

國立政治大學廣告學系碩士論文

指導教授：鄭怡卉 博士

**Facebook 企業粉絲頁之危機溝通效果：探討  
人性化語調、危機情境與危機回應策略之影響**  
**The communication effectivity with consumers in corporate  
crises on Facebook fan pages : the effect of conversational  
human voice ,crisis situations and crisis communication  
strategies.**

研究生：吳懋嫻 撰

中華民國一百零二年一月

## 謝辭

從來沒想過自己也有寫謝辭的一天。能有資格打在這張 A4 紙上，也代表我確確實實的帶走滿滿的回憶與收穫吧。

首先最感謝的，就是指導老師怡卉老師，即便在照顧妹妹的忙碌下仍不厭其煩的悉心開導、給我這個駑鈍的學生很多幫助與鼓勵，才得以順利完成這份論文。還有兩位口試委員孫秀蕙老師跟戚翎遷老師，除了學術上寶貴的建議之外，在兩次緊張萬分的口試中都給予我安心的踏實感。尤其非常謝謝秀蕙老師，在廣批與質性研究課程中，無論是嚴謹的學術學問或是歡樂的小威時光都讓我學到好多好多（也麻煩老師好多好多）。謝謝三位老師，沒有您們的加持，這本論文是絕對催生不出來的。

當然，MAD99 的同胞們怎麼能不大力感謝一下。很慶幸自己能認識這些宵郎，沒有過去那兩年來的瘋癲，怎麼能算是走過這趟莊嚴的學術之路呢！安德魯，從碩一集中營到寫論文期間的鼎力相助跟心靈輔導，這兩年來的回憶與感謝怎麼講也講不完，請讓我看你的腳踝回禮吧（？）；還有衣宜市長也是一起垃圾話、大小作業、比賽的溫馨啪登，愛您們～。謝謝小槍跟花枝兩位旅日盟友兼口試小天使，充滿愛與 S 的日本行照片再翻八千次也不膩（當然還有陪我到最後一刻總是一起修煉地縛靈等級建廟宇的黑槍，黑槍與黑冒要一起去吃烏龍麵喔！）。還有教主、魔王姊、嬌滴滴、亨利，你們真的給我好多開釀的時光！MAD99 最高！

此外，在寫論文期間給我許多幫助（與餵食）的雅嵐、小謬、筱萱，其他學弟妹與廣電、新聞所的同學們；所有參與過實驗的同學與善心人士，因為有你們的幫忙，論文才得以順利進行。也要感謝賴建都老師、魚助教這兩年多來的照顧，雖然在貓大的日子不算很久，但對我來說都是十分重要且珍貴的回憶。

寫在最後也是最重要的。閃亮亮幫、台藝大廣電的眾好友們，你們肯定是我的精神支柱。謝謝廣忠、慧美跟玉珍（其實就是爸爸媽媽跟奶奶啦），謝謝你們的支持跟包容，我一定是上輩子做了什麼偉人般的事蹟，這輩子才有福份可以當你們的小孩。阿還有胖胖，這段日子像養貓似的把我餵肥（牽拖）、忍受暴躁八千萬倍的貓爪與利牙，辛苦你了：)

雖然在寫論文的同時，發生了很多幽默的事情，也無意超展開許多人格（這本論文其實是黑冒寫的吧）。但是此時此刻，我想說的、要對自己說的，就是天外奇蹟裡老婆婆的話，Thanks for the adventure。Now go have another one of my own。

## 摘要

本研究主要探討 Facebook 企業粉絲頁進行危機溝通之效果。由於企業粉絲頁在訊息與互動策略上都與傳統官方網站截然不同，其中如同朋友般對話口吻的「人性化語調」(conversational human voice)，可說是現今國內企業粉絲頁的主要溝通特色。然而，在危機溝通的情境下，企業粉絲頁卻往往採用官方口吻，使用較傳統的新聞稿模式，似乎未因應粉絲頁特性而採取相適的溝通策略，其溝通效果如何值得加以探討。同時，綜觀過去危機溝通文獻，多數研究仍聚焦於驗證危機情境與回應策略間對應關係，預測危機溝通效果的實用性，並未深入討論訊息策略的內容，也尚未有粉絲頁平台上的效果研究。因此，本論文即以「人性化語調」的概念切入，檢視該訊息策略於危機情境中的溝通效果，以探討企業於粉絲專頁上進行危機溝通的可能之有效策略，以及企業於社群媒體進行危機溝通之可行性。

實驗設計主要以「產品瑕疵」為危機情境，三個操弄變項包含危機責任程度（小／大）、回應策略（遞減／重建）、與人性化語調（低／高），以  $2 \times 2 \times 2$  之組間設計實驗設計，驗證危機溝通的效果（組織聲譽，正負面口碑行為意向）。

研究結果發現，不論組織責任大小，重建策略皆帶來正面溝通效果；而人性化語調雖然在組織聲譽、正面口碑行為意向上無顯著的效益，但能有效減緩負面口碑行為意向，尤其在危機責任大的情境下，採取重建策略與人性化語調高的溝通組合能更加強其緩和負面口碑行為之成效。顯示危機回應策略相關理論在企業粉絲專頁的情境依然適用，但在具體溝通策略與內容的設計上，必須進一步考量危機情境與所使用之溝通平台，也表示國內企業對於社群媒體之公關管理必須加以重視。

**關鍵詞：**危機溝通、危機情境、回應策略、人性化語調、Facebook

## Abstract

“Conversational human voice” is one of the key features in how Taiwan’s corporations communicate on their Facebook fanpages, which is quite different from how they communicate on their corporate websites. And yet, how such communication strategies work during a time of crisis remains unknown; thus, the current study aims to investigate the effect of conversational human voice in the scope of crisis communication. In the experimental design, the independent variables included: human voice (low/high), crisis responsibility (low/high), and crisis communication strategy (diminish/rebuild); the dependent variables included corporate reputation and word-of-mouth (WOM) intentions.

The key finding included positive effects of constructive strategies on corporate reputation and WOM intentions, which is consistent with past literature. Although human voice was found with no main effects on reputation or WOM intentions, human voice was effective in reducing negative WOM, when the crisis responsibility was high and constructive communication strategy was employed. This implies that consumers who are exposed to more human-tone messages on the fanpages are less likely to boycott the product should there be a relevant crisis, and thus, social media play an important role in crisis communication and should be valued and managed in corporate public relations efforts.

**keywords** : crisis communication, crisis situations, crisis communication strategies, conversational human voice, Facebook

## 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.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 網路公關與社群媒體.....	4
第二節 社群媒體與人性化語調.....	11
第三節 社群媒體與危機溝通.....	16
第四節 危機溝通與回應策略.....	24
第三章 研究方法.....	33
第一節 研究架構.....	33
第二節 實驗變項與操作型定義.....	34
第三節 實驗刺激物.....	38
第四節 前測.....	40
第五節 正式實驗流程.....	45
第四章 研究結果與分析.....	48
第一節 受測者資料分佈.....	48
第二節 量表信度檢驗.....	50
第三節 操弄檢定.....	52
第四節 共變項分析.....	53
第五節 假設與研究問題檢驗.....	57
第五章 研究結論與建議.....	68
第一節 研究發現與討論.....	68
第二節 研究貢獻與實務建議.....	72
第三節 研究限制與未來研究建議.....	76
參考書目.....	79

附錄.....	87
附件一、危機情境之瑕疵產品內容調查.....	87
附件二、回應策略之瑕疵產品處理內容調查.....	88
附件三、實驗分組.....	89
附件四、實驗流程與問卷.....	105



## 表目錄

表 2-1：電子副語言表現類型.....	12
表 2-2：人性化語調相關文獻.....	15
表 2-3：企業粉絲頁的危機回應案例.....	19
表 2-4：危機集群表.....	25
表 3-1：組織聲譽題項.....	36
表 3-2：口碑行為意向題項.....	37
表 3-3：品牌態度題項.....	37
表 3-4：人性化語調之題項.....	41
表 3-5：第一次前測之危機責任程度差異分析.....	42
表 3-6：第一次前測之回應策略差異分析.....	42
表 3-7：第二次前測之人性化語調程度差異分析.....	42
表 3-8：第一次前測之人性化語調量表因素分析.....	43
表 3-9：第二次前測之危機責任程度差異分析.....	44
表 3-10：第三次前測之回應策略差異分析.....	44
表 3-11：第三次前測之人性化語調程度差異分析.....	44
表 3-12：正式實驗問卷發放組別示意表.....	46
表 4-1：受試者樣本分佈.....	48
表 4-2：實驗受試者人口變項描述.....	49
表 4-3：各品牌版本實驗受試者之粉絲身份分佈.....	49
表 4-4：各品牌版本實驗受試者之產品購買經驗分佈.....	49
表 4-5：各品牌版本實驗受試者之產品使用經驗分佈.....	49
表 4-6：正式實驗之口碑行為意向量表因素分析.....	51
表 4-7：正式實驗之量表信度檢測結果摘要.....	51
表 4-8：正式實驗之操弄檢定分析摘要.....	52
表 4-9：粉絲身份、購買及使用經驗對應變項之影響分析摘要.....	53
表 4-10：共變項「品牌態度」影響與同質性檢驗.....	54

表 4-11：ANCOVA 檢定結果摘要.....	55
表 4-12：危機責任對三應變項之主效果檢定與描述性統計 .....	56
表 4-13：回應策略對三應變項之主效果檢定與描述性統計 .....	56
表 4-14：危機責任與回應策略之交叉效果檢定摘要 .....	58
表 4-15：人性化語調對三應變項之主效果檢定與描述性統計 .....	60
表 4-16：人性化語調 vs 危機責任 vs 回應策略之單純分組交互作用檢定摘要 ....	60
表 4-17：危機責任小時，回應策略與人性化語調對危機溝通效果之檢定摘要 .....	62
表 4-18：危機責任大時，回應策略與人性化語調對危機溝通效果之檢定摘要 .....	62
表 4-19：假設檢定與研究問題結果摘要 .....	64
表 4-20：涉入度版本對三應變項之描述性統計 .....	65
表 4-21：不同涉入度版本下，危機責任對組織聲譽影響之敘述統計 .....	66
表 4-22：高產品涉入度、危機責任與回應策略對負面口碑行為意向之敘述統計 .	67
表 4-23：低產品涉入度、危機責任與回應策略對負面口碑行為意向之敘述統計 .	67





## 圖目錄

圖 2-1：人性化語調程度差異示意一.....	20
圖 2-2：人性化語調程度差異示意二.....	21
圖 2-3、危機情境與回應策略對照圖.....	29
圖 2-4：Coombs 危機集群與回應策略搭配.....	30
圖 3-1：研究架構圖.....	33
圖 3-2：實驗流程圖.....	47
圖 4-1：危機責任與回應策略對組織聲譽交互效果檢定圖.....	58
圖 4-2：危機責任與回應策略對正面口碑行為意向交互效果檢定圖.....	58
圖 4-3：危機責任與回應策略對負面口碑行為意向交互效果檢定圖.....	59
圖 4-4：不同危機責任因子下，人性化語調與回應策略對組織聲譽效果檢定圖 ...	63
圖 4-5：不同危機責任因子下，人性化語調與回應策略對正面口碑行為意向效果檢定圖.....	63
圖 4-6：不同危機責任因子下，人性化語調與回應策略對負面口碑行為意向效果檢定圖.....	63
圖 5-1：遞減策略、人性化語調高案例圖.....	74

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

社群媒體 (social media) 已融入一般人的生活中，每天打開電腦或使用行動裝置的第一件事便是造訪 Facebook，發佈、更新資訊或追蹤朋友狀態 (創市際月刊報告書，2011.7)。根據創市際 ARO 在 2011 年的調查數據，國內社群網站到達率高達 95.98%，尤其是全球使用人次即屆十億人的 Facebook，國內註冊帳號更是已突破一千三百萬人次 (截至 2013 年 1 月)，傲踞臺灣網站百強之首 (數位時代，2012.3)，儼然成為國內網友的人際關係與資訊匯集中心。

為了順應社群媒體的使用趨勢，企業組織也紛紛成立專屬的企業粉絲頁，作為提供各種產品、服務及活動資訊的平台，或是透過多媒體娛樂吸引「粉絲」的主動參與，進而得以滲透到使用者的社交網絡 (洪寧，2010)，為組織與公眾之間建立起前所未有的新關係。對公眾來說，粉絲頁也成為組織官方網站以外，網羅資訊、行銷、娛樂與互動等更多元功能的網路大門。在資訊影響性越為顯著、使用者也越加依賴使用的同時，企業粉絲頁的經營及溝通策略便格外受到矚目。

社群媒體不僅具備了網路媒體既有的即時性與雙向溝通特質，其強調以人際互動為核心的溝通環境，也突顯了企業粉絲頁與官方網站在溝通目標對象上的差異。傳統官方網站能針對不同訴求的利益公眾 (如媒體、股東與員工) 提供內容，滿足所有目標對象之資訊需求，其內容也因而必須具有一定的規範，如訊息力求完整、專業與公信力。反觀企業粉絲頁的主要溝通對象以一般消費者為主，其中最關鍵的更是對企業有一定認知、興趣甚至具忠誠度的「粉絲」，使得粉絲頁的經營策略也與傳統官網具正式性的訊息揭露截然不同，而是改採活潑又生活化的互動方式拉攏與粉絲間的關係，例如以閒聊、詢問、邀請、心情分享或是透過各種生動有趣的表情符號來呈現口語化的口吻，來模擬電腦中介環境下的人際對話過程。這種有別於「官方說法」、如同朋友般對話的溝通策略，也促使公眾感受到組織人情溫暖的一面，或是對組織產生人性的想像，因而被稱之為「人性化語調」(Conversational human voice) (Kelleher & Miller, 2006)。

透過人性化語調的溝通手法，除了能增加公眾與組織互動並建立關係的意

願、進而提升正面形象等行銷效益外 (Kelleher & Miller, 2006; Kelleher, 2009; Park & Lee, 2011)，部分行銷專家與公關學者更指出其應用於危機溝通的可能性。如社群行銷專家 Kerpen (2011) 便認為，若組織在社群媒體上的危機溝通採取較隨和、不打官腔的語氣，會看起來更加真實、脆弱而有人性，較容易獲得消費者的認同 (洪慧芳譯，2011)。在 Sweetser 與 Metzgar (2007)、Yang、Kang 與 Johnson (2010) 的研究中也發現，人性化語調能減低組織的說服意圖與權威性，使公眾較願意參與組織的危機言說內容，容易在與組織的互動之中引發情感上的支持及正面的口碑行為意圖。

事實上，危機言說內容在企業粉絲頁中的應用也有著與傳統公關聲明稿形式迥異的趨勢。觀察近一年來，國內企業曾經透過粉絲頁發表聲明的危機事件，可大致分為三種類型。大部分企業主要是將原官網上披露、提供給主流媒體的聲明稿，原封不動貼到粉絲頁上的「官方聲明」類型為主，另一種則是專為粉絲頁擬定的「粉絲團聲明」類型，如全家便利商店針對 2012 年 3 月的粉絲頁「盜櫻花圖」事件，所擬定專屬的道歉聲明；第三種則是結合了前兩種類型的「官方聲明／粉絲團口吻」，如家樂福、義美遇到產品瑕疵危機時，雖然以官方聲明稿為架構，但在使用的措詞與文字敘述上，已展現了與「粉絲」對話的口吻與溝通技巧，呼應人性化語調的內涵。

然而，多數企業使用社群媒體的目的主要還是為了建立形象或維持粉絲的高黏著度所帶來的商業動員利益；且欲避免社群媒體的分享性，促進被網友轉貼、渲染、而有家醜外揚的風險 (Burson-Marsteller Asia-Pacific, 2011)，並未將其納入危機溝通的範疇。如全台粉絲人數最多的 7-Eleven，便是將企業粉絲頁視為「溝通資訊的匯流點」，而非「客服中心」(葉育璋，2011)，當遇到實體危機或是粉絲批評抱怨時，多採取冷處理的方式，讓正負評價自然消長 (周世惠，2011)。但也有如「雀巢」<sup>1</sup>、「#Nude」<sup>2</sup> 太過自信於粉絲的護航力量，在危機時不僅默不作聲，更採取企業主的高姿態面對粉絲，反而加重形象受損。因此，社群媒體對危機傳播的影響不容小覷，組織也不能只是盡告知義務便草草了事，

<sup>1</sup>雀巢 (Nestle) 2010 年 4 月因旗下的棕櫚油供應商 Sinar Mas 於熱帶雨林濫墾濫伐而影響黑猩猩的生存空間，被綠色和平組織號召網友在其官方粉絲頁施加壓力，但雀巢一直沒有相關回應、甚至刪除負面言論而使粉絲的反應越加激烈，最後終敵不過社群力量於粉絲頁中道歉並承諾下架產品 (Champoux, Durgee & McGlynn, 2012; Coomb, 2012)。

<sup>2</sup>「#Nude」為知名部落客小安所創立的服飾品牌，其粉絲團粉絲人數高達 9 萬人 (累計至 2013 年 1 月 9 日)。該品牌於 2012 年 11 月爆出「山寨鞋」疑似侵權的事件，引起不少消費者到其粉絲頁中詢問與批評。然而該粉絲團則以「對於你們的傷人言語，Sorry, we don't care...」輔以刪除負面留言、加黑名單方式回應，引發更多撻伐後也登上媒體版面。資料來源：〈抄襲事件正妹部落客的山寨亮片鞋〉，上網日期：2012 年 11 月 30 日，取自 <http://www.advertisingfan.net/2012/11/vince-camuto-vs-nude.html>

而是必須重視社群平台的資訊影響力，並思考如何善加運用媒體特質為企業粉絲頁的溝通對象量身設計溝通訊息。

話雖如此，過去有關社群媒體與危機溝通效益的實證性研究卻相當有限，在溝通特性、回應策略的探討也不夠深入。即便討論到組織部落格的人性化語調能為危機溝通效果帶來正面效益，但這些研究並未對人性化語調有較為精確性的描述與操作，僅是一種整體的溝通態度衡量，無法類推至不同的危機情境與回應策略中。因此，本研究欲從社群媒體的溝通特性切入，檢視人性化語調對危機溝通的適用性；並針對過去研究未能將人性化語調作為訊息設計考量的作法稍作修正，探討危機回應策略中的表現口吻是否影響消費者對危機訊息的認知與行為。

## 第二節 研究目的

隨著使用者日漸將社群媒體視為人際網路與資訊匯集的樞紐，企業粉絲頁的重要性幾乎等同於官方網站，但在目標對象、訊息揭露性質與互動策略上都與傳統官網截然不同：如官網是正式的，形塑形象的（White & Raman, 1999），目標對象也較為廣泛，涵蓋如股東、媒體與一般大眾；粉絲頁則是非正式的、強調人際關係的，主要的目標對象為粉絲與潛在的消費者。因此，危機發生時的溝通策略是否該因應媒體特性而有調整？是否適用於不同的情境因素？本研究即針對一般消費者為目標，並以現今組織經營粉絲頁所展現的人性化語調為著力點，探討企業粉絲頁在促進與公眾對話、建立關係等功能之外，是否也有利於危機溝通。而過去危機回應策略被視為解決危機與修復聲譽的關鍵，相關文獻也多從危機情境與回應策略間的對應關係，來預測危機溝通效果的實用性。然而，在企業粉絲頁這個特殊的溝通場域中，仍有可能因危機情境與回應策略的差異，使得人性化語調的適用性仍需進一步透過實證性方法來檢驗。本研究的目的如下：

- 一、探討企業於社群媒體進行危機溝通之有效策略為何。
- 二、了解企業粉絲頁的人性化語調對於危機溝通效果之影響。

除了期望能對危機溝通領域有所貢獻外，也希望能藉其溝通效果喚起國內企業粉絲頁經營對危機溝通的重視，並納入其公關策略的一環，為粉絲制定更適切的溝通策略。

## 第二章 文獻探討

本研究以社群媒體中的 Facebook 企業粉絲頁為研究主體，探討社群媒體對於企業危機溝通的可能性與溝通效果。過去在探討網路與危機的關聯時，多從網路公關的觀點著手，將網路視為與公眾溝通的重要媒體工具之一，自然包含危機溝通的目的（陳禹廷，2009）。因此，本章首先從網路公關的觀點出發，檢視社群媒體的溝通特質與公關功能；接著，透過網路語言與其相關文獻的檢視，針對現今企業粉絲頁溝通策略中所展現的人性化語調，加以定義其概念；第三節則是延續社群媒體特性，探討其對危機傳播的影響、與人性化語調之關聯。最後則是從危機溝通策略中探討危機情境、回應策略，與溝通效果的關係，進而在後續實驗設計中，與人性化語調共同檢視社群媒體的危機溝通效果。

### 第一節 網路公關與社群媒體

#### 一、 網路公共關係

網路媒體具有多媒體、即時性、超文本、去中心化、互動性等特質，根本改變了以往傳統大眾媒體的訊息產製、傳播方式與傳播功能。從訊息產製與傳播方式來說，更多的新聞與資訊需求、更自由的傳遞與接收管道，使得訊息不再受限於傳統媒體「守門人」的編輯過濾，而是讓訊息產製與接收端的直接溝通，也形成「雙向互動」的傳播方式。因此，網路中的資訊交流過程也趨近一種對話的方式，串聯虛擬、無時空限制的網路世界，使得不管身在何處的溝通成員能即時進行「遠距離的對話溝通 (teleogic)」，達到資訊、財貨或服務的交換、建立並維繫情感、辯論對話等傳播功能（孫秀蕙，2009）。

當網路應用於公關領域時，一方面可從新媒體科技的傳播優勢來看公關人員採用的溝通手段與企業需求的延伸，舉凡型塑形象、資訊傳遞、網路行銷、媒體與大眾溝通與危機管理等，都是傳統公關在網路媒體上所應用的功能範圍（邱淑華，2006）。另一方面，網路也不只是一種媒體工具。Taylor 與 Kent(1998)認為網路提供組織與公眾一個對話與互動的場域，相較於傳統媒體，能促進公眾參與相關內容，在誠實、開放的互動之上，產生協商與意見交換的「對話溝通」過程（Bortree & Seltzer, 2009）。如公眾倚靠組織的網站獲取有用、可信的內容（陳禹廷，2009）；組織則透過網路獲得傾聽公眾意見的機會（White & Raman, 1999）。

因此，如何有效應用網路的傳播特性，傳達資訊、蒐集公眾意見與回饋、進而使組織與公眾有實質的接觸互動，才是網路公關最重要的內涵。邱淑華（2006）整合眾家說法，將網路公關定義為「個人或組織，為與目標公眾建立平等互惠的友好關係，透過網路場域的傳播管道與策略，進行雙向溝通」。

在網路媒體方面，公關人員可使用包含（1）網站；（2）電子信箱；（3）資料庫（4）電子布告欄、網路論壇如 PTT、Mobile 01；（5）社群媒體如部落格、Facebook、Twitter 等網路平台或工具。這些平台各自有其不同的功能特色，有利於組織不同的溝通需求。但也可以看出，媒體工具從大眾化逐漸趨向分眾化、個人化，使得公關人員在規劃訊息時，不能再只是「一稿通吃」（孫秀蕙，2009），而是必須因應不同的媒體特性、使用者的使用行為與特質，設計滿足需求的訊息類型與內容。

## 二、 社群媒體與網路公關

### （一） 社群媒體特性

進入 Web 2.0 時代後的社群媒體，除了根基於網路媒體的諸多特性與功能，更強調以使用者為中心、使用者創建內容（User-generated content, UGC）、原始碼開放等技術的改革以及更趨近於真實互動的雙向溝通機制，形成「新網路」的誕生（葉玫萱，2011），除了資訊交流外，社群媒體更強調於使用者人際社交圖像的建構、整合與聯繫之賦權，以及自我實踐與識別（Shih, 2009），等於是更強化了網路媒體所扮演的權力平衡桿角色。

Kietzmann 等人（2011）則以功能特性建構社群媒體的蜂巢架構（The honeycomb of social media）來定義社群媒體的內涵，也提供企業組織經營時所需思考的建議，包含：

- （1） 認同：社群媒體通常提供自我表現的功能，藉由個人的揭露程度，如姓名、喜好與價值觀，來建構網路上的虛擬或真實身分。隨著如 Facebook 以實名制為要求的社交網站興起，也提供不同使用者類型運用不同的認同策略來建構個人或公眾形象。
- （2） 對話：指使用者在社群媒體中與他人互動溝通，如透過一篇部落格文章、一個 twitter 或是 wall posts 來連結擁有共同興趣的人們。而這些訊息雖然以文字（text）為基礎，但因應媒體平台的功能互異而形成了不同溝通

形式與特色，如部落格是偏向單向且冗長的意見表述，Twitter 則是短而即時的對話，常伴隨著一種非正式（包含拼錯字、簡寫及其他非語言線索）的口語形式，更近似於人際面對面對話的功能（Thelwall, 2009）。

- (3) 分享：為社群媒體中的基本互動形式，透過各種共享物件（如文字、影音、外部連結），來建立與他人間的連結關係。換句話說，人們因不同目的（如對話交流，與對方示好，表現自我）而分享，也因為「關係」的深度，強化分享的意願。現今企業主要也多是藉由提供物質或娛樂上的誘因吸引消費者分享至個人的人際網路而達到各種行銷目標。
- (4) 臨場感：原意是指使用者能了解朋友是否在線上（on line），但在社群媒體中，更強調去創造互動情境的真實性、親密性與即時性，強調雙方實際面對面「在現場」互動的情境。
- (5) 關係：指使用者能與他人相互連結，需要有某種形式的關係的前提，這個關係也就成為使用者去分享、體驗臨場感的契機，促使使用者願意去對話分享或成為他人的朋友或粉絲。
- (6) 聲譽：使用者透過社群媒體的情境中能辨識自己與他人的地位。在企業組織經營的情境中，便是用來監測使用者對自己的認同、熱情或是互動的程度。

而社群媒體的種類繁多，目前常見社群媒體的類型，可概括分為（1）互動型：部落格、以建立人際網絡為主的社交網站（Social Networking Sites, SNSs）如 Facebook、My Space 及微網誌；（2）協同合作：如維基百科、社會性書籤如 Google Reader；（3）多媒體影音：網路相簿如 Flickr、影音網站如 YouTube 等；（4）評價：如愛評網等評價商家型的網站（創市際月刊，2009）。

其中，互動型的部落格與 SNSs 不僅改變了消費者的使用行為，也重新塑造了新的人際關係互動空間（Boy & Ellison, 2008），是近年來學術與實務界皆熱切關注的新媒體平台。但若是以社群媒體的功能性架構來看，兩者又有其使用上的差異。如維基百科定義部落格是一種強調個人化，結合文字、影像、超連結等多媒體功能的線上日記，以分享個人主觀意見、情感的內容為主。雖然透過留言機制，提供與他人互動討論的機會，但仍是以「分享—訪客留言」的形式為主，具有高度的自我「認同」功能，但相較於強調人際互動的社交網站，部落格在「對話」、「臨場感」等功能的比重上還是較低的（Keplian & Haenlein, 2010）。

經由上述討論，可以總結社群媒體是一提供使用者共同分享、交換與建立關係連結的平台。因此，不管是從行銷或是公關的角度，組織經營社群媒體的重點，都不再是傳統網站單向互動的資訊揭露，而是應著重於如何因應不同媒體特性，了解其溝通特質，進而建立與公眾間的長期關係。

## (二) Facebook 企業粉絲頁與網路公關

社交網站為一種以社交系統為主的傳播管道，以會員制為基礎，讓使用者可以發佈檔案資訊，透過各種互動機制與他人對話（包含公開分享資訊、私人訊息、聊天功能等）、交換資訊及經驗來與朋友有所連結，具有高度的自我揭露、社會臨場感、集結性與社交性等特質，因而形成了一個以使用者為中心的對話平台（Chu & Kim, 2011；Kaplan & Haenlein, 2010；洪寧，2010；鄭景鴻，2012）。因應 Facebook、Twitter 等 SNSs 的蓬勃發展以及使用人數的不斷攀升等趨勢，組織也紛紛申請官方帳號、成立專屬的粉絲專頁，使得組織運用社群媒體與公眾互動或溝通的方式更為多元，「官方網站」不再是組織對外的唯一門面，連帶影響網路公關的媒體溝通運作。

Burson-Marsteller 曾在 2010 年及 2011 年分別針對全球前百大企業（Fortune Global 100 Companies）調查社群媒體使用的狀況，發現 77% 的企業擁有 Twitter 帳號、61% 擁有 Facebook 粉絲頁、57% 成立了 YouTube 影音平台、36% 成立官方部落格，比起 2010 年的數據成長了 25%。另一份針對 2011 全球前五百大企業的社群媒體使用調查（Barnes & Andonian, 2011），則是發現企業在 Facebook、Twitter 的使用量上都有逐年成長的表現；但僅有 23% 的企業仍持續經營部落格。這些數據都代表企業部落格的使用趨勢逐漸式微，但社交型的社群網站使用熱潮未見消退。其中，全球使用人次即將突破 10 億（Checkfacebook, 2013.1.15）的 Facebook，不僅成為全世界最大的社交網站，Facebook 的使用者（40%）比起其它社交網站如 Twitter（25%）也更願意加入企業或品牌為好友、成為他們的「粉絲」（Razorfish, 2009），使得其主要的服務—粉絲專頁更為廣受矚目。

粉絲專頁主要在 Facebook 介面中提供企業組織、品牌、名人分享與溝通的平台，如同一般使用者的個人檔案，提供個體建構公開或半公開的個人資料，可連結至其它網友的檔案，進而與他人對話、互相討論與分享資訊；而粉絲專頁上能應用各種應用程式、動態訊息、舉辦活動或是更多促進目標對象參與互動的功能。在 2012 年 3 月啟用時間軸系統（Timeline）後，強調了讓粉絲專頁「說故事」的機會：組織或品牌從創立、成長到現今的過程都能一一被時間所



標記，就像是一個人的生活歷程。同時，該系統也增加了讓使用者與粉絲專頁的互動機制，如使用者的意見將更明顯的呈現於粉絲專頁上、使用者能自由標籤（tag）粉絲頁背後所代表的企業品牌等。

原本粉絲專頁最大的功能，是讓企業組織能夠光明正大地成立專屬的商業應用頁面，以行行銷宣傳之目的（孫傳雄，2010）。但與其他社群平台相較之下，加入企業粉絲頁的方式只需要由使用者單方面按「讚」即可加入成為粉絲、同步接受粉絲頁的動態訊息、並參與討論，類似於加入好友的機制，讓「點讚」的動作具有「認同朋友」般的意涵（莊宜軒，2012）。而如此展現親密與黏性的特質，也使得企業粉絲頁有別於傳統官網，使用者通常在有目的時才藉由搜尋引擎或是從過去的瀏覽記錄點選到訪；也不像一般行銷或公關活動的活動網站，一旦活動結束便一拍兩散的短期接觸，而是成為每個粉絲的「朋友」名單之一，透過新品上市、促銷優惠、專屬資訊、或提供娛樂性或生活性的訊息分享來吸引粉絲目光，增加更多互動與深耕組織或品牌關係的可能性。

另外，企業粉絲頁也不僅促進與固定社群成員的互動，根據美國數位行銷網站 Spredfast（2011）的分析指出，組織在 Facebook 上可能接觸的對象包含了（1）粉絲頁的粉絲；（2）粉絲的朋友：雖然未加入粉絲頁，但能夠從身為粉絲的朋友動態更新上獲知企業組織的相關訊息；（3）粉絲與粉絲朋友外的使用者。另一份社群行為調查則顯示，在社群網站中加入品牌好友的原因包含：（1）原本就是該品牌的消費者；（2）有趣或娛樂的資訊；（3）產品優惠或促銷；（4）有朋友為品牌的粉絲；（5）展現對品牌的支持，進而希望隨時掌握品牌最新訊息（eMarketer, 2010；Razorfish, 2009）。可見 Facebook 除了作為個人維繫人際網路的社交平台外，也逐漸成為一種消費者與品牌直接溝通的管道，組織更應重視如何與利益公眾之一的「粉絲」互動溝通，其溝通的成效也可能向其人際網絡延伸，增加訊息的露出。

在其他公關實務方面，企業粉絲頁還具有環境監測、議題管理、危機溝通等功能：透過各種活動或動員的過程中了解粉絲反應，並促進討論，即時獲得關心議題的民眾的回饋與交流。另一方面，企業粉絲頁就像是個不受傳統媒體新聞產製時間與版面等限制的自營媒體，在危機發生時能保證組織的聲音被聽見（葉玟萱，2011），即時導正錯誤資訊與平衡媒體報導（Prentice & Huffman, 2008）；最重要的是，透過與公眾如同面對面的直接溝通對話、了解其需求，比起單向的新聞稿發佈，也相對提高組織處理危機的成效。

### (三) Facebook 溝通策略與公關相關研究

儘管組織運用的比例逐漸提高、產學兩界對於社群媒體實現雙向互動溝通模式或更具有公關效益的呼聲也越加熱烈，但學術性的實證研究仍然有限。Taylor 與 Kent (2010) 更指出，社群媒體對於公關在溝通與建立關係的效果或貢獻評估上仍只是萌芽階段，公關研究者有必要改變這種一面倒的支持口號，改用更為批判或實證性的研究取向證實其公關溝通效果。

目前，新興社群網站與網路公關相關的研究主要以 Facebook 與 Twitter 兩大平台為主，其內容大多圍繞在評估組織如何透過社群媒體與公眾建立關係，以及其經營、互動策略為何。這些研究多採內容分析法，並以 Taylor 與 Kent (1998) 對企業網站所提出的對話性溝通原則為基礎，加以延伸適用於社群媒體的指標。雖然對話性溝通原則建立於「網路提供組織與公眾一個近似於人際溝通的互動場域」的概念上，但其各面向仍是針對網站的「功能性介面」而發展所謂五大對話溝通原則，包含如「介面易用性」(ease of interface)、「資訊有用性」(usefulness of information)、「留住訪客」(conservation of visitors)、「提高再訪率」(return visits) 與「對話迴路」(dialogic loop)，主要為「功能特徵」上的分類，隨著網路媒體的技術性變革、公眾使用行為的改變，實用程度不復以往。Sweetser 與 Lariscy (2008) 也認為，Facebook 的媒介內容是填空式的 (fill in the blank)，即使外表特徵相同，其內涵也未必一樣，早已經無法適用於社群媒體 (莊宜軒，2012)。

因此，後繼學者也試著針對社群媒體提出新的評估面向，如「實際的對話參與情形」(Bortree & Seltzer, 2009; Rybalko & Seltzer, 2010) 及「對話品質」(Sweetser & Lariscy, 2008)，包含了組織實際在粉絲頁中與粉絲的對話過程、是否主動發問、回應問題、與粉絲在言談內容的親密程度 (如稱呼詞、談話深度) 使否使用輕鬆對話的口吻等 (莊宜軒，2012)。

除此之外，尚有學者從關係策略的角度來檢視社群媒體中的組織與公眾互動效果。Kelleher 與 Miller (2006) 參考 Hon 與 Gurnig (1999) 的關係維持策略 (Relational Maintenance Strategies)，為部落格與網站間的「互動性」與「對話口吻」差異提出「人性化語調」與「溝通承諾」兩策略。其中，人性化語調分別具有公關學門一向重視的雙向溝通內涵 (如開放對話與溝通、提供回饋)，以及區別於傳統網站的溝通手法，如表現幽默感、坦承以對或是展現親切感的對話語氣。Kelleher (2009) 後續也進一步驗證組織在社群媒體上所展現的人性

化語調能增進組織與公眾間的關係品質。

從上述研究可發現，Facebook 的人際網絡塑造了一個更緊密、即時與高互動性的雙向對話環境（謝維琳，2012）。相較於同樣為社群媒體的部落格，其以「作者」為中心的「分享—訪客留言」互動方式主要還是透過代表組織的「作者」所主導，偏向低度臨場感的單向傳播（Keplan & Haenlein, 2010），但以「使用者」為中心的粉絲頁能讓所有粉絲隨時發起話題、轉貼分享，具有較高的雙向互動程度。因此，組織溝通也突破以往的單向說服，在開放與透明的資訊揭露中建立組織的真實性（Sweetser, 2010）。而 Facebook 的人際互動功能，也使得企業粉絲頁上的發文用詞不再是一種官方說法（corporate tone），而是較為口語化、更為親切的口吻，因而展現出組織人性化的一面（González-Herrero & Smith, 2008）。

本研究認為，雖然過去文獻在組織與公眾互動衡量的指標各異，但對於與公眾對話溝通、建立關係的目標仍然不變，只是隨著媒體科技的革新，促使雙方的互動程度有所不同。因此，本研究推論在 Facebook 的人際互動情境中，組織是否讓公眾感受到人性化的對話口吻可能更加符合公眾的互動需求，進而達成正面的溝通效果。

## 第二節 社群媒體與人性化語調

人性化語調 (Conversational human voice) 的概念，主要是針對企業組織對公眾論述、談話的口吻，從網路中介環境 (CMC) 下的「網站」到「社群媒體」而改變的現象所提出。由於過去企業往往給人高不可攀的感覺，其論述一向被認為帶有「神聖的被動語態」(divine passive) (張依依，2006)，或是第三人稱的全知陳述。故企業在經營社群媒體時，採取非說服性或非權威性的對話口吻，便可視為其溝通策略的主要特色。而為了更了解人性化語調的內涵，本節首先從網路語言的口語化特色談起，瞭解 CMC 下的使用者如何以口語化的語言進行對話，從中提出更適用於 Facebook 的人性化語調定義，進而探討其溝通效果。

### 一、 網路語言的口語化特色

所謂口語 (oral)，基本上是一種相對於書寫 (literate) 的概念，傳統語言學相關研究多藉由二分法的概念來區分兩者間的差異，如書寫是結構複雜、完整的；相對地，口語則是較為結構簡單或零散的。而口語化的使用通常是為了人際互動、表達個人情感、減低說服性與增加親和性等目的 (張學謙，2000)，表現在口語媒介以外的媒介管道上時，仍可透過其內容上和語言上的「簡潔」(simplicity) 作為口語化的主要特徵 (Raible, 1996)。吳東英、秦秀白、吳柏基 (2004) 也認為，書寫媒介可藉「問答語」、「第一、二人稱代名詞」與「語助詞」，來展現口語溝通的情緒、參與程度及親切感，使讀者容易感同身受。

而在網路中介環境中，雖然網路具有跨越時空限制的特性，能增加各種互動的可能，但由於仍缺乏實際面對面的語氣、手勢、表情或動作等社會性線索，必須透過鍵盤輸入「文字」來「對話」所產生的語言變異，即為網路語言 (Netspeak) (蔡鴻濱，2008；岳明熹，2010)。

網路語言又稱為「電子語言 (electronic language)」，同時包含了網頁上的書寫形式 (如 e-mail) 以及聊天室中的口語形式 (如 MSN) (Crystal, 2001)，可定義為「藉由文字 (text) 或打字 (typed) 所進行的口語溝通形式」。使用者在網路上與他人互動時，也逐漸發展出自成一格的語言策略及形式，以貼近人際對話中的口語化程度。

其中，電子副語言（electronic paralanguage）被視為在網路溝通情境下，彌補低社會線索的重要網路語言形式。原本副語言是指人際間口語溝通時所輔助的語氣詞，如音調、速度、節奏、其他聲韻特徵（如笑聲、低語）；或是臉部表情及手勢動作等。當在網路溝通時，使用者即可藉由改變拼字、標點及表情符號、字體大小寫、狀聲詞的使用，來強調音調、情緒或是展演想像中的動作（Werry, 1996；轉引自秦俐俐等人，2010）。而電子副語言的表現類型多元且充滿想像空間，若是以中文情境來具體說明可見表 2-1。

表 2-1：電子副語言表現類型

表現類型	說明
表情符號	包含臉部、動作表情等，如「:)」代表笑臉、「p(^0^)q」表示加油。隨著使用者需求以及不同文化的交流便不斷出現各種複雜的表現形式，例如日本的表情符號被稱為「顏文字」，指用文字和符號組成表情或圖案來表達撰寫者的想法與情緒。
狀聲詞	現實生活中使用的語氣或聲調透過狀聲詞的表現，如「哈哈」表示笑聲；語尾助詞的「ㄟ」、「囉」、「啦」表示不同的語調；感嘆詞如「唉」、「WOW」等來表達情緒起伏。
括號策略	即在括號中加入動作或表情說明，來表現說話者在言語之外附加的動作或心情，如「(菸)」表示無奈的抽菸狀態、「(摸頭)」、「(拍拍)」表示安慰對方，以增加實際對話的臨場感。

資料來源：整理自岳明熹（2010）；秦俐俐等人（2010）

此外，網路語言也有不同的溝通層次（homogeneous）（Androutsopoulos, 2006）。主要是因應溝通科技的提昇或是在數個溝通平台上轉換，像是不同的媒介功能（同步性、儲存性、私密性）與溝通情境（參與對話者的數量、群體大小、態度與目的）。以部落格來說，由於其使用目的主要仍是透過文字或其他多媒體的輔助來抒發個人觀點，具有一段編輯或修改用詞的時間，因此同步性較低。Thelwall（2011）針對 Myspace 上 173,730 則使用者的發言內容進行分析後也發現，由於社交網站主要以朋友的人際互動為核心，隨之產生的是較為非正式的輕鬆口吻（informal and casual），極少使用標準英文寫作的固定用詞或文法。顯示隨著以人際溝通為核心的社交網站席捲全球使用者的生活，網路語言也越來越強調模擬面對面般人際對話的程度，使用口語化、輔助電子副語言的溝通方式，便成為網路使用者彼此溝通的基礎（岳明熹，2010）。

## 二、 人性化語調定義

Kelleher 與 Miller (2006) 最早將企業組織在部落格中的論述與網路語言所強調的口語化特性連結，提出人性化語調的概念，並將其定義為「透過彼此回饋的雙向互動過程，使組織言說成為一種自然且相互參與的對話式口吻。」(Kelleher, 2009)。然而，從這段定義可發現，人性化語調涵括了公關學門一向重視的雙向溝通內涵(如開放對話與回饋)，以及區別於傳統企業論述的溝通技巧，其具體的概念似乎仍不明確。因此以下便藉過去以 Kelleher 與 Miller 所提出的人性化語調為核心、描繪組織溝通口吻或特徵的文獻檢閱，逐步建構人性化語調在 Facebook 上溝通表現的定義。

首先，所謂「對話式口吻」，在部落格以個人抒發經驗與心情感想的日記文本形式中(郭昌衢, 2008)，即為在書寫風格中所展現的平易近人的語氣(personal and intimate tone)(Doostdar, 2004; Sweetser & Metzgar, 2007)。Yang 等人(2010)認為人性化語調，可以部落格書寫風格裡的「個人化的敘事性」(Salience of narrative structure)以及「開放對話的程度」(Openness to dialogic)兩特徵來表現。前者包含了「個人的故事或生活經驗」、「可識別的作者立場」，如屬名、第一人稱的觀點來暗示「說話者」的真實存在感(González-Herrero & Smith, 2008)。而後者則是表示作者敘述的內容，具有與他人對話的意圖，而非獨斷、權威性、教育他人意味的口氣。Sweetser (2010) 也有類似的看法，認為人性化語調其實就是一種相對「官方說法」(organizational voice)而言的溝通口吻。從這些定義看來，人性化語調主要來自於組織是否具有「真實人性」存在的前提，而非電腦系統的機械式發言。

後續 Facebook、Twitter 等相關研究則較少直接提及人性化語調這個詞彙，主要是針對企業社交媒體的溝通策略進行相似概念的論述，可分為「朋友語氣」與「對話風格」兩方面說明。Sweetder 與 Lariscy (2008) 觀察 2006 年美國參議員選舉使用粉絲頁與選民的互動程度，認為年輕選民稱呼候選人為「你」、「名字」而非全名或是正式的稱謂(如先生、議員)，這種使用第一、二人稱的溝通方式讓一向頗有距離感的政治人物被視作親密性的「朋友」角色。在對話風格方面，Smith (2010) 認為 Twitter 的發文字數限定，即是一種模擬人際間有話直說、坦率直接的對話設計。莊宜軒 (2012) 則將企業於粉絲頁上所使用較為輕鬆的發文風格定義為：「使用非正式用語，表情符號、語助詞等一般口語化文字，展現企業人性化的一面，吸引粉絲注意」。整體來說，企業經營社群媒體在發文中強調自己身為朋友的角色，使用簡潔且非正式的文字敘述、非第三人稱、

語助詞與表情符號等電子副語言，就像是與粉絲實際面對面對話一般，不僅呼應部落格的對話特徵，也更加符合網路語言的口語化特色。

綜合上述文獻，本研究主要參考 Kelleher (2009) 對人性化語調的定義，以及企業社群溝通與網路語言相關論述，將人性化語調定義為「組織於社群媒體上所陳述的語氣，呈現出開放與公眾對話的氛圍；如透過敘述觀點、情緒、語助詞與符號的輔助，使組織口吻較為口語、親切，如同人與人間面對面談話的程度」。

### 三、 組織如何展現人性化語調—從網站、部落格到臉書

人性化語調之所以被提出，主要是來自於對傳統企業網站經營的兩個現象之反思。首先，即是對於傳統官網能與公眾建立雙向對話關係的質疑 (Kelleher & Miller, 2006)，如 Taylor 與 Kent 的對話溝通理論只能代表網站的「互動性功能介面」提供了公眾選擇與發聲的機會，組織是否真正回應對話 (actual dialogic response) 則不得而知。其二，便是針對官網中組織利益導向的批評。組織官網所呈現的內容多以產品宣傳、購物型錄 (brochureware) 或是塑造企業形象相關的新聞稿內容為主，消費者在網站中僅是虛擬的「帳號」，並未被賦予彈性且符合互動需求的服務或內容，企業也多是採取單向說服式的「官方說法」。因此，因應部落格的发展，將組織藉由部落格的經營，透過如開放留言討論、RSS 訂閱、引用等功能，塑造出雙向互動性的溝通空間；甚至是以組織管理者、員工名義發聲，如通用汽車副總裁 Robert A. Lutz、日本入口網站 Livedoor 的執行長堀江貴文，都是企業高層採用部落格形式與消費者分享資訊或傾聽建議、抱怨而展現企業親切與人性的一面，不只增進品牌正面形象，也在溝通的過程中與消費者建立了開放且互惠的關係 (郭昌衢，2008)。

而相較於部落格，Facebook 以使用者為中心、以人際互動為主要的功能設計，如身份 (identity)、狀態 (update) 與其它互動功能 (comment、like)，都使得互動更即時，也更能模擬人際傳播的社會關係與人情溫暖，促使使用者採取口語化的文字描述 (洪寧，2010)。González-Herrero 與 Smith (2008) 也認為，SNSs 藉由人性化語調的表現提供了一個以人際溝通為核心的溝通環境，使組織的溝通方式就像是與一個真實朋友的對話情境 (Veil et al., 2011)，而不像傳統網站上的行銷宣傳或是陳述聲明；也將部落格中的個人觀點抒發，延伸至向朋友分享、並立即獲得回應的對話過程。因此，可說 Facebook 更適合透過人性化語調來描述組織經營粉絲頁與公眾的對話特色。

#### 四、 人性化語調的溝通效果

本研究欲探討的人性化語調，主要是針對組織言說從官方說法到賦予人性的親切、展現與公眾對話努力的改變而來。而過去相關文獻較少從企業論述口吻的角度切入探討溝通效果，因此以下便從概念相近的「對話」、「人性化」、「展現對話的意願與開放性」推論人性化語調所帶來的影響。

由於近年來社群媒體的竄紅，企業組織也紛紛成立專屬的社群平台，就為了能在潛移默化之下，吸引消費者目光、增進品牌關係，同時也達到行銷宣傳的目的。企業為了更貼近消費者，而使用較為口語化的溝通方式、開放對話的氛圍（如邀請、詢問、發表心情、問候粉絲等），展現如朋友般親和的一面。研究發現，人性化語調使得消費者也較為樂於與企業互動、建立更正面的關係，而產生較佳的品牌態度與行為反應（Kelleher & Miller, 2006；Kelleher, 2009；Noort & Willemsen, 2011；Park & Lee, 2011）。因此，可說人性化語調對於組織的社群媒體溝通具有正面助益。相關溝通效果文獻整理如表 2-2。

表 2-2：人性化語調相關文獻

溝通效果	相關文獻
較好的關係品質	Kelleher 與 Miller (2006) 將人性化語調納入關係策略的一環，並透過實驗法檢視官網與部落格的關係品質，證實企業部落格能獲較佳的關係成果（相互控制、信任、滿意、承諾），而人性化語調的影響最大。
	Kelleher (2009) 發現，越是常觀看企業部落格的網友，越有與組織互動的意願，同時能感受較高的人性化語調程度，進而產生較佳的關係品質（比起不常互動或沒看網誌的網友）。顯示企業若是更開放對話、展現人性化的一面，消費者也有較佳的互動意願，與組織建立關係的意願更為正面。
正面口碑意向	Park & Lee (2011) 的研究中指出，人性化語調能增加人性的臨場感，進而能使組織獲得較佳的關係品質與正面口碑行為。
正面品牌態度	Noort 與 Willemsen (2011) 認為當組織面對負面口碑時，不管採取先發制人或是被動的回應策略都能使得消費者感受到組織開放對話的誠意，因而感受到組織的人性化，而其程度越高品牌態度也相對越高。

資料來源：整理自 Kelleher & Miller(2006)；Kelleher(2009)；Noort & Willemsen (2011)；Park & Lee (2011)



### 第三節 社群媒體與危機溝通

經由前述文獻檢閱後，初步肯定人性化語調作為現今企業粉絲頁的溝通特色有其著力點。然而，過去研究主要是針對社群媒體的經營與溝通策略作討論，若是面臨危機情境時，是否同樣能帶來正面的溝通效果仍不得而知。以下便從社群媒體與危機、社群使用者的關係了解社群媒體對於危機溝通的重要性，並透過國內企業粉絲頁的危機溝通實務觀察以及相關的溝通效果研究逐節探討。

#### 一、 社群媒體與危機

危機多因組織的錯誤、失察或沒有效率而產生(張依依, 2006)，具有突發、不確定與時間緊迫的特性(吳宜蓁, 2005)，若是處理不當，最嚴重的後果並非實際的財務或人員損失，而是組織聲譽、形象等無形資產的受損。網路媒體發展後，由於其即時性、互動性、不受時空限制與超連結等特性，使得傳統的訊息產製模式受到挑戰；更多的新聞與資訊需求、更自由的傳遞與接收方式，不再受「守門人」的編輯過濾。公關人員更逐漸重視網路媒體所帶來的溝通優勢，特別是在危機後作為與新聞從業人員、公眾溝通工具之一，有助於拯救公司形象，挽回消費大眾的信心(吳怡靜, 1997)。

另一方面，網路也促成傳播權力的反轉，除了成為大眾首先獲知危機事件的管道(吳宜蓁, 2005)，利益公眾透過網路也能即時監控組織的各種作為，一有風吹草動便會立即透過線上分享機制傳散訊息，有時更可能產生無中生有的謠言，成為危機的起火點或加劇危機傳播的風險(Perry, Taylor & Doerfel, 2003)，使得網路在危機傳播的過程中扮演雙面刃的角色。

以網路為基礎的社群媒體無疑延續了這個雙面刃的概念，並因為其近用性、以使用者為中心、社群集結與分享等特質，對於危機的溝通優勢或傳播風險都有更多複雜的影響，也根本改變了危機的型態(Strander, 2011)。

首先，以往企業所遇到的大多是「事件型」的危機，但在社群媒體的盛行下，除了網路謠言，組織還可能面臨「準危機」(paracrisis)或是雙重危機(double crisis)的威脅。所謂「準危機」並非是組織真正的失誤或非法行為，而是來自於其不夠得體、不夠符合道德原則的言行，透過社群媒體被公開的檢視後，任何人都能直接挑戰組織，而成為往後真正危機的前導(Coombs & Holladay, 2012)。而雙重危機則是因危機發生時，組織沒有在社群媒體上進行妥善的處理

與回應導致 (Strander, 2011)。Champoux 等人 (2012) 便指出，現今組織與公眾頻繁使用社群媒體的結果，就是使得組織的不當行為或差勁的服務在網路世界裡昭然若揭，所衍生的這些新型態危機也遠比原始的危機事件更難以收拾。

在傳播風險方面，Web2.0 與行動媒體的技術革新，均強化了現今消費者的資訊產製與傳播能力，尤其是社群使用者的動員與口碑力量更為組織的危機溝通帶來許多衝擊 (Strander, 2011)。原本口碑代表了消費者對於企業產品或服務的心得與評價，透過知名部落客或是親朋好友的分享而使得這些評價具有一定的信任度，成為一種行銷手法。但在危機中，卻也同時成為組織的威脅力量來源。Liu、Austin 與 Jin (2011) 也認為社群媒體的出現，改變了利益公眾的型態與媒體使用行為，進而凝聚了負面口碑的影響力。如發生危機時，社群媒體上的「積極創造者 (creators)」會積極搜尋並發佈有關危機的相關訊息，而成為「追隨者 (followers)」具公信力的訊息來源；最後，即使是網路中最低調的「被動使用者 (inactives)」也會從「追隨者」、其它媒體及人際管道獲得可信度更次級的資訊。也就是說，在社群媒體的推波助瀾下，不滿的消費者會更積極廣泛的傳遞負面口碑、影響他人的行為意向，如漫罵組織、抵制購買等，更輕易且快速的傷害組織聲譽 (Coombs & Holladay, 2007, 2012; Champoux et al., 2012)

然而，社群媒體所賦予的使用者樣貌，也提供危機傳播許多溝通優勢。國外早期將社群媒體運用於危機溝通領域，多是公部門藉以告知或回應公眾有關公共衛生或安全方面的緊急事件 (葉玫萱, 2011)，如公眾可藉由「訂閱」公部門的 Twitter、Widget，平時即能維繫與政府間的訊息管道暢通，定期得知健康議題；緊急事件如遇天災或疫情管控時，也能即時了解最新狀況。加上社群媒體具「分享性」的本質與功能，能快速的發表給使用者社群上的朋友，促進訊息的推廣程度 (Tinker & Fouse, 2009)。因此，當組織發生危機時，同樣也能藉由社群媒體發佈相關資訊，或是直接回應網友的問題與負面評論。而這樣的開放性無形中也塑造了組織處理危機事件的透明程度，增加公眾對組織的信任感與正面的口碑行為意願 (Coombs, 2012)。

綜合以上，組織能藉由成立虛擬社群拓展暢通的雙向互動管道，建立與群眾的關係。當危機發生時，便能成為最重要的危機溝通管道之一，滿足公眾的各種資訊與互動需求。以 Facebook 來說，企業粉絲頁促進了企業與消費者、消費者與消費者間的互動對話，建立社群概念並增進對企業的正面態度，也有利於傳達正面口碑給粉絲之外的消費者。同時，消費者也能直接在粉絲頁上主動

渲染負面經驗、挑戰組織的作為、甚至成立反組織粉絲團等，都能隨時引爆危機的發生或加劇嚴重性 (Champoux et al., 2012)。因此，組織如何有效因應並利用社群媒體的特性與粉絲溝通，甚至影響其反應行為，拓展訊息的正面口碑力量，便是本研究所欲探究的重點。

## 二、 企業粉絲頁的危機溝通與人性化語調

上述文獻闡明社群媒體對於危機回應的重要性，危機發生時，組織於社群媒體上的回應說辭也具有影響組織聲譽評價與消費者行為反應的功能 (Coombs & Holladay, 2012)。不過，若是以企業粉絲頁為討論標的，組織該如何運用社群媒體的特性與公眾溝通似乎仍有不甚明確之處。因此，以下便透過過去一年間 (2011 年 6 月至 2012 年 8 月間)，曾發生有損聲譽、使得企業在其粉絲頁發表回應聲明的危機案例檢視，了解國內企業粉絲頁在面對危機時，是如何與粉絲溝通、與社群媒體中的人性化語調關聯為何。本研究整理各案例中的企業初次回應聲明後，可依照回應的形式分為以下三種類型：官方聲明、粉絲頁聲明、官方聲明／粉絲頁用語，並列於表 2-3：

(一) 官方聲明：此回應形式通常出自企業在其官方網站上的聲明或新聞公告，原封不動「貼」到企業粉絲頁上，包含論點聲明、佐證的調查數據與相關證明文件。也就是說，粉絲頁僅是另一個傳播訊息的網路平台。此外，也有企業以「企業名聲明稿」為標題，採用 Facebook 的記事本 (Note) 發佈對外統一且論點完整的企業聲明文件，以回應新聞事件對其企業所可能產生的負面評價。整體來說，此類型聲明稿內容並未因應粉絲頁的溝通對象，而在訊息內容及表現手法上有所差異。

(二) 粉絲頁聲明：此回應形式可視作企業為粉絲頁所量身訂做的溝通形式，因此在內容指涉的對象上，能明確辨識內容的溝通對象 (而不使用概括性的「消費者」)、口吻簡潔、親切，如同粉絲團平常與粉絲對話的用字遣詞，或是符合品牌形象的慣用語、表情符號等。這類型的回應方式，不限於重大危機事件發生才適用，如知名線上遊戲「暗黑破壞神三」在上市初期發生伺服器不穩，造成玩家無法進行遊戲而怨聲載道時，其粉絲頁便時常表達歉意，或是發佈與玩家站在同一陣線祈禱網路連線順利的內容。

(三) 官方聲明／粉絲頁口吻：此回應形式通常結合了前述一、二種類型之特性，除了延續官方聲明稿的內容架構，通常會為了符合 Facebook 的閱讀習慣而加以簡化，在用字遣詞上也會依照粉絲頁的目標對象、經營調性而有所調整。

例如「家樂福」被立委指控其集點活動的「憤怒鳥馬克杯」不符合玩具檢驗標準後，家樂福除了轉貼官方網站上的檢驗合格標準文件，在粉絲頁的版本則特別將「消費者」的稱謂改為「粉絲」；「義美」則是因被消費者投訴產品包裝內有老鼠屍體，而在粉絲頁上轉貼企業官網所發布的聲明稿，但粉絲頁的版本也加上了「請大家在真相調查出來之前不要恐慌，並繼續支持我們喲！」強調「第一人稱（我們）」、「狀聲詞（喲）」或是爭取支持性的語句，突顯網路語言下的口語化特徵。

表 2-3：企業粉絲頁的危機回應案例

日期	企業粉絲頁	危機事件	回應形式
2011.6.2	樂扣樂扣 LOCK&LOC K 情報粉絲團	2011 年塑化劑風暴，不僅食品企業受波及，塑膠性容器產品的樂扣為自清送檢合格，但仍受消費者質疑。	官方聲明
2011.12.20	義美-CLUB	被指控產品包裝內有老鼠屍體。	官方聲明／ 粉絲頁用語
2012.3.20	全家 FamilyMart	粉絲團被指控盜用網友拍攝的照片，並在被指控後刪除包含原文與網友評論，因而登上媒體版面。	粉絲頁聲明 ／粉絲頁用語
2012.3.30	家樂福 Carrefour	舉辦集點贈憤怒鳥馬克杯，因產品檢定依據的品項標準不一致而被立委指控該產品含鉛量過高。	官方聲明／ 粉絲頁用語
2012.4.16	Mister Donut 統一多拿滋官 方粉絲團	消基會發現其產品使用的膨脹劑含鉛量過高。	官方聲明／ 粉絲頁用語
2012.6.10	Warner Music Taiwan	旗下國際藝人「Linkin Park」於 2009 為莫拉克風災募款來台開唱，卻被捐贈單位披露時過三年仍未收到款項。	官方聲明
2012.7.6	Lifeway 生活服飾	遭消基會點名其販售「涼感衣」效果並未通過測試標準。	官方聲明
2012.7.10	雅漾 Avene	遭國外媒體點名其販售所謂的「噴霧礦泉水」成份只是水，其他治療性效果僅是品牌宣稱。	官方聲明
2012.8.31	Black As Chocolate	由藝人黃湘怡所創立的精品蛋糕品牌被離職員工驚爆品牌所宣稱的「當日現作」為不實。	官方聲明

資料來源：本研究整理（日期、分類方式皆以企業初次回應內容為準）

此外，除了一開始的聲明稿，企業粉絲頁也可能隨著危機事件的不同情勢再發佈其他的聲明內容，如「樂扣」、「Mister Donut」、「lifeway 生活服飾」、「Black As Chocolate」都在其事件中發佈數次聲明，因而能從其中發現企業回應的人性化語調差異。

以知名甜甜圈品牌 Mister Donut 為例，當企業被消基會點名產品所添加的膨脹劑含鉛量過高、長久食用有危害智力之虞時，其粉絲頁所發佈的第一波回應即屬於官方聲明類型。而事件 10 天後的另一則粉絲頁聲明，除了仍以官方網站的回應內容為基準，但在稱謂、陳述口吻上都有所區別，都改以粉絲頁的目標對象「粉絲」來進行對話（圖 2-1）。

或是如最近期的 Black As Chocolate (BAC) 蛋糕事件，事件一開始是由離職員工上網爆料企業所強調的「當日現作新鮮蛋糕」訴求，其實都是欺騙消費者的行銷噱頭。雖然 BAC 第一時間即在粉絲頁上直接轉載官網的聲明圖<sup>3</sup>否認這項傳聞，但由於事證越來越明確而引發新聞媒體爭相報導後，BAC 也在數小時之內連續發表多篇聲明。從圖 2-2 可發現，由品牌經營者所發表的聲明(右)，事實上僅代表品牌官方聲明(左)中的其中一項事項，內容並不完整，但其字裡行間表露一個人的真實情緒、立場與感謝之意，其留言、按讚與分享的人數都至少超越了後者的一倍以上。



圖 2-1：人性化語調程度差異示意一

資料來源：Mister Donut 統一多拿滋官方粉絲團

<http://www.facebook.com/Japan.NO1.MisterDonut>

<sup>3</sup> 圖 2-2 中的 BAC 首次聲明稿，為本研究自行擷取自 BAC 官方網站上的原始檔重製而成，其官方粉絲頁上的原圖由於疑似為直接截圖上載，而有畫質不清、無法清楚閱讀的問題。資料來源：<http://www.blackaschocolate.com.tw/bac/images/20120903notice.pdf>



圖 2-2：人性化語調程度差異示意二

資料來源：Black As Chocolate 官方粉絲團

<http://www.facebook.com/blackaschocolate>

透過以上案例回顧，可以發現部份企業在發生危機時，已能為粉絲頁的利益公眾提供有別於傳統官方說法的回應形式，並採取較為平易近人的口吻，顯示人性化語調應用於危機溝通的可能性。然而，大部分企業仍是將粉絲頁視為另一個官方訊息發佈站，發表冗長而不適宜閱讀的聲明公告，其口吻也欠缺社群溝通的對話原則，未必能受粉絲青睞。

許多探討國內粉絲頁行銷與經營模式的研究都將企業粉絲團的發文數量、頻率、回應或邀請粉絲對話與否，或是發文內容的類型，如資訊性、優惠性、娛樂作為評估粉絲頁的公關效益指標（莊宜軒，2012），但鮮少討論組織在面對危機時，應如何與粉絲溝通？效果為何？一方面，完整、明確的官方聲明具有較高的可信度（郭昌衢，2008）；另一方面，粉絲頁經營所強調的感性、輕鬆口吻得以拉近粉絲距離，更可能因此展現人性化的坦承、脆弱，在爭取粉絲的諒解與支持時能獲得有利的優勢。不過，從上述案例看來，非正式的人性化語調雖然有其溝通上的優勢，但仍然缺乏效果性的證據；而案例中的個別危機情境以及組織所採用的立場也各有差異，更是無法一概而論。因此，「人性化語調」

對危機溝通的適用性仍有待進一步釐清。

### 三、社群媒體使用人性化語調之危機溝通效果

在危機傳播領域中，社群媒體仍屬於較為新穎的研究範疇，其少數的實證性研究可從兩方面著手探討；一是不同媒體類型、回應策略對於危機溝通有何影響，二是社群媒體作為訊息來源有何特性，是否影響利益公眾的認知與行為，以下將由這兩方面出發，進一步探討研究問題。

首先，有學者從不同的媒體類型出發，援用危機語藝研究的危機回應策略來驗證社群媒體的危機溝通效果。Schultz、Utz 與 Göritz (2011) 操弄三種危機回應策略（資訊、道歉或同情）與組織溝通管道（報紙、部落格、Twitter）對組織聲譽評價、負面口碑與行為意向（secondary crisis communication）的影響。結果發現，不同的回應策略的溝通效果均無顯著影響，但同時瀏覽兩種社群媒體的受試者有較高的組織聲譽、報紙次之、閱讀單一種社群媒體者最差。而研究者也發現，雖然就閱讀單一社群媒體的受試者來說，社群媒體對組織聲譽沒有正面助益，但瀏覽 Twitter 後的受試者最沒有負面的口碑行為意向，反而是報紙加強了危機的嚴重性認知而增加了抱怨的意圖，與過去認為社群媒體便於分享訊息的特性也可能同時增加負面口碑行為之看法有所出入。Liu、Austin 與 Jin (2011) 的研究也指出傳統媒體對於危機溝通的反效果，如組織運用傳統媒體時，採用防衛性的回應策略能較獲得利益公眾的肯定；若採用順應性策略則以透過人際傳播的方式接受度最佳、社群媒體次之；但傳統媒體與人際傳播比起社群媒體更容易獲得負面的情緒反應。

在社群媒體特性與危機溝通效果方面，Sweetser 與 Metzgar (2007)、Yang 等人 (2010) 檢驗組織部落格對於危機溝通的效果，兩篇文獻均以 Kelleher 與 Miller (2006) 所提出的「人性化語調」觀點作為公眾反應的評估項目。Sweetser 與 Metzgar (2007) 的研究發現，透過部落格與公眾進行危機溝通，能展現組織人性化的一面，促使公眾感受到組織願意負起危機責任、甚至是不懼怕責任的態度，故認為危機似乎不若想像中嚴重。Yang 等人 (2010) 也指出，公眾參與組織危機言說的程度影響後續態度、行為意向甚大；既使採取相似的回應策略，公眾也會因不同的溝通方式，而使公眾更有興趣閱讀組織聲明、進而感同身受並增加對話意願。其研究也發現，部落格展現人性化語調的兩個特徵：「敘事特性」、「開放溝通」，讓危機言說跳脫官方說法的說服性與權威性，以展現組

織的真實與誠懇為首要任務，有利於增進公眾對危機敘事的參與程度，如緩和負面的情緒反應、願意透過留言方式與組織互動等正面的態度與行為意向。

根據上述文獻回顧，雖然部份研究僅點出社群媒體的危機溝通效果確實有別於傳統媒體，而無明確探討其媒體特性與溝通效果間的關係，但從書寫、分享為內涵的部落格到強調人際互動的 Facebook，人性化的對話口吻均為組織溝通帶來正面影響。過去以企業部落格為主軸的危機溝通研究也發現，組織的人性化語調能促使公眾較願意積極參與危機言說之內容，無形中感受到組織願意坦承與接受責任的態度 (Sweetser & Metzgar, 2007)，較容易接受組織的解釋說詞，進而有較佳的品牌態度與行為意向 (Yang et al., 2010)。因此，本研究推論企業粉絲頁所展現的人性化語調程度，將影響組織的危機溝通效果，據此提出研究問題一：

**RQ1：於「企業粉絲頁」進行危機溝通時，人性化語調程度不同，是否會對組織聲譽與行為意向產生影響？**

另一方面，透過上述社群媒體與危機溝通相關研究檢閱可發現，雖然已有學者分別關注社群媒體特性與回應策略的使用，但尚未將兩者加以整合探討。因此，本研究也想探究在不同回應策略下，人性化語調程度將有何影響。以下便進一步檢視危機溝通策略中的影響因子，瞭解危機回應策略的制定原則。



## 第四節 危機溝通與回應策略

Sellnow & Seeger (2001) 曾指出危機傳播研究主要可分為公關與語藝批評兩研究取向。公關取向的危機傳播研究主要在危機管理中檢視組織的公關部門角色與重要性，並從危機前的議題管理、風險管理到危機後的媒體溝通策略提出預防性的計畫原則。但 Marra (1998) 認為，如此計畫性的通則僅能指導「如何作」，卻不能在各種社會環境變數所影響的危機情境中，解釋「為什麼」、「怎麼作會更好」，點出了危機公關研究未能考量危機情境之特殊性的缺失。

而語藝取向的危機研究，主要關切危機發生時，組織如何與外界溝通，以引導利益關係人行動、心理上的反應以及對組織的印象(張依依, 2006)，尤其是將組織對外所採用的言語說辭，看作是處理危機相當重要的符號資源(吳宜蓁, 2005)。近年來語藝取向的危機研究更開始重視危機情境的複雜因素與回應策略的關聯性建構，建議在適當的情境選擇適當的反應策略能有較為正面的溝通效果，使危機化險為夷(Coombs & Holladay, 1996)。這部份以 Coombs 為代表人物，其整合辯解策略、形象修復理論等論述，並納入歸因理論的觀點，來檢視不同危機責任下的情境因素、如何型塑回應策略之選擇以及對組織聲譽修復的效果(黃怡芳, 2011)。以下便進一步探討危機責任與情境、回應策略以及其關連性研究，以作為影響社群媒體危機溝通效果的因子。

### 一、 危機責任與危機情境

危機情境與回應策略的關連性前提，來自於對危機情境充分的了解，才能選擇較正確的反應策略(Coombs, 1998)。Sturges (1994) 以客觀層面界定危機情境是由危機事件的重要性、立即性、不確定性所構成。Coombs (1995) 則從主觀層面出發，援引歸因理論(Attribution Theory) 所著眼的「責任歸因」，其概念基本上是認為人們對發生的事件會推演其背後的因果關係，界定相關的責任歸屬(Weiner, 1985)。而 Coombs 進一步將因果歸因轉化為危機情境之用的「危機責任」，認為危機情境需依社會大眾對危機責任的主觀判斷而定。也就是說，人們會主動評估發生危機的組織應擔負起多少責任；組織歸因責任越大，公眾越容易產生憤怒的情緒，不僅使組織聲譽損害越大，也越容易傳遞危及組織形象的負面口碑(Coombs & Holladay, 1996, 2007)；反之，若是公眾認為組織承擔的責任較小時，便會對組織投以如同情、支持等正面的情緒反應(Coombs, 2007；黃怡芳, 2011)。

危機責任程度的判定最初是由歸因理論中的「穩定性」(stability)、「外控性」(External control)、「個人控制性」(Personal control)與「因果位置」(locus of causality)等四面向來評估 (McAuley, Duncan, & Russell, 1992)。「穩定性」指事件發生的頻繁程度，穩定性高表示事件重複發生，責任歸因也較強。「外控性」指的是事件發生的原因，若外控性強，表示事件主要來自於外來因素的影響，當事者的責任歸因便減弱 (張依依，2006)。不過，Coombs (1996)認為個人控制性與因果位置的所解釋的功能一致，皆代表肇事原因是否為有意引起，故加以合併，並提出「蓄意性」(intentionality)，來與「外控性」交叉產生四種危機類型組合，包含：意外 (組織內部的非蓄意危機)、違法行為 (組織內部發生的蓄意行動)、過失 (組織外部發生的非蓄意危機)、恐怖主義 (組織外部發生的蓄意行動)。

為了涵蓋更多的危機類型，Coombs (1998)、Coombs 與 Holladay (1999)又陸續衍生出多達 13 種危機類型，如自然災害、謠言、職場暴力、產品竄改、挑戰、技術故障意外、技術故障所致產品召回、人為意外、人為意外所致產品召回、組織管理不當與失誤等。但 Mitroff 等危機管理專家 (Mitroff, 1988; Mitroff & Anagnos, 2001; 轉引自 Coombs & Holladay, 2002)認為，若不斷定義出各種危機類型、並訂定各自的應對措施是十分沒有效率的，故 Coombs 與 Holladay (2002)也進一步依照危機的責任歸因程度，將具有相似結構的危機類型歸類為三大危機集群表 (crisis clusters) (表 2-4)：

表 2-4：危機集群表

危機集群	危機類型	責任程度
(一) 受害者集群 (Victim Crisis Cluster)	1. 自然災害 2. 謠言 3. 職場暴力 4. 產品遭竄改	責任輕微
(二) 意外集群 (Accidental Crisis Cluster)	5. 挑戰 6. 技術故障意外 7. 技術故障所致產品召回	責任小
(三) 可預防族群 (Intentional Crisis Cluster)	8. 人為意外 9. 人為意外所致產品失誤 10. 組織不當行為與失誤	責任大

資料來源：整理自 Coombs & Holladay (2002)；Coombs (2006, 2007, 2012)

- (1) 受害者集群：除了利益關係人外，組織也是危機中的受害者，因此外界對於組織的責任歸因最輕微，其聲譽影響也是三個危機集群中最溫和的。
- (2) 意外集群：即使在正常的運作下，組織仍有可能發生無法預料的危機事件。此類危機雖然主要仍是由組織所引發的，但並非蓄意造成，因此組織所需擔負的危機責任較可預防集群來得小。
- (3) 可預防集群：指危機的發生是可被預防的，而組織是在了解所作行為是不當的、可能引發不良後果之下，有意置利益關係人於危機之中，也因此需要擔負最大的危機責任與強烈的聲譽威脅（黃怡芳，2011）。

## 二、 回應策略

危機發生時，組織與利益關係人間的溝通相當重要。Sturges（1994）指出組織在危機處理的過程中可提供以下三種資訊型態：

- (一) 指示性資訊（Instructing information）：以資訊道德的觀點來說，首要之務便是盡快告知外界危機的發生、提醒利益公眾行動與應對的方向、組織的解決之道等（Coombs, 2006），避免更多傷害。
- (二) 調節性資訊（adjusting information）：幫助利益公眾紓緩危機所帶來的心理壓力或是不確定性，如對受害者表達同情及關懷（黃怡芳，2011）。
- (三) 內化性資訊（internalizing information）：形塑外界對組織的形象與觀感。

對於危機傳播管理者而言，指示性及調節性資訊為危機溝通中必要的訊息內容，也代表組織在危機事件中的反應與控制能力（Sturges, 1994；Coombs, 2007）。而語藝取向的危機研究觀點，則更強調於回應內容如何減緩危機的衝擊並且修復組織的聲譽傷害，進一步影響利益關係人對責任解釋的行為反應。因此，危機發生之初的行動與言詞，將影響社會大眾如何看待組織；此時，危機回應策略便提供組織對外論述的參考（吳宜蓁，2005）。

危機回應策略關注「組織在危機發生時說了什麼話？」，主要以辯解策略（apologia）和形象修復策略（Image Restoration strategies）等危機言說策略為基礎。辯解策略從個人的自我防衛策略而來，也就是當人在受到質疑或指責時，通常會採用否認（denial）、尋求支持（bolstering）、區別化（differentiation）與超越（transcendence）四種策略來轉化聽者的情感或意義理解。Dionisopoulos 與 Vibbert（1988）率先將此概念運用於組織層面，幫助組織防衛公眾的負面批

評，以維持形象（轉引自吳宜蓁，2005）。而 Benoit（1997）的形象修復策略則認為，只要社會大眾認定組織該為某事件負責，組織的形象便已經受損，必須立刻進行形象修復的行動。

雖然同樣以「責任」作為影響公眾對組織形象認知的關鍵因素，但 Benoit 所提出的形象修復策略並不關注危機責任的程度、情境或階段差異（Benoit, 1997），主要是藉由各種危機個案來互相參照當事者的危機感知與行動，並沒有預測或因果推論的能力，僅是提供自衛性的回應訊息選項（message options）（吳宜蓁，2005），類似一種主觀描述的分類法（Coombs, 2000）。吳宜蓁（2005）認為，雖然學者們各自提出不同的策略建議，但目的均指向如何修正大眾對於組織因危機而形成的負面形象，而以 Coombs 整併了辯解、形象修復策略、印象管理策略所發展的危機溝通策略（Crisis Communication strategies）最為完整，依照順應性（accommodative）與防衛性（defensive）兩面向，分置於一條連續帶上，以更具體提供危機時該如何使用、何時可使用的指導性策略。不過，Coombs 近幾年來也不斷針對其發展的回應策略進行修正與整併（Coombs, 2006, 2007, 2012），最後提出四種危機回應策略的立場分類方式（posture），分別為（1）否認性、（2）遞減性與（3）重建性，與（4）支持性作為補充性之用，一共包含了 10 種子策略，以下便說明細項內容：

#### （1） 否認性（denial）

1. 攻擊原告（Attack Accuser）：此為最激烈的防衛性策略。採取此策略不僅只是否認危機之存在，還進一步對於指控組織發生危機的個人或團體提出攻擊性的回應手段，如法律訴訟。
2. 否認（Denial）：組織否認危機之存在，通常會提出組織與危機間毫無瓜葛、不需為危機負擔責任的解釋性說辭。
3. 代罪羔羊（Scapegoat）：組織為危機提出真正該負責的個人或外部團體（與組織無關連），以減少組織的責任歸因。

#### （2） 遞減性（diminish）

4. 藉口（Excuse）：組織為了縮減應負擔的責任程度，而提出理由或說辭，如組織無意傷害或是該危機事件並非在組織可掌握範圍之中。
5. 合理化（Justification）：組織試圖澄清危機事件與可能損害間的關聯，即使危機確實發生了，但並非外界所想像的那般嚴重；或是既有傷害情形並非因危機所致，而是由於受害者本身的不當行為所產生。

### (3) 重建性 (rebuild)

6. 補償 (Compensation): 表示對危機事件或利益關係人的關心與補償性作為，具道歉性功能，卻不具有承認危機責任所需負擔的法律刑責。
7. 道歉 (Apology): 組織為危機負起完全性的責任，乃最順應性的策略。除負起全責、向利益關係人及大眾道歉之外，也尋求外界對組織的原諒，並提供金錢或其它實質上的補償行動。

### (4) 支持性 (bolstering)

8. 提醒 (Reminding): 組織提出過去的良好作為，以提醒外界將組織與正面的形象連結在一起，而緩和危機對組織的負面衝擊。
9. 逢迎 (Ingratiation): 藉由讚美或歌頌利益公眾來達到討好外界的目的。
10. 受害者 (Victimage): 提出自己在危機中的受害者身份，以求外界的同情，不致苛責組織。

Coombs (2012) 認為支持性策略僅是強調組織保有與正面形象的連結，完全是以組織單方面的利益出發，因此只能用作為輔助其它三種策略之途，這也點出公關實務中最好以數種策略合併使用較具溝通之效，不可能單單使用一種子策略。後續研究也大多依據「順應—防衛」的連續帶架構下，採否認性、遞減性與重建性三種策略分類來檢視與危機情境的關聯性。其關聯性與溝通效果於下兩小節進一步說明。

## 三、 危機情境、危機回應策略之關聯性

在 Coombs (1999) 所提出的「順應—防衛」連續帶概念中，「順應」指的是和解性的策略，是組織在考量公眾及受害者所關心之事物後所採取的承擔責任、修正或賠償行動；「防衛」則是以組織利益為優先，希望避免承擔危機責任所影響的聲譽或財務受損 (Coombs, 1998)。而此概念源自 McLaughin、Cody 與 O'Hair (1983) 的「緩和—加重」連續帶 (mitigation-aggravation continuum)，「緩和」展現對受害者的關心之餘，更顯現出身為肇事者、需為事件負責的認知；「加重」則是以保護行動者形象的角度，完全否認與失敗事件相關的罪責。若運用於危機管理之中，採取前者策略的組織，會試著提供幫助給危機事件的受害者；反之，採後者策略之組織則是持一種完全保護組織的立場 (Coombs, 1998)。

由上述觀點可知，組織在危機後的行為反應主要取決於組織願意負擔的責任程度而定，而組織的責任歸屬又與危機情境有密切關連。因此，若將危機責任、危機情境與回應策略依照連續帶的方式相對照，可得圖 2-3。如當組織面臨犯罪行為的危機時，外界對於組織所認知的責任也越大，應採取越趨順應向的策略。採取越是相應的回應策略越能獲得正面的溝通成效 (Coombs & Holladay, 1996)。

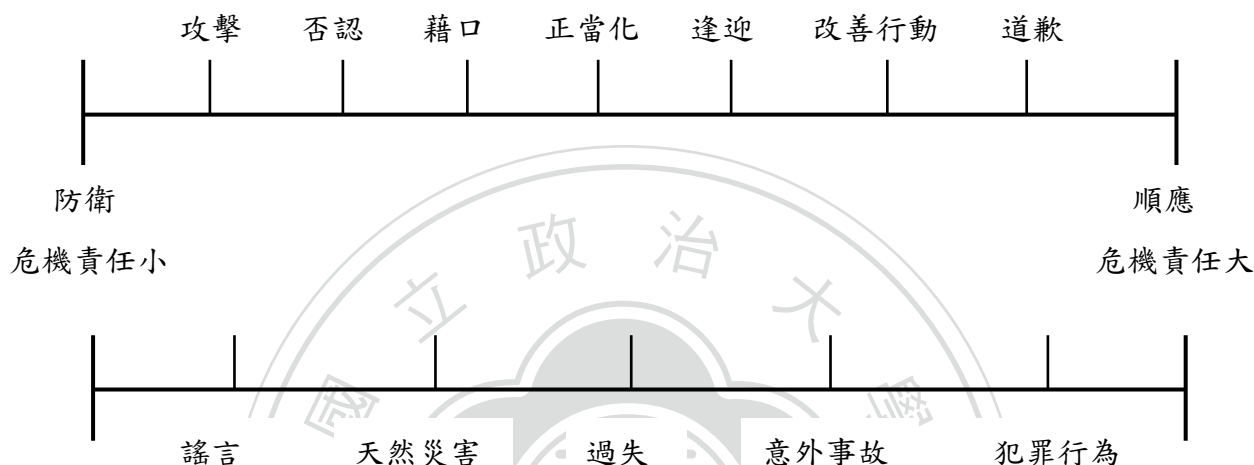


圖 2-3、危機情境與回應策略對照圖

資料來源：Coombs (1999)

而 Coombs (2006) 認為危機回應策略的定義需要藉由公眾認知的評斷才具有使用價值，故將危機回應策略區分為「否認」、「遞減」與「重建」三大類型後，進一步依照策略的「以受害者和公眾角度為前提」或是「以保護組織免於責任為前提」程度，以實驗法驗證公眾對組織危機回應策略的態度，確實因組織責任程度而影響。舉例來說，任何危機都可以提出「否認」性的回應策略，但只要公眾認定組織需為事件負起責任，組織又無法提出相關證據時，「否認」不僅毫無修復聲譽之效果，反而還可能使組織陷入更嚴重的危機之中。因此，「危機情境－回應策略」搭配的目的，除有效修補聲譽外，也為避免落入不合公眾認知邏輯的矛盾中。「否認」策略最好適用於毀謗、謠言或是組織為危機受害者等危機類型；「遞減」策略適用於在組織遭受意外型危機時，藉由強調組織的非蓄意性，或是危機的低傷害性來為自己辯解；「重建」則是在發生可預防、意圖性高的危機情境時，採取誠意道歉、與未來修正行動來獲取外界的原諒或重新認可。

最後，若延續連續帶概念，最左端為組織責任小、傾向採取保護組織的立場；而最右端為組織責任大、傾向討好公眾之立場，可將危機集群、回應策略與圖 2-3 綜合對照後得圖 2-4：

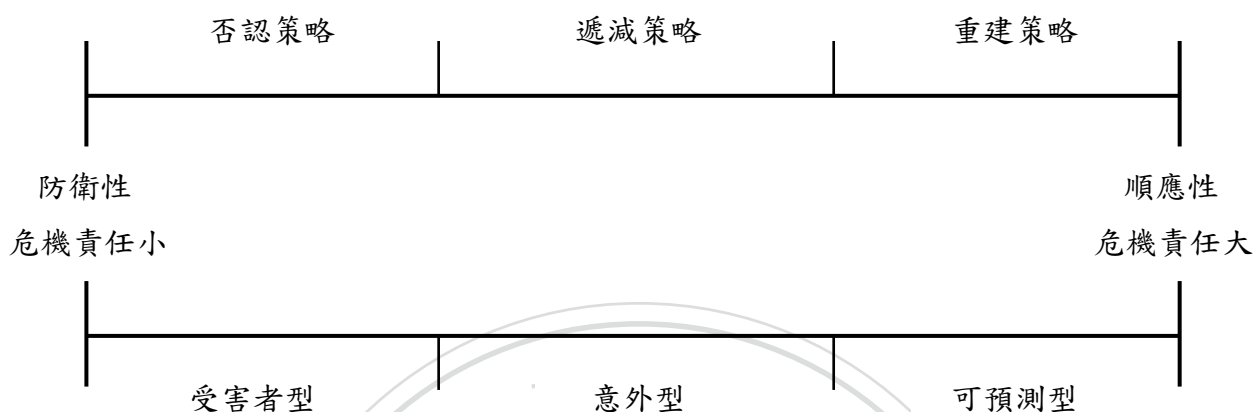


圖 2-4：Coombs 危機集群與回應策略搭配  
資料來源：整理自 Coombs (1999, 2006, 2007)

#### 四、 危機情境－回應策略搭配相關研究

關於 Coombs 的危機情境與回應策略間關聯性建構，過去已有多位學者檢視其實用性，尤其是透過個案分析來觀察組織或個人面對危機時，不同危機階段所轉換的危機情境、其採行策略間的過程及策略成效（如 Park, 2008；吳宜蓁，2002；張正杰，2005）。但若以實證性的研究來檢視其策略建議，仍因不同因素而有不同影響。

黃怡芳（2011）針對「可預防型」危機情境提出 2（危機歷史的獨特性）× 2（情境與回應策略的一致性）的實驗設計探討組織形象的修護效果。其「情境與回應策略的一致性」變項，主要是將「一致性」定義為符合 Coombs 所建議的回應策略（重建策略）、而「非一致性」則是最不適合該危機情境的回應策略（否認策略）。實驗結果證實 Coombs 的危機情境與回應策略搭配建議，重建策略比起否認策略確實能獲得較正面的組織聲譽與潛在支持行為。但黃怡芳也強調，歷來針對可預防型的危機事件，多證實組織採用越為「順應」性的回應策略越能展現同理心與負責態度，進而平息事件所帶來的聲譽傷害，如楊舒婷（2009）以 2008 年國內爆發的三聚氰胺事件為研究背景，發現雀巢因未通過衛生署的二次檢驗標準，使得危機情境轉為責任較大的「可預防情境」，而其規避

責任的回應策略相對於一開始就採取重建性策略的金車，受到較大的質疑與責難。Park (2008) 也分析蘋果 iPod 疑似影響聽力的訴訟案件，發現蘋果從一開始的辯解態度轉為改善新的耳機面板設計才有效平息危機風波。因此，針對單一危機情境之實驗結果未必具有類推至所有危機情境上的說服性。

Sisco (2012) 則針對非營利組織的危機事件採取 3 (受害者、意外型、可預防危機集群) × 2 (最適合的兩項回應策略) 的實驗設計。Sisco 指出，若是將所有回應策略 (含最差的回應策略) 納入實驗刺激，很容易就會得到「最差的回應策略產生最差效果」之結果，是毫無意義與邏輯的實驗方式。其研究結果在「受害者情境」上證實，越是符合建議、越有正面的聲譽評價及行為意向；意外型與可預防型情境均被認定責任重大，因此採用重建策略必定獲得較佳的溝通效果。而 Claeys、Cauberghe 與 Vyncke (2010) 的 3 (危機集群) × 3 (回應策略) 實驗設計，雖然發現危機集群所代表的危機責任越大、組織越有負面評價；採取越趨順應性的「重建策略」，能獲得越趨正面的組織評價等結果，但在各危機情境與回應策略的搭配上並未獲得顯著的效果差異，未完全證實情境與回應策略的相適性效果。彭暉恩 (2007) 則以 2 (嚴重性程度) × 2 (回應策略之完善性) 的實驗設計探討產品瑕疵事件對產品形象、聯想、品牌態度與購買意圖之影響。其研究結果同樣也僅證實，危機嚴重程度越大時，採用越為完善的回應策略會產生較為正面的產品形象與購買意圖。

許多研究亦曾指出，公眾普遍對於承擔責任、採取道歉或補償策略的組織有較為正面的溝通效果 (Coombs, 1999, 2007)。這使得責任較小的「受害者型」危機是否真如 Coombs 所建議的適用於「否認」策略值得懷疑。如 Lee (2004) 以危機的嚴重性程度為實驗變項，發現飛安事故中的組織方雖然屬於受害者的角色，但其事件所造成的人員傷亡影響了受試者最無法接受組織完全否認責任的回應策略。

回顧以上文獻後，可知危機情境與回應策略的搭配可能因嚴重程度、歷時性、人員傷亡情形等因素而有不同影響，點出了危機情境與策略間關係的複雜本質，光是參照建議也無法涵括所有條件與情境因素，增加策略選擇的困難 (吳宜蓁, 2005)。然而，從過去研究可看出，回應策略的選定與危機情境背後的責任程度仍依據「責任越大，越需採順應向策略；責任越小，則越趨使用防衛性策略」的原則產生關連性。Coombs & Holladay (2002) 與 Sisco (2012) 也陸續證明危機族群與危機責任的相對性關係，證明不論危機情境如何界定，最終還是要回歸危機責任程度的評估。因此，本研究主要採用危機責任程度作為主



要衡量危機情境的因子，而不特定著眼於某一種危機類型。

唯考量過去研究對於「受害者型危機」採用「否認策略」的建議持保留態度，Sisco (2012) 與 Coombs 與 Holiday (2008) 也指出，同時選擇連續帶兩極端的策略進行實驗，必定以最為防衛性的否認策略獲得最負面的結果。因而在「責任越大，越需採順應向策略；責任越小，則越使用防衛性策略」的原則之下，採取「否認」之外，最適與最不適應策略的「重建」與「遞減」作為後續實驗設計變項，提出以下假設：

**H1：進行危機溝通時，組織責任小、採用遞減策略的溝通效果較佳（組織聲譽、口碑行為意向）。**

**H2：進行危機溝通時，組織責任大、採用重建策略順的溝通效果較佳（組織聲譽、口碑行為意向）。**

而在企業粉絲頁這個特殊的溝通管道下，除了檢視危機溝通策略建議的實用性外，也欲進一步探討該策略是否可能會因為組織的溝通方式(人性化語調)不同，而影響溝通成效。故延續研究問題一，若是人性化語調具有影響社群媒體的危機溝通效果之可能，當組織危機責任程度不同或是採取相異的回應策略時，也可能具有進一步的交互作用產生，因此提出研究問題二：

**RQ2：進行危機溝通時，人性化語調程度與危機責任、回應策略是否會對組織聲譽與口碑行為意向產生交互作用？**

### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究架構

本研究以 Facebook 企業粉絲頁為研究主體，欲探討社群媒體對於企業危機溝通的可能性與溝通效果，採用實驗法檢視企業粉絲頁上的人性化語調、危機情境與回應策略對於危機後的聲譽及口碑行為意向影響。根據文獻探討的結果，人性化語調對於組織溝通有正面影響，但對於危機溝通的情境仍不明確。而在危機溝通策略中，相關研究多以 Coombs 提出的「情境－回應策略」適用性建議，檢視危機情境背後所代表的責任歸屬、組織反應如何影響利益關係人對組織聲譽與口碑行為意向的改變。因此，本研究在「責任越大，越需採順應性策略；責任越小，則越趨使用防衛性策略」的原則之下，採取「否認策略」以外的「重建」與「遞減」策略納入討論。除檢視該回應策略的原則在企業粉絲頁上是否也適用之外，也進一步探討人性化語調與不同危機責任情境、回應策略間是否有交互作用效果存在。故在此初步提出本研究架構圖如下：

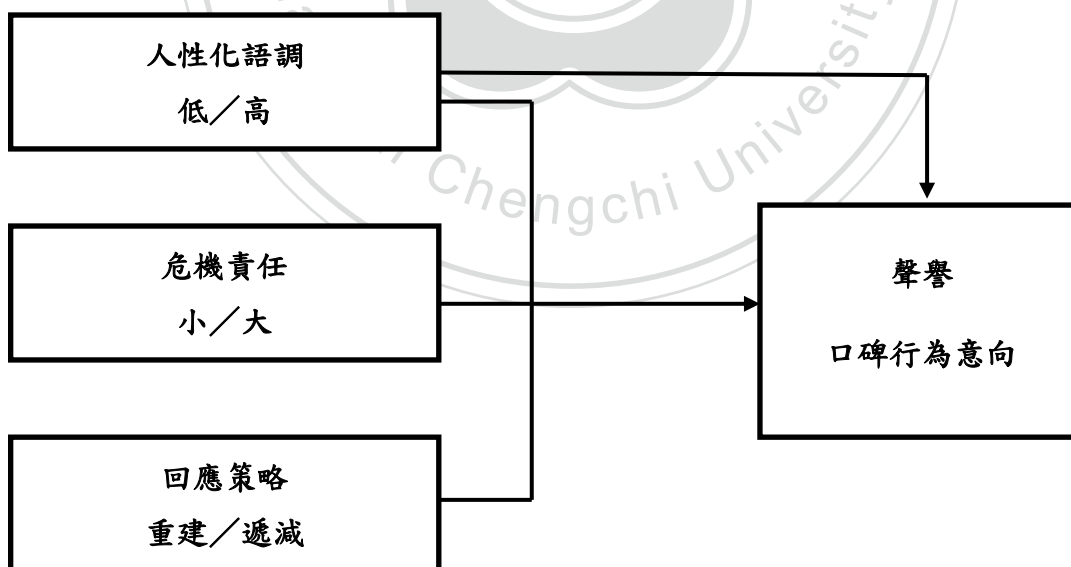


圖 3-1：研究架構圖

## 第二節 實驗變項與操作型定義

本研究採用實驗法，包含三個自變項：危機責任程度（小／大）、回應策略（遞減／重建）、人性化語調（低／高），為 $2 \times 2 \times 2$ 之組間設計，來驗證企業粉絲頁進行危機溝通的效果（組織聲譽、口碑行為意向）。另外，實驗內容主要採用真實的企業粉絲頁進行實驗設計，為避免受試者有既存的品牌喜好，因此加入品牌態度為共變項，以在後續統計分析時排除相關影響。以下，便進一步說明各個變項的操作型定義。

### 一、 自變項：危機責任程度與企業回應策略

#### （一） 危機責任程度

當發生危機時，公眾會推導背後發生的原因，並依此對組織評估其責任歸屬，進而產生不同的態度與反應。Coombs（1995）以危機責任程度作為衡量組織聲譽受損程度以及如何選擇回應策略的準則，援引歸因理論中的控制性、蓄意性為責任產生之因子，後續有關受害者型、意外型、可預測型的危機情境歸類也均源自於對危機責任程度的判定而來，可說危機責任程度在危機情境與回應策略的關聯性建構中佔有主要的連結因子。為了考量施測難易度，與貼近一般消費者的生活情境，選擇「產品瑕疵」作為危機事件之故事主軸，並以突顯責任歸因的程度作為危機情境之差異性，故採用「責任小」與「責任大」作為危機情境之變項設計，其詳細定義如下：

1. 危機責任小：此危機情境代表著組織在外控性高以及蓄意性低的情況之下，遭受危機事件所帶來的財務與人員損失。以「產品瑕疵」的危機背景來說，危機責任小的情境為描述組織產品發生問題的主因是上游廠商，而組織是在完全不知情的狀況下販售商品，公眾容易產生理解或同情的情緒，認為組織所擔負的危機責任較小
2. 危機責任大：指危機的發生是組織在了解所作行為不當、可能引發不良後果之下，仍有意置利益關係人於危機之中（黃怡芳，2011），具有高內控性與高蓄意性的特性。在「產品瑕疵」事件裡，危機責任大的情境將描述組織採用不合格的產品原料或是本身的品管問題而發生危機事件。

## (二) 回應策略

危機發生時，組織的行動與言辭將影響大眾社會如何看待組織，危機回應策略便是提供組織對外論述的參考。Coombs 所發展的危機溝通策略主要依照「順應」與「防衛」兩面向的連續帶，為危機情境提供相應的策略建議，並進一步分類為(1)否認、(2)遞減與(3)重建三種策略類型。本研究依照「責任越大，越需採順應性策略；責任越小，則越趨使用防衛性策略」的原則，排除較爭議、不需再證明負面效果的「否認」策略，而採取「重建」與「遞減」作為實驗設計變項：

1. 遞減型策略：包含藉口、合理化，主要是為縮減組織的責任程度，而提出理由或組織並非肇事元兇等推託之辭。在此回應策略中，組織除提供基本的指示性資訊（如退、換貨）以及表達遺憾外，並無明顯的「道歉或完全負責」字眼，以求與「重建型策略」內容的差異性。
2. 重建型策略：包含逢迎、補償與完全道歉，置於連續帶中的順應性端點，對於責任較大的危機來說，最具有修復形象功能。

## (三) 人性化語調

本研究主要參考 Kelleher (2009) 對人性化語調的定義，以及現今企業經營社群媒體時，在發文中所展現網路語言口語化的特質，將人性化語調定義為「組織於社群媒體上所陳述的語氣，呈現出開放與公眾對話的氛圍；並透過敘述觀點、情緒、語助詞與符號的輔助，使組織口吻較為口語、親切，如同人與人間面對面談話的程度」。根據上述定義，將各回應策略內容分別設計人性化語調高、人性化語調低兩種企業粉絲頁回應稿，並經由前測操弄回應策略的人性化語調程度，分別說明如下：

1. 人性化語調高：在此企業粉絲頁回應稿中，組織主要是針對粉絲頁的利益對象，也就是「粉絲」對話，透過簡單易懂的詞彙、平易近人的口吻以及親切的溝通技巧解釋危機事件的原因與處理方式。
2. 人性化語調低：在此企業粉絲頁回應稿中，組織並未特別針對粉絲頁的「粉絲」對話，使用的是企業與消費者的身份溝通，並不會使用簡易詞彙、平易近人口吻或是親近的溝通技巧，僅是單純透過粉絲頁的平台，平鋪直述的解釋危機事件的原因及處理方式。

## 二、應變項：危機溝通效果

### (一) 組織聲譽

組織聲譽為外界對組織印象、喜愛與能力的評估 (Coombs, 2009)，是一種「組織受到他人尊敬、喜愛及相信的程度」(張硯迪, 2006)。組織聲譽常是建立於組織與公眾良好的互動關係之上，而危機的發生便可能影響公眾對組織的各方面評價。最早提及聲譽構面的學者為 McCroskey (1966) 所提出的發言人特質量表 (ethos scales)，包含權威性 (Authoritativeness) 及品德 (character) 兩構面。其中品德又強調誠信 (trustworthiness) 與善意 (good will) 兩特質，被視為影響組織聲譽中至關重要的元素 (Coombs, 2002)。本研究即參考 Coombs (2002) 發展自 McCroskey (1966) 的組織聲譽量表 (Organizational Reputation Scale) 與黃怡芳 (2011) 所修訂之題項後稍作修正，並添加一題反向題 (表 3-1)。

表 3-1：組織聲譽題項

- 
1. 我認為企業是有良心的。
  2. 我認為企業是誠實的。
  3. 我認為企業正直的。
  4. 我相信企業所說的話。
  5. 我認為企業是「沒」道德的。(反向題)
- 

資料來源：Coombs (2002)；黃怡芳 (2011)

### (二) 口碑行為意向

當危機發生時，利益公眾對組織與其反應作為的認知態度也將影響其行為意圖，如對於組織之支持、保衛與推薦等潛在支持性行為 (Coombs, 1999)，或因負面情緒而向周遭親友抱怨、在網路上轉載批評訊息、抵制購買的勸說等不利於組織的負面口碑訊息 (Coombs & Holladay, 2007)。由於過去危機溝通研究尚未能因應網路媒體的發展整合適用於網路使用者口碑與行為的衡量變項，故本研究參考潛在支持行為量表 (Coombs, 1999)，並修改 Coombs 與 Holladay (2007)、Schultz 等人 (2011) 的負面口碑與行為意向量表等有關評估目標公眾在危機後對組織的行為反應構面，依照 Facebook 的溝通機制 (comment、like、share) 略做修改，發展適用的題項 (表 3-2)，並採李克特七點量表測量，項度為非常不同意 (1 分) 至非常同意 (7 分)。

表 3-2：口碑行為意向題項

1. 我願意在企業粉絲頁上的該則訊息按讚表示支持。
2. 我願意在企業粉絲頁上留下支持性的回應訊息。
3. 我願意分享企業粉絲頁上的該則訊息分享至個人頁面以示支持品牌。
4. 我想要在企業粉絲頁上留下訊息以表示我對這起事件的不滿。
5. 我想要分享企業粉絲頁上的該則訊息至個人頁面批評此事件。
6. 若朋友問及企業產品的意見時，我願意分享企業粉絲頁訊息向他解釋。
7. 若朋友詢問企業產品的相關意見時，我會表達我的不滿。
8. 若看到別人攻擊企業時，我會願意幫它說好話。
9. 若有反企業粉絲團，我會考慮加入。

資料來源：Coombs (1999)；Coombs & Holladay (2007)；Schultz et al. (2011)

### 三、 共變項：品牌態度

Wilkie (1986) 定義品牌態度為消費者對於品牌的整體評估，包含品牌整體喜歡與否的評價、對其產品功能性利益、象徵性或經驗性利益的信念，簡單來說即是對品牌的喜好程度、或因品牌所引發的情感反應之傾向(李侷璇,2010)。本研究採用真實的企業粉絲頁進行危機溝通，其粉絲頁所呈現之標的，其實就是企業體下的「品牌」，故一般受試者對品牌的喜愛程度也具有影響危機溝通效果之可能性，因此納入為實驗的共變項，參考 Garretson 與 Niedrich (2004) 品牌態度問項 (表 3-3)，以李克特五點量表測量，項度為非常不同意 (1 分) 至非常同意 (5 分)。

表 3-3：品牌態度題項

1. 我認為該品牌是好的。
2. 我認為該品牌是令人讚賞的。
3. 我認為該品牌是令人喜歡的。
4. 我認為該品牌是令人感覺正面的。

資料來源：Garretson & Niedrich (2004)

### 第三節 實驗刺激物

本研究在實驗刺激物中包含產品瑕疵新聞稿以及企業粉絲頁進行操弄。而為了能更貼近實際溝通情境，本研究認為，雖然採用虛擬的化名企業，可控制既有的企業認知與態度，卻也可能使得操弄情境更加悖離真實情況，過去也有學者指出化名企業的實驗設計較難以推估至現實效益。因此，實驗主要採行真實企業作為危機情境中的肇事主角。在企業的選取上參考《天下雜誌》2012年5月所公佈的1000大製造業、《數位時代》雜誌2011百強粉絲團調查，選取生產實體產品而非無形服務（如觀光旅遊、餐飲服務）、且有實際落實社群媒體溝通、粉絲人數達到一定標準之企業粉絲頁，來模擬其真實的網頁內容進行實驗。

此外，為避免選取單一企業、單一產品進行實驗而造成過度推論，本研究針對危機情境中的產品瑕疵主題，從3C產品類（高涉入）與生活用品類（低涉入）各選出兩種產品，配合企業粉絲頁的挑選，一共挑選四企業粉絲頁與其代表產品為實驗刺激標的，分別為「ASUS—平版電腦」、「Canon—相機」、「屈臣氏—洗髮精」、「桂冠—吉拿棒」。以下便進一步詳述實驗素材之內容。

#### 一、 危機情境

過去實驗法的危機溝通研究，多以大學生為主要的受試者樣本，而為了能讓受試者感受到危機的嚴重性，許多研究採用較大規模傷害的意外事件為實驗背景，如Coombs常採用的汽車爆衝、油品爆炸事件等（Coombs, 2001, 2008）。但本研究認為，此類重大傷害事件其實與受試者有很大的距離感，連帶使應變項難以觸及真實的行為反應。因此，本實驗的危機情境，以貼近一般大眾生活情境的「產品瑕疵」事件為危機事件主軸，並先針對不同產品品項曾經發生過的瑕疵類型進行簡單的調查，以選擇在嚴重性程度上有較一致立足點的瑕疵內容進行正式危機情境的設計（如附件一所示）。最後分別選擇高涉產品：「在設計或品管程序上有瑕疵，並造成消費者在使用過程中引發受傷或財務損失。」與低涉產品：「含添加物或無法避免產生之物質超出安全規範，有影響人體健康的可能。」，再藉電子新聞稿的形式呈現。

而危機新聞稿的設計主要以過去真實發生過的產品瑕疵新聞訊息修改而成，並採用杜撰虛擬的產品名稱，以避免受試者對於選取之真實企業與其產品有負面聯想。在新聞中，「責任小」之危機情境設計為企業產品發生瑕疵主要歸因於

外部的代工或原料供應商發生失誤而牽連企業；「責任大」之危機情境則是歸因於內部的管理或製作過程失誤。

## 二、 危機回應策略

本實驗之企業危機回應主要在模擬真實的企業粉絲頁上呈現，每則回應內容參考指示性資訊 (Coombs, 2006) 的內容組成，均包含標題、解釋原因、立場聲明、處理方式等四大段落。其中，為確保兩個回應策略對於瑕疵產品的處理方式也因責任立場而有所差異，在正式設計實驗刺激物之前，亦針對產品瑕疵的處理方式進行調查 (如附件二所示)，選擇接受程度差異最大的「業者無條件接受退換貨，並提供補償性的小贈品。」與「業者只接受消費者拿來換貨 (更換相同商品)」分別表示「重建」與「遞減」策略「欲規避責任」或「完全負責任」的立場。

## 三、 人性化語調

在此變項之內容設計上，主要根據本研究對人性化語調之操作型定義，並參考過去真實危機事件中，組織的「官方回應稿」與在企業粉絲頁上的回應口吻差異為基準點，將前述回應策略依照與粉絲對話、簡易詞彙、第一人稱、情緒字眼、語助詞以及表情符號等特徵的有無來呈現人性化語調高低程度。



## 第四節 前測

### 一、 前測目的

由於本研究採用真實的企業粉絲頁進行實驗，並且選擇不同產品進行實驗素材的設計，故在正式實驗之前需要進行前測，主要的目的為確認正式實驗設計之危機責任、回應策略、人性化語調各因子對受試者來說是否具有差異性，以作為修正正式實驗設計之根據。此外，也必須檢視各品牌版本實驗素材的操弄也具一致性，確保後續正式實驗內容的準確。本研究總共進行兩次前測，其流程與結果詳述如下：

### 二、 第一次前測

#### (一) 第一次前測受試者：

本次前測採取方便樣本，以政治大學廣告所一、二年級學生為母體，抽取二十位同學為受試者，針對四品牌的實驗刺激物與問卷內容進行評分，共蒐集 20 份有效樣本，其中男性 8 人、女性 12 人。本次前測於 2012 年 9 月執行。

#### (二) 前測實驗變項與測量方式

本次前測主要需確認實驗素材符合實驗變項操弄之需求，以及檢定刺激物中的各品牌版本也符合各變項間的一致性。在實驗素材上，主要採用電子新聞稿、企業粉絲頁的截圖，印刷於紙本供受試者閱讀。各變項測量方式如下：

#### 1. 危機情境

危機情境主要以電子新聞呈現，內容則是依照前述選擇之品牌產品，並以其產品瑕疵事件為主軸，依照責任程度大、小區分兩危機情境的差異，參考 Coombs (1996) 發展二題項：(1)「我認為這次事件主要為企業以外的人為或環境因素過失、企業並非蓄意販售問題產品。」、(2)「我認為這次事件主要為企業內部的過失所造成」(反向題)，並以李克特七點量表作為衡量方式。若為「責任小」情境，受試者將較同意(1)題項敘述；反之，在「責任大」情境下，受試者會較同意(2)題項敘述。

## 2. 回應策略

在本研究中，回應策略是企業粉絲頁內容的依據，代表企業願意負起責任的程度。故在正式實驗之前必須先瞭解實驗刺激物對受試者言是否能夠辨別企業發言中所呈現對危機的負責程度。其測量方式採用兩題項(1)「我認為在粉絲團回應內容中，可看出企業並沒有正面承擔事件的責任」(反向題)、(2)「我認為在粉絲團回應內容中，可看出企業願意為事件負起責任，並積極提出改善措施」，並以李克特七點量表作為衡量。在「遞減」策略下，受試者將較同意(1)題項敘述；反之，在「重建」策略下，受試者會較同意(2)題項敘述。

## 3. 人性化語調

人性化語調為組織的危機回應策略中，在溝通手法上所表現的親切與對話口吻程度。為了解實驗內容在受試者眼中是否能區分其高低程度上的差別，採用 Kelleher 與 Miller (2006) 所發展的人性化語調指標作為測量量表，再進一步依照 Facebook 粉絲團的對話情境略作修改，以更符合題意之測量題項(見表 3-4)。此部份亦以李克特七點量表作為衡量方式，如非常同意得 7 分、非常不同意得 1 分，得分越高表示受試者對組織發言內容所感受到的人性化語調程度越高。

表 3-4：人性化語調之題項

- 
1. 我認為企業粉絲頁的發言使用了較為口語的對話方式來與我溝通。
  2. 我認為企業粉絲頁的發言在語氣上很親切。
  3. 我認為企業粉絲頁發言表現坦誠以對的態度。
  4. 我認為企業粉絲頁的發言在語氣上讓我感到有點距離感。(反向)
  5. 我認為企業粉絲頁發言者是冷漠的。(反向)
- 

資料來源：Kelleher & Miller (2006)

### (三) 第一次前測結果

#### 1. 危機責任程度

此部分主要測量實驗四品牌版本的危機責任程度之操弄。以變異數分析(ANOVA)分別檢視後，顯示四版本危機責任程度操弄上均達到顯著，結果如表 3-5。

表 3-5：第一次前測之危機程度差異分析

品牌版本	責任小		責任大		F	P
	M	SD	M	SD		
華碩	4.35	1.22	2.25	.83	40.09	.00
Canon	4.00	1.14	2.50	.903	21.11	.00
屈臣氏	3.23	1.49	2.32	.93	5.37	.02
桂冠	3.92	1.14	2.09	.75	27.13	.00

## 2. 回應策略

表3-6為四品牌版本的遞減性策略與重建型策略之操弄結果，以ANOVA分別檢視後，顯示Canon與桂冠兩版本達到顯著，而華碩與屈臣氏在兩回應策略間沒有達到顯著差異。其中，受試者普遍認為華碩均採取了較負責的處理方式，而屈臣氏則是被視為均採取不負責任的立場，故此部份的操弄未完全成功。

表 3-6：第一次前測之回應策略差異分析

品牌版本	遞減型		重建型		F	P
	M	SD	M	SD		
華碩	4.80	1.12	5.00	1.10	.322	.57
Canon	3.70	1.34	5.45	.93	22.97	.00
屈臣氏	3.42	1.22	4.30	1.83	3.26	.07
桂冠	3.45	1.56	4.93	1.04	13.22	.00

## 3. 人性化語調

由表3-7結果發現，四品牌版本之人性化語調程度差異在Canon、屈臣氏、桂冠各版本上的操弄均達到顯著，僅有華碩版本未達到顯著差異，顯示受試者認為華碩在人性化高、低兩版本中的溝通口吻均很親切，此部份操弄未完全成功。

表 3-7：第二次前測之人性化語調程度差異分析

品牌版本	高		低		F	P
	M	SD	M	SD		
華碩	4.60	1.06	3.93	1.09	3.65	.06
Canon	4.70	.99	3.75	.97	9.39	.00
屈臣氏	4.55	.96	3.35	1.05	16.19	.00
桂冠	4.63	1.11	3.59	1.07	9.38	.00

此外，將人性化語調題項經由因素分析檢視後（見表3-8），「我認為企業粉絲頁發言表現坦誠以對的態度」與其他四題項分屬不同因子，為避免對整體概念衡量有誤差，且單一題項無法檢視信度，便將此題項刪除。

表 3-8：第一次前測之人性化語調量表因素分析

題項	因子1	因子2
我認為 <u>企業粉絲頁</u> 使用了較為口語的對話方式來與我溝通。	.85	.18
我認為 <u>企業粉絲頁</u> 的發言在語氣上很親切。	.84	.37
我認為 <u>企業粉絲頁</u> 的發言在語氣上讓我感到有點距離感。	.72	-.09
我認為 <u>企業粉絲頁</u> 表現「坦誠以對」的態度。	-.01	.89
我認為 <u>企業粉絲頁</u> 發言者是冷漠的。	.65	-.31

綜合以上結果，從回應策略與人性化語調操弄檢定可發現，華碩版本的平均數均偏高，也使得該版本在兩個自變項操弄檢定未達顯著；而屈臣氏版本則是在回應策略的操弄上分數均偏低，也未達顯著水準。推測因為華碩不論立場皆有回收整台平板電腦的動作，而不像Canon僅是更換電池，消費者權益的受損程度較低，因此不易受兩種回應策略中之立場差異而產生認知上的影響；此外，也恐因此完善的處理方式使得受試者增加正面的品牌態度，在接下來的人性化語調題項評估上不易分辨兩者的用詞差異。故後續實驗內容將針對整體產品的回收處理方式進行修正，必須更加突顯兩策略中產品處理方式的差異，並且斟酌替換華碩的品牌使用。

### 三、 第二次前測

第二次前測主要針對第一次前測結果來修正刺激物的內容設計，並替換「華碩」為「宏碁」版本，再次確認修改過的各版本危機新聞與企業粉絲頁回應內容皆能達到自變項的操弄符合實驗需求。此次前測包含四版本之危機責任、回應策略與人性化語調等題項，以下便依序說明：

#### （一） 第二次前測受試者：

為與第一次前測樣本區隔，並避免與正式實驗施測樣本重複，第二次前測招募台大大學部同學，正式實驗則招募政大大學部同學。本次前測一共招募到40名受試者，其中男性22人，女性為18人。本次前測於2012年11月進行。

(二) 第二次前測結果

第二次前測結果如表3-9至3-11，顯示各版本對受試者來說均能夠正確辨識不同程度的危機責任、回應策略與人性化語調，實驗刺激物操弄成功。故最後決定選擇「Acer」、「Canon」、「屈臣氏」、「桂冠」平均分配於正式實驗刺激物中。

表 3-9：第二次前測之危機責任程度差異分析

品牌版本	責任小		責任大		F	P
	M	SD	M	SD		
Acer	4.30	1.38	2.92	1.06	12.31	.00
Canon	4.29	1.47	2.92	1.14	11.43	.00
屈臣氏	4.27	1.57	2.28	1.23	21.04	.00
桂冠	4.52	1.28	2.43	1.01	35.12	.00

表 3-10：第三次前測之回應策略差異分析

品牌版本	遞減型		重建型		F	P
	M	SD	M	SD		
Acer	3.32	1.40	5.25	1.29	24.32	.00
Canon	3.93	1.44	5.42	.87	16.02	.00
屈臣氏	3.42	1.13	4.67	1.34	10.61	.00
桂冠	3.30	1.43	4.95	1.42	14.38	.00

表 3-11：第三次前測之人性化語調程度差異分析

品牌版本	高		低		F	P
	M	SD	M	SD		
Acer	5.46	1.10	3.67	.83	26.19	.00
Canon	5.22	.89	4.22	1.02	11.66	.00
屈臣氏	4.84	.76	3.87	1.09	11.27	.00
桂冠	4.86	.88	3.88	1.11	10.24	.00

## 第五節 正式實驗流程

### 一、 正式實驗題項

經由前測逐步修正實驗刺激物後，正式實驗包含三自變項（危機責任回應策略、人性化語調）操弄題組、應變項（組織聲譽、口碑行為意向）與共變項（品牌態度）題組。此外，針對產品瑕疵危機與企業粉絲頁溝通情境，在正式實驗問卷內容中的人口變項也增加粉絲身份、產品購買經驗與使用經驗等問項，以了解受試者本身對企業與產品經驗是否影響危機溝通效果。

### 二、 正式實驗樣本

本研究採用自願樣本，針對政治大學大學部學生，徵求臉書使用者自願參與實驗。招募內容將告知研究者、研究目的、受試者需擁有臉書帳號的條件、實驗時間與地點等資訊，以及提供便利商店百元禮卷抽獎等誘因吸引受試者參與。在招募上，為避免受試者對於傳播溝通策略主題具有一定敏感度，首先針對傳播學院一、二年級學生寄發招募的電子郵件，其餘則於電子佈告欄（BBS）「批批踢實業坊」上的政大各系系版、政大生活版（NCCU\_Info）、政大版（NCCU）張貼實驗訊息，以招募其它學院同學，最後一共招募到 160 位受試者。

### 三、 實驗組別

為避免使用單一產品項、單一品牌有過於推論結果之虞，在前測時以不同產品涉入度（高涉／低涉）來挑選產品項與相應的企業作為實驗刺激物版本之設計。經由兩次前測的操弄檢定後，最後挑選「Acer—平版電腦」、「Canon—相機」、「屈臣氏—洗髮精」、「桂冠—吉拿棒」平均分配至實驗設計中。也就是說，在原先設計的八個實驗組合中，每一組均會採用兩種產品類別版本進行實驗問卷的發放，產生如表 3-12 的 16 組問卷發放組別。各組實驗刺激物如附件四。

表 3-12：正式實驗問卷發放組別示意表

危機責任	回應策略	人性化語調	品牌版本	組別
責任小	遞減	低	Acer	1
			桂冠	2
		高	Canon	3
			屈臣氏	4
	重建	低	Canon	5
			屈臣氏	6
		高	Acer	7
			桂冠	8
責任大	遞減	低	Canon	9
			屈臣氏	10
		高	Acer	11
			桂冠	12
	重建	低	Acer	13
			桂冠	14
		高	Canon	15
			屈臣氏	16

#### 四、 實驗流程

正式實驗時，將受試者隨機分派至 16 個組別後，首先依據分組填寫該組別的品牌態度問項，以瞭解受試者對品牌的既存態度。第二部分會依照問卷指示瀏覽危機產品的電子新聞頁面，接著填寫危機責任操弄題項。第三部分為企業粉絲頁的回應頁面，看完後接著填寫回應策略、人性化語調操弄題項。第四部分則是詢問受試者在看完實驗刺激物後的組織聲譽、口碑行為意向與人口變項題組。而為避免受試者對於實驗中的真實企業產生負面聯想，研究者在實驗結束後向受試者解釋實驗素材均為杜撰、提醒受試者勿恣意傳散實驗內容。本研究的實驗操作流程如圖 3-2 所示。

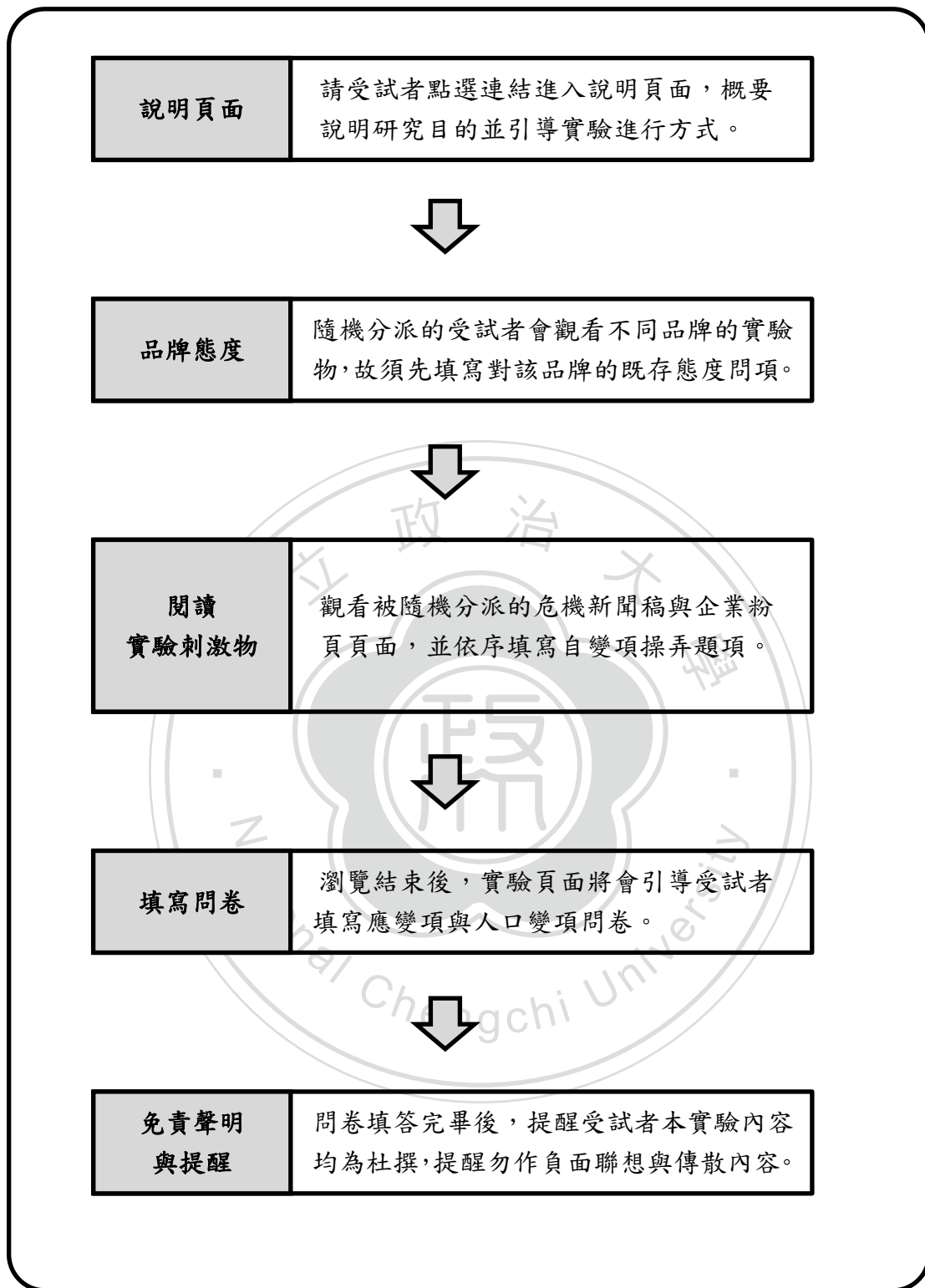


圖 3-2：實驗流程圖



## 第四章 研究結果與分析

### 第一節 受測者資料分佈

本實驗一共操弄三個自變項，分別為危機責任、回應策略與人性化語調，其受試者樣本分佈見表 4-1，每組各 20 位受試者，共招募 160 位。

表 4-1：受試者樣本分佈

危機責任	自變項		個數	百分比 (%)	累積百分比 (%)
	回應策略	人性化語調			
小	遞減	低	20	12.5	12.5
		高	20	12.5	25.0
	重建	低	20	12.5	37.5
		高	20	12.5	50.0
大	遞減	低	20	12.5	62.5
		高	20	12.5	75.0
	重建	低	20	12.5	87.5
		高	20	12.5	100.0
總計			160	100	100

在受試者背景描述方面，首先從性別比例來看（表 4-2），男生共 68 人，佔全體受試者的 42.5%；女生共 92 人，佔全體的 57.5%。雖然女性受試者比例略比男性多，但為求性別平衡，在分派受試者時，均維持相近比例隨機分配至實驗設計的 16 組組別中。在年齡分佈比例上，由於招募的對象主要是大學生，因此大多集中在 18-22 歲之間。

而正式實驗包含四種品牌版本，在粉絲身份與產品相關經驗的描述上便分別依品牌所示。在粉絲比例上（表 4-3），以非粉絲身份者佔大多數，佔全體的 93.8%。從購買經驗比例來看（表 4-4），受試者中以無購買經驗者居多，佔全體的 64.4%，推測以學生為樣本，不一定購買過實驗中的 3C 產品。而從產品使用經驗來看（表 4-5），大多數受試者均有使用過個別品牌產品的經驗，佔整體的 79.4%，顯示實驗題材或產品的選擇與大學生受試者樣本有一定的相關程度。

表 4-2：實驗受試者人口變項描述

人口變項	類目	個數	佔所有受試者百分比 (%)
性別	男	68	42.50
	女	92	57.50
年齡	18-22 歲	142	88.75
	23 歲	18	11.25
總計		160	100.00

表 4-3：各品牌版本實驗受試者之粉絲身份分佈

品牌	是粉絲		非粉絲	
	個數	佔所有受試者百分比 (%)	個數	佔所有受試者百分比 (%)
Canon	0	-	40	25.00
Acer	4	2.50	36	22.50
屈臣氏	4	2.50	36	22.50
桂冠	2	1.20	38	23.80
總計	10	6.20	150	93.8

表 4-4：各品牌版本實驗受試者之產品購買經驗分佈

品牌	有購買經驗		無購買經驗	
	個數	佔所有受試者百分比 (%)	個數	佔所有受試者百分比 (%)
Canon	23	14.40	17	10.60
Acer	23	14.40	17	10.60
屈臣氏	19	11.90	21	13.10
桂冠	38	23.80	2	1.20
總計	103	64.40	57	35.6

表 4-5：各品牌版本實驗受試者之產品使用經驗分佈

品牌	有使用經驗		無使用經驗	
	個數	佔所有受試者百分比 (%)	個數	佔所有受試者百分比 (%)
Canon	35	21.90	5	3.10
Acer	31	19.40	9	5.60
屈臣氏	22	13.80	18	11.20
桂冠	39	24.40	1	0.60
總計	127	79.40	33	20.60

## 第二節 量表信度檢驗

### 一、危機責任

本次實驗在測量危機責任程度的部份，經信度分析後結果顯示 Cronbach's Alpha=.835，代表兩題評估危機責任的題項具有良好的信度。

### 二、回應策略

在回應策略的部份，其信度分析結果為 Cronbach's Alpha=.738，顯示兩回應策略題項在可接受的信度水準範圍內。

### 三、人性化語調

經前測刪減一題問項後，正式實驗採用四題人性化語調量表進行施測。而其信度分析結果顯示 Cronbach's Alpha=.829，表示其量表具有良好信度。

### 四、品牌態度

在回應策略的部份，其信度分析結果為 Cronbach's Alpha=.890，顯示其量表亦有良好的信度。

### 五、組織聲譽

本研究所測量的組織聲譽量表，經信度分析結果顯示 Cronbach's Alpha=.925，表示其量表具有十分良好的信度。

### 六、口碑行為意向

在口碑行為意向部份，首先將9題問項進行因素分析，最後萃取出兩個因子，其中「若朋友問及企業產品的意見時，我願意分享企業粉絲頁訊息向他解釋」題項雖然屬於正面因子，但由於因素負荷量太低，恐有題意不清的問題，故斟酌予以刪除。故最後將原先的「口碑行為意向」分別命名為「正面口碑行為意向」與「負面口碑行為意向」，以在後續分析中分別討論。而將兩因素分別進行信度分析後，結果顯示「正面口碑行為意向」的 Cronbach's Alpha=.895、「負面口碑行為意向」的 Cronbach's Alpha=.866，皆具有良好信度。

綜合以上，本研究將問卷信度檢驗結果摘要如下表4-7。

表 4-6：正式實驗之口碑行為意向量表因素分析

題項	正面	負面
我願意對粉絲頁上的該則訊息按讚表示支持。	.82	.31
我願意在粉絲頁上留下正面、支持性的訊息。	.69	.53
我願意分享粉絲頁的該則訊息來表示支持企業。	.70	.59
若朋友批評企業與其產品時，我會願意幫它說好話。	.74	.42
若朋友問及企業產品的意見時，我願意分享該粉絲頁訊息向他解釋。	.34	.30
我想要在粉絲頁上留下負面、批評的訊息來表示我的不滿。	-.47	.72
我想要分享粉絲頁上的該則訊息來批評此事件。	-.46	.75
若朋友詢問我企業產品的相關意見時，我會表達我的不滿。	-.64	.49
若有「反」企業粉絲團，我會考慮加入。	-.49	.69

表 4-7：正式實驗之量表信度檢測結果摘要

構面	Cronbach's Alpha	題項
危機責任	.835	2
回應策略	.738	2
人性化語調	.829	4
品牌態度	.890	4
組織聲譽	.925	5
正面口碑行為意向	.895	4
負面口碑行為意向	.866	4

### 第三節 操弄檢定

本研究所操弄的三個變項分別為危機責任、回應策略與人性化語調，為了解此三變項間各因子的操弄是否成功，採用變異數分析 (ANOVA) 進行操弄檢定。分析結果顯示如表 4-8，顯示受試者皆能如預期正確衡量不同程度的危機責任、回應策略與人性化語調。不過，其中人性化語調兩因子的平均數偏高，顯示實驗刺激物在人性化語調低程度上未臻理想。但整體來說，實驗素材的結果均有顯著水準，仍算達成實驗操弄之目的。

表 4-8：正式實驗之操弄檢定分析摘要

自變項	因子	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
危機責任	小	4.54	1.37	116.17	.00
	大	2.55	1.01		
回應策略	遞減	3.23	1.28	109.09	.00
	重建	5.13	1.09		
人性化語調	低	4.67	.78	13.37	.00
	高	5.25	.96		

## 第四節 共變項分析

本實驗設計採用真實品牌進行實驗操弄，為了排除受試者對於品牌的既存印象與喜好，將「品牌態度」納入分析檢驗，以共變數分析（ANCOVA）來控制「品牌態度」影響應變項的顯著程度以得合理推論自變項與應變項間的影響關係。以下便先依序檢視（一）受試者的粉絲身份、購買及使用經驗對應變項之影響；（二）以組間迴歸係數同質性檢驗確認「品牌態度」是否符合共變項分析之條件，爾後進行正式的共變項分析，相關假設與研究問題檢驗於第五節有進一步的討論。

### 一、 粉絲身份、購買及使用經驗對應變項之影響

表4-9顯示，各品牌版本中的受試者在粉絲身份、購買經驗與使用經驗與否對於組織聲譽與口碑行為意向皆無顯著影響。推測樣本有過於集中的情形（具備粉絲身份與無產品使用經驗的受試者人數較少），而使得影響效果不顯著。不過，其中購買經驗對於正面口碑行為意向仍有接近顯著的影響水準（ $F(1,159)=3.67$ ， $p=.07$ ），且「有購買經驗」（ $M=4.0$ ）比「無購買經驗」（ $M=3.31$ ）有較高的正面口碑行為意向趨勢，推測若是先前的產品經驗較正面，也可能增加利益公眾為企業說好話的機會。不過由於檢定結果並未達到顯著，且非本研究所關注的重點，故此部份的考量算是沒有成立。

表 4-9：粉絲身份、購買及使用經驗對應變項之影響分析摘要

變異來源	應變項					
	組織聲譽		正面口碑行為		負面口碑行為	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
粉絲	.01	.91	.49	.48	.63	.42
購買經驗	1.16	.28	3.67	.07	1.02	.31
使用經驗	.00	.94	.73	.39	.16	.68

## 二、 共變數分析

本研究採用共變數分析進行主要的假設與研究問題檢驗，在控制共變項(品牌態度)的影響後，來檢視自變項對應變項的影響。而共變數分析有以下兩步驟：(1) 進行組內迴歸係數同質性考驗，迴歸係數相同，表示共變項與自變項沒有交互作用，可繼續進行共變數分析；(2) 通過迴歸係數同質性假定後，即可進行共變數分析(吳明隆，2007)。

根據表 4-10 結果，品牌態度與其它自變項交叉組合檢定均未達顯著標準，表示各組內共變項與其它自變項的線性關係具有一致性，符合共變數分析中對組內迴歸係數具有同質性之假定，可以繼續進行 ANCOVA。此外，品牌態度對三個應變項的主效果上，影響程度皆獲得顯著水準，顯示後續的統計分析均需將「品牌態度」納入共變量控制。

表 4-10：共變項「品牌態度」影響與同質性檢驗

變異來源	應變項					
	組織聲譽		正面口碑行為		負面口碑行為	
	SS	F	SS	F	SS	F
品牌態度	20.54	20.72**	14.65	10.07**	7.55	6.21*
危機責任 × 品牌態度	.57	.58	.69	.47	3.94	2.53
回應策略 × 品牌態度	1.34	1.36	2.65	1.82	3.57	2.76
人性化 × 品牌態度	.22	.22	.60	.41	.11	.09
危機責任 × 回應策略 × 品牌態度	.02	.02	.17	.12	.97	.79
回應策略 × 人性化 × 品牌態度	.00	.00	1.66	1.14	.06	.05
危機責任 × 人性化 × 品牌態度	.15	.15	.26	.18	.00	.00
危機責任 × 回應策略 × 人性化 × 品牌態度	.20	.20	.24	.16	3.05	2.33

\*表示  $p < .05$ ；\*\*表示  $p < .01$

表 4-11 為共變數分析檢驗自變項在各應變項上產生效果之差異，以及各自變項間是否產生交互效果之結果摘要。由表中數據可知，危機責任對於組織聲譽 ( $F_{(1,159)}=9.43, p=.00$ )、正面口碑行為意向 ( $F_{(1,159)}=6.17, p=.01$ ) 的影響達到顯著，負面口碑行為意向則無 ( $F_{(1,159)}=.032, p=.85$ )。回應策略則是對三應變項的影響均達十分顯著 ( $F_{\text{組織聲譽}(1,159)}=26.66, p=.00$ ;  $F_{\text{正面}(1,159)}=15.53, p=.00$ ;  $F_{\text{負面}(1,159)}=8.81, p=.00$ )。

進一步觀察表 4-12、4-13 之敘述性統計也可發現，危機責任小比起危機責任大、重建策略比起遞減策略的表現均較佳 (組織聲譽:  $M_{\text{責任小}}=4.68$ 、 $M_{\text{責任大}}=4.20$ ,  $M_{\text{遞減}}=4.03$ 、 $M_{\text{重建}}=4.84$ ; 正面口碑行為意向:  $M_{\text{責任小}}=3.66$ 、 $M_{\text{責任大}}=3.19$ ,  $M_{\text{遞減}}=3.05$ 、 $M_{\text{重建}}=3.80$ ; 負面口碑行為意向:  $M_{\text{責任小}}=2.72$ 、 $M_{\text{責任大}}=2.75$ ,  $M_{\text{遞減}}=3.00$ 、 $M_{\text{重建}}=2.47$ )，表示組織責任越大，消費者越容易對組織產生負面的評價，進而減低在 Facebook 上的正面支持或口碑分享意願；而在危機發生後，若是從粉絲團發言中感受到組織願意負責的態度，便能正向提昇組織聲譽及潛在的支持或口碑行動，此部份符合文獻中理論的基本假定。

而三自變項間兩兩交互作用均未達顯著水準，顯示不同的危機責任、回應策略或人性化語調並未因彼此變項組合的差異而使得消費者有不同的態度或行為反應，主要仍是單一自變項的主要效果影響甚大。在「危機責任、回應策略、人性化語調」三者交互作用方面，對於組織聲譽、正面口碑行為意向也無顯著影響，但在負面口碑行為意向的影響上，有達到接近顯著的水準 ( $F_{(1,159)}=3.18, .05 < p < .07$ )。

表 4-11：ANCOVA 檢定結果摘要

自變項 \ 應變項	組織聲譽		正面口碑行為		負面口碑行為	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
危機責任 (A)	9.43**	.00	6.17*	.01	.03	.85
回應策略 (B)	26.66**	.00	15.53**	.00	8.81**	.00
人性化 (C)	.04	.83	.87	.35	3.73+	.055
A × B	.05	.81	.00	.92	.40	.52
A × C	.64	.42	.01	.91	.25	.61
B × C	.04	.82	1.55	.21	.44	.50
A×B×C	.23	.62	.11	.73	3.18+	.06

+表示  $.05 < p < .07$ ；\*表示  $p < .05$ ；\*\*表示  $p < .01$



表 4-12：危機責任對三應變項之主效果檢定與描述性統計

自變項 應變項	危機責任				<i>F</i>	<i>p</i>
	小		大			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織聲譽	4.68	1.09	4.20	1.21	<b>9.43**</b>	<b>.00</b>
正面行為意向	3.66	1.18	3.19	1.37	<b>6.17*</b>	<b>.01</b>
負面行為意向	2.72	1.18	2.75	1.17	.03	.85

\*表示  $p < .05$ ；\*\*表示  $p < .01$

表 4-13：回應策略對三應變項之主效果檢定與描述性統計

自變項 應變項	回應策略				<i>F</i>	<i>p</i>
	遞減		重建			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織聲譽	4.05	1.07	4.83	1.07	<b>26.66**</b>	<b>.00</b>
正面行為意向	3.07	1.20	3.79	1.29	<b>15.53**</b>	<b>.00</b>
負面行為意向	2.99	1.20	2.48	1.10	<b>8.81**</b>	<b>.00</b>

\*表示  $p < .05$ ；\*\*表示  $p < .01$

然而，本研究最終目的是探討企業於「企業粉絲頁」進行危機溝通時，人性化語調、危機情境與回應策略的不同，對組織聲譽、口碑行為意向之影響；另一方面，也欲進一步檢視人性化語調與其他兩自變項：危機責任、回應策略的交互作用。因此，在接下來的假設檢驗中，首先針對危機責任、回應策略的影響效果來檢驗兩個主要的假設；接著依據人性化語調之主效果以及與危機責任、回應策略之交互效果的檢視順序，逐步討論文獻整理後所提出的兩個研究問題。

## 第五節 假設與研究問題檢驗

### 一、 危機責任與企業粉絲頁回應策略之效果檢定 (H1、H2)

本研究延續 Coombs 的危機溝通策略所發展的理論架構，探討企業欲在社群網站 Facebook 的粉絲頁上進行危機溝通時，危機責任的程度與回應策略的順應性是否仍具有搭配上的適應性，而提出兩假設：

H1：組織責任小時，採用遞減策略的溝通效果（組織聲譽、正面口碑行為意向、負面口碑行為意向）較佳。

H2：組織責任大時，採用重建策略的溝通效果（組織聲譽、正面口碑行為意向、負面口碑行為意向）較佳。

雖然在表4-11的ANCOVA檢定中，危機責任與回應策略交互效果檢定未達顯著，但仍可進行分組單純效果的檢定，以進一步推導研究假設的成立與否。

將「危機責任」分為「責任小」與「責任大」兩組進行單純效果檢定，結果顯示(表 4-14)，當危機責任小時，除了負面口碑行為意向不顯著以外( $F(1,79) = 2.97, P = .08$ )，回應策略對組織聲譽 ( $F(1,79) = 15.74, P = .00$ ) 與正面口碑行為意向 ( $F(1,79) = 10.25, P = .00$ ) 影響上均達到顯著。進一步比較平均值，組織聲譽 ( $M_{遞減} = 4.29, M_{重建} = 5.07$ )、正面口碑行為意向 ( $M_{正面} = 3.27, M_{重建} = 4.06$ ) 與負面口碑行為意向 ( $M_{正面} = 2.95, M_{重建} = 2.49$ )，主要仍與自變項主效果結果相同；也就是說，在危機責任小的情境中，利益公眾對於重建策略比起遞減策略仍有較為正面的態度與行為意向，表示過去理論對於危機情勢較輕微則不需採取較負責的回應策略未必適用於所有條件下。**故 H1 不成立。**

而在危機責任大時，回應策略對各應變項之影響皆達到顯著水準：組織聲譽 ( $M_{正面} = 3.76, M_{重建} = 4.64, F(1,79) = 12.67, P = .00$ )、正面口碑行為意向 ( $M_{正面} = 2.81, M_{重建} = 3.58, F(1,79) = 6.76, P = .01$ )、負面口碑行為意向 ( $M_{正面} = 3.13, M_{重建} = 2.37, F(1,79) = 9.83, P = .00$ )。整體而言，危機責任大時，使用重建策略所帶來的溝通效果較遞減策略來得正面，符合過去研究建議。雖然危機責任與回應策略間交互影響並未獲得顯著，但在單純效果檢定結果符合預期，**故 H2 獲得成立。**

表 4-14：危機責任與回應策略之交叉效果檢定摘要

自變項 應變項	責任小				F	p	責任大				F	p
	遞減		重建				遞減		重建			
	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD		
組織聲譽	4.29	.94	5.07	.91	<b>15.74</b>	<b>.00</b>	3.76	1.17	4.64	1.15	<b>12.67</b>	<b>.00</b>
正面口碑 行為意向	3.27	1.05	4.06	1.16	<b>10.25</b>	<b>.00</b>	2.81	1.32	3.58	1.36	<b>6.76</b>	<b>.01</b>
負面口碑 行為意向	2.95	1.24	2.49	1.10	2.97	.08	3.13	1.18	2.37	1.11	<b>9.83</b>	<b>.00</b>

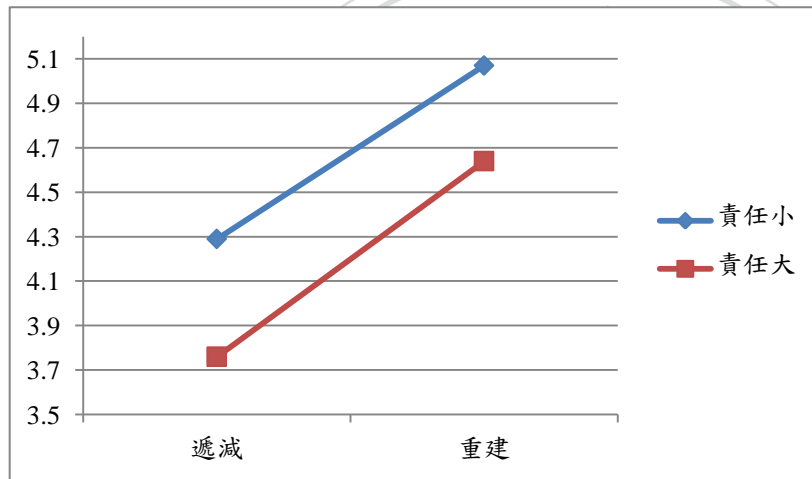


圖 4-1：危機責任與回應策略對組織聲譽交互效果檢定圖

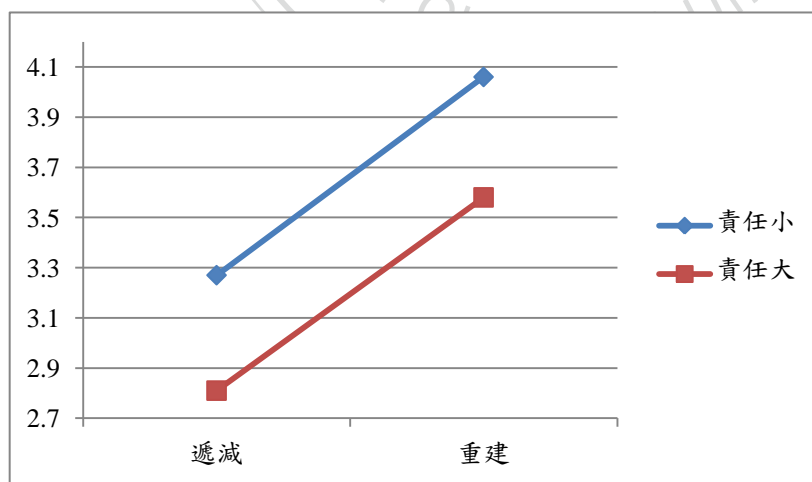


圖 4-2：危機責任與回應策略對正面口碑行為意向交互效果檢定圖

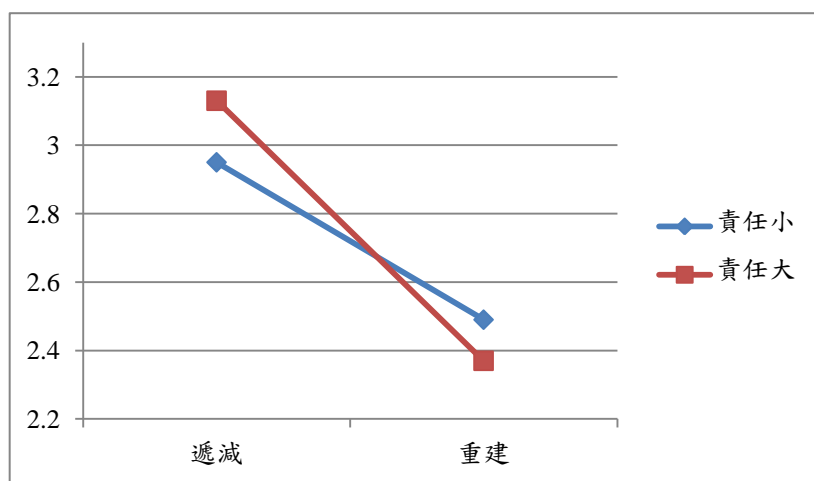


圖 4-3：危機責任與回應策略對負面口碑行為意向交互效果檢定圖

## 二、 人性化語調之效果檢定 (RQ1)

本研究另一個欲探究的問題便是觀察現今企業粉絲頁在行銷與公關活動操作時常運用的「人性化語調」，在危機溝通的情境是否也適用、其對消費者態度或行為意向所影響的效果為何，並據此提出研究問題一：

RQ1：人性化語調程度，是否會對組織聲譽與口碑行為意向產生影響？

這裡便將「人性化語調」作為自變項，應變項為消費者對企業的組織聲譽與正、負面口碑行為意向。同樣納入共變項「品牌態度」進行 ANCOVA，來討論「人性化語調」對兩應變項的主要單純效果。

表 4-15 顯示，人性化語調對於組織聲譽 ( $F(1,159) = .04, p = .83$ )、正面口碑行為意向 ( $F(1,159) = .87, p = .35$ ) 之主效果並不顯著，但在負面口碑行為意向則達到接近顯著的水準 ( $F(1,159) = 3.73, p = .055$ )。若從平均數來審視，組織聲譽 ( $M_{低} = 4.45, M_{高} = 4.42$ )、正面口碑行為意向 ( $M_{低} = 3.52, M_{高} = 3.35$ ) 在人性化語調低時均獲得較正面的表現，然而相差的數值些微，未獲得顯著水準。表示企業粉絲頁進行危機溝通時，所使用的溝通口吻與手法不同並未顯著影響消費者的組織聲譽及正面口碑行為意向，也沒能符合過去研究建議表現出人性化高、則帶來較好的溝通效果之預期。但值得注意的是，在負面口碑行為意向上，「人性化語調高」( $M_{低} = 2.91, M_{高} = 2.56$ ) 反而較「人性化語調低」的溝通效果來得正面，並獲得接近顯著的水準，故研究問題一所提出的考量算是部份成立。

表 4-15：人性化語調對三應變項之主效果檢定與描述性統計

自變項	人性化語調				<i>F</i>	<i>p</i>
	低		高			
應變項	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
組織聲譽	4.45	1.12	4.42	1.16	.04	.83
正面行為意向	3.52	1.21	3.34	1.37	.87	.35
負面行為意向	2.91	1.13	2.56	1.20	<b>3.73+</b>	<b>.055</b>

+表示  $.05 < p < .07$ ；\*表示  $p < .05$ ；\*\*表示  $p < .01$

### 三、 人性化語調與危機責任、回應策略之交互效果檢定 (RQ2)

雖然人性化語調在單純主效果上僅在對負面口碑行為意向上達到接近顯著的影響，但是否因為其他因素有所交互作用，進而影響消費者的態度或行為意向仍有檢視的重要性，也就是必須回應到研究問題二：

RQ2：人性化語調程度與危機責任、回應策略是否會對組織聲譽與口碑行為意向產生交互作用？

首先，由表 4-11 得知，三自變項交叉效果僅在負面口碑行為意向的影響上達到接近顯著之水準 ( $F(1,159) = 3.18, p = .06$ )，其它應變項皆無顯著，但仍可進一步進行單純分組交互作用效果之檢定，以了解人性化語調与其它自變項在不同因子下對危機溝通所可能產生的影響效果。

表 4-16：人性化語調 vs 危機責任 vs 回應策略之單純分組交互作用檢定摘要

變異來源	應變項	組織聲譽		正面		負面	
		<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
人性化低	危機責任×回應策略	.08	.76	.00	.98	.76	.38
人性化高	危機責任×回應策略	.23	.63	.11	.73	2.89	.09
責任小	回應策略×人性化	.12	.73	1.15	.28	1.36	.24
責任大	回應策略×人性化	.10	.74	.18	.66	1.68	.19
遞減	危機責任×人性化	.00	.96	.00	.98	1.60	.20
重建	危機責任×人性化	.48	.48	.31	.57	1.97	.16

而進行單純分組交互作用效果之檢定後（見表 4-16），可發現不論在哪一個自變項水準下，其它兩個自變項單純交互作用皆不顯著，從組織聲譽、正面口碑行為意向到負面口碑行為意向皆然。表示三個應變項在不同自變項情境中的表現，不會因為其它兩自變項交互組合不同而有所差異，意即人性化語調並未與危機情境與回應策略產生顯著的交互作用。雖然如此，但同樣可以分組簡單單純效果的檢定方式，了解在不同危機責任的情境下，企業所採取的回應策略與相異的人性化語調會有何影響效果。

接著進行分組簡單單純效果的檢定，由表4-17可發現，危機責任小時，無論使用何種策略，人性化語調差異皆未帶來顯著影響。進一步檢視平均數表現趨勢，在遞減策略組當中，人性化語調低的組織聲譽、正面口碑行為意向皆比人性化語調高來得佳（組織聲譽： $M_{\text{人性化低}}=4.35 > M_{\text{人性化高}}=4.22$ ， $F(1,39)=.02$ ， $P=.86$ ；正面口碑行為意向： $M_{\text{人性化低}}=3.41 > M_{\text{人性化高}}=3.08$ ， $F(1,39)=.94$ ， $P=.33$ ）；但負面口碑行為意向則是由人性化語調高所引發的意圖較低（ $M_{\text{人性化低}}=3.28 > M_{\text{人性化高}}=2.61$ ， $F(1,39)=2.92$ ， $P=.09$ ）。在重建策略組中，人性化語調程度所引發的表現則趨近於一致，僅能看出人性化語調高有較佳的口碑行為意向表現趨勢（正面口碑行為意向： $M_{\text{人性化低}}=3.98 < M_{\text{人性化高}}=4.18$ ， $F(1,39)=.30$ ， $P=.58$ ；負面口碑行為意向： $M_{\text{人性化低}}=2.52 < M_{\text{人性化高}}=2.46$ ， $F(1,39)=.02$ ， $P=.88$ ）。

也就是說，在危機責任小情境中，不論人性化語調高低，重建策略所帶來的聲譽評價較好；遞減策略時，人性化語調低有較佳的組織聲譽與正面口碑行為意向趨勢，但人性化語調高則有降低負面口碑行為的可能性。不過由於檢定結果皆不顯著，僅能推估有此趨勢而已。故在危機責任小時，人性化語調與回應策略對溝通效果影響的考量仍不成立。

而當危機責任大時，從表 4-18 可看出，不論使用何種策略，人性化語調差異對組織聲譽、正面口碑行為意向均無顯著影響，而採遞減策略的平均數趨勢皆以人性化語調低的表現為佳（組織聲譽： $M_{\text{人性化低}}=3.87 > M_{\text{人性化高}}=3.83$ ， $F(1,39)=.009$ ， $P=.92$ ；正面口碑行為： $M_{\text{人性化低}}=3.07 > M_{\text{人性化高}}=2.71$ ， $F(1,39)=.76$ ， $P=.38$ ；負面口碑行為： $M_{\text{人性化低}}=3.03 < M_{\text{人性化高}}=3.30$ ）。但若是採用重建策略，人性化語調高的表現反而相對提昇（組織聲譽： $M_{\text{人性化低}}=4.50 < M_{\text{人性化高}}=4.69$ ， $F(1,39)=.05$ ， $P=.81$ ；正面口碑行為： $M_{\text{人性化低}}=3.43 < M_{\text{人性化高}}=3.56$ ， $F(1,39)=.07$ ， $P=.78$ ），並能顯著減緩負面的口碑行為意圖（ $M_{\text{人性化低}}=2.82 > M_{\text{人性化高}}=2.11$ ； $F(1,39)=3.59$ ， $P=.054$ ）。意即當組織責任大時，人性化語調高對遞減策略來說，在口碑行為意向上有較為負面的影

響趨勢；而對於重建策略而言，則大致呈人性化語調高、溝通效果較佳的趨勢，尤其顯著表現在降低消費者的負面口碑行為意圖上（圖 4-6b）。

整體而言，本研究所關注的「人性化語調」程度對於危機溝通的策略運用影響有限，且在使用遞減策略時，人性化語調高還有較為負面的態度與行為意圖趨勢。然而，若是使用重建策略則未必獲得一致性的負面表現，尤其是在危機責任大時，人性化語調程度高反而能誘發較正面的溝通效果。

表 4-17：危機責任小時，回應策略與人性化語調對危機溝通效果之檢定摘要

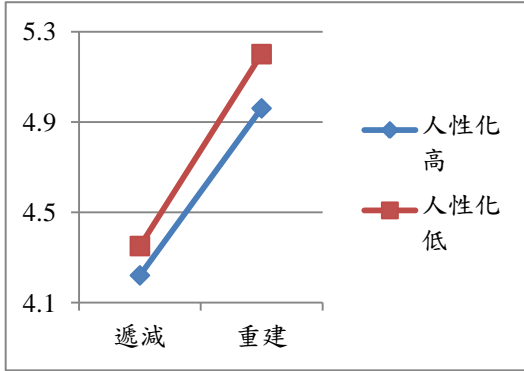
自變項	遞減						重建					
	低		高		F	p	低		高		F	p
	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD		
組織聲譽	4.35	.82	4.22	1.06	.02	.86	5.20	.82	5.01	.98	.52	.47
正面口碑 行為意向	3.41	1.02	3.08	1.09	.94	.33	3.98	.99	4.18	1.33	.30	.58
負面口碑 行為意向	3.28	1.18	2.61	1.22	2.92	.09	2.52	1.12	2.46	1.09	.02	.88

表 4-18：危機責任大時，回應策略與人性化語調對危機溝通效果之檢定摘要

自變項	遞減						重建					
	低		高		F	p	低		高		F	p
	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD		
組織聲譽	3.87	1.24	3.83	1.12	.009	.92	4.50	1.10	4.69	1.18	.05	.81
正面口碑 行為意向	3.07	1.31	2.71	1.32	.76	.38	3.43	1.37	3.56	1.38	.07	.78
負面口碑 行為意向	3.03	1.01	3.30	1.34	.001	.97	2.82	1.17	2.11	.90	<b>3.95+</b>	<b>.054</b>

+表示.05 < p < .07

(a) 危機責任小



(b) 危機責任大

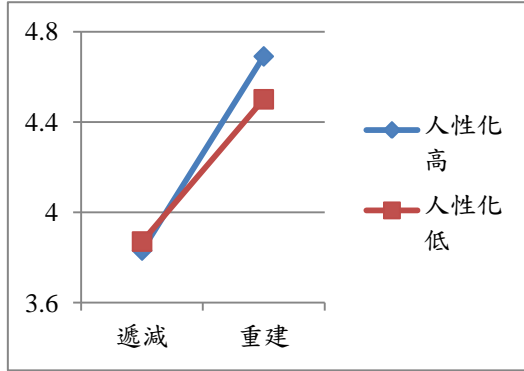
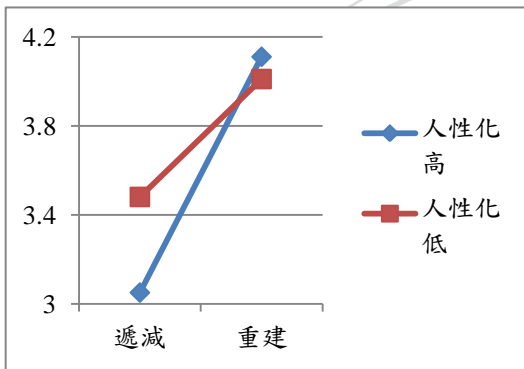


圖 4-4：不同危機責任因子下，人性化語調與回應策略對組織聲譽效果檢定圖

(a) 危機責任小



(b) 危機責任大

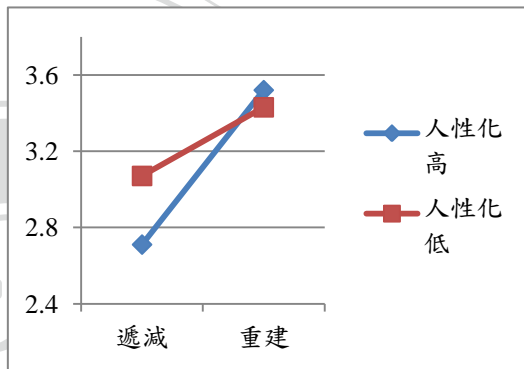
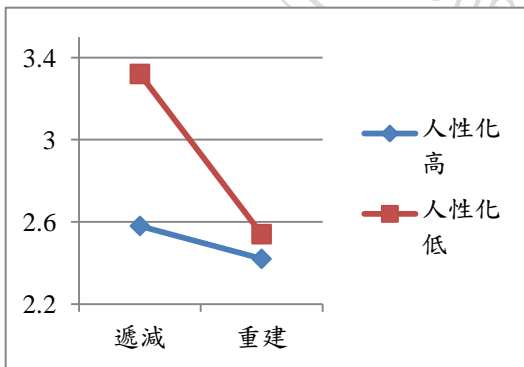


圖 4-5：不同危機責任因子下，人性化語調與回應策略對正面口碑行為意向效果檢定圖

(a) 危機責任小



(b) 危機責任大

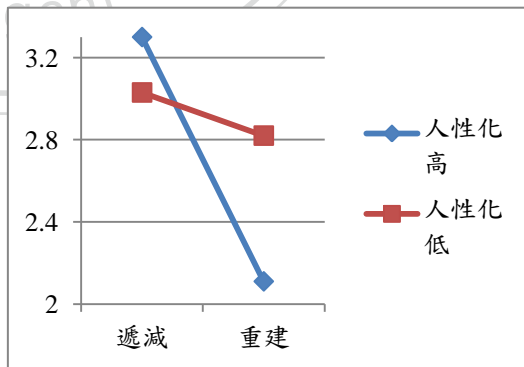


圖 4-6：不同危機責任因子下，人性化語調與回應策略對負面口碑行為意向效果檢定圖



綜合本章節，本研究整理假設檢定與研究問題討論如表4-19：

表 4-19：假設檢定與研究問題結果摘要

假設		檢定結果
<b>H1</b>	組織責任越小，採用防衛性策略的溝通效果（組織聲譽、正面口碑行為意向、負面口碑行為意向）越佳。	不成立
<b>H2</b>	組織責任越大，採用順應性策略的溝通效果（組織聲譽、正面口碑行為意向、負面口碑行為意向）較佳。	成立
研究問題		
<b>RQ1</b>	人性化語調程度，是否會對危機溝通效果產生影響？ （採用人性化語調高引發較低的負面口碑行為意向）。	部分成立
<b>RQ2</b>	人性化語調程度與危機責任、回應策略是否會對組織聲譽與口碑行為意向產生交互影響？ （人性化語調與危機責任、回應策略對負面口碑行為意向產生交互影響。）	部分成立

#### 四、 其他結果：產品涉入度類別之影響

為貼近一般大眾的生活情境，本研究選擇「產品瑕疵」事件作為實驗中主要的危機情境內容，並依據產品涉入度高、低類別，各挑選兩種產品進行實驗刺激物的設計，以避免選取單一產業、單一產品有過度推論結果之嫌。而產品涉入度指的是消費者對於產品與其本身需求、興趣和價值觀的攸關程度之認知 (Zaichkowsky, 1986)。一般來說，單價較高、購買決策複雜與風險較高的汽車、房產、3C 產品屬於高涉入產品；單價較低、習慣性購買、購買頻率高與風險低的食物、一般日用品則屬於低涉入產品。由於過去研究多認為產品涉入度與購買決策、品牌態度有密切關聯，故即便產品涉入度並非本研究最主要關切的目標，仍有必要考量以下可能的狀況：

不同產品涉入度類別的實驗版本是否會影響受試者對於危機事件的關注程度，進而干擾危機責任及溝通策略所帶來的組織聲譽與口碑行為表現？

首先根據實驗版本的不同，可將整體觀察值以「涉入度高類別」與「涉入度低類別」分組進行統計上的編碼與分析工作。在分析方法上，若作為共變項來控制此因素對應變項的影響，涉及了受試者對於不同產品有不同涉入程度的解釋原則，與實驗設計的條件不符。故這裡主要將「產品涉入度類別」的分組方式視為干擾變項，與其他三自變項一起進行共變項分析後，針對達到顯著交互影響效果的自變項組合進行檢視。

從表 4-20 可發現，產品涉入度類別對組織聲譽 ( $M_{高}=4.62 > M_{低}=4.26$ ， $F(1,159)=5.58$ ， $P=.01$ )、正面口碑行為意向 ( $M_{高}=3.73 > M_{低}=3.13$ ， $F(1,159)=8.92$ ， $P=.00$ ) 的影響達到顯著，且產品涉入度高的表現皆比產品涉入低版本佳。歸結此原因，雖然實驗設計已經納入品牌態度來控制真實品牌所帶來的干擾，但產品本身的類別仍為危機所代表的重要性帶來變數。

表 4-20：涉入度版本對三應變項之描述性統計

自變項 \ 應變項	產品涉入度				F	p
	高		低			
	M	SD	M	SD		
組織聲譽	4.62	.99	4.26	1.23	5.58*	.01
正面行為意向	3.70	1.17	3.16	1.34	8.92**	.00
負面行為意向	2.70	1.20	2.77	1.16	.12	.72

\*表示  $p < .05$ ；\*\*表示  $p < .01$

然而，ANCOVA 檢定結果僅在「危機責任 × 涉入度」對組織聲譽( $F(1,159) = 3.32, P = .07$ )、「危機責任 × 回應策略 × 涉入度」( $F(1,159) = 3.44, P = .06$ ) 組合對負面口碑行為意向的影響上達到接近顯著的水準，正面口碑行為意向皆無差異。因此接著針對這兩個交互作用結果進一步說明。

表 4-21 為危機責任與產品涉入度交互作用之分組簡單效果檢定。結果顯示不論產品涉入度類別，危機責任所影響的組織聲譽表現仍如研究預期，呈責任小、組聲譽也較佳之趨勢。但此結果僅在涉入度低類別中達到顯著 ( $M_{責任小} = 4.61$ 、 $M_{責任大} = 3.84, F(1,79) = 9.38, P = .00$ )，涉入度高類別中的組織聲譽無顯著差異 ( $M_{責任小} = 4.76$ 、 $M_{責任大} = 4.55, F(1,79) = .97, P = .32$ )，推論若不考慮其它條件，即便是在組織責任較大的危機情境下，涉入度高產品可能較涉入度低產品更容易獲得利益公眾的肯定。

表 4-21：不同涉入度版本下，危機責任對組織聲譽影響之敘述統計

自變項	涉入度高				涉入度低				F	p		
	責任小		責任大		責任小		責任大					
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
應變項												
組織聲譽	4.76	.84	4.55	1.13	.97	.32	4.61	1.17	3.84	1.20	9.38**	.00

\*\*表示  $p < .01$

而表 4-22、4-23 為危機責任、回應策略與產品涉入度對負面口碑行為意向之分組交互作用檢定。承假設檢定結果，遞減策略較重建策略易招致負面口碑行為意向，但僅在危機責任大情境時才獲得顯著。不過就涉入度高類別的觀察值來看（表 4-22），雖然在平均數上有相似趨勢，但只有在責任小時才獲得接近顯著之差異 ( $M_{遞減} = 2.99$ 、 $M_{重建} = 2.26, F(1,79) = 9.38, P = .07$ )。另一方面，涉入度低類別的觀察值（見表 4-23）與前述檢定結果相同，在責任大情境時獲得十分顯著的影響水準 ( $M_{遞減} = 3.30$ 、 $M_{重建} = 2.20, F(1,79) = 11.14, P = .00$ )，顯示產品涉入度差異干擾了假設一的部分影響。意即不論責任程度，使用遞減策略將會增加負面口碑行為意向的可能性，但當消費者面對涉入度低產品發生責任較小的危機時，無論何種策略下的負面口碑行為意圖皆高，使得危機責任小時，重建策略所帶來的正面效果較不顯著。

整體來說，雖然涉入度高產品類別在組織聲譽與口碑行為意向上都有表現較佳的趨勢，但並未影響既有假設檢定結果，故原先對「不同產品涉入度類別的實驗版本是否會影響受試者對於危機事件的關注程度，進而干擾危機責任及

溝通策略間的組織聲譽與口碑行為表現」之考量並不成立。

表 4-22：產品涉入度高、危機責任與回應策略對負面口碑行為意向之敘述統計

自變項 應變項	責任小						責任大					
	遞減		重建		F	p	遞減		重建		F	p
	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD		
負面口碑 行為意向	2.99	1.36	2.26	1.09	3.43	<u>.07+</u>	2.94	1.32	2.55	.94	1.22	.27

表 4-23：產品涉入度低、危機責任與回應策略對負面口碑行為意向之敘述統計

自變項 應變項	責任小						責任大					
	遞減		重建		F	p	遞減		重建		F	p
	M	SD	M	SD			M	SD	M	SD		
負面口碑 行為意向	2.93	1.13	2.79	1.18	.43	.51	3.30	1.01	2.20	1.27	<b>11.14</b>	<b>.00</b>



## 第五章 研究結論與建議

### 第一節 研究發現與討論

本研究主要探討組織於 Facebook 企業粉絲頁進行危機溝通之溝通效果。由於企業粉絲頁在訊息揭露性質與互動策略上都與傳統的組織自營媒體（如官方網站）截然不同，其經營手法常是透過組織高層主事者、創造虛擬人物或是由員工代替發聲的「小編」來與粉絲對話，以展現組織的「人味」。如同前述描述，這種有別於說服意味濃厚的官方說法、展現如同朋友般對話口吻的「人性化語調」，可視為組織社群媒體的溝通特色。但過去危機溝通研究多致力於驗證不同責任程度的危機情境與組織所採用的回應策略，會如何影響利益公眾對組織的態度觀感以及後續的行為意圖，並未深入討論策略內容之外，組織採取的溝通口吻有何影響。故研究者企圖在影響危機溝通效果的基礎通則上，去探究企業粉絲頁進行危機溝通的可行性，並加以探討人性化語調的溝通效果。

#### 一、 無論危機責任大小，重建策略皆帶來正面溝通效果

本研究主要依據 Coombs 與 Holidays 等人所提出的「責任越小，越趨使用防衛性策略；責任越大，則越需採順應向策略」建議原則來進行驗證。但回顧假設檢定結果可發現，危機責任與回應策略並未產生顯著的交互作用，並顯示不論組織責任大小，重建策略比起遞減策略皆能引發較正面的組織聲譽與口碑行為意向，與理論假定不一致，但也與過去研究的部份成果相符（Claeys et al., 2010；Sisco, 2012；張彥迪，2006；彭暉恩，2007；黃怡芳，2011）。換言之，組織發生危機時，採用重建策略即可獲得主要的組織形象修復功效。

針對責任小、使用遞減策略之溝通效果不符預期，研究者認為，雖然 Sisco（2012）曾針對組織責任較小的「受害者危機情境」，驗證越是符合建議之回應策略、越有正面的聲譽評價及行為意向，但仍有部分研究指出對防衛性策略的疑慮。即便責任再小，仍可能因為危機所造成的傷害程度不同，影響利益公眾對組織責任歸屬的認知（Lee，2004）；Claeys 等人（2010）的研究也顯示，危機責任越小越趨向使用防衛性策略的建議效果仍有待商榷。此外，另外一個可能的原因是，危機歸因的認定本就需從社會大眾的認知面著眼，只要公眾對組織責任的要求越高，組織便越需採取高補償性的行動來修復已造成的形象傷害。而本研究所設計的產品瑕疵事件與一般大眾的生活密切相關，雖然受試者是在

「被給予」(given)的實驗情境中想像危機事件，但受試者確實有親身經驗(experienced)的可能性(如使用或購買產品)。故對產品的「消費者」而言，不論造成產品瑕疵的原因為何，企業均難辭其咎；既使消費者理性上理解企業並非蓄意，但感性上仍無法接受自己花錢購買的產品是可能有潛在風險的。因此，多數消費者還是期待企業能採取較高負責層級的作為(彭暉恩，2007)。

上述說明同樣也解釋了危機責任大、使用重建策略之溝通效果獲得支持的原因。甚至，本研究就單一危機事件類型依責任程度劃分為「責任大」、「責任小」兩因子的變項設計，也可能是促使該假設成立的因素。Coombs 整理眾多危機類型，依照責任程度歸納為三大危機族群，相關實證性研究也多以此分類為基礎。然而，本研究設計並未將危機類型納入考量，因而屏除了如受害者型的謠言、意外型的天然災害、可預測型的犯罪行為等特殊複雜情境，使受試者得以純粹的在評估「誰該負責?」、「誰的責任較大?」等責任歸因推導之下，更容易顯現出對重建策略的正面態度。

由此可知，回應策略對組織形象修復與評斷危機溝通效果而言，確實是一個不可忽視的重要因素。Lee (2004) 也指出，利益公眾會先評估組織的危機責任歸因，再根據其回應策略進行二次評斷；若是採用最為順應性的重建策略，則無論如何對組織二次認知的責任歸因也較為緩和。雖然危機情境與回應策略的搭配效果未必全然可行，但當組織責任大時，使用重建策略確實能有效修復危機所帶來的負面評價，並間接影響利益公眾與組織正面互動、為組織說好話的意願。

## 二、 人性化語調對危機責任、回應策略之影響

### (一) 人性化語調有助於減緩危機後的負面口碑

在人性化語調對危機溝通的效果影響上，社群行銷專家 Kerpen (2011) 肯定組織採取有別於傳統官方回應的隨和語氣與粉絲進行危機溝通，能增加組織的人性，進而有利於爭取外界的理解與支持。在幾篇部落格的學術研究中，Sweetser 與 Metzgar (2007)、Yang 等人 (2010) 也發現人性化語調特性能減低組織的說服意圖與權威性，使公眾較願意參與危機言說的內容、與組織互動，增進正面支持與口碑推廣意願的機會。不過，回顧本研究對人性化語調的主效果檢定後可知，人性化語調在組織聲譽、正面口碑行為意向上並未帶來顯著的影響效益，甚至出現人性化語調低、則溝通表現較佳的趨勢。雖然其之間的差

異並不顯著，僅呈現有此趨勢而已，但仍表示人性化語調的溝通效果未能符合研究預期。

進一步探討其原因。首先，研究者觀察過去企業粉絲頁針對危機所發布的回應聲明，大多是將提供給一般媒體的公關聲明稿原封不動的貼到粉絲頁上。但在實驗操弄時，為避免使用時下公關稿形式作為「人性化語調低」的設計原則，可能會過於冗長、不易閱讀，而忽略內文的溝通口吻與用字遣詞的差異，因此在內容設計上盡可能維持同樣簡潔的句型與字數。但或許是公關稿制式的溝通形式已經深植人心，以至於受試者面對實驗文案時，無法有效辨識人性化語調高、低間的差異。因此研究者推論，危機溝通內容若是能簡潔扼要的陳述組織立場、原因與處理措施，即足以判定對該組織的態度與行為意圖。此時，人性化語調對於提昇組織聲譽或正面行為意圖並無明顯效益。更甚者，承前所述，受試者面對產品瑕疵危機時，由於與自身利益密切相關，或許認定企業不論如何都必須負擔較多的責任，過於不正式的溝通口吻未必能影響危機的嚴重性認知。

然而，根據檢定結果也發現，即便沒有正面的組織聲譽或口碑行為意向，人性化語調高仍能顯著減緩利益公眾的負面口碑行為意向。表示在危機發生後，即便無法立即改變負面認知進而擁護企業、為企業說好話，但組織展現親和與關心粉絲的口語溝通手法，也使得利益公眾不致於輕易責備企業。事實上，此發現也呼應了 Schultz (2011) 等人的研究結果。在他們的研究當中，瀏覽單次社群媒體危機回應的受試者，比瀏覽傳統媒體者有較低的聲譽評價，但是負面的危機傳播行為意向卻反而相對減低。進一步思考這樣的結果，組織運用社群媒體進行危機傳播時，確實無法全然印證過去公關、行銷產學人士對其溝通優勢的推崇，但對於社群媒體容易擴散負面口碑、加劇危機傷害的疑慮，在本研究中也有一個平反的機會。研究者推測，在企業粉絲頁的溝通環境中，或許能夠呼應「伸手不打笑臉人」的道理，減緩了負面口碑行為中具報復企業或發洩情緒的動機 (Sundaram & Mitra, 1988)，故對於緩和負面的行為反應上仍有正面效果。

## (二) 人性化語調高對於危機責任大、重建策略的情境組合具有正面助益

從研究問題二的各檢定結果可知，人性化語調、危機責任與回應策略在組織聲譽與正面口碑行為意向上並無顯著的交互作用效果存在，但對於負面口碑行為意向仍達到接近顯著的影響。針對人性化語調與其它兩自變項的交互作用

效果不彰之結果，研究者推測，一方面呼應前述對人性化語調差異引發效果不甚明確的討論；一方面也因為參與實驗的受試者大多數並非選取企業的粉絲，也可能是初次接觸該粉絲頁頁面，故先前提出利益公眾對 Facebook 上的企業粉絲頁存有「如同面對面對話、具有朋友般的親密感」之預期未必成立。如 Reis & Shaver (1988) 指出，親密感需經由一段「個人表達情緒、而表達的對象也同樣表達關懷與肯定的動態過程」才得以構成。故無論何種情境與回應策略條件，受試者皆未因組織口吻的差異觸發更多情感面的反應而影響溝通效果。

即便如此，從描述統計的整體分數趨勢也可以發現，不論危機責任程度，在遞減策略條件下，皆由人性化語調低能引發較佳的溝通效果；僅有在責任小時，遞減策略與人性化語調高的策略組合尚能有助於減緩負面口碑行為意向的產生。但在危機責任大情境、採重建策略條件下，人性化語調高相對於人性化語調低有較好的表現，並顯著表現在緩和負面口碑行為意向的產生。針對這個結果，研究者推測，由於前述假設檢定符合了過去學者對於越是順應公眾端的危機處理方式越能修復企業受損形象之肯定，顯示利益公眾確實對於重建策略有較強烈的好感。故當受試者能察覺出遞減策略中的推託責任之意時，企業粉絲頁的親切口吻反而顯得格格不入，更可能令受試者認為企業是虛情假意的。

另一方面，即便採用完全負責的重建策略，在危機責任小時，人性化語調高的影響也並不明顯；反而是在危機責任大時，才有略微提昇的溝通效果趨勢，尤其顯著表現在減緩負面行為意向的效果上。歸結此原因，或許與受害者型策略最初始被建議最好採用否認或指示性策略有關。雖然前述討論證實重建策略仍有較好的危機溝通效果，但 Coombs (2007) 指出若是危機本身並不嚴重，但組織卻採取了過度負責的立場反而會增加利益公眾原先對組織的責任歸因。劉廷君、吳品儀與黃偉軒 (2010) 觀察電子商務業者的危機情境與回應策略關係時也發現類似的情況，大張旗鼓搶先認錯的組織反而被公眾認定其責任確實十分重大，故產生比遞減策略更負面的批評。據此推測，「人性化語調高」與「重建策略」的回應組合正呼應了前述論點，在表現負責的立場之餘，也更強化了組織的懺悔之意，在危機責任小時，未必能發揮原先的正面效果。但在危機責任大時，組織極盡懺悔的口吻與重建策略內容中的意圖一致，進而促使利益公眾的理解與認同。因此，研究者推論，對於危機責任大、採用重建策略的情境而言，使用較為親切與尋求支持的人性化語調高口吻，對於修復組織形象有更為正面的影響。



## 第二節 研究貢獻與實務建議

### 一、對於學術上的意涵

伴隨著網路科技的發展，公關產學人士自 2000 年前後開始關注網路進行危機溝通的潛力與策略運用之內容，而有關社群媒體的研究也主要是沿襲過去以官方網站為標的，類推至不同的網路媒體平台，鮮少針對社群媒體探討危機溝通策略與溝通特性的影響。而在危機溝通領域中，國內、外相關研究多偏重以個案分析為研究取徑，針對已發生的危機事件檢討組織的危機應對策略或就媒體報導、實務人員訪談來分析溝通效果，忽略公眾端的認知與態度檢視。故本研究初探性地將危機溝通策略與效果研究聚焦於社群媒體上，並藉由實證性方法，實際了解危機責任與溝通策略的不同對利益公眾而言有何影響。除增加國內相關領域研究方法的完備性外，也期望能為未來的危機溝通相關研究帶來新的想法與研究執行上的參考。

此外，過去探討企業經營社群媒體策略的相關文獻，多半從對話溝通理論出發，針對企業網站互動性功能進行溝通策略與關係品質的分析，鮮少觸及企業溝通口吻上的差異所帶來的影響。另一方面，人性化語調概念從部落格的個人書寫風格轉化而來，在定義與功能上因限制發文字數、更強調口語溝通的社交型社群媒體發展而有所侷限；現今企業粉絲頁研究多以行銷取向的品牌擬人化、品牌個性等主題來分析經營策略與消費者關係，是否能複製到公關取向的危機溝通效果研究上仍不得而知。故本研究採取有別於傳統網路公關效果檢視的研究方法，將人性化語調的概念延伸至企業粉絲頁中表現親切與人性的溝通手法，並援用網路語言的口語化特徵，除了較符合國內企業絲頁的溝通情境外，也進行相關定義的操作與測量化，進而探討在危機溝通情境之下，人性化語調對溝通效果有何影響。事實上本研究亦發現，過去研究針對社群媒體能為組織溝通帶來正面助益的呼聲，在危機溝通的情境中並未獲得證實，顯示社群媒體的溝通策略仍必須因時、溝通目的而再行斟酌。

## 二、 實務建議

### (一) 重建策略的溝通效果

危機溝通研究在實務上已經累積不少建議與策略指南，Coombs 所提出的危機情境與回應策略關聯性建構也有相當程度的指引作用。不過，多數研究主要還是肯定順應性的重建策略能帶來正面的組織形象修復效果。雖然在危機發生時，是否應「儘快向公眾認錯或負責」的建議在不同立足點的考量下仍有諸多爭議，但是社會大眾普遍對於組織的順應作為有較好的評價，這點在本研究中也再次被證實。

### (二) 社群媒體與危機溝通效果

目前，國內企業粉絲頁的經營目標與溝通手法主要仍以行銷、產品推廣為主，對於危機溝通的運用難免有傷及形象之虞而盡量避而遠之(葉玫瑄,2011)。如「BAC」與「#Nude」在近期的產品疑慮危機事件中均選擇刪除粉絲負評、拒絕回應等作法，都使企業形象蒙上陰影。可見現今企業粉絲頁在面對危機時，仍無法採取有效的回應措施，而輕忽危機在虛擬環境中的威力。因此，本研究也期望研究結果能為企業粉絲頁是否有效進行危機溝通、如何溝通的疑慮，提供初步的驗證與說明，以供未來企業經營粉絲頁之參考。

本研究所關注的人性化語調，雖然在組織聲譽或正面口碑行為上沒有特別顯著的影響效果，但透過前述討論後也發現，利益公眾對於親和的溝通方式比較不容易產生負面口碑或其它更激烈的行為反應；尤其是當危機責任大時，採取重建策略輔以人性化語調高的溝通口吻更能加強其緩和負面口碑行為之成效。不過，在現實環境中，企業有時仍會因責任歸屬未明、社會法律所帶來的壓力等諸多考量，未必被允許使用重建策略。因此，本研究建議，欲採用粉絲頁進行危機溝通時，不妨以改善公眾的負面口碑行動為首要目標：針對單純陳述事實、提供危機處理方針的指示性訊息，除了力求簡潔、便於閱讀的訊息設計原則，採取較為口語化的溝通策略，仍有減緩負面口碑傳遞意願的預期。

值得注意的是，人性化語調高在責任大、遞減策略條件下，反而會為危機溝通帶來負面影響。即使組織在言詞中向粉絲博取同情與支持，但若無實際付諸行動的意願，公眾便能清楚辨識出組織發言背後的「虛情假意」，因而產生更為激進的態度與行為。舉例來說，國內知名財經雜誌《商業週刊》於2013年1月疑似因報導「統一超商」的內部人事議題而險遭停售。《商業週刊》總編輯的

指控文章在短短 12 小時之內，便已透過 Facebook 的轉貼發送，引發網友的撻伐聲浪，戰火也一路延伸至統一超商的企業粉絲頁「7-Eleven」上<sup>4</sup>，逼得粉絲頁出面發言滅火（見圖 5-1）。若將其發言視為企業危機回應的一部分，顯然符合本研究對人性化語調的期望。但就其所處的危機責任與策略運用來說，當網友主動挑戰、攻擊組織，事實上便已認定了組織具有某種程度的責任歸屬；而多數網友認為 7-Eleven 雖然作出了改善行動，但粉絲頁的發言並未說明真實原因，且帶有推托責任之意<sup>5</sup>，故仍屬於遞減策略的運用。因此，7-Eleven 的粉絲面對如此親切的回應內容也並不買單，其負面性轉載與批評留言的數量在發布的兩天內即高達上千則。顯示危機管理實務者在採用社群媒體作為溝通工具時，需避免以僥倖心態來安撫粉絲，而是必須在通盤瞭解組織在危機情境所處的責任程度、當下合理選擇的回應立場等溝通條件後，謹慎拿捏應對粉絲的口吻，才能有效發揮社群媒體的溝通優勢。



圖 5-1：遞減策略、人性化語調高案例圖

資料來源：<http://www.facebook.com/711open/posts/10151191489747190>

此外，由於本研究所採用的人性化語調源自雙向溝通內涵，並參考時下企業粉絲頁所運用的網路語言特性，其概念多具有正面、樂觀，甚至是有些歡樂

<sup>4</sup> 〈商周疑遭 7-11 下架 網友狂罵 OPEN 將〉，《蘋果日報》，2013 年 01 月 17 日。

<sup>5</sup> 〈商周總編：網友聲援讓商周解凍〉，《中央社》，2013 年 01 月 17 日。

的溝通氣氛，並不能全然展現企業的脆弱與誠實。加上粉絲頁內文中所使用的敘述觀點或許僅能代表企業的基層員工「小編」，親切的溝通語調不僅不夠正式，在利益公眾認定組織的責任歸因較大時，代表企業的發言者宜選擇位階較高的管理人員才不致有不尊重消費者之虞，如 Turk、Jin、Stewart、Kim 與 Hipple（2012）的研究中便指出，高層 CEO 是否親自出馬回應危機改變了原先對防禦型策略效果較重建型策略差的預期。因此，企業運用粉絲頁進行危機溝通或回應負面意見時，需要更謹慎的處理人性化語調的表現面向；或是透過高層主事者的親自署名發言，將更能符合人性化語調的原意，甚至真正增進企業（非小編）對話的「朋友」關係與「人情味」，進而有機會增加正面的溝通效果。



### 第三節 研究限制與未來研究建議

#### 一、 研究限制

##### (一) 實驗法的限制

雖然在實驗設計與施行過程中，本研究盡可能模擬受試者真實的生活情境，如網路新聞與企業粉絲頁的版面設計力求與實際一致、危機事件與回應內容的合理性等。然而，實驗法仍無法做到完全符合現實生活中的網路瀏覽情境，並兼顧受試者平時的新聞或社群媒體使用行為。例如實驗素材是模擬網路新聞與 Facebook 頁面截圖，無首頁或是網址連結；受試者也無法隨意跳頁、點選頁面上的其他資訊或廣告。除了這些影響實驗真實性的因素外，受試者當下的生、心理狀況也可能產生不同的干擾因子，降低實驗的外在效度。故研究結果仍存有外推性的限制。

##### (二) 單一危機類型與其危機屬性的限制

在實驗設計中，本研究採用單一危機類型、不同責任程度作為危機情境的設計原則，雖然在實驗操弄上能更加具體明確，但僅就一種危機來探討自變項與應變項的因果關係尚有推論限制之處，有待未來研究進一步檢視。此外，研究者根據「產品瑕疵」危機類型，盡可能納入多元的產品種類、並設計相異的瑕疵事件，但其根本的危機屬性也可能使得回應策略的選擇具有一定限制，或是在實驗過程中干擾受試者的解讀，均為本研究所未能處理之範疇。就產品瑕疵的危機屬性來說，即便組織的蓄意性再小，其產製商品的內控性仍無法避免，因而影響受試者對組織責任大小、回應策略的補償程度之認知。再者，產品瑕疵事件是國內常見的消費糾紛問題，幾乎每天都有產品召回或成份疑慮的新聞報導。黃怡芳（2011）便指出，危機歷史頻率的次數越高、利益公眾越容易產生負面想法的問題，因此難以確保受試者是否因發生頻率高、熟悉類似事件而忽略細節線索的解讀（如是否卸責的字眼），進而影響研究結果。

##### (三) 僅能推估至消費者關係的侷限

本研究主要針對企業粉絲頁探討危機溝通功能與效果，基本上已限定了利益公眾僅能推估至消費者的研究侷限，而無法顧及不同的組織類別與利益公眾。前者如公家機關、名人、非營利組織等，都是本研究未曾納入的粉絲頁類別。即便是營利性的企業粉絲頁，也可能有不同的溝通目標，如員工、上下游廠商、

記者等，這些目標對象是否能在組織溝通口吻差異的主題上進行討論仍不得而知。此外，雖然設定以消費者為主要的利益公眾目標，但在樣本上選擇大學生族群、且樣本中僅有少數受試者為實驗企業的粉絲，這些因素也可能導致了人性化語調的影響未獲預期。

## 二、 未來研究建議

### (一) 增加危機情境種類

本研究針對「產品瑕疵」事件，設計「責任大」、「責任小」兩危機情境，而非過去研究所採納的「受害者」、「意外型」、「可預防」危機情境類別，也因而簡化危機情境的繁雜特質，並忽略現實社會中，組織將可能面臨不同危機類型組合的考量。因此，建議未來研究可就不同的危機類型，搭配責任程度的情境設計，進一步洞察不同變項間的交互作用，以提供更為完善的危機回應策略評估與建議。

此外，本研究以「產品涉入度類別」為依據設計16種實驗版本，並探討「低」、「高」兩種不同產品涉入度的分組是否對危機溝通具有干擾作用。分析結果顯示，產品涉入度的差異並不影響既有結果，但產品涉入度高版本所引發的組織聲譽、口碑行為意向表現確實較產品涉入度低版本來得佳。研究者推測，當消費者對企業或其產品有較高的涉入度時，對危機所認知的嚴重性程度也較低涉入為低 (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005)，因而提昇組織態度及行為意向。因此建議未來研究在挑選實驗產品或企業時，必須同時兼顧多重考量，可納入影響危機責任認知之前置因子討論，或加入不同的產品分類原則，將可能更能控制理想的實驗情境設計。

### (二) 探討其他可能影響危機溝通情境的社群因素

針對企業粉絲頁的溝通情境，本研究以組織的溝通口吻作為社群媒體與傳統官網的區別之處，並聚焦於人性化語調此構面上。原先人性化語調為測量組織在社群媒體中與利益公眾開放對話與回饋、人性化發言的程度，在本研究中，則以人性化發言為本、援以網路語言特性加以定義並操作。建議未來研究在人性化語調的表現與內涵上，可利用深度訪談、焦點團體訪問等質性研究方法，以深入剖析消費者對組織溝通口吻的想法，使得人性化語調概念有更進一步的分類與描述。甚者，社群媒體的溝通特性多元，除了人性化語調外，組織是否開放對話迴路、社群成員的互動、意見與評論等，都仍可能影響真實粉絲頁情

境中，消費者面對危機溝通訊息的態度與反應，這些都是未來實證性研究可加以考量的變項因子，以彌補社群媒體在危機溝通領域上的不足之處。

### （三）選擇真實企業與否

為了避免在實驗中使用化名企業，可能難以在短時間內產生行為意向，同時也失去使用企業粉絲頁來進行實驗具有一定外在效度的優勢，本研究使用真實品牌來進行施測，並納入品牌態度進行共變項的統計分析。然而，真實品牌仍具有既存印象，尤其是「危機」這種負面印象。實驗中無法避免受試者有可能聯想到過去類似品牌確實發生類似的危機事件，而影響後續的溝通效果。此外，真實的企業粉絲頁既有的溝通策略也無法受到控制，如 Acer 與 Canon 同為 3C 產品品牌，但 Canon 粉絲頁平時即會使用高度親切與口語的溝通手法，與 Acer 粉絲頁一貫的理性專業截然不同，因而無法衡量曾經與該企業粉絲頁互動的受試者是否能察覺實驗的操控性等。因此，未來研究除需考量選擇真實企業所帶來的潛在干擾因素外，亦可針對單一企業粉絲頁與其粉絲進行不同溝通策略的探討，較能改善不同企業體的屬性干擾；亦或是嘗試設計虛擬企業粉絲頁進行純粹溝通效果的比較，或許將能夠更聚焦於溝通策略的表現面向。

### （四）量表與問卷設計的調整

在問卷設計上，本研究除參照過去學者所提出的量表外，也試圖彰顯危機背景與粉絲頁的溝通場域等特性來發展適用的問項。故研究者在兩次前測過程中，針對受試者進行簡單的質性探訪逐一調整詞句描述，以讓正式實驗的受試者能更明確了解題意。除此之外，本研究針對不同自變項題組亦加入反向題項，在統計方法上採用總分制衡量該受試者的態度加總，避免受試者在沒有詳細閱讀實驗內容下，採取直覺式作答。然而，自行發展的題項設計仍有變項定義未必與問項契合、文字描述上客觀性不足的問題。例如，組織的責任程度採用「我認為這次事件主要為企業以外的人為或環境因素過失、企業並非蓄意販售問題產品。」與「我認為這次事件主要為企業內部的過失所造成」兩題項來測量，並未以「責任大或小」等關鍵字設計問項，可能讓受試者認知該危機事件同時具有外部影響因子與組織內部過失。建議未來研究可為不同危機情境與粉絲頁溝通情境發展更適切的測量題項，或據本研究調整更為客觀化的語句描述，以利精確地反應及測量受試者的態度與行為意向。

## 參考書目

### 一、 中文書目

- 吳東英、秦秀白、吳柏基 (2004)。〈香港報刊語言口語化的表現形式和功能〉。  
《當代語言學》，6 (3)，248 - 256。
- 吳宜蓁 (2005)。《危機傳播—公共關係與語藝觀點的論點與實證》。台北：五南。
- 吳宜蓁 (2002)。〈「A 錢」與「清廉」之間—解讀與票案的危機情境、危機反應策略與媒體效能〉。《傳播文化》，9：203-238。
- 吳明隆 (2007)。《SPSS 操作與應用：變異數分析實務》。臺北市：五南。
- 李侷璇 (2010)。《公仔背後故事擬人化程度高低與消費者思考模式差異對消費者網頁態度、品牌態度與購買意願之影響》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 邱淑華 (2005)。《網路公關—理論與實務》。台北市：揚智文化。
- 岳明熹 (2010)。〈反迷閱聽人虛擬社群中的語言型態與社群意識—以 PTT 吐槽 (TuTsau) 版為例〉，「2010 中華傳播學會年會暨第四屆數位傳播國際學術研討會」論文。地點：嘉義：中正大學。
- 周世惠 (2011)。《台灣臉書效應：Facebook 行銷實戰》。台北：天下。
- 洪寧 (2010)。《Facebook 上消費者類社會互動對品牌關係的影響》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 洪慧芳譯 (2011)。《"讚"起來,開始拉攏顧客變粉絲》臺北：麥格羅希爾出版。  
(原書：Kerpen, D., [2011]. *Likeable social media how to delight your customers, create an irresistible brand, and be generally amazing on facebook*)
- 孫秀蕙 (2009)。《公共關係：理論、策略與研究實例》(第 2 版)。臺北：正中書局。
- 秦琍琍、李佩雯、蔡鴻濱 (2010)。《口語傳播》。臺北縣深坑鄉：威仕曼文化。
- 莊宜軒 (2012)。《企業 Facebook 粉絲專頁之公關策略分析》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 張學謙 (2000)〈台語口語及書面語體的多面向分析〉。《語言暨語言學》，1(1)，89-117。
- 張正杰 (2004)。《危機情境、危機反應策略及策略效果-以台北市政府「捷運掀頭皮事件」及「邱小妹醫療人球事件」為例》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 張依依 (2007)。《公共關係理論的發展與變遷》。台北：五南。



- 張硯迪 (2006)。《組織表現歷史、和解與防衛策略及回應一致性對組織形象修復之效果研究》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 郭昌衢 (2008)。《企業網站與企業部落格對關係品質影響之比較研究-以毛寶個案為例》。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。
- 陳禹廷 (2009)。《企業網站表現對毒奶粉危機溝通需求之影響：組織-公眾關係之中介效果檢驗》。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。
- 彭暉恩 (2007)。《產品瑕疵事件對顧客反應之研究》。淡江大學國際貿易研究所碩士論文。
- 黃怡芳 (2011)。《組織形象修護之效果：檢視危機歷史及危機回應策略之影響》。交通大學傳播研究所碩士論文。
- 葉育璋 (2011)。《臺灣前五百大服務業企業網站之公關效果評估指標研究》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 葉玫萱 (2011)。《組織運用傳統型與創新型危機溝通於網路平台之研究》。輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。
- 楊舒婷 (2009)。〈印像修復策略分析：金車與雀巢企業三聚氰胺食品危機情境與策略回應研究〉，「第十七屆中華民國廣告暨公共關係國際學術與實務研討會」論文。台北：國立政治大學。
- 數位時代 (2012.3)。〈大商務時代來臨！2012 台灣網站 100 強揭曉！〉。《數位時代》。
- 蔡鴻濱 (2007)。《網言網語的對話與遊戲：口語、書寫的再省察》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 劉廷君、吳品儀、黃偉軒《由「情境危機溝通理論」(SCCT) 觀點檢視電子商務業者之危機處理》。「中華傳播學會 2010 年年會」論文。地點：嘉義。
- 鄭景鴻 (2012)。《Facebook 上品牌訊息分享的探索研究—檢驗以品牌表達自我的重要性》。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。
- 謝維琳 (2012)。《非營利組織運用社群媒介之公眾溝通策略—以 Facebook 粉絲專頁為例》。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。

## 二、 英文書目

- Androutsopoulos, J. (2006). Introduction: Sociolinguistics and computer-mediated communication. *Journal of Sociolinguistics*, 10(4), 419-438.
- Arpana, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*,

31(3), 425-433.

- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2008). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Bortree, D. S., & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review*, 35(3), 317-319.
- Claeys, A-S. , Cauberghe, V. & Vyncke , P. (2010) Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*. 36(3) , 256–262.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “ appropriate ” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.
- Coombs, W. T. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2000). An Empirical analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163-179.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3), 241-260.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 1-14.
- Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding. Calif. : SAGE.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis:

- An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279-295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252–257.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3) , 408-415.
- Chu, S., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75.
- Crystal, D. (2001). *Language and the internet*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Champoux, V., Durgee, J., McGlynn, L. (2012). Corporate Facebook pages: when “fans” attack, *Journal of Business Strategy*, 33(2), 22 – 30.
- Garretson & Niedrich. (2004). Creating Character Trust and Positive Brand Attitudes. *Journal of Advertising*. 33 (2), 25-37.
- González-Herrero, A. & Smith, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (3), 143-153.
- Doostdar, A. (2004). The Vulgar Spirit of Blogging: On Language, Culture, and Power in Persian Weblogistan. *American Anthropologist*, 106(4): 651-662 .
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kelleher, T. (2009). Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication. *Journal of Communication*, 59(1), 172-188.
- Kelleher, T., & Miller, B. M. (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395-414.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World

- Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*.
- Lee, B. K. (2004). Audience-Oriented Approach to Crisis Communication: A Study of Hong Kong Consumers' Evaluation of an Organizational Crisis. *Communication Research*, 31, 600-618.
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.
- Noort, G., & Willemsen, L.M. (2011). Online Damage Control: The Effects of Proactive Versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-generated and Brand-generated Platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140.
- McAuley, E., Duncan, T. E., Russell, D. W. (1992). Measuring causal attributions: The revised causal dimension scale. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 18, 566 - 573.
- Marra, F. J. (1998). Crisis Communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24(4), 461-474.
- McCroskey, J. C. (1966). *An introduction to rhetorical communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Park, S. A. (2008). Consumer health crisis management: Apple's crisis responsibility for iPod-related hearing loss. *Public Relations Review*, 34(4), 396-398.
- Perry, D. C., Taylor, M., & Doerfel, M. L. (2003). Internet-based communication in crisis management. *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232.
- Prentice, S., & Huffman, E. (2008). Social media's new role in emergency management. Idaho National Laboratory. 1-5.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. (2001). Exploring the boundaries of crisis communication : The case of the 1997 Red River Valley flood. *Communication Studies*, 52(2), 153-167.
- Shih, C. (2009). *The facebook era: Tapping online social networks to build better products, reach new audiences, and sell more stuff*. Boston, MA: Prentice Hall.
- Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in Crisis: An examination of the applicability of Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 1-17.

- Smith, B. G. (2010). Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media. *Public Relations Review*, 36(4), 329–335.
- Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37 (1), 20–27.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- Strander, I. (2011). Effective use of social media in crisis communication: recommendations for norwegian organisations. (Unpublished thesis), Leeds University Business School, UK. Retrieved from [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)
- Sundaram, D. S., Mitra, Kaushik and Webster, Cynthia (1998), “ Word of Mouth Communications: A Motivational Analysis,” *Advances in Consumer Research*, 25, pp. 527-531
- Sweetser, K. D. (2010). A losing strategy: The impact of nondisclosure in social media on relationships. *Journal of Public Relations Research*. 22(3), 288-302.
- Sweetser, K., & Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33(3), 340-342.
- Sweetser, K. D., & Weaver Lariscy, R. A. (2008). Candidates make good friends: An analysis of candidates' use of Facebook. *International Journal of Strategic Communication*, 2, 175–198.
- Thelwall, M. (2009). MySpace comments. *Online Information Review* , 33(1),58-76.
- Tinker, T. & Fouse, D. (2009.07). Expert round table on social media and risk communication during times of crisis: Strategic challenges and opportunities. Washington, DC: American Public Health Association.
- Turk, J.V., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J., Hipple, J.R. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*, 38 (4) , 574-583.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How fortune 500 companies engage stakeholders using twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336-341.
- Yang, S.U., & Lim, J. (2009). The effects of blog-mediated public relations on relation trust. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 341-359.
- Yang, S-U., Kang, M. & Johnson, P. (2010). Effects of narratives, openness to

dialogic communication, and credibility on engagement in crisis communication through organizational blogs. *Communication Research*, 37(4) 473-497.

Veil, S.R., Buehner, T. & Palencha, M. J. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-122.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychology Review*, 92, 548-573.

White, C., & Raman, N. (1999). The World Wide Web as a communication medium: The use of research, planning and evaluation of web site development. *Public Relations Review*, 25(4), 405-419.

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102-106.

Zaichkowsky, L., J. (1985). Measuring the involvement construct, *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.

### 三、 網路資料

Barnes & Andonian, (2011). The 2011 Fortune 500 and Social Media Adoption: Have America's Largest Companies Reached a Social Media Plateau? Retrieved August 11, 2012, from [http://www.umassd.edu/media/umassdar\\_tmouth/cmr/studiesandresearch/F500.pdf](http://www.umassd.edu/media/umassdar_tmouth/cmr/studiesandresearch/F500.pdf)

Burson-Marsteller (2010.02.23). Burson-Marsteller Fortune Global 100 Social Media Study. Retrieved August 11, 2012, from [http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/blogs\\_and\\_podcasts/BM\\_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=160](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=160)

Burson-Marsteller Asia-Pacific. (2011). Burson-Marsteller Asia-Pacific Corporate Social Media Study 2011 : How Asian Companies are Engaging Stakeholders Online. Retrieved December 20, 2011, from <http://www.slideshare.net/bmasia/burson-marsteller-asiapacific-corporate-social-media-study-2011>

Burson-Marsteller (2011.02.15). 2011 Fortune Global 100 Social Media Study. Retrieved August 11, 2012, from [http://www.burson-marsteller.com/Innovation\\_and\\_insights/blogs\\_and\\_podcasts/BM\\_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=254](http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=254)

Checkfacebook (2012.07.30). Facebook Marketing Statistics, Demographics,

- Reports, and News. Retrieved July 30, 2012, from <http://www.checkfacebook.com/>
- eMarketer (2010). Consumers Force Retailers to Adopt Social Strategy. Retrieved August 15, 2012, from <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007944>.
- Park ,H. & Lee. H (2011). The Use of Human Voice as a Relationship Building Strategy on Social Networking Sites . Retrieved August 31, 2012, from <http://audaciousaudios.com/human-voice-and-relationship-building/>
- Razorfish ( 2009 ) . 2009 Razorfish Digital Brand Experience Study. Retrieved July 15, 2012, from <http://feed.razorfish.com/feed09/the-data/>
- Spredfast (2010.6.15).Average Value of Facebook Fan: \$136.38. Retrieved August 3, 2012, from <http://www.marketingprofs.com/charts/2010/3713/average-value-of-facebook-fan-13638>
- 吳怡靜 (1997.12.1)。〈網路巧扮危機救火隊〉。上網日期：2012年9月2日，取自：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5035516>
- 鉅亨網新聞中心 (2012.3.1)。〈數位時代台灣網站 100 強榜單出爐 臉書仍居冠 社群及電子商務最多〉。上網日期：2012年9月20日，<http://news.cnyes.com/Content/20120301/KFJ2SXF53YPE.shtml>
- 孫傳雄 (2010.01)。〈Facebook 也要行銷學 (一)：Facebook 個人檔案頁面、社團與粉絲專頁有什麼差別？〉。上網日期：2012年8月2日，取自：<http://blog.chinatimes.com/tomsun/archive/2010/01/22/466533.html>
- 創市際月刊報告書 (2009.09)。〈ARO 觀察：社會性媒體網站使用概況〉。上網日期：2012年8月2日，取自 <http://www.insightexplorer.com/epaper/monthly/200909.pdf>
- 創市際月刊報告書 (2011.07)。〈ARO 觀察：社群服務發展概況〉。上網日期：2012年8月30日，取自 <http://news.ixresearch.com/?p=4299>

## 附錄

### 附件一、危機情境之瑕疵產品內容調查

- 一、受試者：此次調查以政治大學廣告所碩士班二、三年級學生為母體，抽取二十位同學為受試者，其中男性 8 人，女性為 12 人，於 2012 年 8 月進行。
- 二、問卷設計：針對本研究欲採用的四個品項，蒐集實際有發生過的產品瑕疵新聞，各歸納四種產品瑕疵問題，以李克特七點量表衡量不同產品項中的瑕疵種類對自己的重要性程度，問項為：「假設您購買了以下事件中的問題產品，請針對該事件的嚴重程度給予分數」。
- 三、調查結果：本次所調查產品瑕疵內容中，食品類與洗髮精雖然均以「遭到藥物、毒素或不明物質所污染，並有消費者受害。」的平均數最高，但與電腦與相機品類中最高者有所落差，推測在其品項中，事件若已達「消費者受傷」程度便招致最嚴重性的認知。故選擇平均分數較為一致的「所含添加物或無法避免產生之物質超出安全規範，有影響人體健康的可能。」與「在設計或品管程序上有瑕疵，並造成消費者在使用過程中引發受傷或財務損失」分別設計危機情境內容（見下表）。

品類	產品瑕疵事件內容	M	SD
食品類	在衛生等品管程序上有瑕疵（如異物、未封口、過期）	4.50	.73
	所含添加物或無法避免產生之物質超出安全規範，有影響人體健康的可能。	4.63	.71
	遭到藥物、毒素或不明物質所污染，尚無消費者受害。	4.19	.75
	遭到藥物、毒素或不明物質所污染，並有消費者受害。	4.94	.25
洗髮精類	在衛生等品管程序上有瑕疵（如異物、未封口、過期）	3.88	1.08
	所含添加物或無法避免產生之物質超出安全規範，有影響人體健康的可能。	4.56	.62
	遭到藥物、毒素或不明物質所污染，尚無消費者受害。	3.94	1.06
	遭到藥物、毒素或不明物質所污染，並有消費者受害。	4.79	.47
電腦產品	在設計或品管程序上有瑕疵，造成功能失常或易當機等無法正常使用之情形。	4.13	.88
	在設計或品管程序上有瑕疵，並造成消費者在使用過程中引發受傷或財務損失。	4.63	.80
	被揭露產品零件採用舊型、需淘汰之次級品	4.21	.82
	被揭露有廣告不實、誇大產品功能與品質之情形。	3.69	.87



相機	在品管程序上有瑕疵，造成功能失常或當機等無法正常使用之情形。	4.05	.78
	在設計或品管程序上有瑕疵，並造成消費者在使用過程中引發受傷或財務損失。	4.59	.57
	被揭露有廣告不實、誇大產品功能與品質之情形。	3.82	1.03
	被揭露產品零件採用舊型、需淘汰之次級品	3.98	.96

## 附件二、回應策略之瑕疵產品處理內容調查

- 一、受試者：此次調查以政治大學廣告所碩士班二、三年級為母體，抽取二十位同學為受試者，其中男性 8 人，女性為 12 人，於 2012 年 8 月進行。
- 二、問卷設計：參考彭暉恩（2007）所整理的產品瑕疵補償措施列出四種產品回收的處理方式，其問項為：「假設您所購買的產品被報導出有瑕疵，請針對以下敘述中業者處理方式的妥善程度給予分數。」。同樣以李克特七點量表衡量來衡量企業處理方式，最後挑選平均數最佳與最差的兩種處理方式，作為正式實驗設計中的回應策略內容。
- 三、調查結果：下表顯示「業者無條件接受退換貨，並提供補償性的小贈品。」平均數最高，最受肯定。而「業者只接受消費者拿來換貨（更換相同商品）」平均數最低，顯示該種處理方式對消費者來說最不完善。故本實驗選取這兩種處理方式作為後續回應策略的內容原則，重建策略中企業會完全接受消費者的退換貨需求，並提供小禮物致歉；而遞減策略中的企業則是採取基本的處理措施（換貨），不會有更進一步的補償。

針對瑕疵產品的處理方式內容	<i>M</i>	<i>SD</i>
業者只接受消費者拿來換貨（更換相同商品）。	2.50	1.15
業者無條件接受退換貨（更換相同商品或退還原購買金額）。	4.25	.93
業者無條件接受退換貨，並提供補償性的小贈品。	4.38	1.08
業者無條件接受退換貨，並提供特定產品的折價卷。	4.00	1.21

## 附件四：實驗流程與問卷

### 第一頁：實驗歡迎頁

### 實驗說明

您好：

非常感謝您的參與！  
以下問卷主要想要了解您對「Facebook粉絲團」相關訊息的態度。  
請您務必先閱讀各說明步驟並依照指示瀏覽網頁，並接著回答問題。

- 請勿使用工具列的「上一頁」、「下一頁」或是「返回」等按鈕跳頁，謝謝！

此份問卷謹供學術研究之用，絕不公開外流。  
您的每個答案對本研究來說都非常寶貴，請放心據實填答，非常感謝！

在看完本頁說明後，請您按下下方的「繼續」鍵開始回答問卷。

國立政治大學 廣告研究所  
指導教授：鄭怡萍 博士  
研究生：吳懋嫻 敬啟

[繼續 »](#)

技術提供：[Google 文件](#)

[檢舉濫用情形](#) - [服務條款](#) - [其他條款](#)

### 第二頁：既有品牌態度測量

一、首先，想請問您對於「宏碁 (Acer)」的看法，請針對您同意的程度進行勾選。

【例如】如果您覺得「非常同意」，請勾選5；如果覺得「同意」，請勾選4；  
如果覺得「沒有同意也沒有不同意」，請勾選3；如果覺得「不同意」，請勾選2；  
如果覺得「非常不同意」，請勾選1。

1.我認為 宏碁 (Acer) 是好的。\*

1 2 3 4 5

非常不同意      同意

2.我認為 宏碁 (Acer) 是令我讚賞的。\*

1 2 3 4 5

非常不同意      同意

3.我認為 宏碁 (Acer) 是令我喜歡的。\*

1 2 3 4 5

非常不同意      同意

4.我認為 宏碁 (Acer) 是令我感興趣的。\*

1 2 3 4 5

非常不同意      同意

[« 返回](#) [繼續 »](#)

**欣普驚傳代工電池瑕疵 過熱恐致人灼傷或爆炸 宏碁也受害**

中央社 - 2012年11月15日 上午11:02

(中央社記者孫承武台北15日電) 消基會今公佈日前多起平板電腦產品電池過熱的調查結果，包含知名品牌宏碁平板 NEX 100 的可拆式電池也名列「高溫危險群」之一。調查結果發現，這些被消費者投訴溫度過高的 3C 產品的電池模組均出自國內第一大電池供應商「欣普」，造成原因為其今年初的製程失誤。目前已接獲 30 多起投訴，其中 6 起案件還造成消費者輕微燙傷。消保官已掌握「欣普」的客戶名單，呼籲合作業者盡快回收有疑慮的電池。

消基會表示，此批瑕疵電池隨著使用時間漸增，將可能引起過熱、短路，甚至導致爆炸的風險。過去遭投訴的案例中，多數狀況是使用超過一年以上，因過熱導致外殼發生變形與膨脹；其中更有 6 起為消費者手持使用時，因電池過熱而造成輕微燙傷。

而被點名的宏碁，是「欣普」的老客戶，消基會曾質疑宏碁是否還有更多產品搭載到欣普的瑕疵電池。不過據了解，「欣普」的瑕疵電池主要生產批號為 2011 年初至同年 5 月底前所生產，估計約僅有 6 百多台搭載瑕疵電池的 NEX 100 流入市場。

今日重點新聞3分鐘輕鬆看  
新聞民調 / 2012 十大新聞票選

Facebook 191 萬 馬上按讚 加入 Yahoo! 奇摩新聞粉絲團

寄給朋友 推薦 149 Tweet 0 Plurk +1 0 列印

廣告  
國軍人才招募中心 / 0800-000050  
專業志願士兵暨儲備士官  
11/1~12/28  
招募中

新聞搜尋 新聞搜尋

你可能還會想看

- iPhone 5十二月絕對開賣! 最快月底上市
- 朴施厚主演《我是殺人犯》被指侵權 原告要求停止上映
- 韓佳人新是G-DRAGON粉絲?
- NBA明星賽投票開跑 麥小子登榜
- NBA / 丹東尼接掌湖人 林書豪：他改變我的一生
- 張峰奇闖關《300秒》胸貼嫩妹接球
- 申辦護照 明年起降300元
- 4G執照賣300億 立委：太便宜

二、看完以上網路新聞後，針對這起事件的想法，請問您的同意程度為何？

填答後，請按下「繼續」鈕。

1. 我認為這次事件主要為宏碁 (Acer) 以外的人為或環境因素過失、企業並非蓄意販售問題產品。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常同意

2. 我認為這次事件主要為宏碁 (Acer) 內部的過失所造成。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ 非常同意

« 返回 繼續 »

The screenshot shows the Facebook profile of Acer Taiwan. The page header includes the Facebook logo, a search bar, and the user's name 'Rei Wu'. The main content area features a large image of a woman looking at an Acer laptop, with the text 'Aspire | S7 Ultrabook™' and the Acer logo. Below this, the page name 'Acer Taiwan' is displayed with 75,790 likes and 496 people talking about it. The page is categorized as 'Electronics' with the tagline '創新技術，關懷科技，台灣出發，世界發光！'. Navigation tabs for 'About', 'Photos', 'Likes', 'Events', and 'Notes' are visible. A 'Post' section is highlighted with a red border, containing a message from Acer Taiwan posted 11 hours ago. The message is in Chinese and discusses a battery recall for Acer NEX 100 laptops. Below the post, there are options to 'Like', 'Comment', and 'Share', along with a comment input field.

facebook Search for people, places and things Rei Wu Find Friends Home

Aspire | S7 Ultrabook™

acer

Acer Taiwan 75,790 likes · 496 talking about this Like Message

Electronics 創新技術，關懷科技，台灣出發，世界發光！

Photos Likes 75,790 Events Notes 35

Highlights

Post Photo / Video Write something...

3 Friends Like Acer Taiwan

**acer Acer Taiwan** 11 hours ago

**【宏碁Acer NEX 100電池即日開放回收】**

針對此次NEX 100疑似電池過熱事件，宏碁發表聲明如下：

主要原因為電池供應商「欣普」的電池製程失誤、短少相關組件而造成電池溫度異常。宏碁與其他的受害品牌都是依照合格的檢驗與進貨程序，才加以組裝並販售產品，因此對於合作廠商違約感到相當遺憾。

宏碁第一時間已中止所有合作，並自行檢測其他有疑慮電池，證實功能完全符合出廠標準，不致產生電池過熱之現象，請消費者放心。

購買電池序號前6碼為「NE11E0」的消費者，可前往各大門市辦理更換，非常感謝消費者長期以來對本公司的支持。

Like Comment Share 345 people like this. Write a comment...

Create Page

Sponsored 創業家大講堂

核心價值：讓學習變有趣、讓創業變簡單、讓生命變熱血

Like · 1,065 people like this.

UX Designer or Manager? surveymonkey.com

Money, Power, Happiness. Share your opinion in our 2012 Survey; just for Designers.

Now October 2012 2011 Opened

三、看完「宏碁 (Acer)」的官方粉絲團後，針對粉絲團的發言，請問您的同意程度為何？

填答後，請按下「繼續」鈕。

1. 我認為在粉絲團回應內容中，可看出宏碁 (Acer) 並沒有正面承擔事件的責任。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意        非常同意

2. 我認為在粉絲團回應內容中，可看出宏碁 (Acer) 願意為事件負起責任，並積極提出改善措施。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意        非常同意

3. 我認為宏碁粉絲頁的發言使用了較為口語的對話方式來與我溝通。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意        非常同意

4. 我認為宏碁粉絲頁的發言在語氣上很親切。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意        非常同意

5. 我認為宏碁粉絲頁的發言在語氣上讓我感到有點距離感。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意        非常同意

6. 我認為宏碁粉絲頁的發言者是冷漠的。\*

1 2 3 4 5 6 7

非常不同意        非常同意

◀ 返回 繼續 ▶

## 第七頁：正式實驗問卷

一、閱讀完剛剛的新聞以及粉絲團網頁後，下列各題項敘述您的同意程度為何？請勾選您覺得最適當的答案。

如果您覺得「非常同意」，請勾選5；如果覺得「同意」，請勾選4；如果覺得「沒有同意也沒有不同意」，請勾選3；如果覺得「不同意」，請勾選2；如果覺得「非常不同意」，請勾選1。

	非常不同意					非常同意	
1. 我認為宏碁是有良心的。	1	2	3	4	5	6	7
2. 我認為宏碁是誠實的。	1	2	3	4	5	6	7
3. 我認為宏碁正直的。	1	2	3	4	5	6	7
4. 我相信宏碁所說的話。	1	2	3	4	5	6	7
5. 我認為宏碁是「沒」道德的。	1	2	3	4	5	6	7
6. 我願意對宏碁粉絲頁上的該則訊息按讚表示支持。	1	2	3	4	5	6	7
7. 我願意在宏碁粉絲頁上留下正面、支持性的訊息。	1	2	3	4	5	6	7
8. 我願意分享宏碁粉絲頁的該則訊息表示支持宏碁。	1	2	3	4	5	6	7
9. 若朋友批評宏碁與其產品，我會願意幫它說好話。	1	2	3	4	5	6	7
10. 若朋友問及宏碁產品的意見時，我願意分享該粉絲頁訊息向他解釋。	1	2	3	4	5	6	7
11. 我想要在宏碁粉絲頁上留下負面、批評性的訊息來表示我的不滿。	1	2	3	4	5	6	7
12. 我想要分享宏碁粉絲頁上的該訊息來批評此事件。	1	2	3	4	5	6	7
13. 若朋友詢問我宏碁產品的相關意見時，我會表達我的不滿。	1	2	3	4	5	6	7
14. 若有「反」宏碁粉絲團，我會考慮加入。	1	2	3	4	5	6	7

## 二、粉絲團參與以及產品使用經驗

1. 請問您是否為宏碁官方粉絲團的粉絲？	是	<input type="checkbox"/>	否	<input type="checkbox"/>
2. 請問您是否曾經購買過宏碁的任何商品？	是	<input type="checkbox"/>	否	<input type="checkbox"/>
3. 請問您是否曾經使用過宏碁的任何產品？	是	<input type="checkbox"/>	否	<input type="checkbox"/>

## 三、基本資料

1. 請問您的性別？ 男 女
2. 請問您的年齡？\_\_\_\_\_

問卷到此結束，請檢查一下有無漏答，再次感謝您的參與！