判準定義	具體範例
否	否認危機存在或者認定有第三者攻擊	公開宣稱危機不存在。
卸責	合理反應、聲稱缺乏有關的信息或控制權、宣稱意外、起因良善	頂新屏東廠 6 幹部供稱 配方來自味全
止痛	加強民眾的正向感情、減少引起負面情緒、切割劃分、提高層次、反擊對手	味全推買 1 送 1 補償機制
療傷	恢復形象	頂新集團旗下頂新製油與味全購買大統黑心油，重創品牌形象，頂新、味全自認為「受害者」，向大統求償至少 1.5 億元。
認錯	承認錯誤和乞求寬恕	魏應充鞠躬道歉

資料來源：蔡鴻濱、郭曜棻（2012）。

表 3-3：Coombs 危機反應策略分析方式

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。例如：頂新屏東廠 6 幹部供稱 配方來自味全。
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的目標。例如：味全推買 1 送 1 補償機制。
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。例如：魏應充鞠躬道歉。

資料來源：蔡鴻濱、郭曜棻（2012）。

參、研究文本選取

根據 Hermann, 1969; Holsti, 1978; Lerbinger, 1997 所定義的危機事件發生，通常有三個認定的標準：1.突發性 2.威脅性 3.決策時間短，頂新國際集團食用油品事件也符合其標準。張一玲（2014）《企業危機溝通策略與效能之研究—以頂新集團混油風暴為例》一文中針對 2013 年的頂新混油事件也有所整理，本文也是其延續性的研究。就本文文本的選擇上其主要來源有：

（一）新聞電子資料庫：研究者從自由電子新聞網資料庫檢索 2013 年 10 月到 2013 年 12 月底共有 223 筆關於頂新的文章，在其細分關於混油事件共 55 筆相關文章。再搜索 2014 年 9 月到 2014 年 12 月底的文章共有 1492 筆，再細分也還有 282 筆關於黑心食用油的文章。然選擇自由電子新聞網資料庫其易得性高外資料也完整。詳見附件 1~附件 3。

（二）頂新國際集團所發佈的訊息：在其官方網站上也針對油品事件發出 2 個聲

明稿，1 個新聞稿。詳見附件 1～附件 3。

(三) 記者會影像檔：於 2013 年一件，2014 年一件，共 2 件。詳見附件 1～附件 3。

小結

然而研究文本如此之多，選取的方式若是語意有重複的將選擇完整性較高的文本，影音訊息優先選取，因為其影音是最能直接重現當時原主的意思，因而做為第一優先選取的目標。



第四章 頂新危機語藝策略分析

本章在於探討分析頂新集團面對這一年食安危機時所使用的危機語藝策略，將分成兩節探討，第一節處理的是大統混油案和味全摻用強冠油品事件；第二節則在分析飼料油事件之危機語藝策略，分析結果如下。

第一節 大統混油事件與味全摻用強冠油事件

本研究針對頂新集團從 2013 年的大統混油事件到 2014 年的飼料油事件其回應做危機語藝的策略分析。這節就針對大統混油事件及味全摻用強冠油品事件進行語藝策略之分析。

合開敘明的是，大統混油事件及味全摻用強冠油品並非是其頂新和旗下的子公司製油出問題，乃是受其牽連，因此研究者認為這兩個事件著墨的並不是危機反應策略而是危機發生後的形象修復策略，基於此情研究者於這節將用 Benoit 的形象修復理論進行分析。

在分析的架構上，過去語藝研究者慣於以形象修復類目分析新聞事件中，當事人的形象修復類形。換言之，即是把相同的回應統一整理語呈現，此舉雖然可以反映出語藝回應策略的類型，卻會失去時間的脈絡，變成斷裂的語藝策略呈現。因此，研究者試圖解決上開語藝分析上的弊病，以為基事件的發展次序為軸線，以回應的策略緯線，分析大統混油事件及味全摻用強冠油品事件進行語藝策略之分析。

【2013 年 11 月 03 日】

當危機一爆發時，頂新第一時間採用「療傷策略」。Benoit 指出療傷策略的目的在於恢復、維持其組織形象。研究者認為頂新集團於事件發生一開始便採用此一策略，推論應有三個目的：第一配合政府單位，保持頂新集團在人民及政府心中好企業的形象保持信任感。例如：

頂新集團發言人陳文敏表示，原物料進廠前及製成成品後都會經檢驗合格才入廠及上市，會儘速調查清楚究竟有無大統問題油品流入屏東廠(療傷)。2-1

其目的二讓民眾認為其食品並無大礙，民眾可以安心選購，強化頂新旗下食品有所保證。例如：

味全已以最積極負責任態度，主動將銷售的食用油品送第三公正單位檢驗，所有食用油產品皆通過「棉籽酚」及「銅葉綠素」檢驗，安全無虞（療傷）。3-2

第三個目的則是給予大眾一個我是負責的、有良心的企業形象。例如：

味全宣布 21 項食用油品下架回收，量販店愛買表示，愛買架上的 4 款味全調合油（康三利多精華調合油、健康三利多嚴選調合油、珍饌寶精華調合油、珍饌寶嚴選調合油），會全面下架回收，並可退換貨；家樂福所銷售的味全 5 款油品也將下架並受理退換貨；全聯銷售的 4 款油品也將下架，接受退換貨（療傷）。3-3

然而，於此之際，頂新集團也以「認錯策略」及「止痛策略」強化形象的回復，Benoit 指出認錯策略在於承認錯誤和乞求寬恕；止痛策略意指加強民眾的正向感情、減少引起負面情緒、切割劃分、提高層次、反擊對手。頂新集團運用「認錯策略」博得民眾好感，也用了「止痛策略」和不良企業做切割。例如：

頂新集團及味全今下午發表聲明，強調將會主動配合政府主管機關釐清事實，待主管機關確認後，再重新上架，此期間造成消費者的困擾，**深表歉意**（認錯）。對於不肖業者的惡意欺騙行為，嚴重破壞食品產業信賴，除給予嚴厲譴責，並會積極主張味全法律權益，維護商譽，確保消費者權益（止痛）。3-1

不過味全對於引進大統油品的狀況是否知情，張教華一時語塞，隨後表示味全已證實代工廠使用大統油，同時表示這項消息是「好幾天」前知悉此消息，並未說明確切時間，但也同時強調屏東縣衛生局今天再度進入頂新內埔廠房調查時，就已將大統油品封存；並未說明詳細日期及原

料數量（認錯）。4-2

上述 4-2 的語藝策略採用「認錯策略」，由於從文脈看語焉不詳，無法將事情交代清楚，給人的感覺卻是想蒙混過關。研究者認為這回應讓頂新前面所做的語藝回應策略效果可說是大大折扣，應該已在人民心中埋下一個不信任的種子。

事件隔天便傳出小插曲頂新曾進口棉籽榨油的消息，頂新果斷的否認這消息。

頂新官網的訊息指出，棉籽油提煉出的棉籽粕渣可以做為肥料之用。彰化縣衛生局今日下午稽查後，確認棉籽全數被做成飼料與肥料（否認）。

5-1

【2013 年 11 月 05 日】

屏縣衛生局說明，頂新使用大統油製造的二十一項味全調合油，日後如果被驗出銅葉綠素及棉籽油，頂新若知情還使用，屬惡意添加，每項將會被罰一千五百萬。頂新言之鑿鑿的否認了這指控。

頂新集團發言人陳文敏也說，每一批原料入庫前都經檢驗合格，確定原物料沒問題才會生產分裝（否認）。6-1

頂新也在同一天，針對頂新集團使用大統長基摻偽油作為原料一事，在官方網站以影片方式向社會大眾致歉。其語藝策略主要還是以療傷策略為主，並用了止痛策略加強民眾對頂新的認同感，並用「卸責策略」Benoit 指出卸責在於，合理反應、聲稱缺乏有關的信息或控制權、宣稱意外、起因良善，頂新集團以不知情的名義來卸下部分的責任。這是頂新的第二個情境。

有關媒體報導，大統公司說他賣給頂新製油的油，有銅葉綠素，我們聽到了以後覺得非常訝異跟吃驚，在台灣或國際的食用油裡面不得有添加銅葉綠素，我們聽到這個消息以後，我們也非常的吃驚（卸責），造成我們所有消費者的疑慮跟不安，我要利用這個機會，特別來致歉（認錯）。

7-1

我們一向堅持，食品是老實人做的生意，也是一個良心事業，我父親教導我們，在事業經營就是要「童叟無欺」，我們四兄弟一再的堅持這種的信念（止痛）。「食品安全」是我們經營內部管理最高的指導原則，所以我們從內檢跟外檢，我們下架的 21 項產品，均未有檢出有害的物質（療傷）。8-1

經過這次事件以後，我們為了避免重蹈覆轍，所以我們採取「一條龍」的管理，就是從我們溯源管理、原料的採購，我們決定由國外來引進、生產我想我們，還有我們會以國際歐盟最高的標準及國內的法規來做我們產品的管控（療傷）。8-3

頂新集團這天除了發布道歉影音外下午開召開記者會，其記者會也是以療傷策略為主否認為輔。一連三次較為重要的回應皆以療傷策略為主。不斷加強民眾心中對頂新企業的良好形象。

針對油品混摻大統油品事件鞠躬道歉，魏應充並宣布辭退 GMP 理事長一職，以示負責（療傷）。9-1

魏應充表示，公司將成立調查小組，嚴究內部失責人員，頂新集團總經理常梅峯已首先遭到懲處，另成立 5000 萬的消費者準備金，供民眾退款換貨（療傷）。9-2

魏應充表示，未來會持續秉持「童叟無欺」的態度負責到底，油品上市前除遵守國家法規標準，也會符合國際標準（療傷）。9-5

魏應行強調，進口的棉仔油主要是送交彰化廠，生產混和有機棉仔油製成肥料，沒有拿來生產棉籽油。他說，味全旗下的食用產品，包括康師傅，皆未使用頂新油品，而是百分之百使用馬來西亞進口的油品製作而成（否認）。9-4

【2013 年 11 月 06 日】

頂新的第三個情境是面對檢方偵訊。對於混油一事一概否認知情，並推諉責任，和大統做其切割。在發布記者會後一天新聞報導指出，屏東地檢署昨天約談包括曾姓廠長在內的頂新屏東廠六名幹部，由於頂新向大統長基購油超過六年之久，而且是購買低價油品混充，檢方調查重點放在該公司是否涉及詐欺。而證人具指出是味全給予配方。

屏檢昨天上午以證人身分傳喚該廠曾姓廠長、二名品管部門員工、二名總務部門員工及一名製油員工到案說明，檢察官並扣押該油品配方等；證人均供稱配方來自味全（認錯）。10-1

屏東縣衛生局懷疑味全的油品有可能只把大統的油換包裝出售，而且還賣得比較貴。對於頂新使用大統油是否為賺取價差？

頂新集團四董魏應行昨說，「不是因為價格便宜才買大統的油，是因頂新採購量不具規模量」（否認）。11-1

【2013 年 11 月 07 日】

頂新集團遭指控，早從六年前使用大統長基黑心油品製成二十一項油品，卻一路隱瞞，台北地檢署以犯罪嫌疑人身分約談擔任味全董事長的頂新三董魏應充、味全總經理張教華兩人。

由於味全總經理張教華曾表示，「頂新買油的事情，高層四兄弟都知情」（認錯），但後來解釋是知道「向大統買油，已主動封存」（卸責），不過檢調懷疑魏應充早就知情，正在比對相關人說法。12-1

上述 12-1 的前後說詞給人一種反覆感，後來屢遭檢察官傳喚，採用卻是「卸責策略」為主。

【2013 年 11 月 09 日】

犯罪嫌疑人的常梅峰則供稱，大統說油品沒問題，是百分之百進口的純油，頂新被高振利蒙在鼓裡，頂新只代工包裝油品再賣給味全，魏應充不知頂新採購油品細節。味全曹姓女經銷商也說，她只知油品是來自頂新代工，根本不知道源頭是大統（卸責）。14-1

常梅峰表示：「我們是不小心的受害者」，對於油品有送檢驗卻仍出包，常則回應說：「檢驗也有盲點」（卸責）。15-1

以上兩則回應看出，頂新的高層人員以不知情的說法做卸責策略，意圖規避刑責。但之後台北地檢署偵辦頂新旗下味全公司混摻大統長基黑心油案，查出頂新代工味全二十一項油品配方全出自味全，昨以證人身分傳喚味全企劃部經理林雅娟和前味全中央研究所副研究員王浩昱兩人。此指控卻是有不同的回應，以造成相互矛盾。

【2013 年 11 月 13 日】

林女咬出是董事長魏應充指示以「成本優先考量」後才改變油品配方。兩人供稱，提供配方給頂新前，檢測均過關，改變配方後，為了區分差別，還改了瓶身顏色（認錯）。17-1

魏應充上星期千萬交保時向檢方稱，油品事業僅佔味全營業額○·四%，切結書不是他簽，他只看營運報表和績效，不管油品調配或採購流程等細節（卸責）。17-2

上述 17-1、17-2 的回應無疑是自打嘴巴，一則咬定是魏應充指示，一則否認不管採購流程等細節。這相互矛盾的說法加深了民眾的不信任感。而後頂新更做出了。

【2013 年 11 月 15 日】

頂新集團旗下頂新製油與味全購買大統黑心油，重創品牌形象，頂新、味全自認為「受害者」，向大統求償至少 1.5 億元（止痛）。18-1

這做法無疑是和大統做切割，並對民眾展現出一個「受害者」的形象，降低避免引起民眾的負面情緒，這採用了止痛策略。其用意也許更有「我不知情」的隱含用意在意欲卸責，呼應期前面檢方調查時所採用的語藝策略。

【2013 年 11 月 17 日】

其後頂新公開了洋洋灑灑寫的一封信「至員工的公開信」，信中策略以止痛為主，意圖加強正面形象，也以媒體做負面報導反擊認為媒體在引導民眾，並在次提及我是「大統事件中的受害者」此立場與人民一般，再次與大統做切割。這是頂新營造出的第四個情境。

四兄弟在公開信中對公司同仁表示，油品事件讓大家都承受了委屈，勞心又費神，實在過意不去也擔待不起（療傷）；且公司遲遲沒有出面說明，更讓員工感到不解與委屈，四兄弟覺得這樣對同仁們「很失禮」（認錯）。19-1

澄清的原因。第一點，他們「相信台灣人民的理性與良知」，認為台灣人民對媒體的負面報導自有公斷；第二點則是「相信司法」，他們表示，頂新和味全既沒有自行混油也沒有教唆混油，更沒有在油品中添加銅葉綠素（否認），相信司法一定會還給他們一個公道。最後則是「相信政府」，配合主管機關要求抽驗、停售、下架回收；且對於媒體的錯誤報導也未做出辯解，避免徒增案情混亂。19-2（止痛）

魏家兄弟也在信中以不妨礙司法偵查前提下，對同仁做「一個說明」以正視聽。他們表示，對於大統涉嫌油品攙偽、混油的行徑，已在 11 月 15 日時委請律師向其求償 1 億 5000 萬元，希望法院能還給集團一個公

道；而事件爆發後，味全及頂新製油皆主動封存、檢驗、下架，絕對沒有延誤下架、欺騙消費者的意圖。19-3（止痛）

信末也表示，混油風波爆發兩個星期以來，各媒體對頂新集團及魏家的報導「有失公允」，抹煞了多年來的耕耘與誠信基礎；他們強調，頂新集團成立 55 年以來，「做事絕對坦蕩蕩，從未意圖蓄意害人」（止痛），未來也不會躲避調查，勇於承擔責任。19-4（療傷）

此信公開後頂新集團便未再做出回應，這大統混油一事便了無聲息了，沸沸揚揚的事件就如此過了半年。

【2014 年 05 月 09 日】

半年後台北地檢署偵辦頂新集團旗下味全油品去年被查出混摻大統長基黑心油，檢方近日陸續傳喚味全總經理張教華等人。張經理依舊矢口否認沒有犯罪。並做卸責我們沒有摻偽、摻偽事他人所為。

頂新製油前總經理常梅峰受訪時表示，他並沒有犯罪，他們按照配方製作，配方沒有問題，摻油行為非他們所為，強調「我們買到有摻偽，不是我們摻偽」（卸責）。20-1

【2013 年 09 月 11 日】

再觀味全摻用強冠油事件，當全教總發動拒買抵制時頂新姿態放的低，表現出虛心接受的感覺，也沒有強辯什麼，而味全只表明會改進加強其溯源管理，然為了不影響其他旗下公司並用止痛做切割。

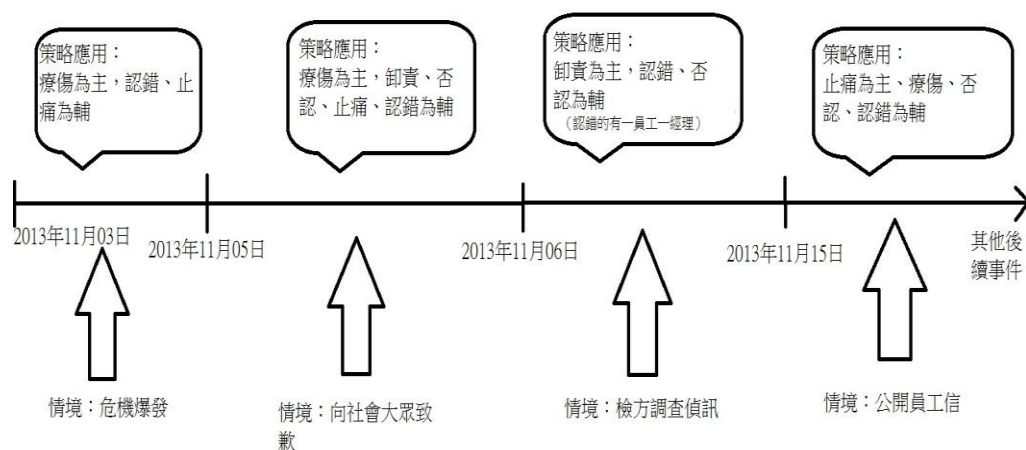
味全指出，頂新集團旗下事業體各自負責。台灣之星也說，味全與台灣之星是各自獨立的公司（止痛）。22-2

然而當確認康師傅也中鏢時立刻做出停產動作（認錯），然而其後雖然說明該款泡麵非主力商品，因此未列官方網站，非刻意隱瞞 23-1（卸責），然而在人民

心中次產生不信任感。

而後當因為強冠風暴將要處罰業者時，人民好奇為何獨獨味全在此全身而退，卻是用其行動欲挽回形象，味全第 1 天即主動通報 24-1（療傷）。也確時彌補上次康師傅泡麵的缺漏。然而時間過於短暫便迎來飼料油風波無法有效的觀察其後續效果。

圖 4-1：頂新大統混油事件分析



資料來源：研究者整理

表 4-1：大統混油事件落點

	否認	卸責	止痛	療傷	認錯
情境一	1	1	2	3	2
情境二	2	2	1	5	1
情境三	1	4	0	1	4
情境四	3	1	4	2	1
統計	7	8	7	11	8

資料來源：研究者整理

綜觀頂新在大統混油事件中共做了 7 次否認（17%）、8（20%）次的卸責、7（17%）次止痛、11（26%）次療傷和 8（20%）次認錯。其中使用了大量的「療傷」策略，欲保持其企業的好形象，在一開始表現出被害人的姿態，對於大統油混摻銅葉綠素深表驚訝，第二步成立 5000 萬的消費者準備金，讓民眾退款換貨，並用「不知情」做卸責，第三步對於問訊採「否認」的策略，再次以「否認知情」規避法律責任，第四步用買一送一的策略企圖博得民眾好感，而後用給員工信軟硬兼施。先是對員工道歉，而後以「相信台灣人民的理性與良知」讓人感到是媒體的操弄在損毀其形象。

軟：油品事件讓大家都承受了委屈，勞心又費神，實在過意不去也擔待不起；且公司遲遲沒有出面說明，更讓員工感到不解與委屈，四兄弟覺得這樣對同仁們「很失禮」。

硬：他們「相信台灣人民的理性與良知」，認為台灣人民對媒體的負面報導自有公斷。

再者運用「卸責」、「否認」及「止痛」策略。「卸責」、「否認」口徑一致的說不知道大統油摻用銅葉綠素，推卸責任。在用「止痛」策略大統企業做切割。魏應充更是說明他只看營運報表和績效，不管油品調配或採購流程等細節。強調「我們買到有摻偽，不是我們摻偽」。並以行動對大統企業損壞公司形象求償，其金額高達 1.5 億。反擊媒體認為媒體在做負面報導。

然而雖然有高達 8 次認錯，卻只有 3 次認錯是自認混油的責任歸屬。

1. 張教華一時語塞，隨後表示味全已證實代工廠使用大統油。
2. 屏檢昨天上午以證人身分傳喚該廠曾姓廠長、二名品管部門員工、二名總務部門員工及一名製油員工到案說明，檢察官並扣押該油品配方等；證人均供稱配方來自味全。
3. 林女咬出是董事長魏應充指示以「成本優先考量」後才改變油品配方。兩人供稱，提供配方給頂新前，檢測均過關，改變配方後，為了區

分差別，還改了瓶身顏色。

其中，林女咬出是董事長魏應充指示以「成本優先考量」後才改變油品配方。這個完全和魏應充的說詞矛盾。味全總經理張教華曾表示，「頂新買油的事情，高層四兄弟都知情」，但後來解釋是知道「向大統買油，已主動封存」。也是矛盾。其他的 4 個道歉讓人感到只是虛應故事而已。

整體上來看，頂新一開始無法把事情交代清楚，使得維持其形象社策略便讓人感到不信任，而後為了繼續補這洞口和大統企業做切割、引導民眾使其認為是媒體的報導有意操弄。並公開員工信採用哀兵政策，然而卻和下屬的說詞上有矛盾，上下不一更加深民眾的不信任感。



第二節 飼料油事件

本研究針對頂新集團從 2013 年的大統混油事件到 2014 年的飼料油事件其回應做危機語藝的策略分析。這節就針對飼料油事件進行語藝策略之分析。

一開始這次事件事由頂新集團從越南大幸福公司進有飼料油，經過精煉製成食用油品給民眾來食用。因這事件乃是頂新集團及旗下組織製油時所出的問題，研究者琢磨，既是頂新集團自己出包該用以 Coombs 的危機反應策略來觀看分析此事件。

在分析的架構上，研究者依舊試用上一節的方式做飼料油的分析。繼大統混油事件和短暫的味全摻用強冠油事件後，接著是第三次的飼料油事件。其分析如下：

【2014 年 09 月 12 日】

事件一開始，立委質疑長期從澳洲進口飼料用牛油，到底拿來做什麼？頂新第一時間做出了回復，其策略用否認策略。據 Coombs 的定義是對外解釋危機根本不存在。

正義公司出示六份政府核可文件釋疑，並於公司網站發布聲明，強調進口牛油為食用級牛油，且從未向進威採購。正義並否認進口飼料用牛油，強調出貨單只是證明搭同一艘船，公司僅進口食用牛油，與進威飼料用牛油放不同船艙（否認）。25-1

接著近一步質疑頂新集團旗下有正義食品公司，主要生產食用油，但頂新卻不向自家子公司進油，反而向強冠採購香豬油時，頂新的策略是藉口 GMP 認證問題。

正義公司總經理何育仁說，主要是味全採購一定要有 GMP 認證才會購買，這是基本的採購條件，因為正義沒有 GMP 認證，所以沒從正義進油（藉口）。26-1

【2014 年 10 月 08 日】

在事隔多日在有指控說頂新集團旗下的產品維力清香油、維力香豬油、正義香豬油，傳出使用黑心油製油。頂新立刻採取否認及迎合策略。據 Coombs 指出迎合策略是將組織與正面評價之事務連結。頂新企圖降低危機對組織的危害，再營造出配合政府的好形象，這是頂新集團多日以來的正面回應。

頂新則說，正義過去 5 年間有向鑫好企業購買豬油原料油的紀錄，不過去年並未進貨（否認），已配合主管機關做產品面清查，釐清那些貨有問題，還需時間了解（迎合）。27-1

【2014 年 10 月 09 日】

而後一連串的行動主要是採用修正行動策略為主，Coombs 指出修正行動意在修部危機所帶來的損害，並保證不再使危機重複發生。而辭退味全董事、願意終生擔任食安志工，正式符合其策略的意旨。在輔以藉口原料供應商出問題降低所需負擔的責任，後以完全道歉封存、下架產品動作給予民眾正面的形象。

頂新集團聲明稿指出，高層對於旗下子公司涉及油品食安議題，感到痛心疾首，更對於相關管理階層未能落實溯源管理及保障消費者權益，表達強烈不滿。雖然問題的根源或許是出自供應商的原料（藉口），但相關事業體在採購、品保等管理環節未能嚴格把關，實在難辭其咎。29-1

未來頂新集團會引進國外的專業團隊強化食安管理，徹底檢討從研發、採購、品保和稽核等相關流程，避免類似相關事件再次發生，組織上的調整從研發、品管、品保與採購的切割已開始，但需要一段時間整改（修正行動）。29-2

味全稍早發布最新消息指出，魏應充已向味全食品董事會請辭董事長及董事職務，味全將在近期召開臨時董事會推選新任董事長（修正行動）。30-1

他並強調，身為食品產業的一份子，個人未來願意擔任終生食安志工，

為打造台灣食安環境，貢獻一己之力（迎合），並期勉相關企業的員工，未來不論在研發、採購、品保等每個流程，都必須以更嚴格的標準落實溯源管理的要求，做好為消費者權益把關的工作，共同擦亮台灣美食的金字招牌（修正行動）。30-3

味全公司：使用「正義特級乳化油（15 公斤紙箱）」共計 180 公斤，供應克士餐廳做成日式唐揚雞塊、脆皮手槍腿、脆皮棒腿（原味、辣味）等產品，下架封存德克士炸雞脆漿粉及德克士唐揚粉共 2444.4 公斤，目前已改用南僑化工油品（完全道歉）。31-1

【2014 年 10 月 10 日】

再來如同大統混油事件一樣公布給員工的信，信中採用迎合策略，多次表明他們是老字號的企業，例如：60 周年、一甲子等。營造出頂新公司的「良心企業」形象。

很遺憾地，在味全 60 週年的這一年，接連發生大統長基問題油品、強冠劣質豬油以及正義香豬油事件，這三次的食安風暴，已經嚴重打擊臺灣食品產業，以及味全苦心經營一甲子的優良信譽，不僅破壞了社會大眾對味全長久以來的信賴關係，也對消費者的食品安全權益造成莫大的影響（迎合）。32-1

應充自 1998 年回台參與味全公司經營以來，一直秉持著回饋家鄉的心情，記取先父童叟無欺的教誨，以及承續黃烈火創辦人盼以食品製造業帶動台灣民眾生活品質的理念，兢兢業業地接下這經營的棒子，努力從體制與系統改革做起，希望將味全優良的商譽更加發揚光大。這十七年來，感恩與我一同打拼的您們，味全六十年來已經走過了許多風風雨雨，相信，這一次的事件也不會將我們打倒（迎合）。32-3

請各位同仁不用擔心，應充請辭之後，公司將於近期召開臨時董事會，推選出合適的人選來接下董事長一職。在這段期間，請各位同仁跟隨張

教華總經理的領導，在各自的崗位上繼續努力，也請不要忘記在此次事件所得到的教訓。身為食品大廠，我們沒有悲觀的權利，味全對食品安全絕不妥協，將持續精進以確保不再發生類似事件，消費者權益也始終是我們決策思考的第一順位。應充也衷心期盼各位同仁，不要氣餒、不要退縮，只要團結一心、接受挑戰，味全將會更好，終有一天，我們將以更優良的品質與保障，重新贏回消費者的信賴（迎合）。32-4

最後，應充再次感恩各位同仁在這一甲子來為公司所付出的心力，以及給予我的支持鼓勵，您們每個人以及背後的親人眷屬，是味全最大的寶藏、是支持味全繼續走一甲子的重要後盾。請各位謹記我們六十週年紀念歌中所提及的：「為一種品味堅持到底、那一種責任從不曾忘記」，未來在工作上的每一個流程與環節，都需要更加細心把關，以更嚴格的標準來要求自己。相信，味全五燈將因各位的努力而再次榮耀！謝謝大家（迎合）！32-5

【2014年10月11日】

接著面對食藥署的指控指，頂新有可能涉嫌文件造假，越南提供的資料顯示，飼料油不能給人吃，但頂新卻堅稱人體可以食用，兩方的文件也不一樣。其回應是堅決否認。今天上午頂新再度強調，從越南進口的油是可以供給人體食用的。（否認）並召開逃避多日的記者會，記者會一開場便是採用完全道歉的策略。

魏應充：各位媒體先進首先為了謝謝勞煩大家假日八時陣來走這趟感覺非常失禮，這陣子媒體朋友為了油品事件奔波，讓大家的工作的負擔真歹勢，辛苦了我在這除了失禮歹勢，因為管理不到位造成今天的食安事件本人感到非常的沉重，真的對全臺灣社會非常非常的抱歉，我以最謙卑的態度面對民眾的憤怒，真心誠意負起全部的責任（完全道歉）。35-1

雖然我辭去了三家公司的董事長的職務，仍然希望在今天公開的場合鄭重的來跟大家致歉（完全道歉）。35-2

首先我有四個失禮的地方跟大家道歉，我要向社會大眾政府股東員工還有集團其他事業體致上最深的歉意我要對 2 千 3 百萬的人民說抱歉因為公司的管理不夠徹底讓食安事件造成大眾的惶恐不安我由衷的深深的歉意我對政府說抱歉（完全道歉）。35-3

我要對股東及員工抱歉食安事件影響了股東的權益也讓公司員工在第一線面對消費者的責難我完全瞭解其中的辛苦與壓力我也要感激大家致上最深的歉意（完全道歉）。35-4

我也要對頂新集團其他的事業體及三位兄弟道歉（完全道歉）。35-5

道完歉之後頂新集團立刻採取修正行動的策略，關廠並持退職務，意圖再次晚回其企業的形象。

即日起關閉頂新製油公司與正義公司兩家公司的油廠直到確保消費者能夠安心食用，2.正義公司總經理何育仁頂新製油總經理陳茂嘉辭任任期職務，3.對消費者的權益絕對負責到底（修正行動）。35-5

相關的事業體完全依法處理消費者和廠商在產品的下架退貨或賠償的權益（修正行動）絕對不會逃避責任並負責到底。35-6

然而頂新集團在面對記者會中當記者提問時，多數採用了迎合策略，不斷的強調會照顧員工、會對消費者負完全的責任，再次營造出良心企業的形象。

記者：早上您剛特別提到說關於消費者的賠償跟退貨的事情我知道說您這幾天非常急迫於在處理這一類的事情那是不是有更具體一點的作法包括你們的下游廠商包括最直接面對到的消費者部份。魏應充：消費者就是我們的衣食父母我們絕對會負完全的責任讓消費者的權益不會受損，謝謝（迎合）。35-7

記者：不好意思我是壹電視記者我想問一下剛剛有說正義和頂新油廠會關閉請問一下這些員工何去何從。魏應充：照顧員工是我們的天職所以我們一定會妥適的安排讓他沒有後顧之憂，謝謝（迎合）。35-9

主持人：繼續，另外剛才所提到的是有關是不是要有一筆基金來做這個相關的補償部份我想董事長剛才已經說明了是會負責到底那我不曉得就這個部份上董事長是不是還有要再作補充的說明。魏應充：我想在對於消費者的權益的保護，我們會再重申消費者就是我們的衣食父母，我們會還有我們的廠商我想我們會絕對的負責到底，喔謝謝（迎合）。35-14

主持人：我想這個部份上可能有兩個問題哦一個是這個大董事長回到臺灣之後的相關的會議的狀況跟內容另外一個是有關這個集團這個事業體在採購部份上是不是執意曾認為考量而忽略了其他的部份我想這兩個問題是不是請魏董事長作說明。魏應充：大哥民國六十九年先父就往生了喔，所以長兄如父所以我想大哥對這一個食品店他還是念茲在茲的對 2 千 3 百萬的各位大眾我們沒有做好，希望我們能夠坦然的面對未來所有的企業都做好溯源管理食安品質優先所以我想大哥的教誨當為弟弟的應要銘記在心，期望我們集團的所有員工都能夠記取這樣的一個教訓做好每一個工作崗位我想這是第一個部份其實剛才問到的成本問題，其實那個前題就是品質優先你如果沒有讓你的消費者接受再低的成本也沒有辦法讓消費者滿意的所以我想品質優先是我們的信念好不好，謝謝（迎合）。35-16

這記者會中卻無具體接下來頂新企業應該怎麼做，要做什麼，並用藉口以減少組織對危機所擔負的責任和否認推託責任。

主持人：嗯油品的採購的部份是不是請正義食品何總說明一下。何育仁：：我們從去年 11 月以後我們開始啟動那個更高的規格對供應商的一個訪廠，那我們今年 4 月 9 號我們的品管部門還有我們的同仁去拜訪這

個鑫好公司的熬油廠，當時我們經過訪廠之後我們有寫了一份訪廠報告，在我們5月10號那個時間點提出來一個正式的報告那報告中顯示這個工廠的環境還有衛生這不符合我們公司的規定，所以當時我們就做了決定不再跟它做採購那在5月13，那5月14號它還有最後一批油到，那當時是因為這批油是在4月底就下的一個下單所以它當時還是到，但在這之後就都沒有再任何的油進入我們公司了（藉口）。35-13 記者：董事長您好我是聯合報記者，第二個問題是說市場仍懷疑頂新跟越南廠商進油那越南廠是不是跟頂新有淵源。陳茂嘉：越南的供應商跟頂新沒有任何關係，謝謝（否認）。35-19

記者會後一天再推出買一送一的活動。看起來像修正行動，但是研究者認為更像是迎合策略。因為讓人感到只是半價促銷活動，這在百貨公司也有出現過類似的活動，而百貨公司的周年慶算的上是修正行動嗎？雖然說是對消費者完全負責，卻讓人感覺不到誠意。

【2014年10月18日以後】

接著檢方開始偵查、訊問時，頂新的策略採用否認策略，一概以不知情否認採購飼料油避責，並用拿出三十億做為食安基金這一事意欲脫身，然而這和一開始信誓旦旦未進口飼料油，未將飼料油製成食用油完全不一樣。

2014.10.18 彰化地院羈押庭法官昨天認為味全前董事長魏應充犯罪嫌疑重大，且有湮滅證據之實及串證之虞，裁定收押禁見。上午十一時被帶到羈押庭應訊，魏應充仍舊否認檢方所有指控，強調頂新集團一切分層負責，他身為集團領導人，從來不經手原料油的採購，也不過問採購細節，況且這些油品都符合CNS國家標準（否認）。40-1

檢方則拿出越南大幸福油商楊振益的筆錄說：「賣飼料油給你的楊振益都招了，你還狡辯。」魏應充看到筆錄臉色慘白，頓了一下才緩緩說：「我不認識楊振益這個人。」（否認）40-2

在 2014.10.30 三檢（雄檢、北檢、台南地檢）同日訊問。魏對於購入飼料油等不法情事，一概否認，並將責任推說公司業務由總經理負責（否認）。41-1 正義公司在押總經理何育仁（林明忠、胡金恣）等三人，被雄檢依詐欺等罪起訴，高雄地院晚上開庭審理。林指出，介紹正義公司向久豐和裕發購買食用油，並抽取採購金額二至五%的佣金，與他接洽的是副課長胡金恣，與總經理何育仁僅見過一次面，不知道久豐等賣的是飼料油，直到黑心油爆發後，他們才跟他說是飼料油（否認）。42-1

總經理何育仁則說，正義向國外買食用油，均透過頂新總經理常梅峰等幹部開會議，常還對他說，來自新加坡傑樂公司，保證是品質很好的食用油，並有文件等證明，後來出事後知道是越南大幸福的飼料油（否認）。42-2

副課長胡金恣指稱，向林明忠買油及使用假發票部分，都有向何回報，但何卻未置可否，但對飼料油部分，胡也否認知情（否認）。42-3

魏的律師最後提出「當事人已拿出卅億作國內的食安基金」，希望用這個「誠意」來扭轉乾坤（迎合）。40-3

由上述可以看出，上至董座下至副課長，皆矢口否認，與大統一案中大有不同，更甚者採用為一一次的合理化策略，意欲強辯。

所有在押被告全力捍衛「飼料油經精煉後是可以食用的」，常梅峯的律師還說，飼料油和食用油要搞清楚，「我們不是用ㄉㄨㄌ來做油」，這是原料，如果要便宜，跟強冠買就好，若要攙偽假冒，就用工業用油就好了（合理化）。44-1

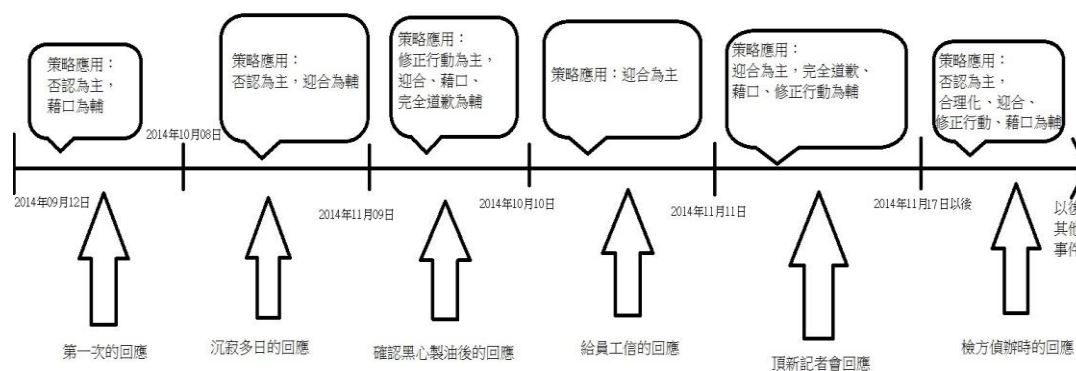
然而此強辯正好與其從越南進口的油是可以供給人體食用的。34-1（否認）這段相互矛盾。飼料油經精煉後能不能食用我不知道，但是飼料油人體是不可食用的卻是假不了。這回應成了自打嘴巴的妄言。

表 4-2：飼料油事件落點

	攻擊指控者	否認	藉口	合理化	迎合	修正行動	完全道歉
第一次回應	0	1	1	0	0	0	0
多日後回應	0	1	0	0	1	0	0
確認黑心製油	0	0	3	0	1	3	2
員工信	0	0	0	0	5	0	1
記者會	0	2	2	0	9	8	7
診察及後續	0	10	1	1	2	4	0
統計	0	14	7	1	18	15	10

資料來源：研究者整理

圖 4-2：頂新飼料油事件分析



資料來源：研究者整理

綜觀頂新企業在飼料油事件中，使用了 14 次否認 (21%)、7 次藉口 (11%)、1 次合理化 (2%)、18 次迎合 (28%)、15 (23%) 次修正行動及 10 次完全道歉 (15%)。其中使用最多策略的是迎合。

在本事件一開始是由立委質疑進口飼料油，頂新集團則否認進口飼料油而是進口食用油。而後在被質疑旗下公司做食用油的為何進口，便藉口正義油品沒有 GMP 任證因而進口。經調查確認是飼料油製油後開起一連串的攻守。

然而第一時間傳出頂新集團要召開記者會，頂新說是誤傳而沒開，卻發出聲明稿指出，進口飼料油事管理不當為藉口育規避責任。由上表看出頂新集團一開始的策略是用「藉口」卸去責任避重就輕，而後用「修正行動」欲意大事化小。並在 2014 年 10 月 10 日使用老套路，公開給員工信件。

其公開信件中用了大量的「迎合」手法和正面形象做為連結，其手法與前一年的大統混油案如出一轍。而當食藥署指出頂新的文件有造假的可能飼料油不能給人吃時，頂新卻是堅決否認。

而後是姍姍來遲的記者會，記者會中對造成民眾的惶恐道歉、對員工道歉、

對政府道歉更對家人感到抱歉，卻不承認進口飼料油、飼料油可否供人食用這點表態。雖說是道歉卻讓人不免覺得這態度過於虛偽。

其中的 35-9 魏應充：照顧員工是我們的天職所以我們一定會妥適的安排讓他沒有後顧之憂，謝謝。這本該算是修正行動，然而卻沒有具體的方案。因而被研究者認定是虛與蛇委採用「迎合」的策略。而記者會後期變一直採用「迎合」的策略，這集團的態度做法與說詞研究者深感矛盾。如若負責何不在被質疑時便將所以資料公開，如若負責為何過了近一個月才召開記者會說明。

之後開始羈押問訊時，卻一概否認稱不知情進口飼料油製油，更甚者「飼料油經精煉後是可以食用的」、「我們不是用ㄉㄨㄌ來做油」，來合理化整件事。此態度與記者會上表先出來「迎合」策略完全不一。

而後來的修正行動，強化公司治理引進專業經理人，頂新魏家代表退出。也讓人覺得無關痛癢。讓之前的策略前後矛盾，更別說態度與說詞連結不上。



第五章 結語及討論

本研究有兩個研究問題，一、用 Benoit 的觀點探討大統混油事件與味全摻用強冠油事件之形象修復策略。二、用 Coombs 的觀點探討飼料油事件之危機應危機反應策略。下面就回覆本研究這兩個問題。

第一節 頂新集團危機語藝策略應用

壹、大統混油事件與味全摻用強冠油事件

圖 5-1：頂新大統混油事件分析



首先，研究者觀看大統混油事件與味全摻用強冠油事件經統計，在事件第一情境時危機爆發時採用的是多數的療傷，少數的止痛和認錯；而在第二情境時依舊採用療傷為主次之事卸責，否認、止痛、認錯各一次；第三情境中則是面對檢方偵訊，其針對問題見招拆招，有認錯、否認、卸責其中還以買一送一做為療傷手段，最後情境四公開員工信，以止痛為主療傷為輔，加以否認及道歉（認錯），由此可以見得，情境會隨時間改變，而說詞、策略亦將隨情境而有所不同。

根據圖 5-1 可以明顯看出，頂新集團一直在維持自己企業的良好形象，所謂無信不立，因此有好的形象才会有民眾願意購買其產品，在這一點上面，頂新集

團的語藝策略稱得上是盡力維持。

不論是在危機爆發、向社會大眾致歉還是最後給員工的公開信，皆用到療傷策略，可以說療傷策略是其語藝策略的精髓也不為過。亦可看到止痛策略也如同療傷策略一般，於此事件中，大統集團在社會大眾的心中即等同不老實、奸商。然而頂新集團藉由不斷打擊、切割大統，彷彿在對民眾說：「我是老實人，我很有良心，我也被奸商所騙，我和民眾一樣是同一國的。」

這形象原本塑造得相當成功，然，危機爆發時所採用的認錯策略卻漏洞百出，並非策略有誤，而是無法將事情交代清楚，如此語焉不詳即讓民眾心中留下不信任感了。

從一開始便產生的不信任感，使前面所用的療傷，及接下來一連串的策略事倍功半大打折扣。看到情境三：檢方調查偵訊時，由於其中的一名員工和一名經理坦承不諱，此舉讓一直使用否認策略的頂新集團再一次出現漏洞。

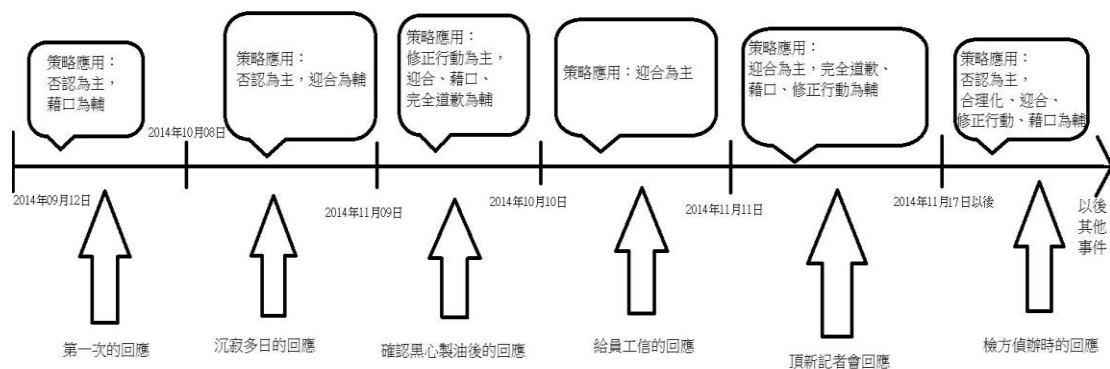
上下口徑無法一致，再加上一開始的認錯策略，其語焉不詳所產生的不信任感終於爆發，社會大眾不再相信頂新集團的說詞，迫使頂新集團大動作的做出求償大統集團 1.5 億，此棒打落水狗之舉，無非是再做一次強烈的切割，既有錢拿，尚可重新塑造形象，何樂而不為呢？

然，不信任感的因素下，此求償的止痛手段不盡理想，在事後更大打悲情牌給員工的公開信，為何非己私下給員工，而要「公開」呢？其信中雖以止痛策略為主，然，眾所皆知「醉翁之意不在酒」。

其給員工的公開信，主止痛兼療傷，然研究者認為止痛僅是手段，療傷才是其醉翁之意，此信公開後，頂新集團銷聲匿跡了一段時間。因為初犯，社會大眾的感受並非深刻，畢竟「商人重利」本為常事，台灣的食品業者出過紕漏又何其多，所以消費者依舊照樣購買頂新商品。

貳、飼料油事件

圖 5-2：頂新飼料油事件分析



資料來源：研究者整理。

接下來，觀看飼料油事件頂新所做的危機語藝策略。此事件爆發一開始，頂新集團便處在於一個四面楚歌的情況之中。為何說「四面楚歌」？實因頂新短短的一年內連續出包三次，且第三次的事件，並非其他的企業牽連到，而是頂新集團自己及旗下公司製油時出問題。

事件一爆發，頂新先是鄭重否認進口飼料油，而後卻也暫時拿不出確切的證據，一切便向石沉大海一般安靜無聲，這段期間頂新並無做出任何的回應。

紙終究是包不住火的，過了近乎一個月，頂新集團被衛福部點名：其產品出問題須下架停售，頂新還是採用一冠的政策：「否認為主，迎合為輔」，一則意欲脫罪，二則再次塑造願意配合的好形象。

而後發出聲明稿，這聲明稿以修正行動為主，輔以藉口，迎合完全道歉等策略。研究者認為看是修正行動為主，其意圖依舊迎合才是醉翁之意。果不其然，隔天如同大統混油事件一般，又是給員工的公開信，信中除了再一次完全道歉外，盡是迎合策略，內容提到「先父童叟無欺的教誨，企業經營一甲子的優良信譽...」

等，不斷的將企業和正面形象做連結。

發布信件的隔天，終於舉辦了媒體、民眾期盼已久的記者說明會，先以五連完全道歉起頭，然，多數還是迎合策略，其中多達八個，之後才是完全道歉及修正行動，一個藉口、一個否認，完成這一場記者會。

於八個迎合中，高達六個強調：「消費者是衣食父母，會負責到底、及關廠後員工的照顧。」看起來像是修復危機所帶來的損害，並保證不再使危機重複發生的修正行動，卻無提出具體的辦法，僅止於口頭說說，迎合大眾。

記者會隔一天，便於各大賣場做促銷活動，祭出買一送一的優惠，似在回應記者會上說的「消費者是衣食父母，會負責到底」的說詞。然，這不就是請民眾消費頂新的產品嗎？「買一送一」當真是行銷的好策略，一來可以吸引民眾的購買慾望，使產品銷售量提高；二來，讓消費者相信負責到底的諾言，即使事後追究，亦可展現出負責的誠意。

直到檢方偵訊時，由上至下皆用「否認策略」，與大統混油事件不同的是沒有人出面認錯，全部否認到底。並用當事人拿出三十億來當國內的食安基金做為「誠意」。

綜觀頂新語藝策略，從大統混油至飼料油，其策略多有應用，然而徹頭徹尾皆在維持、修補自己的好形象。不論是 Benoit 的療傷策略還是 Coombs 的迎合策略手法皆如出一轍，其他的策略如止痛，修正行動亦僅是為了迎合、療傷罷了。

在迎合、療傷時，口口聲聲說要負責，到了檢方偵訊時卻是用否認策略、卸責策略和合理化策略來規避刑責，道歉時不曾為了混油，用飼料油製成食用油一事道歉，僅著重於在於對消費者造成恐慌、對兄弟、對政府、對員工，就是不對自己做錯事道歉。

第二節 討論與貢獻與限制

於此節中，將要探討頂新的道歉是否真如研究者上節敘述一般無誠意，以及反省本研究不足的地方，且說明本研究對學術對社會有何種的貢獻及價值。

壹、道歉與誠意

探討頂新集團在大統混油事件到飼料油事件中，其道歉誠意何來？據商業周刊 1357 期中說到：這次味全黑心劣油事件，「三董」魏應充與多位幹部，雖相繼遭檢調約談，魏應洲迄今仍沉著隱身幕後，他心中或許仍持霸道走遍天下的思維，想憑一己之勇，便能過關。

而在 2013 年 11 月 06 日的蘋果日報中提到：頂新集團在大統黑心油爆發至今二十二天，魏家兄弟持續神隱至昨，才由頂新三董、味全董事長魏應充代表下，正式鞠躬道歉；魏應充除辭去 GMP 協會理事長職務，並宣布成立調查小組、頂新製油總經理常梅峰請辭，及準備五千萬元消費者賠償基金等滅火措施。只不過相對於集團過去六年使用黑心油逾三千萬元不當獲利，僅提出五千萬元支應消費者退貨及後續賠償需求，誠意明顯不足。

2013 年 11 月 06 日的中國時報中也提到：面對社會龐大壓力，神隱多日的頂新集團魏家兄弟終於親自出面道歉，且坦承大統混油 10 月 17 日就知情，未在第一時間承認並下架商品，是下屬「誤判」，已展開內部懲處。魏家還強調，大統使用銅葉綠素「事前不知情」，認錯誠意相當不足。

不僅研究者認為頂新道歉毫無悔意，如同商周刊提到的，此次雖是出面道歉，卻依舊讓人覺得頂新企業霸道十足，再觀大統混油事件神隱不斷，雖然準備五千萬元消費者賠償基金，然，於賣黑心油時獲利逾三千萬，道歉誠意也相當明顯不足。

至於飼料油事件中的道歉，更毫無誠意。商業周刊 1405 期中說到：「失禮」、「深表歉意」、「承擔全部責任」……，包括連續爆發的餿水油及飼料油事件，這是每回必成為風暴主角的頂新魏家，跳針式的公關詞令；然，轉過身，這家人心裡頭真的是這樣想嗎？

儘管爆發黑心油事件，重創消費者的信心，然，早已背離食品人初衷的魏家兄弟，絲毫沒有認知到危機的嚴重性。因為，這家人的祖訓從來不是放在心上，而是掛在斥資五億元翻修、後續將在花六十億元，向彰化永靖鄉親獵地的祖厝「成

美堂」牆上。

「人前的誓言，與人後的行為，完全是兩碼子的事。」這是商業周刊之前對魏氏兄弟的評述，如今回頭看，依舊恰如其分。

中國時報 2014 年 10 月 17 日報導：由於魏應充主掌的味全、正義、頂新製油一年內出包 3 次後，已經都辭去董事長，事後的危機處理也不夠即時，後續更傳出令民眾火冒三丈的事，例如對大陸聲稱中國生產的油品與台灣來源不同，力圖切割兩岸市場、對味全內部員工表示會挺過難關，尤其未經證實的魏應充傳簡訊給慈濟同仁指出，事件後自己始終坦蕩等，都讓全民認為魏應充誠意不足，興起抵制頂新企業全部產品的「滅頂」活動。

壹電視也在 2014 年 12 月 02 日新聞報導中說到：先前爆出味全 22 項產品，使用到問題油品，頂新為了展現誠意，除了商品全額退費，還三倍奉還外加五百元身體損害補償。

但有網友說到大賣場退貨，卻只退到兩成費用。原來味全規定想獲得三倍奉還得前往全省營業所，而屏東就只有一個營業處，位置就在地處偏僻的長治鄉信義路，沒想到以 google map 輸入門牌，還找不到退貨地點。

如此道歉、如此的負責到底，如何說是有誠意，許多媒體也認為頂新的道歉毫無誠意，並非空穴來風罷了，觀看到頂新集團前後在祖厝「成美堂」上花了前後六十五億元，然而對照捐獻出的食安金費也前後加起來還不到「成美堂」花的一半。

在觀看商品全額退費，三倍變兩成，當初所說的負責到底也不過就是十成中的兩成，更別說還要到全省營業處，有意無意中便造成這些退費民眾極大的不便，說詞與行動不一，相互矛盾，更是讓人覺得無誠意之處。

研究者認為誠意在於態度，並非金額，然，是否可以讓人感受到誠意才是態度的重點。錯了便要接受懲罰，一味的逃避刑責便是沒有態度出來，不貳過，做為台灣數一數二大的集團，可以在一年內連犯三起同問題（油品）的錯誤，便是無反省，早在大統混油一案後便該兢兢業業，如履薄冰的將集團經營下去，不該在有飼料油事件，而在公開道歉時不該避重就輕。然而頂新集團的道歉只是虛應故事，無法讓人民心服口服。本研究無法探究此道歉與誠意的關聯性，甚是有些可惜，等待日後有緣者繼續探究此等問題。

貳、與過去研究對話

本研究針對頂新集團的食安危機語藝策略先從內部觀看，雖然用了不同的分析策略，卻依舊可以看出頂新集團兩次大型的危機中，著重在於給民眾正面的形象，一則用了療傷、一則用迎合，其本質上都差不多的，在面對檢方時策略不是卸責、便是否認，由此可見，頂新集團的危機語藝策略都是同一套。

反觀 89 年時政治人物的辯解類型—以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例，國內政治人物在道德操守受質疑初期常常使用「否認」與「閃躲」的策略。93 年時的兩篇論文，演藝人員之形象修護策略分析：以負面感情事件為例；NIKE 喬丹快閃事件之危機傳播與管理，前者說出演藝人員在形象修護策略運用方面，不論男女，皆有採用「單純否認」、「道己之長」、「不發表評論」策略；後者表示 NIKE 的危機處理策略分為兩階段第一階段為辯解策略：23 日---喬丹現身 90 秒，NIKE，採「否認」策略指當初規劃設計是五分鐘，先否認是自己的錯，再把責任推給喬丹。

94 年時的危機情境、反應策略與關鍵公眾之關係管理效果以「寶路狗飼料中毒事件」為例中，提到事件初期艾汾使用的策略為「否認策略」，甚至出現對獸醫師進行訴訟的「攻擊指控者策略」。不過艾汾後來為了取信於消費者也決定採取將產品下架回收的「取悅迎合策略」。

接著 96 年的政治人物的辯解類型—以總統陳水扁的形象修護策略為例一文，指出以危機的初始來看，主要策略則是「否認」。99 年時從權變理論探討組織危機事件之反應策略-以 2009-2010 年 H1N1 疫苗施打爭議事件為例中，提到疾管局於這次危機中最常遇到的情境為「威脅」，在整體策略方面，疾管局最常以「否認」作為主要危機反應策略。

以上幾篇的論文可以看出，在道德操守、人格品性受到質疑時往往所做出的第一個反應是「否認」，不管是在政治人物、藝人、國家機構、企業集團等都是同一種模式。這是否可以證明大多數人性的一種規律。然而頂新集團在飼料油事件中也正符合這規律。然而每當紙包不住火時才開始認錯道歉、做修正行動。但在一開始卻是無法誠實以對，以致失去了民眾的信賴感。

為何大統油事件一開始卻是認錯呢？因為錯不在己，所以一開始道歉認錯是最能維護形象的做法。在 97 年受波及廠商危機反應策略之研究—以三聚氰胺事件

為例一文中便可以得到印證。研究發現受眾認知之危機情境和不同涉入程度的受眾對形象修護效果皆有差異。此外「認錯道歉」、「修正行動」與「表達關心」策略為受波及廠商最佳的形象修護策略，「扮演受害者」策略則會得到負面的修護效果。而頂新集團最後以「受害者」的形象求償大統常基 1.5 億元，其負面的修復效果也在此得到印證。

參、研究貢獻與限制

一、貢獻

本研究貢獻主要有三：

其一，本研究較於以往的語藝書寫上有所不同，並非是以理論所提供的分析類型或架構進行編寫，而是以隨著時間的演變而產生不同的情境進行分析，換言之，順著時間序列的變化所衍伸的不同情境，分析言者所採取的不同語藝策略，從而看出言者面對危機情境時，語藝運用強況的變化，可以看見本文研究對象「見人說人話、見鬼說鬼話」具彈性之因應策略。

其二，任何人任何企業皆有遇到危機之時，其他企業若遇危機可以參考本研究的分析做出應變，依據不同情境運用不同策略，使語藝更有無窮之變。

其三，本研究也和過去相關類形的研究做了對話，看出一些情境上相同的多數人們會採用的語藝策略，大致上是有機可循的，提供了一些普遍的人心人性的看法。

二、限制

研究樣本選取僅就「自由電子報」進行分析，及針對頂新集團的回應做分析，範圍過度狹隘，論點稍嫌薄弱。

研究者發現所選取之文本量未盡綿密，無法詳細探出「頂新集團」食用油社會行銷，如何經歷生命週期成長，與拓展的語藝視野的效力，建議未來若有相同取徑研究，可以將文本選擇的時間更拉長，選擇間距更細微、份量更擴大，以將其語藝視野的生命周期有更涵蓋、更完整的瞭解。

研究過程中，研究者訪談其他專家學者，缺乏訪談資料的輔助，讓本研究歸納容或可能需要商榷。

以上幾點為研究上的限制及缺失，每一個研究皆可從不同層面、角度切入探

索，也可發現其奧秘之處。本研究雖僅針對研究設計所選取的文本進行研究，為「頂新集團」食用油事件之危機語藝策略，建構出這段期間部份文本、符號的語藝視野，也希望能帶給後進之研究一些啟發，從更寬廣或從各個不同的層面與研究對象進行更深入的研究。



參考文獻

一、中文部分

- 于鳳娟譯(2001)，*危機管理*(作者：Otto Lerbinger)，臺北市，五南出版社。
- 中央通訊社(2013)，〈魏應充：設5千萬消費者準備金〉，上網時間：2015-11-08，
<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201311050019-1.aspx>
- 中國時報(2013)，下屬誤判！魏家認錯沒誠意，王玉樹、石文南／台北報導
- 中國時報(2014)，救滅頂危機 二董出面扛了，陳宥臻／台北報導
- 天下雜誌(2013)，〈新良食運動〉，國人飲食習慣獨家調查〉，上網時間：
2015-11-06。 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5048331>
- 尤子彥，從風光到全民公敵 魏家栽在霸道，商業周刊 1405 期。
- 尤子彥、張靜文、蔡靚萱，頂新魏家不讓你知道的霸道真相，商業周刊 1357 期。
- 自由時報(2013)，〈北市稽查食用油 6 款遭下架〉，上網時間：2015-11-08。
<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201310160054-1.aspx>
- 吳文隆(2012)，〈警察風紀問題形象修復策略之研究 - 以台中翁奇楠命案危機公
關處理為例〉，銘傳大學碩士論文。
- 吳宜蓁(2005)，*《危機傳播：公共關係與語藝觀點》*，臺北市，五南出版社。
- 吳哲豪(2013)，〈橄欖油疑不純 扣千瓶大統油品，中央通訊社〉，上網時間：
2015-11-08。 <http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201310160054-1.aspx>
- 李儼峰(2009)，〈危機情境與危機溝通策略之研究—以陳水扁在扁案的辯解策略
為例〉，世新大學碩士論文。
- 沈賢有(2014)，〈危機反應之形象修復策略與公平理論之關係—以「川島菜樹代
事件」為例〉，世新大學碩士論文。
- 林靜伶(1996)，*《當代語藝觀點》*，臺北市，五南圖書出版有限公司。
- 邱毅(1999)，〈危機管理〉，中華徵信所。
- 洪麗玲(2013)，〈食品業危機反應策略之研究-以金墩米爆發稻米殘留農藥事件為
例〉，輔仁大學碩士論文。
- 秦琍琍、李佩雯、蔡鴻濱(2010)，*《口語傳播》*，臺北市，威仕曼文化事業股份有
限公司。

- 財團法人中華民國消費者文教基金會（1980），〈關於消基會〉，上網日期：2015-11-06。 <http://www.consumers.org.tw/unit110.aspx>
- 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〉，輔仁大學碩士論文。
- 張榮祥（2014），〈正義油品中招 飼料油混充食用油〉，中央通訊社，上網時間：2015-11-08， <http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201410080077-1.aspx>
- 教育部重編國語辭典修訂本（2015），〈民以食為天〉，上網時間：2015-11-05， <http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/cbdict/gswweb.cgi?o=dcdbdic&searchid=Z00000031917>
- 梁惠娟（2008），〈政府危機處理之研究：一個辯解策略的運用〉，中國文化大學碩士論文。
- 莊雅雯（1997），〈溝通言語行為中的辯解分析〉，中國文化大學碩士論文。
- 陳靜華（2004），〈企業危機之形象修復策略與學習效果研究-以華航空難為例〉，輔仁大學碩士論文。
- 壹電視，頂新無誠意！3 倍奉還 指定味全營業處 上網時間：2015-11-08 <http://www.nexttv.com.tw/news/realtime/latest/11198672>
- 彭健華（2014），〈國軍危機傳播之研究—以「洪仲丘案」為例〉，國防大學碩士論文。
- 辜孟蕾（2013），〈論食品產業的企業倫理與社會責任—以頂新集團為例分析〉，服務業國際化研討會。
- 黃懿慧（1999），〈西方公共關係理論學派之探討 —90 年代理論典範的競爭與辯〉，〈廣告學研究〉。
- 楊淑娟（1993），〈公關危機管理個案研究：以麥當勞與長谷建設的危機為例〉，輔仁大學碩士論文。
- 董宛穎（2015），〈危機中的食品業者企業名聲建立研究—以「義美食品公司」為例〉，世新大學碩士論文。
- 詹中原(2003)，危機管理個案分析，臺北市，神州出版社。
- 詹中原(2004)，危機管理理論架構，臺北市，聯經出版社。
- 維基百科（2015），〈康師傅〉，上網時間：2015-11-08，

- <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%BA%B7%E5%B8%AB%E5%82%85>
維基百科 (2015), 〈頂新國際集團〉, 上網時間: 2015-11-08 ,
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%A0%82%E6%96%B0%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E9%9B%86%E5%9C%98>
- 維基百科 (2015), 〈開門七件事〉, 上網時間: 2015-11-05 。
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%96%8B%E9%96%80%E4%B8%83%E4%BB%B6%E4%BA%8>
- 蔡鴻濱、郭曜棻 (2012), 〈台灣麥當勞砵油事件之危機語藝研究〉, 傳播與管理研究。
- 賴筱婷 (2009), 〈危機傳播與新聞框架之研究－以馬英九綠卡事件為例〉, 南台科技大學碩士論文。
- 鍾知君 (2015), 〈喜互惠上架林鳳營「給1次機會」〉, 聯合新聞網, 上網時間: 2015-11-08
<http://udn.com/news/story/7328/1286668-%E5%96%9C%E4%BA%92%E6%83%A0%E4%B8%8A%E6%9E%B6%E6%9E%97%E9%B3%B3%E7%87%9F-%E3%80%8C%E7%B5%A61%E6%AC%A1%E6%A9%9F%E6%9C%83%E3%80%8D>
- 顏宏駿、湯世名、吳亮儀 (2015), 〈又見黑心食品 胡椒粉摻工業碳酸鎂〉, 《自由時報》, 上網時間: 2015-11-13 ,
<http://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/867969>
- 蘋果日報 (2013), 〈味全 21 油品下架 高談良心 早知偷摻大統油〉, 上網時間: 2015-11-08 .
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20131104/35413432>
- 蘋果日報 (2013), 頂新賣 6 年黑心油 魏應充道歉 提 5 千萬賠償, 【綜合報導】
<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20140904/463558/>
- 蘋果日報 (2014), 〈噁心地溝油混充食用油 200 公噸全下肚〉, 上網時間: 2015-11-08 ,
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20131104/35413432/>

二、英文部分

- Benoit, W. L. (1997). Image Restoration Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23:177-186.
- Boin, A., Lagadec, P. (2000) 'Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management'. *Journal of contingencies and crisis management*, 8(4), 185-191.
- 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. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- González-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before-or whenever-it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25-29.
- Hwang, P., and Lichtenthal, J.D. (2000). "Anatomy of Organizational Crises," *Journal of ContingenciesCrisis Management*, (8:3), pp. 129-140.

附件

自由電子新聞網：

附件一：大統混油事件：

日期	撰稿記者	標題
2013-11-02	即時新聞	大統油賣福懋跟頂新 高振利認了
2013-11-03	邱芷柔、楊雅民、張聰秋、湯世名、蔡文正	頂新若不提供摻油名單 將全面下架
2013-11-03	張聰秋、湯世名、楊雅民、鍾麗華、邱芷柔	大統黑心油 賣福懋、頂新
2013-11-03	即時新聞	21 項油品下架 頂新集團聲明被欺騙
2013-11-03	即時新聞	味全引進大統油 張教華致歉：自認受害
2013-11-04	即時新聞	頂新混油若「惡意欺騙」 最高恐罰 3 億
2013-11-05	顏宏駿、吳為恭、楊雅民、羅欣貞、張傳佳	混很久，騙很大... 頂新福懋 混大統油 6 年
2013-11-05	即時新聞	頂新摻偽油 魏應充錄影片致歉
2013-11-05	即時新聞	魏應充鞠躬道歉 辭 GMP 理事長職
2013-11-06	李立法、羅欣貞	頂新屏東廠 6 幹部供稱 配方來自味全
2013-11-06	即時新聞	頂新混油風暴 屏檢調搜索油廠
2013-11-07	吳為恭、邱宜君	進貨六年多 竟未發現異樣？／大統紅桶封口不完整 戳破魏董不察說
2013-11-07	林俊宏、張文川、侯柏青、李立法	檢搜味全總部 傳訊魏應充
2013-11-09	林詩萍、陳慰慈、方志賢	《GMP 查廠》正義寶素齋油出包「不許微笑」
2013-11-09	林俊宏、李立法、湯	7 年來...大統混劣油 相當 14 座游泳池

	世名	
2013-11-09	林俊宏	油品動手腳？頂新前總座常梅峰遭聲押
2013-11-11	即時新聞	味全推買 1 送 1 補償機制 遭諷「毒上加毒」
2013-11-13	林俊宏	味全員工 咬出魏應充指示改配方
2013-11-15	即時新聞	自認受害 頂新向大統求償 1.5 億
2013-11-17	即時新聞	頂新魏家致員工公開信 指未欺瞞消費者
2014-05-09	即時新聞	北檢偵辦黑心油案 魏應充訊後請回
2014-10-22	錢利忠、湯世名、高嘉和	混大統假油魏應充求刑 15 年

附件二：味全摻用強冠油品事件

2014-09-11	吳柏軒、林曉雲、王憶紅、何玉華、賴筱桐、翁聿煌	頂新屢出包 全教總發動拒買抵制／「台灣人你為什麼還不高興？」
2014-09-13	即時新聞	康師傅蔥燒排骨麵下架 味全損失 436 萬
2014-09-16	謝文華	強冠風暴 擬罰 14 家業者 8072 萬 味全沒事

附件三：飼料油（黑心油）事件：

2014-09-12	曾韋禎	食用油大廠進口飼料用牛油 段宜康質疑用途
2014-09-12	王憶紅	正義製油澄清 是進口食用級牛油
2014-09-13	曾韋禎、王憶紅、陳文嬋、黃佳琳、謝文華	進口澳飼料牛油？正義：是食用級
2014-09-13	王榮祥	飼料牛油混食用油？高市衛生局進廠稽查

2014-09-14	即時新聞	頂新併購後... 正義不炸豬油卻大量外銷？
2014-10-08	即時新聞	3 款黑心油下架停售 頂新：將配合調查
2014-10-09	即時新聞	頂新做油起家 義美高志尚：會不知用啥油？
2014-10-09	即時新聞	頂新出包後龜縮 臨時取消記者會
2014-10-09	楊雅民	油風暴第二天 頂新魏家四兄弟堅不露面
2014-10-09	楊雅民	黑心油風暴 魏應充請辭味全、頂新製油、正義董座
2014-10-09	即時新聞	頂新旗下德克士炸雞、布列德麵包 也染黑心油
2014-10-10	楊雅民、黃以敬	魏應充避不露面 辭 3 董座
2014-10-10	即時新聞	魏應充員工信 「莫忘教訓，我們不會被打倒」
2014-10-10	即時新聞	網友發動拒買 頂新：坦然承擔
2014-10-11	楊雅民	頂新大董魏應州震怒 嚴詞責備弟弟
2014-10-11	即時新聞	越南承認賣飼料油 頂新疑偽造文件
2014-10-11	即時新聞	魏應充 3 宣示：對消費者負責到底
2014-10-11	即時新聞	魏應充稱管理不當 關閉頂新、正義 2 油廠
2014-10-11	即時新聞	抵制聲浪四起 味全總經理致歉 提三不政策
2014-10-12	即時新聞	味全商品降價促銷 消費者不買單
2014-10-12	即時新聞	頂新關廠員工憂生計 工會盼兼顧權益
2014-10-17	湯世名	彰檢聲押頂新魏應充 今 9:30 開羈押庭
2014-10-17	即時新聞	頂新進口油品合格？ 魏應交提文件質問衛福部
2014-10-18	顏宏駿、湯世	楊振益招認賣飼料油 魏應充收押

	名、劉曉欣、楊雅民、楊宜中	
2014-10-30	鮑建信、顏宏駿、王俊忠	三檢同日訊問 魏應充全推不知情
2014-10-30	鮑建信、黃旭磊	正義劣油案 總經理何育仁等 3 人續押 3 個月
2014-10-30	顏宏駿	頂新案接押庭 檢方爆：查廠前已被頂新掌握行蹤

公關新聞稿：

2014-11-06 頂新製油聲明

2014-11-14 頂新集團新聞稿

2014-11-16 頂新集團新聞稿

2014-12-18 頂新國際集團聲明

2014-12-22 頂新國際集團聲明

2015-01-23 億食安基金到位 實踐對台灣社會的承諾

影音：

味全公司油品事件公開聲明

魏應充記者會（混油事件）

附件四：大統混油事件分析

報導日期	主要新聞內容及指控	頂新的回應	回應策略
2013.11.03	• 2 日傳出大統長基董事長高振利，已經向檢	• 頂新四董魏應行則認為，國人實質薪資長年沒有上漲，大家對物價	• 卸責

	<p>方坦承添加銅葉綠素的葡萄籽油與橄欖油，賣給台中市福懋公司、屏東縣的頂新集團工廠；檢方正循線擴大追查。</p>	<p>非常敏感，在這節骨眼沒有廠商敢漲價，只好想辦法壓抑成本「偷吃步」。1-1</p> <p>• 頂新集團發言人陳文敏表示，原物料進廠前及製成成品後都會經檢驗合格才入廠及上市，會儘速調查清楚究竟有無大統問題油品流入屏東廠。2-1</p> <p>• 頂新集團及味全今下午發表聲明，強調將會主動配合政府主管機關釐清事實，待主管機關確認後，再重新上架，此期間造成消費者的困擾，深表歉意。對於不肖業者的惡意欺騙行為，嚴重破壞食品產業信賴，除給予嚴厲譴責，並會積極主張味全法律權益，維護商譽，確保消費者權益。3-1</p> <p>• 味全已以最積極負責任態度，主動將銷售的食用油品送第三公正單位檢驗，所有食用油產品皆通過「棉籽酚」及「銅葉綠素」檢驗，安全無虞。3-2</p>	<p>• 療傷</p> <p>• 認錯、止痛</p> <p>• 療傷</p>
--	---	--	--

<p>2013.11.03</p>	<p>2日傳出大統長基董事長高振利，已經向檢方坦承添加銅葉綠素的葡萄籽油與橄欖油，賣給台中市福懋公司、屏東縣的頂新集團工廠；檢方正循線擴大追查。</p>	<p>• 味全宣布 21 項食用油品下架回收，量販店愛買表示，愛買架上的 4 款味全調合油（康三利多精華調合油、健康三利多嚴選調合油、珍饌寶精華調合油、珍饌寶嚴選調合油），會全面下架回收，並可退換貨；家樂福所銷售的味全 5 款油品也將下架並受理退換貨；全聯銷售的 4 款油品也將下架，接受退換貨。3-3</p> <p>• 味全總經理張教華今召開記者會說明，強調自己也是受害者，並非味全的油品是混油，而是代工廠頂新對原料的控管出問題，對於造成民眾不安深感抱歉，但事發後已立刻請美和科大等第三公正檢驗單位檢驗，報告顯示自家油品安全無虞，而對大統販售有問題的油品，將循法律途徑解決。4-1</p> <p>• 不過味全對於引進大統油品的狀</p>	<p>• 療傷</p> <p>• 止痛</p> <p>• 認錯</p>
-------------------	--	---	-------------------------------------

		<p>況是否知情，張教華一時語塞，隨後表示味全已證實代工廠使用大統油，同時表示這項消息是「好幾天」前知悉此消息，並未說明確切時間，但也同時強調屏東縣衛生局今天再度進入頂新內埔廠房調查時，就已將大統油品封存；並未說明詳細日期及原料數量。4-2</p>	
<p>2013.11.04</p>	<p>• 日前傳出頂新曾進口棉籽榨油，但當時屏東廠方面對衛生福利部的稽查人員斬釘截鐵地表示，一滴棉籽油都沒用甚至還當場簽下切結書。但沒想到日前萬芳醫院醫師潘建志卻在臉書引用頂新官網訊息，披露頂新疑似有進口棉籽。</p>	<p>• 頂新官網的訊息指出，棉籽油提煉出的棉籽粕渣可以做為肥料之用，但卻沒有交代提煉的棉籽油去向，引發外界質疑；立委們更要求農委會及衛福部加以清查。頂新官網則是馬上移除相關的訊息，讓人懷疑是否做賊心虛。不過，彰化縣衛生局今日下午稽查後，確認棉籽全數被做成飼料與肥料。5-1</p>	<p>• 否認</p>
<p>2013.11.05</p>	<p>• 屏縣衛生局說明，頂新使用大統油製造的二十一項味全調合油，日後如果被驗出銅葉綠素及棉籽油，頂新若知情還使用，屬惡意</p>	<p>• 福懋油發言人陳世章表示，油品入庫前公司都會進行脂肪酸檢驗，確定為橄欖油才入庫，根本不知大統會違法添加銅葉綠素，所以無從檢驗。頂新集團發言人陳文敏也說，每一批原料入庫前都經檢驗合</p>	<p>• 否認</p>

	<p>添加，每項將會被罰一千五百萬，以二十一項計算，高達三億一千五百萬元；如果不知情，則是會被依相關規定「不得添加」，每項罰三百萬元，總計六千三百萬元。</p>	<p>格，確定原物料沒問題才會生產分裝。6-1</p>	
<p>2013.11.05</p>	<p>• 頂新集團使用大統長基摻偽油作為原料一事，身兼味全公司董事長與頂新製油公司董事長的魏應充，在官方網站以影片方式向社會大眾致歉。</p>	<p>• 有關媒體報導，大統公司說他賣給頂新製油的油，有銅葉綠素，我們聽到了以後覺得非常訝異跟吃驚，在台灣或國際的食用油裡面不得有添加銅葉綠素，我們聽到這個消息以後，我們也非常的吃驚，造成我們所有消費者的疑慮跟不安，我要利用這個機會，特別來致歉。</p> <p>7-1</p> <p>• 我們一向堅持，食品是老實人做的生意，也是一個良心事業，我父親教導我們，在事業經營就是要「童叟無欺」，我們四兄弟一再的堅持這種的信念。「食品安全」是我們經營內部管理最高的指導原則，所以我們從內檢跟外檢，我們下架的 21</p>	<p>• 認錯、卸責</p> <p>• 止痛、療傷</p>

		<p>項產品，均未有檢出有害的物質。</p> <p>8-1</p> <p>• 經過這次事件以後，我們為了避免重蹈覆轍，所以我們採取「一條龍」的管理，就是從我們溯源管理、原料的採購，我們決定由國外來引進、生產我想我們，還有我們會以國際歐盟最高的標準及國內的法規來做我們產品的管控。8-3</p>	<p>• 療傷</p>
2013.11.05	<p>• 味全董事長魏應充、頂新董事長魏應行今天下午召開記者會。</p>	<p>• 針對油品混摻大統油品事件鞠躬道歉，魏應充並宣布辭退 GMP 理事長一職，以示負責。9-1</p> <p>• 魏應充表示，公司將成立調查小組，嚴究內部失責人員，頂新集團總經理常梅峯已首先遭到懲處，另成立 5000 萬的消費者準備金，供民眾退款換貨。9-2</p> <p>• 魏應行表示，大統事件爆發後，頂新在第一時間將產品封存，並送往屏東衛生局及美和科技大學檢驗，檢驗報告均顯示全數油品未含有有害物質，其中銅葉綠素及棉仔</p>	<p>• 療傷</p> <p>• 療傷</p> <p>• 卸責</p>

		<p>酚均呈現陰性反應，一直到 11 月 2 日大統董事長高振利承認供給頂新的油品摻有銅葉綠素，才知道大統違法添加，對於延遲下架，他感到抱歉。9-3</p> <p>• 魏應行強調，進口的棉仔油主要是送交彰化廠，生產混和有機棉仔油製成肥料，沒有拿來生產棉籽油。他說，味全旗下的食用產品，包括康師傅，皆未使用頂新油品，而是百分之百使用馬來西亞進口的油品製作而成。9-4</p> <p>• 魏應充表示，未來會持續秉持「童叟無欺」的態度負責到底，油品上市前除遵守國家法規標準，也會符合國際標準。9-5</p>	<p>• 否認</p> <p>• 療傷</p>
2013.11.06	<p>• 屏東地檢署昨天約談包括曾姓廠長在內的頂新屏東廠六名幹部，由於頂新向大統長基購油超過六年之久，而且是購買低價油品混充，檢方調查重點</p>	<p>• 屏檢昨天上午以證人身分傳喚該廠曾姓廠長、二名品管部門員工、二名總務部門員工及一名製油員工到案說明，檢察官並扣押該油品配方等；證人均供稱配方來自味全。10-1</p>	<p>• 認錯</p>

	放在該公司是否涉及詐欺。		
2013.11.06	<ul style="list-style-type: none"> 屏東縣衛生局懷疑味全的油品有可能只把大統的油換包裝出售，而且還賣得比較貴。對於頂新使用大統油是否為賺取價差？ 	頂新集團四董魏應行昨說，「不是因為價格便宜才買大統的油，是因頂新採購量不具規模量」。11-1	<ul style="list-style-type: none"> 否認
2013.11.07	<ul style="list-style-type: none"> 頂新集團早從六年前使用大統長基黑心油品製成二十一項油品，卻一路隱瞞，台北地檢署昨天下午搜索頂新集團味全總公司，查扣出貨資料及帳冊，以犯罪嫌疑人身分約談擔任味全董事長的頂新三董魏應充、味全總經理張教華兩人。 	<ul style="list-style-type: none"> 由於味全總經理張教華曾表示，「頂新買油的事情，高層四兄弟都知情」，但後來解釋是知道「向大統買油，已主動封存」，不過檢調懷疑魏應充早就知情，正在比對相關人說法。12-1 	<ul style="list-style-type: none"> 認錯、卸責
2013.11.09	<ul style="list-style-type: none"> 頂新集團「混」油事件越滾越大！經濟部昨晚公布十二家GMP工廠查廠結果，其中十一家未見異常，唯有頂新集團旗下正義股 	<ul style="list-style-type: none"> 正義公司潘姓經理表示，廠內油品已完成品名改正，廠外的產品會盡快回收改正。13-1 	<ul style="list-style-type: none"> 認錯

	份有限公司「寶素齋 SUPER12 低油煙芥花橄欖健康油」，因芥花油與橄欖油含量未達包裝的三十%規定，加上標示不實，昨已被經濟部工業局取消食品 GMP 認證資格及認證標誌使用權。		
2013. 11.09	<ul style="list-style-type: none"> 屏東地檢署昨天傳喚大統長基公司負責人高振利、頂新前任總經理常梅峰及頂新公司油脂課長陳聰筆，釐清油品採購過程及交易細節。 	<ul style="list-style-type: none"> 犯罪嫌疑人的常梅峰則供稱，大統說油品沒問題，是百分之百進口的純油，頂新被高振利蒙在鼓裡，頂新只代工包裝油品再賣給味全，魏應充不知頂新採購油品細節。味全曹姓女經銷商也說，她只知油品是來自頂新代工，根本不知道源頭是大統。 <p>14-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> 卸責
2013. 11.09	<ul style="list-style-type: none"> 媒體質疑頂新為何使用大統長基的油品。 	<ul style="list-style-type: none"> 常梅峰表示：「我們是不小心的受害者」，對於油品有送檢驗卻仍出包，常則回應說：「檢驗也有盲點」。 <p>15-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> 卸責
2013. 11.11	<ul style="list-style-type: none"> 食品大廠頂新集團旗下味全油品因混摻大統油，頓失消費者信 	<ul style="list-style-type: none"> 味全提出的 3 大商品「買 1 送 1」補償方案。16-1 	<ul style="list-style-type: none"> 療傷

	心，媒體報導，台北市消保官與味全初步協商補償機制。		
2013.11.13	<ul style="list-style-type: none"> 台北地檢署偵辦頂新旗下味全公司混摻大統長基黑心油案，查出頂新代工味全二十一項油品配方全出自味全，昨以證人身分傳喚味全企劃部經理林雅娟和前味全中央研究所副研究員王浩昱兩人。 	<ul style="list-style-type: none"> 林女咬出是董事長魏應充指示以「成本優先考量」後才改變油品配方。兩人供稱，提供配方給頂新前，檢測均過關，改變配方後，為了區分差別，還改了瓶身顏色。17-1 魏應充上星期千萬交保時向檢方稱，油品事業僅佔味全營業額○·四%，切結書不是他簽，他只看營運報表和績效，不管油品調配或採購流程等細節。17-2 	<ul style="list-style-type: none"> 認錯 卸責
2013.11.15		頂新集團旗下頂新製油與味全購買大統黑心油，重創品牌形象，頂新、味全自認為「受害者」，向大統求償至少 1.5 億元。18-1	<ul style="list-style-type: none"> 止痛
2013.11.17	<ul style="list-style-type: none"> 頂新魏家致員工公開信指未欺瞞消費者。 	<ul style="list-style-type: none"> 四兄弟在公開信中對公司同仁表示，油品事件讓大家都承受了委屈，勞心又費神，實在過意不去也擔待不起；且公司遲遲沒有出面說明，更讓員工感到不解與委屈，四 	<ul style="list-style-type: none"> 療傷、認錯

		<p>兄弟覺得這樣對同仁們「很失禮」。</p> <p>19-1</p> <ul style="list-style-type: none"> • 澄清的原因。第一點，他們「相信台灣人民的理性與良知」，認為台灣人民對媒體的負面報導自有公斷；第二點則是「相信司法」，他們表示，頂新和味全既沒有自行混油也沒有教唆混油，更沒有在油品中添加銅葉綠素，相信司法一定會還給他們一個公道。最後則是「相信政府」，配合主管機關要求抽驗、停售、下架回收；且對於媒體的錯誤報導也未做出辯解，避免徒增案情混亂。19-2 • 魏家兄弟也在信中以不妨礙司法偵查前提下，對同仁做「一個說明」以正視聽。他們表示，對於大統涉嫌油品攙偽、混油的行徑，已在 11 月 15 日時委請律師向其求償 1 億 5000 萬元，希望法院能還給集團一個公道；而事件爆發後，味全及頂新製油皆主動封存、檢驗、下架，絕對沒有延誤下架、欺騙消費者的 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認、止痛 • 止痛
--	--	---	---

		<p>意圖。</p> <ul style="list-style-type: none"> 信末也表示，混油風波爆發兩個星期以來，各媒體對頂新集團及魏家的報導「有失公允」，抹煞了多年來的耕耘與誠信基礎；他們強調，頂新集團成立 55 年以來，「做事絕對坦蕩蕩，從未意圖蓄意害人」，未來也不會躲避調查，勇於承擔責任。 <p>19-3</p>	<ul style="list-style-type: none"> 止痛、療傷
2014.05.09	<ul style="list-style-type: none"> 台北地檢署偵辦頂新集團旗下味全油品去年被查出混摻大統長基黑心油，檢方近日陸續傳喚味全總經理張教華等人。 	<ul style="list-style-type: none"> 頂新製油前總經理常梅峰受訪時表示，他並沒有犯罪，他們按照配方製作，配方沒有問題，摻油行為非他們所為，強調「我們買到有摻偽，不是我們摻偽」。20-1 	<ul style="list-style-type: none"> 卸責
2014.10.22	<ul style="list-style-type: none"> 混大統假油魏應充求刑 15 年。 	<ul style="list-style-type: none"> 當魏被告知起訴內容時滿臉不敢置信地說：「怎麼會這樣？」頻頻搖頭嘆息，接著說：「我知道了，就照程序走吧！我要捍衛自己的權利。」21-1 味全發表簡短聲明，強調深感遺憾，將委託律師全力捍衛味全公司及相關同仁的清白。21-2 	<ul style="list-style-type: none"> 否認 否認

資料來源：自由電子新聞網資料庫、味全公司網站。

附件五：味全摻用強冠油品事件分析

報導日期	主要新聞內容及指控	頂新的回應	回應策略
2014.09.11	<ul style="list-style-type: none"> 頂新屢出包，全教總發動拒買抵制。 	<ul style="list-style-type: none"> 頂新集團的味全指出，謙卑接受社會上的各種聲音，會虛心檢討。22-1 味全說，未來會努力往上溯源到上游二階以上的原料供應商，對上游供應商進行管理稽核，深化自主管理的源頭。味全指出，頂新集團旗下事業體各自負責。台灣之星也說，味全與台灣之星是各自獨立的公司。22-2 	<ul style="list-style-type: none"> 止痛 療傷、止痛
2014.09.13	<ul style="list-style-type: none"> 國民泡麵大廠康師傅也中鏢了。 	<ul style="list-style-type: none"> 味全公司昨天晚間發現產品出問題馬上停產，由於該款泡麵非主力商品，因此未列官方網站，非刻意隱瞞，根據味全公司估算，下架封存產品損失金額達 436 萬。23-1 	<ul style="list-style-type: none"> 卸責、認錯
2014.09.16	<ul style="list-style-type: none"> 強冠風暴擬罰 14 家業者 8072 萬。 	<ul style="list-style-type: none"> 味全則不在名單，姜郁美說，因味全第 1 天即主動通報。24-1 	<ul style="list-style-type: none"> 療傷

資料來源：自由電子新聞網資料庫、味全公司網站。

附件六：飼料油事件分析

報導日期	主要新聞內容及指控	頂新的回應	回應策略
2014.09.12	<ul style="list-style-type: none"> • 民進黨立委段宜康今出示進口資料指出，生產維力清香油、保素齋的食用油大廠正義油品，長期從澳洲進口飼料用牛油，到底拿來做什麼？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 正義公司出示六份政府核可文件釋疑，並於公司網站發布聲明，強調進口牛油為食用級牛油，且從未向進威採購。正義並否認進口飼料用牛油，強調出貨單只是證明搭同一艘船，公司僅進口食用牛油，與進威飼料用牛油放不同船艙。25-1 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認
2014.09.14	<ul style="list-style-type: none"> • 頂新集團旗下有正義食品公司，主要生產食用油，但頂新卻不向自家子公司進油，反而向強冠採購香豬油，讓外界匪夷所思。 	<ul style="list-style-type: none"> • 正義公司總經理何育仁說，主要是味全採購一定要有 GMP 認證才會購買，這是基本的採購條件，因為正義沒有 GMP 認證，所以沒從正義進油。26-1 	<ul style="list-style-type: none"> • 藉口
2014.10.08	<ul style="list-style-type: none"> • 頂新集團旗下的產品維力清香油、維力香豬油、正義香豬油，傳出使用黑心油製油，為食品問題掀起另場風暴；衛生福利部食品藥物管理署長姜郁美今天說，被點名的 3 款油品賣場需下架、停售。 	<ul style="list-style-type: none"> • 頂新則說，正義過去 5 年間有向鑫好企業購買豬油原料油的紀錄，不過去年並未進貨，已配合主管機關做產品面清查，釐清那些貨有問題，還需時間了解。27-1 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認、迎合
2014.	<ul style="list-style-type: none"> • 頂新出包後龜縮，臨 	<ul style="list-style-type: none"> • 頂新傳出下午 4 時召開記者會說 	<ul style="list-style-type: none"> • 藉口

10.09	時取消記者會。	明，卻臨時變卦，聲稱根本沒有要開記者會，只是誤傳，記者會將擇期舉行。28-1	
2014.10.09	<ul style="list-style-type: none"> 油風暴第二天，頂新魏家四兄弟堅不露面。 	<ul style="list-style-type: none"> 頂新集團聲明稿指出，高層對於旗下子公司涉及油品食安議題，感到痛心疾首，更對於相關管理階層未能落實溯源管理及保障消費者權益，表達強烈不滿。雖然問題的根源或許是出自供應商的原料，但相關事業體在採購、品保等管理環節未能嚴格把關，實在難辭其咎。 <p>29-1</p> <ul style="list-style-type: none"> 未來頂新集團會引進國外的專業團隊強化食安管理，徹底檢討從研發、採購、品保和稽核等相關流程，避免類似相關事件再次發生，組織上的調整從研發、品管、品保與採購的切割已開始，但需要一段時間整改。29-2 	<ul style="list-style-type: none"> 藉口 修正行動
2014.10.09	<ul style="list-style-type: none"> 黑心油風暴魏應充請辭味全、頂新製油、正義董座。 	<ul style="list-style-type: none"> 味全稍早發布最新消息指出，魏應充已向味全食品董事會請辭董事長及董事職務，味全將在近期召開臨時董事會推選新任董事長。30-1 	<ul style="list-style-type: none"> 修正行動

		<p>• 魏應充表示，對於連續的食安事件造成社會紛擾，內心感到非常難過自責，雖然相關事件的源頭或許是來自供應商的原料問題，但相關事業在採購、品保等管理環節，未能有效落實溯源管理，他表達由衷的歉意。30-2</p> <p>• 他並強調，身為食品產業的一份子，個人未來願意擔任終生食安志工，為打造台灣食安環境，貢獻一己之力，並期勉相關企業的員工，未來不論在研發、採購、品保等每個流程，都必須以更嚴格的標準落實溯源管理的要求，做好為消費者權益把關的工作，共同擦亮台灣美食的金字招牌。30-3</p>	<p>• 藉口</p> <p>• 迎合、修正行動</p>
2014.10.09	<p>• 頂新旗下德克士炸雞、布列德麵包也染黑心油。</p>	<p>• 味全公司：使用「正義特級乳化油（15 公斤紙箱）」共計 180 公斤，供應德克士餐廳做成日式唐揚雞塊、脆皮手槍腿、脆皮棒腿（原味、辣味）等產品，下架封存德克士炸雞脆漿粉及德克士唐揚粉共 2444.4 公斤，目前已改用南僑化工油品。31-1</p>	<p>• 完全道歉</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • 布列德麵包：使用「正義香豬油 15Kg」共 125 桶，做成家鄉鮮蔥麵包，已於 10 月 8 日停售，並退回 35 桶問題油品。31-2 	<ul style="list-style-type: none"> • 完全道歉
2014.10.10	<ul style="list-style-type: none"> • 魏應充員工信。 	<ul style="list-style-type: none"> • 很遺憾地，在味全 60 週年的這一年，接連發生大統長基問題油品、強冠劣質豬油以及正義香豬油事件，這三次的食安風暴，已經嚴重打擊臺灣食品產業，以及味全苦心經營一甲子的優良信譽，不僅破壞了社會大眾對味全長久以來的信賴關係，也對消費者的食品安全權益造成莫大的影響。32-1 • 首先，應充要向各位同仁致上最高的歉意，在接連的事件影響之下，各位在第一線替公司承受來自親友與社會大眾的龐大輿論壓力，應充不僅心疼，更感激同仁在此艱難時刻不離不棄地與公司並肩作戰。身為公司的大家長，在我的領導之下，卻接連發生撼動社會的三次食安事件，應充責無旁貸地將負起最大的責任，即日起請辭味全董 	<ul style="list-style-type: none"> • 迎合 • 完全道歉

		<p>事長一職，以示負責。32-2</p> <p>•應充自 1998 年回台參與味全公司經營以來，一直秉持著回饋家鄉的心情，記取先父童叟無欺的教誨，以及承續黃烈火創辦人盼以食品製造業帶動台灣民眾生活品質的理念，兢兢業業地接下這經營的棒子，努力從體制與系統改革做起，希望將味全優良的商譽更加發揚光大。這十七年來，感恩與我一同打拼的您們，味全六十年來已經走過了許多風風雨雨，相信，這一次的事件也不會將我們打倒。32-3</p>	<p>• 迎合</p>
		<p>• 請各位同仁不用擔心，應充請辭之後，公司將於近期召開臨時董事會，推選出合適的人選來接下董事長一職。在這段期間，請各位同仁跟隨張教華總經理的領導，在各自的崗位上繼續努力，也請不要忘記在此次事件所得到的教訓。身為食品大廠，我們沒有悲觀的權利，味全對食品安全絕不妥協，將持續精進以確保不再發生類似事件，消費</p>	<p>• 迎合</p>

		<p>者權益也始終是我們決策思考的第一順位。應充也衷心期盼各位同仁，不要氣餒、不要退縮，只要團結一心、接受挑戰，味全將會更好，終有一天，我們將以更優良的品質與保障，重新贏回消費者的信賴。</p> <p>32-4</p> <p>• 最後，應充再次感恩各位同仁在這一甲子來為公司所付出的心力，以及給予我的支持鼓勵，您們每個人以及背後的親人眷屬，是味全最大的寶藏、是支持味全繼續走一甲子的重要後盾。請各位謹記我們六十週年紀念歌中所提及的：「為一種品味堅持到底、那一種責任從不曾忘記」，未來在工作上的每一個流程與環節，都需要更加細心把關，以更嚴格的標準來要求自己。相信，味全五燈將因各位的努力而再次榮耀！謝謝大家！32-5</p>	<p>• 迎合</p>
<p>2014.10.10</p>	<p>• 網友發動拒買。</p>	<p>• 頂新集團發言人賈先德表示，就集團的立場，對這些行動充分理解並尊重，同時坦然面對、勇於承擔，內部會務實踐討，贏回消費者的信</p>	<p>• 迎合</p>

		任。33-1	
2014.10.11	<ul style="list-style-type: none"> 食藥署今天上午召開記者會說明，指出頂新有可能涉嫌文件造假，越南提供的資料顯示，飼料油不能給人吃，但頂新卻堅稱人體可以食用，兩方的文件也不一樣。 	<ul style="list-style-type: none"> 今天上午頂新再度強調，從越南進口的油是可以供給人體食用的。 <p>34-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> 否認
2014.10.11	<ul style="list-style-type: none"> 頂新記者會。 	<ul style="list-style-type: none"> 魏應充：各位媒體先進首先為了謝謝勞煩大家假日ㄟ時陣來走這趟感覺非常失禮，這陣子媒體朋友為了油品事件奔波，讓大家的工作的負擔真歹勢，辛苦了我在這除了失禮歹勢，因為管理不到位造成今天的食安事件本人感到非常的沉重，真的對全臺灣社會非常非常的抱歉，我以最謙卑的態度面對民眾的憤怒，真心誠意負起全部的責任。 <p>35-1</p> <ul style="list-style-type: none"> 面對媒體鏡頭不是我所擅長的，尤其在3歲的時候生了一場大病高烧不退我顏面神經在成長的過程中一個自信的人再出風頭也造成了一 	<ul style="list-style-type: none"> 完全道歉 完全道歉

		<p>些極力的侷限，今天站在這裡，我內心非常非常的難過自責，因為我卡未曉表達希望大家見諒我絕對不是說逃避責任的人，更不會神隱不出面，我誠心抱著負責任的態度選擇先解決問題，希望能改善管理的不到位，所以最近也到各工廠到各營業單位來推動我們的食安品質工程再造，雖然我辭去了三家公司的董事長的職務，仍然希望在今天公開的場合鄭重的來跟大家致歉。</p> <p>35-2</p> <ul style="list-style-type: none"> • 首先我有四個失禮的地方跟大家道歉，我要向社會大眾政府股東員工還有集團其他事業體致上最深的歉意我要對2千3百萬的人民說抱歉因為公司的管理不夠徹底讓食安事件造成大眾的惶恐不安我由衷的深深的歉意我對政府說抱歉。35-3 • 臺灣食品產業的溯源管理的挑戰與困難企業高階主管沒有藉口更是責無旁貸，管理的不到位對政府的困擾我也特別的致歉對於司法的問題我也會坦然面對絕不迴避，我要 	<ul style="list-style-type: none"> • 完全道歉 • 完全道歉
--	--	--	--

		<p>對股東及員工抱歉食安事件影響了股東的權益也讓公司員工在第一線面對消費者的責難我完全瞭解其中的辛苦與壓力我也要感激大家致上最深的歉意。35-4</p> <p>• 我也要對頂新集團其他的事業體及三位兄弟道歉頂新集團 15 年來旗下的事業體已分業分管其他事業體被迫承擔食安事件的困擾，本人深為道歉嘍願意承擔所有責任，感恩三位兄弟在這艱難的時間傾囊相助不離不棄兄弟之情雖然我辭去董事長的職務目前陸續還在處理交接的工作我願意利用今天的這個機會再次強調食品安全溯源管理不能夠再容許一絲一毫的疏忽管理的不到位讓一個企業面臨生死存亡我深刻體會到殘酷的事實所以在這裡我要鄭重的宣佈，1.即日起關閉頂新製油公司與正義公司兩家公司的油廠直到確保消費者能夠安心食用，2.正義公司總經理何育仁頂新製油總經理陳茂嘉辭任職務，3.對消費者的權益絕對負責到底。35-5</p>	<p>• 完全道歉、修正行動</p>
--	--	---	--------------------

		<p>• 相關的事業體完全依法處理消費者和廠商在產品的下架退貨或賠償的權益絕對不會逃避責任並負責到底。面對廣大的消費者尤其我們對我們鍾愛的消費者排山倒海的抵制，我完全理解民眾的憤怒，畢竟是我們傷害了大眾的信任我會勇敢的承擔面對改進我道歉我承受大家的批評各人也將擔任臺灣的食安終身志工並承諾以小我的力量奉獻心力，期盼所有消費者給我們臺灣食品產業再一次站起來的機會再次感謝大家，謝謝大家。35-6</p>	<p>• 修正行動、 迎合</p>
	<p>• 記者：早上您剛特別提到說關於消費者的賠償跟退貨的事情我知道說您這幾天非常急迫於在處理這一類的事情那是不是有更具體一點的作法包括你們的下游廠商包括最直接面對到的消費者部份。</p>	<p>魏應充：消費者就是我們的衣食父母我們絕對會負完全的責任讓消費者的權益不會受損，謝謝。35-7</p>	<p>• 迎合</p>

<p>• 記者：不好意思我是壹電視記者我想問一下剛剛有說正義和頂新油廠會關閉請問一下這些員工何去何從，第二個發問的問題是你們最近有收公證行的油是你們這邊說一般公認的食用油可是現在到底可是有羅生門就是要做飼料油到底這個油是不是食用油，這兩個問題給我回答一下嗎，謝謝。</p>	<p>• 陳茂嘉：啊，真的我們食用油的進口其實我們都是按照食用油的進口報關程序去進行的，那我們也提供國外所有可以驗證的文件提供給政府進行驗證完之後經過食藥署發給許可通知之後我們才會辦理進口，那其實針對這個部份文件如果有疑慮的部份其實我們還沒有辦法澄清。35-8</p> <p>• 魏應充：照顧員工是我們的天職所以我們一定會妥適的安排讓他沒有後顧之憂，謝謝。35-9</p>	<p>• 藉口</p> <p>• 迎合</p>
<p>• 記者：我想，不好意思我們剛好再確認一下就是說對於媒體我們想要知道一般民眾想要知道的是說具體的賠償的事宜，包括像廠商其實我們聽到了阿基師在第一天的時候他也出來他是道歉</p>	<p>• 魏應充：阿基師我想那這樣子的一個心聲我都聽到了我更愧疚的是我們2千3百萬的這些消費者讓他們無法入眠所以還是在這裡深深覺得真歹勢真失禮，聽阿基師安眠去我想有機會我會當面來嘎抱歉致意，謝謝。35-10</p>	<p>• 完全道歉</p>

	<p>他甚至表明說他今天就是要得罪魏董了，而且他直接點名說他都睡不著了不曉得魏董他嗯您是不是在這方面嗯而且他提到了他是彰化人跟您一樣他現在非常的難過跟失望就這部份我們其實很清楚的知道，說您一開始當然想要就退貨的事情做一個系列的瞭解那現在是不是有初步的規劃針對於廠商的部份我們再具體一點知道因為包括了彰化舖子包括阿基師還有很多的下游廠商甚至是攤販們他們都不知道該怎麼面對他們的消費者。</p> <p>• 記者：請教一下就是說對這個具體的賠償過程也就是這事件您</p>	<p>• 魏應充：是想最重要的就是我們怎樣的對消費者來負責在這一個管</p>	<p>• 修正行動</p>
--	--	--	---------------

	<p>事前是不是知情對這事情整個事件而言。</p> <p>• 主持人：嗯油品的採購的部份是不是請正義食品的何總說明一下。</p>	<p>理的到位我想最重要的是讓我們的溯源管理食安的品質工程把它做好應該是當務之急。35-11</p> <p>• 何育仁：：有關退換貨這個部份我們會啟動我們所有的業務以及我們相關的所有同仁那在這段時間針對業務部份所碰到的所有問題那我們也會儘快製定一個清楚的方向這個部份我們會會之後我們會儘快的告知各位謝謝。35-12</p> <p>何育仁：：我們從去年 11 月以後我們開始啟動那個更高的規格對供應商的一個訪廠，那我們今年 4 月 9 號我們的品管部門還有我們的同仁去拜訪這個鑫好公司的熬油廠，當時我們經過訪廠之後我們有寫了一份訪廠報告，在我們 5 月 10 號那個時間點提出來一個正式的報告那報告中顯示這個工廠的環境還有衛生這不符合我們公司的規定，所以當時我們就做了決定不再跟它做採購那在 5 月 13，那 5 月 14 號它還有最後一批油到，那當時是因為這批</p>	<p>• 修正行動</p> <p>• 藉口</p>
--	--	--	---------------------------

	<p>油是在 4 月底就下的一個下單所以它當時還是到，但在這之後就都沒有再任何的油進入我們公司了。</p> <p>• 主持人：繼續，另外剛才所提到的是有關是不是要有一筆基金來做這個相關的補償部份我想董事長剛才已經說明了是會負責到底那我不曉得就這個部份上董事長是不是還有要再作補充的說明。</p> <p>• 記者：我是否簡單再詢問一下，剛剛有這些我想知道說頂新跟正義油廠如果現在暫時關閉的話影響到多少員工，這些員工目前你們的安置計劃是什麼。</p> <p>• 主持人：我想這個部份上可能有兩個問題</p>	<p>35-13</p> <p>• 魏應充：我想在對於消費者的權益的保護，我們會再重申消費者就是我們的衣食父母，我們會還有我們的廠商我想我們會絕對的負責到底，喔謝謝。35-14</p> <p>• 陳茂嘉：我們兩家員工大概合併起來大概 260 餘人，謝謝。魏應充：剛才已經跟各位報告過了嘍，那照顧員工讓他有一個穩定的工作是我們會做這樣子的一個安排，那我想還有是可以轉到說那個其他的事業那至於我想我們對員工的這一些照顧我想我們會從優好不好，謝謝。</p> <p>35-15</p>	<p>• 迎合</p> <p>• 迎合</p>
--	---	--	-------------------------

<p>哦一個是這個大董事長回到臺灣之後的相關的會議的狀況跟內容另外一個是有關這個集團這個事業體在採購部份上是不是執意曾認為考量而忽略了其他的部份我想這兩個問題是不是請魏董事長作說明。</p> <p>• 記者：知道就是說因為大家覺得餵水油上個月餵水油事件到現在餵水油事件是完全没有出面然後這次的飼料油事件你到現在才出面其實大家氣憤的消費者氣憤的是說我們頂新魏家是開油行起家的你會買的是</p>	<p>魏應充：大哥民國六十九年先父就往生了喔，所以長兄如父所以我想大哥對這一個食品店他還是念茲在茲的對2千3百萬的各位大眾我們沒有做好，希望我們能夠坦然的面對未來所有的企業都做好溯源管理食安品質優先所以我想大哥的教誨當為弟弟的應要銘記在心，期望我們集團的所有員工都能夠記取這樣的一個教訓做好每一個工作崗位我想這是第一個部份其實剛才問到的成本問題，其實那個前題就是品質優先你如果沒有讓你的消費者接受再低的成本也沒有辦法讓消費者滿意的所以我想品質優先是我們的信念好不好，謝謝。35-16</p> <p>• 魏應充：所以我要利用這個機會還是再次重申我們對我們廣大的消費者致歉，我想溯源管理這裡的安全是我們得做的本份還有也讓讓消費者滿意是我們的天職好不好，謝謝。35-17</p>	<p>• 迎合</p> <p>• 迎合</p>
---	--	-------------------------

	<p>什麼樣油你會不知道嗎，另外一個問題就是我們頂新魏家的家訓是修合無人見存心有天知橫批是良心，請問良心還在嗎這個家訓還傳不傳得下去。</p> <p>• 主持人：哦對不起這是有關味全董事長的程序的部份。</p> <p>• 記者：董事長您好我是聯合報記者有兩個問題第一個是剛剛說關廠的時候員工的具體的一些哦那個後續的計劃也沒有他們是直接會被 fired 掉還是說會到貴集團其他公司工作那還有第二個</p>	<p>• 魏應充：那董事長的職位我已經10月9號向董事會提出了那提出後我想應該要尊重董事來董事會的這樣的一個機制來遴選跟聘任我想確定以後我想應該會向我們所有的媒體先進來作這樣的一個報告好不好，謝謝。35-18</p> <p>• 陳茂嘉：越南的供應商跟頂新沒有任何關係，謝謝。35-19</p> <p>• 魏應充：我想剛才已經重申多次了嘍，員工照顧我想我們一定會做到讓我們所有的員工能夠安心放</p>	<p>• 修正行動</p> <p>• 否認</p> <p>• 迎合</p>
--	---	---	---------------------------------------

	<p>問題是說市場仍懷疑頂新跟越南廠商進油那越南廠是不是跟頂新有淵源。</p>	<p>心，好，謝謝。35-20</p>	
<p>2014.10.11</p>	<p>•頂新集團爆發飼料油食安風波，許多市府機關和學校都跳出來，發起抵制活動，宣布停用頂新集團及味全公司生產所有食品。</p>	<p>•張教華今天在交易所召開記者會，向消費者股東與通路表達歉意，並表示食安風波暴露上游的管理流程出現漏洞，不夠嚴謹，因此將啟動食安品質再造工程，達到全方位改革。36-1</p> <p>•他提出三不政策：不買無法溯源管理的原料，不用沒有自主驗證合格的原料、不賣未達出庫標準的產品。此外，將建立食安研究中心，下個月在雲林斗六成立第二座分析實驗室，並幫自家產品建立完整生產履歷。36-2</p>	<p>•完全道歉</p> <p>•修正行動</p>
<p>2014.10.12</p>	<p>•頂新集團食品一年出包3次，引發全民抵制運動。</p>	<p>•目前各大通路很多味全系列產品都在做促銷，像是乳製品、飲料，甚至康師傅泡麵還設立特賣專區，</p>	<p>•迎合</p>

		加卡比薯條買一送一。37-1	
2014.10.17	• 彰檢聲押頂新魏應充。	• 頂新三董魏應充列為被告並於昨晚抵達彰化地檢署接受偵訊，對於檢方訊問一概否認不法。38-1	• 否認
2014.10.17	• 黑心油風波襲捲全台，今天（17日）頂新二董魏應交接受電視專訪。	• 他強調，衛福部抽驗、檢驗都是合格，進出口也都正常，到底出了什麼事情還要了解，甚至說「我不知道要怎麼跟你們說才會相信。」此外，魏應交也表示，他到現在仍使用自家油品，不離不棄，自己做的產品可以雙手奉給父母吃。39-1	• 否認
2014.10.18	• 彰化地院羈押庭法官昨天認為味全前董事長魏應充犯罪嫌疑重大，且有湮滅證據之實及串證之虞，裁定收押禁見。	• 上午十一時被帶到羈押庭應訊，魏應充仍舊否認檢方所有指控，強調頂新集團一切分層負責，他身為集團領導人，從來不經手原料油的採購，也不過問採購細節，況且這些油品都符合CNS國家標準。 40-1 • 檢方則拿出越南大幸福油商楊振益的筆錄說：「賣飼料油給你的楊振益都招了，你還狡辯。」魏應充看到筆錄臉色慘白，頓了一下才緩緩說：「我不認識楊振益這個人。」 40-2	• 否認 • 否認

		<ul style="list-style-type: none"> • 魏的律師最後提出「當事人已拿出卅億作國內的食安基金」,希望用這個「誠意」來扭轉乾坤。40-3 	<ul style="list-style-type: none"> • 迎合
2014.10.30	<ul style="list-style-type: none"> • 三檢（雄檢、北檢、台南地檢）同日訊問。 	<ul style="list-style-type: none"> • 魏對於購入飼料油等不法情事，一概否認，並將責任推說公司業務由總經理負責。41-1 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認
2014.10.30	<ul style="list-style-type: none"> • 正義公司在押總經理何育仁（林明忠、胡金恣）等三人，被雄檢依詐欺等罪起訴，高雄地院晚上開庭審理。 	<ul style="list-style-type: none"> • 林指出，介紹正義公司向久豐和裕發購買食用油，並抽取採購金額二至五%的佣金，與他接洽的是副課長胡金恣，與總經理何育仁僅見過一次面，不知道久豐等賣的是飼料油，直到黑心油爆發後，他們才跟他說是飼料油。42-1 • 總經理何育仁則說，正義向國外買食用油，均透過頂新總經理常梅峰等幹部開會議，常還對他說，來自新加坡傑樂公司，保證是品質很好的食用油，並有文件等證明，後來出事後知道是越南大幸福的飼料油。42-2 • 副課長胡金恣指稱，向林明忠買 	<ul style="list-style-type: none"> • 否認 • 否認 • 否認

		油及使用假發票部分，都有向何回報，但何卻未置可否，但對飼料油部分，胡也否認知情。42-3	
2014.10.30	• 頂新案接押庭。	• 所有在押被告全力捍衛「飼料油經精煉後是可以食用的」，常梅峯的律師還說，飼料油和食用油要搞清楚，「我們不是用ㄉㄨㄌ來做油」，這是原料，如果要便宜，跟強冠買就好，若要攙偽假冒，就用工業用油就好了。44-1	• 合理化
2014.11.06	• 頂新製油聲明。	<p>• 相關機關抽樣檢驗後認為超標的油品，是頂新製油公司屏東廠原料油槽內的原料油，尚未進入製程，並非出廠油品，更非在市面上流通的終端油品。45-1</p> <p>• 本公司從越南進口的原油都經衛福部食藥署查驗合格，發給合格文件，並繳交 20% 食用油報關，一切程序，合乎法規。45-2</p> <p>• 本公司的成品精製豬油、精製牛油經過第三方公正單位 SGS、德國杜夫萊因公司檢驗後，確認並無重金屬及戴奧辛超標情況。45-3</p>	<p>• 藉口</p> <p>• 否認</p> <p>• 否認</p>

<p>2014.11.14</p>	<p>• 強化公司治理引進專業經理人，頂新魏家代表退出。</p>	<p>• 頂新集團魏家瞭解同意並支持康清股份有限公司、康發投資有限公司及康勝投資有限公司分別指派李鳳翱（前消基會董事長、律師）、鄭慧文（現任台北醫學大學藥學院教授）、陳清河（現任世新大學副校長）及沈中元（現任國立空中大學公共行政系副教授）擔任法人代表董事。另，頂安有限公司改派陳永清會計師出任監察人。46-1</p> <p>• 頂新集團魏家對於味全公司董事及監察人如有缺額不足之人選部分，非經上該董事同意，不得由上該公司指派為味全公司之董事或監察人。46-2</p> <p>• 頂新集團魏家同意於上該董事任期中非顯有不適任之情形不會更換；並於任期屆滿時，繼續依其當時持有之味全公司持股支持並派任上該董事擔任味全公司董事或監察人。46-3</p> <p>• 頂新集團魏家保證於上該董事在</p>	<p>• 修正行動</p> <p>• 修正行動</p> <p>• 修正行動</p> <p>• 修正行動</p>
-------------------	----------------------------------	--	---

		<p>任期間不干預、不介入、不抵制味全公司新董事會之運作，並充分尊重新董事會依法獨立行使職權，處理味全公司各項營運、人事、財務等事項之公司治理工作。46-4</p> <p>• 頂新集團魏家承諾會持續支援協助味全公司的財務事宜，俾使味全公司提供更好的食品給消費者選擇及使用。46-5</p>	<p>動</p> <p>• 迎合</p>
--	--	--	----------------------

資料來源：自由電子新聞網資料庫、頂新集團網站、TVBS 記者會影像。

