

國立政治大學企業管理學系

博士學位論文

消費者抵制之研究：以母子公司相似性、危機責任  
歸屬、產品替代性及回應策略進行探討

Effects of Similarities Between Parent and Subsidiary Corporations,  
Conglomerate's Misbehavior, Product Substitutability, and Response  
Strategies on Consumer Boycotting Behavior

指導教授：樓永堅教授

研究生：曾威智

中華民國 109 年 7 月

## 謝 辭

時間過得真快，腦袋中還浮現當時考上政大企管系博士班的那份喜悅，如今，我要從這裏畢業了，此時此刻，我心中充滿無限的感恩，當然特別感謝我的指導教授-樓永堅老師，在學生撰寫論文期間總是花費許多心思，不厭其煩地給予許多協助，讓我的論文可以一步步完成，樓老師的身教與言行亦讓我獲益良多，也是學生未來努力學習的目標與榜樣。此外也謝謝五位口試委員，包括：白佩玉老師、李奇勳老師、張俊惠老師、黃增隆老師、蔡東峻老師（按照姓氏筆劃排列），在口試中給予諸多的指導與建議，讓我的論文可以更臻於完善。

博士班求學期間，除了建立紮實的理論基礎，我也感謝在政大所遇到的各位老師，讓我在博士班的求學過程中獲得許多養份，得以成長茁壯，並在不同領域學到許多專業知識。此外也感謝博士班所遇到的同窗好友、學長姐、學弟妹、助教及學生們的支持與陪伴，包括：同門-佩純與我相互勉勵加油；俊德、力庚、正銓、彥宏等同窗、信宏學長、文卿學姊、孟賢、昇翰、飛帆、喬登等學弟與芝樺、恬妤、燕諭等學妹給我的鼓勵與協助；雯華、思穎、維芬、春玲等助教在行政上也總是給我許多支援，還有在教學時學生所給予的回饋與鼓勵，都讓我在身陷論文泥沼時，得以找到一個出口，無畏艱難、無懼挑戰，不斷向前。

在這邊也要謝謝我碩士班的指導教授-張俊惠老師，當初如果不是張老師的支持與鼓勵，我也不會選擇繼續念博士班，感謝老師為我所付出的一切，把我當成自己孩子來教導與疼惜，因為有老師的幫助，讓我能順利從博士班畢業，我也點滴在心頭。

最後，我要感謝的就是我親愛的家人，因為我的任性，在工作一段時間後決定繼續念博士班，但因為父親曾國河、母親高淑閏、姐姐珮鈺與弟弟威傑的支持與鼓勵，讓我在求學的過程中，可以無後顧之憂順利地完成學業。我也感謝神明讓我在生命中可以遇到許多關心我、愛護我的人，讓我可以完成論文，從博士班畢業，我也不會忘記當初選擇念博士班的初衷「找到自己的價值，並將所學貢獻給更多人」，在此也將本論文獻給我親愛的家人以及所有關心我的師長與好朋友們。

曾威智

謹誌於政大企管系

民國 109 年 7 月

## 摘要

抵制是消費者向業者表達不滿的一種有用的工具之一，藉由消費者抑制購買產品來達到某種目的，例如，對付不公平的價格上漲，或是改正企業不當行為等。抵制可說是市場上除了廠商自律與政府規範的他律之外，另一股新的制衡廠商之力量，也是企業與行銷領域學者越來越重視的研究課題。過去對於抵制的探討，大多數的研究是針對消費抵制的歷史發展、對於抵制分類的研究、消費者抵制對於廠商的影響，如股價、企業形象的效果或是購買意願等。然而過去對於抵制的相關研究中主要關注消費者對於單一企業發生問題時所產生的抵制行為進行討論，但過去的研究結果似乎無法解釋母子公司發生問題時，消費者對於母子公司的抵制行為。

因此，本研究擬透過三個研究，探討消費者在考量母子公司相似性下影響其對母子公司抵制行為之差異。研究一探討母子公司發生危機時，母子公司相似性是否會影響消費者的抵制行為及相關心理機制；研究二則深入探討消費者對於產品的替代性高低，及消費者個人內、外控傾向之人格特質是否會影響到消費者的抵制行為，並提出具體建議與應用，幫助企業瞭解如何看待消費者對於母子公司的抵制行為；研究三則在考量母子公司相似度的情況下，當母公司發生不同類型的危機時，是否使用適當的溝通策略可以為消費者帶來較好的情緒、聲譽與較低的抵制行為，且藉由研究提出建議，幫助企業瞭解發生危機事件時，應該如何回應。

本研究彌補過去抵制研究僅探討單一企業的缺口，將同化與對比理論擴展至母子公司之抵制行為，有助我們進一步瞭解當母子公司發生危機時，消費者的抵制行為，本研究結果發現：(1).當母子公司相似性高的時候，無論是母/子公司誰發生問題，消費者都比較容易因為同化效果把他們視為一體，同時抵制母和子公司，而當母子公司相似性低的時候，消費者會因為對比效果，選擇抵制發生問題的公司。(2).當消費者面對母/子公司發生危機時，其抵制行為也受產品替代性所影響，因此這也反應抵制成本影響消費者的抵制行為。(3).消費者在面對企業疏失時，其本身人格特質屬內控或外控人

格傾向並非重點，他們更重視的是企業從過去到現在的表現是否值得信任，還有危機本身到底是否是企業可以控制的。(4).當母公司犯錯時，消費者對於母公司所採取的回應策略，會對母/子公司帶來不同效果，消費者對於犯錯的母公司往往會用較嚴苛的審視標準，並期待母公司採用重建策略讓消費者感受到他們較大的道歉誠意及負責的表現，因此對母公司有較好評價；相對地，消費者會認為沒犯錯的子公司只是受到牽連，此時母公司只要採用弱化策略說明事件原因，並給消費者一個交代，即可對子公司帶來好的評價。本研究將同化與對比理論擴展至消費者抵制母子公司的情境下，除了更瞭解消費者對母子公司的抵制行為，提出相關理論研究結果，另一方面提供企業更多實務建議。

**關鍵字：**抵制；相似性；同化-對比理論；產品替代性；情境危機溝通理論



# Abstract

Boycotting is an effective method used by consumers to express dissatisfaction to manufacturers and to achieve certain goals (e.g., to protest unfair price inflation or to condemn improper corporate behavior) through boycotting the purchase of certain products. Boycotting is an alternative market force that enables consumers to hold manufacturers accountable and is also a research topic receiving increasing attention from scholars in the corporate and marketing fields. Studies on boycotting have focused on the historical development of consumer boycotting, the various types of boycotting, and the effects of consumer boycotting on manufacturers, such as on stock prices, corporate image, or purchase intention. Relevant studies have also focused on the discussion of consumer boycotting behaviors when crises arise in individual companies. However, the results are insufficient to explain consumer boycotting behaviors towards parent and subsidiary corporations when crises arise in said corporations.

Therefore, the present researchers conducted three experiments for a discussion of the differences in consumer boycotting behavior towards parent and subsidiary corporations by considering the similarities between said corporations. The first experiment discusses whether similarities between parent and subsidiary corporations affect consumer boycotting behavior and relevant psychological mechanisms when crises occur in said corporations. The second experiment features an in-depth discussion to determine whether consumers' perceptions of the substitutability of the corporations' products and their internal-external locus of control affected their boycotting behavior. According to the results of this experiment, this study proposes practical suggestions and measures to help corporations understand consumers' boycotting behavior towards parent and subsidiary corporations. In the third experiment, through consideration of the similarities between parent and subsidiary corporations, the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) is employed to determine whether proper communication strategies could prompt more favorable emotions and corporate reputation among consumers and thus prevent consumer boycotting behavior when the parent company encounters different types of crises. Through the aforementioned experiments, this study provides suggestions to corporations and assists corporations in responding to boycott-related crises.

This study completes the research gap resulting from the fact that other studies have solely discussed the effect of boycotting on individual corporations. By expanding the assimilation-contrast theory to consumer boycotting behaviors towards parent and subsidiary corporations, we improve our understanding of the effects of consumer boycotting behaviors towards said corporations. The findings of this study are as follows: (1) When crises occur in parent or subsidiary corporations, if the corporations have high similarity levels, consumers are more likely to view them as the same entity due to the assimilation effect and to boycott both corporations. If the similarity is low, consumers tend to boycott only the corporation with misbehavior due to the contrast effect. (2) When crises occur in parent or subsidiary corporations, the consumer boycotting behavior is affected by the substitutability of the corporation product; this indicates the effect of boycotting costs on consumer boycotting behavior. (3) The internal-external locus of control among consumers does not significantly influence their perceptions of corporate negligence; instead, consumers value the trustworthiness of the corporation's past performance and the crisis-control abilities of the corporation. (4) When crises affect the parent corporation, the consumers' response strategies towards the parent corporation exert different effects on the parent corporation and the subsidiary company. Specifically, consumers generally hold parent corporations to stricter standards; therefore, parent corporations must use rebuild strategies for consumers to perceive their apologies as sincere and their behavior as responsible. Parent corporations can thereby improve consumer sentiment. By contrast, consumers generally perceive that subsidiary corporations are innocent in relation to their parent corporations' corporate negligence. Parent corporations can employ diminishing strategies in reporting the respective incidents and provide consumers with an explanation to generate positive consumer sentiment for the subsidiary corporation.

This study expands the assimilation-contrast theory to consumer boycotting behavior towards parent and subsidiary corporations. As well as an understanding of consumer boycotting behavior towards parent and subsidiary corporations and relevant theoretical research conclusions, practical suggestions for corporations are provided.

**KEYWORDS: Boycott; Similarity; Assimilation-Contrast Theory; Product Substitutability; Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**

# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	5
第二章 文獻探討與假設推導.....	7
第一節 抵制.....	7
第二節 母子公司相似性與同化/對比效果.....	14
一、母子公司相似性.....	14
二、同化/對比效果.....	17
第三章 研究一:母子公司相似性與危機發生事主對抵制行為的影響.....	23
第一節 研究一之觀念性架構.....	23
第二節 研究一之前測.....	24
一、實驗設計.....	24
二、實驗刺激物與衡量.....	24
三、實驗流程.....	25
四、受測者.....	25
五、實驗結果.....	25
第三節 研究一之設計與結果.....	27

一、實驗設計.....	27
二、實驗刺激物與衡量.....	27
三、實驗流程.....	28
四、受測者.....	28
五、實驗結果.....	29
第四節 研究一之討論.....	34
第四章 研究二：母子公司相似性、危機發生事主、母子公司產品替代性對抵制行為的影響，以內、外控人格特質當作調節變數.....	35
第一節 研究二之文獻探討與假設推導.....	35
一、社會困境與產品替代性.....	35
二、內、外控傾向之人格特質.....	39
第二節 研究二之研究規劃及架構.....	42
第三節 研究二之設計.....	43
一、實驗設計、刺激物與相關衡量.....	43
二、實驗流程.....	47
三、受測者.....	47
第四節 研究二之實驗結果.....	48
一、操弄檢定.....	48
二、同化與對比效果分析.....	50
三、真實抵制行為之衡量.....	54



四、內外控人格特質調節之檢定.....	64
第五節 研究二之討論.....	72
第五章 研究三：母子公司相似性、危機類型及回應策略對抵制行為之影響.....	75
第一節 研究三之文獻探討與假設推導.....	75
一、危機類型.....	75
二、危機回應策略.....	77
三、情境式危機溝通理論.....	78
第二節 研究三之研究規劃及架構.....	83
第三節 研究三之設計.....	84
一、實驗設計、刺激物與相關衡量.....	84
二、實驗流程.....	88
三、受測者.....	88
第四節 研究三實驗結果.....	89
一、操弄檢定.....	89
二、同化與對比效果分析.....	90
三、各種危機情境與回應策略下對母公司影響.....	91
四、在不考量危機情境下，母公司採取各回應策略對於子公司的影響.....	93
五、母公司危機情境與回應策略配對下對子公司的影響.....	94
六、在母子公司不同相似程度下，看各種危機情境與回應策略對子公司影響..	95

七、抵制行為之探討.....	100
八、各種回應策略下抵制母子企業之因素.....	102
第五節 研究三之討論.....	103
第六節 系列研究之主題、假設和驗證結果.....	106
第六章 結論與建議.....	109
第一節 研究結果與討論.....	109
一、消費者會因為母子公司相似性程度之高低，產生同化與對比效果，進而影響其抵制行為.....	109
二、消費者面對母或子公司發生危機時，其抵制行為除了受母子公司相似性，也受產品替代性及內外控人格特質所影響.....	110
三、消費者面對母公司犯錯時，對母公司有較高的期待，對受牽連的子公司則採取相對寬鬆的態度.....	111
第二節 研究貢獻.....	112
一、將同化對比理論擴展至母子公司之抵制行為.....	113
二、在母子公司不同相似程度下，針對產品替代性高低進行探討.....	114
三、除了探討內外控人格特質，更進一步以歸因理論來解釋抵制行為.....	115
四、將情境式危機溝通理論用來解釋母公司發生危機時，其回應策略對母/子公司的影響.....	116
五、將情境式危機溝通策略中的重建策略加以新的詮釋.....	117
第三節 實務意涵.....	118
第四節 研究限制與未來建議.....	120

一、實驗法無法全然符合真實行為.....	120
二、實驗對象皆為學生.....	121
三、母子公司的簡介與設定.....	121
四、母子公司產品的選用.....	121
五、真實抵制的衡量.....	121
六、抵制動機對抵制行為的影響.....	122
七、企業針對危機所採用的回應策略.....	122
八、企業犯錯之抵制行為、企業社會責任與母子公司相似與否的關係.....	122
九、使用次級資料來進行相關研究.....	123
參考文獻.....	125
附 錄.....	133
一、附錄一：前測問卷.....	133
二、附錄二：研究一之正式問卷.....	139
三、附錄三：研究一之刺激物.....	145
四、附錄四：研究二之正式問卷.....	148
五、附錄五：研究二之刺激物.....	157
六、附錄六：研究三之正式問卷.....	163
七、附錄七：研究三之刺激物.....	173

## 表目錄

表 2-1：抵制文獻回顧與主要發現.....	8
表 3-1：前測中，受測者針對刺激物相同/相異點的條列項目及統計.....	25
表 3-2：母子公司相似程度.....	26
表 3-3：消費者對於不同版本的產品態度與購買意願之平均數檢定.....	26
表 3-4：實驗一中受測者針對刺激物相同/相異點的條列項目及統計.....	29
表 3-5：受訪者對於各版本新聞事件，信任和說服的平均數比較.....	30
表 4-1：各版本刺激物設計.....	44
表 4-2：內外控傾向量表.....	45
表 4-3：受訪者對各版本相似程度之平均分數比較.....	48
表 4-4：受測者針對刺激物相同/相異點的條列項目及統計.....	49
表 4-5：各版本間母/子公司產品之替代性衡量之平均數比較.....	49
表 4-6：母子公司相似度高且產品替代方向皆為高時和其他情況相比，其真實抵制行為之衡量.....	55
表 4-7：母子公司產品替代性方向一致且皆高時/母子公司相似低和相似高相比，其真實抵制行為之衡量.....	57
表 4-8：母子公司產品替代性方向一致-母子同低和母子同高相比，其真實抵制行為之衡量.....	58
表 4-9：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性高和低相比，其真實抵制行為之衡量.....	60
表 4-10：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性低和高相比，其真實抵制行為之衡量.....	62
表 4-11：內外控者對真實抵制行為之衡量.....	65
表 4-12：內外控傾向在母子公司相似程度高時，受訪者抵制母子公司之因素.....	68

表 4-13：內外控傾向去看事主犯錯對非事主之抵制因素 .....	69
表 4-14：內外控傾向去看受訪者抵制母子公司之因素 .....	70
表 5-1：危機類型 .....	76
表 5-2：危機回應策略 .....	77
表 5-3：危機及其回應策略 .....	78
表 5-4：受訪者對各版本相似程度之平均分數比較 .....	89
表 5-5：母公司危機情境與回應策略配對下對子公司聲譽、情緒和抵制意圖之衡量	94
表 5-6：母子公司相似程度低，母公司在各種情境與回應策略下對子公司聲譽、情緒 與抵制意圖平均數之事後檢定 .....	95
表 5-7：母子公司相似程度高，母公司在各種情境與回應策略下對子公司聲譽、情緒 與抵制意圖平均數之事後檢定 .....	97
表 5-8：各種回應策略下抵制因素 .....	102
表 5-9：研究主題、假設和驗證結果 .....	106



## 圖目錄

圖 2-1：AEB 模型.....	12
圖 2-2：多角化與相似性.....	16
圖 2-3：排除/納入模式.....	19
圖 3-1：研究一之觀念架構.....	23
圖 3-2：母子相似程度與母/子犯錯下之態度結果.....	31
圖 3-3：母子相似程度與母/子犯錯下之購買意圖結果.....	32
圖 3-4：母子相似程度與母/子犯錯下之抵制意圖結果.....	32
圖 3-5：母子相似程度與母/子犯錯下之抵制行為.....	33
圖 4-1：假設 3 與假設 4 各假設對應的實驗情境.....	38
圖 4-2：假設 5 各假設對應的實驗情境.....	41
圖 4-3：研究二之觀念架構.....	42
圖 4-4：產品替代性方向一致/母子相似程度/母或子犯錯下之態度與購買意圖.....	51
圖 4-5：產品替代性方向一致/母子相似程度/母或子犯錯下之抵制意圖.....	51
圖 4-6：產品替代性方向一致/母子相似程度/母或子犯錯下之背叛與生氣.....	52
圖 4-7：產品替代性方向不一致/母子相似程度/母或子犯錯下之態度與購買意圖.....	53
圖 4-8：產品替代性方向不一致/母子相似程度/母或子犯錯下之抵制意圖.....	53
圖 4-9：產品替代性方向不一致/母子相似程度/母或子犯錯下之背叛與生氣.....	54
圖 4-10：母子公司相似度高且產品替代方向皆為高時和其他情況相比，其真實抵制行為之衡量.....	56
圖 4-11：母子公司產品替代性方向一致且皆高時/母子公司相似低和相似高相比，其真實抵制行為之衡量.....	57
圖 4-12：母子公司產品替代性方向一致-母子同低和母子同高相比，其真實抵制行為之衡量.....	59

圖 4-13：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性高和低相比，其 真實抵制行為之衡量.....	61
圖 4-14：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性低和高相比，其 真實抵制行為之衡量.....	63
圖 4-15：內外控人格特質之抵制行為結果.....	67
圖 5-1：情境式危機溝通理論.....	80
圖 5-2：研究三之觀念架構.....	84
圖 5-3：危機情境前測之結果.....	86
圖 5-4：回應策略前測之結果.....	87
圖 5-5：各危機情境下責任歸因程度之衡量.....	90
圖 5-6：母子公司相似程度對子公司之態度與購買意圖.....	91
圖 5-7：各種危機情境與回應策略下對母公司聲譽與情緒之衡量.....	92
圖 5-8：各種危機情境與回應策略下對母公司抵制意圖之衡量.....	92
圖 5-9：母子公司不同相似程度下，母公司回應策略對子公司聲譽及情緒之衡量..	93
圖 5-10：母子公司不同相似程度下，母公司回應策略對子公司抵制意圖之衡量...	93
圖 5-11：在母子公司不相似/各種危機情境與回應策略下對子公司聲譽與情緒之衡量 .....	96
圖 5-12：在母子公司不相似/各種危機情境與回應策略下對子公司抵制意圖之衡量	96
圖 5-13：在母子公司相似/各種危機情境與回應策略下對子公司聲譽與情緒之衡量	98
圖 5-14：在母子公司相似/各種危機情境與回應策略下對子公司抵制意圖之衡量..	98
圖 5-15：母子公司相似程度高，受訪者的抵制行為.....	101
圖 5-16：母子公司相似程度低，受訪者的抵制行為.....	101
圖 6-1：本研究實務意涵之彙整圖.....	120

# 第一章 緒論

消費者抵制是消費者向業者表達不滿的一種有用的工具，藉由消費者抑制購買產品來達到某種目的，例如，對付不公平的價格上漲，或是改正企業不當行為等。抵制可說是市場上除了廠商自律與政府規範的他律之外，另一股新的制衡廠商之力量，也是企業與行銷領域學者越來越重要的研究課題。過去對於抵制的研究，大多數的研究是針對消費抵制的發起者，包含歷史發展及其相關研究 (Friedman, 1985, 1995; Smith, 1990)、對於抵制分類的研究 (Friedman, 1991)、消費者抵制對於廠商的影響，如股價、企業形象的效果或是抵制的動機或購買意願等相關研究 (Garrett, 1987; Miller and Sturdivant, 1977)，並研究消費者抵制的因素與動機 (Klein, Smith and John, 2004; Braunsberger and Buckler, 2011; Hoffmann, 2013; Makarem and Jae, 2016)等，也透過網路與社群平台的使用 (Makarem and Jae, 2016)和企業未盡社會責任 (Scheidler and Edinger-Schons, 2020)來瞭解抵制行為的產生等，然而，過去的研究結果似乎無法解釋說明母公司發生問題時，消費者對於不同子公司的抵制行為。

因此本論文旨在探討消費者在考量母子公司相似性、產品替代性與消費者人格特質對於抵制行為影響的差異，並進一步考量母子公司相似度，當母公司發生危機時，是否使用適當的對應溝通策略可以改善消費者的負面情緒，並修復受損的聲譽，甚至促成購買意圖。

## 第一節 研究背景與動機

抵制 (Boycott) 的行為屢見不鮮，從日本雪印中毒事件後企業遭受抵制，到 Nike 的血汗工廠引發東南亞民眾拒買，消費者的抵制促使廠商對於外在環境的政治、經濟、社會和勞工等議題投入更多的心力，抵制可以說是市場上一股新的力量，也是企業與行銷領域學者越來越重要的研究課題。



消費者抵制是消費者向業者表達不滿的一種有用的工具，藉由消費者拒絕購買產品來達到某種目的 (Friedman, 1995)。Garrett (1987) 也認為消費者抵制的議題對於行銷人員日益重要，因為許多消費者藉由抵制的方式來懲罰行為不當的企業，許多政府認為抵制是消費者的一種自我保護，消費者也越來越重是自己的消費權利，隨著網路和社群媒體（如：Facebook, Twitter 等）使用的增加，抵制者可以更有效地以前所未有的速度吸引消費者，消費者還可以通過分享他們的抵制行為來吸引更多人參與抵制行為，除了對企業的經濟與形象造成壓力，也使得企業遭受損失 (Makarem and Jae, 2016)，因此抵制議題都是現今企業不能忽視的一股力量。例如，2013 年，頂新味全被查驗出販售假油；2014 年，頂新又再度爆發餿水油事件。消費者決定開始進行抵制頂新企業。在台灣也有許多人號召社會用更有行動力的方式來杜絕頂新，以懲戒頂新的惡行，有許多民眾認為味全是頂新的一部份，且都是食品業，網友開始抵制貝納頌、每日 C 果汁等，並以秒退林鳳營鮮奶的方式來滅頂，消費者全面抵制味全的同時，頂新的另一間子公司-台灣之星，卻很少成為被抵制的主要對象，頂新與味全、台灣之星分別屬於母子公司的關係，消費者面對母子公司產生的抵制行為卻有所差異，但過去的研究在討論消費者抵制時，鮮少同時針對母子公司進行討論。類似的狀況也發生在 2015 年，在當時全球發生了一個令人震驚的事件，福斯汽車承認他們在全球 1,100 萬輛車上安裝了非法軟體，以便它們能通過廢氣排放檢測，其市值在兩天內蒸發約 330 億美元，並需要至少支付 220 億美元的罰款和賠償，事件發生後，消費者除了對此企業的不信任外，更多消費者也開始抵制購買福斯企業旗下的 Volkswagen、Audi、Porsche 等汽車，在這次的事件中發現，消費者對其旗下的福斯銀行和相關財務管理公司卻鮮少有抵制的聲音。

消費者抵制在過去幾十年間開始受到學術界的重視，大多數的研究是針對消費者抵制的歷史發展 (Friedman, 1985, 1995; Smith, 1990)、對於消費者抵制分類研究 (Friedman, 1991) 或消費者抵制在不同地區的差異 (Smith, 1987)。有些

學者開始以實證研究來探討消費者抵制的效果，如 Pruitt and Friedman (1986) 發現消費者抵制會影響企業的股價，Garrett (1987) 注意到消費者抵制會對企業產生負面形象，而 Miller and Sturdivant (1977) 也以實證研究說明消費者抵制會影響消費者對企業評價產生影響等，在過去的研究中主要都在討論抵制的發展、分類、區域差異或是抵制的效果，卻沒有提到消費者的抵制動機或過程。

Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001) 開始探討消費者抵制決策的過程和其相關因素，而 Klein, Smith and John (2004) 進一步以社會學為基礎觀點，探討影響消費者抵制決策的關鍵因素。並且在研究中提出消費者在知覺企業不當行為 (Perceived Egregiousness) 時，參與抵制的可能性會更高，也就是當企業有不當行為發生時，消費者會產生抵制的行為。

從滅頂事件中，我們可以發現頂新集團因為使用劣質油品，消費者除了產生不滿也引發抵制聲浪，按照過去研究消費者應該只抵制頂新集團，但我們從新聞發現消費者開始對其子公司-味全，產生秒買秒退鮮奶的抵制行為，甚至拒買所有味全的商品；但在當時其底下有另一間子公司-台灣之星卻鮮少受到消費者抵制，在這次的滅頂事件中可以發現消費者對於這兩間看似皆無不當行為的兩間子公司，卻產生了不同的抵制行為。

我們可以發現在這次的事件中，同樣都是頂新企業的子公司，味全同屬食品業；台灣之星則屬另一產業-電信業，這也引發本研究想要瞭解消費者之抵制行為，是否因為母子公司相似性而造成差異，根據 Tversky (1977) 的研究中，認為共同屬性較高時，會增加相似性。Schwarz and Bless (1992, 2007) 也認為個體對資訊判斷會因為特徵重疊性 (Feature Overlap) 而產生影響，進而產生同化與對比效果，因此本研究想探討當母子公司發生危機事件時，母子公司的相似程度是否會使得消費者對於母子公司產生同化或對比效果，並進一步對抵制行為產生影響?此為本研究的研究動機一。

其次，Kozinets and Handelman (1998) 研究指出參與抵制是因為個人情緒的一種表現和道德上自我實現的工具。Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001) 發現消費者參與抵制，易受到消費者對於抵制成功與否、還有抵制時帶來的成本所影響。他們認為抵制是一種社會困境的概念，因為當消費者在抵制時，會考量到抵制產品的替代性，當產品替代性大時，消費者可選擇購買其他產品（抵制成本較小），因此消費者比較會對產品進行抵制，相反地，當產品替代性小時（抵制成本較高），消費者較不會進行抵制。此外在過去研究中也發現個人特質會影響消費者的行為，如 Rotter (1966) 將人分成內、外控傾向 (Internal-External Locus of Control) 是個體認為可以自我掌握或控制命運的程度，或可稱為一個人將自我行為所產生的後果責任或原因歸之於自己或外在因素的程度，這會對於個體的想法與行為產生影響，這也包括他們對於母子公司發生危機事件時的看法，因此本研究想進一步瞭解當母子公司發生危機事件時，產品替代性大小、還有消費者內外控傾向之人格特質是否會影響其抵制行為？此為本研究的研究動機二。

再者，當企業發生危機時，最重要的議題是如何面對以及如何處理危機以使企業的傷害減到最低。Coombs (1995, 2004, 2007) 針對情境式危機溝通理論 (Situational Crisis Communication Theory; SCCT) 提出說明，並認為企業在危機發生時，應先將危機分類，並選擇適當的危機回應策略。透過此危機處理程序的運作，可有效減少危機對組織的負面情緒，進而增加組織聲譽與行為意圖。因此本研究想進一步瞭解，在考量母子公司相似度、母公司所面臨之危機情境及其回應策略時，消費者是否會對於母子公司的聲譽、情緒與抵制行為有所影響？此為本研究的研究動機三。

## 第二節 研究目的

過去的研究雖有討論消費者的抵制行為，但根據本研究所蒐集的資料中並未發現有任何研究在討論母子公司發生問題時，消費者是否會因為母子公司的相似性，產生不同的抵制行為，具體而言，本研究的目的是想要瞭解母子公司相似性、產品替代性及消費者的人格特質對抵制行為的影響，此外更進一步想瞭解公司相似性與溝通策略對消費者抵制的影響，本研究將以三個研究來探討各變數之間的關係，並以實驗法來驗證假設，其目的說明如下。

研究一主要探討母或子公司發生危機時，母子公司相似性是否會影響消費者的抵制行為及相關心理機制；研究二將進一步探討消費者對於產品的替代性高低，還有消費者個人之內、外控特質是否會影響到消費者的抵制行為，提出具體建議與應用，幫助企業瞭解如何看待消費者對於母子公司的抵制行為。研究三則考量母子公司在不同的相似度下，當母公司發生不同類型的危機時，是否因為使用了對應且適當溝通策略，可以改善消費者的負面情緒，並帶來較好的聲譽與較低的抵制行為，且藉由研究提出建議，幫助企業瞭解發生危機事件時，應該如何回應。



## 第二章 文獻探討與假設推導

本章針對研究變數的相關文獻進行整理，總共分為二節。第一節針對抵制的研究脈絡進行回顧，在瞭解抵制在消費者行為中，所關心的議題和發展；第二節從母子相似性進行討論，討論的重點在於共同屬性或特殊屬性的多寡對母子公司相似性的影響；此外針對促發理論來瞭解消費者對於資訊之處理過程會因為資訊的連結與訊息的易得性有關，而納入一排除模式(Inclusion-Exclusion Model)進一步說明訊息會因為其重疊性而引發同化與對比效果，以下在有系統地整理相關文獻後，針對各變數之間的關係進行研究假設推導。

### 第一節 抵制

Garrett (1987) 認為抵制屬於一種團體、組織共同的努力，藉由單一群體或是多個群體的共同努力以達成某個結果，企圖使業者調整他們的政策。在早期對於抵制的研究，主要從政治學、社會學和經濟學等角度進行研究，在政治學主要關注於因為政治訴求所造成的抵制原因、影響及相關對策；在社會學主要關注的議題包括：種族歧視、勞工階層的社會力量、婦女地位與權力、社會公正等議題；經濟學主要關注不公平貿易、社會福利、抵制的社會成本與外部性等議題。Friedman (1985) 蒐集並利用新聞報導的資料研究了美國 1970-1980 年間發生的抵制事件，其研究也發現抵制發起者包括：消費者、環保組織、勞工組織、婦女權益組織、宗教組織與種族組織等，而抵制者所關心的可能包含：環境惡化、歧視、健康相關等議題。Friedman (1985) 定義消費者抵制是一個以上的群體、藉由消費者抑制購買產品來達到某種目的，爾後行銷研究將重心放在消費者抵制的分類、區域、範圍、參與動機與決策等議題進行討論。其後消費者抵制相關議題，在行銷領域也越來越多人分別從心理學、社會學、傳播學的角度切入，使用歷史資料、個案、民族誌、實驗設計及問卷調查等方式來研究此議題，本研究針對資

料庫蒐集與企業、行銷與消費者有關之抵制研究，並將相關文獻整理至表 2-1。

表 2-1：抵制文獻回顧與主要發現

作者	1 研究方式; 2 抵制情境	主要發現
Witkowski (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 歷史資料研究</li> <li>2. 英國殖民時因為稅法政策，美國人因為愛國主義和不同的價值觀產生因而產生抵制行為。</li> </ol>	針對 1764 年到 1776 年的歷史資料進行分析，發現對於抵制，消費者價值觀、政治和道德觀，如：強制廢除稅法，愛國主義等，也影響消費者參與抵制行動。
Friedman (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 歷史資料研究</li> <li>2. 針對當時美國所發生的抵制行為事件做討論。</li> </ol>	提出消費者抵制有兩種重要特徵：首先，即使某些抵制是由組織所發起，其行為者本身是個人消費者，而不是企業、職業工會或政府等組織；第二個特徵是抵制的目標不只針對交易市場中的活動(如要求提高品質或降低售價)，也在於交易市場外的環境與勞工的問題上。消費者抵制有兩種基本類型：經濟或行銷上的抵制是針對不正當的行為做出回應，尤其是不公平的漲價；政治、社會或道德上的抵制則是強迫抵制目標針對特定道德或社會責任採取回應行動，包含勞工以及環境等相關問題
Kozinets and Handelman (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 民族誌 (Ethnographic)</li> <li>2. 針對當時網路上所蒐集的抵制事件進行分析。</li> </ol>	參與抵制是因為個人的一種情緒表現和道德上自我實現的工具。
Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 實驗設計</li> <li>2. 針對戲院漲價與企業危害人權兩個情境進行討論。</li> </ol>	消費者參與抵制時，是否會成功、社會規範，還有抵制時帶來的成本都會影響消費者的抵制行為。他們認為抵制是一種社會困境的概念，消費者會在個人消費利益和集體因為抵制而成功所得到的利益中做選擇。
John and Klein (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dynamic modeling(模型建立)</li> <li>2. 從當時 50 大企業/品牌，發現大約有一半的企業都面臨抵制的情況，因此進一步引發研究。</li> </ol>	在一個動態的經濟模型中，針對抵制行為提出解釋，以搭便車及代理等議題進行探討。
Klein, Smith and	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 問卷調查</li> </ol>	以社會學為基礎觀點，利用幫助行為理論

作者	1 研究方式; 2 抵制情境	主要發現
John (2004)	2. 針對一間企業的工廠忽然宣布關廠的情境來做調查。	去解釋消費者對於企業的抵制行為，並找出消費者抵制決策的關鍵因素，最後在研究中提出消費者在知覺企業不當行為時，參與抵制的可能性會更高。
King (2008)	1. 歷史資料研究 2. 針對 1990 到 2005 年美國主要全國性報紙上所報告的公司抵制樣本進行分析。	以社會運動結果理論 (Theory of Social Movement Outcomes)，解釋為什麼某些公司對於抵制者的要求比較容易讓步。針對美國主要全國性報紙上所揭露的公司抵制樣本進行分析。結果發現企業會因為媒體對於事件的關注，擔心因此影響企業聲譽，因而願意讓步。
Cissé-Depardon and N'Goala (2009)	1. 問卷調查 2. 本文將情境放在幾種抵制情況上，包括手段的 (instrumental) 和表達的 (express) 抵制，通常手段的抵制，目標明確，如降價; 表達性抵制，只為表達訴求，可能是環保或社會訴求。	針對滿意度，信任度和品牌承諾對消費者抵制決策進行探討，結果顯示，在不同的抵制情況下，滿意度，信任度和品牌承諾對訊息可信度、知覺不當行為和消費該品牌時間之影響會有所差異，進而影響消費者的抵制行為。
Hoffmann and Muller (2009)	1. 問卷調查 2. 本文將情境放在某一個跨國企業，將某國的子公司關閉後，對母公司的抵制行為，雖提到子公司，但並沒有深入探討消費者對於母子公司的看法。	許多國際企業決定將工廠從某國家撤出時，當地子公司的消費者可能認為此企業不負責任，因而產生抵制行為，而研究發現消費者參與抵制的行為受到母子公司的聲譽，還有信任程度所影響。
Yuksel and Mryteza (2009)	1. 實驗設計 2. 本文將情境放在企業發生問題時，可以使用的行銷回應。	將抵制視為一種負面宣傳，並藉由研究，瞭解企業用來減輕負面宣傳的影響，結果發現，企業正面的資訊有助於減少消費者抵制其產品，而競爭者的負面資訊也會有助於消費者抵制該企業的產品。因此提供企業使用相關宣傳策略來回應消費者的抵制行為。
Farah and Newman (2010)	1. 問卷調查 2. 本文將情境放在中東地	借用社會認知理論 (Socio-Cognitive) 和計劃行為理論 (Theory of Planned Behavior;



作者	1 研究方式; 2 抵制情境	主要發現
	區，針對穆斯林和基督教兩類族群做討論。	TPB) 來預測抵制行為，結果發現，態度，主觀規範和知覺行為控制，都有助於預測消費者的抵制意圖。
Neilson (2010)	1. 從 European Social Survey (ESS)取得資料，進行分析。 2. 本文將情境放在 boycott 和 buycott，並說明消費者會對此產生不同的行為。	消費者除了抵制外，也可以因為認同該企業理念或覺得他做對的事情，為給予此企業獎勵，進而購買該公司的產品 (buycott)，研究結果發現，對消費者而言 boycott 和 buycott 是完全不同的，而且女性或比較是利他主義的人會比較偏愛 buycott。
Braunsberger and Buckler (2011)	1. 網路誌 (netnography) 2. 透過消費者在線上提出抵制聲請書時，所提交的消費者評論，來瞭解消費者的抵制動機和抵制成本。	使用網路誌進行調查，結果發現抵制明確表達消費者對於企業不良行為感到憤怒，因此他們渴望採取懲罰性行動。抵制動機包括消費者覺得他們有能力影響其他消費者的信念，還有他們認為抵制能讓企業停止不良行為。
Albrecht, Campbell, Heinrich and Lammel (2013)	1. 深度訪談加問卷調查 2. 隨著網路發達，資訊快速流通下，本文將情境放在消費者抵制企業時，更重視的動機為何。	根據深度訪談和文獻資料建立架構，並透過實證來確認消費者參與抵制的因素，結果發現參與人數、呼籲抵制的可信度、抵制成功性、抵制的涉入程度、參與意圖、對品牌的承諾等都會影響消費者拒絕購買某品牌。
Balabanis (2013)	1. 問卷調查 2. 將研究的情境放在消費者對於多國籍企業犯錯時，如何看待，但並未提到子公司。	針對多國籍企業 (MNCs) 的抵制進行研究，以瞭解消費者如何選擇抵制目標，結果發現當產品替代性低或高產品偏好，會帶來較低程度的抵制。
Hoffmann (2013)	1. 問卷調查 2. 將抵制的情境設計成是否與消費者有關，是否發生在他周遭的重要事件。	使用真實抵制例子，研究發現，抵制動機主要來自消費者對於不良企業的接近程度，當越貼近消費者 (發生在自己或周遭時)，會影響消費者的自我增強、知覺功效、對論點的看法還有對管理的信任，進而增加消費者的抵制意願。
Lavorata (2014)	1. 問卷調查 2. 將情境放在零售商，並考慮，零售商自己若成諾永	以計劃行為理論 (TPB) 為基礎架構，並提出一個新構面：消費者所能知覺到零售商承諾之永續發展-Retailers' commitment

作者	1 研究方式; 2 抵制情境	主要發現
	續發展是否會影響消費者的抵制行為。	sustainable development as perceived by consumers (RCSD)，研究中也特別指出 RCSD 除了影響消費者對於零售商的形象和忠誠度，也會影響消費者的抵制意願和行為。
Makarem and Jae (2016)	1. 內容分析 2. 將情境放在設群平台，從抵制訊息去做內容分析。	針對 Twitter 中的 1,422 則抵制訊息進行內容分析，結果發現人權問題、企業不當行為會讓消費者產生抵制行為，本文更進一步把消費者抵制動機分成 Instrumental Motivations (工具性動機)：有目標，會用一些方式來抵制，並希望能成功；Noninstrumental Motivations (非工具性動機)：會因為心情或不愉快來抵制。研究也發現營利的產品和服務更容易成為抵制的對象。
Hohhmann, Balderjahn, Seegebarth, Mai and Peyer(2018)	1. 問卷調查 2. 本文針對 boycott 和 buycott 上進行討論，並說明消費者的動機會有所不同。	本文針對 boycott 和 buycott 建立一個架構去解釋影響消費者選擇 boycott 和 buycott 的機制，研究發現在環境和普遍的議題下，消費者因為 Hedonism (享樂主義) 較容易影響其選擇 buycott，在社會議題下，消費者受享樂主義和 Simplicity (簡化) 所影響，而同時選擇 boycott 和 buycott。
Shin and Yoon (2018)	1. 問卷調查 2. 一間生產手機的企業，因為其電池系統有問題導致爆炸，因而造成消費者受傷。	本研究提出一個架構來解釋消費者的抵制決定，研究發現社會因素：包括信息可信度、預期整體參與和感知抵制有效性，為消費者的抵制決定產生動機，此外還發現消費者感覺到抵制成功的可能性，會進一步改變企業的違規行為，也會影響消費者的抵制決定，並且不願意購買該企業的產品。
Scheidler and Edinger-Schons (2020)	1. 問卷調查 2. 將情境放在企業沒有善盡社會責任(Corporate Social Irresponsible; CSI)，消費者所產生的抵制行為	本研究提出企業犯錯時的路徑，並分別對企業和消費者的影響提出建議，並認為當企業沒有善盡，也會引起抵制行為。

資料來源：本研究整理

從上述表 2-1 之文獻整理可以發現抵制的研究，其研究方法從早期的歷史資料分析(Witkowski, 1989; Friedman, 1991)、民族誌(Kozinets and Handelman, 1998)到實驗法(Yuksel and Mryteza, 2009)與問卷調查法(Cissé-Depardon and N’Goala, 2009; Hoffmann and Muller, 2009; Farah and Newman, 2010)，研究的主题從抵制的分類、工具(Kozinets and Handelman, 1998)到研究消費者抵制的因素與動機(Klein, Smith and John, 2004; Braunsberger and Buckler, 2011; Hoffmann, 2013)，此外抵制行為也因為網路與社群平台的使用(Makarem and Jae, 2016)，也讓抵制的議題因為群體的行動越來越被重視。

John and Klein (2003) 認為抵制的參與是一種群體行動，消費者參與抵制受限於他們是市場相對少數及是否有搭便車的機會，他們如果不參與抵制就能獲得利益，則消費者不會參加抵制活動，但如果消費者經過一點努力就能讓企業有所改變，則消費者會選擇參與抵制行為。Klein, Smith and John (2004) 也以社會學為基礎觀點，利用幫助行為理論去解釋消費者對於企業的抵制行為，當消費者有信心，並覺得企業能因為他們的幫忙而產生正向結果，此時幫忙的行為較有可能發生，並根據這樣的觀點發展出 AEB 模型（如圖 2-1）所示，其中不合理行為察覺指的是當消費者發現有某個企業，發生錯誤行為發生，但這個錯誤是消費者無法忍受，或覺得它太過份會影響到許多人的利益時（知覺企業不當行為），他們就會進一步產生抵制參與的行為。此模型可以有效預測消費者參與抵制的行為意圖，探討消費者抵制決策的關鍵因素，並且在研究中提出消費者在知覺企業不當行為時，參與抵制的可能性會更高。



圖 2-1：AEB 模型

(資料來源：Klein, Smith and John, 2004)

抵制者經過成本效益分析後，希望能夠透過參與去改變社會、公司和其他人的行為。這個動機會影響消費者實際參與抵制的意願 (Friedman 1999 ; Kozinets and Handelman, 1998)。消費者相信每個參與抵制的人會對抵制有所影響，當參與的人認為抵制是容易成功，且因為我的加入會有所改變時，消費者參與抵制的可能性越高，也會有較高的抵制行為 (Klein, Smith and John, 2004)。

過去的文獻中主要將重點放在消費者面對企業不當行為時的抵制動機並且探討消費者對於單一企業的評價，雖然 Balabanis (2013)將研究的情境放在消費者對於多國籍企業犯錯時的看法進行討論，但在文中並未針對子公司進行衡量，也沒有討論到消費者對於母子企業的抵制行為，從過許多真實案例中會發現母子公司的相似性的確會影響到消費者的抵制行為，這是一個重要且需要被解釋的現象，因此希望可以藉由本研究進一步瞭解。

## 第二節 母子公司相似性與同化/對比效果

Tversky (1977) 的研究中，認為共同屬性較高時，會增加相似性。Schwarz and Bless (1992, 2007) 也認為個體對資訊判斷會因為特徵重疊性 (Feature Overlap) 而產生影響，進而產生同化與對比效果，因此本節將針對母子公司相似性與同化/對比效果進行討論。

### 一、母子公司相似性

相似性在行為理論中扮演重要的角色，它是人們做選擇時的一個基本組織準則 (Organizing Principles)，個體利用它將物體分門別類、形成概念及綜合歸納。而在相似性的評斷過程中，Tversky (1977) 指出為做出最適決策，消費者在做選擇時，會在各方案間進行比較，而在比較過程中，最重要的即是瞭解各選擇方案的屬性特徵，以便能夠辨別其相同處及差異點。為更加清楚各項產品的特色，Tversky 將產品特性歸類為三大類，包括：(1).組成物體的特定成分 (Components)，例如眼睛相對於臉；(2).有形特性 (Concrete Properties)，例如大小、顏色；(3).抽象屬性 (Abstract Attributes)，例如品質，並指出當消費者面臨特定選購任務時，會從既有的資料庫中，搜尋出和該選擇方案相關的屬性進行評估，同時隨著不同的比較，擷取出來的產品屬性也隨之改變。

Tversky (1977) 提出特性比對模式 (Feature Matching Model)，這個模式的應用範圍相當廣泛，例如分析及解釋共同屬性及特殊屬性的角色、相似性及相異性評斷之間的關係及比較情境對於相似性評斷的影響等，他認為個體在選擇方案比較過程中，對於相似性的判斷是共同屬性及特殊屬性的線性組合，並且假設相似性及相異性的評斷是呈現互補的效果。為了做出最適決策，消費者在做出選擇時，會在各方案間進行比較，進而對於方案的屬性，加入權重的考量，他認為個體在進行比較時，若方案間的共同屬性很多，則共同屬性權重的增加會提高其相

似性；相反地，若方案間沒有共同屬性，而是有比較多的特殊屬性時，其權重的增加則會減少其相似性，同時增加相異性，若我們同時比較圓形和橢圓形時，會因為他們都沒有角的這個共同屬性而增加其相似性；相對地，在比較圓形和三角形時，會因為三角形有角的特殊屬性而增加了兩者間的相異性。

Tversky (1977)認為相似性排序 (Similarity Ordering) 會被「共同屬性」所主導，而相異性排序 (Difference Ordering) 則由「特殊屬性」所主導，而母子公司間之多角化（產業相關性）也影響消費者對其屬性之判斷，Rumelt (1974)在定義多角化時，指的是企業進入新的行業、產業、產品線或產品市場，亦指多角化是企業的一種動態擴張。Kamien 和 Schwartz (1982)則結合產業 (industry)將多角化定義得更為明確，他認為多角化在某個特定產業的企業試圖要能夠生產另一種可被歸類到另一種產業的產品，可能是相關或非相關產業，Pitts 和 Hopkins (1982)提出以事業 (business)的角度來看多角化，認為多角化是當一個企業同時要在其他不同的事業中進行運作。Palepu (1985)認為多角化屬於母公司「跨足其他產業」的佈局，依跨入產業間的發展，又可以細分為相關多角化與非相關多角化，而一般上學術上要分辨企業（母與子公司）是否相似，會依照標準產業分類碼 (Standard Industrial Classification Code, SIC Code)以求分類客觀，以瞭解母子公司是否相似，而相關與非相關也代表著其共同屬性的高低，若以頂新集團為例，頂新原本就是以賣油起家的油品企業，其底下的子公司-「味全」是一間賣各式油品、調味料、果汁、飲料的食品企業，他們都具備民生可食用的共同屬性，因為相似性比較高，所以很容易都被視為是一間食品業者；相對地，其底下的另一間子公司「台灣之星」屬於電信產業，其所需要的技術資源、甚或是要滿足的消費者需求都不相同，所以會因為其所具備的特殊屬性，被消費者視為它們是屬於不同產業的兩間企業，其多角化與相似性的關係如圖 2-2 所示。

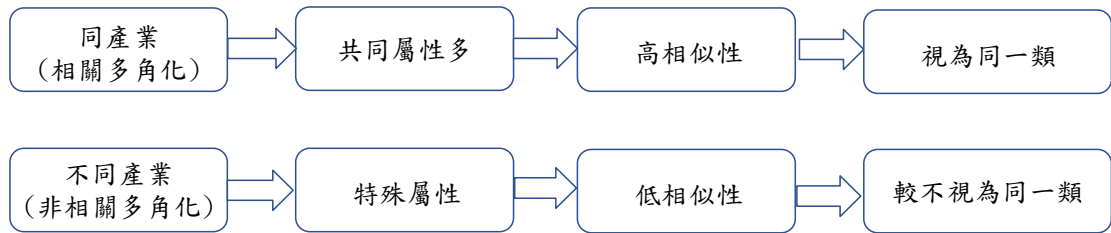


圖 2-2：多角化與相似性

(資料來源：本研究整理)

本研究也將母子公司是否屬於相同產業，當作研究設計的重點，當母子公司屬於同產業時，因為共同屬性多，個體較容易因為他們相似性高，把他們視為同一類；當母子公司屬於不同產業時，因為共同屬性較少（特殊性較高），個體會認為他們相似性低，把他們視為不同一類。



## 二、 同化/對比效果

促發 (Priming) 主要是研究個體對於記憶資訊處理過程之研究，概念廣泛應用於社會心理學中，Higgins, Rholes and Jones (1977) 運用正、負面基模讓參與者閱讀同一個情境，由於參與者接受到差異的觸發基模，造成彼此解讀的不同。基本上，透過基模來看待事物，是不需花費太多思考即可駕馭，但若過分依賴，可能會做出錯誤判斷。簡而言之，促發效應可謂是藉由基模或特定文字，形成看待事物差異的因素。

Collins and Loftus (1975) 認為記憶是由一些結點 (Nod) 和鏈結 (Connecting link) 組成的網路。結點表示腦海中儲存的資訊，而鏈結代表資訊間聯繫的強度。當受到特定的刺激誘導時，外在刺激可以啟動與該刺激相關聯的舊有認知結構，因而能影響當前的判斷。他們並以此為基礎提出了啟動擴散 (Spreading Activation)：記憶網路中的每一個結點都有它的啟動閾值 (Activation Threshold)，一旦刺激達到了這個界限，相關記憶結點就會被啟動並沿著該結點的連結擴散出去。因此，促發理論，描述了前設情境對新資訊的詮釋所造成的影響。

Srull and Wyer (1980) 提出經過某些特定類型 (Category) 的刺激後，個人在後續所呈現的相關事件中，傾向於採取與先前刺激相關的屬性進行評估。Wyer and Srull (1989) 用「儲存箱」 (Storage Bin) 來形容這個過程，最近一次被刺激的類型屬性被安置在儲存箱的最上層，當個人處理新的資訊時，儲存箱最上層的線索將被優先取用。也就是說，人在接受一項刺激後，會提高該項刺激或屬性在個人進行決策或行為時被提取的機率。

Higgins and King (1981) 也證明，經過某項促發的刺激後，個人在後續所呈現的相關事件中，傾向於採用與先前刺激相關的屬性進行評估，促發資訊具有一



種資訊在加工過程中被使用、儲存在記憶中的就緒狀態 (Readiness)，被心理學家們稱為「易得性」 (Accessibility)。「易得性」主要有兩種：較頻繁接觸的促發資訊具有「習慣易得性」 (Chronic Accessibility)，而較近接觸的促發資訊具有「短暫易得性」 (Temporary Accessibility)。由於人們對事物下判斷時經常會不自覺地依賴於腦海中最易得的資訊，資訊的易得性便決定了記憶是否會在近期被啟動，並進而影響態度的形成。也就是說，促發效果的強弱取決於被啟動刺激的發生頻率 (Frequency) 和發生時間 (Recency)。較頻繁和較近的促發刺激會比不頻繁和較遠的刺激能產生更強的促發效果，這是因為這樣的資訊有著更大的潛在激發效果，更能對新的資訊產生影響。

促發是一種背景效果，是影響判斷標準的重要因素，這也說明當人們面對不熟悉的刺激物時，高度可用的資訊，更易對目標產生影響，Herr, Sherman and Fazio (1983) 認為背景效果可以分成以下兩種不同的現象：包括「同化」 (Assimilation) 和「對比」 (Contrast)，當個體對於目標刺激的評價和其對於背景刺激的評價間產生正向關係時，即稱為同化效果，反之，當個體對於目標刺激和對於背景刺激的評價間產生負向關係時，則稱為對比效果 (Martin, Seta and Crelia, 1990)。同化效果的產生是由於個體對於目標刺激進行評價時，將背景刺激當成一個解釋的框架 (Interpreting Framework) 使得目標刺激被歸在與背景刺激相同的類別中，因此個體對於目標刺激的評價就會向此一類別靠近，因而產生目標刺激和背景刺激間的評價趨於一致的現象；而對比效果則是由於個體在評價目標刺激時，背景刺激被當成一個比較的基準 (Comparison Standard)，因此使得目標刺激與背景刺激間的評價產生趨於不一致的現象。

Schwarz and Bless (1992, 2007) 也提出「納入－排除模式」 (Inclusion-Exclusion Model)，當人們對某一特定刺激物進行判斷時，會先提取某些資訊，人們會先確定某些標準去衡量刺激物，此時，目標刺激物與標準物間會產生「情

境相依」 (Context Dependent) 的情況，受訪者傾向依據判斷當時最可用的潛在相關資訊進行判斷，也叫做「暫時可用性資訊」 (Temporarily Accessible)，在個體腦海中的資訊如何影響判斷，取決於資訊如何歸類。資訊被納入「暫時性」表述用在個人形成目標類別則會產生同化效果，代表所形成的判斷，其資訊被納入在暫時性表述中。相反地，當資訊被「排除」在對於目標的認知表述之外。同樣的資訊有可能會發生對比效果，其流程如下圖 2-3 所示。

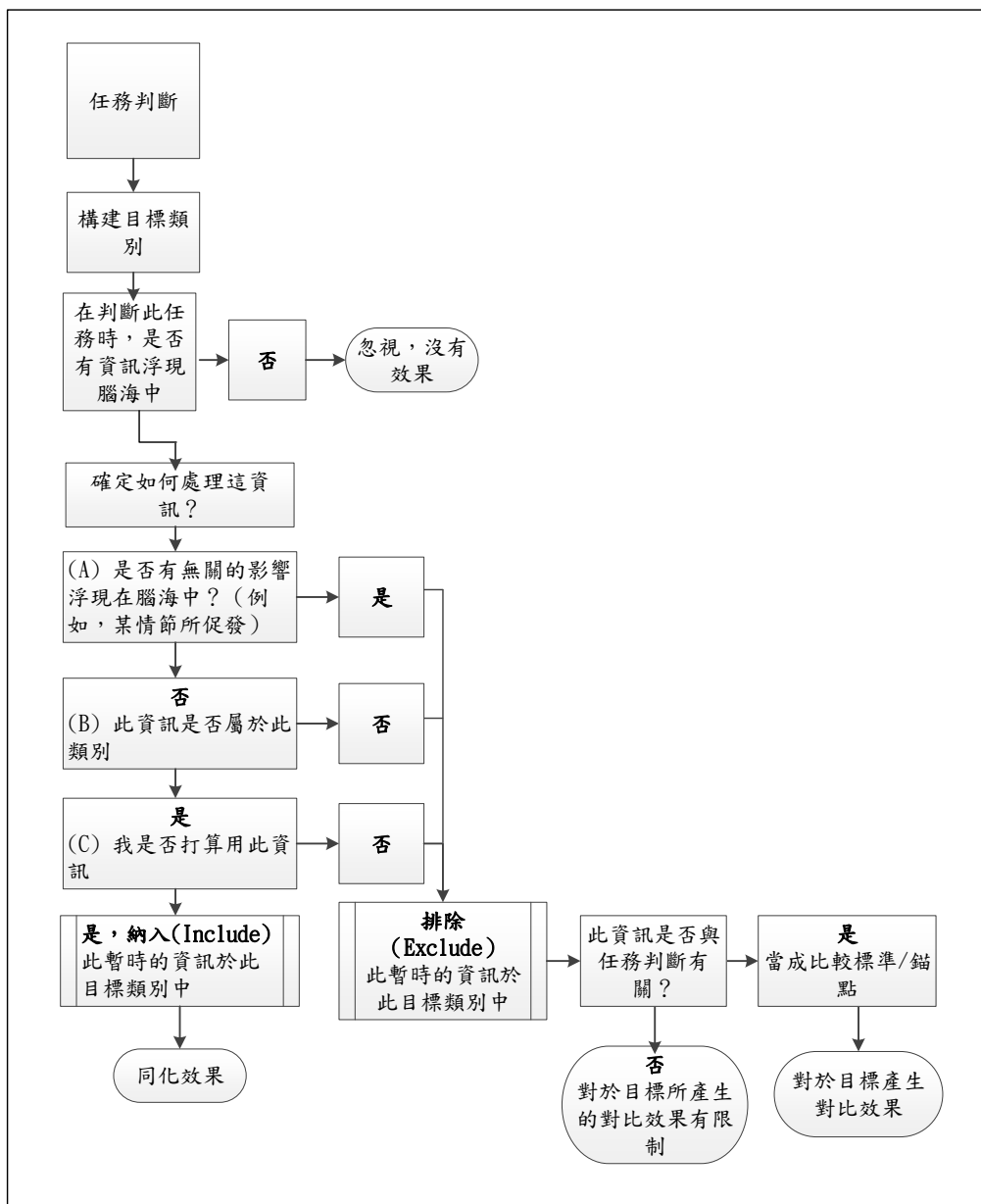


圖 2-3：排除/納入模式  
(資料來源：Schwarz and Bless, 2007)

當個體想到的一些資訊顯然與判斷無關，則無需進一步考慮。若這些資訊與任務判斷相關，則需要通過第一個過濾器「是否有無關的影響浮現在腦海中？」，如果是，就將資訊排除，再進一步考慮是否將此當成比較基準（錨點），產生對比效果；如果不是，就要進一步考量此資訊是否代表目標的特徵。

Strack, Schwarz and Gschneidinger (1985) 要求參與者回憶最近或幾年前發生的積極或消極的生活事件，最近的事件導致了受訪者對當前生活滿意度的衡量產生影響，近期的事件判斷，產生同化效果，而遠期的事件，產生對比效果。這代表近期事件可以包含在「當前生活」的目標類別中，而遙遠的事件則無法，因此作為比較的標準。Stapel and Koomen (2005) 的研究中也發現合作會產生對自我評價的同化效果，因為合作強制受訪者將分類成「我們」，而競爭會產生對比效果。

Schwarz and Bless (2007) 認為個體對資訊判斷會因為促發；類別邊界 (Category Boundaries) 與特徵重疊性 (Feature Overlap) 會影響判斷標準，進而產生同化與對比效果。

個體對於分類的另一個決定因素是特徵重疊，背景刺激和目標刺激間的特徵重疊程度是影響同化或對比效果產生的關鍵因素，當特徵重疊性高時，個體對目標刺激的評價將會展現出同化效果，當特徵重疊性低時，個體對目標刺激的評價將會展現出對比效果 (Herr, Sherman and Fazio, 1983; Meyers-Levy and Sternthal, 1993)。Herr, Sherman and Fazio (1983) 認為背景效果產生的程序主要可以分成記憶搜尋和評價兩個階段。當個體在評價某一具有模糊性的事物或議題時，首先會在記憶中搜尋適當的類別，以將該事物或議題加以歸類 (Categorization)，而背景刺激所提供的資訊因為具有較高的可及性，所以很可能被當成歸類的基準，當特徵重疊性高時，目標刺激被歸為與背景刺激同一類別，個體對目標刺激的評價就會向該類別趨近，因而產生同化效果；當特徵重疊性低

時，目標刺激被歸為與背景刺激不同類別時，背景刺激所提供的資訊就會變成比較的基準，使個體對目標刺激的評價遠離此一基準，亦即產生對比效果。Mussweiler, Ruter and Epstude (2004) 也觀察到，個體與他人進行比較時，若自我和比較人之間的相似性（特徵重疊性高）會對自我評價產生同化效果，而不相似性（特徵重疊性低）會產生對比效果，特徵重疊所產生的同化與對比效果在許多研究上也都可以看到一致的結果（Stapel and Koomen, 2000; Stapel and Winkielman, 1998）。

再者，特徵重疊的概念，也被大量運用在品牌傘策略的「知覺契合度」中，其中契合度高低意指原品牌與延伸產品間共同的产品特徵的數目(Keller and Aaker, 1992; Smith and Park, 1992; Park et al., 1991)，當產品契合度高時，消費者比較容易將兩者聯想在一起，也就是消費者可將對原品牌的聯想和態度轉移到延伸產品上(Tauber, 1981, 1988)；反之，若契合度低，消費者並不認同延伸產品與原品牌間有關連性。

根據上述抵制、母子公司相似性及同化對比效果相關之文獻探討，本研究提出下面兩個假設，並在研究一進行驗證。

H1：母公司或子公司發生問題，當母子公司相似性高時，消費者把母子公司視為一體，所以會同時抵制母子公司。

H2：母公司或子公司發生問題，當母子公司相似性低時，消費者不把母子公司視為一體，所以會抵制發生問題的事主。



# 第三章 研究一:母子公司相似性與危機發生事主對抵制行為的影響

本章分為四節；第一節是研究一的觀念架構；第二節為研究一的前測，為求研究推論驗證之嚴謹、降低實驗的風險，先透過前測，以確定母子公司相似性之文案設計，並將其文案使用在研究一；第三節為研究一之結果，將針對消費者對於母子公司相似性、問題事主進行探討；第四節為研究一的討論以瞭解其是否因為同化/對比、抵制可能性而影響母子公司的抵制行為。

## 第一節 研究一之觀念性架構

由於過去相關抵制文獻鮮少針對母子相似性進行探討，因此研究一將母子公司相似性(高/低)、問題事主(危機事發對象:母/子)、填答順序-Order Judgement(母公司先/子公司先)當作是自變數並設計不同文案，而在文案的設計上，預計先針對母子公司進行相關文案設計，包括企業名稱、產業別、危機事件、相似程度等，並透過問卷確認刺激物的操弄是否成功。

本研究將以 2x2x2 的實驗設計進行研究，針對母子公司相似性程度與危機事發對象，探討其同化/對比效果，並同時衡量受訪者針對母子公司的抵制可能性與抵制行為，研究一之觀念架構與假設如圖 3-1 所示。

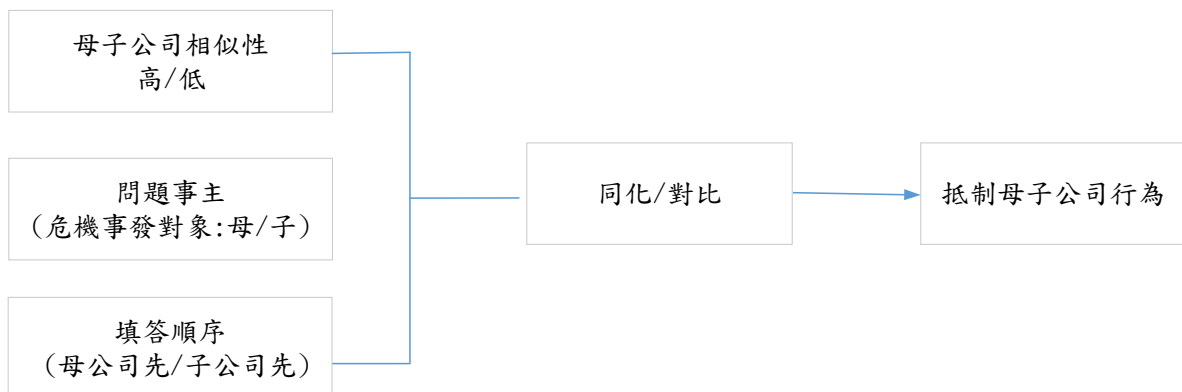


圖 3-1：研究一之觀念架構

## 第二節 研究一之前測

在前測中主要針對母子公司相似性之刺激物進行檢定，看受測者對於本研究所設計之母子公司簡介，是否在相似度上有明顯之差異。

### 一、實驗設計

研究採用（母子公司相似度高 vs. 母子公司相似度低）的受試者間設計，並將受測者隨機分配至這 2 種情境中，以確認受測者在此兩種情境，有明顯感受到母子公司相似度之差異。

### 二、實驗刺激物與衡量

前測中的實驗刺激物是母子公司的簡介，針對母子公司的創辦人、成立動機、企業目標、產品與所面對的市場做說明，本研究根據「中華民國行業標準分類」，並搜尋真實企業案例，最後在前測中將母公司設定為一間生產咖啡的公司，在母子公司相似高的情境下，子公司將設定在同集團、相同產業，為一間專門生產茶飲料的公司；在母子公司相似低的情境下，子公司雖然在同一集團，但在不同產業下，為一間專做清潔用品的公司。在問卷衡量的發展，共分為三個部分，說明如下，第一部份是基本資料，包括：年齡、性別與可支配所得等，第二部分是母子公司的相似與相異點之衡量，依 Markman and Gentner (1993a,b) 所建議，此部分首先以開放題，請受測者針對標的物（母/子公司），條列出相同和相異點，並以七點量表衡量受測者對於刺激物之相異程度。第三部分主要衡量企業產品之評價，包括產品態度（我覺得此產品是：很差的-很好的；很令人討厭-很令人喜歡的；很沒吸引力-很有吸引力）和購買意圖（我認為去購買此企業的產品是：很愚蠢的-很明智的；不可能的-很有可能的）(Fishbein and Ajzen, 1975)，實驗刺激物和施測量表，如附錄一所示。

### 三、 實驗流程

本研究針對大學部學生進行問卷發放，每位受測者將拿到一份問卷，受測者在填答基本資料後，會進一步閱讀母子公司的相關介紹，並請他們針對母子公司，相同及相異點進行回答，並填寫後面的衡量項目，填答完畢後，會給予學生獎勵，獎勵選擇學生喜愛的點心，並額外抽商品卡，整個實驗過程約 10-15 分鐘。

### 四、 受測者

前測共回收 70 份問卷（每個版本 35 份），其中有 8 位受測者的問卷因為漏答重要題項被視為無效樣本，因此本研究之有效樣本為 62 位，其中男性 24 人，女性 38 人，受測者隨機被分派到兩個不同的組別中。

### 五、 實驗結果

實驗結果，先確認刺激物與母子公司相似程度之操弄(Manipulation Checks)，請受測者看完刺激物（母子公司簡介）後，在開放題中列出相同和相異點，經由整理和分類後，其結果如下表 3-1 所示，可以發現受測者在母子公司相似程度高時，會覺得在產業/產品別、技術、本土化/台灣市場和市佔率/競爭狀況上，覺得比較相似；當受測者在母子公司相似程度低時，會覺得在產業別、品牌定位和關心環境議題上，覺得相異點比較多。

表 3-1：前測中，受測者針對刺激物相同/相異點的條列項目及統計

相同點		產業別	技術	本土化/ 台灣市場	市佔率/ 競爭狀況
母子公司相似	個數	18	13	6	17
	%	94.7%	81.2%	66.7%	54.8%
母子公司不相似	個數	1	3	3	14
	%	5.3%	18.8%	33.3%	45.2%



相異點		產業別	品牌定位	關心環境議題
母子公司相似	個數	0	7	0
	%	0.00%	30.40%	0.00%
母子公司不相似	個數	27	16	7
	%	100.00%	69.60%	100.00%

本研究也進一步詢問受測者（您覺得兩母子公司的相似程度為何？）來確認受測者對於不同相似程度的母子公司的感受是否有明顯差異，結果發現，受測者覺得相似程度高的母子公司其相似度的衡量（平均數為 6.35），明顯大於相似度低的母子公司（平均數為 4.68），如表 3-2 所示。

表 3-2：母子公司相似程度

	個數	平均數	標準差	T 值	顯著性
母子公司相似	31	6.35	1.05	4.79	0.00
母子公司不相似	31	4.68	1.64		

從前測中也可發現消費者對於不同版本的產品態度與購買意願沒有顯著的差異，如下表 3-3 所示。

表 3-3：消費者對於不同版本的產品態度與購買意願之平均數檢定

項目	版本	標的	個數	平均數	標準差	差異檢定 F 值	顯著性
態度	相似度高	母公司產品	31	4.23	1.74	0.46	0.70
	相似度高	子公司產品	31	4.68	1.51		
	相似度低	母公司產品	31	4.45	1.23		
	相似度低	子公司產品	31	4.48	1.52		
購買意願	相似度高	母公司產品	31	4.52	1.54	0.42	0.73
	相似度高	子公司產品	31	4.68	1.55		
	相似度低	母公司產品	31	4.26	1.36		
	相似度低	子公司產品	31	4.55	1.50		

經由前測的結果可以確認實驗之刺激物操弄成功，因此不同相似度母子公司的簡介將作為正式問卷中的刺激物。

### 第三節 研究一之設計與結果

#### 一、實驗設計

本研究進一步將前測中所設計的刺激物用在正式問卷中，並採用 2x2x2 的受試者間設計：母子公司相似性（高相似性：母子公司屬相同產業/ 低相似性：屬不同產業）；危機發生對象（母公司/子公司）；填答順序（母公司先/子公司先）。

#### 二、實驗刺激物與衡量

研究一的問卷及實驗刺激物（見附錄二、三），主要使用前測中，所選定的母子公司，並沿用前測中對於母子公司的相關簡介，總共有兩種版本，一為母子公司相似程度高，另一個為母子公司相似程度低；接著會請受測者閱讀新聞，共有兩種版本，一為母公司犯錯，另一個為子公司犯錯；此外因考慮填答之順序效果，本研究在給予受測者刺激後，針對母子公司之產品態度和抵制意圖，採用兩種版本，一為先填答母公司，另一個是先填答子公司，所以總共有 8 個版本。

問卷量表發展方面，共分為三個部分，說明如下，第一部份是基本資料，包括：年齡、性別與可支配所得等，第二部分是母子公司的相似與相異點之衡量，此部分和前測一樣，採用開放題項，請受測者針對標的物，條列出相同和相異點，並以七點量表衡量受測者對於刺激物之相異程度，並要求受測者針對母子公司之產品進行評價，包括產品態度和購買意圖 (Fishbein and Ajzen, 1975)。第三部分會先請受測者先看一個新聞快訊，並請他們看完新聞後，針對新聞的可信度（我認為這個新聞是否具有可信度）和說服力（我認為這個新聞是否具有說服力）進行評估(Wilson and Sherrell, 1993)，也再次針對母子公司之產品態度與購買意圖進行評估。

最後，本研究採用 Klein, Smith and John (2004)對於抵制的定義，作為本研究抵制的操作型定義，他指出因為消費者發現有某個企業，發生錯誤行為發生，且這個錯誤是消費者無法忍受，或覺得它太過份會影響到許多人的利益時，他們就會進一步產生抵制參與的行為，並參考 Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001)針對抵制意圖和真實抵制行為設計相關題項，抵制意圖：請問您是否會抵制該公司（絕對不抵制-絕對抵制/極為不可能-極為可能），在真實抵制行為的衡量上設計了一個題目，除了告訴受測者問卷到此結束，也感謝他們的幫忙，並告知受測者未來可能會提供產品給他們試喝/試用，請受測者選擇母或/及子公司的試用品，以模擬受測者的抵制行為，其選擇包括：要母公司的產品（咖啡）；要子公司的產品（茶或清潔用品）；母公司（咖啡）或子公司（茶或清潔用品）的產品都不要；母公司（咖啡）或子公司（茶或清潔用品）的產品都要。

### 三、 實驗流程

在實驗中，每位受測者將會拿到一份問卷，受測者在填答基本資料後，會進一步閱讀母子公司的相關介紹，並請他們針對母子公司，相同及相異點進行回答與評估，接著每位學生，被告知閱讀一個最近發生的新聞事件，之後要求受測者對企業之產品與抵制意圖進行衡量，填答完畢後，會給予學生獎勵與抽獎機會，若受測者對於實驗過程有興趣，會簡單地向他們解釋研究的目的，整個實驗過程約 15-20 分鐘。

### 四、 受測者

研究一共發放 280 份問卷（每個版本 35 份），其中有 35 位受測者的問卷因為漏答重要題項，此外本研究讓受測者針對母與子公司所生產的產品進行配對，配對錯誤或沒有操弄成功者被視為無效樣本，因此本研究最後有效樣本為 245 位，其中男性 87 人，女性 158 人，受測者隨機被分派到 8 個不

同的組別中，每個組別的受測者約 30 人。

## 五、實驗結果

實驗結果首先說明操弄檢定的結果，第二部分是驗證母子公司相似程度高低及危機發生對象，對於態度、購買意圖及抵制行為的影響。

### (一) 操弄檢定

首先針對各版本填答者的基本資料做分析，結果發現各版本的填答者，年齡、性別和可支配所得上都沒有差異，在操弄檢定的部分，也符合預期，在母子公司相似程度中，可以發現當母子公司相似性高時，其相似性為 6.50 (標準差為 0.94)；當母子公司相似性低時，其相似性 3.33 (標準差為 1.08,  $P=0.00$ )，再者，受測者在母子公司相似程度高時，會覺得在產業/產品別、技術、本土化/台灣市場和市佔率/競爭狀況上，覺得比較相似；當受測者在母子公司相似程度低時，會覺得在產業別、品牌定位和關心環境議題上，覺得相異點比較多，如下表 3-4 所示。

表 3-4：實驗一中受測者針對刺激物相同/相異點的條列項目及統計

相同點		產業/產品別	技術	本土化 /台灣市場	市佔率 /競爭狀況
相似度高	個數	73	39	19	25
	%	100.00%	81.20%	90.50%	41.70%
相似度低	個數	0	9	2	35
	%	0.00%	18.80%	9.50%	58.30%
相異點		產業/產品別	品牌定位		關心環境議題
相似度高	個數	2	24		0
	%	2.10%	32.90%		0.00%
相似度低	個數	93	49		12
	%	97.90%	67.10%		100.00%

本研究為確保各版本在新聞事件上的操弄沒有問題，請受訪者針對新聞的信任和說服進行回答，結果發現各版本沒有顯著的差異。如下表 3-5 所示。

表 3-5：受訪者對於各版本新聞事件，信任和說服的平均數比較

版本			個數	平均數	標準差	差異檢定 F 值	顯著性	
信任	母子公司不相似	子公司犯錯	填答順序 (母先)	30	4.60	0.77	0.33	0.94
	母子公司不相似	子公司犯錯	填答順序 (子先)	32	4.56	0.80		
	母子公司不相似	母公司犯錯	填答順序 (母先)	31	4.68	0.91		
	母子公司不相似	母公司犯錯	填答順序 (子先)	30	4.43	1.10		
	母子公司相似	子公司犯錯	填答順序 (母先)	30	4.50	0.78		
	母子公司相似	子公司犯錯	填答順序 (子先)	32	4.59	1.01		
	母子公司相似	母公司犯錯	填答順序 (母先)	30	4.57	0.90		
	母子公司相似	母公司犯錯	填答順序 (子先)	30	4.73	0.91		
說服	母子公司不相似	子公司犯錯	填答順序 (母先)	30	4.53	1.17	0.42	0.89
	母子公司不相似	子公司犯錯	填答順序 (子先)	32	4.50	0.95		
	母子公司不相似	母公司犯錯	填答順序 (母先)	31	4.74	0.86		
	母子公司不相似	母公司犯錯	填答順序 (子先)	30	4.37	1.07		
	母子公司相似	子公司犯錯	填答順序 (母先)	30	4.47	0.86		
	母子公司相似	子公司犯錯	填答順序 (子先)	32	4.50	1.16		
	母子公司相似	母公司犯錯	填答順序 (母先)	30	4.70	1.15		
	母子公司相似	母公司犯錯	填答順序 (子先)	30	4.53	1.11		

本研究進一步針對填答順序進行確認，其中在母子公司相似 x 母子公司犯錯 x 填答順序，未達顯著 ( $F=0.57, p=0.78$ )；在母子公司相似 x 填答順序與母子公司犯錯 x 填答順序，也都未達顯著 (分別為： $F=0.37, p=0.92$ ； $F=0.74, p=0.64$ )，表示填答順序的效果不存在，而在母子公司相似 x 母子公司犯錯，達顯著 ( $F=9.61, p=0.00$ )，表示具有交互效果，因此在資料整併後，以  $2 \times 2$  (母子公司相似 x 母/子公司犯錯) 的方式進行資料的分析。

## (二) 假設檢定

本研究進一步驗證母子公司相似性與母/子公司犯錯對於產品態度、購買意圖及對於抵制行為的影響，因為本研究在受測者看完公司簡介後，就先請他們針對母子公司的產品進行評價，在他們看完一篇新聞事件後 (母或子公司犯錯)，再請他們針對產品進行評價，接著再衡量他們的抵制行為，為

方便數據的判讀，本研究計算了每位受測者針對產品在新聞事件前和新聞事件後的差異進行統計分析，並針對態度和購買意圖，分別計算兩個差異值（Difference，在此稱為 D 值）， $D \text{ 值} = (\text{母前} - \text{母後}) - (\text{子前} - \text{子後})$ ，在此的「前」表示在新聞事件之前進行衡量；「後」表示在新聞事件之後進行衡量，在計算出 D 值後，以驗證同化和對比效果，若母子公司相似程度高，消費者同時懲罰母子公司，D 值差異小，線會比較平緩，相對地，若母子公司相似程度低，消費者只會懲罰事主，D 值差異大，線會比較陡，抵制意圖則是以母公司-子公司所計算的分數來加以衡量。結果發現態度和購買意圖的 D 值還有抵制意圖在交乘效果都達顯著：母子公司相似程度  $\times$  母/子公司犯錯 ( $F=9.68, p=0.00$ )，其結果如圖 3-2 及 3-3 所示，這也表示當母子公司相似度高時，受訪者將母子公司視為一體，同時處罰母子公司(在危機發生後消費者對母與子公司在態度與購買意圖值的差異較小，線比較平緩)，產生同化效果。當母子公司相似度低時，受訪者不將母子公司視為一體，只處罰發生問題的公司(值差異大，線比較陡)，產生對比效果，若從抵制意圖上的衡量結果上，也可以看到類似的結果，如圖 3-4 所示。

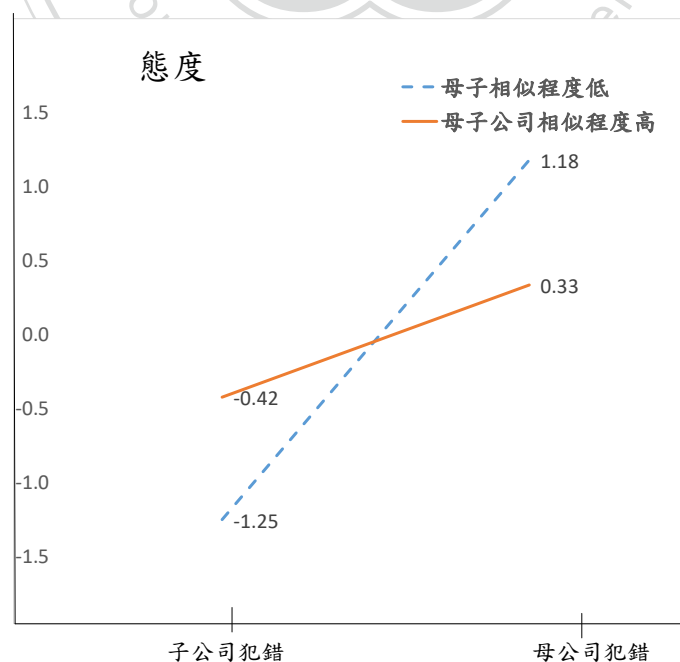


圖 3-2：母子相似程度與母/子犯錯下之態度結果

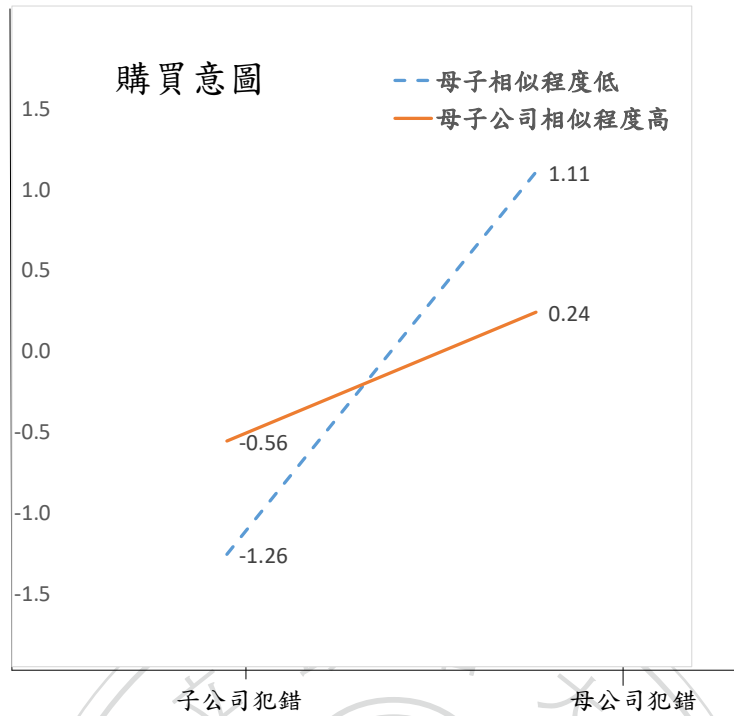


圖 3-3：母子相似程度與母/子犯錯下之購買意圖結果

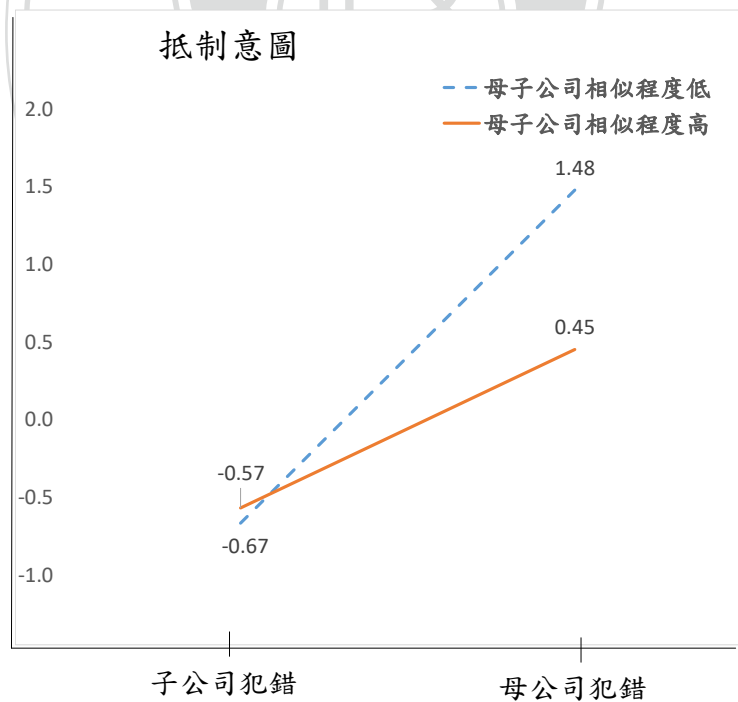


圖 3-4：母子相似程度與母/子犯錯下之抵制意圖結果

本研究最後請受測者選定一個未來希望收到的贈品，藉此瞭解受測者真實的抵制行為，根據卡方檢定 ( $\chi^2=67.99, p=0.00$ )，其結果如下圖 3-5 所示，當母子公司相似程度低時，受測者偏向選擇沒有犯錯企業的產品（當子公司犯錯，更多人選擇母公司的產品也就是咖啡，當母公司犯錯，更多人選擇子公司的產品也就是茶或清潔用品），當母子公司相似程度高時，有許多受測者會選擇都不要母公司或子公司的產品，但也有一部分受測者選擇要茶或清潔用品，這樣的結果可能是因為一些受測者不喝咖啡。

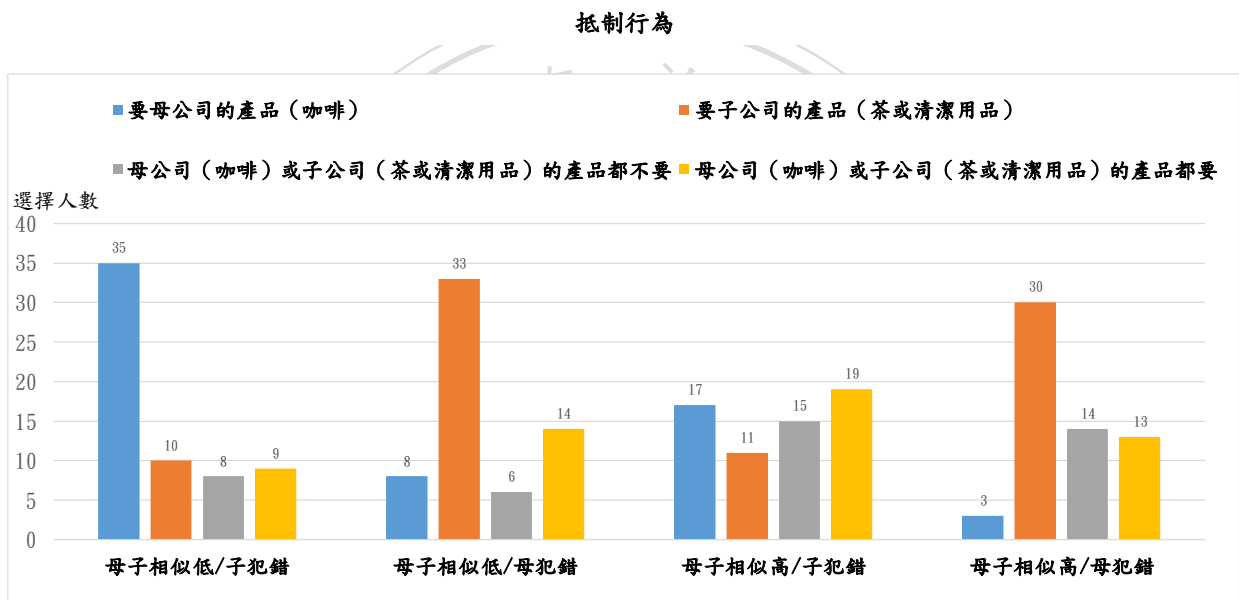


圖 3-5：母子相似程度與母/子犯錯下之抵制行為

由研究一的結果可以發現，當母子公司相似時，無論是母或子公司發生問題，消費者都比較容易因為同化效果把他們視為一體，同時抵制母和子公司，而當母子公司不相似時，消費者會因為對比效果，選擇抵制發生問題的公司，這樣的結果也讓本研究的 H1 和 H2 獲得驗證。



#### 第四節 研究一之討論

研究一採用 2x2x2 的受試者間設計：母子公司相似性（高相似性：母子公司屬相同產業/ 低相似性：屬不同產業）；危機發生對象（母公司/子公司）；填答順序-Order Judgement（母公司先/子公司先）。從研究一可以發現當母子公司相似時，無論是母或子公司發生問題，消費者會因為同化效果把母子公司視為一體，同時抵制母和子公司，而當母子公司不相似時，消費者會因為對比效果，選擇抵制發生問題的公司，這樣的結果也和過去學者所提的特徵重疊，背景刺激和目標刺激間的特徵重疊程度是影響同化或對比效果產生的關鍵因素，當特徵重疊性高時，個體對目標刺激的評價將會展現出同化效果，當特徵重疊性低時，個體對目標刺激的評價將會展現出對比效果 (Herr, Sherman and Fazio, 1983; Meyers-Levy and Sternthal, 1993)，這樣的結果也支持本研究的假設 1 和假設 2。

研究一中雖然針對母子公司相似性，還有危機發生對象，找到了可以解釋消費者抵制母子公司的心裡機制，但過去學者針對消費者抵制行為的成因也有許多探討，其中 Sen, Gürhan-Canli and Morwitz (2001) 說明產品的替代性會對抵制行為有著很大的影響，當消費者覺得某產品或服務的替代性相對低時，消費者的抵制行為也會比較低，當消費者對於產品或服務知覺的替代性高時，因為消費者有其他選擇，覺得在抵制時犧牲比較小，因而產生比較高的抵制行為 (John and Klein, 2003)。再者，Day and Silverman (1989) 認為人格會讓個體對整體環境以及其他人事物的思想、行為及感受，產生差異，其中 Rotter (1966) 提出一個區分不同人格特質的構面，並將之稱為內、外控傾向，從之前文獻中也可知道他們對於資訊的接受和企業犯錯的歸因也會有不同的處理方式，因此在研究二將針對產品的替代性高低和內外控人格特質納入考量。

## 第四章 研究二：母子公司相似性、危機發生事主、母子公司產品替代性對抵制行為的影響，以內、外控人格特質當作調節變數

本章分為五節：第一節主要針對社會困境/產品替代性、內外控傾向之人格特質之文獻進行回顧，並針對相關文獻進行假設推導；第二節是研究二的研究規劃與觀念架構；第三節為研究二之實驗設計、相關刺激物及流程之說明；第四節為相關研究結果，將針對消費者對於母子公司相似性、問題事主與產品替代性進行探討，並加入內外控人格特質為調節變數，以瞭解其對母子公司的抵制行為；第五節則為研究二之討論。

### 第一節 研究二之文獻探討與假設推導

Sen, Gurhan-Canli, and Morwitz (2001) 發現消費者參與抵制，易受到消費者對於抵制成功與否、還有抵制時帶來的成本所影響，此外抵制是一種社會困境的概念，因為當消費者在抵制時，會考量到抵制產品的替代性。另外，在過去研究中也發現個人特質會影響消費者的行為，如 Rotter (1966) 將人分成內、外控傾向是個體認為可以自我掌握或控制命運的程度，或可稱為一個人將自我行為所產生的後果責任或原因歸之於自己或外在因素的程度，這會對於個體的想法與行為產生影響，因此本節將針對產品替代性與內、外控傾向之人格特質進行討論。

#### 一、社會困境與產品替代性

社會困境 (Social Dilemma) 是指個人利益和群體利益衝突的情況。Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001) 的研究指出消費者抵制也是一種社會困境的情形，舉例來說，假設抵制的目標是一個不公平漲價的產品，則消費者必須花比過去還

要多的錢才能享受到相同的產品，一旦消費者參與了抵制的活動，在還沒有成功之前，消費者完全不能享受到與過去相同價格的產品，但只要抵制活動成功使得產品價格降回原本漲價前的售價，消費者又能花同樣的錢去享受同樣的產品了。由以上例子可以知道消費者在參與抵制決策中，他們必須在自我利益（享受產品），犧牲自己（限制購買產品）和追求群體利益（產品降價）之間抉擇，這種情況也和社會困境中個人利益與群體利益衝突的取捨類似。

Sen, Gürhan-Canli and Morwitz (2001)說明產品的替代性與抵制的關係，當消費者覺得某特定產品或服務的替代性低時，要消費者在抵制期間停止購買或使用該產品是相對更困難的，因為這與知覺轉換成本 (Perceived Switching Costs) 相關。當這些成本很低時，消費者更有可能抵制某項產品或服務；相對地，當只有有限或更昂貴的替代品時，他們不太可能這樣做。所以，當消費者發生抵制行為時，會在個人利益極大化與支持集體利益之間做選擇，消費者必須停止消費偏愛的產品，才能追求集體經濟或社會的好處。

消費者在抵制某產品時，會考慮是否因為購買其他產品而產生轉換成本，轉換成本是一種消費者在轉換產品時，知覺會付出的時間、金錢 (Jones, Mothersbaugh and Beatty, 2000)，而消費者在參與抵制時，所產生的成本也會影響他們對於抵制所做的決定 (Klein, Smith and John, 2004)，假如市場上有許多相似的替代品存在時，參與抵制的代價（成本）會比較小，反之當市場上較少有相似的替代品存在時，參與抵制的代價（成本）會比較大 (John and Klein, 2003)，市場上產品替代性會影響到消費者參與抵制時所必須做的犧牲，也就是當消費者在參與抵制時，會考量到產品的替代性；當消費者對於產品知覺的替代性高時，因為消費者有其他選擇，覺得在抵制時犧牲比較小，因而產生比較高的抵制行為，換言之，當產品替代性高時，表示消費者可以很容易轉到其他替代方案，因此有比較低的抵制成本，和較高的抵制意願，相反地，若產品的替代性低時，

消費者難以轉換到其他產品，表示消費者擁有較高的抵制成本，也因此降低了消費者的抵制意願。

本研究想要瞭解消費者在考量母子公司相似性與其所提供的產品，是否會影響消費者對母或子公司產生不同的抵制行為，Tversky (1977)認為相似性會被「共同屬性」所主導，而相異性則由「特殊屬性」所主導，而 Schwarz and Bless (2007)認為個體對資訊判斷會因為特徵重疊性影響判斷標準，進而產生同化與對比效果，亦即當特徵重疊性高時，個體對目標刺激的評價就會向該類別趨近，因而產生同化效果；當特徵重疊性低時，背景刺激所提供的資訊就會變成比較的基準，使個體對目標刺激的評價遠離此一基準，亦即產生對比效果，所以消費者對於母子公司的看法會因為其相似性，產生同化與對比效果。再者，從過去抵制的研究顯示，消費者在決定是否要抵制時，會考慮當下的社會困境，也就是產品替代性的高低會影響其抵制成本(John and Klein, 2003; Klein, Smith and John, 2004)，因為本研究同時考量消費者對於母子公司的抵制行為，因此需同時考量母子公司產品替代性的高低，當母子公司的替代性方向一致且都高的時候，表示消費者對於母與子公司產品的轉換成本都很低，此時若母與子公司的相似度較高，母與子公司容易被視為一體，因此無論到底是母子公司誰犯錯，消費者會選擇同時抵制母子公司的程度較高，另外，若母與子公司的相似度較低，消費者會將母與子公司分開看，因此消費者會偏向抵制犯錯的公司，相對地，當母子公司的替代性方向一致且都低的時候，表示消費者對於母與子公司產品的轉換成本都很高，所以他們的抵制成本很高，因此無論誰犯錯，他們選擇都不要抵制母子公司的程度也會較高。最後，當消費者在面對母與子公司產品替代性方向不一致時，他們會同時考量到底是誰犯錯，若犯錯的企業，其產品替代性也高的時候，消費者抵制它的程度會比較高，若犯錯的企業，其產品替代性也低的時候，消費者抵制程度也會比較低，據此，本研究提出以下假設(其示意圖，如圖 4-1 所示)：

母子公司產品替代性		方向一致				方向不一致			
		母:高 子:高		母:低 子:低		母:高 子:低		母:低 子:高	
犯錯企業(問題事主)		母錯	子錯	母錯	子錯	母錯	子錯	母錯	子錯
相似度	相似程度高	H3a		H3c		H4a		H4b	
	相似程度低								

圖 4-1：假設 3 與假設 4 各假設對應的實驗情境

⊙當母子公司替代性方向一致時（母:高/子:高；母:低/子:低），對抵制的影響

H3a：當母子公司產品替代性皆高，且母子公司相似程度高時，無論母公司或子公司誰發生問題，消費者同時都抵制母子公司的程度較高。

H3b：當母子公司產品替代性皆高，母子公司相似程度低和相似程度高相比，消費者抵制事主的程度較高。

H3c：當母子公司產品替代皆低，無論母公司或子公司誰發生問題或是否相似，同時不抵制母子公司的程度較高。

⊙當母子公司產品替代性方向不一致時（母:高/子:低；母:低/子:高），對抵制的影響

H4a：無論母子公司相似性低或高，在所有產品替代方向都不一致的情況下，當事主同時產品替代性也高時（和替代性低相比），消費者抵制事主的程度較高。

H4b：無論母子公司相似性低或高，在所有產品替代方向都不一致的情況下，當事主同時產品替代性也低時（和替代性高相比），抵制事主程度較低。

## 二、內、外控傾向之人格特質

Allport (1961) 認為人格是由個體的生理系統和內部心理整合而成，它決定了個體의思想和行為。Goldenson (1970) 則認為人格是個體適應各種環境所產生獨特的特性和行為模式，包括：價值觀、興趣、自我形象、態度與行為等。Scott and Mitchell (1972) 將人格定義視為人類心理成長與發展的一種過程，人格會因為個體差異而有不同且具備持續性及穩定性。Day and Silverman (1989) 認為人格是一種持久的特質與傾向，他可以用來判斷個體差異，人格具備個體之獨特性，也決定了人和環境互動的方式。因此根據不同學者對於人格之定義，可以瞭解人格會因人而異，人格特質具有一致、穩定、持續與統整性，更是個體對於整體環境的互動與應對，決定了個體의思想、感受與行為。

Rotter (1966) 提出一個區分不同人格特質的構面，並將之稱為內、外控傾向 (Internal-External Locus of Control)，用以解釋個體對所發生的事件產生消極或積極的反應，都會受到自己的信念所影響，他們認為如果行為的結果是自己的能力與努力所造成的，或是他們認為是自己可以控制的結果，則稱為內控傾向；相對地，如果個體認為是因為外在不可控制的因素，包括：機會、運氣等外在因素，所造成的結果，則稱為外控傾向。換句話說，就是內控傾向者相信自己的行為是否能達成，都操之在己，因為他們在面對問題時偏向主動解決，他們相信個人的努力能有所作為，至於外控傾向者，相信行為並不是個人所能控制的，而是受運氣、機會、命運或其他外在因素所影響，他們面對問題時，可能更聽天由命，因為他們相認為問題解決的結果是自己無法控制的。

Corsini (1994) 則認為內、外控傾向是一種信念會影響一個人對於行為發生原因的想法。因此內控傾向者認為行為結果的成敗是自己可以控制的，對自己較有信心，也比較覺得自己可能成功，就算在遭遇挫折時，也比較會採用合宜的調適方法來改善環境的不利條件；相對地，外控者將成敗原因歸於運氣或其他外在

環境因素，也比較支持宿命的觀點。

我們從不同人格特質在資訊接受與處理的觀點上可以發現，當內控傾向者和外控傾向者相比，他們遇到問題時會比較積極、會主動了解問題本身的資訊 (Brisset and Nowicki, 1973; Spector, 1982)。Lam and Mizerski (2005)進一步將內外控人格特質推論至消費者對於口碑訊息溝通的差異，一般而言人們在接受各種資訊時總會面對許多風險，所以消費者也會重視資訊來源，內控傾向者他們相信自己可以控制結果，比較願意承擔風險，也會更重視那些和自己關係不是那麼大的資訊。相對地，外控傾向者認為自己無法控制結果，比較不願意冒險，所以他們只關注那些和他們切身有影響的資訊。因此本研究推測當內控傾向者接受到企業犯錯的資訊，並且在考慮是否要抵制時，因為他們覺得自己可以掌握一切訊息，無論此訊息是否和他是否有很大的關係，他們都比較會主動積極了解企業犯錯的訊息；相對地，外控傾向者他們比較關注那些與他們切身相關有影響的訊息（像是購買產品時是否需要花額外的成本），所以不同內、外控人格特質的人，在面對企業犯錯時，會產生不同的想法，若從內、外控人格特質來看母子公司的抵制行為可以推論，當母或子公司發生危機事件時，內控傾向者會主動積極關注問題事件到底是發生在誰身上，也會覺得企業發生問題就是它沒有盡好自己本份，所以無論母公司或子公司犯錯，都應該要追究，因此在母子公司相似時，消費者會一起抵制，在不相似時，比較會抵制發生問題的公司；相對地，外控傾向者在面對企業發生問題時，他們比較在意與自己更切身的訊息，因此在抵制時，較不在意到底是母公司或子公司發生問題，反而較在意的是產品替代性的高低程度，因為消費者在抵制某產品時，會考慮他們在轉換產品時，會付出的時間、金錢 (Jones, Mothersbaugh and Beatty, 2000)，當產品替代性高時，消費者可以很容易轉到其他替代方案，因此有比較低的抵制成本，和較高的抵制意願，相反地，若產品的替代性低時，消費者難以轉換到其他產品，表示消費者擁有較高的抵制成本，也因此降低了消費者的抵制意願 (Klein, Smith and John, 2004)。根據前述

之母子相似性、產品替代性與內、外控人格特質相關之文獻探討，本研究提出下面假設(其示意圖，如圖 4-2 所示)：

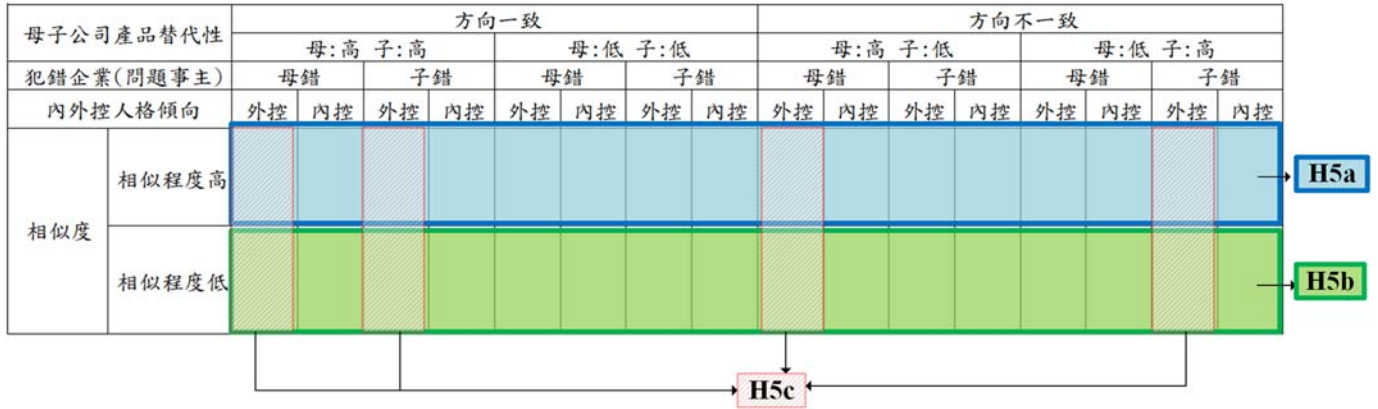


圖 4-2：假設 5 各假設對應的實驗情境

H5a：消費者的人格特質屬內控傾向時和外控傾向相比，當母子公司相似程度高，無論母子公司誰發生問題或產品替代性高低，消費者同時抵制母子公司的程度較高。

H5b：消費者的人格特質屬內控傾向時和外控傾向相比，當母子公司相似程度低，無論母子公司誰發生問題或產品替代性高低，消費者抵制事主的程度較高。

H5c：消費者的人格特質屬外控傾向時和內控傾向相比，無論母子公司誰發生問題或是否相似，消費者抵制替代性高的產品程度較高。



## 第二節 研究二之研究規劃及架構

經過研究一的資料分析後，初步瞭解消費者的抵制行為與現況。由於過去文獻發現產品替代性與人格特質會影響消費者的抵制行為，因此研究二將納入產品之替代性與消費者內、外控傾向之人格特質進行探討。

研究二將母子公司相似性（高/低）、問題事主（危機事發對象:母/子）與母子公司產品之替代性（高高/高低/低高/低低）當作是自變數，以 2x2x4 的實驗設計進行研究，並將人格特質（內、外控傾向）當成調節變數，在設計問卷前也針對研究一之結果加以探討，以作為研究二文案設計之基礎，研究二在刺激物上的設計，將研究一的企業名稱、產業別、危機事件、相似程度進行修正，也將新增其母子公司的產品替代性以進行研究，在問卷衡量項目上，除了衡量同化/對比效果、抵制母子公司行為外，也針對受測者之內、外控傾向之人格特質進行探討。

研究二將瞭解母子公司發生危機事件時，母子公司相似性、危機事發對象、母子公司產品之替代性是否會因為同化或對比效果和消費者不同之內、外控傾向之人格特質而影響消費者對母子公司的抵制行為，研究二之觀念架構如圖 4-3 所示。

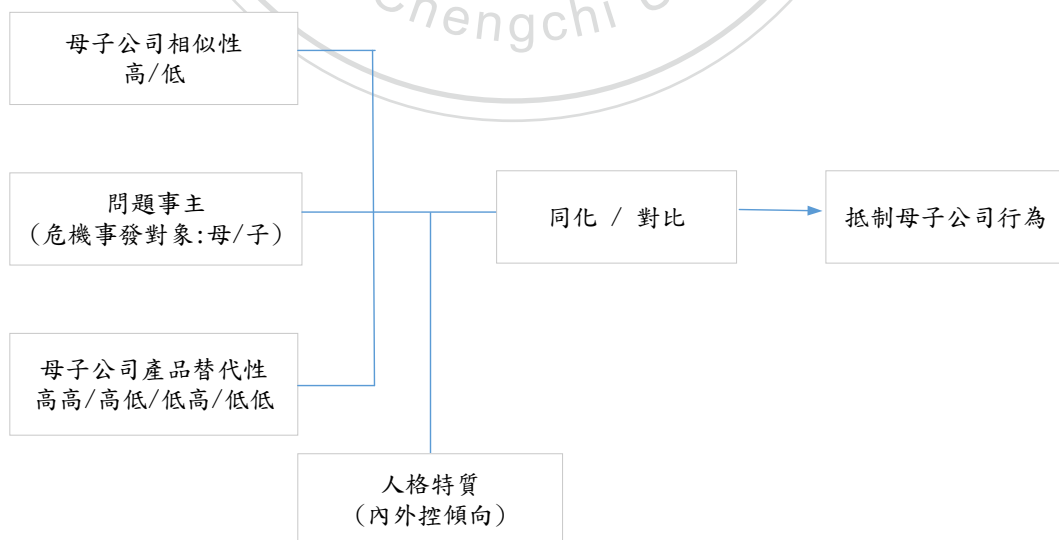


圖 4-3：研究二之觀念架構

### 第三節 研究二之設計

#### 一、實驗設計、刺激物與相關衡量

研究採用 2x2x4 的受試者間設計：母子公司相似性（高相似性：母子公司屬相同產業/ 低相似性：屬不同產業）；危機發生對象（母公司犯錯/子公司犯錯）；替代性高低（母高子高/母高子低/母低子高/母低子低）。

研究二的問卷及實驗刺激物（詳見附錄四、五）主要依照專家意見修正研究一的母子公司情境，本研究為了要讓受訪者覺得母子公司和新聞的情境更真實，在問卷一開始即說明「以下事件為真實案例，除了保護公司內部資訊不公開，也避免在發放問卷過程中引發爭議被企業提告，以下將以代號來代表此企業」。另外，在考量不同版本間產業別與替代性的操弄上，除了選定不同產業與產品外，在母子公司介紹的內文中也特別加強相關文字之說明，在相似性高的版本中，會特別說明母子公司，都一同在這個產業上深耕努力，目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這個產業繼續成長，提供消費者更好的產品；在相似性低的版本中，會特別說明企業因為發展跨足到另一個市場，母子公司分別在不同產業上深耕努力。在替代性高的版本設計中，會特別說明此產品的差異性越來越小，消費者在購買產品時，有一堆品牌可以選，很容易在不同品牌間轉換，這都讓企業的經營越來越不容易；在替代性低的版本設計中，會強調此品牌因為強調差異化，所以消費者在選擇產品/服務時，會優先考慮此企業。在危機新聞的設計上，為了要同時考量各產業/產品別的特性，因此新聞事件的設定不能和產品有關，因此將新聞的情境設定在職場性騷擾導致員工憂鬱症病發因而自殺，各版本母子所屬產業別及產品如下表 4-1 所示。

表 4-1：各版本刺激物設計

相似高/母高子高		相似高/母低子低		相似高/母高子低		相似高/母低子高	
食品業		電信		消費性電子產業		消費性電子產業	
母：泡麵 子：冷凍調理包		母：電信 子：數位影音服務		母：電視 子：健康機器人		母：健康機器人 子：電視	
母犯錯	子犯錯	母犯錯	子犯錯	母犯錯	子犯錯	母犯錯	子犯錯
版本 1	版本 2	版本 3	版本 4	版本 5	版本 6	版本 7	版本 8
相似低/母高子高		相似低/母低子低		相似低/母高子低		相似低/母低子高	
食品/消費性電子		電信/消費性電子		食品 / 電信		電信/食品	
母：泡麵 子：電視		母：電信 子：健康機器人		母：泡麵 子：電信		母：電信 子：泡麵	
母犯錯	子犯錯	母犯錯	子犯錯	母犯錯	子犯錯	母犯錯	子犯錯
版本 9	版本 10	版本 11	版本 12	版本 13	版本 14	版本 15	版本 16

問卷量表發展方面，共分為三個部分，說明如下，第一部份是基本資料，包括：年齡、性別與可支配所得等，第二部分是母子公司的相似與相異點之衡量，除了採用開放題項，請受測者針對標的物，條列出相同和相異點，並以七點量表衡量受測者對於刺激物之相異程度，並要求受測者針對母子公司之產品進行替代性之評價，此部分根據 Balabanis (2013)的衡量題項，包括是否容易被取代和轉換成本來進行衡量，接著請受測者針對產品態度和購買意圖進行填答。第三部分為一個新聞快訊，受測者看完新聞後衡量消費者對於母子公司是否有生氣(包括：感到憤慨、感到不滿、感到生氣等三題)與背叛的感受(包括：被他們背叛、他們在說謊、被他們欺騙、他們想從中取得好處、他們濫用個人私利等五題)(Gregoire and Fisher, 2008)，此外也再次針對母子公司之產品態度與購買意圖進行評估(Fishbein and Ajzen, 1975)。本研究採用吳靜吉(1975)及吳靜吉、潘養源、丁興祥(1980)翻譯至 Rotter(1966)所發展之洛式內外控量內外控表(Rotter's Internal-External Control Scale)來進行內外控之間卷設計。量表共有 29 題(如表 4-2 所示)。每個題目中都包含 a 和 b 兩種說明，受訪者要從 a 或 b 中選出一個他比較相信的說法，而且每題只能選擇一個答案，在量表中有 6 題(第 1、8、14、

19、24 和 27 題)是混淆題，與內外控傾向無關，因此在計算時不予以計分。此量表在計分的方式是有選到外控選項者予以計分，每題一分，包括：2(A)、3(B)、4(B)、5(B)、6(A)、7(A)、9(A)、10(B)、11(B)、12(B)、13(B)、15(B)、16(A)、17(A)、18(A)、20(A)、21(A)、22(B)、23(A)、25(A)、26(B)、28(B)、29(A)，反之零分，經由計算，最高 23 分（最低 0 分），分數愈高表示屬於外控傾向者，分數愈低則表示趨向於內控傾向者。

表 4-2：內外控傾向量表

內外控量內外控表題項	
1	A. 父母過度處罰小孩會使小孩遇到困擾。 B. 現在大部份小孩的問題是父母對他們不夠嚴格。
2	A. 人生中發生的許多不愉快的事，部份是由於運氣不好。 B. 人的不幸是由他們自己的錯誤所造成的。
3	A. 戰爭主要原因之一，是人們對政治不夠感興趣。 B. 不管人們如何努力防止，戰爭還是會存在的。
4	A. 到頭來，人們最後仍會得到他們在這世界上應得的尊敬。 B. 不幸的，無論一個人怎麼努力，他的價值常被忽視。
5	A. 「老師對學生不公平」這種說法是毫無道理的。 B. 大多數的學生並不瞭解他們成績是會受到偶發事件所影響。
6	A. 沒有適當的機運，一個人無法成為有效的領導者。 B. 有才能的人而沒能成為領導者，是因為他們未能好好的利用機會。
7	A. 不管你怎麼努力，有些人就是不喜歡你。 B. 無法使別人喜歡的人，不懂得如何與人相處。
8	A. 「遺傳」主要扮演決定「性格」的角色。 B. 個人的生活經驗決定了他們的喜好。
9	A. 我常發現，要發生的事總會發生。 B. 對我而言，相信命運，不如自己決定採取某種確切行動來得有效。
10	A. 就那些已做好準備的學生而言，並沒有所謂的不公平考試。 B. 很多考試問題常跟課本無關，因此唸書對考試並沒有幫助。
11	A. 成功和非常努力有關係，與運氣甚少或毫無關聯。 B. 能否取得好工作主要取決於天時與地利。
12.	A. 普通老百姓能對政府的決策發生影響。 B. 世界是由當權的少數人所統治，一般小老百姓實在是無能為力，發揮不了什麼作用。

內外控量內外控表題項	
13	A. 我訂計劃的時候，幾乎能確定我有辦法使計劃成功。 B. 計劃訂得太遠，並不是聰明之舉，因為許多事情到頭來，也不過是運氣好或運氣壞之分。
14	A 總是有些不好的人。 B 每個人都有他好的一面。
15	A 以我而言，得到我所(想)要的與運氣甚少或毫無關聯。 B 很多時候，我們不如扔一個銅板(看是正反哪一面)來做決定。
16	A 誰能成為老闆，往往是靠誰的運氣好，能先佔到好位置。 B 誰能使一個人事情做得對，是靠能力，與運氣甚少，或毫無關聯。
17	A 世界大事常受一些強大勢力所操縱，我們不能瞭解，也無法控制。 B 人們積極地參與政治、社會事務，就能控制世界之事。
18	A 大多數的人都不瞭解他們一生受偶發事件影響的程度有多大。 B 事實上，沒有所謂「運氣」之事。
19	A 每個人都應該願意承認自己所犯下的錯誤。 B 通常最好是掩蓋個人的錯誤。
20	A 很難知道一個人是否真的喜歡你。 B 你的朋友有多少，是根據你這個人有多好來決定。
21	A 長期來看，在我們身上所發生不好的事情會被好的事情給抵銷。 B 大部份不幸是由於缺乏能力、疏忽、懶惰或三者皆是。
22	A 要有足夠的努力，我們就能掃除政治腐敗。 B 政客的所作所為，一般人無能為力，很難對其發生制裁作用。
23	A 有時候，我真想不通，老師的分數是怎麼打的。 B 我得到的分數和我努力學習的程度有直接關係。
24	A 一位好的領導者期望人民可以自己決定他們應該做什麼。 B 一位好的領導者會很清楚地讓每個人知道他們的責任。
25	A 很多時候，我覺得我對於發生在我身上的事無能為力。 B 我無法相信，機會或運氣在我生命中佔重要的地位。
26	A 人們寂寞，是由於他們未曾努力友善待人。 B 極為努力的討好別人是沒多大用處的，如果他們要喜歡你，他們就喜歡你了。
27	A 在中學裡過分強調體育課。 B 團隊運動是建立人格的最好方法。
28	A 我自己的所作所為，決定了我自己。 B 我有時感到，我對自己一生所走的方向，無法全盤控制。
29	A 大部份的時候，我都無法瞭解政客為什麼會那麼做。 B 到最後，人民還是要為地方政府及全國政府的好壞負責。

資料來源：Rotter (1966)；吳靜吉 (1975) 及吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980)

最後，本研究沿用研究一的方式，參考 Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001) 針對抵制意圖和真實抵制行為設計相關題項，抵制意圖：請問您是否會抵制該公司（絕對不抵制-絕對抵制/極不可能-極為可能），在真實抵制行為的衡量上設計了一個題目，除了告訴受測者問卷到此結束，也感謝他們的幫忙，並告知當事者未來企業可能會提供產品給他們試吃/試用，請受測者選擇母或/及子公司的試用品，其選擇包括：要母公司的產品；要子公司的產品；母公司或子公司的產品都不要；母公司或子公司的產品都要，以模擬受測者的抵制行為，

## 二、 實驗流程

每位受測者將會拿到一份問卷，受測者在填答基本資料後，會進一步閱讀母子公司的相關介紹，並請他們針對母子公司，相同/相異點及產品替代性進行回答與評估，接著每位學生，被告知閱讀一個最近發生的新聞事件，之後要求受測者對母子企業進行衡量，也請同學針對內外控人格特質進行填答，填答完畢後，會給予學生獎勵與抽獎機會，若受測者對於實驗過程有興趣，會簡單地向他們解釋研究的目的，整個實驗過程約 20-25 分鐘。

## 三、 受測者

本研究採用 2x2x4 的受試者間設計（16 個版本），每個版本發放 30 份，共發放 480 份問卷，受測者隨機被分派到 16 個不同的組別中，其中有 78 位受測者的問卷因為漏答重要題項或篩選題亂選（受測者針對母子公司所生產的產品配對錯誤者），被視為無效樣本，因此本研究之有效樣本為 402 位，其中男性 163 人，女性 239 人（性別在各版本中沒有顯著差異， $\chi^2=21.57, p=0.12$ ），每個組別的受測者約 24-26 人。

## 第四節 研究二之實驗結果

### 一、 操弄檢定

#### (一) 相似性檢定

在母子公司相似程度中，可以發現當母子公司相似性高時(版本 1~8)，其相似程度(平均值介於 4.73~5.38)都高於相似低(版本 9~16)的情況(平均值 2.58~3.04)，在所有組別事後成對檢定中，也發現相似度高的版本都明顯大於相似度低的版本，各版本平均數如下表 4-3 所示。

表 4-3：受訪者對各版本相似程度之平均分數比較

版本	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性
1:相似高/母高子高/母犯錯	26	5.38	0.75	66.37	0.00
2:相似高/母高子高/子犯錯	25	5.32	0.63		
3:相似高/母低子低/母犯錯	24	5.17	0.70		
4:相似高/母低子低/子犯錯	25	5.20	0.65		
5:相似高/母高子低/母犯錯	25	5.08	0.76		
6:相似高/母高子低/子犯錯	25	5.32	0.56		
7:相似高/母低子高/母犯錯	26	4.73	0.53		
8:相似高/母低子高/子犯錯	25	5.04	0.73		
9:相似低/母高子高/母犯錯	25	3.04	0.79		
10:相似低/母高子高/子犯錯	26	2.92	0.74		
11:相似低/母低子低/母犯錯	24	3.04	0.62		
12:相似低/母低子低/子犯錯	24	3.08	0.83		
13:相似低/母高子低/母犯錯	26	2.62	0.98		
14:相似低/母高子低/子犯錯	26	2.58	0.81		
15:相似低/母低子高/母犯錯	24	2.58	0.78		
16:相似低/母低子高/子犯錯	26	2.96	0.87		

再者由相同/相異點之開放題項之整理可以發現，受測者在母子公司相似程度高時會覺得在產業、創辦人、經營理念上覺得比較相似；當受測者在母子公司相似程度低時，會覺得在產業別、差異化與進入門檻等面向相異點

比較多，如下表 4-4 所示。

表 4-4：受測者針對刺激物相同/相異點的條列項目及統計

相同點	產業別	創辦人	經營理念
相似度高	175	29	12
	100.0%	96.7%	57.1%
相似度低	0	1	9
	0.0%	3.3%	42.9%
相異點	產業別	差異化	門檻
相似度高	3	5	61
	2.2%	16.7%	47.7%
相似度低	131	25	67
	97.8%	83.3%	52.3%

## (二) 替代性檢定

母子公司之產品替代性為本研究另一個重要之自變數，從各版本間的替代性衡量之檢定中可以發現，只要該版本無論是母或子產品替代性高，在替代性衡量上之得分，就會有明顯比較高的分數(母公司產品之替代性衡量： $F=256.50$ ,  $p=0.00$ ；子公司產品之替代性衡量： $F=157.81$ ,  $p=0.00$ )，見下表 4-5，另外本研究也確認當母子之產品替代性同向時（如版本 1、2、3、4、9、10、11、12）其母/子公司之產品替代性是沒有顯著差異的。

表 4-5：各版本間母/子公司產品之替代性衡量之平均數比較

	母公司產品之替代性衡量					子公司產品之替代性衡量			
	個數	平均數	標準差	F	顯著性	平均數	標準差	F	顯著性
1:相似高/母高子高/母犯錯	26	5.81	0.63	256.50	0.00	5.69	0.74	157.81	0.00
2:相似高/母高子高/子犯錯	25	5.86	0.70			5.72	0.89		
3:相似高/母低子低/母犯錯	24	2.52	0.73			2.79	0.97		
4:相似高/母低子低/子犯錯	25	2.56	0.58			2.56	0.71		
5:相似高/母高子低/母犯錯	25	6.08	0.62			2.50	0.84		
6:相似高/母高子低/子犯錯	25	6.04	0.35			2.22	0.79		



	母公司產品之替代性衡量					子公司產品之替代性衡量			
	個數	平均數	標準差	F	顯著性	平均數	標準差	F	顯著性
7:相似高/母低子高/母犯錯	26	1.58	0.58			6.23	0.55		
8:相似高/母低子高/子犯錯	25	2.04	0.66			6.40	0.66		
9:相似低/母高子高/母犯錯	25	5.80	0.60			5.66	0.51		
10:相似低/母高子高/子犯錯	26	5.94	0.59			5.71	0.57		
11:相似低/母低子低/母犯錯	24	2.67	0.67			2.69	0.99		
12:相似低/母低子低/子犯錯	24	2.96	0.51			2.69	0.64		
13:相似低/母高子低/母犯錯	26	6.12	0.59			2.46	0.71		
14:相似低/母高子低/子犯錯	26	6.23	0.57			2.19	0.81		
15:相似低/母低子高/母犯錯	24	2.02	0.71			6.23	0.57		
16:相似低/母低子高/子犯錯	26	1.92	0.56			6.38	0.48		
總和	402	4.16	1.98			4.27	1.91		

## 二、同化與對比效果分析

研究二和研究一同樣計算了每位受測者針對產品在新聞事件前和新聞事件後的差異進行統計分析，並針對態度和購買意圖，分別計算兩個差異值（Difference，在此稱為 D 值）， $D \text{ 值} = (\text{母前} - \text{母後}) - (\text{子前} - \text{子後})$ ，在此的「前」表示在新聞事件之前進行衡量；「後」表示在新聞事件之後進行衡量，在計算出 D 值後，以驗證同化和對比效果，若母子公司相似程度高，消費者同時懲罰母子公司，D 值差異小，線會比較平緩，相對地，若母子公司相似程度低，消費者只會懲罰事主，D 值差異大，線會比較陡，抵制意圖、背叛和生氣之衡量是以母公司減掉子公司所計算的分數來加以衡量，以下將針對研究二之假設加以驗證，因此從替代性高低之方向是否一致進行探討。

### (一) 當母子公司產品替代性高低方向一致

#### 1. 態度、購買意圖與抵制意圖之衡量

結果發現態度、購買意圖的 D 值還有抵制意圖之衡量在交乘效果上皆達顯著，母子公司相似程度 x 母/子公司犯錯 ( $F=4.97, p=0.00$ )，其結果如

圖 4-4 所示，這也表示當母子公司相似度高時，受訪者將母子公司視為一體，同時處罰母子公司(在危機發生後消費者對母與子公司在態度與購買意圖值的差異較小，線比較平緩)，產生同化效果。當母子公司相似程度低時，受訪者不將母子公司視為一體，只處罰發生問題的公司(值差異大，線比較陡)，產生對比效果，若從抵制意圖上的衡量結果也可以看到類似的結果，如圖 4-5 所示。

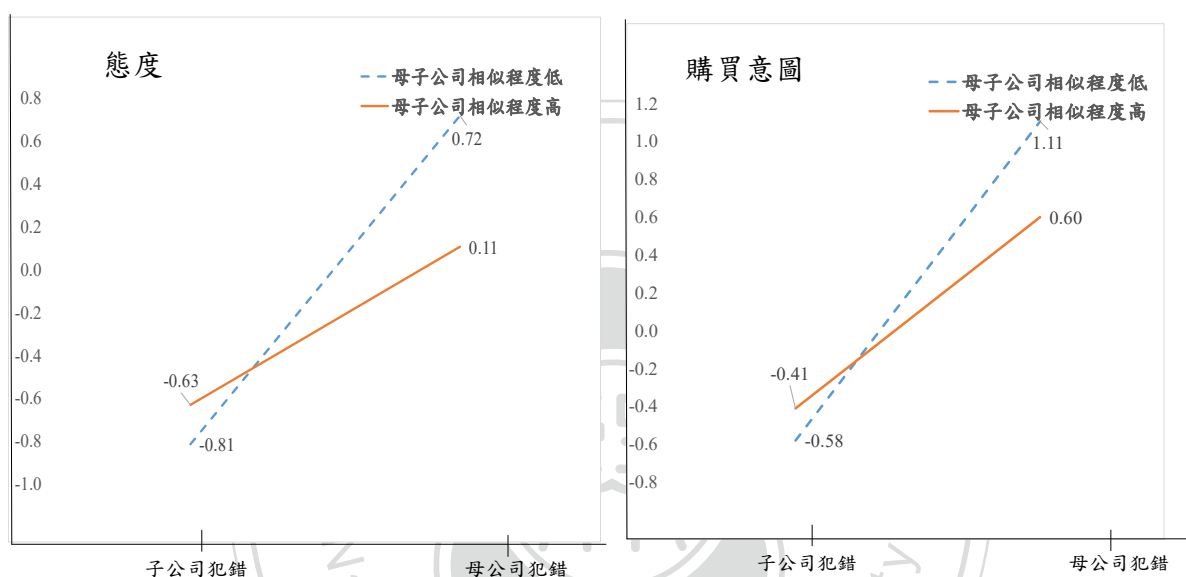


圖 4-4：產品替代性方向一致/母子相似程度/母或子犯錯下之態度與購買意圖

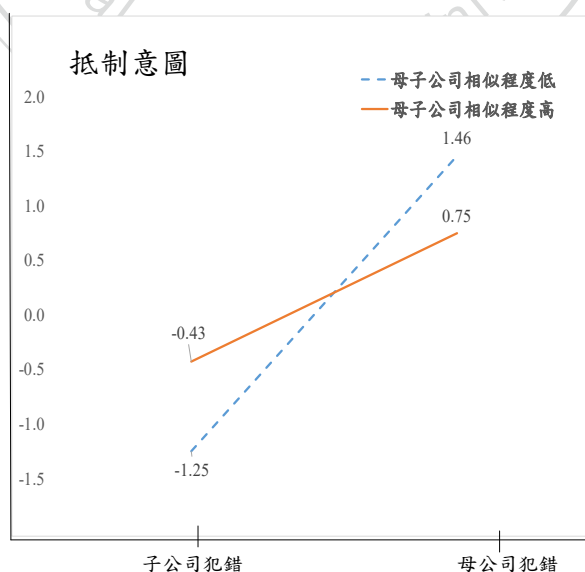


圖 4-5：產品替代性方向一致/母子相似程度/母或子犯錯下之抵制意圖

## 2. 背叛和生氣之衡量

結果顯示受訪者在背叛和生氣上之衡量，母子公司相似程度 x 母/子公司犯錯，其交乘效果皆達顯著差異 ( $F=3.64, p=0.03$ )，其結果如圖 4-6 所示，這也表示當母子公司相似度高時，受訪者將母子公司視為一體，此時無論是母子公司誰犯錯，消費者會認為母子公司皆背叛他們，也同時對母子公司比較生氣（線比較平坦），相對地，若母子公司相似程度低，消費者會認為是事主背叛他們，也對他們比較生氣（線比較陡）。

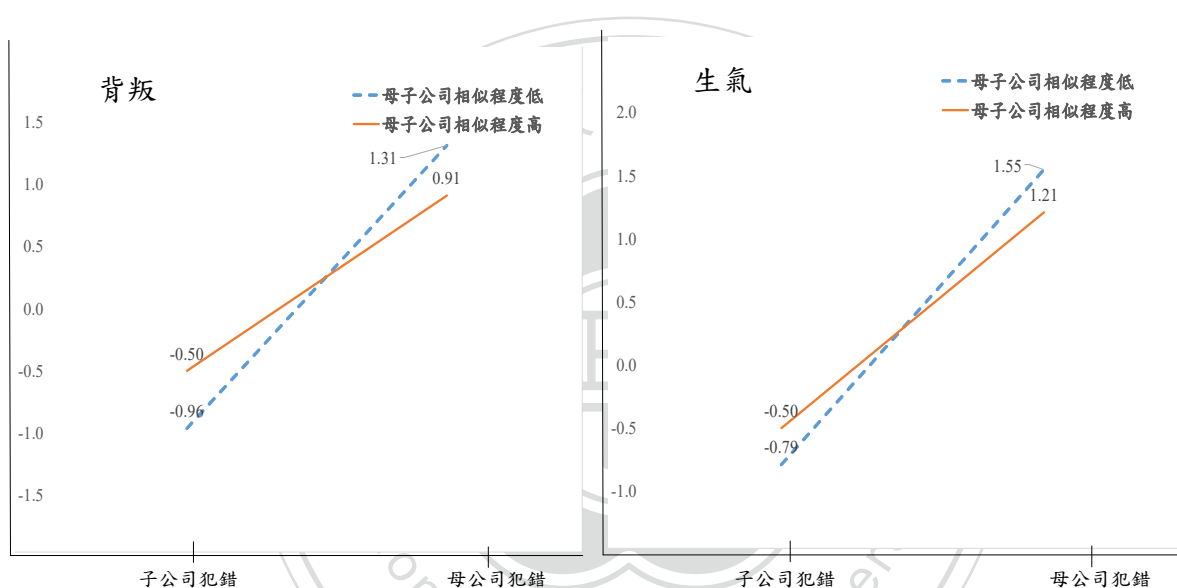


圖 4-6：產品替代性方向一致/母子相似程度/母或子犯錯下之背叛與生氣

### (二) 當母子公司產品替代性高低方向不一致

#### 1. 態度、購買意圖與抵制意圖之衡量

研究結果發現當產品替代性方向不一致時，態度、購買意圖的 D 值還有抵制意圖之衡量在交乘效果上皆未達顯著，母子公司相似程度 x 母/子公司犯錯 ( $F=0.68, p=0.51$ )，表示當產品替代性方向不一致的情況下，因為受產品替代性高低所影響，看不出同化與對比效果，其結果如圖 4-7 與 4-8 所示。

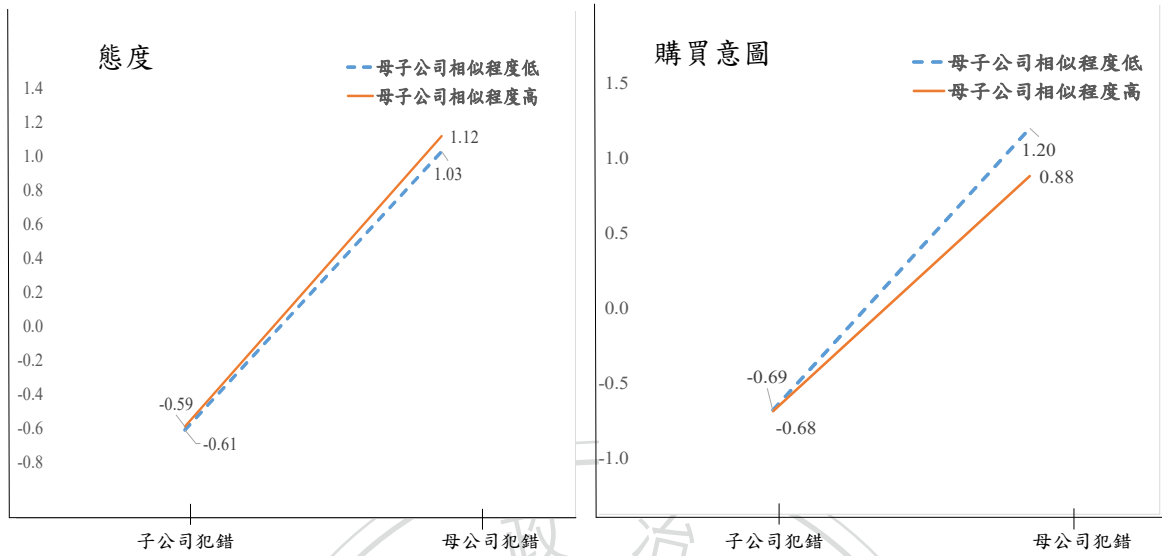


圖 4-7：產品替代性方向不一致/母子相似程度/母或子犯錯下之態度與購買意

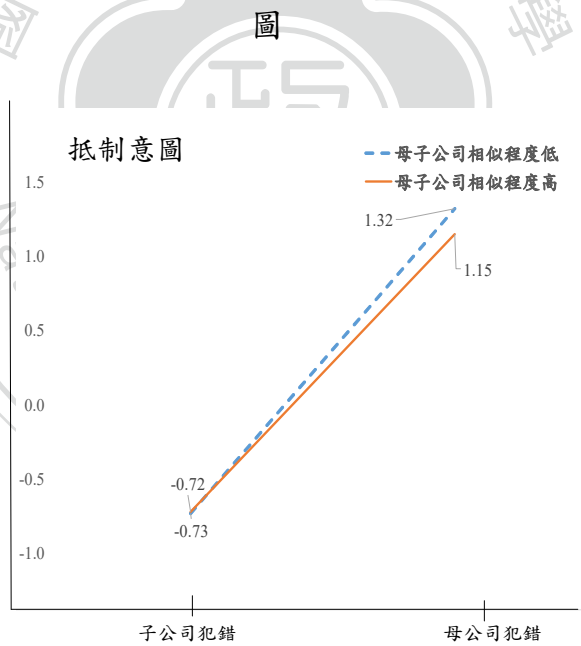


圖 4-8：產品替代性方向不一致/母子相似程度/母或子犯錯下之抵制意圖

## 2. 背叛和生氣之衡量

研究結果發現當產品替代性方向不一致時，背叛和生氣之衡量在交乘效

果上皆未達顯著，母子公司相似程度 x 母/子公司犯錯 ( $F=0.42, p=0.66$ )，表示當產品替代性方向不一致的情況下，因為受產品替代性高低所影響，看不出同化與對比效果，其結果如圖 4-9 所示。

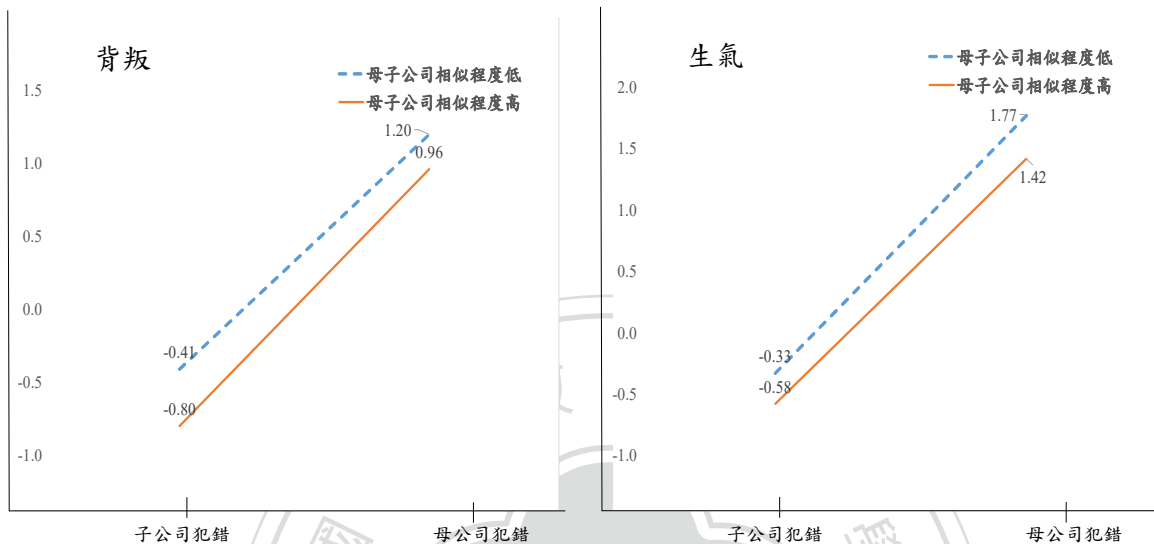


圖 4-9：產品替代性方向不一致/母子相似程度/母或子犯錯下之背叛與生氣

### 三、真實抵制行為之衡量

本研究最後請受測者選定一個未來希望收到的贈品（此贈品是依照受訪者在填答問卷時，所看到母或子公司的產品/服務），藉此瞭解受測者真實的抵制行為，我們也針對受訪者的選擇做進一步分析，本研究也針對母子公司之產品替代性方向是否一致，分開進行卡方之統計檢定，以下將針對兩種情況做說明，並驗證本研究之假設。

#### (一) 母子公司產品替代方向一致

##### 1. 母子公司相似度高且產品替代方向皆為高時和其他情況相比

本研究針對母子公司產品替代方向一致時之各版本進行真實抵制行為選擇之卡方分析，其統計量達顯著 ( $\chi^2 = 169.68, p=0.00$ )，其卡方分配表如

下表 4-6 所示，抵制行為選擇之情況如圖 4-10 所示，當母子公司相似程度是高的，且母子公司的產品替代性都是高的，所以無論是母公司或是子公司犯錯，消費者選擇同時不要母子公司的產品/服務的程度最高(其標準化殘差的值都大於 1.96 表示達顯著)，也就是說他們同時抵制母和子公司的程度最大，此結果支持 H3a 之假設。

表 4-6：母子公司相似度高且產品替代方向皆為高時和其他情況相比，其真實抵制行為之衡量

		母公司產 品/服務	子公司產品 /服務	母子公司產品 /服務 都不要	母子公司產品 /服務 都要	總和
1:相似高_母高 子高_母犯錯	個數	0	7	19	0	26
	百分比	0.0%	26.9%	73.1%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	-3.3	-0.5	5.3	-2.0	
2:相似高_母高 子高_子犯錯	個數	4	0	21	0	25
	百分比	16.0%	0.0%	84.0%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	-1.4	-3.5	6.5	-2.0	
3:相似高_母低 子低_母犯錯	個數	0	16	1	7	24
	百分比	0.0%	66.7%	4.2%	29.2%	100.0%
	標準化殘差	-3.1	3.8	-2.7	2.5	
4:相似高_母低 子低_子犯錯	個數	11	4	3	7	25
	百分比	44.0%	16.0%	12.0%	28.0%	100.0%
	標準化殘差	1.9	-1.7	-1.8	2.4	
9:相似低_母高 子高_母犯錯	個數	0	15	9	1	25
	百分比	0.0%	60.0%	36.0%	4.0%	100.0%
	標準化殘差	-3.2	3.2	0.9	-1.3	
10:相似低_母高 子高_子犯錯	個數	15	1	9	1	26
	百分比	57.7%	3.8%	34.6%	3.8%	100.0%
	標準化殘差	3.5	-3.1	0.8	-1.4	
11:相似低_母低 子低_母犯錯	個數	0	16	3	5	24
	百分比	0.0%	66.7%	12.5%	20.8%	100.0%
	標準化殘差	-3.1	3.8	-1.7	1.2	
12:相似低_母低 子低_子犯錯	個數	13	0	6	5	24
	百分比	54.2%	0.0%	25.0%	20.8%	100.0%
	標準化殘差	3.0	-3.4	-0.3	1.2	

註：此表僅顯示列聯表中「列」的值

選擇人數

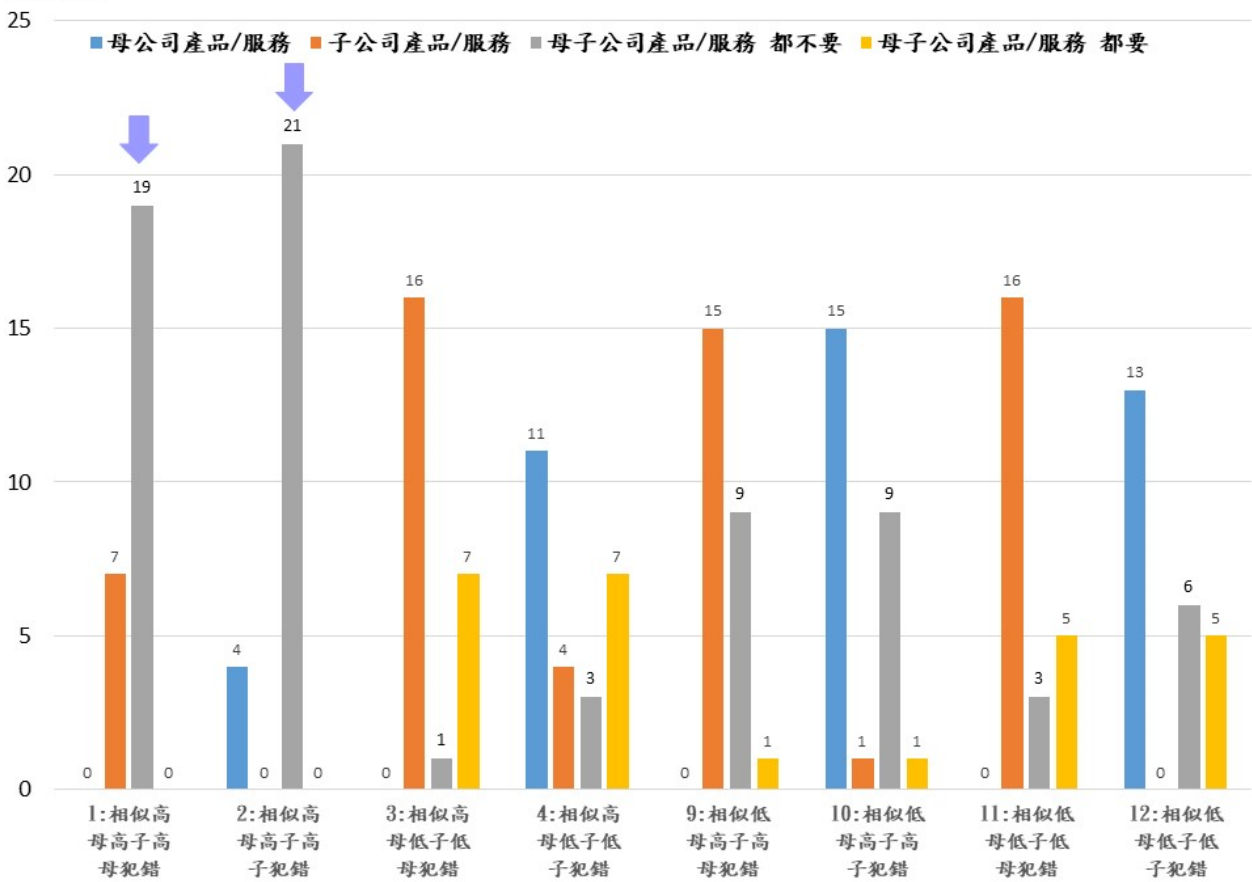


圖 4-10：母子公司相似度高且產品替代方向皆為高時和其他情況相比，其真實抵制行為之衡量

## 2. 母子公司產品替代性方向一致且皆高時/母子公司相似低和相似高相比

本研究針對版本 1、版本 2、版本 9、版本 10 進行真實抵制行為選擇之卡方分析，其統計量達顯著 ( $\chi^2=66.95, p=0.00$ )，其卡方分配表如下表 4-7 所示，抵制行為選擇之情況如圖 4-11 所示，當母子公司的產品替代性都是高的時候且母子公司相似程度低時 (版本 9、版本 10 和版本 1、版本 2 相比)，受訪者偏好選擇沒犯錯公司的產品最高 (其標準化殘差的值都大於 1.96 表示達顯著)，這也反應出消費者抵制事主的程度高，此結果支持 H3b 之假設。

表 4-7：母子公司產品替代性方向一致且皆高時/母子公司相似低和相似高相比，其真實抵制行為之衡量

		母公司產品/服務	子公司產品/服務	母子公司產品/服務都不要	母子公司產品/服務都要	總和
1:相似高_母高 子高_母犯錯	個數	0	7	19	0	26
	百分比	0.0%	26.9%	73.1%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	-2.2	0.5	1.1	-0.7	
2:相似高_母高 子高_子犯錯	個數	4	0	21	0	25
	百分比	16.0%	0.0%	84.0%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	-0.3	-2.4	1.8	-0.7	
9:相似低_母高 子高_母犯錯	個數	0	15	9	1	25
	百分比	0.0%	60.0%	36.0%	4.0%	100.0%
	標準化殘差	-2.2	3.9	-1.4	0.7	
10:相似低_母 高子高_子犯錯	個數	15	1	9	1	26
	百分比	57.7%	3.8%	34.6%	3.8%	100.0%
	標準化殘差	4.6	-2.0	-1.5	0.7	

註：此表僅顯示列聯表中「列」的值

選擇人數

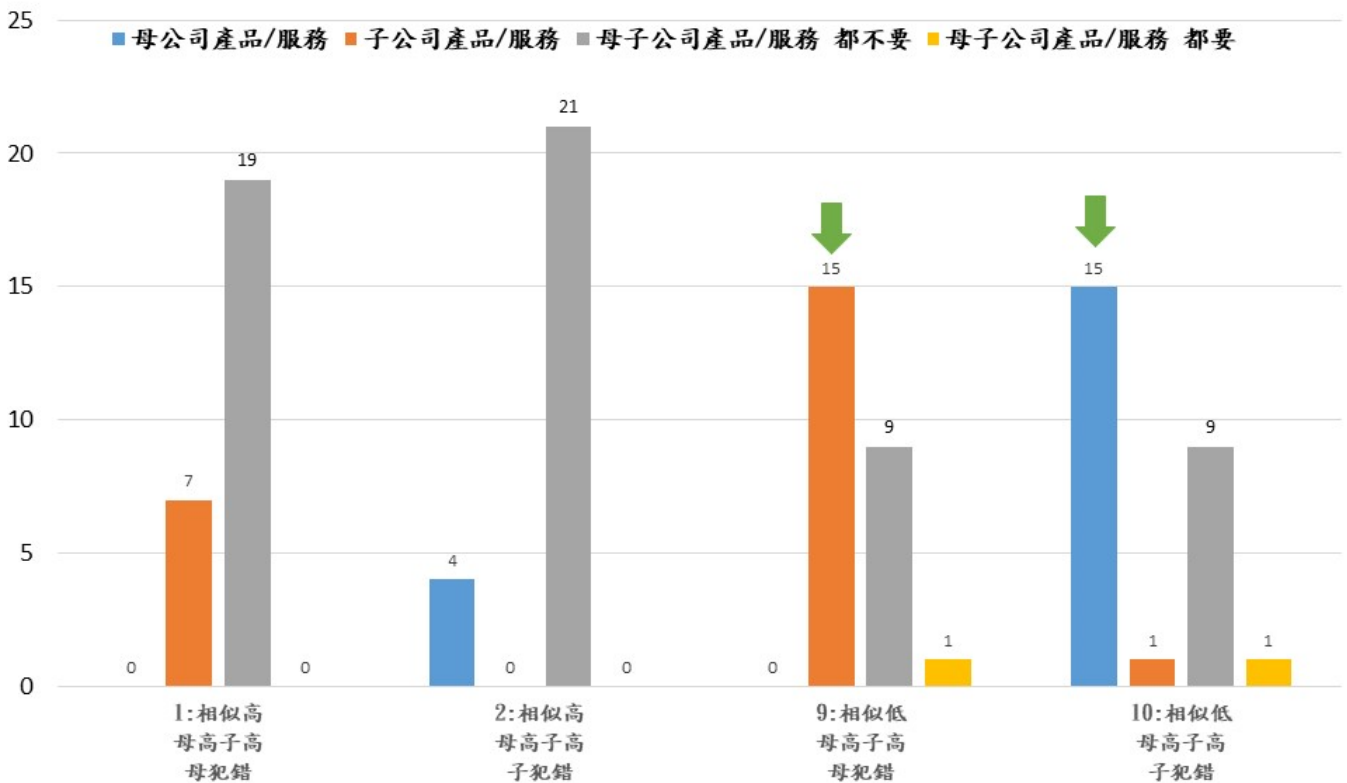


圖 4-11：母子公司產品替代性方向一致且皆高時/母子公司相似低和相似高相比，其真實抵制行為之衡量



### 3. 母子公司產品替代性方向一致-母子同低和母子同高相比

本研究針對母子公司產品替代方向一致時之各版本進行真實抵制行為選擇之卡方分析，其統計量達顯著 ( $\chi^2 = 169.68, p=0.00$ )，其卡方分配表如下表 4-8 所示，抵制行為選擇之情況如圖 4-12 所示，其結果可以發現當母子公司的產品替代性都是低的時候，無論母子公司相似度是高還是低，受訪者選擇同時要母子公司產品/服務的比例最高（將版本 3、4、11、12 與版本 1、2、9、10 相比），這也反應在此情況下，他們同時不抵制母子公司的程度較高（其標準化殘差的值大致上都大於 1.96），此結果表示支持 H3c 之假設。

表 4-8：母子公司產品替代性方向一致-母子同低和母子同高相比，其真實抵制行為之衡量

		母公司產品/服務	子公司產品/服務	母子公司產品/服務都不要	母子公司產品/服務都要	總和
1:相似高_母高 子高_母犯錯	個數	0	7	19	0	26
	百分比	0.0%	26.9%	73.1%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	-3.3	-0.5	5.3	-2.0	
2:相似高_母高 子高_子犯錯	個數	4	0	21	0	25
	百分比	16.0%	0.0%	84.0%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	-1.4	-3.5	6.5	-2.0	
9:相似低_母高 子高_母犯錯	個數	0	15	9	1	25
	百分比	0.0%	60.0%	36.0%	4.0%	100.0%
	標準化殘差	-3.2	3.2	0.9	-1.3	
10:相似低_母高 子高_子犯錯	個數	15	1	9	1	26
	百分比	57.7%	3.8%	34.6%	3.8%	100.0%
	標準化殘差	3.5	-3.1	0.8	-1.4	
3:相似高_母低 子低_母犯錯	個數	0	16	1	7	24
	百分比	0.0%	66.7%	4.2%	29.2%	100.0%
	標準化殘差	-3.1	3.8	-2.7	2.5	
4:相似高_母低 子低_子犯錯	個數	11	4	3	7	25
	百分比	44.0%	16.0%	12.0%	28.0%	100.0%
	標準化殘差	1.9	-1.7	-1.8	2.4	

		母公司產品/服務	子公司產品/服務	母子公司產品/服務都不要	母子公司產品/服務都要	總和
11:相似低_母低 子低_母犯錯	個數	0	16	3	5	24
	百分比	0.0%	66.7%	12.5%	20.8%	100.0%
	標準化殘差	-3.1	3.8	-1.7	1.2	
12:相似低_母低 子低_子犯錯	個數	13	0	6	5	24
	百分比	54.2%	0.0%	25.0%	20.8%	100.0%
	標準化殘差	3.0	-3.4	-0.3	1.2	

註：此表僅顯示列聯表中「列」的值

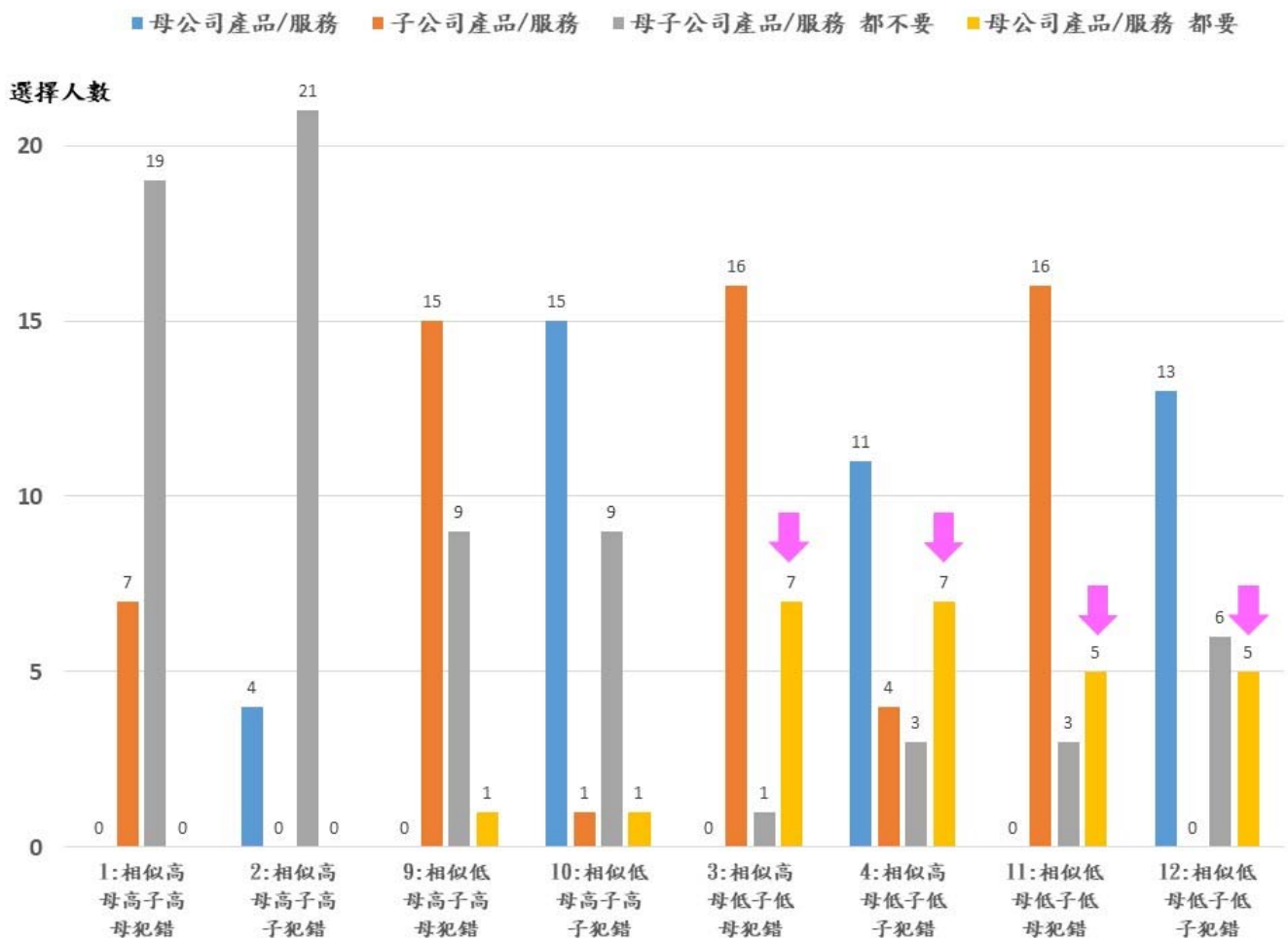


圖 4-12：母子公司產品替代性方向一致-母子同低和母子同高相比，其真實抵制行為之衡量

## (二) 母子公司產品替代方向不一致

### 1. 無論母子公司相似性高低，發生問題事主之替代性高和低相比

本研究針對母子公司之產品替代性方向不一致時進行各版本之卡方統計檢定，其統計量達顯著 ( $\chi^2 = 105.58, p=0.00$ )，卡方分配表如下表 4-9 所示，各版本選擇之情況如圖 4-13 所示。從**版本 5、8、13、16**可以發現，當犯錯的公司無論是母公司還是子公司，如果它的產品替代性剛好又是高的時候，受訪者會偏向選擇沒有犯錯公司的產品或服務，我們將「**版本 5**和版本 7」、「版本 6 和**版本 8**」、「**版本 13**和版本 15」、「版本 14 和**版本 16**」分開看，受訪者選擇沒犯錯公司的產品/服務的比例最高（其標準化殘差的值大致上都大於 1.96），這也反應當事主的產品替代性同時也是高的時候，消費者抵制事主的程度較高，此結果表示支持 H4a 之假設。

表 4-9：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性高和低相比，其真實抵制行為之衡量

		母公司產品/服務	子公司產品/服務	母子公司產品/服務都不要	母子公司產品/服務都要	總和
5: 相似高_母高子低_母犯錯	個數	0	18	5	2	25
	百分比	0.0%	72.0%	20.0%	8.0%	100.0%
	標準化殘差	-2.3	1.5	0.5	-0.5	
7: 相似高_母低子高_母犯錯	個數	11	8	3	4	26
	百分比	42.3%	30.8%	11.5%	15.4%	100.0%
	標準化殘差	2.3	-1.4	-0.5	0.5	
6: 相似高_母高子低_子犯錯	個數	6	8	7	4	25
	百分比	24.0%	32.0%	28.0%	16.0%	100.0%
	標準化殘差	-2.1	2.0	0.9	1.4	
8: 相似高_母低子高_子犯錯	個數	22	0	3	0	25
	百分比	88.0%	0.0%	12.0%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	2.1	-2.0	-0.9	-1.4	

		母公司產 品/服務	子公司產 品/服務	母子公司產品 /服務 都不要	母子公司產品 /服務 都要	總和
13:相似低_母高子 低_母犯錯	個數	0	19	6	1	26
	百分比	0.0%	73.1%	23.1%	3.8%	100.0%
	標準化殘差	-2.0	1.7	0.1	-1.2	
15:相似低_母低子 高_母犯錯	個數	8	6	5	5	24
	百分比	33.3%	25.0%	20.8%	20.8%	100.0%
	標準化殘差	2.1	-1.7	-0.1	1.2	
14:相似低_母高子 低_子犯錯	個數	4	9	8	5	26
	百分比	15.4%	34.6%	30.8%	19.2%	100.0%
	標準化殘差	-2.1	2.1	0.8	0.2	
16:相似低_母低子 高_子犯錯	個數	18	0	4	4	26
	百分比	69.2%	0.0%	15.4%	15.4%	100.0%
	標準化殘差	2.1	-2.1	-0.8	-0.2	

註：此表僅顯示列聯表中「列」的值

#### 選擇人數

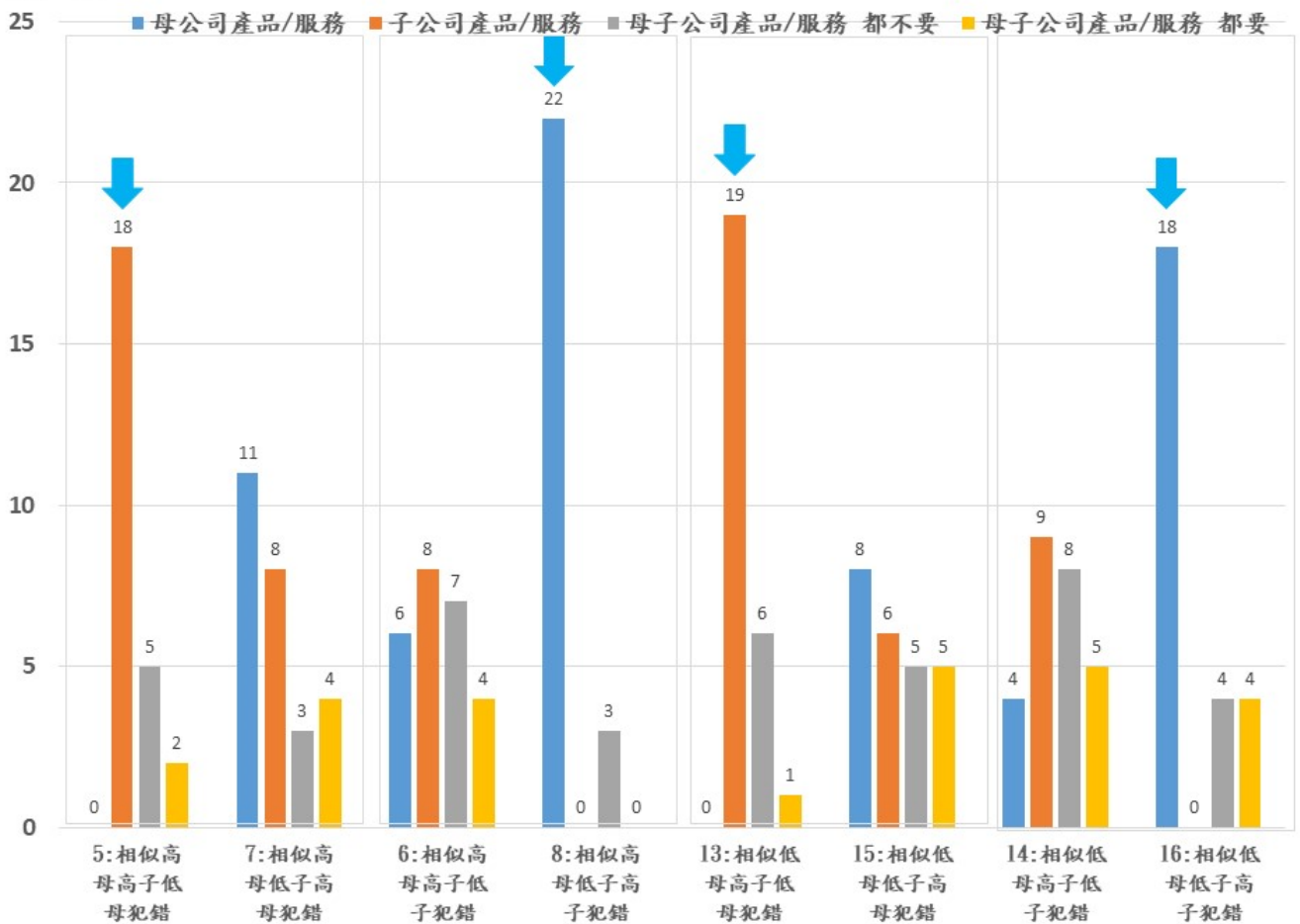


圖 4-13：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性高和低相比，其真實抵制行為之衡量

2. 無論母子公司相似性高低，發生問題事主之替代性低和高相比

本研究針對母子公司之產品替代性方向不一致時進行各版本之卡方統計檢定，其統計量達顯著 ( $\chi^2 = 105.58, p=0.00$ )，卡方分配表如下表 4-10 所示，各版本選擇之情況如圖 4-14 所示，從**版本 6、7、14、15**中可以發現，當犯錯的公司無論是母公司還是子公司，受訪者偏好選擇替代性偏低的產品或服務，我們將「版本 5 和**版本 7**」、「**版本 6**和版本 8」、「版本 13 和**版本 15**」、「**版本 14**和版本 16」分開看，會發現當問題事主同時替代性又是低的情況下，受訪者選擇事主產品的程度比較高（抵制事主程度低），其標準化殘差的值都大於 1.96 表示達顯著，此結果表示驗證 H4b 之假設。

表 4-10：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性低和高相比，其真實抵制行為之衡量

		母公司產品/服務	子公司產品/服務	母子公司產品/服務都不要	母子公司產品/服務都要	總和
5:相似高_母高子低_母犯錯	個數	0	18	5	2	25
	百分比	0.0%	72.0%	20.0%	8.0%	100.0%
	標準化殘差	-2.3	1.5	.5	-.5	
7:相似高_母低子高_母犯錯	個數	11	8	3	4	26
	百分比	42.3%	30.8%	11.5%	15.4%	100.0%
	標準化殘差	2.3	-1.4	-.5	.5	
6:相似高_母高子低_子犯錯	個數	6	8	7	4	25
	百分比	24.0%	32.0%	28.0%	16.0%	100.0%
	標準化殘差	-2.1	2.0	.9	1.4	
8:相似高_母低子高_子犯錯	個數	22	0	3	0	25
	百分比	88.0%	0.0%	12.0%	0.0%	100.0%
	標準化殘差	2.1	-2.0	-.9	-1.4	
13:相似低_母高子低_母犯錯	個數	0	19	6	1	26
	百分比	0.0%	73.1%	23.1%	3.8%	100.0%
	標準化殘差	-2.0	1.7	.1	-1.2	

		母公司產 品/服務	子公司產 品/服務	母子公司產品 /服務 都不要	母子公司產品 /服務 都要	總和
15:相似低_母低子 高_母犯錯	個數	8	6	5	5	24
	百分比	33.3%	25.0%	20.8%	20.8%	100.0%
	標準化殘差	2.1	-1.7	-.1	1.2	
14:相似低_母高子 低_子犯錯	個數	4	9	8	5	26
	百分比	15.4%	34.6%	30.8%	19.2%	100.0%
	標準化殘差	-2.1	2.1	.8	.2	
16:相似低_母低子 高_子犯錯	個數	18	0	4	4	26
	百分比	69.2%	0.0%	15.4%	15.4%	100.0%
	標準化殘差	2.1	-2.1	-.8	-.2	

註：此表僅顯示列聯表中「列」的值

選擇人數

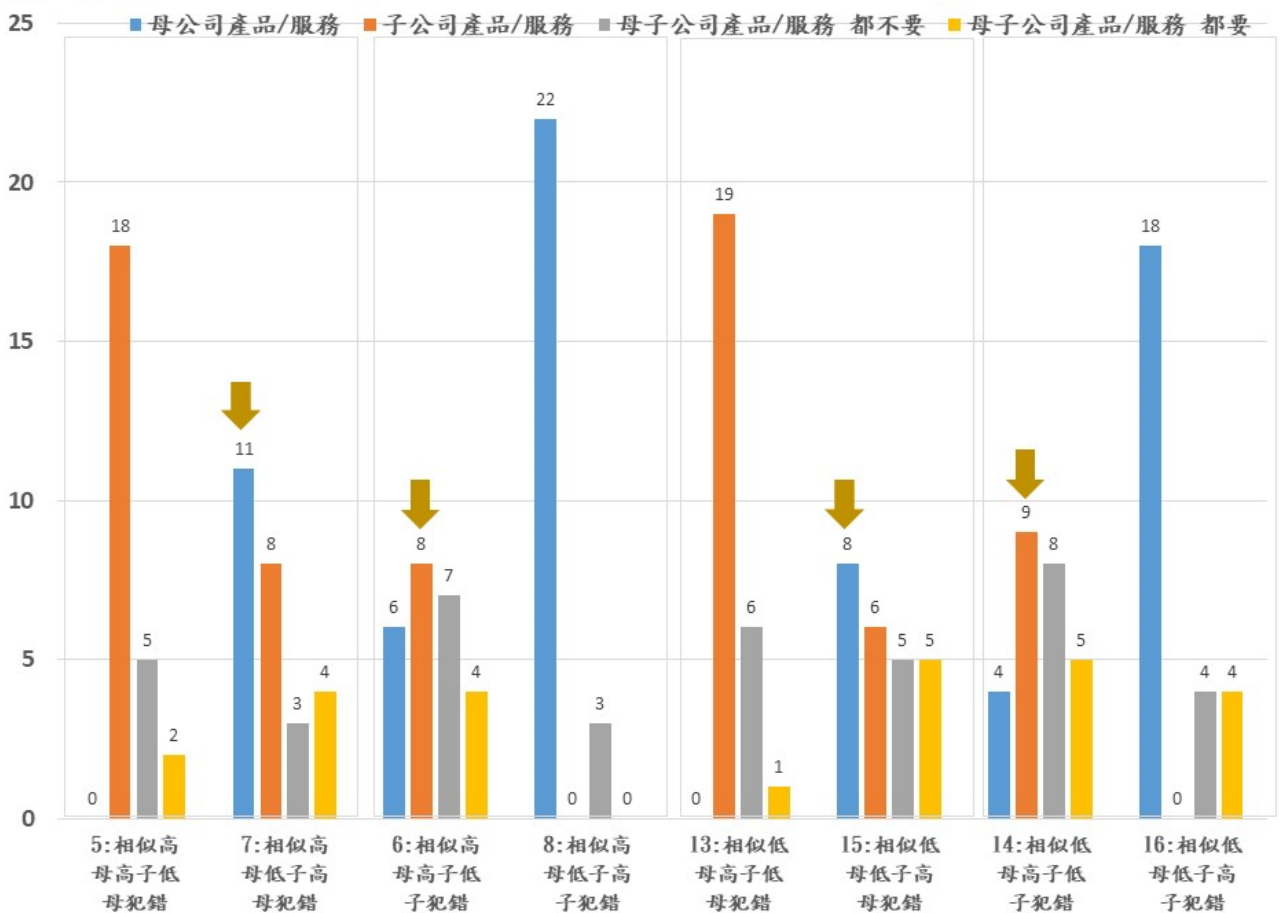


圖 4-14：母子公司產品替代方向不一致時，發生問題事主之替代性低和高相比，其真實抵制行為之衡量

#### 四、 內外控人格特質調節之檢定

本研究將內外控人格特質當作調節變數，根據前述 Rotter(1966)所發展之洛式內外控量表來瞭解受訪者的內外控傾向，量表共有 29 題，在量表中有 6 題(第 1、8、14、19、24 和 27 題)是混淆題(不計分)，其餘題項有選到外控傾向選項者，每題計 1 分，最高 23 分，本研究算出每位受測者的分數後，再算出所有受測者的平均數，比平均數高者為外控傾向者(共 223 人)，比平均數低者為內控傾向者(共 179 人)。

本研究進一步以內外控傾向之分類變數與其他自變數，針對母子公司之產品態度、購買意圖與抵制意圖進行交互作用之檢定，結果發現內外控傾向之主效果與各交互項均不顯著：內外控傾向 ( $F=0.00, p=0.95$ )；母子公司相似性 x 內外控傾向 ( $F=0.09, p=0.76$ )；母子公司產品替代性 x 內外控傾向 ( $F=0.78, p=0.50$ )；母/子公司犯錯 x 內外控傾向 ( $F=1.30, p=0.26$ )；母子公司相似性 x 母/子公司犯錯 x 內外控傾向 ( $F=0.12, p=0.73$ )；母子公司產品替代性 x 母/子公司犯錯 x 內外控傾向 ( $F=0.46, p=0.71$ )；母子公司相似性 x 母子公司產品替代性 x 內外控傾向 ( $F=0.26, p=0.86$ )；母子公司相似性 x 母子公司產品替代性 x 母/子公司犯錯 x 內外控傾向 ( $F=0.86, p=0.46$ )。

本研究針對受訪者真實之抵制行為進一步進行卡方分析發現，雖然其卡方值都達顯著(內控傾向者： $\chi^2 = 152.27, p=0.00$ ；外控傾向者： $\chi^2 = 187.97, p=0.00$ )，但從內外控人格特質無法有效辨別受訪者之真實抵制行為，其結果如下表 4-11 及圖 4-15 所示。受訪者之人格特質若偏向內控傾向(和外控傾向相比)，當母子公司相似時，無論母子公司誰發生問題或產品替代性高低(在內外控中的版本 1~8)，消費者會同時抵制母子公司的程度較高，其結果不符合預期(H5a 不成立)。

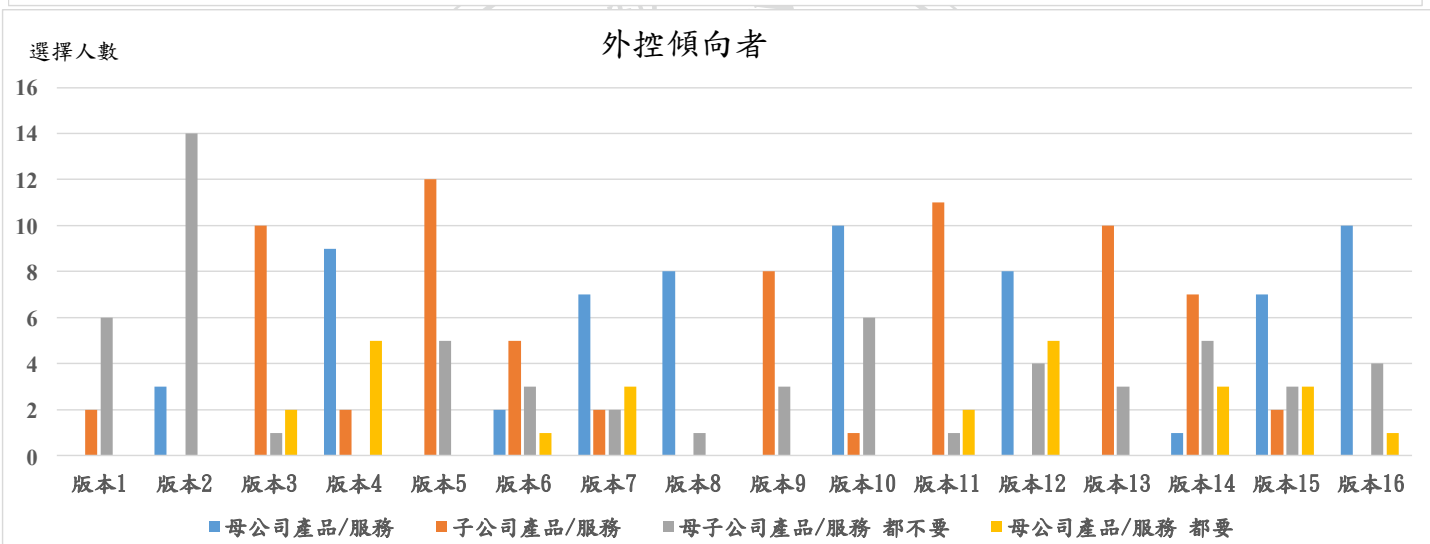
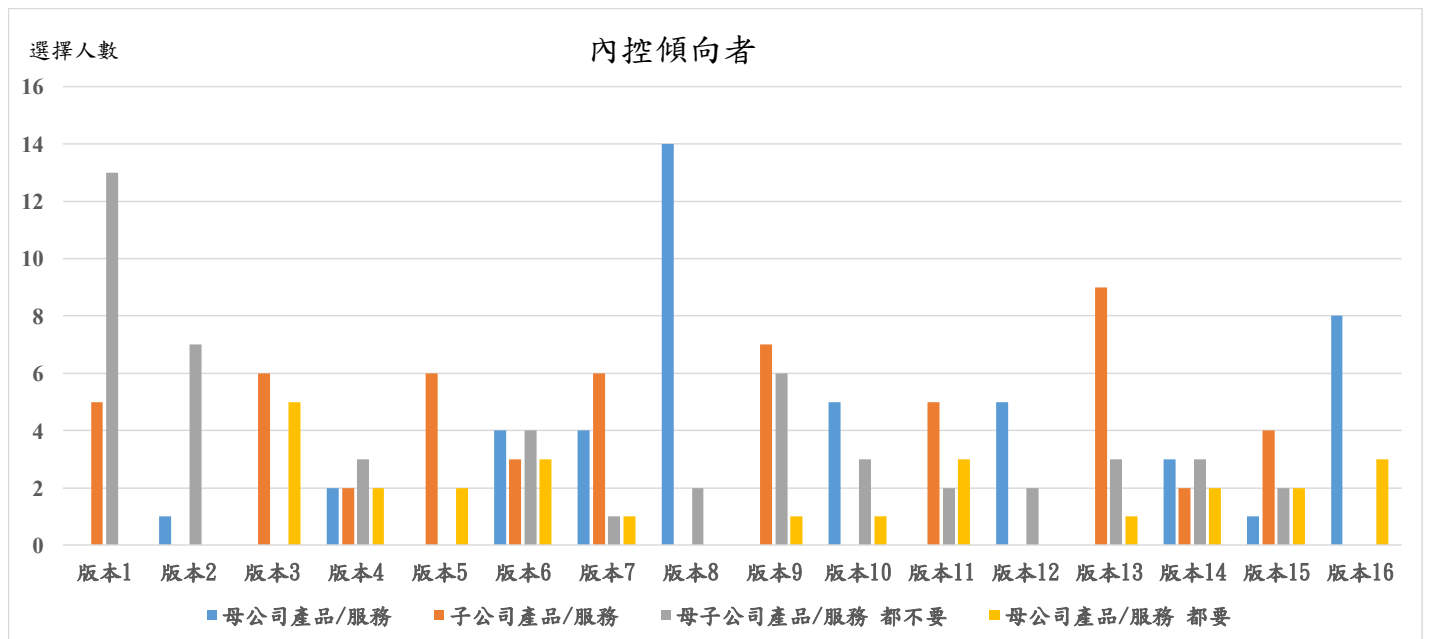
表 4-11：內外控者對真實抵制行為之衡量

		內控者					外控者				
		母公司 產品/ 服務	子公司 產品/ 服務	母子公司 產品/ 服務 都不要	母公司 產品/ 服務 都要	總和	母公司 產品/ 服務	子公司 產品/ 服務	母子公司 產品/ 服務 都不要	母子公司 產品/ 服務 都要	總和
版本 1 相似 高_母高 子高_母犯 錯	個數	0	5	13	0	18	0	2	6	0	8
	百分比	0.0%	27.8%	72.2%	0.0%	100.0%	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	100.0%
	標準化 殘差	-2.7	-0.3	4.3	-1.8		-1.8	-0.4	3.1	-1.0	
版本 2 相似 高_母高子 高_子犯錯	個數	1	0	7	0	8	3	0	14	0	17
	百分比	12.5%	0.0%	87.5%	0.0%	100.0%	17.6%	0.0%	82.4%	0.0%	100.0%
	標準化 殘差	-0.9	-1.9	3.8	-1.2		-1.1	-3.0	5.3	-1.5	
版本 3 相似 高_母低子 低_母犯錯	個數	0	6	0	5	11	0	10	1	2	13
	百分比	0.0%	54.5%	0.0%	45.5%	100.0%	0.0%	76.9%	7.7%	15.4%	100.0%
	標準化 殘差	-2.0	1.8	-2.2	3.0		-2.4	3.5	-1.6	0.5	
版本 5 相似 高_母低子 低_子犯錯	個數	2	2	3	2	9	9	2	0	5	16
	百分比	22.2%	22.2%	33.3%	22.2%	100.0%	56.3%	12.5%	0.0%	31.3%	100.0%
	標準化 殘差	-0.3	-0.6	0.3	0.7		2.5	-1.8	-2.5	2.6	
版本 5 相似 高_母高子 低_母犯錯	個數	0	6	0	2	8	0	12	5	0	17
	百分比	0.0%	75.0%	0.0%	25.0%	100.0%	0.0%	70.6%	29.4%	0.0%	100.0%
	標準化 殘差	-1.7	2.8	-1.8	0.9		-2.8	3.5	0.2	-1.5	
版本 6 相似 高_母高子 低_子犯錯	個數	4	3	4	3	14	2	5	3	1	11
	百分比	28.6%	21.4%	28.6%	21.4%	100.0%	18.2%	45.5%	27.3%	9.1%	100.0%
	標準化 殘差	0.2	-0.8	0.0	0.8		-0.8	1.0	0.0	-0.2	
版本 7 相似 高_母低子 高_母犯錯	個數	4	6	1	1	12	7	2	2	3	14
	百分比	33.3%	50.0%	8.3%	8.3%	100.0%	50.0%	14.3%	14.3%	21.4%	100.0%
	標準化 殘差	0.6	1.5	-1.6	-0.6		1.8	-1.5	-1.1	1.3	
版本 8 相似 高_母低子 高_子犯錯	個數	14	0	2	0	16	8	0	1	0	9
	百分比	87.5%	0.0%	12.5%	0.0%	100.0%	88.9%	0.0%	11.1%	0.0%	100.0%
	標準化 殘差	5.8	-2.8	-1.5	-1.7		4.0	-2.1	-1.1	-1.1	
版本 9 相似 低_母高子 高_母犯錯	個數	0	7	6	1	14	0	8	3	0	11
	百分比	0.0%	50.0%	42.9%	7.1%	100.0%	0.0%	72.7%	27.3%	0.0%	100.0%
	標準化 殘差	-2.3	1.6	1.2	-0.8		-2.2	2.9	0.0	-1.2	



		內控者					外控者				
		母公司 產品/ 服務	子公司 產品/ 服務	母子公司 產品/ 服務 都不要	母公司 產品/ 服務 都要	總和	母公司 產品/ 服務	子公司 產品/ 服務	母子公司 產品/ 服務 都 不要	母子公司 產品/ 服務 都 要	總和
版本 10 相 似低_母高 子高_子犯 錯	個數	5	0	3	1	9	10	1	6	0	17
	百分比	55.6%	0.0%	33.3%	11.1%	100.0%	58.8%	5.9%	35.3%	0.0%	100.0%
	標準化 殘差	2.0	-2.1	.3	-.3		2.8	-2.4	.8	-1.5	
版本 11 相 似低_母低 子低_母犯 錯	個數	0	5	2	3	10	0	11	1	2	14
	百分比	0.0%	50.0%	20.0%	30.0%	100.0%	0.0%	78.6%	7.1%	14.3%	100.0%
	標準化 殘差	-1.9	1.4	-.6	1.4		-2.5	3.8	-1.8	.4	
版本 12 相 似低_母低 子低_子犯 錯	個數	5	0	2	0	7	8	0	4	5	17
	百分比	71.4%	0.0%	28.6%	0.0%	100.0%	47.1%	0.0%	23.5%	29.4%	100.0%
	標準化 殘差	2.8	-1.8	0.0	-1.1		1.7	-3.0	-0.4	2.5	
版本 13 相 似低_母高 子低_母犯 錯	個數	0	9	3	1	13	0	10	3	0	13
	百分比	0.0%	69.2%	23.1%	7.7%	100.0%	0.0%	76.9%	23.1%	0.0%	100.0%
	標準化 殘差	-2.2	3.1	-.4	-0.7		-2.4	3.5	-0.4	-1.3	
版本 14 相 似低_母高 子低_子犯 錯	個數	3	2	3	2	10	1	7	5	3	16
	百分比	30.0%	20.0%	30.0%	20.0%	100.0%	6.3%	43.8%	31.3%	18.8%	100.0%
	標準化 殘差	0.3	-0.8	0.1	0.5		-2.1	1.0	0.4	1.0	
版本 15 相 似低_母低 子高_母犯 錯	個數	1	4	2	2	9	7	2	3	3	15
	百分比	11.1%	44.4%	22.2%	22.2%	100.0%	46.7%	13.3%	20.0%	20.0%	100.0%
	標準化 殘差	-1.1	0.9	-0.4	0.7		1.5	-1.6	-0.7	1.1	
版本 16 相 似低_母低 子高_子犯 錯	個數	8	0	0	3	11	10	0	4	1	15
	百分比	72.7%	0.0%	0.0%	27.3%	100.0%	66.7%	0.0%	26.7%	6.7%	100.0%
	標準化 殘差	3.6	-2.3	-2.2	1.2		3.3	-2.8	-0.1	-0.6	
總和	個數	47	55	51	26	179	65	72	61	25	223
	百分比	26.3%	30.7%	28.5%	14.5%	100.0%	29.1%	32.3%	27.4%	11.2%	100.0%

註：此表僅顯示列聯表中「列」的值



版本1:相似高/母高子高/母犯錯  
 版本2:相似高/母高子高/子犯錯  
 版本3:相似高/母低子低/母犯錯  
 版本4:相似高/母低子低/子犯錯

版本5:相似高/母高子低/母犯錯  
 版本6:相似高/母高子低/子犯錯  
 版本7:相似高/母低子高/母犯錯  
 版本8:相似高/母低子高/子犯錯

版本9:相似低/母高子高/母犯錯  
 版本10:相似低/母高子高/子犯錯  
 版本11:相似低/母低子低/母犯錯  
 版本12:相似低/母低子低/子犯錯

版本13:相似低/母高子低/母犯錯  
 版本14:相似低/母高子低/子犯錯  
 版本15:相似低/母低子高/母犯錯  
 版本16:相似低/母低子高/子犯錯

圖 4-15：內外控人格特質之抵制行為結果

受訪者之人格特質若偏向內控傾向（和外控傾向相比），當母子公司較不相似，無論母子公司誰發生問題或產品替代性高低（在內外控中的版本 9~16），消費者抵制事主的程度較高，其結果不符合預期（H5b 不成立）。

當受訪者之人格特質若偏向外控傾向（和內控傾向相比），無論母子公司誰

發生問題或是否相似，消費者抵制替代性高的產品程度較高，從母子公司產品替代性皆高（內外控中的版本 1、2、9、10）顯示同時要都不要母子公司產品/服務並沒有明顯差異；若母公司產品替代性高的情況下（內外控中的版本 5、6、13、14）顯示受訪者要子公司的產品，也就是要抵制母公子上是沒有差異的；若子公司產品替代性高的情況下（內外控中的版本 7、8、15、16）顯示受訪者要母公司的產品，也就是要抵制子公司上是沒有差異的（H5c 不成立）。

雖然 H5a~H5c 不成立，本研究將進一步從受訪者抵制母公司和子公司的開放式問答中，找到一些可以解釋的原因，表 4-12 中同時整理母子公司相似高的情況下受訪者抵制母子公司的因素，結果可以發現，當受訪者屬於內控傾向時，他比較會去關注事情發生的原因，若母子公司相似程度高，所以他覺得無論母子公司犯錯，都會對他們感到不舒服，有比較多的負面形象（針對 H5a 進一步說明）。

表 4-12：內外控傾向在母子公司相似程度高時，受訪者抵制母子公司之因素

抵制母/子公司的因素	內控				外控			
	此公司犯錯/管理 疏失		負面形象/感到不 舒服/影響聲譽		此公司犯錯/管理 疏失		負面形象/感到不 舒服/影響聲譽	
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
1:相似高_母高子高_母犯錯	13	29.50%	10	16.90%	4	11.10%	4	8.90%
2:相似高_母高子高_子犯錯	2	4.50%	4	6.80%	3	8.30%	10	22.20%
3:相似高_母低子低_母犯錯	3	6.80%	4	6.80%	3	8.30%	4	8.90%
4:相似高_母低子低_子犯錯	7	15.90%	8	13.60%	7	19.40%	8	17.80%
5:相似高_母高子低_母犯錯	1	2.30%	4	6.80%	9	25.00%	5	11.10%
6:相似高_母高子低_子犯錯	4	9.10%	12	20.30%	3	8.30%	3	6.70%
7:相似高_母低子高_母犯錯	2	4.50%	1	1.70%	1	2.80%	4	8.90%
8:相似高_母低子高_子犯錯	12	27.30%	16	27.10%	6	16.70%	7	15.60%
總數	44	100.00%	59	100.00%	36	100.00%	45	100.00%
	103				81			

表 4-13 整理出當母子公司相似度低時，事主：母公司（或子公司）犯錯，受訪者對於非事主：子公司（或母公司）的抵制因素，結果顯示，當受訪者屬於內控傾向時，受訪者因為比較關注事情發生的原因，所以會去探究誰犯錯，也會對事主感到不舒服，有比較多負面形象，但因為母子公司相似程度低，受訪者會仔細思考到底誰犯錯，當在衡量非事主時會覺得他們沒有太多的錯，對於他們的責備相對也比較少（針對 H5b 進一步說明）。

表 4-13：內外控傾向去看事主犯錯對非事主之抵制因素

母犯錯去看為何抵制子公司的原因		9:相似低_母高子高_母犯錯	11:相似低_母低子低_母犯錯	13:相似低_母高子低_母犯錯	15:相似低_母低子高_母犯錯	數目	總數	
內控者	此公司犯錯/管理 疏失	個數	1	0	0	3	4	
		百分比	25.00%	0.00%	0.00%	75.00%		100.00%
	負面形象/感到不 舒服/聲譽	個數	0	0	2	0	2	2
		百分比	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100%	
	子犯錯去看為何抵制母公司的原因		10:相似低_母高子高_子犯錯	12:相似低_母低子低_子犯錯	14:相似低_母高子低_子犯錯	16:相似低_母低子高_子犯錯	數目	12
	負面形象/感到不 舒服/聲譽	個數	2	0	0	1	3	3
		百分比	66.70%	0.00%	0.00%	33.30%	100.00%	
	讓他受懲罰/有所 警惕	個數	2	0	0	1	3	3
		百分比	66.70%	0.00%	0.00%	33.30%	100.00%	
	外控者	母犯錯去看為何抵制子公司的原因		9:相似低_母高子高_母犯錯	11:相似低_母低子低_母犯錯	13:相似低_母高子低_母犯錯	15:相似低_母低子高_母犯錯	數目
此公司犯錯/管理 疏失		個數	0	1	0	2	3	
		百分比	0.00%	33.30%	0.00%	66.70%	100.00%	
讓他受懲罰/有所 警惕		個數	0	0	1	0	1	
		百分比	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	

子犯錯去看為何抵制母公司的原因			10:相似 低_母高 子高_子 犯錯	12:相似 低_母低 子低_子 犯錯	14:相似 低_母高 子低_子 犯錯	16:相似 低_母低 子高_子 犯錯	數目
	此公司犯錯/管理 疏失	個數	0	3	1	1	5
		百分比	0.00%	60.00%	20.00%	20.00%	100.00%
	負面形象/感到不 舒服/聲譽	個數	1	1	1	1	4
		百分比	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	100.00%
	讓他受懲罰/有所 警惕	個數	0	2	1	5	8
		百分比	0.00%	25.00%	12.50%	62.50%	100.00%

表 4-14 整理出當無論母子公司相似度高低時，受訪者對於母子公司的抵制因素，結果顯示，當受訪者屬於外控傾向時，受訪者比較不關注事情發生的原因，而是關注於其他因素，包括產品本身的替代性和產品的重要性等（針對 H5c 進一步說明）。

表 4-14：內外控傾向去看受訪者抵制母子公司之因素

抵制母/子公司的因素	內控				外控			
	替代性高		產品的重要性 (需求品質利益)		替代性高		產品的重要性 (需求品質利益)	
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
1:相似高_母高子高_母犯錯	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
2:相似高_母高子高_子犯錯	0	0.00%	1	7.70%	1	9.10%	1	2.80%
3:相似高_母低子低_母犯錯	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	11.10%
4:相似高_母低子低_子犯錯	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	5.60%
5:相似高_母高子低_母犯錯	0	0.00%	0	0.00%	1	9.10%	5	13.90%
6:相似高_母高子低_子犯錯	2	50.00%	0	0.00%	1	9.10%	3	8.30%
7:相似高_母低子高_母犯錯	0	0.00%	3	23.10%	0	0.00%	4	11.10%
8:相似高_母低子高_子犯錯	2	50.00%	1	7.70%	0	0.00%	3	8.30%
9:相似低_母高子高_母犯錯	0	0.00%	0	0.00%	2	18.20%	2	5.60%
10:相似低_母高子高_子犯錯	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	13.90%

抵制母/子公司的因素	內控				外控			
	替代性高		產品的重要性 (需求品質利益)		替代性高		產品的重要性 (需求品質利益)	
	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比	個數	百分比
11:相似低_母低子低_母犯錯	0	0.00%	3	23.10%	0	0.00%	2	5.60%
12:相似低_母低子低_子犯錯	0	0.00%	3	23.10%	0	0.00%	2	5.60%
13:相似低_母高子低_母犯錯	0	0.00%	0	0.00%	2	18.20%	1	2.80%
14:相似低_母高子低_子犯錯	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	2.80%
15:相似低_母低子高_母犯錯	0	0.00%	2	15.40%	1	9.10%	0	0.00%
16:相似低_母低子高_子犯錯	0	0.00%	0	0.00%	3	27.30%	1	2.80%
數目	4	100.00%	13	100.00%	11	100.00%	36	100.00%
總數	17				46			



## 第五節 研究二之討論

由於過去文獻發現產品替代性與人格特質會影響消費者的抵制行為，因此在研究二納入產品之替代性與消費者內、外控傾向之人格特質進行探討。研究二將母子公司相似性（高/低）、問題事主（危機事發對象:母/子）與母子公司產品之替代性（高高/高低/低高/低低）當作是自變數，以 2x2x4 的實驗設計進行研究，並將人格特質（內、外控傾向）當成調節變數。

結果發現母子公司相似度所帶來的同化與對比效果，會因為產品替代性而有所影響，當產品替代性的方向一致（母子公司的產品替代性同高或同低）時，母子公司相似度對於抵制行為的結果會和之前研究一致，也就是當母子公司相似程度高時，會帶來同化效果，消費者會把母子公司視為一體，同時抵制母子公司的程度高；當母子公司相似程度低時，會帶來對比效果，抵制事主的程度高。

在母子公司產品替代性方向一致的情況下，也有幾個發現：第一：當母子公司的產品替代性皆高且母子公司相似程度高的情況下，無論是母公司或是子公司犯錯，消費者把母子公司視為一體，再來因為他們產品的替代性很高，所以消費者選擇同時不要母子公司的產品/服務的程度最高，也就是說他們同時抵制母和子公司的程度最大（H3a）。第二：當母子公司的產品替代性皆高且母子公司相似程度低的情況下，消費者因為對比效果認為母子公司是分開的，而且事主的產品替代性高，很容易轉換到其他產品，因此消費者抵制事主的程度較高（H3b）。第三：當母子公司的產品替代性都是低的時候，消費者認為要轉換到其他產品不容易，此時無論母子公司相似度是高還是低，他們同時不抵制母子公司的程度較高（H3c）。

在母子公司產品替代性方向不一致的情況下，就發現母子公司相似與否，並

不會帶來同化與對比效果，在此情況下也有以下發現：當犯錯的公司無論是母公司還是子公司，如果事主的產品替代性同時也是高的時候，消費者抵制事主的程度較高（H4a）；相對地，當事主的產品替代性同時也是低的時候，消費者抵制事主的程度較低（H4b）。

若將內、外控傾向之人格特質納入進行探討後，會發現雖然沒有完全符合本研究之假設（H5a-H5c），本研究針對受訪者之開放問項進行整理後，發現幾個結果：第一：當消費者屬內控傾向時，他會比較關注事情本身發生的原因，當母子公司相似程度高的情況下，內控傾向者會覺得無論是母或子公司犯錯，都比較容易把他們視為一體，對他們感到不舒服，也有比較多的負面形象；第二：內控傾向者因為比較關注事情發生的原因，所以會去探究誰犯錯，也會對事主感到不舒服，有比較多負面形象，但因為母子公司相似程度低，內控傾向者會仔細思考到底誰犯錯，當在衡量非事主時會覺得他們沒有太多的錯，對於他們的責備相對也比較少。最後，外控傾向者，因為比較不關注事件本身的原因，而容易受其他因素所影響，包括產品本身的替代性和產品的重要性等。

內外控之基礎來自於 Rotter (1966)，後由 Weiner (1980) 集大成，Weiner 的歸因論對行為的歸因偏重在對行為結果的成敗的解釋，並將歸因的因子分成三類：控制/因素來源(Locus of Control)、控制性(Controllability)、穩定性(Stability)，近來有許多學者將歸因理論延伸到企業失誤的研究，不過這些研究通常都忽略控制根源。Huang (2008) 認為當失誤發生時，歸因中的穩定性與控制性可視為消費者對企業不滿程度的潛在因素，但對於控制/因素來源（內在根源）則認為影響不大，因為「失誤」在觀念上原本就隱含了失誤根源是在企業這一方，而非顧客這一端。既然外在根源是失誤的前提，因此自然就不該探討控制/因素這個內在來源，在研究二中都採用相同的危機事件，只考慮消費者內外控人格特質，但根據歸因理論，消費者對於危機事件的看法，企業在發生事件的當下是否



可以控制，還有這間企業過去的穩定性，可能才是更重要的因素，而與消費者本身的內外控人格特質較不相關，因此研究三將針對危機的情境去做操弄，了解消費者對於不同情況危機事件是否會影響他們的歸因，並引用危機處理事件中的回應策略做進一步探討。



## 第五章 研究三：母子公司相似性、危機類型及回應策略對抵制行為之影響

本章分為六節，第一節是針對企業發生危機類型和企業的回應策略進行回顧與假設推導，第二節是研究三的研究規劃與觀念架構，第三節為研究三之實驗設計、相關刺激物及流程之說明，第四節為相關研究結果，將針對消費者對於母子公司相似性、危機類型與相關回應策略進行探討以瞭解其對母子公司的抵制行為，第五節則為研究三之討論，第六節則為研究一到研究三之主題、假設和驗證結果之整理。

### 第一節 研究三之文獻探討與假設推導

Coombs (2007) 整合其危機情境及回應策略提出建議，主要以三大危機類型及危機情境的概念，已提供合適的回應策略：受害者型危機，可以使用否認型策略，即與危機劃清關係；意外型危機，組織應該採取弱化型策略，以減少危機對組織的傷害，防止負面影響擴散；而對於可預防型危機，則應該採用重建型策略，主動承認錯誤並作出更正，挽回組織的聲譽，因此本節將針對危機類型及回應策略進行討論。

#### 一、 危機類型

Coombs (2007) 認為危機類型將會產生一種「危機框架」，因而影響關係人如何看待此件危機。Coombs and Holladay (2002) 將 13 類危機類型歸納為三種不同的危機類型族群：(1)受害者型族群 (Victim Cluster)，視組織和關係人同樣都是危機的受害人，因此關係人認為組織負有較弱的責任歸因；(2)意外型族群 (Accident Cluster)，認為危機非組織有意的行為所產生的，需負較少的責任歸因；(3)可預防型族群 (Preventable Cluster)，指危機是可以預防的，但組織卻沒有避

免危機發生，有意置關係人於危機之中，因此，需負有高度的責任歸因，其詳細之危機類型如表 5-1 所示。

表 5-1：危機類型

危機族群	危機類型
受害者型危機群 (Victim cluster)	1 自然災害 (Natural disaster)
	2 謠言 (Rumors)
	3 工作場所的暴力衝突 (Workplace violence)
意外型危機群 (Accidental cluster)	4 惡意行為或損害產品 (Malevolence/Product tampering)
	5 遭受挑戰 (Challenge)
	6 環境污染 (Mega damage)
	7 技術因素的故障意外 (Technical breakdown accidents)
	8 技術因素的問題產品召回 (Technical breakdown recalls)
可預防型危機群 (Preventable cluster)	9 人為因素的事故 (Human breakdown accidents)
	10 人為因素的問題產品召回 (Human breakdown recalls)
	11 未造成損害的組織過失 (Organizational misdeed with no injuries)
	12 組織管理層的失職 (Organizational misdeed management misconduct)
	13 造成損害的組織過失 (Organizational misdeed with injuries)

資料來源：Coombs (2007)

Coombs 和 Holladay (2002) 認為把相似的危機類型歸納在同一集群中，是因為這些危機大致產生相同的責任歸因，可採用相似危機處理的方法，即可便於危機管理者針對同一集群內的危機類型發展類似的回應策略。

## 二、 危機回應策略

Coombs and Holladay (1996) 認為當企業發生危機時，組織與所有利害關係人的溝通是相當重要的，尤其最初的回應會影響日後利害關係人對於組織及危機的感知，良好的危機溝通會減少危機帶來的威脅及損失。Coombs (2007) 從關係管理的視角出發進一步發展出危機溝通策略，共涵蓋三項主要反應策略和七項子策略，如表 5-2 所示。

表 5-2：危機回應策略

主要策略類型	子策略	子策略定義
否認型 (Denial)	攻擊指控者 (Attack the Accuser)	反駁指控組織錯誤的個人或團體
	否認 (Denial)	宣稱危機沒有發生
	尋找替罪羊 (Scapegoat)	將危機責任歸咎于組織外部的因素
弱化型 (Diminish)	藉口 (Excuse)	減輕組織的責任負擔
	正當化 (Justification)	說服利害關係人相信危機不如想象中嚴重
重建型 (Rebuild)	補償 (Compensation)	為受害者提供金錢或其他補償
	道歉 (Apology)	承擔全部責任並請求諒解

資料來源： Coombs (2007)

否認型策略 (Denial) 嘗試建構一種危機框架，希望消除組織和危機之間的任何關係。組織對於危機責任的接受程度最低，如果組織沒有牽涉在危機之中，它就不應該承擔任何損失。針對謠言和挑戰，管理者否認危機是真正存在的，並且駁斥不道德的行為，如果組織利害關係人接受了這種否認的危機框架，那麼組織將可免於任何聲譽損害。

弱化型策略 (Diminish) 提出組織缺乏對危機的控制能力，但現在所發生之危機並沒有人們所想那樣糟糕。這類策略表示組織在一定程度上接受部分危機責任。如果危機管理者降低組織和危機的聯繫並使人們不那麼消極地看待危機，那麼組織所承擔的負面影響就會降低。管理者應該提供相應可靠的證據來證明其觀點。

重建型策略 (Rebuild) 是為了改變人們對危機中組織的既有看法，同時提醒利害關係人對於組織過去的優良表現，其關鍵是用組織當下或過去的良好表現來抵消或者補償此次的負面影響，組織承認危機是自己責任，它嘗試通過向受害者提供物質或其他類型的援助來提升組織聲譽。

Coombs (2007) 整合其危機情境及回應策略提出建議，主要以三大危機類型族群轉化為危機情境的概念，並說明相對的責任歸因，以作為回應策略之選擇組合，受害者型危機基本不會受到責任歸因，其危機策略可以使用否認型策略，即與危機劃清關係。意外型危機受到底中等程度的責任歸因，組織應該採取弱化型策略，以減少危機對組織的傷害，防止負面影響擴散。而對於可預防型危機，組織的責任歸因程度高，應該採用重建型策略，主動承認錯誤並作出更正，挽回組織的聲譽，其相關整理如表 5-3 所示。

表 5-3：危機及其回應策略

危機族群(情境)	責任歸因之程度	回應策略
受害者型	無	否認型
意外型	低-中	弱化型
可預防型	高	重建型

資料來源：Coombs (2007)

### 三、情境式危機溝通理論

Coombs 多年來針對危機情境及回應策略之因果關係模式進行研究，至

2007 年集結其多年來的研究成果，進一步提出完整的「情境式危機溝通理論」(Situational Crisis Communication Theory; SCCT) (Coombs, 1995, 2004, 2007)，此理論主要檢視組織危機發生時的情境因素，包含組織過去發生危機時的表現、關係人對於企業過去的看法、當下關係人對於危機類型的歸因等，據此給予管理者進行評估，以提出組織在面臨不同危機情境時，應選擇不同的危機回應策略，並針對組織所選擇的危機回應策略，進一步檢視關係人對於組織所產生的影響。

SCCT 是指組織在面對危機時，應考慮溝通情境而選擇最適當的反應策略以保護組織名譽 (Coombs and Holladay, 2002; Coombs, 2007) 和過去的危機管理相關理論相比，SCCT 更能有系統、有理論的在危機與溝通策略上進行討論，可以檢驗危機情境與策略之間的因果關係，也將以往學者泛稱的危機種類，轉化為危機情境，讓傳統以組織為主來界定危機的策略管理模式，得以回到危機關係人的感知立場來評估組織之責任歸因 (Coombs and Holladay, 1996, 2001, 2002)。

Coombs (2007) 認為有效的危機回應策略是從危機情境的特性出發，通過分析危機情境，管理人員可以選擇最適合的回應方式。情境式危機溝通理論有三個核心要素：危機情境、危機回應策略，以及將危機情境與回應策略連接起來的系統，當危機發生後，關係人開始追究事發原因，並考量企業的危機與關係歷史，評估誰應該為危機負責、應承擔多少責任，即責任歸因。確定危機責任的歸屬後，關係人會針對該負責對象產生反應，包括情緒、聲譽與行為上的影響，SCCT 的相關理論架構如圖 5-1 所示，並針對其危機責任，分成四個階段，以下將個別陳述。

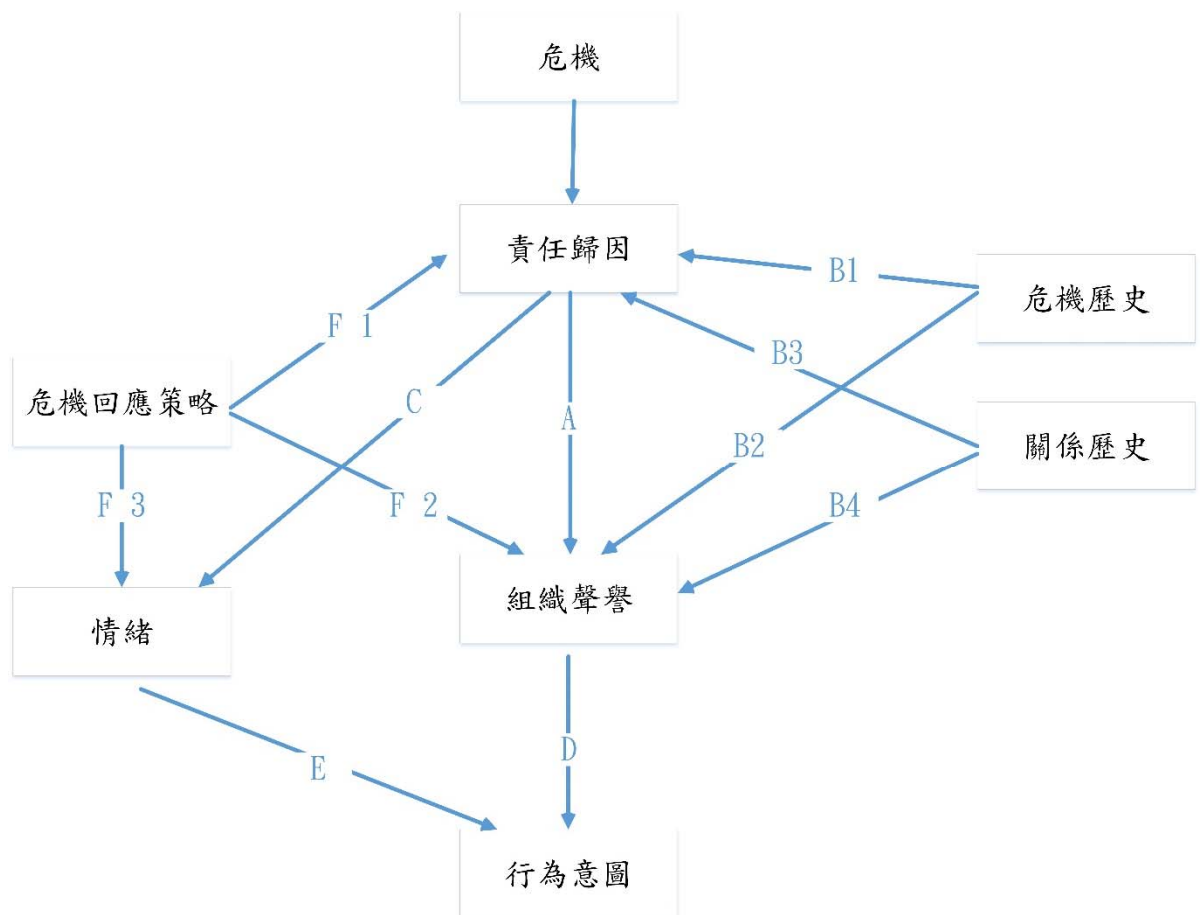


圖 5-1：情境式危機溝通理論  
 (資料來源取自 Coombs,1995, 2004, 2007)

第一階段：當企業發生一個危機事件時，要決定其最原始的责任歸屬，最初的評估依據為「危機情境類型」，首先關係人會將此次危機界定為某一種情境類型（受害者、意外或可預防），一旦關係人能分類，就容易產生框架，也是提供關係人詮釋危機的線索及責任歸因，這個責任歸因也會影響組織聲譽（如 A 的影響）。

第二階段：從理論模式圖中可發現有二項可增強危機責任的因素分別為：(1) 危機歷史，表示組織過去是否有類似的危機發生。(2) 關係的歷史：指組織過去對待關係人是否有不良的歷史。兩者可能會影響關係人對於責任歸因（如 B1、B3 的影響）或組織聲譽（如 B2、B4 的影響）。

第三階段：如果關係人形成危機責任感知，組織會針對關係人所感知的危機責任來處理危機，組織也會提出危機回應策略（否認、弱化或重建型），所做出的策略可能會影響關係人對於危機責任之認定（如 F1 的影響），另一方面也會可能直接影響組織聲譽（如 F2 的影響），或改變關係人對於危機所形成的情緒反應（如 F3 的影響）。

第四階段：連結危機溝通效果與關係人的行為意圖，關係人對於組織聲譽的感知或對組織此次危機所產生的情緒反應，都可能再進一步影響到關係人對於組織的行為意圖（如支持性、或購買行為等）（如 D、E 的影響）。責任歸因除了影響組織聲譽外，也會觸發關係人對於組織的情緒（如生氣、同情等）。越負面的聲譽和情緒，關係人越不會支持該組織。也有可能涉入負面口耳相傳的情境中。因此，責任歸因可經由情緒或是聲譽威脅以影響行為意圖。

過去在討論危機溝通時，重要目的為修復組織因危機而遭受到損害的形象，根據 SCCT 危機發生後，消費者會對於情緒、企業聲譽和行為意圖產生改變，SCCT 也說明危機和回應策略相配是比較好的溝通策略，而且他認為當企業面臨受害者危機時，因為責任歸因不在企業本身，此時若採用搭配得宜的溝通策略會有較好的效果 (Coombs,1995,2004,2007)，因此本研究針對母公司發生危機時，提出下面假設：

H6：當母公司發生的危機和回應策略相配時，和不相配的情況相比，消費者對於母公司會有較好的情緒、聲譽與較低的抵制行為。

H7：當母公司發生的危機屬受害者型且母公司採用否認策略，消費者對於母公司有最好的情緒、聲譽與最低的抵制行為。

本研究根據過去相似性與同化對比之文獻，Schwarz and Bless (2007) 認為個體對資訊判斷會因為特徵重疊性影響判斷標準，進而產生同化與對比效果，亦



即當母子公司相似程度高，特徵重疊性高時，會產生同化效果，將母子公司視為一體；母子公司相似程度低，特徵重疊性低時，產生對比效果，將母子公司視為兩個獨立公司，因此本研究根據相似性、同化/對比、危機情境類型、責任歸因、回應策略與情境式危機溝通理論之文獻提出下面假設，並在研究三進行驗證。

H8：當母公司發生的危機和回應策略相配時，母子公司不相似和相似時比較，消費者對於子公司有較好的情緒、聲譽與較低的抵制行為。

H9：當母公司發生的危機和回應策略不相配時，母子公司不相似和相似時比較，消費者對於子公司的情緒、聲譽與的抵制行為無差異。

H10：當母公司發生的危機屬受害者型且母公司採用否認策略，且母子公司不相似時，消費者對於子公司有最好的情緒、聲譽與最低的抵制行為。



## 第二節 研究三之研究規劃及架構

過去針對消費者抵制文獻之探討，鮮少討論到母子公司及其事發後相關回應策略，因此研究三將在考量母子公司相似性的同時，進一步瞭解母公司在發生不同危機的情況下、其使用的回應策略是否會使得消費者在面對母子公司的情緒、聲譽與抵制行為產生影響。

研究三將母子公司相似性(高/低)、母公司之三種危機情境(受害者型/意外型/可預防型)及母公司的三種回應策略(否認/弱化/重建)與當作自變數，在問卷刺激物上的設計以 2x3x3 的實驗設計進行研究，除了考量母子公司相似性外，也將針對母公司所發生的三種危機進行設計(包括：受害者型：視組織和關係人同樣都是危機的受害人；意外型：認為危機非組織有意所產生的行為；可預防型：指危機是可預防的，但組織卻沒有避免危機發生)。另外也針對三種回應策略進行設計(包括：否認型策略：針對謠言和挑戰，管理者否認危機是真正存在的，並且駁斥不道德的行為；弱化型策略：管理者應該提供相應可靠的證據來證明危機並沒有人們所想那樣糟糕；重建型策略：用組織當下或過去的良好表現來抵消或者補償此次的負面影響)，本研究也將消費者對於母子公司的情緒、聲譽與抵制行為當作應變數並在問卷中加以衡量。

研究三將瞭解母公司在面臨不同危機下，其回應策略和母子公司相似性是否會讓消費者對於母子公司的情緒、聲譽與抵制行為產生影響，研究三之觀念架構如圖 5-2 所示。

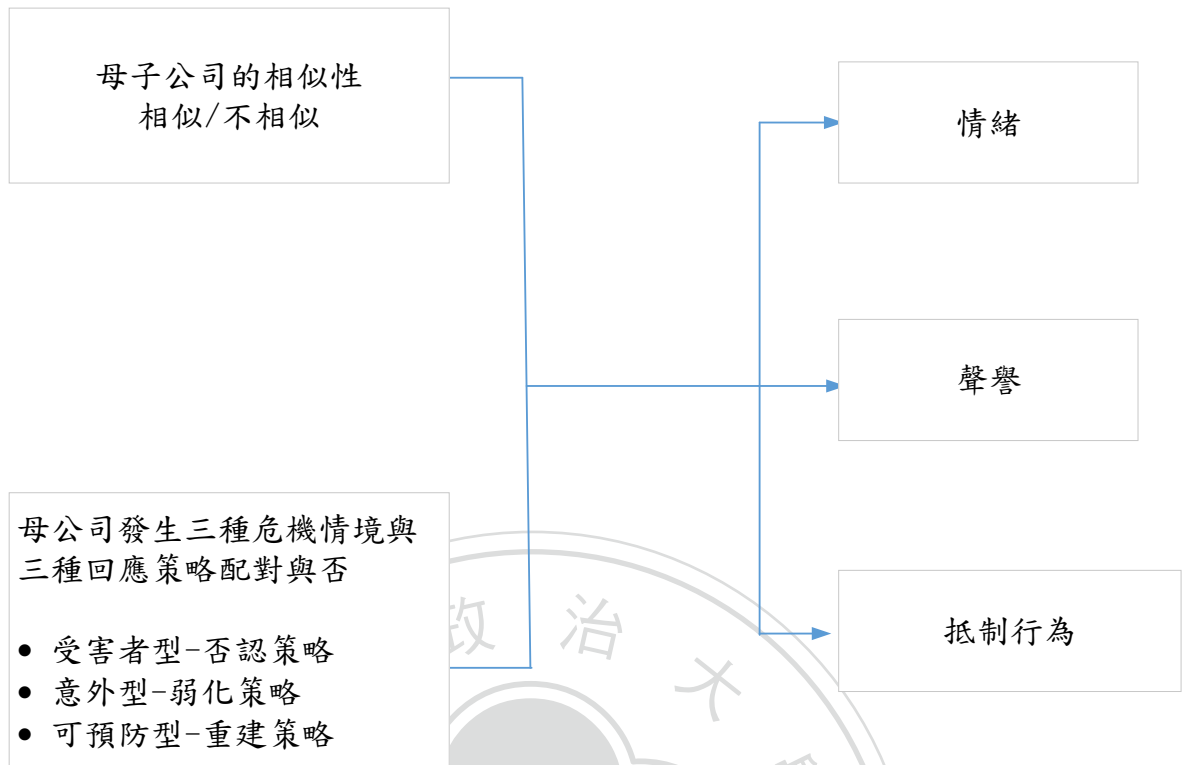


圖 5-2：研究三之觀念架構

### 第三節 研究三之設計

#### 一、實驗設計、刺激物與相關衡量

本研究採用 2x3x3 的受測間設計，其問卷和刺激物（詳見附錄六、七）包括：母子公司相似性（高/低）、危機情境（受害者型/意外型/可預防型）與母公司的三種回應策略（否認 / 弱化/ 重建）。研究三的實驗刺激物主要依照專家意見及研究二的結果，從研究二的結果可以發現，當產品替代性相對高的情況下，消費者也會有比較高的抵制行為，因此在研究三中針對企業情境也以替代性較高的產品為設計考量，相似程度高：食品業（果汁/冷凍調理包）；相似程度低：食品業（果汁）/清潔用品製造業（有機清潔用品）。再者，本研究為了要讓受訪者覺得母子公司和新聞的情境更具真實性，在問卷一開始即說明「以下事件為真實

案例，除了保護公司內部資訊不公開，也避免在發放問卷過程中引發爭議被企業提告，以下將以代號來代表此企業」。另外，本研究針對 Coombs (2007)所提的危機情境類型來設定新聞稿：受害者型將情境設定在自然災害的發生；意外型將情境測定在機器設備故障；可預防型：因為公司人為因素事故，另外回應策略也根據 Coombs (2007)的定義來設計母公司所發生聲明稿。

危機情境和回應策略先後進行了五次前測後才操弄成功。危機情境的三種情境設計分別是：情境一/受害者型：X 企業所生產的果汁在送到大賣場上架後，因為台灣發生芮氏規模 5.9 極淺層強震，讓許多零售通路上的商品未能保持低溫狀態，最後造成果汁出現變質的現象；情境二/意外型：X 企業所生產的果汁在送到大賣場上架時，因為配合的物流業者冷凍設備臨時出了狀況，最後造成果汁出現變質的現象；情境三/可預防型：X 企業在生產果汁的時候，因為工廠的作業員和廠長自己沒有善盡職責，工作期間在廠外抽煙、聊天，在壓榨果汁的過程中，沒有將機器做好設定，導致果汁出現變質的現象。

受訪者針對各種情境，需要選擇一個適當的描述，其選項分別是：受害者型之描述：此事件是受天然災害所影響，才讓 X 企業產品有問題；意外型之描述：這次事件主要是因為設備臨時出狀況產生意外，才讓 X 企業產品有問題；可預防型之描述：這次事件原本 X 企業是可以預防的，但因為企業本身內部員工管理不當所造成，各種危機情境的選擇經由卡方檢定 ( $\chi^2 = 127.67, p=0.00$ )，其結果如下圖 5-3 所示。

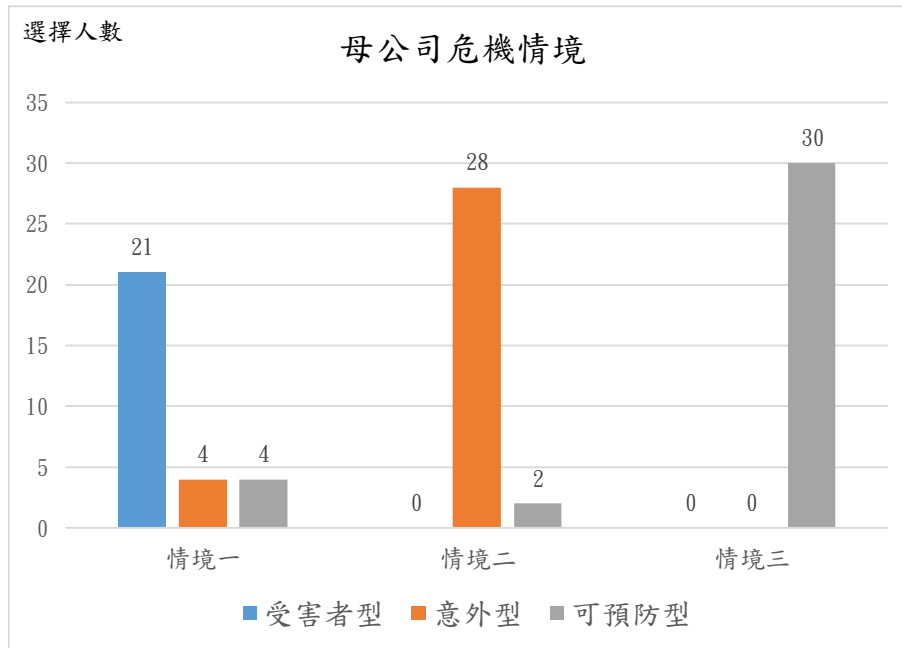


圖 5-3：危機情境前測之結果

在回應策略上三種情境的設計是：情境一/否認策略：此次瓶裝果汁會發生變質的原因是因為企業外部的因素所造成，我們企業也完全不知情，我們和消費者一樣都是受害者，日後會注意避免相同情況發生；「情境二/弱化策略：此次瓶裝果汁會發生變質的原因已在最短時間進行瞭解，目前所有問題都已在控制中，我們將持續提供品質優良的產品給大家；情境三/重建策略：此次瓶裝果汁會發生變質的原因是我們公司的疏忽，本企業願意負起全責，有買到商品者，除可辦理全額退費，此外本公司也願意提供更大範圍的契作幫助更多果農。

受訪者針對各種回應策略知情境需要選擇一個適當的描述，其選項分別是：否認策略之描述：X 企業強調他們是受害者且並不知情；弱化策略之描述：X 企業試圖讓我們瞭解此事件的發生原因，並說明問題都在掌握中；重建策略之描述：X 企業試圖公開認錯道歉，並負起責任，請求大眾原諒。各種回應策略選擇經由卡方檢定 ( $\chi^2 = 126.50, p=0.00$ )，其結果如下圖 5-4 所示

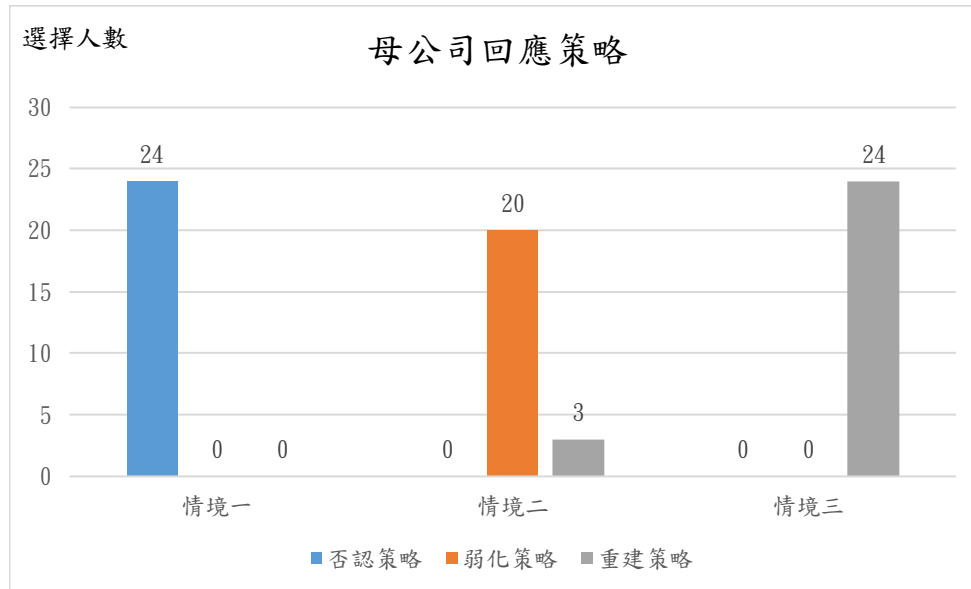


圖 5-4：回應策略前測之結果

問卷量表發展方面，共分為四個部分，說明如下，第一部份是基本資料，包括：年齡、性別與可支配所得等；第二部分是母子公司的相似與相異點之衡量，此部分和實驗一是一樣的，除了採用開放題項，請受測者針對標的物，條列出相同和相異點，並以七點量表衡量受測者對於刺激物之相異程度，並要求受測者針對母子公司之產品進行評價，包括產品態度和購買意圖；第三部分為一個新聞快訊說明母公司發生某個危機事件，受測者看完新聞後，要選擇一個符合的敘述（做為危機事件的操弄檢定），另外也針對責任歸屬、受測者的態度和行為意圖進行衡量；第四部分為母公司所發佈的聲明稿，主要針對事件做回應，受測者在看完聲明稿後，要選擇一個符合的敘述（做為回應策略的操弄檢定），受測者同時針對母子公司聲譽、情緒進行衡量(Coombs, 2004)，其中聲譽的題項包括：我認為該企業基本上是誠實的/關注其公眾的福祉/能夠就此事件說出真相等共 10 題；情緒的題項包括：我對該企業的回應不會感到生氣/感到不滿/感到憤慨等共 3 題，也請他們針對態度、購買意圖及抵制意圖進行填答。最後，想瞭解受測者真實的抵制行為，和之前研究一樣，參考 Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001) 設計了一個題目，除了告訴受測者問卷到此結束，也感謝他們的幫忙，並告知受

測者企業未來可能會提供產品給他們試喝/試用，請受測者選擇母或/及子公司的試用品，以模擬受測者的抵制行為，其選擇包括：要母公司的產品（果汁）；要子公司的產品（冷凍條理包/清潔用品）；母公司（果汁）或子公司（冷凍條理包/清潔用品）的產品都不要；母公司（果汁）或子公司（冷凍條理包/清潔用品）的產品都要。

## 二、 實驗流程

每位受測者將會拿到一份問卷，受測者在填答基本資料後，會進一步閱讀母子公司的相關介紹，並請他們針對母子公司，相同/相異點進行回答與評估，接著每位學生，被告知閱讀一個母公司最近發生的新聞事件之後要求受測者對母子公司進行衡量，接著請受測者閱讀母公司所發佈的聲明稿，再請他們針對母子公司的聲譽、情緒、態度、意圖與抵制行為等進行填答，填答完畢後，會給予學生獎勵與抽獎機會，若受測者對於實驗過程有興趣，會簡單地向他們解釋研究的目的，整個實驗過程約 15-20 分鐘。

## 三、 受測者

本研究採用 3x3x2 的受試者間設計(18 個版本)，每個版本發放 32 份問卷，共發放 576 份問卷，受測者隨機被分派到 18 個不同的組別中，其中有 79 位受測者的問卷因為漏答重要題項或篩選題亂填選者，被視為無效樣本，因此本研究之有效樣本為 497 位，其中男性 167 人，女性 330 人（性別在各版本中沒有顯著差異， $\chi^2 = 18.76, p=0.34$ ），每個組別的受測者約 26-29 人。

## 第四節 研究三實驗結果

### 一、操弄檢定

#### (一)相似性檢定

在母子公司相似程度中，可以發現當母子公司相似性高時(版本 1~9)，其相似程度（平均值介於 4.69~5.03）都高於相似低（版本 10~18）的情況(平均值 3.14~3.65)，在所有組別事後成對檢定中，也發現母子公司相似度高的版本都明顯大於相似度低的版本，各版本平均數如下表 5-4 所示。

表 5-4：受訪者對各版本相似程度之平均分數比較

版本	個數	平均數	標準差	標準誤	F	顯著性
1. 相似_受害者型_否認策略	29	5.03	0.73	0.13	31.38	0.00
2. 相似_受害者型_弱化策略	29	4.83	0.71	0.13		
3. 相似_受害者型_重建策略	28	4.96	0.74	0.14		
4. 相似_意外型_否認策略	28	4.75	0.75	0.14		
5. 相似_意外型_弱化策略	26	4.92	0.68	0.13		
6. 相似_意外型_重建策略	29	4.69	0.71	0.13		
7. 相似_可預防型_否認策略	29	4.86	0.69	0.12		
8. 相似_可預防型_弱化策略	28	4.79	0.73	0.14		
9. 相似_可預防型_重建策略	29	4.93	0.70	0.13		
10. 不相似_受害者型_否認策略	27	3.37	0.68	0.13		
11. 不相似_受害者型_弱化策略	26	3.65	0.48	0.09		
12. 不相似_受害者型_重建策略	27	3.44	0.75	0.14		
13. 不相似_意外型_否認策略	26	3.42	0.50	0.09		
14. 不相似_意外型_弱化策略	26	3.54	0.76	0.14		
15. 不相似_意外型_重建策略	27	3.52	0.70	0.13		
16. 不相似_可預防型_否認策略	26	3.35	0.79	0.16		
17. 不相似_可預防型_弱化策略	29	3.21	0.86	0.16		
18. 不相似_可預防型_重建策略	28	3.14	0.75	0.14		



## (二)責任歸因程度之檢定

從各版本在責任歸因程度上的評分可以發現有顯著差異 ( $F=336.81, p=0.00$ )，受測者認為母公司所屬的危機情境屬於受害者型時，責任歸因程度的得分最低 (4.07)；當危機情境屬於受害者型時，責任歸因程度的得分為 (5.51) 居中；當危機情境屬於受害者型時，責任歸因程度的得分最高為 (6.66)，結果詳見下圖 5-5。

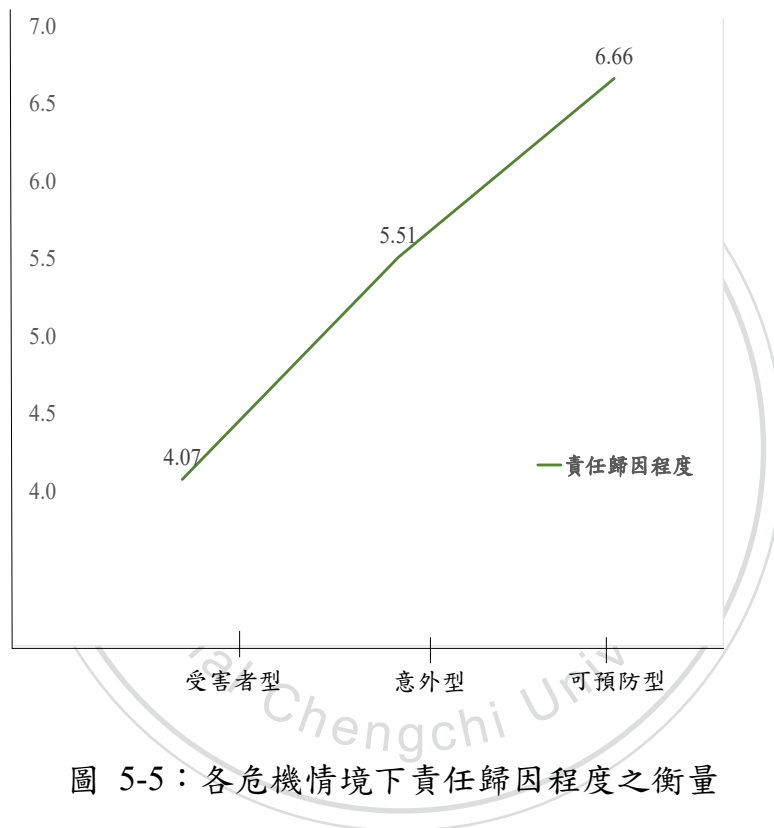


圖 5-5：各危機情境下責任歸因程度之衡量

## 二、同化與對比效果分析

在研究三中將危機情境都設定在母公司，因此在此將針對受測者在子公司的態度與購買意圖進行衡量，從研究結果可以發現母子公司相似程度高低具有顯著的差異 ( $F=23.59, p=0.00$ )。當母子公司相似程度高，受測者會將子公司視為一體，所以子公司在態度與購買意圖上的得分會比較低，相對地，若母子公司相

似程度低時，受測者會將子公司分開看，所以子公司在態度與購買意圖上的得分會比較高，其結果如下圖 5-6 所示。

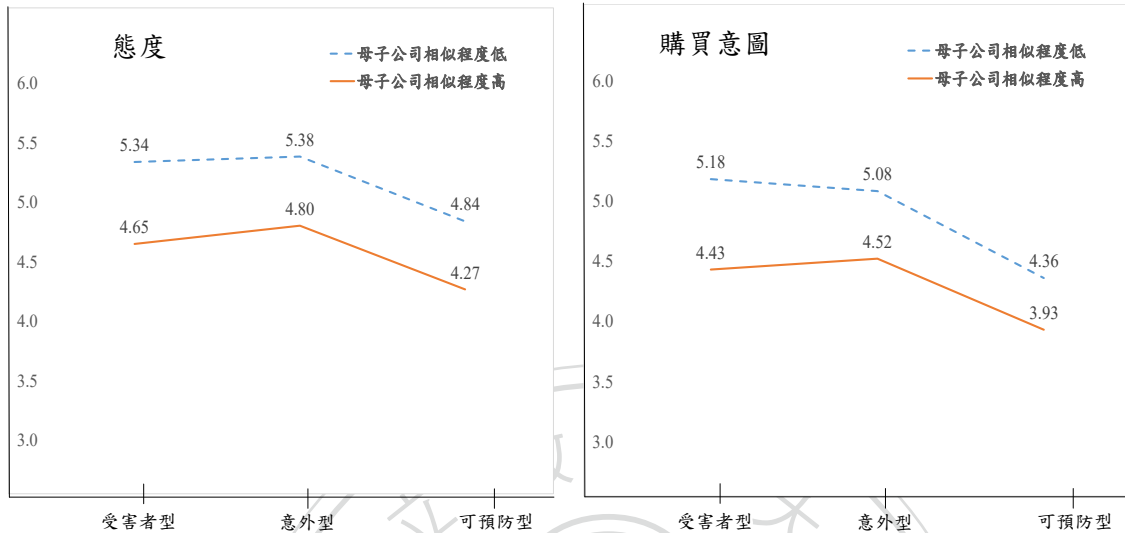


圖 5-6：母子公司相似程度對子公司之態度與購買意圖

### 三、各種危機情境與回應策略下對母公司影響

本研究針對母公司在各種情境與回應策略下對其聲譽、情緒與抵制意圖進行衡量，結果發現在各種危機情境 ( $F=10.90, p=0.00$ ) 和各種回應策略 ( $F=27.02, p=0.00$ ) 下有顯著差異，以下針對聲譽、情緒、抵制意圖做進一步說明。從下圖 5-7 與圖 5-8 可以發現，無論母公司屬於哪一種危機情境下，經過平均數的事後檢定可以發現使用重建策略可以為發生問題的母公司帶來比較好的聲譽、情緒，此外若採用重建策略，也會帶來比較低的抵制意圖，這樣的結果不符合原本 H6，H7 之假設，但這也顯示雖然過去文獻表示企業使用搭配得宜的回應策略，可以更有效率、快速的回應消費者，但從研究結果可以發現無論是哪一種危機情境，消費者往往都要企業負更多責任。

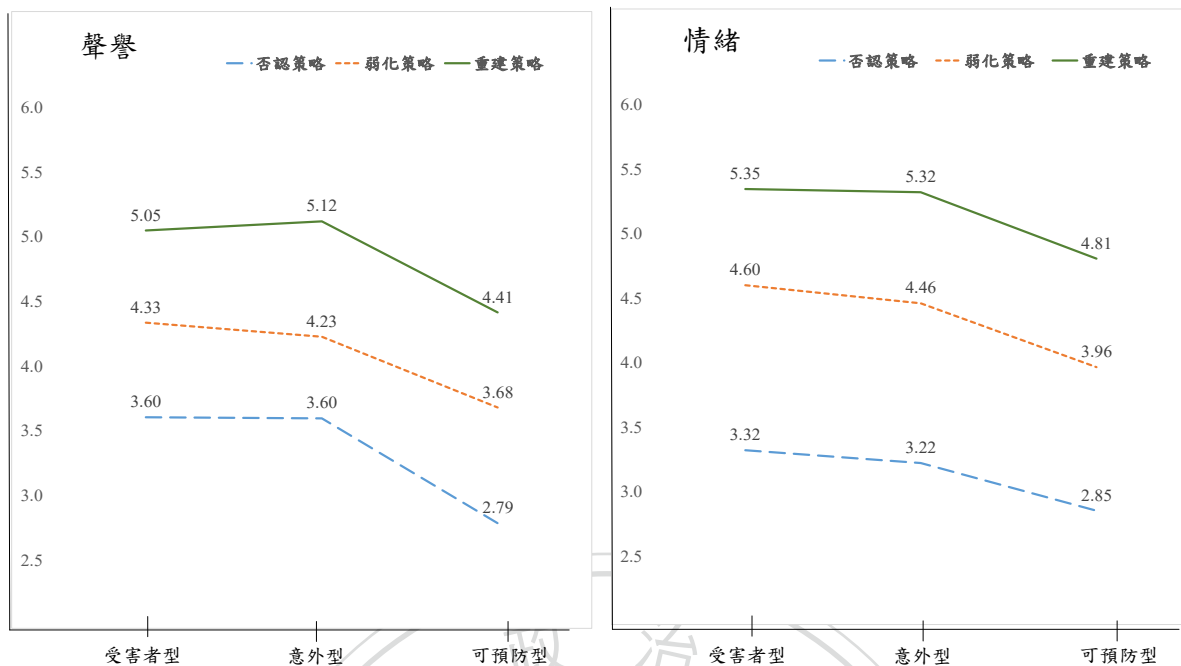


圖 5-7：各種危機情境與回應策略下對母公司聲譽與情緒之衡量

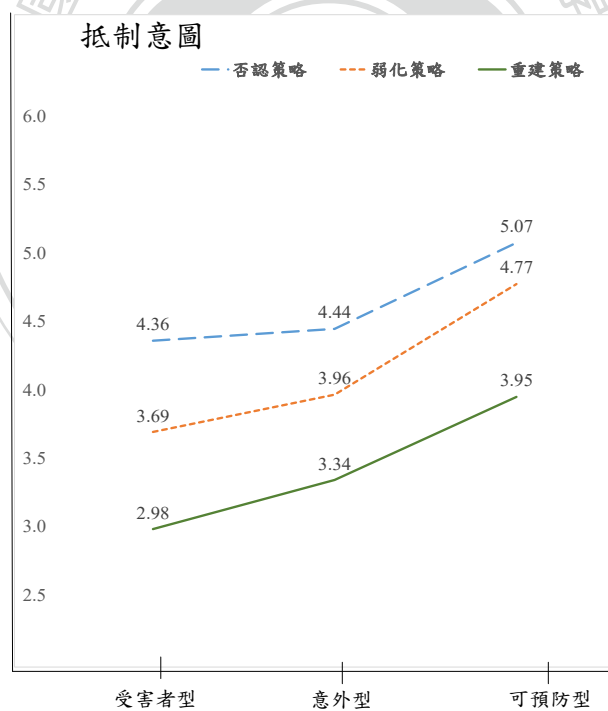


圖 5-8：各種危機情境與回應策略下對母公司抵制意圖之衡量

#### 四、在不考量危機情境下，母公司採取各回應策略對於子公司的影響

本研究在受測者面對母子公司相似與否並在母公司採取三種回應策略後，進行子公司聲譽、情緒與抵制意圖的衡量（ $F=14.26, p=0.00$ ），其結果如下圖 5-9 和圖 5-10 所示，經由事後檢定可以發現無論在母子公司相似程度高或低，可以發現採用重建策略的結果都會帶來最好的聲譽、情緒與最低的抵制意圖。

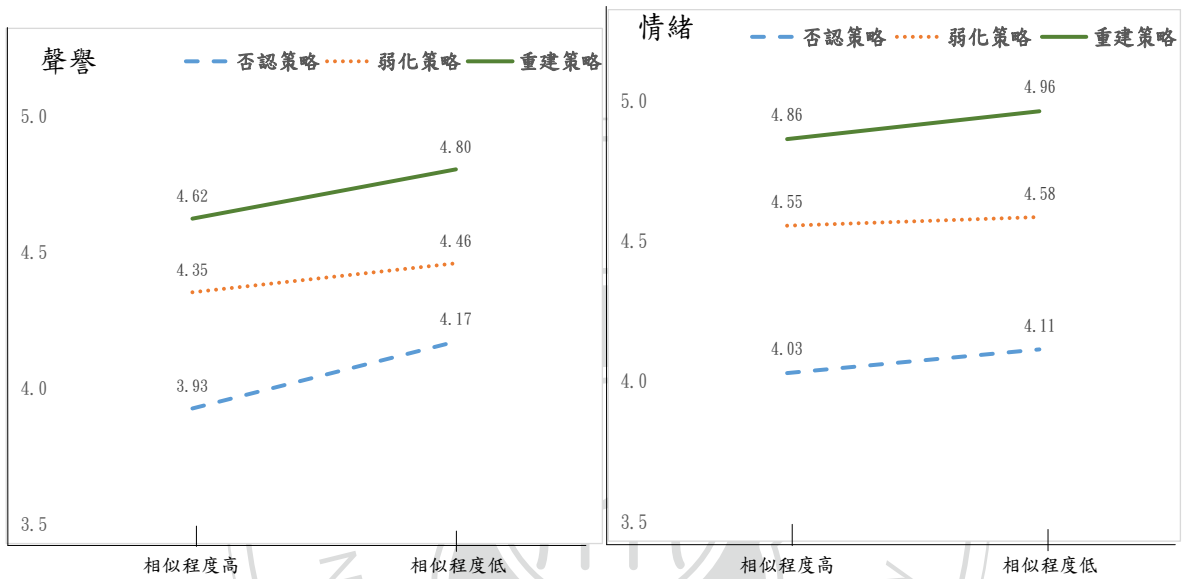


圖 5-9：母子公司不同相似程度下，母公司回應策略對子公司聲譽及情緒之衡量

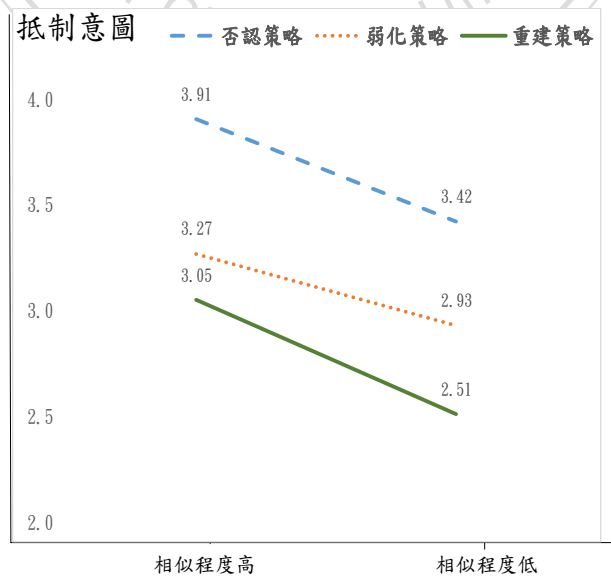


圖 5-10：母子公司不同相似程度下，母公司回應策略對子公司抵制意圖之衡量

過去 Coombs (2007)認為企業在發生危機時，應該要針對其危機採取搭配得宜的回應策略，因此以下將針對母子公司不同相似程度下，母公司發生不同的危機情境及回應策略做進一步的探討。

## 五、 母公司危機情境與回應策略配對下對子公司的影響

本研究進一步要驗證當母公司發生危機時，在各種危機情境與回應策略相配時，母公司相似程度低與高相比，受訪者對子公司是否會帶來較高的聲譽、情緒與較低的抵制意圖，由下表 5-5 可以發現，當母子公司相似程度低，在危機情境與回應策略相配時，似乎會帶來比較高的聲譽、較好的情緒和較低的抵制意圖，雖然結果大致上與推論一致，但未達顯著差異(H8 在此未得到驗證)。

表 5-5：母公司危機情境與回應策略配對下對子公司聲譽、情緒和抵制意圖之衡量

		母子公司相似與否	個數	平均數	標準差	F	顯著性
受害者型/否認策略	子公司的聲譽	母子公司相似程度高	29	4.08	0.58	1.00	0.32
		母子公司相似程度低	27	4.23	0.60		
	子公司的情緒	母子公司相似程度高	29	4.11	0.80	0.07	0.80
		母子公司相似程度低	27	4.17	0.88		
	子公司的抵制意圖	母子公司相似程度高	29	3.67	0.96	2.17	0.15
		母子公司相似程度低	27	3.26	1.14		
意外型/弱化策略	子公司的聲譽	母子公司相似程度高	26	4.41	1.02	0.01	0.94
		母子公司相似程度低	26	4.43	0.75		
	子公司的情緒	母子公司相似程度高	26	4.95	0.91	1.85	0.18
		母子公司相似程度低	26	4.63	0.78		
	子公司的抵制意圖	母子公司相似程度高	26	3.08	1.21	0.08	0.78
		母子公司相似程度低	26	2.98	1.24		
可預防型/重建策略	子公司的聲譽	母子公司相似程度高	29	4.47	0.79	0.16	0.69
		母子公司相似程度低	28	4.38	0.85		

		母子公司相似與否	個數	平均數	標準差	F	顯著性
	子公司的 情緒	母子公司相似程度高	29	4.64	0.92	0.04	0.85
		母子公司相似程度低	28	4.69	0.93		
	子公司的 抵制意圖	母子公司相似程度高	29	3.10	1.25	0.20	0.66
		母子公司相似程度低	28	2.95	1.40		

## 六、在母子公司不同相似程度下，看各種危機情境與回應策略對子 公司影響

### (一)在母子公司相似程度低的情況下

在此針對母子公司不相似的情況下，母公司在各種情境與回應策略下對子公司聲譽、情緒與抵制意圖進行衡量，結果發現在各種回應策略下皆有顯著差異 ( $F=4.15, p=0.00$ )，其結果如下圖 5-11 和圖 5-12 所示，再經由事後檢定發現(如表 5-6 所示)，在受害者的情境下採用重建或弱化策略都可以帶來較高的聲譽和情緒，採取重建策略和否認策略相比有最低的抵制意圖；在意外的情境下，只有採用重建策略才能帶來比較好的聲譽，採用重建策略和否認相比都可以帶來較高情緒與較低的抵制意圖；在可預防的情境下無論用哪一種策略對於聲譽和抵制意圖都沒有差異，採用重建和否認策略相比可以帶來較高情緒

表 5-6：母子公司相似程度低，母公司在各種情境與回應策略下對子公司聲譽、情緒與抵制意圖平均數之事後檢定

	受害者型	意外型	可預防型
聲譽	重建=弱>否認	重建>弱=否認	重建=弱=否認
情緒	重建=弱>否認	重建>否認；重建=弱；弱=否認	重建>否認；重建=弱；弱=否認
抵制意圖	重建<否認；重建=弱；弱=否認	重建<否認；重建=弱；弱=否認	重建=弱=否認

註：灰底：經事後檢定平均數沒有顯著差異；方框：經事後檢定平均數有顯著差異

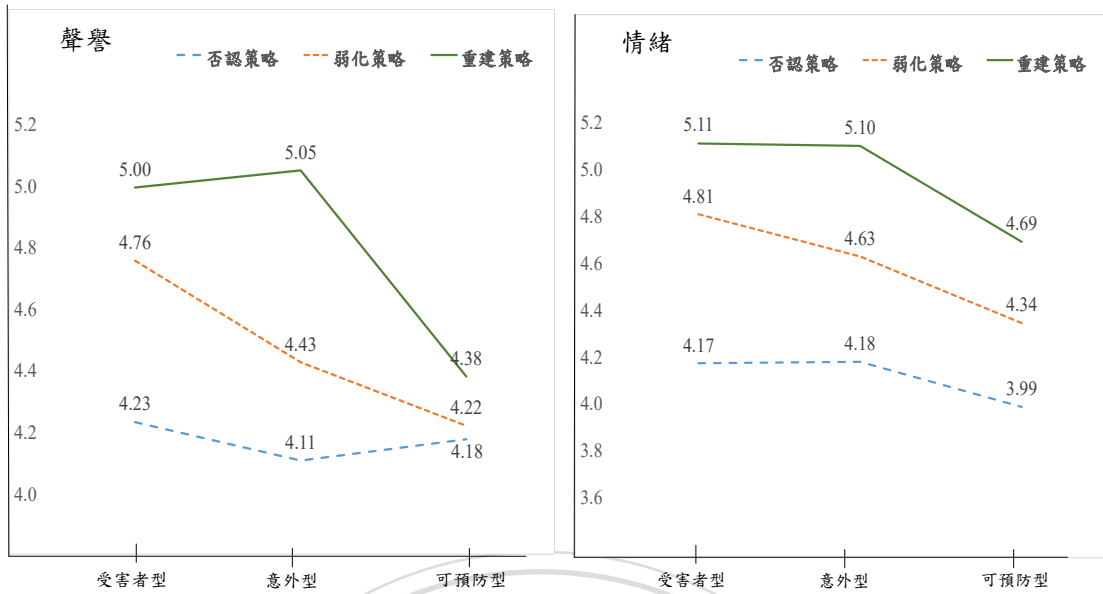


圖 5-11：在母子公司不相似/各種危機情境與回應策略下對子公司聲譽與情緒之衡量

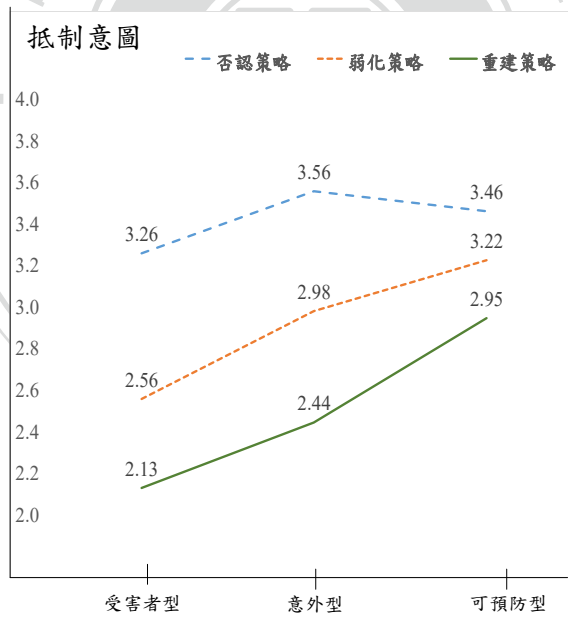


圖 5-12：在母子公司不相似/各種危機情境與回應策略下對子公司抵制意圖之衡量

(二) 在母子公司相似程度高的情況下

在此針對母子公司不相似的情況下，母公司在各種情境與回應策略下對子公司聲譽、情緒與抵制意圖進行衡量，結果發現在各種回應策略下皆有顯著差異 ( $F=5.27, p=0.00$ )，其結果如下圖 5-13 和圖 5-14 所示，再經由事後檢定發現(如表 5-7 所示)，在受害者的情境下採用重建策略和否認策略相比會有較高的聲譽和情緒，採用重建和弱化策略可以帶來較低的抵制意圖；在意外的情境下，重建和弱化型策略都可以帶來比較好的聲譽、情緒和較低的抵制意圖；在可預防的情境下使用重建和弱化型策略都可以帶來比較好的聲譽，

無論用哪一種策略對於聲譽和抵制意圖都沒有差異，採用重建或弱化效果都可以帶來較好的情緒，採用重建策略和否認策略相比會有較好的情緒和較低的抵制意圖。

表 5-7：母子公司相似程度高，母公司在各種情境與回應策略下對子公司聲譽、情緒與抵制意圖平均數之事後檢定

	受害者型	意外型	可預防型
聲譽	重建 > 否認；重建 = 弱化； 弱化 = 否認	重建 = 弱化 > 否認	重建 = 弱化 > 否認
情緒	重建 > 否認；重建 = 弱化； 弱化 = 否認	重建 = 弱化 > 否認	重建 > 否認；重建 = 弱 化；弱化 = 否認
抵制 意圖	重建 = 弱化 < 否認	重建 = 弱化 < 否認	重建 < 否認；重建 = 弱 化；弱化 = 否認

註：灰底：經事後檢定平均數沒有顯著差異；方框：經事後檢定平均數有顯著差異



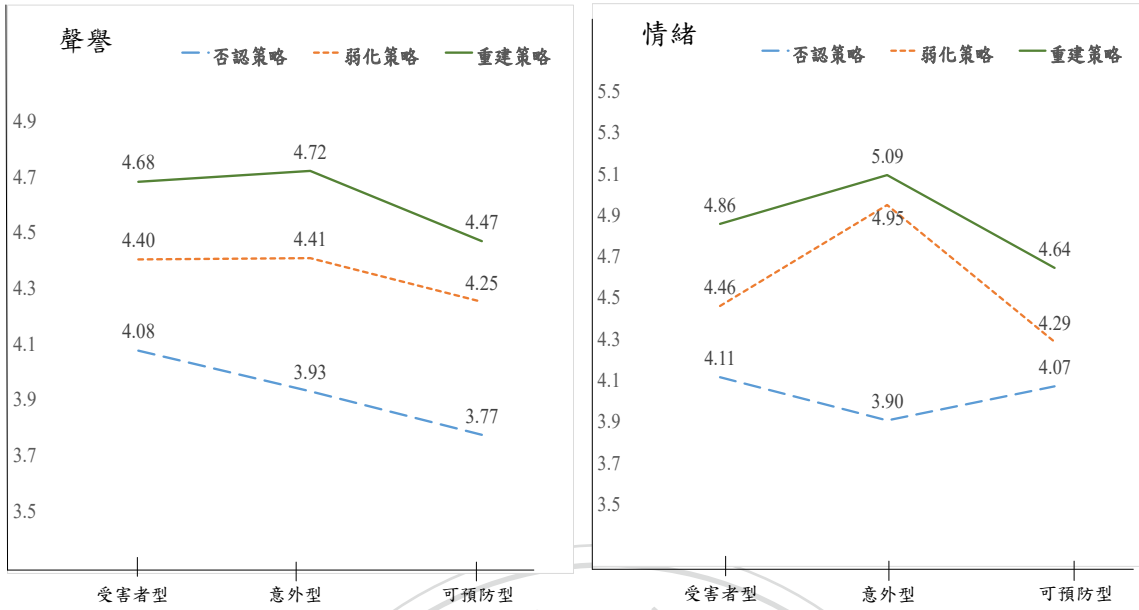


圖 5-13：在母子公司相似/各種危機情境與回應策略下對子公司聲譽與情緒之衡量

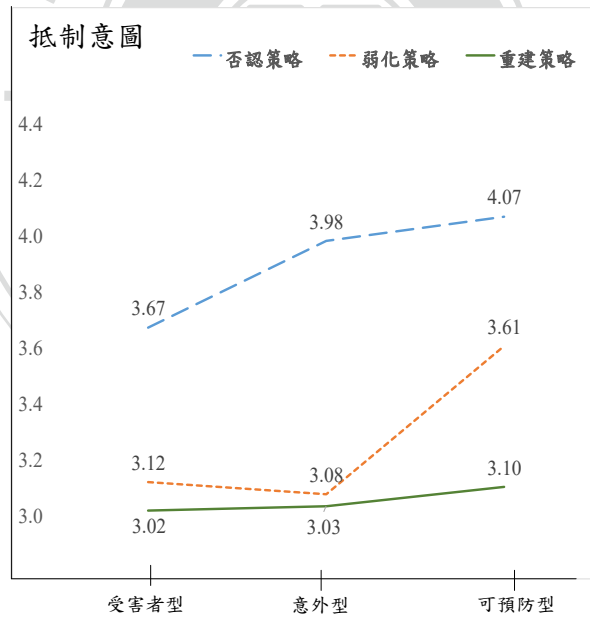


圖 5-14：在母子公司相似/各種危機情境與回應策略下對子公司抵制意圖之衡量

### (三) 母子相似程度、各種危機情境與回應策略對子公司之探討

當母公司發生危機時，在不考量各種危機的情況下，無論母子公司相似程度高或低，母公司採取重建型的回應策略都會對子公司帶來比較好的聲譽、情緒和較低的抵制意圖（見圖 5-9 和圖 5-10）。

本研究進一步針對母公司在不同危機情境下之回應策略進行探討(見表 5-6、表 5-7 及圖 5-11、圖 5-12、圖 5-13、圖 5-14)。結果發現在母子公司相似程度低的情況下，基本上可以發現，大部分的情況下，母公司採用重建策略都會明顯比否認策略有效，在許多情境下，母公司採用重建策略和弱化策略，對於子公司沒有顯著差異，除了母公司發生意外型的危機時，重建策略會帶來最好的聲譽。另外在發生預防型危機時，無論使用重建、弱化或否認策略都對於子公司的聲譽或抵制意圖沒有差異。當母子公司相似程度高的情況下，一般而言可以發現母公司採用重建策略都會明顯比否認策略有效，在大部分的情境下，母公司採用重建策略或弱化策略，對於子公司沒有顯著差異，當母公司發生受害者型危機時，使用重建或弱化的溝通策略都會帶來較低的抵制意圖；在發生意外型危機時，使用重建或弱化的溝通策略都會帶來較好的聲譽、情緒和較低的抵制意圖；在發生可預防型危機時，使用重建或弱化的溝通策略都會帶來較好的聲譽。

由上述說明，可以知道當母公司犯錯時，無論母子公司相似程度之高低，消費者對於子公司聲譽、情緒和抵制意圖的評價，在各種危機情境下，採用重建策略都會明顯比否認策略有效，在大部分的情境下，母公司採用重建策略和弱化策略，對於子公司的聲譽、情緒和抵制意圖沒有顯著差異，但在某些情況下會有些差異，此結果讓 H9 部分成立，另外本研究的結果也發現並非在受害者的情境下採用否認策略有最好評價，H10 未成立。

## 七、 抵制行為之探討

以下本研究針對受訪者的抵制行為設計了贈品選擇的題項，希望從中瞭解他們真實的抵制行為，以下同時針對母子公司相似與否，去探討受訪者對於母子公司的抵制行為，根據其選擇進行卡方分配，其結果皆達顯著（母子公司相似： $\chi^2 = 57.01$ ,  $p=0.00$ ；母子公司不相似： $\chi^2 = 53.06$ ,  $p=0.00$ ）。

在母子公司相似程度高的情況下（見圖 5-15），消費者比較會把母子公司視為一體，因此選擇都不要母子公司的程度較高；當母子公司相似程度低時（見圖 5-16），因為母子公司相似程度低，所以大家不會把母子公司視為一體，所以當母公司犯錯時，大部分的受訪者都認為是母公司犯錯選擇要子公司產品的程度較高，因此無論公司危機和回應策略是否相配，都沒有太大差異（H6 在抵制行為上沒有得到驗證）。另外從版本 1 和版本 10 這兩個版本中也可發現，無論母子公司相似性高低，當母公司屬受害者型採用否認策略，對於母公司也不會帶來最低的抵制行為（H7 在抵制行為上沒有得到驗證）；當我們比較相似程度低/危機與回應配對的組合（版本 10、14、18）和相似程度高/危機與回應配對的組合（版本 1、5、9），可以發現在相似程度低時，會有比較多人選擇要子公司得產品，因此對子公司帶來較低的抵制行為（H8 在抵制行為上的推論在此得到驗證），當我們比較相似程度低/危機與回應無配對的組合（版本 11、12、13、15、16、17）和相似程度高/危機與回應無配對的組合（版本 2、3、4、6、7、8），可以發現在相似程度低時，會選擇要子公司的產品程度比較高，換句話說就是對子公司帶來較低的抵制行為（H9 在抵制行為上沒有得到驗證）；最後，我們看母公司相似程度低時，在母公司遇到受害者型的危機事件時，採用否認策略（版本 10），對於子公司產品的選擇並非最高，也就是對子公司的抵制程度並非最低（H10 在抵制行為上沒有得到驗證）。

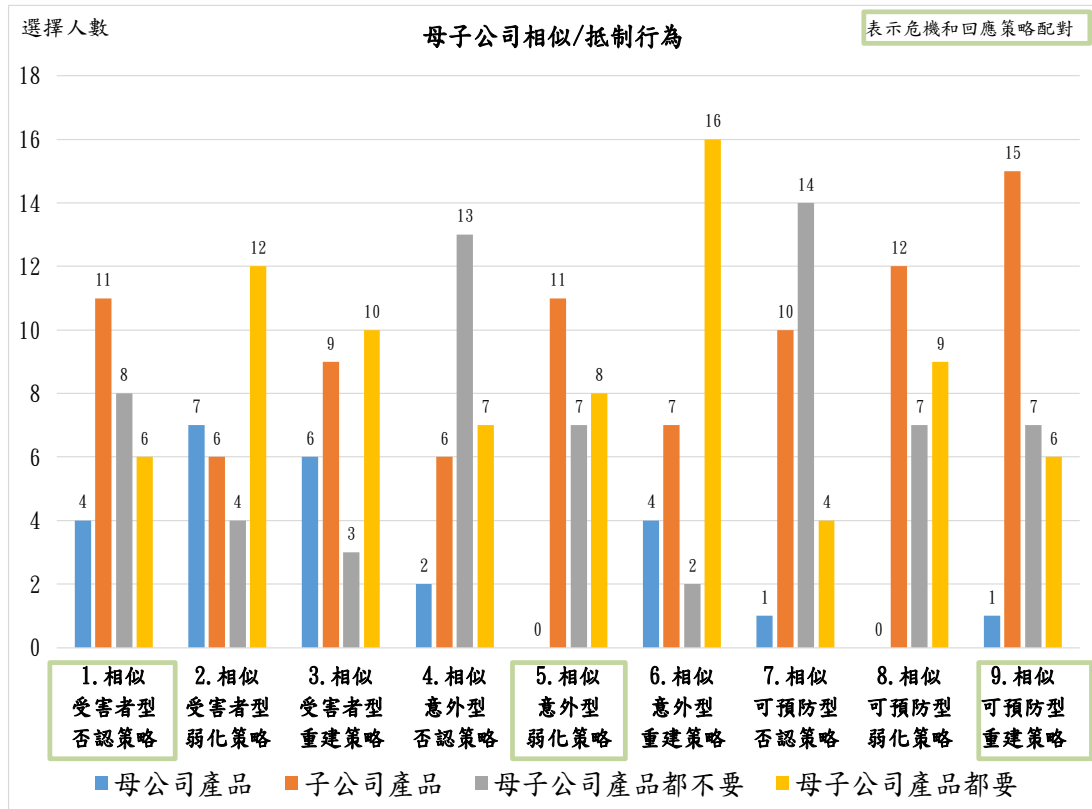


圖 5-15：母子公司相似程度高，受訪者的抵制行為

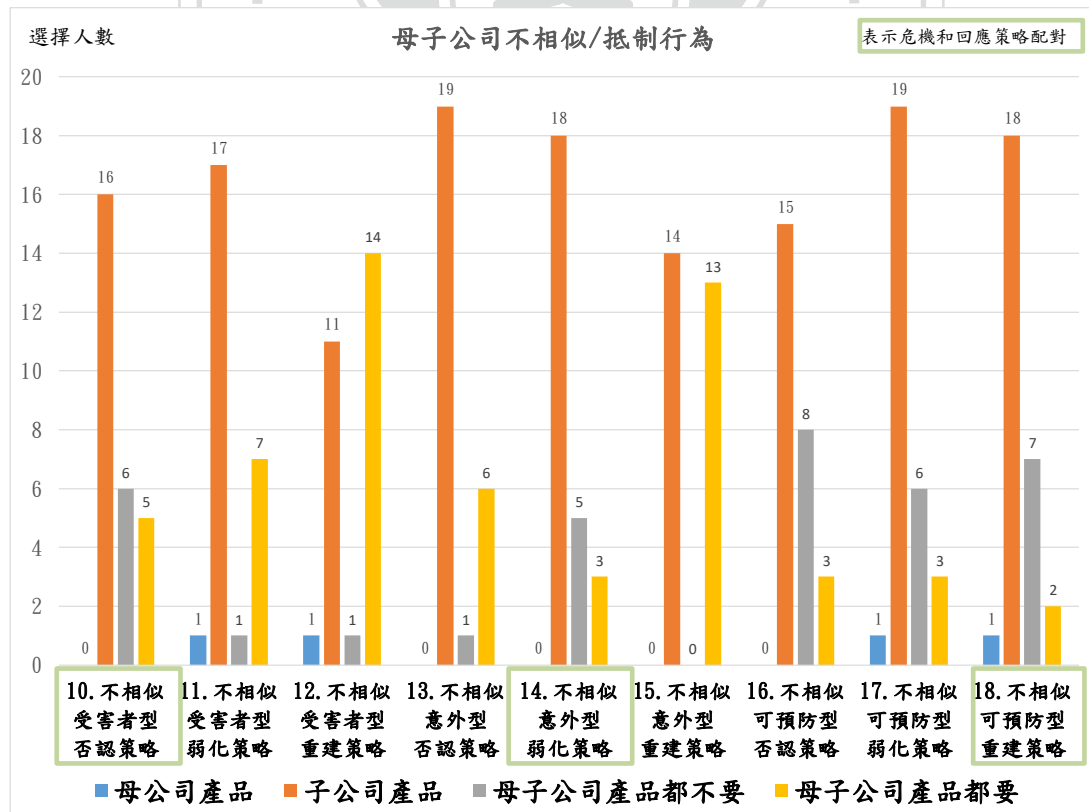


圖 5-16：母子公司相似程度低，受訪者的抵制行為

## 八、各種回應策略下抵制母子企業之因素

本研究針對受訪者抵制母子公司所填寫之開放題項做整理，從下表 5-8 可以發現，當母公司採重建策略時，受訪者覺得因為母公司負起責任，願意誠心道歉更提供補償方案，也會更在意其後續的處理狀況，讓受訪者不怕它會再發生意外，也對它有信心；當母公司採用弱化的回應策略，受訪者認為母公司採取中立立場公開說明，可以更有誠意道歉，也覺得它可能有再次犯錯的機會；當母公司採用否認策略時，受訪者認為母公司的作為是把責任推開，沒有道歉，聲明沒有誠意是一種搏得同情的作法，對它也相對沒有信任感，覺得它可能會再次犯錯。這樣的結果，可以解釋為何在本研究中重建策略相對於否認策略有比較好的效果。

表 5-8：各種回應策略下抵制因素

抵制母、子公司因素		回應策略			總數
		否認	弱化	重建	
把責任推開/聲明沒誠意/搏得同情	個數	69	6	0	75
	百分比	92.0%	8.0%	0.0%	100.0%
中立立場公開說明可更有誠意	個數	7	48	15	70
	百分比	10.0%	68.6%	21.4%	100.0%
沒道歉，應該要負起責任	個數	12	12	2	26
	百分比	46.2%	46.2%	7.7%	100.0%
怕再發生自己也受害/沒信任感	個數	13	14	6	33
	百分比	39.4%	42.4%	18.2%	100.0%
願意負責誠心道歉/有補償方案	個數	1	0	69	70
	百分比	1.4%	0.0%	98.6%	100.0%
看後續處理/持續觀察後續作法	個數	6	12	17	35
	百分比	17.1%	34.3%	48.6%	100.0%

## 第五節 研究三之討論

研究二中針對母子公司的危機事件的設計都採用相同情境，雖然有納入人格特質進行考量，但根據歸因理論對於企業過失的研究中顯示，消費者更重視的是企業一直以來的表現（穩定性）和對於企業危機情境的看法（控制性），因此本研究在研究三中會針對母子公司的關係和現況介紹，再說明母公司不同的危機情境和相關回應策略。並採用 3x3x2 的受測間設計，包括：危機情境（受害者型/意外型/可預防型）、母公司的三種回應策略（否認/弱化/重建）與母子公司相似性（高/低），以瞭解母公司在面臨不同危機下，其回應策略和母子公司相似性是否會讓消費者對於母子公司的情緒、聲譽與抵制行為產生影響。

在過去多數學者試著將危機情境與回應策略進行搭配，希望危機管理者可以在評估情境後、選擇可適用的策略，Coombs (2007)則整合其危機情境及回應策略提出建議，並說明相對的責任歸因，以作為回應策略之選擇組合，後續也有學者進行相關研究，其中 Claeyns, Cauberghe, and Vyncke (2010)在研究中就發現，配對的結果並不一定會對企業帶來比較好的效果，在當時作者解釋因為 Coombs 在研究中是採用 within-subject 的設計方式，所以受訪者比較容易從中發現差異，並且找出配對的策略，後來 Claeyns and Cauberghe (2014)更進一步找到影響危機情境及回應策略配對結果的調節因素，包括：受訪者對於危機的涉入程度和訊息框架的效果都會影響他們對於危機事件的看法，所以對消費者而言，雖然企業已經使用對應的策略，但他們對於危機事件的真正看法才是重要因素。Hwang and Cameron (2008)更指出，企業應該要減少組織實際回應與消費者期望之間所產生的落差，組織應該將注意力聚焦在消費者主觀的認知上。換言之，組織若能分別從企業與消費者的角度去思考反應策略，從而採取較符合消費者期望之反應策略，則可有效降低危機所帶來的損害。Yao (2013)也說明，當組織與消費者對危機情境的知覺不同時，消費者會根據其認知對組織應該如何反應危機形成某種

期望，如果組織只根據其情境知覺做決策，其所決定之溝通內容就可能不符合消費者的期望，企業如果希望能發揮危機溝通效果，企業不能單從自己角度詮釋危機事件，應該要正視消費者對危機情境之認知，因此按照消費者之認知選擇適當策略，較能獲得消費者的認同與接受。

本研究和前述學者都發現受訪者對於母公司發生各種危機情境和其回應策略在配對的情況下，對母公司或子公司在聲譽、情緒和抵制意圖皆沒有比較好的效果，受訪者反而認為企業使用重建型的回應策略會對母公司有比較好的評價。我們進一步去考量母公司發生各種危機情境時，且母子公司在不同相似程度下，是否會因為母公司不同的回應策略影響消費者對於子公司在聲譽、情緒和抵制意圖上的評價。結果發現受訪者無論在母子公司相似與否，大致上都認為在各種危機情境下，採用重建策略都會明顯比否認策略有效，在大部分的情境下，受訪者認為母公司採用重建策略和弱化策略，對於子公司的聲譽、情緒和抵制意圖可帶來相同的效果。

另外在真實抵制行為的衡量中可以發現，大致上危機情境和其回應策略是否配對都沒有太大的影響，基本上當母子公司相似程度高時，消費者會把母子公司視為一體，所以當母公司犯錯，消費者選擇都不要母子公司的產品程度較高，但當母子公司相似程度低時，雖然母公司犯錯，消費者認為母子公司應該要分開來看，所以選擇要子公司產品的程度較高，另外也發現當母子公司相似程度低時，危機情境和其回應策略配對的情況下，對子公司都會帶來較低的抵制行為。

最後，本研究為了釐清為何受訪者普遍支持犯錯的企業使用重建型回應策略，因此進一步針對受訪者在抵制原因開放題之填答進行分析，其結果發現，受訪者覺得當母公司採用重建策略時，表示企業願意負起責任、誠心道歉也提供額外的補償方案，並且會更在意其後續的處理狀況，讓受訪者不怕它會再發生意外，也對它有信心，這樣的結果也告訴我們：消費者對於犯錯企業的預期往往可

能是更高的，企業如果不多做點什麼，可能很難符合消費者的期望，但相對地，受訪者對於沒有犯錯的子公司，雖然也希望他們可以多盡一些責任，但子公司並非發生問題的企業，所以受訪者選擇以比較寬容的方式來面對子公司，希望他們至少要把原因查明，並給大家一個交代。





## 第六節 系列研究之主題、假設和驗證結果

以下針對之前研究一到研究三的研究主題、假設和驗證結果分別整理並進行相關討論，其結果如下表 5-9 所示。

表 5-9：研究主題、假設和驗證結果

研究主題		假設內容	驗證結果
研究一 母子公司相似性與危機發生事主對抵制行為的影響		H1：母公司或子公司發生問題，當母子公司相似性高時，消費者把母子公司視為一體，所以會同時抵制母子公司	成立
		H2：母公司或子公司發生問題，當母子公司相似性低時，消費者不把母子公司視為一體，所以會抵制發生問題的事主	成立
研究二 母子公司相似性、危機發生事主、母子公司產品替代性對抵制行為的影響，以內、外控人格特質當作調節變數	當母子公司替代性方向一致時，對抵制的影響	H3a：當母子公司產品替代性皆高，且母子公司相似程度高時，無論母公司或子公司誰發生問題，消費者同時都抵制母子公司的程度較高	成立
		H3b：當母子公司產品替代性皆高，母子公司相似程度低和相似程度高相比，消費者抵制事主的程度較高	成立
		H3c：當母子公司產品替代皆低，無論母公司或子公司誰發生問題或是否相似，同時不抵制母子公司的程度較高	成立
	當母子公司產品替代性方向不一致時，對抵制的影響	H4a：無論母子公司相似性低或高，在所有產品替代方向都不一致的情況下，當事主同時產品替代性也高時（和替代性低相比），消費者抵制事主的程度較高	成立
		H4b：無論母子公司相似性低或高，在所有產品替代方向都不一致的情況下，當事主同時產品替代性也低時（和替代性高相比），抵制事主程度較低	成立
	考慮內外控人格特質	H5a：消費者的人格特質屬內控傾向時和外控傾向相比，當母子公司相似程度高，無論母子	不成立，但從後續討論發現方向正確

研究主題		假設內容	驗證結果
		公司誰發生問題或產品替代性高低，消費者同時抵制母子公司的程度較高	(見 68 頁)，找出理論缺口(72-74 頁推論)
		H5b：消費者的人格特質屬內控傾向時和外控傾向相比，當母子公司相似程度低，無論母子公司誰發生問題或產品替代性高低，消費者抵制事主的程度較高	不成立，但從後續討論發現方向正確 (見 69 頁)，找出理論缺口(見 72-74 頁推論)
		H5c：消費者的人格特質屬外控傾向時和內控傾向相比，無論母子公司誰發生問題或是否相似，消費者抵制替代性高的產品程度較高	不成立，但從後續討論發現方向正確 (見 70 頁)，找出理論缺口(見 72-74 頁推論)
研究三 母子公司相似性、危機事件責任歸屬及回應策略對抵制行為之影響	母公司發生的危機和回應策略對母公司的影響	H6：當母公司發生的危機和回應策略相配時，和不相配的情況相比，消費者對於母公司會有較好的情緒、聲譽與較低的抵制行為	不成立，找出理論缺口(見 103-105 頁推論)
		H7：當母公司發生的危機屬受害者型且母公司採用否認策略，消費者對於母公司有最好的情緒、聲譽與最低的抵制行為	不成立，找出理論缺口(見 103-105 頁推論)
	母公司發生的危機和回應策略對子公司的影響	H8：當母公司發生的危機和回應策略相配時，母子公司不相似和相似時比較，消費者對於子公司有較好的情緒、聲譽與較低的抵制行為	部分成立，找出理論缺口(見 103-105 頁推論)
		H9：當母公司發生的危機和回應策略不相配時，母子公司不相似和相似時比較，消費者對於子公司的情緒、聲譽與抵制行為無差異	部分成立，找出理論缺口(見 103-105 頁推論)
		H10：當母公司發生的危機屬受害者型且母公司採用否認策略，且母子公司不相似時，消費者對於子公司有最好的情緒、聲譽與最低的抵制行為	不成立，找出理論缺口(見 103-105 頁推論)



## 第六章 結論與建議

本章節總共分成四節：第一節為研究結果與討論；第二節是研究貢獻，將討論研究結果在理論上的貢獻；第三節為本研究之結果對於行銷實務上之意涵，最後則提出相關研究限制及未來研究方向。

### 第一節 研究結果與討論

本研究從滅頂事件的真實案例發現問題，並從理論中找出解答，進一步給予企業建議，讓企業可以瞭解當母或子公司發生問題時，消費者是如何看待他們，以及從產品替代性與消費者的內、外控人格特質來說明對他們的抵制行為，最後針對母公司提出可以執行之溝通策略以帶來比較好的聲譽、情緒與較低的抵制意圖，以下針對三個研究提出研究之主要發現。

#### 一、消費者會因為母子公司相似性程度之高低，產生同化與對比效果，進而影響其抵制行為

首先，根據 Tversky (1977) 的研究中，認為共同屬性較高時，會增加相似性。他認為相似性會被「共同屬性」所主導，而相異性則由「特殊屬性」所主導，而母子公司間之多角化(產業相關性)也影響消費者對其屬性之判斷，Rumelt (1974)認為企業在多角化時，會考慮進入新的行業、產業、產品線或產品市場，而多角化也是企業的一種動態擴張。Palepu (1985)認為多角化屬於母公司「跨足其他產業」的佈局，可依照跨入產業間情況，細分為相關多角化與非相關多角化，而相關與非相關多角化，也代表著其共同屬性的高低，個體對於分類的另一個決定因素是特徵重疊，當特徵重疊性高時，個體對目標刺激的評價將會展現出同化效果，當特徵重疊性低時，個體對目標刺激的評價將會展現出對比效果 (Herr,

Sherman and Fazio, 1983; Meyers-Levy and Sternthal, 1993)。Schwarz and Bless (1992, 2007) 也認為個體對於資訊的處理過程會受特徵重疊所影響，進而產生同化與對比效果，而本研究在研究一中也發現母子公司所屬的產業別是否相似，的確會影響消費者對母子公司的看法，當母子公司所屬的產業相似時，消費者容易因為他們有比較多的共同屬性，把他們視為一體，所以無論是母子公司誰犯錯都會一起被抵制；相對地，當母子公司所屬的產業別不相同時，消費者會因為他們的特殊屬性，把他們視為無關的兩間企業，所以比較容易抵制犯錯的公司。

## 二、消費者面對母或子公司發生危機時，其抵制行為除了受母子公司相似性，也受產品替代性及內外控人格特質所影響

Sen, Gürhan-Canli and Morwitz (2001)認為產品的替代性會對消費者的抵制行為產生影響，當消費者覺得某產品或服務的替代性相對低時，消費者的抵制行為也會比較低，當消費者對於產品或服務知覺的替代性高時，因為消費者有其他選擇，覺得在抵制時犧牲比較小，因而產生比較高的抵制行為 (John and Klein, 2003)。因此在研究二中將產品替代性納入考量，當母子公司產品替代性方向一致的情況下，有以下幾個發現：第一：當母子公司的產品替代性皆高且母子公司相似程度高的情況下，無論是母公司或是子公司犯錯，消費者容易把母子公司視為一體，也因為他們產品的替代性較高，所以消費者選擇同時不要母子公司的產品/服務的程度最高，也就是說他們同時抵制母和子公司的程度最大。第二：當母子公司的產品替代性皆高且母子公司相似程度低的情況下，消費者會因為對比效果認為母子公司應該視為兩個個體，而且事主的產品替代性高，很容易轉換到其他產品，因此消費者抵制事主的程度較高。第三：當母子公司的產品替代性都是低的時候，消費者認為要轉換到其他產品不容易，此時無論母子公司相似度是高還是低，他們選擇同時不抵制母子公司的程度也會較高。另外，在母子公司產品替代性方向不一致的情況下，會發現下面幾點：第一：無論母子公司相似與

否，並不會帶來同化與對比效果，因為當犯錯的公司無論是母公司還是子公司，如果事主的產品替代性同時也是高的時候，消費者抵制事主的程度較高；相對地，當事主的產品替代性同時也是低的時候，消費者抵制事主的程度較低。

再者，Day and Silverman (1989) 認為人格會讓個體對整體環境以及其他人事物的思想、行為及感受，產生差異，其中 Rotter (1966) 提出一個區分不同人格特質的構面，並將之稱為內、外控傾向，不同人格特質的消費者對於資訊的接受和企業犯錯的歸因也會有不同的處理方式，因此在研究二也進一步將內外控人格特質納入考量。結果雖然沒有完全符合本研究假設之預期，但經開放題項發現幾個結果：第一：當消費者屬內控傾向時，他會比較關注事情本身發生的原因，當母子公司相似程度高的情況下，內控傾向者會覺得無論是母或子公司犯錯，都比較容易把他們視為一體，對他們感到不舒服，也有比較多的負面形象；第二：內控傾向者因為比較關注事情發生的原因，所以會去探究誰犯錯，也會對事主感到不舒服，有比較多負面形象，但因為母子公司相似程度低，內控傾向者會仔細思考到底誰犯錯，當在衡量非事主時會覺得他們沒有太多的錯，對於他們的責備相對也比較少。最後，外控傾向者，因為比較不關注事件本身的原因，而容易受其他因素所影響，包括產品本身的替代性和產品的重要性等。

### 三、消費者面對母公司犯錯時，對母公司有較高的期待，對受牽連的

#### 子公司則採取相對寬鬆的態度

Coombs (2007) 整合其危機情境及回應策略提出建議，並認為企業應該針對危機類型找出適合的回應策略，當企業面臨受害者型危機時，可與危機劃清關係，使用否認型策略；當企業面臨意外型危機時，應減少危機對組織的傷害，說明事件已在掌握之中，防止負面影響擴散，採取弱化型策略；當企業面臨可預防型危機時，應主動承認錯誤並作出更正，挽回組織的聲譽，應該採用重建型策略。

研究三的結果發現，當企業發生各種危機情境和其回應策略在配對的情況下，對母公司或子公司在聲譽、情緒和抵制意圖皆沒有比較好的效果，受訪者反而認為企業使用重建型的回應策略會對母公司有比較好的評價。我們進一步去考量母公司發生各種危機情境時，且母子公司在不同相似程度下，是否會因為母公司不同的回應策略影響消費者對於子公司在聲譽、情緒和抵制意圖上的評價。結果發現受訪者無論母子公司相似與否，大致上都認為在各種危機情境下，採用重建策略都會明顯比否認策略有效，在大部分的情境下，受訪者認為母公司採用重建策略和弱化策略，對於子公司的聲譽、情緒和抵制意圖可帶來相同的效果。本研究認為企業在發生危機後，應該要將注意力放在消費者主觀的認知上，也就是應該從消費者的角度去思考溝通策略，普遍來說，消費者對於犯錯的企業都有比較高的期待，因此用重建型的策略可能比較符合消費者的預期，也是他們比較能接受的企業回應方式。但對於沒有犯錯的子公司，消費者則比較能容忍他們的錯誤，只要企業使用弱化策略表明他們已試圖瞭解問題的發生原因，並表達問題一切都在掌握中。

## 第二節 研究貢獻

本研究有助我們進一步了解消費者在考量母子公司發生危機時，其抵制行為的影響，除了同時考量母子公司相似程度、產品替代性、內外控人格特質外，更進一步考量母公司可以運用的回應策略，本研究除了彌補了過去抵制研究的缺口，並針對母子公司從發生問題到回應策略上提供一系列的建議，以下將個別進行討論。

## 一、將同化對比理論擴展至母子公司之抵制行為

抵制新聞事件層出不窮，抵制行為可說是一股新的力量，也是企業與行銷領域學者越來越重要的研究課題，在過去對於抵制的相關研究中主要關注消費者對於單一企業發生問題時所產生的抵制行為進行討論，但對於母子公司發生問題時，消費者會如何看待母子企業卻沒有任何討論。

過去關於同化對比理論與個體相關的變數包括個體對目標或背景目標的相關知識 (Herr, 1989; Pavelchak, 1989; Maheswaran and Sternthal, 1990)、以及認知心力 (Cognitive Resources) 的投注 (Martin, Seta and Crelia, 1990; Meyers-Levy and Sternthal, 1993)。與背景或目標標的相關的變數包括背景刺激的極端程度和目標刺激的模糊性 (Herr, Sherman and Fazio, 1983; Herr, 1989)、目標刺激與背景刺激間的屬性重疊程度 (Meyers-Levy and Sternthal, 1993)、背景訊息的種類等 (Maheswaran and Sternthal, 1990; Roehm and Sternthal, 2001)，而同化對比在過去的運用，主要關注個體對事物的看法 (Herr, Sherman and Fazio, 1983)、對廣告產品的評價 (Wyer and Srull, 1980)，以及對延伸品牌的看法 (Wanke, Bless and Schwarz, 1998; Muthukrishnan and Weitz, 1991) 等。

本研究根據 Herr, Sherman and Fazio (1983) 所提到的特徵重疊性高低，已瞭解母子公司相似性之高低，並進一步說明消費者對其所產生的同化與對比效果，而特徵重疊的概念，在品牌傘策略中指的是一種「知覺契合度」，當契合度高時，消費者比較容易將兩者聯想在一起，所以會將原品牌的聯想和態度移轉到延伸產品上，若契合度低，消費者並不認同延伸產品與原品牌間有太大關連性 (Park et al., 1991; Keller and Aaker, 1992; Smith and Park, 1992)，在本研究中也找出母子公司相似程度高低，會進一步影響消費者對他們的看



法，當母子公司相似性高的時候，無論是母或子公司誰發生問題，消費者都比較容易因為同化效果把他們視為一體，同時抵制母和子公司，而當母子公司相似性低的時候，消費者會因為對比效果，選擇抵制發生問題的公司，因此本研究將同化與對比理論擴展至消費者抵制母子公司的情境下，當消費者面對母或子公司發生危機時，母子公司在不同相似程度下，得以將同化對比理論用來解釋消費者對於母子公司的抵制行為。

## 二、在母子公司不同相似程度下，針對產品替代性高低進行探討

本研究補足過去消費者抵制之理論缺口，除了將母子公司相似與否納入考量，更進一步考量母子公司產品替代性的高低，因此本研究提供另一種觀點來看消費者之抵制行為。

過去的研究中關注於影響消費者抵制的動機，像 Sen, Gürhan-Canli and Morwitz (2001)就認為當消費者在參與抵制時，會考量到產品的替代性；當產品替代性高時，表示消費者可以很容易轉到其他替代方案，因為較低的抵制成本，因此提高了抵制意願，相反地，若產品的替代性低時，消費者難以轉換到其他產品，表示消費者擁有較高的抵制成本，也因此降低了消費者的抵制意願。

過去的研究並沒有同時將母子公司的產品替代性進行衡量與討論，因此本研究進一步將母子公司相似性與產品替代性納入實驗中，也發現產品替代性是消費者考量參與抵制的重要因素。消費者在知覺母子公司的產品替代方向是一致時，同化與對比的效果仍然存在，其中有幾個發現；第一：當消費者知覺母子公司產品替代性皆高時，因為母子公司相似程度高，消費者會將母子公司視為一體，無論母子公司誰犯錯都一起抵制；當母子公司相似程度低，消費者會將母子公司分開看，抵制犯錯的事主程度高；第二：當消費者知覺母子公司產品替代性皆低時，消費者同時不抵制母子公司的程度較高。

最後，當消費者在知覺母子公司的產品替代向方向是不一致時，同化與對比的效果會因為替代性方向不一致而不顯著，當犯錯的事主同時其產品替代性又高的時候，被消費者抵制的程度就會比較高；但當犯錯的事主同時其產品替代性又低的時候，被消費者抵制的程度就會比較低。

### 三、 除了探討內外控人格特質，更進一步以歸因理論來解釋抵制行為

Rotter (1966)所提的內外控人格特質，在過去許多研究中的確發現會影響一個人的行為，Lam and Mizerski (2005)也進一步將內外控人格特質推論至消費者對於訊息溝通的處理方式，一般而言內控傾向者他們會比較相信自己可以控制結果，除了比較願意承擔風險，也會更重視那些和自己關係不大的種種資訊。相對地，外控傾向者認為自己比較無法控制結果，所以不願意冒險，因此他們會更關注那些和他們切身有影響的資訊。因此本研究認為當內控傾向者面對企業犯錯在考慮是否要抵制時，會因為他們覺得自己可以掌握一切訊息，無論這訊息是否和他有很大的關係，他們比較會主動積極了解企業犯錯的訊息，所以會更注意誰犯錯；相對地外控傾向者他們反而只關注那些與他們切身相關有影響的訊息，像是產品替代性，也就是他們更關心他們抵制成本的高低。

在研究二中關於內外控傾向人格特質對於子公司抵制行為之假說驗證，雖然沒有完全符合預期，根據本研究開放式問項之整理，可以發現方向和我們原本的假設是一致的。雖然過去研究說明內外控人格特質會影響一個人的行為，但後來企業失誤的許多討論上都引用了 Weiner (1980)的歸因理論來進行討論，此理論對行為的歸因偏重在對行為結果的成敗的解釋，並將歸因的因子分成三類：控制/因素來源 (Locus of Control)、控制性 (Controllability)、穩定性 (Stability)，其中內外控人格特質和 Weiner (1980)所提的控制/因素來源是類似的，後來許多學者將歸因理論延伸到企業失誤的

研究時，都忽略控制/因素來源。Huang (2008) 認為當失誤發生時，歸因中的穩定性與控制性可視為消費者對企業不滿程度的潛在因素，但對於控制/因素來源則認為影響不大，因為「失誤」在觀念上 原本就隱含了失誤根源是在企業這一方，而非顧客這一端。既然外在根源是失誤的前提，因此自然就不該探討顧客端（控制/因素）這個內在來源，本研究的結果也驗證了過去消費者對於企業疏失的看法，因為消費者在面對企業發生問題時，他們更重視企業從過去到現在的表現是否值得信任，還有危機本身到底是否是企業可以控制的。

#### 四、 將情境式危機溝通理論用來解釋母公司發生危機時，其回應策略

##### 對母/子公司的影響

情境式危機溝通理論-SCCT (Coombs, 1995, 2004, 2007)主要給予企業進行評估，提出組織在面臨不同危機情境時，應選擇採取對應的危機回應策略，如此一來會對所有利害關係人帶來比較好的效果，但過去在討論危機事件時，鮮少針對抵制議題或是母子公司發生危機後之回應策略進行討論，因此本研究對此進行討論，但結果和 Coombs (2007)認為在危機情境和回應策略相配時會有比較好的結果不符，本研究除了在實驗設計採用受試者間設計 (between-subject design)和原作者採用受試者內設計 (within-subject design)不同外，也從後來的研究中發現危機與回應策略配對結果是否顯著受到其他因素所影響，包括危機的涉入程度和訊息框架的效果(Claeys and Cauberghe, 2014)，所以對消費者而言，雖然企業已經使用對應的策略，但消費者對於危機事件的真正看法與認知才是更重要因素。

在頂新黑心油事件中，王品集團因為用到有問題的原料，當時企業高層說明他們是用「政府認證」所謂的「安全油品」給予每位來用餐的客人，原本希望藉由否認策略來回應消費者，結果卻是換來消費者的撻伐，他們認為

王品一直以來強調優良的餐點與服務品質，卻對於食品原料沒有好好把關，道歉也毫無悔意，當時戴勝益董事長在神隱十多天後公開聲明，表明公司在這段時間來，努力盤算如何對客人表達歉意，將在期限內將給大家辦理退費，當時眾多消費者認為王品的道歉沒有誠意，除了在聲明中用到盤算兩字，似乎在計算怎樣的退費方式可以讓企業有最小損失，也因為退費期限太短，還有眾多不便因素，讓當時的王品面臨消費者抵制的窘境。

Hwang and Cameron (2008)和 Yao (2013)更指出企業的回應應該要符合消費者所期待，組織應該要從企業與消費者的角度去思考反應策略，從而採取較符合消費者期望之反應策略，則能有效降低危機所帶來的損害。因此企業不能單從自己角度詮釋危機事件，應該要正視消費者對危機情境之認知，因此按照消費者之認知與期望選擇適當策略，也比較能獲得消費者的認同。

本研究發現當母公司發生問題時，對於子公司而言，因為它並非問題事主，消費者也對子公司採取比較寬容的態度，因此無論母子公司是否相似，大部分的情況是母公司採用重建策略對於子公司之評價會明顯好於否認策略，而在使用重建策略和弱化策略上沒有明顯差異，但若是對母公司而言，因為它是問題事主，消費者就會採取相對比較嚴厲的態度去檢視，因此消費者認為採用重建策略對於母公司的評價會明顯優於弱化與否認之回應策略

## 五、 將情境式危機溝通策略中的重建策略加以新的詮釋

隨著產業發展、社會進步與企業國際化的影響，企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)逐漸受到重視，消費者也覺得企業應該要對社會有些貢獻，當一般消費者對於企業都有這樣的期待下，消費者都希望企業可以對社會、環境盡一份心力，更何況當企業不僅沒有善盡企業社會責任，而發生了危機事件，消費者必定對這樣的企業相當失望，在現今消費者都認為企業要善盡 CSR 的情況下，消費者對於企業的期待往往是很高的，從這個角

度似乎也可以說明為何採取重建策略，會有比較好的效果，因為在此回應策略下，不管事故發生原因或責任歸屬，企業都願意承擔全部責任並請求諒解，也願意提供更多補償，在過去也有許多研究已經證明企業從事 CSR 對於發生危機時會帶來比較正面的影響，其中過去研究發現企業在執行企業社會責任時，會具有暈輪效應 (halo effect) (Pelozo et al., 2015)，因此當企業發生危機時，會讓消費者對企業有較好評價 (Klein and Dawar, 2004)。

Tsarenko and Tojib (2015)也進一步說明當企業犯錯時，消費者在面對企業執行 CSR 活動時，會對其購買意願有比較好的影響。此外當企業對顧客的服務失敗時，CSR 也會降低其負面影響，並增加其正面的影響，企業有做 CSR 會帶給顧客比較好的情緒和知覺價值，也會減少生氣和後悔的程度 (Joireman et al., 2015)，從以上這些研究都可以進一步說明，消費者對於企業的期待是很高的，除了希望企業不要犯錯，而且最好是有做好 CSR。

### 第三節 實務意涵

首先，企業在選擇生存與成長的同時，許多企業一方面採用非相關多角化的方式，避免單一事業可能的風險，跨入不同領域，達到分散風險的目的；一方面企業採用相關多角化的方式，鞏固現有事業的競爭優勢、讓公司資源發揮綜效，創造更好的利潤，但企業在擴張的同時，難免會發生各種危機，本研究從抵制的角度給予企業思考選擇相關或非相關多角化時的另一種觀點，本研究發現在相關多角化時，只要母或子公司其中一個犯錯，消費者比較容易把他們視為一體同時抵制，但若採用非相關多角化時，消費者比較容易把母子公司視為兩個不同個體，所以只會抵制犯錯的企業。

再者，對於一般企業而言，在創業初期或是為了要讓資源發揮綜效，企

業會比較偏向採用相關多角化的方式來讓公司成長，另一方面企業主可能會擔心當母或子公司發生危機時，消費者比較容易同時抵制母子公司，因此本研究更進一步發現企業無論在做相關或非相關多角化時，如何降低產品之替代性，也就是增加產品的差異化更是關鍵，產品差異化可以滿足消費者更多的需求，同時也促使企業提高銷售量或允許企業制定更高的價格，此外企業提供差異性產品無形中也為潛在進入者設置了一道進入門檻，讓潛在進入者難以介入。差異化，除了可以增加自己產品的競爭力，也可降低產品的替代性，本研究從產品替代性和抵制行為的關係中可以發現，企業應該要不斷增加自己產品的差異性以降低自己產品的替代性，因為當消費者在考慮是否要抵制某企業時，他們會因為轉換成本比較高，因而降低抵制犯錯企業的可能性，相對地，若企業的產品不具差異化或獨特優勢，當企業犯錯時，就更容易被消費者所抵制。

最後，無論企業是採用相關或非相關多角化，並且不斷增強企業產品差異化，降低產品替代性的同時，企業在面臨各種環境與利害關係人時，難免會發生各種危機，本研究也認為企業應該要採取更積極的方式來瞭解消費者並給予回應。隨著時代的變遷，企業對於外在環境的回應，從過去只求奉公守法、到現在消費者對於企業都普遍認為應該要對社會、環境或利害關係人負責任，甚或是盡一份心力，所以當企業犯錯時，消費者的想法是企業不但沒有做好 CSR，還做了危害大眾的事，所以消費者會用放大鏡來檢視企業的後續相關處理，因此本研究也認為 CSR 對現今企業而言是非常重要的，除了會對企業帶來較正向的聲譽外，當企業發生危機時，也會降低消費者的抵制行為，本研究經過三個研究，將同化與對比理論擴展至消費者抵制母子公司的情境下，除了更瞭解消費者對母子公司的抵制行為，提出相關理論研究結果，另一方面也提供企業更多實務建議，其實務意涵之彙整如下圖 6-1 所示。

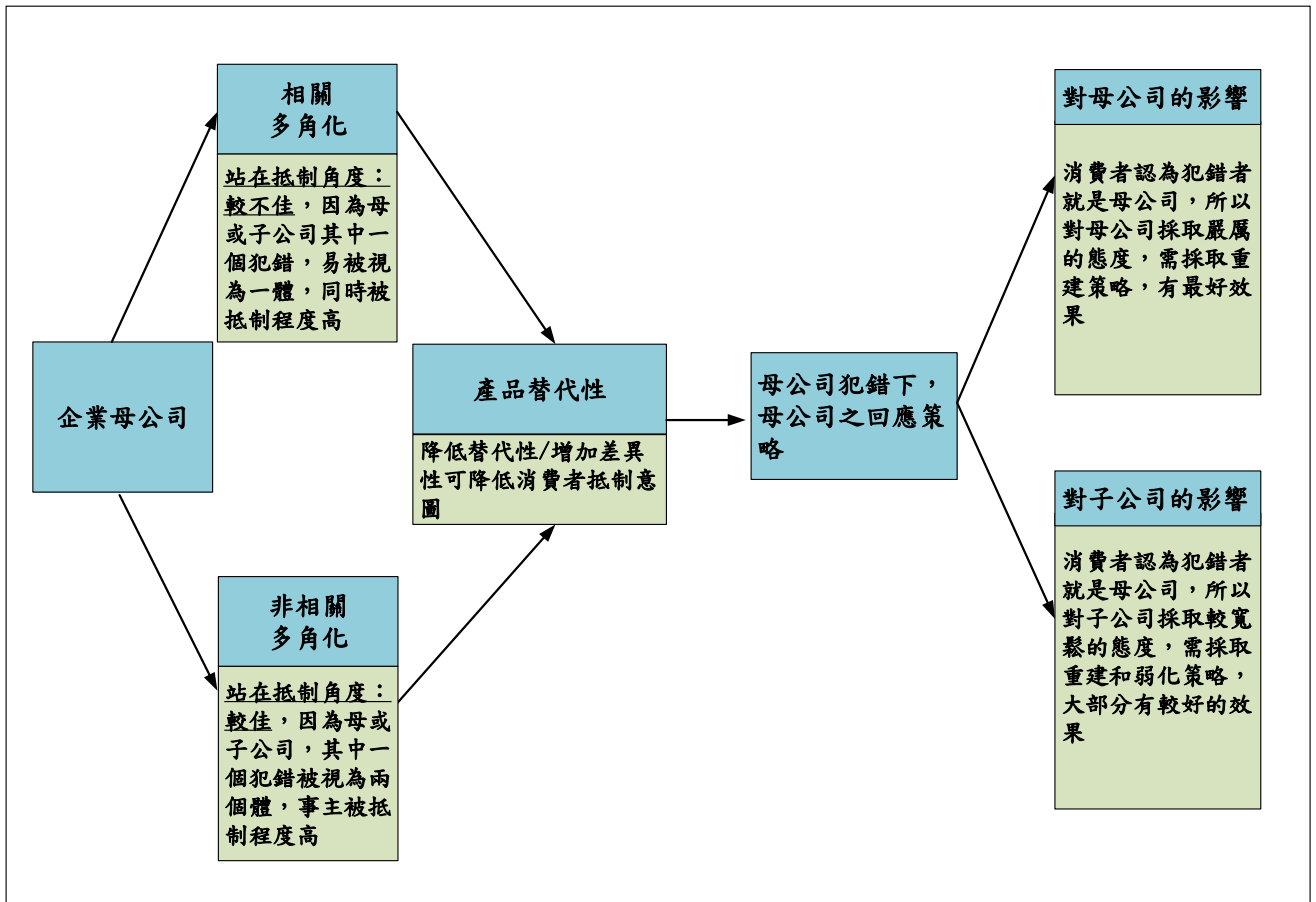


圖 6-1：本研究實務意涵之彙整圖

#### 第四節 研究限制與未來建議

本論文透過三個研究來探討消費者對母子公司抵制行為之研究及企業相關回應策略，研究結果也凸顯出母子公司相似性、產品替代性都會影響消費者的抵制行為，並針對企業應該採用的回應策略進行探討。不過本研究在理論上與實驗上仍有一些限制，而基於本研究目前的限制與研究中的發現，亦產生未來可以進一步深入探討與延伸研究的方向。

##### 一、實驗法無法全然符合真實行為

本研究採用實驗法，從母子公司相關設計、新聞事件及聲明稿的設計上

都並非真實情境，因此受訪者在實驗情境下所從事的評估可能和真實情況有所差異，建議在未來可以採用真實事件或歷史資料去做進一步的驗證，或思考如何模擬讓實驗情境更真實。

## 二、 實驗對象皆為學生

本研究全以大學生為受測對象，雖然代表性經常遭到質疑，但從過去台灣抵制運動的參與者中可以發現，雖然大學生也是參與抵制行為中的重要對象，但本研究建議未來可以考慮針對一般民眾進行施測的對象，並考慮樣本結構和母體是否一致相符。

## 三、 母子公司的簡介與設定

現在的企業在強調國際化及專業分工下，在真實現況中，母子公司很可能設立在不同國家，因此在未來或許可以考慮跨國企業並將來源國效應納入考量。

## 四、 母子公司產品的選用

本研究為了同時考量母子公司的產業別相似與否，還有產品替代性的高低，因此在母子公司產品上的選用有很多限制，甚至有可能選出受訪者不會用的產品，例如在實驗一中就發現有受訪者說他們不喝咖啡或茶，因此可能對結果產生影響，因此，未來進行類似研究時，應該盡量考量受試者與產品之間的相關性。

## 五、 真實抵制的衡量

本研究想瞭解受測者真實的抵制行為，參考 Sen, Gürhan-Canli, and Morwitz (2001) 設計了一個題目告訴受測者問卷到此結束，也感謝他們的幫忙，並告知受測者未來可能會提供產品給他們試吃/喝/試用，請受測者選擇



母或/及子公司的試用品，以模擬受測者的抵制行為，但消費者並非真實拿錢購買，這樣的衡量方式可能與真實抵制行為還是有差異，建議未來在實驗設計上，可以讓消費者真實購買，以衡量其真實抵制行為。

## 六、 抵制動機對抵制行為的影響

根據過去文獻，消費者抵制某企業時，還會受許多因素所影響，包括抵制是否容易成功、抵制成功後企業是否會更好(Sen, Gurhan-Canli, and Morwitz, 2001; Klein, Smith and John, 2004)，或是抵制者的從眾效應或是社群行為等(Makarem and Jae, 2016)都可能會影響到抵制行為，因此建議未來可以將更多消費者之抵制動機納入母子公司之抵制研究中。

## 七、 企業針對危機所採用的回應策略

本研究原本將情境設定在母公司犯錯時，母公司進行回應策略，消費者對於母子公司的評價，建議未來可以將子公司的回應策略也納入考量，以獲得更完整的結果，雖然本研究之結果發現當母公司發生危機時，採用相對應的回應策略對於母子公司並非帶來最好的結果，這結果和過去 SCCT 的研究不一致，根據後來學者探究發現其結果可能受危機的涉入程度和訊息框架的效果(Claeys and Cauberghe, 2014)所影響；此外企業的回應是否是消費者所期待，這都是組織應該要思考的(Hwang and Cameron, 2008; Yao, 2013)。因此建議未來可將消費者對於危機的涉入程度及訊息框架納入考量，並根據消費者對於企業的期待重新思考回應策略的制訂，另外消費者一般期待企業善盡 CSR 的觀念，也代表著當企業發生危機時，應該要努力做更多事來彌補過失，這也值得未來更進一步討論。

## 八、 企業犯錯之抵制行為、企業社會責任與母子公司相似與否的關係

本研究中發現當母子公司相似度高時，消費者會將母子公司視為一體，

所以可能同時抵制母子公司；當母子公司相似度低時，消費者會抵制犯錯的事主。若從企業做 CSR 的角度來看，母子公司相似度高時，消費者可能會因為 CSR 之外溢效果，同時對母子公司都有比較正面的評價；當母子公司相似度低時，消費者只會注意到哪一間企業有做 CSR。所以母子公司相似度高低對於消費者在面對企業犯錯時的抵制行為和對企業進行 CSR 所帶來的效果和關係有待未來釐清。

## 九、使用次級資料來進行相關研究

本次研究採用的是實驗設計的方式，在未來可以蒐集次級資料取得相關企業資料、新聞事件、相關抵制行為或企業績效來進行推論，以擴充研究之橫斷面與縱斷面的結果。





## 參考文獻

- 吳靜吉 (1975), 「內外控量表在輔導上的應用」, *測驗與輔導*, 第 10 卷, 頁 152-153。
- 吳靜吉、潘養源與丁興祥 (1980), 「內外控取向與工作滿足及績效之關係」, *政治大學學報*, 第 41 卷, 頁 61-74。
- Albrecht, C., Campbell, C., Heinrich, D., and Lammel, M. (2013). Exploring why consumers engage in boycotts: Toward a unified model. *Journal of Public Affairs*, 13 (2), 180-189.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Balabanis, G. (2013). Surrogate boycotts against multinational corporations: consumers' choice of boycott targets. *British Journal of Management*, 24 (4), 515-531.
- Braunsberger, K. and Buckler, B. (2011). What motivates consumers to participate in boycotts: lessons from the ongoing Canadian seafood boycott. *Journal of Business Research*, 64 (1), 96-102.
- Brissett, M., & Nowicki, S., Jr. (1973). Internal versus external control of reinforcement and reaction to frustration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (1), 35-44.
- Cissé-Depardon, K., and N'Goala, G. (2009). The effects of satisfaction, trust, and brand commitment on consumers' decision to boycott. *Recherche et Application en Marketing*, 24 (1), 44-66.
- Claeys, A. -S., Cauberghe, V., and Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36 (3), 256-262
- Claeys, A. S., Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67 (2), 182-189.
- Collins, A.M. and Loftus, E.F. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82 (6), 407-428.
- 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. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41 (3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163-176.
- Coombs, W. T., and Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experiment study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8 (4), 279-295.
- Coombs, W. T., and Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13 (3), 321-340.
- Coombs, W. T., and Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 165-186.
- Corsini, R. J. (1994). *Ordinary Resurrections: Encyclopedia of Psychology*. New York: Wiley.
- Day, D. V. and Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personality Psychology*, 42 (1), 25-36.
- Farah, M. F., and Newman, A. J. (2010). Exploring consumer boycott intelligence using a socio-cognitive approach. *Journal of Business Research*, 63 (4), 347-355.
- Fishbein, M. and Ajzen I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Friedman, M. (1985). Consumer boycotts in the united states, 1970-1980: Contemporary events in historical perspective. *Journal of Consumer Affairs*, 19 (1), 96-117.
- Friedman, M. (1991). Consumer boycotts: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Social Issues*, 47 (1), 149-168.
- Friedman, M. (1995). American consumer boycotts in response to rising food prices: Housewives' protests at the grassroots level. *Journal of Consumer Policy*, 18 (1), 55-72.
- Friedman, M. (1999). *Consumer Boycotts: Effecting Change through the Marketplace and the Media*. New York: Routledge.
- Garrett, D. E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of Marketing*, 51 (2), 46-57.

- Goldenson, R. M. (1970). *The Encyclopedia of Human Behavior: Psychology, Psychiatry, and Mental Health*. New York: Doubleday.
- Gregoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: when your bestcustomers become your worst enemies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 247-261.
- Herr, P. M., Sherman, S. J., and Fazio, R. H. (1983). On the consequences of priming: Assimilation and contrast effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19 (4), 232-340.
- Herr, P. M. (1989). Priming Price: Prior Knowledge and Context Effects, *Journal of Consumer Research*, 16 (1), 67-75
- Higgins, E.T. and King, G. (1981). Accessibility of social constructs: information-processing consequences of individual and contextual variability. *Personality, Cognition and Social interaction*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 69-121.
- Higgins, E. T, Rholes, W. S., and Jones, C. R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*. 13 (2), 141-154.
- Hoffmann, S. (2013). Are boycott motives rationalizations? *Journal of Consumer Behavior*, 12 (3), 214-222.
- Hoffmann, S., Balderjahn, I., Seegebarth, B., Mai, R., and Peyer, M. (2018). Under which conditions are consumers ready to boycott or buycott? The roles of hedonism and simplicity. *Ecological Economics*, 147 (May), 167-178.
- Hoffmann S., and Muller S. (2009). Consumer boycotts due to factory relocation. *Journal of Business Research*, 62 (2), 239-247.
- Huang, W. (2008). The impact of other customer failure on service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 521-536
- Hwang, S., & G. T. Cameron (2008). Public's expectation about an organization's stance in crisis communication based on perceived leadership and perceived severity of threats. *Public Relations Review*, 34 (1), 70-73.
- John, A., and Klein, J. (2003). The boycott puzzle: consumer motivations for purchase sacrifice. *Management Science*, 49 (9), 1196-1209.
- Joireman, J., Smith, D., Liu, R. L., and Arthurs, J. (2015). It's all good: Corporate social responsibility reduces negative and promotes positive responses to service failures among value-aligned customers. *Journal of Public Policy & Marketingm*, 34 (1), 32-49.

- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L., and Beatty, S.E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in service. *Journal of Retailing*, 76 (2), 259-274.
- Kamien, M. I., and Schwartz, N. L. (1982). *Market Structure and Innovation*. New York: Cambridge University Press.
- Keller, K. L. and Aaker D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29 (2), 35-50.
- King, B. G. (2008). A political mediation model of corporate response to social movement activism. *Administrative Science Quarterly*, 53 (3), 395-421.
- Klein, J. G., Smith, N. C., and John, A. (2004). Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing*, 68 (3), 92-109.
- Klein, J. and Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (3), 203-217.
- Kozinets, R.V. and Handelman, J. (1998). Ensouling consumption: a netnographic exploration of the meaning of boycotting behavior. *Advances in Consumer Research*, 25 (1), 475-480.
- Lam, D. and D. Mizerski (2005). The effects of locus of control on word-of-mouth communication. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), 215-228.
- Lavorata, L. (2014). Influence of retailers' commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (6) 1021-1027.
- Maheswaran, D. and Sternthal, B. (1990). The effects of knowledge, motivation, and type of message on Ad processing and product judgments, *Journal of Consumer Research*, 17 (1), 66-73.
- Markman, A. B., and Gentner, D. (1993a). Splitting the differences: A structural alignment view of similarity. *Journal of Memory and Language*, 32 (4), 517-535.
- Markman, A. B., and Gentner, D. (1993b). Structural alignment during similarity comparisons. *Cognitive Psychology*, 25 (4), 431-467.
- Makarem S. C., and Jae H. (2016). Consumer boycott behavior: An exploratory analysis of twitter feeds. *Journal of Consumer Affairs*, 50 (1), 193-223.
- Martin, L. L., Seta, J. J., and Crelia, R. A. (1990). Assimilation and contrast as a function of people's willingness and ability to expend effort in forming an impression. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 59 (1), 27-37.
- Meyers-Levy, J. and Sternthal, B. (1993). A two-factor explanation of assimilation and contrast effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (August), 359-368.
- Miller, K. E., and Sturdivant, F. D. (1977). Consumer responses to socially questionable corporate behavior: An empirical test. *Journal of Consumer Research*, 4 (1), 1-7.
- Mussweiler, T., Ruter, K., and Epstude, K. (2004). The ups and downs of social comparison: mechanisms of assimilation and contrast. *Journal of personality and social psychology*, 87 (6), 832-844.
- Muthukrishnan, A. V. and Weitz, B. (1991). Role of product knowledge in evaluation of brand extensions, *Advances in Consumer Research*, (18), 407-413.
- Neilson, L. A. (2010). Boycott or buycott? Understanding political consumerism. *Journal of Consumer Behaviour*, 9 (3), 214-227.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategies, profit performance and the entropy measure. *The Academy of Management Journal*, 6 (3), 239-255.
- Park, C. W., Milberg, S. and Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency, *Journal of Consumer Research*, 18 (9), 185-193.
- Pavelchak, M. (1989). Piecemeal and category-based evaluation: An idiographic analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (3), 354-363.
- Peloza, J., Ye, C., and Montford, W. J. (2015). When companies do good, are their products good for you? How corporate social responsibility creates a health halo. *Journal of Public Policy and Marketing*, 34 (1), 19-31.
- Pitts, R. A., and Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *The Academy of Management Review*, 7(4), 620-629.
- Pruitt, S. W., and Friedman, M. (1986). Determining the effectiveness of consumer boycotts: A stock price analysis of their impact on corporate targets. *Journal of Consumer Policy*, 9 (4), 375-387.
- Roehm, M. L. and Sternthal, B. (2001). The Moderating effect of knowledge and resources on the persuasive impact of analogies, *Journal of Consumer Research*, 28 (2), 257-272.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), 1-28.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard



Business School Press.

- Scheidler, S., and Edinger-Schons, L. M. (2020). Partners in crime? The impact of consumers' culpability for corporate social irresponsibility on their boycott attitude. *Journal of business research*, 109 (4), 607-620
- Schwarz, N., and Bless, H. (1992). Assimilation and contrast effects in attitude measurement: An inclusion/exclusion model. *Advances in Consumer Research*, 19 (1), 72-77.
- Schwarz N., and Bless, H. (2007). Mental construal processes: The inclusion/exclusion model. *Assimilation and Contrast in Social Psychology*, Edited by: Stapel, D. A. and Suls, J, Philadelphia: Psychology Press, 119-142.
- Scott, M., and Mitchell, J. (1972). The development of a money-handling inventory. *Personality and Individual Differences*, 17 (1), 147-152.
- Sen, S., Gürhan-Canli, Z., and Morwitz, V. (2001). Withholding consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts. *Journal of Consumer Research*, 28 (3), 399-417.
- Shin, S., and Yoon, S. W. (2018). Consumer motivation for the decision to boycott: The social dilemma. *International Journal of Consumer Studies*, 42 (4), 439-447.
- Smith, N. C. (1987). Consumer boycotts and consumer sovereignty. *European Journal of Marketing*, 21 (5), 7-19.
- Smith, N. C. (1990). *Morality and the Market: Consumer Pressure for Corporate Accountability*. London and New York: Routledge.
- Smith, D. C. and Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 24 (8), 296-313.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employees' locus of control, *Psychological Bulletin*, 91 (3), 482-497.
- Srull, T. K., and Wyer, R. S., (1980). Category accessibility and social perception: Some implications for the study of person memory and interpersonal judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (6), 841-856.
- Stapel, D.A., and Koomen, W. (2000). Distinctness of others, mutability of selves: Their impact on self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 1068-1087.
- Stapel, D. A., and Koomen, W. (2005). Competition, cooperation, and the effects of others on me. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (6), 1029-1038.

- Stapel, D. A., and Winkielman, P. (1998). Assimilation and contrast as a function of context-target similarity, distinctness, and dimensional relevance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (6), 634-646.
- Strack, F., Schwarz, N., and Gschneidinger, E. (1985). Happiness and reminiscing: The role of time perspective, mood, and mode of thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (6), 1460 -1469.
- Tauber, E. M. (1981). Brand franchise extension: New product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, 24 (3), 36-41.
- Tauber, E. M. (1988). Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, 28 (4), 26-30.
- Tsarenko, Y. and Tojib, D. (2015). Consumers' forgiveness after brand transgression: The effect of the firm's corporate social responsibility and response. *Journal of Marketing Management*, 31(17-18), 1851-1877.
- Tversky, A. (1977). Features of similarity. *Psychological Review*, 84 (July), 327-352.
- Wanke, M., Bless, H., and Schwarz, N. (1998). Context effects in product line extensions: Context is not destiny. *Journal of Consumer Psychology*, 7 (4) 299–322.
- Weiner, B. (1980). *Human Motivation*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, 9-84.
- Wilson, E. J. and Sherrell, D. L. (1993). Source effects in communication and persuasion research: A meta-analysis of effect size. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (Spring), 101-112.
- Witkowski, T. H. (1989). Colonial consumers in revolt: Buyer values and behavior during the nonimportation movement, 1764–1776. *Journal of Consumer Research*, 16 (2), 216-226.
- Wyer, R. S., and Srull, T. K. (1989). *Memory and Cognition in its Social Context*. Hillsdale, NJ: Lawrence, 47-114
- Yao, H. C. (2013). The influences of situational perception gaps on crisis communication effects, *Journal of Management*, 30 (5), 429-443.
- Yuksel U., and Mryteza, V. (2009). An evaluation of strategic responses to consumer boycotts. *Journal of Business Research*, 62 (2), 248-259.



## 附錄

### 一、附錄一：前測問卷

#### (一) 母子公司相似程度低

#### 第一部分 基本資料

1. 我的性別? 男 女
2. 我的年齡? \_\_\_\_\_ 歲
3. 我目前就讀 \_\_\_\_\_ 系 \_\_\_\_\_ 年級
4. 我個人的每月可支配所得或零用錢大約是多少?  
3000 元以下    3001-6000 元    6001~9,000 元    9,000~12,000 元  
12,001 元以上
5. 我的學號是 \_\_\_\_\_ (僅供抽獎用)

**第二部分 請您詳細閱讀以下文章後，進行下面問題之填答**

60年代時李金財董事長在一次日本考察期間，發現日本罐裝咖啡市場極受消費者喜愛，且技術也已領先台灣，回國後便決定以罐裝飲料進軍台灣咖啡市場，在1979年成立「瑞兒(real)企業」，並推出一系列罐裝咖啡，並以「提供客戶好咖啡，創造本土咖啡文化」為企業目標。「瑞兒企業」的罐裝咖啡以高貴不貴的市場定位，以歐洲風味的美術包裝為基調，開創出屬於自己的風格，在市場上也難以看到類似的產品，「瑞兒企業」便在咖啡飲料市場上佔有一席之地。

李董事長在創立「瑞兒企業」後，希望可以進一步擴大經營觸角，他發現隨著消費者所得提高，開始追求更好的生活；也更加重視自身健康與環境永續發展，許多企業也投入有機清潔用品，李董事長見機不可失，在瑞兒企業下面成立了另一間子公司-「艾朵企業」，主要專門生產有機清潔用品（包括：洗髮精、沐浴乳等），「艾朵企業」所生產的清潔用品採用最新萃取技術，採用100%天然冷壓橘子油抽出物所組成之植物性清潔配方，同時保有自然清香，和抑菌效果不僅清潔效果很好，也不會在環境中蓄積危害，在市場上推出後，也快速打開市場佔有率。

「瑞兒企業」和其子公司-「艾朵企業」，經過長期的努力，分別在飲料和清潔用品市場上逐漸站穩腳步，並佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在不同產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

1. 讀完上述文章後，請您列出「瑞兒企業」和「艾朵企業」共同之處

1.	6
2.	7
3.	8
4.	9
5.	10

2. 讀完上述文章後，請您列出「瑞兒企業」和「艾朵企業」相異之處

1	6
2	7
3	8
4	9
5	10

3. 您覺得上述文章中所描述的兩間企業：「瑞兒企業」和「艾朵企業」的相似程度為何？

非常不相似 1 2 3 4 5 6 7 8 9 非常相似

**【請翻下一頁，翻頁後，勿再往前翻】**

### 第三部分 企業產品評價

#### 請根據第二部分之企業情境，填答下面問題

請根據下面問題進行配對

A. 瑞兒      B. 艾朵      C. 咖啡      D. 茶      E. 清潔用品

請問母公司是\_\_\_\_\_賣什麼產品\_\_\_\_\_

子公司是\_\_\_\_\_賣什麼產品\_\_\_\_\_

請您針對「瑞兒企業」的產品進行評分

1. 「瑞兒企業」的產品對我而言是具有吸引力的

非常同意 1      2      3      4      5      6      7      非常不同意

2. 我喜歡「瑞兒企業」的產品

非常同意 1      2      3      4      5      6      7      非常不同意

3. 我會考慮購買「瑞兒企業」的產品

非常同意 1      2      3      4      5      6      7      非常不同意

請您針對「艾朵企業」的產品進行評分

1. 「艾朵企業」的產品對我而言是具有吸引力的

非常同意 1      2      3      4      5      6      7      非常不同意

2. 我喜歡「艾朵企業」的產品

非常同意 1      2      3      4      5      6      7      非常不同意

3. 我會考慮購買「艾朵企業」的產品

非常同意 1      2      3      4      5      6      7      非常不同意

問卷到此結束，謝謝您的填寫！

(二) 母子公司相似程度高

**第一部分 基本資料**

1. 我的性別? 男 女
2. 我的年齡? \_\_\_\_\_歲
3. 我目前就讀 \_\_\_\_\_系 \_\_\_\_\_年級
4. 我個人的每月可支配所得或零用錢大約是多少?  
3000 元以下    3001-6000 元    6001~9,000 元    9,000~12,000 元  
12,001 元以上
5. 我的學號是 \_\_\_\_\_ (僅供抽獎用)

## 第二部分 請您詳細閱讀以下文章後，進行下面問題之填答

60年代時李金財董事長在一次日本考察期間，發現日本罐裝咖啡市場極受消費者喜愛，且技術也已領先台灣，回國後便決定以罐裝飲料進軍台灣咖啡市場，在1979年成立「瑞兒(real)企業」，並推出一系列罐裝咖啡，並以「提供客戶好咖啡，創造本土咖啡文化」為企業目標。「瑞兒企業」的罐裝咖啡以高貴不貴的市場定位，以歐洲風味的美術包裝為基調，開創出屬於自己的風格，在市場上也難以看到類似的產品，「瑞兒企業」便在咖啡飲料市場上佔有一席之地。

李董事長在創立「瑞兒企業」後，希望可以進一步開拓飲料市場，他也發現台灣在1990年代之後，茶類飲料逐漸取代碳酸飲料，成為我國飲料市場中之主流，並且與碳酸飲料間之差距逐漸拉大，許多企業也投入茶飲料市場，李董事長見機不可失，在「瑞兒企業」下面成立了另一間子公司-「艾朵企業」，主要專門生產茶飲料產品，「艾朵企業」所生產的茶飲使用日本的深蒸茶技術，採用生茶葉冷凍製法，將當年度台灣茶農最先採摘下來茶葉的生茶葉，以零下四十度瞬間急速冷凍，保留了原始茶香，再以低溫沖泡的方式，喝起來更為清爽、甘甜，在市場上推出後，也快速打開市場佔有率。

「瑞兒企業」和其子公司-「艾朵企業」，經過長期的努力，都在飲料市場上逐漸站穩腳步，並佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在飲料產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

1. 讀完上述文章後，請您列出「瑞兒企業」和「艾朵企業」共同之處

1.	6
2.	7
3.	8
4.	9
5.	10

2. 讀完上述文章後，請您列出「瑞兒企業」和「艾朵企業」相異之處

1	6
2	7
3	8
4	9
5	10

3. 您覺得上述文章中所描述的兩間企業：「瑞兒企業」和「艾朵企業」的相似程度為何？

非常不相似	1	2	3	4	5	6	7	8	9	非常相似
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

**【請翻下一頁，翻頁後，勿再往前翻】**



### 第三部分 企業產品與評價

#### 請根據第二部分之企業情境，填答下面問題

1. 請根據下面問題進行配對

A. 瑞兒    B. 艾朵    C. 咖啡    D. 茶    E. 清潔用品

請問母公司是\_\_\_\_\_賣什麼產品\_\_\_\_\_

子公司是\_\_\_\_\_賣什麼產品\_\_\_\_\_

2. 請您針對「瑞兒企業」的產品進行評分

1. 「瑞兒企業」的產品對我而言是具有吸引力的

非常同意 1    2    3    4    5    6    7    非常不同意

2. 我喜歡「瑞兒企業」的產品

非常同意 1    2    3    4    5    6    7    非常不同意

3. 我會考慮購買「瑞兒企業」的產品

非常同意 1    2    3    4    5    6    7    非常不同意

3. 請您針對「艾朵企業」的產品進行評分

4. 「艾朵企業」的產品對我而言是具有吸引力的

非常同意 1    2    3    4    5    6    7    非常不同意

5. 我喜歡「艾朵企業」的產品

非常同意 1    2    3    4    5    6    7    非常不同意

6. 我會考慮購買「艾朵企業」的產品

非常同意 1    2    3    4    5    6    7    非常不同意

問卷到此結束，謝謝您的填寫！

## 二、 附錄二：研究一之正式問卷

您好!

這是一份關於消費及個人對於社會議題看法的問卷，答案並無對錯之分，且為完全匿名，請依據您個人的想法回答即可。本問卷共分成三部分，第一部分為基本資料；第二部分為企業及其產品之評估；第三部分為新聞事件，請您看完新聞後，根據您的想法回答問題

國立政治大學企業管理學系 曾威智 敬上

### 第一部分 基本資料

1. 我的性別? 男 女

2. 我的年齡? \_\_\_\_\_歲

3. 我目前就讀 \_\_\_\_\_系 \_\_\_\_\_年級

4. 我個人的每月可支配所得或零用錢大約是多少?

3000 元以下 3001-6000 元 6001~9,000 元 9,000~12,000 元

12,001 元以上

5. 您的學號是: \_\_\_\_\_ (將作為抽獎之用)

**第二部分 請您詳細閱讀以下文章後，進行下面文章之填答**

請看附錄三之刺激物

(一)母子公司簡介 (母子相似低 / 母子相似高)

1. 讀完上述文章後，請您列出「瑞兒企業」和「艾朵企業」**共同**之處

1.	6
2.	7
3.	8
4.	9
5.	10

2. 讀完上述文章後，請您列出「瑞兒企業」和「艾朵企業」**相異**之處

1	6
2	7
3	8
4	9
5	10

3. 您覺得上述文章中所描述的兩間企業：「瑞兒企業」和「艾朵企業」的相似程度為何？

非常不相似	1	2	3	4	5	6	7	8	9	非常相似
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

**【請翻下一頁，翻頁後，勿再往前翻】**

請根據下面問題進行配對

A. 瑞兒	B. 艾朵	C. 咖啡	D. 茶	E. 清潔用品
請問母公司是_____賣什麼產品_____				
子公司是_____賣什麼產品_____				

請您針對「瑞兒企業」的產品進行評分

我覺得「瑞兒企業」的產品，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「瑞兒企業」的產品，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「瑞兒企業」的產品，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「瑞兒企業」的產品是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「瑞兒企業」產品的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

請您針對「艾朵企業」的產品進行評分

我覺得「艾朵企業」的產品，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「艾朵企業」的產品，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「艾朵企業」的產品，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「艾朵企業」的產品是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「艾朵企業」產品的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

請翻到下一頁，繼續填答!

第三部分 以下為最近發生的新聞事件，請您瀏覽完新聞文章後，填答您的看法

請看附錄三之刺激物

(二)母子公司新聞危機事件報導 (子公司犯錯 / 母公司犯錯)

您覺得這個新聞是否具有可信度

非常不可信 1 2 3 4 5 6 7 非常可信

您覺得這個新聞是否具有說服力

非常沒有說服力 1 2 3 4 5 6 7 非常有說服力

請翻到下一頁，繼續填答!

在發生上述新聞事件後，請您針對「瑞兒企業」的產品進行評分

我覺得「瑞兒企業」的產品，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「瑞兒企業」的產品，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「瑞兒企業」的產品，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「瑞兒企業」的產品是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「瑞兒企業」產品的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

在發生上述新聞事件後，請問您是否會抵制「瑞兒企業」

絕對不抵制	1	2	3	4	5	6	7	絕對抵制
極不可能	1	2	3	4	5	6	7	極為可能

請翻到下一頁，繼續填答!

在發生上述新聞事件後，請您針對「艾朵企業」的產品進行評分

我覺得「艾朵企業」的產品，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「艾朵企業」的產品，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「艾朵企業」的產品，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「艾朵企業」的產品是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「艾朵企業」產品的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

在發生上述新聞事件後，請問您是否會抵制「艾朵企業」

絕對不抵制	1	2	3	4	5	6	7	絕對抵制
極不可能	1	2	3	4	5	6	7	極為可能

問卷到此結束，再次感謝您的幫忙，未來若提供以下產品給您試喝/試用，您最可能的選擇為何？（單選）

- 瑞兒企業之咖啡飲品
- 艾朵企業之清潔用品
- 上述兩者(瑞兒和艾朵企業)的產品都不要
- 上述兩者(瑞兒和艾朵企業)的產品都要

### 三、 附錄三：研究一之刺激物

#### (一)母子公司簡介

##### 1. 母子相似低

60年代時李金財董事長在一次日本考察期間，發現日本罐裝咖啡市場極受消費者喜愛，且技術也已領先台灣，回國後便決定以罐裝飲料進軍台灣咖啡市場，在1979年成立瑞兒(real)企業，並推出一系列罐裝咖啡，並以「提供客戶好咖啡，創造本土咖啡文化」為企業目標。瑞兒企業的罐裝咖啡以高貴不貴的市場定位，以歐洲風味的美術裝潢為基調，開創出屬於自己的風格，在市場上也難以看到類似的產品，瑞兒企業便在咖啡飲料市場上佔有一席之地。

李董事長在創立瑞兒企業後，希望可以進一步擴大經營觸角，他發現隨著消費者所得提高，開始追求更好的生活；也更加重視自身健康與環境永續發展，許多企業也投入有機清潔用品，李董事長見機不可失，在瑞兒企業下面成立了另一間子公司-艾朵(idol)企業，主要專門生產有機清潔用品（包括：洗髮精、沐浴乳等），艾朵企業所生產的清潔用品採用最新萃取技術，採用100%天然冷壓橘子油抽出物所組成之植物性清潔配方，同時保有自然清香，和抑菌效果不僅清潔效果很好，也不會在環境中蓄積危害，在市場上推出後，也快速打開市場佔有率。

「瑞兒企業」和其子公司-「艾朵企業」，經過長期的努力，分別在飲料和清潔用品市場上逐漸站穩腳步，並佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在不同產業繼續成長，提供消費者更好的產品。



## 2. 母子相似高

60年代時李金財董事長在一次日本考察期間，發現日本罐裝咖啡市場極受消費者喜愛，且技術也已領先台灣，回國後便決定以罐裝飲料進軍台灣咖啡市場，在1979年成立瑞兒(real)企業，並推出一系列罐裝咖啡，並以「提供客戶好咖啡，創造本土咖啡文化」為企業目標。瑞兒企業的罐裝咖啡以高貴不貴的市場定位，以歐洲風味的美術包裝為基調，開創出屬於自己的風格，在市場上也難以看到類似的產品，瑞兒企業便在咖啡飲料市場上佔有一席之地。

李董事長在創立瑞兒企業後，希望可以進一步開拓飲料市場，他也發現台灣在1990年代之後，茶類飲料逐漸取代碳酸飲料，成為我國飲料市場中之主流，並且與碳酸飲料間之差距逐漸拉大，許多企業也投入茶飲料市場，李董事長見機不可失，在瑞兒企業下面成立了另一間子公司-艾朵(idol)企業，主要專門生產茶飲料產品，艾朵企業所生產的茶飲使用日本「深蒸茶」技術，採用生茶葉冷凍製法，將當年度台灣茶農最先採摘下來的茶葉的生茶葉，以零下四十度瞬間急速冷凍，保留了原始茶香，再以低溫沖泡的方式，喝起來更為清爽、甘甜，在市場上推出後，也快速打開市場佔有率。

「瑞兒企業」和其子公司-「艾朵企業」，經過長期的努力，都在飲料市場上逐漸站穩腳步，並佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在飲料產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

## (二)母子公司新聞危機事件報導

### 1. 子公司犯錯

聯合新聞網 新聞快訊

2018/9/30

瑞兒(real)企業和其子公司-艾朵(idol)企業，經過長期的努力，分別在飲料和清潔用品市場上逐漸站穩腳步，但最近一位民眾向媒體投訴，艾朵企業所生產的清潔用品出現變質的情形，媒體指出，艾朵企業的產品並非「個案」而是「通案」，並指出衛福部表示，近期接獲多起消費者通報此公司所生產的清潔用品有變質問題。

媒體報導指出，一位民眾每天都會用艾朵企業所生產的清潔用品，為了方便使用，每次購買都是以箱為單位，但上周打開其中一瓶，上頭的有效期限到年底，但開罐後，產品卻是結塊、變質，在網路上紛紛有消費者指出遇到相同的情況，事發至此，究竟是哪個環節發生問題，艾朵企業一直未出面回應。

### 2. 母公司犯錯

聯合新聞網 新聞快訊

2018/9/30

瑞兒(real)企業和其子公司-艾朵(idol)企業，經過長期的努力，都在飲料市場上逐漸站穩腳步，但最近一位民眾向媒體投訴，瑞兒企業所生產的咖啡出現變質的情形，媒體指出，瑞兒企業的產品並非「個案」而是「通案」，並指出衛福部表示，近期接獲多起消費者通報此公司所生產的咖啡有變質問題。

媒體報導指出，一位民眾每天都會喝瑞兒企業所生產的咖啡，為了方便使用，每次購買都是以箱為單位，但上周打開其中一瓶，上頭的有效期限到年底，但開罐後，產品卻是結塊、變質，在網路上紛紛有消費者指出遇到相同的情況，事發至此，究竟是哪個環節發生問題，瑞兒企業一直未出面回應。

#### 四、 附錄四：研究二之正式問卷

您好!

這是一份關於消費及個人對於社會議題看法的問卷，答案並無對錯之分，且為完全匿名，請依據您個人的想法回答即可。本問卷共分成四部分，第一部分為基本資料；第二部分為企業及其產品之評估；第三部分為新聞事件，請您看完新聞後回答問題，第四部分想瞭解您對一些事情的看法。

本問卷內容與結果純粹提供學術研究之用，絕不對外公開或作其他用途，請您放心填答。衷心的感謝您的協助!

國立政治大學企業管理學系 曾威智 敬上

#### 第一部分 基本資料

7. 我的性別? 男 女

8. 我的年齡? \_\_\_\_\_歲

9. 我目前就讀 \_\_\_\_\_系 \_\_\_\_\_年級

10. 我個人的每月可支配所得或零用錢大約是多少?

3000 元以下 3001-6000 元 6001~9,000 元 9,000~12,000 元

12,001 元以上

11. 我的學號是: \_\_\_\_\_ (將作為抽獎之用)

**第二部分 請您詳細閱讀以下文章後，進行填答**

以下事件為真實案例，除了保護公司內部資訊不公開，也避免在發放問卷過程中引發爭議被企業提告，以下將以代號來代表此企業

請看附錄五之刺激物

(一) 母子公司簡介 (母子公司相似度/替代性高低)

1. 請您列出 X 和 Y 企業共同之處

1.
2.
3.
4.
5.

2. 請您列出 X 和 Y 企業相異之處

1
2
3
4
5

請翻到下一頁，繼續填答!

3. 您覺得上述文章中所描述的兩間企業：「X 企業」和「Y 企業」的相似程度為何？

非常不相似	1	2	3	4	5	6	7	非常相似
-------	---	---	---	---	---	---	---	------

4. 您覺得上述文章中所描述的「X 企業」所提供的產品/服務是

不易被取代	1	2	3	4	5	6	7	容易被取代
不易轉換到其他品牌	1	2	3	4	5	6	7	容易轉換到其他品牌

5. 您覺得上述文章中所描述的「Y 企業」所提供的產品/服務是

不易被取代	1	2	3	4	5	6	7	容易被取代
不易轉換到其他品牌	1	2	3	4	5	6	7	容易轉換到其他品牌

6. 請根據上面閱讀的公司介紹，針對下面問題進行配對

A. 泡麵 B. 冷凍調理包 C. 電信服務 D. 數位影音服務 E. 液晶電視機 G. 健康機器人

請問

母公司是 X 還是 Y 企業 (請圈選 X/Y)，它提供什麼產品/服務\_\_\_\_\_ (填入 A~G)

子公司是 X 還是 Y 企業 (請圈選 X/Y)，它提供什麼產品/服務\_\_\_\_\_ (填入 A~G)

請翻到下一頁，繼續填答!

7. 請您針對「X 企業」的產品/服務 進行評分

我覺得「X 企業」的產品/服務，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「X 企業」的產品/服務，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「X 企業」的產品/服務，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「X 企業」的產品/服務是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「X 企業」產品/服務的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

8. 請您針對「Y 企業」的產品/服務進行評分

我覺得「Y 企業」的產品/服務，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「Y 企業」的產品/服務，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「Y 企業」的產品/服務，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「Y 企業」的產品/服務是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「Y 企業」產品/服務的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

請翻到下一頁，繼續填答!

第三部分 以下為最近發生的新聞事件，請您瀏覽完新聞文章後，填答您

的看法

請看附錄五之刺激物

(二)(新聞：母/子犯錯)

1. 您覺得這個新聞是否具有可信度

非常不可信 1 2 3 4 5 6 7 非常可信

2. 您覺得這個新聞是否具有說服力

非常沒有說服力 1 2 3 4 5 6 7 非常有說服力

請翻到下一頁，繼續填答!

3. 在發生上述新聞事件後，「X 企業」讓您覺得？

被他們背叛	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
他們在說謊	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
被他們欺騙	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
他們想從中 取得好處	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
他們濫用個 人私利	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
感到憤慨	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
感到不滿	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
感到生氣	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意

4. 在發生上述新聞事件後，請您針對「X 企業」的產品/服務進行評分

我覺得「X 企業」的產品/服務，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「X 企業」的產品/服務，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「X 企業」的產品/服務，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「X 企業」的產品/服務是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「X 企業」產品/服務的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

5. 在發生上述新聞事件後，請問您是否會抵制「X 企業」

絕對不抵制	1	2	3	4	5	6	7	絕對抵制
極不可能抵制	1	2	3	4	5	6	7	極為可能抵制
請說明您選擇可能 會/不會 抵制或的原因是？								

請翻到下一頁，繼續填答！



6. 在發生上述新聞事件後，「Y 企業」讓您覺得？

被他們背叛	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
他們在說謊	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
被他們欺騙	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
他們想從中 取得好處	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
他們濫用個 人私利	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
感到憤慨	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
感到不滿	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
感到生氣	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意

7. 在發生上述新聞事件後，請您針對「Y 企業」的產品/服務進行評分

我覺得「Y 企業」的產品/服務，是 很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得「Y 企業」的產品/服務，是 很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得「Y 企業」的產品/服務，是 很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買「Y 企業」的產品/服務是 很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買「Y 企業」產品/服務的可能性是 不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

8. 在發生上述新聞事件後，請問您是否會抵制「Y 企業」

絕對不抵制	1	2	3	4	5	6	7	絕對抵制
極不可能抵制	1	2	3	4	5	6	7	極為可能抵制
請說明您選擇可能 會/不會 抵制或的原因是？								

請翻到下一頁，繼續填答！

9. 未來為感謝您填答本問卷，欲提供以下產品給您試吃/試用，您最可能的選擇為何？（單選）

- X 企業所提供之產品/服務
- Y 企業所提供之產品/服務
- 上述兩者(X 和 Y 企業)的產品/服務都不要
- 上述兩者(X 和 Y 企業)的產品/服務都要

### 第三部分 以下請針對您的看法進行填答

此部分每題有兩個選項，請由 A、B 中選擇一個您較同意的說法(務必只選一個)。若兩個您都同意，就選擇您比較同意的那個;若兩個您都不同意，就選擇您比較可以接受的那個

1	A. 父母過度處罰小孩會使小孩遇到困擾。 B. 現在大部份小孩的問題是父母對他們不夠嚴格。
2	A. 人生中發生的許多不愉快的事，部份是由於運氣不好。 B. 人的不幸是由他們自己的錯誤所造成的。
3	A. 戰爭主要原因之一，是人們對政治不夠感興趣。 B. 不管人們如何努力防止，戰爭還是會存在的。
4	A. 到頭來，人們最後仍會得到他們在這世界上應得的尊敬。 B. 不幸的，無論一個人怎麼努力，他的價值常被忽視。
5	A. 「老師對學生不公平」這種說法是毫無道理的。 B. 大多數的學生並不瞭解他們成績是會受到偶發事件所影響。
6	A. 沒有適當的機運，一個人無法成為有效的領導者。 B. 有才能的人而沒能成為領導者，是因為他們未能好好的利用機會。
7	A. 不管你怎麼努力，有些人就是不喜歡你。 B. 無法使別人喜歡的人，不懂得如何與人相處。
8	A. 「遺傳」主要扮演決定「性格」的角色。 B. 個人的生活經驗決定了他們的喜好。
9	A. 我常發現，要發生的事總會發生。 B. 對我而言，相信命運，不如自己決定採取某種確切行動來得有效。
10	A. 就那些已做好準備的學生而言，並沒有所謂的不公平考試。 B. 很多考試問題常跟課本無關，因此唸書對考試並沒有幫助。
11	A. 成功和非常努力有關係，與運氣甚少或毫無關聯。 B. 能否取得好工作主要取決於天時與地利。
12.	A. 普通老百姓能對政府的決策發生影響。

	B. 世界是由當權的少數人所統治，一般小老百姓實在是無能為力，發揮不了什麼作用。
13	A. 我訂計劃的時候，幾乎能確定我有辦法使計劃成功。 B. 計劃訂得太遠，並不是聰明之舉，因為許多事情到頭來，也不過是運氣好或運氣壞之分。
14	A 總是有些不好的人。 B 每個人都有他好的一面。
15	A 以我而言，得到我所(想)要的與運氣甚少或毫無關聯。 B 很多時候，我們不如扔一個銅板(看是正反哪一面)來做決定。
16	A 誰能成為老闆，往往是靠誰的運氣好，能先佔到好位置。 B 誰能使一個人事情做得對，是靠能力，與運氣甚少，或毫無關聯。
17	A 世界大事常受一些強大勢力所操縱，我們不能瞭解，也無法控制。 B 人們積極地參與政治、社會事務，就能控制世界之事。
18	A 大多數的人都不瞭解他們一生受偶發事件影響的程度有多大。 B 事實上，沒有所謂「運氣」之事。
19	A 每個人都應該願意承認自己所犯下的錯誤。 B 通常最好是掩蓋個人的錯誤。
20	A 很難知道一個人是否真的喜歡你。 B 你的朋友有多少，是根據你這個人有多好來決定。
21	A 長期來看，在我們身上所發生不好的事情會被好的事情給抵銷。 B 大部份不幸是由於缺乏能力、疏忽、懶惰或三者皆是。
22	A 要有足夠的努力，我們就能掃除政治腐敗。 B 政客的所作所為，一般人無能為力，很難對其發生制裁作用。
23	A 有時候，我真想不通，老師的分數是怎麼打的。 B 我得到的分數和我努力學習的程度有直接關係。
24	A 一位好的領導者期望人民可以自己決定他們應該做什麼。 B 一位好的領導者會很清楚地讓每個人知道他們的責任。
25	A 很多時候，我覺得我對於發生在我身上的事無能為力。 B 我無法相信，機會或運氣在我生命中佔重要的地位。
26	A 人們寂寞，是由於他們未曾努力友善待人。 B 極為努力的討好別人是沒多大用處的，如果他們要喜歡你，他們就喜歡你了。
27	A 在中學裡過分強調體育課。 B 團隊運動是建立人格的最好方法。
28	A 我自己的所作所為，決定了我自己。 B 我有時感到，我對自己一生所走的方向，無法全盤控制。
29	A 大部份的時候，我都無法瞭解政客為什麼會那麼做。 B 到最後，人民還是要為地方政府及全國政府的好壞負責。

## 五、 附錄五：研究二之刺激物

### (一) 母子公司簡介

#### 1. 相似程度高（產品替代性：母高/子高）

李董事長在一次日本考察期間，發現日本的泡麵極受消費者喜愛，除了口味，其技術也已領先台灣，回國後便決定並以「料豐、味美、好滋味」的理念，成立 X 企業，以台灣人喜愛的口味，創造出一系列的「泡麵」，開創出屬於台灣味的泡麵，除了滿足消費者的味蕾，也希望消費者可以吃得更安心。

李董事長在創立 X 企業後，希望可以進一步開拓原本的食品市場，他認為台灣的外食族越來越多，為了節省民眾的料理時間，成立了另一間子公司-Y 企業，提供「冷凍調理包」，秉持「傳統美食好味道」的理念，讓忙碌的消費者可以用最方便的方式享受美食，感受這一口咬下去的新鮮美味，所帶來的幸福滋味。

李董事長近期在董事會中也針對 X 企業和其底下的子公司-Y 企業做了一段說明，他認為 X 和 Y 企業所屬的食品業除了進入門檻低外，國內外廠商紛紛投入這個產業，產品間的差異性也越來越小，消費者在購買產品時，有一堆品牌可以選，很容易在不同品牌間轉換，這都讓企業的經營越來越不容易。

X 企業和其子公司-Y 企業為母子公司，一直以來都一同在「食品」產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這個產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

#### 2. 相似程度高（產品替代性：母低/子低）

台灣電信業於民國 76 年開始自由化，李董事長見機不可失，成立了 X 企業，以「豐富生活、創造快樂」的理念，提供價格合理、高品質、快速、可靠的「電信服務」，專注於行動電話通訊等業務，期許滿足更多的顧客，X 企業提供多元化的服務，致力於豐富每一個顧客的生活。

李董事長在創立 X 企業後，希望可以進一步開拓電信市場，他認為民眾享受影音多媒體服務已成為一種趨勢，因此，成立了另一間子公司-Y 企業提供「數位影音服務」，以「最懂你的心」為經營理念，提供好萊塢電影、獨家韓國電影、熱門劇集、跟播最新戲劇、動漫與兒童卡通等萬部強檔電影並與線上直播主合作，提供電視、手機、平板、與電腦跨裝置的完整體驗，還能預先下載到手機或平板，離線觀看影片，也透過 AI 人工智慧系統和資料庫數據發現用戶的潛在需要，優化介面與功能，由系統自動推薦用戶個人化專屬片單，更貼近用戶需求，增加會員數與黏著度。

李董事長近期在董事會中也針對 X 企業和其底下的子公司-Y 企業做了一段說明，他認為 X 和 Y 企業都提供電信相關服務，目前台灣的電信業者也只有哪幾間，消費者不容易轉換到其他企業，X 企業因為在機器設備上不斷提升，強調差異化，提供優質服務，所以消費者在

選擇電信服務時，還是會優先考慮 X 企業。Y 企業除了其提供的影音服務價格夠便宜，也因為人工智慧的導入、同時具備大數據的資料庫和本土化的優勢，都讓 Y 企業提供的服務更為精準，成為消費者在選擇影音服務的第一選擇。

X 企業和其子公司-Y 企業為母子公司，都一同在「電信」產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這個產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

### 3. 相似程度高（產品替代性：母高/子低）

台灣累積了十多年的高科技量產經驗與基礎，而液晶面板產品必須要有半導體與薄膜、真空製程等技術以及驅動電路設計的能力，李董事長在到日本考察後，認為時機成熟、機不可失，便成立了 X 企業，以「豐富生活、創造快樂」為經營理念生產好品質的「液晶電視機」，致力於滿足台灣消費者收看電視節目的習慣。

李董事長在創立 X 企業後，希望可以進一步開拓消費性電子商品的市場，他認為目前民眾越來越重視自身的健康問題，成立了另一間子公司-Y 企業，並以「最懂你的心」為經營理念打造「健康機器人」，藉由這個機器人消費者可自行選擇不同的食材組合，系統會透過自行開發的技術精確計算卡路里，此外螢幕下方會顯示所選食材的卡路里做為參考，方便消費者移除或增加更多食材，輕鬆提供料理建議，只要點擊傳送訊息，輸入基本資訊後就可以幫你計算出使用者每日的基礎代謝量，並且記錄每餐所吃熱量和運動消耗量，透過 AI 人工智慧系統和資料庫數據，發現用戶的潛在需要，由系統自動推薦用戶個人化需求，提供最佳健康管理方式，增加消費者黏著度。

李董事長近期在董事會中也針對 X 企業和其底下的子公司-Y 企業做了一段說明，他認為 X 和 Y 企業都在提供消費性電子商品，X 企業所販售的液晶電視，產品間的差異性越來越小，國內外廠商紛紛投入這個產業，消費者在購買產品時，有一堆品牌可以選，很容易在不同品牌間轉換，這都讓企業的經營越來越不容易。相對地 Y 企業所販售的健康機器人，看到了未來趨勢，因為人工智慧的導入和大數據資料庫的結合，都讓他提供的服務更為精準，目前在市場上很難找到可以替代的產品，是許多消費者在健康管理時的第一選擇。

X 企業和其子公司-Y 企業為母子公司，都一同在「消費性電子商品」的產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這個產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

### 4. 相似程度高（產品替代性：母低/子高）

李董事長認為現在大家越來越重視自身健康，在一次日本考察回來後，認為機不可失，便成立 X 企業，並以「最懂你的心」為經營理念打造「健康機器人」，藉由這個機器人

消費者可自行選擇不同的食材組合，系統會透過自行開發的技術精確計算卡路里，此外螢幕下方會顯示所選食材的卡路里做為參考，方便消費者移除或增加更多食材。輕鬆提供料理建議，只要點擊傳送訊息，輸入基本資訊後就可以幫你計算出使用者每日的基礎代謝量，並且記錄每餐所吃熱量和運動消耗量，透過 AI 人工智慧系統和資料庫數據，發現用戶的潛在需要，由系統自動推薦用戶個人化需求，提供最佳健康管理方式，增加消費者黏著度。

李董事長在在創立 X 企業後，希望可以進一步開拓消費性電子商品的市場，他認為台灣累積了十多年的高科技量產經驗與基礎，而液晶面板產品必須要有半導體與薄膜、真空製程等技術以及驅動電路設計的能力，認為時機成熟，便成立了另一間子公司-Y 企業，以「豐富生活、創造快樂」為經營理念生產好品質的「液晶電視機」，致力於滿足台灣消費者收看電視節目的習慣。

李董事長近期在董事會中也針對 X 企業和其底下的子公司-Y 企業做了一段說明，他認為 X 和 Y 企業都在提供消費性電子商品，X 企業所販售的健康機器人，看到了未來趨勢，因為人工智慧的導入和大數據資料庫的結合，都讓他提供的服務更為精準，目前在市場上很難找到可以替代的產品，是許多消費者在健康管理時的第一選擇。相對地 Y 企業所販售的液晶電視，產品間的差異性越來越小，國內外廠商紛紛投入這個產業，消費者在購買產品時，有一堆品牌可以選，很容易在不同品牌間轉換，這都讓企業的經營越來越不容易。

X 企業和其子公司-Y 企業為母子公司，都一同在「消費性電子商品」的產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這個產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

##### 5. 相似程度低（產品替代性：母高/子高）

李董事長在一次日本考察期間，發現日本的泡麵極受消費者喜愛，除了口味，其技術也已領先台灣，回國後便決定並以「料豐、味美、好滋味」的理念，成立 X 企業，以台灣人喜愛的口味，創造出一系列的「泡麵」，開創出屬於台灣味的泡麵，除了滿足消費者的味蕾，也希望消費者可以吃得更安心。

李董事長在在創立 X 企業後，希望可以進一步跨足消費性電子商品的市場，他認為台灣累積了十多年的高科技量產經驗與基礎，而液晶面板產品必須要有半導體與薄膜、真空製程等技術以及驅動電路設計的能力，認為時機成熟，便成立了另一間子公司-Y 企業，以「豐富生活、創造快樂」為經營理念生產好品質的「液晶電視機」，致力於滿足台灣消費者收看電視節目的習慣。

李董事長近期在董事會中也針對 X 企業和其底下的子公司-Y 企業做了一段說明，他認為 X 和 Y 企業分別所屬不同產業，但產品間的差異性越來越小，消費者在購買產品時，有一堆品牌可以選，很容易在不同品牌間轉換，這都讓企業的經營越來越不容易。

X 企業和其子公司-Y 企業為母子公司，分別在「食品業」和「消費性電子商品」的產業

上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這些產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

#### 6. 相似程度低（產品替代性：母低/子低）

台灣電信業於民國 76 年開始自由化，李董事長見機不可失，成立了 X 企業，以「豐富生活、創造快樂」的理念，提供價格合理、高品質、快速、可靠的「電信服務」，專注於行動電話通訊等業務，期許滿足更多的顧客，X 企業提供多元化的服務，致力於豐富每一個顧客的生活。

李董事長在創立 X 企業後，希望可以進一步跨足消費性電子商品的市場，他認為目前民眾越來越重視自身的健康問題，因此成立了另一間子公司-Y 企業，並以「最懂你的心」為經營理念打造「健康機器人」，藉由這個機器人消費者可自行選擇不同的食材組合，系統會透過自行開發的技術精確計算卡路里，此外螢幕下方會顯示所選食材的卡路里做為參考，方便消費者移除或增加更多食材，輕鬆提供料理建議，只要點擊傳送訊息，輸入基本資訊後就可以幫你計算出使用者每日的基礎代謝量，並且記錄每餐所吃熱量和運動消耗量，透過 AI 人工智慧系統和資料庫數據，發現用戶的潛在需要，由系統自動推薦用戶個人化需求，提供最佳健康管理方式，增加消費者黏著度。

李董事長近期在董事會中也針對 X 企業和其底下的子公司-Y 企業做了一段說明，他認為 X 企業主要提供電信相關服務，目前台灣的電信業者也只有哪幾間，消費者不容易轉換到其他企業，X 企業因為在機器設備上不斷提升，強調差異化，提供優質服務，所以消費者在選擇電信服務時，還是會優先考慮 X 企業。而 Y 企業所販售的健康機器人，看到了未來趨勢，因為人工智慧的導入和大數據資料庫的結合，都讓他提供的服務更為精準，目前在市場上很難找到可以替代的產品，是許多消費者在健康管理時的第一選擇。

X 企業和其子公司-Y 企業為母子公司，分別在「電信」和「消費性電子商品」的產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這些產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

#### 7. 相似程度低（產品替代性：母高/子低）

李董事長在一次日本考察期間，發現日本的泡麵極受消費者喜愛，除了口味，其技術也已領先台灣，回國後便決定並以「料豐、味美、好滋味」的理念，成立 X 企業，以台灣人喜愛的口味，創造出一系列的「泡麵」，開創出屬於台灣味的泡麵，除了滿足消費者的味蕾，也希望消費者可以吃得更安心。

李董事長在創立 X 企業後，因為台灣電信業於民國 76 年開始自由化，李董事長見機不可失，希望可以跨足電信業，成立了 Y 企業，以「豐富生活、創造快樂」的理念，提供價

格合理、高品質、快速、可靠的「電信服務」，專注於行動電話通訊等業務，期許滿足更多的顧客，Y企業提供多元化的服務，致力於豐富每一個顧客的生活。

李董事長近期在董事會中也針對X企業和其底下的子公司-Y企業做了一段說明，他認為X企業所屬的食品業除了進入門檻低外，國內外廠商紛紛投入這個產業，產品間的差異性也越來越小，消費者在購買產品時，有一堆品牌可以選，很容易在不同品牌間轉換，這都讓企業的經營越來越不容易。而Y企業主要提供電信相關服務，目前台灣的電信業者也只有哪幾間，消費者不容易轉換到其他企業，Y企業因為在機器設備上不斷提升，強調差異化，提供優質服務，所以消費者在選擇電信服務時，還是會優先考慮Y企業。

X企業和其子公司-Y企業為母子公司，分別在「食品」和「電信」的產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這些產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

#### 8. 相似程度低（產品替代性：母低/子高）

台灣電信業於民國76年開始自由化，李董事長見機不可失，成立了X企業，以「豐富生活、創造快樂」的理念，提供價格合理、高品質、快速、可靠的「電信服務」，專注於行動電話通訊等業務，期許滿足更多的顧客，X企業提供多元化的服務，致力於豐富每一個顧客的生活。

李董事長在一次日本考察期間，發現日本的泡麵極受消費者喜愛，除了口味，其技術也已領先台灣，回國後便決定跨足食品業，並以「料豐、味美、好滋味」的理念，成立Y企業，以台灣人喜愛的口味，創造出一系列的「泡麵」，開創出屬於台灣味的泡麵，除了滿足消費者的味蕾，也希望消費者可以吃得更安心。

李董事長近期在董事會中也針對X企業和其底下的子公司-Y企業做了一段說明，他認為X企業主要提供電信相關服務，目前台灣的電信業者也只有哪幾間，消費者不容易轉換到其他企業，X企業因為在機器設備上不斷提升，強調差異化，提供優質服務，所以消費者在選擇電信服務時，還是會優先考慮X企業。Y企業所屬的食品業除了進入門檻低外，國內外廠商紛紛投入這個產業，產品間的差異性也越來越小，消費者在購買產品時，有一堆品牌可以選，很容易在不同品牌間轉換，這都讓企業的經營越來越不容易。

X企業和其子公司-Y企業為母子公司，分別在「電信」和「食品」的產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這些產業繼續成長，提供消費者更好的產品。



## (二)新聞事件

### 1. 母公司犯錯

聯合新聞網 新聞快訊 2019/9/30

在李董事長所成立之母公司-X企業工作，其勞動條件嚴苛，超時加班早已成常態，除了不給員工加班費外，還採用軍事化高壓管理，讓員工有苦難說，壓力難以宣洩，此外公司多位男性主管藉著職務之便，假藉關心之名，時常撫摸女性身體，許多女員工深怕招搖而失去工作，因此不敢告訴旁人，而讓這些醜陋的行為不斷發生。

有一位員工因為是單親媽媽，上有父母，下有小孩要養，要重新找工作也不是那麼容易，在面對這樣的壓力下，不敢隨意離職，但憂鬱疾病早已找上門，這個月中，該名員工因為自殺送往醫院獲救後，整個事件才因此爆發，在網路上有越來越多員工，指出遇到了相同的情況，事發至此，X企業一直未出面回應，但在各種討論版上，開始有人號召抵制行動。

### 2. 子公司犯錯

聯合新聞網 新聞快訊 2019/9/30

在李董事長所成立之子公司-Y企業工作，其勞動條件嚴苛，超時加班早已成常態，除了不給員工加班費外，還採用軍事化高壓管理，讓員工有苦難說，壓力難以宣洩，此外公司多位男性主管藉著職務之便，假藉關心之名，時常撫摸女性身體，許多女員工深怕招搖而失去工作，因此不敢告訴旁人，而讓這些醜陋的行為不斷發生。

有一位員工因為是單親媽媽，上有父母，下有小孩要養，要重新找工作也不是那麼容易，在面對這樣的壓力下，不敢隨意離職，但憂鬱疾病早已找上門，這個月中，該名員工因為自殺送往醫院獲救後，整個事件才因此爆發，在網路上有越來越多員工，指出遇到了相同的情況，事發至此，Y企業一直未出面回應，但在各種討論版上，開始有人號召抵制行動。

## 六、 附錄六：研究三之正式問卷

您好!

這是一份關於消費及個人對於社會議題看法的問卷，答案並無對錯之分，且為完全匿名，請依據您個人的想法回答即可。本問卷共分成三部分，第一部分為基本資料；第二部分為對企業之瞭解與評估；第三部分為新聞事件，請您看完新聞後回答問題；第四部分為企業的回應，藉由本問卷想瞭解您對此次事件的看法。

本問卷內容與結果純粹提供學術研究之用，絕不對外公開或作其他用途，請您放心填答。衷心的感謝您的協助!

國立政治大學企業管理學系 曾威智 敬上

### 第一部分 基本資料

12. 我的性別? 男 女

13. 我的年齡? \_\_\_\_\_歲

14. 我目前就讀 \_\_\_\_\_系 \_\_\_\_\_年級

15. 我個人的每月可支配所得或零用錢大約是多少?

3000 元以下 3001-6000 元 6001~9,000 元 9,000~12,000 元

12,001 元以上

16. 我的學號是: \_\_\_\_\_ (將作為抽獎之用)

## 第二部分 企業之瞭解與評估

以下事件為真實案例，除了保護公司內部資訊不公開，也避免在發放問卷過程中引發爭議被企業提告，以下將以代號來代表此企業，請您詳細閱讀以下文章後，進行填答

參考附件七

(一) 母子公司簡介 (相似程度高低)

1. 請您列出 X 和 Y 企業共同之處

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2. 請您列出 X 和 Y 企業相異之處

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. 您覺得上述文章中所描述的兩間企業：「X 企業」和「Y 企業」的相似程度為何？

非常不相似	1	2	3	4	5	6	7	非常相似
-------	---	---	---	---	---	---	---	------

4. 請根據上面閱讀的公司介紹，針對下面問題進行配對

A. 瓶裝果汁 B. 冷凍調理包 C. 清潔用品 D. 泡麵
母公司它提供什麼產品_____ (填入 A~D)
子公司它提供什麼產品_____ (填入 A~D)

5. 請您針對「母公司-X 企業」的產品進行評分

我覺得 X 企業的產品是	很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得 X 企業的產品是	很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得 X 企業的產品是	很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買 X 企業的產品是	很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買 X 企業產品的可能性是	不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

6. 請您針對「子公司-Y 企業」的產品進行評分

我覺得 Y 企業的產品是	很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得 Y 企業的產品是	很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得 Y 企業的產品是	很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買 Y 企業的產品是	很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買 Y 企業產品的可能性是	不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

**第三部分 以下為最近 X 企業所發生的新聞事件，請您瀏覽完新聞文章後**

**填答您的看法**

參考附件七

(二) 新聞事件-受害者型/意外型/可預防型

1 根據上面新聞事件，請您選出一個最符合的描述

- 此事件是受天然災害所影響，才讓 X 企業產品有問題
- 這次事件主要是因為設備臨時出狀況產生意外，才讓 X 企業產品有問題
- 這次事件原本 X 企業是可以預防的，但因為企業本身內部員工管理不當所造成

2. 我認為 X 企業，應該要為此事件負責

非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
-------	---	---	---	---	---	---	---	------

3. 您覺得這個新聞是否具有可信度

非常不可信	1	2	3	4	5	6	7	非常可信
-------	---	---	---	---	---	---	---	------

4. 您覺得這個新聞是否具有說服力

非常沒有說服力	1	2	3	4	5	6	7	非常有說服力
---------	---	---	---	---	---	---	---	--------

5. 在發生此新聞事件後，請您針對「母公司-X 企業」的產品進行評分

我覺得 X 企業的產品是

很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
-----	---	---	---	---	---	---	---	-----

我覺得 X 企業的產品是

很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
-------	---	---	---	---	---	---	---	--------

我覺得 X 企業的產品是

很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
-------	---	---	---	---	---	---	---	-------

我認為去購買 X 企業的產品是								
很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買 X 企業產品的可能性是								
不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

6. 在發生此新聞事件後，請您針對「子公司-Y企業」的產品進行評分

我覺得 Y 企業的產品是								
很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
我覺得 Y 企業的產品是								
很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
我覺得 Y 企業的產品是								
很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
我認為去購買 Y 企業的產品是								
很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
我嘗試去購買 Y 企業產品的可能性是								
不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

第四部分 以下為「母公司-X企業」所發佈的聲明稿，請您瀏覽後填答您

的看法

參考附件七

(三) 聲明稿-否認策略/弱化策略/重建策略

1. 根據上面聲明稿，請您選出一個最符合的描述

X 企業強調他們是受害者且並不知情

X 企業試圖讓我們瞭解此事件的發生原因，並說明問題都在掌握中

X 企業試圖公開認錯道歉，並負起責任，請求大眾原諒



以上為「母公司-X企業」最近所發生的新聞事件，並針對新聞事件所做的回應，以下將會請您針對「母公司-X企業」和「子公司-Y企業」進行評分

2. 在「母公司-X企業」發生新聞事件和發表聲明稿後

請您針對「母公司-X企業」進行評分

(1)我認為 X 企業基本上是誠實的	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(2)我認為 X 企業關注其公眾的福祉	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(3)我認為 X 企業能夠就此事件說出真相	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(4)我不想和 X 企業有任何關係	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(5)在大多數情況下，我不太可能相信 X 企業所說的話	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(6)我認為 X 企業基本上是不誠實的	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(7)我不相信 X 企業對此事件所說的話	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(8)在大多數情況下，我可能會相信 X 企業所說的話	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(9)我會從 X 企業購買產品或服務	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(10)我認為 X 企業不關心其公眾的福祉	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(11)我對 X 企業的回應並不會感到生氣	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(12)我對 X 企業的回應感到不滿	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(13)我對 X 企業的回應感到憤慨	非常不同意	1	2	3	4	5	6	7	非常同意
(14)我覺得 X 企業的產品是	很差的	1	2	3	4	5	6	7	很好的
(15)我覺得 X 企業的產品是									



很令人討厭	1	2	3	4	5	6	7	很令人喜歡的
(16)我覺得 X 企業的產品是								
很沒吸引力	1	2	3	4	5	6	7	很有吸引力
(17)我認為去購買 X 企業的產品是								
很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
(18)我嘗試去購買 X 企業產品的可能性是								
不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

3. 在「母公司-X 企業」發生新聞事件和發表聲明稿後

請問您是否會抵制「母公司-X 企業」

絕對不抵制	1	2	3	4	5	6	7	絕對抵制
極不可能抵制	1	2	3	4	5	6	7	極為可能抵制
請說明您選擇可能會/不會抵制或的原因是？								

4. 在「母公司-X企業」發生新聞事件和發表聲明稿後

請您針對他的「子公司-Y企業」進行評分

(1)我認為Y企業基本上是誠實的 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(2)我認為Y企業關注其公眾的福祉 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(3)我認為Y企業能夠就此事件說出真相 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(4)我不想和Y企業有任何關係 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(5)在大多數情況下，我不太可能相信Y企業所說的話 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(6)我認為Y企業基本上是不誠實的 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(7)我不相信Y企業對此事件所說的話 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(8)在大多數情況下，我可能會相信Y企業所說的話 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(9)我會從Y企業購買產品或服務 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(10)我認為Y企業不關心其公眾的福祉 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(11)我對Y企業的回應並不會感到生氣 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(12)我對Y企業的回應感到不滿 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(13)我對Y企業的回應感到憤慨 非常不同意 1 2 3 4 5 6 7 非常同意
(14)我覺得Y企業的產品是 很差的 1 2 3 4 5 6 7 很好的
(15)我覺得Y企業的產品是 很令人討厭 1 2 3 4 5 6 7 很令人喜歡的
(16)我覺得Y企業的產品是 很沒吸引力 1 2 3 4 5 6 7 很有吸引力
(17)我認為去購買Y企業的產品是

很愚蠢的	1	2	3	4	5	6	7	很明智的
(18)我嘗試去購買Y企業產品的可能性是								
不可能的	1	2	3	4	5	6	7	很有可能的

5. 在「母公司-X企業」發生新聞事件和發表聲明稿後  
請問您是否會抵制其「子公司-Y企業」

絕對不抵制	1	2	3	4	5	6	7	絕對抵制
極不可能抵制	1	2	3	4	5	6	7	極為可能抵制
請說明您選擇可能 會/不會 抵制或的原因是？								

6. 為感謝您填答本問卷，未來欲提供以下產品給您試喝/吃，您最可能的選擇為何？  
(單選)

- X企業所提供之產品/服務
- Y企業所提供之產品/服務
- 上述兩者(X和Y企業)的產品/服務都不要
- 上述兩者(X和Y企業)的產品/服務都要

問卷到此結束，再次感謝您的幫忙，祝一切順心！

## 七、 附錄七：研究三之刺激物

### (一) 母子公司簡介

#### 1. 相似程度高

60 年代時李董事長在一次日本考察期間，發現日本瓶裝果汁市場極受消費者喜愛，且技術也已領先台灣，回國後便決定以瓶裝果汁進軍台灣市場，在 1979 年成立 X 企業，並推出一系列瓶裝果汁，並以「提供客戶好果汁，創造本土果汁文化」為企業目標。X 企業的瓶裝果汁以好喝有如鮮榨的市場定位開創出屬於自己的風格並在市場上佔有一席之地。

李董事長在創立 X 企業後，希望可以進一步開拓原本的食品市場，他認為台灣的外食族越來越多，為了節省民眾的料理時間，因此決定選擇在原本「食品」的基礎上，在 X 企業下面成立了另一間子公司-Y 企業，專門提供「冷凍調理包」，秉持「傳統美食好味道」的理念，讓忙碌的消費者可以用最方便的方式享受美食，感受這一口咬下去的新鮮美味，所帶來的幸福滋味。

X 企業和其子公司-Y 企業為母子公司，一同攜手在「食品」產業上深耕努力，雖然目前已佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在這個產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

## 2. 相似程度低

60年代時李董事長在一次日本考察期間，發現日本瓶裝果汁市場極受消費者喜愛，且技術也已領先台灣，回國後便決定以瓶裝果汁進軍台灣市場，在1979年成立X企業，並推出一系列瓶裝果汁，並以「提供客戶好果汁，創造本土果汁文化」為企業目標。X企業的瓶裝果汁以好喝有如鮮榨的市場定位開創出屬於自己的風格並在市場上佔有一席之地。

李董事長在創立X企業後，希望可以進一步擴大經營觸角，他發現隨著消費者所得提高，開始追求更好的生活；也更加重視自身健康與環境永續發展，許多企業也投入有機清潔用品，李董事長見機不可失，因此決定跨足到另一個全新的產業，在X企業下面成立了另一間子公司-Y企業，主要專門生產有機清潔用品（包括：洗髮精、沐浴乳等），Y企業所生產的清潔用品採用最新萃取技術，採用100%天然冷壓橘子油抽出物所組成之植物性清潔配方，同時保有自然清香，和抑菌效果不僅清潔效果很好，也不會在環境中蓄積危害，在市場上推出後，也快速打開市場佔有率。

X企業和其子公司-Y企業為母子公司，經過長期的努力，分別在「食品」和「清潔用品」的產業上逐漸站穩腳步，並佔有一席之地，董事長也期許母子公司可以在不同產業繼續成長，提供消費者更好的產品。

## (二)新聞事件

### 1. 受害者型

聯合新聞網 新聞快訊 2019/9/30

X 企業經過長期的努力，早已在瓶裝果汁市場上逐漸站穩腳步，但最近一位民眾向媒體投訴，X 企業所生產的果汁出現變質的情形，他的小孩因為喝到變質的果汁後高燒不退，送到醫院後因為腎衰竭的情況需要長年洗腎，媒體指出 X 企業的果汁變質並非「個案」而是「通案」，衛福部也表示近期接獲多起消費者通報後，經過調查此公司所生產的果汁的確有變質問題。

在經過相關單位偵察後發現，X 企業所生產的果汁在送到大賣場上架後，因為台灣發生芮氏規模 5.9 極淺層強震，讓許多零售通路上的商品未能保持低溫狀態，最後造成果汁出現變質的現象，因此也讓這次的事件，鬧上新聞版面。

## 2. 意外型

聯合新聞網 新聞快訊 2019/9/30

X 企業經過長期的努力，早已在瓶裝果汁市場上逐漸站穩腳步，但最近一位民眾向媒體投訴，X 企業所生產的果汁出現變質的情形，他的小孩因為喝到變質的果汁後高燒不退，送到醫院後因為腎衰竭的情況需要長年洗腎，媒體指出 X 企業的果汁變質並非「個案」而是「通案」，衛福部也表示近期接獲多起消費者通報後，經過調查此公司所生產的果汁的確有變質問題。

在經過相關單位偵察後發現，X 企業所生產的果汁在送到大賣場上架時，因為配合的物流業者冷凍設備臨時出了狀況，最後造成果汁出現變質的現象，因此也讓這次的事件，鬧上新聞版面。



### 3. 可預防型

聯合新聞網 新聞快訊 2019/9/30

X 企業經過長期的努力，早已在瓶裝果汁市場上逐漸站穩腳步，但最近一位民眾向媒體投訴，X 企業所生產的果汁出現變質的情形，他的小孩因為喝到變質的果汁後高燒不退，送到醫院後因為腎衰竭的情況需要長年洗腎，媒體指出 X 企業的果汁變質並非「個案」而是「通案」，衛福部也表示近期接獲多起消費者通報後，經過調查此公司所生產的果汁的確有變質問題。

在經過相關單位偵察後發現，X 企業在生產果汁的時候，因為工廠的作業員和廠長自己沒有善盡職責，工作期間在廠外抽煙、聊天，在壓榨果汁的過程中，沒有將機器做好設定，導致果汁出現變質的現象，因此也讓這次的事件，鬧上新聞版面。



### (三) 聲明稿

#### 1. 否認策略

#### X 企業 聲明稿

針對此次新聞事件，本公司的說明如下：

此次瓶裝果汁會發生變質的原因是因為企業外部的因素所造成，我們企業也完全不知情，我們和消費者一樣都是受害者，日後會注意避免相同情況發生。

X 企業 特此聲明

中華民國 108 年 10 月 2 日

## 2. 弱化策略

### X 企業 聲明稿

針對此次新聞事件，本公司的說明如下：

此次瓶裝果汁會發生變質的原因已在最短時間進行瞭解，目前所有問題都已在控制中，我們將持續提供品質優良的產品給大家。

X 企業 特此聲明

中華民國 108 年 10 月 2 日

### 3. 重建策略

#### X 企業 聲明稿

針對此次新聞事件，本公司的說明如下：

此次瓶裝果汁會發生變質的原因是我們公司的疏忽，本企業願意負起全責，有買到商品者，除可辦理全額退費，此外本公司也願意提供更大範圍的契作幫助更多果農。

X 企業 特此聲明

中華民國 108 年 10 月 2 日